

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 2016

変わり続ける社会、生き残る企業

The Tokyo
Foundation

東京財団

研究報告

CSR白書 2016

変わり続ける社会、生き残る企業

刊行によせて

社会課題の解決に企業がもっと貢献するためにはどうすればよいのか？

私たちが、企業活動を「社会課題解決」の視点から調査分析するにあたり、考えてきた問いです。その答えの一環として、2014年から毎年『CSR白書』を発刊してきました。1冊めでは社会課題解決と事業活動の「統合」の必要性を指摘し、2冊めでは社会に応える「しなやかな」企業のあり方を論じました。

本年1月、2030年までに国際社会が達成すべき「持続可能な開発目標（SDGs）」への取り組みが始まりました。また、昨年9月の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）による国連責任投資原則（PRI）署名等にあるとおり、投資の世界でも社会的責任を志向する動きが活発です。

こうした社会の動きをふまえ、3冊めとなる本書では、「変わり続ける社会、生き残る企業」をテーマに4つの特集を編みました。第1部では、統計分析結果から日本のCSRの課題を明らかにしました。第2部では、社会の視点から自社の経営を見直すアウトサイドイン・アプローチの意義と可能性を、第3部では、投資家や金融市場の変化、ガバナンス改革の進展による影響を、第一線で活躍する実務家・有識者の方々にそれぞれ論じていただきました。第4部では、事例分析を通じて、中小企業におけるCSRの意義と実現のための具体的な方法を探ります。

本書の刊行にあたり、多くの方々にご協力をいただきました。「CSR企業調査」に回答を寄せてくださった200余社のみなさま、自社の工夫と努力の結晶を惜しまず事例として提供してくださったCSR先進企業・団体のみなさま、さらには、示唆に富んだ論考を寄稿してくださった実務家・有識者の方々に深謝申し上げます。今後とも、社会課題解決の視点からの企業活動に関する調査研究をさらに充実していくことをお約束いたします。

2016年9月

公益財団法人東京財団理事長
星 岳雄

目次

| | |
|--|-----|
| 刊行によせて 星 岳雄 | 001 |
| 第1部 変わり続ける社会における企業 | |
| あらためて「統合」の意義の確認を ——SDGsの導入は日本企業をどう変えるのか 亀井 善太郎 | 006 |
| CSR加速の打ち手は何か ——第3回「CSR企業調査」分析 倉持 一、亀井 善太郎 | 014 |
| 第2部 生き残る企業とは | |
| SDGsにみる企業社会への期待 今井 章子 | 052 |
| 持続可能な開発と日本の役割 ジェフリー・サックス | 061 |
| CSRの50年 ——アウトサイドイン（社会ありき）の発想へ 倉持 一 | 068 |
| 金融アクセスを人類にとって当たり前のものにする 慎 泰俊 | 085 |
| NGOの巻き込み力・企業の巻き込まれ力 ——フィリピンの事例から 藤原 未来子 | 098 |
| インクルーシブビジネス ——新市場の形成 寺崎 直通 | 104 |

| | |
|--|-----|
| 第3部 変化がみえてきたSRIの動向 | |
| ESG投資の広がり： 倫理としてのSRIから、企業価値評価としてのESG投資へ 河口 真理子 | 114 |
| 責任投資の日本での進展と企業への影響 森澤 充世 | 120 |
| 投資家の変化 ——SRIの動向の変化、ガバナンス改革の胎動 近江 静子 | 126 |
| 政府系ファンドが担う天然資源とSRIのはざま ——ノルウェーの事例から 庄司 貴由 | 132 |
| 第4部 小さいからこそ「できる」 ——中小企業が取り組む社会課題解決 | |
| 中小企業にとってのCSRの意義 影山 摩子弥 | 140 |
| 業界横断のインフラを設計、切磋琢磨を通じて、 それぞれの進化・深化を実現 ——印刷業界のCSR認定制度と各社事例 亀井 善太郎 | 146 |
| 具体的な実践を積み重ねて社会に役立つ会社をつくる ——ソーケンの取り組みにみる中小企業のCSR 亀井 善太郎 | 160 |
| 資料篇 第3回「CSR企業調査」質問票・参考資料 | 167 |
| 執筆者略歴 | 195 |

第 1 部

変わり続ける社会における企業

あらためて「統合」の意義の確認を

——SDGsの導入は日本企業をどう変えるのか

亀井 善太郎

2016年はSDGs元年

持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）は、2016年1月1日から開始し2030年を期限とする17の目標（169のターゲットを含む）からなる国境を越えた人類共通の行動計画である¹。2015年までの目標であったミレニウム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）の成果と課題をふまえ、3年に及ぶ議論や対話を経て、2015年9月25日の第70回国連総会において全会一致で採択された。

国際機関、各国政府だけでなく、Social Responsibility（社会に応える力²）を求められるすべての企業や組織、市民にも、アジェンダ（行動すべき課題）として共有し、その解決に向けて活動することが求められている。

SDGsは、MDGsの理念「人間の安全保障」を引き続き根幹に据える一方、途上国の課題が中心で先進国の日本や日本企業には実感として当事者意識をもちにくいと指摘されてきた³ MDGsの弱点を補い、日本や日本企業としても取り組むべき17の目標が具体的に示されているのが特徴だ。

一方で、17の目標をみてみれば、各国・地域が直面する課題は、その現れ方は

1 SDGsが掲げられている文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」の前文冒頭では、「このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画である。これはまた、より大きな自由における普遍的な平和の強化を追求するものでもある。我々は、極端な貧困を含む、あらゆる形態と側面の貧困を撲滅することが最大の地球規模の課題であり、持続可能な開発のための不可欠な必要条件であると認識する」と謳われている（国連文書A/70/L.1をもとにした外務省による邦訳文より）。

2 Social Responsibilityは「社会的責任」と邦訳されるのが一般的だが、その本質的な意義をふまえ、筆者は『CSR白書2014』（東京財団、2014年）以来、「社会に応える力」や「社会の要請への応答能力」、「社会の変化に応ずる力」と記してきた。その趣旨については同書等を参照されたい。

3 実際、これまでの東京財団の調査でも、日本企業の社会課題に対する関心と実践において、貧困や飢餓、保健等は相対的に低いことが明らかになっている。

図1 SDGsの17の目標（邦訳）

- 目標1（貧困）：あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
- 目標2（飢餓）：飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
- 目標3（保健）：あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
- 目標4（教育）：すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
- 目標5（ジェンダー）：ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
- 目標6（水・衛生）：すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
- 目標7（エネルギー）：すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
- 目標8（経済成長と雇用）：包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する。
- 目標9（インフラ、産業化、イノベーション）：強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
- 目標10（不平等）：各国内及び各国間の不平等を是正する。
- 目標11（持続可能な都市）：包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
- 目標12（持続可能な生産と消費）：持続可能な生産消費形態を確保する。
- 目標13（気候変動）：気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
- 目標14（海洋資源）：持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
- 目標15（陸上資源）：陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
- 目標16（平和）：持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
- 目標17（実施手段）：持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

出所：SDGsに関する外務省仮訳、日本政府における持続可能な開発目標（SDGs）推進本部第一回会合提出資料（2016年5月20日）（<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/dai1/sankou3.pdf>）

異なるとしても共通しており、先進国と途上国の二項対立でとらえるべきではないことにも気づかされる。これはSDGsに限ったことではない。あらゆる企業や組織が用いるSocial Responsibilityのガイドライン（手引書）の一つ、ISO26000⁴をみても同様に感じる事ができるであろう。ISO26000がSocial Responsibilityを対象としたガイドラインであるのに対し、SDGsは現代社会が向かい合うべき社会課題を

4 ISO26000では7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、適正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画・コミュニティの発展）が挙げられ、これらに対するResponsibilityを果たすための7つの原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）が示されている。

明示する。自分自身が直面していなくとも、存在するであろう社会課題や弱者の存在を具体的に想像するきっかけとして、企業やあらゆる組織が活用できるのではないだろうか。

CSRにおいて不可欠な「統合」のプロセス

こうしたSDGsやISO26000の国際的な文書やガイドラインを使って社会課題を知ろうとする営為は、CSRを考えるときに重要な「統合」のプロセスに通じるものでもある。

企業は、自社の製品やサービス、あるいは事業プロセスを通じて、社会との関わりをもつ。この社会との関わりそのものが、企業経営においては、事業機会の獲得と事業リスクの回避・低減の二つの意義をもち、ひいては、企業の社会における存在価値を具現化することにもつながる。「CSRは経営そのもの」と考える企業もあるように、企業を人になぞらえると、CSRとは社会からの全人格評価といえるのかもしれない。

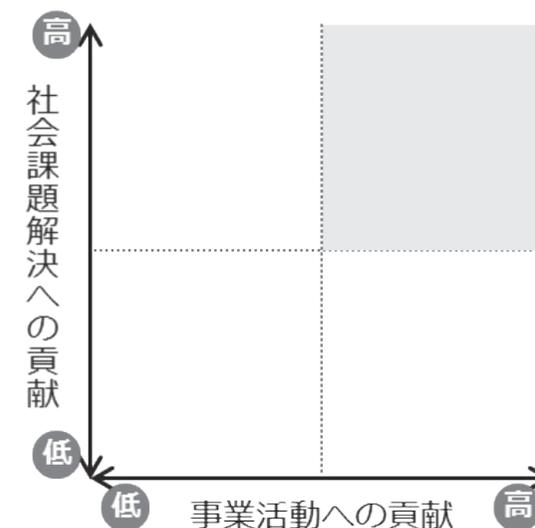
社会からすれば、企業のもつ技術力や組織力、国境を越えたフィールド等のリソースを使って社会が抱える課題を小さなものにしていくことができるし、新しい付加価値を生み出すことも可能となる。このことは企業には政府や市民とは異なる貢献が可能であることを意味している。

このように、企業にとって、何より社会にとっても不可欠なCSRだが、この実現に不可欠なのが「統合」の考え方であり、そのプロセスである。これは、社会にとっての利益（社会課題解決への貢献）と会社にとっての利益（事業活動への貢献）の二つのモノサシ（図2の縦軸と横軸）を用いて、また、短期の事業活動への貢献のみを志向するのではなく、より長期の事業の持続性を考えることによって、社会と会社、双方にとっての利益を実現する経営や事業を進めていくことを意味する。図2でいえば、いかにして、右上のゾーンに、企業経営全体、個々の事業運営、さらには、一人ひとりの日々の活動をシフトさせていくかが重要なのだ。

すでに『CSR白書2014』、『CSR白書2015』において、「統合」に成功している複数の企業事例を分析した。そのやり方はさまざまであった。経営のフレームワークとして導入する事例、組織づくりで進める事例、また、一人ひとりの役員や社員の意識を変えていく人材育成の事例もあった。どの成功事例にも共通するのは、「社会の視点」（図2の縦軸）を取り入れていることであった。

SDGsが導入されたことをふまれば、この縦軸に相当するのがSDGsだ。SDGsが示す17の目標を社会の要請として捉え、自らの事業活動との関係性において位

図2 企業における社会課題と事業運営の「統合」



出所：東京財団

置づけ、取り込み、自分たちの企業経営や日々の行動を考え直すツールとして活用できるかどうか問われているのだ。

日本企業の初動は何か

東京財団では、2016年がSDGs元年であることをふまえ、国連総会で採択される前の2015年7月に、SDGs作成の中心を担ったコロンビア大学地球研究所所長ジェフリー・サックス氏を招き、SDGsを中心とした今後の社会のあり方を探る公開フォーラムを開催した⁵。また、2015年秋から2016年春にかけては、これまで『CSR白書』で取り上げた事例企業を中心に声掛けし、SDGsが企業経営に与える影響、また、CSR担当部署が直面する課題に関する研究会を組成し⁶、対話を進めてきた。SDGsの内容を検討するとともに、SDGs導入をふまえた各社の対応、その際に直面する課題を共有した。

各社で行われていることの共通項として、①SDGs導入をきっかけとした人材育成、②統合の再設計・自社CSRの捉え直しの動きをみることができた。

5 本フォーラムにおける講演内容の詳細は本書「持続可能な開発と日本の役割」(61～67頁)を参照されたい。

6 参加企業・団体は以下のとおり。曙ブレーキ工業、味の素、伊藤忠商事、キッコーマン、キリン、資生堂、損保ジャパン日本興和、武田薬品工業、デンソー、電通、ファンケル、富士ゼロックス、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、東京財団。

多くの企業が、「SDGsとは何か、わが社の経営や事業活動にどのような影響があるのか」をテーマに、経営トップへの個別のレクチャーから、役員や社員を対象にした研修プログラムなどを実施している。17の目標にはそれぞれどのような具体的な意味があるのか、社会の要請の変化をどのように認識すべきか、事業機会の獲得やリスクマネジメントの観点から、それぞれの立場でいかなる対応が求められるようになるのか等について、外部講師を招いた座学だけでなく、社会起業家やNGO・NPOを交えたグループ・ワークショップも行われている。単に知識を習得するだけでなく、日々の実践に活かされるよう意識改革にまで及ぶ企画が実践されている。役員や社員にとっては、CSRを経営や日々の事業プロセスに活かす視点は希薄になりがちだ。社会課題解決にまい進する社外の当事者との対話によって、自分たちの技術力や組織力の活かし方を考え、社会課題が自分たちのリスクにもなりうることを実感できるようにすることが人材育成プログラムの目的だ。

人材育成において特に重要なのは、経営トップの役員層の意識改革だ。日本におけるCSRの変遷を振り返れば、メセナや社会貢献が中心であった時代の経験もあり、「CSRは経営そのもの」という意識をもちにくい世代の役員もいる。特に、営業成績や生産のコスト・品質・納期管理等、具体的な目標を短期的に投資家等にコミットしている担当役員からすれば、CSRは他人事にもなりかねない。

役員層の意識改革として有効な対応の一つとして挙げられたのが、ダボス会議等の国際会議への参加だ。それにより、自分自身がマーケットとし、また、調達や生産プロセスを担っている地域では、どのような社会課題が生じているのか、あるいはこれから生じそうなのか、政府やNGO、企業はどのような対応をしてくれているのか、そもそも社会は企業に何を求めているのかを実感できる。社会をめぐる問題への意識は、担当者のレクチャーによる知識だけで身に付くものではない。国際会議のようなさまざまな当事者、利害や関心の異なるステークホルダーが一堂に会する場合は、世界の一つの断面である。一つのテーマに対して異なる観方があり、いずれの言い分にも一理あるもので、その対立構造こそが社会課題そのものである場合もある。会議という断面を通じて国際社会の現実に直に触れることにより、参加した経営者自身が直感したことこそ、大切なことなのかもしれない。社会課題をめぐる対話に慣れていくことが経営者にも社員にも必要である。対話に最も必要な「相手の考えることを思いやる想像力」は、こうした対話の経験を積み重ねることによって培われるものであり、それこそが、自らの関心と社会の関心を「統合」できる人材となっていくプロセスであるからだ。

統合の再設計・自社CSRの捉え直しは道半ば

人材育成に続く、もう一つの対応に「統合の再設計・自社CSRの捉え直しの動き」がある。CSRの世界でいう「マテリアリティ（重要分野の特定、優先順位づけ）」に至るものであり、社会からの要請と企業としての利益をいかに統合させるかが問われるプロセスでもある。ここでは、社会からの要請を受けとめるためにステークホルダーとの対話等が行われ、社会の関心と事業の関心のすり合わせが、経営の枠組みから個々の人材育成のレベルまで、さまざまな方法で進められる⁷。

統合のプロセスは時間がかかるものである。また、CSRの捉え直しともなれば、しかるべき段階を踏まなければならない。そのため、現時点での各社の対応は「初めの一步」のレベルにとどまっている。具体的には、SDGsで示された17の目標を、現行のマテリアリティにあてはめる作業、言い換えれば、社会の縦軸と会社の横軸の図表に落とし込む作業が行われたにすぎない。さらにいえば、こうしたことだけが続いているようでは、すでに指摘してきたように⁸、「課題設定よりも実際のプログラムがはじめにありき（社会課題の実態やその変化への着目よりも自らの社会貢献プログラムを実施していることを重んじる現状追認）」という日本企業特有のCSRの問題にもつながりかねない。

これらの作業は、現在、自社が取り組んでいるCSR、つまり、製品およびサービス、事業プロセスを通じた社会との関わりを、17の目標の該当する箇所にあてはめただけの作業である。1～17のうち、自社ではどれが該当したかをみているにすぎない。つまり、現状追認にすぎないのだ。

SDGsは、しかるべき国際的な対話のプロセスをふまえ、持続可能な社会の構築のためにさらに取り組まねばならないさまざまな視点を私たちに提供している。みるべきは、自分たちに足りない視点はどこなのか、従来の取り組みではカバーできない社会課題は何かを知るところにある。

もちろん、すべての社会課題に網羅的に向き合える企業が優れた企業というわけではない。しかし、事業機会からみるにせよ、リスクマネジメントからみるにせ

7 「統合」の方法には、広く社会に聞くプロセスを尽くし有識者の積極的活用を進める「損保ジャパン日本興亜」、社員が社会課題を見出しボトムアップで進める「伊藤忠商事」、国際会議やグローバルNGOとの対話を通じて次なる社会の声を受けとめる「武田薬品工業」、ステークホルダーとの対話の実践を通じて個々の社会課題に注力する「資生堂」、現場の実践や気づき、人材育成を通じて統合を日々実現させる「電通」や「ファンケル」、定量的な目標設定の落とし込みと愚直な継続で統合を実現する「富士ゼロックス」等、さまざまな方法があり、正解はない。詳細は『CSR白書2014』『CSR白書2015』を参照されたい。また、中小企業や業界団体における進め方については、本書第4部「小さいからこそ『できる』—中小企業が取り組む社会課題解決」（140～166頁）を参照されたい。

8 『CSR白書2014』東京財団、2014年等。

図3 「統合」におけるSDGsの各目標のあてはめの例（概念図）⁹



出所：各社の取り組みを参考に東京財団作成

よ、企業価値を保全し、さらに高めていく視点において、社会からの要請の変容をいかに受けとめることができるかは、企業の存在意義としてはもちろんのこと、企業経営の持続性にとっても極めて重要な視点である。自らの技術力や組織力を何に役立てることができるか、従来見落としていた視点を考えるためのガイドラインとして、SDGsを位置づけることが不可欠なのである。

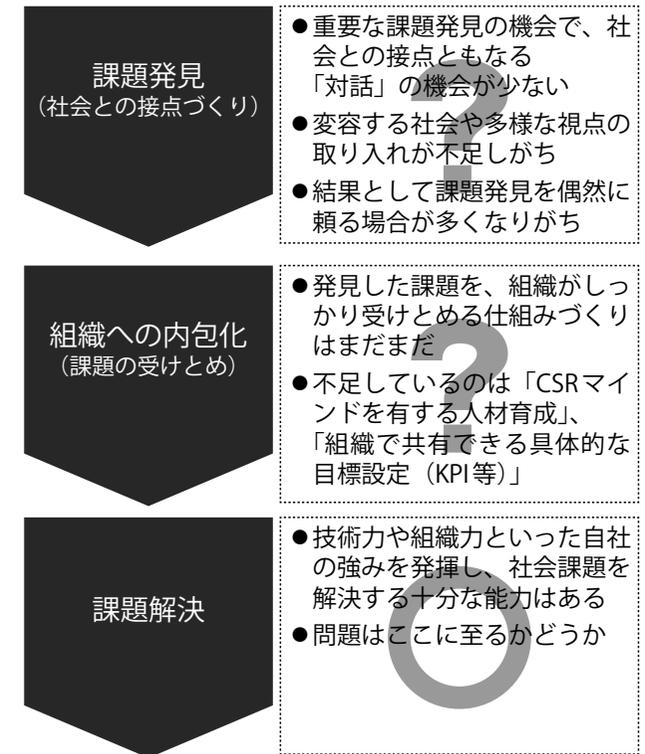
また、17の目標にしても、それぞれが独立したテーマである一方、それぞれが密接に関わることも多い。地域によって差はあるが、貧困と飢餓、貧困と保健衛生、貧困と気候変動、働きがいのある仕事（ディーセント・ワーク）と持続可能な生産・消費と持続可能なインフラなどはそれぞれ深く関係し合って、問題を複雑化・深刻化させているのが実態だ。だとすれば、17の目標についても、それぞれを別々にあてはめるのではなく、「統合」して考えていくことが求められるのではないだろうか。これまでのISO26000やグローバルコンパクトと同様、社会の要請をどう受けとめるかがSDGsにおいても同じように問われているのだ。

SDGsと企業経営のこれから

SDGsは先進国と途上国というこれまでの一つの分断を乗り越えて合意された持

⁹ あてはめの具体を共有するための想定例であり、特定の企業の事例ではない。

図4 日本企業のCSRの強みと弱み（概念図）



出所：東京財団

持続可能な社会を構築するための「統合」の象徴なのかもしれない。であればこそ、企業経営としては、SDGs導入を契機に、社会の声を改めて受けとめ直す必要がある。これまでの『CSR白書』でも指摘してきたとおり、日本企業のCSRの強みは、具体的な課題解決のフェーズにおける技術力・組織力の発揮にある。しかしその一方、社会との設定づくりでもある「社会課題の発見」や組織にミッションとして落とし込む「組織への内包化」は依然として弱いのが現状だ¹⁰。

CSRのリーディングカンパニーが進む方向性は確かなものだ。一人ひとりの人材、そして組織にとっても、変化する社会の要請をしっかりと受けとめる「統合」を進めるためにSDGsを活かし始めている。これからやらねばならないことも明らかだ。SDGsのスタートをきっかけに、日本企業の強みがさらに活かされ、社会がよりよいものになる、そこに日本企業が貢献し、競争力が高まる——そうした正の循環をもたらすためにも、社会の視点と会社の視点のさらなる「統合」が求められている。

¹⁰ 亀井善太郎「社会に応える『しなやかな』会社のつくり方」『CSR白書2015』東京財団、2015年。

CSR加速の打ち手は何か

——第3回「CSR企業調査」分析

倉持 一、亀井 善太郎

東京財団CSR研究プロジェクトでは、多くの企業の協力のもとで実施した定量分析に基づき、2014、15年に刊行した『CSR白書』において、社会解決への貢献と事業活動への貢献の「統合」こそが重要であり「CSRは経営そのもの」であると繰り返し伝えてきた。これまでCSRは一般的には「企業の社会的責任」と邦訳されることが多く、これがコンプライアンスや環境に限られたものとして理解され、また、過去のCSRの変遷から、一部の年代（特に経営者層）では、CSRとは寄付や本業とは別の社会貢献であるという誤解もいまだに多い。

しかし、本プロジェクトでは、あらゆる組織がSocial Responsibilityをもつことをふまえ、Corporate Social Responsibilityの本来の意味により近い「社会に応える力」や「社会の要請への応答能力」、「社会の変化に応ずる力」と認識し、「統合」を進めることが、社会にとっての意義はもちろんのこと、その企業にとっても新しい事業機会を得ること、リスクを回避・縮小することにつながり、自らの企業価値の創造と保全に資することを明らかにしてきた。

統合報告書の拡大、投資家の環境・社会・ガバナンス（ESG）への関心の高まり、社外役員の導入といったガバナンス改革等、企業経営を取り巻く変化に伴って、『CSR白書』発刊後のこの数年だけを見ても、こうした認識は拡がりつつある。しかし、認識が広がれば広がるほど、「CSRは経営そのもの」として、社会課題解決への貢献と事業活動への貢献の「統合」を経営レベル、事業レベル、人材育成、それぞれにおいて具体的に実現するためにわが社はどうすればよいのか、という質問を各企業からいただくことが多くなってきている。

すでにこうした問いに応える企業事例を掲載してきたが、特に『CSR白書2015』では、日本企業のCSRの課題として「社会課題の発見」と「内包化」の弱さを指摘した。2015年（今回）の企業調査は、継続調査の強みを活かし、これをふまえ、「課題発見」と「内包化」を実現するための具体的施策は何かを探求したものである。

図1 社会課題の再編



1. 東京財団CSR企業調査について

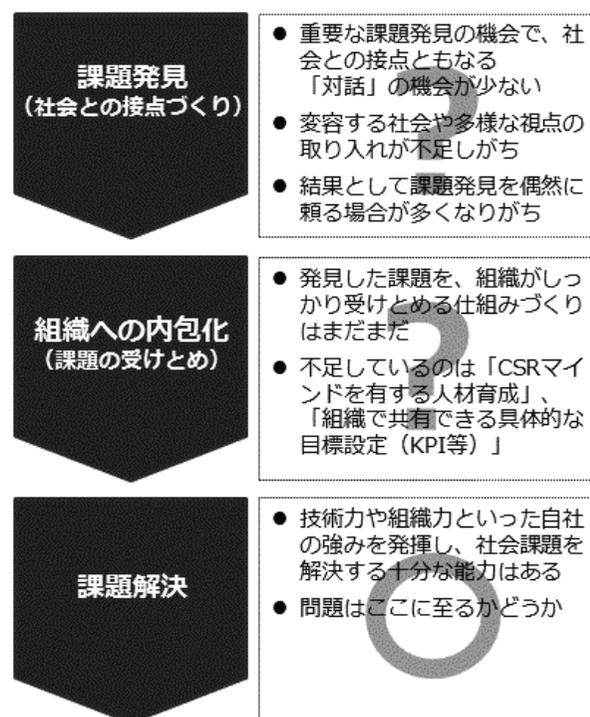
(1) 本調査の構造

これまで東京財団では、2013年（前々回）、14年（前回）、今回の3回、CSR企業調査を実施している。3回の調査とも基本的な方針に変更はない。それは、社会課題を中心に組み立てられているということだ。類似の調査では、企業活動が中心になっていることが多い。しかし、われわれは、CSRの本質は社会課題の解決にあるとみている。具体的には、前2回の調査と同様、今回の調査においても引き続き、社会課題を10項目に再編したうえで、国内と海外に分けて考えた（図1）。

前々回の調査をもとに刊行した『CSR白書2014』でみえたのは、「社会課題解決への貢献」と「事業活動への貢献」の「統合」の必要性であった。前回の調査をもとに刊号した『CSR白書2015』では、その統合を果たし、持続可能な社会をつくるための企業像として、「しなやかさ」が導き出された。「しなやかさ」を有する企業は、社会課題の「発見」や「内包化」に長けていることが、前回の企業調査や事例分析からみえてきた。それと同時に、日本企業のCSRの課題もみえてきた。

前回調査で浮き彫りとなった課題は、次の3段階のプロセスとして表すことができた。「社会課題発見」、「組織への内包化」、「実践による課題解決」である（図2）。

図2 前回調査で明らかになった日本企業のCSRの課題



この一連のプロセスに滞りがあっては打ち手に欠けるため、CSRによる社会課題解決はスムーズに進まない。

第一の課題は、課題発見にあった。CSRに着手する前には、あらゆるステークホルダーによって構成された社会からの要請にはどのようなものがあるのかという社会課題の発見が必要となる。どこにどんな社会課題があるのか。それを知らなければ、CSRは始まらない。とはいうものの、企業が日常業務を通じて社会課題を発見する機会は多くない。企業と社会との接点は意外と限られている。従業員や株主、取引先といった社内や身近な相手との対話だけでは、得られる情報は限定されてしまう。

そこで必要となるのが、能動的な「対話」の場である。さまざまなステークホルダーと対話することで、企業は社会課題の存在や詳細、そして自分たちへの期待を知ることができる。人間であれ企業であれ、コミュニケーションが重要なのだ。しかし、前回調査ではこの「対話」の機会が少ないという現状が明らかとなった。

第二の課題は、組織への内包化にあった。仮に課題を発見したとしよう。しかし、企業側に組織としてその課題を受け止めるだけの体制がなければ、その課題は手付かずのままにされてしまうかもしれない。前回調査では、この点に関し、「CSR

マインドを有する人材の育成」と「組織で共有できる具体的な目標設定 (KPI等)」に課題があることが明らかになった。

第三の課題は、プロセスの最終段階である課題解決にあった。日本企業の多くは、社会課題解決に必要な技術力や組織力を有している。しかし、同時に、多くの企業は課題解決に向けた実践のプロセスにまで進められていないこともみえてきた。課題を発見し、それを内包化できたとしても、課題解決の実践段階にまで至っていないければ結果は出てこない。逆にいえば、実践段階に入れるかどうか日本企業のCSRの大きな課題といえる。

となれば、企業の一連のCSRのプロセスのどこかにボトルネックが生じていることになる。では、そのボトルネックを解消する打ち手とは何だろうか。

今回の企業調査は、この打ち手を探ることが目的である。東京財団では、打ち手になりうるものとして、「①全体に影響を与える経営トップのコミットメント」、「②社会課題の発見に繋がる対話」、「③内包化に直結する目標設定・評価」と「④人材の育成」、それを支える「⑤体制整備」の5項目を取り上げた。そして、この5項目のそれぞれと、社会課題の関心の高さ（度合い）や実践の有無、自社にとっての成果との関係性をみることで、打ち手を探すことにした（図3）。結果として、これまでの企業調査に比べて質問事項も多く内容も複雑となっている。それにもかかわらず200社を超える企業から回答をいただけたことは、日本企業のCSRへの意識の高さの表われだともいえるだろう。

そのほか、本調査では新たに、社会課題と企業の関係性をより深く理解するためいくつかの質問を行った（図4）。

1つめは、「社会課題に関心をもったきっかけ」である。すでに明らかになったように、社会課題への関心にはバラつきがある。では、何をきっかけに企業は社会課題に関心をもったのだろうか。この点を把握することで、企業の社会課題の発見の向上に資することができる。法律のような外部要因がきっかけとして多いのか。それとも、従業員意見のような内部要因がきっかけなのか。それを社会課題別にみることによって、向上策の端緒が得られる。

2つめは、「自社CSRへの評価」である。企業は自社CSRをどう評価しているのか。本調査では、日本企業に過去一年間の自社CSRを振り返ってもらった。満足しているのか、満足していないのか。また、何に満足なのか不満足なのか。そこには、日本企業のCSRが抱える新たな課題が隠されている。

3つめは、「現時点でのSDGsへの関心」である。2015年9月、国連で持続可能な開発目標（SDGs）が採択された。このSDGsは、現在国際的に解決が急がれる17の社会課題を列挙したものでありCSRと大きく関係する。SDGsへの関心の度合

図3 今回の企業アンケート調査の基本構造

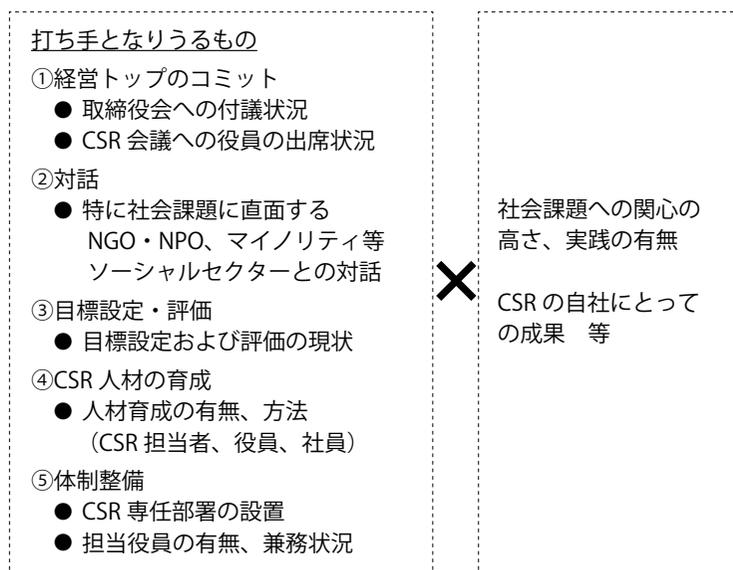


図4 社会課題と企業との関係性を探るための質問事項

- 社会課題に関心をもったきっかけ（社会課題別）
- 自社CSRへの評価
- SDGsへの現時点の関心 等

いによって、企業の社会課題への関心を推し量ることができる。

以上が、前回の企業調査で明らかになった日本企業のCSRの課題と、今回の企業調査の目的である。詳しい調査結果に入る前に、今回の企業調査への回答状況について触れておきたい。

(2) 回答状況

1) 引き続き200社超から回答

以上をふまえ、2015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。回答期限は当初9月30日に、そして最終的には10月31日に設定し、郵送またはメールにより205社から回答を得た。この内の129社（約63%）は、前回の調査でも回答をいただいた企業である。残りの76社（約37%）は入れ替わったことになる。母集団の入れ替わりという点に関して、興味深い結果が出ている。

今回調査では、前回に引き続きCSR担当部署の設置状況を尋ねた。その結果、

CSR専任部署を設けている企業が63%、他部署がCSRも兼任している企業が30%、そして、CSR担当部署をまったく設けていない企業が7%であった。前回調査の同じ質問に対しては、それぞれ、59%、30%、10%との回答を得ている。母集団が4割近く入れ替わっている割には、比率に大きな差は出ていない。これは、すでに日本企業のCSR体制が成熟期に入っていることを示すと同時に、本調査がこれまでの調査と同等の有意性を保っていることを示している。このほか、CSR担当役員の設置状況、取締役（社外取締役含む）の人数やバックグラウンドについても前回調査と有意な差はみられなかった。

2) 回答企業はどのような企業か

今回調査の回答企業205社の企業規模はどうだろうか。これまでの調査と同様、この調査は無作為抽出ではなく、上場企業が中心となっている。

具体的な数値であるが、回答企業205社の平均をみると、売上高約1兆1,270億円、経常利益約742億円、従業員数約2万4,000人となっている。この回答企業の平均像を東証一部にあてはめると、おおよそ130位前後の企業規模となる。いわゆる「大企業」が中心となっているが、回答企業のなかには従業員数が10名に満たない企業も含まれている。

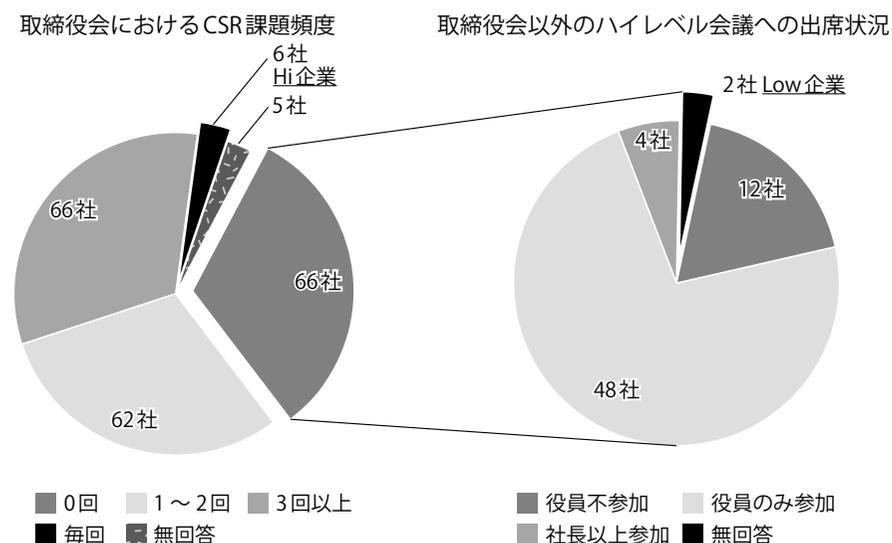
また、CSRへの関心が高まっていることもあり、上場企業にはこうしたCSRに関するアンケート調査への回答依頼が数多く寄せられている。本調査に対しても、「類似の依頼が多すぎて対応しかねる」と回答する企業もあった。こうした環境のなかで、質・量ともに決して簡単とはいえない本調査に協力いただいた企業は、半ば必然的にCSRに対する関心が高いか、CSRの取り組みが進んでいる企業が中心となる。すなわち、本調査の母集団は、CSRという経営課題に関して極めて高いレベルでRespondしている企業である。

2. 本調査から明らかになったこと

(1) 経営層の関与度

まずは、経営層の自社のCSRに対する関与度の影響をみてみよう。今回の調査では、経営層が自社のCSRにどれだけ身近に接しているかを把握するための質問を行った（図5）。その結果、6社では過去1年間、毎回CSRが議題に上った一方、2社では取締役にまったくCSRが議題に上らず、かつCSRに関する議題を扱った最もハイレベルな会議に役員がまったく参加していなかった。そこで、6社を経営層の関与度の高い「Hi企業」と、一方の2社を「Low企業」と定義し、この両グループのCSRに関する特徴点を探った。

図5 回答企業の経営層の自社CSR関与度の状況



Q：過去1年間、貴社の取締役会においてCSR活動に関する議題はどれくらい上りましたか（左図）。「0回」と回答された場合、CSRに関する議題（案件）を上げた最もハイレベルな会議は何ですか。また、その会議には、以下の役員の誰が参加していますか（右図）。

Hi企業6社のプロフィールは、製造業や建設業が中心であるものの、売上高は数千万円規模から2兆円超まで、従業員数は10名未満から4万5,000名超までと幅広い。業種や企業規模と経営層の自社CSRへの関与度の高さには、関係性はみられない。Hi企業6社に共通しているのは、以下の点であった。

まず1つめは、国内・国外の別なく、社会課題に対する関心度が高い。特に、ほぼすべての国内の社会課題に対してなんらかの取り組みを実施中である。そして、CSRにとって新たなテーマとなるSDGsへの関心も極めて高い。CSRの眼がしっかりと機能している。2つめは、社会課題の発見と内包化がしっかりと行われている点だ。社会課題の発見に繋がるステークホルダー対話に積極的であるだけでなく、他の多くの日本企業が苦手としているNGO・NPOや社会的弱者との対話も、この6社は実施している。そしてCSR人材の育成にも積極的に取り組み、CSRに関連した組織能力の向上に努めている。3つめは、自社のCSR活動に対する成果を強く感じている点にある。社会課題を発見した後にそれを内包化し、解決に向けた実践に取り組み、そして成果を感じる。この一連のCSRのプロセスを順調に回すことができているのが、このHi企業の特徴である。

一方、Low企業2社のプロフィールは、業種は製造業と販売業であり、売上高は約500億円と約6,500億円、従業員数は約600名と約1,800名である。業種や企業規模と経営層の自社CSRへの関与度の低さにも、特段の関係性はみられない。

Low企業2社に共通しているのは、以下の点であった。Hi企業との違いに注目していただきたい。

1つめは、国内外のすべての社会課題に対して、解決に向けた実践段階に至っていない。つまり、まだCSRの実行段階にないということになる。半ば必然ではあるが、やはりSDGsへの関心も有していない。2つめは、社会課題の解決の実践段階に至っていないだけでなく、その前段階となる社会課題の発見と内包化などもできていない。この2社は、国内の社会課題に対しては若干の関心を示すものの、海外の社会課題にはまったく関心をもっていない。その要因の一つには、2社ともステークホルダー対話を一切実施していないことがあるのではないかと。さらに、この2社はCSR人材育成も目標設定・事後評価もまったく実施していない。こうなると、社会課題を発見するだけでなく、内包化するすべも極めて限定されてしまう。手探り状態では、CSRを進めることは困難である。

以上のとおり、経営層の自社CSRへの関与度の高低が、当該企業が取り組むCSRに強い影響を与えていることが判明した。経営層が取締役会やその他のハイレベルな会議において自社CSRに数多く触れることでCSRへの関心が高まり、社会課題の解決に向けた取り組みに積極的になる。本調査からみえてくるのは、こうした好循環モデルである。

(2) ステークホルダー対話

ステークホルダー対話の実施状況はどうだろうか。今回の調査で明らかになったことは、日本企業がステークホルダー対話に対して積極的に取り組んでいるということである。その実施比率は実に9割であり、ほとんどの日本企業が社会課題の発見に繋がるステークホルダー対話に取り組んでいるといってもいい（図6）。

しかし、ステークホルダー対話の相手にはバラつきがみられる（図7）。特に、社会的弱者や社外評価機関との対話を実施している企業は少数派である。社会的弱者も社外評価機関も、自社に対して肯定的な意見だけでなく、批判的な意見を提供してくれる貴重な存在だ。ステークホルダー対話にはある種の勇気が求められる。時として相対することになる両ステークホルダーとの対話に消極的になる気持ちも理解できるが、あらゆる社会課題を把握ないし理解するには彼らとの対話も必要だろう。

また、NGO・NPOとの対話にも物足りなさが残る。回答企業の62%と、過半数を超える企業がNGO・NPOとの対話を実施していることは望ましい状況だが、少なくとも、行政担当者との対話実施率と同程度の75%までは引き上げてもらいたい。そうすることでようやく、企業セクター・市民セクター（NGO・NPOなど）・公的セクター（行政担当者など）の3つのセクター間の対話が同水準になるからだ。

ステークホルダー対話の実施の有無は、当該企業の有する社会課題関心にどの程

図6 回答企業のステークホルダー対話実施状況

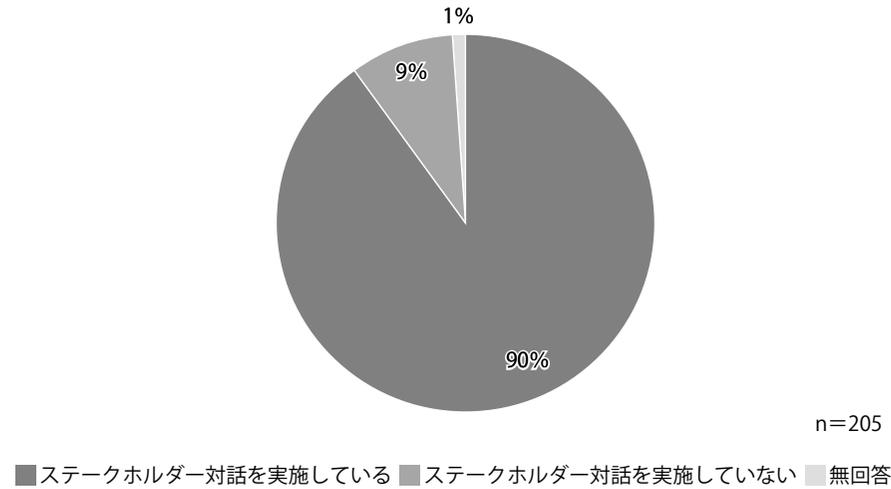
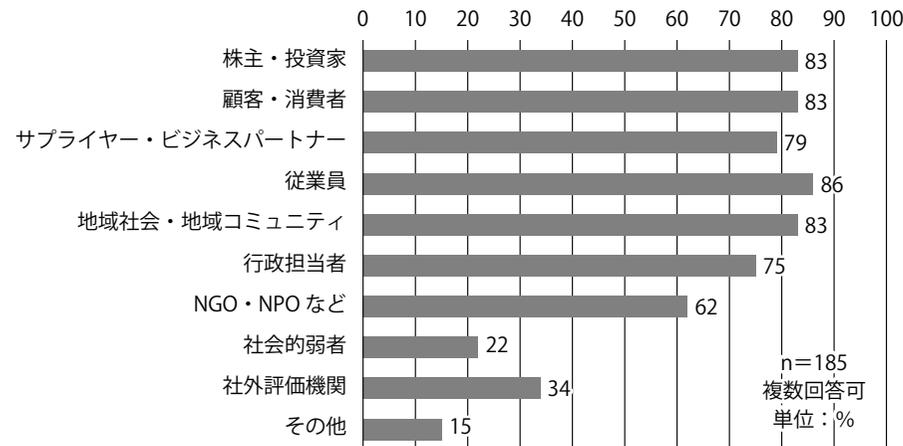


図7 回答企業のステークホルダー対話の相手の状況（実施比率）



Q：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。

度の影響を与えるのだろうか。今回の調査では、前回に引き続き、日本と世界全体とに分けて、各社会課題に対する関心の程度を、「具体的検討段階」、「社会課題の存在を承知しているが検討していない」、「まったく検討していない」という選択肢を設けて質問している。

まず、ステークホルダー対話を実施していると回答した185社の各社会課題別の関心の程度は図8のとおりである。マス目の右から左へ進むほど、各社会課題に対する関心の度合いが高まっていく。無回答率の違いにも注目してもらいたい。

一方、ステークホルダー対話を実施していないと回答した18社の関心状況は図

図8 ステークホルダー対話実施企業（185社）の各社会課題別の関心状況

| 社会課題 | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 80 | 16 | 1 | 3 |
| 日本における貧困の撲滅など | 56 | 24 | 15 | 5 |
| 日本における女性の地位向上 | 82 | 15 | 2 | 2 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 41 | 39 | 16 | 5 |
| 日本における環境汚染の防止 | 89 | 8 | 1 | 2 |
| 日本における生態系の保全 | 71 | 20 | 6 | 3 |
| 日本における気候変動への対応 | 88 | 8 | 2 | 2 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 53 | 34 | 10 | 4 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 64 | 26 | 6 | 4 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 49 | 18 | 14 | 19 |
| 世界全体における人権の尊重 | 46 | 39 | 9 | 5 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 30 | 50 | 14 | 6 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 29 | 54 | 12 | 5 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 29 | 48 | 18 | 6 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 57 | 33 | 6 | 4 |
| 世界全体における生態系の保全 | 42 | 43 | 11 | 4 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 62 | 28 | 7 | 4 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 21 | 54 | 21 | 4 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 16 | 57 | 22 | 5 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 46 | 17 | 18 | 19 |

単位：%

図9 ステークホルダー対話未実施企業（18社）の各社会課題別の関心状況

| 社会課題 | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 39 | 22 | 11 | 28 |
| 日本における貧困の撲滅など | 0 | 33 | 39 | 28 |
| 日本における女性の地位向上 | 28 | 39 | 6 | 28 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 11 | 28 | 33 | 28 |
| 日本における環境汚染の防止 | 39 | 28 | 6 | 28 |
| 日本における生態系の保全 | 22 | 22 | 28 | 28 |
| 日本における気候変動への対応 | 50 | 11 | 11 | 28 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 6 | 39 | 28 | 28 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 33 | 22 | 17 | 28 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 6 | 28 | 33 | 33 |
| 世界全体における人権の尊重 | 6 | 39 | 28 | 28 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 11 | 22 | 39 | 28 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 6 | 33 | 33 | 28 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 0 | 33 | 39 | 28 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 11 | 39 | 22 | 28 |
| 世界全体における生態系の保全 | 0 | 39 | 33 | 28 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 6 | 44 | 22 | 28 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 0 | 33 | 39 | 28 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 0 | 33 | 39 | 28 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 0 | 22 | 39 | 39 |

単位：%

9のとおりである。

両者の違いは明らかだ。ステークホルダー対話を実施している企業は、社会課題の解決に向けてなんらかの具体的な検討に入っている割合が、ステークホルダー対話を実施していない企業に比べて大きい。特に、未実施企業は、各社会課題の解決に向けて「まったく検討していない」と回答する率が高い。そしてステークホルダー対話を実施していない企業の無回答率が高いことも興味深い。

次に、ステークホルダー対話が具体的な実践段階にどれだけ影響を及ぼすのかをみていこう。本調査では、「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」との質問を行い、選択肢として「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」を用意した。ステークホルダー対話を実施していると回答した185社の具体的な状況は図10のとおりである。

一方でステークホルダー対話を実施していない18社の各社会課題の解決に向けた実践状況をみると、図11のとおりである。

社会課題に対する関心の度合いの段階ですでに、ステークホルダー対話の実施の有無の影響は見て取れたが、実践の段階になると影響はさらに強まるようだ。つまり、関心の高まりから実践へと移行する段階で、大きなラグが生じるのだ。ステークホルダー対話を実施しないと、この移行がことさらうまくいなくなる。それどころか、海外のいくつかの社会課題（人権の尊重、女性の地位向上、気候変動への対応）に関しては、関心の度合いと取り組みの状況が逆転する。関心は高いのに、取り組んでいるということになる。ここに受け身の姿勢が見て取れる。

さらに本調査では、ソーシャル対話を実施している企業と実施していない企業との比較を行った。ここでのソーシャル対話とは、「NGO・NPO」「社会的弱者」のいずれか、または、両者とのステークホルダー対話とした。

回答を分析したところ、ソーシャル対話を実施しているのは115社、実施していない企業は87社となった。先ほど検討した、ステークホルダー対話では実施率が90%ということで、実施企業と未実施企業との間にサンプル数で大きな差が生じていたが、ソーシャル対話ではその差は小さくなる。実施と未実施の数がより拮抗しているなかで、社会課題への関心状況にはどのような違いが生じているのだろうか。

まず、ソーシャル対話を実施していると回答した115社の状況を、次いで実施していないと回答した87社をみてみよう（図12、13）。

全体的に、ソーシャル対話を実施している企業の方が、実施していない企業に比べ社会課題に対する関心の度合いは高い。特に海外の社会課題に対する関心の度合

図10 ステークホルダー対話実施企業（185社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 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 | 無回答 |
|-----------------------|--------------|------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 83 | 12 | 5 |
| 日本における貧困の撲滅など | 47 | 45 | 8 |
| 日本における女性の地位向上 | 29 | 63 | 8 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 41 | 50 | 9 |
| 日本における環境汚染の防止 | 83 | 12 | 5 |
| 日本における生態系の保全 | 28 | 63 | 9 |
| 日本における気候変動への対応 | 45 | 46 | 9 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 34 | 57 | 10 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 90 | 6 | 4 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 59 | 35 | 6 |
| 世界全体における人権の尊重 | 79 | 17 | 4 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 50 | 43 | 8 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 90 | 6 | 4 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 62 | 32 | 6 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 62 | 31 | 6 |
| 世界全体における生態系の保全 | 25 | 66 | 9 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 61 | 33 | 6 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 16 | 76 | 8 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 49 | 32 | 19 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 43 | 37 | 19 |

単位：%

図11 ステークホルダー対話未実施企業（18社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 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 | 無回答 |
|-----------------------|--------------|------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 39 | 33 | 28 |
| 日本における貧困の撲滅など | 6 | 67 | 28 |
| 日本における女性の地位向上 | 11 | 61 | 28 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 17 | 56 | 28 |
| 日本における環境汚染の防止 | 33 | 39 | 28 |
| 日本における生態系の保全 | 6 | 67 | 28 |
| 日本における気候変動への対応 | 6 | 67 | 28 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 0 | 72 | 28 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 44 | 28 | 28 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 11 | 61 | 28 |
| 世界全体における人権の尊重 | 22 | 50 | 28 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 0 | 72 | 28 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 50 | 22 | 28 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 6 | 67 | 28 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 6 | 67 | 28 |
| 世界全体における生態系の保全 | 0 | 72 | 28 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 33 | 39 | 28 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 0 | 72 | 28 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 6 | 61 | 33 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 0 | 61 | 39 |

単位：%

図12 ソーシャル対話実施企業（115社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承認しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|------------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 90 | 10 | 0 | 1 |
| 日本における貧困の撲滅など | 36 | 54 | 7 | 3 |
| 日本における女性の地位向上 | 90 | 9 | 1 | 0 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 50 | 37 | 10 | 3 |
| 日本における環境汚染の防止 | 95 | 3 | 2 | 0 |
| 日本における生態系の保全 | 83 | 13 | 3 | 0 |
| 日本における気候変動への対応 | 96 | 3 | 1 | 0 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 65 | 30 | 4 | 1 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 77 | 19 | 3 | 1 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 58 | 17 | 7 | 18 |
| 世界全体における人権の尊重 | 60 | 33 | 4 | 3 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 42 | 43 | 10 | 5 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 42 | 49 | 8 | 2 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 37 | 46 | 13 | 3 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 67 | 30 | 3 | 1 |
| 世界全体における生態系の保全 | 55 | 37 | 7 | 1 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 71 | 24 | 3 | 1 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 30 | 57 | 13 | 1 |
| 世界全体における高齢化・長寿命化社会への対応 | 22 | 60 | 17 | 2 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 56 | 17 | 10 | 18 |

単位：%

図13 ソーシャル対話未実施企業（87社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承認しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|------------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 57 | 30 | 7 | 6 |
| 日本における貧困の撲滅など | 5 | 55 | 32 | 8 |
| 日本における女性の地位向上 | 60 | 31 | 3 | 6 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 23 | 40 | 29 | 8 |
| 日本における環境汚染の防止 | 74 | 18 | 2 | 6 |
| 日本における生態系の保全 | 45 | 32 | 16 | 7 |
| 日本における気候変動への対応 | 72 | 15 | 6 | 7 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 25 | 43 | 24 | 8 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 39 | 39 | 14 | 8 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 28 | 23 | 29 | 21 |
| 世界全体における人権の尊重 | 21 | 49 | 22 | 8 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 10 | 53 | 29 | 8 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 7 | 59 | 25 | 9 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 10 | 47 | 33 | 9 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 37 | 38 | 17 | 8 |
| 世界全体における生態系の保全 | 15 | 52 | 24 | 9 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 38 | 36 | 17 | 9 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 2 | 48 | 40 | 9 |
| 世界全体における高齢化・長寿命化社会への対応 | 5 | 49 | 37 | 9 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 23 | 18 | 37 | 22 |

単位：%

いにはより顕著な差がある。しかし本来、気候変動という社会課題は、国内と海外とが一体となった存在である。温暖化は地球規模で進んでおり、地域を区切って影響を考えることはできないはずだ。しかし実際には、ソーシャル対話の実施の有無によって、「世界全体の気候変動への対応」で「具体的検討段階」にある企業の割合には、33ポイント（71%と38%）もの差が生じる。また、貧困問題に対する関心状況に関して、ソーシャル対話の実質の有無は極めて大きな影響を与えている。

ソーシャル対話を実施することで、特に海外の社会課題や貧困問題に対する関心が高まることうかがえる。企業の対話の相手となるNGO・NPOには、貧困問題が深刻な外国で活動したり、海外のNGOと結びつきが強かったりする団体も多い。彼らの有する社会課題に対する認識が、対話を通じて企業に伝わっているとみられるのが自然だろう。

それでは、ソーシャル対話の実施は、社会課題解決に向けた取り組みにどれだけの影響を及ぼすのであろうか。ここでも、ソーシャル対話の実施の有無という視点でみてみることにする（図14、15）。

先ほどの社会課題に対する関心の度合いと同様に、ソーシャル対話の実践の有無は、当該企業の社会課題解決に向けた取り組み状況にも大きな影響を与えていることがわかる。やはり、海外の社会課題に関する差が大きい。日本国内の社会課題に関しても、「人権」「貧困」「女性の地位向上」といった項目の取り組みに大きな差がみられる。NGO・NPOだけでなく、社会的弱者との対話が、実践段階に効いている可能性が高い。今後、日本企業は苦手意識を克服し、ソーシャル対話を積極化させていく必要があるだろう。

（3）目標設定と評価

CSRに関して事前に目標設定を行っているか、また、事後の評価を行っているかを聞いた。回答によれば、CSRに取り組む際に事前に目標を設定している企業は、全体の80%であった。また、同様に事後評価を実施している企業は、全体の73%であった（図16、17）。

目標設定と事後評価の両方を実施している企業を集計すると、145社であった。そこで、この145社を「目標設定・評価実施企業」とした。その一方で、目標設定も事後評価も行っていないと回答した企業が34社存在した。この34社を「目標未設定・評価未実施企業」とした。この対照的な2つのグループを比較することで、目標設定・事後評価と社会課題関心や解決に向けた取り組みの実践との関係をみていくことにする（図18、19）。

なお、目標設定を行っている一方で事後評価を実施していない企業が19社存在した。これら19社から寄せられた自由記述欄の回答部分には、「事前に目標を設定

図14 ソーシャル対話実施企業（115社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 具体的な取り組みがある | N 具体的な取り組みは行っていない | 無回答 |
|-----------------------|---------------|-------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 91 | 7 | 2 |
| 日本における貧困の撲滅など | 41 | 54 | 5 |
| 日本における女性の地位向上 | 92 | 6 | 2 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 57 | 37 | 6 |
| 日本における環境汚染の防止 | 95 | 3 | 2 |
| 日本における生態系の保全 | 90 | 9 | 2 |
| 日本における気候変動への対応 | 97 | 1 | 2 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 75 | 23 | 3 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 74 | 23 | 3 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 58 | 25 | 17 |
| 世界全体における人権の尊重 | 59 | 36 | 5 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 54 | 41 | 5 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 41 | 54 | 5 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 43 | 50 | 7 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 67 | 30 | 3 |
| 世界全体における生態系の保全 | 61 | 34 | 5 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 72 | 24 | 3 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 35 | 60 | 5 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 20 | 76 | 4 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 53 | 30 | 17 |

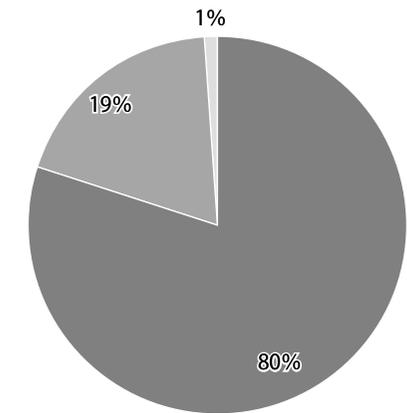
単位：%

図15 ソーシャル対話未実施企業（87社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 具体的な取り組みがある | N 具体的な取り組みは行っていない | 無回答 |
|-----------------------|---------------|-------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 62 | 29 | 9 |
| 日本における貧困の撲滅など | 9 | 79 | 11 |
| 日本における女性の地位向上 | 60 | 30 | 10 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 22 | 67 | 11 |
| 日本における環境汚染の防止 | 76 | 17 | 7 |
| 日本における生態系の保全 | 52 | 40 | 8 |
| 日本における気候変動への対応 | 72 | 21 | 7 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 32 | 56 | 11 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 38 | 52 | 10 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 26 | 53 | 21 |
| 世界全体における人権の尊重 | 22 | 67 | 11 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 20 | 68 | 13 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 6 | 82 | 13 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 14 | 74 | 13 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 40 | 51 | 9 |
| 世界全体における生態系の保全 | 23 | 67 | 10 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 38 | 53 | 9 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 5 | 83 | 13 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 7 | 80 | 13 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 21 | 57 | 22 |

単位：%

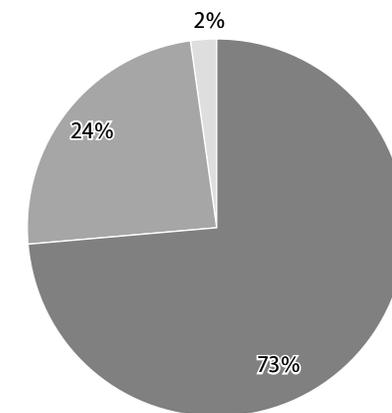
図16 回答企業の目標設定状況



n=205

■ CSR活動の目標設定を行った ■ CSR活動の目標を設定していない ■ 無回答
Q：貴社は、過去1年間において、自社のCSR活動に対して何らかの目標設定を行いましたか。

図17 回答企業の事後評価状況（過去1年間）



n=205

■ 自社のCSR活動に対して何らかの評価を行った ■ 自社のCSR活動に対して評価を行わなかった ■ 無回答

Q：貴社は、過去1年間において、自社のCSR活動に対して何らかの評価を行いましたか。

することよりも事後評価の方が数段難しい」、「事後評価を義務づけると結果ありきのCSRになってしまう」などといった意見があった。これが企業の率直な本音だろう。CSRに関する評価は、その実施の妥当性という問題と同時に、いかにして評価するのかといった問題を含め、現在の日本企業の課題の一つとなっていることが明らかとなった。

この結果から、確かに、両グループの関心状況には違いがみられる。しかし、そ

図18 目標設定・評価実施企業（145社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承認しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 87 | 11 | 0 | 2 |
| 日本における貧困の撲滅など | 54 | 38 | 4 | 4 |
| 日本における女性の地位向上 | 26 | 58 | 12 | 5 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 32 | 51 | 10 | 6 |
| 日本における環境汚染の防止 | 86 | 12 | 0 | 2 |
| 日本における生態系の保全 | 34 | 52 | 8 | 5 |
| 日本における気候変動への対応 | 49 | 34 | 12 | 5 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 34 | 46 | 13 | 6 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 93 | 4 | 1 | 2 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 66 | 28 | 3 | 3 |
| 世界全体における人権の尊重 | 78 | 16 | 4 | 2 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 49 | 40 | 7 | 4 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 95 | 3 | 0 | 2 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 70 | 25 | 2 | 3 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 57 | 31 | 8 | 3 |
| 世界全体における生態系の保全 | 24 | 54 | 17 | 4 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 65 | 27 | 5 | 3 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 19 | 57 | 19 | 5 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 54 | 17 | 10 | 19 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 52 | 16 | 14 | 18 |

単位：%

図19 目標未設定・評価未実施企業（34社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承認しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 76 | 18 | 3 | 3 |
| 日本における貧困の撲滅など | 22 | 54 | 18 | 6 |
| 日本における女性の地位向上 | 77 | 19 | 2 | 3 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 38 | 39 | 19 | 5 |
| 日本における環境汚染の防止 | 85 | 10 | 2 | 3 |
| 日本における生態系の保全 | 67 | 21 | 9 | 3 |
| 日本における気候変動への対応 | 85 | 8 | 3 | 3 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 48 | 35 | 13 | 4 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 60 | 27 | 8 | 4 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 45 | 19 | 16 | 20 |
| 世界全体における人権の尊重 | 43 | 40 | 12 | 5 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 28 | 47 | 18 | 7 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 27 | 53 | 15 | 5 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 26 | 46 | 21 | 6 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 54 | 33 | 9 | 4 |
| 世界全体における生態系の保全 | 38 | 43 | 14 | 5 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 57 | 29 | 9 | 5 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 19 | 52 | 24 | 5 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 14 | 55 | 25 | 5 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 41 | 18 | 21 | 20 |

単位：%

の違いの大きさは、ステークホルダー対話やソーシャル対話の実施の有無よりは小さい傾向がある。特に、国内の各社会課題に対する関心状況を見比べると、グループ間の差の小ささに気づかされる。目標未設定・評価未実施の企業でも、「まったく検討していない」と回答する企業は比較的少ない。

どうやら、目標設定や事後評価の実施の有無は、経営トップのコミットメントやステークホルダー対話・ソーシャル対話に比べれば、それほど企業の社会課題関心に大きな影響を与えないようである。そこで、その点をさらに検証すべく、社会課題解決に向けた実施の状況についても検証してみることにする（図20、21）。

実践状況になると、先程の関心の度合いよりも、目標・評価の実施の有無の差が大きくなる。とはいうものの、環境汚染や気候変動といったいくつかの国内の社会課題に対しては、目標未設定・評価未実施企業であっても60%以上という高い割合で具体的取り組み段階にある。これはステークホルダー対話未実施企業やソーシャル対話未実施企業では、あまりみられなかった点である。目標設定や事後評価を実施しなくとも、日本企業の有する組織的なセンスとして、日本国内の環境汚染や気候変動といった社会課題への関心は一定程度確保されているといえるだろう。

以上のとおり、目標設定と事後評価の実施が社会課題に対する関心と解決に向けた実践へ与える影響は、限定的であることが示唆された。では、各企業が感じている取り組みの成果にはどのような影響を与えるのだろうか。今度はその点を確認してみたい。

本調査では、「具体的な取り組みがある」と回答した活動に関して、自社にどのような効果があったかを複数回答可として聞いた。複数回答可であるため、また、いずれか一つでも社会課題の解決に向けた取り組みを実施している企業が回答しているため、総回答企業数は200社となった。ここで比較するのは、回答企業全社、目標設定・評価実施企業、目標未設定・評価未実施企業の3グループである（図22、23、24）。ただし、3番目の目標未設定・評価未実施企業は回答企業社数が34社と他の2グループよりも母数が少ないため、結果的に分析後のパーセンテージが比較的高めに算出されていることに注意が必要である。

まず、回答企業全社と目標設定・評価実施企業を比較すると、着色されている項目（10%以上）にはほとんど違いがないことがわかる。若干ではあるが、回答企業全社よりも目標設定・評価実施企業の方が、数値の高い項目（「日本における人権の尊重」における「g.リスク面」など）が確認できるが、その差は数%でしかない。

つまり、成果の実感の段階に至っても、目標設定・事後評価の実施の有無が及ぼす影響は小さいことになる。なお、目標未設定・評価未実施企業になると、複数の社会課題に関して「h.効果を実感していない」と回答する率が高くなっている。こ

図20 目標設定・評価実施企業（145社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 具体的取組みがある | N 具体的な取組みは行っていない | 無回答 |
|------------------------|-------------|------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 88 | 9 | 3 |
| 日本における貧困の撲滅など | 30 | 64 | 6 |
| 日本における女性の地位向上 | 88 | 9 | 3 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 50 | 44 | 6 |
| 日本における環境汚染の防止 | 94 | 4 | 2 |
| 日本における生態系の保全 | 84 | 14 | 1 |
| 日本における気候変動への対応 | 94 | 4 | 1 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 66 | 30 | 3 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 63 | 34 | 3 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 54 | 30 | 15 |
| 世界全体における人権の尊重 | 52 | 43 | 5 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 41 | 52 | 6 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 31 | 63 | 6 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 39 | 54 | 7 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 66 | 31 | 3 |
| 世界全体における生態系の保全 | 55 | 40 | 5 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 68 | 29 | 3 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 29 | 66 | 6 |
| 世界全体における高齢化・長寿命化社会への対応 | 19 | 77 | 5 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 50 | 33 | 17 |

単位：%

図21 目標未設定・評価未実施企業（34社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 具体的取組みがある | N 具体的な取組みは行っていない | 無回答 |
|------------------------|-------------|------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 44 | 47 | 9 |
| 日本における貧困の撲滅など | 18 | 71 | 12 |
| 日本における女性の地位向上 | 44 | 47 | 9 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 18 | 71 | 12 |
| 日本における環境汚染の防止 | 65 | 29 | 6 |
| 日本における生態系の保全 | 35 | 53 | 12 |
| 日本における気候変動への対応 | 65 | 26 | 9 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 18 | 68 | 15 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 35 | 53 | 12 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 15 | 65 | 21 |
| 世界全体における人権の尊重 | 18 | 68 | 15 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 32 | 53 | 15 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 15 | 71 | 15 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 9 | 76 | 15 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 26 | 62 | 12 |
| 世界全体における生態系の保全 | 18 | 71 | 12 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 26 | 62 | 12 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 3 | 82 | 15 |
| 世界全体における高齢化・長寿命化社会への対応 | 3 | 82 | 15 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 9 | 71 | 21 |

単位：%

これは他の2グループにはみられない点である。

この分析結果をどのように捉えるべきなのだろうか。目標設定と事後評価の実施は、それほど大きな意味をなさないのだろうか。恐らく問題は、目標設定と事後評価の実施の有無にあるのではなく、目標設定の内容にあるのではないかと考えられる。この点の改善が、今後のカギとなるだろう。

例えば富士ゼロックスの取り組みは、CSRの目標設定の好事例として参考になる¹。同社はCSRを長期的に取り組むものとして位置づけ、達成すべき目標を「CSR指標」と呼び、半期ごとに進捗状況をレビューしている。具体的な指標は「お客様」「従業員」「取引先」「地球環境」「地域社会」「株主・投資家」といったステークホルダー別に設定されており、例えば「従業員」に関しては、「従業員満足指数」「役員および管理職に占める女性の割合」「従業員の年間総労働時間」などが定量的な目標として掲げられている。こうした項目は、業種や企業規模などにそれほど左右されずに導入可能であろう。

(4) 人材育成

CSRが企業経営にとって重要視される現在、社会課題解決のための人材育成に取り組んでいる企業は多い。実に80%もの企業がCSR人材育成に取り組んでいる(図25)。そこで、人材育成に取り組んでいると回答した165社に対し、その内容の詳細を聞いてみた(図26)。

その結果、CSR担当者向けがCSR担当者以外向けよりも多かったのは、「社外研修参加」、「国内のプログラムにリーダーとして参加」、「ステークホルダー対話に参加」といった取り組みであった。一方、CSR担当者以外向けの方が多かったのは、「社内研修参加」、「国内のプログラムに一員として参加」、「国外のプログラムに一員として参加」であった。ここから読み取れるのは、人材育成に関する「CSR担当者を社外に出し、そこで得られた知見・体験を社内に持ち帰り、一般社員向けに社内研修を行うことでそれを広める」という標準的なモデルである。

では、この人材育成の実施の有無が、当該企業の社会課題への関心に与える影響をみてみよう。人材育成実施企業165社と人材育成未実施企業38社の社会課題に関する関心状況は図27、28のとおりである。

これらの図から見て取れるように、人材育成の実施の有無は特に海外の社会課題の「具体的検討」段階に影響を与えている。しかし、人材育成実施企業であっても

¹ 詳しくは「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」(『CSR白書2015』東京財団、2015年、91～110頁)を参照されたい。

図22 回答企業全社（200社）の効果実感状況

| | aビジネスチャンスを得た | b人材育成・人材確保 | c技術力向上 | dイメージアップ | e社外評価向上 | f企業収益向上 | gリスク面 | h効果を感じていない | iその他 |
|-----------------------|--------------|------------|--------|----------|---------|---------|-------|------------|------|
| 日本における人権の尊重 | 2 | 26 | 2 | 16 | 14 | 3 | 30 | 5 | 2 |
| 日本における貧困の撲滅など | 9 | 13 | 4 | 26 | 17 | 9 | 14 | 7 | 2 |
| 日本における女性の地位向上 | 4 | 36 | 3 | 23 | 15 | 5 | 8 | 5 | 1 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 13 | 13 | 11 | 16 | 9 | 13 | 22 | 1 | 2 |
| 日本における環境汚染の防止 | 12 | 8 | 14 | 18 | 13 | 14 | 19 | 0 | 1 |
| 日本における生態系の保全 | 10 | 10 | 11 | 25 | 17 | 7 | 14 | 4 | 2 |
| 日本における気候変動への対応 | 13 | 8 | 15 | 19 | 14 | 15 | 15 | 1 | 1 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 11 | 11 | 6 | 38 | 17 | 6 | 6 | 3 | 2 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 21 | 18 | 12 | 17 | 8 | 11 | 8 | 3 | 1 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 11 | 11 | 12 | 20 | 12 | 11 | 18 | 2 | 2 |
| 世界全体における人権の尊重 | 1 | 25 | 2 | 16 | 16 | 2 | 32 | 4 | 3 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 7 | 10 | 3 | 31 | 19 | 4 | 10 | 11 | 4 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 3 | 33 | 2 | 23 | 19 | 5 | 8 | 5 | 2 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 12 | 11 | 12 | 19 | 11 | 11 | 18 | 3 | 3 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 12 | 9 | 16 | 14 | 15 | 14 | 20 | 0 | 1 |
| 世界全体における生態系の保全 | 10 | 9 | 13 | 22 | 18 | 8 | 16 | 2 | 2 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 13 | 8 | 16 | 15 | 14 | 14 | 17 | 1 | 1 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 13 | 10 | 9 | 30 | 15 | 7 | 10 | 4 | 4 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 23 | 14 | 16 | 14 | 6 | 13 | 11 | 1 | 2 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 8 | 8 | 10 | 17 | 16 | 9 | 25 | 4 | 3 |

30%以上■、29~20%■、19~10%□、9%以下□ 複数回答可
単位：%

図23 目標設定・評価実施企業（145社）の効果実感状況

| | aビジネスチャンスを得た | b人材育成・人材確保 | c技術力向上 | dイメージアップ | e社外評価向上 | f企業収益向上 | gリスク面 | h効果を感じていない | iその他 |
|-----------------------|--------------|------------|--------|----------|---------|---------|-------|------------|------|
| 日本における人権の尊重 | 2 | 27 | 2 | 15 | 15 | 3 | 31 | 4 | 2 |
| 日本における貧困の撲滅など | 10 | 12 | 4 | 25 | 19 | 8 | 14 | 5 | 2 |
| 日本における女性の地位向上 | 4 | 36 | 3 | 23 | 16 | 5 | 8 | 3 | 1 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 13 | 13 | 10 | 16 | 9 | 13 | 22 | 2 | 3 |
| 日本における環境汚染の防止 | 13 | 8 | 14 | 17 | 14 | 14 | 19 | 0 | 1 |
| 日本における生態系の保全 | 10 | 10 | 11 | 25 | 18 | 7 | 14 | 3 | 2 |
| 日本における気候変動への対応 | 13 | 8 | 15 | 18 | 14 | 14 | 16 | 0 | 2 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 11 | 11 | 6 | 38 | 17 | 6 | 6 | 3 | 2 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 22 | 18 | 12 | 16 | 8 | 11 | 8 | 3 | 1 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 11 | 10 | 12 | 18 | 12 | 11 | 19 | 2 | 2 |
| 世界全体における人権の尊重 | 1 | 25 | 2 | 15 | 17 | 2 | 32 | 3 | 3 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 8 | 10 | 2 | 33 | 20 | 4 | 11 | 8 | 5 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 3 | 33 | 2 | 24 | 20 | 4 | 7 | 5 | 2 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 12 | 10 | 11 | 20 | 11 | 10 | 18 | 4 | 4 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 12 | 7 | 15 | 15 | 15 | 14 | 20 | 0 | 1 |
| 世界全体における生態系の保全 | 10 | 8 | 12 | 22 | 18 | 8 | 17 | 2 | 2 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 13 | 7 | 16 | 16 | 15 | 13 | 18 | 1 | 1 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 13 | 9 | 8 | 30 | 16 | 6 | 10 | 3 | 4 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 23 | 14 | 16 | 14 | 6 | 13 | 11 | 1 | 2 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 7 | 8 | 9 | 16 | 16 | 9 | 27 | 4 | 3 |

30%以上■、29~20%■、19~10%□、9%以下□ 複数回答可
単位：%

未実施企業であっても、複数の国内の社会課題に対しては、比較的に高い割合で具体的な検討段階に入っている。国内の社会課題に対する関心という意味では、日本企

図24 目標未設定・評価未実施企業（34社）の効果実感状況

| | aビジネスチャンスを得た | b人材育成・人材確保 | c技術力向上 | dイメージアップ | e社外評価向上 | f企業収益向上 | gリスク面 | h効果を感じていない | iその他 |
|-----------------------|--------------|------------|--------|----------|---------|---------|-------|------------|------|
| 日本における人権の尊重 | 0 | 23 | 5 | 23 | 5 | 0 | 23 | 18 | 5 |
| 日本における貧困の撲滅など | 0 | 17 | 17 | 0 | 0 | 0 | 17 | 50 | 0 |
| 日本における女性の地位向上 | 0 | 30 | 4 | 22 | 15 | 4 | 7 | 19 | 0 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 8 | 23 | 15 | 15 | 8 | 8 | 23 | 0 | 0 |
| 日本における環境汚染の防止 | 12 | 12 | 12 | 26 | 8 | 16 | 14 | 0 | 0 |
| 日本における生態系の保全 | 8 | 8 | 15 | 31 | 12 | 8 | 4 | 15 | 0 |
| 日本における気候変動への対応 | 11 | 11 | 14 | 27 | 9 | 18 | 5 | 5 | 0 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 9 | 18 | 9 | 36 | 9 | 9 | 0 | 9 | 0 |
| 日本の高齢化・長寿化社会への対応 | 20 | 12 | 8 | 20 | 12 | 12 | 4 | 12 | 0 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 0 | 23 | 8 | 46 | 15 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| 世界全体における人権の尊重 | 0 | 27 | 0 | 27 | 0 | 0 | 36 | 9 | 0 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 6 | 18 | 12 | 12 | 12 | 6 | 6 | 29 | 0 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 0 | 33 | 11 | 22 | 11 | 11 | 11 | 0 | 0 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 11 | 22 | 22 | 11 | 11 | 11 | 11 | 0 | 0 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 13 | 25 | 17 | 17 | 8 | 13 | 8 | 0 | 0 |
| 世界全体における生態系の保全 | 8 | 15 | 15 | 31 | 15 | 8 | 0 | 8 | 0 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 10 | 24 | 19 | 14 | 10 | 19 | 5 | 0 | 0 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 14 | 14 | 14 | 29 | 14 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 世界全体の高齢化・長寿化社会への対応 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 0 | 0 | 0 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 13 | 13 | 13 | 25 | 13 | 13 | 0 | 13 | 0 |

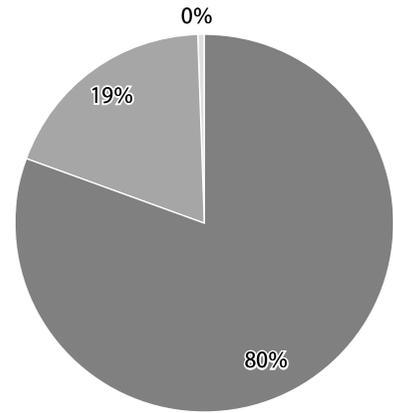
30%以上■、29~20%■、19~10%□、9%以下□ 複数回答可
単位：%

業には一定の成熟化が見て取れる。この傾向は、先にみたソーシャル対話の実施の有無の影響と近似している。その原因としては、人材育成実施企業の多くが、CSR担当者を社外研修やステークホルダー対話に参加させているため、結果として、人材育成の実施有無の影響とソーシャル対話の実施の有無の影響が近いものになることが考えられる。

ただし、人材育成実施企業とソーシャル対話実施企業とを比較した場合、前者のほうが後者よりも各社会課題に関して「まったく検討していない」と回答する企業が若干多い。人材育成の実施だけでは、限界があることがうかがわれる。そうだとすれば、企業はどうすればよいのだろうか。仮説として提言すれば、経営層からのいわゆるトップダウンが有効ではないか。人材育成によるボトムアップと経営層のコミットメントによるトップダウンの両輪がうまく噛み合うことで、社会課題に対する関心はさらに向上することが期待される。

それというのも、CSRに関する人材育成の取り組みが、社員個人の社会課題に関する知識の涵養、危機意識の共有などに効果的であることは間違いないが、企業という組織体となると話が違って来るからである。いくら一般社員やCSR担当者の社会課題への関心が高まったとしても、組織全体としてその関心の高まりを共有させることは容易ではない。社員数が1万人を超えるような大企業ともなれば、なおさらである。やはり、経営層のトップダウンによる社会課題への関心の向上とい

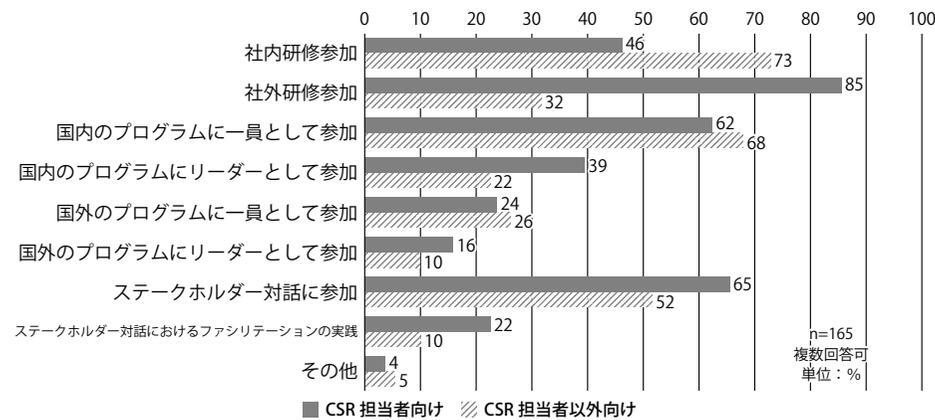
図25 回答企業の人材育成取り組み状況



■ 人材育成に取り組んでいる ■ 人材育成に取り組んでない ■ 無回答

Q：CSR活動をはじめとする社会課題の解決を推進するための人材の育成に何か取り組んでいますか。

図26 人材育成の取り組みの詳細



Q1：CSR担当者向けの取組みは何ですか。

Q2：一般の役員及び社員（CSR担当者以外）向けの取組みは何ですか。

う側面は欠かすことができない。今回の調査では、CSRに関する経営層のコミットメントの重要性が明らかとなった。よって、経営層のコミットメントというトップダウンが、この人材育成というボトムアップと相関的に絡み合い、企業の社会課題に対する関心度の向上に大きな影響を及ぼすことが、期待される。

では次に、人材育成の実施の有無が社会課題に対する解決の取り組み実践に与える影響についてみてみたい（図29、30）。

社会課題の解決に向けた実践の取り組み状況になると、ある特徴がみえてくる。

図27 人材育成実施企業（165社）の各社会課題別の関心状況

| 社会課題 | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 84 | 13 | 1 | 2 |
| 日本における貧困の撲滅など | 26 | 55 | 14 | 5 |
| 日本における女性の地位向上 | 84 | 13 | 1 | 2 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 43 | 36 | 16 | 4 |
| 日本における環境汚染の防止 | 90 | 6 | 2 | 2 |
| 日本における生態系の保全 | 74 | 16 | 7 | 2 |
| 日本における気候変動への対応 | 93 | 3 | 1 | 2 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 56 | 31 | 10 | 4 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 67 | 24 | 6 | 3 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 53 | 18 | 12 | 17 |
| 世界全体における人権の尊重 | 51 | 38 | 7 | 4 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 35 | 46 | 13 | 6 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 33 | 52 | 12 | 4 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 30 | 46 | 18 | 5 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 62 | 30 | 5 | 3 |
| 世界全体における生態系の保全 | 45 | 41 | 11 | 4 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 66 | 26 | 5 | 3 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 23 | 55 | 19 | 4 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 17 | 58 | 21 | 4 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 50 | 17 | 16 | 17 |

単位：%

図28 人材育成未実施企業（38社）の各社会課題別の関心状況

| 社会課題 | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 47 | 42 | 11 | 0 |
| 日本における貧困の撲滅など | 5 | 53 | 39 | 3 |
| 日本における女性の地位向上 | 53 | 42 | 5 | 0 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 16 | 50 | 32 | 3 |
| 日本における環境汚染の防止 | 71 | 26 | 3 | 0 |
| 日本における生態系の保全 | 37 | 45 | 16 | 3 |
| 日本における気候変動への対応 | 55 | 32 | 11 | 3 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 16 | 53 | 29 | 3 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 39 | 42 | 16 | 3 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 13 | 29 | 34 | 24 |
| 世界全体における人権の尊重 | 13 | 53 | 32 | 3 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 3 | 55 | 39 | 3 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 5 | 61 | 32 | 3 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 8 | 50 | 39 | 3 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 21 | 50 | 26 | 3 |
| 世界全体における生態系の保全 | 8 | 61 | 29 | 3 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 18 | 47 | 29 | 5 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 0 | 45 | 53 | 3 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 3 | 47 | 47 | 3 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 5 | 21 | 45 | 29 |

単位：%

図29 人材育成実施企業（165社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 具体的取組みがある | N 具体的な取組みは行っていない | 無回答 |
|-----------------------|-------------|------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 84 | 12 | 4 |
| 日本における貧困の撲滅など | 30 | 62 | 7 |
| 日本における女性の地位向上 | 84 | 12 | 5 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 45 | 47 | 8 |
| 日本における環境汚染の防止 | 91 | 5 | 4 |
| 日本における生態系の保全 | 79 | 17 | 4 |
| 日本における気候変動への対応 | 92 | 4 | 4 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 64 | 30 | 5 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 64 | 31 | 5 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 53 | 32 | 15 |
| 世界全体における人権の尊重 | 50 | 44 | 7 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 44 | 49 | 7 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 30 | 62 | 7 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 33 | 58 | 8 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 64 | 32 | 5 |
| 世界全体における生態系の保全 | 52 | 42 | 7 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 67 | 28 | 5 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 27 | 65 | 7 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 16 | 77 | 7 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 47 | 37 | 16 |

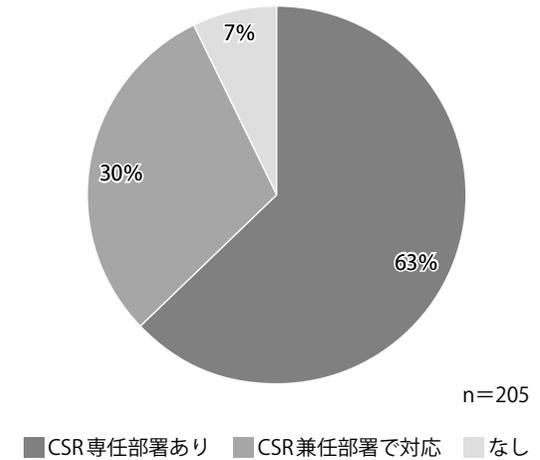
単位：%

図30 人材育成未実施企業（38社）の各社会課題別の実践状況

| | Y 具体的取組みがある | N 具体的な取組みは行っていない | 無回答 |
|-----------------------|-------------|------------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 61 | 37 | 3 |
| 日本における貧困の撲滅など | 13 | 82 | 5 |
| 日本における女性の地位向上 | 58 | 39 | 3 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 24 | 71 | 5 |
| 日本における環境汚染の防止 | 74 | 26 | 0 |
| 日本における生態系の保全 | 47 | 47 | 5 |
| 日本における気候変動への対応 | 66 | 32 | 3 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 24 | 68 | 8 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 37 | 58 | 5 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 13 | 61 | 26 |
| 世界全体における人権の尊重 | 16 | 76 | 8 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 21 | 71 | 8 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 11 | 82 | 8 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 18 | 74 | 8 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 21 | 74 | 5 |
| 世界全体における生態系の保全 | 18 | 76 | 5 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 18 | 76 | 5 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 3 | 89 | 8 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 5 | 87 | 8 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 8 | 63 | 29 |

単位：%

図31 回答企業のCSR担当部署の状況



それは、人材育成を実施していない企業でも、具体的取り組み段階に入っている企業数がほとんどの社会課題で20%前後存在するようになるのだ。これはどういうことだろうか。理由は2つほど考えられる。

一つは、特段のCSR人材育成措置をとっていなくとも、CSRを実行できるだけの質の高い社員や仕組みを社内に有している可能性だ。ただし、これは楽観的な予測といえる。企業の多くは、インタビュー調査や意見交換の際に、持続的なCSR人材育成の難しさを指摘するからだ。

もう一つの理由は、CSRを全体的なプロセスとして捉えずに、局所的な実践だけで済ませている可能性だ。実行だけであれば、誰かが計画をつくり、誰かがやればいい。CSR人材などほとんど必要ない。活動自体は一話完結型になるが、具体的な取り組みを実践していることには違いない。もしかしたら、この隘路に嵌っている企業がかなり存在するのではないか。いずれにせよ、今回の調査結果は、「人材育成をやっていなくても、社会課題解決に向けた取り組みには積極的だ」などと手放しで喜べるだけの確信がもてないものとなった。

(5) CSR体制整備

前回までの調査と同様、本調査でもCSR担当部署の設置状況について質問した(図31)。その結果、すでに60%を超える企業で、CSR専任部署が設けられていた。また、専任部署とまではいなくとも、広報部や企画部、社長室といった重要部署が兼務でCSRを担当している企業が30%存在した。つまり、すでに日本においては、CSRを受けもつ部署がまったくない企業はかなり少数派ということになる。

次に、CSR専任部署を有する130社とCSRを担当する部署をまったくもたない14社

図32 CSR専任部署あり企業（130社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 88 | 12 | 0 | 1 |
| 日本における貧困の撲滅など | 28 | 58 | 11 | 4 |
| 日本における女性の地位向上 | 88 | 12 | 0 | 1 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 47 | 36 | 13 | 4 |
| 日本における環境汚染の防止 | 97 | 2 | 0 | 1 |
| 日本における生態系の保全 | 79 | 17 | 2 | 2 |
| 日本における気候変動への対応 | 95 | 2 | 1 | 2 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 55 | 35 | 7 | 2 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 69 | 26 | 2 | 2 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 57 | 18 | 5 | 20 |
| 世界全体における人権の尊重 | 58 | 35 | 4 | 3 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 38 | 48 | 9 | 5 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 38 | 52 | 7 | 4 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 35 | 45 | 15 | 5 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 67 | 28 | 2 | 2 |
| 世界全体における生態系の保全 | 48 | 42 | 7 | 3 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 70 | 25 | 3 | 2 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 21 | 63 | 14 | 2 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 19 | 62 | 16 | 3 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 57 | 17 | 6 | 20 |

単位：%

図33 CSR部署なし企業（14社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 43 | 43 | 7 | 7 |
| 日本における貧困の撲滅など | 14 | 57 | 21 | 7 |
| 日本における女性の地位向上 | 43 | 50 | 0 | 7 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 14 | 50 | 29 | 7 |
| 日本における環境汚染の防止 | 64 | 21 | 7 | 7 |
| 日本における生態系の保全 | 50 | 29 | 14 | 7 |
| 日本における気候変動への対応 | 64 | 14 | 14 | 7 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 43 | 43 | 7 | 7 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 43 | 43 | 14 | 0 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 21 | 36 | 29 | 14 |
| 世界全体における人権の尊重 | 7 | 50 | 36 | 7 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 7 | 50 | 36 | 7 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 7 | 50 | 36 | 7 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 7 | 50 | 36 | 7 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 14 | 43 | 36 | 7 |
| 世界全体における生態系の保全 | 7 | 57 | 29 | 7 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 14 | 43 | 36 | 7 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 14 | 43 | 36 | 7 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 0 | 57 | 36 | 7 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 7 | 36 | 43 | 14 |

単位：%

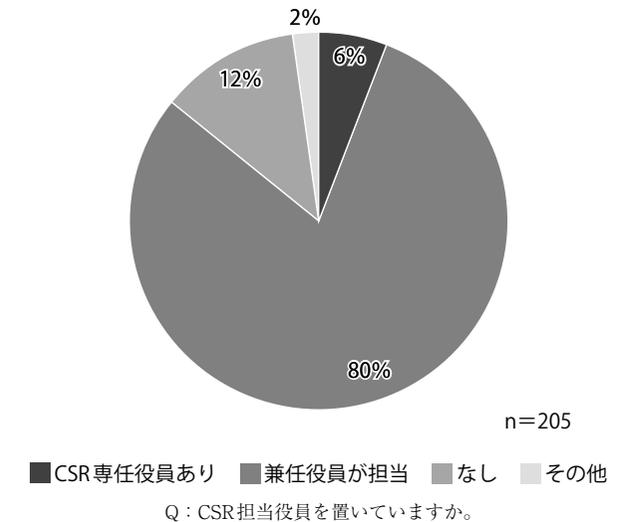
という両極端な2グループの、社会課題への関心状況を比較してみたい（図32、33）。

ここで明らかとなったのは、CSR専任部署を設けるなどして積極的にCSRの体制整備を図っている企業と、CSR担当部署をまったく設けていない企業とでは、特に海外の社会課題に対する関心の度合いが異なるということである。これは、人材育成の実施の有無と同様である。しかし、全体として「承知しているが検討していない」と回答する企業の割合が高い点では、あまり違いが出ていない。特に、海外の社会課題に対して「承知しているが検討していない」と回答した企業の割合が、他の分析事項に比べて総じて高い。上述したステークホルダー対話の実施の有無との違い（図5、6）を見比べると、その違いが顕著であることが理解されるだろう。

では次に、CSR担当部署の有無と並んでCSRの体制整備に大きな影響を与えるであろうCSR担当役員の状況をみてみたい（図34）。

ここで明らかとなったのは、CSR専任役員をおいている企業はかなり少数派ということだ。CSR専任部署をおく日本企業が過半数を超える一方で、役員についてはCSRを専任で担当する状況にはないという現状がみえてきた。この結果は、日本企業にとってCSRは、専任の役員をおいて高度かつ専門的な経営判断を必要とする経営課題というよりは、専任部署を設けて計画・実践を行うものとして位置

図34 回答企業のCSR役員の状況



づけられていることを示しているのではないか。

では、CSR専任役員をおいている13社とCSRを担当する役員がまったくいない

25社とでは、社会課題に対する関心状況にどのような違いが生じているのかをみていく（図35、36）。

両グループのサンプル数は、13社と25社で他の分析項目に比べて少ない。しかし、結果をみると、CSR役員の有無が社会課題に対する関心に及ぼす影響の程度は、CSR部署の有無と似通ったものとなっている。共通して「承知しているが検討していない」の比率が高い。どうやら、CSRの体制整備は、社会課題の関心を「承知しているが検討していない」から「具体的検討段階」へ大幅に引き上げるだけの力は有していないようである。もちろん、CSR専任部署や専任役員をおくといった体制整備がマイナスに作用することはないと考えられる。しかし、体制整備それ自体が、自動的に企業の社会課題の関心を高め具体的な検討段階にまで引き上げる効果があるとはいえない。体制整備という組織構造的なアプローチだけでは、不十分であることがうかがえる。

（6）社会課題探知のきっかけ

本調査では初めて、各社会課題を把握したきっかけを質問した。日本企業は各社会課題の存在をどのようにして探知したのだろうか。われわれ個人とは異なり、企業は組織である。組織であるがゆえに、探知のきっかけは、法律やメディア報道といった外部からの情報だけでなく、従業員からの内部情報もあるだろう。きっかけを知ることで、企業の社会課題の探知能力の現状がみえてくる。それに、各社会課題によって知れたきっかけが大きく異なるのであれば、探知能力の向上を図る手段のヒントが得られるかもしれない。

図37の横軸（高関心から低関心）は、回答企業全社の各社会課題に関する関心（国内外を問わず）の度合いの平均値の高低を示している。日本企業は、左方にある環境汚染や気候変動といった社会課題に対する関心が高い一方で、右方にある疾病や貧困に対する関心は低いということになる。

それと同様に、縦軸（内から外）は企業を中心としてみた場合、そのきっかけが企業の外なのか内なのかを示している。経営者や従業員が企業の最も内側となり、法令や国際規格等が外側になる。各欄の数字は、各きっかけ別の割合をパーセントで示したものであり、そのうえで、パーセントが上がるに連れて色が濃くなるように各欄を着色している。

最も色が濃い欄を挙げると、「従業員からの指摘による女性の地位向上」、「業界基準をきっかけとする環境汚染」、「業界基準をきっかけとする気候変動」、「法令による環境汚染」となる。

これは、女性従業員からの声（意見）が社内でも上がりやすい環境になってきていること、また、環境汚染や気候変動といった社会課題を把握するのは法令や業界基

図35 CSR専任役員あり企業（13社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 85 | 15 | 0 | 0 |
| 日本における貧困の撲滅など | 54 | 46 | 0 | 0 |
| 日本における女性の地位向上 | 38 | 54 | 8 | 0 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 31 | 62 | 8 | 0 |
| 日本における環境汚染の防止 | 92 | 8 | 0 | 0 |
| 日本における生態系の保全 | 54 | 38 | 8 | 0 |
| 日本における気候変動への対応 | 54 | 38 | 8 | 0 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 38 | 54 | 8 | 0 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 85 | 15 | 0 | 0 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 54 | 46 | 0 | 0 |
| 世界全体における人権の尊重 | 77 | 15 | 8 | 0 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 46 | 46 | 8 | 0 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 77 | 23 | 0 | 0 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 62 | 31 | 8 | 0 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 46 | 38 | 15 | 0 |
| 世界全体における生態系の保全 | 23 | 62 | 15 | 0 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 85 | 15 | 0 | 0 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 31 | 62 | 8 | 0 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 54 | 15 | 8 | 23 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 46 | 23 | 8 | 23 |

単位：%

図36 CSR専任役員なし企業（25社）の各社会課題別の関心状況

| | 具体的検討段階 | 承知しているが検討していない | まったく検討していない | 無回答 |
|-----------------------|---------|----------------|-------------|-----|
| 日本における人権の尊重 | 44 | 40 | 8 | 8 |
| 日本における貧困の撲滅など | 16 | 40 | 36 | 8 |
| 日本における女性の地位向上 | 40 | 44 | 8 | 8 |
| 日本における疾病の蔓延防止など | 8 | 48 | 36 | 8 |
| 日本における環境汚染の防止 | 56 | 28 | 8 | 8 |
| 日本における生態系の保全 | 32 | 40 | 20 | 8 |
| 日本における気候変動への対応 | 64 | 16 | 8 | 12 |
| 日本における地域の風土・文化の尊重など | 28 | 48 | 16 | 8 |
| 日本の高齢化・長寿命化社会への対応 | 44 | 32 | 20 | 4 |
| 日本における上記以外の社会課題 | 16 | 32 | 32 | 20 |
| 世界全体における人権の尊重 | 16 | 40 | 36 | 8 |
| 世界全体における貧困の撲滅など | 12 | 36 | 44 | 8 |
| 世界全体における女性の地位向上 | 8 | 44 | 40 | 8 |
| 世界全体における疾病の蔓延防止など | 4 | 48 | 40 | 8 |
| 世界全体における環境汚染の防止 | 20 | 40 | 32 | 8 |
| 世界全体における生態系の保全 | 8 | 44 | 40 | 8 |
| 世界全体における気候変動への対応 | 16 | 36 | 36 | 12 |
| 世界全体における地域の風土・文化の尊重など | 8 | 40 | 44 | 8 |
| 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | 4 | 44 | 44 | 8 |
| 世界全体における上記以外の社会課題 | 8 | 24 | 48 | 20 |

単位：%

図37 回答企業の社会課題探知のきっかけの状況



Q：その社会課題を知った「きっかけ」について教えてください。

準といった外部環境に依存する割合が高いこと、などを示している。また、「高齢化」や「地域文化」では、社内をきっかけとして、それらの社会課題を把握することが比較的が多い。

この2項目を含むローカルな社会課題は企業の内、環境汚染や気候変動を含むグローバルな社会課題は企業の外がきっかけになっていることが明らかとなった。つまり、社内でのコミュニケーションには一定の成果がみられるものの、自発的・内生的にグローバルな社会課題を探知している企業はまだ少ないということになる。ステークホルダー対話などを通じた社内外との能動的コミュニケーションによって視野を広げる努力が、今後、日本企業には求められる。

一方で、この調査結果を公共政策の問題として考えるとどうだろうか。図37から見て取れるように、法令や基準といった、いわゆる「ハードロー」や「ソフトロー」が企業の社会課題探知に及ぼす効果は大きい。その一方で、法令や基準を通じて地域文化、疾病、貧困といった社会課題を知ることは比較的少ない。つまり、環境汚染や気候変動といった社会課題に企業の目をより向けさせるためには、また、地域文化、疾病、貧困といった社会課題に対する企業の関心をさらに高めるためには、これまで以上に公共政策が介入しなくてはならないことになる。しかし、過度の介入は企業の自主的な取り組みを阻害する可能性があり、CSRに「お上志向」を植えつけかねない。企業活動としてのCSRと公共政策とのバランスは、今後、議論を進めなければならないだろう。

図38 回答企業（205社）の自社CSRに対する評価状況

| | 肯定 (全くそう思う・そう思う) | 否定 (全くそう思わない・思わない) | 分からない | 無回答 |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------|-------|-----|
| 社会の要請にかなった社会課題の設定が行えた | 76 | 13 | 7 | 4 |
| 社会課題の解決に向けて様々なCSR活動を実施できた | 73 | 18 | 6 | 3 |
| CSRを推進する目標設定ができた | 68 | 8 | 6 | 19 |
| CSR活動の評価ができた | 65 | 10 | 8 | 18 |
| CSR活動の内容を分かりやすい形で对外発信できた | 79 | 13 | 4 | 3 |
| ステークホルダーとの対話を進めることができた | 69 | 22 | 5 | 4 |
| NGO・NPOとの協働を進めることができた | 60 | 33 | 4 | 4 |
| CSRの理解を深め・関心を高める社内研修・教育を行えた | 58 | 34 | 4 | 4 |
| CSR活動を行う予算を十分に確保できた | 40 | 46 | 10 | 4 |
| 社会課題の解決に寄与した | 69 | 14 | 14 | 3 |

単位：%

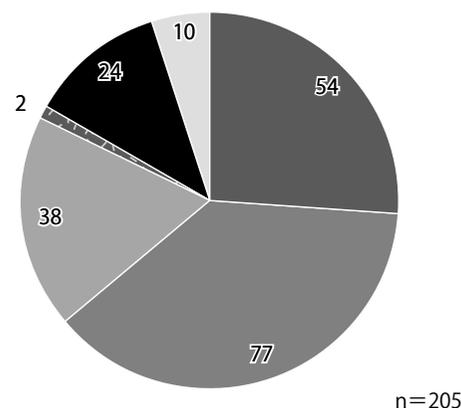
(7) 自社のCSR活動に対する評価

日本企業は、自社のCSR活動に対してどのような評価を下しているのだろうか。本調査では、CSR活動の全体的な満足度評価ではなく、CSRの個別具体的な活動面に対する評価について尋ねた（図38）。

評価が高かったのは、「社会課題設定」、「CSR実践」、「对外発信活動」であった。自社として解決すべき社会課題を設定し、その解決に向けた実施を行い、それを社外に向け広報する。一連のサイクルを回していると自覚している企業が多いことを意味している。しかし、その一方で、CSRのサイクルの初期段階である「社会課題設定」の段階に対して否定的な評価を下している企業が13%存在する。これは、社会の要請とあまりマッチしていない社会課題をなんらかの事情で設定せざるをえなかった企業の存在を意味する。企業によってその事情はさまざまだろうが、この段階でつまずきがあるとCSR活動そのものの意義が問われる。ここは、改善が望まれる点である。

また、CSR関連の予算額に対しては、他の項目とは異なり唯一、否定的評価が肯定的評価を上回った。もっと予算があれば、もっとCSRを進めることができると考えている企業が多いということになる。CSRを実際に企画・運営する社員たちの本音だろう。しかし、本調査全体の質問内容との関連で分析してみると、予算額が億単位の企業でも、このCSRの予算という点に関しては否定的な評価を下していたりする。逆に、予算が少額でも肯定的な評価を下している企業もある。いず

図39 回答企業（205社）のSDGsに対する関心状況



■大変ある ■まあある ■あまりない ■全く無い ■知らない・分からない ■未回答

Q：2015年に達成期限を迎えるミレニアム開発目標（MDGs）の次に策定されるべき開発目標として国連などの場で議論されているのが「ポストMDGs（SDGs）」ですが、2015年9月の国連で合意文書が採択され、2016年1月から次の15年間のグローバルな目標となる予定です。貴社はこの「ポストMDGs」の動向に関心がありますか。

れにせよ、CSRに予算を無尽蔵に回せる企業は存在しない。その点をふまえ、特に、CSRに対する予算配分や予算執行に関しては、全社的な議論が必要だろう。

（8）SDGsに対する関心

最後に、回答企業のSDGsに対する関心の状況をみておこう（図39）。回答を寄せた205社のうち54社が「大変ある」、77社が「まあある」としており、合計で全体の6割以上となる131社がSDGsに対してなんらかの関心を有していた。

SDGsは、2015年9月にニューヨークの国連本部において開催された「国連持続可能な開発サミット」において、150を超える加盟国首脳に参加のもと、その成果文書として採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」で掲げられた目標である。

前文にあるとおり、SDGsは「人間、地球および繁栄のための行動計画」であり、国連に加盟するすべての国々は、全会一致で採択したアジェンダをもとに、2015年から2030年までの間に、貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会など、持続可能な開発のための諸目標を達成すべく力を尽くすことになっている。日本も国連加盟国の一員として、SDGsの掲げる目標達成に向けてさまざまなアクションを起こす必要がある。今回の調査に協力していただいた企業の多くは、SDGsが国連で採択されるよりも前に回答を寄せている。その状況のなかで、6割以上の企業がSDGsに関心を有していることは、よいスタートダッシュとなっているのではないかと。次回の調査でもこの件に関する質問を行い、SDGsに対する関心の度合いの

変化、自社CSRに対する影響などを確認したいと考えている。

（9）まとめ

最後に、本調査が明らかにした社会課題解決に向けた打ち手について振り返ってみたい。本調査では、打ち手になりうる5つのポイントを中心に検討した。

まず、経営トップのコミットメントの問題である。これについては、経営トップが自社のCSR活動に関する情報に触れる機会が多いほど、当該企業のCSR活動が活発化し成果も上がることが、今回の調査によって明らかになった。ここで示唆されるのは、「経営トップのコミットメントが大切」などといった抽象的なものでは不十分ということである。経営トップが参加する取締役会やその他のハイレベル会議で自社のCSR活動を議題に取り上げ、なにかしらの現状説明や意見交換が行われることで、CSR活動は充実する。しばしば、「CSRは企業トップのコミットメント次第」という声が聞かれる。それはある面では正しいが、企業トップのコミットメントが自然発生的に得られるケースは少ないのではないだろうか。となれば、コミットメントを得られるような場を積極的に設定する必要がある。これは企業トップだけでなく、CSRを担当する部署・社員にとっても大きな役割の一つである。

2つめは、対話である。本調査では、ステークホルダー対話とソーシャル対話を検討した。その結果、社会課題の発見のための対話は有力な打ち手であることがみえた。特に、NGO・NPOや社会的弱者とのソーシャル対話を行っている企業は社会課題に敏感、かつ、解決に向けた取り組み実践にも積極的だ。NGO・NPOや社会的弱者は、時として、企業にとって厳しい意見を投げかけてくる。そういった面もあり、企業のソーシャル対話の実施率はそれほど高くないのだろう。今後の課題の一つは、その改善にある。CSR戦略「プランA」の大前提としてさまざまな外部ステークホルダーとの対話を位置づけているマークス・アンド・スペンサーは、ステークホルダーとの対話の先進的事例として参考になるだろう²。社会課題の解決に向けた実践力を高めるため、諸々のCSR活動にステークホルダーとの対等な立場での対話を巧妙に組み入れることで、同社はNGO・NPOとの対話を当然のものとし、協働のパートナーとして位置づけることを可能としている。対話によって相手を知る。知ることで相手との関係性に信頼が生じてくる。そして、信頼を土台として協働へと歩み出す。こういったプロセスが、ステークホルダー対話の最終目標となるだろう。

3つめは、目標設定と評価である。結果からいえば、確かに目標設定と評価は、

² 詳しくは「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」（『CSR白書2015』東京財団、2015年、54～62頁）を参照されたい。

打ち手になりうるものであった。しかし、その効果は経営トップのコミットメントや対話に比べると見劣りする。CSRそれ自体は、中長期的に取り組むべき活動でありながら、目標設定や事後評価の対象期間が短期にならざるをえないという事情もあるだろう。この違和感が今回の調査結果に表れているのかもしれない。また、目標設定という行為よりも、目標そのものに課題があるのかもしれない。目標となるKPIの設定となると、多くの企業で真っ先に思いつくのは電気使用量の削減、排出ゴミの削減、活動への参加人数などといった数値化しやすい項目に落ち着きやすい。こうしたインプットベースの目標だけではなく、いかに社会課題の解決に貢献したかという観点によるアウトカムの目標をどう設定するか。この点に悩む企業も多いだろうが、従来の目標項目に新たに社会の側の視点を加えた目標項目を加える努力が必要となる。本調査の結果は、CSRの目標設定や事後評価の明確化・具体化に悩む企業の実情を反映しているのと同時に、今後の新たな課題を提示するものになっているといえよう。

その意味では、前述した富士ゼロックスの取り組みは目標設定の参考になるし、ほかにも特に環境や生物多様性といった社会課題の解決に関する目標設定に秀でているデンソーの目標設定・評価のやり方などは、他の企業にとってもお手本になるだろう。デンソーは、目標設定と評価を適切に行うことでCSRを自社の意識変革に結びつけ、「社会の窓」とすることでややもすれば内向きになりがちな社員の意識を外側に向けさせている³。CSRの目標設定と評価それ自体を自社の価値向上に結びつけようという同社のやり方は、特に、同じB to B企業にとって参考になるのではないか。

4つめは、CSR人材の育成だ。今回の調査によって、日本企業のCSR人材育成の標準モデルとして、「CSR担当者を外に出し、彼らが社内でその他の社員に伝える」という構図が浮かび上がった。業務分担の観点からいえば、このモデルに落ち着くことはやむをえない面がある。一定の効果もうかがえる。しかし、このモデルでは、CSR担当以外の社員にとって、社会課題の存在は実感が湧きにくく遠いものになる可能性が否定できない。今後は、経営トップのコミットメントに通じる全社的な人材育成や能力開発の仕組みを構築できるかがカギとなるだろう。

CSRの人材育成に力を入れているのがファンケルだ。同社のCSRは、人材育成を起点として構成されている⁴。福祉施設への訪問や身だしなみに着目した各種支援

3 詳しくは「デンソー：B to B企業だからこそ磨くことのできるCSRの視点」（『CSR白書2015』東京財団、2015年、63～73頁）を参照されたい。

4 詳しくは「ファンケル：『人を育てる』に着目したCSRのつくり直し」（『CSR白書2015』東京財団、2015年、74～83頁）を参照されたい。

プログラムの実行などを通じ、社員の心にCSRを根づかせようとしている。また、ファンケルでは、外部プログラムへの参加のみならず、特例子会社であるファンケルスマイルを通じ障害者雇用に積極的に取り組むことで、社内のダイバーシティを高め、障害のあるなしに関係ない働き方や人材育成を進めている。

また、ドイツのソフトウェアメーカーSAPは、将来の幹部候補に対する人材育成プログラムにCSR人材育成の要素を統合することで、結果として経営層にCSRを「埋め込む」ことをめざしている⁵。日々の経営課題に追われなかなかまとまった時間を取りにくい経営層に対して、いかにCSR人材育成を図っていくか。その一つの答えが、SAPの人材育成プログラムだろう。日本企業でも、SAPと同様、幹部候補向けの人材育成プログラムを特別に設定している企業も多いのではないか。そういった意味では、CSR人材育成を中長期的な課題として捉え、10年後、20年後を見据えた人材育成に取り組むことでCSRへのコミットメントを引き出そうというSAPのやり方は、日本企業でも応用可能ではないか。いずれにせよ、今後、多くの日本企業がこうした総合的な人材育成措置を講じられるかに、われわれも注目していきたい。

最後の5つめは、CSRの体制整備である。この点に関しては、前回の調査と同等の結果が得られた。多くの日本企業はすでに、CSRを担当する部署を設け、また、担当する役員をおいている。CSRを前へと推進する体制づくりは一定程度行われていることになる。しかし、この体制整備が、社会課題への関心やその解決に向けた取り組みの向上に大きく結びついているとまではいえない。実際の効果は限定的となっている。逆にいえば、CSR専任部署やCSR専任役員がいなくとも、CSRは前に進むということになる。体制整備を進めることは重要なCSR活動の一つであるが、それに固執することなく、全社的な問題として社会課題に目を向けられるかのほうがより重要であろう。

この点に関しては、CSRに熱心に取り組む先進的な中小企業の存在が参考になるだろう。本来、CSRの体制整備となれば、規模の大きな企業の方が人材面でも資金面でも余裕がある分、取り組みやすい。しかし、本書でも取り上げたように、中小企業であっても眼を見張るような成果をあげているケースが存在する⁶。彼ら中小企業は、自社の有する能力が限定的であることを自覚したうえで、それを補完すべくさまざまな方策に打って出ている。こうした真摯、かつ、貪欲な姿勢は、本アン

5 詳しくは「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」（『CSR白書2015』東京財団、2015年、84～90頁）を参照されたい。

6 詳しくは本書第4部「小さいからこそ『できる』—中小企業が取り組む社会課題解決」（140～166頁）を参照されたい。

図40 2015年CSR企業調査で明らかになったことのまとめ

企業が、社会課題解決に、積極的になるには何が必要なのか？

| | 社会課題への関心・実践との相関性 | 現時点の分析・その意義等 |
|--|--|---|
| 1. 経営トップのコミット ●取締役会への付議状況 ●CSR会議への役員出席状況 | 極めて高い相関 ●付議する・社長出席企業は◎ ●付議しない・社長欠席企業は× | 抽象的な「コミットが大切」ではなく、具体的な行動である「取締役会付議」や「CSR会議へのトップ参加」の必要が明らかに。 |
| 2. 対話 ●特にソーシャルセクターとの対話 | 極めて高い相関 ●IR・従業員との対話は多いがソーシャルセクターは少数 | 具体的なアクションとして「ソーシャルセクターとの対話」を求めていく必要がある。 |
| 3. 目標設定・評価 ●目標設定・評価の現状 | 相関あり(ただし、課題もみられる) ●多くの企業が実施 ●個別回答をみれば、目標設定への疑問も | 本来あるべき「アウトカム」ではなく「インプット」に目標設定してしまう企業が多い現状をいかに変えていくか。 |
| 4. CSR人材の育成 ●人材育成の有無、方法(CSR担当者、役員・社員) | やや相関あり(課題あり) ●CSR担当者は外の研修参加、役員・社員は中の研修 ●人材育成の成果は認識できるが、社会課題の関心には繋がらず | CSR担当偏重、知識を与えるばかりの現在のやり方には限界。特に注力すべきはトップ層のリテラシー向上。 |
| 5. 体制整備 ●CSR専任部署の設置 ●担当役員の有無、兼務状況 | 相関なし ●CSR専任部署有無は関係ない ●担当役員の担務状況にも有意な差はみられず | 体制整備にこだわる必要なし。いずれすべての機能に溶け込んでいくべきとの多くのCSR識者が語るとおり。 |

ケートに中心的に回答いただいたような大企業にとっても参考になるものだろう。

図40が、本調査によって明らかとなった点の最終的なまとめである。企業が社会課題の解決に対して積極的になるための打ち手は一つではない。各項目が相互に関係し合っているため、多角的な検討が必要である。一口に企業といっても千差万別だ。それぞれ、主戦場となる市場も異なれば組織形態や有する能力も異なる。しかし、すべての企業が、社会課題の解決に貢献するなにかしらの力をもっているはずだ。CSR時代ともいえる現在、企業に対する期待と関心は高まっている。その期待に応え持続可能な社会をつくるために、わが社は何を考え、何を行うべきなのか。また、何を打ち手とすべきなのか。CSRが当然の企業活動となった今、改めて考えてみる必要があるのではないか。

第2部

生き残る企業とは

SDGs にみる企業社会への期待

今井 章子

2014年から発行している東京財団『CSR白書』では、多様化・複雑化する社会課題に対し、経済社会はどのような責任をもちいかなる対処が可能かについて、さまざまな視点から掘り下げている。今回の白書では、2015年9月に国連が発表した「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」で掲げられている持続可能な開発目標（SDGs）について、コロンビア大学地球研究所所長ジェフリー・サックス氏の講演を採録する（61～67頁）とともに、SDGsをめぐって国際社会が企業社会にどのような期待や責任を求めており、どのような動きが始まっているかを報告したい。

SDGsがめざす理想の世界

そのためにもまず、鳴り物入りで始まったSDGsがどういうものなのか、国際社会におけるインパクトをみておく必要があると思う。

SDGsは、2000年に国連が貧困と飢餓の削減をめざし15年計画で策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年から2030年をカバーする新目標群で17項目の目標、169ターゲットが盛り込まれている（図1）。このため、8目標21ターゲットだったMDGsが達成できなかったことに引き続き取り組むための目標と思われがちだが、SDGsの射程は途上国の貧困削減に留まらない。先進国が抱える都市型課題も盛り込まれているのが特徴だ。採択文書の「宣言」では国連がめざすべき世界像が詳述されている。少し長くなるが、この後の議論にかかわるので図2に引用しておきたい¹。この記述からも明らかなように、論点は「人間」「地球」「繁栄」「平和」「連帯」へと拡大しており、それぞれの領域において世界全体で

1 以下、SDGsに関する日本語は外務省による和訳 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf> より引用。

図1 SDGsが定める17項目の目標



図2 宣言：我々のビジョン（抜粋）

7. (中略)我々は、すべての人生が栄える、貧困、飢餓、病気及び欠乏から自由な世界を思い描く。我々は、恐怖と暴力から自由な世界を思い描く。すべての人が読み書きできる世界。すべてのレベルにおいて質の高い教育、保健医療及び社会保護に公平かつ普遍的にアクセスできる世界。身体的、精神的、社会的福祉が保障される世界。安全な飲料水と衛生に関する人権を再確認し、衛生状態が改善している世界。十分に、安全で、購入可能、また、栄養のある食料がある世界。住居が安全、強靱（レジリエント）かつ持続可能である世界。そして安価な、信頼でき、持続可能なエネルギーに誰もがアクセスできる世界。
8. 我々は、人権、人の尊厳、法の支配、正義、平等及び差別のないことに対して普遍的な尊重がなされる世界を思い描く。人種、民族及び文化的多様性に対して尊重がなされる世界。人間の潜在力を完全に実現し、繁栄を共有することに資することができる平等な機会が与えられる世界。子供たちに投資し、すべての子供が暴力及び搾取から解放される世界。すべての女性と女兒が完全なジェンダー平等を享受し、その能力強化を阻む法的、社会的、経済的な障害が取り除かれる世界。そして、最も脆弱な人々のニーズが満たされる、公正で、衡平で、寛容で、開かれており、社会的に包摂的な世界。
9. 我々は、すべての国が持続的で、包摂的で、持続可能な経済成長と働きがいのある人間らしい仕事を享受できる世界を思い描く。消費と生産パターン、そして空気、土地、河川、湖、帯水層、海洋といったすべての天然資源の利用が持続可能である世界。民主主義、グッド・ガバナンス、法の支配、そしてまたそれらを可能にする国内・国際環境が、持続的で包摂的な経済成長、社会開発、環境保護及び貧困・飢餓撲滅を含めた、持続可能な開発にとってきわめて重要である世界。技術開発とその応用が気候変動に配慮しており、生物多様性を尊重し、強靱（レジリエント）なものである世界。人類が自然と調和し、野生動植物その他の種が保護される世界。

「持続可能な開発」をめざす具体的な「行動計画」が、SDGsなのである。

ここでは「持続可能な開発」の定義を「将来世代が自らのニーズを満たすことを損なわないよう、現世代のニーズを満たすこと」としている。現世代が自らのニー

ズを満たすのに、次世代の可能性を潰すようなことをすべきでないということだ。そしてそのためには、「経済成長」「社会的包摂」「環境保護」の3側面を調和させることが不可欠としている。

そのための実施手段としてSDGsでは「活発なグローバル・パートナーシップ」を強く求めており、「政府や民間セクター、市民社会、国連機関、その他の主体及び動員可能なあらゆる資源を動員して全ての目標とターゲットの実施のために地球規模レベルでの集中的な取組を促進する」としている。この点は、貧困削減を南北問題ととらえ、途上国の取り組みにファイナンスする先進国という構図だったMDGsとの際立った違いといえる。

これには1990年代以降の「開発」を取り巻く状況の変化が影響している。まず新興国や中所得国が増え、「先進国クラブ」対「途上国」という単純な南北問題ではなくなってきたことが挙げられる。先進国とも途上国とも言い難い位置づけの国々は高い経済成長を誇る一方で、社会的包摂や環境保護などの持続可能性においてもひととき強い責任を負っていることから、こうした国々をいかに巻き込んでいくかは、地球規模課題の解決において大きな分岐点となりうる。

次に、国際社会の規範やアジェンダ設定をけん引してきた先進国は、どこも財政難に見舞われており、開発資金の引き受け手になる余裕がなくなっていることが挙げられる。SDGsは2030年までに年間3～4兆ドルが必要と試算されており、政府開発援助（ODA）に加え、企業の「経済成長力」をも動員した、広範な民間資金が必要となっているのである²。

もちろん民間セクターは、資金源として注目されているだけではない。新興国と同様、特にグローバル企業がもつ開発責任はますます大きくなっている。内閣府発行の「世界経済の潮流」によると、世界の国内総生産（GDP）におけるグローバル企業のプレゼンスは25パーセント、世界貿易全体に占めるグローバル企業関連の貿易は79パーセントに達していると推測されている。多国籍にまたがって事業を展開し、長いバリューチェーンをもつ企業の中には、1国のGDPを凌駕する影響力をもつところも少なくない。当然、地球規模課題に対する経営責任から逃れることはできなくなっている。

国際社会が「共有する原則と約束」の明示

「途上国の貧困の削減」というメインテーマをもっていたMDGsとは異なり、持

2 「アディスアベバ行動目標（The Addis Ababa Action Agenda）」（2015年開発資金国際会議）。

続可能性に取り組むという極めて広範な目標を掲げるSDGsには、多様化の名のもとで理念が拡散しかねないことを意識して、規範の共有という機能が期待されるように思われる。採択文書では「我々が共有する原則と約束」として、国際法と国連憲章の尊重を宣言し、世界人権宣言、国際人権諸条約、ミレニアム宣言、2005年サミット成果文書にも基礎を置くと明示されている。

こうして、民主主義、法の支配、グッド・ガバナンスなど国連の基盤となっている価値観を再確認する一方で、「共通だが差異ある責任」を打ち出して、なるべく多くの国が「乗れる」よう工夫されているのは、現在のグローバル・ガバナンスの難点を意識してのことであろう。

国情とその価値観が多様化すればするほど、国際合意は困難になる。国連ビジネスと人権特別委員会特別代表を務めたジョン・ラギー氏は、「人権」を含め、過去20年間、多国間条約は何度も却下されており、一方でそれを補うように、「原則」を示した「ソフト・ロー」の活用が急速に拡大していると指摘する。

「共通だが差異ある責任」の考え方は1992年の地球サミットで示されたが、1998年気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3）で採択された京都議定書では、先進国だけに排出削減目標が課されていた。その後のCOPでも先進国と途上国の責任の押しつけ合いが続いたが、ついに2015年12月のCOP21「パリ協定」では、経済力の差異を認めたくえで、いかなる国も等しく「各国が決めた貢献（Nationally Determined Contribution）」を行うことと、それについて「国際的な報告・検証制度」を整備することが合意された。排出の歴史的責任や南北経済対立を乗り越えて、すべてのステイクホルダーが自らの責任と義務へのコミットメントを表明したという点において画期的な合意といわれている。

SDGsにも「共通だが差異ある責任」が貫かれており、採択文書には「各国の現実、能力及び発展段階の違いを考慮に入れ、かつ各国の政策及び優先度を尊重しつつ、すべての国に受け入れられ、すべての国に適用されるもの」「先進国、開発途上国も同様に含む世界全体の普遍的な目標とターゲットである」と明示されている。

よくいえば、「オール・グローブ」によるパートナーシップ精神の表明だが、多くの識者が指摘するように、SDGsは「先進国から開発途上国、国際機関や民間活動団体など、さまざまな関係主体がそれぞれ大事だと思う目標を、ほとんどすべて丸のみにして並べた」ものであり、異論の出ようがないものであった³。169もの「べき論」を前に、「共通だが差異ある責任」という考え方や「報告と検証プロセス」というフォローアップをうまく活用しない限り、SDGsは大きな画餅に終わる危険性もある。

3 田中明彦「妊産婦死亡率 有効な指標」『読売新聞』2016年5月9日付朝刊。

とまれSDGsは、G7伊勢志摩サミットのアジェンダに盛り込まれ、日本政府も重要課題と位置づけている。これから先15年にわたり国際社会は、このSDGsに向かって一丸となって智慧を絞り、政策を定め予算を配分していくことになるだろう。社会課題解決と事業活動の「統合」をめざす企業にとって、国際社会のお墨つきのビジョンと行動計画は、今後のCSR経営における説得力あるナビゲータとして「活用し甲斐のある」ものとなりうる。そこで、企業活動とSDGsとの関連をみていこう。

企業社会とのパートナーシップへの期待

SDGsが軸とする3側面、「経済成長」「社会的包摂」「環境保護」は、いずれもが、経済活動と密接に関連しているが、採択文書では「民間企業の活動・投資・イノベーション」の促進、「ビジネスと人権に関する指導原則と国際労働機関の労働基準」や「児童の権利条約」の尊重、「世界貿易機関（WTO）に基づく公平・無差別で包摂的な多角的貿易体制の促進」などに言及している。

具体的に企業社会はどのような対応をしているのだろうか。国連が加盟国政府のみならず、企業社会やNGOなど多様なアクターとパートナーシップを組むことを模索し始めたのは、2000年に発足した「グローバル・コンパクト」が最初である。グローバル・コンパクトは主として企業が、持続可能な開発をめざして、自社の事業影響の及ぶ範囲内で「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」における価値観と10の原則を理解し、支持し、実行することを盟約（compact）する取り組みで、1990年代後半にコフィ・アナン事務総長（当時）が提唱したイニシアティブだ。現在では約160カ国以上で8,000を超える民間企業と、4,000を超える民間団体が加盟する。

グローバル・コンパクトは、加盟企業に求めている10原則の順守がSDGs達成に寄与するとして、最初に「責任ある行動（Act Responsibly）」を取り、次に「機会を発見（Find Opportunity）」すべきと説く。責任ある行動とは、自社の事業活動が社会や環境に及ぼすかもしれない「負の影響」を特定し、発生を防止したり影響を緩和し、あるいはその帰結に責任を負うとともに、社内に「統合」と「コンプライアンス」を備えた企業文化を定着させることだという。世界のどこの国で操業しようと、人権や労働、環境保護や腐敗防止などにおいて同じ基準で対応することや、ある分野での善行を別の分野での悪行の穴埋めに利用しないなど、「責任を負う」という文化を、組織全体に統合的に浸透させなければならないと説く⁴。

4 “A Global Compact for Sustainable Development”（国連グローバル・コンパクト）

そうした責任体質が担保できたうえで、「事業機会を見出す」として、これまで、男女格差、気候変動、水資源、グッド・ガバナンス、貧困、教育といった分野で、グローバル・コンパクトが企業とともに協働し実績を上げてきたことから、「企業は、ビジネス・モデルを社会的課題に資するよう転換しつつあり、それをうまく新たな市場に取り入れるようになった」と述べている。同時に、SDGsのすべてが、あらゆる事業と関連性があるというわけにはいかないことから、企業は「自らがどの目標なら取り組むことができるか見定めるため、取り組みのインパクトやリスクや事業機会についてしっかりとした査定^{アセスメント}を行うべきである」という。

SDGsでは、目標8：ディーセントワークや、目標9：強靱なインフラ構築と包摂的かつ持続可能な産業化やイノベーション、目標17：実施手段の強化とパートナーシップの活性化などにおいて、技術革新を求めている。雇用や産業化など企業経営そのものの革新のみならず、企業がもつ技術力が問題の解決を早め企業の成長をも促すとの主張は、サックス所長も本書収録の講演において指摘している⁵。また国際協力機構（JICA）理事長北岡伸一氏も「温暖化ガス排出削減や感染症ワクチン開発、食糧の確保、水質浄化などの課題解決に向け、科学技術イノベーション（革新）の役割が強調され」ており、LIXILの無水トイレや、ソニーの非接触ICカード「フェリカ」システムなどを例に、「SDGsには多くのビジネスチャンスが眠っている」という⁶。

SDG コンパス

グローバル・コンパクトでは、SDGs推進のための啓蒙やガイダンス資料の開発も行っている。例えば、国際NGOオックスファムとともに、企業活動が貧困問題に与える影響を評価するツールキット「貧困フットプリント」を開発したり、コンサルティング会社のKPMGと協働で、金融、食品、医療保健、製造、エネルギーといった産業別にSDGsへの取り組みのアイデアや事例を紹介する「SDG マトリックス」を発表している。

なかでも各国から注目されているのが、グローバル・コンパクトが国際団体「グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI）」と「持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）」とともにまとめた「SDG コンパス：SDGsの企業行動指針」だ。

企業がSDGsを具体的に取り入れる手順をまとめたもので、特に市場で大きなイ

5 ジェフリー・サックス「持続可能な開発と日本の役割」本書61～67頁。

6 「『持続可能な開発目標』の視点 産官学・NPOなど協働を」『日本経済新聞』2016年3月21日付朝刊。

ンパクトをもつリーディング企業の指針となっている。グローバル・コンパクト・ジャパンから詳細な日本語版が出ているので、ここでは詳論を避けるが、全5段階の取り組みとなっている。

- ステップ1：SDGsを理解し、企業活動にもたらす機会と責任を見極める。
- ステップ2：バリューチェーンのどの段階にどの目標が関係しているのかをマッピングし、影響の大きい領域を適切な指標を使って特定し、優先課題を決定する。
- ステップ3：目標範囲を設定しKPIを選択。ベースラインを設定して、目標タイプを選択し、意欲度を設定。SDGsへのコミットメントを公表する。
- ステップ4：持続可能な目標を企業に定着させ、すべての部門に持続可能性を組み込んで経営に統合する。パートナーシップに取り組む。
- ステップ5：SDGs達成度について、効果的な報告とコミュニケーションを行う。

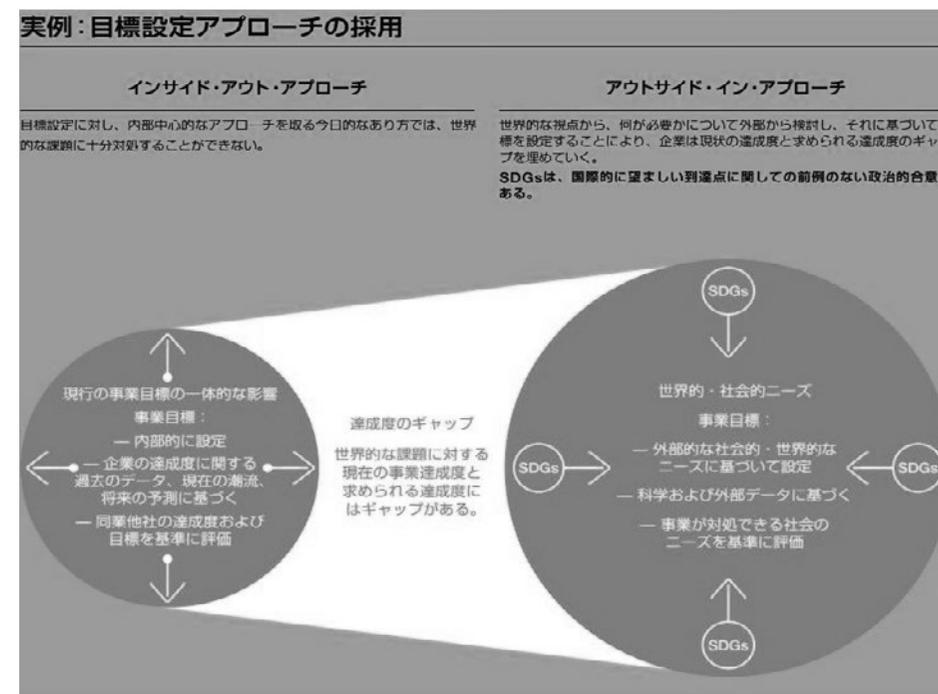
アウトサイドイン・アプローチ

特に、ステップ3の「意欲度」の設定で実例として挙げられている「アウトサイド・イン・アプローチ」が話題だ。業界のリーディング企業が設定する目標は、おのずと同業他社に対する働きかけの効果をもつ。その自覚から、リーディング企業の多くが「アウトサイド・イン・アプローチ」を取り入れ始めているという。企業の外側にある「社会」が必要としている目標達成レベルを科学的に数値目標などで割り出し、それを自社の現在の達成度に照らしあわせ、両者のギャップを埋めるべく実施計画を立てるやり方で、課題に対する大きな意欲とコミットメントを示すことができ、業界全体への波及効果も期待できる。自社のこれまでの達成度に対する過去データや現在の達成度、同業他社の達成度をもとに内部から「できることをできるだけ」積み上げていく「インサイド・アウト・アプローチ」では、規模もスピードも各段に早く広がる世界的な課題に十分に対応することができなくなっていることから、大きな視点であるべき外の世界を設定し、それに向かって大胆に挑むスタイルが注目されているのである（図3参照）。

本格的な取り組みはこれから

ここまで、SDGsやグローバル・コンパクトが企業社会に求めている社会的責任と期待について述べてきたが、実際のところ企業はどの程度SDGsを認識している

図3 2つのアプローチの達成度のギャップ



出典：「SDGコンパス」19頁。http://ungcn.org/gc/pdf/SDG_COMPASS_Jpn.pdf（2016年7月15日アクセス）

のだろうか。

2015年6月から9月にかけて、会計事務所プライスウォーター・コーパースが世界各国で実施した調査「ビジネスと持続可能な開発目標：SDGs実現に向けて企業に何が求められているのか」によると、回答した986社の92パーセントがSDGsを知っており、71パーセントがすでになんらかの行動を開始していると回答した。だが、具体的にツールを設定して目標を特定している企業は13パーセントにすぎず、ここにも「SDGコンパス」のような行動指針が求められている理由が表れている。

日本企業についてはどうか。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが2015年7～11月に実施した会員企業向けの「取り組み状況実態調査」によると、134社中85パーセント（114社）がSDGsをなんらかの形で認知していたものの、うち72パーセントは「CSR担当者だけが知っている」状況で、取り組みにおける課題はSDGsの「社会的な認知度が高まっていない」ことだと回答している。他方で114社中24パーセントは「経営陣も知っている」と高い認知度を示し、課題としては「定量的な指標など評価方法がわからない」を挙げたという。

一方、ほぼ同時期に東京財団が約2,000社を対象に実施したCSR企業調査でもSDGsについて尋ねているが、回答を寄せた205社のうち6割以上に当たる131社がSDGsに対してなんらかの関心を有していた（詳細は46頁参照）。私たちはまた、日本企業のCSR担当者による勉強会においても、SDGsへの取り組みについて報告会を行ったが、現段階では自社のCSR活動のマテリアリティを「社会課題解決」と「自社事業のインパクト」の両面からマッピングしているところがほとんどで（詳細は11～12頁参照）、CSR担当者たちはSDGsをいかに使える「ツール」として活用し、その取り組みを中長期経営計画に入れ込めるかが、本当の「統合」のための一里塚と認識していることがわかった。

Think Bigへの挑戦

SDGsのように啓蒙的で「なんでもありのてんこ盛り」目標に対して、アウトサイドインで臨めというのは、ファクトに基づく積み上げ型の経営スタイルにはなじみにくいかもしれない。しかし、それこそが現在の地球規模課題の難しさ、取り組み甲斐の大きさを表している。

「科学的な検証に基づいてあるべき姿を設定する」といっても、環境はともかく、人権や各国間の不平等といった領域では、そもそも指標が存在していない。昨今、社会イノベーションの世界では、こうした想定外のスケールをもつ目標に対していかにThink Bigをなしうるかがテーマとなっている。例えば、達成すべき大目標（平等な人間生活、感染症からの解放など）と現状とを比較し、両者のギャップを埋めるためのロードマップを描くセオリー・オブ・チェンジや、何年後にはこうなっているというあるべき姿を根拠をもって設定し、そこから逆算して現在から将来への目標を段階的に設定していくバック・キャスト、シナリオ・プランニングなどが話題だ。また企業がSDGsをイノベーションの機会として考えるためのツールとして、サックス所長は、R&D型企業が多用するテクノロジー・ロード・マッピングの手法を持続可能性課題に応用することを推奨している。

世界的に国家財政がひっ迫しつつあるなか、待ったなしの地球規模課題の解決には、マルチステイクホルダー間の連帯で臨むしかない。企業社会に寄せられるそうした期待の大きさは、その能力に見合う社会責任を問う声でもある。企業にとって自社の生き残りをかけた激しい競争のなかで、SDGsを商機に活用し、自社の価値創造を保全する「大きな思考」こそが、これからの日本企業に求められるスケール感なのかもしれない。

持続可能な開発と日本の役割

ジェフリー・サックス

この15年ほど、国連加盟各国はミレニアム開発目標（MDGs）のもと、極度の貧困の削減に注力してきたが、これは容易ならざる課題であった。というのも極貧とは、政治や経済や社会的な要素が絡みあった複雑な課題だからである。そのうえ国際社会は、ひどく貧しい人々のことにそれほど関心を寄せようとしな。市場経済では、購買力をもつ富裕者をいかに取り込むかに全力が注がれるし、注目を浴びるのは常にメディアや広告で目立つ人々や、政治や公共政策にかかわる人たちばかりだ。

そこで国連は15年前、道義上もまた現実問題としても、人類が取り組むべき最大の課題は貧困の克服だと主張し、世界の耳目を貧者へと向けさせる意義深い取り組みを始めた。貧困あるところに不安定あり、紛争あり、感染症あり。極度の貧困を解決することは、万人にかかわる課題なのだ。

持続可能な開発の時代

MDGsは2015年を達成年としており、まさに、いまがその15年計画の最終段階である。各国政府はこれまでの進捗状況に安堵し、これの後継として、次の15年へ向けた新たな目標を策定することにした。それが持続可能な開発目標（SDGs）で2015年から2030年をカバーするものになっている。持続可能な開発には貧困削減（1990年から半減へ）のみならず多くの事柄が関係しているため、SDGsはMDGsよりも達成が難しい。従来のように貧困国を対象としているのではなく、日本、米国、中国、欧州連合（EU）などを含むすべての国が、持続可能な成長を達

注 本稿は、2015年7月30日に「東京財団フォーラム」（主催：東京財団、協力：日本経済研究センター、ミレニアム・プロミス・ジャパン）にて行われた、コロンビア大学地球研究所所長ジェフリー・サックス氏の講演をもとに編集部にて構成したものである。

成するためによりいっそう努力することが求められている。

実際、「持続可能な発展」は壮大な課題であり、政府だけで背負いきれるものではない。ビジネス界、学術界、NGOなどを含む、社会のあらゆるセクターが課題解決へ向け積極的に参画することが必要だ。

では、持続可能な発展とはいったい何だろうか。これは経済発展、社会包摂、環境持続性の三つの概念に基づいている。

経済面では、最貧国が自国の貧困を克服できるような経済発展を達成し維持することが目標であり、社会面での包摂目標は、社会のあらゆる人々が、女性は男性と同じように、女兒は男児と同等に、少数派は多数派と同じく、貧者は富者と同様に社会的恩恵を受けられるようにすること。そして環境の持続可能性は、さらなる環境悪化を誘発しないようグローバル経済が持つ破壊的な影響を食い止めることを目的としている。

拡大する格差

MDGsで謳われた目標の一つに、貧困率を1990年レベルから半減させるということがあったが、現在、絶対的貧困状態にある人々の割合は減少しつつある。1990年当時、発展途上国では人口の43パーセントが貧困状態にあったが、2010年には21パーセントに、そして現在はほぼ15パーセントに下がった。

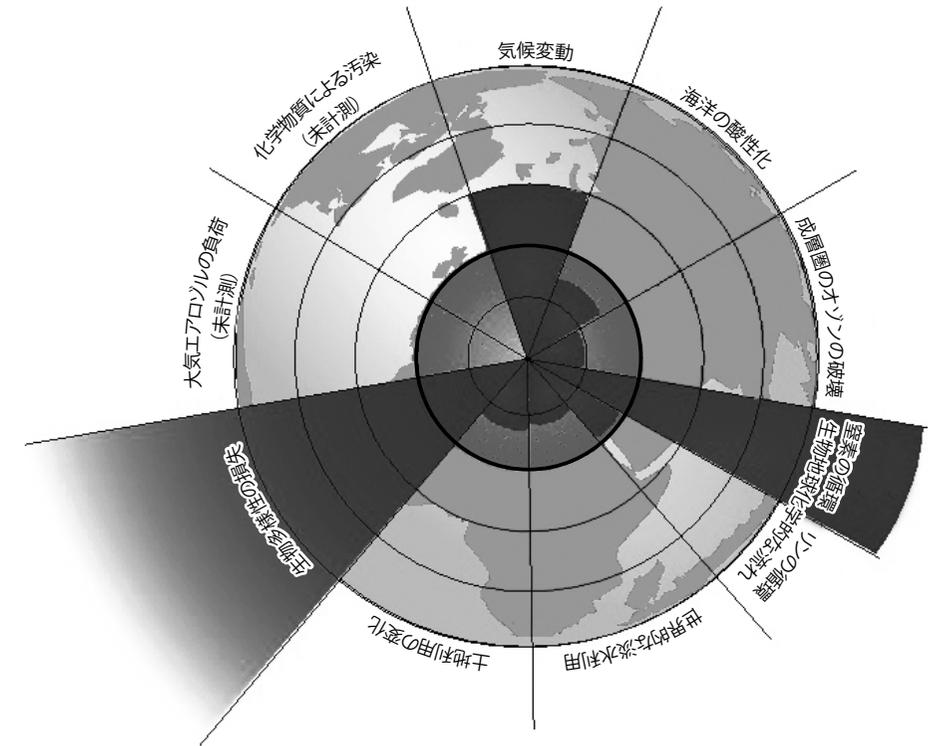
つまりMDGsが極度の貧困の削減速度を上げ、それによってエイズ、結核、マラリアなどの感染症対策にも貢献したのである。だからこそ、国連加盟国はさらに今後15年の目標を策定することに合意したのであった。しかし問題は、成し遂げた成果と裏腹に、それ以外の重要な領域で持続可能な開発を進めることにおいては、われわれは失敗しつつあるという現実だ。

まず、多くの国で格差が拡大している。例えば米国では、一世代の間に貧富の差が相当拡大してしまった。中国でもそうだ。世界各地の街角で、人々が拡大する格差や失業に対する抗議の声を上げている。

次に、極度の貧困状態で暮らす10億人の人々は、アフリカ大陸に集中しており、その数は、世界人口70億人の実に15パーセントを占めている。

第三に、地球はいま、多くの人々が思っているよりはるかに深刻なレベルで、危機的な環境汚染に見舞われている。例えば、2009年にストックホルム・レジリエンス・センター所長ヨハン・ロックストローム氏を中心とした科学者グループにより発表された、世界経済にとって安全に稼働できる境界を定義する「地球の境界（プラネタリー・バウンダリー）」(図1)では、すでに閾値を超える分野が続出して

図1 地球の境界（プラネタリー・バウンダリー）



注：—— が境界線
出所：Stockholm Resilience Centre

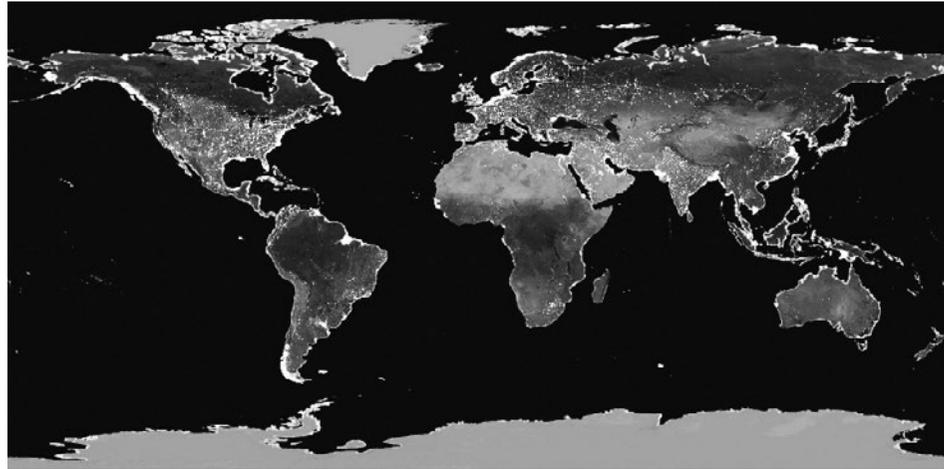
いる。この考え方によれば、境界線の中であれば多少の環境破壊があっても安全に活動できるが、閾値を超えると相当の危険な環境変化が生じることになる。

環境面での最大の脅威は、世界経済の動力として燃やされる石炭、石油、ガスから排出される二酸化炭素（CO₂）などによる温室効果ガスの濃度上昇が引き起こす気候変動だ。ほかにも、淡水資源の枯渇、窒素やリン系化学肥料による河川の汚染、生息地破壊、生物多様性の喪失、海洋資源の乱獲や海洋の酸性化といった問題もある。

大気中のCO₂が海水に溶けることによる海洋の酸性化も進んでおり、これは海洋生態系全体への脅威となっている。そして世界経済の進展にともない、この脅威も拡大しているのだ。

現在地球人口は73億人で、世界の総生産は100兆ドルだから、一人当たり1万3,000ドルの計算だ。このレベルを維持するためには「地球の境界」を損ねないような技術革新が求められているのである。

図2 6メートルの海面上昇により失われる陸地



出所：NASA

世界規模災害の予兆はあるのか

最近のデータによると2015年6月は、観測史上最も暑い6月であったという。その次に暑かったのが2015年5月で、過去130年のどの5月よりも暑く、その次が同年4月であった。つまり私たちは危険なほどに変貌しつつある惑星にいるということなのだ。その一つの表れが、水資源の危機である。水源は枯渇し、世界各地で深刻な干ばつが起こっている。

南極大陸の氷床は、その下にある温かい海水によって下から浸食され、南極の氷河が横滑りして海に落下するのを早めている。それにより100年の間に海水面が数メートル上昇し、世界規模の災害を引き起こす可能性がある。地球の歴史に基づく最近の科学データからも、実際の南極観測からも、その可能性はかなり高いという。米国政府で過去30年地球温暖化研究をけん引してきた前米国航空宇宙局(NASA)ゴダード宇宙研究所所長ジェームズ・ハンセン氏は、人類は無謀で極端に危険な方向へまい進しており、いま直ちに何らかの対策をとらなければ、現代社会が根底から崩壊するのを目の当たりにすることになるだろう、と警告する。

図2で白く示されている陸地は、海面が6メートル上昇すると失われてしまう部分だ。これを見ると、世界の大都市のほとんどが居住不能となり、海拔の低い国土に1億人を抱えるバングラデシュのような国は存在できなくなってしまう。人類はいま、本物の危機に確実に直面しているのだが、私たち人間は、今日と同じような明日を信じ、いつもと同じ普通のことをいつもどおりにこなそうとするため、こう

した危機に向きあうことが心理的に不得手だ。だが、私たちにはいつもどおり普通のことをする時間はもう残されていない。だからこそ、人類にはSDGs17項目の目標が必要なのである。

重要項目の一つはエネルギー問題、つまり経済活動の石炭や石油やガスへの依存度を下げようという基本課題である。化石燃料はCO₂を発生させ、それが温暖化を招く主因となっている。これからの半世紀で、風力、太陽光、地熱、水力、そして可能なら原子力によるエネルギーへとシフトしていかなければならない。日本にしても、米国にしても、中国にしても、石炭に依存し続けるのは不可能だ。それぞれの国が真剣に、原子力や再生可能エネルギーにかかわる国家戦略で、厳しい選択をせざるをえない時期がきているのだ。

これからのあり方をめぐる議論は非常に重要だが、私は人々がその答えとして「現状と同じことを続けよう」と考えるはずはないと信じている。それでよいわけがない。人類はエネルギーシステムの脱炭素化プロセスを研究する必要がある。私は国連事務総長潘基文(バン・キムン)氏による「大規模な脱炭素化への道筋プロジェクト(DDPP)」を主導しているが、これは化石燃料を減らし、より低炭素エネルギーを使った経済活動を可能にすることを目的としている。

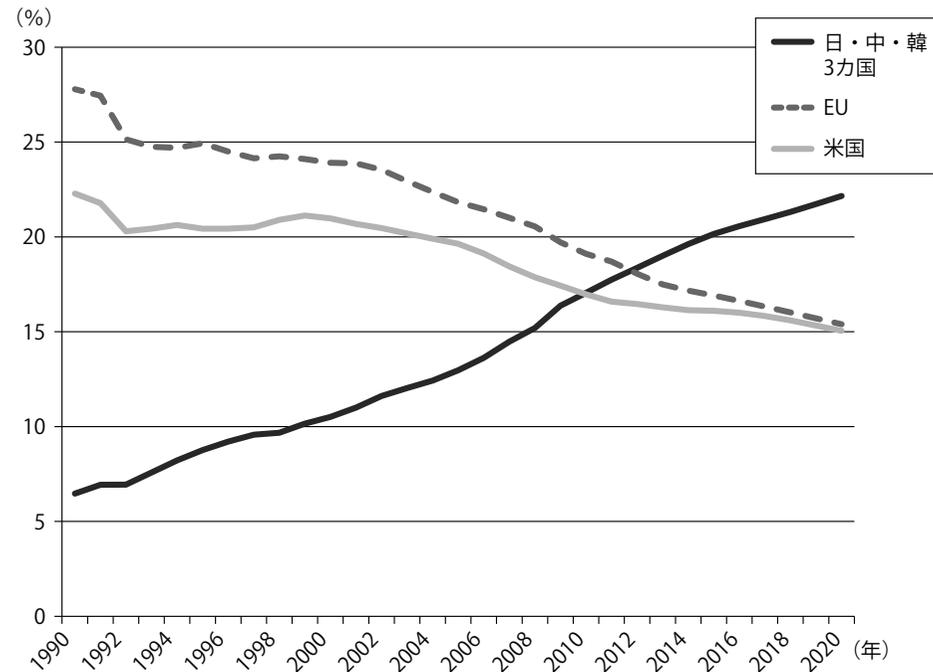
グリーン・イノベーション

では、この分野における日本の責任と機会は何であろうか。世界には特許体系がすでに確立している三つの主要地域があり、それらはすでに世界経済のイノベーションの中心地でもある。一つは日本、韓国、中国を抱える北東アジアであり、二つめは西欧、三つめが米国だ。中でも日本は世界有数の科学や技術の中心地であり、日本のビジネス界は持続可能な開発のための技術を先導していく必要がある。

例えば、トヨタはハイブリッドカーで先陣を切り、いまや燃料電池自動車やゼロエミッション電気自動車の分野でもパイオニアである。これは脱炭素化戦略の重要な一部となりうるが、同時に、繁栄のための戦略だともいえる。もしトヨタがベストな製品で最初に脱炭素化を達成すれば、それは日本のさらなる繁栄を意味するからである。同様に、^{グリーン}無公害技術、環境に優しい交通、低炭素エネルギー、廃棄物リサイクルシステムなどを確立した国は、新しい世界経済の勝者となるだろうし、既存のやり方を続ける国はどこであれ、最終的には敗者に甘んじることとなるだろう。私たちはみな、向かう方向を変えなければならないのである。

人類はいま、自分たちの将来の有無を決するこれからの20年について、真剣に考える必要がある。図3が示すように、世界経済においては東アジアが成功のカギ

図3 世界のGDPのシェア (%)



となるだろう。点線はEUの、薄い実線は米国のシェアだが、唯一、上昇傾向にある実線は、日本、中国、韓国の3カ国国内総生産（GDP）を合算したものだ。

東アジアはいまや、世界最大の経済域であり、域内でよき協力体制をつくることができれば最も繁栄する経済圏となろう。3カ国のGDPを合算することも大切だが、互いに密接に協力しあって持続可能な発展を達成することも極めて重要だ。もし日本、中国、韓国が持続可能な開発において協力することができるならば、私は、世界全体も必ず成功できると信じている。それほど、東アジアは極めて大きな役割を担っているのである。

グリーンなビジネス慣行の実現

ビジネス界は「持続可能な開発目標」の達成にどのような貢献ができるのだろうか。すぐにも着手できるのは、倫理的なビジネス慣行の追求だ。つまり、適正に納税し特許料を支払い、環境を保護し、自社の排出物はすべて浄化する、正しい労働基準を確保し、サプライチェーン全体をきちんと管理するといったことである。ある企業がたとえ8,000キロメートル離れた国の生産者から買い入れたとしても、そ

の農園が児童労働をさせることなく、適正なやり方で環境汚染に配慮して操業されていることをしっかりと確認していなくてはならない。アパレル企業であれば、ラオスであろうがカンボジアであろうが、どこでその洋服が製造されているとしても、労働基準が守られていることを保証できなくてはならない。

それこそが、「測ってわかる価値」ではなく「本物の価値」の創出を促すのである。「本物の価値」を付加するとは、まず第一に何人をも欺いていないこと、第二に、社会的な目的のためのイノベーションを含んでいること、例えば、住友化学がアフリカのマラリア感染防止のために過去数十年にわたり行ってきた技術革新の「オリセットネット」という蚊帳は好例だ。この蚊帳をはじめとするMDGsでの数々の努力により、マラリアはかつての6割以上も削減できたのである。そして「本当の価値」を付加する第三の方法は、保健、教育、インフラ、財政、交通、再生可能エネルギーなどの分野における、企業と政府のパートナーシップ（PPP）に参加することである。私が主宰する「国連ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト」は、ソニー、トヨタ、住友化学などの日本企業と協力関係にあるが、パートナーシップを組む理由は、企業が自社のノウハウや技術を、貧困削減や感染症対策、教育振興など持続可能な開発の達成のために活用することが、企業自身にとっても非常に意義深いことだと考えるからである。

私はバン・キムン事務総長より、持続可能な開発を阻む諸問題の解決へ向けて、世界中の大学やシンクタンク、企業による知的ネットワークを構築するよう依頼され、これを受けて構築した「国連持続可能なソリューション・ネットワーク」は世界各国にメンバーが広がっている。日本支部は、有名大学や企業、NGO、財団などが加わって横浜で設立されたばかりだが、これから大幅な脱炭素化、エネルギー効率化、ロボティクス、IT、都市デザイン、環境に優しい化学物質、高齢化や福利厚生などの課題に取り組んでいく。

持続可能な発展を世界全体で達成するには、大きな課題がたくさんあり、その解決において日本は世界のリーダーである。そんな日本に対する私の期待は、やむことはない。

(翻訳、構成：今井章子)

CSRの50年

——アウトサイドイン（社会ありき）の発想へ

倉持 一

「CSRは生きている」。現在、多くの人々がCSRに対して高い関心をもっている。しかし、CSRが生きていることに気づく人はほとんどいない。

進化¹論の考え方によれば、生物は長い時間をかけその時代の外部環境に適合すべく変化する。そうして、変化しながら生きながらえる。逆にいえば、生き残っている生物は何かしらの変化を遂げてきている。

このプロセスは何も生物に限ったことではない。H. E. オルドリッチが示したように、生物だけでなく企業組織や経営戦略といった企業経営に関する諸概念も外部環境（社会・経済情勢など）に適合すべく進化し続ける²。となれば、CSRもその時々々の外部環境に適合する形で進化し今まで生き続けてきたことになる。

本稿は、1950年代半ばから本格化したCSRの議論を整理し、CSRがおおよそ半世紀の時を経て「インサイドアウト（inside-out）」から「アウトサイドイン（outside-in）」へ進化してきた様子を描き出す。外から内をみる——単純かもしれないが、なかなか容易ではない。すでに難しさを実感している人もいるだろう。しかし、すでに外から内をみなければCSRが成立しないという時代になってきている。CSRの50年を振り返ることで、これからのCSRの展開のヒントを得てほしい。本稿はCSRの回顧録であると同時に、未来像の輪郭を描くものである。

1. 1940年代までのCSR —— 経営者の社会的責任

CSRの議論の歴史は、1920年代にO. シェルドンによって著された『経営のフィ

1 本稿の進化という言葉には、進歩や発展といった価値基準・価値判断は含まれない。

2 Howard E. Aldrich, *Organizations Evolving*, Sage Publications, 1999. (若林直樹ほか訳『組織進化論—企業のライフサイクルを探る』東洋経済新報社、2007年。)

ロソフィ³』にまで遡ることができる。ただし、議論の焦点は組織体としての企業ではなく、経営者という社会における特別な地位を有する個人の社会貢献意識にあてられていた。これは“noblesse oblige（ノブレス・オブリージュ）”を意味し、当時のCSRは、どちらかといえば責任よりも義務に近いものとして受け止められていた。

1930年代に入ると、経営者個人ではなく、規模を拡大し社会への影響力を増した組織体としての企業に注目が徐々に集まるようになった。それまでも、企業は国家に信託されて富を保有していると考えた富の信託の原理や、強大な力をもつ企業は国家に代わり従業員の福利厚生に対する責任を負うべきと考える開明的絶対主義が登場していた。しかし、その富や力があまりにも大きくなり始めたために、ノブレス・オブリージュだけを理由に経営者にすべての責任を負わせることの限界がみえてきたのだ。その変化を察し新たな議論を始めたのが、経営組織論研究では著名なC. I. バーナードである。

彼は、組織を「2人以上の人間の意識的に調整された行動または諸力の体系」と定義し、組織には①共通の目的、②協働への意欲（貢献意欲）、③コミュニケーションが必要であるとした。そして、組織（企業）を良好に維持するためにも、コミュニケーションの仕組みを整え、協働関係を構築することが経営者の役割であり、企業と社会との調和を常に意識することが経営者の社会的責任だと主張⁴した。バーナードの登場により、経営者の社会的責任の源が経営者という身分にあるのではなく、組織内外の協働関係を維持し企業の持続可能性を高める経営者の本来的機能にあることが示唆された。この背景として、1932年にA. バーリとG. ミーンズが、企業の巨大資本化に伴う企業の所有と経営の分離の現象と、専門的経営者による企業支配の出現の必然性を主張⁵したことが挙げられる。バーナードは、新たに登場した企業を直接所有しない専門的経営者に、ノブレス・オブリージュを期待することに警戒心をもったのである。彼の登場によって、CSRはノブレス・オブリージュ頼みの状況から脱することになったが、依然としてCSRは経営者の社会的責任の範疇にあった。

その後2つの大戦、第一次世界大戦と第二次世界大戦が生じたことで、1940年代における企業の貢献対象は主に国家へと向かうことになった。国家の指示に従い

3 Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons, 1923. (企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ』雄松堂書店、1975年。)

4 Chester I. Barnard, *The Functions of the Executives*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。)

5 Adolf A. Berle & Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、1958年。)

戦争に必要な物やサービスを優先的に生産し、自国の勝利に貢献することが社会的責任であると考えられた。こうした事情もあってか、H. F. メリルがバーナードの議論を引き継ぐ形で『ビジネス・リーダーシップの責任⁶』を著し、リーダーシップ論の観点からCSR論じたものの、他の年代に比べればそれほど活発な議論はなされず、CSRに大きな変化はみられなかった。

この当時、日本でもCSRの中心は経営者の社会的責任にあったが、欧米に比べてその議論状況は10年以上のタイムラグをみせた。例えば日本のCSR研究の先駆者である山城章は、1949年の論文において、企業家たるものの備えるべき資質の筆頭として、社会的責任を自覚する能力を挙げている⁷。日本では、1940年代の終わりになってもCSRの議論の中心にノブレス・オブリージュがもちだされていたことになる。そのほか、1940年代から1950年代にかけて日本国内では、CSRが主要テーマの学術論文や書籍が合計8件発表されたが、その内の実に6件が、企業の社会的責任ではなく経営者の社会的責任を論じたものであった。

以上のとおり、1940年代までのCSRは、欧米でも日本でも経営者の社会的責任が議論の中心であった。経営者が社会的責任を負う理由は、企業規模の拡大などといった環境の変化に適すべく、ノブレス・オブリージュから企業を長期間存続させるという経営者の役割へと移行した。今となっては小さいものだが、学術的にも実際の経営者にとっても、確実に意味のある進化だった。とはいえ、1940年代までのCSRの議論⁸は、あくまでも「経営者は国家や社会に対して何をなすべきか」に注目が集まっており、内から外をみる「インサイドアウト」であった。

2. 1950年代から70年代までのCSR——CSRかビジネスか

1950年代に入ると、CSR議論の軸は「経営者の社会的責任」から現在と同様の「企業の社会的責任」へ明確に移行した。その嚆矢となったのが、時として「CSRの父」と称されるH. R. ボーエンの研究成果の『ビジネスマンの社会的責任⁹』である。

彼は、利益追求のために人為的に創設された企業とそれを生み出した側である社会との相互関係に着目した。そして、企業が社会利益のためといいつつも経済利益

6 Harwood F. Merrill (ed.), *The Responsibilities of Business Leadership*, Harvard University Press, 1948. (今西宏次・正木久司訳『ビジネス・リーダーシップの責任』晃洋書房、1992年。)

7 山城章「経営の社会的責任」『経営評論』1949年4巻10号、8-19頁。

8 日本では1950年代終わりまで。

9 Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, 1953. (日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社、1960年。)

を追求することは当然であると述べ、ノブレス・オブリージュのような理想論的なCSRの議論を戒めた。さらに彼は、自分たちだけの考えで公衆の利益を決定することは必ずしも適切ではないとも述べ、利己主義的なCSRの台頭に警鐘を鳴らした。これは、現代的なアウトサイドインの考え方を先取りしたものだ。ボーエンによって、CSRは利益追求を第一に考える経営者の社会的責任へと軌道修正された。

この変化をふまえ、K. デイヴィスは、1967年に“Understanding the Social Responsibility Puzzle”を発表した。彼は、第二次世界大戦後にさらに事業範囲や資本規模が増大していった当時の企業経営の実態に合わせる形で、社会的責任の所在を経営者から企業へと完全に移行させた。それでは、なぜ実体をもたない企業が経営者に代わって責任を負うのか。彼はその疑問にも答えている。すなわち、企業の存在性は当該企業が有する現実的な影響力（権力）から直接的に生じるものであり、社会に対する責任に応じなければ影響力（権力）を有する根拠を失うという「権力＝責任」均衡論を主張したのである¹⁰。企業の生殺与奪権が社会にあり、かつ、企業の社会的責任の遂行状況に左右されるとなれば、経営者だけでなく企業全体が必死になって社会的責任を果たすだろうと仮定したので。

こうしてCSRの議論は、1950年代から1960年代を境に「経営者の社会的責任」から「企業の社会的責任」へと完全に移行した。劇的な進化である。この衝撃は日本にも伝播し、以後、日本でのCSRの議論も変化をみせる。

1958年、今井俊一がCSRを経営者の社会的責任とすることに異を唱えた。彼は、人間関係や社会関係を優先する株主の積極的な経営への関与、ないしは、経営者としての経営への直接参加が必要であると主張した¹¹。つまり、CSRは企業所有者である株主の責任だと捉え直したのだ。当時、この株主責任論が主流になることはなかったが、これは株式会社の本質を問う議論であり、社会的責任投資（SRI）にも通じていく視点である。また、1960年代には、日本でも、第二次世界大戦後の経済成長に伴い次第に存在感を増してきた企業に対して、社会維持のための経済活動の重要性や利益追求の必要性を認めつつも、大企業には大企業としての社会的責任があると論じられるようになった。企業規模に応じて生じる社会的影響をみつめることで、より慎重な行動や大きな責任観念を引き出すことが求められるようになった。こうして日本でも、欧米との若干のタイムラグを経て、経営者という個人ではない組織体としての企業が果たす社会的責任が、議論の中心となった。

ボーエンの登場以降、欧米や日本でCSRの議論が活発化するなか、1960年代か

10 Keith Davis, “Understanding the Social Responsibility Puzzle,” *Business Horizons*, 1967, vol. 10, iss. 4, pp. 45-50.

11 今井俊一「経営者社会責任論に関する考察」『同志社商学』1958年10巻5号、399-420頁。

ら1970年代を中心に、CSRに反対する有力な論考が登場した。

例えば、欧米の自由主義者や、企業の営利獲得機関としての存在性を特に強調する原理主義的なりバタリアニズムの立場からは、経済のなかの一組織にすぎない企業が市民社会の場に越境し、なんらかの権力を振るうことに対してあからさまな嫌悪感や警戒感が表明された。また、利益追求を旨とする企業がCSRを取り入れることは企業活動の効率性を阻害するとも主張された。それらCSR批判のなかでも特に、ノーベル経済学賞を受賞したM. フリードマンの主張は、大きなインパクトをもたらした。

フリードマンは、著書『資本主義と自由』¹²において、企業は株主利益を考えるだけでなく社会的責任を考慮すべきとの見方を明確に否定した。そして、CSRとは「公正かつ自由でオープンな競争を行うというルールを守り、資源を有効活用して利潤追求のための事業活動に専念すること」だと明言した。彼は、企業の社会貢献活動それ自体を否定しているのではない。利潤追求のために人為的に設立されたはずの企業が、個人に成り代わって、法的に定められた納税義務だけでなく、設立目的である利益追求を外れた社会貢献活動の行動主体となることを批判している。彼の見方によれば、企業が社会貢献活動に勤しむことは社会的責任の遂行などではなく、企業イメージ向上のための仮面にすぎない偽善となる。企業が社会貢献活動をわざわざCSRと呼び、その遂行の重要性を強調することは正直な企業経営とはいえ、倫理的にも許されない。これが、フリードマンが終始一貫して主張するCSR批判である。この企業と市場との関係性を強く主張するフリードマンらのCSR批判に対抗する形で、「企業と社会との関係性」に改めて注目が集まることになった。CSRはフリードマンによる批判に対処すべく、新たな進化の方向を模索したのである。

その一環として、CSRが取り扱う責任の程度や範囲などが、新たな問題として浮上した。例えば、CSRのResponsibility（責任）の範疇をめぐっては、企業の社会応答性（Corporate Social Responsiveness）という新たな概念が登場した。これは、社会の多様化やグローバル化に伴い、企業は、従来から伝統的に負っている適切な財やサービスの提供といった責任だけでなく、それをも超えた社会課題解決の期待を背負っているとの考えである。

こうしてCSRが大きく進化し、その議論の幅を広げていったのが、1950年代から1970年代にかけてである。とはいうものの、学術的な議論がすぐさま実際の企業経営に反映されるわけではない。

¹² Milton Freidman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962. (村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社、2008年。)

図1 1970年のCSRに関する経営者アンケート調査結果の要旨①

| 回答者（肩書は当時） | 「企業の社会的責任とは何を指すか？」 |
|----------------|-----------------------|
| 飯田新一・高島屋社長 | 安定配当。 |
| 岩佐凱実・富士銀行頭取 | 企業収益を確保し、国家社会と共に繁栄する。 |
| 長谷川周重・住友化学工業社長 | 自由企業体制で経済社会の発展に寄与する。 |
| 大友恒夫・秩父セメント社長 | 株主への責任 |
| 若杉末雪・三井物産社長 | 株主のため経済発展に寄与 |
| 牛尾治朗・ウシオ電機社長 | 収益確保。 |
| 中司清・金淵化学工業社長 | 企業を発展させること。 |
| 藤野忠次郎・三菱商事社長 | 企業目的の効率的な追求。 |
| 小林敦・ライオン歯磨社長 | 株主の繁栄を図る。 |
| 越後正一・伊藤忠商事社長 | 企業繁栄の活動。 |
| 北裏喜一郎・野村証券社長 | 利潤追求活動と経済社会との調和。 |
| 篠島秀雄・三菱化成工業社長 | 株主に対する寄与。 |

出所：『日経ビジネス』1970年4月号をもとに筆者作成。なお、下線は筆者追記。

『日経ビジネス』1970年4月号の特集記事「企業の社会的責任をどう考える？」には当時の大企業の経営者32名に対するアンケート調査結果が掲載されており、当時の経営者のCSRに対する認識を把握することができる。

「企業の社会的責任とは何を指すか？」との質問に対して、32名中12名（37.5%）の経営者が、企業収益や株主貢献などといった、いわゆるフリードマンらが主張するタイプの社会的責任に言及している（図1）。

その一方で、企業と社会との関係性を基とする社会的責任について言及した経営者は、32名中10名（31.25%）であった（図2）。

従来、「欧米企業は利益重視で、日本企業は社会関係重視」が定説とされてきた。しかし、実際には1970年代の日本の大企業のCSRは、利益重視と社会的関係重視の考え方がほぼ拮抗、ないし若干前者が優位であった。責任主体は企業であるとの認識が学術界で強まると同時に寄せられたCSR批判によって、経営者の意識も「CSRかビジネスか」という二者択一的なものになった。

図2 1970年のCSRに関する経営者アンケート調査結果の要旨②

| 回答者（肩書は当時） | 「企業の社会的責任とは何を指すか？」 |
|-----------------|--|
| 本田宗一郎・本田技研工業社長 | 人に迷惑をかけず、 <u>人に繁栄をもたらす</u> 。 |
| 大屋晋三・帝人社長 | <u>社会進歩に貢献</u> し、公害を防止すること。 |
| 河原亮三郎・東芝機械社長 | <u>企業を取り巻く人々の幸福追求に貢献</u> 。 |
| 田實渉・三菱銀行頭取 | <u>大衆の利益を重視</u> すること。 |
| 藤本一郎・川崎製鉄社長 | <u>企業利害集団の保護促進</u> またはその間の <u>調整</u> 。 |
| 駒井信一郎・日立製作所社長 | 仕事を通じて国家 <u>社会に貢献</u> すること。 |
| 小菅丹治・伊勢丹社長 | <u>地域社会の向上</u> 。 |
| 赤井三郎・赤井電機社長 | <u>よりよい社会の形成</u> 。 |
| 宮崎一雄・日本長期信用銀行頭取 | 企業の社会的影響を認識し、 <u>問題解決に協力</u> 。 |
| 森下泰・森下仁丹社長 | <u>社会にどのくらい奉仕しているか</u> ということ。 |

出所：『日経ビジネス』1970年4月号をもとに筆者作成。なお、下線は筆者追記。

以上のとおり、1950年代から本格化したCSRの議論は、1960年代に生じたCSR批判の波を乗り越える形でさらに活性化していった。特に、経営者から企業へと責任主体が完全に移行し、CSRがビジネスとの関係で語られ始めたこの時期は、CSRの50年にとって大きな節目である。

3. 1980年代から90年代のCSR——CSRとビジネスとの両立

1980年代に入ると、企業がCSRを実行することは半ば当然のこととして認識されるようになった。それと同時に、CSRも企業活動である以上、何かしらのコストになりうるものが危惧され始めた。そこで議論の中心は、CSRとビジネスとの両立へと移っていかざるをえなくなった。CSRでコスト負担が生じたとしても、ビジネスの利益獲得で相殺しようという発想が誕生したのだ。

このコスト問題を軸とした議論は、日本でも行われた。1980年代から1990年代にかけて、1988年の尼崎公害訴訟や1996年の東京大気汚染訴訟といったように、公害問題は一時よりも件数などは減少したものの、企業活動の負の部分として表出する大気汚染や水質汚濁などは、依然として大きな問題だった。1993年には環境

基本法が制定され、公害の定義¹³が定められた。以後、同法を基本としたハード・ローの法整備や環境省の誕生などによって、大規模な公害問題が発生することは稀になった。しかし、特に製造業にとっては、環境に配慮した事業活動には相応のコスト負担が生じる。CSRとビジネスとの両立で、「言うは易し」の状態が続いたのも無理はない。

両立の困難性をなんとか克服しようと、欧米では精力的な研究が後を続いた。1980年代から1990年代にかけて取り組んだ一連の研究のなかで、W. C. フレデリックは、先ほどのデイヴィスの「企業の社会応答性（Corporate Social Responsiveness）」の考えを発展させ、CSRを事後対処的なものではなく事前予防・事前配慮的なものとして定義した¹⁴。さらに彼は、それまでのCSRをビジネスと切り離された哲学的存在だと批判した。哲学的存在としてのCSRでは、目の前に実存する社会課題の解決には対応しきれないのではないかという危機感を示したうえで、CSRのコスト問題に真正面からぶつかるのではなく社会課題解決を旗印にすることで議論の停滞を打破しようとした。

この議論がリードする形で、企業が法律などの要求する以上に環境や生態系の保護に配慮すること、そして、より広範な社会課題の解決に貢献することは、徐々に当然視されるようになった。CSRは1960年代の批判を乗り越えたのと同様に、コスト問題に対してもビジネスとの両立という方向性を示すことで、新たな進化を果たしたのである。

そしてA. B. キャロルは、企業の負うべき責任の範疇が経済事情や社会変化を背景に「経済的責任→法的責任→倫理的責任→社会貢献的責任」へと移り変わったと指摘し、その変化をピラミッド型の階層構造（Pyramid of CSR）として表現した¹⁵。これによって、それまでの一連のCSRの議論が社会的責任遂行の一つの発展モデルへと置き換えられ、一つに集約されることになった。「Pyramid of CSR」の登場によって、企業の果たすべき社会的責任の範疇がより明確化されたのと同時に、CSRの最終的な目標がCSRとビジネスとの両立を超えた「統合」にあることが示唆された。

13 「環境の保全上の支障のうち、事業活動その他の人の活動に伴って生ずる相当範囲にわたる大気の汚染、水質の汚濁（水質以外の水の状態又は水底の底質が悪化することを含む）、土壌の汚染、騒音、振動、地盤の沈下（鉱物の掘採のための土地の掘削によるものを除く）及び悪臭によって、人の健康又は生活環境（人の生活に密接な関係のある財産並びに人の生活に密接な関係のある動植物及びその生育環境を含む）に係る被害が生ずること」。

14 William C. Frederick, "From CSR 1 to CSR 2 : The Maturing of Business-and-Society Thought," *Business and Society*, 1994, vol. 33, no. 2, pp. 150-164.

15 Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 1991, vol. 34, iss. 4, pp. 39-48.

同じころ、R. E. フリーマンとD. R. ギルバート Jr. は、経営戦略と不可分の存在である経営目的そのものを倫理的な立場から検討することを提案している¹⁶。彼らは、あらゆる事業戦略に倫理を統合することで経営戦略全体としての倫理性の向上を図り、倫理性あふれる経営戦略、すなわち、ビジネスとCSRとの統合を訴えた。また、M. B. メツナーは先ほどのキャロルらと共同研究に取組み、経営戦略をCSRの文脈のなかで解釈することで新たな形式の経営戦略の理論を構築した¹⁷。メツナーらが注目したのは、企業の持続可能性をもたらす経済利益獲得とステークホルダーへの価値提供とをいかにして同時並行で追求するかであった。企業がビジネスを通じてコインの裏表の存在である両価値を同時に追い求めることの重要性が強調されたといえる。

こうしてCSRの存在が一般化していくなかで、CSRは新たな進化を遂げ、ビジネスとの両立からビジネスとの統合へ向けて大きく歩み始めた。この一歩が、次の戦略的CSRの登場という、CSRの50年における最大の進化のきっかけとなる。

4. 2000年代以降のCSR——CSRとビジネスとの統合

まず、2000年代の日本において、CSRがいかなる存在だったのかをみてみよう。日本でCSRという単語が一般的に利用され始めたのは2001年から03年ころにかけてである。これは、雪印食品による牛肉偽装事件（2001～02年）や三菱自動車によるリコール隠し事件（2000年と04年）といった、主にコンプライアンス違反に関する企業不祥事に端を発するものであった。では、「企業の社会的責任」ではなく「CSR」という単語が欧米から輸入され始めたこの時期、日本では経営者のCSRに対する意識の変化が生じている。それは、経済同友会の実施したアンケート結果から読み取れる。

2003年3月に経済同友会から公表された政策提言「『市場の進化』と社会的責任経営——企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」のなかで行われたアンケートによると、73.2%の経営者が企業不祥事の原因を「経営者（コンプライアンスに関する意識やリーダーシップの欠如等）」だと自認しているものの、CSRの意味については、「経営の中核に位置付けるべき重要課題である（50.7%）」よりも、「社

会に存在する企業として、払うべきコストである（65.3%）」の方が賛同する意見が多かった。つまり、当時の経営者は、経営者の倫理性の欠如によって企業不祥事は発生するが、企業の社会的責任は企業存続のために社会へ支払うコストにすぎないと考えていた。すなわち、CSRかビジネスかという二者択一である。経営者のこの考え方が、3年間で変化する。

経済同友会は、その後、2006年3月にもCSRに関するアンケートを実施し、結果を公表している。その報告書「企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査」によると、経営者が考えるCSRの意味は、前回最多の支持（65.3%）を集めた「社会に存在する企業として、払うべきコストである」が55.4%に低下し、代わって、前回は50.7%であった「経営の中核に位置付けるべき重要課題である」が69.1%へと大幅に支持を増やし最多となった。

一方、同じころ、欧米では経営戦略論の観点からCSRを論じる動きが活発化した。そもそも経営戦略とは、企業経営の重要な柱である。企業はビジネスによって利益を生み出すが、経営戦略はビジネスの基本設計図と位置づけられる。2000年代にM. E. ポーターとM. R. クラマーが発表した戦略的CSRの考え方¹⁸は、まさにビジネスの基本設計図段階でのCSRとビジネスの高度な統合を強調するものであった。企業の持続可能性を利益獲得面だけでなく社会への価値提供面からも考察した彼らの功績は大きく、その後も類似の研究が後を続いた。例えばB. W. ハステッドとD. B. アレンは、経営戦略とCSRとの機能的関係性を、①伝統的CSR、②伝統的戦略、③戦略的CSRの3象限の動的変化として捉え、戦略的CSRという概念をより明確化することに成功している¹⁹（図3）。

経営戦略に関する議論においてポーターは、「ポジション理論（ポジショニング派）」の代表格として取り上げられる機会が多い。市場分析を行うことで当該市場の5つの力を読み解き、自社を有利な位置取りへと導くことを主眼とする競争戦略論は、彼の代名詞といえる。

一方、ポジション理論と対抗する重要な経営戦略論の一つとして位置づけられるのが、自社のコア・コンピタンス（中心的な競争力の源泉）を活かした競争優位の獲得を説く「資源ベース論（Resource Based View：RBV）」である。この資源ベース論の代表的論者の一人として知られるのがJ. B. バーニーである。彼は、経

16 Edward Freeman & Daniel R. Gilbert Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, 1988. (笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探求』文真堂、1998年。)

17 Martin Meznar, James J. Chrisman & Archie B. Carroll, "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification," *Business and Professional Ethics Journal*, 1991, vol. 10, no. 1, pp. 47-66.

18 Michael E. Porter & Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92.

19 Bryan W. Husted and David B. Allen, "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience", *Long Range Planning*, 2007, vol. 40, iss. 6, pp. 594-610.

図3 伝統的CSRから戦略的CSRへの変化

| 経営戦略的次元 | 経営戦略とCSRとの機能的関係性 | | |
|---------|---|--|--|
| | 伝統的CSR | 伝統的経営戦略 | 戦略的CSR |
| 知名度向上 | 無関係。良き振る舞いはそれ自体が報酬であり、長期的に見れば利益に結びつく。 | 製品やブランドに対する消費者の注目を集める。 | CSR的な価値を付加した製品に対する消費者やステークホルダーの注目を集める。 |
| 市場占有可能性 | 無関係。良き振る舞いはそれ自体が報酬であり、長期的に見れば利益に結びつく。 | 企業への価値追加を可能とするために、サプライヤー、消費者、競合他社との関係性を管理する。 | 企業への価値追加を可能とするために、ステークホルダーとの関係性を管理する。 |
| 自発的行動 | 企業利益と法律的な要求を超えて、社会的活動に参加する。 | 学習能力に基づいたイノベーション。決定論的な行動ではない。 | 法律的な要求を超えて、社会的活動に参加する。 |
| 重要性 | 無関係。良き振る舞いは社会的要求と結びついているが、ビジネスミッションの中心ではない。 | 製品・サービスのイノベーションによって価値創造を図る。 | 製品・サービスのイノベーションによって社会的問題と関連した価値創造を図る。 |
| 積極的事前行動 | 社会的問題に対する予測的行動。 | 先行者が優位性を築く。 | 市場機会が見いだせる社会的問題に対する予測的行動。 |

出所：Husted & Allen (2007, p.598) をもとに筆者作成。

営戦略とCSRとの関係性について、株主価値の最大化のみをめざすような経営戦略を時代遅れだと指摘したうえで、あらゆる企業や状況に適合できるわけではないが、CSRを資源ベース論の視点から眺めれば、企業の競争優位の源泉として戦略

的にみなすことができると述べている²⁰。その後、「資源ベース論」の文脈においては、CSRによって企業の組織内外に潜む「インタンジブル」と呼ばれる隠れた競争優位の源泉を自社の資源として可視化させ、それを経営戦略に取り入れるという方策も示された。

以上のように、2000年代に入って活発化した戦略的CSRの議論は、その後、さまざまな角度から検証が試みられ、多様な発展を遂げている。例えば、戦略的CSRの登場により、CSRが、社会的価値を創出するのと同時に、企業にとって重要な経済的価値を生み出す存在であることが強調された。また、戦略的CSRとしての事業活動（Corporate Social Performance: CSP）は、当該企業の財務パフォーマンス（Corporate Financial Performance: CFP）として明示的な結果を生じさせるほか、当該企業の組織内部にも従業員の労働意欲向上や企業への忠誠心向上といった正の影響を及ぼす、といった主張も行われている。多くの議論を経ることによって、戦略的CSRは、企業にとって倫理的にのみならず財務的にも取り組むべき存在へと、その説得性を増した²¹。

経営戦略論の二大潮流ともいえるポジション理論と資源ベース論の双方から戦略的CSRの妥当性に対するお墨つきが得られたことで、戦略的CSRの立場は盤石となった。この戦略的CSRの確立は、CSRによる利益追求を正当化すると同時に、インサイドアウトからアウトサイドインへの移行を決定づけた。CSRの50年における最大の進化が、ここで生じたのである。

それはなぜなのか。ポジション理論であれ資源ベース論であれ、経営戦略論において最も基礎的かつ重要な視点は、企業を客観的に観察・評価することにあるからだ。客観的に企業を分析することで、「何が強みで、何が弱みか」がみえてくる。その現状把握を前提とし、利益を究極的に追い求めるために組み立てられるのが、ビジネスの基本設計図としての経営戦略である。したがって、戦略的CSRは必然的に利益追求とアウトサイドインを前提としたものになる。外から内をみなければ、そもそも戦略的とはいえない。アウトサイドインが現代的CSRのスタンダードとなった理由はここにある。

5. 2010年代以降のCSR——価値創造としてのCSR

2010年代に入ると、戦略的CSRの今日的展開として、「CSV（Creating Shared

²⁰ ジェイ・B・バーニー「競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』2011年8月1日号、76-79頁。

²¹ Jeremy Moon, *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, 2015.

図4 従来のモデルとCSVモデルとの関係性

| | 二者択一モデル | 両立モデル | CSVモデル |
|----------|-------------------|-----------|-----------------|
| 論 点 | 経済合理性 | 社会合理性 | 二つの合理性の両立 |
| 視 点 | 企業中心視点 | 市民中心視点 | 共有価値創造 |
| 理 念 | 企業利益の最大化 | 社会や地域への貢献 | 社会的価値と経済的価値の最大化 |
| 目 標 | 利益・事業の拡大 | 事業の継続 | 社会的課題解決と事業の継続 |
| 手 段 | 競争戦略など | 地域内の連携 | さまざまな協働 |
| 社会貢献の本拠地 | 本業外（メセナ、フィランソロビー） | 本業 | 本業 |
| 発 想 | 効率化、経営改善 | 共生、地域内連携 | 共生、競争優位 |
| 類 型 | アメリカ的 | 旧日本的 | グローバル |
| 存在意義 | 経済活力の源泉 | 地域形成の礎 | 価値創造の源泉 |

出所：杉村²²をもとに筆者作成。

Value：共通価値創造）」や「Conscious Capitalism（意識の高い資本主義）」といった、価値創造に焦点を当てた新たな概念が主張されはじめた。

まず、CSVとは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行²³」である。すなわち、CSRの取り組みと競争戦略との高度な融合をめざすためのプロセスと実践を意味している。従来のCSRがあまりに社会貢献性に着目していたがゆえ、企業にとってCSRはコストであり、決して価値創造をめざす存在ではなかった。ポーターらは、そのことへの反省として、CSRという言葉（単語）そのものからの概念的脱却を図り、CSVを登場させることで価値創造にその焦点を移行させた。CSVの優れた点は、「CSRかビジネスかの二者択一」、「CSRとビジネスの両立」、「CSRとビジネスの統合」といった従来の議論のすべてを巧みに体系化した点にある（図4）。

22 杉村樹可「地域小規模企業の『社会経営』行動」重本直利編『社会経営学研究』晃洋書房、2011年、95-110頁。

23 Michael E. Porter & Mark Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan/Feb 2011, pp. 62-77. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編集「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、8-31頁。)

一方のConscious Capitalismとは、企業経営のみならず、資本主義の枠組みそのものに高い倫理性を求める「道徳資本主義（Moral Capitalism）²⁴」に通ずる考え方である。具体的には、利益追求一辺倒の資本主義を見直し、①崇高な経営目的やコアバリュー（利益追求や株主価値最大化だけでない、より高い目標設定）、②統合的ステークホルダー（顧客、従業員、投資家、サプライヤー、地域社会、環境などといった多種多様なステークホルダーとの調和）、③意識の高いリーダーシップ（自分自身と組織の繁栄を同一視し、企業の経営目的に合致するように行動する）、④意識の高い企業文化とマネジメント（前述の3点を達成できるような企業文化を創造すること）という4つの点を最大限意識することで、社会に対する価値創造や価値提供を促そうというものである²⁵。

新たな資本主義観に関しては、W. J. バウモルらも、そもそも資本主義は生来的には善なる存在でも悪の存在でもないことを指摘したうえで、資本主義そのものが善悪なのではなく、われわれの社会的な意思決定や営みが資本主義の善悪を決すると強調している²⁶。そして彼らは、資本主義を健全なものにするためにも、企業は社会的貢献を行う必要があるし、また、われわれはそれを支援するような意識づけや環境づくりを行わねばならないと訴えている。

この他、近年では、「賢慮のリーダー（The Wise Leader）」という新たな理想的経営者像が提唱されている。賢慮のリーダーに必要な要素とは、高度に発展し多様化した社会に対応できる形式知と暗黙知に加えた「実践知」だとされる²⁷。企業がCSRを着実に実行するためには必要な能力があるはずだ。賢慮のリーダーの議論は、その仮定が出発点になっている。CSRが企業活動である以上、やはり経営者がCSRにコミットしていなければうまくいかない。実際に、経営者がボトルネックとなっている企業も多くあるだろう。野中郁次郎らは、その解決のヒントを哲学に求めた。賢慮のリーダーに必要な実践知とは、アリストテレスがかつて提唱したフロネシスの概念を起源としたものであり、倫理的に健全な判断を可能とする経験的知識である。

野中らは、実践知を備えた賢慮のリーダーとなるためには、①何が会社と社会に

24 Stephen Young, *Moral CAPITALISM*, Berrett-Koehler Publishers, 2003. (経済人コー円卓会議日本委員会・原不二子監訳『CSR経営 モラル・キャピタリズム』生産性出版、2005年。)

25 John Mackey & Rajendra S. Sisodia, *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, 2014. (鈴木立哉訳『世界でいちばん大切にしたい会社 コンシャス・カンパニー』翔泳社、2014年。)

26 William J. Baumol, Robert E. Litan & Carl J. Schramm, *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press, 2007.

27 野中郁次郎・竹内弘高「賢慮のリーダー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2011年9月号、10-24頁。

としての善かを考えたうえで意思決定する、②状況や問題の本質を素早くつかみ、人、物、出来事の性質や意味を直感的に理解できる、③経営幹部や社員が相互交渉を通じて新たな意味を構築できるよう、フォーマルな場（共有された文脈）を絶えず創出する、④メタファー（隠喩）やストーリーを使って、みずからが実際に経験したことの本质を伝え、個人やグループにとっての暗黙知に転換する、⑤政治力を行使して、相反する目標をもつ人たちを束ね、行動を促す、⑥徒弟制やメンタリングを通じて、他者（特に現場社員）の実践知の養成を促す、という6つの能力を兼ね備えていなければならない、と主張する。

また、賢慮のリーダーが登場したのと同時期に、「志高きリーダー（The Higher-Ambition Leader）」という理想的経営者像も示されている。N. R. フーテらは、経済的価値と社会的価値との両立を図る世界各国の優れた経営者に対するインタビュー調査を実施した。そのうえで、志高きリーダーの条件として、①戦略ビジョンの確立、②同ビジョンの実現に向けた努力と組織教育の実施、③リーダー自らが同ビジョンの実現に向けて奔走する、という主に3つの条件を導き出した²⁸。

当然ながら、賢慮のリーダーや志高きリーダーで求められているハードルは極めて高い。アウトサイドインの視点から戦略的に物事を捉え、かつ、自社の人材育成などにも目を配らなければならない。CSR時代ともいえる現在、経営者には利益追求だけでなく新たな視点の能力が要求されている。これまでみたように、CSRは確実に進化している。経営者に求められる能力にも変化がみられる。では、消費者の変化はどうだろうか。

消費者の意識変化に関しては、2014年に米国のコンサルティング会社が、現代の消費者は自身の社会貢献を考える際、どこかに（誰かに）チャリティとして寄付するよりも、社会的に価値のある商品の購入を選択する傾向にある、とする調査結果を発表している²⁹。具体的には、同社が実施した米国の一般消費者1,010名を対象としたアンケート調査によれば、その30%が「CSRに取り組む企業の商品やサービスの購入額を増やす」と述べる一方で、18%が「寄付の金額や頻度を増やす」と回答している。これは2013年の同調査と比較して、前者が1%の微増で後者が3%の減少となっている。この調査結果からは、CSRが時代とともに戦略性を増したのと同様に、消費者の意識も戦略性を増し、商品の購入という行為のもたらす社会

28 Nathaniel Foote, Russell Eisenstat & Tobias Fredberg, "The Higher-Ambition Leader," *Harvard Business Review*, September 2011, pp. 46-59.

29 Good.Must.Grow, "Charitable Giving Cools as More Consumers Turn to Responsible Shopping as Way to 'Give Back' ." Good.Must.Grow.press release, 2014.
<http://www.goodmustgrow.com/ccsindex/downloads/GmGPressRelease.pdf>

的効果、すなわち、社会課題解決への貢献度などを見据えたものになったことがうかがえる。消費者の社会をみる目も、アウトサイドインへと変化している。

6. まとめ——「CSRの50年」を経て

ここまで、1920年代から2010年までのCSRの議論の流れを整理してきた。特に、議論が急速に活発化した1950年代から2000年代をCSRの50年として集中的に振り返った。CSRが、批判論の乗り越えや経営戦略との統合など、かなりの紆余曲折を経て進化してきたことがおわかりだろう。それは、その時々々の社会情勢や経済状況、あるいは活発な学術的議論などといった外部環境に適合し生き残るために必然的なものだった。そのなかでも特に、インサイドアウトからアウトサイドインへの移行を決定づけた戦略的CSRの登場は、CSRの50年において最も重要な進化である。すでに進化した以上、基本的に後戻りはしない。今後、CSRはアウトサイドインが前提となる。外から内をみるというプロセスをCSRに取り入れることはもはや必然といえる。

例えば、CSRレポートに関しても、読み手を意識した構成・表現になっているだろうか。CSRレポートの発行は、あくまで企業活動の透明性向上のためである。この基本原則を忘れてはならない。われわれが知りたいのは、企業が何を知らせたいかではなく、企業が何をしているかなのである。些細なことかもしれないが、読み手の立場に立った誌面づくりも、アウトサイドインの一つとして認識してもらいたい。

最後に、CSRの未来像について述べておきたい。CSRの進化の理想は、企業経営に溶け込むことである。あらゆる事業、あらゆる経営判断など、企業そのものが社会的責任と一体化する。社会課題の解決に向け、さまざまな形の協働形態が生まれてくる。この段階になると、企業の概念的境界線は曖昧になり、外も内もなくなってくるだろう。アウトサイドインは、企業の内外ではなく、社会課題の内外へと置き換わる。これが理想であることは間違いない。もちろん、CSRがすぐにこのような理想へと進化するわけではない。これまでと同様、きっかけとなる議論が必要となる。その際の論点として、ここでは2点ほど指摘しておきたい。いずれも新たなアウトサイドインの提案である。

一つは、CSRを品質の一種だと理解することである。企業にとって品質は、極めて重要な問題である。常日ごろから品質の向上や維持に務めていることだろう。その品質には、ある特徴がある。それは、品質の追求そのものには終わりが無い一方で、コストやリソースの面から企業活動としての限界点が存在するということ

だ。CSRも同様である。より効果的なCSRの追求に終わりはないが、CSRを無限に行える企業など存在しない。限られたなかで何ができるかを考えねばならない。限界を知ることで、それを補うための協働の方策がみえてくる。

もう一つは、CSRの存在は市民社会や国家行政の責任を免責するものではないという点である。CSRは市民社会や国家行政の不十分さを補うが、決して彼らの責任を代替しない。最近、学术界でもこの視点を忘れた議論が散見される。われわれはCSRに期待すると同時に、市民社会の責任や国家行政の責任を問わなくてはならない。社会課題を起点した解決の枠組みを、セクターを越えて構築するためにも、まずは責任の明確化や分担がしっかりと行わなければならない。

この2つのポイントを議論することで、CSRは新たな進化を生じることになるだろう。CSRの50年は極めてダイナミックだったが、これからの50年をつくり上げるためにも、われわれは今以上にCSRを多様な方向から議論する必要がある。本稿が、そして『CSR白書2016』が、そのきっかけとなれば幸いである。

金融アクセスを人類にとって 当たり前のものにする

慎 泰俊

誰もが自らの宿命を乗り越え、よりよい人生を勝ち取る機会を有する世界をつくるために、五常・アンド・カンパニー（五常）はつくられました。このビジョン達成のための当面のミッションは、2030年までに民間版の世界銀行となり、全世界の途上国で金融アクセスを提供することです。

社名は二宮尊徳がつくった信用組合である五常講からとっています。五常とは仁義礼智信のことです。ふつう「XXX・アンド・カンパニー」という社名をつけるとき、XXXは人名になりますが、そうしなかったのは、この組織は誰か特定の個人ではなく理念に対して集まった人々の会社になりたいという思いがあるからです。

五常はマイクロファイナンス機関のホールディング会社です。2016年7月現在、カンボジア、スリランカ、ミャンマーの3カ国に現地子会社があり、そこでは220人の従業員が2万人以上のお客さまに対面で金融サービスを提供しています。2030年までに70カ国1億人に金融サービスを提供し、世界の金融アクセス問題を解決していきたいと考えています。

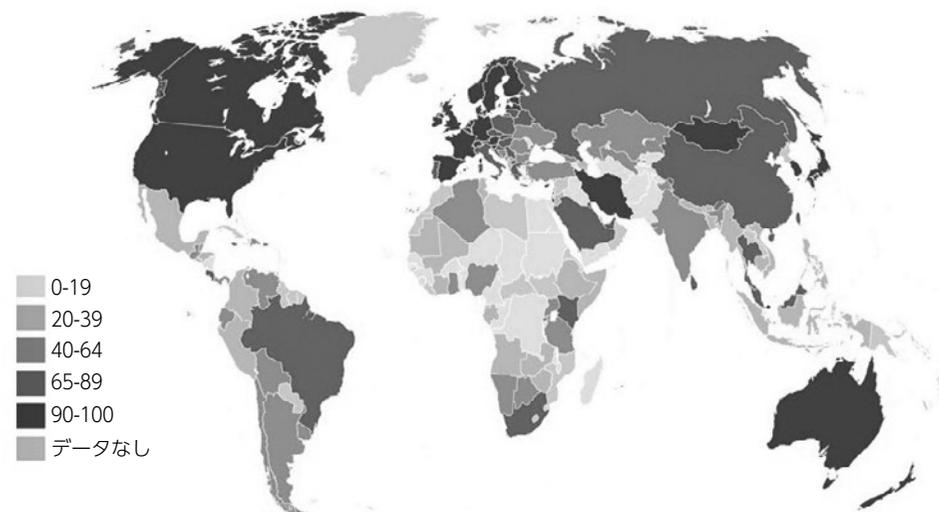
本稿では、まずマイクロファイナンスとは何かを説明し、全世界のマイクロファイナンスの課題、私たちの経験と今後の課題を論じます。

マイクロファイナンスとは

*Global Financial Development Report*によると世界人口約73億人のうち、金融機関に口座をもたない人は25億人以上いると推計されています（図1）。その多くは途上国に住む貧困層です。

日本では金融アクセスがすべての人に当然のように提供されているので、理解されにくいかもしれませんが、これは深刻な問題です。銀行口座がないとお金を安心して貯めることができませんし、日本人であれば皆が入っている国民健康保険にも

図1 銀行口座を保有する人の比率（%），2014年



出典：Global Financial Development Report 2014より筆者作成

入ることができません。自分で事業をしようとしても、その資金は自分で貯めないといけません。

このような人たち向けに金融アクセスを提供するのが、マイクロファイナンス機関です。彼・彼女らは、小口の融資（マイクロクレジット）、預金（マイクロセービング）、保険（マイクロインシュランス）など、さまざまな金融サービスを途上国の貧困層に提供してきました。

例えば、途上国の人が衣服をつくり商売をするとしても、手縫いでは多くの服をつくることはできません。ミシンがあるだけで生産性が何倍にもなりますが、そのためのお金がないとその日暮らし分しか稼ぐことができず、いまの生活サイクルから抜け出すことができません。そこで、1万円を借りてミシンを買えば、手作業で裁縫をするよりはるかに多くの服をつくって売ることができるので、利息付きでお金を返しても、手元にお金が残るようになります。

いま世界中には資産規模数億円以上のものだけでも1,000以上のマイクロファイナンス機関があり、途上国の人々に金融サービスを提供しています。

なぜ貧困層に出したお金が返ってくるのか

マイクロファイナンス機関が登場する以前、途上国の貧困層にお金を貸してくれるのは村の金貸しだけであり、その金利は200%以上というケースが少なくありま



ミャンマーのお客さま。写真は筆者撮影

せんでした。

銀行が貧困層にお金を貸そうとしなかった理由を理解するために、ちょっとした計算を試みましょう。

どこの国でも、金融機関で働く人々はある程度教育を受けている人々で、新入社員であっても月収は2万円以上になります。本社費用やその他コストを考えると、現場社員は自分が受け取っている給料の4～5倍、すなわち10万円を稼ぐ必要があります。

月に2%の金利を得て10万円を稼ごうとしたら融資残高として500万円が必要です。1人あたりの融資残高が2万円だとすると、1人の現場社員は250人の顧客を担当しないといけません。

1人が250人の審査をきちんと行い、かつ毎週もしくは毎月顧客を訪問してお金を回収することは不可能であり、多くの債務不履行が生じることが想像されました。銀行が貧困層を相手にしてこなかった理由も、町の金貸しの金利が高かった理由もここにあります。

グラミン銀行をはじめとするマイクロファイナンス機関は、高額な利子が当たり前だった世界を30%に変えたことで、途上国の金融分野に革新をもたらしました。その事業のビジネスとしての本質は、村にあるコミュニティの力を活かし、効率化



集会場でのミャンマーのお客さまたち。中央は現地法人の社長

と低デフォルト率を実現したことです。

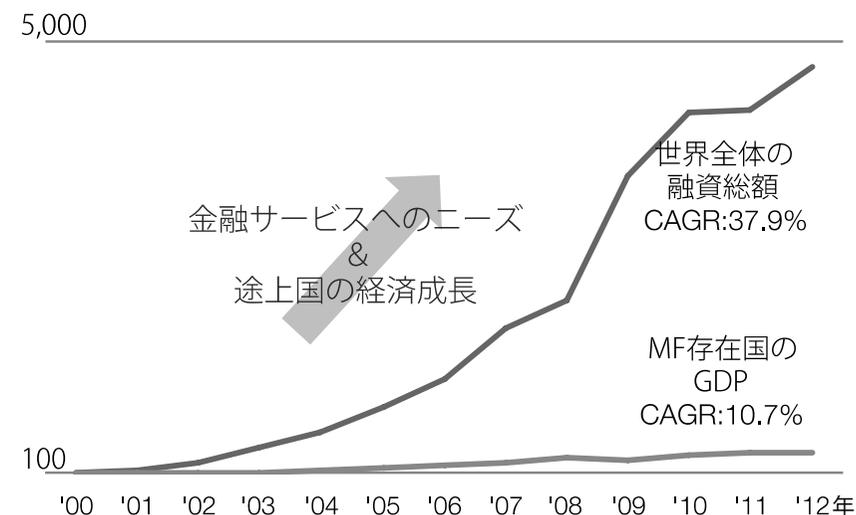
具体的には、借手に5人で連帯責任のグループをつくってもらいます。5人組をつくる本人たちがお互いをチェックして選定しているので、マイクロファイナンス機関側はいくつか必要な確認をするだけで、きちんとお金を返せる人を選別できるようになりました。これによって、金融機関側が本来負担していた審査コスト（従業員が審査に費やす時間）を大幅に削減することに成功しました。グループ間の連帯感を強める努力をすることで、お互いが助け合い、返済をきちんと行えるようにもなりました。

さらに資金の回収も集会場で行うことで、効率を高め、デフォルト率を下げることができました。というのも、マイクロファイナンス機関の社員は、集会場に行くだけで大勢の人から資金を回収することができるため効率が高まりますし、「集会場でほかの村人のみのお金を返せなかったら、村での信用を失ってしまう」と思う人々は一生懸命に返そうとするためです。

こういった手法の組み合わせで、マイクロファイナンスは全世界でも平均デフォルト率3%未満をずっと維持してきました。国債金利が10%前後になる途上国において、30%前後の金利水準で10%以上の経常利益率を維持してきたのです。マイクロクレジットの残高は、2000年以降急激なスピードで成長してきました（図2）。

図2 マイクロファイナンス融資残高はGDPの3.5倍で成長

2000年を100で指数化



なお、近年においては、連帯責任を組むケースは減少傾向にあります。というのも、厳密な連帯責任を採用すると、本当に困っている人や村人とうまくコミュニケーションが取れていない人が排除されてしまう可能性があるからです。とはいえ、なんらかの形で村社会のコミュニティを活かすという点で、多くのマイクロファイナンス機関は共通の手法をとっています。

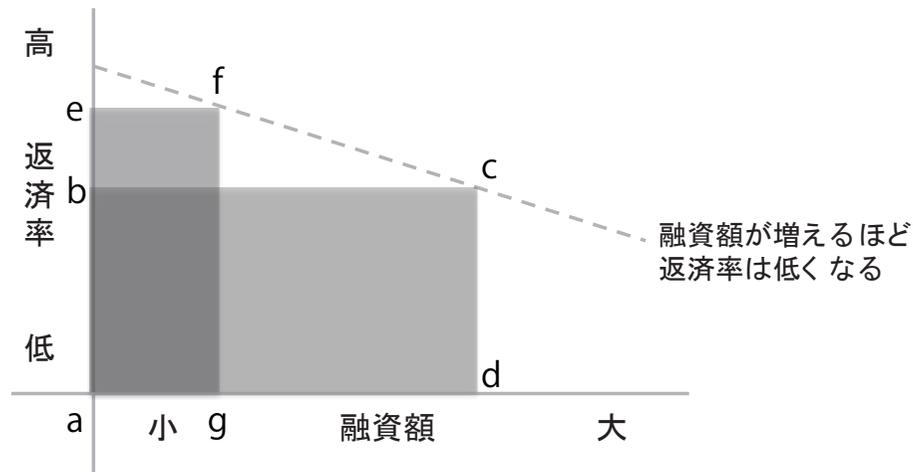
また、借手のほとんどは女性です。これは女性のエンパワーメントという側面もありますが、女性の移動が制限されている場合が多いため、問題があっても逃げるケースが少ないという理由もあります。五常でも、カンボジアで顧客の9割以上、ミャンマーとスリランカでは借手のほぼ全員（99%以上）が女性です。

マイクロファイナンスは消費者金融とどう違うのか

日本ではよくマイクロファイナンスは消費者金融のようなものと誤解されがちです。そこで、マイクロファイナンスを提供している金融機関に関して、商業主義的な側面の強いプレーヤーと、社会起業的な側面の強いプレーヤーの違いをまとめておきましょう。なお、私はどちらが善であるかを主張するわけでは決してないことを確認しておきます。

私の理解するところでは、一番の違いは時間軸にあるように思います。短期間で利益を上げようとするれば、デフォルト率と収入水準を両睨みしながら、顧客にとつ

図3 同じ人に対する融資額の違いに対する収入の違い



四角の面積が貸倒れ後の収益

て必要な金額ではなく、会社が利益を最大化できる金額を融資することになります。例えば、日本の消費者金融ではデフォルト率5%くらいの前提で事業をします。それくらいの「歩留まり」を想定するのが利益最大化には望ましいわけです。

図3をみていただければわかりますが、単に収益の最大化をめざすのであれば、abcdの四角のように多少返済率が下がっても融資額を大きくしたほうが望ましいのです。また、利息の怖さを知らないお客さまは、「金額が大きいほど望ましい」と考えがちなので、不当に大きな金額を融資するのは彼・彼女らの無知につけこむことにもなります。例えば毎年5%の貸し倒れが生じるということは、それは毎年20人中1人を不幸にするビジネスといえるのかもしれませんが。

社会起業的な側面の強いマイクロファイナンス機関は、顧客のビジネスの成長を通じた長期的な利益の最大化をめざします。よって、可能な限りデフォルトが出ないように慎重に審査をして、適正な金額を貸し出し、図3のaefgの四角のような収益水準となっていきます。また、顧客事業の長期的な成長のために、事業支援や金融教育なども行いつつ、顧客との関係づくりに時間を割きます。

金利に関しては、仮にその国に金融機関があまり多くない場合には、商業主義のマイクロファイナンス機関は顧客が受忍できる最大水準の金利を提示します。それも単にビジネスの成長だけを考えれば合理的な判断ともいえるでしょう。世界で初めて上場したコンパルタモスというメキシコのマイクロファイナンス機関は、顧客に60%以上の金利を請求していたため、マイクロファイナンスの実務家たちから大きな批判を浴びました。

なお、この批判に対し、コンパルタモスの会長は「金融アクセスの問題を解決するためには、早くこのセクターにお金が入り込む必要がある。であれば、十分な利益を出すことが重要であり、高い金利はそのためのものだ」と反論しました。それぞれに正義があり、難しい問題です。

最後に、規模に関していうと、商業主義の強いマイクロファイナンス機関は地元の銀行やリース会社など、大規模な資本をバックにつけている場合が多いようです。もちろん、グラミン銀行などのように社会起業色が強い大手マイクロファイナンス機関もあるのですが、世界各国でみるとそれは少数派のように思います。

なぜそうなるかという点、グラミンのように40年をかけて有機的成長を続け大企業になった場合はさておき、多くの国において現代的なマイクロファイナンスの歴史は20年程度であることに起因しているように思います。そのような状況においては、ある程度の資本力のある組織がバックにあるマイクロファイナンス機関が開始直後の規模で差をつけ、その差をそのまま上げていくことになります。

銀行やリース会社は上場している場合が多く、創業株主の持分もさほど大きくない、もしくはそもそも創業者が個人でない場合もあるので、一般株主からの株価最大化要求に応える必要がある場合が少なくありません。結果として、商業主義的なドライブがかかりやすくなります。

ほかの細かい点も含めてまとめると、図4のようになります。

マイクロファイナンス業界の抱える課題

私が2009年から途上国を回り現地の様子をみてきたなかで、マイクロファイナンス・セクターにおいて問題と感じているのは次の三点です。

第一に、まだセクターにおいて資金が足りていないこと。先述したように、いまま世界中で25億人が金融アクセスをもっておらず、その人々にサービスを提供していくためには数十兆円規模の資金が必要となります。

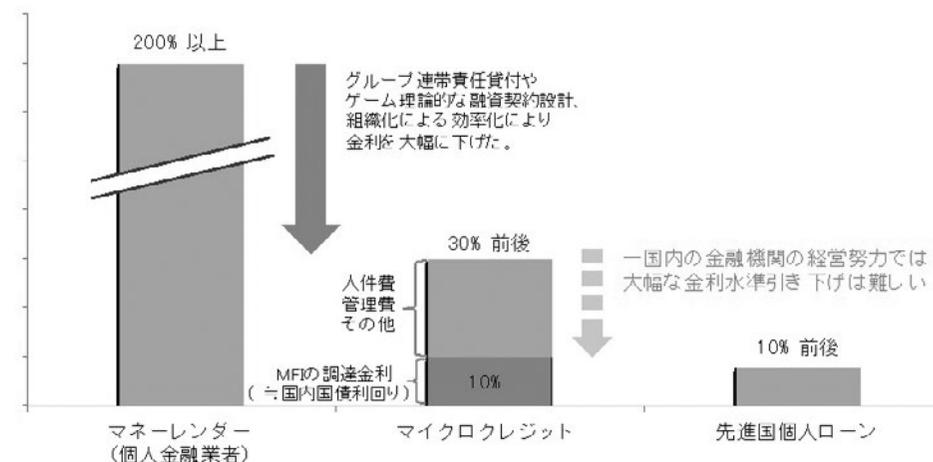
第二に、業界における経営人材が育っていないこと。特に途上国では、一番優秀な層は若いころから英語の学校に通い、大学からは留学をしたり国内最高の大学に入ったりして、就職はグローバル企業に、ということが少なくありません。結果として、多くのマイクロファイナンス機関の経営について、大きな改善余地があるというのが私の感想です。素晴らしいマイクロファイナンス機関であっても、カリスマのあるリーダーと、経営スキルの足りない人々で経営陣が構成されていることが少なくありません。

私はもともとプライベート・エクイティの投資をしており、ファンドの投資先で

図4 マイクロファイナンス機関の2つの類型

| | 商業主義的 銀行・リース会社の子会社など。本人たちは「マイクロファイナンスをしている」と主張 | 社会起業的 グラミン銀行など。本人たちは「これが本当のマイクロファイナンスだ」と主張 |
|-----------|---|--|
| 融資過程および内容 | <ul style="list-style-type: none"> 借入理由は特に気にしないため、消費目的のローンが多い 顧客との関係は相対的に希薄 定量審査を重視し短期間で審査。5%程度のデフォルト率前提で、一定顧客が多重債務に苦しむ 金利は顧客が受け入れざるをえない最大利率 ほぼ有担保 | <ul style="list-style-type: none"> 事業もしくは生活改善（住居など）融資が基本 顧客との関係構築がベース 定量審査に加え、複数回の事前面談や家庭訪問など、慎重な審査を行う。デフォルト率は1%前後 組織維持に必要な利率を提示 無担保のことが多く、担保をとっても差し押さえ等はまず行わない |
| モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> 貸出後は、対面よりも口座への入金など金銭のやりとりが中心で、顧客支援は行わないことが多い | <ul style="list-style-type: none"> 貸出後も元金金の徴収だけでなく、事業支援や財務・会計教育など顧客の自立を支援 |
| 資金調達 | <ul style="list-style-type: none"> 大手金融機関やノンバンクが大株主の場合が多く、資金源豊富 | <ul style="list-style-type: none"> 初期段階では、寄付金や限られた資金ソースしかないため、事業拡大に苦労するところが多い |

図5 途上国の金利水準（概算）の比較



かと私は考えています。

ある会社に入って経営のお手伝いをしていました。その感覚からすると、きちんとした訓練を受けた人々が現地に入り、本気でマイクロファイナンス機関の事業改善に取り組めば、大きく成長する金融機関が多いと思うようになりました。

第三に、金利を含め、マイクロファイナンスのサービスがまだまだ高価だということです。確かにマイクロファイナンスは途上国の貧困層の借入金利の相場を年率200%超から30%にまで押し下げることに成功しましたが、30%の金利水準はまだ一部の人には高すぎる水準です。特に、痩せた土地や山間部に住んでおり、商売を通じて事業を大きくできる余地が少ない人にとっては、30%の金利で資金を借りても、利息返済だけで首が回らなくなることもありえます（図5）。

金利水準が30%程度から下げられないのには理由があります。第一に、そもそも途上国では国債金利が10%であることが珍しくなく、金融機関が株や借入・預金・株式で資金を調達した場合にこれら投資家に返さないといけないリターンが加重平均で15%くらいにはなること。第二に、いくら効率化を図っているとはいえ、小規模の金融では限度があり人件費率や管理費などが高くつくこと。第三に、多くのマイクロファイナンス機関が顧客からの利息収入だけに頼っていること。

こういった構造的な問題があるため、相当に効率的なオペレーションを行っても、貸出金利水準は25%くらいが限界となっているのが現状です。途上国での金利25%とは、日本でいえば金利7%程度の水準で、もっと低くできるのではない

いかにして途上国の金融サービスの課題を解決するか

五常はこういった現状を変えるために次のことを行おうとしています。

- 1) 各国に自分たちのマイクロファイナンス機関を設け、きちんとした経営をすること。
- 2) 複数カ国展開を活かしたサービスをつくり、収益源を多様化すること。
- 3) 最終的には、金融サービス全体の値段を安くしていくこと。

(1) 各国で拠点をつくってしっかりとした経営を行う

創業から2年で、私たちはカンボジア、スリランカ、ミャンマーの3カ国で事業展開をしています。それぞれの国に、子会社であるマイクロファイナンス機関を有し、そこに五常の社員が常駐または頻りに訪問して、現地での経営改善を行っています。拠点拡大方法も、既存企業の買収、チームアップを含めた新規設立、総業後間もないマイクロファイナンス機関と組んでの新規設立とさまざまです。

リテール事業で海外展開に成功している金融機関はほとんど存在しません。先進国の銀行もそうですし、マイクロファイナンスも例外ではありません。バングラデシュなどの大手マイクロファイナンス機関は他国に進出して自分たちのオペレーションを上げようとしてきましたが、大抵が失敗に終わっています。

なぜうまくいかないかという、一般人を相手にするリテール金融は本質的に

ローカルな商売であり、現地展開するには現地事情に合わせたカスタマイズが必要であるにもかかわらず、多くの金融機関はそれを上手にできないからです。

もう少し詳しく説明しましょう。あくまで私見ですが、人々の所得が下がれば下がるほど、その人々の生活や行動様式にはローカルな要素が強くなってきます。というのも、ある程度お金を持っている人は、会う人、訪れる場所、使いこなせる言語などが多様になり、結果としてさまざまな情報へのアクセスを有するようになる一方で、逆もまたしかりだからです。現在3カ国で仕事をしながら、融資がうまくいくための仕組みや、あるべき人事制度の形などが異なっていることを痛感しています。

なので、リテール事業で海外展開をするためには、その国や地域ごとの文化や宗教、慣習などをきちんと理解して、オペレーションや組織制度を変えていかなければいけません。しかし、多くの大手マイクロファイナンス機関は、どこに行くにも自社名を入れることにこだわり、多くの場合において自国の人々を経営陣に据え、自国のやり方で事業を行っています。これでうまくいくわけがありません。

こういったアンラーニングをしていくのが難しい理由も想像がつかます。というのも、金融という業種においては、あるマニュアルやポリシーがあり、それに基づいてテククラートの的に事業を推進する人々がいることが強みだからです。こういった人材たちは、決まったものごとを肅々とこなしていくには強いのですが、仕事の仕方を一から変えるのは不得意な場合が少なくありません。

だからこそ五常にもチャンスがあるわけですが、私たちは各国子会社に五常という名前をつけるようなことはしません。そんなことをする必要がまったくないばかりか、子会社にすることで組織名が変わることを気持ちよく思う人はあまり多くないからです。場合によっては「植民地化された」と思う人もいるかもしれません。当然のようにロゴもそのまま、経営陣も現地の人々です。だからこそ、時間をかけて信頼できるパートナーを探して、その人々と事業を二人三脚で行っています。

必要に応じ、現地に集中して張り付いて、経営改善をします。カンボジアでは、投資から1年間は現地に張り付いて、ターンアラウンドをしていました。これは経験則でしかないのですが、多くの組織は300ぐらいの課題解決をするとベスト・プラクティス組織になります。そのうち100ぐらいを自分がリードしてやってみせました。具体的には、現場社員の1日の行動観察をして無駄を割り出して行動スケジュールをつくり変えるといったレベルの話から、抽象性の高いビジョン、ミッションをもう一回考えるところまで、すべてに着手しました。ある程度目途をつけたタイミングで、現地の人たちにバトンタッチしました。

その際にも、決して先進国の常識を押し付けるようなことはしませんでした。ひ

とつだけ譲らなかったのは、課題解決を可能な限り早くしていく組織をつくる、という点です。というのも、いい会社には世界的に共通の型があると思うからです。具体的には、課題を課題として認識し、分析し、打ち手を考え、解決するまで粘り強く取り組む気風や制度、人材が存在していることです。こういった課題解決が徹底しているかどうかで、ほぼ会社の勝ち負けが決まる気すらしています。

また、マイクロファイナンスは本質的に「ピープルビジネス」であり、顧客に接する従業員の人間性が事業の成否に大きな影響を与えます。よって、従業員の満足度と質を高めることが各国において事業を成功させる鍵となります。

私が一番注意を割いているのもこの従業員満足度の向上にあり、さまざまな施策を行ってきました。結果として、現在五常の各国子会社での離職率は10%程度で、これは離職率20~30%が当たり前の途上国の金融事業においては非常に低い水準です。

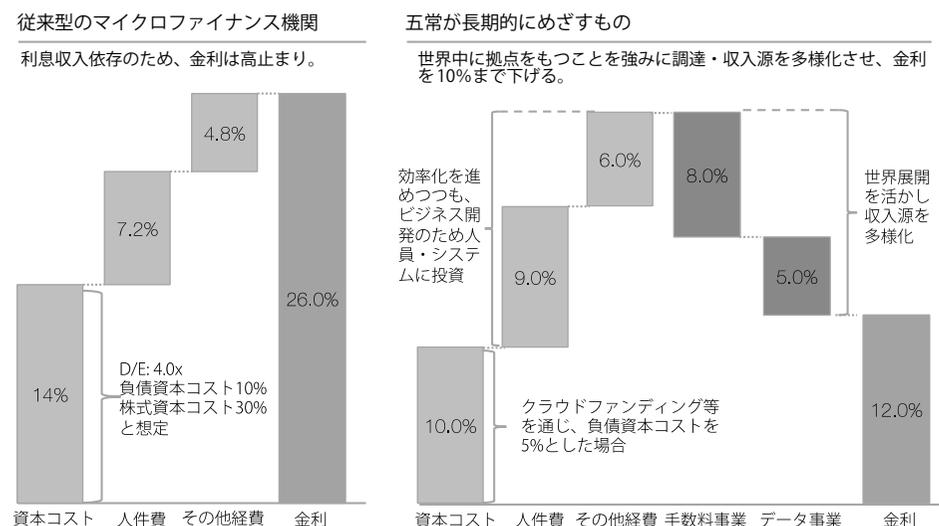
(2) 複数国展開を活かしてサービスをつくって収益を多様化させる

リテール金融ビジネスは通常「規模の経済」だけで仕事をするものです。すなわち、ある程度規模を大きくしていくと、相対的に本社費用とシステム費用の負担が下がり、利益率が上がっていく。また預金もとれるようになっていくと、資金的にも楽なポジションになります。

複数カ国展開をできるようになると、さらに「範囲の経済」もきくようになります。というのも、拠点をさまざまな国にもっているからこそできるビジネスがあるからです。例えば、次のようなことです。

- ・顧客データ販売：多くの金融機関は顧客の信用情報を一カ国でしかみることができませんが、五常では複数国のデータを横串でみるができるようになっていきます。こういったデータに対する需要は、国際機関や研究所などで一定数存在しており、それらを販売することができます。
- ・マーケティング：マイクロファイナンスにおいては、現場社員は月に1度以上顧客と顔を合わせて資金回収をしています。このタイミングで試供品などを配り、その感想を次回の回収時に聞くことが可能です。現時点でも、先進国の消費財の会社に対して3カ国300人のデータ集めをすれば数百万円の収入になります。
- ・国際送金：現在の国際送金は高価でかつ時間もかかりますが、それは各国で送金の窓口をしている金融機関の使っているシステムが異なり、そのつなぎ込みにコストと時間がかかるからです。私たちは各国に同じシステムを導入することができるので、国内送金と同じようなコストと時間で送金が完了するシステ

図6 コスト構造の概算（融資残高に対する比率）



ムをつくることができます。

- ・クラウドファンディング：マイクロファイナンス向けのクラウドファンディングのプラットフォームにはKIVAやLendahandなどがありますが、これらのプラットフォーマーは自分たちでオペレーションをみることができているため、掲載する情報を作成するのに多大な手間を割いています。五常は複数国で事業を行い、かつ各国で同じシステムを採用しているため、さほど手間をかけずに魅力的なプラットフォームをつくり上げることができるようになります。これにより、既存のマイクロファイナンスに比べ、資本調達コストを下げることが可能です。

このように、収益源を多様化させつつ資金調達のコストを下げっていくことで、将来的にはマイクロファイナンスの金利水準を落としていきたいと考えています。違う表現をすると、お客さんから受け取る利息だけに頼る商売ではなく、お客さんからいただく情報や手数料収入で稼ぐ商売にすることをめざします。すぐに達成できることではありませんが、今から事業の種を蒔きながら、2020年から本格化させていきたいと思っています。

今後の課題——継続的な資金調達と人材と

五常がいまやっている事業を世界中で実現できれば、人類にとって金融サービス

は当たり前ものになっていくはずですが、また、これは難しい技術が必要とするものではなく、創意工夫と意志の力さえあれば達成できることです。

今後の事業成長を担保するためには、継続的な資金調達と現地事業をきちんと回していく人材の二つが必須となります。

五常は開始2年の間に12億円を株で調達しましたが、2030年までに70カ国で1億人以上に金融サービスを提供するという会社の目標を達成するためには、1兆円ほどの資本金が必要となります。利益の積み上げだけで1兆円を達成するのは難しいため、絶え間なくファンドレイジングを成功させることが必要となります。当然のように、その何倍にもなる資金を預金や借入等で調達することも必要となります。

また、ピープルビジネスであるマイクロファイナンスの経営をしっかりと行っていく経営人材も必要です。優秀な経営人材はどの国においても希少であり、ビジョンとミッションを軸に素晴らしい人材がやってくる組織、人材が育つ組織をつくり上げる必要があります。

「2030年までに民間の世銀をつくる」というミッションを達成するために越えるべき壁は少なくありません。それでも、人類にとって金融サービスを当たり前のものにするために、地道に懸命に事業を続けていきます。

NGOの巻き込み力・企業の巻き込まれ力

——フィリピンの事例から

藤原 未来子

フィリピンはこの5年の平均経済成長率が6%弱という、際立った経済成長を遂げつつある国でありながら、一方で、貧困ライン（1日1.9米ドル未満の生活費）以下で生活する人々の数が人口比25パーセント（アジア開発銀行統計。2014年）を超え、激しい貧富の格差が存在する国でもある。都市部ではスラム街に住む人々も多数いる。このような環境にあっては、社会課題も解決すべき優先順位も明白だ。貧困からの脱却。企業にとっても、将来のクライアント増に直結する問題だ。本稿では、国内外の多くの企業と連携して貧困解消に取り組むフィリピンのNGOの事例を紹介したい。

貧困解消は国づくり

タガログ語で「支援する」を意味するGawad Kalingaは、キリスト教系の団体を前身として2003年に設立されたフィリピン最大級のNGOである。「2024年までに500万世帯の貧困を終わらせる」という目標を立て、掲げたスローガンは、「土地のない者に土地を、家のない者に家を、飢えに苦しむ者に食料を」、そして「誰一人とりこぼさない」。

貧困のなかで暮らすことは、人々に人間としての尊厳を失わせる。貧困からの脱却は、尊厳を回復するプロセスであると同時に、人々が支えあって伸びていくという、フィリピンの国づくりのプロセスである。貧困の解消は国づくりそのものである。この認識をベースにしたGawad Kalingaの最初の取り組みは、マニラ市内のスラム街に不法に住みつく最貧困層のために、別の場所に家を建て、自立して生活できる地域コミュニティを創出するという地域開発プロジェクトだった。安心して暮らせるということは、人の生活の基本である。掘っ立て小屋ではなくきちんとした家を建て、そういう家々から成る、ともに助け合って暮らせる地域をつく



「フィリピン人には貧困でなければならない理由は何一つとしてない」とメロト氏。

る。そこで暮らすことで人としての尊厳を回復させ、貧困から脱出する機会へとつなげていく。

創始者のアントニオ・メロト氏は、豊かではない家を出ながら奨学金を得てフィリピンのトップ校、アテネオデマニラ大学を卒業した後、世界最大手の日用品メーカーであるP&Gに勤務した、マーケティング、ブランディングの専門家である。数々のコミュニティ形成を主導してきたことにより、2006年、アジアのノーベル賞ともいわれるマグサイサイ賞を受賞するなど、国内外でその名を知られた存在である。

メロト氏は語る。「貧困は人々から尊厳を奪い、夢をみる力と夢を実現する機会を奪う」。けれど、「フィリピンは天然資源に恵まれ、才能溢れた、英語を話す人々の国だ。貧困を、この国の運命としてとらえるべきではない。フィリピン人には貧困でなければならない理由は何一つとしてない」。この思いがGawad Kalingaの立ち上げにつながった。

コミュニティづくりを企業とともに

Gawad Kalingaの特徴の一つに、大企業出身のメロト氏の経験から生まれた、企業とのパートナーシップがある。「われわれは慈善団体ではない。貧困を解消し国づくりを進めることは、新たなマーケットをフィリピンに創出することにつながる」。活動当初から、メロト氏はGawad Kalingaの役割を明確にイメージした。コミュニティづくりを通じた国づくり。行政だけではなく、自分たちの手で、フィリピンという地でビジネスをする企業やその他のセクターと協働して進めていくことが不可欠と考え、積極的に企業を巻き込んでいった。

同氏がはじめて意識していたポイントが二つある。一つは、お金だけ出すという企業の申し出は断るとのこと。資金は必要だ。しかし国づくりはお金だけではできない。貧困解消を通じた国づくりを自らの課題と捉える企業と連携したい。慈善事業という意識の企業はパートナーにはなりえない。二つめは「規模のメリット」。マーケティングのプロとして、それなりの規模で資金・リソースを投下した方がPR効果も含めて効果的だと考えた。企業と組むことで組織自体をブランド化し、知名度を上げ、さらに大きな企業との協働も可能にする。この二つのポイントを勘案すると、企業のマーケティング部門と組むという戦略が導かれた。設立当時

は、フィリピンにある企業のCSR部門の多くは、本業と直接関係のない慈善活動に資金を拠出するのがメインであり、また一つひとつに投下する金額もさほど大きくなかった。マーケティング部門が扱う金額とは大きく違う。メロト氏は、マーケティング部門にターゲットを絞った。

Gawad Kalingaのコミュニティづくりのシステムはこうだ。地方自治体や地主からスラム街の人々を居住させる土地の権利を提供してもらう。パートナー企業は、建築費と建築のための社員ボランティアを提供。受益者となる人々とともに建築作業を行う。出来上がった家々からなるコミュニティは、企業名を冠した〇〇Gawad Kalingaビレッジと名づけられる。家屋建設のほかに、共同設備の建設なども行われている。建設後も、医薬系なら健康についての研修を行うなど、それぞれの企業の特徴にあわせたサポートを実施するのも盛んだ。安定した環境のなかで暮らせることで、人々の心も安定し、やる気も生まれる。生活は向上し、子どもの教育費を捻出することも可能になる。

現在、フィリピンの通信最大手GLOBEやスマート・コミュニケーションズ、石油大手のシェル、現代自動車、日本企業では富士ゼロックスといった大企業が自社の名前の付いたビレッジをもっている。シェル・フィリピンは、Gawad Kalinga設立当初からパートナーシップを組み、シェル・ビレッジを複数建設しているほか、「夢の実現に向けてたゆむことなく歩む人物」として同社の広告にメロト氏を起用したこともある。富士ゼロックスフィリピンは2007年に自社の名を冠したビレッジを建設。さらにコミュニティ・センターも完成させ、コンピューター教育などの場を提供して住民の経済的な自立の機会をつくった。さらに、子どもの教育に焦点を当て、他企業とも連携して、子どもが英語を自主学習するためのワークブックを作成し、複数のビレッジで配布している。

こうやって企業がサポートすることで住民は生きる力を付けていく。彼らの脳裏には、自分たちの住むコミュニティをつくってくれた企業の名が刷り込まれている。Gawad Kalingaとのパートナーシップは、未来の購買層を増やす、まさに企業のマーケティングそのものなのだ。ほかにもネスレ、ユニリーバ、HSBC、マクドナルド、P&G、IBM、ファイザーなど、パートナーとなっている企業は枚挙に暇がない。企業自身がPRし、マスコミも関心を寄せる。そのことでまた知名度がさらに上がり、信頼度も増し、他の企業も参画を希望する。ビレッジ建設に必要な不可欠な土地を得るための行政の協力も得られやすくなるなど、狙いどおり、ポジティブな循環ができていく。

現在、Gawad Kalingaはコミュニティづくりをフィリピン全域およびカンボジア、インドネシアなど海外でも展開している。その数およそ2,500。そのなかには、

台風など自然災害で大きな被害を受けた地域でのコミュニティ再建も含まれる。初期に設立したビレッジの住民のなかからは、大学進学を果たす子どもたちも出てきている。スラム街に住んでいた子どもが、大学に進むまでになったのだ。



「貧しい者がここにいて、富める者がここにきて、そして互いの世界が変わり始めている」。

なぜ企業を巻き込めたのか

2010年にはマニラの中心部から車で4時間ほどの郊外に、Enchanted Farm（魅惑の農園）という名の大規模な農業施設を開設した。フィリピンはチョコレートや牛乳、チーズなど、多くを輸入に頼っている。これだけ自然と資源に恵まれた国ならば農業生産をもっと伸ばせるはずだ。土地を有効活用し、研究を重ね、斬新なアイデアを注入して農業をもっと魅力あるものにする。海外に出稼ぎに出る代わりに農業に従事して、フィリピンの人々はもっと豊かになれるはずだ。その思いから始まった農園では、農民たちのほか、路上生活をしていたり、日雇い労働をしていたスラム街の貧困層出身の若者たちが居住して生産性と収益性の高い農業をめざし、取り組んでいる。この農園には「村の大学」と名づけた、農業と社会起業をあわせて学べる学校も併設した。農園で働く若者たちや社会起業家を志す若者たちが、この大学の2年間の在学中に農業を実学と座学で学び、さらには社会起業に関する知識（財務、マーケティングなど経営全般を含む）も身に付ける。

このEnchanted Farmでも、独自の戦略が展開されている。コミュニティづくりで得た知名度を武器にした、フィリピンや欧州の名門ビジネススクールとの提携とインターンの受け入れだ。意識的にこの農園のなかに国際的なコミュニティをつくりだしている。これは「最良の教育と機会」に恵まれた若者たちや社会起業家をめざして社会課題を解決しようとしている若者たちと、貧しい暮らしから抜け出そうとしている若者たちの人生を交差させ、互いに刺激を与え、新たな何かへとつなげるためだ。「貧しい者がここにいて、富める者がここに来て、そして互いの世界が変わり始めている」とメロト氏はいう。インターンたちは貧困層出身の青年たちと

もに農場で働き、大学でも席を並べる。

予期せぬ効果も生まれた。名門校の学生は、親が企業のマネジメント層であるケースも多い。学生たちがインターンに行ったり、メロト氏の講義を聞いたりして感化され、その話を親にすることで、親が関心をもつケースが相次いだのである。企業トップたちの間で口コミは広まる。アキノ元大統領が在任当時訪仏し、フランスの企業



「村の大学」の学生たちはともに農場で働き、大学でも席を並べる。

トップたちとビジネス・ミーティングをした際に、自分たちの子どもがインターンに行ったが、フィリピン政府としてGawad KalingaやEnchanted Farmに何か支援をしているのか聞かれたというエピソードもある。世界的なIT企業のCEOなど、多くの企業幹部が実際に農園を訪れた。そしてそれがきっかけで、企業との連携が進むケースが生まれ始めた。シェルやユニリーバなどは、研修先としてEnchanted Farmを選び、マネージャークラスの社員を送り込んでいる。社会課題と対峙し、その解決法とともに学び、考えることで、明日のビジネスの種をみつけようとしているのである。それはアウトサイドインの考え方と重なる。「グローバル企業のCEOなど要職にある親がフィリピンにまで視察に来るというフットワークのよさは、こちらの想像以上だった」とメロト氏は語る。インターンの受け入れが期せずしてグローバル企業と連携を呼び、双方にとって新たな取り組みを可能にする。

貧困解決をゴールに据え、企業との連携を望むNGOはフィリピンにも多数ある。Gawad Kalingaが企業を巻き込めた理由はなんだったのか。メロト氏は、自分が大企業出身で、ビジネス界との共通言語をもっていたことを成功の理由の筆頭に挙げる。企業人脈に加え、フィリピンのトップ校である出身大学の人脈があったこともプラスだっただろう。共通言語の面はどうだろうか。フィリピンの場合、多くのNGOは宗教団体や慈善団体の色が濃く、とかく「よい行い、親切な行いを為す」ことのみに関心が行きがちであり、「慈悲心はあっても現実的な力量に欠ける」くらいがある。そして多くの場合、大きな全体像を描くことを不得手としている、とメロト氏は指摘する。アドボカシー（自分たちの活動とその意義を知ってもらうための広報）も不足している。企業にとっては、そういう組織をパートナーとして選択し、多額の資金を投下する可能性は低い。結果、組織を持続的に発展させることは難しい。その点、Gawad Kalingaは目標が数値化されており、道筋も明快。アドボカシーにも長けていた。貧困解消という社会課題の解決を通じて「国づくり」を

するという設定が、企業にとって自社の企業理念、事業とリンクさせやすかったことも大きな理由の一つだろう。

社会課題の解決も新たなビジネスの種

企業サイドの巻き込まれる力も見見過してはならない。国民の8割がカトリック教徒という宗教心の厚い国柄であるフィリピンでは、もともと人々の意識は高く、社会課題の解決に関心のある企業などが集まってつくった団体が複数あり、積極的に活動している。フィリピンでビジネスをする企業およそ270社がメンバーの「社会をよくするためのフィリピン企業連合」(The Philippine Business for Social Progress)はその筆頭である。社会課題解決に特化した経団連、あるいは経済同友会が存在するようなものである。それら団体の活動を通じ、日ごろから企業間での情報共有が盛んである。自社だけでは難しい課題解決も、その課題に特化したプロフェッショナルであるNGOと組めば、相乗効果も生みやすい。だからこそ、各社とも常にアンテナを張りめぐらせ、有能なNGOに注意を払っているのである。連携の可能性があるNGOがファイル化されており、組むべき相手がみつからないという状況は想像しづらい。また、前述したように、グローバル企業のトップたちの情報収集能力は極めて高い。そして彼らのフットワークは軽い。自らの耳で聞いたことを確かめにフィリピンにすぐに飛び、自らの目で確かめる。彼らのなかに、アウトサイドインの発想、「社会課題の解決も新たなビジネスの種としてのオプションだ」という発想が強くなっていることも大きいだろう。

社会課題を単独で解決することは難しい。NGOやNPOに必要なのは、明確なビジョンをもち、解決への道筋を描くこと、そして課題解決のために自分たちがなくてはならない存在であることを企業に知らしめ、巻き込んでいく力。企業に求められるのは、感度を磨き、組むべき相手を目利きする力。そして積極的に動き、組むべき相手に巻き込まれていく力なのである。

「わたしはラディカルな楽観主義者だ」と、メロト氏はいう。「ひどい状態のスラムも美しいコミュニティに変わる。必ず変わる。だからわたしは常に闇ではなく光の部分を見る。問題が深刻であることを考えるのではなく、その解決策を考える。かつて支えられた人が、今は支える側に回っている。われわれ皆で、社会を変えていく」。Gawad Kalingaにとっては、SDGsとは、自分たちがずっとやってきたことを改めてまとめたものという位置づけだ。企業を巻き込み、社会を変え、フィリピンの新たな国づくりがたゆみなく進んでいる。

インクルーシブビジネス

——新市場の形成

寺崎 直通

注目を集めるインクルーシブビジネス

新興国・途上国の低所得者（Base of the Economic Pyramid：BOP）層を対象としたインクルーシブビジネス¹が世界的に注目されている。

現在、世界人口73億人のうち約45億人が年間所得3,000ドル以下のBOP層に属している。彼・彼女らは1日8ドル未満で生活しなければならず、多くは保健医療、福祉や教育へのアクセスをもたない。BOP層はこれまで開発援助の対象としてのみみられてきた。しかしながら、近い将来、BOP層が中間所得者（MOP）層となり、新たな市場を形成することが期待されている。

2030年には、35億人超のBOP層がMOP層に移行することにより、現在15億人規模といわれる中間層市場の倍以上の規模の新たなボリュームゾーンが形成されると予測されている。46兆ドルの新たな中間層市場が出現するということである。中でも急速な経済成長を続けるのがアジアの国々、特に大きな人口を抱えるインド、インドネシア、バングラデシュで、世界のBOP層人口の4分の3以上がアジアに集中することになる。大きな将来性を秘めたこれらの国々の市場は魅力的である。

こうしたなか、参入が相次ぐ欧米の企業のみならず、中国、韓国、そして、日本企業のインクルーシブビジネスへの関心が高まっている。そこで、本稿では日本企業が新たなボリュームゾーンに対しどのようにアプローチし、どのような機会を捉えることができるのかを論じる。これらの課題解決に向き合う企業の考え方、取り

¹ 以前は、BOPビジネスと呼ばれていたが、最近では貧困層を対象とした搾取ビジネスというイメージを避けるために「インクルーシブビジネス」という名称が定着しつつある。これは2005年にWorld Business Council for Sustainable Development（WBCSD）によって唱えられた概念で、ビジネスのバリューチェーンのなかに開発途上国の地域社会で暮らすおもに低所得者（BOP）層を生産者・労働者・消費者等として取り込みながら、事業の発展のみならず、雇用や商品・サービスを生み出すことによって、商業ベースでこれらの人々の選択肢の拡大と、企業の事業機会の拡大を同時に実現するビジネスソリューションと位置づけている。本稿では便宜上、BOPビジネスの同義語として「インクルーシブビジネス」を使用する。

組みの方向性を事例を交え論じることにより、問題点や課題を浮き彫りにし、日本企業のインクルーシブビジネス推進への示唆としたい。

新興国・途上国の社会的課題に繋がるビジネス

国連が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）17項目のうちの「1：世界中からのあらゆる形態の貧困撲滅」と「目標2：飢餓を終わらせ、食糧安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する」は、BOP層の4人に3人が農村部に居住し、農業に従事している途上国におけるインクルーシブビジネスに密接に関わっている。

また、BOP層は、貧困の結果として非常に多くの社会的課題を抱えている。これまでの開発援助の形態では、十分にそのニーズに合致した商品、サービスの供給ができていない実態がある。つまり、従来の開発援助は、先進国が途上国に資金と技術の提供を行い、社会インフラの整備を行い、それにより民間の直接投資を呼び起こすもので、直接的にSDGsの課題解決に向けて働きかけるものではなかった。

国際社会では、貧困撲滅、飢餓撲滅等はグローバルな課題としてすべての国の対応が求められており、先進国・途上国間の協力形態も従前の援助中心の支援プログラムから現地における持続可能な社会課題解決に繋がるインクルーシブビジネスの構築へと変化を遂げようとしている²。

途上国におけるSDGsの達成を視野に、持続的に社会課題解決に資するには、民間セクターの協力は不可欠である。その理由として、第1に、大企業はじめ中小企業、NPO・NGO等の民間セクターのグローバルな経験、ノウハウが不可欠であること。第2に、貧困削減に重要な雇用の創出、人材の開発や育成はおもに民間セクターによってなされること。第3に、新しい技術やイノベーションを生み出し、開発途上国の社会に役立つ“物”と“サービス”を提供できること。第4に、市場原理に基づいた変革を地域社会に引き起こすことが可能で、金融市場からの資金調達力にも優れていることなどが挙げられる。

とはいえ、多くの途上国ではインクルーシブビジネス成功の前提条件である、民間セクターの開発とインクルーシブマーケット（包括的な市場）——BOP層を生産者、賃金労働者、消費者等として捉え、BOP層の選択肢と機会を拡大できる市場——の開発という条件が整っていないという課題が内在している。

² インクルーシブビジネスのスタート時点においては、多くの場合ODAの一環として政府から財政支援を受けられる。しかし、これは一過性のものであり、インクルーシブビジネスはあくまでも民間企業による事業であることは喚起しておきたい。

従来の新興国・途上国ビジネスとの違い

インクルーシブビジネスとは、「主として、途上国の低所得階層を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、又はその組み合わせ）とした持続可能な、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデル」³である。インクルーシブビジネスの考え方の根底にあるのは、BOP層の自立の重要性に着目して、そのニーズに合った商品・サービスを提供し、逆にBOP層は主体的に消費活動を行う。インクルーシブビジネスの浸透は、地元の雇用創設に寄与し、BOP層の所得向上に資する、という概念だ⁴。

インクルーシブビジネスは従来型の新興国・途上国ビジネスとは異なる。このことは、SDGsの前身であるミレニアム開発目標（MDGs）が貧困撲滅を提唱したことを契機にインクルーシブビジネスが誕生したことからも明らかである。インクルーシブビジネスは貧困削減、飢餓の撲滅等の社会課題解決に寄与することをめざし、現地のBOP層特有のニーズに合致した製品、サービスを提供できるビジネスモデルの開発が必要⁵とされる。一方、従来型の新興国・途上国ビジネスは富裕層・中間層のみを対象とし、社会課題解決を目的とするものではない。また、先進国市場で成功体験のあるビジネスをそのまま新興国・途上国で展開するビジネスモデルであった。インクルーシブビジネスを推進することによって、民間企業の投資、NPO・NGO、地元政府との連携、協働といった新たなリソースの活用によりBOP事業を共創し推進していくという点で、従来型の新興国・途上国ビジネスとは大きな相違があるといえる。

日本においてもインクルーシブビジネスに関する認識は広まりつつあるし、魅力に感じている企業も多い。しかしながら、現在までのところ、表面的、あるいは誤った解釈で捉えられていることが少なくない。例えば、日本や先進国の既存の商品やサービスをそのまま、BOP層に合わせた価格や量で販売すればよいというような短絡的な考え方である。BOP層が抱える課題解決のための製品やサービスを提供する方法を検討する、あるいは途上国の発展の基盤となるインフラ、社会システムの整備をビジネスとして展開することをめざせば、これまでと異なったイノベティブ（革新的）な思考、アプローチが求められる。今後インクルーシブビジネスに取り組んでいく企業にとっては、社会課題の解決という視点をビジネスに組み込むことで、これまで検討していなかった革新的なビジネスモデルの開発を促すことが可能になるのである。

3 経済産業省「日本政府によるBOPビジネスへの政策的支援と具体的取組」1頁。

4 瀬超雄二「日本企業によるBOPビジネス」大和総研ウェブサイト、2010年10月19日。

5 関西経済同友会提言「BOPビジネスに日本企業はどう向き合うか」2013年2月、2頁。

インクルーシブビジネス成功の鍵となるのは、BOP市場の社会課題解決のために本業のビジネスを展開し、持続的に社会課題解決に資するとともに利益創出を確保できる持続的なビジネスモデルをいかに構築できるかである。

社会性と経済性の複合性——社会経済的収束能力

現在までのところ日本企業の多くは、持続可能なインクルーシブビジネスを確立するために不可欠な、戦略的CSRとインクルーシブビジネスをリンクし統合できていないのが実情である。インクルーシブビジネスに持続的に取り組み、社会課題解決に寄与しつつ事業から利益を生み出していくには企業に何が求められるのだろうか。それは「社会性」と「経済性」の両立である。

社会性とは、途上国における社会課題解決に資する製品やサービスの提供である。BOP市場は貧困に伴うさまざまな社会課題を抱えており、世界のBOP層の年間購買力は5兆ドルに達するとはいえ、個々の購買力は小さい。先進国や途上国の富裕層・MOP層にのみ売れる製品やサービスをそのまま提供するのでは有効なビジネスモデルとはいえない。

経済性とは、地域の直面する社会課題を解決しながら、ビジネス継続に十分な利益を確保するビジネスモデルの構築である。そのためには、まずBOP市場に進出して、将来の有望な顧客となりうるBOP層の人々との接点を持ち、現地コミュニティの生活習慣、価値観など文化を理解し、信頼関係を築くことを通じて製品、サービスに対するニーズを探ることで戦略を策定する必要がある。また、現地の生産者、労働者、消費者をいかに国内外の市場と結びつけ、統合させるかが重要となる。

途上国市場において社会性、経済性双方を追及し、実現している事例を検証すると、事業計画の段階から自社がもつ社会性への感受性が高い点が指摘できる。

ここでいう「社会性」とは、製品、サービスや事業プロセスが自社を取り巻く多様なステークホルダーに与える影響を意味する。

慶應義塾大学教授岡田正大氏によると、この社会性への感受性のレベルには個々の企業間でばらつきがあるが、後天的に学習して高めることができると考えられている⁶。岡田教授はまた、ステークホルダーとの関係性を活用しながら事業展開する能力は「社会経済的収束能力（Socio-Economic Convergence Capacity）」というコンセプトとして提示している。ここで重要になるのは、経済的価値を生み出すための経済性投資は、副次的に社会的価値を生み出す、ということである。また、社会的価値を生み出すための社会性投資は、副次的に経済的価値を生み出す、というこ

6 岡田正大「包括的ビジネス成功の原則—自社の社会性をいかに自覚するか」ダイヤモンド ハーバードビジネス オンライン、2013年7月29日。

とである。社会経済的収束能力とは、この二つの副次効果を大きくする能力であり、経済性投資と社会性投資の間に相乗効果を生み出す能力である。まさに、マイケル・ポーター教授等が2011年に唱えた共有価値の創造（CSV）の実践を通じて共有価値を創出する能力のことである。この社会経済的収束能力は岡田教授により以下の3つに分類される。

- 1) 自社の製品、サービスが有する社会性を用いて外部非営利組織（非営利団体、政府、国際機関等）からの資源獲得（提携協力や補助金等）を可能にする能力。
- 2) 自社が事業に投入する、より経済目的の強い経営資源やノウハウを、自社の社会的成果へも結実させる能力。
- 3) 自社や提携する外部非営利組織が事業に投入する社会目的の強い経営資源やノウハウを、自社の経済的成果へも結実させる能力。

インクルーシブビジネスに取り組む場合、上記3つの評価基準で自社の事業評価が可能となる。それらは資源の適切な配分、投資判断の際の指標となるであろう。

成功事例紹介

こうした社会性、経済性双方を追及したアジアのBOP市場での成功事例はいくつかあるが、ここではバングラデシュにおけるユーグレナ社の「緑豆プロジェクト」⁷とProcter & Gamble Company（P & G）の「飲料水浄化プロジェクト」を紹介したい。

（1）「緑豆プロジェクト」

バングラデシュは国民の大半が農民という農業国で、地方の農村の農民の多くは貧困にあえいでいる。農業技術（農薬や肥料の活用等）が低く、生産性が低いことが主因である。同国でのユーグレナ社の「緑豆プロジェクト」は、栄養価の高い食材として現地で食されている緑豆の生産性を日本の技術で安定的に向上させ、同国内で販売するだけでなく、日本にもやしの原料として輸出し、もやしメーカーに販売するものである。農村部に幅広いネットワークをもつグラミン農業財団⁸と合弁会社を設立し、協働でプロジェクトを展開しており、合弁会社の利益はソーシャル

⁷ 2015年1月、株式会社ユーグレナが株式会社雪国まいたけよりGrameen Yukiguni Maitake Ltd. (GYM)の株式を取得。

⁸ バングラデシュ人初のノーベル平和賞に輝いたムハマド・ユヌス博士率いるグラミングループの財団で、地方の農民に対してマイクロクレジット（少額融資）を実施。

図1 「緑豆プロジェクト」の意義

- ①バングラデシュ農村地区において、単位あたりの収穫量および品質を向上させる。所得の向上につながるほか、生産拡大に伴い、女性も含めた契約農民の雇用増加が期待される。また、現地での緑豆の販売を通じ、人々の栄養改善に寄与する。
- ②現地農民に向け説明会を継続して実施し、農民の理解を得てきた。農民との対話を繰り返し、彼らの利益につながることを実感してもらい、信頼関係を構築した。本プロジェクトに参加する農民は3,500人にまで拡大した。
- ③NGO・NPOとの連携も促進し、2016年6月にバングラデシュ政府系開発機関Palli Karma-Sahayak Foundation (PKSF)と業務提携を締結した。PKSFは約2,000万人の農家ネットワークを保有しており、今後3年で本プロジェクトに参加する農民数を約1万人まで増やす予定。なお、この契約農民の増加にかかる活動費等は、国連の関連機関である国際農業開発基金（IFAD）から拠出され、その金額は3年間で1億円以上となる見通し。

図2 飲料水浄化プロジェクトの意義

- ①P&Gの研究所において水を浄化する技術が開発され、それをCDCとの共同開発によって製品化することにより多くの人命を救うことが可能になる。
- ②NGO、国際機関との戦略的パートナーシップにより流通や啓発活動コストを削減。地域・国ごとに適したパートナーを選別して連携し、輸送費や販売・啓発活動などもすべてパートナーに任せるため、国内他地域および他国への横展開が比較的容易。
- ③将来の新市場の獲得、優秀な学生の獲得に繋がる。従業員の絆の醸成、企業レピュテーションの向上に資する。

ビジネスの推進や貧困層の農民支援に活用する。高品質緑豆の栽培ノウハウの指導による農民の所得向上、収穫後の選別作業や販売業務における雇用創出を実現する。また、日本としても、緑豆の大半を中国からの輸入に依存しているため、食糧供給の安定化につながる。

（2）飲料水浄化プロジェクト

P & Gは、PUR（ピュリファイア オブ ウォーター＝水を浄化する粉末）を他セクターとのパートナーシップを活用して販売することにより、流通・人々への啓発活動にかかる膨大なコストを削減し、ビジネスを成り立たせている。アジア、アフリカ、中米の国々において販売・流通している。腸チフスやコレラを起こすウイル

スやバクテリアを殺し、寄生虫やDDTなどの殺虫剤、砒素などの重金属、その他危険な汚染物質を減少させる効果があり、PURで浄化された水は世界保健機関（WHO）基準にも適合している。また、CDC（米国保健社会福祉省疾病対策予防センター）の臨床試験では下痢疾患を50%まで軽減することが確認されている。P&GはPopulations Services International（PSI）、ユニセフなどNGOや国際機関を戦略的パートナーとし、彼らに1袋3.5セントで販売すると共に、流通・啓発活動を任せている。この粉末1袋で、10リットルの安全な飲料水を得ることができる。途上国では毎年180万人の子供が下痢のために死亡している。

上記のような途上国におけるインクルーシブビジネスで成功を収める企業にみられる共通性として、3つのことが挙げられる。まず、3つの社会経済的収束能力の一つ「外部非営利組織からの資源獲得」はじめ複数の共通の社会経済的収束能力を共有していること。2つめに、自社の製品、サービスや事業プロセスの社会性ゆえに、外部非営利組織（NGO・NPO、政府、国際機関）から補助金などの追加的資源を得る機会がある。それだけでなく、ノウハウの供与、製品の買い上げなどの収益機会もある。3つめに、それぞれの事業が、途上国における貧困撲滅と飢餓の撲滅、女性の社会進出といった複数の課題の解決をめざしていることである。

戦略的視点に立脚したビジネスの手法を

日本においては2009年がインクルーシブビジネス元年といわれている。

インクルーシブビジネスを今後のビジネスチャンスと捉えている企業は少なくない。しかしながら、BOP市場の調査、リスクの分析、フィージビリティスタディまでは実施しても、事業に展開できない企業が多いのが現状である。

日本では、経済産業省、外務省、国際協力機構（JICA）、日本貿易振興機構（JETRO）等の機関が日本企業のインクルーシブビジネスを推進している。経産省はインクルーシブビジネスを総合的に支援、推進する仕組みとして「BOPビジネス支援センター（Japan Inclusive Business Support Center）」を設立。JICAは「協力準備調査（BOPビジネス連携促進）」という支援制度⁹を設けている。2010年の制度設立以来すでに107件（2010年-19件、2011年-30件、2012年-13件、2013年-21件、2014年-16件、2015年-8件）¹⁰の採択案件があるが、実現された案件は2010年のガーナの離乳期栄養強化食品事業¹¹、先に紹介した2011年のバングラデ

9 官民パートナーシップでのBOPビジネス実現に向けた課題に取り組み、途上国における課題解決に向けた持続的な動きを促進することをめざす。

10 国際協力機構（JICA）「民間連携事業」2016年4月、53-61頁。

11 味の素株式会社による離乳期栄養改善サプリメント（ココプラス）の開発、普及プロジェクト。

シュの「緑豆プロジェクト」など限定的である。

他方、インクルーシブビジネスのモデル構築を実現し、ビジネス化のためのスケールアップのフェーズに移行している企業もある。これらのプロジェクトには共通して以下の意義が見出せる。将来の市場の獲得、原材料の安定供給、製品開発・サービスのイノベーション、流通・販売チャネルの拡充、グローバルな人材育成、現地の実情に適合したバリューチェーン全体に及ぶビジネスモデルのイノベーション、である。特に、ビジネスモデルのイノベーションには、国連開発計画（UNDP）等の国際援助機関やNGO・NPO、地元政府、現地パートナー等との連携が極めて重要となる。連携とは、事業計画検討段階、事業化段階、事業拡大段階、進捗段階とそれぞれの段階において適切な連携パートナーと協力、協働するということである。そうすることで、事業を立ち上げ、発展させることが可能となる。経済性の見地からは、インクルーシブビジネスに取り組んでいる企業の多く、特に中小企業は、事業化に向けて資金調達課題がある。資金調達先となる民間金融機関のほか、外部非営利組織（NGO・NPO、政府、国際機関）からの補助金を含めた資源獲得も事業化に向け検討に値する。

最後に、日系・非日系企業の成功事例を分析すると、インクルーシブビジネスを成功に導く鍵となる以下のポイントが見えてくる。

- 1) 事業化に向けた中長期的な経営のコミットメントがある。
- 2) 現地のニーズに合致した製品・サービスの提供。
- 3) BOP層を消費者としてのみならず、バリューチェーン全体に位置づける。
- 4) BOP層の直面する社会課題を的確に把握し、解決に資する事業を構築。
- 5) 外部非営利組織（NGO・NPO、政府、国際機関）との連携と資源獲得。
- 6) 現地民間セクターとの連携。
- 7) 事業の中心をBOP層に置きつつもMOP層、高所得者（TOP）層も含む全体のビジネスモデルの構築。

インクルーシブビジネス事業化に向けては、他の事業同様、中長期的な経営トップのコミットメントが絶対的な要件である。上述のJICA協力準備調査採択案件の多くは、社会性、経済性を両立させ、事業として成り立つと思われる案件にもかかわらず、社内CSR部門止まりとなってしまう実現に至っていない。

また、BOPビジネスというと「BOP市場限定のビジネス」と捉えられがちであるが、そうした狭い視野で捉えると、事業の将来性、発展性が制約されがちである。BOP層、MOP層を含む途上国の市場開拓・獲得のための一手法として、社会課題解決に繋がるインクルーシブビジネスの戦略的活用を検討するというアプローチが求められる。

さらに、「製品・サービスをいかに販売するか」ばかりを考えがちであるが、例えば、事業を通じいかに雇用創出を支援できるかは重要なアピール要素となる。現地の雇用創出に貢献するとともに、技術・技能移転を図り、将来の経済発展を担う人材育成を図ることが求められる。

双方の政府、NGO・NPO、国際機関、民間セクターといった多様な機関との連携の重要性はいうまでもない。現地のニーズ、文化、商習慣、直面する社会課題に熟知した現地の機関、資金調達先となる金融機関等とのパートナーシップの構築は成功への大きな鍵を握っている。

今後急速な発展が予測されるアジアのBOP市場とMOP市場において、日本企業は欧米、中国、韓国企業と比べ出遅れたとの見解をよく耳にする。巨大なBOP市場とMOP市場が形成されてからでは、市場規模に比例して投資規模が大きくなりすぎて企業は対応できなくなるであろう。それまでに市場への進出を果たし、将来有望なマーケットとなる現地との接点と信頼関係を構築し、BOP・MOP市場の成長とともに自社の事業を発展させるという戦略的視点に立脚したビジネスの手法が今求められている。

第 3 部

変化がみえてきたSRIの動向

ESG投資の広がり:倫理としてのSRIから、 企業価値評価としてのESG投資へ

河口 真理子

SRIからESG投資へ

(1) 世界の動き

今年に入り「ESG」という言葉を新聞紙上などでも見かけることが増えてきた。ESGは環境（Environment）のE、社会（Social）のS、ガバナンス（Governance）のGを示し、環境保全、女性活躍、人権配慮など企業のCSR活動を示す言葉としても使われる。それに「投資」を付けた「ESG投資」とは、企業の環境・社会・ガバナンスの側面も考慮する投資である。世界のESG投資市場規模は2014年末時点で21.3兆ドル（当時の為替水準だと2,560兆円）にも上り、プロの運用者による運用資金の3割がESG投資で運用されているとされる。

環境や社会を考慮する投資は長いこと、社会的責任投資（Socially Responsible Investment：SRI）として知られてきた。SRIは1920年代の米国で教会が運用する際にたばこやアルコール関連企業を宗教的価値観から投資対象から排除する投資として始まった。第二次世界大戦後、反戦運動や公民権運動の高まりのなかで、社会運動の一環として企業に対して環境や人権配慮を求める株主行動も、SRIとして活用されるようになった。しかしいずれにせよ、こうした投資は金銭的リターンより宗教的倫理や社会的主張の反映を重視した特殊な投資とされてきた。

一方、世界の1990年代以降の動きをみると、さまざまな観点からESGに対する関心が高まってきたことがわかる。Eに関しては、1992年のリオの地球サミット、1996年環境マネジメント認証規格ISO14001の発行、1997年の京都議定書の策定など世界的に環境意識が高まり、気候変動のみならずリサイクルや化学物質規制など、さまざまな環境規制やルールが策定されていく。

他方、欧州では、欧州連合（EU）統合をめざしてソーシャルインクルージョン（社会的包摂）が大きな社会課題となっていた。移民や低所得者にも雇用機会を確

保することが企業の社会的責任として求められるようになる。また衣料小売大手GAPの途上国の下請け工場にて児童労働をさせて搾取していたことが大きな社会問題になり不買運動に直面するのもこの時期である。また2000年代に入ると、日本国内では雪印乳業の食中毒事件や、日本ハムの偽装問題、米国ではエンロン事件など企業倫理やコンプライアンスの問題が浮上する。

こういう社会的な変化のなかで、企業の環境マネジメント、雇用の平等、ワークライフバランス、サプライチェーンの人権配慮などは、コスト要因の「社会貢献活動」ではなく、ビジネス上のリスクでありチャンスであるという見方が経営者の間でも増えてくる。と同時に、企業価値を評価する手段として環境や社会的課題への対応に着目する投資家が増えてくる。また、こうした問題を起こす企業風土、不透明な意思決定プロセス、取締役の高額報酬などのガバナンスの課題も経営リスクとして認識されるようになる。

つまり、E・S・Gの課題に対応することは、コストアップの社会貢献活動ではなく、本業のリスクでありチャンスである、という認識が欧州や米国で広がっていくようになる。投資家の間でも、宗教や社会運動の観点から社会貢献活動を評価するSRIではなく、ESGの観点から企業のリスクやチャンスを評価し投資判断に生かすESG投資の重要性が認められるようになる。また、同時にESG投資を通じて、企業がESG活動を積極化させ社会に良い影響を与える効果も期待される。特に、公的使命があり長期運用を行う欧米の主な公的年金基金では、ESG投資のパフォーマンスと社会に与える好影響に着目するようになる。こうした動きは、後述する2006年に発足した責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）の発足を契機に、欧州の機関投資家を中心に拡大に弾みがついていく。

(2) 日本のSRI市場

日本でも地球問題への関心が高まっていた1999年以降、企業の環境活動も投資判断に加味する投信信託「エコファンド」やCSRを評価するSRIファンドが相次いで設定され、環境問題や社会課題に関心のある個人投資家層を中心に販売されるようになる。しかし、ESGが企業価値に直結するという欧米の大手機関投資家の認識とは異なり、日本ではSRIイコールエコファンドやSRIファンド、つまりリターンより社会貢献や環境保全に関心の高い一部の個人投資家向けのニッチな投資信託、という位置づけが定着してしまった。そのため、企業の環境経営や人権配慮を企業価値と関連づけて議論する機関投資家はごく少数にとどまった。特に、欧米市場ではドライバーとなった大手公的年金がこの議論に参加しなかったため、結果として日本のESG市場は2014年末で1兆円にも届かず、世界市場の0.5パーセント

にも満たず一種の鎖国状態であったといえよう。しかし、この鎖国にも黒船が相次いでやってきた。2014年の日本版スチュワードシップ・コード、2015年のコーポレートガバナンス・コードがそれである。さらに2015年9月には世界最大の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がPRIに署名し、その結果PRI署名機関は世界20大年金基金の過半数となり、その資産は7割を超えるようになった。

ESG投資の目的と意義

そもそもESG投資という言葉の生みの親は、先述した2006年に発足した責任投資原則（Principles for Responsible Investment：PRI）である。PRIとは2006年に国連の主導で発足したESG投資の世界的なプラットフォームのことで、2016年6月6日現在で1,531機関が署名している。署名資格があるのは、GPIFなどの年金基金などの資産所有者（310機関）、運用機関（1,011機関）とサービス提供機関（210機関）である。それぞれの署名機関は、投資プロセスにおいて財務情報に加え、環境（E）、社会（S）、コーポレート・ガバナンス（G）を考慮し、その状況を公開すること等が求められる。

この考慮とは具体的にどのようなことか？ 基本的には投資する際に投資対象事業の環境配慮（自社の低炭素化、省エネ、省資源、リサイクル、水資源管理、再生可能エネルギー推進、化学物質管理、森林保全、水産資源保護、環境配慮型製品の製造販売など）や、社会的取り組み（職場のダイバーシティ推進、サプライチェーンにおける人権配慮、児童労働や強制労働の排除など）およびコーポレート・ガバナンスの仕組みなどを、投資する際の判断基準に組み込むこと、あるいは投資対象に対してそうした取り組みをするよう働きかけることなどを指す。

しかし、従来からコストアップ要因とされてきたはずのこうした取り組みが、なぜ企業価値評価にとって重要視されるようになったのか？ 一般的な答えは、社会の枠組みの変化である。激化する気候変動などの地球環境問題や、貧富の差、難民問題やテロなどの社会問題の深刻化によって、消費者や労働者などステークホルダーの意識が変化すると同時にさまざまな法規制なども整備されるようになっている。21世紀はESGに配慮しないことは大きなリスクであるという認識が増えている。

この認識の違いは、年金基金など資産を受託して運用する側に課せられる受託者責任解釈の変遷にも表れている。2005年に法律事務所Freshfields Bruckhaus Deringerの報告書が出るまで、ESG要因を倫理的理由によって考慮することは受託者責任義務違反と考えられてきた。しかしこの報告書では、先進国のESGと受

託者責任の法的関係を分析し、「考慮することは許容される」と結論づけた。さらに、2015年のアセットオーナーの動向を調査したアンケート調査報告書¹では、「ESGの適切な考慮は受託者責任上不可欠」とであると結論された。

2015年には、こうした投資業界の認識の変化をさらに強化する二つの世界的な枠組みも発足している。そして、これらによってPRI発足から11年目を迎えるESG投資市場は第二フェーズに移行している。

COP21のパリ合意とSDGs

（1）COP21とパリ合意

京都議定書以降の新たな気候変動に関する国際的枠組みづくりを議論した、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）では、現在の気候変動問題が危機的な状況にあることで合意された。そして地球の気温の上昇幅を摂氏2度未満（できれば1.5度未満）に収めるために、今世紀後半には人間活動による温室効果ガスの排出ゼロをめざすことで合意。そのためにすべての国が法的拘束力のある義務をもつとされた。具体的には、各国が削減目標を策定しそれに向けて国内での施策を導入、その達成状況は国際的に検証・評価されることとなる。そしてこの目標は社会情勢の変化を反映させ5年ごとに見直される。

この合意を反映して、企業、自治体、投資家の間でさまざまな動きが出ている。例えば、グローバル企業を対象としたRE100（再生可能エネルギー100パーセントにコミットするイニシアチブ）が策定され、イケア、ネスレ、スイスRe、フィリップス、マイクロソフト、ゴールドマン・サックス、タタ・モーターズ、グーグルなどが参加を表明している。自治体の動きとしては、自治体による気候変動対策へのコミットメントであるパリ市庁舎宣言が策定されている。また、投資家の間では再生可能エネルギーや省エネへの投資、石炭関連企業へのダイベストメント（インベストの逆で投資を引き上げること）や、座礁資産への関心が高まっている。化石燃料の確認埋蔵量は2,795Gtの二酸化炭素（CO₂）を発生させるが、温暖化を2度上昇以内に抑えるために排出可能なCO₂は565Gtであり、残りの2,230Gt分の化石燃料は排出できない、つまり化石燃料のストックは使用できない「座礁化」する資産なのである。しかしこの座礁化の評価は、まだ財務諸表には反映されていない。

さらにまたFSB（金融安定理事会）では、2015年12月気候関連財務ディスク

¹ Responsible Investor, “RI Insight: Asset Owner Survey 2015, Future Trends in Responsible Investment”.

ロージャータスクフォースを立ち上げて、2016年12月末までに任意開示についての提言をまとめることとなっている。以上のことから明らかなように、今後グローバルビジネスを行ううえで脱炭素化は大前提となりつつある。

(2) 持続可能な開発目標 (SDGs)

パリ合意に先立ち2015年9月、国連総会ではSDGsが全会一致で採択された。これはわれわれ人類の持続可能性を脅かすテロや貧困問題などの社会問題や、気候変動や生物多様性などの環境問題を解決しようとする野心的なグローバルな行動計画であり、2030年をめどに貧困撲滅、貧困問題の解消、教育の普及や衛生状態の改善、持続可能な都市、再生可能エネルギー、持続可能な生産消費形態、気候変動問題への対処など17の目標と169のターゲットが定められている。日本ではほとんど認知されていないが、すでに各国でSDGsの目標に沿ってさまざまな施策が始まっている。例えば英国では2015年に現代奴隷法が策定され、英国で60億円程度のビジネスをする企業はサプライチェーンの透明性を確保するよう努めなければならない。フランスのエネルギー転嫁法では、金融商品の炭素量を公表することを求めている。日本でもこの5月に内閣府に総理大臣を本部長にすべての国務大臣をメンバーとする推進本部が設置され、今後社会だけでなく経済活動のさまざまな政策に反映されていくことになる。すでに、筆者の周りの先進的な企業の間でも、SDGsの目標に沿ってCSRや経営戦略を見直す動きが始まっている。

日本のESG投資市場のこれから

以上のような枠組みが整備されつつあるなかで、1兆円に満たないとされてきた日本のESG投資市場も後れを取り戻すように、活性化されつつある。実は日本版スチュワードシップ・コードの影響で2015年から先進的な機関投資家は動き始めていた。社会的責任投資フォーラム (JSIF) が2015年10~11月に行った機関投資家アンケートでは、回答24機関のESG投資残高は26.7兆円、運用資産に占める比率は11.5%と報告された²。さらに、2015年9月のGPIFのPRI署名を契機にその動きは一段と加速し、PRI署名機関は2015年9月から16年6月までの9カ月で9機関増え45機関となり、ESG担当者や部署を設置する運用会社も急増している。

一方、日本版スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードで

は、投資家と企業は長期的な企業価値向上に向けて建設的な対話を行うことが期待されており、ここでもESGへの注目度が高まっている。長期的な戦略を語るうえで、人材や環境戦略は関心の高いテーマとなりうるからだ。しかし、ESGといっても幅広いテーマを包摂しており、具体的な企業評価に落とし込む際にはどの課題に着目し、どのように評価するのかという具体的な手法は確立されていない。一方で企業も、SDGsとパリ合意の枠組みのなかから自社に関連するテーマを、長期企業戦略に紐づけしようとする試みが増えてきている。ESGについて投資家、企業双方が手さぐりで情報を出し分析するとうキャッチボールが始まろうとしている。

今まで企業のIR担当者や主要な機関投資家の間では、日本にはSRIは根づかないという議論があった。しかし、先述したJSIFのアンケートでは、ESG投資の1機関あたりの平均残高は1兆円超である。日本版スチュワードシップ・コードの署名金融機関は200を超えている。日本のESG投資市場が100兆円規模になる日も遠くないのではないか。

² 社会的責任投資フォーラム「JSIFは日本の機関投資家によるサステナブル投資の初のアンケート調査を実施—回答24機関によるサステナブル投資残高は26兆6千億円に！」2016年1月15日。
<http://japansif.com/160115.pdf>

責任投資の日本での進展と企業への影響

森澤 充世

PRIの推進する責任投資とは何か

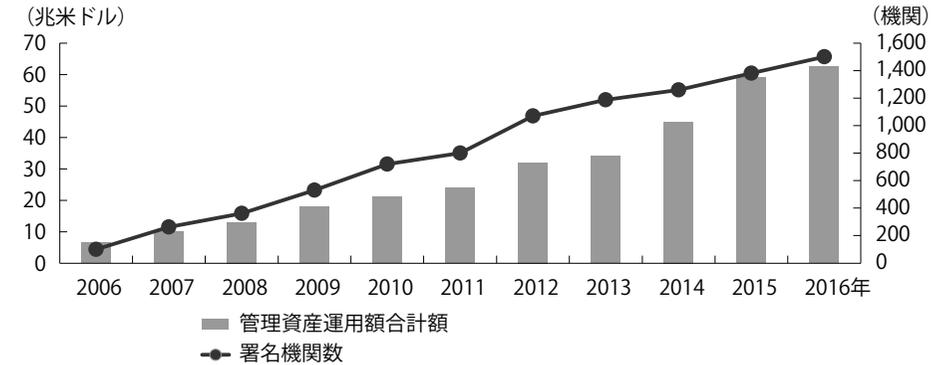
責任投資原則（Principle for Responsible Investment：PRI）は2006年4月に発足した。投資原則というとおり、投資家、なかでも機関投資家¹を対象とした考え方を示す原則である。責任投資は、長期の視点からの投資であり、財務情報に加えて持続性や成長性を考慮するために、環境、社会、コーポレートガバナンス（ESG）情報を活用する投資である。ESG情報は、非財務情報と呼ばれることもあるが、将来に影響を与える情報であることから、ここでは将来財務情報と定義する。PRI原則の前文には投資の信念が次のように明記されている。

「私たち機関投資家には、受益者のために長期的視点に立ち最大限の利益を追求する義務がある。この受託者としての役割を果たすうえで、企業、業種、地域、資産クラス、そして時代によって差異はあるものの、環境上の問題、社会の問題およびコーポレートガバナンスの問題が運用ポートフォリオのパフォーマンスに影響を及ぼすことが可能であると考えられる。さらに、これらの原則を適用することにより、投資家たちが、より広範な社会の目的を達成できるであろうことも認識している」。

企業に対する行動規範として、2000年に国連グローバルコンパクトが策定されたのに対して、投資家に対する原則として、PRIが策定されたといえる。策定にあたっては、資産保有者（アセットオーナー）が主体となって活動する枠組みを念頭において、2003年から検討が続けられた。それは投資のバリューチェーンの上流に位置するアセットオーナーが、投資方針にESG要因を取り入れ中長期的な運用を考察することが重要と考えたからである。そして2006年4月、長期の視点で投資

¹ 機関投資家は法人投資家であり、資産保有者、資産運用者の双方を含む。なお、文中での名称表記については、資産保有者についてはアセットオーナー、資産運用者については資産運用者、資産保有者や資産運用者以外の市場の事業者をサービスプロバイダーと日本で使用されている頻度が高い名称を採用する。

図1 PRI署名機関数の変遷



(出所) PRI

先をESG情報で選定するESGインテグレーションと投資先企業に対してエンゲージメントを促進する原則、PRIがコフィ・アナン国連事務総長（当時）、大手年金基金、保険会社、国連グローバルコンパクト、国連環境計画金融イニシアチブ（UNEP FI）の賛同のもとにニューヨーク証券取引所で発足した。

PRIは2006年に発足し、2007年の金融危機いわゆるリーマンショック以降に、投資の信念や投資戦略を見直す機関投資家の署名参加により増加し始めた。2011年に任意であった会費を必須とし、さらに2013年には報告の枠組みを改訂し署名機関の年次活動報告を義務化するなかで、賛同署名する機関投資家は年々増加している。このことはESG投資が市場で浸透してきていることを意味する。

責任投資を分解して、理解する。

前述したとおり、投資家がESG情報を財務分析に組み込むことをESGインテグレーション、また、その投資家が投資先企業に対して働きかけを行うことを投資家エンゲージメントという。責任投資を分解すると、ESGインテグレーションと投資家エンゲージメントの2つが企業に対して大きく影響してくる。

財務分析の過程にESG情報を組み込む、すなわち、財務分析の過程で、経済分析、業界分析、企業戦略、財務報告書におけるESG要因を特定し、中長期での企業の強みや弱みを評価する機関投資家の数は年々増えている。資源の入手可能性や価格は経済成長に影響を与える。一方で、資源を保護する、あるいは外因性を価格に反映する政策が進み、先進国だけでなく途上国の一部でも環境法の整備が進んでいる。また、国と企業両方のガバナンスを考慮することの重要性への認識も高まっており、人権や労働基準に対する国際的なコンセンサスが形成されつつある。経済

分析において、これらESG要因がマクロテーマにどのような影響を与えるかを理解することが必要である。

また、業界によりESGのマテリアリティ（重要性）は異なる。例えば2007年に施行されたREACH法は、化学業界、とりわけ欧州の化学業界に大きな影響を与えており、化学物質管理についての透明性や厳格な調査を求める圧力が高まっている。また自動車セクターは、温室効果ガス排出量削減政策に関連した各国の車両排出量規制に晒されている。消費者の燃費効率、低排出量車の選好もあり、環境の重要性が顕著な業界といえる。このようにESG要因を業界のファンダメンタルズや財務に関連づけて分析することが進んでおり、先進的な機関投資家は、財務報告書の売上高分析、営業利益分析にESG要因を組み入れている。企業の業務内容によっては、前述のように、消費者の選好、原材料の価格や調達可能性、人件費等がESG要因から影響を受けるからである。

投資家エンゲージメントとは、機関投資家が選定して投資した企業に問題があると判断した際に、投資家が企業に対して働きかけを行うことである。エンゲージメントで改善しなかった場合は、株主提案や議決権行使へと発展し、さらには投資先から外すことになる。投資先企業に対してエンゲージメントを実施するのは、議決権行使の前の段階のことである。PRIでは世界での各アセットクラスにおける署名機関との協働で、リスクを軽減しESG課題をより適切に管理するため、さまざまなセクターや地域の投資先企業に対して、協働エンゲージメントを年間数回実施している。

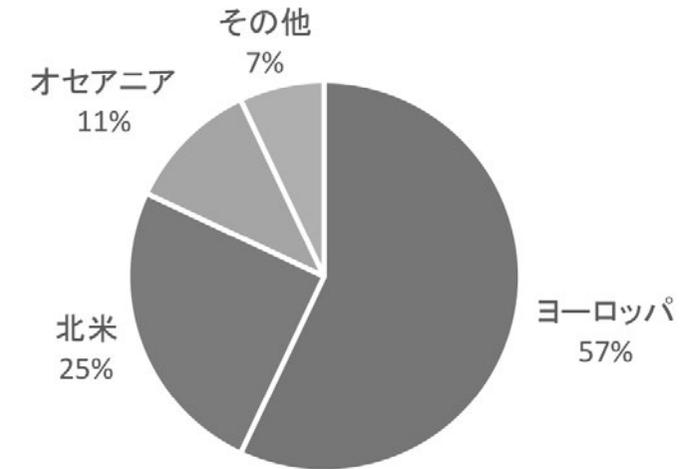
図2は協働エンゲージメント参加署名機関数の地域別比率である。ヨーロッパの署名機関の参加が多いのは、署名機関の数が多いことに加えて、エンゲージメントに積極的な署名機関が多いことが要因である。

協働エンゲージメント実施することで企業の活動が変化した事例が数多くある。例えばリテール業界において財務リターンの相関性がある良好な雇用関係に関するKPI（Key Performance Indicator）を6つ策定したうえでグローバルなリテール企業80社を選定し、上位20社と下位20社に対してPRIで協働エンゲージメントを実施した²。前者へは科学的根拠に基づきさらに改善するよう対話し、後者へは財務リターンへの相関性をみせながらKPIに関して説明し情報開示を促した。

企業にとって、投資家協働のエンゲージメントの利点は、類似した内容の対話の繰り返しが必要となる点がある。また投資家グループが豊富な知識を蓄積している場合は対話の質が良いことが期待でき、そしてパフォーマンス指標についてより広範なフィードバックを得ることが可能となるという利点がある。

² PRI, "An Investor guide to engaging retailers on employee relations," 2015.

図2 PRI協働エンゲージメント参加の機関投資家の地域分布



(出所)「PRI進捗状況報告レポート」2015年

日本のアセットオーナーのPRI署名の増加 —— 26兆円から221兆円へ

日本において、2015年度にアセットオーナーのPRI署名が相次ぎ、その管理運用資産額（Asset Under Management：AUM）の合計額が大きく変化した。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年9月にPRIに署名したことを含め、この1年間で日本のアセットオーナーとしては損害保険会社1社、生命保険会社2社、大学1機関、年金基金2基金がPRIに署名している。2015年5月と2016年5月を比較すると、アセットオーナーの数は5機関から11機関に拡大し、アセットオーナーのAUM合計額は26兆円から221兆円へと大幅に増加した。この進展の背景には、2014年スチュワードシップ・コード日本版が策定され、アセットオーナーが賛同署名していることが挙げられる。

このアセットオーナーのPRI署名増加は、ほかのアセットオーナーへも伝播し、長期投資としてESG情報の活用を検討している。署名機関は前述のアセットオーナーとしては11機関だが、資産運用会社、サービスプロバイダーを合わせると2016年5月末時点で45機関である。この日本の機関に加えて、海外に本部がある署名機関の日本支社（以下、国際署名機関）も日本でのPRIの活動に参加している。これら国際署名機関が本国をはじめとする国際的な取り組みの経験を日本の機関投資家と情報共有することで、活動の向上が図れている。日本でのアセットオー

ナーのPRI署名増加により、欧米で責任投資を積極的に実施している国際署名機関が、新たに日本での業務を開始しており、またすでに日本で業務を開始していた機関においてもESG担当を新設している。この国際署名機関の日本での活動拡大により、グローバルな責任投資経験の活用が図られ、日本市場での責任投資の進展に加速度がついている。

ESGマテリアリティ（重要性）の変化

2014年にスチュワードシップ・コード日本版が、2015年にコーポレートガバナンス・コードが策定されている。これらの規範が策定されたことにより、ESGのマテリアリティは大きく変わったといえる。ESGマテリアリティは、法律や政策の変化、リスクに関する変化、社会の期待と規範の変化によって進化する。「『日本再興戦略』改訂2015」では、「日本企業の『稼ぐ力』の回復に向けてコーポレートガバナンスの強化を第一の柱に掲げ、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードを策定することで、金融・資本市場を通じて企業経営に規律を働かせ、経営者による前向きな判断を後押しする仕組みを導入した」と、市場参加者に対してこれらコード策定についての政策が明確に提示されている。

2015年には、世界的に重要でかつ長期に企業や投資家に影響を与える規範の制定や目標設定が行われた。9月に持続可能な開発のための2030アジェンダが採択され、その中には一連の持続可能な開発目標（SDGs）が含まれている。SDGsはミレニアム開発目標（MDGs）の後継として定められた、MDGsで残された課題や近年新たに顕在化した課題についての目標であり、17の目標、169のターゲットからなる。SDGsの17の目標は、ジェンダー、水、気候変動、エネルギーをはじめESG要因と捉えることができる。SDGsは企業の経営目標や活動に大きな影響を与えるが、機関投資家も目標や活動に取り込むことが必要である。すでに機関投資家の認識確認調査を実施し、そしてSDGsの目標項目と投資機会を関連づけたレポート³を作成している機関もある。このことは、今後2030年までにSDGsに関連してのESGインテグレーション、エンゲージメントが増加していくことを示唆している。

さらに12月に国連気候変動枠組条約（UNFCCC）第21回締約国会議（COP21）でいわゆるパリ協定が締結された。世界的な平均気温を産業革命以前に比較して摂氏2度より低く保つ、さらには1.5度以内に抑えるように促すものである。日本を

³ Share Action, “Transforming Our World through Investment.” 2016. 世界の52機関投資家が調査に協力し、PRIも作成にあたり後援している。

含め協定に合意したすべての国が削減目標・行動を5年ごとに提出し更新する。国レベルの合意であるが、企業、機関投資家が技術開発をはじめ温室効果ガス排出量削減に向けて、活動を開始している。すでに温室効果ガス排出量削減に対する競争優位によって、企業の業績に影響が出ているセクターがあるが、世界的な合意であるパリ協定は、まだ温室効果ガス排出量削減競争が潜在的なセクターにとっても、競争優位が明確になることを意味している。

投資家と企業の相互発展の望ましい将来像

責任投資は最新の投資手法のように思われるが、この考え方の根底にあることは、長期的な視点での投資分析であり、アセットオーナーにとって理解しやすく、また受益者からの賛同を得やすい考え方である。企業が環境上の問題、社会の問題、コーポレートガバナンスに取り組むことを後押しする投資ともいえる。機関投資家が、受益者のために長期的視点に立ち最大限の利益を追求する受託者としての役割を果たすことで、企業の持続的成長を促進し、より広範な社会の目的を達成することが可能である。日本においてはアセットオーナーからの発信が始まったばかりであるが、このアセットオーナーの意向を受け、資産運用会社、サービスプロバイダーへと一気に責任投資が拡大している。責任投資は財務分析にESGという将来財務情報を組み込んで判断するものであり、そのESGのマテリアリティは政策をはじめとする社会の期待の変化で進化する。投資家はその進化し続けるESGマテリアリティを理解し分析するために、研究を続けることが必要である。2015年に新たな国際目標であるSDGsが設定され、さらにはパリ協定が締結されたことで、責任投資は、今後もいっそう発展すると考えられる。企業は戦略策定にあたり、経済や業界のESG要因を理解し、それらESG要因が起因するリスクを考慮する、または機会として活かすことが重要である。さらにはESGに関連する活動実績や計画について、投資家が企業分析に活用していることを理解して、詳細に報告することも必要である。

責任投資は、企業にとっても、投資家にとっても、そして社会にとっても持続可能な良い投資手法であるといえる。責任投資原則は10年前に策定され、世界で進化している。日本の企業、投資家をはじめとする市場関係者が現在の市場でのESG投資の芽を育て、今からの10年後には日本がこの投資の潮流の中心にいることを期待している。

投資家の変化

——SRIの動向の変化、ガバナンス改革の胎動

近江 静子

日本版ステューワードシップ・コードが策定されて2年以上が経過し、コードの受け入れ表明機関数は212（2016年7月28日更新）に増加した（うち、年金基金は26）¹。各機関はステューワードシップ責任を果たすための基盤整備を進める一方、企業側のコーポレートガバナンス・コードへの対応はほぼ出揃った。両コードが整備された今、企業の持続的な価値向上と長期の投資価値の拡大に向けた取り組みが、コードの形式的遵守に墮することなく実質を伴って持続することが真に求められている。本稿では投資の現場における変化について論じたい。

投資家における「新しい」取り組み

（1）体制の整備

日本投資顧問業協会が2015年10月に運用機関等に行ったアンケート結果によると、日本株式に投資する86社のうち37社（43パーセント）が、この1年間にエンゲージメント活動の実効性を高めるための実例蓄積に向けた情報共有化や対話方針の決定、事例検討などによる実力向上に向けた新たな取り組みを実施したと回答した²。

その具体的内容としては、実例蓄積に向けた情報共有化や対話方針の決定、事例検討などの取り組み、また運用部門やガバナンスの担当者間の連携により、対話の

1 金融庁ホームページ、「『責任ある機関投資家』の諸原則<日本版ステューワードシップ・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～の受け入れを表明した機関投資家のリストの公表について」（2016年5月27日更新）。

<http://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/>

2 日本投資顧問業協会ホームページ、「日本版ステューワードシップ・コードへの対応等に関するアンケート（第2回）の結果について（2015年10月実施分）」。

<http://www.jiaa.or.jp/sintyaku/pdf/nssca280310.pdf>

実力を向上させる活動を推進する中心メンバーを人選することなどが挙げられている。

運用機関が投資判断部門や企業調査部門、議決権行使担当部門や経営層などによる部門横断的な委員会や合議体など専門の体制を設けることは、ステューワードシップ責任を果たすための取り組みの一貫性や実効性を高めるうえで有効である。多くの運用機関は投資哲学の異なるさまざまな運用戦略を採用しており、ステューワードシップ責任を果たすための方針も運用戦略ごとに異なる場合がある。そのため、会社としての一貫したポリシーに加え、各運用戦略がめざす建設的な「目的をもった対話」を、ファンドマネージャーやアナリスト、議決権行使担当者がどのように協働して実現するのかが明確に示されることは、取り組みの実効性を判断するうえで一つの鍵になる。

（2）目的をもった対話

運用機関等による企業側との目的をもった対話とは、従来の取材とどのように異なるのだろうか。先のアンケート結果によると、対話の議題としては、ガバナンスに関わる項目、企業戦略や長期見通し、株主還元など資本政策、リスク要因などが重視されている。とはいえ、従来からアナリストやファンドマネージャーなど運用担当者は、投資評価の際、財務情報や非財務情報などさまざまな情報を収集、活用しており、取材などの機会に企業と意見交換を行う際には、当然、事業戦略や中期経営計画、投資政策、資本政策そして株主還元方針などは、不可欠な議題であり続けてきた。

一方、企業活動のグローバル化に伴う事業環境の不確実性の増大、リーマン危機後の企業の先行きに対する予測可能性の低下は運用担当者にとって切実な課題となった。四半期決算は情報開示に資するために導入されたのだが、本来は中長期的な視点のなかで理解されるべき情報が、十分咀嚼されないまま株式市場で大きな影響力をもつようになった結果、業績を当てにいく短期指向も横行した。持続的な企業価値の向上とその成果の享受こそが投資家にとっての果実であるとの本質に立ち戻れば、責任ある投資家として能動的な役割を担うために行う対話は従来の取材とは異なる趣旨をもつ。企業価値を分析し投資銘柄を選別するにとどまらず、企業価値の向上に能動的に資することが求められる一方、運用担当者には、投資分析の専門性に加え、企業へのコミットメントが求められる。運用機関においては、対話を担う人材を育成し支援する体制を整備するための、マネジメントの支持と適切な投資が不可欠となる。

(3) 対話の具体例

スチュワードシップ・コード受入れ表明機関のホームページには、具体的な対話の事例として、中長期的な経営戦略に関わる資本政策や株主還元、投資政策への提言や、資本効率向上策、不採算事業への経営判断、ガバナンス体制の強化や透明性向上、企業価値向上に向けた環境・社会・ガバナンス（ESG）課題への対応など、いずれも企業の中長期的な価値向上に深く関わる議題が挙げられている。企業の対応状況には差があることから、対話の目的も、まずは情報開示の向上や戦略の明確化を求めるものから、目標設定の適切さについて説明や見直しを求めるもの、資産の有効活用により資本効率の向上に向けた具体的な取り組みを迫るものなど、多段階での対話もたれていることが確認できる。

議題が適切であっても、対話を実を結ぶためには、担当者の企業への十分な理解に基づいた信頼関係が構築され、中長期の企業価値向上に向けて、対話が継続してもたれることが肝要である。認識の共有の積み重ねにより、明確な成果があった場合においても一段の企業価値向上に向けた対話の継続が期待される。一方で、成果のある対話の裏側には、多くの成果につながらない対話もあるわけだが、これらの対話も相互に検証されることで、実効性の向上に向けた軌跡が示されていくことに期待したい。

企業からみた投資家の変化

企業側からみたとき、投資家の行動に変化は認められるのだろうか。

日本IR協議会が4月に公表した「第23回IR活動の実態調査」は、全上場会社（3,622社）を対象に2016年1月28日から3月7日まで実施し、983社から回答を得ている³。調査によると、スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード導入後の投資家の行動・質問に変化が「見られる」とした企業の割合は37.0パーセントと、前年比で4.5パーセントポイント上昇し、「見られない」とした企業35.3パーセント（-3.4パーセントポイント）を上回り昨年と順位が逆転した。また、「見られる」、「どちらとも言えない」と回答した企業のうち、両コードの導入により対話が「促進された」と考える企業が過半数となった。定期的な取材や面談においても、エンゲージメントを意識した、非財務情報やコーポレートガバナンス、株

3 一般社団法人日本IR協議会ホームページ、ニュースリリース「2016年度『IR活動の実態調査』結果まとめー日本版スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードに則したIR活動が着実に浸透」2016年4月19日。
https://www.jira.or.jp/file/topics_file1_27.pdf

主資本利益率（ROE）、資本政策などに関する質問や、短期的な業績見通しに関する質問に比して中長期的な持続的成長に関する質問が増えてきた、との回答が増加していることが示された。

年金基金など運用委託者にとって、委託先運用機関が適切にスチュワードシップ責任を果たしているかを把握し、適切に評価することは、喫緊の課題である。この観点から、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、委託先運用機関に対してヒアリングを行うとともに、客観性を補うために、2016年1月にJPX日経インデックス400採用企業に対しアンケート調査を実施した。このアンケートは、エンゲージメント活動が企業側にどのように受け止められているかを把握することにより全体のレベルアップを図ることを目的としたものである。260社から回答を得、結果を4月にホームページ上で公表している⁴。調査によると、回答企業の6割が、スチュワードシップ・コード導入後の機関投資家の変化を認め、中期的視点に立った経営戦略やESGに関する質問が増加したことを肯定的に捉えているほか、資本政策や資本効率への関心が増大したと回答した。課題としては、株主還元などに関する形式的、画一的な質問の増加が指摘された。また、企業側から投資家への今後の期待として、企業価値向上や持続的成長に向けての中長期的な視点をもった対話や、継続的な意見交換と相互理解が多く挙げられたほか、委託運用会社への年金基金側の運用機関への働きかけや、企業と年金基金との直接対話によるインベストメントチェーン全体での考え方の共有を求める意見も示された。

運用機関がいかに実効的にスチュワードシップ責任を果たしているのかをモニターする立場にある運用委託側も、評価に向けた模索が始まったところであるが、すでに肯定的な変化を認める結果が出ていることを評価したい。

企業への期待

(1) コーポレートガバナンス・コード

運用機関からみた企業の対話に向けた取り組みは、両コードの策定後、全体として格段に進展している。東京証券取引所によると、2016年3月末時点で市場第一部・第二部の2,018社がコーポレートガバナンス・コードへの対応状況を開示しており、このうち一部原則をエクスペインしている企業は88.9パーセントであっ

4 年金積立金管理運用独立行政法人ホームページ、「『機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果』の公表について」2016年4月7日。
http://www.gpif.go.jp/operation/pdf/summary_report_of_stewardship_activities.pdf

た⁵。当初は実質を伴わないコンプライが多いとの指摘もあったが、各社が実情に見合ったエクस्पラインを行うことにより、投資家と企業が認識の共有をはかるための素地ができたことの意義は大きい。エクस्पライン比率が64.1パーセントと最も高い、取締役会による取締役会の実効性に関する分析・評価と開示に関する補充原則（4-11③）についても、今後実施する予定、あるいは検討中とする企業が大半であり、すでに評価を実施し公表している企業は、審議の充実化に向けたプロセスの改善などさまざまな取り組みを実施している。取締役の選任プロセスの透明化や、取締役会の実効性評価など、ガバナンスの中核をなす課題に対する企業側の体制整備や情報開示の進展は、運用機関が経営の実効性をより適切に投資評価に反映することにつながることから、今後の企業側の積極的な取り組みに注目している。

（2）統合報告と非財務情報開示

中長期的な企業価値創造への取り組みを体系的に説明するに際して、統合報告書を作成する企業は年々増加しており、2015年には200社以上となった⁶。価値創造の全体像が、明確な経営戦略、経営資源や中長期の財務・非財務の業績評価指標を通じて有機的に示されることにより、投資家は中長期的な企業価値向上の可能性について納得することができる。海外の優れた統合報告書と比べ、日本企業の非財務目標に関する言及はやや消極的だが、将来ビジョンを共有するためにも中長期的な目標の設定や開示が望まれる。

企業における非財務情報の開示は積極化している。ESG課題への取り組みについての説明会を開催する企業、IR部とCSR部を統括し統合的開示に努める企業、明確な経営陣の関与のもと、中計の目標値として財務のみならず非財務目標を掲げる企業も出てきている。企業が非財務情報を開示するうえで、重要性の高いリスクや機会を特定し、課題への対応を明確化することは、投資家が中長期的な企業価値評価を行ううえで大変参考になる。

日本におけるSRIの動向

社会的責任投資フォーラム（JSIF）が2015年11～12月にスチュワードシップ・

5 金融庁ホームページ、株式会社東京証券取引所「企業と機関投資家との建設的な対話関連 資料」2016年4月26日。

<http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryoku/20160426/02.pdf>

6 KPMG ジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2015」2016年4月。

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/integrated-reporting-article/Pages/integrated-reporting-20160407.aspx>

コードの受入れを表明した59機関を対象に実施した調査⁷によると、日本におけるSRI投資残高は26兆円超にのぼることが明らかになった。スチュワードシップ・コードの導入に加え、従来は公表数値として入手可能なSRI投資信託と社会貢献型債券に集計が限られていたのが、初めて機関投資家へのアンケートが実施されたことで、より広い把握が可能になったためである。運用プロセスにおいて財務要因に加えてESG要因を考慮する投資や、議決権行使など企業に対してエンゲージメントを行う投資が主である。

2015年は公的年金基金として初めてGPIFが、そして大学として初めて上智大学が国連責任投資原則に署名するなど、ESG投資に向けた動きが顕著になった。2015年はまた、企業における重大な不祥事も散見され、アナリストやファンドマネージャーが、財務情報のみならずESG課題への企業の対応を、リスクマネジメントの観点からも投資において考慮する意義は高まっている。日本ではコードの策定を受け、ガバナンスに注目が集まっているが、少子高齢化に直面するなか、人材活用や女性活躍推進なども喫緊の課題である。世界に目を向けると、持続可能な開発目標（SDGs）の策定や、パリ協定を受け、環境、社会の各方面における課題が目白押しである。とりわけ、気候変動に関する物理的、ないしは政策に付随するリスクへの認識が高まっていることも指摘したい。運用機関が投資プロセスにおいて企業のESG課題への取り組みを適切に把握することは受託者責任の観点からもますます重要になろう。

7 NPO法人社会的責任投資フォーラム編「日本サステナブル投資白書2015」2016年3月。

政府系ファンドが担う天然資源とSRIのはざま

——ノルウェーの事例から

庄司 貴由

1. 問題の所在 —— SRIと年金のリンク

1920年代の米国で、たばこ、アルコール、ギャンブルなど教義と相容れないものを排し、資産の運用を進めたキリスト教会の営為は、今や社会的責任投資(Socially Responsible Investment, SRI)の起源として広く認知されている¹。それから一世紀という節目を迎えるなか、ある種の禁欲を嚆矢とするSRIの試みは多様さを極め、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility, CSR)と併存する形で世界に浸透しつつある。

もっとも近年では、SRIに年金積立金をリンクさせる国が増加傾向にある。日本もその例に漏れない。2006年4月に「年金積立金管理運用独立行政法人(Government Pension Investment Fund, GPIF)」を設立しているが、その先駆的な例として、「ノルウェー政府年金基金グローバル(Norwegian Government Pension Fund-Global, GPFG)」が挙げられよう。GPFGは、世界最大の政府系ファンド(Sovereign Wealth Funds)として名を馳せ、2015年10月にはニューヨーク、ロンドンなど世界の主要都市に続き、東京にも不動産投資の拠点を開設している²。

将来の国家と国民の生き残りを賭け、天然資源を元手に北欧から世界へと展開されてきたSRIのメカニズムとは、果たしてどのようなものなのか。別言するなら、GPFGの運用をめぐる、イニシアティブを行使してきた政府機関は、いかなる関係を構築し、それぞれどのような役割を演じてきたのか。その過程では、いったい何に準拠し、いかなる政策を施してきたのか。担い手たちが残した確かな足跡が、未知の実像を映し出してくれるに違いない。

1 河口真理子「企業の社会的責任—環境から持続可能性へ」『大和レビュー』秋季号第8号、2002年、115頁。

2 「日本経済新聞」2015年10月19日。

2. ノルウェー市場とGPFG —— 効果の射程

GPFGの起源は、1990年に設立された「政府石油基金(Government Petroleum Fund)」にまで遡る。石油・天然ガスが枯渇し、収入が得られなくなったノルウェー国民の年金資金等を確保する機関で、現在の名称には2006年1月に改められた。「石油・天然ガスという『鉱物』資産を『金融』資産に転換し、将来にわたり、その果実を高齢化社会の財政支出補填に充当していくという戦略」(引用部分の下線省略引用者)を掲げ、政府はGPFGを運用してきた³。2015年末時点の実績では、世界の企業9,050社の株主である⁴。

欧州責任投資フォーラム(The European Sustainable Investment Forum, Eurosif)の2014年版報告書によると、ノルウェーは、「SRIの最前線(the forefront of SRI)」の一角を占め、世界的にSRI市場のさらなる成長が見込まれている国家である。それゆえGPFGは、国内外の運用会社(asset managers)や投資家(investors)たちの「ロール・モデル(role model)」として異彩を放ってきた⁵。将来における国民と国家の繁栄、そしてノルウェーと世界の叡智として機能してきたわけである。

意外にも、ノルウェー社会は明示の法的枠組みを整備していない。こうした市場では、「責任投資原則(Principles for Responsible Investment, PRI)」など、国際的イニシアティブの導入と定着がSRIの基礎となりうるが、PRI署名数はいまだ少数にとどまる。実際、2014年6月1日時点で、署名数は運用会社と投資家をあわせても、わずか10にすぎない。ノルウェーとは対照的に、数多の法規制を整備してきた同時期の英国のPRI署名数は150に上る⁶。あくまで数字上ではあるが、GPFGによるPRI浸透度合いは、法的枠組みのそれよりも極めて限定されているといえよう。

とはいえ、ノルウェーのSRIは、GPFGの存在を避けては通れない。SRIをめぐるノルウェーの世界的な位置づけ、また法的枠組みの不在によって、GPFGの運用や機能はSRIの唯一の国内制度として固定化されるからである。それはまた、GPFGの運用と機能を司る担い手たちが、国家の命運を賭け、いかに重責を担って

3 在ノルウェー日本国大使館「政府年金基金—グローバルの概要(Government Pension Fund-Global)」2014年3月。

4 Norges Bank Investment Management, *Government Pension Fund Global, Annual Report/2015*, No.18, 2016, p.26.

5 Eurosif, *European SRI Study 2014*, 2014, p.53.

6 *Ibid.*, p.53, 65.

きたかの象徴でもあった。

3. GPFGのメカニズム —— 組織と運用

(1) 組織構造 —— ネットワークの担い手たち

元来、ノルウェーの石油・天然ガス事業をめぐっては、国会（Storting）が最高意思決定機関として認知されてきた。なぜなら、社会的厚生水準に同事業が及ぼす影響が大きいからである⁷。ただし、GPFGの運用に至っては、あくまで三つの政府関係機関に委ねられてきた。すなわち、第一に財務省（Ministry of Finance）、第二にノルウェー中央銀行（Norges Bank）、第三に倫理委員会（Council on Ethics）である。

これらのうち、倫理委員会（民間も含む委員5名、事務局8名で構成）の任命は財務省が担うため、いわば諮問機関としての位置づけが付与されている。同委員会が、後述する倫理規定に基づき、企業の研究・評価を行うとともに、投資先からの除外か、監視かの勧告を財務省に提供する。なお、倫理委員会が2015年に調査した企業は、総計184社を数え、そのうち調査を終えたのは半分未満の73社であった⁸。

倫理委員会の勧告に基づき、ノルウェー中央銀行執行委員会（Norges Bank's Executive Board）が、個々の企業への対応を逐次決定していく。「われわれのミッションは、将来世代のための財政上の富を保護し、構築することである」という言辭から始まる中央銀行の報告書は、2015年の実績を詳細に教えてくれる。中央銀行は投資対象から7社を除外し、1社を監視対象に決定した。ただし、後に除外された1社も、また監視対象企業も投資先に復している⁹。

倫理委員会とノルウェー中央銀行は、それぞれ異なる役割を果たすものの、必ずしも乖離しているわけではない。両者の関係は多岐に亘る。2015年の一年間、ノルウェー中央銀行投資管理部門（Norges Bank Investment Management, NBIM）から倫理委員会事務局宛に送られた企業情報関連文書は16件、定例の情報共有会議は4件だった。彼らは、しばしば情報共有を図るばかりか、企業へのコンタクト

7 福島淑彦「石油・天然ガス政策」、岡沢憲美、奥島孝康編「ノルウェーの経済—石油産業と産業構造の変容」早稲田大学出版部、2004年、147頁。

8 Council on Ethics for the Norwegian Government Pension Fund Global, *Annual Report 2015*, 2016, pp.7-8, 10. 在ノルウェー日本国大使館、前掲「政府年金基金—グローバルの概要」。

9 Norges Bank Investment Management, *Responsible investment: Government Pension Fund Global, Report/2015, No.2, 2016, pp.2, 98-99.*

も調整する関係にあり、そこに財務省を加えた年次会議も1件開催されている¹⁰。

このように、財務省、ノルウェー中央銀行、倫理委員会のネットワークを通じてGPFGは運用されてきた。残るは、GPFGの周到的な運用を根本から支える判断基準にはかならない。彼らが世界に提示した解答は、二つの基準の併用だった。

(2) 運用基準と運用実績 —— 二つの基準とポートフォリオ運用

それでは、どのような活動に企業が関係した場合、除外・監視の対象となりうるのか。彼らが用いてきた基準は、「プロダクト・ベース（product-based）」と「コンダクト・ベース（conduct-based）」の二種類に分けられる。前者の例として、主に基本的人権原理に違反する武器、たばこの製造、国債についての投資制限対象となる国家への武器や軍事物資の販売などが列挙されている¹¹。一方、後者をめぐっては、次のような規定が存在する。

- a) 例えば、殺人、拷問、自由の剥奪、強制労働、最悪の形態の児童労働のような、重大な、あるいは組織的な人権侵害
- b) 戦争、紛争状況における個人の権利の重大な侵害
- c) 深刻な環境破壊
- d) 許容できない温室効果ガス排出を全社レベルでもたらす作為、ないしは不作為
- e) 甚だしい汚職
- f) その他、基本的倫理規範のとくに深刻な違反¹²

こうした二つの基準を巧みに組み合わせ、2016年2月1日時点でGPFGの投資対象から除外された企業の理由ごとの内訳は、クラスター弾5社、核兵器12社、対人地雷1社、たばこ21社、人権侵害3社、戦争、紛争状況における個人の権利の侵害3社、環境破壊17社、汚職1社、基本的倫理規範のその他とくに深刻な違反2社、である¹³。

実は、除外対象とされた企業のなかには、世界的に名の知れた企業も少なくない。ボーイング（核兵器）、ブリティッシュ・アメリカン（たばこ）、フリップ・モ

10 *Ibid.*, pp.99-100.

11 Council on Ethics, *Annual Report 2015*, p.48.

12 *Ibid.*

13 *Ibid.*, p.32.

リス（同）、ウォールマート（人権侵害）、ポスコ（環境破壊）、リオ・ティント（同）、など錚々たる企業名も並ぶ。日本企業では唯一、日本たばこ産業（JT）が除外対象に名を連ねる。他方、同時期に監視対象として指定されたのは、環境破壊、汚職、それぞれ1社であった¹⁴。

二つの基準を通じて、除外、監視を精査する一方で、GPFGは特徴的な運用実績も残してきた。市場価格（年末）の推移に目を転じると、3兆8,160億ノルウェー・クローネ（2012年）、5兆380億クローネ（2013年）、6兆4,310億クローネ（2014年）、7兆4,750億クローネ（2015年）と右肩上がりでも上昇し続けている¹⁵。

市場価格の良好な推移には、ある種のリスクマネジメントが欠かせない。GPFGの場合、すでに論じた判断基準はもちろん、ポートフォリオ運用もそれに該当する。例えば、一企業の株式保有率は10%までが上限とされ、最大比率を占めたのはアイルランド企業の9.2%であった。また、地域別の投資先（2015年12月31日時点）は、国際機構1.0%、欧州38.1%、中東0.4%、アフリカ0.6%、アジア16.1%、オセアニア2.0%、北米40.0%、南米1.8%、である¹⁶。一企業の株式保有率をミクロ、地域別の投資先をマクロとするなら、三つの機関は異なる二重のレベルで分散投資を施し、市場価格の継続的上昇に寄与していたのである。

4. 結語——ロール・モデルの行方

市場価格が上昇を遂げていくなか、2015年のGPFG運用益は2.74%にまで低下した。1998年1月1日から2015年12月31日までの平均利益率は5.64%、過去10年平均は5.34%、過去5年平均は7.21%、過去3年平均は8.62%と上昇していたから、イングベ・スリングスタッド（Yngve Slyngstad）NBIM最高経営責任者（Chief Executive Officer, CEO）が指摘したように、まさしく2015年は「不安定な年（A volatile year）」であった¹⁷。

もっとも、「不安定な年」の到来は、いかに四半世紀に及ぶ「安定」を導き出してきたかの裏返しにほかならない。そうした「安定」を創出してきたのが、財務省、ノルウェー中央銀行、倫理委員会による統治であった。ネットワーク内で情報を張りめぐらせ、絶え間なく接触と調整を繰り返しながら、GPFGの運用を牽引し

14 *Ibid.*

15 Norges Bank Investment Management, *Government Pension Fund Global*, pp.8-9.

16 *Ibid.*, pp.8, 37.

17 *Ibid.*, pp.12-13, 17.

てきたのである。

ノルウェー近海の油田を原資とし、広汎な地域や企業で投資を展開する営みは、ある種の管理の体系を要するものでもあった。その第一が、「プロダクト・ベース」、「コンダクト・ベース」という判断基準であり、第二が、企業別、地域別のポートフォリオ運用である。いまだ法的枠組みを有しておらず、国際的イニシアティブの定着が遅滞しがちなノルウェーにとって、いずれも代替枠組みの樹立を意味し、リスクマネジメントの確かな立脚点としても機能を発揮してきた。

だが、いかなる政策も決して万能ではない。例えば、ミャンマーのヤダナー（Yadana）とイエータグン（Yetagun）の天然ガスをめぐっては、パイプライン敷設に伴う深刻な人権侵害が報告され、軍の関与も指摘されている。鉦区の掘削を司る海外の石油会社にはGPFGが投資され、アースライツ・インターナショナル（Earthrights International）は、倫理委員会に除外基準のより厳格な適用を勧告した¹⁸。本来なら、企業に是正勧告する側であったはずのGPFGが、一転して非政府組織（Non-Governmental Organizations, NGO）に勧告されるという予期せぬ逆説にも向かい合わねばならなくなったのである。

こうしたミャンマーの事例が示唆するのは、ポートフォリオ運用の陥穽ではないだろうか。投資先が多岐に亘るほど、サプライチェーンにおける「不安定」の芽も多様化し、それらはますます捉え難くなる。そうした状況にもかかわらず、倫理委員会の調査能力はもはや臨界点に達してしまっている。数字で可視化された経済・金融上の「不安定」はおろか、GPFGの行方には、新たな不整合が突き付けられている。

18 ミャンマーにおけるGPFGの運用状況と勧告内容については以下が詳しい。Earthrights International, *Broken Ethics: The Norwegian Government's Investments in Oil and Gas Companies Operating in Burma (Myanmar)*, December 2010.

第 4 部

小さいからこそ「できる」

—— 中小企業が取り組む社会課題解決

中小企業にとってのCSRの意義

影山 摩子弥

先進諸国において、中小企業は企業数の99パーセントを占め、地域に根づいた地域企業¹も少なくないことから、国内経済に与える影響も無視できない。そこで、景気動向が芳しくない先進国にとって、中小企業の活性は重要な課題となっている。ただ、社会の複雑化が増している現代においては、政府の施策だけではなく、各企業がそれぞれに効果的戦略を展開する必要がある。そこで注目されるのがCSRである。

CSRは中小企業にとって不可欠の経営戦略であるだけでなく、大企業より有利であったり、効果を得やすかったりする。

しかし、地域特性や中小企業の事情を反映した課題もある。また、中小企業といっても幅があり、規模の大きな中小企業の場合、専従の担当者を貼り付け、取り組みメニューをそろえ、CSR報告書を発行するなど、大企業並みといえる例もある。

そこで、以下では、比較的小さな中小企業を念頭に、日本の現状を参照しつつ、解説を行う。

1. 拡大・深化する中小企業のCSR

日本の中小企業を概観すると、近年、CSRの経営戦略的意味が理解され、すそ野の広がりや深化がみられるように思われる。

(1) CSRの拡大

すそ野の広がりを象徴的に示す一方、拡大の促進要因ともなっているのが、2013

¹ 横浜市職員であった吉田正博氏が職員時代に提唱した概念で、地域に顧客や取引先、従業員が多く、地域に根づいた企業のこと。中小企業であることが多い。

年に印刷業界が立ち上げたCSRの認定制度²や2012年から隔年で産廃処理業界が実施しているCSRの表彰制度である。

前者は、全日本印刷工業組合連合会が運用している制度で、認定ランクを入門編の星1つから最上位の星3つまでに分け、印刷業に深く関わる8領域それぞれにおける取り組みと、星2つと3つでは、独自規格に基づくマネジメントシステムの構築を求めている。認定は、星1つから始めねばならず、2年ごとに更新するか星2つに挑戦するか選択できる。

8つの領域とは、コンプライアンス、環境、情報セキュリティ、品質、雇用・労働安全、財務・業績、社会貢献・地域志向、情報開示・コミュニケーションで、領域ごとに設定された取り組みポイントをクリアすることが求められる。

後者は、2009年から全国産業廃棄物連合会青年部協議会が推進していた二酸化炭素(CO₂)削減の取り組みを発展させる形でスタートさせたもので、2012年は、ご当地CSR活動、コンプライアンス、環境貢献、社会貢献、地域貢献、ステークホルダーとの共同実施、ぴりり³、人づくりの8部門で表彰が行われ、2014年はさらに啓発部門が加わっている。

(2) 深化するCSR

中小企業においても、工夫が凝らされ、取り組み水準が上がってきているが、CSRの深化を象徴する例としては、第1に経営戦略的観点の洗練、第2に社会貢献を経営戦略化した社会性戦略の展開、第3に他企業やNPO、教育機関などとの地域連携、第4にCSR報告会の開催を挙げることができる。

中小企業は財務規模が小さく制約も厳しいため、経営的意味がみえにくい取り組み、例えば事業継続計画(BCP)のようなりスクマネジメント系や社会貢献活動には取り組みにくい傾向がある。しかし、横浜の(株)羽後鍍金は、BCPの取り組みが生産ラインの柔軟で効率的な使用につながることに気づき、取り組みを進めている。また、大阪の印刷会社(株)タイムでは、営業ツールの面からBCPを捉え取り組んでいる。

社会性戦略の例としては、大分の甲斐電波サービス(株)や鎌倉の(株)バニーフーズのように、障がい者を戦力として雇用するだけでなく、社内の人間関係改善などダイバーシティ効果を引き出している例を挙げることができる。効率的、効果的の経営が求められる現代において、人間関係のシナジー効果を生むダイバーシティの

² 詳しくは本書「業界横断のインフラを設計、切磋琢磨を通じて、それぞれの進化・深化を実現—印刷業界のCSR認定制度と各社事例」(146~159頁)を参照。

³ 胡椒が小粒でも「ぴりり」と辛いように、小規模でも工夫や目を引く取り組みのこと。

取り組みは不可欠の重要性をもつが、成果を引き出している例として注目に値する。

また、現代の社会課題は領域横断化しており、さまざまな学問領域を融合させて分析する必要が叫ばれている。課題解決の取り組みを進める際も、企業やNPO、行政がそれぞれの得意分野を持ち寄って連携せねばならない。これがオープンイノベーションや協働の背景をなす。もちろん、要素技術に特化した中小企業によるネットワーク型の連携は以前からあったが、本業だけでなく、社会性戦略の領域において企業同士やNPO・行政との協働がみられるようになったのである。

最後に、CSR報告書に類するものを作成する中小企業も増えたが、横浜の石井造園(株)、(株)大川印刷、(株)協進印刷は、地域住民や大学なども含めた利害関係者を集め、CSR報告会を開催している。

2. 拡大・深化の背景

(1) 社会の変化と中小の危機感

このような取り組みの背景には、中小企業の危機感がある。

第1に、企業や企業集団を擬似共同体化した日本的経営が崩れ、系列の恩恵に浴せなくなっただけでなく、企業に厳しい社会になり、品質表示を偽装したミートホープ(株)の事件のように、中小企業の不祥事にもマスコミが集まるようになった。

第2に、大企業のサプライチェーンマネジメントに対応する必要がある。国際標準化機構(ISO)の審査会社に依頼し、取引先のCSR監査を実施する大企業もあるように、近年、大企業のサプライチェーンマネジメントが強まっている。その背景には、小泉改革に象徴される規制緩和を背景に企業不祥事が頻発していること、不祥事企業に対する社会の対応が厳しくなっており、(株)ベネッセコーポレーションの例にみられるように外部委託であっても批判を浴びること、2010年にISO26000が発行されたことなどがあると考えられる。

第3に、中小企業共通の課題や業界独自の課題がシビアになってきたことである。大卒初任給は企業規模が小さくなるほど低くなる傾向にあるが⁴、中小企業は、大企業に比べて雇用・労働条件が悪いイメージがあり、人材難の傾向がある。特に産廃業では、業界に対するイメージが悪く、その傾向が強い。また印刷業は地域企業が多く、構造改革による地方の疲弊の影響を受けたことや、中国を中心とした後

4 厚生労働省『平成27年賃金構造基本統計調査』の企業規模別データより。

発国の追い上げが厳しく、2002～13年の11年間で出荷額も事業所数も27パーセント減少している⁵。

(2) 促進要因としての地域CSRの認定制度

ただ、危機感だけが要因ではない。積極的な促進要因も指摘できる。

横浜市では、地域活性化の施策として2007年より、地域をターゲットとしたCSRの取り組みを評価し、認定する地域貢献企業認定制度を、経済観光局(現、経済局)、市の外郭団体である横浜企業経営支援財団、横浜商工会議所、日本青年会議所(JC)を引退した若手経営者によるNPO法人横浜スタンダード推進協議会、横浜市立大学CSRセンターが連携して構築し、運用している。このような制度は、横浜市に続き、宇都宮市やさいたま市でも構築されている。

認定制度は、CSRとは何かがわかる、何にどう取り組んだらよいか認定基準に示されている、横浜市の場合、CSRに関する講習を受けた「評価員」が立ち入り審査をする際にアドバイスがもらえる、認定は取り組みの適切さを客観的に示してくれる、利害関係者へのアピールになるなど、CSRの促進要因になる。

他方、地域におけるCSRの促進は、構造改革によって地方が疲弊し、地域格差が拡大するなか、地域活性化の有効な方策となりうる。つまり、地域企業がCSRに取り組めば、経営改善や取り引き増、雇用拡大によって経済を活性化することに加え、地域課題に取り組むことによって地域の福祉水準も改善され、地域活性化をもたらす可能性がある。

3. 中小企業のCSRの特徴と導入の意義

(1) 中小企業の特徴

先に指摘したように、中小企業は財務面の制約が大きく余裕がない。そのため、まず第1に、売上や顧客の評価、社員のモチベーションなど、経営的意味のある取り組みを志向する傾向にある。戦略性が高いのである。

第2に、取り組みが追加的負担を生まないよう、本業のなかや本業のノウハウ、製品に関わる形で取り組んでいる場合が多い。前者の例は、品質改善や環境保全をコスト削減に結び付ける取り組みなどにみられる。また、後者の例は、社員のプロボノを奨励したり、売上と寄付を連動させたりする取り組みが指摘できる。

経営的意味があれば、それに取り組むことは容易に察せられる。つまり、第3

5 経済産業省『工業統計』各年版より。

に、CSRという用語を知らなくても、自然にCSRに取り組んでいる場合が多い。老舗の中小企業にみられることであるが、誠実に製品をつくる、地域に評価される企業になるといったことが存続のカギとなることに気づいた場合、それを経営理念に反映させ、継承している例もある。

(2) 中小企業が取り組む意義

このことは、CSRが中小企業にとっても不可欠であることを示している。しかも、大企業より有利であったり、効果的であったりする面がある。すなわち、中小企業は業務の規模も範囲も限られているため、従業員や顧客など、重要な利害関係者とそのニーズを絞込みやすい。したがって、ニーズに対応する取り組みを導出し、取り組みができれば、重要な利害関係者の評価を得ることができる。加えて、規模が小さいということは小回りが利き、環境変化に柔軟に対応しやすい場合もある。

また、社会貢献の取り組みは、利害関係者の心に届くことが重要である。そこで、工夫や企業側の思いを込めることに加え、利害関係者を巻き込むこと(Engagement)がポイントとなる。地域に顧客や社員が多い地域企業の場合、地域で社会貢献を展開すれば、利害関係者に届きやすく、利害関係者のリアクションも把握しやすい。

4. 中小企業の取り組みにおける課題と対策

(1) 中小企業の課題

ただ、中小企業は、経営資源の制約から、CSRに関する知識を得、自社が取り組むべきCSRを析出し、取り組みを進めるための専従の従業員や資金を割くことができず、利害関係者の期待に添えないこともある。その結果、経営危機に陥ることもありうる。例えば、日本では、CSRを慈善事業と解し、経営的意味はないとする二重の誤解があった。中小企業においては、いまだにこのような誤解があったり、CSRが何かを知らなかったりする企業も散見される。これでは、効果的な戦略を展開することはできない。

また、CSRのポイントの1つは、取り組みを利害関係者に伝えることであるが、中小企業では費用をかけた広告宣伝は難しいことに加え、特に社会貢献活動の場合、発信しても売名行為にみえる可能性がある。

さらに、利害関係者を絞込みやすいことは、リスクでもある。例えば、特定の顧客への依存度が大きい場合、その顧客の動向次第で大きなダメージを被ることも

ありうる。

(2) 対策としての協働と巻き込み

中小企業における経営資源の制約をカバーするとともに、多様化し領域横断化する現代に対応するために、地域や業界での企業間連携や、NPOや行政、研究・教育機関との協働、取り組みへの利害関係者の巻き込みがみられる。例えば、既述の印刷業界や産廃業界の取り組みや、オープンイノベーションによる技術・製品開発も一例である。

社会貢献活動に際して、NPOと連携し、そのNPOが企業の取り組み情報を発信すれば、利害関係者側に立つ組織からの情報、もしくは、客観的情報として受け入れられ、取り組みに対する好意的観念に結び付きやすくなる。また、利害関係者を巻き込み、一緒に活動を行えば、おのずと取り組みが伝わる。

協働や巻き込みの結果、効果的にCSRに取り組むことができれば、取引や業務領域の拡大(近年、自社のCSR実績を元に、クライアントのCSRコンサルティングを行う企業も目に付く)によってリスク分散につながる可能性もある。

ただ、連携や協働は、単に、不足する経営資源を安価に調達するためのものではない。「深化するCSR」で触れたように、企業もNPOも単独では効果的な取り組みができない場合、それぞれの得意分野を持ち寄り連携のシナジー効果を生み、ひいては地域活性化に結び付けるためである。

(3) 今後の展開におけるポイント

2015年に改訂されたISO9001、ISO14001は、構成が統一されるとともに、利害関係者のニーズの把握やリーダーシップが強調されるようになり、CSRの観点が色濃くみられる。CSRは時代のトレンドとして確立しているといつてよい。

最後に、中小企業が今後の取り組みで留意すべき点を2つだけ挙げておこう。

まず、CSRのカギは現場の社員にあり、自分が何をすることがCSRであるのかを考え、実践できる社員を育成する必要がある。そのためには、社長や同僚とのコミュニケーションによるCSRの浸透と、従業員満足度(ES)向上の取り組みが有効であるが、前者については、内部接触の密度が濃い中小企業に優位性があることは、容易に理解できよう。

次に、取り組みの効果を評価する必要がある。特に、リスクマネジメントや社会貢献など成果を把握しにくい取り組みや数値化しにくい取り組みの効果を見える化し、評価することが重要である。それは、改善や利害関係者へのアピールにおいて意味をもつことになる。

業界横断のインフラを設計、切磋琢磨を通じて、それぞれの進化・深化を実現——印刷業界のCSR認定制度と各社事例

亀井 善太郎

CSRは会社が大きいから「やらねばならない」「できる」のではない。あらゆる主体がSocial Responsibilityをもつ以上、社員数や売上の規模にかかわらず、それぞれのCSRが存在する。さらに重要なことは「小さいからこそ」社会にとっても会社にとっても意義深いCSRができる。以下では、中小企業におけるCSRに関する具体的な事例研究を取り上げる。

全印工連によるCSR認定制度とは

CSRは大企業ならではのものであり、中小企業では進まないと言われる。CSR専任部署を設置するにせよ、コンプライアンスを徹底するにせよ、社会貢献活動を展開するにせよ、ある程度の規模が必要とされるということがそのひとつの理由である。

全日本印刷工業組合連合会（島村博之会長、以下、全印工連）では、加盟企業がCSRを推進するためにCSR推進専門委員会（池田幸寛委員長）を設置している。全印工連は全国の中小の印刷業者で組織される団体である。100名超の大規模もあるが、多くは20名前後の小規模の企業が集まる連合会で、現在の組合員数は5,000社を超える（2016年4月末現在）。

全印工連では、全印工連CSR認定制度¹を2013年6月から開始した（図1）。標準認定である「ワンスター」を取得するには、申請書に明記されているCSR取り組み項目²にチェックをし、証明書類を添付して提出する。取り組み項目は、1. コンプライアンス、2. 環境、3. 情報セキュリティ、4. 品質、5. 雇用・労働安全、6.

¹ 認定制度は全印工連に加盟していない企業でも利用することができる。

² 「ワンスター」認定に用いられるチェックリストの大項目の順。個別項目も開示されているので、詳細は全印工連CSR認定制度ホームページでチェックリスト（http://www.aj-pia.or.jp/csr/img/checklist_201602.xlsx）を参照されたい。

図1 全印工連のCSR認定制度（ワンスター、ツースター、スリースター）

| | | | |
|--------|---|---|---|
| マークの種類 |  |  |  |
| マークの名称 | ワンスター認定マーク | ツースター認定マーク | スリースター認定マーク |
| 認定のレベル | 標準認定 | 上位認定 | 最上位認定 |
| 認定開始年月 | 2013年6月～ | 2015年6月～ | 2017年6月～ |

出所：全印工連CSR認定制度パンフレットより抜粋

財務・業績、7. 社会貢献・地域志向、8. 情報開示・コミュニケーションとあり、それぞれの項目について「企業がCSRとして具体的にやるべきこと」つまり「社会が企業に求めているであろうこと」を明らかにしている。印刷業界ならではの独自のモノサシもみられるが、特筆すべきは、中小企業だからこそ「社会に求められるであろうこと」を具体的に明示していることにある。

中小企業におけるCSRはどうしても経営者の独断に陥りやすい。地域との人間関係から発することが多い「社会貢献・地域志向」はしっかりやるが「コンプライアンス」は弱い。「雇用・労働安全」についても従来型の発想や自分自身の経験が先立ち、これを是として、社会の変化の一つともいえる新しい働き方への対応は後手に回ってしまいがちだ。

しかし、全印工連CSR認定制度における取り組み項目には、例えば1. コンプライアンスでは、「法令順守」や「納税」に加えて、「知的財産権などの権利関係を説明する窓口がある」など、印刷業界ならではの、また、新しい社会課題に対応した項目がある。また、5. 雇用・労働安全では、「人事評価制度の文書化」といった経営者のワンマン企業ではなかなか手が届きにくい項目はもちろんのこと、「在宅ワーカーの契約の有無」といった新しい働き方に対応した項目がある。7. 社会貢献・地域志向には、近年、会社・社会双方にとっての意義が改めて見直されている「インターンシップの受け入れ」も含まれている。多くの業界でのCSRガイドラインが最低ラインを示すばかりなのに対して、全印工連のCSR認定制度は社会の要請をふまえた次なるアクションを示している。

全印工連では、認定機関として、外部の有識者を加えたCSR認定委員会³（鍋島裕

³ 筆者も2015年度より認定委員として参加。

俊委員長、外部有識者)を設置し、全印工連のCSR推進委員会と共に、個社の申請の認定審査に取り組んでいる。あわせて、認定制度のチェックリストを社会の要請をふまえて常に見直している。直近では、法制度の変更に伴い、5. 雇用・労働安全に「法定を超えるメンタルヘルス対策をしている」等を追加した。法定では企業規模に応じて規定されている(50人以上が法定、50人未満は努力義務)が、企業規模にかかわらず取り組むべき重要課題である。なぜなら、メンタルヘルスの問題は、企業にとって重要な競争力の源泉である人材に関わり、また、働き甲斐のある仕事を創造するという社会にとって企業の重要な機能に関わる問題であるからだ。短期的には負担となるため敬遠されがちだが、長期的には会社も社会も統合して取り組むべき重要な課題の一つだという全印工連のメッセージとも捉えられよう。

このように、さまざまなステークホルダーによって構成される社会の要請が常に変容することを前提として、認定制度は運用されている。また、認定された企業は二年に一回更新審査を求められる。社会の要請が変わっていくことに対応できているかをみているからだ。

CSRの進化を促すツースター、さらに進化をめざすスリースター

2015年6月からは上位認定であるツースターが始まった。

ツースターでは、CSRを活かしたマネジメント・システムが社内で定着できているかどうか認定の主眼となる。

CSRマネジメント・システムとは、「企業の目的・目標について、それらをどのようなやり方で達成するのか、誰がどのような役割分担で活動を行うのか、目標が達成できない場合はどのように挽回するのか……といった、達成するための活動の仕組みやルールのこと」であり、「一般にPDCAの管理サイクルによって設計される」⁴ものだ。全印工連のCSR認定制度におけるマネジメント・システム規格では、企業がCSRを進めるために必要な事柄がPDCAに沿って規定されている。

CSRマネジメント・システム規格で示されるのは、①経営層の責任、②計画(Plan)、③実施(Do)、④評価(Check)、⑤改善(Act)の項目に分けられる。

①経営層の責任では、CSRに関する「ビジョン」策定と内外への公表、CSRマネジメント・システムの構築・運用等に責任をもって経営層が取り組むリーダーシップが示される。②計画では、冒頭からステークホルダーのニーズと社会的責任の明確化として、自分の会社にとってのステークホルダーが誰で、どんな要請があ

4 全印工連資料より。

るのか、そこに対して、自社がいかに応えなければならないのかが示される。そのうえで、関係法令や各種ルールの確認、倫理的行動規範の策定、CSR方針の策定、これに基づく目的と目標の設定、実施計画の作成等が挙げられている。③実施では、経営資源の確保から始まり、組織の構築、従業員の自覚の促進と能力開発、さらにはCSRコミュニケーション、文書管理等まで幅広い。④評価では、実施してみても不適合に対する対処や是正等、記録管理、内部監査等を含む。⑤改善ではマネジメント・レビューの定期的な実施を求めている。

ツースターでは、ワンスターで示された8つの項目(社会課題等)について、それぞれ①～⑤(特に①～③)のプロセスで、継続性・発展性を有したCSRの取り組みになっているかどうかを、現地審査をし、認定を行っている。会社全体の仕組みを見ながら、具体的な社会課題に対応した取り組みの内容を、ステークホルダーの立場(つまり社会の視点)と企業経営の立場双方からみているのだ。このことは、全印工連CSR認定制度が当初からCSRにおける「統合」の重要性⁵を認識していることにはほかならないし、それこそ、企業規模とは関係のない問題であることをあらためて実感させられる。

現在、全印工連では最上級認定としてのスリースターの制度設計を進めている。スリースターは2017年度から開始予定である。CSR経営をさらに進化・深化させるために必要なことが明らかになるのであろう。

2014年8月から、CSR認定企業の具体的な活動、さらには背景にある考え方や今後の抱負等を共有するための機関紙「CSRマガジンshin」(図2)を発行している。ややもすれば観念的になりがちなCSRを具体的に理解して、明日の具体的な取り組みに反映していくための取り組みだ。

外部の専門家との協働が産んだ信頼

全印工連のCSR認定制度のもう一つの特徴に外部との連携がある。すでに挙げたCSR認定委員会が第三者機関として機能しているが、横浜市立大学CSRセンター(以下、横浜市大)との連携も忘れてはならない(図3)。もともとの制度設計から共同で取り組み、認定審査は横浜市大が行っている⁶。

横浜市大による審査は、要件を確認するだけではない。事業運営の難しさをよく知り、CSRに関する知見を備えた評価員(企業でさまざまな経験を積んできたシ

5 「統合」をめぐる論点等については『CSR白書2014』(東京財団、2014年)を参照されたい。

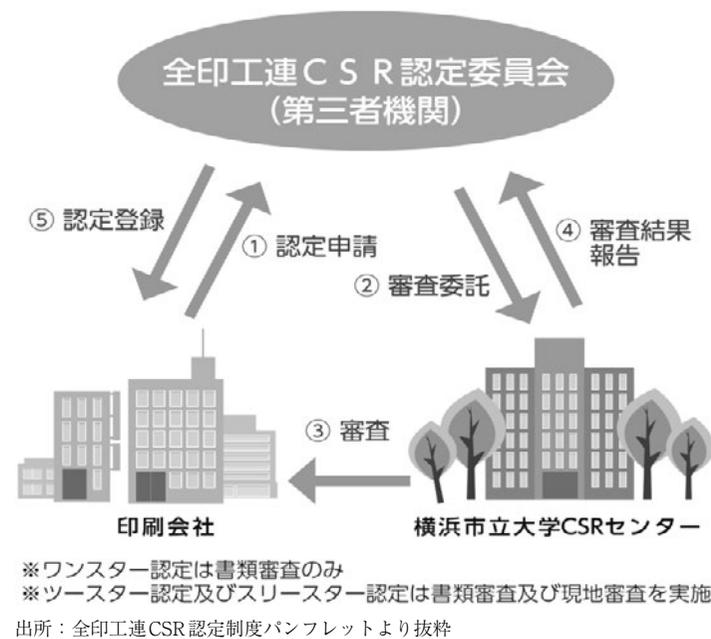
6 横浜市大は、地域で初めてのCSR認定制度である横浜市における取り組み(横浜型地域貢献企業認定制度、2007年より)を主導してきた。

図2 CSR マガジン shin



出所：全印工連

図3 CSR 認定の仕組み
全日本印刷工業組合連合会



ニアが活躍)が、現場が直面する悩みに答え、具体的なアドバイスを行う。次なるアクションを示唆して、現場の活動をさらに改善させることを促し、認定申請企業にとっての付加価値が(もちろん社会にとっての付加価値も同様に)大きくなるよう、運営されている。全印工連のCSR認定制度はその制度設計もさることながら、

個社の審査プロセスという運用においても、CSRの理解と実践のための工夫が続けられている。

CSRを備えていなければ競争にも勝てないし、事業承継もできないという危機感

それにしても、こうした認定制度を創設し、充実させながら地道に運用させてこられたのはなぜか。

その源泉は、バブル崩壊やリーマンショック、東日本大震災等の影響、さらには情報技術の進展も相まって、価格破壊や競争激化が進み、多くの中小印刷事業者が廃業に追い込まれたという。このままではいけないという危機感かもしれない。

企業の戦略には大別して二つの戦略があるといわれている。一つは大量生産によってコストを下げ、安く売る、シェアを獲得してさらに大量生産を実現してさらに安く売る「コスト戦略」。もう一つは人と違う価値を提供して人より高くものを売る「差別化戦略」だ⁷。中小企業にとっては、コスト戦略は規模の経済性をとれない以上選択しにくい。自社ならではの差別化ポイントを確保し、付加価値を生み出す差別化戦略をとるほかない。CSRを備えるということは「社会を味方にする事」だとCSR認定企業の経営者たちは口を揃える。社会といっても観念的なものだ。持続可能な社会をつくるためにそれぞれが考え、実践していることが社会の要請そのものだとすれば、これに応える方法にはいろいろなバリエーションがある。業界のみんなで、そうした社会と共に生きる会社の作法を打ち立てる、事業機会につながるものを探す、リスクになりうる社会の要請にアンテナを立てておくことにつながっていることが、業界としての認定制度創設の一つの意義といえるだろう。

関係者のインタビューを通じてもう一つみえてきたのは、経営上の壁、事業承継の存在だ。この認定制度を牽引してきたCSR推進専門委員会委員長の池田さんの経験が興味深いので共有したい。

池田さんはバブル崩壊直後に30代で父親から会社を引き継いだ。自分より年上の社員が半分以上、きちんとした経営方針と手法をもたねば誰もついてこない、そうした危機感から、QC(Quality Control、品質管理)やISO(International Organization for Standardization、国際標準化機構)の採用に辿り着いた。自分の言葉としてではなく、社会の要請なのだ社内に向かって説いた。

まずは品質管理のISO9000シリーズ、環境対応の14000シリーズに取り組んだ。

⁷ マイケル・ポーター『競争優位の戦略』(1985年)。

品質と環境はトレードオフの面が多い。両立させるためには役員や社員一人ひとりが双方をきちんと認識できる意識をもつことが重要だとわかり、各自の意識を変え、能力を高める人材育成に積極的にリソースを投じた。時間もかけたし、お金もかけた。規格は難しい、中小企業にはハードルが高いという声もあったが、役員・社員が総力を挙げて取り組むことでチームの結束力が高まった。結果的には会社を引き継いでから10年経って総合認証をとることができた。会社の体質が変わったことも重要だったが、ワンマン・カリスマで会社を引っ張ってきた先代とは違うアプローチが必要だったのかもしれない。

ワンスター認定企業は79社、ツースター認定企業も15社、CSR認定企業は合計94社（2016年4月末現在）まで拡大した。企業規模もさまざま。ただ、5,000社を超える会員企業数から考えれば、まだまだ拡大の余地はあろう。地域によるバラツキもある。課題を挙げればキリがない。

しかし、ここでまずみるべきは「小さいからやらなくてよい」とか「小さいからできない」という発想を根本から転換し、「小さいからこそやらねばならない」「小さくてもできる」を実現するため、ある時はお互いの力を合わせ、ある時は切磋琢磨する、そのためにさまざまな工夫、不断の努力がそこにあるということではないだろうか。

職場の空気を徹底的に見える化

——従業員満足度アンケートを続ける六三印刷

ここからは、CSR認定制度をつくり、先頭を走ってきた企業の具体的な事例を通じて、どのような価値を社会と会社に創造しているのか、価値の保全に寄与しているのかをみていきたい。

最初に取り上げるのは六三印刷グループ（島村信彦代表取締役社長、以下、六三印刷）だ。全印工連会長を務めるのが同社代表取締役会長の島村博之氏であり、グループ全体の従業員数100名以上の規模の全印工連のリーディング企業の一つでもある⁸。

六三印刷は環境負荷の低減をめざした「グリーンプリンティング（GP）」製品の受注件数で日本一になる等、さまざまなCSR活動を進めている。GPは製造工程が環境に配慮したGP認定工場（デザインからデリバリーに至るまですべての工程において、資源消費、節水、廃液回収、騒音振動、エネルギー消費等、さまざまな環

⁸ 同社は機能ごとに分社化した経営体制を採り、社内のやりとりも収支を明確化している。

図4 従業員満足度アンケートの結果（2015年12月実施）



出所：同社

境配慮の基準あり）であることに加え、グリーン基準で決められている印刷資材（用紙、インキ、表面加工材料、製本のりについてグリーン基準あり）を使用することによって認定される、環境負荷ばかりではなく、工場等で働く人々たちへの影響等も考えた制度である。

そうしたさまざまなCSR活動のなかでも際立つのが従業員満足度アンケートの実施だ（図4、5）。

質問項目で興味深いのは、徹底的に「やりがいのある仕事、職場づくり」にこだわっていることにある。職場とは、稼ぎを得る場である以上に自己実現の場であり、それを実感できなくては、人材は育たないし、なにより社員が自社を選択しないはずだという考えがうかがえる。

それぞれの質問は会社からすれば「聞きにくい」質問だ。こうしたアンケートの場合、評価との連動のあり方についてさまざまな意見があろうが、六三印刷では評

図5 これまでの回答結果（時系列）⁹

過去の回答推移グラフ



出所：同社

働とは連動させていない¹⁰。では、同社ではどんなふうを活かしているのだろうか。

一つは、全社の課題の解決の材料になっている。みんなが思っているかもしれないがなんとなく言いにくいことを言い出す場になっている。「傘立てが小さい」という声はその一つかもしれない。評価と連動しないこととも関係するが、「全体の声」として経営層が受けとめる意義がある。

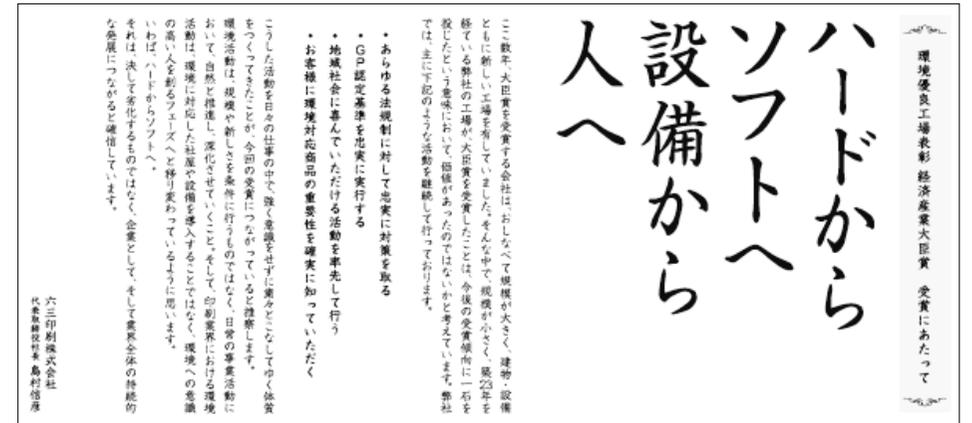
もう一つは、個人面談で活用する。アンケートではこんな声が出ているがあなたはどうか？と聞かれれば、聞かれた方も話しやすい。自分一人だけではない、私も同じだ、私は違う、とそれぞれに話を引き出すきっかけになるという。

アンケートを実施しはじめてから、六三印刷では上司と部下の面談の回数が増えたという。面談のガイドラインにもなったということなのだろう。さらには、社員の三年以内の離職率が三分の一以下に大きく減少したという成果も得られた。もちろん従業員満足度アンケートによるものばかりではない。GP認定基準の工程を達成すること、新たなチャレンジを続けることなど、会社のあり方に共感する社員がいることが「やりがいのある仕事」につながっていく。

9 同社では、このような数値以外にも、個別の意見に対する回答も併せて公開している。

10 直近の調査は無記名回答。

図6 六三印刷の考え方



出所：同社

同社のこのような取り組みの推進を牽引してきた三島秀夫さん（専務取締役）はいう。「印刷業界はインク等を使用するために世間では危険な仕事だと思われる。また、繁忙期の忙しさや顧客との関係から労働環境も厳しいものと思われるが、しかし、そうした課題は経営者も含めた職場の一人ひとりの改善でまったく違うものになる。印刷という仕事は100パーセントオーダーメイドの完全受注の仕事だ。さらにいえば、お客様以上にお客様のことを知らねば、本物のコミュニケーションをサポートすることはできない。そうしたDNAをもつ自分たちだからこそ、環境や社員を含めた社会の要請がどこにあるのか、自分たちが応えるべきは何かを探しながら、よりよい仕事をつくっていくことができるのではないだろうか。

六三印刷の事例の紹介の最後に、彼らの思いを端的に顕した言葉を紹介したい。

「印刷業界における環境活動（＝あらゆる意味でのCSR活動、筆者補記）は、環境に対応した社屋や設備を導入することではなく、環境への意識の高い人を創るフェーズに移り変わっているように思います」（図6）。

価値観を共有するしか生き残りの道はない —— CSRで思いを伝える協進印刷

「印刷屋さんはいへんでしょう」。

いろいろなところで言われてきた。確かにたいへんなこともあるがそんなものじゃない。印刷屋には使命があるんだ、もっと可能性があるんだ——そうした溢れんばかりの思いをどうやって伝えたらよいのだろうか、協進印刷代表取締役社長の

江森克治さんはずっと考えてきた。

協進印刷は自宅勤務も含めて10名ほどで運営する中小印刷企業だ。業界ではよくある規模だという。

協進印刷のCSR報告書は2015年で二冊目になる。なんとも温かみのある手触りのよい黄色い表紙を開けば目に飛び込むのは協進印刷の地元の駅前の写真だ。横浜市内のそれほど大きくない駅のロータリーに人が行き交っている。さらにめくると江森さんの挨拶が載っている。短い文章だが、一つの会社を率いる、そして会社を通じて社会に関わるレスポンスビリティに満ちた文章だ。

平素は格別のお引き立てを賜わり厚く御礼申し上げます。

昨年に続き第2号のCSR報告書を発行することができました。まずは「3日坊主」にならなかったことをホッと安堵するとともに、日々の積み重ねがこのような形になることに感慨ひとしおです。

この一年は社員が介護に直面するという事態に遭遇し、会社として社員の生活をどのようにサポートしてあげられるのかを真剣に考える機会に恵まれ、人事制度の大幅な見直しを実施することができました。

こうして私たちの活動をご報告できますのも、偏にご支援・ご協力いただきました皆様のご厚情の賜と心より感謝申し上げます。

至らぬ点が多々あることは自認しておりますが、是非本書をご一読いただき、忌憚のないご意見、ご質問、叱咤激励など賜われれば幸いです。

ページをくくると2015年度のインターン学生と江森さんの対談が続く（図7）。

大企業のCSR報告書でも巻頭の対談をよく見るが、大半は有識者との対談を通じて、経営方針、その年のトピックになる事業活動の紹介が多い。これに対して、協進印刷の対談は、江森さんが学生たちに働くことや仕事への思い、未来への希望を尋ね、これに学生が答えるばかりで会社の経営方針や事業活動は一つも出てこない。しかし、読めば読むほどに江森さんやインターン生が働く協進印刷の実像が浮かんでくる。それぞれの人のための働きやすさとは何か、子育てと仕事は両立できるのか、働き甲斐はどうやって生まれてくるのかなど、誰もが不安に思いながら、少しでも明るい方へ向かって努力を重ねている課題についてのそれぞれの思いが感じられる。読み方は人それぞれだろうが、冒頭の江森さんの挨拶と相まって、2015年度に取り組まれた「人事制度の大幅な見直し」の根本にある考え方が理解ができるかもしれないし、何より等身大の会社の姿を改めて実感させられる。

インターン生の受け入れは、社会、会社双方にとって大きな意義をもつ。初めて

図7 座談会：仕事、夢、不安、そして未来へ



出所：同社「CSR報告書2015」

働く若者も、働くことに慣れてしまった社員も、働く意義を見直す機会につながる。社会の声を社員が知るきっかけにもなるし、新しい声は会社を変えるきっかけになる。国際交流も含め、一年で20名以上のインターン生を受け入れている（図8）。

多様な働き方を受けとめることができる会社づくりは「日本の労働人口が急激に減ってくるので、どの企業にとっても人材確保は至上命題」（対談での江森さん発言）との問題意識を含め、「短時間正社員」の区分の増加等、法定よりも手厚い規程類を整備し、正規・非正規・性別に関係なく、ワークライフバランスを向上しやすい制度を整えたという。

短時間正社員の導入は、会社における仕事の進め方にも変革をもたらした。短時間しか会社で一緒にいることができなくなれば、情報共有のやり方の改善も進むし、お互いさまという信頼関係も生まれてくる。それぞれの働き方・生き方を重んじれば、制約が増えてしまいそうだが、実際はそうはならなかったし、むしろ、よい回転をもたらしている。

図8 いつまでも働きやすい会社に
——多様な働き方への対応/インターン生の受け入れ



出所：同社「CSR報告書2015」

もともと、大企業のシステムエンジニア出身だった江森さんは、祖父が創業し、父親の経営していた協進印刷を引き継いだ。小ロット・多品種対応のコスト戦略で戦えると考えていたが、東日本大震災、リーマンショック後の印刷業界の厳しさはそれでは対応できるものではなかった。

コスト戦略から差別化戦略へ。観念的には理解できるが、どうすればよいのだろう。あるとき気づいたのが、顧客と自社の価値観の共有、信頼関係の醸成の必要性だ。とはいえ、印刷業は受注型ビジネスで、自分の価値観を出す機会はない。自分の価値観は伝わらない。社会や会社に対する思いを伝えて、価値観を共有する顧客と一緒に仕事ができないものだろうか。そういう思いから2012年、「JO（ジェイ・オー）」を発刊（図9）。足元にある材料をうまく使いながら、自分たちの思いを表明する場、クリエイターたちの表現の場として、協進印刷の等身大の姿を伝えてきた。そうした積み重ねを通じて、気がつけば、顧客層が変わってきたという。

変わってきた顧客の一つに「タツミのえほんプロジェクト」がある（図10）。自

図9 「JO」



図10 えほんプロジェクト



出所：同社「CSR報告書2015」

分たちの価値観をわかって一緒に仕事をやりたいと先方が声掛けしてくれる。そんな仕事の形が増えてきている。社会と共に歩む会社の姿がここにある。

具体的な実践を積み重ねて 社会に役立つ会社をつくる ——ソーケンの取り組みにみる中小企業のCSR

亀井 善太郎

ソーケングループは社員総勢60名のオフィス等の内装工事を担う会社だ。いまの社長の父親である有吉徳礼さんが1967年に立ち上げ、もうすぐ50年を迎える。仕事の質の高さにこだわり続けてきた50年だ。グループ会社のソーケン製作所が木造の特注家具も扱うこともあって、文化財の保全や美術館の内装など、木を使った自分たちでなければやれない仕事を続けてきた。最初からよいお客さんに恵まれたわけではないし、すべてがうまくいったわけでもない、山あり谷あり、試練の連続のなか、信頼を一つひとつ積み上げてきての今日だという。

きっかけは亡父の言葉

2004年8月、徳礼さんの急死に伴い、息子の徳洋さんが社長になった。それまで営業課長だった徳洋さんは自社の仕事はよくわかっていたが、会社の経営となると何もわからなかった。経営に関する相談もしたかったが、あまりに急なことでそんな時間もなかった。

無我夢中で会社を引き継いで二年が経った。そんなときに、ふと、会社にかがずの金庫があることを思い出した。苦勞して開けてみれば、そこには先代の手帳だけが残っていた。筆まめで、何かにつけてメモを欠かさない人だった。

会社とは、経営とは、仕事とは……孤独な経営者ならではの言葉がたくさんあった。突然の就任以来、社長として二年間、頑張ってきたからこそ心に届く言葉だった。それぞれに考えさせられる言葉ばかりだが、妙に心に残る言葉があった。

一月一日 木の命を使っているのだから、木の命を大切にしていこう。

新年最初の言葉だ。いわれてみればあたりまえのことだが、一度も考えたことは



先代の手帳。会社とは、経営とは、仕事とは……孤独な経営者ならではの言葉が（同社提供）

なかった。そういえば、先代は余ったものをもっとうまく使えといつもいていた。節約の発想でそういっているのかと思っていたが、ベースにはこういう思いがあったのだと気づいた。自分たちの仕事をもっと見直せることがある。「木を使って人の役に立つ」ことをやろうと考えた。

社会的養護を必要とする子どもたちとの交流が始まる

人の役に立つ、社会の役に立つと観念的なことだけいっていても前に進まない。親を失う、育児放棄やネグレクト等のため、社会的養護¹を必要とする子どもたちのために自分たちは何ができるのだろうか——。身近な役所に行ってみて何ができそうか相談してみた。地元ではうまくいかず、紹介を経て、神奈川県川崎市にある社会福祉法人新日本学園に辿り着いた。

新日本学園を訪れて、自己紹介をし、子どもたちのために何かしたいという思いを伝えたところ、学園からこういわれた。「ならば、クリスマスの時期にみんなが楽しくなるツリーがほしい。学園にはモミの木がない。安全で、使用しないときに

1 保護者のない児童や、保護者に監護させることが適当でない児童を、公的責任で社会的に養育し、保護するとともに、養育に大きな困難を抱える家庭への支援を行うこと。その現状については「社会的養護の課題と将来像の実現に向けて（厚生労働省雇用均等・児童家庭局家庭福祉課、2016年4月）」が詳しい。
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000108940.pdf>



希望に応じてつくった組み立て式クリスマスツリー（同社提供）

は場所を取らずにしまっておける組み立て式のツリーをデザインしてつくってもらえないか」。

ソーケン は、間伐材と小さな子どもたちがなめでも大丈夫な天然素材の塗料を使って、組み立て式クリスマスツリーをつくり、学園に贈った。

そこからソーケンと学園の子どもたちとの交流が始まった。交流してみれば、いろんな課題がみえてくる。自分たちが子どもたちのためにできることもみえてくる。

まず、みえてきたのは学園の内装だ。自分の専門領域だからよくみえる。ちょっと変えれば新しくなるし、使い勝手もよくなる。古いからと諦めていた子どもたちや職員の気持ちも変わるかもしれない。何より、自分たちが「こうしたい」という思いが具体的に実現すれば、そこにあるものに対する思いはもっと深くなるはずだ。

もう一つ気づいたのは、子どもたちの「仕事」に対する感覚の薄さだ。いずれ社会に出て仕事をするにしても、身の回りにいる大人の仕事の多様性に乏しいので、なかなか具体的なイメージがわからないようだ。

子どもたちとの交流を重ねて仲良しになったソーケンのチームメンバーたちは、まず、この内装をどうしたいのか、子どもたちに聞いてみた。いろいろな希望が出てくる。「ここは自分たちの学園だ。自分たちで何かいえるし変えられる」という気持ちが出てくるようになった。プロの職人と一緒にリフォームの手伝いができるようにしてみた。仕事の面白さと大変さも伝わった。リフォーム後、この場所については、子どもたちの掃除が念入りになったという。

内装工事をしているとき、職人にも変化が起きた。内装工事は必要な技術に応じ

て分業が進んでいるが、そのなかでも早くに終わってしまうのが床工事だ。よほど念入りな施主でないかぎり、床工事に立ち会うことは少ない。学園での内装工事は、子どもたちが生活しているなかで行われている。そうすると、日々の工事を子どもたちがみに来るし、手伝いにやって来る。見る見るうちに形がつくられていく床の様子、これまでとは見違える変化を目の前にして、子どもたちの反応は素直だ。「おじさん、すごいね。魔法みたいだ」。めったに褒められることのない床工事の職人の気持ちが動く。いつのまにか、普段は無口な職人は話し出し、子どもたちと一緒に床工事を進める職人が増えていくという。

働くことをそれぞれが考えるきっかけとなる インターン受け入れ

子どもたちとの交流を通じて、直接の受益者である子どもたちはもちろんのこと、社員にとっても「自分の仕事の価値の再発見」という大きな果実があることがわかった。こういう機会がある会社で働けることがうれしいという声もある。

ソーケンは、新日本学園ばかりではなく、子どもたち、特に働くことや仕事に対するイメージをもちにくい彼らとの新たな交流の可能性を模索し、インターンの受け入れを開始した。

インターン受け入れは新日本学園と同じ効果をもたらした。会社の価値、自分自身の仕事の価値を再発見する社員が増えた。

しかし、その一方で混乱も生まれた。子どもたちが学びたいことなど彼らのニーズを十分に把握できないままインターンを受け入れてしまったため、職場は混乱し、十分な学びを提供できないこともあったかもしれない。

早速、ソーケンはNPOとの協働を開始した。協働のパートナーである特定非営利活動法人ブリッジフォースマイル²は、児童養護施設から社会に巣立つ子どもたちが、未来への希望をもって生きられるよう支援している。施設とのネットワークや信頼関係の構築、コミュニケーションについては、彼らが専門家だ。仕事のことを教えるにしても、それはソーケンだけの役割ではない、ソーケンの仕事に興味がある子ども、相性のよさそうな子どもが来て初めて効果が生まれる。どんな子どもがソーケンに来るとよさそうなのかは、他者がみた方がうまく判断できる面もある。ブリッジフォースマイルの職業体験プログラムの一翼を担うことで、子どもた

2 児童養護施設を出た子どもたちの自立サポートを担う。2004年12月設立。ボランティア人数約250名（2015年4月1日現在）、協賛・協力企業数109社。
<http://www.b4s.jp/>



内装工事会社のできることを熊本震災支援でも。雨漏り補修の要望に応じて（同社ブログ）

ちと社員のマッチングもしやすくなり、小さな会社でもできるインターン制度を確立することができた³。

「デザインを学びたい」「絵を描くなら誰にも負けない」「木工に興味がある」「手先が器用」「映像をつくってみたい」「体を動かすのが大好き」……、夏休みや冬休みになるといろんな子どもたちがソーケンにやってくる。社員も彼らを心待ちにしている。人に教えるということは、何よりの学びにつながる。自分の仕事の再発見、誇りを育てるばかりではなく、社員の観察力が向上する等、あらたな能力開発にもつながっているという。

社員の本当の顔が見えるプロボノ⁴・ボランティア

2011年3月の東日本大震災の復旧と復興を支えるため、社長の有吉さんと社員がそろって現地に向かった。初めて訪れたときは何をしたらよいのかわからず、右往左往しているうちに現地の方から叱られてしまった。しかし、そこでめげずに現地が求めることをきちんと聞いて、一週間後再び訪れた。網戸がない、換気扇の水漏れ、部屋が暑くなってしまう、被災された人たちが直面するさまざまな課題を自分たちの技術で一つひとつ解決していった。彼らの活動は、自らの専門性を活かした社会貢献ボランティアなのであるプロボノの一種だ。いまでも、最初に自分たちを叱った自治会長さんとの付き合いは続いているという。

そうした現地での活動は一週間ほどかかる。一週間ほどの共同生活をしている

³ ブリッジフォースマイルとの協働は、現在では、インターンだけでなく、児童養護施設等出身者のためのアフターケア事業である「よこはま Port For」等にも広がっている。

<http://www.b4s.jp/activity/ypf/>

⁴ 各分野の専門家が、職業上もっている知識・スキルや経験を活かして社会貢献するボランティア活動全般。

と、それまでみえてこなかった社員のさまざまな顔を見ることができるといふ。会社ではあまり活躍していないのかと思っていた人物が、実は相手の話をじっくり聞くことができる人なのだと気が付くことができたのは、プロボノ・ボランティアのおかげだ。

2016年の熊本・大分の震災被害でもプロボノの派遣も実施している。内装事業者ならではの情報提供も活発だ⁵。

試行錯誤で進化と深化を重ねるCSR

社長の有吉さんが進め、社員と一緒に具体的な活動と共に育ててきたソーケンのCSRはいろいろなつながりを産んでいる。東日本大震災の復興と一緒に取組んだ石井造園（横浜市、石井直樹社長）⁶とのつながりもその一つだ。会社、経営、社員、仕事……、そうした大切なことを一緒に考える仲間のつながりにもなるし、新しい仕事の可能性も広がっている。

そんなソーケンだが、2016年1月には重篤な労災事故を起こしてしまった⁷。しかし、その後の対応がしなやかな応答力をもつソーケンらしい。事故が起きたこと、その原因究明とこれをふまえた解決策の明示等、その後のプロセスをすべてSNS等を通じて開示しているのだ。いまや「日本一安全な職場」をめざし、自分たちは何ができるのか、社員と外部の知恵を総出でアイデアを出し合い、その実現に取り組んでいる。

会社が続いていくことはよいことばかりではない。そうしたことも含め、社会からみてあたりまえの会社をいかにつくっていくのか、有吉さんはじめソーケンの社員はそれぞれの立場を越えて、具体的な実践と改善を積み重ねることを通じて、進化と深化をカタチにしている。一つひとつの実践や改善は小さな会社でもできることかもしれない。しかし、大切なのはこれを続けることだ。それぞれが当事者意識をもって取り組み続けるという組織としての意思の共有こそが重要なのだ。小さい企業では継続が難しいという人もいるかもしれないが、こうした継続には企業の規模は関係ないのではないだろうか。ソーケンの実践はその一つの答えでもある。

有吉さんは、下請けを担う中小企業だからこそみえてしまう、廃棄物の問題や業

⁵ 同社ブログ「熊本地震の雨漏り補修の備忘録」<http://ameblo.jp/soken-report/entry-12158515565.html>

⁶ 同社の詳細は「未来に選ばれる会社：CSRから始まるソーシャル・ブランディング」（森 撰、オルタナ編集部）に詳しい。

<http://www.ishii-zouen.co.jp/>

⁷ 同年5月にはリハビリを経て現場復帰。

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |

上の欄は記入しないでください

第3回

CSR企業調査 質問票

2015年9月30日（水）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】

- ・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=431
- ・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。



事故後、日本一安全な職場環境をめざして、作業前のストレッチなどさまざまな取り組みを始めた（同社提供）

界の悪しき習慣も含めた社会の矛盾にどう立ち向かっていくのかも考えていかねばならないという。習慣を変えていくのは困難な道だ。見て見ぬふりをして建前だけ取り繕うのは簡単だが、その姿勢を最もよく見ているのは社員だ。社員が会社を見放してしまえば、会社の存続はままならない。課題を課題として真正面から受けとめ、一つひとつの小さな改善を加え、よい方向に向かっていく。狭くても確実な道すじを探して歩を進めていく、それしかないという覚悟が随所で感じられる。

CSRとは、担当部署やレポートの有無ではない。小さな会社だからこその発想と機動力、そして継続力によって、会社と社会のよりよい関係のあり方を模索し、社会の変化にしなやかに応じる会社のカタチがここにはある。

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。

2013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』、『CSR白書2015』(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、引き続き、アンケート調査を行い、貴社のCSR活動と内外に存在する社会課題との関連性、ステークホルダーとの対話、成果目標の設定方法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 明治大学特任教授、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、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

東京財団CSR研究プロジェクト(担当)

亀井、倉持、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 c. なし
 b. 兼任役員が担当している 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 f. コンプライアンス・リスクマネジメント
 b. 総務 g. 研究開発
 c. 人事 h. 営業企画・営業
 d. 広報 i. 調達
 e. 法務 j. その他()

(3) 貴社の全ての取締役(社外を含む)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) 貴社の社外取締役について、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 | | |

(5) 貴社の全ての取締役（社外を含む）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

(6) 貴社の社外取締役のうち、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

(7) 過去1年間、貴社の取締役会においてCSR活動に関する議題はどれくらい上りましたか。

- a. 毎回 c. 1~2回
- b. 複数回 d. 0回（全くなかった）

(8) P2、I問(7)で「a.~c.」にチェックを付けた場合、その内容は主に何でしたか（複数回答可）。

- a. 中長期的なCSR活動方針
- b. 当年度のCSR活動方針
- c. 当年度のCSR活動の進捗状況
- d. 前年度のCSR活動の評価
- e. その他 ()

(9) P2、I問(7)で「d. 0回」と回答された場合、その理由は何だと思いますか（複数回答可）。

- a. CSR活動は取締役会で議論する事項ではないため
- b. 他に議論すべき問題（経営課題）が複数あるため
- c. 自社のCSR活動は順調であり取締役会に報告する必要がないため
- d. その他 ()

(10) P2、I問(7)で「d. 0回」と回答された場合、CSRに関する議題（案件）を上げた最もハイレベルな会議は何ですか。また、その会議には、以下の役員の誰が参加していますか（複数回答可）。

会議の名称：「 _____ 」

- a. 会長 h. 法務担当役員
- b. 社長 i. コンプライアンス・リスクマネジメント担当役員
- c. 副社長 j. 研究開発担当役員
- d. 経営全般・経営企画担当役員 k. 営業企画・営業担当役員
- e. 総務担当役員 l. 調達担当役員
- f. 人事担当役員 m. その他 ()
- g. 広報担当役員 n. 役員は参加していない

(11) 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

II 貴社の社会課題解決に関する取り組みにおける、ステークホルダーとの対話について教えてください。

(1) CSR活動をはじめとする社会課題の解決に関する取り組みにおいて、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

(2) P3、II問(1)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.~j.」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. 社外評価機関 ()
- j. その他 ()

(3) P3、II問(1)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が行ったステークホルダーとの対話の成果は、総合的に見てありましたか。

- はい いいえ

(4) P3、II問(1)で「いいえ」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話を行わない理由は何ですか（複数回答可）。

- a. 対話しない方針だから d. メリットがないから
- b. 接点がないから e. 今後予定している
- c. 適切なステークホルダーがわからない f. その他（具体的に _____ ）

(5) P3、Ⅱ問(3)で「はい」と回答された方にお聞きます。ステークホルダーとの対話で得られた成果は何ですか（複数回答可）。

- a. 経営陣の自社のCSR活動に対する理解が深まった
- b. 従業員の自社のCSR活動に対する理解が深まった
- c. CSR担当部署の自社のCSR活動に対する理解が深まった
- d. 自社がCSR活動の対象としている社会課題への理解が深まった
- e. 新たな社会課題を認知できた
- f. その他（ ）

(6) P3、Ⅱ問(3)で「はい」と回答された方にお聞きます。ステークホルダーとの対話で得られた成果は、その後の貴社のCSR活動に活かされていますか。

- a. はい
 - b. いいえ
- 「a. はい」の場合、具体例：「 」

Ⅲ 貴社の社会課題の解決を推進する人材の育成について教えてください。

(1) CSR活動をはじめとする社会課題の解決を推進するための人材の育成に何か取り組んでいますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2) P4、Ⅲ問(1)で「はい」と回答された方にお聞きます。CSR担当者向けの取組みは何ですか（複数回答可）。

- a. 社内研修に参加
- b. 社外研修に参加
- c. 国内の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムに一員として参加（ボランティア等を含む）
- d. 国内の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムにリーダーとして参加（企画立案等を含む）
- e. 国外の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムに一員として参加（ボランティア等を含む）
- f. 国外の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムにリーダーとして参加（企画立案等を含む）
- g. ステークホルダーとの対話に参加
- h. ステークホルダーとの対話におけるファシリテーションの実践
- i. その他（ ）

(3) P4、Ⅲ問(1)で「はい」と回答された方にお聞きます。一般の役員及び社員（CSR担当者以外）向けの取組みは何ですか（複数回答可）。

- a. 社内研修に参加
- b. 社外研修に参加
- c. 国内の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムに一員として参加（ボランティア等を含む）
- d. 国内の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムにリーダーとして参加（企画立案等を含む）
- e. 国外の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムに一員として参加（ボランティア等を含む）
- f. 国外の具体的な社会課題の解決に向けたプログラムにリーダーとして参加（企画立案等を含む）
- g. ステークホルダーとの対話に参加
- h. ステークホルダーとの対話におけるファシリテーションの実践
- i. その他（ ）

ここからは、貴社の社会課題の設定の仕方やCSR活動の結果に対する認識、そして社会課題の関心や解決に向けた実践などについてお聞きします。章によって、10項目ないし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。なお、これらの詳細解説等については、東京財団のホームページに掲載しております「社会課題に関する参考資料（<http://www.tkfd.or.jp/files/doc/2015csr.pdf>）」をご覧ください。

Ⅳ 貴社の社会課題の設定の仕方について教えてください。

(1) 貴社が現在、解決すべきものとして重要視している社会課題は何ですか（複数回答可）。

- ①人権の尊重（労働者の権利の確保、差別の禁止、ハラスメントの防止等）
- 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）
- 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）
- 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）
- 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）
- ⑥生態系の保全（生物多様性の保全、自然保護等）
- 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）
- 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）
- ⑨高齢化・長寿化社会への対応（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）
- ⑩その他（ ）

(2) その社会課題を知った「きっかけ」について教えてください。以下の表のそれぞれの欄につき、当てはまるものに、「○」をご記入ください（複数回答可）。

| 社会課題 きっかけ | 人権 | 貧困 | 女性 | 疾病 | 環境 汚染 | 生態系 | 気候 変動 | 地域 文化 | 高齢化 | その他 |
|----------------|----|----|----|----|----------|-----|----------|----------|-----|-----|
| 法令 | | | | | | | | | | |
| 国際規格等 | | | | | | | | | | |
| 業界基準 | | | | | | | | | | |
| メディア報道 | | | | | | | | | | |
| 他社動向 | | | | | | | | | | |
| 顧客からの指摘 | | | | | | | | | | |
| ビジネスパートナーからの指摘 | | | | | | | | | | |
| 有識者からの指摘 | | | | | | | | | | |
| NGO・NPOからの指摘 | | | | | | | | | | |
| 経営層からの指摘 | | | | | | | | | | |
| 投資家からの指摘 | | | | | | | | | | |
| 従業員からの指摘 | | | | | | | | | | |
| (その他) | | | | | | | | | | |

V 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 日本における高齢化・長寿命化社会への対応
 - () ⑨-2 世界全体における高齢化・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) P6、V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 | <input type="checkbox"/> |
| ①-2 世界全体における人権の尊重 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ③ 女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みや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 | <input type="checkbox"/> |
| ③-2 世界全体における女性の地位向上 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑤-2 世界全体における環境汚染の防止 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑥-2 世界全体における生態系の保全 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑦-2 世界全体における気候変動への対応 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑧-2 世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全 | <input type="checkbox"/> |
| 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 日本における高齢化・長寿命化社会への対応 | <input type="checkbox"/> |
| ⑨-2 世界全体における高齢化・長寿命化社会への対応 | <input type="checkbox"/> |
| ⑩ その他（P6、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） | <input type="checkbox"/> |
| 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） | <input type="checkbox"/> |

※ 「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り組みがある
N. 具体的な取り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（P6、V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) P8、V問(3)で「Y. 具体的な取り組みがある」を選択された活動について、解決のためにどのような取り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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ①-2 世界全体における人権の尊重 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③-2 世界全体における女性の地位向上 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤-2 世界全体における環境汚染の防止 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥-2 世界全体における生態系の保全 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦-2 世界全体における気候変動への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧-2 世界全体／地域の風土・文化の尊重、その保全 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨-2 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑩その他（P6、V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） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(5) P8、V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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ①-2 世界全体における人権の尊重 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③-2 世界全体における女性の地位向上 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤-2 世界全体における環境汚染の防止 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥-2 世界全体における生態系の保全 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦-2 世界全体における気候変動への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧-2 世界全体/地域の風土・文化の尊重、その保全 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨高齢化・長寿化社会への対応(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 日本における高齢化・長寿化社会への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨-2 世界全体における高齢化・長寿化社会への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑩その他(P6、V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) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※ 「d. その他」を選択した場合、下記に具体的に記載ください。

()

(6) P8、V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た
- b. 自社の人材育成や優秀な人材確保に役立てられた
- c. 自社の技術力を向上できた
- d. 自社のイメージアップにつながった
- e. SRIを含めた社外評価が向上した
- 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

| | 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 | <input type="checkbox"/> |
| ①-2 世界全体における人権の尊重 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ③-2 世界全体における女性の地位向上 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑤-2 世界全体における環境汚染の防止 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑥-2 世界全体における生態系の保全 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑦-2 世界全体における気候変動への対応 | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> |
| ⑧-2 世界全体/地域の風土・文化の尊重、その保全 | <input type="checkbox"/> |
| ⑨高齢化・長寿化社会への対応(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 日本における高齢化・長寿化社会への対応 | <input type="checkbox"/> |
| ⑨-2 世界全体における高齢化・長寿化社会への対応 | <input type="checkbox"/> |
| ⑩その他(P6、V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) | <input type="checkbox"/> |
| 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) | <input type="checkbox"/> |

※ 「i. その他」を選択した場合、下記に具体的に記載ください。

()

(7) P11、V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。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()

(8) 2015年に達成期限を迎えるミレニアム開発目標(MDGs)の次に策定されるべき開発目標として国連などの場で議論されているのが「ポストMDGs(SDGs)」ですが、2015年9月の国連で合意文書が採択され、2016年1月から次の15年間のグローバルな目標となる予定です。貴社はこの「ポストMDGs」の動向に関心がありますか。

- 大変ある
- まあある
- あまりない
- 全くない
- 知らない・分からない

VI 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)に関して、外部の専門家との協働について教えてください。

(1) 貴社では、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

(2) P12、VI問(1)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同士の連携
- 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. 自社のCSR活動に対する指導や助言
- l. その他(具体的に)

(3) P12、VI問(1)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. 協働しない方針だから
- b. 接点がないから
- c. 適切なNGOやNPOがわからない
- d. 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)

VII 貴社のCSR活動に対する目標設定と評価について教えてください。

(1) 貴社は、過去1年間において、自社のCSR活動に対して何らかの目標設定を行いましたか。

- はい
- いいえ

(2) P13、VII問(1)で「はい」と回答された方にお聞きします。それはどんな目標ですか(複数回答可)。

- a. 定性的な表現のみ
→具体例: 「 」
- b. 定量的な具体的数値を含む
→具体例: 「 」

(3) P13、VII問(1)で「はい」と回答された方にお聞きします。それは何年後に達成する見込みの目標ですか。

- a. 1年
- b. 2~4年
- c. 5~9年
- d. 10年以上

(4) P13、VII問(1)で「いいえ」と回答された方にお聞きします。目標設定を行わない理由は何ですか(複数回答可)。

- a. 目標設定の基準がない
- b. 権限を持った部署がない
- c. 時間的余裕がない
- d. 財政的な問題
- e. 目標設定になじまない
- f. 他に優先すべき業務がある
- g. 現場の負担となる
- h. 自社のCSRは未だその段階にない
- i. その他()

(5) 貴社は、過去1年間において、自社のCSR活動に対して何らかの評価を行いましたか。

- はい
- いいえ

(6) P13、VII問(5)で「いいえ」と回答された方にお聞きします。評価を行わない理由は何ですか(複数回答可)。

- a. 評価の基準がない
- b. 権限を持った部署がない
- c. 時間的余裕がない
- d. 財政的な問題
- e. 評価になじまない
- f. 他に優先すべき業務がある
- g. 現場の負担となる
- h. 自社のCSRは未だその段階にない
- i. その他()

(7) 目標設定や評価を行った社会課題分野はどれですか。該当する社会課題分野にチェックをつけてください（複数回答可）。

| | 目標設定 | 評価 |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ①-2 世界全体における人権の尊重 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③女性の地位向上（ジェンダー平等推進、子供が産みや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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③-2 世界全体における女性の地位向上 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤-2 世界全体における環境汚染の防止 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥-2 世界全体における生態系の保全 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦-2 世界全体における気候変動への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧-2 世界全体/地域の風土・文化の尊重、その保全 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨-2 世界全体の高齢化・長寿命化社会への対応 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑩その他（P6、V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） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 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） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(8) 過去1年間、評価結果を踏まえた上で取り止めたCSR活動はありますか。

- a. ある
- b. ない
- c. 現時点ではないが、取り止める予定のCSR活動がある

(9) P14、VII問（8）で「ある」と回答された方にお聞きします。その理由は何ですか（複数回答可）。

- a. これまでとは異なる社会課題に取り組むため
- b. 成果が見込めないため
- c. 自社のリソース不足が明らかになったため
- d. CSR活動に関する経営方針が変わったため
- e. コンプライアンス上の問題
- f. 予算上の問題
- g. 社会情勢に変化が生じたため
- h. 外部の専門家（NGO・NPO含む）との協働の問題
- i. 組織改編のため
- j. その他（ ）

VIII 貴社のCSR活動に対する認識や課題について教えてください。

(1) 貴社のCSR活動に対する認識について、以下の表のそれぞれの項目につき、「1~5」のいずれかの欄に「○」をご記入ください。

| 貴社のCSR活動に関する項目 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------|------|--------|--------|-------|
| | 全くそう思う | そう思う | そう思わない | 全く思わない | 分からない |
| 社会の要請になかった社会課題の設定が行えた | | | | | |
| 社会課題の解決に向けて様々なCSR活動を実施できた | | | | | |
| CSRを推進する目標設定ができた | | | | | |
| CSR活動の評価ができた | | | | | |
| CSR活動の内容を分かりやすい形で对外発信できた | | | | | |
| ステークホルダーとの対話を進めることができた | | | | | |
| NGO・NPOとの協働を進めることができた | | | | | |
| CSRの理解を深め・関心を高める社内研修・教育を行えた | | | | | |
| CSR活動を行う予算を十分に確保できた | | | | | |
| 社会課題の解決に寄与した | | | | | |

(2) 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

—

(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

—

(4) 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

—

(5) その検討のために貴社が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 | 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 |
| 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 | 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。

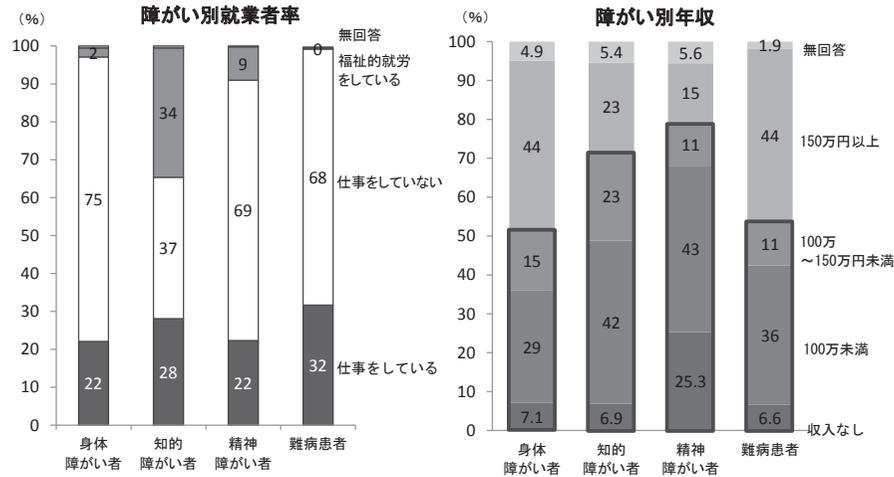
| |
|--|
| 目標 1：極度の貧困と飢餓の撲滅 ・1日 1.25 ドル未満で生活する人口の割合を半減させる ・飢餓に苦しむ人口の割合を半減させる |
| 目標 2：初等教育の完全普及の達成 ・すべての子どもが男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする |
| 目標 3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上 ・すべての教育レベルにおける男女格差を解消する |
| 目標 4：乳幼児死亡率の削減 ・5歳未満児の死亡率を3分の1に削減する |
| 目標 5：妊産婦の健康の改善 ・妊産婦の死亡率を4分の1に削減する |
| 目標 6：HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止 ・HIV／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

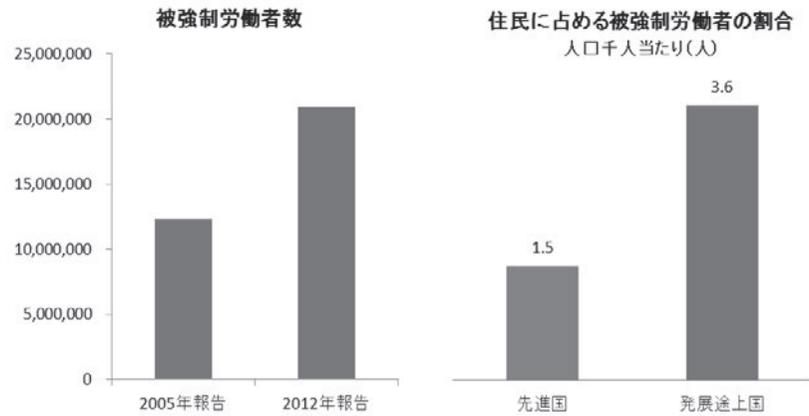
日本で「人権」というときわめて限られた問題を考える人がいますが、むしろ、あらゆる人が差別されずに生き活きとした暮らしをおくることができているかどうかの本質的な理解といえましょう。そうした意味で、例えば、ここでは障がい者・難病患者の就業状況と収入について見ました。就業できない障がい者が多く、また収入でも年収 150 万円に至らない障がい者が多くいるのが現状です。



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)、厚生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

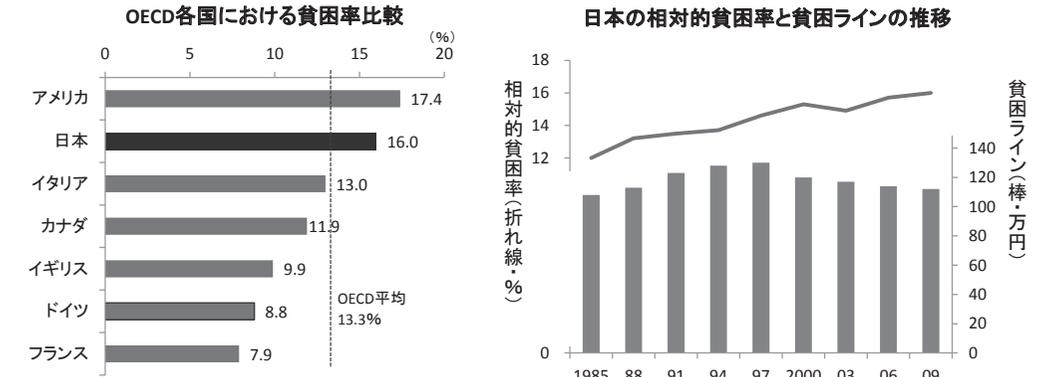
世界全体を見れば、基本的人権が守られているとはまだまだいえません。例えば、強制労働を強いられている人がいまだに 20 百万人を超えており、また、過去の数値と比較しても増加傾向にあります。先進国では 1,000 人あたり 1.5 人に対し、発展途上国では 3.6 人と 2 倍の格差が生じています。



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。



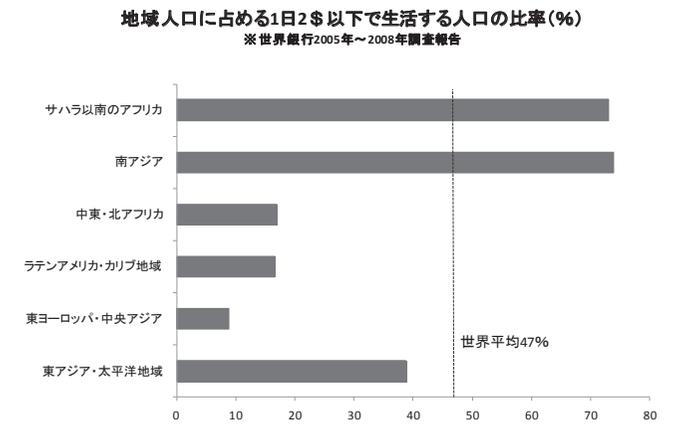
注) 日本のみ 2009 年、他は 2010 年データ

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

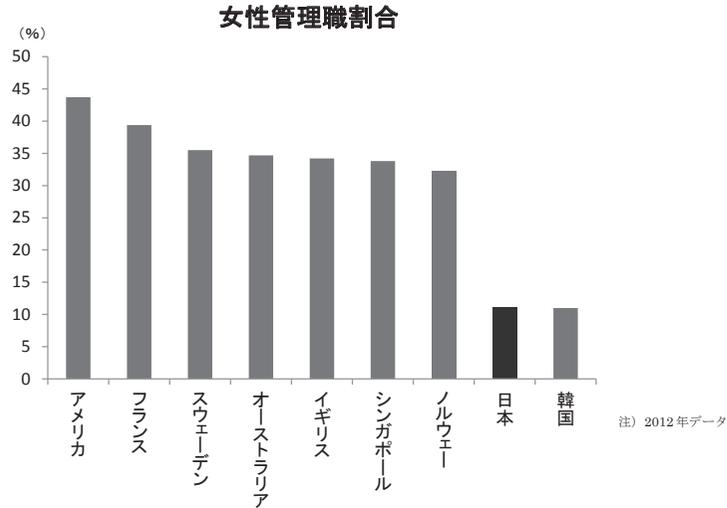
世界全体で見れば、一日を 2 ドル以下で暮らす人 (貧困層) が世界人口の約半数を占めます。地域別で見るとサハラ以南のアフリカや南アジアでは 7 割を超える人が貧困のもとの生活を強いられています。最貧困層 (一日 1.25 ドル未満の生活) は近年総人口比でも絶対数でも減少した (世界銀行調査報告書) といわれていますが、まだまだ世界の貧困問題は解消していません。



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

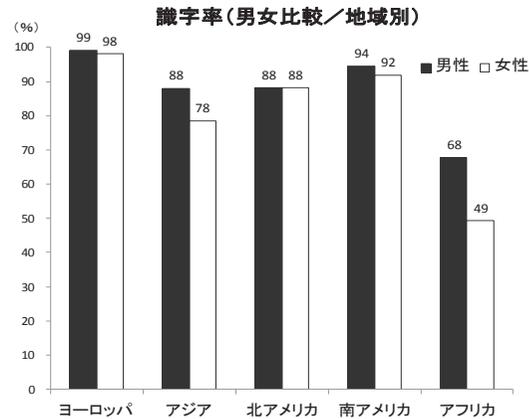
日本企業のマネジメントにおける女性の登用は近年積極的に進められているところですが、国際比較してみると、その水準はまだまだ低いと言わざるをえません。



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。

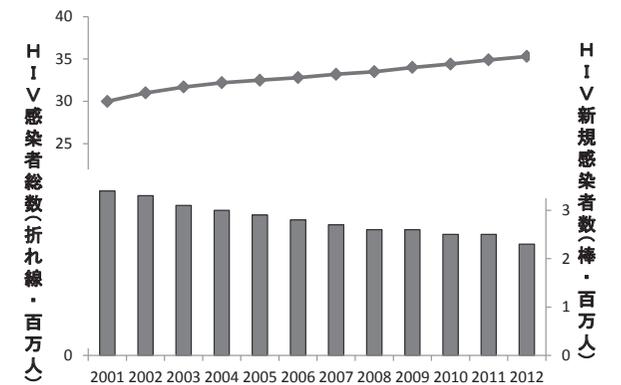
年代別死因一覧

| | 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。

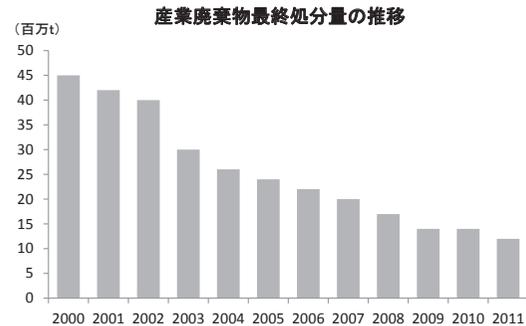


出所：UNAIDS GLOBAL FACT SHEET より東京財団作成

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。

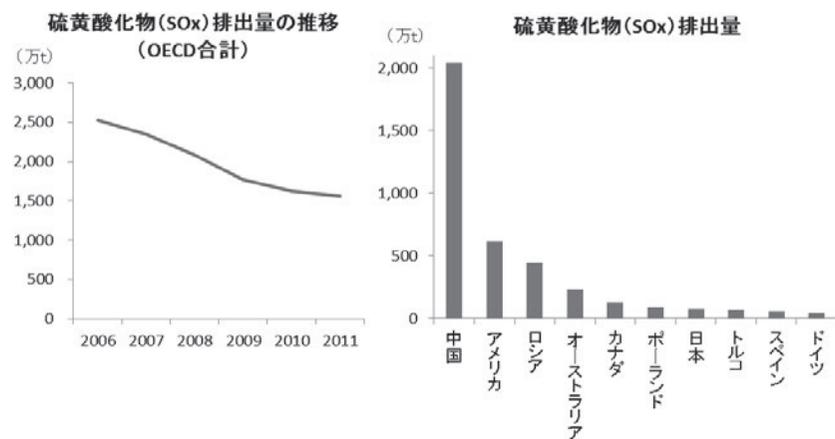


出所：環境省「産業廃棄物の排出及び処理状況等（平成23年実績）について」より東京財団作成

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)

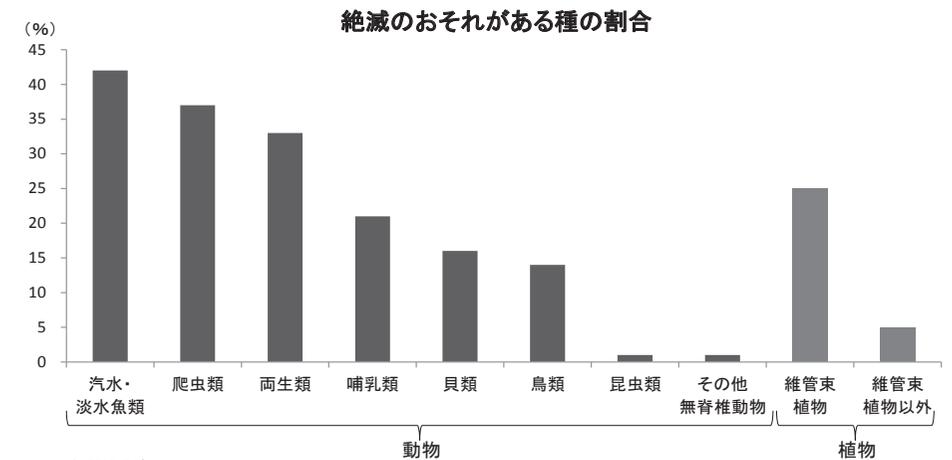
経済成長に伴う大気汚染や水質、土壌汚染も深刻です。ここでは、大気汚染の代表的な原因物質である硫黄酸化物(SOx)について見てみました。SOxは、石油や石炭などの硫黄分が含まれる化石燃料を燃焼させることで発生し、大気汚染や酸性雨の原因の一つとなる有害物質です。OECD全体では、硫黄酸化物の排出量は2011年までの5年間で約38%減と大幅に減少していますが、世界全体を見れば、今後の経済成長が見込まれる地域では深刻な大気汚染が発生することが懸念されています。



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。

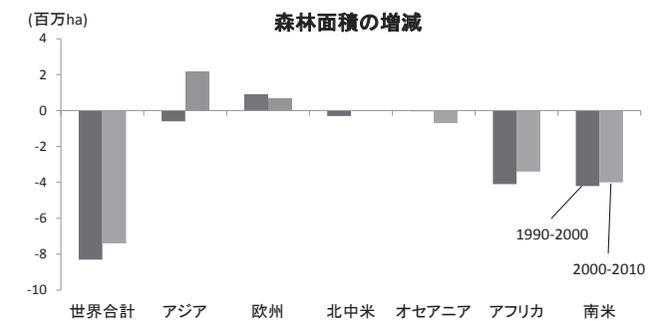


注) 2013年データ

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す。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。

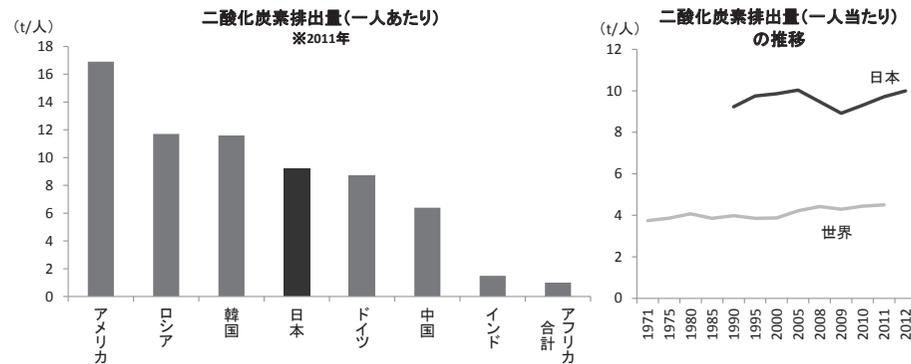


出所：United Nations, The Millennium Development Goals Report より東京財団作成

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。

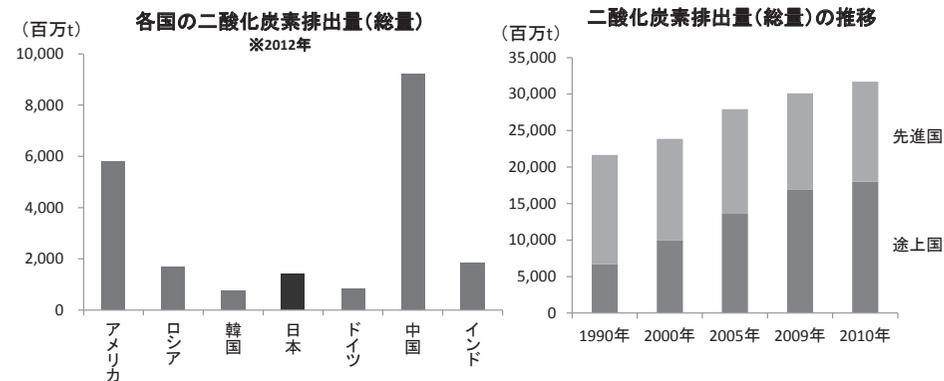


出所：CO2 EMISSIONS FROM RUEL COMBUSTION IEA STATISTICS International Energy Agency HIGHLIGHTS, 地球環境研究センター「日本国温室効果ガスインベントリ報告書 2014年4月」、EDMC/エネルギー・経済統計要覧 2014年版より東京財団作成

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)

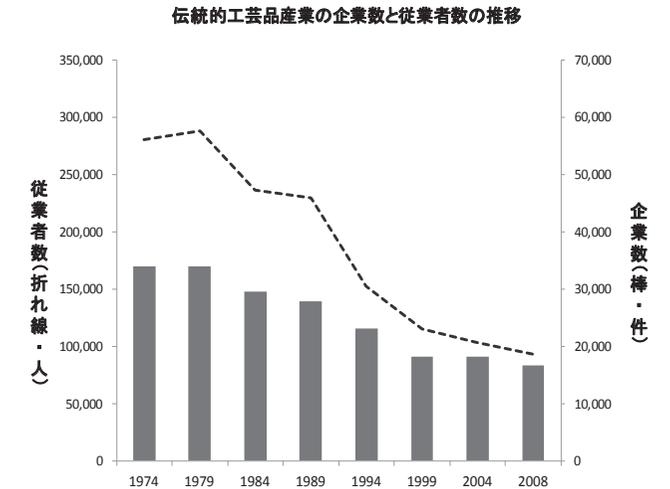
大気中の二酸化炭素濃度の増加のうち、4分の3以上は石炭・石油などの化石燃料の燃焼によるものです。途上国では経済成長等に伴って排出量が急激に増加しており、今後も増加が継続するとみられます。



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)

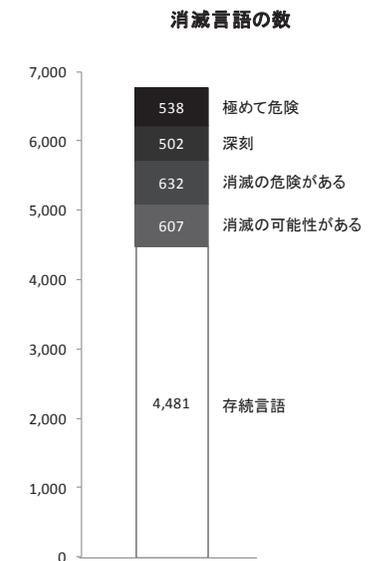
日本には様々な伝統文化が存在します。各地に伝えられた風土や人によって支えられた工芸品や芸能、さらにはお祭り等も含まれるでしょう。しかし、これら多くの伝統文化は存続の危機にあります。例えば、伝統工芸品産業の企業数とこれに従事する人の数を見てみると減少傾向にあります。実際、地域の人材や資源だけでは存続できないとの声は各地で聞かれます。



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)

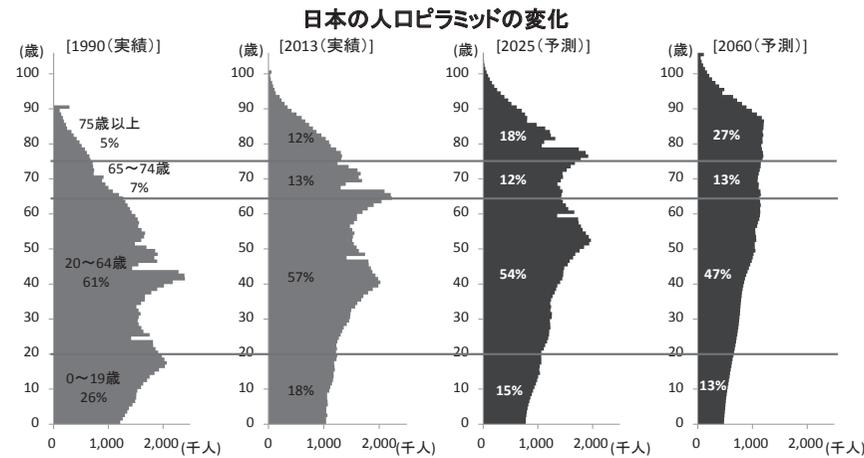
世界全体に目を転ずると、各地域の文化の存続について見る場合、伝承された言語が引き続き使われているかどうかを見るのが重要です。全世界にある6000以上の言語のうち、2200以上(約3割強)の言語が絶滅寸前にあるといえます。言語は、その地域の風土や歴史によって培われた文化の源であり、尊厳の源です。また、日々の暮らしそのものとも考えることもできましょう。



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)

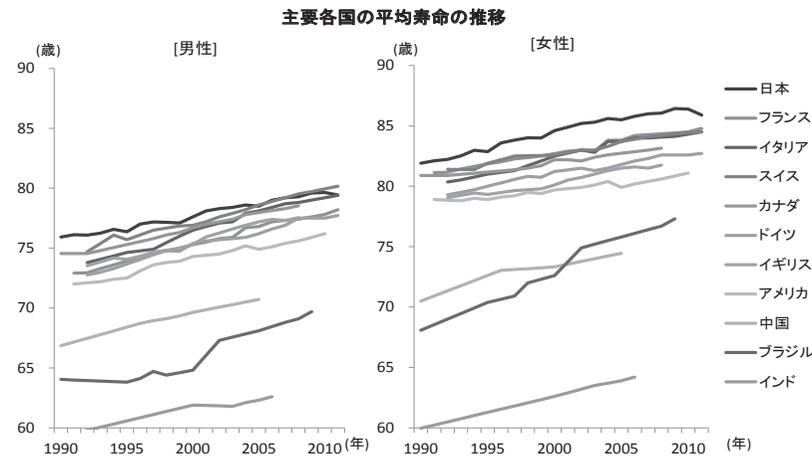
日本の人口ピラミッドはこの二十数年の間に大きく形を変え、「釣鐘型」から「つぼ型」へと向かっています。その傾向は今後も続き、2060年には実に人口の四分の一以上を75歳以上が占めると予測されています。高齢化や超寿命化に対応した社会をいかに構築していくかは重要な社会課題と考えられます



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)

今井 章子 (いまい あきこ)

東京財団広報アドバイザー
横浜市立大学卒業。英文編集者を経て、ハーバード大学ケネディ行政大学院にて行政学修士。東京財団常務理事兼広報渉外ディレクター、研究員を経て現職。昭和女子大学特命教授。共訳にロバート・ライシュ著『暴走する資本主義』、ジョン・ラギー著「ビジネスと人権に関する指導原則」ほか。

近江 静子 (おうみ しずこ)

アムンディ・ジャパン株式会社運用本部ESGリサーチ部長
国際基督教大学大学院比較文化研究科修了。エス・ジー・ウォーバーク証券、クレディ・スイス信託銀行を経てソシエテ ジェネラル アセット マネジメント (現アムンディ・ジャパン) 入社。企業調査アナリスト、投資調査部長として20年以上日本企業調査に携わる。2015年4月より現職。環境省「持続可能性を巡る課題を考慮した投資に関する検討会」委員。

影山 摩子弥 (かげやま まこや)

横浜市立大学国際総合科学部教授・CSRセンターLLPセンター長
早稲田大学商学部卒業、同大学大学院商学研究科博士後期課程修了。横浜市立大学商学部教授などを経て現職。専門は経済原論、経済システム論、地域CSR論。著書に『世界経済と人間生活の経済学』、『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?—経営戦略としての障がい者雇用とCSR』など。

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、立教大学大学院特任教授、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。

河口 真理子 (かわぐち まりこ)

株式会社大和総研調査本部主席研究員
大和証券グループ本社CSR室長、大和総研環境・CSR調査部長などを経て現職。専門はCSR、ESG投資、エシカル消費。国連グローバルコンパクトネットワーク理事、NPO法人社会的責任投資フォーラム共同代表理事などを兼務。

倉持 一 (くらもち はじめ)

東京財団CSR研究プロジェクトリサーチ・アシスタント
立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士 (経営学)。専門領域は、CSRに代表される高付加価値型ビジネスモデルの探求と、その国際的な応用可能性の分析。特に、同ビジネスモデルにおける信頼とコミュニケーションの役割や、CSRの多様性の制度論的分析などに強い関心をもつ。

ジェフリー・サックス (Jeffrey D. Sachs)

コロンビア大学地球研究所長

ハーバード大学で博士号取得。同大学教授、同大学国際開発センター所長などを歴任して現職。国連ミレニアム・プロジェクトにおいては、コフィ・アナン国連事務総長（当時）の依頼を受け、プロジェクトの長を務めた。現在、潘基文（バン・キムン）国連事務総長特別顧問のほか、途上国政府、国際機関のアドバイザーを務める。主な著書に『貧困の終焉—2025年までに世界を変える』『世界を救う処方箋—「共感の経済学」が未来を創る』など多数。

庄司 貴由 (しょうじ たかゆき)

東京財団CSR研究プロジェクトリサーチ・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）。日本大学大学院兼任講師。専門は政治学、政策過程論、戦後日本外交論、国際関係論。著書に『自衛隊海外派遣と日本外交—冷戦後における人的貢献の模索』など。

慎 泰俊 (しん てじゅん)

五常・アンド・カンパニー代表取締役

朝鮮大学校政治経済学部法律学科卒業。早稲田大学大学院ファイナンス研究科修了。モルガン・スタンレー・キャピタル、ユニゾン・キャピタルを経て、2014年7月に五常・アンド・カンパニー設立。2007年にNPO法人Living in Peaceを設立し、代表理事を務める。著書に『15歳からのファイナンス理論入門』『働きながら、社会を変える。』『ソーシャルファイナンス革命』など単著8冊。世界経済フォーラムのGlobal Shapersなどに選出される。

寺崎 直通 (てらさき なおみち)

東京財団CSR研究アドバイザー、株式会社ユーグレナ技術顧問

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、全日本空輸株式会社（ANA）入社。シカゴ支店長、サンフランシスコ支店長、総務・CSR部アドバイザー、株式会社フグロジャパン社長補佐・開発部長などを歴任。

藤原 未来子 (ふじわら みきこ)

東京財団広報オフィサー

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。

森澤 充世 (もりさわ みちよ)

PRIグローバルネットワーク&アウトリーチ ジャパンヘッド、CDP事務局ジャパンディレクター

東京大学大学院新領域創成科学研究科博士課程修了、博士（環境学）。シティバンク等で金融機関間決済リスク削減業務に従事した後、環境学の研究を開始。2006年、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト（CDP）の世界的な対象企業拡大に伴い、日本担当として参加。2010年、責任投資原則（PRI）の日本ネットワーク創設にあたり、責任者として参加。

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

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| 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 |
| 星 岳雄 | 公益財団法人東京財団理事長 |

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、CSR 研究プロジェクト・リーダー |
| 寺崎 直通 | CSR 研究アドバイザー |
| 今井 章子 | 広報アドバイザー |
| 藤原 未来子 | 広報オフィサー |
| 倉持 一 | CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント |
| 庄司 貴由 | CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント |
| 前川 順子 | CSR 研究プロジェクト事務局 |
| 鈴木 順子 | エディター |

研究報告 CSR白書2016 変わり続ける社会、生き残る企業

発行 2016年9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3F | 電話 03-6229-5504

Email : info@tkfd.or.jp | URL : www.tokyofoundation.org

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

ISBN 978-4-86027-010-0

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。