

「市民セクターの20年」研究会報告（4）

企業の社会貢献活動はどう変化してきたか

村上 徹也

JIVRI - ボランティア活動国際研究会幹事

「市民セクターの20年」研究会第4回が、2013年8月28日（水）に日本NPOセンターの会議室にて開催され、フィランソロピーに関心、関わりの深い30名が集った。（編集部）

1. はじめに

1990年代以降これまで、日本の企業は、社会貢献活動を通して市民セクターとの関わり合いを深め続けてきた。第4回の「市民セクターの20年」研究会では、経団連1%クラブのご担当として長年にわたり企業の社会貢献活動の推進に携わってこられた一般社団法人「経団連」事業サービス総合企画室長の長澤恵美子氏をお招きして、「企業の社会貢献活動はどう変化してきたか」について解説していただいた。

2. 1990年以降、企業の社会貢献活動はどう変化してきたのか —長澤恵美子氏の解説から

(1) 企業のフィランソロピー（社会貢献）元年と企業とNPOのパートナーシップ元年

1990年がフィランソロピー（社会貢献）元年といえる。この年には、経団連に社会貢献委員会ができ、1%クラブ（発足は1989年11月）が企業会員を募った。

1980年代までは社会貢献活動をしなくてもあまり外に言わないという陰徳の文化があった。それが90年代になると、「わが社らしさの追求」や「ステークホルダーの理解と共感を得るための情報開示」が重要視されるようになり、「社員のボラ

ンティア参加の支援」と「NPOやNGOとの協働」がキーワードになった。そこが80年代前と大きく違っている価値だと考えられる。

そして、1995年に阪神・淡路大震災が起き、この年をボランティア元年ということもあるが、企業の社会貢献活動にとっては「企業とNPOのパートナーシップ元年」といえる。被災地での市民活動団体の活躍を企業の社会貢献担当者たちが目にしたことが、その後のNPO法成立に向けた経済界の側面的支援につながった。阪神・淡路大震災は、NPOが企業の社会貢献活動の重要なパートナーであるという認識を高めるきっかけとなった。

(2) 企業による社会貢献活動とは？

90年代初頭、企業の社会貢献担当の第一世代の方たちが議論を重ねた結果、「社会貢献とは、自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」という1つの解に達した。

そこで「直接の対価を求めることなく」という点がしばしば問題にされ、「それならどんな対価を求めるのか」が問われた。社会貢献活動の成果は中長期的であり、証明することが難しいという課題がある。ただし、何も成果を求めないというわけにはいかないで、目的と目標を明確に描くことが求められる。そこでは、地域社会との関係を深め、会社と社員に社会性と活力を注入することにより、会社の社会的感度

を高め、会社の好感度（レピュテーション）を増すというような、社会貢献活動が会社そのものを変えることにより中期的な成果を生むことが重要だといわれている。

この考え方は、初代の社会貢献担当者の方たちの問題認識に基づく。バブルが崩壊して企業が閉塞感に満ちていた当時、社会貢献活動が閉塞感を打破する手段として使えないかという思惑があった。こうした認識は、社会貢献担当者の研修合宿、社会貢献フォーラムの第1回テーマ「企業の社会貢献活動は社会を変えるか、会社を変えるか」にも表現されていた。

(3) CSR時代の到来

黒船的に外国から押し寄せたCSRの元年は、2003年ではないか。この年に、経団連の中にもCSR関係の部会ができた。

この頃、組織の社会的責任に関する国際規格（ISO26000）づくりが始まった。そこでは、社会的責任を構成する要素として、地域社会に貢献するという要素だけでなく、人権の擁護、公正な商取引、環境保護などいろいろな要素が含まれている。つまり社会貢献は社会的責任の一部でしかない。

ISO26000の背景には、人権の問題もある。特にヨーロッパのNGOでは、現在の貧困問題は先進国の多国籍企業による搾取が原因だとする意見が強く、人権の問題が非常に重要視されている。経団連の初代社会貢献担当課長は「21世紀の企業の社会貢献活動は人権だ」と唱えていたが、間違っていなかったといえる。

国連ミレニアム開発目標（MDGs）の2015年までに達成すべき8つの目標の1つである「開発のためのグローバルなパートナーシップの推進」には、企業もその役割を担うべきだと明確に打ち出されている。また、ヒューマンセキュリティ（人間の安全保障）やソーシャルインクルージョン（社会的包摂）に関しても、議論が続けられ、重視されてきている。

しかし、実際の取組みを見てみると、日本の企業では、まだこの領域の取組みは薄く、どうすればよいのか分からないというのが実情であ

る。そうであるならば、この領域での活動を専門としているNPOといかに連携するかが重要といえる。

(4) 2011年は、マルチステークホルダー・アプローチ元年か？

日本では、大きな災害が世の中のかたちや社会の仕組みが大きく変わる転機になってきた。1995年の阪神・淡路大震災が、ボランティア元年、企業とNPOのパートナーシップ元年となったように、2011年の東日本大震災も大きな転機になるのではないか。この年は、マルチステークホルダー・アプローチ元年ではないかと考えている。

マルチステークホルダー・アプローチとは、「課題に関心を持つ社会のさまざまな立場の組織や個人がその解決のために協働して取り組むこと」である。それには、解決すべき課題や当事者を中心に据えた協働の模索をすべきである。それを構成する人たちが何を望んでいるかが大事なので、画一的な発展を求めるのではなく、地域の個性溢れた持続可能な経済・社会の実現に向けた試みでなければならない。

東日本大震災における経済界の被災者・被災地支援活動を経団連が調査したところ、多くの企業が義援金に加えて、NPOの活動を支える支援金としての寄付を行った企業が増えた。また、NPOの中間支援組織の基盤強化にも資金が提供されたのも今回の特徴といえる。本業を活かした多様な支援活動を展開した、または、したいという要望が強かったことや、対応の迅速さと長期にわたる支援のコミットメントが見られたのも特徴である。さらに、多くの企業人が被災地で活動したのも今回の特徴といえる。

これらの特徴は、今後の社会貢献活動のあり方に大きな影響を与えると考えられる。そうした中で、マルチステークホルダー・アプローチへの理解が進んでいるが、実際にそうした取組みが広がるかはまだ定かではない。被災地で活動した個人に芽生えた市民意識が、ステークホルダーが求める企業像へと企業を変えていくかもしれないし、地域社会の意志決定プロセスも

変化していくかもしれない。そこにかかわる企業のあり方が問われている。

(5) 今後の方向性：企業の関心

～追い風と向かい風

今後の方向性に関して、企業の関心には追い風と向かい風があると考えている。CSRという言葉と社会貢献活動という言葉に加えてもう1つ、CSV (Creating Shared Value：共有価値創造) という言葉が出てきている。CSRとは、社会性を企業活動全体に統合していく取り組みである。社会貢献活動とは、本業だけでは解決できない社会課題へのアプローチという位置づけができる。それに対して、本業でそれらを全部やればよいという発想から出てくるのがCSVである。

CSVは、ハーバードビジネススクールのマイケル・ポーターが提唱しはじめた。ステークホルダーとの共有価値創造を事業活動に位置づけることにより、社会課題の解決策の規模を、市場メカニズムを活用して拡大することを意図している。その発想を持つことは重要だが、本業で社会に貢献しさえすれば、社会貢献活動は必要ないという誤解も生じている。

しかし、本業では解決できない社会課題があるからこそ、そこへのアプローチとして社会貢献活動が必要とされている。ところが、CSRの部門をなくして、CSVという部門をつくった事例がある。そうなると、例えば人権問題はどこで扱うのかあいまいになってしまうというような問題が生じる。

もう1つには、CSVをCRM (Cause-Related Marketing：寄附付き商品販売) とイコールだと誤解している企業や個人がいるという問題がある。そうなると、寄附付き商品さえ売ってればよいということにもなりかねない。あるいは、BOPビジネス (Base of Pyramid：所得階層を構成する経済ピラミッドの底辺を新市場とするビジネス) にばかり関心が広がってしまう可能性もある。

これらは、企業の社会貢献活動の今後にとって、追い風でもあり向かい風にもなると考えて

いる。

3. 質疑応答と議論の概要

(1) 企業が社会貢献活動を、なぜ行うのかの議論

1つには投資という考え方がある。社会貢献活動の結果として地域社会の信頼が生まれ、商品が売れ、株が買われる。もう1つには、ビジネスにはそもそも社会に対する責任があり、切り離せないものだという考え方がある。

(2) 組織の社会的責任に関する国際規格 (ISO26000) についての議論

社員の何パーセントがボランティア活動を行ったというような基準で、第三者が企業のCSRを評価するような世界基準づくりには、日本の社会貢献担当者は危機感を持った。結局は、CSRの自己点検型の基準になった。

企業のCSRについての基準づくりでは、日本も欧米とは異なる視点による取り組みや考え方の発信を行い、ステークホルダーと対話を行った。アジアやアフリカからの関係者の評価が高かったが、欧米の関係者はあまり関心を示さなかった。

(3) 大企業ではない中小企業の社会貢献活動についての議論

ISO26000づくりでも、中小企業は経営者がその気になれば、意志決定が早いという側面があるという議論があった。

中小企業を動かすには、Win-Winな関係が大事。その成功事例の1つとして共同募金で「募金百貨店」という取り組みをしていて、地域の中小企業を巻き込んで地域に見える形の寄附付き商品を開発している。例えば、筆記具メーカーと大学がコラボして、学生たちが赤い羽根ボールペンを開発して、大ヒットしている。

(4) 「企業市民」「フィランソロピー」という概念についての議論

80年代の米国では「企業市民」という言葉は使われていなかったが、「企業も社会の良き市民たれ」という考え方があった。90年以降は、大企業の経営者が社会課題に疎すぎるという批判を受けて、

経営者たちがアフターファイブに積極的に社会課題解決の現場にかかわるようになってきた。

ISO26000づくりの過程では、米国の「フィランソロピー」という言葉を入れると、本業において社会的責任を果たしていないことの言い訳として使われるから入れるべきではないという反対論が、EUのNGOから出た。EUでは「フィランソロピー」をチャリティと受け取るが、米国では問題の根本原因からの解決に向けたアプローチを意味する。

(5) マルチステークホルダー・アプローチについての議論

2011年をマルチステークホルダー・アプローチ元年というのは、CSRと社会貢献活動を整理するための議論の中で、公式ではないがコンセンサスが生まれた考え方である。特に、東日本大震災の復興は、企業単独の活動ではできないので、自治体、自治会、NPOなどを含めてみんなで話し合う必要がある。

マルチステークホルダー・アプローチには、意志決定に時間がかかるという課題もある。企業単体で意志決定するほうが良い場合もあれば、マルチステークホルダー・アプローチが良い場合もあるので、使い分けるほうが良い。

(6) 福島原子力発電所事故の放射能被害に対する企業の社会貢献活動についての議論

福島原子力発電所事故の放射能被害に対する社会貢献活動について、企業の多くは模索している状態。しかし、県外での保養を支援するなどの事例がある。福島の物品を買って支援する取組みも多い。広域避難者を支援する企業の事例などもある。企業が5年間の期間を設けて8億円を日本NPOセンターに拠出して、風評被害対策などの支援に充てる取組みもある。PTSDの専門医が足りていないため、現地医師会に専門医を派遣して、講演会を行ってきた企業の取組みでは、ここ1年間では福島での開催が多い。

福島の実況の複雑さを理解するためには、支援活動をとおして学ぶことが必要で、学んだことを意識的に社内に発信すべき。

(7) CSR、CSVについての議論

CSVには、社会企業家が含まれる。マイケル・ポー

ターは、「CSR=企業倫理、社会貢献活動=チャリティ」という考え方をされていて、課題解決のスケールを拡大するためには「市場原理活用型課題解決」が必要だといっていたそうだが、むしろCSVは、CSRの手法の1つではないか。

CSR部門の担当者の立場が、初期には社内で弱く、「俺たちが稼いで、おまえたちが使う」と揶揄されたが、CSRは経営に直結しているため、今では理解が進んでいる。CSR担当経験者が役員になったり社長になっている事例もある。

4. 企業の社会貢献活動が市民セクターに及ぼした影響

今回の研究会での長澤氏を迎えての議論から、企業の社会貢献活動がこの20年余りでどのように変化してきたのか、そして今後の方向性やリスクが明確になった。と同時に、議論の中心ではなかったにせよ、市民セクターが企業とのかかわりを通して受けてきた影響についても考えるきっかけが与えられた。

例えば、「自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」を目指した企業の社会貢献活動にかかわることによって、市民セクターは単に「よいことを目指している」から善なのではなく、合理的かつ効果的に社会課題を解決する主体としてのあり方を問われ続け、自らを変化させてきたのではないだろうか。

そして、マルチステークホルダー・アプローチが求められる時代になり、市民セクターは、企業が本業では解決できない社会課題を解決するパートナーとして、よりそれぞれの活動分野における専門性を高めることが求められている。

市民セクターの変容をとらえるための物差しが一つ増えたので、今後の研究会ではより多角的な検証が行えるに違いない。