

平成 25 年度 NGO 研究会

企業・個人の視点から見た NGO連携についての意識調査

2014年 3月



日本ファンドレイジング協会
Japan Fundraising Association

目次

第1章. 企業とNGOの連携の新時代	3
1-1. 本企画の要約	3
1-2. 実施方針	3
1-3. 本研究会の実施方法	3
1-4. スケジュール・要員計画	4
第2章. 戦略的な企業連携を実現するための方策	5
2-1. 調査目的	5
2-2. ステップアップフレームワークの設計	5
2-3. 定量調査:Web アンケートの設計	7
2-4. 定性調査:NGO・企業ヒアリングの設計	7
第3章. ケーススタディー紹介	8
3-1. ケーススタディーの抽出	8
3-2. ケーススタディーについてのインタビュー調査の実施	10
第4章. 既存調査・独自調査の全体像	11
4-1. 生活者意識の変化	11
4-3. Web アンケート調査集計について	15
4-4. 企業連携ができるNGOへ成長するためのステップアップストーリー①	17
4-5. 企業連携ができるNGOへ成長するためのステップアップストーリー②	24
4-6. 企業連携ができるNGOへ成長するためのステップアップストーリー③	29
4-7. 企業連携ができるNGOへ成長するためのステップアップストーリー　まとめ	31
第5章. シンポジウム報告	33
5-1. シンポジウム概要	33
5-2. 講師、発表者の選択	34
5-3. 募集告知方法、告知先、広報手段について	34
5-4. セミナーの内容	34
5-5. 東京・大阪の実施報告	35
5-6. シンポジウム参加者アンケート分析	35
第6章. これからの課題と可能性	36
第7章. 報告書の作成と公開について	37

参考文献.....	38
別添1 企業インタビュー要素まとめ.....	39
別添2 インタビュー調査結果(企業・NGOへのヒアリング調査報告シート集)	46
別添3 LimeSurvey - 貴団体における企業連携プロジェクトに関するアンケート(設問)	92
別添4 シンポジウム資料 各種	96
別添5 パネルディスカッション概要.....	124

第1章. 企業とNGOの連携の新時代

1-1. 本企画の要約

国際協力NGOが、企業を単なる寄付等の支援者としてみるだけでない、戦略的なパートナーとして企業顧客に向き合うためのWin-Winの関係構築をしていく能力形成のための基本的なフレームワークを構築するための研究会を目的とする。そのために、国際協力NGOと企業が連携するうえでのパターン別のフレームワークやチェックリスト(ベンチマーク)にまで落とし込むことで、多くの国際協力NGOが活用可能なものにし、連携のステップアップができるようになることを目指す。

1-2. 実施方針

調査の実施にあたっては、以下の通りの方針で行った。

ア 個人と企業の社会貢献意識の変化の確認

一般生活者は、社会貢献に何を期待し、国際協力NGOに何を期待しているのか。

企業は社会貢献に何を期待し、国際協力NGOに何を期待しているのかを明らかにする。

イ 国内の社会問題への関心の高まりと海外への関心の低下

国際協力NGOは、そうした社会意識に対して、どのように対応してきているのか、

ベストプラクティスはどのようなもので、課題店はどのようなものかを明らかにする。

ウ 生活者・企業の意識変化を踏まえた戦略的関係構築の重要性

上記分析結果を踏まえて、日本の国際協力NGOが企業と連携して幅広い支援を得るために必要な要素を洗い出し・整理した上で一覧かできるマトリックスで整理し、どの団体でも簡単に理解できるよう、アプローチをパターン化してフレームワーク化する。公開のシンポジウムを開催して、さらに討論と検討を深める。

1-3. 本研究会の実施方法

本研究会は、「意識調査ステージ」、「ケース(事例)スタディーステージ」、「フレームワーク化ステージ」、「共有化ステージ」の4ステージに分けて事業を展開する。

◆調査実施チーム

・統括コーディネーター

河内山信一(准認定ファンドレイザー、株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズ 代表取締役)

・実施メンバー

小川宏(准認定ファンドレイザー)

河合将生(准認定ファンドレイザー)

後藤真理絵(准認定ファンドレイザー)

1-4. スケジュール・要員計画

2013 年 6 月―7 月

- ・調査方針の確定

2013 年 7 月―8 月

- ・既存調査の分析
- ・独自調査の取り込み方針確定

2013 年 9 月

- ・仮説フレームワーク案作成、検討

2013 年 10 月

- ・NGO と企業の連携ケーススタディ収集

2013 年 11 月

- ・ケーススタディ選出
- ・ヒアリング訪問先調整
- ・ヒアリング要員マニュアル作成

2013 年 12 月―2014 年 1 月

- ・ヒアリング開始
- ・Web アンケート開始

2014 年 1 月

- ・調査1次案の取りまとめ
- ・フレームワーク、チェックリストなどの開発
- ・公開シンポジウム告知開始

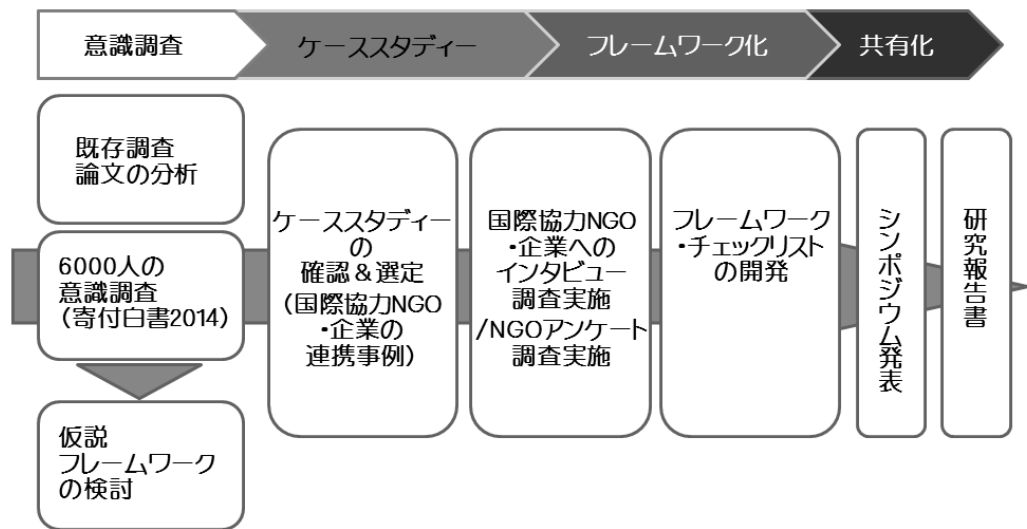
2014 年 2 月

- ・東京公開シンポジウム開催
- ・大阪公開シンポジウム開催

2014 年 3 月

- ・調査結果、シンポジウム開催の成果を取りまとめ、報告書を作成
- ・報告書の提出

本研究会の活動内容のフローイメージ図



第2章. 戦略的な企業連携を実現するための方策

2-1. 調査目的

NGO のファンドレイジングの一環としての企業連携の取り組みを促進するため、NGO が備えるべき組織/管理体制、事業/ビジネス企画のスキルを何か明らかにし、それを踏まえた「仕組み化」フローを策定する。

具体的には以下の調査結果をもとにフローに必要な項目を用意する。

- A: NGO を取り巻くマクロ環境の整理
- B: NGO と企業の連携事例の成功要因分析
- C: 連携タイプの類型化と代表的な団体

⇒上記から「あるべき姿」と「団体の現状」を把握でき、ステップアップしていくための課題解決法がわかるフローを策定する。また、フレームワークやベンチマークを作るために、当初予定していた定性調査（ヒアリング）だけでなく、定量調査（Web アンケート）も実施することを決定した。

<手法>

文献調査、定量調査: Web アンケート (NGO)、定性調査: ヒアリング (企業・NGO)

2-2. ステップアップフレームワークの設計

日本ファンドレイジング協会にて NGO 研究会メンバーで会議を行い、現状の NGO と企業との連携パターンを下記 25 種の項目を選出した。またそれらを3つのパターンでまとめた。

連携導入期(トライアル)

- ・物品寄贈
- ・施設貸出
- ・告知協力(ポスター、チラシなど掲出など)
- ・社内販売
- ・社員参加プログラム(ボランティア)
- ・社員向け講座(小規模)の講師派遣
- ・募金箱設置(社内)

連携理解期(支援)

- ・プロボノ活動による支援
- ・HP や社内報などに掲載(対外的に事例として)
- ・社内組合からの寄付
- ・マッチングギフト
- ・法人会員
- ・募金箱設置(流通店舗など外部接点があるところで)
- ・イベント・記念事業実施による寄付(協賛等も含む)
- ・団体への寄付
- ・寄付付き自動販売機設置
- ・特定事業への寄付
- ・周年行事における連携

連携発展期(ビジネス)

- ・寄付付き商品の開発、販売(コーズ・リレーティッド・マーケティング)
- ・(専門性)講師派遣(有償)
- ・社員研修(NGO の現場に)
- ・業務委託(国内)
- ・海外現場におけるパートナーシップ(現地調査、CSR レビュー、CSR 調達など)
- ・商品開発、サービス提供
- ・BOP ビジネス開発パートナーシップ

連携タイプの類型(イメージ)を分類し、団体ポジショニングを確認し、攻めのパターンを分析できるフレームワークを構築することが目的のため、上記 25 項目を Web アンケートで実際連携が起きてステップアップできたのかと連携のしやすさを検証することになった。

2-3. 定量調査:Web アンケートの設計

企業の連携を行っているNGOと行っていないNGOの差を要因分析することで、ステップアップフレームワークに何が必要かなどを明確にすることを目的として、設問を設計した。

◆調査形式

インターネット調査

◆調査内容

巻末添付資料参照。

◆調査実施

平成25年12月18日～平成26年1月10日

◆実施方法

株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズのサーバーに、アンケートシステム LimeSurvey (<http://www.d-ip.jp/limesurvey/>)をインストールし実施。

◆告知方法

- ・日本ファンドレイジング協会 メールマガジン(約4000通)
- ・日本ファンドレイジング協会 Blog
- ・JANIC メールングリスト 他

2-4. 定性調査:NGO・企業ヒアリングの設計

本調査であるインタビュー調査では、上手く連携を行っている企業・NGO 双方にインタビューすることで、お互いの想いや心理を明らかにすることに重点を置いて確認し、インタビュー調査の結果から分析・考察を加えることにした。

◆調査形式

訪問インタビュー調査

◆調査実施チーム

・統括コーディネーター

河内山信一(准認定ファンドレイザー、株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズ 代表取締役)

・実施メンバー

小川宏(准認定ファンドレイザー)

河合将生(准認定ファンドレイザー)

後藤真理絵(准認定ファンドレイザー)

◆調査内容

協働プロジェクト詳細確認後、下記をインタビューして掘り下げる。

- ① 企業の本業を活かした NGO との連携プロジェクトである。
- ② すでにある企業と NGO の連携の中でも、一歩先の連携を実現している。
- ③ BOP ビジネスなどビジネスとして連携を行っている。
- ④ 企業と NGO との新しい連携の可能性を生み出している。
- ⑤ 2011 年 3 月 11 日の震災以降に行われた連携である。
- ⑦ 海外活動から国内に波及した企業と NGO の連携事例である。
- ⑥ 設立年度が浅い NGO と企業との連携事例である。

第 3 章. ケーススタディー紹介

3-1. ケーススタディーの抽出

企業と NGO の連携が成功している事例の抽出については、准認定ファンドレイザーの方々の協力により成功事例を集めてから次のような条件のどれかに当てはまるものを選定した。

以下が上記条件のもと、選出した企業と NGO 連携のケーススタディーである。

◆企業の本業を活かした連携プロジェクト

『インドの教育支援協働プロジェクト』

セーブザチルドレンジャパン × リコー

セーブ・ザ・チルドレンの教育事業のノウハウと、リコーのデジタル印刷機を組み合わせた教育支援事業。インド農村地域における情報格差と教育環境を改善し、より多くの子どもたちが質の高い教育が受けられることを目指しています。社会貢献と印刷機市場のマーケティングを目指した新たな取り組みとして、日本だけでなくインドでも注目されている。

◆CRMの一步先へ

『CRM サイクルの実現』

ACE × 森永製菓

当初は、森永製菓の商品の売上の一部を、ACE がガーナで実施するプロジェクトに寄付をするという内容であったが、両者の関係は 2 年を経て、『児童労働のないチョコレート』の実現を共に目指すパートナーに発展している。森永製菓の主力チョコレート製品「DARS」などの原料の一部に、ACE が森永製菓の寄付を受けて支援しているガーナの支援地域のカカオを使用するという発展により、「寄付して終わり」の一方通行ではなく、「循環型支援」に進化し、商品を通じて成果を消費者に伝え、CSR をビジネスに結び付けることで継続性の意義を高めている事例。

◆BOP ビジネスへ

『「食と健康」国際協力支援プログラム助成事業』

味の素 × NGO

「食・栄養・(食・栄養に関連する)保健分野の国際協力」の現地活動支援を通して、開発途上国の生活の質の向上をめざす助成プログラム。国連ミレニアム開発目標(MDGs)の達成を視野に入れており、人々の、地域の、そして地球の持続可能なく生きる力>を育む「食・栄養・保健分野の国際協力」活動を、本プログラムを通してNGOと連携して共に創っていくことが目的。1999年の90周年に合わせて設立。

◆企業の人財育成と連携

『留職プログラム』

クロスフィールズ × 日立ソリューションズ

日立ソリューションズでは、企業理念を具現化していく社員の育成をめざし、ソーシャルイノベーター育成「社会イノベーション事業体験ワークショップ」をNGOと連携して2011年から開催。2012年度からクロスフィールズが企画・実施を行なう形で「BOP課題解決ワークショップ」を実施。ニーズの深まりとともにワークショップの複数開催を経て、「留職」の実施までステップアップしている。

◆専門性を持つ団体による企業の取り組みへの信頼性を確認

『CSR 調達コンサルティング』

ハンガー・フリー・ワールド&ACE × リージャパン

リージャパンのウガンダ産オーガニックコットン衣料品の売り上げの一部が HFW に寄付され、ウガンダの井戸建設の支援に役立てられていると言う単なるCRMの話から、リージャパンの理解を得て、現地の児童労働問題に対してCSRレビューを展開。専門性のあるACEが、ウガンダ産オーガニックコットンの生産現場で、人権や労働に関わる国際基準が守られているかを確認するCSRレビューを行う展開へと発展。

◆専門性を持つ有識者を招いたダイアログ実施

『CSR レポート 有識者を招いた「人権ダイアログ」の実施』

アムネスティ・インターナショナル × リコー

「人権」や「ISO26000」に関する知見と各領域で豊富な経験を持つ有識者を招き、リコーグループのこれからの取り組みに関するステークホルダーダイアログを2011年に実施。そのダイアログで中心的な役割を果たしたのが、専門性が高いアムネスティ・インターナショナル日本。人権ダイアログ後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについてリコー社内の理解を深める目的で、2013年8月にリコー社内関連部門向けの人権ワークショップを開催。アムネスティ・インターナショナル日本の若林事務局長が講師を務め、人権の潮流について講演。

◆311以降の国内協働

『海外支援から国内支援へ』

シャンティ国際ボランティア会 × 日産自動車

1998年にNPOラーニング奨学金というプロジェクトを立ち上げた際の応募NPOの一つにシャンティ国際ボランティア会が選出された。その後、「絵本を届ける運動」や社員向けフェアトレード商品の販売(クラフトエイド)などの活動を通じて関係値を継続し、「童話と絵本のグランプリ」で書籍化された入賞作品の売上を「タイの移動図書館支援」の寄付が決定する。3.11の際に、「単に義援金を出すだけではなく、目に見える形の支援」の実現を考え、繋がりがあったシャンティ国際ボランティアの会へ打診。東北における移動図書館プロジェクトという協働プロジェクトにつながった。

◆スタートアップNGOと企業の連携事例

『スタートアップNGOの実態:石鹼プロジェクト』

ハッピーステップス × 外資系ホテル

「誰も知らないうちに日本と途上国が Win-Win の関係になる」を理念に、発展途上国での手洗い教室の実施を計画。繋がりのあったボランティア団体から外資系高級ホテルを紹介して頂き、ホテル側も石鹼が未使用であっても衛生管理上石鹼を捨てるため、廃棄代がかかっていたので、廃棄される使用済みの固形石鹼回収という連携が可能になった。

3-2. ケーススタディーについてのインタビュー調査の実施

インタビュー調査は1時間を目安として調査項目を作成(表1)。調査を実施するにあたり、担当の准認定ファンドレイザーから事前に各団体に趣旨を伝え、しかるべき方へのインタビュー実施の調整を行った。インタビューのスケジュールは次の通り(表2)。アムネスティ・インターナショナルに対してはメールでの回答を頂いた。ハッピーステップスに対応する外資系ホテルは繁忙期ということもあり、インタビューがこの時期には行えなかった。

(表1)【ヒアリングフォーマット】

- ①どのように協働先をみつけましたか？(協働するきっかけ)
- ②協働先を探す上で参考・重視したことは？
- ③お互いが協働を通じて得たものは？(協働メリットはあったか、あったと思う理由等)
- ④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？(協働での反省点・課題とその背景)
- ⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？
- ⑥今後、事業の継続を検討していますか？
- ⑦協働相手に期待していることは？
- ⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？
今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

(表2)【インタビュースケジュール】

年月日	曜日	団体名	訪問者	
2013 年 12 月 9 日	(月)	特定非営利活動法人ハッピーステップス	後藤真理絵	河内山信一
2013 年 12 月 10 日	(火)	公益社団法人シャンティ国際ボランティア会	後藤真理絵	河内山信一
2013 年 12 月 16 日	(月)	認定 NPO ACE	小川宏	
2013 年 12 月 17 日	(火)	味の素株式会社	河合将生	河内山信一
2013 年 12 月 17 日	(火)	特定非営利活動法人クロスフィールズ	河合将生	河内山信一
2013 年 12 月 19 日	(木)	特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド	小川宏	河内山信一
2014 年 1 月 8 日	(水)	株式会社日立ソリューションズ	河合将生	河内山信一
2014 年 1 月 10 日	(火)	日産自動車株式会社	後藤真理絵	河内山信一
2014 年 1 月 16 日	(木)	リージャパン株式会社	小川宏	河内山信一
2014 年 1 月 16 日	(木)	株式会社リコー	小川宏	河内山信一
2014 年 1 月 22 日	(水)	セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	小川宏	河内山信一
2014 年 1 月 23 日	(木)	森永製菓株式会社	小川宏	河内山信一

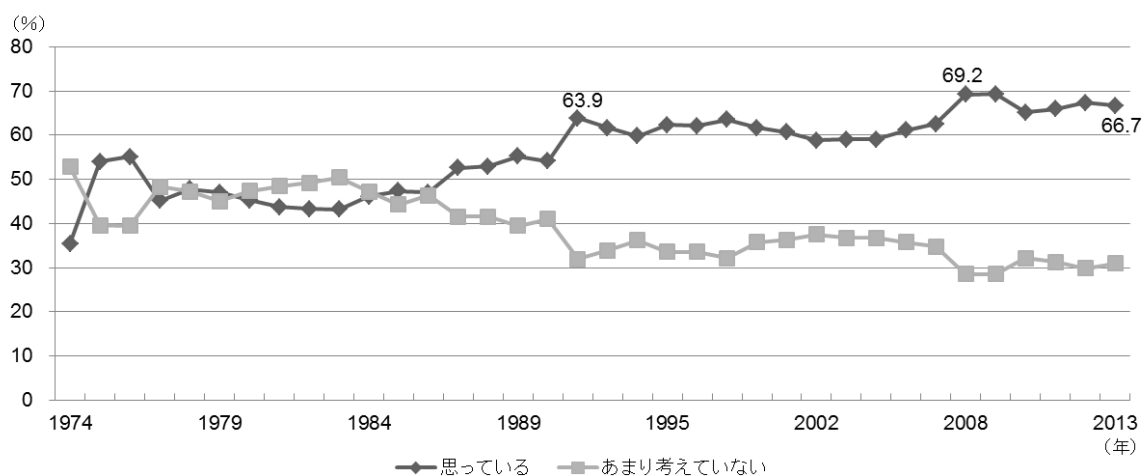
第 4 章. 既存調査・独自調査の全体像

4-1. 生活者意識の変化

◆「社会的に価値のある行動をしたい」と思う人が約7割。

内閣府の社会意識調査によると、1970 年代後半では、「社会に役に立ちたいと思っている」と回答する人と「あまり考えていない」と回答する人がほぼ同率の状態がつづいていたが、80 年代後半から「役に立ちたいと思っている」という回答が増え始めて 1991 年には 6 割を超えた。2013 年の調査でも 66.7%と 7 割近い水準が続いている。

<一般生活者の社会貢献意識の推移>



(出所)内閣府(2003)「社会意識に関する世論調査」

◆「社会に貢献しよう、よい社会に変えていこうという姿勢の企業を応援」6割強。

電通総研が全国2000人を対象とした「震災2年目に向けての生活者の意識・行動調査」では、震災を経験したことで、ささやかな幸せや絆を大切にするが、時間の経過とともに上昇している。これまでの大量生産、大量消費を行ってきたモノやお金を大事にするライフスタイルとは違う価値観が生まれてきている。その中で、「社会に貢献しよう、良い社会に変えていこうという姿勢の会社を応援したい」という気持ちは変わらず6割強あることにも注目したい。

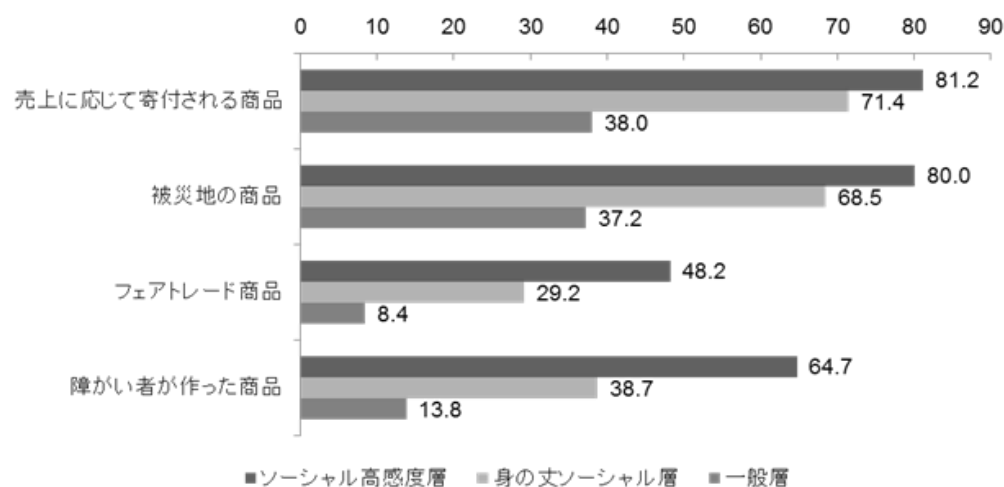
	(%)	
	震災1ヵ月後	震災1年後
お金や時間の使い方にメリハリをつけたい	69.2	72.7
想定外の事態を想定し、対策を立てたい	79.4	70.8
ささやかな幸せを大切にしたい	65.2	69.8
これまでの無駄を見直す	67.6	68.9
家族や身近な人々との絆を大切にしたい	63.9	68.5
できるだけ節電や節水をする	70.3	68.3
できるだけ本質的・実質的な情報を選んでいきたい	65.7	64.9
日常のストレスを忘れたり、非日常的な気持ちになれる時間・場所を作っておきたい	60.6	64.8
エネルギーの生産・供給体制などを知りたい	66.0	62.9
社会に貢献しよう、よい社会に変えていこうという姿勢の企業を応援したい	65.2	62.2

◆消費や日常行動で強い社会的関与を示す消費者が4割以上存在。

電通総研の「ソーシャル意識と行動に関する生活者調査」(首都圏在住20～60代男女600名対象)では、「ソーシャル消費」、「ソーシャル・コミットメント」、「日常のソーシャル行動」という3つの領域においてそれぞれどの程度関与しているのかを質問し、その関与度によって人々の社会的意識や行動を類型化した。その結果、3つの全ての領域で関与度の高い人「ソーシャル高感度層」が全体の14.2%。3つのうち2つの領域で関与度の高い人「身の丈ソーシャル層」が同28.0%存在し、両方合わせると全体の4割を超える人が強い社会的関与を行っているという状況が報告されています。

特に、社会貢献型商品を購入経験が高く、「社会のためになることが面白く、通常の商品にない満足感がある」と約6割(58.8%)の方が満足を感じている。

<社会貢献型商品を購入したことがある人の割合>



出所:電通総研(2012)「ソーシャル意識と行動に関する生活者調査」をもとに作成

<社会貢献と寄付付き商品についての意識>

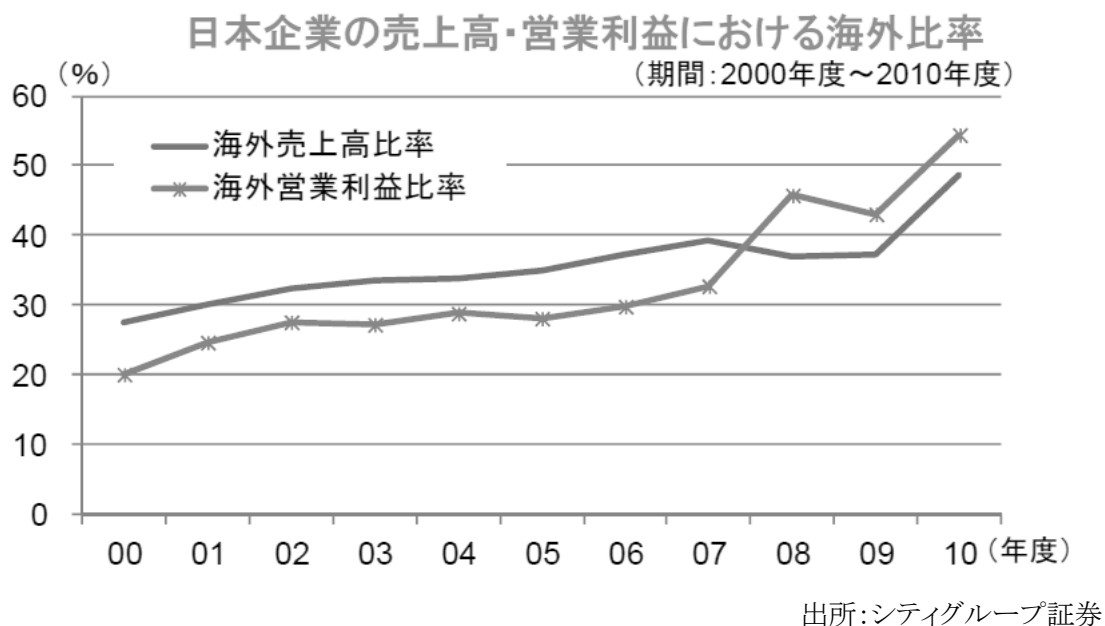
	家計の負担にならない程度に社会のためにできることはやりたい	寄付付き商品は、「自分のため」に買ったものが「社会のため」にもなるところが面白く、通常の商品にはない満足感があると思う
全体	56.5	32.3
ソーシャル高感度層	87.1	58.8
身の丈ソーシャル層	73.8	41.4
一般層	40.6	21.6

出所:電通総研(2012)「ソーシャル意識と行動に関する生活者調査」をもとに作成

4-2. 企業の海外市場への意識の変化

<企業の海外事業へ意識>

日本企業による海外への積極的な事業展開が続く中、企業の売上高などに占める海外比率は、近年、上昇傾向にあります。実際、海外の売上高および営業利益の比率は、足元でそれぞれ50%程度の水準となるなど、海外における業績の重要度が増していることがわかる。



国際協力銀行が行なった「2011 年度海外直接投資アンケート結果(注)」によると、海外事業を今後「強化・拡大」と回答した企業数は約 87%に上り、調査開始以来の最高水準を記録している。

(注) 日本の製造業で原則として海外現地法人を 3 社以上有する企業を対象としたアンケート結果。2011 年度の回答企業数は 603 社。なお、中期的は、今後 3 年程度。

また、今後の有望事業展開先と考える国・地域として、中国やインド、タイをはじめとしたアジアの国々が上位に並ぶ結果となっており、日本企業のアジア重視の姿勢が継続していることがわかる。

日本企業が中期的な 有望事業展開先として考える国・地域

1位		中国
2位		インド
3位		タイ
4位		ベトナム
5位		ブラジル
		インドネシア
7位		ロシア
8位		米国
9位		マレーシア
10位		台湾

出所: 国際協力銀行

生活者の意識は、社会貢献に向いており、ライフスタイルの変化によりその傾向はまだまだ続くと思われている。また、企業は海外の新興国へのビジネス展開が始まっており、新興国で活躍する NGO は、現地での協働、日本国内での発信と両方での活躍の場が広がっていると考えられる。

4-3. Web アンケート調査集計について

本調査に際して行った Web アンケート調査に、46 団体から回答を得た。
「企業との連携に関するアンケート」と題して協力を募ったこともあり、企業と連携をすでに行っている団体からのアンケートが集まったと思われる。

アンケートに団体規模を明記した 32 団体の規模を表にすると次のようになる。

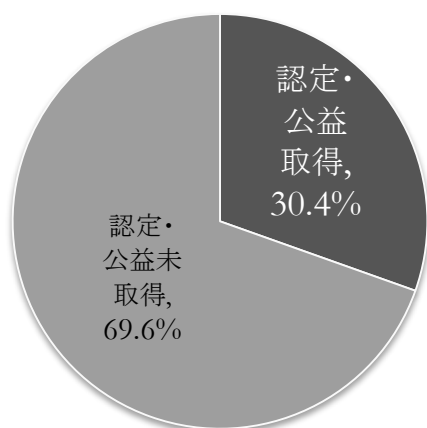
◆NGO の 2012 年度の規模について

	本調査 (n=32)	JANIC (2009年 n=229)
1000万円未満	28%	32%
1000万～3000万円未満	9%	31%
3000万～1億円未満	13%	19%
1億円以上	50%	18%

1 億円以上の規模をもつ団体が 50%と非常に高い結果となっている。これは、前述のとおり、連携がすでに成功していると思われるNGOが積極的に回答して頂いた結果であると推測できる。参考までに、JANIC が行った調査結果(国際協力実態調査 2009 年)を本調査結果の右に載せておく。

◆認定・公益取得割合

こちらも30%以上の団体が、認定 NPO もしくは、公益社団法人を取得しており、税制優遇措置を受けることのできる団体になっている。ここからも分かるとおり、連携の条件とも言われている税制優遇のある団体になることは、企業との連携に有利に働いていると推測できる。

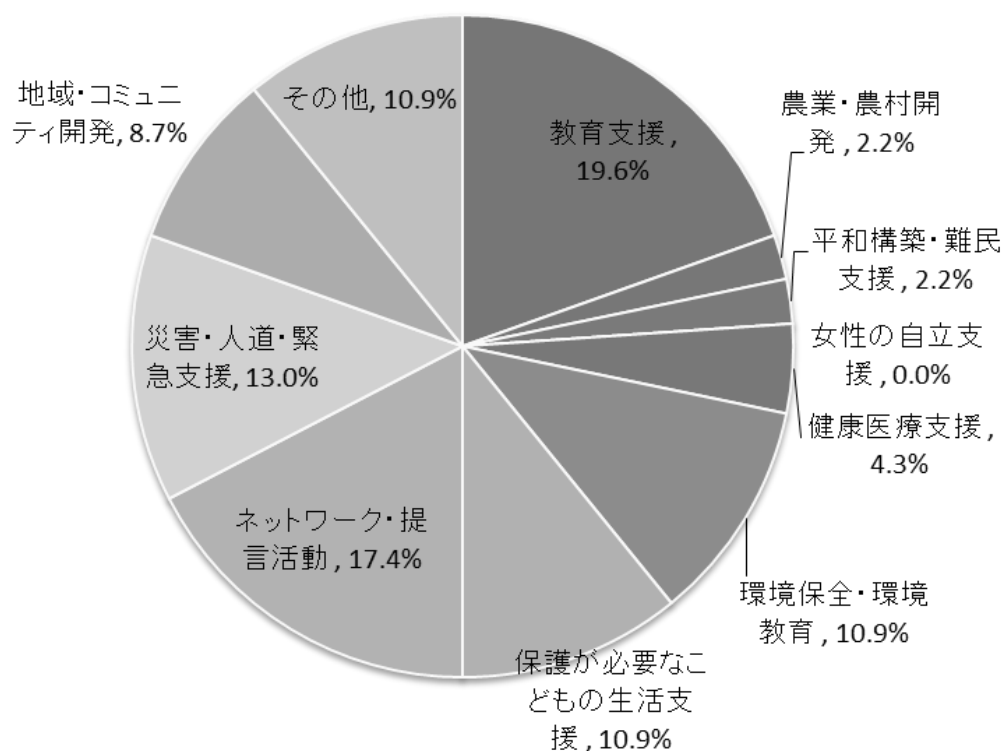


認定・公益取得	30.4%
認定・公益未取得	69.6%

◆団体の活動テーマ

参考までに今回アンケート回答して頂いた団体の活動テーマを分類した。

教育支援	19.6%
農業・農村開発	2.2%
平和構築・難民支援	2.2%
女性の自立支援	0.0%
健康医療支援	4.3%
環境保全・環境教育	10.9%
保護が必要なこどもの生活支援	10.9%
ネットワーク・提言活動	17.4%
災害・人道・緊急支援	13.0%
地域・コミュニティ開発	8.7%
その他	10.9%



4-4. 企業連携ができる NGO へ成長するためのステップアップストーリー①

ここからは、「企業連携ができる NGO へ成長するためのステップアップストーリー」を Web アンケートと企業ヒアリング結果から導き出していく。

企業連携ができる NGO へ成長するためのステップアップストーリー①

◆きっかけについて

①どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ）

- ・元々「絵本を届ける活動」に協力していたこと、1998 年の NPO ラーニング奨学金の受け入れ NPO の一つにシャンティ国際ボランティア会が入っていたことなど接点があり、スマトラ沖地震の際の移動図書館事業から本業を活かした協働プロジェクトを開始。（日産自動車）
- ・幅広くお付き合いがあり、そうした日々のつながりから様々な協働プロジェクトにつながったと考えている。（日産自動車）
- ・その他、NPO や NGO との接点という意味では、JANIC 等の会合での接点や、日産社員がかかわっている団体の紹介、NPO/NGO 自身による郵送や電話による案内もある。（日産自動車）
- ・2008 年から情報交換を実施。2009 年度のステークホルダーダイアログに、NGO からの参加者として、SCJ に来て頂いた。ダイアログ後、SCJ から、教員支援につながる提案があった。一方で、ほぼ同時期に、デジタル印刷機の事業部から新興国の学校で社会貢献＋マーケティングを実施したいという話があがってきた。SCJ は、教育分野の専門家であり、教育支援にマーケティングというビジネス要素を入れることにも理解を示してくれたこともあり、「教育支援」の取り組みをスタートすることになった。（リコー）
- ・ウガンダという国をより良く知ろうと思い、キーワード検索（ウガンダ NGO 活動）をした結果、ハンガー・フリー・ワールド（以下、HFW）がヒットし、コンタクトを取ったのが直接的なきっかけである。（リージャパン）
- ・HFW がコットン生産現場における児童労働問題を懸念し、生産現場への監査を児童労働問題の監査に実績のある ACE と一緒に行うことを提案し、リージャパンが合意したことから、協働がスタートした。（リージャパン）
- ・2009 年頃、付き合いのあった広告代理店に、ACE を紹介して貰ったのが直接的なきっかけ。「ACE とはベクトルが一緒だから会ってみれば」という広告代理店の提案を受け、ACE と森永製菓との協議を経て、2011 年から協働がスタートした。（森永製菓）
- ・CSR 推進にあたり、企業基点を脱し、社会基点で課題を捉える重要性を意識し、外部の有識者や専門家・NGO/NPO 関係者を招聘したダイアログやセミナー・講演会、プロボノプログラムな

どを行っている。そうした有識者や専門家・NGO／NPO関係者から、日立ソリューションズが取り組むCSRのテーマや内容に応じ、助言や紹介を得てプログラムを具体化させ、協働先を見つけている事例が多い。(日立ソリューションズ)

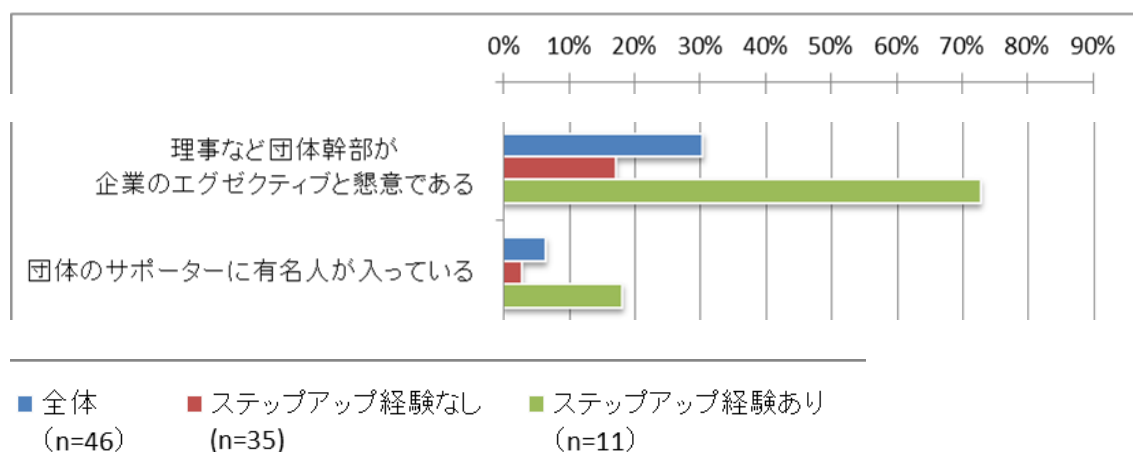
- ・コンセプトづくりからスタートしたが、助成プログラムを通して支援する形で連携／協働するNGOのことはわからず、外部の専門家や有識者に聞くしかない状況であったため、NGOの草分けの人や専門家にアドバイスを求めたり、JICAなどが開催する国際協力関係の会議に参加したりした。(味の素)
- ・当時、アドバイスを得た方は、当時JANIC事務局長、特定非営利活動法人アジア・コミュニティ・センター21(ACC21)代表理事、栄養学の専門家である女子栄養大学名誉教授など。(味の素)
- ・人権への取り組みをより強化したいと思い、2010年度に人権をテーマにダイアログを開催した際に、アムネスティ・インターナショナル日本に声をかけた。(アムネスティ・インターナショナル日本以外には、大学教授、ILO など)その後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについて社内の理解を深める目的で、2013年8月に社内関連部門向けの人権ワークショップを開催した。(リコー)

企業から直接選択して声をかけたケースも多いが、選ばれるNGOになる前段階で何をしないといけないかをNGO初期段階として位置づけて考えたい。

ヒアリングの中に、「有識者や専門家・NGO／NPO関係者から、取り組むCSRのテーマや内容に応じ、助言や紹介を受けた」、「連携／協働するNGOのことはわからず、外部の専門家や有識者に聞くしかない状況であったため、NGOの草分けの人や専門家にアドバイスを求めたり、JICAなどが開催する国際協力関係の会議に参加した」とある。

専門家や有識者から紹介される段階が存在することがわかる。

Q:貴団体は外部のネットワークとのつながりについて、あてはまるものを全てお選びください。

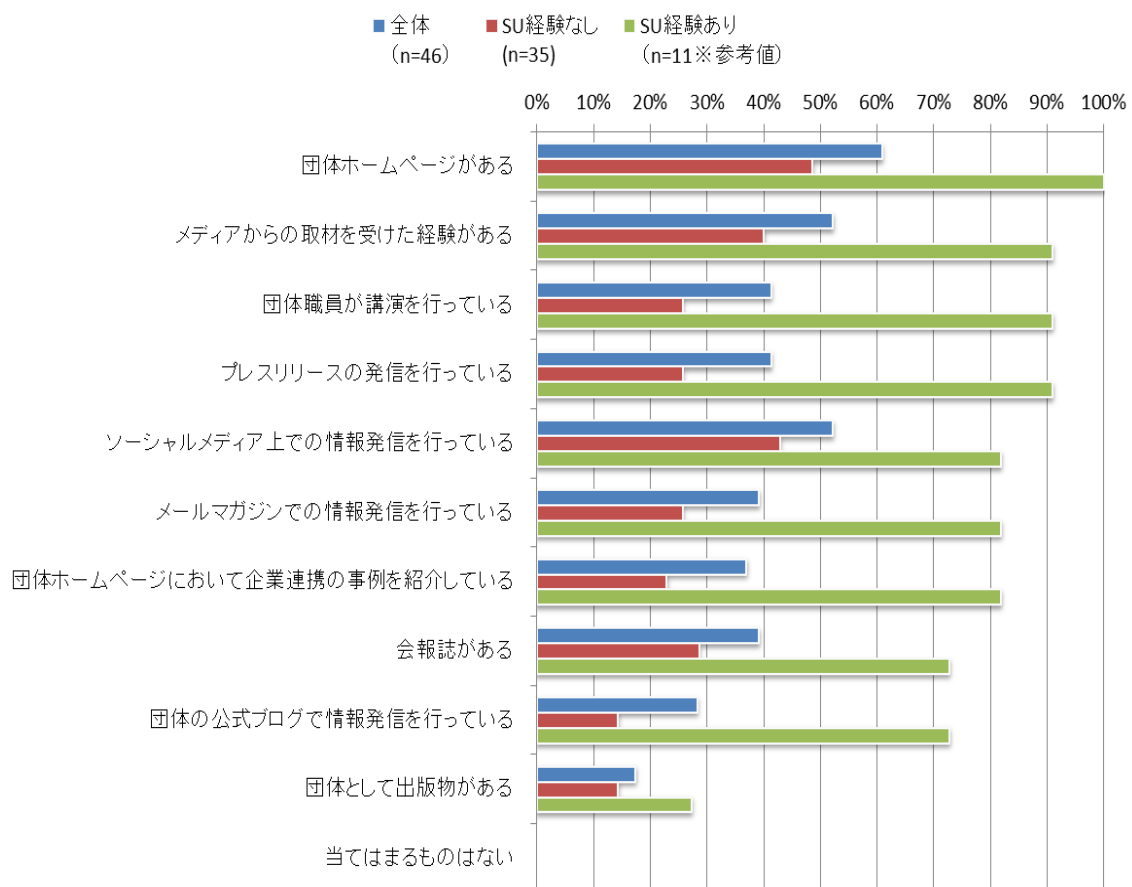


専門家や有識者が、そもそも団体のサポーターだったり、関係者として存在したりする場合は、優位に働くこともある。また、理事からの紹介で企業との連携が始まるパターンも見られることから、初期段階では、「紹介される NGO になる」ことが重要なことであるとわかる。

では、紹介される NGO になるために用意しておかないといけない最低レベルのことはないかを考えたい。

Q:団体としての情報発信の特徴としてあてはまるものを全てお選びください。

	全体 (n=46)	SU 経験なし (n=35)	SU 経験あり (n=11)
団体ホームページがある	60.9%	48.6%	100.0%
メディアからの取材を受けた 経験がある	52.2%	40.0%	90.9%
団体職員が講演を行っている	41.3%	25.7%	90.9%
プレスリリースの発信を 行っている	41.3%	25.7%	90.9%
ソーシャルメディア上での 情報発信を行っている	52.2%	42.9%	81.8%
メールマガジンでの 情報発信を行っている	39.1%	25.7%	81.8%
団体ホームページにおいて 企業連携の事例を紹介している	37.0%	22.9%	81.8%
会報誌がある	39.1%	28.6%	72.7%
団体の公式ブログで 情報発信を行っている	28.3%	14.3%	72.7%
団体として出版物がある	17.4%	14.3%	27.3%
当てはまるものはない	0.0%	0.0%	0.0%



企業との連携でステップアップした経験がある団体が持っている情報発信の特徴を優先順位は高い順から並べた。

企業ヒアリングより。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

- ・日ごろからお付き合いがある団体は、活動内容や窓口担当者も分かっており、思い立ったらすぐにアプローチできる点がメリットである。(日産自動車)
- ・お付き合いの実績のない団体とは、①団体のビジョンやミッションに共感できるか ②活動内容や運営方針は明確であるか ③企業との連携において実績や理解があるか といった点を考慮する。また、社員参加を伴う活動の場合は活動地域も重視する。(日産自動車)
- ・NPO ラーニング奨学金の受け入れ団体選定の際は、幅広いジャンルの団体に協力を求めた。学生を単に労働力として使うのではなく、インターンシップを通じた気づきや学びを促すという趣旨に賛同してくれる団体を重視した。またそのために必要な人員や体制を持つ団体を選定した。(日産自動車)

- ・ビジネスに対する理解、専門性（教育支援に関するノウハウ、政府とのネットワーク）、インド以外の途上国への水平展開を考慮したときに、有するネットワーク（インド以外の複数の途上国で組織的に活動できるか等々）、担当者への信頼感（信頼感とは・・・リコーの立場に理解を示しつつも、NGO（現場）の視点で提案をしてくれる。必要に応じて関係者を会議に呼んでくれる。良好な関係性）（リコー）
- ・HPを見て、過去のウガンダでの活動実績がしっかりしていることと、HPがファッショナブルだったことから、直感的にHFWに決めた。（リージャパン）
- ・児童労働問題の監査に関する専門性及び実績。消費者に対し説得力が生まれると思った。（リージャパン）
- ・活動内容はしっかりしているか、資金はどうなっているか、どのような人が関わっているか、良好なコミュニケーションがとれるか（良好な人間関係を構築できるか）、ベクトルは合っているか（子どもたちの笑顔に繋がるかどうか）（森永製菓）
- ・CSR推進における有識者や外部協力者、協働先の選定にあたり、常にアンテナをはり、ウェブサイトやメールマガジン等での情報収集に加えて、外部講座や催し等に足を運んで実際に話を聞いて確認・人選するようにしている。（日立ソリューションズ）
- ・社員がワークショップに参加するのも上長の許可や推薦が必要であり、その理解を得られるように「NGO＝社会課題解決の専門家」との認識し、人選や内容を心掛けている。（日立ソリューションズ）
- ・当初の目的は、「日本のNGOを育てる」。そのため、知名度のあるところを中心にがちであった。（味の素）
- ・助成対象を「日本に拠点を有する非営利団体」とし、比較的、組織規模／基盤が大きな／強い、また経験のある団体が選ばれる傾向があった。（味の素）
- ・人権に関する専門性、知見（リコー）

HPを見て、過去のウガンダでの活動実績がしっかりしていることと、HPがファッショナブルだったことから、直感的にHFWに決めた。（リージャパン）とヒアリングにもあり、団体HPはただ情報があるだけでなく、自分たちが想定するステークホルダーに伝わるように細部まで考えて制作しないといけないことがわかる。

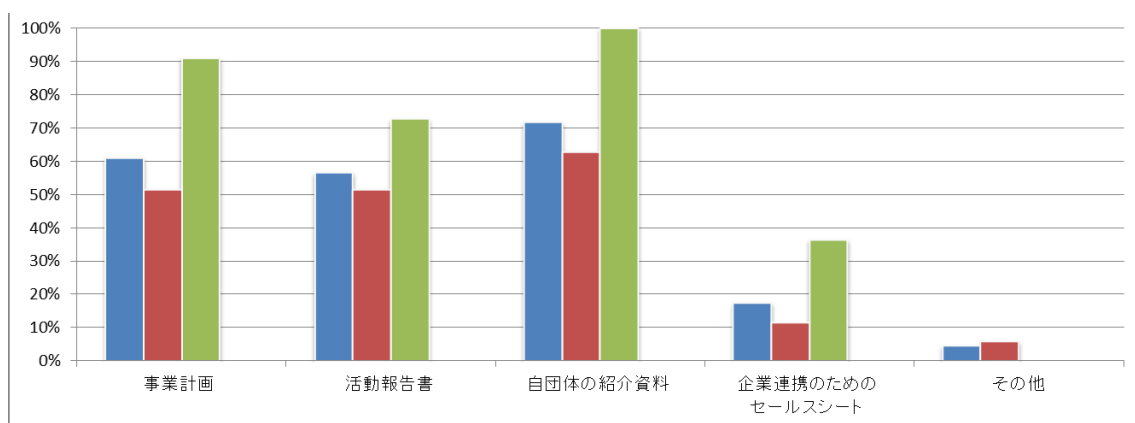
また、活動内容はしっかりしているか、資金はどうなっているか、どのような人が関わっているか、（森永製菓）や、常にアンテナをはり、ウェブサイトやメールマガジン等での情報収集に加えて、外部講座や催し等に足を運んで実際に話を聞いて確認・人選するようにしている。（日立ソリューションズ）などからもわかるとおり、団体のHPから得ることのできる情報（活動内容、イベント情報、財務

など)も重要になることがわかる。

Q:貴団体にて作成している団体内外向け文書を全てお答えください。

	全体 (n=46)	ステップアップ経験なし (n=35)	ステップアップ経験あり (n=11)
事業計画	60.9%	51.4%	90.9%
活動報告書	56.5%	51.4%	72.7%
自団体の紹介資料	71.7%	62.9%	100.0%
企業連携のためのセールスシート	17.4%	11.4%	36.4%
その他	4.4%	5.7%	0.0%

■ 全体 (n=46) ■ ステップアップ経験なし (n=35) ■ ステップアップ経験あり (n=11)

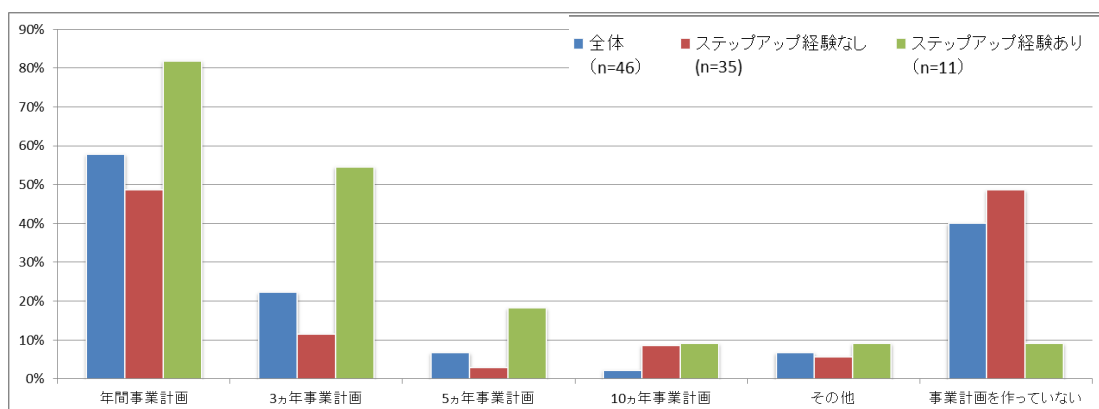


NGOは外向けの資料として、活動報告書やセールスシートを作成しているが、アンケート結果によると、ステップアップ経験のあるNGOは、自団体の紹介資料を必ず用意していることがわかる。また、事業計画も連携ステップアップ経験団体の9割の団体がっており、事業計画も必須と考えられる。

事業計画については、詳細をアンケートで確認している。事業計画を持っている団体はどの規模(年数)で事業計画を作成しているかを確認した。

Q:策定している事業計画について当てはまるものをお答えください。

	全体 (n=46)	ステップアップ経験なし (n=35)	ステップアップ経験あり (n=11)
年間事業計画	57.8%	48.6%	81.8%
3か年事業計画	22.2%	11.4%	54.6%
5か年事業計画	6.7%	2.9%	18.2%
10か年事業計画	2.2%	8.6%	9.1%
その他	6.7%	5.7%	9.1%
事業計画を作っていない	40.0%	48.6%	9.1%



結果としては、年間計画は、8割以上、3ヵ年計画を持っている団体は半数以上となり、3ヵ年計画は持っておきたいところだと思われる。これは、企業が事業年度を3年単位で考えていることが多いことが予想される。

「一般的な話となるが、企業と非営利団体の間には行動原理の違いと進め方の違いがあることが、たびたびある。企業は時間で区切って6〜7割の完成度でも進める傾向にあり、非営利団体は何が最善なのか追求する傾向があると感じている。企業側としては、「いつまでにやらなければならないから、これをお願いしたい」という言い方になってしまう時がある。お互いの特性を踏まえて譲れるところは譲ることが必要と感じている。(日産自動車)」

「印刷機に関する協働、プロジェクターに関する協働は、それぞれ3年間継続することになっている。(リコー)」

リコーの事例も次の3ヵ年計画を立てる際に行ったダイアログからの発展であり、また味の素のAIN事業なども周年行事(10年ごと)であることから、年間の計画はもちろんのこと、ロングタームの計画もしっかりと持っていることが企業との対話の際に信頼・信用される要素になり得ることがわかる。日産自動車とのヒアリングからも年間(1〜3年)で何ができるかという時間で区切るが多いからこそ、事業計画が重要になってくるのである。

よって、NGO 初期段階に必要なことをまとめると、企業へ紹介される団体になることが必要で、団体の理事、著名人からの紹介がベースで協働に発展することがある。また、紹介のためには、HPの内容と見た目の充実が必須であり、講演などのイベントや、メルマガなども紹介される要素になり得る。また、自団体の紹介資料も必ず用意すること。そして、事業計画は3ヵ年計画を立てること。そのことによって企業との対話で信頼が生まれ次につながる可能性が大きいことがわかった。

4-5. 企業連携ができる NGO へ成長するためのステップアップストーリー②

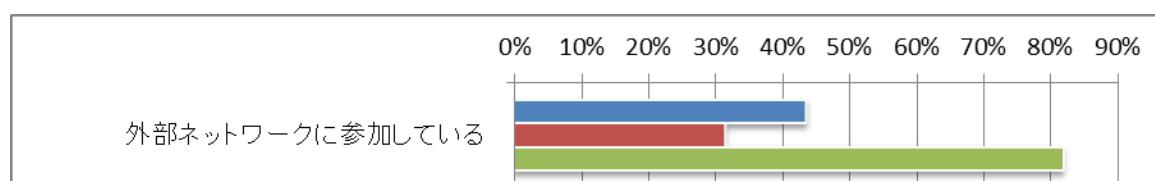
前項で、NGO が企業連携するための必要事項がわかった。今回は成長期と題し、さらに成長するために必要な要素を確認する。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？ のヒアリングで、ビジネスに対する理解、専門性（教育支援に関するノウハウ、政府とのネットワーク）（リコー）、児童労働問題の監査に関する専門性及び実績（リージャパン）、「NGO＝社会課題解決の専門家」との認識（日立ソリューションズ）とあるように、NGO にたして、高い専門性を求めている。

Q:貴団体は外部のネットワークとのつながりについて、あてはまるものを全てお選びください。

	全体 (n=46)	ステップアップ経験なし (n=35)	ステップアップ経験あり (n=11)
外部ネットワークに参加している	43.5%	31.4%	81.8%

■ 全体 (n=46) ■ ステップアップ経験なし (n=35) ■ ステップアップ経験あり (n=11)



企業と連携し、ステップアップの経験のある団体のほとんど（81.8%）は、外部ネットワークに加盟していることということがわかる。次項で詳細は述べますが、その数は今回のアンケートの上位25%（1/4）に入るラインの目安でも10団体に加盟していることがわかった。

企業が求める高い専門性を持つためには、多くの関係するネットワークに所属し、専門性を高める必要があると考える。また、知識を得るために所属こともひつようだが、加盟するネットワークで存在を発揮することで一目を置かれ、専門性を持つ団体であるという認識につながるがわかった。

連携ステップアップの経験もある NGO ACE をネットワーク加盟の事例としてあげる。

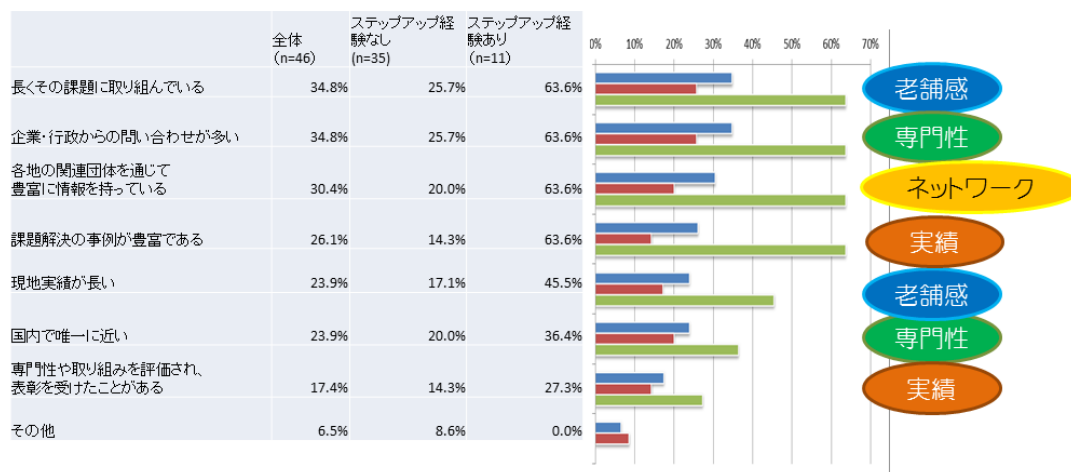
ACEの加盟するネットワーク(2013.5時点)

- ・ 児童労働ネットワーク
- ・ 国際協力NGOネットワーク
- ・ NGO-労働組合国際協働フォーラム
- ・ CSRレビューフォーラム
- ・ CSRを応援するNPO市民ネットワーク
- ・ NGOと企業の連携推進ネットワーク
- ・ NPO/NGO社会的責任向上ネットワーク
- ・ 社会的責任に関する円卓会議「地球規模課題への参画」ワーキンググループフォローアップ会合
- ・ 開発教育協会
- ・ 教育協力NGOネットワーク(JNNE)
- ・ チョコレートアライアンス
- ・ 児童労働に反対するグローバルマーチ
- ・ 人身売買禁止ネットワーク
- ・ セールスフォース ユーザー会
- ・ 動く→動かす
- ・ TICAD v NGOコンタクトグループ
- ・ 日本NPOセンター
- ・ 福岡NGOネットワーク
- ・ 災害ボランティア活動支援プロジェクト会議
- ・ 東日本大震災支援全国ネットワーク
- ・ 東日本大震災子ども支援ネットワーク
- ・ フェアトレード推進会議
- ・ 宮城県子ども支援連絡会

© 日本ファンドレイジング協会

2013年5月時点のものであるが、これだけ多くのネットワークに加盟していることがわかる。ここで専門性の知識を高めるだけでなく、いくつかのネットワークでは理事を勤めていたり、発起人であったりもしている。そのことが、この分野の第一人者であるという他社からの認識につながっており、企業から相談される立場になっていると言える。

Q: 下記の中から団体としてアピールしているポイントを全てお答えください。



老舗国際協力NGOの強いのは当たり前ですが、専門性を極めることで、可能性があることがわかる。

© 日本ファンドレイジング協会

老舗感は、長くその事業を行っているとか現地実績が長いとか、一朝一夕ではつかない継続性が必要な実績、イメージである。この老舗感は、すぐに付けることは難しいが、専門性は、努力次第で確実に団体の力となる。ネットワークに所属し、専門性を高める努力を団体として考えて欲しい。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

- ・CSR の事業に自社のコア事業である車を使用し、車に付加価値をつけることができた点。車の新たな使い方や価値がアピールできたと思う。日産自動車のギャラリーに展示したところ社員からの大きな反響があり、日々の業務が人の役に立っている実感からモチベーションアップにもつながった。（日産自動車）
- ・株主総会における展示では、2011 年の株主懇親会を中止した費用で行った本プロジェクトの成果を目に見える形で株主に示すことができ好評であった。（日産自動車）
- ・インドでの教育現場での成果（対象地域全体の学校の質が上がった。SCJ が、学校現場でデジタル印刷機をより良く使ってもらうために、有意義な活動をしてくれた。）（リコー）
- ・デジタル印刷機事業部としてマーケティング情報を得ることが出来た。セーブ・ザ・チルドレンと協働したお蔭で、リコー単独では得ることが出来なかった印刷機の使い方に関する意見などを入手でき、非常に参考になった。新興国であるインドの教育現場の貴重な顧客の視点を得ることが出来た。（リコー）
- ・リージャパンのスタッフをプロジェクトに巻き込み、打ち合わせや商品説明会に参加させた結果、アパレル企業が労働環境に配慮することの重要性に対する意識が高まった。（リージャパン）
- ・労働環境問題に配慮してジーンズを販売していると、表立ってアピールはしていないが、ACE や HFW を通じて、労働環境問題などに興味関心のある消費者に対し、アピールすることが出来ている。通常のマス広告との 2 枚看板の広告が出来ているので、効率が良い。ロコマーケティングが期待できる。（リージャパン）
- ・今回の取り組みは森永製菓単独では出来なかった。ACE との協働があったからこそ実現できたと感じている。（森永製菓）
- ・若い人を中心にフェアトレードに関心を持つ市場があることがわかり、顧客のニーズを知ることが出来た。（森永製菓）
- ・売上が上がったどうかに関しては、様々な要素が絡んでくるので、何とも言えないが、企業イメージは確実に上がったと言える。（小中高生からの問い合わせが増えた。教育が変化し、フェアトレードへの興味関心が上がってきている影響か）（森永製菓）
- ・通常、企業で働いていると企業基点に陥りがちであるが、ワークショップを通して、社会基点で課

題を捉えたソリューション提案力を身につけることができ、それがひいては本業を発展させる力になると考えている。(日立ソリューションズ)

- ・BOPビジネスやグローバルビジネス創出に関心のある部署や年次の異なる多様な属性の社員が多く(営業の人の申込・参加も多いが)参加し、社内で同じ志をもつもの同士でネットワークを構築する有益な機会になっている。実際に、ワークショップの参加者がソーシャルビジネス研究会(Laboratory of Global Innovation(LGI))を、有志で立ち上げている。(日立ソリューションズ)
- ・各種スタディを現地で実施するにあたっては、現地で社会開発を行い実績を持っているNGOの地域住民との信頼関係があつてこそ初めて実施することができる。これを企業が一から行くと、もっと多くの時間と経費がかかるものと思われる。(味の素)
- ・「教育」と「販売チャネルの多層化」にNGOが必要。(味の素)
- ・ワークショップで人権について網羅的に説明してもらったので、リコー社員の人権に対する理解が深まったこと。CSR 部門が説明するのとは大きな違いがあった。(リコー)

協働のメリットで、市場ニーズがわかったなど、専門性からくるメリットだけでなく、社員への巻き込みや、ブランディング的要素が述べられている。これらは所謂 NGO の発信力であると考えられる。

NGO は自らのミッションを達成するために専門性を高めることはもちろんであるが、そのミッションの困難さから、自団体だけで完結することができず、活動に共感をする仲間を集うことになる。会員制度や寄付、ボランティアなどがその形として現れている。NGO はある程度の発信力をもっているが、その発信力をもって、ステークホルダーを巻き込んでいく力を企業はメリットとして感じていることがわかる。

今回のアンケートでは、いくつか発信力を数値化することを試みた。アンケート結果の数値の平均値ではなく、上位25%に入るラインを発信力の目安とした。このように数値化することで、目標値が明確になり、これを参考に各 NGO が自分のポジションがわかり、次のステップのために何をすべきかを考える参考になることをのぞみ、「**NGO 発信力ベンチマーク**」と名づけてみたにで、参考にしたい。

◆NGO 発信力ベンチマーク

◎HPのPV数/月

団体のホームページの月間PV数をお答えください。 ※概算で可		
団体のホームページがない	23団体	50.0%
中央値	850	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	12772	

発信力の目安

13000PV/月
約400PV/日

◎取材数/年

団体として取材を受けた回数をお答えください。 ※昨年度実績(概算で可)		
取材を受けたことがない	26団体	56.5%
中央値	5	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	10.8	

10件/年

◎講演数/年

団体の職員が行った講演の回数をお答えください。 ※昨年度実績(概算で可)		
団体としての講演経験はない	29団体	63.0%
中央値	20	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	43	

43件/年
約3件/月

◎メールマガジン配信数

団体のメールマガジンの配信数をお答えください。 ※細かい数値が不明な場合は、概算配信数		
団体のホームページがない	30団体	65.2%
中央値	175	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	2000	

2000通

◎Facebook いいね！数

団体の公式Facebookページのいいね！数についてお答えください。		
団体の公式Facebookはない	27団体	58.7%
中央値	230	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	1066	

発信力の目安

1000いいね！

◎Twitterフォロワー数

団体の公式Twitterフォロワー数についてお答えください。		
団体の公式Twitterはない	34団体	73.9%
中央値	33.5	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	594.5	

600人フォロワー

◎Blog更新数/月

団体公式ブログのひと月あたりの更新回数をお答えください。 ※平均回数		
団体のホームページがない	34団体	73.9%
中央値	4	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	10	

10回更新/月
3日に1回更新

◎ネットワーク数

参加している外部団体・組織の数をお答えください。		
中央値	5.5	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	10	

10団体に加盟

よって、NGO 成長期に必要なことをまとめると、専門性を高めること。発信力をつけること。それによって、ステークホルダーを巻き込む「巻き込み力」を発揮することが必要である。それらを達成するためには、多くの関係するネットワークに加盟すること。また加盟するだけでなくリーダーシップを取り、第一人者というポジショニングを取る努力をすること。そのためには、講演や業界レポート、白書など、業界についての専門性がわかる情報発信が有効であることがわかった。また、参考として、「NGO 発信力ベンチマーク」の数値を目標とし、達成して欲しい。

4-6. 企業連携ができる NGO へ成長するためのステップアップストーリー③

前項で、NGO には専門性と発信力が必要だということがわかった。今回は信頼機と題し、連携の最終地点であるビジネスとしての連携について確認する。

専門性、発信力がついた団体は、Web で調べても、有識者に聞いても、その分野ではこの団体というポジションにあり、企業から選択されやすくなっている状況になる。その場合、企業からは「相談」という形から、「提案」という形を求められ始める。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

- ・一般的な話となるが、企業と非営利団体の間には行動原理の違いと進め方の違いがあることが、たびたびある。企業は時間で区切って 6〜7 割の完成度でも進める傾向にあり、非営利団体は何が最善なのか追求する傾向があると感じている。企業側としては、「いつまでにやらなければならないから、これをお願いしたい」という言い方になってしまう時がある。お互いの特性を踏まえて譲れるところは譲ることが必要と感じている。（日産自動車）
- ・最近是非営利団体にも企業への勤務経験のある人が増え、学生も企業との行動の違いを認識した上で就職している人も多くなってきており、ギャップを感じることは少なくなった。（日産自動車）
- ・インド教育支援に関する協働については、特に反省点、大きな課題は無かった（リコー）
- ・プロジェクターを使った教育支援の協働プロジェクトが始まったが、SCJ とリコーのプロジェクター事業部との間に、マインドに関してギャップがあるように感じていた。ただ、時間をかけてコミュニケーションをとってきたことで、少しずつギャップが埋まっているように思える。（リコー）
- ・社内で NGO と協働するという話を浸透させるのに苦労した。反発があった。（リージャパン）
- ・当初は、ACE に対して、感覚が違う、言語が違うと感じていたが、付き合っていく過程で徐々に、自分自身の感覚が変化していった。たとえば、「ダメもとでいいからやってみよう」とか「取りあえずやってみよう」という風に感覚が変化していった。ACE が持っている「良い意味でのずうずうしさ」を学び、様々な企画の立案やコミュニケーションに発揮できた。（森永製菓）
- ・きめ細やかな対応やファシリテーションに感謝している。（日立ソリューションズ）
- ・会社組織への理解があり、企業理念やCSR推進施策の方向性やテーマを踏まえた企画提案と進行ができ、スピード感が共有できる NGO と連携することが、効果的な協働につながると感じている。（日立ソリューションズ）
- ・申請者が AIN プログラムを通しての助成が「日本 NGO を支援する」との位置づけは現地の人から見てどう見えるかを考えなければならない。そういう観点からも、現地法人とのインテグレーション／連携が課題であり、現地 CSR 部と本社 CSR 部とのコミュニケーションを密にしていきたい。（味の素）

・助成先については、助成プログラムの成果評価も踏まえたうえであるが、助成を通して効果的なプログラム実施につながるような、経験が浅い団体への助成を増やしていくべきではないかとの議論もある。(味の素)

「プロジェクターを使った教育支援の協働プロジェクトが始まったが、SCJ とリコーのプロジェクター事業部との間に、マインドに関してギャップがあるように感じていた。ただ、時間をかけてコミュニケーションをとってきたことで、少しずつギャップが埋まっているように思える。(リコー)」

「当初は、ACE に対して、感覚が違う、言語が違うと感じていたが、付き合っていく過程で徐々に、自分自身の感覚が変化していった。たとえば、「ダメもとでいいからやってみよう」とか「取りあえずやってみよう」という風に感覚が変化していった。ACE が持っている「良い意味でのずうずうしさ」を学び、様々な企画の立案やコミュニケーションに発揮できた。(森永製菓)」

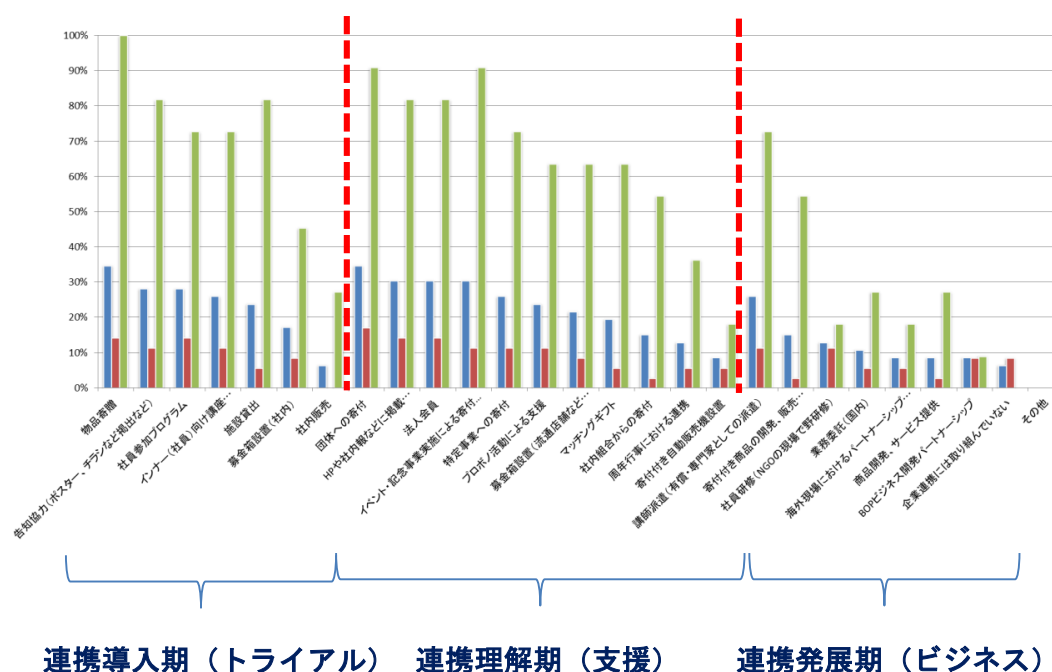
「きめ細やかな対応やファシリテーションに感謝している。(日立ソリューションズ)」

「会社組織への理解があり、企業理念やCSR推進施策の方向性やテーマを踏まえた企画提案と進行ができ、スピード感が共有できるNGOと連携することが、効果的な協働につながると感じている。(日立ソリューションズ)」

このように企業目線で連携が上手くいくポイントとして、以下の2つが確認される。

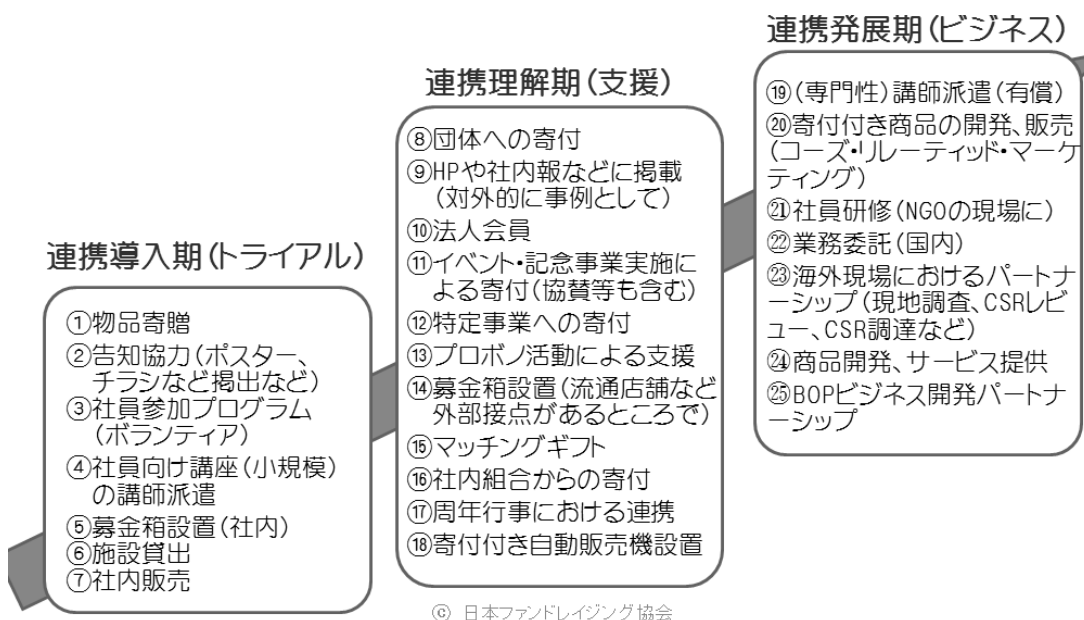
- ・NGOの理念と、企業の目的を共有し、共通の言語で、協働の「目的」を決める。
- ・ビジネスパートナーであること。専門家であること。※NGOは、寄付の受け先や、下請けではない。

このことが、ビジネスとしてパートナーになるために必要なことと考えられる。本報告書の 2-2 ステップアップフレームワークの設計で洗い出した連携パターン25種類をアンケート調査で連携しやすい順でソートしたものが次の表となる。



上記アンケート結果に基づき、企業との連携の取り組みやすさ順に並べ替え、3つの累計に分類した図が以下の図になる。

団体ですでに行っている連携を確認し、次何ができるかの参考にしていただければと思う。



連携導入期(トライアル)は、企業側は担当者レベルで判断できるものを、NGO と連携のしやすい順に①から⑦まで並べている。あくまでも連携しやすさであり、⑦ができたらず⑤ができるわけではない。

連携理解期(支援)は、CSR 部署など会社として支援をするものを、NGO と連携しやすい順に⑧から⑱まで並べている。単なる寄付が実際多く、寄付以外の巻き込み方を NGO は考えないといけない。

最後の連携発展期(ビジネス)は、BOPビジネスなど企業が事業として NGO と連携するパターンを、連携しやすい順で並べている。予算も多くなるが、企業メリットなども求められるようになるので、ビジネススキルをあげて対応して欲しい。

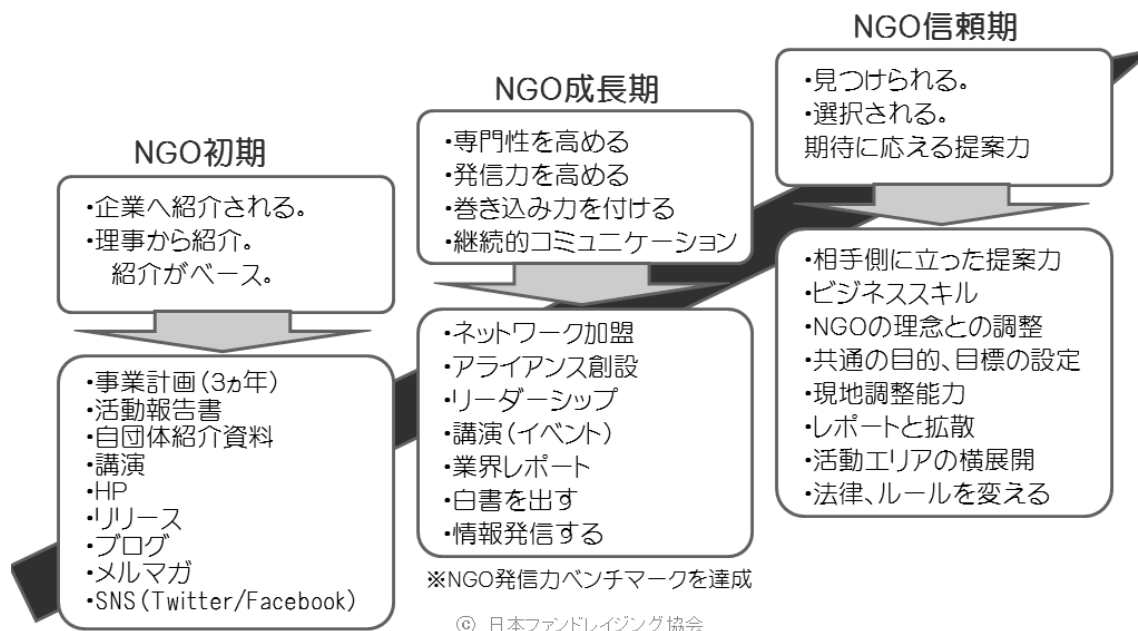
4-7. 企業連携ができる NGO へ成長するためのステップアップストーリー まとめ

4-5、4-6、4-7 と企業との連携に必要なステップを初期段階から確認してきた。4-7 では、そのまとめを行いたい。

今回の調査では、すでに長年の経験も実績もある団体だけが、企業と連携し、また 1 回連携しただけで終わらずステップアップするということがわかるものではなく、どの団体でも自団体のポジションが明確になり、次何を行うべきかを考え、NGO がステックアップできる調査結果を目標としてきた。今回の成長ストーリーをまとめたものが次の表になる。

◆NGO が企業と連携するためのステップアップストーリー

自団体のポジションを明確にし、ステップアップに必要なスキルを獲得する。



NGO 立ち上げ時は、企業に紹介されても問題ない団体を目指すこと。必要なことは、自己団体の紹介資料だけでなく、説明できる3ヵ年の事業計画を立てること。またHPも自団体のドメインを持ってちゃんとしたデザインで設計し、同時にメルマガ配信やBlogなど更新をする体制を整えること。最後にSNSなどの発信手段も忘れずに。

次のステップは、専門性を高めることが重要になる。そのために各ネットワークに加盟し、そこでプレゼンスを発揮すること。また、講演や業界レポート、白書などを出すことも専門性を発揮する手段のひとつである。情報発信については、「NGO 発信力ベンチマーク」を参考にして欲しい。

ここまでクリアしていれば、企業から見つけられる団体になっていると思われる。その時は、ビジネススキルをあげて対応し、期待に応える提案力を発揮して欲しい。企業のメリットだけを追求するのではなく、NGOの理念と調整しつつ共通の言語で、共通のゴールを設定することが連携ビジネスの成功の秘訣である。成功事例を他の国でも展開できるようになれば、大きくNGOのビジョン達成に近づけており、日本を代表するNGOになっているはずである。

各団体は是非このステップアップストーリーを参考にして団体の成長に役にたてて欲しい。

第5章. シンポジウム報告

第4章までの調査の分析結果を、国際 NGO や NGO と連携を考える企業に共有され、有効に活用されるために、シンポジウムを開催した。

調査結果及び分析の報告を行うだけでなく、実際にインタビューを行った企業・団体から、連携の事例について、企業1社、NGO1団体の担当者を招いて、連携事例をプレゼンしていただき、その後、「NGO と企業との協働をテーマ」に、パネルディスカッションを行うよう計画を立てた。また、シンポジウムの有効性について、参加者にアンケートを配布・回収し、分析を行うこととした。

5-1. シンポジウム概要

概要は以下のとおりです。

13:00～開場

13:30～開演・開催のご挨拶

13:35～14:10【第一部】:「調査結果の報告」

14:10～15:00【第二部】:「NGO と企業の連携についての事例報告」

15:00～15:28【第三部】: パネルディスカッション

15:28～15:30 閉会のご挨拶・終了

主催:外務省

企画運営:特定非営利活動法人 日本ファンドレイジング協会

参加費:無料

【東京】

開催日時: 2014 年 2 月 7 日(金)13 時 30 分～15 時 30 分

場 所: JICA 地球ひろば

定 員: 80 名

お申し込み方法:Web 上の申込フォームから。

【大阪】

開催日時: 2014 年 2 月 24 日(月)13 時 30 分～15 時 30 分

場 所: 大阪ボランティア協会

定 員: 50 名

お申し込み方法:Web 上の申込フォームから。

5-2. 講師、発表者の選択

シンポジウムの開催にあたって、ヒアリングの状況から来場していただく方々に一番参考になる事例を選出し、NGO 研究会メンバーで会議をし、外務省国際協力局民間援助連携室と協議の結果、下記の方に決定した。

- 1) NGOの立場から 認定 NPO 法人 ACE 代表 岩附由香
- 2) 企業の立場から 株式会社リコー 長澤孝幸(東京)、赤堀久美子(大阪)

5-3. 募集告知方法、告知先、広報手段について

募集告知は次の通り実施した。

1) 募集告知チラシの制作と配布

- ・ファンドレイジング日本 2013 会場 他
- ・チラシ制作スケジュールは以下の通り。

12 月 25 日 チラシ制作

1 月 6 日 配布開始

2) Web 上での告知

日本ファンドレイジング協会の HP にて告知

2014/1/6 Blog <http://jfra.jp/2014/01/06/ngo-event/>

配信メールでも随時告知を行った。

5-4. セミナーの内容

内容は以下の通り。東京・大阪は同じスケジュールで行った。

13:00～ 開場

13:30～ 開演・開催のご挨拶

13:35～14:10 【第一部】:「調査結果の報告」

株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズ 代表取締役 河内山信一

14:10～15:00 【第二部】:「NGO と企業の連携についての事例報告」

- 1) NGOの立場から 認定 NPO 法人 ACE 代表 岩附由香
- 2) 企業の立場から 株式会社リコー 長澤孝幸(東京)、赤堀久美子(大阪)

15:00～15:28 【第三部】:パネルディスカッション

コーディネーター: 日本ファンドレイジング協会 代表理事鶴尾雅隆(東京)、事務局長徳永洋子(大阪)

パネリスト: 河内山信一、岩附由香、長澤孝幸(東京)、赤堀久美子(大阪)

15:28～15:30 閉会のご挨拶・終了

5-5. 東京・大阪の実施報告

【東京】満席の 80 名参加。

第1部、第2部の報告については、当日使用したスクリーンに表示したデータを添付する。

パネルディスカッション及び質問については、簡単にまとめた議事録を添付する。

【大阪】満席の 50 名参加。

第1部、第2部の報告については、当日使用しましたスクリーンに表示しましたデータを添付する。

パネルディスカッション及び質問については、簡単にまとめた議事録を添付する。

5-6. シンポジウム参加者アンケート分析

【平均満足度】(5 段階評価)

東京 … 4.56

大阪 … 4.6

【感想】(両会場より抜粋)

- ・「企業は社会貢献を敬遠する」や「NGO は別世界の人」といった認識が根強い中、貴重な成功事例を知ることができました。こういった前例を元に、新たな取り組みを進めたいと思います。
- ・他団体様の事例を伺え、また、ヒアリング資料なども頂けて大変参考になりました。
- ・企業様側の声を伺える機会は少ないので、企業のお立場でのお話はありがたかったです。
- ・協働の 3 つのステップは目からうろこでした。
- ・NGO の活動を進めるまで、実務面(発信力+ネットワーク)と精神面(企業とのビジョン共有)について、有益なお話を聞くことができ、参加して良かったです。
- ・企業と NGO、互いの立場から連携をもつ上でのプロセス・成果が聴くことができ、勉強になりました。今後の可能性を感じています。
- ・構成も順序立ててありわかりやすかった。寄付のみの支援ではなく、循環型の支援を、というのは目からうろこでした。また NGO 側の声、企業側の声の両面からお話を聞いたのも非常に有意義でした。
- ・事例を通して、気付きの多い内容でした。また質問でもとても有意義な内容と回答をいただき、今後の活動にとっても参考になりました。
- ・登壇の方々のバランスが良くてとても勉強になりました！！
- ・ファンドレイジングの重要性は認識しておりましたが、分析による理解、事例による納得、と非常に勉強になりました。是非この結果をより多くの NGO(そして企業)の方々に還元したいと思います。

第6章. これからの課題と可能性

生活者意識の変化では、

- ・「社会的に価値のある行動をしたい」と思う人が約7割。
- ・「社会に貢献しよう、よい社会に変えていこうという姿勢の企業を応援」6割強。
- ・消費や日常行動で強い社会的関与を示す消費者が4割以上存在。

と、行動したいという想いから、実際行動している企業への応援、そして購入という形での実際の行動という順序で関わりが難しくなっていくことがわかる。ライフスタイルが変化し、想いが大きくなっている今だからこそ、行動を起こそうと思う共感を用意してあげることが重要だと感じる。

一方、企業は景気が良くなっていますが、日本市場での売上アップはすでに限界まで来ており、海外進出を行う企業が多くなっています。グローバル展開する企業が多くなっていることは、NGO にとってはチャンスと言える時代が来ていると実感できます。実際、新興国への進出が多く、国際協力 NGO が活躍をしている現場であることが多い状況になっているからだ。

特に、新しい市場開発で重要となる現地のライフスタイルや、市場情報、政府との関係性などは、企業がお金を出しても欲しい情報やネットワークであり、それをすでに持っている NGO も少なくないことを今回のヒアリングなどで実感している。

今回の調査では、特に下記のことが重要だと分かった。

「専門性」「発信力」

この2つは、企業との連携では必須と言える項目だと言える。

今回の NGO 発信力ベンチマークや、連携ステップアップフローは、自団体のポジショニングを明確にし、今後の戦略を立てるために活用していただきたいと思う。各団体の目指す社会のために、達成しなくてはいけないミッションを戦略的に考えたときに自団体にないが必要かを考えてみると、企業との連携の重要性を感じ、この「専門性」「発信力」につながると思う。

シンポジウムを終えて、参加者からの感想は、団体に戻ってこの資料を使って話し合ってみるという内容のものが多かったので、各 NGO のステップアップに貢献できた有意義な研究会であったと言える。

「専門性」と「発信力」を発揮し、ステークホルダーに共感を生み、参加してもらうくらいの「巻き込み力」を発揮する団体が多く出てくることを期待する。

第 7 章. 報告書の作成と公開について

報告書は 30 部作成し、発注元である外務省国際協力局民間援助連携室に対して提出する。また、外務省の web を通じて、公開が行われる予定である。

参考文献

「寄付白書 2013」 日本ファンドレイジング協会 2013 年 12 月

「NGO データブック2011～数字で見る日本の NGO～」 外務省 2011 年 3 月

「地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン Ver.3」 NGO と企業の連携推進ネットワーク 2013 年 5 月

日興 AM ファンドアカデミーマーケットシリーズ「金融市場においても注目度が高まる日本企業の有望視する国・地域」（2012 年 4 月 26 日）

https://www.nikkoam.com/files/fund-academy/rakuyomi/pdf/raku120426_01.pdf

別添1 企業インタビュー要素まとめ

①どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ）

- ・元々「絵本を届ける活動」に協力していたこと、1998年のNPO ラーニング奨学金の受け入れNPOの一つにシャ
ンティ国際ボランティア会が入っていたことなど接点があり、スマトラ沖地震の際の移動図書館事業から本業を活
かした協働プロジェクトを開始。（日産自動車）
- ・幅広くお付き合いがあり、そうした日々のつながりから様々な協働プロジェクトにつながったと考えている。（日産自
動車）
- ・その他、NPOやNGOとの接点という意味では、JANIC等の会合での接点や、日産社員がかかわっている団体の
紹介、NPO/NGO自身による郵送や電話による案内もある。（日産自動車）
- ・2008年から情報交換を実施。2009年度のステークホルダーダイアログに、NGOからの参加者として、SCJに來て
頂いた。ダイアログ後、SCJから、教員支援につながる提案があった。一方で、ほぼ同時期に、デジタル印刷機の
事業部から新興国の学校で社会貢献＋マーケティングを実施したいという話があがってきた。SCJは、教育分野
の専門家であり、教育支援にマーケティングというビジネス要素を入れることにも理解を示してくれたこともあり、
「教育支援」の取り組みをスタートすることになった。（リコー）
- ・ウガンダという国をより良く知ろうと思い、キーワード検索（ウガンダ NGO 活動）をした結果、ハンガー・フリー・ワ
ールド（以下、HFW）がヒットし、コンタクトを取ったのが直接的なきっかけである。（リージャパン）
- ・HFWがコットン生産現場における児童労働問題を懸念し、生産現場への監査を児童労働問題の監査に実績の
あるACEと一緒にを行うことを提案し、リージャパンが合意したことから、協働がスタートした。（リージャパン）
- ・2009年頃、付き合いのあった広告代理店に、ACEを紹介して貰ったのが直接的なきっかけ。「ACEとはベクトルが
一緒だから会ってみれば」という広告代理店の提案を受け、ACEと森永製菓との協議を経て、2011年から協働
がスタートした。（森永製菓）
- ・CSR推進にあたり、企業基点を脱し、社会基点で課題を捉える重要性を意識し、外部の有識者や専門家・NGO
／NPO関係者を招聘したダイアログやセミナー・講演会、プロボノプログラムなどを行っている。そうした有識者
や専門家・NGO／NPO関係者から、日立ソリューションズが取り組むCSRのテーマや内容に応じ、助言や紹介
を得てプログラムを具体化させ、協働先を見つけている事例が多い。（日立ソリューションズ）
- ・コンセプトづくりからスタートしたが、助成プログラムを通して支援する形で連携／協働するNGOのことはわから
ず、外部の専門家や有識者に聞くしかない状況であったため、NGOの草分けの人や専門家にアドバイスを求め
たり、JICAなどが開催する国際協力関係の会議に参加したりした。（味の素）
- ・当時、アドバイスを得た方は、当時JANIC事務局長、特定非営利活動法人アジア・コミュニティ・センター21
（ACC21）代表理事、栄養学の専門家である女子栄養大学名誉教授など。（味の素）
- ・人権への取り組みをより強化したいと思い、2010年度に人権をテーマにダイアログを開催した際に、アムネスティ・
インターナショナル日本に声をかけた。（アムネスティ・インターナショナル日本以外には、大学教授、ILO など）
その後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについて社内の理解を深める目的で、2013年8月に社内関連
部門向けの人権ワークショップを開催した。（リコー）

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

- ・日ごろからお付き合いがある団体は、活動内容や窓口担当者も分かっており、思い立ったらすぐにアプローチできる点がメリットである。(日産自動車)
- ・お付き合いの実績のない団体とは、①団体のビジョンやミッションに共感できるか ②活動内容や運営方針は明確であるか ③企業との連携において実績や理解があるか といった点を考慮する。また、社員参加を伴う活動の場合は活動地域も重視する。(日産自動車)
- ・NPO ラーニング奨学金の受け入れ団体選定の際は、幅広いジャンルの団体に協力を求めた。学生を単に労働力として使うのではなく、インターンシップを通じた気づきや学びを促すという趣旨に賛同してくれる団体を重視した。またそのために必要な人員や体制を持つ団体を選定した。(日産自動車)
- ・ビジネスに対する理解、専門性(教育支援に関するノウハウ、政府とのネットワーク)、インド以外の途上国への水平展開を考慮したときに、有するネットワーク(インド以外の複数の途上国で組織的に活動できるか等々)、担当者への信頼感(信頼感とは・・・リコーの立場に理解を示しつつも、NGO(現場)の視点で提案をしてくれる。必要に応じて関係者を会議に呼んでくれる。良好な関係性)(リコー)
- ・HPを見て、過去のウガンダでの活動実績がしっかりしていることと、HP がファッショナブルだったことから、直感的に HFW に決めた。(リージャパン)
- ・児童労働問題の監査に関する専門性及び実績。消費者に対し説得力が生まれると思った。(リージャパン)
- ・活動内容はしっかりしているか、資金はどうなっているか、どのような人が関わっているか、良好なコミュニケーションがとれるか(良好な人間関係を構築できるか)、ベクトルは合っているか(子どもたちの笑顔に繋がるかどうか)(森永製菓)
- ・CSR推進における有識者や外部協力者、協働先の選定にあたり、常にアンテナをはり、ウェブサイトやメールマガジン等での情報収集に加えて、外部講座や催し等に足を運んで実際に話を聞いて確認・人選するようにしている。(日立ソリューションズ)
- ・社員がワークショップに参加するのも上長の許可や推薦が必要であり、その理解を得られるように「NGO＝社会課題解決の専門家」との認識し、人選や内容を心掛けている。(日立ソリューションズ)
- ・当初の目的は、「日本のNGOを育てる」。そのため、知名度のあるところが中心になりがちであった。(味の素)
- ・助成対象を「日本に拠点を有する非営利団体」とし、比較的、組織規模／基盤が大きな／強い、また経験のある団体が選ばれる傾向があった。(味の素)
- ・人権に関する専門性、知見(リコー)

③お互いが協働を通じて得たものは？(協働メリットはあったか、あったと思う理由等)

- ・CSR の事業に自社のコア事業である車を使用し、車に付加価値をつけることができた点。車の新たな使い方や価値がアピールできたと思う。日産自動車のギャラリーに展示したところ社員からの大きな反響があり、日々の業務が人の役に立っている実感からモチベーションアップにもつながった。(日産自動車)
- ・株主総会における展示では、2011年の株主懇親会を中止した費用で行った本プロジェクトの成果を目に見える形

で株主に示すことができ好評であった。(日産自動車)

- ・インドでの教育現場での成果(対象地域全体の学校の質が上がった。SCJ が、学校現場でデジタル印刷機をより良く使ってもらうために、有意義な活動をしてくれた。)(リコー)
- ・デジタル印刷機事業部としてマーケティング情報を得ることが出来た。セーブ・ザ・チルドレンと協働したお蔭で、リコー単独では得ることが出来なかった印刷機の使い方に関する意見などを入手でき、非常に参考になった。新興国であるインドの教育現場の貴重な顧客の視点を得ることが出来た。(リコー)
- ・リージャパンのスタッフをプロジェクトに巻き込み、打ち合わせや商品説明会に参加させた結果、アパレル企業が労働環境に配慮することの重要性に対する意識が高まった。(リージャパン)
- ・労働環境問題に配慮してジーンズを販売していると、表立ってアピールはしていないが、ACE や HFW を通じて、労働環境問題などに興味関心のある消費者に対し、アピールすることが出来ている。通常のマス広告との2枚看板の広告が出来ているので、効率が良い。ロコミマーケティングが期待できる。(リージャパン)
- ・今回の取り組みは森永製菓単独では出来なかった。ACE との協働があったからこそ実現できたと感じている。(森永製菓)
- ・若い人を中心にフェアトレードに関心を持つ市場があることがわかり、顧客のニーズを知ることが出来た。(森永製菓)
- ・売上が上がったどうかに関しては、様々な要素が絡んでくるので、何とも言えないが、企業イメージは確実に上がったと言える。(小中高生からの問い合わせが増えた。教育が変化し、フェアトレードへの興味関心が上がってきている影響か)(森永製菓)
- ・通常、企業で働いていると企業基点に陥りがちであるが、ワークショップを通して、社会基点で課題を捉えたソリューション提案力を身につけることができ、それがひいては本業を発展させる力になると考えている。(日立ソリューションズ)
- ・BOPビジネスやグローバルビジネス創出に関心のある部署や年次の異なる多様な属性の社員が多く(営業の人の申込・参加も多いが)参加し、社内で同じ志をもつもの同士でネットワークを構築する有益な機会になっている。実際に、ワークショップの参加者がソーシャルビジネス研究会(Laboratory of Global Innovation(LGI))を、有志で立ち上げている。(日立ソリューションズ)
- ・各種スタディを現地で実施するにあたっては、現地で社会開発を行い実績を持っているNGOの地域住民との信頼関係があってこそ初めて実施することができる。これを企業が一から行くと、もっと多くの時間と経費がかかるものと思われる。(味の素)
- ・「教育」と「販売チャネルの多層化」にNGOが必要。(味の素)
- ・ワークショップで人権について網羅的に説明してもらったので、リコー社員の人権に対する理解が深まったこと。CSR 部門が説明するのとは大きな違いがあった。(リコー)

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？(協働での反省点・課題とその背景)

- ・一般的な話となるが、企業と非営利団体の間には行動原理の違いと進め方の違いがあることが、たびたびある。企業は時間で区切って6〜7割の完成度でも進める傾向にあり、非営利団体は何が最善なのか追求する傾向があると感じている。企業側としては、「いつまでにやらなければならないから、これをお願いしたい」という言い方に

- なってしまう時がある。お互いの特性を踏まえて譲れるところは譲ることが必要と感じている。(日産自動車)
- ・最近是非営利団体にも企業への勤務経験のある人が増え、学生も企業との行動の違いを認識した上で就職している人も多くなってきており、ギャップを感じることは少なくなった。(日産自動車)
 - ・インド教育支援に関する協働については、特に反省点、大きな課題は無かった(リコー)
 - ・プロジェクターを使った教育支援の協働プロジェクトが始まったが、SCJ とリコーのプロジェクター事業部との間に、マインドに関してギャップがあるように感じていた。ただ、時間をかけてコミュニケーションをとってきたことで、少しずつギャップが埋まっているように思える。(リコー)
 - ・社内で NGO と協働するという話を浸透させるのに苦労した。反発があった。(リージャパン)
 - ・当初は、ACE に対して、感覚が違う、言語が違うと感じていたが、付き合っていく過程で徐々に、自分自身の感覚が変化していった。たとえば、「ダメもとでいいからやってみよう」とか「取りあえずやってみよう」という風に感覚が変化していった。ACE が持っている「良い意味でのずうずうしさ」を学び、様々な企画の立案やコミュニケーションに発揮できた。(森永製菓)
 - ・きめ細やかな対応やファシリテーションに感謝している。(日立ソリューションズ)
 - ・会社組織への理解があり、企業理念やCSR推進施策の方向性やテーマを踏まえた企画提案と進行ができ、スピード感が共有できるNGOと連携することが、効果的な協働につながると感じている。(日立ソリューションズ)
 - ・申請者がAINプログラムを通しての助成が「日本NGOを支援する」との位置づけは現地の人から見てどう見えるかを考えなければならない。そういう観点からも、現地法人とのインテグレーション／連携が課題であり、現地CSR部と本社CSR部とのコミュニケーションを密にしていきたい。(味の素)
 - ・助成先については、助成プログラムの成果評価も踏まえたうえで、助成を通して効果的なプログラム実施につながるような、経験が浅い団体への助成を増やしていくべきではないかとの議論もある。(味の素)

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

- ・一般的に、災害発生時に企業が被災地支援活動を検討する際、メディアの情報も参考にすが、NGO からの情報提供も非常に大きい。(日産自動車)
- ・東日本大震災後の移動図書館プロジェクトの場合、4月中旬にシャンティからのニュースメールに今被災地で行っていることやこれから行っていきたいことが書かれており、その中に移動図書館のことが書いてあった。そこで、窓口となっていた担当者に連絡をとった。当時はまだ被災地が混乱していたが、シャンティ自身による現地調査を行いニーズを確認した後は、すぐに企画が進んだ。(日産自動車)
- ・インプットという面で、NPO や NGO との接点や情報収集の場として、JANIC の会合に出席したり、各団体のニュースメールを受信したりしている。そうした日ごろの交流に加え、現地の情報がタイムリーに提供されたことで、企業としてもすぐに実行に移すことができたと考えている。(日産自動車)
- ・プロジェクターに関する協働に関して、CSR 部門として、協働を前に進めるために、SCJ とリコーの事業部の間に入り、調整を行った(リコー)
- ・ACE との協働は、コットン生産現場への監査だけで終わ리たくないと思っていて、コットンサミットを共同で開催するなどを通じて、横展開していきたいと考えているので、次のステージに発展させることが出来るかを重視している。(リージャパン)

- ・お互いが、譲るところは譲り、折れるところは折れた。お互いにバランスを考え配慮しあった。また、共通の目標・目的を見据え、合意点を見つけるようにした。(森永製菓)
- ・きめ細やかな対応やファシリテーションに感謝している。(日立ソリューションズ)
- ・会社組織への理解があり、企業理念やCSR推進施策の方向性やテーマを踏まえた企画提案と進行ができ、スピード感が共有できるNGOと連携することが、効果的な協働につながると感じている。(日立ソリューションズ)
- ・人権に関する専門性、知見(リコー)

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

- ・東北における移動図書館プロジェクトは 2015 年まで継続予定であり、その後の被災地の状況を見て判断することとなっている。(日産自動車)
- ・継続を検討している。(リコー)
- ・印刷機に関する協働、プロジェクターに関する協働は、それぞれ 3 年間継続することになっている。印刷機に関する協働は 2013 年度末で、プロジェクターに関する協働は 2016 年度末で、いったん終了となるが、対象国、支援内容は別にして、何らかの形で継続する方向で考えている。理由としては、途上国の教育支援というのは、すぐに成果が出るものではなく、継続することに意義があると考えているので。(リコー)
- ・ウガンダというアフリカの国の特性を考え、2年に1回はコットン生産現場に入り、不正が行われなうように、きちんとコミュニケーションを取ることを検討しなくてはならない。(リージャパン)
- ・継続することに意味、意義があると感じているので。このような動きが広がっていけば良いと感じている。点を線に変えていく。但し、継続にはお客様から支持をして頂き、商品を購入して頂くことが必要不可欠な条件となる。ビジネスとしての継続性が保てなければ継続をすることは難しく、そこにも大きな課題がある。(森永製菓)
- ・「留職」プログラム参加者が持ち帰ってきたものを、今後本業の中でどうフィードバックしていくかが今後の課題。「日立グループが新興国に早期にエントリーするため、そして、本当の意味で社会イノベーション企業をめざすため、このワークショップをグループで展開したい」とのコメントが日立グループ内で出ている。(日立ソリューションズ)
- ・食文化は保守的なもの。栄養バランスの「変化」が感じられることにより、人づくり、国づくりにつながればと考えており、継続的に取り組んでいきたい。(味の素)
- ・今後の展開としては、次の2点。「助成金を支出する側と受ける側の関係を深めていきたい」「社内浸透／社内コミュニケーション」。(味の素)
- ・引き続き企業の人権分野の取り組みについてアドバイスを求めたい。(リコー)

⑦協働相手に期待していることは？

- ・日々のコミュニケーションや企業活動への理解。シャンティ国際ボランティア会は日産自動車としての広報活動への理解があり協力的であると感じている。日産社内のメディアチームが被災地の撮影に同行する際に協力してくれたり、移動図書館車に改良するためのさいたまの改修会社にNGO担当者が一緒に訪問してくれたり、オープンな姿勢がある。現地で撮影された写真の素材も的確で使用しやすいものを提供してくれる。また日々の進捗や活動報告に加え、メールニュース等も配信されてくるため、

定期的な情報インプットがあることが有り難い。(日産自動車)

- ・途上国、新興国における SCJ の専門性を発揮して、リコーの企業価値を上げるような提案を引き続きして貰いたい。企業価値の中には、利益の創出だけでなく、ブランドイメージを上げる、新たな市場を開拓する、グローバル人材を育成する等が含まれる。(リコー)
- ・情報発信と横の繋がり。消費者は透明性を期待しているので、消費者がきちんと確認できるような活動報告、情報発信を期待したい。また、NGO と連携している企業同士の横のつながりもビジネスに繋がる可能性があるので、橋渡しを期待したい。(リージャパン)
- ・チョコレート業界内でこのような取り組みが広がって欲しいと思っているので、ACE には、拡大に向けた活動を期待したい。「ストーリーがあれば、味が変わる」という思いが、消費者に伝わっていくことを期待する。(森永製菓)
- ・「NGO＝社会課題解決の専門家／パートナー」という認識。(日立ソリューションズ)
- ・企業だけでは事業基点になりがちだが、社会のニーズへの気付きを与えてくれる。(日立ソリューションズ)
- ・次の2点を期待している。「マーケティング力を高める必要性」「NGOならではの専門的な視点」。(味の素)
- ・人権に関する専門性、知見(リコー)

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

- ・日産自動車 CEO であるカルロス・ゴーン氏の被災地支援活動の基本方針は「単に義援金を出すだけではなく、具体的な活動を通じて被災地に貢献するように」というものである。(日産自動車)
- ・現在の日産自動車の社会貢献の活動領域は、「環境」「教育」「人道支援」の3分野としており、とくに「教育」は各種活動が充実している。今後は「環境」分野での活動にも注力していきたい。また神奈川県に本社を移して以降、地元からコミュニティの一員として大きな期待を頂いていると感じており、地域貢献というテーマも重要視されてきている。これらの領域に対し、企業として単独でできることは限られている。企業が社会の役に立つと考えたことが必ずしも最適解ではない場合もあり、地域に根ざす NPO や NGO の知恵を借り連携しながら行っていくことが重要と感じている。またその際、企業としては CSR の成果をどう計るのか(Social ROI)の観点についても考える必要があり、ノウハウを共有しながらやっていきたい。(日産自動車)
- ・今後も、リコーの戦略と NGO(SCJ)の戦略を一致させて取り組んでいきたい。(リコー)
- ・やりたいこと、やらなくてはいけないことを明確にして(目的ベースで)、必要に応じて戦略的に NGO と連携していきたい。(リコー)
- ・横展開していくために、コットンサミットを開催したり、東北コットンプロジェクトを展開したりしている。企業間の横のつながりが増えている。(リージャパン)
- ・今回、対象のチョコレートに「フェアトレードマーク」をつけたように、毎年、反省点を活かしながら新しい取り組みをやっていききたい。(森永製菓)
- ・当初は4月、10月の期間限定で行ったが、そのタイミングでチョコレートの他の販促がなかったために集中して取り組むようにしていた。現在はお客様が最もチョコレートに対して興味関心を持つ時期を意識して、バレンタインデーの近辺に行っている。(森永製菓)

- ・今後のCSRの取り組みという側面では「マテリアリティ」。自社及び関連するステークホルダーの双方が重要と考えるテーマについて、社内外のステークホルダーにとって何が重要かダイアログなどの対話をはじめ、社内外の声や意見をどのように取り入れ、反映させていくか考えている。（日立ソリューションズ）
- ・NGOとのパートナーシップ、更には行政との連携をより強固なものにし、当方の経験、技術等が活用しつつ支援事業の継続性と社会的インパクトを向上させてゆきたいと考えている。（味の素）

別添2 インタビュー調査結果(企業・NGOへのヒアリング調査報告シート集)

【企業】

日産自動車

リコー(セーブザチルドレンジャパン)

リージャパン

森永製菓

日立ソリューションズ

味の素

リコー(アムネスティ・インターナショナル)

【NGO】

セーブザチルドレンジャパン

ACE(森永製菓)

クロスフィールズ

ハンガー・フリー・ワールド

ACE(リージャパン)

シャンティ国際ボランティア会

ハッピーステップス

訪問日時	2013/12/16 16:30
ヒアリング先 NGO	ACE
NGO 担当者	白木朋子事務局長
ヒアリング担当者	小川宏
レポート記載者	小川宏

【連携内容】ACE × 森永製菓

「CSR の一歩先へ」

・当初は、森永製菓の商品の売上の一部を、ACE がガーナで実施するプロジェクトに寄付をするという内容であったが、両者の関係は2年を経て、『児童労働のないチョコレート』の実現を共に目指すパートナーに発展している。森永製菓の主力チョコレート製品「DARS」などの原料の一部に、ACE が森永製菓の寄付を受けて支援しているガーナの支援地域のカカオを使用するという内容である。「寄付して終わり」の一方通行ではなく、「循環型支援」に進化し、商品を通じて成果を消費者に伝え、CSR をビジネスに結び付けることで継続性の意義を高めている。

① どのように協働先を見つけましたか？(協働するきっかけ)

・2009 年頃、ある紹介者に、森永製菓の担当者を紹介頂いたのが直接的なきっかけ。それ以前にも森永製菓との接触はあったが、協働するまでには至らなかった。・森永製菓では、2008 年から「1 チョコ f o r 1 スマイル」キャンペーンをプラン・ジャパンと既に始めていたが、新たな展開を検討し始めていた。「支援テーマを児童労働問題に絞り、ACE と協働しませんか」という紹介者の提案を森永製菓が受け入れ、ACE と森永製菓との交渉の結果、2011 年から協働がスタートした。

② 協働先を探す上で参考・重視したことは？

・必ずチェックしていて重要視していることは、まず、協働先が児童労働問題に明らかに加担していないこと。また、万が一、児童労働問題が発覚した際には、一緒に解決していこうという姿勢を持っているかどうか。森永製菓とは話し合いの結果、その姿勢が確認できたので協働がスタートした。・2 つ目のポイントは、協働先が、子どもに対する取り組みを行っているかどうか。森永製菓のビジョンは「おいしく、たのしく、すこやかに」と「世界の子どもたちに貢献できる企業になる」であったので、スムーズに合意できた。

③ お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

・資金面の援助。寄付金が増え、支援できるプロジェクト地域が 3 倍になり、成果も拡大した。
・児童労働問題の啓発、ACE の活動の周知。森永製菓の商品に ACE のロゴが入ったり、新聞雑誌等のメディアで取り上げられる回数が増えたりしたことで、児童労働問題の啓発や ACE の活動の周知に効果があった。
・従来 ACE ではリーチ出来ていなかった層にリーチ出来て、森永製菓商品を通じてサポーターになった方もいた。
・大手ブランド企業である森永製菓と協働することで、ACE の信頼性、認知度が上がったと思われる。また、ACE スタッフのモチベーションも上がった。

④ お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・今回の森永製菓との協働で、ガーナのカカオ生産現場がどう変わったかを、森永製菓や消費者にどこまで伝えられるかを意識している。WEB サイトに掲載したり、講演で伝えたりしているが、もっとうまく伝えられないか、もっと広く知って貰うためには何が出来ることが課題である。統計調査によると、寄付金付き商品を通じて社会貢献をしたいと思っている消費者は多いが、消費者のニーズと企業の取り組みに、まだまだギャップがあるように感じているので、そのギャップを埋めていくことが必要である。・もっと広く伝えるための、森永製菓の新しい試みとしては、ファッションブランドとのコラボレーションがある。ACE の取り組みとしては、2014 年のバレンタインデーに向けて「フェアトレードのチョコを買おう」という企画や映画「バレンタイン一揆」の上映会などがある。

⑤ 協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・お互いにとってのメリットをどう生み出すか、お互いに常に考えるようにしていた。（WIN-WIN の関係構築）

そうすることが、継続性と関係強化に結びつくと思っている。

ACE は児童労働問題に関して、企業をバッシングしたいわけではなく、一緒に解決してきたいと思っている。

森永製菓とは対話を重ねた結果、お互いに考えていることが分かりあえたので、スムーズに協働が進んでいる。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・継続していきたい。③で回答したメリット、効果があるので。

⑦協働相手に期待していることは？

・協働を継続してもらうこと。そして更にステップアップしてもらうこと。両者の最終目標は、「児童労働のないチョコレート」の実現であるので、長期的には、森永製菓のチョコレート全商品での実現を期待したい。・森永製菓は今回の協働を通じて、初めてリアルにカカオ生産現場の現状を知ることが出来たように思う。現状を知ること、企業として協力することが、カカオ生産地の問題解決に貢献し、それがビジネスにも効果があることを理解して貰ったと認識している。今後も引き続き、カカオ生産現場の状況を伝えていくようにする。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・チョコレートを買った子ども達からの森永製菓に対する応援メッセージやガーナの子どもたちからの感謝のメッセージを、森永製菓の社長に直接届けた。WEB サイトにも報告を掲載した。また、学生チームのPeACE（ピース）やフェアトレード学生ネットワークの協力を得て、1チョコ for 1 スマイルの広報、認知度向上に取り組んだ。単なるコーズ・リレイテッド・マーケティングにとどまらず、原材料の調達先を変え、児童労働のない商品作りに取り組んだことを企業とNPO/NGOの連携事例、企業の人権への取り組み事例として、講演やシンポジウムなどの機会に発表し、有識者の評価を集めて担当者に伝えている。こういう取り組みをきちんと評価している人が、必ず存在しているということを、引き続き森永製菓に伝えていきたい。

レポート記載者	小川宏
訪問日時	2014/1/23 16:00
ヒアリング先企業 ・部署名	森永製菓 菓子事業部 菓子マーケティング部チョコレートカテゴリー担当
企業担当者	八木様
ヒアリング担当者	河内山信一・小川宏

【連携内容】森永製菓 × ACE

「CSR の一歩先へ」

・当初は、森永製菓商品の売上の一部を、ACE がガーナで実施するプロジェクトに寄付をするという内容であった。

2年を経て現在では、支援地区で収穫したカカオを使用した商品を発売したり、数量や期間限定で森永製菓の主力チョコレート「DARS」の一部商品の原材料にそのカカオを使ったりしている。

「寄付して終わり」の一方通行でなく、商品を通じて成果を消費者に伝え、CSR をビジネスに結び付けることで継続性の意義を高めている。

両者の関係は、「児童労働のないチョコレート」の実現を共に目指すパートナーに発展している。

① どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ）

・2009 年頃、付き合いのあった広告代理店に、ACE を紹介して貰ったのが直接的なきっかけ。「ACE とはベクトルが一緒だから会ってみれば」という広告代理店の提案を受け、ACE と森永製菓との協議を経て、2011 年から協働がスタートした。 ・2008 年のミルクチョコレート販売 90 年を機に始まった「1 チョコ f o r 1 スマイル」は、当初、プラン・ジャパンとの協働であったが、2011 年から ACE が協働先に追加された。

・それ以前のカレドショコラでのコーズマーケティングでは、「発展途上国の子どもの教育を支援する」というコンセプトであったが、「1 チョコ f o r 1 スマイル」では、「チョコレートに関する問題に貢献する」というコンセプトに変更した経緯がある。

・支援先のガーナのカカオを、原材料の一部に使うというアイデアは当初から出ていた。2010 年秋、ACE へヒアリングしている際に、「支援地区のカカオを仕入れることが出来そうだ」という情報を得て、商品発売を決断。紆余曲折を経て、支援地区のガーナのカカオが原材料の一部に使用されることになった。

② 協働先を探す上で参考・重視したことは？

- ・活動内容はしっかりしているか
- ・資金はどうなっているか
- ・どのような人が関わっているか
- ・良好なコミュニケーションがとれるか（良好な人間関係を構築できるか）
- ・ベクトルは合っているか（子どもたちの笑顔に繋がるかどうか）

③ お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

・今回の取り組みは森永製菓単独では出来なかった。ACE との協働があったからこそ実現できたと感じている。

・若い人を中心にフェアトレードに関心を持つ市場があることがわかり、顧客のニーズを知ることが出来た。

・売上が上がったどうかに関しては、様々な要素が絡んでくるので、何とも言えないが、企業イメージは確実に上がったと言える。（小中高生からの問い合わせが増えた。教育が変化し、フェアトレードへの興味関心が上がってきている影響か）

④ お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・当初は、ACE に対して、感覚が違う、言語が違うと感じていたが、付き合っていく過程で徐々に、自分自身の感覚が変化していった。たとえば、「ダメもとでいいからやってみよう」とか「取りあえずやってみよう」という風に感覚が変化していった。

ACE が持っている「良い意味でのずうずうしさ」を学び、様々な企画の立案やコミュニケーションに発揮できた。

⑤ 協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・お互いが、譲るところは譲り、折れるところは折れた。お互いにバランスを考え配慮しあった。

また、共通の目標・目的を見据え、合意点を見つけるようにした。

⑥ 今後、事業の継続を検討していますか？

・ YES

継続することに意味がある、意義があると感じているので。このような動きが広がっていけば良いと感じている。点を線に変えていく。

但し、継続にはお客様から支持をして頂き、商品を購入して頂くことが必要不可欠な条件となる。ビジネスとしての継続性が保てなければ継続することは難しく、そこにも大きな課題がある。

「ストーリーがあれば、味が変わる」という思いが、消費者に伝わっていくことを期待する。

⑦ 協働相手に期待していることは？

・ チョコレートの業界内でこのような取り組みが広がって欲しいと思っているので、ACE には、拡大に向けた活動を期待したい。

⑧ 企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・今回、対象のチョコレートに「フェアトレードマーク」をつけたように、毎年、反省点を活かしながら新しい取り組みをやっていきたい。

・当初は4月、10月の期間限定で行ったが、そのタイミングでチョコレートの他の販促がなかったために集中して取組やすいようにしていた。

現在はお客様が最もチョコレートに対して興味関心を持つ時期を意識して、バレンタインデーの近辺に行っている。

訪問日時	2013/12/16 16:30
ヒアリング先 NGO	ACE
NGO 担当者	白木朋子事務局長
ヒアリング担当者	小川宏
レポート記載者	小川宏

【連携内容】 ACE×リー・ジャパン 「CSR 調達コンサルティング」 ・リー・ジャパンのデニムの原材料となるウガンダのオーガニックコットンの生産現場で、ACE は、第三者として人権や労働に関わる国際基準が守られているかを確認する CSR レビューを行っている。 また、5 月 10 日のコットンの日にコットン CSR サミットを、リー・ジャパンと ACE とで共同で開催し、アパレル業界関係者への意識啓発と連携促進の呼びかけを行っている。

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ） ・2008 年頃、ハンガー・フリー・ワールド（以下、HFW）の渡邊事務局長から声をかけてもらい、リー・ジャパン（以下、LJ）を紹介してもらったのがきっかけ。LJ が HFW へのチャリティのプロジェクトとして販売しているウガンダのオーガニックコットンを使用したデニムの原料コットンの生産現場の監査を、第三者として行うことになった。HFW がコットン生産現場の監査について、児童労働問題の取り組みに実績のある ACE に相談し、ACE が協力することを LJ に提案し、LJ が受け入れたという経緯がある。ACE が監査に参加することにより、専門性・客観性のある監査体制を確立することが出来た。企業による「児童労働のないサプライチェーンの確立」をサポートするコンサルティング業務を ACE が請け負っている形となっている。また、ウガンダのコットン生産現場だけでなく、日本国内の工場の監査も行っている。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？ ・必ずチェックしていて重要視していることは、まず、協働先が児童労働問題に加担していないこと。また、万が一、児童労働問題が発覚した際には、一緒に解決していこうという姿勢を持っているかどうか。LJ は、その姿勢が確認できたので協働がスタートした。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等） ・専門性の有効活用＋資金面のメリット・・・NP0 としての専門性を活かして企業のビジネスのあり方に变革をもたらすことを、コンサルティング料という収入を得ながら実現できること。・・・活動の周知・・・ 2012 年 5 月 10 日「コットンの日」に合わせ、「コットン CSR サミット 2012」を開催し、アパレル業界関係者への意識啓発と連携促進の呼びかけを 2011 年から毎年継続して行うことができた。アパレル業界は、環境問題に対する取り組みは進んでいるので、次は、人権問題をアピールすることを戦略的にやっている。環境問題から人権問題へ。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・L J との協働事例を横展開して拡大したいと考えているが、なかなか進まないのが反省点であり、課題である。L J は、良い意味で特殊で、児童労働問題を自社だけの問題と捉えず、業界全体、日本全体を意識して取り組んでいる。L J のような企業が増えてくれることを望んでいる。一方では、企業に協働を働きかけるリソースがACE内で不足している、キャパが足りていないことも課題としてある。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・協働先であるL J のメリットを優先的に考えるようにしていた。そうすることが、継続性と関係強化に結びつくと思っている。

ACEは児童労働問題に関して、企業をバッシングしたいわけではなく、一緒に解決してきたいと思っている。

L J は、一緒に問題を解決していこうという姿勢を確認できたので、スムーズに協働が進んでいる。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・YES。③で回答した効果、メリットがあるので。

⑦協働相手に期待していることは？

・アパレル業界内でL J と同じような取り組みを行う企業を増やしていきたいと考えているので、L J に対しては、一緒になって協力してくれることを期待している。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・企業が持ち得ていない、NGOならではの、ACEならではの情報、経験、スキルを提供していきたいと戦略的に考えている。例えば、ACEは、インド、ウガンダのコットン生産現場やカカオ生産現場に精通しているので、そこで得られた情報、経験、及び監査・コンサルのスキルなどは企業にとって有効であると思っている。また、ACEは、幅広い学生のネットワークも有しているので、企業に対して有益な情報を提供できるとも考えている。いずれにしろ、NGOの能力、スキル、経験を企業側に知って貰うことが重要であるし、NGO業界全体で取り組む必要があると思っている。

訪問日時	2014/1/16 13:30
ヒアリング先企業・部署名	リー・ジャパン
企業担当者	細川取締役様
ヒアリング担当者	河内山信一・小川宏
レポート記載者	小川宏

【連携内容】 リー・ジャパン × ハンガー・フリー・ワールド (HFW) &ACE (CRM&CSR 調達コンサルティング) ・リー・ジャパンのウガンダ産オーガニックコットン衣料品の売り上げの一部が HFW に寄付され、ウガンダの井戸建設の支援に役立てられている。 ACE は、ウガンダ産オーガニックコットンの生産現場で、人権や労働に関わる国際基準が守られているかを確認する CSR レビューを行っている。
--

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ） ・従来、ジーンズの製造工程では、様々な薬品や大量の水が使用されるなど、環境保全に関して配慮がされていないという問題を抱えていた。 薬品や水の削減を行ってきたが、それに追加し、2006 年頃からオーガニックコットンを積極的に使うなど、環境配慮に取り組みの強化を感じるようになった。 時間をかけてオーガニックコットンの選別をしている時に、ウガンダのオーガニックコットンに出会う。ウガンダという国をより良く知ろうと思い、キーワード検索（ウガンダ NGO 活動）をした結果、ハンガー・フリー・ワールド（以下、HFW）がヒットし、コンタクトを取ったのが直接的なきっかけである。 HFW との打ち合わせの過程で、ジーンズの売上の一部を活用した寄付の話が持ち上がった。 一方、HFW は、コットン生産現場における児童労働問題を懸念し、生産現場への監査を児童労働問題の監査に実績のある ACE と一緒に行うことを提案し、リー・ジャパンが合意したことから、協働がスタートした。 原料であるコットンの生産現場への監査をすることは画期的だと思ったし、ACE は児童労働問題の監査に関する専門性があるので、消費者に対し説得力が生まれると思った。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？ ・HFW・・・HP を見て、過去のウガンダでの活動実績がしっかりしていることと、HP がファッションナブルだったことから、直感的に HFW に決めた。 NPO の HP は非常に重要である。 ・ACE・・・児童労働問題の監査に関する専門性及び実績。消費者に対し説得力が生まれると思った。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

内向け・・・リー・ジャパンのスタッフをプロジェクトに巻き込み、打ち合わせや商品説明会に参加させた結果、アパレル企業が労働環境に配慮することの重要性に対する意識が高まったこと。

外向け・・・労働環境問題に配慮してジーンズを販売していると、表立ってアピールはしていないが、ACE や HFW を通じて、労働環境問題などに興味関心のある消費者に対し、アピールすることが出来ている。2 枚看板の広告が出来ているので、効率が良い。ロコミマーケティングが期待できる。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・社内で NGO と協働するという話を浸透させるのに苦労した。反発があった。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・ ACE に対して

ACE との協働は、コットン生産現場への監査だけで終わりとなく思っていて、コットンサミットを共同で開催するなどを通じて、横展開していきたいと考えているので、次のステージに発展させることが出来るかを重視している。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・ YES であるが、ウガンダというアフリカの国の特性を考え、2 年に 1 回はコットン生産現場に入り、不正が行われなうように、きちんとコミュニケーションを取ることを検討しなくてはならない。

⑦協働相手に期待していることは？

・ 情報発信と横の繋がり。

消費者は透明性を期待しているので、消費者がきちんと確認できるような活動報告、情報発信を期待したい。

また、NGO と連携している企業同士の横のつながりもビジネスに繋がる可能性があるので、橋渡しを期待したい。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・ 横展開していくために、コットンサミットを開催したり、東北コットンプロジェクトを展開したりしている。

企業間の横のつながりが増えている。

訪問日時	2014/1/22 13:30
ヒアリング先 NGO	セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
NGO 担当者	梶様・森本様
ヒアリング担当者	河内山信一・小川宏
レポート記載者	小川宏

【連携内容】セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン（SCJ）×リコー

「インドマーケティング共同事業」

・セーブ・ザ・チルドレンの教育事業のノウハウと、リコーのデジタル印刷機を組み合わせた教育支援事業。インド農村地域における情報格差と教育環境を改善し、より多くの子どもたちが質の高い教育が受けられることを目指している。社会貢献と印刷機市場のマーケティングを目指した新たな取り組みとして、日本だけでなくインドでも注目されている。

① どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ）

・リコーとの最初の出会いは、2007 年の社会貢献倶楽部・FreeWill による「文化祭キャンペーン」への支援。

・2010 年にリコー主催のステークホルダーダイアログに声がかかり参加。そのダイアログでは、リコーが本業を通じた CSR、社会貢献活動を行う上で何をすべきかについて議論を行う。

ダイアログの数か月後、リコーから「途上国における教育分野支援」をしたいと提案（ビジネス要素なし）があり、リコーと複数回の協議を重ねた結果、新興国インドにおける教育支援事業の提案を行ったのが直接的なきっかけである。

その後、リコーのデジタル印刷事業部門からの連携打診、両者の合同協議、企画立案、現地調査を経て、事業の枠組みが決定され、キックオフ会の開催後、2011 年に協働事業が正式にスタートした。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

・リコー社内において、協働のアイデアを具体的な事業計画として正式に決定してもらうために、インド対象地域における子どもの人数や学校の数など、マーケットの規模感をイメージ出来るような定量データや数字などの情報を、素早く提案の中に盛り込むことを重視した。

・リコーと SCJ の大枠の共通理解が取れていることを重視した。

共通の目標、共通の目的を話し合って合致させることが重要である。

リコーの目標は、本業の機器を活用した情報格差の是正と教員同士のネットワーク形成であった。SCJ の目標は、子どもの権利を子どもが理解して学校の運営を改善したいというものであった。お互いの内部での協議、両者の話し合いを通じて、大目標として「インドにおける子どもの教育の質の向上」を設定するに至った。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

・リコーと協働することで、企業の専門性を活かし、より質の高いサービスデリバリー（事業実施）を行うことが出来たのがメリットである。

デジタル印刷機を授業や学校の運営に使うために教員への研修をリコーが実施。従来は教員が黒板に問題を書き、生徒が書き写して回答するなど非常に非効率であったが、印刷機を使って試験用紙をプリントでできるようになり、生徒にとっても教員にとっても効率性が上がった。即効的な効果があった。

・また、リコーとの協働が注目されたことにより、他企業からも声がかかるようになった。リコーと協働していることで信頼性が上がった。

（逆に、SCJ と協働することで、新興国におけるリコーの認知度が上がった。）

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・当初は、双方（企業と NGO）の言語が違っていたので共通言語を見つけるのに苦労したが、きめ細かくコミュニケーションを取ることで徐々に解消されていった。

（たとえば、SCJ が使う「自立発展性」とリコーが使う「エコビジネス（エコシステム？）」が同じ意味であると認識するまでに多数のミーティングを要した）

・お互いの役割分担を、リコー、SCJ の全員が理解する必要があると感じた。

（SCJ は販売に関わることにはノータッチ、のように明確化した）

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・「子どもの権利」、「教育の質の向上」を常にベースとして持ちつつ、協働先であるリコーへ配慮したコミュニケーションを取ることを心掛けた。

また、リコーのビジネス言語と SCJ の NGO 言語に齟齬が起きないように、言葉の解釈というのを意識した。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・ YES

理由としては、

リコーと協働し、リコー製品を活用することで「インドにおける子どもの教育の質の向上」に有効であることがわかったため。

SCJ の事業の中で、リコー製品をうまく使い、事業の質や実施における効率性向上のポイントを見つけることが出来た。

リコーは、子どもたちの役に立ちたいという思いもあるし、現地の現状に対する理解も深いので、是非継続していきたい。

⑦協働相手に期待していることは？

- ・ SCJ は自立発展性を重視している。

リコーが継続してインドにおける教育の質のサービスを向上させることと、他の国への横展開することを期待している。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

- ・ 現地のニーズを理解し、改善するために、企業の視点からビジネスチャンスととらえて頂くためにリコーと一緒に現地に入り、合同調査を行った。
- ・ 現地のニーズとリコー製品の特性、リコーが何をしたいのかを事前に理解するようにした。
- ・ リコーとの協働事例を日経新聞等メディアでも取り上げられた。一方でインドの状況に関する情報を、企業を対象として、戦略的にリリースすることはやっていないが、関心はある。

訪問日時	2014/1/16 10:30
ヒアリング先企業・部署名	(株) リコー CSR・環境推進本部
企業担当者	長澤孝幸様・赤堀久美子様
ヒアリング担当者	河内山信一・小川宏
レポート記載者	小川宏

【連携内容】リコー × セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン (SCJ) 「インドマーケティング共同事業」 ・セーブ・ザ・チルドレンの教育事業のノウハウと、リコーのデジタル印刷機を組み合わせた教育支援事業。インド農村地域における情報格差と教育環境を改善し、より多くの子どもたちが質の高い教育が受けられることを目指している。社会貢献と印刷機市場のマーケティングを目指した新たな取り組みとして、日本だけでなくインドでも注目されている。

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ） ・大前提・・・リコーは持続可能な社会の発展に貢献するために事業の強みを活かしながら、社会が直面する課題の解決に取り組んでいきたいと考えている。 特に、「コミュニティ発展」、「地球環境保全」、「次世代育成」が社会貢献の重点分野である。 ・協働する前の繋がり・・・2008年から情報交換を実施。2009年度のステークホルダーダイアログに、NGOからの参加者として、SCJに来て頂いた。 そのダイアログでは、リコーが事業領域に近い分野で途上国に貢献するために何に取り組むべきかをテーマに議論し、「教員支援」が一つの候補として提案された。 ・協働する直接的なきっかけ・・・ダイアログ後、SCJから、教員支援につながる提案があった。一方で、ほぼ同時期に、デジタル印刷機の事業部から新興国の学校で社会貢献+マーケティングを実施したいという話があがってきた。SCJは、教育分野の専門家であり、教育支援にマーケティングというビジネス要素を入れることにも理解を示してくれたこともあり、「教育支援」の取り組みをスタートすることになった。 ＊参考情報 2009年度のステークホルダーダイアログには、企業連携に実績があり、アイディアを積極的に出してもらえそうなNGOの方をお呼びした。(ACE、ケア、JEN、ADRA) また途上国で先進的な社会貢献を展開していたマイクロソフト、IBMにも声をかけ、リコーの事業領域に近いところでの社会貢献に関し議論をしていただいた。 結果として、ミレニアム開発目標の達成にも貢献したいという思いもあり、3つのアウトプットの中から、「教員支援」にフォーカスすることにした。
--

②協働先を探す上で参考・重視したことは？ ・リコーのビジネスに対する理解

- ・ SCJ の専門性（教育支援に関するノウハウ、政府とのネットワーク）
- ・ インド以外の途上国への水平展開を考慮したときに、SCJ が有するネットワーク（インド以外の複数の途上国で組織的に活動できるか等々）
- ・ SCJ の担当者（梶さん）への信頼感
（信頼感とは・・・リコーの立場に理解を示しつつも、NGO（現場）の視点で提案をしてくれる。必要に応じて関係者を会議に呼んでくれる。梶さんとの良好な関係性）

＊参考情報

NGO を選定する上での一般的なガイドライン

連携候補の組織評価・・・透明性、自立性、安定性

連携候補の事業評価・・・ミッションの共有、専門性、実績

※参考 URL： http://www.ricoh.co.jp/csr/activity/soc_harmony/sector.html

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

- ・ インドでの教育現場での成果
（対象地域全体の学校の質が上がった。SCJ が、学校現場でデジタル印刷機をより良く使ってもらうために、有意義な活動をしてくれた。）
- ・ デジタル印刷機のマーケティングに関する成果
（デジタル印刷機事業部としてマーケティング情報を得ることが出来た。
セーブ・ザ・チルドレンと協働したお蔭で、リコー単独では得ることが出来なかった印刷機の使い方に関する意見などを入手でき、非常に参考になった。新興国であるインドの教育現場の貴重な顧客の視点を得ることが出来た。）

＊参考情報

- ・ 当初の目標には、売上目標は含まれていなかった。あくまでデジタル印刷機のマーケティング調査。
新興国でどのぐらいリコーのデジタル印刷機が受け入れられるか。
- ・ SCJ は学校や政府とのコネクションが強い

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

- ・ インド教育支援に関する協働については、特に反省点、大きな課題は無かった
- ・ プロジェクターを使った教育支援の協働プロジェクトが始まったが、SCJ とリコーのプロジェクター事業部との間に、マインドに関してギャップがあるように感じていた。ただ、時間をかけてコミュニケーションをとってきたことで、少しずつギャップが埋まっているように思える。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

- ・ プロジェクターに関する協働に関して、CSR 部門として、協働を前に進めるために、SCJ とリコーの事業部の間に入り、調整を行った

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

- ・継続を検討している。
- ・印刷機に関する協働、プロジェクターに関する協働は、それぞれ 3 年間継続することになっている。印刷機に関する協働は 2013 年度末で、プロジェクターに関する協働は 2016 年度末で、いったん終了となるが、対象国、支援内容は別にして、何らかの形で継続する方向で考えている。理由としては、途上国の教育支援というのは、すぐに成果が出るものではなく、継続することに意義があると考えているので。

⑦協働相手に期待していることは？

- ・途上国、新興国における SCJ の専門性を発揮して、リコーの企業価値を上げるような提案を引き続きして貰いたい。
- 企業価値の中には、利益の創出だけでなく、ブランドイメージを上げる、新たな市場を開拓する、グローバル人材を育成する等が含まれる。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

- ・今後も、リコーの戦略と NGO（SCJ）の戦略を一致させて取り組んでいきたい。
- ・やりたいこと、やらなくてはいけないことを明確にして（目的ベースで）、必要に応じて戦略的に NGO と連携していきたい。

訪問日時	訪問なし・メールで回答頂く
ヒアリング先 NGO	アムネスティ・インターナショナル日本
NGO 担当者	谷口様
ヒアリング担当者	小川宏
レポート記載者	※谷口様にシートに記入していただいたものを下記に記載

【連携内容】アムネスティ・インターナショナル日本×リコー
「CSR レポート（有識者を招いた「人権ダイアログ」の実施）」 ・「人権」や「ISO26000」に関する知見と各領域で豊富な経験を持つ有識者を招き、リコーグループのこれからの取り組みに関するステークホルダーダイアログを実施。そのダイアログで中心的な役割を果たしたのが、アムネスティ・インターナショナル日本である。人権ダイアログ後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについてリコー社内の理解を深める目的で、2013 年 8 月にリコー社内関連部門向けの人権ワークショップを開催。アムネスティ・インターナショナル日本の若林事務局長が講師を務め、人権の潮流について講演。

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ）
・株式会社リコーCSR 室長平井良介さんと、お会いし情報交換をしたことがあります。 2004 年頃かと思いますが、その頃の株式会社リコーは、CSR 部をいち早く立ち上げ、先進的に動いていたと思いました。 CSR の中の重要なファクターである人権について、何らかの協働ができないかという提案を差し上げました。 ただ、その時点では、時期尚早ではないかと判断されたのではないのでしょうか、何らかの形になった協働を取れたわけではありません。 ただ、隔年で実施のアムネスティ・フィルム・フェスティバルでの協賛依頼には、2 回ほど説明に伺わせていただき、2013 年 1 月実施のフィルム・フェスティバルへは、協賛はかないませんでした、「代わりに」とプロジェクトの寄贈を受けました。 世界人権デー（12/10）に向けてのイベントで、そのプロジェクトを活用する提案を差し上げて、快諾いただきました。 プロジェクトを寄贈いただく前には、CSR 関係の、弊団体主催のセミナーには、株式会社リコーCSR 部からの参加がありました。 日本において、人権の動きを国際基準で語る者として、若林事務局長が最適と判断していただきました。 1)若林事務局長の人権尊重に対する思いを、国連G C - J Nの分科会の場合等で伺ったことあること。 2)若林事務局長が、国連G C - J Nの理事でいること。 3)若林事務局長様が、企業（メーカー）勤務経験及び、外交官、政治家等多様な職務経験を持っていること。 4)アムネスティ日本と株式会社リコーは、過去2回（2009 年 3 月、2011 年 3 月）の SH ダイアログを

経験しており、縁も深いこと。

・2009年3月25日に実施のSHダイアログ「NGO・国際機関との連携」テーマについて、当時の寺中事務局長が参加いたしました。

・2011年3月25日に実施のSHダイアログ「人権」テーマについて、当時の寺中事務局長が再度参加いたしました。

そういった経緯を経て、2013年8月28日に、弊団体事務局長若林秀樹が、株式会社リコー社内での講演を行うこととなりました。テーマは、「人権を取り巻くグローバルな社会動向と企業の責任」です。このセミナーには、私は同席していませんが、株式会社リコーが、人権デューディリジェンスを遂行するにあたり、社内でのワークショップ形式で、実践してみようと企画したと伺っています。

若林からは、

- ・企業と人権、何故、人権に取り組むのか
- ・人権とは何かー国際人権基準
- ・人権を取り巻く国際的な動向
- ・アムネスティからの期待

など、話をさせていただいたとのことでした。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

株式会社リコー主催のSHダイアログに過去2回アムネスティ日本が参加し、お付き合いの深さと、アムネスティ日本主催のセミナー及びシンポジウムに株式会社リコーより複数回参加していただいたという実績によります。

アムネスティ・インターナショナルが、国際的に知られていてそこそこ大きなNGOであっても、日本の中の認知度は、まだ低く、これを乗り越えて、「付き合うのに信頼できる」NGOであると思っていただくのに、まだハードルが高い状況です。特に企業にとっては、人権NGOへのアレルギーは大きいものがあります。

そのような中で、比較的早くコミュニケーションを取ることができた企業とは、ある程度の信頼は得ているのではないかと感じています。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

企業が、私どもを呼び社内で講演会やワークショップをする理由は、「企業は人権にきちんと対応しなくてはならない」ということを社内で周知させ、それぞれの担当者を「動かす」意図があります。企業が、うわべだけではない、人権対応をするようになることが、アムネスティ・インターナショナルのミッションに近づくことにもなるという認識です。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

分かっていることではありますが、このプロセスでは、企業のミッションへも私どものミッションへも、即効性がないということです。

もう少しダイレクトに結果が付いてくる協働ができるといいとは思っています。

しかし、そもそも NGO へアレルギーの強い企業との付き合いでは、必須に手順であるのかと思います。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

私どものミッションと企業のミッションは、決して別物ではないということを、この協働でどう伝えるかです。「人権」をテーマに、企業と NGO は別のことを目指してはおらず、「人権に配慮することが、日本の企業が成長する上でも不可欠なことなのだ」ということを、どう分かってもらえるかです。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

株式会社リコーに限らず、継続・拡大していきたいと考えています。

⑦協働相手に期待していることは？

アムネスティと協働しながら、企業の人権への配慮が実効性のあるものとする。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

人権配慮を欠き、大きく評判を落とした過去の事例を、ケーススタディーとすること。

具体的に見せていくために、過去のバッドケースを戦略的に利用しました。

今後は、グッドケースも出せるといいなと思っています。

訪問日時	2014/1/16 10:30
ヒアリング先企業 ・ 部署名	(株) リコー CSR・環境推進本部
企業担当者	長澤孝幸様・赤堀久美子様
ヒアリング担当者	河内山信一・小川宏
レポート記載者	小川宏

【連携内容】リコー × アムネスティ・インターナショナル日本
「CSR レポート（有識者を招いた「人権ダイアログ」の実施）」 ・「人権」や「ISO26000」に関する知見と各領域で豊富な経験を持つ有識者を招き、リコーグループのこれからの取り組みに関するステークホルダーダイアログを実施。そのダイアログで中心的な役割を果たしたのが、アムネスティ・インターナショナル日本である。人権ダイアログ後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについてリコー社内の理解を深める目的で、2013 年 8 月にリコー社内関連部門向けの人権ワークショップを開催。アムネスティ・インターナショナル日本の若林事務局長が講師を務め、人権の潮流について講演。

① どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ）
・大前提・・・グローバルに事業を展開しているリコーは、各国の法令順守や社会要請に応えるのはもちろんのこと、国際的規範（国連グローバル・コンパクト、ISO26000 など）を積極的に導入し、人権尊重の取り組みを強化している。 ・協働する前の繋がり・・・2008 年度のステークホルダーダイアログに、各分野で顕著な活動をしていて、積極的に意見を言って頂けそうな NGO に参加していただき、その中で、アムネスティ・インターナショナル日本（人権分野）をお呼びした。それが最初の出会いである。 （その他、ACE、JEN、オックスファムなどが参加） その時の主なテーマは、グローバル企業としてリコーが果たす貢献に関して。 ・協働する直接的なきっかけ・・・人権への取り組みをより強化したいと思い、2010 年度（2011 年 3 月 25 日）に人権をテーマにダイアログを開催した際に、アムネスティ・インターナショナル日本に改めて声をかけた。 （アムネスティ・インターナショナル日本以外には、大学教授、ILO など） その後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについて社内の理解を深める目的で、2013 年 8 月に社内関連部門向けの人権ワークショップを開催した。アムネスティ・インターナショナル日本の若林事務局長に講師をお願いし、人権の潮流について話をしてもらった。 ＊参考情報

・ステークホルダーダイアログは2007年度に開始。一回目はCSRの有識者に集まってもらった。

・若林さんを講師に呼んだのは、若林さん自身に企業でのビジネス経験があり企業にマッチしたお話しをしていただけたと考えられたことと、リコーも参画しているグローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークの理事もされており、お願いしやすいと思ったため。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

・人権に関する専門性、知見

＊参考情報

NGOを選定する上での一般的なガイドライン

連携候補の組織評価・・・透明性、自立性、安定性

連携候補の事業評価・・・ミッションの共有、専門性、実績

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

・ワークショップで人権について網羅的に説明してもらったので、リコー社員の人権に対する理解が深まったこと。CSR部門が説明するのとは大きな違いがあった。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・特になし

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・人権に関する専門性、知見

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

具体的には決まっていないが、何らかの形で連携はしたいと考えている。

アムネスティ・インターナショナル日本には、引き続き企業の人権分野の取り組みについてアドバイスを求めたい。

⑦協働相手に期待していることは？

・人権に関する専門性、知見

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

今のところはないが、必要に応じて戦略的にやっていきたい。

訪問日時	2013/12/19 15:00
ヒアリング先 NGO	ハンガー・フリー・ワールド (HFW)
NGO 担当者	渡邊清孝事務局長様・石川圭様
ヒアリング担当者	河内山信一・小川宏
レポート記載者	小川宏
【連携内容】 リー・ジャパン × ハンガー・フリー・ワールド (HFW)	
(CRM&CSR 調達コンサルティング) ・リー・ジャパンのウガンダ産オーガニックコットン衣料品の売り上げの一部が HFW に寄付され、ウガンダの井戸建設の支援に役立てられている。HFW は単に寄付を受けるとだけでなく、NGO の社会的責任の一貫として、現地の生産者の人権や適切な労働環境が守られるよう、生産現場の監査への協力も行っている。	

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ）
・2007 年、協働先であるリー・ジャパン（以下、L J）から寄付の申し入れがあった。L J が、環境配慮への観点から、ウガンダのオーガニックコットンを積極的に使用していこうと考えた過程で、ウガンダで活動している NGO であるハンガー・フリー・ワールド（以下、HFW）のことを知った。・当初は、オーガニックコットンから作るデニムの売上の一部を寄付するという内容であった。HFW としては大手ブランド企業とのタイアップ企画であり、寄付も増えると瞬間的には喜んだが、児童労働問題を抱えるコットン産業からの寄付と言うことで慎重に検討することとした。慎重に検討した結果、もし自動労働の問題が発生したとしてもパートナーと一緒に問題を解決していく方針を目指し、コットン生産現場の監査を行うことを寄付覚書に追加することを L J に提案し、受け入れられた。・その際、児童労働問題への取り組むに実績のある ACE に相談した結果、一緒に監査を行うことになり、専門性・客観性のある監査体制を確立することが出来た。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？
・コットン生産現場への監査を行うという提案を受け入れてくれるかどうか。児童労働問題等の問題が発覚した時に、一緒になって問題を解決していこうという姿勢があるかどうか。結果的には、L J がその提案を了承し、一緒に問題を解決していこうという姿勢が確認できたことで協働がスタートした。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）
・デニムの売上の一部が HFW への寄付金になること。・大手ブランド企業である L J と協働、提携することで、HFW の活動内容、理念をこれまで以上に広報できる効果があった。・大手ブランド企業である L J との協働、提携であること、かつ現場の監査も行うことで、周囲に対して信頼感を与えることに成功し、波及効果もあった。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・寄付金を頂戴する大切なドナー（L J のこと）であっても、伝えなくてはならないことはきちんと伝える必要があると、あらためて確信するに至った。→ 「魂を金で売らない」。HFW のポリシーを順守することが大事である。・様々な治安状況や利害関係により、なかなか生産現場の監査がタイムリーに出来ない状況で、色々動いてみた結果わかったこととして、「NGO の中立性には優位性がある」ということである。社会問題を解決するにあたって、NGO の重要性を再認識したし、企業にはそのことを理解して貰いたい。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・協働先である L J 及び L J 関連企業の立場に合わせた行動、言動をすることを意識した。L J のキーパーソンに対する根回しを行ったり、生産現場に対する監査スケジュールを調整したり、色々配慮した点があった。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・YES。③で回答した3つの効果、メリットがあるので。

⑦協働相手に期待していることは？

・③で回答した3つの効果、メリットは引き続き期待している。・更には、消費者の意識を変えるべく、また業界全体を動かすべく、より一層の全社的な取り組みとして、活動を強化して欲しいと期待している。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・他力本願リョク・・・今回、ACE を巻き込んだように、他団体と連携、提携することで、HFW には備わっていない能力、スキル、経験などを補完する。・ネットワークの構築・・・CSR 推進 NGO ネットワーク（現：NGO と企業の連携推進ネットワーク）の立ち上げに中心的に関わるなど、企業と NGO の協働、連携が推進されるようなネットワーク作りを意識しているし、最近では、企業に対するアドボカシーに注力している。・ポスト MDGs の議論に強い影響力を持つグローバル企業の CEO の 2014 年春の来日にあわせ、ポスト MDGs に対する日本企業のさらなるリーダーシップを諮る目的で、日本企業のリーダー向けに、同 CEO の講演会を他団体と協力しながら実施したいと考えている。

訪問日時	2013 年 12 月 10 日（火）
ヒアリング先 NGO	公益社団法人シャンティ国際ボランティア会
NGO 担当者	市川斉常務理事様 斉藤様
ヒアリング担当者	河内山信一 後藤真理絵
レポート記載者	後藤真理絵

【連携内容】 シャンティ国際ボランティア会×日産自動車株式会社 2002 年～2007 年：シャンティ国際ボランティア会の「絵本を届ける運動」に参加 2004 年～2007 年：2004 年にスマトラ島沖地震発生。タイにおける移動図書館を協働実施。日産自動車より移動図書館用の車の購入資金の提供を受ける。 2011 年～現在：2011 年、東日本大震災発生。移動図書館プロジェクト「走れ東北！移動図書館プロジェクト」を協働実施。日産自動車による移動図書館用のトラック 2 台の寄贈。運営費の一部支援。

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ） ・元々、2002 年～2007 年まで「絵本を届ける運動」を継続的に実施している企業だった。もともと接点があったことにより、2004 年のスマトラ島沖地震の災害発生時等に本業を活かした支援活動をしたいと申し出をいただき、それによりタイでの移動図書館プロジェクトが実現した。2011 年の東日本大震災後においても、タイにおける活動があったことから、東北における移動図書館車用のトラックの提供を受けることができた。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？ ・一般的な話として、緊急救援を除き、企業はお金だけを出すのは敬遠傾向にある。協働という形を取る場合は、社員が参加できるプログラムであったり、本業を活かした支援や課題解決という意味づけがあるほうがよく、本業が活かしやすい企業は取り組みやすいと思う。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等） ・日産自動車にとっては本業を活かした継続的な災害支援を行っていることを CSR としてアピールすることが出来た点と考えている。 ・団体のメリットとしては知名度向上につながった点。日産自動車が自社の取り組みを各方面へ PR しており、横浜の日産のショールームでは移動図書館の車両を展示し、女優による絵本の読み聞かせイベントを開催したり、株主総会でも展示するなど、大々的なアピールをした。このような取り組みが、メディアの取材を呼び知名度の向上につながったと考えている。 ・そのほかのメリットとしては、日産の新人研修で代表が講師を務めるなど連携の幅が広がった点が挙げられる。
--

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

お互いの強みを生かすことの重要性。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・スマトラ島沖地震の時も東日本大震災の時も、先方から本業を活かした支援がしたいという話があり、元々の接点であった「絵本を届ける運動」の基礎があったことは重要だった。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・現在の活動については、2015 年まで実施することについて、理事会の承認を得ている。その理由は、東日本大震災の被害が甚大であり、なお、長い時間が復興にかかると予想されるため。

⑦協働相手に期待していることは？

・日産自動車もそれ以外の企業にも言えることだが、単発でなく、継続的な支援を期待したい。理由は、建設のような支援は、単発だが、当会の実施している教育支援活動は、より長期で継続性が必要なため。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・まずは「絵本を届ける運動」でつながりのある企業から幅を広げるアプローチが多い。アウトバウンド施策としては、日経 CSR のレポートや企業の CSR レポートなどから、活動の方向性が当てはまりそうな企業をピックアップしてアプローチする取り組みを行う時がある。

・基本的には相手企業の本業を活かすことができ、企業のメリットになることを考えて持っていくことを心がけている。

・教育・出版・子ども・緊急救援に支援した実績がある企業、外資系、当会の現地事務所に拠点を持つ企業など今後連携していきたいと考えている。

訪問日時	2014 年 1 月 10 日（火）
ヒアリング先企業 ・部署名	日産自動車株式会社 CSR 部
企業担当者	小暮様
ヒアリング担当者	河内山信一 後藤真理絵
レポート記載者	後藤真理絵

【連携内容】日産自動車株式会社 ×シャンティ国際ボランティア会 最初の連携：シャンティ国際ボランティア会の「絵本を届ける活動」に協力 1998 年：日産自動車で立ち上げた NPO ラーニング奨学金プロジェクトの受け入れ企業の一つにシャンティ国際ボランティア会が参加。 2004 年：スマトラ沖地震の際、被災地支援として移動図書館事業に協力。 2011 年：東日本大震災発生、移動図書館プロジェクトに協力。 2012 年：新入社員研修でシャンティ国際ボランティア会 鎌倉氏に講演を依頼 その他連携： ・社員向けフェアトレード商品の販売（クラフトエイド） ・日産自動車主催「童話と絵本のグランプリ」というコンテストで書籍化された入賞作品の売上を「タイの移動図書館支援」の使途特定で寄付 ※NPO ラーニング奨学金 NPO という組織に対する世間の注目が集まり、NPO への就職を目指す学生も出始めたことに着目し、日産自動車が学生に奨学金を提供し、NPO にも補助を出して NPO でのインターンを実現するものである。毎年約 20 名の学生を 16 の団体に送り出した。その際、日本経団連 1%クラブおよび日本 NPO センターから NPO の選定についてアドバイスを受けた。
--

①どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ） ・元々「絵本を届ける活動」に協力していたこと、1998 年の NPO ラーニング奨学金の受け入れ NPO の一つにシャンティ国際ボランティア会が入っていたことなど接点があり、スマトラ沖地震の際の移動図書館事業から本業を活かした協働プロジェクトを開始。 ・幅広くお付き合いがあり、そうした日々のつながりから様々な協働プロジェクトにつながったと考えている。 ・その他、NPO や NGO との接点という意味では、JANIC 等の会合での接点や、日産社員がかかわっている団体の紹介、NPO/NGO 自身による郵送や電話による案内もある。
--

②協働先を探す上で参考・重視したことは？ ・日ごろからお付き合いがある団体は、活動内容や窓口担当者も分かっており、思い立ったらすぐにアプ
--

ローチできる点がメリットである。

・お付き合いの実績のない団体とは、①団体のビジョンやミッションに共感できるか ②活動内容や運営方針は明確であるか ③企業との連携において実績や理解があるか といった点を考慮する。また、社員参加を伴う活動の場合は活動地域も重視する。

・NPO ラーニング奨学金の受け入れ団体選定の際は、幅広いジャンルの団体に協力を求めた。学生を単に労働力として使うのではなく、インターンシップを通じた気づきや学びを促すという趣旨に賛同してくれる団体を重視した。またそのために必要な人員や体制を持つ団体を選定した。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

・CSR の事業に自社のコア事業である車を使用し、車に付加価値をつけることができた点。車の新たな使い方や価値がアピールできたと思う。日産自動車のギャラリーに展示したところ社員からの大きな反響があり、日々の業務が人の役に立っている実感からモチベーションアップにもつながった。

・株主総会における展示では、2011 年の株主懇親会を中止した費用で行った本プロジェクトの成果を目に見える形で株主に示すことができ好評であった。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

・一般的な話となるが、企業と非営利団体の間には行動原理の違いと進め方の違いがあることが、たびたびある。企業は時間で区切って 6～7 割の完成度でも進める傾向にあり、非営利団体は何が最善なのか追求する傾向があると感じている。企業側としては、「いつまでにやらなければならないから、これをお願いしたい」という言い方になってしまう時がある。お互いの特性を踏まえて譲れるところは譲ることが必要と感じている。

・最近是非営利団体にも企業への勤務経験のある人が増え、学生も企業との行動の違いを認識した上で就職している人も多くなってきており、ギャップを感じることは少なくなった。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

・一般的に、災害発生時に企業が被災地支援活動を検討する際、メディアの情報も参考にするが、NGO からの情報提供も非常に大きい。

・東日本大震災後の移動図書館プロジェクトの場合、4 月中旬にシャンティからのニュースメールに今被災地で行っていることやこれから行っていきたいことが書かれており、その中に移動図書館のことが書いてあった。そこで、窓口となっていた担当者に連絡をとった。当時はまだ被災地が混乱していたが、シャンティ自身による現地調査を行いニーズを確認した後は、すぐに企画が進んだ。

・インプットという面で、NPO や NGO との接点や情報収集の場として、JANIC の会合に出席したり、各団体のニュースメールを受信したりしている。そうした日ごろの交流に加え、現地の情報がタイムリーに提供されたことで、企業としてもすぐに実行に移すことができたと考えている。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

・東北における移動図書館プロジェクトは 2015 年まで継続予定であり、その後の被災地の状況を見て判断することとなっている。

⑦協働相手に期待していることは？

・日々のコミュニケーションや企業活動への理解である。シャンティ国際ボランティア会は日産自動車としての広報活動への理解があり協力的であると感じている。日産社内のメディアチームが被災地の撮影に同行する際に協力をしてくれたり、移動図書館車に改良するためのさいたまの改修会社に鎌倉氏と一緒に訪問するなど、オープンな姿勢がある。現地で撮影された写真の素材も的確で使いやすいものを提供してくれる。また日々の進捗や活動報告に加え、メールニュース等も配信されてくるため、定期的な情報インプットがあることが有り難い。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・日産自動車 CEO であるカルロス・ゴーンの被災地支援活動の基本方針は「単に義援金を出すだけではなく、具体的な活動を通じて被災地に貢献するように」というものである。

・現在の日産自動車の社会貢献の活動領域は、「環境」「教育」「人道支援」の3分野としており、とくに「教育」は各種活動が充実している。今後は「環境」分野での活動にも注力していきたい。また神奈川県に本社を移して以降、地元からコミュニティの一員として大きな期待を頂いていると感じており、地域貢献というテーマも重要視されてきている。これらの領域に対し、企業として単独でできることは限られている。企業が社会の役に立つと考えたことが必ずしも最適解ではない場合もあり、地域に根ざす NPO や NGO の知恵を借り連携しながら行っていくことが重要と感じている。またその際、企業としては CSR の成果をどう計るのか (Social ROI) の観点についても考える必要があり、ノウハウを共有しながらやっていきたい。

訪問日時	2013 年 12 月 9 日（月）
ヒアリング先 NGO	特定非営利活動法人ハッピーステップス
NGO 担当者	渡部様
ヒアリング担当者	河内山信一 後藤真理絵
レポート記載者	後藤真理絵

【連携内容】ハッピーステップス×外資系ホテル

・高級ホテルで廃棄される使用済みの固形石鹸回収と発展途上国への輸送、手洗い教室の実施。現在は高級ホテル側から石鹸の物品提供を受けている。

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ）

・港区内にある、ボランティア活動の活発化を進めている NPO 団体の事務局長に、石鹸をリサイクルして途上国に届けるプロジェクトの構想を話したところ、個人的に高級ホテルの担当者を紹介してくれたのがきっかけ。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

・今のところ、積極的な営業というよりも企業からの問い合わせベースで仕事が進んでいる。A 社は偶然参加していたボランティア団体の紹介、B 社は Web サイトからの問い合わせ、C 社は業務用洗剤の製造・販売会社を介しての紹介で話が進んでいる。日系の高級ホテル D 社からも問い合わせが来たが、そのきっかけも D 社が港区に「石鹸の廃棄を何とかしたい」という相談をした際に、区の担当者が港区の NPO としてハッピーステップスの活動を紹介したのがきっかけとなっている。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

・石鹸プロジェクト全体の話になるが、ホテル側や宿泊客、団体側、その他協力会社それぞれが何かしらの形で途上国に貢献できる形になったことである。

・ホテルは石鹸が未使用であってもホテルのブランディング戦略、また衛生管理上石鹸を捨てることになっており、その廃棄代はハッピーステップスの独自調査によると 1 キロあたり数 10 円かかる。ハッピーステップスの独自調査では、関東エリア、および全国ホテルチェーンで、固形石鹸を提供しているホテル室数は約 31,000 室で、廃棄される石鹸の量はおよそ月間 7.5 トン、年間だと 90 トンに上る。それが石鹸回収プロジェクトに参加すれば、石鹸の引き取り費用と運搬費用（数万円）で済み、さらに社会にとって良いこともできる。

・宿泊客にとってはそのホテルへの宿泊を通じて途上国の支援ができる。

・倉庫提供と運送で協力してくれた輸送会社も CSR の活動の一環としてアピールが出来る形になった。

・団体としては理念である「誰も知らないうちに日本と途上国が Win-Win の関係になる」「人にも社会にも無理のないシステムづくり」に沿う事例を作ることができた。実績作りを優先に今年輸送にこぎつける

ことができた。またシステム化については、今後の活動拡大のためのヒントを得ることもできた。

- ・企業の CSR 担当者にとってはわかりやすい形のプロジェクトになり、その価値を企業から認めてもらい、協力を得られたことが良かった。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

- ・石鹼プロジェクト全体の話では、現地事情の調査の必要性を感じた。
- ・2013 年 3 月にウガンダに送った石鹼は、5 月には到着している予定だったにもかかわらず様々な事情で 7 月に到着した。その理由は、ウガンダまでの国境越えや税関で想定以上の時間ロスがあったためである。国境越えに際しては、石鹼を受け取る現地 NGO が納税者番号を持っていないという理由で留め置かれてしまった。5 月の報告会の時点では、すでにウガンダに石鹼は到着しており、配布の状況について報告ができるはずだったが、そのような事情で石鹼の配布状況について報告はできなかった。今後も、初めて輸送を行うケースでは、現地の事情に精通している人のサポートが必須である。
- ・現地の提携 NGO から定期的に石鹼配布に関する報告はくるが、ホテルへの報告義務の観点からも、今後も継続的に現地に足を運び、現地調査は必要だと考えている。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

- ・協働先は高級ホテルに限られる（廃棄物処理の代替案ではなく、CSR 活動として捉えてくれるホテルを重視する方向）。なお、高級ホテルに限られる理由は、日本でアメニティとして固形石鹼を提供しているのがもはや高級ホテルのみになっているためである。
- ・その上で、協働相手として組みやすいところは、ホテルの担当者の熱意がある企業である。こちらの団体の現状を理解して、サポートや育成の観点で協力してくれるため、やりやすい。一番初めに組んだペンシユラがその例で、石鹼を自ら倉庫に運んでくれたこともあった。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

- ・今後は日本国中の高級ホテルを対象に類似のプロジェクトを実行していきたい。対象国の拡大も基盤を整えば検討したい。
- ・現在、団体としては方向性や関係者の整理を行っているところで、それが片付いたタイミングで積極的にホテルに対する提案をしていきたいと考えている。

⑦協働相手に期待していることは？

- ・今後は、現在のほぼ無料対応の実施形態を見直し、お金を頂きながら企業の CSR を支援できる仕組みに変えていきたいと考えており、その方針に対する理解を期待したい。
- ・石鹼の廃棄物処理費としてではなく、CSR 支援費として寄付金を加算した CSR 支援パッケージプログラムを買ってもらい仕組みにしたい。ただ、それが 20 万で良いのか 50 万で良いのか規模感がわからず、CSR 担当者の予算感を知りたい思いがある。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・ 今後は石鹼の回収から再成型、保管、運送の一連の流れをシステム化しなければ継続的に実施するのが難しいと考えている。特に再成型は一度粉砕して粉石けんにしてからの成型となるので、設備も必要である。現在考えているのは、粉石けん状にしたものを洗濯用石鹼などとして国内で販売し、そこで得た現金収入をもとに途上国で衛生や水に関連した援助やマイクロファイナンスを活用した石鹼ビジネスなどを立ち上げることである。そうした「売り物」と言えるものができてから、企業向け CSR 支援プログラムの策定などを加速させていきたい。

訪問日時	2014 年 1 月 8 日（水）16:00～17:30
ヒアリング先企業 ・部署名	株式会社日立ソリューションズ ブランド・コミュニケーション本部 CSR 推進部
企業担当者	CSR 推進部 部長代理 高野美樹さん CSR 推進部 江口亜由美さん
ヒアリング担当者	河合将生 河内山信一
レポート記載者	河合将生

【連携内容】企業名 × NGO 名
「株式会社日立ソリューションズ」×「特定非営利活動法人クロスフィールズ」 ・日立ソリューションズでは、企業理念を具現化することがCSRであるとし、社会視点で地球社会を捉え、グローバルな社会課題を本業で解決していく社員の育成をめざし、ソーシャルイノベーターの育成をテーマに、CSR推進施策を行っている。その一環として、さまざまなNGO／NPOと連携して、「本業であるITで社会課題解決に資するビジネスアイデアを創出する」という主旨のワークショップを2010年度から開催している。2012年度からは、クロスフィールズと協働し「社会イノベーション事業体験ワークショップ」と題し、新興国の課題に精通したNGOなどの団体を巻き込んで、社会イノベーション事業のアイデアを創出し、それを同社の事業公募制度に応募するというスキームを確立した。さらに、毎回ワークショップ参加者の中から1人を選抜し、クロスフィールズが運営する「留職」プログラムへの社員派遣も開始している。 <ワークショップ実施実績> ・本ワークショップは、社会的課題解決に取り組むスペシャリストであるNPOと協働して開催するもの。「特定非営利活動法人クロスフィールズ」及び「特定非営利活動法人かものはしプロジェクト」等の新興国の課題に通じたNGOや団体などと連携・協働して実施している。 ・より具体的にBOP層の課題解決に焦点を当て、2ヵ月間にわたって開催。参加者はチームを編成し、最終日のビジネスプラン発表に向け、3回の集合セッション以外にも業務時間外の時間を使ってチーム活動を行うことを参加条件とした。 ◆1回目＝2012年度下期（2012年9月25日、10月30日、11月27日） 参加者数／応募者数は15/20数人：若手が多かったが、部署や年次の異なる多様な属性の人の参加 ・講師及びファシリテーター 小沼大地さん（クロスフィールズ代表理事） 三ツ井稔恵さん（クロスフィールズ） 本木恵介さん（かものはしプロジェクト共同代表）

◆2回目＝2013年度上期（2013年5月14日、6月19日、7月17日）

参加者数／応募者数は15/20数人：部署や年次の異なる多様な属性の人の参加

・講師及びファシリテーター

松島由佳さん（クロスフィールズ理事・COO）

三ツ井稔恵さん（クロスフィールズ）

青木健太さん（かものはしプロジェクト共同代表）

・第1回のワークショップ参加者のうち1人が「留職」プログラムでインドネシアのNGOに派遣された。

◆3回目＝2013年度下期（2014年1月10日から開催中）

参加者数／応募者数は15/15人：女性の参加が多い

・講師及びファシリテーター

小沼大地さん（クロスフィールズ代表理事）

三ツ井稔恵さん（クロスフィールズ）

小林史恵さん（キヤリコ合同会社）

①どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ）

＜有識者や専門家・他のNGO／NPOからの紹介など、人の数珠つなぎによる＞

・本連携事例にとどまらず、日立ソリューションズでは、CSR推進にあたり、企業基点を脱し、社会基点で課題を捉える重要性を意識し、外部の有識者や専門家・NGO／NPO関係者を招聘したダイアログやセミナー・講演会、プロボノプログラムなどを行っている。そうした有識者や専門家・NGO／NPO関係者から、日立ソリューションズが取り組むCSRのテーマや内容に応じ、助言や紹介を得てプログラムを具体化させ、協働先を見つけている事例が多い。

・本連携事例においても、もともとは以下のような経緯で、クロスフィールズとの協働に至っている。

1. 2010年9月28日

もともとライトダウンキャンペーンの寄付先であった「特定非営利活動法人チャリティ・プラットフォーム」の代表理事である佐藤大吾さんをランチョンミーティングに招聘し、「イマドキの社会貢献活動」と題し「なぜ企業に社会貢献の文化の醸成が必要か」をテーマとする講演会を実施した。本セミナーでは、NPOの活動や日本と海外との寄付文化の違いなどについて理解を深めることができたほか、会社と社員が一体となって社会貢献活動に取り組む意義、企業人としてソーシャルマインドを身に付けることの大切さについて考える機会となった。

一方、セミナー開催を通じたマインドの醸成だけでは十分ではなく、アクションにつなげる必要性も認識しており、佐藤さんとの話から「NGO／NPOと協働して何かできないか？」「ITという本業を通じて解決したい」とのことで、テクノロジーで社会課題解決を支援するNPOの存在を紹介された。その関わりから、社会起業家育成に取り組むNPOを紹介され、彼らと協働し社会イノベーション事業創出に向けたワークショップに取り組むことになった。

2. 2011 年 3 月 30 日

東日本大震災を経験した今、これまで成功していたビジネスモデルだけではなく、復興支援や災害に強い I T システムなど、強みである I C T を活用して、社会的課題の解決やより良い社会づくりに貢献するような社会的視点でのソリューションを提唱していくことが、同社には求められており、これはまさに同社の「企業理念」を実際の事業で実現していくこととの認識の下、「社会課題を I T で解決する～途上国の社会課題解決に向けた新事業創出について考える～」ワークショップを開催。

日本の技術力と途上国のニーズをつなげ、エンジニアやデザイナーの創造力を結集し途上国の低所得者層の生活水準向上を実現する製品をより多く生み出すことを目的としたプログラム「See-D (シード) コンテスト」の実行委員である「(特活) ETIC.」の山内亮太さん (ETIC. ソーシャルベンチャーセンターマネージャー) に講師及びファシリテーターとして加わってもらう形で開催。

3. 2012 年 2 月 28 日

「I T で社会課題を解決する」ワークショップ第 2 回を開催

「(特活) かものはしプロジェクト」の山元圭太さん (同団体日本事業部長) を招聘。

「かものはしプロジェクト」および「ETIC.」と協働し、「Think Globally, Act Locally～私たちがすべきこと・できること」と題した社会課題解決へのイノベーションへ導くワークショップを開催。当日は課長・主任クラスを中心にソーシャルマインドの高い社員 31 人が参加し、「途上国支援ケーススタディー」をもとに、I T を活用した社会課題解決ソリューションの創出に挑戦した。

「貿易ゲーム」で参加者に世界の経済格差・貧困問題の仕組みを実際に体感してもらった上で、J I C A などで行われている P C M 手法を利用し、仮想最貧国の課題を抽出してその原因を深掘りし、構造化するケーススタディーを行った。そして、その課題をいかに I T を活用して解決できるかをグループ毎にディスカッションし、そのソリューション事業を経営陣へ提案するという設定で発表してもらった。

1 日 3 時間完結のプログラム。マインドチェックになったがまだ十分ではないとの認識があり、次なる展開を模索。

4. 2012 年 3 月 8 日

「ETIC.」が主催する「社会起業塾イニシアティブ 2011 プログラム報告会」にて、クロスフィールズの発表を聞き感銘を受けていたところ、紹介もあり、クロスフィールズと組んでワークショップを実施することになった。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

<常にアンテナをはり、足を運んで実際に確認・選定>

・C S R 推進における有識者や外部協力者、協働先の選定にあたり、常にアンテナをはり、ウェブサイトやメールマガジン等での情報収集に加えて、外部講座や催し等に足を運んで実際に話を聞いて確認・人選するようにしている。

＜日立ソリューションズの企業理念や意向を汲んだ提案能力＞

・過去にCSR報告書の制作にあたり、協力企業を選定した際も同様だが、CSR報告書の作成にとどまらず、今後のCSRコミュニケーションの進め方について、企業理念を踏まえた戦略的なアドバイスを得、まさに「CSRを進めていく上での solution」を示すものであった。こうした提案能力がNPOとの協働先を選定する上でもポイントだと認識している。

＜「NGO＝社会課題解決の専門家」との認識＞

・社員がこうしたワークショップに参加するのも上長の許可や推薦が必要であり、その理解を得られるような人選や内容にするよう心掛けている。

◆クロスフィールズの協働先としての魅力

- ・団体のめざす世界観に共感している。
- ・プレゼン力があり、提案のクオリティが高い。スピード感も合っている。
- ・ビジネスモデルが明確である。
- ・クロスフィールズがめざすところと、同社のCSR施策と方向性がマッチしている。
- ・代表理事の小沼さんの熱い想いに、参加者の社員が元気をもらえる。
- ・会社組織というものを知っている。
- ・国際感覚に優れ、スキルの高い魅力的な人材が揃っている。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

＜ビジネスの力につながる＞

・通常、企業で働いていると企業基点に陥りがちであるが、こうしたワークショップを通して、社会基点で課題を捉えたソリューション提案力を身につけることができ、それがひいては本業を発展させる力になると考えている。

＜社内で関心を同じくする人の出会いの場に＞

・BOPビジネスやグローバルビジネス創出に関心のある部署や年次の異なる多様な属性の社員が多く（営業の人の申込・参加も多いが）参加し、社内で同じ志をもつもの同士でネットワークを構築する有益な機会になっている。実際に、ワークショップの参加者がソーシャルビジネス研究会（Laboratory of Global Innovation(LGI)）を、有志で立ち上げている。

＜クロスフィールズの魅力＞

- ・エネルギーをもらったり、ポジティブな影響を受けたりしている。
- ・同社のニーズにあったきめ細やかな提案をしてくれる。
- ・企業にいながらも、「社会に良いことができる」との夢を与えていただいている。

＜協働を進めることで次の事業展開につなげる＞

・2回目の実施から、出口戦略として次の2点を考えた。

① 出てきたビジネスアイデアを同社の「事業公募制度に応募」することを義務付けている。

従来、約1,000件の新規事業応募から採択されるのは3件程度のため、事業化へのハードルは高いが、本ワークショップを単なる「学び」の場で終わらせるのではなく、本業につなげる仕組みとした。

提案の評価には、現地の視点として「かものはしプロジェクト」など新興国の課題に精通した団体のほか、各チームメンバーおよびCSR推進部が参加し、さらに、新事業開発の観点から「経営企画統括本部ソリューション戦略本部」、グローバル戦略の観点から「グローバルビジネス推進本部」のキーマンが評価者となるなど、他の部署も巻き込む形で実施している。

②「留職」プログラムへの参加

・2013年9月～11月に第1回ワークショップ参加者の中から最初の1人が参加（インドネシア）。参加者本人のリーダーシップ育成／コミュニケーション力向上に大きく寄与するものとなった。

・「留職」プログラム導入にあたっては、担当部署をグローバル人事部とし、海外研修の一環として本プログラムを採用。単なる語学研修とは異なり「留職」プログラムは、異文化の環境下で新興国のNGOに入り込み、英語を使って主体的に現地の課題をヒアリングすることで吸い上げ、一定期間内に現地の課題を解決するソリューションを成果物として納品しなければならない。その意味で、グローバルビジネスにおけるリーダーシップ育成やコミュニケーション力向上の効果も高いと考えている。また、社会イノベーション事業創出を実体験できる機会ともなっている。必然的に会社の看板も背負っていくことになるので、良い意味でプレッシャーにもなる。

＜協働関係の深化＞

・回を重ねるごとにワークショップの深化とともに、クロスフィールズとの関係性も深化。年度に開催するワークショップの回数や、それに付随した説明会等のイベント開催依頼も増加している。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

＜きめ細やかなファシリテーション＞

・クロスフィールズのきめ細やかな対応やファシリテーションに感謝している。

ーワークショップ企画・設計

より同社のニーズにあったワークショップを実現するため、何度もミーティングの場をもち意見交換を行い、社会からの要請や社内事情を加味して、常に内容をブラッシュアップすることで効果的な運営をめざしている。また、毎回、ワークショップの後にアンケートの分析や、振り返りの場を設け、反省点を洗い出し次回以降のワークショップの改善に役立てているなど、PDCAを回してくれている。

ーワークショップ期間中の参加者へのケア

ワークショップの2ヵ月間、参加者とのメーリングリストを作り、各チームメンバーと密なコミュニケー

ションをはかり、参加者のケアをしてくれる。

＜ビジネスへの理解＞

・項目②「協働先を探す上で参考・重視したことは？」の記載内容とも重複するが、会社組織への理解があり、企業理念やCSR推進施策の方向性やテーマを踏まえた企画提案と進行ができ、スピード感が共有できるNGOと連携することが、効果的な協働につながると感じている。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

※上記④の項目に記載の通り

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

＜継続予定＞

・「留職」プログラム参加者が持ち帰ってきたものを、今後本業の中にどうフィードバックしていくかが今後の課題。

・「日立グループが新興国に早期にエントリーするため、そして、本当の意味で社会イノベーション企業をめざすため、このワークショップをグループで展開したい」とのコメントが日立グループ内で出ている。

⑦協働相手に期待していることは？

・「NGO＝社会課題解決の専門家／パートナー」という認識。

・企業だけでは事業基点になりがちだが、社会のニーズへの気付きを与えてくれる。

⑧NGOとの連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

・今後のCSRの取り組みという側面では「マテリアリティ」。自社及び関連するステークホルダーの双方が重要と考えるテーマについて、社内外のステークホルダーにとって何が重要かダイアログなどの対話をはじめ、社内外の声や意見をどのように取り入れ、反映させていくか考えている。

訪問日時	2013 年 12 月 17 日（火） 9:00～10:00
ヒアリング先 NGO	特定非営利活動法人クロスフィールズ
NGO 担当者	共同創業者・代表理事 小沼大地さん 事務局（広報担当）照沼かおりさん
ヒアリング担当者	河合将生 河内山信一
レポート記載者	河合将生

【連携内容】 特定非営利活動法人クロスフィールズ×株式会社日立ソリューションズ ・あらゆる枠を超えて社会課題に挑む原体験～新興国「留職」プログラムを提供。現在、11 社と連携しており、2013 年度は 16 人が「留職」プログラムに参加。 【株式会社日立ソリューションズとの連携事例】 「株式会社日立ソリューションズ」 × 「特定非営利活動法人クロスフィールズ」 ・日立ソリューションズでは、企業理念を具現化していく社員の育成をめざし、ソーシャルイノベーター育成「社会イノベーション事業体験ワークショップ」を NGO と連携して 2011 年から開催してきたが、2012 年度からクロスフィールズが企画・実施を行なう形で「BOP 課題解決ワークショップ」を実施。ニーズの深まりとともにワークショップの実施から「留職」の実施にステップアップしてきている。 ＜ワークショップ実施実績＞ ・本ワークショップは、社会的課題解決に取り組むスペシャリストである NPO と協働して開催するもの。「特定非営利活動法人クロスフィールズ」のコーディネートのもと、「特定非営利活動法人かものはしプロジェクト」の職員をゲストに迎えて実施している。 ・本ワークショップは、具体的な BOP 層の課題解決に焦点を当て、2 ヶ月間にわたって開催。参加者はチームを編成し、最終日のビジネスプラン発表に向け、ワークショップ当日以外にも業務時間外の時間を使ってチーム活動を行うことを参加条件とした。 ◆1 回目＝2012 年度下期（2012 年 9 月 25 日、10 月 30 日、11 月 27 日） ◆2 回目＝2013 年度上期（2013 年 5 月 14 日、6 月 19 日、7 月 17 日） ◆3 回目＝2013 年度下期（2014 年 1 月 10 日から開催中）

① どのように協働先をみつけましたか？（協働するきっかけ） ・企業との最初の連携事例であるパナソニック株式会社の場合は、（特活）日本ファンドレイジング協会が主催する「ファンドレイジング・日本」の 2011 年度開催時に、クロスフィールズのアドバイザー・ボードの一人でもある鶴尾雅隆さん（日本ファンドレイジング協会代表理事）からパナソニック株式会社の CSR 部門のキーパーソンを紹介してもらい、さらにその方から CSR 担当者を紹介してもらう形で連携につながった。

・株式会社日立ソリューションズとの連携は、クロスフィールズが参画する以前から同社のワークショップに協力していた（特活）ETIC. や（特活）かものはしプロジェクトからの紹介で連携することになった。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

＜クロスフィールズ設立の経緯＞

・もともと若手社会人が集まって「コンパスポイント」という勉強会を行っていた。延べ 1,000 人以上くらいが参加するものとなったが、クロスフィールズのコンセプトもそこから生まれた。こうした組織の成り立ちの経緯もあり、一緒にプログラムを考えてくれる人をつくっていく／増やしていくことを重視しており、フラットな関係／対話を大切にしている。

＜企業へのアプローチ＞

- ・クロスフィールズ設立当初は、こちらから企業側に営業を行うアプローチもあったが、現在は少なくなっており、殆どが企業側から問い合わせを受けるケースが増えている。
- ・講演会等に登壇した際、「留職」プログラムに興味をもった方が自分の会社の社内で担当部署に繋いでくれる形が多い。こうした形でつないでくれる支援者／ボランティア等の方々の存在はとても貴重で、クロスフィールズに関わることを誇りに思ってもらえるような工夫（ボランティアに「Champion」といった称号をつけて感謝を形にするなど）をしている。
- ・企業との連携においては、決着者とつながることができるかが重要と考えている。
- ・企業との連携／協働の進め方（企業に対しては「社内サークル」から企業の担当部署／決定権を持っている人にあげていく）は、（特活）Table For Two（以下、TFT）と訴えかけていく層が似ていると思われる。実際、クロスフィールズの起業を考えていたときに TFT の手法を見て、参考にさせて頂いた。
- ・企業との連携／協働を考える際に、その企業の中期計画に途上国戦略があるかどうかを確認する。
- ・企業側担当者と時間をかけて一緒につくりあげていくことを大切にしており、その中で担当者の思いをじっくり伺い、プログラムの趣旨を共有できるようにしている。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

- ・連携／協働先の企業と「共通のビジョン」＝「留職」という一つのジャンルをつくる！に共感し取り組むことは、CSVの一つでもあると考えている。
- ・クロスフィールズのミッションでもある「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創る」ことに取り組むことにつながればと考えており、それが協働を通して得られている。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

- ・企業との連携／協働でうまくいかないケースは、お互いにパートナーであるという考え方にならない場合。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

＜クロスフィールズの強み＞

- ・企業の社員を派遣する留職先NPOは、企業側のニーズを聞いた上で候補をリストアップし提案する。クロスフィールズの強みは、そのマッチング力（＝団体と人ではなく、業務内容と人のマッチング）にあると考えている。提案をしていくプロセスはコンサルティングに近い。
- ・企画設計から事前研修、現地業務、事後研修の流れの中で、企業側担当者と一緒にプログラムをつくる。
- ・連携している企業からは、選択した経緯は「専門性」といわれる。

＜企業との連携／協働事業の実施体制について＞

- ・クロスフィールズの法人営業は2人。オペレーションは、松島由佳さん（クロスフィールズ理事・COO）の下、職員が5人（海外に2人、日本に4人）。連携企業に対しては、2人体制であたる（主担当と副担当）。職員の採用にあたっては、「パッション」「プロフェッショナリズム」を重視している。
- ・「留職」プログラムの実施体制は、連携企業と「協働事務局」をつくって実施する。協働事務局をつくる目的は、単発で終わらせないため、「共通のビジョン」をもち、PDCAを複数回まわして実施していくようにしている。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

- ・IBMでは、2012年末までに全世界50カ国以上から1,400人以上の社員を30カ国に派遣しており、日本IBMからも累計で51人が17カ国に派遣されている。こうした欧米企業の先進事例もあり、「留職」プログラムのPDCAを企業とクロスフィールズが連携／協働しながら一緒に回し、継続していくことができると考えている。

⑦協働相手に期待していることは？

- ・「②協働先を探す上で参考・重視したことは？」の項目の記載内容とも重複するが、企業側担当者と時間をかけて一緒に作りあげていくことを大切にしており、その中で担当者の思いをじっくり伺い、プログラムの趣旨を共有できるようにしている。

⑧企業との連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

- ・多くの人の応援を原資としており、そうした自分たちの事業体にあった法人格としてNPO法人が合うと考えている。今後の展開や戦略についても、ステークホルダーと一緒に考えていきたい。そうすることで、ステークホルダーに判断基準を明確にもってもらうことにもつながる。

訪問日時	2013 年 12 月 17 日（火） 9:00～10:00
ヒアリング先企業 ・ 部署名	味の素株式会社 ・ C S R 部
企業担当者	C S R 部専任部長 栗脇啓さん C S R 部 大木由香里さん
ヒアリング担当者	河合将生 河内山信一
レポート記載者	河合将生

【連携内容】 企業名 × NGO 名
【連携内容】「A I Nプログラム」（味の素「食と健康」国際協力ネットワーク） ※A I N : Ajinomoto International Cooperation Network for Nutrition and Health ・「食・栄養・（食・栄養と関連する）保健分野の国際協力」の現地活動支援を通して、開発途上国の生活の質の向上をめざす助成プログラム。国連ミレニアム開発目標（MDG s）への貢献を視野に入れている。 ・支援実績（1999 年～2013 年 7 月）＝63 件／12 カ国（インド、インドネシア、カンボジア、スリランカ、タイ、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ブラジル、ペルー） 受益者数＝約 9 万 5,000 人 総額＝2 億 2,000 万円 【参考資料】 ・味の素株式会社は、アミノ酸技術を軸とした食品会社。アミノ酸は調味料として使われる一方、タンパク質の構成要素として栄養を支えるものでもある。当社は 1999 年以來 14 年にわたり途上国での栄養改善を目指す「食・栄養」分野の国際協力支援活動を行っている。栄養改善は「飢餓の撲滅」「幼児死亡率削減」「女性の地位向上」等のMDG s への貢献にも資すると考えられる。・中期経営計画（2011-13 年）では「グローバル健康貢献企業グループ」の実現を目指しており、キー発想は「オープン&リンクイノベーション」。 ・「地球持続性」「食資源」「健康な生活」の 3 つの課題を当社が取り組むべき 21 世紀の人類社会の課題と捉え、それらに貢献していくために、事業はもとより、さまざまな組織と連携した地域貢献活動やソーシャルビジネスに取り組んでいる。 <コミュニティへの取り組み＝地域に暮らす人々とともに築く発展> ◆グループ・グローバルでの取り組み （1）「A I Nプログラム」 （2）「Smile Earth!」活動 ◆各国の法人・財団の取り組み ・各国・地域で異なる「食・栄養」分野を中心とした課題を解決するために、事業を通じて得た知見やネ

ットワークを活用して取り組んでいる。

＜事業を通じた地域社会への貢献＞

事例＝ガーナ栄養改善プロジェクト、被災地支援など

◆ガーナ栄養改善プロジェクト

・味の素グループが創業以来積み重ねてきた、食品やアミノ酸についての膨大な知見を、開発途上国の深刻な栄養不足の問題を解決するために活かさないだろうか。その想いをソーシャルビジネスで実現することをめざして始まったのが「ガーナ栄養改善プロジェクト」。離乳食の栄養バランスを改善・強化するサプリメントの製造・販売を通じて、離乳期の子どもの栄養改善への貢献をめざしている。

・離乳食の栄養バランスを整えるサプリメント商品である「KOKO Plus」は、ガーナの伝統的な離乳食「KoKo」（発酵コーンでつくるお粥）では、エネルギーやたんぱく質、微量栄養素がWHO等の栄養必要量推奨値に対して不足していると指摘されており、それらの栄養素を補え、しかも味の良い栄養サプリメントとして開発された。味の素のノウハウのかたまり。

①どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ）

＜各プログラムの設立の背景＞

・周年事業とあわせた長期的プログラムの設立を今までもしてきており（1989年の80周年の際は専門家の協力のもと「公益財団法人味の素の文化センター」の設立と記念フォーラムの実施、書籍を発行）、AINプログラムは、1999年の90周年に合わせて開始。ガーナ栄養改善プロジェクトは、2009年、味の素グループ創業100周年記念事業として始まった。

1. AINプログラム

＜AINプログラム推進体制＞

・プログラムの管理・運営を、外部有識者を中心に構成するAIN委員会と味の素CSR部が担うAIN事務局で担当し、現地活動実施を、国際組織、NPO／NGO、地域コミュニティ、政府系機関、教育・研究機関が担う。そこに海外法人や財団もかかわっていく。

※次のウェブサイトも参照

<http://www.ajinomoto.com/jp/activity/citizenship/food/outline.html>

・助成先団体の審査は、AIN委員会の専門家が担当する。ポイントは「公益性」「食と栄養」「ターゲットがはっきりしているか」「現実的か」「現地のカウンターパートがしっかりしているか：NGOの能力・経験、プロジェクトの効果など」。重視するポイントは、「自立発展性」（助成後も継続できる）と「インパクト」。

＜AINプログラムの経緯＞

◆草創期

・コンセプトづくりからスタートしたが、助成プログラムを通して支援する形で連携／協働するNGOのことはわからず、外部の専門家や有識者に聞くしかない状況であった。そのため、NGOの草分けの人や

専門家にアドバイスを求めたり、JICAなどが開催する国際協力関係の会議に参加したりした。

・当時、アドバイスを得た人は、伊藤道雄さん（当時、JANIC事務局長）（現在、立教大学 21 世紀社会デザイン研究科特任教授、特定非営利活動法人アジア・コミュニティ・センター21（ACC21）代表理事）や栄養学の専門家である足立己幸さん（女子栄養大学名誉教授）など。

・必ずしも味の素の事業内容と直接関係するものへの支援ではなく、あくまでも社会貢献を主眼としてスタート。栄養バランスなど将来的に事業関係してきそう／関係すれば良い、と考えた。（1999 年はジョイセフのフィリピンの活動を支援）。

・当初の目的は、「日本のNGOを育てる」。そのため、知名度のあるところを中心にがちであった。

◆第2期

・現地法人からの団体の推薦や海外の団体からの応募も含めて助成先を検討。

◆第3期

・助成対象を「日本に拠点を有する非営利団体」とした。日本側がその申請を審査した後、視察、現地法人の意見を聞きながら決定。毎年、新規は5、6件に限られる。比較的、組織規模／基盤が大き／強い、また経験のある団体が選ばれる傾向があった。

◆最近

・プログラム開始当初は現地法人での社会貢献活動は極めて限定的であったが、現在ではいくつかの現地法人でその事業、財政基盤拡大にともない独自のCSR活動を拡充してゆく傾向にある。そのためグループ内企業間の役割分担が重要になってきている。助成先については、助成プログラムの成果をどう考えるか議論もあり、助成を通して効果的なプログラム実施につながるような、経験が浅い団体への助成を増やしていくべきではないかとの議論もある。

2. ガーナ栄養改善プロジェクト

<ガーナ栄養改善プロジェクトのきっかけ>

・2009 年、味の素グループ創業 100 周年記念事業として始まったこのプロジェクトは今、ガーナ政府機関・大学をはじめ、さまざまな国際NGOや企業の協力を得ながら、着実に歩みを進めている。すべての人々のいのちの基本である「食・栄養」をよりよくすることで、子どもたちの健やかな未来を拓くことをめざしている。

<ガーナでの必須アミノ酸「リジン」の栄養効果試験から始まった>

・2007 年に、ガーナ大学と必須アミノ酸「リジン」のアフリカ食文化での効果確認試験をスタートさせたことが始まりで、その後事業化検討にあたって、食品工学の先生を紹介されたことが最初の出会となった。先生からも商品化を一緒に進めたいとの要望もあり（もともとはドリンクを考えていた）プロジェクトをスタートすることになった。

<なぜ、ガーナか？>

・5 歳未満の乳幼児の死亡率の高いサブサハラ以南の地域は、栄養問題の改善が遅れた地域であり、そこでの取り組みは効果を明確に出すことができると判断した。また、プロジェクトを開始するにあたり、国内の治安が安定していることと、連携を検討するパートナーの西アフリカの拠点が集まっていたため。

②協働先を探す上で参考・重視したことは？

＜A I Nプログラム＞

※「①どのように協働先を見つけましたか？（協働するきっかけ）」に記載の通り

＜ガーナ栄養改善プロジェクト＞

・開発途上国でのソーシャルビジネスをめざしたプロジェクトでは、途上国特有の多くの問題を乗り越えなければならず、企業1社のみでの推進は困難。そこで、政府機関をはじめとした現地のステークホルダーや、経験豊富なNGO・国際機関・企業とパートナーシップを築き、シナジーを発揮することで、より効果的、効率的に新たな、持続可能なビジネスモデルを構築していくことをめざしている。

・具体的には、「研究開発」＝現地ニーズを徹底的に探る、「生産」＝現地企業と現地で生産する、「教育」＝母親に栄養の大切さを伝える、「販売」＝新たな流通モデルを構築する。そのために最適な連携／協働先と組むため、専門性や経験／実績のある団体を紹介してもらったり、スキームを活用したりした。

◆専門性や経験／実績のある団体との連携

・初めに世界の栄養問題解決をめざすアメリカのNPO、「Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation（INF）」（必須アミノ酸のリジンによる栄養、免疫力、健康状態の改善の実証試験に、1995年から味の素グループとともに開発途上国で取り組んでいる団体）とつながった。

・続いて、ガーナ大学と連携。

・ガーナ大学からガーナ保健省（GHS：Ghana Health Service）を紹介。

・連携先のNGOについては、BOPビジネスの研究を行っていたシンクタンクに、ガーナ国内で活動していた国際NGO本部へのアプローチや現地での活動実績のある団体の紹介を得ながら、現地の団体へのアプローチを進めた。

・Ghana Health Service からガーナ国内で栄養に関する取り組みの実績のある国際NGO3団体を紹介され、それぞれの日本支部からガーナ支部を紹介してもらい、現地NGO支部へのアプローチを行った。

◆スキームの活用

・資金提供はJICAのみならず、USAID、GAIN、のスキームからも獲得。JICAの「BOPビジネス支援連携支援」の1つに選ばれた。またUSAIDの資金を受け現地でのソーシャルマーケティングを実施している。

③お互いが協働を通じて得たものは？（協働メリットはあったか、あったと思う理由等）

＜ガーナ栄養改善プロジェクト＞

・各種スタディを現地で実施するにあたっては、現地で社会開発を行い実績を持っているNGOの地域住民との信頼関係があってこそ初めて実施することができる。これを企業が一から行くと、もっと多くの時間と経費がかかるものと思われる。

・「教育」と「販売チャネルの多層化」にNGOが必要。

- ・NGOには栄養改善について、どのように重要性を伝えるかのノウハウがあり、NGOが行う「教育」によって「伝える」取り組みを進めることができた。
- ・ガーナでは物流インフラが整っておらず、小売店が少ない地域もある。そこで、伝統的な流通ルートでの販売に加え、ガーナ北部で女性の自立支援プログラムを実施している国際的なNGOの専門性が必要であり、「CARE」の協力の下、現在、テスト販売を行うまでに至ることができた（ガーナ南部では普通のビジネス化を予定している）。
- ・現在複数の村での栄養効果確認試験（「プラン」）や流通モデル構築のためのテスト販売を進めており、2015年度以降の本格販売をめざしている。
- ・味の素は製品をつくり、NGOは教育と販売や検証に取り組むことで、連携／協働を通して地域の子どもの栄養改善の目標に向けた補完関係にあると考えている。

④お互いが協働のプロセスで得た教訓は？（協働での反省点・課題とその背景）

<AINプログラム>

- ・申請者がAINプログラムを通しての助成が「日本NGOを支援する」との位置づけは現地の人から見てどう見えるかを考えなければならない。そういう観点からも、現地法人とのインテグレーション／連携が課題であり、現地CSR部と本社CSR部とのコミュニケーションを密にしていきたい。
- ・助成先については、助成プログラムの成果評価も踏まえたうえであるが、助成を通して効果的なプログラム実施につながるような、経験が浅い団体への助成を増やしていくべきではないかとの議論もある。

<ガーナ栄養改善プロジェクト>

- ・お互いの言語の意味が、全く同じでなく、微妙なニュアンスの違いを理解するのに時間がかかった。また、今まで経験したことのない業務を行ってもらっているため、スケジュールがお互いの思いのレベルと違ったり、アウトプットも同じようにイメージの違いがありマネジメント面で難しい運営を求められたこともあった。

⑤協働に際し、重視した点、配慮した点は何でしょうか？

<ガーナ栄養改善プロジェクト>

- ・プロジェクト・オーナーと受託者という関係ではなく、栄養改善というお互いの共通の目標を実現していくパートナーとしてお互いを尊重しあいながら進めていく。全ての関係者の合意を図りながら進めていくことを重視した。また、本プロジェクトは「お金を出す」だけでなく、「製品をつくる」という事業リスクも負いながらヒト・モノ・カネを投入し、自らも汗をかくものと位置付ける。

⑥今後、事業の継続を検討していますか？

- ・食文化は保守的なもの。栄養バランスの「変化」が感じられることにより、人づくり、国づくりにつながればと考えており、継続的に取り組んでいきたい。

<AINプログラム>

- ・今後の展開としては、次の2点。「助成金を支出する側と受ける側の関係を深めていきたい」「社内浸透

／社内コミュニケーション」。

・「社内浸透／社内コミュニケーション」に関しては、現地法人の活動とのインテグレーション／連携を進めることにより、より効果、持続可能性が高まると認識している。

・A I Nで助成した団体（例：特定非営利活動法人地球市民 ACT かながわ）を他のプログラムでの連携団体に紹介したり別のなど、A I Nプログラムと「Smile Earth」プログラムの連携や「Mottainai」＋「エコ」など、プログラム間の相乗効果につなげていきたい。

＜ガーナ栄養改善プロジェクト＞

・「ガーナ栄養改善プロジェクト」は「東北の被災地支援」とともに重要な取り組みであり、柱として位置づけて展開していくことになるだろう。

⑦協働相手に期待していることは？

＜日本のNGOへの期待＞

・次の2点を期待している。「マーケティング力を高める必要性」「NGOならではの専門的な視点」。

⑧NGOとの連携を拡大するために、戦略的に取り組んだことはありますか？

今後、戦略的に取り組もうとしている施策はありますか？

＜A I Nプログラム＞

・NGOとのパートナーシップ、更には行政との連携をより強固なものにし、当方の経験、技術等が活用しつつ支援事業の継続性と社会的インパクトを向上させてゆきたいと考えている。

＜ガーナ栄養改善プロジェクト＞

・市場開拓・調査からファイナンスに至るまでNGOの専門的知見、技術を活用し、事業としての自立を早期に確立したい。

別添3 LimeSurvey - 貴団体における企業連携プロジェクトに関するアンケート(設問)

①組織の基本情報について

- 1 [基本情報1] 【所属団体名、お名前、メールアドレス、役職】
- 2 [基本情報2] 【設立年月日】
- 3 [基本情報3] 【法人格取得年月日】
- 4 [基本情報4] 【認定・公益取得年月日】
- 5 [基本情報5] 【貴団体の主要支援テーマ (SA) 】
教育支援、農業・農村開発、平和構築・難民支援、女性の自立支援、健康医療支援、環境保全・環境教育、保護が必要なこどもの生活支援、ネットワーク・提言活動、その他
- 6 [基本情報6] 【全体職員数】 【内、有給職員数】

②団体の財政・体制について

- 7 [財政体制1] 【直近3年の収入】
- 8 [財政体制2] 【会員数と会費】
- 9 [財政体制3] 【寄付者数・寄付金額】
- 10 [財政体制4] 【作成している団体内外向け文書 (MA) 】
事業計画、活動報告書（冊子など）、自団体の紹介資料、企業連携のためのセールスシート、その他
- 11 [財政体制4-1] 【策定している事業計画について】
年間事業計画、3ヵ年事業計画、10ヵ年事業計画、その他

③団体に関する情報の発信状況について

- 12 [代表者] 【貴団体の情報発信の特徴 (MA) 】
代表個人の著作がある、代表個人のメディア出演経験がある、代表個人の講演を行っている、代表個人のブログがある、代表個人がソーシャルメディア上で情報発信を行っている、当てはまるものはない
- 13 [代表者メディア] 【代表個人のメディア出演回数】
- 14 [代表者講演] 【代表者の講演回数】
- 15 [代表者ブログ] 【更新回数/月】
- 16 [代表者SNS] 【ソーシャルメディアでの情報発信状況】

代表者のFacebookフレンド・フィード購読者数、代表者のTwitterアカウントフォロワー数

17 [団体]【団体としての情報発信の特徴（MA）】

会報誌がある、団体として出版物がある（白書、専門書など）、メディアからの取材を受けた経験がある（代表以外の担当者が対応した経験）、団体職員が講演を行っている（代表以外の担当者が行った経験）、団体ホームページがある、団体ホームページにおいて企業連携の事例を紹介している、プレスリリースの発信を行っている、団体の公式ブログで情報発信を行っている、メールマガジンでの情報発信を行っている、ソーシャルメディア上での情報発信を行っている、当てはまるものはない

18 [団体会報誌]【発行会報誌形態】

年刊、季刊、月刊

19 [団体メディア]【取材を受けた回数】

20 [団体講演]【団体の職員が行った講演の回数】

21 [団体ホームページ]【団体ホームページの月間PV数】

22 [団体ブログ]【団体公式ブログのひと月あたりの更新回数】

23 [団体メルマガ]【団体のメールマガジンの配信数】

24 [団体ソーシャル]【団体の公式ソーシャルアカウント】

公式Facebookページ いいね！数、公式Twitter フォロワー数

25 [外部ネットワーク]【外部のネットワークとのつながり】

外部ネットワークに参加している（定期的にスタッフ等が参加している外部の団体・組織がある）、理事など団体幹部が企業のエグゼクティブと懇意である、団体のサポーターに有名人が入っている、当てはまるものはない

26 [外部参加数]【参加している外部団体・組織の数】

27 [外部サポーター]【団体のサポーターになっている有名人が参加した経緯について】

28 [専門性]【団体のアピールポイント（MA）】

国内で唯一に近い、長くその課題に取り組んでいる、各地の関連団体を通じて豊富に情報を持っている、課題解決の事例が豊富である、専門性や取り組みを評価され、表彰を受けたことがある、企業・行政からの問い合わせが多い、現地実績が長い、その他

④企業連携事例について

29 [企業連携全体]【企業連携施策・連携事業の中で、取り組んだことのあるもの（MA）】

物品寄贈、施設貸出、告知協力（ポスター、チラシなど掲出など）、社内販売、社員参加

プログラム（ボランティア）、インナー（社員）向け講座（小規模）の講師派遣、募金箱設置（社内）、プロボノ活動による支援、HPや社内報などに掲載（対外的に事例として）、社内組合からの寄付、マッチングギフト、法人会員、募金箱設置（流通店舗など外部接点があるところで）、イベント・記念事業実施による寄付（協賛等も含む）、団体への寄付、寄付付き自動販売機設置、特定事業への寄付、周年行事における連携、寄付付き商品の開発、販売（コース・リレーティッド・マーケティング）、講師派遣（有償・専門家としての派遣）、社員研修（NGOの現場で野研修）、業務委託（国内）、海外現場におけるパートナーシップ（現地調査、CSRレビュー、CSR調達など）、商品開発、サービス提供、BOPビジネス開発パートナーシップ、企業連携には取り組んでいない

30 [ステップアップ1] 【連携規模がステップアップ事例】

①規模の拡大、②活動種類の増加

31 [ステップアップ1-1] 【具体的状況】

企業名

32 [ステップアップ1-2] 第一段階の取り組み

33 [ステップアップ1-3] 【詳細】

34 [ステップアップ1-4] 【金額規模】 【期間】

35 [ステップアップ2-2] 第二段階の取り組み

36 [ステップアップ2-3] 【第二段階の詳細】

37 [ステップアップ2-4] 【第二段階の 金額規模、期間】

38 [ステップアップ3-2] 【第三段階の取り組み】

39 [ステップアップ3-3] 【第三段階の詳細】

40 [ステップアップ3-4] 【第三段階の 金額規模、期間】

④企業連携事例について その他1

41 [企業連携 その他1] 【他ステップアップ事例】

①規模の拡大、②活動種類の増加

42 [企業連携 その他1-1-1] 【他ステップアップ事例 1つ目】

企業名

43 [企業連携 その他1-1-2] 【他のステップアップ事例1つ目】

44 [企業連携 その他1-1-3] 【その他のステップアップ事例1つ目について 【詳細】】

- 45 [企業連携 その他1-1-4] 【金額規模】 【期間】
- 46 [企業連携 その他1-2-2] 【ステップアップした第二段階の取り組み】
- 47 [企業連携 その他1-2-3] 【第二段階の詳細】
- 48 [企業連携 その他1-2-4] 【第二段階の 金額規模、期間】
- 49 [企業連携 その他1-3-2] 【第三段階の取り組み】
- 50 [企業連携 その他1-3-3] 【第三段階の詳細】
- 51 [企業連携 その他1-3-4] 【第三段階の 金額規模、期間】

④企業連携事例について その他2

- 52 [企業連携 その他2-1-1] 【他ステップアップ事例 2つ目】
企業名
- 53 [企業連携 その他2-1-2] 【他ステップアップ事例2つ目】
- 54 [企業連携 その他2-1-3] 【詳細】
- 55 [企業連携 その他2-1-4] 【金額規模】 【期間】
- 56 [企業連携 その他2-2-2] 【第二段階の取り組み】
- 58 [企業連携 その他2-2-4] 【第二段階の 金額規模、期間】
- 59 [企業連携 その他2-3-2] 【第三段階の取り組み】
- 60 [企業連携 その他2-3-3] 【第三段階の詳細】
- 61 [企業連携 その他2-3-4] 【第三段階の 金額規模、期間】

④企業連携事例について その他3

- 62 [企業連携 その他3-1-1] 【他ステップアップ事例 3つ目】
企業名
- 63 [企業連携 その他3-1-2] 【第一段階の取り組み】
- 64 [企業連携 その他3-1-3] 【詳細】
- 65 [企業連携 その他3-1-4] 【金額規模】 【期間】
- 66 [企業連携 その他3-2-2] 【第二段階の取り組み】
- 67 [企業連携 その他3-2-3] 【第二段階の詳細】

68 [企業連携 その他3-2-4] 【第二段階の 金額規模、期間】

69 [企業連携 その他3-3-2] 【第三段階の取り組み】

70 [企業連携 その他3-3-3] 【第三段階の詳細】

71 [企業連携 その他3-3-4] 【第三段階の 金額規模、期間】

④企業連携事例について 契機と働きかけ

72 [企業連携 きっかけ] 【企業との連携プロジェクトのきっかけ (MA) 】

企業から問い合わせがあった、自団体のスタッフによる働きかけ、自団体の支援者（寄付者・ボランティア）が自分の働く所属企業に持ちかけた、企業等の助成の担当者が助成金以外の連携を所属企業に持ちかけた、自団体の代表、理事の個人的なつながりから、参加している外部ネットワークのつながりから（業界団体、地域団体）、有償で契約している外部の人材（コンサルタントやファンドレイザー）がつかないだ、その他

73 [企業連携 アピール] 【訴求したポイント (MA) 】

企業のCSRの企画支援、企業のイメージ向上、企業のBOPビジネスの企画支援、進出予定国・地域に関する情報提供・ネットワーク提供、社員教育（陣形啓発、現地情報の提供）、その他

⑤団体の組織基盤について

74 [組織的基盤1] 【取り組んでいること (MA) 】

企業への定期的な訪問、企業が集まるイベントへの出展、参加、問い合わせ窓口の設置（ホームページ、電話対応等）、自団体でのイベントの開催、企業連携の専属担当者をおいている、プロボノで企業担当者をおいている、理事が積極的に活動している、ビジネス対応に留意している（文書整備、スピード感）、企業の社員の活動参加を促している、企業が参加しやすい支援メニューがある、その他

75 [組織的基盤2] 【名刺交換枚数】

76 [組織的基盤3] 【名刺交換後のフォローアップ】

1週間以内にメール送付、名刺情報をエクセルなどで管理、名刺情報をソフトウェアで管理、特に行っていない、その他

別添4 シンポジウム資料 各種

第一部:「調査結果の報告」……………スライド 1

第二部:「NGO と企業の連携についての事例報告」

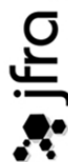
1) NGO の立場から 認定 NPO 法人 ACE……………スライド 2

2) 企業の立場から 株式会社リコー……………スライド 3

平成25年度NGO研究会
「企業・個人の視点からみたNGO連携についての意識調査」報告会
～徹底解説！NGOが企業連携をステップアップするために必要なこと～



発表者 河内山 信一 (株式会社シン・ファンドレイジング協会
日本ファンドレイジング協会)



発表者紹介

日本ファンドレイジング協会
JAPAN FUNDRAISING ASSOCIATION

SHIN FUNDRAISING PARTNERS

より良い社会に変える力を支えます

会社概要
株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズ
代表取締役 河内山 信一
設立年月日：平成24年10月23日
事務所：東京都港区麻布十番2-13-7-201

ビジョン
「社会貢献がふつうの世の中をつくる」

ミッション
××非営利領域での活動する非営利団体のファンドレイジング部門を支援する
××寄付、ボランティアを身近にし、参加しやすいシステムを構築する
××NPO及びファンドレイザーの認知拡大と同時に社会的地位の向上を目指す



日本ファンドレイジング協会
JAPAN FUNDRAISING ASSOCIATION

発表者紹介

株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズ
代表取締役 河内山 信一

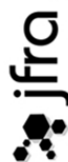


1973年生まれ。東京都出身。
大学卒業後、15年間広告代理店に営業として勤務。
企業の環境コミュニケーション、
CSR事業（準備室の立ち上げ）、愛知万博など、
環境やCSR周りを主に担当。

2012年3月末に2社目の電通を退社。

2012年6月 准認定ファンドレイザー検定試験合格

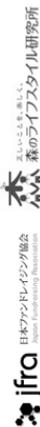
2012年10月23日 非営利団体のファンドレイジング（資金調達）の
コンサルティングを専門とする株式会社を設立。



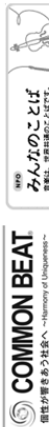
発表者紹介

日本ファンドレイジング協会
JAPAN FUNDRAISING ASSOCIATION

・契約NPO・・・6団体



森のライフスタイル研究所
MORI LIFESTYLE RESEARCH INSTITUTE



個性が響きあう社会へ...History of Disappearance~
COMMON BEAT



JCI 日本企業連合会
JCI JAPAN ASSOCIATION

・日本ファンドレイジング協会
外務省委託事業 NGO研究会 コーディネーター
「企業・個人の視点からみたNGO連携についての意識調査」

・文部科学省 官民連携プロジェクト
留学促進プログラム 民間パートナー

・CRMプロジェクト
[Book Born from Honey]
～蜂蜜（マスカハニー）から絵本が生まれるプロジェクト
<http://www.bookfromhoney.com/>

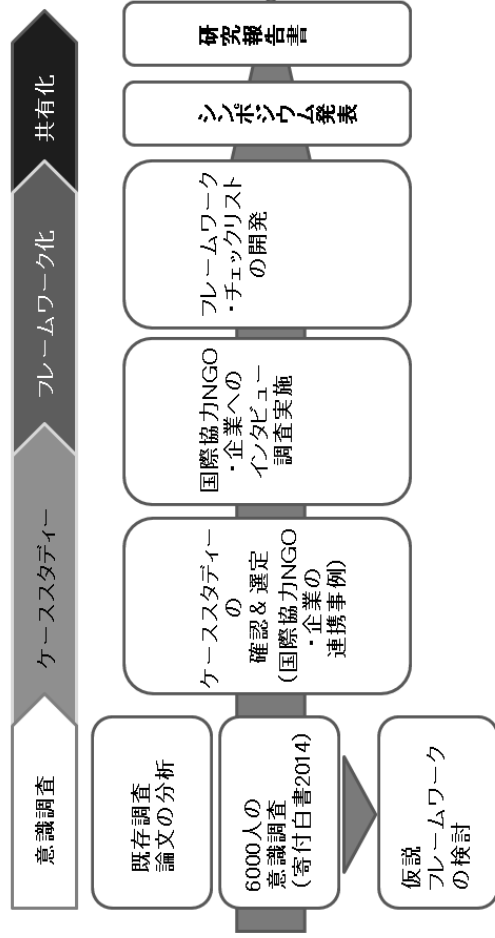
・企業のCSR設計（年間計画、2020年までのロードマップ）
© 日本ファンドレイジング協会



【本企画の与件】

国際協力NGOが、企業を単なる寄付等の支援者と戦略的なパートナーとして企業顧客に向き合うためのWin-Winの関係構築をしていくための基本的なフレームワークを構築するため
の研究会。

本研究会の活動内容のフローイメージ図



【調査目的】

NGOのファンドレイジングの一環としての企業連携の取り組みを促進するため、NGOが備えるべき組織/管理体制、事業/ビジネス企画のスキルを何か明らかにし、それを踏まえた「仕組み化」フローを策定する。
具体的には以下の調査結果をもとにフローに必要な項目を用意する。

- A: NGOを取り巻くマクロ環境の整理
- B: NGOと企業の連携事例の成功要因分析
- C: 連携タイプの類型化と代表的な団体

⇒上記から「あるべき姿」と「団体の現状」を把握でき、ステップアップしていくための課題解決法がわかるフローを策定する。

＜手法＞

文献調査、アンケート(NGO)、ヒアリング(企業・NGO)

企業の連携を行っている団体と行っていない団体の差を要因とし、フレームワークを構築することを目的とする。

◆調査形式
インターネット調査

◆調査内容
お手元の資料をご確認ください。

◆調査実施
平成25年12月18日～平成26年1月10日締切

◆告知
・日本ファンドレイジング協会 メールマガジン(約4000通)
・日本ファンドレイジング協会 Blog
・JANIC メーリングリスト 他

連携タイプの類型（イメージ）を分類し、団体ポジションニングを確認し、
攻めのパターンを分析する。

連携発展期（ビジネス）

連携理解期（支援）

- ・プロボノ活動による支援
- ・HPや社内報などに掲載（対外的に事例として）
- ・社員研修（NGOの現場に）
- ・業務委託（国内）
- ・海外現場におけるパートナーシップ（現地調査、CSRレビュー、CSR調達など）
- ・商品開発、サービス提供
- ・BOPビジネス開発パートナーシップ

連携導入期（トライアル）

- ・物品寄贈
- ・施設貸出
- ・告知協力（ポスター、チラシなど掲出など）
- ・社内販売
- ・社員参加プログラム（ボランティア）
- ・社員向け講座（小規模）の講師派遣
- ・募金箱設置（社内）

© 日本ファンドレイジング協会

企業からNGOへアプローチ、NGOから企業へアプローチの双方向ヒアリングを実施。

○ 企業の本業を活かした連携プロジェクト
セーブザチルドレンジャパン × リコー
『インドの教育支援協働プロジェクト』

セーブ・ザ・チルドレンの教育事業のノウハウと、リコーのデジタル印刷機を組み合わせた教育支援事業。インド農村地域における情報格差と教育環境を改善し、より多くの子どもたちが質の高い教育が受けられることを目指しています。社会貢献と印刷機市場のマーケティングを目指した新たな取り組みとして、日本だけでなくインドでも注目されています。

○ CRMの一歩先へ

ACE × 森永製菓

『CRMサイクルの実現』

当初は、森永製菓の商品の売上の一部を、ACEがガーナで実施するプロジェクトに寄付をするという内容であったが、両者の関係は2年を経て、『児童労働のないチョコレート』の実現を共に目指すパートナーに発展しています。森永製菓の主力チョコレート製品「DARS」などの原料の一部に、ACEが森永製菓の寄付を受けて支援しているガーナの支援地域の力カオを使用するという発展により、「寄付して終わり」の一方通行ではなく、「循環型支援」に進化し、商品を通じて成果を消費者に伝え、CSRをビジネスに結び付けることで継続性の意義を高めている事例。

© 日本ファンドレイジング協会

企業からNGOへアプローチ、NGOから企業へアプローチの双方向ヒアリングを実施。

○ BOPビジネスへ

味の素 × NGO

『「食と健康」国際協力支援プログラム助成事業』

「食・栄養・（食・栄養と関連する）保健分野の国際協力」の現地活動支援を通して、開発途上国の生活の質の向上をめざす助成プログラム、国連ミレニアム開発目標（MDGs）の達成を視野に入れており、人々の、地域の、そして地球の持続可能な生きる力>を育む「食・栄養・保健分野の国際協力」活動を、本プログラムを通してNGOと連携して共に創っていくことが目的。1999年の90周年に合わせで設立。

○ 企業の人財育成と連携

クロスフィールズ × 日立ソリューションズ

『留職プログラム』

日立ソリューションズでは、企業理念を具現化していく社員の育成をめざし、ソーシャルイノベーション育成「社会イノベーション事業体験ワークショップ」をNGOと連携して2011年から開催。2012年度からクロスフィールズが企画・実施を行なう形で「BOP課題解決ワークショップ」を実施。ニーズの深まりとともにワークショップの複数開催を経て、「留職」の実施までステップアップしてきている。

© 日本ファンドレイジング協会

企業からNGOへアプローチ、NGOから企業へアプローチの双方向ヒアリングを実施。

○ 専門性を持つ団体による企業の取り組みへの信頼性を確認

ハンガーフリーワールド & ACE × リー・ジャパン

『CSR調達コンサルティング』

リー・ジャパンのウガンダ産オーガニックコットン衣料品の売り上げの一部がIFWに寄付され、ウガンダの井戸建設の支援に役立てられていると言う単なるCRMの話から、リー・ジャパンの理解を得て、現地の児童労働問題に対してCSRレビューを展開。専門性のあるACEが、ウガンダ産オーガニックコットンの生産現場で、人権や労働に関わる国際基準が守られているかを確認するCSRレビューを行う展開へと発展。

○ 専門性を持つ有識者を招いたダイアログ実施

アムネスティ・インターナショナル × リコー

『CSRレポート 有識者を招いた「人権ダイアログ」の実施』

「人権」や「ISO26000」に関する知見と各領域で豊富な経験を持つ有識者を招き、リコーグループのこれからの取り組みに関するステークホルダーダイアログを2011年に実施。そのダイアログで中心的な役割を果たしたのが、専門性が高いアムネスティ・インターナショナル日本。人権ダイアログ後、リコーの事業プロセスに関わる人権リスクについてリコー社内の理解を深める目的で、2013年8月にリコー社内関連部門向けの人権ワークショップを開催。アムネスティ・インターナショナル日本の若林事務局長が講師を務め、人権の潮流について講演。

© 日本ファンドレイジング協会

企業からNGOへアプローチ、NGOから企業へアプローチの双方向ヒアリングを実施。

O311以降の国内協働

シャンティ国際ボランティア会 × 日産自動車
『海外支援から国内支援へ』

1998年にNPOラーニング奨学金というプロジェクトを立ち上げた際の応募NGOの一つにシャンティ国際ボランティア会が選出された。その後、「絵本を届ける運動」や社員向けフェアトレード商品の販売(クラフトエイト)などの活動を通じて関係値を継続し、「電話と絵本のグランプリ」で書籍化された入賞作品の売上を「タイの移動図書館支援」の寄付が決定する。3.11の際に、「単に義援金を出すだけではなく、目に見える形の支援」の実現を考え、繋がりがあったシャンティ国際ボランティアの会へ打診。東北における移動図書館プロジェクトという協働プロジェクトにつながった。

OスタートアップNGOと企業の連携事例

ハッピーステップス × 外資系ホテル
『スタートアップNGOの実態: 石蔵プロジェクト』

「誰も知らないうちに日本と途上国がWin-Winの関係になる」を理念に、発展途上国での手洗い教室の実施を計画。繋がりがあったボランティア団体から外資系高級ホテルを紹介して頂き、ホテル側も石蔵が未使用であっても衛生管理上石蔵を捨てるため、廃棄代がかかっていたので、廃棄される使用済みの固形石蔵回収という連携が可能になった。

© 日本ファンドレイジング協会

◆調査形式
訪問インタビュー調査

◆調査員
准認定ファンドレイザー 3名

◆調査内容

協働プロジェクト詳細確認後、下記をインタビュー

- (1) どのように協働先を見つけたか(協働するきっかけの確認)
- (2) 協働先を探す上で参考・重視したことは何か
- (3) お互いが協働を通じて得たものは何か。(協働メリットの確認)
- (4) お互いが協働のプロセスで得た教訓は何か。(協働での反省点)
- (5) 協働に際し、重視した点、配慮した点は何か。(相手に対する理解度の確認)
- (6) 今後、事業の継続を検討しているか。(継続性)
- (7) 相手方に期待していることは何か。(企業・NGO全般に対しての質問)

© 日本ファンドレイジング協会

研究報告

連携が成功していると思われるNGOが積極的に回答。

	本調査 (n=32)	JANIC (2009年 n=229)
1000万円未満	28%	32%
1000万～3000万円未満	9%	31%
3000万～1億円未満	13%	19%
1億円以上	50%	18%

© 日本ファンドレイジング協会

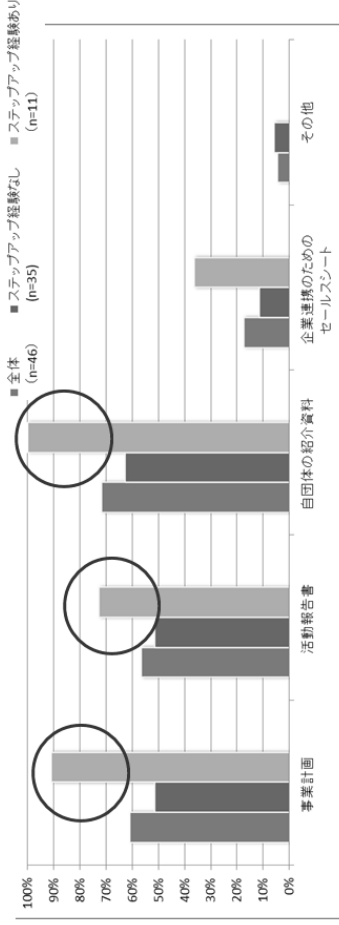
企業へ紹介される団体になる。

- ◆ヒアリングから
 - ・中期計画策定時に新しい連携を考えることがある。
 - ・NGOの代表の講演を聞いたことがある。
 - ・企業のブランド上、HPのデザインがカッコイイところを選んだ。
- ◆アンケートから
 - ・連携をしているNGOは、自団体の紹介資料は用意している。
 - ・活動報告書は必須。3年以上が好ましい。
 - ・HPは必須。情報発信力を高めることが必要。

© 日本ファンドレイジング協会

Q.貴団体に作成している団体内外向け文書を全てお答えください。

	全体 (n=46)	ステップアップ経験なし (n=35)	ステップアップ経験あり (n=11)
事業計画	60.9%	51.4%	90.9%
活動報告書	56.5%	51.4%	72.7%
自団体の紹介資料	71.7%	62.9%	100.0%
企業連携のためのセールシート	17.4%	11.4%	36.4%
その他	4.4%	5.7%	0.0%

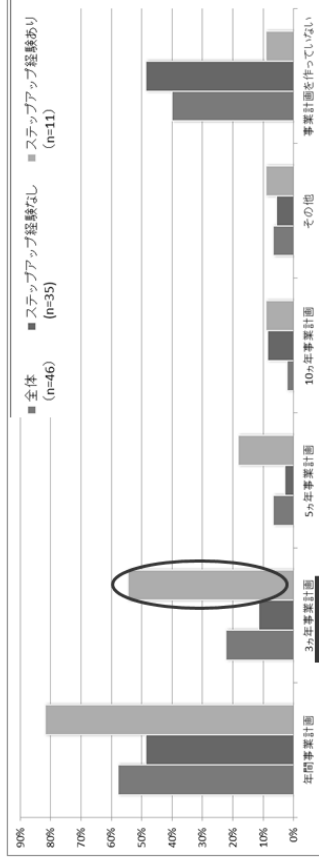


事業計画書と活動報告書、自団体紹介資料は必須といえる。

© 日本ファンドレイジング協会

Q.策定している事業計画について当てはまるものをお答えください。

	全体 (n=46)	ステップアップ経験なし (n=35)	ステップアップ経験あり (n=11)
年間事業計画	57.8%	48.6%	81.8%
3か年事業計画	22.2%	11.4%	54.6%
5か年事業計画	6.7%	2.9%	18.2%
10か年事業計画	2.2%	8.6%	9.1%
その他	6.7%	5.7%	9.1%
事業計画を作っていない	40.0%	48.6%	9.1%



3か年の事業計画がないと団体の活動が具体的に説明できないので必須。

© 日本ファンドレイジング協会

事業計画

企業は、中期計画（3年）で動く。

⇒3年間で何ができるかを考えている。
80%でも動く。(PDCAサイクルで成長)

NGOは、ゴールをどう達成するか。

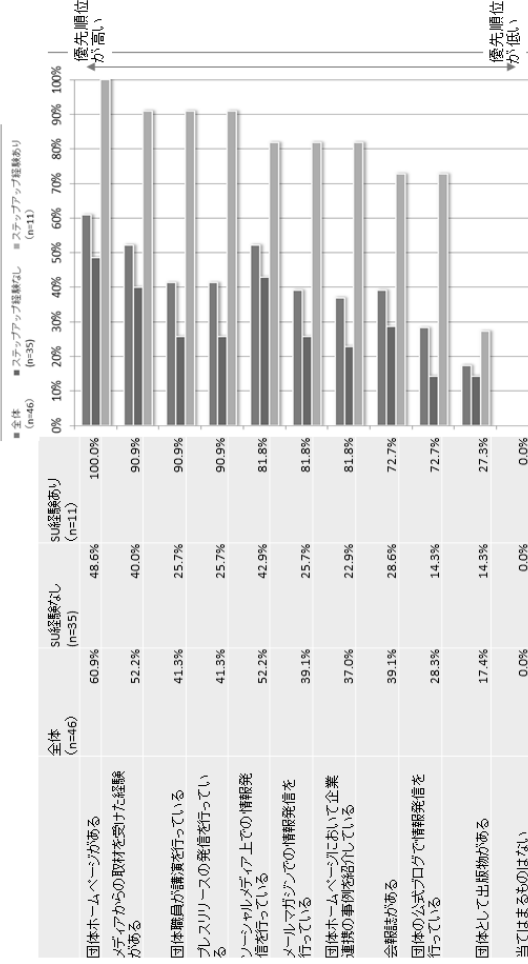
⇒達成するために、今何をすべきかで動いている。
ベストを探索しつづける。(予算の関係もある)



3か年の事業計画は必須。
1年で何ができるかを提案できることがポイント。

© 日本ファンドレイジング協会

Q.団体としての情報発信の特徴としてあてはまるものを全てお選びください。



HPIは必須。発信力をつけることは重要。

© 日本ファンドレイジング協会

- ◆ヒアリングから
- ・中間支援団体から連携NGOのアドバイスをもらった。
- ・学会で著名教授からアドバイスを頂いた。
- ・専門性が高く、発言力があっていただいていた。
- ・継続的に訪問や、イベントや結果などの連絡を頂いていた。
- ・担当者の顔が見えていたことが重要。

- ◆アンケートから
- ・ネットワークに説教的に参加することが望ましい。
- ・専門性の発信の場を多く設けること。
- ・繋がり続けるための発信も重要。

© 日本ファンドレイジング協会

NGOの成長初期段階で必要なことは以下になる。

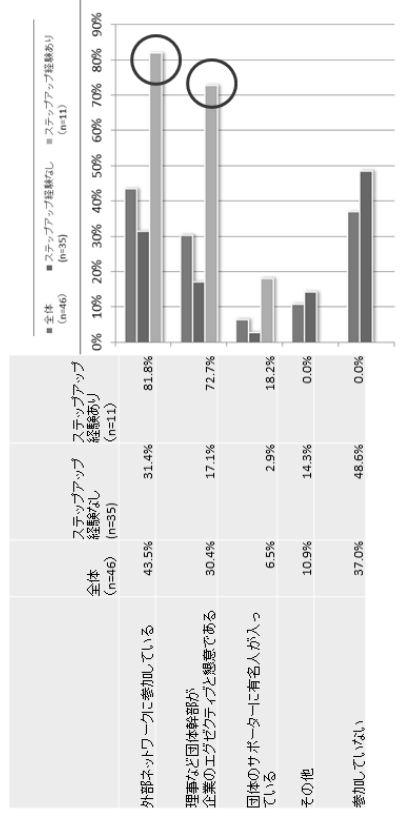
NGO初期

- ・企業へ紹介される。
- ・理事から紹介。
- 紹介がベース。

- ・事業計画(3ヵ年)
- ・活動報告書
- ・自団体紹介資料
- ・HP
- ・講演(イベント)
- ・リリース
- ・SNS(Twitter/Facebook)
- ・メルマガ
- ・ブログ

© 日本ファンドレイジング協会

Q.貴団体は外部のネットワークとのつながりについて、あてはまるものを全てお選びください。



外部ネットワークへの加盟は連携へのポイントになる。
また、企業への太いルートのある理事がいると連携しやすい。

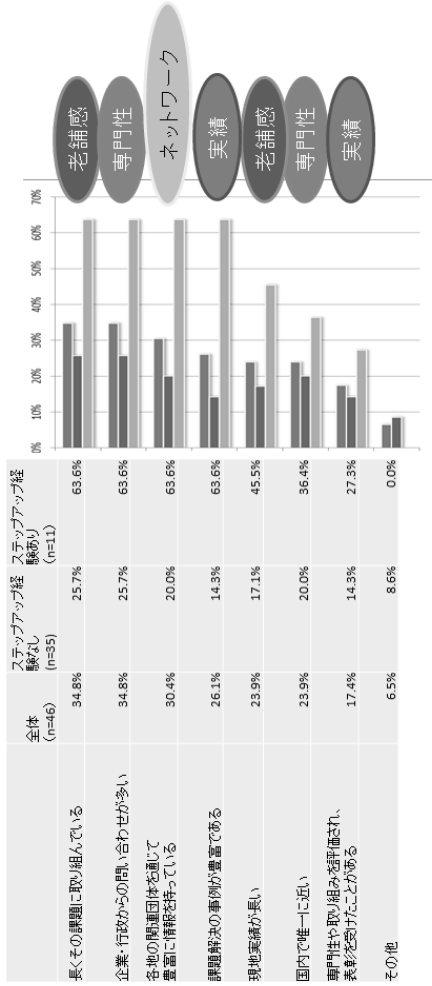
© 日本ファンドレイジング協会

ACEの加盟するネットワーク (2013.5時点)

- ・ 児童労働ネットワーク
- ・ 国際協力NGOネットワーク
- ・ NGOー労働組合国際協働フォーラム
- ・ CSRLビューフォーラム
- ・ CSRを応援するNPO市民ネットワーク
- ・ NGOと企業の連携推進ネットワーク
- ・ NPO/NGO社会的責任向上ネットワーク
- ・ 社会的責任に関する円卓会議「地球規模課題への参画」ワーキンググループ
- ・ フォローアップ協会
- ・ 開発教育協会
- ・ 教育協力NGOネットワーク(JNNE)
- ・ チョコレートアライアンス
- ・ 災害ボランティア活動支援プロジェクト会議
- ・ 東日本大震災支援全国ネットワーク
- ・ 東日本大震災子ども支援ネットワーク
- ・ フェアトレード推進会議
- ・ 宮城県子ども支援連絡会

© 日本ファンドレイジング協会

Q: 下記の中から団体としてアピールしているポイントを全てお答えください。



老舗国際協力NGOの強いのは当たり前ですが、専門性を極めることで、可能性があることがわかる。

© 日本ファンドレイジング協会

- ・ 企業が、NGOに求めることは、
- ・ 専門性・・・専門知識、現地マーケティング力
- ・ 発信力・・・ネットワーク、影響力
- 強力な「巻き込み力」を付けるには、上記に加え、アピールし続ける、継続的コミュニケーションも必要。
- ・ メルマガ ・ 簡単に取り組める施策 ・ イベント

© 日本ファンドレイジング協会

◎HPのPV数/	◎HPのPV数/	発信力の目安
団体ホームページの月間PV数をお答えください。 ※概算で可	団体ホームページがない	13000PV/月
中央値	850	約400PV/日
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	13772	
◎取材数/年	◎取材数/年	10件/年
団体として取材を受けた回数をお答えください。 ※昨年度実績(概算で可)		
取材を受けたことがない		
中央値	26団体	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	5	
◎講演数/年	◎講演数/年	43件/年
団体の職員が行った講演の回数をお答えください。 ※昨年度実績(概算で可)		約3件/月
団体としての講演経験はない	29団体	
中央値	20	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	43	
◎メールマガジン配信数	◎メールマガジン配信数	2000通
団体のメールマガジンの配信数をお答えください。 ※細かい数値が不明な場合は、概算配信数		
団体のホームページがない	30団体	
中央値	175	
上位25%に入るライン(第 3 四分位数)	2000	

© 日本ファンドレイジング協会

◎Facebook いいね！数

団体の公式facebookページのいいね！数についてお答えください。	27団体	58.7%
中央値	230	
上位25%に入るランゲル(第 3四分位数)	1066	

◎Twitterフォロワー数

団体の公式twitterフォロワー数についてお答えください。	34団体	73.9%
中央値	33.5	
上位25%に入るランゲル(第 3四分位数)	594.5	

◎Blog更新数/月

団体公式ブログのひと月あたりの更新回数をお答えください。		
※平均回数		
団体のホームページがない	34団体	73.9%
中央値	4	
上位25%に入るランゲル(第 3四分位数)	10	

◎ネットワーク数

参加している外部団体・組織の数をお答えください。		
中央値	5.5	
上位25%に入るランゲル(第 3四分位数)	10	

◎ 日本ファンドレイジング協会

29

NGO成長段階では、「専門性」「発信力」を充実させることで
強い「巻き込み力」が生まれる。

NGO成長期

- ・専門性を高める
- ・発信力を高める
- ・巻き込み力を付ける
- ・継続的コミュニケーション

- ・ネットワーク加盟
- ・アライアンス創設
- ・リーダーシップ
- ・講演(イベント)
- ・業界レポート
- ・白書を出す
- ・情報発信する

※NGO発信力ベンチマークを達成

◎ 日本ファンドレイジング協会

30

見つけられる、
そして選ばれるNGOになる。

- ◆ヒアリングから
 - ・企業の目的に沿った提案がありがたい。
 - ・企業のメリットとNGOの理念の合致した目標設定がポイント。
 - ・ビジネススキルが高い担当者に好感。
 - ・連携しているNGOからの紹介は信じられる。

- ◆アンケートから
 - ・企業が取り組みやすい連携は存在する。
 - ・期待に応える提案力が必要。
 - ・ポジ션을把握し、次につなげる努力を。

◎ 日本ファンドレイジング協会

31

見つけられる、選ばれるNGO

企業から連携の話が前提。
相談 ⇒ 提案へ

◎ 日本ファンドレイジング協会

32

企業目線で連携が上手くいくポイント

◎NGOの理念と、企業の目的を共有し、
共通の言語で、協働の「目的」を決める。

◎ビジネスパートナーであること。

専門家であること。

※NGOは、寄付の受け先や、下請けではない。

© 日本ファンドレイジング協会

主な連携のパターン と ステップアップイメージ

© 日本ファンドレイジング協会

連携タイプの類型(イメージ)を分類し、団体ポジショニングを確認し、
攻めのパターンを分析する。

連携導入期(トライアル)

- ・物品寄贈
- ・施設貸出
- ・告知協力(ポスター、チラシなど掲出など)
- ・社内販売
- ・社員参加プログラム(ボランティア)
- ・社員向け講座(小規模)の講師派遣
- ・募金箱設置(社内)

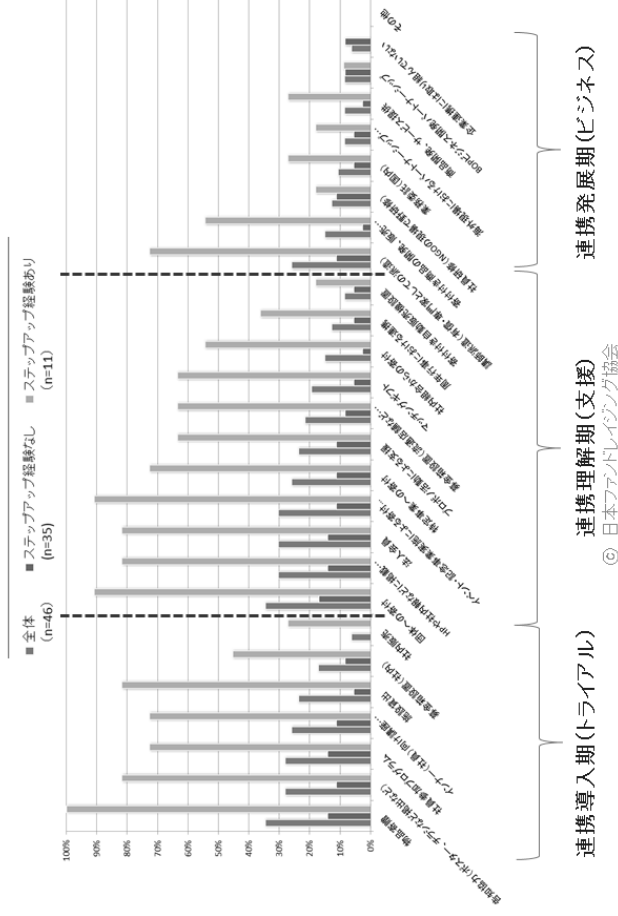
連携理解期(支援)

- ・プロボノ活動による支援
- ・HPや社内報などに掲載(対外的に事例として)
- ・社内組合からの寄付
- ・マッチングギフト
- ・法人会員
- ・募金箱設置(流通店舗など外部接点があるところで)
- ・イベント・記念事業実施による寄付(協賛等含む)
- ・団体への寄付
- ・寄付付き自動販売機設置
- ・特定事業への寄付
- ・周年行事における連携

連携発展期(ビジネス)

- ・寄付付き商品の開発、販売(コース・リレ－ティッド・マーケティング)
- ・(専門性)講師派遣(有償)
- ・社員研修(NGOの現場に)
- ・業務委託(国内)
- ・海外現場におけるパートナーシップ(現地調査、CSRレビュー、CSR調達など)
- ・商品開発、サービス提供
- ・BOPビジネス開発パートナーシップ

© 日本ファンドレイジング協会



© 日本ファンドレイジング協会

連携の取り組みやすさ順の類型分類。
団体ポジショニングを確認し、ステップアップへの参考とする。

連携発展期(ビジネス)

連携理解期(支援)

- ⑧ 団体への寄付
- ⑨ HPや社内報などに掲載(対外的に事例として)
- ⑩ 法人会員
- ⑪ イベント・記念事業実施による寄付(協賛等も含む)
- ⑫ 特定事業への寄付
- ⑬ プロボノ活動による支援
- ⑭ 募金箱設置(流通店舗など外部接点があるところで)
- ⑮ マッチングギフト
- ⑯ 社内組合からの寄付
- ⑰ 周年行事における連携
- ⑱ 寄付付き自動販売機設置

連携導入期(トライアル)

- ① 物品寄贈
- ② 告知協力(ポスター、チラシなど掲出など)
- ③ 社員参加プログラム(ボランティア)
- ④ 社員向け講座(小規模)の講師派遣
- ⑤ 募金箱設置(社内)
- ⑥ 施設貸出
- ⑦ 社内販売

© 日本ファンドレイジング協会

NGO信頼期では、企業の期待に応える提案力が必要になります。

NGO信頼期

- ・見つけられる。
- ・選択される。
- 期待に応える提案力

- ・相手側に立った提案力
- ・ビジネススキル
- ・NGOの理念との調整
- ・共通の目的、目標の設定
- ・現地調整能力
- ・レポートと拡散
- ・活動エリアの横展開
- ・法律、ルールを変える

© 日本ファンドレイジング協会

連携の成功のポイント まとめ

まとめ

自団体のポジションを明確にし、ステップアップに必要なスキルを獲得する。

NGO初期

- ・企業へ紹介される。
- ・理事から紹介。
- 紹介がベース。

- ・事業計画(3ヵ年)
- ・活動報告書
- ・目団体紹介資料
- ・講演
- ・HP
- ・リリース
- ・ブログ
- ・メルマガ
- ・SNS (Twitter/Facebook)

NGO成長期

- ・専門性を高める
- ・発信力を高める
- ・巻き込み力をつける
- ・継続的コミュニケーション

- ・ネットワーク加盟
- ・アライアンス創設
- ・リーダーシップ
- ・講演(イベント)
- ・業界レポート
- ・白書を出す
- ・情報発信する

※NGO発信力ベンチマークを達成

© 日本ファンドレイジング協会

NGO信頼期

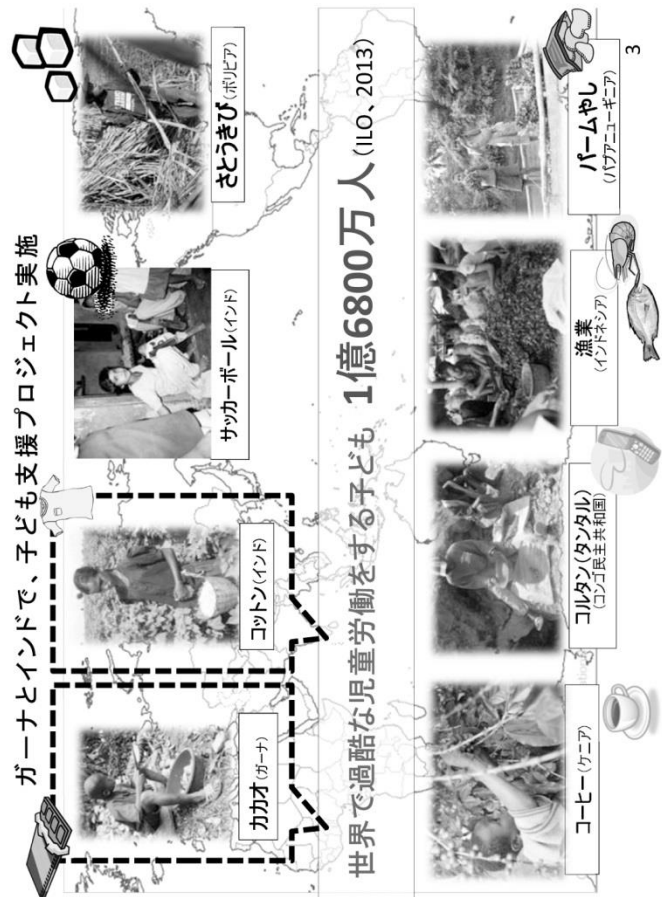
- ・見つけられる。
- ・選択される。
- 期待に応える提案力

- ・相手側に立った提案力
- ・ビジネススキル
- ・NGOの理念との調整
- ・共通の目的、目標の設定
- ・現地調整能力
- ・レポートと拡散
- ・活動エリアの横展開
- ・法律、ルールを変える

チョコレートで児童労働をなくす 協働事業

認定NPO法人 ACE

代表 岩附由香



3



「子どもの権利が守られ、
世界中のすべての子どもが
安心して希望を持って
暮らせる社会」

の実現をめざす国際協力NGO



1997年、学生5人でスタート。
2005年にNPO法人化。

2

2009年～

スマイル・ガーナ プロジェクト

持続可能な農園経営と教育を通じた児童労働撤廃プロジェクト



危険な労働から
子どもを守る！



教育環境を
改善する！



農家の収入を
安定させる！



ガーナのカカオ産地で、すべての子どもが
児童労働から守られ、教育を受けられるように。

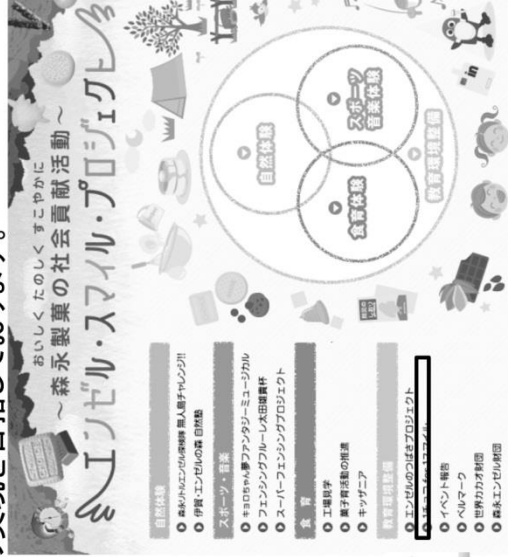
4



森永製菓は1899(明治32)年創業。

会社のビジョンである「おいしく、たのしく、すこやかに」と、「世界の子どもたちに貢献できる企業になる」

という夢の実現を目指しております。



2011年 ACE × 森永取組開始



実は、両社の目指すベクトルは一緒であり
お互いの目的である「子どもたちの笑顔をつくる」
を達成するための良きパートナーシップであることを確認

- 森永と組むことで、
 - ・資金面の援助
 - ・児童労働問題の啓発
 - ・活動の周知



- ACEと組むことで、
 - ・実際の支援活動を任せられる
 - ・現地とのつながり

1 チョコ for 1 スマイル

あなたが食べると、もう一人がうれしい

●2008年より森永ミルクチョコレート90周年にあわせ取組をスタート
チョコレートの原料となるカカオは赤道近くの国々でしか採れません。

そこでは学校の数も設備も十分といえず、
学校に行けず働いている子どもたちもみんなを笑顔にしたい。
食べる人も、カカオの国の子どもたちもみんなを笑顔にしたい。
その想いから、チョコレートの売上の一部をNGO団体に寄付し
支援を続けています。

森永のチョコレート(想像商品)1個につき1円を
「カカオの国の子どもたち」へ
これまでに集まった金額 (2013年2月14日まで)
1億2,820万1,394円

実施機関	支援先	寄付金額(円)	寄付先NGO
'08年 10月	フィリピン	14,775,262	プラン・ジャバパン
'09年 4月	カメルーン	12,530,548	プラン・ジャバパン
'09年 10月	ガーナ	13,937,926	プラン・ジャバパン
'10年 4月	エチオピア	10,008,848	プラン・ジャバパン
'11年 1月	インドネシア	23,963,794	ACE
'11年 10月	東日本	13,025,331	プラン・ジャバパン
'12年 1月	カメルーン	22,796,974	プラン・ジャバパン
'13年 1月	ガーナ	17,163,311	プラン・ジャバパン
			ACE

120人の子どもへ学用品を支給！



カカオ農家の技術が向上！
収入も増加！

プロジェクト
地域が3倍
になり、成果
も拡大！



300人以上が新たに就学！

出席率、進学率が向上

2013年 新たなステージへ

「チョコレート」の売上による寄付を通じて支援を受けてきた
地域」で採れたカカオでチョコレートが実現！



「寄付して終わり」の一方通行でなく、
商品を通じて成果をお客様に伝え、
CSRをビジネスと結びつけることで
継続性の意義も高めた

循環型支援

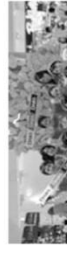
へと進化

9

学生、子どもへのひろがり

「1チョコfor1スマイル学生サポーターズ」

私達はDARSの活動を応援します



学生によるイベント実施



日本子どもたちからのメッセージ

●NHK-BS ワールドWaveにて放映



●当日は一般のお客様から300以上のメッセージが集まった

村で採れたカカオでできたチョコレート
初めて食べました！！



カカオ農家の人たち

とっても、おいしい～！！

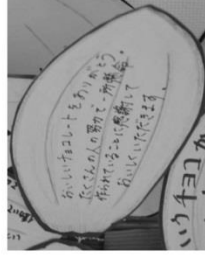


村の子ども人たち



10

生産者から
消費者までの
つながりの実感

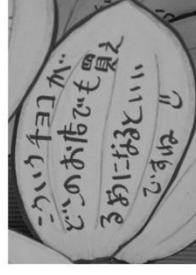


よい社会の循環を
生み出す
消費とビジネス

子どもたちから
社会全体へ



社会への
波及



次の
商品展開

12

2014年、日本初、アジア発の
大手チョコレート企業による、
国際フェアトレード認証
チョコレート発売！



ACE、児童労働、NGOの役割について

10年後に目指す社会(長期ビジョン)

ACEの目指す社会

子どもの権利が守られ、すべての子どもが希望を持って安心して暮らせる社会

長期ビジョン(2022年に目指す状態)

児童労働に関係するステークホルダー
(児童労働に直面している子ども、家族、コ
ミュニティ、市民、企業、政府、国際機関等の
組織)が、それぞれ、あるいは連携して、これ
まで以上に児童労働の撤廃と予防に取り組
んでいる。

その結果、世界全体で、子どもに占める児童
労働者の割合が、20人に1人になっている。
(2012年時点は9人に1人)

「児童労働」の要因

学ぶ環境が
整っていない

「子どもは働いて
あたりまえ」という考え



子どもを労働
へ押し出す
親、家庭

子どもの労働
に支えられる
経済・ビジネス

家庭の
貧困

おとなの労働者の
低賃金・低収入

価格抑制と
コスト削減

児童労働の解決の方向性

教育環境の改善

学ぶ環境が整っていない



現地で
プロジェクト実施
子どもの教育
貧困からの脱却
子どもを労働
へ押し出す親、家庭

日本で
消費行動
企業行動
変える

子どもの労働に支えられ
る経済・ビジネス

家庭の
生計向上
家庭の貧困

おとなが働いて
家族を支えられる
社会

フェアトレード、
CSR、
エシカル消費

価格抑制とコスト削減 17

Copyright © ACE (Action against Crime and Extremism) All rights reserved.

Copyright © ACE (Action against Crime and Exploitation) All rights reserved. 低賃金・低収入

問題解決のシステム思考

問題解決のレベル 火事の場合



できごと
行動パターン

構造

意識・無意識
の前提

イワノ孝雄 氏

例は『もっと使いこなす！「システム思考」教本』（枝廣淳子、小田理一郎）より抜粋 19

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

児童労働のない“エコシステム”の実現

1. 村民が自ら児童労働の問題を理解する
2. 自立に必要な支援を得る
3. 大人の収入で家族を支え、子どもが教育を受けられる
4. 教育環境の改善等、地域ぐるみで児童労働のない村を目指す仕組みができる（持続性）
- 児童労働から子どもを守り、教育を児童労働を容認しない意識と行動が広がる
1. 児童労働について日本の市民が理解する
2. 企業が子どもが児童労働に就く仕組みに取組む
3. 企業が児童労働のない商品を作る
4. 消費者が児童労働のない商品を選択する
- 児童労働のないビジネスと消費の推進
- 児童労働に負担のないビジネスと消費が児童労働に広がる

アドボカシー 啓発 市民参加

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

18

問題解決のシステム思考

問題解決のレベル 児童労働と市民の場合

できごと 行動パターン 構造 意識・無意識 の前提	対応（対処療法） 見て見ぬふりをする 無関心	適応・計画 関心を持つ 何ができるだろうと考える	根本的・創造的 児童労働が起きる要因、解決方法、自分がそこどう関わる ことができるのかを理解する	問題解決のレベル 児童労働と市民の場合
イスラト・齊藤・之臣	生成的	児童労働を「自分ごと化」し 主体的に問題解決の		

20

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

第3回児童労働世界会議

- 国際労働機関（ILO）協力のもと、児童労働問題の解決を図るため、これまで二度、国際会議が開催。ILOの構成組織である各国政府や労働組合、使用者組織から代表が参加。



- 第3回はブラジル政府が開催
これまで最大の1306人が153カ国より参加
第3回 児童労働世界会議の目的
 - 児童労働に対して行われてきた活動の評価
 - 各国、地域での取り組みの経験共有
 - 政府やその他組織のコミットメントにより最悪の形態の児童労働の撤廃を加速化すること

21

NGOの役割の拡大の理由

- ①インフォーマル経済への対応（法律の規制対象にならない、または把握が難しい児童労働の調査やプログラムを実施しているのはNGO）
- ②政府を動かし、企業・ビジネスセクターを動かす消費者を巻き込んだ「プレッシャー」を与えることに成功してきた
- ③プログラム計画・実施力（政府、企業にはできない個別対応、経験）

22

NGOが問題解決で果たす機能

- ①政府・企業・労働組のパートナーとして（相談相手、プログラムの実施）
- ②不完全な政府、企業の取り組みに対し、注意を喚起し、是正させる
- ③「今」起きていることを第三者として調査、発信し、解決策を提示する

23

現地を動かす パートナー団体とのプロジェクト実施

- 「どうしたら子どもが学校に行けるようになるか？」と共に考えます
- 子どもの声を大切にし、学校や地域社会を改善します
- 地域行政と連携し、住民の自立を助け、プロジェクト終了後も児童労働がない状態が持続できる仕組みをつくります



日本を動かす ビジネスと消費を変え、社会を変える

- 児童労働に関係する人たちがそれぞれ、連携して徹底と予防に取り組めるように
- 市民:児童労働の「自分ごと化」を進めます
 - 企業:児童労働に負担しないビジネスモデル作りをお手伝いします
 - 政府:児童労働、教育、貧困問題への取組強化を求めます



「しあわせへのチョコレート」プロジェクト

プロジェクトの目的：

ガーナの 카카오 産業での児童労働をなくし、すべての子どもに教育を

2009年～



企業との協働の背景と消費者の動向

「しあわせへのチョコレート」プロジェクトの目指すもの

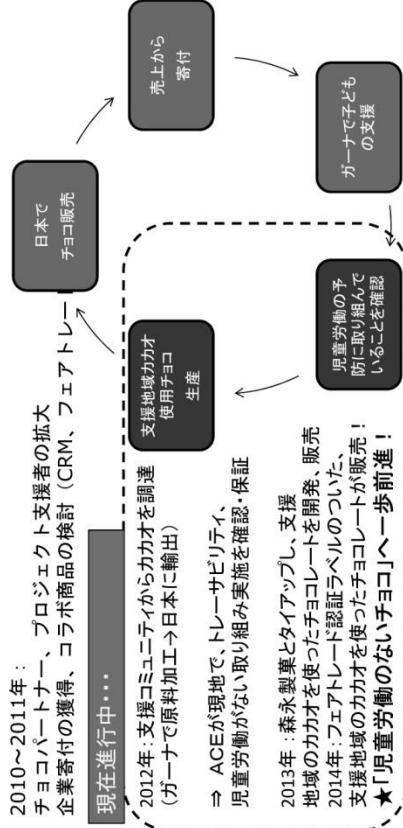
■ 카카오 の生産地で児童労働がなくなる

- ①ガーナの 카카오 生産地域の子どもたちが危険労働から守られ、質の良い教育が受けられる<ガーナで「スマイル・ガーナプロジェクト」の実施>
- ②消費者、企業など、チョコに関わる人たちが児童労働の現状や、児童労働と私たちの生活とのつながり、児童労働を生み出す貿易の問題や取り組みの必要性を理解する<教材開発・販売、ワークショップ・講演、各種広報、メディア>
- ③消費者が児童労働がないチョコレートを運べる(フェアトレードなど)<「てんちゃんチョコ」、フェアトレードチョコの販売、パートナーの拡大>
- ④消費者やチョコ関連企業がガーナの児童労働をなくすための活動を支援する<「てんちゃんチョコ」の販売やチョコ募金を通じた資金調達>
- ⑤チョコ関連企業が児童労働のない 카카오 を使ってチョコレートを開発、販売する<森永製菓との連携による支援地 카카오 を使ったチョコレートの開発と販売>

2009年当初から「チョコレート関連企業の巻き込み」を前提とし“ちょっと難しい”ゴールとして設定をしていた

ACE「しあわせへのチョコレート」プロジェクトの進展

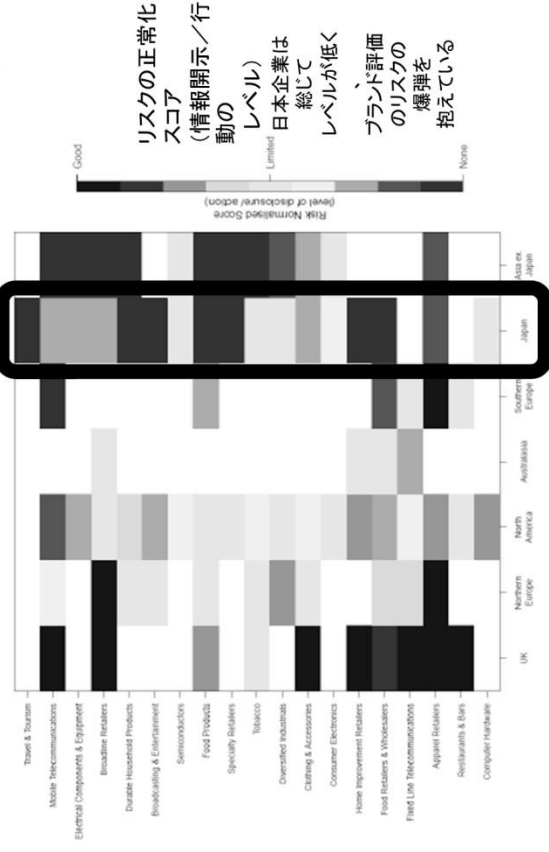
2009年：
スマイル・ガーナプロジェクト開始、てんとう虫チョコレート販売開始（継続）



29

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

サプライチェーンのビジネスリスクをFTSEが指摘



出典：FTSE ESG Research: Brand value at risk: defusing the supply chain reputation bomb 2012年9月 31

「1チョコ for 1スマイル」-実現の背景と波及効果



ACEのポジション

- ・「カカオの国の子ども」を支援
- ・2009年からガーナでプロジェクトを実施。実績を上げていた。
- ・「チョコレートと児童労働」といえば、ACE！

Win-winの関係

国際協力だけではない強み

- ・企業のCSRに関する知見
- ・カカオ業界との国際ネットワーク
- ・ガーナにおけるカカオの調達の仕組みや認証制度に関する知識、商社や現地関係者とのネットワーク
- ・広報、発信力（メディア）

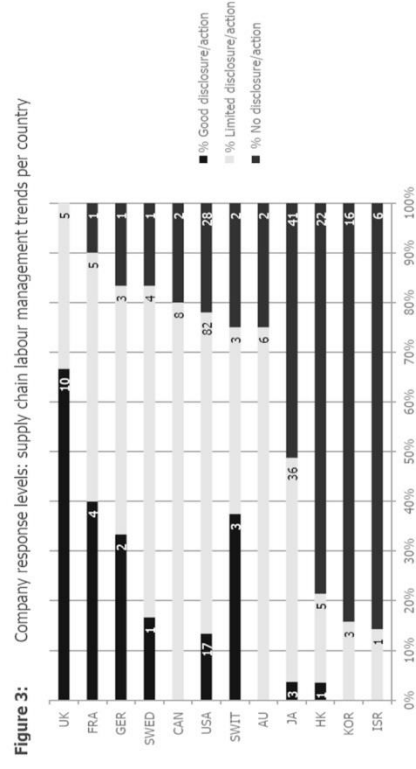
NGO側のメリット:

広報、信頼性、リーチ、紹介しやすさ

30

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

日本企業はサプライチェーンの労働管理について“情報開示していない”と見られている



32

ブランド価値の重要性の高まり

ブランド価値を決める3要素:

- 1) ブランドの商品・サービスの 財務実績
 - 2) 購買決定におけるブランドの役割
 - 3) ブランドの強さ
- トップ100のブランド価値をあわせると1.5兆ドル
"ブランド価値"が企業価値の30%~50%を占める企業も

2013順位	2012順位	ブランド名	セクター	ブランド価値(100万ドル)	ブランド価値の変化
1	2	Apple	Technology	98.316	28%
2	4	Google	Technology	93.291	34%
3	1	Coca-Cola	Beverages	79.213	2%
4	3	IBM	Business Services	78.808	4%
5	5	Microsoft	Technology	59.546	3%
6	6	GE	Diversified	49.947	7%
7	7	McDonald's	Restaurants	41.992	5%
8	9	Samsung	Technology	39.610	20%
9	8	Intel	Technology	37.257	-5%
10	10	Toyota	Automotive	35.346	17%

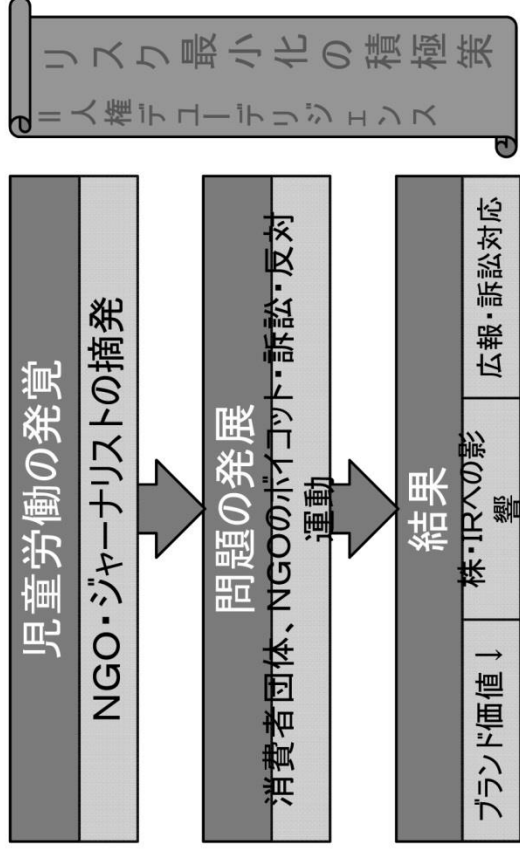
<http://www.interbrand.com/ja/default.aspx>

33

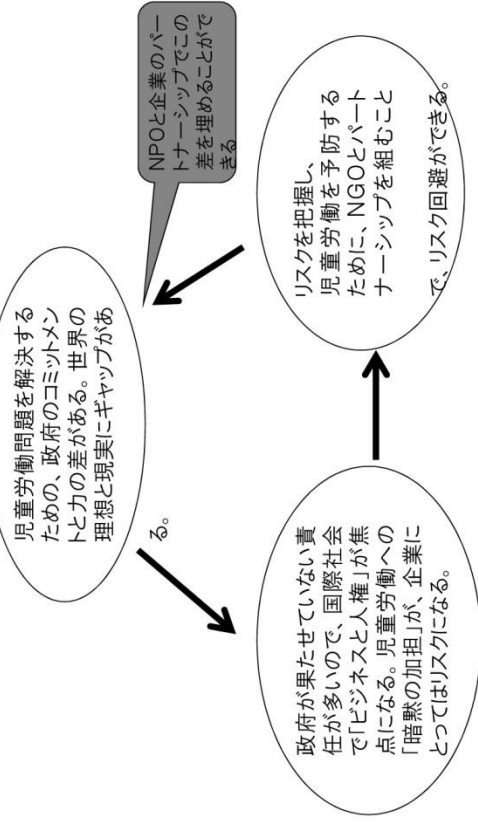
Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

34

サプライヤーでの児童労働発覚のリスク



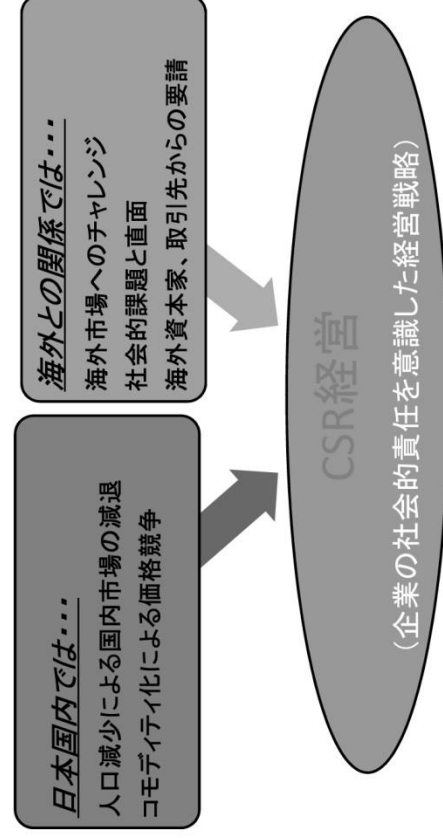
協働が世界のギャップを埋める



Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

35

日本企業の共通課題



Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

36

CSR経営の2つの考え方

攻めのCSR

- ステークホルダーからの要請に答え、本来の事業分野の中で新しい価値を生み出し、イノベーションを起こす

守りのCSR

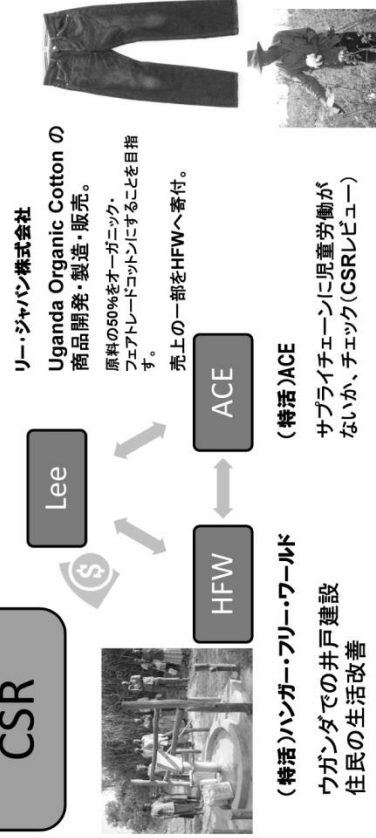
- 法令遵守(コンプライアンス)
- サプライチェーンのリスクを把握し、問題を未然に防ぐ

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

37

守りのCSR

Lee「Born in Uganda」
オーガニックコットンプロジェクト



- サプライチェーン関係者と共にウガンダの原料生産地を訪問。オーガニック・コットン栽培状況、生産者の生産技術、生活状況などを視察。安全衛生等のリスクを把握。
- CSR調達方針、サプライヤー行動規範を策定、リスク管理のシステムを構築。
- ファウンデーションを通じて、「貧困」「飢餓」「児童労働」「環境」を考えるきっかけ作り、発信

Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

39

攻めのCSR

森永製菓「1チョコ for 1スマイル」

= 共有価値の創造 (CSV)

対象商品の売上に応じて、寄付がなされる、「CRM」(Cause-Related Marketing)のキャンペーン。

1箱につき1円(1月～2月14日)が2回体に寄付される。2010年～1カカオの口の子ども」支援にフォーカス



<http://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/>

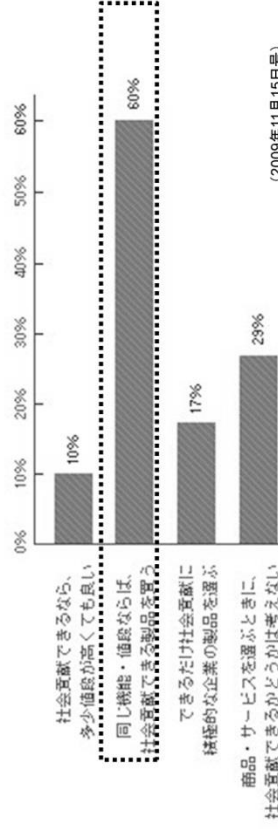
Copyright © ACE (Action against Child Exploitation), All rights reserved.

38

消費者の社会貢献への好感

消費者も社会に貢献することを求めている。企業の社会貢献が消費者の商品選択に影響を与え、それが企業の信頼度と業績アップへとつながりつつある。

図表1 社会貢献活動と消費行動



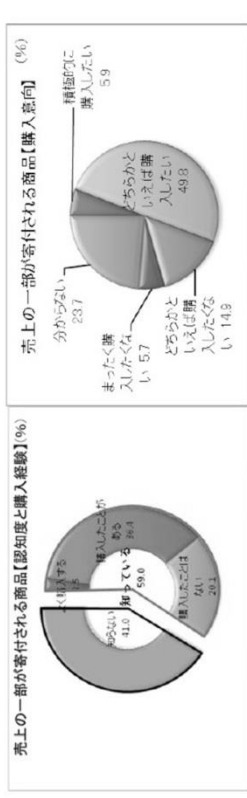
(2009年11月15日号)

INSIGHT SIGNAL/野村総合研究所 (<http://www.is.nri.co.jp/data/analysis/091115.html>)

40

寄付付き商品を支持する消費者の動向

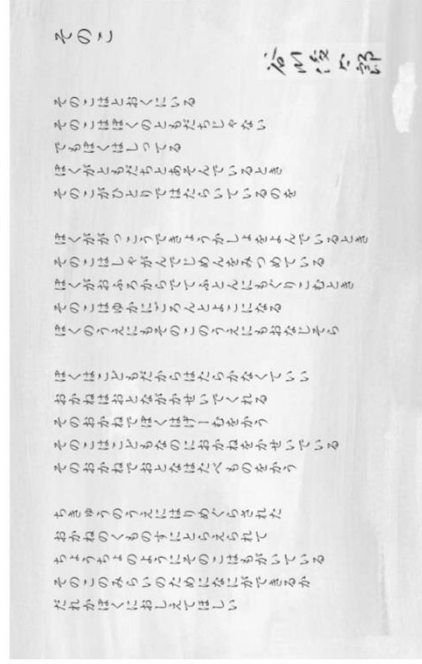
- Q6. あなたは、売上の一部が寄付される商品をご存知ですか。(単数回答)
- Q7. あなたは、売上の一部が寄付される商品を購入したことがありますか。(Q6で「知っている」と回答した人のみ対象、単数回答)
- Q8. 社会的課題の解決に役立つのであれば、あなたは、売上の一部が寄付される商品やサービスが高くても購入したい、利用したいと思いますか。(単数回答)



電通ニュースリリース (平成22年6月16日)
<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2010/pdf/2010062-0616.pdf>

41

谷川俊太郎さん 書き下ろし



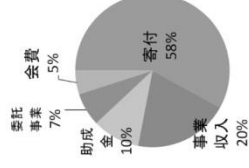
43

組織概要

団体名	特定非営利活動法人ACE(エース)
所在地	東京都台東区東上野
設立年月日	1997年12月(2005年8月NPO法人化、2010年3月国税庁より認定NPO法人の認定)
代表者	岩附由香
組織体制	理事5名、職員9名(常勤8名、パート1名)、インターン6名(2013年6月末現在)
会員/サポーター数	個人会員 227人、法人会員 17 マンスリーサポーター 275名(2012年12月末現在)
財政規模	69,544,124円(2012年度決算)
主な活動地	インド、ガーナ、日本
事業	国際協力、啓発、政策提言、ネットワーク構築・協働、広報、ソーシャルビジネス、震災復興支援、周年事業



2012年度収入内訳



42

遊ぶ、学ぶ、笑う。
 そんなあたりまえを世界の子どもたちに。



あなたのアクションが
 子どもたちの笑顔につながります。
 一緒に一歩をふみ出しませんか？

■お問い合わせ先 ■
 特定非営利活動法人ACE(エース)
 〒110-0015 東京都台東区東上野1-6-4 あつきビル3F
<http://acejapan.org>
 Twitter: yuka_iwa Facebook: 岩附由香
 Email: yukai@acejapan.org

44

リコーグループの概要

● 株式会社リコー

設立: 1936年2月6日

● リコーグループの概要

グループ企業数: 228社

グループ従業員数: 107,431名

(国内: 37,401名、海外: 70,030名)

連結売上高: 19,244億円

(国内: 45.2%、海外: 54.8%)

リコーグループでは、複合機やプリンターなどの情報機器を中心に、製品の開発・生産・販売・サービス・リサイクルなどの事業を展開しています。

複合機	レーザープリンター	プロジェクションシステム
ユニファイドコミュニケーションシステム	プロダクションプリンター	サーマルメディア
IT サービス	デジタルカメラ	半導体
IT Keeper	MDS (マネージドドキュメントサービス) Managed Document Services [®] MDS and Beyond	

The RICOH Way : 企業活動の原点

● 創業の精神

「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」——三愛精神——

● 経営理念

私たちの使命

- 顧客に対する使命:

人と情報のかかわりの中で、世の中の役に立つ

新しい価値を生み出し、提供しつづける

- 社会に対する使命:

かけがえのない地球を守るとともに、

持続可能な社会づくりに責任を果たす

私たちの目標

信頼と魅力の世界企業

私たちの行動指針

・自ら行動し、自ら創り出す(自主創造)

・相手の立場に立って考え、行動する(お役立ち精神)

・会社の発展と個人の幸福の一致をはかる(人間主体の経営)

・地球・社会の持続的発展に貢献する(地球・社会との共存)

リコーのNGOとの 連携事例

株式会社リコー
CSR・環境推進本部 企画室

P.1

RICOH
imagine. change.

はじめに

リコーグループ概要

P.3

RICOH
imagine. change.



創業の精神



創業者 市村 清

NGOとの連携事例 I

セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとの協働

■ 新規社会貢献プログラムの検討
社会のニーズを反映したプログラム案を検討するため、NGO・国際機関、「デジタルデバインド」に取り組む企業の方々とともに、ダイアログを実施

ダイアログ参加者	参加して頂いた意図
国際機関・ NGO ACE、ADRA、ケア、JEN、 セーブ・ザ・チルドレン、 UNDP	社会のニーズを把握し、課題解決の ために活動している専門家としての 視点、アイデアの提供
先進企業 マイクロソフト、日本IBM	グローバルにデジタルデバインドに取り 組んでいる 経験からのアドバイスの 提供
リコー社員 技術開発部門、経営企画 部門、CSR部門	リコーのリソースを活かしたプログラ ムとするためのアイデアの提供



2010年2月1日に実施し
たダイアログの様子

ダイアログで提案されたプログラムの中から、「教員の支援」をテーマに選定

➡ 教育支援の専門家であるSCJと具体的なプログラムの企画を1年かけて実施

CSRの進化と担当領域

企業の社会的責任の「果たし方」に対するアプローチ（社会からの期待）は、時代とともに変化している。

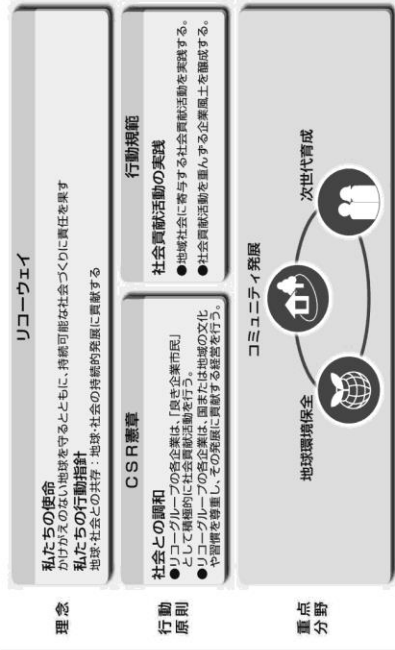
現在のCSR部門が主に取り組んでいる領域



*「ソフトロー」とは、社会的責任に関する国際的な枠組み・ガイドラインなどをいう。

リコーグループの社会貢献活動基本方針

リコーグループは「良き企業市民」として、国または地域の文化や習慣を尊重し、志を同じくする人々とのパートナーシップのもと、会社と社員が協力し合い、地球・社会の持続的発展に貢献します。
世界各国・地域における社会的課題の理解を深め、重点分野を定めて活動に取り組んでいます。



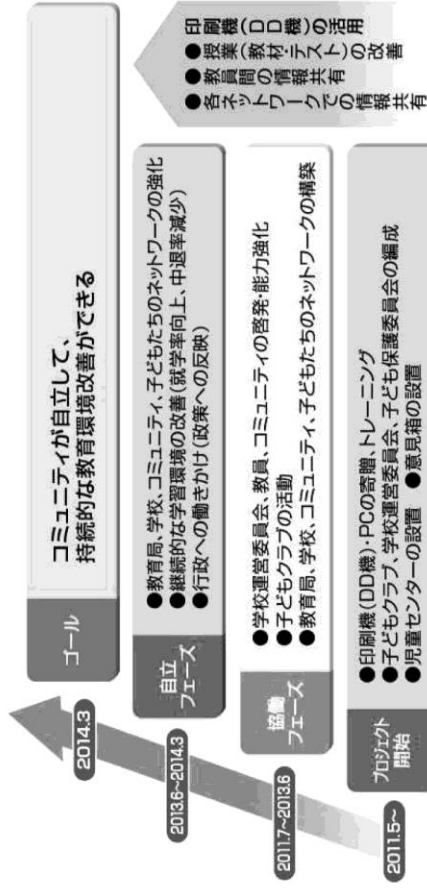
※リコーウェイ、CSR憲章、行動指針は、該当箇所を抜粋

■ プログラム概要 -2

RICOH
imagine. change.

●活動期間：2011年5月～2014年3月

■ プログラムのステップとゴール



■ プログラムの成果

RICOH
imagine. change.

- (1)事業部門の新興国戦略において、現地に密着したマーケティング情報が得られた。
- (2)現地販社の販売活動へのシナジー効果を生み出すことができた。
- (3)デジタル印刷機の活用により、授業の質が改善された。
- (4)子どもたちが積極的に学校の改善、地域の子どもを取り巻く問題解決に関わるようになった。
- (5)教育関係者のネットワークが構築された。
- (6)社内外で多くの関心を集めた。



手書きのテスト

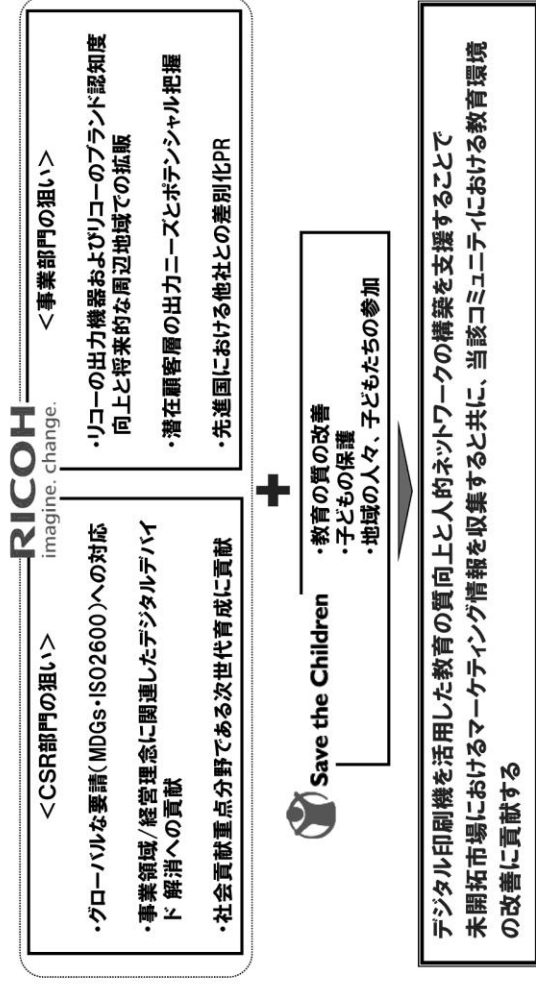


先生と行ったワークショップ

■ 協働プログラムのスタート:2011年

RICOH
imagine. change.

インド教育支援プログラム ～社会貢献とマーケティングの融合～



■ プログラム概要 -1

RICOH
imagine. change.

- 活動内容
- ・活動地域:アンドラプラデシュ州メダック県
(23村、人口49,000人、60校、生徒9,800人)
 - ・学校・教育機関へのデジタル印刷機(DD)の寄贈(20箇所)と
活用方法の研修実施
 - ・学校運営の仕組みを強化する支援活動
 - ・教育の質を向上するための関係者への啓発と政府への提言



印刷機の使い方を指導を受ける先生

学校改善について話し合う子どもたち

NGOとの連携事例Ⅱ

アムネスティ・インターナショナル日本との協働

●ダイアログのテーマ

「グローバルな社会的課題の解決に向けて企業に期待すること」

●お越し頂いたNGO／国際機関の方々

ダイアログ参加者	リコー事業との関連
アムネスティ・インターナショナル 日本	人事、雇用、労働環境、 調達など
ACE	仕入先へのCSR展開 (CSR調達)
オックスファム・ジャパン、JEN、 UNDP	本業を通じた社会的課題 の解決



- ・人権侵害の防止に取り組むための仕組み作りにおいて、政府だけでなく、企業も含めたさまざまなセクターが参加することが求められている。
- ・資源の調達、土地利用、調達先企業の労働環境など、人権への配慮が企業の重要な社会的責任になってきている。

CSRダイアログへのご参加：2009年

【2009年3月25日】

協働の更なる進化：2013年

【インド教育支援プログラムからの現状認識】

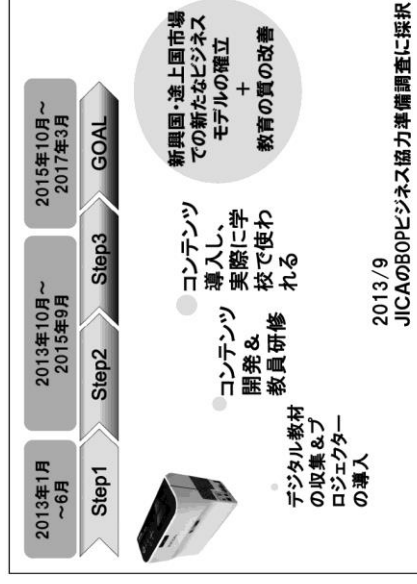
- ・インドの公立校は、先生の不足、教材の不足など多くの課題があり、教育の質が非常に低い
- ・印刷機は、教育の質向上に貢献できるが、先生不足・教材不足で十分に活用しきれない状況



- ・セーブ・ザ・チルドレンと協働し、デジタル教材の開発
- ・プロジェクトを活用した授業改善のための教員研修を行う



プロジェクトとデジタル教材の
パッケージ導入により
教育の質の改善と市場創出を狙う



協働ステップのまとめ

ビジネスモデル
構築のための
協働プロジェクト

社会貢献＋
マーケティングの
協働プロジェクト

- ・情報交換
- ・NGOからの提案
- ・ダイアログへの参加

情報交換から始まり
段階的に事業と関連のあるプロジェクトで協働し
企業とNGOの双方の立場に理解を深めながら
より質の高い連携ができるようになる

協働のステップまとめ

RICOH
imagine. change.

人権ワークショップ 講師(2013年)

目的:リコーのビジネス
プロセスの中で
の人権リスクを
学ぶ

ダイアログへの参加 (2011年)

テーマ:人権

ダイアログへの参加 (2009年)

テーマ:グローバルな
社会的課題の解決

企業に不足している専門的な知見を共有いただく
関係を継続することで、
社会の要請に応える活動を行うことができる

人権ダイアログへのご参加:2011年

RICOH
imagine. change.

【2011年3月25日】

●ダイアログのテーマ

「グローバル企業として留意すべき“人権分野”の課題と今後の取り組み」

●お越し頂いた方々

ダイアログ参加者	
国際機関・NGO	アムネスティ・インターナショナル 日本、CSOネットワーク、ILO
専門機関	人権啓発教育推進センター
企業	損保ジャパン



・国連で検討されている「保護、尊重、救済フレームワーク」の具体的実施ガイドラインは、今年6月リリース予定で、人権に関して最も重要な基準の一つとなる。ベースとなっているのは、ラギー報告。人権は、今後この考えにまともと予想する。

・米国での法整備。どの国の事件でも、人権問題がダイレクトに訴訟問題になるリスクあり。

RICOH
imagine. change.

企業がNGOと連携する意義

RICOH
imagine. change.

人権ワークショップの講師:2013年

【2013年8月28日】

●ワークショップの狙い

特に強化すべき機能を持つ組織を対象に、

- ・事業プロセスに潜む人権要素を体感し、留意するポイントを理解する
- ・各組織の業務プロセスに「人権デューデリジェンス」を根付かせるための課題を考へ、組織内の展開に着手してもらう

●アムネスティ・インターナショナル日本 若林事務局長のご講演

人権を取り巻くグローバルな社会動向と企業の責任について、ワークショップ前にご講演いただき、ワークショップ内でのアドバイスをいただいた。



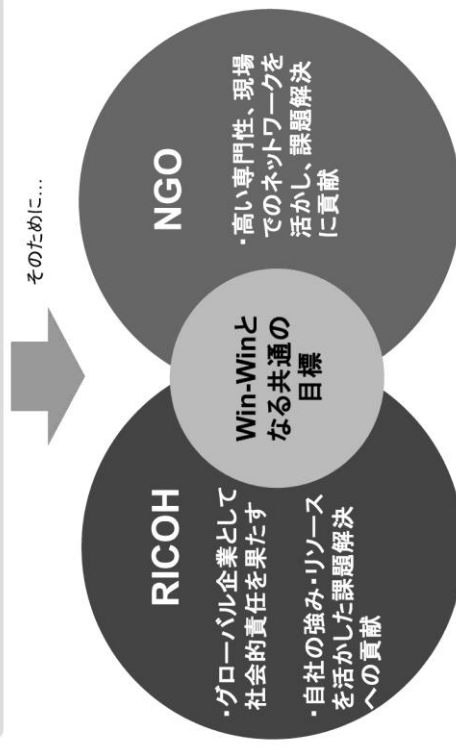
・人権は不可侵の権利。どのような内容が人権なのかは、国際的基準で明確に決まっている。
・人権は知識だけでは対応できない。一人ひとりがこれは大切なことなんだという感覚を底辺に持たない限り難しい。
・『責任ある企業競争力を強化していくため』、正面から取り組む必要性がある。

■ NGOとの連携

P.20

RICOH
imagine. change.

グローバルな社会課題の解決／持続可能な社会



■ NGOとの連携によるメリット

P.21

RICOH
imagine. change.

- NGOの専門性を活かし、より社会のニーズにマッチした活動ができる。
→ 活動を通して、社会・市場のニーズを把握することができる。
- 社会的課題の解決を目指して活動している団体から、世界の先進的な取り組みや企業に期待されていること等を学ぶことができる。

**企業の持続的な成長のためにも、
NGOとの連携が必要**

Opportunity



Risk

別添5 パネルディスカッション概要

平成25年度 NGO 研究会（2月7日東京報告会）

◆パネルディスカッション

鵜尾（以下：う）：面白かったのは、河内山さんの3つのステップ、「紹介してもらう」、「巻き込む力をつける」、「見つけてもらう」。そして、ACEさんの事例。売り上げの一部寄付から、循環型支援へステップが変化している。最後に、リコーさんのお話。ダイアログという対話の中からの情報交換から、社会貢献だけでなく、マーケティングビジネスモデルをつくるというステップアップの事例でした。この2つのNGOと企業の連携事例をもう一度見て感想はいかがですか？

河内山（以下：こ）：本日の2つの事例は、日本を代表する事例だと思います。なので、事例を聞いて、そのままその通りできる訳ではないです。だからこそ、今回のシンポジウムのポイントとなるエッセンスを持ってかえってもらいたい。ポイントとは、企業とNGOが同じ言語で目標をつくるのが重要だということです。その段階になるためにも、今回説明しましたステップアップチャートなどを使って、自団体の状態とポジションを確認し、次に何をすればよいかを考えてもらいたいですね。

う：岩附さん、企業との連携をステップアップさせるために、必要なことはなんでしょうか？

岩附（以下：い）：成功しなかった事例もおおい。チョコレート企業と協働したいという強い意思を団体がもっていたのが一番の要因だと思います。相手のもっている枠組みに一度乗っかる。その上で、自分たちのやりたいことを徐々に提案していくのがいいのかなと思います。

最近、話していることなのですが、パートナーシップのコツは、3つの要素があると思っています。

1、フレンドシップ

担当者とお互いのことを理解できる関係構築が重要

2、フォロワーシップ

まず、相手のやっていることに乗っかることが重要。自分たちから提案して成功した事例は少ないです。現状、紹介がほとんどです。

3、ワークマンシップ

それぞれの専門性がないと協働は無理だと思います。相手が出来ないことを持ち寄ることで相乗効果がでる。ACEは中期計画を何度もつくる過程で、明確な目標をたて、専門性を高めてきました。それが様々な機会を得る結果になったと思います。

う：リコーの長澤さん、情報交換の段階から、マーケティングプロジェクト、そしてビジネスモデル構築へ。このステップは他の企業でも出来ると思いますか？

長澤（以下：な）：どの企業もということは難しいと思います。CSR部門と事業部門の言語

はかなり違います。さらに事業部門と NGO の言語は異なります。とは言っても広がる余地はあると思います。私たち製造業の立場で考えますと、物を単純に売るだけでなく、その土地のニーズを把握する、コミュニティを作るところから、市場へ入っていくことが重要だと思っており、その点で NGO と協働できる余地はかなりあると確信しています。

◆参加者からの質問

参加者（以下：さ）：リコーさんからマーケティングの情報をとれたことがよかったという声があったが、NGO 側からみると、企業利益に資する活動に対して、違和感がなかったのか、気になった。

な：そのような印象はもたれていないです。リコーとセーブザチルドレンの担当者が一緒に学校をまわっている。NGO からは、こういうやり方は今までになく、勉強になったと評価を得ています。

こ：共通の目標の中にリコーの商品を売りにいくということは入っていないのです。あくまでも、子ども達のために教育の質を向上させることが共通の目的です。セーブザチルドレンが印刷機を販売することはないと聞いています。

い：以前、JICA の方が、BOP ビジネスや ODA のためのお金を企業進出のために使うのか？という質問がありましたが、これと同じ議論です。目的が共有できているかが重要です。リコーのケースの場合、マーケットとして重要なデリーでなくちょっと田舎の方に活動地域を設定したことが、マーケティングが主眼ではない点で、今回のプロジェクトのよい点だと思いました。

さ：win-win の話があったが、win-win-win（企業と NGO と現地の経済の発展）は可能か？

な：可能だと思います。でも段階があります。現在は、導入段階です。企業は次のステップ、売りたいというステップを独自で進めることになります。連携していくことが企業の真の目的ではないので。社内では、薄利の説明で苦慮しています。しかし、現場の担当は win-win-win を目指す意志を持っていることが需要だと思います。今回のケースでも、小学校をターゲットに設定した場合、マーケットとして魅力がないことが分かったのですが、現場の担当者は、小学校をターゲットにすることを決めました。

い：win-win-win をみんな必死に考えています。企業でも利益の小さい事業を社内で説明するのを必死で考えていると思います。

さ：企業のお先棒をかつげばいいと思う。目的が達成するのであれば、手段は選ばなくていいのではと思う。

さ：スポーツの力で社会的弱者を支援する団体。これから法人化を考えているが、企業等の連携を考える場合、どのような法人化が必要だと考えるか？

い：ACE は任意団体から始まり NPO になり、今は認定も取得しています。企業と連携する場合、寄付か事業費なのか、団体内でどのように処理するかを重要視しているようです。特に認定をとっていることを重要視する傾向があるようです。

な：企業の視点では、会計についてもみますが、ガバナンスの方をむしろ重視しています。

う：森永製菓さんの事例で、社長さんが創業時の DNA を思い出した、という言葉が印象的でした。日本企業には「三方よし」の思想があります。企業と NGO との協働にはその本来の思想を呼び起こさせる効果があと思います。企業と NGO が共通言語をもちながら、協働をステップアップさせることで、確かな信頼関係が醸成できると思います。

(以上)

平成 25 年度 NGO 研究会 (2 月 24 日大阪報告会)

◆パネルディスカッション

徳永 (以下：と)：今日の 2 つの NGO と企業の連携事例をもう一度見て感想はいかがですか？

河内山 (以下：こ)：本日発表して頂きました事例は、日本を代表する事例といっても過言ではないほど素晴らしい事例だと思っています。ですので、このようにうまくいかない場合が本当にたくさんあると思います。私が最初にプレゼンしたのは、そこにいたるステップを発表しましたので、是非参考にさせていただきたいと思います。

と：(岩附さんへ) 企業連携を進めるためのコツは？

岩附 (以下：い)：ACE の場合は、現地の支援だけでなく、国内での活動も必要だと思い、ゴールを当初から設定しています。その中に当初から企業との協働を入れていました。難易度が高かったですが、最初に目標に掲げ、それを言い続けることで、チャンスが生まれると思います。当初計画より遅れましたが、達成できた。クリアな意図を最初から持つことで、道が開くと思います。

と：(赤堀さんへ) NGO と連携するときによく課題になることは？

赤堀 (以下：あ)：社内をどう説得するのか。なぜ自社がやるのかなど、自社のメリットを示す必要があると思います。社内を説得するためには、十分な情報を NGO からもらう必要がある、または、一緒につくる必要があると思います。企業担当者側もどの NGO と協働することに意味があるかを探さないと行けない。

と：(岩附さんへ)：現在の企業連携をもうひとつステージを進めるために必要なことは？

い：これまでの企業連携で行ったことが第 3 者から評価されるということが必要。特に消費者などに評価されたかどうか重要になります。自分たちの周りでは評価されているが、決してよい評価だけではありません。今回の協働は、森永製菓さんを儲けさせたいわけではなく、その先に児童労働がなくなることを見据えている。そのためには、今回の連携がいろいろな人から評価される必要があります。乗り越えなければならない課題はたくさん

あります。小売りの意識改革とか、消費者意識の改革とか。企業側もNGOとの連携に興味は持っているが、どうすればいいかまだ見出せていない状態だと思います。

プレゼンの中にはなかったが、前回東京でお話しましたので、3つのシップの話をさせてください。

4、 フレンドシップ

担当者とお互いのことを理解できる関係構築が重要

5、 フォロワーシップ

まず、相手のやっていることに乗っかることが重要。自分たちから提案して成功した事例は少ない（ない）。紹介がほとんど。

6、 ワークマンシップ

それぞれの専門性がないと協働は無理。相手が出来ないことを持ち寄ることで相乗効果がでる。

3つのシップが大切だと思っています。また、NGOの役割として、パートナーとして一緒にやる、うまくいってない状況を伝える、気づいていない問題を伝えることも大事だと思います。

と：岩附さんのおっしゃった、共に評価される状況をつくる、は大事ですね。ACEさんのプレゼンにもありましたが、子どもの手紙などを通して企業内または消費者にも広く伝えていくことが重要だと思います。

と：（赤堀さんへ）今後NGOとの連携をどのように進めていきたいですか？

あ：社内のステークホルダーに発信していきたいです。最初はCSRから。次に印刷機の事業部が入ってくる。次にプロジェクター事業部が入ってくる。といった波及効果が重要だと感じています。社内のいろいろな事業部門が入ってくることで、自発的にNGOとの協働が始まる。CSR部がきっかけをつくり、そのうちCSR部がいなくても社内で自発的にNGOとの連携が始まるようにしたいですね。

と：（河内山さんへ）もともと企業にお勤めでした河内山さん、企業とNGOの連携がもっと進むためには？

こ：僕が企業にいたときは、NGOとの仕事はなかったので、全く関係、関心がなかったです。おそらくおなじようなビジネスマンは多いと思いますので、今回の調査結果はNGOよりも企業側により知ってもらいたいと思っています。こんな連携の仕方があるのかとか。企業側はNGOのことを知らないことが非常に多いし、NGO側は企業が何を考えているか、何を求めているのかを理解できていないと思います。お互いが共通言語で話し、共通の目標をもつことが、連携を成功させるためには重要だと思います。

◆参加者からの質問

参加者（以下：さ）：森永製菓のダースの事例。パッケージにオリーブデオリーブのロゴがありましたが、エースとの接点は？

い：森永製菓さんのキャンペーンのひとつで、森永製菓さんがコントロールしていますので、ACEは関係しておりません。

さ：カカオを児童労働なしのものに全て切り替えるのは、企業の経営を考えると難しいのではないかと？どこで折り合いをつけるのか？

い：企業が児童労働なしのカカオだけで生産に取り組むにはハードルがあります。生産のためにはそのようなカカオを必要量を確保しないといけなく、そのためにはコストがあがってしまうのが現状です。だが、打開策がある。商品の一部からスタートする、原材料の一部を切り替えるなど。コットンの事例ですが、オーガニックコットンの栽培は進んでいて、グローバル企業であるナイキが原材料の1%だけでもオーガニックコットン使用に切り替えるだけで、大きなインパクトが生まれます。

需要と供給のバランスが変わってくるので、一部からでもスタートすることが必要です。それ以外のハードルは、いいことをするために入念な準備が必要だと企業側は考え、慎重になり、意思決定に時間がかかることです。

さ：私は大津市役所で企業との共同事業を行っている者です。行政内部で協働の面白さを伝える立場なのですが、組織内で外部との協働の面白さを伝えるキーポイントはなんでしょう？

あ：小さくても成功事例をつくること。それを使ってPRする。社外の力を使う。外部の評判が社内をかえる。NGOとの協働がビジネスにつながるということを分かる人から伝えていく。

さ：共通言語をもって、同じ目標を持つには、協働のきっかけにダイアログがあったということだが、ファシリテーターは第三者ですか？ダイアログのデザインはだれがやったのですか？

あ：ダイアログのコーディネートは第三者は入っていなく、私自身で行いました。自分の知っているNGO、すでにCSRに取り組んでいる企業を招いて、社内の人を最初に巻き込む設計にしました。

誰を呼ぶかは、自分のネットワークの中から、このテーマで積極的に話をしてくれそうな人を個人的にアプローチしました。その意味では、NGO側は企業担当者とのくらいネットワークをもっているかが重要ですね。

い：リコーさんのダイアログには参加したのですが、リコーさんは事前にACEへ訪問し、自社のCSRの方向性や会社としての考え方などを丁寧に伝えてくれました。事前に意図を伝えることが重要だと思いました。

以上

外務省委託 平成25年度 NGO 研究会

企業・個人の視点から見た NGO 連携についての意識調査

発行年月：2014 年 3 月

特定非営利活動法人 日本ファンドレイジング協会

〒105-0004 東京都港区新橋 4-24-10 アソルティ新橋 302

TEL: 03-6809-2590 FAX: 03-6809-2591 URL: <http://jfra.jp/>

