



# スタートアップのCSR

～既存企業との比較から得られる社会課題解決へのヒント～

倉持 一 監修



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1  
六本木グランドタワー 34 階  
[www.tkfd.or.jp](http://www.tkfd.or.jp)



非売品

# スタートアップのCSR

～既存企業との比較から得られる社会課題解決へのヒント～

倉持 一 監修



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

## 刊行によせて

2023年度の白書では「働き方の改革」をテーマに提言を行いました。少子高齢化や雇用のグローバル化などにより働き方の多様化がますます進む中、従業員を「コスト」ではなく「投資の対象」として捉え、持続的な企業価値向上を目指す「人的資本経営」と呼ばれる経営の在り方が注目されています。

こうした状況を受け、2014年の刊行から数えて11冊目となる『CSR白書2024』では、東京財団政策研究所CSR研究プロジェクトのワーキンググループメンバーで実践女子大学准教授の倉持一氏の監修のもと「CSRと人的資本経営」を重点テーマとして企業調査アンケートを行い、「人的資本経営」に関する各社の取り組み状況や課題を探りました。また、専門家の皆さまには「人的資本経営とCSRの推進」「人的資本経営と企業価値」「人的資本の可視化・定量化」などそれぞれの視点から論考をご執筆いただいたほか、従業員を自社の「重要な資本」と捉え、従業員の活用や育成などを通じて企業価値を向上させる取り組みを実施している企業へのインタビューも行いました。

さらに、本年度は企業調査アンケートの対象をスタートアップにも広げ、白書別冊（本書）にて従来の調査対象とスタートアップのアンケート結果の比較分析を行いました。また本書では、自由な発想や柔軟性を強みにCSRと人的資本経営を進めるスタートアップの事例紹介も行っております。企業が持続可能な成長と社会的責任を両立していくために必要な方策を、スタートアップという切り口からも考察しておりますので、『CSR白書2024』とあわせてお読みいただければ幸いです。今回の白書および別冊が、「働きやすさ」や「働きがい」を高めるような改革を促進し、各社の企業価値の向上とCSRの推進につながることで、より良い社会の実現に貢献できることを願っております。

『CSR白書2024』および『別冊』の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力いただきました。弊研究所のCSR企業調査にご回答いただきました202社の既存企業の皆さま、そして今回の調査において新たにご協力くださった103社のスタートアップの皆さまには、ご多用中にもかかわらずお力添えいただいたことに改めて感謝申し上げます。また、本プロジェクトの趣旨にご賛同いただき「人的資本経営」をめぐる取り組みについて貴重なお話をお聞かせくださいました企業のご担当者の皆さま、また最新の動向を踏まえた論考をご寄稿いただきました有識者、実務家の方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2025年1月

公益財団法人東京財団政策研究所理事長  
門野 泉

# 目 次

---

刊行によせて .....	001
略語表 .....	004
序論 .....	008

## 第1部 企業調査分析

「CSR 企業調査」分析（スタートアップ） .....	016
-----------------------------	-----

## 第2部 企業事例

クラスター株式会社 スタートアップの柔軟性を強みに CSR と人的資本経営を進める .....	078
----------------------------------------------------	-----

総括 .....	086
----------	-----

執筆者・監修者略歴 .....	090
-----------------	-----

※第11回「CSR 企業調査」質問票は東京財団政策研究所ウェブサイト (<https://www.tkfd.or.jp/>) で公開しております。閲覧をご希望の方は、「CSR 研究」の中の「白書／別冊」ページよりご覧ください。

# 略語表

BSI	: The British Standards Institution 英国規格協会
CEO	: Chief Executive Officer 最高経営責任者
CSR	: Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任
CSRD	: Corporate Sustainability Reporting Directive 企業サステナビリティ報告指令
CSV	: Creating Shared Value 共有価値の創造／共通価値の創造
DX	: Digital Transformation デジタル・トランスフォーメーション
eHRM	: e-Human Resource Management 電子人事管理
ESG	: Environmental, Social and Governance 環境・社会・ガバナンス
ESRS	: European Sustainability Reporting Standards 欧州サステナビリティ報告基準
EU	: European Union 欧州連合
HC	: Human Capital 人的資本
HR	: Human Resource 人的資源
HRM	: Human Resource Management 人的資源管理
ICT	: Information and Communication Technology 情報通信技術
IPO	: Initial Public Offering 新規株式公開
IR	: Investor Relations インベスター・リレーションズ
JIN	: Japan Innovation Network ジャパン・イノベーション・ネットワーク
KPI	: Key Performance Indicator 重要業績評価指標

M & A	: Mergers and Acquisitions 合併・買収
NGO	: Non-Governmental Organization 非政府組織
NPO	: Non-Profit Organization 非営利組織
PBR	: Price Book-value Ratio 株価純資産倍率
PRI	: Principles for Responsible Investment 責任投資原則
ROE	: Return On Equity 自己資本利益率
ROI	: Return On Investment 投資利益率
ROIC	: Return On Invested Capital 投下資本利益率
SDGs	: The Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標
SEC	: U. S. Securities and Exchange Commission 米国証券取引委員会
TCFD	: Task force on Climate-related Financial Disclosures 気候関連財務情報開示タスクフォース
VR	: Virtual Reality 仮想現実

## 公益財団法人 東京財団政策研究所について

世界潮流の大きな転換期にあって、独立の政策シンクタンクとして、国民、市民、生活者の実態に寄り添い、しかし国と世界の将来を見通して、個人の自由と尊厳に基づいた公共圏を確立していくための合理的かつ現実的な政策を、できるかぎりのエビデンスに基づいて提言する。また、広い視野を持って社会に貢献する人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、日本ならびに世界の発展に寄与する若い世代の成長に資するプログラムを国内外で展開している。

## CSR 研究プロジェクトについて

グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大し、民間部門も環境、貧困、人権などの社会問題に対して無関心ではいられない時代となった。また、大規模災害対応やコミュニティー特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけではなく、企業も社会の構成員として責任を持って課題と向き合うことが求められるようになってきている。東京財団政策研究所では、企業の強みを活かした社会課題の解決が加速するような CSR 活動を日本社会で醸成していくことを目指し、下記の有識者らによる委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。2013 年度から企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」（アンケート）を行い、2014 年度から『CSR 白書』を刊行している。

### 東京財団政策研究所 CSR 委員会委員（50 音順）

有馬 利男	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事、元富士ゼロックス（現富士フイルム ビジネスイノベーション）代表取締役社長
岩井 克人（座長代理）	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、神奈川大学特別招聘教授、東京大学名誉教授、日本学士院会員
川口 順子	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、武蔵野大学国際総合研究所名誉顧問、元環境大臣、元外務大臣、元内閣総理大臣補佐官、元参議院議員
小宮山 宏（座長）	三菱総合研究所理事長、プラチナ構想ネットワーク会長、東京大学第 28 代総長
中林 美恵子	公益財団法人東京財団政策研究所常務理事（政策研究部担当）、早稲田大学教授

# 序 論

# スタートアップと CSR

## ——CSR の担い手としてのスタートアップ

倉持 一

### 1. イントロダクション

近年、企業の社会的責任（CSR）が注目される中、スタートアップの役割がますます重要視されている。スタートアップは、迅速な成長とイノベーション能力を持ち、既存の大企業とは異なる視点で CSR に取り組むことが期待される。本稿では、『CSR 白書 2024 別冊』の序論として、スタートアップと CSR に関する先行研究を踏まえつつ、社会課題解決の担い手としてのスタートアップの可能性と課題について考えていきたい。これにより、後に続くスタートアップを分析対象としたアンケート調査の結果や事例紹介（インタビュー調査）の理解の助けとしたい。

### 2. スタートアップにとっての CSR の重要性

スタートアップにとって、CSR は長期的な成功と持続可能な成長のために不可欠な要素である。Malpani and Ghosh（2022）は、インドのスタートアップにおける CSR 活動が企業の持続可能性と成功に与える影響を実証的に研究し、CSR が内部および外部のイニシアチブを通じてスタートアップの持続可能性にプラスの影響を与えることを明らかにしているが、結論として、スタートアップが CSR 活動を通じて得られる競争優位性やステークホルダーの満足度向上などの利益を明確に示している。特に、スタートアップが CSR 活動を実践することで、社会的信頼を築き、企業のイメージを向上させることができる点を強調している。

また、CSR は、スタートアップのブランド価値を向上させるだけでなく、社会的信頼を築くためにも重要である。Middlemiss（2003）は、CSR 活動が企業のブランド強化にどのように貢献するかを示している。この研究は、CSR 活動が企業の差別化要因として機能し、長期的なブランド価値の向上に寄与することを明確に

している。特に、CSR 活動が企業の社会的なイメージを強化する点に着目し、CSR 活動を通じて社会的責任を果たすことが企業の持続可能な成長にどのように貢献するかを具体的に述べている。さらに、Malpani and Ghosh（2020）は、CSR 活動は企業の競争優位性を高め、ステークホルダーの満足度を向上させるための重要な戦略であると主張している。この研究は、スタートアップが CSR 活動を通じて得られる具体的な利益を詳細に説明し、企業の持続可能な成長と社会的責任の両立を実現するための方策を示している。

### 3. スタートアップの CSR の実践と課題

スタートアップが CSR を実践する際には、いくつかの課題が存在する。Santos（2011）は、ポルトガルの中小企業における CSR 活動の実践について調査し、こうした活動が企業の日常的なマネジメントにどのように組み込まれているかを明らかにしている。この研究は、中小企業が CSR 活動を実施する際に直面する具体的な障壁や課題を詳細に説明しており、特に中小企業であるがゆえの「リソースの制約」や、CSR 活動における「効果的なコミュニケーションの必要性」について言及している。確かに、CSR 活動を効果的に実践するためには、企業全体のコミットメントとリソースの投入が必要であるが、スタートアップは資金や人材が限られていることが多い。そのため、CSR 活動の優先順位を適切に設定し、効率よくリソースを配分することが求められる。コミットメントに関して、Chen and Hung-Baesecke（2014）は、企業のリーダーが、従業員に対して自社の CSR 活動に参加することを促す行為自体が、従業員の参加意欲を高めることを示している。この研究は、リーダーシップが CSR 活動の成功において果たす重要な役割を強調しており、リーダーの行動が従業員の参加モチベーションとコミットメントにどのように影響するかを具体的に示したものである。すなわち、スタートアップの CSR では、限られたリソースの効果的な投入のためにも、リーダーの CSR に対するコミットメントが欠かせない。

先行研究を踏まえれば、CSR 活動は、スタートアップの長期的な成功と持続可能な成長に寄与することが期待されるが、その効果を測定し、定期的に見直すことが重要である。Bolívar *et al.*（2015）は、国有企業のマネージャーが CSR 活動にどのように関与しているかを調査し、活動の効果的な実施には、効果測定と活動見直しに対するマネージャーの理解とコミットメントが必要であると述べている。この研究は、マネージャーのプロフィールなどが CSR 活動の実施にどのように影響するかを分析しており、効果的な CSR 活動の実現には、組織全体のサポートが不可



欠であることを示している。

以上の点から、スタートアップがCSRを適切に実践し、そして長期的な成功と持続可能な成長を獲得するためには、限られたリソースの効果的な投入やコミュニケーションの効果測定、および適宜適切な活動の見直しなどが重要である。そのためにも、リーダーやマネージャーを含めた組織全体でのCSRへのコミットメントとサポートが必要となる。

## 4. スタートアップのCSRの取り組みの方向性

スタートアップが具体的に取り組むべきCSR活動には、環境保護、社会貢献、従業員の福利厚生などがある。これらの活動は、スタートアップの規模や業種に応じて異なるが、共通して重要なのは、当該スタートアップのコアビジネスと連携させることである。CSR活動はスタートアップのビジョンやミッションと一致し、かつ、成長戦略と整合性を持つ必要がある（Jóhannsdóttir and Ólafsson 2015）。この点は、既存の一般的な企業と何ら変わることはない。

また、社会貢献活動としては、地域社会への寄付やボランティア活動、教育支援などが挙げられる。Pérez と Bosque（2012）は、金融機関のCSRがスタートアップのアイデンティティ形成に与える影響を調査し、CSR活動がスタートアップのブランド価値と社会的信頼を高める役割を果たすことを示している。本業を通じたCSR活動に加え、社会貢献の色合いの強い活動を並行して実践することで、スタートアップの競争優位性が向上していくことになる。

## 5. CSRの未来とスタートアップの役割

スタートアップが今後もCSR活動を通じて社会課題に取り組み続けるためには、いくつかのポイントが重要となる。まず、CSR活動を自社の戦略の一部として位置づけ、経営陣と従業員が一丸となって取り組むことが求められる。次に、先ほど指摘したように、CSR活動の効果を測定し、定期的に見直すことで、活動の改善と持続可能性を確保することが必要である（Bolívar *et al.* 2015）。これは組織の機動力に優れたスタートアップにとって、殊更重要なポイントである。

さらに、政府や関連機関の支援を受けながら、スタートアップがCSR活動を展開するためにも、政策的な支援も重要である。これにより、スタートアップはより効果的にCSR活動を実施し、幅広い社会的責任を果たすことができる。特に、日本のように人口減少と少子高齢化が進む経済環境において、スタートアップの

CSR活動は地域社会の活性化や若者の雇用創出に大きく貢献する可能性がある。スタートアップは、新しいビジネスモデルを通じて、地方創生や高齢者支援など、地域社会の具体的な課題に対応することができる。

最後に、スタートアップはCSR活動を通じて得られる社会的信頼と企業価値の向上を目指し、持続可能な成長を実現するためのモデルケースとして他の企業に示範する役割を果たすことが期待される（Shen and Benson 2016）という点も指摘しておきたい。

## 6. 日本におけるスタートアップ支援の現状

日本におけるスタートアップ支援は経済成長の重要な要素とされ、政府や地方自治体、民間セクターが多様な取り組みを行っている。例えば、日本政府は、①人材・ネットワークの構築、②資金供給の強化と出口戦略の多様化、③オープンイノベーションの推進、の3本柱を一体として強力に推進し、着実に実行すべく、「スタートアップ育成ポータルサイト」を立ち上げ、政府や地方自治体、民間セクターのスタートアップ支援を紹介している。

こうした政府の積極的な姿勢を受け、民間団体もスタートアップ支援の一環として主要なプログラムを実施しているが、その中でも、スタートアップ・エコシステム推進プログラムとジャパン・イノベーション・ネットワーク（JIN）が注目される。

スタートアップ・エコシステム推進プログラムは地域の産学官連携を強化し、技術支援やビジネスネットワーキングの機会を提供し、JINは国内外の投資家や企業とスタートアップを結び付け、資金調達や市場開拓の支援を目的としている。この他にも様々なスタートアップ支援が日本でも展開されているが、総じて、日本におけるスタートアップ支援は、政府の積極的な政策とプログラムによって推進されている面が強く、今後は、民間団体が主体となった資金調達や市場開拓、法規制対応の分野などにおける幅広い支援や強化が求められる。こうした分野への注力が、今後、CSR活動としてより注目されてくるだろう。

## 7. まとめ

スタートアップは、CSR活動を通じて、社会課題解決に向け、大きな役割を果たすことができる。先程述べたように、特に人口の減少と少子高齢化が進む日本において、スタートアップのCSRが果たす役割は非常に重要である。CSRは企業の



長期的な成功と持続可能な成長に不可欠であるが、スタートアップは自己の有する柔軟性と迅速な対応能力を活かして、これまでとは異なる視点や切り口で社会課題解決に取り組むことができる。本稿で紹介した先行研究や事例でも示されたように、現在では、スタートアップが効果的な CSR 活動を展開し、社会的責任を果たすことが期待されている。本別冊は、こうした背景をもとに、東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトとして初めてスタートアップを対象としたアンケート調査やインタビュー調査を実施し、その成果を取りまとめている。

本別冊を手がかりに、今後より一層、スタートアップの CSR が充実し、社会課題の解決に近づくことが望まれる。本別冊で示されている研究成果は、スタートアップ以外の一般的な企業にとっても、CSR の充実に向けた大いなる示唆になるのではないかな。

#### 【参考文献】

- Bolívar, M. P. R., R. Garde Sánchez, and A. M. López Hernández (2015), “Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises,” *Journal of Environmental Planning and Management* 58-5, pp.777-801
- Chen, Y. R. R. and C. J. F. Hung-Baesecke (2014), “Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR) : Leader Behavior and Employee CSR Participation,” *Communication Research Reports* 31-2, pp.210-220
- Jóhannsdóttir, L. and S. Ólafsson (2015), “The Role of Employees in Implementing CSR Strategies,” *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, Springer, pp.383-409
- Malpani, R. and A. Ghosh (2020), “Can a Startup Be Sustainable and Socially Responsible? A Glimpse of Activities for Sustainability,” Social Science Research Network  
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3658066> (2024 年 9 月 10 日)
- Malpani, R. and A. Ghosh (2022), “Corporate Social Responsibility Practices : A Strategy for Indian Startups to Sustain,” *Business Perspectives and Research* 11-2, pp.246-268
- Middlemiss, N. (2003), “Authentic not cosmetic : CSR as brand enhancement,” *Journal of Brand Management* 10-4, pp.353-361
- Pérez, A. and I. Rodríguez del Bosque (2012), “The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers,” *Journal of Business Ethics*

108-2, pp.145-166

Santos, M. (2011), “CSR in SMEs : strategies, practices, motivations and obstacles,” *Social Responsibility Journal* 7, pp.490-508

Shen, J. and J. Benson (2016), “When CSR Is a Social Norm : How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior,” *Journal of Management* 42-6, pp.1723-1746

第 1 部

企業調査分析

# 「CSR 企業調査」分析（スタートアップ）

## 1. 東京財団政策研究所 CSR 企業調査について

### （1）本調査の概要と「スタートアップ」の定義

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトでは、2013 年より毎年、日本に拠点を持つ企業を対象としたアンケート調査からなる、CSR 企業調査を実施してきた。第 11 回にあたる 2024 年度は、日本における CSR 活動の実情を多角的な視座から浮き彫りにするため、従来通りの母集団に加えて 2,500 社のスタートアップもアンケートの対象とした。成長速度や組織の人的・経済的規模、そして企業内の文化や主要な業種などに関して、一般に「スタートアップ」と呼ばれる企業とそれ以外の企業との間には大きな隔りがある。では、こうした隔りとは社会貢献活動の在り方にどのような影響を与えているのか。そして CSR 活動という視座から見たとき、スタートアップの強みや課題はどこに見いだされ、どのような支援が必要とされているのか。内閣官房は 2022 年 11 月にいわゆる「スタートアップ育成 5 か年計画」を公表し、また経済産業省は 2024 年 9 月に「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」と題した資料を公開したが<sup>1</sup>、こうした関心の高まりを受けて着手される施策には、質的・量的な調査を踏まえた確実な土台が必要である。本調査はとりわけ CSR 活動という観点からスタートアップと既存企業の取り組みの在り方を比較・対照し、今後のさまざまな施策の一助となることを目指している。

ところでスタートアップを調査の対象とするからには、「スタートアップ」の定義が必要であるように思われるかもしれない。しかし実際のところ、この定義を行うことは容易ではない。例えば先に言及した経済産業省の資料には、スタートアップに関する次のような定義が掲げられている。

1 経済産業省ウェブサイト、「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」  
[https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryou\\_2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryou_2024.pdf)（最終閲覧日：2024 年 9 月 15 日）

1. 新しい企業であって、
2. 新しい技術やビジネスモデル（イノベーション）を有し、
3. 急成長を目指す企業

しかし、これを「定義」だと見なすことは難しい。一体どのような企業や技術であれば「新しい」のか、また「急成長」とはどのような成長のことなのか。おそらくこうした問いへ明確に回答することは不可能だろう。ここにはスタートアップを定義することの本質的な難しさが現れている。つまり、必要十分条件や内包<sup>2</sup>によってこの語を定義することはできないのである<sup>3</sup>。

それでは、「スタートアップ」という語はいかにして定義されるべきなのか。本別冊では、必要十分条件や内包による定義ではなく、外延<sup>4</sup>による定義、言い換えれば慣習に基づく定義を採用する。ここでは定義付けの仕方を巡る詳細な議論には立ち入らないが、要するに、慣例的にスタートアップと呼ばれるようになった企業の集合をスタートアップと呼ぶということである<sup>5</sup>。より具体的にいえば、本調査では、「未上場・未売却で、新たな価値の創造を通じて企業規模を拡大することを目指す企業」という条件を 1 つの指針としつつ、内閣官房の資料などで広く参照されている「STARTUP DB」というデータベースを活用することで企業の選定を行っている<sup>6</sup>。その際、IPO（新規株式公開）や M & A（合併・買収）された企業、そして子会社については前述の方針に反するため調査対象から除外した。またその上で、事業に着手したばかりの企業を調査の対象から外すため、直近想定時価総額上位 2,500 社（2024 年 2 月時点）を選出した。

2 ある概念が有する共通の性質のこと。

3 なお、こうした困難に直面しているのは経済産業省によるこの資料だけではない。例えば、同じく経済産業省が推進するスタートアップ育成支援プログラム「J-Startup」のホームページにはスタートアップに関する定義が掲載されていないようである（cf. J-Startup「About」J-Startup ホームページ、<https://www.j-startup.go.jp/about/>、最終閲覧日：2024 年 9 月 14 日）。また、内閣府の下にある「イノベーション・エコシステム専門調査会」は、スタートアップを定義して「起業家精神に富み、新商品・新サービスの開発といった創造的な事業活動に取り組む企業。ベンチャー企業と同義」と述べているが、何をもって「起業家精神」や「創造的な事業活動」と呼ぶのかということは決して明確ではない（イノベーション・エコシステム専門調査会（2022）「世界に伍するスタートアップ・エコシステムの形成について」、2 ページ脚注、[https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/innovation\\_ecosystem/about\\_ecosystem.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/innovation_ecosystem/about_ecosystem.pdf)、最終閲覧日：2024 年 9 月 14 日）。ここに挙げていない資料についても、事情は基本的に同じである。

4 ある概念に対応する事物の集合のこと。ここでは、実際に「スタートアップ」と呼ばれている企業の集合のことを指す。

5 一見すると奇妙な定義であるように思われるかもしれないが、企業の参入と撤退によって在り方を刻々と変える「スタートアップ」を捉えるためには、こうした定義の仕方が有効である。このように定義することで、型破りな新規性を有する企業であっても「スタートアップ」の枠内に捉えることができるようになるからである。

6 フォースタートアップス株式会社による「STARTUP DB」のデータベースへは次の URL からアクセスできる。<https://startup-db.com>（最終閲覧日：2024 年 9 月 14 日）

なお、調査対象企業の想定時価総額の規模は 567 百万円から 467,900 百万円にわたり、そのうち想定時価総額が 100,000 百万円を超えるスタートアップは 16 社のみであった<sup>7</sup>。また注目すべきことに、設立年の範囲は 1952 年から 2023 年までと、約 70 年にわたった。設立年がこれほど広い分布を示しているのは、事業の内容や形態を変えることで、スタートアップとして立て直された企業が存在するからである。こうした事実からも、スタートアップを「新しい企業」として定義することの難しさがうかがえる。

ここまでもっぱらスタートアップの定義付けが困難であると述べてきたが、このことが意味するのは、非スタートアップの定義付けが困難だということでもある。本調査では、『CSR 白書 2024』が調査の対象としている企業の総称として「既存企業」という語を用いることにするが、この語に特殊な意味や定義があるわけではない。この語が、あくまで比較・対照の便宜のために用いられているものであるということに注意されたい。

なお、本アンケートのデータは、原則として小数点以下第一位を四捨五入している。また、企業の動向をより実態に即した形で把握するため、原則として、無回答であれば n 数に含めないことにした。

## （２）回答状況

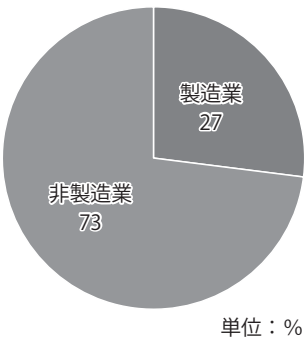
2024 年 5 月から 8 月にかけて、2,500 社のスタートアップにオンラインの回答フォーム、および Excel データの形式でアンケートを行った。

ご回答いただいた企業数は 103 社である。既存の母集団を対象とする調査結果との比較を行うため、アンケートの設問は『CSR 白書 2024』における CSR 企業調査と同じ内容にした。回答いただいた企業の中には CSR 専門部署を設置していない企業が多く、また CSR に関するスタートアップ向けの調査はほとんど前例がないため、このように詳細なアンケートに回答することは非常に負担が重かったものと思われる。加えて、設問の選択肢も既存の母集団に合わせたものとなっていたため、一部のスタートアップにとっては回答し難い設問もあったのではないかと思われるが、100 社以上の回答をいただくことができた。調査にご協力くださった企業の担当者の皆さまに、心より御礼申し上げます。

<sup>7</sup> なお、想定時価総額の平均値は 5,831 百万円であり、中央値は 2,076 百万円であった。これらの数値は調査対象の 2,500 社に関するものであり、実際に回答をした企業に関するものではないことに注意されたい。

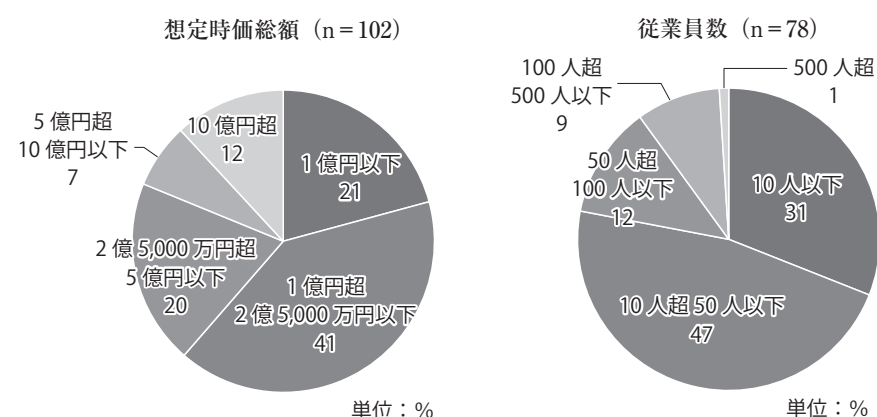
## 回答企業の属性（業種）

製造業と非製造業の割合（n = 103）



業種の判定については、日本標準産業分類（2023 年 7 月告示）を参考にしつつ、回答内容や企業ウェブサイトから総合的に判断した。回答企業に占める製造業と非製造業の割合は製造業が 27%、非製造業が 73%であり、非製造業が著しく多い。「情報サービス」や「IT サービス」、そして「医薬品開発」や「学術研究」など、情報や知識を活用して事業を展開する企業の多さが非製造業の割合の高さに表れている。

## 回答企業の属性（想定時価総額、従業員数）



左のグラフでは、「STARTUP DB」によるデータを参考にして、想定時価総額ごとに企業を分類した。また右のグラフでは、各企業からの回答をもとに、従業員数ごとに企業を分類した。

スタートアップの規模は、起業前から IPO までを成長段階に応じて分類した「ステージ」という尺度によって測られることがある。しかし、「ステージ」による分類は必ずしも基準が明確ではない。そこで本別冊では、差し当たり想定時価総額と従業員数を企業規模の尺度として用いることにする。

従業員数に関して注意すべきは、スタートアップを構成する従業員数が、既存の母集団における従業員数と比較すると総じて少ないということである。すでに言及した通り、本別冊では、既存企業向けに作成したアンケートを使用している。そのため、本調査結果のうちには、例えば CSR 担当部署の規模を問う I (2-1) のように、設問の形式が回答内容の偏りを引き起こしているケースがいくつか存在する。そうした設問に関する分析を進める際には注意が必要である。

## 2. 調査項目の概要

本調査は、5つのパートからなる。

第 I 部では、CSR のガバナンス体制と各ステークホルダーとのコミュニケーションについて質問項目を設定した。CSR リーダーや CSR 担当部署に関する設問は元々既存企業向けに設定されたものであるため、スタートアップによる CSR 活動の実態を明らかにする上では必ずしも適切ではない。ただし DX の活用状況やス

テークホルダーとの対話の在り方について尋ねた設問においては、スタートアップと既存企業との取り組みを対照することで、両者の特性が浮き彫りとなった。

第 II 部では、SDGs を参考にしつつ、各企業が重視する社会課題について尋ねた。社会課題に関する設問のうち、とりわけ II (1) の集計結果は注目に値する。既存企業は業種を問わず「気候変動・災害」に対して著しく高い関心を抱いており、スタートアップはもっぱら本業を通じた社会課題解決に力を注いでいる。こうした差異を無視して CSR 活動を推進するための施策を行ったとしても、大きな成果は期待できないだろう。

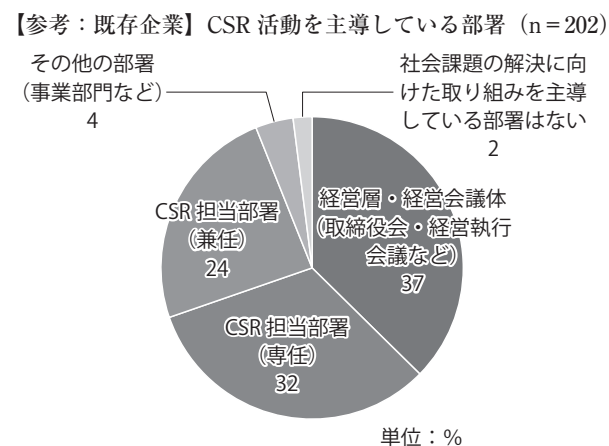
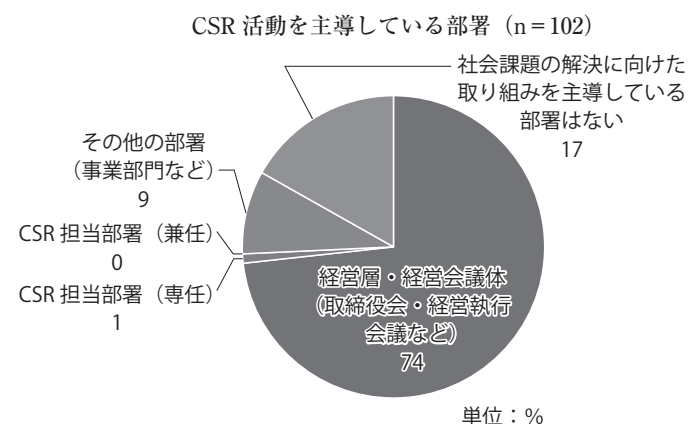
第 III 部では、ESG に関する取り組みについて尋ねた。この第 III 部から第 V 部までは設問や選択肢の連動性が高く、まとめて読み解くことで「パーパス」の設定が ESG と人的資本経営の推進に大きな影響を与えていることが明らかとなる。なお、こうした傾向自体はスタートアップと既存企業に共通であるものの、例えば III (2) の分析結果は両者の間に明確な差異があることを示している。また III (3) が示すスタートアップのリソース不足という論点も決して無視できないものであろう。

第 IV 部では、各社の企業理念とその浸透度合いについて調査した。近年、企業の存在意義を軸に事業活動を行う「パーパス経営」が注目を集めている。『CSR 白書 2024』ではパーパスが CSR 活動推進に対して果たす役割の大きさを強調したが、IV (2) の集計結果は、スタートアップと既存企業とでは、そもそもこうしたパーパスの位置付けが異なることを示している。スタートアップとパーパスの関係性については、より詳細に検討を行う余地があるといえる。

第 V 部では、人的資本経営に関する調査を行った。この調査は昨年度の『CSR 白書 2023』における「働き方」に関する調査を引き継ぐものであり、設問は既存企業向けに設計されている。しかし、スタートアップの回答内容を取り組み状況別に分析してみると、人的資本経営に関する先進的な取り組みを行っているスタートアップは、既存企業とほとんど遜色ない取り組み状況にあるなど、いくつかの興味深い調査結果が得られている。



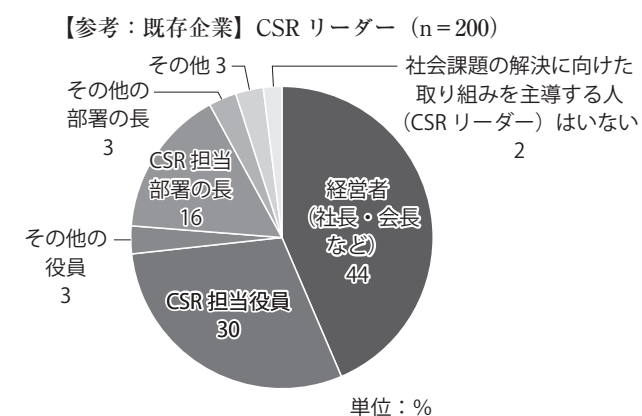
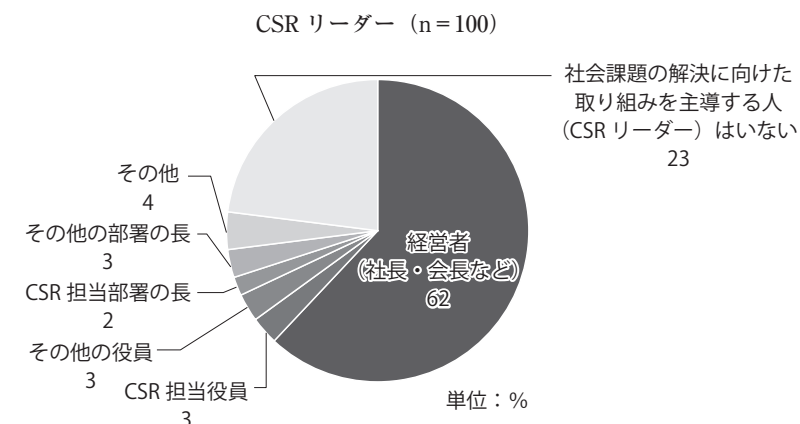
I (1-1) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを主導しているのはどの部署ですか。



I (1-1) では、各企業のCSR活動を主導している部署について尋ねた。既存企業<sup>8</sup>と同様、最も回答率が高かったのは「経営層・経営会議体」である。しかしそれぞれの回答が占める比率は大きく異なる。既存企業においては「経営層・経営会議体」を選択した企業は全体の37%であったが、スタートアップにおいてはその割合は74%に上る。こうした回答結果には、経営層の力強い指揮の下で取り組みを進めるスタートアップの実態が表れているといえるだろう。

<sup>8</sup> 本調査では、『CSR白書2024』が調査の対象としている企業の総称として「既存企業」という語を用いることにするが、この語に特殊な意味や定義があるわけではない。

I (1-2) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを主導している方 (CSRリーダー) はどなたですか。

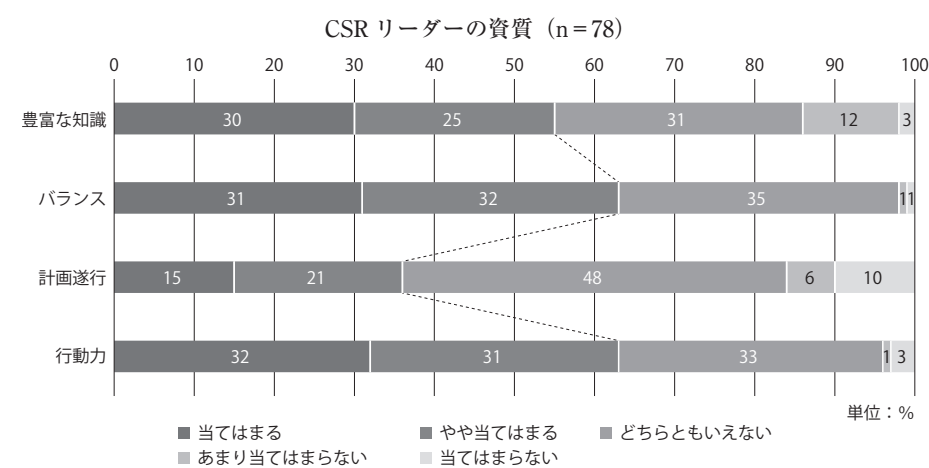


I (1-2) では、どのような役職者がCSRリーダーを担当しているかを尋ねた。最も割合が高いのは「経営者 (社長・会長など)」(62%)であり、この結果もまた、企業における経営層の力強さを示しているといえる。下に掲載した既存企業による本年度の回答結果と比較すると、スタートアップにおいては「CSR担当役員」や「CSR担当部署の長」がCSRリーダーを務めることは少ないことがわかる。I (1-1) で明らかなように、そもそもCSR担当部署が存在しないことが原因なのであろう。



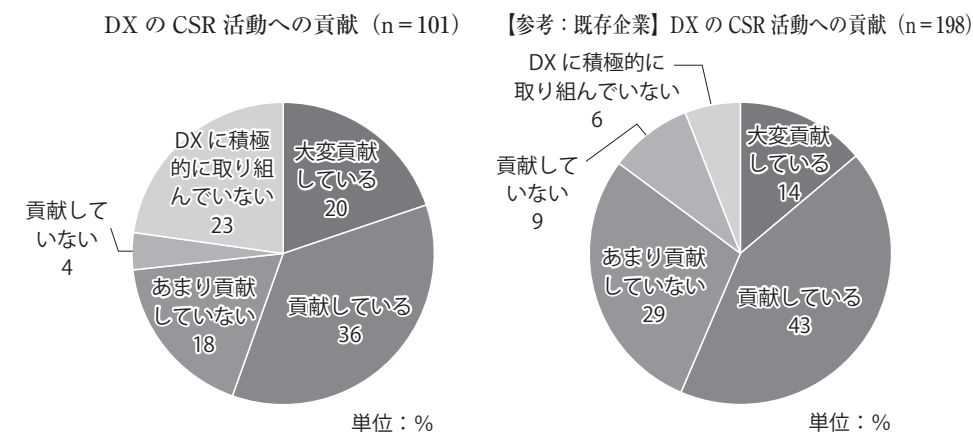
I (1-3) (1-2) で回答した CSR リーダーに関する以下の設問について、選択肢から 1 つ選んで回答してください。

(1-2) で選択した CSR リーダーの資質について、「CSR や CSR 活動全般について、豊富な知識を持っている」(以下、「豊富な知識」)、「CSR 活動と事業(利益を上げること)において軋轢が生まれたときバランスの良い対応ができている」(以下、「バランス」)、「CSR 活動の計画に沿って、活動を推進している」(以下、「計画遂行」)、「CSR 活動を推進するための行動力を持っている」(以下、「行動力」)の 4 つを、「当てはまる」から「当てはまらない」までの 5 段階で尋ねた。



「豊富な知識」「バランス」「行動力」という 3 つの項目では、全体の約 6 割が「当てはまる」ないし「やや当てはまる」を選択している。それに対して、自社の CSR リーダーが「計画遂行」能力を有していると判断した企業は少なく、「当てはまる」と「やや当てはまる」のいずれにおいても、選択率は他の 3 つの選択肢の半分ほどにとどまっている。なお、既存企業ではいずれの項目も「当てはまる」と「やや当てはまる」の回答率の和は 8 割を超えていた。資金調達の成否などによって活動の方向性を強く制約されるスタートアップでは、経営の基盤が必ずしも安定しているとはいえず、計画的な CSR 活動の遂行が困難となっているのではないかと推測される。

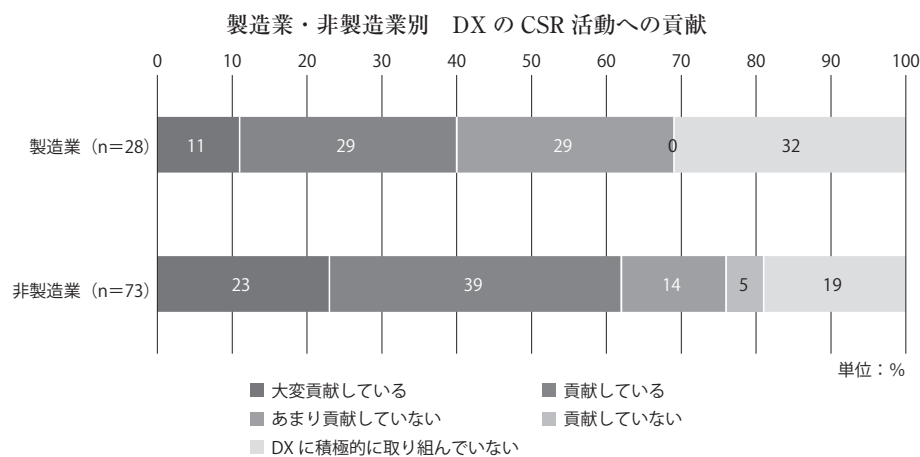
I (1-4) 貴社の CSR 活動とデジタル・トランスフォーメーション (DX)<sup>9</sup> の関係についてお聞きします。貴社が取り組んでいる DX は、CSR 活動の推進に貢献していますか。



各企業の取り組んでいる DX が、CSR 活動の推進に貢献しているかどうかを尋ねた。「大変貢献している」と「貢献している」の合計は 56%であり、半数以上の企業が DX と CSR を結び付けて活動していると明らかになった。既存企業においても「大変貢献している」と「貢献している」の選択率の合計は 57%であり、DX が CSR 活動の推進を後押ししていると考えている企業の割合はほとんど変わらない。

スタートアップと既存企業との差が目立つのは、「DX に積極的に取り組んでいない」という選択肢の選択率である。その結果として、既存企業では「あまり貢献していない」「貢献していない」と回答した企業の割合が高くなっている。スタートアップでは、業種や組織規模の都合上 DX を必要としない場合には、そもそも DX を採用するという方針を採らないことがあり、逆に既存企業では、業界の動向や多様なガイドラインなどに合わせて DX を導入したものの、例えば人材の育成が間に合わないなどの理由で十分に DX を活用することができていないのであろう。

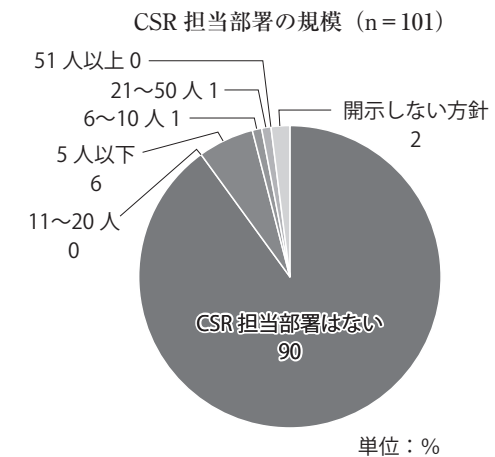
<sup>9</sup> 本調査では、デジタル・トランスフォーメーション (DX) を「データやデジタル技術を活用して製品やサービス、ビジネスモデル、組織を変革すること」と定義している。



回答率を製造業・非製造業別に整理すると、「大変貢献している」と「貢献している」の合計は、非製造業において62%であったのに対して、製造業では40%にとどまった。これは既存企業と同様の傾向であり、とりわけスタートアップにおいては、「情報サービス」や「IT サービス」、そして「医薬品開発」や「学術研究」など、情報や知識を活用して事業を展開する企業の回答が、数値の伸びをけん引していると考えられる。

## I (2-1)

貴社の CSR 担当部署では、何名が働いていますか。



既存企業への設問と同様に、各社における CSR 担当部署の規模を尋ねた。総じて従業員数が少ないスタートアップでは、そもそも CSR 担当部署がほとんど設置されていないようであった。

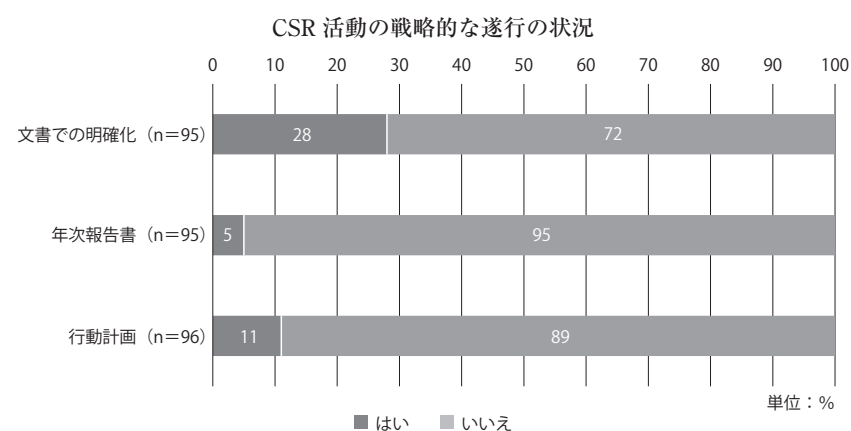
I (1-1) で社会課題の解決に向けた取り組みを主導している方 (CSR リーダー) を尋ねた際には、4 分の 3 程度の企業において経営層が CSR リーダーを務めていることが明らかとなった。スタートアップの CSR は、CSR 担当部署や CSR 担当者ではなく、経営層によって直接主導される傾向にある。

なお、次の設問 I (2-2) は、CSR 担当部署の業務のうち CSR 活動が占める割合の高さを尋ねるものであったが、担当部署を設置している企業が極めて少ないため分析を省略する。

I (2-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取り組み課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

I (2-4) CSR活動を年次報告書（アニュアル・レポート）に記載していますか。

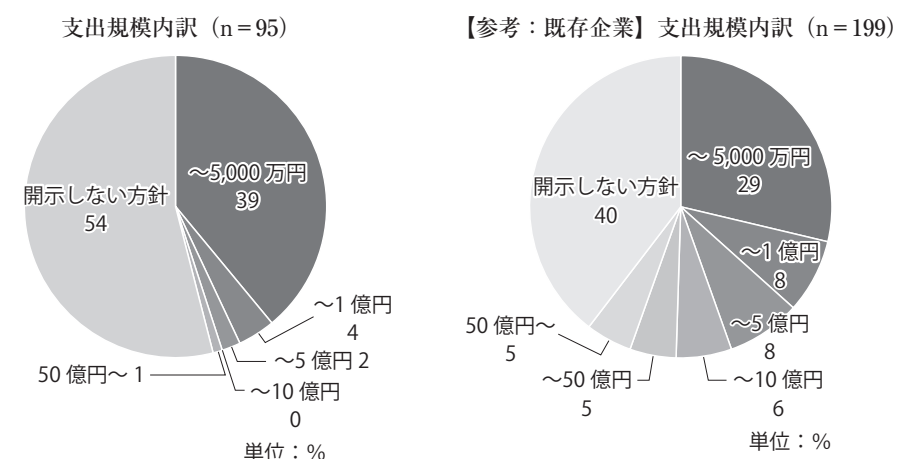
I (2-5) CSR活動に関する行動計画がありますか。



CSR活動を戦略的に実施しているかを明らかにするため、CSR活動に関する指標の優先順位を文書で明確化しているか、活動内容を年次報告書に記載しているか、そして行動計画が存在するかを尋ねた。社会課題解決に向けた取り組みの開示については、ほとんど実施されていない状況にある。スタートアップでは、上場企業と比べて、規格化された形での情報開示を求められる機会が少ない。そのため、文書を通じた課題の明確化や、年次報告書を通じた活動の公開といった取り組みが促進されないであろう。

本設問で扱った3つの取り組みは、企業のCSR活動を客観化し、ステークホルダーによるフィードバックを容易にする役割を果たす。今後これらの取り組みを促進してゆくためには、例えばスタートアップを対象としたCSR活動に関するガイドラインを策定するなど、何らかの活動の基準を提示することが必要であろう。

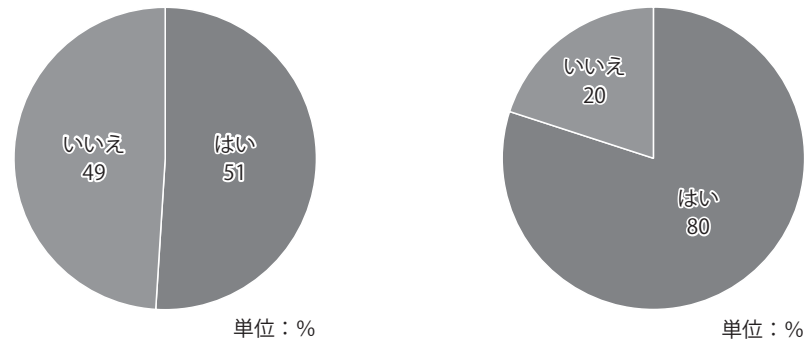
I (2-6) 貴社の社会課題の解決に向けた取り組みのための支出規模はどのくらいですか。



各企業に対して、社会課題の解決に向けた取り組みにどの程度支出しているかを尋ねた。5,000万円以下の比較的小規模な活動をしている企業が全体の39%であり、最も多い。総じてスタートアップによる社会課題解決のための支出規模はそれほど大きくないが、この点に関しては、企業規模の差を考慮に入れる必要があるだろう。

I (3-1) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みにおいて、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

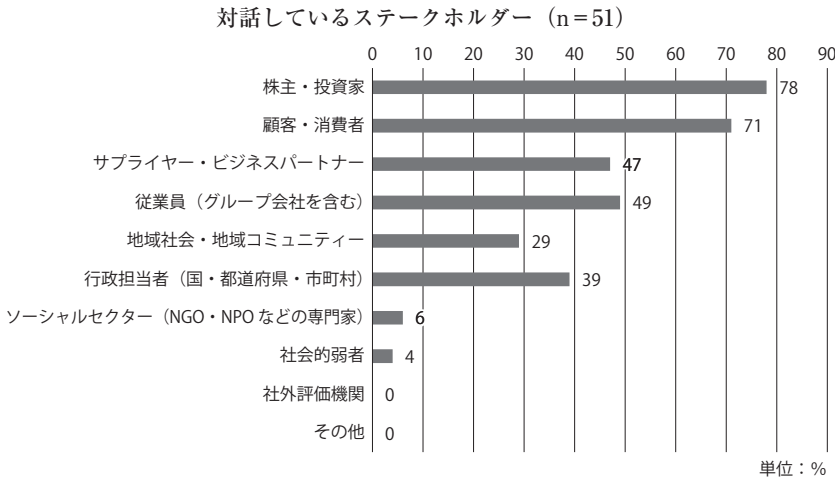
ステークホルダーとの対話の有無（n=101） 【参考：既存企業】ステークホルダーとの対話の有無（n=200）



CSR 活動の推進においては、政府、従業員、株主、地域コミュニティ、市民、NGO・NPO からなるソーシャルセクターなど、多様なステークホルダーと協力し、それらのステークホルダーに対する責任を果たさなければならない。そのためにはステークホルダーとの定期的な対話が求められる。回答企業のうち、ステークホルダーと対話を実施していると答えた企業は全体の半数ほどであった。

なお、既存企業では 80% に上った。この結果が意味するのは、スタートアップがステークホルダーとの対話を行っていないということではなく、社会課題の解決を目的とした対話が少ないということである。

I (3-2) (3-1) で「はい」と回答された方に伺います。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーを次の選択肢から選んでお答えください（複数回答可）。



I (3-1) でステークホルダーとの対話を実施していると回答した 51 社を対象に、具体的にどのステークホルダーと対話しているかを尋ねた。企業が対話している相手として選択した割合が高いのは、「株主・投資家」（78%）、「顧客・消費者」（71%）である。資金調達や経営方針の相談のために株主・投資家との対話を行い、製品・サービスへの評価などを確認するために顧客と対話を行うというスタートアップの実態が、この結果には明確に表れている。

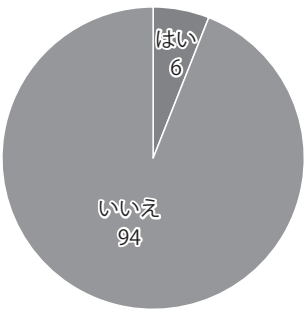
反対に、対話の実施率が低いステークホルダーとしては、「ソーシャルセクター（NGO・NPO などの専門家）」（6%）、「社会的弱者」（4%）、「社外評価機関」（0%）が挙げられる。既存企業がソーシャルセクターや社会的弱者との対話を行うのは、例えば本業の外で社会貢献活動を行おうとするケースである<sup>10</sup>。スタートアップでは、そのようなケースが非常に少ないために、これらの選択肢の選択率が低くなっているのではないかとと思われる。また、I (2-3) などの調査結果を提示するに当

<sup>10</sup> ソーシャルセクターとのつながりを活かし、本業の外で社会貢献活動を行う既存企業の事例については『CSR 白書 2024』に収録された「第 2 部 企業事例」を参照されたい。なおここでの記述は、本業に関して「ソーシャルセクター（NGO・NPO などの専門家）」や「社会的弱者」と対話を行う既存企業の存在を否定するものではない。むしろ重要なのは、本業を通じた CSR 活動を行うスタートアップにおいて、構造上、「ソーシャルセクター（NGO・NPO などの専門家）」や「社会的弱者」と対話を行う機会が少なくなっていることである。

たって述べたように、スタートアップでは、情報開示を迫られる機会が少なく、また情報開示に関するガイドラインなどを意識する機会も多くないのだろうと推測される。「社外評価機関」と対話をしていると回答した企業が存在しないことの背景には、そうした制度的事情があるのではなかろうか。

I  
(3-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、ソーシャルセクター（NGO・NPOなどの専門家）との協働を進めていますか。

ソーシャルセクターとの協働（n=99）



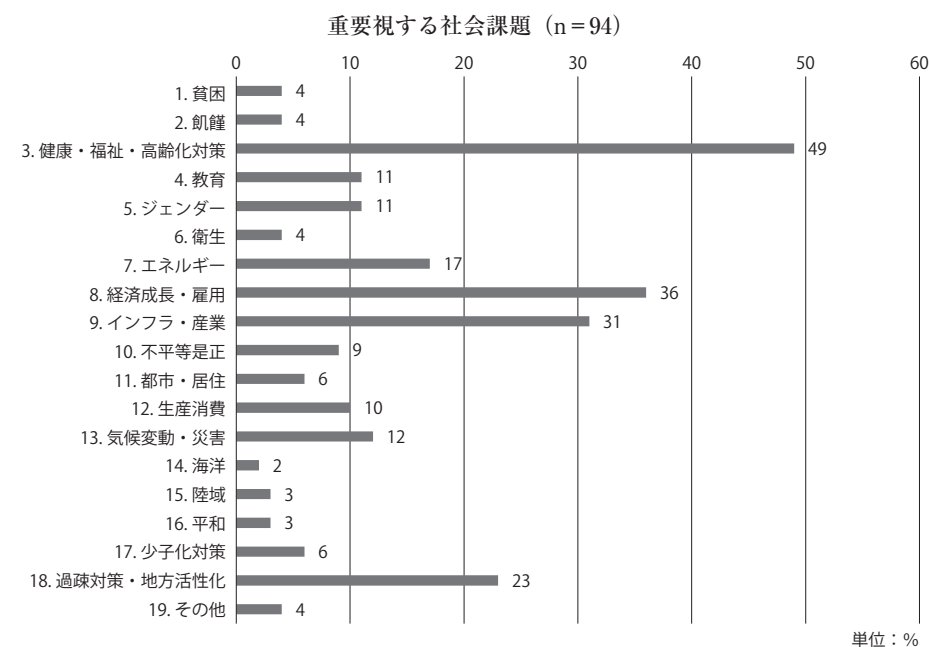
単位：％

NGO や NPO などのソーシャルセクターは、企業が社会課題に取り組むに当たり、外部から情報と専門性を提供できる。各企業にソーシャルセクターとの協働をしているかを尋ねた。

I (3-2) の分析で言及したように、既存企業がソーシャルセクターや社会的弱者との対話を行うのは、もちろん本業の推進を目的とする場合もあるだろうが、本業以外で社会貢献活動を行おうとするためである場合も少なくない。だが、資金調達や製品開発に対してより多くの力を注ぐ必要があるスタートアップでは、既存企業のように本業の外で社会貢献活動を進めてゆくことが難しい。スタートアップに対して期待し得る CSR 活動は、本業外での社会貢献活動ではなく、むしろ本業を通じた独創的な活動なのである。

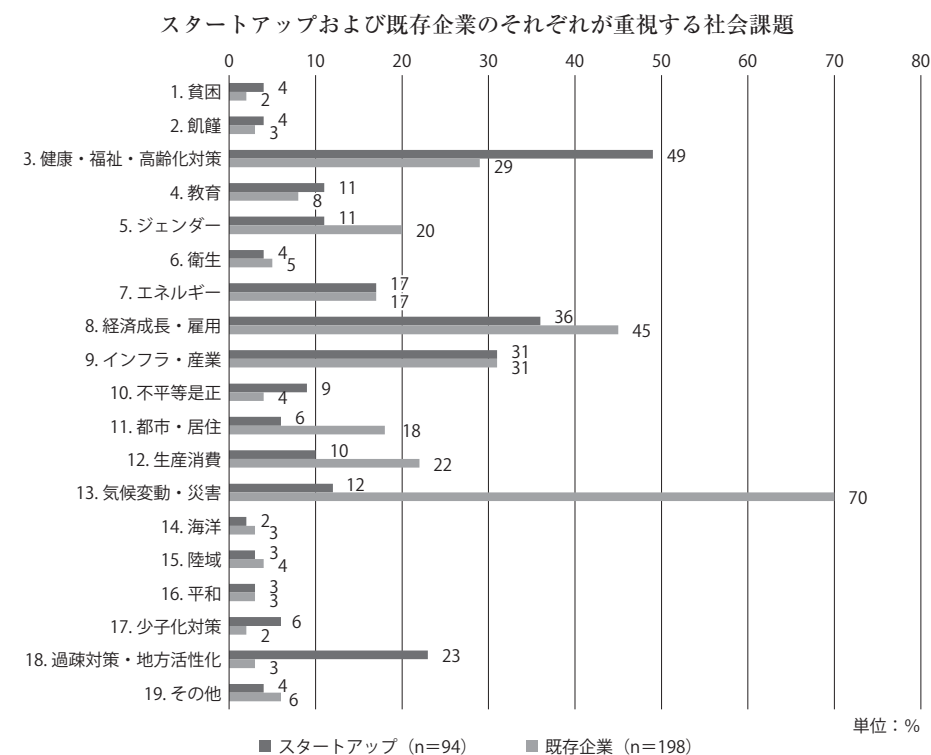
## Ⅱ (1)

貴社が現在、解決すべきものとして特に重視している社会課題は何ですか。3つ選択してください。また、「19. その他」を選択した方は、具体的に記述してください。



SDGsを参照しつつ設定した18の社会課題について、各企業が特に重要視しているものを3つ尋ねた。

重要視する社会課題として最も多く挙げられたのは「健康・福祉・高齢化対策」(49%)であり、次いで「経済成長・雇用」(36%)、「インフラ・産業」(31%)が続く。とはいえこの結果だけではスタートアップの特徴が必ずしも明らかとならない。そこで、スタートアップと既存企業との回答を比較したものが、次のグラフである。



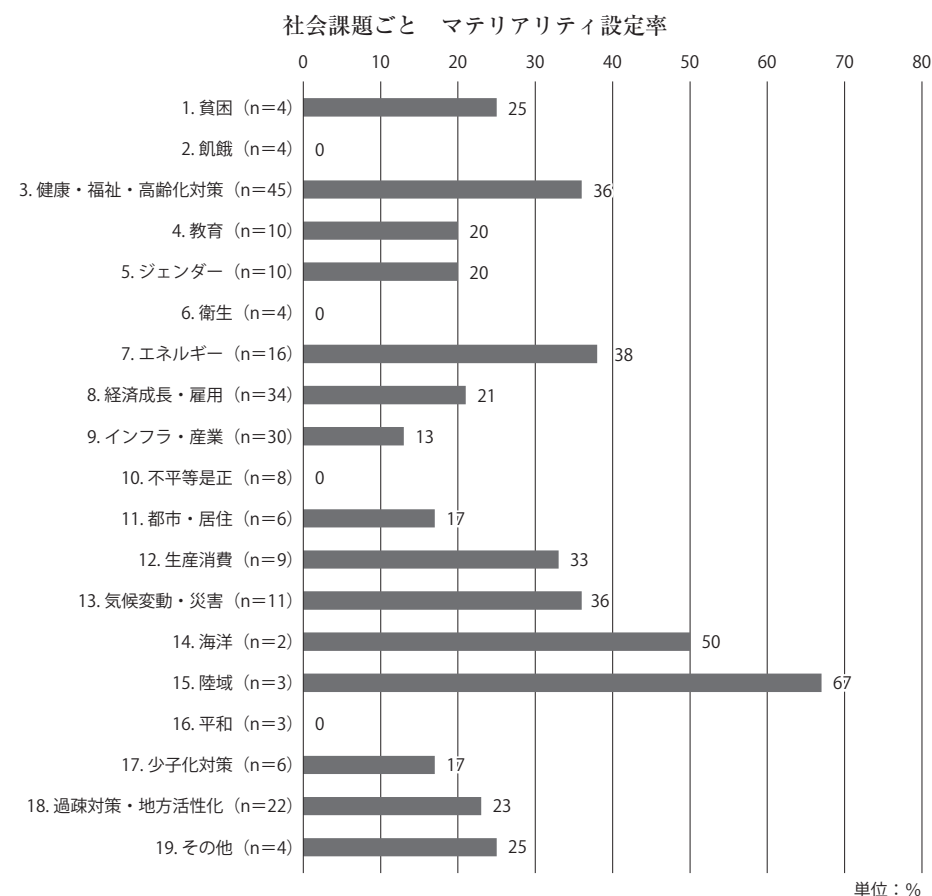
スタートアップと既存企業の回答を比較すると、多くの項目で注目に値する差が生じていることがわかる。

まず、スタートアップの回答が多い項目を取り上げると、とりわけ差が大きいのは「健康・福祉・高齢化対策」(差分20ポイント)と「過疎対策・地方活性化」(差分20ポイント)である。こうした社会課題を重視している企業の中には、例えばITや医療系の事業を展開している企業がいくつも見られる。これらの回答内容からは、スタートアップが本業を通じて社会課題解決に貢献しようとしている傾向が読み取れる。

逆に、既存企業の回答が多い項目を取り上げると、とりわけ差が大きいのは「気候変動・災害」であり、58ポイントもの差分が生じている。組織規模が総じて小さく、また大規模な工場施設などを有さないスタートアップでは、例えば温室効果ガスの排出削減に努めたくとも、着手し得る取り組みの選択肢が限られる。リソースに関する制約が多く、かつ本業を通じた社会課題解決を目指すスタートアップでは、「気候変動・災害」に関する取り組みを進めることが容易ではないのだろう。



## Ⅱ (2) (1) で選択した社会課題のうち、貴社のマテリアリティ<sup>11</sup>として策定しているものを選択してください。



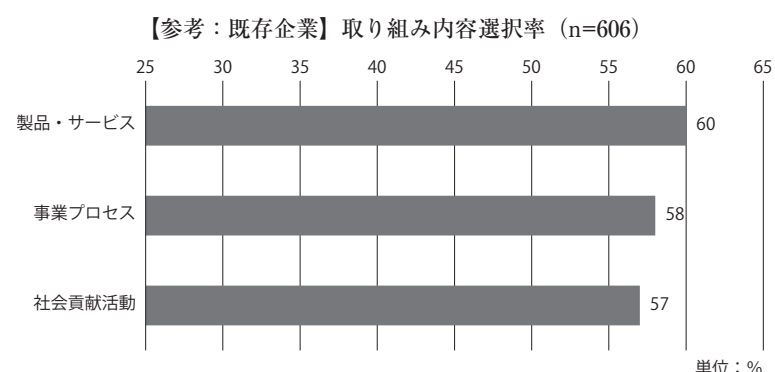
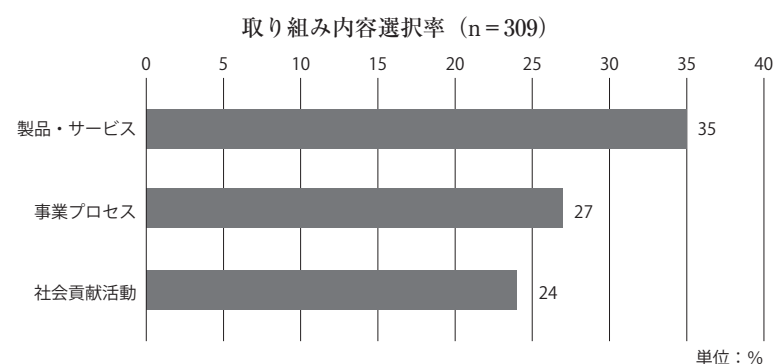
Ⅱ (1) で選択した重要視する社会課題のうち、自社のマテリアリティ（経営上の重要課題）として設定しているものを尋ねた。本設問の回答率は、それぞれの社会課題がいかにビジネスと結び付けて捉えられているかを示している。データ数が少ないため明確な結論を出すことは難しいが、総じてマテリアリティへの設定率は低い水準にとどまっているといえよう。重視する課題をマテリアリティとして設定す

<sup>11</sup> 「マテリアリティ」（経営上の重要課題）として選択されている社会課題は、各社が取締役会の決議などを経てマテリアリティとして策定・公表しているものである。

るか否かは、年次報告書などを通じた情報開示の在り方と密接に結び付いている。Ⅰ (3-2) でも指摘したように、おそらくスタートアップでは情報開示を迫られる機会が少なく、また情報開示に関するガイドラインなどを意識する機会も多くないと推測される。情報開示はステークホルダーからのフィードバックを容易にし、またそのためのガイドラインは企業が標準的な CSR 活動について学ぶ上での一助となる。すでに情報開示のためのガイドラインは複数存在するため、それらを参考にしつつスタートアップ向けに調整することは決して難しい作業ではない。情報開示に関する制度を整備してゆくことは、今後の現実的な課題だといって良いだろう。

## Ⅱ (3)

(1) で選択した社会課題の解決のために、貴社ではどのような取り組みを行っていますか。社会課題ごとに、次の選択肢（社会課題解決に向けた企業の取り組みの3分類）から選んでください（各複数回答可）。



注：両グラフのn数は、Ⅱ(1)で企業が回答した課題の総数に対応する。

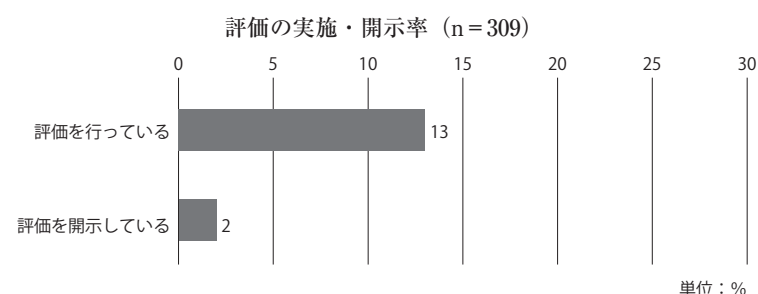
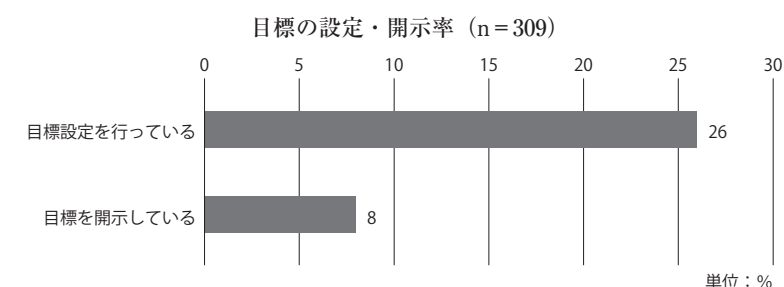
Ⅱ(1)で調査した重要視している社会課題のそれぞれについて、どのように取り組んでいるのかを尋ねた。興味深いのは、それぞれの項目の回答率ではなく、その差異である。スタートアップの回答では「製品・サービス」と「社会貢献活動」との間に11ポイントもの差があり、その差がわずか3ポイントであった既存企業の回答とは傾向が大きく異なる。この回答結果には、本業を通じて社会課題解決を進めようとするスタートアップの姿勢が表れているといえる。

## Ⅱ (4-1)

自社の社会課題の解決に向けた取り組みに対して何らかの目標設定を行っていますか。また、目標を社外に開示していますか。

## Ⅱ (4-2)

社会課題ごとの取り組みの成果に対して、何らかの評価を行っていますか。また、評価結果を社外に開示していますか。



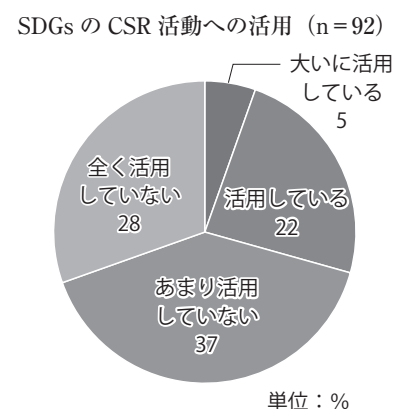
注：両グラフのn数は、Ⅱ(1)で企業が回答した課題の総数に対応する。

Ⅱ(1)で選択した重要視する各社会課題に対して、目標設定・評価の実施と、それぞれを外部に開示しているかを尋ねた。

既存企業の回答内容とは大きく異なり、いずれの項目においても選択率が非常に低い。また、そうした状況下でも目を引くのは、「目標」と「評価」のいずれに関しても、開示を実施している企業の割合が極めて低いことである。ここまで、スタートアップ業界では情報開示に関する制度の整備が進んでいないのではないかと指摘を繰り返してきたが、本設問への回答結果はそうした推測を裏付けるものだといって良いだろう。

## Ⅱ (5-1)

貴社では、CSR 活動の検討・実施にあたり、SDGs をどの程度活用されていますか。

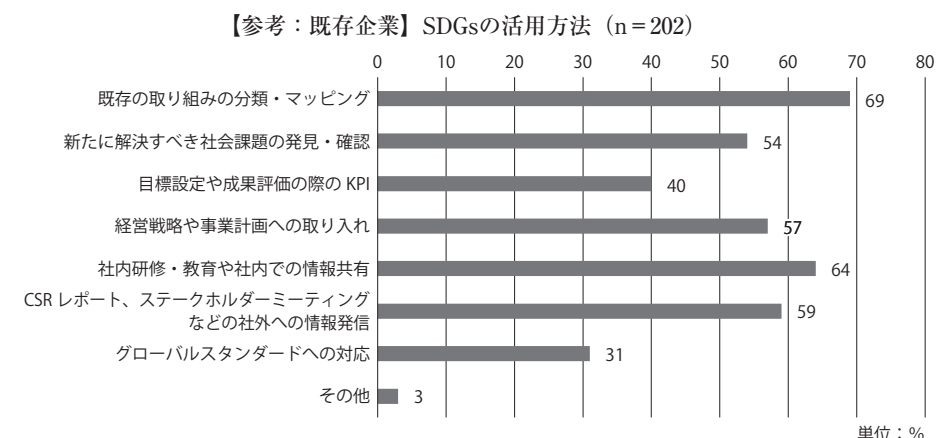
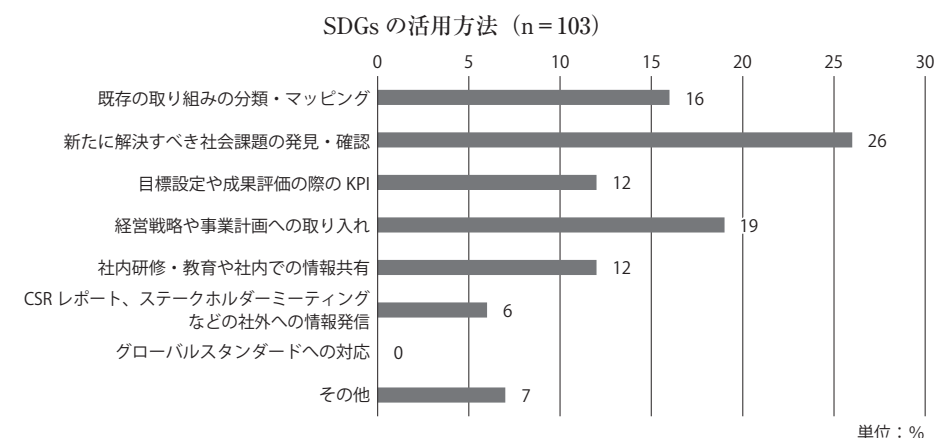


先の設問Ⅱ(1)では、SDGsを参照しつつ、各企業がいかなる社会課題を重視しているのかについて尋ねた。それに対して本設問は、各企業が、SDGsをどの程度意識的に活用しているのかを明らかにすることを目指している。

回答結果のうち、「大いに活用している」と「活用している」の選択率の合計は27%であり、スタートアップのCSRはSDGsと十分に結び付いていないことがわかる。とはいえ、SDGsがCSR活動に用いられていないことは、CSR活動の推進が不十分であるということを必ずしも意味しない。本設問への回答結果が示唆しているのは、スタートアップのCSR活動に対して指針となる基準がまだ存在していないということであろう。

## Ⅱ (5-2)

SDGsを具体的にはどのように活用されていますか（複数回答可）。「h. その他」を選択された場合は、具体的な活用方法についてご記述ください。



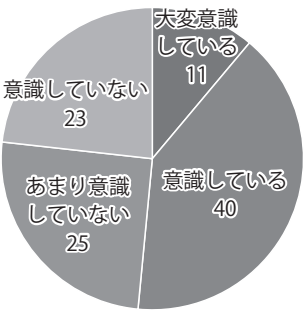
各回答企業が、SDGsを具体的にどのように活用しているかを尋ねた。活用方法としては「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」(26%)を選んだ企業が最も多い。スタートアップと既存企業の回答内容を比べると、回答の傾向には興味深い差が見いだされる。既存企業では、「既存の取り組みの分類・マッピング」(69%)の選択率が最も高く、「社内研修・教育や社内での情報共有」(64%)、「CSRレポート、ステークホルダーミーティングなどの社外への情報発信」(59%)、「経営戦略や事業計画への取り入れ」(57%)が続き、「新たに解決すべき社会課題の発見・確

認」(54%)はその次に位置している。こうした調査結果から読み取れるのは、既存企業ではSDGsを経営戦略や情報開示のために使用する傾向があるのに対し、スタートアップではSDGsをビジネスチャンスとして利用する傾向がある、ということであろう。

### Ⅲ (1)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、「ESG投資・ESG活動」<sup>12</sup>を意識していますか。

ESG投資・活動への意識 (n=99)



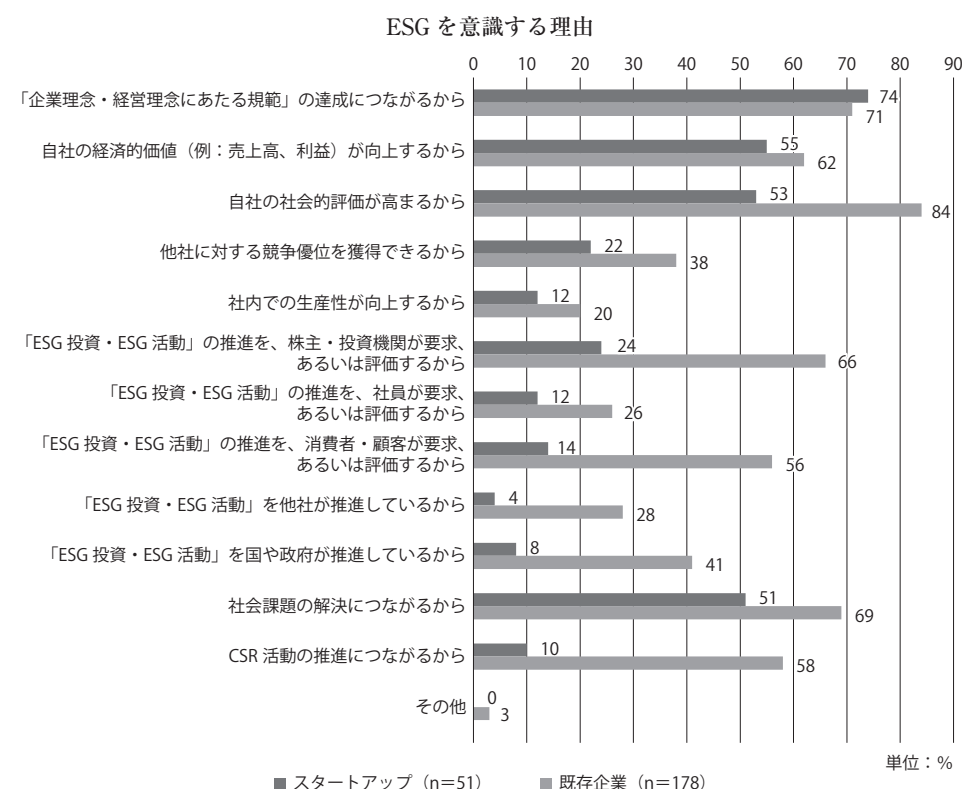
単位：%

第Ⅲ部では、金融市場を通して企業の社会的責任を促していると考えられるESGについて調査した。本設問ではまず、各企業がどの程度ESGを意識しているかを尋ねている。ESGを「大変意識している」または「意識している」と答えた企業は全体の51%であり、半数ほどの企業がESGを意識しつつ社会課題解決に取り組んでいることがわかる。

<sup>12</sup> ESG投資とは、投資家が企業投資をする際、企業の財務情報に加え、非財務情報、特に、環境問題 (Environmental) や社会問題 (Social)、企業統治 (Governance) への取り組みを判断の材料にする投資のことを指し、また、ESG活動とは、環境問題、社会問題、企業統治への企業の取り組みのことを指す。

### Ⅲ (2)

(1) で「大変意識している」や「意識している」と回答された方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）。



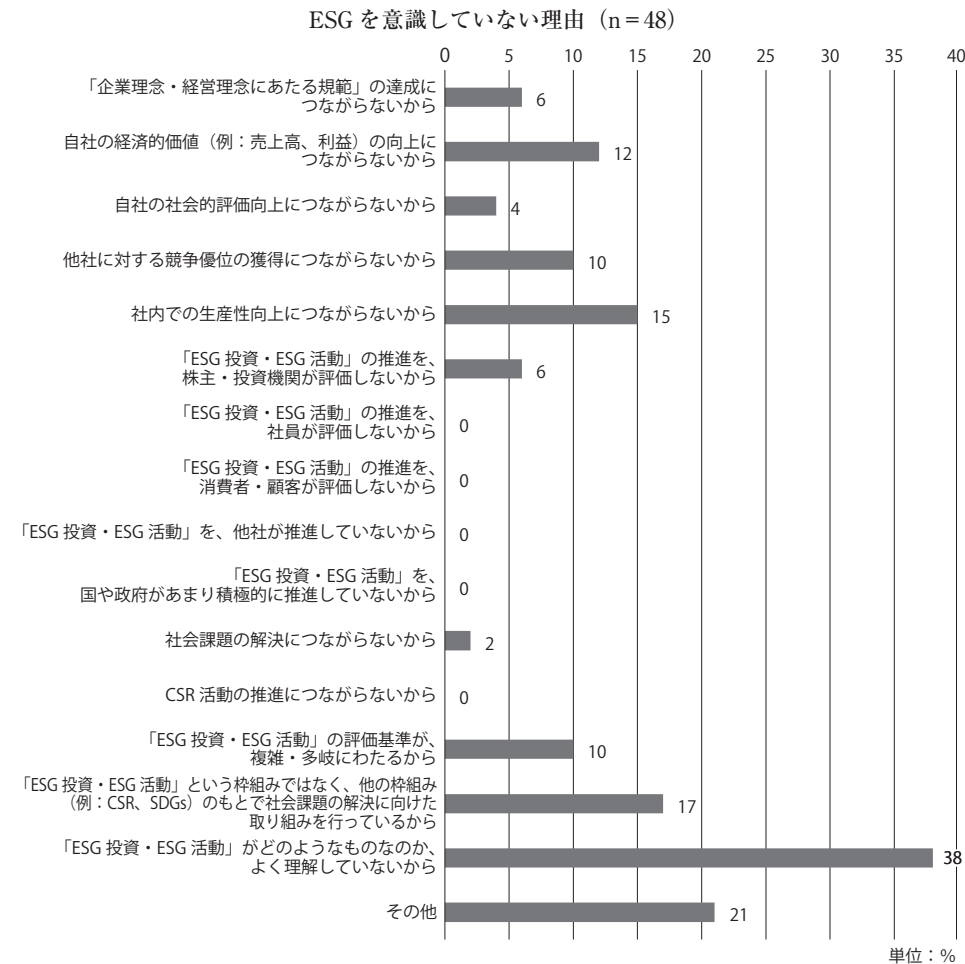
Ⅲ(1) で ESG を「大変意識している」または「意識している」と回答した企業を対象に、ESG を意識する理由を尋ねた。スタートアップと既存企業の回答内容を比較すると、一部の項目において、既存企業の回答率が非常に高くなっていることがわかる。既存企業の回答率が高いのは、「自社の社会的評価が高まるから」「株主・投資機関が要求、あるいは評価するから」「消費者・顧客が要求、あるいは評価するから」「CSR 活動の推進につながるから」といった項目である。それに対してスタートアップにおいても回答率が高く大きな差が生まれていないのは、「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成につながるから」「自社の経済的価値（例：売上高、利益）が向上するから」「社会課題の解決につながるから」といった項目である。こうした回答内容のうち注目すべきは、「社会課題の解決につながるから」を選択したスタートアップが多数存在し、「CSR 活動の推進につながるから」を選

択したスタートアップが少ないことである。おそらく回答者は、前者を自発的な理由、後者を社会的な要請を介する外発的な理由と解釈したのであろう。全体の傾向と照らし合わせ推測するならば、スタートアップでは、ステークホルダーの視線よりも、むしろ自発的・内発的な動機に基づいて ESG 活動に取り組んでいることが多いといえるのではないかな。

### Ⅲ (3)

(1) で「あまり意識していない」や「意識していない」と回答された方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）。

ソースの不足を挙げるものであった。こうした回答は想定時価総額の規模を問わず見られるものである。「余力がまだない」「機会がない」「事業が軌道に乗っていない」などといった声は、スタートアップの現状を率直に述べたものといえよう。



Ⅲ(1) で ESG を「あまり意識していない」または「意識していない」と回答した企業に、その理由を尋ねた。

n 数が少ないため参考値の域を出ないが、ESG を意識しない理由として最も頻繁に挙げられたのは、「どのようなものなのか、よく理解していないから」（38%）であり、次いで選択率が高かったのは「その他」（21%）であった。

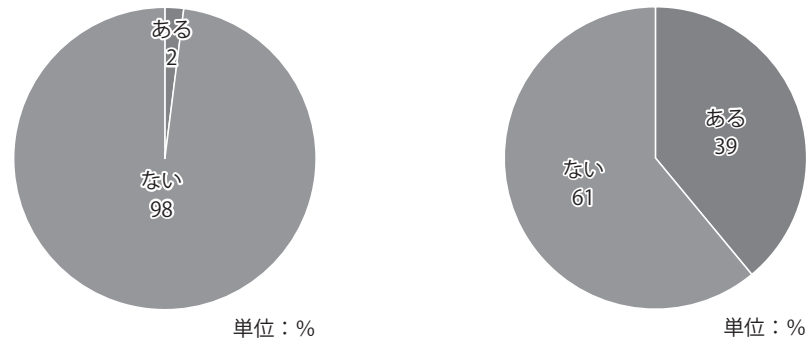
本設問では、「その他」を選択した企業に対して任意で記述式の回答を要求している。本設問に対する記述回答の内容は象徴的であり、そのほとんどが、機会やリ



### Ⅲ (4)

投資会社や評価会社などからの「ESG 投資・ESG 活動」に関する評価・関与を受け、会社の施策を変更・推進したことはありますか。

評価を受けた施策の変更・推進 (n=87) 【参考：既存企業】評価を受けた施策の変更・推進 (n=196)

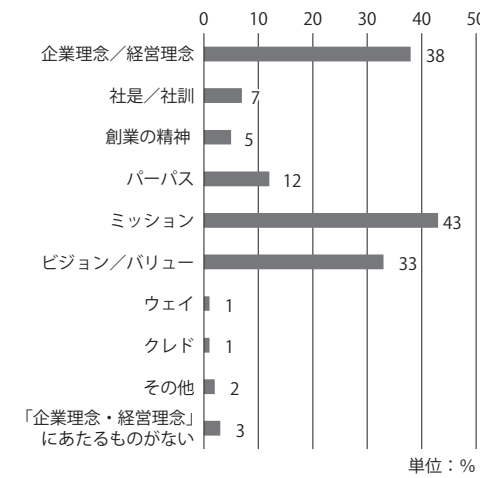


本設問では、投資会社や評価会社などからの ESG 活動に関する評価・関与を受けて、会社の施策を変更・推進したことはあるかを尋ねた。既存企業では4割近くの企業が、ESG 活動に関する評価・関与を受けて会社の施策を変更・推進したことがあると回答したが、スタートアップの中には、そうした変更・推進を行っている企業はほとんど存在しなかった。先のⅢ(3)で指摘した通り、本業の推進以外に余力の少ないスタートアップでは、本業とは別に、ESG 投資や ESG 投資に取り組むことが難しいのであろう。

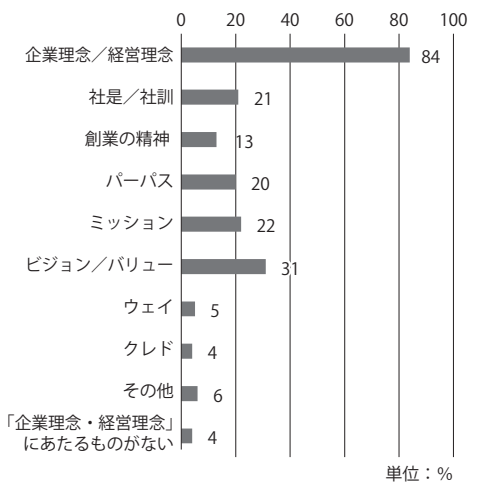
### Ⅳ (1)

貴社の「企業理念・経営理念にあたる規範」<sup>13</sup>の名称は、以下のどれに近い教えてください（複数回答可）。

「企業理念・経営理念にあたる規範」の名称 (n=103)



【参考：既存企業】「企業理念・経営理念にあたる規範」の名称 (n=202)



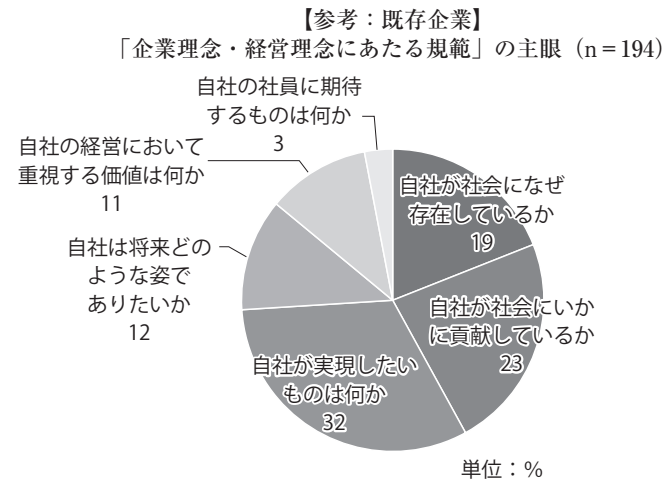
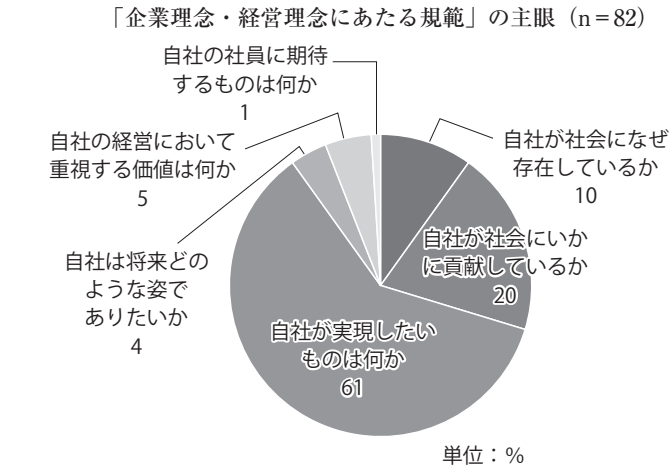
企業が実施する社会課題の解決の手法や方向性は、その企業の理念の影響を強く受けると考えられる。また、近年では企業経営指針をパーパスから導き出すことに重点を置く「パーパス経営」が注目を集めており、さらに設問Ⅲ(2)を通じて明らかとなったように、「パーパス」は実際に ESG の推進をけん引する大きな力となっている。こうした背景に基づいて、第Ⅳ部では、各社の企業理念・経営理念について調査を行った。

まず、自社の「企業理念・経営理念にあたる規範」を、どのような名称で表現しているかを質問した。最も選択率が高いのは「ミッション」(43%)であり、「企業理念／経営理念」(38%)と「ビジョン／バリュー」(33%)がそれに続く。興味深いのは、既存企業においては「企業理念／経営理念」(84%)の選択率が極めて高いものの、そうした傾向がスタートアップには見られないことである。

<sup>13</sup> 「企業理念・経営理念にあたる規範」とは、「(各社における) 意思決定や判断の基盤となる価値観として位置するもの」を指す。

#### IV (2)

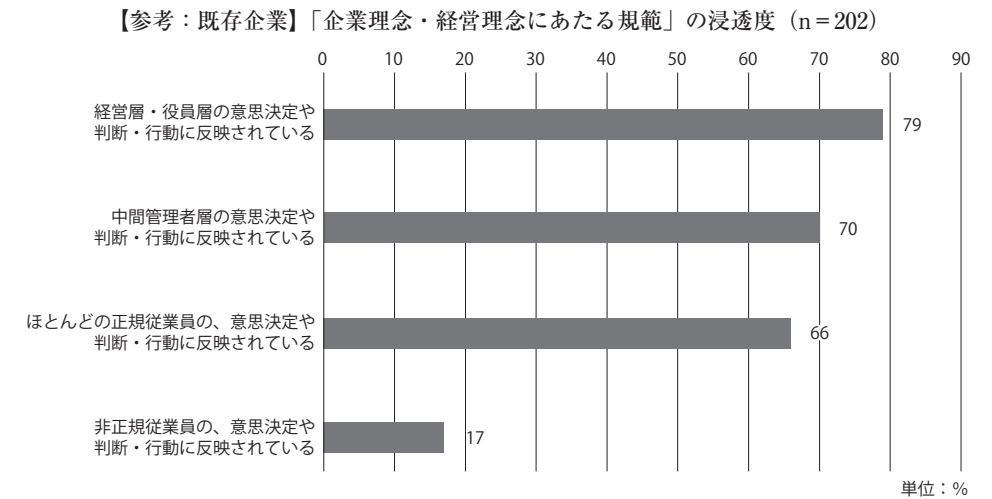
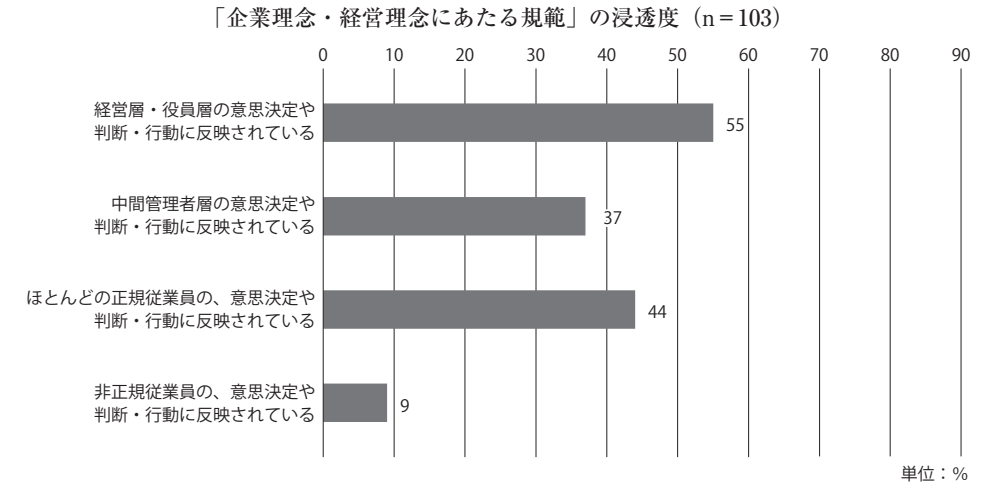
(1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。以下のうち、貴社の「企業理念・経営理念にあたる規範」が主眼を置いているものに近いのはどれですか。



IV (1) で各社が回答した「企業理念・経営理念にあたる規範」(以下、「規範」)が、どこに主眼を置いたものであるかを尋ねた。最も回答率が高いのは「自社が実現したいものは何か」で、全体の6割を占める。下に既存企業の結果を示したが、回答の傾向は大きく異なっている。スタートアップにおいては、まず自社の本業を通じて実現されるべき理想があり、そうした理想の下で他の施策が打ち出されていくことが多いのだろう。

#### IV (3)

(1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。「企業理念・経営理念にあたる規範」は、貴社では、総じてどの程度浸透していますか(複数回答可)。



職階ごとに、「規範」の浸透度を尋ねた。基本的に、トップマネジメント層に近づくほど、「規範」が浸透していると回答した企業の割合は大きくなる。特徴的なのは、「中間管理者層の意思決定や判断・行動に反映されている」という項目の選択率が、「ほとんどの正規従業員の意思決定や判断・行動に反映されている」とい

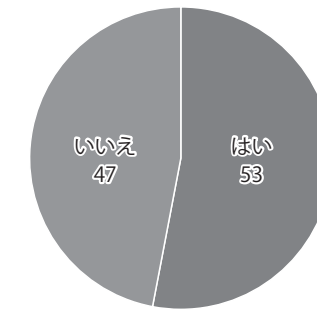
う項目の選択率を下回っていることである。とはいえ、これはスタートアップの中間管理者層が「規範」を受け入れにくいということを示すものではなく、むしろ、従業員数が少ないスタートアップでは中間管理者層が存在しない場合があることの表れであろう。

また、「中間管理者層の意思決定や判断・行動に反映されている」と「ほとんどの正規従業員の意思決定や判断・行動に反映されている」の選択率の差よりも、これら2つの項目と「非正規従業員の、意思決定や判断・行動に反映されている」という項目との差が目立つことも、このグラフの特徴である。もちろん非正規従業員が存在しないケースもあるだろうが、それに加えて、非正規従業員に「規範」を浸透させてゆくことが難しいという事情があるのだろう。なお、こうした傾向はスタートアップだけでなく既存企業にも見られるものである。非正規従業員に「規範」を浸透させるために何ができるのかということについては、一層の考察が必要であろう。

#### IV (4)

貴社には、「トップメッセージ」（社長メッセージ、CEO メッセージなどを含む）に相当するものがありますか。

「トップメッセージ」の有無（n=88）



単位：％

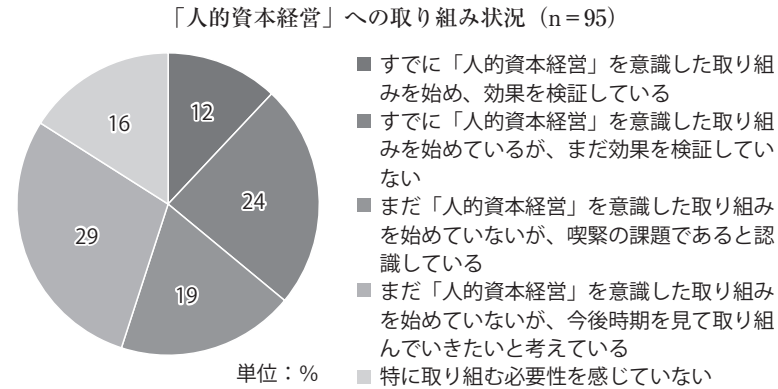
企業理念や経営理念に加えて「トップメッセージ」の有無についても尋ねた。その結果、約半数の企業が社長メッセージやCEO メッセージなどを含む「トップメッセージ」を有していることがわかった。

また、回答任意で「トップメッセージ」の内容を尋ね、その結果をもとにテキストマイニング<sup>14</sup>を実施したものの、既存企業の「トップメッセージ」の場合とは異なり、社会課題解決に関して一部の語が集中的に使用されるという傾向は見られなかった。既存企業では、1つの企業が多岐にわたる取り組みを行っているために、一般的な標語を用いて取り組み内容を要約せざるを得ない。それに対してスタートアップでは、本業を中心に取り組みを行っているために、「トップメッセージ」において自社の特殊な強みを取り上げやすいという事情があるのではないだろうか。

14 本調査では、語の抽出に当たって生じる障壁を緩和するため、立命館大学産業社会学部 教授 樋口耕一氏が開発したテキスト分析のソフトウェア KH Coder と米国の OpenAI 社が開発した生成 AI である ChatGPT-4o（有料版）の2つを用いてテキストの分析を実施した。具体的には、まず KH Coder を用いて語のレベルにおける出現頻度の分析を行い、次いで ChatGPT-4o を用いて、頻出語と類似した語が他に存在しないかどうかを確認した。「トップメッセージ」の長短には企業ごとに極めて大きな差があるため、語のレベルにおける出現頻度を調べるだけでは、比較的短い「トップメッセージ」にのみ出現する語を見落とすことになる。本調査が以上のような手続きを踏んだのは、そうした見落としを防ぐためである。

## V (1)

貴社では、「人的資本経営」を意識した取り組みがなされていますか<sup>15</sup>。

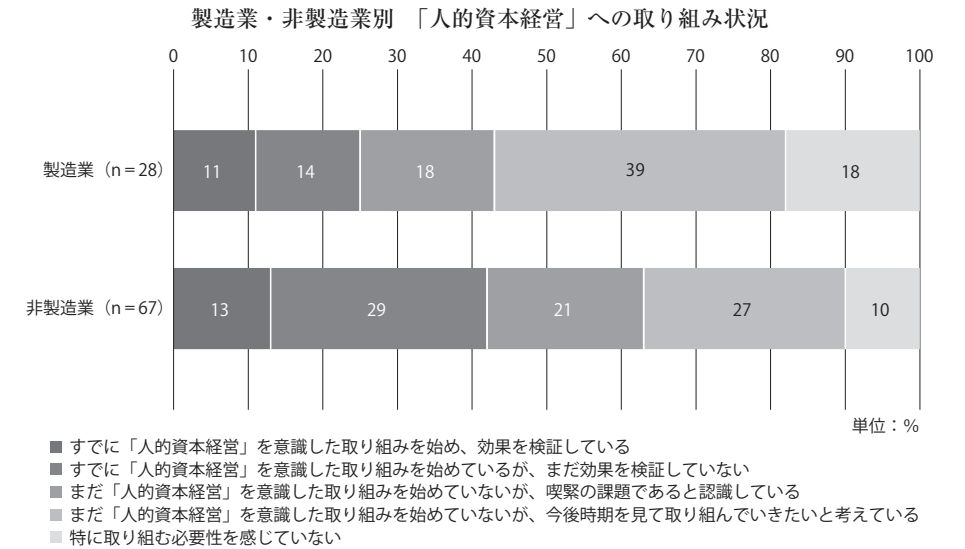


経済産業省が2020年9月に「人材版伊藤レポート」を公表して以来、人材や人的資本経営に関する注目が高まっている。2021年6月にはコーポレートガバナンス・コードに人的資本に関する記載が盛り込まれ、2022年5月には経済産業省によって「人材版伊藤レポート2.0」が公表された。こうした流れを受けて、本年度は「人的資本経営」に関するアンケートを実施した。

経営基盤の安定化を目指し本業にまい進するスタートアップであっても、自社の人材の在り方を無視することはできないはずであり、また、スタートアップにおける「人的資本経営」は、既存企業におけるそれとは異なる在り方をしている可能性がある<sup>16</sup>。こうした事情を踏まえ、本調査の第V部では、スタートアップと既存企業における、人的資本経営への取り組みに関する違いを明らかにしてゆく。

15 「人的資本経営」とは、人材を、管理の対象やコスト（人的資源 Human Resource）として捉えるのではなく、むしろ投資の対象（人的資本 Human Capital）として捉え、適切な人材の確保や、教育、研修、業務などを通じて中長期的な企業価値向上を目指すような経営形態のことを指す（「人材版伊藤レポート」（経済産業省）などを参照）。

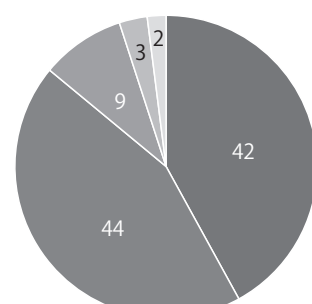
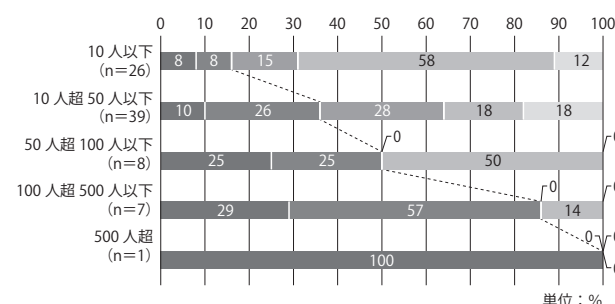
16 本別冊に収録した企業事例は、スタートアップによる取り組みに対しては、リスク・リスクリリングや人材アジェンダの設定をはじめとする典型的な「人的資本経営」のイメージが必ずしも当てはまらないことを示唆している。



次いで、人的資本経営への取り組み状況を業種別に整理した。データ数が少ない製造業はあくまで参考値にしかならないが、回答内容からは、非製造業の方が人的資本経営への取り組みが進んでいることがわかる。企業により事情はさまざまだろうが、非製造業の中でも比較的多数を占める「情報サービス」や「IT サービス」、そして「医薬品開発」や「学術研究」といった、情報や知識を活用する事業を推進する企業においては、例えばDXの導入や柔軟な働き方を取り入れやすいのではないかと推測される。

従業員数別 「人的資本経営」 への取り組み状況

【参考：既存企業】「人的資本経営」への取り組み状況 (n=197)



- すでに「人的資本経営」を意識した取り組みを始め、効果を検証している
- すでに「人的資本経営」を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない
- まだ「人的資本経営」を意識した取り組みを始めているが、喫緊の課題であると認識している
- まだ「人的資本経営」を意識した取り組みを始めているが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている
- 特に取り組む必要性を感じていない

人的資本経営への取り組み状況を従業員数別に整理し、右に、既存企業における人的資本経営への取り組み状況を示す円グラフを掲載した。スタートアップのデータ数は少ないため参考値となるが、回答内容からは、組織規模が大きくなるにつれて、人的資本経営への取り組みを進めている企業の割合が高くなっていることが読み取れる。こうした傾向が生じている理由は複数考えられるが、例えば全従業員のうち、創業メンバーが占める割合の高さは1つの重要な指標となるだろう。こうした観点から見ると、従業員数が10人を下回る少人数企業においては、そもそも創業メンバー以外の従業員がおらず、あえて人的資本経営に取り組む必要がないと考えられているのではないかと推測される。

いずれにせよ、100人以上の従業員を抱えるスタートアップにおける人的資本経営への取り組み状況は、既存企業の取り組み状況と比しても遜色ない状況にある。だが、こうした企業数は必ずしも多いわけではないため、組織規模の大きいスタートアップの実態だけを調査するためにはあらためて質的調査を行う必要がある。

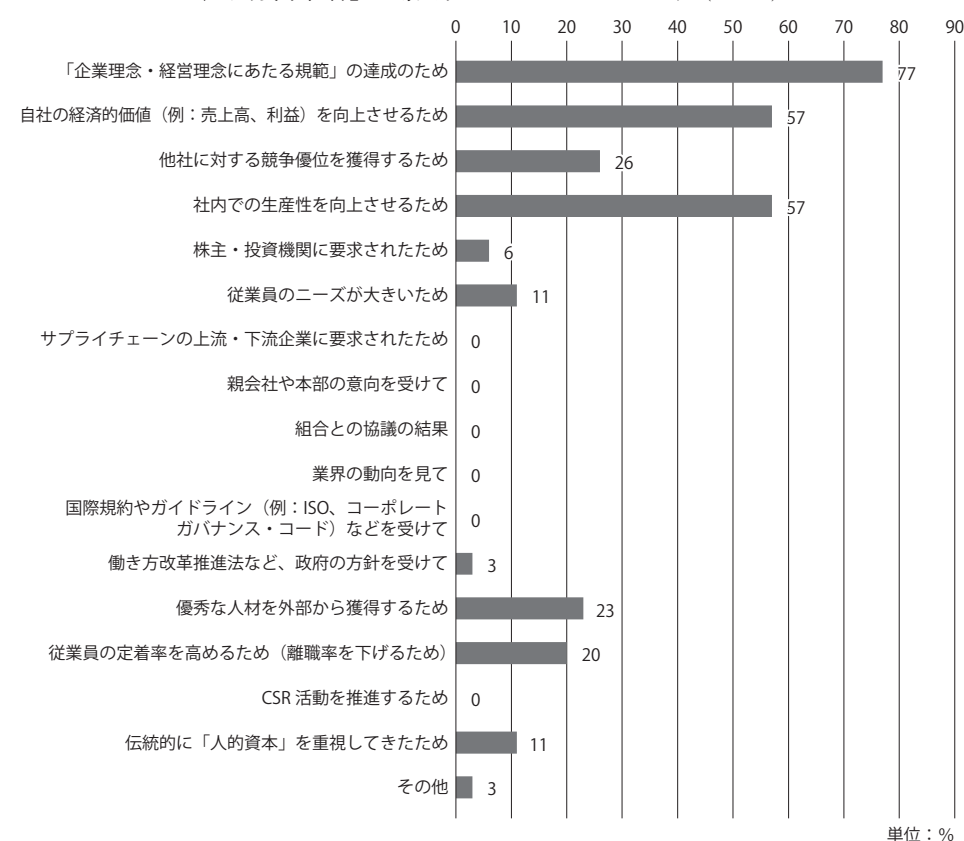
V  
(2)

(1) で、「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた方にお聞きします。

V  
(2-1)

貴社が、「人的資本経営」を導入することにしたきっかけを教えてください（複数回答可）。

「人的資本経営」を導入することにしたきっかけ (n=35)



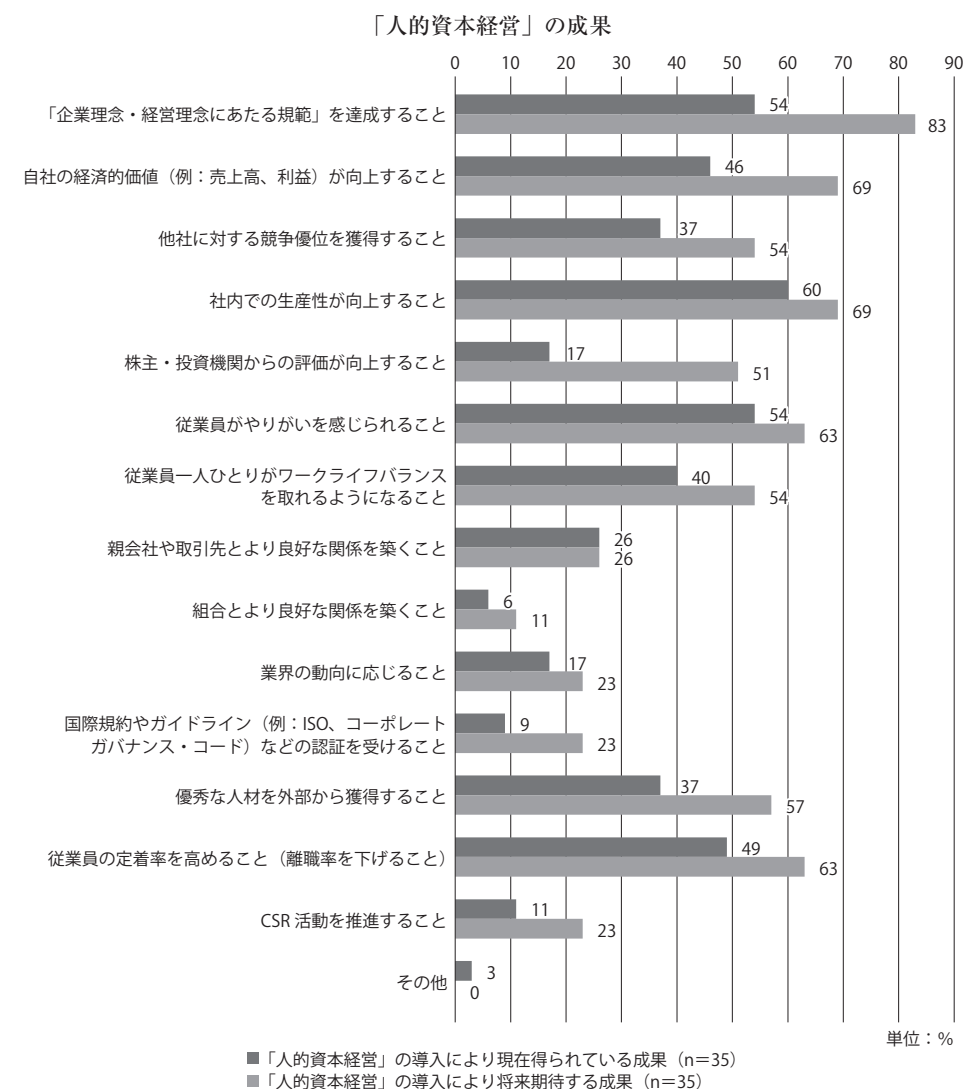
本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、人的資本経営を導入することにしたきっかけを尋ねた。選択率が最も高いのは「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成のため」（77%）であり、「自社の経済的価値（例：売



上高、利益)を向上させるため」(57%)と「社内での生産性を向上させるため」(57%)が続く。注目に値するのは、サプライチェーンや親会社、そして組合や業界、既存のガイドラインなどをきっかけとして人的資本経営に取り組み始めたと回答した企業が存在しないことである。スタートアップの人的資本経営は、パーパスの達成や企業の成長などを目的として自発的に取り組まれるものであり、外発的要因はそのための誘因になっていないのであろう。こうした傾向は、ESGの推進状況を尋ねたⅢ(2)においても見られたものである。

なお、これまでⅡ(5-1)などで、スタートアップのCSR活動の指針となるような基準がまだ十分に整備されていないのであろうと述べてきた。「国際規約やガイドライン(例:ISO、コーポレートガバナンス・コード)を受けて」という項目を選択した企業が1社も存在しないという調査結果は、こうした指摘を裏付けるものだと見て良いだろう。

V  
(2-2) 貴社では、「人的資本経営」によって、現在どのような成果を得られていますか。また、「人的資本経営」によって、将来どのような成果が現れることを期待しますか(複数回答可)。



本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、「人的資本経



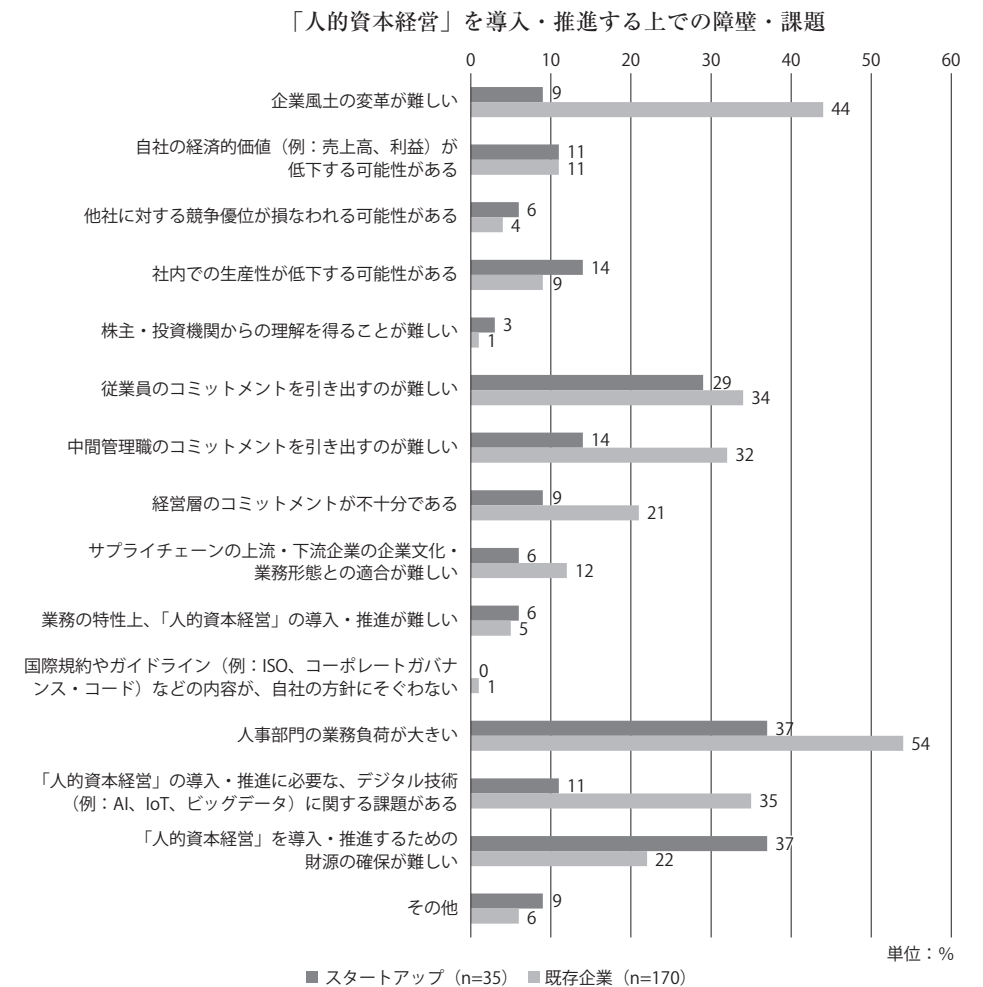
営」を通じて現在得られている成果と、将来得ることを期待する成果を尋ねた。

まず、現在得られている成果に関するグラフに着目すると、人的資本経営に取り組んでいる企業の多くは、「社内での生産性が向上すること」(60%)や「『企業理念・経営理念にあたる規範』を達成すること」(54%)、そして「従業員がやりがいを感じられること」(54%)といった成果をすでに得ているようである。

とはいえ、現在得られている成果のグラフと将来的に期待する成果のグラフを比較すると、これら3つの項目のうち、「『企業理念・経営理念にあたる規範』を達成すること」に関しては現在の達成度と将来的な期待度との差が大きく、実際には理念の達成のためにはまだ道半ばであるということが読み取れる。先のV(2-1)で、「企業理念・経営理念にあたる規範」が人的資本経営を導入する上で強力な誘因となっていることを指摘したが、こうした規範は施策の導入時のみならず、施策を展開する段階になっても依然として強い力を発揮しているといえるだろう。

また、「株主・投資機関からの評価が向上すること」に関して、現在の達成度と将来的な期待度との間の差が大きくなっていることも注目に値する。先のV(2-1)で、株主・投資機関に要求されて人的資本経営に取り組み始めたと回答した企業はわずか6%にとどまった。このことと照らし合わせると、スタートアップでは投資家や投資機関からは独立した形で人的資本経営に取り組み始めているものの、成果としては投資家や投資機関からの評価を望んでいることが読み取れる。

## V (2-3) 現在、「人的資本経営」を導入・推進する上で、どのような障壁や課題を抱えていますか（複数回答可）。



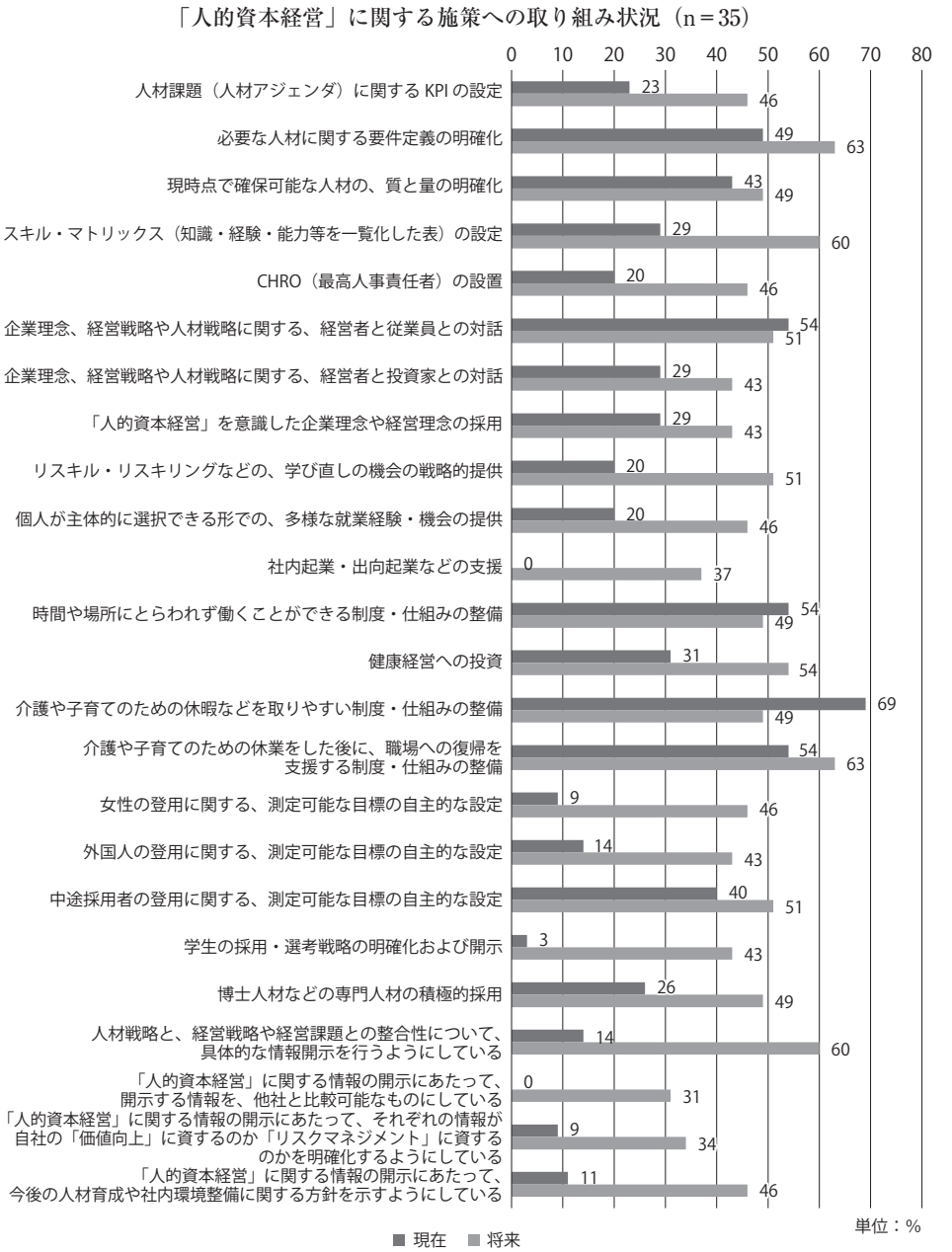
本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、人的資本経営を導入・推進する上で見いだされた障壁・課題について尋ねた。

選択率が高いのは「人事部門の業務負荷が大きい」(37%)と「『人的資本経営』を導入・推進するための財源の確保が難しい」(37%)であるが、こうした課題は

「人的資本経営」以外の他の施策の推進に当たっても見いだされ得るものだろう。むしろ注目に値するのは、「企業風土の変革が難しい」(9%)と答えた企業の割合の低さである。既存企業では、この項目を選択した企業は全体の44%に上った。スタートアップでは、施策を進めるに当たってリソース面での障壁にぶつかることが多く、既存企業では企業風土などが障壁となっているという実情が如実に表れているといえる。

V  
(2-4)

「人的資本経営」に関して、貴社では、現在どのような施策に取り組んでいますか。また、将来的に、どのような施策に取り組もうと考えていますか（複数回答可）。

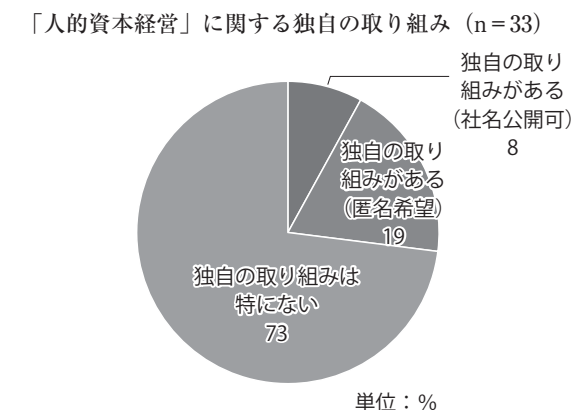


本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、具体的にどのような施策に取り組んでいるのかを尋ねた。

多くの選択肢で「現在」と「将来」の数値に大きな差が見られる。その中でも、例えば「女性の登用に関する、測定可能な目標の自主的な設定」の選択率は注目値する。この項目に対する回答は、「現在」において9%、「将来」において46%と、両者の間に37ポイントの差が見られる。この取り組みに関しては、ほとんどのスタートアップがまだ達成できていないものの、一定程度の関心が伏在していると推測される。一方、既存企業の回答を見ると、「女性の登用に関する、測定可能な目標の自主的な設定」を「現在」達成している既存企業は、人的資本経営をすでに始めている企業のうち76%と非常に高い水準であった。このような、既存企業ではすでに達成されており、かつスタートアップの関心が高い取り組みに関しては、スタートアップと既存企業との情報交換によって得られる成果が大きいと推測される。

本設問には情報開示やリスク・リスクリングに関する項目も設けてあるが、こうした項目においても、上述の女性の登用に関するKPIの設定とある程度同様の傾向が見られた。スタートアップと既存企業との協働は、まずはこうした項目から着手されるべきではなかろうか。

V  
(2-5) 「人的資本経営」に関して、社外にアピールし得るような、貴社独自の取り組みはありますか。具体的に教えてください。



本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、社外にアピールし得るような独自の取り組みがあるかを尋ね、また、独自の取り組みがあると回答した企業に対しては具体的な内容について自由記述の形式で回答を求めた。

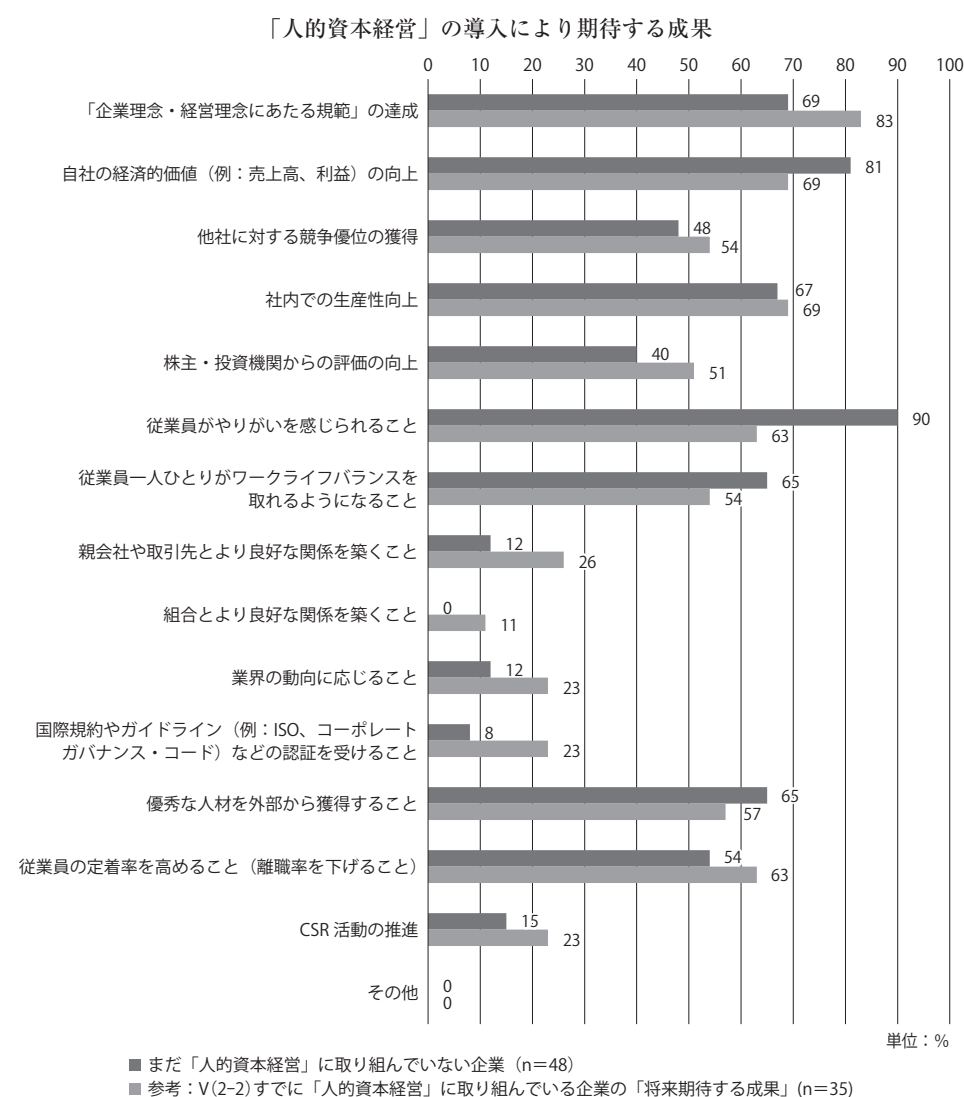
回答を集計すると、独自の取り組みがあると回答した企業は3割ほどであった。また具体的な内容としては、フレックス制度の導入やリスクリングの推進といった比較的スタンダードな施策を実施している企業が多かった。だが、中には自社のサービスを用いて従業員の意識や社内課題を明らかにする取り組みを行っている企業や、社内の研究者を中心として勉強会を実施している企業など、本業の内容を活用して人的資本経営に取り組んでいる企業も存在した。自社の強みを活かしつつ施策の推進に励むこうした在り方は、多くの企業にとって参照に値するモデルとなるのではなかろうか。

# V (3)

(1) で、「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、喫緊の課題であると認識している」や「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と答えた方にお聞きします。

# V (3-1)

貴社は、「人的資本経営」を導入することで、これからどのような成果が現れることを期待しますか（複数選択可）。

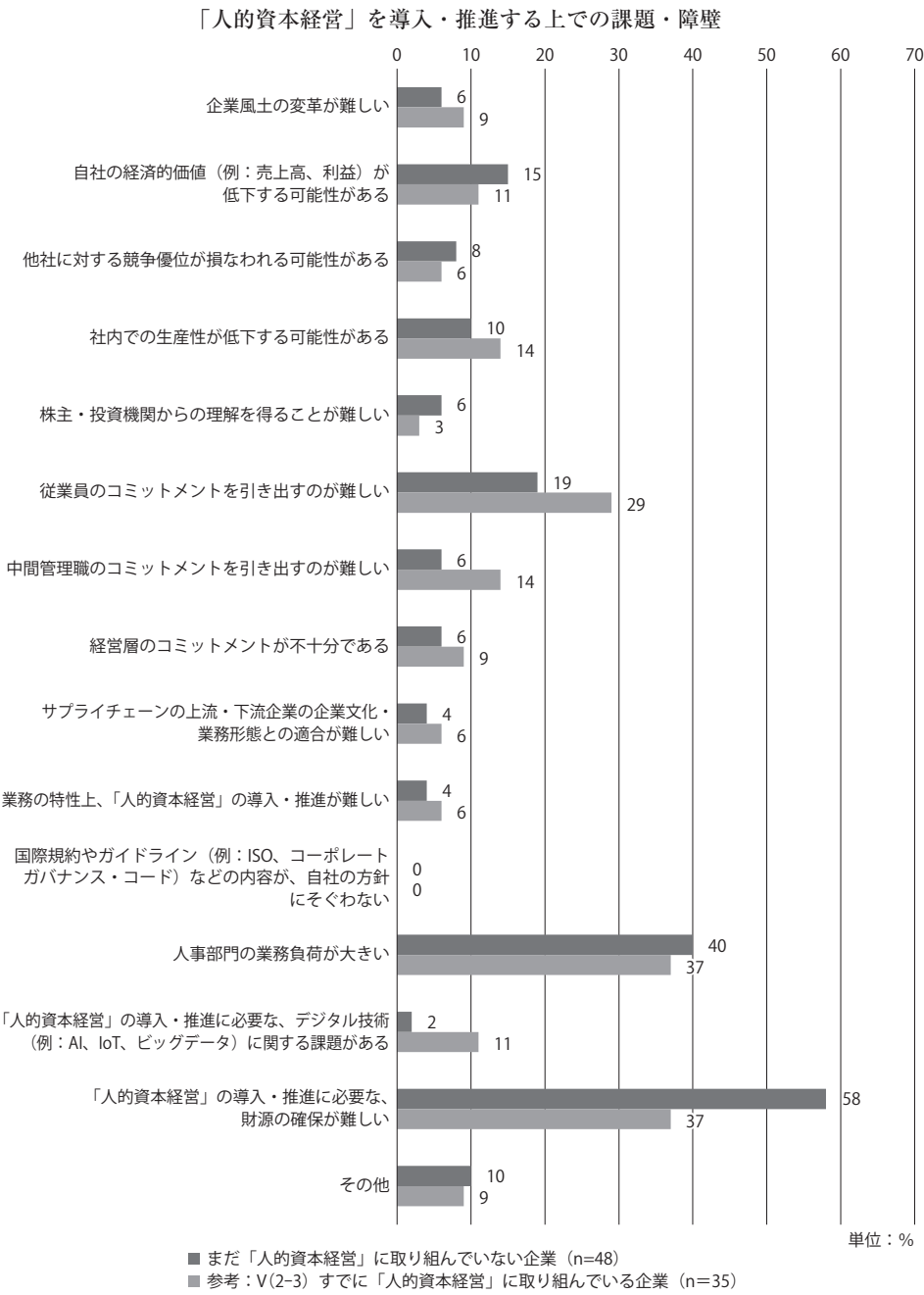


本設問では、先のV(1)で「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、喫緊の課題であると認識している」や「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と答えた企業に対して、人的資本経営の導入により期待する成果を尋ねた。

本設問は、先のV(2-2)における「将来期待する成果」に関する設問と対応している。そこで両設問の回答内容を対照すると、まだ人的資本経営に取り組んでいない企業では、すでに取り組みを始めている企業において高い期待を抱かれていた「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成」（差分14ポイント）や「株主・投資機関からの評価の向上」（差分11ポイント）、そして「従業員の定着率を高めること（離職率を下げること）」（差分9ポイント）への期待感がそれほど高くないことがわかる。また逆に、「従業員がやりがいを感じられること」（差分27ポイント）に関しては、まだ取り組みを始めている企業の方が強い期待を抱いていることがわかる。とはいえ、同じ設問に対する既存企業の回答と比べると、すでに人的資本経営に着手しているスタートアップとそうでないスタートアップとでは、総じて期待感に大きな差はないといえる。V(2-3)の回答内容と合わせて考えると、スタートアップにおいて人的資本経営を推進し得るか否かは、期待感の高低よりも人的・経済的リソースの状況によって、より強く制約されていると推測できる。

V  
(3-2)

貴社では、「人的資本経営」を導入・推進する上で、どのようなことが課題や障壁になっていると考えますか（複数回答可）。



本設問では、先のV(1)で「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している」や「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と答えた企業に対して、人的資本経営を導入する上での課題や障壁について尋ねた。本設問は、先のV(2-3)と対応している。そこで両設問の回答内容を照合すると、目立って差が大きいのは「『人的資本経営』の導入・推進に必要な、財源の確保が難しい」（差分 21 ポイント）という項目であった。この回答結果は、V(3-1)で、スタートアップにおいては期待感の高低よりも人的・経済的リソースの状況が、人的資本経営を推進し得るか否かに関して制約を与えているのではないかと述べたことの裏付けとなっている。

この回答結果のうち興味深いのは、「人事部門の業務負荷が大きい」（差分 3 ポイント）と回答した企業の割合が、すでに人的資本経営に関する取り組みを始めている企業とそうでない企業との間でほとんど変わらなかったことであろう。既存企業の回答では、すでに取り組みを始めた企業の方がこの項目を選択する割合が高く、取り組みを始めてみると想定外の障壁に突き当たる企業の実態が明らかとなった。しかしスタートアップでは事情が異なり、実際に取り組みを始めてみても、想定通りの負荷がかかるだけで済んでいるようである。おそらく、従業員数が少なく組織規模が小さいスタートアップでは、施策を進める上で生じる負荷を予測しやすいのであろう。

なお、次の設問V(4)は人的資本経営に取り組む必要がないと考えている企業に対する設問だが、回答数が著しく少ないため分析を省略する。



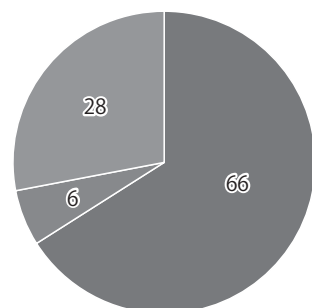
V  
(5)

「人的資本経営」を意識する／しないにかかわらず、企業活動のためには、「人的資本（人材）」へ投資をすることが欠かせないという声が高まっています。

V  
(5-1)

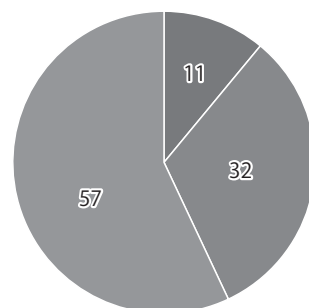
貴社における「人的資本（人材）」への投資の在り方に関して、当てはまるものを次の選択肢のうちから1つ選んでください。

「人的資本（人材）」への投資の在り方（n=96）



単位：%

【参考：既存企業】「人的資本（人材）」への投資の在り方（n=198）



単位：%

- どちらかといえば、「人的資本（人材）」を社外から確保しようとする（例：中途採用など）
- どちらかといえば、社内における既存の「人的資本（人材）」に対して投資をしようとする（例：リスクリング支援など）
- 「人的資本（人材）」を社外から確保することと、社内における既存の「人的資本（人材）」に対する投資は、同程度になされている

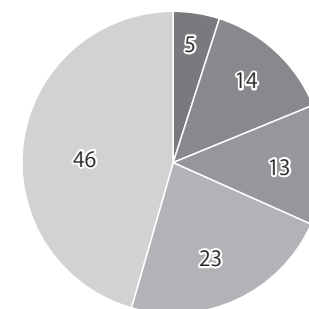
本設問では、各企業における「人的資本（人材）」への投資の在り方について尋ねた。予想される通りスタートアップでは人材を社外から獲得しようとする場合が多く、全体の66%に上った。既存企業で同様の回答をした企業は全体のわずか11%であり、スタートアップと既存企業とで人材への投資の在り方に極めて大きな差が生じていることがわかる。

V  
(5-2)

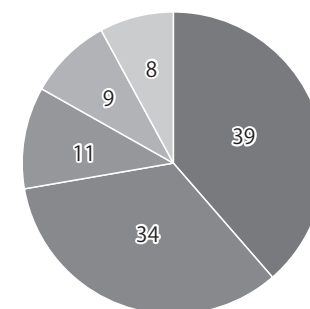
現在の、貴社の正規従業員の雇用形態は、「メンバーシップ型」「ジョブ型」<sup>17</sup>のどちらにより近いですか。

正規従業員の雇用形態（n=96）

【参考：既存企業】正規従業員の雇用形態（n=196）



単位：%



単位：%

- メンバーシップ型である
- 基本的にメンバーシップ型であるが、職種（営業・製造など）に応じて一部にジョブ型を取り入れている
- メンバーシップ型とジョブ型で半々である
- 基本的にジョブ型であるが、職種（営業・製造など）に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている
- ジョブ型である

本設問では、正規従業員の雇用形態を尋ねた。人的資本経営に関する基本的な考え方の1つに、「設備投資ではなく人材投資を行うことで、必ずしも1つの企業に縛られることのない応用力豊かな人材を育成し、最終的には労働市場の活性化・流動化を通じて個人の主体的な就業機会を保障する」というものがある。こうした考え方は、どちらかといえば「ジョブ型」の雇用形態と相性が良いように思われるが、既存企業では依然として「ジョブ型」を主要な雇用形態としている企業は多くない（本年度は、「ジョブ型である」と回答した既存企業は全体の8%であった）。それに対してスタートアップでは、「ジョブ型」を主要な雇用形態としている企業が極めて多い。「正規従業員の雇用形態は、ジョブ型である」と「正規従業員の雇用形態は、基本的にジョブ型であるが、職種（営業・製造など）に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている」の選択率の合計は全体の69%に上り、スタートアップが立脚する人材市場の流動性の高さが浮き彫りとなった。

<sup>17</sup> 「メンバーシップ型」雇用とは、企業が担当職務を限定せずに人材を採用する雇用形態を指し、また「ジョブ型」雇用とは、企業が必要な職務を定めた上で、職務に適した人材を採用する雇用形態を指す。



### 3. まとめ

本セクションでは、本別冊における CSR 企業調査分析の内容について要約的に論じることを試みる。まずは「(1) 本業を通じた CSR 活動」という観点からスタートアップによる社会貢献活動の強みを確認し、次いで「(2) CSR に関する知見の不足」という観点から、今後力を入れるべき課題について論じる。そして最後に、「(3) スタートアップの CSR」と「既存企業の CSR」を混同すべきではないことをあらためて確認する。

#### (1) 本業を通じた CSR 活動

ここまで繰り返し指摘してきたことだが、スタートアップによる CSR 活動の特徴の1つは、もっぱら本業を通じて行われる傾向があるということである。実際、Ⅰ(3-3)やⅡ(3)の集計結果は、スタートアップでは慈善活動のような社会貢献活動よりも、自社の事業を通じて CSR 活動を推進していることが多いことを示していた。

そうした傾向が興味深い形で表れていたのは、Ⅱ(1)の集計結果である。この設問は重視する社会課題について尋ねるものであり、本別冊ではスタートアップと既存企業との回答内容を比較した。その結果、スタートアップの方が目立って選択率が高かったのは、「健康・福祉・高齢化対策」や「過疎対策・地方活性化」といった社会課題であった。また、こうした社会課題を重視しているスタートアップの中には、例えば IT や医療系の事業を展開している企業がいくつも見られた。これらの企業はそもそも社会課題解決をベースとして自社の事業を立ち上げており、それ故そこでは本業と CSR 活動とが切り離し難く結び付いているのだろう。

また、本業を通じた CSR 活動という観点から見たときに目を引くのは、「人的資本経営」に関して社外にアピールし得るような独自の取り組みがあるかどうかを尋ねた設問Ⅴ(2-5)である。本設問で独自の取り組みがあると回答した企業は3割ほどであったが、その中には自社のサービスを用いて従業員の意識や社内課題を明らかにする取り組みを行っている企業や、社内の研究者を中心として勉強会を実施している企業など、本業の内容を活用して人的資本経営に取り組んでいる企業がいくつか存在した。社会課題解決をベースとして立ち上げられた事業は、自社内の課題解決にも応用され得るのである。自社の強みを活かしつつ施策の推進に励むこうした在り方は、多くの企業にとって参照に値するモデルとなるだろう。

#### (2) CSR に関する知見の不足

とはいえ、本業を通じて CSR 活動に取り組むことが多いという傾向は、特有の課題と表裏一体を成している。つまり、CSR 活動に関する標準的な取り組みに着手することへのハードルが高くなるのである。

このことは、本別冊における分析結果から間接的な形で明らかとなる。例えば設問Ⅰ(2-3)からⅠ(2-5)では、社会課題の解決に向けた価値観、動機などが文書を通じて明確化されているかどうか、そして CSR 活動に関する年次報告書（アニュアル・レポート）や行動計画が存在するかどうかについて問うた。その結果明らかとなったのは、スタートアップのほとんどが、社会課題解決に向けた取り組みの開示を行っていないということである。スタートアップでは、上場企業と比して、規格化された形での情報開示を求められる機会が少ない。そのため、文書を通じた課題の明確化や、年次報告書を通じた活動の公開といった取り組みが促進されないのである。だが、こうした調査結果が含意するのは、単にスタートアップの情報開示が進んでいないということではない。それよりも重要なのは、スタートアップの間に CSR に関する共通認識が生まれていないということである。

実際、Ⅲ(3)で ESG 投資や ESG 活動を「あまり意識していない」や「意識していない」と回答した企業にその理由を尋ねると、最も多く挙げられた理由は「どのようなものかよく理解していないから」(38%)であった。この設問は CSR という概念について直接尋ねたものではないが、スタートアップの CSR 活動の実態を率直に反映したものと考えて差し支えないだろう。要するに、スタートアップにおいては CSR や ESG という概念がいまだ十分に像を結んでいないのである。

CSR 活動に関する情報開示とそのためのガイドラインの設定は、企業の CSR 活動を客観化し、ステークホルダーによるフィードバックを容易にする役割を果たすばかりでなく、同時に標準的な CSR 活動の内容を周知する役割をも果たす。仮に、少ないリソースで本業の安定化にまい進するスタートアップにとって情報開示が過剰な負荷になるとしても、何らかの手段を通じて CSR に関する情報に触れる機会を増やしてゆくことは今後必要とされるところだろう。

なお、そのような観点から考えるならば、スタートアップと既存企業との間の、CSR を媒介とした交流の可能性も開けてくる。Ⅴ(2-4)では、人的資本経営に関してスタートアップが関心を抱いているものの、いまだ実現できていない課題について分析を行った。その結果明らかとなったのは、「女性の登用に関する、測定可能な目標の自主的な設定」や人材戦略などに関する情報開示、そしてリスキル・リスキリングに関する項目については、スタートアップの関心が高く、同時に既存企業においてすでにある程度達成されているということである。このような、既存企

業ですでに達成されており、かつスタートアップにおいて関心が高い取り組みについては、スタートアップと既存企業との情報交換によって大きな成果が得られることが見込まれる。

ともあれ、いかなる手段を取るにせよ、スタートアップに対して CSR に関する周知を進めてゆくことは「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」<sup>18</sup> ためにも重要であるといえよう。

### （３）スタートアップの CSR

ここまで、「本業を通じた CSR 活動」と「CSR に関する知見の不足」という観点から、スタートアップの CSR 活動が有する強みと課題について論じてきた。本節ではまず、そうした強みと課題について組織の在り方という観点から整理し、結びとして今回の調査結果を踏まえた結論を提示する。

組織の在り方という観点から見たとき、スタートアップの CSR 活動の強みとして浮かび上がってくるのは、組織の柔軟性である。例えば本調査の設問 V (2-3) では、人的資本経営に取り組んでいる企業に対して、人的資本経営を導入・推進する上で、現在どのような障壁や課題を抱えているかを尋ねたが、「企業風土の変革が難しい」と回答した企業はわずか 9% であり、既存企業の約 5 分の 1 にとどまった。また、V (3-2) では、実際に人的資本経営に取り組んでいる企業とまだ取り組んでいない企業に対して、人的資本経営に取り組むことによる障壁はどのようなものだと考えるかを尋ねた。しかし「人事部門の業務負荷が大きい」と回答した企業の割合については、両者の間でほとんど差が見られなかった。この結果が意味するのは、実際に人的資本経営を導入したとしても、想定を超えるほどの負荷は生じ難いということである<sup>19</sup>。企業風土の硬直性と人事部門の業務負荷は、既存企業が人的資本経営を推進する上で非常に大きな障壁となっているが、スタートアップにおいてはそれらの影響が相対的に小さい。こうした企業の組織的な柔軟性については、スタートアップの強みとして期待されて良いものである。

逆に、スタートアップの CSR 活動が抱えている課題としては、人的・経済的なリソース不足を挙げることができる。こうした課題は、例えば社会課題への関心の在り方に影響を与えている。先にも述べた通り、スタートアップは「健康・福祉・

高齢化対策」や「過疎対策・地方活性化」に対して相対的に強い関心を抱いているといえる。それに対して既存企業が強い関心を抱いている社会課題は「気候変動・災害」であり、この点に関してスタートアップと既存企業の間には大きな隔たりがある。とはいえこの結果に基づいて、スタートアップは「気候変動・災害」に対してほとんど関心を抱いていないと述べることはできない。注意を向けるべきはむしろ、スタートアップの CSR 活動が被っている制約である。組織規模が総じて小さく、また大規模な工場施設などを有さないスタートアップでは、例えば温室効果ガスの排出量を大幅に削減することは難しい。リソースに関する制約が多いスタートアップでは、「気候変動・災害」に関する取り組みを効果的に進めることが容易ではないのである。

同じことは、ESG 投資・ESG 活動に関しても指摘できる。実際、ESG 投資や ESG 活動を「あまり意識していない」や「意識していない」と回答した企業にその理由を尋ねると、2 番目に選択率が高かった選択肢は「その他」(21%) であり、その内実を記述形式で尋ねると、象徴的なことに、回答内容のほとんどが機会やリソースの不足を指摘するものであった (cf. Ⅲ (3))。「余力がまだない」「機会がない」「事業が軌道に乗っていない」などといった声は、想定時価総額の規模を問わず見られる。こうした集計結果は、リソース不足がスタートアップ業界全体の課題であることを示している。

ここまで論じてきたこと以外にも、スタートアップの CSR 活動にはさまざまな強みと課題がある。ステークホルダーとの対話の在り方や雇用形態の特殊性についてはまた別に論じる必要があるだろう。だがいずれにせよ、スタートアップに特有のこうした強みと課題を認識すること抜きには、社会課題解決に向けた効果的な施策を打ち出すことはできない。「スタートアップ」に対する関心が高まっている現在においてこそ、これらの企業の特性を冷静に把握することが求められるだろう。

18 経済産業省ウェブサイト、「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」  
[https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku\\_2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku_2024.pdf)（最終閲覧日：2024 年 9 月 15 日）

19 なお、既存企業においては、実際に人的資本経営に取り組んでいる企業の方が「人事部門の業務負荷が大きい」と回答する割合が高く、取り組みを始めてみると想像以上の業務負荷がかかるようになっていることがわかる。

## 第 2 部

### 企業事例

第 2 部には、CSR と人的資本経営に関するクラスター株式会社へのインタビューを収録した。

第 1 部の「『CSR 企業調査』分析（スタートアップ）」において明らかになったように、スタートアップの CSR 活動は本業を通じて行われることが多い。それでは、実際にはどのような形で自社の強みが活かされているのだろうか。また、CSR 活動に取り組む上で、スタートアップは実際にはいかなる課題に直面しており、またどういった支援を必要としているのだろうか。第 1 部における量的調査では、各企業が具体的にどのような状況で CSR 活動を推進しているのかという論点には踏み込むことが叶わなかった。第 2 部の「企業事例」は質的調査を通じて本別冊全体の議論を補完するとともに、スタートアップにおける CSR 活動の先進的な事例を紹介することを目的としている。

本別冊で取り上げるクラスター株式会社は、数あるスタートアップの中でも独創的かつ先進的な CSR 活動を最も積極的に推進している企業の 1 つである。インタビューでは数多くの論点について話を伺ったが、わけでも本業を活かした「働き方」に関する取り組みは注目に値する。また CSR 活動の推進と営利活動の間で生じるジレンマやスタートアップの強みと課題についても赤裸々に語っていただいたため、スタートアップ支援という観点からも学ぶべき点は多いだろう。これまでにも述べてきた通り、スタートアップと CSR の関係性に着目した研究は必ずしも多くない。そうした状況を踏まえるならば、本インタビューは CSR に対するスタートアップの実感を捉えた希少な資料であるということができるだろう。



# クラスター株式会社

## スタートアップの柔軟性を強みに CSR と 人的資本経営を進める

設立：2015 年 7 月

本社所在地：東京都品川区西五反田 8-9-5 FORECAST 五反田 WEST 10F

資本金：1 億円（資本調達額累計 67.3 億円）

想定時価総額：非公開

従業員数：251 人

URL：https://corp.cluster.mu/

事業内容：メタバースプラットフォーム「cluster」の開発・運営

企業理念：人類の創造力を加速する

メタバースを通じて、「皆が理想の自分になれる世界」を実現する——代表取締役 CEO 加藤直人氏の有するこうしたビジョンが、クラスター株式会社による CSR 活動の中心にある。バーチャル経済圏の実現によりクリエイターを経済的に支援し、メタバース空間上に新たな雇用環境を創出することで、物理的世界では就業困難な人々にも働くための機会を提供する。こうした目標に共感する人材が集まっているため、同社が CSR 活動に取り組む内的動機には力強いものがある、と同社の広報を務めるビジネスプランニング本部 広報部の西尾美里さんは語る。

『CSR 白書 2024 企業の価値創造を支える CSR と人的資本経営』第1部の企業調査分析結果からも明らかのように、スタートアップによる CSR 活動への取り組みを既存の枠組みを通じて捉え切るのは難しい。そこで、同社の西尾さんと同部署の椎名香澄さんに、クラスター株式会社での取り組みの実情や、日本のスタートアップの課題と強みについて伺った。

### ビジョンの追求と社外からの声

「メタバース」という言葉は 2022 年に一度いわゆるバズワードになったが、当時は例えば「バーチャル渋谷」やデジタルツイン（Digital Twin）<sup>1</sup> への関心が示すように、どちらかといえば商業的な面から注目が集まった。しかし西尾さんによれ

1 現実世界から収集したデータを元に、双子を成すような環境をサイバー空間上に表現する技術のこと。参考：「バーチャル渋谷」<https://vcity.au5g.jp/shibuya>、「バーチャル大阪」<https://www.virtualosaka.jp/>（最終閲覧日：2024 年 9 月 6 日）

ば、2023 年頃から、メタバースを利用した社会課題解決への要求が高まりつつあるという。実際、同社には社会課題解決に関する社外からの要望が数多く届いている。例えば文部科学省からは、メタバースを利用して不登校の生徒を支援する方法についてのヒアリングがあり、また岡山大学の医師からは、固有の孤独感に悩む希少癌の子どもたちに、メタバースを利用して交流の機会を提供できないかという相談があったそう。

他にも、中国人留学生からの学生団体形成支援に関する要望や、大学でのメタバースに関する講義の依頼、統合失調症の方の居場所となるような空間形成支援の依頼など、数多くの要望が同社には届いている。こうした外部の声を届きやすくしている要因を尋ねると、西尾さんは、代表取締役 CEO である加藤氏のメッセージを中心に据えて広報したことの影響が大きいのではないかと語った。同社では、テレビ、新聞、ラジオ、SNS に加え、加藤氏が執筆した書籍によっても自社のビジョンを発信している。メタバースを通じて実現されるのは、全ての人が創造性を発揮する世界であるというメッセージが、それを受け取る人々に希望を与え、希望を与えられた人々からの声が会社が届くようになっている。同社の CSR 活動においては、トップリーダーを中心とするビジョンの追求と、社外からの要望に真摯に向き合うことが、正のフィードバックを描いている。

### 社会貢献活動と営利活動のジレンマ

とはいえ当然、課題がないわけではない。例えば同社では、メタバースに関する教育支援に力を入れており、教育マニュアルをはじめとするいくつかのリソースを無償で提供している。さらに同社は高等学校における新設科目「情報Ⅰ」を取り扱う NHK 高校講座に協力したり、学校からの質問に応答したりと、複数の活動に携わっている。しかし教育機関からの要望に、常に 100% 応じることができるわけではない。西尾さんによれば、日本におけるメタバース教育は、国際的観点から見ただけでは大幅に遅れている。大学ではメタバースに対する関心が必ずしも高くない、VR 環境どころか場合によってはインターネット環境の整備すら万全ではない。メタバースに関する講義が開講されることも少なく、加藤氏や西尾さんは、いくつかの大学において出張講義を行っている。こうした状況を根底から改善するためには、若い世代の意識から変えていかねばならない。そしてそのためには、教職員の方々の理解を得る必要がある。先述した教育リソースの無償提供は、こうした考えに基づいて行われている。

しかし時には、企業側のキャパシティーと学校側の要望が食い違うこともある。

例えば留学生を迎え入れるためのメタバース空間の構築や、大学がプロデュースする授業の実施を依頼されたケースなどでは、リソース不足や資金確保の難しさ故に取り組みを進めてゆくことが困難であった。加えて、業種の特殊性から生じている課題もある。先ほど、統合失調症の方を支援するプロジェクトに言及したが、こうした取り組みも全面的に展開されるには至っていない。クラスター株式会社ではサーバー維持費を自社で負担しており、ユーザー数の増加とともにコストが不可避免に上昇してしまうからである。資金調達のルートの確立や、社会貢献活動と営利活動のバランスをいかにして取るかということが、今後の課題だと西尾さんは語る。

## 人的資本経営への取り組み

本年度の『CSR 白書』では、例年通りの標準的な調査項目に加え、人的資本経営にも重点を置いて調査を実施した。しかし数値だけに着目するならば、スタートアップによる人的資本経営の取り組み状況は、概して進展しているとは言い難い。そうした状況下で、10%ほどのスタートアップが、人的資本経営を意識した取り組みをすでに始め、効果を検証していると回答した。クラスター株式会社はその1社である。そこで、同社における人的資本経営に関する取り組みについて伺った。その結果明らかとなったのは、一般的に「人的資本経営」という語の下で想像されているもの——例えば社外教育や人材ポートフォリオの作成——とは一味違う、極めて先進的な「働き方」への取り組みである。

CSR 活動推進を後押しする内的動機として、代表取締役 CEO である加藤氏が掲げるビジョンが大きな影響を与えているということはすでに述べた。同社では、人的資本経営の推進を支えているのも、加藤氏による同じビジョンであるという。バーチャル経済圏を構築し、国内外問わず多種多様な人材が活躍できる環境を形成するためには、長期にわたり挑戦を続けてゆく必要がある。同社の人事チームでは、こうした目的の達成を目指し、人的資本経営への取り組みを進めている。

また西尾さんによれば、同社における CSR 活動の独自性は、3本の軸に則して整理できるという。第1の軸は、従業員の働き方に関する先進的な取り組みである。同社では、アバター勤務や育児のためのフレックスタイム制の利用、テレワークに関する制度の整備が徹底されている。また第2の軸は、国や地方自治体との協働である。すでに文部科学省との協働については言及したが、先進テック企業のトップランナーの1社として、メタバースに関する知見の共有や、社会課題解決に

向けた技術の応用のため、有識者会議などで発信を続けているという。そして第3の軸は、本業を通じた社会課題解決である。メタバースの普及それ自体がSDGsの項目の達成や脱炭素に貢献することから、取り組んでいる事業そのものがCSRに結び付いている。これら3本の軸のうち、とりわけ第1のものは、CSRと人的資本経営を橋渡しするものとなっている。

## テレワークの先進性

同社におけるテレワークへの取り組みは徹底している。この取り組みに関して象徴的なのは、アバター勤務に関する西尾さんの発言である。西尾さんによれば、実際には顔を見たことのない従業員、つまりアバターしか認知していない従業員が存在するのは当然のことで、社内でのハンドルネームの使用が許可されているために、実名を知らない従業員すら数多く存在するという。入社から1年間にわたって実際には見たことのない従業員や、本名を知らされてもハンドルネームを伝えられなければ当人だと同定できないような同僚が当然のように存在する。驚くべきことだが、それにもかかわらず仕事は支障なく進められている（図表1、2）。

なお、アバター勤務が導入されているのは日常的な業務だけではない。採用のための面接に際しても、候補者は、希望すれば最初から最後までアバターを使用することができる。同社の採用面接では、もはや外見がデイスアドバンテージになるこ

図表1：クラスター株式会社 全体会議の様子



出所：同社



図表 2：クラスター株式会社 広報チームの社内オンラインミーティングの様子



出所：同社

とはない。仮に外傷や病気などで顔を見せたくない場合であっても、内面において条件を満たせば問題なく入社することができる。

同社のこうした自由さは、特にエンジニアからの評判が良いのだと西尾さんはいう。好みのハンドルネームを使用することができ、会議にはアバターで参加できる同社では、エンジニアの離職率が極めて低い水準に抑えられている。

このようにオンライン環境を活用した就業環境の整備が進む同社だが、テレワークやアバター業務が義務付けられているわけではない。部署によって状況は異なるものの、どの従業員も週に1回から月に1回ほどはオフィスに出勤をしている。フルリモートでの勤務はかえって負担が大きいそうで、出勤はむしろ気分転換になっているとのことだ。

ここまでアバター勤務について述べてきたが、育児のためのフレックスタイム制の利用も活発である。同社では Slack<sup>2</sup> を利用して業務を進めているが、例えば従業員が子どもと食事を取りたい場合、業務を中断する旨のメッセージを1行送信すれば十分であり、また業務に戻る場合にも、その旨を一報するだけで良いという。そして業務を中断するタイミングに制限はない。このように柔軟な勤務形態が認められていることから、育児のために勤務時間を短縮する必要もない。育児をしながらでもフルタイム勤務を続けることが可能であり、勤務時間短縮のためにキャリア

<sup>2</sup> Slack は、2013 年にリリースされたコミュニケーションプラットフォームであり、プラットフォーム内で使用できるアプリケーションの多様さや、定型タスクを自動化できることなどを特徴としている。

が断念されてしまうということがないのである。どのような勤務形態を採用するかは従業員が自由に選択することができる。

こうした就業環境下では、業務の割り振りや勤務状況の評価が難しいと思われるかもしれないが、そのようなことはない、西尾さんは語る。業務の割り振りは達成すべき目標に即して行われる。また人事評価は年に2回行われ、その際の査定はマネジャーと役員が行う。Slack ではオープンなコミュニケーションが推奨され、ほとんどのやりとりはオープンチャンネル上で行われており、全従業員が各人の就業状況を確認しやすい環境にある。また上司と定期的に1 on 1 ミーティングが行われている。ここでは Slack では見えにくい個々人が抱える課題を解決するためのサポートがなされる。これらのことから評価に際しての困難が生じにくい環境だという。さらに、業務の特性上成果が目に見えやすいことも、評価のしやすさに貢献している。エンジニアであればアプリケーションの開発、マーケティングや広報であれば施策や KPI の達成によって成果を測ることができる。

こうした柔軟な勤務形態を支えているのは、クラスター株式会社に特有の企業文化である。そしてそのような企業文化に適合する人材が、同社には集まって来ている。採用に当たって最も重視しているのはカルチャーフィットであり、身体的・物理的特性は評価の対象にしていない。このような採用方針をとっているため、企業文化は研修を通じて教えるべきものではなく、むしろ集まる人材によって作り出されてゆくものとなる。企業文化をいかにして従業員に浸透させるかという課題は、もはや問題となっていないのである。

## 今後の課題とスタートアップの強み

最後にあらためて、CSR 活動推進に当たって同社が直面する課題と、スタートアップ業界が直面しているように思われる課題、そしてスタートアップが持つ強みについて伺った。

西尾さんによれば、クラスター株式会社が直面している課題は2つある。1つは、先にも述べたりソース面での課題である。CSR 活動推進のための資金調達のルートを確認し、社会貢献活動と営利活動のバランスを取ってゆくことが求められる。もう1つは、日本における VR やメタバースに関する認知度の低さに関する課題である。同社ではすでにいくつもの社会貢献活動を実施しているが、活動の射程は VR やメタバースの社会的な浸透度によって制約される。そしてそうした社会的な浸透度は、人々の年齢や住む地域によって大きく変わってくる。新技術への人々の抵抗感といかにして向き合ってゆくかということが、引き続き検討されなければな



らない。

それでは、スタートアップ業界が抱えている課題とはどのようなものなのか。そうした課題の1つは、既存の企業に比べて知見の蓄積が十分ではないことだろう。例えば西尾さんは、他のスタートアップの方々と話をされていて、広報としてのスカウトを受けることが多くある。スタートアップは製品を有しているものの、それを世間一般に広く知らせるためのノウハウが不足している場合が多いからである。また人的資本経営に関していえば、大企業では当たり前とされるような福利厚生に関する知識がないために、どのような取り組みから着手すればよいかわからないこともあるという。独自の取り組みは思い付くものの、標準的な取り組みを見落としてしまうことは少なくない。例えば感染症対策に当たって消毒液の設置位置を調整したり、郵便物や宅配物を受け取る流れを決めたりするようなことが、すぐにはできない場合がある。従業員の人脈が広がれば、アドバイザーを雇ったり、友人を介して取り組むべき事柄を尋ねたりすることも可能であるかもしれないが、そうでない場合には、悪意なく必要な制度や福利厚生を欠いてしまうことがある。さらに、育児に関するケアや、LGBTQの方々への配慮も、スタートアップにおいては難しい場合がある。すでにこうした取り組みに関する知見を蓄積している機関や企業と、スタートアップとの間での交流を促進するような支援が求められている。

では、CSR活動推進に当たっての、スタートアップの強みはどこにあるのだろうか。ここまでスタートアップにおける知見の不足について述べてきたが、逆にそれこそが強みになるのだと西尾さんは語る。既存の枠組みに縛られることのない自由な発想は、従業員の一人ひとりの状況に合わせた柔軟な取り組みを可能にする。実際同社には、アバター勤務やハンドルネームの使用を許可されたことによって、助けられた従業員が何人も存在する。こうした制度を伝統的な企業が取り入れることは、必ずしも容易ではない。また、スタートアップは時代の流れに沿って自らの体制を変化させることも得意としている。この柔軟性によって、スタートアップは世代間のギャップを埋めてゆくこともできるのである。トップリーダーによって掲げられたビジョンと、それに共感した従業員が支える企業文化を通じてCSR活動や人的資本経営に取り組むクラスター株式会社は、まさしくこうしたスタートアップ像を体現しているといえるだろう。

## 総括

# スタートアップの CSR と 人的資本経営

## 1. はじめに

近年、日本でもスタートアップの存在感や影響力の大きさに注目が集まっている。そして、スタートアップは、迅速な成長とイノベーション能力を持ち、既存の大企業とは異なる視点で CSR に取り組むことが期待されている。その一方で、スタートアップの CSR に関しては、研究途上という表現が適切だろう。実際、経済産業省は 2024 年 9 月に「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」と題した資料を公表したが、そこではスタートアップの重要性の指摘や政府の支援策の紹介などがなされているものの、社会課題解決に資する CSR の観点の導入や課題抽出などといった深掘りは行われていない。

こうした背景のもと、CSR 白書 2024 別冊は、スタートアップの CSR の現状や課題などを明らかにすることで、その特徴を掴み取り、社会課題解決の重要アクターとしてのスタートアップという存在を浮き彫りにすることを目指して構成されている。以下で、本別冊の各コンテンツで明らかになった主な点について述べることにする。

## 2. 各コンテンツで明らかになったこと

### 【「CSR 企業調査」分析（スタートアップ）】

#### ・本業を通じた CSR 活動を志向している

スタートアップは、「社会貢献活動」よりも「製品・サービス」を通じた社会課題の解決に取り組んでいる傾向が強く、「本業を通じた社会課題の解決」への意識が見られる。他方、CSR 活動に関して SDGs を活用しているスタートアップは 3 割に満たず、決して多くはない。これは、SDGs を起点に社会課題の解決に取り組むというプロセスにおいては社会貢献活動も視野に入るが、多くのスタートアップが自社の「製品・サービス」の特徴や長所を活かすことを起点に社会課題の解決に取り組むというプロセスを、意図せずとも採用しているからではないか。SDGs の活用方法の回答と合わせ、スタートアップが SDGs を、本業を活かせるビジネス

チャンスと捉えている傾向が見られる。

これは、『CSR 白書 2024』が調査の対象としている大企業を中心とした企業群（以下、既存企業）と比較すると、スタートアップは特に、自社の事業領域である「健康・福祉・高齢化対策」「過疎対策・地方活性化」といった社会課題を重視している点からも裏付けられる。

#### ・CSR に関する知見の不足傾向

多くのスタートアップで、経営層が CSR を主導し、かつ、CSR リーダーとしての役割を果たしている。CSR リーダーに関しては、特に「豊富な知識」「バランス」「行動力」の 3 項目の評価が高い。ほとんどのスタートアップに CSR 担当部署が設置されていないことを合わせれば、スタートアップの CSR は経営層に大きく依存している。

それにより、ESG に対する意識の回答から読み解けば、スタートアップはステークホルダーの視線よりも、自発的・内発的な動機に基づいて、社会課題の解決に取り組んでいる傾向が見られる。一方で、「余力がない」「機会がない」「事業が軌道に乗っていない」といった理由で ESG を意識していない、あるいは、意識できないスタートアップも存在する。スタートアップも既存企業などと同様に人的資本経営に注目しているが、その動機付けとしては、ESG と同じように自発的な部分が比較的に大きい。ただしスタートアップは、自社の人的資本経営の取り組みに対して、投資家や投資機関からの評価の向上を望む傾向がある。

こうした点は、スタートアップの CSR が経営層に大きく依存しているがゆえ、その経営層の CSR に対する認識や理解によって引き起こされた結果と捉えることができる。

#### ・組織的制約による限界

人的資本経営の推進に際して、スタートアップはリソース面での障壁にぶつかることが多いことが明らかとなったが、これは、既存企業が組織風土などを障壁にあげている点と大きく異なる。また、人的資本経営の取り組みに対する成果に関しては、「生産性の向上」「企業理念・経営理念にあたる規範の達成」「従業員のやりがい」に高い評価を示している。

また、スタートアップは、女性の登用に関する目標設定に課題を抱えていると自認している割合が大きい。多くの既存企業などは逆に女性の登用に関する目標設定について達成認識を有している。この点からも、既存企業とスタートアップとの情報交換によって得られる成果は大きいと考えられる。

いずれにせよ、人的資本経営の導入に関する課題や障壁に関する認識について、多くのスタートアップは人的・経済的リソースへの懸念を有しており、各スタートアップが単独で取り組むことの限界を示している。

### 【企業事例】

クラスターは、メタバースを通じて「皆が理想の自分になれる世界」を実現するというビジョンを掲げ、CSR活動の中心に据えている。CEOの明確かつ積極的なメッセージの発信により、社外からの要望を引き出し、それに真摯に応えるという循環型のCSR活動が成立しており、それが同社の価値創造につながっている。

同社の価値創造の特徴の1つは、メタバースを活用した先進的なテレワークの取り組みである。単なるテレワークではなく、アバターやハンドルネームを積極的に導入した特徴あるテレワークを展開することにより、外見ではなくその人の内面的な能力をうまく引き出すことが可能となっている。こうした最新技術を用いた同社の業務スタイルが、人的資本のポテンシャルをうまく引き出すことにつながっており、人的資本経営のあるべき姿の1つだと言えるだろう。

とはいえ、他のスタートアップと同様に、クラスターも有形か無形かに関わらず、一定程度のリソースの制約に直面しており、社会貢献活動と営利活動のバランスには課題を感じていることも事実である。

## 3. おわりに

日本政府は、2016年12月に発表した「新しい経済政策パッケージ」において、目指すべき未来の社会像として「Society 5.0」を提唱した。「Society 5.0」は、「経済発展と社会課題解決の両立」や「人間中心の社会」を掲げているが、その実現のために必要な要素として「イノベーション」や「新たな付加価値」などが示されている。そこに冒頭で紹介した経済産業省の資料の内容を加味すれば、スタートアップが「Society 5.0」を実現する重要な存在であることになり、すなわち、スタートアップのCSRが日本社会の未来像実現の一翼を担っていることになる。規模などの組織的制約が一定程度存在する中で、変化の早い経営環境に的確に対応するだけでなく、様々な社会課題の解決にも取り組まなくてはならないスタートアップには、大企業に比べてより多くの負荷がかかっていることが想像されるが、そうした状況を理解した上でもなお、私たちはスタートアップのCSRに大きな期待を抱かざるを得ない。

前述のコンテンツ紹介で確認したように、スタートアップも、これまで東京財団

政策研究所CSR研究プロジェクトがアンケート送付の対象としてきた大企業を中心とした企業群と同様に、様々な社会課題の解決に向けて真摯にCSR活動に取り組んでいる。今回の研究の成果により、スタートアップは、経営層が有する強い社会課題認識力、幅広い洞察力、柔軟な発想力などを原動力に、大企業とは異なる分野や手法で、時として手探り状態でありながらも前向きに社会課題解決に取り組んでいることが見えた。

その意味では今後、スタートアップのCSRは、経営層のCSRに対する理解促進や、スタートアップならではの本業を活かした社会課題解決事例の共有などといった情報蓄積の充実化が必要になってくるだろう。そこで今後関係機関に期待したいのは、現在の支援に加えて、スタートアップがノード（結節点）となる社会課題解決の枠組み構築と活動推進への支援である。多くの社会課題は様々な要因が複雑に絡み合って生起している。これを解きほぐし、解決に向けた歩みを強めるためには、オールジャパンとも言うべきメッシュ状のきめ細やかな取り組みが必要になるはずだ。スタートアップは、経営層の卓越したリーダーシップと強い組織凝集性という組織特徴を活かし、より社会課題に近い立ち位置で柔軟かつ迅速なCSR活動を展開する力を有している。様々なステークホルダーを資源化し、志をともにして社会課題に真摯に立ち向かう「共汗関係」を構築することで、スタートアップのCSRは活性化していくに違いない。現在のスタートアップの主に経済活動に対する支援に加えて、スタートアップが主体となった社会課題解決に向けた取り組みに支援を行うことで、スタートアップのCSRはより大きな成果を生み出すのではないか。

「Society 5.0」の実現に向け、スタートアップが純粋な経済活動のみならずCSRにも新たな風を吹き込んでいることは間違いない。企業規模や業種などにとらわれない、「経済発展と社会課題解決の両立」を目指した特色あるCSRの展開が期待される中、スタートアップの存在感がさらに増していくことが予想されるが、それは同時に、スタートアップのCSRによって、「Society 5.0」が未来から現実へと移行する可能性の高まりを意味する。本別冊が、スタートアップのCSRに対する新たな理解と期待を促していれば幸甚である。

実践女子大学 生活科学部 現代生活学科 准教授／  
東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー  
倉持 一

執筆者・監修者略歴

---

CSR 研究プロジェクト

---

中谷 勇輝（なかに ゆうき）

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・オフィサー

東京大学教養学部卒業。同大学大学院総合文化研究科超域文化科学専攻修士課程及びベルリン自由大学哲学研究室修士課程在学中。専門は哲学。

2024 年度 監修者

---

倉持 一（くらもち はじめ）

実践女子大学生生活科学部現代生活学科 准教授

立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士（経営学）。学部生時代より企業の社会課題解決への貢献に関心を持ち、これまで、社会と企業の双方に高い付加価値をもたらすビジネスモデルの探究を専門としてきた。著書に、『中国の CSR（企業の社会的責任）の課題と可能性——善き経営の実現に向けて』（丸善プラネット、2016 年）などがある。現在、立教大学経営学部兼任講師、東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー。

## 東京財団政策研究所『CSR 白書 2024』『CSR 白書 2024 別冊』 監修者

倉持 一 実践女子大学 生活科学部 現代生活学科 准教授  
東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー

## 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

石井 宜明 CSR 研究プロジェクト・リーダー  
中谷 勇輝 CSR 研究プロジェクト・オフィサー  
北原 玲奈 CSR 研究プロジェクト事務局  
高橋 真美子 CSR 研究プロジェクト事務局

## 研究報告 CSR 白書 2024 別冊 スタートアップの CSR ～既存企業との比較から得られる社会課題解決へのヒント～

発行 2025 年 1 月  
編集 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人 東京財団政策研究所  
〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー 34 階  
Email: info@tkfd.or.jp | URL: www.tkfd.or.jp  
印刷・製本 三美印刷株式会社

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

ISBN 978-4-86027-021-6

東京財団政策研究所は、日本財団およびボートレース業界の総意のもと、ボートレース事業の収益金から出捐を得て設立された公益財団法人です。