

# CSR 活動でグローバルな社会的課題に取り組む為の提言 — 企業活動におけるソーシャル・マーケティングの実践を通じて<sup>(1)</sup> —

松崎 稔

MATUZAKI Minoru

## 1. はじめに

20 世紀後半、グローバル化した市場経済の成長の影で、地球に限りある天然資源や水、また、温暖化に代表される環境問題が顕在化し、そして人々の意識に変化が起こる。更に、グローバルな市場経済の発展は、世界規模で捉えると、貧困問題の万全な解決策にはならないことが共通の認識となりつつある。一方、企業経営において、短期利益と並行し、長期での経営が重要視され、企業の存続を持続的なものにするには、「社会的課題」<sup>(2)</sup> とどう向き合うかが重要であると認識が高まる。この流れは、2000 年以降に急速な浸透を始めた CSR（企業の社会的責任）と関連付けて語られるようになった。

## 2. 日本の CSR への問題意識

企業の中で CSR 推進を担当する筆者<sup>(3)</sup> の問題意識には、多くの日本企業は、『本業を通じて社会に貢献することが基本であり、更に寄付や協賛による善意の行動をもって“攻めの CSR（=社会からの要請・期待）”活動を行い CSR 経営の実践』とする。しかしながら、企業が社会問題を引き起こさない為の『“守りの CSR（=社会への義務・責任）”活動のみが経営の優先課題となり、「社会的課題」の解決へ踏み込む事は稀』であるという認識を持つ。

フィリップ・コトラーが、世に知らしめた「ソーシャル・マーケティング」<sup>(4)</sup> だが、筆者は、この考え方を、社会全体の利益向上を追求するために適応することと広義に捉え、さらに、企業が自社の利益や顧客だけを考えるのではなく、社会全体の利益や福祉向上を意識し活動する「社会公共志向」のマーケティングと再定義する。そのソーシャル・マーケティングの実践こそが、グローバルな経済活動を行う企業において「攻めの CSR」を実現することであると捉えている。

### 3. 本研究の目指すもの

グローバルな社会課題こそが、将来の企業成長のためのチャンスであり、そのアプローチには戦略的な CSR が有益である。扱いの難しい社会課題へ取り組みに躊躇する日本企業には、その第一歩を踏み出すことを提案する。その為に、日本企業は自ら社会課題を見だし、その解決の為に社内で新規事業を起こすような企業内アントレプレナー<sup>(5)</sup>のような社員を、自らの組織内で見出すことが、この推進には重要である。これは、組織の極めて内発的な動きではないかと捉える。先行する欧米で見られる経営戦略的なアプローチに導かれるものとは、差異がある。内発的な動きを、いかに組織が受け入れ、企業全体でサポートできる体制にシフトするかが鍵であり、そのプロセスは容易なものではない。

その際、企業理念に基づく企業内の合意形成と、自社の技術・サービス・人の具体的な関与が、その後の取り組み強化に繋がる。次のステップとして、CSR 関連部門の単独の取り組みではなく、本業との強い関わり、更に、国際機関や NGO との協働が成功への鍵となる。企業が CSR 視点で社会的課題に取り組むことは、CSR として何に取り組むか「What」から、CSR としてなぜ取り組むのか「Why」への質的転換を図ることである。

近年、CSR と BOP ビジネス<sup>(6)</sup> を結びつけ、MDGs<sup>(7)</sup> の第 1 の目標「極度の貧困の削減」を、企業による BOP ビジネスチャンスと短絡的に捉える市場優先の考え方が、政府や民間企業の間で台頭してきている。しかしながら、グローバルな企業活動が貧困の格差を増大させているという報告もある。BOP に真摯に取り組まず、早計に、単なる利益重視のビジネスと捉えて行動することは、グローバル企業の搾取的行為にも繋がる。社会的責任を果たすことを標榜する CSR 経営とは本質的に異なる。BOP ビジネスでは、企業活動が利益優先ではなく、公益性を十分に担保する必要がある。

### 4. CSR とソーシャル・マーケティングについての考察

#### (1) 日本の CSR の現状理解

日本の多くの上場企業では、2003 年以降 CSR に取り組む専門部署が設立された。その組織は、社長直轄の組織や、経営企画に並列の組織であったり、経営企画に含まれていたり、または特別の専門部署を持たない委員会組織等である。CSR の専門部署は、形式的には経営に関わる位置に存在する機会が多いが、その実体は経営に深く関わるものではない。事業軸という縦のヒエラルキー構造では、命令系統も明確であり、会社の日々のオペレーションに即した企業活動が展開されている。しかしながら、CSR 組織の実態は、その縦軸には存在しないことが多く、事業軸に横串をさすような組織である。

そこで、CSR 担当者は、社会からのインプット（要請）を日々、社内組織に伝達することを試みるが、社会の言葉と企業の組織内の言葉では、物事の認識にギャップが

あり、解釈が微妙に異なることが多々ある。そのギャップを社内組織に正しく伝達する為に、企業理念との整合性を再考したり、会社トップの倫理観に訴えることになる。一方、CSRの活動領域における「守りの領域」それは、法令順守に代表されるが、この部分のCSR活動は進展しやすい。なぜなら、経営としても不祥事を起こさない為の投資であり、その予防的対策についても積極的である。すなわち、それが短期的な日々の経営課題と完全に一致するからである。

しかし、「攻めの領域」(企業の経済活動が関与するグローバルな社会課題への対応)となると、企業組織のレスポンスは急に鈍くなる。多くのミドルマネジメントは、この対応を、「将来への投資」(会社が社会と共に発展し存続するサステナビリティの為の投資)とは、受け入れず躊躇する。その原因には、CSR担当者の力不足もある。しかしながら、CSRの担当者が、すべての社会課題を理解し、社内へ適切な指示を出すことができる立場ではない。唯一、それができるのが会社トップ(CEO)である。縦型ヒエラルキーだからこそ、トップダウンの力は大きいのである。その為、CSR担当者は、会社トップへ働きかける。CSR報告書<sup>(8)</sup>の巻頭インタビューは、その現れといえる。しかしながら、日本のCSRのトップインタビューは、総花的で経営としての意思が明確な場合は少ない。

## (2) 地球規模の問題解決の要請とCSRを俯瞰する

地球規模で考える社会の持続的発展の為には、

- 貧困層をいかに減らしていくか、
- 貧困層をエンパワーメントし市場経済へのアクセスを可能とし、更に消費者・生産者として、いかに自立させていくか、
- 経済の成長・平和の維持にどのように繋げるか、

という議論は、皆が共有することになった。80年代までの開発でいうトリクルダウン<sup>(9)</sup>の限界は見えてきている。現在は、ブラハラードらの主張するBOPビジネスが、考え方の潮流となる。つまり、貧困層を、支援の対象から市場経済のしくみに取り込み、ビジネスの対象とするいくつものも先進的な成果が、世界でシェアされてきている。

日本においては、経済産業省が低迷する日本の経済情勢と、中国・韓国でのLDC<sup>(10)</sup>への国家的取り組みに危機感を抱いたのか、2009年頃から、取り組みの強化を始めている。一方、BOPビジネスへの参入または、試験的な取り組みを、グローバルな社会課題の解決という流れから、企業のCSR活動の延長として、議論されることも多い。

貧困層は、正しく市場経済には組み込まれていない。「貧困ペナルティ」なるものが、純然と存在している。現金収入の少ない貧困地域は、生活必需品の値段が高く、選べる商品も少ない。一方、先進国では多様な商品が、安く買える。BOPビジネスには、商品の特性を現地に適合させる為のイノベーションが必要であり、流通システムも開発する必要がある。そして、貧困層が暮らしを良くする商品、サービスを購入できるように、貧困層自身をエンパワーメントする必要がある。

BOPビジネスの議論の多くは、採算性が見えない部分での判断を求められるので、取り組みの議論が、先進マーケットと同じようにできる企業は極めて稀である。なぜなら、企業がグローバルに社会的責任を果たそうとする、高い倫理観の判断の基でな

いと、取り掛かれないプロジェクトだからである。そこで、倫理的な思考を企業が怠れば、すなわちそれは搾取的な事業になりかねない。高い倫理観が必要だからこそ、CSRとしての取り組みの期待が、国際社会からは湧き上がるのかもしれない。しかし、BOP ビジネス推進は事業部門の関与が必須であり、今の日本企業における CSR 専門部署の位置づけでの単独行動では困難である。CSR 専門部署が、将来の BOP ビジネスへの事業探索的な活動を主体的に行えるかは大変に議論の分かれるところである。筆者は、事業部門の関与なくしては、大変に難しいと捉えている。

### (3) CSR 推進部署・CSR 担当者の悩み

良識のある日本の CSR 担当者は、企業と社会の「ダイアログ（対話）」の接点となる一方で、会社が経営の重要課題と位置づける「効率化の追求」と「スピード重視」の狭間で悩んでいる。この悩みは、企業における、それぞれの会社特有のロジックと、社会の倫理観との軋轢である。しかしながら、市場経済でビジネスを行う以上、避けられない課題である。

### (4) 日本企業内における「守りの CSR」・「攻めの CSR」の議論

日本の上場企業において会計基準がグローバルスタンダード化する過程で、また、グローバルな競争に勝ち抜く為に、社内の事業評価制度と人事制度が、成果主義に移行している。残念ながら社会的倫理観については、それらの制度に正しく盛り込むことが出来ていない。

「守りの CSR」法令遵守の部分は、上場企業であるために、必然的に経営に組み込まれるが、それは、企業が「倫理」を守ったこととは違う。常に、法令規制とは、社会の要請に先行するものではなく、問題が発生した場合の事後対処的なものである。社会の要請を満足する予防措置的な範囲に應えるものではない。

しかしながら、CSR の加点部分である「攻めの領域」は、日本企業の事業評価の KPI<sup>(11)</sup> や、成果主義の評価には、明確には反映されていない場合が多い。加点部分であり、数値化が難しい部分でもあり、定性的にしか見えてこない。また、将来への投資という視点では、社内で本格的な論議ができていない等々の理由がそこにはある。言い換えると、社内の組織においては、前述の視点のような社内ダイアログができていく雰囲気がある。これは、CSR を コスト と考えるか 投資 と考えるのかという議論に似ている。経営はコストに非常に敏感である。良いことだから、社会からの要請があるからということだけで、「攻めの領域」における投資を決定できない。そこには、企業の倫理観と企業を構成する人々の倫理観が問題となり、これらが大きなドライビングフォースとなる。CSR 担当者、CSR 専門部署は、この倫理観をどのように社内に熟成させていくかが重要な仕事となる。しかし、CSR 担当者や CSR 専門部署に、その仕事を職務分掌として与え、それを経営に取り入れよう、という日本企業はどれだけあるかは大変に疑問である。

例えば、自らも CSR 担当者として、先進的日本企業の CSR 担当者との交流の機会を多く持ち、「CSR 推進フォーラム<sup>(12)</sup>」や、「CSR 推進 NGO ネットワーク<sup>(13)</sup>」に参加するが、多くの日本企業では CSR 専門部署が、企業の存続を担う社会のニーズを発掘

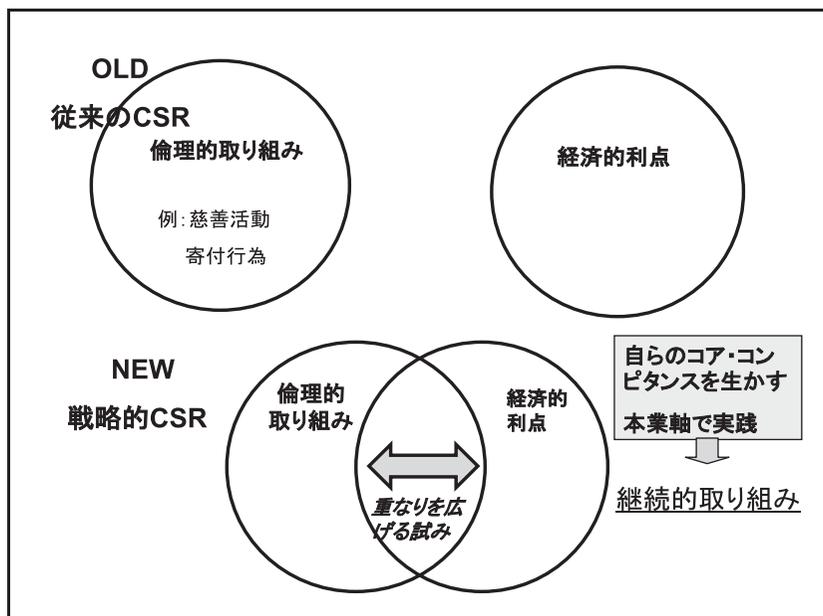
し、社内リソースを用いてチャレンジしていくような探索的試み、言い換えるとグローバル視点での社会課題の解決に向かうようなことを組織の職務分掌として与えられていない。その為のリソースも与えられていない。これが、日本企業における CSR 推進組織の位置づけの現実である。

### (5) 社会からの要請

一方、社会からの要請は、グローバル視点では非常に明確になる。それは、企業が経済活動のみに存在するのではなく、社会に存在しているという世界の認識が常識化してきた歴史的背景もある。更に近年、IT の発達によりグローバルな市場が急速に発達し、企業の経済活動がグローバルにリンクする。もはやグローバル化したマルチナショナルな企業を、本社の所在地の国内法のみでコントロールできないし、国際的な枠組みでの法的規制は、まだ議論半ばである。国際社会とは、それぞれの国家の思惑のもとに合意を得ようとするものである。この議論が実質的に、地球規模の視点で効果のあるものとして運用されるということには、悲観的である。一方、政治的な行き詰まりを打開する方法論として国際社会に登場したのが、トップダウンからの規制の概念ではなく、ボトムアップの自主的な対応である。前国連アナン事務総長のイニシアチブにより 2000 年に誕生したグローバル・コンパクト<sup>(14)</sup> (GC) であり、2010 年 11 月に発行した、国際標準化機構 (ISO) が制定した社会的責任についての国際的ガイドライン ISO26000<sup>(15)</sup> である。

企業の経営的視点から見ると、これらは非常に倫理的な取り組みである。日本の多くの経営者はこれらに、本質的には同意するであろう。しかし、経営者自身が、これら

図 1 従来型 CSR と戦略的 CSR



出典：ペインの図をもとに筆者作成

の指針<sup>(16)</sup>をどれほど真摯にうけとめ、経営に取り入れようとするのであろうか。総論に賛成するだけでなく、実際の個別のガイドラインの論議に参画し、経営が具体的に計画・活動を示すことが企業には望まれているのである。そこでは、戦略性も議論される必要があるし、他社に勝つ為の競争優位性が議論されなければならない。ここでの議論のドライビングフォースとなるのが、「企業の持つ倫理観」であり、企業トップ・ミドルマネジメント・従業員の「個人の倫理観」である。倫理が経済活動の上位にあるというのは、市民社会の常識かもしれないが、経済主体の企業組織においては、必ずしもそうではない。倫理と経済性の関係性は、リー・シャープ・ペインが述べているように常に揺れ動くものである。

企業が公益の為にのみ存在するなら、倫理と経済活動は極めて同心円的に描くことができる。しかし、経済主体として、競争原理の中で生き残る企業は、時には倫理と対峙的に振れることもある。マーケットで勝ち抜く為の工夫は、倫理と合致するとは限らない。しかし、これらの関係性は、ダイアログを進めていけば、より良い解決策や協働を生み、より同心円に近づけるかもしれない。これに要する時間的な遅れや、プロセスは、企業として将来における投資として位置づければ、「攻めの領域」の活動である。しかし、一般的には多くの場合、追加コストや、事業のスピードを阻害する要因と捉えられている。(図1参照)

## (6) 経営と CSR の領域

CSRをどこまで行うのか、どこまでやらなければいけないのかは、個々の企業の経営の判断である。ISO26000でいうところの、「影響の及ぼす範囲」を企業がきちんと認識することが、まずスタートとなる。CSR経営とは、企業の存続と社会の関係性を考慮の上に、20年後、30年後の長期視点で、ビジョンを持つ経営である。CSRという言葉は、総花的でわかりにくい。筆者は、本質的なCSRは本業軸で捉えるべきであり、個別の社会貢献の延長にCSRが存在するべきではないと考えている。

しかしながら、企業が、資金調達を行うマーケットは、基本四半期ごとに企業業績に敏感に反応する。為替の問題は、一企業では対応に限界がある。長期的レンジでの企業のビジョンが、具体的なマーケットに影響を与える場面は少ない。SRI<sup>(17)</sup>マーケットが成長すると論じられ、その実証も行われるが、マーケットは極めて短期の企業業績に反応する。

20年後、30年後の企業のビジョンは、その企業の目指す倫理観の上になりたつものである。比較的、創業からの歴史が長い日本的経営を行う企業には、感覚的には、このアプローチは有効と考える。このロングレンジでのビジョンを描くためには、ISO26000や、MDGs、GC10原則等は、経営マネジメントサイクルへ基本的に組み込まれ、将来の社会ニーズを探ることとなり、途上国を含めた新たな顧客を求めらるであろう。

以上のような、CSRというキーワードをもとに広げられる企業と社会の関係性の議論は、企業に「社会公共志向」の概念を盛り込む為のムーブメントの表れである。本論では、それをソーシャル・マーケティング「企業が自社の利益や顧客だけを考えずに、社会全体の利益や福祉を向上するマーケティング」と定義した。それを、いかに企業が実行するかということである。

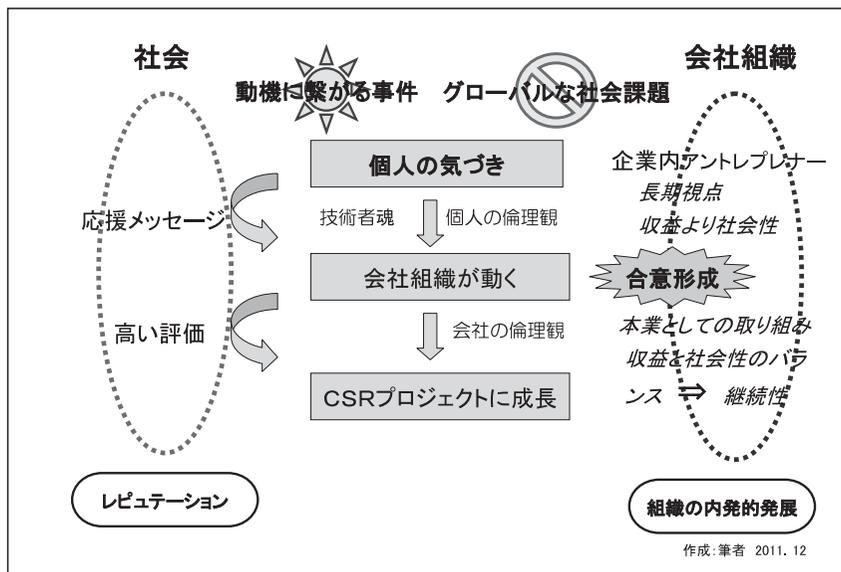
## 5. 実例に見るソーシャル・マーケティング成長のプロセス

日本企業におけるソーシャル・マーケティングの先駆的実施例として、筆者はタイプ別<sup>(18)</sup>に、本業による事例として①住友化学（株）のオリセットネット<sup>(19)</sup>、②社会貢献の事例として山梨日立建機（株）の地雷除去機<sup>(20)</sup>、③アドボカシーの事例として、オリンパス（株）の写真関連イベントによる MDGs 普及キャンペーン<sup>(21)</sup> について注目した。さらに、社会課題を企業内で BOP ビジネスとして扱おうとする④リコー（株）の志チーム<sup>(22)</sup> の取り組みを研究対象とした。

CSR という言葉が 2003 年の経済同友会の白書によって日本に定着したと捉えると、①②③の 3 事例については、それ以前に活動をスタートしている。いずれの事例でも、現在は、各社の代表的な CSR 活動であり、社会にも認められる活動となるが、CSR というコンセプトは活動継続の為に、社会へ浸透を促す為に使われている。CSR というコンセプトは、まさに後付の理論である。しかしながら、筆者は、この後付けの CSR の理論を否定しない。個人の気づきからスタートしたプロジェクトが会社組織を巻き込み、やがて NGO・NPO、市民社会や行政を巻き込む「攻めの CSR」成長の為に重要なドライバーなのである。（図 2 参照）

次に、この実践について、筆者なりの提案をしたい。

図 2 事例から見る「攻めの CSR」成長プロセス



## 6. 日本企業がグローバル課題に取り組む為の提言

CSR は、流行から潮流に変化しつつある。「守りの CSR」重視から、「攻めの CSR」

へその範囲を広げてきている。「攻めの CSR」の実現には、本業軸での取り組みが必要となる。

#### 「攻めの CSR」3つのポイント

- 短期視点よりも長期視点の重視
- 社会の要請をいち早く捉える
- 社会に新たな価値を生み出す

「攻めの CSR」の推進が、事業の成長戦略につながり、利益もあげ、社会から評価されるという構図と、本業の優位性を加味しつつ探索する必要がある。このためロングタームでの投資を戦略的投資活動として捉えるべきである。そのためには、企業内において、社会課題を見出し、自らその解決の為に行動する、企業内アントレプレナーのような社員を、自らの企業で見い出すような仕組みを持つことが必要となる。

そのためには、「守りの CSR」から、その活動の範囲を「攻めの CSR」にシフトさせる必要があるが、現状は、次の様な問題点がある。

- ① 組織は、外圧がないと動かない。
- ② CSR 部門の専門活動では、「けもの道」しかつけれない。
- ③ CSR の目標を、各事業部門の戦略目標・評価目標に組み込めていない。
- ④ CSR は、事業の縦型組織に対する、横串の活動として十分に機能していない。
- ⑤ CSR 推進については、その予算配分が十分でない。
- ⑥ 事業運営の鍵を握るミドルマネジメントの理解、協力が無い。

以上は、一般的に良く言われていることかもしれないが、「攻めの CSR」を推進するには重要である。しかしながら、これは一般論であり企業内で社会的課題に真摯に取り組む為には、もう一歩、踏み込んだ投資的活動が必要である。それを啓発するには、探索的な実験プロジェクトの立ち上げが必要である。その準備段階として、具体的なステップを提案したい。<sup>(23)</sup>

- STEP1：自社のもつシーズを網羅的にマネジメントできる仕組みをつくり、見える化を各事業部門が行う **【技術のたな卸し】**
- STEP2：事業部門のメンバーが横断的に参加できる「次世代ニーズ（社会課題のニーズ）」検討フォーラムを組織として立ち上げる **【社会課題の探索】**
- STEP3：担当役員、社長らが「次世代ニーズ（社会課題のニーズ）」開拓活動を社内に向けて積極的な支持を表明する **【経営の関与】**

以上の実行により、CSR 推進部門から、事業部門への関わりが広がる。これが鍵である。事業部門が、自らの組織での内発的な気付きから、次の段階として行動を起こす仕掛けが重要である。その為には、各企業の CSR 推進組織・担当者は、企業の代表として社会とダイアログを進め、「社会の次世代ニーズ」の収集を行い、検討フォーラムの議論の範囲をより社会に広げる努力と、事業部門へのフィードバックが重要であ

る。企業活動の中に、社会との倫理観をいかにオーバーラップさせるかが鍵である。

例示の日本企業の取り組みは、広く世の中に先駆者的 CSR 活動と知られた事例であり、現在は本業による社会課題の解決へ向けての活動として、世間から評価される。しかしながらいずれの場合も、CSR 的理由は後付けされたものである。それは、推進者が解決をもとめる課題に気付き、自組織のリソースを用い、組織内の個人が「社会課題の解決」へ動いたからである。いずれの場合も、個人の気づきが、会社としての取り組みに変化していく、そして、その過程で社内の合意形成が熟成していく組織の内発的な動きである。この熟成のプロセスを個々の企業に定着させることができれば、日本の CSR は、「攻めの CSR」へとシフトしていくことができると考えている。

CSR 推進組織・担当者の強化すべき取り組みの提言

- 成長戦略につながる「社会的次世代ニーズ情報」を収集し、検討フォーラムに提案  
……「情報提供と提案」
- 事業部門の横断的なニーズとシーズの結合を円滑化する仕組みの構築  
……「部門連携の実現」
- 取り組みの進捗状況を社会へ積極的に発信し、企業価値向上につなげる  
……「戦略的情報発信」

上記3項目は、CSR 推進組織が、「社会の期待を事業の成長につなげるプロセスとして企業内の各組織に働きかけ、ロングターム視点での企業の成長戦略の実現に貢献する。」ということを目指している。これは現状の CSR 推進部署の職務分掌と大きく異なる。このプロセスをどのように実現するかが、「攻めの CSR」を企業内に定着させてゆくための鍵となる。

CSR 推進組織への提言は、各企業において次のような具体的なアクションに結びつけられる。

#### ①社内ネットワーキングの構築

ボランティアで社会に資する行動を起こしたい、自分の仕事で知見を生かしたい、と思う社内のアントレプレナーのたまごとなる人材の発掘

#### ②互いに刺激を受けあい、グローバルな社会課題をラーニングできる場の提供

#### ③会社として認める自主的な活動としてのオーソライゼーション

#### ④ NGO や開発機関等とパートナーシップを組める組織への橋渡し

#### ⑤ CSR 活動として、社会的課題の解決に取り組むという明確な方針

①から⑤を備えた、呼び水的な仕組み作りで、これが探索的な実験プロジェクトに繋がる。このコーディネーションが、CSR 推進部署・担当者が取り組むべき仕事であり、「企業組織の内発的發展」を促すものである。

筆者は、企業に属する個人の働きかけにより、スタートしたグローバル視点での社会課題の解決へのプロジェクトが、企業全体での取り組みへと成長した事例を示した。そして、そこに、「CSR」という概念を吹き込み、企業の CSR 活動というフレームワー

クに落とし込み、サステナビリティを確保した。つまりそのプロジェクトの継続性は、CSR 事業として展開することにより、担保されたと説明した。その様な試みを企業間に広げる為には、各企業内でそのような個人を見い出だす仕組み、サポートする仕組みの構築が有益であり、結果、今後の日本企業のグローバルな社会課題の取り組みを促し、経済活動の閉塞感を打開するきっかけになると結論付ける。その推進を CSR 担当セクションや、CSR 部門がミッションとして担うべきと提言するが、まさに、リコーの「志チーム」はその実践ではなかろうか。

## 7. 結びに

筆者の論点の大きな流れとして、グローバル化が進む世界経済の潮流の中で、企業の「社会公共性」というテーマがあり、これを「攻めの CSR」という観点で捉えようとした。その際、グローバル化した世界で合意形成される倫理観がその推進のドライバーとなり、世界基準で構築されたグローバル・コンパクトの 10 原則、国連ミレニアム開発目標や、ISO26000 に表現されていると捉えている。

一方、社会に起こる意識の変革は、日本の企業内においても、仕事で社会に貢献したいという人々の心をネットワークングし、『創発』<sup>(24)</sup> による実践共同体を、企業内に定着させていくものと捉えている。そして、それがいかに、企業の経営戦略に取り入れられ、「攻めの CSR」が日本企業に定着していくかを今後の研究として引き続き注目していきたい。

### ■ 註

- (1) 本論は、修士論文「CSR 活動でグローバルな社会課題に取り組む為の研究」の提言部分を中心に再構成する。
- (2) 社会的課題とは、人類が将来において解決しなければならない社会に顕在化してきている問題。20 世紀後半から、世界で共通な認識が生まれる。グローバルな問題もローカルな問題もある。本文中では、「社会課題」とも表す。
- (3) オリンパス株式会社 CSR 本部 CSR 推進部に在籍
- (4) 筆者はソーシャル・マーケティングという言葉は、コトラーの概念から大きく広がりを見せ、3つのことを意味していると捉えている。①非営利組織へマーケティングの概念を利用する ②企業の社会的責任を意識する ③ソーシャル・メディアを利用したマーケティング活動、である。本論では②の範疇で扱う。
- (5) アントレプレナー (entrepreneur) とは、独創的なビジネスアイデアと技術で新しい市場を切り開く起業家である。筆者は、企業組織において、自らが社会課題を発掘し解決へ向けて、自社のリソースを用い、企業内で実践を試みる起業家精神のある人々を「企業内アントレプレナー」と定義する。
- (6) BOP とは「Base of the Pyramid」の略。世界の所得別人口構成の中で、最も収入が低い所得層を指す言葉で、約 40 億人がここに該当する。この BOP を企業が注目すべき新市場であるというとして考え方で、ミシガン大学代の C・K・ブラハラードらが提唱。
- (7) ミレニアム開発目標 (MDGs) とは、2000 年 9 月の国連ミレニアム・サミットとそれ以前のサミットなどで採択された国際開発目標を統合した、国際社会が 2015 年までに達成すべ

き 8 つの目標のこと。

- (8) CSR 報告書とは、企業の社会的責任を報告するレポート。企業における非財務情報の開示情報として位置づけられる。「持続可能性」を明確に打ち出した、サステナビリティレポートも CSR 報告書の進化と本論では捉える。
- (9) Trickle Down とは、経済が発展し、富める人が富めば、貧しい人にも自然に富が浸透するという政治思想。
- (10) 《least developed countries》後発開発途上国。開発途上国の中でも特に経済的な発展が遅れている国。1974 年の国連総会で初めて指定され、配慮を払うことが合意された。国連開発政策委員会が定めた基準に基づいて、国連経済社会理事会の審議を経て、国連総会の決議により認定される。
- (11) 重要業績評価指標 (Key Performance Indicators: KPI) は、組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群である。
- (12) 一般社団法人 企業研究会 CSR 推進フォーラム。
- (13) 特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター (JANIC) が主催する企業と NGO が参加するネットワーク。2012 年より、「NGO と企業の連携推進ネットワーク」と改名。
- (14) 署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる 10 の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントの基に、その実現に向けて努力を継続する。
- (15) あらゆる組織における社会的責任の基準を定め、その手引きを提供する国際規格。2010 年 11 月発行。
- (16) 筆者は、GC10 原則、ISO26000 等は、自主的な企業活動であり、グローバルな社会規範の順守と捉えている。これに対するものに、法的規制が存在する。
- (17) Socially responsible investment とは、従来の財務分析に加え、社会・倫理・環境等の企業の社会的責任を踏まえて投資行動をとること。
- (18) 本稿では、ソーシャル・マーケティングの実践として社会的課題に取り組むことを研究の対象としている。そこで、国連機関が定義するインクルーシブビジネスで分類される「コアビジネス活動とバリューチェーンによる活動」を本業による貢献事例、「社会的投資と慈善活動」を社会貢献による貢献事例、「パブリックアドボカシー、政策対話、制度強化」をアドボカシーの事例として捉えている。UNDP (2010) 「ミレニアム開発目標 (MDGs) : 全ての人々のビジネス」報告書要約版 P5
- (19) オリセットネットは、住友化学 (株) が独自技術で開発した長期残効果型防虫蚊帳で、人体にも安全で、薬剤効果が 5 年以上ある。WHO がその効能を認め、マラリア予防に広く持ち入られる。開発者の伊藤高明の努力により実用化され、普及のきっかけを生み出す。
- (20) 山梨日立建機 (株) の社長 雨宮清 (あめみや) は、94 年の商用で訪れたカンボジアで、地雷の悲惨さに衝撃を受ける。私財を投じて、自ら地雷除去機を開発。地雷で覆われた不毛の地を、そこに暮らす人々の生活の地へ変革を助ける。より安定的な地雷除去機の開発には、親会社の日立建機との協力は不可欠なものとなり子会社となる。日立建機の最大の CSR 事業となり、日立グループ全体のコーポレート CM にも登場する。雨宮は、ビジネスとしての取り組みを進める。
- (21) オリンパスは、国連機関と協力し、写真関連イベントによる MDGs 普及キャンペーンを実施。①サブサハラに蔓延するアフリカのエイズ問題を世界に啓発する目的の「A Day in the Life of AFRICA」、② UNDP と共催により、国連スローガンを掲げるフォトコンテストで、途上国の環境問題に着目した Picture This: Caring for the Earth、③ MDGs の世界の取り組みを紹介する「Picture This: We Can End Poverty」。これらにより市民社会へ MDGs の普及が図られている。筆者自身が、オリンパスで推進する。

- (22) 社内で BOP ビジネスを起業したいという思いの社員が集まり、経営が企業活動として、探索的活動を認めたプロジェクト。筆者は、「企業組織の内発的発展」を促す呼び水的な仕組みの事例として取り上げる。BOP ビジネスの「創発」であると捉えている。
- (23) 企業研究会 CSR 推進フォーラム第 5 期 A グループの議論を参照にしている。筆者を含めた企業 CSR 担当者が 1 年間議論。詳細は、筆者本論文を参照されたい。
- (24) 創発 emergence。「創発」という言葉は、物理学、生物学、情報科学、社会学、経営学など幅広い分野で用いられる。全体を構成する個別要素の相互作用によって「予期しなかった」全体的な特性が現れること。そしてその特性が各要素に再び影響を与える。こうした全体と個との相互作用が繰り返されること。この中で「予期しなかった」とは、あらかじめ個別要素を組み合わせることで生まれる全体の特性以外に、相互作用によって新たな特性が生まれることを指す。

### ■ 参考文献

- 21 世紀政策研究所 (2006/03) 『ワークショップ「CSR と開発途上国支援」 記録』
- C・K・ブラハラード (スカイライトコンサルティング訳) (2005) 『ネクスト・マーケット: 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』 英治出版
- P.F. ドラッカー (上田惇生編訳) (2001) 『マネジメント【エッセンシャル版】』 第 27 刷ダイヤモンド社
- UNDP (2003/12) 『人間開発報告書 2003 (日本語版) — ミレニアム開発目標 (MDGs) 達成に向けて —』 国際協力出版会
- ジェフリー・サックス (鈴木主税、野中邦子訳) (2006) 『貧困の終焉: 2025 年までに世界を変える』 早川書房
- スチューアート・L・ハート (石原薫訳) (2008) 『未来をつくる資本主義: 世界の難問のビジネスは解決できるか』 英治出版
- デービッド・ボーゲル (小松由紀子他訳) (2007) 『企業の社会的責任「CSR」の徹底研究』 一灯舎利
- フィリップ・コトラー、エデュアルド・L・ロベルト (井関利明監訳) (1995) 『ソーシャル・マーケティング: 行動変革のための戦略』 ダイヤモンド
- マイケル E. ポーター (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』 6 月号
- リン・シャープ・ペイン (鈴木主税、塩原通緒訳) (2004) 『バリューシフト』 毎日新聞社
- 伊吹英子 (2005) 『CSR 経営戦略』 東洋経済新報社
- 経済同友会 (2003) 『第 15 回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』 責任監修小林陽太郎
- 江橋崇編 (2011) 『東アジアの CSR』 法制大学現代法研究所
- 藤井敏彦、新谷大輔 (2008) 『アジアの CSR と日本の CSR』 日科技連