東京財団
政策をつくる・人を育てる・社会を変える
〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2　日本財団ビル3階
www.tokyofoundation.org

The Tokyo Foundation
東京財団

研究報告

CSR白書2015

社会に応える「しなやかな」会社のかたち

www.tokyofoundation.org

The Tokyo Foundation

東京財団

研究報告

CSR白書2015

社会に応える「しなやかな」会社のかたち

www.tokyofoundation.org

刊行によせて

政策シンクタンクとして東京財団では、2013年より「社会課題の解決を企業がさらに担っていくためには何が必要なのか」という視点で調査研究に取り組んできました。企業活動を「社会課題」から分析する調査はおそらく日本では初めての試みだと思います。

そして昨年に続いて二冊目となる『CSR白書』をお届けできることを大変うれしく思います。本書は、2014年夏から秋にかけて全国の約2,000社を対象に実施した第２回「CSR企業調査」をもとに日本のCSRの現状と課題等を分析するとともに、これをふまえた内外企業の優れた取り組み事例の紹介、さらには、CSRに関わる実務家・有識者８名による論考および海外での実地調査をまとめたものです。

CSR企業調査分析をふまえ、強みを活かし弱みを乗り越えている内外企業への聞き取り調査を重ねたところ、常に変化する社会の要請に応えることができる企業に共通点を見出しました。それは「しなやかさ」です。そこで、2015年版のタイトルを『CSR白書2015――社会に応える「しなやかな」会社のかたち』としました。

本書の刊行にあたっては、この趣旨に賛同いただき、企業が内に秘めている社会変革の力、その可能性を示唆する事例を提供してくださった資生堂、マークス・アンド・スペンサー、デンソー、ファンケル、SAP、富士ゼロックスの各社のみなさま、さらには、CSRをめぐる最新の動向と論点について論考をご寄稿いただいた実務家・有識者の方々に、この場をお借りして深く御礼申し上げます。

また、何百もの調査依頼の中から私たちの「CSR企業調査」にご回答を寄せてくださった200余社に謝意を申し上げますとともに、このような社会課題を起点とした企業活動に関する調査研究をさらに継続・充実させていくことをお約束いたします。

平成27年７月

公益財団法人東京財団理事長
秋山 昌廣

目　次

刊行によせて　秋山 昌廣 …… 1

第１部　日本のCSRの課題と今後の道すじ――第２回「CSR企業調査」分析

社会に応える「しなやかな」会社のつくり方
亀井 善太郎 …… 6

CSR企業調査から見えてきた
持続可能な社会をつくる企業のすがた …… 11

第２部　「対話」と「内包化」を実現する６社の事例

資生堂：
対話の質を深め、社会と向き合う会社をつくる …… 40

マークス・アンド・スペンサー：
ステークホルダーとの対話を協働につなげる …… 54

デンソー：
B to B企業だからこそ磨くことができるCSRの視点 …… 63

ファンケル：
「人を育てる」に着目したCSRのつくり直し …… 74

SAP：
経営幹部にCSRマインドを内在化させる人材育成プログラム …… 84

富士ゼロックス：
愚直な継続がつくる「CSRは経営そのもの」の進化と深化 …… 91

【コラム】第81回東京財団フォーラムを振り返る
CSRのこれから――統合と創造を …… 111

第３部　CSR最前線――絶えず変化する社会の要請に応えるために

なぜ海外腐敗行為が大きなグローバル・リスクとなるのか
高 巖 …… 114

重要な判断こそ、社外を巻き込む
――資生堂の「化粧品成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」から学ぶ
川北 秀人 …… 120

社会的責任を金融と企業はどう担うか――投資家の立場から
荒井 勝 …… 125

阪神淡路大震災から20年――日本におけるNPO／社会的企業の現状
深尾 昌峰 …… 132

「ビジネスと人権」の現在　ラギーレポートその後
――第3回国連ビジネスと人権フォーラム閉会セッション講演抜粋
ジョン・G・ラギー …… 139

欧州から日本は何を学ぶべきか
――欧州委員会CSRマルチステークホルダー・フォーラム2015に参加して
寺﨑 直通 …… 145

英国のCSR政策――第一次キャメロン政権期の市場とコミュニティ
庄司 貴由 …… 155

日米のマルチ・セクター協力による社会課題の解決をめざして
――アジア地域での可能性
今井 章子 …… 162

資料篇　第２回「CSR企業調査」質問票・参考資料 …… 175

執筆者略歴 …… 203

あとがき　今井 章子 …… 205

公益財団法人東京財団について

非営利･独立の民間シンクタンクとして、さまざまな問題の本質を見極め、同時に生活感覚や現場感覚を大切にしながら、具体的な政策を実現するために世の中に働きかけているほか、社会に対する志と、広い視野・深い知恵をもった人材を国内外で育成するプログラムを運営している。政策研究と人材育成を両輪に、社会をよりよく変えていくことをめざして活動している。

CSR研究プロジェクトについて

国境を越えて広がり複雑化していく、環境問題や経済格差、人権尊重などの社会的な課題の解決に向け、組織力と資金力をもつ企業セクターの役割に期待する声が、以前にも増して高まっている。そのような企業セクターがもつ強みを戦略的に活かして社会課題を解決するというアプローチを、日本にももっと広げられないだろうか――。緊縮財政の中、政府部門だけの取り組みに硬直化することなく、広く民間部門を巻き込んだ公益活動を日本に醸成していくことをめざして、東京財団は下記の有識者による委員会のもと、「CSR研究プロジェクト」を開始。初年度である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、事例研究等）を行い、2014年度から『CSR白書』を刊行している。

東京財団CSR委員会 委員

秋山 昌廣	公益財団法人東京財団理事長
有馬 利男	国連グローバル・コンパクトボードメンバー
岩井 克人（座長代理）	公益財団法人東京財団名誉研究員、国際基督教大学客員教授、東京大学名誉教授
川口 順子	公益財団法人東京財団名誉研究員、明治大学特任教授、元外務大臣
小宮山 宏（座長）	株式会社三菱総合研究所理事長、元東京大学総長
笹川 陽平	公益財団法人日本財団会長
高 巖	麗澤大学大学院経済研究科教授

第1部

日本のCSRの課題と今後の道すじ

――第2回「CSR企業調査」分析

社会に応える「しなやかな」会社のつくり方

亀井 善太郎

持続可能な社会をつくるために

非営利・独立の政策シンクタンクである東京財団は、一昨年（2013年）CSR（Corporate Social Responsibility）研究プロジェクトを立ち上げ、昨年（2014年）よりCSR白書の刊行を始めた[1]。「公共政策の研究や立案を担う政策シンクタンクがなぜこうした取り組みをスタートさせたのか」とさまざまな関係者から問われることも多い。私たちの答えはシンプルだ。「公共政策を政府だけが担っていては持続可能な社会をつくることはできないから」だ。

財政制約などにより政府の果たす役割が限定されつつある中で、社会の多様なニーズに対応することを生業とし、国境を越える主体でもある企業への期待はとりわけ大きい。企業にとっても、社会の多様なニーズに対応することは、自身を持続可能にしていく上で必要な条件でもある。

日本でCSRという言葉が一般的に用いられるようになって10年を超えた。社会課題解決と事業活動の「統合」というキーワードも浸透してきた。しかし、各社で行われているCSRの「見直し」の動きを見てみると、CSRに対する認識が揺らいでいるようにも思われる。なぜCSRを進めなければならないのか、利益を産み出す以外のCSRはやらなくてよいのか、そもそもCSRとは何か――その答えは必ずしも明らかにされてはいない。

自社のCSRは、社会における存在意義、つまり「企業が事業活動を通じて社会に与える付加価値」から明らかにされる。付加価値を判断するのは、自身ではなく、社会である。

CSRをふまえた企業活動とは、事業活動のプロセスやバリューチェーンそれぞれにおける社会に対するプラスの付加価値をさらに大きくし、マイナスの付加価値をできる限り小さくしていくことにほかならない。例えば、バリューチェーン上を分解して見てみると、販売等の川下での活動は最終製品やサービスを伴っているので、プラスの付加価値を産み出しやすく、反対に、調達や生産等の川上における活動は環境負荷や事業活動に伴う人権侵害等、マイナスの付加価値を産み出しがちであることがわかる。

ステークホルダーの認識、つまり社会は変化する。企業が社会に与える付加価値も常に変動しうる。そのため、自社が生み出す付加価値を絶えず分析し続けるのはもちろんのこと、自社を取り巻く社会の変化に関心をもち続けることが求められるのである。

このようなCSRに対する認識をふまえて、2013年夏から秋にかけて大規模なCSRに関する企業アンケート調査「東京財団CSR企業調査（以下、本調査）」を実施。『CSR白書2014』ではそこで得られた定量データをふまえて具体的な分析を示し、数多くの企業へのインタビューにより各社の抱えるCSRの現状とその課題の一端を示した。同書では以下の視点を導いた。持続可能な社会と企業の実現のためには、社会の利益と企業の利益を同時に実現していく、社会課題解決と事業活動の「統合」が求められていること。そして「統合」を進める上では、より長期の視点で持続可能な社会と企業の関係のあり方を模索する必要があること。その上で、「統合」を志向しながらも、現実にはいまだそこに至っていない現状を明らかにした。

「しなやかな」会社とは

2014年夏から秋にかけても本調査を実施し、前回同様、多くの企業から回答を得ることができた。また、CSRに取り組む企業へのインタビューも継続した。以下に続く論考「CSR企業調査から見えてきた持続可能な社会をつくる企業のすがた」では、これら調査で明らかになった点をふまえ、日本のCSRの課題と今後の道すじを明らかにする。

一人ひとりの個人も企業も、社会における関係性の中で存在している。繰り返し述べるが、社会を持続可能にしていくということは、社会における自

[1] 『CSR白書2014―統合を目指すCSR その現状と課題』（東京財団、2014年）。

社の役割、存在意義をより明らかなものにしていくことに通ずる。社会は常に変容を遂げており、社会の自社に対する要請、つまり社会課題も常に変化している。

本調査で明らかになったのは、会社の中だけ、限られた顧客やビジネスパートナーだけを見て、社会課題を認識してしまっている多くの日本企業の現実である。社会の声を受けとめる機会は乏しく、決して開かれているとはいえない。社会の変化の兆しを注意深く見て、課題として喚起し、組織全体に伝え、組織全体を動かす、いわば「まだ見えないものを見えるようにする」工夫は進んでいない。誰も解決していない課題に果敢にチャレンジする意志の強さよりも、これまでの活動の継続を是としてしまいがちな姿勢が見える。

逆にいえば、こうした閉鎖性、硬直性、保守性を乗り越えていける企業こそが、これからの社会の担い手となる、企業自身も社会も持続可能にできる企業なのではないだろうか。

誰にも開かれているかどうか、さまざまな社会の声に応えられるかどうか、異なる視点を受けとめられるかどうか、見えないものまでも見ようとしているかどうか、見えたものを誰もが見えるようにする工夫を重ねているかどうか、組織として果敢に取り組む覚悟を共有できているかどうか、さらにいえば、課題を前に既存の枠組みでは自社の能力が発揮できないと見るや、新しいベンチャーやプラットフォームを創出してでも動き出そうという気概があるかどうか……。そうした一つひとつの要素を積み重ねていくと一つの言葉が浮かんでくる。それは「しなやかさ」である。

われわれが行った企業調査や事例分析のまとめとして一つの概念図を示したい。これは日本のCSRの課題について、社会課題を発見し、解決するまでのプロセスに分解して示したものだ。

企業には、社会課題を自ら「発見」し、組織の力を活かせるよう「内包化」し、具体的に「解決」することが求められている。そうした中で、多くの企業が「解決」にばかり着眼してしまいがちである。しかしながら「しなやかさ」を有する企業は、「発見」と「内包化」に注力し、その改善に努めている。社会に対するさまざまな視点をもつ人々との本物の「対話」は発見する力を高める。自らの改善に応じた定量化された目標設定と評価は「内包化」に資する。対話や内包化を担うことのできる「人材育成」は企業風土をよりしなやかなものに転換することにもつながってくる。

本書第２部では、６つの「しなやかな」企業事例を挙げ、具体的に何をしているのか、どこに力点を置いているのかを紹介する。

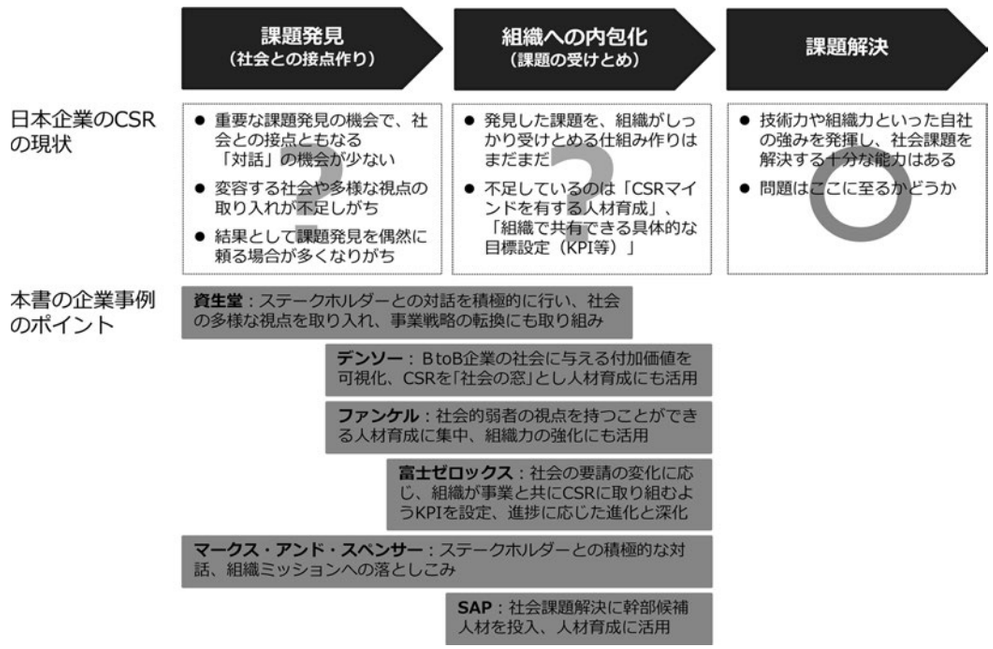
資生堂は、価値観のぶつかり合う社会にあって、対話の質を高めることを通じて社会と真摯に向き合う会社をつくってきた。しなやかな会社だからこそできる本物の対話と、社会課題に向き合うことの本当の難しさを垣間見ることができる。

英国の小売大手、マークス・アンド・スペンサーは、社会を積極的に巻き込むことで、対話と協働を実現した。その歴史は意外にも短いが、社会の持続性に関わると決断してからの全社挙げての取り組みとその進化は、しなやかさそのものであり、決断と実践の重要性を見ることができる。

デンソーは、BtoB企業（企業間取り引きが中心の企業）の視点で、自社が社会に提供するプラスとマイナスの付加価値を丁寧に見出してきた。ものづくりにつながる緻密な目標設定とプロセス管理を実現し、さらにCSRを「社会の窓」と位置づけて人材育成にもつなげ、しなやかな進化を遂げている。

ファンケルは、長年続けてきた社会との関わり、とくに社会的弱者との関わりについて、自社の存在意義をふまえ、その位置づけを再設定した。丁寧に社会に向き合う、しなやかな人材を育てることを通じて、自社の強みにも

図　日本企業のCSRの課題と本書で取り上げる事例の位置づけ



つながるCSRを構築している。

ドイツのソフトウエア大手、SAP（エス・エイ・ピー）は、CSRをしなやかな人材の育成の場、経営幹部の登竜門と位置づけた。課題先進地に赴き、組織力を活かし、自らの責任で課題解決を図ることが何よりの経験になるという。CSRの視点からの人材育成は、社会・企業双方に不可欠な視点だ。

富士ゼロックスは、定量化しにくいといわれるCSRをそれぞれの進化プロセスに応じて定量化目標を設定し、全社の活動につなげた。実践の継続による進化と深化の歴史は、しなやかな組織によるチャレンジの積み重ねでもある。

第３部の専門家による論考にも、同じ流れを見ることができよう。次に迫る社会課題をどう見るべきか、投資家や市場の視点はどう変わってきているのか、市民社会や多様な主体による対話の実態はどう変わってきているのか……。こうした新たな流れに対しては、しなやかさを欠いては対応できまい。また、本書では、CSR先進地と呼ばれる欧州の実態調査にも取り組んだ。日本との相違、社会変貌の様相などから得られる日本への示唆は多い。

しなやかな会社がしなやかな社会をつくっていく――こうした循環を実現させるために具体的に何が必要か。それは本書に明らかである。社会課題を発見するための「対話」、それを行動に結びつけるための「内包化」である。これらは多くの日本のCSRに欠けているのが現状である。それぞれの一歩が、これからの社会につながることを意識しながら踏み出すことができるかどうか。いま、試されている。

CSR企業調査から見えてきた持続可能な社会をつくる企業のすがた

東京財団CSR研究プロジェクト

１．東京財団CSR企業調査について

（１）本調査の構造

日本企業のCSRの実態を把握する際のベースとなるのは、各社が公表する「CSRレポート」や「サステナビリティ報告書」等である。各社のレポートだけでは他社との比較はしにくい。しかし近年、日本でも統合報告書の発行が本格化しはじめるなどガイドライン化が進んでいる。また、東洋経済新報社等による調査[1]、NTTグループによる「環境・社会報告書読者アンケート調査」[2]があり、投資家の視点を活かしたSRI（社会的責任投資）に関する調査[3]も拡大しつつある。これらの調査結果もあり、横の比較や、企業経営の一課題、企業活動の一部分としてのCSRの現状が把握しやすくなってきた。

とはいえ、社会課題を解決する主体としての企業への期待が高まっている中で、社会課題解決への取り組みが、企業にとってどのような意義を有し、企業価値の創出や保全とどのような関係を有するのかといった、社会と企業双方のサステナビリティに関する分析・検証は、まだ進んではいない。

そこで、『CSR白書2014』（東京財団、2014年）で明らかにした「統合」の

[1] 東洋経済新報社『CSR企業総覧』など。

[2] CSRレポートの読み手を対象とした「環境・社会報告書読者調査」は2000年から実施。国際比較も行われており、日本のCSRを見る上できわめて重要な資料の一つである。同調査結果を受けたシンポジウムも併せて開催されている。

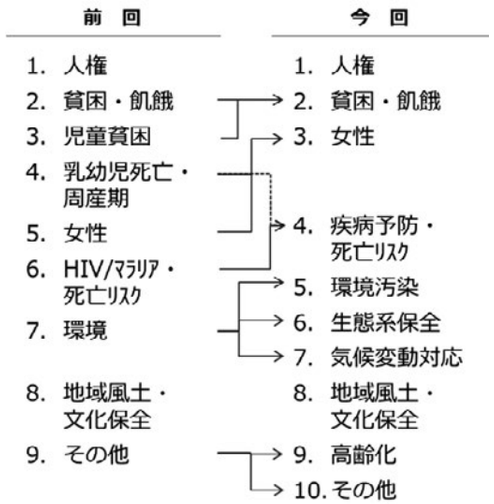
[3] JSIFによる調査（http://www.jsif.jp.net/）等。

重要性、また「統合」に向けた課題をふまえ、今回のアンケート設計では、「社会課題」を再編し、統合に向けた打ち手仮説を改編するなどした[4]。その際、定点観測の意義を重視し、昨年の骨格――社会課題解決の優先順位や事業との関連性、非政府組織（NGO）/非営利組織（NPO）との協働、CSRを進める上での課題等、は維持した。

社会課題を抽出する際には、ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）や国連グローバルコンパクト（The United Nations Global Compact：UNGC）、CSRに関するガイドラインISO24000等を参考にし、政策シンクタンクとしての独自の認識もふまえて行った。本来、社会課題は国境を越えた共通の課題である。しかし、日本企業の現状として、国内の社会課題と海外の社会課題を分けて考える企業が多く、相対的に海外の社会課題への関心が低い。そのため、今回の調査においても引き続き、社会課題を国内と海外に分けて考えることにした。

社会課題を再編する際には、社会課題を現象としてではなくその対象と原因に着目した。サポートすべき対象が同じ、または同じような原因を有す課題を括り直すとともに、同じ視点から見て分別すべき課題を細分化した（図１）。

図１　社会課題の再編[5]



[4]　アンケートの具体的な設問については本書巻末の資料篇を参照されたい。

[5]　以下、本章では、特段の記載がない場合、図表の出所は「『CSR企業調査2014』をもとに東京財団が作成」したもの。

図２　統合に寄与する打ち手仮説に関するおもな調査項目（改編後）

グローバル化の度合いの影響
・売上高別、従業員別
PDCA、とくにCAの取り組み状況との関係
・取り組みに対する成果の把握の有無、その方法
・個別の取り組みの継続期間
対話の取り組み状況との関係
・とくに対話の相手による違い
企業統治体制（取締役会の構成）の影響
・役員の出身、ダイバーシティの状況との関係

そして「統合」を実現するためには、具体的にどのような打ち手が有効と思われるのかを聞いた（図２）。また、企業の属性や取り組みによる違い等を明らかにするため、個々の状況について、さらに詳細に聞くことにした。

（２）回答状況

１）引き続き200社超の回答を得た

以上をふまえ、2014年８月１日、公開情報をもとに上場企業や大手非上場企業約2,000社に郵送によりアンケートを送付した。回答期限は10月31日。郵送またはメールにより212社から回答を得た。

回答企業の構成は、上場企業が85％、非上場企業が15％。従業員数では1,000人以上が８割以上を占めた（図３a、b）。回答企業の業種別の傾向は図３cのとおり。昨年とほぼ同様であった。

２）回答企業はどのような企業か

回答企業数212社とは、CSR企業調査としてどれほどの規模なのだろうか。

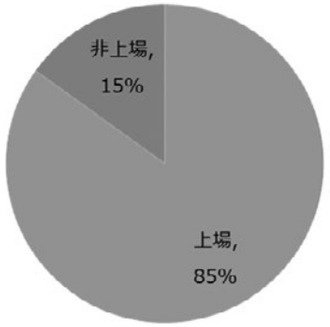
いうまでもなく、この調査は無作為抽出ではないので、日本企業のCSRや社会課題解決に関する意識全体についての統計学的傾向を掴めるものではない。

企業には、こうした類のアンケート回答の要請が多数寄せられるという。Responsibilityの観点から、企業はそれぞれに丁寧に回答している。それでも限られた時間と人員の中で優先順位をつけざるをえない。そうした環境をふまえ、CSRに長年関わってきた人の多くは、回答数が100社を上回ればアンケートとしては成功だという。

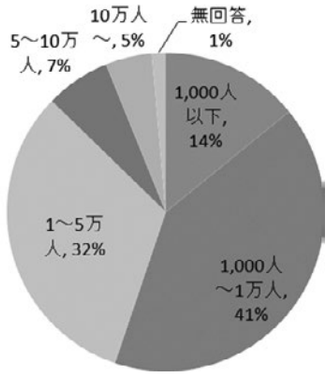
より重要なのは、本調査の回答のバイアスをどう見るかという視点だ。

図３　本調査の回答状況

a　上場／非上場



b　従業員数別

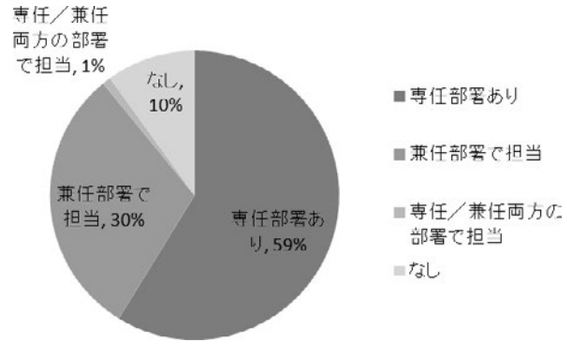


c　業種別

先に紹介したように、回答企業のほとんどが大企業である。また、回答企業の９割はCSR担当部署を兼務も含めて有している（図４）。ちなみに、日本企業でCSR担当部署を設けているのは400社程度だといわれている。

昨年も今年も、アンケート調査依頼先企業の多くから、本調査の設問に答えるのは難しいとの指摘を受けた。単なるCSR活動の内容ではなく、その目的である社会課題は何か説明を求められる。「答えるのが難しい」といわしめ

図４　回答企業のCSR担当部署の状況



る背景には、昨年の白書でも指摘した「検討よりも実行重視」[6]という日本企業の一つの特徴が見え隠れする。「社会課題を俯瞰し、自社として解決すべき社会課題を選び、自社の強みや事業との関連性をふまえ、どんな実践ができているか」との認識が希薄なのである。

そうした難しく、ハードルの高い問いに答えられるのはどのような企業か。規模が大きく、CSRの担当者を置くことができ、長期の視点で社会課題を認識できている――それは、CSRにおけるトップランナーの一群だと思われる。そうした意味で、本調査は、CSRに関するトップの階層に位置する企業の状況を捉えたものだと認識してもよいのではないだろうか。

２．本調査から明らかになってきたこと

（1）社会課題別の取り組み状況

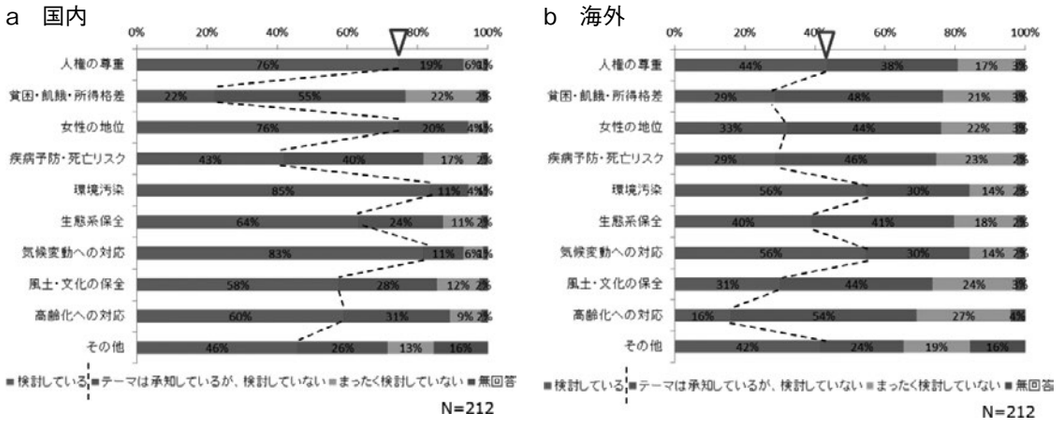
まずは、社会を持続可能なものにするため、企業はどのような社会課題分野に、どの程度関心があるのかを見てみよう。10個の社会課題（その他を含む）それぞれを、国内と海外に分けて尋ねた。その結果は図５a、bのとおりだ。

1）環境でも「生態系保全」は弱い

まずは国内の社会課題について。昨年の調査で明らかとなった企業経営との統合度が高い「環境」を「環境汚染」「気候変動への対応」「生態系保全」の３つに細分化して関心の度合いを尋ねた。「環境汚染」や「気候変動への対

[6]　『CSR白書2014』21～22頁、246頁等を参照されたい。

図５　社会課題別に見た「検討」の状況



注　「貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか」に対する回答。選択肢は「当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている／テーマとしては承知しているが、具体的な検討は行っていない／まったく検討していない」。

応」への関心は高いものの、「生態系保全」については劣後していることが浮き彫りとなった。

「貧困・飢餓・所得格差」への関心は昨年同様に低く、全課題の中でもっとも低い水準となった。

２）会社の中だけの課題を社会の課題としてはいないだろうか

国内と海外の社会課題の検討状況を比較すると、全体として海外の課題検討が劣後している。

その中にあって、「貧困・飢餓・所得格差」のみ、海外のほうが高い関心をもたれている。日本国内においても貧困問題は深刻であり、悪化傾向にある[7]にもかかわらず、企業社会の関心は低い。

「人権」「女性の地位」「高齢化」は国内のほうが全体の傾向を上回り高い水準にある。「高齢化」については改めて詳述するが、「人権」「女性の地位」はいずれも社内向けの課題として扱われている可能性が高い。つまり、社会の状況に応じて企業が関心を有しているというよりは、社員やその周辺に限定した問題として位置づけているものと考えられる[8]。企業内における連帯の維持強化の観点からは十分なのかもしれない。しかし、「社会に関心をもち、社会との開かれた対話を通じて、社会課題を探る。それが企業の社会における存在意義につながる」というしなやかな企業のあるべき姿から考えれば、一見十分に対応しているように見える国内の社会課題といえども、まだまだ取り組むべき余地は大きいものと思われる。

日本でトマ・ピケティが本格的に流行りはじめたのは、このアンケートの回収を終えてからであった[9]。ピケティの『21世紀の資本論』の日本語版刊行を契機に格差問題への関心は急速に高まったが、それがCSR活動の検討や実践に結びついたという話はまだ伝わってこない。企業経営から考えて、社会の変化はリスクに直結する可能性も、ビジネスチャンスにつながる可能性もある。企業が社会課題に関心をもち、その課題解決を担っていこうとするならば、社内の課題と社外の課題の垣根を取り払うことから始めるべきであろう。そのためにも、後に詳述するステークホルダーとの「対話」がきわめて重要になるのである。

３）海外売上高のある企業は、内外ともに社会課題への関心が高い

海外売上高のある企業と全体で社会課題の関心の度合いがどのくらい違うのかを分析したのが、図６だ。

海外売上高のある企業と企業全体との間で、海外の社会課題に対する関心の度合いに大きな差があるのは当然ともいえる。海外売上高のある企業においては、とくに「環境」の３分野と「人権」への関心が突出している（図６a）。これらは事業プロセスにおいて向き合うことの多い社会課題である。売上ばかりではなく、事業拠点そのものが海外にシフトしていることがうかがわれる。

ここで見るべきは、国内の社会課題についても海外売上高のある企業と企業全体との間に有意な差が見られたことだ（図６b）。つまり、海外売上高のある企業は、国内の社会課題についてもより強い関心をもつことが明らかとなった。これは、CSR、ひいては社会との向き合い方について、上記のとお

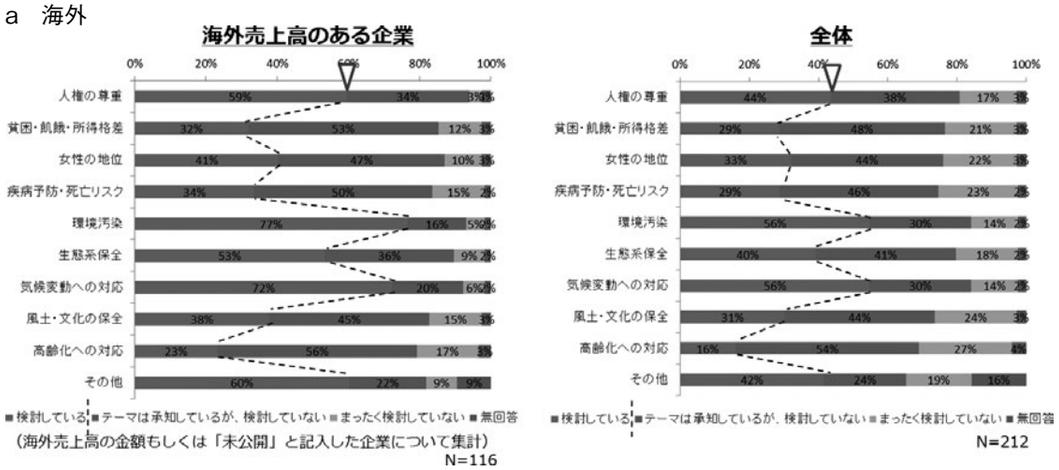
[7]　日本の相対的貧困率は経済協力開発機構（OECD）諸国の中でも高く、時系列で見ても悪化する傾向にある。また、母子世帯の貧困率はきわめて高い水準にある（内閣府『男女共同参画白書』等）。

[8]　こうした社会課題への対策として各企業で行われているのは、研修や社内制度等、社員向けプログラムが大半を占める。

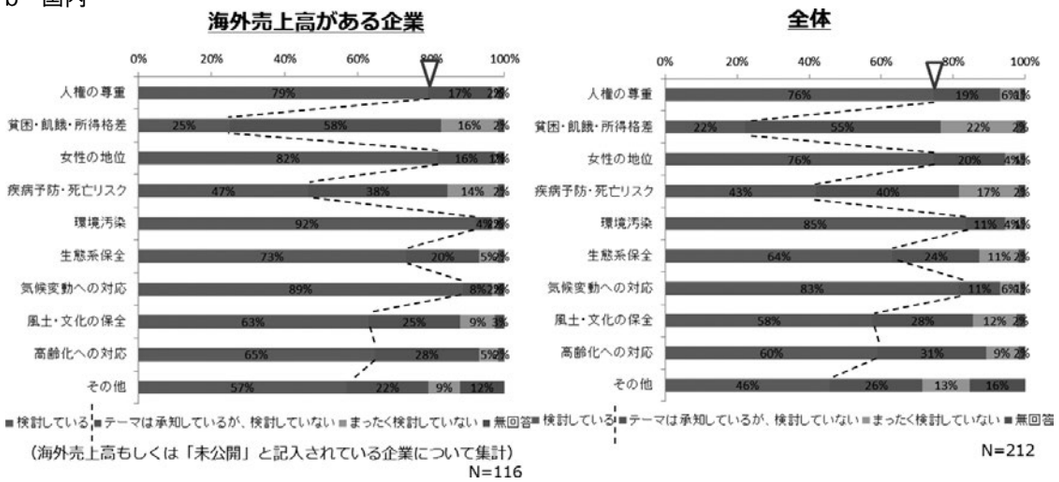
[9]　原典の仏語版刊行は2013年夏、英語版は2014年４月、日本語版は2014年12月。

図６　海外売上高のある企業と全体の比較：社会課題別に見た「検討」の状況

a　海外



b　国内



り、まだまだ改善する余地があることを別の視点から明らかにしたものともいえよう。

４）次なる社会課題も見えてきている

社会課題は常に変わる。社会の変化を映じて変わる。ここでは、あらかじめ設問で設定した９つの社会課題以外の「その他」の中身を見ることを通じて、社会課題はどう変化しているのかを探ってみたい（図７）。

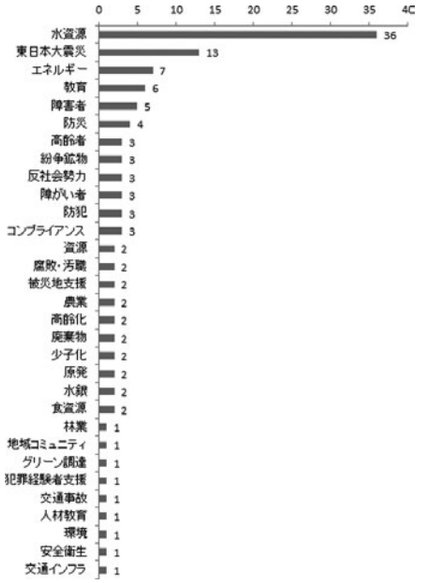
国内（図７ａ）で多いのは「水資源」。昨年の調査ではほとんど見られなかった分野だ。急速に社会課題として認識されつつあることがうかがえる。海外（図７ｂ）での伸びも顕著だ。各社発行のCSRレポートでも、水を守る取り組みに関する特集が組まれているのが目立つ。

昨年は多く挙げられた「東日本大震災関連」は、個別に見ればそれぞれのプログラムが地道に継続されているものの、「その他」の項目として挙げる企業は減少している。

海外では、「紛争鉱物」の伸びが目立つ。各社の取り組みを見ると、サプライヤーへの声掛け等に着手しはじめた企業が出てきている。「公務員贈賄」も重大だ。ガイドラインの設定や組織向けの浸透等の具体的な対応が進められつつある[11]。

図７　社会課題「その他」の内訳（件）[10]

a　国内



b　海外

[10]　設問で設定した社会課題と同じ名称の記載が散見されるが、回答企業が別枠で位置づけているためと想定し、あえて「その他」のままとした。

[11]　詳細は、髙巖「なぜ海外腐敗行為が大きなグローバル・リスクとなるのか」（本書114～119頁）を参照されたい。

（2）CSRによって得られた企業にとっての成果

優れた成果を発揮している自社の取り組みから学ぶ意味――「統合」をめぐって

ここで、『CSR白書2014』のテーマでもあった「統合」の状況を確認しておきたい。図８はCSR活動を通じて得られた効果を社会課題ごとに見たものだ。また、この図の最下段は、各企業が「優れた成果を発揮している取り組み」として自己評価している事例を対象に、同じ質問をした結果だ。縦軸に社会課題、横軸にそれぞれから得られた効果を並べている。

横軸の左側、「新しいビジネスチャンスを得ることができた」「企業収益の向上に寄与した」「自社の技術力を向上することができた」はどちらかといえば企業価値の創造に寄与するものと考えられよう。また、真ん中の四つ「自社の人材育成に役立てることができた」「新しい優秀な人材の確保に役立てることができた」「リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった」「自社のイメージアップにつながった」は事業プロセスの改善および企業価値の保全につながるものと位置づけられよう。つまり、横軸は、左側が企業価値の創造により寄与していると思われるもの、右に行くに従い、企業価値の保全に寄与する度合いが高まるものとした[12]。攻めと守りといい換えてもよいかもしれない。

図８　CSR活動等により得られた自社にとっての効果

		新しいビジネスチャンスを得ることができた	企業収益の向上に寄与した	自社の技術力を向上することができた	自社の人材育成に役立てることができた	新しい優秀な人材の確保に役立てることができた	リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減	自社のイメージアップにつながった	今のところ明確な効果は感じていない	その他	1社当たり平均回答(選択)数
〈国内〉	人権の尊重	5%	6%	4%	57%	27%	50%	34%	8%	4%	1.9
	貧困・飢餓・所得格差	14%	16%	7%	36%	9%	27%	55%	5%	9%	1.8
	女性の地位	7%	12%	7%	72%	62%	16%	47%	7%	4%	2.3
	疾病予防・死亡リスク	20%	18%	18%	31%	19%	57%	38%	4%	5%	2.1
	環境汚染	33%	37%	35%	31%	16%	50%	58%	4%	3%	2.7
	生態系保全	24%	20%	24%	33%	14%	32%	71%	8%	5%	2.3
	気候変動への対応	39%	41%	40%	32%	19%	43%	61%	3%	4%	2.8
	風土・文化の保全	18%	10%	10%	22%	10%	10%	76%	5%	5%	1.7
	高齢化への対応	43%	28%	29%	40%	21%	24%	39%	7%	4%	2.4
	その他	33%	30%	31%	32%	14%	45%	47%	4%	5%	2.4
〈海外〉	人権の尊重	7%	7%	4%	56%	26%	52%	34%	7%	5%	2.0
	貧困・飢餓・所得格差	15%	10%	6%	32%	10%	16%	67%	10%	8%	1.7
	女性の地位	6%	9%	6%	63%	53%	16%	51%	9%	4%	2.2
	疾病予防・死亡リスク	23%	18%	20%	26%	12%	39%	52%	6%	3%	2.0
	環境汚染	39%	43%	43%	32%	18%	56%	59%	3%	3%	3.0
	生態系保全	30%	25%	27%	35%	15%	42%	70%	4%	4%	2.5
	気候変動への対応	47%	47%	48%	35%	21%	52%	58%	2%	4%	3.1
	風土・文化の保全	26%	11%	15%	28%	11%	19%	69%	4%	6%	1.9
	高齢化への対応	56%	29%	41%	29%	24%	35%	35%	3%	9%	2.6
	その他	29%	20%	23%	20%	9%	62%	34%	7%	6%	2.1
	優れた成果を発揮している取り組み	62%	51%	58%	67%	38%	31%	86%	4%	8%	4.1

注　（解決のための）「『具体的な取組みがある』を選択された活動について、貴社にどのような効果がありましたか。それぞれの社会課題分野別に、以下の選択肢について、該当する場合はチェックをつけてください。（複数回答可）」に対する回答。N＝212

まず最下段の「優れた成果を発揮している取り組み」を見ると、いずれの項目についても高い効果を得られたことがわかる。とくに企業価値の創造への貢献が大きい。右にある１社あたりの平均回答数（すべてに効果があったとする満点は７）も多い。新しいビジネスチャンスや収益への寄与など事業の「攻め」と人材確保・育成やリスク回避など「守り」のいずれの選択肢も比較的高い割合となっており、その両立が理想という企業の想いが現れている。

これに対し、社会課題別に見ると、いずれもうまくいった「優れた成果を発揮している取り組み」を下回る。より近いものといえば、国内・海外の「環境汚染」「気候変動への対応」、海外の「高齢化への対応」である。国内でも「高齢化への対応」は企業価値の創造への貢献が相対的に大きい。社会課題解決を自社のビジネスとして今後採り上げる動きが出てくるかもしれない。

もちろん、企業価値を創造することが優れていて、保全することが劣後しているわけではない[13]。日本企業の多くはＢ to Ｂ企業である[14]。企業価値の創造はバリューチェーンの川下で起きやすいことから、自社のバリューチェーンの中だけでは実現しにくい現状もふまえておく必要がある。とはいえ、CSRによる自社への効果のもっとも大きなものが「イメージアップ」だというのは「統合」からはかけ離れている。「優れた成果を発揮している取り組みから自社自身が何を学ぶか」という視点は、自社のCSRをよりよいものにしていく上で重要であることに間違いはあるまい。

（3）CSRにおける検討→実践→評価・改善（PDCA）プロセス

以下、本節では、CSRにおけるPDCAプロセスの状況を詳しく見ていきたい。

12　長い時間軸で考えれば、どれも企業価値の創造に資するものとして位置づけることもできる。

13　この点はきわめて重要である。本業の中で行うCSRだけがよいものとされたり、CSV（Creating Shared Value）もこの文脈で語られることが多いが、CSRの本旨からすれば、浅い理解ではないだろうか。

14　本書事例研究でも詳述する。特にデンソーにおけるBtoB企業ならではの自社の付加価値の明示化と社会の窓としての再定義（本書63～73頁）等を参照のこと。

１）社会との接点・検討プロセスの課題

①社会課題を担う部門の有無と社会課題への関心に相関がありそう

まずは、社会との接点を含む検討プロセスの実態を見てみよう。それぞれの社会課題ごとに検討プロセスがどう行われているのか、誰と行っているのかを聞いたのが図９だ。基本的には、社内各部門における話し合いによって「検討」が進められていることがわかる。「貧困・飢餓・所得格差」を除けば、CSR担当部門内よりも、それぞれの社会課題に応じた各部門における検討がメインだということだ。逆に、「貧困・飢餓・所得格差」に関する関心の低さを考慮すれば、それぞれの社会課題を担う部署の有無が、会社としての関心の高さに影響を与えていることも考えられよう。

②社会課題をテーマにした対話が少ない

社外のステークホルダーを交えた対話となると、実施傾向のもっとも高いものを見ても、国内では「生態系保全」で45％、海外では「貧困・飢餓・所得格差」で46％と半数に満たない。どちらかといえば「得意ではない」「関心が低い」「実態がよくわからない」社会課題が相対的に対話の実施割合が多いようにも思われる。では、それ以外の社会課題の実態を企業はよく承知しているのだろうか。

図10のステークホルダーとの対話の実施状況を見てみよう。ここでは内外の差は見ていない。全体の82％が従業員も含めたステークホルダーとの対話を実施しており、その内６～８割が社外との対話を実施しているとある。それでは、図９と図10の違いをどう見ればよいのだろう。考えられるのは、外部のステークホルダーとの対話が社会課題ベースになっていないことだ。各社のCSR部門の担当者の話を聞くと、対話すること自体が目的化してしまいがちだという。ステークホルダーとの対話の目的は「常に変容する社会の自社に対する要請を知ること」にある。社会の要請の源泉には社会課題があるはずだ。個々の社会課題に関する話を聞かないで、企業は何を見ようというのだろうか。

図９　対話の実施状況およびその相手（相手は複数回答）

		CSR担当部門における検討	社内の各部門を交えた検討	社外のステークホルダーを交えた対話	社内を対象としたアンケート	社外のステークホルダーを対象としたアンケート	その他
＜国内＞	人権の尊重	51%	88%	30%	27%	4%	7%
	貧困・飢餓・所得格差	70%	60%	32%	4%	4%	13%
	女性の地位	42%	86%	31%	28%	4%	7%
	疾病予防・死亡リスク	54%	80%	27%	9%	3%	7%
	環境汚染	51%	88%	39%	11%	8%	3%
	生態系保全	63%	79%	45%	7%	7%	3%
	気候変動への対応	53%	87%	38%	11%	7%	3%
	風土・文化の保全	60%	79%	36%	3%	3%	6%
	高齢化への対応	42%	87%	25%	6%	5%	5%
	その他	58%	88%	43%	8%	5%	3%
＜海外＞	人権の尊重	65%	85%	39%	18%	8%	8%
	貧困・飢餓・所得格差	75%	64%	46%	5%	5%	8%
	女性の地位	66%	81%	26%	12%	3%	7%
	疾病予防・死亡リスク	56%	82%	38%	3%	5%	11%
	環境汚染	59%	91%	39%	9%	6%	3%
	生態系保全	64%	77%	46%	10%	8%	5%
	気候変動への対応	58%	85%	41%	11%	8%	3%
	風土・文化の保全	64%	84%	45%	5%	3%	3%
	高齢化への対応	71%	94%	29%	9%	6%	9%
	その他	60%	90%	39%	7%	10%	2%

（回答企業ベース）

③対話の相手に関する選択が社会課題に対する関心に影響する

図11は、対話の相手に社会課題に直結する傾向の高い市民セクターの専門家（NGO、NPO等）や社会的弱者を選択している場合、社会課題に対する関心は変わるかどうかを見たものだ。左は「市民セクターの専門家や社会的弱者と対話のある企業（111社）」、右は「全体（212社）」だ。社会課題ごとに見れば明らかだが、絶対的な水準の低い「貧困・飢餓・所得格差」を除いて10％以上の差があり、それぞれに有意な差を見ることができる。

図10　社会課題についての検討方法（複数回答）

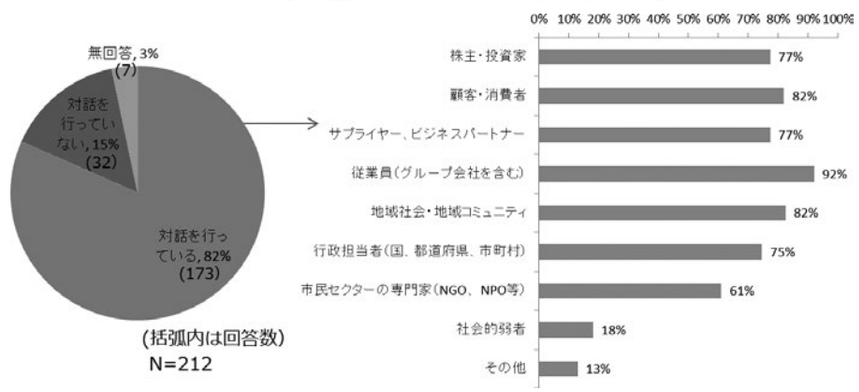
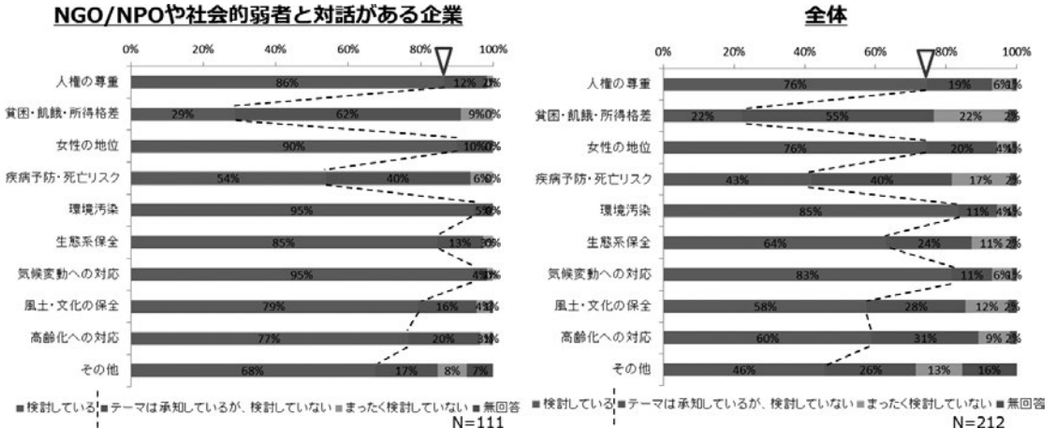


図11　社会課題への関心（対話の質が与える影響）



社会、企業それぞれを持続可能にしていくためには、社会課題に対する関心を高めていくことが不可欠である。そのための一つの打ち手として、対話相手の選択がある。市民セクターの専門家や社会的弱者と対話を行っていない企業は対話の相手を今一度考えてみることを提案したい。また、これまで対話を続けてきた企業についても、社会が自らに求めるどのようなテーマについて、誰と対話を行うのか、その対話の意義を今一度吟味してみることが自社のCSRを磨くことに直結するものと思われる。

本書の事例研究[15]では、そもそも、対話とは何か、対話によって社会と企業はそれぞれ何を得ることができるのか、優れた対話はどのように実現できるのか等について分析している。対話というと、有識者を招いた経営者との懇談、投資家向けミーティング、社員集会等、ある種の典型的なかたちばかりを考えがちだが、本物の対話は業務のあらゆるところにあること、社会はもちろん、自社にとっての意義も大きいことを実感できるであろう。

2）実践プロセスにおける課題

①高い独自プログラムの割合

それぞれの社会課題に関する実践の内容を見てみると「自社による独自プログラム（事業活動を含む）」の割合が全体として高いことがわかる（図12）。「貧困・飢餓・所得格差」や「風土・文化の保全」については独自プログラムの割合が低く、金銭寄付の割合が高くなる。具体的には、「貧困・飢餓・所得格差」では専門とするNPO等への金銭や製品の支援、「風土・文化の保全」では地域イベント等への寄付などがなされている。

②NGO/NPOとの協業の意義をどこまで広げることができるか

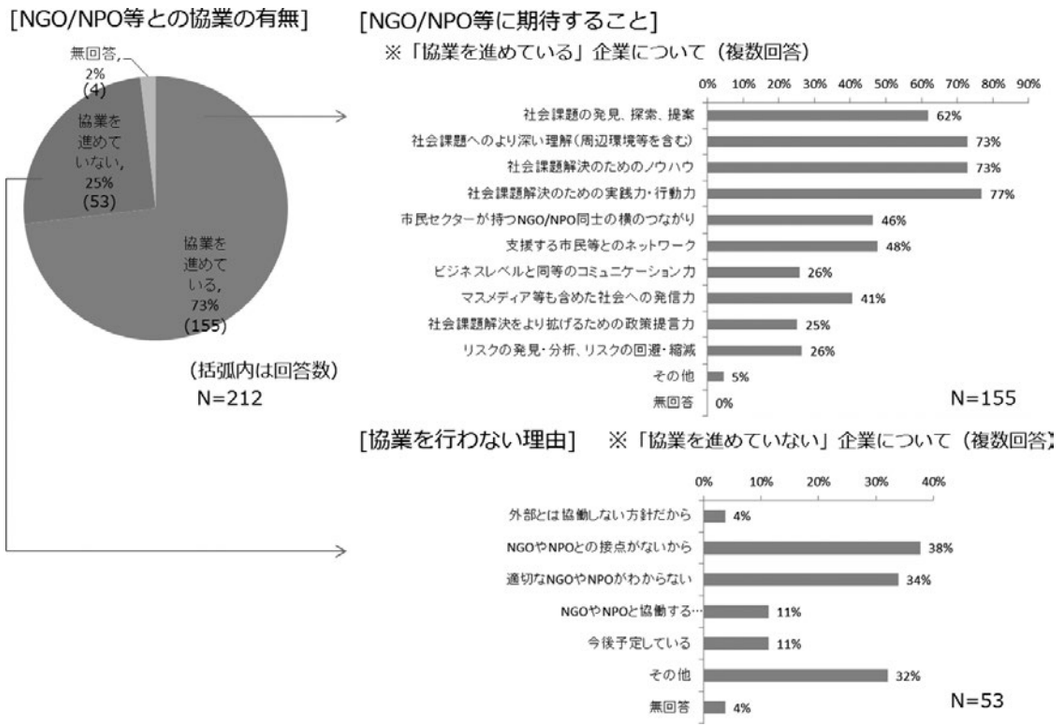
NGOやNPO等の市民セクターの外部組織との協業の状況も見た（図13）。73％の企業が協業を進めており、とくに「社会課題解決への実践力や行動力」への期待が77％（協業を進めている企業の内、以下同）ともっとも大きいことがわかる。また、「社会課題解決へのノウハウ」や「社会課題を取り巻く周辺環境等に対する理解」を深めるためにNGO等と協業する意向はいずれも73％と同様に大きい。加えて「社会課題の発見・探索・提案」という検討

図12　実践の内容

		NGO、NPO等への寄付（金銭）	NGO、NPO等への寄付（企業製品等の物品）	役職員の各種社会活動プログラム（自社企画ではないもの）への参加支援	貴社独自プログラムの実施（事業活動を含む）
＜国内＞	人権の尊重	18%	6%	18%	89%
	貧困・飢餓・所得格差	45%	27%	20%	70%
	女性の地位	7%	2%	17%	93%
	疾病予防・死亡リスク	27%	8%	20%	87%
	環境汚染	18%	4%	20%	90%
	生態系保全	46%	9%	36%	86%
	気候変動への対応	20%	5%	21%	92%
	風土・文化の保全	49%	10%	30%	66%
	高齢化への対応	14%	7%	19%	93%
	その他	26%	7%	22%	90%
＜海外＞	人権の尊重	21%	8%	13%	86%
	貧困・飢餓・所得格差	63%	30%	24%	61%
	女性の地位	13%	4%	10%	87%
	疾病予防・死亡リスク	39%	20%	15%	68%
	環境汚染	16%	3%	19%	89%
	生態系保全	42%	4%	23%	89%
	気候変動への対応	19%	3%	17%	92%
	風土・文化の保全	44%	14%	24%	74%
	高齢化への対応	12%	3%	15%	85%
	その他	18%	4%	13%	90%

[15]　資生堂における二つの対話――がんサバイバー等に対するケア、動物実験廃止プロセスにおけるステークホルダーとの円卓会議（本書40～53頁）、マークス・アンド・スペンサーにおけるステークホルダーとのさまざまな対話（本書54～62頁）、ファンケルにおける福祉施設との長年の交流の意義を再設定したCSRのつくり直しプロセス（本書74～83頁）。

図13　協業の状況



プロセスにおける協業の意義を認識する企業も62％に及ぶ。このような協業の意義づけを今後もいかに広げていけるかが、企業、市民セクター双方にとっての課題である。

一方、本調査に回答したトップクラスの企業にあっても、市民セクターの外部組織との協業ができていない企業が３割弱存在することも忘れてはならない。協業を行わない最大の理由が、「NGOやNPOとの接点がない」「適切な相手がわからない」である。NPOを支援するNPOとしての中間支援組織[16]等にとっての課題とも思われる。

[16]　「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」（内閣府「平成13年度　中間支援組織の現状と課題に関する調査」、https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/2009izen-chousa/2009izen-sonota/2001nposhien-report）。

図14　自社のCSR活動の範囲に関する認識

＜国内＞		自社	子会社	関連会社	他社・他者
バリューチェーン	R&D・製品企画	93%	90%	76%	44%
	原材料生産	89%	86%	73%	68%
	生産・加工	93%	91%	77%	65%
	輸送・保管	93%	90%	79%	64%
	販売・サービス	96%	90%	80%	59%
	販売先・消費者	92%	86%	79%	60%
業務支援	マーケティング・営業	98%	90%	76%	45%
	総務・広報	99%	92%	75%	45%
	人事・労務	97%	92%	75%	48%

＜海外＞		自社	子会社	関連会社	他社・他者
バリューチェーン	R&D・製品企画	87%	79%	70%	36%
	原材料生産	84%	78%	67%	67%
	生産・加工	86%	83%	72%	62%
	輸送・保管	87%	80%	70%	58%
	販売・サービス	88%	82%	73%	52%
	販売先・消費者	84%	79%	75%	52%
業務支援	マーケティング・営業	90%	84%	71%	40%
	総務・広報	91%	85%	70%	39%
	人事・労務	89%	85%	69%	43%

（事業活動において該当するサプライチェーン／機能が存在しない企業、無回答の企業を除いた集計）

③CSRの範囲は自社のみならずサプライヤー等への拡大が求められている

相手がサプライヤー等の場合のCSRの取り組み状況はどうだろうか。ここでは、「自社、子会社、関連会社、他社・他者」それぞれの企業のバリューチェーン等において、CSRに関する取り組みの範囲はどこまでなのかを聞いてみた（図14）。

自社および国内子会社の取り組みがあらゆるバリューチェーンで徹底しているのに対し、海外子会社になるとやや劣後することが観察される。海外の子会社におけるCSRの対象が国内ほどには徹底できていない現状の反映と考えられる[17]。

原材料や生産加工プロセスにおける関連会社や他社・他者に対する取り組

[17]　『CSR白書2014』でも指摘したが、多くのCSRレポートを見れば、海外子会社の場合、社会課題別というよりは拠点別のボランティア等の活動状況報告にとどまっているのが現状である。

みの進度については、本書第２部の企業事例で詳述している[18]。今後は内外の差や資本関係の有無にかかわらず、「CSR調達」等の社会にとっての持続可能性の視点を入れた企業活動は、社会の要請として拡大することはあっても、縮小することはないものと思われる。また、単なる対象サプライヤーの拡大ばかりではなく、ハードルが次第に高くなっていくことも含め、その内容の変化にも注視が必要であろう。

④わからないことを考える、付き合うプロセスが軽んじられてはいないだろうか

『CSR白書2014』で「体系化されないCSR活動の展開」[19]として、検討よりも実践プロセスに重きが置かれがちとの問題提起をしている。本調査でも同様の傾向が明らかとなった。図15は、それぞれの社会課題について、CSRの検討プロセスと実践プロセスの取り組みの件数を比較したものだ。

図15　検討と実践の関係

a　国内

	具体的に検討している(a)*	具体的な取り組みがある(b)**	実践／検討(b/a)
人権の尊重	158	157	99%
貧困・飢餓・所得格差	47	44	94%
女性の地位	158	161	102%
疾病予防・死亡リスク	89	91	102%
環境汚染	177	181	102%
生態系保全	134	146	109%
気候変動への対応	173	176	102%
風土・文化の保全	122	144	118%
高齢化への対応	125	117	94%
その他	97	97	100%

b　海外

	具体的に検討している(a)	具体的な取り組みがある(b)	実践／検討(b/a)
人権の尊重	92	91	99%
貧困・飢餓・所得格差	61	79	130%
女性の地位	68	68	100%
疾病予防・死亡リスク	61	66	108%
環境汚染	116	117	101%
生態系保全	83	91	110%
気候変動への対応	116	113	97%
風土・文化の保全	64	72	113%
高齢化への対応	34	34	100%
その他	88	90	102%

＊「貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか」の問いに対して「当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている」と回答した企業数。

＊＊「以下の社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか」の問いに対して「課題解決のため、独自プログラム、寄付、役職員の参加等、企業としての具体的な取組みがある」と回答した企業数。

[18]　富士ゼロックスにおける定量化目標の設定およびサプライヤーとの協働等に関する事例等（本書91～110頁）。

[19]　『CSR白書2014』21頁ほか。

本来のプロセスならば、検討のない実践プロセスはないはずだ。検討しても実践しない場合もあるので、その件数を比較すれば「検討＞実践」となるのが通常であろう。とくに、CSRの場合は、社会課題は常に変容するのでなおさら検討は必要だ。ところが、本調査でも、多くの社会課題で「検討＜実践」の結果が出た（図15の「実践／検討」で100％より大きい数値となっているもの）。

上述の対話の状況に加え、こうした検討と実践の関係を見ると、日本企業、ひいては日本社会の根源的な課題の本質の一つが見えてくる。

日本企業や社会は知らず知らずのうちに「一致（ユニゾン）」を好んではいないだろうか。これは人材の流動性にも起因するかもしれないが、日本企業、とくに伝統的な大企業の多くは新規卒業で入社してきた社員で固められている。近年は企業の合併や買収が進み、そうした環境も変化しつつあるというが、合併を経験した企業でよく聞かれるのが、旧企業風土から新たな企業風土への変革が進まない、ということだ。社風が一致していれば、目的がはっきりし、答えが見えているときにはきわめて強い組織となるし、そうでない場合には強い組織になるとは限らない。こうしたユニゾンの文化は日本特有のものだという人もいる。たしかに西洋にはソクラテス、プラトンから連なる対話の文化が脈々と続いている[20]。日本においても、宮本常一が見出したように暮らしの近くには対話は当たり前にあったという意見もある[21]。ただ、どういうわけか、大企業となった日本企業の多くはユニゾンの文化をよしとしているようにも見える。

CSRとは、社会の持続性のために自社ができることを明らかにし、その実践を進めることだ。社会も、自社の競争力の源泉も固定されている時代においては、ユニゾンの組織は強さを発揮するだろう。しかし、繰り返し述べてきたとおり、社会は変容する。この変容に対応するために必要なのは、ユニゾンを変えていくことだ。おそらく自社の強みだと信じられているがゆえに、変えていく上での壁は多そうだ。しかし、社会を持続可能にし、自社もその社会の中で持続可能にしていくためには避けてはならない道である。

そのために必要なのが、検討プロセスであり対話なのだ。アンテナを張って社会の声や動きに敏感になり、自らの競合優位性が社会の中でどんな形で

[20]　プラトンによる数々の対話篇、ミシェル・ド・モンテーニュ『エセー』等。

[21]　『忘れられた日本人』等。

活かされるかを考え続けることだ。実践重視の日本企業らしさは、目的や答えが見えやすかった近代においては強みを発揮したかもしれない。しかし、多様な価値観がぶつかり合う、答えが見えない課題に直面するこれからの時代においては、「日本企業らしさ」の転換が迫られているようにも思われる。人材の流動性、人材育成のあり方をいかに変えていくのかが社会と企業の持続性にとって重要な課題なのだ[22]。

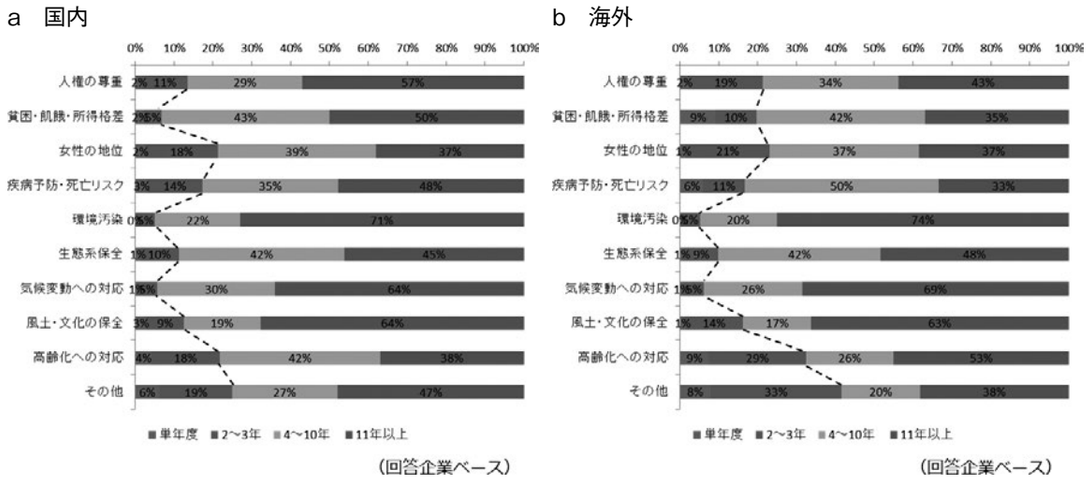
⑤「継続は力なり」「善行ゆえに変えられない」――長期化傾向は日本のCSRの強みか弱みか

本調査で明らかになったことの一つに、CSRの個々の取り組みの継続期間が長期にわたっていることが挙げられる。図16は社会課題解決のための各々の実践活動の継続期間である。

大半の取り組みにおいて、４年以上が約８～９割を占めた。また、11年以上が半数を超えているものも多い。

このことから、日本企業の長期にわたるコミットメントの強さを指摘することができる。本書で採り上げる企業事例の多くも同様である。社会企業家

図16　実践活動の継続期間



＊「『具体的な取組みがある』を選択された活動について、それらの活動はどの程度の期間、継続して行われていますか」の問いに対する回答。

[22]　CSRを人材育成の視点から大きくしていくとの視点は、本書第２部の企業事例の随所に見ることができる。

との協働、社会的弱者への支援は、一度取り組んだからには長期継続するのが日本企業の一つの特徴といえる[23]。

他方、社会は変容する。同じ言葉でも、数年経てば、異なる社会課題を表象することすらある[24]。同じ取り組みを継続することに、その課題に関わるステークホルダーは満足するかもしれない。しかし、社会の要請の変化を見逃す可能性も孕んでいることに留意すべきである。それは社会にとっての損失であるのはもちろん、企業にとっても企業価値を創造し、保全する機会を失い、企業自身の持続性を危うくすることにもつながる。

活動の長期化傾向の分析は今後の日本のCSRの課題の一つともいえる。本書第２部で取り上げる企業[25]は、長期にわたるコミットメントの強みを活かしている。社会、そして自社それぞれにとっての目的を再設定することによって、自社の存在意義をより本質的なものとしているのである。このことは、日本企業がCSRを見直す際の一つの視点となるであろう。

３）評価・改善プロセスにおける課題

①目標設定と事後評価は進むが、その内容は活動報告にとどまる

CSRに関する活動においても、目標設定と事後評価は重要だ。図17、図18では、目標設定と事後評価の状況、そして、事後評価の具体的な内容について見ている。

CSR活動において目標設定をする企業は６割を超えており、その大半が事後評価を行っている（図17）。その成果の把握方法として多く挙げられたのは、寄付等の場合は、寄付先のNGOやNPO等の活動レポートの受領や活動現場の訪問、また、活動の多くを占める自社による独自プログラムの場合も、

[23]　筆者もNPO運営に関わる一人としてそう感じることは多い。協働が始まるまではきわめて慎重だが、特定の社会課題へのコミットを始めたからには、徹底的に付き合いを深める企業が多いように思われる。

[24]　例えば「人権」をめぐる理解は大きく広がりつつある。「人権」とはきわめて広い意味、範囲を含む言葉であり、世界中のすべての人（Human）が生まれながらに当然にもっているさまざまな権利（Rights）のことである。権利はRightsとあるように複数の権利の総体を表している。生きることそのものはもちろん、生活水準、健康、教育、勤労、労働の条件、社会への参画、表現、思想、宗教等々の多くの概念を含む。企業活動から考えれば、これらをどう捉えるのだろう。その地域の固有の考え方の尊重等も含め、あらゆる「人権」に照らした対応が求められることはいうまでもない。

[25]　マークス・アンド・スペンサーにおける長期ビジョン（本書54～62頁）、デンソーにおける社会の窓としてのCSRの事例（本書63～73頁）、ファンケルにおけるCSRつくり直しの事例（本書74～83頁）等。

図17　目標設定と事後評価

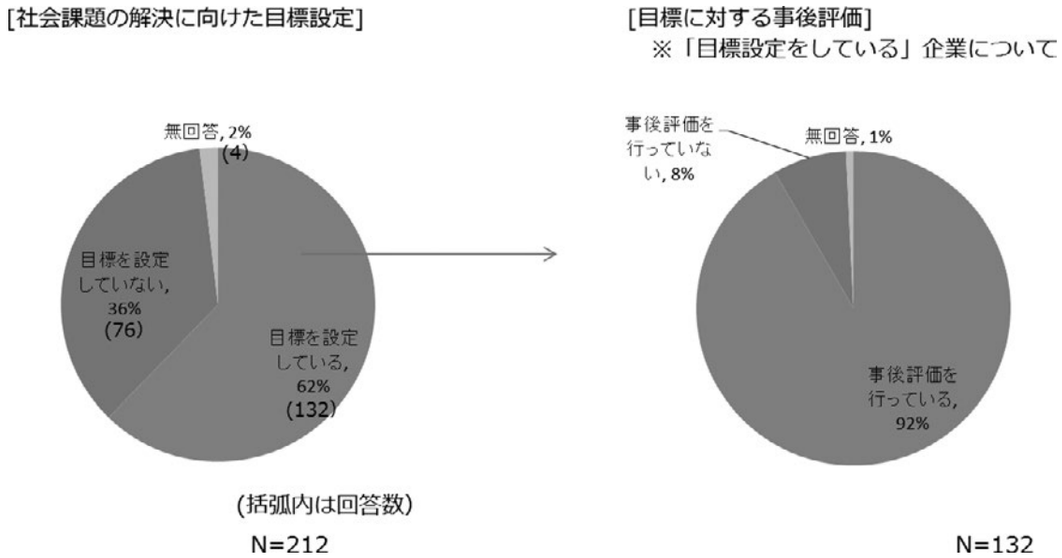
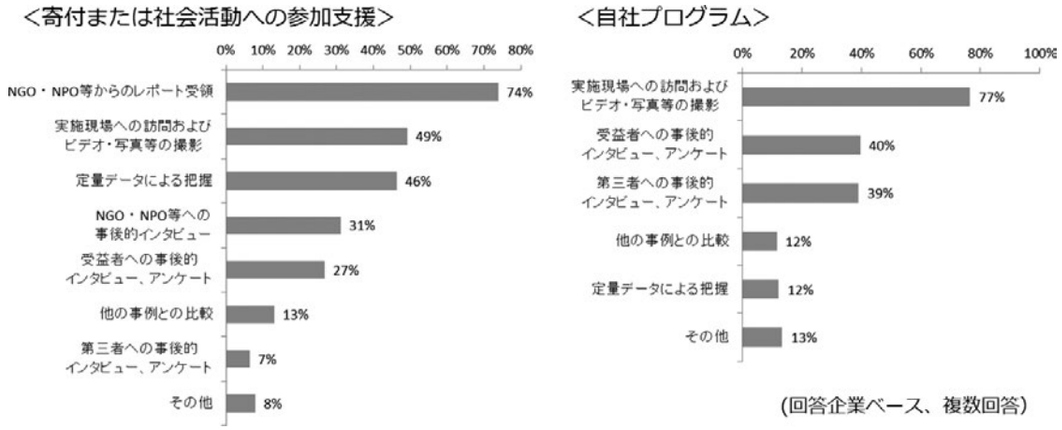


図18　成果の把握の方法（寄付等、自社プログラムそれぞれ）



活動現場の訪問である。半数には満たないが、受益者や第三者へのインタビュー等によって自社の活動の評価を客観視している企業もある（図18）。

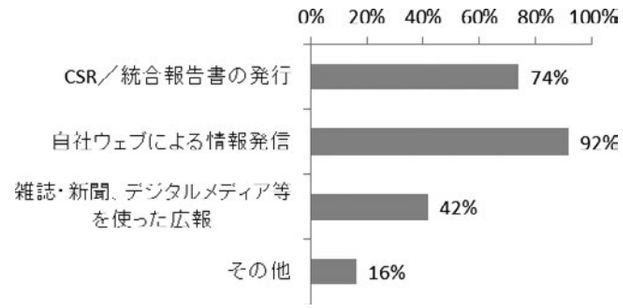
寄付等の場合の「レポート受領」によって成果を把握するのは当然のことである。NGOやNPOが受益者にとってどんな意義があったのかを明らかにすることがレポートの目的でもあるからだ。受益者にとっての意義が伝えられないレポートであれば、次のチャンスを得られるはずがない。

これに対し、自社の独自プログラムの場合は成果の把握が十分なされているとはいえない。ここにも「実践重視」の課題が現れているように思われる。現場訪問で見える活動成果とは何だろうか。受益者が一緒にいればその反応を見ることもできるかもしれない。しかし、それはあくまでも実践そのものの一時的な結果にすぎない。アウトプットとアウトカムという言葉があるが、ここで見ているのはアウトプットであろう。受益者への事後インタビューが４割という現実が、アウトカムへの関心が低いことを物語っている。

この問題の背景には、自分たちが何を目指してCSR活動を行っているのか、どんな社会課題を解決するために活動しているのか、それはどんな状態になれば解決したといえるのか、自分たちは何かを成し遂げたといえるのか、といった問題意識が曖昧であることが想定される。いい換えれば、検討プロセスの中でやるべき目標設定がきちんとなされていないということだ。

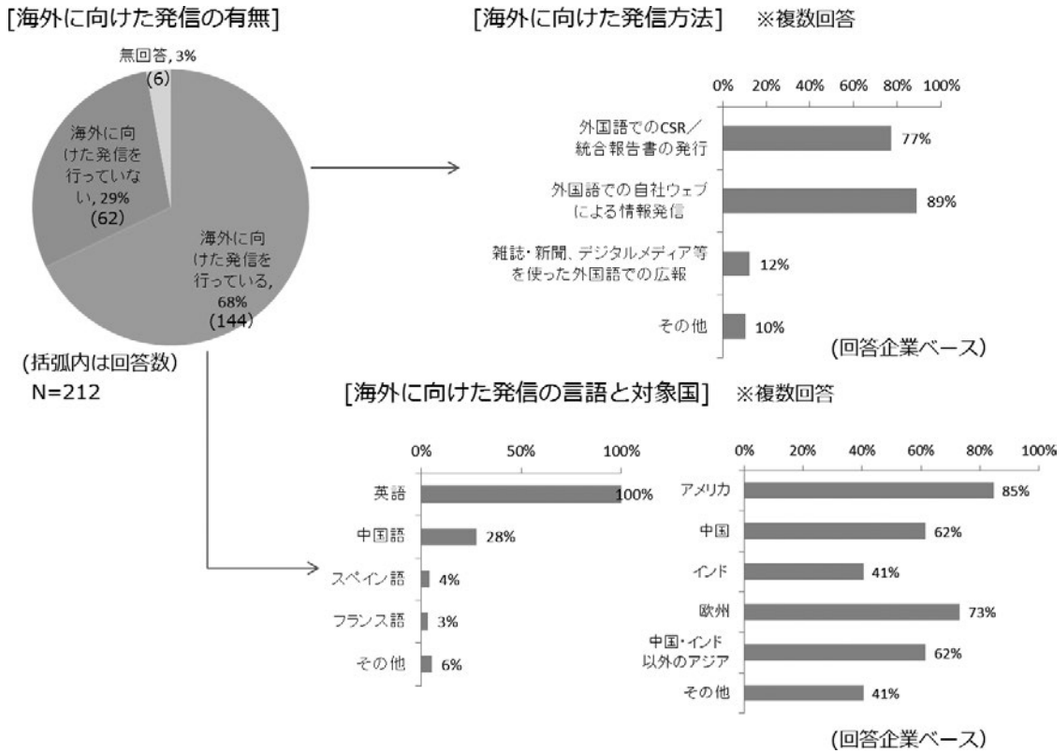
CSRにおいても目標を設定しようとしている企業は増えてきている。しかし、その内容は発展途上にある。例えば、日本企業が本業において得意分野のはずの「目標の定量化」は進んでいない。CSRでどうやればよいのかがわからないという声も聞こえてくる。定量化といっても奥は深い。本書では、社会の持続性にとって自社の活動がもつ意義をふまえ、具体的な目標設定・成果評価を実行している企業事例を紹介している[26]。目標の定量化は、組織として目指すものを明らかにし、共有化することもできる。つまり「内包化」の重要な要素である。

図19　CSRの発信の媒体（複数回答）



[26]　デンソーにおける目標の落とし込み（本書63～73頁）、富士ゼロックスにおけるCSR目標の定量化（本書91～110頁）等。

図20　海外に向けた発信の状況



②多様な方法、多様な言語による発信が進む

CSR活動に関する発信は多様だ（図19）。もっともカバーされているのが自社のウェブページを通じた発信だ。次に、CSRレポート／統合報告書と続く。本調査の回答企業の傾向を考えれば、妥当な傾向といえよう。インタビュー結果や実際の発信状況を見れば、ウェブとレポートの特性に応じた役割分担も明確化されてきている。

調査対象先がCSRトップ企業であることもあって、海外に対する発信も約７割の企業で実施されている（図20）。発信対象は米国、欧州、中国・インドを除くアジア等を中心とし、発信言語としては英語が100％、これに続き３割程度で中国語が続く。日本語以外の言語でも、ウェブとレポートを併用して発信している企業が目立つ。インタビューベースでは、日本語版の翻訳をそのまま掲載する企業が多いが、一部では、その地域社会の要請に応じた特集を組むなど、地域に根差した発信をCSRの一環として取り組む企業も見られる。

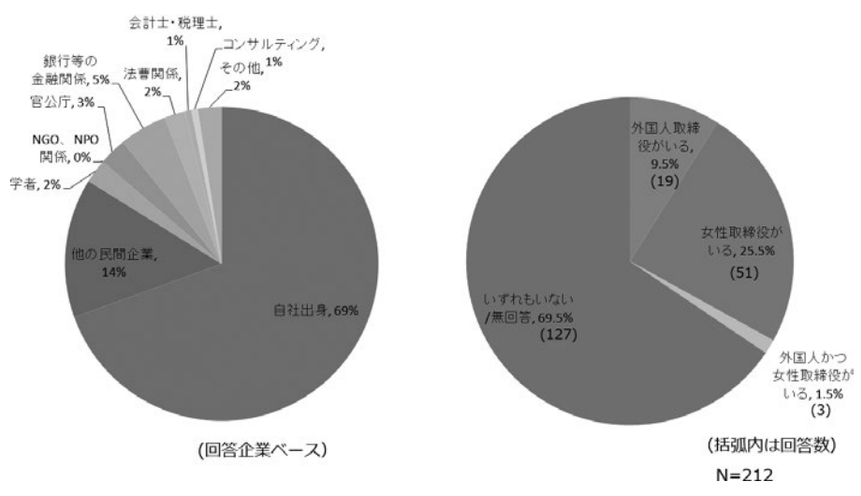
（4）ガバナンスの影響

ガバナンス改革の影響はまだ見えてきていない

2014年は、日本のCSRの歴史の中で、スチュワードシップ・コードが本格的に導入された年として記憶されるであろう。スチュワードシップ・コードとは、「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」[27]として、金融庁に設置された有識者検討会が2014年２月に公表したものである。これは、機関投資家が、責任ある投資家として、顧客・受益者（投資を機関投資家に委託する人たち）と投資先企業の双方を視野に入れ、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的をもった対話」（エンゲージメント）などを通じ、投資先企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者にとっての中長期的な投資リターン拡大を図るために有用と考えられる原則を示したものだ[28]。

また、2014年は、企業統治の強化を旗印に、外部取締役の導入等の会社法改正が行われた年でもある[29]。取締役会の業務執行者に対する監督機能を強

図21　取締役会の構成



[27]　http://www.fsa.go.jp/news/25/singi/20140227-2/04.pdf

[28]　投資家の姿勢等については、荒井勝「社会的責任を金融と企業はどう担うか―投資家の立場から」（本書125～131頁）が詳しい。

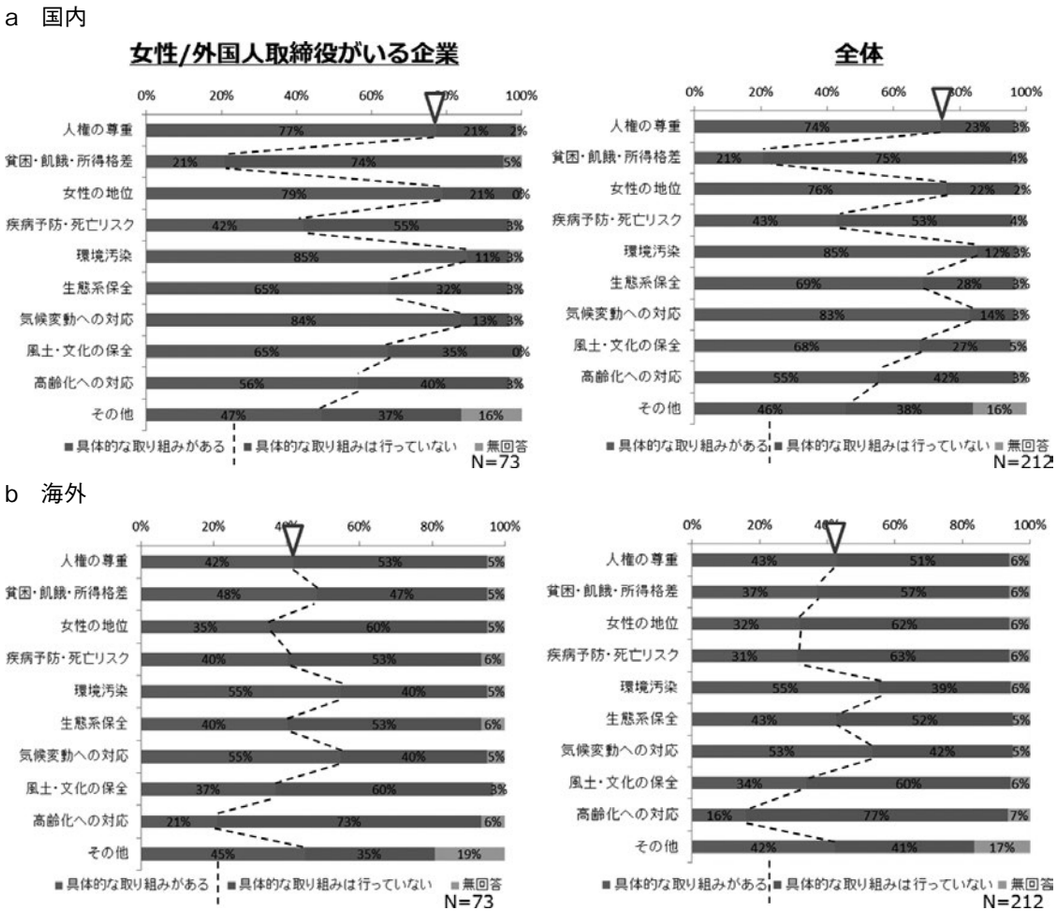
[29]　「会社法の一部を改正する法律」2014年６月20日成立、同月27日公布。

化するため、社外取締役をより積極的に活用すべきであるとの指摘が強くなされていたことを受け、①監査等委員会設置会社制度の創設、②社外取締役等の要件の厳格化、③社外取締役を置くことが相当でない理由の説明等が導入された。

こうした企業統治をめぐる制度変更は、英国において2000年の改正年金法の施行[30]がCSRの普及に寄与したのと同様のインパクトをもつのだろうか。

本調査では、各社の取締役会の構成を聞く（図21）とともに、その構成の

図22　社会課題に対する実践の状況（取締役会の構成の違いによる比較）



[30]　年金基金が投資方針において「社会、環境、倫理の側面を考慮しているか、している場合はどの程度か」の開示が義務づけされた。これにより、同国ではSRI（社会的責任投資）を掲げる年金基金が増加した。

違いが社会課題への関心に差異をもたらすか分析を進めた。具体的には、取締役会における少数派といえる女性あるいは外国人を取締役にしている企業（73社）と全体（212社）でその差を見た（図22）。

海外における社会課題のうち「貧困・飢餓・所得格差」において10％以上の差を見たものの、これ以外の社会課題では有意な差を見ることができなかった。

この結果は、現時点の取締役会におけるCSRの取り扱いを考えれば、当然ともいえよう。CSRについては取締役会で報告されることはあっても、審議の対象にはなりにくい。本来、CSRは、社会の自社に対する要請をいかに受けとめるかという経営の中心課題のはずだが、現状はそうなっていない。また、社外取締役が導入されたとしても、ほかの民間企業出身では、社会の多様な視点を導入することは難しい。そうした現状では、具体的な違いが現れてくるには時間がかかるものと思われる。

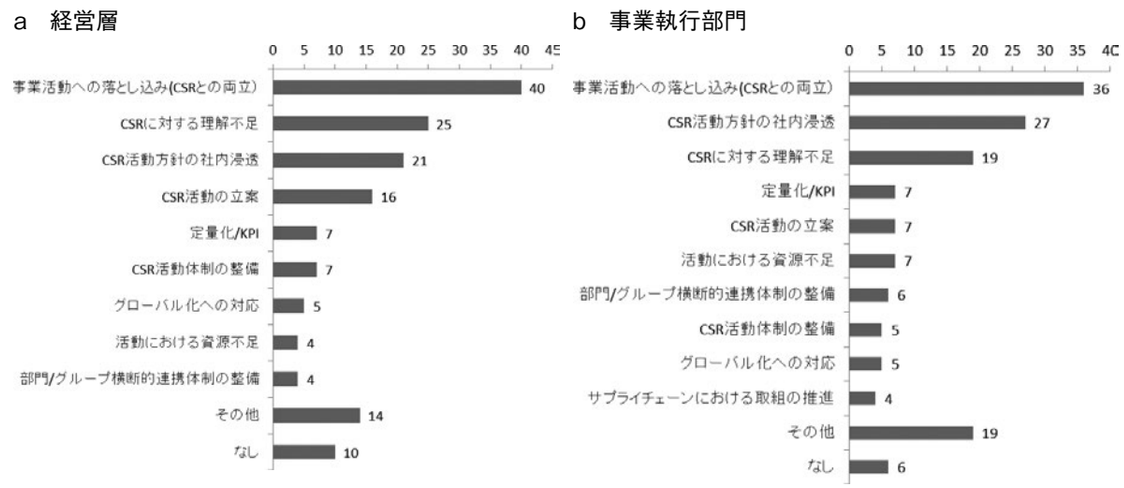
この視点はCSRにおいて重要な問題であり、本調査を充実させる過程で今後も定点観測していきたいと考えている。

（5）CSRを進めていく上での課題

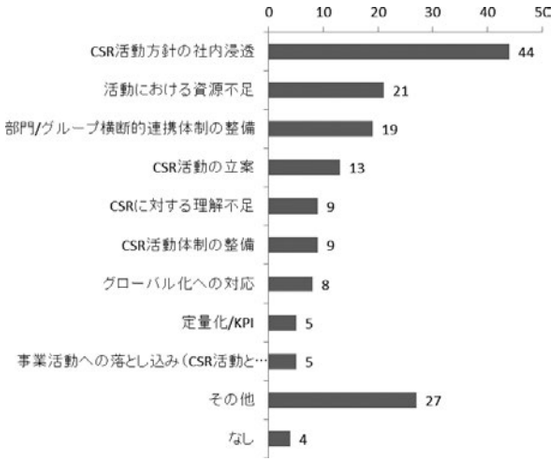
課題に対する認識はおおむね共通している

本調査の分析の最後に、CSRを進めていく上での課題を、経営層、事業執行部門、CSR推進部署、それぞれがどう捉えているのかを見ておこう（図23）。

図23　CSRを進める上での課題（複数回答、件）



c　CSR推進部署



経営層（図23a）と事業執行部門（図23b）の上位は共通しており、「事業活動への落とし込み（CSRとの両立）」「CSRに対する理解不足」「CSRの活動方針の社内浸透」がトップ３であり、件数もほかに比べて多い。これらの課題は本稿で指摘してきた課題とも重なる部分が多く、CSRに熱心な企業といえども、共通の悩みを抱えていることがうかがえる。

CSR推進部署（図23c）を見ると課題はやや異なるようだ。「社内浸透」は自らのミッションでもありもっとも重要な課題だが、二番目にはヒト・モノ・カネの「資源不足」が挙げられている。本稿で指摘してきた「取り組みの長期化」や「目標設定や評価のあり方」等の問題を併せて考えれば、CSRの優先順位づけ、また、そのモノサシとなるべき基本方針の策定、対象とする社会課題の特定、相手を吟味した対話等、迂遠とも思えるかもしれないが、「CSRの見直し」をいかに図っていくかが直面する課題ともいえよう。「部門横断的連携体制の整備」の課題については、社内浸透の問題と重なる部分もある一方、『CSR白書2014』で示した孤立しがちなCSR担当の問題[31]としても捉える必要がある。これはCSR推進部署の問題というよりは経営そのものの問題であり、このあたりにCSRとはそもそも何かという共通認識をまだつくることができていない一つの現象が現れているのかもしれない。

（亀井　善太郎）

[31]　『CSR白書2014』（22～23頁）。

第２部

「対話」と「内包化」を実現する６社の事例

資生堂：対話の質を深め、社会と向き合う会社をつくる

東京財団CSR研究プロジェクト

求められる対話の質

よりよいCSRにしていく上で重要なのは「対話」であると誰しもが指摘する。しかし、具体的にどのような対話が必要かについては、人によって意見が異なる。

第一章で述べたように、多くの企業はステークホルダーとの対話に積極的に取り組んでいる[1]。しかしながら、従業員同士、株主、地域社会や非政府組織（NGO）・非営利組織（NPO）などと対話をする上で、その目的、進め方、目標、成果を明確に描いている企業は決して多くはない。多くの企業では、対話を実施すること自体が目的化し、担当部署の実績づくりに終始してしまっている。意味のある対話とはどのようなものだろうか。株式会社資生堂の二つの対話の事例から考えてみたい。

資生堂における二つの対話

資生堂にはいろいろな対話がある。本稿では「対話」の形の具体例として、①製品（ハード）の技術と美容（ソフト）の技術をうまく組み合わせ、深刻な悩みを有する人たちとの丁寧な対話を通じて、社会の期待に応えながら自社の存在意義をより明確化した事例としての「がんサバイバー等に対するケア」、②社会に存在する多様な意見や考えをふまえ、積極的に社会課題を採り上げ、さまざまなステークホルダーが一同に会した対話を丁寧に行い、会社としては事業戦略の転換にも関わる意思決定にも至った「化粧品の研究開発プロセスにおける動物実験廃止」の二つの事例を紹介したい。

[1] 東京財団のCSR企業調査により、対話の相手を社会課題に専門に取り組んでいる非政府組織（NGO）・非営利組織（NPO）や呼び方は適当と思われないが「社会的弱者」にしている企業は、そうした選択をしない企業と比べて、社会課題への関心も、その解決に向けた実践の度合いも高いことが明らかになった（本書23～24頁参照）。

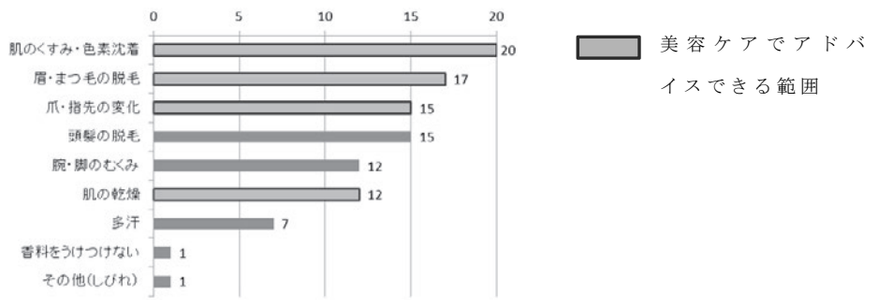
「化粧のちから」で――がんサバイバー等に対する美容ケア

資生堂創業の地、銀座に、資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンターがある。ここでは、肌に深刻な悩みをもつ人たちのために「化粧のちから」でできるあらゆることを駆使する美容技術者たちがいる。

近年増加してきたのが、がん治療を乗り越えた「がんサバイバー」たちの悩みだ。がん治療では、手術等の外科的治療と並行して抗がん剤を使用する。医療技術の目覚ましい進歩に伴い、治療により寛解（さまざまな検査でがんが確認できず、正常細胞に悪影響を与えない状態）あるいは完治（寛解状態が一応５年続いた状態）に至る人が増える傾向にある。寛解を迎え、日常生活に戻ったときに直面するのが副作用に伴う悩み、外見上の変化がある。

がん治療で直面する外見上の変化に伴う悩みのうち、最も多く挙げられるのは、肌のくすみや眉・まつ毛の脱毛だという（図１）。頭髪の脱毛の場合はかつら等の対応策が普及している。しかし、肌のくすみについては、部分的に濃い色素沈着がある人、顔色全体が変化してしまった人、眉については完

図１　がん治療で悩む外見上の変化（%）



出所：公益財団法人日本対がん協会と資生堂による協働調査「美容ケアセミナーアンケート結果」（2010年１月～2012年12月　N＝120名、475件）をもとに東京財団作成

全に脱毛してしまった人、まばらになってしまった人など、抱える問題は人によってさまざまで、対応策を見つけにくい。こうしたがん患者たちが抱える悩みは、「知人にその原因を言えない」「自分の顔と思えなくなる」「生気がないので病気とわかってしまう」など深刻だ。

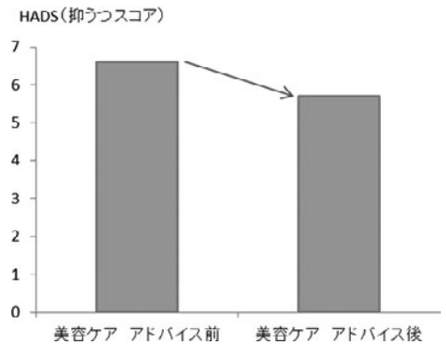
同センターでは、がん患者をサポートするNPOや医療機関等の協力を得て、患者会を対象に美容ケアセミナーを開催している。また、プライバシーに配慮した個室を用意し、個別にメーキャップカウンセリングを無料で実施している。担当する美容技術者たちは、参加者が家でも同じことができるよう、できるだけわかりやすく技術を伝えるよう留意している。

複数のサバイバーや患者が参加する美容ケアセミナーは、同じ悩みをもつ人たちが集うことで情報交換や励まし合いにより、参加者が明るく前向きになって帰るという。

他人の目が気になる人は、プライバシーに配慮された個室でアドバイスを受けることもできる。個室に入るまでは、自らの外見上の問題のため心を閉ざし、鏡をまったく見ようとしなかった人が、カウンセリングを終えて帰るころには、何度も鏡で自分の顔を確認し、笑顔を取り戻す――そんな瞬間に立ち会うことが何度もあった、とこのセンターで多くの人々と接してきた社員は言う。

図２は、美容ケアが乳がん患者の心にどのような変化をもたらしたのかを学術的に検証したものだ。外見上の悩みを有しているがため、「人と会いたくない」「人の視線が気になる」「話をしづらい」といった問題を抱える人が多

図２　美容ケアアドバイスによる乳がん患者のうつ状態の変化



出所：土方僚子、鈴木裕美子、竹内裕美ほか「化学療法の美容上の副作用に対する美容ケアによる乳がん患者のQOL改善効果」（日本香粧品学会誌Vol. 37，No. 3，2013）より一部改編し引用

くいる。センターの美容技術者たちは、自社の化粧品の品質、そして美容を手掛ける自らの技術力や相手を思いやる心によって、彼らの抱える問題を少しでも小さくすることができる、これこそが「化粧のちから」だと実感している。これは資生堂のDNAの一つと言ってもよいかもしれない。

資生堂が長年かけて育ててきた「化粧のちから」

そうしたDNAはどうやって育てられてきたのだろうか。

「もはや戦後ではない」と政府が発表した昭和31年（1956年）、神武景気に沸きかえる中、資生堂は渋谷駅前の東急文化会館３階に「資生堂美容室」を開店した。戦後の美容室再開第一号、900平方メートルもの大規模美容室であった。翌32年（1957年）には大正時代以来の伝統ある銀座美容室も復活させる。

ちょうど同じころ、資生堂にはもう一つの動きがあった。経済的には「もはや戦後ではない」と政府が謳ったとしても、日本人の中には戦火によってやけどを負い、傷跡を残した人が多くいたのも現実である。こうした問題の解決のために、昭和31年、資生堂は売上や利益を度外視し、人道的な見地で「資生堂スポッツカバー」[2]（図３）を開発した。傷跡や皮膚の凸凹を自分で手軽に目立たないようにすることができるファンデーションだ。日本人の肌の色に合わせた製品開発を行い、当時米国では同様の商品が10倍近い価格で販売されていたにもかかわらず、ほかのファンデーションと同じ水準の値段で販売した。

現在は、さらなる製品開発を進める一方、美容を担う人を育て、製品のち

図３　昭和31年販売「資生堂スポッツカバー」

出所：同社資料

[2]　現在は「パーフェクトカバーファンデーション」に発展。

からだけではなく、人が担うソフトのちからを掛け合わせた美容ケアを実現している。

もとをたどれば戦火によるやけどや傷跡から始まり、血管腫や太田母斑といったアザ、白斑、さらには抗がん剤治療に伴う副作用の肌のくすみと、資生堂は60年にわたり肌に深刻な悩みをもつ人たちを「化粧のちから」で支える活動に取り組んできた。それは常に「自分たちは何ができるのか」を自問するところから始まっている。

一人の社員の思いから始まった組織

現在のこの取り組みの中核である資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンターを立ち上げるきっかけも「化粧のちから」を実感した一人の社員の思いにあるという。

資生堂には、美容を自ら手掛ける専門職が多くいる。メーキャップアーティストと呼ばれる専門職社員はさまざまな美しさを競う場面で活躍している。ファッションショーのモデルへの化粧は、メーキャップアーティストの技術の頂点を競い合う場でもある。しかし、どれだけ美しく化粧ができたとしても、ショーを終えれば、モデルたちはその化粧を落として帰っていく。

そんな経験をもつトップクラスのメーキャップアーティストが、あるとき、肌に深刻な悩みをもつ人の化粧を手掛けた。化粧を施した後、鏡を見た相手が言った。「こんなに変われるんだ。このお化粧、一生落としたくない」――誰にも相談できない悩みをもつ人だからこその言葉。

その言葉に接したメーキャップアーティストは、自分がやらねばならぬと確信した。その強い思いが組織を動かした。さまざまな情報収集のため現場を回る経営戦略構築を担当する一人の社員が、その思いを受けとめ、社長まで上げていったことでプロジェクト化し、ライフクオリティー ビューティーセンターを立ち上げるに至ったという。

同センターでがん患者を正式に受け入れるまでに２年以上の時間をかけた。この間、がんサバイバーや患者の声に徹底的に耳を傾け、改善を重ねてきた。

今も忘れられないのが、「椅子が硬い」という一人の声だったという。闘病生活で体重を落としてしまったサバイバーには、用意した椅子は硬かったのだ。クッションひとつあるだけでずいぶん違う。尋ねてみると、同様に感じている人が何人もいた。我慢している人がたくさんいるのだと知ることができた。寒さや暑さの感じ方もそれぞれに違う。ひざかけを用意することにした。飲み水は冷たいもの、温かいもの、常温のものを用意することにした。体調の変動があるので、当日であってもキャンセルして構わないと伝えることにした。自分自身の思い込みを排し、サバイバーや患者たちの声をよく聞いて行動すれば、どれだけ相手の負担を軽くできることか……初めて思い知ったことがたくさんある。

なるほど、ある患者は筆者にこう言っていた。「他人には言えない悩みや考えを、真摯に聞き、丁寧に対応してくれる。その結果としての信頼がある。なにより、サバイバーたちが資生堂の人たちと会うことを楽しみにしている」。対話とは同じテーブルにつくことばかりではない。どこにでも対話は存在する。その姿勢が問われているのだと「化粧のちから」を信じる彼女たちの行動が教えてくれる。

もう一つの対話：動物実験の廃止に向けた取り組み

もう一つは、化粧品の研究開発プロセスにおける動物実験廃止に向けた取り組みに際しての対話だ。資生堂は平成22年（2010年）３月、「化粧品における動物実験廃止を段階的に目指す」ことを決定し、公表した。その後、動物実験代替法を中心とした新安全性保証体系を確立したことにより、平成25年（2013年）４月より開発に着手する化粧品・医薬部外品における社内外での動物実験を廃止した。

ここに至るまでの間、社内での検討に加え、平成22年（2010年）６月より「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」を開催。関係するステークホルダーと共に対話を重ねてきた。

誤解されがちなので、ここではっきり書いておくが、動物実験廃止の決断は、資生堂自身による自己の事業戦略に関する経営判断である。会議を重ねたことで、経営の判断に客観性を与えるとか、その判断の重みを転嫁させるとかいった趣旨のものではまったくない。

研究開発における動物実験の廃止という社会課題については、さまざまな価値観や考え方が存在する上、消費者にその問題の所在自体が理解されにくい。こうした問題をテーマとする円卓会議の目的は、ステークホルダーが、文字どおり同じテーブルについて意見を交わし、互いの意見に耳を傾けることによって、こうした社会課題の存在を広く知らしめる、対話を重ねること

によって意見の相違をはっきりさせる、そして是か非といった二項対立ではない社会としての向かうべき方向性や次にそれぞれがやるべきこと（ネクストステップ）を明らかにしていくことにある。

もちろん、資生堂は動物実験の廃止を企業の方針として掲げ、その実現に取り組む当事者そのものである。しかし、資生堂が開催した一連の円卓会議は、同社のみならず対話に参加したステークホルダーそれぞれが、当事者として社会課題に向き合えるようつくりこまれた一連の対話の積み重ねであった。企業が社会課題に向き合う一つのかたちとして特筆に値する。

化粧品開発における動物実験とは何か、代替法とは何か

日本の化粧品業界における研究開発に際しての動物実験の歴史は、1970年代後半から80年代にかけて問題となった黒皮症問題に遡る。消費者によるメーカーへの訴訟にまで至った本件は、化粧品の研究開発プロセスに、医療と同レベルでの安全性を求めるきっかけとなった。これによって、化粧品開発で動物実験が積極的に行われるようになった。一方で、同じく80年代には動物実験の廃止を求める運動も始まっている。

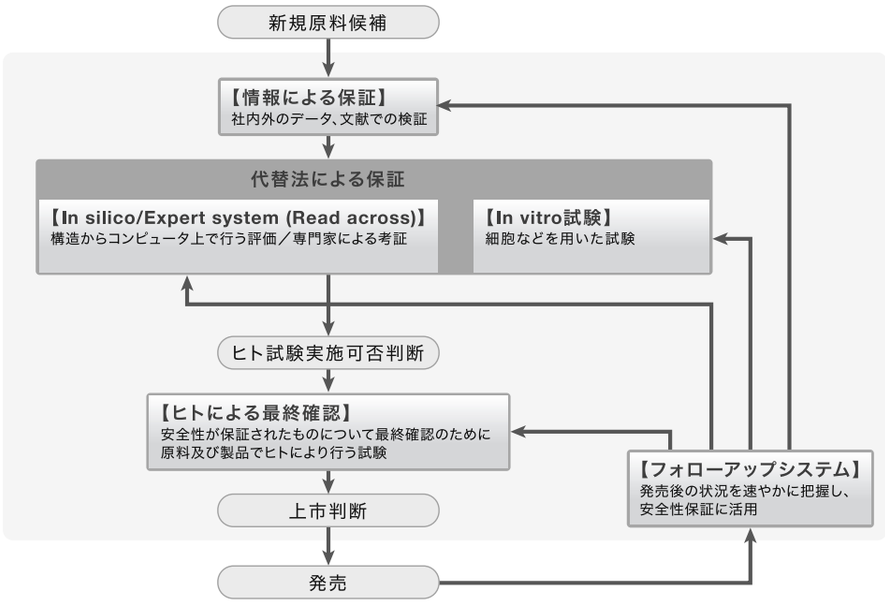
そもそも、化粧品にはさまざまな物質が入っている。植物由来の物質や化学物質もある。これらが人間に与える影響、化粧品としての効能、人間に及ぼす副作用などを精査しつつ、安全性を何よりも優先して開発に取り組まねばならない。

実際、資生堂も、安全性と品質を第一に掲げ、安全と言えないものは決して出さないとの考えのもと、化粧品の安全性保証に取り組んでいる。その一つめは、原料の安全性保証。つまり、原料の選抜と精製において安全であること。二つめは、製品の安全性保証。つまり、製品設計、試作、使用テストを通じて、安全性が保証されていること。そして三つめに、市場導入後、顧客からのフォローアップ、フィードバックを重ね、個々人の許容度やメーカーが想定しない使用量や使用頻度もふまえたさらなる安全性保証である。

動物実験は、一つめの原料に関する安全性保証を担保するために行われてきた。とくに医薬部外品の申請においては、認可を受ける際、動物実験データが要求されるケースもある。

図４は、動物実験廃止決定後の現在の資生堂の安全性保証体系だ。原料に関わる安全性保証体系を「情報による保証」と「代替法による保証」に全面的に置き換えた。ここで重要なのは、代替法で保証できないものは、研究開発の次のステップに進むことを「保留」する、つまり、ヒトによる最終確認にも至らないし、当然、世の中に出ることもないということだ。

図４　資生堂の安全性保証体系



出所：同社資料

代替法としては、コンピューターによるシミュレーションや細胞を用いた実験等が検討されている。資生堂はこうした代替法の確立がより加速するよう、代替法に関する自らの特許を開放し、他社や他国との協働に積極的に取り組んでいる。

また、複数の大学および学術機関の専門家からなる「動物実験に依存しない化粧品の安全性保証に関する討論会」[3]を設置。これは動物実験に依存しない化粧品の安全性保証に関して議論し、科学的観点からの課題を抽出することを目的とするもので、2012年８月に第１回会合を開いた。６回目までは参加者を社内に限定していたが、2014年11月実施の７回目の討論会は他社にも参加を促し、業界全体の課題としての取り組みを加速化する一助となっている。

[3] 同社ホームページ、http://www.shiseidogroup.jp/rd/safety/open/efforts.html

ステークホルダーとの対話の立上げ

こうした経緯を経て動物実験を廃止したのだが、ここで時間軸を戻して、ステークホルダーとの対話「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議（以下、円卓会議）」はどう立ち上がり、どういう経緯で進化を遂げ、何を得ることができたのか、振り返ってみたい[4]。

第一回の円卓会議は、化粧品の動物実験廃止を段階的に目指すことを発表した2010年３月に続いて、６月に開催された。出席者は以下のとおり（50音順、肩書きは当時）。

社外のステークホルダー

浅野 明子氏　高木國雄法律事務所 弁護士
亀倉 弘美氏　NPO法人 動物実験の廃止を求める会（JAVA）理事
田中 憲穂氏　日本動物実験代替法学会 元会長
中野 栄子氏　日経BPコンサルティング プロデューサー
山口 千津子氏　社団法人 日本動物福祉協会 獣医師調査員
山崎 恵子氏　動物との共生を考える連絡会 幹事
吉田 武美氏　日本トキシコロジー学会 理事長
川北 秀人氏　IIHOE人と組織と地球のための国際研究所 代表（司会）

資生堂

岩井 恒彦氏　執行役員 技術企画・品質保証担当
板垣 宏氏　品質評価センター 主幹研究員
高山 靖子氏　CSR部長（事務局）

参加者からさまざまな意見が寄せられた。関心がどこにあり、それが後にどう変遷したのかを理解するためにも、それぞれの意見を見ておきたい[5]。

浅野明子氏「社会的弱者保護という点から、実験動物は保護されるべきであり、実験は廃止の方向に進んで欲しいと考えています。しかし、安全性確保の面からも広い意味での動物実験はなくならないだろうと思います。ですから、廃止か存続かだけの議論ではなく、実効性のある手続きや実験内容の議論・整備も進めて欲しいと思います。動物実験廃止に向けては、国が法整備を進める必要もあるわけですが、現実と法律がきちんと噛み合うように働きかけることも、業界を牽引する資生堂の役割かと思います」。

亀倉弘美氏「（私たちの会は）2009年初頭からは『資生堂の動物実験反対キャンペーン』を実施し、消費者一人ひとりが動物実験反対の意志を資生堂に伝えるアクションを促したり、約４万6,000人の署名とともに公開質問状を届けたりする活動を展開しています。資生堂は日本の最大手の化粧品メーカーなので、動物実験を他社に先駆けて完全廃止すれば、国際社会からも高く評価され、他社も追って廃止することでしょう」。

田中憲穂氏「動物実験というと残虐なこととして受け止められがちですが、実際にはすべてがむごい実験だというわけではありません。1989年に日本動物実験代替法学会が設立されて以来、学会では3Rsに関連するさまざまな取り組みを行っています。資生堂には業界リーダーとしてさらなる代替法研究を促進していただきたいです」。

中野栄子氏「代替法で安全性が確認できる化学物質に関してはよいのですが、まだ動物実験でしか証明できないケースでは、実験はやむを得ないと考えます。消費者はさまざまな考えを持っており、科学的に安全性が確保された製品が欲しいという人もいます。尊重すべきは、消費者が『自身の考え方・判断によって製品を選べる』ことではないでしょうか。また、動物実験の廃止が企業の国際競争にどう影響するのか、新製品の開発力が減退しないかといった点が危惧されます」。

山口千津子氏「今すぐに動物実験を廃止するのは無理でも、動物たちが人間のために引き受けさせられている苦痛は見逃せません。また、30年前と比べればその飼育環境は改善されたとはいえ、まだ不十分な状況です。日本における動物の福祉環境の早急な確立が望まれます。特に、化粧品業界は代替法確立のために努力を重ねているので、国が資金や制度面で支えることも必要ですし、そのために私たちもバックアップできることはしたいと考えています」。

山崎恵子氏「人間の事情によって辛い思いをさせられている動物が数多く存在する現実を、どうやって変えていけるのか、現実を広く見て、過剰に感

[4] 円卓会議の内容は川北秀人「重要な判断こそ、社外を巻き込む」（本書120～124頁）を参照のこと。
[5] 紙幅の都合で、発言内容を筆者の判断で抜粋した。それぞれの意見は同社ホームページ（http://www.shiseidogroup.jp/csr/communication/canference/20100602.html）に掲載されているので参照されたい。

情的になることなく、苦痛軽減と実験動物数の削減を進める道筋を冷静に検討すべきです。動物実験廃止、あるいは動物の福祉の確立のために、市民が協力できることがあるなら言っていただければと思います」。

吉田武美氏「化学物質の細胞レベルでの毒性・安全性に関しては、未知なことが多いのが現状です。現存する化学物質は約3,000万種で、実際に使用されているのが約10万種といわれています。安全性の確保を第一に考えると、動物実験は万能ではないとはいえ、代替法が確立されていないものに関しては、しばらくは動物実験を避けて通れないと考えられます。0か100かという二極の選択だけでなく、相対的な視点で化学物質について考えられるようになるための教育も広めていく必要があります」。

これらを読めば、「動物実験を段階的に廃止していく」という大きな方向性については理解しながらも、それぞれ意見が異なることがわかる。

実際、国際社会を見ても、国によって規制の度合いは異なる。欧州は動物実験に批判的で、全面禁止の方向で法規制が進んでいる。一方、日本ではこの時点では動物実験以外のデータは認められない場合がほとんどであったし、中国では安全性の観点から最終製品での動物実験を要求している。

第一回円卓会議における最大の成果は、参加者全員で認識を共有できたことにある。それは、動物実験廃止という社会的な課題に取り組むためには、さまざまなステークホルダーの理解と行動が必要である、つまり資生堂だけではなく、それぞれのステークホルダーにやるべき役割があるということへの認識である。

動物実験の廃止が社会課題として確かに存在することを確認し、自分とは立場の異なる人の意見を理解する場がつくられた。それぞれの意見の背景や理由までふまえて理解しよう、自らの思い込みを排してそれぞれの意見をよく聞こう、謙虚に受けとめて自分たちの糧にしよう、といった姿勢で資生堂がこの会議に臨むことができたからこその成果とも言えよう。

円卓会議はどう進化・深化したのか

そうして立ち上がった円卓会議はその後も進化と深化を重ねた。会議の形態も一つの型ができてきた。

半年後の2010年11月に開かれた第二回では、早くも、参加者の共通認識としての４つの課題が明らかとなった。① 代替法の開発と実用化の推進、② 他社への働きかけ、③ 行政への働きかけ、④ 消費者への働きかけ、である。

これらの課題について、さまざまな立場にあるステークホルダーがどう連携し、どのような取り組みを起こせば有効に加速化できるのかが議論された。参加者からは、資生堂に期待することはもちろんのこと、参加者自身がそれぞれの立場でできるところから取り組んでいきたいという表明もなされ、具体的な行動につながる会議となっていった。

繰り返しになるが、動物実験の廃止という社会課題は、正反対の考えや主張、また解決のための方法論やアプローチがさまざまに存在するばかりか、そうした問題があることをそもそも社会全体が認識していない。情報不足により社会の認知が不十分であるという、貧困や格差といったほかの多くの社会課題と共通する特徴をもっている。このような複雑な状況をもつ社会課題の場合、まず、社会における認識を拡大していく。それに加え、二項対立の区分を断ち、合意できるところから動き出していくという考えを対話において共有していくことが不可欠である。本円卓会議は、すでに第二回目でこうした大きな流れを共有できている。このことが、対話の進化と深化のプロセスにおいて不可欠な一つの条件なのかもしれない。

社内でも進められた「もうひとつの対話」

やはり半年後の2011年６月に開かれた第３回の円卓会議では、資生堂より、自社内での動物実験の廃止が同年３月30日で完了したことなどのほか、化粧品開発の方向性について報告がなされた。

従来、同社が強みとしてきた、美白、抗老化、抗しわ、皮脂抑制、保湿等に代表される「機能価値」（新規開発によって得られた材料、有効成分を活かした機能としての価値）ばかりではなく、顧客の使用感覚、気持ち良さ、満足度といった「使用感価値」、さらには顧客の感性やこだわりに応える「情緒価値」を充実させた製品トータルとしての価値開発を目指していくとの表明がなされた。代替法で評価できない場合に研究開発を「保留」するとなれば、「機能価値」の追求で他社に劣後しうるという懸念が残るが、製品の魅力が薄れることはない、企業競争力が劣ることには直結しないとの考えを示したものと言える。

こうした考えの表明は、資生堂が先導してきた「機能価値」競争からの離脱を意味するようにも見えるし、企業としての戦略の大転換とも位置づけられる。化粧品の研究開発の担い手である研究者たちにとってみれば、自身が長年取り組んできたある分野の製品開発を諦めることにもつながりかねない。一人の研究者にしてみれば、それは研究者としての理想を諦めることにもなりかねない。

こうした戦略の大転換は、もちろん、社外のステークホルダーとの対話、円卓会議だけで決められるはずはない。社内では、経営トップをはじめあらゆる部門が集まり、自社の競争力の源泉、顧客の認識の変化、そもそも化粧品とはどういうものか、そして今後の戦略とはどうあるべきかといった資生堂の事業戦略のそもそも論が議論された。根底には、美白成分であるアルブチンやトラネキサム酸等といった圧倒的な開発力をベースに機能競争をリードしてきたにもかかわらず、必ずしもそれが市場シェアの向上に直結しないという資生堂ならではの悩みもあったのかもしれない。顧客が本当に求めるものは何なのか、自社の競合優位性は地域や市場ごとにどう発揮されるのか、といった本源的な問いを社内でそれぞれが考えることによって、機能競争のみならず、異なる価値を創出していく、そのきっかけの一つが動物実験の廃止とも位置づけられよう。

社会との関わりを考えるということは、自社の存在意義や競争力の源泉を考えることと同義である。動物実験の廃止という社会の声にどう応えるか——資生堂は、自社の事業戦略という会社のど真ん中の問題として捉え直すことにした。まさに社会課題への取り組みと事業活動の統合がここでなされている。社内での徹底的な議論という内なる対話と、ステークホルダーとの円卓会議という外との対話、この二つがしっかりとリンクしてこそ、統合は初めて本物になるのかもしれない。

対話とはそもそも何なのだろうか

その後、2014年３月の第６回まで円卓会議は続けられた。この間、すでに書いたとおり、2013年４月より開発に着手する化粧品・医薬部外品における社内外での動物実験の廃止に至った。

全６回の会議でのそれぞれのステークホルダーの意見から見えてくるのは、同じ社会課題を同じベースで見て、考えて、次の行動をそれぞれに考えていくことの大切さだ。互いがそれぞれ勝手に主張し合っているだけでは、それぞれの意見は交じり合わないし、二項対立から脱することはできない。それではせっかくの機会の意義は薄れてしまう。

資生堂は、この円卓会議を始めるにあたって、日本ではありがちな「落としどころ」をあらかじめ考えたりはしなかったという。また、「落としどころ」の見えない会議を開くことに反対する役員も多かったという。よくよく考えてみれば、動物実験廃止というテーマは、始める段階でその後の「落としどころ」が見える簡単な社会課題ではない。そもそも、このテーマを採り上げて円卓会議をやること自体「冒険」だったのかもしれない。しかし、本件に関わる資生堂の担当者たちは逃げなかった。これは真正面から向き合わなければならない社会課題である、新しい地平を切り開いてきた自分たちこそが乗り越えなければならない社会からの要請である、そう認識した。

かっこよすぎるように聞こえるかもしれないが、それでも、こうした社会課題を扱う苦さも彼らは知っている。「何かすっきりしたかと言えばそんなことはまったくない。この決断が吉となるかもわからない。それでも、社会の要請があれば、応えるのがわれわれの存在意義」だと言う。たしかに、資生堂が下した判断が企業経営にとってよい方向に向かう保証はどこにもない。

「社会課題を解決する」——しばしば言われる言葉だが、実のところ、社会課題というのはそんなに簡単に解決できるものではない。がんサバイバー等へのサポートにせよ、動物実験廃止に関わる円卓会議にせよ、資生堂における対話は、社会課題に真正面から向き合い続けること、関係するステークホルダーといっしょにやっていくことを宣言しているようにも思える。資生堂の彼らはこうも言っている。「価値観のぶつかり合う社会課題はますます増えていく。次に対話すべきテーマは何か、社会の要請は何か、僕たちはそれをずっと探していかねばならない。それが社会を先導する自分たちの使命なのだから」——これこそ、CSRの言葉そのものである。社会にrespondできるということはそういうことなのかもしれない。

（亀井 善太郎）

マークス・アンド・スペンサー：ステークホルダーとの対話を協働につなげる

東京財団CSR研究プロジェクト

顧客を巻き込み、社会を変える

世界屈指のCSR大国、英国の小売大手、マークス・アンド・スペンサー（M&S）。英国内にデパート、スーパーマーケット、コンビニなど300店舗を有し、世界30カ国でも店舗を展開する。同社はCSR分野でも世界的に有名な存在だ。CSR戦略「プランA」のもと、非政府組織（NGO）をはじめとするステークホルダーとの対話を活発に行い、協働につなげている。さらに、それらを通じ、顧客をもプランA、そして社会課題の解決に巻き込んでいる。同社のCSR活動は2014年だけでも英国内外で36の賞を受賞した。

プランAのウェブサイトを開くと、「プランAへようこそ」と書かれているのが目に入る（図1）。その下に3つの言葉が並ぶ。真ん中に据えられているのが「参加する」。さらにその下に「M&Sのプランアできっかけを得よう」とある。「巻き込むこと」を同社が重視していることがわかる。

図1　M＆S プランAのウェブサイト

「参加する」をクリックし、「実施中のプロジェクト」を見ると、同社の代表的な8つのCSRプロジェクトが紹介されている。その冒頭の文章が印象的だ。「環境面での目標、倫理面での目標というのは、語っているだけではその目標には到達しません。実際にやらなければと私たちは信じています。真に変革を生み出した数多くの偉大なプロジェクトに関わってきたことを私たちは誇りに思っています（中略）なぜ参加しないのですか？（中略）共にやりましょう！」――わが社はこんなこと、あんなことをやっていますの「紹介型」ではない。門戸が開かれた「参加型」なのである。見る者を巻き込み、多くの人の力で社会を変えようという同社の思いが示されている。

顧客を巻き込んでいくプロジェクト。たとえば、コーヒー代の一部ががん患者を支える団体に寄付されるプロジェクト、海洋保全団体と社員、顧客が一緒に行う海浜清掃プロジェクト、ホームレスや貧困層への住宅支援団体に寄付や物資を提供するプロジェクト、貧困層や途上国支援を行う団体に中古衣料を寄付し、リサイクルを可能にするプロジェクト……。これらはすべて、同社がNGOと組んで行っている。つまり、顧客を巻き込む場は同社とNGOとの協働によってつくられているのだ。

これらの協働を生んだのは、同社が多くのNGOと続けている「対話」である。プランAは、その中核にNGOをはじめとしたステークホルダーとの対話を据えている。対話し、協働することはもはや同社の日常となっているのだ。なぜ同社は「対話」を重んじるのか。「対話」に何を求めているのか――。

「プランBはない」――社会課題解決への決意

M&Sは1800年代末、家族経営からスタートした。1980年代に同族経営は終焉を迎えたが、家族主義の特徴は色濃く残っていた。家族主義は内向き志向の一面をもつ。内側の関係者は大切にするが、外側の人間、外部のステークホルダーにはあまり関心を払わない。それでは外部の視点を経営に取り込むという発想が出てくるはずもない。慈善事業には多額の寄付をしていたが、もちろん本業とは切り離された存在だった。2006年には「英国で最も責任ある企業」に選出されたものの、当時のCSRは慈善事業のほかにはコンプライアンス、リスク管理の視点が色濃いものであり、内向き志向がまだ残っていた。また、CSRに関与するのは担当チームだけで、個々の問題をそれぞれ別々に取り扱っている状態だった。このままの状態ではだめだという思いは

M&Sの中にもあった。

状況が大きく変わり、ステークホルダーとの対話の重要性を認識し、それを会社の基盤となすきっかけとなったのは、2004年のスチュワート・ローズCEOの就任である。

ローズは、同社が社会、環境、倫理に関する高い目標を掲げているものの具体的な実践に結びついていないことも多いと感じていた。真に必要なのは実践の部分、社会課題解決のために「どのように企業活動を行っているのか」であり、社会課題解決に向けて世間をリードすることが求められていると認識していた。

その結果、ローズCEOの強いイニシアティブのもとで2007年に発表されたのが、５カ年計画「プランＡ」である。同社にとってもっとも重要な５つの社会課題「気候変動、廃棄物、持続可能な原料、公正なパートナー、健康」を掲げ、その下に、それぞれ達成すべき約束計100個を落とし込んでいる。

「われわれに与えられた地球は一つしかない。そして時間は尽きつつある」。だから「代替案＝プランＢはない」。M&Sのビジネスのやり方を変質させることも辞さない、社会課題を解決するための唯一の方法としての「プランＡ」である。

ローズCEOはこう宣言している。「われわれが目指す変革を確実なものとするためには、プランＡがM&Sの経営のあり方と完全に一体化しなければならない」。つまり、プランＡの遂行をガバナンスの問題に落とし込んでいる。

トップのイニシアティブを重視したローズCEOが、それまであったCSR委員会に替えて新たに設置したのが、毎月開催する「わが社のあり方委員会」（How We Do Business Committee）である。委員長はCEOが務め、社会、環境、倫理に関するすべての経営幹部がメンバーとなっていた。プランＡの５つの社会課題にはそれぞれ委員の中で担当が決められ、100の約束実行への責任を負った。委員会ではこの５つの社会課題に加え、「社員の巻き込み」にも担当が決められ、プランＡの社員への浸透も重視した。こうして、遂行を担保するための仕組みがつくられ、プランＡは動き始めた。

対等に物を言い合える関係を構築して

特筆すべきポイントは、このプランＡを実施するためには外部のステークホルダーとの対話、協働が、必要不可欠とされていることである。「私たちがすべての答えをもっているわけではない。プランＡを実行するためには、サプライヤー、政府、そしてその他のパートナーたちと協力していく必要がある」――プランＡの理念を説明する一文の結びの言葉である。

プランＡを詳細に見てみよう。上述の５つの課題すべてに、関係する外部ステークホルダーが記載されている（図２）。NGOについては、個別の団体が特定されている。

たとえば「持続可能な原料」を見てみると、ステークホルダーとして、顧客、サプライヤー、株主のほか、海洋管理協議会、海洋保護協会、世界自然保護基金（WWF）、森林管理協議会、森林貿易ネットワーク、環境と農業の連携協会（LEAF）、英国王立動物虐待防止協会（RSPCA）と多岐にわたる分野のNGOの名前が挙げられている。その上で、「2010年までに果物、野菜などに使われる農薬の種類をこれまで停止した60種類に加えさらに19種類削減する」、「海洋管理協議会、もしくは同等の中立な認証機関が認証した水産物のみを販売する」、「動物愛護団体と共に皮革製品、毛織物についての方針を策定する」など20の約束が設定されている。このように、５つの課題ごとに特定されたNGOの数は、合計21にも上る。

これから実行するプランについて団体名を明記することは、対話と協働に

図２　５つの課題別の関係する外部ステークホルダー

気候変動	廃棄物	持続可能な原料	フェア・パートナー	健康
顧客	顧客	顧客	顧客	顧客
サプライヤー	サプライヤー	サプライヤー	サプライヤー	サプライヤー
株主	株主	株主	株主	株主
The Climate Group	WRAP (Waste & Resources Action Programme)	Marine Stewardship Council	Ethical Trading Initiative	Food Standard Agency
The Carbon Trust	Closed Loop London	Marine Conservation Society	フェアトレード財団	
Energy Savings Trust	London Remade	WWF英国	シェル財団	
WWF英国	政府	Forest Stewardship Council	乳がん撲滅キャンペーン	
National Federation of Women's Institute		Forest & Trade Network		
Forum for the Future		LEAF (Linking Environment and Farming)		
		RSPCA (英国王立動物虐待防止協会)		

出所　M&S社 *How we do business 2007 report* をもとに東京財団作成。

かける同社の決意と覚悟を示している。書いてしまえば退路は断たれる。相手のある話である。嘘は書けない。「計画したがうまくいかなかった」では自社の信頼度は下がる。

外部の、異質なステークホルダーとの対話はどうしても煩わしいものになりがちだ。相互に理解し合うのに時間もかかるし、結局通じ合えないこともあるだろう。結果として、対話という皮をかぶったご意見拝聴の会に形骸化する可能性は十分にある。ステークホルダーとの対話・協働の実現を通じて必ず目標を達成する。その決意を下支えしたのが、前述した「わが社のあり方委員会」であった。

その結果、ありとあらゆる部門が、それぞれのステークホルダーとの対話を進め、毎日、社内のどこかで誰かがステークホルダーと対話している状態となった。NGOとの対話では、プランAについて、また個別の約束の内容について厳しい批判を受けることもあれば、新たに設定すべき約束や、同社がもっておくべき社会課題への視点についてのアドバイスを受けることもあった。M&Sの側から、企業としてできること、できないことを説明することもあった。どちらが上とか下とかではない。対話を通じ、互いにオープンに、そして対等にものを言い合える関係が構築されていったのである。その関係が、協働を生み出した。

強固な仕組みの確立

2012年までの５カ年計画だった当初のプランAは2010年、100個の果たすべき約束に新たに80個を上乗せしたプランA 2010に進化した。プランAがM&SのDNAとなり、同社が販売する27億個のアイテム一つひとつがプランAの精神に則って生産されていることを目指すと明記された。新たなプランAに掲げられたテーマには、これまでとほぼ同様の５つの社会課題「気候変動、廃棄物、自然資源、フェア・パートナー、健康と福祉」に加え、プランAの広がり、内部への浸透に向けての意思を示す要素が２つ加わった。「すべての顧客の巻き込み」と「プランAと経営の一体化」である。

達成に向け、プランAを下支えし、加速させる仕組みもパワーアップした。これまでの「わが社のあり方委員会」は上下の二層構造へと進化した。CEOが委員長を務め、全取締役がメンバーとなってプランAと経営戦略との整合性を促進させる「わが社のあり方幹部委員会」（隔月開催）と、プランA担当部長が委員長を務め、全部長級がメンバーとなり日々の活動をチェックする「わが社のあり方運営委員会」（毎月開催）である。この仕組みは現在も続いている。また、180個すべての約束についてKPIを設定し、進捗状況がチェックされることになった。さらに、全取締役がプランAに関する目標を設定、賞与が連動するシステムも採用された。

新たなプランAにおいても、ステークホルダーとの対話、協働が根底にあることは、引き続き明確に打ち出されている。プランAを推進する強固な仕組みが確立したことで、ステークホルダーとの対話はより日常化した。

深化するプランA

そして、現在実施中の、2014年に策定されたプランA 2020で、M&Sは新たな仕掛けをつくった。プランAの柱の立て方を大きく変えたのだ。これまでのプランAは、気候変動や廃棄物など、具体的な社会課題を柱として掲げてきた。これらの課題設定や、それを達成するための社内の仕組みは、実は日本企業にとってもさほど目新しくはないものだ。それが、プランA 2020ではがらりと変わった。「真に持続可能な小売業者となる」ために、Inspiration（インスピレーション）、Intouch（ふれあい）、Integrity（誠実さ）、Innovation（イノベーション）の４つの概念的な柱が示されたのである。率直に言って、抽象的すぎて何を意図しているのかわからない。それぞれの但し書きを見てみよう。

Inspirationは「顧客をいたるところで興奮させ、鼓舞する」と書かれている。Intouchは「積極的に耳を傾け、思慮深く行動する」。Integrityは「常に正しいことをなすよう努力する」。そしてInnovationは「より良いものを目指し、たゆむことなく努力を続ける」。

つまりこの４つの概念は、プランAを進めるための行動規範、言い換えれば行動のモノサシなのだ。これまでプランAで柱として掲げてきた社会課題はこの中に溶け込み、また、新たな同社が解決していくべき社会課題が浮上してきた際も、この４つの中に溶け込ませられる。これら４つの行動規範を示すことで、社員たちは、自分の仕事がどれにあたるのかを考えるようになる。そうすることで、社員の主体性もよりいっそう引き出される。こうして、プランAの精神は社員の中に内在化したものとなり、より浸透していくのである。

図３　Plan Aで示されたステークホルダーと「対話・協働の場」

ステークホルダー	ステークホルダーとのアクション
顧客	Plan A活動・キャンペーンへの参加、カスタマーサービス、ソーシャル・メディア
社員	Plan A チャンピオン、年次調査
株主	株主総会、機関投資家との対話、倫理的投資調査
サプライヤー	サプライヤー会議、サプライヤー同士の交流ウェブサイト、訪問・対話
政府及び規制機関	対話、Plan Aステークホルダー会議
NGO	訪問・対話、評価・調査への参加、ジョイント・プロジェクト、Plan Aステークホルダー会議

＊下線は協働の色合いが強いもの（*Plan A Report 2014* をもとに東京財団和訳、作成）

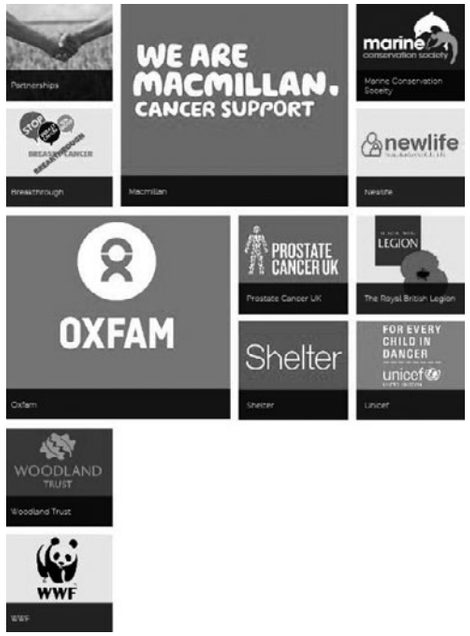
ステークホルダーとの対話については、プランＡ 2020では、顧客、社員、株主、サプライヤー、政府および規制機関そしてNGOの６つのステークホルダーが示され、協働につながる対話の場がそれぞれ明記されている（図３）。これまでのプランＡと同様、NGOについては団体名が特定されており、WWF、Oxfam、英国王立動物虐待防止協会、グリーンピースなど主要な６つの団体名が挙げられている。また、NGOとの対話・協働の場としては、訪問・ミーティング、評価・調査への参加、共同プロジェクト、プランＡステークホルダー会議が示されている。また、プランＡ報告書には、NGOが特にサプライチェーンマネジメント、透明性、一定の生活水準を保てる賃金、食品廃棄、レポーティング、そして気候変動の影響について関心を有していることも書かれている。

そして現在、同社のウェブサイトには、共同プロジェクトを実施している11のNGOの名前が挙げられている（図４）。

プランＡを開始した時に同社が掲げた言葉は「私たちに与えられた地球は一つしかない。そして時間は尽きつつある」。それ以来ずっとプランＡを見続けてきた担当部長は、プランＡ 2020の開始にあたりこう述べている。

「この７年で得た教訓は、謙虚であれということだ」。「自分たちの力だけでは地球は変えられない。自分たちのビジネスでさえ変えられない」。「協働が

図４　マークス＆スペンサー社のパートナーNGO一覧



ますます重要になっていることを私たちは知っている」。

だからこそ、同社はステークホルダーとの本音の対話を重ねた。そして今、同社にとって、そこから生まれた協働がもはや日常となっているのである。NGOや非営利組織（NPO）、社会的弱者と対話している日本企業は、社会課題に関心をもち、解決に向けて実践している比率も高いことが企業調査の結果わかった（本書23～24頁、ほか）。M&Sの事例は、まさにそれを裏づけている。NGOと対等な立場で対話することで、彼らから社会課題に関する問題提起を受け、新たな問題意識が芽生える。そしてそれがプランＡにおける新たな果たすべき「約束」となり、NGOとの協働の道が開けてくるのだ。M&SがCSRにおける世界のリーディング・カンパニーの一つであり続けているのは、まさにこの、対話と協働ゆえなのである。

もちろん、英国企業なればこそ、という部分もある。本書「英国のCSR政策」（155～161頁）で見るように、緊縮財政政策による「小さな政府」の追求の結果、英国では市民や地域社会、NGOなどが活躍の場を得、多額の資金も得て力をつけた。これを受けて社会における人材の流動性が全体的に高まり、社会的認知度の高まったNGOに企業からの人材が流入するようになった。

逆にNGOから企業に移る人々も増えた。つまり共通のビジネス言語をもつ人材が増えてきたのである。また、流動性をもった人材が社会に多数存在することにより、企業とNGOをつなぐ人材も増えており、企業とNGOが対話しやすい土壌が英国にはある。

状況の異なる日本では、NGOとの対話から協働へとつなげていくのはやはり難しいのでは、と思われるかもしれない。実際、M&Sのように、CSR戦略の中に具体的なNGOとの対話を多数組み込み、対等な立場での対話を実践し、協働している企業は、日本にはまだそう多くはない。しかし、日本もいずれ英国と似た環境になっていくのではないだろうか。

日本でも政府の役割は相対的に縮小し、政府以外のステークホルダーが社会課題の解決に向けてより大きな役割を果たすことが期待されている。社会課題に敏感な若年層が増えてきている。企業からNGO・NPOに転職する人材も出てきているし、プロボノとして企業から派遣されるケース、あるいはその逆のケースも出てきている。少しずつとはいえ、対話・協働の下地ができつつあるのだ。下地をいかに迅速に厚みのあるものにしていくかはこれからの日本社会全体の課題である。社会課題解決に向けたM&SのNGOとの対話と協働の実践は、これからの日本企業にとって実に示唆に富むものなのである。

（藤原 未来子）

デンソー：B to B企業だからこそ磨くことができるCSRの視点

東京財団CSR研究プロジェクト

B to B企業のCSR課題

一般的なCSRの事例研究を見ると、戦略的CSRと呼ばれ、売り上げや利益の増加につながる、いわゆる企業価値の向上につながるCSRが優れた事例として挙げられることが多い。これはB to B企業（企業間取引が中心の企業）にとってCSRが高いハードルであることを意味する。

そもそも、CSRとは、自社の社会における存在意義を組織内外に対して明らかにすることから始まる。企業の存在意義とは、事業活動、つまりバリューチェーンの各過程（各段階）において社会に与える付加価値（プラスもあれば、マイナスもある）の総体のことだと考えられる。それぞれの付加価値は企業自身で認めるものではなく、あくまでもさまざまなステークホルダーによって構成された社会から認められたものでなければならない。

社会に与える付加価値の中でとくに大きなプラスとなりうるのは、最終製品の販売やサービス提供を一般の消費者に対して行う場面においてである。B to B企業にはもちえない場面だ。そこで、B to B企業は自社が担うバリューチェーンでマイナスの付加価値をいかに小さくしていくかが求められることになる。例えば、環境負荷を低減する生産や物流、人権に配慮した生産や研究開発等である。もちろん、B to B企業がつくる優れた製品が最終製品の機能にそのまま反映される場合も多い。それこそがB to B企業の競争力の源泉でもある。しかし、最終製品のつくり手がパッケージしてしまえば、その価値を定量化するのは難しい。

日本製造業の多くがB to B企業であることを考えれば[1]、これは多くの日本企業が抱える悩みでもある。こうしたB to B企業ならではのCSRの悩みに正面から向き合い、その問題を突破しようとしているのが株式会社デンソーのCSRだ。

具体的な目標と行動を共有し、優れた実践を推進

まずは、デンソーがこれまで取り組んできたCSRを見ておきたい。B to B企業でありながら、とくに環境分野で、自社が社会に提供するプラスの付加価値を最終製品の中でしっかりと見出している。それとともに、自社のバリューチェーンのもとでのマイナスの付加価値を最小化する取り組みも継続してきた。

デンソーは、経済・環境・社会のそれぞれの面から責任ある企業行動を実践し、社会の持続的発展への貢献と自社の持続的な成長に結びつけるものとして、CSRを位置づけている。その中身は、SS（Stakeholder Satisfaction：ステークホルダーの期待に応えていくこと）とRM（Risk Management：リスクマネジメント）に分けられる。SSでは、ステークホルダーを顧客、社員、株主・投資家、取引先、国際社会・地域社会の５つに分け、それぞれに対し、自社が提供する付加価値の方向性を明らかにしている。RMは、コンプライアンスや情報セキュリティである。平時のリスク管理をCSRの中に位置づけているのも一つの特徴であろう[2]（図１）。

デンソーのCSRに関する組織づくりも興味深い。以前は課題別に６つの委員会（環境、安全、企業倫理、社会貢献、リスク管理［平時］、リスク管理［有事］）が存在した。その後組織のスリム化を進め、現在では、特に全社的課題であり、かつ法規制対応が必要な「環境」「安全」や「リスク管理（有事）」を除き、課題別の委員会をなくして一つにまとめた。そのとりまとめは経営企画部経営戦略室が担っている。経営とCSRは一体と位置づけられているのである。

[1] 『通商白書2011』掲載の「東アジア各国・地域の生産工程別貿易財の構成」等によれば、1990年以降、中間財（部品および加工品）の輸出割合は増加を続け、2009年の輸出におけるシェアは58.7％と約６割を占めている。また、生産に使う財である資本財まで入れれば、81.4％に至る。なお、消費財は17.3％である。

[2] 有事のリスク管理のために「リスク管理会議」を設置。これは、有事の際、迅速に初動対応するためメンバーを絞り込んで運営するための措置である。

図１　SS（Stakeholder Satisfaction）とRM（Risk Management）

SS（Stakeholder Satisfaction）
- 顧客：信頼と新しい価値の創造
- 社員：社員を大切にし、生き生きと働ける職場づくり
- 株主・投資家：企業価値の向上と対話の重視
- 取引先：自由・公正・透明な取引
- 国際社会・地域社会：環境保全、安心・安全の向上、社会貢献活動、公正な事業活動

RM（Risk Management）
- コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク管理（平時のみ）

出所：同社資料およびインタビューをもとに東京財団作成

課題別の組織編成は一見効率的に見える。しかし、課題別に担当が決まっていると、見えている、あるいは予測できる課題しかやらない、数値化できる課題しか上がってこないなどの問題が生じ、社会の要請が見えにくくなってしまう弊害がある。

このようにデンソーは、CSRを推進する組織を、スリム化、機能分担の明確化のため再整理してきた。CSRが内包する企業価値の創造と保全、企業活動と社会課題解決の「統合」、さらにはリスク管理など、さまざまな視点から練られた組織体制を構築してきたのである。

デンソーの環境への取り組みに対する評価は高い。気候変動、資源循環、環境負荷物質低減、生物多様性保全等の分野それぞれにおいて、ステークホルダー別に具体的な活動や定量的なKPIを設定し、製品開発および事業プロセスにおいて活動が進んでおり、企業活動と社会課題解決の「統合」がもっとも進んでいる。

技術・製品開発では、小型・軽量化やハイブリッド、アイドリングストップ等の具体的な成果も出てきている。デンソーとしても、積極的に提案していかねばならない分野と位置づけている。また、事業プロセスを通じては、省エネライン等、環境負荷の低い生産プロセスの構築や調達等も含めた他社との連携も積極的に進めている。

こうした取り組みの背景には、環境分野の基本計画「デンソーエコビジョン[3]」（図２）がある。10カ年の長期目標を設定し、この下で、５カ年の行動計画（図３）を定め、推進している。エコビジョンは2005年11月に制定され、

図２　デンソーエコビジョン2015

デンソーエコビジョン 2015 環境方針（要約）

1. グローバルな視点からデンソーグループの総智・総力を結集し、環境経営の強化に努める。（エコマネジメント）

2. 製品の製造、市場での使用、廃棄に至るすべての段階において、トータルな視点で、環境を重視した開発・設計、生産活動を行う。（エコプロダクツ、エコファクトリー）

3. 業種などの枠を超えた対外連携ならびに情報発信に積極的に取り組むとともに、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションに努める。（エコフレンドリー）

出所：同社「CSRレポート2014」

2010年11月に改定、さらに2013年３月に再改定されている。

５カ年の環境行動計画は、現在、第５次にあたる。エコマネジメント、エコプロダクツ、エコファクトリー、エコフレンドリー、それぞれ４つのアプローチについて、具体的な目標が明示されている。

ここでは、とくに「統合」度が高いエコプロダクツ（製品開発）とエコファクトリー（事業プロセス）を見ておこう。いずれも、具体的なアクションと定量的な目標が公表され、何を目指し、企業として何にコミットしているのかをはっきりさせている。こうした実施事項と目標のもとでマネジメントされれば、現場も動きやすくなるはずだ。

一般的に、環境への取り組みの中で、目指すべき姿や具体的にすべきことが見えにくいため、やや劣後してしまいがちな分野が「生態系保全」である[4]。

デンソーでは、「生物多様性に関する理念」を定め、また、独自の取り組み視点として「壊さない（工場運営）」、「活かす（技術開発）」、「守る（社員行動）」の３つを掲げている（図４）。理念を共有し、それぞれの事業拠点の自主性を重んじながら、地域との連携による活動を積極的に進めている。

[3]　同社ホームページ「デンソー エコビジョン 2015」（http://www.denso.co.jp/ja/csr/environment_report/management/ecovision/files/eco_vision2015.pdf）

[4]　2014年東京財団CSR企業調査（アンケート）結果からも明らかとなった分析結果の一つである（本書25頁ほか参照）。

図３　2015年環境行動計画（第５次）の詳細（抜粋）

２．環境と性能向上の両立をめざした開発・設計（エコプロダクツ）

取組み項目	具体的実施事項・目標
(7) トップランナーの燃費性能発揮に貢献する新技術・新製品開発の推進	自動車メーカーとの協力による各国・各地域の燃費規制および自動車メーカーの自主目標に対応した新技術・新製品開発の推進 ①CO2低減技術の開発と製品化 ・2015年までにグローバル平均燃費の2005年比25%向上を目指した事業製品の開発 ・2015年までに欧州の次期燃費規制クリアに貢献する事業製品の技術開発
(8) クリーンエネルギー車への搭載部品の開発の推進	自動車メーカーとの協力によるクリーンエネルギー車への搭載部品の開発と製品化の推進 ②HV※用部品の技術開発 ・ 2015年までの自動車メーカーのHV展開計画に対応した小型低コストなコンポーネントを開発 ③低排出ガス車用部品の開発 ・2015年までに次期規制（LEV※Ⅲ）をクリアするエンジンコンポーネントおよびHV機器を開発 ※HV: Hybrid Vehicle（ハイブリッド車） LEV: Low Emission Vehicle（米国排出ガス規制適合車）
(9) エネルギー多様化に向けた新技術開発の推進	④電気エネルギーを利用した次世代車用システム・コンポーネントの開発推進 ・2015年までに、エネルギー回生量の増加に対応したストップ＆スタートシステムやHVシステムを開発 ・日常的に使用可能なPHV※用コンポーネントを開発 ・用途を限定したEV※やFCV※用要素技術の開発を推進 ⑤ CO2低減に資する各種バイオ燃料、合成燃料などに対応した新技術開発の推進 ・2015年までに、バイオ燃料使用に対応可能なエンジンマネージメントシステムおよびコンポーネントを開発 ※PHV: Plug-in Hybrid Vehicle（プラグインハイブリッド車） EV: Electrical Vehicle（電気自動車） FCV: Fuel-cell Vehicle（燃料電池車）
(10) カーエアコンの温暖化対策の推進	⑥低温暖化係数冷媒エアコンの開発と製品化の推進 ・温暖化係数が現在の1/100となる新冷媒を用いた空調システムの製品化と普及拡大 ⑦省動力・高効率なエアコンシステムの製品化と普及拡大 ・2015年までにストップ＆スタートシステムやHVシステム搭載車のエンジン停止に対応した省動力エアコンシステムを開発

３．グローバルな生産環境負荷の着実な削減（エコファクトリー）

取組み項目	具体的実施事項・目標
(16) 生産・物流活動における CO2削減	<生産> ①生産技術の革新など、画期的な生産性向上 ②長期的な視点でエネルギーハーフを目指し「エネルギーJIT※」等を推進することで、変化に強い省エネルギー体質を実現し、大幅にCO2原単位を向上 <物流> ③輸送改善、エコドライブによるグローバルな削減 ※ JIT: Just In Time（ジャストインタイム） 〔2015年目標〕

	地域	対象	項目	目標
生産	グローバル	CO_2	売上高当たり排出量	2010年比7%減
生産	デンソー	CO_2	売上高*1当たり排出量	1990年比65%減
物流	グローバル	CO_2	各国トップレベルの削減活動を推進	
物流	デンソー	CO_2	売上高*1当たり排出量	2006年比9%減

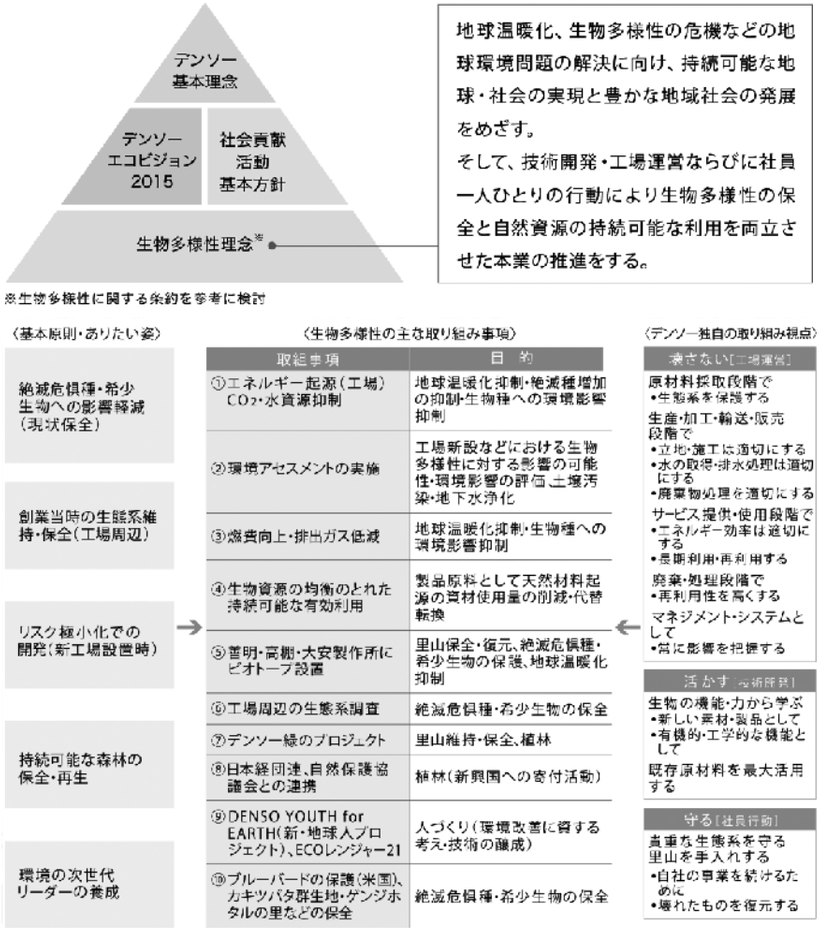
*1　物的生産金額（物価影響等を補正した実質的な生産金額）

(17) 生産活動における温室効果ガス削減	④半導体製造用ガス（PFCs、HFCs、SF6)の回収・除害処理、ガス代替化などにより5ガス（PFCs※、HFCs※、SF6、N2O、CH4 ）を削減 ※ PFCs: Perfluorocarbons（パーフルオロカーボン） HFCs: Hydrofluorocarbons（ハイドロフルオロカーボン） 〔2015年目標〕

	地域	対象	項目	目標
生産	デンソー	5ガス	排出量	2003年比50%減

出所：同社2015年環境行動計画（第５次）より抜粋し、東京財団作成

図４　デンソーにおける生物多様性の位置づけ、その基本原則等とおもな取り組み



出所：同社「CSRレポート2014」

10年を展望した長期方針に根ざしたCSR

このようなデンソーの優れたCSRの取り組みの根底には、長い時間軸で自社が社会にどんな付加価値を提供していけるかを考える視点があることを忘れてはならない。

デンソーは、2013年度、未来を展望した長期方針を策定した[5]。2025年に実現したい未来社会像を想定し、自社が社会に対してできることについて検討が重ねられたものだ。その結果、自動車の電装部品を担う企業であることをふまえ、2025年の世界のありたいクルマ社会を念頭に二つの方針を設定した。一つは、地球環境の維持と成長の両立、つまり、環境負荷の最小化。もう一つは、一人ひとりが幸せで安心・安全に暮らせる社会、つまり、交通事故の減少を目指し、これらの社会課題にクルマ産業の一員として取り組むこと。これが自社の使命、自らの社会における存在意義であると位置づけた。

CSRにおいても、「環境」「安心・安全」を重点分野とすることを世界の各拠点も含め、全社で共有している。

すでに『CSR白書2014』で指摘したことだが、事業活動と社会課題解決の「統合」を進める上で最も重要なのは、長い時間軸で考えることだ。デンソーには、今後５～10年に目指す方向を示す経営の羅針盤「長期経営方針」と３～５年先の目標・活動を具体化した戦略「中期方針／中期計画」がある。経営の基礎となる文書が長い時間軸で存在するからこそ、また、常に自分たちが社会にどんな付加価値を提供できるのかを考える企業風土があるからこそ、「統合」の加速を実現させることができる。

デンソーが優れている別のポイントがある。デンソーは「CSRレポート」で、当該年度のハイライトとローライトを公表している。「よくできた」成果を見せるばかりではなく、「これは問題であった」や「自社の次の糧にしなければならない」ネガティブな情報も積極的に公開している。このすべてを明らかにする姿勢こそ、社会から信頼を得るための重要な一歩である。これは簡単に思えて非常に勇気のいる行動だ。2008年度から始めたものだが、主観を交えず、客観的な一覧表にして「見える化」させているのも、抽象的な概念になりがちなCSRを具体的な形にしてきたデンソーらしい取り組みと言えよう。

デンソーは中間財であっても自らのコスト、品質、技術等について社会への訴求力を高めていくと共に、事業プロセスについても、社会の変化や他社の動向をふまえたベンチマーキングを導入し、これまでのやり方にさらに磨きをかけていくという。あらゆるステークホルダーによって構成される社会からの期待が変化していくことをふまえた取り組みだ。

長い時間軸の経営方針からスタートさせるデンソーのアプローチは、一見当たり前で理にかなっていることを多くの企業が承知していながら、なかな

[5]　同社ホームページ「『デンソーグループ 2020年長期方針』を策定」（http://www.denso.co.jp/ja/news/topics/2013/130426-01.html）

かできていない日本企業のCSRの課題解決に対するシンプルな答えを提供しているのかもしれない。

CSRを「社会の窓」にしていく

日本のCSRをとくに環境分野でリードし、社会の変化を謙虚に受け止め、「統合」の不可欠な要素「長い時間軸」を有し、あらゆることを「見える化」してきたデンソーであっても悩みはある。それはＢ to Ｂ企業ならではのものだ。目標やアクションを設定しやすい環境分野は統合できた、しかしそれ以外はどうなのか、という視点から認識される課題である。

デンソーは、「CSRは経営そのもの」と位置づけ、製品のあり方や事業プロセスそのものを改善させてきた。しかし彼らは、「CSRにはさらに大きな役割がある。CSRを通じ、製品のあり方や事業プロセスそのものの基盤となる『企業風土』をよりよいものにしていけるのではないか」と考えるようになった。CSRには、企業風土、ひいては、社員一人ひとりの考え方や行動を変える力があるのと考えたのだ。

デンソーという会社に一人の人格があると考えれば、その根源に「地域にしっかり根を張って、とことんまでつきあう、がんばっていく」精神があるのではないか。創業以来まったく動かなかった愛知県刈谷市との関係もそうだが、日本各地はもちろん、海外においても、それぞれの拠点は地域との関係をきわめて大切にしてきた[6]。

そんなデンソーだからこその問題がある。四六時中、会社も地域コミュニティーも周囲はデンソー関係者ばかりになってしまうのだ。常に技術を磨き、研究を重ね、品質を向上させ、コストを抑えていく、誰も見たことがない革新的な製品を出していこう、という企業風土がある。より高みを目指してチャレンジを続け、ストレッチを課す人も多い。互いの切磋琢磨もある。しかし、どうしても内を向きがちだ。

社会は常に変化している。クルマや電装品の周りだけではなく、予想もしないところから突然問題が降ってくるかもしれない。内向きな姿勢は、時として大きな変化に弱いものである。そこを担う人が育っていかないかぎり、SSとRMで進めるデンソーのCSRは不可能だ。デンソーのCSRが目指すのは、一人ひとりが社会にきちんとrespond（応答）できるようにしていくことに他ならない。

そこで、デンソーが推進するのは「社員の目を開かせる」CSRの取り組みだ。個々のCSR活動を、デンソー社員にとっての「社会の窓」と位置づける。社員が社会と関わる接点を増やし、社会の視点を取り入れることを、自身が考え、行動し、成長する機会と位置づける。CSR活動が、「会社を外から診る」[7]ことに繋がっているとも言えるだろう。企業風土そのものをあるべき方向に変えていくことが、デンソーという組織をより強靭にし、変化に柔軟に対応できる、しなやかなものにしていくと考えているのだ。

そこで、日本および世界各地の拠点地域との関係性において、「環境」と「安心・安全」をキーワードに、技術や組織力等を活かして、地域コミュニティーのために何ができるのかをそれぞれに考えさせ、実践させる運動を展開しはじめた。社員向けの簡易版CSRレポートも作成した。

また、デンソーでは従来から社員の運転する社有車から得られた情報をもとに地域安全マップをつくっている。

地域安全マップとは、社有車に装着したドライブレコーダーから急ブレーキが多く踏まれたポイント情報を抽出し、地元警察署の事故データと照合して注意すべき箇所を示したものである。作成された地域安全マップは、市内の小中学校等に配布・掲示し、活用されている。

そして、2013年には、「走れば走るほど安心・安全な街に」をコンセプトとして、より「社会の窓」として発展すべく会社の車ではなく、自主応募の社員モニターにより、通勤時の私有車を利用した地域の交通安全マップをつくった。

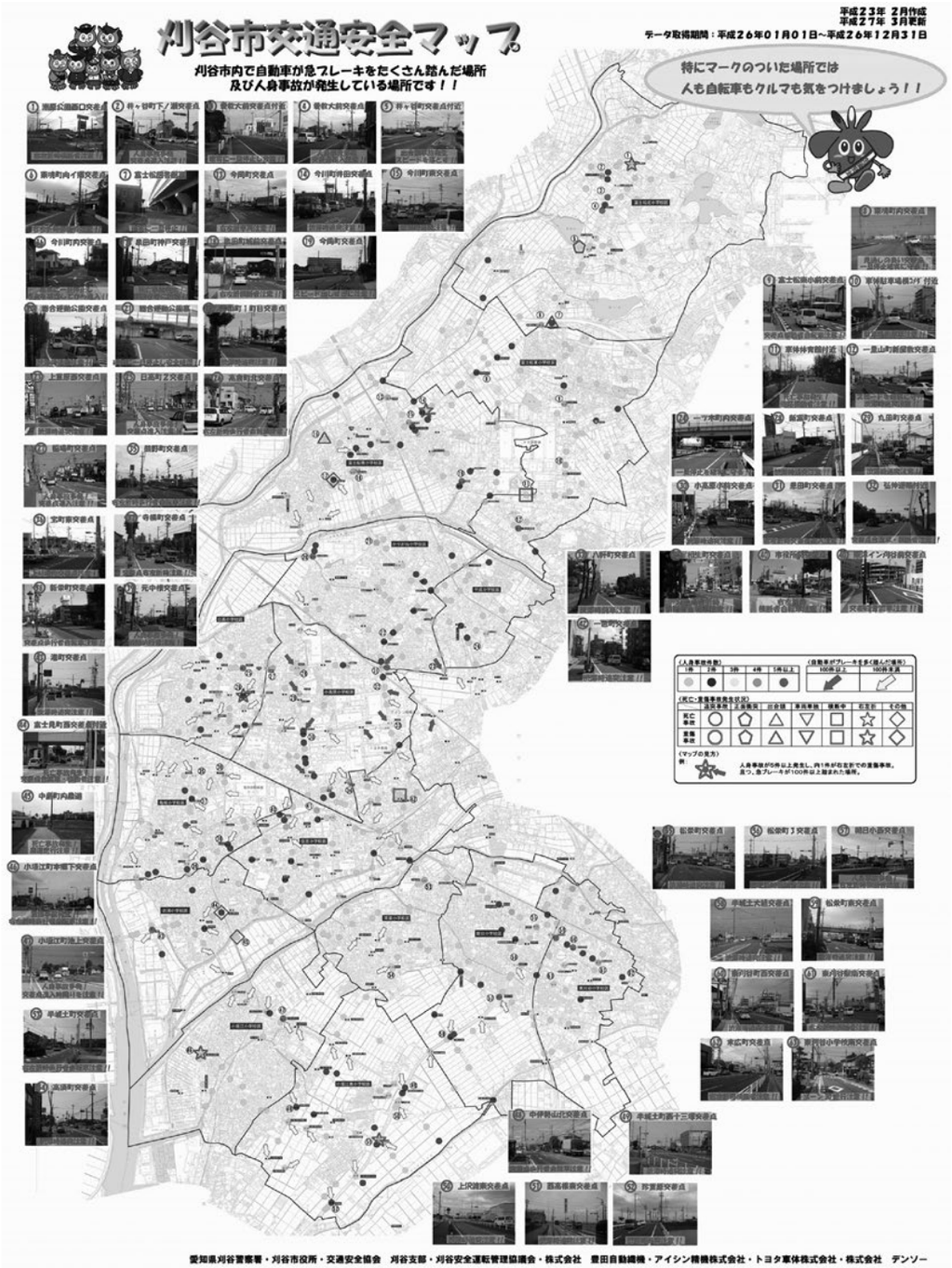
同社開発のドライブレコーダー機能をもつアプリをダウンロードした各自のスマートフォンをクルマに取り付け、急ブレーキ発生等の危険情報を集めて地域の交通安全マップにしていくものだ。本社勤務の社員から募った希望者約120名で、約３カ月間にわたり、愛知県を中心に約12万kmの走行情報を得て、約20カ所の急ブレーキ多発地点の情報を収集することができた。

参加した社員からは「地域の安全を意識する機会になった」などの意見が寄せられた。自分たちが働いている地域を交通安全という視点で改めて見る

[6] 同社の海外展開の歴史については、津田一孝著『世界へ―デンソーの海外展開』（中部経済新聞社、2007年）が詳しい。

[7] 江上剛著『会社の外で考えた』（第一法規出版、2007年）

図５　刈谷市交通安全マップ



出所：同社ホームページ

図６　タイでの交通安全のための取り組み

・タイの小学校で掲載されたヘルメット着用を促すポスター

出所：同社ニュースリリース（2015年２月26日）

・プログラムに参加した子どもたち

ことができたと同時に、自分自身の運転を見直す機会にもなった。

本社だけではなく、それぞれの地域コミュニティーでの交通安全に資する取り組みへのチャレンジが、順次始まっている。交通事故や危険の原因を特定し、危険を減らすための方策を地元の行政やNGO・NPOと協働して考え、課題解決に向けた取り組みを実践している。

交通事故や危険が生じる理由は、社会の問題から起因するものもあり、地域によって異なるという。タイの場合は、バイクに同乗する子どもがヘルメットを着用しないことが大きな原因の一つだ。バイクに同乗する子どもたちのヘルメット着用率はわずか７％程度とも言われ、その必要性が理解されていない。こうした分析をもとに、デンソーは地域のNGOと共にヘルメット着用を促すキャンペーンに取り組んだ（図６）。

単なる寄付活動に見えてしまいがちだが、重要なのは、自分たちが活動する地域コミュニティーに目を開き、耳を向けることだ。社内目線を脱し、変容を続ける社会に応える革新を創る視点を得ることだ。

デンソーでは、社員一人ひとりが「社会の窓」を開き、会社としてはもちろん、自分自身も、社会に対してどんな付加価値を与えているのかを徹底的に考えるきっかけづくりを具体的なCSR活動を通じて仕掛け続けている。

（亀井 善太郎）

ファンケル：「人を育てる」に着目したCSRのつくり直し

東京財団CSR研究プロジェクト

圧倒的な活動量

株式会社ファンケルはCSRでどんなことをしているのだろうかと同社のホームページを見てみる。「CSRトピックス」というページに辿り着くが、これが実に素っ気ない。

ここを見てもよくわからない。そこで毎月発行されている月次のCSR活動報告を開いてみて初めて驚く。

本稿執筆時の最新号、2015年２月度のレポートを見てみよう。最初の記事は「低炭素杯2015」での「オルタナ 最優秀ストーリー賞」受賞を報じている。２月13、14日に東京ビッグサイト（東京都江東区）で開催された「低炭素杯2015」で、同社が応募総数1,730団体から選ばれたファイナリスト39団体（企業・学校・NPOなど）に選出され、最終プレゼンテーションを経て、「オルタナ 最優秀ストーリー賞」を受賞したという。同社が続けてきた「会社と家庭でエコプログラム～従業員に優しく役員に厳しいエコ活動～」がその対象だ。

次の記事は２月17日に開かれた第12回企業フィランソロピー大賞で「ソーシャル・インクルージョン賞」を受賞したことを報じている。同社の障がい者特例子会社である株式会社ファンケルスマイルをはじめとする障がい者との協働の活動が評価された。

これらの記事に続いて、今月の「ファンケルセミナー」の報告がある。ファンケルセミナーとは、従業員ボランティアにより実施されている、養護学校、盲学校、障がい者就労支援施設等を対象とした、身だしなみセミナーや健康セミナーのことだ。２月だけで全19回のセミナーを実施し、従業員ボランティアが69名参加し、受講者は574名に及んだ。こうした実施実績と共に、受講者や学校職員の声も掲載されている。

そして最後に、従業員による寄付活動「もっと何かできるはず基金」が今月行った寄付の対象団体、特定非営利活動法人ACE（２月20日寄付）、神奈川県エアロビック連盟（２月27日寄付）の紹介が続く。

本号だけが特別なのではない。トピックスがない月であっても、ファンケルセミナーをはじめとしてさまざまなプログラムが毎月同じペースで実施されている。毎月の報告はいずれも充実したもので同様の質と量が維持されている。

ファンケルの悩みと転換

圧倒的な活動量から、われわれはどのような示唆を得たらよいのだろうか。日々取り組まれている活動を一見しただけでは、これらの活動の関連性は見えてこない。社会課題解決と事業活動の統合の実態はどうか。

かつてのファンケルの悩みも同じところにあった。個々の取り組みは、品質管理、薬事、環境、人事、そして社会貢献等、さまざまなステークホルダーによって構成される社会との関係性から見てみれば、どれも不可欠で有意義なものばかりであった。中でもCSRといえば「環境」と「社会貢献」で、本業とは別物であり、法規制等に抵触しないよう配慮する企業活動の制約条件であり、企業としても従業員としても余裕があればやればよいこと――との認識が拡がっていたという。

それぞれに「よいこと（悪いことを小さくし、なくすことも含め）」を進めていたものの、その必要性や理由、背景にある社会の動き、さらには社会を構成するステークホルダーが具体的にどんなもので、その要請は何か、といったところまでは突き詰めることなく、目指すべきゴールが曖昧なまま、個々の「よき活動」である取り組みばかりが進んでいたともいう。例えば、同社設立以来の福祉施設との交流は継続していたし、廃棄物縮減等の環境への取り組みは積極的に行われてもいた。人材への投資に積極的なのも同社設立以来の伝統だ。

しかし、肝心なところが足りない。ファンケルならではのCSRとは何なの

だろう。自分たちがやっていることの意味を、自分たちだけで納得するのではなく、社会の側から認められて、初めて意味のあることなのだとすれば、それを突き詰めて考えてみよう――そう考えて、ファンケルのCSRの「つくり直し」が始まった。

CSRのつくり直しを進める

CSRの「つくり直し」の話に入る前に、ファンケルの創業の歴史を振り返っておきたい。同社は1980年４月、現在も代表取締役会長を務める池森賢二氏によって創業された化粧品会社だ。防腐剤等の添加物の入った化粧品によって肌トラブルに悩んでいた顧客に、添加物の入っていない化粧品を提供しようとの思いを実現するところから同社の歴史は始まる。その後、当時は高価であったサプリメント事業にも参入し、価格破壊をおこし、その浸透を担ってきた。現在は健康食品事業等も有し、体の内と外から美をつくる会社として、事業に取り組んでいる。

同社創業の理念は「正義感を持って、世の中の『不』を解消しよう」。経営理念として「もっと何かができるはず」を掲げ、「世の中の『不』の解消を目指し、安心・安全・やさしさを追求します。常にお客様の視点に立ち、『お客様に喜んでいただくこと』をすべての基準とします」との経営を続けている。

創業者の池森氏は2003年に会長、2005年に名誉会長となり、経営の第一線から退いていたが、2013年６月、同社の経営を立て直すため、代表取締役会長に復帰した。

いわばベンチャーであったファンケルが「無添加のファンケル」という代名詞を得るまでに、“ブランドを急速に構築し、企業としても成長を遂げることができたが、創業者が退いた後は、組織の大規模化等の企業の成長過程において、また、異業種の参入による競争環境の変化において、自社の社会における存在意義や競争力の源泉に対する意識が薄れ、どこに自らのゴールを向かわせるのかが曖昧になり、結果として業績の悪化を招いた”のだと会長復帰時の池森氏は振り返る[1]。

「CSRをつくり直そう」という合言葉も、本業の立て直しの時期と重なる。自社の創業理念「世の中の『不』を解消する」をベースに、それでいて、自分たちの存在意義は社会が認めるかどうかで決まる、という視点で作業は始まった。

まずは、社会の視点を明らかにするところから始めた。組織のSR（Social Responsibility）に関するガイドラインISO26000や国連グローバルコンパクト（UNGC）等を使い、社会を構成するステークホルダーは誰か、それぞれの視点はどこにあるのか、彼らの自分たちに対する要請はどんなところにあるのか等を詳しく調べ、品質管理や薬事等も含めた自社のCSRと思われる活動について整理した。国連グローバルコンパクトにも加盟した。

CSRを担当する部門だけがISO26000を理解しても意味がない。社員それぞれが仕事の中で、社会の考え方、基準に基づいた判断ができなければ、何の意味もない。次に取り組んだのは、そうしたガイドラインを、それぞれの現場社員がわかる言葉に翻訳、編集し直し、自社のバリューチェーン（研究・企画、製造・物流、販売、人材、社会・経営、環境）に落とし込んだ。これは規格ではなく、ガイドラインであるISO26000を活かした、うまい運用である。

そうした社会のモノの見方を伝える上でも、ファンケルらしさをふまえていることは常に忘れなかった。ファンケルらしさとは、創業の理念である「世の中の『不』（不安、不便、不満）を解消する」こと。そうであるなら、自社の社会における存在意義とは、「不」の解消を質の高い商品とサービスで実現することである。無添加化粧品と健康食品の専門家集団として、やるべきことは何か、また、そうしたプロセスの中で社会と協調しながら物事を進めるとはどういうことかを考え、自社の事業プロセスの中で実現していくことこそが、ファンケルならではのCSRの理念であるとの考えに至った。

さらに、ファンケルならではのCSRを進めるのであれば、その考え方をよく理解し、それを実際に担う人材の育成こそが、自社のCSRの核となる。また、事業活動においても、商品企画にせよ、販売にせよ、「人」がカギである。その前提となる人材の意識を変革するための取り組みをいかに再構築するか、つまり、CSR人材の育成をいかに遂げていくかが最後の問いとなった。

ファンケルは、自社のこれまでの活動を洗いざらい見る中で、自分たちがやってきたことの中に優れたCSR人材の育成を託すプログラムがいくつもあることを再発見したのだった。

[1] 「産経新聞」インタビュー（2013年10月30日）等。

ハンディキャップをもつ人たちとの交流が生む価値：ファンケルセミナー

ファンケルセミナーの原型は、創業者の池森氏がある福祉施設に訪問したことがきっかけであった。1987年、ファンケルの創業の地である神奈川県横浜市栄区内にある社会福祉法人訪問の家を訪れた。訪問の家は、重症心身障がい者といわれる重い障害のある人たちの通所施設「朋」（1986年開所）の運営からスタートした福祉法人である。現在は、横浜市内で、通所施設のほか、障がい者グループホーム、高齢者支援施設等、15の施設を運営し、障がい者や高齢者の支援を行っている[2]。

その訪問において池森氏は、訪問の家の創設者である日浦美智江氏から「人間は千人に四〜五人くらいの確率で、障がい者が生まれる。したがって、その一人を九百九十五人の健常者が見ることは当たり前で、逆にいえばこの五人がいてあなたは健常者としてここにいるのです」と聞いた。その後、自分たちでできることを模索し、寄付等の支援のほか、社員との交流が始まった。

日浦氏は言う。「自分たちのような活動をしていると、すぅーと通りし過ぎてしまう人と、立ち止まる人がいるなと感じている。池森さんは、寄付という行為だけで終わってしまっていいのかと、立ち止まってくれた人です」。「訪問のその年の秋、ファンケルの本社（当時）の社員食堂での昼食会に朋の職員を招待してくださいました。企業の社員の方たちの背広姿で（当然ですが）礼を尽くしてのもてなしは、ジーパン姿で出席した朋の職員にとって社会の常識を知る良い勉強にもなりました。それから毎年、今度はメンバーも加えての昼食会ご招待は、ファンケルの社員の方たちのボランティア活動につながり、ファンケルと朋との交流はさらに深いものになっています。会長は『朋との交流が、ファンケルの人に優しい社風をつくった』とおっしゃってくださいます。（中略）企業と福祉施設――世間的には珍しいお付き合いのように見えますが、『人を大切にする』理念の根っこは同じ。会長との会話から『障がい者福祉』という限定された狭い社会でみんなの人生を考えてはいけないということ、そして『障がい者福祉』という言葉がいつか消える社会こそ本当の健康の社会なのだ――ということを教えられています」と。

[2] 訪問の家ホームページ、事業所一覧、http://www.houmon-no-ie.or.jp/index.php

図１　「社会人になる前の身だしなみセミナー」の様子

写真提供：同社

ファンケルセミナーは、こうした企業と福祉施設の交流から生まれた、ハンディキャップをもつ人たちと地域との交流を掲げた、従業員ボランティア参加型の活動である。おもに養護学校等を卒業する高等部三年生を対象に「社会人になる前の身だしなみセミナー」（図１）、老人福祉センター等の地域施設において高齢者を対象とした「メイクセミナー」や「健康セミナー」等がある。2014（2013）年度では、合計で138（120）回を実施。延べ250（185）名の従業員が講師として参加し、3,257（2,705）名の受講者があった。これは従業員の約１割に相当する規模に達する。

「社会人になる前の身だしなみセミナー」では、正しい顔の洗い方、ネクタイの締め方、化粧の仕方等、ファンケルの従業員ボランティアが身振り手振りで教える。

図２　受講者、福祉施設の職員たちの声

“普段見せない笑顔や、意外な一面に触れる事が出来ました。”
“男性は翌日から早速、洗顔をして、女性はメイクを家族に褒められたそうです。私たちが伝える言葉より、直接彼らに響いたと感じています。利用者の心に有形無形の財産になりました。”
“洗顔は、水だけで行っていましたが、正しい方法を学び、自分の顔で実感して、「やっぱり違うなぁ」と思いました。身だしなみについて、毎日気をつけたいと思い

ます。”

…２月３日の「ちいさな種」の職員から

“生徒達は、外部から講師が来て下さることに、緊張しながらもとても楽しみにしておりました。当日は、「第一印象が良くなる身だしなみ”というテーマで、洗顔、スキンケア、ナチュラルメイクなどの方法を教えていただき、たくさんの発見や驚きがあったようです。実践を通して楽しく学ぶことで、身だしなみに対する意識が一層高まりました。”

…２月16日の「三ツ境養護学校」の職員から

出所：「ファンケルレポート」2015年２月号

受講者や施設職員の声（図２）もうれしいものだが、実は、このプログラムを通じてもっとも学んでいるのは、従業員ボランティア自身なのだと言う。ハンディキャップをもつ人たちとの交流の機会を通じて、自分以外の多様な視点をわが身のものとすることができるのだ。

自分の伝えたいことを相手にきちんと伝えたいときには、普段通り話しても伝わらないことが多い。声を大きくするだけでもダメだ。相手の目線に合わせること、聞き取りやすい発音、相手の頭に具体的な風景が浮かぶわかりやすい言葉、そして身振り手振り、何より相手に伝わったかどうかを一つひとつ確認しながら……そうした丁寧なコミュニケーションがあって初めて、本当のコミュニケーションは成立する。

コミュニケーション一つとっても、これだけの違いがある。そう実感し、相手のことを真剣に考える時間をもつことを通じて、また、相手から心から感謝される体験を通じて、自分たちが提供する価値の本当の姿に気づく。それが人材育成そのものにつながるとファンケルは考えている。

こうして多様な視点を内在化できた人材は、自ら得たさまざまな視点を活かして、商品開発や顧客接遇をよりよいものに発展させるようになる。例えば、握力の弱い人でも開けやすいユニバーサルデザインを取り入れたパッケージはその一つだ（図３）。ファンケルのユーザーは、ファンケルの商品のさまざまな点が常に改善されている印象があるというが、その背景には、こうした人材の存在がある。まさにファンケルの人材育成を起点にした社会課題解決と事業活動の統合、目指すべきCSRの一つのかたちと言えよう。

図３　握力の弱い人でも開けやすいユニバーサルデザインパッケージ

出所：同社ホームページ

共に働き、そこに生まれる価値：ファンケルスマイル

ファンケルの人材育成を起点とするCSRがもっともよくわかるのが、1999年２月に設立されたファンケルスマイルだ。

設立当初は10名だった障がい者雇用数は、当初は知的障がい者のみだったが、身体障がい者も含め、現在では48名（2015年４月１日時点障がい者雇用率2.5％）まで拡大している。この間、ダイレクトメールやアンケートの発送、商品の組み合わせ・梱包と包装、社内や地域の清掃、名刺の印刷、メール便の回収、出荷、喫茶店運営、店頭販売等、幅広い業務を手掛けるようになり、その内容も拡大してきた（図４）。

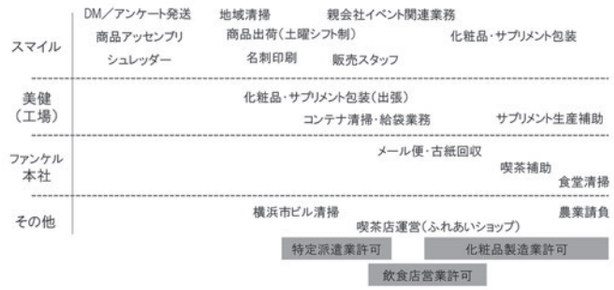
上記のとおり、ファンケルスマイルの設立は、訪問の家との交流がきっかけである。知的障がいをもつ人たちに仕事の場を提供したいという思いから始まった。設立当初、ファンケルスマイルが担ったのは、ダイレクトメールやアンケートの封筒詰めと発送だ。ファンケルスマイルが担うようになってから、アンケートの返答率が向上したという。なぜなのだろう。

アンケートを発送するプロセスは、①アンケートやパンフレット等の用紙を封筒に合わせて折る、②送り先の名前や住所が刷ってある宛名シールを封筒に貼る、③折ったアンケートやパンフレット、試供品等を封筒に入れ、封をする、という単純な作業だ。用紙の折り方は雑になりがちだし、宛名シールが曲がる場合も、封筒への物の入れ方がいいかげんになってしまう場合も多い。

図４　ファンケルスマイルの雇用の推移と業務の展開

年度（平成）	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
雇用数	10	17	20	22	29	29	29	33	39	39	40	42	44	44	45	47	48

※H27.4.1現在_グループ障がい者雇用率：2.50%



出所：ファンケルスマイル資料

ところが、ファンケルスマイルで働く障がい者たちは違った。以下、ファンケルの社内資料からそのまま転記してみよう。「ファンケルスマイルの仕事は丁寧だ。重なりがズレないよう、アンケート用紙もパンフレットもピシッと折り畳みます。傍らで見ていると、一つひとつの作業が真剣で、心がこもっていることが分かります。その結果は、アンケートの回収率などにも表れてきます。通常20～30％なのに、ファンケルスマイルが行うと回収率は40～50％に上がるといいます。お客様には、一般の社員がやったのか、障がい者がやったのかは分かりません。でも、これだけの違いが出るのです。手紙の折り方ひとつにも、心が伝わるとしか言い様がありません」。

ファンケルスマイルは、仕事の質、その結果を通じて、ファンケルの各部門から信頼を得て、仕事を獲得していくようになった。設立二年目には補助金を入れて黒字に、三年目には補助金なしでも黒字になったという。現在、ファンケルスマイルは、毎月、ファンケルの50～60部門・拠点から仕事を受注するまでに至っている。

ファンケルスマイルに在籍する視覚障がい者の協力によって開発されたのが「タッチマークシール」だ（図５）。化粧水やオイル等、用途は違うのに容器が似ており、目の不自由なユーザーが間違えてしまいやすい。そこで、指先で触れて違いがわかるように製品の名称を黒く大きく書いたシールに凹凸のマークを付け、区別しやすくした。顧客が希望すれば、タッチマークを貼った商品を購入することができるようになった。こうしたユニバーサルデザ

図５　タッチマークシールとその開発に協力したファンケルスマイル社員たち

出所：同社ホームページ

インは、いわゆる障がいをもつユーザーだけのものではない。例えば、コンタクトレンズを外して化粧品を使う場面もあるかもしれないし、目を閉じて使う場合もあるかもしれない。そうしたユニバーサルデザインの開発チームにファンケルスマイルの社員が参加するというのも、ファンケルが進めるダイバーシティのある働き方だ。

信頼を獲得し、活躍の場を広げるために頑張っているのは、もちろん雇用されている障がい者たちだが、その裏には、社長や自ら手を挙げてファンケルスマイルに異動してきた指導員たちの努力があることも忘れてはならない。それぞれの障がいに応じた丁寧な人事労務管理は当然のこと、働く社員一人ひとりの個性を活かした人員配置と業務範囲の拡大、ファンケルの各部門との接点を増やすための本社オフィスでの事業拡大等、これまでの成功に満足することなく、より高みを目指す経営に取り組んでいる。

障がいをもっていても、もっていなくても、社会に価値を提供することを競い合っていく、そのために努力を重ねる。ダイバーシティをあたりまえのものとし、自らの中に多様な視点をもつことによって、社会と会社の関係をより高い次元で統合させていく。ここにも人材育成を起点とするファンケルのCSRがある。

（亀井 善太郎）

SAP：経営幹部にCSRマインドを内在化させる人材育成プログラム

東京財団CSR研究プロジェクト

新たな企業ビジョンがCSR戦略を導き出す

ドイツに本社を置く世界的なソフトウエアメーカー、SAP（エス・エイ・ピー）。勤務先で同社のソフトウエアを使っている読者も多いだろう。1972年の創業から40年あまり、IBMから独立した５人の技術者が始めた同社は急成長を遂げ、現在では世界130カ国以上にオフィスを展開、７万人を超える従業員を擁する一大グローバル企業となっている。

SAPのCSRが大きく進化したのは、グローバルCSR戦略を策定した2011年。実は最近の話である。

それ以前のSAPのCSRは寄付が中心だった。各国のオフィスが所在地域のニーズを考慮して、別個に寄付活動を行っていた。「これがわが社のCSR」と対外的に語れることはなかった。創業以来、まずは本業重視だった。SAPの語源「System Analysis and Program Development」（システム分析とプログラム開発）、つまり「リアルタイムのデータ・プロセシングのための標準的なアプリケーション・ソフト開発」という言葉どおりのあまりに技術屋らしい創業当初の企業ビジョンのもと、CSRは本業と交わることのない慈善事業だった。

しかし、小切手を切り続ける中で、次第に疑念が生まれてくる。お金を出すことは大切だけれど、それが正しいプログラムに使われているだろうか。変化を生み出せているだろうか。SAPとしてのインパクトを生み出せているだろうか。SAPはこのままでいいのか――。

そこで2010年に、まず、新たな企業ビジョン“To make the world run better”（より良い世界へ）が立てられた。これは翌2011年、“To help the world run better and improve people's lives”に進化した。つまり、より良い世界へ、より良い暮らしへ、ということである。SAPがよりよい社会に向けてコミットすることが明確に示されたこの新たな企業ビジョンが、単なる慈善事業から脱した同社のグローバルCSR戦略を導き出した。

グローバルCSR戦略の２つの柱：起業家・IT教育

まず、より良い世界、人々のより良い暮らしのためにSAPのCSRができることとは何か、創業40年で世界を代表するソフトウエアメーカーに成長したSAPのCSRでなければできないこととは何かを考えた。本業を活かすことは必須だ。同時に、本業に活かせるCSRでなければ、株主はじめステークホルダーの理解を得られず、結果として長続きしないだろう。検討を重ね、２本の柱が抽出された。起業家精神（アントレプレナーシップ）と教育である。後者は特にScience, Technology, Engineering and Mathematics（科学、技術、エンジニアリング、数学）をターゲットとし、STEM教育と名づけられている。

IBMを退職した技術者たちが起業したSAPには、企業のDNAとしてアントレプレナーシップがある。米国本社はシリコンバレーの中心の地、カリフォルニア州パロアルトに置かれている。起業家を応援し、育てることは、同社の将来を担保することでもある。そしてIT技術の根幹をなす、科学、技術、エンジニアリング、数学をマスターした専門職を育てることはテクノロジーのさらなる発展に不可欠である。SAPが本業を活かしたCSRを考えたとき、アントレプレナーシップとSTEM教育の２本の柱に行き着いたのは、当然の成り行きといえよう。なお、現在この２本の柱の対象は、「若い世代」により絞られている。

CSR兼人材育成プログラムの誕生

では、この２本の柱をどう活動に落とし込んでいくか。これまでの経験から、寄付はともすれば「他人事」となり、「自分事」にはなりにくいことがわかった。CSRを単なる社内の一部門の事業ではなく、SAPのビジネスに直結

する全社を巻き込んだもの、すなわち「自分事」にしなければ、本業を活かし、本業に活かすことはできない。さらに、社員のプロフェッショナルとしての自意識に訴え、積極的に関与したいと思わせるものでなければ、継続しないだろう。社会的インパクトを生み出すことも重要だ。さまざまな検討の末、2012年から実施しているのが、社内人材、しかも将来の幹部候補にターゲットを絞ったCSR兼人材育成プログラム“Social Sabbatical Program”である（Sabbaticalは「長期有給休暇」の意味）。

このプログラムは、新興市場で社会課題解決のために活動する社会的企業、NGOなどに社員を送り込み、４週間受け入れ組織のサポートに従事させるものだ。派遣するのは、世界各国のオフィスから選抜された複数の国籍、職種からなるメンバーで編成したチームで、それぞれのスキルを活かして、受け入れ組織が直面している経営上の課題の解決にあたる。参加資格が与えられるのは、社内で「トップ・パフォーマー」（優秀な社員）の認定を受けている世界中のSAP社員トップ10％のみ。

開始当初の2012年はブラジル、インド、南アフリカの３カ国を対象としていたが、その効果の大きさに年々対象を拡大。現在では上記３カ国に加え、中国、トルコ、フィリピンなど、計８カ国に約120名を送り込んでいる。SAPジャパンからも派遣されている。同種のプログラムを実施している企業は他にもあるが、SAPの特徴は、CSR戦略に則り、新興国での社会課題の解決を目的とする社会的企業、NGOに派遣先を明確に絞っていること、かつ、上位10％という将来の経営幹部候補を派遣していることである。SAPはこのプログラムをCSR教育の場であると同時に、リーダーシップ育成、新規マーケット開拓の場としても位置づけている。

派遣されるチームは、このプログラムのためだけに編成される。派遣前に、それぞれのオフィスをつないでテレビ会議を行うなどしてコンタクトはとっているものの、実際に顔を合わせるのは現地に入ってからだ。４週間チームで活動し、結果を出すためには、それぞれ違ったバックグラウンドをもつメンバーたちが速やかにチームとして機能しなければならない。また、活動の場となる新興市場では、彼らがこれまで培ってきた常識どおりには事は決して運ばない。受け入れ先組織が共通のビジネス言語をもっていないことも多い。そんな中でコミュニケーションを重ねてチームとならねば、課題の背景は見えず、解決の糸口は見えてこない。つまりこのプログラムは、SAPメンバー内、そしてSAPメンバーと受け入れ先の二つのレベルでのチーム・ビルディング能力、多文化コミュニティへの適性、加えて短期間での課題抽出・解決能力を検証し、磨きをかける場となっているのである。

また、受け入れ先からの高評価を未来のビジネスにつなげることも期待されている。トップ層の社員を送り込むことで、ある程度の成功はあらかじめ織り込み済みである。派遣チームの活動により、事業を運営する中で直面していた課題を解決するための新たなスキルセット（技能・技術の組み合わせ）、視点を得、結果として経営を改善できた受け入れ先は、チームのみならず、派遣元企業SAPそのものを高く評価することになる。その時点では余裕がなくても、将来、SAPのソフトウェア、ITソリューションを導入したいと考えるようになる。潜在的なクライアントの誕生である。

メンバーは、この誕生の場に立ち会うことになり、また新興市場におけるさまざまなニーズを新たに知ることにもなる。自分たちの専門性を活かした活動が社会課題の解決に資し、人々の役に立ち、それに加えて未来のクライアントの発掘ともなる。より良い世界へ、より良い暮らしへ。SAPがめざすものそのものである。

中国・上海での事例
――貧困解決・失業対策をビジネスに結びつける

実際の事例を２つ、見てみよう。

まず、中国・上海で、貧困解決・失業対策をファッションビジネスに結びつけているスタートアップ企業への支援事例を紹介したい。

中国では急成長から取り残された人々への貧困対策が急務となっている。2006年創業のファッションブランドNuomiは、自然素材を使った高品質でファッショナブルな衣類をデザイン、販売している。創業以来の社是は、孤児、ホームレス、障がいのある人たちを雇用し、彼らを貧困の連鎖から脱出させること、つまりソーシャルビジネスである。未経験の従業員も、OJTで働きながら裁縫技術を学ぶことで熟練技術者となり、自力で生計を立てることができるようになる。

創業者ボニータ・リムは、収益を上げてさらなる雇用を創出したいという希望をもっていた。そして、IT技術を活用することで製品の新たな販売経路を開拓できると確信していた。しかし彼女の本業はデザイナーであり、ITの知識は乏しい。そこに送り込まれてきたのが、SAPのテクノロジーサポート、財務、マーケティングの専門家たちである。

彼らはリム社長の話を聞き、従業員たちの話を聞いた。同社で職を得たことで「人生が変わった」と語る、かつて路上生活を経験したことのある従業員もいた。そしてソーシャルビジネスという特徴をとらえたブランド戦略を策定する。その戦略をもとに、ウェブサイトを「ソーシャルな製品を提供する」という同社の思いを強く反映するものに刷新し、店舗や定期的に行われるファッションショーで、「Nuomiブランドを着ることは社会にインパクトを与えることにつながる」というブランドメッセージを強く打ち出せるようになった。リム社長はSAPのメンバーたちを「天の助けだった」と振り返る。

ケニヤでの事例
――申請手続きのオートメーション化で融資増図る

もうひとつの事例として、ケニヤのマイクロファイナンス企業での活動を紹介する。

首都ナイロビをベースとするJuhudi Kilimo社は、国内の零細農家を対象に融資や生活改善のための研修サービスを提供するスタートアップ企業である。同社は家畜や温室を購入するための融資を積極的に行っており、融資を受ける農民の数は３万人、融資額は2,000万米ドルを超える。融資の現場はケニヤ国中に広がり、その現場と本社とのコミュニケーションを改善することが同社の課題だった。ここに送り込まれたのが、ITサポート、プロジェクト・マネジメントを専門とするSAP社員たちだった。

「コミュニケーションの改善」という言葉から彼らが事前にイメージしていたことと現実は、次元がまったく違っていた。Juhudi Kilimo社では、すべての手続きが紙ベースで行われ、担当者は紙に埋もれ、倉庫は資料で満杯だった。当然ながら融資の手続きには時間がかかる。

SAPチームは融資の現場である農村にも赴いた。同社の融資により乳牛を購入できたことで収入が増え、将来に希望をもてるようになった、という農民の声を聞いた。申請手続きのため、長時間かけてナイロビまで出て行かなければならないこともわかった。多くの場合一日仕事となり、それはとりもなおさず、彼らを本業の農作業から一日遠ざけることを意味する。

クライアント目線で融資を見直した結果をふまえ、SAPチームは、ケニヤに普及しているモバイル機器を利用した申請手続きのオートメーション化、簡略化を図った。農民はナイロビまで足を運ぶ必要はなくなり、それまで２週間かかっていた申請手続きは３日に短縮された。電子化された資料はクラウド上に格納され、オフィスを紙が占拠することはなくなった。農民の負荷が減ると同時に、同社のスタッフが現場に足を運んで農民と対話し、彼らの要望を吸い上げる時間を増やせるようになった。その結果、より多くの農民に融資することが可能となった。

日本企業への示唆

このプログラムに参加することを通じ、将来SAPの屋台骨となる幹部候補生たちは、これまでの人生で想像したことのないような環境に放り込まれ、社会課題が存在することを現実として認識する。そして、自分のスキル・経験を活かして、ビジネスの観点から一つの組織の経営課題を解決し、それが社会課題の解決に貢献することを知る。SAPでの仕事が社会に役立ち、人々のより良い生活につながること、自社の企業ビジョンの具現化を肌で体験する――彼らの中にCSRの発想を内在化させ、本業と自然に統合させることを目指すこのプログラムは、まさに、SAPの経営幹部としての登竜門なのである。

ＢtoＢビジネスでは自分の仕事がダイレクトに社会に役立っていることを認識しづらい。自分の才能・技能が社会課題の解決に直結することを実体験できるこのプログラムは、参加者から高く評価されている。「人生が変わった」という声も多い。成功裏に終えたメンバーは、社会課題を自分たちの力で解決したことに自信をもち、帰国後も社会課題に敏感になり、その解決に関心を向けるようになる。まさに、将来のSAPを牽引するリーダーたち一人ひとりの中で、CSRが芽生え、育っていくのである。

メンバーたちは帰国後、それぞれのオフィスで自分の経験、自分のスキルが社会に役立つことを同僚たちに熱く語るようになる。いわば、社内のCSR大使のような存在となる。その結果、同プログラムの希望者は年々増加し、派遣者数は開始当初の2012年の29名から、2014年には360名に急増している（倍率は４倍弱）。それに伴い対象国も広がり、それだけメンバーはバラエティに富んだ経験をすることになるし、それだけ本プログラムが生み出す社会的インパクトも広がっている。

ポジティブな影響を受けるのは、このプログラムへの参加資格があるトップ層の社員だけに限らない。SAPでは毎年10月をMonth of Service（奉仕月間）としており、50カ国以上のオフィスに勤務する全社員を対象に、550以

上のボランティア活動のプログラムを実施している。そしてこの案件形成、実施にも、Social Sabbaticalプログラムの参加メンバーが多数携わっている。また、このプログラムから派生した地域限定バージョンも開始された。「SAP Engaging for Local Impact（SAP ELI）プログラム」で、オフィス所在地にある社会課題解決型のNGOや社会的企業に現地の社員を派遣し、１カ月間活動をサポートする。現在、米国、アイルランド、インド、オーストラリア、中国、ブルガリア、メキシコの計７カ国の現地オフィスで実施されている。

きっかけは会社が提供したプログラムであったにせよ、メンバーはその経験を経て、CSRの発想を内在化したリーダーシップを発揮し、自発的に新たなものを生み出すようになっている。そして彼らの行動が他の社員にプラスの影響を及ぼしている。社員にとっても、SAPという企業にとっても、良い循環が生まれているのである。

もちろん、このプログラムはまだ歴史が浅く、これからも試行錯誤が続いていくだろう。プログラムが生み出す社会的インパクトを測るには長期的な視点が必要であり、短期的な数字を求めがちなビジネスの現場と対立することも起きるかもしれない。長期的なインパクトを測るKPIの設定は同社の課題である。しかしそれでも今、SAPは人材育成に賭け、このプログラムに賭けている。

今回の東京財団の「CSR企業調査」を通じて見えてきたポイントの一つに、日本企業は社会課題に対して先手を打って取り組むよりも、顕在化している課題を優先する傾向が強いことがある（本書15～19頁）。この点で、日常とはまったく違う新興市場の国々で社会課題と痛烈に向き合う経験を経て、派遣された社員が社会課題全般に敏感になる効果をもたらすこのプログラムは参考になるであろう。

SAPのこの取り組みは、トップ10％に対象を絞った、いわばエリート教育であり、日本企業には採り入れづらい面もあるかもしれない。しかし、社会課題の解決と本業との統合について考え抜いた結果、将来のSAPを担う社員たちにリーダーシップ研修とあわせた形で社会課題の解決を実地体験させ、CSRマインドを社員の中に内在化させることで統合を促していくというSAPの人材育成のあり方は、日本企業にとっても大きな示唆を含んでいる。

（藤原 未来子）

富士ゼロックス：愚直な継続がつくる「CSRは経営そのもの」の進化と深化

東京財団CSR研究プロジェクト

CSRは経営そのもの

富士ゼロックスは「CSRは経営そのもの」と掲げている。

同社の「サステナビリティレポート2014」のトップコミットメント[1]を読んでもらいたい。CSRとはどういうことか、また企業活動と社会課題解決を統合させるとはどういうことかがこれほどわかりやすく書かれた例を見ることは少ない。社会における企業の存在意義をふまえたCSRとは何かが具体的に書かれている[2]。

言葉だけであればいくらでも書けるという意見もあるかもしれない。しかし、富士ゼロックスのCSRは愚直な努力の積み重ねによって進化と深化を続けてきた「言行一致」そのものである。

多くの企業が「CSRの目標を現場に落とし込む、定量化目標の設定と運用、評価が難しい」と言う。『CSR白書2014』でも指摘した「統合」に向けた一つの課題でもある。また、本書で明らかにした「CSRに関する活動の成果も、定量化した指標もきちんと見ている。しかし、個々のCSRの活動は長期化する」という全体の傾向について、その長期化傾向をPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルが回っていない一つの証左と見れば、その定量化指標は形ばかりのものである可能性が高いという問題を内在している。

1　文末参考資料を参照されたい。
2　東京財団『CSR白書2014』や本書を通じて明らかにしてきた、CSRの定義と同様でもある。特に、本書第１部（６～10頁）を参照されたい。

CSRの定量化は一部で進んでいる。例えば、数値化がしやすい環境分野では、汚染防止や気候変動を中心に、さまざまな定量化指標が取り入れられている。削減したエネルギー使用量から温暖化ガスの削減量を計算する等、社会課題へのインパクトが明らかになっている。また、CSRの成果の確認手段として、とくに自社の独自プログラムの場合、定量化による成果把握は幅広く行われている[3]。

それでも「難しい」と言われるのはなぜか。環境分野の場合は、関連する法規制等（業界の自主規制等のソフトローも含む）がはっきりしており計量しやすいので、成果が見えやすい。ところが、これ以外の人権、貧困、ジェンダーといった「人」に関わる社会課題となると、法規制等は定性的な記載にとどまり、対象も曖昧で、何がどうなればうまくいったといえるのか共通認識をもつことができず、成果が見えにくい。そうしたこともあって、環境分野以外の社会課題についての定量化はなかなか進まないという。「難しい」というのは、どのように定量化したらよいのかがわからないということなのだろう。

富士ゼロックスのトップコミットメントではこう明記している。「経営がコミットした目標は、開発、調達、生産、販売などの第一線の計画に組み込まれますが、重要なことは、CSRのために業務から乖離した付加的な目標を設定するのではなく、各組織が持っているミッションや目標とCSRのつながりを明確化し、業務とCSRを統合することです」――このことが多くの企業においては、なかなか実現できていないのかもしれない。本稿では、CSRにおける目標と成果の定量化の課題を中心に、同社の取り組みを見ていきたい。

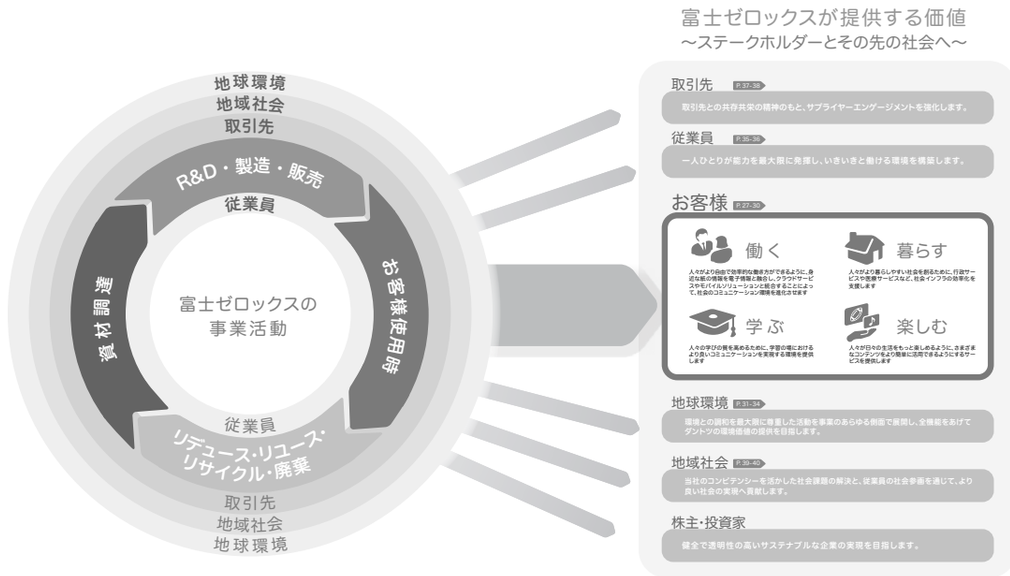
CSRをいかに事業に落とし込むのか

もう少し、このトップコミットメントを噛み砕いて理解しておこう。

富士ゼロックスは、自社が社会に提供する価値とは「自社のバリューチェーン全体を通じた社会への価値の提供」であると考えている（図１）。つまり、原材料調達から研究開発・製造・販売、顧客の使用時、さらには製品の廃棄といった、あらゆる事業活動プロセスを通じて、社会に与える付加価値（それはプラスとなるものもあれば、マイナスとなりうるものもある）とはどう

[3] 本書第１部（31～33頁）を参照されたい。

図１　富士ゼロックスの事業活動と提供する価値



出所：同社「サステナビリティレポート2014」

いうものか、社会を構成するステークホルダー別に、それぞれに提供しうる価値を想定している。

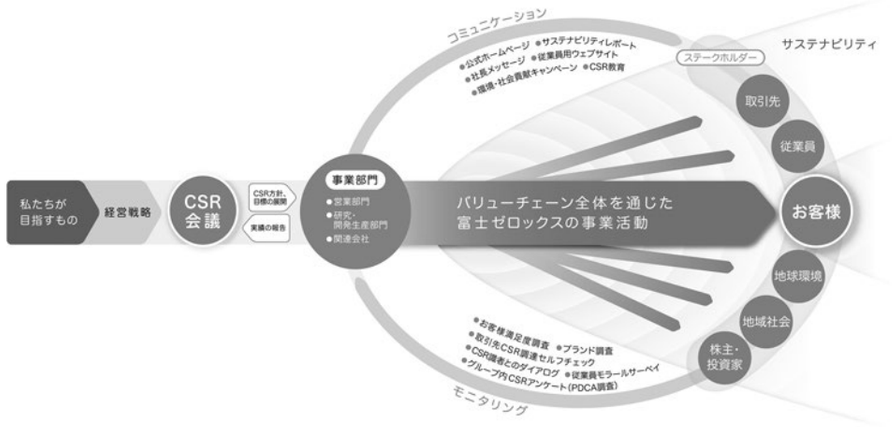
ここで示される提供価値は、企業だけで決めるのでは一人よがりになってしまう。あくまでも、社会、つまり多様なステークホルダーが認めるものでなければならない。

富士ゼロックスでは、「コミュニケーション」と「モニタリング」の二つのアプローチでステークホルダーの評価やフィードバックを取り入れている。

「コミュニケーション」では、サステナビリティレポートやウェブサイトなど、CSRに関する情報発信を通じて、ステークホルダーとの対話を促進している。サステナビリティレポートは、顧客や将来の従業員ともなりうる学生たちはもちろんのこと、従業員にとっての重要なコミュニケーションツールと位置づけられている。それは、従業員がサステナビリティレポートを使って自社の考え方や行動を顧客や取引先に積極的に説明することができれば、社会との接点をさらに厚くすることができるし、それぞれの現場に立脚した課題認識やアイディアが生まれ、ステークホルダーへのさらなる価値提供に結び付くという考え方に基づいている。

「モニタリング」では、CSR経営のさらなる進化のため、事業活動がさま

図２　富士ゼロックスのCSR経営における「コミュニケーション」と「モニタリング」



出所：同社「サステナビリティレポート2014」

ざまなステークホルダーの期待や要請にどの程度対応できているのかを“定量的にとらえ”、経営の判断や意思決定に適切に反映することを目的に取り組んでいる。具体的には、顧客を対象とした満足度調査、取引先を対象としたCSR調達セルフチェック、社外の有識者と経営層との対話、従業員を対象としたモラールサーベイ（現ESサーベイ）、国内外の関連会社を対象としたグループ内CSRアンケート等を定期的に実施している（図２）。

「コミュニケーション」と「モニタリング」は、企業活動と社会課題解決の統合をより深めていく上できわめて重要なアプローチだ。中でも「社会からの期待にどれだけ応えられているのか」を定量的に把握していく上で最も難しいのは、「社会からの期待」を定量化された指標として定義することにある。加えて、社会の変化に応じてその期待が進化することがあれば、また、将来を見越して、自身の成長への期待も込めて、その定義を変えていかねばならない。さまざまなステークホルダーである社会と自社の関係を常に見極めていなければならないし、将来を見据えたものでなければならない。これは、社会を対象とするCSRならではの難しさでもある。

富士ゼロックスでは、こうした定量化した指標を「CSR指標」と呼ぶ。このCSR指標はCSR会議[4]で決定し、その後半期ごとに経営によって進捗がレビューされ、PDCAが回される。主要なCSR指標は、「お客様」「従業員」「取引先」「地球環境」「地域社会」「株主・投資家」のステークホルダー別に過去の実績と次年度の目標を一覧にして「サステナビリティレポート」に掲載している。

[4]　同社が事業とCSRを融合した経営を徹底するために2010年４月に設置。取締役会と経営執行会議の下位に位置づけられる、特定機能分野に関する経営執行上の意思決定機関としての機能会議体の一つ。

古くて新しいステークホルダー「従業員」へのアプローチ

本稿では、具体的に二つのCSR指標の例を採り上げる。

一つは「従業員」に関するアプローチだ。これは、富士ゼロックスにとっては最も歴史の長いステークホルダーへの取り組みと位置づけられる。

2014年度の「従業員」に関するCSR指標には６つある。

１．従業員満足指標「コア・モラール」スコア
　・富士ゼロックスおよび国内の関連会社・販売会社の従業員を対象とした意識調査「モラールサーベイ（現ESサーベイ）」において「コア・モラール」として定義する５項目[5]の平均スコア（満点5.00ポイント）

２．従業員満足度スコアが前年度よりも改善した法人の割合
　・富士ゼロックスおよび関連会社の従業員を対象とした各社の従業員満足度調査において、前年度より平均スコアが改善した法人数の割合を示した指標

３．役員および管理職に占める女性の割合
　・富士ゼロックスおよび関連会社の役員および管理職に占める女性の割合

４．障がい者法定雇用率を達成している法人の割合
　・富士ゼロックスおよび国内の関連会社のうち障害者雇用促進法に基づく法定雇用率（2.0％）を達成した法人数の割合

５．従業員の年間総労働時間
　・富士ゼロックスおよび関連会社における従業員の職種別の平均年間総労働時間（管理職は除く）

６．従業員1,000人あたりの労働災害の発生件数
　・富士ゼロックスの従業員数を1,000人に換算した場合の一社あたりの業務災害および通勤災害の発生頻度

[5]　仕事のやりがい、職場の働きがい、上司のマネジメントへの支持、人事制度・運営への支持、経営・組織運営への支持。

具体的な過去の実績とそれぞれの目標は図３のとおりだ。

一つ目の「コア・モラール」については、それ自体が目的化してはならない等、その指標としての特性をふまえ、あえて目標は明示せず、実績のみを公開している。それ以外の指標は、ありたい姿はもちろんのこと、これまで

図３　従業員に関するCSR指標一覧

従業員満足指標「コア・モラール」のスコア

定　義　富士ゼロックスおよび国内の関連会社・販売会社の従業員を対象とした意識調査「モラールサーベイ」において「コア・モラール」として定義する5項目※1の平均スコア（満点を5.00ポイントとする）です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度目標
富士ゼロックス（単独）	3.29	3.37	3.36	-
国内の関連会社（販売会社を除く）	3.15	3.16	3.23	-
国内の販売会社	3.56	3.59	3.47	-

2013年度実績解説　コア・モラールスコアは、富士ゼロックス（単独）、ならびに、国内の関連会社・販売会社でみると、大きな変化はありませんでした。

目標・課題　モラールサーベイ結果から抽出した具体的な課題に基づいて、改善に向けたPDCAを回し、スコアの改善に取り組みます。

※1　コア・モラール：「仕事のやりがい」、「職場の働きがい」、「上司のマネジメントへの支持」、「人事制度・運営への支持」、「経営・組織運営への支持」

従業員満足度スコアが前年度よりも改善した法人の割合

定　義　富士ゼロックスおよび関連会社の従業員を対象とした各社の従業員満足度調査において、前年度より平均スコアが改善した法人数の割合を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度目標／実績	2014年度目標
富士ゼロックスおよび関連会社	―	60.0%	90%+ / 27.4%	コア・モラール肯定回答率の改善（5%）※2

2013年度実績解説　従業員満足度の向上に向けて、持続的な成長の実現を目指した「企業風土改革運動」に継続的に取り組んでいます。2012年度のモラールサーベイ結果を受けて、各職場での議論・対話を推進しましたが、スコアの改善は小幅にとどまりました。

目標・課題　各職場での議論・対話を継続するとともに、富士ゼロックス（単独）では、「働き方」の変革を通した満足度向上を目指し、部門長主催のワークショップで「働き方変革」に関する共通認識の醸成を図ります。さらに海外も含めた全社で、モラールサーベイの仕組みや調査内容の共通化などを推進していきます。

※2　2014年度から、従業員満足度の改善に関する指標を「コア・モラール肯定回答率の改善」に変更します。

役員および管理職に占める女性の割合

GRI LA12　GC 原則6

定　義　富士ゼロックスおよび関連会社の役員および管理職に占める女性の割合を示した指標です。なお、ここでの「管理職」は部下の有無にかかわらず、人事制度上の管理職に該当する従業員を意味しています。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度目標
富士ゼロックス（単独）	3.3%※3	4.1%※3	4.9%※3	5.5%
国内の関連会社	1.9%	2.7%	2.8%	-
海外の関連会社	25.5%	28.1%	29.2%	-

2013年度実績解説　全社で女性社員の管理職任用を推進しています。富士ゼロックス（単独）では、女性管理職比率の目標を設定して積極的に取り組んだ結果、女性管理職比率は0.8%増加し、4.9%となりましたが、目標値の5.2%に対しては未達となりました。また、国内および海外の関連会社においても、女性管理職比率が年々増加しています。

目標・課題　引き続き全社で女性社員の登用をすすめます。富士ゼロックス（単独）においては、2015年度の女性管理職比率7%を目標に、本人の実績・能力・意欲を重視した評価と任用を通じて、ダイバーシティの推進を強化します。

※3　富士ゼロックス（単独）では原籍ベースから在籍ベースに指標を変更します。

障がい者法定雇用率を達成している法人の割合

GRI LA12　GC 原則6

定　義　富士ゼロックスおよび国内の関連会社のうち障害者雇用促進法に基づく法定雇用率（2.0%）を達成した法人数の割合を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度目標／実績	2014年度目標
富士ゼロックス（単独）	100%（雇用率2.19%）	100%（雇用率2.08%）	100% / 100%（雇用率2.07%）	100%
国内の関連会社（販売会社除く）	29%（7社中2社）	75%（8社中6社）	100% / 88%（8社中7社）	100%
国内の販売会社	62%（34社中21社）	74%（31社中23社）	100% / 81%（31社中25社）	100%

2013年度実績解説　富士ゼロックスおよび国内の全関連会社において「法定雇用率2.0%達成」を目指した積極的な採用活動に取り組みました。その結果、障がい者雇用率が法定雇用率の2.0%を上回る国内関連会社・販売会社は39社中32社に増加しました。

目標・課題　障がいの状況や本人の適性に応じた職務開発や業務遂行上の工夫事例、採用にかかわる適正なプロセスなどを検討し、富士ゼロックスおよび国内の全関連会社で障がい者雇用を推進していきます。

従業員の年間総労働時間

GRI LA6　GC 原則1

定　義　富士ゼロックスおよび関連会社における従業員の職種別の平均年間総労働時間を示した指標です（管理職を除く）。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度目標
富士ゼロックス（単独）	1,985時間※4	2,008時間※4	1,947時間	1,835時間
国内の関連会社（営業・事務職など）	2,030時間	2,018時間	1,986時間	-
国内の関連会社（製造スタッフ）	2,093時間	2,029時間	2,025時間	-
海外の関連会社（営業・事務職など）※5	2,063時間※6	2,010時間※6	2,011時間	-
海外の関連会社（製造スタッフ）	2,315時間	2,219時間	2,274時間	-

2013年度実績解説　企業体質強化、健康増進、ワーク・ライフ・バランスおよびダイバーシティを推進する基盤として、経営と従業員が一体となって業務プロセス改革や勤務制度の拡充をすすめた結果、富士ゼロックス（単独）では、順調に総労働時間が減少しましたが、目標値の1,896時間に対しては未達となりました。国内外の関連会社においては、日々の労働時間の把握と業務プロセスの見直し、部下との継続的なコミュニケーションを重視する意識啓発を強化しました。

目標・課題　総労働時間のさらなる低減に向け、管理職のより一層の意識変革を促し、職場での業務プロセス改革の推進、勤務制度の継続的な見直しを行い、新しい働き方への変革を推進していきます。

※4　富士ゼロックス（単独）では原籍ベースから在籍ベースに指標を変更します。
※5　裁量労働制を導入している会社を除きます。
※6　裁量労働制を導入している会社を除いて再計算した数値に修正しています。

従業員1,000人あたりの労働災害の発生件数

GRI LA6　GC 原則1

定　義　従業員数を1,000人に換算した場合の一社あたりの業務災害および通勤災害の発生頻度を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度目標
富士ゼロックス（単独）	4.86件※7（5.00件）※8	2.57件※7（2.29件）※8	2.49件※7（2.65件）※8	0件※7（0件）※8
国内の関連会社（販売会社除く）	1.74件	4.31件	4.75件	0件
国内の販売会社	5.17件	5.27件	5.74件	0件
海外の関連会社（販売会社除く）	1.69件	2.19件	4.18件	0件
海外の販売会社	7.21件	3.69件	5.89件	0件

2013年度実績解説　富士ゼロックス（単独、派遣社員除く）の従業員1,000人あたりの労働災害は、2.65件となり、前年比で0.36件の増加となりました。これは、昨年同様、通勤、出張・外出時の移動の際の災害が発生したことによるものです。また、海外の関連会社、販売会社において労働災害が増加しました。

目標・課題　各事業所における安全衛生委員会活動を通して、ヒヤリハット防止も含め危険予知など災害防止に対する感性を高める活動を強化し、労働災害防止に取り組みます。特に、海外における取り組みを強化していきます。

※7　派遣社員を含めた人数　※8　派遣社員を除いた人数

出所：同社「サステナビリティレポート2014」

の実績をふまえた改善を見込み、さらにストレッチさせた水準を目標として設定している。

これらの指標は常に同じものではない。2009年からの推移を見たのが図４だ。富士ゼロックスおよび関連会社を対象とした「従業員満足度を調査している法人」の状況について、2012年度までは、調査実施割合を見ていたのに対し、2013年度から現在までは、従業員満足度のスコアが前年より改善した法人の割合を見ている。ステークホルダーの視点が変化したのはもちろんのこと、自社の能力が向上していることに伴い、CSR指標そのものも進化させている。

また、単年度で採用され、また廃止されている指標があることに着目してもおもしろい。現実を数字で表すことは難しい。そもそも、指標はある一つの切り口であり、すべての世界観を現すことができるものではない。そうした現実をふまえ、社会の変化、自社の能力の改善をたゆまず見続け、何が

図４　従業員に関するCSR指標（公開分）の推移（年度）

2009	2010	2011	2012	2013	2014
				従業員満足度スコアが前年より改善した法人の割合	→
				従業員満足度指標「コア・モラール」のスコア	→
総従業員に占める直接雇用の比率	→	→	→		
従業員満足度を調査している法人の割合	→	→	→		
役員および管理職に占める女性の割合	→	→	→	→	→
障がい者法定雇用率を達成している法人の割合	→	→	→	→	→
従業員一人あたりの年間総労働時間	→	→	→	→	→
従業員1,000人あたりの労働災害の発生件数	→	→	→	→	→
産業医・産業保健スタッフ一人あたりの従業員数	→	→	→		
国・地域別従業員数の増減					

出所：同社サステナビリティレポートより東京財団作成

CSR指標として望ましいのかを精査し、常に進化させ続けている。

このような指標は、各ステークホルダー領域を担当する管理部門や事業部門の組織がもっている重要な目標そのものである。CSR担当部門はステークホルダーとの対話等、各組織が変化する社会ニーズに実際に触れる機会を提供し、目標を策定する支援を担っている。現場の各組織が現場に立脚した課題認識とアイディアの創出を行い、イノベーションを起こしていく、結果として、ステークホルダーへの価値提供がさらに深まっていく、こうした考えがその背景にあることは言うまでもない。

従業員を大切にする原点

CSR指標の一つである「コア・モラール」の歴史は、1978年より開始したモラールサーベイの実施にまで遡る。また、従業員への取り組みについては、1988年に開始されたNew Work Wayの経緯を見ておくことも重要だ。当時、副社長から社長となった小林陽太郎氏の文献等[6]から振り返ってみよう。

富士ゼロックスの設立は1962年。日本の富士フイルムと米国のゼロックスの出資による合弁企業だ。当初は米国でつくったゼロックス製品の普及販売[7]を担っていたが、欧米とは異なる日本の市場条件に適した商品をつくるため、1971年にメーカー機能への拡大を図った。これにより、富士フイルムとその子会社の機械メーカー、岩槻光機が合流することになった。富士フイルム、ゼロックス、さらには新たに誕生した富士ゼロックスそれぞれのカルチャーが交じり合ってはいたが、これに加えて、機械メーカーのカルチャーが交じることになった。製造も販売も担う新しい富士ゼロックスとしての一つの企業風土をつくっていくため、また、他社に品質面で対抗していくため、1976年に富士ゼロックスはTQC（Total Quality Control、統合的品質管理）の導入に踏み切った。

TQCの基本は、科学的管理法により、PDCAサイクルを回す問題解決のプロセスにある。それは、「なぜ（Why）」を問うことから始まる。問題を発見し、「なぜ」を突き詰めて原因を追求し、解決策を立案し（Plan）、実行し（Do）、効果をデータで検証し（Check）、残された課題の改善に向けた処置をする（Action）。「なぜ」を突き詰めるとは、「なぜ」から始まるサイクルを５回繰り返して「真因」を突き止め、問題の根本的な解決を図ることだ。

異なる風土からなる従来の会社ではなく、新しい製販一体のメーカーとして統一した言語をつくり、ひいては、一人ひとりの働き方、チームとしての協働、会社の仕組みを変えていくとの意図がそこにはあったと思われる。

1978年には、品質が向上してきた競合他社に対抗する製品である中速複写機「3500」を市場に投入した。この商品では、従来４年かかっていた商品開発期間を、TQC活動により２年に短縮することに成功した。TQCは成果を上げ、1980年にはその最高峰であるデミング賞の受賞に至った。小林氏は社長として、引き続き、受賞後５年以上TQCが継続実施され、水準が向上した企業に贈られる「日本品質管理賞（現・デミング賞大賞）」[8]に挑戦する意向だったと言う。ところが、そのTQCが思わぬ弊害を生むようになっていった。

「なぜ（Why）」を５回繰り返すのがTQCの一つの方法だが、それが「言い訳」に使われる場面が現れるようになったという。５回繰り返す時間がなかったことを「できなかった理由」にして問題解決を先延ばしする。「５回」

[6]　「これからの企業経営―さらなる飛躍を求めて」小林陽太郎／宮原明講演録（富士ゼロックス）、「『自分に正直であれ』性善説の経営・小林陽太郎の50年」（『プレジデント』2012年５月14日号）等

[7]　正確にはレンタルによる普及。高価な複写機を手軽に活用できるという、世界のゼロックスグループ各社が一様に採用して成果をあげた手法。

[8]　2000年からは３年以上に変更。

という形式だけが独り歩きし出したというのだ。その後しばらくの間、TQCからなかなか成果が出せず、富士ゼロックスは停滞した。

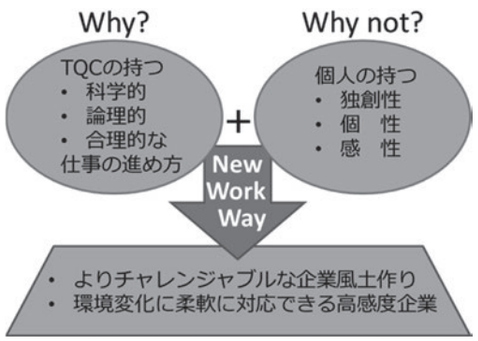
それを思い切って変えていこうと打ち出されたのが「New Work Way」だ。TQCがWhyならば、New Work WayではWhy not（やってみよう、ぜひやろう、よしやろう[9]）を打ち出した。もちろん、従来のWhyも大切にする。WhyとWhy notを両立させた企業風土づくり、働き方を目指していこうというのがNew Work Wayだ（図５）。

New Work Wayでは、サテライト・オフィス、ホーム・オフィスなどの新しい働き方を模索してきた。育児休職制度（1988年度開始。図６）や家族介護休職制度（1990年度開始）なども、他企業に先行して取り組まれている。現在では、ワーク・ライフ・バランスを中心とした取り組み等が進められている。

こうした従業員の能力を最大限に発揮し、一人ひとりが成長を実感できる場としての会社をつくるベースには、「よい会社」に関する同社ならではの価値観がある。

富士ゼロックスでは「よい会社」には、顧客、株主から見て優れた製品を開発・販売し、継続した競争力を発揮することができる「強い」会社、環境や地域社会、国際社会に対して「やさしい」会社、そして、従業員が仕事や人生を「おもしろい」と感じることができる会社の３つの要素がなければならないと考えられている（図７）。あたりまえのように思えるかもしれないが、こうして具体的なかたちで示すことが、あらゆるステークホルダー、つまり社会に対するコミュニケーションである。社会からの期待をモニタリングしながら、同社はさらなる改善を重ねているのだ。

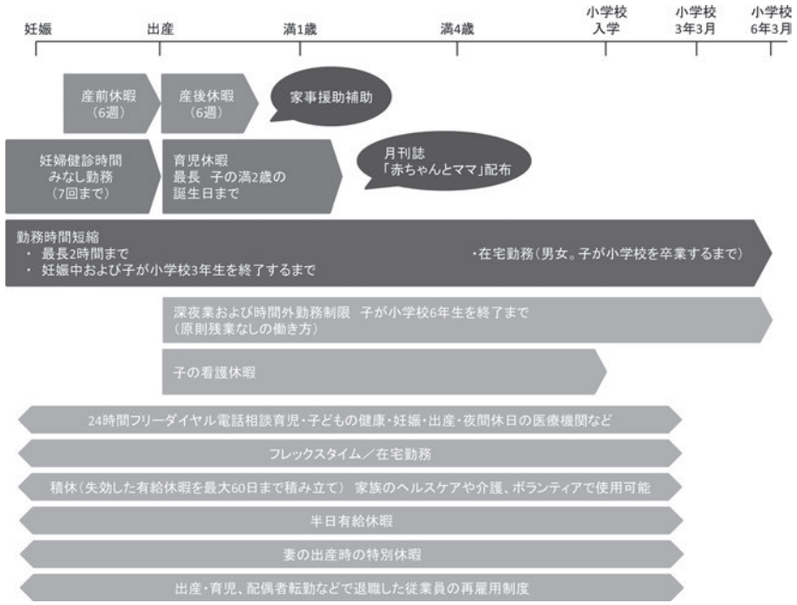
図５　New Work Wayの基本的姿勢



出所：「これからの企業経営」（小林陽太郎他）をもとに東京財団作成

[9]　「なぜやらないのだ。断る理由やしない理由がないからする。やればいいではないか」から転じた意味。

図６　富士ゼロックスにおける育児支援諸制度概要の例



出所：同社ホームページおよび同社インタビューを元に東京財団作成

図７　富士ゼロックスの「よい会社」構想（1992年度公表）

出所：同社ホームページ

「取引先」へのアプローチをいかに進めるか

もうひとつの事例として、近年、急速に進化している「取引先」を対象とした取り組みも見ておこう。

先に紹介した富士ゼロックスの「従業員」への取り組みを見ると、長年の積み重ねと優れた経営がなければCSRは進まない、自分たちは絶対に追いつけないと考える人も多いかもしれない。

しかし、同社の「取引先」との取り組みは2007年から始まったものだ。CSRの進化と深化には必ずしも歴史を必要とするのではなく、丁寧で愚直な積み重ねさえあれば、わずか7年でここまで辿り着けることがこの事例から見えてくるだろう。また、さらなる進化を遂げようとしている、その瞬間に立ち会うこともできる。

ここで言う「取引先」との取り組みとは「CSR調達」のことだ。CSR調達とは、仕入れ先である取引先に対して、CSRのテーマを含む調達基準を示し、その遵守を要請する活動だ。

CSR調達を始めるにあたって、富士ゼロックスには、三つの異なる課題があった。

一つは、欧米の販売先からCSR調達の取り組みの有無を聞かれたことだ。CSR調達をやっているかどうかで取引の継続を検討するというのだ。営業部門からCSR担当部門に問い合わせがあった。DellやIBM等が中心となって定めたElectronic Industry Code of Conduct（EICC）が背景にあったといわれている。これはCSR調達を推進する流れだ。

二つめは、EUのRoHS指令（有害化学物質の使用禁止）だ。調達部門では、その対応準備に追われており、CSR調達の取り組みはまだ先の話との認識が拡がっていた。

三つめは、取引先に対するQCD（品質・価格・納期）を高める動きだ。競争の激化に伴い、QCDをより競争力の高いものにしていく要請は強く、それは取引先にとっても同様であった。多くの取引先は中小企業のため、新しい調達基準を入れて作業項目が増えても、手間は割けないし、経営上の余力もない。QCDに影響を与えてしまうかもしれない。

そうした中、CSR調達をいかに進めていくのか、足下の競争力に直結するQCDとどういう関連性をもって位置づけるのか、緊急性が高いRoHS指令との優先順位づけはどうしていくのか、調達部門とCSR部門で組成されたCSR調達の事務局は大いに悩んだ。

そうした中で定まったのが、①CSR調達は、必然の流れであり、いずれあたりまえのものになる、②取引先への単なる要請ではなく、取引先にとって役に立つCSR調達にしていく、という考え方であった。

富士ゼロックスでは、CSR調達を「取引先との相互理解を深めて目的を共有し、共通価値を創造するという意味で、一連の活動を『サプライヤー・エンゲージメント』と呼んでいる。担当部門が活動計画を提案した際に社長の山本（当時は専務執行役員）が実施の条件としたのは『当社の都合による活動とはせず、取引先とwin-winの関係を考え続ける』ことであった」と解している。加えて、「求めるQCD（品質・価格・納期）と安定供給や生産体制の柔軟な変更を両立するには、取引先のパワーアップと協力が不可欠である。つまり、ともに強くなる共通価値を創造する活動でなければ当社にとっても意味がない」[10]と位置づけ、いまもその考えが根底にある。

こうした方針をより具体化させたのは、取引先の協力であった。2006年6月、CSR調達事務局は取引先の協力のもと、第1回CSR勉強会を開催した。ここでのテーマは、CSR調達とは何か、そして「こういうこと（CSR調達）をやるのだとすれば、どうやるのが、あなたたちにとって役に立ちますか？」という事務局から取引先への問いかけであった。

この勉強会に参加した富士ゼロックスのグローバル共栄会の太田俊明会長（錦城護謨株式会社代表取締役）はこう言う。「富士ゼロックスから言われなくても自分の会社が生き残るためには絶対に必要なことです。一緒に考える機会をいただいたことに感謝したい。品質もコストも今日勉強したCSRのお話も全部頑張らなければいけません。そんな時代になったんです。我々共栄会の幹事会社がまず率先して、会員企業にも広げていきましょう」[11]。この声が彼らの後押しになったことは言うまでもない。

その後、事務局とグローバル共栄会の幹事会社が勉強会を重ねた結果、見えてきた共通の課題は、海外生産拠点の労働争議によって生産・出荷が停止することであった。富士ゼロックスは当時、生産の約80％を中国に依拠しており、また、グローバル共栄会の幹事会社の多くも中国で生産活動を行なっている。環境問題への対応は着々と進んでいるものの、人権・労働問題の実態はよくわからない。そこで、同年11月、中国の深圳市で勉強会を開催することにした。

グローバル共栄会の幹事会社と共に深圳を訪れ、現地の労働専門NPO「深圳当代社会観察研究所」から多くを学んだ。中国の調達の現場では、そのま

[10] 同社「サステナビリティレポート2013」より
[11] 同社「サステナビリティレポート2007」より

まの労務管理を続けたならば、いずれ優秀な労働者は採用できなくなり、事業の継続性が危ういことを共有した。具体的な問題解決につながるCSR調達基準を導入し、単なる○×のチェックや監査をするのではなく、リスクをヘッジし、改善に直結するアドバイスをすることが求められており、それこそが、「サプライヤーの役に立つ」、「協働」の名に相応しい、富士ゼロックスらしいCSR調達になるとの確信に至った。

CSR調達を推進する事務局は、先行するEICCやISO26000、グローバルコンパクト等のガイドライン、さらにはこれまで重ねてきた対話をふまえ、さまざまなステークホルダーによって構成される社会が求める項目を整理した。

- 最重要法令遵守項目：不適合で問題化した場合には、企業にとってその経営／存続を危うくし、あるいは政府／監督官庁からの操業停止処分を受ける可能性が高い。
- 重要法令遵守項目：不適合で問題化した場合には、政府／監督官庁からの厳重注意／勧告を受け、あるいは民意から製品不買運動などの社会的制裁を受ける可能性が高い。
- 法令遵守項目：不適合で問題化した場合には、政府／監督官庁からの注意／勧告を受け、抗弁によって解決した場合でも企業経営へのダメージあるいはインパクトを受ける。
- その他の項目：法令遵守ではないが社会的に要請される。

その他の項目については、NGOやNPO等の動きを見て、やがては対応しなければならないであろうことをも先取りして情報提供することを考え、CSR調達に関するチェックリストを作成した。こうしたサプライヤー行動規範の遵守状況を確認するチェックリストの質問項目は300以上に及ぶともいう。チェックリストの作成と共有にあたっては、単に通知することを目的とせず、「サプライヤーにそれぞれの項目の意味をきちんと理解してもらう、納得して次のステップに進んでもらう」ことを目的に、CSRに関わる社会課題がどうして起きているのかといった背景説明も丁寧に行った。中身がわからないままサインだけして、ドキュメントを形だけ整えたとしても何の意味もない。次なる行動につながり、互いがよりよいものになっていく、社会への責任を果たしながら競争力を高めていく、そのためのツールであることを忘れてはいない。

チェックリストをもとにサプライヤーの状況をよく把握すると共に、課題が大きい、将来のリスクが懸念されると思われるサプライヤーには「専門訪問確認チーム」が直接訪れるようにした。「専門訪問確認チーム」は、サプライヤーの直接の窓口である調達部門、人事、環境、総務、法務、CSRの各担当者によって構成されている。チームの専門スタッフは富士ゼロックスでの現場での実務経験を有し、また、それぞれの機能部門の専門性を有する人たちだ。訪問に際しては、まず、調達部門の責任者が「サプライヤー自身の利益のために実施すること」をよく説明する。その場に、取引先の役員、工場長など経営層に参加してもらえるよう依頼する。そして、チェックリストの自己評価だけを信じず、工場や寮など現場を実際に目と耳で確かめる、といった形で進められる。具体的には、サプライヤーの工員の人事管理や寮の安全性等の具体的な取り組みの詳細にまで踏み込むこともあるという。専門訪問確認チームと呼ばれるが、彼らのミッションは、サプライヤーと共に、サプライヤーの課題を解決する道すじをつくることにある。いわゆる「監査」であれば、法令違反等の課題を確認、指摘して終わりかもしれないが、彼らは違う。現地の政府との関係や工員との関係等、自分自身が経験してきた現場での具体的な経験や他の事例をふまえ、「だったら、こうすればよいのではないか。自分もここで苦労した。こうやったらうまくいった」という実践的なアドバイスも行っている。

繰り返しになるが、CSR調達はチェックや監査が目的ではない。現時点でダメなものがあってもよい。改善する意思があるのかどうかだ。その意思があるならば、アドバイスしながら共に改善に取り組み、win-winを実現する。それこそが、富士ゼロックスのCSR調達である。そうしたいきさつを経て、CSR部門と調達部門が共同で始めたCSR調達は、調達部門の本業として定着していった。当初は別ものと思われていたQCDについても、実はCSR調達と同じことを目指しているのだと、CSRのより深い本質に気づいた調達担当者も多かった。「訪問先の経営層はこちらの話をきちんと聞いてくれます。自分たちの仕事は、取引先から安定的に質の良い商品を供給してもらうことです。そのためには取引先がどういう考え方で経営を行っているかを理解しておく必要があります」と富士ゼロックスチャイナの調達担当者は言う。

こうした意識の深化につながっているのは、定量化指標であるCSR指標のもととなるチェックリストを設計した思想であり、これをたゆまず進化させ、これを担う意識をさらに深化させようという強い意志である。この意志は特定の部門にだけあるものではない。目の前の現場の仕事を通じて初めて進化と深化が継続されるのだ。

最後に、CSR調達に関する現在（2014年度）のCSR指標（図８）を見ておこう。

CSR調達の進化と深化の流れから概観してきたが、CSR調達は、現在、５つの指標を採用している。生産資材、物流、用紙調達、紛争鉱物、現地調達、とバリューチェーン別、社会課題別にテーマが整理されていることがわかる。

時系列で、採り上げている指標の変化を見るとよりはっきりするのが、取り組みの進み具合によって、指標そのものを入れ替えてきていることだ（図９）。まずはセルフチェックリストや回答の回収率がスタートだ。その後、内容に踏み込んでいる。2014年度の紛争鉱物に関する指標はまさにそういうことだと思われる。

図８　取引先に関するCSR指標

生産資材におけるCSR調達セルフチェックリスト最重要項目および重要項目の適合率90%以上社数比

GRI EN33、LA15、HR11、SO10　GC 原則1-10

定　義　【最重要項目】CSR調達対象取引先のうち最重要項目の適合率が90%以上を達成した取引先社数※9の比率を示した指標です。
【重要項目】CSR調達対象取引先のうち最重要項目に準ずるレベルの適合率90%以上を達成した取引先社数※9の比率を示した指標です。

対象範囲	項目	2011年度実績	2012年度実績	2013年度目標／実績	2014年度目標
国内および海外の取引先	最重要項目	95.6%	93.8%	100% / 90.4%	100%
	重要項目	83.1%	81.9%	100% / 72.8%	100%

2013年度実績解説　継続して各取引先の不適合項目の改善支援および一部取引先への当社専門チームによる訪問確認を実施し、経営層への啓発を強化しましたが、新規取引先の拡大などにより、達成率は前年から低下しました。

目標・課題　取引先経営層へのCSR活動の重要性の再確認を行い、最重要項目の適合率90%が未達成の取引先を中心に、専門チームによる訪問確認の機会を増やすなど、これまでの活動を継続強化していきます。

※9 既存の取引先については、全項目でなく前年不適合項目に対する改善計画の立案・実施による達成を含みます。

物流分野におけるCSR調達セルフチェックリスト最重要項目の適合率90%以上の社数比

GRI EN33、LA15、HR11、SO10　GC 原則1-10

定　義　CSR調達対象協力会社のうち最重要項目の適合率が90%以上を達成した国内の一次協力会社・事業所の比率を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度目標／実績	2014年度目標
国内の一次協力会社・事業所	98.4%※10	100%	100% / 100%	100%

2013年度実績解説　CSR調達対象のすべての国内物流協力会社において、最重要項目（100項目）の適合率が90%以上となることを目指した活動を継続し、目標の100%を達成しました。さらに、訪問確認を実施し実際の適合状況の確認を行いました。

目標・課題　2014年度は最重要項目（100項目）90%以上の適合率の維持、さらには一次協力会社の皆様との協働を通じ二次協力会社への展開をすすめていきます。また、海外においても適合率90%以上達成の社数比の向上を図るとともに、当社の直接協力会社外へも対象を拡大する準備をすすめます。

※10 2012年度版に掲載したデータに誤りがあったため、修正をしました。誤:98.5%　正:98.4%

用紙調達における用紙調達基準をすべて満たしている取引先の比率

GRI EN33、LA15、HR11、SO10　GC 原則1-10

定　義　国内外の用紙調達・販売の責任者による会議で用紙調達規程への適合が確認された取引先の比率を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度目標／実績	2014年度目標
国内外の用紙調達先	―	100%	100% / 100%	100%

2013年度実績解説　2012年に用紙調達基準を改定し、調達先に事業活動におけるCSRを重視した操業を求めています。この基準の適合状況については2012年から国内外の用紙調達・販売の責任者による会議を開催して確認しています。2013年度も同会議で100%の適合を確認しました。

目標・課題　今後も継続して取引先における用紙調達基準の適合状況を確認し、サステナブルな用紙調達の実現に取り組んでいきます。

紛争鉱物の来歴調査における取引先からの回答回収率

GRI HR11　GC 原則1-6

定　義　紛争鉱物来歴調査の対象取引先全社数のうち、EICC/GeSI帳票を回収した取引先社数の比率を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度目標／実績	2014年度目標
重要顧客プロダクト構成部品の取引先	2013年度から、紛争鉱物問題への対応を開始しました。		70% / 87.5%	90%

2013年度実績解説　初年度の活動として、当社の主要調達拠点（日本、中国、韓国、ベトナム）にて取引先向けの説明会を開催し、活動背景や調査内容への理解の醸成を重視した活動を行いました。また関連部門が連携して対応する紛争鉱物対応スタッフ連絡会を設置するなど、社内対応の仕組みの強化などにも取り組んだ結果、調査票の回収率は目標を大幅に上回りました。

目標・課題　取引先からの調査票の回収率のさらなる向上に加えて、調査の主な目的である精錬所情報の精度向上に向けて、取引先の協力を得た活動を強化していきます。

海外生産拠点（中国）における原材料・部品の現地調達比率

GRI EC9

定　義　中国で操業する富士ゼロックス深圳、富士ゼロックス上海が行う原材料・部品の調達取引のうち中国国内の法人との取引金額の比率を示した指標です。

対象範囲	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度目標
富士ゼロックス深圳、富士ゼロックス上海	60.3%	60.6%	65.7%	一定レベルの現地調達の維持

2013年度実績解説　中国における現地調達比率は、為替変動の影響で、65.7%に増加しました。為替の影響を除くと前年度から微増の61.4%となり、適正な運用を維持しています。

目標・課題　進出先の地元経済の発展に寄与できるよう、引き続き現地調達比率を考慮した適正な調達および生産を展開していきます。

出所：同社「サステナビリティレポート2014」

図９　取引先に関するCSR指標（公開分）の推移（年度）

2009	2010	2011	2012	2013	2014
生産資材におけるCSR調達セルフチェックリストの回収率	→	→	→		
生産資材におけるCSR調達セルフチェックリスト最重要項目の適合率90%以上の社数比	→	生産資材におけるCSR調達セルフチェックリスト最重要項目および重要項目の適合率90%以上の社数比 →	→		→
		物流分野におけるCSR調達セルフチェックリストの回収率 →			
		物流分野におけるCSR調達セルフチェックリスト最重要項目の適合率90%以上の社数比 →	→		→
				用紙調達基準における用紙調達基準をすべて満たしている取引先の比率	
				紛争鉱物の来歴調査における取引先からの回答回収率	
海外生産拠点（中国）における原材料・部品の現地調達比率（ローカルコンテンツ比率）	→	→	→	→	→

出所：同社「サステナビリティレポート」より東京財団作成

たゆまぬ努力がつくり出したCSRの進化と深化

富士ゼロックスのCSRレポートである「サステナビリティレポート」には、他の多くの企業のレポートと異なる点がある。それは、それぞれのCSRのテーマごとに自社の歩んできた道のり、いまの立ち位置がはっきりと明示され

ていることだ（図10）。

それぞれに時間軸は異なる。1970年代から始まったものもあれば、ここ最近の10年も経っていないものもある。しかし、それぞれに確かな歩みがある。自分たちが具体的にやってきたことをベースに、大きな流れの変化をふまえて、今の自分たちの立ち位置を描いている。

本稿で採り上げたCSR指標についてもそうだ。そのユニバースを少しでもより富士ゼロックスの経営の重要テーマの実態に近くあらわすことができるよう、それぞれの指標をめぐる真摯な検討があり、一つひとつの努力の積み重ねがあって、具体的な数字は初めてつくられるのだ。

富士ゼロックスのCSRといえば、先見性に優れた企業経営者のリーダーシップがあってのものであり、もともとは外資系ならではの自由な風土があってのものであるという、本稿を読んでいただければ、誤解としか言いようのない認識があるように思える。また、こういう話が言われるときには、「だから、自分たちはできないのだ」「CSRがうまく進まないのは自分のせいではない、わが社の構造的な問題なのだ」といった言い訳とセットになることが多いようにも思われる。

たしかに、優れた経営者は必要かもしれない。しかし、カリスマ的なリーダーだけでCSRが進むわけではない。それだけでは、富士ゼロックスの「CSRは経営そのもの」そして「事業そのもの」「個々の取り組みそのもの」というところまでは至らないはずだ。

富士ゼロックスでは、経営者から従業員まで、まず、CSRに対する正しい認識が共有されている、つまり、わかりやすく的確な言葉でCSRと事業活動の関係が語られていることから出発している。また、その背景には、社会における自社の存在意義、自分たちがつくる価値は、社会が認めて初めて意味をもつという考え方がある。さらには、その社会は常に変わっていくこと、自分たちもストレッチしていかねばならないこと等、CSRというひとつの概念をめぐって、あらゆる点で深い理解が存在している。

そして、こうした深い理解を真に形あるものにするためには、定義や理念、考え方ばかりではなく、実際の具体的な目の前の仕事に、その理念と共にCSRを落とし込むこと、自分自身が手を動かして、それを実現することが、むしろ重要だということもよくわかるだろう。そうしたプロセスを通じて、個々の取り組みがCSRと事業活動と共に進化し、人材のCSRに対する意識も深化させることができるのだ。

図10　富士ゼロックスにおけるCSRの変遷

出所：同社「サステナビリティレポート2014」

まさに「一隅を照らす」。それぞれの持ち場において、具体的な仕事をよりよいものにするための愚直でたゆまぬ努力こそが、富士ゼロックスの「CSRは経営そのもの」を支えている。

【参考資料】
同社「サステナビリティレポート2014」トップコミットメント（一部抜粋）
１．CSRは経営そのもの
現在富士ゼロックスは持続的な成長を実現するために、開発、生産、販売などあらゆる事業領域において急ピッチでグローバル化をすすめています。グローバルな事業展開はビジネスチャンスであると同時に、各国の商習慣や労働関連法規制・慣行の違い、海外の取引先を通じた意図せぬ環境破壊や人権侵害への加担など思わぬビジネスリスクに直面する可能性を併せ持っています。ICTの発達、ESG投資やSRIファンドの拡大などによって企業に対する社会や投資家からの監視の目は強まっており、事業の上流から下流までを包含したバリューチェーン全体を自社の責任範囲ととらえて、業務プロセスの中に環境や社会に対する配慮を組み込んでいくことは、企業活動にとって当たり前のこととなっています。
当社はドキュメントとコミュニケーションを生業とする企業であり、価値あるコミュニケーションの提供を通じてお客様の価値創造をお手伝いし、社会の発展に貢献したいと考えています。「私たちが目指すもの」に掲げる「知の創造と活用をすすめる環境の構築」「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」が当社のCSRの目標です。その意味で、当社にとってCSRは本業と切り離すことができない経営そのものであり、社会課題を洞察することを起点に、お客様への価値提供、ステークホルダーへ与える影響、組織風土など企業のあり方を考えることに他なりません。
企業にとって、お客様に良い商品やサービスを提供することは必須ですが、同時にそれをどのようなやり方で行うのかが強く問われています。品質・コスト競争などさまざまな課題がある中で、「自らが正しいとする価値観を高いレベルでステークホルダーにコミットし事業プロセスを変革する」、そのような活動を言行一致で実践することは、企業にとって大きなチャレンジですが、お客様から信頼される真に愛されるエクセレントカンパニーとなるためには当然のことであると認識しています。
２．事業本流とCSRの統合
CSRを当社にとって当然のものとしていくためには、全社の業務プロセスや現場の仕事のやり方をCSRの価値観を軸に変革し、全社の活動がステークホルダーへの価値提供に資する視点で判断・実行される状態をつくる必要があります。（中略）
経営がコミットした目標は、開発、調達、生産、販売などの第一線の計画に組み込まれますが、重要なことは、CSRのために業務から乖離した付加的な目標を設定するのではなく、各組織が持っているミッションや目標とCSRのつながりを明確化し、業務とCSRを統合することです。そのことによって、新しい技術の獲得、魅力ある商品やサービスの開発、コスト競争力の強化など、組織本来の仕事に取り組む意識や仕事に変化が生まれ、従業員一人ひとりが自分の仕事に社会的意義を感じながら自律的にCSR経営が前進する状態をつくることを目指しています。（後略）

第81回東京財団フォーラムを振り返る

CSRのこれから ――統合と創造を

2014年７月23日、東京財団CSR研究プロジェクトがまとめた『CSR白書2014』（東京財団）と『会社は社会を変えられる』（プレジデント社）の発刊を記念して、東京財団フォーラム「６社の事例から見るCSRのこれから」が経団連会館で開催された。
第１部では、冒頭で同プロジェクトリーダーの亀井善太郎研究員より、2013年実施の「第１回企業調査」から見えてきた日本企業のCSRにおける５つの特徴を紹介。その後、２冊の事例紹介で取り上げられている６社――損害保険ジャパン（現：損保ジャパン日本興亜）、伊藤忠商事、武田薬品工業、キリン、電通、曙ブレーキ工業の各社が、その取り組みを発表した。
６事例の特徴は、亀井研究員によれば図１のようなものである。左側の３つ（対話・ボトムアップ・グローバル）は経営戦略にCSRの観点を仕組みとして取り入れている例。右側の３つ（継続・ラボ・戦略）は、福祉現場とのコラボや、商品開発、マーケティング戦略など現場や前線が主導する実践的な活動であった。

図１　６社の事例から見るCSRのこれから

出所　東京財団作成

当事者による発表はいずれも実績への自信と確信にあふれ、時に個人的感情を隠さない熱いメッセージが述べられることもあり、約400人が集うホールが静まり返る瞬間もあったほど。会場からは、「社内でCSRの重要性や取り組みがなかなか理解されず孤立感を感じることもあるが、事例を聞いて元気をもらった」「大企業だからこそできる話と思っていたが、中小企業も本質的な問題意識は変わらない。むしろ地域マーケットと近い分、中小の方が対話などのエンゲージメントはやりやすいかもしれない」などの声が寄せられた。

先進国型と途上国型の社会課題

第２部では小宮山宏東京財団CSR委員会座長と岩井克人同座長代理による対談「社会を変える会社はどこにいるのか」が行われた。
小宮山氏は、企業が社会課題と向き合う場合、二つに分けて考えた方がよいと提案する。一つは、社会全体が貧しく政治制度も未発達で多くの人々が日常的に命を落とすような状況からの脱却段階での社会課題。ここでは貧困、保健衛生、人権、環境などの向上が喫緊の課題だ。国連がミレニアム開発目標（MDGs）やグローバル・コンパクト（GC）でやろうとしているのもこうした課題だし、多くの先進国企業は、新たな市場開拓のほか、途上国でのレピュテーションやサプライチェーン上の危機回避策としての

CSRに積極的だ。

もう一つは、日本のように国が豊かになってから直面する社会課題。途上国型と異なり、もう一台の自動車、たくさんのグルメといった「量」では解決せず、生活の「質」に論点がシフトする。たとえば、少子高齢化では認知症対策や終末医療が喫緊の課題で、それが解決されないのに金銭的な稼ぎが増えたところでどうするのかという現実がある。

ポスト産業資本主義時代の会社とは

岩井克人氏も産業資本主義からポスト産業資本主義へのシフトと指摘。産業革命以来、機械を発明し、資本家が工場をつくり、多数の労働者を雇って大量に生産・販売すればそれでよかった。しかし現代では大量生産しても、それほどモノが売れない。人々が求めているのは商品・サービスの質、差異性だ。ポスト産業資本主義では、多様性を生み出せるかどうかが問われるのである。

こういう時代には、違いを生み出せる「頭脳」、つまり「人財」が必要だ。そして、法人格をもつ会社はモノでありヒトであることをふまえた経営を進めていかねばならない。株主がモノとして会社を所有しているとしても、そのようにしてできあがった「法人」にはさまざまなステークホルダーが絡み合い、社会的な広がりができている（図２）。そこにはヒトとしての会社が存在し、そのように息吹を与える責任が株主や経営者にはあると説く。

人財、特に独創的なことをする人を囲い込むことのできる企業とはどういう会社か。小宮山氏は、企業の究極の社会的責任は「雇用」であると主張する。労働の対価としてのみならず、人々がつながり合い人間らしく生きる社会的動物に対する「雇用」である。

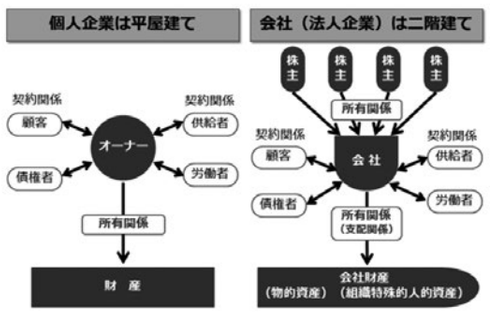
活力あるベンチャーへの期待

企業が自社の強みを生かしてイノベイティブに社会的課題と向き合うだけで、かなり社会は変わっていくだろう。しかしそれだけで、社会問題のすべてに対応できるわけではない。「本業」と「社会課題」の統合だけでも物足りない、と小宮山氏は指摘する。そこに必要なのは新しい発想とやり方で競争の枠組みすらも変えていく「ベンチャー」なのではないだろうか。現在存在する仕事の３分の１は将来消えてなくなるという。ということは、これからどんどん新しい仕事を創造していかなければならないということ。活力あるベンチャーのさらなる登場にも期待したいと締めくくった。

（今井　章子）

※第２部の模様は東京財団ウェブサイトで閲覧できる。http://www.tkfd.or.jp/research/project/news.php?id = 1291

図２　会社はモノでありヒトである



出所：『会社は社会を変えられる』193頁。

第３部

CSR最前線

――絶えず変化する社会の要請に応えるために

なぜ海外腐敗行為が大きなグローバル・リスクとなるのか

髙 巖

なぜ「腐敗防止」が求められるか

「企業の社会的責任」（CSR）といえば、その分野として必ず「人権・労働・環境」の３領域があげられる。国連グローバル・コンパクト（UNGC）をみても、2000年の発足時に示された９原則はすべて３領域を扱うものである。その後2004年に「腐敗」に関する原則が１つ追加され、国連グローバル・コンパクトは全部で10原則となった[1]。そのため、「腐敗」は補足的という印象をもたれるかもしれないが、「腐敗」は「人権・労働・環境」すべての領域にかかわる重要なCSR課題であることを強調したい。

通常、「人権・労働・環境」分野の法令は、先進国のみならず、途上国においてもかなりの程度まで整備されている。それは、途上国の多くが、先進国の法令をひな形として関係法令を整備するからである。にもかかわらず、途上国は３領域で多くの問題を抱えている。関係法令はあっても、厳格に執行されないためである。執行が不十分となる理由は２つある。第１は「所管省庁に執行するだけのリソースがないこと」、第２は「所管省庁で働く者が恣意的に法令を運用すること」である。とりわけ、第２の理由に留意されたい。

[1] 国連グローバル・コンパクトの10原則は以下のとおり。①人権擁護の支持と尊重、②人権侵害への非加担（以上、人権領域）、③組合結成と団体交渉権の実効化、④強制労働の排除、⑤児童労働の実効的な排除、⑥雇用と職業の差別撤廃（以上、労働領域）、⑦環境問題の予防的アプローチ、⑧環境に対する責任のイニシアティブ、⑨環境にやさしい技術の開発と普及（以上、環境領域）、そして⑩強要・賄賂等の腐敗防止の取り組み。

恣意性が働くところでは、必ず汚職や腐敗が蔓延するからである。

たとえば、2014年４月、ナイジェリアで200人以上の女子生徒が誘拐された。同国北部に拠点を置くボコ・ハラムによる犯行であった。この事件は１年経過した今でも未解決のままである。彼女たちは改宗を強制され、兵士との結婚を強いられたと伝えられている。誘拐事件は犯罪であるとともに、深刻な人権侵害行為（人道に対する罪）でもある。ナイジェリアは、天然資源に恵まれたアフリカ最大の経済大国だ。通常、経済が豊かになれば、治安はよくなる。しかし、同国では、その経験則は成り立たない。

昨年度、ナイジェリアの安全保障予算は58億ドルであった。ボコ・ハラムと対峙する政府軍へも割り当てられたが、上から下に資金が配分される各段階で消えていき、前線には十分な量の弾薬や車輛は届かなかった。武器・弾薬が不足したうえ、給与も十分支払われていなかったため、任務を放棄する兵士も多数出たといわれる。国家の腐敗が北部地区の「人権侵害」を深刻化させたといえるわけだ。

腐敗は「労働」や「環境」の領域にも悪影響を及ぼす。2013年４月、バングラデシュのダッカ郊外で８階建てのビルが倒壊し、縫製工場で働いていた労働者1,000人以上が死亡した。この事故も「腐敗」が遠因となっていた。倒壊したビルは、もともと５階建てだった。それが違法に３階分建て増しされていたのである。建て増しには建設許可が必要となるが、ビル所有者は不正な手段を用いて、しかも権限のない市職員より許可を得ていた。労働者の安全は、「腐敗」が介在したことで、無視されてしまったのである。同様に、経済発展が目覚ましい新興国などでは、環境基準を超える汚染物質の垂れ流しがあっても、加害企業が厳しい処分を受けることはほとんどない。多くの場合、企業と環境行政担当官が癒着するからである。

かつて、多くの企業は「郷に入っては郷に従うべき」と考え、ビジネスを行っていた。とりわけ、途上国にあっては「業務を効率的に進めたい」との理由で、政府関係者、国有企業幹部、許認可担当官などに裏金を渡し、仕事を処理していた。企業側のそうした贈賄行為の積み重ねが、「国民の奉仕者」であるはずの官僚を、カネをもらわなければ仕事をしない「国民の主人」に変えてきたのである。

CSRの観点より約すれば、国際機関や研究グループは、ナイジェリアでの女子生徒誘拐事件（人権）、バングラデシュのビル倒壊事故（労働）、途上国における環境汚染・破壊（環境）などの原因が、途上国政府の失政だけでな

く、そこで事業を行ってきた先進国企業にもあると指摘するようになっている。

とはいえ、「腐敗防止」への自発的な取り組みを期待するだけでは、大半の企業は動かない。このため、経済協力開発機構（OECD）は加盟各国に働きかけ、世界規模での腐敗防止体制を整備してきた。日本もこの流れに沿って「不正競争防止法（不競法）」を改正し、国内法を強化してきた。ただし、OECDは、日本の取り組みをほとんど評価していない。2014年２月、OECD贈賄作業部会は、日本の問題として、不競法に基づく捜査・起訴がほとんどないこと、不正利得を没収する仕組みがないことなどをあげている。

もっとも、グローバルにビジネスを展開する日本企業は、不競法よりも、むしろ世界市場で実際に執行される他国の法令に目を向けるようになっている。事業活動がすでに国境を越え、売上や利益においても海外比率が大きくなっているためである。言い換えれば、内部統制上、考慮しなければならない法令は、日本法よりも、米国の「海外腐敗行為防止法」（FCPA）や英国の「贈収賄禁止法」（UKBA）などとなっているのである。そうせざるをえない３つの理由をあげておきたい。

第１の理由：域外適用が行われること

第１は、米英両国が腐敗防止関連法を域外適用するようになっていることである。本来、法律は国内で執行されるものである。しかし、贈収賄の分野では、いわゆる「20世紀型の属地管轄権」の考え方は時代遅れになっている。執行力のある国がさまざまな理由をつけ、自国法を柔軟に域外適用しはじめたからである。もっとも、各国は「主権侵害である」と異を唱えることもできようが、現実にはそうはいかない。「贈収賄問題を解決しなければいけない」という国際合意と枠組みがすでにできあがっているためである。よって、執行力のない国（たとえば、日本）は、執行力のある国（米国と英国）が取り締まりを強化することに対し、批判どころか、謝意さえ表明しなければならなくなっているのである。

①FCPAの条項と適用

米国と英国の法律それぞれを簡単に説明しておこう。まず米国のFCPAは、贈賄禁止条項と会計処理条項より構成される。贈賄禁止条項は、不正な利益を得る目的で、外国公務員に対し便益その他を提供する行為を禁止している。「贈賄」には、直接賄賂を渡す行為だけでなく、提案すること、約束することなども含まれる。同条項は、米国法人（米国人）や米国で証券登録された法人（上場会社）などに適用される。これに対し、会計処理条項は、便益提供の事実を帳簿に正しく記載・記録すること、またその記載・記録を可能とする「内部統制の仕組み」を構築するよう、企業に求める。会計処理条項は、米国で証券登録された法人などに適用される。

FCPAは柔軟に執行されるため、グローバル企業は一段の注意を払わなければならない。たとえば、米国企業、米国人、米国上場会社などとコンソーシアムを組み、そのパートナーがFCPAに違反すれば、コンソーシアムに参画した他の企業も、共謀・教唆・幇助などで責任を問われる。また日本企業が米国人のエージェント（代理人）を使い、そのエージェントが賄賂を渡せば、日本企業も同じくFCPA違反となる。

②UKBAの条項と適用

2010年、英国は、それまで分散していた関係法令を１つにまとめ「贈収賄防止法」（UKBA）とした。この法律では、第６条「外国公務員贈賄罪」と第７条「腐敗防止懈怠罪」が特に重要となる。企業側が不正な利益の提供を提案、約束、実行した場合、そして提供にあたり「有利な扱いを受ける意図」をもっていた場合、第６条違反となる。また企業が組織として腐敗防止の取り組みを怠っていれば、第７条違反となる。第７条は、広くいえば、FCPAの会計処理条項に対応するものといってよかろう。

UKBAの管轄権については、今後、判例がそろう過程で具体化されようが、柔軟に適用されることはほぼ間違いない。UKBAが適用されるのは、英国と緊密な関係をもつ法人・個人、英国で事業を営む法人・個人となっているが、その判断は「良識」に基づいてなされる、という。その意は、同法を柔軟に適用するということである。

第２の理由：莫大なサンクションが科されること

第２は、両法に違反すれば、莫大なサンクションが科されるということである。それは、腐敗行為を割の合わないものにするほどの大きな額となっている。FCPAの場合、刑事責任は米司法省（DOJ）が問うことになる。大企

業を相手取って起訴する場合、通常、DOJは「連邦量刑ガイドライン」に従って罰金額を算出する。それによれば、贈賄によって得た利益、与えた損害などを検討し、その中で一番大きな金額を「基準罰金額」として採用する。この基準額に「有責点数」という乗数を掛け合わせ、一定幅の「最終罰金額」を決定する。

有責点数は、再犯なのか、関与していた役員・社員が社内のどの職位の人間なのか、コンプライアンス体制は整っていたのか、司法妨害はなかったのか、罪を早めに認めたのか、などを考慮して算出される。通常、FCPAに違反する会社では、体制は整っておらず、場合によっては、データ改ざんなども行う可能性があるため、違反企業の罰金額は、莫大なものとなる。なお、FCPA違反では、刑事責任とは別に不当利得の没収など「民事上の責任」も追及される。

ちなみに、UKBAに基づく法人処罰は、これまで起訴された実例がないため、どの程度の罰金額が科されるかは明らかでない。ただ、法律上、法人に対しても、個人に対しても罰金額に「上限なし」とされている。

第３の理由：より簡単に摘発可能となっていること

第３は、腐敗行為がより簡単に摘発できるようになっていることである。これを可能としたのが、捜査当局が駆使するツールである。米国を例に、代表的なものを２つあげておきたい。１つは「司法取引・起訴猶予合意」である。これは、企業側が捜査協力などに合意すれば、「罰金・制裁金額を減額する」「起訴を猶予する」というものである。起訴猶予合意を結んだ場合、当局が、猶予期間中、十分な協力を得ていないと判断すれば、合意は破棄され、法的手続きが再開される。このため、企業は、合意締結後、現在および過去の役員・社員・エージェントなど、関係者の情報を広範かつ正確に提供することになる。このツールが米当局の摘発能力を大きく高めてきたため、2014年２月、英当局（重大不正捜査局、公訴局）も、同様の制度を導入した。

他の１つは、インセンティブ付き内部告発制度である。これは、現在、米国証券取引委員会（SEC）が活用しているもので、100万ドル以上の罰金・制裁金徴収につながる「独自情報」を提供した者に対し、徴収額の10～30％を報奨金として支払う制度である。これを導入した2011年８月以降、通報件数は増え続けている。2013年10月には、一人で14億円の報奨金を受領する者も出ており、2014年９月には、米国外からの通報者に対し32億円以上の報奨金が支払われている。こうしたやり方で情報を収集することに批判の声もあるが、この告発制度が事実として機能していることは否定できない。これらのツールが整ってきたことで、海外腐敗行為は簡単に摘発できる犯罪となっている。

以上のとおり、グローバルに事業展開する日本企業にとって、海外腐敗行為は非常に大きな訴訟リスクとなっている。このリスクに対処するには、コンプライアンスや内部統制のあり方を見直し、関連文書を作成する必要がある。この分野における日本企業の取り組みを具体的に後押しするため、筆者は、2014年３月「外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス」（R-BEC013）という文書をネット上に公表した。同ガイダンスが多くの企業に利用されることを期待したい。

重要な判断こそ、社外を巻き込む
――資生堂の「化粧品成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」から学ぶ

川北 秀人

あなたの組織は、重要な判断を行う際に、どのように決めているだろうか。

特に、外部から厳しい指摘を受けたときや、価値判断が問われる局面で、どのように判断の根拠となる情報を収集し、判断に基く実践をより効果的にするための協議の機会を設け、積み重ねているだろうか――。

非常に残念なことに、ほとんどの日本企業では、ステークホルダー・エンゲージメントが「大所高所からご意見をいただく席」と位置づけられてしまっている。研究者や一部の非営利組織（NPO）の出席者から抽象的な考えや意見は聞くものの、それは拝聴され、聞きおかれただけで、日常の、特に経営上の重要な判断を行うこととは完全に切り離して考えられてしまっている。

しかしISO26000は、ステークホルダー・エンゲージメントについて、「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステークホルダーとの間に対話の機会をつくり出すために試みられる活動」（注：下線は筆者が付した）と定義していることを、思い起こしていただきたい。

繰り返しになるが、エンゲージメントとは、意見を形式的に聞きおく機会を設けることではない。「自らの決定および活動の有益な影響を増大させ、悪影響を減らすにはどうするのが最も良いかを判断する」（ISO26000「5.3.3 ステークホルダー・エンゲージメント」より）ために行われるものだ。つまり自社の、それも社外役員がほぼいない経営陣による判断の後にではなく、よりよい判断と実践のために、判断の前、検討の段階から社外のステークホルダーを巻き込むために行われるべきものであることを、再確認しておきたい。

その判断が重要であればあるほど、また、自社にとって厳しい局面であればあるほど、スピードも大切だが、判断と実践の質、具体的には視野の広さや奥行と、実践の精度と効率が問われる。だからこそ、厳しくても、判断と実践の質の向上に寄与するパートナーとなりうるステークホルダーと、広く深い対話を積み重ねておくことが重要だ。裏返していえば、どんなに優しく誉めてくれる「有識者」や著名人と、どんなに会話が弾んでも、判断と実践の質の向上に寄与しない対話は、ステークホルダー・エンゲージメントとしてはまったく無意味である。

きわめて重要な判断に先立って、社外のステークホルダーを巻き込んだ対話を重ねた企業が、日本にもある。株式会社資生堂は、化粧品成分の開発段階などでの動物実験廃止に向けた同社の取り組みを進めるに際して、最も厳しい意見をもつNPO/非政府組織（NGO）も参加した円卓会議を、２年半にわたって継続的に開催した（同会議は計６回開催されているが、同社にとって重要な判断に先立つ協議の機会といえるのは第１回から第５回までであり、その期間を指す。文末の表を参照のこと）。筆者は幸運にもこの連続円卓会議の進行役を務めさせていただいたことから、その経緯と意義を紹介したい。

動物実験廃止を、どう進めるか？

第１回の「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」[1]（以下、円卓会議）が開催されたのは、2010年６月。

欧州連合（EU）では、2003年３月に発効した化粧品指令（のちに規則化）に基づき、2009年３月にはEU域内での動物実験の即時禁止と、EU域外を含めて動物試験した成分を使用した化粧品（一部の毒性試験は除外）の販売禁止が施行された。また、動物実験に代わる安全性確認方法（代替法）が確立していなかった毒性試験についても、猶予期間は2013年３月までと定められていた。

しかし中国では、一般化粧品（日本における化粧品に類似）および特殊用途化粧品（同じく医薬部外品に類似）の薬事申請時に、動物実験が義務づけられている。また日本でも、医薬部外品に用いる新規原料については、国が定めた安全性試験項目を、動物実験によって保証する必要がある。

各国で異なる規制や厳しい市場競争の中で、安全性を保証しつつ新しい成

[1] 同社ホームページ、第一回「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」報告。http://www.shiseidogroup.jp/csr/communication/canference/20100602.html

分・製品の開発をどう進めるか。資生堂は、2010年３月に化粧品の動物実験廃止を段階的にめざすことを決定。11年３月までに自社での動物実験廃止と、13年までの動物実験廃止を目指す方針を公表した。そのプロセスをどのように進めるかについて、毒性や動物実験の代替法の研究者、動物の福祉に取り組む団体や動物実験の即時完全廃止を主張する団体、マスメディアなど、社外のステークホルダー７人を招いた円卓会議を発足した。

会議の基本的な進め方は、まず資生堂から、同社における安全性保証のための動物実験代替法の開発の進捗状況や、各国における法規制の動向などの詳細な報告を受ける。その後、出席者がそれぞれの専門性や考えに基づく質問や意見を出し、随時、資生堂からも回答や意見が述べられる。そして、進行役が同日の論点や今後の進め方のポイントなどを簡単に総括する、というものだ。

第２回会議[2]（10年11月開催）には、消費者団体やCSRの研究者なども加え、資生堂の取り組みの進捗や各国当局の動向などを受けて、今後の共通の課題として、代替法の開発と実用化とともに、他社・行政・消費者への働きかけに絞り込むことに合意。

翌11年６月に開催された第３回会議[3]では、資生堂における自社内での動物実験の廃止と動物実験施設の閉鎖、そして、第１回・第２回の会議で提案された社内の動物実験審議会への社外委員の参画や、動物実験代替法が各国の法制に基づく公式の安全性保証の手続きとして認定を受けること（公定化）の進捗などについて報告を受けた。それとともに、これらの動きをどのように各国当局や消費者、さらに同業他社へと広げるかについて、意見交換が行われた。

続く第４回[4]が開催された12年５月時点では、EUの化粧品指令が、翌13年３月に迫った期限に全面的に施行されるのかどうかは、まだ不透明なままだった。しかし資生堂は、代替法の開発や、その各国の安全性保証体系への公定化の働きかけを続けており、厚生労働省も「代替法活用に関するガイダンス」を発出していた。これらの進捗とともに、動物愛護団体による当局や国会議員などを対象とした院内集会などの取り組みなども紹介された。

積み重ねられた対話をもとに、化粧品・医薬部外品における動物実験廃止を決定

これらの踏み込んだ対話の積み重ねを経て2013年１月に開催された第５回会議[5]。資生堂は重大な局面を迎えていた。

それまで、2013年３月を期限としていたEU指令について、代替法の完全な開発が困難であることを理由に、何らかの緩和措置が示されるだろうと考えられていたが、同年７月までに「規則」としてEU加盟各国に法的拘束力をもつものになることが判明。しかし中国では、一般化粧品・特殊用途化粧品の薬事申請時の動物実験による安全性保証が要求されている。10年３月に同社が自ら公表した「13年までに動物実験廃止」という方針に、今後どう向き合うか――。

同日の会議を経て、資生堂の取締役会が出した結論は、「化粧品・医薬部外品における動物実験廃止」だった[6]。

世界を市場とする企業であれば、業界内で世界一ならなおのこと、世界各国・地域への法制や文化・習慣への対応が求められる。そのとき、現場や経営が、自分たちだけで決めるのか、それとも、社外の専門家、しかも厳しく対立するNPO/NGOからも意見・助言を得て、判断の根拠づくり、政府への働きかけができるのか。

後者のような外部との開かれた積極的な連携こそが、緊急時の相互支援を可能にする。さらに、不幸にして事故・事件が起きた際、一方的に強い批判を浴びるのか、それとも「普段からあんなにがんばっていたのだから」という一定の評価を受けることができるかを分けることになる。難しい問題こそ、自分だけで考えない、決めない、行動しない、ということは、より適切で効果的・効率的な判断と実践のための基本原則であることは、十分に理解していただけるだろう。

すぐに成果や評価に結びつくわけではない。にもかかわらず、重要な対話

2　同、第二回「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」～ステークホルダーとの協働を目指して～を開催。
http://www.shiseidogroup.jp/csr/communication/canference/20101101.html

3　同、第三回「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」を開催。
http://www.shiseidogroup.jp/csr/communication/canference/20110602.html

4　同、第四回「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」を開催。
http://www.shiseidogroup.jp/csr/communication/canference/20120530.html

5　同、第五回「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」を開催。
http://www.shiseidogroup.jp/csr/communication/canference/20130125.html

6　同社プレスリリース「資生堂、化粧品・医薬部外品における動物実験の廃止を決定」。
http://www.shiseidogroup.jp/releimg/2133-j.pdf

の機会を継続して設け、それを判断の基礎として経営と共有された同社役員の姿勢に、敬意を表したい。

表　資生堂が「化粧品・医薬部外品における動物実験廃止」を決めるまで

	動き	円卓会議
2010年	【資生堂】 ・2011年３月までに自社での動物実験施設の閉鎖を決定。 ・2013年３月までに化粧品の動物実験廃止を目指す方針を宣言。	第１回（６月２日）：廃止に向けたエンゲージメントの開始 ・動物愛護・福祉団体、動物実験代替法や安全性研究の専門家、弁護士、マスコミ等の７名の有識者が参加。安全性保証、3Rs（使用動物数削減、苦痛軽減、代替法への置き換え）の推進、情報開示・発信の強化、代替法の開発、新たな製品開発の可能性、業界団体や政府への働きかけなど、それぞれの立場から多様な意見が出された。 第２回（11月１日）：主要課題を４項目に絞り込み ・課題として①代替法の開発と実用化の推進、②他社への働きかけ、③行政への働きかけ、④消費者への働きかけの４点に絞って、今後どのようにステークホルダーと連携し、どのような取り組みが必要かについて議論された。
2011年	【資生堂】 ・自社での動物実験の終了と施設閉鎖を完了。	第３回（６月２日）：廃止に向けた進捗・成果の共有 ・資生堂における自社実験廃止と施設閉鎖、円卓会議の提案に基づく動物実験審議会への社外委員の参画、代替法公定化に向けた進展などの報告を受けて、意見交換を行った。
2012年	【日本】 ・動物愛護法改正。	第４回（５月30日）：廃止に向けた進捗・成果の共有 ・資生堂における社内安全性保証体系の整備、社会受容性の獲得（業界団体や社外有識者との意見交換）、新たな価値創造への取り組みなどとともに、動物愛護団体による与党・環境省・厚労省への「動物実験廃止および代替法に関する要請」提出や議員向け研修の開催、厚生労働省による「代替法活用に関するガイドライン」発出などが報告され、意見交換を行った。
2013年	【EU】 ・化粧品規則として、動物実験された原材料を含む化粧品の販売全面禁止。 【資生堂】 ・化粧品・医薬部外品における動物実験廃止を決定。	第５回（１月25日）：資生堂機関決定前の意見収集 ・資生堂における社内安全性保証体系の確立や、社外有識者を含む「安全性保証に関する検討会」設立などが報告され、海外の動向や消費者への啓発、同業他社や行政への働きかけなどについて意見交換を行った。
2014年		第６回（３月19日）：廃止後の状況共有・意見交換 ・締めくくりの機会として、資生堂における13年度の成果や参加者の取り組みの経過などを共有した。

社会的責任を金融と企業はどう担うか
――投資家の立場から

荒井 勝

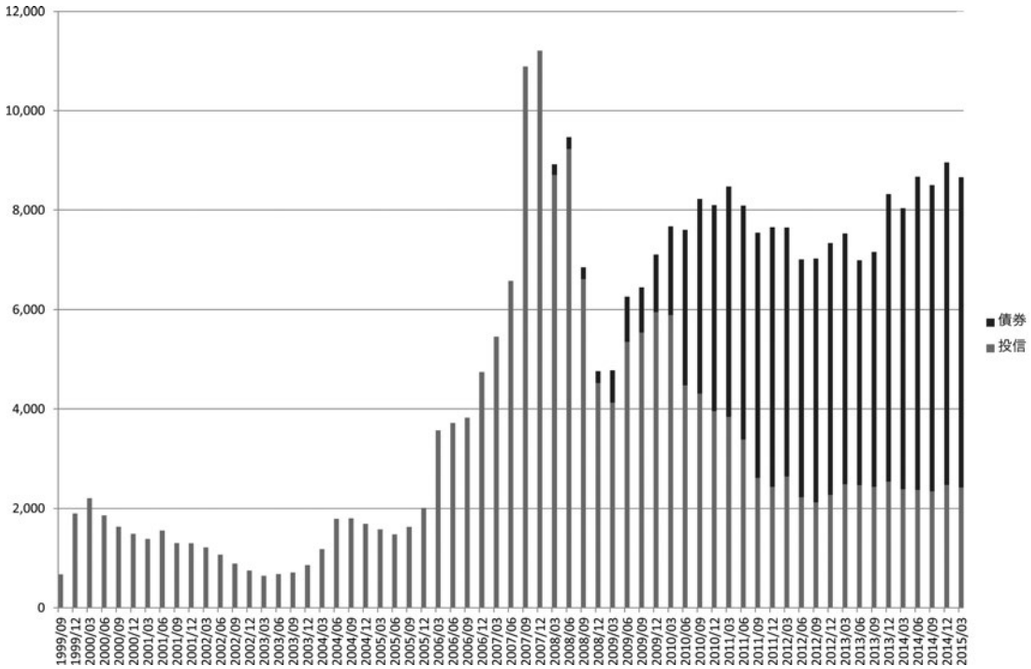
日本の責任投資の現状

スマートフォンが世界で広がりはじめたころ、日本では携帯電話のガラパゴス化が話題となった。責任投資でも同様な状況にあり、日本は長らく世界から孤立してきた。しかし、昨年から機関投資家と企業を取り巻く環境が大きく変化しはじめ、今後は日本でも欧州や米国のように機関投資家が主導する責任投資が大きく拡大すると考えている。

日本の責任投資元年は1999年といわれる。この年には企業の環境対応を評価して投資するエコ・ファンド（投資信託）が相次いで生まれた。2007年12月には株式に投資する責任投資残高は１兆1,200億円規模に達した。しかし、2008年に世界的な金融危機「リーマンショック」が生じ、2015年３月にはピーク比で５分の１近い2,422億円にまで減少した。2012年から株式市場がアベノミクス効果で急回復したにもかかわらず、株式へ投資する責任投資には回復の兆しがまだ見られない（図）。

一方で、開発途上国の子どもたちへのワクチン提供や、マイクロファイナンス機関への投融資、あるいはアジア・太平洋地域における水関連事業の支援など、調達した資金を社会貢献に使うインパクト・インベストメント債券の残高が2008年以降に大きく伸びた。2015年３月の残高は6,238億円と、株式へ投資する責任投資の2.5倍の規模となっている。だが、すべての責任投資を合計しても、2015年３月末で8,918億円にすぎず、いまだに2007年10月のピークに届いていない。

図　日本のSRI市場残高推移　（単位；億円）



※公募SRI投信と個人向け債券の合計
出所：NPO法人社会的責任投資フォーラム（JSIF）

世界における責任投資の急拡大

日本の責任投資は世界の中で比較すると、ほとんど広がっていない状況にある。特にここ数年で、世界の責任投資は急拡大している。

世界各国にあるJSIFと同様の組織が共同してまとめた*Global Sustainable Investment Review 2014*によると、世界の責任投資額は2014年に21兆4,000億ドルとなった。東京証券取引所の時価総額約４兆3,000億ドルの５倍の規模である。責任投資にはさまざまな投資手法があり、同報告書では７分類している[1]。その中で、この２年で最も伸びが大きかったのがESG投資であり、2012年の５兆9,352兆ドルから2.1倍の12兆8,540億ドルへと急増している。

こうした世界的なESG投資の急拡大の背景には、国連環境計画（UNEP）と国連グローバル・コンパクト（UNGC）の主導により2006年に生まれた「国連責任投資原則（Principles for Responsible Investment：PRI）」がある。PRI署名機関は、PRIの原則に従い投資の分析や決定プロセスにESG（環境・社会・ガバナンス）の課題を組み込むESG投資を進めることを宣言するが、今年６月２日現在で1,395機関、日本からは32機関が署名している。署名機関は年金基金、投資運用会社、投資情報提供会社からなり、その資産総額は45兆ドルを超える（2014年）。

年金基金は、世界でも最大規模に分類される投資家であるが、世界上位20基金のうち10基金がすでにPRIに署名している。上位20基金には、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）など日本の３基金が入っているが、署名していない。今後署名すれば、トップ20の年金基金に占めるPRI署名基金の資産比率は76％となる。

また、香港のASrIAが集計した*Asia Sustainable Investment Review 2014*によると、日本を除くアジアの責任投資額は449億ドルと日本（76億ドル）の5.9倍となり、すでにマレーシア（15.1兆ドル）、香港（11.3兆ドル）、韓国（8.4兆ドル）が日本を抜く規模となっている。

日本の責任投資の規模が小さい原因として、資金の出し手のほとんどが個人投資家であり、年金基金などの機関投資家が参加していない点がある。欧州では公的年金基金が責任投資の担い手になっているのとは対照的である。

社会的責任投資フォーラム（JSIF）では日本の年金基金が財務情報などに加えて環境・社会・ガバナンスを考慮して投資するESG投資についてどのように考えているか確認するため、2013年に2,000以上の年金基金にアンケートを送付した。回答数はわずか46に限られたが、興味深い結果が得られた。

「ESGへ対応することは企業にとり重要な課題か」との質問に対して、「重要である」「今後重要な課題となる」との回答が合計で100％となった。

また「ESGへの対応が企業の価値や株式に影響を与えるか」との質問には、「既に与えている」「今後与える可能性がある」「今後さらに重要になる」との回答が合計で98％となり、ESGが重要であるという認識は予想以上に進んでいた。

一方で、ESGを考慮した投資を始めている年金基金は７％に限られた。「ESGを投資で考慮する際に、なにが障害となっているか」との質問には、45％が「ESG投資について知る機会が少なく、知識・理解が十分でない」、また33％が「検討していない」との回答であった。また、年金基金向けセミナ

[1]　責任投資の分類は以下のとおり。ネガティブ（除外）・スクリーニング、ESG投資（ESGインテグレーション）、エンゲージメント・議決権行使、規範に基づく投資、ポジティブ／ベストインクラス・スクリーニング、持続可能性テーマ投資、インパクト／コミュニティ投資。

ーをJSIFが開催する際に関心のあるテーマを複数回答で選んでもらったところ、「社会的責任投資とは？ SRI投資とESG投資の違いなど」「ESG投資の具体的手法」「企業の財務情報と非財務情報を統合する流れと投資における意義」がそれぞれ50％を超えた。

アンケート結果からは、JSIFや投資運用会社によるESG投資普及の努力がまだ不十分であり、一方で年金基金にも責任投資やESG投資を検討する姿勢が欠けていることが明らかとなった。

とうとう変わる日本の責任投資

日本はこのように責任投資で出遅れた状況が長らく続いてきたが、大きな変化につながる取り組みが昨年から現れはじめた。2014年２月に日本版スチュワードシップ・コード（「『責任ある機関投資家』の諸原則」）が金融庁から発表され、今年３月時点で184の機関投資家が同原則に賛同している。賛同した機関投資家は企業に対してエンゲージメント（建設的な目的をもった対話）を行うことになる。

また今年６月１日の「コーポレートガバナンス・コード」導入により、企業にもステークホルダーに対して説明責任を果たすことや、会社の迅速・果断な意思決定を促し、「攻めのガバナンス」の実現を目指すことが求められるようになった。

変化のきっかけとなったのは、平成25年６月に閣議決定された「経済再生運営と改革の基本方針」である。その後さまざまな取り組みが相次いだ。内閣府が「公的・準公的資金の運用・リスク管理等の高度化等に関する有識者会議」でGPIFの運用とガバナンスの改革を検討し、金融庁は「日本版スチュワーシップ・コード」と「コーポレートガバナンス・コード」の導入を図った。経済産業省も「企業報告ラボ」や「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトを進め、「伊藤レポート」として発表した。環境省もESG投資に取り組みはじめた。

GPIFは、その後スチュワードシップ責任およびESG投資のあり方について委託調査を実施し、４月に発表した中期目標（５年間）には、「株式運用において、財務的な要素に加えて、収益確保のため、非財務的要素であるESG（環境、社会、ガバナンス）を考慮することについて、検討すること」との方針が盛り込まれた。

このように、日本ではアベノミクスと呼ばれる日本再生をめざす経済政策の一部として、政府並びに官庁主導による責任投資の取り組みが進みはじめた。海外からも大きな変化が生じるのではないかと注目されている。

世界の投資家が企業に求める情報開示

世界で責任投資が急拡大し、また日本の機関投資家も日本版スチュワードシップ・コードに従って企業に対してエンゲージメントを行うようになると、多くの日本企業は情報開示について再検討する必要がある。重要と考えられるのが、グローバル・スタンダードに基づく情報開示である。

最近では統合報告書への取り組みが増えているが、優れた報告書として表彰されたものであっても、海外の投資家からはよい評価を得られそうにないものも散見される。統合報告に取り組んではいるものの、海外の投資家が求める開示項目についての検討が不十分であり、必要項目がカバーされていないためだ。例えば、ここ２～３年で新たに求められるようになった開示項目には、水の使用、生物多様性、顧客責任、サプライチェーン、納税の透明性などがある。これらの課題には、時間をかけても取り組む必要があるのではないだろうか。

世界の投資家から注目される日本企業の開示情報

開示の優れた企業はどこかと尋ねられることがある。海外企業ではUnilever、BMW、Nestle、Intelなどが高い評価を得ている。日本企業では、あくまで私見であるが、定評のあるオムロン株式会社はやはり優れていると思う。その他にも株式会社LIXILの報告書はわかりやすい。また、多くの日本企業で取り組みが不十分といわれるガバナンスでは、コニカミノルタ株式会社が参考となる。欧州や米国の企業のようなガバナンス体制を導入することが日本企業でも可能な好例であろう。

観点は異なるが、株式会社日立製作所や株式会社東芝の開示も優れている。この２社は長い期間をかけてデータを積み上げており、ホームページ上の開示情報が豊富でかつよく整理されている。真摯な取り組みが継続的に行われていることを感じさせる。

最近、日本企業から「簡潔に」という言葉をよく聞くようになった。統合

報告フレームワークで「簡潔性」という言葉が用いられているためのようだ。だが、「簡潔」とは必ずしも説明が短いことを意味してはいない。欧州企業の開示情報は、日本企業のものと比べて、ページ数が圧倒的に多い。さまざまなレポートを合計すると数百ページにも達し、かなり詳細に記述されている。しかし理解はしやすい。一方で、日本企業の開示情報は文字数がかなり限られる。欧州や米国の報告書に慣れている海外の投資家が日本企業の報告書を読むと、説明が少ないため、曖昧でわかりにくく、取り組みが不十分と感じるのではないだろうか。この点は日本企業の大きな課題といえよう。

持続可能な社会を構築する上での金融の役割と影響および可能性

投資家や企業によるESG課題への取り組みが、これほどまでに注目されるようになったのはなぜだろうか。次の３点があると考えている。

(1) 資本主義の主役が企業と金融になってきたこと。

(2) 企業のグローバル化により、一企業の影響力が一国の財政力や社会への影響力を上回ることも多くなり、特に新興国市場では無視できない影響を与えるようになっていること。

(3) 金融危機がグローバル経済に与えた影響の大きさから、投資家並びに企業が短期志向化していることが反省され、持続的で長期的な視点が投資家にも企業にも求められるようになったこと。

こうした背景から、金融、特に投資家や株主には、企業や社会が持続的に成長することを可能とする長期的な視点の投資が求められるようになり、また企業には国際社会・地域社会に好影響を与える商品やサービスを提供して成長する長期的戦略が求められるようになったといえよう。

21世紀に現代社会が取り組まなければならない課題は多い。環境や気候変動関連に限っても以下のように多岐にわたる。

・増加の一途をたどる二酸化炭素（CO_2）
・森林面積の減少
・生態系の劣化・生物生産力の低下
・生物多様性の損失
・増加する絶滅危惧種
・増加が続く世界の水需要
・経済的要因による水不足
・食料不足
・水産資源の枯渇
・世界的な人口増加の影響
・エネルギーの安全保障と供給懸念
・経済発展と都市化、消費の増加……

「世界中の人々が平均的な日本人と同じ生活をすると、地球が２つ必要になる」――こう訴えるCMをテレビや電車内で目にした人も多いだろう。世界自然保護基金（WWF）によるものだが、WWFのレポートによると、人々が平均的なアメリカ人と同じ生活をすると地球が５個半必要となる。先進国の住民は、地球が許容できる範囲をはるかに超える生活を享受し、その「ツケ」が、開発途上国の人々や次世代に回されている。

将来世代の資産を取り崩すことなく、また負の資産を未来に残すことのないよう、投資家や企業は自らの責任を考えて行動することが求められている。北欧などの公的年金基金が責任投資に取り組む理由もここにある。

日本でも、投資家と企業がグローバルな視点で、また将来世代のことも考えて、自己の存在意義と取り組みについて真剣に考えることが求められる時代が到来したといえよう。

阪神淡路大震災から20年
――日本におけるNPO／社会的企業の現状

深尾 昌峰

日本における市民社会と社会的企業

1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災は、都市型災害として大きな被害をもたらしたと同時に日本社会に大きな課題と可能性を突きつけた。そのインパクトは多岐にわたるが、公共性をめぐる領域においてもこれまで構築してきた行政を中心とするシステムの脆さ、消費者としてのみ公共サービスを享受する市民の姿、政府セクターの機能的かつ物理的な限界は、皮肉にも震災を契機に盛り上がったボランティア活動や非営利組織（NPO）活動によって浮かび上がらせることになった。困難に立ち向かい自ら公共性を生成する震災以降の市民の動きは、「市民社会」が理屈の上での虚構ではなく間違いなく日本社会に存在していることを証明することになった。それは、ベルリンの壁崩壊以降の東欧革命に匹敵するインパクトを日本社会に与えたといってもよい。

1995年が「ボランティア元年」と呼ばれ、1998年に特定非営利活動促進法が議員立法によって成立し、2003年の公益法人改革に至るまでの一連の流れは、市民性が公益性を支える中核として位置づき、着実に社会の中に根付いてきたといえる。加えて、バブルの崩壊以降、デフレ下での「失われた20年」は社会に大きな価値変容を迫った。それは成熟した資本主義への問い直しでもあり、経済至上主義からの脱却と新たな資本主義像の模索といってもよい。企業においても社会的な存在としての役割や責任の再定義が求められ、社会貢献活動をCSRとして取り込み、積極的に展開する企業も増加した。

しかし、もともと、いや今も昔も企業は元来、社会的なミッションをベースにした存在である。例えば、松下幸之助は、1929（昭和4年）、松下電器製作所設立の際に綱領、つまり経営理念を「営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、国家産業ノ発展ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」と定めている。しかしそれが高度経済成長期以降バブル期を経て、企業は株主の所有物で、ただ利潤追求をする存在だという企業の本質の一側面が欠如した認識形成がなされるようになった。その意味でCSRの取り組みやCSVを中核においた企業経営などは、企業の本質や可能性を問い直し、企業が本来もつ社会性を取り込んでいくことで新たな成長をはかろうとする動きともいえる。

加えて昨今は、利潤追求を第一の評価軸とするのではなく、社会課題の解決や社会的な収益を追求する社会的企業の事業モデルに大きな注目が集まり、そういった事業体を志向し起業する社会起業家が活躍しはじめている。優秀な老若男女、特に若い世代が大きな関心を寄せ、取り組みを進めていることに未来への希望を見出したい。近年、それらに対する支援の動きも出てきた。政府や自治体による政策的支援のほか、日本経済新聞社による優れた社会的企業やNPO等を顕彰する「日経ソーシャルイニシアティブ大賞」の創設や、NECや花王などがNPO法人ETIC（エティック）と協働し、社会起業家のビジネスモデル開発支援や人材育成を行う「社会起業塾イニシアティブ」など多様な取り組みがなされている。

「非営利」と社会性・事業性の両立

阪神・淡路大震災を契機に社会に広く知られるようになった市民による公益活動。これらは「NPO」の括りで議論され、法制度整備なども進んでいった。「非営利」がキー概念となったことで、ボランタリーな活動を中心に大きく広がった。「みんなのため」、「非営利」が共感の結節点になっていたことは否定できない。しかし一方で、事業性の確立には苦労をしていくことになる。

筆者は1998年に「きょうとNPOセンター」を設立した。当時、ソーシャルビジネス、あるいは社会的企業という言葉は一般的ではなかった。そんな中でも同NPOの設立メンバーたちは、当初から事業型組織を志向した。共通認識はNPOを雇用セクターにしていこう、NPOで喰っていこう、だった。「非営利」＝「無報酬」との社会的な誤解もあって、なかなか困難なことだ。しかし、コミュニティに「ニッチ」は存在し、市民事業としてチャレンジで

きることはたくさんあった。

その一つが、地域ラジオ局の開局。コミュニティFMは1992年に法制化されたものの、多くが行政出資の「第三セクター」が担っていた。私たちは市民メディアの観点からも市民立の放送局の存在が重要だと考え、NPO法人によるラジオ局の設立に向けて動き出した。しかし、ほどなくして困難に直面した。株式会社であれば認可される放送免許が交付されなかったのだ。いくつか原因はあったのだが、最も大きかったのは社会全体に非営利組織を測る評価尺度が存在していないことであった。株式会社などは資本金や売上、財務諸表などで一定の評価をすることができるが、非営利事業は尺度がないため、評価できないのだ。

担い手のNPO側にも課題があった。収益を上げることへの拒絶感や嫌悪感、市民運動をベースとする組織論との葛藤を抱えていたのである。それらを乗り越えるのに、それなりの月日を要した。間違った非営利認識、つまり非営利とは収益を上げてはならぬという認識は根強くあり、その意味でも、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスといった事業性を強調する概念をあえて導入しなければいけなかった背景の一端が垣間見える。

NPOが事業性を確立しにくい背景には、1998年12月に導入された特定非営利活動法人法（NPO法）が福祉の基礎構造改革とリンクして整備されてきたこともある。2000年に導入された介護保険法ではNPO法人が介護サービスの担い手として期待されている。事実、NPO法人の活動分野で最も多いのが福祉であり、介護保険事業者の比率も高い。2015年４月30日に日本政策金融公庫はソーシャルビジネス関連融資が500億円を突破したと発表した。それらの実に約90％が介護・福祉事業者向け融資である。つまり、公的保険事業や指定管理業務や委託事業など「官製ビジネスモデル」が事業型NPO法人のメインストリームになっているのである。一方で融資を活用しながら社会性と事業性を必死になって両立させ課題解決に取り組んでいるNPOも少なくないが、金融機関が非営利組織の評価指標を確立できていなかったり、事業の社会性に対する評価に対応できなかったりとまだまだ課題は多い。

社会性を支える経営資源

NPOは課題を抱えた当事者から直接対価を徴収することが困難な場合も多いがゆえに、市場性が弱く経営が成り立たないという側面もある。

社会性と事業性を両立させる経営資源として、ボランティアによる労力提供や寄付による金銭提供などがある。非採算事業を継続的な事業として存在させるには、採算部門と並立させる「事業ミックス」とボランティアや寄付などを組み合わせた「資金ミックス」、あるいはそれらを組み合わせる方法がある。ここでは、経営資源としての寄付に注目したい。

日本では寄付は欧米に比べて少ないとされる。その理由を宗教面、文化性などに帰結させる向きもある。しかし本当に「文化」だけの問題であろうか。京都府下のNPO法人の実態調査では、寄付総額は約７億円、１団体平均約65万円。内訳を見ると、上位10％の団体で70％近い寄付を占める。寄付金収入の中央値は０円、つまり半数以上の団体は寄付金収入がゼロなのである。このことは、半数以上の団体が寄付金獲得の取り組みができていない状況を示している。一方で寄付金募集に取り組んでいる団体は成果をあげているともいえる。

「公的な資金」が税の形で自治体に集中する日本社会においては、自治体の権限と差配で資金配分がなされる。その結果、NPOと行政の同質化が進行し、NPOが自治体の「下請け」に成り下がってしまう危険性がある。そのことには現場でも大きな危機感をもっている。この構造を打破する一つの方策が寄付であり、社会制度としての寄付税制である。地方分権に向けた取り組みとともに、寄付をきちんと制度やシステムの問題としてとらえ、「新たな公共の担い手」を支える多様な資金の流れを創出していく必要がある。

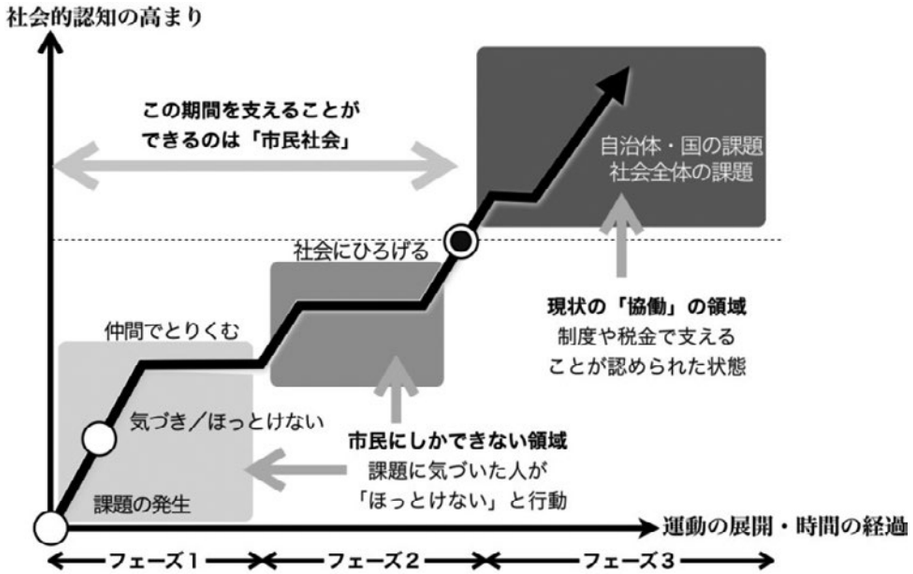
コミュニティ財団の役割と市民性

地域の課題解決を担ってきた地方政府も大きな岐路に立っている。人員削減や税収減少、寄せられる市民ニーズの多様化と量的拡大、さらに人口動態の急激な変化による新たな課題の発生――こうした課題を行政だけで解決するのは不可能である。これまで以上にNPOへの社会的要請は高まり、社会的企業の事業領域も広がりを見せるであろう。

その際に鍵になるのが「市民性」である。市民性をベースにした事業モデルが「官製ビジネスモデル」を凌駕できるかが今後のわが国の未来を左右する。

私たちの社会の価値は移ろっている。社会課題も同様に時代とともに移ろっていく。社会課題の社会認知の度合いと運動の展開・時間の経過との関係

図　社会課題と社会認知（深尾2014）



を図で表した。フェーズ１は課題の当事者やその周辺の友人や家族が課題や課題を抱えている当事者に気づき、「ほっとけない」と思い行動を起こす段階である。この時点では社会はその公益性に気づけるかといえば完全ではない。むしろ「異端」として扱われる。社会全体に理解され、法整備や政策課題にあがる段階ではない。民主主義の中で正統性を確保するに至らず、社会全体の問題としては取り扱われない、当事者やその周辺の人々が課題に気づき支え合う段階である。

フェーズ２は、課題解決を願う支援者の裾野が広がり組織化が行われ、各地での取り組みが共有される等の市民的連帯によって課題解決に向き合う段階である。課題を多くの市民に知ってもらうことを目的に啓発的な事業が実施されたり調査研究等が展開されたりするなど課題が構造として理解される段階である。

フェーズ３は、課題自体が社会に認知され、立法や政府・自治体の施策にあがり、明確に社会課題として位置づく段階である。予算措置がとられることや価値として社会に根付く段階である。

フェーズ３に昇華した課題は「官製ビジネスモデル」が構築されやすい。重要なのは、その前段階で、課題に取り組むソーシャルビジネスにいかに経営資源が社会的に供給され、事業が行えるか、である。

その意味で、昨今、地域を支える多様な資金の流れをつくり出す存在として、「市民コミュニティ財団」が注目を集めている。助成財源はもちろん、基本財産までも市民による寄付で賄う。筆者が代表を務める公益財団法人京都地域創造基金もその一つだ。2009年の同基金設立後、市民コミュニティ財団設立の動きは全国に広がり、2014年には全国コミュニティ財団協会が設立されるに至っている。寄付を権利としてとらえ、社会参画の重要なツールと位置づける市民コミュニティ財団は、寄付者と団体を仲介することや、企業などのもつ資源をソーシャルな活動に繋げていくなどの役割を担っている。地域の金融機関との協働も始まった。市民コミュニティ財団は、市民性をベースにした、行政が取り組むことができない萌芽的取り組みを、市民の寄付、つまり参加を組織し、広範な当事者性を引き出していき、フェーズ１やフェーズ２へ経営資源を提供する重要な役割をもっているといえる。

社会的投資が拓く可能性

中小企業を中心に、第二、第三の創業として、ソーシャルな領域を取り込み社会的企業として生まれ変わる企業も出てくるであろう。課題発見力に秀でたNPOと事業能力が高い中小企業がパートナーシップによって事業展開する事例も増えるであろう。少子高齢化や人口減少、グローバル化などに起因する地域の構造変化の中で、地域社会のニーズ変化をとらえそれらを事業化し、活路を見出す企業が少なからず出てくる。中小企業がソーシャルな領域を取り込み成長につなげていくことを効果的に促し、ノウハウを含めた企業の力を本業を通じ社会の課題解決に繋げていけるかというチャレンジが、「ポストCSR」として注目を集める。そういったダイナミックな事業展開を支える上で重要になってくるのが「社会的投資」であると私は考えている。

これまでの「投資」の評価軸は金銭的収益率であったが、社会的投資は社会的収益と金銭的収益を両立させる考え方である。2013年、主要８カ国（G8）首脳会議で議長国のキャメロン英首相が呼びかけたことで、2014年には社会的インパクト投資促進のためのタスクフォースが各国に設置された。わが国でも「骨太の方針2014」に取り入れられ議論が始まりつつある。

地域社会に即していえば、地域にお金がないわけではない。地域金融機関の代表格の信用金庫の預貸率はこの15年間で20％以上減少、その資金は国債等の購入にシフトしている。地域の資金が域内で循環せず、域外に流出して

しまっているのである。社会的投資環境を整備することによって、これら資金の域外流出を食い止め、地域の課題解決型ビジネスやソーシャルビジネスに資金が循環しやすい環境をつくれば、地域の自立性が高まる。

社会的投資時代を見据えるといくつかの課題も見えてくる。当然のことながら、社会資源を投入した団体は成果を生み出さねばならない。それら成果をどう測るかは大きな課題である。また、非営利組織を一括りにすることにも限界がある。NPO法人自体もかなり多様な志向性や経営スタイルが存在している。この多様性こそが市民組織の生命線でもあるのだが、一方で限られた社会資源を一律にNPO法人だからという理由だけで投入することは無意味である。単に感情的、自己満足的に活動するのでなく、課題を科学的にとらえ、原因と解決への道筋を描く必要がある。成果志向で社会変革にチャレンジする組織や事業にきちんと経営資源が接続されていく仕組みの構築が急務の課題である。

「ビジネスと人権」の現在
ラギーレポートその後

――第３回国連ビジネスと人権フォーラム閉会セッション講演抜粋[1]

ジョン・G・ラギー

「終わりの始まり」から３年、進む法制化

2011年３月、事務総長特別代表であった私が「ビジネスと人権に関する指導原則」を国連人権理事会に提出し、それが全会一致で採択されたとき、私はこのように述べた。「本原則を理事会が承認したとはいえ、それでビジネスと人権にかかわる問題に終止符が打たれるわけではない。けれども、国家や企業がそれぞれに果たすべき責務について最低限の基準を規定し、ビジネスと人権に関する概念的、規範的、あるいは政策的な枠組みを初めて提示したという意味で、この指導原則は『終わりの始まり』なのである」。また私は、指導原則の実施と定着のためには、「時がたつにつれ累積的な変化を生みだし大規模な成功へとつながっていくような」[2]、自主的対策と法的対策との「賢明な組み合わせ（スマート・ミックス）」が必要だとも述べた。

自主的なものと法的なものを賢明に組み合わせる前提であれば、指導原則の徹底と国際法制の整備との両方を追求することに本質的な矛盾は起こらない。したがって「指導原則か、条約か」と議論を二極化させようとするいかなる動きにも感化されるべきでないことを、きわめて強く主張しておきたい。

また今後さらに法制化が進むとしても、当然ながらそれは、これまで３年にわたる指導原則の実施過程で進んだ法制化を、さらに増強させるものでな

[1] 本稿は、2014年12月、ジュネーブにて開催された第３回国連ビジネスと人権フォーラム閉会セッションにおけるジョン・G・ラギーの基調講演の再録（一部割愛）である。
[2] ジョン・ラギー著、東澤靖訳『正しいビジネス』（岩波書店、2014年）10頁より引用。

くてはならない。そして、法制が効力を発揮するためには、この法制が射程とする課題をとりまく国際情勢が急速に変化していることにも注意しておく必要がある。

では、規制への動きにはどんなものがあるのだろうか。そして規制をかける場合に考慮すべき国際情勢にはどのような特徴があるのだろうか。

指導原則が採択された2011年以降、これが着実に進展していることのあらわれとして、指導原則がビジネスと人権にかかわる規制体系の中に盛り込まれるようになってきたこと、また、その体系が国際レベル、国家レベル、地方レベルで拡大していることが挙げられる。

指導原則の一部は発表直後から、経済開発協力機構（OECD）や国際標準化機構（ISO）、国際金融公社（IFC）などの国際機関、公的機関、民間組織などの政策に盛り込まれ、プロジェクト融資を行う銀行もそれに倣った。また、当初は欧州連合（EU）において、直近では東南アジア諸国連合（ASEAN）やアフリカ連合（AU）、米州機構（OAS）などの地域枠組みにおいて活用され、国連の条約機関や「特別手続き」においても頻繁に言及されるようになった。

各国政府の取り組みも加速している。包括的な「国家行動計画」はもちろん、金融系ではない各種報告でも義務づけが進んだほか、ペルー金融庁がグローバル採掘企業の業務を請け負う国内企業に対し人権遵守基準を設けたように、国よりも小さいレベルでも指導原則が浸透しつつある。

また、指導原則は中国が最近定めた「対外採掘投資原則」に取り入れられ、すでに採択された投資原則の中には、違反に対して罰則を科すなどの法的拘束と政策的義務づけを伴うものもある。

指導原則のうち、特にデューデリジェンスの義務づけと苦情処理メカニズムは、企業の方針や実務にかなり組み込まれていることも明らかになった。また、国際法曹学会や各国弁護士会においては、法律事務所や社内法務部門に取り入れているところがいくつもあった。

国連で指導原則が採択されて以降、OECD多国籍ガイドラインの国内連絡窓口に寄せられる人権侵害の苦情や人権意識向上を求める株主決議は急増しており、労働者組織やNGOも自らの活動方針や法的な権利擁護を求めるキャンペーン活動に本原則を活用していると報告している。

指導原則はまた、投資家・政府間の仲裁においても一定の影響力を確立したようである。国連国際商取引法委員会（UNCITRAL）は最近、より高い透明性と可触性を確保するための新たな規制を採択したが、このことは私自身、本委員会総会に幾度も働きかけてきたことであった。これによりその後の国際投資協定においては、労働基準などの人権問題を含む国内の環境・社会状況を本格的に改善する余地を政府に与えることの必要性が理解されつつある。投資家と政府間の不均衡の問題は、私が特別代表として、過去にきわめて不均衡な契約が横行してきたアフリカに特に焦点をあて、かなりの時間と労力を割いた課題であった。

もっとも重要なのは、指導原則が適用されたことによって人権侵害が低減したという実例が続々と確認されていることである。これには明らかに、デューデリジェンスと苦情処理メカニズムが有効に寄与した結果といえよう。法的な救済措置の改善については国連人権理事会が国連高等弁務官事務所（UNHCR）に対し、深刻な人権侵害が起こった事例について助言や研究を行うとともに、再発防止のための現実的な解決策を明らかにするよう求めている。そしてその結果は国連人権理事会に提出され検討されることになる。

もちろんビジネスと人権に関する問題の深刻さを考えれば、これらの進歩はいまださやかなものであり、やるべきことは山積している。しかし、指導原則の効用にいまだ疑問を抱いている人々に対して私はこう問いたい。人権問題と同じくらい複雑で論争の多い課題を扱った条約で、採択から３年でこれほどの活動成果を上げた条約がいったいいくつあったであろうか。寡聞にして知らない。

新世界における制度のあり方とは

次に効果的な法整備をさらに進めるために留意すべき制度のあり方について３点ほど挙げたい。第一に、多国籍企業の問題は、もはや、かつて国連で派閥争いを引き起こした南北問題に帰結するとまでは、簡単にはいい切れなくなっているということである（この数カ月間、再びそのように見なそうと画策する人々がいたようであるが）。

現代のグローバル地政経済におけるもっとも顕著な変化は、いわゆる新興市場を本拠とする多国籍企業が急激に増加していることである。2000年時点ではフォーチュン500社リストに12社しかなかったものが、2010年には85社に上っている。2025年には、230社に及ぶといわれており、もはや全体の半数近くが新興国ベースの多国籍企業ということになる。

もう少し詳しく見てみよう。世界一の石油会社はどこであろうか。エクソンだろうか、シェルだろうか。いずれも否である。正解はサウジ・アラムコである。西側のメジャー企業はトップ10に１社も入っていない。では、電子機器の世界トップメーカーはどうだろうか。サムソンか、それともエリクソンか。これもフォックスコムという台湾に本社を置くメーカーで、同社は中国で130万人も雇用している。さらに、英国で最大の従業員をもつメーカーはインドのタタグループである。では世界の５大ビール会社はどこだろうか。１位はベルギーとブラジルの合併会社、２位は南アフリカ企業だ。特筆すべきは、最近のアジア太平洋経済協力（APEC）首脳会議において、中国の習近平国家主席が、中国の対外直接投資は今後10年で、現在の３倍の１兆2,500ドルに上るだろうと予測したことだ。私たちはこれまでとは異なる、新世界に突入しつつあるのである。

なぜこのような変容がこれからの国際法制に重要な意味をもつのだろうか。その答えは、国連人権理事会で条約化のための交渉開始が決議されたときに、中国代表が自らの投票について説明した中に如実に表れている。いわく、ビジネスと人権の問題は複雑であり、それぞれの国の経済、司法、事業システムのあり方、さらには歴史や文化的背景などによって相違が存在するということを考慮に入れる必要がある、したがって、「細部にわたる綿密な」調査を実施する必要が出てくるであろうし、条約交渉自体も「漸進的で、包摂的で、開放的な」ものとなろう、と発言したのである。要するに、多国籍企業の本拠地がより多くの国に点在し多様化すればするほど、この分野での国際法制の整備は複雑化していくということなのだ。

まさしく同じことが国際立法の分野でも起こっており、それが一つの理由となって、過去20年の間、多国間条約はいくつも何度も却下され、2011年にはついに１本も国連の審議にかからなかった一方で、本指導原則のような「ソフト・ロー」の活用が急速に拡大しているのである。

二つ目に、人権条約は多国籍企業だけに着目しているが、これは大いに問題だ。現行の条約案で定義されている多国籍企業などの事業会社には、世界規模の小売やブランドは含まれるものの、彼らから仕事を受託している（工場ビルの倒壊により1,200人もの労働者が犠牲となった）バングラデシュのラナ・プラザに入っていたような国内のアパレル業者には適用されない。

倒壊の犠牲となった労働者にとって相手が多国籍企業なのか国内企業なのかは関係がなく、当然ながらNGOはこの条約が国内企業を対象外としたことに対し強い失望を表明、国際条約が国内企業を対象としないことにより、あらゆる企業を対象としている指導原則をも退行させてしまうと指摘してきた。

多国籍企業だけに焦点を絞るやり方は、国際社会の著しい変化に照らしきわめて深刻な概念的・法的問題を投げかけている。多国籍企業はもはやかつてのそれではない。昔のように縦型に統合された複数事業部制によって全体がピラミッド型に構成されているのではないからだ。21世紀の多国籍企業はそれよりはるかに複雑な存在だ。かつてのような子会社化に加え、ジョイントベンチャーによる連結化も当たり前となり、しかもそのパートナーの多くは、政府系などの国内企業である。

しかし一番の問題は、資本提携を伴わない連結が横行していることだ。今日われわれが目にしているのは契約の束としての企業である。委託生産、委託農業、提携によるサービス提供、フランチャイズやライセンスなど、ネットワークの形態は枚挙にいとまがない。こうした企業形態は多国籍企業と国内企業の線引きを複雑にして、多国籍企業を法的に定義することすらきわめて難しくする。だからこそ、条約化にあたってすべての事業会社を包含するものにしなければならないのだ。

私が懸念する最後のポイントは条約のスケールである。あらゆる人権を擁護するための統一基準を設け、それによって世界中のすべての事業会社の行為を統治しようとするためには、一つの法律もしくは一つの国際法で括るべきという考え方は、本能的にも倫理的にも一定の説得力をもつ。しかし、そのような条約は往々にしてきわめて抽象的にならざるをえず、実在する人間たちがリアルな場所で使いこなすことはほとんどなくなるだろう。

一歩一歩これからも続けるのみ

問題の核心は、「ビジネスと人権」という一言にはさまざまな活動が含まれており、それはあまりに広範で多様で矛盾をはらんだ政策課題であるために、一つの包括的で実行可能な条約の統治下に収まるものではないということなのだ。

だからこそ指導原則の大前提となっている「原則に基づいたプラグマティズム」に鑑み、緻密な政策ツールとして機能しうる国際的な法的措置が必要なのである。仮に全体包括的な条約が施行されたとしてもそれが、指導原則以上に、企業による人権侵害から人々を擁護できるものになるとは思えない。

その条約が、現行案がカバーしていない「すべての事業会社」を包含したとしてもである。理由は単純で、人権問題で大きな影響を発揮することができる国家の中には、人権擁護のための基準を満たしていない国が存在しているからである。

そのような国が、自国企業をハード・ローで縛るとは考えにくい。そうなれば、よくあるほかの条約のように制定しても実効性がなくなるばかりか、指導原則のおかげで政府が政策や実践レベルで国際的に是認されているさまざまな権利を幅広く擁護するようになったことまでもが損なわれてしまうかもしれない。では、私たちはいったいどのようにして前進すればよいのか。私の答えは明快だ。これまでやってきたことを一歩一歩これからも続けるのみである。

まず、指導原則の実施と拡充にさらに注力しなくてはならないし、まだ手つかずの分野にも着手しなくてはならない。指導原則は実際に機能しており、それは実証されている。だがそれは、ひとりでに成されたことではない。したがってこれからも実践の度合いを計測し、報告していかなくてはならないのだ。また、行動原則や類似の手段では到達できない「ギャップ」がどういうものかを特定し、そのギャップを埋めるための、もっとも有効で達成可能で、人々の日常生活に根差した選択肢を見出していかなくてはならない。

ご承知のとおり、私は法的に企業を関与させる手立ての最初のステップとして「著しい人権侵害」の救済措置を検討することを提唱している。その理由は、現に深刻な人権侵害が起こっているからであり、また、国家間では人権上禁止すべきことについて幅広いコンセンサスが得られているにもかかわらず、法人レベルではどう実践すればよいのか、いまだにかなりの混乱が見受けられるからでもある。また「著しい人権侵害」の救済措置を講じることにより、「ビジネスと人権」に関連する他の課題に対しても大きな効果を発揮することが期待できるからである。

最後に、ビジネスにおける人権尊重のためのムーブメントのさらなる進歩は、この問題に日々献身的に取り組んでいる私たちの手中にあり、あらゆる個人やコミュニティーのため、そして人類や地球という惑星が頼みとする、いかにも不安定な「グローバル・ガバナンス」システムのためにも、私たちはこのムーブメントを完遂しなくてはならないし、できるはずであることを強調しておきたい。

（翻訳　今井 章子）

欧州から日本は何を学ぶべきか
――欧州委員会（EC）CSRマルチステークホルダー・フォーラム2015に参加して

寺﨑 直通

なぜ今欧州なのか

欧州はCSR（Corporate Social Responsibility）の推進で他の地域より一歩先んじているといえるであろう。欧州連合（EU）共通のCSR政策、ステークホルダーエンゲージメントの深化、EU域内外の企業の支援状況などを見ればそれは明らかだ。特に社会と企業の持続可能性を追求した企業の事例も豊富で、実際に一部の日本企業では、欧州に設置したCSR拠点に変貌する社会の要請を常に注視する役割を与えている[1]。社会と企業の関係のあり方ともいえるCSRを考える上で、欧州の動向を見ておく意義は大きいであろう。

筆者は2015年２月３～４日、ベルギーのブリュッセルで開かれた「2015年CSRマルチステークホルダー・フォーラム（European Multi-stakeholder Forum on CSR）」（以下フォーラム）に参加する機会を得た。EU共通のCSR政策を担う欧州委員会（EC）主催による会議である。これまでのCSR政策「CSRに関するEU新戦略2011-2014」[2]の成果と課題をふまえ、次の新たな政策文書「CSRに関するEU新戦略2015-2020」を立案する前の最終的なマルチステークホルダーレビュープロセスとして開かれた。本稿ではフォーラムでの議論を振り返ることで、CSRで世界をリードする欧州の最新動向を報告し、日本企業・社会への示唆を示したい。

[1] 特に、本稿で以下に触れるように、地政学的、歴史的経緯等もあって、欧州のNGO等は「人権」に関する問題提起が活発であるように思われる。
[2] “A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility”

欧州CSRの起源は「失業問題」に発する

CSR先進地域といわれる欧州でも、英国を除けば、CSRの概念が提唱されたのは1990年代後半と比較的新しく、日本や米国とさほど変わらない。

EUにおけるCSRの起源は深刻な「失業問題」に発し、「若年層の失業問題に対して企業が社会的責任としてどのように対応するか」との問いかけから生まれたといわれている[3]。

1990年代はじめ、欧州は深刻な失業問題に直面していた。それに加え、ベルリンの壁崩壊、ソ連邦崩壊の結果、旧社会主義国からの大量の移民、難民が、欧州に流入し、各地で紛争を誘発した。また、西欧と東欧諸国間の賃金格差などの問題も解消せねばならなかった。失業問題は単なる経済問題ではなく、社会の一体性をも崩壊させる大きな問題となり、大きな危機感を募らせた。こうした問題と向き合いながら、EUは東方へ拡大し、EU全体として経済力を増長しつつ世界最大の地域経済圏形成へと邁進してきた。

EUは2000～2010年の経済成長10カ年計画「リスボン戦略」、その後の10カ年（2011～2020年）を見据えた新経済成長戦略「欧州2020」の目標達成に向けても、CSRを経済発展と社会の持続可能性の両立を実現させるものとして、重要な要素と位置づけている。経済成長戦略の旗印としてCSRは掲げられてきたのである。

リスボン戦略では「持続的な経済成長が可能でより多くのよりよい雇用といっそうの社会的結束力を備えた、世界でもっとも競争力と活力のある知識基盤型経済圏にする」との独自のCSR概念を構築。さらに、2006年には「CSRに関するコミュニケーション（政策方針）」で３つの重要な取り組みを提案する。「CSRマルチステークホルダー・フォーラム」の創設、ビジネス主導のイニシアティブ「CSRのための欧州アライアンス」の創設、そしてCSRのEU政策への統合である。

「CSRに関するEU新戦略2011-2014」の策定

こうして創設されたCSRマルチステークホルダー・フォーラムは、前回、2010年に開催された。この会議をふまえて、欧州経済危機の中で2011年欧州委員会（EC）は、CSRの推進によって「持続可能な成長」「責任ある企業行動」「永続性のある雇用創出」の３つの条件を整備することを主目的として、CSRに関するEU新戦略2011-2014を策定した。その中でCSRは「企業の社会への影響に対する責任」[4]と新たに定義された。

CSRに関するEU新戦略2011-2014の基本原則は以下の４点である。第一に、自発的、非規範的なものであり、補完的に各国の法律を伴う。第二に、国連グローバルコンパクト（UNGC）、経済協力開発機構（OECD）多国籍企業行動指針、国連ビジネスと人権に関する指導原則、ISO26000など、国際的なガイドラインと一致している。第三に、企業主導（enterprise-led）。そして第四に、多面的特徴をもつ、すなわちCSRが扱う社会問題は、人権、労働と雇用慣行、環境問題、贈収賄・汚職の防止、地域社会への積極的な関与・発展への寄与、障害者の融合等を含む。

これらの４原則は以下の８つのアジェンダ（行動分野）に落とし込まれている。①CSRの可視化の強化とグッドプラクテイス（優秀事例）の普及、②ビジネスの信頼性レベルの改善と信頼悪化の原因調査、③自主規制、共同規制プロセスの改善、④CSRに対する市場報酬の拡大、⑤企業による社会・環境情報の開示強化、⑥CSRに関する教育・訓練・研究の中等・高等教育などさまざまな教育プログラムでの実施、⑦加盟国家および準国家独自のCSR政策の重要性の強調、⑧欧州と世界のCSRへのアプローチの調整、である。

これらアジェンダを推進するために、企業は法令遵守、労働協約の尊重にとどまらず、すべてのステークホルダーと協働して経済、社会、環境、倫理、人権、消費者の懸念等社会課題を事業活動や事業の中核的な戦略に「統合」しなければならないとした。つまり、このCSR戦略を通じ、株主をはじめすべてのステークホルダーと社会との間で共通価値の創造、いわゆるCSVを最大化し、経済、社会、環境へのマイナスの影響を最小化することを推進していくこととなった。共通価値の創造とは、社会課題を企業の事業戦略と一体化させ、企業のもつスキル・人脈・専門知識等を提供し、事業活動として利益を得ながら社会課題を解決すること。つまり、企業と社会双方がその事業により共通の価値を生み出すwin-winのシチュエーションをつくることである。

---

[3] 藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR―何が違い、何を学ぶのか』（2005年、日科技連出版）。

[4] “the responsibility of enterprises for their impacts on society”. EUがCSRを最初に定義したのは2001年で「企業が社会および環境についての問題意識を、自主的に自社の経営及びステークホルダーとの関係構築に組み入れること」とした。

2015年CSRマルチステークホルダー・フォーラム

2015年２月に開かれたフォーラムは、EU新戦略2011-2014の成果と課題、新たなチャレンジを継続的にレビューすることを主目的として開催された。

フォーラムに先立ち、欧州委員会（EC）は2014年４～８月にウェブ上で公開協議（public consultation）を実施している。東京財団を含め525の団体・組織が参加し、回答結果は図１のとおりであった。これらはECが今後のCSRの方針を策定する上で、フォーラムの成果とともに重要な参考資料とされるであろう。なお、公開協議参加者にはフォーラムへの参加資格が付与された。

図１　公開協議回答結果概要

・回答者の83%が、ECがCSR政策を継続的に担うことを望む。
・３分の２以上が、これまでのECによるCSR政策は有用、または非常に有用と回答。
・79%が、CSRはEU経済の中・長期的な競争力を強化する上で重要な影響を与えると判断。81%が持続性に重要な影響を与えるとしている。
・ECは将来に向けて次の３つの優先事項に焦点を当てる必要があると指摘。①国を越えたレベルでの取り組み、②意識の向上、③可視化方策の改善。

主要イニシアティブとその課題

フォーラム参加者約450名は、政府、企業、NPO/NGO、労働組合、国際機関、大学の関係者等と多彩で、まさにマルチステークホルダーの対話の場であった。

準備委員会の役割を担うForum Coordination Committeeにより、新たなイニシアティブとして“business and human rights（ビジネスと人権）”がアジェンダに盛り込まれた結果、それをテーマに２つのセッションが開かれた。１つは執行と実施に関わるもの“EU Leadership and Implementation”、他方は人権被害者の救済に関わるもの“Access to Remedies”である。

事前の公開協議プロセスにより参加者枠が拡大されたことに伴い、おもに人権関係の市民団体からの参加者の増加が顕著であった。上記の「ビジネスと人権」の２つを含め12のイニシアティブセッションにおいて、新たにECが起草するEU新戦略2015-2020に向けてさまざまな立場から議論が展開された。

フォーラムで議論された主要イニシアティブとその課題は図２のとおり。

図２　フォーラムで議論された主要イニシアティブとその課題概要

① CSR and Education：Preparing for Leadership and Strengthen Human Capital
② CSR as a Driver for Innovation, Competitiveness and Growth
③ European SMEs（small and medium-sized enterprises）
④ Public Procurement：Improving Market Reward and Incentives
⑤ Responsible Supply Chains
⑥ Corporate Social responsibility and Financial Institution
⑦ Scaling up CSR in Banking and Finance
⑧ Building a National and/or Regional Policy on CSR
⑨ Business and Human Rights（今回からの新たなイニシアティブ）

一つは教育。人材教育、訓練、研究は、責任ある企業行動基準「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」（BCG）を推進する上での重要な柱となる。CSRのさらなる発展には、新技術・技能の開発だけではなく、価値観や行動の変化が必要となる。CSRおよび持続可能な開発や市民の責任に関する教育を適切な中等～大学教育カリキュラムに統合するよう教育機関に奨励する役割を加盟国は担う。

二つ目に、イノベーション（変革）。高齢化など人口構造の変化は大きな社会変革を促す。環境リスクの高まりだけでなく、グローバル化や経済成長の鈍化による価値観の多様化もまた社会変革を促す。企業はこうした変革を日常的に受け入れられる体質をつくることが必要となる。これらは、「ソーシャル・イノベーション」戦略上の課題でもある。CSRの概念はソーシャル・イ

ノベーション戦略の一環としての位置づけへと進化してきている。

企業の競争力を高めるには、常にイノベーションが不可欠である。例えば、本書の企業事例でも示されているように[5]、化粧品会社が動物実験を廃止するには、研究方法を根本から変えなければならない。付加価値の源泉をシフトさせる、事業戦略そのものを変えることにもつながる。販売面でもサプライチェーンでも組織でも急速に企業のグローバル化が進む中、言語、宗教、風習も異なる多くの国、地域で事業を行うことになるが、それは自国とは異なる雇用形態、人事システムに対応していかなければならないことを意味している。つまり、大きな技術革新から、小さな日々の業務の改善まで、すべてのイノベーションはCSRが推進力（望むと望まざると）となりうるということなのだ。

三つ目に、中小企業。EU加盟28カ国内の企業の99％以上はSMEs[6]で、数にして2,000万社以上が存在する。さらにその90％以上はマイクロ企業である。SMEsが民間企業の雇用者数の３分の２以上を支え、EU企業の付加価値生産の半分以上を担っている[7]。これら大多数の企業にCSRをいかに浸透させるかが大きな課題である。2017年より実施される非財務情報（社会的・環境的情報）の開示義務は、従業員数500名以上の大企業のみが対象となる。SMEsをはじめビジネス界は情報開示の法制度化に対し、コスト増等過度の負担になるとネガティブな反応を示している。

四つ目に、公共調達。競争においてCSRが肯定的な影響を与えることへの理解は進んでいる。とはいえ、社会的責任を果たす上での最良の行動が、短期的には企業にとってもっとも有益ではない選択である場合もある。CSRへの市場インセンティブを強化するため、公共調達においては、現存の法的枠組みを尊重しながら、社会的・環境的考慮を統合することが必要である。

五つ目に、サプライチェーンにおける責任。BOPビジネスにおける負の側面であるが、途上国で人権、労働上の問題、環境破壊等の問題が生じている。その解決に向けて活動しているNGOなどから指摘を受けた欧米の多国籍企業は、特にラナ・プラザ惨事以後、自社だけでなくサプライチェーン全体でマネジメントを強化し、CSRを進めている。

六つ目に、投資。金融危機に直面し、ECはより責任のある、透明性の高い金融システムを確保するための提案を行ってきた。投資家は非財務情報を十分に考慮することで、より効率的な資本分配が可能になり、長期の投資目標を達成できる。非財務情報をいかに投資判断に組み込むか、投資家の能力構築を支援するとともに、企業に対しては優れた会計基準の適用に関する情報開示を奨励する。ECはすべてのEU加盟国に対しスチュワードシップコードの制定を奨めている。アセットマネージャー、特に年金ファンドは国連責任投資原則を批准することが望ましいとしている。

七つ目に、国家・地域におけるCSR政策の重要性の強調。CSRをサポートするための公共政策は、国内、地域そして地元レベルで実行されるのが最善の手段である。地方・地域の公共事業機関は、特に中小企業間のCSRの発展をサポートするためにEUのファンドを活用し、貧困問題、社会的一体性のような課題に着目した企業とのパートナーシップを検討することが望ましい。

そして八つ目に、ビジネスと人権。EUはEU新戦略2011-2014において「ビジネスと人権に関する国連指導原則」[8]を明示的に支持し、その実施をサポートすることを公言した。この指導原則をSMEsにも普及させるよう指導を強化している。

今回のフォーラムにビジネスと人権課題が包含されたことは特筆に値する。それにより多数の人権NGO/NPOが参加し、CSRの法制化を唱える発言がみられた。法制化を支持するアプローチ対ビジネス主導の自発的アプローチの議論が顕在化した。

日本への示唆

EC事務局が目下作成中のCSRに関するEU新戦略2015-2020がどのような内容となるのかは、閉会の全体会議においても一切示唆がなかった。しかしながら、会議場での議論やさまざまなステークホルダーである参加者との会話を通じて、EUの経済成長戦略を支えるのは企業のCSR活動だという共通の認識が根底にあることは伝わってきた。さらに、EUの経済成長に関する議論の中核には、「欧州2020」戦略に掲げられた３つの相互補完的な重要課

[5] 資生堂の事例（本書40～53頁）。

[6] EU法のSMEsの定義では従業員250名未満がmedium-sized、50名未満がsmall-sized、10名未満がmicro-sized。その他売上高等によっても分類される。

[7] European Commission, *Fact and figures about the EU's Small and Medium Enterprise (SME), Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.*

[8] "UN Guiding Principles on Business and Human Rights"

題、つまり「賢い成長」「持続可能な成長」「包括的な成長」が存在する。これら３つの課題を実現できれば、EUの経済発展と社会の持続可能性の両立は可能になる。

本年中にECより発表されるCSRに関するEU新戦略2015-2020がどのようなものかを予測することは本稿の趣旨ではないが、あえて付言すれば、４年前のEU新戦略2011-2014策定時と同様、EU域内は企業倒産が頻発し、若年層の失業問題が深刻化するなど厳しい現実に直面していることから、EU新戦略2015-2020も同じ重要課題の対策を継承すると思われる。特に若年層（15～24歳）の失業問題は深刻で、前年同時期に比して改善されたものの、いまだEU加盟28カ国平均20.7パーセントに及ぶ[9]。

すでに示していることと重複する点もあるが、改めて最後に、フォーラムでの二日間の議論をふまえ、EUの経験、先例から導かれること、今後日本企業、ひいては日本社会がEU発の新たな視座でのCSRから学ぶべきことを示唆したい。

第一に、非財務情報開示・統合報告の現状について。大半のEU企業が公正な競争の場を提供する包括的な法制度は受け入れるも、情報開示のさらなる法制化は過度の負担となるので受け入れがたい状況にある。情報開示において統合報告は中長期的には重要ではあるが、現段階では喫緊の課題とはされていない。

第二に、SMEsへのCSRの浸透がEU経済発展の鍵だということ。EUにおいて中堅・中小企業は民間部門の３分の２の雇用機会を創出する産業の活力の源であり、EU経済の発展に重要な役割を果たしている。ECがSMEsの革新的な持続可能な製品・サービスの開発を後押しすれば、ビジネスモデルの変更を促すことが可能になろう。また、SMEsに対して、CSRは機会であり重荷ではない、つまりCSRを戦略的、意識的にビジネスに統合することは、短期的には代償が大きくとも、中長期的にはCSR活動の利点を享受する投資となることを伝える必要がある。そのためには、CSRがビジネスを押し上げている優秀事例を紹介することも、CSRの意義をわかりやすく伝えるための可視化に資する一案であろう。

[9] *Eurostat Statistics Explained*によると、2015年４月現在、EU域内28カ国の失業者数は2,350万人強、失業率は11.1％。若年層（15～24歳）に限ると失業者数は475万人弱、失業率は20.7％で、前年同時期の22.5％より改善している（http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics）。

それに関連して、第三に、オープンプラットフォーム提供の重要性を指摘したい。ECはフォーラムの開催をはじめ、継続的にマルチステークホルダー間の対話のためのオープンプラットフォームを構築することで、CSRに関する議論をリードしている。対話、優秀事例の紹介、協働のためのオープンプラットフォームを提供することは重要である。また、CSR推進に主導的な企業の連合体「CSRヨーロッパ」は、CSRを実践するための企業内イノベーションや企業交流のためのプラットフォームを提供している。それとともに企業の持続可能な競争力構築をサポートし、企業とステークホルダーとの連携を強化するための持続可能なノウハウを提案している。

第四に、新たに策定されるEU新戦略2015-2020は国際的に認められたCSR原則・ガイドラインに沿っていることは必要不可欠であるが、この新戦略に基づきCSRを推進する上では、法制化を進めて規制を強化するのではなく、ビジネス主導の自発的な活動に委ねるべきである。「ビジネスと人権」が包含され、“managing a responsible supply chain（責任あるサプライチェーン管理）”のもと、国内はもとより、BOPビジネスを中心とする海外拠点サプライチェーンにおけるリスクマネジメントの強化が重要な課題とされている。いま、国連ビジネスと人権に関する指導原則に基づき、企業は人権デュー・デイリジェンスの実践が求められていることは肝に銘じておく必要がある。

第五にCSRに関する教育・訓練・研究を推進すること。CSR、持続可能な開発、市民の責任の概念を中等から大学までの教育カリキュラムに統合し、責任あるビジネスコンダクトを実践できる人財を育成することがEUにおいても、日本においても課題である。

そして第六に、CSRの視認性と信頼性の改善。つまりCSR活動の“見える化（可視化）”を進め、グリーン・ウォッシングまたはそうした誤解を招く恐れのあるマーケティング訴求を抑制すること。企業が市民から信頼されるためには、市民、その他のステークホルダーとの開かれた“対話”の開催が不可欠である。EUでは、NGO/NPOを代表とする市民社会の影響力が強く、グリーン・ウォッシングの問題から不買運動に発展するリスクもある。企業はイメージダウンを回避するためCSRに積極的に取り組み、かつ情報を開示することになった。

EUでは、市民社会の存在がCSR推進の大きな原動力となっている。米国でも人事システム、調達分野等において企業は、市民社会から強い影響を受けてきた。他方、日本ではEU、米国に比して市民社会の影響力ははるかに

小さいのが現状であり、CSR活動の原動力とはなりえていない。

このような環境にあって、企業は積極的、自発的にさまざまなステークホルダーとの“対話”をすることがいっそう求められる。人権団体に問題を突きつけられ、情報が世界中に拡散し、世界的な不買運動につながる――そうした昨今EUで起きていることが、今後日本企業に押し寄せてくるのは明白である。ステークホルダーとの対話を積極的に実施し、対話を通していち早く、自らの戦略や事業活動に沿った動きへと全体の流れを引き寄せていくことが必要だ[10]。もしも、双方に考えの相違があったとしても、問題はない。相手の考え、ほかのステークホルダーの考え、そして自らの考えを具体的に示し、その方針や戦略を理解させるようにCSR活動の「見える化」を実践していけばよいのである。そうした不断の努力が不可欠だ。CSRとは社会課題解決のプロセスでもあるが、その前提としての社会課題認識のプロセスでもある。日本企業と社会は、各分野において受身、待ちではなくプロアクテイブな対応が求められている。

[10] 日本企業に多く見られる選択は、これとは逆の「望まない相手との対話の回避」だが、それは問題の先送りにすぎない。時間の経過に伴い課題がより大きなものになっていくことを考えれば、より早い段階でコンタクトしておくことはリスク保全の観点からも重要であろう。

英国のCSR政策
――第一次キャメロン政権期の市場とコミュニティ

庄司 貴由

1．問題の所在――歴史的政権下におけるCSR

2010年５月、英国は、第二次大戦後初の連立政権の時代を迎えていた。1997年に実施された総選挙で敗北を喫し、絶望の淵に立たされた保守党は、遂にニック・クレッグ（Nicholas William Peter Clegg）率いる自由民主党との連立に踏み切り、13年ぶりに政権党の座に返り咲く。この「ハング・パーラメント（hung parliament）」を乗り越えた英国で、現在も首相の責を担っているのが、保守党党首のデービッド・キャメロン（David William Donald Cameron）その人である。

行論を優先しつつ、英国の歴史を繙くなら、マーガレット・サッチャー（Margaret Hilda Thatcher）が国営企業の民営化に踏み切り、ジョン・メージャー（John Roy Major）がPFI（Private Finance Initiative）を導入し、保守党が「小さな政府」の追求で「英国病」の克服を目指してきた時代、キャメロンは二人の政策スタッフを務めた。若干43歳という異例の若さで宰相の地位に上り詰めた彼が率いる歴史的連立政権は、いったいどのような企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）を追求してきたのだろうか。

一般的に緊縮財政政策を通じた、いわゆる「小さな政府」の展開を予測されたキャメロンではあったが、装いを改め「大きな社会（Big Society）」という独自の概念を掲げて歩み出す。そもそも「大きな社会」とは、政府が、市民、コミュニティなどに権限と情報を与え、英国が直面する社会課題の解

決を目指す社会である[1]。これらの育成や強化は、労働党政権が目指した「大きな政府」とも完全に矛盾するわけではない。

したがって、われわれがキャメロン政権下のCSR政策を検討するとき、保守党と労働党が繰り広げてきた「小さな政府」と「大きな政府」という伝統的な対立の構図に目を奪われてしまうと、「大きな社会」政策下におけるCSRの実態に十分迫れない。むしろ本論は、「大きな社会」というレンズを通じて、政府の対応を捉え直すという従来とは異なる視点から、キャメロン政権下におけるCSRの内実を解き明かしていく。果たして、英国が今なお世界屈指のCSR大国であり続ける力の源泉とは何か。とりわけ、市場とコミュニティにおいて、英国はいったい何を求めてきたのだろうか。これらの側面を浮き彫りにすることが本論の主たる役割となる。

2.「大きな社会」構想と市場
――「崩壊した社会」からの脱却を目指して

2010年5月の総選挙に先立ち、キャメロン率いる保守党のマニフェストは、前労働党政権下の英国社会を「崩壊した社会（broken society）」と揶揄した上で[2]、政権奪取後の青写真として三つの社会像を描き出した。

> 「大きな政府に対するわれわれの代替策は、大きな社会である。かなり高いレベルでの個人、専門家、市民、企業の責任を伴う社会、人々が自ら、およびコミュニティで諸問題を解決し、生活を改善するために協力する社会、進歩の牽引役が、国家的統制ではなく、社会的責任という社会、である」[3]。

「大きな社会」が「自助」ばかりでなく、「協力」と「責任」を伴い、社会課題を持続的に解決しようと試みるものなら、一つの基盤として社会的責任投資（Socially Responsible Investment, SRI）が不可欠である。かねてより英国は、SRI分野で「世界的リーダー（a world leader）」[4]との評を得てきたが、キャメロン政権下でも衰退の兆しはほとんど見られない。

奇しくも、英国企業財務報告評議会（Financial Reporting Council, FRC）がスチュワードシップ・コード（Stewardship Code）を公表したのは、キャメロン政権発足後間もなくの2010年7月（2012年9月改定）である。欧州責任投資フォーラム（The European Sustainable Investment Forum, Eurosif）の2014年版調査によれば、署名した投資家（Asset Owner）は79、ファンドマネージャー（Fund Manager）に至っては優に200を超える[5]。

キャメロン政権下の英国では、こうした国内のイニシアティブはもちろん、国際的イニシアティブの適用も同時に進められている。なかでも、コフィ・アナン（Kofi Atta Annan）国連事務総長が2006年に提唱した責任投資原則（Principles for Responsible Investment, PRI）を署名・採用する組織数は軒並み増加の一途を辿り（表1）、マネージャー・レベルに限定してみても、エンゲージメントと投票に次いで、環境・社会・ガバナンス（Environmental, Social and Governance, ESG）の統合が「戦略」として重視されている[6]。英国市場の歩みは、ますます「大きな社会」下の社会課題解決に接近を遂げつつある。

もっとも、これらは株式を保有する側の状況である。それでは、株式を保有される側の企業をめぐる状況はどうか。この点について、まず、政府に調査を委託されたロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（London School of Economics and Political Science, LSE）客員教授のジョン・ケイ（John Kay）が、いわゆる「短期主義（short-termism）」、「近視眼的な行為（myopic behaviour）」の是正を勧告した報告書、通称ケイ・レビューが提出された点が挙げられよう[7]。また、2013年6月に英国政府はピア・レビュー

表1　第一次キャメロン政権期におけるPRI署名数の推移

署名のカテゴリー	2010年（夏）	2012年（夏）	2014年（夏）	2012-14年（増加率）
運用会社（Asset Manager）	57	84	111	32%
投資家（Asset Owner）	22	28	39	39%
サービス機関（Service Provider）	26	27	30	10%

出所：Eurosif, *European SRI Study 2014*, 2014, p.65 を日本語に訳し、形式を一部改。

1 Cabinet Office, *Building the Big Society*, May 18, 2010.
2 Conservative Party, *Invitation to Join the Government of Britain：the Conservative Manifesto 2010*, April 2010, p.35.
3 *Ibid*, p.37.
4 Eurosif, *European SRI Study 2014*, 2014, p.64.
5 *Ibid*, p.65.
6 *Ibid*.
7 *The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making: Final Report*, July 2012, p.14.

を実施し[8]、152のステークホルダーから回答を集めている[9]。この結果に基づき、政府は事業報告と情報開示の改善などをおもなテーマとして掲げる行動枠組みを定めるが、どちらも強制力を伴うものではない[10]。だが、英国政府は専門家や市場と交わり、アイディアの醸成を計る手法を通じ、より普遍的なCSRの再編に活路を見出そうとしているのである。

しかし、短期的な営みと一方的な施策を排する行動方式は、何も市場のみに限定されたものではなかった。程度の差こそあれ、コミュニティ支援にも組み込まれていたのである。

３．コミュニティ支援の構図
――「大きな社会」構想の長期化と相互性

（１）若年層をめぐる対策

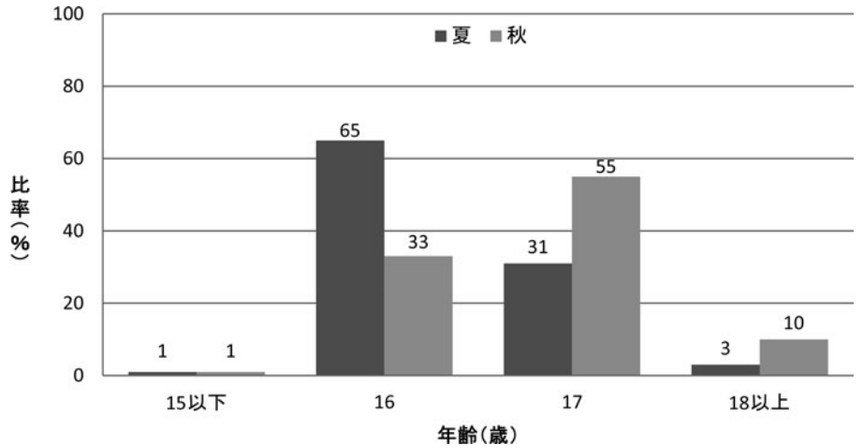
企業、専門家をはじめ、英国市場が「大きな社会」の構築に地歩を重ねるなか、コミュニティでもいくつかの試みが進められてきた。

その最たる事例として、「ナショナル・シチズン・サービス（National Citizen Service, NCS）」と称される人材育成プログラムが挙げられる。NCSとは、異なる経歴を有する16歳前後の国民に対し（図１）、実際の社会活動に携わる機会を提供するプログラムであり、およそ７、８週間催される。この間、およそ３週間はフルタイム（ただし、そのうち２週間は自宅を離れる）、残りの期間をパートタイムとして関与し、活動内容は、地元周辺グループの訪問と支援、地方コミュニティと協議した上での社会活動プログラムの設計と提供、個人の能力開発など多岐にわたる[11]。

キャメロン政権発足後、2011年夏と翌12年夏の二年間で、それぞれ１万1,000人、３万人以上の参加を見込んでいたNCSではあったものの[12]、数字の上ではやや苦戦を強いられているといってよい。英国の大手独立調査機関であるNatCen Social Researchの研究報告書によると、参加人数は、それぞれ8,434人（2011年）[13]、２万6,003人（2012年夏期２万2,132人、秋期3,871人）

[8] Department for Business, Innovation & Skills, *A call for views*, BIS/13/964, June 2013.
[9] Department for Business, Innovation & Skills, *Good for Business & Society: government response to call for views on corporate responsibility*, BIS/14/651, April 2014, p.3.
[10] European Commission, and ICF GHK, *Peer Review Report: Peer Review on Corporate Social Responsibility - London (UK)*, June 18, 2013, pp.1-2.
[11] HM Government, *Giving White Paper*, May 2011, p.35.
[12] *Ibid*.

図１　NCS参加者の年齢構成比率



出所：NatCen Social Research, Office for Public Management and New Philanthropy Capital, *Evaluation of National Citizen Service：Findings from the evaluations of the 2012 summer and autumn NCS programmes*, July 2013, p.21を日本語に訳し、形式を一部改。

である[14]。

また、NCSで育成された人材は、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップのいずれも改善傾向にあると指摘されてきたが[15]、そもそもコミュニティや企業の活動を実際どの程度担えるのかはまったくの未知数であるし、さらなる時間と経験を抜きにしては語れない。したがって、キャメロン政権の挑戦は、政権発足から５年以上を経た今でもまだ緒に就いたところにすぎないといえよう。

（２）二つの支援制度

次に特筆すべきは、「ソーシャル・アクション・ファンド（Social Action Fund, SAF）」と、「チャレンジ・プライズ（Challenge Prizes）」である。前者は広く社会活動に関わるイニシアティブを対象とする支援金であり、SAFを担う内閣府ソーシャル・アクション・センター（Centre for Social Action）の計算（2013年から15年が対象）によれば、同センターは、215の

[13] NatCen Social Research, The Office for Public Management, and New Philanthropy Capital, *Evaluation of National Citizen Service Pilots: Interim Report*, May 2012, p.24.
[14] NatCen Social Research, Office for Public Management and New Philanthropy Capital, *Evaluation of National Citizen Service: Findings from the evaluations of the 2012 summer and autumn NCS programmes*, July 2013, p.3, 19.
[15] *Ibid*, p.26, 48.

プロジェクトに対し、3,600万ポンドを支援している[16]。

一方、後者の「チャレンジ・プライズ」は、「『誘因（inducement）』プライズ」とも俗称されてきた。「以下のもので共通点は何か；マーガリン、精密時計、商業宇宙飛行、プラスチック？」というNestaチャレンジ・プライズ・センター（The Centre for Challenge Prizes）の風変わりな問い掛けが示唆するように、SAFとは比較にならないほどの歴史と世界的規模を誇る[17]。もとより、英国政府の関与も枚挙に暇がないのだが、ここで注目に値するのは、“The Buy Better Together Challenge”というプログラムである。同プログラムは、ビジネス・イノベーション・技能省（The Department for Business, Innovation & Skills, BIS）とCo-operatives UKによって共同運営され、グループ単位での購入を促す取り組みを募集、支援するものである。おもにコスト削減を通じ、消費者がより安価で良質な製品を得られる一方で、産業界も新たな顧客の発掘と獲得を行えるという相互作用が期待されている[18]。キャメロン政権の意図に従えば、「チャレンジ・プライズ」は、需要と供給の機能を相互に向上させる媒体として役割を付与されてきたのである。

このように「大きな社会」政策下のCSRとは、人材育成や資金援助をめぐる活動が主たる基層となり、いくつかの行為主体が社会に結びつく経路を構築してきた。国内に張りめぐらされた「機会」提供の糸は、交錯と並存を通じて機能を発揮し、CSRの底上げと裾野の拡大を同時に担ってきたのである。

４．結論――「発展途上の起点」

CSRが市場とコミュニティで進められていた2015年５月７日、いよいよ英国は総選挙に突入した。「ハング・パーラメント」の再来が声高に叫ばれるなか、キャメロン率いる保守党は単独で過半数を制し、世論調査の予測は杞憂に終わった。およそ５年に及ぶ歴史的連立政権の時代は、こうして一つの区切りを迎えたといってよい。

英国は、SRIを活発化させ、企業によりいっそうCSRの動機づけを付与する手法で市場の意識変革を促す一方、若年層に対する教育で将来の社会活動を担う能力を培い、資金援助を通じて新たな知の涵養に臨んだ。それらを徐々に整えながら、英国政府は、事業の長期化と相互性の確立を追求してきた。およそ５年間に及ぶ第一次キャメロン政権の邁進は、その規模と複雑さゆえ、皮肉にも彼らが与えられた最初の時間を超えるほどであった。

こうした過程は、キャメロンが掲げた「大きな社会」と無縁ではない。サッチャー、メージャーと保守党が伝統的に継承してきた「小さな政府」に照らせば、キャメロン政権期の人材育成や資金援助を通じたCSR政策は、いずれも「大きな政府」の領域に該当しよう。けれども、「大きな社会」を上位概念として導入すれば、本来的に「小さな政府」から除外される「大きな政府」領域を社会が補完する道も開ける。「大きな社会」という概念は、政府の規模をめぐる議論から惹起するジレンマを封じ込め、新たなCSRプログラムを打ち出す自由度の高い下地として機能してきたのである。

さらに、「大きな社会」の影響は、CSRの概念そのものにも波及している。長期化と相互性が追求されるほど、CSRを担う「主体」は、もはや「企業（Corporate）」にも、「コミュニティ（Community）」にも限定されない。確かに、BISの行政文書からCR（Corporate Responsibility）、CSRという言辞が皆無になったわけではないが、英国政府の行動は、明らかに「C」を「包括的（Comprehensive）」なものとして具現化した帰結である。つまり、「大きな社会」下のCSR政策は、一方で既存の概念を溶解させる特質を内包し、他方で「主体」への着目から「機能」へと概念構築の変質をも示唆している。

SRI、人材育成、資金援助を経て、英国政府は「大きな社会」下のCSRを進めてきた。国民は、企業、コミュニティをはじめ、領域や世代に応じてその一端に触れ、構造を支えた。やがて経験や知恵が育まれ、「大きな社会」の安定と発展に寄与する道が英国では切り拓かれつつある。キャメロンが率いた最初の５年間は、創造を通じて新たな変化に処する「発展途上の起点」を準備する時代でもあったのである。

---

16 Cabinet Office, *Centre for Social Action Funding Streams, 2013-15*, March 20, 2015.

17 Nesta, Centre for Challenge Prizes, *Challenge Prizes Landscape Review*, April 2012, pp.2-7.

18 Department for Business, Innovation & Skills, *Challenge Introduction Document*, BIS/12/611, February 20, 2012.

日米のマルチ・セクター協力による社会課題の解決をめざして——アジア地域での可能性

今井 章子

アジア地域に多く展開する日本や米国の民間セクターには、CSRや社会起業を通して、経済包摂性の確保や人権擁護など社会資本の向上につながる開発協力に貢献できる余地がある。本稿は、それを政府間協力で行うのではなく、官民および社会ビジネスをも巻き込んだマルチ・セクターによる協働で推進することをめざし論点整理を試みるものである[1]。

高まる民間セクターへの期待

どんな社会的課題も、さまざまな人々が抱える多様な悩みの複合体である。ゆえに、その解決にも政府のみならず、企業や市民などあらゆる分野のあらゆる階層が、それぞれに責任意識をもって全力で取り組むよりほかはない。中でも組織力と資金力をもつ企業セクターへの期待は、以前にも増して高まっている。特に、HIVエイズやマラリア、エボラ出血熱などの感染症の封じ込め、国境を越えて発生する人身売買、温暖化対策などでは、民間セクターが市場競争の中で獲得し蓄積してきた資金や技術に大きな期待が寄せられている。

実際、経済協力開発機構（OECD）各国からの途上国への資金の流れを見てみると、2000年頃から民間セクターによる拠出が増えはじめ、2005年以降は公的資金を上回り、2012年には政府開発援助（ODA）の約2.5倍に及んでいる。『ODA白書2013』によれば、アフリカを中心に開発経済のほとんどを海外からのODAに頼らなければならなかった国々が、グローバル経済の進展に伴って新たな投資先・市場として注目を浴びるようになったからである[2]。

もう一つ、開発協力において民間資金に期待が寄せられる大きな理由が、開発援助に伴う公的負担の問題だ。国家財政の健全化は急務である。しかしながら、高齢化を背景に拡大が必至の社会保障費、地方創生を支える地方交付税交付金、アベノミクスの行方を占う公共事業費などを考えると、財政規律の回復は難しい。国民生活に直接影響を及ぼすこれらの予算を前に、ODA予算の優先度を確保することについて、国民から広範な支持を得るのは容易ではない。

もちろんだからといってODAを諦めてよいはずはない。ODAの活用をはじめとする安全保障や国際平和の追求は、一義的には政府が負うべき責任であり、民間資金がその任を代替できるものでもないからだ。つまり、ODAが途上国にもたらす社会的インパクトを最大化しうるという意味で、民間資金が注目されているのである。

このことは2015年２月に発表された新ODA大綱「開発経済大綱」にも表われている。まず「新興国・開発途上国において、包摂的で持続可能で強靱な成長を実現することは、世界経済全体の安定的成長にとって不可欠」とあり、さらに「現在の国際社会では、民間企業、地方自治体、非政府組織（NGO）をはじめとする多様な主体が、開発課題の解決、そして開発途上国の持続的成長にますます重要な役割を果たしていることを踏まえれば、……多様な力を結集することが重要」であるとし、「ODAは、開発に資する様々な活動の中核として、多様な資金・主体と連携しつつ、様々な力を動員するための触媒……としての役割を果たしていく」とも述べられており、産官市民などマルチ・セクターによる取り組みを主導しようとの意欲が窺える。

日本企業のアジアでのプレゼンスとCSRニーズ

中でもアジアには日本企業が社会的課題への取り組みを始めるにふさわしい状況が整っている。 経済産業省の第44回海外事業活動基本調査の概要によれば、2013年度末における現地法人数は、２万3,927社、その７割弱がアジア地域、中でも中国（32.6％）が突出しており、東南アジア諸国連合（ASEAN）

[1] 本稿は、米国戦略国際問題研究所（CSIS）のStrategic Japan Programで発表した英語論文をもとに、主として日本企業の可能性に焦点をあてて、日本語で再編集したものである。

[2] しかし民間セクターによる拠出には、出稼ぎなどで先進国に住む人が故郷の家族や親せきに対して直接行う相当額の個人送金が含まれている点を過少評価してはならない。

４（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン。16.8％）、新興工業経済地域（NIEs）３（シンガポール、台湾、韓国。11.4％）、ベトナムやインド等の「その他アジア」（5.5％）へ進出はそれぞれ年々拡大傾向にある[3]。

これだけ多くの日本企業がアジア経済に参入すれば、当然、進出先に対する「責任ある市民」としての期待も義務も高まることになる。グローバルな規模で再編が続く製薬業界では、海外企業との合併や連結によって、これまで想定の範囲外であった紛争やテロ、貧困や感染症などの課題が「自社ゴト（事）」として東京本社に飛び込んでくるようになり、CSRに対する考え方や戦略性が急速に洗練されてきているという[4]。実際2014年の東京財団「CSR企業調査」で海外売上高のある企業が挙げた３大取り組みは「紛争鉱物」「腐敗・汚職」「水資源」と上位２つまでが「政治」と不可分の課題となっており、国内では「政治」に関与したがらない日本企業が、考え方の変更を余儀なくされていることが窺える。

一方、アジアでもアジア太平洋経済協力（APEC）首脳会議（2008年）が「アジア太平洋地域の開発への新たなコミットメント」を発出。その中で「腐敗との闘い」と並び、「アジア太平洋地域における企業の社会的責任（CSR）の促進」が謳われており、アジア域内経済に公平・公正なビジネス環境を根付かせ、持続可能性な経済圏を拡大する重要な担い手として、各国政府が域内企業のCSR活動に期待を寄せていることがわかる。

では、具体的にアジアで求められているCSRの取り組みとはどういうものであろうか。アジアでのCSR研究で定評があるCSRアジア（本部：香港。リチャード・ウェルフォード会長）の発表によれば、アジアで今後期待が寄せられている課題は、１）気候変動と水資源、２）サプライチェーン、人権、奴隷的労働、３）コミュニティーへの投資や、喫緊の発展課題、４）企業ガバナンス、情報開示、腐敗防止、５）格差、貧困、社会的不平等、であるという。ここでも、人間の尊厳や包摂性を確保し、自由で民主的な経済を可能にする社会資本の確立と直結していることがわかる。

日米政府のアジアでの取り組み

新ODA大綱にもあらわれているように、企業セクターや社会セクターは、経済協力開発機構（OECD）など各国政府の援助コミュニティーがつくり出す流れに参加することで、変革のインパクトを倍加させることができる。包摂性や社会資本の向上のように、経済のみならず社会規範や政治制度にもかかわる広範な改革においては特に協働が効果的だ。その意味で、政府間での対アジア開発協力の動きを見ておくことは重要だろう。

2015年２月10日、東京で日米開発対話が行われた。これは2013年12月のバイデン副大統領の来日を機に日米のグローバル協力の焦点として、人道支援・災害救援および開発援助（東南アジア、大洋州、アフリカ、国際保健、ミレニアム開発目標、女性の能力強化）などを掲げて始まった定期的な高級実務者レベル会合で、今回が２回目。「日米開発協力の強化は日米関係の幅を広げ、より多面的で強固な日米関係の構築に寄与するとの認識」で進められている。

発表によれば、今回話し合われたのは、「エボラ出血熱対策を含む国際保健、女性・女児のエンパワーメント、ポスト2015年開発アジェンダ、防災等の幅広い開発に係る優先事項及び課題や、アジア大洋州地域やアフリカ地域等におけるそれぞれの開発協力」であった。

これらのアジェンダからは、日米が協力して、途上国の保健衛生や人間開発など人間の尊厳を尊重し、持続可能で強靭性のある社会資本を確立することをめざすことで、課題にともに寄り添う日米というソフトパワーの向上をも、意識的に開発援助政策の中にもたせていることがうかがえる。

また、戦前にすでに近代国家であったとはいえ、戦後、経済成長とともに民主主義体制を強化し、70年間一度も紛争にまみれずに世界有数の経済大国となった日本は、巨額の対日援助を通して戦後日本の経済成長を支援した米国にとっても、今後、自由と民主主義に基づくアジアの発展を支援・推進するうえで、模範的な援助パートナーであるはずだ。

さらに貧困からの脱却をめざす多くの発展途上国にとっても、日本は開発経済の一つのモデルと言ってよい。戦後賠償の意味合いを包含し主として経済インフラの拡充の形で提供されてきたアジア諸国に対する日本のODAであるが、いまでは、かつての日本が「中進国の罠」に陥ることなく、どのように経済発展の果実を社会資本の強化に転換してきたかといった経験の共有に期待が寄せられている。戦後の高度成長期に国内である程度の経済包摂性を実現した日本が、これからのアジア地域で貢献できることは多い。

3　http：//www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44/pdf/h2c44-1.pdf
4　武田薬品工業株式会社などはその好例。これについては東京財団『CSR白書2014』に詳しい。

〈事例研究〉

日米のマルチ・セクター協力でアジアでの女子教育支援を

2015年３月19日、ミシェル・オバマ米大統領夫人と安倍昭恵首相夫人は、日米両政府で世界の特に途上国における女子教育の推進のために協力していくことを発表、米国は2015年度予算で２億500万ドル、日本はODAを通して３年で３億3,000万ドル超を拠出することとなった。日本のJICAと米国の平和部隊が、海外にボランティアを送り、現場で女子教育の強化に協力するという。

アジアの貧困国での女子教育の推進は、経済包摂性、人権、社会のガバナンスの確立にもつながる社会変革であり、これこそ、日米両国の援助機関の協力にとどめておくのではなく、本稿で試みてきた、企業や市民セクター、途上国の社会起業家たちによるコレクティブ・インパクトで対応するにふさわしいテーマである。

というのも、いろいろな意味で日米両国には女子教育を進める動機があるからだ。まず、米国はすでにオバマ夫人による活動「Let Girls Learn」（女の子にも学ばせよう！）が始まっているし、日本でも女性のエンパワーメントは安倍晋三政権の主要政策課題のひとつである。しかも、「日米開発協力対話」において、「女性」「アジア太平洋地域」は重要項目として挙げられ、新ODA大綱ではODAがマルチセクターでの取り組みを主導するものとうたっていることは本文で指摘したとおりである。

女子教育と日米協力

アジアの途上国が経済包摂性を高めていくための一つのカギは、次世代育成に大きな役割を果たす女性への教育機会の向上である。とはいえこれはそれぞれの社会がもつ女性をめぐる価値観や規範と密接に絡み合っているため、変革は容易でない。何か新しい方向へと社会が動くためには、世の中全体が変わりたい・変わるべきだと認識しなければならないが、そのような社会の「空気」をつくるためにも、政府や企業や市民セクターがそれぞれのもち場で根気強く、幅広く人々に訴えかけていく「コレクティブ・インパクト」の可能性に期待したい。

また海外で展開している日本企業の60％はアジアで活動しており、そのバリューチェーンに中間層や貧困層を取り込もうと競争が激化している。同時に進出先での企業市民としての役割にも期待が寄せられている。

すでに日本企業の中には、CSRとしてではなく自社の将来への投資として、アジアの社会セクターとの連携を始めているところもある。ある教育関係企業は、インドに教育系社会投資ファンドを設立、地元の社会起業家とともに教育の機会拡大を図っているという。

また日本には明治維新以降、西洋の支援を受けて始まった女子教育の蓄積があり、米国に比べ現在でも女子校・女子大が多く、伝統的な価値観や経済成長の中で女性をめぐる課題や政策がどう発展してきたかについての専門的な研究も盛んだ。さらに最近では社会イノベーション分野に参画する若い社会人が増えており、彼、彼女らがアジアで活動することで、アジア各国の若い世代との協働が進み、社会を動かしていくきっかけができていくかもしれない。

政府開発援助のプロ集団であるUSAIDやJICAにとっても、コレクティブ・インパクトによって課題に取り組む人々や団体が広範囲に及べば、納税者の理解や受益国の人々からの支持を得やすくなるだろう。また社会分野での日米協力はまだ新しく、アジアにおける日米双方のソフトパワーの増進につながる可能性もある。

マルチ・セクターで取り組むための課題

だが、日米でしかも市民も巻き込み官民で活動すれば「船頭多くして船山に登る」危険性がある。沢山の組織を束ねるための調整コストに疲れてしまって、もとのように、みなばらばらの「個別インパクト」にスケールダウンしないようにするには、どうしたらよいか。

一つの方法は複数のプレイヤーたちの活動を束ね、活動全体を前に進めていく「基幹的サポート組織」をつくることだ。そこには複数のセクターでの経験があり官民の動きにも詳しく、また取り組む課題の動向にも見識をもつオフィサーが必要だ。

だが、セクター間はおろか、同一セクター内でもほとんど労働流動性のない日本には、世の中の動きに合わせて柔軟に動きまわり、それぞれの経験を蓄積させてさらに別のフィールドに転身するようなキャリアは追求しにくいのが現状だ。この点は米国の方が専門技能を貫くキャリア形成のための流動性が高く、そのような人材を集めやすい。その意味で、アジアでの女子教育の振興を日米の「コレクティブ・インパクト」によって展開するには、東日本大震災をきっかけに始まったTOMODACHIイニシアティブのような、日米による1.5トラック組織をつくることも一案だろう。

日本の労働流動性が低いとしても、それをチャンスに変える余地はある。人が流出・流入しない分、社内における人材育成の重要度はむしろ高まっている。若い社会人が離職しなくてもプロボノで社会的事業に参加できる仕組みを、日本企業がもっと積極的に取り入れて、社員のリーダーシップ育成と自社ビジネスの拡大に生かしてはどうだろうか。実際、米国や英国では「留職」で途上国の社会ビジネスを経験させ、それによって社員の視野や発想を養う人材育成に生かしている例がいくつもある。

また、インパクトのある資金の拠出についても、日本の政府のみならず民間セクターはまだ発展途上である。東日本大震災以降、若い世代の間でインターネットを活用した社会的投資やクラウドファンディング、CSR（教材などの現物支給も含む）などの民間資金に期待が集まっている。そこで、アジアに市場可能性を見ている企業が多くのセクターが参画する社会的事業に資金提供すれば、より幅広い情報やデータを集めることができる。一種の「会費」としてこうした活動に「投資」をしておけば、将来の市場開拓につながるかもしれない。

コレクティブ・インパクトを出すための動員コストを下げ、連携を活性化するための仕組みづくりと人材育成（キャパビル）にODAを活用することを、今回のオバマ夫人と安倍夫人のイニシアティブをきっかけに始めてみてはどうだろうか。

日米マルチ・セクター連携のイメージと協働に必要な３つの観点

日米による官民連携での開発協力といっても、日本と米国とでそれぞれ得意な援助分野があろうし、特に日本には、アジアとの近似性を生かした有効な支援パッケージを提供することが求められる。

例えば、一般的にアジア諸国は行政機関の仕組みが中央集権的で、米国よりも日本に類似しているところが多い。また、地震や津波といった自然災害の傾向も似ていることから、災害時の行政の役割分担などは日本をモデルにしやすいだろう。

一方、米国ではハリケーン・カトリーナのような巨大自然災害で、企業社会が時に行政よりも優れた機動力を見せた。投入された資源の規模も巨大で、小さな国の国内総生産（GDP）に相当するほどであったという。

そこで、それぞれの強みを組み合わせ、マルチ・セクターで水平分業を行なうことで、広く長く深くはびこる社会的課題に対してインパクトある対策を立てていくことが期待されている。例えば、災害救助における地方政府と中央政府の役割分担については日本政府が、緊急の資源調達については米国の企業社会が、また被災者を包摂しつつコミュニティーを再建していくプロセスでは、東日本大震災時の日米連携で見られたように両国の社会イノベーターたちが協力するといった具合である。

しかし日米両国の、官民のみならず市民セクターにもまたがるアプローチでは、事業計画を立て参加組織それぞれの役割を決め、ブレることなく一つのゴールへ向かってまとめていくのは容易ではなく、「船頭多くして船山に上る」危険は大きい。

多くのアクターの協働にあたっての懸念事項は以下の３点に集約できる。①多くのアクターによる「コレクティブ・インパクト（Collective Impact：集団的インパクト）」を出すための条件、②社会事業に対する資金投入の整理、③ゴールに向かってアクターごとの役割と責任を明確にしてプロジェクトを推進するチェンジメーカーの育成、である。

コレクティブ・インパクトの必要性

多様なアクターたちが一つの目標を達成するためには、スタンフォード社会イノベーションレビュー誌（2011年冬号）でジョン・カニアとマーク・クレイナーが述べている「コレクティブ・インパクト」の考え方が有益と思われる。

カニアらは「社会問題は、社会分野の組織行為によってのみ発生するのではなく、行政行為とビジネス活動との相互作用によっても発生する。つまり、複合的な問題は……複数のセクターが団結して取り組まなければ解決できないのだ」と述べ、セクターを超えた多様な資金や組織による連携によって「コレクティブ・インパクト」を出すには、次の５つの条件をクリアしなければならないと主張する。すなわち、「共通のアジェンダ設定」「共通の評価軸」「相互補完的な活動」「継続的なコミュニケ―ション」「基幹サポート組織（backbone support organizations）」だ。

５つの中でも成功のカギを握るのは、活動全体の戦略的な方向性を決め、多様なパートナー組織間の対話を実現し、データ収集と分析を行って、コミュニケーションを図り、コミュニティーへの働きかけを調整するともに、必要な資金調達も行う「基幹サポート組織」の有無だろう。

基幹サポート組織には、資金提供団体がなっても、非政府組織（NGO）でも政府機関でも特別実行委員会がなってもよい。日本のアクターの中では、国際協力機構（JICA）や助成財団、あるいはCSR事業で企業のパートナーとなっているNGOなどが基幹サポート組織になりうるだろう。

それぞれに一長一短はあるが重要なのは、活動全体にわたる適切なガバナンス、戦略的計画立案能力、事業の評価と改善といった領域で、適切なリーダーシップを発揮しなくてはならないということだ。しかし活動に参画する各組織にはそれぞれ別のミッション、別の優先課題と評価基準があり、それらを尊重しながら全体を共通のゴールに向かってまとめ上げていかなければならない。「基幹サポート組織」のオフィサーには、計画を押し付けることなく人々を動かし、貢献した人々をきちんと賞賛するといった人間力、そして時間をかけて徐々に改善されるような社会的事業に辛抱強く経済的支援を続けてくれるスポンサーの確保など、状況に対してしなやかに自らを「適応」させ、なおも目標に向かっていく「アダプティブ・リーダーシップ」が不可欠である。

たしかにコレクティブ・インパクトが発揮された事例では、基幹サポート組織が中核的に機能している。有名なのは、ガーナで味の素株式会社が果たした役割である。伝統的な離乳食Kokoには足りない重要な栄養素を、味の

素が開発したサプリメントKokoPlusを混ぜ込むだけで簡単に補給できるようにしたソーシャル・イノベーションで、同社はガーナ政府、独立行政法人国際協力機構（JICA）、米国国際開発庁（USAID）、世界保健機関（WHO）、国際NGO、ガーナのNGOなど実に11の組織を束ねた「コレクティブ・インパクト」によってKokoPlusを社会に浸透させた。また、ハンセン病撲滅に取り組んでいる公益財団法人日本財団も、WHOや各国政府、保健衛生機関との連携を35年もの長い期間にわたって継続的に推進し、今ではハンセン病撲滅実現まで1カ国を残すのみという。

ビル＆メリンダ・ゲイツ財団は、グローバル・ヘルス分野で、資金提供者としていくつもの基幹サポート役を担っているが、その一つにJICAとの連携によるパキスタンでのポリオ撲滅活動がある。ここでユニークなのはローン・コンバージョンという手法によってパキスタンの返済をゲイツ財団が肩代わりしたことだ。

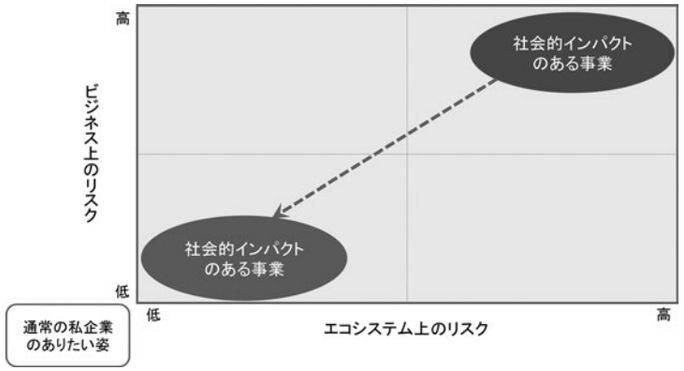
社会事業に対する資金投入の論点整理

コレクティブ・インパクトを可能にするような資金調達のあり方として、前掲論文では、「活動への資金提供者は、……社会システム全体が時間をかけて徐々に改善されていくことによって起こるということをよく理解して、長年にわたって辛抱強く関わる意思をもっていなくてはならない」としている。

では社会的課題に対する投資（Social Investment）は、どこまで忍耐強くあるべきなのか。社会的投資は緊縮財政に悩む先進国を中心に期待が寄せられており、英国のキャメロン首相はSmall government, Big societyをモットーに、官民パートナーシップ（PPP）や民間資金活用（PFI）を推進している。サッチャー政権による国営企業の民営化に始まる英国のPFIは、日本の中曽根政権でも国鉄や電電公社民営化で導入された。しかし、それでもいまだに政府支出は増加の一途である。非政府部門が公的課題の担い手となることが期待されているとはいえ、社会的投資に対するリターンをめぐっては議論が定まっていないようだ。

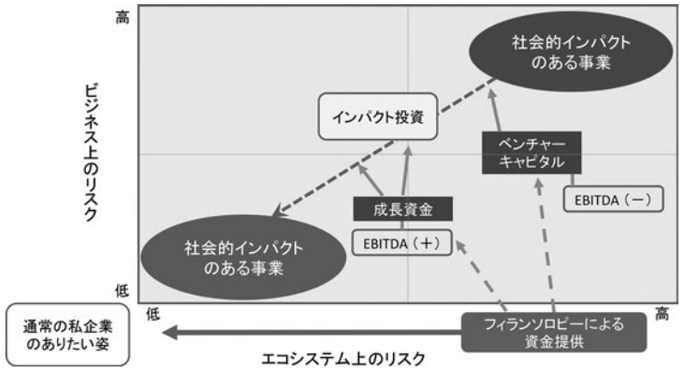
米国で50年前から貧困層向けの小口融資を手掛け、世界のマイクロファイナンス機関の先駆けと言われるアクシオン・インターナショナル最高経営責任者であった、マイケル・チュー＝ハーバードビジネススクール教授は、「社会的課題に対する投資」を考えるときに、インパクトとは何かをよく考える

図1　社会的インパクト投資にとっての成功イメージ



出所：マイケル・チュー＝ハーバード大学ビジネススクールのワークショップ資料をもとに筆者翻訳・作成

図2　各種資金の役割



出所：マイケル・チュー＝ハーバード大学ビジネススクールのワークショップ資料をもとに筆者翻訳・作成

必要があると指摘する。

かつては、フィランソロピーあるいはCSRと呼ばれていたものも、マイクロファイナンスも、中小・零細企業向け金融サービスも、非化石エネルギーも、低所得者向け住宅も、今やすべて「インパクト投資」と称され、定義があいまいなっているという。

チュー教授は一つの試みとして、図を使って議論を整理している（図1、図2）。すなわち、ビジネス的にもエコシステム的にもリスクが高い状態にある社会事業がどこをめざすべきかといえば、やがてビジネス的にもエコシステム的にもリスクが低くなる状態、つまり寄付金などに頼らなくとも、通常の市場から資金が調達できる状態だ。

となれば、ベンチャーキャピタルからサポートを受けるような右上の状態から、普通の市場で資金調達できるような左下の状態へ移行していくことが社会事業にとっての成功であり、そこへ事業を導くような投資が「インパクト投資」といえるだろう。そしてエコシステム上のどの段階にあろうと支援に入れるのが、フィランソロピーやCSRマネーだという整理であった。

これに基づけば、政府資金、企業のCSRによるサポート、社会的責任投資など、それぞれの目的に応じ、支援段階と役割にある程度の目安をつけることができ戦略が立てやすいかもしれない。

「チェンジ」を起こす人材開発：キャパシティービルディング

次の課題は、コレクティブ・インパクトを出しうる集合体を形成し、みなで共通ゴールとプロセス管理を維持しながら、社会変革を推進するチェンジメーカーの育成である。この分野のトレーニングは圧倒的に米国が進んでいる。大学や大学院での専門コースも多いし、社会イノベーターに必要なリーダーシップの資質に関する議論も盛んである。

米国の社会起業家やその投資家たちが強調するのは、経営にかかわるノウハウのみならず、共感力、忍耐性、責任感などのリーダーシップを適時・適切に発揮することの重要性だ。

そのような人材を育てる試みも、産業界のみならず法科大学院、公共政策大学院や社会ビジネスで盛んだ。より高い成長を目指して一直線に進むタイプのリーダーシップだけでは、公的・社会的な課題に対応しきれないことが広く共有されているからだろう。

チェンジメーカー育成の日米協力の一例として東京財団と米国社会起業NGOアキュメンとのパートナーシップを紹介しよう。東京財団は2009年から、日本人研修生をアキュメンが途上国で展開する社会ビジネスの現場に派遣してきた。歴代の日本人研修生たちは、まず米国内でリーダーシップ研修を受講してから途上国へ飛び、９カ月間、インド（民間救急車サービスのスケールアップを主導）、ガーナ（コメの生産性向上プロジェクトを現地の農家とともに遂行）、ナイジェリア（マイクロファイナンスの経営安定化）などで社会起業を行った。

米国内で行われるリーダーシップ研修は、マサチューセッツの山小屋や、ニューヨークの貧困地域で相手の様子を見ながら自分の対応を変化させつつ任務を果たす「適応型」リーダーシップを養うワークショップや、マーケティングや財務などの社会起業経営の基礎、さらに東西の教養書や哲学書の読解などのリベラル・アーツが組み合わさっており、８週間にわたり徹底して「寛容・責任・謙虚さ・大胆さ・傾聴・リーダーシップ・敬意・誠実さ」を叩き込まれる。

ペーパーテストでの能力査定に慣れた日本人にとって、こうした研修はきわめて異色でハードルが高い。それでも過去５年間、世界中から1,000人近い応募が殺到する10人のフェローの一人として、毎年日本人（偶然ながら全員女性であった）が選ばれてきた。10人のフェローは米国人のみならず全大陸から選ばれており、多様性のある少人数がチームで切磋琢磨するダイナミックなリーダーシップ開発プログラムを提供できるのは、米国ならではの強みと言えよう。

一般的に日本人リーダーについて定評があるのが、現地の人々と同じ目線で朝から夜までともに仕事をし、自分の赴任期間が終わったあともスタッフが困らないような気配りができるという点である。この点は日本の開発援助活動でもよく指摘されている。戦後、被援助国として受けた功罪さまざまな経験から、援助国として対象コミュニティーの「参与観察」を十分に行って、地元に寄り添いながら支援プロジェクトを創り、支援終了後（撤退後）も持続可能な運営方法を遺していくという「日本型」といってもよいリーダーシップのとり方は、特にアジアにおいて米国と協働する際に効果的であろう。

ところが日本では個人に対するリーダーシップ教育がなかなかうまく進まない。寛容だの共感だのというような資質は、家庭や学校で子どものころにしつけられるか、社会の荒波にもまれて自分で見出すものと思われがちだ。だが皮肉にも成熟した日本では荒波が「小波」程度で済むことが多いし、そもそも社会全体に多様性や流動性が乏しいために、国内にいながらにしてグローバルなレベルの耐性や発想を養う機会が限られている。また外国で見られるように、政府（公共政策）、企業（営利）、社会などのセクターを動き回って一つの分野に精通し、蓄積した経験やスキルを複合させてさらに次の職場でそれを生かすというような職業モビリティーも極端に少ない。

上述したような稀有な、しかし将来性の高いリーダーシップを身につけて帰国した日本人フェローたちのその後を見ても、日本社会に再参入して経験を生かしたというケースが現時点でほとんどない。彼女たちは日本で活動したいのだが、実際ほとんど受け入れがないのである。その結果、再び途上国

へ渡って現地で雇用される形で社会ビジネスに戻るケースが大半で、それ自体悪いことではないのだが、せっかくのノウハウが日本社会に還流されないという一種の能力流出、いや、能力疎外が起こっているのである。

こうしたことが企業であれ行政であれ日本社会全体で起こるため、何年たっても、個々の強みがパラレルに社会に点在することになり、それらを統合的に駆使したイノベーションがなかなか起こらない。日本社会のこの過度な硬直性は、少子高齢化で一人ひとりの役割の幅が確実に拡大する日本の将来のためにも、なるべく早く軟化させる必要がある。

一方、ジョブモビリティーがない以上、せめて職籍をもったまま社外や国外で経験を積み、その視野を事業や社会変革に活かそうという試みもわずかながら始まっている。JICAには「民間連携ボランティア制度」があり、日本企業が海外展開を担える人材開発の一環として、この枠組みで途上国の企業でビジネス支援をすることを促進している。

また、欧米ではグローバル・プロボノや国際企業ボランティアといった活動も広がっている。グローバル企業が途上国に社員を「留職」させ、社会課題の解決にプロとしてのスキルとリーダーシップを体験させようというものだ。世界中を市場と見立てて展開するグローバル企業にとって、社員が共感力のあるリーダーシップをもつことは事業展開上も重要だ。ボランティアを通して、途上国の課題に取り組むことで、イノベーションのきっかけにもなると好評だという[5]。米国の仲介団体と組んで、これを日本企業向けに実施している日本の社会起業もある。

日本のODAが、「様々な力を動員するための触媒、ひいては国際社会の平和と安定及び繁栄の確保に資する様々な取組を推進するための原動力の一つとしての役割を果たしていく」ためには、日本社会にパラレルに存在している社会課題別のノウハウや連携の素地を集めてコレクティブ・インパクトを出すことができるチェンジメーカーの育成（キャパビル）から始めるのがよいのではないか。そのことにより、これまでJICAだけに集中していた経済開発を担う日本人の、国内外における流動性を高め、人材プールを形成することにもなるだろう。

---

[5] Alice Korngold, “International Corporate Volunteering：Profitable for Multinational Corporations”, *Huff Post Business*, 3 July, 2014.
http：//www.huffingtonpost.com/alice-korngold/international-corporate-volunteering_b_4920088.html

上の欄は記入しないでください

第２回

CSR企業調査 質問票

2014年9月30日（火）までに同封の封筒で東京財団にご返送ください。

【記入上の注意】
・回答にあたり、別冊の参考資料をご参照ください。

・選択式質問は該当項目にチェック（☑、☒）をつけてください。記述式質問は該当欄にご記載ください。

・PCでのご入力を希望の方は、下記URLより質問票（Word）をダウンロードしご利用ください。http://www.tkfd.or.jp/research/project/sub1.php?id=415

・貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含めご回答ください。

貴 社 名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

業　　種：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

売 上 高：＿＿＿＿＿百万円　（うち海外売上高：＿＿＿＿＿百万円）
経常利益：＿＿＿＿＿百万円
従業員数：＿＿＿＿＿人　（うち海外従業員数：＿＿＿＿＿人）
（上記数値は前年度の連結ベースの数値を記入ください）

貴部署名：＿＿＿＿＿＿＿＿　　ご担当者名：＿＿＿＿＿＿＿＿

郵便番号：＿＿＿＿

ご 住 所：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

T E L：＿＿＿＿＿＿＿＿　　F A X：＿＿＿＿＿＿＿＿

E m a i l：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

東京財団CSR企業調査　趣意書

環境、貧困、人権などの社会課題は、長らく主として政府部門が取り組むものとされてきましたが、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ている今、民間部門もこうした問題に対して無関心ではいられない時代になりました。また、大規模災害対応やコミュニティ特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけでは対応できないことが増え、企業も、社会の成員として責任を持って、こうした問題と向き合うことが求められるようになりました。

こうした「CSR（Corporate Social Responsibility）」の概念は近年日本でも広く浸透し、CSR レポートやウェブサイトで実績を紹介する企業も増えました。しかしながら、多くの場合、事例紹介にとどまっているのが現状で、せっかくの CSR 活動でありながら、各社が持つ高い問題解決能力が認識されないままになっています。

そこで、東京財団では、企業の強みを活かした社会課題の解決がより加速するような CSR 活動を、日本社会で醸成していくことを目指し、有識者や実務家による委員会（下記参照）のもと、「CSR 研究プロジェクト」に取り組んでいます。

昨年度よりアンケートを実施し、多くの企業にご協力を賜り、『CSR 白書 2014』（東京財団）や『会社は社会を変えられる』（プレジデント社）の発刊、公開フォーラムの開催等の研究成果を発信してきました。こうした社会課題解決を切り口とした CSR に関する定量データは少なく、実務家や専門家からもご評価を頂いています。

本年度も、アンケート調査を行って、貴社の CSR 活動と内外に存在する社会課題との関連性、成果目標の設定方法、貴社の専門性の発揮、実施のための協働などにつきお伺いしたいと思います。ご回答は、昨年度と同様、非営利・中立の独立したシンクタンクである当財団ならではの観点で分析と検証を進め、広く社会と共有し、共に新たな CSR のフロンティアを開いていけたらと考えています。

つきましては業務ご多忙の中、長尺な質問票を差し上げ誠に恐縮ではございますが、上記のような趣旨に鑑み、この「CSR 企業調査質問票」にぜひともご回答賜りますようお願い申し上げます。

東京財団CSR委員会（五十音順）

秋山　昌廣	公益財団法人東京財団理事長
有馬　利男	国連グローバル・コンパクトボードメンバー
岩井　克人（座長代理）	東京大学名誉教授、国際基督教大学客員教授、東京財団名誉研究員
川口　順子	明治大学客員教授、東京財団名誉研究員、元外務大臣
小宮山　宏（座長）	株式会社三菱総合研究所理事長、前東京大学総長
笹川　陽平	公益財団法人日本財団会長
髙　巖	麗澤大学大学院経済研究科教授

東京財団CSR研究プロジェクト（担当）

亀井、田中、前川

TEL: 03-6229-5529　FAX: 03-6229―5508　email: csr@tkfd.or.jp

Ⅰ　貴社の CSR 活動に関連した組織体制について教えてください。

（1）貴社では CSR 活動について専任の部署または担当者を置いていますか。

- □ａ．専任部署あり（専任部署名：　　）
- □ｂ．兼任部署で担当（部署名：　　）
- □ｃ．なし

（2）CSR 担当役員を置いていますか。

- □ａ．専任役員を置いている
- □ｂ．兼任役員が担当している
- □ｃ．なし
- □ｄ．その他（　　）

→兼任役員の場合、他の分掌業務は何ですか（複数回答可）。

- □ａ．経営全般・経営企画
- □ｂ．総務
- □ｃ．広報
- □ｄ．調達
- □ｅ．研究開発
- □ｆ．営業企画・営業
- □ｇ．その他（　　）

（3）貴社の取締役（社外取締役を含む）について、バックグラウンドごとの人数および合計人数をご記入ください。

・自社出身	（　　）人	・銀行等の金融関係	（　　）人
・他の民間企業	（　　）人	・法曹関係	（　　）人
・学者	（　　）人	・会計士・税理士	（　　）人
・NGO、NPO 関係	（　　）人	・コンサルティング	（　　）人
・官公庁	（　　）人	・その他（　　）	（　　）人
合計	（　　）人		

（4）貴社の取締役（社外取締役を含む）のうち、外国人取締役および女性取締役の人数をご記入ください。

- ・外国人取締役　（　　）人
- ・女性取締役　（　　）人
- ・外国人かつ女性取締役（　　）人

Ⅱ　貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践（CSR 活動等）について、優れた成果を発揮している取組みについて教えてください。

（1）貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践（CSR 活動等）について、優れた成果を発揮しているもの等、社会に共有したい・伝えたい取組みを３つ挙げてください。

①

②

③

（2）上記の取組みは、それぞれ、どのような社会課題の解決を目指したものですか。

①

②

③

（3）上記の取組みによって、どのような成果を得ることができましたか。

①

②

③

（4）上記の取組みには、貴社のどのような点（特長）が生かされたとお考えですか。（貴社ならではの技術やノウハウ、企業文化・風土等）。

①

②

③

（5）上記の取組みは、貴社の事業とどのような関連性を持っていますか（複数回答可）。

□ａ．自社が生産・提供する製品サービスが利用されている

□ｂ．自社の事業活動（例えば、生産、販売、営業、雇用）のプロセスにおいて実践されている

□ｃ．自社の製品・サービスおよび事業活動とは関連を持たないが、事業活動を経て得た利益を用いている

□ｄ．その他（　　）

（6）上記の取組みの結果、貴社にどのような効果がありましたか（複数回答可）。

□ａ．新しいビジネスチャンスを得ることができた
□ｂ．自社の人材育成に役立てることができた
□ｃ．自社の技術力を向上することができた
□ｄ．新しい優秀な人材の確保に役立てることができた
□ｅ．自社のイメージアップにつながった
□ｆ．企業収益の向上に寄与した
□ｇ．リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
□ｈ．今のところ明確な効果は感じていない
□ｉ．その他（　　）

（7）P3、Ⅱ問(6)で「ｈ．今のところ明確な効果は感じていない」と回答された方にお聞きします。効果を得られなかった理由は何だとお考えでしょうか。

□ａ．「社会貢献や社会課題の解決」と「事業」は別ものであり、事業への貢献は期待しない方針
□ｂ．「事業貢献や社会課題の解決」は事業利益の活用の一手段であり、事業への貢献は期待しない方針
□ｃ．現時点では事業との関連性がない CSR 活動に取り組んでいる
□ｄ．事業との関連やその結果として事業貢献を期待したいが、CSR 活動と事業とのつながりが見い出せない
□ｅ．事業と関連性のある CSR 活動をしているはずだが、事業に貢献できない
□ｆ．その他（　　）

（8）外部の専門家との協働についてお伺いします。CSR 活動を進めるにあたって、NGO や NPO 等の市民セクターと協働を進めていますか。

□はい　　□いいえ

（9）P3、Ⅱ問(8）で「はい」と回答された方へお聞きします。彼らに期待することは何ですか（複数回答可）。

□ａ．社会課題の発見、探索、提案
□ｂ．社会課題へのより深い理解（周辺環境等を含む）
□ｃ．社会課題解決のためのノウハウ
□ｄ．社会課題解決のための実践力・行動力
□ｅ．市民セクターが持つ NGO/NPO 同士の横のつながり
□ｆ．支援する市民等とのネットワーク
□ｇ．ビジネスレベルと同等のコミュニケーション力
□ｈ．マスメディア等も含めた社会への発信力
□ｉ．社会課題解決をより拡げるための政策提言力
□ｊ．リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減
□ｋ．その他（具体的に　　）

（10）P3、Ⅱ問(8）で「いいえ」と回答された方へお聞きします。NGO や NPO 等の市民セクター等の外部の専門家と協働しない理由は何ですか（複数回答可）。

□ａ．外部とは協働しない方針だから
□ｂ．NGO や NPO との接点がないから
□ｃ．適切な NGO や NPO がわからない
□ｄ．NGO や NPO と協働するメリットがないから
□ｅ．今後予定している
□ｆ．その他（具体的に　　）

Ⅲ　貴社の社会課題に対する具体的取組みについて教えてください。

（1）　社会課題の解決について、貴社では事前に「目標」を設定していますか。

□はい　　□いいえ

（2）P4、Ⅲ問（1）で「はい」と回答された方へお聞きします。目標に対する事後評価は行っていますか。
また、行っている場合はどのような評価を実施していますか。

□はい　　□いいえ

→「はい」の場合、具体例：

（3）　CSR 活動をはじめとする社会課題の解決に関する取組みにおいて、貴社では、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。

□はい　　□いいえ

（4）P4、Ⅲ問（3）で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーは誰ですか。ｈとｉを選択された場合は、具体的内容もご記述下さい（複数回答可）。

□ａ．株主・投資家
□ｂ．顧客・消費者
□ｃ．サプライヤー、ビジネスパートナー
□ｄ．従業員（グループ会社を含む）
□ｅ．地域社会・地域コミュニティ
□ｆ．行政担当者（国、都道府県、市町村）
□ｇ．市民セクターの専門家（NGO、NPO 等）
□ｈ．社会的弱者（　　）
□ｉ．その他（　　）

（5）　貴社で実施されている社会課題への解決の実践について、役職員の参加状況はどのくらいですか。

役職員（　　）人に対し、約（　　）人・（　　%）の役職員がその取組みに具体的に参加している。

（6）　貴社が取り組む CSR 活動等、社会課題解決のための支出規模はどのくらいですか。
（単年度ベース。貴社の換算でけっこうですので、人件費等も含めたおよその金額をご選択ください）

□ａ．～5,000 万円
□ｂ．～1 億円
□ｃ．～5 億円
□ｄ．～10 億円
□ｅ．～50 億円
□ｆ．50 億円～（　　円）
□ｇ．開示しない方針

（7）貴社では社会課題解決のための実践（CSR 活動等）の状況について、どのような発信をしていますか（複数回答可）。

□ａ．CSR／統合報告書の発行
□ｂ．自社ウェブによる情報発信
□ｃ．雑誌・新聞、デジタルメディア等を使った広報
□ｄ．その他（　　）

（8）　貴社では CSR 活動等について、海外に向けた発信を行っていますか。

□はい　　□いいえ

（9）P5、Ⅲ問（8）で「はい」と回答された方へお聞きします。貴社では CSR 活動等について、海外に向けてどのような発信をしていますか（複数回答可）。

□ａ．外国語での CSR／統合報告書の発行
□ｂ．外国語での自社ウェブによる情報発信
□ｃ．雑誌・新聞、デジタルメディア等を使った外国語での広報
□ｄ．その他（　　）

（10）P5、Ⅲ問（8）で「はい」と回答された方へお聞きします。海外への発信の際に使用する言語は何ですか（複数回答可）。

□ａ．英語
□ｂ．中国語
□ｃ．スペイン語
□ｄ．フランス語
□ｅ．その他（　　）

（11）P5、Ⅲ問（8）で「はい」と回答された方へお聞きします。主としてどこの国（地域）に向けた発信を行っていますか（複数回答可）。

□ａ．アメリカ
□ｂ．中国
□ｃ．インド
□ｄ．欧州（具体的に：　　）
□ｅ．中国・インド以外のアジア（具体的に：　　）
□ｆ．その他（具体的に：　　）

（12）貴社の事業活動において、貴社が自社の CSR 活動の対象として認識し、主体となって活動している範囲をご教示ください。以下の表のそれぞれの欄につき、下記をご参照のうえ、○、×、ーのいずれかをご記入ください。

○：自社の CSR 活動の対象であり、自社が主体となって CSR 活動を展開している
×：自社の CSR 活動の対象ではない
ー：事業活動において該当するサプライチェーン／機能が存在しない

CSR 活動の範囲（機能／主体別）

		自社		子会社		関連会社		他社・他者	
		国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外
（記入見本）		○	○	○	×	ー	ー	ー	ー
サプライチェーン	R&D・製品企画								
	原材料生産								
	生産・加工								
	輸送・保管								
	販売・サービス								
	販売先・消費者								
管理	ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ・営業								
	総務・広報								
	人事・労務								

次ページから、貴社の社会課題分野の解決に関する関心や実践についてお聞きします。20 項目の社会課題（その他・自由記入欄も含む）を列挙しています。これらは、「国連グローバル・コンパクト 10 原則」および「ミレニアム開発目標（MDGs）」をふまえ、持続可能な社会を実現するため、何らかの資源投入があれば解決可能と見込まれるテーマと考えられるものを抽出しました。また、これらの詳細解説等については、別冊の「社会課題に関する参考資料」をご覧いただければ幸いです。

Ⅳ　貴社の社会課題に対する関心および解決のための実践について教えてください。

（1）　貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか。貴社の関心の度合いにもっとも近いものを下記の選択肢（a/b/c）から選び、左カッコ内にご記入ください。

ａ．当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている
ｂ．テーマとしては承知しているが、具体的な検討は行っていない
ｃ．まったく検討していない

①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）
（　）①－１　日本における人権の尊重
（　）①－２　世界全体における人権の尊重

②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）
（　）②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正
（　）②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正

③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）
（　）③－１　日本における女性の地位向上
（　）③－２　世界全体における女性の地位向上

④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）
（　）④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減
（　）④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減

⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）
（　）⑤－１　日本における環境汚染の防止
（　）⑤－２　世界全体における環境汚染の防止

⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）
（　）⑥－１　日本における生態系の保全
（　）⑥－２　世界全体における生態系の保全

⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）
（　）⑦－１　日本における気候変動への対応
（　）⑦－２　世界全体における気候変動への対応

⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）
（　）⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全
（　）⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全

⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）
（　）⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応
（　）⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応

⑩その他（具体的に記載）
（　）⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）
→具体的に記載：
（　）⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源[1]等）
→具体的に記載：

[1]紛争資源とは、虐殺や略奪、性的暴力などの非人道的な行為を行う武装勢力が闊歩する国において産出される資源のことで、これらを購入することで、武装集団の資金源となり、さらなる紛争を招くおそれが指摘されています。

（2）P7、Ⅳ問（1）で**「ａ．当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている」を選択された活動について**、どのような検討方法をとっていますか。それぞれの社会課題分野別に、以下のａ～ｆについて、該当する場合はチェックをつけてください（複数回答可）。

ａ．CSR 担当部門における検討
ｂ．社内の各部門を交えた検討
ｃ．社外のステークホルダーを交えた対話
ｄ．社内を対象としたアンケート
ｅ．社外のステークホルダーを対象としたアンケート
ｆ．その他

	ａ．	ｂ．	ｃ．	ｄ．	ｅ．	ｆ．
①　人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）						
①－１　日本における人権の尊重	□	□	□	□	□	□
①－２　世界全体における人権の尊重	□	□	□	□	□	□
②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）						
②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□	□	□
②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□	□	□
③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）						
③－１　日本における女性の地位向上	□	□	□	□	□	□
③－２　世界全体における女性の地位向上	□	□	□	□	□	□
④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）						
④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□	□	□
④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□	□	□
⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）						
⑤－１　日本における環境汚染の防止	□	□	□	□	□	□
⑤－２　世界全体における環境汚染の防止	□	□	□	□	□	□
⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）						
⑥－１　日本における生態系の保全	□	□	□	□	□	□
⑥－２　世界全体における生態系の保全	□	□	□	□	□	□
⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）						
⑦－１　日本における気候変動への対応	□	□	□	□	□	□
⑦－２　世界全体における気候変動への対応	□	□	□	□	□	□
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）						
⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□	□	□
⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□	□	□
⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）						
⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□	□	□
⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□	□	□
⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）						
⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）	□	□	□	□	□	□
⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）	□	□	□	□	□	□

※　「ｆ．その他」を選択した場合、下記に具体的に記載ください。
（　　）

（3）　以下の社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか。下記の選択肢（Y/N）の中から選び、左カッコ内にご記入ください。

Ｙ．課題解決のため、独自プログラム、寄付、役職員の参加等、企業としての具体的な取組みがある
Ｎ．具体的な取組みは行っていない

①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）
（　）①－１　日本における人権の尊重
（　）①－２　世界全体における人権の尊重

②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）
（　）②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正
（　）②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正

③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）
（　）③－１　日本における女性の地位向上
（　）③－２　世界全体における女性の地位向上

④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）
（　）④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減
（　）④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減

⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）
（　）⑤－１　日本における環境汚染の防止
（　）⑤－２　世界全体における環境汚染の防止

⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）
（　）⑥－１　日本における生態系の保全
（　）⑥－２　世界全体における生態系の保全

⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）
（　）⑦－１　日本における気候変動への対応
（　）⑦－２　世界全体における気候変動への対応

⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）
（　）⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全
（　）⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全

⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）
（　）⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応
（　）⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応

⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）
（　）⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）
（　）⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）

（4）P9、Ⅳ問（3）で**「Y．具体的な取組みがある」を選択された活動について**、解決のためにどのような取組みを行っていますか。それぞれの社会課題分野別に、以下のａ～ｄについて、該当する場合はチェックをつけてください（複数回答可）。

ａ．NGO、NPO 等への寄付（金銭）
ｂ．NGO、NPO 等への寄付（企業製品等の物品）
ｃ．役職員の各種社会活動プログラム（自社企画ではないもの）への参加支援
ｄ．貴社独自プログラムの実施（事業活動を含む）

	ａ．	ｂ．	ｃ．	ｄ．
①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）				
①－１　日本における人権の尊重	□	□	□	□
①－２　世界全体における人権の尊重	□	□	□	□
②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）				
②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□
②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□
③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）				
③－１　日本における女性の地位向上	□	□	□	□
③－２　世界全体における女性の地位向上	□	□	□	□
④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）				
④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□
④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□
⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）				
⑤－１　日本における環境汚染の防止	□	□	□	□
⑤－２　世界全体における環境汚染の防止	□	□	□	□
⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）				
⑥－１　日本における生態系の保全	□	□	□	□
⑥－２　世界全体における生態系の保全	□	□	□	□
⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）				
⑦－１　日本における気候変動への対応	□	□	□	□
⑦－２　世界全体における気候変動への対応	□	□	□	□
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）				
⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□
⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□
⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）				
⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□
⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□
⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）				
⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）	□	□	□	□
⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）	□	□	□	□

（5）P9、Ⅳ問（3）で**「Y．具体的な取組みがある」を選択された活動について**、それらの活動はどの程度の期間、継続して行われていますか。該当する期間を以下のａ～ｄの中から選び、左カッコ内にご記入ください。

ａ．単年度
ｂ．2～3 年
ｃ．4～10 年
ｄ．11 年以上

①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）
（　）①－１　日本における人権の尊重
（　）①－２　世界全体における人権の尊重

②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）
（　）②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正
（　）②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正

③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）
（　）③－１　日本における女性の地位向上
（　）③－２　世界全体における女性の地位向上

④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）
（　）④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減
（　）④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減

⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）
（　）⑤－１　日本における環境汚染の防止
（　）⑤－２　世界全体における環境汚染の防止

⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）
（　）⑥－１　日本における生態系の保全
（　）⑥－２　世界全体における生態系の保全

⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）
（　）⑦－１　日本における気候変動への対応
（　）⑦－２　世界全体における気候変動への対応

⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）
（　）⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全
（　）⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全

⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）
（　）⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応
（　）⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応

⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）
（　）⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）
（　）⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）

（6）P9、Ⅳ問（3）で**「Y．具体的な取組みがある」を選択された活動について**、その後の「結果」や「成果」について、貴社では把握していますか。以下のａ～ｄについて、把握されている場合はチェックをつけてください（複数回答可）。

ａ．「NGO、NPO 等への寄付（金銭）」の結果や成果
ｂ．「NGO、NPO 等への寄付（企業製品等の物品）」の結果や成果
ｃ．「役職員の各種社会活動プログラム（自社企画ではないもの）への参加支援」の結果や成果
ｄ．「貴社独自プログラムの実施（事業活動を含む）」の結果や成果

	a．	b．	c．	d．
①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）				
①－１　日本における人権の尊重	□	□	□	□
①－２　世界全体における人権の尊重	□	□	□	□
②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）				
②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□
②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□
③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）				
③－１　日本における女性の地位向上	□	□	□	□
③－２　世界全体における女性の地位向上	□	□	□	□
④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）				
④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□
④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□
⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）				
⑤－１　日本における環境汚染の防止	□	□	□	□
⑤－２　世界全体における環境汚染の防止	□	□	□	□
⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）				
⑥－１　日本における生態系の保全	□	□	□	□
⑥－２　世界全体における生態系の保全	□	□	□	□
⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）				
⑦－１　日本における気候変動への対応	□	□	□	□
⑦－２　世界全体における気候変動への対応	□	□	□	□
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）				
⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□
⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□
⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）				
⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□
⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□
⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）				
⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）	□	□	□	□
⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）	□	□	□	□

（7）P12、Ⅳ問（6）で、**寄付または社会活動への参加支援について「結果や成果を把握している」と回答した場合（a～c にチェックをつけた場合）**、その把握の方法はどんなものですか（複数回答可）。また、その具体的な方法について、下記の空欄に具体的な例もまじえてご教示ください。

- □ａ．実施現場への訪問およびビデオ・写真等の撮影
- □ｂ．NGO・NPO 等からのレポート受領
- □ｃ．NGO・NPO 等への事後的インタビュー
- □ｄ．受益者への事後的インタビュー、アンケート
- □ｅ．第三者への事後的インタビュー、アンケート
- □ｆ．他の事例との比較
- □ｇ．定量データによる把握
- □ｈ．その他（　　）

（具体例）

（8）P12、Ⅳ問（6）で、**貴社独自プログラムの実施について「結果や成果を把握している」と回答した場合（d にチェックをつけた場合）**、その把握の方法はどんなものですか（複数回答可）。　また、その具体的な方法について、下記の空欄に具体的な例もまじえてご教示ください。

- □ａ．実施現場への訪問およびビデオ・写真等の撮影
- □ｂ．受益者への事後的インタビュー、アンケート
- □ｃ．第三者への事後的インタビュー、アンケート
- □ｄ．他の事例との比較
- □ｅ．定量データによる把握
- □ｆ．その他（　　）

（具体例）

（9）P9、Ⅳ問（3）で**「Y．具体的な取組みがある」を選択された活動について**、貴社の CSR 活動は、貴社の事業とどのような関連性を持っていますか。それぞれの社会課題分野別に、以下のａ～ｄについて、該当する場合はチェックをつけてください（複数回答可）。

ａ．自社が生産・提供する製品サービスが利用されている
ｂ．自社の事業活動（例えば、生産、販売、営業、雇用）のプロセスにおいて実践されている
ｃ．自社の製品・サービスおよび事業活動とは関連を持たないが、事業活動において得た利益を用いている
ｄ．その他

	ａ．	ｂ．	ｃ．	ｄ．
①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）				
①－１　日本における人権の尊重	□	□	□	□
①－２　世界全体における人権の尊重	□	□	□	□
②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）				
②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□
②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□
③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）				
③－１　日本における女性の地位向上	□	□	□	□
③－２　世界全体における女性の地位向上	□	□	□	□
④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）				
④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□
④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□
⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）				
⑤－１　日本における環境汚染の防止	□	□	□	□
⑤－２　世界全体における環境汚染の防止	□	□	□	□
⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）				
⑥－１　日本における生態系の保全	□	□	□	□
⑥－２　世界全体における生態系の保全	□	□	□	□
⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）				
⑦－１　日本における気候変動への対応	□	□	□	□
⑦－２　世界全体における気候変動への対応	□	□	□	□
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）				
⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□
⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□
⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）				
⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□
⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□
⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）				
⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）	□	□	□	□
⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）	□	□	□	□

※　「ｄ．その他」を選択した場合、下記に具体的に記載ください。

（　　）

（10）P9、Ⅳ問（3）で**「Y．具体的な取組みがある」を選択された活動について**、貴社にどのような効果がありましたか。それぞれの社会課題分野別に、以下のａ～ｉについて、該当する場合はチェックをつけてください。（複数回答可）。

ａ．新しいビジネスチャンスを得ることができた	ｆ．企業収益の向上に寄与した
ｂ．自社の人材育成に役立てることができた	ｇ．リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
ｃ．自社の技術力を向上することができた	ｈ．今のところ明確な効果は感じていない
ｄ．新しい優秀な人材の確保に役立てることができた	ｉ．その他
ｅ．自社のイメージアップにつながった	

	ａ．	ｂ．	ｃ．	ｄ．	ｅ．	ｆ．	ｇ．	ｈ．	ｉ．
①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメント防止等）									
①－１　日本における人権の尊重	□	□	□	□	□	□	□	□	□
①－２　世界全体における人権の尊重	□	□	□	□	□	□	□	□	□
②貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正（児童貧困、児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）									
②－１　日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□	□	□	□	□	□
②－２　世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正	□	□	□	□	□	□	□	□	□
③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みやすく育てやすい環境の実現等も含む）									
③－１　日本における女性の地位向上	□	□	□	□	□	□	□	□	□
③－２　世界全体における女性の地位向上	□	□	□	□	□	□	□	□	□
④疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減（HIV/エイズ、マラリア、生活習慣病、乳幼児死亡、事故、自殺等）									
④－１　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□	□	□	□	□	□
④－２　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑤環境汚染の防止（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）									
⑤－１　日本における環境汚染の防止	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑤－２　世界全体における環境汚染の防止	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）									
⑥－１　日本における生態系の保全	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑥－２　世界全体における生態系の保全	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑦気候変動への対応（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）									
⑦－１　日本における気候変動への対応	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑦－２　世界全体における気候変動への対応	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進（文化財保存、伝統文化支援等）									
⑧－１　日本／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑧－２　世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑨高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）									
⑨－１　日本の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑨－２　世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑩その他（P7、Ⅳ問（1）の⑩に記載した課題について）									
⑩－１　日本における上記以外の社会課題（水資源等）	□	□	□	□	□	□	□	□	□
⑩－２　世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）	□	□	□	□	□	□	□	□	□

※　「ｉ．その他」を選択した場合、下記に具体的に記載ください。

（　　）

（11）P15、Ⅳ問（10）で**「ｈ．今のところ明確な効果は感じていない」と回答された方**にお聞きします。事業への貢献が低い理由は何だとお考えでしょうか（複数回答可。貴社の CSR 活動全体を通じて、あるいは、それぞれの社会課題別の分析も可）。

- □ａ．「社会貢献や社会課題の解決」と「事業」は別ものであり、事業への貢献は期待しない方針
- □ｂ．「事業貢献や社会課題の解決」は事業利益の活用の一手段であり、事業への貢献は期待しない方針
- □ｃ．現時点では事業との関連性がない CSR 活動に取り組んでいる
- □ｄ．事業との関連やその結果として事業貢献を期待したいが、CSR 活動と事業とのつながりが見い出せない
- □ｅ．事業と関連性のある CSR 活動をしているはずだが、事業に貢献できない
- □ｆ．その他（　　）

Ⅴ　貴社で CSR を進めるうえでの課題についてお聞きします。

（1）　貴社で CSR を進める上で直面する課題は何ですか。

経営層における課題

―

業務執行部門における課題

―

ＣＳＲ推進部門における課題

―

（2）　その課題を克服するために貴社ではどのような取組みを**検討**されていますか。

経営層における取組み

―

業務執行部門における取組み

―

ＣＳＲ推進部門における取組み

―

（3）その課題を克服するために貴社ではどのような取組みを**実践**されていますか。

経営層における取組み

―

業務執行部門における取組み

―

ＣＳＲ推進部門における取組み

―

（4）その検討のために貴社で必要としている情報にはどのようなものがありますか。

経営層において必要な情報

―

業務執行部門において必要な情報

―

ＣＳＲ推進部門において必要な情報

―

社会課題に関する参考資料

ここでは、本調査の質問票で示した「社会課題（定義については質問票 6 ページ下段参照）」が具体的にどのようなものであるかをご理解いただくため、国連が考える社会課題の枠組みや、いくつかの事例について、簡単にご紹介します。これは、貴社の CSR 活動と社会課題の関連性を考える上で、また、本調査回答のご参考のために例示するもので、ご回答にあたりこれに沿っていただく必要はありません。

Ⅰ．国連グローバル・コンパクト[1]では、責任ある企業がその行動基準とすべき社会課題として以下の 10 原則を上げています。

人権分野：
原則１　：　人権擁護の支持と尊重
原則２　：　人権侵害への非加担

労働分野：
原則３　：　組合結成と団体交渉権の実効化
原則４　：　強制労働の排除
原則５　：　児童労働の実効的な排除
原則６　：　雇用と職業の差別撤廃

環境分野：
原則７　：　環境問題の予防的アプローチ
原則８　：　環境に対する責任のイニシアティブ
原則９　：　環境にやさしい技術の開発と普及

腐敗防止：
原則 10　：　強要･賄賂等の腐敗防止の取組み

Ⅱ．また、国連のミレニアム開発目標（MDGs）では、以下のようなことを解決すべき社会課題の目標であるとしました。

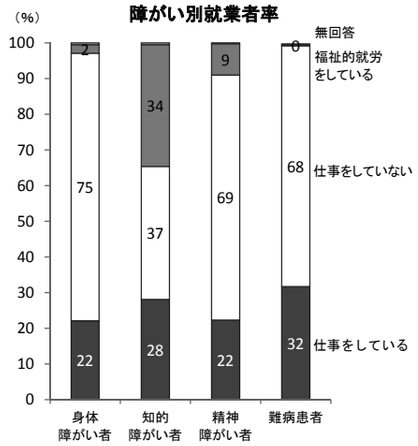
目標 1：極度の貧困と飢餓の撲滅
・1 日 1.25 ドル未満で生活する人口の割合を半減させる
・飢餓に苦しむ人口の割合を半減させる
目標 2：初等教育の完全普及の達成
・すべての子どもが男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする
目標 3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上
・すべての教育レベルにおける男女格差を解消する
目標 4：乳幼児死亡率の削減
・5 歳未満児の死亡率を 3 分の 1 に削減する
目標 5：妊産婦の健康の改善
・妊産婦の死亡率を 4 分の 1 に削減する
目標 6： HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
・HIV／エイズの蔓延を阻止し、その後減少させる
目標 7：環境の持続可能性確保
・安全な飲料水と衛生施設を利用できない人口の割合を半減させる
目標 8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進
・民間部門と協力し、情報・通信分野の新技術による利益が得られるようにする

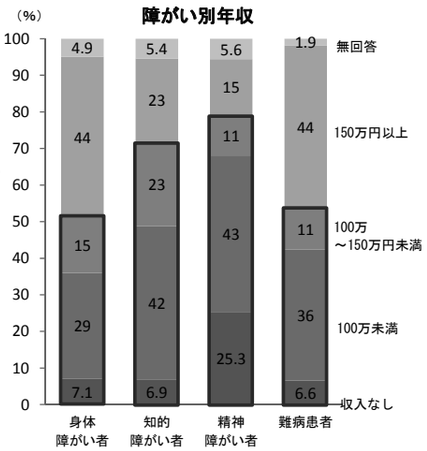
Ⅲ．ご回答の参考のために以下に社会課題の各種データを列挙します。上記のとおり、これらの例示に沿っていただく必要はありません。

[1] 国連グローバル・コンパクト（UNGC）は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み。UNGC に署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる 10 の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続している。（国連グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークより引用）

①－1 日本における人権の尊重

日本で「人権」というときわめて限られた問題を考える人がいますが、むしろ、あらゆる人が差別されずに活き活きとした暮らしをおくることができているかどうかが本質的な理解といえましょう。そうした意味で、例えば、ここでは障がい者・難病患者の就業状況と収入について見ました。就業できない障がい者が多く、また収入でも年収 150 万円に至らない障がい者が多くいるのが現状です。

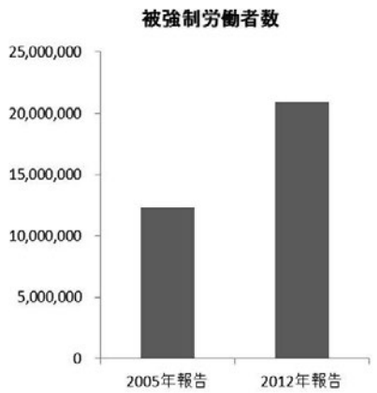


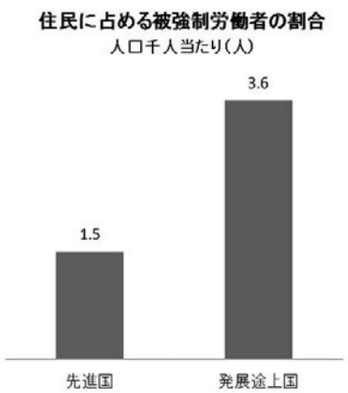


出所：平成 25 年度東京都福祉保健基礎調査「障害者の生活実態」（速報）、厚労省資料より東京財団作成

①－2 世界全体における人権の尊重

世界全体を見れば、基本的人権が守られているとはまだまだいえません。例えば、強制労働を強いられている人がいまだに 20 百万人を超えており、また、過去の数値と比較しても増加傾向にあります。先進国では 1,000 人あたり 1.5 人に対し、発展途上国では 3.6 人と 2 倍の格差が生じています。

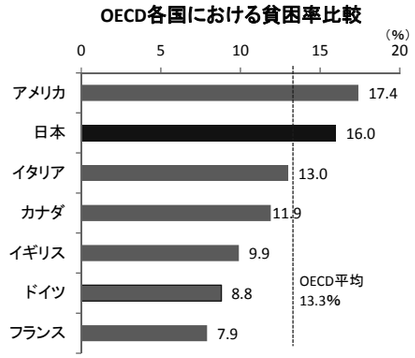




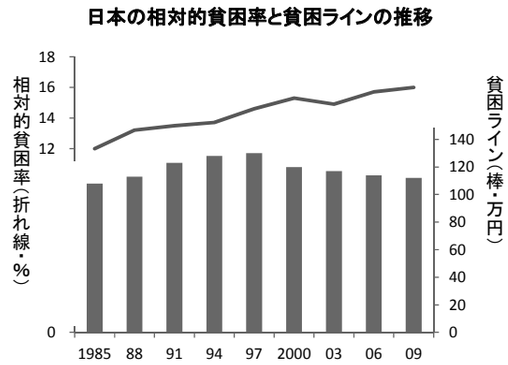
出所：”ILO Global Estimate of Forced Labor”2012 より東京財団作成

②－1 日本における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正

「貧困」というと途上国の問題と考える人がいますが、貧困に関する国際的比較指標である「相対的貧困率」で見ると、日本は OECD 諸国の中で低い水準にあることがわかります。また、近年のトレンドで見ると相対的貧困率の割合が高まっていることも注目すべきでしょう。これは経済的な問題のみならず、社会的問題の起因ともなることも懸念されます。



注）日本のみ 2009 年、他は 2010 年データ

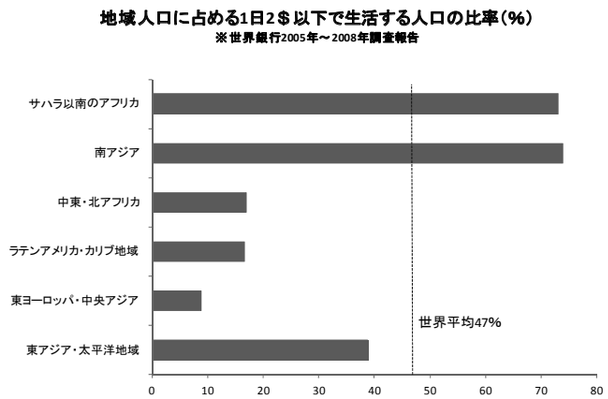


注）貧困ラインとは、国民を等価可処分所得（世帯規模を考慮した一人あたり所得の考え方、世帯合計の可処分所得÷世帯の人数の平方根）の順に並べ、中央値の半分の所得水準を指す。相対的貧困率とは、母集団のうち、貧困ライン以下の国民の割合を指す。

出所：OECD Family Database(2014)、厚生労働省資料より東京財団作成

②－2 世界全体における貧困の撲滅・飢餓問題への対応・所得格差の是正

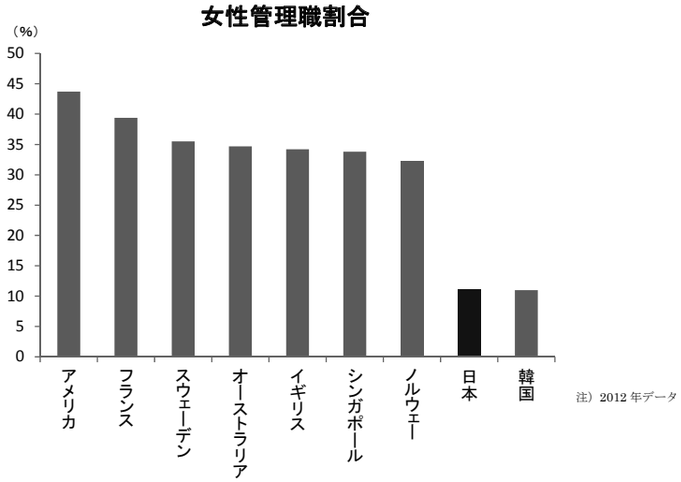
世界全体で見れば、一日を 2 ドル以下で暮らす人（貧困層）が世界人口の約半数を占めます。
地域別で見るとサハラ以南のアフリカや南アジアでは 7 割を超える人が貧困のもとでの生活を強いられています。
最貧困層（一日 1.25 ドル未満の生活）は近年総人口比でも絶対数でも減少した（世界銀行調査報告書）といわれていますが、まだまだ世界の貧困問題は解消していません。



出所：The World Bank Development Research Group より東京財団作成

③－1　日本における女性の地位向上

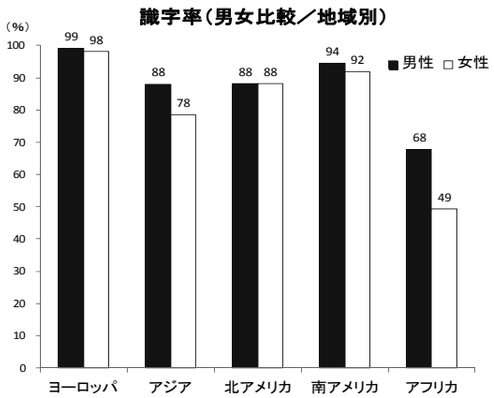
日本企業のマネジメントにおける女性の登用は近年積極的に進められているところですが、国際比較してみると、その水準はまだまだ低いと言わざるをえません。



出所：ILO LABORSTA,日本;総務省労働力調査より東京財団作成

③－2　世界全体における女性の地位向上

性別の格差は様々な面で現れますが、ここでは、より根本の問題として識字率の違いを採り上げました。識字率の性別による違いは教育の機会が性別によって異なることを示唆しています。とくにアフリカ、アジア地域における格差が大きく、その改善が求められます。



出所：総務省統計局刊行,「世界の統計 2009」より東京財団作成

④－1　日本における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減

日本における死因を見てみると、全体では悪性新生物（いわゆるガン）、心疾患、脳血管疾患が上位ですが、年代別では、若年層は「自殺」や「不慮の事故」が上位に位置します。各種疾病の予防や根絶はもちろんのこと、自殺や事故を含む死亡リスクをいかに低減していくかは社会課題のひとつと考えられます。

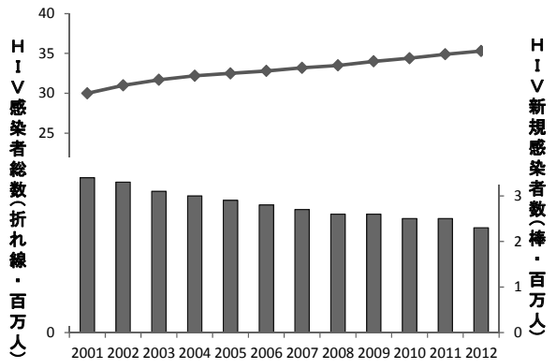
年代別死因一覧

	第１位	第２位	第３位
総数	**悪性新生物**	**心疾患**	**脳血管疾患**
100歳以上	老衰	心疾患	肺炎
90代	心疾患	老衰	肺炎
80代	悪性新生物	心疾患	肺炎
70代	悪性新生物	心疾患	脳血管疾患
60代	悪性新生物	心疾患	脳血管疾患
50代	悪性新生物	心疾患	脳血管疾患
40代	悪性新生物	自殺	心疾患
30代	自殺	悪性新生物	心疾患
20代	自殺	不慮の事故	悪性新生物
10代	自殺	不慮の事故	悪性新生物
5～9	不慮の事故	悪性新生物	その他の新生物
1～4	先天奇形等	不慮の事故	悪性新生物
0歳	先天奇形等	呼吸障害等	乳幼児突然死症候群

出所：厚生労働省　平成 25 年人口動態統計月報年計（概数）の概況より東京財団作成

④－2　世界全体における疾病の蔓延防止、死亡リスクの低減

世界全体を見ると、HIV やマラリアといった予防等ができる感染症の拡大が続いています。
例えば、HIV では、世界全体の感染者数は依然として増加傾向にあり、増加傾向の抑制には成功しつつあるものの、劇的な削減には至っていません。
HIV はサハラ以南のアフリカ地域の割合がきわめて大きいですが、先進国でも増加しているとの指摘もあります。
HIV のような予防方策のある感染症の対策が各地で求められています。

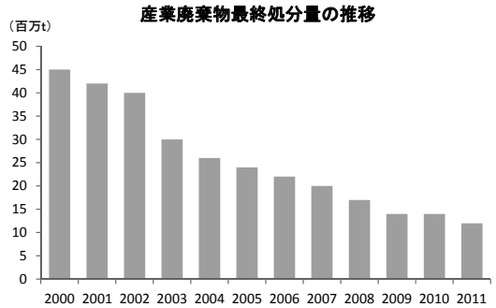


出所：UNAIDS GLOBAL FACT SHEET より東京財団作成

⑤－1 日本における環境汚染の防止

（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）

産業廃棄物の排出量及び処分量は、再資源化率の向上や事業系一般廃棄物の削減など、業界や企業が独自の目標を設定し、この達成を目指すなどの努力により減少傾向にあります。一方、欧州では、欧州全体及び国別の最終処分量目標を定める動きもみられるようになるなど、更なる削減に向けた取り組みが行われています。

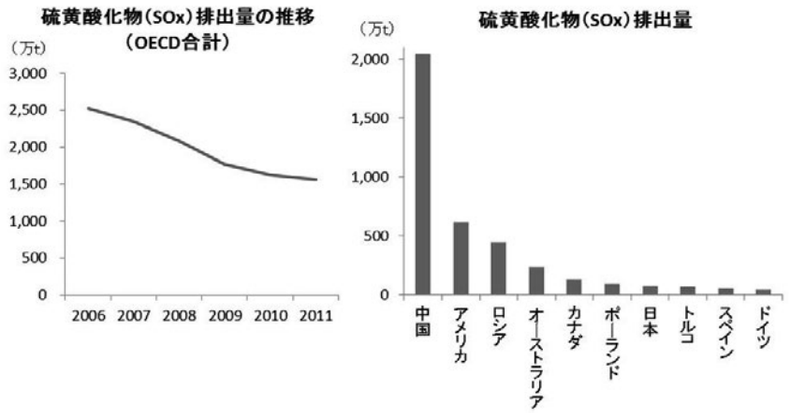


出所：環境省“産業廃棄物の排出及び処理状況等（平成 23 年実績）について”より東京財団作成

⑤－2 世界全体における環境汚染の防止

（廃棄物等による大気、水質、土壌等に対する汚染の防止、対策、騒音・振動等への対策等）

経済成長等に伴う大気汚染や水質、土壌汚染も深刻です。ここでは、大気汚染の代表的な原因物質である硫黄酸化物（SOx）について見てみました。SOx は、石油や石炭などの硫黄分が含まれる化石燃料を燃焼させることで発生し、大気汚染や酸性雨の原因の一つとなる有害物質です。OECD 全体では、硫黄酸化物の排出量は 2011 年までの 5 年間で約 38%減と大幅に減少していますが、世界全体を見れば、今後の経済成長が見込まれる地域では深刻な大気汚染が発生することが懸念されています。

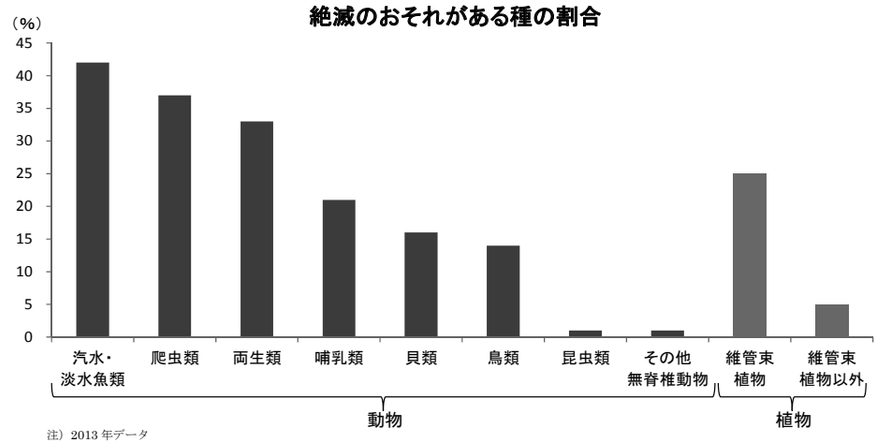


注）中国のみ、SO2 の排出量(2013)、その他は SOx の排出量(2011)

出所：OECD Factbook 2014、中国統計摘要より東京財団作成

⑥－1 日本における生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）

生物は生態系という一つの環のなかで深くかかわり合い、つながりあって生きています。二酸化炭素の吸収や気温湿度の調整、土壌の形成などさまざまな働きを通して、人間にとって欠くことのできない生存基盤を提供しています。しかし現在では、その多くが人間の活動によって生存を脅かされており、絶滅の危機にさらされています。日本においても、ニホンウナギが新たに絶滅危惧種に指定されるなど、多くの野生生物が厳しい状況に置かれています。

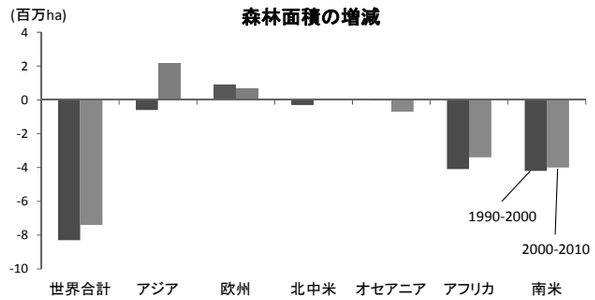


注）2013 年データ

出所：環境省　平成 25 年版環境・循環型社会・生物多様性白書より東京財団作成

⑥－2 世界全体における生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）

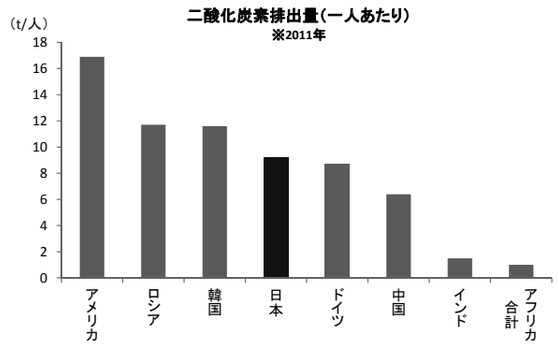
世界全体では、一例として、森林破壊の状況を見てみましょう。森林面積の増減で見ると、植林などにより森林面積が増加している地域もある一方、アフリカや南米を中心にそれ以上の減少が進み、世界全体の森林面積の減少は止まっていません。天候変動や砂漠化、さらには生物多様性問題等への影響も懸念される深刻な問題です。

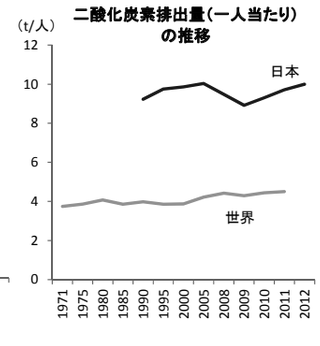


出所：United Nations, The Millennium Development Goals Report より東京財団作成

⑦－1 日本における気候変動への対応
（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）

気候変動を引き起こす温室効果ガスのひとつである二酸化炭素ですが、日本の一人あたりの二酸化炭素排出量は世界各国と比べて高い水準にあります。2005 年をピークに 2009 年までは減少傾向にありましたが、近年は原発事故の影響もあり、大幅な増加傾向にあります。

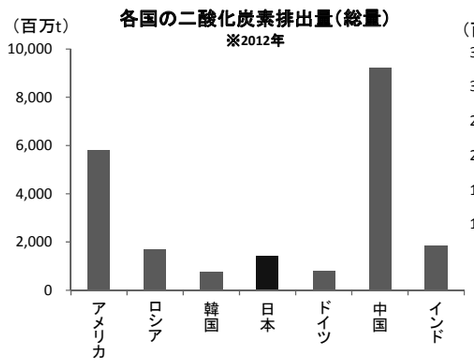


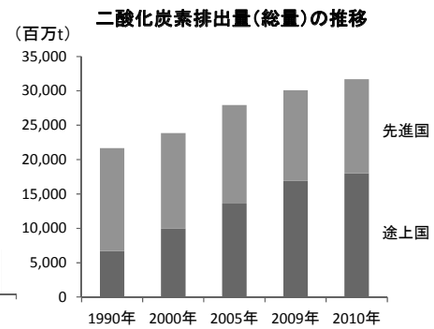


出所：CO2 EMISSIONS FROM RUEL COMBUSTION IEA STATISTICS International Energy Agency HIGHLIGHTS,
地球環境研究センター「日本国温室効果ガスインベントリ報告書 2014 年 4 月」、
EDMC／エネルギー・経済統計要覧 2014 年版より東京財団作成

⑦－2 世界全体における気候変動への対応
（温室効果ガスの削減等による気候変動の緩和、気候変動に伴うリスクへの適応等）

大気中の二酸化炭素濃度の増加のうち、4 分の 3 以上は石炭・石油などの化石燃料の燃焼によるものです。途上国では経済成長等に伴って排出量が急激に増加しており、今後も増加が継続するとみられます。

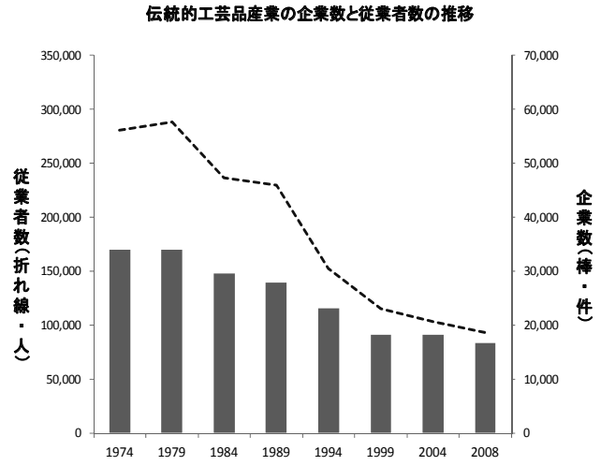




出所：United Nations, The Millennium Development Goals Report、bp より東京財団作成

⑧－1 日本における地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進
（文化財の保存、伝統文化への支援）

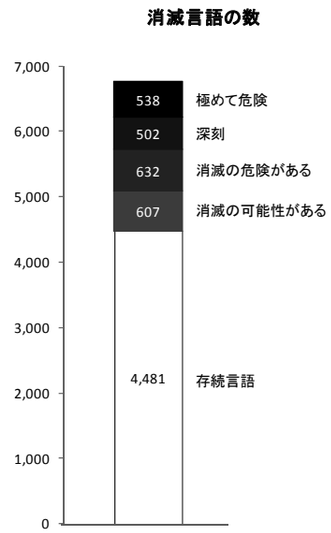
日本には様々な伝統文化が存在します。各地に伝えられた風土や人によって支えられた工芸品や芸能、さらにはお祭り等も含まれるでしょう。しかし、これら多くの伝統文化は存続の危機にあります。例えば、伝統工芸品産業の企業数とこれに従事する人の数を見てみると減少傾向にあります。実際、地域の人材や資源だけでは存続できないとの声は各地で聞かれます。



出所：経済産業省製造産業局資料より東京財団作成

⑧－2 世界全体における地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進
（文化財の保存、伝統文化への支援）

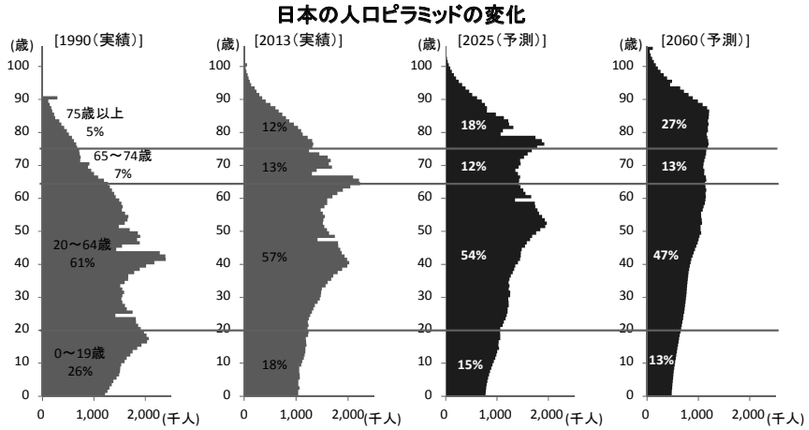
世界全体に目を転ずると、各地域の文化の存続について見る場合、伝承された言語が引き続き使われているかどうかを見ることが重要です。全世界にある 6000 以上の言語のうち、2200 以上（約３割強）の言語が絶滅寸前にあるといいます。言語は、その地域の風土や歴史によって培われた文化の源であり、尊厳の源です。また、日々の暮らしそのものと考えることもできましょう。



出所：UNESCO 資料より東京財団作成

⑨－1 日本における高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）

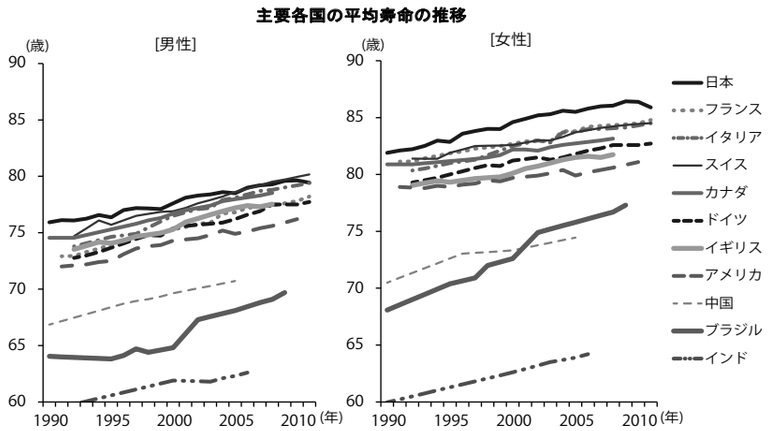
日本の人口ピラミッドはこの二十数年の間に大きく形を変え、「釣鐘型」から「つぼ型」へと向かっています。その傾向は今後も続き、2060年には実に人口の四分の一以上を75歳以上が占めると予測されています。高齢化や超寿命化に対応した社会をいかに構築していくかは重要な社会課題と考えられます



出所：総務省統計局 人口推計、我が国の推計人口、
国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（平成24年1月推計）より東京財団作成

⑨－2 世界全体における高齢化・長寿命化社会への対応（現在および将来の人口構造変化により生ずる社会課題への対応等）

少子高齢化は日本だけの課題ではありません。日本以外の先進国はもちろん、途上国においてもそれぞれに長寿命化が進行しています。今後、世界中の各国が、労働力の確保や社会保障制度の見直しなどの少子高齢化に伴う様々な課題に直面すると考えられます。



出所：United Nations, Demographic Yearbook、厚生労働省 簡易生命表より東京財団作成

執筆者略歴

（五十音順）

荒井 勝（あらい まさる）
NPO法人 社会的責任投資フォーラム（JSIF）会長
慶應義塾大学卒業。カイロ・アメリカン大学アラビア研究センター修了。大和証券を経て、大和証券投資信託委託入社。同社初の社会責任投資（SRI）ファンド設定、SRI調査・運用体制立ち上げに携わる。退任後、2012年3月より現職。GRIガイドライン第3次改訂・投資家諮問委員会メンバー（ニューヨーク、ロンドン）、環境省「環境金融普及促進調査検討会」委員など要職を歴任。

今井 章子（いまい あきこ）
東京財団常務理事
横浜市立大学卒業。日本の論調を海外へ発信する英文誌編集者を経て、米国ハーバード大学ケネディ行政大学院にて行政学修士。東京財団広報渉外担当ディレクター兼研究員を経て現職。昭和女子大学特命教授。共訳書にロバート・ライシュ著『暴走する資本主義』『格差と民主主義』ほか。

亀井 善太郎（かめい ぜんたろう）
東京財団研究員兼政策プロデューサー、CSR研究プロジェクト・リーダー
慶應義塾大学卒業。日本興業銀行（現みずほ銀行）、ボストン・コンサルティング・グループ、衆議院議員を経て現職。この間、神戸大学経済学部講師も務める。現在、みずほ総合研究所アドバイザー、アジア教育友好協会理事を兼務。

川北 秀人（かわきた ひでと）
IIHOE（人と組織と地球のための国際研究所）代表者 兼 ソシオ・マネジメント編集発行人
京都大学卒業。株式会社リクルート、国際NGO代表等を経て、1994年にIIHOEを設立。NPOや社会責任・貢献志向の企業のマネジメント、市民・事業者・行政等の協働の基盤づくり等を支援する。2001年以来、環境社会報告書・CSRレポートへの第三者意見執筆は計28社126回、市民との対話（ステークホルダー・ダイアログ）のファシリテートは計29社93回に及ぶ。著書に『組織を育てる12のチカラ』、訳書にマイケル・E・ポーター著『価値を創造する助成へ』など多数。

庄司 貴由（しょうじ たかゆき）
東京財団リサーチ・アシスタント
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科後期博士課程修了、博士（政策・メディア）。二松學舍大学助手。著書に『自衛隊海外派遣と日本外交』。

髙 巖（たか いわお）
麗澤大学大学院経済研究科教授
早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了、博士（商学）。京都大学経営管理大学院客員教授のほか、国民生活審議会 総合企画部会専門委員（内閣府）、総合資源エネルギー調査会 専門委員（経済産業省）などを歴任。著書に『ビジネスエシックス』など。

寺﨑 直通（てらさき なおみち）
東京財団CSR研究アドバイザー、全日本空輸株式会社（ANA）総務・CSR部アドバイザー
学習院大学卒業。英国サウサンプトン大学（修士課程）、ロンドン大学（博士課程）修了。国連海洋法会議（UNCLOS）事務局、国連貿易開発会議（UNCTAD）事務局などを経て、ANA入社。サンフランシスコ支店長、シカゴ支店長、国際業務部ワシントン事務所長などを歴任し、現職。

深尾 昌峰（ふかお まさたか）
公益財団法人京都地域創造基金理事長、特定非営利活動法人きょうと NPO センター常務理事、龍谷大学政策学部准教授、内閣府主催「共助社会づくり懇談会」委員
大学院在籍時の1998年にきょうとNPOセンターを立ち上げ事務局長に就任。2001年NPO法人放送局京都コミュニティ放送設立。2009 年京都地域創造基金理事長に就任。2010年龍谷大学法学部准教授。2014年、第５回日本ファンドレイジング大賞受賞。

藤原 未来子（ふじわら みきこ）
東京財団広報渉外担当オフィサー
コロンビア大学国際関係･公共政策大学院（SIPA）修了（開発経済､CSR専攻）。国際協力機構（JICA）、外資系法律事務所等に勤務した後､総理官邸国際広報室にて海外に向けた日本の発信に携わる。その後、日本再建イニシアティブ主任研究員を経て、現職。

ジョン・ジェラルド・ラギー（John Gerard Ruggie）
ハーバード大学ケネディスクール国際関係学教授、ハーバード大学ロースクール兼任教授
カリフォルニア大学バークレー校より博士号取得。カリフォルニア大学サンディエゴ校教授、コロンビア大学教授などを経て現職。1997 ～ 2000年、コフィ・アナン国連事務総長のシニア・アドバイザーを務め､「グローバル・コンパクト」の設立に尽力。2005 ～ 11年、ビジネスと人権に関する国連事務総長特別代表を務める。著書に *Winning the Peace: America and World Order in the New Era*（『平和を勝ち取る―アメリカはどのように戦後秩序を築いたか』）、*Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*（『正しいビジネス―世界が取り組む「多国籍企業と人権」の課題』）など。

あとがき

今年も東京財団『CSR白書』を刊行できたことに安堵するとともに、実に多くの方々のご協力を得ることができたことを誇りに思う。何といっても心から御礼を申し上げたいのは､当財団「CSR企業調査」の質問票に真摯にご協力いただき、また時に建設的なご指摘をくださる回答企業のみなさまである。

企業から寄せられた貴重な声を丁寧に分析・検証し、シンクタンクとして私たちなりの見解を添えて広く社会と共有していくことが公益財団法人としての責務であるとの考えに立ち、昨年より白書の刊行を始めた。二冊目となる本書には、定点観測としての役割のほか、新たな視点やもっと掘り下げるべき項目もあり、つくづくこの分野の広がりと変化の早さを実感する。

社会の要請に柔軟に対応する「しなやかな」会社は日本にも存在する。一方で､自らの力では解決に向かえないときに､その問題意識を外に拓いて､ほかの企業やほかのセクターをも招き入れて取り組もうとする「企業市民」への道は､まだ半ばといってよい。また､CSRに関するルールづくりの舞台､新たな潮流をとらえる機会の多くは国連グローバルコンパクト（UNGC）や欧州の地域機構をはじめ世界にある。自らを利するよう、あるいは少なくとも不利にならぬよう、制度設計をリードする人財ははたして日本の企業社会にどれだけいるだろうか。

その意味で日本企業へのエールと期待をこめて本書を編纂した。また、さまざまな視点からの観測が少しでも日本のCSRの全体像に迫るものになればとの思いで、専門家論考のコーナーには今年も珠玉の筆者たちからご寄稿をいただくことができた。あらためて、回答企業のみなさま、専門家の方々に御礼申し上げたい。

東京財団CSR研究は､外部有識者を中心としたCSR委員会とともに活動している。企業経営や学術研究、市民セクターの立場からの建設的な助言には大いに刺激と励みを受けている。今後も委員の方々の助言を得ながら、企業の強みを活かした社会課題の解決がより加速するCSR活動を日本社会に醸成していくことをめざし、調査研究を充実させていきたい。

2015年７月

公益財団法人東京財団常務理事
今井 章子

東京財団 CSR 研究プロジェクトメンバー

亀井 善太郎　研究員兼政策プロデューサー、プロジェクト・リーダー
今井 章子　常務理事
寺﨑 直通　プロジェクト・アドバイザー
藤原 未来子　プログラム・オフィサー
倉持 一　リサーチ・アシスタント
庄司 貴由　リサーチ・アシスタント
前川 順子　事務局
鈴木 順子　エディター

研究報告　CSR白書2015 社会に応える「しなやかな」会社のかたち
発　行　2015 年 7 月
著　者　東京財団 CSR 研究プロジェクト　｜　発行者　公益財団法人 東京財団
〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3 F　｜　電話 03-6229-5504
Email: info@tkfd.or.jp　｜　URL: www.tokyofoundation.org

無断転載、複製および転訳載を禁止します。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。
ISBN978-4-86027-009-4
東京財団は、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損を得て設立された公益財団法人です。