

開発アジェンダとCSR

(株)三井物産戦略研究所

新谷大輔

D.Shintani@mitsui.com

2008年4月17日

Daisuke Shintani 2008

あらためてCSRとは？

Triple Bottom Line

Economy
Environment
Society

企業経営においては、経済的な側面だけでなく、環境や社会的な側面にも配慮することが必要。それが企業のサステナビリティへとつながる。

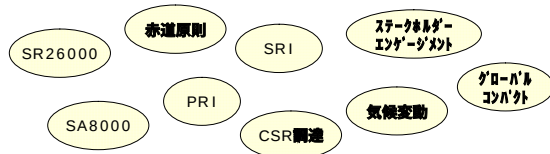
ESG

Environment
Society
Governance

最近では、ESGという言葉が使われることも多い。

Daisuke Shintani 2008

あらためてCSRとは？



CSRに関係するキーワードは山のようにあります。ですが、まず重要なのは、そうしたひとつひとつのキーワードの意味を知ることよりも、「企業と社会」の関係性、というCSRの本質を知ること。それぞれのキーワードの内容については、きっちりとCSRの本質を理解した上で考えても遅くない。

Daisuke Shintani 2008

あらためてCSRとは？

CSR

Corporate
Social
Responsibility

= 企業の

= 社会的

= 責任？

義務？

= Obligation?

↓
= Response + Ability = 対応能力

⇒ 社会の様々な動きに対応し、それを経営に反映させていく責任。

Daisuke Shintani 2008

あらためてCSRとは？

1. ビジネスとして
2. CSRとして
3. NGOとして
4. 日本人として
5. 日本政府として

こうした社会の動きに
どう対応しますか？

ブラジルに大規模油田か
監督庁長官「330億に上る可能性」

ブラジル石油監督庁（ANP）のリーマン・ブラジルに大規模油田の可能性があることが明らかになった。同国監督庁は、同国原油・天然ガスの埋蔵量を約140億バレルと推定している。監督庁長官は、同国原油・天然ガスの埋蔵量を約140億バレルと推定している。監督庁長官は、同国原油・天然ガスの埋蔵量を約140億バレルと推定している。

2008年4月16日日経紙面より

Daisuke Shintani 2008

あらためてCSRとは？

CSRにおいては、社会の様々な動き（トリプルボトムラインという狭義の「社会」ではない）を捉え、その社会的インパクトと、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。



社会の様々な動き
に敏感であること。

どんな
関係？

どんな
社会的
インパ
クト？

どんな
役割？



NGOにも当然、社会的
責任はあります。

Daisuke Shintani 2008

あらためてCSRとは？

BOPビジネスにおいて、シャンプーを小分けにして売るといったビジネスモデルがある。しかし、このモデルにおいては小分けにすることで、余計な包装が必要となり、環境には負の影響があるとも考えられる。

CSRは後者のところまで考えることが重要。BOPビジネスはあくまでビジネス。CSRがそのビジネスの推進力となり、リスクを軽減しつつ、社会に資するようであることが理想。

Daisuke Shintani 2008

企業と社会のつながり

現在、CSRの考え方の基本として、よく使われるのが、

“Integrating Business and Society”

CSRを進化させるには、企業と社会の相関関係がどこにあるのかを見極め、「統合」させなければならない。

＊成功した企業は健全な社会を必要とする。

＊健全な社会は成功した企業を必要とする。

教育、ヘルスケア、機会均等といった点は生産性の高い労働のためには不可欠である。

安全な製品や労働条件は顧客満足だけでなく、事故の発生コストを低減する効果がある。

良い政府、法律、所有権は効率性の上昇やイノベーションのための前提条件である。

健全な社会はビジネスを拡大していくのに必要な条件を生み出すという。

(出所)

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Strategic & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, December 2006

Daisuke Shintani 2008

社会が直面するグローバルな課題

地球環境

気候変動／地球温暖化

生態系保全／生物多様性

貧困・格差

病気 (HIV/AIDS、感染症など)

汚職・腐敗

文化の衝突 など

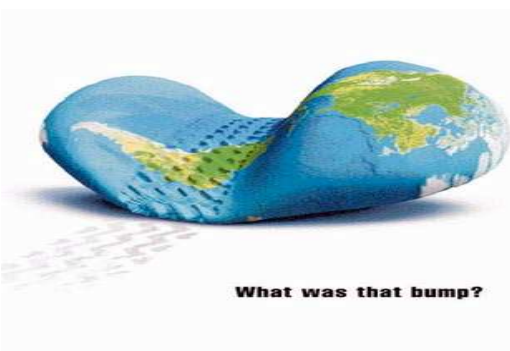
Daisuke Shintani 2008

社会が直面するグローバルな課題

- ✓ 13億人の人々が絶対的貧困 (1日1ドル以下) の状態にある。
- ✓ 毎日、3万5千人の人々が、飢餓が原因で亡くなっている。
- ✓ 世界の約2割の富裕層が、世界の資源の85%を保有している。
- ✓ 世界の約2割の最貧困層が保有する資源は2%以下に過ぎない。
- ✓ 人口は2025年には80億人に達するといわれている。

Daisuke Shintani 2008

社会が直面するグローバルな課題



Daisuke Shintani 2008

世界の取り組み

こうした社会的課題は、地球を、世界を持続的に成長させるためには、クリアしていかなければならない課題であることに疑いの余地はない。

これは誰が必要だと認識できることである。

しかし、その課題は誰が解決するものなのか？

貧困は誰の責任なのか？

個人の努力が足りないのか？

固定化された収束構造によるものなのか？

途上国政府の管理能力の欠如が問題なのか？

先進国の責任なのか？

多国籍企業による投資の結果なのか？

？

相互依存の進んだ現代においては、いわば人類共通の課題である。

Daisuke Shintani 2008

グローバリゼーションの影響

現代社会においては、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極めて難しい。

コーヒーを飲むときに、その生産国のことを考えることがありますか？
エビを食べるときに、そのエビがどのように養殖されているか、考えますか？
ワイシャツを買うとき、それがどこで作られたか、考えますか？
フェアトレードの商品を買うとき、単に「買えない人々が作っているから」ということしか考えていない、ということはありませんか？

だが、現実の大半の日本人の生活においては、グローバリゼーションの影響など、「無関心」。しかし、

この冷凍餃子はどこで作られているのですか？
この野菜は中国産ですか？

自らに直接の害が及ぶ可能性のあるものに関してだけは、関心が高い。それが日本の現状。(メディアの責任ももちろんある。)

Daisuke Shintani 2008

ミレニアム開発目標(MDGs)

- 1 極度の貧困と飢餓の撲滅
- 2 普遍的初等教育の達成
- 3 ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上
- 4 幼児死亡率の削減
- 5 妊産婦の健康の改善
- 6 HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止
- 7 環境の持続可能性の確保
- 8 開発のためのグローバル・パートナーシップの推進

- ターゲット17: 製薬会社と協力し、発展途上国において、人々が安価で必須とする薬品を入手、利用できるようにする
- ターゲット18: 民間セクターと協力し、特に情報・通信分野の新技術による利益がえられるようにする

Daisuke Shintani 2008

企業の役割

人類共通の課題であるにせよ、企業が貧困問題の解決を理念とすることは本質ではないことは明白。では、企業はどんな役割を期待されているのだろうか？

決して、企業にその役割がないわけではない。むしろ、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作っている可能性がある、ということを認識することがスタートライン。

Daisuke Shintani 2008

企業の役割

	国/企業	GDP/売上高 (単位:100万ドル)		国/企業	GDP/売上高 (単位:100万ドル)
1	米国	11,697,510.00	37	中国、香港	163,004.70
2	日本	4,623,390.00	40	ゼネラルエレクトロニクス	134,187.00
3	ドイツ	3,714,410.00	41	マレーシア	117,775.00
4	英国	3,140,890.00	42	イスラエル	117,540.40
5	フランス	3,002,582.00	43	シブロンテキサス	112,937.00
7	中国	1,849,329.00	49	コカ・コーラ	89,466.00
9	カナダ	979,784.20	50	コロンビア	87,353.83
10	インド	891,876.30	51	パキスタン	86,114.84
20	トルコ	301,949.00	52	シティグループ	84,733.00
21	オーストラリア	290,105.00	53	サリ	84,104.94
22	ウォルマートストア	258,681.00	54	IBM	80,131.00
23	インドネシア	257,641.50	57	アメリカンインターナショナルグループ	81,300.00
24	サウジアラビア	250,557.30	60	ヒューレット・パッカード	73,081.00
27	ポーランド	241,832.50	62	ペルー	68,394.96
28	エクソンモービル	213,199.00	63	ペライコン・コミュニケーションズ	67,752.00
29	南アフリカ	212,777.30	64	ウラウイナ	65,149.34
30	ギリシャ	203,401.00	65	ホームズ	64,818.00
31	ゼネラル・モーターズ	195,645.20	68	バーンズ・インターナショナル	63,899.00
32	フィンランド	186,597.00	67	アメリカングループ	60,704.00
35	フォード・モーター	164,496.00	69	パン・グラディエ	58,844.88

Daisuke Shintani 2008

企業の役割

- 世界100大経済のうち、51は企業であり、国家はわずか49である。(企業売上高と各国GDPの比較に基づく)
- 上位200社の総売上高は世界の全人口の24%の収入全体の18倍である。
- 多国籍企業(MNC)は世界全体の経済活動の4分の1を占めているが、世界の労働力の1%未満しか雇用しておらず、いっぽう世界では働く意欲のある人口のうち3分の1が失業している。
- 世界では毎年約1兆ドルが賄賂として支払われている。多くが途上国。民間セクターにとって、大きな制約。



こうした事実をどう考えるのか？

Daisuke Shintani 2008

企業の役割

このように考えれば、企業がグローバルな課題に無関心でいることはできないことは明白。特にグローバルに事業を展開する多国籍企業は、MDGsのような課題へも関心を示すべきだろう。

重要なのは、企業が単独で課題解決を考えるのではなく、企業は強みを活かすことの出来る分野で協力。他のセクターとの役割分担を明確にすること。協働も視野。

Daisuke Shintani 2008

各ステークホルダーの役割

ステークホルダー	役割
政府	CSRを促進する環境の育成(政策、法規、インセンティブ、基準) 積極的対話 知識や資本資源の交換に対する意欲 自ら実例を示して主導
民間セクター	資源提供 経営・組織に関する専門知識 大規模なサプライチェーン・チャネルを活用して情報や知識を提供 イノベーション 否定的な見方を抑えて信頼を構築する実例を自ら提示して主導
市民社会	政府や企業と生産的に関与、現地の知識、ベストプラクティスを共有。 ネットワーク構築、社会事業・開発プログラム提供のための重要なチャネルと企業や政府のキープパートナーとの結び付け。
メディア	パブリックオピニオンの形成 民間セクター、公共セクター、シビルソサエティを取り持つ積極的な仲介役。 政治的に中立のテリトリーを提供することにより、ビジネス活動を成功させる適切な環境を提供。 ステークホルダーと構成員との関係を円滑に進める。 他の地域や商品システムでもモデルを複製(相乗効果)。

(資料)世界銀行研究所 Daisuke Shintani 2008

CSRと社会的課題

企業にとっての本質は、あくまで本業の推進にある。そのため、本業と無関係に、社会的課題に取り組むということは、純粋なフィランソピー活動以外にはあり得ない。

そこで、企業にとって今、重要な課題は何か、そして、どのようなステークホルダーとのコミュニケーションが重要なかを検討し、アカウンタビリティを果たしていくプロセスである、「ステークホルダー・エンゲージメント」が、特に欧米企業ではCSR戦略の構築において導入されつつある。

なぜ、企業がグローバルな課題に取り組むのか、その意味付けをし、誰と協働していくか、も明確にする。

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

企業が取り組むことの出来る課題解決アプローチは、基本的に3つしかない。

- 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

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

本業事業によって解決をはかる

- 環境ビジネスなど、ソーシャル・ビジネス
- ソーシャル・マーケティング
社会的な意味づけをするビジネス ※CRM
- CRM(コーズ・リレーテッド・マーケティング)
社会貢献とビジネスの融合
- BOPビジネス

貧困層をターゲットにしたビジネスモデル。年収1,500ドル以下の人口は世界に40億人。この層を市場とみる新たな考え方。当然、貧困解決をはかりながら、事業を行っていく。

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

組織や業界の体制整備によって、解決を促す

- 規格化 SA8000, SR26000等
- 社内体制
コンプライアンス体制、行動規範、規格遵守など
- 業界対応
例) EICC(電子業界行動規範)/Cisco, Microsoft, Intel, HP
- SRI/PRI
SRIによるプレッシャー、金融機関の責任、サプライチェーン管理も要求
- CSR調達
行動指針整備、取引先・サプライチェーン管理

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

社会貢献活動によって解決をはかる

- 純粋フィランソピー
ビル・ゲイツ、財団など
- 寄付
- 企業リソース活用
オフィス、マネジメントノウハウ、人材等
- NPOとの協働
- ソーシャル・ライセンス
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

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

いずれのアプローチにおいても、現代の社会的課題を認識しているNPO/NGOとの対話・連携は鍵。



課題認識を共有。欧米のCSRは特にこの視点が強い。NGOとともにCSRプログラムを遂行することで、効果が上がる。

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

地球環境／生態系

- ・持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)
パーム油を持続可能な資源として活用していくため、企業・NGOなどさまざまなステークホルダーが参加して開発・運営を実施。日本からは伊藤忠商事、花王、コープクリン、サラヤ、三菱商事、ライオンなどが参加。
- ・07年5月には、持続可能な大豆生産に関する円卓会議 (RTRS) が第1回総会をブラジルで開催。
- ・FSC (森林認証制度) ・MSC (漁業認証制度)
- ・排出権取引
- ・カーボンオフセット
スウェーデンの自動車メーカーのボルボは、今後3年間に販売するFlex-fuel Ethanol E85車からの温室効果ガスの排出量に就いて、WWFを含むNGOが推奨する、再生可能エネルギーCDMプロジェクトから創出される排出権で相殺することを公表。

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

人権問題

- ◆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)
HP、DELL、IBMなどが協力して作成した調達における行動規範。
「労働」、「安全衛生」、「環境」、「CSRマネジメントシステム」、「企業倫理」などの項目を設けて行動規範を共通化。
- ・「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」(社) 電子情報技術産業協会
日本国内の電子業界の主要企業が、共同でCSR資材調達を実施するために策定した共通ガイドライン。
- ・NGOと連携し、適正なサプライチェーンを構築しようとする企業側の動きも出ている(ナイキなどにより設立されたグローバルアライアンス [GA] など)。
- ◆個別企業の取り組み
ノルスク・ハイドロ社 (ノルウェー)
中国の子会社において充実した労働環境を従業員に提供したほか、取引先に対してCSRに関する教育を実施。それまでの課題であった従業員の怪我による生産性の低下などの問題点が改善され、一部の取引先では生産コスト減少にもつながった。

Daisuke Shintani 2008

CSRにおけるサプライチェーン

「グリーン調達」

- ・製品に使用する部品や資材を選定する際に、環境配慮を調達基準に追加し、環境配慮の活動を進めていくこと。
- グリーン購入⇒「紙」、「ゴミ」、「電気」(グリーン購入法対応)
- グリーン調達⇒法令規制物質管理 (RoHS指令など)

「CSR調達」

- ・CSRの取り組みを調達購買にまで広げ、取引先にもCSR実践を求めること。
- ・「商取引、労働条件、安全衛生、環境保全などの法令遵守」、「強制労働や児童労働の禁止」、「人権・人格の尊重」、「不正取引の禁止」、「化学物質などの適切な管理、製品に含有する物質の規制遵守」など。

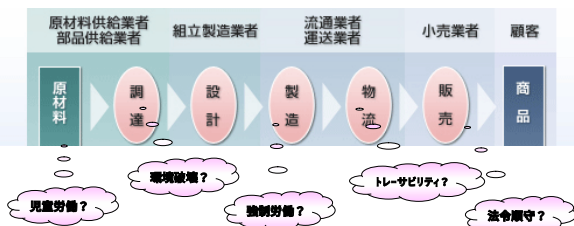
「CSR調達」は「グリーン調達」を包含する上位概念

Daisuke Shintani 2008

CSRにおけるサプライチェーン

CSRにおけるサプライチェーンの考え方とは

IT・LT・FTといった技術を使っている「効率化」ではなく、いわばそのプロセスが「よい仕事」であるかどうか、を問うもの。



Daisuke Shintani 2008

CSRとサプライチェーン⇒CSR調達

サプライヤーへのCSR 調達を求めるようになった背景には、

- 生産システムのグローバル化の進展の中での劣悪な労働条件や職場環境の工場での労働、いわゆる「スウェットショップ」労働や環境管理の不十分な工場を利用して海外へのアウトソーシング (グローバルソーシング) を行う企業への批判が高まった
- サプライヤーが起こした問題 (環境、人権、労働など) について、親会社の責任も問われるようになっている

といった国際的な動きが影響している。



NGOによる企業の事業活動の監視が引き金

Daisuke Shintani 2008

サプライチェーン管理

ナイキ問題の発生



ナイキが委託するベトナムなど東南アジアの下請工場で、強制労働、児童労働、低賃金労働、セクシャル・ハラスメントの問題があることが米国NGOのコーポレート・ウォッチなどによって暴露され、こうしたいわゆる「スウェット・ショップ」と取引するナイキに対して、米国を中心に反対キャンペーンが起き、ナイキ製品の不買運動、訴訟問題にまで発展。

"Nike has become synonymous with slave wages, forced overtime, and arbitrary abuse." – Phil Knight, CEO



Daisuke Shintani 2008

サプライチェーン管理

ナイキの対応

- サプライヤーのための労働慣行に関する行動規範(1992年)
- サプライチェーン監査制度
 - ①「SHAPE」モニタリング制度(1997年)
 - ②「M-Audit」モニタリングシステム(2003年)
 工場の労働条件の改善とサプライチェーン・ビジネスでの統合を目的
- 監査の実施のため専門のコンプライアンスチームを編成。21カ国24オフィス。
- (契約工場のコンプライアンスリスクの考え方)
 - 製造国についての留意点—国の貧困基準と労働者の手薄な管理の問題の有無
 - 労働者の数についての留意点—多くの労働者を抱える工場ではよりリスクが高くなる
 - 製造の性格—溶剤や重機械の使用が労働者に及ぼす負担とリスク
 - 工場の過去のコンプライアンス実績



Daisuke Shintani 2008

サプライチェーン管理

イオンサプライヤーCoC(取引行動規範)要求内容

製造・調達を行う国において法的に定められている社会的責任基準に適合すること
法令遵守: その国の法律・規制に適合する

1. 児童労働	違法な児童労働は許されない
2. 強制労働	強制・囚人・拘束労働は許されない
3. 安全衛生および健康	安全で健康な職場を提供すること
4. 結社の自由および団体交渉の権利	従業員の権利を尊重すること
5. 差別	生まれた背景・信条で差別してはならない
6. 懲罰	従業員に過酷な懲罰を課してはならない
7. 労働時間	労働時間に関する法令を遵守
8. 資金および福利厚生	資金および福利厚生に関する法令の遵守
9. 経営責任	イオンサプライヤーCoCの遵守宣言をすること
10. 環境	環境汚染・破壊防止に取り組むこと
11. 商取引	地域の商取引に関する法令を遵守すること
12. 認証・監査・監視(モニタリング)	イオンサプライヤーCoCの認証・監査・監視を受けること
13. 贈答禁止	イオンとサプライヤーの贈答禁止

製品の製造過程の説明責任を果たす。
中国、タイ、マレーシアなどでイオンの委託を受けた第三者機関またはイオンによる監査を実施。



Daisuke Shintani 2008

国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクトも、サプライチェーン調査においては、ひとつの重要な判断基準となる。

※ただし、ライブドアもGCには参加できていたように、あくまで宣言するものゆえ、GCの宣言だけでCSR調達基準にすることは困難。



「グローバル・コンパクト」の10原則

人権	原則1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。 原則2. 人権侵害に加担しない。
労働	原則3. 組合結成の自由と団体交渉の権利を有効なものにする。 原則4. あらゆる形態の強制労働を排除する。 原則5. 児童労働を実効的に廃止する。 原則6. 雇用と職業に関する差別を撤廃する。
環境	原則7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。 原則8. 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。 原則9. 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止	原則10. 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

コミュニティとの関係

◆ソーシャル・ライセンス

・三井物産がモザンビークで行った活動

同社はBHPピリトンと連携し、モザンビークにおいてアルミニウム精錬企業を設立。HIV/AIDSや結核・マラリアなどの感染症の拡大により、現地在民が深刻な被害を受けていることに配慮し、診療所を建設するなど病気の治療や予防教育に力を入れる。これにより、「労働者の職場離脱」というリスクを低減した。

また、アルミプラントの完成後に「モザンビーク地域発展基金」を設立し、雇用創出のためのビジネス訓練や保健衛生、スポーツなど広範囲に及ぶ支援を行っている。

◆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

同社はリオデジャネイロの鉄鉱石事業など、様々なビジネスを通じて、ブラジルとは非常に密接な関係にあることから、ブラジル社会で果たさねばならない責任、貢献できることは何であろうかを検討。そこで、2005年から30万人ともいわれる在日ブラジル人が抱える問題への支援を開始。ブラジル本国政府からも高い評価。

➡ 間接的にビジネス環境に良好な影響を与えている。

Daisuke Shintani 2008

企業の課題解決へのアプローチ

CRM(コーズ・リレーテッド・マーケティング)

➢ CRMは、NPO/NGOが運営資金を調達する方法のひとつとして、かつてはよく知られていた。

➢ たとえば、1,000円の商品が売れるごとに、その売り上げから100円分を非営利的な目的に使うというしくみでおこなわれる「寄付つき商品」の販売はその代表例。

➢ 企業によって売り上げの一部が非営利的な活動のために寄付される。消費者が「寄付つき商品」をたくさん買うほど、商品の売り上げが増え、より多くの寄付が集められる。

➢ この仕組みによって、貧困地域への水・食糧支援、学校教材の提供、自然環境の保護、医療支援、スポーツ・芸術の振興、学術研究の助成のためのファンディングがおこなわれてきた。

Daisuke Shintani 2008

CRM (コース・リレーテッド・マーケティング)

＜事例＞「自由の女神修復資金寄付キャンペーン」

1980年代初頭、アメリカン・エクスプレス社(American Express)が行った「自由の女神修復資金寄付キャンペーン」によって、CRMは普及。

同社は自由の女神修復金を、同社のカード利用ごとに毎回1セント寄付するキャンペーンを行った。**このキャンペーンは、同社の新規カード保有者を45%増加させ、カード利用額を28%上昇させた。**

生産者が消費者に「わが社の商品(サービス)を買えば、わが社は資金をチャリティに供与する」ということを納得させる。



Daisuke Shintani 2008

CRM (コース・リレーテッド・マーケティング)

＜事例＞「飢餓との闘い(Charge against Hunger)」

1993年から1996年の感謝祭、クリスマスシーズンに実施されたアメリカン・エクスプレス社のキャンペーン。

同社はアメリカのNPOである、「Share Our Strength」と提携し、「飢餓と闘うためにアメリカン・エクスプレスを使いましょう」をキャッチフレーズに、自由の女神修復資金寄付キャンペーンと同様、カード利用ごとに、貧しい人や病気の人などに食べ物を提供。

このキャンペーンは、多くのレストラン、スーパーマーケット等の賛同を獲得し、多くの店舗がアメリカン・エクスプレスカード利用時の割引を実現したことにより、**当初予想をはるかに上回る4年間で2,100万ドルの寄付という成果を達成した。**



Daisuke Shintani 2008

CRM (コース・リレーテッド・マーケティング)

＜事例＞(PRODUCT)^{RED} ※ミレニアム開発目標

アフリカのHIV撲滅活動に貢献することをコースとしたキャンペーン。これまで数々のアフリカ支援活動を行ってきたロックバンドU2のボノが発起人となり、2006年にスタート。

レッドキャンペーンの資金調達活動の母体組織は、エイズ、結核、マラリア撲滅の活動を行う「グローバル・ファンド」で、事務総長コフィ・アナン氏(設立当時)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2002年に設立された。



Daisuke Shintani 2008

CRM (コース・リレーテッド・マーケティング)

＜事例＞(PRODUCT)^{RED}

➢2006年1年間で、合計2500万ドルの寄付金が、パートナー企業からグローバル・ファンドに提供された。この数字は、グローバル・ファンドが過去5年間に独自に資金調達してきた数字の5倍である。

➢更に、パートナー企業はレッド商品を販売し、その利益の約40%をアフリカに寄付している。残り60%は企業の利益となる。従い、2500万ドルが利益の40%であるから約6000万ドルの利益が経済的效果として生まれたことになる。

➢無論、ショッピングをする消費者たちは、必ずレッド商品以外にも通常の商品を同時に購入していたことだろうから、経済効果はそれ以上であろう。

ボビー・シュライバー事務局長(国際NGO/DATA代表)コメント

(出所) <http://www.social-market-press.jp/column/22/index.html>

Daisuke Shintani 2008

CRM (コース・リレーテッド・マーケティング)



(PRODUCT)^{RED}

はつとけない世界のまですし
www.hatokenai.jp

セクター別の拠出額			
セクター	誓約額	拠出額	備考
政府	96億4047万	67億861万	世界約50カ国、1機関
主要拠出国			
日本		6億6267万	
アメリカ		18億9736万	
イギリス		4億5642万	
フランス		7億7288万	
ドイツ		3億3443万	
イタリア		4億3299万	
カナダ		4億3146万	
欧州委員会		6億3854万	
民間セクター	7億677万	3億7568万	
主要ドナー			
ゲイツ財団		3億5000万	10万USD
プロダクトRED		1869万	み以上の寄付のみ掲載
台湾保健省		200万	
Winterthur		104万	
Eni S.p.A		50万	
ほつとけない世界のまですし		25万	
キャンペーン			
レアル・マドリッド		11万	
コフィ・アナン国連事務総長		10万	
住友化学株式会社		10万	
国連財団を通じた個別寄付		267万	
総額	100億3472万	70億8430万	

世界基金ウェブサイトより (2007年3月31日現在)

Daisuke Shintani 2008

BOPビジネスの事例

①Scojo Visionの眼鏡事業



【先進国】通常のファッションブルで高価な眼鏡を販売。

【途上国】インド、バングラデシュ、グアテマラ、メキシコ向けに廉価版眼鏡(原価1ドル、販売価格3ドル)を投入。

＜背景＞

・第三世界では16億人が、眼鏡を必要としつつも、その内5%以下しか眼鏡を得られていない(Scojo Vision推計)。

・政府機関は生命に危険を及ぼす疾病対策に専心する一方、眼鏡屋は高価な眼鏡を売りたいがため政府と市場の双方の失敗

・BOPでも視力が悪いと勘まらない仕事が多い。「眼鏡を必要とする人に眼鏡を届ける」

メガネさえあれば、働くことが出来るようになる人はたくさんいる。メガネを買う機会と買えるお金さえあれば、人々は自らの生活を変えることができる。

Daisuke Shintani 2008

BOPビジネスの事例

① Scojo Visionの眼鏡事業



Scojo Vision
Entrepreneurs



BOPの消費者



- ① BOP市場における企業家のトレーニングを行う。また、マイクロ・ファイナンスを行い、起業支援。(フランチャイズ)
- ② 生産・輸送コスト単価約1ドルに対し、卸売価格2ドル
- ③ 小売価格 = 3ドル

・これまでの販売数は5万。2010年までに100万。2016年までに1千万の販売計画。
・インドの大手小売企業、ユニリーバ、インドタバコ社など、強力な販売チャネルを保有。マーケティングに強い大企業との提携を推進中。

Daisuke Shintani 2008

BOPビジネスの事例

② ヒンドゥスタン・リーバ／プロジェクト・シャクティ



2000年末、南インドAP州にて、印日用品最大手の「ヒンドゥスタン・リーバ(HLL)」がインド農村市場に販売網を拡大すべく開始。

HLLはAP州においてマイクロファイナンスの基盤となる自助グループ(SHG)がインドで最も多く、これを活用すれば効率的に農村深くまで販売網を広げることが出来る、と想定。AP州では既にこのグループ毎にマイクロファイナンスが活用されていた。

本プロジェクトでは、マイクロファイナンスと事業経営トレーニングを組み合わせ、SHGの女性メンバーをHLL製品(石鹸、歯磨き粉、シャンプー、洗剤、食塩等)の訪問販売員として育成し、農村末端まで販売網を広げることの意味。

HLLは2010年までに11,000人の販売員を育成、さらに10万の村落をカバーし、1億人の農村部需要を掘り起こす計画。

Daisuke Shintani 2008

BOPビジネスの事例

	国・地域	事業内容
セメックス	メキシコ	低所得層の住宅改善を目的としたマイクロファイナンス
E+Co/テクノソル	アフリカ	電力利用が限られた農村を対象とした代替可能エネルギーの提供
ユニリーバ(インド)	インド	農村地域を対象とした個人使用品の生産・衛生用品の販売 革新的な販売網管理と安価なパッケージ品の開発・販売
カザス・パビア	ブラジル	小額の月額の支払いや所有者の借入限度額の設定を通じて、貧困層の生活用具購入に対する融資サービス
EIDパリー	フィリピン	農村地域におけるIT・テレコムセンター設置を通じた農村地域の市場開発
P&G	アフリカ 南米	浄水へのアクセスが限られた農村地域を対象とした浄水器や生産・衛生用品の販売
グラミン	バングラ デシュ	農村部の貧困層を対象とした無償なしのマイクロクレジット・預貯金商品 農村部の貧困層を対象とした村における電話・通信事業
BRI	インドネ シア	都市貧困層を対象としたマイクロクレジット・預貯金事業

Daisuke Shintani 2008

BOPビジネスの共通点

1. BOPのニーズに特化した製品やサービス、技術を開発している。
2. 能力開発や研修など大規模な投資が行われ、価値を地域に生み出す仕組みがある。
3. 財やサービスに対する金融的あるいは物理的なアクセスを可能にしている。
4. 従来とは異なる連携(パートナーシップ)が活用されている。

BOP市場におけるイノベーション12の原則	
1.	コストパフォーマンスを劇的に向上させる
2.	最新の技術を活用して複合型(ハイブリッド型)で解決する
3.	規模の拡大を前提とする
4.	環境資源を浪費しない
5.	求められる機能を一から考える
6.	提供するプロセスを革新する
7.	現地での作業を単純化する
8.	顧客の教育を工夫する
9.	劣悪な環境にも適応させる
10.	消費者特性に合うユーザー・インターフェースを設計する
11.	貧困層にアプローチする手段を構築する
12.	これまでの常識を捨てる

出所: C.K.プラハラード著「ネクスト・マーケット」英治出版

Daisuke Shintani 2008

Next 4 Billion



世界銀行研究所
国際金融公社

➢ BOPの一人当たりの所得は1日1-3ドルに過ぎないが、全体では50兆ドルという巨大な消費者市場を成している。BOPの上位の所得階層(3,000ドル以上20,000ドル未満)は12.5兆ドルであるが、規模では全人口の72%を占めるBOPにおよばない。

➢ 国や階層によって構成が大きく異なることである。例えばナイジェリアでは人口の大部分がBOPの低所得層に位置するが、ウクライナでは高所得層に位置する。アフリカやアジアではBOPの大部分を農村地帯が占めるが、東欧やラテンアメリカでは都市部が占める。

➢ 市場(支払先)/食品(2兆8,940億ドル)、エネルギー(4,330億ドル)、住宅建設(3,320億ドル)、交通(1,790億ドル)、保健(1,580億ドル)、ICT(510億ドル)、水(200億ドル)

➢ 貧困であるがゆえの損失を被っていることである。BOPの多くは上下水道、電力、保健サービスなどBHNが十分に満たされていないが、満たされているとしても、他の所得階層より高い代価を払っている。金融サービスや電話へのアクセスも不十分。

Daisuke Shintani 2008

タンタルをめぐる問題

タンタルとは

コルタンを精製して出来る物質。粉末状のタンタルは小型コンデンサの製造に欠かせない素材。

加工したタンタルは携帯電話、ジェットエンジン、エアバッグ、暗視ゴーグル、ファイバーレンズ、またコンピュータチップの充電を維持する部品などにも使われており、現代社会には欠かせない素材。

もし供給不足になれば、世界経済が滞ると考えられるが、その消費は米国が35~40%、欧州が25~30%、そして、日本が20~25%を消費している。

これほどに貴重な鉱物資源のため、欧米の中間製品生産者は、長期的に安定供給が可能な鉱山の鉱山を確保、米国は戦略物資としてタンタル鉱石などを備蓄する。

日本では世界各地から調達するも、安定供給には至らず、2000年に世界市場への供給不足から価格高騰が生じたときには、その影響を強く受けた。今後も、需要はある一方のため、調達は常に不安定な状態が続く。



Daisuke Shintani 2008

タンタルをめぐる問題

世界の主なコルタン（タンタル）鉱山は豪州、カナダ、ロシア、エチオピアにあり、それらの市場への供給状況は、豪州が約70%、カナダ約12～15%、ロシア10%前後、アメリカにも数多く存在するが、資源探査が不十分なため、実態は不明。

しかし、この鉱石のアフリカにおける主要産出地であるコンゴにおいて、この貴重な鉱石が紛争を助長するものとして、NGOによる指摘が強まる。

特に隣国のルワンダ、ウガンダ、ブルンジの武装勢力がコルタンなど天然資源を不正に採掘し、それによって得られた利益が武装勢力の資金源となっており、これがコンゴにおける紛争を長期化させた、という。

皮肉なことに、コンゴや紛争に関係した周辺国（ルワンダ、アンゴラ、ジンバブエ、ウガンダ、ナミビア）では、この鉱石が産業用に使われることはない。



Daisuke Shintani 2008

タンタルをめぐる問題

コンゴ紛争においては、1965年から1991年まで、コンゴ民主共和国（モブツによってザイレから改名された）は、アメリカから経済と軍事の両面で15億USドル以上の援助を受けている。その見返りに、米国の多国籍企業が同国のコルタン開発の権利を得ていた、とされている。

その他、英国企業も多く加担していたことが、国連のレポートにより、企業の実名入りで指摘されている。

開発に際し、紛争に加担したという点の他に、多くの問題が指摘されている。

①コルタン採掘方法が鉱床を掘って泥水の中で洗んだコルタンをより分けるという特に技術が必要としない原始的方法で行うこともあって、採掘の一部が児童労働によってなされている

②採掘の際に森林を乱伐採し、ゴリラ、ゾウ、サイなどを食用のために殺す（その肉はブッシュミートと呼ばれる）などして、生態系が荒らされている。

Daisuke Shintani 2008

タンタルをめぐる問題

関連企業のCSR対応例

- ・中部アフリカで産出されたコルタンの取扱いを禁止（米部品メーカーKemet、Nokiaなど）
- ・コルタンは地元経済の発展を助け、経済再建の可能性を持っていると考え、社会的・環境的に信頼できる筋で採掘されたコンゴ産コルタンの市場を作る（Vodafoneなど）

何が問題なのか、その問題に対してどのようなアプローチをすればよいのか、を検討する必要がある。CSRにおいては、そうした意識転換が重要。

なお、SRIの観点からは、こうしたリスクの高い国に投資する企業には、マイナスの評価が与えられる。

現在、特に注目すべきなのは、中国とアフリカの関係。特にスーダンにおける石油等の中国企業による開発は、中国の成長戦略の負の部分。中国企業は表向きには取り組んでいる企業が多く、政府も政策を打ち出しているが、中国がスーダンの紛争、人権抑圧に間接的に手を貸しているとする指摘は無視されている。北京五輪は“ジェノサイド五輪”といわれている。

Daisuke Shintani 2008

企業の問題を指摘する動き



Daisuke Shintani 2008

マイクロファイナンスと労働集約型工場

マイクロファイナンス

グラミン銀行のノーベル平和賞受賞に伴い、一躍脚光。

だが、マイクロファイナンスだけでは貧困を撲滅することは不可能であるとの研究もある。それは、マイクロファイナンスを使い、お金を借りるということはリスクを負うことが出来、新たな事業にチャレンジすることが出来る人に限られるため、誰もがそうしたスキルを持っているわけでもない現実を考えると、マイクロファイナンスが万能というわけでは決してない。

実は、貧困解決に最も有効な手段というのは、今もなお、労働集約型の工場を建設し、多くの労働者を雇用することである、ということ、中国の成長が証明している。

企業がCSRを意識し、雇用を生んでいくこと、これも貧困撲滅に長期的にはつながっている。



経済成長と貧困問題

先進国からの直接投資によって、多くの外資企業が進出。それが契機となり、途上国に雇用を生み出し、ODAなども組み合わせながら、技術移転が進む。インフラが整い、産業基盤が整備されることで、外資企業の進出リスクも下がり、一層多くの外国からの直接投資が集まる。

それが、マクロな視点での貧困問題の解決に寄与してきたことは、アジアの国々の成長が証明している。

問題なのは、企業が社会に無関心のままに、投資を行うことで、強制労働や抑圧的な労働、児童労働などの問題が生じてしまうこと。また、企業行動に限らず、人間のあらゆる営みは地球環境には少なからずマイナスな側面があることは否めず、企業による環境への負荷が度を越してきたこともまた問題である。度を越してしまう理由のひとつには、やはり企業の社会を捉える目が極めて狭いところしかみていなかったことにあるのではないだろうか。

企業活動、グローバリゼーションをただ否定することは、現代社会の営みを否定することである。いかに、企業に対し、社会を見る目を開かせるか、その感覚を育成するか、それがCSRであり、NGOの役割でもある。

Daisuke Shintani 2008

CSRを課題解決に結びつける

企業がMDGsの課題解決に取り組むことが企業のミッションか、といえばそうではない。企業には企業役割があり、それを果たすべきが大前提。

しかし、グローバル化が進み、相互依存の世界となった今、途上国の課題を無視しては、ビジネスが成り立たず、生活すら成り立たない。環境問題を考える場合と同じ。サステナビリティの観点。

企業は本業及び社会貢献活動によって、自社が果たしうる分野や方法を選択し、MDGsに取り組む。本業であればBOPビジネスもあり得る。

従来型のビジネスが貧困撲滅に無意味なのではない。今もなお、労働集約型の工場を作り、多くの雇用を創出することも大変意味がある。



すなわち、政府・国際機関、企業、NGO、それぞれに役割期待は異なることを前提とし、様々な組み合わせ、最大限の効果が上がる方法を取るべき。

Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



TATA Steel

Stakeholders	Issues	Strategic Objectives
Shareholders	- Corporate Governance - Efficiency of assets - Resource usage - Ownership as a solution for investment - One word a business, integration - ONTO experts and exchange rate impacts - Disincentive	- Optimizing the right of Tata & Tata's agreements - TATA Positive Case Business - Overriding core business for sustainable future - Continue to be the lowest cost producer of steel - Overcome strategically - Overcome, merge, acquire - Overcome business business
Customers	- Overriding service level expectations - Overriding nature of steel - Global standards in business	- Value creating partnership with customers - Understand customer needs to brands - Optimize the spirit of Tata
Employees	- Overriding cost and quality issues - Employee satisfaction & commitment - Employee safety and engagement - Global standards in business	- Overhead a happy employee - Overhead people's potential and create leaders - Overhead innovation and allow freedom to fail - Overhead knowledge - Optimize the spirit of Tata
Suppliers	- Overriding expectations - Overriding - Global standards in business - ONTO issues	- Value creating partnership with suppliers - Overhead innovation - Optimize the spirit of Tata - Continue to be the lowest cost producer of steel
Community	- Overriding expectations of business & industry - Overhead a better situation - Overriding expectations - Overhead	- Overhead the spirit and values of Tata - Overhead quality of life of the community - Overhead safety & environmental sustainability - Overhead growth
All stakeholders	Overriding the overall of stakeholders	- TATA positive business - Value creating partnership

Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



TATA Steel

- ①環境 …製鉄会社としての責任
- ②地域 (ジャムシェドプール) への貢献
 - …企業城下町
 - ⇒JUSCOの役割
- ③農村開発 (ジャムシェドプール郊外)
 - …広い意味での地域貢献
 - ⇒灌漑、再生エネルギー

Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



Daisuke Shintani 2008

《参考》インド企業のCSR事例



Daisuke Shintani 2008

ありがとうございました。

新谷大輔

E-mail: D.Shintani@mitsui.com

HP: <http://das.seesaa.net/>

(株) 三井物産戦略研究所 <http://mitsui.mgssi.com/>

三井物産 CSR <http://www.mitsui.co.jp/csr/index.html>

立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科

<http://www.rikkyo.ac.jp/~z3000142/sd/>

NPO法人 社会的責任投資フォーラム(SIF-Japan)

<http://www.sifjapan.org/>

すぎなみソーシャル・デザイン塾

http://www.chinoichiba.net/07_otonajyuku.html

Daisuke Shintani 2008

CSRにおけるNGOとの関係

ソニー株式会社 CSR部 富田 秀実

For the Next Generation

今日のお話のアウトライン

- ISO26000の動向
- CSRにおけるNGOとの関係
- サプライチェーンCSR管理

For the Next Generation

ISO 26000 "Guidance on social responsibility"

An International standard providing guidance on Social Responsibility (SR),

- for organizations of all types
- in both public and private sectors,
- in developed and developing countries.

- Not intended for third-party certification.
- Not a management system standard.

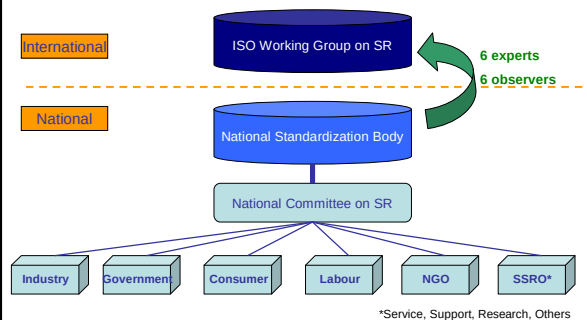
Developing harmonized international agreements based on double levels of consensus

- among 6 categories of stakeholder (industry, government, labour, consumers, NGOs, SSRO)
- a geographical and gender-based balance of participants.
- ISO member countries (157 countries) and D-Liaison
- Memorandum of Understanding (MoU) with
- ILO (International Labour Organization)
- UNGC (UN Global Compact)
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)



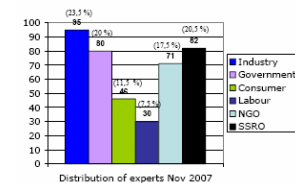
For the Next Generation

ISO / SR National Committee

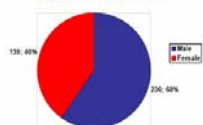


For the Next Generation

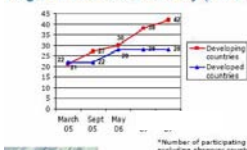
ISO / SR WG Membership - Balance



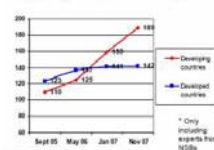
Gender Balance



Regional balance - Country (NSB*)



Regional balance - Experts*

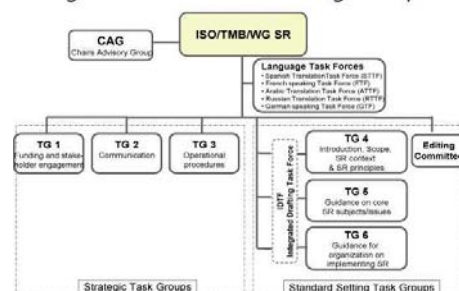


For the Next Generation

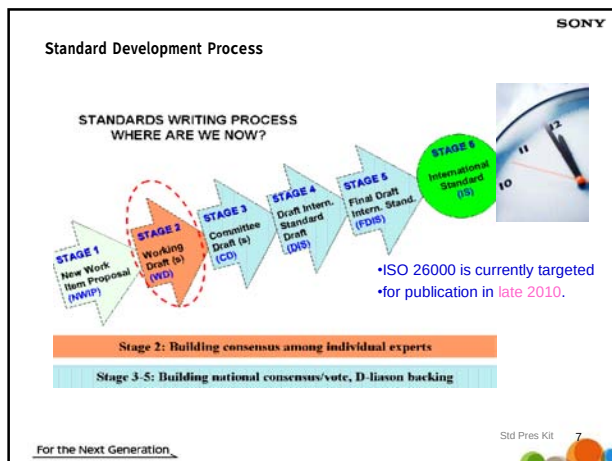
Std Pres Kit 5

Working Group on Social Responsibility

Organization of the Working Group



For the Next Generation



2005年1月	①提案段階	NWIP	New Work Item Proposal
	②作成段階	WD	Working Draft
2005年3月		Design Specificationの検討	第1回ブラジル・サルバドール総会
2005年9月			第2回タイ・バンコク総会
2006年5月		WD1の検討	第3回オーストラリア・リスボン総会
2007年1月		WD2の検討	第4回オーストラリア・シドニー総会
2007年11月		WD3の検討	第5回オーストラリア・ウェイン総会
2008年9月		WD4の検討	第6回フィリピン・マニラ総会
2008年9月	③委員会段階	CD	Committee Draft
2009年6月	④照会段階	DIS	Draft International Standard
2010年4月	⑤承認段階	FDIS	Final Draft International Standard
2010年9月	⑥発行段階	ISO26000	International Standard

For the Next Generation

ISO26000 WD4.2

Foreword	5
Introduction	6
1 Scope	9
2 Terms and definitions	9
3 Understanding social responsibility	12
3.1 The social responsibility of organizations	12
3.2 Current trends in social responsibility	13
3.3 Characteristics of social responsibility	13
3.4 Governments and social responsibility	15
4 Principles of social responsibility	15
4.1 General	15
4.2 Accountability	15
4.3 Transparency	16
4.4 Ethical behaviour	16
4.5 Stakeholder	17
4.6 Rule of law	18
4.7 International norms	18
4.8 Human rights	19
5 Recognizing social responsibility and engaging stakeholders	19
5.1 General	19
5.2 Recognizing social responsibility	19
5.3 Stakeholder identification and engagement	21

For the Next Generation

ISO26000 WD4.2

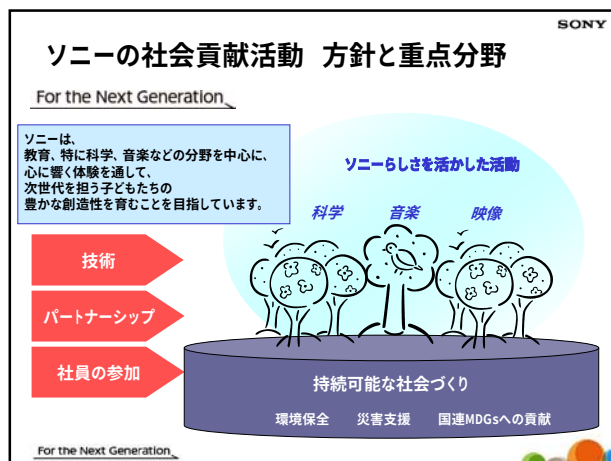
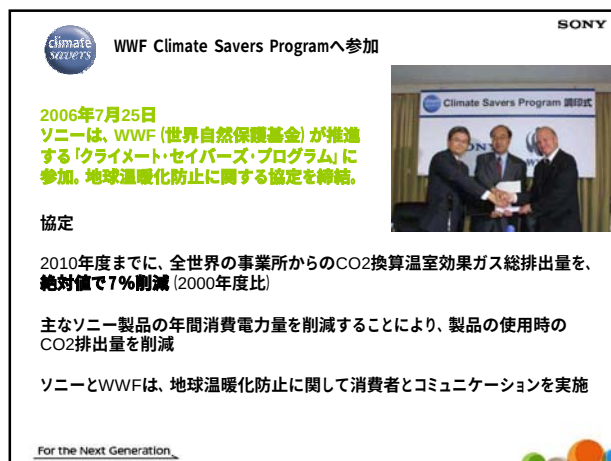
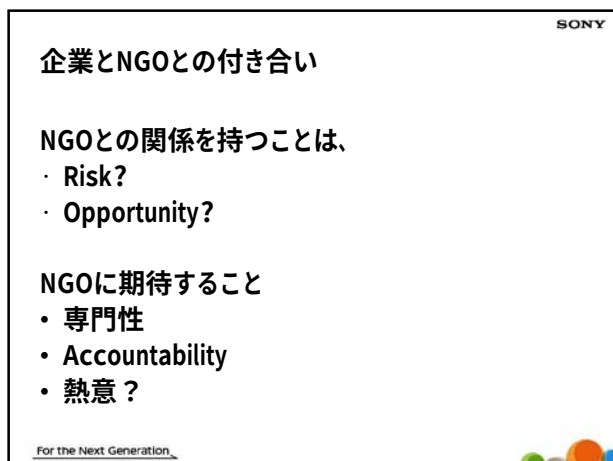
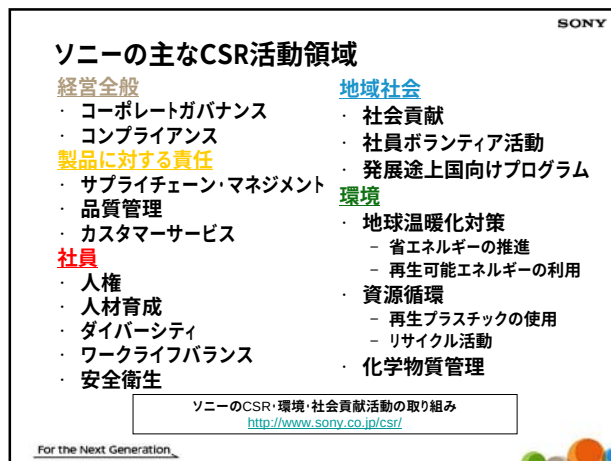
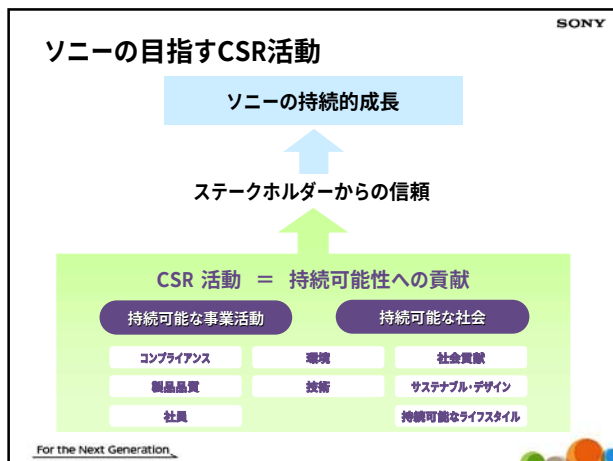
6 Guidance on social responsibility core subjects	24
6.1 General	24
6.2 Organizational governance	25
6.3 Human rights	27
6.4 Labour practices	35
6.5 The environment	42
6.6 Fair operating practices	49
6.7 Consumer issues	72
6.8 Community involvement and development	60
7 Guidance on implementing practices of social responsibility	68
7.1 General	68
7.2 The relationship of the organization's characteristics to social responsibility	69
7.3 Understanding the social responsibility of the organization	69
7.4 Integrating social responsibility throughout the organization	72
7.5 Communication on social responsibility	75
7.6 Enhancing credibility regarding social responsibility	77
7.7 Reviewing and improving the organization's actions and practices related to social responsibility	81
7.8 Selecting initiatives on social responsibility	81
Annex A – Social Responsibility Initiatives	83
Bibliography	84

For the Next Generation

- Santiago総会の主要論点
- International Norms of Behavior
 - Sphere of Influence, Value Chain, Supply Chain
 - Reference to Government
 - SR Initiatives
 - Picking and Choosing
- For the Next Generation

CSRにおけるNGOとの関係

For the Next Generation



SONY

ソニーの社会貢献活動 重点分野ー映像

ユニセフ「EYE SEE III」(リベリア、ルワンダ)

ソニーは教育、特に心に響く次世代の豊かな表現を支援しています。

映像

デジタル映像機器とともに表現する機会を提供。また、作品を観る多くの人たちに世界の子どもたちのメッセージを届ける

子どもデジタル映像プロジェクト(中国)

For the Next Generation

SONY

ソニーの社会貢献活動 重点分野ー持続可能な社会づくり

社員ボランティア活動推進プログラム「Someone Needs You」
2007年度は延べ28,000名が参加しています。

ソニー愛心助学プロジェクト(中国)

地域ニーズに応じた社会課題解決への活動

科学 音楽 映像

砂漠の清輝(アラブ首長国連邦)

持続可能な社会づくり

環境保全 緊急災害 国連MDGsへの貢献

ワーク・フォー・ミラリス(香港)

For the Next Generation

SONY

「アフリカ」を重点とした活動(2007-2008)

- ユニセフ「EYE SEE III」プロジェクト
 - リベリア・ルワンダで実施。アフリカ開発会議TICADが2008年5月に横浜で開催されたにあわせ、ユニセフとソニーは写真展を開催。多くの来場者に子どもたちが見たアフリカの現状を訴えた。
 - 2008年8月から日本国内7ヶ所での巡回展を実施中
- UNHCR「難民映画祭」
 - 2007年、2008年にUNHCRが開催する「難民映画祭」を支援
 - 2008年にはソニー・ピクチャーズエンタテインメントが「スタンダード・オペレーティング・プロシージャ(原題)」上映に協力
- 2008年6月、「南アフリカ図書館車プロジェクト」への支援を発表

For the Next Generation

SONY

電池でつなげるソニーの社会貢献

ソニーの市販電池及び充電機・充電器の売上の一部を「そらべあ基金」に寄付

寄付金を使って、幼稚園・保育園などに太陽光発電設備を設置

商品の一覧*

太陽光発電施設

地球温暖化防止・CO2削減に貢献

グリーン電力がつけられる

社会貢献

For the Next Generation

SONY

ソニーグループ各社とそらべあのコラボレーション

小型電子機器回収の実施要領に準拠した寄付

地球温暖化防止
・グリーン電力の普及
・環境教育の実施

電池の売上げの一部を寄付(ソニー・ソニーマーケティング)

そらべあアニメ楽曲提供/アーティストとのコラボ(ソニー・ミュージックジャパン・インターナショナル)

ロイヤリティビジネスの支援(ソニー・ミュージックコミュニケーションズ)

そらべあ絵本製作・販売(ソニー・マガジンス)

イベントスペースの提供・協力(ソニー・ビル、メディアージュ)

「そらべあ基金」の活動支援

「そらべあ」の認知度向上支援

For the Next Generation

SONY

南アフリカ移動図書館プロジェクト〜ソニーグループの支援体制

Sony HQ 運営資金寄付
現地語図書購入(約3,000冊)

協力要請

Sony Australia
Sony New Zealand
Sony South Africa
Sony Singapore
Sony Hong Kong
Sony UK

社員から寄贈本を募集

南アフリカ政府
SAPESI
南ア各州政府

図書館車の学校訪問

教室での読み聞かせ

合計約5,000冊が収集された。
2008.10 南アにて寄贈セレモニー(予定)

For the Next Generation

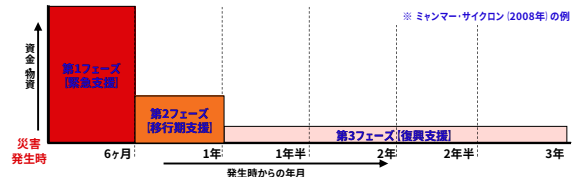
緊急人道支援の考え方

- ・ 支援実施の判断基準
 - － 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
- ・ 支援体制
 - － ソニーグループ全体・グローバル対応
 - － ローカル対応
- ・ 支援方法
 - － 会社からの義援金、物資/サービスの支援
 - － 社員ボランティア（ボランティア休暇制度）
 - － 社員募金
 - － マッチング・ギフト※

※ マッチング・ギフト：社員募金に会社から同額を加えて寄付をする仕組み

For the Next Generation

災害支援の現状（緊急支援～復興支援）



第1フェーズ（緊急支援）

水、食糧、生活必需品などの配布など災害に対する迅速な対応に焦点
 ➢ 報道の情報と共に企業の資金・物資が集中する

第2フェーズ（移行期支援）

現金収入の確保や農民が次の収穫を得るための種などの提供など、被災者が通常の生活に戻り、自立した生活を送ることができるよう支援
 ➢ NPO・NGOなどの現地の活動団体の情報が明確になる
 ➢ 一般の関心が薄れる
 ➢ 支援体制の移行が困難になる傾向

第3フェーズ（復興支援）

コミュニティセンターやインフラの修復、中・長期的な生計・手段の確保など、災害発生前に存在していた社会・経済的特徴を早期に回復させる
 ➢ これまで支援を受けていた被災者の生計の自立
 ➢ インフラの修復と被災者の心のケアが課題となる

参考：国・ケア・インターナショナル ジャパン資料

For the Next Generation

ミャンマー・サイクロン 災害復興支援

ソニーグループ（国内・海外） 寄付総額 約2000万円

国内Gp：約1700万円

- － ソニーGp（国内）社員募金：約600万円
- － ソニー（株）：義援金 500万円、マッチング・ギフト 約600万円

海外Gp：約300万円

- － アメリカ、マレーシア、シンガポール 計9社

支援策	「ミャンマー・サイクロン早期回復のための農業支援事業」
期間	2008年7月～12月（予定）※第1フェーズ（緊急支援）～第2フェーズ（移行期支援）
実施団体	ケア・インターナショナル ジャパン ※7/18「現地派遣スタッフの帰国報告会」の場所提供
背景	緊急物資の支給は安定、国の大部分を占める農村部で、160万ヘクタール近くの水田が被害を受け、農耕具の破壊や家畜の被害などが深刻な問題
概要	最も深刻な被害を受けたエヤーワディ地区およびヤンゴン地区を対象（約10,000人）に、種もみ4,000袋の調達と配布、手動トラクター50台の購入、コミュニティへのトラクター配布と関連機材・道具管理支援及び燃料支援を約6ヶ月かけて実施する。

For the Next Generation

ミャンマー・サイクロン 被災地の様子



For the Next Generation

社員募金の仕組み

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

◆ Edy
(ビットワレット（株））

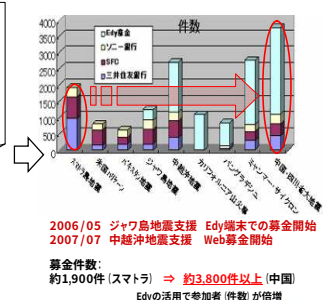
社内のEdy募金方法
(左: Web募金、右: イベント時のEdy端末での募金)

◆ 銀行振込
(ソニー銀行（株））

Sony Bank

◆ ソニーファミリーカード決済
(（株）ソニーファイナンスインターナショナル)

Sony Finance



For the Next Generation

中国・四川省大地震 救済支援

ソニーグループ（国内・海外） 寄付総額 約1億9000万円

国内Gp：約5440万円

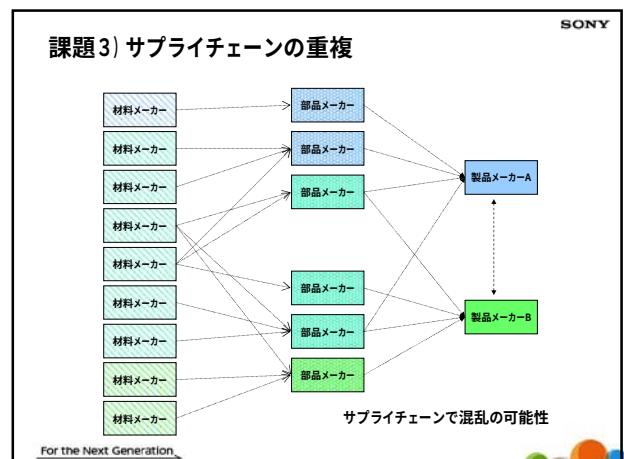
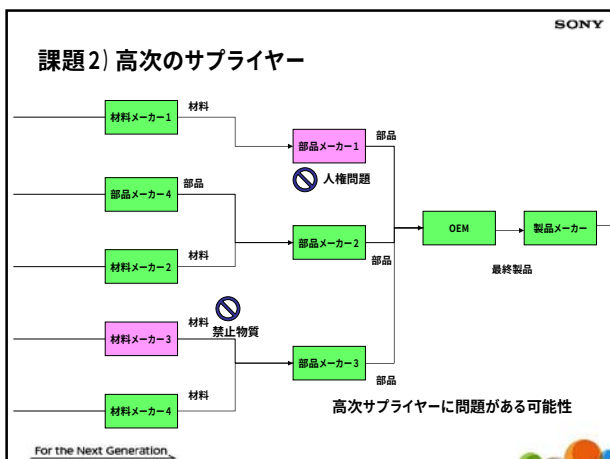
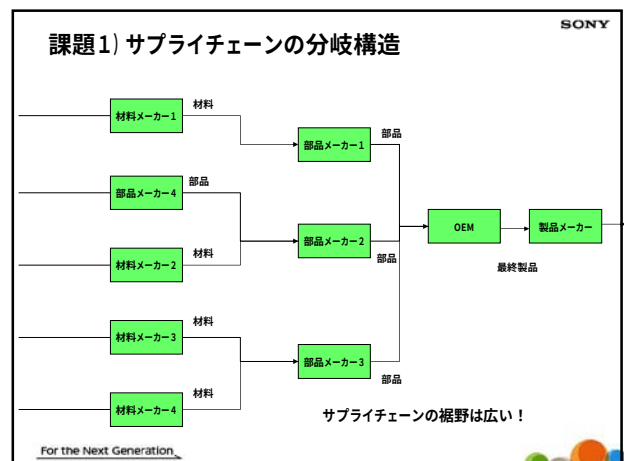
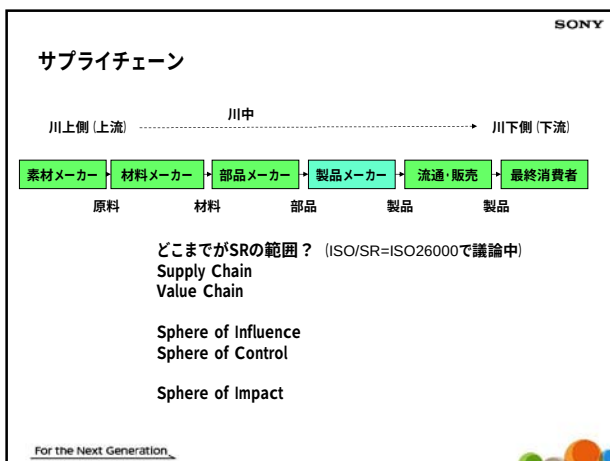
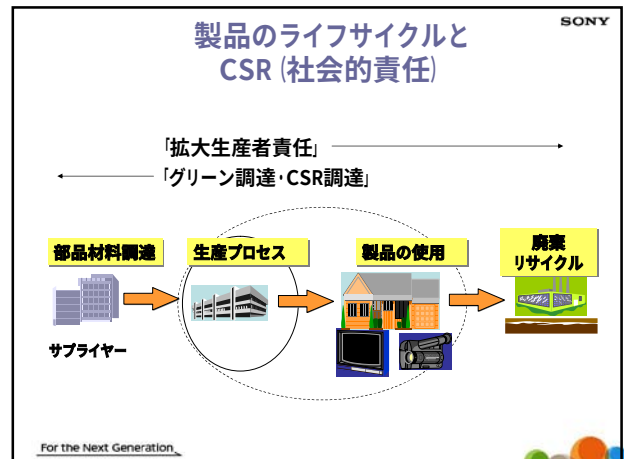
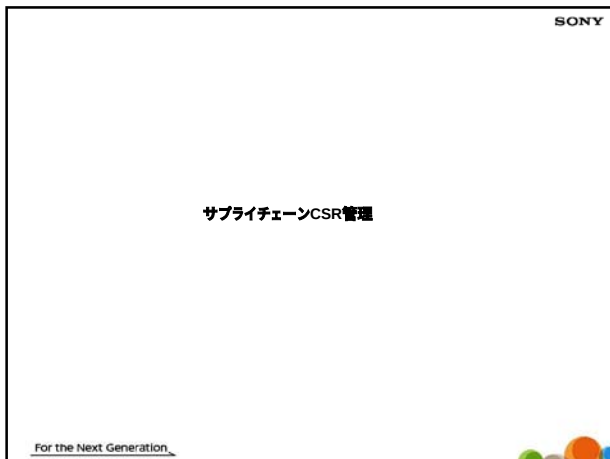
- － ソニーGp（国内）社員募金：約1070万円
- － ソニー（株）：義援金 約3300万円、マッチング・ギフト 約1070万円

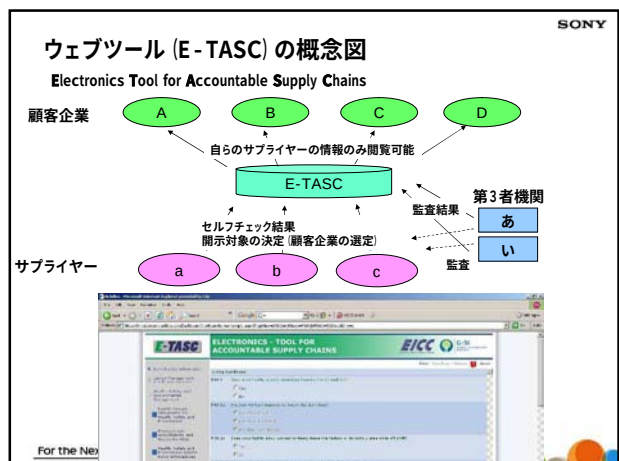
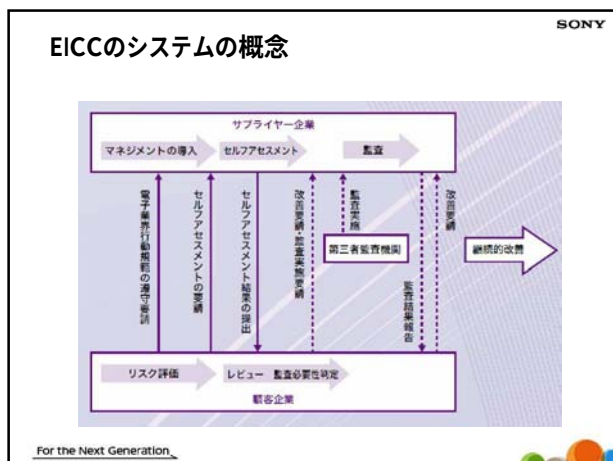
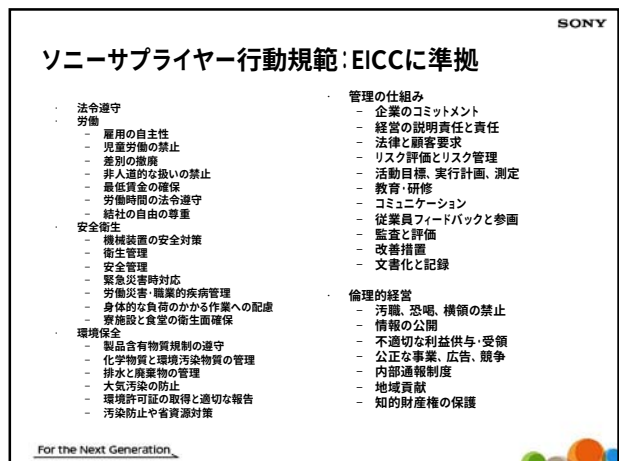
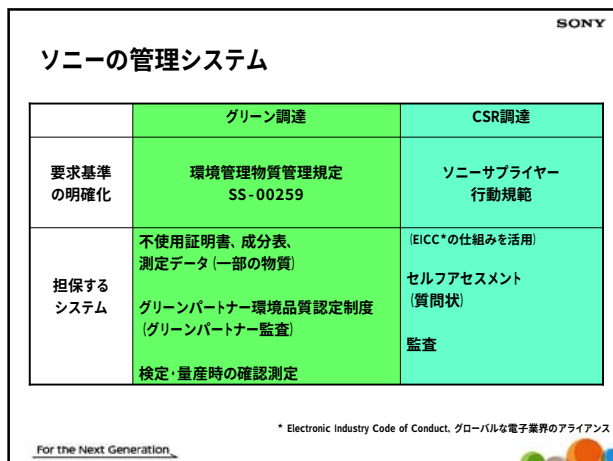
海外Gp：約1億4000万円

- － 中国、アメリカ、マレーシア、シンガポール 計37社

支援策①（緊急支援）	緊急人道支援（物資・資金提供）※期間：第1フェーズ（発生直後～）
支援策②（中長期支援）	教育支援（学校建築、物資、教育ワークショップ 他） ※期間：第1フェーズ（緊急支援）～第2フェーズ（移行期支援）
実施団体	ソニー（株）、ソニー・チャイナ、中国紅十字会
背景	現地調査により四川省の多くの学校施設が倒壊していることが判明。ソニーの社会貢献活動との関連性から中長期的な教育支援にフォーカス
概要	1. 被災地の小学校の建設（耐震性を備えた第1校が9月に完成予定） 2. ソニーチャイナの北京・上海の社員は「児童の日」に、被災地の子どもにおもちゃを届けた 3. 被災地の子どもたちを対象にソニー・エクスプローラサイエンス（北京）の科学普及レッスンを開催予定

For the Next Generation

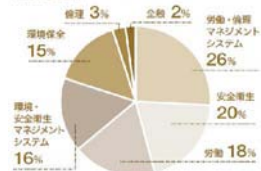




共同監査

- ・ 行動規範の基準にもとづいたEICC (Electronic Industry Citizenship Coalition :電子業界CSRアライアンス) による「共同監査」も実施。この過程で、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

サプライヤーのEICC共同監査の浸透事項
(セクション別比率)



For the Next Generation

SONY

For the Next Generation



CSR推進NGOネットワーク第4回学習会
**キャンペーン対応から
 パートナーシップの模索へ**

2008年10月15日
 ミズノ株式会社法務部 高橋 靖
 All rights reserved

1 / 75



全体目次

・ 表紙・全体目次	2
・ 1. NGOキャンペーンへの対応と結果	
・ 1. 1 オリンピック・キャンペーン	1 4
・ 1. 2 行動規範など	3
・ 1. 3 労働監査の実際	7
・ 1. 4 CSR調達規程	4
・ 1. 5 最近の話題	4 3 2
・ 2. NGOと企業のパートナーシップ	
・ 2. 1 パートナーシップとは	6
・ 2. 2 CSR推進NGOネットワークの趣旨	1
・ 2. 3 合理的思考という視点	1 3
・ 2. 4 政治経済学という視点	1 9 3 9
・ 3. 双方の課題	1
・ 参考文献	1

2 / 75



1.1 オリンピック・キャンペーン (1)



・オランダでの抗議行動 (キャンペーン側のHPPによる)

3 / 75



1.1 オリンピック・キャンペーン (2)

- ・ ミズノ労働環境改善グループは、国際労組/NGOによる企業告発の「オリンピック・キャンペーン」をきっかけとして誕生した。
- ・ オリンピック・キャンペーンは、2004年3月から概ね同年8月までの6ヶ月間に渡ってインターネットを中心に展開された。
- ・ 当社を含めた7社が対象となり、当社はアシックス社と共同で国際労組/NGO側と協議をおこなった。
- ・ 結果的にみれば、早い段階でNGO側と協議の場をもったことが評価されたと考えられる。

4 / 75



1.1 キャンペーンの発端 (3)

・NGOらによる、オリンピック・キャンペーン報告書の表紙

・この報告書にミズノなど7社の取引状況についての記述がなされていた



5 / 75



1.1 キャンペーンの発端 (4)

- ・ **04年3月12日** 当社あて書状を初めて認識
- ・ 日付は、3月3日付けだったが、1週間近く社内でもぎれていた。
- ・ **3月14日から**「オリンピックでフェア・プレー」**キャンペーン**が**開始される**との内容
- ・ オックスファム、クリーン・クローズ・キャンペーン(CCC)、グローバル・ユニオンズという海外NGO、労組連合体が主催する企業告発キャンペーン

6 / 75

1.1 NGOらの主張 (5)

- ・スポーツ企業は、アテネ・オリンピック用商品調達で途上国労働者を酷使
- ・IOCと世界スポーツ連盟に労働者酷使改善を要請
- ・非難対象は、アシックス、フィラ、ミズノ、プーマ、ロット、カッパ、アンブロの7社
- ・当社の環境問題取り組みは評価
- ・当社の「工場N」での残業8時間、基本賃金未保証、不良品ペナルティ控除などを問題視
(労働者の不利益を考慮して匿名扱いとのこと)

7 / 75

1.1 NGOらの要求 (6)

- ・行動基準を策定せよ
 - ①残業は法定時間内、②強制残業禁止、③非差別・安全・健康な職場
- ・工場と適正納期、価格を協議せよ
- ・購入手続き改善を実施せよ
 - ①労働条件改善促進、②労組権・団交権尊重③労働者通報制度導入
- ・説明責任ある関与をおこなえ

8 / 75

1.1 ミズノの初期対応 (7)

- ・3月26日までに行動基準(案)作成し、以下の書状とともに回答(認識後14日)
 - 1) 誠意と熱意を示すため暫定行動計画提示
 - 2) 4月1日CSR委員会発足
 - 3) CSR委員の工場視察
 - 4) 工場の自己監査証明書(案)添付
 - 5) モニタリング(制度維持)システム研究
 - 6) OEM契約締結状況の確認

9 / 75

1.1 UIゼンセンの関与 (8)

- ・04年3月下旬に当社労組とUIゼンセンが接触
- ・ITGLWFが、UIゼンセン経由、当社労組に対してキャンペーンへの協力を要請していたことが判明
- ・(幸い) UIゼンセンの態度は終始中立的で、3/26付当社回答にも好意的
- ・4月22日東京にてA社と共同でUIゼンセン立会いのもと、ITGLWFと協議を実施

10 / 75

1.1 神戸協議 (9)

- ・5月10日神戸のアシックス本社でNGOらとミーティング実施
- ・アシックス社は昼食のサンドイッチを準備し、ミーティングは友好的な雰囲気のもとで実施
- ・席上NGOらは、プーマ、アシックス、ミズノは(対応が)積極的なのでターゲットからはずすと言明
- ・「われわれは企業であり、営利を求めるものである。それは変えられない。しかし、われわれの活動のために人が苦しむことを望んではいない。だから(合意できる)道は必ずある」と当社は述べた。

11 / 75

1.1 NGOらのサイトから (10) 04.8.10

	プーマ	アシックス	ミズノ	アンブロ	ロット	カッパ	フィラ
キャンペーンに対する対応のスピード/実効性	開始月にミーティング	開始後2ヶ月でミーティング	開始後2ヶ月でミーティング	開始後3ヶ月でミーティング	開始後4ヶ月でミーティング	開始後5ヶ月に圧力のもとでようやく回答	開始後5ヶ月に圧力のもとでようやく回答
工場調査、および地域グループの関与および面談への積極性	迅速調査、各工場責任者と面談協同、積極的	インドネシアで工場調査、現地接触不熱心	中国で工場現地調査、幸いとのフォローアップには応じず	インドネシア、中国調査積極的、インドネシア面談	ライセンス事業責任を否定	対応なし	対応なし
労働基準についての履行/方針の発成	現状アプローチに足、CSR委員会準備中	方針、行動基準改定、CSR委員会準備中	行動基準、CSR委員会設立、状況把握と説明開始	現状アプローチに足、方針あるが、最終	購入方針があるが、最終	対応なし	対応なし
管理の関与と購入手続きの連携	連携あり、基準、労働条件を認めないよう積極的	対応なし	対応なし	連携あり	対応なし	対応なし	対応なし
ITGLWFとの対話の実態	社会的対話を実施中	UIゼンセン/同席で面談し議論	UIゼンセン/同席で面談し議論	社会的対話を実施中	対応なし	対応なし	対応なし
業界対応プログラムへの対応	重要性に同意、連携した支援	重要性に同意、連携した支援	重要性に同意、連携した支援	社内多数派批判的	ILOSミーティング不参加	対応なし	対応なし

12 / 75

1.1対応方針の追加 (11)

- ・ リスクマネジメントの観点から、以下の点を追加
- ・ オックスファムは手強い相手である、という認識に基づき、
 - 1) **出来ることしか言わない** [慎重対応]
(**いかにけちな対応は**、根拠を示して反論され、**対応に窮する**可能性あり)
 - 2) **言ったことは必ず実行する** [誠実対応]
(**誠実な実行は正当に評価される**可能性あり)
- ・ 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

1.1対応の基本戦略 (12)

- ・ 04年8月アテネ五輪まで：
試行錯誤なので明確な回答困難、を原則【慎重対応】
- ・ 04年10月ころまでに：
内部労働監査システムを検討、試行継続し、手法整備を目標【誠実対応】

1.1背景を踏まえた戦略 (13)

- ・ (欧州)の对中国の政治的背景は静観
- ・ 国際労組の生き残り戦略も静観
- ・ 実際上も、この時点で国際政治経済の範疇に関与・判断する余裕も能力も当社にはなかった
- ・ [迅速・誠実対応] が正当な対応
- ・ [慎重対応] と [誠実対応] のバランスが重要
- ・ アテネ五輪(04年8月)までを重視 [慎重対応]
- ・ 労働監査の実績を残す [誠実対応]

1.1 戦略を踏まえた戦術 (14)

- ・ 試行錯誤を理由に、明言は回避する
[慎重対応]
- ・ 避けられなくなった場合も、条件付の回答とする
[慎重対応]
- ・ やれることはすぐやる
[迅速・誠実対応]
- ・ できることを確実にやる
[慎重・誠実対応]
- ・ 反論・反駁は、相手指摘事項をクリアするまでしない
[慎重対応]

1.2ミズノ供給者基本原則

すべての供給者、工場に対してミズノの原則を説明した書類で、04年のキャンペーン対応時に作成した。

ミズノ / 供給者基本原則
Guiding Principles for suppliers to the Mizuno Corporation

<< Main Contents Main Contents >>

- ① 人権尊重と公正な労働環境の実施
Fair employment and commitment to human rights
- ② 環境保全への取り組み
Protect and Preserve the Environment
- ③ 地域社会への貢献
Contribution in their countries and communities
- ④ 従業員への基本原則の明示
Display of the principle to all workers
- ⑤ 法令及び基準の遵守
Compliance with Applicable Laws and Standards

W F S G / パネルの提示
Panel notice of W F S G's Code of Conduct



1.2 誓約書とチェックリスト

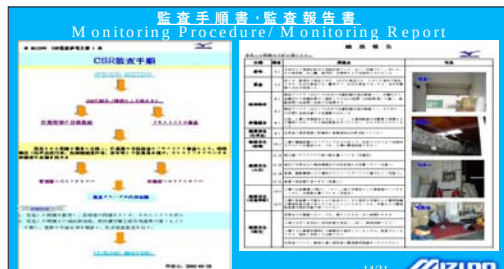
・工場が「チェックリスト」で労働環境について自己監査をおこない、その結果問題がないと宣言する「誓約書」に署名する。同じく04年のキャンペーン対応時に作成した。

[illegible]

1.2 監査手順書・監査報告書



・監査手順書にしたがい、社内スタッフでおこなうときはチェックリストを使用して監査報告書を作成する。キャンペーン終了後、05～06年の労働監査実施時に整備、作成されていた。



19 / 75

1.3 労働監査の実際 (1)



- ・ 監査開始前のミーティング。手前がミズノ社内監査員



20 / 75

1.3 労働監査の実際 (2)



- ・縫製ラインでの説明を受ける監査スタッフ

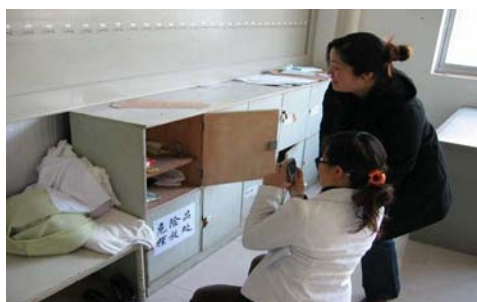


21 / 75

1.3 労働監査の実際 (3)



- ・救急箱を点検しているところ (報告書に添付する写真も撮影している)



22 / 75

1.3 労働監査の実際 (4)



- ・従業員のインタビューをおこなう監査スタッフ (工場の管理者とは離れた場所でおこなうことが望ましい)



23 / 75

1.3 労働監査の実際 (5)



- ・文書点検: 記載が正確か、記載されている残業時間と実際の残業が一致しているかなどを点検する。



24 / 75

1.3 監査実績 08.9現在



■ 2006年度実績

対象国	実施件数
中国	21件
中国以外	5カ国8件

■ 2007年度実績

対象国	実施件数/予定
中国	22件
中国以外	4カ国6件

■ 2008年度実績および予定

対象国	実施件数/予定
中国	23件予定、うち11件実施済み
中国以外	4カ国7件予定、うち1件実施済み

25 / 75

1.3 <2006年度改善事例>



分類	項目	不適合証拠	是正完了予定日	是正方法、是正不可能の場合はその理由
若年労働	若年労働者の登録	政府に登録していないものがある		若年労働者を雇用するか検討中
賞金	罰金の控除	罰金を控除している場合がある	2006/12/5	廃止した (裁断場での独自ルールを)
健康安全 (化学品)	MSDSの掲示	化学薬品使用場所には、中国語のMSDSがない場合がある	2006/12/15	翻訳して表示した
健康安全 (火災)	消火器の数	数が不適切である場所がある	2006/12/10	数を増やした
健康安全 (応急手)	救急員のリスト	救急員のリストがない、不備がある	2006/12/5	提示する
健康安全 (衛生)	厨房の手洗い	専用の手洗い場がない		検討中

26 / 75

1.4 CSR調達規程(1) 構成



- 1) 目的
- 2) 取引開始時の手続き
- 3) 取引中の手続き
- 4) 役割および責任
- 5) ミズノグループ内手続き
- 6) 一般事項

27 / 75

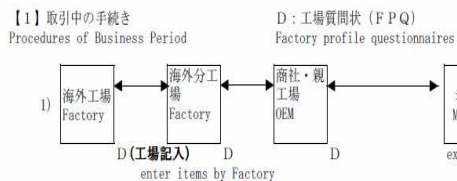
1.4 CSR調達規程(2)



- 取引中は、以下の手続きを年次ごとに実施する。

1)工場質問状 (FPQ) の確認

—FPQとは、工場の所在地など基本情報および現地法令の一部などを、専用の書式により確認する制度である。



28 / 75

1.4 CSR調達規程(3)



- 取引中は、以下の手続きを必要に応じて実施する。

2)工場訪問報告 (FVR) の実施

—労働時間、賃金などに絞り、労働監査に準ずるものとして実施する。

労働環境監査チェックリスト				
監査工場	監査項目	監査結果	監査者	監査日
工場名	工場所在地	工場設備状況、労働環境改善計画		
工場番号	工場種別			
監査内容				
工場内環境	工場内環境	工場内環境	工場内環境	工場内環境
工場外環境	工場外環境	工場外環境	工場外環境	工場外環境
工場内設備	工場内設備	工場内設備	工場内設備	工場内設備
工場外設備	工場外設備	工場外設備	工場外設備	工場外設備

29 / 75

1.4 FSR (工場特別報告) (4)



現在は実施していないが、詳細な判断ポイントと得点の自動計算機能をもったワークシート方式の労働監査報告書式である。将来的には実施したい。

Mizuno Corporation LABOR STANDARDS - FACTORY SPECIFIC REPORT				
Country:	Supplier:			
Factory:				
Address:				
OVERALL RATING: 5.20 / 5.30 = 75.42 %				
Topics on Code of Conduct	Maximum Value	Value of FSR	Net value applied	Rating
A. Factory Compliance with Laws	100	100	100	100%
B. Minimum Wages and Benefits	120	120	120	100%
C. Maximum Working Hours	120	120	120	100%
D. No Prison or Forced Labor	40	40	40	100%
E. No Child Labor	40	40	40	100%
F. Freedom of Union	40	40	40	100%
G. Non-discrimination	40	40	40	100%
H. No Coercive Procurement	40	40	40	100%
I. Freedom of Association	20	20	20	100%
J. Environment	10	10	10	100%
K. Government Relationship	40	40	40	100%
L. Safety	40	40	40	100%
M. Anti-corruption	40	40	40	100%
N. Others	40	40	40	100%
Total	900	900	900	100%

30 / 75

CCCのPF2008キャンペーン



- The CCC brings together consumers, trade unions, campaign groups and other diverse organisations to do just that, calling on those with the power in global supply chains to take responsibility for workers' rights. National CCCs target companies in their countries, pushing them to take action. They also work as part of the international CCC network - including partners in countries where garments are made - to join together for coordinated international campaigns such as the Play Fair 2008 campaign



31 / 75

ITGLWF主催の香港セッション08.6.30-7.2



•Brussels, 2 July 2008: A month before the start of the Beijing Olympics key sporting goods brands including Nike, Adidas, New Balance, Umbro and Speedo are forming a ground breaking joint working group with trade unions and NGOs to explore amongst other issues how to promote trade unionism and collective bargaining as well as improving wages across the sector.

•The joint group is charged with determining how to prioritise and incentivise union organisation, collective bargaining and social dialogue. It will seek to establish a better understanding of how business is done including on manufacturing systems; costings; productivity; and information required for effective contract bargaining and dialogue. Approaches to contract labour, closure procedures and training for managers and workers will also be developed.

32 / 75

CSRにおける国際協力



- ミズノのCSRにおける国際協力の位置づけは、CSR調達とは別として、実際のところ難しい。
- たとえば、廃盤となったスポーツ用品を海外に寄贈する意気はあるが、ゼロで送付しても、特別に許可されない限り通常価格に対する関税がかかり、整理されていない在庫であるため、パッキングリストなどの船積書類作成費用も馬鹿にならない。
- 途上国でスポーツ振興のための啓蒙ボランティア活動をする意思もあるが、通常途上国ではスポーツよりも衣食住の確保のほうが優先で、政府もスポーツにまわす余力がない場合が多い。
- また、必ずしもスポーツに限定しないマーケット開発を行おうとしても、途上国は熱帯・亜熱帯の国も多く、コートなど重衣料が販売に適さない。
- 本業として国際協力できるような仕組みを考え出すには、更なる創意工夫が必要とされる。

33 / 75

過去の経験と現組織



- 経営について、コーポレート・ガバナンスは制度設計からとらえ、CSRは経営者個人の倫理観からとらえているのであり、両者は車の両輪に近い関係である、という見解がある。これであれば、CSRは経営陣のみに関係する。
- しかし、仮に、この見解を肯定したとしても、RMやコンプライアンス、内部統制を経営者個人が実行することは物理的に無理であり、これらは企業内各担当者も関与しなければならない。
- 一方、ISO26000WD4.2ドラフトでは、社会的責任の中核主題として、組織統治、公正な事業慣行をあげているが、前者はCGそのもので、後者はコンプライアンスを多分に含んでいる。すなわち、担当者が関与する部分も含めてSRであると規定しているのである。
- となれば、CSRは経営陣個人のみではなく、組織に属する各担当者も自ら関与するものとしてとらえるべきものであろう、というのが筆者の見解である。
- この見解に基づき、法務部内にCSR室を設置している。
- 最近筆者が「ビジネスロージャーナル」11 No. 8に寄稿した文章を提示するが、筆者の見解ではこれもCSRの一表現である。

34 / 75

2. 1パートナーシップとは



- 2.1.1パートナーシップ
- 2.1.2企業とNPOがパートナーシップを組む際の障害 (1)
- 2.1.3企業とNPOがパートナーシップを組む際の障害 (2)
- 2.1.4企業とNPOの協働分野
- 2.1.5協働の指針

35 / 75

2.1.1パートナーシップ



- 人間関係は、(1) フレンドシップ、(2) スポンサーシップ、(3) パートナーシップの三種類と考えてよい。これ以外は「赤の他人」である。
- この三種類の人間関係の見分け方は簡単である。すなわち、「ありがとう」という言葉の使われ方がポイントとなる。
- フレンドシップには、基本的に「ありがとう」という言葉は不要である。スポンサーシップでは、「ありがとう」の言葉が一方通行である。パートナーシップでは、「ありがとう」の言葉が双方向である。
- 一番危険な人間関係はスポンサーシップである。なぜなら、「援助を受ける側にもプライドがある」からである。このプライドとは、「自分も必要とされたい」という、ぎりぎりの人間としての尊厳の表現である。
- 菅波 茂 [1999] (①所収) 204頁

36 / 75

2.1.2 企業とNPOがパートナーシップを組む際の障害 (1)

(経済産業研究所のアンケート調査による)
番号は本稿で付した。

<企業側>

- ・ E1: 相手方となるNPOの活動内容、行動原理、組織構造が、平均的なサラリーマンには理解し難い。
- ・ E2: 事業遂行力、専門性、組織基盤がよく分からないことから、どのNPOと組むのが適切か判断できない。
- ・ E3: NPOとの提携が社会的責任として重要であるとしても、本業へのメリットのない単なるコストだとすれば、どこまで協力するのが適切なか線が引けない。

<NPO側>

●理念に基づく抵抗感

- ・ N1: 企業は営利追求を目的としており、NPOとは相反する存在である。
- ・ N2: 企業に取り込まれて社会変革に向けた矛先が鈍るのではないか。
- ・ N3: 資金面で支援されると対等な関係を保つことが難しくなる。

・ 山内直人 [2003] (⑥所収) 167-168頁

37 / 75

2.1.3 企業とNPOがパートナーシップを組む際の障害 (2)

●アプローチの仕方

- ・ N4: 相手方の企業にとってメリットを十分に説明しないまま、NPO活動が善いこと、企業の社会的責任のみを強調して、パートナーシップを迫る傾向がないだろうか。

●情報発信

- ・ N5: 個々のNPO活動の内容、組織の実態、寄付金や提供されたりソースがどのように使われているのか等についての情報発信が外部のセクターに対して十分に行われていない。

・ 山内 [2003] 168頁

38 / 75

2.1.4 企業とNPOの協働分野

- ・ 100社のCSR報告書の記載から抽出した、係わりあるNPOの活動分野で見ると、以下のようになる。
- ・ 多いのは、環境保全55、国際協力(海外支援)29、子どもの健全育成15、保険・医療・福祉10、学術・文化・芸術・スポーツ5、情報化社会の発展3、NPO支援2など。
- ・ ゼロは、まちづくり、人権・平和、男女共同参画、経済活動の活性化、消費者保護。
- ・ 圧倒的に多いのが環境保全、ついで国際協力ということになる。
- ・ 岸田ら[2006] 37-39頁を参考にしている。

39 / 75

2.1.5 協働の指針

1. 目的が明確であること
2. 目的と人のつながりがあること
3. 一致すること
…使命感、価値、戦略が一致することが重要。(2.3に関連)
4. 価値の創造をすること
…いい協働というのは、与えてもらうことに対する興味より、自分のパートナーに対してどれだけの価値を与えられるか、という意見交換がなされる状態である…。(N4:2.1.3に関連)
5. 外部・内部へのコミュニケーションをすること (N5:2.1.3に関連)
外部には、…パートナーであること…を、内部には、なぜパートナーシップをしているか…を徹底…。
6. 学習の継続性
7. パートナーシップに対する全員の決意と合意

岸田ら[2005] 119-120頁

40 / 75

2.2 CSR推進NGOネットワークの趣旨

- ・ 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…。…
- ・ もちろん、この背景には、エンゲージメントに対する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がある。
- ・ 今こそNGOは自らの資質を高めるとともに企業との対話を進め、企業とNGOの協働・協力によって世界の「貧困と開発」問題を克服する扉を開かなければならない。
- ・ CSR推進NGOネットワーク趣意書 2008年

41 / 75

2.3.0 (NGOから見た) 合理的思考という視点(補足説明)

- ・ ここでは、
- ・ 筆者がNGOに帰属したと仮定して、
- ・ 効率的に業務(MDGsの達成を目指して企業とパートナーシップを組む際の障害E1, E2, E3, N4の克服)をおこなうとすれば、
- ・ どのように考えるべきかを、
- ・ 島田氏の著作、伊吹氏らの論考を参考にしながら「日常レベルで」考察してみた。

42 / 75

2.3.1 NGOから見た合理的思考 とは何か



- ・マネジメントと同様に、マーケティングに対しても、それは企業のもの、お金儲けの手法という誤解が定着しているようである。・・
- ・顧客からの出発、顧客志向への逆転、このような視点の変更こそマーケティングの原点である。
- ・島田 [1999] 95-98頁
- ・島田氏が述べるマーケティングとは、換言すれば、**合理的な組織維持の手法**であり、これは企業に限定されるものではない。NGOにも、原則として適用されるべきものである。

43 / 75

2.3.2 合理的思考のめざすもの



- ・非営利組織も組織であり、目的としてのミッションをもつ以上、それを推進するための基本的機能はマーケティング (合理的思考と同義に解釈・筆者注) に求められる。
- ・「もともと非営利組織は、受益者の立場を考え、そのニーズに応えようとするところから出発している。・・」
- ・(合理的な戦略と戦術により) 具体的に次のような成果・・
- ・(1) **受益者の満足**を改善・・(2) **経営資源の吸引力**を改善
- ・(3) **財務の効率**を改善・・(4) **組織の活性度**を改善
- ・島田 [1999] 99-105頁
- ・すなわち、**限られた人的、資金的資源を合理的に配分することにより、受益者の満足、自らの組織の強化とともに達成することができる**、と述べている。これは至極当然であるが、**非営利組織ではミッション (達成すべき社会的使命など) へのこだわりが強く、往々にして軽視される傾向もあるのではないか**。

44 / 75

2.3.3 戦略を構成する二軸



- ・戦略とは、目標を達成するための考え方・・であった。・・戦略は、大きく分けて二軸で構成される。
- ・一つは、**主たる事業領域 (ドメイン) をどこに定めるか、またいくつかの事業単位があるとするれば、どのような組み合わせにするかという課題**・・である。
- ・もう一つは、**自らの事業をどのようにして卓越したものにするかという課題**・・である。
- ・島田 [1999] 111頁

45 / 75

2.3.4 本件への適用 (目標)



- ・ドメイン (主たる事業領域) は、(企業とパートナーシップを組むべき) MDGsである。すなわち、以下の15のターゲットである。
- ・1: 1ドル/日生活者割合90年比半減
- ・2: 飢餓人口割合90年比半減
- ・3: 全児童初等教育修了
- ・4: すべての教育レベルでの男女格差解消
- ・5: 5歳未満児死亡率90年比3分の1に
- ・6: 妊産婦死亡率90年比4分の1に
- ・7: エイズ蔓延阻止、その後減少へ
- ・8: マラリア等発生阻止、その後減少へ
- ・9: 持続可能な開発原則の国家政策反映で環境資源損失の減少
- ・10: 安全な飲料水利用不可者割合半減
- ・11: 1億人のスラム居住者生活大幅改善
- ・12: 開放的・非差別的貿易・金融システム構築
- ・13: 輸入無税・債務帳消しなど途上国の特別ニーズへの取り組み
- ・14: 内陸途上国・島嶼途上国の特別ニーズへの取り組み
- ・15: 途上国の債務問題への包括的取り組み

46 / 75

2.3.4.1 ミッション尺度、経済尺度および 受入可能尺度



- ・**ミッション尺度**とは、その戦略的事業領域 (SMU: Strategic Management Unit) が組織の掲げるミッションをどの程度達成しているかである。客観的な尺度を用いる必要がある。
- ・**経済尺度**とは、SMUを財務的に評価する尺度で、中心線が余剰も損失も生まない水準である。
- ・パートナーシップが「ありがたい」の言葉が双方向であり、マーケティングが顧客志向である限り、この場合の対象である企業 (顧客) が望むものを提示できなければ、パートナーシップ実現の可能性は薄い。
- ・すなわち、**受入可能尺度**とは、**企業からみておこなう内容に妥当性 (メリット) があること**である。
- ・**ミッション尺度 × 経済尺度、またはミッション尺度 × 受入可能尺度**でポートフォリオが作成されるべきである。

47 / 75

2.3.4.2 企業にとって受入可能な 内容とは (1)



- ・E1: 「NPQの活動内容、行動原理、組織構造が、平均的なサラリーマンには理解し難い」(2.1.2)、
- ・N4: 「企業にとってメリットを十分に説明しないまま、NPQ活動が善いこと、企業の社会的責任のみを強調して、パートナーシップを迫る傾向」(2.1.3)
- ・に関連する、**企業にとって受入可能**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。

48 / 75

2.3.4.3企業にとって受入可能な 内容とは (2)



- ・ 発案者にとっては、コスト・パフォーマンス (かかる費用・手間と本業へのメリットのある事業機会・販売促進チャンスなどとのバランス) 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。本業との関連性は、
- ・ E3: …、本業へのメリットのない単なるコストだとすれば、どこまで協力するのが適切なのか線が引けない (2.1.2)、
- ・ に対する回答でもある。
- ・ 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。
- ・ 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である。すなわち、企業 (顧客) が望む内容となる。

49 / 75

2.3.4.4企業にとって受入可能な 内容とは (3)



- ・ 伊吹氏は、「ロングタームイノベーション戦略(Long-term Innovation for Global Harvest:LIGHT)」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」と述べる。
- ・ 伊吹氏ら[2008a] 94頁
- ・ 社会変革視点とは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、あらゆる面でみて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、一般の企業も同じようなLIGHTを実行できるかどうかは、今しばらく事態の推移を見守る必要がある。
- ・ ただ、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、を併せ持つ必要がある。

50 / 75

2.3.4.5対企業パートナーシップ の事業検討 (一例)



- ・ ミッション尺度と本業へのメリットを考慮した受入可能尺度を基準とする。受入可能尺度からいうと、たとえば、以下のような業種の絞り込みが「本業へのメリット」を思い浮かべさせる可能性がある。
- ・ 1は、ロングタームイノベーション戦略 (LIGHT) なら、とくに衣食住関連企業、コース・リレーテッド・マーケティング (CRM, Cause Related Marketing) を使うなら全業種。
- ・ 2は、LIGHTなら食品、農業、CRMなら全業種。
- ・ 3は、LIGHTなら教育関連、子ども用製品企業。
- ・ 4は、LIGHTなら女性用製品、または女性用を含む製品関連企業。
- ・ 5は、LIGHTなら食品・医療・医療・乳幼児関連企業、CRMなら全業種
- ・ 6は、LIGHTなら食品・医療・医療・女性用製品関連企業
- ・ 7は、LIGHTなら医療・医療関係、CRMなら全業種
- ・ 8は、LIGHTなら医療・医療関係、CRMなら全業種
- ・ 9は、CRMで全業種
- ・ 10は、LIGHTなら水機関連、飲料関連企業、CRMなら全業種
- ・ 11は、LIGHTなら建築・住宅・不動産関連企業、CRMなら全業種
- ・ 12は、規模が大きすぎて一般企業には困難だが、貿易・金融関連企業
- ・ 13~15は、対象国ごとの内容に応じた業種の企業

51 / 75

2.3.4.6ロングタームイノベーション 戦略の事例とコメント



- ・ ノボルディスク ファーマ:糖尿病薬
 - ・ ゼネラル・エレクトリック:再生可能資源発電、水資源の再利用技術
 - ・ ダノン:栄養価高いヨーグルト、栄養状態改善 グラミン銀行と提携
 - ・ ユニリーバ:石鹸など 女性の自立支援 NPO/NGOと協力
 - ・ P & G:飲料水浄化剤 安全な飲料水確保 国際機関/NGOに原価販売
- 伊吹氏ら[2008b] 64-70頁
- ・ いずれも、本来の事業の製品・サービスでおこなっており、まさに事業戦略である。
 - ・ しかしながら、(社会変革視点に加えて) 独自のノウハウ、パートナーシップなどでローコストオペレーションにめどをつけないと、「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」ポリシー明示は注目に値する。

52 / 75

2.3.4.7パートナーシップの 事業ポートフォリオ



ミッションー受入可能・マトリクス

高い ミ ッ シ ョ ン 尺 度	理想主義者	花形
低い	落ちこぼれ	乳牛
本業に遠い		本業に近い
受入可能尺度		

53 / 75

2.3.5卓越性



- ・ 卓越性を獲得するためには二つの方法がある。
- ・ 一つ目の方法は、コストによる卓越性を獲得することである。…
- ・ 二つ目の方法は、差別化による卓越性を獲得することである。…非営利組織の卓越性は差別化によって発揮される場合が多い。…
- ・ ミッションの内容が優れたものであり、それに基づく目標、戦略の構築と実施が一貫しているとき、組織が目指す方向が明確で安定する。…
- ・ 「自分たちの仕事は正しいものであるから、成果が出ようがうまくいってもいい」という考え方は一見立派である。しかし、…有している資源には限りがあり、成すべき正しい仕事も多い。…
- ・ 卓越性が発揮できる仕事、成果が得られる仕事に、限られた資源を振り向けることが必要。…それは、ミッションに基づいて卓越性を発揮できる戦略を構築することから得られる。 島田 [1999] 125-129頁
- ・ 卓越性の獲得も、E2:事業遂行力、専門性、組織基盤がよく分からないことから、どのNPOと組むのが適切か判断できない (2.1.2)、に対応するためのキーポイントである。

54 / 75

2.4.0政治経済学という視点 (補足説明)



- 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を、主に大芝、環境庁地球環境経済研究会、G. ポーターらの著作を参考にしながら検討した。
- この位置づけのなかで、パートナーシップの意義も把握されることになる。

55 / 75

2.4.1.1アクター



- アクターとは、国際政治において影響力を行使する主体である。
- 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(各省庁、利益集団等)、国際組織、トランスナショナルオーガニゼーション(多国籍企業)にまで広げて、アクターと定義するようになっている。
- G. ポーターら [1998] 15頁 訳注

56 / 75

2.4.1.2地球環境政治入門



- …どんな国際的環境問題であっても次の2つの要因によって確定される。すなわち、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つである。…
- …特徴のひとつは、拒否力(veto power)の重要性である。どんな地球環境問題でも、ひとつの国ないし一群の国々の協力がどうしても必要な場合、その国(ら)は強力な国際的行動を阻止する潜在力をもつことになる。…
- …第2の特徴として…は、問題をめぐる政治の動きが、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。たとえば、有害廃棄物の国際取引の場合、廃棄物を輸出する先進国と潜在的な輸入国である途上国の関係によって問題が規定される。
- G. ポーターら [1998] 15-17頁

57 / 75

2.4.1.3環境保全のための 財政論



- 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どれだけの資金を(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。
- 一国の政府のような課税権をもつ強力な世界政府が存在しない現在の国際社会では、この三つの側面は密接不可分の関係にある。…
- …地球環境保全のための財源調達について、調達の難易度、資金移転の自動性、財源の安定性などの観点から見ていこう。
- 信託基金・ODAの振り向け・環境利用料の徴収・国際貿易への課税・軍備課税および軍縮・温室効果ガス排出課徴金・化石燃料課税・国際金融上の方策・債務の自然保護スワップ・国際環境ファシリティー・エコヴェスト(エコロジカル・インヴェストメント)
- 環境庁地球環境経済研究会 [1990] 131-144頁

58 / 75

2.4.2環境NGOの実力



- 地球環境の保全や開発途上国との環境協力には、…数多くの民間団体(NGO)がかかわっている。…
- 国際的なNGOの活動は、…①調査・研究をおこなって国際機関や政府の政策形成に寄与するタイプのものと、②具体的な環境保護事業やキャンペーン活動、ロビー活動をおこなうタイプのものがある。…
- 調査・研究型NGOの代表として、世界資源研究所(WRI; アメリカ)、国際環境開発研究所(IIED; イギリス)、ワールドワッチ研究所(アメリカ)を見てみる。…
- WRI: 1982年にワシントンに設立された比較的新しい研究所であるが、いまで世界的な環境問題に取り組む政策研究所の中でもっとも認められたものの一つとなっている。…
- 当初、WRIは、世界的規模の環境と資源に焦点を当てたシンクタンクであったが、分析・研究だけでなく、第二の機能として、その成果をアメリカ、ヨーロッパ、開発途上国において政策に移すという活動が加わり、高い信頼を得るようになった。…
- 環境庁地球環境経済研究会 [1990] 197-199頁

59 / 75

2.4.2.1 WRI IIED



- WRIは、デラウェアに認可された民間非営利会社組織であり、…。WRIへの寄付も課税控除を受けられる。その財政は、収入430万ドル、資産3200万ドル(88年)で、これらの三分の二はマッカーサー財団を中心とするアメリカの財団、残りの三分の一がアメリカ、カナダ、北欧諸国の政府開発援助(ODA)機関からの援助でまかなわれている。
- IIED 1968年、…アメリカのワシントンに設立され、翌年ロンドンに移り、名称もIIEDとなった。…この(ロンドン大学経済学部と共同で設立した)センターは、…持続可能な開発の諸問題に取り組む経済学者の世界的なネットワークの中心となりつつある。…IIEDも非営利の有限会社で非課税対象組織である。
- 環境庁地球環境経済研究会 [1990] 198-200頁

60 / 75

2.4.2.2ワールドワッチ研究所・ エコ研究所



- ・ レスター・ブラウン所長は、アメリカ農務省に勤務したが、1973年にロックフェラー財団の援助を得て設立した。非営利・非課税の会社組織であり、ロックフェラー・ブラザーズ財団、アンドリュー・W・メロン財団などから助成金を得て活動を展開している。
- ・ 「エコ研究所」(フライブルク)は、政府や経済界から資金的にも自立して活動し、エネルギー政策なども提案している。緑の党のシンクタンク的な存在でもある。
- ・ 環境庁地球環境経済研究会 [1990] 200-202頁

61 / 75

2.4.2.3キャンペーン型NGO



- ・ 国際的なNGOのうち、国際的なネットワークによってキャンペーン活動をおこなうタイプのもも多い。代表的なものとして、環境政策研究所(EPI、アメリカ)、地球の友(本部イギリス)、グリーンピース(本部オランダ)、国際自然保護連合(IUCN、本部スイス)、世界自然保護基金(WWF、本部スイス)などがある。
- ・ 国際自然保護連合(IUCN) 1948年に設立された。59の政府、125の政府関係機関、357の国・地域レベルのNGO、30の国際的NGO、21の協力団体の国際連合体である(87年現在)。
- ・ 世界自然保護基金(WWF) 1961年に、国際自然保護連合の活動を支えるための基金造成と自然保護教育のために設立された。世界24カ国にWWFがあり、会員は約300万人。
- ・ 環境庁地球環境経済研究会 [1990] 202-204頁

62 / 75

2.4.3開発NGOと二つの 「政治」問題



- ・ 開発NGOは、開発途上国における民主主義の確立という課題に関連して、二つの「政治」問題を抱えている。
- ・ 第一の問題は、開発NGO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であり、NGOとこれを支える人々の間には認識のずれが見られる。
- ・ NGOが、どこまで途上国の国内政治に関与してよいかという問題に出会うと、市民は旧来の「政治的に中立であるNGO」というイメージが根強く残っているために慎重になるのである。
- ・ 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考えている。
- ・ 大芝 [1994] 175-176頁

63 / 75

2.4.3.1開発の活動の変化 とその背景 (1)



- ・ NGOはまず人道的な救済活動のために組織され、活動を開始した。
- ・ 欧州において、NGOが戦後次々に組織され、人々の支持を得た理由は、一つには、**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**があげられる。
- ・ 米国の場合、政府が大規模な食糧援助を展開していたことも動機づけられ、**人道主義に基づく活動から出発した**。
- ・ **1970年代以降**、欧米のNGOははっきりと違う道を歩むようになる。すなわち、**欧州では、社会民主党的な左翼政権が誕生し、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**。
- ・ 他方、**米国では、人権に焦点があてられるが、全体として、NGOは非政治性を強調するようになる**。
- ・ 大芝 [1994] 179-180頁

64 / 75

2.4.3.2開発の活動の変化 とその背景 (2)



- ・ **1980年代**には欧米の違いはますます明確になる。**欧州には、開発問題の解決のためには、人道的救済や経済開発援助、などだけでは不十分であり、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**と考えるNGOが増大する。
- ・ **米国では、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り、NGOはこの政策を実行していくアクターである**とみる傾向が強まる。
- ・ 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囃えられるようになり、また政治体制の民主化が、経済発展を推進するために不可欠である**と考えられるようになった。
- ・ 大芝 [1994] 181頁

65 / 75

2.4.3.3オクスファムの財政



- ・ 90/91年度のオクスファムの収入124.3百米ドルのうち、寄附金が42.3%、店舗売上げが25.0%、政府・EC補助金が16.2%、その他が16.5%となっている。
- ・ これは、オクスファムは、政府補助金が全体の10%をあまり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。
- ・ 大芝 [1994] 195-196頁を参考にした。

66 / 75

2.4.4開発NGOの課題



- ・ 開発NGOの今後の課題として、①政府援助機関および国際援助機関との関係強化、②北のNGO相互の協力、③南北のNGOの連携という三つのレベルのネットワーク化について検討したい。・・
- ・ NGOが政府援助機関や国際援助機関に対してチェックすべき点は、次の三つにまとめられる。
- ・ 第一に、これらの援助機関の開発戦略そのものの検討・・
- ・ 第二に、ODAと大企業との関係に対するチェック・・
- ・ 第三に、政府援助機関は「政治的コンディショナリティー」を承認するようになったが、これが・・選択的に行われていなかどうかを監視・・
- ・ 他方、政府援助機関もNGOを育成するという観点から、NGOの活動を評価していくことが求められる。なぜならば、NGOは自己の活動に対して、発達した評価方法をもっておらず、この欠点をNGO自身が認めているからである。・・
- ・ 大芝[1994] 200-204頁

67 / 75

2.4.5.1アクターとしてのNGO1



NGOが地球環境政治へ及ぼす影響の要因として・・

- ・ まず1つ目は、交渉中の問題に精通することによって得た地球環境問題についての専門的知識と革新的考えをもっている。
- ・ 2つ目は狭い国家的利害や分野的利害を超えて目標へ専心する。そして、
- ・ 3つ目には注目に値し、時には厳しい選挙戦に影響を与える自分の国の実質的な有権者を代表しているということである。

G. ポーターほか[1998] 62頁

68 / 75

2.4.5.2アクターとしてのNGO2



NGOは次の5つの方法で国際的なレジーム形成に影響を与える。

- ・ 新しい問題を特定したり、古い問題を新たにに取り上げることで地球環境のアジェンダに影響を与える。
- ・ 新しい提案をしたり、消費者のボイコット運動やキャンペーンを遂行したり、提訴するなどして、ある問題に対し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。
- ・ 会議の前に条約全体のテキストの原案を提案する。
- ・ 国際交渉へのロビー活動
- ・ 条約の施行状況をモニターし、事務局や締結国に報告する。

G. ポーターほか[1998] 66頁

69 / 75

2.4.5.3アクターとしての企業1



レジーム形成に影響を与えるために企業（とくに多国籍企業）は

- ・ 交渉中の問題の設定を企業の利益になるような形にする。
- ・ 資金を使いロビー活動をするによって交渉中のレジームに対し、ある特定の立場をとるよう個々の政府を説得する。
- ・ レジーム交渉会議の代表団に働きかける。

G. ポーターほか[1998] 73頁

70 / 75

2.4.5.4アクターとしての企業2



・ ロングタームイノベーション戦略による市場創造に向けた5つの課題とは：

1. 全社戦略や事業ポートフォリオ上の位置づけを明確に
 2. 市場の特性を見極め
 3. バリューチェーンで創出される事業価値と社会価値を定義
 4. 新たな経営資源を獲得しローコストオペレーションを実現
 5. 成果をモニタリング・把握し、ロングタームでの価値創造を確実に実現
- 伊吹氏ら[2008b] 59-62頁
- ・ 社会貢献型のビジネスを無条件に肯定しているだけでは、事業戦略上の位置づけは得られない。
 - ・ 仮にMDGsを社会的目的とするなら、経営的目的は単体利益がシナジー効果や間接効果かという議論が徹底的になされる必要がある。
 - ・ 間接効果には、政治経済的考察が含まれることもある。
 - ・ 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。

71 / 75

2.4.5.4地球環境政治とアクター



- ・ 地球環境政治において、ある問題の成果を決めるのに主要な役割をもっているのは国家アクターである。しかし、国際機関やNGO、多国籍企業といった国家以外のアクターも、国際交渉過程そのものをもとより地球環境問題に対する各国政府の政策に影響を与える。・・
- ・ 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る。
- ・ NGOはまた世界銀行・・などのおもな国際機関の政策や構造を変えさせようとしてきたが、その成功の程度はさまざまである。・・
- ・ 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、NGOと同じような方法でレジームに影響を与えてきた。・・
- ・ G. ポーターほか[1998] 78頁

72 / 75

2.4.5.5環境と開発の相互作用



- ・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を達成するということは、残念だが、きわめて困難であろう。
- ・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。それがパートナーシップの形かもしれない。

73 / 75

3. パートナーシップについての 双方の課題



1. (多国籍) 企業側の課題は、地球規模の問題への主体的対応の自覚、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。
2. 加えて、その前提としての、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。
3. NGO側の課題は、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。
4. NGOにこそ、SRの推進が必要なのかもしれない。
5. 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。

74 / 75

参考文献



- ① 伊吹英子・平本哲太郎・松尾未重「グローバル時代の持続的成長に向けたロングタームイノベーション戦略(上)」『知的資産創造』2008年5月号| 野村総合研究所 2008年
- ② 伊吹英子・平本哲太郎・松尾未重「グローバル時代の持続的成長に向けたロングタームイノベーション戦略(下)」『知的資産創造』2008年6月号| 野村総合研究所 2008年
- ③ 内海成治・入江幸男・水野義之編「ボランティア学を学ぶ人のために」| 世界思想社 1999年
- ④ 大芝 亮「国際組織の政治経済学」| 有斐閣 1994年
- ⑤ G. ポーター/J. W. ブラウン(細田衛士監訳)「入門地球環境政治」| 有斐閣 1998年
- ⑥ 環境庁地球環境経済研究会「地球環境の政治経済学—新グローバリズムと日本—」| ダイアモンド社 1990年
- ⑦ 島田 恒「非営利組織のマネジメント」| 東洋経済新報社 1999年
- ⑧ R・トナー・シップ・サギ・トセンタ・岸田真代「NPOからみたCSR—協働へのチャレンジ(ケース・スタディII)」| 同文館 2005年
- ⑨ R・トナー・シップ・サギ・トセンタ・岸田真代「NPOからみたCSR—CSR報告書100社分析—(ケース・スタディIII)」| 同文館 2006年
- ⑩ 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史「コミュニティビジネスの時代 NPOが変える産業、社会、そして個人」| 岩波書店 2003年

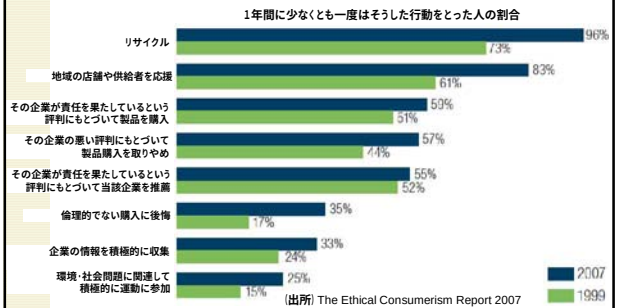
75 / 75

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

CSRの原風景

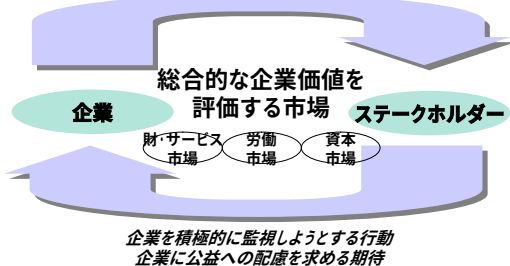
英国の「倫理的消費者」調査からみた消費者行動のトレンド



1

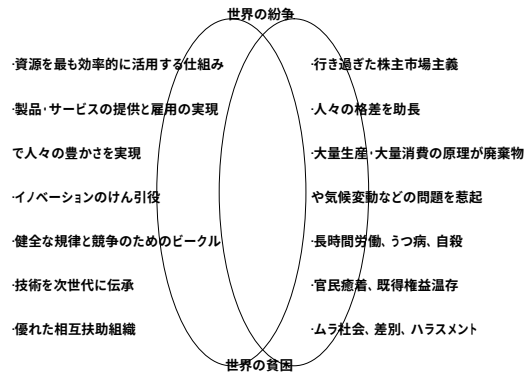
CSRに魅せられたわけ

ステークホルダーからのプレッシャーを肯定的に位置付け
積極的な取組と情報開示を競争力に結びつける



2

企業という存在は果たして...



3

企業経営者の先進性への驚き

我々は、市場機能のさらなる強化とともに、市場そのものを「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある。市場は、価格形成機能を媒介として資源配分を効率的に進めるメカニズムを備えているが、社会の変化に伴い市場参加者が「経済性」に加えて「社会性」「人間性」を重視する価値観を体現するようになれば、それを反映して市場の機能もより磨きがかかったものとなるダイナミズムを内包している。

<http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/no15.html>



4

やっぱり違う欧米のCSRと日本のCSR

欧米のCSR

- 世の中の心配事への懸念、問題意識の増大
- 企業への期待、監視
- ステークホルダーの直接行動
 - ボイコット、NGO活動
 - SRI (社会的責任投資)

日本のCSR

- つづく企業不祥事への危機感
 - コンプライアンス徹底
- 日本的経営の再評価
 - 歴史的な倫理観
 - 人材重視の経営
 - 株主至上主義への反発

ステークホルダーが
企業に物申すCSR

企業自らが
標を正すCSR

5

世界のなかの日本

- SRI資産の国際比較で、日本は欧州の500分の1の規模に過ぎない。

In Billions		2007	Total SRI	Total SRI in Euros
United States (2007)	Screening	US\$1048		
	Shareholder Advocacy	US\$735		
	Screening and Shareholder*	(US\$151)	US\$770	€1917.3
	Community investing	(US\$76)		
Canada (2006)	Core SRI	Can\$57.4	Can\$503.6	€333.6
	Broad SR	Can\$416		
Australia / NZ (2007)	Core SRI	Au\$19.4	Au\$72.2	€41.4
	Broad SRI	Au\$52.8		
Japan (30/09/2007)		¥810	¥810	€5.5
Europe (2007)	Core SRI	€111.7	€760.8	€2665.4
	Broad SRI	€713.7		
TOTAL WORLD				€4962.2

Sources: Asset Investment Forum, IMA, NIS Asset, Ishikawa
 *Negative number to avoid double counting

6

円卓会議の運営規約(素案)から

- 議事の円滑な進行や建設的な議論を確保するため、議事にあたっては以下を尊重することとする。

- 審議にあたっては、社会的責任の定義や対象分野に関する国際的な議論の動向との整合性を確保するよう努める。
- 審議を深めるために委員で事例を共有する場合を除き、事件や事故に対する個別組織の具体的な対応を取り上げ、これを批判することはしない。審議を深めるために具体的な事例を取り上げる場合も、議事を非公開とするなど、円卓会議での議論を通じて個別組織が社会の批判を受けることのないよう慎重な対応を行う。
- 意見が対立した場合、それぞれ理由を明示するとともに、受け入れ得る代替案を提示するなど、建設的な議論に向けた誠実な対応を行う。また、建設的な批判を除き、特定の団体や個人に対する誹謗中傷は避ける。そのような発言があった場合、当該発言は議事に残さない。

7

2006年の全欧CSR会議での経験



Corporate Social Responsibility – Promoting Innovation and Competitiveness
 Conference organised by the EU Finnish Presidency, Brussels, 22.11.2006

Give us real CSR, not just hollow Public Relations

By Fouad Hamdan
 Director, Friends of the Earth Europe

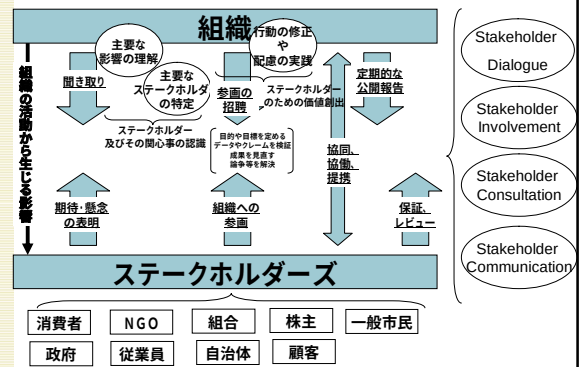
1. Synopsis

Our main critique on Corporate Social Responsibility (CSR):

- The European Union's CSR process was hijacked by Industry and Enterprise Commissioner Günter Verheugen, with the sole aim of making European companies more competitive and without any consideration about how to seriously improve their social and environmental performances. This is a short-term view. Long-term competitiveness is only guaranteed if companies not only talk but also act ethically. European companies will only be rewarded if consumers and governments in the long-run if they respect the environment and social and human rights.
- The EU Commission is unfortunately not willing to consider anything beyond voluntary measures. It rejected demands to monitor whether companies actually do what they promise in the framework of the EU-business 'Alliance for CSR'.

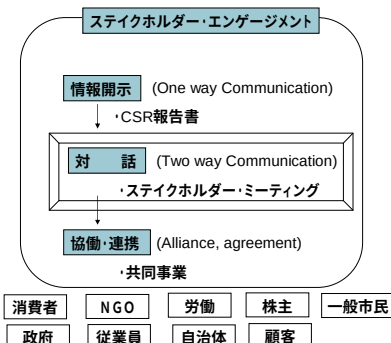
8

ステークホルダーエンゲージメント 私論



9

和を以て貴しとなす国の ステークホルダーエンゲージメント概念



10

ISO26000にどのように盛り込むか

(辞書から)

- engagement [名]
 - 約束、婚約(期間)、雇用、契約
 - 取り組み、関与、業務提携、ビジネス
 - 交戦(期間)

(ISO26000 CDから)

- ステークホルダーエンゲージメント(定義): 組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、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
- ステークホルダーエンゲージメントにはさまざまな形がある。組織の側から開始することあれば、1人以上のステークホルダーへの組織の応答の形で開始される場合もある。非公式な会合、又は公式な会合の形で進められる。活動の形式としては、個人的な会合、会議、ワークショップ、公聴会、円卓会議、諮問委員会、複数の関係者による討論会への参加、コミュニティグループ及びその他の団体(例えば、インターネット上の双方向の討論会)への加入及び参加などが考えられる。ステークホルダーエンゲージメントはインタラクティブである。双方向のコミュニケーションが必要であることが、本質的な特徴である。

11

CSR担当部署はもう要らない?! ①

- ・ 資生堂 (2006年3月3日)
 - － CSRを経営の重要な要素として経営戦略とより一体化して取り組んでいくため、「CSR部」の機能を「経営企画部」の中に取り込む。これにより「CSR部」は解消し、社会貢献、環境、男女共同参画の諸活動は、それぞれ実務担当部門である「企業文化部」「技術部」「人事部」に移管する。
- ・ 佐川急便 (2007年1月24日)
 - － 「経営企画部」、「マーケティング部」、「IT戦略部」、「サプライチェーン・ロジスティクス事業部」、「設備投資部」を廃止。「CSR環境推進部」を「安全・環境室」に改称。「内部監査室」を「業務監査室」に改称。これにより本社組織体制は、8部・2室となった。(従来:14部・1室)
- ・ 熊本ファミリー銀行 (2007年4月2日)
 - － 経営管理部から名称を変更し総合企画部とする。CSR推進室は廃止するがCSRに関する方針等の企画等は総合企画部総合企画Gに残し、ISO対応等は小さな親切運動やCSと併せてクオリティ統括部へ移管する。

12

CSR担当部署はもう要らない?! ②

- ・ 三菱化学 (2008年2月1日)
 - － 「内部統制推進部」を新設し、現在「CSR推進室」の所管するリスク管理業務及びコンプライアンス推進業務を当該部署に移管するとともに、「監査室」を当該部署に編入する。これに伴い「CSR推進室」を廃止するとともに、「CSR推進室」が所管していた社会貢献活動関連業務を総務部に移管する。
- ・ 鹿島 (2008年4月1日)
 - － CSR推進室の廃止(CSR報告書作成を主体に、機能は広報室へ)、企画本部の廃止(経営企画部、経営管理部をひとつの新経営企画部に)、内部統制推進室の廃止(機能は新経営企画部へ)。
- ・ マルハニチロホールディングス (2008年4月1日)
 - － 経営企画本部、経営管理本部、CSR統括部を廃止。CSR・環境グループと品質保証グループをCSR・品質保証部に統合。

13

CSR担当者の本音?! ①

- ・ 会社としてCSRのメリットを見出せていない(形だけのCSRとなっており、何のためにCSRをやっているのか深い認識が欠けている)。
- ・ 目的が曖昧なため成果が明確に把握されない(よって部署の目標が明確にならない。何をすれば評価されるのかが分らない)。
- ・ トップの交代によって、CSRへのコミットメントが随分変わってしまうリスクがある(あった)。
- ・ 社内のCSRに関する理解がバラバラで、明確な運動として結実しない(コンプライアンスの徹底、社会貢献活動の延長、本業で収益にも繋がる等の意見の混在)。
- ・ 宣言文の作成、横断的な委員会の設置が一巡し、CSR報告書の製作、アンケート調査への回答などがルーチン化すると、業務がマンネリ化する。
- ・ 実際の取り組みは、社内の既存部署の意向、マンパワーに依拠せざるをえず、求心力が作れない。機動的な取り組みが打てない。上位のセクション、所属する事業部門の色が付いて回る(会社全体を見渡した取り組みを行うことが難しい)。社内の現業部署から、「屋上屋を重ねている」、「無駄なのではないか」などの疑問の声がある。

14

CSR担当者の本音?! ②

- ・ 権限がない、優秀な人材が投入されていない。
- ・ 社員の理解が進まない、当事者意識が低い。
- ・ 個人の人事評価や部門の業績評価に反映されないため優先順位が低い。
- ・ 取り組みの性格上、目標管理が難しくPDCAサイクルとして展開できない。
- ・ 守備範囲が広すぎて全部に手が回らない。
- ・ グループ会社管理、サプライチェーン管理が重要といわれるが、体系的な取り組みを進める余裕がない。
- ・ ステークホルダーの声を取り入れることが重要といわれるが、企業の問題点指摘に繋がるような明確な声がない。あってもそれを取り上げる必然がない。
- ・ (社内の)システム、CSRをテーマとした商品・サービスは作ったが、作っただけになっており、使ってもらう工夫ができていない。
- ・ 本業と融合した商品・サービスを開発していても、業績に与えるインパクトが小さく、自己満足の世界にとどまっている。

15

CSR推進NGOネットワーク 6回学習会

コース・リレーテッド・マーケティング (CRM)

日時: 2009年2月24日 (火) 14時~16時

場所: JICA研究所4階ABC会議室

CSOネットワーク 黒田かをり



話の流れ

- コース・リレーテッド・マーケティング (CRM)の基礎知識
- CRMの事例
- CRMの利点と課題
- 「広がる」CRM

コース・リレーテッド・マーケティング (CRM)の基礎知識

Cause Related Marketing

Causeとは？

- 主義、大義、社会的大義
- 良いことなので支援したくなるような対象

コース・リレーテッド・マーケティング (CRM)

- コース・マーケティングとも呼ばれる。

CRMとは？ーその1

- 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 (谷本)。
- 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 (Business in the Community)

CRMとは？ーその2

- 企業とNGOなどの団体がパートナーシップを組み、社会的課題のために企業のマーケティングを活用する (日本総研)
- 企業が社会的コース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 (企業の社会的取り組み) のひとつ (コトラー) *

* コトラーは、企業の社会的取組みとして、①コース・プロモーション、②CRM、③ソーシャル・マーケティング、④コーポレート・フィランソピー、⑤地域ボランティア、⑥社会的責任に基づく事業の実践、の6つを挙げている。

CRMの起源



アメリカン・エクスプレスの「自由の女神修復キャンペーン」 1983年

クレジットカード利用1回ごとに、「自由の女神の修復基金」に寄付をし、新規のカード申し込みがあるたびに追加的な寄付を行うというもの。

修復基金への寄付総額は170万ドル。カード利用は27%増、新規会員申し込みは10%増。

社会貢献型マーケティングの先駆事例を作った。

一般的な企業のCRMの例

- 消費財:商品の売り上げに応じて寄付を行うー商品の売り上げの一定割合を寄付、寄付つき商品の販売など。
- 金融:特定の取引に応じて寄付を行うークレジットカード提携、口座開設時の寄付など
- 通信:特定のサービスの利用に応じて寄付を行うー高速インターネット・サービスをインストールする際に一定の寄付など。
- 航空分野:マイルの寄付など。

参考:コトラー

CRMの特徴は？

- 社会問題への貢献や支援が企業の特定製品のセールスと結びついていること。
- 企業の貢献度合いが消費者のとり行動によって左右されること。
- NPO/NGO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。
- 広告などの多くのプロモーションとかかわっているため、マーケティング部門が主担当。

参考:コトラー

CRMに関するファクト・シート

- 2005年、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た (ブルークマン&ブラハラッド、Diamond Harvard Business Review Jan. 2008)
- 2004年、CRMにより5140万ポンドがチャリティやコーズの協力団体に寄付された (BITC, Cause Related Marketing Tracker, 2004)
- 消費者の3割は、CRMを行う企業の製品を買うようになった (BITC, Brand Benefits, 2003/04)
- 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。(Ethical Corporation: Archive – UK Consumers want ethical products 2003)

CRMの事例

乳がんになさよならキャンペーン



1993年にアメリカのエイボンではじまり、今や世界50か国以上に広がる。寄付つき製品を販売し、集まった基金を各国の乳がん研究機関などに寄付。

日本では2002年にこのキャンペーンをスタート。ピンクリボンモチーフにしたオリジナルグッズを販売し、その売上げの一部を寄付。

その総額は、2億円を超え(2007年12月末現在)、それらはマンモグラフィ車設置の助成や乳がん検診に携わる女性医師・技師の育成・各地域で乳がん早期発見啓発活動を行っている個人・団体の資金助成に役立てられている。

出所: <http://www.avon.co.jp/kgbc/campaign.html>

‘Am I listening?’ キャンペーン

- 大手通信社BTが2002年より開始したキャンペーン。自社のサービスである‘Answer 1571サービス（通話中にかかってきた電話を留守番電話で受ける仕組み）への登録1件に対して、チャイルドライン（子ども電話相談）に1ポンドの寄付を行う。
- 登録者数は、25%増。
- チャイルドラインへの寄付は約200万ポンド。



出所: www.bbc.org.uk/resources/case_studies/afe_crm_04_bt.html
www.jti.co.jp/thinktank/sohatsu/csr/japan/research/newsletter/014_04.html

幸せの黄色いレシートキャンペーン

- 毎月11日のイオン・デーに、地域のボランティア団体などの名前と活動内容を書いた投函BOXを店舗に設置。レジ精算時に黄色いレシートを応援したい団体の投函BOXへ入れると、お買い上げ金額合計の1%が地域ボランティア団体などに希望する品物で寄贈。
- 2007年、登録団体数: 18767、投稿レシート金額: 約211億5,779万円、贈呈相当額: 約2億1,306万円



出所: http://www.aeon.info/environment/aeonday/yellow_receipt.html

イチロー・スターバックス・カード

- 2005年4月4日から9月30日まで、一部を除く全国のスターバックス コーヒー店舗にて1枚1,000円で販売。1枚購入されるたびに、スターバックス、MLB（メジャーリーグ・ベースボール）、シアトルマリナーズTMから、200円が子どもをサポートする資金として、難病に立ち向かう子どもや将来を担う子どもを支援するNGO/NPO団体に寄付される仕組み。
- 寄付総額28,707,000円がメイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン、ケア・インターナショナル ジャパン、日本フォスター・プラン協会、武蔵野倶楽部に寄付された。

出所: http://www.aeon.info/environment/aeonday/yellow_receipt.html

CRMの利点と課題

CRMの利点～企業にとって

- マーケティング戦略と社会的活動の連動（フィランソピーとの違い）
 - 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
- NGOのマーケティング手法の活用（バイラル・口コミマーケティングなど）、共同マーケティングが可能になる。

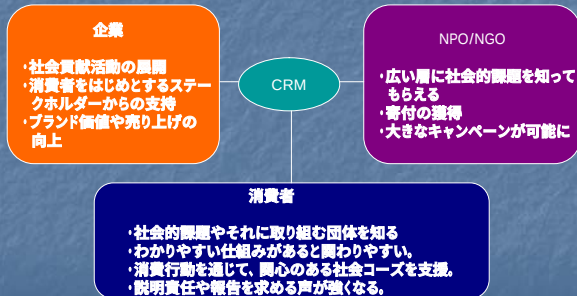
参考: コトラー、ブラハラード

CRMの利点～NGOにとって

- 広い層に社会的課題を知ってもらえる
- 寄付（活動資金）の獲得
- 企業のブランド力を使う
- 大きなキャンペーンが可能に
- 企業のマーケティング手法の活用（広告代理店、PR会社が発注など）、共同マーケティングが可能になる

参考: コトラー、谷本

CRMの仕組み



「CSR企業と社会を考える」 谷本寛治 2007年 219ページ NTT出版 一部、筆者が手を加えたもの

CRMの課題～企業にとって

- ✓ コーズの選定 (企業のミッションや特性とコースのバランス、社会的課題、本業に関連した社会問題など)
- ✓ コースを知る
- ✓ 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
- ✓ アカウンタビリティと透明性の確保 (寄付の場合の資金の流れの明確化や、活動の成果の公表など)
- ✓ ...

CRMの課題～NGOにとって

- ✓ 企業の選定
- ✓ 共同のメッセージング
- ✓ ブランド・マネジメントの勉強
- ✓ パートナー (NGOなど) との対等な関係づくり (契約関係など)
- ✓ アカウンタビリティと透明性の確保 (寄付の場合の資金の流れの明確化や、活動の成果の公表など)
- ✓ ...

CRMに取り組む際のポイント～双方

- ✓ 相手を知る
- ✓ パートナーとの対等な関係づくり (公式の同意、調整、契約関係など)
- ✓ 消費者の動向や関心に注意を払う
- ✓ ガイドラインの作成
- ✓ アカウンタビリティと透明性の確保 (寄付の場合の資金の流れの明確化や、活動の成果の公表など)
- ✓ ...

「広がる」CRM

従来のCRMを超えた取り組み

- 新しい価値観の創造
- 製品や商品の製造、生産の過程に対する消費者の意識・関心の高まり (環境、労働、人権など)
- マルチ・ブランドの世界キャンペーン

CRMの潜在性

- 社会的イシューとの連動 認証ラベル、など
 - レインフォレストアライアンスとUCC、
- ブランドとともに新しい価値観の創造
 - ユニリーバのリアル・ビューティ
- マルチ・ブランドのキャンペーン
 - レッド・プロダクツ



出所:BITC

参考文献

- 「社会的責任のマーケティング「事業の成功」と「CSR」を両立する フィリップ・コトラー 恩蔵直人監訳 東洋経済新報社 2008年
- Business in the Community www.bitc.org.uk
- Ethical Corporation www.ethicalcorp.com
- 「CSR企業と社会を考える」 谷本寛治 NTT出版 2007年
- Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー Jan.2008 「公器」の経営 企業とNGOの共創モデル ジェブ・ブルーグマン&C.K.ブラハラッド
- CSR アーカイブス 日本総研 www.csri-japan.jp

ご清聴ありがとうございました。