

2016 国際平和のための世界経済人会議実行委員会

Workshop3：平和と CSR【未定稿】

《登壇者（敬称略）》

・モデレーター

大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

・パネリスト

小川 愛（日本アイ・ビー・エム株式会社 社会貢献部長）

小沼 大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

堀江 裕美（スターバックスコーヒージャパン株式会社 執行役員マーケティング担当）

○発言者不明

はい。皆さんこんにちは。「平和と CSR」のセッションを始めさせていただきたいと思えます。最初から大変なトラブルが勃発しておりまして、モデレーターを担当される大久保さんが現在向かっているという状況になっています。

なぜそういった状況が起こっているかという、私は今、ちょっと異常に気づいていらっしやと思うのですが、本日、広島東洋カープ、私は大ファンなのですが、今日の試合に勝つと広島カープはクライマックスシリーズ優勝になりまして、その準備が今まちでは起こっているようで、車は全然動かないのです。このトラフィックジャムで。

IBM それからスターバックスの方、そして新日本監査法人の大久保さんにモデレーションを務めていただきながら進めていくというセッションになっているのですが、やはり「平和と CSR」というテーマで、かなりぼやっとしていますし、パネリストもどういったテーマで話をしていくのかというところで、少し悩みながら、ただ本質的な話をしていきたいと思っております。

最初に、ぜひ皆さんとボランティアをお願いできればと思っております、3人ぐらいのグループを作ってください、今日ここまでコトラーさんの話からいろいろなお話を聞かれて、おそらくここに集まってくださった方々は CSR というところで何かしら興味を持っていただいた方であり、「平和と CSR」とは一体どういうことなのだろうと想像されて、この場にいらしているのだと思います。

ですから少し3、4人ぐらいのグループを傍で作っていただきまして、このセッションでどういったことを期待して、どんな話を聞いてみたいのか。あるいは、こういったことを今考えていますということ、自己紹介がてらお話しいただく時間をとっていただきたいと

思っております。ちょっと周りで3, 4人ぐらいのグループを作っていただけますか。

おそらく今日は、聞いている時間が非常に長いセッションだったと思いますので、少し皆さんのほうで活発な時間にしていただければと思っています。では「平和とCSR」というテーマで、どういった話を期待されるのかという辺り、おそらく5分から10分の時間になると思います。大久保さんが到着されましたので、皆さん拍手でお迎え下さい。

では、5分ぐらい皆さんにお時間を差し上げますので、お話しいただければと思います。よろしくお祈りします。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

それでは5分ほどだったと思いますので、ちょっと遅れましたが、今日モデレーターを務めさせていただきます大久保です。よろしくお祈りします。想定外と言ってはいいませんが、カープの勝利の状態、飛行機は満席、バスは満席、タクシーは長蛇の列、こんな経済効果がある中で遅刻をして参りまして大変申し訳ございません。

さて話はさておき、限られた時間ですので「平和とCSR」という非常に大きなテーマですが、ここには日本を代表される企業と世界で活躍されている小沼さんと、素晴らしいメンバーが集まっていると思いますので、できるだけ少人数ですから、会場との対話を中心にダボス会議風の形で良い質問をしていただきながら、良い回答を期待しながら、それをモデレートしていくことを私の役割にしていきたいと思っております。

それでは、私のために時間稼ぎをしてわざわざディスカッションの時間を設けていただきありがとうございました。それではパネラーの皆さんにそれぞれ3, 4分ずつ、考えている取り組みについて自己紹介していただきながら、最初にいくつか私の質問を投げ掛けさせていただいた後、すぐに会場の皆さんから質問をとらせていただきたいと思いますので、それではどうぞ。スターバックスの。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
スターバックスコーヒージャパン マーケティング担当の堀江裕美と申します。よろしくお祈りします。

私は、広報をずっとインパレスという会社で担当しておりまして、その後マーケティングに移り、スターバックスへ移ってからCSRや広報を含むマーケティングをやっているのですけれども、うちの会社しかできないと言われてみればそうなのですが、うちは2万9000人のパートナーというスタッフがおりまして、1200店舗日本にありまして、それを生かし

て、理念が「人々の心を潤す」というものがあります。

それを達成するために英語でいうと「One Person. One Cup. One neighborhood at a time.」と。1日70万人の方がスターバックスに日本でお見えになるので、その方たちがお見えになったときに、お1人お1人にコーヒーを渡すときに、いい気持ちになってほしいという理念がひいては社会につながる。その気持ちが例えば neighborhood, コミュニティにも繋がることを核とした CSR というふうに捉えて、CSR とビジネスをもう分けるのではなく、やっていること自体が一部として行っているという企業に私は勤めていると思っています。それこそがブランディングだなと感じています。そういったことに取り組んでおりますので、今日はそういった気持ちで参加させていただいています。よろしくお願いします。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

ありがとうございます。ある種のブランディングというサイドから見ると、広報、広告のように見えますけれども、実はここを通じて世界に対してメッセージを出して、人々に共感を求めていくという意味では、おそらくスターバックスさんは圧倒的な発信力を持って取り組んでいらっしゃると思いますので、その辺を後で詳しく伺いしていきたいと思えます。では、続きまして IBM の小川さん、お願いします。

○小川 愛（日本アイ・ビー・エム株式会社 社会貢献 部長）

はい。日本 IBM 社会貢献を担当しております小川と申します。よろしくお願いします。個人的なことなのですが、広島は第2の故郷となっております、自分が住んでいたこともあるのですが、両親が広島出身です。

母が特に被爆者の1人です。けれども母から戦争の話はほとんど聞いたことがなかったのですが、母が被爆したのが10歳で、ちょうど数年前に私の子どもが10歳の時に一緒に資料館を訪れて、すごく感慨深く何回も見ていたのを思い出しています。

そういう母にしてみれば、平和は何かというと、やはり家族が安心・安全で生活できること。子どもたちが教育を受けられること。親からの愛情を受けること。そして平等に学校を出ても扱われること。そういうものなのかなと思っています。

今日の午前中の話でも、平和というのはいろいろなとり方があると言っていました、例えばうちの IBM という会社で、平和そのものに対しての社会貢献活動というのはしていないのですが、弊社は1911年に創立されてもう100年以上になるのですが、創立した当時から「よき企業市民たれ」ということをモットーとして社会貢献活動を行っています。

今では、すごく企業市民として動くことは当たり前なのですが 100 年前からやはりそれを目指していて、利益を上げるだけでなく私たちが存在しているコミュニティに対してきちんと責務を果たしていこうということで、CSR 活動、社会貢献活動をしています。

主に今、資金の提供だけでなく IBM の持っているテクノロジーや社員の持っているスキル、専門性などをご提供することによって、弊社ならではの独特な社会貢献活動が出来ないかということをしておりますので、今まで平和ということで、私のほうから共有できるのは非日常ということで、例えば災害の被災地支援でどのようなことをしてきたかなど、そういうことも併せて共有させていただきたいと思います。よろしくお願いします。

○大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

ありがとうございます。打ち合わせをほとんどしていないのですが、たしかに今回のテーマは「平和と CSR」という非常に大きなテーマで、一見、「平和」という日本語をとらえるとイコール裏返して「戦争」ということが出てくるのですが、たしかに平和そのものは何なんのだろうということの考えを突き詰めていくと、ではその中で企業ができることはどういうことなのか。

最終的に、これはすべてかつながってきて平和というものが成り立っているということについて、後でまた少し伺っていきたいと思います。では、まさに世界を股にかけて、実際に紛争地域を含めて飛び回っていらっしゃる小沼さんに、少し総括していただきたいと思えます。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

そろそろ広島カープの試合が始まりそうで、そわそわし始めてきたのですが、私は NPO 法人クロスフィールズの代表をしております小沼と申します。

有名な企業さんと違って、私が何をしているかをお話ししなければいけないと思います。簡単に自己紹介および団体紹介をしたいと思いますが、NPO 法人クロスフィールズという今から 5 年前に立ち上げた団体の代表および創業者で、企業の社員の方を発展途上国の NGO に派遣して、そこで企業の方の持っているスキルで現地に貢献してもらおうという取り組みを留学ならぬ留職と呼んで、そういった取り組みを今 30 社ほどと提携して 100 人ぐらいの方を派遣するというのをやってきました。

なぜこんなことをやっているか、1つの自分の原体験でもあるのですが、私は青年海外協力隊、今日コトラーさんも言及されましたが、ピースコーの日本版に私は参加してまして、シリアに行っていました。平和という言葉を身近に感じる方は、なかなかいらっしゃらな

と思いますが、僕は今すごく身近な言葉として平和に対して、いろいろなものを考えています。

僕が10年前に2年間を過ごしたシリアという国は、明確に平和でない状態に陥っていて、その友人からすごく言われたのは、平和というものは何かというと「当たり前なのが当たり前でなくなる状態だ」ということでした。

今、僕の友人は、家もなく、そして電気も通っていないという状態の中で、毎日、子どもたちと暮らしているということですが、失ってみて「ああ、自分は平和だったのだ」と気がついたと言っていました。

そういう意味では、おそらく今日こういうことができています。あるいは企業が普通に存続しているという当たり前のことが当たり前に行われている状態を、持続的にやっていくことをおそらく平和活動そのものだと考えると、企業が企業理念に則って事業していくとか、あるいはNPOがミッションを果たそうと思って、持続可能に何か活動していくということをやりに続けていくことが、何よりも平和でなくなる状態へのあらがいであり、平和を推進するということなのかなと思っております。

そういう意味で、そういったことに気づくようなことを自分達はもっと直接的にやっていきたいなと思っているのですが、何も気づかずとも、今ちゃんと生きているという状態をしっかりと作っているという活動が促すのではないかと自分自身はすごく思っています。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

はい。ありがとうございます。まさにリアリティのあるお話をいただいたと思いますが、最初に私から皆さんに問い掛けていきたいのですが、今回のワークショップ3は「平和とCSR」ということなので、平和に対して企業というステークホルダーが、一体何を貢献していくことができるのか。

平和や社会貢献すること自体が目的ではないですね。企業は。あくまでも営利目的であるわけですが、しかし大きな自分達が社会に役立っていききたい、何か自分たちの強みを生かしていききたい。こういうことで取り組んでいच्छやるある種CSVだっってそういうことだと思っのですが、もう一度その辺り、皆さんの一番得意としていच्छやるというか、一番思いとしてやっていच्छやる、どんな社会を作っていききたい、その社会の実現に向けて、いくつか先ほどおっしゃっっていた何10万店舗の中で教育していくという話もあるのですが、その辺を少し掘り下げて、要は平和に企業がどういच्छ形でどう貢献していくことができるのか。あるいはしていくべきなのか、あるいはしたいと思っているのか。その企業

というスタンスの中で、簡単にお話をいただけたらと思いますが、いかがでしょうか。

○堀江 裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
CSR と企業ではなく平和と企業。

○大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

その間を結びつけるのが CSR だということだと思うので。もちろんそこには距離、平和という言葉のもたらす意味合いとの距離感はあるかもしれませんが、このセッションは他のセッションと違って唯一、企業に何ができるかが問われるセッションだと思いますので、そういう意味では、企業として一体どういう役割を果たしていくのかという中で、個人の思いでも結構ですし、会社としての戦略でもいいですし、その辺りを少しお話いただければと思います。

○堀江 裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
なかなか平和まで、そこに対してどういうビジョンがあるかを思い馳せると、そこまで思い至らないので、そういう話ができるかどうか、あまり自信はないのですが。

スターバックスが先ほど言ったようなミッション、マニュアルを例えばお店の子達に与えて、こうなさい。こうしたら洗いなさい。お客さんがこぼしたら、こうなさい。ということをするのではなく、先ほど言った、人々の心に潤いをもたらす。もうちょっと砕いていうと、ちょっといい気分になって帰っていただくということを目指して、そのために判断をなさいということを行っています。

例えば震災の時も、企業が動く前に、まずお店で震災が起きて、例えば浦安にお店があるのですが、あそこも被災地で、液状化して、例えばディズニーランドの方が帰れなくなると。その時に誰も何も連絡が取れていなくて、サポートセンターと呼んでいる本社では指示を出せない時に、そのミッションを思い出して、ディズニーランドから帰れなくなった方たちにコーヒーを無料で提供しているのです。

その後、少し経ってからディズニーランド、オリエンタルランドの社長様がお見えになっていただいて、お礼を言っていただきました。帰れなかったお客様に、そこにあるフードを誰か本社に「これをあげてもいいですか」というような連絡をせずに、自分たちの判断で自分たちのミッションに基づいて「渡す」と判断したと。そういうことをしていただいて、うちのお客様がとても感謝していますということでお礼を。

ディズニーという夢を見させる企業の方に、そういうふうに言われたということがとても

嬉しかったのですが、もしそういう時にミッションやバリューが、そのパートナーと言われる2万9000人の社員に共有されていなかったら、きっと指示待ち。あげて、あとで怒られないか、無料で配っていいのだろうかと思っていたので、私としては、企業として営利目的、それによって雇用を生み出して税金を払う、そういうことも立派な社会貢献だと思っているのですが、それをさらに、そういったバリューを共有することによって、そういうことが起きた時に、自然とこれが正しいことだという風に動けるというカルチャーを、バリューを共有していくということが私たちにとって一番重要なのではないかと。それは一夜ではできないことなので。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

お話、素晴らしいなと思うのですが、やはり紛争というのは武器を持って戦うことだけでなく、人々の争いそのものであったり、それが非日常だと皆さんおっしゃっていますが、小競り合いであったり、小さなことからそれがだんだん大きくなっていくと戦争になっていくわけですが、まさにそこを解決していく1つとして、やはり将来に夢を与えていく、楽しい場を提供していく、そうすることによって人々を和ませていく、そうすることによって結果として、そういうものを出来るだけ無くしていくという、まさにオリエンタルランドやスターバックス、こういう世界に大変なバリューがあって、人々に夢を与えている。その夢を与えること自身が、もしかしたら大きな社会に対して、人々の行動を変えていつているのかもしれないですね。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
そうですね。私は、平和という思い出すことがあって、ジョン・レノンのイマジン、英語になってしまうのですが、もしその日のために皆がその日を良くするためだけに生きられたら、どんな世の中になるのであろうという歌詞があったと思うのですが、先ほど言ったミッションのように一夜ではできないですし、ワンタイムで寄付など是可以するかもしれないけれども、そういうバリューを浸透させたり、それから毎日を良く平和に過ごすということは日々の積み重ねであったり、1杯のコーヒーから、コーヒーを渡すときに気持ちよく笑顔で渡したり、ちょっと沈んでいるなと思ったら、何の指示もしないでカップに「おつかれさま」と書いたりするようなカルチャーができているのですが、それはやはり皆がミッションに戻るようにして、お客様がうちに来ていただいた時に、70万人の毎日来ていただいているお客様が、ちょっとだけ幸せになるためには何をしたらいいというミッションとバリューが共有されているからだと思うのですね。

ですから、ただ夢を与えるとか、来た時だけ幸せになるということではなく、その中で毎年、毎年、うちは大学生のアルバイトの人がだいたい4年間務めるのですが、その人たちがそこでそういったことを学んでいくということも、1つの社会貢献かなと思います。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

そうですね。僕は、社会貢献という言葉は個人的にあまり好きではなくて、すごく出来上がったある種の仕組み、でも今おっしゃっているのは実はそうではなくて、まさに今、僕も知らなかったのですが、従業員は結構大学生が多いのですか。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
パートタイマーがほとんどですね。社員が 1 店舗 2 人か 3 人しかいないのですね。あとはほとんどパートタイム、特に東京は大学が多いので、ほとんど大学生で 4 年間、大学生がうちでアルバイトをすることが多いです。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

では、そこに対する教育効果というのは計り知れない大きな影響を与えていきますので、お客さんに対してもそうですが、お客さんに提供していくという非常に大きな社会貢献になるのですね。事業の中で、まさにビジョンという夢を売っていく、人々を幸せにしていこうということを徹底的に教育していくというのは、非常に大きな作用ですよ。

今日私が聞きたいのは、通常の CSR セミナーで聞けるような話ではあまり意味がないと思っていて、やはりこういう平和という切り口からスターバックスさんを見たときに、今のお話をうかがってみると、なるほどと。そういう視点で見ると、たしかに雇用者ではあるけれども、その雇用のプロセスの中で、そういう人々の行動、モチベーションを前向きに変えていく。そういう人が 1 人でも増えていくというのは、素晴らしいことをしていらっしゃるなということが、今のお話で感じましたね。では、どうぞ。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

では、せっかくなのでポジションを取った方が面白いと思うので、今お話を聞いていて素朴に思ったこととして、僕もジョン・レノンのイメージが大好きで、あの歌詞の中で言われていることは、どれだけ富めるものと貧しいものがいなくなる世界を作れるのかということなのだと思うのですね。

平和といったときに、NGO のセクターに僕がいるので、どちらかという、やはりその差が生まれていること自体が紛争につながっているということなのではないかと。そういう意味では、資本主義というものがこの世界を平和でなくしているという見方もできますし、それが資本主義、そして資本主義を司っている誰かという、それは企業であり、特にスターバックスや IBM のような大企業が、世界を豊かな人はさらに豊かにしていく仕組みを作り、高付加価値のコーヒーというものを豊かな人に届けるということをして

いる企業だと受け取れる。そういうふうに僕の知っている友人たちは言うと思うのですが、それに対しては、どのように思われますか。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
今の話をもしそのまま取ると、資本主義の象徴的な企業。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）
であるスターバックスとして、どういうことを社会に対して、平和に対して貢献していると言えるのかという質問です。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
そうですね。もともとスターバックスの成り立ちというのは、ファーストプレイスであるおうちと、有名な話なので皆さんご存知だと思うのですが、セカンドプレイスのオフィスや学校との間にあるものがサードプレイスというもので、自分のちょっとしたコーヒーを提供する会社ではなく、ちょっと疲れた時に一息するとか、お金を払う対価として得られるものは商品だけではなく、その時に得られる感情であったり、ゆったりした気持ち、行きづまったときに急にひらめいたり、買い物の時に心を休めたりという、その成り立ち自体が人々に場と時を、おいしいコーヒーと共に提供しているという自負があるので、消費者から暴利をむさぼっているとか、資本主義の象徴として、大企業としてお金持ちの方からすごく高いお金を。

うちはもう客単価が何百円なので、日常のものなので、それほど高価なもの売っているものではなく、たった1杯のコーヒーで気持ちが救われたり、気分が良くなったりという、そういうことをしたいというハワード・シュルツの思いから始まっている企業なので、大きくなってしまって、いろいろな意味でそういうようなことにも直面していると思いますが、成り立ち自体がそういったことで、多分 IBM さんもテクノロジーということで皆さんをイネーブラするというか、色々なことを可能にするということだと思うのですが。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）
本当に敢えてで、僕はスターバックスの大ファンなのでということもありながらで聞きたいのですが、一方で、僕の知っているレバノンなどは、スターバックスが来たことでローカルのコーヒーショップがどんどん潰れていって、それによって失業状態が起きて、その人たちは「何だ、資本主義は」ということで暴徒化するという状況が起きていたりして、その象徴にされるということが結構あったりすると思うのですが、そこをパーソナルにどう思われているのかという話を。

企業として言えること言えないことあると思うのですが、パーソナルには、そういう矛盾

に思うこともあるのではないかと。思っています。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
たとえば日本で、日本も喫茶店は 1980 年代に 15 万軒あったのです。その後ドトールさんが出て、スターバックスがちょうど 20 年前に出たのですが、それからまた喫茶店の数が減っているのです。

では、私たちがそこから雇用を奪ってスターバックスというものが、日本に入ったのかというと、私はそうではないと思っています。別にスターバックスが入ったから喫茶店が淘汰されていったわけではなくて、やはり消費者が求めているもの、あるいはその時代に合った、たとえばあの時であれば、喫茶店はタバコも吸えて、比較のおっかない顔のマスターが専門的に、私などはすごく入りにくかったのですが、それを女性にも開放して年齢を問わずオープンにして、そこでフレンドリーにアプローチ的に、コーヒーが飲める人しか来ないよではなくて、誰でも来てくださいという雇用を作ったから皆さんがそこに来たということで、決して相反するものではないと思っています。実際にいろいろなところからスターバックスに転職していらっしゃる方もたくさんいらっしゃるの、コーヒーを知っていらっしゃるということはウェルカムなので、そういう意味では別の雇用を生み出している。

また必ず日本では 100%日本人の方を。外国の方もいらっしゃいますが、基本的には日本に住んでいらっしゃる方を雇用するというので、例えばレバノンだとしてもおそらくローカルでそういうスキルのある方であって、バリューに共感していただければスターバックスは雇用することが可能だと思います。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）
ありがとうございます。カットインしてしまってます。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

いいえ。僕は最初オブラートに包みながら、最後はそういう聞き込みをやろうと思っていたら先にやられてしまった。私も基本的には、企業の民主主義の問題はまさにおっしゃるとおりで、企業はキレイなことを言っておきながら実際問題としては、やはり資本主義の問題、タックスヘイブンの話もそうですし、実際に欧米の先進企業のほとんどが中国に工場を持っている企業だったりするわけですね。

そういう負の歴史を正義に転換するプロセスがあることは事実なのですが、いきなりネガティブな話から入っていくとどうなのかなと思って、確かに色々なものの見方があるわけ

で、私はまずそういう意味において、正直、スターバックスの 1 杯 430 円は高いと思うのですね。320 円からあるとしても。

タバコをやめてコーヒーはまだ良いではないかといわれれば、それはその通りなのですが、一方で今おっしゃったようにカメダコーヒーやドトールなどが急激に伸びてきて、スターバックスは焦っていらっしゃるようで、別にスターバックスが全部支配している訳でもないということも事実だと思うので、それはこの後、議論していきたいと思います。

最初は、企業がある種のプラスの効果を働いているところをお聞きしながら、どちらかという会場の方から話にどんどん突っ込んでいただければと思いますので、会場からあまり出ないようであれば、我々の方から聞きたいと思います。では続いて IBM さん。

○小川愛（日本アイ・ビー・エム株式会社 社会貢献 部長）

では、プラスの話をさせていただきます。IBM は事業であれ社会貢献であり目指しているものが IT、情報技術を使って Making the world work better, 世界をより良いものにするということを 1 つ目指しています。

ですから、例えば平和というのを非日常と捉えまして、それに対する支援、先ほど少し申しあげましたが被災地の支援ということになりますと、今年の 4 月に熊本地震があったときに、まず熊本を担当営業がそこへ行った時に、やはり県庁や市の方で混乱しているのを見まして、自分たちが本当なら自治体さんにお売りしたいような商品なのだけでも、その一部を無償で提供して、被災地の避難所の支援のシステムとして使ってもらえないかというふうにすぐに動いた者がおります。

それによって上に掛け合ったり、資金の面を捻出したり、そうすることによって自分が持っているアセットビジネスではなく、どういう風にその場で活用してもらうのかとすぐに動いたり。あとは今、人工知能ではないのですがワトソンという新しいテクノロジーがあるのですが、それを用いて例えばソーシャル。ツイッターでつぶやかれているものを分析していたら何が見えるのだろうと思ったら、ソーシャル、ワトソンを知っている研究所の女性が、それを使って、どうにか今何が見えるのか。それを分析すると次に発災したときに、どういう風に予測を立てて早く手が打てるのか。その様な分析をやってみたいということで、これも研究所の所長に掛け合って自ら動いていたというケースもあります。

東北になりますと、もう 5 年経っていますので、現地で必要となるニーズも変わってきていると思うのですが、よく自治体から IBM さん、自治体に出向で人を出してくださいというリクエストを受けるのですが、残念ながら IBM ではそのような出向はできないので、で

は何ができるかという、現地の人たちを育成するようなお手伝いが出来ないかということを考えてみました。

いつも NPO さんの支援で、例えば、リーダーシップ研修やプロジェクトマネジメント研修というような企業に提供しているようなワークショップを、NPO さんの支援で使っているケースがあるのですが、そちらを東北のほうのご支援が出来ないかということで、去年から行ったのは釜石のリージョナルコーディネーターという、かまい隊という方々がいらっしゃるのですが、やはり今 5 年経って向こうで必要となっているのは、まちづくり、人づくり。その時にいろいろなプロジェクトを立ち上げていかなければいけない。

でも、そのノウハウがないのでしたら、私たちのプロジェクトマネージャーがその場へ行って、プロジェクトの進め方をご支援できないかということでご支援させていただきました。そして、そのようなものに協力していただけないかとプロジェクトマネージャーのコミュニティに問いかけたところ、80 名の社員が手を挙げてくれまして、やはり自分たちができるもの、自分たちの持っているスキルを使って現場に行き、人々を支援したい。そして、そこに行った人たちは、やはり聞いているだけではなく、そこの人たちと触れ合って 5 年たった釜石を見ることによって、何が大切なのかを身をもって体験することができたので、社員が非常に良い機会だというフィードバックを受けています。

直接コンシューマーの方とは弊社は B to B なので違うのですが、やはり先程言いましたように、自分たちの持っているテクノロジーと社員の持っているスキル、それぞれをどのように使えるのかということを考えての自発的を、こちらも推奨していますし、そのようなことが。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

まさに率先して、社会課題解決を率先してテクノロジーをやっていくということは、特に東日本大震災での IBM さんの取り組みは有名だったのですが、IBM は意外と B to C ではない。電機業界の不況を乗り越えてここまで企業価値を上げてきたのは、やはり価値を社会に示してきましたよね。そのバリューというものが日本の企業メーカーはものすごい逆行ってしまった。でも IBM の場合は、夢を与えることによって未だにこれだけの価値を残し続けてきている。

この後、テクノロジーが進展していったときに、IBM が目指したい社会の価値は、どんなものを目指そうと思っているのでしょうか。というのはテクノロジーというのは、正の面もあれば負の面もあるし、様々な面があると思うのですが、どういう風にお考えになっいらっしゃるのですか。

○小川愛（日本アイ・ビー・エム株式会社 社会貢献 部長）

テクノロジーは、技術を使って人々が働きやすいとか、そのような世界を作り出していくというのはあれですが、1つ、大きく世界というのあれですが、例えば教育の場面では、先生をどのように支援できるのか。テクノロジーを使って何ができるのかを考えたりしています。

これは先ほど言ったワトソンに、今アメリカであれば小学校3年生の算数を学ばせて、アメリカだと日本のように教師教育はあまりないですが、困った時に先生がワトソンに聞くと、アメリカ中の先生が使っていた指導計画や授業の教材が全部入っているので、こういうところで立ち止まっている子供がいたら、こんな教材を提供したらどうですか、こんな教え方をしたらどうですが、瞬時にわかるようなシステムを今作っているのですね。だから IBM がテクノロジーを提供することによって、今まで出来なかったようなことをできるようにするというのを、どんどん価値として提供していきたいと思っています。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

なるほど。ありがとうございます。2社のお話があったところで、では小沼さん、この辺で、もう1回切り込みをしていただいて。逆に言えば、僕は切り込みというのは、お願いしたいのはもっと企業がこんなことをやってくれたらいいのではないかと、こういうところが足りないのではないかと、ポジティブフレーミングのような感じで。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

そうですね。CSR のパートナーとしての NGO、NPO の役割を含めてお話ししたいと思うのですが、やはり平和に対して企業のできることでいうと、僕はやはり資本主義があまりにも行き過ぎた、短期主義な資本主義を進めていくという、そのピークルとしての企業がある限りは、企業は平和に対して貢献しているとはおよそいえず、逆に罪悪を与えている存在ではないかと思うので、資本主義のレベルを上げてまさに今 CSV という言葉が出てきているのは、民主主義あるいは資本主義が限界を迎えているという中で、新しい資本主義の形をやっつけようということで、ユニリーバが株式、いわゆるファイナンシャルな KPI だけではなくてソーシャルな KPI をトップラインに乗せていくということをやっているのは、今行われている限界を迎えている資本主義のやり方を脱却していこうという動きがあるのだと思うのです。

そういったものが、もっと増えていくのが大事だというふうにベースとして思っています。それですからそういう根本的な話をさせていただきたいのですが、そうした際に、では CSR はどういう役割を担うべきなのかというと、僕はやはり社会一、世界一のつながりを作る

というのが CSR の役割だと。

ポジティブなサイドに目を当てたいのですが、ネガティブな側をちゃんと認知してそこでポジティブに変えていくという活動を企業にやってもらおうという、そこを見せるのも CSI の役割だと思います。

たとえばワトソンの話では、AI やそういったものが今日、ヒューマン・ライツ・ウォッチの土井さんがキリングロボットの話をされたと思うのですが、あれの回路を作ったりしているのはおそらく IBM の技術であるということだっただけで起こりうると。あらゆる企業が作っているものが、そういう形で、もしかするとコントロールできないような平和を害する方向へ行くかもしれないという危機的状況もあるのだということ、ちゃんと社員 1 人 1 人がエンパシーをもって感じるような、そういう教育をしていくのが企業の CSR の役割だと思います。

それともう 1 つ、今日は NPO、NGO の方はこのセッションに少ないかもしれませんが、僕が最近すごく思っていることとしては、僕がここに座っているというのもちょっと異常なことが起きていて、例えばちょっと前、ダボス会議や WTO の会議などでは、NGO や NPO は絶対こういう会議の場に出ないわけですね。外側にいて、お前ら何をやっているのだと。こんな会議自体が反対だとする動きが基本的な立ち位置で、今どちらかというと CSR、企業と NPO が協働していきましょうという、そこでプラスの面を作り出していきますという話をずっとしていると思うのですが、もしかしたら NPO はもう 1 回、ヒューマン・ライツ・ウォッチがやっているような、これはダメではないかというアプローチを企業側に言って、それで CSR とつながって企業側に対して行動を変えるような動きを作っていくのが大事なのではないかと考えておまして、そういう意味で自戒の念も込めて、もっとどちらかというと僕らのやっている活動は、企業と一緒に何かやってみようという話をしているのですが、そうではなく、いや企業はもっとこうじゃないとダメですよ。今やっていることは悪じゃないですかというような NPO、NGO の活動。

少なくとも日本の市民セクターで、そういうプレイヤーはあまりなかったりするんで、そういう立ち位置はもっと大事なのではないかと考えていますし、そういった活動で CSR 部と NPO がやっていくというのも。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

すごくそれは大事で、企業の社会貢献部は駄目だと思うのですが、役所の予算配分担当者のような顔をしているのですね。NPO もいけないのですよ。金をくれと言って、君たちに分けてあげるよ、みたいな。このやりとりが、やはり日本の CSR をおかしくしていて、なん

とか基金を作って支援していますというの構わないのだけれども、役所よりもタチが悪いという感じがしなくもない。

それはちょっと言い過ぎで、ちょっとやめておきますが、しかし今おっしゃるように適度な緊張感を持っていかないと、やはり企業と NPO は共同体ではないのですよね。良いパートナーである。対話をしていかなければいけないのであって会話をすべきではないのだというのが僕の理解です。

論点がいくつか出ていたのですが、短期主義の問題について監査法人に言われているように感じまして、これはちょっと大きな世界で四半期の問題であるとか、企業側の意識、制度や枠組みを変えないと資本主義の問題が根幹でありますと。それを加速させていって貧富の格差が拡大し、中東のような問題を起こしてきているのは間違いのない事実なので、ただ今日はこのメンバーで議論を始めるとなかなか答えが出てこないと思うので、問題提起は会場の方からしていただいていたと思うのですが、そこは置いておいたとして、企業と NGO とのつきあい方とか、もう少し。

かといって企業が紛争地域で行けるかという、まず行けるわけがないわけであって、しかし裏側で何かできることがあるよねと。一方、企業は企業できれいごとを言っておきながら、そうではないよなど。例えば 1 番わかりやすいのは、パチンコは中毒者がたくさん出て大変ですとやってパチンコ業界は嫌いですとやっておきながら、日本最大手の電機メーカーはパチンコ業界だけで 600 億円位売上を上げているわけですよね。

先ほどのスキニングシステムのベース、いくら売り上げを上げているか知りませんが、しかし武器との関連がすごくサプライチェーンが問われている、そういう問題があると思います。その中で、せっかく、これから会場の方から質問をいただきたいと思いますが、せっかくのテーマなので通常の CSR 的ではなく、平和という非常に大きな視点から受ける、企業がもう少しこういう役割を果たしたらいいのではないかという提案型の面白い対話ができたらいいなと思っているのですが、どうでしょうか。

○発言者不明

提案とこういうのはいかがですかという質問をしたいのですが、私は自動車部品メーカーの役員等をさせていただいて、平和というところに紐付けると、コンフリクトミネラル、紛争鉱物ですね、要はそういうテロ組織などにお金が回らないかという、テロ組織などがいるような地域がそういうコンフリクトが起こるような資源が配給されているので、そういうものが回り回って、そういうところに回っていかないか、調査せよという形で、自動車メーカーから下のところまで全部調査していますと。

そこで、まず質問は、それはコンプライアンスなのです。CSR などできないから、やらないと取引しないよという話で、まず業界的なもう法令レベルの仕組みがあって、自動車メーカーはそれを責任というか、もう取引条件として盛り込んでサプライヤーに課している。だからやっている。

私などの結論は、正直 CSR だとそこはできないから、もう条件にしてしまっている。責任というよりも業界で事業をしたかったら、それをやらせてくださいという業界のコンプライアンスにしているし、取引条件にしていると。メーカーとサプライヤーとの取引条件にしているというところで、私は CSR ではなくコンプライアンスにしなければならないのではないかと考えているのですが、皆さんはどう思いますかということを知りたいと思います。

あとは、大企業のミッションとして、多分そういう平和につながることで、コンフリクトミネラルはすごく分かりやすい話なのですが、ただサプライヤー企業で役員をやっているのは、なぜこれを調査しているかわかりますかというところ、多分現場サイド、さらに下は全然分からない。要は、上にやれと言われたからやっているだけなので、そこをだから大企業の側が、これにはどういう意義があってやっているのか、業界全体として、どういうグローバルのそういう目指している方向があってやっているのかという教育は、正直、中小零細はもうそんな教育をやっている暇はないですから、平和などと聞いたら遠い世界なので、しかし実は普段業務でやっているものが回り回って、そういう全体的な方向を目指しているところなのだと思います、それも含めて教育、指示だけでなく、していただきたいというのが私の方ではあります。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）：

なるほど、わかりました。コンフリクトミネラルはもうルールになっているので、おっしゃる通りです。企業でも CSR 部の仕事ではなくリスクマネジメント部の仕事になっていると思うのですが、今、サプライチェーンの中における教育は、確かに企業の重要な役割の中で、たしかに組織でもそうですよね、上が一生懸命語っていても、下はやらされている感しかない中で趣旨を伝えるのはものすごく難しいのですが、まずコーヒー豆が一番良い材料だと思うのですが、スターバックスさん、その辺はどうでしょうか。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
そうですね。コーヒーを軸にして始まった会社なので、元のケアインターナショナルさんが最初にお付き合いを始めた NGO さんなのですが、ある時スターバックスに来て、コーヒーベルトというのでしょうか。主にアフリカ、アジアでいうとインドネシア、それからラ

テンアメリカで、そこがほとんどコーヒーを作っている三大産地なのですね。

うちもそこでやっているのですが、ケアさんがある時にいらして、まだスターバックスがすごく小さかった時に、このコーヒーベルトのところは、一番手厚くサポートを、貧困で苦しんでいるところと全て一致しますというお話をされて、その当時はまだとても小さな会社だったので、いつか私たちはコーヒーでビジネスをしているので、そこと何か一緒にやっっていこうという取り組みを始めたのが今言われるカフェプラクティスと呼んでいるのですが、通常の価格よりも高いプレミアムの価格で、良いコーヒー豆が出来た時は買わせていただくというのは、私にとってもメリットがすごくあるわけで、例えばコーヒーが不作ですごく高くなってしまっても、買わなければコーヒーが提供できなくなってしまうので、そうするとどうなるかという、違う産業に動いてしまったりするのですね。

せっかく良いコーヒー豆を作れる農家の方達が違う産業に移ってしまうのは、スターバックスにとって打撃なので、Win-Win の関係を作るためにも良いコーヒーを作ってくださいということで、そういったサポートを始めている。

その時に、いつか自分たちが大きくなってお金、プロフィットを得られるようになったら、必ずコーヒーベルトの国のサポートをするからと言って、まずはそのコーヒー豆を提供している農家のところで今 99%、常に新しいところを探っているので 1%、100 になることはきっとないと思うのですが、99 はそういった形で非常に正当な形で豆を買っているということを実現したのが 1 つの便益だと思います。

だから、必ずしも資本主義で悪なことを、あえて議論のために反論させていただくと、そういうことではなく、企業を展開することによって、もしかすると大久保さんのような、初めてお会いしたので高給をおとりになっているかどうかわかりませんが、コーヒーショップでコーヒーを買えそうな方達からそのお金をいただいて、ゆったりしていただいて気持ちよくなっていたことが最終的にはコーヒーの産地の方たちに。

もう 1 ついうと、先ほどおっしゃっていた教育。私たちは今、そこにサプライチェーンのトップの者がいるのですが、全部、サプライヤーさんと呼んで説明しています。これが私たちの方針ですから、そういった例えば child labor を使っているところを使わないでくださいというバリューを共有しています。

コーヒーも、今そこに座っている外国の COO なのですが、実際、彼は直接行っているのですが、ファーマーズセンターをコーヒー産地に、実際にインドネシアのスマトラなどに作って、そこで例えばコーヒーを買っている農家の方達とよりクローズして、そこをサポー

トをとということも取り組み始めている。

それはやはり企業が大きくなって、ある程度利益が出来なければ、そこへの還元などではできないわけですし、そういったバリューをシェアする場合は、おっしゃるとおり一方的に、コンプライアンスでオーディットしたらオタクは child labor をしたら切りますと言ってしまったら、今おっしゃったようなことが起こると思うのですが、そこまで思いを馳せて、私たちの商売を成り立たせていただいているコーヒーの産地に、いつかそういう恩返しをしたいということが、今のことにつながっていると思います。もちろん綺麗事ばかりに聞こえるかもしれませんが、そういった気持ちはずっと持って仕事をさせていただいています。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

基本的に、やはりコーヒーや伊藤園もそうですが、お茶など、農家を思っていないと自分たちが生き残れないと。危機意識がそうですね。

では、他方で IBM は、なかなかコンフリクトミネラルそのものであって、なかなかこういう意味でわかりやすいものではないのですが、ご質問に対してどうですか。

○小川愛（日本アイ・ビー・エム株式会社 社会貢献 部長）

そうですね。弊社はもちろんサプライヤーの人たちに色々なものを調査したり、あとはお取引先さんから CSR、コンプライアンスにいろいろな調査が。

例えば、実際に日本でやっているかということそうではないので、いろいろな問い合わせはグローバルとカップリンクしながらやっているということです。けれども、あくまで、やはりグローバルの担当者から来たものは、実際にどこまで追求して、本当にそうかどうかというところまでやっているかということ、そこまで行っていないというところもあります。

一方、教育についてですが、教育はサプライヤーの人たちへの確認、コンプライアンスについては年に 1 回、社員が全員確認をするというプロセスもありますので、その中でリフレッシュしていく、教育をしていくという部分もあります。

CSR についても法遵守のこともありますし、社会貢献もありますし、環境もありますし、人事のこともありますけれども、全てが全て、社員に対して徹底した教育を都度毎年やっているかということ、そうでもないというところはありますが、特にコンプライアンスに関しては、社員が年に 1 度確認することになっています。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

ありがとうございます。では時間もあまりないので、会場の方からどうぞ。先にどうぞ。マイクをお持ちします。

○発言者不明

先程のご質問の方と被るのですが、企業に社会的な責任を押し付けるべきではないというような言葉が。本に書いておられるロバート・ライシュさんという、クリントン政権の第1期の労働長官でしょうか。10年ぐらい前の本で「Supercapitalism」という中で、民主主義とCSRは一緒だと思うとそこで主張されていて、その理由として、具体的に先程リーバイスさんが出ていたのですが、リーバイスはCSRという言葉ができる前から、すごく社会に対してラジカルに貢献しようとしてきた会社で、80年代、中国にアパレルが生産拠点を移すのがすごく流行った時に、協力会社を中国でやろうとしたときに、やはり child labor や排水の垂れ流しということが起こるので中国では生産しないと宣言をしたら、当時アメリカで上場していた会社ですが、結局すごくアタックを受けて、マネジメントがこんなに批判を受けるのであれば自分たちはこれだけ良いことをしているにもかかわらず、と言って株式市場から撤退しました。

ただその後、結局競争力を失ってしまって、コストの高い生産をして競争力を失ってしまったために没落をしていくということを例に挙げて、ロバート・ライシュさんはこんなことを言われている。すごく刺激的な言葉だと思うのですが、どうお考えなのかというところをお伺いしたいと思います。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

まず小沼さん…。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

どうなのですかね。企業に社会貢献を押し付けるべきではない、すなわちもう少しかみ砕くと、主張の部分というのはどういう。押し付けるべきではないというところをもう少し。

○発言者不明

マンドートするべきだと。法律でマンドートすべきであって、自主性に任せるべきではないと。そうすると、実質的にいいことをしようとする企業は、結果的にコストが高くなって没落するというのが思想だったのですね。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

すごくアメリカ的な考え方に聞こえると思うので、キャピタルイズムをキャピタリズムとじてなっている国と日本企業の成り立ちとも少し違うのかなと。外資系企業 2 社の前でい

うのもあれですが。私は日本企業と外資企業、どちらかという日本企業とお付き合いすることが多くて、すると今の話はあまり通じないような気がするのですが、外資系企業で通じそうな話だなと思います。

ただ私自身も少し賛成なところは、先ほどの質問に被るのですが、やはり企業がこれからルールを変えていくことがすごく大事だと思っていて、それこそリーバイスの話というよりは、サプライチェーンをちゃんとチェックしましょうという話は、ルール化されたことで、やはり業界がどんどん変わっていくということは明確に、途上国のサイドで見ている側としても、すごくいいのかなと思うので。

ただ大企業側がルールをセットすることを、では誰がやっていくのかという話が大事だと思いますが、それは NGO 側と企業側と一緒にあって、企業にとってもルールを作っていくということがこれからは大事なのかなと思うので、ルールもおそらく誰が作るというルールメイキングの機能が結構宙に浮いてしまっている気がするのですが、そのステークホルダーが企業もいるような気がするのですが、そうしたときに企業は何を求めていくのかという話は、ちょっとまた次の議論になると思いますが、そんなことを思いました。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

あまりモデレーターが喋ってはいけないのですが、2つあると思うのですね。基本的には、まず、小さな政府を目指した時における行政政策の代替機能としての企業に対する押し付けがあるのですよ。途上国などでもそうなのですが。それは、やはり植民支配国にとってみれば植民支配国に対して投資ができないから、出て行っている企業に、あなたたちがやってくれというのは政府側の意思としても当然出てくるわけですね。

一方で、企業が社会への影響力が大きくなりすぎているところについて、ハードローとソフトローの問題があって、米国はハードロー的な思想がいまだに残っているので ISO だって反対していますよね。ところがヨーロッパはもともとソフトローの世界で来ていますので、ローに対する考え方の違いが根底にあると思うのです。それは法律という形がいいのか、社会的コンセンサスが論点なのか。

例えば欧州、EU ではローを作ることができないわけですね。価値観の違う国々を集めてきていますから。そうなってくると残念ながらソフトローでいかなければということで、グローバルコンパクトなど非常に抽象的なものに基づいて、しかし事実上、まさにコンプライアンスをエスプライアンスではないけれども、事実上コンプライアンスさせていくようなことをさせているだけであって、これは法の枠組みの問題だと思うのですね。

ちょっと僕の運営が悪くて、今の議論は面白いのですが、ちょっとご質問のある方に 3 人ほど連続で言っていたいて、まとめてお答えいただくほうが時間の効率が良い気がするのでどうぞ。先程、手を挙げていただいた方。

○発言者不明

ありがとうございました。グリーンバードという NPO をやっております、10 カ国 80 カ所でごみ拾いをやっている NPO です。スターバックスさんもしょっちゅう社員の方に来ていただいて、すごくいい企業だと思っています。

私の質問は、ゴミ拾いをしているのですが、例えばスターバックスの方はすごくたくさん参加してくれるのですが、一方でスターバックスのカップがすごくたくさん落ちているのですね。これは、すごくいい会社だ、いい企業理念だということはわかるのですが、お客さんというレベルになるとそうでなくなってしまう。すごくスターバックスさんが伝えていらっしゃるものが、お客さんまで伝わって、その先にきっと平和などがあると思うのですが、どうしたらそういうところまで広げられるのかと、いつも思います。

多分こういうシンポジウムに出ると、だいたい 2 割ぐらいは毎回同じような人が出会うわけですね。同じような人がずっと環境とか平和とか語り続けていて、やはりそこに一般の領域にまで広がって行かないと駄目だと。では、どうやってそれを広げていくことができるのか。

大企業になるとステークホルダー、他の企業、取引先もありますし、従業員もいますし、そういったところで、どうやって活動を広げていけばいいのか、アイデアをいただければと思います。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

非常に面白い指摘です。他にいかがでしょうか。ご質問のある方どうぞ。

○発言者不明

質問だけ。CSR という言葉自体、そもそも時代に合っていないなと思っているので、CSR と CSV 辺りについて、自分はすごく強い意見があるのですが、ぜひ皆さんの意見を聞きたいです。

○大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

では、簡単にご意見を。

○発言者不明

例えばソーシャルレスポンスビリティという言葉があること自体が、もう今必要なくて、結局、存在すること、責任を担っていて当たり前、先程と全然真逆なのですが、だからそれをあえて言葉にして「これをうちやっていますよ」という、もうそういう時代でないということと、どちらかという CSV、そもそも企業が持っているコアのコンピテンシーといったものが当然存在するから、それを使って社会に貢献する。

それが、ひいては今日も出てきたウェルビーイング、その時はいらっしゃらなかったと思うのですが、今日はめちゃくちゃ良いディスカッションで立ったのですよ。すごいのですが、やはり平和はあまりにも漠としていて皆分からない。でも、それは、要は皆さん1人1人のウェルビーイング、それがひいては環境とか食の問題とかいろいろなところにつながっていて、そのどこかをちゃんとやるということを先程のミッションとバリューにちゃんと落とし込んでいくということを、全ての企業がやらなければいけないよねという話があったので、そうするとやはり CSV。CSV もなくしてミッションバリューがそこに直結することで世界平和という、そういうお話があったのです。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

なるほど。趣旨はよくわかりました。他に質問は。どうぞ。もう1人ぐらいで、最後にまとめてお答えいただきますので。

○発言者不明

今の方の質問にちょっと絡むのですが、お2人とも外資系で CSR をやっておられる。お話を伺っていると結構トップに近いというか、経営に近いところでお仕事をされていると思うのですが、逆に日本企業は、どうもそうでもないですね。先ほどモデレーターの方もおっしゃっていらして、それに対してこういう風に変えたらもっと良くなるのになんとか、外資系の上から目線のご意見をいただければと思います。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

これは、なかなか面白いですね。他に質問、ご意見はいかがでしょう。では、どうぞ。

○発言者不明

ありがとうございます。先ほどの堀江さんの話の中で、最初の質問にあったのですがコーヒー農園の、最近よくフェアトレーディングの話になるのかなと思っていました、それと同時に先ほど小川さんの話の中であったのは、プロボノ活動の話なのかなと。その中で小沼さんのお話では、資本主義が行き過ぎた、今日の午前中のセッションでも資本主義の話、キャピタリズムの話があった中で、一歩超えるという話がありましたが、資

本主義で会社は営利を求めていかなければ CSR, CSV といった活動もできない。また大企業でなければグローバルな活動はできない中で、企業はこれから平和という言葉も出てきていますが、そこで CSR, CSV, プロボノ、どういうところを目指していくべきなのかということをご意見からご意見をいただければと思います。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

はい。もう1人ですね。

○発言者不明

あえてモデレーターの久保さんに聞いてしまうのですが、それは監査法人の責任ではないですか。私も監査法人の出身なので、あまり言いたくないのですが。評価と情報公開の観点、要はいろいろな会社があってもいいよねという議論をした場合、先ほどのご質問は、こういうスタンスの会社でこういうものを評価して、それをこういう仕方で公開してください、報告してくださいというふうに整理すれば、オールオーケーにならないのかなと思ったので。

○大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

もう1回言ってください。評価と…。

○発言者不明

評価と法から。仕切り直せばいいだけの話ではないかと。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

どう仕切り直せばいいと。

○発言者不明

例えば今、報告書で財務報告だけでなく、そういう部分も評価して、機関投資家の指導している会社さん、監査法人であつたりされるわけなので、そういうものをもっとオピニオンを出していくべきなのではないかと。監査法人側の責任があるのではないかと。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

はい。わかりました。ありがとうございます。では、もういいですか。では時間もありませんので、今いただいた意見を答えていきたいと思いますが、グリーンバードの方のごみ拾いの話。企業は良いことを言いながら、一方では矛盾を抱えているのでしょうか。木を植えながら排気ガスをまき散らしているのと同じですね。

この問題、やはり矛盾をどう考えるかということについての話と CSR、CSV についての考え方。それから日本企業、上から目線というのはなかなか難しいのですが、日本企業を現実問題ご覧になっていて、外資系企業から見たときに何か良い提言があればということをお互にお話ししていただきながら、少し大きめな話、CSR のあるべき姿というのをその後、小沼さんに話していただいて、最後に私にいただいた宿題という形でいきたいと思います。では、小川さん。

○小川愛（日本アイ・ビー・エム株式会社 社会貢献 部長）

ちょっと順番と一緒に答えさせていただくこともあると思うのですが、最初のご質問に、矛盾もあるのですが、活動をどのように広げていくのか。うちの社員も実は、たいそうなことを言っているながらボランティア活動や社会貢献活動をしているコアは決まってしまうのですね。それをどうやって広げていけばいいのか。やはり教育をしていかなければいけないことと、共感を作っていかなければいけないのかなと思っています。

もう 1 つ、絵画を買う人は親が絵画を買っていたのだという話があるように、社会貢献や寄付をする人は、親や家族、身近な人がやっていたということが必要なのかなということがあるので、そういうものを早くできるように、今から社会貢献教育、あと ESD もありますけれども、若い頃、小さい頃から何が必要なのか、社会で何が必要とされているのかという教育をしていかなければいけないと思うのですね。

それを誰かの団体がやるだけではなくて、担っているものがキャリア教育など教育の現場に入っていくと、その子たちが大きくなったときに広い世界、皆で課題を解決していくような世界ができればいいかと常に思っています。

2 番目のご質問の CSV、CSR ですが、実は私もいろいろ話をしていながら、もうその言葉はいらぬのではないかなと思っています、企業の持っているブランドがサステナブルになる、企業活動そのものが CSR であり CSV なので、「狭義の」という前置きを置いて話すこともあるのですが、やはりそのように無理がもう出てきているのかなという気がしています。

日本の企業さんへのサジェスションなのですが、その後にも関わると思うのですが、やはり支援活動等をしていく時に、やはり人を動かすには共感性が必要だと思うので、まず企業から始めていくにしても、自分の企業らしいその価値が発揮できるような活動はどこなのかというところを絞って、そこから集中して始めていくというのが、まずいいのかなと思います。

始めていくとまた広がりも見えてきますし、力がどこに発揮できるのかも見えてくるので

はないかと思っています。プロボノを進めていくのも、そこにあるかなと思っています、自分ができるところ、自分の力が発揮できるところはどこなのか。そこで何が出来るのかというところから始まると思います。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

すみません。バスが出るので、あと 3 分で終わらなければいけません。それはちょっと無理なので、なんとかバスを延ばしてもらおうこととして、それでは少し短めをお願いします。

○堀江裕美（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 執行役員 マーケティング担当）
すべて一緒にお答えさせていただくことになるかもしれませんが、私も CSR という言葉を 11 年前に調べたのです。なぜ、この言葉が存在するのだろうと。調べたところ、実はコンプライアンスまで入れた、あるいは企業の理念まで含めたことを CSR というふうにあるべきだということがありながら、ただ今、このフィランソロフィーと企業活動のコンプライアンスはあるけれども、真ん中に乗っている先程の Win-Win のような戦略的な CSR、会社の理念としての CSR が、やはり日本はまた非常に弱いので、そこを強調するために、あえて CSR というのは前向きに良いことを社会にしていこうということだということを定義したというのが、10 年前です。

今はもう時代は変わっていて、理念に含まれるべき、もう時代が何も透明性の中で行われているようなものなので、そういった今言ったような一方で良いことをしていても、お客さんはどんどん増えて、スターバックスのカップがそこにあるということは、たちまちのうちに SNS でされていくので、そこはもうすべて一致されている時代になっている。もう数年前からそうなっているということで、全く同意です。

外資系の上から目線、トップダウンの話ですが、それと関係するのですが、結局 CSR というのは今言ったように、会社の理念ですから、トップが信じなければ起こらないと思います。それは外資系の上から目線、それはトップが、気がついている会社さんもたくさんあると思うのですが、その方たちがトップダウンでなければ浸透はしないと思います。なぜなら理念だから。会社のスタンスというか、フィロソフィーで、こうやってサプライヤーと Win-Win の、むさぼるのではなく一緒にお互いやっというコミットメントであり、理念であり、ビジネスのあり方であり、そのものなので、それが一致させるためにはトップがそれを信じて皆に伝えていくしかない。すみません。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

ありがとうございます。短くしていただいて。

○小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

それでは本当に1つだけ。CSRがこれからどういう道に向かうのかということ、NGO、NPOの世界にいる者としての答えでいうと、NPO、NGOの中にも企業の下請けをしていくようなアプローチで活動しているNPOも、私はそれも必要だと思うのですが、おそらくこれから出てくる時代の流れとしては、ウォッチドックのように企業の活動や行政の活動に対してノーというようなNGOが、多分これから日本でも出てくるし、育っていかなければいけないと思いますので、そういう聞きたくない声を持っているNPOやNGOの声を聞きに行くような活動をもっと企業がしていくと、いい緊張関係あるいは新しいWin-Winが出来てくるのではないかと思います。以上です。

○大久保和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

ありがとうございました。自分のことを申し上げると、今はCSR推進部長をやっていて、専務になって6000人ぐらいの大きな組織なのですが、正直今、経営を立て直さなければいけない時期であり、やはりCSRどころではないというのが正直、なってしまいますよね。

これは、おそらく日本の企業の担当者の方はよくわかりますよね。というのは、やはり雇用を守るためにどうするのだと。社会貢献を考えている暇は全くない。これは絶対に外で言わないでください。本当は一番やらなければいけないCSR、非常に売り込んできた自分が経営の立場になって、予算審議になったときにCSR、社会貢献…これは多分本当に立場が変わってみると難しいなど。

これを乗り越えていくには、先ほどおっしゃったようにトップが本気でそれをやるという気にならないと、なかなか現実無理だろうと。残念ながら日本のトップは、まだ多くがお化粧程度の感覚でしかないところに問題があって、ところが世界のグローバルカンパニーは、リスクがもう直前になっているから、おそらく経営マターに変わってきているのですよ。

プラスアルファで広告宣伝を謳うというレベルだと、今のようにちょっと経営が危なくなってくると、もうそれどころではなくなるという言い訳が出てくるのですが、多分これはそうではないと思うのです。そこは、やはりリスクと裏腹で行くということがすごく大事なのではないかという中で、なかなか危機感のある会社は進めるし、ないところはなかなかうまくいかないのかなというのが僕の理解です。

それから資本主義の問題については結構明確で、面白いのはハーバード大学の教授が5年ほど前までは「三方よしとは何だと。そんな悠長なことを言っているからダメなのだ」と言っていたのが、昨年辺りにお会いしたときには、権威の先生方なども「三方よしこそ経

営なのだ」などと言いつつ始めているのです。

三方よしの何が一番大事かという結局雇用の確保なのです。雇用を確保しなければ生産性が上がらないということで、ものづくりの世界では最大の自分たちの基盤は、人を守り続けること。それは雇用なのだということに気がついてきて、三方よしなどという考え方が出てきているのですね。

では、なぜ三方よしを日本は阻害しているかという、これは短期決算の開示なのです。これは、いわゆる資本主義が悪いかどうかの問題は別として、一番大きな問題は、開示制度が短期投資を目的とした株主のための制度になってきたことが問題であって、株主が悪いのではないのです。株主価値は最大にしなければいけない。

でも短期の人のために最大にすべきなのかということは、世界的に見直すべきにきているというところが、それこそ監査法人がやらなければいけない。そこが是正されていないと、先ほど言った情報公開をいくらしたって、どうせそんなもの見ていませんからね。今日、明日の株価の売買しか見ていませんから。

そういう株主たちをどう除去していったら、本当に長期投資をして、この会社を3年、5年と見ていく株主たちが、きちっと納得できるものができるかは、それはおっしゃる通り、資本制度の整備と相まって考えなければいけないのですが、日本でもこういう資本主義をはじめとして、自民党でも先月から部会が始まりましたので、少しずつ社会に関心が出てきたのかなというところで最後締めさせていただきますと思います。

まだ話したりないところもいっぱいありますし、先日の経済同友会で散々喋っておられて、企業のだ真ん中におられる小沼さんが今日企業批判をされていたので、なるほどなど。あそこで言えればいいのにといいながら、なかなかいいことおっしゃっていましたが、それはともかくとして、皆さんご活躍されている方々にはご参加いただき、大変短い時間で申し訳ありませんでしたけれども、この後、レセプションもあるようですので、ぜひ突っ込んだ御質問は個別にお話ししていただければと思っております。

本当に短い時間ではありましたが、ご清聴いただきありがとうございました。パネリストの皆さんに、拍手をもって終わりたいと思います。ありがとうございました。

(了)