

対談 グローバル時代のCSR

グローバル市場で競争力を高めるには 世界に通用する価値観 — CSRが重要

社会的責任経営委員会は、4月4日に提言「グローバル時代のCSR—変化する社会の期待に応え、競争力を高める—」を对外発表した。また、同委員会NPO・社会起業推進検討部会は、4月6日に「2010年度活動報告書」を取りまとめた。水越さくえ委員長と波澤健部会長が、社会的課題解決に向けたCSRの意義と今後の展望について、企業競争力および企業とNPOの協働の観点から意見を交わした。（対談は4月7日に実施）



CSRは経営の中核 経営者自らが理解を深め実践を

水越：今、世界的にCSRを取り巻く環境が大きく変化しています。2010年11月、社会的責任に関する国際規格であるISO26000が発行され、7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティー参画および発展）が示されました。また、OECD多国籍企業行動指針も人権分野を強化する方向で2011年度をめぐりに改訂が進められています。さらに2010年8月、国際統合報告委員会の創設が発表され、企業の財務報告に非財務情報（環境・社会・ガバナンスに関する情報）を統合して情報開示を行うた



波澤 健 部会長(NPO・社会起業推進検討部会) シブサワ・アンド・カンパニー代表取締役

1961年生まれ、87年UCLA大学MBA経営大学院卒業後、ファースト・ボストン証券会社(NY)、JPモルガン証券会社(東京)、ゴールドマン・サックス証券(東京)などを経て、2001年より現職。2002年2月経済同友会入会、2005～09年度NPO・社会起業(推進)委員会副委員長。

めの枠組みづくりが始まっています。私たち経営者は、この変化をしっかりと認識する必要があります。今回の提言を取りまとめるにあたっては、三つの点に留意しました。一つは、メッセージのあて先を経営者自身に向けました。経営者一人ひとりがCSRに対する理解を深め、実践しなければなりません。その観点から、今回の提言書は「誰かに対する提言」ではなく「経営者の宣言」という位置付けでまとめました。二つ目は世界に通用する経営という視点です。グローバル市場で競争力を高めるには、世界に通用する価値観が必要です。CSRは世界共通の重要な価値観ですので、CSRを経営にどう取り入れていくかが、企業競争力を高めていく上での鍵になります。

最後は、個人の社会的責任という視点です。情報技術革新は、政治・経済・社会のあらゆる面で個人の影響力を増大させており、企業の成長を支える人材としても個人の重要性が再認識されています。CSRを具現化するのには企業に所属する個人であり、一人ひとりのパブリックマインドが重要になります。波澤：NPO・社会起業推進検討部会では、活動報告書で三つの課題に触れています。一つは、寄付の基盤整備です。

今回の震災では空前の寄付が寄せられていますが、そのお金が、どう使われているかについては、意識を高める必要があります。寄付の用途を見える化するプラットフォームが整備されてきていますので、こうしたものを通じて知見を高めることが大切です。

二つ目は、いかにNPO・社会起業家への関心を高めていくか。これには、「共感体験」を積み重ねていくしかありません。実際にNPOの活動を体験して、感動することが大切なのです。部会では、会員の皆さんに実際に体験してもらうことをポイントに活動してきました。

そして、三つ目は企業とNPOの連携です。企業とNPOでは、活動成果や活動期間に対する考え方の違いなどから、パートナーシップを組むことが難しい側面があります。そこで、企業とNPOが互いに理解するための共通言語（社会的価値の指標化など）をいかに構築していくかが課題になります。

攻めのCSR推進で 世界に通用する競争力を

水越：企業とNPOの協働という点では、昨年12月、これをテーマにしたシンポジウム「CSRシンポジウム&NPO・社会起業見本市」を開催したところ、48

団体のNPOと約300名の来場者があり、関心の高さがうかがえました。NPOとの協働を模索している企業にとっては、NPOとの新たな出会いの場になったことでしょう。

波澤：企業とNPOの協働、コラボレーションは、お互いに得意分野を持ち寄り、託し、託されるという関係です。自社でできるなら、コラボレーションする必要はありません。それに何より、NPOはパッション(情熱)を持っています。得意な者が得意分野で活躍するのは、当たり前。お互いに苦手なところは託し合う。そんな関係が築ければいいと思います。

水越：委員会では「攻めのCSR」について話し合いました。日本ではCSRというと、「コンプライアンスやボランティア的な社会貢献」という考えの人がまだ多い。しかし、アメリカ、欧州、中国の企業はCSRを経営戦略あるいは社会政策の一環として位置付けています。

波澤：日本ではCSRというと、守りの意識が強い。1980年代には、日本の経営者が国際会議で日本の役目などについて積極的に発言することが多かったのですが、今の経営者は自社の事業に集中するあまり、社会的課題に関心を払う余裕を失っているように見えます。

企業とNPOの協働は、あらためて社会的課題へ積極的に取り組む契機と

なるのではないかと期待しています。水越：NPO・社会起業家は社会的課題をいかに解決するかという視点に立っていますが、この本質は企業も同じです。歴史をさかのぼってみても、今名門とされる企業は、時代に応じて社会的課題を解決してきました。私どものような小売業も戦後の焼け野原から、いかにお店を開いて社会に貢献するかから出発しています。企業によって事業内容は異なりますが、どの企業も社会的課題の解決のためにやってきたはずです。そこに、イノベーションが生まれる。そして、世界に通用するビジネスモデルを作る必要があるのです。“SR”、つまり社会への責任は、世界に共通する価値観です。この意識をしっかりと持つことが攻めのCSR、競争力強化につながるはずです。

大震災からの復興はまさに 社会的課題への対応そのもの

波澤：このたびの東日本大震災で、世界中に張り巡らされたサプライチェーンが途切れてしまいました。日本が回復しないと世界経済が回りません。今世界の目が日本へ向いています。今こそ、日本のCSRを示すときではないでしょうか。必ず復興する、そういうメッセージをしっかりと発信する必要があります。水越：確かに今回の大震災は、まさに



水越 さくえ 委員長(社会的責任経営委員会) セブン&アイ出版 取締役社長

1941年東京生まれ、64年日本大学法学部卒業後、編集記者を経て、75年イトーヨーカ堂に入社。2006年セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員に就任。2003年11月経済同友会入会、2009～10年度社会的責任経営委員会委員長。

社会的課題そのもの。それを解決していく過程で新しい創造的な事業が生まれてくるはず。これが競争力強化につながる。さまざまな課題があるわけですから、各企業は自社が得意とする本業で、課題の解決に取り組んでいくべきです。

そして、今まさに経営者自身の責任が問われています。経営者自らが率先し、リーダーシップを発揮することが求められているのです。経営者のリーダーシップなくしてCSRは進みません。今回の震災を機に、私たちは試されています。全力を挙げ、日本の社会的課題である震災復興、サプライチェーンの回復などに、リーダーシップを発揮していくべきです。これが、今、CSRとして社会から期待されていることではないでしょうか。

NPO・社会起業推進検討部会 2010年度 活動報告書

1. NPO・社会起業推進に関する課題
 - ～今年度の部会活動を通じて得られた知見～
 - (1) 問題意識

今日、国内外においてさまざまな社会的課題が顕在化・多様化している。今求められているのは、新たな発想と機動力に基づく社会変革(イノベーション)であり、それを担う主体として、NPO・社会起業家を健全に成長させることが必要である。
 - (2) NPO・社会起業推進における課題

われわれは今年度の活動を通じて、NPO・社会起業家の活躍を推進するにあたり、以下の三つの課題があることを認識した。

課題1: 寄付の基盤整備

NPO・社会起業家には安定した財務基盤が不可欠であり、それを支える「寄付の基盤整備」が必要になる。その際、以下の視点が重要である。

- NPOの情報公開

寄付を促進するためには、個人や企業が安心して寄付を託すことのできる環境整備が必要であり、そのためには寄付を受けるNPOの情報公開が求められる。
- NPOの評価基準

寄付の基盤整備の取り組みの一つに、NPOの評価基準策定がある。適切な評価基準の下、質の高いNPO・社会起業家に寄付が集まり、NPO・社会起業家が健全に発展する好循環が望まれる。
- 決済方法の多様化・募金箱の設置数拡大

寄付を増やしていくためには、手軽に寄付ができる環境整備が必要であり、決済方法の多様化が求められている。また、企業の協力を得て、募金箱の設置数を拡大させていくことも有効な方法と考えられる。

課題2: 企業とNPOの連携

- Win-Win関係が構築できるパートナーづくり

企業とNPOが連携してCSR(企業の社会的責任)に取り組み、成果を挙げる事例が出始めている。
- 長期的なパートナーシップの構築

一般的にNPOの活動は、具体的な効果が出始めるまでに複数年を要する。一方、企業は単年度の業績を求める傾向にある。従って、企業とNPOが連携する場合には、長期的なパートナーシップを組む姿勢が求められる。

課題3: 共感体験の積み重ね

- NPO・社会起業家への関心を高めるために

日本の個人の年間寄付額は米国の約40分の1である。この要因の一つに、「共感体験」の不足が挙げられる。「頑張っているNPOを応援したい」「自分の寄付が社会を変えた」という感動体験がないため、寄付する動機が乏しいと考えられる。