

平成 21 年度財団法人 JKA 補助事業

新しい市場経済における企業の社会的役割
CSR 戦略としての環境とソーシャルビジネス
研究委員会報告書

平成 22 年 3 月

財団法人 地球産業文化研究所

KEIRIN



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>

はじめに

昨今の経済危機により企業を取り巻く経営環境はますます厳しさを増しており、従来の市場経済システムにパラダイムシフト（思考と枠組みの変化）が求められております。

企業の社会的責任（CSR）はますます大きくなり、現在多くの企業が CSR の発展に努める一方、一種の CSR バブルともいえる状況にあります。現在の業績悪化時において“みせかけ”や“show window”の CSR は大きく見直され、本業（コア・コンピテンス）を通じた CSR 活動が、これからの企業戦略の一つのキーワードであり、持続可能な発展のチャンスと考えられます。

一方、貧困、福祉、少子高齢化、雇用不安など多くの社会問題が顕在化するなか、これらの問題をビジネスとして解決するソーシャルビジネスが萌芽期を迎えております。

このような状況を踏まえ、日本大学大学院・井出亜夫教授を座長をお引き受けいただき、「新しい市場経済における企業の社会的役割 CSR 戦略としての環境とソーシャルビジネス」研究委員会を設置しました。企業における本業を通じた CSR 活動、環境ビジネスの展開、ソーシャルビジネスの発展に着目して、持続可能な自然環境・社会環境構築のための新たなビジネス文化の創造について、先駆的な事例報告などを通して議論を深めてまいりました。

また、平成 22 年 3 月に公開シンポジウム「第 20 回 GISPRI シンポジウム 進化する CSR を探る ―新しい市場経済における企業の社会的役割―」において、5 名の CSR 研究者、企業担当者による講演・パネルディスカッションを行ないましたので、併せて報告いたします。

ここ数年で CSR は企業経営において重要な位置を占めてきており、CSR レポート（社会・環境報告書など）を発行する企業が増加しております。CSR は一過性の流行ではなく、企業が永続的に続けていくべきものであります。本報告書が CSR を考えていく上で、お役に立てれば幸いです。

末尾ながら、本研究委員会で多大なご指導をいただきました井出委員長、委員各位、また研究委員会でご講演いただきました講師の方々、シンポジウムにご登壇いただき貴重なご発表とご討議をいただきました講師の方々、ならびに本調査研究にご協力いただきました関係各位に心よりお礼申し上げます。

平成 22 年 3 月
（財）地球産業文化研究所

平成 21 年度
新しい市場経済における企業の社会的役割
CSR 戦略としての環境とソーシャルビジネス
研究委員会

(平成 22 年 3 月現在、敬称略)

【委員長】

井出 亜夫 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

【委員】

エクベリ 聡子 株式会社イースクエア 取締役
大宮 正 西村あさひ法律事務所 弁護士
岸本 幸子 特定非営利活動法人 パブリックリソース センター
事務局長・理事
澁谷 隆 富士ゼロックス株式会社 CSR 部部长
塚本 一郎 明治大学 経営学部 教授
友村 自生 イオン 1%クラブ 事務局長
山口 範子 特定非営利活動法人 日本水フォーラム チーフ

(50 音順)

【陪席】

一色 広樹 経済産業省 地域経済産業グループ 立地環境整備課

【GISPRI】

福川 伸次 顧問
蔵元 進 専務理事
新井 光雄 理事
横山 昭裕 企画研究部長 (事務局)
大谷 玲子 企画研究部 (事務局)
長谷 章子 企画研究部 (事務局)

目 次

はじめに	
研究委員会 名簿	
目次	
第1部 研究委員からの報告	
21世紀における市場経済と社会的存在としての企業の役割・責任	1
井出委員長	
企業を取り巻く環境の変化と戦略的CSR	9
エクベリ委員	
CSRを法的視点から考える	15
大宮委員	
CSR(企業の社会的責任)からCSR(Citizen's Social Responsibility)へ	37
～社会貢献市場の創出～	
岸本委員	
理科系大学院生相手にCSRを講義する	43
澁谷委員	
イオンの社会貢献活動 – 「ラオス学校建設支援」活動報告 –	48
友村委員	
1000ドルでできること。小さな力を大きな力に。	58
山口委員	
第2部 研究委員会活動記録	
研究委員会活動記録	68
研究委員会講演録(1)	69
英国・米国におけるソーシャル・ビジネスの動向：社会貢献と	
ビジネスの統合モデルとしてのソーシャル・エンタープライズ	
塚本 一郎 委員 (明治大学経営学部)	
研究委員会講演録(2) ソーシャルファームの作り方	95
炭谷 茂 氏 (社会福祉法人恩賜財団済生会)	
研究委員会講演録(3) TABLE FOR TWO - 20円で世界を変える仕事	119
安東 迪子 氏 (NPO法人 TABLE FOR TWO International)	
第3部 第20回GISPRIシンポジウム 進化するCSRを探る	146
－新しい市場経済における企業の社会的役割－ 講演録	
講演1 グローバル社会における企業責任と倫理	149
梅津 光弘 氏 (慶應義塾大学商学部)	
講演2 第5の競争軸”サステナビリティ”で企業経営が変わる	160
ピーター D. ピーダーセン 氏 (株式会社イースクエア)	
講演3 欧州におけるCSR	174
ジュリアン・ゲリエ 氏 (日欧産業協力センター)	
講演4 ヒューレット・パッカートにおけるグローバルチズンシップの取り組み	180
本田 光広 氏 (日本ヒューレット・パッカート株式会社)	
講演5 知的障がい者に導かれた企業経営と国への期待	191
大山 泰弘 氏 (日本理化学工業株式会社)	
パネルディスカッション 「進化するCSRを探る」	195
聴講者アンケート	214

第 1 部

研究委員からの報告

21世紀における市場経済と社会的存在としての企業の役割・責任

日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

井出 亜夫

(はじめに)

米国サブプライム問題を契機に発生した世界経済危機は、100年に一度の経済危機といわれるが、この危機の本質は何だろうか。フランシス・フクヤマ著「歴史の終焉」が描写する市場経済の勝利、トーマス・フリードマン著「フラット化する世界」が紹介するグローバル経済社会の進展にも関わらず、今次の経済危機は、20世紀を律した市場経済システムの枠組みが持続性と諸国民の支持を得られなくなった兆候であり、従来の市場経済システムにパラダイムシフト（思考と枠組みの変化）が求められているのではない。

現代社会における社会的存在としての企業の役割・責任はますます大きく、企業は新時代を拓くため新たなビジネス展開を求められている。100年に一度の危機は、21世紀の市場経済の形成、そこにおける企業活動の新しい展開の機会ととらえるべきではないだろうか。

I 近代社会における企業倫理の起源 — 自己利益の追求と社会利益の追求の一体化

特に近代資本主義思想の根底には、市場経済は、自己利益の追求が社会全体の利益を実現するという前提に立つというものでもあった。独占や政治的特権でなく、自由で制約のない新しい市場経済において社会的利益が最大限実現されると考えた。初期資本主義の理想は、現実に進展する資本の営み、資本主義社会の運動の中で変質を遂げるが、資本主義 - 市場経済とは、その中核に人間が倫理的であることを要求する社会体制であるとの理解と共感があった。

以下には「近代資本主義の精神」の理想型としてのプロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神を示すが、同様にわが国近世の経済発展の思想的基盤を形成した石門心学、渋沢栄一による殖産興業の理念にも自己利益と社会利益の一体化は現れている。

① プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神

近世初期の西欧における資本主義社会の勃興過程で市場経済は形成される。マックス・ウェーバーは、その成長を内面から推し進めた精神的要素、倫理的雰囲気、思想的雰囲気は、勤労、儉約、誠実、正義等の特性を統一した行動のシステムとし、プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神であるとした。

② 石田梅岩石門心学

わが国においても近世江戸期において石田梅岩は、都鄙問答において、商人の利益は武士の禄と同じ、その志は武士に劣らない、商人の道を知れば、私欲を離れ、正直から出た儉約が実行されるとし、商人の経済的行為の社会的意義を立論した。

① 論語とそろばん（渋沢栄一）

明治の経済建設・殖産興業にあたって渋沢栄一は、儒教倫理と殖産興業における経済活動の合一を唱えた

・論語と算盤は甚だ遠くして近いもの、士魂商才、論語は万人共通の実践的教訓、仁義と富貴—真正の利殖法、効力の有無はその人に在り、孔夫子の貨殖富貴観、防貧の第一要義、罪は金銭にあらず、金力悪用の実例、義理合一の信念を確立せよ、富豪の徳義上の義務、能く集め能く散ぜよ—

こうした意味において 株主主権、企業の至上目的は利益の追求とする考えは誤りであり、グローバル経済下においてこれを主導したアメリカ型コーポレート・ガバナンス（株主を最重視し、短期の利益追求に走る）は本質的矛盾を有し、破綻を示しているというべきであろう。

II 企業の社会的責任（CSR）を求めた行動基準

「社会主義経済社会」という理想の挫折、中国の市場経済化、ベルリンの壁崩壊という一連のプロセスを経て、新自由主義、市場主義原理が横行したが、これとともに企業不祥事の世界的多発化の下で、企業の社会的責任を問う内外の新しい動きが始まった。

企業は、単に法規を最低限守るだけでなく、顧客、従業員、株主を超えた様々なステーク・ホルダーとの関係において社会的責任を問われることがより顕著となった。

なぜ企業により多くの社会的責任が要求されるのか。今日における企業の社会的影響力の増大、顧客、従業員、株主を超えたステーク・ホルダーの広がりを考えたとき、社会の公器としての企業に求められる責任はきわめて大きく、その成就なくして、市場経済システム、体制への支持は完全なものとはならない。

企業の社会的責任は、企業の評価、パフォーマンス、業績を左右する重要な要素になりつつある（CSR&SRI）。これは、一つには環境悪化、社会的不公正、企業統治、企業の社会的責任に関する関心の高まりの結果である。企業は、顧客、従業員・メンバー、投資家・貸手、サプライヤー、競争者、地域社会、NPO等様々なステーク・ホルダーの高まる期待を受けるとともに企業の社会的責任に対する認識と取組は、組織の名声全般、労働者・メンバーの組織的一体性、投資家・金融界、顧客吸引力、政府、マスコミ等を左右する。また、消費者は、単に製品、サービスのみをもって企業を判断するだけでなく、企業行動、企業の社会的責任の果たし方によって企業を判断し、選択する時代に入りつつあるのではなからうか。後世が21世紀初頭を振り返ったとき、ここに新しい市場経済の姿を確認できるのではないか。

従来から個別企業が社訓や企業理念を掲げることはまれではなかったが、今日においては、企業グループ、企業団体さらにはEUや国連など主権国家を超えた公的機関においてもCSRの行動基準を設定する動きが顕著である。これは明らかに新しい現象であり、ここにも社会

的存在としての企業の位置づけが新しい段階に入りつつあることを確認できよう。

以下その事例を日本経団連企業行動憲章、コー経済人円卓会議企業行動指針、国連グローバル・コンパクト、EUにおけるCSR問題の共有、国際標準化機構（ISO）におけるCSRの検討に見よう。

1 日本経団連企業行動憲章

本憲章は、バブル経済、証券不祥事の発生に伴い1991年当時の経団連会長平岩外四氏のイニシャティブによって制定された。以後日本経団連への組織再編等に伴い数次の改訂をみるが、10項目の原則と実行の手引きが示されている。「社会の信頼と共感を得るために」と題し、理念と原則を示し、その実行の手引きは、極めて広範、具体的である。本憲章が日本経団連参加企業の中であまねく実践されれば、わが国の企業不祥事は大幅に減少し、その発信を通じて日本企業は世界に冠たるCSRモデルを提示できる。

問題はその実現とそれを目指した取り組みである。憲章は社会的良識を持って企業が自主的に行動することを謳っているが、それを促す企業自身のプレッジもしくは日本経団連自身あるいは第三者の評価メカニズムが必要ではないか。それによって憲章自身の実効性は大幅に向上し、これが画餅化することを防止する大きな手段になる。今後の展開を期待、注視したい。以下に10原則のサマリーを記載する。

- ① 社会的に有用な製品・サービスを安全性に配慮して提供し、消費者の満足と信頼を獲得する。
- ② 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。
- ③ 広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
- ④ 従業員の多様性、人格、個性を尊重し安全で働きやすい環境を確保する。
- ⑤ 環境問題への取り組みは企業活動に必須の要件であり、積極的に行動する。
- ⑥ 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
- ⑦ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決する
- ⑧ 国際事業活動は、国際ルールや現地法律の遵守、文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する。
- ⑨ 経営トップは、率先垂範のうえ、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。
- ⑩ 憲章に反する事態が発生したときには、経営トップ自らが、責任の明確にし、問題解決にあたる。

2 1994年経済人コー円卓会議 道義的資本主義を提唱「企業の行動指針」を策定

グローバル経済の進展、冷戦構造の終結への対応、保護主義に対する懸念等から日米欧経済人（フィリップス社長、ジスカールデスタン元仏大統領、賀来龍三郎キャノン社長）が道

義的資本主義を提唱し、企業の行動指針を提唱した。その原型はミネソタ原則にある。

コーン卓会議の提案は、日米欧の経済人が来るべき 21 世紀の市場経済のあり方を新自由主義、シカゴ学的市場経済原理主義（シェア、株主重視、利益追求第一義的）未だ隆盛を究めていた当時いち早く世界の企業関係者が経済社会状況の改善のため重要な役割を果たさなければならないことを確信し、提唱したところに意味がある。行動指針は、市場経済に「法と市場の拘束力を超えた企業の社会的責任（CSR）の必要性を強く認識し、「共生」と「人間の尊厳」という二つの基本となる倫理的理念に立脚したものである。行動指針は企業活動の一般原則として次の 7 項目を掲げている。指針自身はシンプルなものであるが、OECD、国連等マルチの議論を促進する契機を作った意義は大きい。

- ① 企業の責任は、すべてのステーク・ホルダー（顧客、従業員、株主・投資家、サプライヤー、競争相手、地域社会）に対して及ぶ。
- ② 革新、正義、グローバル社会を目指して、企業は、経済的、社会的貢献を果たさなければならない。
- ③ 企業行動は、法文以上の信頼精神を持ってなされなければならない。
- ④ 貿易摩擦の防止、より自由な貿易、平等な競争条件、関係者の公正かつ公平な処遇を促すため国際的、国内的ルールを尊重しなければならない。
- ⑤ WTO その他国際協定に基づく多角的貿易体制を推進する。
- ⑥ 環境保全、改善、天然資源の浪費を回避し持続的発展を推進する。
- ⑦ 贈収賄、マネーロンダリング等不正行為の防止に努める。

3 国連グローバル・コンパクト

1999 年国連コフィー・アナン事務総長は、ダボス会議（国際経済フォーラム）において国連グローバル・コンパクトを提唱した。これは、世界人権宣言、就業の基本原則に関する ILO 宣言、環境と開発に関するリオ宣言に基づき以下の 10 原則を、グローバル社会において展開される企業の行動原則として掲げたものであり、参加者の自発的イニシアティブによる実施を求めるものである。2000 年に国連本部において正式に発足し、都合のよい隠れ蓑にならないよう 1500 以上の企業、労働組合、市民組織のネットワークによって、運営が担保されている。

- ①**人権** 原則 1：国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、 原則 2：自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
- ②**労働基準** 原則 3：組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持し、 原則 4：あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、 原則 5：児童労働の実効的な廃止を支持し、 原則 6：雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
- ③**環境** 原則 7：環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し 原則 8：環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、 原則 9：環境に優しい技術の開発と普及を奨

励すべきである。

④**腐敗防止** 原則 10: 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。

4 EU（欧州連合）における CSR 概念の共有

先進市場経済社会、各国政府はこうした企業の社会的責任の増大をめぐる動きに対していかなるスタンスで臨んでいるのだろうか。米国においては、法令を超える CSR は、基本的にビジネス界または市場の事柄であり、これに政府が関与することに否定的である。わが国における状況はどうであろうか。先にみたように日本経団連の業行動憲章は 10 項目の原則を掲げているが、あくまでも企業の自主的行動と割り切り、自らのプレッジや第三者による関与には無関心である。また、政府内でも CSR に関し、ある種関心は払われているが、明示的政策スタンスを展開するには至っていない。また、政党のマニフェストにもこれが現れることはなく、企業倫理以前に政治倫理の確立が求められているのが現状である。

一方、EU においては、

冷戦の終結、市場経済の国際的展開により、ビジネスの可能性が広まる一方、社会的統合と安定性、民主社会における福祉の実現のために企業活動に新たな自制と動員が求められるとして、欧州実業界に対し、持続的発展、成長と雇用、企業の社会的責任（CSR）へのコミットメントを求めている。

また、CSR は法令や協約義務を超えて、社会面、環境面の関心事項をビジネス活動に一体化させるものと定義し、その実施はあくまでもビジネス界の主体的活動であることとしている。さらに、CSR は公共政策に代替するものではないが、これを補完し、これへの協力・貢献に言及する一方、CSR を実効あらしめるために、EU 委員会としてステーク・ホルダーを含めた関係者のプラットフォーム設定（マルチ・ステークホルダー・フォーラム）により、EU 企業に対し CSR の世界的先導役を期待している。（注）E U C S R コミュニケーション参照

5 国際標準化機構（ISO）による CSR（SR）

CSR に関する世界的関心の増大を背景として、ISO は 2004 年国際的ガイドラインの策定に着手し、2010 年にこれを決定する予定している。検討にあたって、産業界、労働界、消費者、政府、NGO の参加を求め、①法令順守②国際ルールへの尊重③説明責任④透明性⑤持続可能な発展⑥倫理的行動⑦予防アプローチ⑧基本的人権への尊重⑨多様性の尊重に関する規格（ISO26000）設定を試みている。

・本規格は、企業の自主的行動を原則とし、ISO の認証を目指すものではないことを断っているが、規格の普及、実効性を確保するためには、企業自身によるプレッジ、第三者評価システム等が将来、俎上に上ってくることも予想される。なお、検討の過程において、

この規格は企業に限らず、あらゆる組織を念頭においた社会的責任（SR）に一般化されている。

以上、国内、国際面における CSR 基準例、これをめぐる動きを紹介したが、特にこうした国際的動きは、主権国家とその下における企業活動という従来のコンセプト、行動様式を超える新しい潮流であり、情報通信技術の普及、発達と相俟って、市場における企業活動、市場経済自体のコンセプト、内容を高度化するものと期待される。

III 企業の社会的責任 経営のなかでの一体化

実際の企業はこれをどう展開すべきか。多くの企業行動原則を概観すると、企業の社会的責任は、法令や協約を超え、社会的側面、環境的側面を企業活動と如何に一体化するかにかかっていることが理解される。マイケル・ポーター教授（ハーバード大学ビジネススクール）は、今日における企業の社会的責任（CSR）として、「企業の社会的責任とは、社会の課題を企業活動に統合すること」であると述べており、世界的食品企業ネスレの活動に高い評価を与えている。ここでは、先ずネスレの共通価値の創造（長期的に見た社会の価値を創造すること）に見る活動のフレーム、アプローチを垣間見ることにする。

1 ネスレの共通価値創造のフレームとアプローチ

- ・短期利益の追求でなく長期的視野に立った事業を展開する
- ・急激に変化する市場と事業活動において、新たな技術開発を継続的に実施する
- ・直接的事業に限らず、ネスレが影響を与え、リーダーシップを有する課題に対し、協力して持続的発展を促進する
- ・持続的発展の可能性に重大な影響をもつリスクとチャンスを理解し、これを見極めたうえで事業に取り組む
- ・財務、環境、社会面における明確な目標を設定し、共通価値を生出すため、ビジネスパートナーやステーク・ホルダーとともに取り組む（環境対策、人材養成、農村開発、製品開発についての評価指標が開発され、パフォーマンスが公表されている）
- ・あらゆる取組みに対し、統治とマネジメントシステムを強化する
- ・正式な企業統治機構を組織化し、その活用を図る
- ・事業展開する国での確固たる地位を確立し、その国の地域性や文化を理解する
- ・ネスレの原則と規範をすべての国に適用する
- ・責任を果たし、アラウンタビリティを確実にする
- ・監査制度と保証基準を通じて原則と方針の適用を確実にする
- ・ステーク・ホルダーと積極的に対話する等々

2 CSR と企業活動の一体化

100年に一度といわれる今日の経済危機は、すでに進行している経済社会のグローバリゼーション、情報通信交通手段の絶えざる進歩、地球環境問題に代表される人間社会の相互依存の深化を踏まえて、21世紀における市場経済のあり方を模索し、従来の企業活動を見直しすることを迫っている。

CSRは、企業行動基準を一方におき、他方に企業活動を置くものでなく、如何に企業行動基準を事業活動の中（企業経営理念、企業経営ビジョン、企業経営計画）で具体的に展開するにかかっている。

この機会には、大企業、中小企業を問わずCSRと事業活動とを一体化する抜本的作業を行う好機というべきではないだろうか。特にわが国経済社会は、明治維新に始まる近代化、戦後改革と経済発展に続く第3のパラダイムシフトの過程にあり、この作業を通じて、新しいパラダイム、国際社会における日本の役割が浮かびあがってくるのが期待される。以下に経営理念、経営方針、経営戦略に即し両者を一体化したスケッチを試みたい。

① 経営理念の見直し、確認

- ・ 経営する明確な目的と価値観を再確認、
- ・ 関係するステーク・ホルダーとの接点の確認

② 経営方針の確立

（ステーク・ホルダーとの関係の具体化）

- ・ 顧客（成熟社会、生活中心主義、地球環境の視点から見た顧客の存在）
 - ・ 従業員（女性雇用、高齢者雇用、育児出産休暇等を含め、高齢化社会・成熟社会への対応、ワークライフバランスの確保）
 - ・ 取引先企業（バリューチェーンを見て、サプライチェーン全体としてのウィン・ウィンゲームの構築、公正な取引というベストプラクティスの形成）
 - ・ 株主・投資者（特に社会的責任投資 - SRI の視点に立つ投資者とのコミュニケーション）
 - ・ 金融（事業活動に対する理解と信頼の形成、リレーションシップバンキングの確立）
 - ・ 競争企業等（公正な競争と共存共栄関係の構築）
 - ・ 地域社会との関係を再構築（地域住民、商店街、産業クラスター、産学官関係等）
 - ・ 国際社会との関係を吟味・展望（政治的経済的環境、市場、情報等）
 - ・ 行政、NPO、マスコミとの関係（コミュニケーション、協力関係、情報開示・提供等）
- （事業展開（方向と目標））
- ・ 商品・サービス双方にわたる市場領域、技術的条件の見極め（市場のニーズ、循環型社会形成等）

③ 経営戦略・経営計画の策定

- ・ 経営方針を具体化する戦略・計画への展開
- ・ これを実施する内部組織の構築

- ・サプライチェーンの連携、供給と消費を結ぶ連携についての制度設計

3 日本でいちばん大切にしたい会社

マイケル・ポーターは、第3段階のCSRが求められている現在、世界的に存在感の大きい日本企業のこの面での遅れを指摘しているが、わが国においても、住友化学による「オリセットネット事業を通じたアフリカ支援」をはじめ各地においてCSRの最先端を黙々と進めている企業群がある。その代表例を「日本でいちばん大切にしたい会社」（坂本光司法政大学教授）による調査・紹介事例に見ることができる。ここで著者は、以下の企業を紹介している。

- ① 日本理化学工業社：障害者雇用において他の企業に見られない比率の雇用を実現し、高い職場モラルと企業実績を有する企業
- ② 伊奈食品工業社：社員の幸せを企業活動の至上理念に掲げ、斜陽産業・非成長産業の中で持続的成長を達成した企業
- ③ 中村プレイス株式会社：人を支え、本当に必要とされる製品を作る過疎地の企業活動
- ④ 株式会社柳月：地域社会に生き、人と人、心と心を結ぶ経営を貫く菓子製造業
- ⑤ 杉山フルーツ店：商店街の斜陽化にもかかわらずあなたの客で本当に良かったといわれる果物店

参考資料

- ① 「共通価値の創造・Creating Shared value」（ネスレ報告書）
- ② 経営指針作成の手引き（中小企業家同友会全国協議会）
- ③ 日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司著 あさ出版）
- ④ ワールドインク（ブルース・ピアスキー著 英治出版）
- ⑤ CSR 経営・モラル・キャピタリズム グローバル時代の資本主義のありかた（スティーブン・B・ヤング 生産性出版）

（注）以上は、（財）地球産業文化研究所における研究会への参加による観察に加え、企業行動学会への報告（予定）を加筆修正したものである。

企業を取り巻く環境の変化と戦略的 CSR

株式会社イースクエア 取締役

エクベリ 聡子

1. 豊かさの追求と地球（生態系）の容量（キャパシティ）

21 世紀の世界共通の課題は、地球一つ分の容量（キャパシティ）の中で、いかに安全と安心を確保し、快適な暮らしの追求ができるかにある。

1950 年から 2000 年の 50 年間の世界の人口と資源消費を見てみると、人口は 25.2 億人から 60.6 億人と増加率は約 2.4 倍であるのに対し、小麦の生産は 1.4 トンから 5.84 トンと 4.2 倍に、石油消費量は 38 億バレルから 276 億バレルと 7.3 倍、登録自動車数は 10.3 倍、電力生産は 21.3 倍と人口増加率よりも大幅に資源消費が拡大していることが分かる（下図参照）。

1950年～2000年の「成長」 資源消費の急拡大

	1950年	2000年	増加倍率(約)
人口	25.2億 人	60.6億 人	2.4倍
登録自動車数	7,000万 台	7.2億 台	10.3倍
石油消費／年	38億 バレル	276億 バレル	7.3倍
電力生産／年	1.5億 kWh	32億 kWh	21.3倍
小麦生産／年	1.4億トン	5.84億トン	4.2倍
米生産／年	1.5億トン	5.98億トン	4.0倍
鉄生産／年	1.3億トン	5.8億トン	4.5倍

出典: Limits to Growth - The 30-Year Update

しかし、この資源消費の多くは、世界人口の中のごく一部の、先進国に住む人々を中心に消費されているものである。世界人口の割合で見ると、まだその大半が、安全な水や十分な食料、住まい、基本的な医療サービスさえ受けられていない。現在、世界人口は 68 億人であるが、このうち約 45 億人から 48 億人がこれから本格的に消費者層入りすると考えられている。また、世界人口は 2050 年には 91 億人（国連の人口中位予測）になると予測されており、約 70 億人が消費者として世界経済に加わってくると考えられている。

このように、世界規模で捉えれば今後引き続き経済成長および資源消費は継続すると言える。しかし一方で、その成長を根本で支えている地球の許容量はどうか。WWF（世界自然保護基金）が出している報告書「Living Planet Report：生きている地球レポート」には、

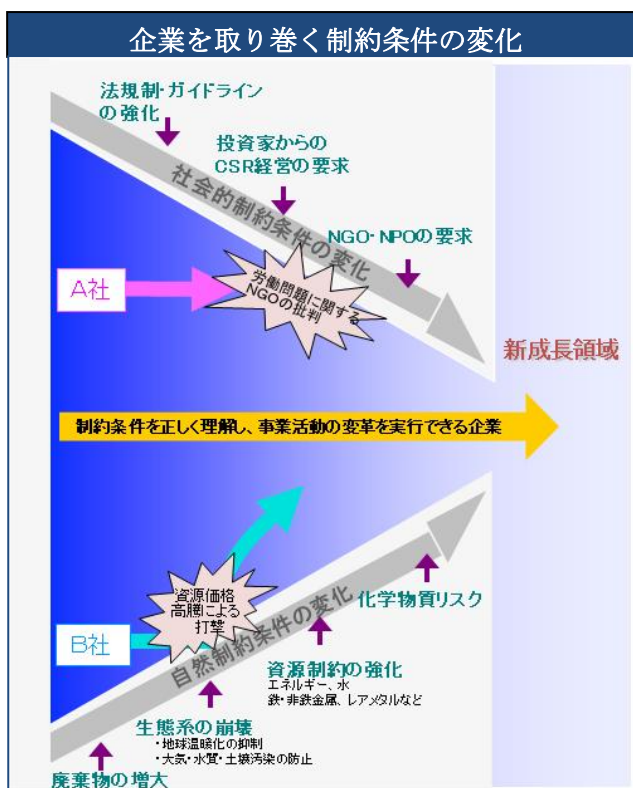
私たちの経済活動やライフスタイルによる環境への負荷は、1985年頃に地球の容量を超えたという報告がある。現在の経済活動が成り立っているのは、地球がこれまで長い年月をかけて蓄積してきた地下資源の消費によるものだとされている。

世界のGDPは2050年までに現在の約4倍に成長するとされるが、一方で環境問題の深刻化や資源枯渇が懸念されている。たとえば、地球温暖化、気候変動の抑制に向け、2050年までに二酸化炭素(CO2)をはじめとする温室効果ガスを世界で半減させるという目標が世界的に合意されている。これは、単純計算をするとGDP一単位あたりのCO2排出量を現在の1/8にする必要があり、1人あたりに排出できるCO2の量は、1.4トンとなる。ちなみに現在の日本人の温室効果ガスの排出量(CO2換算)は、年間9.8tCO2/人である。

これまでの私たちの発展は、環境への負荷を伴いながら進んできた。しかし、今後の暮らしおよび経済活動は、限りある地球の容量(キャパシティ)に最大限の配慮を行いながら、暮らしの安全、安心、快適性、利便性を追求することが求められている。

2. 企業を取り巻く環境の変化と新たな機会

前項で述べたとおり、私たちの今後の発展には乗り越えるべき課題が数多く存在する。一方、このような背景によって、環境やサステナビリティ(持続可能性)をキーワードとして、企業を取り巻く環境にも大きな変化が見られる。これらは、社会制約と環境制約に分けて整理することができる。その社会制約には、法規制の変化など行政の側面、消費者やNGO/NPOなどからの要請といった市民社会の側面、株主や投資家からのCSR経営の要請といった投資家の側面などがある。具体的な例を挙げると、条約や法規制では、京都議定書、地球温暖化対策基本法、省エネ法、CO2条例(東京都)など国内環境法規制の強化から、グローバルにおいても、化学物質関連の法規制であるREACHやOECDの多国籍企業向けガイドライン、国連の責任投資原則など数多く挙げられる。また非営利団体、NGO/NPOからの要求には、投資家と協働し温室効果ガス排出に関する情報公開を要求するCDP(カーボン・ディスク



※ミラノ工科大学エツィオ・マンツィーニ氏の“Strategic Design”モデルを参考に(株)イースクエア作成

クロージャー・プロジェクト) や GRI (グローバル・レポーティング・イニシアティブ)、人権・労働者保護を求めたキャンペーン活動などがある。

また環境制約には、資源制約、エネルギー需給のひっ迫、生態系の劣化や崩壊といったものが含まれる。

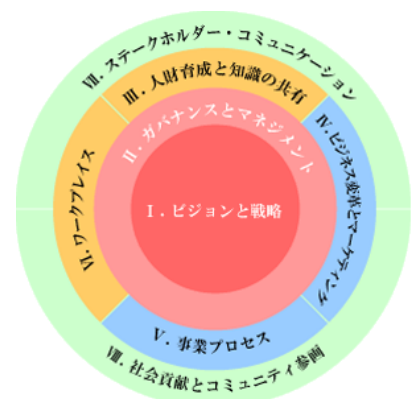
このような制約条件において、その変化に対応できない企業は、社会的批判の的となったり、資源価格の高騰の影響をもちに受けるなど、制約条件の壁に阻まれ事業に大きな影響を被ることが考えられる。一方、制約条件を正しく理解し、事業活動の変革を実行できる企業は、漏斗の先に広がる持続可能な社会において、新たな成長機会を得ることができる。

環境関連の法規制が強化される一方で、日本国内でも、環境配慮型製品への減税措置や買い替え優遇制度などインセンティブも多く打ち出されている。またメディアの動きを見ても、社会課題や環境問題に積極的に取り組む企業を評価するランキングの発表や取り組みの紹介などを盛んに行っている。このように、時代の変化をいち早く読み取り、自らの強みを活かした環境・CSR 経営に力を入れる企業は、制約条件をバネとし、新しい事業機会の創出に結び付けていると言える。

3. 戦略的 CSR の推進

それでは、環境・社会問題に対して、企業はどう対応すべきか。自社に関わりの深い課題に対し、自社の強みを活かし、本業を通じて貢献することが、社会にとっても、自社にとっても Win-Win の効果を生み出す。これを戦略的 CSR と呼ぶが、この推進に必要な側面は次の 8 つに整理することができる。

- I. ビジョンと戦略： サステナビリティへの展望と戦略的フォーカス
- II. ガバナンスとマネジメント： マネジメントの一貫性と組織における連携
- III. 人財育成と知識の共有： スキル開発、効果的な情報共有、CSR リテラシーの育成
- IV. ビジネス変革とマーケティング： サステナブル・ビジネスの追求および本業との連動
- V. 事業プロセス： 設計・生産・流通におけるサステナビリティ
- VI. ワークプレイス： 労働条件とワークプレイスの充実
- VII. ステークホルダー・コミュニケーション： 情報開示とステークホルダー参画



サステナビリティ経営の 8 側面
(株) イースクエアのサステナビリティ経営診断ツールより抜粋。

VIII. 社会貢献とコミュニティ参画： 企業市民としての戦略的な社会貢献

上記8側面には、各取り組みにおけるポイントが挙げられるが、ここでは「人財育成と知識の共有」、「事業プロセス」、「ステークホルダー・コミュニケーション」について、事例を交えて紹介したい。

(1) 人財育成と知識の共有

従業員一人ひとりが、自社のCSRの位置づけと進むべき方向性を理解し、日々の業務や行動にCSRを浸透させていくことが、これからの時代においてますます重要となる。

金融大手のHSBCグループでは、従業員のエコリテラシー（環境問題を理解し、行動する能力）を高めるため、様々な取り組みを進めている。約11万人の従業員を対象とした気候変動の学習プログラムの実施の他、環境保護団体や調査機関へ従業員を派遣し、実地調査の協力やプロジェクト推進を担っている。2002年から5年間かけて行ったプログラム「自然への投資（Investing in Nature）」では、5000万ドルの予算を投じた。現場での体験を重んじるため、国際環境NGOアースウォッチに2000人の従業員を派遣している他、気候変動関連の世界各地のプロジェクトに25000人の従業員が参加をしている。なおこれらのプロジェクトに参加した従業員アンケートでは、「環境と生物多様性に関する意識と理解が向上した（90%）」や「コミュニティ開発に関する課題への意識と理解が向上した（81%）」といった直接的な効果の他、「リーダーシップやチームワーク、変化への対応といったマネジメントスキルの向上に役立った（70%+）」、「会社へのロイヤリティが高まった（82%）」といった興味深い結果も出ている。CSRの取り組みは、優秀な人材の確保や従業員のモチベーションアップにつながるとされるが、その好事例と言える。

(2) 事業プロセス

事業プロセスでは、設計から生産、物流など事業プロセス全般において、資源やエネルギーが効率的に利用されているか、環境や社会に対する負荷を減らす配慮がされているかという点がポイントとなる。このプロセス内での改善は、日本企業が得意とする分野の一つと言えるが、ここではさらに範囲を広げサプライチェーンで展開するウォルマート社の事例を紹介する。一昔前には、どちらかと言えば「大量生産、大量消費、大量廃棄」の象徴的企業であったウォルマート社だが、現在は、コーポレート・スローガンである「Save money, Live better」に環境、サステナビリティの視点を組み込むための施策を数多く打ち出している。その一つが、サプライヤーとの協働による容器包装の環境負荷削減である。これは、2008年から2013年までの5年間で、サプライチェーン全体の容器包装の総量を5%削減することを目標としている。この取り組みにより、廃棄物の埋め立て処分量が大幅に削減される他、66万トン以上のCO₂の排出削減、約110億ドルの経費節減（ウォルマート単体で

は 34 億ドル) の成果が期待されている。推進にあたっては、世界の約 6 万のサプライヤーに対して、容器包装の環境負荷低減の取り組みを評価するシステム「包装スコアカード」を展開し、自社が目指すレベルの明確化とサプライヤーの巻き込みを図っている。

このように、自社の事業プロセスにとどまらず、サプライチェーン全体で取り組みを広げ、より効果的な環境負荷の低減、社会への貢献につなげる事例が増えている。なおこのような取り組みは、取引先との価値観の共有や連携力の強化、信頼関係の強化などへの効果もあると期待されている。

(3) ステークホルダー・コミュニケーション

前述のサプライチェーンでの取り組みと同様、企業の強みの一つに、消費者や株主をはじめとする社会へのつながりの大きさがある。このつながりを有効活用し、積極的な情報開示やステークホルダー（利害関係者）との双方向コミュニケーションを行う企業が増えている。またこのようなコミュニケーションは、単なる情報の発信でなく、教育的な要素を含めたり、環境・社会課題を分かりやすく伝える（見える化する）ことで、社会の意識啓発につながる。

アウトドア用品メーカーのティンバーランドでは、自社独自の環境・社会情報ラベルやインデックスを開発し、販売する製品に展開している。ティンバーランドが生産する靴の化粧箱には、「私たちのフットプリント (Our Footprint)」と呼ばれるラベルが貼付されており、製造における環境負荷（製品当たりの製造エネルギーや再生可能エネルギーの使用比率）や社会への影響（自社の従業員が地域貢献活動に費やした総時間数や倫理規定の遵守状況評価を行った工場の割合など）についての情報が記載されている。なお社会への影響には、「児童労働が行われた割合」という項目もある。児童労働の排除を徹底している同社では、ここには当然ながら「0%」が入ることになるが、社会の意識づけや問題提起も狙った戦略と考えられる。

上記 3 側面について、それぞれ事例を挙げて紹介したが、どの事例も自社の強みや影響力を活かしつつ、環境や社会的側面だけでなく、自社にとっても利点のある取り組みを行っていることが分かる。CSR と言うと、地域の清掃活動や寄付活動、植林活動、コンプライアンス（法令遵守）などから、次世代人財育成や環境配慮型商品開発などまで多岐に渡るため、社内の議論や位置づけに混乱が見られることがあるが、なぜ自社がこの課題に取り組むのか、自社の強みが活かされているか、本業に役立つものか、課題の本質的な解決に貢献しているかといった点を明確にし、自社の CSR として目指すべきレベルの設定と共通認識が必要となる。CSR のレベルには、ステークホルダーからの期待値に対して、やって当然のレベル、すなわち、「操業許可」を獲得できる取り組みレベルと、企業の存在価値を上げるプラス評価がある。私たちは、この境界を CSR ゼロ線と呼んでいるが、CSR ゼロ線

の下には、法令遵守、リスク阻止といった項目が入る。これは法令遵守を軽視していいということではなく、CSR、企業経営の基礎となるべきもので、ここから企業価値や競争力、差別化につながるものではないということになる。一方、CSR ゼロ線の上にくるものとしては、環境や社会課題に配慮した商品やサービスの提供など、社会価値の創造に結び付く活動がある。このような取り組みは、企業価値、競争力を高める、まさに戦略的 CSR である。なお CSR ゼロ線の位置は、ステークホルダーの期待値や競合他社の動き、時代、国、地域などによっても異なる。そのため、ステークホルダーとのコミュニケーションや社会の動向把握を行い、この CSR ゼロ線がどのレベルにあるのかを常に把握しておくことが重要である。

一般に、2003 年は日本の CSR 元年と言われる。それから 7 年経った今、企業を取り巻く環境の変化とともに CSR の位置づけは大きく変化した。CSR に取り組むか否かではなく、CSR でどのように企業価値を高めるか、まさに戦略的 CSR の時代である。

CSR を法的視点から考える
西村あさひ法律事務所 弁護士
大宮 正

(まえがき)

1 ー昨年末のリーマンショックを契機とする世界経済の低迷を背景に、日本においても、各企業とも厳しい経済状況に置かれ、ここ1～2年、新聞紙上でCSR (Corporate Social Responsibility) という言葉がほとんど見られなくなった気がする。むしろ、アマチュアスポーツの支援から次々と有名企業が撤退し、学生に対する奨学金や交通事故にあった子供に対する支援事業にも企業からの寄付が集まらず、事業遂行に支障が出ているとの報道も多い。こうした景気の低迷した時期、企業収益が低迷、あるいは赤字になった時期において、各企業はCSRにどのように取り組むべきか、従来継続して行ってきたCSR活動を継続すべきか否かは、企業自身においても、また、企業のCSR活動の受益者であった事業主体（自治体、公益的団体、場合によってはスポーツ選手や文化関係者等）にとっても、極めて深刻な問題であろう。本稿では、企業のCSR活動、とりわけ景気動向に左右されがちなCSR活動について、会社法をはじめとする関係法令、判例をふまえて法的視点から、以下の5点について検討をすることとする。

- ① 企業の行うCSRの定義・範囲は
- ② 何故企業はCSRを行うのか（企業は誰のものか）
- ③ 法的視点からのCSR活動
- ④ 業績悪化時のCSR対応
- ⑤ 結び

本稿については、時間的制約もあり、参考とした資料も限られていることから未だ検討が尽くされていない点多々あるので、CSRの実務に携わる委員各位の積極的なご意見、ご異論を頂きたい。

なお、本稿は筆者が所属する弁護士事務所とは一切関係のない、筆者個人の見解であることをご了解いただきたい。

2 企業の行うCSRの定義・範囲は
(既存の定義)

2-1 CSRの法的位置づけを検討する前に、先ずCSRとは何かの定義を明確にする必要がある。CSRは日本語では一般的には直訳として「企業の社会責任」と訳されているが、

人によってはCorporateは英語で『会社』の意であるから『会社の社会的責任』と約すのが正しいかも知れない。(注1)しかし、本稿では一応一般的に使われている企業の社会的責任と定義し、その企業とは具体的には以下『会社法の適用がある上場株式会社』を対象として考えることとする。

さてCSR、企業の社会的責任といっても国際的にも、国内的にも明確な定義があるわけではない。例えば海外では、

EU委員会は、「企業が社会及び環境に関する配慮を、企業活動及びステークホルダーとの相互作用の中に自発的に取り入れようとする概念」と定義している。

また、SRI (Social Responsible Investment)、いわゆる社会的責任投資の観点から企業の評価を行っているDJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)によれば、CSRの審査基準について、「経済面」、「環境面」、「社会面」の3側面(スリーボトムラインと呼ぶ。)から、別紙(注2)のような質問事項を作成し、世界の2500社から回答を求め評価している。

また、国内においては、

経済産業省の「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会中間報告」(平成16年9月10日(注3))においては、DJSIの考え方をベースとして「CSRは一般的に経済面に加え社会面、環境面の行動を包含し、内容的にももっとも基礎的取り組みである法令遵守はもとより、環境保全、消費者保護、公正な労働基準、人権、人材育成、安全衛生地域社会貢献など幅広い要素から構成する」と記述されている。また、同報告書では同時に「企業側にとって見れば、その置かれた環境や業種・業態に応じてこれらに柔軟に対応することが重要である」とも指摘している。

以上のようにCSRについては、今までのところ確立した定義があるわけではない。もっとも、CSR活動については、上記中間報告にも指摘されているように、企業の実情に応じて柔軟に対応すると言うことであれば、CSR活動を行う企業自身が独自の定義を持っていれば足りるのかも知れない。

例えば、東芝では、CSRは「企業が経済の主体として健全な企業活動を行い、利益を上げることが当然の前提として地球環境や人権への配慮、社会貢献などの社会の一員としての責任も統合的に果たしていくこと。」と説明されているとのことである。(注4)しかし、いずれにしても、CSR活動は企業の自主的な判断に任せられている活動(一部法的義務も含まれる。)であるから、必ずしも明確な定義を必要とするものでもない。しかし、本稿では、CSRを法的視点からの検討するための前提として、本研究会の検討、各社のCSR活動の具体例を参考にして、筆者なりにCSRの範囲をもう少し、具体的に明らかにしてみたい。

(CSRの3つのカテゴリー)

2-2 前述の内外におけるCSRの考え方については、企業の経営者の立場から見ると今

ひとつ明確でない部分があるのではないか。それは CSR 活動の中でもコンプライアンスのように法的に義務付けられている部分から、企業のステークホルダーとの関わりのある活動、更には企業活動との繋がり、関係が極めて薄いあるいは殆どないような社会貢献活動までが、十把一絡げに議論されていることがその原因であろう。そこで筆者は、内外の考え方、本研究会の議論を踏まえて、CSR を法的視点からの検討の前提として、次の3つのカテゴリーに整理をした。

その第1のカテゴリーは、企業として当然守るべき会社関係法令、会計基準、独禁法、安全・環境規制等の企業活動を取り巻く諸法制・規制を遵守すること、言い換えれば最低限企業が遵守すべきコンプライアンス活動である。ミニマム・コンプライアンスとも呼ぶべき活動で、本稿では以下法令遵守CSRと略する。

第2のカテゴリーは、法規制等を超えて企業を取り巻くステークホルダー、即ち顧客、株主、社員、地域社会、更には関連企業（債権者を含む。）のために企業が行う自主的 CSR 活動である。例えば、顧客のために、製品やサービスの品質の正確な表示、規制を上回る安全・性能の製品の供給、販売業であれば廃品の回収や販売フロアに子供用のコーナーを設けたりすることも、顧客に対する CSR 活動といえるであろう。バーゲンセールや値引きも場合によって顧客 CSR かも知れない。株主に対しては、会社情報の正確・迅速な開示や株主サービス（株主優待、工場視察、株主総会後の幹部社員との懇親会等）であり、社員に対しては、育児・スポーツ・医療施設の設置等の福利・厚生の実充や有給休暇の増加、賞与の増額等がある。また、地域社会に対しては、規制を超える環境への貢献、工場緑化や地域における清掃、植樹、祭事への参加・寄付等である。こうした活動は、企業にとって義務的なものではないが、事業遂行に密接にあるいは密接とはいえなくとも間接的に関連する CSR 活動である。このように企業のステークホルダーとの間で、何らかの形で繋がりのある CSR 活動である。本稿では以下ステークホルダーCSR と略する。

第3のカテゴリーは、企業活動との関連は極めて薄いか、あるいは企業の一般的、社会的責任を果たすための CSR 活動である。例えば、震災等の災害被害者救済事業、文化、スポーツイベント活動、最貧国・途上国支援等の国際協力に対する寄付等の社会貢献であり、入社を義務付けない奨学金制度等も、これに該当するかも知れない。本稿では以下社会貢献 CSR と略する。

一般的に CSR といえば上記の3つのカテゴリーを含む、広い範囲の活動をさすが、第1の最低限の法令遵守 CSR は、経営者やステークホルダーにとっては、企業活動の前提となる当然の事業であるから、法的視点から検討する余地は余りないであろう。したがって、以下本稿においては、第2のステークホルダーCSR、第3の企業活動とは関連の薄いか、ほとんどない社会貢献 CSR について、企業業績の変化に対応して、また、経営責任との関係でどのような対応をすべきか、考えてみたい。

なお、3つのカテゴリーの CSR といっても、現実にはそれぞれの境界線は必ずしも明確で

ないし、また、CSR 活動といえるかどうか疑問のあるものもあるかも知れない。しかし、検討の前提としては、概念的には一応 3 カテゴリーに分類（図一 1）・整理し、具体的ケースについては、それぞれの企業において当てはめて考えていただくこととしたい。

3. 何故企業は CSR を行うのか（企業は誰のものか）

3-1 次に、企業は何のためにCSR活動をするのか、その前提となる『企業の社会的責任とは何か』についての考えてみたい。現在少なくとも欧米先進諸国においては、企業がCSR活動をすることは義務的ではないにしても、企業の社会的責任として、当然のこととして考えられているというべきであろう。しかし、この意見に異論がないわけではない。企業の社会的責任は、「企業は誰のものか」、「企業は何のためにあるか」の議論に遡って検討する必要がある。この論争については、既に経済学者等の幾つかの著書や論文（注5）があるので、本稿ではその詳細は省略するが、突き詰めれば、会社は株主のためにあるのか、広く会社関係者、すなわちステークホルダーのためにあるかの考え方の差である。例えば、ミルトン・フリードマンは「会社に社会的責任があるとすれば、唯一それは利益を最大化することである。・・・会社にも社会的責任がある等と言って、本来経営者が株主に払うべき配当の一部を慈善活動や文化事業に使ってしまうのは、株主の選択の自由を奪うある種の窃盗行為だ。」（注6）と述べている。この意見を著者流に噛み砕いて言えば、「企業は、本来営利を目的とする法人であり、利益は会社の所有者である株主に配当として分配すべきであり、ステークホルダーや一般社会への貢献等のCSR活動の必要はない。株主以外のステークホルダーに対しては、通常の事業活動を通じてその社会的責任を果たせば充分である。具体的には、法令の枠組みの中で、顧客に対しては安全・安心な製品・サービスの提供を、関連企業に対しては適切な調達・販売を、従業員に対しては給与の支給と雇用維持を実行すれば充分であり、一般社会貢献については、利益が出れば納税によりその責任を十分に果たしている。したがって、余剰な利益があれば配当すべきであり、まして、利益がないときにCSR活動を行うことは極端に言えば株主に対する違背行為である。」と言うことか。フリードマンがステークホルダーCSRまで否定しているかどうかは必ずしも明確ではないが、この考え方は極く最近までもてはやされた、一部米国型の株主至上主義、株主資本主義にも相通ずる考え方である。確かに、ステークホルダーCSR活動は、法令の枠組みの中で事業活動を通じて実現すればそれで充分といえるかも知れないし、社会貢献CSR活動は納税を通じて行えば充分であるかも知れない。

（CSRは避けて通れない）

3-2 しかし、先進国においても、我が国においても、現実の企業活動においては、ステークホルダーに対しても、社会に対しても、企業は法令遵守 CSR 活動を行えば足りるものではないことは明白である。顧客や地域社会に対しては法律で規制された環境や安全基

準を満たすだけで良いのか、関連企業に対して不当な要求をしていないか、従業員に対する給与や待遇、雇用環境等労働条件の改善はどうあるべきか、顧客に対してはより安い、安全な製品をどうしたら提供できるか、消費者への情報開示が適切かどうか、更には、CO2削減や災害復旧等に対して、企業としてどのような協力、貢献ができるかは、経営者が日々問われているのが、現実である。それは突き詰めて言えば、企業が資金（損失の場合もある。）を配分する際に、株主を含むステークホルダーや社会貢献にどの程度配分（場合によっては、負担）するかの問題であり、今日経営者が、常に問われ、避けては通れない判断である。

（企業価値を生み出すのは誰か）

3-3 また、誰が企業価値を作り出しているかという視点で見ても、企業は決して株主だけのものではない。確かに出資者である株主は、形式的には会社の所有者かも知れない。しかし、有機的な企業活動により利益、すなわち企業価値を生み出す企業において、株主の役割は、資本というリスクマネーの提供者にすぎないのではないか。（リーマンショック以降、一部の一般投資家やファンド等短期的利益を求める投機的株主への批判さえある。）資金提供者としては他にも銀行や社債権者等の資金提供者がいる。経営者を含む社員の経営判断能力や労働力、技術力が企業価値の向上に最も重要な役割を果たしているし、部品供給や販売店等の関連企業、立地地域、自治体との円満な関係がなければ企業経営は成り立たないことは言うまでもない。更に最終的には、顧客が製品やサービスをどう評価するかが企業の生命線であり、顧客の評価がなければ企業価値の向上はあり得ない。このように、株主だけでなく、他のステークホルダーとの適正な関係や評価があつてこそ企業活動が円滑に進み、企業価値が生み出されるとすれば、企業は誰のものか、何のためにあるかは自ずから明らかであろう。

4 法的視点からの CSR 活動

（株式会社制度は何故あるのか）

4-1 次に法的視点から企業の社会的責任がどう位置づけられているかについて、筆者の考え方を整理する。

第1の論点は、会社法等の法的枠組みの中で、企業やその社会的責任がどのように位置づけられているかを考える。我が国会社法では、営利事業を行う主体に対して、市場経済の下で「株式会社」という法人格を与え、定款で記載された一定の事業活動を認めている。それは会社に権利・義務の主体となることを認め、土地や機械の所有を認めるとともに、従業員を雇用する主体となることを認めることである。更に、出資という形で株主を募り多額の資金の調達を可能にするとともに、有限責任という原則の下に、出資者のリスクをカバーする。また、法人格を取得することにより、個人企業であれば必ずしも事業の継続

性は保証されないが、法人格により事業の継続性が担保され、株主だけでなく従業員、関連企業、顧客、立地地域を益するだけでなく、更には納税を通じて、国、地方自治体にも継続的に財政的貢献をすることができる。端的に言えば、事業活動の継続性、安定的雇用、競争を通ずる低廉・良質な製品サービスの提供、資本の集中とリスクの分散、出資・配当を通ずる資金の有効活用、納税を通ずる国家財政や地方財政への貢献等により、株式会社制度は、様々の国家、経済・社会の発展に貢献してきたのである。株式会社制度は、決して株主のためにだけあるのではなく、株主を含むステークホルダー、更には国家、経済・社会の発展に貢献するための手段、仕組みとして存在するのである。19世紀半ばに最初に東インド会社設立されて以来、株式会社のこうした国家、経済・社会的役割が世界中で認識されてきたからこそ、この制度が世界的に広がり、今日まで継続して維持されてきているといえる。このような法制度に裏打ちされた企業は、経済的、社会的に重要な役割と責任を有しているは言うまでもない。

（会社関係法と企業の社会的責任）

4-2 こうした企業の社会的責任は、株式を含むステークホルダーとの関係については、会社法等においても、具体的に規定されている。例えば、取締役の役員について、一定の犯罪を犯したものは就任できないという欠格事由（会331：注7）がある。また、法令や公序良俗に反する定款は認められない（会30、公証人法26：注7）。また、会社の法令適合性等を確保するため、大企業においては内部統制の仕組みの整備・運用が求められ（会362④6⑤号）、また、不法目的による会社設立等について、「公益を確保するため会社の存立を許すことができないと認めるとき」は、裁判所が会社の解散を命ずることができる（会824①：注7）等規定されている。更に、ステークホルダーとの関係では、会社法だけでなく他の様々な法律により、企業の活動、行動がコントロールされている。株主との関係では金融商品取引法により、有価証券等の適正な募集・販売手続、適時情報開示や正確な財務諸表の公表、インサイダー取引規制等が、従業員の労働条件については、労働基準法、労働安全衛生法、男女雇用機会均等法等の労働関係法により、適正な労働契約等や賃金支払い等が、また、顧客との関係では各種安全規制や消費者保護関係法により、安全・安心な製品・サービス提供が求められ、関連企業や債権者との関係では、独禁法や下請法等により適正な取引関係の確保が、更に、立地地域との関係では、各種環境規制や都市計画法等により、周辺地域との調整が図られるなど、ステークホルダーとの適正な関係やその利益調整が図られている。また、倒産関係法では、労働債権、税債権等の保有者であるステークホルダーと株主との間の利害調整が規定されている。以上のように、企業の社会的責任は法的にも様々な形で求められており、その責任と役割の重要性が法的にも担保されている。

（定款と CSR 活動）

4-3 次の論点として、CSR 活動は会社定款との関係でどこまで許されるかと言う問題がある。定款は会社の事業活動の範囲を決める基本的な規定であり、CSR 活動を行うことが定款違反になることはないかと言う問題がある。会社法では定款違反は取締役の善管注意義務、忠実義務違反となり、株主代表訴訟により責任追及されるリスクがある。一般的には会社の定款では、最初に目的事業が列記され、最後の項に「全各号に付帯する一切の事業。」と規定されているのが通例である。既述の法令遵守 CSR は定款上の問題は全く問題はない。また、ステークホルダーCSR についても、定款の目的事業あるいは、その付帯事業として読むことは通常可能である。従って問題となるのは、フリードマンの発言にもあるような、事業活動とほとんど関係の薄いか、あるいはほとんど関係のない第3の社会貢献 CSR 活動である。定款に社会貢献 CSR 事業が明記されていれば問題はないが、そうしたケースは日本企業では、稀であろう。その場合は、社会貢献 CSR 活動を、上記の「付帯する一切の事業」に含まれると解することもできるかも知れない。しかし、一般的に定款目的の付帯事業として、社会貢献 CSR 活動が読めるかどうかは、議論のあるところである。この点について、定款に特別の規定がない場合にも、企業が社会的貢献 CSR 活動を行えるかどうかの判断材料として、直接の判例ではないが、政治献金をめぐる最高裁判決が参考になるのではないかと考える。

（八幡製鉄政治献金株主代表訴訟事件）

4-4 この事件は、八幡製鉄（現新日鉄）の政治献金をめぐって争われた株主代表訴訟である。同事件は、株主である原告が、企業の政治献金は、個人の参政権を侵害する憲法違反であること、旧商法の取締役の忠実義務違反であること等の主張の他に、「会社の定款目的の範囲外の行為である」として会社を訴えた事件であった。

定款目的違反であるとの原告の主張部分について、第一審の東京地裁判決（昭和 38 年：注 8）は、会社の行為を取引行為（営利行為）と非取引行為（非営利行為）とに分け、非取引行為は「本来対価を予想していないのであるから、それは常に営利の目的に反するこゝういというべきである。従って、凡ての非取引行為は、営利の目的に反することによって、凡る種類の事業目的の範囲外にあり、取締役の損害賠償責任の発生原因となるのであるが、例外的に、取締役がその責任を問わない場合が考えられる。

それは取締役が当該非取引行為をなすことに対して、総株主の同意が期待される場合である。商法（266④）は総株主の同意のある場合に限って責任を免除することを規定しているが、その趣旨は、会社への出資者である株主の全員が財産的損害を受けることを甘受する以上、その限度において営利の目的は排除されたものとして、取締役の責任を追及する必要はないことにあるものと解することができる。右の法意に従えば、現実には総株主の同意が得られるか否かに拘りなく、総株主の一般社会人としての合理的意思によれば当然

その同意を得られることが期待できるような行為は、たとえ非取引行為であっても、取締役の責任発生原因とならないものと解すべきである。例えば、天災地変に際しての救援資金、戦災孤児に対する慈悲のための寄附、育英事業への寄附、純粋な科学上の研究に対する補助等々である。これらの行為は、一言にして言えば、一般社会人であれば何人も、他人がその行為をなすことに対して反対しないのみならず、自らも資力に余裕のある限り、そのための多少の財産的支出を忍んでも、それをしたい又はすべきだと感ずるような性質の行為、いわば『社会的義務行為』である。」(条件付容認論)とし、「政党は民主政治においては、常に反対党の存在を前提とするものであるから、凡ての人が或る特定政党にの政治資金を寄附することを社会的義務と感ずるなどと言うことは決して起こりえない筈であるから、政党への寄附が特定の宗教に対する寄附と同様社会的義務行為のごとき総株主の同意を得られるような例外的場合に該当しない。」と判示し、取締役の損害賠償責任は免れないとした。

しかし、上告された後の最高裁判決(昭和45年:注9)は、「会社は他面において、自然人とひとしく、国家、地方公共団体、地域社会その他の構成単位たる社会的実在なのであるから、それとしての社会的作用を負担せざるを得ないのであって、ある行為が一見定款所定の目的とかかわりがないものであるとしても、会社に、社会通念上、期待ないし要請されるものであるかぎり、その期待ないし要請にこたえることは、会社の当然になしうるところであるといわなければならない。そしてまた、会社にとっても、一般に、かかる『社会的作用に属する活動』をすることは、無益無用のことではなく、企業体としての円滑な発展を図るうえに相当の価値と効果を認めることもできるのであるから、その意味において、これらの行為もまた、間接ではあっても、目的遂行のうえに必要なものであるとするを妨げない。災害救助資金の寄附、地域社会への財産上の奉仕、各種福祉事業への資金面での協力などはまさにその適例であろう。」(容認論)とし、一審を覆した。本件は、政治献金をめぐって争われた事件であったが、第一審では、政治献金については取締役の責任を認めたが、社会的義務行為すなわち、社会貢献CSR活動については、『総株主の同意が得られるような例外的な場合』との条件を付しつつ、認めている。また、最高裁判決では、会社(この場合の会社は、上場大企業)を社会的実在とし、政治献金を『社会的作用に属する活動』として、他の社会貢献CSR活動と同様、定款に明確な根拠がなくても、目的付帯事業として実施できると判示した。上記最高判決は、40年も前のものであり、当時は政治献金について、定款目的をより厳格に解釈すべきとの異論もあったようであり、他方ではCSRについての議論も熟していなかったが、少なくとも会社の社会貢献CSR活動については、定款に明記してなくても最高裁は特段の条件を付さず、東京地裁は一定の条件の下で認めたものであろう。

5 業績悪化時の CSR 対応

(ステークホルダーCSR 対応)

5-1 さて、企業が定款に特別の定めなくとも CSR 活動を行うことができるとして、企業の経営者が最も悩むのは企業業績が悪化したときの CSR 対応である。どこまで CSR 活動を続けるべきか、どのような優先順位で CSR 活動を止めるべきか、更には業績悪化のもとで CSR 活動を継続した場合に取締役の責任を追及されることがないのかという点である。また、業績悪化といっても、単年度損益がマイナスになった場合、利益準備金等がマイナスとなり、資本の欠損、即ち配当ができなくなった場合、更にはこれらの事態が継続する場合等である。

先ず、法令遵守 CSR 活動については、最低限度の CSR であるから企業の継続を前提とする限り、その活動を止めることはできない。(但し、現実には経営が悪化した場合に、サービス残業、下請け虐め、虚偽報告等の最低限のコンプライアンス遵守が疎かになることがあるので充分注意すべきである。)

次に、ステークホルダーCSR 活動については、事業の継続、経営改善のためにどこまで縮小できるか、できないか、企業レピュテーションや株価への影響を考慮して、ケースバイケースで判断することになる。いわゆるすぐれて経営判断の問題である。勿論、最近の頻繁な法改正、運用の強化や経済犯罪に対する厳しい判例によれば、不正・違法な行為と不当・不適切な行為との境界線は極めて不明確であるから、相当な注意払う必要があるが、ステークホルダーCSR 活動の中止は、社会的批判やマスコミ報道はあっても、経営者自身が法的責任を問われることは先ずないであろう。しかし、広告費の一環とし支援するスポーツチームに対して、経営悪化のために支援を中止する等の企業行動は、選手の失業等の問題だけでなく、地域社会やマスコミから大きな反発を買うおそれもあるので、相当慎重な判断が必要であろう。

(社会貢献 CSR 対応)

5-2 さて、最も難しい判断は、業績が悪化した場合の社会貢献 CSR 活動である。社会貢献 CSR 活動の受益者は、社会的弱者、最貧国等の途上国等である場合も多いため、企業経営の状況により支援がストップすることはその影響も大きく、折角の支援が反って世論やマスコミの反発を買うことにもなりかねない。勿論、あくまでも社会貢献 CSR 活動は企業の自由意思で行われる活動であるから、支援を中止することも自由である。しかし、本稿では受益者に対する悪影響や社会的反発をも考慮して、ぎりぎりどういう状況まで企業は社会貢献 CSR 活動を継続できるかとの視点で検討した。

先の八幡製鉄株主代表訴訟東京地裁判決にもあるように、『定款に記載のない非営利行為は総株主の同意がえられるような例外的な場合』という条件で考えると、単年度赤字が出た場合はまだしも、少なくとも株主に配当できない場合には、社会貢献 CSR を続けること

は、「総株主の同意が得られる」とは考えられないので取締役の責任を追及されるリスクがある。しかし、上記東京地裁の判決は確立した見解でなく、また、40年前の判断である。勿論、社会貢献 CSR を継続するか否かも経営判断の問題ではあるが、現在では、株主だけでなく、社会一般の企業の社会貢献に対する期待、理解も格段に進歩しており、また、受益者の期待権や受益の継続性を考慮すると、業績が悪化したとってそう簡単に社会貢献 CSR を止めるわけにはいかない事情もある。

(政治資金規正法)

5-3 そこで、こうした判断の考慮材料として、同じく政治資金規正法と企業業績悪化にも拘わらず、政治献金を継続して株主代表訴訟が提起された、熊谷組株主代表訴訟事件を紹介する。

本論点については、先ず政治資金規正法が参考になるであろう。政治資金規正法は、「三事業年度以上にわたり継続して欠損を生じている会社は、当該欠損がうめられるまでの間、政治活動に関する寄附をしてはならない。」(政資法 22①:注7)と規定している。三年度連続して、欠損金を出している会社、すなわち配当ができない会社は、その欠損が補填されるまでは政治献金が禁止されている。この規程と八幡製鉄事件最高裁判決(容認論)と読み合わせると、定款に明確な規定がなくても企業は政治献金を行うことができるが、三年度連続して欠損金を出した企業、即ち株主配当を行えない企業の政治献金は禁止され、違法な行為になる。社会貢献 CSR 活動と政治献金とはその公益性に差はあるかも知れないが、政治資金規正法から類推すれば、三期連続欠損企業の経営者が社会貢献 CSR 活動をした場合には、その責任を問われるリスクがあると考えべきであろう。

(熊谷組政治献金株主代表訴訟事件)

5-4 では、三年度連続欠損会社でなくても、単年度赤字や欠損金のある会社の経営者が、社会貢献 CSR 活動を行った場合に、全く責任を問われることがないと言えるか。

この点については、熊谷組の政治献金株主代表訴訟事件が参考になる。同事件は、平成8年から12年まで政治献金をした会社が、3年度連続欠損会社ではないにも拘わらず、政治献金が公序良俗違反であること、定款の目的外の行為であること等理由の他に、業績悪化の下での政治献金が取締役の善管注意義務違反であるとして、訴えられた事件である。最終的には二審の名古屋高裁において、原告は敗訴したが、一審判決、二審判決に取締役の善管注意義務について参考となる判示がある。

一審判決(平成15年:注10)中には、「このような法(政治資金規正法)の趣旨に照らせば、少なくとも会社に欠損が生じて以後の政治資金の寄附に関しては、3事業年度の継続という法の禁止要件に該当しないときであっても、会社においてその可否・範囲・数額・時期等につき厳格な審査を行い、欠損の解消にどの程度の影響があるか、株主への配

当に優先して寄附を行う必要性があるかを慎重に判断することが求められるといわなければならぬ。寄附額が法の定める上限に達しない限り、そのような判断を経ることなく寄附することが許されると解すべきではない。」とされ、

また、二審（平成 18 年：注 1 1）でも「取締役は、会社を代表して政治資金の寄附をなすにあたっては、その会社の規模、経営実績その他社会的経済的地位および寄附の相手方など諸般の事情を考慮して、合理的な範囲内において、その金額等を決すべきであり、この範囲を超えて不相応な寄附をした場合には取締役の会社に対する善管注意義務違反となるところ（八幡製鉄事件最高裁判決）」と判示している。しかし、

その上で二審は、取締役の政治献金の支出には、「経営判断の原則」が適用されるとの原告の主張に対しては、「その前提事実の認識における不注意な誤りやその判断に至る過程に著しい不合理があるといえない（経営判断の原則に則っている。）から一審原告の上記主張は採用できない。」として原告の主張を退けている。

以上の判決内容から判断すると、政治資金規正法 22 条 1 項に違反しない（3 事業年度連続欠損していない。）としても、政治献金の支出について経営者には善管注意義務があり、経営判断の原則が適用されることになる。政治資金規正法第 22 条 1 項は、あくまでも刑事罰の要件を規定したものであり、上記判例によれば、取締役の民事責任については、3 事業年度連続欠損会社でなくても、取締役に善管注意義務違反、株主代表訴訟提起の可能性を示している。以上が政治資金規正法とその関連判例をベースとする検討結果である。政治献金と社会貢献 CSR 活動はその公益性に差があるようにもみえるが（政治献金は免税措置があるが、社会貢献 CSR 活動は全てが免税の対象となるわけではないので、逆かも知れない。）、八幡製鉄事件の最高裁判例を前提とすると、政治献金も企業の社会的責任を果たすための社会貢献 CSR 活動とみられるから、業績悪化時に社会貢献 CSR 活動を継続するか否かの判断をするにあたり、上記判例及び政治資金規正法の規定は、重要な判断基準となりうるのではないか。

（結び）

6 以上の検討を踏まえて、企業における CSR 活動、とりわけ業績が悪化した場合に備えて、以下の諸点を企業経営者の対応の参考として整理した。

(1) 先ず法令遵守 CSR 活動については、事業継続を前提にする限り、業績の如何にかかわらず不可避の活動であり、必ず実施しなければならない。

（業績が悪化すると、法令遵守 CSR も疎かになるおそれがあるので、充分注意。）

(2) ステークホルダー CSR 活動や社会貢献 CSR をどのように行うかは、優れて経営者の自主的判断の問題であるが、業績が悪化した場合に、経営者がこれらの CSR 活動を継続するか、中止又は撤退するかは、極めて難しい判断となる。広告費の一環としてのス

ポーツチームへの支援を中止する場合等は、選手の失業等の問題だけでなく、地域社会やマスコミから大きな反発を買うおそれもある。特に、社会貢献 CSR 活動については、受益者からの期待、社会的影響も大きい。しかし、他方 CSR 活動を続けることは、株主から強い反対が出ることも予想される。

- (3) 従って、これらの CSR 活動、とりわけ社会貢献 CSR 活動については、企業業績に左右されることなく継続的に活動を行うことができる仕組み、具体的には利益（又は売上げ）の一定額の支出、単価への上乗せ等のルール化、準備金積立てによる継続的支援資金確保、別法人化による運営等を検討すべきである。
- (4) また、これら CSR 活動を行うに際しては、株主を含むステークホルダーや社会貢献 CSR 活動の受益者等に対して、あらかじめ情報開示（定款記載、事業報告、広報等）により、その仕組み、支援額（その算定方法や方針、中止・撤退ルールを含む。）等を明確にし、その理解を得ておく必要がある。また、中止又は撤退がやむをえない場合には、上記判例等を参考に、慎重な判断が必要であろう。

(注 1) 「企業はだれのものか」 岩田克人著 P83

(注 2) 別紙 1、別紙 2「企業改革への CSR 実践論」 清川祐二著

(注 3) 経済産業省の諮問機関「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」(座長：伊東邦雄一橋大学商学部長) 中間報告 P1

(注 4) 「企業改革への CSR 実践論」 清川祐二著、別紙 3

(注 5) 日経経済教室 (09、12、20 加護野忠男) より引用
ドラッガー (『マネジメント・上』)

「利潤動機なるものは、利益そのものの意義を間違えて神話化する危険がある。利益は、個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかし、それは企業や企業活動にとって、目的ではなく、制約条件である。利益は、企業活動や企業の意志決定にとって、原因や理由や根拠ではなく、その妥当性の判断基準にすぎない」

「利潤動機なるものは、的外れであるだけでなく、害を与える。このコンセプトのゆえに、利益の本質に対する誤解と、利益にたいする根深い敵意が生じてくる。このコンセプトのゆえに、企業の本質、機能、目的への誤解に基づく公共政策の過ちがもたらされている。利益と社会貢献は対立するとの謬見(びゅうけん)さえ生まれている。」

加護野

「利益は、将来への投資の重要な原資である。それだけではない。株主以外の多様なステークホルダー(利害関係者)への支払い義務を果たした後の残余

であり、利益が出ているということは支払い義務が果たしていることを意味する。」

(注6) 「企業はだれのものか」岩田克人著P85～86

(注7: 参考条文)

(会社法)

第二十九条 第二十七条各号及び前条各号に掲げる事項のほか、株式会社の定款には、この法律の規定により定款の定めがなければその効力を生じない事項及びその他の事項でこの法律の規定に違反しないものを記載し、又は記録することができる。

(定款の認証)

第三十条 第二十六条第一項の定款は、公証人の認証を受けなければ、その効力を生じない。

2 略

(公証人法)

第26条 公証人ハ法令ニ違反シタル事項、無効ノ法律行為及行為能力ノ制限ニ因リテ取得スコトヲ得ヘキ法律行為ニ付証書ヲ作成スルコトヲ得ス

(取締役の資格等)

第三百三十一条 次に掲げる者は、取締役となることができない。

一 法人

二 成年被後見人若しくは被保佐人又は外国の法令上これらと同様に取り扱われている者

三 この法律若しくは一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成十八年法律第四十八号）の規定に違反し、又は金融商品取引法第九十七条、第九十七条の二第一号から第十号の三まで若しくは第十三号、第九十八条第八号、第九十九条、第二百条第一号から第十二号の二まで、第二十号若しくは第二十一号、第二百三条第三項若しくは第二百五条第一号から第六号まで、第十九号若しくは第二十号の罪、民事再生法（平成十一年法律第二百二十五号）第二百五十五条、第二百五十六条、第二百五十八条から第二百六十条まで若しくは第二百六十二条の罪、外国倒産処理手続の承認援助に関する法律（平成十二年法律第二百二十九号）第六十五条、第六十六条、第六十八条若しくは第六十九条の罪、会社更生法（平成十四年法律第五十四号）第二百六十六条、第二百六十七条、第二百六十九条から第二百七十一条まで若しくは第二百七十三条の罪若しくは破産法（平成十六年法律第七十五号）第二百六十五条、第二百六十六条、第二百六十八条から第二百七十二号まで若しくは第二百七十四条の罪を犯し、刑に処せられ、その執行を終わり、又はその執行を受けることがなくなった日から二年を経過しない者

四 前号に規定する法律の規定以外の法令の規定に違反し、禁錮以上の刑に処せられ、その執行を終わるまで又はその執行を受けることがなくなるまでの者（刑の執行猶予中の者を除く。）

2～4 略

(会社の解散命令)

第二百二十四条 裁判所は、次に掲げる場合において、公益を確保するため会社の存立を許すことができないと認めるときは、法務大臣又は株主、社員、債権者その他の利害関係人の申立てにより、会社の解散を命ずることができる。

- 一 会社の設立が不法な目的に基づいてされたとき。
- 二 会社が正当な理由がないのにその成立の日から一年以上以内にその事業を開始せず、又は引き続き一年以上その事業を休止したとき。
- 三 業務執行取締役、執行役又は業務を執行する社員が、法令若しくは定款で定める会社の権限を逸脱し若しくは濫用する行為又は刑罰法令に触れる行為をした場合において、法務大臣から書面による警告を受けたにもかかわらず、なお継続的に又は反覆して当該行為をしたとき。

2 ～ 4 略

(政治資金規正法)

第 22 条の 4 3 事業年度以上にわたり継続して政令で定める欠損を生じている会社は、当該欠損がうめられるまでの間、政治活動に関する寄附をしてはならない。

2 何人も、前項の規定に違反してされる寄附であることを知りながら、これを受けてはならない。

(注 8) 八幡製鉄政治献金株主代表訴訟東京地裁判決 (昭和 38 年)

(注 9) 同上最高裁判決 (昭和 45)

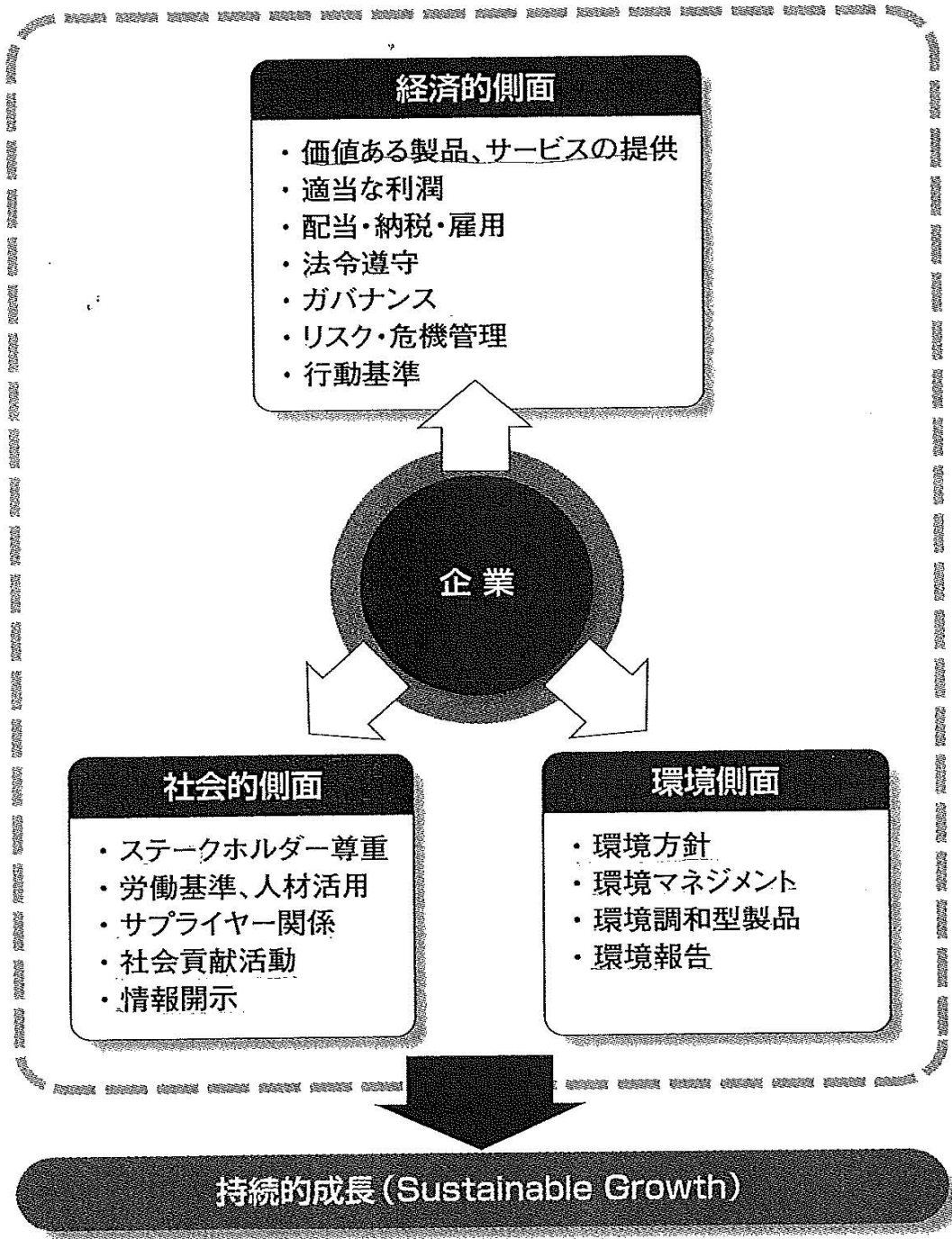
(注 10) 熊谷組政治献金株主代表訴訟福井地裁判決 (平成 15 年)

(注 11) 同上名古屋高裁金沢支部判決 (平成 18 年)

トリプル・ボトムラインの概念図 (1)

(別紙1)

CSR3つの側面(トリプル・ボトムライン)



出典：東芝

(別紙 2)

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデクス (DJSI)
2007主な設問

経済面	
大項目	主な項目
コーポレート・ガバナンス	役員の構成(女性比率)／役員個別報酬の公開／取締役の評価／買収防衛策／監査費用／業界アナリストによる評価
リスク・危機管理	リスク管理責任者の位置付け／リスクの定義／リスク評価の頻度／リスク対応の範囲／業界アナリストによる評価
行動基準／コンプライアンス／腐敗防止	行動基準に含まれる項目／徹底の仕組み／違反への対応／腐敗防止の範囲、徹底の対象／違反件数の公表／業界アナリストによる評価
顧客対応	CS向上のKPI管理／顧客の声の活用／流通も含めたCSの徹底策

環境面	
大項目	主な項目
環境パフォーマンス(環境効率)	環境負荷低減の目標と実績(温室効果ガス、水、エネルギー、廃棄物／2003～2006)
環境報告	環境報告(報告書、Webなどから判断)
環境方針／環境マネジメント	マネジメントの範囲／全社データベースと更新頻度／ISO等環境マネジメント・システムの認証取得／業界アナリストによる評価
環境パフォーマンス(有害物質の管理と温暖化防止)	環境負荷低減の実績(有害物質の排出量／2003～2006)／製品に使用されている有害物質の禁止、削減状況(2003～2006)／温室効果ガス(GHG)管理対象範囲(直接・間接)／エネルギー購入量／化石燃料の使用量／エネルギーミックスの比率
製品のライフ・サイクルを通じての環境配慮	製品の環境影響を把握している範囲／製品開発における環境配慮の範囲(設計からリサイクルまで)／環境情報の活用／消費者への製品環境情報開示(対象商品の比率)／製品の回収、リユース等の仕組みと対象商品の比率
地球温暖化防止(気候変動)	CO ₂ 排出量を経営のKPIとしているか／温室効果ガス削減目標／サプライチェーン・顧客の温室効果ガス削減をどう考えるか／エネルギー価格変動による事業への変動予測の有無／CO ₂ 削減に関する外部からのプレッシャー／2012年の京都議定書終了後の対応について／CO ₂ 削減への取り組み／不確実性への対応

社会面	
大項目	主な項目
労働	労働関係の指標の有無と実績(多様性、男女の賃金格差、結社の自由、レイオフ、安全・健康)／従業員の声の収拾／国際基準への準拠／業界アナリストによる評価
人材活用	人材活用施策の対象範囲／人材活用の成果指標(研修時間／費用、ROI、EVAなど)／教育／ナレッジマネジメント
人材の確保／従業員評価	人事評価の対象／報酬のうち業績評価の占める率(階層別)／報酬のうち会社業績、個人業績の比率(階層別)／会社業績評価の指標と、従業員へのフィードバック／個人成果の評価方法(目標管理、360度評価など)／個々の従業員の評価が同僚、上長に通知されるか／成果報酬の種類(現金、ストックオプションなど)／従業員満足度／法定以上の福利厚生／業界アナリストによる評価
社会貢献活動	社会貢献活動の効果測定と実績(金額ベース)
社会性報告	社会性報告(CSR報告書、Webなどから判断)
調達CSR	調達方針に含まれる項目(多様性、児童労働・強制労働の禁止、レイオフの方針、安全・衛生／結社の自由など)／調達方針の公開／方針に従わないサプライヤーへの対処(監査の実施状況など)／サプライヤーに徹底させる仕組み／サプライヤーに対するサポート(教育の実施など)／業界アナリストによる評価
労働安全・健康	労災件数／労災死亡者数(2003～2006)／業務上疾病率／安全・健康方針の開示／安全・健康実績の第三者審査／業界アナリストによる評価

CSRの考え方

会社は「社会の公器」であるとの認識に立ち、社会から信頼され、社員も働く誇りを感じる会社を目指します。

- ①社会の公器であるとの認識の下、企業の社会的責任(CSR)を常に思いをいたします。
- ②社会から信頼され、社員も誇りに思える、働きがいのあるグループをつくりあげていきます。
- ③「コンプライアンス体制の強化」、「安定で安全な工場の実現」、「地域・社会との共生」などを通じ、一人ひとりがCSRを実践します。
- ④「スピード」「対話」「社会貢献」を重視し、CSRを実践し、地球環境と人類・社会の持続的な発展に貢献します。



(日本ゼオン CSR 報告より)

行動基準とCSR活動

2008度は、荏原グループ行動基準をCSRの基本的な考え方ととらえて、CSR課題の抽出と改善活動を行いました。行動基準の各章とその成果を本レポートで報告しています。

行動基準の各章 私たち = 役員及び従業員	各章の目的	本レポートでの 成果報告の 参照先	活動推進に関わる 主なW.G. [※]
第1章 企業活動と私たち	荏原グループの企業活動に関する基本姿勢を表明し、これに沿って行動します。	16・17ページ 18・19ページ	全W.G. A
第2章 法令・社会規範などと私たち	私たちは、法令、社会規範、社内ルールを順守し、自己の行動を絶えずチェックします。	20～23ページ	A
第3章 環境保全と私たち	日常業務及び、製品、サービスを通じて地球環境を守ります。	40～47ページ	E
第4章 社会と私たち	社会と適正に関わり、行動します。	24・25ページ	G I: CSRレポートによる 情報発信
第5章 顧客・株主などと私たち	顧客、取引先、株主・投資家、競合会社など利害関係者と適正に関わり、行動します。	26～31ページ 32・33ページ 34ページ	B D C
第6章 荏原グループと私たち	経営者はリーダシップを果たし、役員及び従業員は職務や職場における責任を果たします。また、役員及び従業員は会社の財産を守ります。	35ページ 36～39ページ	H E
第7章 運用体制	行動基準を実効あるものにするための運用体制を保持します。	16ページ 21～23ページ	全W.G. A

※ A: 経営全般・内部統制・コンプライアンスW.G. B: 顧客W.G. C: 株主・投資家W.G. D: 取引先W.G. E: 荏原グループ従業員W.G.
F: 環境W.G. G: 地域・社会・コミュニケーションW.G. H: 情報セキュリティW.G. I: CSRレポート編集W.G.

(荏原グループ CSR 報告より)

CSR経営の基盤

CSRの考え方

丸紅グループの考えるCSR

丸紅グループが社会を構成する一員としての責務を果たすには、グループ経営の根幹を成す「正・新・和」の精神に則り、グループ社員一人ひとりが高いCSR意識をもって企業活動に携わる必要があります。また、CSR活動に真剣に取り組む、社会や環境と共生・共存できる健全な経営を目指すことで、丸紅グループがより良き企業市民として社会に認知され、持続的な成長を実現できると考えています。

丸紅では、2004年4月にCSR委員会(現CSR・環境

- 経営の透明性を確保するためのコーポレート・ガバナンス、内部統制の強化
- 健全な企業経営に欠かせないコンプライアンス、人権の尊重
- 総合商社最大の財産である「人」の育成、職場環境の整備
- 良き企業市民としての社会貢献の推進と、地球環境保全への寄与
- 適正な企業経営の推進による企業価値の増大

委員会)を設置し、さまざまな分野でCSR活動の強化に取り組んできました。

中期経営計画“SG2009”(08～09年度)では、重点施策のひとつに「CSR・環境の重視」を掲げ、「社是の実践と、コンプライアンス、社会貢献、環境に対する高い意識の醸成」に取り組んでいます。

具体的な活動においては、特に次の分野に力を入れています。

丸紅グループの経営理念と指針

社是

- 正 高い倫理観を持ち、高潔かつ公正な企業活動を行います。
 新 たゆまぬ自己変革を図り、飛躍に向けて挑戦します。
 和 社会・環境との共生など、ステークホルダーと調和した企業活動を行います。

経営理念

丸紅は社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指します。

丸紅
行動憲章

1. 公正、透明な企業活動の徹底
2. グローバル・ネットワーク企業としての発展
3. 新しい価値の創造
4. 個性の尊重と独創性の発揮
5. コーポレート・ガバナンスの推進
6. 社会貢献や地球環境への積極的な関与

(丸紅 CSR 報告より)

ステークホルダーと共に進めるCSR

社会・環境と共存・共栄し、持続的な成長を実現する企業となるためには、利潤を生み出す経済活動のみならず、社会・環境を加えた3つの領域での価値・評価のバランスをとる努力を行っていく必要があります。それがCSR経営であると考えています。

丸紅グループは、高い倫理観をもつ企業集団としてCSR経営を推進することで、すべてのステークホルダーから信頼される存在となることを目指しています。

しかし、丸紅グループのCSR経営は、グループ社員の

考えや行動のみで実現するものではありません。ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、共に考え、実践していくことが不可欠と考えています。

丸紅では、以下に示すさまざまなステークホルダーの利益・満足を追求し、信頼を得ることにより、安定した持続的なグループ企業基盤を構築しています。

なお、いずれのステークホルダーも重要であり、優先順位を付すという考えはありません。

取引先

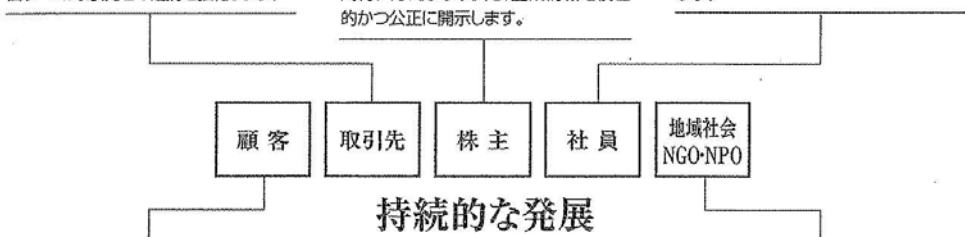
公正・透明な取引を推進し、取引先から信頼される企業を目指します。また、顧客のニーズを踏まえ、新商品・サービスなどを創出すべく、取引先との連携を強化します。

株主

事業環境の変化に対応し安定的な収益の確保に努める一方、環境・社会的側面も重視した企業価値の向上に努め、株主の期待に応えます。また、企業情報を積極的かつ公正に開示します。

社員

社員一人ひとりの価値観・人生設計を尊重します。また、あらゆる差別を撤廃し、誰もが快適に働ける職場環境を整備します。

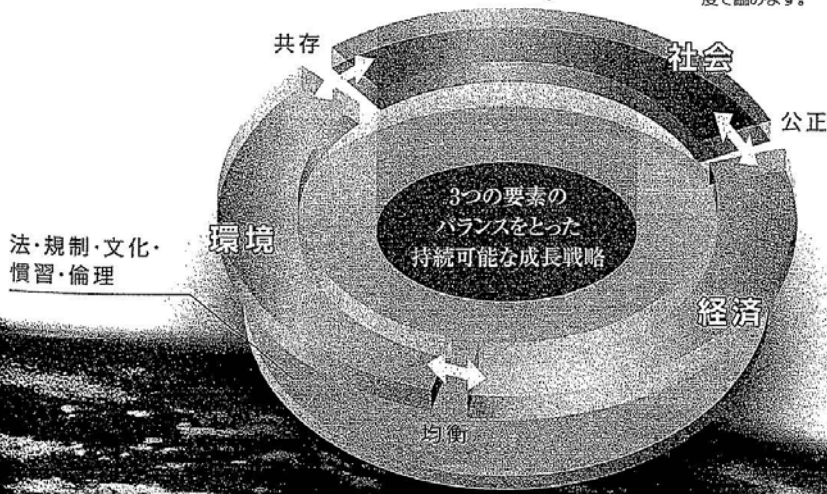


顧客

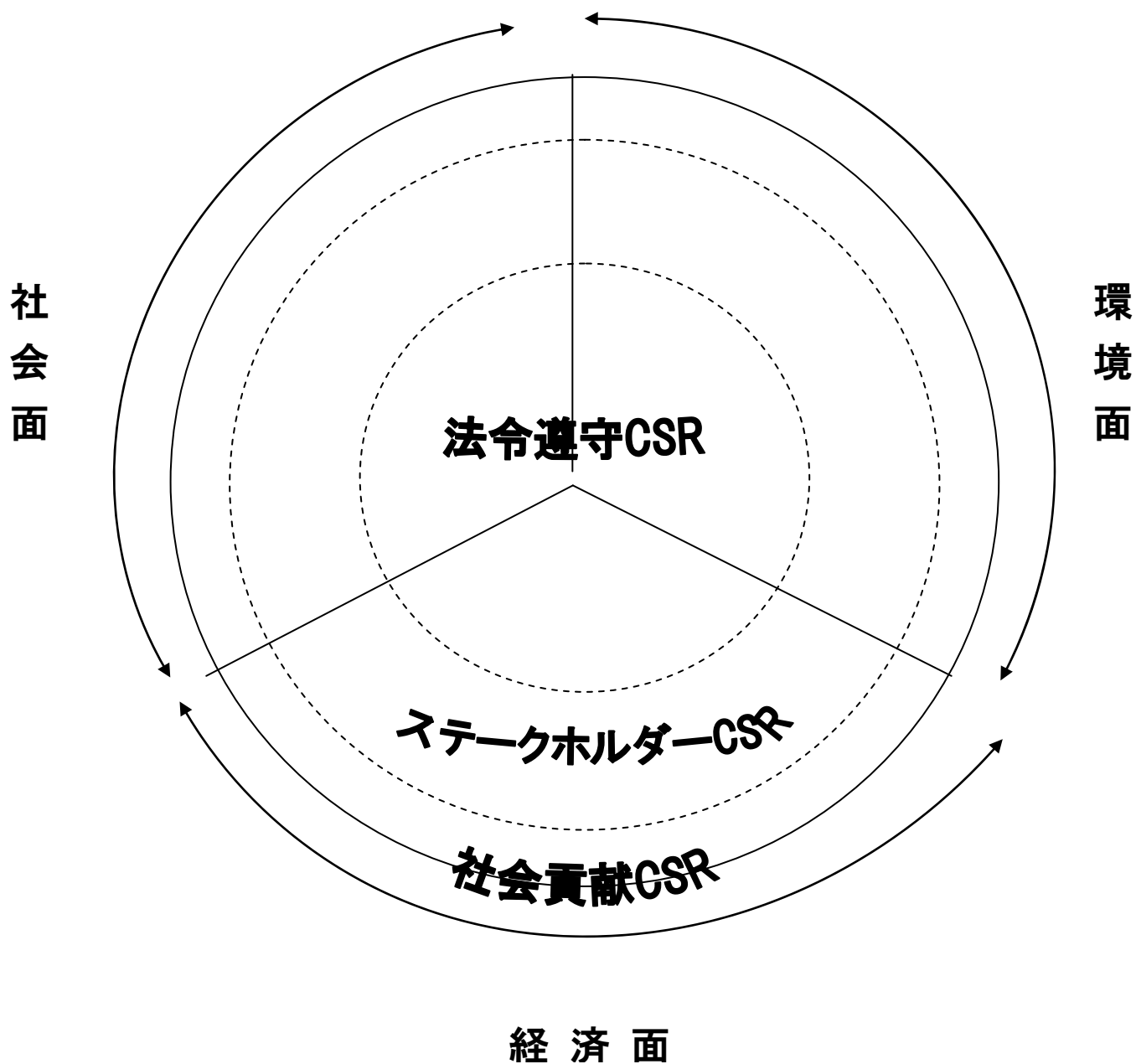
顧客のニーズに基づき、安全性に十分配慮のうえ、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供します。また、誠実な対応を通じて、満足度の向上、信頼の獲得に常時取り組みます。

地域社会/NGO・NPO

地域社会の一員として共生を図り、豊かな地域社会創造に貢献します。海外においては、地域の文化・慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営に努めます。また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体には、断固とした態度で臨みます。



(図 - 1)



- 1) 法令遵守 CSR、ステークホルダーCSR は、定款目的事業・附帯事業の範囲内。
- 2) 社会貢献 CSR は、定款目的事業・附帯事業の範囲内とはいえない。
- 3) 企業として外側へ行く程、CSR 活動のニーズ・メリットは弱くなるか。

C S R (企業の社会的責任) から C S R (Citizen's Social Responsibility) へ ～社会貢献市場の創出～

特定非営利活動法人パブリックリソースセンター理事・事務局長

岸 本 幸 子

米国では2006年に、マイクロソフトのビル・ゲイツ会長夫妻による「ビル・アンド・メリнда・ゲイツ財団」の創設、著名投資家で世界第2位の富豪として知られるウォーレン・バフェット氏による同基金への史上最大の寄付（約370億ドル、約4兆円）など、大型寄付が耳目を引いた。米国の年間寄付総額は2002年で2410億ドル（約23兆円）で、その9割は個人からの寄付である。現在、米国ではベビー・ブーマーの高齢化により、今後50年間で、相続によって41兆ドル以上の資産移動が起こり、そのうち6兆ドルが非営利セクターに寄付されるとみられている。またIT産業などの起業家や女性などの新しいタイプの寄付者が登場し、寄付市場の変化に伴って新しい寄付の仕組みやフィランソロピストが生まれている。

また1999年にブラジルで社会貢献のために寄付したいという企業や個人と、市民団体や社会起業家を橋渡しする「環境・社会投資取引所」が生まれた。その後この動きは、インド、ニュージーランド、タイ、ポルトガル等にも広がろうとしているという。

特に地球規模の貧困や環境問題が深刻化し、企業の社会的責任（CSR）が問われるなかで、企業の行動が社会化すると同様に、非営利の事業体の動きも伝統的なNPOだけでなく、社会起業家に代表される新しいタイプの事業体が生まれている。それらを支える資金の仕組みや手法にもビジネス的な手法が導入され、寄付の世界にも企業的な動きが反映されようとしている。本稿ではそれらの「社会貢献市場」をめぐる動きを報告してみたい。

1. ベンチャー・フィランソロピーの提起するもの

ベンチャー・フィランソロピーは、営利セクターにおけるベンチャーキャピタルの手法と、非営利セクターにおける公益やミッションを大切にする姿勢を結合した、新しい寄付傾向である。ベンチャーキャピタルと同様にNPOや非営利事業に資金を「投資」し、資金提供先のキャパシティビルディング（組織運営力の強化）を重視して、経営の技術的サポートを積極的に行なう。

ベンチャー・フィランソロピーの代表事例である NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team) は、ベンチャー・フィランソロピーと伝統的なフィランソロピーとの相違として、以下を挙げている。

- ① 複数年度、あるいは長期にわたる資金的支援
- ② 単に助成金額を定めるのではなく、その組織の課題に最も適した資金提供の形（融資、出資、助成など）を工夫

- ③ 資金的な支援にとどまらず、理事会への参画、コーチング・メンターリング、マネジ
メント支援などを通じて運営に関わる
- ④ しばしば新しい試みやイノベーションを重視して、リスクをとって、資金提供する
- ⑤ 測定可能な目標指標を投資家と社会事業家が双方であらかじめ設定する
- ⑥ 最終成果報告書ではなく、定期的な進捗レポートの提出を求める
- ⑦ 寄付だけでなく、融資などでも関与するなどである。

ベンチャー・フィランソロピーの支援には、事業収入の増加や社会的不利層のための雇用機会の増大を目指し社会的事業に注目する（例：ロバート・エンタープライズ・ディベ
ロップメント・ファンド）、NPOの組織拡大を応援（例：ニュー・プロフィット・インク）
する、社会的問題に革新的な方法で取り組もうとしているソーシャルアントレプレナー（社
会起業家）個人を支援（例：アショカ）など、いくつかの類型がある。

ベンチャー・フィランソロピーに対しては、短期的成果を求めすぎる、NPOの商業化
を加速するなどの批判もある。しかし、財団等の伝統的なフィランソロピーと対峙するの
ではなく、「透明性」が高く、新たな地平を切り開くものという見方も多く、財団がベンチ
ャー・フィランソロピー的な手法をとりいれているところもある。伝統的なフィランソロ
ピーに満足しない、IT企業の成功者などの新しいタイプの寄付者を開拓している点や、
これまでは十分に支援の対象とされてこなかった社会的事業支援をカバーする役割を担っ
ていることなどは注目すべき功績といえるだろう。

2. ソーシャル・インパクトの計測

ベンチャー・フィランソロピーが伝統的フィランソロピーにも増して、社会的な成果を
生むことを重視していることはいままでのない。ベンチャー・フィランソロピーは、どの
ような計測方法を開発してきたのであろうか。米国では90年代の広範以降、NPOの効果
effectiveness や効率性 efficiency の研究を経て、社会貢献や助成、寄付の社会的成果の
測定手法の開発が進んだ。

しばしば非営利事業や非営利組織は経営指標が営利法人に比べてわかりづらいというこ
とがいわれている。そのため従来はともすると、非営利事業については、数値目標が出し
やすい実施結果（output）の測定で終わることが多かった。それに対し、非営利事業が活
動成果を社会に対する影響度や波及効果（outcome）を開発しようとするプロジェクトである。
ちなみにインパクトという用語は、アウトカムが社会に与えた影響であるのに対し、イン
パクトはより正確に、その事業がなくても起きたであろう変化を差し引いた影響を指す。

インパクト評価の手法は、ベンチャー・フィランソロピストによっても異なるが、3つ
の類型があるといわれている。

- ① プロセス・メソッド：事業実施の過程が成果を生むためにどれだけ合理的に設計さ
れているかに着目し、効率性を計るいくつかのモニタリング指標を計測するもので

ある。したがって、アウトカムの計測は、アウトプット（実施回数など）と相関関係があると想定

- ② インパクト・メソッド：実施方法やアウトカムを改善してアウトカムを斬新させるという考え方
- ③ 金銭価値への換算：アウトカムやインパクトを金銭に換算する方法

これらの手法で計測されるアウトカムには、環境、福祉、教育、治安など様々なものがあることはいままでもないが、共通して要請される成果は雇用の創出である。成果指標のあることが人々の社会企業への信頼感と期待を高めている。

3. 寄付者への教育的効果が高い「ギビング・サークル」

2000年代に入り、従来の寄付者像に含まれてこなかった、女性の寄付者や40代以下の「若年層」をフィランソピーの世界に誘う工夫が広がっている。ギビング・サークルと呼ばれる仕組みで、社会問題について共通の関心のある人たちが集まり、通常、1000ドル、2500ドル、5000ドル以上などに設定された会費を毎年収め、用途について話し合い、自ら金額や支援先を決める方法である。助成組織のフォーラムのひとつであるサイト「ギビング・サークル・ナレッジ・センター」によれば、05年現在、全米に188カ所が確認されており、その89%が99年以降に設立されている。ギビング・サークルは本当に小さなサークルである場合もあれば、コミュニティ財団や女性ファンドのような既存の資金調達組織の一部であることもある。

個人が独自に寄付を行なうより大きな事業の支援が可能になり、寄付のインパクトを大きくすることができる。ギビング・サークルの助成傾向は財団助成金と似ているが、子ども・青少年や女性分野の支援の比率が高い。また、若い組織や小規模組織、強力なリーダーシップで運営されている組織、リスクのある実験的な事業などを重点領域とする傾向がある。

ギビング・サークルの大きな特徴は、参加者に対する教育的効果といわれている。ギビング・サークルの参加者には超富裕層も含まれているが、中心は中流から中の上の所得階層とみられている。前述の188のギビング・サークルのうち、84%で40代以下が参画しており、44%は女性だけで構成されている。職業的には、弁護士、ハイテクベンチャー創業者などのプロフェッショナルの参加が特徴である。

参加者は、集められたお金で助成するために、何が社会的な問題で、どのような解決策があり、どのNPOに助成すべきかを討議して自ら決定していく。その過程でフィランソピーについて経験を深め、社会的責任を学んでいくといわれている。つまり、ギビング・サークルは若いプロフェッショナル層にとって、フィランソピストとしての入門講座となっているといえよう。

4. 日本企業での動き：戦略的社会貢献

バブル期に盛り上がった企業フィランソロピーは、経営環境が厳しくなってからも一定規模の社会貢献活動を維持してきた。CSRという概念が普及したことが、その大きな要因であろう。企業価値の向上と社会の新たな価値創造の両立を目指して、戦略的に社会貢献活動に取り組む企業が増えてきたといえる。

表1は日本経団連の社会貢献度調査において、日本企業が“社会貢献活動をどのように捉えているか”という質問に対する企業回答の変化をまとめたものである。

表1 社会貢献活動の捉え方

	90年度	93年度	96年度	99年度	02年度	2005年度	
社会的責任の一環として	88.0%	85.9%	84.4%	84.3%	85.5%	86.1%	385社
地域社会への貢献	-	-	-	-	72.2%	75.2%	336社
経営理念の具現化の一方策	-	-	-	-	-	36.9%	165社
社会とのコミュニケーション	-	27.1%	30.8%	21.9%	43.2%	30.9%	138社
コーポレートブランド向上の一方策	56.4%	38.9%	40.1%	35.5%	19.2%	13.2%	59社
利益の一部の社会還元	46.6%	36.6%	38.9%	47.2%	30.8%	12.5%	56社
社会への投資	-	-	-	-	7.1%	5.1%	23社
会社の社会的感度を高める一方策	-	-	-	-	7.4%	4.3%	19社
社風の形成を促すための一方策	23.7%	24.6%	23.3%	21.0%	10.1%	2.7%	12社
会社の競争力向上の一方策	-	-	-	-	2.4%	1.1%	5社
新規事業開発の種	2.5%	2.6%	1.9%	1.9%	2.1%	1.1%	5社
優秀な人材確保・維持の一方策	1.7%	0.8%	0.0%	0.3%	1.2%	0.9%	4社
リスクマネジメントの一方策	0.8%	1.3%	0.5%	0.6%	1.8%	0.4%	2社
その他	4.5%	3.1%	3.3%	2.8%	2.1%	1.3%	6社

出所：(社)日本経済団体連合会 社会貢献推進委員会・1%(ワンパーセント)クラブ「2005年度社会貢献活動実績調査結果」集計結果

1990年度と2005年度を比較すると、まず調査設計自体が変化し、選択肢が増えている点に興味深い。例えば、「地域社会への貢献」、「経営理念の具現化の一方策」、「社会とのコミュニケーション」、「社会への投資」といった項目は1990年度には見られなかった選択肢であり、調査主体である日本経団連自身が社会貢献活動に対する考え方を変化させていることがうかがえる。

第二に、1990年と2005年の回答推移を比較してみると、「コーポレートブランド向上の一方策」(56.4%→13.2%)、「利益の一部の社会還元」(46.6%→12.5%)、「社風の形成を促すための一方策」(23.7%→2.7%)といった回答が著しく減少している。一方で、新たに加わった「地域社会への貢献」(75.2%)、「経営理念の具現化の一方策」(36.9%)といった回答が、2005年度には増えている。また、「社会への投資」(5.1%)といった回答が出てきた

ことも特筆すべき点であろう。

以上のような点から、CSRという概念が登場したことを契機に、社会貢献を経営理念の具現化のための方策の1つとして捉えて、事業活動と密接な関係をもつ地域社会との関係を大切にする姿勢や、多様なステークホルダーとコミュニケーションを取りつつ、より良い社会づくりへ投資をしていくという考え方が定着しつつあるといえる。この傾向は本年発効が予定されるCSRの国際規格（ISO26000）において事業活動と社会的責任の関連性と重要性を特定するという考え方が導入されることから、さらに進むと思われる。

また、最近の社会貢献活動の傾向として、社員や顧客、消費者を巻き込んだ活動の展開が増えていることが特色である。巻き込み方には、職場募金や社員のボランティア組織の他にも、売上の一部を寄付に回すようなマーケティング活動と一体となった活動（コーズ・リレイテッド・マーケティング）、株主への社会貢献のお誘いなど多様なものがみられる。

表2 ステークホルダー参加型社会貢献活動事例

資生堂「花椿基金」	各会員希望の口数を申請の上、毎月の給与から控除する。	支援先の選定は会員の中から運営委員選定 資生堂WEBで報告。分野は女性・子ども・障がい者・環境保護。	なし(※)
リコー「FreeWill」	毎月の給与と賞与の端数(給与100円未満、賞与1,000円未満)を献金	社員の社会貢献活動支援基金および団体への寄付基金	あり
丸紅「100円クラブ」	グループの役員、社員、退職者が会員。毎月100円を積立	丸紅基金にプール	あり
東京リース「T-POTクラブ」	1口100円をグループ役職員の給与から天引き		なし
三井住友海上「スマイルハートクラブ」	毎月給与の100円未満の端数+100円×任意口数を拠出。		あり
損保ジャパン「ちきゅうくらぶ社会貢献ファンド」	毎月一口100円以上の任意金額を天引き	・広域災害発生時の支援 ・社員のボランティア活動費用支援 ・メンバーが希望するNPOへの寄付 ・企業財団を通じた寄付 ・会員数は2008年度で6,068名。平均月額寄付230円。総額16,747,680円で、ファンド総額は現在2200万円。1999年からの寄付累計は約1億5千万円	あり
富士ゼロックス「端数倶楽部」	毎月の給料と各期の賞与の『端数』(100円未満の金額)に、個人の自由意志による拠出金(1口:100円で最低1口から最高99口の範囲で任意)をプラス	・会員が必要と考える4分野(福祉、文化・教育、自然環境、国際支援) ・用途は会員が推薦し運営委員会で承認された各種NPOや任意団体への寄付金および会員自らの企画・運営による自主プログラム活動費 ・会員数は2008年度で4,070名 ・年間3千万円を超える資金を寄付	あり
あいおい損保「ゆにぞん募金」	一口101円から最大10口まで毎月引き落とし		あり
株式会社デンソー	毎月の給与と賞与の100円(100円単位で複数口も可)を給与天引き	・会員が関わっているNPO・ボランティア団体へ寄付、ボランティア活動資金、自然災害義捐金などに使用 ・2007年3月現在で3,930名の加入。(想定年間寄付額:5,502,000円)	あり

出所：各社CSR資料より作成

5. 社会貢献のプラットフォーム：社会貢献市場創出の必要性

以上の米国における個人寄付の動向、日本企業の社会貢献の変化からみて、第一にフィランソロピーの世界にも、成果重視の動きが進んでいるといえるだろう。これは短期的な成果や数値目標を追うといった「せちがらさ」を迫るだけではない。NPOや社会起業家といった市民セクターが社会サービスにおいて、なくてはならない事業体になりつつあるということが背景にあるからである。第二に成果重視が透明性の確保につながれば、社会貢献に参加する人口が増える可能性を示唆しているといえよう。

平成21年度補正予算では、地域社会雇用創造事業において70億円の基金を積み、800

人の社会起業家を育成する「社会起業インキュベーション事業」と、12,000人の「社会的企業人材創出・インターンシップ事業」を開始する。これらは、環境、福祉、子育て支援、地域防災など様々な社会サービスの民間主体を形成し、そこで新たな雇用を創出しようとするもので、まさに「新たな公共」を生もうとするものである。

しかしながら同事業の終了後に本当にNPO、社会起業家が育ち、雇用が継続するためには、「民が民を支える」資金循環をつくる必要があるであろう。株式会社を投資家が支える株式市場があるように、市民、企業、消費者等が社会貢献に参画できるような社会貢献プラットフォーム「社会貢献市場」を政策的に構築していくことが必要なのではないだろうか。

理科系大学院生相手に CSR を講義する

富士ゼロックス株式会社 CSR 部

澁谷 隆

1. はじめに

平成 20 年度及び 21 年度のそれぞれ後期に、首都圏某大学院で修士・博士課程の院生に対してリレー講義「技術者倫理」の一部として、1 コマ 90 分を 2 回にわたり「企業と倫理 - CSR -」を担当する機会に恵まれた。

企業の実務を知らない理科系大学院生に私の説明がどこまで届くか、彼らに僅かでも企業活動に興味と希望を抱かせることができればお互いに得るところも大きいだろうと考えて引き受けたが、結果は引き受けて大いに気付くところがあった。講義後のアンケート結果にも励まされた。初冬の金曜日夕方にお付き合いいただいた院生諸君に改めて感謝したい。

22 年度にも機会があれば、更に改善してチャレンジしたい。

この場でささやかな私の体験を敢えて披露する趣旨は、CSR に関わる議論を今日国際社会のメンバーの誰もが銜いなくできることを理想と考え、そのためには講義の内容も方法ももっと進化させる必要があると切実に振り返るからである。皆様の忌憚のないご意見を頂戴したい。

2. 講義の内容と進め方

(1) 講義の準備に当たり、ほとんどの受講生は CSR についてほとんど知らないと想定した。

CSR に関してはレベルや視点の異なる有益な書物も多数出版されている。それらの著者や各種のシンポジウムなどの講師の肩書きを見ても企業実務者以外に学者・研究者も少なからずいらっしゃるが、今のところ標準教科書のようなものは見当たらない。大学院レベルでは CSR を題材として取り上げることは多いとも聞くが、事前にそれらを調査し切れずに講義に臨まざるを得なかった。

出版物も実務経験を積んで悩んで問題意識を持って臨めば参考になるが、人権や国際条約、法令の基本知識（コンプライアンスの領域）や環境技術などへの理解、企業実務の幾ばくかでも知らなければ、「コンプライアンスの領域を越えて新たな価値創造とリスク回避を目指し、ステークホルダー間の異なる要求に優先順位を付けて実務を通じて応える」などと言われてもピンと来ないだろうと考えた。そこで、「CSR の理解・発展を支えるのは総合学」であると心得えてスタートした。

さらに、受講生と議論の目的（実益）が十分共通理解されていないところに CSR の考え

方はそれ自体が発展途上にある（進化しつつある）のだから、自分も CSR に関して十分な確信と十分な理論を持ち合わせているわけではないし、講義技術も持ち合わせていないことを自覚するところからスタートした。「企業活動を行ってゆくところのような選択に迫られることがあり、その結果次第では関係者に良い企業と評価され、逆もある」ことを「デフォルトされた実例（企業名を隠した多くの失敗の実例と時間軸を短縮し結果を誇張した数少ない成功の実例）」を示しながら共感を得られることをハードルとした。

ステークホルダーが多数いることについては、自分の親・兄弟の勤務先という企業のかかわりからスタートして、就職先、近隣企業、投資対象、未来世代からの振り返りなど、自分がその立場に立った場合に企業はどう見えるか、企業に対して何を言いたくなるかについて想像力を逞しくしてもらい、それらの要求の間に矛盾がありうることを引き出そうと試みた。グループ討議やそれが無理なら講師からの質問に次々答えてもらう誘導方式も試みようとした（結果は、受講生の当惑の表情を見て取ってあきらめざるを得なかった）。

(2) 用意したパワーポイントの資料は、いきなり理論から入ることを避け、身の回りに起こりつつある最近の異常気象のデータ（気温変化、強大な熱帯性低気圧の発生状況、人口と耕地面積の変化）、将来起ったときの影響試算（地球上の氷が全て解けたときの海面上昇）、資源の希少性（可採年数）、貧困や地域紛争の実例、生物多様性に対する脅威の実例、水資源の枯渇実態などを見せて背景について考察し、これらに対して行われている真剣な国際的取組みの例（地球環境サミット、国連グローバル・コンパクト、ミレニアム開発目標、ヨハネスブルグサミット等）を挙げた。

併せて、企業活動が国際化してサプライチェーンを世界各地に広げ、その売上額は中小規模の国々の GDP に匹敵することを数字で示して、その影響力と企業活動を国単位で制御することの限界、だからこそ企業の側に自ら引き起こす社会的課題を解決する責任とともに、持続的経営の前提となる持続的社会を実現し、維持する積極的な責任があることを指摘した。

もっとも、企業活動を批判的に評価するだけでは不十分であり CSR に対する考え方の根本を歪めることを懸念した。そこで、国連グローバル・コンパクトなどにもその基本には企業の影響力を認めてこれを良い方向で引き出す、貧困や感染症、教育など本来であれば政府の役割であるが諸般の事情でこれが果たされないで現に存在している場合には企業との協力関係を強めてゆくことで解決してゆきたいとする国連側のメッセージが込められていることも指摘した。

(3) 他方で、多少背伸びもしてみた。企業法制から来る限界から CSR の必要性を説明する試み¹⁾などを行ったが、有益な議論をリードするには自分の認識と力量が全く足りないことを思い知らされた。

つまり、①16 世紀以来の株式会社の成り立ちとその後の弊害規制立法はあるが、株式会社法による直接の規制・方向付けは未だないこと、②エズラ・ボーゲル教授の主張²⁾であ

る「民主主義の世界では CSR に期待して企業が立法では手の届かない世の中の課題を解決することを待つのは不適切であり、公益を保護し推進するためには議会の立法権を積極的に活用して企業行動を制御すべきである」旨の主張（澁谷の理解）、③私自身の考えである、立法プロセスも万能ではなく（認知、立法プロセス、執行プロセスのタイムラグ）、特に CSR のような進化しつつある概念を法律に押し込めることは返って発展を阻害し企業の自主性を損ねるとの主張も行って受講生の反応を探ってみたが、私の説明がどこまで受講生に理解されたか、はなはだ疑問である。

（４）できるだけ具体的な事例を引いて説明する必要があると考えて、2 回ある講義の後半で弊社のサステナビリティレポートを参考資料として受講生全員に配布し、CSR 調達に関する記事などを解説した。華南地区の直面する課題を説明した上で、富士ゼロックス・シンセンの工員の平均年齢、出身地、定着率、宿舎の状況、工員に行ったコミュニケーション教育などを紹介し、中国人スタッフによる中国企業に対する訪問確認まで至っていることを話した。

この部分の講義に関しては受講生は静まり返って聞いていた。日頃接しない中国の事情に興味を持ったこともあるのだろう。一方で、企業活動がグローバル化するときには単に現地の法令を遵守するだけでも多くの課題があることに加えて、日本におけるルールの内外無差別適用や国際的な期待水準を踏まえて企業が自分自身で解決しなければならない課題がいくつもあることも少し理解していただけたであろうことは、アンケート結果からも見て取れるところである。

3. テスト結果から見てきたこと

講義を終了するに当たって試験を実施した。

講義の開始に当たり、講義の目的として「将来企業活動に関わった場合に評価の視点を提供する」事を掲げたため、「あなた、あるいはあなたの親族がステークホルダーとして関与する企業の CSR に関する報告書（Web を含む）を読んで社会的課題の解決に役立っていると思う活動例を二つ挙げ、その評価理由を書く」ことを求めた。また、講義の感想も求めた。

その結果、出席した受講生の約 3 分の 2 に当たる院生からレポートの提出があった。講義中に使用した弊社のサステナビリティレポートを除けば、CSR レポートを手にした経験はあまりないと推察された。³⁾

「ステークホルダーとしての関与」については、父親あるいは母親の勤務する企業、自分がアルバイトをしていたあるいは就職したい企業、その企業の商品を好んで購入している企業などが取り挙げられていた。住所地や出身地の地域企業、NPO として関わる企業などは皆無であった。CSR レポート入手の困難さなども関係してこようが、「ステークホルダー」として企業と積極的に関わる体験が乏しいこともあり、自分を「ステークホル

ダー」として意識したことがなく、レポートを書くために何とか関係を探したというのが本当のところではないか。

レポート内容については、選択した企業活動の環境面での取組みを評価するものが大多数を占め、いわゆる社会貢献活動（メセナ、フィランソロフィー）を取り上げたものはごく少数であった。CSR の中心課題として事業に関わる環境課題克服事例を取り上げる報告書が多いことを自然に反映している一方、受講生が取り上げた報告書を仔細に検討したわけではないが、厳しい経営環境の下で各企業とも社会貢献活動と自社事業との必然の関係を説明しあぐねているのではないかと懸念する。

「何故評価したのか」に答える部分については、「活動例を二つ挙げる」ところに隠された意図があった。異なる企業の同一テーマを比較する、同一企業の二つのテーマを論じて力の入れ方の差を考察するなどの考察を期待したが、該当する例はなく、「自分の価値観と合う」ことからストレートに評価すると結論付けたものが大部分であった。限られた時間でそこまで求めることには無理があったと反省している。

4. おわりに

なお、講義内容に関するアンケート結果については、もとより厳しい意見は講師に対して遠慮して書いて来ないことは考慮に入れても、「これから社会に出る私たちに有益な視点を提供してくれた」、「講師の経験や海外の活動の具体例が聞けてわかり易かった」などの積極的な評価が少なからずあったことには力づけられた。また、努めて心がけようとした私の意図に反応して、「CSR は企業の独りよがりでは成立せずこれを理解する人がいて始めて成立する」、「自分はこのように考えるが、別にこのようにも考えられる、あのようにも理解できる」という講師の基本姿勢を評価するとの声があったことは、率直に嬉しかった。

他方で、「内容が多岐に渡りすぎて説明について行けなかった」、「専門用語が説明なしに飛び出してきて困惑した」、「パワーポイントが先に行き過ぎて説明とマッチしていなかった」との指摘があったことは、改めてわが身の未熟さを思い知らされた。

さらに励み、社内外で CSR 議論の進化のために尽くして参りたい。

【注釈】

- 1) 「CSR 企業価値をどう高めるか」編者：高巖・日経 CSR プロジェクト（2004 年 日本経済新聞社）13 ページ以下を参考にした。
- 2) 「暴走する資本主義」Robert B Reich 著、雨宮寛/今井章子訳（2008 年 東洋経済出版社）229 ページ以下「第 5 章 民主主義と CSR」参照。
- 3) 2 月 8 日付の読売新聞記事「CSR 就活生の企業選択基準に」によれば、ある調査で「企業選択する上で CSR の視点が必要」と回答した大学生、院生が調査対象の 9 割に及ぶこ

とが紹介されている。なお実態を調査する必要がありそうである。

(意見にわたるところは、全て澁谷個人の意見であり、富士ゼロックス㈱の見解ではありません。)

イオンの社会貢献活動 — 「ラオス学校建設支援」 活動報告 —
イオン1%クラブ 事務局長
友村 自 生



写真①（上） これまでの教室と子どもたち

写真②（下） 新校舎から元気に飛び出す子どもたち



不便な生活環境の中で暮らす子どもたちの輝く笑顔を見て
「本当の豊かさ、幸せって、何なのだろうか」
私はラオスからの帰路、考え込んでいました。

1、企業の存在価値

1980年代半ば、私は当時の経営トップからがことある度に

「企業は何のために存在するのか、何のために利益をあげるのかをよく考えよ」

と指導されていたのを覚えております。

「地域のお客様により良い商品を、よりお値打ちに提供すること」

「納税を通じて国家に貢献すること」

「利益を出し株主に配当すること」

「従業員の雇用を確保、持続し、従業員がより文化的な生活ができるようにすること」
どのステークホルダーに重きを置くかにより、違うでしょうが、企業が社会の一員としてその存在感が問われる今日的に考えれば、それは、

「利益を出すことが企業の最終目的であってはならない。大切なことは利益をどう使うかであり、これからは、利益の額ではなく、利益の使途が問われる」

ということではないかと考えております。

つまり、小売業は平和産業であり、人間産業であり、地域産業である以上、イオンの店舗がある地域のお客様から、

「ここに開店した店がイオンで良かった」

と思われるよう地域に貢献することではないでしょうか。

私の記憶では、その当時は今日ほど「社会貢献」とか「企業の社会的責任」という言葉は、世の中には定着していなかったと思います。企業を評価する言葉としては、これまでも、「エクセレント・カンパニー」「ビューティフル・カンパニー」とか様々な言葉が使われてきましたが、その多くは、利益の額や効率などをもとにしたものでありました。そういう時代に、利益の使途に重きを置いた当時の経営トップのものの考え方、時代感には、強い衝撃を今なお覚えております。

私の所属する「イオン1%クラブ」は、こうした背景で生まれました。

2、イオン1%クラブ

イオン1%クラブは、「平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」というイオンの基本理念に基づき、1989年に設立され、主に「環境保全」「地域の文化・社会の振興」「国際的な文化・人材交流、人材育成」という3つの事業を柱に活動しております。活動の原資は、小売店舗「ジャスコ」を中心とするイオングループ各社で一定額以上の単年度の利益があり、かつ、累積損失がない企業からの「税引き前利益の1%」によります。

「環境保全」分野での主な事業としては、

- (1) イオンの店舗の周辺にお住まいの子どもたちで、環境保全活動を行う「イオン・チアーズ・クラブ」事業。
- (2) その「イオン・チアーズ・クラブ」の1年間の活動の発表会を行い、優秀な活動を行った子どもたちは夏休みが、国内外でエコライフを体験する「ドイツに学ぶエコライフ」「富良野自然塾」事業。
- (3) イオン1%クラブが設立20周年を迎えた今年からは、全国10か所で、環境問題について講演会を開催し、環境問題について何かのアクションを起こすキッカケ作りを目的とした「イオン環境塾」事業。

などを行っております。

「地域の文化・社会の振興」分野の主な事業としては

- (1) 日本各地のお祭りや賑わい創出のイベントの応援事業を行い、ただ単に資金協力をするだけではなく、イオンの従業員もその出演者として参画したり、会場提供を行い、一緒に盛り上げるよう心掛けております。
- (2) 子育てママの支援として、子育ての悩みや不安に対し、専門家の先生からお話を聞き、質問をして頂く「すくすくラボ」事業。この「すくすくラボ」では、古くから歌い継がれてきた「童謡」を、子どもたちに伝える活動を行っている、由紀さおりさん・安田祥子さんご姉妹による童謡コンサートも併設しております。
- (3) 地震などの災害時に、被災者の皆様の一時的な避難場所を提供する「バルーン・シェルター」を全国25か所で設置する事業。

「国際的な文化・人材交流、人材育成」分野では、世界各国の高校生と日本の高校生同士が交流する「ティーンエイジ・アンバサダー」事業を行っております。高校生が訪ねた国での、ホームステイや高校での体験入学を通じ、お互いの文化や歴史、価値観への理解を深めています。

2009年9月にはこれまで日本に招聘した「ティーンエイジ・アンバサダー」全員に連絡し、世界各地23カ国、182名による、同窓会も開催いたしました。

3、学校建設支援事業

その一方で、世界の一部の地域では、自国語の言葉を習う場を与えられていない、或いは、日本では想像できない劣悪な環境で勉強している子どもたちが多くおり、その子どもたちに、何かできないだろうかという想いで、私たちの「学校建設支援」事業は始まりました。

(1) カンボジアの子どもたち

イオン1%クラブの学校建設支援事業は、カンボジアで学校建設を行っている個人の話を知り、その活動を資金面で応援することから始まりました。

カンボジアの子どもたちが学んでいる学校とその教室の物理的な状況は、私たちの想像をはるかに超えた劣悪なものでした。老朽化といった言葉以前に、地面剥き出しの教室の床、電気のない教室、隙間だらけの校舎の外壁、1冊の教科書を何人かで共有して学んでいる子どもたち、不足する先生、そのすべてが我々には衝撃でした。

それだけではなく、家事を手伝うため、学校にも通えない子どもたちも、未だに多いのが現実でした。しかしながら、そうした環境の学校をたずねてみると、貧しく劣悪な環境にも拘わらず、子どもたちは、日本の子どもたちからは想像できないほどの輝く笑顔に溢れ、生き生きとしておりました。何にも代えがたい大切な宝物と思えました。

(2) イオンらしく

しかし私たちは、その活動の支援をしていく中で、

「単に資金の提供だけではなく、もっとイオンらしいやり方はできないだろうか」と考えるようになっておりました。

私たちは、多くのお客様がご来店され、多くのお客様と接する店舗という場を持つ小売業の特徴を活かし、「お客様と共に行うことがイオンらしいやり方」と考えました。

まずはお客様に、私たちが暮らすアジアの一部では、こうした子どもたちが多くいることを知ってもらい、共鳴が得られたお客様には、イオンと共に、学校建設支援事業にご参加を頂く、という基本的考え方の骨格ができました。

しかし、学校という学びの場を作ることは、こうした「想い」だけでできるわけではなく、私たちは、次なる問題「学校建設の具体的な進め方」を考えなければなりません。

(3) 日本ユニセフ協会との連携

私たちは日本の小売業であり、カンボジアに店舗や事務所がある訳ではありませんので、

現実的な問題として、カンボジアの諸事情もわからない我々は、誰かに学校建設を請け負ってもらわなければ、何もできません。

この課題の解決には、多少の時間を要しましたが、テーマが子どもたちに関わる、ということもあり、日本ユニセフ協会に相談したところ、「学校建設支援を一緒にやりましょう」というご返事を日本ユニセフ協会より頂戴し、建設に関わる管理は現地ユニセフ事務所をお願いすることで決まりました。

日本ユニセフ協会との連携の中で、最も感心したことは、日本ユニセフ協会の

「学校を作るといっても、校舎という箱を作るだけでは意味がない。子供たちが衛生的な水を利用できるよう井戸を掘り、また教材を提供するとともに、先生の育成を目的としたプログラムを提供し、各学校が3年間で自立できるように支援する」

という考え方でした。「学校建設支援」事業の目的が、子どもたちの笑顔を、各地にそして未来につなげることだからです。

(4) 資金面での連携

もう一つ現実的な問題が、資金の問題です。

1校あたりの必要資金額を日本ユニセフ協会を通じ調べてもらった処、1校あたり日本円で約400万円前後、目標としていた1年で50校の建設には、約2億円が必要ということがわかりました。

この2億円という数字は、私たち「イオン1%クラブ」にとり、とても大きな数字でありましたが、また大きな数字だからこそ「イオンらしいやり方」で何とか達成できないか、考えました。その結果、私たちが「マッチング」と呼ぶ方法にたどり着きました。それは、

「イオンが全国店舗にて、お客様に学校建設募金を呼び掛ける。」

「このお客様募金総額とほぼ同額をイオン1%クラブが拠出（マッチング）する。」

「お客様募金とイオン1%クラブの拠出金に応じて、ユニセフ協会も応分の拠出する。」

というものです。この「皆でやる」スキームで、私たちの学校建設支援事業は、2001年、そのスタートを切りました。

(5) カンボジアでの学校建設支援事業

2001年から2003年までの毎年、春に日本でのお客様募金を行い、翌年春から順次、学校が開校するという計画で進め、3年間でお客様からの募金、イオン1%クラブの拠出金、そして日本ユニセフ協会の協力により、3年間で、149校の学校を開校しました。春の開校式には日本のお客様にもご参加を頂き皆でその喜びをわかち合いました。



写真③（上）カンボジア内陸部に開校した学校の新校舎

写真④（右写真）

トンレサップ湖北東の川沿いに開校した新しい学校の開校を喜ぶ子どもたち。この学校には、多くの生徒が毎朝船を漕いで通学していました。その1人、チャイ・ニューさんの夢は、「しっかり勉強してこの学校の先生になること」と語ってくれました。



（6）ネパールでの学校建設支援事業

2004年から3年間の計画で始め、順調にスタートを切りました。しかしその後、ネパール国内の政治的混乱もあり、開校式に日本からお客様にご参加を頂く状況にはない事態となり、カンボジアのような笑顔に溢れた開校式を行うことはできませんでしたが、2年間で、57校の学校が開校を迎えました。その一方で、改めて平和な社会の尊さを実感致しました。



写真⑤（左）ネパールの支援前の旧校舎



写真⑥（右）建設された新しい校舎

4、ラオスでの学校建設支援事業

(1) 開校式の狂い

ラオスでの事業は、2006年から2008年まで実施し、お客様募金、イオン1%クラブと、日本ユニセフ協会の拠出により、予定の3年間で100校を建設支援しました。しかし3年目の2009年春の開校式は、出かけてみるまでわからない状況に追い込まれました。

春に開校式を行うにあたり、前年の12月頃には、現地ユニセフとの打ち合わせと開校式会場の事前視察に私たちは日本から出向いておりました。しかし2008年は、9月から10月にかけて集中豪雨により、ラオス全土で陸上交通の要である橋が流されたり、道路が冠水したりで、開校式を予定していた建設予定地まで建設資材が運べない状況でした。

この事態に対し、管轄自治体でありますルアンパバン県、及びラオス教育省が、本来認められていない夜間の工事を認めるなどの配慮により、何とか開校式が間に合いました。

(2) 悪戦苦闘の「ガビダン（赤とんぼ）」

2009年3月の開校式は、街全体が世界遺産である古都ルアンパバン郊外にある小さな村で開催され、日本からも募金をして頂いたお客様を含め、60名が参加しました。

私は、開校式の2日前にその学校に通う生徒たちに会いに行きました。生徒たちにラオス語に翻訳した日本の童謡「赤とんぼ」「幸せなら手をたたこう」を子どもたちがラオス語で合唱できるよう、トレーニングをするためです。これはイオン1%クラブの学校建設支援事業の話を知り、開校式にボランティアで参加したいとお申し出を頂いた、由紀さおりさん、安田祥子さんご姉妹から、ラオスの子どもたちと一緒に歌を唱いたい、というご提案を頂いたからです。そのために開校式2日前に現地に行くことには、私たち事務局内では、

「開校式当日に少し早く行って練習すれば大丈夫でしょう」

という意見もありましたが、開校式には由紀さおりさん、安田祥子さんが出席する以上、うまく歌ってほしい、という想いもあり、やはり2日前に行くことにしたのです。

しかし、私の考えた2日前でも、それは甘い考えでした。もとより学校での授業には音楽などはないラオスの子どもたちに、歌を教えるということは、っては、大変なことであり、音程は20回30回の練習で何とかなくても、「リズム」つまり、音程をどのくらい伸ばしたらいいのか、なかなか覚えてもらえず、全員が何度練習しても揃わないのです。

結局、リズムに大きな課題を残したまま、とうとう本番当日を迎えることとなりました。

私は、開校式前夜ルアンパバン入りしたご姉妹に正直に

「何度も練習したのですが、出だしの部分♪ガビダン〜♪は大丈夫なんですけど……」

と伝えると、そのご姉妹からは、「大丈夫ですよ、私たちがうまくやりますから。」

と微笑まれ、少し肩の荷が軽くなったのを覚えております。



写真⑦開校式に参加した由紀さおりさん、安田祥子さんご姉妹



写真⑧旧校舎の教室内部。剥き出しの地面。 写真⑨1冊の教科書を皆で使う生徒

(3) 子どもたちとの交流会

開校式の式典部分は、ラオス教育大臣、ルアンパバン州知事、ラオスユニセフ代表、及び日本側の何名かが挨拶をし、前述の童謡ミニコンサートや、地元の民族舞踊披露等で、約90分ほどで終了します。その後、日本からの参加者たちは、1年生から5年生（ラオスの小学校は5年まで）の教室に思い思いに入り、子どもたちと交流をします。歌の教室や、お絵かきの教室、お手玉の教室、そして校庭では日本から参加した新体操の選手たちが、リボンやフープで子どもたちと楽しんでいました。その笑顔には日本からの参加者が皆、言っていました。「この素晴らしい笑顔は宝物。もっと多くの人に見てほしい」と。



写真⑩交流会にて、新校舎の校庭で、リボンを楽しむ子どもたち。



写真⑪交流会にて、新しい教室の中で、風船や紙風船で遊ぶ子どもたち

5、学校建設支援事業の今後

私たちの学校建設支援事業は、カンボジア、ネパール、ラオスという、イオンのビジネスとは無縁の地域で実施してきました。よく行われる論議の中で、企業の CSR 活動領域と企業の事業領域の関連性・必要性の議論があります。

私は、企業が社会に存在する一員である以上は、企業の社会貢献活動は、その会社の業績向上施策とは一見離れていても良いと考えております。特に、教育は平和な世界を築いていくための基本部分にあります。小売業が平和な社会の恩恵を受け成り立っている産業である以上、私たちの学校建設支援事業は、その恩返しと考えております。

当初3年間で終わる予定だったラオスでの学校建設支援事業でしたが、ラオス政府の強い要請を受け、1年さらに続け、2010年3月末、私たちは4年目の開校式を行います。由紀さおりさん、安田祥子さんご姉妹からも再度、ボランティア参加したい旨、ご連絡を頂きました。ありがたいことです。

この後は、ベトナムの世界遺産都市・フエ市で学校建設を行う予定でおりますが、明確に言えることは、イオン1%クラブがこの活動理念を変えない限り、そして、アジア各地に、恵まれない学習環境の中でも、素敵な笑顔と豊かな感受性をもった子どもたちがいる限り、この事業は続いていく、続けていかなければならないと思っております。

6、結び

「・・・・・・2泊4日という強行なラオス訪問でしたが、今 物や情報に溢れた生活に慣れてしまっている私達は、ラオスで子どもたちの心豊かで、素敵な感性を共有出来、充実した忘れられない旅になりました。そして改めて本当に豊かさとは？幸せとは？を考えさせられた旅でもありました。来年も参加させていただくことがきまったようです。ラオス語の歌を忘れない様にしなければ・・・・」

これは、2009年3月のラオス学校開校式にボランティア参加された安田祥子さんが寄せた手記の抜粋です。

私自身、開校式では、通訳を介し、何人もの子どもたちに同じ質問をしました。

「将来の夢は何？」と「大きくなったら何になりたいの？」という質問です。

彼らの多くの答えは、次の3つに集中していました。

「いっぱい勉強して働いて、親や家族を楽にして（助けて）あげたい。」

「大きくなったら、学校の先生になって、皆に勉強を教えたい」

「国の役にたちたい」

私は愕然としました。これをはたして、「いやいやラオスは社会主義国家だから」とか「発展途上の段階では日本もそうだった」という意識や認識で片づけて良いのだろうか。学校に行きたくても学校がない、家事の手伝いで行かせてもらえない、教科書も皆で共有。そんな環境でも常に笑顔を絶やさないラオスの子どもたち。一方で、何一つ不自由がない環境の中で、学校に行きたくなかったり、常に何かに不満を感じている日本の子どもたち。どちらが幸せなのか、などという議論は無意味だと思います。ただ、少なくともラオスの子どもたちとの交流は、私たちが忘れていた何か大切なことに気付く良いキッカケでした。

以上

1000 ドルでできること。小さな力を大きな力に。

日本水フォーラム・マネージャー

山 口 範 子

1 はじめに

地球上の水問題の極一部について、数字を用いてご紹介します。

- **9 億人**（世界人口の 13%）が、汚染から保護されていない水源を使っている。¹
- 今世紀半ばまでに、最悪の場合で **60 か国の 70 億人**が、最善の場合でも **48 か国の 20 億人**が水不足に直面することになると予測されている。²
- **25 億人**（世界人口の 38%）が、適切なトイレを利用できない。そのうちの **12 億人**には、トイレすらない。³
- 安全な水とトイレなどが無い不衛生な環境が原因となり、毎年、下痢で年間 **180 万人**が死亡している。そのうちの **90%が 5 歳未満の子ども**。⁴
- 自然災害による死者の **90%以上は洪水**、暴風雨などによるもの。⁵
- 人口増加や気候変動などにより、2050 年には、現在の 2 倍の **20 億人**が水災害を受けやすくなると予測される。⁶
- 全水利用のうち世界では約 70%、アジア地域では 80%以上が農業用水。⁷

日本水フォーラムは、「大胆な発想と行動力で社会を大きく動かし、地球上の水問題解決に大いなる貢献を果たす」というビジョンを実現するため、国内外で幅広い活動を行っています。活動の一環として、これまで培ってきた国際ネットワークを活かし、途上国における草の根活動の支援や、現地パートナーとの草の根活動の実施を通して、水問題解決に貢献しています。会員一人ひとりの皆様はもちろん、ご協力いただいているプレミアム団体会員の皆様、ダルビッシュ有選手、そして一般の皆様のご好意と多大なるご支援で、多くの活動を実施しています。

2 JWF ファンド (Japan Water Forum Fund)

JWF ファンドは、地域の水問題を解決するために、草の根の活動を行っている発展途上国の団体に対し、活動資金を援助することを目的として設立されました。

1年に1回、ニュースレターやホームページを通じて募集した、発展途上国の団体からの提案に基づき、JWF ファンド審査委員会により選定された活動（約 10 件）へ、活動 1 件あたり 1,000US ドルを上限とした資金援助を実施しています。JWF ファンドは、日本水フォーラムの会員の皆様から納入された会費と広く一般の皆様から寄せられた寄付（JWF 国際貢献基金）で運営されています。

図表 1：支援国一覧（平成 22 年 1 月 20 日現在）

地域	国名	支援件数
アジア	インド	8
	スリランカ	7
	パキスタン	6
	ネパール	6
	バングラデシュ	3
	ミャンマー	3
	フィリピン	1
	タイ	1
中東	エジプト	1
	イラン	1

地域	国名	支援件数
アフリカ	ウガンダ	9
	ケニア	5
	ガーナ	4
	ナイジェリア	4
	マリ	3
	セネガル	3
	コートジボワール	1
	リビア	1
	エチオピア	1
	モザンビーク	1

図表 2：支援実績一覧（平成 22 年 1 月 20 日現在）

応募件数	1,003 件（52 カ国）
支援件数	68 件（19 カ国）
受益者数	105,959 人
作った井戸・給水設備の数	210 施設
作ったトイレの数	237 個
教育プログラム実施数	62 回

平成 20 年度は、水供給（井戸建設、雨水貯留タンク設置）、衛生（トイレ建設、手洗い場の整備）、水・衛生に関する教育（コミュニティや学校における啓発活動）などに関する事業 10 件を公募案件の中から選定し、その支援を行いました。これらの支援には、日本水フォーラム会員の皆様の会費が直接投入されています。

図表 3：平成 20 年度支援事業一覧

No.	事業実施国	草の根事業の内容
1	バングラデシュ	4 基の井戸建設と 20 基のトイレ建設
2	ガーナ	雨水貯留タンク（500 リットル）の設置
3	インド	フッ素害の出ている村の学校での雨水採集システムの設置
4	ケニア	安全な水供給のためのパイプシステム建設
5	ネパール	学校が中心にある市場へのトイレの設置（4 個室）
6	パキスタン	手押しポンプ井戸（1 基）の建設と安全な飲料水に関する啓発活動
7	フィリピン	1 基のトイレの改修と衛生に関する教育活動
8	スリランカ	10 基のトイレ建設とその使用方法、衛生に関する教育活動
9	タンザニア	トイレへの手洗い施設設置、汚水処理用の穴の建設、手洗いに関する教育
10	ウガンダ	手洗い施設（6 基）の設置と手洗いに関する生徒へのトレーニング

(1) パキスタンからの事業報告

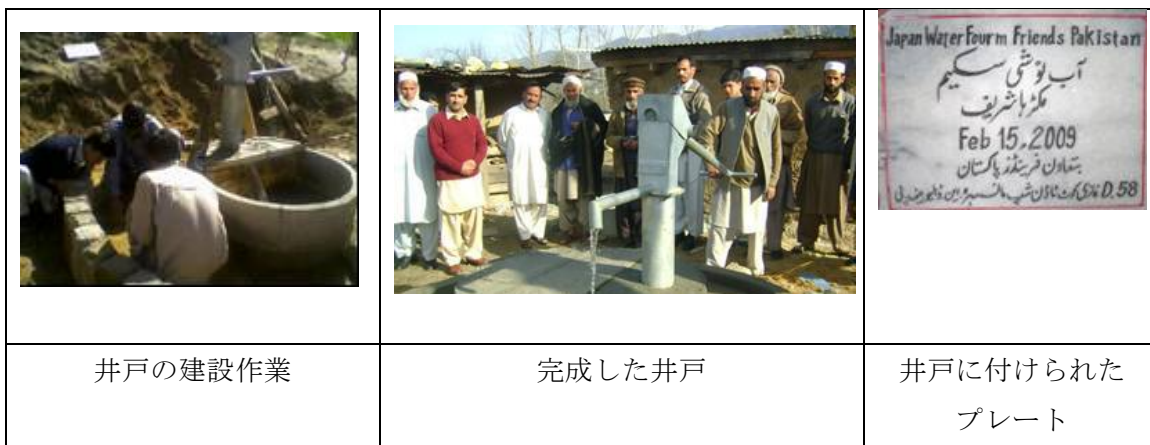
Makria Shinkhari 村では近くに飲料水となる水源はなく、遠くまで水を汲みに行かなければならないため、水汲みのための労力と時間は、村人にとって大変な負担となっていました。また、村を流れる川は汚染されており、村人はその汚染された川の水を飲料としても使用しているため、それが病気の原因になっていました。

本事業では、地域住民たちが立ち上げた水管理委員会のもと、手押しポンプ井戸（1基）の建設と安全な飲料水に関する啓発活動が行われ、住民 350 人の生活が改善されました。

写真 1



写真 2



(2) フィリピンからの事業報告

Santiago 小学校(生徒：400 人、先生：14 人)では、2 基しかないトイレの老朽化が進んでいました。また、トイレの屋根も傷んでいるため、雨期には雨漏りがひどくなるだけでなく、トイレに水洗や手洗いのための水供給システムがないため、屋外での排泄、もし

くは、学校近くの民家でのトイレ借用を強いられていました。手洗い施設がないことで、病気になるやすい状況でもありました。

本事業では、トイレの修繕・増設、し尿処理システムの設置、さらには、手洗い施設とそのため水供給システムの追加が行われ、学校の先生と生徒たちの健康維持に大きく貢献することができるようになりました。

写真 3



写真 4

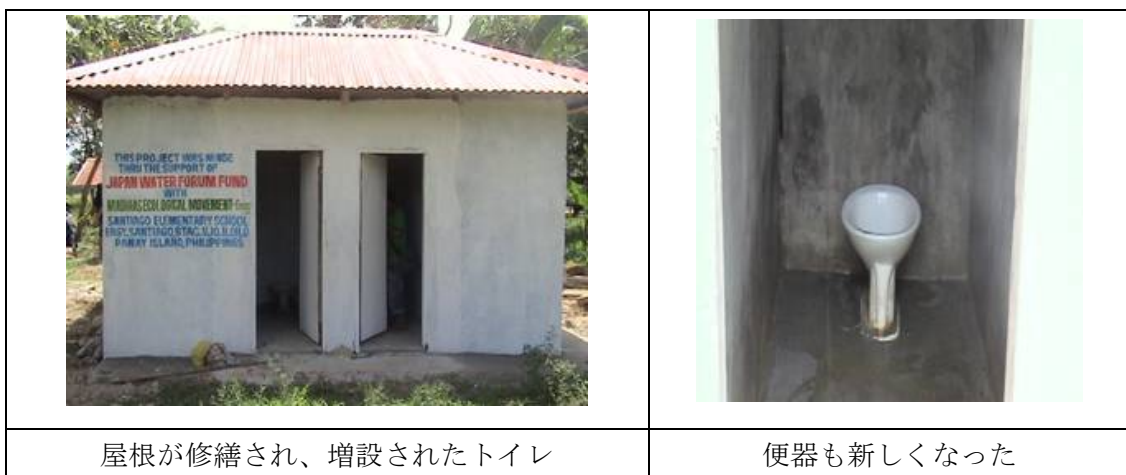


写真 5



3 プレミア団体会員による社会貢献活動との連携

日本水フォーラムは、そのビジョンを共有し、長期的なパートナーとして世界の水問題解決に向けた取り組みを支援していただけるプレミア団体会員の皆様とともに、途上国における水と衛生に関するプロジェクトを実施しています。

(1) P&G「水を届けようキャンペーン」

平成 20 年度に 2 度に渡って「水を届けようキャンペーン」を展開したプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社から、その売り上げの一部をご寄付いただきました。

寄付金を用いて、途上国において学校の子どもたちを対象とした、水と衛生に関する草の根事業を 4 件スタートさせました。

①フィリピン「エコサン・トイレ[®]の普及プロジェクト」

No.	事業地	草の根事業の内容
1	パンガラップ小学校 生徒数 3,578 名（男子 1,859 名、女子 1,719 名）	<ul style="list-style-type: none"> 容量 10 キロリットルの貯水タンク (1 基) 水道管の設置 エコサン・トイレ (男子用 1 台、女子用 2 台) の設置 手洗い台 (3 台) の設置 既存トイレの修理 衛生に関する教育プログラムの実施

写真 6



②スリランカ「安全な水供給と衛生プロジェクト」

No.	事業地	草の根事業の内容
2	ゴッバカドゥワ農村学校	<ul style="list-style-type: none"> 深井戸 (1 基) の建設 容量 2,000 リットルの雨水貯留タンク (1 基) 水道管の設置 トイレユニット建設 便器 10 台、小便器 5 台、洗面台 2 台 水と衛生に関する啓発授業の実施

写真 7



③バングラデシュ「統合的水供給・衛生プログラム」

No.	事業地	草の根事業の内容
3	ジャガティユニオン (1-12 年生までが通う農村学校) 生徒数 600 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雨水貯留タンク (1 基) の設置 ・ 深井戸 (1 基) の建設 ・ エコサン・トイレ (10 台) の建設 ・ バイオガスプラント (1 基) の建設 ・ エコサン・トイレと衛生に関する授業の実施

④ペルー「安全な水供給と衛生プロジェクト」

No.	事業地	草の根事業の内容
4	フアンジャコミュニティ (5-12 才までが通う学校)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貯水タンク (1 基) ・ ろ過用フィルターの設置 ・ トイレ・下水道システムの修復 ・ 衛生に関する啓発授業の実施

(2) 4℃「アクア・プログラム」

ジュエリーブランド「4℃」を提供する株式会社エフ・ディ・シー・プロダクツとともに、水問題を抱える女性たちを支援するための共同プロジェクト「アクア・プログラム」を太平洋の島嶼国「キリバス」でスタートさせました。

キリバスの淡水資源は主に地下水と雨水ですが、降水量が少ないと地下水の塩分濃度が高くなり、井戸から汲み上げた地下水は利用できなくなります。そして、家族のための水汲みは、女性にとって大きな負担となっています。雨水貯留タンクの設置は、その労働を大きく軽減します。

写真 8



タンクの設置に積極的に協力する住民たち

写真 9



雨水貯留タンクが設置されたボンリキ村の集会所

ボンリキ村で開催されたワークショップの様子

ベシオ村のワークショップに参加した若者たち

事業実施地	草の根事業の内容
アクア・プログラム (第1回) 南タラワ (ボンリキ村・ベシオ村)	<ul style="list-style-type: none"> 4つのコミュニティのマニユエバ (集会所) に、容量:約 1500 リットルの雨水貯留タンクを各 1 基ずつ、合計 4 基の設置 タンクの管理方法・使用方法、貯めた水の利用方法、雨水貯留に関する啓発活動 ※ 本プログラムには、「AQUA FAIR」の収益金が使われています。
アクア・プログラム (第2回) 南タラワ (ベシオ村)	<ul style="list-style-type: none"> 2つのコミュニティのマニユエバ (集会所) に雨水貯留タンクを各 2 基ずつ、合計 4 基の設置 効果的な公共教育・啓発活動 ※ 本プログラムには、「LOVE SNOW FAIR」の収益金が使われています。

(3) 東レ「トレビーノ基金」

地球環境問題に対応した先端技術を開発している東レ株式会社とともに、途上国の水問題解決に向けた事業を支援するために、トレビーノ基金を立ち上げ、インドの飲料水供給プロジェクトをスタートさせました。

インドでは、非衛生的で汚染された飲み水を使用することにより、人々は健康を害し、また、飲料水を確保するために女性や子どもたちは一日に何時間もかけて水を運ばなくてはならず、これが生活の大きな負担となり、生産性低下と貧困の深刻な要因となっています。

この飲料水供給プロジェクトは、インドのマハーラーシュトラ州トンガオン村の村民を対象に、安全な飲料水の供給、衛生環境の理解・改善、女性の参加と管理能力強化を促進

することを目的として実施するものです。

写真 10



4 ダルビッシュ有水基金

「ダルビッシュ有水基金」は、水不足に苦しむ世界の人々に安全な水を提供することを目的とし、2006年3月に設立されました。本基金には、ダルビッシュ有投手がシーズン中の公式試合で1勝するごとに、10万円が積み立てられます。また、趣旨に賛同する方からの寄付を受け付け、広くファンや市民の方々の参加を募っています。日本水フォーラムは、基金の管理、資金提供先のプロジェクトの選定、モニタリング等を行っています。

平成20年度は、前年度末にスタートした、ソロモン諸島及びカンボジアの草の根事業を引き続き推進しました。ソロモン諸島では、雨水貯留タンクが2つの村に合計5基設置され、村々の住民221名に水の供給を行うことができるようになりました。カンボジアでは、4つの村落に合計9本の浅井戸が完成しました。今後は、地域住民で結成された管理組合がそれぞれ井戸の管理を行っていきます。

平成20年度、同基金には、4月以降に15勝をあげたダルビッシュ有選手から150万円、一般の皆様から732,495円のご寄付をいただきました。

事業実施地	草の根事業の内容
ソロモン諸島 セントラル州 ルッセル諸島	<ul style="list-style-type: none"> 雨水を貯留するためのタンクをマルラオン村に3基、カルモルン村に2基設置（各家庭の屋根の上に降った雨はタンクに集められ、飲み水や料理用の水として使われる。）
カンボジア プルサット州 ク ラコー郡	<ul style="list-style-type: none"> チョーチョック、オアンチャン、ポーコーエン、ポーエンの各村に計9本の浅井戸を掘削 将来のメンテナンスが困難になることを懸念し、ハンドポンプ等は設置せず、ロープにバケツを付けて水汲みができる簡易なものとした

写真 11



5 「WaterAid」 との連携

平成 21 年 9 月末には、安全な水と健全な衛生環境を世界中の人々に提供するために活動するイギリスの慈善団体「WaterAid」を支援するためのチャリティー・コンサートが横浜スタジアムで開催され、矢沢永吉さんをはじめ、出演アーティストの皆さんによる会場と一体となったパフォーマンスが繰り広げられました。日本水フォーラムは、本コンサートの後援団体として参画し、また、WaterAid が推進する「バングラデシュにおける環境衛生向上事業」の共同事業者として参画することになりました。本事業では、バングラデシュのスラム地域における地域の環境衛生向上をめざし、地域コミュニティの能力強化活動などを実施します。

6 その他

愛知県清林館高等学校の生徒会及び PTA 関係者の皆様が、平成 20 年 9 月に「水と共に生きる」をテーマとして開催された文化祭で募金活動をし、集まったお金を日本水フォーラムにご寄付くださいました。頂いたご寄付は、カンボジアのプルサット州の村落における浅井戸建設事業に使わせていただきました。

7 おわりに

日本水フォーラムでは、今後とも、草の根活動の支援を通じて途上国の水と衛生の改善に貢献すると共に、水問題の重要性について幅広く啓発を行うことにより、持続可能な社会貢献活動を実施していく所存です。

日本水フォーラム・ホームページ：<http://www.waterforum.jp/jpn/index.html>

¹ WHO/UNICEF Progress on Drinking Water and Sanitation: Special Focus on Sanitation, 2008

² WWAP 2nd UN World Water Development Report, 2006

³ WHO/UNICEF op.cit

⁴ WWAP op.cit

⁵ WWAP op.cit

⁶ United Nations University Institute for Environment and Human Security (UNU-EHS)

⁷ ESCAP Statistical Yearbook for Asia and The Pacific, 2008

⁸ エコサン・トイレとは、エコロジカル・サニテーションの概念に基づいたトイレの事を指す。エコロジカル・サニテーションとは、生態系を考慮した衛生対策のことを指し、次の3つの内容を基本的事項として位置づけている。①人間の排泄物を安全なものにすること、②環境を汚染した後で浄化しようとするのではなく事前に汚染を避けること、③浄化された人間の排泄物を農業に利用すること。(出典：日本の国際協力における衛生支援ガイドブック（案）、国際協力銀行／国際協力機構)

第 2 部

研究委員会活動記録

(事務局取りまとめ)

新しい市場経済における企業の社会的役割
CSR 戦略としての環境とソーシャルビジネス
研究委員会開催実績

第1回 2009年7月28日(火)

- 1) 講演 塚本 一郎 委員 (明治大学経営学部教授)
「英国・米国におけるソーシャル・ビジネスの動向：
社会貢献とビジネスの統合モデルとしてのソーシャル・エンタープライズ」
次項に講演録掲載
- 2) 研究委員会運営案

第2回 2009年9月25日(金)

- 1) 講演 炭谷 茂 氏 (社会福祉法人恩賜財団済生会理事長)
「ソーシャルファームの作り方 ～私の行政経験と社会的活動から～」
次項に講演録掲載

第3回 2009年10月20日(火)

- 1) 講演 山口 範子 委員 (NPO 法人日本水フォーラム チーフ)
「世界の水問題と日本」 本書第一部参照
- 2) 講演 友村 自生 委員 (イオン1%クラブ 事務局長)
「イオン1%クラブの活動の概要」 本書第一部参照

第4回 2009年10月27日(火)

- 1) 講演 安東 迪子 氏 (NPO 法人・TABLE FOR TWO International 事務局)
「TABLE FOR TWO - 20 円で世界を変える仕事」 次項に講演録掲載

第5回 2009年12月8日(火)

- 1) 講演 エクベリ 聡子 委員 (株式会社イースクエア 取締役)
「サステナビリティ経営の8側面」 本書第一部参照
- 2) 講演 澁谷 隆 委員 (富士ゼロックス株式会社 CSR 部部长)
「富士ゼロックスの取り組む拡大教科書作成支援」
<http://www.fujixerox.co.jp/company/sr/2009/highlight/textbook.html> 参照

第6回 2009年12月22日(火)

- 1) 委託調査中間報告
「CSR 報告書に見る環境問題・社会問題の取組みに関する調査」
特定非営利活動法人パブリックリソースセンター 以上

研究委員会講演録（1）

タイトル：「英国・米国におけるソーシャル・ビジネスの動向：

社会貢献とビジネスの統合モデルとしてのソーシャル・エンタープライズ」

講師：塚本 一郎 委員

所属：明治大学経営学部 教授

第1回研究委員会（2009年7月28日）にて

（本項の後に掲載のスライド参照）

●塚本委員 きょうはよろしくお願ひいたします。私が研究してきた分野を中心にお話をさせていただければと思っております。

ソーシャル・ビジネスという言葉はまだまだ違和感があるのですけれども、言葉としてはソーシャル・エンタープライズという、社会的企業ですね、これを中心にお話をしていきたいと思っています。

最近、ソーシャル・ビジネスというのは、言葉も非常に魅力的ですし、何を言っているのかよくわからないのですけれども、やっぱり何か新しい変化をこの社会にもたらすようなイメージもあって、非常に旬だなという感じがします。今問われているのは、マイケル・ポーターが言っているように、企業の社会的統合みたいな言い方もしていますけれども、やっぱり企業と社会というのを対立的にとらえるという図式そのものを変えていく必要があるのかなというふうに考えています。例えば成功する企業は健全な社会を必要とする。健全な社会は成功する企業を必要とするというふうに、ポーターはそういう言い方をしていますけれども、お互いに企業と社会が相互依存の関係にあるということをやはり考えていったときに、そういう意味ではソーシャル・ビジネスとか、そういうコンセプトは重要になると思うのですが、ある程度概念整理は必要になるのかなと思っています。

【スライド2】 きょうは大きくは2つのパートに分けてお話をしますけれども、CSRについては、ある意味釈迦に説法ですので、私の専門はどちらかといいますと、ソーシャル・エンタープライズのほうですので、ソーシャル・エンタープライズを中心にお話をしていきたいと思っています。

ただ、私自身のソーシャル・エンタープライズとの出会いというのは本当に偶然でして、2001年だったと思うのですけれども、たまたまブリティッシュ・カウンシルのアレンジで、イギリスに調査に行ったことがあるのです。そのときに、我々はコミュニティ・ビジネスが見たいということで行ったのですけれども、案内されたのがいわゆる貿易産業省だとか、福祉省だとか、あとデモスだとか、ビッグ・イシューだとか、いろいろなところに行ったのですけれども、そのころから労働党政権になって、ソーシャル・エンタープライズという制度が非常に強力に推進し始めたころだったのですね。我々は初めて、今、イギリスで

はコミュニティ・ビジネスではなくて、ソーシャル・エンタープライズというコンセプトを使っているのだということで、非常にびっくりした記憶があります。そのときにいろいろ勉強させていただいて、イギリスではソーシャル・エンタープライズの振興に当たって、貿易産業省、DTIが、そのときのパトリシア・ヒューイトという女性の大臣ですけれども、彼女がソーシャル・エンタープライズの支持者で、非常に大きな影響力を発揮したというのがあります。

そういったイギリスのソーシャル・エンタープライズについての話も後でお話をしていきたいと思うのですが、とはいえ、CSRというのは、こういうお話をしてもあれなので、簡単に進めていきたいと思えます。やはりCSRというのが企業の社会的責任というふうに我々は理解するわけですが、いろいろな意味で理解されるわけですね。

【スライド7】 よく引用されるCSR、キャロルというアメリカの経営学者が、CSRのピラミッドモデルというのであらわした、これはよく使われる概念図です。ご存じの方もいらっしゃると思うのですが、経済的責任、法的責任、倫理的責任、フィランソロピー（社会貢献）と一番上にあるわけです。CSRを考えるときに、これはいろいろな批判があるのですが、非常に便利というか、重要なコンセプトを提起しているのではないかとことです。

簡単に言えば、下の経済的責任、これは収益を上げるだとか、株主価値を向上するとか、これは当たり前の責任、当然義務ですよ。それから、法的責任、法令遵守、法律を守って経営をするというのは当たり前の責任。ですから、下の2つというのは当たり前の義務なわけですが、ただ、それに比べて上の2つ、倫理的責任というのは、法律が求める領域を超えて倫理的に行動する、これは社会から期待をされているという責任であって、別にこれをやらなければ批判されるわけではない。そういう意味で、義務ではないのですが、そうしたほうが望ましいという、社会から期待されている責任であるということで、上の2つ、倫理的責任や社会貢献というのは、そういうふうにとらえられているわけです。これがキャロルのCSRモデルと言われているものです。

【スライド8】 あといろいろ説明していますが、これも飛ばしていきたいと思えます。要するに経済的責任、法的責任というのは企業は当たり前の責任である。当たり前ですが、なかなか守られていないというのがあるわけです。

【スライド9】 倫理的責任というのは、先ほど言いましたように、法律で求められた領域を超えて倫理的に行動する。ユニクロの例がこれに当たるかどうかかわからないのですが、例えば障害者の法的雇用率が今1.8%だと思うのですが、ユニクロがそれを超えて今8.06%ですか、雇用しているという、これはある意味で、法律では別に1.8%守ればいいわけですね。この間、うちのゼミ生がファーストリテイリング、ユニクロに調査に行きたいということで、連れて行っていろいろCSR担当の人から話を聞きました。最初は障害者雇用について、ユニクロとしては、担当の社員は、1.8%までうちは雇用するという目標を

立てたいという提案を社長にしたみたいなのですけれども、柳井社長は、もっともっと雇用すべきだという話で、実際8%まで雇用したというのがあります。実際、若い30代ぐらいの店長はそういうのに対する拒否感というか、そういうのはなくて、割とスムーズにいったみたいです。これもいろいろありますが、簡単に言えば、法律が求める領域を超えて倫理的に行動するという意味での事例なのかなと思います。

社会貢献と責任を結びつけるのはどうかという議論もありますけれども、これもやはり、別に義務ではないのですけれども、社会から期待されている責任というふうに理解することができると思います。

【スライド10】 社会貢献とCSRはどうかということ、基本的には広い意味でのCSR、企業の社会的責任の中に企業の社会貢献というものも位置づけることができると思います。経団連の中では、社会貢献というのは直接対価を求めないで、社会的課題の解決のために自社の資源を投入して行う活動だとか、そういうふうに理解されているわけですが、やはり社会貢献活動というのは企業価値の向上とどれだけ結びついているかというところも不明確なのですが、基本的には企業価値の向上だけではなくて、社会的価値の向上、創造もかかわる、そういった活動であるというふうにとらえることができると思います。最近、戦略的CSRという言葉も使われるようになって、これは企業のブランドのポジショニングにもなるというようなとらえ方もされるようになってきました。

【スライド11】 これはアメリカの例ですけれども、キャロルたちが出しているCSRの大学院のマスターレベルの教科書がありますが、それから引用したものです。アメリカにおいてCSRというのは、どちらかというと、コーポレート・シチズンシップという言葉が好まれるということなのですけれども、どういうふうにCSR観が変わってきたかというので、最初はどちらかというと義務であるわけですね。義務とかアカウンタビリティを強調していた。だんだん社会的な応答性というか、即応性というか、そういうための行動、活動というのが強調されるようになってきて、最近はその成果ですね、いかに企業が社会的な成果を上げていくのか、社会的な側面において成果を上げていくのかということが、コーポレート・ソーシャル・パフォーマンスということで、実際の社会的価値の創造というか、達成に関心が向けられるようになってきているというような、そういうような説明をキャロルがしております。これも参考までに示したいと思います。

【スライド12】 これはポーターからの引用ですけれども、簡単に紹介します。彼は応答的CSR、対応、反応していくCSRと、社会から求められて反応して活動していくCSRと戦略的なCSRというのは区別して使っているわけですね。

最後のほうを見ていただくと、社会問題を企業が選択していく。それはいい悪いは別として、企業の競争優位性との関連で、企業がかかわる社会問題を選択していく。応答的CSRは割と場当たりの変ですけれども、いろいろな広範な社会問題を扱うわけですが、戦略的CSRの場合はもっとセレクトティブである、選択的に社会問題を選んで、そ

れから、それが企業の価値向上にもなって、社会的な課題の解決にもなる、社会的価値の向上になる、そういった視点から社会問題を選択していく、戦略的になされていくというような、そういうとらえ方をしています。

【スライド13】 社会貢献が今いろいろ議論になっていて、社会貢献の見直しというか、問い直しというのが起きていると思うのですが、最近では企業の社会貢献というのを社会的投資としてとらえていく、もう少し資源を戦略的に活用していくということが問われている、要するにフィランソロピー（社会貢献）再定義が求められている時代ではないか。さっき本業との関連とかという話もありましたけれども、そういうことも非常に問われているのではないかというふうに思います。

【スライド14】 じゃ、戦略的社会貢献というのは何なのかということなのですけども、これも別に決まった定義があるわけではないと思うのです。これも一般的に言われていることということで、キャロルのマスター向けの教科書からの引用ですけども、企業の寄付だとか、社会貢献活動を、もう少し企業の目標を戦略と結びつけていく。要するに企業全体のミッション、目的とうまく適合する形で設計をしていく。それが戦略的社会貢献であるという言い方をしています。

じゃ、どういったものが戦略的社会貢献なのかということで、要件、ポイントとして彼は幾つか挙げているわけですけども、1つは、企業の経済的成功、財務的目標と経済的成功に直接それが貢献する。これが戦略的社会貢献である。それから、社会貢献の事業プログラムそのものが本業と直接結びついている。それから、場当たりのやるのではなくて、計画をして行うという、そういう3つのポイントをキャロルたちは挙げているわけです。

ですから、従来の社会貢献と比べると、従来の社会貢献は、必ずしも企業の経済的成功と結びついているかどうかというのは余り明確ではなかったかもしれませんし、本業との結びつきもそれほど明確ではなかったかと思えます。それから、やはり場当たりの、方向性がはっきりしていないというのも、少なからず見受けられると思うのですが、そういう意味では、戦略的社会貢献と従来の社会貢献とは違う。それがいいかどうかは別として、区別することはできるということが言えると思います。

【スライド15】 ということで、前段はCSRと戦略的社会貢献という話をしたのですが、CSRや社会貢献というのは、やっぱり企業と社会の関係で、あるいは言いかえれば、社会貢献とビジネス、社会貢献がビジネスに接近をしていく、あるいは社会貢献がビジネスの手法を使っていく、そういうものだと思うのですけれども、これから扱いますソーシャル・エンタープライズ、いわゆるソーシャル・ビジネスと言われているものは、これは社会貢献とビジネスを組織的に統合するもの、要するに社会貢献を本業とするものであるというふうにとらえることができるのではないかと思います。

【スライド16】 これはイギリスの内閣府、キャビネットオフィスが出した有名なプライベートアクション、パブリックベネフィットというレポートなのです。今、サードセクター局というのを内閣府の中につくっていますけれども、3つのセクターをこういうふうに整理しているわけですね。イギリスの内閣府は。要するに何を彼らは言いたいのかというと、政府と企業、ビジネスと非営利組織、NPOは、必ずしも境界は明確ではなくて、結構重なり合っている領域があるわけですね。特にビジネスとNPO、重なる領域で活動しているソーシャル・エンタープライズ、これがイギリスでは非常にふえて、5万5000とか、うそか本当かわからないですけれども、言われているわけですが、そういったソーシャル・エンタープライズ。要するにNPOとも言えない、それから、企業とも言えない、あるいは両方の側面をあわせ持っているような、いわゆるハイブリッド型組織が非常に台頭しています。実はアメリカのほうがもっと発展しているのですけれども、なぜかイギリスのほうがやたら紹介されていますので、そういったイギリスと、アメリカは若干背景なども含めて紹介をしていきたいと思っています。

【スライド17】 どういうふうにソーシャル・エンタープライズをとらえることができるかということなのですけれども、1つは、ソーシャル・アントレプレナー、よく社会企業家という言い方をしたりもしますし、経営学者とか経済学者は社会的企業家という言い方をすることが多いと思うのですが、ある意味で新しいタイプの企業家がどんどん台頭してきたということが言えると思います。ソーシャル・エンタープライズというのは、ある意味で社会企業家が経営している、運営している非営利組織なわけです。何でイギリス政府がソーシャル・エンタープライズの振興に熱心なのかというのは、もっと持続的な非営利組織を育てていきたい。特にサービスの質の向上のためには、もう少し経営マインドだとか、企業家志向が必要であるという、そういう認識があるわけですね。そういったことも背景として、企業家タイプの非営利セクター、サードセクターというのが社会から期待されているというのはあります。

ですから、最近では、今までの企業家と違って、ソーシャル・イノベーション、社会的なイノベーションを起こしていくような社会的な領域、社会的なシステム、社会的なサービスの分野で、新しいイノベーションを起こしていくような、そういった活動、あるいはそういった担い手をソーシャル・アントレプレナーだとか、ソーシャル・エンタープライズ。例えばビッグ・イシューの創業者のジョン・バードだとか、アンドリュー・モーソンという、教会を拠点としていろいろな活動をしていた人たちですね、そういった人たちを社会企業家というふうに表現するようになっていきます。

ただ、日本とイギリスとアメリカを比較したときに、私なんかよく思うのは、ソーシャル・エンタープライズと日本でのソーシャル・ビジネスというのは、はっきり言って規模が全然違うのです。ビジネスになっているのかなというのが、特に日本の社会企業家と呼ばれている組織を幾つか調査したことがあるのです。確かに非常にカリスマ的な個人は

いらっしゃるのでしょうけれども、これは本当に持続的に経営体としてやっていけるのか、事業がどんどん拡大していくのかということ、非常に疑問で、それから、イギリスとかアメリカの場合は、例えば従業員1000人ぐらい雇用しているような、そういうソーシャル・エンタープライズも存在するわけですね。雇用するという意識も強いし、1カ所で事業が成功すると、ほかでどんどん展開していくわけですね。そこでフランチャイズみたいにとんどんつくっていったりとか。そういう意味で、日本のソーシャル・ビジネスと言われているものは、NPOとどこが違うのかなという、そういう印象がないわけではありません。ですが、そういった社会企業家、営利企業とは違う動機で、NPOであれ、会社であれ、社会的な課題の解決のために起業する、そういった人たちが世界的に台頭している、これはアメリカ、イギリスだけではなくて、スウェーデンでもそうですし、ヨーロッパ全体でもそうですし、台頭しているということは言えると思います。

【スライド18】 それから、もう1つの特徴というのは、通常のNPOと違うのは、リスクを引き受けて、イノベーションを起こしていくという意味で、非常に企業家的であるということと、もう1つは、組織が非常にハイブリッドであるということがよく言われるわけです。ハイブリッドという意味は、ドイツのエバースという人が言っているのですが、目標という点でもハイブリッド、それから、資源という点でもハイブリッドという言い方をします。要するに経済的な目標、社会的な目標。ソーシャル・エンタープライズの場合は、基本的には例えばビッグ・イシューみたいにホームレスの自立支援だとか、そういう社会的な目標が主たる目標としてあるわけですね。ですから、そういう社会的なミッションだけではなくて、持続的にサービスを提供して、収益を確保していくという経済的な目標を持っている。ですから、社会的な目標、経済的な目標、それから、もうちょっと難しいですが、ソーシャル・キャピタルというか、これはエバースなんかが言っているわけですが、社会的・政治的な目標ということで、社会的なつながりや信頼をつくっていくという、そういった複雑な目標の組み合わせで活動しているのであって、必ずしも経済的な目標だけで活動しているわけではないという言い方をしています。

後でいろいろ事例を紹介しますが、それから、事業活動に使う資源という点でも、いろいろな資源を組み合わせる。簡単に言えば、市場からの資源、商品、サービスを販売して、市場から対価を得る資源、あるいは労働市場から雇用して得る資源だけではなくて、寄付だとか、ボランティアだとか、そういう非市場的な資源も使うということですね。日本のソーシャル・エンタープライズが不足しているのは、この両方の組み合わせというのは余りうまくできているところが少ないと思うのですね。イギリスやアメリカのソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・ビジネスは、一私はアメリカはニューヨークのソーシャル・エンタープライズしか見たことがないのですが、非常にビジネスライクなのです。でも、一方でボランティアとか寄付をすごくうまく活用して、一方で市場をうまく使っているという、そういう資源ミックスというか、ハイブリッド型組織というところが特

徴として上げられると思います。

それから、もう1つは、成功しているイギリスとかアメリカで結構うまくいっている組織というのは、特徴として、多様な法人形態を組み合わせている。要するにNPOと株式会社だとか、NPOとイギリスで言えば保証有限責任会社とか、最近出てきたコミュニティー・インタレスト・カンパニー、CICだとか、会社とNPOを組み合わせて、例えばNPOの収益部門を会社として独立させて、後で紹介するアメリカのハウジングワークスみたいな感じで、それをソーシャル・エンタープライズに転換しているだとか、それをある意味グループ経営というのですか、そういうふうによく使い分けてやっているケースはかなりあります。日本ではないことはないですけれども、非常に少ないのかなと思います。

【スライド19】 簡単に言えばソーシャル・エンタープライズというのは、基本的には社会的なミッション、社会課題の解決というのが目的で、それをビジネスを使って取り組む、ですから、非常にあいまいというか、定義が難しいのですね。だから、極端に言えば、イギリスなんかでも、ソーシャル・エンタープライズを名乗ればソーシャル・エンタープライズみたいなところがあって、変な話で、イギリスの自治体、ロンドンの自治体、今、特にソーシャル・エンタープライズはある意味でブームなのですけれども、ソーシャル・エンタープライズと名乗ると自治体からの契約がとりやすくなるだとか、そういうのもあるわけです。ただ、やはり補助金だとか寄付金だけに依存しているような組織を少なくともソーシャル・エンタープライズとは呼ばないと思います。組織形態としても、イギリスではNPOという言い方をしませんけれども、NPOの形態だとか、会社、あるいは協同組合の経営など、多様な組織体系をとるものがある。ですから、ソーシャル・エンタープライズ、イコール法人格ではないということが言えると思います。

ですから、分野は非常に多様でして、環境問題もありますし、でも、イギリス、アメリカもそうかもしれませんが、特徴的なのは、社会的排除、いわゆるソーシャル・エクスクルージョンの問題に取り組んでいる、一般の労働市場で雇われにくい人たち、あるいは社会的なつながりから排除されがちな、麻薬依存だとか、いろいろな障害を持った人だとか、あるいはホームレスだとか、若者のホームレスだとか、そういうソーシャル・エクスクルージョン、いわゆる社会的排除の問題において、ソーシャル・エンタープライズというのは非常に期待をされている。

【スライド20】 ですから、何でイギリスとかヨーロッパの政府がソーシャル・エンタープライズに期待しているかということ、やっぱり雇用の部分なのですね。いきなり企業に雇われるというのは難しいわけで、中間の労働市場みたいなものがある意味必要で、社会に不適応な人たちがまずはそこで訓練されて、それから通常の企業に移っていただくとか、そういうようなところで、社会的包摂、ソーシャル・インクルージョンだとか、ソーシャル・インテグレーションという言い方をしますけれども、1度社会から切り離された、例えば

刑務所を出所した人はなかなか就職できないのですね。そういうことをサポートするのがソーシャル・エンタープライズというのがあるわけですが、そういう社会的排除から社会的包摂、社会的なつながりに戻していこうということで、その部分で雇用だとか職業訓練で非常に大きな期待はされている。それは皆さんご存じのビッグ・イシューもそうですし、こういった組織があります。

【スライド21】 世界的に何でソーシャル・エンタープライズが発展しているのかという背景なので、1つは、よく言われる、特にアメリカはそうですね。アメリカは非営利組織と企業がある意味協働が非常に進んでいるので、非営利組織が非常に商業化している、ビジネスライクになっているということで、NPOが企業に接近している。ですから、企業的なビジネス的な手法を使ってやっているNPOも多くて、そういったものがソーシャル・エンタープライズと言われたりするわけですね。

それから、アメリカの場合、行政がサポートするというのはそんなに見えてこないのですけれども、イギリスの場合、行政との結びつきが、ソーシャル・エンタープライズのほうが強くて、それは先ほど言いましたように、公共サービスの質の向上というところで、ソーシャル・エンタープライズのような、もっと自立的で持続的なサードセクター、非営利組織が期待されているというのがあります。それから、さっき言いましたように、社会的排除の問題というのは非常に深刻なので、そういう社会的なつながり、ソーシャル・キャピタルを形成していくような、そういう役割がソーシャル・エンタープライズに期待されているということが言えると思います。

【スライド22】 あとはCSR、企業間の変化といいますか、企業に対するとらえ方が変化してきたということもソーシャル・エンタープライズというコンセプトが広く受け入れられてきている背景にあるのではないかと思います。ただ、ソーシャル・エンタープライズの場合は、社会貢献自体が本業であるということですね。例えばボディショップをソーシャル・エンタープライズと呼ぶかということ、そうは言わないです。スターバックスをソーシャル・エンタープライズと呼ぶかということ、言わないですよ。ですから、ソーシャル・エンタープライズは、基本的な事業、資源のほとんどを社会的課題の解決のために投入して、社会的な課題の解決自体を本業としている、それをビジネスを使ってやるということではないかと思います。ですから、大きく言えば、営利と非営利という境界自体が非常にあいまいになってきて、社会貢献とビジネスとの境界自体があいまいになってきている、そういった社会的な背景があるのではないかというふうに思います。

【スライド23】 どういうふうに定義しているかというのですが、貿易産業省はこういったふうに定義をしています。社会的業というのは社会的目的を優先する企業である。利潤最大化が動機であるのではなくて、その剰余、利潤についても主としてその事業やコミュニティに再投資するという定義をしています。あとは省略しますが、従来のNPOと異なるのは、NPOというと完全に利益を分配してはいけないわけですが、利

益を分配できる組織もソーシャル・エンタープライズに含めたりだとか、あるいは株式会社もソーシャル・エンタープライズに含めたりしています。それから、基本的には収益事業から多くの財源を得ているということが特徴ではないかと思います。それから、企業家的であるということですね。あとは省略します。

【スライド24】 イギリスの場合は日本と法制度が違うので、イギリスのソーシャル・エンタープライズの法人格としては、主にこういったパターンが。保証有限責任会社というのは、日本の存在しない会社形態、非営利会社ですね、株式会社ではなくて。それから、株式会社、産業・共済組合と協同組合で、あとC I Cと言っています、要するに株式会社とNPOの両方の側面を一緒にしたような、統合したような、コミュニティー・インタレスト・カンパニー、これは社会的企業のための法人格——がつくられています。コミュニティー利益会社自体は、今、2000ぐらいあるのかな、ちょっと覚えていないですけども、新しい法人格ができています。

【スライド25】 あと、事例について、どういう分野でというのは、社会的排除の分野で活動している組織が非常に多いです。

【スライド26】 これはご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、フィフティーンという、ジェイミー・オリバーという、日本で言えばカリスマシェフですね、彼がまずはNPOを使ったわけです。オリバー財団というNPOをつくって、若者のホームレスだとか、麻薬依存だとか、そういった若者を、彼は料理研究者ですから、シェフとして訓練して、実際、ここを巣立った若者たちが一流ホテルだとか、いろいろなところでシェフになったりとか、ウエーターになったりとかしていく。

インターネットでビデオを、ちょっと紹介します。向こうのソーシャル・エンタープライズというのはPRがうまいなと思うのですが、一部だけ流してみたいと思います。

非常に有名人なので、それだけ社会的なインパクトというのがあると思うのです。レストランの部分は会社なのですね。さっき言ったように、組み合わせるという話、NPOが子会社というか、会社を持って、ここで実際に若者たちを雇って訓練している。これはフィフティーンだけではなくて、我々も去年、ホクストン・アプレントイスという、同じようなビジネスモデルをやっているところに調査に行ったのですが、ほかにも例があります。これも1つの店舗だけではなくて、オランダにも店を出店していると思うのですけれども、どんどんふやしているというのはあります。これも非常にわかりやすい事例だと思います。

【スライド27,28】 ビッグ・イシューは雑誌ですね。ジョン・バードという、本人もホームレスだったことがある、アイルランド系のイギリス人です。

それとボディショップの元会長のゴードン・ロディックと一緒に会社をつくって、雑誌を路上で。日本でもできましたけれども、実際、ホームレスのおじさんが雑誌を受け取りに来ているところですね。受け取って、路上に行って、雑誌を販売して、一部を

自分の収入になるわけですね。それで例えばアパートを借りる。宿がないと就職活動ができないですね。ここもやはりNPOと組み合わせていまして、ビッグ・イシューは会社ですけれども、一方で、ビッグ・イシュー・ファウンデーションというNPOをつくって、そこでいろいろな生活相談だとか、マイクロソフトからパソコンをもらっていたと思うのですけれども、そういうITスキルをつけるための訓練だとか、そういういろいろなサポートをするようなNPOも一方であって、ビジネスも使っているという、そういうモデルとして、これもイギリス全土でこのモデルが拡大しています。

【スライド29,30】 それから、グリーン・ワークスというのはオフィス家具のリサイクルをしているソーシャル・エンタープライズで、これも2年前、調査に行ったのですけれども、ここはCSRか何かの賞をとったところだと思うのです。これ自体、チャリティー、NPOなのです。これは企業からオフィス家具を分けてもらって、それを安く学校だとかNPOに販売している組織です。ここで働いている人たちというのは、障害者だとか、ホームレスだとか、刑務所出所者、そういう人たちを中心に雇っています。我々が調査に行ったときに、さすがにそういう人たちの写真は撮れなくて、撮りたかったのですけれども、説明してくれた人の写真とかを撮ったわけですが。

やっぱりこれもリサイクル、環境問題なのですが、そういう人々、条件不利にある人たち、一般の労働市場で雇われにくい人たちをもう1回訓練して社会に戻していく活動をやっている組織です。これも成功した事例として知られています。グリーン・ワークスというところです。

【スライド31】 アメリカのほうの話に移りますが、これは省略していきます。

アメリカでソーシャル・エンタープライズが発展した背景としては、レーガン政権のときに補助金がどんどんカットされて、NPOの財政が厳しくなった。日本に比べて寄付は多いのですけれども、やはり寄付も競争が激しくて、なかなか寄付も得にくいということで、NPO自体が自分たちで収益事業を稼ぐということをやりに始めてきたわけですね。企業とパートナーシップも活発化していくということで、そういった中からソーシャル・エンタープライズというのが発展してきたわけです。

【スライド32】 アメリカのNPOの財源構造としては、日本と大して変わらないのですけれども、収益事業、寄付、補助金、これはカーリンさんという、明治大学で呼んだ人が発表してくれたときのスライドです。

【スライド33】 この流れ、アメリカのNPOの収入源がどういうふうに変化していくというのを彼女が。カーリンさんというのとはもととアーバン・インスティテュートにいた人なのですけれども、今、ジョージア・ステート・ユニバーシティーの助教授です。これを見てわかりますように、商業的収入が1982年と2002年という20年のスパンで見ると、10%ぐらいふえているわけです。収益事業、市場で取引をする収入のほうにふえている。民間企業は大してふえていない。横ばいですね。補助金は完全に横ばいというふう。で

すから、コマースリゼーションというか、商業化が進んでいるという、市場で財源を確保しているというところがあると思います。もちろんアメリカでソーシャル・エンタープライズと言ったときは、NPOだけではなくて、株式会社もソーシャル・エンタープライズの形態であるのですけれども、これはNPOの例を挙げているわけです。

【スライド35-40】 最後に、ハウジング・ワークスという、これも日本でよく知られていると思うのですが、これは基本的にはNPOですね。HIV・AIDS感染者の人たちというのはなかなか就職できなかつたりとかして、ホームレスになる確率が非常に高いみたいですが、そういったNPOで、HIV・AIDS感染者の支援をやっている、その支援組織でアメリカ最大と言われている組織です。ここはNPOの活動のほかに、企業、ソーシャル・エンタープライズを運営してしまして、それがHousing Works Thrift Shopsという高級リサイクルショップをチェーン展開しています。それから、古本屋さんを展開してしまして、売り上げが1300万ドルということで、これは全部社会貢献事業というか、そのために充てているわけです。

これも非常におもしろいので、インターネットで、短いのですぐ終わります。PRビデオなのですが、日本のNPOもこういうのをつくれば。

この人は有名な女優です。「セックス・アンド・ザ・シティ」の主演女優だったサラ・ジェシカ・パーカー。多分ノーギャラで出ているのでしょう。今、お店の中が、これは高級リサイクルショップです。我々も3年前、調査に行ったことがありまして、これがお店のショーウィンドウなのですが、これ、全部古着なのですね。ニューヨークの人はこういうのが好きなかなということで、非常ににぎわってしまして。これは現物寄付でそれを受けて、それを販売する。ですから、さっき言ったように、市場と非市場をうまく使っているということで、ここで働いている人はボランティアだとか、あるいはインターン生だとか、あとHIVの人たちも雇ったりしていました。

これがお店の中で、非常にきれいに整然としているのですけれども、要するに現物寄付で集めたやつをそこで販売して、その収益をHIVの人たちの支援のために使っているという、そういうビジネスモデルで、働いている人もボランティアとかを使っている。

一方で、HIV・AIDSの人たちも雇用している。真ん中の人が社長さんで、イギリスのNPOの人は結構びしっとした格好で出てくる人が多いのですが、アメリカってこんなラフなのかなと思いました。

これは同じ系列なのですね。これはスリフトショップというリサイクルショップなのですが、そこと、古本屋さんを持っています。

これはカフェと一緒にあって、ここでもHIVの人たちを雇用していたりしています。彼も非常にラフな格好をしています。店長さんです。これもソーシャル・エクスクルージョンというか、社会的排除の問題で、ソーシャル・エンタープライズが活躍している事例だと思います。

【スライド41-43】 最後に、ソーシャル・ビジネスとしてのソーシャル・エンタープライズの意義としては、これは1つのビジネスと社会、一企業と社会というのを対立的にとらえる傾向があるという話をしましたけれども、ある意味でビジネスと社会的課題の解決というのを、要するにビジネスを通じて社会課題の解決をするモデルを提起している。戦略的社会貢献と違うのは、要するに社会貢献、社会的な課題の解決自体が本業そのものであるということが企業の戦略的社会貢献とは、コーズリレーテッド・マーケティングだとかとは違うということが言えると思います。ソーシャル・エンタープライズのビジネスモデルは、さっき言いましたように、ハイブリッド型である。要するに市場、非市場をうまく使って組み合わせて活動する。社会的貢献とビジネスを組織的に統合しているモデルということが言えると思います。それから、新しいタイプの企業家であるということが言えます。

ですから、社会貢献とビジネスの関係というのは非常に多様であるということには言えるのではないかと思います。ソーシャル・エンタープライズは社会貢献とビジネスを本当に組織的に統合したパターンですけれども、いろいろなパターンがあり得るのではないかと。ただ、ソーシャル・エンタープライズを余り過大評価するのはどうかと。それだけで社会問題を解決できるわけではないのです。当たり前ですけれども。もちろん企業の社会貢献だけで社会問題が解決できないわけで、ですから、ポーターが社会問題はセレクトイブだと言っているように、全部が全部企業がやるというのは余りいいことではない。そこに役割分担があるのではないかと。行政がやらなければいけない領域、NPOがやる領域、ソーシャル・エンタープライズ、企業がやる領域、そういった適切な役割分担というのが必要で、ソーシャルチェンジとか、何でもかんでも社会企業家で社会が変わるという言い方はいいのですけれども、余りにも過大評価しているのではないかと私は思います。

ですから、今、社会貢献とビジネスということで、ソーシャル・エンタープライズ、非常に注目されていますけれども、やはりメインストリームの企業自体が変わっていかないと社会は変わっていかない。社会的企業がたくさん出ていくことは非常にいいことだと思うのですが、やっぱり既存の企業自体が変わっていく、社会とビジネスの関係とか、社会貢献をビジネスと結びつけていくことも、ある意味必要ではないかというふうに思います。

最後にポーターの言葉を引用して。最近のハーバードビジネスレビューの論文ですけれども、NGOとか政府や企業は、CSR、企業の社会的責任という視点から考えることはやめて、企業の社会的統合という視点から考えることを始めなければならない。社会的責任を損害を抑制するだとか、PRとしてとらえるのではなくて、むしろ共有価値の創造として認識するといったような企業と社会が対立するととらえるのではなくて、企業価値と社会的価値を統合していくとか、そういう劇的な思考の転換というものが必要ではな

いかというようなことを言っています。

ということで、私の話を終わらせていただきたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。

●Q1 先生のお話を聞いて、ソーシャル・ビジネスとか、戦略的社会貢献について、頭の中が混乱していたのが非常にすっきりわかったような気がして、大変ありがとうございました。

教えていただきたいのは、今、1つの課題として、経団連さんが社会貢献の問題を勉強していらっしゃるけれども、どういうふうにそれが流れているかなのですが、先駆的な企業なり実例があるとおもしろいと思うのです。戦略的社会貢献をやりつつ、さらにそれがソーシャル・エンタープライズなり、ソーシャル・ビジネスにつながっていくような両方の価値を実現しているような、日本の企業なり、組織があるのかなという点です。

●塚本委員 企業が社会的企業みたいなのを生み出すケースとしては、例えばヤマト運輸のスワンベーカーリーなんかもそうかもしれないですね。障害者の人を雇用してパン屋さんを始めたというケースもありますし、それから、連携という点だと、最近注目されているNECさんと日本のビッグ・イシューとの連携みたいなことでは、あれはビッグ・イシューの販売員の人たちに対して、例えばITスキルをつけさせるだとか。雑誌の販売だけだとなかなか難しいですね。路上で立って売っているだけだと。パソコンを使えるようになるために、パソコンとかは提供して、実際にはNPOの人が教えて、NECは施設とか場所を提供して連携をしているケースはあります。でも、圧倒的に日本の場合、企業からソーシャル・エンタープライズ、一もちろんソーシャル・エンタープライズを名乗っている株式会社もありますけれども一、大企業がソーシャル・エンタープライズと結びついているというケースは、少ないのではないかと。1つの典型的なあれは、例えばビッグ・イシューという雑誌は、イギリスなんかの雑誌は結構企業が広告を出しているのですね。でも、日本の企業は余り出したがらないし、例えばイギリスのビッグ・イシューとかは芸能人が表紙を飾るのですけれども、日本の場合、やっぱりイメージが悪くなるので載せられないし。そこは限界で、企業の広告はなかなか載りにくいのですね。ということは、ホームレスの雑誌に企業の広告を載せるとイメージが悪くなるという、まだそういう意識があると思うので。

例えばNECの社会貢献担当をやっている東さんという方がいらっしゃいまして、彼が言っていた話で非常におもしろかったのは、何で彼がビッグ・イシューと協力しているのやらやっているかということ、ビッグ・イシューの人たち、ホームレスの人を呼んで、会社の中でホームレス会議をやったりしたわけですね。彼は、社長から、何でおまえはそういうことをやるのだということで聞かれて、これはデジタルデバイドの解消なんです、本業と関係しているんですと。そういうパソコンも使えない、インターネットも使えない人たち

にパソコンを使えるようにしていくということは、デジタルデバイドの解消で、ユーザーがふえていくので、NECの本業にも合致するんだという説明を社内ではしたみたいです。ただ、彼の思いは、企業も社会的排除の問題に取り組まなきゃいけないという思いがあったというふうに言っていました。

さっきの話ではないですけども、ポーターが、成功する企業は健全な社会を必要とするという言い方をしているのは、企業が例えば地域社会で健全な教育を受けた労働者が常にいるということは、企業にとっても競争力の源泉になるわけですね。そういうとらえ方をしているわけですが、ただ、そういうところがまだ日本の企業は、企業と社会という関係で、そういうとらえ方をしていないと思うのですね。だから、社会が不安定になっていく、あるいは社会的排除のようなことが深刻になっていくことが、巡り巡って企業にとっても非常に不利というか、健全でない状態をもたらしていく。やっぱり社会の改善というのは企業にとっても必要だという、そういう論理がまだ日本の企業には浸透していないのかなという、説明しないとやっぱり難しいし、なかなか広告も出してくれないというのがあると思うのですね。

●Q2 周辺のことで聞きたいんですけども、主としてイギリスに例があればなのですが、例えばソーシャル・エンタープライズの会社法とか、商法とかについて、取締役の責任をやや軽減しているとか、あるいは法人税に対して税率が少し低いとか、あるいは最低賃金法の適用があるかないかとか、何か政府的な面でそういうことを取り入れている例がありますでしょうか。

●塚本委員 その辺はそれほど詳しくないので。イギリスはおもしろくて、非営利組織も会社法で登記しているのですね。さっきのCLG（保証有限責任会社）というのをもしましたけれども、チャリティーというのは別に法人格ではなくて、単なる資格なのですね。実際は登記しているのは、会社法上の保証有限責任会社という形態なのですけども、最近出てきた、要するに社会的企業のためにつくった、社会的企業と言ってもどれが社会的企業かわからないので、一社会的企業のための法人格というのは、会社法を改正してつくったのが一、このコミュニティー・インタレスト・カンパニー（CIC）なのですね。これは取締役に対する責任が軽減されるとかというのはちょっとわかりませんが、むしろ税制優遇を外されるのですね。

もともと保証有限責任会社の場合は税制優遇は受けられるんですけども、NPOは大体保証有限責任会社、一ギャランティー、単なる1ポンド払ってつくるんですよ。株式会社ではなくて一、この場合は税制優遇があるのですが。会社にすると、逆になくなるのですよ。ですから、CICをとるメリットというのは、この場合、NPOの場合は、NPOはCLGなのですけども、株式会社による資金調達ができないのですね。株式確保はできない。ですから、CICの場合は株式発行はできるのですね。ですから、そういう意味で、税制優遇とかは必要なくて、むしろ市場を使って社会貢献をしたいというところはCICをとる

わけですけれども、特に税制上の優遇とか、最低賃金法から外れるとかというような優遇措置はないと思います。むしろC I Cをとると、透明性がもっと求められると思います。

●Q3 今に関連して、C I Cの議論と、自治体における戦略的パートナーシップの構成と、それから政府の一括補助金、その辺の関係ではC I Cを成り立たせているのではないかと思うのです。つまり、財源として、確かにビジネス収入は多いけれども、そのビジネスの相手方はだれなのかといったときに、公的な発注が戦略的になされているのではないかというふうに思うのですけれども、その辺はいかがでしょうか。

●塚本委員 確かにおっしゃるように、C I Cと関係するかどうかはあれですけど、明らかにソーシャル・エンタープライズの相手は行政ですね。資金調達は、要するに補助金ではないのですけれども、委託ですね、コントラクトというか、市場が公的な市場といいますか、基本的にはビッグ・イシューみたいに完全に収益事業でやっているところもありますけれども、ほとんどのソーシャル・エンタープライズが行政からの委託だとか、多いです、—もちろん競争入札とかを通してでしょうけれども—。それはやっぱりアメリカとの大きな違いではないかなと思います。特に非常に貧困格差が激しい地域だとか、ロンドンの中でもタワー・ハムレッツとか、あの辺は、自治体はソーシャル・エンタープライズの進行に非常に熱心なのですよね。むしろ委託でも優先して委託していると思うのです。そこで雇用を生み出していくというところで、かなり優先的な。最近おもしろい議論は、ソーシャル・インパクトというか、社会的価値をどう評価するかすごい議論になっていまして、まだ調査中、研究中で、内閣府なんかが中心になって、社会的インパクト評価みたいなのをやり出した。それはニューエコノミクス・ファウンデーションだとか、シンクタンクがありますけれども、そこがかなり熱心にやっていますけれども、そういうソーシャルリターンですよ、SROI（ソーシャル・リターン・オン・インベストメント）みたいなもの。ソーシャル・エンタープライズとかNPOを評価するとき。一番難しいのは、企業と違って、売り上げだとか利益だけでは見れないので、どれだけ社会的インパクトを与えたのか、アウトカム、社会的インパクトがあったのかということの評価する指標がないとなかなか評価しにくいし、企業とソーシャル・エンタープライズが競争して入札でやっても勝てないわけですよ。そういう中で、例えば入札や委託契約の中で、ソーシャル・クローズという言い方をしていますけれども、社会的条項みたいなものを契約の条件に入れていくとか、社会的な側面を評価するような指標を契約の条件に入れていく。例えば地域の失業の問題をどうするかみたいな。そういうので、パブリック・プロキュアメント、公共調達自体を変えていこうという動きがあるんですが、それはソーシャル・エンタープライズとも連動していますよね。LSPとどう関連しているかというのは難しいのですが、大きな流れとして、おっしゃるように、行政が質の高い公共サービスだとか、あるいは地域の格差の問題だとか、雇用の問題を解決していくときにソーシャル・エンタープライズを必要としている。だから、もっとソーシャル・エンタープライズに委託を出したいんだ

というのがあってと思います。

●Q4 今の話は、昔のサッチャーのころに民営化していますよね。PFIなんかもそうですけど。そういうものの一環としてこの制度はできたということですかね。

それから、もう1つは、株式で調達できるということは、要するにリスクマネーですよ。失敗した場合には有限責任ですけれども、リスクがあるということですよ。そのときに、集まってくるお金というのは一種の寄付的なものなのか、収益が出たときには配当しますと、しかし、失敗したらあきらめてちょうだいよと、そういう性格のものなのかね。それから、極端に言うと、さっきのご質問ではないけれども、悪いやつがいたりすると、その出資した金を全部ペアにしてしまったら、やっぱり責任をとられることには当然なると思うのです。株式とかあるのかどうか知りませんが。善人だけではないでしょうからね。だから、その辺の仕組みが非常におもしろいと思うのですけれども。だから、全体で言うと、国がやるべきところをそういう企業に担わせる、それだけに、そのかわりに法人格をつくらせるとか、あるいは出資を認めるとか、寄付でもあるような、寄付でもないような、例えば利益が出れば返しますよとか、そういう新しいパターンというふうに理解していいのでしょうかね。

●塚本委員 そういう側面はあると思うのです。ただ、単純な民営化と違うのは、保守党政権のときは、PFIにしても営利企業が中心で、よく言われるのは、強制競争入札ともそうですけれども、コスト重視で、余り質を重視していなかった。やっぱりサービスの質を上げていくということに今の労働党政権は結構力を注いでいるわけですよ。そこでパートナーシップとか言うわけですよ。でも、民営化自体は変わってなくて、民営化はどんどん進めているので、ですから、新しいタイプの民営化ではないかと思います。

ソーシャル・エンタープライズというのは、例えば1つの例が、ロンドンにレジャーセンター、グリニッジレジャーリミテッドというソーシャル・エンタープライズがありますが、グリニッジ天文台があるところですけども、あそこのスポーツセンターですね、プールだとか、体育施設だとか、スポーツセンターを自治体が持っていたのですけれども、自治体がどんどん厳しくなって、どんどん民営化していったのです。そのときにグリニッジレジャーの場合は、従業員たちが、日本の指定管理に近いかもしれないのですが、それを管理するという形で、新しいタイプの民営化と言われたのですが、ソーシャル・エンタープライズという形で、完全な企業ではなくて、社会的な目的を持った事業体が民営化の担い手になっていく。アウトソーシングというのは流れは変わっていないのです。だけど、担い手が単純な営利ではなくて、住民が参加したりしているようなソーシャル・エンタープライズとかが担い手になっているというところが、単純にはサッチャー時代の民営化とは、保守党政権の民営化とは違うのではないかと考えています。今度政権が変わったらどうなるかわからないですけど。

あと、株式の問題ですけども、これも私もCICの実態について詳しくないのですけ

れども、ただ、所有しているだけの株主、利益配当が目的ではなくて、組織の運営に参加するだけの目的のものもあれば、実は1つの例が、結構もうかっているソーシャル・エンタープライズがあったのですけれども、その事業部門の一部が買収されてしまったのですね。C I Cになって。そういう利益配当、買収が目的で入ってくる人たちもあり得ると思うのです。ただ、一応C I Cの趣旨は、株式調達というのはあくまでは資金調達の手段であって、配当に制限をつけた上で資金調達するという形にしている、余り利益主義にならないようにはしているのですけれども、でも、実際は乗っ取られたケースもあるというのはあります。一部の部門がE C T（イーリング・コミュニティー・トランスポート）というところで、そこの中の一部の部分ですね、グループ経営をしていて、そのリサイクル部門がたしか乗っ取られた。乗っ取られたというか、売ってしまったのですね。そういうケースがあります。

●Q5 株式会社制度自身がそういうのが変質してきているのだと。そういう点では、日本はまだその変質というのが見えないというふうな感じがしましてね。これはイギリスを例にご説明いただいたのですが、EU全般にある程度見れる現象なのかどうかというのが1点と、それから、米国にも確かにいろいろ出てきていることは事実ですが、片方はアメリカは新自由主義ですとか、シカゴ学派的市場原理主義というのがずっと支配的だったような気がしますし、しかも、物すごい利益優先主義というのの中で、アメリカの状態というのをどういうふうに見たらいいのかなというのが2点。

それから、日本の場合、NPO法なんかのときの経験から言えば、日本は明治以来、パブリックは政府、要するに公益は政府が所管をするという思想が物すごく強かったですね。NPO法はそここのところある程度民法の体系を崩したということがあるのですけれども、まだそれは全く初歩的な段階というふうな感じがしました。ちょっとそんな点についてコメントをいただきたい。

●塚本委員 まず、株式会社というか、ソーシャル・エンタープライズ自体は、むしろイギリスよりもヨーロッパのほうが、大陸のほうが進んでいたわけですよ。イタリアとかは社会的協同組合、ソーシャル・コーペラティブという、障害者を専門に雇用するようなのが発展していたりとか、一それも行政が委託を出したりとか、補助をしたりとか、かなり行政色が強いのですけれども一、大陸になるほど、スウェーデンもそうですが、行政がかなりサポートする形で、特にさっき言ったような雇用の問題ですね、ソーシャル・エンタープライズが発展しています。ですから、ヨーロッパ全体としては、地域格差を縮小していこうということで、失業の問題、雇用の問題を解消していこうということで、特にソーシャル・エクスクルージョンという問題はEU全体の問題なので、社会的排除の問題の解消ということで、ソーシャル・エンタープライズというのが非常に注目を集めているというのがあると思います。

やっぱり文脈は違って、ヨーロッパ、大陸はさっき言ったように非常に行政色が強い。

イギリスは、こういう言い方をするとちょっとあれですけども、アメリカとヨーロッパ大陸の間みたいな形で、行政との関係が非常に強いのですが、多分大陸ほどではないのかなというのがあるのです。アメリカは非常に市場主義、新自由主義的なところがあるのですが、例えばイギリスのNPOの人たちというのは、ソーシャル・エンタープライズ自体、余り知られていないのですけれども、非常に不信感を持っているのです。懐疑心を持っていて。結局、イギリス政府は、何でソーシャル・エンタープライズ、あんなに売り込んでいるかという、安上がりで使おうとしているのではないか。補助金とかを減らして、安上がりで公的な支援を減らして、そういうのではないかという批判をして、イギリスは非営利セクターの人たちは、私が会う人はほとんど、何で、おまえ、そんなの研究しているのか、あと、イギリスの学者も、主流の学者は、何でおまえはそんなちゃっちいことをやっているのだみたいなことを、あれは新興宗教だとかと言われてたりして。厳しい批判を書いている人は、新たなワーキングプアをつくっているだけだという、確かにそうですね。渡り歩いていくような人たちで。実態を見るとかなり厳しいと思うので。そういう分裂をつくり出しているという言い方をする人もいますし、だから、そんなにイギリスでは受け入れられていないのですね。政府がやたら主導してやっていますけれども、社会の中でソーシャル・エンタープライズ、どれだけ受けられているかという、特にNPOとソーシャル・エンタープライズの関係は余りよくないですね。

アメリカのほうがそれは余りないのですね。アメリカの学者が、ARNOVAとか、アメリカのNPO学会に行くと、やたらソーシャル・エンタープライズの話ですね。一応はみんなビジネスライクで、NPOの世界の人たち、NPOの研究の人たちも、市場とか投資を使って社会をよくしていくということを別に悪いと思っていない。でも、イギリスは金もうけは余りよくないとか、NPOの人だとあるので、ですから、アメリカのソーシャル・エンタープライズというのは、確かに市場主義的な影響があるかもしれませんが、市場自体をうまく使って、社会をよくしていこうとか、投資を使ってよくしていこうという発想は結構強いんじゃないのかな。そういう意味で、ビジネスと社会との境界というのがそれほど対立的にとらえていないというのがありますし、ボランティアとか寄付とかもかなり使っているわけなので、そういう意味ではかなり文脈がイギリスとアメリカは違うなという印象を持ちました。

おもしろかったのは、ニューヨークに行ったとき、ホームレスの支援をしているソーシャル・エンタープライズ、別の団体に行ったときに、そこの人たちは、ニューヨークの非常に汚い道、遊歩道とかそういうところを清掃している会社なのですけれども、刑務所から出てきた人たちが清掃をして、その清掃をするお金というのは、企業がお金を出し合っで、プールして、それを委託を受けて、清掃していたと思うのです。そこがトヨタのことを非常に褒めていまして。というのは、トヨタ自動車のニューヨークの支店が事務職としてホームレスの人を雇ってくれたという話をされていました。ですから、日本とかなり違

うなという印象を受けました。

●Q6 社会貢献したいという企業があって、それは積極的にやっていく企業はいっぱいあると思うのですが、例えばある企業が非常にもうかったというときに、自分はそういうノウハウを持っていないと。それを第三の、ソーシャル・ビジネスと民間ビジネスの中間的なものであって、そういう新しいジャンルがあってもいいのかなと僕は理解したのです。

●塚本委員 そのとおりだと思います。ちょっと話はずれるかもしれませんが、アメリカのクリーブランドというところ、クリーブランドは結構NPOが活発なところなんです。そこで印象的だったのは、ユナイテッドウェイに調査に行ったのですが、日本で言う共同募金みたいなところで。彼らが非常に強調していたのは、民と民とのパートナーシップが重要だというふうに。我々は政府を大きくしたくないから、NPOに対して寄付をするのだという話をしていたのですが、社会の状態を改善していく、税金を使って改善していくという方法もあると思います。教育を充実させていくという。そういう手法だけではなくて、企業が直接、寄付だとか、いろいろな形だと思うのです。企業の民間のお金や力をそういうものに提供していくというか、連携していくというやり方として、それがビジネスを使って、コズリレーテッド・マーケティングはそうなのでしょうけれども、あり得るのではないかなと。要するにビジネスを使って社会を改善していくということをもう少し考える必要があると思うのです。そのときに、戦略的社会貢献といったときに、単なる企業のPRだけの社会貢献もあるかもしれないと思うのですが、企業のPRに終わらなくて、実際の社会的なインパクトをどれだけ与えられるのかということも問われているのではないかと思います。

●Q6' それはビジネスではないですね。採算がとれない部分。

●塚本委員 そうですね。だから、選ぶ必要があると思うのです。両方やらないと、それは本当の社会課題の解決ということには結びつかないのではないかと思います。

ただ、コズリレーテッド・マーケティング、ボルビッグがやったみたいな、社会的な主張と、それから、マーケティングを結びつけていくコズリレーテッド・マーケティングと言いますよね。ポーターなんかは、コズリレーテッド・マーケティングは、あれは単なるマーケティングだと言っているわけです。あれは戦略的社会貢献なんていうものではないと。なぜかという、これは正しいかどうかなのですが、あれはPRだけど、社会的なインパクトを軽視している。ボルビッグの例は違うと思うのです。ですから、話が企業のほうに移るわけですが、両方考えなければいけないと思うのは、企業価値の向上というところと、もう1つは、実際にそれが社会的な問題の解決にどれだけ影響を与えたのかという、両方見ないと、PRだけになってしまうのかなというところは、いろいろご意見はあると思うのですが、両方見ていく必要はあると思っています。

●Q7 本業との関係、多分、みんな企業は苦しんでいるのだと思うのですよ。そこが薄ま

れば薄まるほど、社会問題が全部本業との関係になってしまいますから、どこまでを本業との関係で位置づけるか、みんな悩んでいます。

それから、2つ目は、お話を聞いていて、法律、技術的な議論をされていますけれども、文化の背景というのをもう少し掘り下げる必要があるというふうに思っています、1つは、ヨーロッパの場合には、ノーブレス・オブリージュとか、ソーシャル・イクスクルージョン、雇用問題が始まったのですけれども、その背景には、1980年代から90年代の高い失業率の問題があって、それに対してヨーロッパの各国政府ではなくて、EU官僚が新たな領域としてこれをどういうふうに取り組んでいくかということでラウンドテーブルをつくって、そういう問題を先進的に取り組んできたという歴史が大きく影響していると思います。

アメリカの場合には自由放任で、むしろ独占企業が社会的弊害をたれ流したとか、自分のブランドなのにベトナムなんかで非常に若年者労働とか、そういうことをやって、弊害が多くなったところを、株主からいろいろなことを言われて、それに対する対策としてCSRが出てきたといったような、キリスト教の問題とか、教会のポジションとか、いろいろ考えると、単なる法技術論で整理していくと、何となく薄っぺらい感じがするなという感じがあって、先程文化という話が出ましたが、そのあたりも少し掘り下げて議論したらもうちょっとわかりやすくなるのではないかという気がいたします。

●塚本委員 法技術論で切ったつもりはないのですが、ヨーロッパの場合、社会連帯主義とか、そういう歴史があると思うのですね。だから、ソーシャル・エンタープライズの背景がアメリカと違うのは、もともと相互扶助だとか、ミューチュアリズムとか、そういう伝統があるので、協同組合も強いです。アメリカは協同組合なんてほとんど存在感がなくなっていますので。ですから、そういう意味で、ソーシャル・エンタープライズは、ある意味で社会連帯の新しい形での復権みたいな形としてとらえることができる。文化的な背景には違いはあると思います。

英国・米国におけるソーシャル・ビジネスの動向： 社会貢献とビジネスの統合モデルとしての ソーシャル・エンタープライズ

明治大学経営学部教授 塚本一郎
E-mail: tsukamoto@kisc.meiji.ac.jp

於・2009年7月28日 「CSR戦略としての環境とソーシャルビジネス」研究委員会

1

構成

I CSR(企業の社会的責任)と社会貢献活動

II 社会貢献とビジネスの組織的統合: 社会貢献を「本業」とするソーシャル・エンタープライズ

まとめ

2

I CSR(企業の社会的責任)と 社会貢献活動

3

CSRに対する理解

■ CSR(Corporate Social Responsibility):

「企業の社会的責任」:

* CSRの定義は多様、しかし、簡潔に表現すれば、以下のように理解できるのではないかと

「企業が社会の求める経済的・法的・倫理的・社会貢献的な期待に自発的に対応して、ステークホルダーとコミュニケーションをとりながら、企業活動と相互に影響関係にある経済・社会・環境などの分野に配慮した責任ある行動をとることで、持続可能な社会の実現に貢献すること」

4

戦略的CSRの必要性

- CSRは経営戦略であり、経営そのもの。企業価値を向上させ、社会的価値の創造にも貢献する「戦略的CSR」の必要性

⇒公正な方法で、社会や環境にも配慮して商品・サービスを提供し、持続的に収益・利益をあげ、企業価値を向上させ、なおかつ社会的価値の創造(社会課題の解決など)にも貢献する企業が社会的に評価される傾向

⇒「社会貢献活動」も戦略的CSRの構成要素

5

CSRの背景としての企業観の変化

- 「株主主権的企業観」(古典的企業観)から「ステークホルダー的企業観」へ

* 「ステークホルダー」(stakeholder): 「組織と相互に影響し合う、あるいは相互依存の関係にある集団や個人」(キャロル)

⇒多様なステークホルダーに配慮した企業統治・経営が求められる。

6

CSR(企業の社会的責任)のピラミッドモデル (キャロル) (Archie B. Carroll)

出所: Carroll and Buchholtz, 2008; p.39



7

CSRを構成する4つの責任(キャロル)

- 「経済的責任」(Economic Responsibilities): 業績(売上、利潤)をあげるという企業の最低限の責任。経済的制度(機関)である企業には、社会の欲する財・サービスを生産し、適正な価格で販売する役割が求められる。
- 「法的責任」(Legal Responsibilities): あらゆる法に従って経営を行う責任。「社会契約」である法に従って行動することで、企業は経済システムとして社会から正当化される。

8

CSRを構成する4つの責任(キャロル)

- 「倫理的責任」(Ethical Responsibilities): 法律が規定する領域を超えて、企業が倫理的に行動する責任。倫理的責任とは、法律に明文化されていなくとも、社会の構成員によって期待されている、あるいは禁じられている行動を包含。

* 例: ユニクロ(持株会社は株式会社ファーストリテイリング)

障がい者の法定雇用率(1.8%) (障がい者雇用促進法)を大きく超えて(従業員5000人以上の企業の平均は約1.5%)、8.06%(約700名)を雇用(ユニクロの従業員は26000人、店舗数は国内766店舗、海外71店舗[中国19、韓国25、英国14、米国1、フランス1])。

一般の企業は納付金(未達成企業に支払い義務)を支払うか、特例子会社をつくるかで対応。対照的にユニクロは通常の店舗で積極的に雇用。過去最高の営業利益をあげるなど不況のなか業績も好調。

- 「フィランソपी的責任」(Philanthropic Responsibilities): 「よき企業市民」であれ、という社会からの要請に対応するもので、その責任内容は、企業の自発的・裁量的、あるいはフィランソपी的(社会貢献的)責任によって構成される。

9

CSRの構成要素としての企業の社会貢献活動

■ 広義のCSRの構成要素としての「企業の社会貢献」(Corporate Philanthropy)

- 「企業がその行為から直接、対価を得ることを目的とせずに、社会的課題の解決のために自社の資源を投入して行う活動」
⇒ 社会貢献活動は、企業価値(及びコーポレート・ブランド)の向上のみならず、社会的価値の創造にもかかわる。

- ・ 戦略的CSRの構成要素としての社会貢献活動: 企業の「社会戦略」を担い、社会における企業のブランドのポジショニング(差別化)にかかわる。

10

CSRコンセプトをめぐる変化(米国):

コーポレート・シチズンシップ・コンセプト(Corporate Citizenship)の変化(キャロル):

CSRの上位概念としての「コーポレート・シチズンシップ」コンセプトの変化

- 企業の社会的責任(corporate social responsibilities) 義務とアカウントビリティを強調
- ↓
- 企業の社会的応答性(Corporate Social responsiveness) 行動(action, activities)を強調
- ↓
- 企業の社会的業績(Corporate Social Performance) 成果(outcomes, results)を強調

11

CSRコンセプトをめぐる変化(米国):

「応答的CSR」から「戦略的CSR」へ (Michael Porter)

- 応答的CSR(Responsive CSR):

応答的CSRは以下の2つの要素から構成される。

- 1) 進化するステークホルダーの社会的関心事に同調しつつ、「よき企業市民」として行動する。
- 2) 企業活動から生じる既存の、そして予期される負の影響を緩和する。

- 戦略的CSR:

よき企業市民や損害抑制(損害を生じさせる価値連鎖[バリュー・チェーン]の抑制)を超えて、社会やビジネスへの便益が大きく、特徴的な少数のイニシアチブに取り組む。戦略的CSRでは、「内から外」「外から内へ」の活動が同時に取り組まれる。

⇒ 応答的CSRが扱う社会問題が広範であるのに対して、ポーターが主張する戦略的CSRは「選択的」(selective)で、競争優位の観点から社会問題の選択が戦略的になされる。

12

社会貢献への新しいアプローチ

- 米国では、1980年代以降、企業の社会貢献(寄付等)を「社会的投資」としてとらえ、寄付行為と株主価値の向上の両立を求める傾向が強まる(社会貢献の正当性、資源の戦略的活用が問われる)。

⇒ 「フィランソपी」(社会貢献)の再定義へ

13

戦略的社会貢献とビジネス

- 「戦略的社会貢献」:

企業の寄付行為や社会貢献活動を、企業全体のミッション、目標、目的などをもっともよく適合するような方法で設計するアプローチ

- 「戦略的社会貢献」となるための要件

- ・ 企業の財務的目標と経済的成功に直接貢献
- ・ 社会貢献プログラムを企業の本業とより直接結びつける
- ・ 場当たりに方向性を定めずに行うのではなく、周到に計画し管理すること

* 以上は Carroll and Buchholtz(2006), P.488, jからの引用

⇒ 従来の「企業の社会貢献活動」との関係性の整理の必要性

14

Ⅱ 社会貢献とビジネスの組織的統合: 社会貢献を「本業」とするソーシャル・エンタープライズ

15

【参考】新しいセクター概念図(英国内閣府レポートより)

(「営利」と「非営利」、「公共部門」と「企業」、「非営利組織」と「協同組合」の境界は絶対的ではない)

出所: Strategy Unit (Cabinet Office)(2002) Private Action, Public Benefit



16

新しい「企業家」としてのソーシャル・アントレプレナー(社会的企業家)

- 非営利組織にも持続性やサービスの質の向上のためには、「経営」マインドや事業を拡大し、事業・サービスを革新していく企業家マインドが求められている。
- ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)のリーダー・経営者は、社会サービスや社会システムにイノベーション(革新)をもたらす「社会的企業家」(ソーシャル・アントレプレナー)としばしばみなされる。→ソーシャル・イノベーション
- 「社会的企業家」の行動は、営利企業の企業家とは異なる動機、社会課題を解決するためにビジネス手法を用いるという動機によって導かれている。

17

ハイブリッド組織としてのソーシャル・エンタープライズ

- 「ハイブリッド」な組織特性
 - 「目標」(goals)における複雑な組み合わせ(ミックス)
 - ・「社会的目標」:コミュニティへの貢献にかかわる社会的ミッションに関連
 - ・「経済的目標」:革新的で質の高いサービスの持続的提供のための収益確保
 - ・「社会・政治的目標」:ソーシャル・キャピタル(社会的資本)の醸造に関連(Evers)
 - 資源ミックス:依存する資源の多様性(市場的資源+非市場的資源)
 - 組織形態のハイブリッド:多様な組織(法人)形態を組み合わせたグループ経営を行う組織も存在(NPO)、株式会社、協同組合などの組み合わせ)

18

ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)とは

- 「社会的企業(social enterprise)とは、営利を目的とせず、社会的ミッションを掲げ、社会課題の解決にビジネス手法を用いて取り組む組織の総称で、NPO、会社、協同組合など、多様な組織形態が含まれる。

19

社会的企業は様々な社会課題の解決をミッションとする

- 例:
 - ・ホームレス、ニート、麻薬依存・知的・精神障害などを原因とする労働市場へのアクセス困難などの「社会的排除」状態の解消→社会的に排除された状況にある人々に雇用機会や職業訓練機会を提供
 - ビッグ・イシュー、ハウジングワークス、グリーンワークスなど
 - ・貧困地域・衰退地域の経済の活性化、雇用創出

20

ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)台頭の背景(世界的傾向)

- 1990年代以降、世界的に「社会的企業」(social enterprise)あるいは「社会的企業家」(social entrepreneur)というコンセプトが、政策的・実践的・学術的にも認知されるようになる。
- 背景:
 - 1) 非営利組織の商業化(商業的収入[commercial revenue: 収益事業]のウエイトが高まるなか、NPOがますますビジネスライクに)→「NPO」が「企業」に接近
 - 2) 公共サービス提供者としての非営利組織への期待(質の高いサービスをより持続的に提供すること、市場や政府によっては供給しにくい分野へのサービス提供への期待)
 - 3) ソーシャル・キャピタル(社会的資本:社会的つながりや信頼、ネットワーク、規範【一般的互酬性】)形成への期待:待に、「社会的排除(social exclusion)から社会的統合(social inclusion)へ」いう公共政策課題の取り組みにおいて、雇用を創出する能力に期待

21

ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)台頭の背景(世界的傾向)

- 背景:
 - 4) 企業の社会的責任(corporate social responsibility: CSR)への関心の高まり
 - ・企業に経済的責任のみならず、環境・社会的側面に配慮した経営が求められる傾向。→企業の社会的責任(CSR)への関心の高まり。
 - 【参考】:企業の社会的責任:「企業が社会の求める経済的・法的・倫理的・社会的責任の期待に自発的に対応して、ステークホルダーとコミュニケーションをとりながら、企業活動と相互に影響関係にある経済・社会・環境などの分野に配慮した責任ある行動をとることで、持続可能な社会の実現に貢献すること」(「企業の社会貢献は広義のCSRに含まれる」)
 - ・CSRにみられるように、企業の経営行動に「社会性」が求められるなか、「社会的責任」を超えて、社会課題の解決や社会貢献を「本業」とする新しいタイプの企業として、社会的企業が注目される。
 - 「営利」と「非営利」、「社会貢献」と「ビジネス」との境界があいまいに

22

ソーシャル・エンタープライズ(英国)

- 英国DTI(貿易産業省) 社会的企業ユニット

「社会的企業とは、社会的目的を優先する企業(business)である。株主や所有者のための利潤最大化というニーズに動機づけられるよりむしろ、その剰余は主としてその事業やコミュニティに再投資される。」

→従来のNPO(VCO: voluntary community organisation)と異なる点:

- ① 利害関係者への一定の利益配当を許容する組織(協同組合、一部株式会社も)を含む「利益」の肯定的なとらえ直し
- ② 取引活動(収益事業)から多くの財源を得ている(補助金・寄付依存ではなく、より自主志向)
- ③ 企業家的である(事業・経営手法における革新[innovation]やリスクテイキングなど)→「組織形態」(法人格)より、「機能」に注目した定義

→NPOのアメリカ的定義では、「非営利」とは、「非分配制約」(non-distribution constraint: 利益を利害関係者に分配することが制度的に制約されている)を意味する。日本の公益法人、NPO法人等も同様。活動期間中の利益のみならず、解散時の残余財産の分配が禁止されている。

23

ソーシャル・エンタープライズ(英国)

- 社会的企業の多様な法人形態(社会的企業は法人形態では分類できない)
 - ・保証有限責任会社(company limited by guarantee: CLG)
 - ・株式会社(company limited by shares: CLS)
 - ・産業・共済組合(industrial and provident societies: IPS)
 - ・コミュニティ利益会社(community interest company: CIC)→社会的企業のための法人格(株式発行による資金調達可能。「アセット・ロック」により、社会性を担保)

24

代表的ソーシャル・エンタープライズ(英国)の事例

- フィフティーン
- ビッグ・イシュー
- グリーン・ワークス

25

フィフティーン (Fifteen)

料理番組(チャンネル4)「ジェイミーズ・キッチン」で有名なJamie Oliverの経営するレストラン
<http://www.jamieoliver.com/about/jamie-oliver-biog>



- ・英国で著名な料理研究家(カリスマ・シェフ)、ジェイミー・オリバーが経営するレストラン。社会的企業としても知られる。ロンドン北部で2002年12月から営業開始。
- ・レストランはチャリティ(NPO)(オリバー財団)によって所有される会社。さまざまな問題を抱える18歳から24歳ぐらいまでの若者を雇用し訓練(失業、ホームレス、麻薬・アルコール依存など)。
- ・財団が若者が外食産業で働けるように支援
- ・フィフティーンは、良質な料理を提供するだけでなく、社会での「居場所」を求める若者に第二のチャンスを与えるためのエンパワーメント(能力付与)が目的。シェフなどとして若者を訓練。
- ・レストランを世界的に展開(オランダのアムステルダムなど)

26

ビッグ・イシュー①



- ホームレスの自立支援のための路上販売雑誌 *Big Issue* を発行する出版社(The Big Issue Company Ltd) ホームレスの生活支援・訓練サービスのための The Big Issue Foundation も擁する。

27

ビッグ・イシュー②



28

グリーン・ワークス ①



29

グリーン・ワークス②



- Green-Works
- ・オフィス家具のリサイクルなど環境問題に取り組むNPO。ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)でもある。廃棄物ゼロとコミュニティへの貢献を目的に活動
- ・家具のリサイクルを通じて(企業で不用となったオフィス家具を学校、NPOに販売)、労働市場で雇われにくい失業者、ホームレス、障害者を雇用
- ・持続可能な環境とコミュニティという社会的目的のために活動

30

アメリカにおける非営利セクターの動向

- 広義のNPOは約160万団体。狭義のNPO(501c3, 501c4)は、120万団体。501(c)(3)は約70万団体。1000万人以上を雇用するセクターとして発展。
- NPOの商業化傾向: 1980年代のレーガン政権登場以降、政府の財政緊縮による社会福祉事業費削減が非営利組織の財政構造に劇的な変化をもたらす。代替財源として収益事業への依存度を高める。企業とのパートナーシップの活発化

31

アメリカ: 非営利組織の収入源の定義

商業的収入(収益事業)(Commercial Revenue): プログラム(事業)のサービス提供からの収入(サービス料金、第三者からの支払い、政府の契約、商品販売からの利益、特別な行事からの収入)

民間寄付(Private Contributions): 民間の個人や法人からの直接あるいは間接の寄付で、寄贈、補助金、法人寄付を含む

政府の補助金(Government Grants): 公衆の直接的利益のために、サービスや施設を提供する政府の寄付

* 出所: 「日米ソーシャル・エンタープライズワークショップ」(2007年10月9日7日、明治大学)におけるJanelle Kerlin のプレゼンテーション

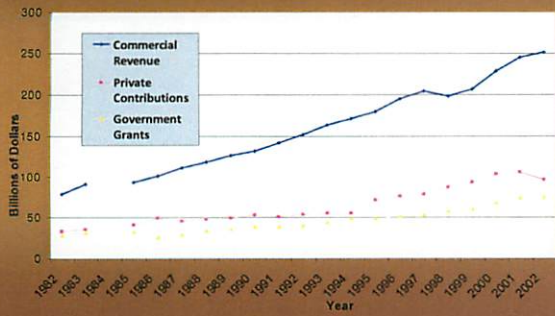
その後、(『ソーシャル・エンタープライズ: 社会貢献をビジネスにする』(丸善、2008年12月)に本人の許可を得て掲載

32

32

アメリカにおける非営利組織の商業的収入の増加

(501(c)(3) organizations w/\$25,000+ in revenue excluding hospitals, universities, in 2003 dollars). 出所: Kerlin, 2007



33

33

アメリカ: 非営利組織全体における収入源の割合の変化

(病院や大学は除く)

出所: 前掲 Kerlin, 2007.

	% 変化率		% 総収入に占める割合	
	1982-2002	1982	1982	2002
商業的収入	219%	48%	59%	
民間寄付	197%	28%	23%	
政府補助金	169%	17%	17%	

34

34

アメリカのソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の事例: ハウジング・ワークス

- Housing Worksは、HIV・エイズ感染者とホームレスの支援を目的とするNPO。1990年以降、ニューヨークを中心に、HIV・エイズ感染者のホームレスの自立を支援。エイズ感染者支援組織としてはアメリカ最大。
- NPOの他、ソーシャル・エンタープライズを経営。Housing Works Thrift Shopsという高級リサイクルショップをチェーン展開、Housing Works Bookstore Caféも経営。社会的企業の売上は年間1300万ドル

■ <http://www.housingworks.org/social-enterprise/thrift-shops/>

35

Housing Works : Thrift Shops



36

Housing Works : Thrift Shops



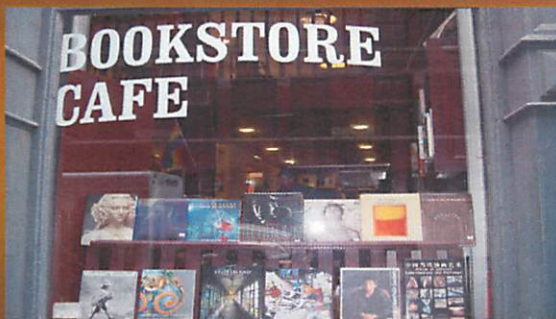
37

Housing Works : Thrift Shops



38

Housing Works : Bookstore Cafe



39

Housing Works : Bookstore Cafe



40

まとめ(その1):

ソーシャル・ビジネスとしてのソーシャル・エンタープライズの意義

- ソーシャル・エンタープライズは、ビジネスを通じた「社会課題の解決」モデルを提起。戦略的社會貢献(CRMなど)と異なるのは、ソーシャル・エンタープライズにとって、社会貢献(社会課題の解決)が「本業」そのもので、組織の資源の大半をそのために投入し、社会貢献とビジネスを組織的に統合している点
- ソーシャル・エンタープライズのビジネス・モデルは「ハイブリッド」型:「市場」的資源と「非市場的資源」、収益事業と非収益事業とを組み合わせる。社会貢献とビジネスの組織的統合モデル
- 社会的企業のリーダーは「企業家」(社会的企業家:ソーシャル・アントレプレナー):リスクを回避せず、社会的イノベーションをもたらす人々。成長志向でたえず事業を拡大・革新。

41

まとめ(その2)

■ 「社会貢献」(社会課題の解決)と「ビジネス」の関係パターン・統合パターンの多様性

・一面的にソーシャル・エンタープライズを過大評価することへの疑問。

社会問題は、政府やNPOだけでなく、社会的企業だけで、そして大企業だけで解決できるものではなく、適切や役割分担や連携が必要。ソーシャル・アントレプレイナー(社会的企業家)をメディアが過大評価し、「社会変革のヒーロー」を演出しても、メインストリームの企業・行政、そして市民との間での相互信頼・相互学習の関係が成立しないと社会的企業単独では社会的変化は生じない。

・社会貢献とビジネスを関連づけて、社会課題を解決するパターンは多様である。ソーシャル・エンタープライズのみならず、既存の企業の取り組みに変化をつくり出す必要がある。

42

NGO、政府や企業は「企業の社会的責任」(corporate social responsibility)という視点から考えることをやめて、「企業と社会的統合」(corporate social integration)という視点から考えることを始めなければならない。

社会的責任を、損害抑制(damage control)やPRキャンペーンとしてではなく、むしろ共有価値の創造(building shared value)として認識するということには、ビジネスにおける劇的な思考の変化が求められよう。

Michael Porter and Mark.R. Kramer. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006: p.92

43

【参考文献】

原田勝広・塚本一郎編著『ボータレス化するCSR』同文館出版。

塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ-社会貢献をビジネスにする』丸善。

横山恵子(2003)『企業の社会戦略とNPO』白桃書房。

Carroll,B.C.and Buchholtz,A.K. (2006) *Business and Society*. 6th ed. Thomson.

Porter,M.E.and Kramer,M.R.(2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, December 2002.

Porter,M.E.and Kramer,M.R.(2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006.

44

研究委員会講演録（2）

タイトル：ソーシャルファームの作り方

講師：炭谷 茂 氏

所属：社会福祉法人 恩賜財団済生会 理事長

学習院大学特別客員教授

日本ソーシャルインクルージョン推進会議代表

第2回研究委員会（2009年9月25日）にて

講演レジュメ

1 ソーシャルインクルージョンの思想に出会うまで

- (1) 昭和 44 年 厚生省に入る
福祉国家への夢
置き去りにされた貧困者、障害者
公害被害の深刻さ
- (2) 岐路になった昭和 50 年の英国の長期滞在
イギリス病の現実 → 福祉国家がピークアウト
障害者対策、高齢者対策の先進性に感銘
ボランティアの役割
- (3) 2 度目のイギリス、昭和 56 年から 59 年まで
福祉国家の見直し
サッチャーによる改革
- (4) 日本の福祉行政への苛立ち
ニーズにできていない
谷間の福祉の存在
児童虐待
高齢者の一人暮らし
社会とのつながりが薄くなる
- (5) 平成 12 年 1 月 イギリスでソーシャルインクルージョンに出会う
日英の間の問題状況の一致
社会からの排除
障害者
貧困者
若年失業者
外国人
薬物依存
ホームレス
フランス、イタリア、EU 全体に
アメリカには存在しないソーシャルインクルージョンの思想

2 退官後

- (1) 37年間2月の国家公務員生活を振り返って
脇道、迷い道、獣道を歩く
多様な経験ができた
- (2) 公務員として従事した仕事を一個人として追及
人が避ける仕事、嫌がる仕事に重点
重症心身障害 知的障害 精神障害をはじめ障害問題
難病患者 スラム ホームレス 被差別部落 在日コリアン
刑務所からの出所者 公害被害者 アスベストなど

3 現在増加していく福祉のニーズ

障害者の社会参加
高齢者の孤独死
児童虐待やDVの急増
引きこもり、不登校、ニート
ホームレス 在日外国人 刑務所からの退所者など

4 これらの把握の視点

- (1) 社会との孤立
家族、地域、企業の力の崩壊
- (2) 貧困の沈殿と増加
平成7年を底にして保護率の増加
高齢者
母子家庭
ニート
ワーキングプア
- (3) 社会保障政策の行き詰まり
年金に老後のすべてをかける
医療、福祉、住宅政策の破綻
この解決としてソーシャルインクルージョンがカギ

5 具体的なソーシャルインクルージョンの実現方法

- (1) 単なる啓発教育活動では何の発展も期待できない
→ 住民参加によるまちづくり
- (2) 平成13年10月CANとの出会い
A, モーソンら
ブロムレイ・バイボウで
社会的起業家
ニーズ本位
あらゆるものの活用
住民参加
- (3) あいりん地区
吉村ゆき生理事長と
仕事づくり

事業主体の設立へ

(4) 刑務所からの出所者

福祉関係者の取り組みの不足

平成 16 年 7 月 東京でシンポ開催

新大久保での取り組み

門口堅蔵さん（姫路市在住）の挑戦

6 まちづくりの全体像

(1) ソーシャルインクルージョンの理念

ノーマライゼーションと相違

排除への対抗

まちでの住民参加

(2) 仕事が重要

① 仕事の意義

経済的自立

人間の尊厳

心身の健康

社会とのつながり

② 第 3 の職場の必要性

社会福祉制度

一般企業

社会的企業

③ ソーシャルファーム（社会企業）の有効性

労働市場で仕事を見つけることが困難な者

障害者の雇用の場として発展

ビジネス手法で

成功事例と失敗事例

仕事の種類

環境産業

農業

林業

サービス産業

ヨーロッパで 1 万社

④ 日本で 2 千社を

対象者は

障害者

難病

高齢者

ニート、引きこもりの若者

母子家庭

刑余者

など 2000 万人以上

仕事は

環境

リサイクル

くるみ会のコンポストづくり

ヨコタ東北のプラスチック再利用

環境開発産業の家電リサイクル

有機農法
 (有)バイオのオオバづくり
 森林管理
 のぞみ園の竹炭づくり
 酪農
 共働学舎のチーズづくり
 福祉
 豊芯会の高齢者向け弁当の宅配
 サービス業
 など 21 世紀に必要な産業、国内産業
 このためには
 商品・サービスの開発
 ヤマト福祉財団
 特性の活用
 豊芯会
 市民の協力
 有機農法
 海外との連携
 ヨーロッパ、韓国、途上国
 ⑤これを支援するため
 ソーシャルファームジャパンを 12 月 7 日の設立
 戸山サンライズで

●炭谷講師 ただいまご紹介いただきました、現在、恩賜財団済生会の理事長を務めております炭谷と申します。済生会は、ご利用いただいている方々も多いと思いますが、日本最大の医療福祉グループでございます。日本最大ということは、多分世界で最大の医療福祉グループだろうと思っております。全国で370の病院と福祉施設を経営し、4万5000人の職員を抱えておりますので、第1部上場の中堅ぐらいの規模かなと考えております。

私ども、恩賜財団を名乗っておりますのは、明治天皇がつくられた施設で、私のボスは寛仁親王でございます。実際に仕事をしていただいているというもので、伝統だけあって、中身がしっかりしなければいけないと常に考えておりますが、私どもの病院は決して大学病院や国立病院のような高度なことはねらいにしておりませんで、いわば医療や福祉サービスに恵まれない人たちに対して医療サービスや福祉サービスを提供すると。ですから、もともと伝統的には、聖徳太子が593年につくられた施薬院の伝統を引き継いで今日まで来ておりますので、1400年の歴史を持っていると考えているわけでございます。

今日はどういう点をお話ししたらよいのかなと、ここへ来るまでもいろいろと迷っておりましたが、CSRということを中心に研究されておまして、私どもとしては、それであれば企業としてこういう点をやってほしいなということをもとにして、現在、私が活動している「ソーシャルファームづくり」に主に焦点を当ててお話をさせていただきたいと思っております。

私自身、37年の公務員生活をやっておりましたが、その間、社会的な実践活動——まあ、ここ5連休がございましたが、私はほとんどを大阪の釜ヶ崎で活動をしておりました。これはあくまでもそのような実際の社会の底辺、そういう方々のどういうことをやっているのかというものを踏まえてお話をさせていただき、それに対して企業の方々にぜひいろいろとご支援をいただければありがたいと思うわけでございます。

そのソーシャルファームの中核になっている考え方は、ソーシャルインクルージョンという考え方が基本になっているわけでございます。

私自身は昭和44年に旧厚生省に入りました。厚生省に入った動機は、福祉国家を何とかつくりたい、その一翼でも、その一部分でも何か関係できればありがたいなということが入りました。

といいますのは、こんなものは大した経験ではありませんが、私自身が18歳のときに家が倒産しました。家が全く信用金庫に持っていかれるということで、本当にいわゆるホームレスの状態に陥り、ちょうど高校3年の終わりごろでしたので、1年間で上京費用を稼いで、東京へ来て受験をしたという生活でございます。

まあ、あの1年間は何だったのか、もう少しよいやり方があったのではないかなど。お互いに社会で助け合えれば、あんな苦労はする必要がなかったのではないかなどというふうにも、ふと思うことがございます。

私になぜ釜ヶ崎に入って活動しているかというのも、あの1年間があったからではないのかと思っているわけでございます。

いずれにしろ福祉国家というものは重要だなと思って、昭和44年に旧厚生省に入ったわけでございます。昭和50年に英国へ、10カ月間ですが、障害者行政の勉強に行かせていただきました。大変ありがたかったです。自分なりに大変よく勉強できました。

ただ、そのときはキャラハン政権で、福祉国家というものはもう行き詰まっていて、イギリス病というものは、もうこの福祉国家のせいだというようなところで、そろそろ傾き始めていたということです。

そして、次に再び昭和56年から59年まで、在英日本大使館に出向しました。そうすると、そのときはご案内のサッチャー政権でした。そうすると、今度はサッチャーによって完全に福祉国家の否定ということだったと思います。わかりやすく言えば、イギリスがこんなにだめになったのはみんな福祉国家のせいだというのがサッチャーの基本的な姿勢だったと思います。

そうすると、私は昭和44年に福祉国家をつくりたいと思って旧厚生省に入ったのに、何だ、元祖のイギリスがこんな状態だ、うーんと考え込んでしまったわけでございます。私自身は在英日本大使館で保守党担当でしたから、サッチャーはすごいなあと思って、サッチャーの信奉者に近いように心酔はしていました。

その後、日本へ戻ってきて、考えると、どうも日本には必ずしも問題がいっぱいある、

どうして解決しないのかな、福祉国家でなければ、何か次の方法が必要ではないかなということでおったわけでございます。

そこでたまたまですが、平成12年1月に英国政府から招待を受けました。イギリスへ社会保障の意見交換に来ないかという大変ありがたい申し出だったので、ちょうど正月休みのときに行きました。そうすると、向こうでは保健大臣とか国会議員とか、そういうプログラムを組んでくれていましたので、大変ハイレベルの意見交換ができました。そのときは既にブレア政権でしたが、そのとき、サッチャーの時代は福祉国家の否定をされていたのですが、ブレアの時代に、そのときに初めて出会ったのですが、きょうお話の中心になるソーシャルインクルージョンということが言われていました。

ああ、今、英国ではこういう思想が中心を占めている政治思想なのかなということで、はっとびっくりしたんですね。私は正直を言えば、英国の社会保証制度については英国人よりも詳しいと自認しております。しかし、英国へ行ってみると、ソーシャルインクルージョン、いや、こんな考え方は知らなかったなと思ったんですね。

結局こういうことなんです。つまり英国は、本来は教会を中心にして、みんなが助け合って生きている社会、地域社会でありながら、平成12年、つまりちょうど2000年前後、21世紀に入ろうとしているときに、どうも地域社会で、その地域の中に入れないような人たち、例えば若者の失業者とか、外国人とか、貧困者とか、障害者とか、それから薬物依存症の人、そういう人たちがどうも地域社会から排除される、いわゆるソーシャルエクスクルージョン、社会的排除がちょうどその時代に起こっていたんですね。

それに対してブレア政権は、これは福祉政策とかそういう狭い次元ではなくて、英国の政権のトップの政治理念としてソーシャルインクルージョンという政策を掲げて戦っていたんですね。

そうだ、そう言えば日本で自分が、福祉国家が否定された後、同じような問題も日本にあると。つまり、日本ではひとり暮らしの高齢者がぼつんと残されているとか、母子家庭の問題、児童虐待などがいっぱいあり、それがすべて何か似ているんですね。もう英国が、ブレア政権が正面から戦っている問題が日本とほとんど同じなんですね。

今の社会問題というものは、英国も日本も韓国も大体同じ問題にあるんですね。でも違うところは、英国の方は、ブレア政権がそれをトップの課題として、総理直轄のもとに社会的排除対策室という組織をつくって頑張っていると。ああ、何だ、日本は何もやっていないなということで愕然としたわけでございます。

でも、調べてみると、結局これは私の大変な勉強不足で、別に日本にも既に紹介はされていきました。多くの社会学者が既に紹介されていたし、フランスやイタリアやドイツ、ヨーロッパは大体みんなソーシャルインクルージョンという思想を掲げているということを知ったわけです。あっ、これを勉強しなければいけないと思ったわけでございます。

その後、国家公務員を退職したわけです。私自身は主に福祉畑を主に歩いていました

が、ただ1つ自分の人生の方針として、これは私という、炭谷というものの存在理由として、公務員時代、37年2カ月ですが、公務員時代に携わった仕事は一個人として追求していこうということを自分の人生のプリンシプルにしております。ただ、37年もやっていると、もうたくさんありますので、今やっていることは、できるだけ人が嫌がる仕事、人が避ける仕事、そういうものを重点的に個人としてやっています。そうしないと、お金もありませんし、それから体力的にもなかなか続かないです。

僕は5年間、土日に休んだことはほとんどありません。ですから、今度の連休中もほとんど大阪にいたわけで、あしたは今度は労働問題、日曜日は、またお話ししますが、新宿で活動をいたします。

そういうことで、それでもなかなかできませんので、例えば皆さん方、企業の方が非常に苦手とされる同和問題。これは多分ずっと国家公務員のOBで、今こういう同和問題についてやっているというのは、私と、あと労働省OBの竹村さんと、2人ぐらいではないかと思いますが、そういう問題です。それから在日コリアの問題。ちょうど連休中は京都の東九条の在日朝鮮人、韓国人のたくさんいる地域があるのですが、そういう地域でいろいろとやっていたりしております。そのほかハンセン病の問題や、それからホームレスの問題、それからスラム街の問題、そのように人が嫌がるような問題をやっているのですが、そういう問題をやる際に非常に役に立つものが、このソーシャルインクルージョンという考えでございます。

それでは、どういうことかということについて、これがソーシャルファームとどう結びついているか、皆さん方は心配されると思うのですが、それをどんどん述べていきたいと思えます。

まず私自身が、ずっとこのように、社会の中で一番地べたにはいつくばっている人間、つまりホームレスにしても、例えば釜ヶ崎にいっぱいおります。その釜ヶ崎というところは本当に狭い、800メートル四方で2万5000人が密集して住んでいるわけですが、あそこはご案内のように山口組系が仕切っています。そして、明らかに覚醒剤を常用している人間がうるちょろしていたり、明らかにピストルを持っている人間もわかるわけですね。そういう地域ですが、そこでやはり人間が住んでいるということを見れば、何か問題というものはそのに集約されているのではないかと思います。

そのほか、例えば自殺者も毎年3万人が11年間続いているとか、刑務所から出てくる人間は毎年3万人ですが、ご案内のように、なかなか地域社会へ戻れないということで、また再び刑務所に戻っていく。いわゆる刑務所からの出所者、刑余者ですが、彼らに接していると、刑務所の中に自由はなかったけれども、不自由ではなかったというようなことを言うわけでございます。

なぜこのようなことになっているのかということになると、私は3つぐらいの要因があるのではないかと考えています。

1つは、やはりヨーロッパと同じように社会との関係性、つまり地域社会に彼らが、ヨーロッパの場合は外国人を積極的に排除するソーシャルエクスクルージョンが起こるのですが、日本の場合はそれが目に見えなくて、割合陰險な排除だと思うんですね。もしくは、例えば高齢者のように孤立してしまうという状態があるのではないかと思うんですね。つまり社会的排除と孤立という問題だろうと思っております。

それが1つだろう。いや、そんな話はもう昔からあったのではないと言われるかもしれませんが、しかし、これは日本の社会で、僕自身は、社会学的な分析をすれば、1980年代から90年代、やはりヨーロッパと同じではないかと思うんです。家族の問題、地域の問題、企業の問題、そういうものが崩れたために社会との関係がブツブツ切れ始めた。昔であれば、まあ、大企業であれば何とか亡くなるまで、亡くなった後も、葬式までちゃんと面倒を見る。中央官庁も昔はそうでしたが、そういうことがだんだん消えつつありますが、そういうところだったのではないかと思うんですね。

それから第2番目は、やはりここ数年の現象として、貧困という問題が切り離せないのではないかと。昔は貧困は波を打って、景気がよくなったら貧困は少なくなって、景気が悪くなったら貧困はふえ始めましたが、どうも今はこういう貧困が波を打たないで、一本調子に上がって沈殿しているのではないかと思うんですね。

これはなぜかと言えば、最近、日本の貧困構造が変わってしまったんですね。つまり高齢者の貧困がどんどんたまっている。高齢者は年金だけではなかなか生活できない。例えば国民年金は6万7000円の設計ですが、実際は保険料が納められずに、もしくは繰り上げ受給のために満額の年金をもらっていないために、平均4万円ぐらいにとどまっている。そうするとなかなかそこで生活ができない。高齢者が一たん貧困に陥ると、これは亡くなるまで貧困になってしまうという状態だろうと思います。これが第2ですね。

第3として、それに似合う、それを助けるべき社会保障制度が十分機能していないのではないかと思うのです。もう制度的な疲労を来してしまっている。厚生省の人間は、いや、日本の社会保障制度は世界でトップだと言いますが、残念ながら、もういろいろなところに疲労みたいなものを来してしまっている。きょうはその詳細には入りませんが、そういう3つの背景があるために、日本の社会問題はいっぱいあるのではないかと考えております。

そうすると、それを解決する手段として、私は1つの非常に有力な手がかりとしてソーシャルインクルージョンというものがあるのではないかと考えております。そこでレジュメの5ですが、それではソーシャルインクルージョンとは何か、実は私もよくわかりませんでした。平成12年1月に英国へ行ったとき、ソーシャルインクルージョンが、いわば英国政府、ブレア政権のトップの政治理念になっているけれども、一体なのかなとわからなかったのです。

それで、あるイギリス人に聞いたら、いや、炭谷さん、そのためだったらよい団体があ

るよ、CANという団体を呼んだらよいと教えてくれました。それでCANをインターネットで引くと、確かにそのホームページのトップには、CANはソーシャルインクルージョンを実現するための団体ですという言葉がボンと出てまいります。

そこで、その親分であるアンドリュー・モーソンに手紙を書いたんですね。そうするとすぐに返事が来て、それでは日本へ行ってやってもよいと。行ってやってもよいというのはちょっとあれですが、そして自分1人ではあれだから5人ぐらい連れていく、それから、遠いからファーストクラスを用意してくれ、それから一流のホテルを用意してくれと、何かそういう条件をばたばたつけましてね。

僕らは、これはすべて、最初にお話ししたとおり、役所とは一切関係ない、私の一個人としてやっている話ですから、弱ったな、お金はそんなにすぐに用意できないしと思っていたところ、ありがたいことに英国政府から私に連絡があって、その渡航費用、滞在費はすべて英国の官邸が持つ、だから、ぜひCANを呼んでやってくれというふうな大変ありがたい話が私のところへ来ました。一番びっくりしたのは千鳥ヶ淵の英国大使館ですが、彼らは何か総理官邸の指示でCANという団体が来るということで、英国大使館でパーティーをやってくれたり、それから大阪と北九州市で説明会をやったのですが、その場では当時のナンバー2の全権公使があいさつに来てくれて、大変ありがたかったですね。

でも、苦勞して呼んだだけの価値はあったと思うんです。結局こういう話でした。その親分のアンドリュー・モーソンは牧師なんです、その牧師が英国で2番目のスラム街、ブロムレイ・バイボウという地域です。私は行ったことはないのですが、そこを立て直すという話なんですね。つまり、彼は牧師としてブロムレイ・バイボウへ行ったんですね。そうすると、そこはもう荒れて、50カ国の移民で成り立っているスラム街なんですね。そこにいったアンドリュー・モーソンは、結局こういう手法で立て直すんです。

いろいろなことをやるのですが、まず、例えば公園がある。荒れ果てて草ぼうぼう、夜は街灯もない。そのために犯罪の巣になっている。それから覚醒剤の取引や売春が行われている。それを何とかしなければいけない。普通であれば市役所へ行って、ここをしっかりと整備しろと言うのですが、彼はそんなことをやってももちが明かないということで、自分たちで始めるんですね。そして周りは、当時の失業率は大体40%を超えていた。そういう失業者をそこで雇って、その公園を整備する。そうすると、彼らには給料が払えますし、そこでこのソーシャルインクルージョン、つまり家の中で失業保険金で遊んでいたら、酒だけ飲んでテレビを見ているだけなんですね。しかし、働くということはお互いに協力して声をかけ合って働かなければいけない。休みにはお互いに世間話ができる。まさに人と人との交流が行われるわけでございます。

そのようにしてその公園がきれいになると、高齢者も子供たちもそこで遊ぶようになる。また、彼は喫茶店も始める。喫茶店の従業員は、そこでまた50%近い失業者を雇う。またこの喫茶店で会話が弾む。それからバレエ教室を始める。そこにかつては一流のバレ

リーナだったのを呼んで教師にする。そうすると、中にはそのスラム街にいる女の子がめきめき腕を上げて一流のバレリーナになる。そうするとテレビで見ている、あっ、あのバレリーナはうちのあそこにいた、鼻垂れの女の子じゃないかということになって、みんな自信を持つ。そこでその地域が立て直るわけですね。

結局、彼のやった手法は、ここで書いたように社会的起業家、今回の研究会のテーマだと聞いておりますが、ソーシャルアントレプレナーという手法だったと思うんですね。そして、まさにニーズ本位。僕らみたいな福祉屋の立場に立つと、公園につくることは福祉ではない、喫茶店をやることも福祉ではない、バレエ教室をやることも福祉とは言えませんが、あくまでニーズ本位、こういうソーシャルインクルージョンをいかに立て直すか、そういうニーズ本位になっていたのではないかと思うわけです。

そして、それについてあらゆる資源を使った。金をどこから持ってきたかと言えば、彼はなかなか顔がきいて、皇室に話しかけたり、そういうことで金を持ってきた。だから、その公園の整備のための金をどこから持ってきたかということは不思議な話です。それから、今から思うと、僕が彼を呼ぶときに、結局、渡航費用は日本の官邸ではなく英国の総理官邸が持ったのですが、これも今から思うと彼が働きかけたのだと思うんですね。アンドリュー・モーションがブレアに言って金を出させたのだと思うんですね。

そうすると、彼が英国で2番目のスラム街を立て直したのであれば、日本で2番目のスラム街を立て直さなければいかなんかということで、日本の2番目のスラム街、こんなものは、2番目がどこかということとはなかなか難しゅうございますが、1番目は山谷でしょう。2番目は多分釜ヶ崎だろう。3番目が寿町ぐらいに当たるのでしょうかね。

それで釜ヶ崎、つまり行政用語で言う、あいりん地域に入ることにしたわけです。それが平成14年の5月でした。CANを呼んだのは平成13年10月でしたが、平成14年5月に釜ヶ崎に入ることにしました。

私自身は別に大阪の出身ではございませんので、釜ヶ崎に知っている人は余りいませんでしたが、地元で活動されている吉村靱生（ゆきお）さんは大変立派な方なんですね。その人がいろいろと支援をしてくれました。CANの手法を使って釜ヶ崎を何とかできないのかなど。そのためには、CANの手法は結局仕事をつくるということなんですね。どうしたら仕事をつくれるかということで、初めは20人ぐらいのグループでした。

余り手伝ってくれる人がいないので、うちの息子も連れていったのですが、釜ヶ崎なんかへ行って、何か怖いんじゃないかとか言いましたけれども、実際にそういう怖い目に遭った覚えは全くありません。

これは私のプライベート、僕のポケットマネーでやっている話ですが、何か結局は、当時は環境省の局長でしたが、まあ、局長という肩書は使ったと思うんですね。大体ああいいう釜ヶ崎で活動していると、場合によっては裏に過激派がいるのではないかと、怪しげな新興宗教がいるのではないかと、みんな疑心暗鬼になると思うのですが、環境省の局長

でしたから、それはもう大丈夫だろうということで、だんだんみんなが集まってきて、今度の休みは大体100人程度がみんな集まって協力をしてくれます。

そこで始めたことは、我々仲間の中では、大阪には住吉公園と住之江公園という公園があります。その公園の整備を平成18年度から引き受けております。大阪府から2億1000万円の整備費で、非常に難しいところは専門の造園業者がやって、簡単なところはホームレスや障害者が年間100名ぐらい雇用されて今日まで来ております。

あとは、2年前には古着のリサイクルショップを始めました。きょうはちょっと時間がありませんが、古着のリサイクルショップは非常に難しいんです。日本で進んでいない分野でございます。確かに難しいのですが、何となく2年以上まだ続けております。

それから、去年の5月からはBONという花屋を釜ヶ崎に開業しました。私がやったわけではないので、開業されたわけですが、我々の仲間です。なぜ釜ヶ崎で花屋をやったかと言えば、結局は釜ヶ崎は、皆さん方に行かれた人もいると思いますが、大変汚い。朝に行けば小便のにおいがふんしたり、路上にごろごろ何十人とホームレスが寝ているわけですね。だから嫌われるのだと思うんです。そうであるならば、家の前にこういう花を——花と言っても鉢植え、プランターなどへ植えた花を買ってもらって、それを家の前へ置いてもらう。そうすると、その路上へ寝る人間も、小便をする人間もないだろうということで花屋を開業したわけでございます。あれをやったときには、そんなものがうまく続くのだったら、もう逆立ちして釜ヶ崎を回ってやるよということで、釜ヶ崎の住民からばかにされましたが、きょう現在まだ続けているわけでございます。

そのようにして、いわばCANの手法を——アンドリュー・モーソンに比べれば、まだまだその100分の1にも、足元にも及びませんが、そういう地域を興す、活性化させる1つの手段ではないかと考えているわけでございます。

そこで6の、まちづくりの全体像ということについて、きょうはお話をさせていただきたいと思います。それは何かと言えば、やはりこれからのまちづくりについて言えば、ソーシャルインクルージョンが基本になるのではないかと思うのですね。

ソーシャルインクルージョンというものは、決して行政が得意とするような単なる社会啓発運動ではないんですね。つまり、例えば社会から嫌われる、刑務所から出てきた人間を、まあ、そう差別しないで、地域社会の中でみんな仲よく過ごしましょうとか、そういうくだらん社会啓発運動ではないわけです。そういうものを100年間続けようが、これは全く効果がないわけです。そうではなくて、具体的にそういう人たちが地域社会で住めるようにするためには、やはり具体的な行動が必要なんです。これは何かと言えば、一番重要なものは、皆さん、きょうのこの研究会の1つのテーマである仕事づくりだということでございます。

仕事の意義というものは言うまでもないことですが、先ほど井出委員長からお話があった、法政大学の先生が書かれた『日本でいちばん大切にしたい会社』という本に紹介され

ている日本理化学工業という会社がございます。それは村上龍さんがよく紹介され、鳩山総理が今度の総選挙で福祉について具体的に述べた唯一の例だと思います。

これは鳩山さんが麻生総理との討論の中で、日本には大変すぐれた企業がある、ダストレスチョークをつくることを通じて障害者の雇用に役立てているというような趣旨だったと思うんですね。私は福祉にどっぷりつかっている人間ですが、あっ、こんな企業があったのかと、鳩山さんの話を聞いて初めて知りました。そこで、会いたいと思って、僕の友人に、この鳩山さんの言っている会社はどこにあるのか調べてくれ、会いたいのだと言ったら、いや、何で知らないんだ、これは有名ですよと言うんですね。いや、それではということで、今月の2日に行きました。私自身は目黒に住んでいますが、灯台もと暗しで、すぐその川崎の高津区にございました。9月2日の朝早くに行ったのですが、大山泰弘さんという、もう80歳近いおじいちゃんでしたが、非常に喜んで迎えてくれました。

会ってみてびっくりしました。まず、あなたは本当に鳩山さんに会ったことがあるんですかと聞いたら、いや、鳩山さんと会ったことはないです、テレビの12チャンネルで紹介されたので、多分それをごらんになったのではないですかとおっしゃっていました。

結局、ダストレスチョークというものは、何か独特の工夫をして、チョークのちりが肺に入ると体に悪いということで、無害なチョークをつくったというようなことで伸びてきた会社ですが、北海道とその高津に従業員が78名いて、7割が障害者だと言うんです。こんな企業なんて、日本では、多分障害者雇用率がトップではないかと思えます。いや、びっくりしましたね。それとともにびっくりしたことは、商売がうまくいっているんです。チョークの生産額の30%を占めていると。だから経済もうまくいって、福祉の面も向上していると。

それで話しているうちに、その大山さんは正直で、いや、私は別に初めから障害者のことなんて、そんなに何かやろうということではなくて、単にかわいそうだと思ってやっただけだ、養護学校の先生から頼まれたので仕方なくやったんだと正直におっしゃっていましたが、それが30年ぐらいたつと、やはりだんだんと、障害者に何かをやっっていかなければいけないということで始められたと聞きました。

私はそれを聞いて、やはり障害者とかそういう方々が働くということは、彼は一般の企業ですから、最低賃金をクリアする賃金を払っています。だから経済的な自立に大変役に立っているとも言えますし、また、働いている方は皆元気でやっっていらっしゃる。中には知的の重度の障害者もいらっしゃった。それから、みんな本当にプライドを持ってやっっていらっしゃる。

それとともに重要なものは、私のきょうのテーマであるソーシャルインクルージョンではないかと思うんですね。つまり、働くことによって社会との結びつきができるということだと思うのですね。

それから、私自身は環境の仕事をやっていたので、きょう、環境のことについて言わせ

ていただければ、この日本理化学工業は、今度は北海道で厄介者であるホタテの貝をつぶして、それをチョークに利用するというのも始められたと言うんですね。これは立派だと言うんですね。そしてホタテの貝殻のリサイクル利用、そしてそれを福祉にも役立てていらっしゃるというように感じました。

このように仕事というものには非常によい面があるのですが、残念ながら日本の、例えば障害者は仕事に恵まれていないと思うんですね。障害者を例にとると、日本には2つの職場がございます。1つは公的な場、例えば授産施設のような税金で成り立っているようなもの。そういうところもこれからふやしていかなければいけないのですが、残念ながら働いても1カ月1万円にも行かない。それから、大体やっていることはクリーニングと印刷と中小企業の下請の箱詰めである。そうすると、今どきクリーニングはみんな大手に奪われ、印刷はパソコンのためにもう下火で、これからは不振ですね。それから中小企業の箱詰めなんて、むしろ東南アジアへ持っていったほうがよいわけですね。そういうことを相変わらずやっているところがこの授産施設ではないかと思います。

それから第2の職場は、いわば皆さんの企業だと思います。大企業では1.8%を雇用しなければいけないということをご案内のとおりですが、残念ながらそれを達成していない企業が大変多い。私どもの企業には4万5000人の職員がいますが、辛うじて1.91%と1.8%をクリアしていますが、クリアしていない企業のほうがむしろ多いと思います。

私は、そのような状況を考えてみると、第1の職場と第2の職場はもちろん重要だけでも、ここで第3の職場というものをつくらないと、どうも障害者など、ちょっと社会的にハンディキャップを持っている人にとっては、なかなかうまくいかない。

第1の職場、第2の職場はそれぞれ重要で、それを否定するわけではなくて、それをますます重要視していかなければいけないけれども、それだけでは不十分で、第3の職場、それが社会的企業、先ほどのCANと同じだと思うんですね。そういうものが必要ではないかと思っております。

そこで、社会的企業というものは、いわば経済学、また社会学の用語だと思います。それを具体的に企業の形態にするにはどうしたらよいかなど。これもイギリス人の友人に教えてもらったのですが、いや、炭谷さんの目指している第3の職場のためにはソーシャルファームというものが非常に有効ですよと教えてくれました。だから、ヨーロッパでは今ソーシャルファームというものがはやっているんですと言うんです。

これも余り知りませんが、それではソーシャルファームづくりをやってみようかと考えました。これも4年前から、そのソーシャルファームをやっているドイツやイタリアやイギリスの人を招いて、年に1回、東京で説明会をしてもらうことにしました。

ことしも2月1日に、400人ぐらいの新霞が関ビルのホールを借りてやりました。これも私どもの個人的な負担で、企業の援助もいただいたわけですが、4年間やりました。

いろいろ聞くと、これは大変すばらしいやり方だと思ったんですね。もともとソーシャ

ルフームは、ご案内のように1970年代に北イタリアのトリエステで生まれました。そこに精神病院があったわけです。そこに入院していた患者さんがお医者さんから、あなたはもう入院ばかりしていないで、むしろ退院して、働いて、通院でやったほうが健康にいいと言われたわけですが、そういう働く場所を見つけようと思っても、今の日本と同じで、いや、精神病院の患者さんは雇えないということで、働く場所が見つからなかったわけですから。そうであるならば自分たちでつくろうということでソーシャルファームが起ったと聞きました。

この運動は、イタリアからドイツ、イギリス、オランダ、フィンランド、スウェーデン、ギリシアとヨーロッパ全体に広がって、1万社できていると聞きました。1万社できているならば、私は、人口の割合からして5分の1の2000社つくろうということで、3年前から全国に呼びかけました。みんな2000社のソーシャルファームをつくろうと言いました。

そうしたら、まあ、どの程度か、2000社というのはちょっと大ぶろしきのつもりでしたが、市町村に1カ所ぐらいつくろうということで呼びかけたら、例えば北海道の稚内の下に中頓別町という小さい町がございます。本当の北の果て、その町長が、それでは、うちは何もないけれども、炭谷さんの言うソーシャルファームというものをつくってみたいということで、行きました。2年前に行ったのですが、ことしソーシャルファームがようやく立ち上がったということでございます。それから南の端で言えば、沖縄県立総合精神保健福祉センターの先生をされている仲本先生、熊本大学の医学部を出た精神科医ですが、彼も精神病の患者のためにソーシャルファームをつくりたいということで立ち上がってくれて、これはできたかどうかということはまだ知りません。

こういうことでいろいろと動きが出てまいりました。その中の仕事では、この研究会でも関心事項である環境というものは非常に有効なんです。先ほどの日本理化学工業のチョークでも、ホタテガイを環境保護のためのリサイクルとして使っておりますし、先ほど言いましたように、例えば私がやった釜ヶ崎も、結局は造園などによる公園の整備とか、古着のリサイクルなどで、環境というものは非常に有効なわけでございます。

ただ、2000社と言っても、私はどうも日本にはそういうものが必要な人たちはたくさんいるのではないかと。障害者は日本に大体1000万人いらっしゃるんです。その中には仕事に恵まれない人がたくさんいらっしゃる。高齢者も2900万人ぐらいですかね。まあ、全部が働こうという気持ちは持っていらっしゃるし、働ける人とは限りませんが、中にはもっと元気で働きたいけれども、働く場所がないという人が多いと思います。それから難病患者も数百万人、刑務所から出てきた人も毎月3万人、ニートも毎年6万人から7万人ずつ積み上がる、引きこもりをしている若者は全国で300万人いる。そのようにずっと足していくと、私はソーシャルファームの対象者は最低でも2000万人いらっしゃるのではないかと考えております。

それでは具体的にはどんな仕事があるかですが、幾つかの例をお話ししますと、やはり環境というものは非常に有効ですね。リサイクルが非常に有効でございます。

愛知県の西尾市にデンソーという会社がございまして。工場には、今は調子が悪いから、従業員はちょっと減ったかもしれませんが、8000人ぐらいいると聞きました。西尾市に“くるみ会”という知的障害者の施設があるのですが、そこはもともと榊原さんという女性がつくられたんです。彼女は養護学校の先生をしていたのですが、養護学校の生徒は、学校の間は学校にいるけれども、卒業後に行くところがない、家に閉じこもってしまうということで、榊原さんは早期退職して、退職金でくるみ会をつくられたと聞いています。

デンソーはCSR、社会貢献事業の一環として、くるみ会に7000~8000人の従業員の食堂の食品廃棄物の処理を任せるんです。そうすると、くるみ会は処理料金がもらえ、単に処理するだけではつまらないと言って、そこでコンポスト、堆肥をつくるんです。

また、この堆肥にいろいろと工夫をして、大変よいものができています。それは地元の農家を買ってくれる。そうすると、農家と、くるみ会と、デンソーの3者が非常にうまく回っている成功事例だろうと。そして、くるみ会のほうではよい仕事になっているのではないかと考えております。

それから農業ですが、私自身、うちの妻を入れて先月から埼玉県飯能で農業を始めました。なぜ始めたかと言うと、そこは精神障害者の働く場所として、ここで4名の仕事場づくりをしています。私自身は現在、会員80万人を擁する、さいたま生協の経営をやっておるのですが、まあ、できればうまくつくって、さいたま生協で買えればよいと思ったのですが、実際はそんなに甘い話ではなくて、農業は難しいですね。まだ2カ月しかたちませんが、なかなか難しい、そんなにうまく障害者、精神障害者の働く場所にはなかなか出来ません。こういう障害者の働く場所として、これは自然農法でやっているのですが、そういうものを始めました。それを聞き込んだ東大の若い学生が、それでは炭谷さん、ぜひそれを今度の秋の駒場祭で話してくださいと言われてので、11月には駒場祭で、その製品でも持って行って、こういうものをつくるから、君たち若者はちゃんと手伝いに来いと言います。きのうも、うちの妻が行きましたが、そのときはちゃんと北京大学から日本にインターンシップで来ている若い女性がいました。北京大学の学生が来てちゃんと一緒に手伝っているわけだから、東大の学生はどうしたのだろうかと思いました。ただ、これは生易しいものではなくて、必ずしもうまくいきません。経営にはちょっと難しいかなというような感じがします。

でも、成功事例としてレジュメに書いた共働学舎は非常にうまくいっている例だと思うんですね。私の友人の宮嶋望さんという方がやっているのですが、これも北海道の新得町というところにあります。

皆さん、どこにあるのかと思われるかもしれませんが、これは皆さんご存じです。ことし8月に中高年登山でたくさんの遭難者、死者を出したトムラウシ山があるところです。

だから、本当の山の中にあるところですね。そこに彼は共働学舎というものを30年前につくったんですね。ここは別に福祉施設でも何でもない農業法人ですが、そこへはだれが来てもよい、みんな歓迎だと。だから刑務所から出てきた殺人を犯した人間とか、サリドマイドで手足が不自由な人間とか、不登校でなかなか地域社会に受け入れられていないなど、何らかのハンディキャップを持っている人間が70名そこで共同生活をしている、農業をやったりしているんですね。

ただ、宮嶋はアメリカの農業大学を出ておりますので、そこで本格的な酪農をやっています。そこで非常によいチーズをつくったんです。昨年7月、洞爺湖サミットで使われた唯一のチーズがこの共働学舎のチーズなんですね。大変好評だったと聞いています。非常に自然的につくった、非常にうまいチーズです。今でも東京駅をおりると、八重洲口のほうに北海道のアンテナショップがございます。そこでちゃんと売っています。これなどは非常に成功している例でございます。

そのほか、福祉なども有効だと思います。でも、日本の場合に非常に有効なものは環境で、きょうもう1つ用意してきた「環境政策と福祉政策の融合」という資料はまさにそれで、こういう福祉の面と環境というものをうまく融合させれば大変よい仕事ができるのではないかと考えております。

しかし、ソーシャルファームの真髄は市場で戦わなければいけないので、そんなに生易しいものではありません。どうも先ほどの飯能の自然農法などはうまくいきそうもない、持ち出し一方に終わるのではないかとと思いますが、このために何をやったらよいかと。何よりも商品やサービスの開発ですね。

つまり、ご案内のように有名なヤマト福祉財団とは、ずっといろいろとおつき合いしていますが、彼らは本当に次から次に製品や商品を開発します。

最初にやったスワンのパンも、結局はアンデルセンの北村さんが全面的にバックアップをした。そして後にメール便をやった。初めメール便をやるときにヤマト運輸は反対したんです。おまえらに任せると、おれたちは信用でやっているのに、誤配なんかしてもらったら本業がだめになってしまうということだったのですが、結局、福祉財団は、いや、絶対に大丈夫だからということやってみると、誤配率は一般よりもはるかに少ない結果になり、安心して、今伸びている。

ほかには、例えばドッグフーズの配達をしたり米の配達をした。なぜドッグフーズの配達をしたかという、メール便を配達していると犬に吠えられる。何とか犬と仲よくなる方法はないのかなということで、ドッグフーズの配達を始めた。これは笑い話のような本当の動機だということで、ヤマト福祉財団の人がまじめな顔で話していましたから、本気だろうなと信じ込んでいます。

それから、特性を利用すると。何らかのハンディキャップを持っている人なんですね。でも、障害者の人は非常にじっくりと仕事をするという特性があるんですね。

北海道の北広島市に環境開発産業という会社があります。もともとはオイルリサイクルをやっていた会社ですが、現在は家電のリサイクルもやっているんですね。電気冷蔵庫とか電気洗濯機から有効な金属をとるという仕事をしています。初めは健常者、普通の人を使っていたのですが、健常者でやると70%ぐらいしか有効なものがとれなかった。しかし、それをあるソーシャルワーカーに頼まれて、知的障害者を使ってみたら、知的障害者は丹念に仕事をするという性格があるんですね。そうすると99%有効なものがとれて、ごみはほとんど出なかった、ゼロエミッションだったと言うんですね。ですから、今ではむしろ知的障害者が非常に大きな労働力になっています。

私はこの環境開発産業の例を知って、いや、これはいいと思って、1つの例として、こういう環境開発産業の例を参考にしてこういうものをやったらいいよということで、全国にいろいろと薦めています。

3番目には市民の協力だと思うんです。結局、例えば有機農法などをする例が多いのですが、99%失敗に終わります。有機農法でやると、みんな自己満足で終わってしまって売れないんです。やはり買ってくれる人を見つけておかなければうまくいかないんですね。

市民の協力、一番よいのはお金を出してもらうことですが、そんな余裕のある人はいない。土日にボランティアとして参加してもらえればもっとよいけれども、それも自分にはそんな暇はない。そうであれば、せめて同じような品質、もしくはもっとよい品質で値段も安いということであれば、ソーシャルファームのものを積極的に買ってもらうというような応援団であればよいのではないかと思います。そういう面の市民の協力があればうまくいくのではないかと思います。

それから海外との連携で、例えば先輩であるイギリスやドイツ、イタリアなどとの連携ですね。ですから、後でお話しますが、私もそういうところと連携をとっております。

ただ、これらのことについては1人1人でやってもなかなか効果がないので、昨年12月7日にソーシャルファームジャパンという全国組織をつくりました。何か偉そうに聞こえますが、そんなに大したことはなくて、私が理事長で、妻が何かしらいろいろな雑用をやっているという本当にささやかなものですが、すべて私のポケットマネーでやっております。会費等は一切取らないで運営しているんです。

ただ、ありがたいことには、12月7日には全国から一堂に、北海道から鹿児島から70名の方が駆けつけてくれました。そして、炭谷はどうせ役人出身だから商売なんかできるはずがないと言って、ベンチャービジネスで成功したような会社の社長がメンバーになってくれて、またソーシャルファームでできたものはうまくデザインしなければいけないということで、日本のトップの工業デザイナーがボランティアで、全く無料で参加してくれたり、武蔵美術大学の教授連中が、それでは自分たちが製品のデザインを考えてやろうとか、これはすべて全くのボランティアでやってくれています。

そういうことで、いろいろな人の和でこのソーシャルファームジャパンというものを今

運営しているわけでございます。これについて、例えばドイツやイギリスの、ソーシャルファームジャパンに相当するようなソーシャルファームUKとか、ソーシャルファームジャーマニーというのがありますが、彼らは、それでは炭谷のやっているソーシャルファームジャパンのオーナーラードバイザー、まあ、名誉顧問という形で、今はインターネットの時代ですので、時々“おい、どうなっているか”と心配してくれる。また、彼らの中には日本に呼ばれて講演などをする人がいます。そうすると、炭谷、これはおまえが使ってくれと言って講演料を置いていってくれる人もいて、大変ありがたいことだと思っているわけでございます。

これまでソーシャルファームをつくらうと思っても、やはりお金がかかります。数百万円ぐらいを投資してやらなければならないわけですが、それは大概の人にはなかなか冒険だと思えます。そうであるならば、そういう関心のある人をもって、まずソーシャルファームをつくるためのサロンのものをつくったらどうかと思って、6月下旬に神奈川県厚木でまずサロンをやりました。

まあ、私と私の妻が、いわば荷車を引いて、家族で地方興行をやっているようなものですが、そうしていたら大変ありがたいことに、それでは自分たちが助けてあげようと言って、神奈川県厚木の解放同盟の被差別部落の人がみんな集まって、それでは炭谷さん、助けてあげるよと言って、会場の整理などをしてくれたり、障害者の人が、それではということで、みんなで会場の整備をしてくれたりして、何も宣伝しなかった割には70~80名ぐらい集まってソーシャルファームをつくるための準備をしました。中には良心的なビルのオーナーがいて、もしソーシャルファームで使うのだったら格安で貸してあげるといような話もあります。ですから、そこを借りて全国のソーシャルファームでできたものを、そこにアンテナショップ的に並べてみるということも一方法かなと思っております。

ちょうどあさって、27日は新宿でやります。なぜ新宿かと言えば、私どものターゲットとして、新宿は犯罪が大変多い、犯罪都市ですので、刑務所から出てきた人間がたくさんいるんです。刑務所から出てなかなかよい仕事がないから、また刑務所へ戻ってしまうんですね。そこで、刑務所から出てきた人と、新宿のホームレスの仕事場づくりなどをするためにサロンをやって、みんなで何とかソーシャルファームをつくれなかなということ、あさって、やることにしました。

幸いありがたいことに、今度は法務省のいわゆる更生保護をやっている連中が、それでは我々も来るよと言って、何十人かが全国から一堂に集まってくれます。今までこういう刑務所から出た人に対する支援は大変弱いんですね。彼らもいらいらしているのだと思います。それでは一緒になって、今度は新宿であさって、私と妻、妻が受付をしますが、そういうことにしたいと思っています。

その後、今度は千葉県でやろうと思っています。千葉県では高齢者を対象にしようということで考えているわけでございます。高齢者の仕事場づくり、房総半島は大変天候がよ

いところなので、そこに高齢者がたくさん集まって、そういうもののソーシャルファームづくりを今度やってみたいと考えているわけでございます。

このようなことをやっていますので、きょうは皆さん方のお話に余りお役には立たなかったのではないかなと考えています。環境の話も触れられればと思いますが、残り、もしご質問があれば触れさせていただければありがたいと思っています。

<質疑応答>

●Q1 今の日本で、社会的なスキームとか行政もしくは地域とかで、こういう観点、もうちょっとこのように協力すればよいか、こういう仕組みができれば、今の先生のお考えをもっと広く普及できるというような、そういうトリガーとか、何かプッシュする方法は何かあるのかということももしわかればと思います。

●炭谷講師 まさにそのとおりで、これをやることは大変難しいというか、きっかけがないと日本でこういうものはできないんですね。それはつくづく考えております。

これは何があればよいかと言え、まず一番ありがたいものは公的な援助ですね。例えば国からの支援とか地方自治体からの財政援助があれば、これは大変ありがたいですね。ただ、実はこれはソーシャルファームの精神とは矛盾するんです。ソーシャルファームの基本は、あくまでビジネス的な原理でやろう、そして社会的に有益なことをやろうと。そして公の金があるからやるのではなく、あくまでビジネス的手法でやろうとするものがソーシャルファームたる精神ですね。

だから、本来はそんなものを当てにしていけないんですね。そういう税金の支援があるからやろうということは、ある意味ではソーシャルファームなり社会的企業の精神とは矛盾するんです。

しかし、そうは言っても背に腹は、という感じで、やはりやりやすいのは、そういうものが——例えば先ほど冒頭に挙げた中頓別町は、まず町が始めているんです。

それから、この例で言うと、大阪の箕面市は、市がある程度人件費の補助をするんです。そうすると箕面市ではこういうソーシャルファーム的なものはぱっと育っています。

それから滋賀県でもそうなんです。例えば一例を挙げると、そこに“がんば”というソーシャルファーム的なものがあります。これはクッキーをつくっているのですが、年商が1億5000万円ですから大変大きい。そして製品が非常によいので、東京の京王デパートだったと思いますが、そこに卸しています。

ただ、なぜそれができているかと言え、本当のことを言えば、滋賀県がある程度の支援をしているんですね。だから、純粋なソーシャルファームの精神から言えば、ちょっといびつなところがあります。でも、そういうものがあればぱっとうまくいく。本当の正直なことを言えば、それが第1ですね。

それから第2には、やはり熱心な人ですね。先ほど例に挙げた共働学舎の宮嶋、これは

文字どおり公的な支援は一銭もありません。むしろやっかみ半分で、税金を払えとか、そういう邪魔がいろいろ入るぐらいです。ただ、宮嶋望はオーガナイザーとして大変能力がありますね。そういう中心的な人がいて、それが地域をうまくまとめていくということになれば成功するのだらうと思います。それから、西尾市のくるみ会の例も、榊原豊子さんという非常に熱心な女性がいた。それがあのデンソーをも動かしたのだと思うんです。そのようにリーダーが重要だと思うのですね。

そして3番目には、私はノウハウとして1つ言えることは、あくまでこういう分野は、何か社会的に金もうけをしようとか不純な動機があると、大体人がついてこないんです。結局1つの理想の旗を立てれば、例えば私のやっていることについていろいろな人が、経済的にも含めて、助けてくれます。それはやはり、それで何か金もうけをしようとか不純な動機さえなければ、いろいろな人の求心力が出てくる。今度の釜ヶ崎でも、行けば100人の人が集まるわけですね。それはやはり不純な動機がないからだと思うんです。そういう明確な旗を立てることが重要ではないかと思います。

●Q2 ある種の取っかかりとしてソーシャルビジネスのようなものを日本のビジネススクールの中に根づかせていきたいと思っているのですが、ご示唆なり、どういうことをやったらよいかなどコメントしていただければと思います。

●炭谷講師 私がこのようなソーシャルファームとか、社会的企業とかいう仕事なりに携わっていて感ずることは、やはり経営がうまくいかないですね。行き詰まるわけですね。そういう経営のノウハウを大学などで研究して開発をしていただくと大変ありがたいと思うんですね。

実は2週間前に行ってきたのですが、関西学院大学では、やはり同じように、こういう社会的起業家を育てるようなコースを設けられたと聞きました。そういうところで、どうしたら経営が成り立つか、必ず道があるのではないかと考えています。というのは、現在私が給料をもらっている済生会自身も、実はそういう医療をやりながら貧困な人に対して無料で医療を提供しているんですね。だから、これは経営とは矛盾してしまうので、そういう片方で、ただで医療を見る。しかし、別に我々はどこからもお金を一銭ももらっているわけではなく、明治天皇からももらったお金などはとっくのとうになくなっていきますから、どこからもお金がないわけです。それを経営を成り立たせていかなければいけない。

それが、先ほど言った第3の分野は、これから非常に大きいシェアを占めると。僕は非常に荒っぽい言い方をすれば、日本において4分の1ぐらいの割合があってもよいのではないかと思うのですね。そういう市場の4分の1から3分の1でもよいと思いますが、そういう分野が成り立つためには、どうしたら経営が成り立つかですね。それは自分自身もまだよくわからないですね。

ですから、先ほど泣き言のように、公からお金をもらえれば一番ありがたいというようなことを言うてしまうのですが、公から金がもらえなくてもやれる方法があるのではない

かと思うのですね。

これは何かと言えば、やはり1つは、積極的にソーシャルファームでできたものを買ってもらおう。実はイタリアはその方式なんです。ドイツの場合はお金で公的な援助をしているんですね。その点、イタリアやイギリスは出していないんですね。ただ、イタリアは何で援助をしているかと言えば、同じ価格と品質であれば、国や地方自治体はソーシャルファームでできたものを優先的に買わなければいけないというような法律を置いているんですね。せめてそういうものがあればよいのかなと思いますね。

まあ、本来はこういう安易な方法に頼ってはいけなくて、堂々と市場で戦うことがソーシャルビジネスの真髄かもしれませんが、現実的にはなかなか難しいところもあるということはひしひし感じますね。

●Q3 CANのアンドリュー・モーソンが、日本に行くに当たって、ファーストクラスと一流ホテルでなければだめだと言う思想とソーシャルインクルージョンというものは非常に乖離しているのではないかと思うのですが、そのバックグラウンドは何なのでしょうか。

●炭谷講師 これは一見矛盾しているように見えて、矛盾していないと思うんです。アンドリュー・モーソンは別に社会福祉を慈善でやっているわけではないんです、あくまでビジネスとしてブロムレイ・バイボウを立て直したんですね。

ということは、彼はビジネスとして遠い日本へ来るのだったら、やはり疲れる。そして自分は忙しいんだ。だから、そういう待遇をしてもらっても当然だろうということで、僕はそれはこれからの新しい社会事業家の1つの割り切った考えではないかと。そういうことで、初めはむかつきましたが、考えてみれば本来のソーシャルアントレプレナーというものはそういうものかな、そこまで徹底すれば大したものだよと逆に思いました。

だから、例えば僕のところによく来て、いや、炭谷さん、イギリスへ行ってCANを見たいんだけど、紹介してよと言われるんです。そうするとCANはドライに見学料を1人当たり20ポンド取るんです。それもドライに割り切るんですね。

そのかわりに20ポンド取っただけのきちんとした説明をし、単に20ポンドの価値のある説明をするわけです。それは1つの方法で、日本人ではなかなかそこまではできない。

●Q4 1つ伺いたいことは、国としてのリーダーシップと言うのでしょうか、先ほどイギリスで、やはりトップの問題に雇用を置いていたということ、それからあと、キャラハン政権、サッチャー政権といろいろ動く中で、ブレア政権のときに、トップにおいてソーシャルインクルージョンという考え方が出てきた。一方でアメリカにはないとかですね。

それからフランス、イタリアでは公的、公共調達の中に方針が入っている。これはやはり政策目標と言うのでしょうか、ある種根底に政治思想なりがあって、その政策目標として明らかに位置づけられるということに、このソーシャルファームという考え方が乗って、それぞれの経済の中の何分の1かを占めるような動きになってきているのではないか

と感じるのですが、一体日本でそういう可能性はあるのだろうか。

あるいは、例えば今回の政権交代の中で、そういう位置づけをするような動きは、可能性はあるのだろうか。その辺についてちょっとお伺いしたいんです。

●炭谷講師 大変重要なポイントだと思うんですね。私自身は、ソーシャルファームというものは、なぜこれがヨーロッパのほうで育ってきて、日本ではなかなか育たないのか、アメリカではなぜ育たないのか。それはやはり、そもそも経済とか社会の構造とか考え方の違いが大きいのではないかと思うんですね。

つまり、ヨーロッパでなぜ育ってきたかと言えば、社会の中でお互いに助け合おうとするもともとの伝統がありますね。それとソーシャルインクルージョンとかソーシャルファームの思想がぴったり合うんですね。

例えば私が現在やっている生活協同組合運動もヨーロッパで育ってきたわけですが、この考え方は、そういうものと似ているんですね。だから、ソーシャルファームはイタリアで生まれましたが、イタリアも協同組合が大変盛んなところですよ。そういうものの伝統を引き継いでいるのではないかと思うんですね。

それに対して、アメリカではなぜ育たないかということ、アメリカの考え方を見ると、もちろん教会を中心にしたボランティア活動はあるけれども、基本的に経済社会というものはみんな自由競争の社会ですから、お互いに助け合う前に、まず戦おうと。戦って落ちた人間に対しては、社会がちゃんとボランティア活動でみんなを守っていこうという考え方があると。もちろんソーシャルインクルージョンは英語ですから、それはアメリカに言葉としてはあるかもしれないけれども、アメリカにソーシャルインクルージョンは、概念としてはないんですよ。

それに対して同じようなアジアの国では、僕らはこういう話を韓国の人に、韓国の大学などですると、大変わかりやすい、みんなさっとわかるんですね。そしてソーシャルインクルージョンなりソーシャルファームはむしろ韓国のほうで最初に、もう2年前に法律ができましたから、そういう文化の違いなどで、むしろ韓国のほうが地域の結びつきをよくしなければいけないということで、理解が早い、そして進んでいきますね。

ですから、我々のソーシャルファームというものは、あくまで何か全体の経済とか社会の構造の一部ではないか、それがないとなかなか伸びない。だから、日本の文化の中に果たしてうまく育ってくるかですね。

ただ、私が悲観していないのは、生活協同組合も小売業で結構大きな比重を占めていますから、生活協同組合はあくまで消費者が中心ですから、それに対してこういう生産活動の部分においても可能性はあるのではないかと思います。

むしろそういう人たちが、私は最低で2000万人はいらっしゃると思っていますから、徐々に育っていけばよいなと期待しているんです。

●Q5 お話を伺いながら、いろいろと思い出していたことは、欧米の企業さんで、例えば

マクドナルドさんとか、イギリスの大手小売のマークス&スペンサーさんが、若い失業者に対してビジネススキルを持つような教育をしたり、いろいろなトレーニングを提供するというようなものを社会貢献としてやったり、あとアメリカの化粧品会社のエイボンさんが、やはりサプライヤーを育てるということで、女性とか少数民族の教育を非常に熱心にされている。

そういうものを読むと、社会貢献ではあるものの、やはり自分たちのパートナーを育てていくとか、自分たちの将来的な消費者とかを育てていくというようなところにつながっているのかなと思ったのですね。

やはり報告などを読みながらも、自分たちにも利点があるというか利益があるというような感じに思うのですが、日本ではそういう動きというか、社会貢献でやってあげないというようなアプローチではなくて、もう少し一緒にパートナーとしてやっていきましようという姿勢というものはいかがですかね。

●炭谷講師 日本で経験的に、企業が本来の、自分のためにもなるという形で一緒にやろうというようなものは、直接私自身はまだ経験は——1つの例を挙げますと、大企業ではないですが、中堅企業ではそういうことをやってもよいというところが出てまいりますね。自分の仕事の一環としてですね。

例えば日本で言えば、エネルギー管理をやっている会社は、自分のエネルギー管理はパソコンを通じての管理で、それはパソコンを通じてですから、障害者でも十分できるということで、障害者にその仕事をやってもらうという形で雇用したりしていると。

また一方、企業が外に対して、今のマクドナルドとか、うーん、そういうものでやっていただくと大変ありがたいのですが、まだそういうプロポーズというものは残念ながら受けておらないですね。

●Q6 本当に日本でこういう思想が育たないかどうかということですが、確かに見ていて、同じアングロサクソンでも、アメリカでだめだがイギリスではそういうことになる。メセナは昔からイタリアで興って、ずっと伝統的に進んできたという背景があった。

日本も農耕社会ということではあるけれども、助け合うという思想はずっとあったわけですね。果たして日本に育つかどうかですが、伝統的に日本の文化的なバックグラウンドを考えると、私はむしろイギリスよりも日本のほうが、そういう基盤はありそうな気が非常にするんですけれどもね。

そこでどうかと思っていることは、教育かなと思っていて、戦後の日本の教育は、どちらかと言えば、本当にそういう日本の伝統的な文化というものは余り教えないで、人間をどのように育てるかよりも知識だけに育っているというようなことになっているかもしれない。

だけど、イギリスでそういうものは育つとなって、いろいろ話を伺っていて、見ていると、この問題が教育にどのように絡んでくるのかなというところにちょっと思いが至るの

ですが、何かご感想があれば、いかがでしょうか。

●炭谷講師 いや、私も、やはり小さいときに教育がより影響を与えるのではないかと。やはり日本の教育は、知識を与える教育が中心を占めているのですが、私は魂に影響を与えるような教育があったらよいなと思うんですね。

多分、ご存じかもしれませんが、たまたまきょうの朝、am/pmジャパンの創始者の秋沢さんと一緒に朝飯を食べたのですが、彼はそういうものを今非常に熱心に、子供たちにこういう社会貢献をやってもらうような教育をしているんですね。私も一応それに協力しているのですが、あのようなことをやっていければ、小さいながらも伸びていくのではないかと期待しているんです。

ただ問題は、本当にうまく教える先生がいないのではないかと。ああいうものは、やはり本当にみずから活動して教えていかないと説得力がないですよ。学校で教えて、日曜日はパチンコをしているようでは生徒に対する説得力がないと思うんです。ですから、まず教師にこういうものへの関心を持ってもらうことが重要かなと思っているんですね。

●Q7 私は、やはり日本の明治以来の近代化というプロセスの中に1つ問題があるのではないだろうか。要するに日本の民法は、公益法人は主務大臣が許可をしてつくる。だから、一般的には法律的に言うと禁止されているけれども、禁止を解除して公益法人をつくることを認めます。そしてそこを全部監督するわけです。それをようやく、私もちょっと携わったNPO法はブレイクスルーしたんですね。要するに公益は国家がやる、国の仕事である。そして、たとえその団体ができても、それは国が監督するという、私は公益国家管理主義あるいは独占主義と言っています。これを破ったものがNPO法で、一応かなり楽な形で、形式要件だけでこれができる。今は3万NPO団体ができた。

ところが税制のほうを見ると、確かにどこかで認定をしなければいかんということですが、要するに国税庁なり税当局は、本来税金はわたしのほう、国に入るべきもので、それから抜けていくもの、脱漏するものはできるだけ少なくする。これが要するに国家独占主義で、税金のところでもまだそれが続いている。この税制優遇措置のようなものを、ある種の基準と認定をしなければいけないと思いますが、それは税務署がやるということではなくて、もう少し別の機関でやっていくような仕組みをつくっていくことが次の段階かなと。

NPOは一応法人格の形成はできるようになった。ところが税のほうは、まだ物すごく厳しい、針の穴を抜けていくということではないかとは、ちょっと思っております。

(了)

研究委員会講演録（3）

タイトル：「TABLE FOR TWO - 20円で世界を変える仕事」

講師：安東 迪子 氏

所属：NPO法人 TABLE FOR TWO International 事務局

第4回研究委員会（2009年10月27日）にて

（本項の後に掲載のスライド参照）

●安東講師 初めまして、テーブル・フォー・ツー（以下本稿ではTFTと略）の安東と申します。本日はよろしく願いいたします。貴重な機会をいただきまして、どうもありがとうございます。

簡単に自己紹介をさせていただきますと、こちらのTFTという活動自体は2007年の秋、10月にNPO法人として設立して始まった運動ですが、私はその少し前、2007年の9月に、まだ法人化されていなくてプロジェクトのような段階で動いていた時点で参加させていただきました。今、事務局長の小暮という者がおるのですが、彼が事務局長として、あと、私が1名スタッフとして、基本的には2名と、あとアルバイトさんとボランティアさんとで活動をやらせていただいているのですが、今まで2年間やってきて、これまでの活動の経緯とか、現地の現状の話とか、今後どのようにしていきたいかというお話をさせていただければと思います。よろしく願いいたします。

【スライド1】 まず、そもそもどうしてこのような運動ができたかと言いますと、ここはかなりわかりやすく絵で書いてあるのですが、世界に67億人の人口がいるうちの、主に先進国で、食べ過ぎで肥満とか生活習慣病になっている方が10億人ぐらいいらっしゃるとい話がある一方で、同じ地球上で、開発途上国では、栄養が足りなくて飢餓で苦しむ人が、やはり同じぐらいの10億人いらっしゃるとい、この現状をどうにか解決できないかということのできた運動です。

【スライド2-4】 実際にどれくらい違うかというわかりやすい例が、ちょっとインターネットから引っ張ってきた資料ですが、これが大体各国の1週間の食事の量を映したもので、アメリカは大体これぐらいということで、かなりの量です。

日本でもこれぐらいの量はとっていると。

一方で、私たちが支援しているアフリカですが、大体1週間でこれぐらいです。これは誇張でも何でもなくて、実際に本当に私たちの支援をさせていただいている先のアフリカでは、もう本当にこれぐらいの量で皆さんが生活しています。

だから別に彼らがかわいそうですというわけではなくて、実際に現状はこのようになっています。

【スライド5】 この同じ食料に起因する問題で、全く正反対の、食べ過ぎで病気になっ

ている人と、食べ物がなくて苦しんでいる人が同じ地球上にいて、この問題をどうにか同時に解決できないかということで、TFTの仕組みが考えられたわけですが、これは至ってシンプルな仕組みです。

先進国、今は日本とアメリカでやっているのですが、主に企業さんの社員食堂とか大学の学生食堂やレストランなどでカロリーを抑えたヘルシーメニューを出していただくんですね。そのヘルシーメニューの代金の中に、1食につき20円の寄附金が含まれていて、その寄附金がTFTの事務局を通じてアフリカの子供の学校給食になると。

この仕組みによって、先進国ではカロリーダウンをして、皆さんに健康になっていただいて、かつ、カロリーを直接送ることはできないので、お金にかえて、子供たちの給食を買ってもらっているというような仕組みです。

なぜ1食につき20円の寄附金かと言いますと、大抵現地で給食1食を用意するのに必要な費用が、1食につき20円なんです。たった20円でできてしまうのですが、そのような理由から1食につき20円という寄附金で皆さんにやっていただいています。

こちらで1食をとると、現地でも1食が提供されるということで、その相手の姿は見えないのですが、アフリカの子供と時間と空間を超えて、食事を分かち合っただけで食卓を囲んでいるようなイメージということで、このテーブル・フォー・ツーというものは、直訳すると2人の食卓という名前なのですが、そういった意味でテーブル・フォー・ツーという名前になっています。

【スライド6】 これは今ご参加いただいている企業さんの数を設立当初からあらわしたグラフですが、最初、運動の始まった2007年から2008年の初めの1年間ぐらいは、ずっと横ばいで来ていて、大体20社行かないぐらいのところ、すごく伸び悩んでいたのですが、2008年の4月に、俗に言うメタボ健診の制度が始まって、企業さんはメタボの人を減らさないと罰金が課せられるというような制度が始まったので、これがちょっと私たちにとっては追い風になって、企業さんの健康、メタボ対策の一環として取り入れてくださるようになったのです。

やはりヘルシーになりなさいと言うだけだと、なかなか自分では気をつけられない従業員の方も、だれかのためになるということがモチベーションになって、ヘルシーメニューをとってくれるということがありますので、そういったところで、かつ、社員食堂ですと、ほぼ全員の従業員の方が利用されるので、どんな人でも気軽に参加して、かつメタボ対策になるということで、取り入れてくださる企業さんがどんどんふえていて、今は170団体ぐらいの企業さんとか大学や官公庁などに参加していただいています。

【スライド7-9】 おかげさまで企業さんでも、割とぱっとロゴを見ていただくとすぐわかるような、結構大手の企業さんにどんどん食堂に入れていただいています……。

あと、企業さんだけではなくて、省庁とか地方自治体、病院や大学などでも取り入れていただいています、これは本当に食堂があればどこでも取り入れていただける仕組みなので、

こうやってどんどんいろいろなところでやっていただいています。

これはデータがちょっと古いですが、国会議員の方々も、もう自分の党とは関係なく、超党派でTFTを応援しましょうということで、推進議員連盟というものを衆参両院でつくってくださっています。おかげで衆議院とか参議院の国会の食堂と、あと議員会館の食堂とか、省庁にもプッシュしてくださって、どんどんそういったところで広げてくださっています。

【スライド10】 あとは、最近はこういうことに意識の高い学生さんがすごく多くて、先ほどお見せした大学は、実はほとんどの大学が、学生さんが自分の大学でやりたいということで、学生さんからお問い合わせをいただいて、学生さんが自分の大学と、その食堂を運営していらっしゃる生協さんとか企業さんに交渉をしてくださって、導入が決まったというところが多くて、きのうも早稲田大学で始まったのですが、早稲田大学でも、やはり学生さんが有志でTFTを大学に導入しようというチームをつくってくれて、サークルのような形で活動をして、大学に働きかけて、導入をしてくださっています。

いろいろなTFTを導入している大学だとか、今後自分の大学に導入したい学生さんたちが大学連合という学生団体をつくってくれて、今は200人ぐらいの学生さんがそこに所属して活動してくれています。

【スライド11】 そういうことで、いろいろな方にご協力いただいて、活動がどんどん広がっているのですが、この1食につき20円の内訳というか、どういった流れで、TFT事務局に入った後はどうなっているかですが、この20円の大体10%から20%、4円ぐらいをTFT事務局の経費としていただいて、現地では1食につき日本円にして16円ぐらいで1食をつくってもらっています。

現地では、私たちのスタッフがいるわけではなくて、もう既に現地で活動をされている提携機関の方に実際の給食の配布をお任せしているのですが、こちらのミレニアム・ビレッジ・プロジェクトという名称をご存じの方はいらっしゃいますか。ありがとうございます。国連の掲げたミレニアム開発目標というものを達成するためにつくられたプロジェクトですが、いろいろな団体がかかわっているのですが、主に3つ、ミレニアム・プロミスというアメリカのNPOと、国連の開発計画という機関と、コロンビア大学の3者が三位一体となって、アフリカに80カ所ぐらい村をつくっているんですね。

国連のミレニアム開発目標というものは、貧困の撲滅だけではなくて、例えば女性の権利の向上とか、エイズの撲滅とか、いろいろな目標がありますので、それを達成するために、その村に、例えば病院をつくったり、いろいろな支援を行っているのですが、その中で彼らの行っている、小学校での学校給食の配布費用として、私たちはそこにピンポイントで指定をして支援をさせていただいています。

【スライド12】 任せは放しではなくて、四半期に1度必ず現地へ行って、本当にちゃんと給食が配布されているかどうか、どういった成果が出ているのかをきちんとスタッフの者

が目を確認しまして、ご参加いただいている企業さんに、これはポスターの形で食堂に張っていただいているものですが、こういった形でご報告をするようにしています。

あとは年次報告書を1年に1回出させていただいたりしています。

【スライド13】 この20円の給食の支援先ですが、今のところはこちらに出ている東アフリカのウガンダとルワンダとマラウィという3カ国です。まずこの国にしたことには幾つか理由があって、3つの選定条件を設けました。

1つは深刻な貧困状況が発生しているということで、5歳以下の子供の20%以上が基準体重未満という1つの貧困をはかる指標があるのですが、それに当てはまること。

あとは政情が安定していること。やはり皆様からお預かりした寄附金を責任を持って届けられる保証のあるところということで、例えば内紛が起きていて、食料を運ぶトラックが爆撃されてしまったとなると支援を続けられないので、継続して支援ができるところということ。

それと、先ほど申し上げたミレニアム・ビレッジ・プロジェクトのような形で、きちんと既に給食の事業をやっている信頼できる提携機関があって、皆さんにきちんとレポートバックができるということで、この3カ国をまず選びました。

ただ、この3カ国に限定するというのではなく、今後寄附金がどんどんふえていったら、もちろんアフリカの中でもふやしますし、あとは、やはりアジアにも貧困で苦しむ人々はいるので、アジアにも支援できればと思っています。

右側に出ている写真が現地で、20円と言うか、16円で提供されている給食になります。

これはウガンダとルワンダで出されているものですが、この真ん中の白いものがマッシュポテトのようなもので、トウモロコシの粉をお湯で練ってつくったおもちのようなものです。これが通常彼らの食べている主食になります。ここに豆とか野菜が入った煮込みスープをかけて栄養バランスをとっています。今まで大体200万食の給食を現地に提供しています。

【スライド14-19】 実際にどのようなところかということで、ちょっと写真をたくさん持ってきましたので、実際にごらんいただければと思います。

こちらが3カ国の中でも一番貧しい国で、マラウィです。こんな感じで、すごく緑が豊かで、山に囲まれた、自然はすごくきれいなところですが、本当に道も舗装されていなくて、こうしてお母さんたちが頭の上に荷物を乗せて、本当にこんな大自然の中をみんなで歩いています。これが住んでいる家ですが、やはりかなりぼろぼろで、その環境は決してよいとは言えないですね。こういう感じで、まだわらぶき屋根ですね。

これは日本の住友化学さんがつくっていらっしゃるオリセットネットという蚊帳で、マラリア蚊の嫌がるような薬品を練り込んでつくってある蚊帳ですね。実際に行くと、現地でも、家でも病院でも、皆さん、かなりこの蚊帳を使っているらしいですね。本当に日本の技術がこういったところで役に立っているなと思います。あと、車もほとんどがトヨタ

車ですね。

これは何かおわかりになりますか。これはフルーツで、マンゴーです。ただ、私たちがマンゴーと聞いてイメージするようなおいしいマンゴーではなくて、かなりかたくて渋くて、まずいマンゴーなんです。この子はすごくおいしそうに食べているのですが、これは彼のおやつというわけではなくて、1日の食事がこれだけという日もかなりあるんですね。それぐらい食料がないという状態です。これはアボカドです。これはトマトですね。こういったものを栽培して、彼らは食べています。あと、こういうお芋の葉っぱを煮たりして食べています。

【スライド20-24】　これが学校です。学校もかなりぼろぼろで、この壁を見ていただいてもわかると思うのですが、かなり掘っ建て小屋のようなところで勉強をしています。

日本でこれがあったら、多分ただの廃墟だと思うのですが、これは現地の給食室です。ここで給食をつくっています。かなりぼろぼろですね。雨が降ったらもう雨ざらしで、食事の中にも雨が入ってしまうと。

これが給食をつくっているお母さんたちですね。ミレニアム・ビレッジ・プロジェクトというものは、支援を5年間だけやって、5年たったら自分たちは引き揚げて、あとは彼らが自立できるようにということで支援を行っていますので、なるべく現地のお母さんたちとか、市役所の職員さんとかを巻き込んで、自分たちでそのミレニアム・ビレッジ・プロジェクトが抜けた後もちゃんと運営をしていけるようにということでやっています。

子供をおぶったお母さんがやっていますね。先ほどのポショではなくて、マラウィでは通常おかゆを食べる文化ですので、同じトウモロコシの粉を使った材料ですが、おかゆを出しています。こういう大なべでお母さんたちがつくって出しています。

【スライド25-27】　お皿を置くような棚もなく、こういう外にお皿を置いて、子供たちがとっていくという状態ですね。こうやって列に並んで取っていきます。ちょっとこの写真だとわかりづらいかもしれないのですが、この日は雨が降っていて、こちらの手とスプーンとか、この子供の額などがぬれているのですが、こういう感じでびしょぬれになりながら、雨が入ってくる中で、みんなで食事をしているという状況です。

【スライド28】　今までは食事だけの支援だったのですが、こういう状況を目の当たりにして、食事だけではなくて、こういうぼろぼろの給食室を、もっときちんとした設備にしようということで、給食室の建設プロジェクトも、ことしの秋にスタートしました。ですので、食事を届けて終わりということではなくて、もっとその食事周りで、環境をどんどん整えていけたらよいなと思っています。

【スライド29-32】　こちらはウガンダです。ウガンダのほうがマラウィよりも発達していて、きれいですね。道路もきちんと舗装されていて、首都から大体五、六時間車で行ったところが支援先のルヒーラ村ですが、ここでは、ほっておくとどんどんバナナばかり育ってくるので、これはバナナですが、バナナをみんなで自転車に乗せて、手で引いて運ん

だり、これはトラックで運んでいますね。

こういった国連のトラックでないと入っていけないような、かなり奥地に学校があって、この真ん中に茶色い道があるのですが、ここをずうっと行った先に学校があります。

これはちょっと坂道になっていて、かなり悪路で、やはりさっきのようながっしりした車でないと入っていけないようなところですね。雨が降ったら、もう車は通れないです。子供たちはこういったところを通って学校に通っています。

【スライド33-35】 これが学校で、やはり先ほどのマラウィよりは、ウガンダの学校のほうがきれいですね。ここにも子供たちがいます。団体さんによっては、かなり悲惨な状況を見せて、彼らがかわいそうですという見せ方をしている団体さんもあるのですが、実際に現地に行くと、余り物質的なものとは関係なく、すごくきらきらした目で、みんなすごく幸せそうにしている、物がないからかわいそうみたいな見方は、かなり私たちの一方的な見方を押しつけているのだなということを感じますね。

本当に食べ物なくておなかがすいているときは、さすがにつらそうですが、基本的には、みんなすごく仲よくしていて、すごくきらきらした目で、それこそ日本の小学生よりも元気な状態で迎えてくれます。

【スライド36-39】 これがきれいな給食室ですね。これはポショです。トウモロコシの粉を練って、おもちのようにしたもので、ここでは生徒が多くて食べるスペースがないので、みんな天気がよいと校庭で食べています。

ちゃんとかうやって上級生の子が、手を洗うんだよということから教えてやっています。

やはり設備が違いますよね。先ほどの掘っ建て小屋の中で、おなべだけあるのと、こうやってつくりつけてあるかまどでつくるのとでは熱効率が全然違うので、必要になってくるまきの量も違ったりして、きちんとした設備がないところだと、まきがどんどん必要になるので、周りの森を伐採してしまうんですね。このようなちゃんとした設備があって、まきが少なくて済むと、そういった伐採の量なども減ってくるので、そういうところでもちゃんとした設備は必要だなと思います。

こうやってよそって、これが豆のスープですね。これで1食1200キロカロリーぐらいです。1食で1200キロカロリーと言うと、かなり多く感じるのですが、彼らはこれがその1日の中で唯一の食事という子供がすごく多いので、1200でもむしろ足りないぐらいですね。

【スライド40-41】 こうやってみんなで地面に座って、この真ん中に映っているのが、うちの事務局長の小暮です。こうやってみんなで食べていますね。

これが先生たちです。先生たちもこのプロジェクトにかなり巻き込んで、プロジェクトを運営するための重要なメンバーとして活躍してくれていますね。

【スライド42】 私たちが、なぜこういった学校給食をピンポイントで支援しているかですが、ここに3つあって、栄養・健康、就学率、教育の質と書いてあるのですが、まず栄養は、ごらんいただいたとおり、マンゴーを1日1個だけ食べているという状態だと、栄

養も非常に偏っていますし、量も足りないというところで、先ほどの1200キロカロリーぐらいの食事と、栄養価も考えてお豆だとかを入れてあるので、栄養のバランスもとれると。

かつ、もともと余り栄養バランスといったような概念が現地になくて、よい例は、ビタミンという言葉の現地語がなかったりするんですね。最初にお見せしたマラウィですと、もともとイギリスの植民地だったので、支配層の人たちが紅茶にお砂糖を入れて飲んでるのを、裕福な人たちが飲んでるものだから、それがぜいたくだということで、栄養があるのだろうと勘違いしてしまって、ちょっと余裕ができたなら、では、紅茶にお砂糖を入れて、それで食事として済ませてしまうといったようなことがあって、皆さんに栄養という概念がなく、知識がないために、そういうことが起きています。

ですので、給食をつくるときに、例えばその一緒に給食をつくっているお母さんたちにそういった説明から始めたり、子供に説明をしていくことで、子供が帰って、家で説明をして、そこから地域に広がっていくといったような形で、栄養という考え方を広めるということにも役立っています。

あと、就学率という点で言うと、現地では子供も重要な働き手になるので、何もないと、家で畑仕事をしてもらったほうがよいのですね。学校に行かれてしまうと、その分労働力が減ってしまうので、親御さんもなかなか学校へ行かせられないのですが、学校で食事が出るとなれば、食事を用意するその負担が減るので、親御さんも学校に行かせやすいと。

かつ、子供たちも、もし食事がなかったら、学校の数もそんなに日本みたいにあるわけではないので、遠いところを歩いていくことはつらかったりするのですが、給食が出るということで、それを楽しみに行く子供もふえて、給食導入後の半年から1年で生徒数が2倍近くに増加したような学校もあります。

最後の教育の質というところで言うと、例えば皆さんが今物すごくおながすしている状態だと、こんな話を聞いていても集中できないという状態になってしまうと思うのですが、子供たちも、何も食わずにずっと1日じゅう授業などは受け続けられないので、もし学校に行ったとしても給食がないと授業をきちんと受けられないんですね。

そこを給食があると、午前中も午後もきちんと集中して授業を受けられるので、成績も上がって、今まで小学校の上の高等教育に進学する子供は非常に少なかったのですが、導入後は、もうほぼ9割の子供たちが高等学校に進学できるようになっていると。

そして、かつ村で身近なお兄さん、お姉さんたちが、やはり高等学校へ行って立派に振る舞っているところを見ると、彼らが村のヒーローになって、ああいうお兄さんみたいになりたいということで、下の子供たちも彼らを目指すようになって学校に行き始めるというよい循環ができていて、高等学校に進学した子供たちはどんどん知識をつけて、自分たちがもっと自立していけるためにどうすればよいかを考えられるようになっていくと。

そういう、給食を起点にしてすごくうまい循環ができていますので、ただ施してみたいなことではなくて、彼らの自立につながる、すごく重要なファクターになっているものだとい

うことですね。

【スライド43】 TFTの日本での活動に話を戻すと、先ほど申し上げた社員食堂とか食堂以外のところへもどんどん広がってきていて、一般の方向けのカフェだとかレストランですね。

あとはヘルシーなドリンクを自動販売機に入れて、それをTFTの対象にさせていただいたり、またはコンビニエンスストアの商品、あと、こちらにOisixと出ていますが、インターネットスーパーなどの商品でTFTのマークをつけて販売させていただいたりしています。そして、それぞれその売り上げの一部がTFTへの寄附金になるという仕組みです。

【スライド44】 こういう神戸のレストランとか、あとは広尾に国際協力機構さんの地球ひろばというセンターがあるのですが、そちらのカフェでもTFTをやっているのを、すごくおもしろいことは、先ほどお見せした現地の給食を再現したメニューを今、ランチで出してくださっています。

やはりJICAさんのカフェをやっているだけあって、その運営会社さんがエスニック料理の得意な会社さんで、現地の味にかなり近づけた形で、日本で手に入る食材の範囲内で一生懸命やってくださっています。

そういうものと、このカフェの窓のところに子供たちが給食を食べている等身大の写真が張ってあるんですね。そこがカウンター席で座れるようになっているので、そこに座った方は、その子供と向かい合って食事をしているようなことが体感できるという、ちょっとテーブル・フォー・ツー・カフェみたいな形でやられているので、もし広尾にいらした際には、ぜひお越しください。

【スライド45】 あと、ちょっとおもしろい取り組みが、一般の飲食店さんですが、ことしの夏から、陳麻婆豆腐さんという中華のお店で始めてくださって、こちらはおから——豆腐をつくる時にどうしても出てしまっていて廃棄食材になりがちなおからを使ったメニューをつくっていただいて、ひき肉のかわりにおからをマーボー豆腐に入れて、カロリーもカットされて、すごくヘルシーですし、食料廃棄の問題に貢献しますということで、1つの食事で3つぐらいよいことが入っていますというメニューをことしの7月からやってくださっています。首都圏で8店舗あるのですが、8店舗全部でやってくださっています。

【スライド46】 あと、先ほどお見せしたOisixさんの商品とか、あとはお弁当などでもやっています。

【スライド47-48】 あとは、ことしの春にコンビニのスリーエフさんで、やはりTFTのマークのついた寄附金入りのお弁当をやってくださって、1カ月間限定だったのですが、フレンチの三國シェフが商品を開発してくださって、アフリカの要素を入れて、ちょっと変わったコンビニのお弁当を1カ月限定でやっていただきました。

【スライド49】 あと、ちょっとおもしろかったのは、お弁当の開発だけではなくて、通常売っていらっしゃるドリンクにも寄附金をつけてくださったんですね。これはもう完全

に飲料メーカーさんの社会貢献の一環で、それまでの値段とは変えずに、その1カ月間だけは代金の3%がTFTへの寄附になるということをやっていたのですが、その1カ月が、その前の月までの平均と比べて、売り上げが12%プラスになったということで、こういう社会貢献の要素をつけて売り上げにはね返ってくるというデータも出ています。

メーカーさんに伺ったところ、値下げ以外の販促活動で売り上げが伸びたということが初めてだったということで、すごく喜んでくださって、来月また同じような形でやっていただくんです。

【スライド50】 こちらがオイシックスさんでのデータですね。赤い四角で囲んだところがTFTのマークつき商品の売り上げで、その似たような商品の売り上げと比較していただいたのですが、かなりこのマークがついていることで、やはり売り上げが伸びているということで、割と消費者の方のお買い物をされる際に、社会貢献の要素が入っているということが1つ重要な、その購入を決めるときの要因になっているのだなということを感じます。

【スライド51】 ちょうど今、10月16日が国連の定めた世界食糧デーで、16日から来月の15日までの1カ月間で100万食をアフリカに送ろうということで、TFT主催で「100万人ごはん」というキャンペーンをやらせていただいています。

そして、こちらでまたコンビニのスリーエフさんがお弁当を来月1カ月、新しく出してくださるのですが、今回はミスキャンパスという大学のミスコンテストで選ばれた子たちが商品を開発してくれて、そのお弁当が店頭で並ぶというキャンペーンになっています。

【スライド52】 スリーエフさん以外にも、ファミリーマートさんがあめのメーカーのカンロさんと一緒に、ヘルシーなコーヒークャンディーとミルクキャンディーを開発してくださって、その売り上げの一部がTFTへの寄附に回るといったようなこととか、あとデニーズさんですね。

あと、皆さんはご存じかどうかかわからないですが、ワイアードカフェさんという、パソコンが置いてあって、結構デザイン系の方が利用されるようなカフェでもやっていただいたりしています。

デニーズさんでは10月7日から始めていただいて、今3週間ぐらいなんですけど、この時点で21万食分に集まったと伺っています。

【スライド53】 こういう形で社員食堂のプログラムを起点に、一般向けのカフェとかレストラン、コンビニエンスストアやお弁当などに活動をどんどん広げていけたらよいなと思っています。

右側にコミュニティーと書いてあるのですが、最近、会社員の方でも、本業をお持ちなんですけど、自分のプライベートの空き時間でこういう社会的な事業に参加したいということでご協力くださる方がすごく多くて、実際にボランティアのチームが今2チームあるんです。

TFTと絡めた事業で何かできないかと考えてくださっていて、どちらも実現しそうなんです、1つはお弁当箱——今までTFTは食堂とかレストランに行かれた方にしか立地できなかったのですが、今度は自分でお弁当をつくる方にも参加していただくということで、TFTのマークのついた寄附金入りのお弁当箱を考えてくださっています。これはもう協力してくださるメーカーさんも見つかって、来春、来年の3月の中旬ぐらいの発売ということで、今動き始めています。

もう1つは、ちょっとまだ内容は余りはっきり固まっていないのですが、例えば企業さんの屋上菜園みたいなことをやっていただいて、自分たちのランチで食べるものを自分たちでつくっていただいて、ヘルシーになっていただけるし、二酸化炭素の削減にも貢献できるのではないかと、ちょっとそういう仕掛けができないかということで、社会の方が考えてくださっています。

そういうことで、食べる場所以外でも、食周りのことでどんどん広げていけたらよいなと思っていて、左上にブランドとありますが、こちらは、食品にTFTのマークをつけてということもありますし、あとは先ほどのお弁当箱とか、例えば今後、お皿とか、家電製品の調理器具などでも、TFTのマークをつけて、例えばカロリーを削減できるような仕掛けのある調理器具など、そういうところにどんどん広げていけるのではないかと考えています。

あと、下にメディアとあるのですが、やはりできたばかりの無名のNPOなので、どんな小さな媒体の取材でもどんどんお受けするようにしてしております。

【スライド54】 最近ちょっとずつ大きな媒体さんに取り上げていただけるようになって、先日、日経新聞の夕刊でも取り上げていただいたのですが、こういったメディアの方にご協力いただいて活動もどんどんPRしていこうということで、基本的にはすべてお受けするようにしています。

【スライド55】 あとは、ブランドというところと言うと、イメージしているものは、こちらのプロダクトレッドという、ミュージシャンのU2のボノが推進している活動ですが、これは、ナイキとかアメックスやアップルが参加して、プロダクトレッドというマークのついた赤い商品を買ったと、エイズ撲滅しようという基金に寄附がされるというブランドなんです。

こういうものとか、あとピンクリボンってありますね。ピンクリボンを見ると、だれでも、あっ、これは乳がんだとわかる。TFTもそういった形で、TFTを見ると、あっ、ヘルシーフードを通じた社会貢献だということでだれもが認知できるような状態になるとよいなと思っています。

【スライド56】 アメリカがことしの春から始まって、来年以降、ヨーロッパ、特にイタリアでちょっとご協力いただけそうな方がいらっしゃるの、イタリアはスローフードの発祥の地なので、イタリアでやっていただけるとよいなと思っています。

今までこういった活動は、欧米でできた運動の日本支部ができて、活動を輸入するみたいな形がすごく多かったので、逆に日本から世界に発信していく社会貢献運動としてどんどん広がっていったらよいなと思っています。

<質疑応答>

●Q1 1つは、2007年に発足されて、すぐアメリカで始まっていますよね。これは、やはりアメリカのNPOさんと何かそういう非常に連携があったのかなという気もするのですが、どういう形で日本発がすぐアメリカでうまく始まったのかなということと、その後、それがどうやって今アメリカで動いているのかなということが最初の1点目でございます。

それから2つ目は、小暮さんが書いた本を私、拝見したのですが、どうしても事業のことが頭に入ってしまって、今回のTFTの非常な特徴は、社会に対する貢献も、奉仕ではなくて、やはり事業として回っていかなければいけないというところで、最低の規模とか、先ほどのいろいろなレストランを活用されるとか、ブランドということで、事業の幅が非常に広がっているのですが、ビジネスモデルとして、やはりひとつ成功していただきたいという気持ちも強く持っているのでご質問するのですが、全体としてどれぐらいの事業規模でやって、これからどんな感じでそのビジネスモデルが成熟して発展していくのかなという、その辺の見通しを教えていただきたいと思います。

●安東講師 1点目で、アメリカから申しますと、もともと、かなり最初の部分をはしょってしまったのですが、世界経済フォーラムという、ダボス会議と呼ばれている会議を毎年開催している団体があるのですが、そちらで毎年、世界中で活躍している40歳以下の若手のリーダーを、ヤング・グローバル・リーダーズとして選出するというシステムがありまして、これはもう本当に国籍を問わず、世界中からいろいろな実績のある人を選んでいますが、今うちの代表をしている近藤という者がおるのですが、彼がそこに選ばれて、そのヤング・グローバル・リーダーズの会議が定期的に、年に何度か行われているんです。その2006年に開かれた会議の中で、世界の抱えるヘルスケアに関する問題についてということで討議をしていた際に、この仕組みのもとになる発想が出てきました。

その場に、日本人が中心になって考えたものではあるのですが、日本人以外のいろいろな国の方がいらしたんですね。日本人が中心になって考えたものなので、まずは日本からやりましょうということで、近藤を中心に日本人チームで持ち帰って、日本からスタートしたのですが、その会議がある都度、いろいろな国の方にご協力を呼びかけていて、その中でアメリカのアリゾナ州のサンダーバード大学というところの学長さんが、では、うちでもやってみましょうということで取り入れてくださったので、それでアメリカがスタートしましたね。

今アメリカでは、専任のスタッフはまだいなくて、自分で事業をやっている人がボランティアのような形でやってくれていますので、日本と同じような形で、社員食堂とか学生

食堂で広めたり、あと、アメリカだと結構小売の食品で、すごくヘルシーなものにブランドをつけたいというのが今すごくあるらしいです。ですので、もしかしたらアメリカの場合は、食堂で広まるよりも先に、商品、食品のほうで広がっていくかもしれないですね。

ただ、日本から始まった活動で、ヘルシーフードと言うと、アメリカではすごく受けがよいらしくて、アメリカの方々の感触はすごくよいと言っていますね。

あと、事業、ビジネスモデルとしてですが、やはり先ほどおっしゃったように、今の1食につき4円の経費をいただくというモデルだと、大体1000社ぐらいが参加してくださらないと回っていかないという計算になるのですね。

ですので、その会社数をふやしつつも、どんどん別の事業もやっていこうということで、新しいものを考えているというところです。ですので、今のところはまだ正直なところ赤字でやっていて、理事たち、創設者たちの持ち出しであったり、運営資金としていただいた寄附金で運営をさせていただいている状態です。

ただ、それに頼り切りだと長続きしないということはもう目に見えていますので、何とか事業だけで回していけるような仕組みにしていきたいなと、今思っています。

●Q2 給食文化についてちょっとお聞きしたいのですが、マラウイで、もともと学校では給食を出すという文化があるかということと、あともう1つ、ミレニアム・ビレッジ・プロジェクトが5年間というくくりがあって、その後で自立できるような仕組みとおっしゃっていましたが、それに向けた自立できるような支援を具体的に何かされていますらば、ぜひ教えてもらいたいです。

●安東講師 まずは給食というものがなかったです、ないところへ持っていったという形ですね。

●Q2' では、何か少し壊れかけた小屋というものは、このプロジェクトのためにできたものなんですか。

●安東講師 そうですね。ただ、あれは突貫でつくって、もうぼろぼろなのです。

あとは、自立に向けた仕組みというところでは、1つは先ほどちょっとお話しさせていただいたような形で、現地の人たち、子供たちのご両親とか市役所の職員さんや先生たちを給食事業自体の運営にかかわってもらおうというところで、スタッフが実際に運営の業務をやってしまうと、それが伝わっていかないので、スタッフは基本的にはそのアドバイスみたいな形でやっていって、彼らに知識を伝えて、彼らに実際にやってもらって、自分たちでできるようになってもらうということです。

あとは、学校菜園というものをやっていて、市場から食材を買っていると、その市場価格にかなり左右されてしまうので、そうではなくて自分たちで回していけるようにしようということで、学校に菜園をつくって、自分たちの食べるものを自分たちで育てようということをやっているのですね。

そして、それを給食に入れたり、もしそれが余ったら、逆に市場に売るので、それを

学校の運営資金に充てようという取り組みをしていたりですね。

あとは、先ほども、ちょっとまきというお話をしましたが、やはり伐採するだけではなくて植林をしていこうということで、植林活動もしていて、自分たちで植えて、自分たちでまきを調達して、それもやはり余って売ったら、その運営の資金にできるということで、そもそもそういった発想のなかった方たちに、そういうこともできるんだよということ伝えていくことで、そういう自立につながるようにするということはありますね。

●Q3 いろいろな人を巻き込んでやっておられるモデルとして非常に素晴らしいと思うのですが、場所を選んだときに、日本から遠い国ですから、政府なのか地方政府なのかよくわかりませんが、行政の人たちで、これを橋渡しした人がいるのではないかと推測するのですが、そういうことではないのでしょうか。

●安東講師 いいえ、それはないですね。もう現地のミレニアム・ビレッジ・プロジェクトをやっているミレニアム・プロミスさんというアメリカのNPOの方と直接やりとりをさせていただいていますね。

●Q4 現地での活動についてちょっとお聞きしたいのですが、さっきちょっと写真などで様子を見てみると、給食プロジェクトと一緒に手洗い教育をやっていたり、恐らく給食が配給できるということは、水とか衛生面でも、ある程度ちゃんとしたレベルに達しているのかと思うのですが、その辺は給食プロジェクトの一環として、そういう水や衛生に関する施設へのアクセスというところも一緒に見ていらっしゃるのか、あるいはもともとコミュニティとして、もうそういうところは、かなりそこまでの成熟レベルに達しているのかというところがまず1つです。

もう1つは、給食室プロジェクトという新しいものをやっていたと思うのですが、あれも現地の方がアドバイスのもとに実際につくられているのか、それともどこか海外のNPOが入って、ちゃんとしたものをつくっているのか、その辺を教えてください。

●安東講師 1点目の水で言うと、これもやはり学校によってまちまちで、ただ、もともとは、やはり設備がほとんどなくて、そのミレニアム・ビレッジ・プロジェクトが入って、新たな給水設備をつくったということですね。

ただ、私たちの支援させていただいている小学校では、特にマラウィではまだ設備が全然整っていないくて、遠い川にお母さんが水をくみに行って、かめを頭に乗けて帰ってくるという形で、まだそこまでは整っていないところが正直なところですね。

ですので、給食室の設備と一緒に、そういう水回りも整えていけたらよいなどは思っているのですが、それは段階的に、ちょっと次の段階の話かなとは思っています。

あと、給食室の建設ですが、これも先ほどから話に出ているミレニアム・ビレッジ・プロジェクトのほうで、きちんと給食室をつくるノウハウというようなものがもうあるので、そこでつくってもらおうという形になりますね。

●Q5 1つは近藤さんという方が一応代表ですか。

●安東講師 そうですね、はい。

●Q5' 近藤さんのキャリアとか、彼自身がこういうことを始めた動機とか、何かそういうものを、もしあれだったらご紹介いただければありがたいなということが1点。

2点目は、給食から今度、飲料水に入りましたよね。ボルヴィックが、要するに水のワンリッター フォー テンリッターというものがありますよね。そういうものとの関係みたいな、あるいはそこからある種のヒントがあったのかな、あるいはそういうコラボレーションみたいなことがないかということが2つ目。

それから、ミレニアム・ビレッジ・プロジェクトとのかかわりを言っていただきましたが、何かJICAなどのサポート、あるいは国際的なそういう国際機関のサポートみたいなものはほかにあるのか。

それから、何かまとまった書籍と言うか、この運動を知る上において何かパブリッシュされた書籍みたいなものがあつたら、ちょっとご紹介をいただければと思います。

●安東講師 1点目、近藤ですね。近藤はもともとマッキンゼーというコンサルタント会社に、ずっとコンサルタントとして働いていまして、専門が医療系の会社さんのコンサルティングをしたり、アジアでまだきちんと政策などが整っていない国へ行って政策をつくる際のアドバイスをさせていただくというようなことをしていました。

ですので、そういうまだ制度がきちっとできていないところにつくるということがもともと好きであったり、あとは医療関係の会社さんとかかわっていたという関係で、医療政策とか健康というものにすごく興味があつたんですね。

ですので、このTFTの運動とは別に、医療政策を提言していこうと、日本医療政策機構というNPOもやっているのですが、それは日本にまだ政策提言をするようなNPOがないので、自分たちで医療政策に対して、患者さんの声を吸い上げて政府に届けたり、そういった活動をしていこうということをしています。

ですので、彼の中ではその延長線上で、ぼろっと出てきたアイデアという形ですね。ただ、もう自分でいろいろやっていることがあるので、自分で実際に動くことができないので、私たちが事務局として動いているという形ですね。

2点目がボルヴィックさんですね。あれは、ご一緒させていただくというようにお話になつたこともなくて、私たちが余りそんなに意識したこともなかったのですが、体に入るものなので、食べ物の次は飲み物でもよいのではないかとということで、私たちが始めたのは、企業さんからのリクエストがあつて、食堂のない企業さんだと、参加したくてもできないということがあつて、そういった企業さんでも、例えば休憩時間にコーヒーを飲まれたり、自動販売機が社内にあつたりするので、では、それでやりましょうということでスタートしたんです。

ボルヴィックさんは、ボルヴィックさんの会社としての社会貢献としてやっているのですが、では、それをどんどん広げて、活動をどんどん拡大していくかと言うと、それはそうでは

ないと思うんですね。

私たちの場合は、どこかの会社の社会貢献でと言うよりは、もうこういう活動をどんどんいろいろなところに広めていこうということが目的なので、多分そこが会社さんとNPOの違いで、1社の力で関係のあるところに何かやるか、もしくはいろいろな会社さんにご協力いただきながら進めていくかというところの違いがあるかと思います。

ただ、例えばそのボルヴィックさんとお会いしてお話ししてみたいなことは、今まではないですね。

やはりボルヴィックさんがあのキャンペーンをやられたことで、そのキャンペーンの期間中に売り上げがすごく伸びているんですね。ですので、それをごらんになったドリンクメーカーの方が、ああいうことをやりたいということで、うちにお話をしにこられるということは結構ありましたね。

公的支援については、それは今のところないです。JICAさんのカフェではどんどんやっていただいている、JICAさんの展示物でうちの写真を使っていたりしているのですが、それ以上に何か支援をいただいたりということは今のところないですね。

うちは割と、ほかのNPOさんと組んで何かイベントをとかいうことが余りなくて、どちらかと言うと企業さんにうちを、使っていただいとと言うとあれですが、どんどん社会貢献の1つのツールとして使っていただければなということがありますので、どちらかと言うと、割と企業さんとの接点がすごく多くて、公的機関とか、ほかのNPOさんとは余りおつき合いがないですね。

それと書籍ですが、1冊だけ、ことしの春に、うちの事務局長の小暮が出させていた——ありがとうございます、こちらですが、『「20円」で世界をつなぐ仕事』という、もうこれにすべてが書かれています。これを1冊読んでいただければ、学生さんでも、うちの仕組みがわかるという本になっています。

実際にこの本が出てから、学生さんで、うちの大学でやりたいという方とか、社会人でボランティアをしたいという方がかなり来てくださるようになりましたね。全国の書店さんで販売しておりますので、ぜひお願いします。

●Q6 私はちょっとメタボにはなっていないのですが、非常にわかりやすい。

それから、実は昔ちょっと技術協力をやっていて、途上国、中近東ですが、勤務した経験があるのですが、水のないところですけどもね。すばらしいと思います。

ただ、当時から言われていたことは、やはり経済協力もそうですが、やるけれども、本当にちゃんと向こうに行き渡っているのかなという話が一番あって、今お話を聞いていたら、ミレニアム・ビレッジを通じてやっておられるということで行っているのだと思うのですが、先ほどちょっとお話があった、これに指定して、こういうことに使ってくださいということがどれくらいフォローされているのかなと。スタッフは非常に少ないですから、実際にお金を渡しても、どこでどうなっているかはわからない部分もあるのではないかと

ということが1つ。

それから、現地のプレゼンスから言うと、ミレニアム・ビレッジがみんな、家を建てたり、井戸を掘ったり、植樹をやったりして、どうもこのTFTのアクティビティーがどこまで認知されているのかと。

途上国で、日本が一生懸命援助をしても、政府がしていても、何かほかの国と一緒にやっていると、それが薄まって、やっているのは別の国じゃない、えっ、日本なのというのが結構あるんですよ。だから、その辺の、多分スタッフも少ないと、しょっちゅうは行けない、年に1回ぐらい行くだけと言うと、向こうの人は、この人たちは本当にやっているのかなということもきちっと認識されているかどうかと。まあ、そのためにやるのではないと思うのですが、でも、せっかくやっているなら、皆さんが苦勞している、日本の企業が出していることが認知されているかどうかということはどうでしょうか。

●安東講師 そうですねえ、きょう事務所に農林水産省の方がいらしたのですが、やはり同じような話題になって、ただ、その2番目のご質問からお答えすると、私たちは、そこは余り意識していなくて、どちらかと言うと、向こうでTFTの存在をアピールすると言うよりは、向こうの情報をどれだけその協力してくださっている企業さんにお届けできるかという、そのレポートのほうにすごく気を使っているんです。

例えば向こうの学校に何かTFTというマークを入れたり、そういうことは、今はできていないですね。

それと、向こうへ行くと、余りそういうこともできないなという気持ちになってしまっ

て……。●Q6' 例えばその給食をいただいている人は、そういうものが来ているということは知っているんですか。

●安東講師 子供たちは多分そこまで認識できていないと思いますね。現地の先生とか、その親御さんとだったら話もできるので、あとは現地にいるスタッフの人たちですね。そのあたりになると、もうちゃんとTFTというものは認識してくれていて、特にTFTの今までに支援した寄附金は、大体ミレニアム・ビレッジの全体の給食費用の8分の1ぐらいを今カバーしていただいているので、そういう意味では、そこのスタッフの方たちの中で、TFTの存在感はすごくあるんです。

しかし、実際に食べている子供たちとなると、もう“ごはんだけ”ということしか頭にないと思うので（笑）、ちょっとそこまではというところですね。

●Q6" 少なくとも食料を全部TFTで出すようになれば、向こうも相当認識するようになるということですね。

●安東講師 そうですね。そうだと思います。

●Q7 先ほど拝見した立派な議員連盟があつて、拝見すると、最近有名な鳩山由紀夫さんとか、仙谷さんとか古川さんとかがいらっしゃるのですが、こういう国会議員の先生のこ

ういう応援の方は、もちろん議会の食堂で食べていただくということもあると思うのですが、やはりすばらしい事業であるがゆえに、それを政策的に、こういうことをやればもっと進むとか、もしやっぺらして、何かこういうことで日本の制度とか何か、慣習も含めてかもしれませんが、こういう点があるので、これがこう変わるとよいですねというような問題意識と言うか、そういうことはTFTの中で、そんなご議論があるとか、もしくはこういう国会の先生方とそういう議論が、今まであるのでしょうか。

●安東講師 先生方との議論という意味で言うと、余りこちらから政策をこのようにしてくださいみたいなことはお話ししていないですね。やはり1つのNPOに肩入れするみたいなことはできないとおっしゃっているので、議員連盟で応援はしてくださるのですが、という形ですかね。

あと、私たちの中で議論になっていることは、これは政策と関係があるのかどうかはちょっとわからないですが、NPOだと株式会社と違って市場がないので、どうしても寄附金に頼りがちな団体がすごく多くて、最近社会企業として注目されている、例えばマザーハウスさんなどは、やはり株式会社の形でやっぺらしてらるんですね。

日本だと事業型のNPOみたいなものに対する理解が全くないので、“よいことは手弁当でやるべきだ”みたいな考え方がすごく多くて、“この20円からあなた方の給与が出ているのではないでしょうね”みたいなことをおっしゃる方もいるので、まあ、それは政策と言うよりは1人1人の意識の問題ですが、ちょっとそこら辺が変わっていかないと、事業型のNPOというものはなかなか難しいかなと思いますね。

あとは、制度面で言うと、税制で認定NPO法人という制度がありますが、これは、その認定NPO法人に寄附をすると寄附金控除の額がふえるという制度ですが、この認定NPO法人になると、企業さんからの寄附金もいただきやすくなるのですが、その申請をするために、まずは2事業年度を経過しないとイケないという決まりがあって、資金が一番必要なスタートアップのときに、その認定がおりないんですね。

アメリカだと、設立と同時にそういう申請ができるのですが、日本だとそういう制度になってなくて、かつ、私たちも今、ちょうど2事業年度を経過したので、申請を出しているのですが、ほかのNPOさんを見ていると審査に1年ぐらいかかるんですね。ですので、その認定ができるまでに2年、おりるまでに1年で、3年たってしまうので、やはり最初の3年が一番そういう資金が必要なもので、そういうところの矛盾と言うか、もう3年やってきて、大体できるようになってから認定がおりるのだと、ちょっと間に合わないのではないかと思っていて、今後ちょっとその辺をどうにか変えていただければよいなとは思っていますね。

●Q8 今はもう非常に名前が売れて、新聞にも載ったり、有名だと思うんですが、最初は、やはりすごく大変と言うか、やはり名前が売れていないと怪しい団体と思われると思うのですが、その初期のころはどんな感じだったのでしょうか。

●安東講師 そのとおりだと思います。いや、それこそ怪しい団体ですよ。一応関係者のアドバイザーに、その竹中先生とか、元外務大臣の川口順子先生がいらっしゃるの、なるべくご紹介いただいて、怪しくないような形で訪問させていただいていたのですが、それでもやはりNPOというものに対する日本人の偏見は物すごいんです。

例えばちょっと漢字検定協会の事件があったら、NPOは大丈夫なの、この間、漢字検定でも事件になっていたけどと、一緒くたにされてしまったりで、結構そういう怪しい団体扱いされたことは多々ありましたね。

NPOも一応決まりで決算書などはつくらないといけないことになっていて、通常の小さなベンチャー企業さんぐらいのレベルでは、そういったものもきちんとして活動はしているのですが、そこもなかなか一般の方にはご理解がないので、“あっ、決算書とかつくっているんですね”と驚かれたり、そういうことはありましたね。

●Q9 恐らく政権が変わって、今までの政府は、基本的に公的仕事はみんな政府が独占するというので、明治以来、日本政府はやってきたのではないかと思います。NPO法をつくる時も、かなり何回かの国会議論を経て、ようやくできた。

その中に右から左まであって、守旧派は、やはりNPOというものは役所がちゃんと管理しなければいかんと言うところから、いや、そうではない、市民がある社会目的を持って団体をつくる時には、当然法人格が取れるべきだと。加藤紘一さんなどは当時からそういうことでした。しかし、当時は自民党にもかなりの反対があった。ようやく法人格が取れる団体できて、今日、10年で約3万団体になっていますよね。

税制のところは、さっきおっしゃったけれども、その当時からも、やはり基本的に外国の制度は税制もくっついていて。しかし、そこはどこかでスクリーンをしなければならぬ。

だけど、やはり国税庁の今の考え方は、できるだけ税金は、パブリックのものは要するに税金だ、そこから外れることがないように、そうでないと国庫がもたないという感じがある。むしろNPO団体がそういうパブリックアクティビティをすれば、それだけ安い政府ができ上がるという考え方はないんですね。

だから、やはりそういうことをやっていかなければいかんという感じが、今の話も伺いながらですね。それから、私もちょっとNPO法制定のときに参画をしたものですから、そんな感じがしました。

ちなみに、今、事務局は何人ぐらいでおやりになっているんですか。

●安東講師 専任の職員は、事務局長の小暮と私と2名ですね。あとは、かなりフルタイムに近い形でボランティアの方が2名いらして、あとはもう学生さんとか社会人、会社員のボランティアの方が、お仕事の前の時間とか、終わってからちょっとミーティングをにいらっしやるぐらいの形ですね。

●Q10 1つ聞きたいことは、お話を聞いていてすごくおもしろかったことは、やはりN

POにもそういうマーケティングが必要だと思いました。今やられているのは、ボルヴィックがやられているようなコーズ・リレーテッド・マーケティングと似ている部分もあるのですが、要するに商品を買うことと、慈善、社会貢献、寄附に結びつけるという、そういうマーケティングと。

また、先ほどのご質問との関連で言うと、一方でコトラーが『ソーシャル・マーケティング』で言っているように、人々の行動を変えていくというところはあるわけですね。そういうときに、メタボの人の意識を変えていくという効果はわかるのですが、さっき自立というお話がありましたが、その支援先の人の意識、行動をどう変えていくかというところで、今後、その給食という支援方法以外に、自立ということ言えば、どういった給食以外——あるいは給食にこだわるということでも結構ですが、どういう支援と言うか、自立を促進していくための支援方法として給食しかないのか、あるいはそれをもっと広げていく可能性があるのかというところを教えてくださいということです。

もう1つは、例えば学食などで導入するときに、社員食堂でどうやられているかはわからないのですが、普通の価格、例えば500円とかに一律に上乘せするという形ですか。それとも、要するに選ぶ側が、これは寄附に回るからということで選べるような形なのか。あるいはもう一律に上げられてしまって、余り関心のない人も、貧しい学生も、そのプラス20円のものを選ぶ。今、貧困率が問題になっていますが、そうなるのか、その辺をちょっと、教えていただきたいんです。

●安東講師 まず現地での活動について言うと、今のところ、当面は食にフォーカスしていききたいなということはあるけど、というのは、社会貢献活動にもいろいろあるので、それもやはりマーケティングなのかブランディングなのかはちょっとわからないのですが、何をやりたいのかよくわからない団体になってしまうということが一番怖いなと思っています。

今はまだ、社員食堂でようやく、ちょっと名が知られるようになって、TFTと例えば、ヘルシーメニューで食を支援してということで認知はしていただいているのですが、まだまだ一般の方への認知が余りない中で、食以外のところに手を広げ過ぎてしまうと、やはり、それこそ怪しい団体と言うか、ここは何をしているところで、何がしたいのだろうということがわからなくなってしまうので、しばらくはその食にフォーカスしていくという形でやっていききたいなとは思っていますね。

ただ、個人的には、食から、医療も食も健康にかかわることなので、食の次は医療とか農業だとか、そういうところに行けるといいなとは思っているのですが、しばらくはそういう形で食べ物に限定してやっていききたいなと思っています。

学生食堂でやっていただく際には、細々とした実施していただく食堂のレジの設定などが問題になってくるのですが、どちらでもその実情に合わせて、例えばメニューが6種類あったら、1種類だけヘルシーメニューにしてもらって、そこに20円を加算してもらって、例えば500円だったら520円を、そのメニューをとる人は必ず520円で、嫌な人は別のメニ

ューを食べてくださいというふうにしていらっしゃるところもあります。

あとは、例えばボタンがあって選べるようになっていたら、絶対に寄附金を送りたいくないけれども、ヘルシーメニューを食べたいという人は500円にして、送りたいという人は520円のボタンを選んでというふうに行っているところもありますね。

そこは多分、もう細かい、技術的と言うか、問題になってくるので、それは導入をしていただくときに食堂の方とお話をさせていただきながら決めていきますね。こちらとしては、こうしなければいけませんみたいなものはないので、どちらでも……。

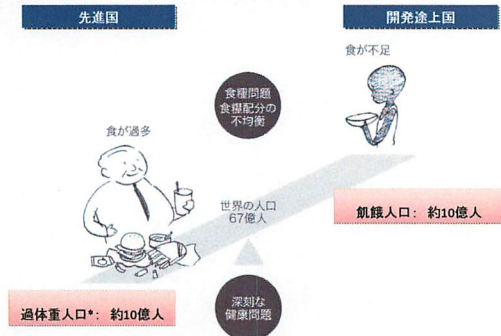
●井出委員長 ほかにございませんでしょうか。

それでは、大変よい話を伺えまして、ありがとうございます。ぜひこれからも頑張っていたきたい。

(了)

TABLE FOR TWO

世界の食の不均衡と深刻な健康問題



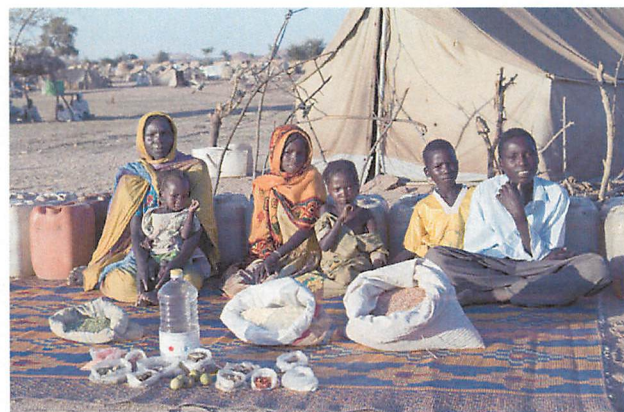
*WHOの定義では、BMI値30以上の人が「肥満」、BMI値が25-30の人は「過体重」となる。またWHOによれば、BMI値が21を超えると、生活習慣病のリスクが急激に高まる事が実証されている。現在、肥満人口は約3億人と推計



USA : \$ 346 USD



Japan : \$ 317 USD



Africa : \$ 1.62 USD !!!

TABLE FOR TWO

日本のカロリーOFFが、アフリカのカロリーONに

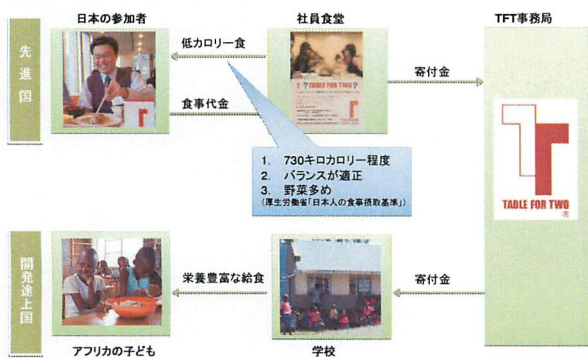


TABLE FOR TWO

メタボ健診以降、参加団体が急増

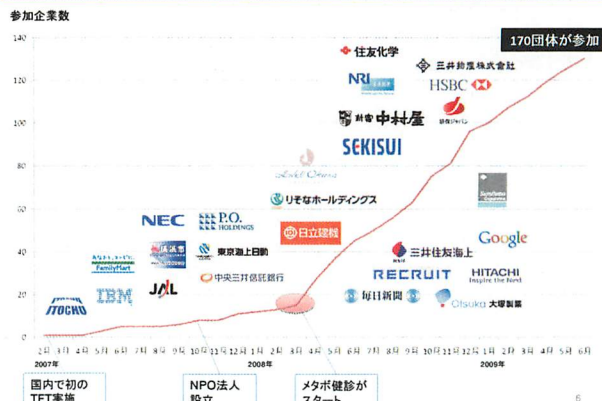


TABLE FOR TWO

日本を代表する企業が参加



TABLE FOR TWO

官公庁、地方自治体、大学、病院などでも実施

官公庁	地方自治体	大学
<ul style="list-style-type: none"> 参議院 衆議院 外務省 経済産業省 文部科学省 財務省 農林水産省 防衛省 国土交通省 厚生労働省 環境省 法務省 内閣府 会計検査院 人事院 特許庁 	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市 相模原市 文京区 大和市 茨城県 <p>独立行政法人</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際協力機構 理化学研究所 <p>病院</p> <ul style="list-style-type: none"> 聖路加国際病院 中京病院 熊本大学病院 佐世保中央病院 	<ul style="list-style-type: none"> 熊本大学 大妻女子大学 京都外国語大学 青山学院大学 千葉大学 お茶の水女子大学 清泉学院大学 城西大学 京都市立芸術大学 聖カタリナ大学 など

誰でも気軽に参加できる

社会貢献とメタボ対策

負担が少なく継続が容易

日本でスタートした活動

20円で1食の分りやすさ

TABLE FOR TWO 国会議員も超党派のTFT議員連盟を結成、支援

TFT推進議連参議院 (2007年12月発足)		TFT推進議連衆議院 (2008年11月発足)	
顧問	矢野 哲朗 (自民党)	顧問	麻生 太郎 (自民党)
会長	川口 順子 (自民党)	会長	高村 正彦 (自民党)
会長代理	浅尾 慶一郎 (民主党)	副会長	塩崎 春久 (自民党)
幹事長	秋元 司 (自民党)		坂口 力 (公明党)
事務局長	川田 龍平 (無所属)		鳩山 由紀夫 (民主党)
			仙谷 由人 (民主党)
			立井 亮 (共産党)
			阿部 知子 (社民党)
		幹事長	三原 朝彦 (自民党)
		幹事長代理	岩屋 毅 (自民党)
			古川 元久 (民主党)
		事務局長	北神 圭朗 (民主党)
		事務局長代理	津村 啓介 (民主党)
合計	44名	合計	51名

TABLE FOR TWO 大学生による「TABLE FOR TWO大学連合」

目的



- プログラムの普及
各大学の学生食堂へのTABLE FOR TWO導入
- 学生の意識改革
世界の抱える食料問題、自分たちの健康、開発途上国の現状について学生の意識を高める

活動内容

- 月に一度のミーティング：学食への導入方法や告知方法などの相談、情報交換
- 定期的なイベント開催：意識改革のための勉強会、講演会等を企画

幹事

- 代表 澤木 一真 (青山学院大)
- 副代表 中村 麻衣子 (専修大)
- 書記 西内 祐介 (早稲田大)

現在、約200名の学生が活動中

(大学連合 ポスター案)

TABLE FOR TWO 20円の寄付金の流れは？



TABLE FOR TWO 四半期ごとに支援地域を視察、結果報告

TABLE FOR TWO かわら版

185,049食

年間報告書 (4月発行)

支援先レポート「かわら版」 (7月、10月1月発行)

支援先レポート「チビかわら」 (隔月発行)

TABLE FOR TWO かわら版

330,784食

支援先レポート「チビかわら」

TABLE FOR TWO 20円で届けられる学校給食とは？

ウガンダ共和国
ルワンダ共和国
マラウィ共和国

3つの条件により、ウガンダ、ルワンダ、マラウィの3ヶ国に学校給食を届けています

- 「深刻な貧困状況」
- 「政情の安定」
- 「給食事業の管理・報告体制の整備」

「ポシヨ」というトウモロコシの粉をお湯で練って作ったお餅のような主食に、豆や野菜の入った煮込みスープをかけた栄養価の高い温かい食事を提供しています。



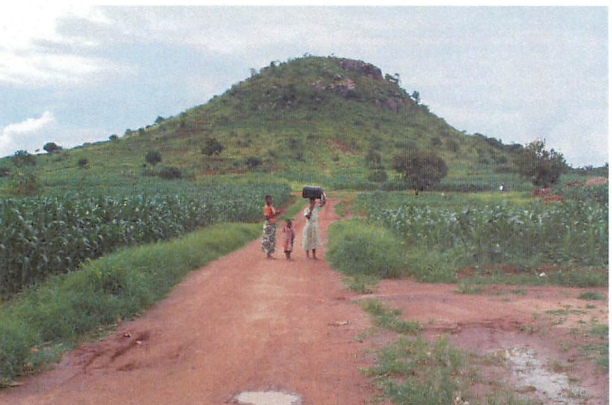
ポシヨと大豆のスープ

ポシヨの原材料トウモロコシ

累計 200万食



ルワンダの食事をする子供





17



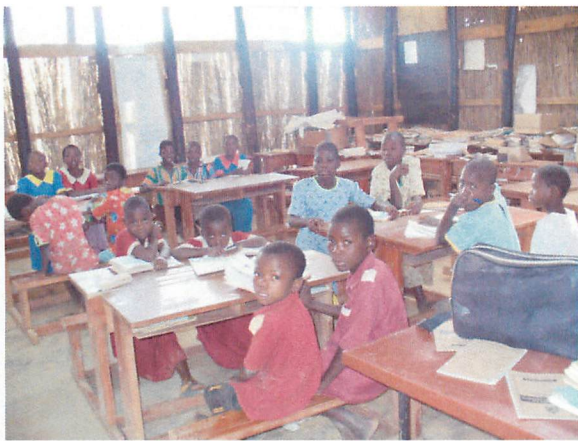
18



19



20



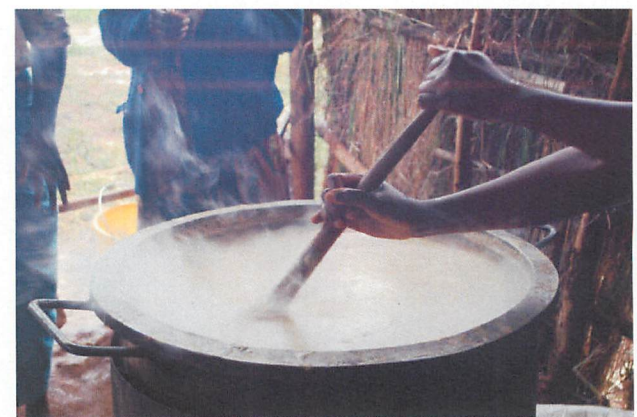
21



22



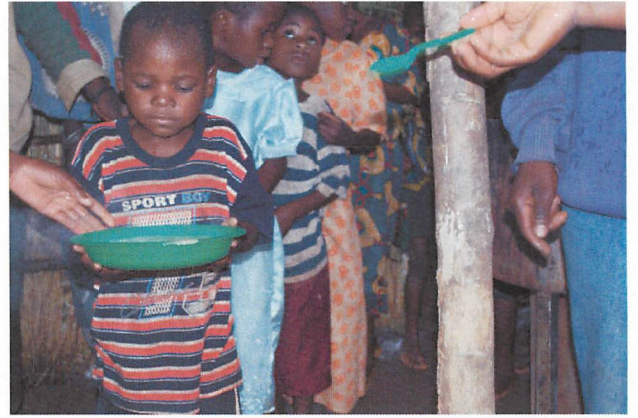
23



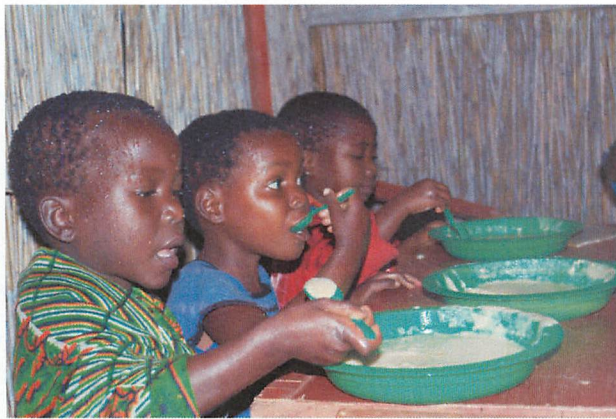
24



25



26



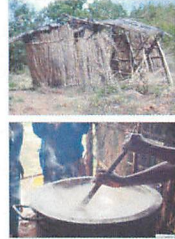
27

TABLE FOR TWO

給食室建設の支援をスタート



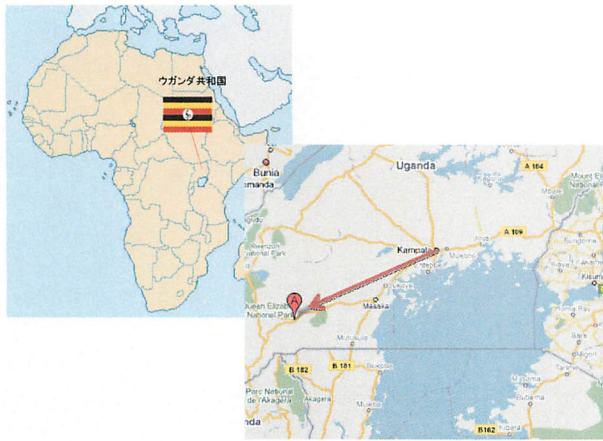
Before



After



28



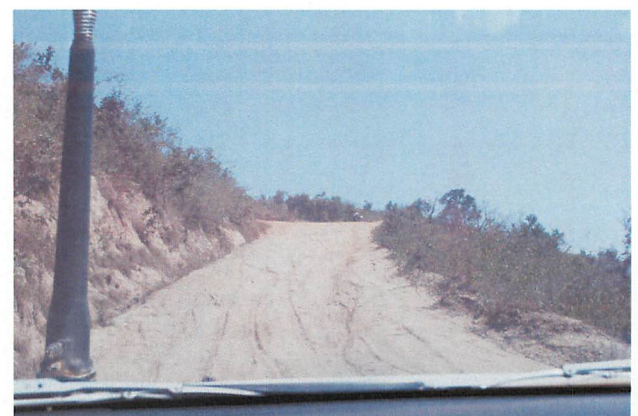
29



30



31



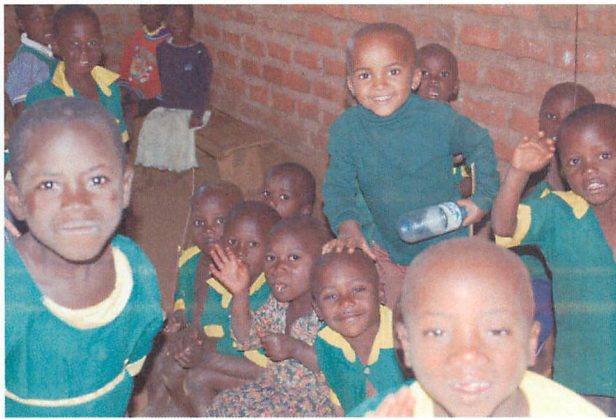
32



33



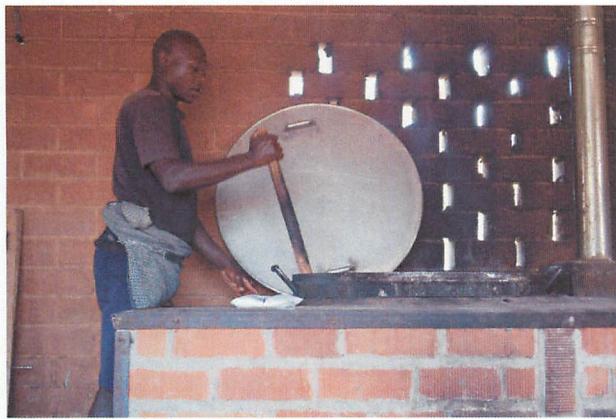
34



35



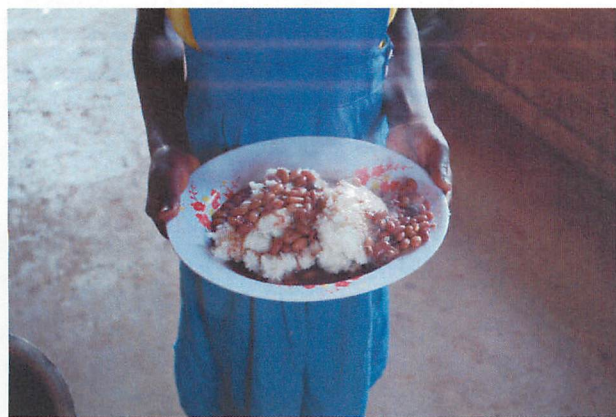
36



37



38



39



40

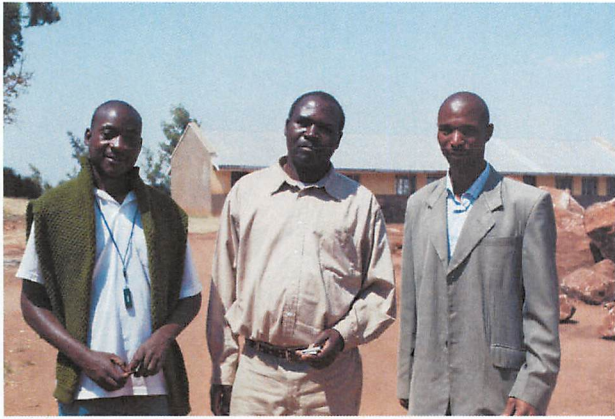


TABLE FOR TWO

なぜ学校給食を支援するのか？

栄養・健康	就学率	教育の質
1日1回、果物や野菜を食べるだけでなく、量も質も不十分な食事しかとることができず、栄養も非常に偏っていました。	アフリカの農村地域の子供たちは家庭の労働力として期待され、ヤギや牛の世話、畑仕事などの手伝いをしていた。学校に行けるのは一家の中で長男だけというのが普通でした。	学校に行けたとしても、給食がないために、午前もしくは午後の半日しか授業を行うことができて、また十分な食べ物を摂取できていないため、勉強への集中力が低下していました。
1食のカロリーは、約1200kcal加わり、タンパク質やビタミンなど栄養素も強化してあります。 (成果例) 栄養状態は改善、健康増進につながる	給食は、学校に行く楽しみとなり、親にとっては食事の負担が軽減されました。 (成果例) 給食導入後の半年から1年で生徒数が2倍近くに増加	終日授業を行うことが可能となり、食事をとることで授業中の集中力も高まりました。 (成果例) 最終学年の50人のうち、42人が高等教育への進学試験に合格

TABLE FOR TWO

社員食堂以外の場所への展開の広がり

【カフェ、レストラン】

【CUP FOR TWO】

【コンビニ】

商品コラボ

TABLE FOR TWO

TFTの活動拡大： レストラン、カフェ

【レストラン】 ホテルオークラ神戸「カメリア」

【カフェ】 JICA広尾「カフェフロンティア」

ヘルシーながら豪華なメニューで利用者の満足度も高い

世界各国の料理が楽しめる

TABLE FOR TWO

栄養豊富な「おから」を使ったヘルシーメニュー

この夏レストランチェーンとの初のコラボ！がっつい始動！

TABLE FOR TWO × 陳麻婆豆腐

栄養豊富な「おから」を使ったヘルシーメニュー

おから陳麻婆豆腐

おからサラダ

TABLE FOR TWO

TFTの活動拡大： 宅配、弁当

【宅配】 オイシックス

【弁当】 「HAPPY FOR TWO」ランチボックス

食品ECサイト最大手のオイシックス株式会社が、8月1日から3%の寄付つきヘルシー商品の個人向けネット販売を開始

オンラインサイト「Oisix(おいしくす)」(http://www.oisix.com)にて注文が可能

フレンチの巨匠・三國清三シェフとのコラボレーション。1,000円のランチボックスに200円の寄付金を

2008年5月から7月の期間限定で、日本橋三越の「ミクニ」で販売

TABLE FOR TWO

スリーエフ、横浜開港150周年とのコラボ企画

アフリカの子供たちに学校給食を届けよう!!

弁当食べて社会貢献を

売り上げの一部 途上国へ

三浦屋キャベツのカレーパスタ 490円

クスクスサラダ (彩り野菜のゼリー寄せ) 248円

三浦屋キャベツのカレーパスタ 490円

TABLE FOR TWO

アフリカを味でも体験できる寄付つきのお弁当など

アフリカの子供たちに学校給食を届けよう!!

三浦屋キャベツのカレーパスタ 490円

クスクスサラダ (彩り野菜のゼリー寄せ) 248円

三浦屋キャベツのカレーパスタ 490円

三浦屋のルーポスターイヤー プレート弁当 550円

タジン風 トマトソースドリア 460円

ガーナチョコカステロール 240円

ガーナチョコスニークス 160円

TABLE FOR TWO 寄付付きのドリンクも販売・・・大きな販売増に

その他対象商品 今回のお取組みに賛同いただき、前様に代金の3%が寄付されます。 食品品数147円

代金の3%＝約4円の寄付を飲料メーカーが負担

↓

ドリンク全体のトレンドと比較して・・・
12%のプラス効果

TABLE FOR TWO 消費を通じての社会貢献が「価値」、「ブランド」に

オアシスでのTFT商品の販売数量
(期: 08年7月31日～09年3月26日)

私の買い物 支援の一歩

弁当・書籍・花...

*内容種数の異なる商品は単品ベースに補正

TABLE FOR TWO 「100万人ごはん-自分と世界を変える」キャンペーン

100万人ごはん 自分と世界を変える

世界食糧デー(10/16)を記念し、1ヵ月間で・・・
日本の100万食で、アフリカに100万食を届ける

有名大学の「ミスキャンパス」が食料問題解決にチャレンジ コンビニでヘルシー弁当を開発、PR

- TFTの趣旨に賛同した「ミスキャンパス」の女子大学生6人が、TFT親善大使に就任
- コンビニエンスストアやレストランでのヘルシー弁当の商品開発、店頭でのPRを行う予定

尾崎奈々(横浜国大) 刀神有里奈(成蹊) 山崎ひな子(法政) 阿食裕子(一橋) 須藤まりな(学習院) 山内あいな(桜美林)

TABLE FOR TWO ファミリーマート、デニーズなどが参加

FamilyMart KANRO Friendly Smile Cafe

みんなと元気にしよう DENY'S

CAFE COMPANY

- AS11
- SUS
- 246 CAFE BOOK
- WIRED CAFE
- WIRED KITCHEN
- TOKYO PEOPLES CAFE
- Planet3rd PROJECT
- OCEANS
- 食卓居酒屋どいちゃん

TABLE FOR TWO 地球規模課題解決に向けた「大きなつながり」を生み出す

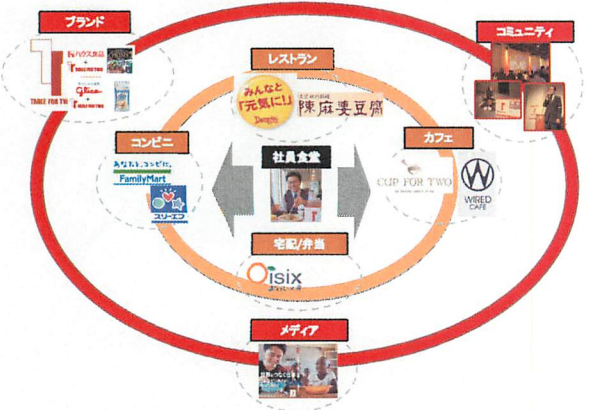


TABLE FOR TWO メディアにも協力いただき活動のPRを

テレビ

- フジテレビ FNNスピーク 3/19
- NHK教育 視点焦点 3/3
- テレビ朝日 報道ステーション 2/9

合計17回

新聞

- 毎日新聞 6/27
- 日経新聞 6/15、4/18
- 読売新聞 5/31
- 産経新聞 3/20

合計85回

雑誌

- GQ JAPAN 6月号、7月号
- FIGARO JAPON 7月号
- 週刊ダイヤモンド 4月号
- ソトコト 3月号

合計45回

ラジオ

- J-WAVE MAKE IT 21
- TFM Tapestry
- ニッポン放送 特ダネラジオ

合計22回

TABLE FOR TWO 世界で認知されるソーシャル・ブランドに

(PRODUCT) RED™

1. Select shopper makes Don the Pink phone (PRODUCT) RED™ Special Edition calls \$100 (the \$100 either Japan, the \$100) and generates \$10 to help AIDS in Africa.

2. Shopper buys the Don the Pink phone (PRODUCT) RED™ Special Edition calls \$100 (the \$100 either Japan, the \$100) and generates \$10 to help AIDS in Africa.

3. The Global Fund uses 10% of that money to finance health and community support programs in Africa, with a focus on women and children.

4. The \$10 helps a person affected by HIV in Africa. Research, and other questions to be answered (RED) money in the field.

5. THE RED™ You have a new iPod and you need a new person's life. If you buy iPod, you can help someone more money directly to The Global Fund at www.theglobalfund.org.

これまでに約150億円の寄付を集める

TABLE FOR TWO 世界が参加する日本発の社会運動を目指して

インド (2007年12月～)

アメリカ (2008年5月～)

日本から発信する世界の社会事業を目指す

欧州特にイタリア (2010年以降を予定)

第 3 部

第 20 回 GISPRI シンポジウム
進化する CSR を探る
－新しい市場経済における企業の社会的役割－

講演録

(事務局取りまとめ)

第 20 回 GISPRI シンポジウム 進化する CSR を探る —新しい市場経済における企業の社会的役割—

日時： 2010 年 3 月 3 日（水）13：30～17：05 （13：00 より開場）

場所： 東京国際フォーラム ホール D7

後援： 経済産業省

シンポジウム概要

昨年来の経済危機により企業を取り巻く経営環境はますます厳しさを増しており、従来の市場経済システムにパラダイムシフト（思考と枠組みの変化）が求められております。企業の社会的責任（CSR）はますます大きくなり、一方では持続可能な発展のチャンスとも考えられます。

本シンポジウムでは、CSR 研究者・企業担当者を講師に招き、CSR の進化・深化を探り、新しい市場経済における企業の社会的役割について、講演とパネルディスカッションを通じて、活発な議論が行われました。企業の CSR、社会環境担当者を主として 161 名の参加があり盛況の終わりました。

プログラム

- 13:30 主催挨拶 福川伸次 （財）地球産業文化研究所 顧問
- 13:40 講演 1 グローバル社会における企業責任と倫理
梅津光弘 氏 慶應義塾大学商学部准教授
慶應義塾大学グローバルセキュリティー研究所上席研究員
- 14:10 講演 2 第 5 の競争軸”サステナビリティ”で企業経営が変わる
ピーター D. ピーダーセン 氏 株式会社イースクエア 代表取締役社長
- 14:40 講演 3 欧州における CSR
ジュリアン・ゲリエ 氏 日欧産業協力センター 事務局長
- (15:00 休憩)
- 15:15 講演 4 ヒューレット・パカードにおけるグローバルシチズンシップの
取り組み
本田光広 氏 日本ヒューレット・パカード株式会社
コーポレートコミュニケーション本部長
- 15:35 講演 5 知的障がい者に導かれた企業経営と国への期待
大山泰弘 氏 日本理化学工業株式会社 会長

15:55 パネルディスカッション 「進化する CSR を探る」

<パネリスト>

梅津光弘 氏

ピーター D. ピーダーセン 氏

ジュリアン・ゲリエ 氏

本田光広 氏

大山泰弘 氏

<モデレーター>

井出亜夫 氏 日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授

17:00 閉会挨拶 蔵元 進 (財)地球産業文化研究所 専務理事



パネルディスカッションの様子



梅津 光弘 氏 慶應義塾大学商学部准教授、慶應義塾大学グローバルセキュリティ研究所 上席研究員

1957年東京都生まれ。慶應義塾大学文学部卒業、シカゴロヨラ大学大学院博士課程修了、PH.D.取得。イリノイ大学講師、ノースウエスタン大学専任講師を経て現職（企業倫理学、経営社会政策論担当）。日本経営倫理学会副会長、日本経済研究センターGSRプロジェクト副主査などを兼職。大手企業・団体などの多数の企業倫理委員、アドヴァイザー、講師等を歴任。著書に『ビジネスの倫理学』（単著）（丸善、2002年）、『働くことの意味』（共著）（ミネルヴァ書房、2009年）など多数。



ピーター D. ピーダーセン 氏 株式会社イースクエア 代表取締役社長

1967年デンマーク生まれ。84年から1年間、宇都宮高校に留学。コペンハーゲン大学文化人類学部卒業。2000年9月、CSR・環境コンサルティングを手がける株式会社イースクエアを設立し、代表取締役社長に就任。CSR・環境側面から、企業の戦略、コミュニケーション、教育、マーケティング、事業開発の支援を行う。日本企業及び行政機関向けに約400のプロジェクトに携わる。主な著書に、「第5の競争軸 -21世紀の新たな市場原理-」（09年9月朝日新聞社）、「LOHASに暮らす」（ビジネス社）がある。



ジュリアン・ゲリエ 氏 日欧産業協力センター 事務局長

エコール・ポリテクニク（フランス）、ボンゼショセ工科大学（フランス）卒業、MBA取得（国際ビジネス）。1991年フランス設備省入省。1992～1993年、フランス設備省より日本の建設省（現・国土交通省）へ出向（東京・新潟）。欧州委員会・産業政策局や貿易総局（ブリュッセル）などを経て、2008年より現職。駐日欧州委員会代表部・参事官を兼務。日本語およびフランス語、英語、ドイツ語、スペイン語、イタリア語などのヨーロッパ言語に堪能。著書に「Nipponite」(Les Editions d'Organisation, 1994)がある。



本田 光広 氏 日本ヒューレット・パッカード株式会社 コーポレートコミュニケーション本部長

慶應義塾大学工学部電気工学科卒業。78年に日本HPに入社、計測機器マーケティング部門、制御用コンピュータ部門でプロダクトマネージャ、機械・鉄鋼業営業部長を経て営業企画兼グローバルビジネス部長、2005年HPアジアパシフィック地域担当営業ディレクタ、2007年より、コーポレートコミュニケーション本部長。企業広報、ブランディング、グローバルシチズンシップ、社内コミュニケーション担当。



大山 泰弘 氏 日本理化学工業株式会社 会長

1932年東京生まれ。中央大学法学部卒業後、日本理化学工業を設立した病身の父の後を継ぐべく同社に入社。1974年、社長に就任。2008年から現職。1960年にはじめて知的障害者を雇用して以来、一貫して障害者雇用を推し進めてきた。1975年には、川崎市に日本初の知的障害者多数雇用モデル工場を建設。現在、73人の社員のうち53人が知的障害者（障害者雇用率約7割）。2009年には渋沢栄一賞を受賞、『働く幸せ』（WAVE出版）を発売、鳩山総理の所信表明演説に取り上げられた。

パネルディスカッション・モデレーター



井出 亜夫 氏 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科教授 研究科長

1943年長野県生まれ。東京大学経済学部卒 英国サセックス大学経済学修士。通産省中小企業庁小規模企業部長、日本銀行政策委員、経済企画庁国民生活局長、経済企画審議官（OECD経済政策委員会日本政府代表）を経て、慶應義塾大学教授。中国の発展と環境に関する国際委員会WG議長。著書に「アジアのエネルギー・環境と経済発展」（2004年、編著）、「日中韓FTA」（2008年、共著）、「日中韓FTA」（2008年、共著）、「世界の中の日本の役割を考える―岩倉使節団を出発点として」（慶應義塾大学出版会、2009年、共著）

講演1 グローバル社会における企業責任と倫理

梅津 光弘 氏 慶應義塾大学商学部准教授

慶應義塾大学グローバルセキュリティー研究所上席研究員

(本項の後に掲載のスライド参照)

皆さんこんにちは。ただいまご紹介にあずかりました慶應義塾大学の梅津と申します。今日は30分という限られたなかで、しかも見渡しますとお馴染みの方もいらっしゃるぐらい、企業のCSR担当の方多くいらっしゃると思います。私自身は学者の立場からですね、いったい今、どういうことがCSRのなかで起こっているかということ、本当に大雑把なことしか申しあげられませんか、あまりプラクティカルなことではないかも知れませんが、今日はこの後に登壇される方々が、むしろ実務的な観点とかあるいはコンサルテーションの立場とか、そういう方がいらっしゃいますので、私のはじめの総論的なことを少し理論的にお話してみたいと思います。

私自身の専門分野は企業倫理、ビジネスエシックスという分野なんですけど、この言葉をいいますと、日本ではコンプライアンスなどと非常に近い、どちらかというとな企業が不祥事を起こしたときの対応の仕方というか、あるいはそれを防ぐというような意味合いで捉えられることが多いですね。私の同僚などからもよくからかわれてしまうんですけど、「梅津さん、また企業が不祥事おこしたね。良かったですね。」と、こういうふうに言われるんですね。あなたのフィールドですごく忙しくなるんじゃないかと、こういう意味だと思えます。別に企業倫理とは、不祥事対策の学問ではないし、倫理学は本当のことをいうと、コンプライアンスとも違うものなのです。むしろことの善し悪しというものを判断するなかからですね、そのことを企業経営のところに持ち込むということから、積極的にどうすればよいことをするかっていうことも射程に入れているわけで、その意味ではCSRですね、こういったことも入ってくるんだというふうに思います。

これもずいぶん前から言われていることなんですけれども、企業の経営に関して大きなバリューシフト、価値転換というようなことが起こっているのだということです。これは私自身の解釈ですけれども、それを導いた学問的な進言というものがあって、これがだいたいざっとですけれども、20世紀の最後の30年ぐらいの間に準備されてきて、それが今、実務的な企業の在り方も含めてですね、変革せざるを得ない状況をつくっているんだというふうに思います。

【スライド2】 4つそこに出しておきました。一つは私の専門分野の企業倫理論ですけれども、これは倫理学が応用倫理学が進言でございまして、先輩格の分野としては医療倫理学とか、生命倫理学とかいうものがあります。環境倫理学という切り口の学問もビジネスエシックスに先立つものとしてございました。

企業倫理論はだいたい1970年代の後半ぐらいから出てきてですね、80年代にアメ

リカで非常に大きく伸びた学問分野です。ちょうど私はその頃シカゴにおりまして、たまたま私の恩師とそこで出会って、この分野に入ったわけですが、もともと倫理学というのは、非常に哲学的な深みを持った歴史のある学問でございまして、何が良くて正しいことであり、何が悪で不正か、あるいは善とは何か、いったようなところをですね、大変に善し悪しという価値判断に立ち入った哲学的な学問です。日本では枕詞のように善し悪しは別として事実としてこうだ、こういう議論が受けがいいわけですね。それが科学っていうものの、科学というのは価値自由であって、あまり価値判断に立ち入らないんだというような考え方もありますが、それは60年代から科学方法論の分野では完璧に否定されてきた考え方でして、むしろ科学者がどんなに価値自由を表明してもそこにインプリシットの価値判断というものが出てくるんだと。科学は価値自由かというのと、ぜんぜんそうではなくて、むしろそれが産業と組み合わさって技術という形で応用されたときには、大変に価値的な、場合によっては政治的な使われ方をするということが自覚されてきて、であるならばむしろ価値という根本的な問題から問い直した科学の使い方、技術の使い方を見直さなくちゃいけないだろう、こういう話になってきました。

ビジネスエシックスの後出てきて、今日本でも話題になっているのは技術者の倫理。これは企業でいえば技術系の方たちの振る舞い方、ディシジョンメイキング、あるいは技術開発の方向性までを含めたそういったものができてきているわけですけど、そういった非常に幅広い面白い学問分野であります。

日本ではコンプライアンスということがほぼ同義といたしますか、日本では倫理という言葉に対するアレルギーがあってですね、できるだけ企業倫理なんて言いたくないという勢力があってですね、コンプライアンスという言葉で置き換えてしまう。場合によってはコンプライアンスという言葉も最近はちょっと何と言いますか躊躇する動きがあって、それだったらCSRという言葉でカバーしちゃえと、そういう動きもあります。ですから企業の方たちが外向きの発言のなかでですね、本来企業倫理と言うべきところをコンプライアンスって言ってごちゃごちゃにしちゃった。本来コンプライアンスって言ってもらいたいけども、それじゃ家の会社悪いことをしているみたいだから、CSRと言ってごまかしちゃおう。ごまかしちゃおうという意図があったかどうか知りませんが、そういうふうに言葉の意味合いとか学問の背景ををまったく無視して使うものですから、あげくの果てにCSRって先生なんだか訳が分からないです。こういうふうに企業の方から言われるんですが、私ども学者からいわせれば、それはあなたたちが勝手な使い方をしたんで、訳が分からなくなるのは当たり前のお話であって、もう少し学者の話をよく聞いた方がいいんじゃないの、こういうこともあるわけですが。

コンプライアンス論といたしますのは、法務系の実務家、アメリカでは法務部長に当たるような人、ゼネラルカウンセルといたします。そういう人たちが中心になって作り上げてきた分野です。これは業界にもよりますが、情報にしっかり立たないといけな。これが

非常にしぼりのきつい業務というものがあります。私が知っている限りでは、金融の世界。これ非常にしぼりがきついですね。日本でも金融庁さん、非常に厳しい官庁だと思います。それから私が知っている分野では、エネルギー関係だと、原子力発電に関わるような分野ですか、これも非常にしぼりが厳しいと思います。こういったことにはそれなりの理由があるし、別にコンプライアンスの必要性を否定するものではありません。きっちりそれはレギュレーションに従っていただければならない分野がある、ということは論を待たないわけでありますが。コンプライアンス論というのはですから、法律という、言ってみれば国家が敷いたルールですね。これに根拠を置いた、言ってみれば外側からしぼる、規制ですね。これにしっかり従っていくんだという在り方がひとつのポイントだと思います。

今回の大タイトルですけれど、CSRというのはこれは実は倫理学でも法学でもなくて、経営学者が開いた学問分野です。これは実は一番歴史が長いと思います。アメリカではもう学問としてのCSRだけをとりとってみても1930年代ぐらいからあるというふうに思われますし、実は経営者の方ビジネスの方は社会に貢献するんだというその言葉使いは洋の東西を問わず、日本にも昔からそれこそ紀伊国屋文左衛門とかあるいはまた松下幸之助であるとか、そうした優れた経営者は皆お金儲けだけを考えていたわけではないですね。むしろ社会貢献かということ、よくこういう面も言われますけれども、近江商人の三方よしといった精神とか、そういったことはもう長く伝えられているわけです。ただ、気をつけなくてはいけないことはそういった商人の商人像とか経営哲学というものが実践されていたという事実と、それを学問的に研究をした学問があったかどうかは話は別でございます。日本の経営学の中でもCSRというのは実は1960年代公害裁判で企業が批判されたときちょっと出てきたんですけれども、それ以来あまり経営学の主流にはなっていないんですね。これは企業の社会的責任という言葉を使う論者が企業に対して大変批判的な目で見えてきた。それに対して企業の経営者たちは、警戒感を持ってきていたという歴史的な背景があるのだと思います。

これは例えば80年代私がアメリカにいたときなんかもそうでした、日本が貿易摩擦もってですね、いわゆるジャパンバッシングを受けたときがありました。このときも日本の経営者はアメリカをなだめるではないでしょうけど、昨今もトヨタさんずいぶん叩かれています。そういうときにですね、日本の企業もアメリカにおけるグッド・コーポレートッド・シチズンであるとかですね、それからまた社会貢献をするんだとか、日本の企業もチャリティをしますよとか、そういうことで相当のお金がアメリカあたりにつぎ込まれたという事実もあります。これも言ってみればバッシングという外圧に対してどうかわすかというその手法として、日本の経営者はCSRを考えていた部分があります。

第三の波とか第四波とかいろいろな解釈がありますがけれども、ここ数年ですね、おそらく2003年の経済同友社の白書あたりからブームといわれて出てきた企業社会責任論というのは、実はもっと質的に違うものだと私は思います。それはこれから後のお話に出て

きますが、世界中が小手先の外圧とか批判をかわすとかいう話ではなくて、社会における企業の根本的な在り方を本当に、本質的に反省するんだというところから出てきているわけで、ある意味ではおおげさに言えば、歴史的な大変換が今世界大で起ころうとしているんだと私は思っております。

政府の在り方も今変わってきているというふうに思います。後から申しますけれども、21世紀はやはり政府、企業、NGO、NPO、あるいはアカデミアという既存の、ちょっと昔の言葉で言えばエスタブリッシュメントがですね、在り方を根本的に考え直す時期にきているのだということです。国際的な国連なんかも含めた機関も同じでございまして、ですからこれからのキーワードは後で申しますけれどもサステナビリティというのは非常に重要なのですが、もっと具体的には政府、あるいは企業、NGO、NPO、アカデミアのパートナーシップということが非常にキーワードになってくることだというふうに思います。

【スライド 3】 細かいことをまだ言いたいのですけど、時間の関係で飛ばしますが。今出てきましたサステナビリティ、持続可能な発展、あるいは持続可能性ということを行います。これが出てきた出所は自然科学系の環境系、生態学といったような人たちの知見が中心になって出てきたことであると思いますが、これが私の今日の、言ってみれば落としどころ、キーワードになることです。

持続可能性とは何か、今申しましたサステナビリティという言葉ですが。これは1987年に国連のブルントランド委員会報告書、アワー・コモン・フューチャーという報告書の中で取り上げた言葉だというふうに言われています。ブルントランドさんというのは、当時のノルウェーの首相だった方といわれていますが、女性でございまして、環境と経済の調和を求める新しい概念としてこの言葉、登場したということですね。サステイン (sustain) 持続するということと、アビリティ (ability)、これを合わせた造語ということです。何を意味するか、この委員会での定義というと、「将来世代が自らの欲求を充足することの能力を損なうことなく、今日の世代の欲求を満たすこと」、分かりにくい訳かも知れませんが、要するにここで将来世代ということですね。つまり孫子の代、この将来の人たちに対して、現在の私たちが責任があるんだと、大変いままでにない責任の捉え方が出てきたというふうに思います。通じ的にまだ見てもいない、孫子ひ孫の代に対して私たち今の世代が責任があるということですね。これは実は皆さんにとっては当たり前のことかも知れませんが、哲学の歴史を紐解くとですね、こういう発想で責任というのが語られたというのは、未だかつてないというふうに言っていると思います。この辺り世代間倫理という言葉でも言われるんですけども、通じ的に将来の世代に対して今の世代が非常に責任を負っているんだという、こういう自覚がでてきたということに意味があるというふうに思います。

その中でですね、やはり一番大きいのは、人類史のなかで人間が自然のサイクルという

ものを壊してきたという自覚が非常に高まってきたということです。これは私が学生のときにですね、ローマクラブの“成長の限界”とか、そういったようなことですね。コンピュータのシミュレーションを駆使して資源だとか汚染だとか人口爆発だとかがどういうふうになるのかということ、報告書が出て大変学問の世界とか学生の間では当時話題になった。あの本はコンピュータのシミュレーションが非常に幼稚でモデル自体に問題があるということですから、今はまともには相手にされないわけですが、もうちょっとこれをソフィスティケートした形での予測というものが、様々な形で出てきたと。ですから今みたいな言い方は失礼かもしれません。あながち間違いではなかった部分もあるし、非常に重要な指摘で、そういった経緯が発せられたことによってですね、サステナビリティという概念が生まれたというふうにも言えると思います。

【スライド 4】 この図はですね、いろいろな人が言っていますが、直接的には私たちの学会で、明治大学の山下先生という方が作った図なんですけど、今言った状況を非常に分かりやすく説明する図だと思って今日ここに持ってきました。この図は何かということ水平に引かれた線の上のほうを自然界、線の下を人間社会、人工物の世界とこういうふう考えた図です。

私たちは何をやってきたかということ、自然界に存在しているもの、これを資源というふうに、これも実は人間がそう認識して初めて資源になるわけでありましたが、これを摂取してきて、人間の社会の中で、生産活動といいますか、一種の加工を施すということですね。これをするわけです。さらにビジネスというのは、生産活動だけではなくて、セールス、販売をする。そうしますとこの右のほうに消費者というステークホルダーがいて、これをコンシュームする。コンサンプション、消費をするということをやっております。これは全部人間社会の中で起こっていることで、私たちの何て言いますか、20世紀以降、やはり大量に資源を摂取して、大量生産を可能にし、大量に販売をし、大量に消費をします。こういう文化といいますか、技術社会の在り方というのは、格段にこれは進歩したと言っていいかわかりませんが、進展したということです。

大量消費のあげく、ここで廃棄、大量廃棄ということですね。ゴミがでるといってございませぬ。これを通常は自然のほうに、日本では水に流すという言葉がありますが、川に捨てちゃうということがあって、これが自然の中に廃棄物として戻るわけでありませぬ。

通常ですと、これは自然の浄化というもうひとつのプロセスの中で、再資源化されていたのだと思います。ここでの人間社会のほうでの摂取から生産、販売、消費、廃棄。このプロセスのスピードおよび量がですね、自然の浄化のスピードを圧倒的に上回るような形で進化してしまったのが現代の社会だといわれています。そこでもともと自然界が持っていた浄化のスピードがぜんぜん機能しなくなる。あるいはまた、自然界にもととなかった化学物質といったもの、新しい人工物を作ってそれを廃棄したためにですね、自然のサイクルがまったく狂うというようなこともあるわけですね。CO₂とかゴミの問題だとか、

核の廃棄物だとかさまざまな問題がありますが、大ぐくりでくくるとすると、こういう図になるということです。

これをどういうふうにしたらいいかということなんですが、ここにもうひとつ廃棄して自然に返しちゃうのではなくて、もうひとつのリサイクルを消費と生産の中で作ろうと。これがそのリサイクルという図になるかというふうに思います。もちろんその3Rと言いましてリデュース、リユース、リサイクルとよく言われているんですけども、ビジネスの観点から言いますと、リユースというのは中古の市場が出てくるということだったり、リデュースというのは生産活動も減らしてしまうということで、ビジネスの観点からいうとやはりリサイクルをどういうふうにするかということは、今後ビジネスとしては重要になってくる。もちろん社会全体ではリデュース、リユースも大事なわけではありますけれども、それだと産業はちょっと伸びなくなっちゃうかも知れない。やはりそこで、リサイクルで技術を生かしていこうというのがひとつの活路だとかいうふうに言われているわけです。

【スライド 5】 今のようなことをみますと、大量摂取、大量生産、大量消費、大量廃棄というのを、促したのは誰か。これが自然の持つ浄化力がついていけなくなったというわけですから、もちろん消費者ですね。これは非常に相対的な見方です。作るほうが悪かったのか、あるいは買ったほうが悪いのか、こういう水掛け論になってしまいますが、消費者にも自覚してはいけないこともあります。現代の社会ではですね、やはり企業が圧倒的にパワーを持っていることも確かなことだというふうに思います。

企業という主体は、これはやはり生産をし、大変魅力的なマーケティングを行って、もはや買わざるを得ないような状況に追い込んだのかも知れません。日本人は特に何と申しますか、他の人も持っているとかいうとどんどん変えていく。これ日本人だけじゃありません。人間の性です。小学生から大人に至るまで、誰それ君は持っているけれど、僕だけ持っていない。この間も家の息子がウィーを持っていないのは僕だけだというふうなことを言われて私はそこでぐっときたり、親としてきたりなんかするんですけど、それ本当か証拠みせると議論になったのですが、「みんな持っている」というふうに言われると、親も弱いんですね。他の消費者だってそうです。みんな持っているのに、私だけこれ持っていないと、いうと買っちゃうわけです。

そういったところで企業の責任、これはですね、やはりどうしても避け得ないんだというふうに思います。企業は従来は、利潤の最大化のために組織された組織だとかいうふうに言われました。要するに企業というのは売らんかな金儲けだと。実はそれを否定するわけでもないです。金儲けも出来ないようではしょうがないところもあるんですけど、でも、これを無限にやっていったらやはり人間は破滅するんだと。人類が破滅するんだと、いうことにある程度見えてきたときにやはり企業の在り方も変えていかなくちゃいけないんだということだと思えますね。

【スライド 6】 その意味では21世紀の課題として、まず何でも持続可能で続けていけることが大事だと。実は企業もゴーイングコンサーンというふうに言われています。これも次の期もその次の期もずーと永遠に続けていくんだと。今日も後で大山さんの企業も出てきてこれはもう100年も200年も続けたい会社、こういうことだそうではありますが、そういうずーっと持続していくんだという前提で、今、私たちが何をしなくてはいいか、こういう発想でものを考えてきたときに、私は非常に面白いと思います。そこで今私たちは何をすべきかという優れて倫理的な答えがいわば出てくるということだと思います。

まずここでいくつか申しあげたいことは、生態系を持続させなければいけない。これはもう大前提ですね。今回、鳩山さんが2020年までに25%CO2削減。ある産業の方に言わせるとですね、私たちが活動したらCO2は出さざるを得ない、こんなことを言われたらいままでも必死で努力してきたのに、もう無理だ。日本から出て行けということですかとか、死ねってことですね、なんて極論を言われる方もいます。ですけどそうじゃないんですね、これは。簡単なことを言っちゃえば25%生産量減らしたらどうかと。これは右肩上がりですががんがん成長するという前提で、それで25%減らせ、それはもう不可能な話だと思うのですが、もっと発想を変えなければいけないんだろと思うんですね。これやっていたら今私たちの会社の業績は右肩上がり成長した。私も社長からほめられた。うちの会社の株価もこの四半期でぐんと上がった、ただお孫さんがその結果ですね、息が吸えなくなったというふうなことになった。みんな喘息になったと言ったらですね、これはみんな考えるのではないですか。おじいちゃんが孫を抱いて、可愛い子だ可愛い子だというふうに言っていたんだけど、突然おじいちゃんが血相変えてお孫さんの首をぎゅーっと絞め始めたら、お母さんはおじいちゃん何やっているのとかいうふうに言うに違いない。もしかすると、今、うちの会社成長しなきゃ食ってかれないんだよと言っている人は、ちょっとグロテスクな例で恐縮かも知れませんが、今言ったようにお孫さんの首を、まだ見ないひ孫の首をぎゅーっと怖い顔をして絞めているのかも知れません。

自然資源の持続可能性、これも後でエネルギーとかの関係で非常にやはり重要です。いろいろな意味合いがあると思いますが、まぐろは食べられなくなっちゃうかも知れませんが。これももちろん日本人だけが食べているわけではありません。最近もクジラうんぬんといろいろ過激派が出ていたりしますが、あれは日本の文化だと言われてはいますが、どうもそうじゃないんじゃないかという話もあってですね、こういったことも話だと切りがないですけども考えていかなければいけない。

今、食料の話ですが、食料難ということも日本にいるとあまり切実に感じませんが、これはグローバルにみると本当に切実な問題です。きれいな水の確保、これも実は非常に重要な問題で、アフリカに私たちも行ってきました。エネルギーの持続可能性、こうしたこと気がついてみると、私たち電気がなければまったく生きていられないような環境を

作ってしまっています。こうしたことをどういうふう環境とのバランスでやっていくのかという非常に大きな問題です。これらは全部、人間社会の持続可能性ということになります。

今回は書かなかったんですが、これなんかこじつけみたい聞こえるかも知れませんが、昨今私たちを大変に悩ませたサブプライムローンという、こういった金融の世界の話もそうです。あのスキームも私たち研究させてもらいましたけど、実に巧妙で、金融工学の人たちはひょっとするとどこも悪くない、私たちは悪くない、とこういうふう主張する人もいますが。ただ全体としてみたときにですね、やはり持続可能性というものはなかった。破綻を不可避的に起こすようなシステムであったということは、火を見るよりも明らかです。だとすると金融をはじめとしたシステムもこれまた持続可能性という観点からいろいろな形でですね、今儲け話がきたとかなんとかいってもそこで自己コントロールしていかなければいけないのでないかということですね。

【スライド 7】 21世紀の基本理念とよく言われますけれど、20世紀型の経済は A brown economy with growth “at any cost”とこういうふう言われています。Brown economy っていうのは茶色のエコノミーっていうんですけど、ちょっと意識するとすべてを犠牲にしてもとにかく成長すればよかった、枯葉色の経済。こう訳させてもらいました。それに対して21世紀の経済の基本理念は A green economy that invests into sustainable growth あるいは sustainable feature 持続可能な未来に投資する緑の経済。こういうような基本理念の展開というものがですね、今、全世界で言われているわけでありまして。

【スライド 8】 時間がもうなくなってしまって、大変舌足らずで申し訳ないんですけど、やはり究極価値として私たちは、もしかするとすべての営為にこれが本当に持続可能なのだろうかということを問い返すという癖をつけていかなければならないかも知れません。哲学者の究極活動として健康とか、幸せですね、幸福とかいうもの、これをアリストテレス以来あげてきたのですが、現代の社会ではサステナビリティというこれを究極価値において、今私が、あるいはうちの会社が、この政府がしようとしていることは、サステナブルな未来にかなうものかどうか、こういった一種の倫理原則としてですね、持続可能性という未来の起点から逆算する発想を持っているときがきているのかも知れません。

そのように考えていきますと、自ずからある種の限界、自己規制というものが見えてきます。持続可能性限界内における成長というようなこと、これは自己矛盾だという経済学者もいますが、そうした発想を基本に入れていく営為ですね、さらに言うとそのことを実現していく教育、これを私たち大学陣はやっていかなければいけないんだ、というふう今考えているところでございます。

時間になってしましまして、最後まとめ、ここまでにしますが、持続可能性という共通の価値にもし世界が合意できたとするならば、これしなればいけないと思いますが、こうした観点に立脚したこれからは、さっきから言ってますが、官、民、NGO、あらゆる

組織が協調していく必要性あると思います。今までは、官と民という対立構造ですね。官庁は民という金儲けばかりを考えている企業を取り締まるんだという発想があったかどうかですが、やはり昨今、官僚の方もいじめられすぎているところがあると僕は思います。もっと付き合ってみるとすごく優秀でいい人たちがいっぱいいます。ですからもっと協調的な態度で私たち付き合わないといけない。NGOと企業もそうです。NGOというシーシェパードみたいなんだと思ったら、これは政府だと身構えます。企業の人たちはそんな連中と対話なんか出来ないと思っちゃいますが、やはりその基本にあるのは、同じ地球をいかに持続可能に保っていくかということであるならば、自ずと私たちはいろいろな限られた資源で手を取り合って協調していくって線が見えてくるのではないかと、このように思います。

その観点からしますと、こうしたフォーラムを、地球産業文化研究所さんがですね主催をされ、研究会も持たれているということは誠に時機にかなったタイムリーな企画であると私は思うわけでございます。

私の講演はここまでにさせていただきたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

『グローバル社会における 企業責任と倫理』

慶應義塾大学商学部
准教授 梅津光弘
地球産業文化研究所
2010年3月3日

1

企業経営の価値転換(Value shift) その4つの震源

- 企業倫理論（応用倫理学が震源）
- コンプライアンス論（法務系）
- 企業社会責任論=CSR（経営学）
- 持続可能な発展（環境系=生態学）

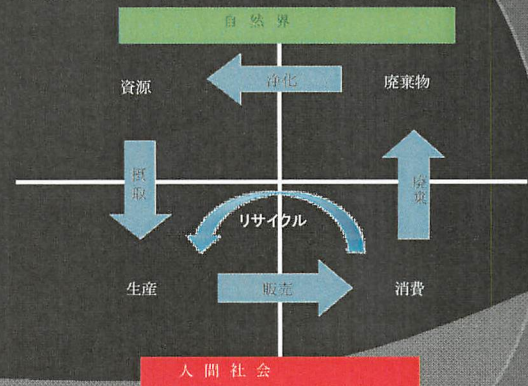
2

持続可能性とは何か

- Sustainability(持続可能性)
- 1987年国連ブルントランド委員会報告書
- Our Common Futureでとりあげられた
- 環境と経済の調和を求める新しい概念
- 「将来世代が自らの欲求を充足する能力を損なうことなく、今日の世代の欲求を満たすこと」

3

自然と人工物のサイクル(山下他2004年を变形)



4

環境保全と企業倫理

- 大量摂取、大量生産、大量消費、大量廃棄
- ↓
- 自然の持つ浄化力がついて行けなくなってきた
- ↓
- 生産、販売、消費、廃棄をになっているのは企業であり技術者であり消費者である

5

21世紀の課題としての持続可能性

- 生態系の持続可能性
- 自然資源の持続可能性
- 食料の持続可能性
- 水の持続可能性
- エネルギーの持続可能性
- 人間社会の持続可能性

6

21世紀の基本理念

20世紀型経済の終焉

—a brown economy with growth
“at any cost”

(全てを犠牲にしても、とにかく成長すればよかった枯れ葉色の経済)

↓

21世紀型経済の基本理念

—a green economy that invests
into sustainable growth

(持続可能な成長に投資する、緑の経済)

7

まとめ:持続可能な未来のために

- 究極価値としての持続可能性
- 持続可能性という倫理原則
- 持続可能性という起点から逆算する発想
- 持続可能性の限界内における成長
- 持続可能性を基礎とした教育・研究
- 持続可能性という共通価値に立脚した官民NGOのパートナーシップ
- ↓
- 具体的な取組みとしてのUNGCとPRME

8

資料：国連グローバル・コンパクト： 4分野-10原則

人権	原則1	企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
	原則2	人権侵害に加担しない。
労働	原則3	組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
	原則4	あらゆる形態の強制労働を排除する。
	原則5	児童労働を実効的に廃止する。
	原則6	雇用と職業に関する差別を撤廃する。
環境	原則7	環境問題の予防的なアプローチを支持する。
	原則8	環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
	原則9	環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止	原則10	強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

9

資料：Principles For Responsible Management Education (PRME) 6原則

原則1	目的	学生たちが、将来において、持続可能なビジネス・社会を自ら造り上げ、あるいは持続可能なグローバル経済の一員として活躍できるような教育を提供する。
原則2	意義付け	UNGCでも謳われているような「グローバルな社会責任」を、日々の学術研究や教育活動の中でしっかりと意義付ける。
原則3	教育方法	「責任あるリーダーシップ」を効果的に教育し、定着させるための枠組み・教材・カリキュラムの開発や、場の提供に努める。
原則4	リサーチ	持続可能な社会・環境・経済をつくりだす上で、企業はどのような役割を果たし、影響力を持つのか、ということについての社会的な理解を深めるために、理論・実証の両面から研究を重ねる。
原則5	パートナーシップ	企業経営陣が、社会・環境に対する責任を果たそうと取り組む時は、彼らと積極的に関わると共に、そういった取り組みが効果的かつ効果的に遂げられる方法を探究する。
原則6	対話	地球規模での社会責任および持続可能性に関して、教育者、実務家、政府、消費者、メディア、市民団体、その他各種関係組織・ステークホルダー等の間での対話やディスカッションを支援・促進する。

10

資料：PRMEフォー ラムの目的

* PRMEの理念を確認し、21世紀の
マネジメント教育のあり方を探る

* 世界最先端のマネジメント研究
の動向

* 未来の実践的ビジネス・リーダー育
成に向けた革新的、実践的手法

* 播基文国連事務総長の支援

- Principles for Responsible Management Education
- * Principle 1 Purpose: We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy.
 - * Principle 2 Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.
 - * Principle 3 Methods: We will create educational frameworks, materials, programs and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership.
 - * Principle 4 Research: We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value.
 - * Principle 5 Partnerships: We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.
 - * Principle 6 Dialogue: We will facilitate and support dialog and debate among educators, business, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability.
 - * We understand that our own organizational practices should serve as example of the values and attitudes we convey to our students.

11

講演2 第5の競争軸”サステナビリティ”で企業経営が変わる

ピーター D. ピーダーセン 氏 株式会社イースクエア 代表取締役社長

(本項の後に掲載のレジュメ参照)

皆さまこんにちは、イースクエアのピーダーセンでございます。

梅津先生、よく存知あげておりますが、事前の打ち合わせをまったくしていないのに、非常に話がリンクすると思いますので、先生は企業の根本的な役割に関する歴史的な大転換が起きているのではないかとおっしゃったんですが、私もまったく同感でございます。それからその歴史的な大転換においてサステナビリティはもう避けて通れない究極のキーワードであり、目指すべき究極価値だと、いうふうにおっしゃったんですが、私もこの企業経営の歴史的転換における究極のキーワードはサステナビリティだというふうに思っています。

私の梅津先生と違うところは、日々その実践をどうしていくのかということ、企業の方、あるいは企業の中に入り込んでですねやっております。昨日もある日本の大変有名な、申しあげられませんが、外からみると大変素晴らしい企業にみえるんですけど、中に入るとまだまだですね。サステナビリティどうやってうちの柱として据えるのかと、どういう価値基準で、例えば物を調達するときに中国の安いものを選べばいいのか、いややはり再生素材を使うべきだけどそのとき高くあがるから店舗で売れないからそのときどうするんだと、そういういろんな実質的問題がまだまだ解決されずにいるところがたくさんあると思います。それをどうやるのかということが私の日々の仕事でございます。

スライドがありませんので、お手元のレジュメ7ページ目からになりますけれども、使いながら話を進めていきたいと思っております。

自己紹介は今お話しした通り省かせていただきますけれども、こういうふうに日本の企業、行政機関とともに持続可能な価値創造、価値創造そのものを持続可能にするにはどうしたらいいかということ、この課題は経営者として、あるいは担当者として避けて通れないと思います。これをうまくやればやるほど企業は評価される時代に幸いになってきていると思います。そこでですね、企業の大転換、企業の歴史的な大転換が起きている。サステナビリティがキーワードであるというのは何となく我々は分かっているのですが、実行するにはどうしたらいいかと。それからどうしても競争原理が働いている市場において、できれば他社と少なくとも遜色のない形、できれば半歩踏み出して評価をされたいよねという、それを実行するにはどうしたらいいかということ。ここではですね、CSR、これまでのCSRではどうにもならないというのが私の実感でございます。違った概念、違ったアプローチがどうしても今必要、CSRを進化させるには必要ではないかというふうに思います。その背景と実際の私が考える方法論について短い時間ではありますが、お話ししたいと思います。

まさに今梅津先生がおっしゃったこの歴史的な大転換、私はこのレジメの2番目のところをよく使って捉えておりますが、企業側からみるとどういうふうに見えるのでしょうかということなんですが、まさに企業経営を取り巻く地殻変動が起きていると、その時代は梅津先生がおっしゃった1987年に端を発しています。サステナビリティの概念が打ち出されているのはこのひとつの大きな出発点だと思うのですが、この図を見ていただきますと、左側に企業と書いてあります。どの企業もほとんど、業種を問わないと思いますが、上に壁が狭まって、下からも壁が狭まっていくように見えますが、これは制約条件の進化というふうに捉えています。上はいくつかあげてその位置を、矢印がどこにあるかぜんぜん関係がありませんので、そこで悩まれないようお願いしたいのですが、上の壁は社会制約の変化、他にもあげることはいくらでもできると思うのです。代表的なものをここであげております。

下の壁は環境制約の変化です。もちろんこれらが別々に存在するというよりは連動していますよね。環境制約として、CO2の濃度が大気中に増えて、これが問題になるだろうということで、京都議定書とか、条約にという社会制約にトランスレーションされていくわけですが。間違いなく言えることは従来型の経営スタイルを、こういうものを新しく経営戦略に取り入れられない限り壁にぶつかるということですね。いくつかの例は環境側面でも、社会的側面でも我々はみてきました。壁にぶつかって立ち直れる企業もあれば立ち直れない企業もあるわけです。しかし我々が企業経営していくなかで出来れば目指したいのは、壁にぶつかることなく右側の世界にいきたいということだと思います。

ここで右側の世界はこのノートの、花を向けていってばっと広がる世界があることをみていただけたと思います。これには後でちょっと戻りたいと思いますが、少し梅津先生のおっしゃったお話と違うところがあるとすればそこなのかも知れません。

実は我々はこれから少なくとも向こう40年をみたときに、成長市場を目の当たりにしています。それはなぜかと言いますと、今も人口成長が、今日1日で人増が21万6000人です。毎年8000万人の純増、その大変大きな部分がアジアで起きております。だいたい今の人口が68億人だと皆さまご存知だと思いますが、2050年に91.5億人になるというのが国連の中位予測です。つまりプラス23.5億人の人口増加が見込まれております。しかもそのなかでアジア、41億人から52億人になろうとしています。ここでの豊かさの欲求、あるいはアフリカ、この40年で10億から20億人になろうとしています。ちょうど倍増しますけれども。豊かさの欲求、これが人口増加と豊かさの欲求という掛算が経済成長をもたらします。これはいかなる学論も止めることはできないと、私はみております。これはですね、ものすごいドライになっております。だから10年に一度の経済危機も消え去っていくのです。それだけの人々の欲求が、頭数の増加があるわけです。それによって経済成長は今でも年3%以上はあるというふうになっております。もう少し世界経済でみると増えるでしょう。そうすると世界経済は2030年に現在の倍、

2050年現在の4倍という、単純計算になります。ですから少なくとも2050年までは世界経済は成長します。もっとも成長する市場の一つがアジアです。そういう意味においてどうやって我々はサクセナビリティを追い求めるのか。私はそこです、最大の企業の社会責任というのは、成長の質を転換させることだと思います。これは劇的に変えないといけません。

実はこれ梅津先生のスライドの中に、sustainable growth ですかね。growthという言葉は先生のスライドの中にも出ておりましたが、sustainable growth というのはむしろ50年くらいのテーマではないかと思えます。つまり環境負荷、社会的な負荷を経済成長からいかに抜くか、それをいかに劇的に早くやるかということがこれがCSRです。これをやらずに、いかに報告書を出しても、何か行動基準とか規定を作っても意味がありません。特にアジア市場、これからの成長市場に出ていかれるような企業、ほとんどの日本の企業はそこにいかなければ生きていけないわけですが、出ていったときにまさにサステナビリティを究極価値としておいて、経済成長の質の転換に関わると。一社できるわけありませんし、ステークホルダーもそんなことは期待していませんが、必ず方向性として、我々は成長の質を転換していくんだ、という方向性と戦略を持たなければ企業は評価していただけない時代だろうと思えます。

ノートの絵に、もう一度戻りますと、これはつまり壁にぶつかることなく、出来れば右の世界にいきたいと、持続可能な価値創造ができている企業のみがここにいく権利をステークホルダーから与えられます。壁を作っているのは、最終的にはステークホルダー、利害関係者ですね。あなたの会社は生き残っていいと、B社はつぶします、と。ここまで、本当はそうですよね。NGO、行政、市民、生活者、それから投資家ですね、この総意として、皆さんの会社、生き残っていいか、あるいは市場から退場させられるか、そこはステークホルダーの意味だと思います。我々できればこのノートの下に書いてあるのですが、ただ単に「操業許可」、これも得ることが重要でそのためにコンプライアンス、倫理というものもベースとして絶対欠かせないですが、出来ればこれから伸びていく市場での「成長許可」を得たいと思えます。

健全なサステナブルな成長の許可を利害関係者から得たいわけですね。そこが今企業に求められている、本質的なところだと思いますし、ステークホルダー経営ということも無視できない、ようなところがそこに端を発しているのではないかと思います。

次のページにまいります。

これはもう一回企業としてどうしたらいいことは9ページ以降に戻りたいと思えますが、まさに大転換、企業経営の大転換のみならず、文明転換にさしかかっていますよね。この3番目に書いてある絵は概念図なんです、古い文明の発展曲線から我々は新しい上昇曲線に乗り移ることが出来るかどうか、というカオスの縁のところ立たされているのではないかと思います。

問題なのはですね、私は現在の文明を、枯渇性資源依存型工業文明というふうに個人的に考えております。枯渇性資源依存型工業文明です。情報化社会等々言われておりますが、引き続き工業文明ですよ。しかもグローバルに広まっているもので。この枯渇性資源依存型工業文明から我々はサステナブルな自然とともに人間が生きていける文明に乗り換えられるかどうか、たぶんこの2010年から2030年の間に決まるのではないだろうか。この20年ぐらいの間に乗り換えが出来るかどうか。問題はこの衰退曲線、下にいつ衰退曲線に入ってしまったらだいたい文明は崩壊します。

英語の絵がシャレで入ってますけど、You have fallen now!! 鳥に言われておりますが、もうすでに落ちているときに周りの人に言われても遅いわけですね。文明の崩壊を迎えるのか、新しい文明ができていけるのかということが今問われているだろうと思います。

その文明的転換を今、加速していると思いますがカオスの縁にさしかかっているときは突如とした変化が起きます。悪い方向にも良い方向にも、突如とした予期せぬ変化が起きると思います。例えば、大規模な自然災害も起きたりしますし、一方では突如とした技術的ブレークスルーもあると思います。例えば、分かりませんが、今も研究がたくさんされていますけれども、今まで悪玉とされてたCO₂が実は資源として有効活用ができて、もう問題ないというような、そういうとんでもないような技術的なブレークスルーがあるかも知れません。しかし、我々はもうカオスの縁に立っている認識が必要だと思えますね。

まったくの今までのパラダイム上での予想性がない時代、そのなかで我々どうやって生きていくのか、うちの会社は何でもって生きていくのかということは、今までの戦略論では語れないと思います。まさに真髄として何を目指していくのか、うちの会社の本当の価値は何なのか、どういう世の中を作りたいのかという存在そのものに関わる議論をしなかったらですね、じゃ事業計画を立ててもうまくいくというのはないのではないかとこのように個人的に思います。

この文明的転換の非常に重要なきっかけとなったのは、まさに梅津先生のお話にもあった1987年のブルントラント報告書だと思います。私はこの年号、87年という年号は我々の今の文明においてとても重要な年号だと思います。持続可能性は目指すべき目標だということは広く公言されています。それが、90年代、私は90年代を準備の10か年と捉えておりますが、様々な概念、手法、ツールといったもの、いわば方法論というものが準備をされる10か年というふうに考えます。

企業の世界でみてもそれは明らかだと思いますが、ここは少し企業経営に方向性を当てながらキーワードを入れさせていただいておりますけれども、例えば94年にゼロエミッションというのが日本では始まっておりますし、95年、実際の取得は96年からですが、ISO14001という、環境マネジメントシステムですね。だんだん報告書というものが出てきたり、エコファンドというツールが出てきたり、いろんな手法、方法論が準備をされたのが90年代だったと思います。

2000年代は行動、実行の10か年に入ってきております。どうやってそれを行動に落とし込んでいくのかということが始まっています。実はもう2010年が今年になってしまって、けっこう前から10年ぐらい前から使っている図なんですけど、つい2010年がきてしまいました。

問題は実行のスピードが足りないということですね。実行のスピードがすさまじく遅い。それから規模、規模拡大を図らなければ持続可能な世の中にならないということです。ですから実行の10か年が、2010年で終わるのではなくて、2010年以降これからの10年をみたときに、いかに我々はスピードを上げられるか、それから規模拡大を図れるかと。どうしても企業である以上は、利益を上げながら、成長、例えば日本市場だけを市場としていた場合は、成長のゲームからおりにいいと思います。もういいと、日本市場のなかで我々は安定利益、もう成長していますとそれが出来ます、出来るんです。ですが、もしもアジアに出ていくとか、輸出もからんでいる企業であるとか、世界市場をにらむのであれば、なかなか経営者としては成長していただけないと思います。それであれば我々はグリーン成長、B社、C社、D社よりも優れた成長、その環境負荷、社会負荷を抜いた成長のパターンを誰よりもよくやるんだと、この目標を企業として持っていただきたいと思っています。これがですね、今文明的転換の中で問われていることだろうと思います。

問題はですね、実行力が十分かどうかということです。それが3ページ目以降のテーマです。実行力を企業として高めるためには今どうしたらいいかということです。

そこで私はさきほど、自分をずーっと10年ほど、数百のプロジェクトを企業とともにやってきましたし、CSRという部門も企業の中で重要な役割があると思いますし、CSRという概念もとても重要な役割がこの10年あったと思うのですが、今我々が直面している課題をCSRという今の概念や体系で答えられないというふうに痛感するようになってまいりました。

そこでこれはお手元の資料の中に案内も入れさせていただきましたけれども、『第五の競争軸』という本を書かせていただき、その中で、今の私なりの考えを示させていただいているのが、このレジメでいうと4番目のところになります。

我々はこれから実行の10年、以降ですね。この環境革新、4番目の左上に書いてあるところですが、環境革新いわゆるグリーン・イノベーション プラス持続可能性の追求というものを企業の競争軸として捉える必要があるのではないかというふうに考えております。つまりこれを極められるか極められないかによってうちの競争力は変わるんだと、経営者としてはそういうマインドを持ってもらいたいと思います。

これを分かりやすくするために、これまでの市場における4つの競争軸と比較をしております。それが時計回りでいうと、一番右上に自己変革力と書いてありますが、どの会社も競争に負けないために、ずーっと自己変革力を組織の中で抜本的にイノベーションを起こし続ける能力をですね、これを持たなかったらだいたい衰退、会社として衰退曲線に入

るわけですが、もちろんそれだけではなくて、時計回りでいきますと、マーケットシェアをどうするのかと、うちの市場におけるポジショニングはどうか、日時的にいくのかマスマーケットでいくのか、B社、C社に対してうちはどのような市場シェアを目指していくのか。

それからさらに回っていきますと、もちろんプライシング、値付けですね。価格帯はどういうふうに設定していくのか、それも非常に重要な競争軸だったと思います。

それから品質ですね。これは何と言っても日本企業が1960年代以降、極めて、それで世界を制覇してきたようなところだと思いますが。ここでは製品、プロセス品質ですね。TQM、TQCといったところですけども。今は確かにトヨタ自動車はそれで叩かれてはいます。けれどもあの会社がこういうものを世界に広めたということも忘れてはならないと思います。こういう方法論であるとか、TQMの必要性を現場からやっていくんだということも、トヨタの大きな貢献ではないかなと思います。

これら4つの競争軸はこれからも企業経営においてももちろん欠かせないのです。しかしこれらだけで皆さま、競争できますか。

1、2、3、4の競争軸は最近ではアジアのメーカー、中国のメーカーも、韓国のメーカーも、台湾のメーカーもみんな極めてきております。品質の軸も日本の独壇場といえますか、日本の特権のようなところではもはやないだろうと思います。

そこで我々は何で英知長けるのかと、それから社会制約、環境制約が変わっていく中で何が求められているのか、競争力を持つためにあるいは高めるために何が必要かというところで、4つに加えて第5の競争軸もちゃんと持つ。持つというよりは戦略的に捉えるということは欠かせないのではないかというのが私の持論です。

やはり競争軸にいれていかないと経営者は本気にならないと思います。それが今まで歯がゆい思いを何百回もしたのは、CSRの社内における位置付けです。経営者は、そうねえ、8割方理解してないと思います。理解というのは、自分なりにいろんな優先課題があるので仕方がないところもあるのですね。ただどちらかというとCSRは、まさに梅津先生ところにあったようなコンプライアンスで終わってしまったり、あるいは社会貢献だよねと思っている方もいらした。しかしこれが、環境革新と持続可能性の追求がセットで競争軸なんだということはごく最近になって目覚め始めているところも出てきておりますが、ここを鮮明にしていく必要があるのではないかなというふうに思います。そしてこの競争軸は、従来の4つの競争軸と同様に、極められる企業はステークホルダーだから評価をされ、お客様からも選ばれ、そして選ばれ続ける会社になるんだと。これを極められない会社は相対的競争力は低下して、だんだんだんだん窮地、じり貧状態に追い込まれていくんだと、いうことだと思います。

実はこういうふうにとですと、会社としても面白くなってくると思うんです。うちは、うちの市場においてどうやってこの競争軸をちゃんと戦略的に高められるかというこ

とが、簡単ではありませんが、本当にその力が出るようなところだと思います。その競争軸を高めていくにあたって方法論とは何かということ、その方法論を今確立する、もっとしっかり確立させる必要があるというふうに考えております。

そこで非常に分かりやすいのは、ここで時間がないので、細かくはできませんが、差し入れさせていただいた本の中で、結構詳しく取り上げていますが、第4の競争軸と品質ですね、比較すると非常に分かりやすい。

第4の競争軸というものは、ひとつのフィロソフィや体系もあって、原則も、一番有名なのはデミング博士の14か条、品質管理の14か条という有名なものがありますけれども。原則原理もあって、それから例えば現場活動でのQCサークルというようなもの、組織論としてもあって、さらにはいろんな品質管理の7つ道具とか、品質管理の新7つ道具とか、たくさん、チャートだったりダイアグラムだったり、いろんなツールがありますよね。つまり、哲学全体の枠とそれから従うべき原則の設定、それから実行のための組織、あるいはツールというものがセットで揃っているものが第4の競争軸です。

我々はもしも、仮説として環境革新と持続可能性追求が競争軸であると考えるのであるならば、同じように大枠とは何なのか実践のための原則、守るべき原則とは何なのか、じゃあ組織はどう考えるべきなのか、じゃあ実践のツールとは何なのか、この実はセットを揃える必要があるのではないかと思います。それを今のCSR経営で揃っているかということ、揃っていないのが現状です。

一部、部分的に出来るようなものはあるんですが、ちゃんと戦略的体系的にやるためのものは揃っていないというふうに私は見ております。その体系をですね、このレジюмеでいうと、5番目になりますけど、私はどちらかというと英語のほうが分かりやすいので、なかなかうまい日本語はみつきりませんが、持続的価値経営、サステナブル・バリュー・マネジメントと位置づけております。これはなぜかと言うと、どこの会社もバリュー・マネジメントをやっております。価値の管理ですね。インプットがあって、いかにそれを効率よく回してアウトプット、出すかと。そこに利益を残して行って、企業利潤が出るという。これはバリュー・マネジメントですね。これにサステナブルを、ここも梅津先生の話とまったく一緒ですが、決まって当たり前のようにサステナブルが前に付かないと、通用しない時代だと思います。

つまり、例えばこれは何かと申しますと、今までのバリュー・マネジメントはあるインプットがあって、われわれQCD、クオリティ、コスト、デリバリーという要素を極めて価値を生み出していったと。これからもQCDは欠かさないのですけれども、さらにEという環境イノベーションの部分と、Sというソーシャルな部分をどうそこに組み込んでいくのか。環境的卓越性を商品をどういうふうに組み込んでいくのか、あるいは場合によっては社会的卓越性を商品の総合的品質性にどう組み込んで行って、バリューを生み出すのかということが問われているのではないかと思います。

これを具体例で言いますと、業種によってその濃淡がもちろんあるわけです。環境負荷が高い、社会的負荷が高い企業は、やはり先進的な取り組みを求められますし、自動車メーカー、家電、住宅、重工業、それから資源関連企業、あるいは化学といった業種は、これが競争軸にしやすいところもあると思いますし、鮮明に出てきている。もう既にそれで競い合っているような市場になっていると思います。しかし、そうでないような業種でも、例えば日本でまだまだ取り組みが進んでいないのが食品業界だと思います。本当はもっとも身近なところなのに、取り組みが遅れています。どうみても。もっともこれを競争軸と捉えて、もっともそれで競い合ってもらったほうがいいのではないかとそういうふうに思います。

で、そこで我々はあまり消費者、買う側がプレミアムを払うなんて期待しないほうがいいです。プレミアムをほとんど払わずしてどうやって作るのかということがこれがチャレンジです。ごくごく小さなプレミアムは商社が認めたりする場合があります。BtoCの対商社ビジネスでも、BtoBの対企業のビジネスでもあまりプレミアムは認められません。それをいかにやるかと、プレミアムを上乗せすることなく、あるいは少しのプレミアムですませるようにはどうしたらいいか、これが戦略です。これがうまく出来る企業はこれからのバリュー・マネジメントに長けた企業になるだろうと思います。

そこで、あと少しになってまいりましたけれども、この5番目に書いてあるような、下の方を自問自答したらいいんじゃないかなと思います。自社は明確な将来展望を設定しているかと。先ほどの制約条件の変化をこれから目指していく市場においてどういう影響を与えるかという、その中でうちはどのようなポジションを目指していくのか、その将来展望が明確かどうかですね。壁の制約条件の変化はこれからどうなるのかという十分な理解は、まず経営情報としてあるのかということ、その新しい制約条件が変わる中でもここでは新しい海原と書いたんですが、ここで航海するための経営スキル、CSRはそのひとつの捉え方ですが、私はここであえてサステナブル・バリュー・マネジメントをひとつの経営スキルとしてあげておりますけれども、これを十分備えているかどうか、これの答えいかんで企業力は大きく変わっていくそんな時代ではないかとそんなふうに考えています。

最後のページにまいります。

これは『第五の競争軸』という本の中からコピーをさせていただいたものですが、サステナティブ・バリュー・マネジメント、持続的価値系の7原則と、これはまだ試みでしかないので、逆に皆さんこういうところが、違うのではないかとというフィードバックがあったらおおいにお願いをしたいのですけれども、7つの原理原則をこの分野でも持って経営をしてみたらどうか、というひとつの提案です。今、読み上げられませんけれども、ぜひ読んでいただいて、ご覧いただくと、一番大きな世界的文脈が1番の原則に書いてあって、だんだんだんだん企業経営に近くなって、そして最後の7番は社内の組織論、運用論

にまでなっております。これをぜひですね、この原則に対してうちは出来ていることは何なのか、出来ていないことは何なのか1回ぜひ分析をしてみてください。この間勝手にやる企業の方が分析結果を我々のところに持ってきて、なかなか感動しましたのですけれどもけっこう面白いです。この原則に対してうちは○か△はどこなのか、×はどこなのか、ぜひやってみたら面白いと思います。

そういうような新しい経営アプローチや実行力を高めるために、それから企業経営の大変換のなかで成功していくために、それからサステナビリティを本当に行動に落とし込むために必要だというふうに考えております。

最後になりますけど、私はよくその中で、経営者として、あるいは担当者と接してみると、どうも二重人格的なところがあったりするケースが多いと思うのですね。人間としては、先ほどの孫とか子供が、梅津先生の話にも出たんですけど、そういう目でみると、実はそう考えるんだけど、ここは営利企業なんだからといって違うものになってしまう。これはおかしいですよ。これからは通用しないし、サステナビリティのいいところとは、その人間性と企業人としてのものを同時に乗せていこうじゃないかということです。我々はまず人間であることを捨てることなく忘れることなく取り組むということだと思います。

それから二つ目に嘆きの声を途絶えさせることがとても重要だと思います。すぐにこういうことをやろうとするとあれが難しい、これが難しいと、トップの理解がないと多分できませんね。コストがかかるとか、などが出てきます。トップの理解がなかったら、そのトップの理解を変えることが担当者の責任です。コストの問題があったらそれはたぶん戦略がちゃんとしてないからだだと思います。みんな同じ条件のもとでやっているわけですから、コストにしかない会社と、投資に転換できる会社は戦略性が違うということだと思います。ですから嘆きの声を捨てて行動するというじゃないかなというふうに思います。

最後にこれも作ったひとつの造語なのですが、やはり大きな転換である以上、小さな目線で見ているのは我々何もできないと思います。私はある意味で人類の精神的な進化が問われているのではないかなとそういう局面にさしかかっていると思います。

個人的には、ホモサピエンスと我々は今言われているわけですね、知恵ある、頭脳がでっかい人という定義なんですが、このホモサピエンスはホモ・ソシエンスへと進化を遂げなければ人類として先ほどの新しい上昇曲線に乗れないんじゃないかなと思います。

これは本の中で少し書かせていただいておりますが、簡単にいいますと、ソシエンスは英語のソサエティからとった言葉で協働、協調、協力できる人へと進化するという、まさに梅津先生の最後の話の中にコラボレーションとかパートナーシップがでておりますが、それをそのまま哲学的概念に表したのがホモ・ソシエンスです。たぶんこれから2010年から30年、40年、50年の間に問われているのは、我々の人としての精神的な進化

の能力と言い切ってもいいのではないかなというふうに思います。

そんなところで私の話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

第五の競争軸 “サステナビリティ” で 企業経営が変わる

「ホモ・ソシエンス」への文明的進化を遂げつつ、
「生命を育む資本主義」の作動原理を確立し、
「環境成長経済」を拡大・発展させる。
「持続的価値の創出=Sustainable Value」を目指す企業の時代の幕開けに直面している

1. 自己紹介

昭和 42 年、デンマーク生まれ、昭和 59 年、1 年間、宇都宮に留学
平成 12 年、木内孝とともに(株)イースクエア設立：

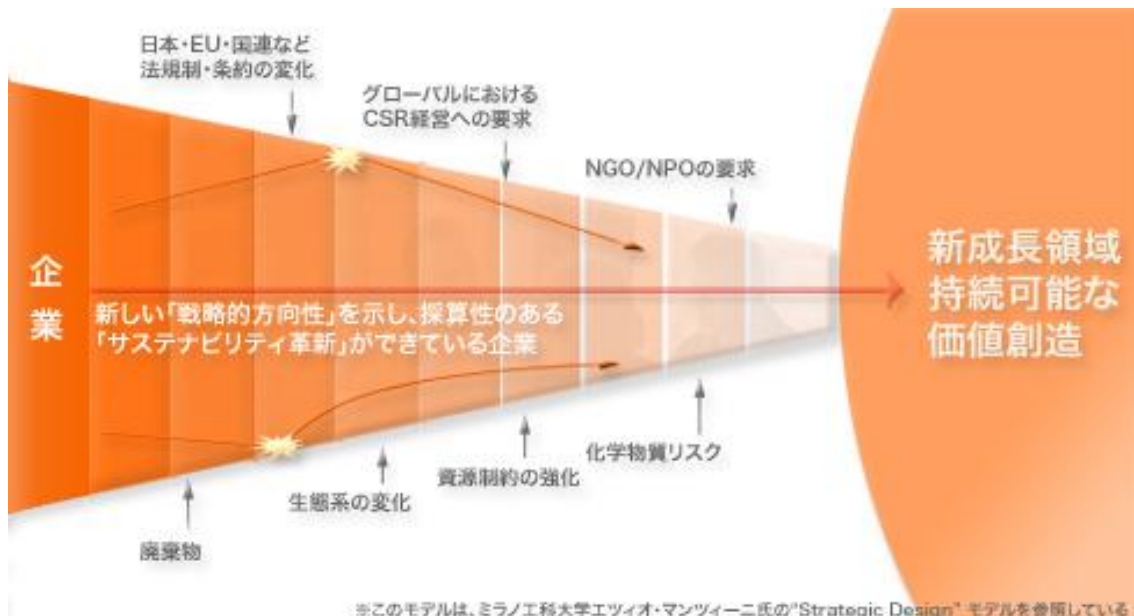
E の二乗（イースクエア）で事業を営む

「持続可能な価値創造」に向けた経営・事業革新の支援を行う

25 人のスタッフ、70 人の個人株主、年間 65 プロジェクト

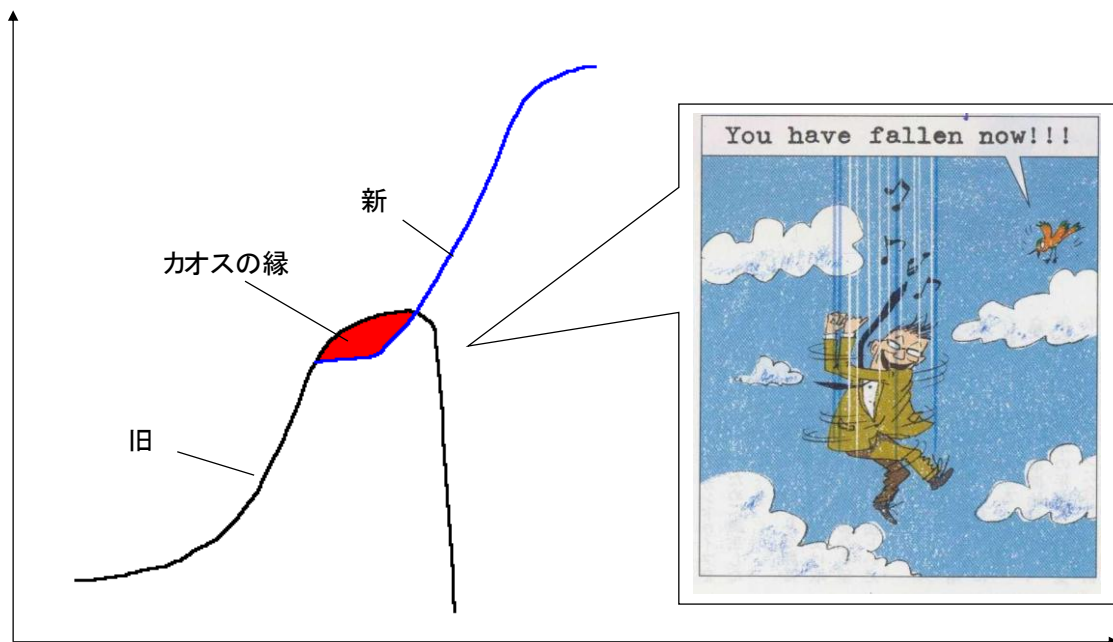
コンサルティング、シンクタンク、ネットワークの 3 機能

2. 企業経営を取り巻く”地殻変動”



「操業許可」と「成長許可」を獲得するために

3. いま、どのような「文明的転換」が起きているのか

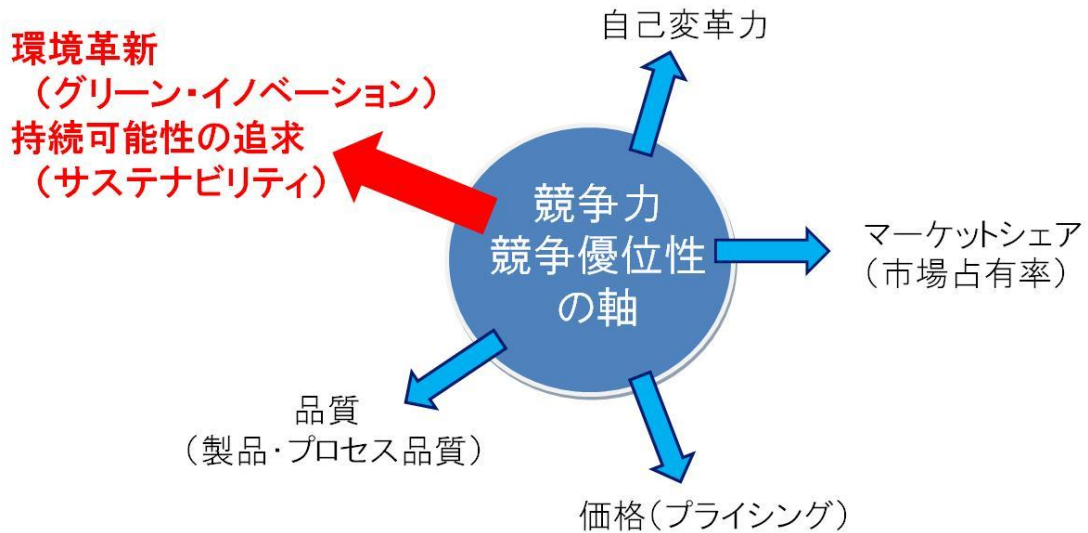


1987年に生まれた「持続可能な発展」は、なぜ、企業経営を根本から変えているのか

1990 年 準備の10カ	1987	「持続可能性」(Sustainability)という概念の確立
	1992	リオサミット(地球サミット)開催
	1993	日本で「環境基本法」制定
	1994	「ゼロエミッション」研究構想誕生(東京の国連大学)
	1995	ISO14001の普及が始まる WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)設立
	1996以降	「ファクター4・10」/「トリプル・ボトムライン」/「資源生産性」など新コンセプトが多数登場
	1997	京都議定書採択
	1997以降	環境報告書、その後CSR報告書の発行が本格化
	1999	日本で初のエコファンド発売 Dow Jones Sustainability Index (DJSI)スタート 国連が「グローバル・コンパクト」を企業に提唱
	2000 年 実行の10カ	2000
2001		日本で、環境関連・循環型社会関連法続々施行
2002		南アフリカでリオ+10(ヨハネスブルグ・サミット)開催
2003		日本における「CSR元年」
2004		CSR規格化(ISO26000)に向けた動き
2005		欧州で、CO ₂ 排出権取引市場が始動 京都議定書発効
2008		京都議定書目標期間開始 クリーンテック投資拡大
2009		バラク・オバマ大統領就任 各国グリーンニューディール政策
2010		中国上海万博開催

「実行力」を高めるために、いま、私たちに求められている決意と行動とは？

4. 第五の競争軸の台頭



—これまでの「4つの競争軸」とは

—第五の競争軸の特徴

—トレード・オフからトレード・オンへ

—持続的価値 (Sustainable Value) とは、印刷業界にとって何を意味するか

5. 企業に求められるこれからの経営

持続的価値経営 Sustainable Value Management (SVM)の方法論

- (1) 原則をもって、
- (2) 経営企画部門が音頭を取って、
- (3) 3つのステージで自社の取り組みをとらえ、
- (4) 持続的価値の創出 (トレード・オン) に向けて行動を重ねる

自社は —明確な将来展望を設定しているか？

—壁(制約の変化)を正しく、また経営情報として把握し、活かしているか？

—新しい海原で航海するための経営スキルを十分備えているか？

これら三つの問いに対する答えいかんで、企業力に大きな差がつく

SVM の 7 原則

- 1 21世紀前半は、地球人口の増加と豊かな暮らしへの欲求により、企業を取り巻く環境制約と社会制約は大きく変化している。これにより、事業環境の基礎的要件が変容していることを組織として認識する必要がある。
- 2 新しい環境・社会制約を体系的に理解し、企業経営と事業戦略に反映することは、これからの時代・市場に適応した競争力(企業価値・ブランド力)を確立するために必要不可欠である。
- 3 企業が高い競争力(企業価値・ブランド力)を持てるか否かを決めるのは、その企業を取り巻く顧客をはじめとした利害関係者(外部ステークホルダー)である。彼らに自社(とその商品・サービス)が選ばれ、そして選ばれ続けるための姿勢を示し、行動をとることは、競争力の維持・向上のために必須である。
- 4 自社の利害関係者(外部ステークホルダー)に継続的に支持され、選ばれ続ける企業になるためには、重要な社会的課題・環境問題に真摯に対応する経営を実践し、事業を革新することが求められている。
- 5 重要な環境・社会的課題に真摯に対応し、市場からの要請に応えるためには、経営変革と事業革新の両側面から、継続的かつ戦略的(組織的)に取り組むことが重要である。
- 6 経営変革・事業革新の取り組みは、自社の価値創造の過程やバリューチェーンそのものと統合し、一体化させることが必要である。また、社内外のコミュニケーションとも統合し、一体化させることが必要である。
- 7 専門部署に限定せずに、社内横断的に取り組み、また最高経営幹部から新入社員や契約社員に至るまで、社内・グループ内すべての人(内部ステークホルダー)の理解促進と適切な参画が効果を生み出すために必須である。

6. 最後に

- 企業人の前に「人間であること」(二重人格を捨て去る)
- 嘆きの声を途絶えさせること
- 「ホモ・ソシエンス」としての”協働の用意”と”地球人としての視野”を持つ

以上

講演3 欧州におけるCSR

ジュリアン・ゲリエ 氏 日欧産業協力センター 事務局長

(本項の後に掲載のレジュメ、スライド参照)

皆さまこんにちは。本日は第20回GISPRIシンポジウムにお招きいただき大変ありがとうございました。ただいまご紹介にあがりました、日欧産業協力センターのジュリアン・ゲリエと申します。日欧産業協力センターは、EUと日本政府の合同機関として、活動は大きくわけて二つあります。

一つは政策提言ですが、環境エネルギー、貿易投資、その他様々な産業政策について日欧の産業界と政府関係者の情報交換の場をセミナーや会議を通じて提供しています。CSRも産業政策に関わってくると思いますが、この1-2年でEUではCSR政策について日本と意見交換をするべきだという声が強くなっているため、日欧産業協力センターでもセミナーなどを計画しています。

二つめはビジネスのためのサービスです。日欧の産業協力の架け橋となる人材の育成やビジネスマンのための問い合わせヘルプデスクなどを行っています。

また、新しい活動としては、科学技術の研究やイノベーションにおける日欧の協力を促進するため情報サービスも始めています。私自身は欧州委員会の職員で2008年より日欧産業協力センターの事務局長を務めております。本日は欧州におけるCSRというテーマで次の4つの点をお話させていただきたいと思います。

【スライド2】 はじめに、欧州でのCSRの定義について、次に欧州のCSRの歴史についてふれ、CSRの論議はどうして始まったのかを考察してみます。そして、欧州のCSRの中心的なプレイヤーとその役割についてご紹介いたします。最後に国際的な側面について少し述べさせていただきます。

欧州におけるCSRの定義の主なポイントは、まず、CSRとは単なるチャリティではなく、ビジネス活動のなかでの社会や環境の問題に広く関わるということです。

第二に、CSRとはビジネス戦略や活動に社会や環境への配慮をどう統合させるかがポイントです。

第三に、CSRは自発的な概念であること。企業が利益で何をするかではなく、企業がどうやって利益を作るかという問題であることです。そして企業が従業員、顧客、政府、市民の声などいろいろなステークホルダーとどのように関わるかが重要です。

欧州委員会でもCSRを、欧州委員会は欧州連合の政府だといえるんですけど、欧州委員会でもCSRを欧州の競争力向上のための重要な要素と考えています。CSRは競争力に役立つ、それがEUがCSRを推進する理由のひとつです。EUのCSR活動が拡大することは欧州におけるビジネスの競争モデルにも影響します。

CSRは今の経済危機の中でも注目されています。ビジネスに対する信頼が失われ、こ

れまでの経済社会モデルが問われる現在、社会のニーズや価値とビジネス活動をどう結びつけるか、CSR活動はビジネスへ信頼回復に貢献するものと考えられます。

【スライド3】 CSRについてEUの主な政策課題は次のようなものです。

社会、環境、ガバナンスの情報開示について既存の法的条件を強化すべき共通のキー・パフォーマンス・インディケーターを設けるべきなどの課題があります。

ビジネスと人権については、特に2008年に国連が提案した枠組みをどのように実行するかが課題です。多国籍企業のためのOECDのガイドラインやISO26000など、グローバルなCSR手段、プロセス、欧州がどう協力するかが模索されています。

CSRと競争力の関係については投資家が企業の市場価値を図るとき、社会や環境問題をどのように工業に入れるべきか検討するべきです。

CSRを中小企業へどうやって浸透させるか、また、企業がサプライヤーへ出す社会、環境条件について公表する必要があります。このようにEUではCSRを積極的に考えて政策をすすめています。

日本ではCSRはどちらかというと民間セクターや産業団体によるボトムアップな活動が中心になっているという印象を持っています。また、日本のCSRは環境問題に力を入れることが多く、人権問題、途上国への貢献などは欧州のほうが力を入れているようです。

CSRの定義について、CSRには内的と外的の2つの側面があるということも重要だと思えます。内的な側面とは、人材管理、職場での健康や安全、自然環境への影響の管理などです。外的な側面とは、地域との関わり、消費者、サプライヤー、人権、グローバルな環境への配慮などです。

【スライド4】 次のスライドは、欧州におけるCSRの歴史の紹介です。日本では1970年代から経団連などによりCSRが推進されてきましたが、経済産業省など政府によるCSRの政策理論が活発になったのは2001年から2002年頃のようにです。欧州では17年ぐらい前からCSRの議論が活発になり、政府、企業、そのほかのステークホルダーが欧州におけるCSRを考えてきました。1993年に当時のジャック・ドラード、欧州の委員会の委員長が失業や社会格差など欧州の構造的な問題に対してEUは民間セクターと一緒に取り組むべきだと提案しました。2002年にはCSRに関するはじめての政策提案が発表され、欧州における共通のCSRの定義が示されました。

【スライド5】 2004年にはCSRに関する欧州のマルチ・ステークホルダー・フォーラムが作られました。これは欧州のCSRの現状を把握し、政策を議論するためのフォーラムでメンバーは産業団体、労働団体、NGO、政府当局、消費者団体、投資家などです。さらに2006年に欧州委員会はEUの今後のCSR政策を示した政策提言を採択しました。“Making Europe a pole of excellence on CSR”と題された政策提言ではCSRを欧州の成長と雇用にとって大切な要素と位置づけて産業界にCSR推進に積極的に取り組むように求めています。また、この政策提言によって「European Alliance on CSR」も

設立されました。これは欧州の企業やそのステークホルダーによるオープンなパートナーシップで、現在230社がメンバーになっています。企業がCSR活動を考える際に役立つツールを開発するなどCSRの推進に取り組んでいます。

【スライド6】 次に欧州におけるCSRの主なプレイヤーとその役割を紹介します。

公的機関についてはご紹介しましたように欧州委員会がCSR政策の策定、欧州におけるCSRの定義形成、ステークホルダーからのオープンな対話の促進、経済危機や将来の競争力とCSRの関係の分析などの役割を持っています。また、EUには欧州経済社会評議会という機関がありますが、これは労働者など、社会のいろいろな立場からの声を政策立案の中で、聞くための諮問機関です。

【スライド7】 次にCSRに関わる主な産業団体とその役割ですが、まず先ほどご紹介した「European Alliance on CSR」があります。そしてCSRヨーロッパという組織もあります。

【スライド8】 最後にCSRの国際的な取り組みとEUとの関わりについて簡単にご紹介したいと思います。ビジネスと人権についてEUは国連のミッションを支持しています。企業の責任ある行動についてはOECDのガイドラインや紛争ダイヤモンドの取引を防ぐためのキンバリープロセス認証制度など特定分野のCSR活動に関する国際的イニシアティブでも主導的な役割を担っています。

【スライド9】 貿易におけるCSR問題については労働基準、持続可能な開発、多国籍企業のためのOECDガイドラインなどをはじめ、国際労働機関ILOとのパートナーシップ、そして「GSP+」のなど取り組みなどがあります。GSP+はEUの貿易制度で、経済後発国からの輸入品に対してその国や環境や社会的基準に達していれば製品にかかる関税を免除するという制度です。

最後にCSRについて、日本と欧州の協力の可能性をお話させていただきます。

EUと日本を取り巻く経済、社会の課題には共通点がたくさんあります。共通の課題に対して日欧の政府や産業界が意見交換をし、協力の可能性を考えることが大切だと思います。CSRもそのひとつです。

EUは政策について日本と対話を深めたいと思っています。まず、欧州議会は、2007年に欧州委員会に対しCSRの課題について、日本との対話の場をつくるように求めました。そしてEUと日本政府の間では、毎年産業政策対話が開かれますが、この対話のアジェンダとしてCSRを取り上げるように日本政府に提案しています。また、私ども日欧産業協力センターでも、欧州と日本のCSR政策やベストプラクティスを紹介し、協力の可能性を考えるためセミナー、コンフェレンスなどを行う予定です。

以上、簡単ではありますが、欧州におけるCSRの概要をご紹介させていただきました。ご清聴大変ありがとうございました。

第 20 回 GISPRI シンポジウム「進化する CSR を探る」
2010 年 3 月 3 日（水）

「欧州における CSR」

日欧産業協力センター
ジュリアン・ゲリエ

講演の内容

1. 欧州における CSR の考え方・背景
2. 欧州の CSR に係る主要プレーヤーと最近の動向
3. 国際的な側面、日欧間の対話・協力の可能性について

欧州 CSR 関係の情報源

■ 欧州委員会の政策動向

- 企業・産業総局 (DG Enterprise & Industry)

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

- 雇用・社会問題・機会均等総局 (DG Employment, Social Affairs & Equal Opportunities)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>

■ 産業界のネットワーク

- CSR Europe (CSR促進のための欧州ビジネス・ネットワーク) <http://www.csreurope.org/>
- BUSINESSEUROPE <http://www.businesseurope.eu/Content/Default.asp?PageID=438>

■ 欧州委員会の主要文書

- EU の CSR 政策に関するコミュニケーション (2006 年) : 「Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility」

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>

- CSR と競争力に関する分析レポート : 「European Competitiveness Report 2008」 CSR Chapter

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf

欧州におけるCSR

CSR in Europe

日欧産業協力センター
事務局長 ジュリアン・ゲリエ

2010年3月3日(水)
第20回GISPRIシンポジウム
東京国際フォーラム

1

Outline of presentation

1. What is CSR in Europe
2. History of CSR in Europe
3. Actors of CSR in Europe
4. International aspects

2

1. What is CSR in Europe

Definition:

"CSR is the integration of *social and environmental issues* into business operations and into relations with stakeholders on a *voluntary basis*"

- There is a CSR policy at the European level.
- The European CSR policy is implemented with the participation of European and non-European multi-stakeholder organisations.
- The scope of CSR in the EU goes beyond issues of Energy and Environment, with the aim to foster sustainable development.

3

2. History of CSR in Europe (1)

17 years of interactions between governments, firms and stakeholders drive CSR in Europe

1993: **appeal of EC President Jacques Delors to address Europe's structural problems**

→ Goal: join initiatives with the private sector to fight against unemployment and social exclusion

2002: **First European Communication on CSR**

→ Goal: lay out a common European Definition of CSR

4

2. History of CSR in Europe (2)

2004: **European Multi-Stakeholder forum on CSR**

→ Goals: promote CSR in the context of sustainable development; review progress on CSR in Europe and globally; discuss future policy development

2006: **Second European Communication on CSR – "making Europe a pole of excellence on CSR"**

→ Goals: integrate CSR within relevant European Policies (development, trade, labour...)
raise awareness of and ensure an enabling environment for CSR; and promoting support for future CSR research

5

3. Actors of CSR in Europe (1)

Public Authorities and their roles

■ European Commission

- Issues a CSR policy;
- Formulates a definition for CSR in Europe;
- Promotes open, multi-stakeholder dialogue with business civil societies and international organisations;
- Analyses the relevance of CSR in the context of the current economic crisis, for the future competitiveness of European Companies

■ European Economic and social Committee (EESC)

- is the institutional forum for consultation and information for socio-occupational interest groups;
- Feeds opinions to the larger European institutions - the Council, the Commission and the European Parliament.

6

3. Actors on CSR in Europe (2)

Key Business Organisations and their roles

■ European Alliance for CSR

■ CSR Europe (European Business network for CSR)

7

4. International aspects of CSR

■ Business and human rights

→ The European Union supports the mission of the UN Special Representative on Business and Human Rights

■ Responsible corporate behaviour

- Follow up of the implementation of the OECD guidelines in the OECD investment committee
- Export credits in the OECD: special financial terms for renewable energy and water projects
- Kimberley process

8

4. International aspects of CSR



■ CSR in trade agreements and dialogues

→ Include issues such as core labour standards, sustainable development, OECD guidelines for Multinational Enterprises in the negotiations with trade partners

■ Partnership with the ILO

■ **"GSP+": creating initiatives to enforce minimum environmental and social standards for the most vulnerable countries**

→ the EU abolishes tariffs for products imported for LDCs (Least Developed Countries) if they respect environmental and social standards)

9

International aspects and EU-Japan Cooperation in CSR



- Request from the European Parliament
- Request by the EU-Japan Industrial Policy Dialogue
- Role of the EU-Japan Centre:
 - benchmark on public policies
 - assess the role of EU-Japan policies
 - identify best practices and areas for possible cooperation

10



Contact:

Julien Guerrier
General Manager

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation

Tokyo Office
Round Cross Ichibancho Bldg 4F,
13-3 Ichibancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0082
Tel: 03-3221-6161

Brussels Office
Rue Marie de Bourgogne 52, B-1000 Brussels
Tel: +32-2-282-0040

www.eu-japan.eu

11

講演4 ヒューレット・パッカードにおけるグローバルシチズンシップの取り組み

本田 光広 氏 日本ヒューレット・パッカード株式会社
コーポレートコミュニケーション本部長

(本項の後に掲載のスライド参照)

ただいまご紹介にあずかりました日本ヒューレット・パッカード コーポレートコミュニケーション本部の本田と申します。よろしくお願いいたします。

このたびはこちらの講演にお招きいただきましてたいへん光栄でございます。ただ20分でCSRというテーマでお話するというのはかなり難題でございます、なんとか時間内にお話できるように努力したいと思います。

今日お話をさせていただきますのは、ヒューレット・パッカードの日本法人として私は参加しておりますが、ヒューレット・パッカード社という会社と、会社の人格と申しますかそういったところをお話させていただきます。弊社ではCSRという言葉は使っていません。グローバルシチズンシップという表現をしています。日本語に直しますと地球市民というか、世界市民といった意味合いになろうかと思いますが、この辺の背景もご説明させていただきます。前半の先生方、コンサルタントの方々のお話と合せて、我々実際商売をしながらどういうことをやっているかということの一例としてお聞きいただければと存じます。なかなか自社でやっていることをうまくご説明するというのは難しいと常思っておりますが、何かのご参考にしていただければと存じます。

【スライド 3】 まず、会社概要ですが、ヒューレット・パッカード・カンパニーという名前でございます、設立は1939年、71年経っております。シリコンバレーのある意味元祖のような会社でございます、70年経っているという意味では、じいさんのような会社でございますが、今まさに変化の激しいIT産業の中で仕事をしています。扱ひ品としてはコンピュータ、企業向けのコンピュータですとか、パーソナルコンピュータですとか、プリンターその他ハードウェア、それからソフトウェアサービスなどもございます。全世界で売上高が1146億ドル、ざっくりと日本円に直しますと10兆円くらいになります。社員数が32万人います。このへんは後ほどご説明いたします。

【スライド 4】 日本ヒューレット・パッカードはその日本法人として、もともとは横河電機さんとの合弁会社で約45年前に設立されまして、その後、100%出資子会社になっております。約50年近く日本では事業をしています。

【スライド 5】 HP (ヒューレット・パッカード) の歴史ですが、70年の間に、非常に多数のM&A、合併、買収を繰り返しております。もともとはヒューレット・パッカードという会社は研究者ですとか技術者向けの電子計測器が発端ですが、電子計測事業は会社分割をして、コンピュータの事業だけ残してヒューレット・パッカードという名を引き継いでおります。

その間にアポロコンピュータ、これはアポロ計画で使われたコンピュータを作った会社です。それからコンパックコンピュータですね、これはPCの著名な企業ですが、このコンパックがやはりコンピュータの老舗でありますデック社、デジタル・イクイップメントという会社を買収し、タンデムという無停止コンピュータの会社を買収し、HPと統合いたしました。一昨年発表し、昨年完了しましたが、EDSという世界第2位のサービスITサービスの会社を買収しまして現在に至ると。実はこのEDSという会社が、15万人くらいの社員数がありまして、それまで15万人くらいあったHPの社員と合わせて30万人を超えました。実は弊社70年の歴史があるんですが、過去5年以内に入社した社員が過半数というような、伝統があるようなないような、そういった会社でございます。

【スライド6】 HPが目指すものとして、世界をリードするテクノロジーカンパニーへということ掲げております。HPはIT企業ですが、ITということにこだわらず、いろいろなハイテク技術を使って人々の生活、社会、産業に貢献していく、そこでのリードをとるということです。お客様のために新しい技術を開発し、提供すること、それから業界標準を作ってそれをリードすること、そして必ずトップの地位を獲得するというので、10兆円クラスの売上げを持つ、ある意味では大企業ですけども、実は成長意欲はまったく衰えておりませんで、社員は大変ですが、成長ということを常に思考しています。

そのためのオペレーションモデルとして、効率化してそこで浮いたコストを再投資して成長に向けると。成長した部分からまた効率化、無駄を省き、そのコストを再投資するというサイクルで行っています。言うなれば毎年事業仕分けを受けているような形で、本当に聖域なき事業仕分けになります。もう徹底的に無駄を排除して新たな投資に向けるということをしております。そのいくつかの事例は後ほどご紹介いたします。

【スライド7】 そういうことですね、成長してきたんですが、去年はやはり全世界的な景気減速のあおりを受けまして、若干売上高は下がっておりますが、効率化を厳しくやっているおかげで、利益率は向上しまして、おかげさまで株価は上がっているようです。このような会社でございます。

【スライド10】 扱っている商品等々を簡単にご紹介しますが、企業向けのコンピュータ、それからソフトウェア、およびそういったものを構築するサービス、そしてパソコン関係ですね。オフィスで使われる、あるいはご家庭で使われるインクジェット、レーザージェットのプリンター、それから複合機でございます。日本ではこういった品揃えで、製品全体の半分くらいしかまだ売っていないという事情がございまして、なかなか日本の皆さまにはお目にかかるチャンスが少ないのですが、パソコン等ではかなりシェアを伸ばしています。全世界的で言いますと、実は企業向けのコンピュータですと、3台に1台弊社のものを納入しています。パソコンですと1年間に5500〜5600万台出荷しているそうです。日本の1年間の市場の需要が1300万台ですので、弊社1社で日本の4年分は1年でまかなえるというふうな形で、規模の経済をものすごく追求しております。逆に言う

と、そういった機器のもたらす責任というものも出てまいります。これは環境問題もそうですし、それからデータの情報漏洩やプライバシーに関わるような問題も出てきますので、そういったところも厳しくみています。

この辺の市場の売上げですとか、内訳は飛ばさせていただきます。お手元の資料は後ほどご覧下さい。時間の関係ですべてのスライドについてお話することができませんので、ご了解ください。

本日のテーマでありますCSR、グローバルシチズンシップと私ども呼んでいるものの、ここで何をお話すれば皆さま方にお役に立てるかということを考えていたんですが、やっている側の印象として感想を述べますと、三つありまして、まず私どもが実行しているCSR活動ということで言いますと、企業文化とか価値観というのが非常に重要だと理解しております。それからもう一つはですね、変化対応、市場変化対応と申しますか、そういった中での成長と、経済合理性というか経営合理性というかそういったものをですね、これをトップダウンでやるという形ですね。それから最後に人間参加といいますが、社員参加といいますが、要は関わる人が参加するというのが重要なのかなと考えおります。

【スライド13】 まず企業理念ですとか企業文化のお話なんですが、ご存知の方もいらっしゃるかと思うのですが、HP社は“HP WAY”というのを持っております、そこでの基本的な考え方はですね、これはビル・ヒューレットという、創業者の一人がですね、『人間は男女を問わず良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていてそれにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ』という信念に基づいた方針です。あるいは行動規範だ』と、いうふうに言っております。実はこの言葉がそのままHP WAYの中に実は盛り込まれているわけではないんですが、考え方はこうですと。ある意味では性善説的な理念になっております。これは実は70年経ってもまだこういう考え方は定着というか継続しているというのが社員の印象です。

【スライド14、15】 HP WAYはどういうふうになり立っているかということですが、基本的にはまず価値観というものが真ん中にあります。これはですね、何十年経っても変わらない企業価値感ですね。で、これは顧客への熱意、あるいは信頼と尊敬、成長と貢献、妥協なき誠実さ、チームワーク、革新性、速さと敏捷さ。これを読まれると普通というか、特別な特段変わったことはないのですが、これを愚直にずっとやっているというような状況です。その周りに会社の目的というものがございまして、ここはもう少し変わります。ただ10年単位で変わることはたぶんないですね。これもいくつかございまして、顧客からの尊敬と信頼の獲得、適正な利益、市場でのリーダーシップ、成長、働く人へのコミットメント、リーダーシップの発揮、最後にグローバルシチズンシップ、今日のテーマであります、こういったものが会社の目的に入っております。

HPはこれらを目的として動いているのですが、実は数年前とか十年くらい前までは適正な利益が一番上にありました。日本的な感覚では、いやらしいんですけども、HPの考

え方は利益をあげないと貢献はできないという非常に明快な理屈にのっかっております。正しいことをしましょうというようなことかと思えます。ただこれを、ひたすら守っていくとか、そういった事業形態でございます。

【スライド17】 グローバルシチズンシップの活動に、こういった企業の理念ですとか価値観がどのように使われるかというお話になるのですが、これは弊社のグローバルシチズンシップの中心的なチームから発信されている言葉で経営陣の言葉でもあるんですが、英語のまま持ってまいりましたが、日本語に訳すと、グローバルシチズンシップはHPの価値観に根ざしていて我々の目標と一致するものであり、ビジネスのあらゆる側面にも表れています。先ほどお話がありましたように品質管理を日々の仕事に使うのと同じですと、というような考え方だと思っております。

【スライド18】 このグローバルシチズンシップでございますけれども、これは何故やるのかということが必要で、これはですね、世界をリードするテクノロジー・カンパニーになるということと矛盾しない、これをすすめることが必要であるというのが真ん中にきています。HPの価値観と合致すると。どういう分野で行うのか、ということで5つの分野を規定しております。ちょっとスライドが見にくいんですが、例えば社会貢献、プライバシー、人権それから労働慣行、それから倫理・コンプライアンス、そして環境ですね。この5つ。これ後ほどもう一度出てまいります。

そういったテーマに対して、あらゆる側面で実行していくことで、ポリシーですとか標準、それからオペレーション、職場、商品、サービス、そういったものですね。それから政府関係との活動ですね。それからステークホルダー・リレーションとありますが、例えば株主に対するものあるいはお客様、地域住民に対するもの、そして最後にグラント・メーキング、寄贈ですね、寄贈とか社員が寄付をします。例えば災害があったときに社員から寄付を募り、会社も同額をマッチングで出すとか。対象となる人たちは誰ですかということとステークホルダーと我々と呼んでおりますが、政府関係、社員、地域社会、投資家、それからパートナーさんですね、これはサプライヤーさんも含む、こういった方々、お客様もちろんです。こういった方々と共に行っていくと。ということが全体を表す弊社の活動でございます。

【スライド19】 実際、グローバルシチズンシップは最近言い出したものではなくてですね、ずいぶん前から言っています。創業から20〜30年の間は企業の社会的責任にフォーカスした時期といえます。実は創業当時から創業者二人は社会貢献ということに非常に関心が高く、設立の翌年から寄付をしていました。多分少額だと思うのですが、寄付をしたり、何か財団を作ってそういった活動をしていく。その後80年代から90年代にかけては変化、行動のリーダーシップを推進していくということで、特に環境に関するいろいろな取り組みが始まりました。プライバシー関係もそのころから少し始まっているんですけど、環境が特に多いですね。2000年に入りまして、協調と透明性ということで、“我々

は何をしているかということの説明する”ということにかなり重点をおいております。

例えばサプライチェーン行動規範を公表というのがありますが、これは先ほど申しあげましたPCを5000万台以上販売していますが、生産はほとんど中国ですか台湾ですか、そういった地域です。そういった地域でほとんどの部分を作っていただいているということで、そこでのコンプライアンスですね。環境もそうですし、労働環境、人権、それからマテリアル・コンプライアンスというんですけど、有害物質入っていないかどうか、そういったものを含めて行動規範をきちっと定義して公開するというようなことをやっています。

それから環境に関してもいろいろなところでリサイクルですとか省エネとかやってきておりますが、ゴールを設定して、それに向けて今どういう進捗であるかということを表示していくというステージになっているということでございます。

【スライド20】 ざっと歴史のいくつかを年表で示しているのですが、社員には厳しいんですけども、CSRあるいはグローバルシチズンシップは、利益と相容れないではなくて共存できるというのを示されてしまうんですね。弊社は70年歴史がありますが、赤字の年度が1年だけあってそれ以外はすべて黒字決算です。赤字の年は実はコンパック・コンピュータとHPが大合併をした年です。株主のプロキシファイトをさんざんやった結果合併したんですけどもその年は残念ながら赤字です。ただ翌年度から復活したということで、こちらがあるからこちらができないということを言わしてくれない、言わせないという状況になっております。

【スライド21】 先ほど申しあげましたが、フォーカス分野は5つございます。こういったそれぞれについて私どもの活動が行われております。これが今現在のCSRという世間で言われているものと100%合致するか分かりませんが、要は社会に対してちゃんとした事業を行いますということだと思っております。

【スライド22】 その一つをご紹介しますと、倫理・コンプライアンスというのがございますが、弊社の一番力点を置いているのが実はこちらの部分でございます。これは業務上の行動指針、英語でいいますとStandards of Business Conduct、”SBC”と呼んでいる行動規範です。簡単に言うとですね、良い会社といわれるのはどういう会社ですかと、売上げが世界一の会社が良い会社ですかと、そういうことではない、と。例えば、あなたは良い会社に勤めてますねと、もし他人から言われたら、それは何に対して言われてるんだと、ということで、要は正直にビジネスをすると、正々堂々としなさい、と。あなたは良い会社に勤めているねって言われるのはあなたの方の先輩方が何十年にもわたってその歴史をつくってきたからですと。あなたがそれを壊すのは1年あるいは1週間でも壊せませんと、というようなことを言われると。

【スライド23】 理念はわかりましたと、具体的にはどうするかということで、全社員にこういった倫理規範ですね、これは違法というものではなくて、違法の外側にある非常に

グレーな部分をどう考えるかということでございます。倫理観を持ってビジネスをするためのトレーニングを毎年やります。トレーニングはEラーニングとそれからグループディスカッション等を含めて必ず通過しなくてはなりません。人事的には全部ITで管理しますので、受講していないとずーっと追いかけるというようなしろものでございます。

【スライド 24, 25】 こういったものが一つで、あとは人権・労働慣行、これは先ほど申しあげましたが、社員もそうです、社員に対してもいい環境で仕事をして欲しいし、パートナーさんにもいい環境で仕事をしていただく、正しい仕事をしていただくために、全部規範を作ってやっております。プライバシーも含んでおります。

【スライド 26】 このほかに地球環境。これは昨今の非常に大きなテーマでございますが、これもすべてゴールを設定してやっております。これは多分どちらの企業さんでも同じようなことをやってらっしゃると思うのですが、要は実践するときはどうするんだということかと思っておりますが、やはり極めて強いトップダウンですね、各事業のトップがコミットしているということです。

【スライド 30】 これはCEOの言葉ですけれども、環境に対する責任を果たすことは健全なビジネスになりますと。ITの価格性能比、プライス・パフォーマンスはグリーンであることによって、要はお目こぼしをもらうものではありませんということで、むしろあるほうが強化されるということをおっしゃるわけですね。

【スライド 35】 このようなことで、さまざまな側面で活動しております。プライバシーについても同様ですが、具体的には私どもの、英語で恐縮ですけれども弊社の企業サイトにグローバルシチズンシップ・レポートというものを公表しております、今お話してまいりましたような倫理・コンプライアンスですとか人権・労働、環境、プライバシー、そして社会貢献、こういったものに対する考え方を述べております。ここの冒頭には必ずそこに関係する事業のリーダーが、本人のコミットメントとして、お客さま、世間に表明しているというような形で動かしております。

ちょっと最後のほう散漫になってしまってお大変恐縮でございますが、私のお話以上にさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。



ヒューレット・パッカード(HP)におけるグローバルシチズンシップの取り組み

- 2010年3月3日 第20回GISPRIシンポジウム -

本田 光広
日本ヒューレット・パッカード株式会社
コーポレートコミュニケーション本部



HP/日本HP概要

ヒューレット・パッカード・カンパニー 概要

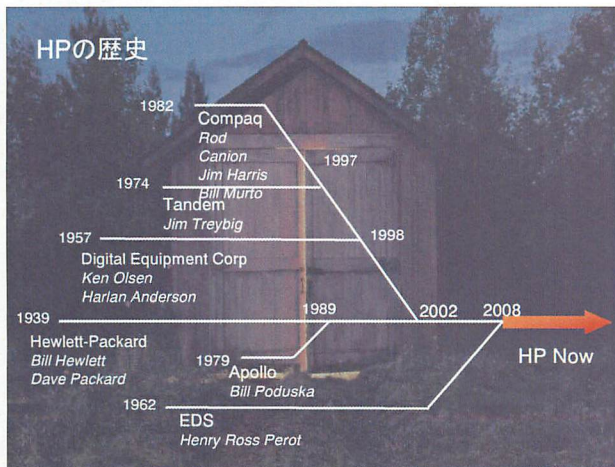
設立	1939年(昭和14年)
CEO兼会長	マーク・ハード(2005年4月1日就任)
事業	コンピューター、コンピューターシステム、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース・レンタルおよびサポート
売上高	1,146億ドル(2009年度10月期)
社員数	約32万人(2009年) - 2008年8月のEDSとの合併後
セールス/サポート拠点	170ヶ国以上



日本ヒューレット・パッカード株式会社概要

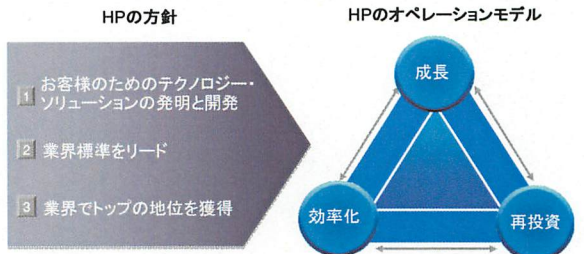


設立	1963年 横河ヒューレット・パッカード設立 - 1999年7月 計測事業と分社化
代表取締役社長執行役員	小出 伸一
事業	コンピューター、コンピューターシステム、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース・レンタルおよびサポート
本社	東京都千代田区五番町7番地
資本金	100億円
売上高	3,630億円(2009年10月期)
社員数	約5,800名(2008年11月現在)
セールス/サポート拠点	全国39ヵ所

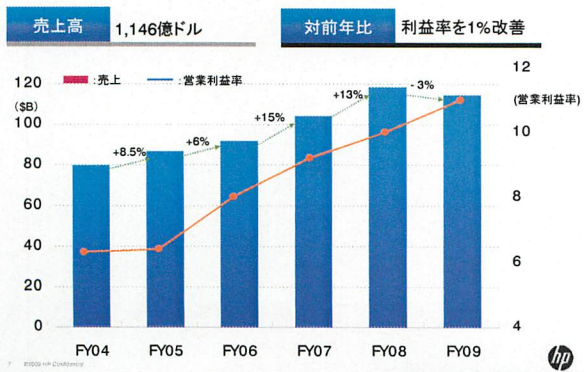


HPの目指すもの

世界をリードするテクノロジーカンパニーへ



HP 業績推移 2009年10月期



HPのビジネス

エンタープライズビジネス (EB)

エンプライズストレージ&サーバー事業

- x86サーバー
- UNIXサーバー
- フォールトトレラントサーバー
- ネットワークハブ/スイッチ
- 各種ストレージ製品

ソフトウェア事業

- 運用管理ソフトウェア
- システムネットワーク管理ソフトウェア

HPのビジネス

サービス事業

- ビジネスITコンサルティング
- システムインテグレーション
- ネットワークインテグレーション
- セキュリティソリューション
- ミッションクリティカルサービス
- システム監視・管理サービス
- アプリケーション管理サービス
- ヘルプデスクサービス



HPのビジネス

パーソナルシステムズ事業 (PSG)

- デスクトップPC
- ノートブックPC
- Windowsワークステーション
- 携帯情報端末



イメージング・プリンティング事業 (IPG)

- カラーインクジェット・プリンター
- 大判インクジェットプリンター
- レーザープリンター
- デジタル印刷機
- サプライ品(用紙、インク等)
- バーチャル会議システム

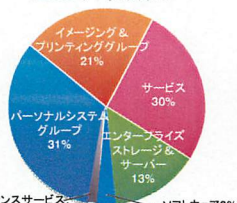


HP 2009年度売り上げ — 事業部及び地域別

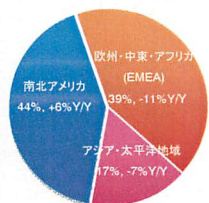
事業部別 HP全体に対してEBが売上高の46%を占める

地域別 アメリカ地域、44%、EMEA、39%、アジア太平洋地域は17%を占める

2009年 事業部別



2009年 地域別



HP Way — 企業理念と文化の継承



HP Way



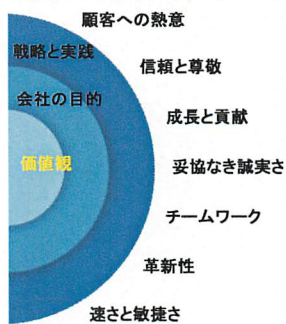
“人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだという信念に基いた方針であり、行動規範だといえます”

Bill Hewlett,
Co-founder of Hewlett-Packard
ハーバード大学に於けるスピーチより



HP WAY 価値観

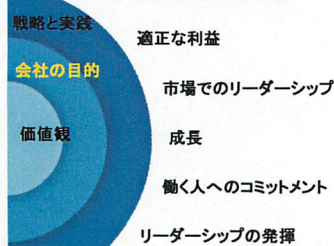
何を考え、決断し、行動する、そのすべての指針



HP WAY 会社の目的

何を考え、決断し、行動する、そのすべての指針

顧客からの尊敬と信頼の獲得



グローバルシチズンシップ



HPにおけるグローバルシチズンシップ

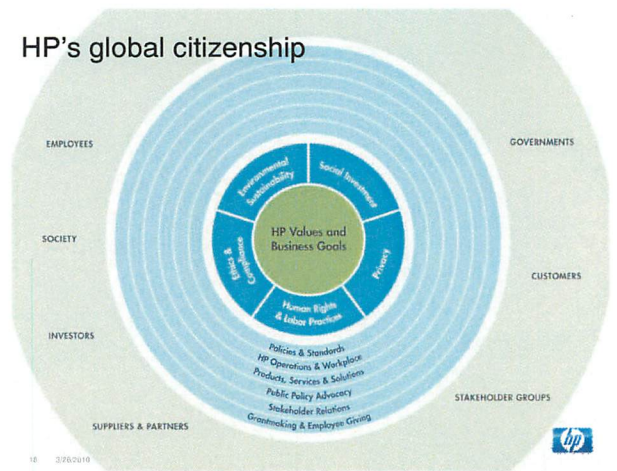


Global citizenship is rooted in HP's values, integrated in our goals and evident in all facets of our business.

グローバルシチズンシップはHPの価値観に根ざし、我々の目標と一致するものであり、ビジネスのあらゆる側面にも現れています。



HP's global citizenship



HPにおけるグローバルシチズンシップの歩み

1930年代 - 1970年代	1980年代 - 1990年代	2000年 - 現在
<p>企業の社会的責任にフォーカス 1830s 地域社会へのコミットメント 1840 慈善活動へ初めての寄付 1955 高等教育を支援する、社員とのマッチングギフトプログラム 1957 会社の目的策定、グローバルシチズンシップを明記 1975 エネルギー保護ガイドライン 1979 HP 財団 1979 業務上の行動指針(SBC)</p>	<p>変化、行動、リーダーシップを推進 1987 IT企業で初のハードウェアリサイクル 1991 プラネットパートナープログラム 1992 環境配慮設計プログラムを開始 1994 世界に先駆けて、在宅勤務を推奨 1995 社員のプライバシーポリシーをアップデート 1998 初のオンラインプライバシーステートメント 1999 アクセシビリティプログラムオフィス開設</p>	<p>協調と透明性を推進 2002 サプライチェーン行動規範を発表 2003 サプライチェーン社会的・環境的責任 (SER) プログラム 2007 電子機器やモバイル品、10億ポンド(45万トン)のリサイクルを達成 2007 プライバシーアカウントリテラシーモデルを発表 2008 IT企業として初めてサプライヤーのリスクを公開 2008 IT企業として初めてサプライチェーンの温室効果ガス排出量を公開</p>



ビジネスの成長とグローバルシチズンシップ

シチズンシップの歩み	売上げ	純利益	社員数	Fortune 500 ranking	
1940	慈善活動へ初の寄付	\$ 34,396	\$ 5,647	3	-
1955	マッチングギフト	\$ 15,412,528	\$ 1,316,236	766	-
1957	会社の目的策定	\$ 28,092,301	\$ 2,402,557	1,476	-
1975	エネルギー保護ガイドライン	\$ 981,200,000	\$ 83,600,000	30,239	226
1979	SBC制定/HP財団	\$ 2,361M	\$ 203M	52,030	167
1987	HWリサイクル開始	\$ 8,090M	\$ 644M	82,000	51
1991	プラネットパートナー	\$ 14,494M	\$ 755M	89,000	29
1992	環境配慮設計プログラム	\$ 16,410M	\$ 549M	92,600	26
1994	在宅勤務推奨	\$ 24,991M	\$ 1,599M	98,400	19
1995	プライバシーポリシー	\$ 31,519M	\$ 2,433M	102,300	22
1998	On Line Privacy Stmt	\$ 47,061M	\$ 2,945M	124,600	14
1999	アクセシビリティオフィス開設	\$ 42,370M	\$ 3,491M	84,400	14
2002	サプライチェーン行動規範	\$ 56,588M	(\$923M)	141,000	28
2003	サプライチェーンSER	\$ 73,061M	\$ 2,539M	142,000	14
2007	45万トンリサイクル達成	\$ 104,286M	\$ 7,264M	172,000	14
2008	サプライヤリスト公開	\$ 118,364M	\$ 8,329M	321,000	14



HPのフォーカス分野

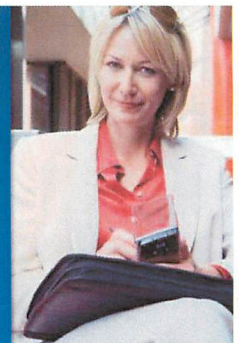


倫理・コンプライアンス

2008 GCR

誠実にビジネスを遂行する

「業務上の行動指針(SBC: Standards of Business Conduct)」が私たちのビジネスのやり方を規定しています。HPで働くすべて人は、誠実に、正直に、そしてSBCを遵守した行動する責任を負っています。



倫理・コンプライアンス 実践例

誠実にビジネスを遂行する

- 全社員に対して
 - ・「業務上の行動指針(SBC) e-Learningトレーニング、ディスカッション(年1回)
 - ・ビジネス倫理ヘルプライン、ハラスメントヘルプライン設置
- サプライヤーに対して
 - ・サプライチェーン行動指針 (Supplier Code of Conduct)
 - ・サプライチェーン社会的・環境的責任プログラム



人権・労働慣行

2008 GCR

人を大切にする

私たちは、人権を擁護し、世界中の社員、サプライチェーン、地域社会において生活や労働の質の向上のために努力します。



人権・労働慣行 実践例

人を大切にする

- ダイバーシティの推進による、相互の尊敬と信頼に基づく、生産的な職場環境の実現
 - ・人種、年齢、性別、国籍、障害の有無、等による差別、ハラスメントを許さない
 - ・ダイバーシティを推進するため、プロフェッショナル、およびリーダーシップ育成プログラム
 - ・例：HP スカラーシッププログラム(USIにおいて、コンピュータサイエンス、エンジニアリングを専攻するマイノリティに属する学生に対する奨学金プログラム。)
- サプライチェーンにおいても、労働者の人権、健康、安全、環境負荷の低減を重視
 - ・サプライチェーン社会的・環境的責任プログラム(SER)に基づき、サプライヤーの監査を実施。
 - ・ これまでに、世界中の、460以上のサプライヤーの事業所で監査を実施。



25

地球環境の保護

2008 GCR

現在そして未来の環境を守るための挑戦に適するスマートで実用的なソリューションをお届けする

HPは、私たち自身そしてお客様が環境への付加を減らすとともに、経費削減と生産性の向上に寄与する製品やサービスを提供します



26

Environmental sustainability goals

- 450 million** Reuse 450 million pounds of electronic products and supplies by 2010
- 25%** Reduce our own energy consumption and emissions to 25% below 2005 levels
- 100 million** Use a total of 100 million pounds of recycled plastic in new printing products.
- 2 billion** Recycle two billion pounds of electronic products and supplies by 2010
- 0%** Remove all mercury from HP's entire notebook line by 2010



27

地球環境の保護 実践例

現在そして未来の環境を守るための挑戦に適するスマートで実用的なソリューションをお届けする

- 環境配慮設計プログラム(1992年 策定)
 - ・ 製品のライフサイクル全般にわたり環境負荷を低減するアプローチ
 - ・ エネルギー効率、原材料、リサイクル性などを考慮し改善を図る。
- 1980年からリサイクル、リユースによる、電子廃棄物の削減を推進
 - ・ 2008年、ハードウェア154,000トンを再生利用。34,000トンはリユース/リマーケティング。120,000トンリサイクルに。
- サプライヤーに対しても、HP社内基準に準拠した環境への配慮を要請。
 - ・ 2008年、主要なIT企業としては初めてサプライチェーン全般にわたる排出量を公表。
- 2009年、Newsweek誌 “Greenest Big Companies in America”で、第1位に選ばれる



28

持続可能な経済を目指す技術革新

新技術	新しいやり方やシステム	地球規模の課題解決のためのIT活用
<ul style="list-style-type: none"> Halo テレプレゼンスルーム ナノテクノロジー デジタルディスプレイ 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素プロセス 低炭素経済マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能なITエコシステムラボ 製造過程を通じたエネルギーの効率化

29

“Environmental responsibility is good business. We've reached the tipping point where the price and performance of IT are no longer compromised by being green, but are now enhanced by it.”

Mark Hurd
Chairman and CEO, Hewlett-Packard

環境に対する責任を果たすことは、健全なビジネスになります。ITの価格性能は、もはやグリーンであることによって損なわれるのではなく、強化される、という段階に到達したのです。



30

個人情報の保護

2008 GCR

プライバシーと個人情報を守る

私たちの責任と行動は、コンプライアンスを超えるものです。私たちはHPの価値観、お客様の期待、ビジネス上のリスクを考慮し、社内業務、サプライチェーン、製品のライフサイクル全般において個人情報を保護します。



31

個人情報の保護 実践例

プライバシーと個人情報を守る

- Design for Privacy programにより、製品・サービスの開発初期段階から個人情報の保護を必要事項として検討する。
- 社内のみならず、HPの顧客および社員の個人情報を扱うすべてのサプライヤーやサード・パーティに対して、HPのプライバシーポリシーや契約上必要とされる事柄を遵守することを要請。
- 各国の公的機関、事業監査人等と協力、次世代の個人情報管理に関するポリシーの策定に参画。
- 全社員に対して、e-Learningでトレーニングを実施。



32

社会貢献(Social Innovation)

2008 GCR

地域社会や人々に投資する

私たちはビジネスの目的に適合するプログラムを支援します。創造的な方法でテクノロジーを活用し、学習方法を変革したり、起業家の自立を支援することに重点を置いています。



© 2008 HP Corporation
3/25/08



33

社会貢献(Social Innovation) 実践例

地域社会や人々に投資する

- 2008年、教育の向上、起業家の育成などのプログラムを中心に、460万ドルを社会貢献活動に。2001年から合計、2億4,600万ドル。
- HPでは65年にわたり教育に対する支援を実施。過去5年間に41カ国、1,000以上の教育機関に、約6,000万ドルの寄贈を実施。
- 途上国の起業家や若者にITアクセスやトレーニングを提供する機関を支援。
 - ・例:HP Entrepreneurship Learning Program(HELP)では、9カ国、47のトレーニングセンターを支援し、マイクロエンタープライズ起業家がビジネススキルを身につけ、ビジネスの立ち上げを支援することで雇用の創出と生活水準の向上に貢献。
- 社員が参画するプログラムも推進。2008年度、HPとHP財団は世界各地で発生した災害に対する救済支援に400万ドルを寄付。社員は、490万ドルを寄付。

© 2008 HP Corporation



34

参考資料

- HP Global Citizenship Home
 - <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/index.html>
- HP Global Citizenship Report
 - <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/intro/ceoletter.html>

© 2008 HP Corporation



35

講演5 知的障がい者に導かれた企業経営と国への期待

大山 泰弘 氏 日本理化学工業株式会社 会長

(本項の後に掲載のレジュメ参照)

ただいまご紹介いただきました日本理化学工業会長の大山です。

今日はCSRのセミナーということでありまして、持続可能な人類の未来の発展のために企業はどうあるべきかという大変すばらしいテーマのセミナーですが、私自身ちっぽけなチョーク屋です。せめて本日お話できるのは、今生きている人間が、皆幸せに生きられる共生社会というのはどうやったらよいのかということです。私は知的障がい者を雇用して50年になりますが、この経営の中で皆様方に知的障がい者が導いてくれたことをご報告したくて参りました。

例えば、当社では、知的障がい者は、全従業員の7割、しかもそのうちの6割は重度の知的障がい者でございます。欧米の重度の知的障がい者は雇用の対象になっておりません。つまり字が読めない、数が出来ない知的障がい者は雇用の対象になっていない中で、確かに日本は知的障がい者の雇用率をカウントしていますが、当社は重度知的障がい者を雇用するモデル工場として昭和50年にスタートした会社でございます。会社自体は昭和12年の設立ですが、ありがたいことに彼らが一生懸命仕事をしてくれているおかげで、ちっぽけなチョークの業界ではございますが、全国の北海道から沖縄まで32%ぐらいはシェアを持ちながら、わずかな差でも、トップメーカーとして頑張っている会社でございます。

なぜそんなチョークメーカーが知的障がい者を大勢雇用しているのかといいますと、実は私どもは初めて実習に参加した知的障がい者が一生懸命働く姿を見て、なんとかこういう人たちにも働ける場を作ってあげなければいけないという思いにさせられたからです。そのときに禅のお坊さんからこういう話を聞いたのです。

彼らが毎日一生懸命会社にくるのは、本当の幸せを求めるからなのです。本当の幸せというのは“愛されること”、“ほめられること”、“役に立つこと”、そして“人に必要とされること”です。大山さん、彼らは学校を出て施設に入らなければいけない。何とか会社に入りたいたいということで来たそうですが、会社にあつてこそ、仕事を一生懸命やってくれて、昨日よりもたくさん作ってくれてどうもありがとう、あるいは大雨が降って、こんな中よくきてくれたね、ありがとうと言葉を掛けてもらうことが彼らの本当の幸せなのです。福祉施設で、障がい者が個々にそういう言葉を掛けられますか。福祉施設が人間を幸せにするのではなくて、企業なのです。この禅のお坊さんの言葉から、人を幸せにするのはむしろ企業なのかと教えられました。こういうことで一人でも多く雇用をしなければいけないのかなと思いました。しかしながら、実は禅のお坊さんが、福祉施設が人間を幸せにするのではないとおっしゃった言葉にはちょっとひっかかりがありました。

たまたま漢和辞典を開きました。福祉というのは幸せと書いてありましたが、両方の文

字にはそれぞれしめすへんが付いています。しめすへんというのは神様の恵みだそうです。人間が幸せになるために、最初の福は人間の生活が不幸せにならないための物の恵みで、そしてまた祉は、人間の心の中に止まって人間の気持ちを幸せにするということが漢和辞典に書いてありました。

人間の幸せというのは、ものが不自由なくあって、なおかつ心も幸せでなくてはいけないということを気がつかせられました。だからこそ心の部分は人間の気持ちを幸せにする、役に立つ、必要とされる部分は、企業であってこそ果たせると、直に身近に感じさせていただいたものですから、その意味で私は障がい者の多数雇用を決意しました。国のモデル工場の制度は昭和48年度に出来たもので、それは全従業員の50%以上、しかも障がい者の2分の1は、重度の障がい者を雇用するという約束のもとに、融資で工場を作ったのが川崎工場であったのです。

企業ですから、経営が成り立たなくてはいけませんので、実際に、確かに最初は苦勞致しました。けれども、交通信号がヒントになりまして、彼らを企業の中の戦力にするのに、こうすれば出来るのだなということを教え、気がつかされました。それは毎日通勤するのに彼らは、最初は保護者の方が送り迎えしていましたが、長くて1か月経つと一人で通勤できるようになります。

よくよく考えますと、車の往来の激しい十字路を、彼らは一人で会社の門にたどり着くまでに2つの十字路を横断してこなくてははいけないわけなのです。交通信号の赤と青の識別が出来なかつたら間違いなく交通事故も起こる確率は大変高いです。それが無事に会社まで一人で来れるというのは、字は読めないけど、色の識別は出来るのだなというところから、一つの例を申しますと、彼らにとってはもっとも苦手な材料の計量の仕事をやらせてみたのです。赤い色、青色を使いましたが、Aという材料が今まで紙袋に入っていたものを大きな缶に入れて、ふたを赤く塗っておきました。そしてまた秤の目盛りについては目盛りはさわらせずに、あらかじめ赤色の必要量のおもりを用意しておいて、当然おもりにも赤く塗って同じ色にしておきました。赤いふたの缶から出したときには赤いおもりを乗せて針が上にも下にもつかなくなったら下ろすんだよと説明しました。すると、彼らは本当にすいすいとやってくれたのです。そこで気がつきましたのは、彼らの理解力に合わせて作業を設定すれば、彼らはむしろ一生懸命やってくれるのだということです。それまではこうするんだ、ああするんだと口頭でいくら言っても、立ったり座ったり落ち着かなかった人が本当に一生懸命やってくれたのです。そういうことから私どもは彼らの理解力に合わせて仕事をしてもらうことを学びました。

その上手にやっている作業をたまたま小学5年生が、チョークがどのようにつくられるかの宿題で工場見学に来ましたが、その後、彼からお礼の手紙が届いた中にこういうことが書かれていたのです。

「僕はびっくりしたことがあります。それは字の読めない数の出来ない、普通の学校に

も行けない人たちがあんなに上手に作っていて、僕はびっくりしました。天の神様はどんな人にも世の中の役に立つ才能を与えているんですね。僕はあんなに上手にチョークを長いのをまっすぐ取ることはできないけれども、僕はほかの仕事で役に立つ人間になってがんばります」と。

ということは、私は、彼らが障がいを持っていても、彼らの能力を引き出すのはむしろ大人の責任なんだなと気が付かされました。誰でもそういう幸せを求めて頑張る才能を持っているだけに、それを引き出すのは大人の責任だと強く感じさせられました。

現在50年経ちましたが、ありがたいことに昨年、渋沢栄一賞をいただきました。賞をもらった3人のうちのお二人の方はそれぞれ2億5000万円とか3億円の寄付をされての、大きな業績をあげられての表彰でしたが、当社は寄付はできなかったのですが、障がい者雇用を50年間やってきたことを評価していただきました。そして施設で、重度の障がい者がまるまる施設でケアされるとしたら、施設の先生のお話では、20歳から60歳までの40年間で、一人2億円かかるそうです。毎年500万円かけて40年間で60歳まで、それだけのお金を使って国が面倒をみていることになります。当社ではすでに60歳を過ぎた人たちを、5人も超しておりますので、ちっぽけな会社ですが、2億円×5人分で、10億円の社会保障費を節約できたということから渋沢栄一賞を頂戴できたのかもしれない。障がい者雇用が企業の、また経営の経済の観点から評価されたという意味で、大変嬉しい思いを昨年させていただきました。

そういう意味で働く幸せだけではなくて、本当にそういう障がい者雇用が国への財政負担を軽減させるという意味でもと考えると、私は本当に障がい者雇用が大事だと考えております。本日私がこちらに参りましたのは、共生社会、みんなが幸せになる社会というのは、みんなが働ける社会でなくてはいけないということで、重度であっても字が読めなくてもそういう人たちすべてが働ける社会をどうやったらできるかということ、皆様に一緒に考えていただきたかったからです。

たまたま私がヨーロッパ視察に参りましていろいろ勉強させてもらいましたときに、ベルギーでは字の読めない知的障がい者に働く場を提供すれば、国が最低賃金を障がい者に払い続ける制度があることを知りました。こんな制度があったら、すべての国民が、すべての障がい者が働けるのにと羨ましく思い、こういう社会ができれば幸せな未来が出来るのではないかと思っていますのです。

時間が参りましたので、終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

レジュメ

日本理化学工業株式会社
会長 大山泰弘

「知的障がい者に導かれた企業経営と国への期待」

- 一. 日本理化学工業(株)とは
国内シェア 30%を持つダストレスチョークメーカーで、従業員 73 人中 53 人の知的障がい者を雇用している

- 二. 何故知的障がい者多数雇用モデル工場をつくったのか
 1. 青鳥養護学校の先生の 3 回の訪問で
 2. 禪のお坊さんの言葉から障がい者の多数雇用を決意
 3. 従業員の 50%以上を条件とする、国の心身障がい者多数雇用モデル工場融資制度を活用してスタート(1975 年)

- 三. 知的障がい者の雇用割合 7 割を超す企業経営の進め方
 1. 知的障がい者の理解力に合わせた工程の配置
 2. 彼らの親切さを活用しての班長制度を設けた

- 四. モデル工場経営は一石三鳥の社会的貢献、そして渋沢栄一賞受賞で学ぶ日本の中小企業のもう一つの活路

- 五. 真の福祉に立つ日本憲法から「働く幸せへの直行便方式」を

- 六. 商売繁盛のえびす様が、障がい者雇用の日本理化学に子育て文化に貢献するキットパスを用意して下さった

以上

パネルディスカッション 「進化する CSR を探る」

<パネリスト> 梅津 光弘 氏

ピーター D. ピーダーセン 氏

ジュリアン・ゲリエ 氏

本田 光広 氏

大山 泰弘 氏

<モデレーター> 井出 亜夫 氏 日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授

●井出 これからパネルディスカッションを開始いたします。5人のスピーカーの方々、それぞれのお立場から短い時間ではありますが、大変有意義なお話を伺いました。各スピーチを踏まえまして、また、ご自身の説明の中で補足されたいところ等がございましたら、ご発言をいただきたいと思います。

最初に、今日におけるCSRには、企業の社会的責任と事業活動を具体的に一体化することが求められておりますが、かかる観点から5人のスピーカーの皆さまに一人3分くらいでポイントをご発言願います。

最初に梅津先生の方からどうぞ。

●梅津 CSRということになると、やはり皆さん特別なことをしなくてはならないということが頭にあってですね、しかも今までは社会貢献とか何とか、コストにこそなれあまりメリットがみえないんじゃないか、ということもわりとあってですね、企業の今までの全体的価値観としてはそういうことはなるべく避けたいというような、正直ベースのところあったと思うんですけど。ただそのことから戦略的とか事業活動、一体化とかですね、実はさまざまな国のCSRに対する捉え方の、どう捉えているかというさまざまな調査があるので、日本のCSRの捉え方として特徴的なのは、本業において貢献するんだ、うちの会社は。そういうふうな捉え方が、何と言うんですか、突出しているんですね。ですから、日本の企業の方は、本業において自分たちは社会貢献するんだという。その言い方はですね、いろいろな読み方があると思います。良い点から言うと、自分たちの仕事の専門性といったようなものがあって、それを生かした形で社会に貢献するというのもっとも効率がいいんだという考え方ですね。

もう一つは本業ということからはいっているわけですから、やはりただ単にお金を寄付するとかいうだけじゃなくて、商品サービスを世の中に出すっていうこと、そのことが貢献になっているっていう意味合い。それがやはり売れば売れるほど、それが社会貢献になっているんだ、という考え方もあるんだというふうに思います。この辺りはなかなか、CSRでもまだ商売っ気出すのかとこういう悪口を言う人もいますけども。そういうこと

ではなくて、先ほどもどなたかが言ってらっしゃったように、やはり私のスピーチは持続可能性ってことがキーワードだったんですけど、“続けていく”ということですね、やはり真剣に考えると、やはり先立つものがなければ、貢献すら出来なくなっちゃうということですね。

それからもう一つは、私たちなんかはよくそういうふうと言われるんですけど、お金儲けそのものが先生いけないと言うんですか。企業倫理やっていますと、そういうアキュゼーションが来る場合があるんですけど、そんなことを私たちは言うつもりはまったくないですね。儲け方には、ちょっと前に、どなたでしたっけ、村上ファンドの村上さん、「金儲けいけないんですか」ってこういうふう聞いてましたね。私がそれに答えるんだったら何て言うか。企業倫理の立場から「金儲けいけないんですなんてそんなことありませんよ、村上さん。どんどん儲けていただいてもいいんだけど、ルールっていうものがあって、それに対してきちんと沿った形で儲けてくださいよ」ってことと、「あなたがやっていることはやはり最終的に社会から受け入れられる、喜ばれる、これが大事なことです」かと、こういうふうに僕は言いたいですね。

その意味で今言った本業の関わりというのは、お金も儲けながらやる、これを持続的にやっていくことに繋げていくんだったら、それはまったく重要なことだし、ビジネスでなければ出来ないことだと思いますし、皆さんのまさに本業というのは、皆さんのスペシャリティであるから、そこの分野で貢献するというのは非常に重要なことだと思います。

誰か人から教えてもらうということにはいかないです。それぞれの会社の皆さんがその道のプロなんですから、その本業との関わりで、どうしたら社会に貢献できるのか、社会貢献の関係や問題についてですね、これはやはりその会社の方が考える以外にないのだと僕は思います。

どんな素晴らしいコンサルトの方を雇っても、うちの会社はどうやってCSRやったらいいんですか、一から手取り足取り教えてくれって言われたらですね、私だったらお断りします。何を言ってる、そういう態度そのものなから、良いCSRなんて出来ないの、ましてや本業との関わりで、一体化したCSRなんて出来ない。それはプロ中のプロである皆さんがお考えになる以外、ないのではないのでしょうか。それに対してお手伝いは出来るかも知れないけれど、手取り足取り一から教えてくれという話にはならないだろうと、私は思っているわけです。

●井出 ありがとうございます。それでは続きまして、ピーダーセンさん、お願いします。

●ピーダーセン はい、ここで理化学工業のチョークと黒板が欲しいところですが、白板を使ってよろしいですか。今の話を伺いながら、ちょっと、本業との一体化を考えたとき

に、整理が必要なんではないかなというような気が最近強くしています。我々はよくCSRゼロ線という線を引いて、ここはニュートラル評価、ここまではマイナスの要素をゼロにするまでやるんだよねと。

最近起きていることをよくよく考えると4つの箱に分類すると非常に分かりやすいのではないかなと、思っていますね。書くと時間がかかりますから言うようにしますが、下は法とかコンプライアンスですよ。一番下のこれは当たり前前に企業としてやるよと。その上に、私はこの箱を積極管理と呼んでいます、プロアクティブ・マネジメントですね。つまりISO14001とか、法以上のことを責任ある企業として当たり前のことのようにやる、これ積極管理です、アカウンタビリティを果たすために。この上にあるのはですね、ここソーシャル・エンゲージメント社会参画、ソーシャル・インベストメントとか。さきほどHPさんのところにも出ていたのですが、市民社会とどう関わるか、コミュニティとどう関わるか、どういうものところに寄付をするのか、ということです。

そして一番上にビジネス・イノベーション。事業革新、商品ライン、サービスラインの革新という。実は私はこれ全体をCSRと捉えると、私の話でしたのはですね、サステナティブ・バリュー・マネジメントはどちらかというと積極管理の上の部分からソーシャル・エンゲージメントとビジネス・イノベーションの部分です。我々は事業との一体化を考えると、なぜ難しくなってくるかという、法・コンプライアンスの部分や当たり前のような環境管理というものがこれもビジネスにしていくのかというふうになるわけです。そこは私はやらなくていいんです。コンプライアンスをビジネスにしようとするというのはもうゴチャ混ぜになるので、この辺の部分はいいです。当たり前の責任としてやるのは当然だと。でも積極管理は本当にイノベティブにやっていくこと、ソーシャル・エンゲージメント、ソーシャル・インベストメントを達成するところ、それから勇気を持ってビジネス・イノベーション、商品サービスラインのイノベーションをやるところまでは、ここは本業と一体化を考えて、うちのブランド価値をどうやって高められるのか、うちの新たな利益の源泉にどうできるのか、この領域でですね、英語で言うとビジネス・ケースというふうに言いますが、まさに新たな利益の源泉にするためにはどうしたらよいか。あるいはブランド価値、企業価値の向上にするためにどうしたらよいか。

ここでみなさんにお願いをしたいのは、ビジネス・ケースという、つまり利益の源泉に上のところはどうなるか、あるいは企業活動の向上にどうなるか。ビジネス・ケースなんかあるわけがないんです。今も梅津先生おっしゃったことなんですけど、ビジネス・ケースは作るんです。自社の市場の特性、自社のこれまでの強みこれから置かれるような状況を見て、ビジネス・ケースは組み立てていくんですね。そういうマインドであれば、ほとんどの業種ではビジネス・ケースを生み出して、事業との一体化は可能だというふうに考えます。

●井出 ありがとうございます。引き続きましてゲリエさんからお願いします。

●ゲリエ はい、まずCSRを企業戦略の一部として考える必要があると思います。また、環境やエネルギーのことだけでなく、社会のいろいろな問題やニーズに対して、企業が何ができるかを積極的に考えることが大切だと思います。たくさん日本の企業はまだCSRをコンプライアンスのためと考える傾向が少しあるので、政策について守りのアプローチを取りがちだと思います。

最近はたくさんヨーロッパの会社はCSRを自主的な社会貢献と考えているので、日本企業と比べてより積極的なアプローチをとっている気がします。日本企業がより積極的にCSRを考えて戦略としてのCSRを実行するためには、もっと今の社会の課題に関わって、ステークホルダーと強く結びついていくことが必要だと思います。課題によっては、その分野に詳しい、またはその分野で活動しているNGOやNPOとタイアップするのも良い方法かも知れません。また、考え方としてはCSR活動はお金がかかるということではなくて、長い目でみると利益や競争力に貢献できるということだと思えるべきです。

●井出 ありがとうございます。続きまして本田さん、企業の立場から、特にヒューレット・パカード社で展開、実践されている点をご説明下さい。

●本田 はい、今お話が出た側面と似ていますが、コンプライアンスというか法律遵守的な側面で、弊社はCSRという表現をしていなくて、それはもう当たり前ということです。実際事業とどういふふうに一体化するということですが、例えば、環境が一番分かりやすいんですが、我々IT企業ですので、法人のお客様にコンピュータをたくさん販売しています。大企業になりますと、データセンターという建物を持ちますが、ここにはコンピュータがぎっしり詰まっています。こういったデータセンターは実は、ものすごく電力を使います。コンピュータを動かすための電力以上に空調に電力がかかります。コンピュータは熱を発生しますので、それを冷やすために一生懸命巨大なエアコンをかけます。こういったものを解決するために家電と同じように、省エネのコンピュータを作る必要があります。それはまったく環境と事業とは相反しません。

それから自社の取り組みで面白いと思うのは、相反するかどうか分かりませんが、実は弊社はプリンタを世界中で売っていますが、自社内のオフィスのプリンタは個人で、いわゆるPCに接続することを禁止しています。いわゆるネットワークに繋がった共有のプリンタしか使わせません。センターからある意味強制的に、両面印刷に設定されています。そういうことをすると廃棄物が減るんですね。実際には商品も減りますが、廃棄物は全社で800トン年間削減できると。要はプリンタを減らしたんですね。自動車会社さんが社用車で使っている車を減らすようなものですね。そういったことをしてもお客様のニーズ

はそちらにあるというのが経営判断です。

同じようなことでいいますと、ITということでテレビ会議、我々はテレプレゼンスと呼んでいます。今非常に高速なネットワークが世界中に張り巡らされていますし、高性能なカメラやモニターがありますので、そういうものを組み合わせると、飛行機に乗らなくてもニューヨークと東京で臨場感あふれる会議が出来ます。これを使いまくると航空会社さんは困るんですけども、これは明らかにニーズとしてある、ということで、当然そういうものがビジネスとして成り立ってきます。弊社内でも数十カ所の拠点で入れていますが、出張が激減します。出張が激減してコストが下がるんですよね。同時にいわゆるCO₂を減らすことになるので貢献になると。ただし、一部の産業にはマイナスインパクトになってしまいます、ということはあるんですが、弊社の視点で見ればそれも全部プラスに回るということで。

企業としての経営判断として、今現在のビジネスにマイナスになるというケースはたくさんあります。だけれども、それを今自分たちがやらないと他人がやります、ということなんです。それはたぶん社会の要請なので、自分たちは恐いからやりたくない躊躇しているとコンペティターが先にやっけてしまいます。その後にそれをリカバーして、追いつけようとする余計に大変です。この辺の極めて合理的な判断をするということで、早く手を打てるということがあるのではないかなと思っています。

●井出 ありがとうございます。それでは大山さんから、特にお話の中では、今日の社会的課題まさに御社の事業活動の中に一体化されて経営されておられることを拝察いたしました。その辺りをさらにご説明いただければ。

●大山 はい、当社はすべての人に働く幸せを、なんとかそういう社会を実現できないかなと考え、経営しています。ありがたいことに彼らの理解力に合わせて、工程を考えて対応すれば、重度の人たちでも働けるのだということを実証できたと思っているものですから。ましてこういうことを海外の方からも言われました。「日本理化学で、字の読めない、数の出来ない人たちも戦力としてできるのは、日本は職人文化を持った企業だからですね。我々の国では、マニュアル文化だから、字が読めない人は雇用の対象になっていないのです」と。そういう意味で私は職人文化を活用すればもっともっと彼らも企業の戦力になるのだなと思いました。

そう思っていたところ、たまたまヨーロッパに海外視察に行きましたときに、ヨーロッパでは知的障がい者は雇用の対象になっていないにもかかわらず、ベルギーでは、あえて企業が雇用すると、ベルギー政府が最低賃金を企業に支払うという制度がありました。そして、それは少しでも役に立って企業が雇用を続けている間は、国が最低賃金を継続して支払うシステムということを知ったものですから、もし日本でそういうシステムが出来た

ら、まして職人文化を日本の中小企業が活用、運用すれば、もっともっと戦力にできる人
たちをより創造できるのではないのかと思いました。そしてまた、企業は少しでもその人
が役に立てば企業にとっても利益に繋がりますし、働く人の幸せにも繋がり、国も、障
がい者一人に福祉施設でケアすると毎年500万円かけていることに対し、最低賃金の15
0万円を出すだけで350万円の経費節減が出来ることになります。三方一両得ですよ
ね。こういうシステムさえできればすべての人が働ける幸せが得られます。そういう意味で私
は、まして知的障がい者が、「会長さん、僕は会社で働けるからいいけれど、僕の友達
は施設にずっといるの。どうして働けないの？」という気持ちを持って、彼らは日々
仕事をやっているのです。そういう意味でも事業活動と何とか一体化しながら、
すべての人が働ける社会実現という目標をもって頑張りたいと思っています。

●井出 ありがとうございます。一応CSRと事業活動との一体化という観点からお話を
いただきました。続きまして、地球環境問題への取組み、若干の紹介がありましたが、
世界の貧困問題という今日の世界的課題の観点から、梅津先生、ピーダーセンさん、
世界的に事業展開をされている本田さんからそれぞれお話聞えればと思います。

●梅津 あの3分間というのは非常に難しい話などと思うのですが、私たちのゼミでは
社会貢献の一環として発展途上国への援助ということもずいぶん研究しているのです
けど、今潮流としてですね、常識化しているのは政府が中心になってODAで援助する
ってことの限界はもう明らかになっているんですね。これは昔からよく言われていま
すように飢えてる人に魚をあげるということではなくて、魚の釣り方を教えてあげ
ることが大事ですよ、という言い方なんです。何故今BOPビジネスとかですね、
さまざまなCSRの変化系でGSRとかいろいろなことを言われているんですが、
それはビジネスの方たちが持っている、先ほどのこととも関係しますが、
お金を持続的に稼いで自立していくっていうそのスキルを教えるってことが
大事ですね。それからもっと言うと、魚をあげるのではなくて、もちろん絶対
的に飢えている人にはまず食糧をあげないとふらふらしちゃいますからそれは
だめなんです、魚の釣り方を教えてあげるだけでも不十分で、釣ってきた魚を
なんか加工して、ビジネスにまで持っていくところ、そこに持っていくという
のが重要だという認識になっています。

グラミン銀行だとかマイクロクレジットなどの研究もやるのですが、それほど
ですね、たいしたことはしていないんです。額面も小さいし、小さなことから
始めるんですが、要するに発展途上国の人たちに、ある種の経済観念、
お金をですね、マイクロクレジットなんかははっきり言って数百円貸して
あげるんです。そんなもんあげちゃったらいけないじゃないかって話
ですけど、あげるとだめなんですね。500円貸してあげるから、これであなた

ビジネスやって2年でも3年でもいいから利子払いながら返すんですよ、ということをする。そうすると借りた人は、責任を感じてどうやったらいいの、ということで、村の最貧国の、はっきり言っておばさんたちが行商してみたりいろんなことをしてみたりして返す。余った儲けは銀行に貯めておくもんですよとか、次僕らイントロデュースしようとしているのは、何かが起こったときのために保険っていうものがあるよ。マイクロインシュアランスなんてことも出てきてますし、そういうことを教えるということは非常に重要だということですよ。

もうひとつそれとちょっとだけからめると、発展途上国に行ってみると生活がシンプルです。すごいエコです。ある意味で言うと自然のサイクルの中にいます。先ほどの出張をやめちゃうみたいな話ですね、時々発展途上国の方と付き合うと、文明っていうのは何をやったんだろう。会社つくって、責任を与えて、きちんと説明しろ、文書に残せ、そうすると紙いっぱい使う。コピー機もいっぱい使う。下手するとメモリーをたくさん持って行って、そうするとそれをなくす、それまた問題になると。だからまたコンプライアンスなんかできて、がんがんがんがん教育やったりする。何やっているんだろうと思いますね。もっとハイテクいらないからエコってことはローテクというか、昔に戻るとかですね、不必要なことはしないということなのかも知れない。というようなことを私は発展途上国へ行くと勉強させてもらっています。

●井出 ありがとうございます。それではピーダーセンさん、企業は特に貧困問題に対して如何なる関わりを持つべきかという観点からいかがでしょう。

●ピーダーセン はい。お手元の資料に我々の会社の案内を入れさせていただいたんですが、その一番上に我々の企業を営んでいくビジョンですね。これかなり思いを込めて全員で作ったものですが、“生命力溢れる豊かな社会へ”と書いています。“生命力あふれる豊かな社会へ”これ同時に達成しなかったなら絵に描いた餅になってしまうんですね。

先ほど人口増加の話をしたのですが、今日1日で生まれる人たちが37万2000人前後だそうです。亡くなるのは15万6000人。結果人増が21万6000人。ほとんどが途上国での増加ですよ。その人たちはみんな豊かになりたいと。当然だと思うのです。もちろん豊かさの定義を我々が先進国が変えていかなければいけないんですが、ある程度水、電気、普通に食べられる、普通に安全に暮らせる豊かさは当然、世界中求めていくと。そこに企業としてどう関わるか、ということだと思うのです。ここはものすごいジレンマで我々も企業と一緒に仕事をさせていただくときに、簡単な解はないのですが、ジレンマはどこにあるかそこに最大のマーケットがあると。成長マーケットがあるならそこだと。

でも従来型の、はっきり言って従来型のやり方でやったらとんでもないことになるよ。

だから企業の中に本当にその覚悟は持っていますか。どんな業種だろうが、途上国に行ったときに、BOPビジネスといったときにサステナビリティなくしてはBOPビジネスはあり得ないですよ。単にボリュームゾーンをとりに行くことをみなさんぜひやめて欲しいです。あり得ないです。絶対にサステナビリティをより高めるために、その上で我々は途上国の豊かさを作ってという、まず、経営層としての覚悟、時代感覚、対局感というのなかったなら、ほんとうに人類は大変なことになると思います。しかしそれがあれば時代としてはそういう企業は評価される、すばらしい会社だといろんな評価の方法があります。その評価を狙うことも戦略的にできるから、そういう経営をしていこうじゃないかというのが我々の提案です。

●井出 ありがとうございます。それでは世界的にビジネスを展開しているヒューレット・パカード社の本田さんからHP社の経験、試みをご紹介します。

●本田 はい、そうですね。やはり弊社は先ほど来からお話しているようにIT企業ですので、ITと全然違うこと、例えば貧困対策などはやっていないですね。1年毎に変わっているわけではなく、10年単位で少しずつ変わっている部分がございますけれども、今一番力をいれているの、教育ですね。しかもその教育をITを使って発展させるというような側面が一つと、もう一つは若き起業家、ベンチャーではなくて弊社の言葉でいうとマイクロエンタープライズっていうんですけれども、社員が5人もいない、5人ぐらいがマックスですね。そういったところへの支援です。例えて言うと、発展途上の国々では大学は卒業したんですが、働き口がない。アイデアはあるけれどベンチャーのようなファンドもあまりない。そういったところで機器の提供ですとか、それからIT教育、そしていくばくかの支援を組み合わせ、事業を成長していただくと。教育の分野でいいますと、約1000の教育機関にいろいろ支援をしました。だいたい60億円くらい使っているそうです。

それからマイクロエンタープライズのほうは、生徒さんというと変ですけど、いわゆる対象者がだいたい50万人ぐらいいるそうです。これは実は少々商売っ気が見え隠れするんですが、過去10年くらいで一番投資したのはたぶんインド、中国ですね。実際には中国での事業は1984年くらいからやっていますが、そこでは中国版MBAをやったりですね、インドでは、我々Eインクルージョンというのですけれども、貧しい人たちを含めていわゆるITのリテラシーをもっと高める、そういったことをやっています。たぶんほかにも、やることあるのかも知れませんが、弊社は徹底して、教育への支援をずっとやっていますね。

逆にいうと他はやらない。多国籍の企業なので、各国々でいろんなことをやりたいですよ。日本でしたら日本に合った社会貢献をやりたいんですが、多少ローカルな予算では

出来ますけれども、本社がここしかやるな。逆にいうとですね、要は限りある予算を集中してそこに使うということ、やっているというのが特徴かも知れないですね。

●井出 ありがとうございます。それでは次のテーマに移りまして、皆さんのお話の中で今の時代は文明の転換期にあるという問題意識を強く感じました。グローバル化はその一現象でしょうが、そういう観点を踏まえて、日本は一体どういう貢献ができるだろうか。あるいは文化の違いを踏まえて観察をしたとき、何かポイントをご指摘いただきたいと思えます。梅津さんからお一人ずつ同じような時間で、ご発言をいただければ。

●梅津 いろいろ申しあげたいことがあるんで。数年前にですね、フランスのダノンという会社がエビアンもそうなんですけど、ボルヴィックっていうので、“1L for 10L”、これはコース・リレイテッド・マーケットというスキームなんですけど、それにうちのゼミごと関わって日本のお客様がボルヴィックを、これくらいの大きさ2本買っていただくと、その売上げの一部をダノンがユニセフに寄付をして、ユニセフが日本の場合、アフリカのマリ共和国というところに井戸を掘るといって、そういうスキームのコース・リレイテッド・マーケット、CSR関わったことがありました。そのときに非常に僕らは日本の消費者がどういう反応をするかというのを調べたんですけども、一昨年で4000何百万、去年で7000万くらいファンド・レージングできたんですけど、日本の消費者は今非常に変わってきていると思えます。

手軽に日頃飲んでいる水を、エビアンからボルヴィックにスイッチするだけで、西アフリカの泥水を飲んでいる子供たちに井戸を掘れるのだったら喜んでしまおう、っていう人が多くて。それまではっきり言ってボルヴィックは、ペリエだとかエビアンだとかクリスタルガイザーに比べるといつも後塵を拝していたのが、このキャンペーンをやったら一番になっちゃたんですね。我々もちょっとびっくりしたんですけど、ポテンシャルとして日本の消費者が、そういうことをしたがるっていう。これはこのところにきて非常に大きな日本のポテンシャルであるというふうに思います。

それからさまざまな、その意味で文化が違っているんだと、日本人はけちだとかいろいろ言われますけど、そうではないんだと。これは企業側のアプローチの仕方いかんによつてですね、非常に大きな貢献ができるということは、証明されたわけで。それ以外様々なコース・リレイテッド・マーケットのスキームが出てきていますから、ぜひ、皆さんの会社で本業をいかして、そういうアイデアを出していただいたら、非常に面白いことになるのではないかなと、いうふうに思っているわけです。

もう一つ環境との関係でいうと日本の企業さんでは当たり前の廃液だとか、空気の清浄化の技術だとか、まだまだ世界では当たり前でないということですね。これを世界に伝え

ていくということ、非常に重要だし、もっと言ってしまいますと、ひょっとすると高度経済成長期にいらした皆さまの年代なような方たちと同じような成長の喜びっていうのを、今若い世代は、日本国内だけみていたらたぶん、無理なんです。だけど例えばマリに行ってその社会が本当に発展したとかという喜びはもしかしたら皆先輩方が開発した技術を若い人たちに伝授することによって、もしかすると日本では、国内では成長しないかも知れないけど、若い世代の人たちにそういう喜びをですね、持つ機会を与えてあげることが重要なんじゃないかと。その意味では私たち、教育機関もそういう教育の仕方を考えていかなくちゃいけないというふうに考えています。

●井出 ありがとうございます。それでは続いてピーダーセンさんお願いします。

●ピーダーセン 本当に難しい質問で、私は日本の貢献から、これからのグローバル文明の転換における日本の貢献から。時々何で日本で仕事していますかと聞かれる。デンマークでもいいじゃないですかと聞かれるんですが、そこは昔から日本はグローバル文明がちゃんとサステナブル文明に転換していく役割があるはずだと、そういう思いのもとで日本で仕事をしております。

そこでちょっと3分以内でやりますが、文明の発展と衰退の理論は、アーノルド・トインビーという有名なイギリスの哲学、歴史家がありますが、彼は文明はチャレンジ、ある挑戦の直面したとき発展するか衰退するか決まると言っているんですが、必ず文明は挑戦に直面すると。私は今の枯渇性資源依存型のグローバル文明が三つのチャレンジに直面していると思います。一つは調達供給の挑戦です。梅津先生のスライドにも出ていますが、十分のものと調達供給できるか。二つめは排出循環のチャレンジです。出すものをどうやって浄化していくか循環していくのか。三つめは分配、あるいは公正な配分のチャレンジです。

この三つが今相まって、我々はこれをトインビーの言葉を使うとタイム・オブ・トラブル、困難の時期に遭遇しています。この三つのチャレンジに文明として答えられなかったら、文明崩壊になります。そこでもう一つだけトインビーの言葉を引用させてもらって、彼のすごく面白い言葉にクリエイティブ・マイノリティが表れると言っています。つまり創造的少数派ですよ。ある文明の中で新しい解、新しい思想、新しい方法論を生み出して実行に向かわせるクリエイティブ・マイノリティは必ず表れると言っているのですが、今問われているのは、例えば日本におけるリーディング・カンパニーの皆さまは、この三つのチャレンジに答えるクリエイティブ・マイノリティになれるかどうかですよ。

あるいは日本という国でもいいですよ。日本という国が今まで暴走した資本主義に対して、新しいクリエイティブ・マイノリティとして具体策を持ってこの三つのチャレンジが答えられるかどうか。これ格好いいじゃないですか。そういうことを日本としてやろうよ、

というふうにもっとなったらいいんじゃないか。経団連の申し訳ないけれどくだらない議論から脱皮して、日本こそが新しい資本主義、文明が直面しているチャレンジに答えていく国になるのだ、そういう経済活動をするんだと旗をふったらどれほどみんなのやる気になるか、そういうことをやりたい。

●井出 ありがとうございます。続いてゲリエさんどうぞ。

●ゲリエ はい、グローバル企業に対してはやはり生き残るには高い倫理観をもった経営を行ってグローバル社会から信頼を得なければならないと思います。また従業員や消費者や株主から社会への責任を果たす良い会社だと評価され、支援してもらうことがグローバルゼーションの中で生き残るためには大切だと思います。

日本の文化の特徴については、企業経営において日本企業の強みが沢山あります。例えば会社への忠実心、経営者と従業員の間に信頼や協力があること、相手への思いやりなどです。日欧産業協力センターは欧州委員会と経済産業省の支援をもらって、“ウルカヌス・プログラム”というプログラムをしています。このプログラムは日本人の優秀な3年生の学生たちをヨーロッパに1年間送ります。3年生ですから、就職活動の直前なんですけれども、彼らと面接をするときにこれから就職活動はどう思ってますか、という質問が必ず出ます。数年前からはほとんど100%は、「一番大事にしているのは、これから就職をするときに意味のある仕事、社会に貢献できる仕事をしないと何かモチベーションがない」と言っています。それはたぶんヨーロッパ人よりも高い率だと思います。その影響でこれからいい人材を雇うためにやはり日本の会社は早くCSRの政策を強化するのではないかと思います。それはひとつの日本の特徴のだと思います。以上です。

●井出 ありがとうございます。続いて本田さんいかがでしょうか。

●本田 ちょっと難しいテーマですが、私どもはある意味グローバル企業に勤めている社員の一人なんですけど、CSRという側面からはずれて考えるとですね、今、ものすごく個人個人がグローバル競争の状態になっておりまして、例えばインドは貧しかったのか、貧しいのか分からないですけど、日本と比べれば相対的にはまだ貧しい国ですが、日本であまり付加価値の低い仕事、例えば市場分析だとかマーケット・サーベイの集計などは、昔日本でやっていたんですけど、今はインド人がやってくれます。やってくれますではなくて、インド人に任せたほうが同じ品質のものができてしまいます。それからお客様対応のコールセンター、こういった窓口も中国から、すべてではないのですが、やっているものもございます。非常に流暢に日本語をしゃべれる中国の方がきちんと対応できるのですね。そういう意味では、いわゆる、弊社だけではないと思いますが、グローバルな企

業が各国に法人を持っているという考え方ではなくて、世界中がマーケット、お客さまで、そこにどこからサービスしても同じサービスが受けられれば一番コストが安くて品質があるところがいいというような時代に今なっています。

そういう中で、やはり日本人が貢献できるということを考えると、やはり日本は、東大の小宮山先生が課題先進国とおっしゃってますけれども、いわゆる新しいこと、品質だとか、新しい取り組みにチャレンジしていないと埋もれてしまうんですね。そんなだいそれたことと、社員一人一人でも言うのですけれども、あるNPOの方とお話したら、日本人はすごく謙遜されますけど、例えば、医療支援で海外へ行って、アフリカ行って、日本人の方がやると、ものすごく出来ると。なおかつ、現地の人と差別をあまりしないで貢献してくれるので、帰るときに泣いてせがまれるとか惜しまれると言われますね。ですからそういう面をわれわれは持っていかなければいけないのかなと思っております。やはり情報発信が出来ないとかなりきついなというのが、私の実感ですね。

●井出 ありがとうございます。大山会長の企業はヒューレット・パッカーのような大きな会社ではございませんが、しかし日本からの発信という点では、大変素晴らしい事業活動を実践されておられる。いかがでございましょうか。

●大山 はい、ありがとうございます。日本理化学がこれから目指すのは二つありまして。

一つは先ほど申しあげたベルギーの最低賃金を国が出すという制度。私はこれを“働く幸せの直行便の制度”と言っているのですが、こういう制度ができればいいのだけれどという話を、昨年10月20日に鳩山総理が日本理化学にきてくれまして、そういうときにこういうお話をしましたら、ありがたいことに国会の予算委員会の席で真剣に検討するというような発言をしておられましたので、何とかそういう制度が日本で確実にできるように、世論を私なりに喚起してがんばろうかなというのが一つです。

もう一つは、粉のチョーク屋ですから粉の出ないチョークが出来たら大変いいなと思い、それを作っておりましたら、おかげ様でさらに飛躍しまして、ガラスに書けるチョークが出来ました。小さな子が白い画用紙に書くのではなくて、外の景色見ながら各家庭にあるガラスで落書きが出来るのです。ありがたいことに九州の大学の先生で、3歳児学会の会長さんだった方が、五感を刺激する養育を3歳までにすると、感性を目覚めさせて、その感性とは美しいとかやさしいとかきれいとか、3歳までに育つ感性を育てるのに大変役に立つのですよというお話をいただきまして、感性が育てばその上に人格形成が出来るわけですからそういう面で役に立てるかなと思いました。まして私どもは知的障がい者の雇用で、その先生がおっしゃるのが、そういう養育をしたある施設で、障がい児といわれた子どもたちの15%が普通の幼稚園、学校に行けるようになったということでした。3歳までの養育が極めて大事だということをおっしゃっておりましたので、私どもそれが子育て

に役に立つ「キットパス」と称して、皆様方のお手元に黄色いパンフレットをお配りしていますが、ちょっとだけ試してみます。

これはぬらしたタオルですぐに消えます。そういうことで環境にもやさしくて子育てにやさしい「キットパス」を、恵比寿様は障害をもった神様なので、恵比寿様が日本理化学に応援してくれたのかなと思い、恵比寿様のご加護をいただいた「キットパス」ということで、この面でできれば世界に多少お役に立てるかなと思って、頑張ろうと思っています。以上です。

●井出 ありがとうございます。それでは若干時間がありますので、ここで会場の皆さんから何かご質問なり、コメントなりをいただきたいと思います。

発言に当たりましてお名前とご所属が可能であればご紹介ください。それからご質問の場合にはどなたに聞きたいということをおっしゃって下さい。それではフロアオープンにいたしますので、どなたでも結構でございます。

●Q1（大学関係者） 大変貴重なお話ありがとうございました。ひとつ本田先生にお伺いしたいんですけど、CSRと事業活動の一体化ということは、確かにすばらしいことなんですけども、先生のお話の中にどんなシステムでも新しいシステムを導入すると副作用でマイナス面がたくさん出てくるだろうと思うんですけど、そういう指摘もあったのですが、その副作用がでないような一体化というのがあり得るのかどうかという、そういうことを一つお聞きしたいということ。それから今日、ほとんどふれられなかったんですが、政府と企業の社会的役割の関係なんですね。私立川市に住んでおりまして、最近立川市と商工会議所がですね一体化しまして、環境問題取り組んでおります。東京都から7000万いただいた。そういう形で問題を処理しようとしているのですが、ただ補助金だけを出せばいいということではないと思うので、いかにあるべきかということについてできれば全員の方に聞きたいんですけど、梅津先生ひとつお願いします。

●本田 CSRと事業の軋轢というか、そういったものがあるかどうかということですが、たぶん、CSRであるなし関わらず、実は変化対応、変化を先取りして何か事業構造を変えようとする、軋轢が起きます。例えば、そうですね。コンピュータでいうと大型コンピュータを売っているときと、パソコンを売るときは当然収益性が変わってしまう。そういったものをどっち側にアクセル踏むのかという、要はブレーキを踏み続けるか、アクセルを踏むかという選択なんですね。そこでやはり早くそっちに乗っちゃったほうが、先行者利益が得られるというのは、たぶん体験的に覚えているのかなという感じがいたします。同じことがCSR的なところでもいえるかと思うのですが、実は人権とか労働とかと

いうところにもコストはかかるんですよ。たとえば弊社もいつか書かれたことがあります。中国のある工場で非常に過酷な労働を強いていると。実際には弊社ではなくて、弊社が委託している会社だったのですが、そういったところをやはり早く早くやっつけていかないとマイナスがどんどん大きくなってしまいます。ということで前向きに、英語で言えばプロアクティブというんですけど、とにかく先に先にということを、やるしかないということをは、何となく、体感的に染み付いているような気がします。お答えになっているかどうか分かりませんが、そういうような進めかたをしています。

●井出 ありがとうございます。では梅津先生。

●梅津 大変いいご質問なんですけど、手短かに答えるの難しいんですけど。今までですね、政府と企業、官と民とか、ものすごいクリアカットに分け過ぎてきたということがあってですね、これからは教育も含めてその辺りのことをさっきからの繰り返しになりますが、民間企業は利を求めて、官は正義を求めらるっておかしいですよ。もっと新たな公ということ、今の政権も言ってますけど、民間企業の人たちだって社会貢献とか社会のこと考えています。官僚の人たちだって自分の利益考えているんですよ。それは悪いってことは言えない。私文学部の出身なんだけど、人間ってみんな自分の利益を求めたいと思う部分と、社会に貢献したいと両方あるのが当たり前で、それをこううまく育てていくということをしていかなければいけないと思うのです。その意味でいうと先生は法学部でいらっしゃるからもしかしたら官とか正義のこととか、私商学部だから企業人育てているのかというとそんなことではなくて、大学でいえば学部の壁を超えてですね、もっと協働してサステナビリティ実現のために協力していく人をつくらなければいけない。これは先生が言っていたさっきのホモ・コーポラティブと私は言ってますが、協働人という理念でそういう人を育てていかなければいけないし、そのときには世界中のいろんな人たちと一緒に共同作業できる。これはたぶん大山会長おっしゃっていたように、ハンディキャップがあるというふうにいわれている人たちを含めてですね、一緒に協働作業できるっていうようなことはやはり考えていかなければいけない時代にきているんだろうと思うんですよ。その意味では今チャレンジなんですけど、政府の人たち、良い人材がいるんだけど、私企業を見張るのが監督するのが私たちの仕事ではなくて、やはり民間人たちと協調していくのが必要だし、民間人も企業人もマクシマムにうちの会社儲かるようなことだけ考えるだけでいいんだ、そういうことではなくて、場合によってはですね、環境を守るためにさっきの話ではないけど、うちの売上げはもうおっこつてもいい、こういうことをいうと企業の人たちはそんなこと出来るわけじゃないじゃないですか、というふうに言われますね。だけど、そこは発想をですね、根本的に変えていく必要があって、それをしていくのが大学の役割かも知れませんね。政府に入っても、企業に入っても、NGOに入っても協調できるような人

材を育てていくってということが私なんかのこれからの使命ではないと。ちょっと最後の発表のほうで言えなかったんですけど、今国連のグローバル・コンパクトおよびそのアカデミック判でですね、レポシブル・マネージメント・エデュケーション、これ7条くらいあってですね、責任ある経営者の教育というのをやっつけていこうということで、その取得資料を出させていただいたんですけど、今日はピーターゼンさんからいただいて、経営というよりホモ・コーペラントですね、協働人ですね、協働人の教育、育成をしていかなければいけないのかなというふうに思います。お答えになりましたか。

●井出 ありがとうございます。他にいかがでしょうか、どうぞ。

●Q2（金融関係） ピーターゼンさんに一つお尋ねしたかったんですけど。日本企業CSRというやはり横並びで“何とかの森”、“何とか会社の森”みたいのをつくれば、それでいいような発想が強いんですけども、それを超えていかなせるためにどういうことをなされれば日本企業は変わっていきけるとお考えになっていらっしゃるのか、あるいはどんなアドバイスをなさっていらっしゃるのかこの辺ご紹介いただければと思います。よろしく願います。

●ピーターゼン まあ、私はある意味ではドライに、こういうことを取組むことは差別化に繋がると。企業というのは競い相手は必ず市場にありますから。競い合いを捨てたら経済の発展はなくなりますから、その競い合いのなかで我々グリーンとかサステナブルということで際立つと。エッジをたてるということも、何と言うんですかね、変な隠匿みたいなものをその分野では捨てて良いと思うのですね。そういう発想にたつて、じゃうちが際立つためにはどうしたらよいかということですね。そこでビジネスケースを自らきちんと組み立てて、多いにそれで、ビジネス世界はこういうの悪いけれども、それが出来る企業は勝ち抜いていって、出来ない企業は市場から退場させられるという市場メカニズムによって起こると思うのですね。遠慮なくそういう自社ならではのケースを組み立てていくということももっともっと、やっつけていけばそこはやはりうちの特徴とは何か、必然的に出てきますから。そうすると違いのあるようなものがどんどん出てくるかなと思います。ですが一方ではやはり日本の強みはTQMのようなものをみんなが底上げすごしたから良かったんです。そういう良いところがすごくあるんです。例えば僕はSVM的なものがサステナブル・バリュー・マネジメントで日本企業は平均してやはり世界の先端をいっているということも重要だと思います。そこのみんなが底上げするという部分が悪いというふうでは決してありません。

●井出 他にございませんでしょうか。終了時間も迫っていますので、最後の方どうぞ。

●Q3 (マスコミ関係) 今日はどうもありがとうございました。新聞記者という仕事をするとですね、企業のCSRの担当の方に最終的に言われるのは、記事にして紹介してくれると言われるんです。良いことしているんだからそれでいいじゃないかって言うんですね、そうではないんだと。CSRって最終的に何か社会的な評価を得られないとやっているだけでは意味がないんですよ、と言うCSRの担当者の方が結構いるんですけど。どなたにお聞きすればよいか分からないんですが、CSRを評価するヒューレッド・パッカーさんさっき数字にいくらになったというのがでてびっくりしたんですけども、CSRを評価するときの社会的な一般的な基準みたいな、僕が記事書いてくれと言われてときに、いやいやこういう評価の仕方されればみんな受け入れますよみたいなのがあったら、どなたか教えて欲しいんですけど。

●本田 何てお答えしていいのか、一企業人として本音で言いますと、やはりやっていることは伝えて欲しいという煩惱は沢山あります。それは企業として認知していただきたいという欲求ですが、同様にお客さまとかステークホルダーの方々にどういうふうに伝えるかということ、伝えやすいかっていうのはコミュニケーションの上では重要ですね。最近弊社もやっと数字をゴール設定するようになって進捗度を提示するようになったんですが、それは非常に伝え易いです。じゃ弊社の規模でこのくらいというのは妥当なのか否かというのはなかなか分からないですね。本当はベンチマークされるのが一番企業にとっては良い場合と非常に辛い場合があると思います。ここはこれだけやっている、例えば売上げ高に対してこのくらいであるとかですね、社員数に対してどれくらいだとかいうのがある意味では本当に競い合うという側面言えば良い意味での向上になって行くのかなという気はいたします。私の感想これくらいなんですけど。

●梅津 やはりいいCSRのスキム、ビジネスケースっておっしゃってたんですけど、それは専門的な立場からみるとですねやはりストラクチャーしっかりしてて、それを支える組織というものがあって、また実現可能性みたいなものとかですね、その辺のところっていうのはビジネスの世界で培われた構想力とかそういうことがもろに生きてくるんですね。ですから失敗するCSRとかあまりやわなCSRっていつてお分かりになるかどうか分からないんですけどそういうものがあります。ですからマスコミの方もですね、ぜひそれを評価する識別眼みたいなものをぜひ養っていただいて、CSR専門の記者だと。この人から評価されたらいいと。なんでもかんでも記事にして褒めたたえてやってくれってじゃだめですね。ですから政治部の記者、経済部の記者と同じように将来はCSR専門の記者みたいなのが出てきて、こんなじゃだめですと、これもD評価だというようなこと、あるいはAだとかですね、そういうのを見れるところまで是非、取材を徹底的にやっていた

だきたいを思います。

●井出 ありがとうございます。それではそろそろ時間でございますので、諸先生方からお話と議論を伺って私なりの感想を2、3、述べさせていただきます、モデレーターとしての務めとさせていただきます。

市場経済を巡る現在の状況は非常に大きなパラダイムシフトの過程にあるということは何人かのスピーカーの方が言われていました。近代の市場経済システムは近代資本主義とともに始まります。アダム・スミスは、このシステムの下で、私益を追求すれば公益を最大限に実現すると考えたわけですが、現実の資本主義の展開は必ずしもそうならなかった。マックス・ウェーバーは、正直と儉約を進めれば神の恩寵に叶う「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」が近代資本主義をもたらしたと分析したが、現実の社会は必ずしもそういう楽観論だけでは通じなかった。ヨーロッパにはおいては、こうした経済哲学、経営倫理にCSRのルーツがありましたが、日本でも江戸期において「石田梅岩の石門心学」でありますとか、あるいは明治殖産興業に当たって渋沢栄一は“論語とそろばん”を唱え東洋の哲学とビジネスを結びつけました。今日、20世紀末から21世紀にかけて、社会主義経済が崩壊し、市場経済が勝利し、これが万能であるかのごとく思われたけれども、地球環境問題、グローバル経済下における世界の貧困・格差の問題、金融危機に発端する世界的経済危機を迎え、市場経済システムは、ここに新たなルールづくり、経済倫理、企業倫理の再構築が求められるに至った。それが梅津先生が提起されれば大きな社会の転換ではないかないかと考えます。

そういう中で、日本をみますと、1990年に経団連は企業行動憲章という10項目の行動憲章を作りました。これをみますとすばらしい内容であり、さらに加えて行動基準に関する解釈通牒まで丁寧に書かれている。こういう世界が実現できれば企業不祥事などは起こらないし、企業はあらゆる賞賛を受けるのではないかと思うんですが、しかしそれを実現する方法論が欠けている。あとは、企業の自主的な行動に委ねられていて、それ以上のアクションが出てこない。企業行動憲章は、なんらかの意味で、企業自身がそれをプレッジするとか、あるいは第三者がある種の評価をする具体化・実現のメカニズムが必要でありましょう。国連グローバル・コンパクトは、これが企業の隠れ蓑にならないメカニズムを導入しています。日本の経団連企業行動憲章もそうした発展・展開を図って欲しいものです。

さて、EUにつきましてはグリエさんからご説明いただきましたが、EU自身が、政策的にCSRの推進にコミットメントをしています。EUは、CSRはビジネス界が中心になってすすめることであると明言する一方、多数のステークホルダーが存在するこの問題についてマルチ・ステークホルダー・フォーラムという舞台を作り、CSRを新しい社会

の発展、新しい市場経済システムの一環として位置づけている。また、CSRは公共政策に置換わるものではないがその実施に貢献するものであるとして、両者の関係を位置づけている。その姿、実情は大変見事なものと同様でした。

それに比べて日本あるいはアメリカをみるとどうでしょう。アメリカの場合にはワシントン政府は、企業に対する必要な法的規制は行うが、CSR問題は市場の問題、ビジネス界の問題と割り切っているのではないのでしょうか。州によっては若干違うかも知れません。また、ウォール街はCSRに関する政府の関与に反発するでしょう。日本では、経済産業省その他の役所でCSRの勉強はしています。しかし、政府全体の統合されたテーマということになっているかということになっていない、というのが現状ではないのでしょうか。政党がマニフェストをつくるようになりましてけれど、政党のマニフェストのなかにもCSRの話という議論は出てこないですね。この話をしたら、その前に政治倫理をやって下さいという議論が先行してしまうかも知れない。政治倫理問題も重要ですが、経済倫理の議論は、21世紀の市場経済システムをどう構築するかに関わる問題ですから、大きなテーマとして国民的議論をしていく必要があります。

これに関する周辺環境として、わが国にいくつかの変化と進展が観察できます。例えば環境基本法にはたいへん立派な理念（環境の恩沢の享受と後世への継承、持続的発展社会と循環型社会の形成、国際的協力）が書かれています。それから最近改正された消費者基本法。これは1968年制定時は消費者保護基本法ということだったのですが、法改正によりまして企業の責任とともに消費者の役割、責任というものも明記をされるようになりました。それからNPO法（特定非営利活動促進法）。これは民法の特例法ですが、日本の民法は戦後の民法改正時にも公益は政府が管理・監督するという立場を変えてこなかった、大変遅れていた世界をNPO法が打ち破りました。要するに新しい公益をどう形成するかという中で、それを担う主体の法的受け皿が新たにできたことがNPO法の画期的位置づけであります。さらに公益通報者保護法という法制も整備されました。

CSR問題を考えるに当たって、こういう背景変化が生じておりますので、わが国におけるCSR問題の展開はこうした背景と関連づけて具体的成果が上がることを期待したいものです。

ヒューレット・パカード社のCSR理念、その社内展開について大変具体的なお説明をいただきました。ご説明に加え、HP社のホームページなどから、同社は企業理念、企業の社会的責任をどういうふうに会社の中で実現するかという仕組みを持っているかが外部から拝察できます。日本の企業も大いに学ぶべき点が多いことを観察させていただきました。

最後に大山会長の日本理化学工業。日本企業は、CSRの代表選手として世界にまだ発信はしていないという声が海外の研究者から聞かれますが、法政大学の坂本先生が書かれた『日本でいちばん大切にしたい会社』の冒頭に日本理化学工業が出てきます。日本理化

学工業は決して世界的大企業ではありませんが、企業の社会的責任を事業内に具現化した事業活動を大山さんの生の声で感動をもって伺うことができました。こうした事例をより多くの方が共有をしていくような経済社会ができればと考える次第であります。

本日のシンポジウムをひとつの契機としまして、ご参加の皆さま方におかれましては様々な交流をとっていただきまして、日本のCSRあるいは世界のCSRにいささかなりとも進展があることを願っております。

ご講演、ご議論に参加いただきました先生方、ご質問をいただきました皆さま、熱心にご参加いただきました会場の皆さまありがとうございました。

シンポジウムのパネルディスカッション部分はここで閉じさせていただきます。

(了)

聴講者アンケート

シンポジウムの聴講者に『あなたが考える“CSR”の要素で、特に何が重要だと思いますか』というアンケートに対して、回答いただいた内容を事務局で取りまとめました。
(順不同)

- ・ 平和、貧困への取り組み
- ・ 持続的共生
- ・ ダイバーシティ
- ・ 企業のトップに対する啓発
- ・ 経団連等の連携
- ・ サステナビリティ
- ・ 労働慣行
- ・ CSR と事業の融合、経営層の CSR を競争力としていく事に対する理解/コミットメント
- ・ 社会への価値提供の手法と sustainability
- ・ 社会（ステークホルダー）とのコミュニケーションを通して、事業・経営に当たること
- ・ 良き組織風土
- ・ 日本では法令により外圧推進が効果的かも・・・
- ・ 企業の top、経団連の倫理観に頼っているのは、大きな動きに変わり難い
- ・ Top に Proactive になってもらうための「場」はもっと作られないものかと思います。
- ・ 事業との統合と継続性
- ・ 経営者のリーダーシップも必要と考えます
- ・ CSR に対する社会的認識の向上
- ・ 環境問題への対応
- ・ 事業を通じた CSR（本業での CSR、例：BOP 等＋社会貢献）
- ・ 雇用のダイバーシティー
- ・ 生物多様性の保存（バイオダイバーシティー）
- ・ 情報セキュリティ
- ・ 環境対応
- ・ 経営倫理&コンプライアンス
- ・ ビジネスとの融合
- ・ 経営層だけでなく一般職他、全般的な意識喚起が必要
- ・ 生物多様性への対応
- ・ CSR 経営へのスピードと拡大

- ・人権問題
- ・持続性は同感
- ・将来の姿を想像して、今何をすべきかを考えること、続けていけること
- ・基本的には新しい課題を克服することだと思いますが、その際に個としての企業ではなく、社会との協働をしていくことだと思います。その方法論を体系的につくっていくことが実際の取り組みかと認識しております。
- ・自ら考え続けること
- ・官と民／NPO・NGO との協働
- ・人権、雇用
- ・独自性
- ・ビジネスとの結びつき
- ・社会の課題への積極的にかかわりあい、本業でどう解決に貢献するか（実態および報告ともきっちりしていく必要）
- ・環境と人間への配慮
- ・コンプライアンスとか規制的要素としての CSR の色彩が強まることが懸念される
- ・環境
- ・「持続的発展」と「共生社会」をキーに具体的展開していくこと
- ・持続的可能性に point を置いた企業理念をすべての企業が持つこと
- ・利益と思いやりの両立
- ・社員の全員参加にできるだけ持っていくこと
- ・ベースとしての human right（人権）
- ・本業における CSR – 個々のビジネスの中での CSR の実行の社会認知、社会貢献＝CSR ではないことの理解
- ・挑戦（アイデアと持続性）
- ・環境問題
- ・実行
- ・人口増と環境の調和
- ・雇用の確保と継続（「持続可能な雇用」に資する誠実な企業活動、高い経営倫理観があれば雇用を確保するはず）
- ・やはりキーワードは sustainability だと思います。
- ・CSR が情報開示され評価されるシステム
- ・CSR のメリットが見える化が必要
- ・社会問題をいかにビジネスと統合させて社会と企業の両方に共通の価値を見出すことができるかが重要な視点だと思われる
- ・生物多様性保護

- ・会社の理念に唱えていて、社員が十分理解し行動できていること、ビジネスの要素にきちんと組み込まれていること
- ・今日の話ですとやはりサステナビリティ
- ・社会課題の解決に貢献できること
- ・社員の日々の行動そのものが“CSR”だと常に意識する事が大事
- ・新しい成長の源泉
- ・homo cooperative という概念に関心を持ちました
- ・環境（自然環境と人間環境）の2つの側面の環境が重要だと思います
- ・環境や社会課題を意識した事業の行い方、プロセス
- ・本業に則した社会貢献活動
- ・本業とのリンク／従業員への浸透、就業規則の中に経営理念や行動指針を盛り込めないか
- ・サステナビリティをしっかりと自社流の活動に消化して溶けこませることが必要、加えてトップコミットメント（本当の）と戦略（何をしないか決める）
- ・持続可能な企業経営、環境
- ・CSRの普及方法（社内の中で）
- ・チャレンジと創造的少数派というキーワードにインパクトがありました
- ・やはり「sustainability」でしょうか → 社員や社会の人達ひとりひとりの参加が重要だと考えます
- ・評価システムのようなものが必要かと思いました
- ・意識改革と欧と亜の融合だと思います（哲学+management）
- ・まず政治の世界が“CSR”にならなければならない、あれを見ている子供に何を言っても“CSR”は浸透しないだろう、しいて言うならば、あんな人にはならないように、としか言えない日本の政治が情けない。その上で 2050年、どういう社会を目指すのか、というビジョンを日本国民が合意形成しなければならないのではないのか。企業はその為、いかに貢献できるのか!! 企業の果たす役割も重要。
- ・貢献とは何か？企業 TOP+Middle up での Policy を作ること
- ・人を大切にする→人類・社会に拡大すること
- ・講演の中にも何度か述べられた通り企業（NPO）（NGO）、官庁が連携して活動体制を作りあげていくこと。
- ・社会の要請をいかに正確に読みとって日々の活動に生かせるか

以上

平成21年度
新しい市場経済における企業の社会的役割
CSR戦略としての環境とソーシャルビジネス
研究委員会 報告書

2010年3月25日 初版第1印刷

発行者 南 直哉

発行所 東京都中央区日本橋箱崎町41番12号日本橋第二ビル6階

財団法人 地球産業文化研究所

TEL (03) 3663-2500

FAX (03) 3663-2301

本報告書の内容を許可なく転載することを禁ずる。

ISBN978-4-902258-22-6