

インクルーシブな **CSR** 活動を加速化する：
グローバルな視点から
(概要)

開催日：2015年4月1日

場所：東京（日本）

CSR 最新のグローバル・トレンド：災害復興に関連して（アンジェラ・カン）

今日は、企業の観点から災害復興における CSR について話す。社会部門には都合の悪い真実も含まれるかもしれない。私は 90 年代後半～2000 年代に民間部門で働いた経験から、企業のみが、災害後の地域社会に長期に及ぶ持続的な希望を与えられると確信している。

まず「良識的な資本主義（conscious capitalism）」に触れたい。これは災害後の企業の役割を説明するひとつの形である。「良識的な資本主義」は、参加、復興、防止の 3 段階に分類できる。「参加」には早急な行動が求められ、主に慈善的な CSR を含む短期的な救済措置である。「復興」には、多くの企業や他の官民部門の協力による共同活動が求められる。これは、主に「共通価値の創造（CSV）」を通じた中長期的な救済措置であり、CSV を通じ社会的・経済的な価値が生まれる。「復興」と同じく「防止」にも、戦略的パートナーシップと各部門特有の CSV に基づく多角的な活動が必要となる。

重大な災害の直後は早急な寄付が肝要となるため、第一段階の「参加」が重要である。その一例は、エボラ出血熱の勃発に対する義捐金だろう。義捐金に関しては、金額の規模と募集团体が重要になる。一般に企業は NGO 経由で義捐金を提供するが、デュポンなど一部の企業は、航空貨物運賃など用途を限定して義捐金を提供した。マイクロソフトのように、疾患防止の研究など中長期的な目的に対し寄付を行う企業もある。さらに銀行は、義捐金募集運動を社会全体に広げるよう顧客に働きかけ、国民の意識向上につなげることができる。

もうひとつの一般的な方法は、現物寄付だろう。企業は NGO 経由のみならず、省庁を通じ直接的な寄付も実施している。現物寄付として、企業は製品やサービスといった彼ら自身の資産を寄付している。ブーズ・アレン・ハミルトンは、協力・データ共有・更新・戦略などの経験を寄付した。フェイスブックは「寄付する」ボタンを設置した——14 億人のユーザーを考えると波及効果は甚大である。その他の事例として、ナショナル・エアラインズはニューヨークとモンロビア空港を結ぶ航路を中心に、危険性の高い地域から避難するための航空機を寄付した。シェルは石油 6 カ月分を寄付し、UPS は航空輸送だけでなく海上・陸上輸送も支援対象とした。この種の例は無数にある。

「参加」という第一段階からさえ、各企業は、自社が属する業界で広く知られた商品やサービスを寄付している。これは利他的な行為であるのみならず、自社の広報にもつながる。企業は中核的な強みを利用して、各業界での自社の競争優位性を示している。マイケル・ポーターとマーク・クレイマーは、社会的価値と経済的価値というこの二重の価値創造を強調してきた。2 人は、事業と社会双方に恩恵をもたらすよう企業理念の解放を促した。経済的価値と社会的価値は、相互に排他的なものではない。

第二段階の「復興」には、CSV（共通価値の創造）が絡んでくる。CSV は慈善ではなく戦略的な方向性であり、ビジネス機会を最大化しビジネスリスクを最小化するための企業戦略だ。効率をあげるため、企業はハイブリッド的方法を採用し、社会的・経済的価値を創出する二重の価値創造のためのアプローチを簡潔化する必要がある。日本企業は既に、環境的な価値を商品・サービスに取り入れることでハイブリッド的方法の先駆者となっている。

実際、マイケル・ポーターとマーク・クレイマー以前にも、ハーバードビジネススクールのジェームズ・オースティン教授が1970年代に企業と社会の関係を研究し、社会起業家精神（CSE: Corporate Social Entrepreneurship）という概念を考案した。CSE志向の企業は、社会的価値と経済的価値の双方を自社の事業経営に包摂している。

オースティン教授の論文によると社会起業家精神とは、経済的価値と社会的価値の同時並行的な創出を目指し、革新的なリソース活用法を通じて企業の得意分野とそれに対応した機会を拡大するプロセスを指す。これは、ハイブリッド的方法であるCSVと似通った概念である。ハイブリッドな企業になるには、経済的・社会的という2つの観点で仕事にのぞむ、ハイブリッドな才能を備えた社員を採用しなければならず、この人材を育てることが重要だ。世界規模で見ると国際企業は、本社と海外子会社、各事業部門と人事部門の連携を通じてハイブリッド人材を育成できる。効果的なCSRまたはCSVは、1チームのみで実現できない。

私は昨年、グローバルなエボラ対策に向けた国連と企業の連携推進を目指す国連会合に参加したが、そこでも共同活動が強調された。企業側の講演者6人のうちGE財団の代表は、「GEにおいて、我々は、ヘルスケア、電力、水やソフトウェアなどの異なる分野から社内資源を結集している。我々はまた、他の企業の協力を引き出し、より大きな効果を生むために力を結集する必要がある」と述べた。ボルボは、スマートグリッドと電気バスシステムを用いた政府・地方自治体のインフラ再構築事業への参加準備を進めている。

最後の「防止」段階に進もう。企業レベルではGoogleが既に、各種サービスを用いた災害防止・早期警戒・早期災害対策で名声を確立している。オレンジテレコムは、ハイブリッド人材を育成するだけでなく、研究者が新たな勃発リスクを予測し被害を抑えられるよう、匿名化した集計データを発表しエボラ関連の研究にも貢献している。この種の活動には一定の異論もあるが、研究者がエボラ流行を防止するのに役立つことであり、研究者と社会がこの種の協力の恩恵を受けているのは明らかである。

国レベルでは、災害多発国のフィリピンで、科学技術省が、57の国際機関・政府機関・Googleクライシスレスポンス等の民間部門の協力を得てNOAH（全国災害危険度運用評価）を立ち上げた。フィリピンの大手テレビ局ABS-CBNや、有名な通信会社グローバル・テレコミュニケーションズ、スマート・コミュニケーションズも、自社の中核的な強みを活かして大規模な早期警戒システムの立ち上げに参加し、ビジネス機会を拡大する一方で社会的リスクを抑制した。

最後に、R3ADYアジア太平洋ネットワークに触れたい。2011年の東日本大震災を機に誕生したR3ADYは、地域社会と国・地域・国際レベルでの対応の格差の解消を目指す、軍を含む官民部門間の協力体制である。高次の公共政策と、国家・地域・グローバルレベルの災害防止政策の間には大きな乖離があることが多いため、R3ADYアジア太平洋ネットワークが触媒の役目を果たし、災害復興・災害対策に対する地域社会のアプローチと、国家・地域・グローバルレベルのアプローチの橋渡しをする。

以上、まとめると、短期的な解決策だけでなく長期的に持続する希望を与え、CSRやCSV

を通じ復興対策を活性化すれば、企業は一層成果を挙げられる。地元企業のため、地域社会への投資を活性化するのが私たちの役割だと言える。今後の取り組みの幸運を祈りたい。

福島におけるインクルーシブな CSR（栗原潤）

カン氏が CSR の全体像を説明して下さったので、そのアイデアを発展させて、福島での CSR 活動に関する私の考えを紹介したい。東日本大震災の悲劇により私たちは重荷を背負い、地域復興という課題を抱えた。今後何ができるか、何をすべきか簡単に話したい。最初にインクルーシブな CSR の重要性について述べる。ただし「インクルーシブ」という言葉は曖昧なので、「協調的」という表現の方が良いだろう。続いて、現在の取り組みや今後どうすべきかなど、福島の具体例を紹介する。その後、なぜ福島を越えて視点を広げる必要があるかに触れる。最後に、私の見解を示して結びとしたい。

コフィ・アナン国連事務総長のシニアアドバイザーを務めた、ジョン・ラギーの著書『正しいビジネス——世界が取り組む「多国籍企業と人権」の課題』を紹介したい。この本は昨年日本語に翻訳された。ラギーは、官民両部門の使命を統合する方法を検討した。彼はハーバード大学ケネディ大学院 CBG で、世界の多国籍企業の役割を研究してきた。彼によると、多国籍企業がビジネスと人権問題の中心になったという。

人権との関係では 3 つの異なるガバナンス・システムが、多国籍企業の行動に影響を与えている。ラギーは、公共ガバナンス、市民社会ガバナンス、企業ガバナンスを挙げている。CSR を考える際、この 3 つのガバナンス・システムに注意を払う必要がある。また私たちはグローバル化を経験しているが、「グローバリティ」に達していない。「グローバリティ」とは、全地球的な同質性を指す。グローバル化の只中にあっても、国家間の多様性は存在する。たとえばラギーによると、米国系や日系の企業は欧州系の企業と比べ、権利や権利を有する者に関してより狭隘な範囲のみを認識する傾向がある。実際、Fortune Global 500 企業のうち、米国系や日系の企業は内部報告体制を有していたが、欧州系企業は外部報告を行っている。日系企業は内外両方の報告体制で遅れていた。他方でステークホルダーとの関係では、欧州系企業は外部ステークホルダーとの関係が強いが、米国企業はその株主優先型モデルのせい、内部ステークホルダーを重視する傾向がある。日系企業は、内外共にステークホルダーとの正式な関係に一定の距離がある。

日本の CSR は、人権問題や内外の報告体制、ステークホルダーとの連携に対する関心が薄いように思われる。日系企業の CSR に、どのような種類の行動を含めるべきだろうか。

私から 4 つの提案がある。第一に、企業の CSR 活動は、共通の価値を創出する営利活動と「排他的」な関係にあるものとして実施すべきでない。第二に、個々の企業が単発にではなく、他企業の CSR と互いに連携した形で実施すべきである。第三に、従業員や株主、顧客、重要な請負業者を含む全てのステークホルダーが参加しなければならない。第四に、企業とは直接関係がないが CSR 活動の趣旨に賛同する団体・個人を、積極的かつ自発的な形で CSR 活動に参加させるべきだ。特定の課題や災害に関しなすべきことが全て実施されるよう、CSR の全体的な枠組み内での連携が求められる。

東北では震災の規模が甚大で復興が遅れている。その結果、多くの人が被災地を離れてい

る。被災者へのアンケートによると、地元に戻りたいと回答する人が減少している。人口高齢化も相まってコミュニティ消滅の危機に瀕している。日本企業は公的部門とともに、どのような形で貢献できるか？

福島が直面する課題は今も無数にある。まず瓦礫撤去率が、いまだ極めて低い。2014年3月現在、福島では撤去された瓦礫は全体の74%にとどまる。除染に関しても、未実施の比率が今も非常に高い。これらの要因が地方経済に悪影響を与えている。もうひとつの問題として、東北は雪深いため冬の間子どもたちが外で遊べない。福島の多くの子どもが肥満傾向にあり、全国平均を上回る。震災以降、子どもたちは外で遊ぶのを怖がっており、実際に遊べないケースも多い。これらが、企業による復興取り組みの原動力になる可能性がある。

人権問題でもCSRが必要とされる。福島では、生命の権利、プライバシーの権利、結婚・家族形成の権利、勤労の権利、教育を受ける権利、移動の自由が著しく制限されている。日本企業として、勤労の権利や移動の権利のため何ができるか？私は福島県内の企業やNGOと協議したが、問題はインクルーシブなCSRの不足にある。かつて、CSRスタッフは他の社員から孤立していた。もう一つの問題は、時空的に孤立したCSR活動である。一部の企業は震災直後に多額の義捐金を提供したが、以降は関心を失っている。だが災害の影響は長期に及ぶため、このアプローチを見直す必要がある。三つ目の問題は、ステークホルダー間のよそよそしい関係だ。一部の社員は支援に意欲的だが、それ以外のステークホルダーや顧客は無関心な場合もある——こうした人々を巻き込む方法を考えねばならない。最後に、同種のCSRに対する無関心が見られる。CSR活動間の連携に向けた努力が見られないため、同時並行的に実施されているCSR活動をインクルーシブに捉える必要がある。組織的・行動的な革新に向け、真摯に取り組まねばならない。孤立的でなく集合的、抑制的でなく実証的な革新が求められている。

福島での具体例として、メディカル・クリエーション・ふくしまと、私も参加している「すこやかカラダ大作戦」を取り上げる。福島でのインクルーシブなCSRを考える中で私たちは、県内の医療機器産業が他県に比べて年々成長していることに気づいた。2013年は全国3位となった。これは2005年に発足したメディカル・クリエーション・ふくしまの成果であり、震災に見舞われたにもかかわらず医療機器産業は成長を続けた。他の製造業が停滞気味の福島で、医療機器製造は県内で最も有望な産業のひとつである。肥満児問題を解決するには、子どもたちに屋外での運動に興味を持たせ、親に対し子どもの食生活への関心を促す必要がある。私たちは、すこやかカラダ大作戦と銘打った3ヶ年計画を考案した。一連の参加型スポーツイベントを開催するとともに、身体・体力測定を継続的に行っている。私も、小野製薬や他のNGOの仲間とともにプロジェクトに携わっている。

リーダーシップの問題もある。これは連携を強化・発展させる際に常に重要になる。企業責任という点で、社内的な統合も極めて重要である。ステークホルダーの参加を促すには、株主や社員、サプライチェーンネットワークとの協力が欠かせない。目的を共有する他の組織と連携する上で何より大切なことは、都道府県の計画やアベノミクスを含む政府政策など、地域内での外部との関係から始めることだ。

最後に、福島を越えたCSRについて話したい。3月11日に発生した津波は遠く南米まで到

達したため、グローバルな視点で真剣に考える必要がある。この種の例はほかにも多々あり、たとえば今も増え続ける原子炉のせいで原子力事故のリスクが増大している。世界に危機管理意識を広げなければならない。同じ視点に立ち、福島を悲劇を受けて今後も取り組みを続ける必要がある。福島の住民の人権を取り戻すため、なすべきことは山積しているからだ。ご清聴ありがとうございました。

Q&A セッション

質問 1 :

栗原氏に質問したい。日本企業は、インクルーシブな CSR に対し消極的な姿勢を取ってきたとされるが、他方で、福島でインクルーシブな CSR に参加している企業もいくつかあるという。そうした企業はどこが違うのか。彼らはなぜインクルーシブな CSR に関与しているのか。そこにどんな価値を見出しているのか。

回答 1 (栗原氏) :

先程プレゼンで説明したのは、私個人の見解ではなくジョン・ラギー教授の考えである。私はラギー教授の考え方に敬意を払っている。それ故に、最初から広く客観的に受け入れられている教授の考え方に言及した。しかしながら、私の意見は少し異なる。日本企業は福島の復興に精力的に取り組んでいる。それにもかかわらず、国際的に見ると、日本企業は自らの決意と行動を表現し、他者の理解を獲得することが得意ではない。そこで日本の人々に対し、国際的なアピールだけでなく互いに学び合う共通の知識基盤を築くためにも、報告体制の連携や日本での基準の確立法を真剣に検討するよう提案したい。

質問 2 :

カン氏に質問するが、韓国企業の CSR への姿勢は日本と比べどうか？

回答 2 (カン氏) :

韓国企業は社会貢献に非常に積極的で、韓国では複合企業の 40%が税引き前利益の 3.4%を慈善活動に費やしている。だが韓国企業は、協調的、相互連携的なアプローチを推進する必要がある。社会的価値と経済的価値の創出に向けた姿勢という点では、まだハイブリッド型の視点を有していない。CSR における競争が、いまだ強調され過ぎている。欧米企業の共同活動を目にするたびに私は、韓国企業が方針や態度を変えて協力すれば、より大きな影響を与えられるのと思う。

質問 3 :

東日本大震災後、多くの日本企業が福島をはじめ被災地の復興支援に熱心に取り組んだ。私が働く企業での経験も、今お話があった枠組みに関連づけられる。当企業は震災直後に 100 億円の義捐金を提供し、今年 1 月には全社的な事業収益創出の一環として被災地支援に参加すると発表した。これが社員の心理に大きな影響を与えた。大規模災害救援活動の中での CSR という概念を形作る上で、優れた枠組みが得られた。

国際的な発想に立つことも必要だ。東日本大震災は未曾有の大惨事だったが、国際企業はエボラ出血熱や世界で起きた他の災害にも、同じ配慮を示しただろうか。3 月 11 日以前と以降で、日本企業の社会的姿勢はどう変わったと思うか。またグローバルな連携など、日本企業の CSR に不足している部分をどうすれば改善できるか。

回答 3 (栗原氏) :

最初の質問に答えると、私が出会う CSR スタッフはみな非常に積極的だ。しかし、東北で

の体験を通じて、現地の人は今も、自分たちが忘れ去られるのではないかという不安を抱えていると気づいた。そのため経済的支援や物理的支援だけでなく、何らかの精神的支援を行うべきだ。そうしなければ、被害者意識が広がるおそれがある。

CSR の受け手の考え方が変わる可能性にも留意する必要がある。彼らのニーズや姿勢と調和しなければならない。対応には国による違いもある。米国で効果的な対応が日本では上手くいかないこともある。日本での災害対応の場合、日本企業が主導権を握るべきであり、そう見られるべきだ。企業の姿勢がどう受け止められるか真剣に考える必要がある。

回答 3 (カン氏) :

連携と国際的な視点の 2 点に関しては、韓国の産業界の方が優れている。韓国企業は今では外部の協力を抵抗なく受け入れているが、内部から外部への連携は不得手である。ひとつの理由は、韓国企業が自分の強みを過小評価していること、もうひとつには極端に控えめだからだ。おそらく日本企業と似ていると思う。

「アジア的発想」には賛否両論がある。我々は控えめで受け身的なアプローチでなく、むしろより積極的、率先的なアプローチを語るべきである。西洋の直線的価値よりも、我々は円形の循環する価値についての思考が得意であるので、アジアの企業はステークホルダーとの関係をうまく管理できるはずである。

韓国の場合、もうひとつの大きな障害として複合企業に対する国民の信頼の低さがある。そのため韓国企業は、ビジネス的な観点と社会的観点の融合といった、自社の中核的な強みを提示するのが得意ではない。企業は社会的利益など配慮せず、経済的価値や自社の成長しか頭にないという誤った認識がまかり通っているため、信頼性ある誠実なコミュニケーションが重要である。

回答 3 (栗原氏) :

カン氏の回答に付け加えると、私は以前、韓国のビジネスマンから、連携面で日本は及び腰であり、経済産業省が連携にもっと大きな役割を果たすべきだと言われた。日本は、自発的で自然な形の連携を実施する必要がある。どのように調整、説得、議論し、問題解決に要する時間をどうやって短縮するかが問題だ。連携の仕方を真剣に考える良い時期だと思う。福島の場合は災害自体が甚大で連携が際立って困難なため、復興のペースが遅々として進まない。個々では努力しているのだが、連携が弱いのだ。今後、この点が改善するよう願っている。

回答 3 (カン氏) :

現在、中国と韓国の間で興味深い事が起きている。韓国水力原子力発電が、中国核工業集団会社と覚書を締結した。両者は今後、提携を通じ知識・経験を共有する。グローバル社会で、多様な分野における社内提携と企業間提携の先導役を務めるには、この種の取り組みが欠かせない。今後もアジアにおいてこうした取り組みが続いてほしい。