

# 2008 年度 NGO 研究会

## 「ネットワーク NGO のあり方」

—MDGs の達成につながる NGO と企業の連携にむけて—

## 事業報告書

2009 年 3 月

特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター (JANIC)

## 目次

はじめに .....	1
1. 事業の目的・概要 .....	2
1.1. 本研究会のテーマと狙い .....	2
1.2. 「CSR 推進 NGO ネットワーク」について .....	3
1.3. 研究課題 .....	4
1.4. 研究会の実施方針 .....	4
1.5. 実施プログラムとスケジュール .....	6
2. 各事業詳細 .....	9
2.1. 調査研究 .....	9
2.1.1. 実施目的と事例選定基準・ヒアリング方法 .....	9
2.1.1. ヒアリング事例概要 .....	9
2.1.4. まとめ .....	11
2.2. 学習会 .....	12
2.2.1 実施目的 .....	12
2.2.2 まとめ .....	13
2.2.3. 各学習回の内容 .....	14
2.3. 研究会 .....	55
2.3.1 第1回学習会（山形）「NGO と企業のいい関係～パートナーシップで取り組む社会貢献活動～」 .....	55
2.3.2 第2回研究会（東京）「連携する NGO と企業 シンポジウム」 .....	63
3. 全体まとめ .....	91
巻末資料 ヒアリング調査記録・学習会プレゼンテーション資料	

## はじめに

本報告書は、特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (JANIC) が、外務省からの委託を受け、2008 年 4 月から 2009 年 3 月までの間に実施した NGO 研究会「ネットワーク NGO のあり方 -MDGs 達成のための CSR における企業と NGO の連携推進-」の事業成果をまとめたものである。

本報告書は、3 項から校正される。第 1 項で事業の目的と全体の流れ、意義を概観した後、第 2 項においてより詳細に各事業の内容を振り返る。これらの成果を基礎として、第 3 項にて今後連携を考える NGO と企業、および政府へ向けたメッセージと提言をまとめる。

また、巻末資料としたヒアリング調査記録からは、連携事例に携わる NGO と企業両担当者の生の声を知ることができる。今後の連携を考えている企業・NGO の方々へは本文と合わせて是非参考にさせていただきたい。

第 3 項の最後は、本研究会活動で浮かび上がった今後の NGO と企業の連携のあり方の実行部隊として活動していく「CSR 推進 NGO ネットワーク」の今後の活動と展望にも触れていく。2009 年度以降も、NGO と企業の積極的な参加により展開していく予定の本ネットワークだが、NGO や企業の方々にとって、本書が「CSR 推進 NGO ネットワーク」への参加や理解の手助けとなれば幸いである。

2009 年 3 月

特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター (JANIC)

## 1. 事業の目的・概要

### 1.1. 本研究会のテーマと狙い

21世紀を迎え、グローバリゼーションが益々進展する中、貧困、飢餓、テロや民族間紛争、エイズなどの伝染病や環境破壊など、我々の住む世界は地球的規模の危機に直面している。このような国際社会が共同で対処していかなければならないグローバル・イシュー（地球規模の課題）に対して、国際社会が取り組むべき優先課題を包括的に取りまとめたものがミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：以下 MDGs）である。MDGs は、国際社会が一丸となってグローバル・イシュー解決に向けて、2015年という達成期限と具体的数値目標を定めたという点で画期的であり、意義があるものといえる。

しかしながら、2008年の国連の報告にもあるように、サハラ以南のアフリカ諸国では経済が後退し、最貧困層は過去20年で倍増するなど、MDGsの達成は極めて厳しいものとなっている。

こうした状況の中、MDGsを達成するためには、各国政府が一義的な責任を担ってはいるものの、国連などの国際機関や先進国・途上国政府、更には、企業や市民社会・NGOなどが、それぞれの役割に応じて協力関係（パートナーシップ）を構築することが重要である。すなわち、MDGsを達成するためには、国際機関・政府・企業・市民団体などの、セクターを越えた協働が求められているのである。

このような状況認識に基づき、NGOに代表される市民団体は、企業のMDGs達成に対する役割に注目し始めている。なぜなら、近年企業のグローバル化が進む中、開発途上国に与える影響は経済面だけに留まらず、労働や環境などの諸局面に及ぶからである。企業がそれらを社会的責任（Corporate Social Responsibility：以下 CSR）と捉え、グローバル・イシュー解決に向けて取り組むことは、すなわちMDGs達成への大きな鍵となっていると考えられている。

しかしながら現状は、近年のCSRブームの中にあっても、MDGsを意識したCSRを行っている企業はまだほんの一部に過ぎず、NGOが企業へのグローバル・イシューの啓発や、MDGs達成のための対等なパートナーの役割を果たすことが重要になってきている。グローバルな企業活動とNGOは一昔前までは対立する存在であったが、近年は「資金供与をする側、される側」といった関係で語られることが多かった。しかし、グローバリゼーションが広がる今日、MDGsを達成するための新たなパートナーシップのあり方が求められている。そこで、本研究会では「MDGs達成のためのCSRにおける企業とNGOとの連携推進」を主なテーマとし、下記3点を狙いとして研究活動を行うこととした。

<テーマ>

「MDGs達成のためのCSRにおける企業とNGOとの連携推進」

<3つの狙い>

- ・ MDGs達成のためのCSRの現状調査
- ・ 企業連携のためのNGO側の能力アップ
- ・ NGO間、及び、企業セクターとの関係構築

## 1.2. 「CSR 推進 NGO ネットワーク」について

昨今 NGO 側でも、「企業の CSR と連携してグローバル・イシューの解決、つまり、自団体のミッションの遂行」を図る団体が増えてきており、NGO の CSR への関心はかつてない程に高まってきている。平成 18 年度に JANIC が会員 NGO 団体に行ったアンケートの結果からも、JANIC に求める役割として「企業との関係構築」を挙げた団体が実に 75%にも上った。それにもかかわらず、CSR を切り口とした NGO 間の連携はこれまで充分に行われてこなかった。この点は、企業関係者からも、企業側 CSR 担当者間ネットワークに比べて、NGO 側の企業連携担当者間ネットワークが脆弱であることが度々指摘されており、ネットワーク NGO としての JANIC の課題でもあった。

昨年度（平成 19 年度）、外務省の NGO 研究会「ネットワーク NGO のあり方」において、JANIC は特定非営利活動法人 TICAD 市民社会フォーラム（以下 TCSF）のもと、「企業と NGO の連携のあり方」をテーマに研究活動を行った。その実施成果の一つとして挙げられたのが、「NGO の企業連携担当者が一同に介す場を多く作ることが出来た」点であった。そのような場で情報・意見交換を行ううち、次第に「NGO の企業連携担当者間ネットワーク」構築の必要性を唱える声が多く聞かれるようになった。これらの声を受け、JANIC はその立ち上げに意欲的に取り組み、複数の NGO の協力のもと、数回の準備会合を開いた結果、緩やかな NGO の企業連携担当者間のネットワークである「CSR 推進 NGO ネットワーク」を立ち上げることが出来た。

一方、企業側の課題としては、近年の CSR ブームに見られるように、多様な CSR 活動を活発に行っているにもかかわらず、グローバル・イシューの解決、すなわち、MDGs 達成につながる CSR がなかなか実行出来ていないということがある。

このように NGO 側の課題、企業側の課題の両者を解決すべく、「CSR 推進 NGO ネットワーク」は「MDGs 達成につながる CSR の推進」を目標に置き、下記表 1 に記す 24 団体から構成される緩やかな NGO のネットワーク組織として 2008 年 4 月に活動を開始した。

表 1：「CSR 推進 NGO ネットワーク」参加団体一覧

「 CSR 推進 NGO ネットワーク 」 参加団体一覧 【24 団体（2008 年 3 月現在）】	
アフリカ理解プロジェクト	(社) シャンティ国際ボランティア会
(特活) アムダ	(社) セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
(特活) アルコイリス	ナマケモノ倶楽部
(特活) ACE	チーム ピース チャレンジャー
(特活) オックスファム・ジャパン	(特活) 日本国際ボランティアセンター
(財) 国際開発センター	(財) 日本フォスター・プラン協会
(特活) 国際子ども権利センター	(特活) HANDS
(特活) 国際協力 NGO センター	(特活) ハンガー・フリー・ワールド
(特活) シェア＝国際保健協力市民の会	(特活) ビラーンの医療と自立を支える会
(特活) ジェン	(特活) 横浜 NGO 連絡会
JANNET（障害分野 NGO 連合会）	YDP Japan Network
(特活) 国際ボランティアセンター山形	(特活) シャプラニール＝市民による海外協力の会

### 1.3. 研究課題

平成 19 年度の NGO 研究会「ネットワーク NGO のあり方」におけるサブテーマ「企業と NGO の連携のあり方」の研究で、JANIC は下記 3 点を重点研究項目として、企業へのヒアリング調査、勉強会、研究会を実施した。

- ・ 企業の海外拠点での NGO との連携
- ・ 企業の本業を生かした連携
- ・ 企業との連携において求められる NGO のアカウンタビリティについて

昨年度の研究の結果、NGO 側の課題として、下記の 4 点が浮き彫りとなった。

#### ① 企業の思考を理解した上での、MDGs を視野に入れた Win-Win 関係の構築と提案能力の向上

「企業はなぜ CSR または社会貢献活動を行うのか」、「NGO と連携する上で何を求めているのか」を理解した上で、MDGs の達成につながり、且つ、互いの特性が生かせる連携の発案、提案を行うことが求められている。

#### ② NGO のアカウンタビリティの推進

多様なステークホルダーを背負う企業が連携先 NGO に求めるものは NGO 団体の信頼性である。企業が NGO に求めるアカウンタビリティの更なる調査と、それをもとにした NGO のアカウンタビリティ強化の推進が必要である。

#### ③ CSR に関する調査活動

欧米など海外を含む最新の CSR 動向に関する情報のアップデートや企業と NGO の連携事例などの調査を行うことによって、常に企業と NGO の連携の現状とあるべき姿を比較し、評価することが不可欠である。また、それらの調査活動の成果を企業・NGO 担当者の両者が有効活用出来るような場の設定やデータベース構築・公開なども必要である。

#### ④ 地方の NGO と企業の連携の推進

「地元課題優先」の傾向の強い地方企業に対して、NGO 側のグローバル・イシューを視野に入れた連携を提案する力は不足しており、また、地方の企業と NGO の連携事例の規模は小さく、件数も少ない。その一方で、地方には、地域コミュニティと密接した企業と NGO の連携事例が多いともいえる。このような地域コミュニティを巻き込んだ形での「地域密着型の連携事例」からは、NGO の活動の主たる現場でもある途上国の地域社会やコミュニティとの連携においても通じるものがあるはずである。上記 2 つの観点から、コミュニティと密着した地方の NGO と企業の連携推進を図ることが重要である。企業側、NGO 側各々がどのような連携が出来るのかを具体的にイメージすることの出来る事例紹介やその成果の共有が、地方の企業・NGO 両者から求められている。

### 1.4. 研究会の実施方針

本研究会では、上述の「CSR 推進 NGO ネットワーク」を活動の主体とし、「MDGs 達成

につながる CSR の推進」をテーマに、上記 4 つの課題を解決するために、下記の 5 つの方針に従って業務を実施する。

#### ① 企業連携のための NGO 側の能力アップ

企業の思考を理解し、企業と NGO の Win-Win 関係の構築と提案能力の向上のため、NGO 向け「学習会」を行う。学習内容は CSR の中でも特に NGO にとって関係の深い 이슈を設定する。講師にはそれぞれの 이슈に知見と経験の深い外部リソース・パーソンを、主に企業セクターを中心に招いて行うことにより、NGO 内での知見の共有だけでなく、企業セクターとの関係構築をも図る。

#### ② 欧米など海外を含む CSR の最新動向や企業と NGO の連携事例の調査研究、及び、その成果の共有

「研究会」として、CSR 先進国と呼ばれるイギリス、或いは、その他の欧米諸国から CSR に知見の深い有識者を日本に招き、特に MDGs に関係する CSR の先駆的事例などの発表を行う。後半部分では、参加者を含めたディスカッションを行い、課題の洗い出しを行い、企業と NGO の新たな関係構築のあり方を探る。同研究会の参加者は、企業関係者と NGO 関係者の両者をターゲットとし、広く一般に開かれた会合とする。

また、事前にウェブや文献、及び、インタビューなどを通じて掲題内容の「調査研究」を行い、その成果をこの同研究会や JANIC のウェブサイト内、及び、JANIC 会報誌において掲載し、広く一般市民と共有する。

#### ③ 地方の企業と NGO の連携促進

「研究会」として、地方に拠点を置く企業側、NGO 側各々がどのような連携が出来るのか具体的にイメージ出来る事例発表を行い、グループ・ディスカッションを通して企業と NGO がお互いを知る機会を提供することで、地方でのグローバル・イシューを視野に入れた CSR の推進を促す。また、地域コミュニティと連携した事例からは、途上国の現地コミュニティを意識した CSR の推進に向けた教訓を得る。同研究会の参加者は、地方の企業と NGO 関係者をターゲットとしており、東北地方での開催を計画する。実施協力団体としては、(特活) 国際ボランティアセンター山形 (以下 IVY) の協力を得ることとする。

#### ④ NGO 間、及び、企業セクターとの関係構築

上記①、②、③の活動を通して、NGO 間のネットワーク、及び、企業セクターや CSR 関係機関と NGO との関係構築を図り、上記「研究会」に参加した NGO や企業が今後の本テーマにおける活動を実践できるようなフレームワークを構築する。尚、主な関係構築先としては、個々の NGO や企業のみならず、経団連や WBCSD\*1、各国の商工会議所など、広く CSR 関係機関への働きかけを積極的に図っていく。

#### ⑤ コアメンバー制度

上記「学習会」、「研究会」、「調査研究」活動を円滑に進めていくことを目的に、「コアメンバー」制度を設置し、計 12 回のコアメンバー会合を開催し、本事業の企画や運営に関

---

<sup>1</sup> World Business Council for Sustainable Development (=持続可能な開発のための世界経済人会議)

する話し合いを行う。尚、コアメンバーは以下の表 2 に記す 4 名（リーダー1 名、サブ・リーダー3 名）で構成する。

表 2：コアメンバー・リスト

団体名	氏名	役職	役割
(特活) ハンガー・フリー・ワールド	渡邊 清孝氏	事務局長	リーダー
(特活) オックスファム・ジャパン	米良 彰子氏	事務局長	サブ・リーダー
ナマケモノ倶楽部	林 直樹氏	広報・ファンド レイジング担当	サブ・リーダー
(特活) ビラーンの医療と自立を支える会	玉置 真紀子氏	広報・HP 担当	サブ・リーダー

### 1.5. 実施プログラムとスケジュール

先述の狙いを実現するため、また、研究内容をより実り多いものとし確実な成果を達成するために、本研究会は（1）調査研究、（2）学習会、（3）研究会の 3 つの活動を柱とし、次のプログラムとスケジュールに沿って活動を実施した。

表 3：実施プログラム

(1) 調査研究		
8 月～ 11 月	開発アジェンダ・MDGs に関連する企業と NGO の連携事例ヒアリング調査 計 14 事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ タワーレコード株式会社×フェアトレードカンパニー株式会社</li> <li>・ 味の素株式会社×特定非営利活動法人 AMDA 社会開発機構</li> <li>・ 株式会社三菱ケミカルホールディングス×財団法人日本フォスター・プラン協会</li> <li>・ 大成建設株式会社×財団法人ケア・インターナショナル ジャパン</li> <li>・ 株式会社日本航空×財団法人オイスカ</li> <li>・ ソフトバンクモバイル株式会社×特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム</li> <li>・ 株式会社新生銀行×特定非営利活動法人プラネットファイナンスジャパン</li> <li>・ 株式会社ラッシュジャパン×エイズ孤児支援 NGO・PLAS</li> <li>・ 株式会社フェリシモ×特定非営利活動法人シェア＝国際保健協力市民の会</li> <li>・ NI 帝人商事株式会社×特定非営利活動法人ピースウィンズ・ジャパン</li> <li>・ 花王株式会社×特定非営利活動法人アースウォッチ・ジャパン</li> <li>・ サンスター株式会社×特定非営利活動法人シェア＝国際保健協力市民の会</li> <li>・ 佐川急便株式会社×財団法人世界自然保護基金ジャパン</li> <li>・ サラヤ株式会社</li> </ul>	
(2) 学習会		
時期	テーマ	講師・パネリスト・実施者
第 1 回 4/17	「開発アジェンダと CSR」	新谷 大輔氏【(株) 三井物産戦略研究所】



第2回 6/24	「企業の CSR 推進の理想と現実～ CSR コンサルの視点から～」	伊吹 英子氏【(株) 野村総合研究所】
第3回 8/26	「CSR における NGO との関係」	富田 秀実氏【ソニー (株)】
第4回 10/15	「キャンペーン対応からパートナー シップの模索へ」	高橋 靖氏【ミズノ (株)】
第5回 1/19	「片翼飛行の日本の CSR 誰が企業を 鍛えるのかを考える」	足達 英一郎氏【(株) 日本総合研究所】
第6回 2/24	「Cause Related Marketing (CRM) の 可能性とは」	黒田 かをり氏【CSO ネットワーク】 浦上 綾子氏【(財) 日本ユニセフ協会】 ＜ファシリテーター＞ 下澤 嶽【(特活) 国際協力 NGO セン ター】
<b>(3) 研究会</b>		
第1回 7/30	「地域に根ざした国際協力 – 地方 企業と NGO のいい関係 –」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基調講演 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 渡邊 清孝氏 ((特活) ハンガー フリーワールド事務局長)</li> <li>・ 米良 彰子氏 ((特活) オックス ファム・ジャパン事務局長)</li> </ul> </li> <li>・事例発表 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本イラク医療支援ネットワ ーク (JIM-NET)</li> <li>・ (株) パレス平安×(特活) 国際 ボランティアセンター山形</li> <li>・ (株) アイ・タックル×(特活) アマニ・ヤ・アフリカ</li> </ul> </li> <li>・ワークショップ</li> </ul>
第2回 12/12	「連携する NGO と企業 シンポジウ ム～MDGs を実現するエンゲージメ ントをめざして～」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基調講演 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新谷 大輔氏 ((株) 三井物産戦 略研究所 研究員)</li> <li>・ Jeremy Hobbs 氏 (オックスファ ム・インターナショナル代表)</li> </ul> </li> <li>・事例発表 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (財) 日本フォスター・プラン協 会×(株) 三菱ケミカルホールデ ィングス</li> <li>・ (特活) シェア=国際保健協力市 民の会×(株) フェリシモ</li> <li>・ (特活) アースウォッチ・ジャパ ン×花王 (株)</li> <li>・ (特活) ジャパン・プラットフォ ーム×ソフトバンクモバイル (株)</li> </ul> </li> <li>・オープンフロアー・ディスカッション ＜ファシリテーター＞ <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 北村 聡氏 (味の素 (株) 広 報・CSR 部社会貢献担当課長)</li> </ul> </li> </ul>

		・ 下澤 嶽 ((特活) 国際協力 NGO センター事務局長)
--	--	------------------------------------

上述の通り、「CSR 推進 NGO ネットワーク」の一年目となる 2008 年度の活動は、外務省の委託事業である NGO 研究会の枠組みの中で進められており、この活動を通して多くのことを学ぶことが出来た。

次項では、上記プログラムの中で行ってきた各事業の詳細を振り返ってみたい。また、第 3 項では本事業を通じて見えてきた、来年度の「CSR 推進 NGO ネットワーク」の活動の展望についても触れていきたい。

## 2. 各事業詳細

### 2.1. 調査研究

本研究会では MDGs 達成のにつながる CSR の現状調査として、既に MDGs 達成のために何らかの貢献をしていると思われる企業と NGO の連携事例のヒアリング調査を行った。1 つの事例について、NGO と企業の担当者の双方に別々に 1 時間程度のインタビューを実施した。調査の実施概要は下記の通りである。尚、詳細な各 NGO・企業へのインタビュー内容は巻末資料のヒアリング記録を参照されたい。

#### 2.1.1. 実施目的と事例選定基準・ヒアリング方法

MDGs の達成につながる NGO と企業の連携に関する現状を理解し、多様な連携の手法を学ぶとともに、企業と NGO 双方の連携担当者の生の声をきくことで、そのメリットや課題をつかむことを目的とした。

MDGs 達成に直接的、あるいは、間接的に寄与すると思われる連携内容であることを基準に、ウェブサイト、文献、NGO 団体ニュースレター等から出来るだけ多くの事例を探し出すことを心がけ、結果 44 件の連携事例を抽出した。その中から、持続性やユニークさがあるか、全体で分野や手法が偏らないかなどの点に留意し、ヒアリングに値すると思われる 14 事例をコアメンバーと事務局にて選定した。1 つの事例について、NGO と企業の担当者の双方に別々にインタビューを行った。

#### 2.1.1. ヒアリング事例概要

ヒアリングを行った NGO と企業、および、事例概要は以下の通りである。

##### ① タワーレコード株式会社×フェアトレードカンパニー株式会社

タワーレコード株式会社は夏フェスで使用するノベルティ T シャツにおいて、2004 年に一部フェアトレードカンパニー株式会社のブランドであるピープル・ツリーのフェアトレード・オーガニックコットン製品を導入し、以来毎年継続。さらに 2008 年からは、「NO MUSIC NO LIFE. コラボ T シャツ」として、アーティストとコラボレーションでデザインをする販売用 T シャツにおいてもピープル・ツリーのオーガニックコットン T シャツを使用している。

##### ② 味の素株式会社×特定非営利活動法人 AMDA 社会開発機構

AMDA 社会開発機構は、味の素が行っている開発途上国の食・栄養・保健分野における課題改善のための事業助成活動『味の素「食と健康」国際協力支援プログラム（以下 AIN プログラム）』の助成先として、ペルーにおいて健康・母子保健に関する住民のエンパワーメント支援事業を行っている。

##### ③ 株式会社三菱ケミカルホールディングス×財団法人日本フォスター・プラン協会

三菱ケミカルホールディングスは日本フォスター・プラン協会と連携し、シエラレオネおよびネパールにおける教育支援を行った。具体的な支援内容は以下の通り。

- ・ シエラレオネ

実施期間：2006 年 10 月～2007 年 12 月

支援内容：新校舎建設、井戸の設置、備品・教科書・教材支給、教師の能力強化  
トレーニング、保健衛生トレーニング、平和教育の実施

・ ネパール

実施期間：2007年1月～2008年4月

支援内容：聴覚障がいを持つ子どもたちのための校舎、衛生設備の建設、備品支給

④ 大成建設株式会社×財団法人ケア・インターナショナル ジャパン

2006年より開始した、大成・鹿島・新日鐵建設共同企業体（以下 TKN）の行うベトナムのカントー橋建設事業において、ケア・インターナショナルが HIV/AIDS 等感染防止プログラム「カントー橋建設にかかる HIV/AIDS など感染防止事業」を提供。労働者が事業実施中に HIV/AIDS に感染すること、また労働者が感染後に故郷へ持ち帰り地域で蔓延することを防ぐため、HIV/AIDS 予防啓発キャンペーン、地域コミュニティとの連携、コンドームの無料配布等を行った。

⑤ 株式会社日本航空×財団法人オイスカ

日本航空は、2006年より、JAL グループによる寄付と JAL マイレージバンク会員のマイレージによる寄付により、オイスカの行う中国内蒙古での住民参加型の沙漠化防止を目的とする活動が黄砂飛来の防止にも役立つこともあり、この研究・緑化活動を支援している。

⑥ ソフトバンクモバイル株式会社×特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム

ソフトバンクモバイルは世界各国での国際ローミングに対応した 3G 携帯電話の利点を活かし、自然災害による緊急復興支援のため海外で活躍する NGO に携帯電話の無償貸し出しを行っている。その際、ジャパン・プラットフォームが貸し出しの取りまとめを行っている。

⑦ 株式会社新生銀行×特定非営利活動法人プラネットファイナンスジャパン

新生銀行は社会貢献活動の一環として、マイクロファイナンスへの支援活動を行う（特活）プラネットファイナンスジャパンを支援している。支援は 2005 年、フランスに本部を置くプラネットファイナンスの日本支部設立の協力に始まり、現在は、資金的支援と人的支援と場所の提供からなる。

⑧ 株式会社ラッシュ・ジャパン×エイズ孤児支援 NGO・PLAS

ラッシュ・ジャパンが提供するハッピーシェアプログラムにおいて、エイズ孤児支援 NGO・PLAS が 2008 年夏よりウガンダ共和国にて開始した小学校建設を柱としたルウェロ地域エイズ孤児支援事業が助成先として選ばれ、プロジェクトを進めている。

⑨ 株式会社フェリシモ×特定非営利活動法人シェア＝国際保健協力市民の会

フェリシモは、フェリシモ地球村の基金におけるプロジェクト支援とチャリティーグッズの販売によって、シェア＝国際保健協力市民の会の支援を行っている。チャリティーグッズの販売では、「リストリー想いをつなぐ KIZUNA 革ペアブレスレット」を販売した。このブレスレットの代金の 21%が、シェアに寄付され、エイズ活動に充てられている。また同じくシェアエイズ支援として、「エイズと向き合う誓いの指輪 アルモンドレッドリン

グ」も販売している。

⑩ NI 帝人商事株式会社×特定非営利活動法人ピースウィンズ・ジャパン

NI 帝人商事の開発したエアロシェルターをもとに、災害地や紛争地での緊急支援を展開するピースウィンズ・ジャパンとの共同開発によって、緊急災害時や難民支援に使用するテントの開発・販売を行った。

⑪ 花王株式会社×特定非営利活動法人アースウォッチ・ジャパン

花王はアースウォッチと協働し、「花王・教員フェロシップ」を実施している。このプログラムは、夏休み期間 1~2 週間、教員をアースウォッチ・ジャパンが運営する海外の野外調査にボランティアとして派遣し、その体験を教員の教育の現場に活かしていくという内容になっている。

⑫ サンスター株式会社×特定非営利活動法人シェア＝国際保健協力市民の会

サンスターは特定非営利活動法人シェア＝国際保健協力市民の会の 25 周年記念企画“いのちを守る”の年間パートナーとして、基本的な医療・保健サービスの提供に協力している。

⑬ 佐川急便株式会社×財団法人世界自然保護基金ジャパン（以下 WWF）

佐川急便は、環境問題に対する取組みの一環として、WWF が推進しているクライメート・セイバーズ・プログラムに参加をした。自社の CO2 排出量を 2012 年までに 2002 年レベルより 6%削減する目標を掲げ、具体策として天然ガス（CNG）車を約 7,000 台導入することによる燃料転換を実施、かつアイドリング・ストップ等のエコドライブの推進をしている。

⑭ サラヤ株式会社

サラヤは、本業に関わる CSR として、ボルネオ保全トラスト（以下 BCT）に参画し、生物多様性に富んだボルネオの川辺の森を保全する「緑の回廊計画」に取り組む他、持続可能なパーム油のための円卓会議に国内に籍を置く日本企業として初めて参加した。WWF マレーシアとは、マレーシア・ボルネオ島において、ボルネオゾウ保護活動への参加の一環として子象の救出活動に取り組んだ。

#### 2.1.4. まとめ

今回の調査では、企業が資金を NGO のプロジェクトに提供することで MDGs の達成に寄与している事例が多かったが、その手法は非常に多様であることがわかった。例えば、フェリシモやラッシュ・ジャパン、日本航空の事例は、顧客とのつながりを生かしている点が特徴的である。フェリシモの支援は、カタログを主としたダイレクト・マーケティングの手法を活用したもので、資金は顧客が基金付き商品を購入することから得ている。ラッシュも代金の全てが寄付になる商品を販売することで、助成金プログラム形式での NPO/NGO のプロジェクト支援を行っている。日本航空は、一部は顧客からのマイレージ寄付の仕組みを使ってオイスカと連携している。これらの手法の良い面は、NGO が普段アクセスできない層、つまり企業の顧客へ対して活動をアピールでき、そして応援してもらえることだ。一方で、企業も顧客を巻き込んだ形の CSR を行うことが出来る。

また、企業側が、NGO の活動の本質である「現地の自立を促す支援」の大切さを理解しながら連携していた三菱ケミカルホールディングスと日本フォスター・プラン協会の連携事例も印象的だった。この連携においてはNGO と企業との対話の重要性を強く感じ、また、「現地の自立や裨益につながる」と企業に求める成果、とは一筋縄ではいかないことの課題も出てきた。ハード面での支援は目に見えやすいので問題ないが、現地の自立や裨益を考えた場合、どうしてもソフト面での支援が重要になってくる。これを企業の求める成果の可視化を図りながら、どう互いに納得のいく連携に持っていけるかが、今後のNGO の課題だと考える。また、「CSR 推進 NGO ネットワーク」が中心となって、こういったNGO の開発手法自体への理解も図っていく必要があるだろう。

他方、NGO が企業のCSR 活動のサポートとして連携している事例がWWF のクライメート・セイバーズ・プログラムである。こういった環境負荷の軽減や、雇用等のCSR の重要な面において、第三者としてのNGO のモニタリングや認証等のニーズはこれかも増えるだろうと予想される。その時に重要なのはNGO の専門性である。

また、大成建設とケア・インターナショナル・ジャパンのODA のインフラプロジェクトにともなう地域への負荷を軽減するための連携は、新しい形の政府と企業とNGO の三者の連携事例だといえる。今後も官がインフラプロジェクトを遂行する中に、HIV/AIDS や結核等予防啓発の取り組みを企業に契約条件として求めていくことが増えることが予想されるが、この担い手としてのNGO へのニーズも高まっていくだろう。

本ヒアリング調査全体としては、企業側が特段MDGs を意識してはいないが、その活動は十分にMDGs の達成に寄与していると思われる事例が多く見受けられたのが印象的であった。例えば、今回の14 事例の中で、CSR レポートにMDGs の記載がある企業は非常に少ない。これについて、今後NGO 側がMDGs の周知を行っていくなかで、企業側が既に行っている連携事例がMDGs の達成につながっているという事実を示し、活動を根拠づけ、継続を促すことも大切であると感じた。

また、企業側からはMDGs の社内認知を図ることの難しさも聞こえてきた。これにはNGO がサポートできる部分も多くあるはずだし、NGO 側がMDGs を別の言葉にわかりやすく翻訳し、企業に伝えることで、企業の理解と行動をより活発化できる可能性も感じた。

## 2.2. 学習会

### 2.2.1 実施目的

本研究会の活動主体である「CSR 推進 NGO ネットワーク」の3 ヶ年目標は下記の表の通りである。同ネットワーク初年度として本年のNGO 研究会では、まずはNGO 側のCSR そのものについての知識習得や企業連携に向けてのNGO 側の能力強化を行うことを最大の目的に、年6 回の学習会を実行した。

表 4 : 「CSR 推進 NGO ネットワーク」3 ヶ年目標 (2008 年度～2010 年度)

1 年目 (2008 年度)	MDGs 達成のためのCSR の現状把握、企業連携のためのNGO 側の能力アップ、NGO 間及び企業セクターとの関係構築
2 年目 (2009 年度)	企業との合同調査などの提言活動準備、NGO 間及び企業セクターとの関係構築

3年目 (2010年度)	1年目及び2年目で得た調査内容やノウハウを活用した具体的な提 言活動、経団連1%クラブなどの企業側ネットワークとの連携
-----------------	--

NGOが企業と対等なパートナーシップを組むために、最低限知っておかなくてはならないCSRのトレンドや最新連携事例、欧米でのCSRの変遷などの知識を得るための機会を「学習会」という形で2ヶ月に1度の割合で実施した。計6回の実施の中で、最初に株式会社三井物産戦略研究所の新谷氏に、そもそもMDGs(=開発アジェンダ)とCSRのつながりと本来企業に求められるCSRのあるべき姿について、欧米やアジアの先駆的事例なども紹介していただきながら分かりやすく話していただいた。まずは、「CSR推進NGOネットワーク」が将来目指すべきゴールについて明示していただき、同ネットワークメンバーにCSRがMDGsの達成につながるべき将来像を描いていただくことを目的とした。第2回目は、新谷氏の第1回目のプレゼンを受け、「あるべき姿は理解できたとしても、日本のCSRの現状はまだまだ内向きのところが多い。しかし、だからこそ長期的視野に立ったCSRの推進が望まれるし、そのためにはNGOの果たすべき役割も大きい。」との趣旨で、いわばあるべき姿と現状のギャップをわかり易く明示していただき、だからこそ、「CSR推進NGOネットワーク」のように、NGOがネットワーキングすることによって果たすべき役割も大きいということをメンバーが理解することを目的とした。そして、計2回の総論を受けて、第3回目以降は、各論に入っていく、個別のテーマについて掘り下げていくことを目的とした。個別テーマから導き出される課題や教訓をメンバー間でシェアすることを目指した。尚、各回の個別テーマに関しては、メンバーの関心の高いものをできるだけ取り入れるようにした。

今年度の学習会は、テーマごとにNGOと企業の連携という視点に立ち、どのような成果と課題があるかをできるだけ明確化するよう努めたが、出てきた課題を1回の学習会で全て掘り下げ、解決に向けての提案をすることはあえて行わなかった。本年度の学習会を通じて出てきた課題の中で特に重要と思われるもの、あるいは、解決が急務と思われるものについては来年度以降の同ネットワークの活動の中でとりあげ、NGOと企業が合同でそれらの課題の抽出と対応策の協議を協働で始められればよいと考えている。今年度の学習会は、来年以降の「協働」に向けての足場を固めるものとして位置づけた。

## 2.2.2 まとめ

本学習会の最大の目的は上述のように、「CSR推進NGOネットワーク」メンバーのCSR推進能力強化を最大の目的においているが、各会のテーマが企業にとっても非常に興味深いものであったため、オブザーバーという形で毎回の学習会を広くメンバー以外のNGOや企業のCSR担当者にもオープンにした。当初は、オブザーバー枠を各回5名程度にとどめたが、回を追うごとにオブザーバー参加申込者の数が増え、その結果、後半の学習会では、数多くのNGOや企業CSR担当者のオブザーバー参加が見受けられた。このことは、企業側もCSR推進という観点でNGOとの連携を真剣に考え始めていることを物語っており、本年度の研究会で取り上げてきたテーマの社会的関心の高さに改めて気づかされた。

計6回の学習会を終え、当初掲げていた上述の目標は一通り達成できたものと思われる。各会の講師の方々のプレゼンテーションを通じて、CSRのあるべき姿と日本の実情とのギャップ、企業のCSRに対する考え方や企業の論理プロセス、また、連携するにあたってNGOに求められているものなどを幅広く知ることができた。

但し、本年度の学習会を通じては、ようやくNGOと企業の連携のあり方の第一歩を学

べたにすぎず、まだまだ「支援する・される」といった形の連携で終わってしまっている事例が多いことや連携するにあたっての両者の思惑の違いなど、今後の更なる連携に向けては課題も明確になり、また NGO 側の信頼性や提案能力、事業実施能力などの課題も明確となってきた。第 5 回学習会の講師を務めていただいた日本総研の足達氏からは、「企業の CSR を変えていくのは NGO であるべきだが、まだまだ日本の NGO の力が足りない。」という NGO にとっては厳しくも現状を的確に表しているコメントを頂戴し、NGO 自身の社会的責任の果たし方も求められていることがわかった。

### 2.2.3. 各学習回の内容

#### ① 第 1 回「開発アジェンダと CSR」

##### a. 実施目的

第 1 回目として、CSR の基本的概念と最近の潮流を学ぶとともに、特に CSR と MDGs に代表される開発アジェンダとのつながりや、そこにおける NGO の役割についてを学ぶこと。

##### b. 実施概要

日時：2008 年 4 月 17 日（木）14:00～16:00

会場：東京ボランティア市民活動センター B 会議室

講義テーマ：「開発アジェンダと CSR」

講師：新谷大輔氏（株式会社三井物産戦略研究所研究員）

参加者：「CSR 推進 NGO ネットワーク」参加団体 23 名、オブザーバー 1 名

##### c. 講師プロフィール

新谷大輔氏（株式会社三井物産戦略研究所研究員/三井物産株式会社 CSR 推進部マネージャー）

企業と社会の関係についての研究を活かし、企業の CSR 戦略の策定に携わっている。研究分野は CSR、NPO/NGO、ソーシャル・キャピタル、社会的企業など。社外では、立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科の兼任講師として「CSR 基礎論」を担当、同研究科の CSR インターンシップ・プログラムを推進している。その他、NPO 法人社会的責任投資フォーラム（SIF-Japan）にては運営委員としてコミュニティ投資研究会を運営、社会起業家研究ネットワーク CAC 研究員、宇都宮大学大学院非常勤講師（国際 NPO 起業論）などにも従事している。また、「すぎなみソーシャル・デザイン塾」（杉並区教育委員会）など、市民が社会とのつながりを発見するためのワークショップを実践、研究している。NPO/NGO、CSR に関する論文、講演多数。

##### d. 講義要約

今日の参加者の方々の中には、CSR についてある程度詳しい方もいれば、あまり詳しくない方もいらっしゃると思う。本講義では「CSR とは何か」といった基本的なことも含めて、また開発との関係性についてお話したい。

#### ■ CSR とは？

現在非常に多くの CSR 用語が飛び交っている。トリプルボトムライン、ESG、ISO26000



や SA8000 等の規格、赤道原則、PRI、SRI 等。とにかく沢山ある。自分自身も CSR を研究し始めた時期は、こういった言葉に翻弄されていた面があった。しかしこういった言葉に惑わされては、CSR の本質を理解できない。CSR とは、結局は「企業と社会の関係性」の理論であるからだ。

日本語で「企業の社会的責任」というと、非常に義務的なものに聞こえるが、CSR は義務でやるものではない。Responsibility が Response+Ability という二語から成るように、むしろ、社会の要請や期待へ対応する能力のことを指している。

自分は大学で教鞭をとっているが、学生に「CSR を深く理解するには、社会に敏感な人になりなさい」とよく言っている。社会の動向に敏感になり、それが自社のビジネスにどんな影響を及ぼすかはもちろん、それがステークホルダーや広く社会にどのように影響するのか、様々な可能性を考察することが出来るかどうか、それが CSR の鍵である。社会の様々な動きを捉え、そのインパクトと、企業経営との関係性がどこにあるのかを明確にすることが重要である。

#### ■ NGO の役割とは？

企業にとって、社会の声を代弁している NGO は、企業には見えない「社会の声」に気づかせてくれる貴重な存在である。わかりやすい例として、BOP (Bottom Of Pyramid) ビジネス、いわゆる低所得者向けビジネスを挙げて説明したい。例えば、途上国での「シャンプー小分け販売」は、低所得者にとっては買いやすいもので、衛生状態の向上にもつながるかもしれないと企業は考えるかも知れないが、NGO が指摘する点としては、「よけいに包装が必要になり、結果環境破壊につながる」ということである。こうした、一方だけを見て他を見ていないというポイントを指摘するのが CSR における NGO の役割ともいえる。

往々にして企業は、リスクマネジメントの観点からまずはアドボカシー系 NGO の声を重視するが、一方で MDGs や開発アジェンダを考える際、開発系 NGO はパートナーとして、非常に重要な存在だ。

しかし、企業と NPO/NGO が対等な関係を築くには、NPO/NGO にも必要とされている社会的責任を理解する必要がある。例えば、現在策定が進んでいる SR (社会的責任) 規格の ISO26000 は、企業だけでなく、NGO/NPO を含むすべての組織に適用される。NGO は企業の社会的責任を追求すると同時に、NGO の社会的責任を明確に果たしていくことが必要なことである。

#### ■ Integration Business and Society

経営学者マイケル・ポーターは「Integrating Business and Society」と述べており、それは最近の CSR の考え方の基本となっている。ポーター氏は「成功した社会は健全な企業を必要としており、成功した企業は健全な社会を必要としている」と言っており、私はなるほどと思っている。社会と企業が持続可能な健全性を得るためには、両者が成長しなくてはならないということだ。

この「Integrating Business and Society」のポイントは、企業が社会のどのポイントに相関関係を見出し、事業へ「統合」するかということだ。逆に NGO にとっては、その接点をどこまで提案できるかが、大事な攻め口となる。

#### ■ 社会が直面するグローバルな課題と日本の無関心

現在地球は様々な課題に直面しており、日本においても、グローバリゼーションの影響を受けずに生活することは不可能である。しかし、日本社会の性質として、国境を越えた問題には無関心な傾向がある。日本人が関心があるのは、自分に直接的に関係があると思われる食の安全や治安についてだけではないだろうか。

こうした地球・社会問題への関心の無さが、例えば NGO が日本企業へ CSR と開発の問題を絡める必要性を説明する際に、非常に難しい点だ。こういったことがあるので、私が冒頭「社会に敏感である必要がある」と申し上げた。

#### ■ MDGs (ミレニアム開発目標)

依然として MDGs を意識していない日本企業が多い。では、企業に対して、MDGs や「貧困問題」へ目を向かせるにはどうすればよいのか？それには、貧困問題の原因に企業活動が繋がっている可能性を指摘すること、その接点を明示することが必要である。

GDP と企業の売上高をランクした表を見てみると、ウォルマートがインドネシアの GDP を越えていることがわかる。また、上位 200 社の総売上高は、世界全人口の 24% の収入全体の 18 倍である。こういった数値を見るだけでも、少なくともグローバル企業は、地球・社会に無関心ではいられないということが説明できるのではないか。

では、企業に何が出来るかという、単独では何も出来ず、他のセクターとの関係性が重要になってきている。その際に、NGO としては、各団体の強みをアピールし、企業のどの部分を伸ばしたり、問題解決が出来るのかを考え、提案する力をつけておく必要がある。

#### ■ 企業の課題解決へのアプローチ

企業が課題解決をする際のアプローチは、CSR を考える上でも重要な点なので、触れておきたい。私は基本的には下記の 3 つであると考えている。

- ・ 本業事業によって解決をはかる。
- ・ 組織や業界の体制整備によって、解決を促す。
- ・ 社会貢献活動によって解決をはかる。

例えば「本業事業によって解決をはかる」際には、Social Business、Social Related Marketing、Cause Related Marketing、BOP ビジネスなどの手法がある。BOP ビジネスとは、貧困層をターゲットにしたビジネスモデルである。年収 1,500 ドル以下の人口は世界に 40 億人と言われている。年収が 300 ドルだと売れるものも限られるが、年収 1,500 ドルは企業にとっては市場となる。こういった際には、企業は貧困層の自立につながるようなビジネスを行うことが重要となる。

「組織や業界の体制整備によって解決を促す」場合には、規格化、SRI、CSR 調達などがその手法にあげられる。これも、非常に重要なポイントで、アドボカシー系 NGO がここで果たす役割は非常に大きい。

「社会貢献活動によって解決をはかる」際には、寄付、企業リソースの活用、NPO/NGO との協働、ソーシャル・ライセンス等の手法がある。ソーシャル・ライセンスとは、投資した地域におけるビジネス運営を円滑にするために行う社会貢献である。例えば、鉱山開発を行う際に、その地域へ対して学校建設や病院建設などの社会貢献をすることである。通常、事業をする際には政府から事業をする為のライセンスを取る必要があるが、ソーシャル・ライセンスとは、「その地域社会からもらうライセンス」ということである。これは

欧米企業では進んでおり、彼らはこれをリスクマネジメントだと捉えている。そういう意味では「これは CSR なのか」という意見もある。裏では活発にビジネス意識が渦巻いている社会貢献と言えるだろう。

また、NGO/NPO との対話も重要である。特に欧州系の企業は NGO のつきあいで CSR を行っているケースが非常に多く、特に人権や労働の 이슈を NGO と一緒に考えるということが重要になってきている。

#### ■ 企業の課題解決へのアプローチ事例

企業の課題解決へのアプローチ事例は、下記のものがある。

##### ・地球環境/生態系

持続可能なパーム油のための円卓会議、持続可能な大豆生産に関する円卓会議、FSC（森林認証制度）、MSC（漁業認証制度）、排出権取引制度、カーボンオフセット等。

##### ・人権問題（特に産業界の「調達」における取り組み）

EICC（エレクトロニクス業界における共通購買指針）、サプライチェーン CSR 推進ガイドブック等。グリーン調達、CSR 調達への取り組みも進んできており、その背景には特にアドボカシーNGO による企業活動の監視や提言が強く影響している。

##### ・中国の CSR

中国は、今特に国営企業が CSR に非常に熱心である。これは中央政府が主導している。中国には CSR の第 1 次ブームが 3 年ほど前にあったが、この時は国営企業ではなく、中小のスポーツウェア等の製造業界が、多国籍企業から CSR 調達への対応を要求され、やらざるを得ず、広がった。この第 1 次ブームはまだ続いているが、今は国営企業も乗り出している。

##### ・自主的なサプライヤー行動規範

イオンのように自主的にサプライヤー行動規範をつくる企業も増えている。その理由は、SRI と言われる投資関係の調査機関の要求が強いから。今は CSR 調達等、なんらかのことをやっていないと、SRI からの評価、得点が非常に低くなってしまふ。

##### ・国連グローバルコンパクト

MDGs とともに非常に連動しており、企業サイドからすると非常に重要。日本企業の加盟はまだ 50 社ほど。中国の企業は 200 社以上、インドの企業は 150 社以上加盟している。最近では、加盟企業の責任ということで、何か行動をしなければという声も多い。

##### ・ソーシャル・ライセンス

三菱商事がモザンビークでアルミニウム製錬事業を行う際に HIV/エイズ等感染症の予防や雇用創出に貢献した事例。これは同社はソーシャル・ライセンスとは銘打っているわけではないが、アルミニウム製錬は環境負荷も大きく、客観的に見るとソーシャル・ライセンスの事例と言える。

##### ・戦略的社会貢献

三井物産の在日ブラジル人子弟教育支援。同社がブラジルとはビジネス上非常に密接な関係にあることが大きな理由。

#### ・ Cause Related Marketing

アメックスが80年代に行った自由の女神のキャンペーン(→カード保有者が45%増加、利用額も28%上昇)。ビジネスと社会両方に良い効果をもたらした事例。

Product RED (→アフリカのHIV/エイズ等感染症の撲滅活動に貢献することを目的としたキャンペーン)。資金調達活動母体組織は「Global Fund」で、元国連事務総長コフィ・アナン氏の支援を受け、政府機関、NPO、プライベート・セクターのパートナーシップにより設立された。結果、ビジネスを巻き込むことによって、多額の寄付が集まった。現代社会において、ビジネスセクターが非常にお金を循環させているのは事実であり、これをうまく援助業界や社会問題へ巻き込むことで効果が高くなるという事例。

#### ・ BOP ビジネス

Scojo Vision の眼鏡事業、インドウスタン・ユニリーバのやる気のある農村女性を彼らの製品を販売するディストリビューターとして育成し、販売網を拡大していったプロジェクト・シャクティ等、BOP ビジネスの事例が増えている。BOPに関するユニークなレポート「The Next 4 Billion—次なる40億人（国際金融公社（IFC）/世界資源研究所（WRI）共同出版）」は、一読の価値がある。企業側としてはマーケット分析に役立ち、NGO側にとっては「次はどういった企業が動くか」を予測しながらCSR戦略を練ることができるのではないか。

#### ・ 鉱物（タンタル）をめぐる問題

タンタルは、現代社会には欠かせないもので、すべての携帯電話に使用されている。主要生産地はコンゴである。タルタンをめぐる利益が、武装勢力の資金になり、紛争を長期化させているという事実がある。また、採掘における児童労働、生態系の破壊などもある。こういった問題は、企業にはなかなか見えず、気づかない。これはNGOが指摘すべき「企業の悪の部分」である。また最近ではこういった企業の悪を指摘する映画・本等も多く、時代の流れとしては「企業の問題をみんなが考える」という風潮が活発になっている。

#### ・ マイクロファイナンスと労働集約型工場

グラミン銀行のノーベル平和賞受賞に伴い、マイクロファイナンスが劇的に増えたが、これだけでは貧困の解決はあり得ない。マイクロファイナンスで自立する人の数はほんの一部だからである。確実にマイクロファイナンス・サービスの外にいる人は存在する。その際に、多国籍企業の労働集約型工場が一定の役割を果たすことがある。例えば、中国では貧困が劇的に減っているというデータがあるが、これは、多国籍企業が進出して、労働集約的工場をつくり雇用を産んだからだ、という研究説がある。当然、そういった工場における労働状況については気をつけなくては行けないが、多国籍企業の進出が貧困撲滅に全く意味がない訳ではないということだ。

NGOは、NGOが行う開発援助と、企業が行う投資や雇用やインフラ開発の側面をうまくミックスした貧困アプローチを考えていくことが重要である。

#### ■ まとめ

企業の投資や技術移転という活動が、貧困問題の解決に寄与してきたのも事実であり、こうした企業が途上国全体の経済成長に対して果たしてきた役割を、NGO がきっちり理解しておくこともまず必要である。その一方で地球環境・人権・強制労働など企業活動の負の部分もある。この負の部分をどう減らすかが、CSR では重要であり、NGO の役割の一つだと考えられる

CSR を課題解決に結びつけるためには、企業・NGO・政府など様々なセクターがタッグを組み、最大限の効果を目指すことが重要である。

#### ◆ 質疑応答

Q：今日の講義では成功事例が多かったが、企業の CSR 事例の中には、失敗、改善すべき事例で公表されているものはあるのか？

A：CSR において、企業にとっては問題の開示とその対応を行うことは最重要といっても良い。最近各社の CSR レポートを読むと、問題とその対処方法をどうしたかということわりと積極的に記載されている。今日のような開発の話は社会貢献に近いので、どちらかというとな成功談寄りの話が多いし、まだまだ日本で事例が少ないので失敗談が表に出てこないのではないかな。

Q：クロスセクター・パートナーシップに関して、NPO/NGO にも社会的責任が求められているか？

A：求められている。活動内容、財務、目的意思を明確にし、組織としての「説明責任」を果していくことが重要。企業は、NPO/NGO を選択する際は、他企業との連携の実績を重視する傾向がある。

Q：「CSR 推進 NGO ネットワーク」のような NGO 側のネットワークに対して、期待やアドバイス等あれば伺いたい。また、本ネットワークとしても、ステークホルダー分析が重要だと思うが、どういう業界へアプローチすると良いかも合わせて伺いたい。

A：まずは、企業が NGO 自体を良く知らないことが大問題だ。それには「CSR 推進 NGO ネットワーク」の存在を企業にどんどんアピールしていかなければならない。また、このようなネットワークと企業をつなぐ、企業と NGO の両者が所属するもう一つのネットワークが必要だと思われる。こういう媒体がないと、NGO 側と企業側の意思の疎通が上手くいかないのではないかな。既存の企業の CSR 関係のネットワークというのは、基本的に存在していないと思う。まずは企業側で NGO に関心を寄せている人々を巻き込んでいくことが先決。例えば JANIC が企業を巻き込みながら本質的な活動を行うことを期待している。

## ② 第 2 回「企業の CSR 推進の理想と現実～CSR コンサルティングの視点から～」

### a. 実施目的

多くの企業の CSR コンサルティングを手がける伊吹氏より、日本企業の「MDGs 達成に貢献する CSR」の現状と考えられる理想の形を理解し、またその現実と理想のギャップを埋めるために NGO が担える役割を示唆いただくとともに、すでに実践している海外企業の事例を学ぶこと。

### b. 実施概要

日時：2008年6月24日（火）14:00～16:00

会場：東京ボランティア市民活動センター B会議室

講義テーマ：「企業のCSR推進の理想と現実～CSRコンサルティングの視点から～」

講師：伊吹英子氏（株式会社野村総合研究所 経営コンサルティング部 主任コンサルタント）

参加者：「CSR推進NGOネットワーク」参加団体23名、オブザーバー1名

### c. 講師プロフィール

伊吹英子氏（株式会社野村総合研究所 経営コンサルティング部 主任コンサルタント）

1998年早稲田大学大学院理工学研究科修了、野村総合研究所入社。2004年3月大阪大学大学院にて博士号取得。専門は、非営利組織マネジメント、CSRや社会貢献活動に関するビジョン・戦略・マネジメントシステムの構築、バランス・スコアカードによる経営管理システム改革など。野村総合研究所のCSRコンサルティング実績をゼロから創り上げ、幅広い業種の経営戦略立案、経営管理システム改革、CSR・社会貢献の戦略立案に関するコンサルティングに従事。これまで20社近くのクライアント企業とのCSR診断・ビジョン・戦略立案などのプロジェクトを手がける。2002年度筑波大学大学院非常勤講師、2004年度大阪大学大学院非常勤講師、経済調査会価格調査評価監視委員会委員などを務める。講演・執筆多数。

### d. 講義要約

#### ■ はじめに

野村総合研究所において、売上を上げながら社会をよくしていくようなコンサルティングをしようと思立ち、2000年頃から現在の方向に至る。特に企業の社会的な活動の支援、事業計画、マーケティング計画の作成などを中心に、一般的なコンサルティングも行っている。本講義ではこれまで50以上のCSRや社会貢献に関するビジョン、戦略立案などのプロジェクトに関わってきた経験をもとに、企業の社会貢献の視点から、現状の説明や課題、および先進事例等についてお話したい。

#### ■ CSR 3つの領域

戦略的CSRの実践3領域とは下記A～Cであり、それぞれの分野でNGOと企業が連携する可能性がある。

守りのCSR【A.企業倫理・社会責任】

攻めのCSR【B.事業活動を通じた社会貢献—事業内領域】、【C.投資的社会貢献活動—事業外領域】

#### ■ CSR元年（2003年）からの変遷 —CSR第1期、第2期—

まず、日本のCSR第1期としては、2003年～2005年、既存の活動をCSRという切り口で体系化・統括機能の整備が始まったことが挙げられる。この時期にはそれぞれの企業内におけるCSRの現状把握、課題整理、推進体制の整理、CSR方針などの考え方の整理、CSRレポートなどの情報発信の充実が図られた。

その結果としての、担当者の課題・本音としては、「CSR 部門が孤立している」、「情報収集・整理をただで終わってしまった」、「報告書作成が目的化してしまっている」、「成果がよくわからない」、「熱が冷めてしまっている」などがある。

CSR 第 2 期としては、2006 年以降、第 1 期の体系化・統括機能に加えて、CSR の視点から変革していく時期が挙げられる。社会の声を社内へ伝えながら、継続的にインパクトを与え続けることが CSR 担当部門の役割と期待されており、経営と CSR の真の融合が図られる重要な時期である。

#### ■ CSR 第 2 期に立ちはだかる「組織の壁」

第 1 期では、広報や経営陣の理解があれば前に進めた。しかし第 2 期には、経営と CSR の融合を図ることが必須なため、CSR 部門の悩みとしては「CSR 実戦の主体」になれないジレンマが出てきた。事業部門をサポートしながら、CSR を推進しなくてはいけない。事業開発のコンサルティングをする際には、あえて「CSR」という言葉を出さないときもある。「CSR」に対する固定観念があり、壁がある意識を持っている方が多い。今年に入って、社会変革型の事業開発コンサルの依頼がくるようになり、この壁は越えてきている感覚もある。欧米では、パートナーシップが戦略上必須なものとなっている。

#### ■ 経営の意思が込められた CSR ビジョンの必要性

経営陣の真の理解と明確なコミットメントを得るためには、経営陣が継続的に CSR の議論にかかわり、経営陣の中での意識の刷り合わせをするプロセスが有効である。あるケースでは、経営会議の後に 10 回ほど CSR を議題にした会議を行い、その後従業員に落とし込んでいったことで、活動が活性化した。失敗したケースとしては、何となく決定したけれども、中身がなく具体的な行動につながらない、などがある。事業を通じて連携する場合は、アプローチするのは事業部門になるが、CSR に対する認識、NGO に対する認識がバラバラでアプローチするのが難しい。なんらかのコーディネート役が必要。

#### ■ グローバル構造の市場変化

今後の世界的な人口状況に目を向けると、日本と欧州では人口が減少していく。世帯数も 2015 年をピークに減少していく。よって、日本の市場に依存している企業にとって、国内市場にはこれ以上の増加は認められない。一方、グローバルな人口構成を見ても、2005 年から 2010 年の間に、一人あたりの GDP が 700 ドル未満の層が次の 3,000 ドル未満までの階層にあがる。2015 年までには、その層がさらに上の 5,000 ドル未満の層にあがる。結果、中間層が大きく増え、大きな市場構造の変化が予測される。この市場構造の変化を加速する動きとして、下記の 3 つが挙げられる。

- ・ 国際機関・政府による途上国の開発投資の拡大と民間セクターとの連携強化  
政府による途上国開発支援が拡大しており、日米欧の支援額が過去 6 年間で 2 倍に拡大。GSB (Growing Sustainable Business) など、国連とビジネス界との連携が始まっているように、近年、環境・貧困・エイズなどの問題解決にはビジネス界の協力が不可欠だという認識が高まっている。
- ・ マイクロファイナンスなどの仕組みの増加  
2007 年時点で、7,900 万人の人がマイクロファイナンスを利用。e-Bay、Kiva などの国を超えてのお金の動きを促す仕組みの事例もある。

- ・ 事業開発型の NPO への優秀な若手人材の流入  
ビジネス開発型の NPO が若い優秀な人材を吸収し、触媒機能を担っている。たとえば、アメリカのアキュメン財団やアショカ財団、スコール財団など。

この動きに後押しされ、今後 10 年間で、グローバル市場構造が大きく変化すると考えられる。この中で日本の企業が継続的に成長するためには、成長する中間層を無視できない。市場の形成期から参画し、社会的課題の解決・改善にともに関わりながら自社の主導的ポジションを模索することが求められる。

#### ■ 先進企業の戦略上の共通点とその事例

先進企業の戦略上の共通点は下記の 3 つ。

- ・ ロングターム思考（時間軸）
- ・ 社会変革視点（動機）
- ・ パートナースhip（資源）

これらのファクターの好循環が、これまで事業が成立しにくかった市場においても、新たな顧客獲得成功のカギとなっている。三番目のパートナーシップも非常に重要で、NPO や国際機関と協力できて新しいリソース（資源）を獲得できるため、初めてビジネスモデルが成り立つと言える。下記がそれぞれのファクターを生かした事例である。

#### ロングターム思考での事業戦略の事例

- ・ ネスレ「ウォーター・マネジメント・プロジェクト」  
ネスレにとって、将来的に水問題が発生すると、事業が成り立たない。そのために、今水問題に取り組んでいる。

#### 社会変革視点を取り入れた事例

- ・ プロクター・アンド・ギャンブル「水を浄化する粉末（PUR）」  
ビジネスで PUR を売ろうとしていた当初の方針を途中で変換し、対外的にこの商品は途上国の社会環境を変革していくための商品として位置づけを発表。結果、売上が 10 倍近くに増加した。

#### パートナーシップを通じて外部資源を生かしローコストオペレーションを実現させた事例

- ・ ユニリーバ「インドの農村地域の潜在市場に着目」  
ユニリーバのインドの子会社でもあるヒンダスタンリーバは、インドの農村地域における女性の自立支援型の販売網を構築した。とても非効率だった市場に NGO と連携することで農村市場の衛生状態を改善しながら市場開拓した。NGO と目的を共有できることで、非効率な市場で入れなかったところに連携を通じて参入を実現した例である。

#### ■ ソーシャル・イノベーションの経営戦略の基本モデル

社会的な課題を解決するという課題を共有できれば、新たな経営支援の獲得ができる。経済的価値を生み出すバリューチェーンに、社会的価値が生み出されるバリューチェーン



を付け加えると、結果、新たな市場創造につながる。

ソーシャル・イノベーションの経営戦略については、既存のビジネスがすべて置き換わるわけではなく、追加で加わってくるという考え方をしている。ターゲット市場の特性を調査・把握し、それらを踏まえた事業スキームを検討することが重要である。文化や宗教、政治などは変えられないが、習慣や価値観は変えることができる。変えられる要素を変えて、初めて市場が生まれる。Creating Shared Value「長期にわたり、株主に価値を創造するためには、社会に対しても長期にわたる価値をもたらさなければならない」（マイケル・ポーターの論文より）の考え方がキーだと考える。

#### ■ 日本企業における展開の第1ステップ

日本企業における展開の第1ステップとして、いくつかのアプローチが可能であり、考えられるものとしては下記の点がある。

A：社会資源の発掘：  
・既存の社会変革ビジネス、貢献活動の再構築  
・社内ベンチャー支援制度の活用・改革  
・長期戦略策定時における検討

B：創造基盤の構築：  
・アドバイザリーボード、ステークホルダー・ダイアログの創造と改革  
・経営陣の視野の拡大  
・次世代リーダーシップ・プログラムの創造改革

#### ■ 質疑応答（Q：質問、A：回答、C：コメント）

Q：CSR 調達の位置づけは、CSR 3つの領域のうち、どこに入るのか。CSR がうまくいっている企業の特徴として、ビジネスがうまくいっているという事実があるのか。ソーシャル・イノベーションとしてのビジネスを途上国で実施した場合、途上国の国内産業に対して悪影響を与えて、既存の経済格差を固定してしまわないか。日本のNPOはグローバルではない。日本の企業は社会から叩かれていない。そのような中、日本の企業が欧米企業と同じような形でパートナーシップを組むことができるのか。

A：CSR 調達はベースとしては、【A.企業倫理・社会責任】の部分。意識によって、事業活動を通じての社会革新の部分に入ってくることがある。CSR 3つの領域のうち、守りの部分は必須。攻めの部分は、ある程度経済的に余裕がある企業が向かっていくと言える。現地への配慮について、企業にはまだその認識が薄い。基本的には現地視点・現地生産を中心に据えることがやはり良いと思う。その点で、NGO セクターからのインプットがあると効果的である。日本企業と日本のNGO セクターの連携を考えると、現地とのコーディネートがあるのであれば、うまく連携ができるのではないかと。

Q：CSR と利潤の関係性について。利潤があつて初めてCSR を行うだけだと、これ以上の発展は望めないのではないかと。

A：「ビジネスを通じて社会貢献」では、やはり儲からずにやっているところが多い。しかし、ある程度利益が確保できていれば、様々なシナジー効果も認められるため、胸を張れるはずだ。

Q：コンサルの方がこうして畑を耕して下さっていることには希望を感じた。困った点では、例えば私たちの活動地フィリピンで環境に悪いことをやっている企業と組むことはできないということ。コンサルの際に、過去のバッシングの例などは伝えているのか。

A：コンサルの際、リスク対策として、過去のバッシング事例などは取り上げている。

Q：「組織の課題」のところで、事業部門と社員を分けている壁という説明があったが、1人1人の意識が高い従業員を巻き込んでいけば課題を乗り越えられるのではないか。

A：組織の壁の図の社員は、一般の社員。実際には、1人の社員の想いが中心となって進むことがある。

<その他のフロアからの意見、コメント>

- ・ 日本の NGO には、批判したりするプロセスを超えて、いきなり協働を求められているが、その抜けている部分をどうするかはこれからの課題と感じている。
- ・ 儲からない企業が CSR 活動の推進を決断することは難しいと思うが、社員の幸福を第一に考え、マイナス成長を目標としている企業の事例等があるため、一概には言いきれないと思う。

### ③ 第3回「CSRにおけるNGOとの関係」

#### a. 実施目的

第1回、第2回の学習会でCSRの総論的な講義を受けて、第3回は企業のCSR担当としてまさにCSRを実践中のソニーの富田氏より、同社におけるCSRの取り組みやNGOとの連携を伺うとともに、同氏はISO26000の策定過程にも関わっておられることから、ISO26000の最新動向と、NGO側の留意点も合わせて学ぶこと。

#### b. 実施概要

日時：2008年8月26日（火）15:00～17:00

会場：JICA 国際協力総合研究所 202AB 室

講義テーマ：「CSRにおけるNGOとの関係」

講師：富田秀実氏（ソニー株式会社 CSR部総括部長）

参加者：「CSR推進NGOネットワーク」参加団体22名、オブザーバー3名

#### c. 講師プロフィール

富田秀実氏（ソニー株式会社 CSR部統括部長）

東京大学工学部卒、プリンストン大学修士修了。ソニーに入社後、中央研究所勤務、ドイツへの赴任等を経て、現在、CSR部統括部長。社会的責任の国際規格ISO26000の策定ワーキンググループでは、タスクグループの議長、その他にもGRIの技術諮問委員も務める。

#### d. 講義要約

##### ■ はじめに

前回の学習会にオブザーバーとして参加し、「CSR推進NGOネットワーク」参加団体の皆さんの問題意識の高さに感銘した。皆さんの今後の活動に役立てていただきたいという

観点から、今日は下記3点についてお話していきたい。

1. ISO26000の動向
2. ソニーの取組みによるCSRにおけるNGOとの関係
3. サプライチェーンCSR管理

## 1. ISO26000の動向

### ■ ISO26000とは

位置付けとしてはISO14001やISO9001のような第3社認証の規格でなく、使用については任意のガイダンスであり、特徴としては策定プロセスに6者（政府、産業界、労働界、消費者団体、NGO/NPO、SSRO（Service, Support, Research, and Others；コンサルタントや研究者など））のステークホルダーの参加を盛り込んでいる。日本のNGO側ではエキスパートにCSOネットワークの黒田かをり氏、国内委員会の代表としてはJANICの下澤氏が選ばれている。

### ■ ISO26000作成の現状

2005年から始まり、徐々にドラフト文書のレベルが上がっているが、現段階はまだWorking Draft（以下WD）作成のステージ2であり、これから最終のステージ6までは、2010年までかかる見通しだ。もともと2008年発行のはずだったが、マルチステークホルダープロセスに沿って、合意が得られると次のドラフトのステージに進む形で進めているため遅れが出ており、油断許さない状態が続いている。（この後、9月に開催された総会で、12月に発行されるドラフトが次のステージに格上げされることが決定されている。）

### ■ WD 4.2の概要

約80ページのWDとなっており、日本人としては読み通すのが難しい量になってきている。内容としては①SRの理解、②SRの原則、③SRの認識及びステークホルダーエンゲージメント、④組織的運営や人権などのコア・サブジェクトと呼ばれるトピック、⑤社会的責任に関する組織の活動及び実践のレビューと改善（つまり実際に適用するにはどうしたらよいか）、などで構成されている。

### ■ 次回総会の論点

2008年9月に行われるサンティアゴ総会（第6回）の主要論点となるのは、下記の点と考えられる。

- ・ ISO26000をどう国際条約の中に位置づけるか。
- ・ サプライチェーンの位置づけ。
- ・ 政府に対する言及。組織なのでSRを行う主体になるが、一方で法律を作るという特殊な組織であるため。
- ・ SRイニシアティブ。SRに関わるGRIやGCなどの規格や枠組みへの対応。
- ・ Picking and Choosing-取捨選択。80ページの項目にプライオリティをつけるか否か。

## 2. CSRにおけるNGOとの関係

### ■ ソニーの考えるCSR

ソニーの目指すCSRは持続可能な貢献であり、これには下記二つの側面がある。

- ・ 持続可能な事業活動（コンプライアンス・不祥事を起こさないなど）
- ・ 持続可能な社会を目指すこと

CSR の話題の中でも NGO/NPO は無視できない存在である。ソニーの考える CSR の中で、NGO との接点を考えるとサプライチェーンの人権問題や地域社会への貢献などの項目が該当すると思う。

#### ■ NGO との関係性

企業が NGO との関係をもつことは Risk と Opportunity、どちらで受けとめることができるか。この捉え方は、CSR の誕生を考えると日本と海外では大きな差がある。

海外では、NGO からのプレッシャーによってリスク対応という形で CSR が整備されるケースが多い。グローバリゼーションが進む中、NGO が多国籍企業を攻撃するのを防ぐための CSR 活動だったといえる。例えば海外企業では、過去に NGO に攻撃された事例があり、それに対してまじめに行動をし、NGO に対しても誠実に対応し、結果良い関係を築いている事例もある。

一方日本の場合、NGO にそういった攻撃的な活動は多くない。そのため、NGO との協働は Risk というより、いかに NGO と連携を保っていくかの opportunity サイドで受け止めることができると思う。

#### ■ NGO に期待すること

NGO に期待することは次の三点があると思う。

- ①存在意義としての専門性
- ②アカウンタビリティ。管理に関する点もあるが、それ以前にその活動自体を客観的にみたときの妥当性があり説明できるかが大事になる。
- ③熱意

#### ■ グリーンピースの企業評価

グリーンピースは全 18 の民間企業に対して、化学物質管理、リサイクル、温暖化防止などの観点から点数をつけてランク付けをし、2 年間ごとに発表している。

(<http://www.greenpeace.org/international/campaigns/toxics/electronics/how-the-companies-line-up>)

この取組みの良いところは、グリーンピースはウェブなどの一般的に公開していて入手可能な内容のみから評価を行っている点である。ソニーではこの評価が始まる以前からグリーンピースとの直接対話を行っている。お互い専門性に富んでいる部分とそうでない部分がある。そうでない部分に関して、ソニーはグリーンピースと協議して評価基準への反映を行っている。ソニーとしては、客観的にどのように見られているかを知る良い機会になった。

#### ■ NGO との協働

ソニーは WWF と協働し、2006 年に WWF の推進する、「クライメート・セイバーズ・プログラム」の協定を結んだ。このプログラムでは、主なソニー製品の年間消費電力量を削減することにより、製品の使用時の CO2 排出量を削減することを掲げている。具体的な

数値としては2010年度までに、全世界の事業所からのCO2換算温室効果ガス総排出量を、絶対値で7%削減（2000年度比）を目標としている。この協働のきっかけは、ソニーの中期計画立案の段階でステークホルダー間対話を行った際に、WWFからこのプログラムの提案を頂いたことだ。

#### ■ ソニーの社会貢献活動

ソニーの社会貢献活動は「For the Next Generation」というコンセプトのもとで、「教育、特に科学、音楽などの分野を中心に、心に響く体験を通して、次世代を担う子どもたちの豊かな創造性を育むことを目指しています。」というものを掲げている。他社が持たないソニー特有のビジネスリソースの活用として、音楽や映像等の技術とパートナーシップ、社員の参加の三点を重視している。

#### ■ 「アフリカ」を重点とした活動（2007-2008年）

- ・ 2007年、2008年にUNHCRが開催する「難民映画祭」の支援。
- ・ ユニセフEYE SEEIIIプロジェクトへの協力。
- ・ 環境教育、電池でつなげるソニーの社会貢献～そらべあ基金～。

#### ■ 緊急人道支援の考え方

この分野に関してもNGOとの協働が可能である。

ソニーでは、支援実施の判断基準としては、災害規模、社会・経済的影響、ソニーのビジネス/オペレーションとの関係に応じて体制と支援方法を検討するシステムを整えている。

災害支援の問題点として、メディアの報道で企業の募金金額等に注目が浴び、災害時初期に募金が集中するということがある。今後は災害発生時だけでなく、その後の復興支援の募金の対応を考慮すべきであると考えている。

ミャンマーのサイクロンに関しては災害復興支援を決めた。寄付総額としては約2,000万円にのぼり、復興への移行期の支援として、(財)ケア・インターナショナル・ジャパンに寄付した。それを受けて(財)ケア・インターナショナル・ジャパンは、この寄付金を、水田で農作業の被害を受けていたためトラクター導入などの支援に使用している。

#### ■ 社員の巻き込み方

どのように社員を巻き込むかが大事になってくる。ソニーでは国内グループ会社における社員募金の方法として、グループ内の金融事業を行う各社と連携し、社員が募金をしやすい環境を整備している。これによって、中国・四川地震支援はスマトラ沖地震支援よりも大きな義捐金が集まった。いろいろな形で裾野を広げるようにするとより社員が参加しやすくなる。中国・四川地震に関しては、現地に工場があったこともあり、中期支援としても学校建設を行っている。

### 3. サプライチェーンCSR管理の取り組みと課題

近年は、自社のみならず、関連会社のCSRまで責任範囲が広がり、サプライチェーンにおけるCSRの必要性が高まっている。メーカーとしてのサプライチェーンマネジメントの取組みと、環境問題の観点からのグリーン調達や回収・廃棄・リサイクルなどの社会的責任が求められている。

■ サプライチェーンに関して議論が起こっている点

- ・ 責任範囲はどこまでか。分岐構造の複雑化により、サプライチェーンが素材メーカーや部品メーカーなど多岐に広がっており、どの範囲まで責任を持って CSR を広げていくかという点。
- ・ ソニーの影響力／コントロールのできる範囲（サプライチェーン全体と直接の取引関係にあるわけではない）。
- ・ サプライチェーンの重複。直接的な協力関係にあればいいが、そうでない企業が川上（素材メーカーなど原料のサプライヤー側）に行けばいくほど、他社とのサプライチェーンとつながっていて、これが錯綜し、サプライチェーン側が混乱してしまう。
- ・ ネガティブなインパクト。ソニーの知らないところで起こっているかも知れないという危険性が潜んでいる。

上記の課題を解決し、効率化をはかるために業界内で共通の枠組みを作成することを決定し、2003 年より取り掛かった EMS（Electronics Manufacturing Service；電子機器の受託生産を行うサービス）は現在 42 社あり増加傾向のため、ここで共通の枠組みを考えた。しかし EMS は業界団体の集まりになっているため、基準判断が緩くなるという傾向が感じられた。それに対して、この活動のアカウントビリティ（説明責任）を拡充するために、SRI 投資家や NGO などを取り込んだステークホルダー間の対話を行った。また、今後の課題であるサプライヤー企業のキャパシティ・ビルディングに関して NGO と協働できる可能性があると考えている。

■ 共同監査の流れ

このようにして徐々に枠組みができ、EICC（Electronic Industry Citizenship Coalition：電子業界 CSR アライアンス）内で共同監査が進んできた。行動規範の基準にもとづいた EICC による「共同監査」も実施を行う過程で、ソニーが取引している中国のサプライヤーも 2008 年 4 月までに、18 社が共同監査を受けた。この中国の例によってマネジメントシステムなど多くの問題点が指摘され、今後はその点に関して改善を行っていく。その改善した結果が、エレクトロニクス業界全体をあげていくという考え方である。このサプライチェーン CSR システムの流れが徐々に浸透し、最終的には全サプライヤーに行き渡ることが期待される。Web ツールとしては、共通のデータベースを使って監査結果やセルフチェックを行う。複数のサプライヤーが存在しているため、一つの共通したデータベースの仕組みを作り、そこにアクセスすれば全サプライヤーに関して把握できるようにした。

■ 質疑応答（Q：質問、A：回答、C：コメント）

Q：アフリカでの CSR 活動について、中長期的な目標やゴールなどを盛り込んだ戦略のようなものが存在するか？

A：ソニーとして、アフリカには工場がなく、南アフリカに小さい販売会社が 1 社あるだけである。また、アフリカとつながりが薄く、現時点では模索段階にある。しかし、今後もユニセフとのプロジェクトに関しては、MDGs を視野に入れ 2015 年ごろまで中長期に行う予定だ。

Q：① ISO26000 に関して第三者機関認証の有無などの評価方法がどうなっているのか、

NGO にとっても対象となってくるため伺いたい。②世界では GRI などの様々な基準が複数存在する中で、ソニーとして ISO26000 はどのように位置づけて考えているのか。

A : ISO26000 の会合に参加した感想として、ISO26000 に関して日本人は非常にまじめに取り組んでいるという印象を感じた。他の国の NGO や消費者団体は SR は自分たちが行うというよりも、企業が行うものだという認識が強い。①に関して、認証がないとどこまで行ったかということが不明瞭のため、実施しているという基準で明確なものはまだ出てきてない。が、ステークホルダーエンゲージメントを通じて担保をつけることはありうる。二点目に関して、ISO26000 はとくに新しいことは書いていない。これには今までの SR に対しての取組みへの集大成のような要素が含まれている。ソニーとしてはこれまで様々な取組みをしてきたが、ISO26000 が発行されたらレビューを行い、また今までとは違う視点から CSR を取り組んでいきたいと思う。

Q : ソニーの CSR 活動の中で MDGs のコミットメントに対する度合いはどのようなものか。ソニーは MDGs へのメッセージを表明されているが、メッセージ以外に、実際の社会貢献予算額の中の国際協力に分類される「開発」というものへの拠出額はどれくらいか。緊急支援も国際協力に該当すると思うが、それを抜きにして、どれくらいの割合を拠出しているか。

A : MDGs に関しては意識して活動を開始した段階で、資金面はそれほど多くはない。寄付活動以外でのスキームでの貢献ができるのではないかと考えている。現段階では災害時の援助資金を抜けば、1割も満たないくらいになる。

Q : 質問は二点ある。一点目は、現実的に NGO が企業と付き合う上で、批判的なことを伝えるのに、とても気を使う。グリーンピースとの事例のように批判を受けて改善されたような関係が健全だと思う。社内では、どのように NGO からのネガティブなものを工夫して吸い上げているのか。二点目は、復興支援後のモニタリングはどのように行っているのか。

A : 一点目に関しては、システムティックに行うことは多くない。WWF との場合は、定期的にミーティングを行い、そういったコミュニケーションから自社にとって不十分な点を見出したりする。それ以外には、NGO の出したレポートで批判されたものに対しては適宜対応している。情報源が多くなってくるので、その中でも信頼性の高いところを意識的にみている。ただ、要求水準が過度に高いものがあるので、その場合は適宜に参考にしていく。二点目の復興支援後のモニタリングに関しては、今回がはじめてであったが、我々は専門性はないので、ケアと協力して最低限行っていきたいと思う。社員に対しては報告会という形でのフィードバックを行っている。

Q : 緊急時の支援では 1 ヶ月から半年ぐらいになり、それぐらいの期間であれば社員にとっても記憶に新しく関心が高まると思う。しかし復興後の支援となると通常では 3 年から 5 年前後になると思う。それぐらいの期間 (3 年~5 年) でもモニタリングと報告会を行うのか。

A : 中国・四川の地震の例では学校建設プロジェクトを行った。これに関しては、ただ学校建設だけで終わらず、長期的な関係を考えている。

Q : CSR 調達のサプライチェーンマネジメントに関して二点質問がある。一点目はソニーの行動規範のお願いをサプライヤーにする際、範囲としては何社ぐらいであるか、またその手間の感覚としてはどれくらい大変になってくるのか。二点目は、サプライヤーへ行動規範のお願いに対する返答の中で、どのような基準に基づいて監査に行くのか。また、EICC に関して、EICC 内でのデータベース化によって川上レベルに対する取組みが進んでいることはわかったが、川下レベルでの廃棄などに関する議論がない。

A : 一点目に関して、ソニーの一次サプライチェーンは 3000~4000 社ぐらい存在する。サプライヤーへ行動規範を送るだけで大変ではあるが、フォローアップを期限内に行うのは、サプライヤーの対応も多様なため、困難であった。ソニーの場合は、化学物質管理のサプライチェーンには重点的であり、2002 年より全社監査した。これには 1 年半から 2 年近く費やした。二点目に関し、これは質問状の結果を評価する基準があり、そこがリスクの度合いを数値化し、それを基にリスク分析を行い、リスクの高いところが対象となる。EICC の中で川下の議論は現段階ではない。ただ、今後議論が広がれば川下の議題も上がると思う。リスクという観点からは、リサイクルや解体のプロセスといったものが重要になってくる。ソニー単独では行っているが、EICC 内の動きとしては今後やっていくだろう。

Q : ISO26000 が完成後、普及の速さはインパクト含めてどのように普及していくのか。

A : Working Group のタスクグループのコミュニケーション部が普及を担っているが、普及のためのアイデア集であるコミュニケーションプランを政府に対してアプローチしている。印象としては、南米が積極的に取り組んでいるので、途上国は早く認知が進んでいくと思う。日本では産業界が今まで CSR を行っているが、最近では CSR に関して冷めてきているような印象を受ける。今後は政府が主導で行うことになるかもしれない。事例ワーキンググループがやっているのはユニークであり、そこは企業の事例ではなく、教育・病院・中小企業などの事例はケースが少なく面白いので、このあたりを切り口に普及するのではないかと思う。先進国では北欧が積極的に取り組んでいる。

Q : 一点目は、そらべあ基金の社会貢献活動では、どのような NPO と協働したのか。二点目は、ソニーのような多国籍企業であると、パートナーシップに財政的・技術的な力が求められるものも多いと思うが、そういった環境の中で、なぜその NPO をパートナーシップとして選んだのか。

A : そらべあ基金はソニーが設立深く関わった団体であり、現在は NPO 法人も取得している。

#### ④ 第 4 回「キャンペーン対応からパートナーシップの模索へ」

##### a. 実施目的

今回は NGO と企業の連携の中でも、「NGO が企業活動のネガティブな面を指摘する」という活動に焦点を当て、実際に高橋氏が 2004 年より国際労組・NGO の「オリンピック・キャンペーン」の抗議に企業側として対応された経験を含め、NGO と企業のパートナーシップの課題や今後のあり方などを、政治経済学という視点も絡めて理解すること。



## b. 実施概要

日時：2008年10月15日（水）15：00～17：00

会場：日本キリスト教会館6階会議室ABC

講義テーマ：「キャンペーン対応からパートナーシップの模索へ」

講師：高橋 靖氏（ミズノ株式会社 法務部 部長）

参加者：「CSR推進NGOネットワーク」参加団体20名、オブザーバー15名

## c. 講師プロフィール

高橋靖氏（ミズノ株式会社 法務部 部長）

1976年同志社大学経済学部卒、同年ミズノ株式会社入社、現在同社法務部部長、甲南大学企業法務研究所客員研究員。「内部統制をめぐる多面的な考察」（甲南法務研究No.4）などの論説、「コットンから考えるCSR～グローバル経済に潜む人権問題」（2008年4月 アムネスティ・インターナショナル日本主催）などの講演、甲南大学法科大学院での企業法務論集中講義などがある。

## d. 講義要約

### ■ オリンピック・キャンペーン

オリンピック・キャンペーンとは国際労組とNGOによる「スポーツ企業は途上国の人間を酷使している」という企業告発。「オリンピックはフェアプレーだけど、企業はフェアじゃない」というようなキャッチコピーだった。事実上2004年3月～8月の6ヶ月間、ミズノを含む7社が対象となり、ミズノはアシックスと共に対応を行った。ミズノの対応としてはとりあえず期日までに暫定的行動基準案を作成し、回答を出し、早めの行動を心がけた。2004年4月に相手方労組との協議を、その後、5月にNGOの方々とのミーティングを行った。企業である限り、営利を求めるのは仕方がないが、それによって人が苦しむのは求めていない。なんとか合意できる点があるのではないか。

### ■ 企業のリスクマネジメント

企業のリスクマネジメントにおいて、対応に窮することは避けなければならない。それよりは非難されるほうがまだいい。しかし、それでは結局逃げているだけ。誠実に実行することが最終的には評価される。ネガティブな慎重対応とポジティブな誠実対応のバランスが重要。

今回、例えば、中国とヨーロッパの政治的関係や国際労組としてどのようにして存在価値を見出していくのか、ということもあったという情報を得ていたが、この時点でミズノには国際政治経済に関与する余裕も能力もなかった。明言の回避という慎重対応と、できることは確実にする誠実対応を行った。

様々な企業の例をもとに、原則や誓約書、チェックリスト、監査手順、監査報告書を作った。監査報告に関しては、従業員へのインタビューを加えることは大切。また、二重帳簿が多いのでそのチェックを行う必要もある。開始時は20件、現在30件をこつこつ行っている。CSRの規程も作った。

### ■ 北京オリンピック時のオリンピック・キャンペーン

2008年北京オリンピック時もキャンペーンは行われた。2008年6～7月にかけて3日間、

主要なスポーツグッズを販売する企業と労組、NGO 間でのセッションが香港で行われた。ミズノもアシックスも出席したが英語力や事情があつてなかなか発言できなかったのは残念であった。

#### ■ ミズノの国際協力としての CSR

CSR における国際協力は非常に難しい。どうしても商品には廃盤が出てくる。それはいくらディスカウントしても売れない。それを海外に無料であげてもいいが、関税の負担や在庫の整理が必要となり、それだけでバカにならない金額になる。途上国でスポーツ振興のボランティアを、という意味も昔からあるが、途上国ではスポーツより衣食住の確保の方が大切。必ずしもスポーツウェアやシューズが喜んで受け入れられるわけではない。

#### ■ ミズノの CSR 実施体制

ミズノは CSR を法務部で行っている。コーポレートガバナンスとは、どのような制度が一番いいのか。CSR は、いい制度設計であつても経営者がしっかりしていないと成り立たない。両者は車の両輪。リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制を経営者一人でやるのも不可能。CSR は経営者個人だけでなく組織に属する各担当者も関与すべきである。そうなってくると、法務部が CSR を担当するのもおかしくはない。

#### ■ NPO/NGO との連携

たくさん NPO はあるけれど、どこにどれくらいの専門性があるか、どこと組めばいいのかわからない。NPO との連携はコストがかかるだけになる可能性もある。言いたいことが言えなくなるのではないかと懸念もある。また、NPO は企業と比べて情報発信が少ないのも障害になっている。企業としては環境保全、次に国際協力の分野において NPO との連携が多い。

#### ■ 「CSR 推進 NGO ネットワーク」の趣旨「MDG 達成に寄与する CSR を」に対して

MDGs が世界共通・公認の目標であるにも関わらず、多くの日本企業が、この目標を意識した社会貢献活動を展開していないことは憂慮すべきことではある。しかし、多くの企業の認識不足のみならず、NGO の信頼性や対応能力の低さといった問題もある。

#### ■ NGO からみた合理的思考という点

NGO から見た合理的思考という視点：私が NGO に所属したと仮定して、効率的に業務をおこなうとすれば、どのように考えるべきかを、考察してみた。

NGO から見た合理的思考とは何か：マーケティングは、企業のものでありお金儲けの手法という誤解が定着しているようであるがそれだけではなく、顧客からの出発、顧客志向への逆転という視点がある。この視点はいかなる組織にとっても大事なポイントになり、必要になってくるものである。

#### ミッション尺度、経済尺度および受け入れ可能尺度

ミッション尺度とは、その戦略的事業領域が組織の掲げるミッションや社会的目標をどの程度達成しているかであり、経済尺度とは、戦略的事業領域を財務的に評価する尺度で、受け入れ可能尺度とは、企業から見て行う内容に妥当性（メリット）があるか評価する尺度である。資金的にもうまくまわっていて、かつ行う価値のあるものが採択されるなど、

企業はこの点を見ている。

#### 企業にとって受け入れ可能な内容

企業にとって受け入れ可能とは、二つの意味をもつ。第一に、企業内で提示する者（「発案者」）が提示できる内容であること、第二に、企業内での意思決定を有する者（「決裁者」）が決裁できる内容であること、である。この二つを達成することが必要になってくる。

発案者にとっては、コスト・パフォーマンスが重要である。これに問題があると発案者自身の資質が問われるので、企業内で提案できないか、または提案すると評価が下がる。これが第一条件である。決裁者が事業部門であれば、事業とのバランス、経営者であれば、費用総額と企業イメージのバランスが重要である。宣伝広告費などと比較しながら意思決定する。これが第二条件である。上記の二つのバランスをいずれも満たす案が、企業内で提案され、決裁される可能性の高い案、すなわち、企業（顧客）が望む内容である。

#### 企業にとって受け入れ可能な内容とは —ロングタームイノベーションの視点から—

ロングタームイノベーション戦略が従来の戦略概念と異なるのは、「ロングターム思考（時間軸）」、「社会変革視点（動機）」、「パートナーシップ（資源）」の3要素が、好循環を生む事業スキームを構築する点である。社会変革視点とは企業からするとユニークな発想であり注目されるが、論考で例としてとりあげられている企業は、ダノンなどあらゆる面で見ても世界最高水準の経営をおこなっているものばかりであり、CSRのできている企業と業績のいい企業はほぼ同一である。つまり、できる企業は何をやってもできるし、できない会社は何をやってもできない。その点は個人となら変わらない。

なので、これがそのまま一般の会社にもできるとは限らない。しかし、グローバル市場で展開するレベルの企業には、このような視点も必要であることは確かであり、実施するためには少なくとも、長期的視野を実際に維持できる資金力と、社会変革視点・パートナーシップを実行できる誠実性、を従業員含めて併せ持つ必要がある。

また、ローコストオペレーションに目処をつけないと、「事業」にはならない。その意味で、ダノンの「利益なくしては、プロジェクトは拡大しない」ポリシー明示は企業側からの視点としては注目に値する。

#### パートナーシップの事業ポートフォリオ（スライド 53、図を参照）

これらの単語はすべてマーケティングのものである。ミッション尺度が高いものはやる意義がある。受け入れ可能尺度は、企業から見たら本業に近いものを示す。

- ・ 花形：企業の本業に近く、社会的意義も高いもの。
- ・ 理想主義：社会的意義は高いが、企業からしたら受け入れるのが難しいもの。
- ・ 乳牛：企業からしたら受け入れやすいが、ミッション尺度が低い、続けやすいもの。  
受け入れ可能尺度を経済的尺度に変えると、NGO 側からして資金的にもうまく回せて、ミッションに近いのが花形ということになる。

#### ■ 政治経済学という視点

ここでは、企業、NGO（国際組織）などを地球的規模の問題のアクターと捉えた場合、それらが国際政治においてどのような位置づけとなっていくのか検討し、その中でパートナーシップの意義も考えていきたい。

国際は国の交際、つまり国家間で行われる。かつては主権国家に限定されていたが、最近では各国内の主体、国際組織、多国籍企業にまで広げて、国際政治のアクターと定義するようになっている。

#### ■ 地球環境政治入門

昨今地球環境の問題も政治問題として扱われるようになった。どんな国際的環境問題であっても当該経済活動が環境に与える結果とその問題に巻き込まれた国家・非国家アクターの2つで表れる。特徴の1つは、拒否力 (veto power) の重要性である。第2の特徴は特定生産物の国際貿易における国家アクターの役割をよく反映するという点である。

#### ■ 環境保全のための財政論

お金をどうするかという問題については離れない。地球環境保全のための財政論には三つの側面がある。それは、①何のために (目的、使途、根拠)、②どれくらいの資金を (規模)、③誰がどうやって誰から集めるのか (調達方法)、の三つである。

#### ■ 開発 NGO と二つ「政治」問題

第一の問題は、開発途上国の政治改革や民主化運動に対して、どのような支援をどこまで行うべきなのかという問題がある。NGO は一般的には中立的な立場であるが、途上国の国内政治に関与していけばいくほどそれが避けられなくなってくる。

第二の問題は、NGO の援助活動に対する評価は高まり、政府の NGO に対する調査研究費などに対する公的補助金は増大しているが、これにより、補助金の使途や活動方針に関して NGO は政府から制約をうけるのではないかという懸念がある。

#### ■ 欧州型 NGO と米国型 NGO

欧州型：旧植民地に対する使命感、あるいは過去の植民地支配への深い反省が挙げられる。

米国型：人道主義に基づく活動から出発した。

#### 1970年代～：NGO は、政府性と非政府性で大きく分かれてくる。

欧州型：社会民主党的な左翼政権が誕生し、政権をとった際、左翼的イデオロギーが NGO にも強い影響を与えるようになってくる。

米国型：NGO は非政治性を強調するようになる。

#### 1980年代～

欧州型：開発問題の解決のためには、開発途上国の人々の政治的・社会的意識の覚醒や社会的な組織化などを支援することが不可欠であると考えオックスファムのような NGO が増大する。

米国型：公営企業の民営化こそ開発途上国にとり効率的な経済開発の政策であると考えられる。公営企業の民営化というのは、資本主義的政策である規制緩和が基本である。これは政府を小さくして民営企業に任せて資本市場で効率的やっつけば、すべて解決されるという考え方である。これに米国型 NGO も影響を受けている。

## 1990年代頃～

冷戦の終結とソ連邦の崩壊を受けて、民主主義や人権が、市場経済主義とともに普遍的な価値として唱えられるようになったが、現在では本当に資本主義だけでよかったのか、という点が考えられつつある。政治体制の民主化は経済発展を支える意味で不可欠という風に考えられている。

### ■ オクスファムの財政

古いので参考になるかわからないが、90/91年度のオクスファムの収入のうち、政府補助金が全体の10%を大幅に超えないようにするという目標を掲げていることにもよる。これは政府からの影響力を避けるためである。

### ■ アクターとしての NGO

NGOは一体アクターとしてなにをしてきたか。アクターとしてのNGOの特徴は自分の国の実質的な有権者を代表しているということなどだ。また、NGOは「新しい提案をしたり、ミズノも受けたが消費者のボイコット運動やキャンペーンを遂行したり、自国の政府がより進んだ立場をとるよう働きかけたり圧力をかけること」を始めとする5つの方法で国際的なレジーム形成に影響を与える。

### ■ アクターとしての企業

結局、グローバル市場でアクターとして活動していること自体が、政治経済的な領域に踏み込んでいることを意味する。先ほどミズノがキャンペーンに対してどう考えていいかわからないといったが、結局、本気で海外活動でこういったことをやっていくのなら、ミズノがこの領域に踏み込まなければならないということを改めて感じる。

### ■ 環境政治とアクター

国家アクターはまだ主要である。しかし、国際機関やNGOなど国家以外のアクターも大きなアクターになりつつある。NGOは問題を設定し、主要な政府の政策を動かし、交渉会議に働きかけ、条約の全原案を作り、合意事項の実施状況をモニターするなどして環境レジームに影響を与えている。国際機関の政策や構造を変えさせようとしてきたが、その成功の程度は様々である。企業は、条約案を作成したりモニタリングをすることを除くと、ほとんどNGOと同じような方法でレジームに影響を与えてきたし、今後も与えていくことになる。

個人の見解として、地球環境政治が先行しているのは、地球環境問題が先進国、途上国双方にとって無視できないレベルに達したためである。しかしながら、貧困が地球環境を悪化させているように、地球環境と開発は問題複合体を形成している。その意味で、環境に加えて貧困、教育、男女格差、衛生、水、居住など人間の基本的欲求を基本にしたMDGsもそれが途上国政府の政策と関連している以上、政治問題化する以外にない部分を含んでいる。

政治的に中立を保ちながらMDGsを達成するという事は、非常に困難であろう。そこでこの段階での企業とNGOは、ともにアクターとして活動することになる。政治的判断を加えながら、利害を考慮して協調したり対立したりすることになるだろう。それが一つのパートナーシップの形かもしれない。

## ■ 双方の課題

企業側の課題：地球規模の問題への主体的対応の自覚をしなければならない、国内企業の課題は、社会貢献をともに行うに相応しいNPO/NGOの識別能力であろう。加えて、その前提としての、個人的な見解として、組織の病理についてのポジティブな認識、改善行動が必要とされている。企業の本音として、CSRをどうしてもやらなければいけない部分の理由として、企業不祥事が止まらないという点にある。この部分の改善が必要になってくる。

NGO側の課題：マネジメント/マーケティングを含む組織としての対応力、専門性、卓越性であろう。NGOにこそ、SRの推進が必要なのかもしれない。双方に必要なのは、「開発と貧困」は単なる人道的な関与のレベルではなく、峻厳な国際政治経済問題であるとの認識に基づいた、覚悟ある対応であろう。

## ■ 質疑応答（Q：質問、A：回答、C：コメント）

Q：環境と貧困が問題の複合体を形成しているという指摘は企業へ提案する際にもっとこなれた感じで説明しなければならないのか、またはそれはもう十分な共通意識になっているのか。

A：この言葉は昔、ローマクラブが使っていた。それぞれのファクターが連なっていて、問題を形成しているということ。問題の複合体というのは皆が共通して知るべき認識であり、企業にアプローチするには+αの踏み込んだアプローチが必要。

Q：企業にプレゼンに行く際に何をメリットとして提示すべきなのか。複合状態があるのは前提として、国際政治経済で企業が生きていくことも前提として、コラボレーションを提案する際に具体的に何を出すべきなのか。オックスファムのようなプレッシャーをかけるキャンペーンは有効なのか、時と場合を選ぶべきなのか。

A：企業はどうしても本業との関係を考えるので、関連を出せば出すほど企業としては取り掛かりやすい。北京オリンピックの前にキャンペーンがあって、メール攻撃があった。アシックスには数千通メールが来て困っていた。こちらからそれは「ひどい」と言ったら「NGOにはメールくらいしかアピールする方法がないんだ」との答えが。キャンペーンだけで全てを解決するのは不可能。ポジティブなメッセージが含まれていないと企業としては防衛だけになる。何のためにやるのか、何が必要なのかが企業にとっては必要。

Q：CSRにおける国際協力とCSR調達との見解の違い。特にCSR調達に関してはキャンペーンの対応として必要にかられて行ったようだが。

A：CSR調達は告発キャンペーンに対応するしかない、という状況で始まった。本来、企業としてのCSR全般に対する考え方があって、その中にCSR調達というような体系があることが望ましいが、まだCSRに対してミズノの具体的見解が十分ではないと私は思っている。CSR調達方に関して言えば、私は何とかそれをフィロソフィーまで落としたい。どういう工場と付き合っ、どのようなメッセージを発信していくのか。会社ではどこでも工場評価を行っている。私は、将来的には労働環境と操業力評価をコンポジットした指標を作って判断したいと考えている。CSRの労働監査や調査は負担にな

る。一方、操業力だけでやってしまうと、後で問題を起こすこともある。だが、企業内部を説得するには時間がかかる。

Q：P.P.39の中の企業とNGOの協働分野に関して、100社というのは、何を基準に？

A：CSR報告100社分析という本を参考にした

C：岸田眞代氏（参考文献著者）と経団連とのズレが見られる。経団連のデータでは国際協力、交流がCSR活動に占める割合は4.7%位の世界。他の環境、文化などの分野が圧倒的に多い。NGOのSRの対応に関しても少しお話をさせていただく。NGO業界ではJANICがアカウントビリティ行動基準を作ってNGOに評価を求めている。来る2010年ISO26000に関して、NGO/NPOに責任が問われるということで、NNネット（社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク）を組織し、勉強会を開くなどして準備をしている。

Q：NGOにSRの推進が必要とおっしゃっているが、SRの範囲は広く、特にNPO、NGOには何が求められているか。また、今後、NGOのSRの推進はNPO、NGOの識別能力の中に入ってくるのであろうか？

A：学生のころにキャンプ教育等の活動経験があるため、その時の経験から言うと、組織の中には影響力のある人とサポート役にまわる人がいて、影響力のある人の意見を止める人がいない。1対1の場面には必ず格差が生まれてくる。それを防ぐための組織チェック。それぞれの権限を制約する。だが、どうしても自主的な組織に関してはフリーになることが多い。結局コーポレート・ガバナンスと同じように、ワンサイド経営となる危険があるのでは。そこでSRの推進が必要なのではないかと考える。NPO/NGOの識別能力に関しては、企業はSRがあるかないかでNGOを判断するだろう。だが、本当に自分たちでチェックしてはいないだろう。ISOもそうだが、やりたくてやっているところは少ない。逆にNGO側から見れば取ったほうが良いと思う。

Q：金融に関して今、何か話していただけるならお願いします。

A：最初に考えたテーマは「リスクマネジメント」。その中でも統合的なものを含む。1970年代初頭は世界政治、経済にとって決定的な時だった。ニクソンショックで公定相場から変動相場になり、同時にオプション理論が出され、それによってこの世に存在するものもしないものも取引で扱えることが証明された。それにあわせて為替自由化になった。結果として、現在地球上の取引を上回る資金取引や為替取引が行われている。企業不祥事には欧米型企业不祥事と日本型企业不祥事がある、というのが私の意見。（金融は）信用のない世界。最後まで勝ち残った者だけが称えられる。それを徹底しているのが欧米。今は現在のことを止めるだけで必死である。アメリカは30年かけて大恐慌のときに構築した金融機関をコントロール制度を撤廃してきた。勝手にやらせると悪いことが起きることを繰り返した。先のことが見えていない。デリバティブの問題として取引額が膨大になっているが、やめることは非常に難しい。その中に二酸化炭素排出権が含まれている。我々も内容を勉強する必要がある。個人的な意見としては、デリバティブは危険だが、避けて通ることはできないし、全てが悪いわけではない。金融取引全体を裁定する機能はある。犯罪を避ける知恵、つまり企業不祥事を避ける知恵が必要。日本の企業、社会にはいいところが多いが、内の論理が優先するという共同体のマイナスの面が欠点で壊されるのがもったいない。日本の企業は真面目。しかし、不祥事は起こる。

真面目にやっている企業に不祥事が起こりにくいようにできたら、NO と言える日本になれば、明らかに日本のほうが良いと提言していきたい。そのほうが金融も今よりずっと良くなると思う。

Q : MDGs を達成するための共通の戦略、見直しはあるのか。

A : 達成には総額 6,000 億ドルが必要と言われている。DAC 加盟国が自国の国内総所得の 0.7% を ODA に向けることが達成すれば、貧困削減に必要な予算は確保できると言われている。だが、ODA だけでは不十分。日本 ODA は 10 数年前から半減だが、海外への投資は 5 倍以上。民間企業のビジネスを通しての貧困削減に期待がかかっていると思っている。ODA+民間投資の役割は大きい。民間の資金力を活用したい。ODA の問題として、世銀、ODA、NGO などが様々な援助をしているが、援助の重複・空白がある中で援助の効率化が求められる。それに関しては市民によるモニタリング、提言が求められている。

C : 多くの金額を積み上げるのは必要だが、企業は利益を求めるもの。資本主義に市場の暴走はつきもの。であるから、何らかの形でチェックをしなければいけない。計画経済の非効率と資本主義の市場の暴走は本質的なもの。ただ、そこに政府の規制が入ると活力をそぐことがある。そういう意味で NGO などが別の立場からチェックするのはいいのだが、そこにはスキーム、具体策が問われる。いいスキームを出して NGO がモニタリングできるようになればなるほど企業の活力は有効に使える。それができないと暴走してしまう。

#### ※用語説明

##### 革新的資金創出メカニズム (渡辺)

膨大な税や通貨の取引に関して 0.002% の貧困削減のための税金を徴収する仕組みを作ろうという話。国会議員でもそのような仕組みを作ろうとしている面々が集まっている。

##### トービン税 (高橋)

為替取引に課する税。しかし市場でも何十年たっても実現されていないので、それを乗り切る力が試されている。

#### ⑤ 第 5 回「片翼飛行の日本の CSR 誰が企業を鍛えるのかを考える」

##### a. 実施目的

第 4 回に引き続き、「NGO が企業活動のマイナス要素を指摘する」役割について掘り下げる。特に「日本における CSR の最大の問題は、企業の側にあるのではなくステークホルダーの側にある」という足達氏の持論について、欧米の事例を交えた講義を聞き、この点において、NGO の現状を認識し、これから果たせる役割を考えること。

##### b. 実施概要

日時： 2009 年 1 月 19 日 (月) 15 : 00 ~ 17 : 00

会場： JICA 研究所 4 階 ABC 会議室

講師：足達英一郎氏 (株式会社日本総合研究所 主席研究員 ESG リサーチセンター長)

講義テーマ：「片翼飛行の日本の CSR 誰が企業を鍛えるのかを考える」

参加者：「CSR 推進 NGO ネットワーク」参加団体 23 名、オブザーバー参加者 39 名



### c. 講師プロフィール

足達英一郎氏（株式会社日本総合研究所 主席研究員 ESG リサーチセンター長）

1986年、一橋大学経済学部卒業。1990年、株式会社日本総合研究所入社。金融機関に対し社会的責任投資のための企業情報提供を担当。環境経営とCSRの視点からの産業調査、企業評価を専門とする。日本規格協会ISO/SR国内対応委員会メンバー（ISO/SR規格化日本エキスパート）、三菱商事株式会社環境・CSRアドバイザー・コミッティーメンバー、中華人民共和国生産力学会生産力布局与地区经济发展专业委员会客員研究員も務めている。著書多数、最近では「金融CSR総覧」（2007年、経済法令研究会）、「これでわかるCSR」（2007年、週刊住宅新聞社）、「人口減少社会の人づくり」（2007年、日本経済評論社）、「SRIと新しい企業・金融」（2007年、東洋経済新報社）、「地球温暖化で伸びるビジネス」（2007年、東洋経済新報社）、「会社員のためのCSR入門」（2008年、第一法規）など。

### d. 講義要約

#### ■ これまでのエコ・ファンドのトレンド

私は1999年からエコ・ファンド投資信託に関する仕事を始めた。エコ・ファンドとは、環境に力を入れて取り組んでいる企業の株の購入を推奨するファンドである。その仕事を始めてからちょうど10年経過し、そのエコ・ファンドの愛称「エコ博士」が今年3月で償還（運用をやめてお金をかえすこと）となるが、必ずしも優れた運用成績とならなかったことが残念だ。

#### ■ NGOの企業批判

NGOとは「協働」、「連携」という言葉もあるが、今日はあえて「企業批判」について考えてみる。1995年に石油会社であるシェルの巨大石油掘削プラットフォーム海洋投棄に対してNGOが立ち上がった事例が、CSRの典型事例と言われている。シェルはこの後も、人権問題や環境破壊などといった問題を抱えている。私が2004年に以前シェルのCSR担当をしていた人物にヒアリングを行った際、「CSRには企業の長期的な視点が必要だと言われるが、シェルにとってCSRはもっと近い、明日の話だった。」と語ってくれたのが印象的だった。当時、シェルは厳しい批判を受けており、今日のCSR活動如何では、明日ガソリンスタンドでの封鎖行動につながる、そういった緊張感があった。

#### ■ 倫理的消費者の傾向

イギリスでの世論調査である、「倫理的消費者」調査からみた消費者行動のトレンドについて注目してみる。これはいくつかの項目において、「1年間に少なくとも一度はそうした行動をとった人の割合」が示されているものだが、「リサイクル」という項目では2007年では96%、「地域の店舗や供給者を応援」では83%、「その企業が責任を果たしているという評判に基づいて製品を購入」は59%の人が行っており、また約3分の1の人が企業の情報を積極的に収集している。さらにこれを1999年比較で見ると、すべての選択肢で数値が上がっている。日本では、なかなか目に見える形で消費者行動の変化はみられない。批判はメディアから起こるが、市民社会からは起こらない。これは日英の大きな違いである。

## ■ 企業とステークホルダーの関係性

企業が一国家予算よりも利益を上げるようになってきており、企業の社会的責任は重い。これがきちんと果たされる為には、まず企業とステークホルダー間の緊張関係が構築されていること、そして企業をモニターする必要がある。企業はステークホルダーからのプレッシャーを肯定的に受け入れて、それを意思決定に反映し、ステークホルダーの目に見える形にしていく。それがさらに財・サービス市場で反映されるという循環が大切だ。そして、こういった循環ができれば、少しは企業活動でのネガティブな部分が消化できる。しかしこのような好循環への道のりは、ここ10年ではあまり進んでいないのが現状である。

## ■ 企業の存在価値としての裏表

企業活動はコインの裏表のような2面性を持っている。表の部分としては、資源を効率的に活用し、個人では出来ない製品・サービスの提供を行い、またイノベーション力のけん引役でもある。長期的に続く企業活動は次世代への技能伝承や相互扶助組織としての役割をも持つ。これらはすべてコインの表側であり、ポジティブな意見である。それに対して、ネガティブな側面として、行き過ぎた株式至上主義や格差の助長、それによる自殺率の増加なども企業活動の影響の一側面でもある。このコインの裏と表は矛盾したり対立することもあるかもしれない。しかしポジティブな意見を担保しつつ、ネガティブな部分を減らしていくことを考えるのが、CSRの本質である。

## ■ 企業経営者の先進性への驚き

『「市場の進化」と社会的責任経営』というレポートが2003年に経済同友会から出された。ステークホルダーが社会と企業との関係をきちんと評価するということを企業経営者も願っている、という意見が書かれている。こうした日本の経営者の姿勢は、世界に誇るべきと思う。以前のHP（ヒューレット・パカード）社長のフィオリーナ氏もこういったことを先駆的に謳っていた。

## ■ 欧米のCSRと日本のCSR

欧米のCSRは、ステークホルダーの企業批判のほか、企業への期待や監視がある。SRI（社会的責任投資）の動きもこの一つである。これら欧州の動きを「ステークホルダーが企業に物申すCSR」と呼ぶことができる。

それに比べて日本のCSRは、続く企業不祥事への不信感や危機感があり、これを企業経営者側が意識してきた。その結果としてコンプライアンス重視になってきた。日本でCSRを議論する際、近江商人の「三方よし」の引用から、日本にも従来からCSRがある、という意見が言われることがある。また、株主至上主義への反発や人材重視の経営などもある。これらは「企業自らが襟を正すCSR」と呼ぶことができる。また、企業の方は、「企業がどんなに頑張っても、消費者が安かろう悪かろうの商品を選んでいたら解決しない」という意見を持っている。

CSRには、この「ステークホルダーが企業に物申す」側面と、「企業自らが襟を正す」側面の二つのエンジンが必要になってくる。誰が企業を鍛えるのか、これはステークホルダーと企業の両者が鍛えるのだといえるだろう。

## ■ 国際比較したSRI市場

SRI資産を国際比較したインデックスを見てみると、日本のSRI市場は約50億ユーロ(約7500億円程度の規模)になる。欧州が一番規模の大きい市場であるがそれと比較すると、日本は欧州の400分の1ぐらいの規模になる。このように欧州では社会的な問題にも目を向け、その動きがSRI市場に顕在化している。韓国でも国民年金基金でこういったSRIの動きが始まりつつある。

#### ■ 日本と欧州のCSR会議

日本では、内閣府が社会的責任の円卓会議を開催する予定である。この円卓会議の規約の中では、個別組織の具体的事件・事故の批判をしないこと、対立のない建設的議論を行うことが求められている。

一方、欧州では欧州委員会の主催によって全欧CSR会議が開かれ、その時々CSRに関する議論が行われる。2006年にブリュッセルで開かれた同会議では、NGO“Friends of the Earth Europe”が中心となって「本当のCSRを。PRのためだけのCSRはいらない。」というキャンペーンを、会議の場で展開した。「企業の競争力にCSRは必要だ」という考えにFriends of the Earthは猛然と反対し、CSRに関してきちんと法律を作ること、そして、法律のない部分に対しても、企業は社会の期待に答えなければならないことを訴えた。これは一日の会議だったが、ドキドキハラハラさせられるものだった。この日本と欧州のCSR会議の違いを、どう捉えるかがポイントである。

#### ■ ステークホルダー・エンゲージメント

ステークホルダーの声に耳を傾けるためのサイクル論を取り上げてみよう。このサイクルは、「ステークホルダーの明確化」から始まり、「評価と再定義」に終わる、ステークホルダー・エンゲージメントのPDCAが記されている。これには、欧米型CSRの具体的な姿が如実に反映されている。欧米では、企業がステークホルダーの期待を受容することから始まる。

企業の市場活動は、ステークホルダーにポジティブとネガティブ両方の影響を与える。そのため、主要な影響は何か、主要なステークホルダーは誰なのかを認識する必要がある。そのためにも企業には聞き取りの姿勢が必要だ。

- ・ 組織の聞き取りに対してステークホルダーが期待や懸念を表明する。
- ↓
- ・ 組織側からの招聘と、それに対するステークホルダーの参画。
- ↓
- ・ 企業の定期的な公開報告と、ステークホルダーからの保証、レビュー。
- ↓
- ・ 組織とステークホルダーの協同、協働、提携。

上記が私の考えるステークホルダー・エンゲージメントである。ここでは「協同、協働、提携」は、あくまでステークホルダー・エンゲージメントの中の一つの選択肢として位置づけられる。

それに対して、日本のステークホルダー・エンゲージメント概念においては、情報開示から対話、そしてそこから協働、連携が生まれるという主張がもっぱらだ。これを私は「和をもって貴しとなす国のステークホルダー・エンゲージメント」と呼びたい。

## ■ ISO26000 のステークホルダー・エンゲージメント

エンゲージメントという言葉が辞書にどう書かれているかを見てみると、「約束」、「業務提携」、などと共に「交戦」という意味も含まれていることがわかる。

ISO26000 の Committee Draft (以下 CD) によると、ステークホルダー・エンゲージメントは「組織と組織の 1 人以上のステークホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」と定義されている。このままの CD が通れば日本にとってめでたしめでたし、であるが、私はこのまますんなりとはいかないと思う。私は NGO と企業の間には一種の緊張感が必要だと考える。企業が鍛えられるための NGO やステークホルダー、そして SRI などである。ここに、「交戦」の意味が含まれてくる。

## ■ CSR の変化

2007 年のエデルマン・トラスト・バロメータ調査結果を見てみると、「グローバル企業は社会に対してより良い影響を与えていると思いますか。」という問いに対して、ネガティブにとらえているのは日中では 10% 強なのに対し、欧米では 30% 前後だ。これを見てもわかるように、企業への批判精神は欧米の方が進んでいる。したがって企業が鍛えられる。私の懸念は、日本では企業の側ですら、「消費者は安いものしか買ってくれない。だから非正規雇用がなくなる。」とつぶやく。それにどうやってくさびが打ち込めるか。そうでなければせつかくの CSR という概念がいつか無くなってしまうだろう。

現実には、CSR 担当部署がなくなっている企業がある。これは何を意味しているのだろうか。CSR への関心、必要性が高まるという確信があれば、このような事例は出てこないのではないか。金融危機に加え、今日本は CSR の曲がり角を迎えているのではないか。

## ■ CSR 担当者の本音

CSR 担当者からは以下のような意見が出ている。

- ・ 形だけの CSR になっており、会社としてのメリットを見出せていない。
- ・ 目的があいまいであるため、成果が不明確。
- ・ トップの交代により CSR へのコミットメントが随分と変わってしまった。
- ・ 社内の統一感がない。
- ・ 業務のルーチン化、マンネリ。

企業は CSR のために存在しているわけではないが、必要性がなければこのような状況はますます広がるだろう。

## ■ ガラパゴスへの分かれ道

ステークホルダーからの声や批判行動が明確でない世の中は、企業にとっては幸せなこと。デモや意見広告が日々見られるよりは、幸せな世の中なのかもしれない。ただ、これはあくまでも、今後も鎖国を続けるのであればの話である。日本の人口は減少を続けており、2100 年には 4,700 万人の国になる。海外に人も企業も流れ、海外からも人や労働力が入ってくる。そのときに企業が鍛えられていなければ、国際競争に生き残れない。日本社会は幸せになれないだろう。

日本の CSR を企業とステークホルダーが緊張感のあるものにしたと考えたり、NGO

はステークホルダーとしての力をもっと発揮できるはずと考えたりするのは、それが日本がガラパゴス化するか、国際社会で幸せに生き残っていけるかの分かれ道となると確信するからである。

■ 質疑応答 (Q : 質問、A : 回答、C : コメント)

Q : 企業が高度成長を選んだ時代は CSR が言われていなかった。経済性と CSR の話をしていると CSR は終わってしまいそうに思う。それでいいのか。

A : 企業は人員削減をするかどうかを思い悩み、その決行は苦渋の決断である。消費者も、歯を食いしばってでも高いもの、環境に配慮しているものを買えるか。ステークホルダーにも覚悟を持った行動がないと成り立たない。

C : 企業主導の CSR、という方向性がダメなのかもしれない。

Q : 現状は、消費者が児童労働を支えてしまっている。欧州と日本の間に、「社会的正義」という価値観の違いが、どうして生まれるのかと思う。欧州では思想として社会的正義が使われる社会であるかもしれないが、日本では社会的正義という言葉は日常的ではないし、引いてしまう社会なのでは、と感じる。欧州と日本の違いは感じるか？

A : 欧州の社会の方が厳しい社会で、不公正が目前にあるからだと考える。植民地だったこともあるが、アフリカや中東出身の人や移民が職場などの身近にいる。日常生活に社会的課題を抱える人がいて、そこには激しい不公正、不公平な現場がある。その緊張感、現場感が日本より厳しい。日本はパラダイス鎖国といわれるように、世の中が厳しくない。それが人々の退化を生んでしまっている。

Q : 今は企業と NGO/NPO が向かい合っていない、と自分自身や周りを見て思うが。

A : エンゲージメントの定義の中で感じたことは、本当の意味で婚約するためには、最初にバトルがないといけない。交戦の後に、約束、婚約、業務提携がある。欧米流の考え方なのかもしれないが、日本は何かもやもやしていて、ほんわかしたところで仲良くやろうね、というところが約束や婚約の意味なのかもしれない。もちろん日本の CSR なのだから、他と違って当然。しかし、それだけでこの先やっていっていいのか、と私は感じる。交戦をして初めて約束を結べる、という行動様式を身につける必要があるのではないか。

Q : バトルをすることの重要性、に関して。バトルをしようにもできない環境があるのでは。キャンペーンや提言活動の重要性は分かっているけれど、活動をする資金が欲しいなど。当団体でも、我々の青少年組織が企業にセクハラをされたにも関わらず、現地を支援する協賛を得るために、こちら側は失礼な態度は取れなかったということがあった。日本の NGO の財政環境もあり、企業への遠慮がある。

A : エコ・ファンドを始めた時も、親会社や企業から何か言われたら、なくなってしまうのではないかとおっかなびっくりだった。やはり 1 年目、2 年目には様々な批判があった。「そんな総会屋みたいな事はやめろ！」とも言われた。それが 10 年経って、CSR が認知され、国際規格ができる時代となった。そのハードルは飛び越えることも必要だと思うし、そこでの圧力や事件をバネに、物を申すことも必要。「日本には食える NGO がない。」といわれるところを変えていかなくてはいけない。企業側にも工夫の余地があると、私は考える。弊社の例を挙げると、NGO 経験者を我々のアナリストチームに

入れた。食える期間と、食えないけど頑張ろうという期間とのシェア期間を作るのも一つ。政府という、ステークホルダーと企業の直接的利害関係ではないところにバジェットを作るのも一つ。日本の NGO/NPO は政府からお金と仕事を請けることで、政府の代打となってしまっている。欧州は調査費や報告書費など、NGO のために使えるお金を政府から受け取ることができる。日本も、そのために予算を取っていただきたい。そのために NGO 側からキャンペーンを起こすことも必要なのではないか。

Q：ISO26000 の表現の中で、NGO などの小さい組織と企業など大きい組織の影響力の違いに関する発言はされているのか。

A：中小組織は大組織と同じことができるわけではない、ということはコラムのようなもので言及されている。

Q：緊張関係、バトルを持った連携が日本で実際にあるのか。どうしても企業へのお願いになってしまい、バトルは難しいのが現状なのではないだろうか。

A：パナソニックのノンフロン冷蔵庫はバトルから生まれたエンゲージメント。ソニーのクライメート・セイバーズ・プログラムも同様。監視役が目の前にいる。それも一つの緊張関係。ガソリンスタンドを封鎖するだけがバトルではない。

Q：自立型 CSR を突き詰めて行くとしたら、企業自身がソーシャル・エンタープライズとなり、CSR と NGO というよりは、企業自身が自立することは可能か。

A：ソーシャル・ファイナンスという本を出したが、その際につくづく思ったのは、結局、ソーシャル・エンタープライズを支持する NGO や消費者が出なければ、日本でも、CSR 同様育たないということだ。ソーシャル・エンタープライズは今の企業よりも、安くものを提供できるのか。そうではなくて、高くてもいいものを売るのが、ソーシャル・エンタープライズ。その壁は社会的意識が打ち破るもの。個人的には応援したいが、ソーシャル・エンタープライズが楽観的か、と問われると、変わるべきは結局、ステークホルダーであることは CSR と同様なのである。

C：エコプロダクツでのセブン&アイのブースでは町ぐるみで CSR 活動をしていた。10 年前の「お客様が買ってくれない CSR」ではなく、「お客様が我々のよいものを買ってくれる」という自信に満ち溢れた CSR を進めている会社もある。

## ⑥ 第 6 回「Cause Related Marketing (CRM) の可能性とは」

### a. 実施目的

企業が資金支援の形で NGO との連携を行う際、顧客を巻き込んだ資金獲得の方法として最近活発になっている CRM の手法を取り上げる。黒田氏の講義でその基本概念を理解するとともに、本手法において沢山の事例を持つ日本ユニセフ協会の浦上氏に、その経験をシェアしていただき、NGO が企業と CRM において連携する際に、メリットとなることや、逆に気をつけるべき点・課題などを考えること。

### b. 実施概要

日時： 2009 年 2 月 24 日 (火) 14 時～16 時

会場： JICA 研究所 4 階 ABC 会議室

講師：黒田かをり氏 (CSO ネットワーク 共同事業責任者)

事例発表者：浦上綾子氏（(財)日本ユニセフ協会 個人・企業事業部 企業アライアンス担当）

ファシリテーター：下澤嶽（(特活)国際協力 NGO センター 事務局長）

講義テーマ：「Cause Related Marketing (CRM) の可能性とは」

参加者：「CSR 推進 NGO ネットワーク」参加団体 25 名、オブザーバー参加者 37 名

### c. 講師プロフィール

黒田かをり氏（CSO ネットワーク共同事業責任者）

三菱重工業株式会社、コロンビア大学経営大学院、日本経済経営研究所、アジア財団日本事務所などの勤務を経て、2004年4月より現職。2007年秋より ISO26000（社会的責任）規格策定 NGO エキスパート。共著に『社会的責任の時代：企業・市民社会・国連のシナジー』（東信堂）など。

浦上 綾子氏（財団法人 日本ユニセフ協会 個人・企業事業部 企業アライアンス担当）

大学卒業後、1998年、教育関連の企業へ入社し、主に、幼児や児童を対象にした新規事業の立ち上げとサービス開発に携わる。2005年、6月より、財団法人日本ユニセフ協会（ユニセフ日本委員会）へ勤務。以降、企業からの支援全般、またグローバル・アライアンスを担当し、現在に至る。企業による特定プロジェクト支援にあたっては、プロジェクトの提案、ユニセフ本部や現地事務所との協議、視察の調整などを行う。Volvic「1L for 10L」、ネピア「千のトイレプロジェクト」等を担当する。

### d. 議事録

#### I. はじめに

ファシリテーター 下澤嶽（(特活)国際協力 NGO センター）

私は最近、CRMに注目している。ユニセフと Volvic のキャンペーン「1L for 10L」を見た瞬間、期待を感じたのと同時に、その仕組みはどうなっているのか、これは本当にいいことなのか、と疑問も抱いた。今企業と NGO の連携が新しい時代に向かっているのは確かだが、NGO 側が謙虚に学んでいかなければならないことも多いと感じている。

本日はまず、黒田氏に CRM の全体的な捉え方を整理していただき、その後、浦上氏に日本ユニセフ協会の事例をご紹介いただく。

#### II. 「Cause Related Marketing (CRM)」

発表者：黒田かをり氏（CSO ネットワーク）

##### ■ CRM とは

まず、Cause（コーズ）とは主義、社会的大儀、良いことなので支援したくなるような対象、という意味である。そして、CRM とは、「社会的問題の解決のために企業がもっているマーケティングの力を生かし、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法」や「企業と非営利組織がお互いのベネフィットのために、イメージ、製品、サービスなどをマーケティングするためにアライアンスをくむ商業的な活動」などと言われている。つまり、

企業と、NGO などチャリティ団体とがパートナーシップを組み、それが企業のマーケティングにつながっている、ということがキーなのだろう。

フィリップ・コトラー<sup>2</sup>によると、CRM は「企業が社会的コーズへの取組みを支援し、社会的責任を果たすために行う主要な活動（企業の社会的取組み）の一つ」であり、企業の社会的取組みとして CRM の他には「ソーシャル・マーケティング」や「社会的責任に基づく事業の実践」など5つが挙げられている。

#### ■ CRM の起源

CRM の起源はアメリカン・エクスプレスが行った 1983 年の「自由の女神修復キャンペーン」と言われている。成果として 170 万ドルが集まり、社会貢献型マーケティング (CRM) の先駆事例となった。

#### ■ CRM の例

消費財を扱う例としては、寄付つき商品や、商品の売り上げの一定割合を寄付する方法がある。金融分野では、クレジットカードとの提携や、銀行口座開設時の寄付などが行われており、いくつかの NGO との連携の事例もある。通信分野ではインターネット・サービスのインストール時の寄付、航空分野ではマイレージ寄付などがある。

#### ■ CRM の特徴

コトラーによると、CRM の特徴の一点目は、社会問題への貢献や支援が企業の特定制品のセールスと結びついていることであり、その点がフィランソロピーとは異なる。二点目は企業の貢献度合いが消費者の取る行動によって左右されること。これによって、企業と NPO/NGO に加え、消費者というステークホルダーが出てくる。三点目は、NGO/NPO などとパートナーシップを組み、公式な同意や調整を必要とすること。一方的な寄付や社会貢献的つながりというよりは、対等な関係であることが特徴である。そして四点目が広告などの多くのプロモーションと関わっているため、マーケティング部門が主担当であることである。

#### ■ CRM に関するファクト・シート

2005 年には北米圏で CRM により約 10 億ドルの社会活動資金が生み出され、2004 年イギリスでは 140 万ポンドがチャリティやコーズの協力団体に寄付された。特にアメリカとイギリスは CRM に力を入れているという印象を受ける。

また、イギリスでは、消費者の 3 割が CRM を行う企業の製品を買うようになった、そして、消費者の 8 割近くは CRM を通じてチャリティ団体などのコーズを知るきっかけができた、というデータが出ている。さらには、消費者の 82% は環境や社会に対して責任ある企業の製品やサービスを購入することを求める、という調査報告もある。

#### ■ CRM の事例

有名な事例として一つ目は「乳がんにさよならキャンペーン」。アメリカのエイボンで始まり、日本では 2002 年にスタートした。ピンクリボンモチーフとした商品の販売を通して総額 2 億円を超える寄付となった。ピンクリボンに関しては日本でも、ピンクリボンフ

---

<sup>2</sup> アメリカの経済学者。現代マーケティングの第一人者として知られている。



フェスティバル運営委員会、ワコールなど、いくつかの団体が扱っている。

次に、イギリスでの「Am I listening?」キャンペーン。大手通信会社が、自社のサービスへの登録1件に対して1ポンドを子ども電話相談へ寄付した。

日本でのキャンペーンとしては、イオンによる「幸せの黄色いレシートキャンペーン」。買い物客が寄付したい地域のボランティア団体を選んで、該当の団体BOXへ黄色いレシートを投函する仕組み。その購買金額の1%が、団体が希望する品物で寄贈された。

また、スターバックスコーヒーがイチロー・スターバックス・カードを店舗で販売することで、シアトルマリナーズTMより、一枚につき200円が子どもをサポートするNPO/NGO団体へ寄付する活動も行われた。

#### ■ 企業側の利点

CRMを行うことによって生まれる企業の利点は、フィランソロピーとは違い、マーケティング戦略と連動している点であろう。それによって、新規顧客の獲得、ニッチ市場への展開、売上げの増加、望ましいブランド・アイデンティティの確立、などの可能性が生まれる。また、NGOのマーケティング手法（バイラル・マーケティング：口コミ）を利用し、共同マーケティングが可能となる。

#### ■ NGO側の利点

それに対してNGOにとっての利点としては、広い層に社会的課題を知ってもらえること、寄付（活動資金）の獲得、企業のブランド力が使えること、大きなキャンペーンが可能となること、企業のマーケティング手法（広告代理店、PR会社への発注）を利用し、共同マーケティングが可能になることが挙げられる。

#### ■ CRMの仕組み

CRMは主に企業、NGO、消費者の三者の関係で成り立っている。CRMが始まるきっかけとしては、企業側から持ちかける場合と、NGO/NPOから特定の業種の企業（例えば、糖尿病の支援をしている団体が、医療品、医薬品会社などに働きかけるなど）へ提案する場合とがあり、イニシアティブは両者にあると言えるだろう。CRMは、消費者にとってみると社会的課題やそれに取り組む団体を知る機会となる。説明責任や報告を求める声が強くなる、という側面も重要である。

#### ■ 企業側の課題

CRMにおける企業側の課題としては、コースの選定がまず挙げられる。消費者は、企業のミッションや特性とコースのバランスが悪いと、「どうしてこの企業がこれを行っているのだろう」と感じ、ポジティブに捉えないことがあると言われている。そのため企業のコースの選択は重要である。その他にも、支援先の選定、社内での連携、パートナー（NGOなど）との対等な関係づくり、アカウントビリティと透明性の確保などが挙げられる。

#### ■ NGO側の課題

企業とCRMを行うということは、結果的にNGOがその企業の製品を推奨していると思われることにもなるため、NGO側による企業の選定も重要である。企業のマーケティングに使われてしまう可能性もある。中間組織の手を借りてガイドラインを作っているところもある。そして、共同のメッセージを持てているか、ブランド・マネジメントの勉強は十

分か、パートナーと対等な関係を築けているか、アカウンタビリティは確保されているか、も重要である。

#### ■ CRM に取り組む際のポイント

まずは、相手を知ること。そして、パートナーとして対等な関係を築くこと（公式の同意、調整、契約など）、企業だけでなく NGO/NPO も消費者の動向や関心に注意を払うこと、ガイドラインを作成すること、アカウンタビリティや透明性を確保することがポイントである。

#### ■ 従来の CRM を超えた取り組み

サステナビリティや、社会や環境への責任などが進化していく中で CRM の仕組みも従来のものを越えてきており、ブランドを通じた新しい価値観の創造や、製品や商品の製造過程への消費者の意識の高まり、マルチ・ブランドの世界的キャンペーンなどが見られる。例として以下の三つがある。

#### 社会的イシューとの連動

例えば認証ラベルが挙げられる。レイン・フォレスト・アライアンス認証ラベルは、コーヒー、バナナの生産地の環境保護、労働環境の整備が行われているところに与えられる。UCC 上島珈琲はそれらの製品を使用するだけでなく、認証ラベルの浸透活動にもコミットしている。

#### 新たな価値観の創造

ユニリーバが「リアルビューティー・キャンペーン」を通して美への固定観念を取り払い、ブランドを通して新しい価値観の創造に取り組んだ。

#### マルチ・ブランドのキャンペーン

有名なものの一つがプロダクトレッドである。複数の世界のトップ企業が赤色の商品を作り、その売り上げの一部を世界エイズ・結核・マラリア対策基金へ寄付する、という形のキャンペーン。

### III. 新しいパートナーシップのかたち—支援と消費者を結びつける活動—

発表者：浦上綾子氏（(財)日本ユニセフ協会）

#### ■ ユニセフとは

18 歳未満の子どもたちを対象に、子どもの権利を守るために活動する国連機関。世界 150 以上の国と地域で支援事業を展開しており、現地政府、関係省庁、現地 NGO、国際 NGO などをパートナーとして活動している。国連からの資金は得ておらず、任意の拠出金で成り立っている。民間からの募金が全体予算の約 3 分の 1 を占めるなど、民間との結びつきの強い国連機関と言える。その民間からの募金を扱っているのが、ユニセフ国内委員会（日本ユニセフ協会）である。我々の責務は広報、募金、アドボカシー活動。日本では個人からの募金が全体募金額の 8 割を占めている。

#### ■ 企業とのパートナーシップ

以前は、パブリックセクターは、民間との関係や交流に積極的ではなかった。しかし、MDGsを達成するに為には、民間を含め、様々なアクターとの協力・協働が不可欠との認識に至った。その変化を受け、ユニセフでも2000年ごろから企業とのパートナーシップにおけるガイドラインの作成が進み、これに沿ってパートナーシップの構築を実践している。

近年、CSRにおいて大きな変化があったと感じている。5年程前、まだ私が企業に勤務していた頃は、CSRという言葉も新聞に出始めたばかりで、CSRの話を上司にしても「それは企業がやることではない」というような言葉が返ってきていた。この個人的な体験を踏まえ、5年で今の時代に来たことは大きな変化だと感じる。

## ■ 事例紹介

我々のタイアップ事例として、ダノン・ウォーターズ・オブ・ジャパンとのVolvic「1L for 10L (ワンリッター・フォー・テンリッター)」がある。飲料水商品のVolvicを1L買うごとにアフリカに清潔で安全な水が10L生まれるという仕組みだ。昨夏に2回目のキャンペーンが実施された。検討を始めた2006年頃、こういった事例は少なく、双方、手探りで進めていた。目的は、水の問題への認知、関心を高め、支援を実現すること。一般の人に、わかりやすく、また、明確に伝えることがポイントだった。一方で、ユニセフが企業の活動を応援しているように見えないか、には、細心の注意を払った。プログラムの主体者は、ダノンであり、ユニセフは水の問題についての広報活動、また募金による支援活動の担い手、と役割を分担していた。ダノンからこの話をいただいてから、実施までに約1年を要した。

また、東ティモールで実施された、王子ネピアとの「nepia 千のトイレプロジェクト」。「トイレに関わる企業として、トイレを通じた活動がしたい」とおっしゃる担当者との出会いから、実施に至った。ここではシェア=国際保健協力市民の会が、現地においてユニセフのパートナーとして、衛生教育に取り組んでいる。

他には、イケアやグッチとタイアップし、本部、本社によって全世界で大規模なキャンペーンが繰り広げられた。イケアはぬいぐるみ1体のお買い上げにつき1ユーロをユニセフとセーブ・ザ・チルドレンへ寄付し、その寄付は教育分野で活用されている。グッチは新しいコレクションを限定でデザインし、価格の25%がHIV/エイズの活動に活用された。その他のタイアップ事例に関してもHP上で紹介されている。

## ■ 支援と消費者を結びつける新しいかたち

これらの手法に対して、我々はCRMという単語は使わず、「支援と消費者を結びつけるかたち」として捉えている。これにはいくつかの理由がある。まず一つは、こういったパートナーシップが「マーケティング」の手法の一つとして広がると、どうしても企業と我々の間に、パートナーシップに対する認識のズレが出てきてしまうからだ。企業の中には自分たちのマーケティングにとって都合の良いように解釈し、支援をすることに露出の重きを置いて、「そこにどんな状況があるのか、どんな取り組みが必要なのか」という点が弱くなり、全体のバランスがとれなくなる。担当者同士、認識の共有ができていればいいが、「新しいマーケティング手法の実践としてやっていきましょう」と始めてしまうと、双方、思いが共有されず、結果としてうまくいかない経験上感じている。個人的には、このような取り組みは、儲けることを第一義にして実現できることではないと思う。お客様に、通常の企業活動を通じて、社会的な問題や、自社の取り組み、理念を伝える活動。結果として、売り上げの向上、ブランド力の向上につながることもあるが、それが目的ではない

という願いを込め、あえて私たちから CRM とは呼んでいない。

ボルヴィックやネピアの事例は、ブランド力や売り上げの向上が目的ではない。社内外から、「これは自社のプラスになるのか。売れるようになる企画なのか。」という話もあっただろうと思う。しかしこの活動には、担当者の「自分たちの事業活動で役に立ちたい」という強い思いがあり、企業理念にも基づいたことだった。新しい取り組みを始めるとき、認識の不一致は起こりうるが、相互理解を図ることがとても大切だと思う。

ボルヴィックとの事例は、ボルヴィック側の広報活動から、私たち自身、学ぶことが多かった。メッセージが、消費者へわかりやすく鮮明に残るもので、多くの方から反応をいただいた。「水の問題があることをはじめて知りました」、「ユニセフは、水の分野で活動をしていたんですね」などの声から、自分たちの活動で伝え切れていないことに気がついた。このような広報面での気づきと、多くの消費者に我々の活動を知ってもらえたことが、今回大きなプラスになった。

ボルヴィック、ネピアとのタイアップに共通して言えることは、資金面と消費者への問題喚起面の両方で得るものが大きかった、ということである。問題喚起においては、自分たちのリソースではアクセスできない層へのアプローチや、自分たちでは伝えきれなかったメッセージを、シンプルな言葉で届けることができた。私はこの資金面と問題喚起面を自転車でいうところの前輪と後輪と捉えている。両輪のバランスが取れていなければ、企画を進めていくことは難しい。

#### ■ ガイドラインと考慮するポイント

ユニセフの定める企業連携ガイドラインは以下の通り。

##### 子どもの権利を守っているか、子どもにとって「やさしい」か。

企業の活動がアルコールやタバコ、児童ポルノ、暴力的内容を含んでいないか。児童労働に関わっていないか。また、例えば、我々は母乳での育児を途上国で推進しているため、粉ミルクに関わることでパートナーシップをお受けできない。

##### ユニセフの価値を認め、受容するか。

ユニセフの活動方針を十分に理解し、受け入れていただけるかどうか。自社案件として、ユニセフの事業範囲外で、支援プロジェクトを個別につくるのではなく、ユニセフの既存の事業への支援を理解していただけるか。

##### ユニセフへの支援行為が、ある企業や商品を推奨しているような印象を与えないか。

これは特に留意している。企業がユニセフへの支援を謳うことによって、ユニセフがあたかもその企業の商品やサービスを推奨や保証しているかのように捉えられないようにしている。

##### 取り組みに対する企業の考え方はどのようなものか。

企業の目的や考えは、お話をいただく最初の段階で必ず伺う。どなたが話を持ってくるか、も重要である。ボルヴィックとキャンペーンを行った後も、広告代理店などから、「自分たちのクライアントに、同じような企画を提案したい。相談に乗ってほしい。」という話をいただいた。きっかけは様々だろうが、第三者を介してしかやりとりができないのでは、互いの考え方や実現したいことなどを、相互に正しく受け止められているのかわからない。

そのため、直接的コミュニケーションは最低限必要であると考えている。

率直な協議、検討ができるか。

対等なパートナーシップを築ける環境、担当者の思いが伝わる環境であること。

告知運動は、透明性があるものか、誤解を招かないか。

企業がウェブ等で広報ツールを使用する場合、我々がすべて事前に確認し、表現に対して事細かなお願いをさせていただいているため、これを受け入れていただけるか。

#### ■ TAP TOKYO の事例

博報堂やレストランのご協力のもと、準備を進めているキャンペーン。TAP PROJECT は 2007 年アメリカで始まった。消費者に水の問題を知り、参加し、協力してもらうことが目的で、レストランなどで普段は無料で提供される水に 1 ドル以上の寄付を呼びかけるもの。1 日で 10 万ドル以上の成果が上がり、2008 年に全米で拡大した。2009 年、日本でも実施予定。オンラインでも募金可能。

#### IV. 質疑応答 (Q: 質問、A: 回答、C: コメント)

Q: ユニセフが受ける寄付のうち、個人寄付が 80%以上を占めているとのことだが、CRM による寄付も個人寄付に入るのか。

浦上氏 A: CRM による寄付はすべて企業からの寄付として扱う。その後、ボルヴィックやネピアとの取り組みを通して「さらに協力したい」とか「商品はいらないけれど協力はしたい」という方には、直接的に個人・企業・団体からご寄付をいただいている。その場合はそれぞれの名義としての寄付になる。

Q: 企業とタイアップする際、企業側窓口はどの部署になるのか。

A (浦上氏): それは企業によって異なる。マーケティング部や広報部が主だが、感覚的にはマーケティング部の方から話をいただくことが多いと感じる。その中で社会貢献部門の方がコミットするケースや、リリースを出す形になれば広報も関わるケースもある。

Q: 単語の定義について共有していただきたいのだが、「タイアップ」の定義・基準は何か。

A (浦上氏): 我々是非営利の立場であるため、我々から企業へ具体的なお話 (例えば〇〇の商品を使って、〇〇円の寄付をする企画はどうか、など) は提案しない。企業の考えを伺い、いつ、どういったかたちで協力できるかを企業側から提案していただき、当方ではそれをお受けすることができるかを検討する。企業規模としては、個人企業から、広く知られているような企業まで様々。企画の内容を吟味させていただいた上で、対応している。金額の制限はない。タイアップは、企業が主体であり、ユニセフは、あくまでも寄付の受け手、支援の担い手。極端に言えば、ユニセフでなければ成り立たない企画であれば、お受けするのはむずかしい。また、ユニセフの名前やユニセフの信頼性を大きく活用しようとしている話はバランスを損ねるため、お受けできない。特に、ロゴを使いたい、という話は多数いただくが、原則的に辞退している。我々は個人の方々に大きな力をいただいている団体なので、販促の際にユニ

セフの名前が出ることによって「ユニセフが支援しているんだから安心な商品だ」と、期待をさせてしまう見え方は避けるべきだと考えている。名義の露出に関しては細かに制約を設けており、タイアップの際は名義の露出や試用期間に関して、個々のケースで判断している。

Q：とっても良いキャッチコピーをプロジェクトで用いていらっしゃるが、そのキャッチコピーはどのようにして生まれるのか。

A（浦上氏）：これは企業側がつけてくださっている。ただ、我々も避けていただきたい表現がある場合は発言し、各社ともに我々の考えを配慮していただいた上で採用していただいている。

Q：実施期間はどのように定めるのか。

A（浦上氏）：基本的に複数年にわたるご協力をお願いしている。特定のプロジェクト（例えば〇〇国の〇〇プロジェクトなど）への支援になると、特定のお約束をいただいた上で、こちらから寄付を提案する。一つの目安として、10万ドル強からのご寄付をお願いしている。社会貢献性を謳う上で持続可能性が求められていることを理解している企業は増えていると感じている。

Q：ガイドラインに関して、児童労働の有無はどういったプロセスで調査したのか。

A（浦上氏）：我々は、企業をスクリーニングする仕組みは持っているが、もちろん企業の全てを確認できるわけではない。外部からの情報を得て、企業の生産過程において児童労働問題のみならず、社会的に大きな問題はないかを調査する。仮にアパレル関係の企業と話がある場合、生産過程に関する質問などをし、まずは先方がこちらの求める情報を開示してくれているか、をチェックしている。

Q：スクリーニングの際に、先方の自己申告から得られる情報と得られない情報があると思うが、どこまで追ってスクリーニングするのか。

A（浦上氏）：それは難しい問題なのだが、基本的には自己申告と、ユニセフ本部の機能を使って集めた情報など、現時点で把握しうる最大限の情報によって判断する。実際にはより深いところでも何かあるのかもしれないが、全て追いきることは我々では力が及ばない。基本的にタイアップは両者の信頼関係によって成り立っている。パートナーシップ期間中でも懸念が生まれればその時点でさらに詳細な調査をする、という旨は契約の中にも盛り込まれている。

Q：ロハスやエコが、いつのまにかマーケティングワード、モノを売るための仕組みになってしまった。モノが売れることによってお金が集まるのはいいことだが、そこに矛盾が生まれる。それをどう解決されているのか。

C：以前、スーパーマーケットにカメラを設置し、消費者が「千のトイレプロジェクト」のトイレトペーパーとその他のトイレトペーパーどちらを買うか、を検証するテレビ番組を見た。「千のトイレプロジェクト」のトイレトペーパーは値段が高いにも関わらず、手に取る消費者の方が多く、自分の簡単な消費行動の延長でちょっとした社会

貢献ができれば、と消費者も思っているのかな、と感じた。CRM が一般の人たちの意識の変革につながることもあるのではないかと。また、お二人が共通しておっしゃられていた、連携におけるビジョンの一致の重要性は、その通りだと感じた。もちろん NGO は活動資金は喉から手が出るほど欲しいものだが、我々は資金のことよりも本来の企業のビジョンが我々のビジョンと一致し相乗効果を生む可能性を考えることが重要なのではないかと。企業からすると、連携先団体の信頼性やネームバリュー、ブランドは重要だ。そのため、ユニセフのような安定した団体に寄付や注目が集まるのだが、それをどのように変えていくかが、今後の課題ではないかと。一つの可能性として、この「CSR 推進 NGO ネットワーク」が信頼性を担保する形で、企業との窓口となり、企業のニーズに応じていく、という仕組みができればと思う。

C (浦上氏) : ユニセフ協会では 2006 年末に個人の社会貢献や国際協力に関する意識調査を実施した。その中で、当時タイアップ (企業の活動を通じての社会貢献) という仕組みを認知していたのは約半数であり、そのうちの約半数はそういった商品を購入したことがあった。社会貢献に関心のある人であれば、多少価格が高くとも信頼性があれば積極的に参加したい、という結果がでた。気持ちはあるけれどアクションに踏み切れない人へ、企業活動を通じた協力は気軽に参加できる一つの方法を提示しているのではないかと。とは言っても CRM は万能とは考えていない。例えば、本業との相関性が見出しにくい分野は支援が行き届きにくい。一方、経済開発・社会開発の観点から、フィランソロピーや企業による支援などは景気の動向をダイレクトに受け、安定性を欠くという意見もある。支援活動の現場に行く機会がある立場からみると、経済開発も大切だが、目の前にいる人たちのために今すぐにも支援をしたいという思いもある。CRM の資金的援助はその方法の一つ。その手法や規模は時代によって異なるが、この仕組みは決してなくならないだろうと思う。

C : フィランソロピーは、米国的な、利潤獲得の手段はあまり問わないが、利益分配として、一種の免罪符としてのフィランソロピーに対して、欧州型は利潤獲得の正当性を問う。日本社会においても ISO や SR という規格などの形で、利潤獲得の段階からその正当性や社会性を問う姿勢を持たなければいけないのではないかと。

Q : 企業と組む際のガイドラインに関して、社会的に正しいことを行っていることは重要だが、ユニセフの場合は「子ども」がガイドラインの基準となっている。だが、それだけで良いのだろうか。残念ながら完璧な企業は存在せず、例えば、子どもには良いことをしているかもしれないが、環境を破壊している企業もある。どこまで許容するのか。

A (黒田氏) : 企業が社会的課題に関わるには限度がある。地球上の深刻な問題が多数ある中から、できるものを選ばざるを得ない。企業が選びづらい、絵になりにくいもの、形になりにくいものはなかなかマーケティングの対象にならないだろう。CRM というのは、企業が果たす社会的責任の中の一つにすぎない。

Q : 黒田氏の資料の中の「CRM の仕組み」というスライドの「消費者」としてのベネフィットに関する記述に、「説明責任や報告を求める声が強くなる」とあるが、これは消費

者というより社会全体にとってのベネフィットなのではないか。また、CRM から得られる説明責任は誰の誰に対する何についてのアカウントビリティなのか。消費者から見て企業や NGO のアカウントビリティを問うものなのか。それは消費者に対するものなのか、支援先の当事者に対するものなのか。CRM で生み出されたお金の使い道に関してなのか、支援が必要な状況（支援を必要とする状況は自然的発生ではなく、何らかの原因があって生まれたもの）に関してなのか。消費者がそのようなことを問える道筋を開くものなのか。

A (黒田氏) : CRM は消費者次第であるため、消費者の目を意識せざるを得ない。NGO に求められる説明責任としては、消費者が商品を通じてコースに関心を持った際にコースの現状、そしてお金の流れ、そのお金から生まれた効果や影響といった説明を求められるだろう。企業側は活動に関わっている理由などが求められるだろう。企業も NGO も、相互間だけでなく大衆の目にさらされた活動なので、アカウントビリティを果たす対象は幅広く捉えていいのではないのかと考える。

C (参加者) : 浦上氏はユニセフでタイアップを考慮するポイントとして、カスタマイズするのではなく、既存の活動を支援してもらえる会社を選ぶとおっしゃった。しかし企業は目に見えることがしたいため、現場が既存の活動をしていく中でいかに企業が参加しやすいことを切り取って、そこに冠をつけるかといったことが重要になる。そういった企業側のニーズに上手に対応することが win-win の関係の鍵なのでは。ボルヴィックとのタイアップはそれが既存のユニセフの支援活動とは感じさせないものだった。両者に多少の妥協や工夫があったのだろうと思う。

C (浦上氏) : 言葉足らずだったのだが、既存の事業の特定の内容（例えば、〇〇国での〇〇プロジェクトで、いただいた資金を〇〇の活動に使う、ということ）はカスタマイズできるのだが、まったくの専門外のこと、現場で取り組んでいないような事業などはお受けできないということだ。見せ方については、どのように見せるか、発信するか、のさじ加減で、世間や消費者からの受け取られ方は大きく違うと思う。支援をしてくれる、ということであれば、あれこれ申し上げず、支援が必要な子どもたちのために、募金を預かるべき、という考え方もあると思う。しかし、すべてを受動的に受け、結果として、ユニセフへの信頼に傷がついてしまうことになれば、これまで支援をしてきていた企業や個人から、支援されなくなることも起こりうる。いわゆるやせ我慢をすることもある。

C (参加者) : 小さな NGO であればあるほど、どうしても景気の動向が左右され、CRM 部分の収入が消えると大きな痛手となる。自己財源の必要性を感じる。また、誰に対する SR かも考えなければならない。ある産業から CRM 企画をいただいたのだが、その産業が児童労働に密接だったため、当団体でその現場を監査させていただき旨を覚書に明記し、先方にも快くお受けいただいた。寄付をいただいてからの説明責任だけでなく、寄付が生まれる過程での説明責任も NGO は求められていると感じる。また、弊団体ではなく、信頼性のある



第三者 NGO（この事例では ACE）に入っただくことで、信頼性が生まれることもあると思う。

## V. 終わりに

下澤嶽

ファシリテーター 下澤嶽（(特活) 国際協力 NGO センター）

企業の持っている広報力や消費者が気軽に参加できるという参加の場としての魅力が CRM にはある。そのための対等なパートナーシップの必要性が本日この場で強調されたと思う。同時に関心領域が狭まる傾向、例えば売れるアイテムへ関心が集中してしまうなどということと、消費の動向に左右されてしまう点、企業側からのカスタマイズに対して NGO がどこまで対応できるか、など多くの課題と論点が出た。根本的なところとしては、「消費を伸ばす」ということに対して NGO はどこまで何を考えて協力していけるのかを考えてみるべきだという論点もでた。こういった論点はすぐに答えは出ないものだと思うし、引き続き議論し続けるべきテーマだと思う。今後も「CSR 推進 NGO ネットワーク」の皆さんと勉強を続けていきたい。

## 2.3. 研究会

### 2.3.1 第 1 回学習会（山形）「NGO と企業のいい関係～パートナーシップで取り組む社会貢献活動～」

#### ① 開催目的

本研究会は地方の企業と NGO・NPO の連携促進を目的にしている。地方拠点の NGO と企業との連携事例は少なく、規模も大きくはないが、地域コミュニティを巻き込んだ形での「地域密着型の連携事例」でもあり、NGO の活動の主たる現場でもある途上国の地域社会やコミュニティとの連携においても通じるものがあるはずである。一方、首都圏を中心に活動する NGO と企業との連携事例は数も多く、その取り組みは多様である。

これらの成果を地方の企業・NGO 両者が共有することは、地方でのグローバル・イシューを視野に入れた CSR の促進、NGO の能力強化につながる。

そこで、地方を会場に第 1 回研究会（公開シンポジウム形式）を企画し、地方拠点の NGO と企業との連携事例、インパクトある首都圏の連携事例から学び、NGO と企業がお互いを知る機会を提供することで、国際協力への理解を促し、グローバル・イシューを視野に入れた地方での CSR の促進、NGO の能力強化を図ることを目的とする。

#### ② 実施概要

日時：2008年7月30日（水）14:00～17:00

会場：パレスグランデール 2F アンティス（山形県山形市荒楯町）

参加者：合計62名（企業22名、NGO関係者27名、NPO・一般8名、学生5名）

#### 【プログラム】

時間	項目	スピーカー
----	----	-------

14:00 ～ 14:05	開講挨拶	富野岳士 (国際協力 NGO センター)
14:05 ～ 14:25	講演: CSR の現状	渡邊清孝氏 (ハンガー・フリー・ワールド)
14:25 ～ 14:45	講演: 開発途上国の現状と NGO の役割	米良彰子氏 (オックスファム・ジャパン)
14:45 ～ 15:00	事例発表 1: 「限りなき義理の愛大作戦」(イラク白血病児支援)	佐藤真紀氏 (日本イラク医療支援ネットワーク (JIM-NET))
15:00 ～ 15:25	事例発表 2: 「コーヒ一杯運動他」(カンボジア農村支援)	武田節子氏 (株式会社パレス平安) 安達三千代氏 (国際ボランティアセンター山形 (IVY))
15:25 ～ 15:50	事例発表 3: 「フェアトレード商品の企画・製作指導」 (ケニアのスラムの女性の職業訓練)	水沢正志氏 (株式会社アイ・タックル) 石原邦子氏 (アマニ・ヤ・アフリカ)
	休 憩	
16:00 ～ 16:55	グループディスカッション	
16:55 ～ 17:00	閉講挨拶	富野岳士 (国際協力 NGO センター)

### ③ 登壇者プロフィール (発表順)

渡邊清孝氏: (特活) ハンガー・フリー・ワールド 理事・事務局長

1990年 東北学院大学工学部応用物理学学科卒業

1993年 宮城日本電気株式会社 退社

1993年 (特活) ハンガー・フリー・ワールドに入職。ファンドレイザーとして、800社以上の企業・団体を訪問し、様々な社会貢献プログラムを提案・展開。

2002年 事務局長に至る。NPO/NGO のファンドレイジングや危機管理、組織評価など、NPO/NGO の組織運営に関する講師派遣も数多く行なう。

米良彰子氏: (特活) オックスファム・ジャパン 事務局長

1991年 株式会社デサント入社。

2002年 株式会社デサント退職。在職中は海外営業部で企画・営業に携わる。

2003年～2004年 カンボジアにてセサミ・ストリート、公共広告の制作に携わる。

2005年 Brandeis University Sustainable International Development (開発学) で修士号取得。

その後コミュニケーション・オフィサーとしてオックスファム・ジャパンに入職。

2007年 事務局長に就任。現在に至る。

佐藤真紀氏：日本イラク医療支援ネットワーク（JIM-NET）事務局長

1994年にイエメンで青年海外協力隊に参加。以後中東地域で活動。

1997年から日本国際ボランティアセンター（JVC）の活動に参加しパレスチナに駐在。

2002年からイラクと日本を頻繁に往復し戦争反対を訴えた。

2004年にイラク医療支援のネットワークを立ち上げ、現在に至る。

主な著書に『戦争なんてもうやめて！自画像で握手(大月書店)』、『子どもたちのイラク(岩並ブックレット)』、『戦火の爪あとに生きる(童話館出版)』、『見えないアジアを歩く(三一書房 共著)』

武田節子氏：株式会社パレス平安専務取締役

山形県出身。山形大学文理学部英文科卒業。

1969年（株）平安閣の武田義弘代表取締役社長と結婚、同時に同社へ入社。

1993年（株）パレス平安常務取締役

2001年平安グループブライダル事業担当専務取締役に就任。

（社）日本ブライダル事業振興協会人材育成委員、山形市教育委員、国際ソロプチミスト山形会長、JVC山形代表などを務める。1980年代から世界の課題に関心を寄せ、NGO活動を支えている。

安達三千代氏：（特活）国際ボランティアセンター山形（IVY）理事・事務局長

徳島県徳島市出身。

1985年 結婚して山形県へ。地元で「社会人セミナー」や外国出身者向け「日本語教室」の開講に携わる。

1994年 IVYの専従スタッフとなり、以後、カンボジアの農村地帯の自立支援に携わる。

1999年 IVY理事及び事務局長、現在に至る。

水沢正志氏：株式会社アイ・タックル代表取締役社長

山形県村山市楯岡出身。

1997年 ヘルスコアジャパン有限会社（歯科技工所・環境商材販売）設立

1998年 NPO法人ネットワーク『地球村』にて環境活動開始

2000年 ネットウェブケアシステム株式会社（現在：株式会社アイ・タックル）設立

2007年 株式会社アイ・タックルに社名変更。

石原邦子氏：アマニ・ヤ・アフリカ代表

宮城県松島町出身。

高校卒業後縁あって、当時はまだアメリカの占領下にあった沖縄出身の夫と結婚。3人の子供に恵まれるも、43歳の時突然夫と死別。その後化粧品の販売をしながら子供を育てる。

1998年 当時ケニアに住み始めた長男を訪ねて、一人でアフリカに行く。そこで見た事、感じた事に大きく心を動かされ、それまで考えた事もないケニアのスラムの人々との交流、経済的自立への支援、スラムの小学校支援等を続けている。日本に於いては、遠い国アフリカの様子を伝えたり、ツアーを企画する等アフリカと日本の小さな掛け橋のつもりでいる。

#### ④ 議事録

##### a. 開講挨拶 富野岳士（国際協力 NGO センター事務局次長）

本日は都合により外務省が欠席のため、代わりに挨拶させていただく。JANIC は NGO をサポートするネットワーク NGO である。「NGO と NGO をつなぐ」、また「NGO と一般の方々をつなぐ」活動を行っている。その中で、現在力をいれているものの一つが、「NGO と企業をつなぐ」活動。CSR は現在盛んになっているが、NGO と企業との連携はまだまだ進んではない。そこで、その連携を進めていく目的で、24 団体の NGO が集まって「CSR 推進ネットワーク」を立ち上げた。同ネットワークでは、学習会、調査研究、国際シンポジウム（研究会）を行う。その一回目が本シンポジウムであり、二回目は 12 月に東京で実施予定である。

なぜこの段階で、シンポジウムを山形で行うことになったかということ、ネットワークの一員である IVY が山形を拠点に活動していることがある。東京にいても「地域密着型とは」ということを問い直している。地方では地域と密着した取り組みが強みでもある。今回は、地方から国際協力に携わる CSR について学び、各々が持ち帰ることを目標としている。今日は、一つでも二つでも学べる点を持ち帰り、CSR が推進されることを期待する。

##### b. 講演

###### I. 「CSR の現状」

発表者：渡邊清孝氏（(特活) ハンガー・フリー・ワールド事務局長/「CSR 推進 NGO ネットワーク」リーダー）

CSR とは、企業を含む組織体は、持続可能な発展のため、利益を維持追求するのみならず、社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダーに対して説明責任を果たすこと。領域は、コーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンス、アカウントビリティ、労働・雇用・人権、環境、社会貢献活動など。ポイントは、CSR＝社会的貢献ではない。かなり多様なものである。

CSR において、なぜ国際協力なのかということ、2000 年の国連ミレニアムサミットにおいて採択された「国連ミレニアム開発目標（MDGs）」が挙げられる。世界の貧困問題を解決するために、日本を含む加盟国が 2015 年までに達成すべき目標である。

しかし、日本の企業の社会貢献支出額に占める国際交流・協力の割合は 3.2%に留まっており、トップの理解、リーダーシップが求められる。そもそもなぜ CSR が必要なのかといえば、それは企業の一つの行動が社会に大きな影響を与え得るからである。また、社員の啓蒙啓発も必要。CSR 担当者だけでなく、全社員の意識が高まっていかないといけない。

CSR には企業の責任や透明性、法令順守、情報関連など多様な基準、規格がある。例えば、日本のある企業で USB メモリを落とすと大変なことになるが、ブルキナファソでは問題にならない。そこで統一規格として検討されているのが ISO26000。企業だけでなく団体も含む SR（社会的責任）の規格として、最終的には CSR ではなく SR という方向に持っていくことが目標とされている。

NGO と企業の連携はまだ進んではない。発信→対話→相互理解へと、これから一緒に取り組んでいくことが大切である。

###### II. 「開発途上国の現状と NGO の役割」

発表者：米良彰子氏（(特活) オックスファム・ジャパン事務局長）

開発途上国では、日本で受けられる医療サービスが受けられない、男子のみの教育、水質問題など厳しい現状にある。

一例として、ニジェールでは不衛生な環境から今日1日で4,000人の子どもが下痢や脱水症状で死亡している。ニカラグアでは5,700人の子どもと大人がAIDSで命を失っている。世界のリーダーがこの解決のために決めたのが「ミレニアム開発目標（MDGs）」であり、今年が中間地点となるが、今この達成は危ぶまれている。

貧困は人の手で創られるものであり、人の手で解決できるということが大切なポイント。開発途上国が豊かになるということは、先進国にとっても恩恵のあること。企業にとっては市場が広がり、移民などの流入も防げる。

世界の課題は3つ。1) 食糧価格の高騰、2) 気候変動、3) 不公正な貿易ルール。この課題解決に今注目されているのが、企業の国際貢献であり、MDGs達成のために重要である。

### c. 事例発表

#### I. 「限りなき義理の愛大作戦」

【日本イラク医療支援ネットワーク（JIM-NET）×チョコレートメーカー他】

#### 事例内容

バレンタインデーにあわせて、イラクの闘病中の子どもが描いた絵をデザインしたカードとチョコレートを組み合わせた募金キャンペーンを展開。

1口2,000円で、カード4種類とアーモンドチョコレートが5個ずつ付いている。チョコレートは趣旨に賛同したメーカーが原価で提供。毎年反響が大きく、今年は3万7千口の募金を集めることが出来た。

#### NGO 担当者からの発表

発表者：佐藤真紀氏（日本イラク医療支援ネットワーク（JIM-NET）事務局長）

JIM-NETのミッションは、イラクのガンや白血病などにかかる人たちに医療を提供すること。そのために、企業なども含んだネットワークをつくって活動している。JIM-NETは企業と次のような連携を行っている。

- ・ 運営費の支援：カタログハウス（140万部も出るので影響力がある）
- ・ 医療品の提供：日本化薬、キリンビール
- ・ 限りなき義理の愛大作戦（チョコレート）：六花亭

イラク戦争も過去となり、支援金集めに苦慮していたことから、バレンタインデーに使うお金をイラクの子どもたちに向けてもらおうと「限りなき義理の愛大作戦」を実施。すると話題になり5千口の募金を集めることができた。翌2007年には倍増を目指して六花亭に相談。アーモンドチョコレートを原価で卸してもらい、業者にパッケージなども頼んだ結果、3万7千口に達した。

チョコレートにはカカオ農園の児童労働問題がある。しかしフェアトレードチョコレ

トにするとコストがかかってしまうため、国内の優良企業を探した。六花亭は地域に密着し、厳しい管理がされている優良企業であることから相談したところ、賛同いただけました。成功の秘訣は、1) 収益の使い方のわかりやすさ、2) デザインのかわいさ、3) 報道のしやすさ、4) 全国を通じたネットワーク、5) 一人でも多くの子どもたちを助けたいという思い。

## II. 「コーヒー一杯運動他」

【(株) パレス平安×(特活) 国際ボランティアセンター山形 (IVY)】

### 事例内容

1983年武田氏の呼び掛けで、1か月一杯のコーヒー代を節約して途上国の人々の自立に役立てようと「コーヒー一杯運動(のちの「コーヒー一杯の会」)」がスタート。集まったお金はタイのスラムの子ども50人の就学支援、農村部の公民館建設、カンボジアの母子家族の自立支援(IVYのコー島元ホームレス母子家族自立支援プロジェクト)に役立てられる。

1991年にはタイのカオイダンにあったカンボジア難民キャンプへ視察に行き、それがきっかけとなってJVC山形(IVYの前身)を立ち上げ、現在も企業会員として活動を支えている。

### 企業担当者からの発表

発表者：武田節子氏((株)パレス平安専務取締役)

パレス平安は、設立当初から長い間IVYを企業として支援してきた。きっかけは、25年前にパレスグランデールが出来た時に、仲間と「人間の大地」を読み、飢餓・環境に対する問題意識をもったことが始まり。世界のために何かしなければと約200名が集まり、始めたのが「コーヒー一杯運動」。毎月コーヒー一杯分500円を募金して、タイの子どもたちへの教育支援、植林、タイ農村の公民館建設などを行なった。自ら現地に赴き、現状を見、帰国報告する場をもってきたことが長く続いている理由だろう。

1991年にJVC山形(IVYの前身)が発足。コーヒー一杯運動も活動を支援し、またパレス平安としても支援することになった。カンボジアのストリートチルドレンの支援から、内戦の帰還難民の支援、現在はベトナム国境の貧困農村で女性組織による自立支援を行っている。長く支援するためには、支援する側が向こうの現状をよく知ることが大事だ。

### NGO担当者からの発表

発表者：安達三千代氏((特活)国際ボランティアセンター山形(IVY)理事・事務局長)

IVYは発足時にコーヒー一杯運動や、地元企業に支えられたことが非常に大きかった。助成金もいただいているが、最大3年間で必ず切れ目がある。プロジェクトが終わったからと支援を打ち切るわけにはいかない。

CSRという企業が何か見返りを求めるという感じもあるが、武田氏のように表に出ない企業も多い。こういった事例を広めていかないと、次の世代へは広がらないだろう。

## III. 「フェアトレード商品の企画・製作指導」

## 【(株) アイ・タックル×アマニ・ヤ・アフリカ】

### 事例内容

(株) アイ・タックルとアマニ・ヤ・アフリカがタイアップし、ケニアの民族布を使ったフェアトレード（公正な貿易）・エコバックを企画。(株) アイ・タックルがデザイン企画とマーケティングを担い、アマニ・ヤ・アフリカが技術指導をし、ケニアのスラム住民が製作する。

途上国でつくられた製品を適正な価格で買い取り、販売することで、生産者の生活を支えるだけでなく、現地の学校運営や・給食の提供などにも役立てている。

### 企業担当者からの発表

発表者：水沢正志氏（(株) アイ・タックル代表取締役社長）

当社は「もったいないを創造する」ということを掲げている。トナー・カートリッジのリサイクル事業がコア事業で、社是として地球環境との調和を目指している。石原氏との連携では環境をテーマにケニアの民族の布を使用したフェアトレード・エコバックを企画した。デザインはこちらでやり、ケニアで作ってもらう。他方、昨年マイ箸クラブを作り、インターネットで販売している。箸を入れる袋は障害者の授産施設に作ってもらっている。こうした活動がベースにあったので、潜在的なニーズを掘り起こした。フェアトレード・エコバックの記事が山形新聞で紹介されたところ、すぐに完売した。

従来の企業価値は、時価総額であったが、社会的な価値や広義的な企業価値が求められる時代。中小企業の経営者としては、これからは中小企業が CSR を謳っていかなければならないと思っている。経営理念を掲げて、絵に描いたもち（発言と行動の矛盾）にならず言行一致が大事。社会に必要とされる企業が生き残っていく。安全安心は当然であるが、地域に支持される企業になっていかなければならない。

企業の持ち味は、製品企画とマーケティングだ。現地でものを作っても、売れないといけない。市場のニーズを企業が取り入れて臨機応変に対応する。ロングリテールになることで、現地の支援も続けていける。

### NGO 担当者からの発表

発表者：石原邦子氏（アマニ・ヤ・アフリカ代表）

ケニアのスラムの小学校は義務教育ではないため国が介入していない。貧困のため学校に行かない子どもたちが大勢いる。もっと子どもが安心して過ごすためには、子どもの親に仕事が必要であると考え、民芸品を公正な価格で買い日本で販売する活動を続け、10年になる。

現在、ナイロビから 40 分程の都市で、学校にもいけず何の技術も身に付けられない人たちに対して、職業訓練所を設け技術を身に付けさせることを目標にしているが、資金の調達が今後の課題。

企業と組んだことにより、現地の仲間がやる気になってくれ、ビジネスとして現地に還元できる。活動を始めた当初は、同情で買ってもらっていたが、同情では一回限り。今は買ってもらえるものを作るということで頑張っている。

#### d. グループディスカッション

参加者は8つのグループに分かれ、これまでの講義や事例発表を受けて気づいたことや得たヒント、NGOは企業を、企業はNGOをCSRの連携相手としてどう思ったか、連携への課題は何か、その解決方法、などについて意見交換をした。各グループでの議論の結論は以下の通り。

#### Aグループ：

- ・ 企業の9割は中小企業。アンテナを立てている経営者は潜在的にいる。理解はまだ低い、地方でも接点の場をつくり伝えていくことが必要。

#### Bグループ：

- ・ NGO側も企業側ももっと情報発信が必要。
- ・ 企業として連携は簡単なようで難しい。まずは知ることから。担当者だけでなく全社員の取り組みが大事だ。そのためには、朝礼などで報告や講話をするなど社員を啓蒙していくことが大切だ。

#### Cグループ：

- ・ CSRと表現するかしないかで、実はもうやっている。これからは若い後継者が必要。
- ・ 同じ思いを持つ企業もある。中小企業の方が志も高い。そういった企業とNGOが組めば可能性が広がる。
- ・ 決断の際に事例が出てくればもっといろんな会社に関わることができる。

#### Dグループ：

- ・ 企業とNGOの連携を進めるには、自ら出会いの場をつくり、ネットワークをつくる必要がある。
- ・ 企業とNGO各々の得意分野で役割分担し、地元企業と結びつくことで活動の幅が広がるのではないかと。

#### Eグループ：

- ・ 活動を行うためには資金がいる。税制面の特典など企業にはメリットが必要。
- ・ 関係を深めるには情報交換が必要。意義を感じなければ人も企業も動かない。インパクトのあるものを伝えていくこと、きっかけづくりが必要。

#### Fグループ：

- ・ 地方ではCSRの情報は遅れているし事例も少ない。CSRの言葉にこだわらず、伝えること、知ってもらうことが大切だ。

#### Gグループ：

- ・ NGO、企業がお互いの強みに気づくことができた。NGOと企業がジョイントすれば相乗効果が期待できる。
- ・ 助成金に頼るよりも企業とのパートナーシップの方が持続可能的である。今日のような出会いの機会が必要。



## Hグループ：

- ・ 連携相手として信頼できるか、活動資金の使途やその成果を知る努力が必要であり、NGOもフィードバックすることが大事。信頼性を高めるための情報発信がとても大切になってくる。
- ・ それらの課題から互いの情報を交換できる仕組みが求められる。

### ⑤ まとめ

本研究会「NGOと企業のいい関係～パートナーシップで取り組む社会貢献活動～」は、地方の企業とNGO・NPO関係者をターゲットとして、東北地方で開催したものだが、目的であった地方の企業とNGOの連携の促進へ、充分寄与することができたと考えている。

第1部の講演では、CSRの領域、社会貢献活動における国際交流・協力分野での割合が低いこと、具体的な事例紹介、SRに向けた動きなど、CSRの現状を理解する機会を提供できた。また、途上国の現状を伝え、日本を含む各国が貧困削減などミレニアム開発目標(MDGs)に取り組んでいること、東北を拠点に活動するNGOも少なくないことを紹介できた。

また、事例発表では地方ならではのNGOと企業の連携事例を紹介することで、地方におけるNGOと企業との連携を促す情報を提供できたと考えている。

第2部のグループディスカッションでは、NGOと企業双方が対話し、率直に意見交換する場を提供できた。特に今後の地域におけるNGOと企業の連携に向けた下記のような課題を抽出することができたことが、大きな成果と言える。

### NGOが何をしているのか知られていない現状がある。

「MDGsを初めて知った」、「地方にもこんなにNGOがあるとは」、「情報が伝わってこない」、「知り合う機会がないので理解もなかった」という声が聞かれた。

### 企業によってはCSRの理解は低く、負担に感じるなど、CSRが進まない現状がある。

「まだまだ理解は低い」、「活動に賛同したいが責任まで問われるとなると負担」、「社員全員に啓蒙活動をしていくことが難しい」といった声が聞かれた。

### 小規模NGOにとって企業との連携は魅力的だが、人的なキャパシティの限界がある。

地方を拠点にするNGOの運営は厳しく、専従職員を置けない団体も少なくない。JIM-NET佐藤氏からは、チョコレートの事例は大きな反響が得られ、支援金の増大につながったが、運営資金に困っている団体が手を出しても上手くいかないだろうとのコメントがあった。

また、上記の課題の解決に向けて、税制面の優遇が欲しいという意見や、NGOと企業がお互いを理解する機会を作ったり、互いの情報を交換できるネットワークの構築の必要性についての声が上がっており、これは「CSR推進NGOネットワーク」の役割としても、今後も今回のように地域のNGOの協力を得ながら、是非推進していきたいと考えている。

## 2.3.2 第2回研究会（東京）「連携するNGOと企業 シンポジウム」

### ① 開催目的

これまで本研究会において活動を行う中で、特に企業側の MDGs の認知度向上と、MDGs 達成に向けた NGO と企業の連携の重要性をよりアピールする必要性を感じてきた。そこで本シンポジウムでは、NGO と企業関係者を参加対象にし、MDGs 達成に貢献する連携の重要性を伝え、その実行を促進することを目的とし開催した。

プログラムの一つである事例発表においては、「調査研究」活動として夏から秋にヒアリングを行った MDGs の達成に貢献する NGO と企業の連携計 14 事例の中から、特にその成功の要因と課題を共有したいと考え、選出した 4 事例について概要と成果・課題等を発表する。

後半のオープンフロアー・ディスカッションでは、事例発表から導き出されるテーマや課題について、フロアー参加型でディスカッションを行い、MDGs 達成に向けた NGO と企業のエンゲージメントについて、NGO 側・企業側それぞれの視点から議論を深めることを目的とした。その後の懇親会では、NGO と企業の出会いの場として活用していただくことを目標として開催した。

## ② 実施概要

日時：2008 年 12 月 12 日（金） 13:30～17:00

会場：国立オリンピック記念青少年総合センター 国際会議室（東京都渋谷区）

参加者：108 名（企業 40 名、NGO/NPO 54 名、その他 14 名（政府機関、国連機関、財団、学生等））

### 【プログラム】

時間	項目	担当者（敬称略）
13：30～	主催者挨拶	小田克起氏 外務省 国際協力局 審議官
13：35～	「CSR 推進 NGO ネットワーク」 活動報告	渡邊清孝氏 （特活）ハンガー・フリー・ワールド 事務局長
計 40 分	基調講演	
13：45～	「開発アジェンダと CSR ～持 続可能な成長のために～」	新谷大輔氏 （株）三井物産戦略研究所 研究員
14：05～	“FROM DIALOGUE TO COLLABORATION”	Jeremy Hobbs オックスファム・インターナショナル 代表
計 90 分	連携事例発表（各事例 20 分）	
14：25～	事例① アフリカとアジアでの 教育支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 久富成美氏 （財）日本フォスター・プラン協会 ファン ドレイジング部 マーケティング担当</li> <li>・ 後藤公位氏 （株）三菱ケミカルホールディングス 総務 室 シニアマネージャー</li> </ul>

14 : 45～	事例② チャリティーグッズの 販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>森本由布子氏 (特活) シェア=国際保健協力市民の会 支 援者サービス担当</li> <li>上野友紀氏 (株)フェリシモ 経営企画部 コーポレート スタイルデザイングループ課長代理</li> </ul>
	休憩 (10分)	
15 : 15～	事例③ 教員フェローシップ・ プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>小林俊介氏 (特活) アースウォッチ・ジャパン事務局長</li> <li>高内美和氏 花王(株) コーポレートコミュニケーション 部門 社会貢献部 主任</li> </ul>
15 : 35～	事例④ 災害時携帯電話の貸出 し	<ul style="list-style-type: none"> <li>田口圭祐氏 (特活) ジャパン・プラットフォーム 渉外 担当マネージャー</li> <li>梅原みどり氏 ソフトバンクモバイル(株) 総務本部 CSR 推進部</li> </ul>
15 : 55～	オープンフロアー・ディスカッ ション	ファシリテーター : <ul style="list-style-type: none"> <li>北村聡氏 味の素(株) 広報・CSR 部 社会貢献担当 課長</li> <li>下澤嶽 (特活) 国際協力 NGO センター 事務局長</li> </ul>
16 : 55～ 17 : 00	閉会挨拶	青山健郎氏 外務省 民間援助連携室 首席事務官

### ③ 登壇者プロフィール (発表順)

渡邊 清孝氏 : (特活) ハンガー・フリー・ワールド 理事/事務局長

1990年東北学院大学工学部応用物理学卒業、1993年宮城日本電気株式会社退社。1993年(特活)ハンガー・フリー・ワールドに入職。ファンドレイザーとして、800社以上の企業・団体を訪問し、様々な社会貢献プログラムを提案・展開。2002年事務局長に就任、現在に至る。NPO/NGOのファンドレイジングや組織運営や危機管理研修などの講師、「CSR推進NGOネットワーク」のリーダーも務める。

新谷 大輔氏 : (株)三井物産戦略研究所研究員/三井物産(株)CSR推進部マネージャー  
上智大学大学院法学研究科修了。企業と社会の関係についての研究を活かし、企業のCSR戦略の策定に携わっている。研究分野はCSR、NPO/NGO、ソーシャル・キャピタル、社会的企業など。社外では、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科の兼任講師として「CSR基礎論」を担当、同研究科のCSRインターンシップ・プログラムを推進している。主著には、『アジアのCSRと日本のCSR～持続可能な成長のために何をすべきか』(日科技連出版社、2008年10月)、『会社員のためのCSR入門』(第一法規、2008年5月)(いずれも共著)がある。

Jeremy Hobbs 氏 : オックスファム・インターナショナル事務局長 (Executive Director of

### Oxfam International)

英国・オックスフォードに拠点を置くオックスファム・インターナショナル連合体を代表し、貿易、安全保障、貧困の問題に関して様々なフォーラムで発言する。その一環として、政治、経済、外交、学術各界の著名人との関係を構築している。世界に 14 あるオックスファム・インターナショナルの加盟団体の共同アドボカシー、キャンペーン、プログラム活動を指導・調整する。また、オックスファム連合体の成長と発展の責任者。貿易、債務、構造調整、企業の社会的責任、国際金融機関（特にアジア開発銀行）、およびエチオピア、モザンビーク、ソマリア、ルワンダ、東および西ティモールの緊急人道事態に関するアドボカシー、ロビイング、キャンペーン活動に豊富な経験を有する。オックスファム・オーストラリアの事務局長を務めていた 90 年代は、オーストラリアの先住民族の人権と人種問題に注力。

北村 聡氏：味の素（株） 広報・CSR 部社会貢献担当課長

1994 年に米国テネシー州立大学で MBA を取得。1995 年に味の素株式会社入社、2000 年から 2005 年、食品事業部にてプロダクトマネージャーを経て、2005 年から広報・CSR 部にて社会貢献担当課長。

下澤 嶽：国際協力 NGO センター（JANIC）事務局長

大学卒業後、英国の CSV（Community Service Volunteers）の 1 年間ボランティアに参加。帰国後、日本青年奉仕協会、世田谷ボランティア協会を経て、1988 年に（特活）シャプラーニール＝市民による海外協力の会の駐在員としてバンングラデシュへ。1998 年に同会事務局長、2002 年に同会退職。2006 年 7 月より現職。主著に『開発 NGO とパートナーシップ（コモンズ、2007 年）』等。法政大学非常勤講師。

久富 成美氏：財団法人日本フォスター・プラン協会 ファンドレイジング部 マーケティング担当マネージャー

2005 年 4 月入局。広報・マーケティング部にて支援者向け情報発信、メディアへのアプローチ、WEB、イベント、新規支援者獲得のためのマーケティング活動全般を担当。2008 年 8 月よりファンドレイジング部が発足し異動。現在は顕在化するコース・リレイテッド・マーケティングを中心に、企業との連携強化を模索中。

後藤 公位氏：株式会社三菱ケミカルホールディングス 総務室 シニアマネージャー

84 年三菱化成工業（現三菱化学）入社。科学系シンクタンク出向を経て、三菱化学医薬部門（現田辺三菱製薬）にて自社製品の適正使用確保に従事。02 年三菱化学ヘルスケア企画室に異動。05 年より現職。CSR プロジェクトの企画立案を担当。プロジェクト実施のために社内外有識者とのネットワーク構築中。

森本 由布子氏：特定非営利活動法人シェア＝国際保健協力市民の会支援者サービス担当  
筑波大学国際関係学類卒業後、企業勤務を経て 2000 年よりシェア東京事務局勤務。カンボジアプロジェクトの事業担当として地域保健プロジェクトに関わる。2007 年より現職。

上野 友紀氏：株式会社フェリシモ 経営企画部 コーポレートスタイルデザイングループ 課長代理

入社以来、総務・採用担当、広報を担当。1995 年秋より、広報と兼務で社会文化活動に携わる。

小林 俊介氏：特定非営利活動法人アースウォッチ・ジャパン 事務局長

1941 年生まれ。1963 年エールフランス国営航空会社入社。1984 年ホテル・メリディアン・チェーン日本支社、1989 年株式会社テクノバを経て、1990 年アースウォッチ設立準備委員会委員に。1991 年アースウォッチ・ジャパンを設立し、事務局長に就任。2003 年 NPO 法人に。

高内 美和氏：花王株式会社 コーポレートコミュニケーション部門 社会貢献部 主任

1987 年花王株式会社 FD 事業本部入社。社長室、ニベア花王、(財) 21 世紀職業財団出向を経て、2002 年より社会貢献活動を担当。組織改変に伴い、2004 年よりコーポレートコミュニケーション部門社会貢献部 (現職)。

田口 圭祐氏：特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム 渉外担当マネージャー

埼玉県出身。1973 年生まれ。学生時代に NGO の学生ボランティアとして阪神淡路大震災、カンボジア、旧ユーゴスラビアで活動。また個人で地球一周旅行。卒業後、議員秘書や大工職人等を経て、2004 年よりジャパン・プラットフォーム勤務。現在は渉外担当マネージャー。

梅原 みどり氏：ソフトバンクモバイル株式会社 総務本部 CSR 推進部

西アフリカ・ガーナ工科大学院 (Kwame Nkrma University of Science and Technology) 留学、農業開発プロジェクト参加を通して 4 年間のアフリカ滞在で開発援助を学んだ後、日本のベンチャー企業で WEB マーケティングを担当する。現在、ソフトバンクモバイル (株)、ソフトバンクテレコム (株)、ソフトバンク BB (株) における CSR 社会貢献を担当。

#### ④ 議事録

a. 主催者挨拶：小田克起氏 (外務省国際協力局 審議官)

「連携する NGO と企業 シンポジウム」開催にあたり、ご挨拶を申し上げたい。人々が必要とする財やサービスを誰が供給するのかという課題があるが、従来は官か民のどちらか、ということで語られることが多かった。しかしここ 10 年ほど、「公」という第 3 の主体が注目されるようになった。開発途上国の経済開発においても ODA と貿易投資を行う企業の役割が大きかったが、それに加え、NGO が公として政府や企業では手の届かない分野で非常に貴重な活動をするようになった。また、企業でも社会的責任という認識が高まり、海外でも広く社会貢献活動が展開されるようになった。これら ODA、NGO、企業の社会貢献活動が上手く連携できれば、開発途上国の開発により効果的に貢献できるのではないか。さらに、これは日本人、日本企業、日本政府の入り混じった日本であることは国際社会における好感度も上がるのではと考える。

外務省としては ODA を通じて NGO の支援を長く行っている。それに加えて今年の 4 月から企業との間で新しい官民連携に取り組み始めた。そして、さらには NGO と企業の連携をサポートできないかと思い、本年度の NGO 研究会のテーマの一つに「NGO と企業の連携」を設けさせていただいた。NGO の側は自分達の活動趣旨を理解した上で支援してくれ

るパートナーを、企業の側は企業の社会的価値を高める上でパートナーとなり得る NGO を探しておられるのではないかと考えている。知り合うことがパートナー探しの第一歩であると考えているので、今日のシンポジウムと懇親会が NGO と企業の良い出会いの場となることを願っている。

#### b. 「CSR 推進 NGO ネットワーク」活動報告

発表者：渡辺清孝氏（(特活) ハンガー・フリー・ワールド 事務局長/「CSR 推進 NGO ネットワーク」リーダー）

##### ■ 「CSR 推進 NGO ネットワーク」設立にあたって

CSR、特に社会貢献活動の広がりが見られる中、我々 NGO としても企業との連携をより積極的に行っていきたい、という考えのもと、今年4月に「CSR 推進 NGO ネットワーク」を設立した。連携にあたって、連携する際の論理的根拠を明確にしたり、企業と NGO が協働することにより生み出されるシナジー効果を推進したいと考えている。

##### ■ NGO を取り巻く CSR への問題提起

連携を考える際に、NGO を取り巻く CSR の5つの課題が見えてきた。一つ目は国際協力への支援の少なさである。2006年の(社)日本経済団体連合会の社会貢献活動実績調査結果では、社会貢献の支出額の中で国際協力と国際交流への割り当ては3.2%のみとなっている。そのうち国際協力分野のみでは1%ほどと考えられ、これは非常に少ない。

二つ目は MDGs の認知度不足である。これは2015年までに世界の貧困・飢餓の削減や初等教育の普及といった達成に向けて、わが国を含め189カ国が採択したもののだが、民間企業の協力も非常に求められているにも関わらず、CSR 担当者には MDGs の言葉すら知られていないのが現状である。

三つ目は環境活動への偏りである。企業は二酸化炭素排出量の削減や植林活動には熱心ではあるが、途上国の早ばつや熱帯病の蔓延、あるいは生物多様性の適応策についての問題意識や活動ははまだ広まっていない。

そして四つ目が企業の海外進出における課題である。安い資源、労働力を求めて海外進出する企業の人権問題や BOP ビジネスに我々 NGO がどう取り組んでいくかといったところだ。

最後に NGO 側の対応能力がまだ充分でないという課題がある。我々 NGO が、企業が連携するに値するパートナーとなりうる能力を持っているのかということだ。CSR リテラシーの問題、あるいは企業は我々をどういった戦略で見ているのかというような企業の思考分析、また企業に対する問題提案能力、実施能力といったことがある。

##### ■ 本ネットワークの活動

以上のような問題に対応するために、「CSR 推進 NGO ネットワーク」では、MDGs を視野に入れた CSR の推進として、調査・提言活動等の活動を行っている。本ネットワークは現在24団体の NGO から構成されており、これまで行ってきた活動は学習会、調査研究(事例調査)、そして研究会(シンポジウム)である。

学習会はこれまで4回行い、各界の第一人者の方からお話を伺ってきた。第4回は本ネットワークの参加者よりもオブザーバーの方が多く、毎回盛り上がりを見せている。

事例調査では、NGO と企業の優れた連携事例を選定し、14事例について NGO と企業双

方に対してヒアリングを行った。本シンポジウムではその中から4事例を発表する。

シンポジウムについては、今回我々は山形でもCSRに関するシンポジウムを行った。このようなシンポジウムは関東に集中しがちであるが、優れた事例は地方にもある。企業とNGOが互いの期待や課題をぶつけ、連携に向けた良い機会となった。

#### ■ 今後の活動

これはまだ事務局サイドの案だが、今まで、企業の方には本ネットワークの学習会に個々の企業の方々をお招きする形で活動を行ってきた。来年は本ネットワークや国際協力に興味のある企業のネットワークを作りたいと考えている。そして企業、NGOのネットワーク間で意見交換をしていきたい。

#### c. 基調講演

##### I. 開発アジェンダとCSR ～持続可能な成長のために～

発表者：新谷大輔氏（(株)三井物産戦略研究所）

#### ■ 新しい潮流、「統合」していくCSR

ここにおられる皆さんの中には、CSRをそれなりに理解している方もいらっしゃるが、混乱している人も多いはずである。その一つの理由に、CSRにまつわるキーワードがやたらと多いというのがある。

中でもトリプルボトムライン、という言葉をご存知の方は多いかと思う。これは「経済」と「環境」と「社会」の3つをバランスよく経営することが重要だとした考え方だが、現在では時代遅れになりつつある。というもの「3つをバランスよく」という表現がそもそも分かりにくい。そこで、代わって現在は「統合」というキーワードが登場している。「統合（integration）」はサステナビリティ、つまり社会・環境側面を、本業であるビジネスへ統合していくという流れである。“Integrating Business and Society”とあるが、これはマイケル・ポーターの論文の中にある、「ビジネスを社会にインテグレートする」ということであり、現在のCSRの潮流になってきており、特に欧州ではこの辺りの議論が当たり前になってきている。

「統合」というと複雑に聞こえるが、これはリスクとチャンスというものに整理して考えることができる。自社に対するリスクまたはチャンスとなるような、サステナビリティに関わる社会の動きに関心を持ち、見逃さずに対応し、そしてその際に事業に統合していくアプローチなのである。例えば、気候変動という事柄におけるリスクとはCO2削減コストであり、チャンスとは排出権取引事業である。

#### ■ 新たな視点

先ほどトリプルボトムラインの話をしたが、ブレーメン・コンサルティングの岡本享二氏はトリプルボトムラインに「生態系」と「人間」を入れ、「ペンタゴンネット」が重要だと言っている。「生態系」は環境の一部であるといわれるが、生物多様性の重要性が高まってきたし、「人間」というのは人権問題といった 이슈の高まりもあり、こういったことを外に出すべきではないか、ということで5つになった。また、ミレニアム開発目標（MDGs）達成に、企業に対しての責任を求める動きが出てきている。とりわけ、グローバルに活動する企業へはMDGsの掲げる課題へのなんらかの対応が必要ではないか、という考えが欧米社会では盛んになりつつある。

このように見てみると、進化し続けているのが CSR であり、それにどのように対応していけばよいのか、ということが大きな課題になりつつある。ただでさえ混乱しやすいのが CSR だが、どんどん新たな 이슈が入ってきている。

## ■ 日本の現状

日本の現状を見てみると、グローバリゼーションの影響が著しい。例えば、日本人はコーヒーがどこで作られているか考えて飲んでいる人は多くない。世界の2割の富裕層が世界の資源の85%を保有しているという、富の偏在が起きていることを知っているか、また、モーリタニアがタコの産地であること、そのモーリタニアではタコが激減している、こういった事実を知っているか、さらに、途上国1カ国のGDPより売上高の大きい多国籍企業が多数存在することを知っているか、ということ日本人へ問いかけてみる。果たして日本人は答えられるかということ考えたときに、おそらく多くの日本人は答えられないだろう。

日本人は一般の生活をする上でグローバリゼーションの影響はあまり気にかけない。しかし一方で、「この冷凍餃子はどこで作られているのか、この野菜は中国産か」ということにはものすごく関心がある。つまり、自らに害に及ぼす可能性のある事柄に関しては関心が高いという現状がある。こういった現状がある日本でどうやってMDGsを企業が意識することができるのか。はたまた一般の市民がこういった現状を踏まえながらフェアトレードコーヒーを飲むようになるのか、を考えると難しい問題だと思う。

環境問題というと、日本人は気候変動や地球温暖化の問題にばかり関心が集中し、グローバルな課題といったときには貧困や三大感染症といった問題にはあまり関心がない。確かに貧困に苦しむ子どもたちの写真を見たときにはつい寄付をしてしまう優しい日本人は多いが、それを本質を理解して行っているかといえば、そうではないだろう。

実は、今は一般市民のこととして話しをしたが、これは企業に関しても同じ状況である。企業に関してもCSRといったときに環境問題というと気候変動や地球温暖化の話のみで、他の 이슈が出てこない。ようやく生物多様性に関しても名古屋でCOP10が開催され、徐々に話題が広がってはいるが定着しない。

しかし現状は、地球社会は相互依存の社会になっている。例えば日本一ヶ国で生活できるかということ、決してそんなことは無い。日本が生きていくためには、諸外国との関係があってこそ成り立つのであり、グローバルな社会においては、グローバリゼーションの課題である開発アジェンダにも関心を持たなければならない。当然、温暖化や気候変動といったものだけが日本人の社会的課題ではないのである。

## ■ 貧困と企業の役割

グローバルな社会的課題は、世界を持続的に成長させるためにクリアしていかなければならない人類共通の課題であることに疑いの余地は無い。それは相互依存が進んでいるからである。

「なぜ貧困問題に企業が取り組まなければいけないか」という質問をよく受けるが、それにはまず自分たち日本人の周りを見渡して見ることである。日本にある多くのものは純国産はごくわずかで、外国で作られているか、何かしら外国と繋がっていることが多い。例として、全ての携帯電話に入っているコルタンという鉱物はアフリカなどでとれるが、この輸入がコンゴやスーダンなどでの紛争を助長していたという事実がある。こういった状況で、果たしてアフリカの問題に関心を持たなくていいのか、ということだ。企業は営



利事業を模索していく中で、こうした課題の原因をつくっている可能性がある、ということ  
を認識することがまずはスタートラインではないか。

#### ■ CSR において最も必要な視点

本業を通じた MDGs 達成にむけた企業のイニシアティブとして **Business Call to Action** と  
いう取組みが、昨年イギリスのブラウン首相のもと始まった。今のところ約 60 社が署名し  
ており、そのうち日本企業は三井物産と住友化学の 2 社となっている。

こういった動きも踏まえ、大事なポイントとして、「持続可能な成長」の視点を挙げたい。  
CSR の本質を考えてみたときに、社会が無ければ企業は存在せず、社会と企業は相互関係  
になっている。そう考えてみると、企業は社会の持続可能な成長の視点を常に事業の中  
に入れていくことが重要になってくる。

#### ■ アジアの CSR

アジアは多様性に富み、社会的課題も多い地域である。欧州の CSR の価値観をそのまま  
適用するのは難しい。グローバルなやり方を踏襲することは大事だが、多様性ということ  
から、アジアにはアジアの一国一々の多様性に適応した CSR が重要である。

特に、途上国が多いアジアにおいては、企業の成長のためには社会の成長も同時に必要  
である。企業が事業活動を拡大する際には社会も拡大（発展）しなければ、事業はうまく  
いかない。そう考えると、「持続可能な成長」の視点が非常に重要であることがわかる。

アジアでの CSR を考える上で大事なポイントのうち、二つを紹介したい。一つは、「事  
業を行うために必要な CSR」である。これは投資環境の整備や CSR 調達へのアプローチ  
で、アジアで事業をする上で最低限必要となってくるものだ。もう一つは「アジアの『持  
続可能な成長』を促す CSR」である。これは例えばインフラ関連の事業において、プラス  
アルファの視点を取り入れることだ。例えば道路を作る際に、計画地にマーケットがあっ  
たとする。そのマーケットにいる人々の生活をどうするのか、市場移転を考えたりという  
ことや、今回の NGO 研究会の調査の一つで挙がっていた、大成建設などの企業とケア・  
インターナショナルの取組みで、ベトナムで橋を作る際のそこで働く人々の HIV/AIDS の  
予防啓発を行うなど、こういったプラスアルファの視点が持続可能な成長を促すために必  
要になってくる。

#### ■ CSR の最近の問題点

最近の CSR の問題点を捉えたい。そもそも CSR は基本的に企業の経営課題と考えられ  
ているが、持続可能な成長を実現する為には企業だけでなく、社員一人ひとりの意識を変  
えなければいけない。これが CSR の次のステージだと思う。考えられるのは、NGO との  
対話を通じ、社会のニーズを聞き、事業活動に取り込んで実践するアプローチと、もう一  
つ、私は「肌感覚」ということを提案したい。これは社員一人ひとりが意識を変えていく  
ことだ。例えば、沢山の企業が社員への環境教育を行っているが、これは社会貢献活動と  
して捉えられ、CSR の本流の中に統合されていない。しかし、実はこれが CSR をしてい  
く上で重要なポイントである。CSR とは、組織が市民社会との対話の中で実践に移してい  
くことと、社員一人ひとりが自分のセンスを磨いていく、社会的な課題へどうやって気づ  
くかを学ぶことが重要だと考える。

#### ■ 開発と CSR

私は最近欧州へ出張し、最新の CSR の動きを見てきた。欧州多国籍企業の途上国へのアプローチは既に、地域社会の社会的課題の解決を通じ、その地域を企業にとっての「市場」へと成長させるための戦略的なものとなっている。要は、地域の貧困問題を彼らの自立のためにボトムアップすることによって、将来的にそこが市場になっていくというアプローチだ。こういった動きが欧州で始まっており、日本企業においてはまだほとんど取り組まれていない。こういったアプローチには NGO の出番は非常に多いはずであり、NGO と企業のパートナーシップの迎える新たな局面となっていくだろう。

また、国際開発の問題では国際機関との連携が増えてくる。UNDP や世界銀行は最近企業への積極的なアプローチを展開していることもあり、連携が進んでいる。そういった状況下で NGO は CSR の中で企業とどう組むのか、は難しいポイントだと思う。さらに今後は、JICA が統合され新 JICA となったことで、企業との連携でできることが増えた。また ODA 事業と民間企業が考える途上国での CSR をどうコラボレーションさせていくのか、またここに NGO がどこに絡んでくるのか、三位一体の活動が今後の課題であり期待でもある。

## II. 対話から連携へ～オックスファムの事例から～

発表者：ジェレミー・ホブズ氏（オックスファム・インターナショナル代表）

### ■ オックスファムの活動

対話から連携へ。この前提となるのは皆さんが貧困、不平等、不正義を減らそうという考えに同意していることである。

まずはオックスファムの紹介をしたい。オックスファムは 13 の団体の連合体であり、100 カ国近くで活動している。予算は 10 億ドル。東京にも日本の事務所があり、オックスファム・インターナショナルの中の家族の一員になろうとしている。スーダン・ダルフル、チャドなど 30 カ国で緊急援助活動を行っている。津波災害には 3 億ドルを投入した。

開発という問題に関わっているため、企業や政府であれ、貧しい人々に対して悪影響を与えるものへキャンペーン、対話も行っている。G8 キャンペーンも一つの例である。また、WTO へは貧しい国との公平な貿易を訴えている。企業ともまた、例えばスポーツウェアメーカーや医療品メーカー、農産品従事者などとの対話を行っている。

### ■ オックスファムと企業の対話

NGO が働きかけて政府が動けば多大な効果が生まれる。企業の慣行を改めれば数千の人々の生活を救うことができる。農民が一番貧しい人たちなので、私達の活動の意味が出てくる。企業にはメディアキャンペーンを展開している。例えば、世界最大の鉱業会社である BHP ビリトン。当企業は 10 年ほど前、パプア・ニューギニアで廃棄物を川に捨てていた。私たちは地元の人々を支援し、BHP オーストラリアに向けてキャンペーンを行った。その結果、経営陣が入れ替わり、さらに新しい経営陣は NGO との対話を呼びかけた。彼らの社会的責任フォーラムに我々も参加した。重役にも働きかけ、研修も行った。BHP の社員が個人レベルでオックスファムの活動にも参加した。我々と BHP はポジティブな関係に変わった。しかし、企業としてのスポンサーになることは断った。なぜなら企業は我々にとってはあくまでもキャンペーンのターゲットであるからである。

オリンピック時には Play Fair というキャンペーンを行った。サプライチェーン・マネジメントにおいて問題のある企業に対し、モニタリングを強化するという事で合意した。

アメリカ商工会議所が中国政府に圧力をかけ、我々はナイキなどに圧力をかけた。

ユニリーバのケースでは、我々はサプライチェーンに対する企業のインパクトを非難した。企業は雇用や政府の税収を生み出す点でいい影響を与えるが、途上国の人々の40%がサプライチェーンの影響下にいないことが問題である。

我々は企業へ批判、関与そして最終的には協力も行う。ただし、企業側の誠意がなければ協力は拒む。

#### ■ NGO としてのルール

NGO としては企業との協力の基準が必要である。我々は企業からのスポンサーは受け入れない。様々な例はあるが、オックスファムがある国でスポンサーになろうとしている企業が、別の国ではターゲットだったりする。目的をはっきりさせるべきである。自分達の批判する力を制限してはいけない。NGO は公共の利益を優先させると信じられており、NGO への信頼は高い。それは我々が企業スポンサーを受けない理由の一つだ。津波対応への貢献のような企業のフィランソロピーと企業からの支援は別物である。そこはふるいにかかけ、自分達を守らなければならない。我々はたばこ産業や兵器、児童労働に関わる企業からの支援は受けない。

しかし対立関係を持つ場合もあれば、協働する場合もある。ただ、どんな時も我々は建設的立場を取る。我々は十分に大きいため、協働することで立場が危うくなることはない。

#### ■ 企業と人権

オックスファムはグローバルな企業との協働を行っており、また、グローバル・コンパクトの人権ワーキンググループにも関わっている。また、グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI：国際的な持続可能性の報告書における質、厳密さ、利便性の向上を目的として1997年に発足した組織）のメンバーでもある。ビジネスリーダー人権イニシアティブ・シンポジウムにも参加した。企業がCSRを行う上で、人権が重要視されている。人権侵害は市民的・政治的人権だけでなく社会的・経済的・文化的人権という広い意味で、受け入れられるべきものである。企業は国際法に照らし合わせて人権を守っている。人権を自分達のビジネスに統合することが一番重要である。企業に国のような役割を求めているが、予防や前向きな貢献をしていかなければならない。自主的に行動している企業もいる反面、何の行動もなく乗り遅れている企業は評判を落としている。また、国際司法裁判所（ICJ）の新しい働きによって人権侵害による訴訟を起こすのが簡単になった。

#### ■ 連携の機会

場合によってはNGOがビジネスを促し、ビジネスを起こすことができる。オックスファムもマイクロファイナンスを行った。このようなプロセスを通して、企業とNGOの役割の違いを認識することが大切である。企業と同じようにビジネスを起こすのではなく、社会に貢献できるビジネスのチャンスをつかむべき。ただ、これは大掛かりな貧困削減に使える手法ではないので答えにはならない。

BOPビジネスは貧困削減を支えるものである。しかし貧困は構想的問題なので、インフラや市場がなければ貧困は削減されない。

#### ■ 気候変動における連携

時間的余裕がなく、我々の協力が必要なのが気候変動である。インパクトも大きくなっ

ている。オックスファムは洪水、早ばつにあえぐコミュニティと活動している。気温が 2 度上昇するだけで数億人に悪影響が及ぶ。企業に求めることは 4 つある。①ビジネスとして、企業には是非政府にアクションを起こして欲しい。②2 度以内に気温上昇を防ぐために独自の対応をして欲しい。③労働者の人権を守りながら事業を行って欲しい。④そして、サプライチェーンを通して気候回復を進めて行って欲しい。オックスファムはこれらに取り組んでくれる企業と喜んで付き合っていきたい。

## ■ CSR とは

CSR は、ビジネスリーダーたちの規制に向かわなければならない。CSR は 20 年続いたが、人権侵害はまだたくさん残っている。言葉と成果のギャップは広がっている。強いアドボカシーと協力関係が必要である。

### c. 連携事例発表

#### I. 「アフリカとアジアでの教育支援」

【(財) 日本フォスター・プラン協会× (株) 三菱ケミカルホールディングス】

#### 事例内容

三菱ケミカルホールディングスは、日本フォスター・プラン協会と連携し、シエラレオネおよびネパールにおける教育支援を行った。

シエラレオネの場合、現地 NGO の指導のもと地域住民が建設業者の入札も行い、設計に関しては子どもたちがアイディアを出すといったオーナーシップを尊重した支援を行った。新校舎建設や教科書・教材調達などハードの部分での支援だけでなく、教師の能力強化トレーニング、保健衛生トレーニング、平和教育の実施といったソフト面の支援も行い、「生徒と地域住民のエンパワーメント」を重視した支援が特徴である。実施期間は 2006 年 10 月～2007 年 12 月。

ネパールでは 2007 年 1 月からプロジェクトがスタートしたが、水害やマオイストによる道路封鎖で活動が遅れたため、2008 年 4 月に完成した。聴覚障がいを持つ子どもたちのための、教室と衛生設備や備品支給などハードのみの支援だったが、プロジェクト実施費用の 1 割は地域住民が負担、現地行政の協力も得られ、コミュニティ主体色の強い事業を実施したことと、支援の行き届きにくい障がいを持った子どもたちへの教育支援を行うことができたことが特徴である。

三菱ケミカルホールディングスと日本フォスター・プラン協会は上記の連携の経験を生かし、2008 年にはブルキナファソでの学校建設事業支援にあたり校舎へのソーラーパネル設置を企画。夜間教育に資することによって子どものみならず成人の識字率向上にも寄与するというプロジェクトに取り組んでいる。

#### NGO/企業担当者からの発表

発表者：

- ・ 久富成美氏 ((財) 日本フォスター・プラン協会 (プラン・ジャパン) ファンドレイジング部 マーケティング担当 マネージャー)
- ・ 後藤公位氏 ((株) 三菱ケミカルホールディングス 総務室 シニアマネージャー)

## ■ 団体紹介 (久富氏)

プラン・ジャパンは国際 NGO プランの日本事務局として活動している。子どもの権利条約を活動の機軸におき、すべて子どもたちが能力を發揮できるような世界を実現することをビジョンに掲げている。現在7万人の支援者、1200人ほどのボランティアに支えられている。

#### ■ 企業紹介（後藤氏）

三菱ケミカルホールディングスは、三菱化学、三菱樹脂、田辺三菱製薬の3社を基幹事業会社としたグループ企業。2005年設立、売上高は29,298億円、従業員数は39,305名。販売拠点および生産拠点が世界中に広がっている。

#### ■ 途上国支援活動までの経緯（後藤氏）

なぜ途上国支援を始めたかをお話すると、2006年にGCに参加したことがきっかけだ。GCでは10原則の遵守はもとより、地球的課題への解決への寄与が求められていると考えた。GCへの参加表明後の具現化策のひとつとして、大胆にも貧困問題に取り組むことを考えるようになっていった。GC参加に相前後してMDGsを知り、その中でも「目標2. 普遍的初等教育の達成」に着目。教育は貧困解決の鍵であるという考えに基づき、まずは3ヵ年計画で地域住民による小学校建設事業を支援することから始めた。支援にあたっては、企業が直接治安やガバナンスの悪い途上国で活動するのは不可能だと思い、ごく自然な流れでNGOとの連携を考えた。

#### ■ NPO/NGOの選択基準（後藤氏）

どういったNPO/NGOと連携すればよいかは最初の課題だった。当社の考えている支援内容と合っていることはもちろん、やはり連携する上で信頼性と透明性が重要と考え、これは今でもどうやって信頼性を担保するかは悩ましいところなのだが、この時は機械的に、認定NPO法人格、特定公益増進法人等いわゆる公的機関のお墨付きがあるようなところを中心に探した。透明性としては、各団体の年次・収支報告書などを読みこんだ。そして実際にNGOを訪問し、寄付を受けるだけでなく「協働」の意思があるNGOを探した。

当社は単に学校や資金を寄付したいだけではない、コミュニティの自立やエンパワーメントに力を入れているNGOと協働したいと思っており、その結果、プラン・ジャパンさんと出会うことが出来た。

#### ■ プランの活動方針(久富氏)

プランは、地域開発支援を軸足においている。短期で行う緊急支援とは異なり、1つの地域に入り、その地域の住民の方々はどうやったら自立できるかを考え、20年くらいのプランをたて、実行するという活動だ。住民のやる気が重要なので、活動を始める前には住民との話し合いに力を入れている。これは今回の三菱ケミカルホールディングスさんとの連携につながったところでもあると思うが、地域住民のインボルブメント、エンパワーメントに重点を置いているのが特徴であり、サポートした後に現地の人たちがそれを維持・管理できることが重要で、その為現地雇用と現地調達を基本としている。

#### ■ 連携内容

(久富氏) 今回の協働では、2006年から3つの学校建設に支援をいただいた。ひとつは、シエラレオネでの学校建設である。シエラレオネでは内戦があったこともあり、トラウマ

ケアや平和教育が必要な子どもたちが多く、そういったソフト面を重視した支援がこのプロジェクトの特徴である。

もうひとつはネパールでの障がい児学校支援プロジェクトで、特徴は、住民たちによる学校管理委員会を作ってもらい、その意見をプロジェクトに反映させたところと、住民も学校建設費用を一部負担したことだ。比較的アジアはこういった委員会をつくって話し合っていて進めていくのが進んだ地域で、本プロジェクトは住民参加型の成功例と考えている。

最後は、ブルキナファソでの小学校建設プロジェクトで、現在進行中のものである。特徴はソーラーパネルシステムを設置したこと。企業としては、社会貢献活動を本業とどのように絡めるかは大きなポイントであると思う。三菱ケミカルホールディングスさんの場合、ソーラーパネルというのは社員の方にもわかりやすかったのではないかなと思う。ここから普通の社員の方たちが CSR などを考えるきっかけになればありがたいと思っている例だ。

## ■ 今後に向けて

(後藤氏) 今ご説明があったように、この3年間学校建設事業支援を進めてきた。始めてみると、次第に技術を生かしたことがしたいという意見が高まり、ブルキナファソでのソーラーパネルの寄贈へとつながった。ブルキナファソ(支援地域)は識字率が非常に低い一方で比較的治安が良いということも考慮した上で、夜間教育に資することを目的として寄贈した。また、「社員もなんらかの形で参加したい」という意見もあり、カンボジアでは、マッチング寄付で集めた資金をもとに絵本に訳文シールを貼付して贈る活動をしている。

3年目のプロジェクトは、今までの反省をふまえたプロジェクトとした。反省点の1つは、「三菱ケミカルホールディングスが学校建設や次世代教育をやっている」というイメージが独り歩きしてしまい、学校建設は住民の方々の参加、主体の事業であるということがなかなか理解いただけないことである。リベリアではそこをなんとか見えるようにして欲しいということで、ピース ウィンズ・ジャパンさんに住民参加型の学校建設のモニタリング報告をお願いしている。ラオスでは学校を拠点とした住民の生活向上、具体的には衛生習慣の向上に取り組みたい。衛生習慣についてはシエラレオネでも取り組んだが、ソフト面は成果が見えにくい。プロジェクトの前後に住民の衛生習慣、衛生意識調査を行って、成果を見ることが出来ると考えている。この調査は早稲田大学と一緒にやっている。今後の途上国支援計画としては、ISO26000にも注目している。当社の「コミュニティ参画と開発」は3年間の小学校建設支援から始まったわけだが、さらに進化させていきたい。また、単なるドナーとしてではなく、NGOのパートナーとしておつきあい頂けるようになりたいと考えている。

(久富) 企業の方々とお話することが多いが、そのときに感じることは、いきなり大きなことを考えるというよりは、小さな成功体験の積み重ねの上で、企業の中でのCSRの考え方も発展し、社員の意識も高めていくという形が理想かと思っています。

今回三菱ケミカルホールディングスさんと連携した成功のポイントは、担当の後藤さんが「ニーズありき」ということを理解してくださり、それを社員に伝えてくださったことだ。

## II. 「チャリティーグッズの販売」

【(特活) シェア=国際保健協力市民の会×(株) フェリシモ】

## 事例内容

シェア=国際保健協力市民の会（以下シェア）とフェリシモは、2005年にフェリシモ「地球村の基金」での連携をきっかけに知り合い、その後もフェリシモはダイレクトマーケティングという業態を活かした活動で、シェアのエイズの予防啓発と HIV 陽性者支援活動への支援を続けている。主な内容は下記1)、2)の通り。

### 1) フェリシモ地球村の基金におけるプロジェクト支援

フェリシモは1993年に、世界のためにできることを全国のお客様と一緒にやっていきたい、と考え「フェリシモ 地球村の基金」（一口100円が貧困開発に役立てられる商品）を設置した。今までで2億円の基金が集まり、121のプロジェクトの支援実績がある。

シェアとの連携においても、2005年の「東北タイ地域保健エイズプロジェクト」でのタイのエイズ教育に関わる啓発グッズの支援を行い、東ティモールの緊急支援時には医薬品と医療器具の支援、また栄養ゲームの教材を作成する資金を提供した。

### 2) チャリティーグッズの販売

フェリシモの販売する「リストリー想いをつなぐ KIZUNA 革ペアブレスレット」の代金の21%がシェアに寄付され、エイズ予防・啓発活動に充てられている。また同じくシェアエイズ支援として、「エイズと向き合う誓いの指輪 アルモンドレッドリング」も販売している。

## 企業担当者からの発表

発表者：上野友紀氏（(株)フェリシモ 経営企画部コーポレートスタイルデザイングループ課長代理）

### ■ 企業紹介

1965年創業。ダイレクトマーケティング事業を行っている。フェリシモはラテン語のフェリシティ（しあわせ）とシモ（強調を表す言葉）を組み合わせた言葉で、「最大級で、最上級のしあわせ」意味する。

### ■ フェリシモのチャリティー活動

チャリティー活動としては、1990年、自然とともに暮らすライフスタイルブランドの商品（苗木やシーダーオーナメントなど）を販売するカタログ上のシンボルとして「フェリシモの森基金」をスタートした。一口100円で森作り基金へ寄付できる仕組みだった。その頃はまだまだ社会貢献は一般的ではなかった。事業を通じて生活者が主役になる支援を、我々が応援できるのではないかと考えた。その後、フェアトレードや一口100円で地球上の誰かの自立を支援する、地球村の基金などを行った。阪神淡路大震災発生当時、大阪に本社があり、フェリシモを通じて神戸を応援したいという声が寄せられた。一口100円の義援金を募ったところ、6億円が集まり、今後の活動の方向性を勇気付けられるものとなった。なお、地球村の基金は、これまで15年間で100以上のプロジェクトを行った。また、基金や商品付き基金などで集まった年間約6000万円を超えるお金をさまざまな団体に寄付している。こうした活動をスタートした当初は社会貢献のみの活動も多かったが、今はフェリシモの事業活動すべてが、事業性、独創性、社会性が交わる場所を目指している。そのため、各業務の担当者からの提案を受けてプロジェクトを創っている。

## ■ 連携内容

チャリティーグッズとして、赤いブレスレットや指輪を販売した。ブレスレットを2つセットにし、HIV/エイズをお客様に訴えかけた。これも商品の担当者からの提案から始まったものである。

我々は様々な活動を通じて多くの団体と交流がある。その中から社内で協議して連携先にシェアを選んだ。選定のポイントとしては、地球村基金を通してシェアとの連携実績があったことと、シェアの専門性である。また、シェアの赤いロゴも象徴的である。このプロジェクトは商品価格の20%近くがシェアに寄付されるという、めずらしく基金額の高いものである。

我々は、お客様が主役となれ、社員の思いを生かすことのできるステージでありたい。だが、思いが多だけプロジェクトが乱立しやすい。また、大型のキャンペーンや社会貢献というだけで商品が売れる社会ではない。差別化が図れないで、大きな支援とならない商品もある。しかし、我々はただ基金を集めるだけではない。例えば、商品開発で社会開発に取り組んでいるし、カタログの編集や商品の企画に参加いただけるネットワークをもっている。我々はカタログというビジネスの母体を使ってメッセージを伝えることはできる。「お客様とともにしあわせな社会を作る」という思いは変わっていない。お客様も社員も自発的に活動できるご縁ができればいいな、と思っている。

## NGO 担当者からの発表

発表者： 森本由布子氏（(特活) シェア=国際保健協力市民の会 支援者サービス担当）

## ■ 団体紹介

1983年に設立された保健医療専門のNGOである。Health for Allを目指し、地域住民が自分達で自分達の健康を守ることを側面から支援。タイと南アフリカではHIV/エイズの活動を行い、予防啓発や陽性者支援を行っている。

## ■ 連携内容

フェリシモの話を伺い、コンセプトがシェアの活動と近いと感じた。地球村基金の支援を獲得でき、それが当チャリティーグッズの販売につながった。地球村の基金ではフェリシモのネットワークを使い、活動費を抑えることができたし、緊急支援での薬の配布や避難所への支援もあった。

このチャリティーグッズの販売で集まったお金はタイでのボランティア支援、エイズ孤児が集まるセンターに使われた。

## ■ 成果

今回の連携の成果として挙げられるのは、カタログやHPでHIV/エイズのメッセージを添えて人々へ情報発信ができたこと。通常、HIV/エイズに関心を持ってシェアのHPを見してくれるのは限られた人だけ。しかし、フェリシモのカタログやHPでメッセージを発信することで、皆さんに普段の行動の中で問題に気付いてもらえる。HIV/エイズは日本でも問題となっており、自分自身の問題として捉えることができる。フェリシモにはカタログを通してメッセージの発信という我々がなかなかできないことを支援していただいた。寄付やボランティアなどではなく、「自分の欲しいものを買う」という行為が自分達、そして



世界への貢献につながる。それがチャリティーグッズの大きなポイント。また、グッズ販売は商品開発や流通など我々の力だけでは難しく、連携の意味は大きい。

#### ■ 企業との連携

企業と連携するには、NGO と企業が互いに互いの理念に共感できていることが必要。そしてこの点を満たしていると、話を進めやすい。そして、シェアは今年から企業連携に向けた取り組みを開始した。始めに、情報や参加機会といった団体として企業に提供できるものを整理し、それをもとに企業向け広報ツールの作成、そして企業への直接アプローチを行なった。

1 年を通して感じたのは、大切なのは連携が始まってからだということ。小さな連携から大きく膨らませていくために、オーダーメイドの対応が求められ、また、企業の社員や消費者にも分かりやすい情報を提供しなければならない。モノではなく人材育成などの分かりにくい部分にもどれだけ力を貸してもらえるか、NGO 側の適切な情報発信が求められる。マンパワーを含め、シェアも様々なキャパシティを持たなければならない。

#### ■ 今後に向けて

継続的信頼関係による連携を行っていききたい。そのために企業、NGO 双方が信頼を得るにふさわしい、そして互いの価値を高められる存在でなければいけない。NGO はアカウントビリティと専門性の強化が求められている。

### III. 「教員フェローシップ・プログラム」

【花王（株）×（特活）アースウォッチ・ジャパン】

#### 事例内容

「花王・教員フェローシップ」は、夏休み期間 1~2 週間、小中学校の教員をアースウォッチが支援する生物多様性保全に向けた海外の野外調査プロジェクトにボランティアとして派遣、その体験を教育の現場で活かしてもらうという内容である。毎年 5 件のプロジェクトへ 10 名の先生を派遣、これまで 20 プロジェクトへ 59 名の先生が参加している。

アースウォッチの本部はアメリカにあり、ヨーロッパ、オーストラリア、日本の 4 拠点で活動し、世界各地で環境保全の野外調査を行っている研究者を支えている。アースウォッチの研究者支援は資金協力だけにとどまらず、野外調査に一般市民をボランティアとして参加させる体験型のプロジェクトである。

花王は、「次世代を育む環境づくり人づくり」をテーマに社会貢献活動を行っている。教育フェローシップは、「環境」と「教育」の融合プログラムとして位置づけている。アースウォッチの主催する「海外野外調査プロジェクト」から地域・日程等を考慮し、毎年 5 件程度をピックアップし、プロジェクトの参加費用の一部を花王が支援している。

先生が現地での実体験を児童・生徒に伝える、さらに実体験をともなった授業を行うことによって、次世代を担う子どもたちが新たな教育的刺激を受け、自分を取巻く世界の様々なものに興味を持つことへつながる。教師自身が体験し、それを子ども達へ伝えることにより、波及効果が期待できる。長期的視点でのプログラムである。

#### NGO 担当者からの発表

発表者：小林俊介氏（（特活）アースウォッチ・ジャパン 事務局長）

## ■ 団体紹介

アースウォッチは世界中で行われている野外調査の研究者を資金と労力の両面から支援している。その調査の現場に一般市民のボランティアを募り、地球上で起きている変化を実際に体験する機会を提供している。ボランティアはその体験を持ち帰り、普段の生活に生かすことで環境問題への意識を高めることができる。

1971年アメリカのボストンに設立、日本、オーストラリア、ヨーロッパの4拠点で活動を進めている。

## ■ 連携内容

花王教員フェローシップでは学校の先生たちにボランティアとしてフィールドワークに参加する機会を提供している。10～20年後社会を背負っているのは、今の子どもたち。その子どもたちに一番近いところにいる学校の先生がフィールドワークを体験することで、学校の教材ではなく、自らの体験に基づいた授業を通して次世代を担う子どもたちの環境への意識を高めることを目的に花王さんと2003年にこのプログラムを始めた。これまで59人の先生が20のプロジェクトに参加した。学校の先生は様々な国から参加するボランティアとの国際協力、国際交流を学ぶことができる。日本の先生が同じプロジェクトで一緒だったアメリカの先生と仲良くなり、子供同士でカードのやり取りが行われた実例もある。また、日本でも参加した先生たちのネットワークが確立されており、地域、研究会などで多くが報告され、活動が広がっている。

フィールドワークは科学的手法を使って調査するため、先生たちもその手法を学校で応用することもできる。例えば裏山の植生調査にその手法を使うなど、まさに生きた環境教育の教材にすることができる。

アースウォッチの本部があるマサチューセッツ州では多くの企業が教員を資金的に支援している。その結果として州の子どもたちが科学に興味を持つようになったという効果が生まれている。日本でもこの花王教員フェローシップを通して科学に興味を持つ子どもたちが増えるのではと期待している。

## 企業担当者からの発表

発表者：高内美和氏（花王（株）コーポレートコミュニケーション部門 社会貢献部 主任）

## ■ 団体紹介

創業は明治20年。家庭用製品、化粧品、工業用製品など、本業の分野が多岐にわたる。そのため、社会貢献活動をしていく上でテーマを定めにくいことが大きな悩みである。そこで、「次世代を育む環境づくりと人づくり」を社会貢献活動の理念としている。教育、環境、芸術文化を重点分野としており、当プログラムは、教育、環境にリンクするという位置付けで活動している。

## ■ 連携内容

2002年より準備が始まった。新しいプログラムを模索していた時で、大きなキーワードだったのがNGO/NPOとの協働。そしてグローバルで新鮮味に富んだものであること。これまでの社会貢献活動の見直しもしたかった。

最初、アースウォッチ・ジャパンからは社員向けのプログラムという提案だったが、社

員を参加させるのは、ボランティア休暇など制度の問題もあり、社会貢献活動の枠だけでは解決できない部分があり、ハードルが高く、お断りした。当時、理科実験講座を通じて学校の教育現場とつながりを持つ機会があった。アースウォッチ・ジャパンとはその後もおつきあいを続ける中で、花王から教員向けのプログラムができないかという相談をもちかけた。欧米ではそのような事例があると提案いただき、教員向けプログラムを企画した。

#### ■ NGO との連携

我々は NGO との協働を以下のように考える。求めるものが共感できるかどうか。運営の透明性、信頼性、企画力、活動実績はあるか。当社の社会貢献活動の基本方針、分野と一致するか。それに加えて、対話、相互理解、そして、タイミングが重要。さらには、なぜこの NGO と協働するのか、社内外に説明できることが大切である。

このプログラムでは、それぞれの強みを活かした役割を互いに持っていた。花王の強みは、資金面のサポート、広報・広告などのリソース。また、財団を持っていたので、公募というスキームを持っていた。あとは日本での歴史。アースウォッチ・ジャパン側は専門性、そして海外活動実績、学校へのアプローチのしやすさがある。

#### ■ 成果

先生へのアプローチは、長期的に大勢の子どもに伝えることができる。環境教育だけではなく、コミュニケーション、調査手法、ネットワーク、人材育成、国際交流などの成果がでてきた。先生たちからも生の体験の重要性の声が出てきた。

貧困と環境は深い関係にある。環境の悪化で大きい被害をこうむるのは貧しい人たち。先生が実体験をともなった授業をすることで、環境に配慮できる、貧困・環境問題を解決できる人材を育てることができる。その点で我々は貢献できているのではないだろうか。

#### ■ 今後に向けて

今後、このプログラムのさらなる広がりが期待される。認知度を上げるために文化省、環境省へ働きかけを行いたい。また、グローバルに、海外の花王グループ関連会社での展開も考えていきたい。そして、一度は見送っているが当プログラムを社員へも提供できる仕組みづくりを考えていきたい。

社会貢献活動は、その社会のニーズにあったものであるべき。また、継続的なものであるべき。そのためにはその社会にあわせて内容を改善していかなければならない。

#### IV. 「災害時携帯電話の貸し出し」

【(特活) ジャパン・プラットフォーム×ソフトバンクモバイル (株)】

##### 事例内容

2005年に発生したパキスタン地震、および2006年ジャワ島中部地震において、ソフトバンクモバイルが国際ローミング対応の3G携帯電話の端末を本体料金と通話料金が無償という形にて、ジャパン・プラットフォーム(以下JPF)を通して現地で救援活動を行うJPF参加NGOへ貸し出しを行った。

本連携でのJPFの役割は、携帯電話の支援に関して各JPF参加NGOへ連絡をし、貸与を希望する団体のとりまとめや貸与業務などを行ったことと、その後の「管理」と「報告」業務を行ったことである。

JPF は、日本の NGO・政府機関・企業・メディア及び研究機関等のセクターを越えたネットワークを活用し、国内外で起こる自然災害や、紛争地域及び途上国における援助活動を行うことを目的とする NGO である。その機能はリソースの集約的運用であり、今回の事例はその役割を生かしたものといえる。

本事例の経緯は、パキスタン地震発生直後にソフトバンクモバイルより自社の通信機器のリソースを活かして支援や協力ができないかとの相談を受けた JPF が「現地で救援活動をする NGO スタッフに対して通信機器を提供する」という提案を行い、実施に至ったものである。

### NGO/企業担当者からの発表

発表者：

- ・ 田口圭祐氏（(特活) ジャパン・プラットフォーム 渉外担当マネージャー）
- ・ 梅原みどり氏（ソフトバンクモバイル（株） 総務本部 CSR 推進部）

#### ■ ソフトバンクグループの CSR 活動方針（梅原）

ソフトバンクモバイルは、2006 年にボーダフォンから生まれ変わって出来た、非常に若い会社である。CSR に関しても、昨年度までイギリスのボーダフォンの方針にのっとった活動をしていたが、本年度やっとソフトバンクグループとしての CSR の基本指針を作成した。

「デジタル情報革命を通じた、人類・社会への貢献」という経営理念をもとに、事業を通じた貢献をするというのが、CSR 活動の指針である。社会に対する取り組みには 3 つのキーワード 1. 健全なインターネット社会を、2. 夢と志をもつ次世代を、3. 地球の未来がある。中でも次世代に対する取り組みを社会貢献活動の重点テーマとして推進していく。

#### ■ 団体紹介（田口）

ジャパン・プラットフォーム(以下 JPF) は日本の NGO と経済界と政府の 3 者が協働して、援助活動に取り組む人道支援組織。企業や団体、市民の方からの様々なリソースをいただき、それを自然災害による被災者支援や紛争等の人道支援へ活用するのが JPF の目的である。

#### ■ 連携内容

（田口）今回は PDCA（Plan-Do-Check-Act）モデルに沿って本連携を説明したい。

**Plan（計画）**：2005 年 10 月 8 日 12:50（日本時間）パキスタンで地震が発生、同日夜に JPF は支援を決定して JPF 参加 NGO が現地での支援活動を始めた。ソフトバンク（その時点ではボーダフォン）さんも、中間支援 NGO をパートナーにして国際ローミングを使った支援を検討し始めた。9 日お昼、ソフトバンクから「携帯電話を活用したどんな支援方法があるか」と電話で相談を受けた。JPF では被災者の方に直接使っていただくことも含めていろいろな案を考えたが、携帯電話は高価なので NGO スタッフの現地での連絡調整に役立てさせていただくのはどうか、という提案をして連携が始まった。

**Do（実行）**：9 日夜には携帯電話 5 台をオフィスに持参いただいた。その後の追加要請に応じていただき、最終的には 28 台をお借りした。

**Check（評価）**：JPF から3種類の報告を行った。1つ目は、活用状況の一覧と写真でどの団体がどの携帯電話を使用しているかというとりまとめ報告。2つ目は、各機の使用頻度や使用方法の詳細でこれもJPFで取りまとめて報告。最後に3つ目として、携帯電話での連絡調整によって実施できたJPFのパキスタン地震被災者支援の全体像を報告した。

**Act（改善）**：もっと迅速に対応するため、携帯の充電と電話番号の事前登録をソフトバンクさんにしていただき、NGOは現地に着いたらすぐ支援活動できるようになった。またJPFはJPF参加NGOへの情報提供までとし、NGOからソフトバンクへ直接依頼を行うことでスピードの面を更に改善した。

#### ■ 信頼関係の構築について（梅原）

信頼構築におけるPDCA(Perform-Disclose-Communicate-Appreciate)に沿って、企業とNGOがどのように信頼関係を構築したか説明したい。

**Perform（実行）**：これまでの連携実績は54台。パキスタン地震、ジャワ島地震、新潟県中越沖地震、バングラディッシュ・サイクロンの際の支援に役立ててもらった。

**Disclose（開示）**：トラブル、技術、使用状況、情報発信について相互に開示をした。トラブルの開示として、現地での盗難・紛失が4台あったが、当日に連絡をもらうことで回線を早急に止めるなどの対応が出来た。技術的な開示として、海外特有の回線トラブルや使用方法については、すぐに当社担当者に相談できるようにした。使用状況の開示として、目的に沿った使用がされているかどうか。例えば非常に通信料が高くなった場合にはヒアリングさせてもらうこともある。情報発信の開示として、JPFの了解を得て、CSRレポートやイントラネットに掲載している。開示については双方向の開示というのが重要なポイントで、何かあったらすぐに連絡と報告をし合う、ということを中心にしている。

**Communicate（対話）**：災害発生時も相互に連絡を取り合うようにしている。国際ローミングがその地域に対応しているのかなどを確認してから、支援を決定する。終了後には報告書をいただく。

**Appreciate（理解・感謝）**：JPFの報告書に、ソフトバンクとの連携が掲載された。また、ソフトバンク側もCSRレポート等に掲載している。人道支援の専門書にも、「企業の専門性を生かした支援」として掲載されたことがある。

（田口）これら2つのPDCAモデルより、変化や広がりが出た。例えば、JPFが行った「難民の日」イベントでの運営用の携帯電話の貸し出しに加え、社員ボランティアの方にお手伝いいただいた。また、中国の四川地震の際にはソフトバンクグループ各社社員募金とマッチングギフトによる寄付をいただいた。更に、ソフトバンクテレコムさんにJPF賛助会員として組織運営を支えていただいている。

#### ■ 今後の課題。

（梅原）ソフトバンクとしての今後の課題は、対外的なコミュニケーションだ。ソフトバ

ングの活動を知っていただくことで、活動を広げていきたい。

(田口) ソフトバンクさんの課題に対して、お役に立てることがあれば是非お手伝いさせていただきます。また、本連携を他社へ紹介することで、JPF としても他社との連携を図っていきたい。

#### d. オープンフロアー・ディスカッション

ファシリテーター：

(企業側)：北村聡氏 ((株) 味の素 広報・CSR 部社会貢献担当課長)

(NGO 側)：下澤嶽 ((特活) 国際協力 NGO センター JANIC 事務局長)

下澤：本ディスカッションでは、北村氏と下澤が2名で、それぞれ企業と NGO の立場から案内役をさせていただく。主に本日の事例発表について、Q&A 方式で進めていきたい。すでにフロアーからは多くの質問票をいただいているので、まずはそれらを紹介しながら、事例発表者にはコメントを付け加えていただければと思う。

北村氏：事例発表でしっかりと説明していただいたので、寄せられた質問は事例の内容そのものに対してというよりも、事例の発生前後に対してものが多い。では最初に企業側への質問を紹介する。「この活動へのステークホルダーの反応はどのようなものであったか。特に顧客や社員の認知、評価、参加性はどうかであったか。」

後藤氏：当社は B to B なので、直接消費者からの声を聞ける立場にはない。そこで、社員や学生、メディアの方の反応をお話したい。学校建設支援は、次世代育成という意味では、グループ内のどの企業の事業にも特化していないためか、一定の共感を得られている。年配の方やアメリカはじめ海外駐在経験者からは特に好感を持たれている。他方、若い社員やメディアからは「なぜ次世代育成なのか」という質問等もあり、本業に沿ったものや技術を生かした問題解決を求めているように感じる。学生の方からは、なぜシエラレオネから支援を始めたのか、今後どのように BOP ビジネスにつなげるのかという質問を受ける。当社の CSR は、フィランソロピー、人道支援に近いところから始まったが、今の社会の流れとしては、企業本来の技術を生かしたものが求められていると感じている。

高内氏：このプログラムに関しては教員という限られた人に向けられた内容なので、どうしても認知度も限られてしまう。しかし、自社社員にプログラムを知って欲しいと社内でお知らせをしているが、その際に、社員の方から、年々、社員の子どもの先生への紹介の話が増えている。また、社会貢献活動に関して社員への調査や外部機関を使った調査を定期的に行っている。当プログラムも開始して5年経ったので、今後調査や検証を行っていくつもりである。

北村氏：ありがとうございました。この質問の意味というのは、NGO の方には若干難しいものかも知れないが、企業にとって従業員は非常に大事なステークホルダーであるということだ。企業の従業員が共感を持って活動を支援できるかどうか、というのは大事な視点であり、そういった意味で今回の質問をいただいたのだと思う。

下澤：社員の方に伝わりやすいものが、企業側は採用しやすいということは確かにあるだ

ろう。

上野氏：社員に限って言うと、90年代は社会貢献等を横目で見ると人が多かったが、9.11の際の事例など様々な社会変化によって、事業と社会貢献を重要にする人は出てきている、また勉強していかなくてはならない。

梅原氏：社員の反応としては「誇りを感じる」という意見を時々聞くことがある。また、古着の寄贈に関する個人的な支援の問い合わせもある。また中間支援を通して、支援先の活動地域の認知が上がるという効果もある。事業を通じた支援であるため、社員にとってもわかりやすい（共感の得やすい）支援活動であると思う。

下澤：今度はNGO側への質問を紹介したい。まず一つは、「必ずしも共感の得られない企業から連携の話をいただいたときの基準や対応はどうするのか？」。また、「フェリシモとシェアとの事例の中で出てきた、基金つき商品である指輪のサプライチェーンの確認は行ったか？」。

森本氏：企業の選定はとても課題になった。連携の話をしていく中で理事から反対の声があり連携がなくなったこともあったが、そういったことを踏まえて、現在基準作りに着手している。ネガティブリストの方は先に作成することができた。保健関係を扱っているので、健康を害する企業やギャンブル関係の産業とは連携しない。こういった基準を明確にすることで担当者もリストをもとに企業と連携できる。サプライチェーンの確認はしていないと思う。

田口氏：基準は議論を重ねているところである。様々な業態があるので、総合的判断だと感じる。ただ悩んだときは公的な経済団体への加盟が認められているところも判断基準の一つになる。

小林氏：フィールドワークでの体験を通して個人の生活や企業の環境問題への意識を変えていくのがアースウォッチの提案になる。したがって、基本的にはどのような企業とでも連携はする。しかし、どこからみても、問題があるようであれば断る。また、イギリスとアメリカのアースウォッチでも価値観など、国によって基準が異なる部分もある。

久富氏：プランの活動は「子ども」を基本としているので、当然ながら児童労働が発覚した企業との連携はしない。国際本部の基準では、例えば、アルコールやタバコ、軍事産業に関連する企業との連携はできないことになっており、連携の際には多岐に渡る項目を含んだチェックシートの提出が必要になる。しかしながら、昨今の企業経営の多角化が進む中では、単純に連携の可否を決められない場合もあり、日本国内での企業との連携に関しては、一つひとつ慎重に、プラン・ジャパンとしての判断で対応している。

北村氏：では、今度は同じ質問を返す形で、企業がパートナーシップを組む際のNGOの選定基準について聞きたい。もちろんこれについては事例発表でもお話いただいていたが、もう少し詳細に、NGOをどういったことで選ぶのか、基準やその決定者に関して聞きたいという質問が何名かから寄せられている。

高内氏：まず、自分達が社会貢献プログラムとしてなにをやりたいかということが最初にある。それに対して、専門性等の様々な視点で NGO を決める。社会貢献部の事業なので最終的には社会貢献部長の決裁で決める。一番大事なのは、なぜその NPO/NGO と連携するのかを社内外にきちんと説明できるかである。

北村氏：今、とてもいい提言をいただいた。最初に「何をやりたいのか」を社内ですっかり共有するのが大事であるということで、私自身もそう思う。NGO と連携するのは、「そのやりたいことを、どういう風に行っていくか」という戦略の一つであるということだ。

上野氏：当社の場合には2種類ある。一つは寄付先を先に決めていく方法で、これは商品開発者と社会貢献部門が「なにがやりたいか」に即したところに決める。もう一つは、支援先・使途を明確に出さずに募金を募っている。これの支援先は、社内に任意の委員会を立ち上げて、そこで話し合っで決めるので、誰が決裁をするかということはない。知らない人が聞いても納得いく形にするよう心がけている。

北村氏：企業の社会貢献に対する考えは、どこで見ればわかるのか。NGO 団体等は最初にアクセスするのはホームページかと思うが、ホームページに書いてあることなのか。

上野氏：あまり詳しく具体的には出していない。NPO/NGO の方々は恐らく最初はフェリシモが今実際にやっている活動を見て、または人づての紹介等で知っていただいているようだ。ただ、聞かれた際には答えられるよう、助成金の報告書などは整備している。

後藤氏：互いに共感できない NGO との連携は無理かと思う。相互のディスカッションでいいものが創られる NGO と連携したいという気持ちがあるので、それができるレベルの団体を求める。最終的には役員の決済が必要なので、公的機関のお墨付きがある NGO だと通しやすい。各団体にとっては意味が無いにしても、認定 NPO であると差異化が容易。NPO 法人だけだと取得している団体が多く差異化が難しい。

北村氏：認定 NPO 法人をよくわかっていらっしやることに、驚いた。しかし企業によって認識はかなり差があるのだと思う。また同時に NGO のアカウントビリティを上げていくことが必要だということも感じた。

梅原氏：NGO と協働する際の選定基準は主に3つある。1つは CSR の基本方針にあったもの、2つめは専門性、3つ目は信頼性になる。最終的に決めるのは、CSR 推進会議という部門横断型の会議があるので、そこで審議し、役員レベルに繋げる。災害時の貸し出しに関しては迅速な対応が求められるので、信頼性のみを判断する。国外での貸し出しの場合、JANIC か JPF のネットワークのいずれかに参画している NGO に限る。認定 NPO の価値に関してはケースバイケースだが、説得しやすい材料になると思う。

下澤：フローアの方はどうか？

フローア（企業）：NGO の方へお伺いしたい。活動を通して企業と NGO が連携したが、



NGO が抱える悩みや問題に関して、企業のノウハウが参考になる、もしくはサポートできるか。こういったニーズがもしあるなら教えていただきたい。

久富氏：企業はどのようにステークホルダーを巻き込むかを考えることが多い。しかし NGO は現場のニーズを中心に考える。その双方でのギャップは生まれやすい。そこには調整が必要であると思う。一番のサポートは資金だが、多くの技術を持っている企業も多いのでそれをどのように活かすかということは日々悩んでいる。

フロアー（NGO）：経理のつけ方や組織内のインフラ構築なども沢山あるので、社員の派遣の提案をいただけるとうれしい。

田口氏：フロアー（NGO）の方に補足すると、人材の交流は新しい価値が互いに生まれ得る。JPF では出向を受け入れることにより、例えば書式や決裁などをとってみても、企業のスピード感、自治体の安定感を JPF 組織運営のノウハウに採り入れることができた。一方、派遣元にとっても同様に新しい価値が生まれ得る。ある企業の出向者は戻った後で広報部門に配属になり、企業のニュース・リソースと異なる NGO からの情報発信を取り扱った経験が生きた。また、ある自治体の出向者は NPO 部門として NPO の実情を理解した経験が生きた。また、自治体と NGO の連携スキームを立ち上げた出向者もいる。

フロアー（NGO）：今日の事例も出会いから始まったかと思うが、出会いの場を作ることはどのようにしていけばいいのか？

渡辺氏（HFW）：港区や千代田区、江東区などに属している企業の勉強会や意見交換が行われている。そこに NGO が招待されてプレゼンテーションをすることがある。各ボランティアセンターに問い合わせをしてみてもどうか。

フロアー（NGO）：今回の連携事例では大企業が多かったが、大企業との出会いはどういう風に作ればよいか？

北村氏：良い質問であり、難しい質問である。なかなかお知り合いになれないと、私たちも同じように思っている。脱線するが、私自身の経験としても、自社に訪れて、一気に話をしてそして帰っていく NGOの方がたまにいらっしゃり、これは非常に面食らう。これは大企業の方ならば誰もが経験していることだと思う。一つひとつの団体の活動は尊いのだが、やや理解をできずにご縁がなくなることがあり、残念に思っている。個人的には、普通にしゃべったり、お酒を飲んだり、そんな通常企業対企業が行うような交流も必要かと最近思っている。

下澤：JANIC としても出会いの場、しかも、ただ売り込むだけでなくソフトな場を作ることを心がけたい。

青山氏（外務省）：NGO は現場での事業を大切にしているという話だが、日本大使館を通じて現地で日本の企業と NGO の事例があるか大使館に調査したところ、国や地域によって進度が様々であった。今後は現地の大使館で会議の場を作り企業と NGO が話せる場を

設けるなどしている。そこで企業の方へお伺いしたいが、現地法人で連携の話がでたときの決裁はどうなっているか。

後藤氏：現地決裁でできると思う。また、インドネシアでは日本法人の集まりなどがあり、そこで次世代支援をしていると聞いたことがある。しかし、予算面に限りがあるので、現地から要請があった場合は、本社からも協力する場合もある。

フローアー（NGO）：経験共有として、私の団体は、インドにパートナーNGOがいる。現地のJBIC事務所で勉強会を設けていただいて、その場でいくつかの企業との出会いがあった。そこから様々なプロセスを通じて現地の日本法人と現地NGOの支援だけでなく当団体との協力関係が生まれた経験がある。

下澤：新谷さんへの質問をいただいている。「持続可能な社会・成長がキーという風におっしゃったが、貧困問題に苦しむ多くの国は市場になりにくい紛争地、または紛争直後の地である。こういった地域へ、企業はどのような持続可能性のあるCSRの価値を見い出せるか？」という質問。その後ホブスさんからもコメントを頂きたいと思う。

新谷氏：今日の事例はどちらかという社会貢献の分野であったように思うが、本業に組み込むCSRの視点でお話をしたい。これから市場になっていくところに重きを置いた場合、例えばBOPビジネスにおいて、小分けした商品を販売しているとすると、その地域の収入が2倍になれば単純に売上が2倍になるかもしれない。こういったビジネスにおける市場の拡大は重要であり、実際にアジア諸国でビジネスモデルを見ることがあった。また、事業をしていくと同時に同地域に対して社会貢献活動を行っている事例がインドにある。これは、自分達のビジネスを行う傍らで、水質改善や母子保健のプログラムを行っているものだ。本業と連動したフィランソロピー活動ということで、そういったアプローチは非常に重要だと思う。今日の協働事例の場合は、企業をどう口説くかという話が多かった。そういった場合、NGO側が自分たちのリソース、自分たちの強みをしっかり把握することが重要で、なおかつ企業側の強みを理解し、協働できることを提案していくことが重要である。「企業が成長する視点を、NGOが提案できるかどうか」にかかっているのではないか。

ホブス氏：鍵となる事柄は、だれが最大限に恩恵を受けるかということであり、お互いにとって何が最大のメリットなのかだ。また、NGOと企業がタイアップをする価値とは何なのか。ブランドなのか、イメージなのか。そういった議論が今回出なかった。NGOの価値の一つは、市民からの信頼性である。企業とタイアップする際に、NGO側はそれを傷つけられないように注意深くならなければいけない。また、お互いが協働をして、何を変えようとしているのかを明確にしなくてはならない。持続可能な変化を草の根のコミュニティにもたらすための協働だという、明確な位置づけを持つことが大事である。

下澤：そろそろ今日のディスカッションで出たキーワードをまとめながら、終わっていききたい。まず北村氏から企業側へのポイントをお願いしたい。

北村氏：今日感じたのは、NGOと企業が、最初に「何を成したいか」ということを話し

合い、そこで共感が生まれれば、次の共通目標や行動が定まってきて、パートナーシップが生まれるのだということだ。重要なのはお互いが「何を得たいのか」を誤解を恐れずに言い合うということだ。企業であれば、ブランドイメージを上げたい、社員のモチベーションを上げたい、などがあるだろうし、NGO であれば支援者拡大や、もっと世界を良くしたい、ということかもしれない。「協働して何を得たいのか」ということをしっかり話し合い、共感しあうことがエンゲージメントの上で大事なポイントになる。これからは是非コミュニケーションできる場を沢山持っていけるようにしたいし、またそういう場を作っただけであればと思う。

下澤：今日感じたことは2点ある。一つはお互いがお互いを決めるルールのようなものをもっと少し明確にしたほうが良いのではないかと、ということと。それを NGO と企業が双方に話し合うプラットフォームがあっても良いのではないかとということだ。ポジティブに認め合うようなルールづくりについて、もっと話したい。

もう一つは、「お互いに同じことを目指そう」という共有感が大事だということ。これが無いと片方だけのブランドをサポートするということになってしまいかねない。では何を指すのか、というと、それぞれいろいろな捉え方があるかとは思いますが、JANIC としては MDGs という 2015 年へ向けたわかりやすい数値目標がそれになり得るのではないかと感じている。これを双方が良く意識し、この分野で貢献できる役割をお互いが果たしていくという、同じ目標を共有して前を見ていく姿勢が重要ではないかと思う。

e. 閉会挨拶：青山健郎氏（外務省民間援助連携室 首席事務官）

外務省民間援助連携室では、日本の NGO の能力強化や日本の国際協力に携わる市民社会の裾野の広がりを考えながら様々な連携事業を実施している。今回の NGO 研究会もそうしたプログラムの一環として実施させていただいた。今、日本社会は非常に厳しい状況になっている。NGO が依って立つのは結局のところ日本社会であるが、その日本社会が景気後退や雇用の問題など不安がたくさんあり、世論は内向きになりがちである。なかなか国際協力活動そのものへの理解を促すには難しい環境になっている。そうした中で世界に目を向けると、インドや中国等の新興国が国際経済や援助という分野にも参入してきている。先日、ある公演で「日本はなにも国際貢献する必要はないのではないかと。まずは日本の国民が幸せに暮らせる社会をつくるのが先決ではないか」という質問をした学生がいて少し驚いた。確かにそういう声が出てくるのは最もなことである。しかし、ここで我々が認識しなければならないのは、国際社会は日本を決して放っておかないということである。世界の日本に対する信頼と期待は高く、その期待感を裏切らずに、自信を持って携わっていくべきだと思う。

本日の話題にもあったように、NPO 法人は 35,000 ほどあり、そのうち約 400 団体が国際協力に携わっている。これに公益法人等が入るとさらに多くの団体が国際協力に携わっている。国際協力を考えるときに、もはや政府だけではできなく、市民社会の力が必要であり、オールジャパンで国際協力をやっていく必要がある。そのため、国際協力に関心をもつ、あるいは実際に国際協力活動に携わる NGO の方々の裾野を広げられるようにと外務省としても様々な事業をやってきている。

今日のテーマは NGO と企業との連携である。日本の NGO が、財政基盤を強化しスタッフの数を増やし、事業基盤を大きくするためには、結局のところ日本社会の一般の信頼と理解を得なければいけない。本日のテーマの「企業と NGO の連携」も結局のところ突き

詰めれば相互信頼関係と理解ということの問題にある。NGO は財政基盤が厳しい中でなかなか広報戦略を立てられないなど、様々制約があるが、自らの活動をもっと国内でも発信してほしい。そして、企業はもっと日本の NGO について研究をしていただきたい。日本の NGO は欧米の NGO よりも確かに規模は小さいが、途上国では質の高い事業を行っていると高い信頼と評価を得ている。

本日は企業と NGO の双方が議論する場ではあるが、単なる出会いの場で終わらずに、相互の信頼関係を結び、今後につながるプロジェクトにしていく場としていただきたい。最後に今回の事務局を担っていただいた JANIC、またホップス氏を始め NGO や企業のご発表者の皆様、お忙しい中貴重なプレゼンテーションいただいたことに感謝申し上げたい。

## ⑤ まとめ

本研究会は、当初の予想を超えて約 110 名の方々にご参加いただき、NGO・企業双方の連携への意欲と関心の高まりを伺うことができた。参加者層の内訳は、NGO と企業関係者がそれぞれ 54 名、40 名とほぼ同数となり、開催目的の一つであった相互の意見交換という目的に合致した層のご参加をいただいたと考えている。また、その他の層としては政府機関、国連機関関係者の方々にも数名ご参加いただき、NGO+企業+αの連携にも関心が高まっていることを感じた。プログラムは、①基調講演、②事例発表、③オープンフロアー・ディスカッションの三部構成で行った。

①の基調講演では新谷氏から企業が MDGs に代表される開発アジェンダへ取り組む意義やその現状と課題をお話しいただき、参加者に MDGs への取り組みへの意識を促した。また、「持続可能な成長」の視点や、本業に組み込んだ市場開拓などの、企業の新たな CSR の視点を知ることができ、企業側はもちろん、NGO 側にとっても今後の連携提案を練る上で重要なことを学ぶことができたと考えている。ホップス氏からは、欧州での「対話→協働」の流れや、オックスファム・インターナショナルとしての企業連携の方針や事例をお話いただくことで、NGO として企業連携の方針をしっかりと持ちながら活動することの重要性を共有することができた。加えて、欧米社会において行う企業連携と、日本の NGO が独自の持ち味を生かしながら日本社会において行う企業連携には必ず違いがあるはずであり、それを探し出していくという課題も、共通認識として持つことができたのではないだろうか。

②の事例発表では、春から秋にかけて行ったヒアリング調査の中から、特に本研究会の場で共有したいと考えた 4 事例を発表した訳だが、それまでに行ったヒアリング調査の手法と同様に、一つの事例に対して NGO と企業の双方の担当者にご登壇していただいた。そのため、それぞれの立場やからみた連携のメリットや課題について、わかりやすく共有できたとも考えている。一方で、発表した協働事例がどれもポジティブすぎるというご意見もいただいた。これは確かにその通りであり、「NGO と企業の対話」として、例えば「NGO が企業活動のネガティブ面を指摘」したり、そういった「対話」が「協働」へとシフトしたような事例も、今後は是非取り上げていきたいと感じた。但し、これについては課題もあり、このような事例数自体がまだ少ないことと、企業側がこのような事例発表を控える傾向にあること等が挙げられるが、今後「CSR 推進 NGO ネットワーク」の活動の中で、「対話」の重要性を伝える努力を継続しながら解決していきたい。

③のオープンフロアー・ディスカッションでは、NGO と企業が向かい合い、率直な質疑応答や意見交換を行うことができた。現状、NGO と企業がディスカッションを行う場はそれほど多くはなく、このような機会は意義が大きかったと感じている。ディスカッション

で導き出された今後への気づきや課題は以下の通りである。

- ・ NGO 側として、社員に伝わりやすいプロジェクト構成に留意して企業へアプローチすることの重要性。
- ・ 企業が NGO の連携先を選定する際には、企画内容に合致する NGO の専門性とアカウンタビリティが重視されている点。
- ・ NGO のアカウンタビリティとして、認定 NPO 法人格が一定の認知を得ていることがわかったが、それ以外の手段の模索の必要性があること。
- ・ NGO の連携先としての企業の選定基準の重要性。NGO 内での活動理念と照らし合わせて、再確認する必要があること。
- ・ CRM 連携において、NGO 側においても使用される商品のサプライチェーンの確認の必要性が出てきていること。

上記の課題は、今後の「CSR 推進 NGO ネットワーク」の活動を通して、議論と行動を起こしていきたいと考えている。

### 3. 全体まとめ

本研究会は、「CSR 推進 NGO ネットワーク」の活動一年目として、NGO が CSR を学ぶことを目的の一つにおいて活動をしてきたが、同時に NGO が企業という存在自体をどう捉えるべきなのかという、より大きな概念を再思考する場にもなったように思う。

一昔前までは、特に欧米においては、企業活動と NGO は対立する存在として語られることが多かった。しかし近年は、社会の意識の高まりから、もはや企業が社会的責任 (CSR) を果たすことなくビジネスを展開することは不可能な時代となった。その CSR 活動の一つに社会貢献活動があり、その中でも特にグローバル・イシュー解決に向けての国際的な貢献活動、つまり国際協力を行う際は、企業単独での活動には限界があり、その活動の担い手として NGO の役割が注目されてきた。この理由としては、企業が国際協力活動の専門性を持っていないことと NGO が企業が対話 (=ダイアログ) をすべきステークホルダーのうちの「市民社会」という側面を兼ね備えているからではないだろうか。

第 6 回学習会で取り上げた CRM の形態を通じて、企業からの寄付を NGO のプロジェクトに使用することが近年活発化し、いくつかの NGO は活動のための資金調達をこれまで以上にスムーズに行うことができたし、社員や顧客などの企業の持つステークホルダーに対して現地の課題や団体の活動をアピールすることができた。欧米と違い、日本社会では寄付文化が定着しておらず、自己資金率の少ない NGO がまだまだ多い中で、企業の資金的支援は NGO にとっては非常に重要なリソースである。企業の求める「援助の専門性」を NGO が持ち続ける限り、これは今後もより多様な形で進んでいくであろうし、このことを通じて MDGs の達成へも大きく寄与することができるであろう。本研究会では、この種の連携においての多様な手法を学ぶことができたと同時に、今後への課題なども抽出することができた。

NGO と企業の関係にはもう一つの側面がある。それは、「NGO が企業に社会の声を届ける」という点である。すなわち、企業のビジネス活動において生まれる、現地コミュニティへのマイナス要素や環境負荷へ警笛を鳴らす役割である。企業にとっては、リスクマネジメントとしてこれらの声に耳を傾けるのは非常に重要なことであるという意識が芽生え

つつあることも本研究会の活動を通して理解できた。

また、企業が途上国全体の経済成長に対して果たしてきた役割を、NGO が理解しておくことも必要である。その一方で地球環境・人権・強制労働など企業活動の負の部分はどう減らすかが、CSR においては重要であり、両者のバランスを保つために NGO が果たすべき役割も大きいし、今後はますます重要になってくるものと考えられる。

こういった「NGO が企業に社会の声を届ける」といった形の連携は、以前から欧米では多かった形であるが、日本の NGO と企業の間でも少しずつ増えている。こういった役割は往々にしてアドボカシー系 NGO が担うことが多かったが、開発系 NGO にも、草の根で培ったノウハウを、時に企業へと振り向けることが必要である。その際、問題を指摘するだけでなく、解決策も一緒に提示する力が NGO には求められることも、本研究会で学ぶことができた。今後の「CSR 推進 NGO ネットワーク」が、開発系 NGO の提言をまとめて発信するという役割を担う可能性も浮かび上がってきた。

また、第 1 回研究会において取り組んだ、地方での NGO と企業の連携の促進でも、地方ならではの課題やメリットを学ぶことができた。首都圏と比べ、地方には中小企業やいわゆるオーナー企業が多いこと、そしてそういった層にはなかなか NGO が何をしているのかが知られていない現状があることから、情報発信の重要性を認識した。一方で、地方には CSR と表現せずとも地域に密着した社会貢献活動に取り組んでいる企業も多く、中小企業やオーナー企業はトップの迅速な決断で取り組めるというメリット、すなわち、「フレキシビリティ」と「スピード感」があることもわかった。日本の企業の約 9 割は中小企業であるという実態を考えると、地方で活躍する NGO がその地域の中小企業やオーナー企業の経営者とタッグを組んで社会的課題に取り組むことは、まさに MDGs の達成に大きくつながっていくものと考えられる。

さらに本研究会では、NGO と企業の連携のあるべき姿を探る中で、政府セクターが果たすべき役割についても考察することができた。ケア・インターナショナル・ジャパンと大成建設の事例で学んだように、ODA 案件に現地の社会開発プロジェクトが組み込まれていたり、BOP ビジネスの推奨など企業の国際進出を手助けするような仕組み作りの部分で、政府が企業に対して、現地コミュニティや NGO との連携機会を積極的に作っていくことが期待される。

本研究会の活動を通して、MDGs 達成に寄与する CSR を実行するには、企業・NGO・政府など様々なセクターが連携して、MDGs という共通のゴールを共有しつつ、それぞれの強みを活かしながら各自が最大限の効果を目指すことが重要であることがわかった。JANIC としては、今後も「CSR 推進 NGO ネットワーク」の活動を通じて、企業と NGO の連携をより一層促進し、2015 年の MDGs 達成を目指していきたい。

最後に、ご多忙にもかかわらず「CSR 推進 NGO ネットワーク」の活動を通じて本研究会にご参加いただいた多くの NGO 関係者、企業 CSR 担当者、各学習会・研究会の講師陣、更に、1 年間を通じて同研究会に多大なるコミットメントをいただコアメンバーの皆様、その他多数の同ネットワークの活動を支えて下さった皆様全員に対して、心より感謝を申し上げます。

以上