

“本業を通じた社会貢献”としての CSV 経営  
～CSR を超える“社会を耕す”対応～

日本マネジメント総合研究所 LLC 理事長  
戸村 智憲

## はじめに

CSV(Creating Shared Value)の重要性が叫ばれてから、時を経て、上場企業や筆者の所属する日本取締役協会でも、その必要性や企業経営としての取り組みの真剣さが高まってきたように思います。

CSV を説く書籍としては、事例を豊富に盛り込むものや、マイケル・ポーター教授のような学説的アプローチをまとめる学術書などがございますが、本書では、筆者の生の感想や思いを乗せつつ、CSV 経営の今、そして、今後の期待を込めて、自己啓発的専門書とでもいうようなスタイルでまとめてみました。

また、副題に沿えました「社会を耕す」というのは、農耕というよりも、Cultivate(耕す・教育する)といった意味合いで、人々の固定観念というカチカチの土壌を、少しでも耕しときほぐして、新たな CSV 経営という種を植えてスクスクと芽が出て育ちやすいための土壌づくりの一端を本書が担えればと思いいネーミングしてみました。

通常でしたら目次や各章分けして扉のページを設けるスタイルであるべきかもしれませんが、思いを一通り述べてみるために、チョイ読みシリーズとして、あえて目次などは設けないままに読み進めて頂こうと試行してみました。

至らぬ筆者の拙文で恐縮ですが、何か少しでもお役に立てば幸いです。

筆者記す



## 「社会に資する経営」としての CSV(Creating Shared Value) 経営と監査人が知っておくべき CSV 経営の基礎

このところ、各方面で旧来の CSR の課題・弊害・限界を超えて社会貢献のあり方を見直す上で、また、いわゆる市井でのコミュニティ・ビジネス以上にダイナミックな取り組みを行うなどの意向から、CSV 経営についてのご相談が筆者に少なからず寄せられてきています。

また、CSV 経営において、監査はどうあるべきかというご疑問やご質問をお寄せ頂くことも増えて参りました。

そこで、以下に CSV 経営についての概要をまとめさせて頂いた後に、CSV 経営と監査について考察してみようと思います。

### 「一言で言って、私は何を指して仕事をしているのか」という問い

幅広い分野で活動させて頂いている筆者は、時折、「先生は何を本業になさっていらっしゃるのですか？」というご質問を受けることが少なくありません。

筆者がこれまでお答えしていたのは、「社会の役に立てるよう、経営コンサルティング・講演/研修・執筆の 3 本柱で幅広く活動させて頂いています。時折、TV 出演をさせて頂く中で大事だと思ふメッセージを投げかけたり、企業フォーラムなどのイベントを社会公共的な意義あるものにできるよう、

企画・運営なども担当したり、私費を投じてリスク管理や不正対策の普及啓発活動なども行ったりしています。」という、長ったらしくまとまりのないお話をさせて頂くことがあったりしました。

実際、企業ガバナンスフォーラム 2012 では、日本初となる「勇気ある監査役大賞」「勇気ある通報者大賞」の発案・企画・運営を主宰し、社会でとかく不当な扱いや邪険な扱いを受けがちな一步踏み込んだ問題提起を行う監査役・通報者に対し、社会的風土として、いたずらにあおることなく、妥当な評価をしていけるようにしようという意図で、下記の掲載文のように行ってきたりしました。

企業ガバナンスフォーラム 2012 内における

筆者主宰特別企画

「勇気ある監査役大賞」「勇気ある通報者大賞」

概要：<http://prw.kyodonews.jp/prs/release/201211208414/>

しかし、筆者としては、何かすっきりしない感があり、一言で筆者は何を目指して本業に打ち込んでいる存在なのかを、ものを書く生業としている身として言い表したい思いがあったのでした。

そんな折、ふと、ハーバード大学の高名なマイケル・ポーター教授が提唱していた CSV という概念が、筆者の脳裏をよぎったのです。

結論から先に述べれば、筆者は、本業を通じて社会貢献

と企業の健全な持続的発展を目指して経営指導や社会への問題提起を行うことを目指して仕事をしている存在です、ということが筆者なりの答えなのかとったりしています。

もっと端的に述べれば、筆者は CSV 経営を目指した指導を各分野で行っている、ということになるかと思われます。

ちなみに、筆者なりに社会起業家と企業による社会貢献を CSV に沿って整理すれば、本業を社会貢献活動としているのが社会起業家であれば、一般企業は本業を通じて社会貢献を行っていく存在である、と言い換えることができるでしょう。

そして、筆者は、本業を通じて社会の役に立てるよう、世の中に社会的問題・課題に関する問題提起を行い、その問題解決の手立てや各人の意識を駆り立てるがごとく、固定観念やあきらめで凝り固まった社会状況や人の心を「耕す (Cultivate)」ことで呪縛を解き、新たな問題解決への種をまく活動を、本業を通じてコツコツ行ってきた、というように言い換えることができそうに思ったりしています。

筆者なりに語弊を恐れず CSV について端的に述べると、CSV 経営は企業が本業を通じて社会と会社と人を良くしていく「一石三鳥」の経営である、という感じです。

そこで、「社会を耕す」という連載名を設けて、筆者の本業 3 本柱の 1 つである執筆という本業を通じて、新たな問題提起や提言などを日本工業出版での『流通ネットワークキング』という雑誌で試みてきました内容をここで抜粋してご紹介しております。

## 従来からの CSR の限界点

既にご存じの読者のみなさまも多いかもしれませんが、筆者は国連勤務時に、「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」という世界的 CSR 運動の日本企業誘致・広報業務を担当していたことがありました。

その際、日本企業や関係各位に対し、環境保全や労働環境の改善や人権尊重に加えて腐敗防止の必要性を説いてきたわけですが、日本企業の経営層・幹部層からは、ことごとく、「それらは大切なことではあるが社会貢献や環境対策と経営は両立し得ないものであり、戸村さんのおっしゃることは若さゆえの青臭い理想論ではないですか」というような反応に終始されてきた覚えがあります。

それから時を経て、CSR がことさらにもてはやされるようになると、企業経営陣はこぞって「わが社は前々から CSR に取り組むべきだと思い、こんな活動をしています」といわんばかりに、会社案内や企業ホームページにきれいごとの CSR 活動レポートや活動報告が掲載されるようになってきました。隔世の感がありますし、儲かるなら何でもするという経営陣の節操のなさすら感じさせられかねない思いもございました。

ただ、問題なのは、ある企業では発展途上国に行って植林活動を行い、自慢げに自社の CSR 活動報告として披露したものの、実際には現地の生態系に合わない樹木を植林してしまい、却って、植林後に現地の生態系悪化を招い

たというお粗末なものもあつたりしました。

また、「わが社は河川のゴミ拾いを行いました」と環境意識が高い企業を標ぼうするものの、その実は、自社の自動販売機の横にある分別回収ゴミ箱に、ペットボトルとカンや瓶や燃えるごみなどがごちゃごちゃに捨てられていて、見せかけだけのCSRパフォーマンスを繰り広げて社会を欺いていたかのような企業までありました。

まっとうに社会貢献に取り組んでいるように思われる企業についても、半ば、かつて流行った企業メセナや、企業が稼いだ富の再分配的CSRのように、いくら寄付をしたとか本業以外の活動でどんなことをしたとかといった、本業からみて添え物的なCSR活動が繰り広げられたりしてきたこともあります。

また、経営層のメンタリティとして筆者が対話する中で感じてきたことは、CSRは企業の社会的責任と訳されますが、実際には、「企業の(やりたくもないことをやらないとするさく騒がれるので仕方なく取り組まざるを得ない)社会的な(中でしぶしぶ負わされて面倒に思う)責任」のように経営層が感じてしまっているということです。

筆者はきれいごとでもなんでもなく、コンプライアンスを指導する際に、コンプライアンスは企業が利潤の追求を行う存在である以上、利益至上主義で構わないですよと申し上げております。ただし、「健全な」利益至上主義であることが大前提ですからね、ということを繰り返して述べてきました。

まさしく、CSV経営で求められるものは、本業を通じて社



会問題を解決・解消していける中で発揮する健全な利益至上主義なのだ、と言い切ることができそうです。

また、かつて導入されたエコポイント制度に至っては、企業各社がこぞってエコ対応にしっぽを振る姿をみた筆者としては、以前、エコ対応と企業経営は両立しないとして筆者の話しを突っぱねた日本企業からみれば、エコ対応しなければ企業経営が成り立たない状態になった状況には隔世の感があります。

ただ、そのエコ対応による社会貢献を名目にしたような対策は、一定の意義はあったのかもしれませんが、実際としては、エコポイント制度は短期的な景気刺激策として需要を先食いさせたに過ぎず、エコポイント制度終了後は、その反動で大いなる不況を招いた結果、シャープやパナソニックなどの大手企業の数千億円に上る大赤字を招く一因になっていたように見受けられました。

社会への貢献が、エコポイントのように、刹那的で目先の利益を追うだけの営利至上主義では、マクロ的に不健全な社会的貢献でしかなくなってしまう恐れすらあります。これまでの CSR という本来の概念や活動から乖離したかのようなこれまでの日本企業による CSR 活動には、そろそろ限界がきているように筆者には思えてならないのです。

また、CSV 経営は短期的にレバレッジを加えて無理に背伸びをしたり需要の先食いをしたりして痛みの先送りをするものでもありません。

CSV 経営は、企業が本業を通じて、社会的問題を解消し

つつ、本業の改善・変革・創意工夫を通じて総合的コストを削減し収益を向上させ需要を創出する持続的な発展を目指すものなのです。

「一石三鳥(①自社の利益向上②社会問題の解消③持続的に企業収益を支える顧客となる社会の需要創出)」の経営を行うものでもあります。

利益率の向上という損得勘定でも、また、社会道義的な観点からみても、企業や社会の「利」と「理」にかなう経営を志向していくのが CSV 経営です。

そして、CSR の限界があるから CSV 経営に転換していきましよう、という際に、CSR の「R」たる社会的な「責任」を逃れるのではなく、その責任を当然に公器としての企業が備えている大前提の条件として受け止めつつ、これまでの添え物的な CSR から脱して本業そのものを通じた社会貢献を行う経営のパラダイムシフトを意味するのです。

## 社会と会社と人との乖離を解消する CSV 経営

ただ、残念な風潮として、全ての企業があてはまるとは限りませんが、往々にして企業が行う CSR 活動は、社会と会社と人との乖離した別物的な扱いになっていたりすることが問題です。

社会が求めている社会的問題の解消と乖離して、会社がやりやすく社内外にアピールしやすいパフォーマンスを企業がチョイスして CSR 活動を行ったとしているように筆者に

はみえたりするのです。

その企業内にいる人は、経営層が率先して CSR 活動の現場に赴いて企業として重要な問題を現場の生の声に耳を傾けながら CSR 活動を行うというより、CSR 活動は CSR 部門や部下に「やらせる」もので、経営陣や経営幹部自らが時間を割いて自ら額に汗して頭を駆使して行うものではなく、CSR 活動の結果報告を部下にレポートさせて自らの手柄として、社内外に自慢する企業内の人と人が乖離しながらも経営陣にとって都合の良い道具のようなものに CSR 活動が成り下がっている感があるように筆者には感じられるのです。

また、社会で苦しむ人に関しては、本当に必要な支援が十分に行きわたらないまま、企業にとって都合の良い人を「人助け」された方のみが、企業の CSR 活動の恩恵に浴することができるのではないかとさえ思えるような、恣意的な選別的「施し型“人助け”」が、企業の CSR 活動として横行しているのではないかとさえ筆者は思えてなりません。

しかし、マクロ的に再整理し直せば、会社は社会の人々からサービスや製品を購入してもらって、はじめて収益を上げることができるものであり、社会が衰退すれば会社の収益源が減るということになる、ということに、特段の異論があるでしょうか。

社会と会社とそれらの集う人々は、運命共同体的な相互関係の中で、会社が施しの富の再分配のような CSR から脱して、社会と会社とそれらに集う人々のそれぞれが成長・

尊重され合う道を歩むことが、これからの社会で一層求められているのではないかと思います。

その際に、CSV 経営が社会的問題を本業の改善・変革・創意工夫を通じて解消しつつ、社会と会社に集う人々の幸福と経済的成長をも持続的発展性をもって支援し、その結果、会社は購買力を向上させ社会に役立つ企業へのロイヤリティ・愛着を持ってその会社のサービスや製品を積極的に求めて下さる顧客として会社を支援してくれるようになるのです。

従来から述べられる「競争優位(Competitive Advantage)」には、①効率性・経済性、②高品質、③イノベーション、④顧客をつかむこと(Customer Responsiveness)があり、その中で言えば、上記の顧客が「ある会社が自分たちにも役立つ社会貢献をしてくれた」としてロイヤリティを持って自社製品・サービスをみつめてくれることは、会社が社会に貢献した結果として、自社が、経済的にも育った顧客をがっちりつかむという競争優位につながり得ることでしょう。

また、大それたお話しでなくとも、ごく身近にできそうな本業の改善・変革・創意工夫を通じて社会貢献を果たす取り組みとして、流通面でみれば、配送ルートを変更して見直し、最短ルートで配送しトラック運転時にエコドライブに取り組むということで、企業としては運送時の燃料代のコスト削減と配送時間の短縮によって利益向上が望める上に、トラックドライバーの過剰労働を少しでも配送時間短縮によって人の面で解消しつつ、社会的には CO2 排出量・排気ガス排

出量を削減して渋滞緩和にもつなげられるようになれば、社会にも社会に集う人にも優しい経営となり、「一石三鳥」の CSV 経営となるかもしれないのです。

### CSV 経営は企業の言い訳やパフォーマンスの 道具ではない

CSV 経営は、営利性と強欲とによって利をむしばむ際の企業にとって都合の良い道具ではなく、添え物的にいう「社会への配慮をする」「人を大事にする」ということでもなく、社会や人の問題解消・課題克服を企業がどう本業を改善・変革・創意工夫しつつ企業としても社会貢献として支援しつつ、企業の利益を高め顧客を増やし顧客の購買力を高めていくかを求めていくものなのです。

企業が景気によって左右する寄付金のような副次的な社会貢献ではなく、不況であればなおさら積極的に本業を通じた社会貢献を経て結果的に自社にとっての持続的な利益向上要因を高めていくかを、経営陣が積極的に取り組むことが CSV 経営で求められているのです。

本業を通じた社会貢献と本業を通じた利益向上は、コインの表裏一体の関係にあります。

また、CSV 経営を推進する際、改めて問われるべきことは、各社の社是・経営理念であると筆者は考えています。  
とかく、日本企業の社是・経営理念は、きれいごとを、自社が守るべき自社の憲法としての位置づけというよりあくまで

も努力目標やいいっぱなしの抱負的に、一応はまっとうそうな文言を毛筆でかかれた書面を立派な額に入れて壁に飾っておけばよいもの、という扱いでよしとされがちな残念な傾向があります。

しかし、社会と会社と人が運命共同体的な相互関係にある中で、少なからぬ企業は、社是・経営理念という社内外への公約を一方的に破棄しておきながら、あたかも、自社は崇高な理念の下に優良な企業であるかのように社会や人に誤認させる「優良経営誤認」を横行させているようにさえ見受けられます。

中には、「わが社は従業員を大切にする」との旨の社是・経営理念を標ぼうしておきながら、むごいリストラ圧迫面談や産休明け社員の首切りなどで、悪しき人件費削減の「工夫」をこらす悪知恵だけは優れた「知能指数の高いバカ」な企業もあるようです。

CSV 経営が問うのは、根本的に社会と会社と人に関わる諸問題を解決・解消・低減するために、本業でいかに社会に貢献できるかということなのです。

## CSV 経営の類型

CSV 経営においては、既に取り組み始めた各企業・組織・団体・官公庁・地方自治体・NPO/NGO 団体など、各社・各組織が各様に展開されてきています。

中には、気づかぬ内に、純なる思いと崇高な理念や逼迫し

た現状から必然的な対応などとして、自然と CSV 経営を実践されているように見受けられる状況もあったりもします。

ハーバード大学のポーター教授の論文にしても、様々な実践例を CSV 経営として紹介されていたりしますが、ここで、筆者なりに CSV 経営の類型化をもって、CSV 経営の漠然とした概念を整理してみようと思います。

### 類型①： スタンドアロン型 CSV 経営

A 社が CSV 経営を志向しようとした際、ポーターが述べるような産業クラスター化や地域・官公庁などを巻き込んだ大規模なプロジェクトとしてしか CSV 経営は存在し得ないのか、という命題を掲げてみた場合、筆者の思料するところでは、必ずしも CSV 経営は大規模な産官学連携のプロジェクトでなければならないというわけではありません。

実際、CSV 経営の実例としてポーターが挙げている例の中でも、某小売業の企業が自社の店頭に並べる商品を全米各地に輸送・配送する際、トラックの輸送経路・流通形態などを見直すことで納期を短時間にしつつ社会的な問題としての CO2 排出量を減らしながらも、企業収益を改善させる要因となる燃料コストを削減している例を挙げていたことがあったりしました。

この例などは、流通業界・物流事業者がすぐにも取り組める重要かつ事業戦略的にも高い意義のある CSV 経営のひとつであろうと思われます。

企業単体としてでも、社会的問題を克服しつつ自社収益を改善し社会的に支持される企業としての取り組みを行うことが可能です。

筆者はこのような企業単体での社会的問題への取り組みと課題克服を、営利性を高めながら行う CSV 経営スタイルを「スタンドアロン型 CSV 経営」と類型しています。

震災復興と日本企業の取り組みで言えば、既に某メディアが紹介してご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、被災地の復興に向けて、某 IT 企業が富の再配分として施し型の支援ではなく、被災地で独立採算事業として成立する形で三陸地方の海産物などを、自社のネットショップ基盤や交渉力を用いて新たな商品として開発・製造・販売し、被災地の雇用の確保から風評被害を受けがちな産物・産業の振興を図り、復興特別税が本年から適用されるように社会的課題となっている震災復興に取り組む事例が見受けられました。

一過性の震災復興支援であれば、今後、十数年かかる本格復興の長丁場全期間に渡って、持続的で自立的な発展可能な震災復興支援がままなりません。

CSV 経営を志向することによって、長期間に渡り、企業は事業収益を高めつつ、その企業の取り組みがもたらす社会に対しての影響として有意義な状況で社会的課題の克服に努めることが可能になるものなのです。

もし、震災復興を一過性あるいは単発的・散発的な対応で行った場合、却って、長期的視点からみれば被災地にお



ける復興者としての地元企業のビジネスを侵食する可能性さえある「復興支援の逆機能」に陥ることが危惧され得ます。

実際、あるスポーツ団体が被災地・復興者にスポーツ用品を震災直後に多く寄贈するという旧来型のCSR的活動を行ったものの、ある時点から、その支援活動を停止する必要にさいなまれた旨の報道もありました。

スポーツ用品をあるスポーツ団体が被災地・復興者に寄贈した場合、震災復興期にあつては、被災地の地元スポーツ用品店の復興に向けた事業再開や収益を圧迫することになるという問題が浮上してきたのです。

スタンドアロン型CSV経営においては、企業の独善で行う事業ではなく、地元社会との対話や社会貢献を向上させるためのマーケティング調査や筆者なりの言い方でいえば「社会貢献営業」として地域社会の悩みや声にならない生の声に耳を傾ける地道な活動を踏まえて、地元企業や地元社会と共存共栄しながらも地元企業や地元社会が解決できていない部分に機能する事業活動をすることが望ましいと考えられます。

## 類型②：ピア・ツー・ピア型CSV経営

これまで、企業の社会的責任として各企業が自社の事業活動においてできるだけ社会に対して「副作用の少ない」状況を志向しがちであったのに対し、CSV経営はその副作用を少なくすることも当然ながら含めつつ、いかに積極的

に社会的問題を解消・解決できるよう新たな社会貢献と事業活動におけるイノベーションを発揮していくかが求められています。

このような中、スタンドアロン型 CSV 経営から内外のネットワークを活用し、旧来の施し先を探すかのようなネットワーク化ではなく、共に社会的問題の解決にあたりつつ自社の事業活動を活性化し収益向上にも寄与するパートナーを、官公庁や公的機関に頼った連携ではなく自社が良きパートナーとマッチングして本業を通じた社会貢献を進めていく CSV 経営スタイルがピア・ツー・ピア型 CSV 経営です。

IT 用語としてのピア・ツー・ピア (P2P) であれば、スカイプなどの通信を思い浮かべられることでしょう。また、その対比項目として一極集中で何かに依存しなければ存立し得ないようなクライアントーサーバー型の通信スタイルを想起されることもあることでしょう。電話会社に頼った連絡手段ではなく、自らがネット上で自由に通信相手を探して接続し通話する形態がピア・ツー・ピアとして想定されるものなのです。

それと類似する形で、各社がある社会的問題の解決とそれを通じて自社の企業価値向上や収益向上を目指し、健全で最適なパートナーとのネットワークを構築していくのがピア・ツー・ピア型 CSV 経営と言えます。

その先駆けとなった大規模なものは、CSR 調達というような、社会的問題となる環境汚染を引き起こしかねない「副作用」が大きい事業活動・部品生産技術・部品生産過程を改

め、環境対応を充実させた取引先からのみ備品調達を行う、というスタイルがあったりしました。

しかし、旧来の文脈で述べられる「CSR」を重視した「調達」形態では、受発注基準のエコ対応ハードルを高めるものの、大手企業から部品発注の依頼を受けたいがためにのみ、各部品製造メーカーがしぶしぶエコ対応させられるという外部統制的な意味合いがあり、各部品製造メーカーではかかたくないコストをいやいやかけている感があったように見受けられます。

震災復興途上に見受けられるピア・ツー・ピア型 CSV 経営としては、風評被害にさいなまれつつも高い技術力や商品力を持つ企業を救済し、その企業の収益向上と社会的問題としての震災復興を加速させ、支援する側の企業も被災地の復興者である各企業との取引を通じて、自社の収益向上も目指す営利性を確保したものとなっているように見受けられます。

つまり、従前の CSR 調達が、半ば、「ウチの会社が CSR 上のリスク要因としてエコ対応していないとのそしりを受けてとぼっちりを食らいたくないの、各社の者ども、わが社の足を引っ張らないエコ対応をしてくれたまえ」というスタイルに陥りかねない状態から、より積極的に被災地・復興者・各社への支援を充実させつつ自社も CSV 経営を通じて企業価値向上と収益向上に打って出るスタイルが、ピア・ツー・ピア型 CSV 経営として現れ始めているということなのです。

### 類型③：ソーシャルネットワーク型 CSV 経営

「社会を耕す」というタイトルが良く似合いそうですが、自社が中心になって様々なステークホルダーと連携しつつ、自律分散的なネットワーキングの中で社会開発型の事業展開を進める CSV 経営スタイルがソーシャルネットワーク型 CSV 経営です。

ポーター教授がよくネスレのコーヒー生産に関する事例を紹介することがありますが、自社がある地域社会の社会問題を解決しつつ、自社の企業価値向上と収益向上を目指して事業活動し、その「派生的な社会貢献効果」として地域社会の自律的な発展と、ネスレの統制下にあらずとも地域社会内で生じた産業・企業・商店などが自律分散的な経済活動を進めていけるように社会基盤や社会そのものを開発していくような CSV 経営のスタイルが、ソーシャルネットワーク型 CSV 経営であると言えます。

産業クラスターを自社が事業拠点の創設や重要戦略拠点の開設などという地道な投資と「社会的耕作」として、時にエンジンを本格稼働させるためのセルモーター的な役割を担ったり、コツコツと社会を耕すように長期的・自立的・持続的な視野の下に働きかけたりしながら、自社の企業価値向上と収益向上の「傍ら」ではなく「メインストリーム」として社会貢献を持って進めていくスタイルがこれにあたると思料されます。

震災復興の面では、各企業が官公庁や自治体の外部統

制下や要請などとは独立して、自社の主要機能を持つ拠点や本社を被災地に移転し、そこで戦略的な事業展開を進めることによって、地域雇用の創出だけにとどまらず、復興を加速させる地域商店や地域企業の事業活動を生成促進し、次第に、地域社会が自社とは自律分散的に経済活動を進めて発展していけるよう企図された取組みが、このソーシャルネットワーク型 CSV 経営のスタイルに合致すると言って良いでしょう。

筆者個人の思いとしては、様々に多難な事態が筆者自身にも降りかかってくることもあるのだが、絶望にさいなまれて生きるより、希望を抱いて生きてきたいという思いがあります。

あるいは、絶望に包まれた中で希望を見出したいという思いというか、絶望的な状況にあってもその中で逆にチャンスとして活かせる希望がないか、希望を何とか生み出せないかと、日々苦悩しつつ笑顔で活動しているような状況と言っても良いかもしれません。

「戸村智憲」という人間がフィルターや製造工程だとするならば、「絶望」というものが「戸村智憲」というフィルターや製造工程を通して出てくると、そこに希望やチャンスや健全さといったものが創出、あるいは、変換されてアウトプットとなり、不純物や有害物質を無害化・低負荷化されていれば幸いであると思えば様々な活動を続けていられれば良いなあという思いが強いのです。

読者の皆様の各企業が、震災を受け「被災地」と呼ばれ

続けている地域や社会のことを、ビジネスの成立しにくい土地として自社の事業戦略から除外されることがなく、社会的問題の重要なファクターのひとつである震災復興を自社の本業を通じて社会貢献しつつ自社も成長できるマーケットとして見つめ直して頂ければと、筆者は願っている次第です。

#### 類型④：オープンガバメント型 CSV 経営

経済産業省では、ネットなどを活用していき政府を国民に開かれたものにしていこうとする取り組みとして「オープンガバメント」を推進しています。

開かれた政府というような感もありますが、やはり、政府・行政・官公庁・自治体などが中心となりつつ、産官学連携や産業界の各社と歩調を併せつつ社会的問題に取り組む CSV 経営スタイルがオープンガバメント型 CSV 経営として想起されます。

震災復興においては、義援金などの公的な配分を通じて営利企業に発注や依頼をしつつ、被災地の震災復興という社会的問題に取り組む形態でもあり、また、第二次安倍政権における大胆な復興予算と復興対策を契機として、各企業や地域社会が社会的問題に取り組む課題解消や克服・是正に進む中で、自社が関与していく CSV 経営の形でもあります。

筆者としては、従前の各自治体が行っているような企業誘致・産業誘致は、これからは、「自社が拠点を移す」とか「各

自治体が企業を誘致して雇用増や税収増を見込む」という原始的な対応から脱し、CSV 経営という文脈でいわゆる企業誘致や産業誘致が進められるべきだと考えています。

確かに、政府や官公庁や自治体などの公的機関がからむ中で社会的問題の解決・解消・対応にあたる場合、優遇税制や産業上の特区などの対応で強力かつ大規模に物事を進めやすい可能性がありそうです。

しかし、そういった各企業への働きかけが、「税負担が軽くて済むからこの立地にしただけだ」とか、「政治的思惑で仕方なく、あるいは、何らかの権益を目論んで立地を選定した」というようなネガティブな動機に終始するようでは社会的問題の持続的で健全な解消や解決に至るには心もとないと筆者は感じているのです。

企業誘致・産業誘致などを行う政府や官公庁や自治体などは、これまであまり述べたくなかったのか、あるいは、立地先の選定マイナスイメージを各企業に与えかねないとして躊躇していたのかはわかりませんが、これからは、各立地エリアやその周辺地域社会が、どのような社会的問題を抱え、どのような解決策を望み、そのために各企業が立地することで各企業がどう社会的問題の解決・解消などに役立ち、そのことがひいては各企業に社会からの信頼やレピュテーションや競争優位などに関わるものとしてどう企業価値を向上させ、収益向上につながる公的支援策があり、どう社会の発展に寄与できるのかを示していくことが重要であると筆者は考えています。

また、各企業は、雑誌などの広告によくある企業誘致や産業立地の活用を呼びかける誌面において、笑顔の知事や市長などの写真や、「既に」産業に有利なクラスターが「成熟」しているといった記事や、「既にある」飛行機や港湾からのアクセスの速さだけを見て立地や拠点の検討をするだけでなく、「これから」その産業立地を活用してどれだけ地域社会の社会的問題を解消・解決などを行う上で自社がどう寄与し新たなビジネスを創意工夫の下で創出して社会の役に立てるかという、「社会を耕す」イメージを膨らませて産業立地の検討をすることがCSV経営を進める上で望ましいと筆者は考えています。

そして、その産業立地を活用する企業の消費者などとしてのステークホルダーである我々は、短期的で「投機」的な株価向上に立地コストがどう寄与するかをもってある企業の立地選定の妥当性や善し悪しを判断することよりも、その企業がどう社会的問題の解消・解決などに寄与する形で産業立地の活用を判断し決定・実践しているかを評価するという、中長期の持続的発展可能で健全な「投資」的判断によって物事を見据えるという見識を養い、社会風土を醸成していく必要があると筆者は感じているのです。

そのような私見を持ちつつ、筆者個人としては、筆者の造語ですが、「シェアード・バリュー・デベロッパー」(SVD: Shared Value Developer)として生きていければ幸せだなあと感じている次第です。



## 朴大統領の肝いりで新設された行政機関側からの依頼

日本クラウドユーザー協会の会長でもあります筆者のもとに、ある日本有数の国際会議や国際展示会などを運営する企業の役員の方から、その方の関係する国際協力を願うご連絡が届きました。

詳細を聞いてみたところ、韓国の朴大統領が国策として強化する IT 分野などを司る、未来創造科学部という行政機関が主催する国際展示会において、日本からの訪韓団をとりまとめてビジネス面での国際交流を進めるきっかけづくりをしたい、とのことでした。

その時点において、日韓関係は非常にシビアな状況にあると言っても良い状態に陥っていましたが、わざわざこんなややこしい時に日韓の国際交流を進めなくても良いのではというご意見もありましたが、大変な時期でみんなが避けたがるかもしれない時期だからこそ、大切なことを率先して様々なリスクがあっても行うべきだと筆者は思ったのでした。

そこで、韓国から来日された政府主催側の関係者と会談の場を設け、筆者としては、損得という面では事業収益化することはできなさそうでしたが、「社会を耕す」上で、CSV 経営とは異なるものの、社会貢献の一環としてお引き受けすることとしました。

昨今の日韓事情からすれば、政府間交流や首脳間交流ですら難しい中、観光や人的交流も厳しい状況下ではあるのですが、そういう時期であるからこそ、何らかのお役に立

てるのではないかと思います、訪韓団の結成に向けて、あくまでもビジネス交流として中立的立場から活動を進めてみたわけです。

そういった中立的な立場からの活動は、筆者が国連勤務を経てきたこともあって抵抗なく行えることと、現在の国連事務総長が韓国の方ということも、何かのご縁かもしれないと思ったりしたこともあり、筆者としてはスムーズに快諾に至ったのでした。

時を同じくして、日本有数の IT 関連団体である CSAJ(一般社団法人コンピュータソフトウェア協会)からも、日韓における IT 交流に関し、CSAJ での対応が進めにくい状況があるとのことで、筆者側に CSAJ の訪韓希望者を筆者が主宰の訪韓団としてとりまとめて訪韓してほしいとの依頼を受けていました。

韓国政府側では、新設の機関であることや、さまざまな事情から、国際展示会の準備スケジュールが極めてタイトで、筆者の元に依頼が寄せられた時点では、開催まで 1 か月程度しか時間の猶予はありませんでした。

早速、通常が多忙な仕事の合間を縫って、急ピッチで訪韓団の組成と訪韓の準備や国際交流のきっかけづくりを進めることとなったのでした。

CSV 経営なら収益化を外すべきではないとのお叱りを受けるかもしれませんが、あくまで、損得抜きに「(国際)社会を耕す」お役に立てればとの純粋な思いによるものとして、どうかご容赦頂ければと思います。

## 社会貢献活動を進める際に感じる不思議なご縁や ありがたいご協力

今回の依頼は、Cloud Computing EXPO Korea 2013 という、未来創造科学部が初めて主催し開催する国際展示会であった。各国が国策として進める IT 戦略がいろいろとある中で、韓国では、日本にもほど近い立地の釜山において、クラウド・シティとしてクラウド・コンピューティングを国策として世界的に展開する意向を持っていたようでした。

同エキスポに関する情報や視察ツアーの趣旨や概要は、下記のサイトにてご覧頂けます。  
<http://prw.kyodonews.jp/opn/release/201305171866/>

これまでに述べて参りましたが、CSV 経営を進める中である立地を選定し、その立地において産業クラスターを構築し、単なる旧来からの地域おこしではなく、戦略的な地域活性化と事業・雇用の創出と社会問題の解決を目指した対応を進めているのが釜山であるようでした。

まず、筆者として行わなければならないこととして、今回の韓国政府側の意向や、筆者が訪韓ツアーの組成をしていくことや、訪韓にあたっての交通・宿泊のサポートなども用意があることなどを、マスメディアへのプレスリリースや日本クラウドユーザー協会の1万8千名ほどの会員に告知することでした。

広く周知する上では無料サービスのプレスリリースでは力不足でもあり、有償のプレスリリースのサービスを利用した

のですが、その時点で回収の見込みがそもそもないため、筆者の私費を投じて準備することとなりました。

この点は、CSV 経営を説く筆者としては、事業として収益をあげて独立採算が可能な CSV 経営の観点から明らかに失格だと思えました。

しかし、それより大きな観点から、「社会を耕す」上で、損得抜きに、いろいろと準備を進めることとしました。一般事業会社が企画旅行を打ち出して旅行手配をするには、業法上の違法性もあり得ます。

そこで、利害関係もなく柔軟にかつ迅速・的確に対応してくれそうな旅行代理店を選定することにしました。最終的に、HIS に依頼したのですが、ここで不思議なご縁というか状況がありました。

株式会社エイチ・アイ・エス 東日本法人団体専門店事業部 団体旅行営業グループ 視察旅行セクションが今回の訪韓団を旅行手配の面で無理難題に近い状況でも快く親身にサポートしてくれることになったので大変助かりましたが、その住所地をよく見れば、なんと当社オフィスの向かいのビルで、あまりにも近い立地でした。

それまで、向かいのビルに同社の事業部があることすら筆者は知りませんでした。

また、そのご担当者のお名前も、CSV 経営の連載ご担当編集者さんのお名前と同じであったりするなど、不思議な状況があたりました。

何人集まるかわからず、また、これまで取引もなく、儲か

るか徒労に終わるのかもわからない筆者からの協力依頼に対し、快く応じてくれて、さらに、韓国政府側でのさまざまなご依頼や手続きなどの煩雑な対応にも、スムーズに的確な対応をしてくれた同社のご担当者様には、この場を借りて改めて深く御礼申し上げる次第です。

訪韓団の組成にあたっては、開催まで1か月程度の短い期間にも関わらず、趣旨をご理解頂き賛同して頂いた方々が集ってくれることとなりました。

筆者が日頃お世話になっている出版社の編集長以外は、すべて、面識のない方々でしたが、どれだけ日頃から顔を合わせていようとなかろうと、趣旨に賛同するという共通の思いがつながる者同士の連携の方が、はるかに優れているようにも思えました。

社会貢献活動を行う方々は、少なからずご経験のことかと思われませんが、意外と、普段からお付き合いのある方々は、そのすべてというわけでもないでしょうが、重要な局面で腰が引ける方や、協力を快く受け入れてご一緒に下さる方が少なかったりするという事態に直面したりします。

そんな時、これまで見ず知らずの方々でも筆者の呼びかけに賛同して集って頂けるという、不思議なご縁や状況に、毎度のことながらありがたく思うのです。

## 現場に行ってみてわかるいろんなこと・・・

成田空港から釜山への直行便は、たくさんあるように思っ

ていたのですが、実際のところ、大手の大韓航空と LLC のエア・プサンしかないようでした。

筆者としては、LLC ブームの昨今、それなりのサービスで評判のエア・プサン便に興味が引かれて同社のフライトを用いることにしました。

実際、LLC といえば、機内食や各種サービスを徹底して省いてローコスト化しているものと思っていたのですが、エア・プサンでは機内食も無料(航空運賃に含まれるもの)として提供され、座席ピッチ(前後の座席間の幅)も通常のエアラインと変わらないほどでそれなりに快適でした。

また、成田空港からのボーディング(搭乗)は、意外だったのですが、バスで駐機エリアまで行ってからタラップを上るのではなく、専用ゲートがあって成田空港のターミナル建屋から他の航空会社同様に歩いてそのまま機内まで搭乗できるスタイルでもありました。

釜山の空港に到着後、筆者の私費負担でご用意した専用チャーター・バスに移動し、およそ 40 分程度で、会場周辺でもあり、韓国内の随一のリゾート地でもある海雲台(ヘウンデ)地区に到着しました。

街並みを車窓から見ると、日本の建築関連法では許容されないのではないかという立地にも、軒並み、超高層のアパートが立ち並んでいました。

ここで、「アパート」というのは、どうやら、韓国では日本と逆の言い方をするらしく、日本でいう「アパート」は「マンション」といい、日本でいう「アパート」は「マンション」というらし

いのです。

つまり、日本では違和感のある言い方かもしれませんが、「超高級アパート」が、海雲台に立ち並んでいたのであったのです。

現地の方に聞くとところによると、韓国の家電市場は、輸出向け製品がかなり安くプライシングされている一方で、その反動というか利益減を国内に求めていることか、韓国国内では家電の価格が高いという不満があるとのことでした。

また、お国違えば商習慣も異なるようで、詳しくは存じ上げませんが、ここでの話しすべて共通に現地の方のお話しに沿ってということであれば、賃貸物件は、日本であればローンなく借りられるものですが、韓国では、借主が銀行からローンを借りて大家に支払い、ローン金利などの分と半強制的な「貯金」として月額ごとの支払いをする一方、大家は借主からのローンで得た金額を運用して儲けて家賃収入としているとのことでした。

それでは、あまりにも借主側に不利なのではないですかと筆者が聞いてみましたが、退去時には借主が借りたローン金額はそのまま返金されて銀行に返済してローンが消し込まれ、銀行は月額で借主から払われた金額から金利や手数料分を差し引いて、半強制的な貯金分の差額が借主に返されるか貯金しておけるとのことらしいのです。

儒教の影響が強いとされる韓国で、長幼の礼儀が厳しく問われるという文化的差異以外にも、不動産事情もいろいろ異なるようでした。

## エキスポ会場にて・・・

2泊3日で訪韓した交流団の主宰として、前夜は訪韓団のおもてなしでプルコギ(焼肉)の宴席をご提供し、韓国内ではやっているというビールで乾杯などしつつ、ホテルでは山のような締切・資料作成などと格闘して眠い中、逗留先からエキスポへの特設シャトルバスが運行されていたので専用バスにて会場へ赴きました。

釜山の国際会議場(BEXCO)は、実際に訪れる前は、東京ビックサイトや大阪のインテックスのような会議場・展示場のイメージでいましたが、意外にもこじんまりとした規模・雰囲気でした。

一応、協力依頼を受けて訪れた筆者はVIP対応とのことでしたが、日本でケースと比べてみると、それほどVIP的な対応というほどではなかったかもしれませんが、会場で受け付け後、主催者側で用意された日本語・韓国語の通訳の方が無償でついて下さって大変助かりました。

韓国では、比較的、日本語をお話しになる方がいらっやいますが、筆者は「日本語がお上手ですね」という日本人にありがちなお話しはしないことにしています。

いろいろな歴史観・観点があるかと思われませんが、植民地化と日本語教育をさせられた経緯があったという状況かと思われしますので、一定の配慮あつてのことでありました。

さて、いざ会場に入ると、まず韓国での環境保護対策の状況がわかりました。それは、公共の場などでは、省エネ・



消費電力削減の対策として、屋内の設定温度やエアコンの稼働可否などが法令で定められているとのことでした。

そのため、日本の展示会場などで感じるよりずっと暑い(というか、そのくらいの方がエコで良いのかもしれませんが・・・)のでした。

少し暑く感じられて会場内の設定温度を下げしてほしいという思いもありましたが、逆に、日本の省エネ「努力目標」とか、クールビズという、法令で縛られない対応が甘いように思えてきたりもしました。

会場に入り、いろいろなクラウド・コンピューティング関連サービス・製品などのパネルを見たり担当者にインタビューしてみたりすると、意外なことに、日本で IT 製品やサービスを売り出す際によく語られるエコ対応という売り文句がほとんどないのでした。

実際、300 社程度の出展社を回ってみて、クラウドがエコ対応で良いというアピールをしていたのは、たった 1 枚の展示パネルだけであったように記憶しています。

また、筆者が東日本大震災の 1 年前にも記録に残る状態で提唱していたことですが、クラウドが危機管理・防災・事業継続・DR(ディザスター・リカバリー)などに適しているという「危機管理型クラウド」といった視点は、日本では今や IT 業界のセールスにおいて常套文句であるかのように声高に叫ばれてきていますが、この釜山の展示会では、そういった論調・アピールは、ソフトバンクと KT(韓国の大手通信事業者)との連携で取組まれている釜山データセンター

事業以外には、ほとんど目にする事はなかったのです。

こういったことは、現地に行ってみて、国際展示会場でいろいろインタビューや視察をしてみて少なからず違和感というか驚かされたというか、IT 市場における国際間のギャップを筆者が感じてみた次第でした。

### 釜山のクラウド関連団体との交流と連携

現地では、政府系のクラウド活用促進を支援する機関や、釜山におけるクラウド提供企業団体のトップなどとも交流を深めてきました。

日本と違って、韓国のITトップはスピード・身軽さ・クラウド利用が進んでいるように感じられたのは、筆者が名刺交換をして話し終わってホテルに戻ろうかというころ、某クラウド・サービスというか SNS というか、メッセージ機能を使って団体トップ自らが筆者の個人宛てに「今夜の夕食を一緒にとらないか」と問い合わせてきたところにも表れていたように思います。

筆者は訪韓団へのおもてなし第2弾として、釜山で一番と現地の方々の間で評判が高いフグ料理店に訪韓団の皆様をお招きして宴席を設ける(もちろん筆者の私費負担だが・・・)予定であったため、残念ながらお断りしなければなりませんでした。

同団体のトップは、国際会議などで多忙な中、自らがさつとクラウドを通じて筆者にコンタクトをとって積極的に交流を

深めようとする姿勢に、日本企業や日本の団体などの腰の重さとの違いを感じずにはられませんでした。

結局のところ、筆者と今後も連携・ビジネス支援展開を進めたいとのことで、MOU(日本的に言えば協定書や覚書)などを締結して一緒に IT 交流を取り組もう、ということが先方の希望でした。

筆者としては日本クラウドユーザー協会の会長としても、個人的にも、特に異存はなく同意し、現在、『韓国クラウド企業総覧』などと銘打って筆者が企画する書籍の出版を支援しようかなどと思案しているところであったりします。

また、筆者に寄せられたことのひとつとしては、IT 面にて韓国内で困ったことやビジネスパートナー探しや、信頼できる企業などを探したい時には、政府系の IT 関連機関や民間の団体などが支援してくれるとのことでした。

もし、読者の皆様の中で上記のお悩みなどがある際は、筆者までご連絡・ご相談頂ければ、韓国側の担当者に話をつなげるかと思います。こんなところでも、何か筆者が縁を紡ぐとか少しでもお役に立てるようであれば幸いです。

ちなみに、本稿では、筆者が視察や訪韓団という言い方をしていますが、筆者自身の考えとしては、国会議員をはじめ、地方自治体や市議員など、とかく視察という名の下に公費で「観光旅行」をするかのような方々には、「そんなに大切なことなら、われわれの税金による公費ではなく私費で行け」と思ったりしてたりします。

もちろん、筆者は今回の訪韓において、主催者から何ら

かの賄賂や便宜を図るための利益供与などは受けていませんし、読者諸氏においては、CSV 経営が本業を通じた社会貢献であり収益性も高め採算ラインを越えていくものであるとしても、その収益が不当・不健全なものであってはならないことを忘れて頂きたくありません。

賄賂や利益供与で得る「収益」は、CSV 経営の目指すべき「収益性向上」の範疇にはあってはならないことです。

その後、緊張が続く日韓関係の中で、ビジネス面・学術面において中立的な取り組みとして、当社と韓国クラウド経済団体・大学とにおいて、国際協定を調印することとなりました。

詳細は、既にリリースした、

<http://www.value-press.com/pressrelease/116338>

に掲載の通りです。

また、本稿執筆時は筆者が主宰を務めるコーポレート・ガバナンス・アワード 2013 を直前に控えていましたが、勇気ある通報者や勇気ある監査役などが、とかく、「社会的弱者」ならぬ、筆者なりの言い方ですが「会社内弱者」に追いやられる惨状に接してきた中で、そういった方々にエールを送り、たとえひとときの心の救いなのかもしれないものの、勇気ある通報者大賞・勇気ある監査役大賞・勇気あるガバナンス大賞として表彰させて頂き、まっとうなことをまっとうに行われた方々を社会的に評価する土壌を醸成させて頂くことができればと、私費を投じて(CSV 経営的観点からは収益化をすべきだろうが・・・)活動させて頂いていたりしま

す。(このアワード詳細は、公表させて頂いた資料・リリースや本書掲載の通りです。)

既に前述の「社会的に評価する土壌」という、「土壌」において、CSV経営の推進は企業側・地域社会や各種ステークホルダー側のそれぞれの「悩み」から出発するということを述べておこうと思います。

### 社会貢献活動は企業や社会やステークホルダーにおける「悩み」を大切にする

筆者が常に呼びかけ問いかけさせて頂いていることとして、「何かお悩みがあればいつでもお気軽にご相談下さい」ということや、「何かお役に立てることがあれば、損得に関わらずご連絡下さい」ということです。

これは、なにも、偽善的な営業活動のセールストークのようなものとして述べていることではありません。

実際に、企業不祥事に経営層がからんでいるような事案において、内部通報者や、監査部門の中でもまっとうな方々が、会社から予算もつけられない中で駆け込み寺的に筆者にご相談・支援を求めていらっしゃるような場合に、弁護士ではない筆者としてできる範囲でその企業の顧問弁護士や公認会計士などでは思惑や立場などから避けたがったり、実務担当能力が乏しくて対応しきれなかったりして実務的な相談や心のケアなどを含め、各種ご支援を無償で行ったりすることも少なくありません。

また、高等教育機関においては、学者という倫理性が極めて高く求められる立場の者による不正行為への対処や防止において、同じく、経営層の不正対策への理解が得られないままに窮された方々からのご相談に応じて、これまた通常であれば立派な経営指導として成立するビジネスにおいてすら、無償で行っていたりすることもあります。

もちろん、筆者がこう述べると、「なんでもかんでも無償でやってくれるんだろ、だから、うちも経営に余裕は十分あるが無償か破格の指導料でやれよ」という物事を逆手にとってくる方々がいらっしやった際には、厳寒の雪原のような中で窮地に追いやられて今にも命や大切なことを守るコートすら脱がされようとした状況でもなく、ぬくぬくとコタツに入っているながら寒空の下で、筆者の本業という服を脱がせようとする方々には、通常通りに妥当な費用を頂戴させて頂く旨について、言い方はやんわりとでも厳しくであろうとも、毅然とお話ししなければならないようなこともあって悩ましいことがあったりもします。

筆者は何を行っているかと言えば、他人がどうなっても筆者が儲けたいという心理を出発点にして物事に臨んでいるのではなく、自己犠牲を快感と思うマゾ的体質なのでもなく、悩みに打ちひしがれる方々や、悩みにさいなまれて困っていらっしやる方々のお役に立てればという思いを出発点に、無償での社会貢献活動をはじめ、有償であっても、その頂戴する尊いお金が悩みの解消でお役に立てるようにと、経営指導・講演/研修・執筆などをはじめとする各種活

動を行っていたりするのです。

同じく、「悩み」という言葉が示すこと以外に換言すれば、「痛み」を筆者も肌身で感じながら、共に共感しながら、物事にあたるのが、本業を通じた社会貢献としての CSV 経営で重要な観点だと筆者は感じています。

そうでなかった場合の社会貢献は、企業側からすれば、自社だけが有利に社会に優良な企業像をアピールする「宣伝費」として、寄付や社会貢献活動への予算どりを行っているようなものでしょうし、相手に必要のない活動を身勝手に行って「いい人面」をしているような押しつけがましい支援の域を出ないことでしょう。

また逆に、支援を受ける側としては、企業の商業上の立場を多少なりとも理解したり、根拠なき絶大なる保守性から相手を拒絶して企業と協調・協働していくことができなかつたりした場合、支援を受ける側の企業への支援要請は、ないものねだりなのかもしれませんし、そのような観点だけから活動する社会貢献を求める運動は企業と共存共栄できないゆすりやたかりのようなことにさえ陥る可能性がないとは言い切れないような状況かもしれません。

そこで、CSV 経営の推進には、企業側にも各種ステークホルダー側にも、双方に社会貢献の意識変革と動機づけを行うと共に、双方が協調・協働できるよう社会に伴走していけるコーディネーターが必要になると筆者は感じさせられました。

そのため、本稿執筆の現時点では社会貢献機関と検討し

ている段階ではありますが、広く社会で CSV 経営を普及啓発し実践していけるようにする「CSV コーディネーター」を養成していくことが求められているように筆者は感じています。

### CSV コーディネーターによる「社会貢献営業」を進める

さて、各種企業における営業では、とかく、売れない営業担当者ほど、「買ってくれ」一辺倒の押していく営業が多いように見受けられますが、CSV 経営においては、営業面でも収益戦略面でも、社会にアプローチして企業収益を向上させるスタイルは異なった形で求められます。

筆者は前述のとおり「悩み」が重要な CSV 経営の出発点であるとしていますが、企業側にしてみれば、筆者としては下世話であり言いたいとは思にくいものの、社会における「悩み」は企業経営における絶好のチャンスである、ということなのです。

実際、CSV 経営といった用語が飛び交う以前から、某家庭用品企業では、家庭の主婦(今となっては、「主婦」という用語を用いるのは問題であるように思えますが、当時のマスキミの報道などで述べられていた通りにお伝えして心苦しい面があります。主夫でもハウスキーパーでも、家事に携わられている方々と記載した方が良いのかと思案するところですが・・・)を集め、家事で悩み事や困ったことや「こんなものがあつたらいいのに」ということはないかマーケテ



イング調査を行い、その「悩み」から新商品を続々と開発・販売し、いまや、誰もが知っているような某商品が未永く愛顧されているというようなことがありましたし、今も同様のことがより工夫され、ビッグデータやデータサイエンティストなどを通じて行われているように見受けられます。

経営者から見れば、もしかすると、営業担当者が自社の顧客でもない訪問先や市井の井戸端に赴いて「無駄話をしたり無駄話に耳を傾けようとしている」ように見えたりすることは、実は、社会で求められ自社の顧客もつかみきれない社会の生の「悩み」・声・ニーズを把握する VOC(Voice of Customer)の最前線であり得たりしますし、CSV 経営の出発点として重要な取り組みであったりもします。

もちろん、昨今の IT(スマートフォンや SNS など含めた IT 全般)の普及をベースに、営業担当者が市井に赴くだけでなく、ビッグデータのデータサイエンスを通じて、「売りたいこと」をプッシュするのではなく社会の「悩み」を自社でどう本業を通じて解消しお役に立ちながら収益戦略を遂行できるかというマーケティングと営業、さらには、マーケティング・インとして製販一体の活動を社会に役立ち持続的発展・持続的ご愛顧可能な状態で展開できるかが、「悩み」を出発点にする CSV 経営の姿勢にかかっているということができそうです。

つまり、そういった社会(自社顧客や社会全体)のお悩みを拝聴しに行く時間をしっかりとる営業活動は、無駄話で労働時間を浪費する悪しき活動ではなく、筆者の造語ですが

「社会貢献営業(CSV 営業)」(©戸村)であったり、「社会貢献マーケティング(CSV マーケティング)」(©戸村)であったり、「社会貢献ビッグデータ(CSV ビッグデータ)」(©戸村)や「社会貢献データサイエンティスト(CSV データサイエンティスト)」(©戸村)や、「社会貢献バリューチェーン(CSV バリューチェーン)」(©戸村)というべきことであったりするのです。

これまで「提案型営業」や IT 企業が好きな用語としての「ソリューション」が、どれだけ実効性をもって顧客や社会に寄与してきたかは疑問であり、とかくかっこよい言葉だけが闊歩した上っ面の対応が多かったように筆者には見受けられます。

そういった経営の各部門で経営の共通言語化・各部門での指導・調整や、あるいは、社是・経営理念としてソフト・ロー的に機能させるべく経営革新を行うための指導などを行う者として、CSVコーディネーターというべきか「CSVコンサルタント」(©戸村)を養成していくべきであろうと筆者は対応を進めてみたりしています。

## 自社の CSR 部門を CSV 経営の中核にする 劇薬的対処とは？

経営者の中には、既に、筆者に CSV 経営に一気に変革するにはどうすれば良いかといったお話しや、CSV 経営と監査のあり方などについてご相談があったりします。

ここでは読者の皆様の各社における状況・内情などを十

分知り得ない中では、フィージビリティ(実行可能性・実現可能性)は便宜的にさておくとした場合、ある劇薬的な対応があります、ということを経論の呼び水の的に述べておこうと思ひました。

これまで CSR 部門は、企業イメージ向上の宣伝活動の主体やコストセンターとして見られていたようなことがあるかもしれせん。

そこで、筆者が批判や語弊を恐れず述べてみることにし、CSR 部門に予算を配分せず独立採算性の社内カンパニー的存在としてみると、CSV 経営をより劇的に進展させられるかもしれない、というような無謀ともいえるお話をしてみたりします。

CSR 部門は予算を使うだけの部門ではなく、本業に基づき社会貢献活動を通じて社会に貢献しつつ収益をあげていく、というスタイルに転換する上では、そのような対応も一理あるのではないかとさへ筆者は思ふのです。

もちろん、寄付がすべて悪であるというわけではありせんので、寄付などの社会貢献のスタイルを堅持していく上では、社内にドネーション・ディビジョン(筆者なりの言い方ですが「寄付部門」)のようなものを設けてみるのも一考かもしれせん。

間接部門とされかねないままに、社会貢献の主管部門が価値(Value)を生み出すことで社会にも会社にも共通の(Shared な)価値をもたらすという、コストセンター的にみられてきた部門が、CSV バリューセンターあるいは CSV 価値生

産主体となっていくなら、これまで経営者が「悩み」として抱いていた間接部門の従業員に対するものの見方が変わってその従業員にとっても良いことかもしれないと筆者は思う次第です。

### 憲法改正議論と社会での問題提起・トラブルメーカー というレッテル

以前に出てきた自民党の憲法改正案を見つめてみる中で、筆者なりに考えることがありました。以前、自由民主党により決定された「日本国憲法改正草案」によれば、下記のような改正条文案がありました。

#### (国民の責務)

第十二条 この憲法が国民に保障する自由及び権利は、国民の不断の努力により、保持されなければならない。国民は、これを濫用してはならず、自由及び権利には責任及び義務が伴うことを自覚し、常に公益及び公の秩序に反してはならない。

#### (人としての尊重等)

第十三条 全て国民は、人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公益及び公の秩序に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大限に尊重されなければならない。

(表現の自由)

第二十一条 集会、結社及び言論、出版その他一切の表現の自由は、保障する。

2 前項の規定にかかわらず、公益及び公の秩序を害することを目的とした活動を行い、並びにそれを目的として結社をすることは、認められない。

3 検閲は、してはならない。通信の秘密は、侵してはならない。

もちろん、自由民主党のホームページ掲出の上記引用文は憲法改正草案の一部ですが、筆者はキーワードとして「公益」「公の秩序」が目につきました。

一般的に「公益にかなう活動をする」とか、「公の秩序を保つ」といえば、それだけで素晴らしいことであると想起がちですが、問題は、何を持って公益とし、何を持って公の秩序とするかということです。

もし、ある程度の多数なる特定の集団にとって都合の良いことを「公益」とし、その集団にとって活動しやすい状況を確保することを「公の秩序」とするならば、その集団にとって都合の悪いことはおおよそ「公益に反すること」とされ、その集団が活動しにくい状況がもたらされようとする言動を行う者は「公の秩序を害する者」とか反社会的な勢力であるとされてしまうことにもなりかねません。

そこで筆者がふと感じたことなのですが、筆者を含め、世の中には様々な問題提起を行い「公益」というものやそのあ

り方を見つめ直し、「公の秩序」というものやそのあり方に警鐘を鳴らすことで公益的な活動や公の秩序を律する者が存在します。

こういった問題提起を行う者に対して、憲法改正案に沿って物事を見つめ直した際、果たして合憲的に、また、合法的に社会から排除というか「駆除」というか、社会の隅に「トラブルメーカー」というレッテルを貼り付けられて追いやられる可能性があるようにも筆者は感じられた次第です。

### ある公益社団法人の役員との対談にて・・・

日本語も英語もとても流暢にお話しになるある公益社団法人の役員の方と対談する機会がありました。

拙著『企業統治の退廃と甦生』（中央経済社）のご紹介をしていた際に、企業統治に関してのお話しや監査に関するお話しをしていたのですが、筆者としては気になる言葉がその方の口からこぼれてきたのでした。

筆者が公益と公の秩序を見つめ直し、現状、違法であり倫理的にも問題ある「公益に反し公の秩序が乱れている」にも関わらず多くの者が黙認し続ける諸課題について、警鐘を鳴らし人権を尊重しつつ自律的な是正・改善を促す活動を、筆者としては行っているし、公益性がより高いその公益社団法人こそが積極的に行うべきであると述べました。

その一環として、コーポレート・ガバナンス・アワードを一

緒に取組みませんかと呼びかけてみたのであった。

それに対し、その役員の方が善意と配慮をもって筆者を気遣ってくれてのことであるに違いないのであるが、「戸村さん、そのような活動は、トラブルメーカーとして組織でも社会でも迫害を受ける危険なことと受け取られかねないので気を付けた方がいいよね」というお話しを頂いたのです。

筆者は何も憲法 9 条のお話しをしたわけでもなく、また、政治・宗教のお話しをしたのでもなく、企業統治において弁護士も裁判所も違法であるとする判例に基づいた企業活動における問題・課題についてお話ししていたのですが、世の中で正しいことを正しいと言い、間違っていて改めるべきことを間違っていると言うことがはばかられるような社会風土がはびこっているなら、それは、ある種の社会の空気を感じて自主的にであれ、半ば言論統制的な風土が醸成されているのかもしれないと筆者は思ったりしました。

そういったことは、いわゆる「上長から目をつけられる」ということにあたるのでしょうか、内部統制がまともにはできない企業や組織の中で、なかば人事権を濫用して立派な言論統制的な組織風土を構築・運用することには長けている企業や組織というのは果たして望ましいことなのかと、筆者はいぶかしく思ってみたりしたのです。

また、筆者が気になったことは、非常に見識が高く法学の専門家でもあるその公益社団法人の役員の方が、安易に「トラブルメーカー」という言葉を用いられたことでもあります。筆者としては、トラブルメーカーというレッテルの貼り付け方

をするのはあまり好ましくないと思う中で、社会において公益的活動により公の秩序を律する・見つめ直す・現状課題に覚醒させる役割を果たす者の呼称として、トラブルメーカーというなかば負のイメージが定着してきているような呼称ではなく、「プロブレム・プレゼンター(Problem Presenter)」といった、「トラブルを起こす人」というイメージではなく「問題提起(英訳:problem presentation)する人」というイメージの呼称の方がふさわしいように筆者は思うのです。

### CSV 経営による社会への問題提起において・・・

社会問題を是正・解消する上で、CSV 経営の推進者が、社内または社会において、必然的に、あるいは、結果的に、社会の現状に対して問題提起し「トラブルメーカー」的な扱いを受ける可能性があり得ることは、CSV 経営を進めるにあたって筆者が危惧している点です。

企業風土、あるいは、一昔前にはやった言い方にすれば企業 DNA みたいなもの(不祥事体質の企業は、企業の DNA 損傷が起こっているのではないかと思ったりします)次第では、法令違反等で行政上の処分を受けてもなお企業体質というか企業経営の姿勢が変わらない状況が見受けられます。

例えば、リコール問題で社会問題化した大企業が、時を経て「失敗の教訓を学んで心を入れ替えて、健全になってマーケットに戻ってきました」として、健全性をアピールして



もなお、繰り返し、リコールの報告や情報開示が遅れてしまう問題を起こしていたり、リコール隠しと言われても仕方ないような状況に自ら進んで陥っていくような企業もあつたりします。

そういった企業が、CSR から CSV 経営に企業経営のコマを進めようとする際、健全性や社会貢献性の優良さを実態と異なる中で装う「経営偽装」状態に陥るようなことが想定され得ます。

また、憲法改正の議論から派生する問題として、「公の秩序」を乱さないために、現状を是とし、一步踏み込んだ現状の秩序を改める必要のあるような問題提起を非とする風潮が、憲法の改正によって起こり得るか、あるいは、社会の「空気を読む」という社会心理などによる見えざる影響において生じかねないことは、筆者として非常に危惧しているところです。

ここでの問題点として、現状を改めるために憲法改正を行うものの、そこからさらに新たな「現状」というか弊害がある状況を改める際、ことさらに「(その時点の現状としての)公の秩序」を乱す良からぬもの、あるいは、半ば反社会的な活動をする者、というレッテルを貼られることが問題です。

組織学習的にみれば、現状を強化していくようなシングルループ学習から抜け出ようとして、ダブルループ学習において物事を根本から問い直し変革的な視点を持ち込むことに嫌気がちる社会風土が、守旧というより周りと同じように現状を妄信的に肯定すべきものという同質化に向けた画一

的な多様性を犠牲にして何ら違和感のない方向に進みかねない圧力が蔓延しがちなことが問題であるように筆者は思います。

また、「公益」や「公の秩序」は、誰が何をもって公益や公の秩序とし、どのような場合に公益に反した、公の秩序を乱した、とされるのか、非常にあいまいでありながら、国家の最高レベルの規定になりつつ一人歩きや濫用的に解釈され適用されそうなことに筆者は心配していたりします。

公益と一言で言っても、社会の中に存在する企業において、労使間の問題とはいえ、労働者という多くの国民に対し、違法な労働状態である俗に言う「サービス残業」や「名ばかり管理職」といったことをはじめとする国民たる多くの労働者に対して経営陣が問題を放置して続けていることは、公益に反する半ば反社会的な経営執行とも言えそうですが、そういった経営陣にとって都合の悪いことは黙認しつつ、法的に見ても客観的にも問題ある状況を是正・解消していくという活動をもって各社の現状における秩序をもたらそうとすることは、積極的に黙殺されるか不遇な状況に追いやられるような現状があることは、筆者が腑に落ちない点なのです。

筆者としては、CSV 経営が、安直に企業が健全性や社会貢献性や小手先の対応だけで大掛かりな社会問題に取り組んだと見せかけてそれでよしとするような、都合の良い社会問題を都合の良いソフパフォーマンスとして取り組まれ、自社を優良企業に見せかける活動を偽装・乱発される道具に

成り下がってしまいかねないことを危惧していたりもします。

もちろん、CSV 経営はごく身近な小さな問題から取り組んでもより大掛かりな問題に大々的に取り組んでいても良いのですが、その取り組みが社会と企業の同床異夢と実効性や実態と異なる状況になってしまわないよう留意が必要であることは、ここで申し添えておきたいのです。

CSV 経営による社会問題の是正・解消においても、憲法改正をするかどうかは別としてそれに関する議論においても、同床異夢や腹黒い企てなどがなく、対話や相手を慮る思いを通じて実態として健全に物事が進められるようであるなら筆者として幸いです。

## おわりに

本書でまとめてみたことは、CSV 経営がこれからより発展し、実態として企業が社会貢献を持続的發展可能な状態で継続していけるようになればとの思いと、筆者が日頃からの感じ抱く思いを交え、議論の呼び水になればと語弊やご批判を恐れずしたためてみたものです。

誹謗中傷でなく、かつ、法的・倫理的に問題がない中で、CSV 経営の議論や取り組みをより深めるためにであれば、筆者が踏み台となろうとも、建設的なご批判やご感想やご意見を甘んじて承ろうと思っております。

物事や社会的規範などは、時と共に移ろうものですし、かつてそれで十分であった CSR の取り組みも、時と共に新たに適応や革新が必要となります。

その際に、至らぬ筆者がしたためてみました拙稿が、読者の皆様におかれまして、何か少しでもヒントになるようなことがあったなら、筆者として幸甚でございます。

ご意見・ご感想などは、お気軽に、巻末にございます筆者略歴の項に掲載させて頂きました連絡先にお寄せ頂ければと思います。

末筆ながら、読者の皆様の社会貢献活動時におけるご安全とご多幸を、心よりお祈り申し上げます。

2014年2月筆者記す

筆者略歴

戸村智憲(とむらともりのり)

日本マネジメント総合研究所合同会社(JMRI, LLC.) 理事長

大阪府立天王寺高等学校卒業。早稲田大学卒業。米国 MBA 修了。全米トップ 0.5%のみに授与される全米優秀大学院生受賞。米国博士後期課程(Ph.D)中退。

国連勤務にて、国連内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連主導の世界的 CSR 運動「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」広報・誘致業務などを担当。

民間企業役員として、監査統括、人事総務統括や、IT 企業(株)アシスト顧問(代表:ビル・トッテン)、上場IT企業のJFEシステムズ株式会社アドバイザー、岡山大学大学院非常勤講師、JA 長野中央会顧問、経営行動科学学会理事・兼・東日本研究部会長などを歴任。

日本監査役協会の全国大会(全体会)パネリスト登壇とその後の同協会による不適切対応の是正措置対応や、青山学院「会計サミット」などでのパネリストとしての登壇なども担当した。

現在、日本マネジメント総合研究所合同会社理事長を務める傍ら、日本ERM 経営協会会長、日本クラウドユーザー協会会長なども務めている。

ICGN(International Corporate Governance Network)会員、(社)日本取締役協会 会員、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 会員、米国内部監査協会 NY 支部会員、日本内部統制研究学会正会員、組織学会正会員、産業・組織心理学会会員、経営行動科学学会会員、米国心臓学会認定 救命救急資格者(AHABLSHCP)、上級救命技能認定(消防庁)、米国連邦航空局自家用飛行機パイロット、第一級小型船舶操縦士、第三種放

射線取扱主任者(国家資格)、防災士、海上/陸上/航空特殊無線技士、公認不正検査士(CFE)、経営管理学修士号(MBA)、ベルギー・ルクセンブルク商工会議所プロフェッショナル会員などとしても、産学ともに活動中。

代表的な著書に『企業統治の退廃と甦生』(中央経済社)、『監査心理学“感じる監査”』(税務経理協会)など 23 冊を超える。

- ・日本の人気講師ランキング 3 位(日経産業新聞しらべ)
- ・NHK「クローズアップ現代」TV 出演・番組監修担当
- ・テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」番組監修
- ・NHK(Eテレ)「めざせ！会社の星」専門家 TV 出演・番組制作協力
- ・Tokyo FM「クロノス」震災復興応援コメント出演
- ・Tokyo MX テレビ「ゴールデンアワー」コメント出演

その他、TV・ラジオ各局・雑誌連載・寄稿などでの出演も多数。  
経営指導・講演/研修・執筆活動の 3 領域で精力的に活動中。

各種お問合せ・ご質問・ご依頼などは下記までご連絡下さい。

107-0062 東京都港区南青山 2-2-8 DFビル 5 階

日本マネジメント総合研究所合同会社

理事長 戸村 智憲 宛

電話: 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

メール: [info@jmri.co.jp](mailto:info@jmri.co.jp) HP: <http://www.jmri.co.jp/>

(2014 年 2 月 1 日より、旧本社の東京都新宿区西新宿 6-10-1 日土地西新宿ビル 8 階より拠点を上記連絡先に移転致しました。)

“本業を通じた社会貢献”としての CSV 経営  
～CSRを超える“社会を耕す”対応～

2014年5月15日 初版発行

著者: 戸村 智憲

発行人: 戸村 智憲

発行所: 日本マネジメント総合研究所 LLC

107-0062 東京都港区南青山2-2-8 DFビル5階

電話: 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

E-mail: [info@jmri.co.jp](mailto:info@jmri.co.jp)

ISBN: 978-4-9907295-1-6