

社会貢献と起業活動

—21 世紀アジアにおける国際協力とNGOの役割 第3回—

日時:2009年1月24日(土)13:30~

場所:国土館大学 梅ヶ丘校舎 34B301 教室

東 富彦 (日本電気株式会社 (NEC) CSR 推進本部社会貢献室長)

本日は、NEC というひとつの企業がやっている社会貢献活動、その中でも今日のテーマである社会起業家の育成についてお話をしたいと思います。

まず、日本電気株式会社 (NEC) の概要ですが、年間の売り上げは約 4 兆 6 千億、従業員はグループ会社を含めると 15 万人、NEC 単独だと 2 万 3 千人ほどとなっています。企業としてはこれからますます起業的なマインドをもった社員を増やすことに取り組んでいこうと考えているところです。全体をお話する前に、私自身の個人的な紹介を少ししましょう。私は NEC に入社してからずっとソフトウェア開発のエンジニアリングをやっておりました。今から十数年前に IT ベンチャーが流行った頃、ボストンに修行で訪れたことがあります。その時分の IT ベンチャーの熱気というのはすごくて、ひとつの部屋にベッドマットだけみつつ並べて、そこで若者が寝起きをして仕事もしていました。彼らはよく、自分で起業し、一生懸命働いてお金持ちになったらマンション買おう、といったお金ベースの夢を熱く語っていました。それがとても刺激的で、私もベンチャーをおこしたいなあ、と思いながら帰国したものです。とはいえ結局起業はせずに、社内で新しい製品やサービスをつくりあげるプロジェクトにずっと携わってきました。企業の中にはいましたけれど、起業ということ、会社を興すということがどれだけ難しいかは、経験として知っています。新しいプロジェクトの資金を得るには企画を通さなければいけない。100 枚くらいの企画書を作って、それが通ればやっと投資をしてもらえる、という具合です。投資をすると回収するのにだいたい一年くらい掛かりますね。そうするとお金を出すほうも厳しく見ますから、生半可な計画ではぜんぜんダメで、何回企画書を出しても通らないということもざらです。通ったとしてもうまくいかず、私自身実際に 2 億円くらいの事業を採算がとれずにつぶしたこともありました。

社会起業は、憧れは多々あるかと思いますが決して簡単なものではありません。今日は企業が行っている社会貢献活動と社会起業家についてお話しいたします。

● CSR

CSR というのは、コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティの略で、日本語では企業の社会的責任と訳されます。CSR と社会貢献は同じ意味ではなく、CSR という大きな活動の中のひ

とつの要素として社会貢献活動があるのです。NEC では、NEC グループビジョンというものを昨年定めました。「2017 年までに人と地球に優しい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニーになろう」。グループ会社を含めた全社がこのビジョンを目指して働いています。

以前はコンプライアンス責任と経済責任さえ果たせばそこそこのいい企業でした。法律を守って適正な利益を上げ、株主が満足し、従業員がきちんと働いていれば企業としては十分だったのです。けれども、ここ 10 年くらい状況が変わってきました。企業といえども社会における一つの存在なのだから、社会に対する責任がある。たとえばそこに工場があるだけで地域の水道や空気といった資源を使いますし、工場の音や従業員が駅から事業所に通うことで、周りの方にご迷惑を掛けることもあります。ただ単にコンプライアンスと経済責務さえ果たせばいいという時代は終わりました。いかに地域に知ってもらえるか、愛してもらえるか。そのためには企業も地域の課題の解決に貢献していかないとはいけません。これをさらに広げると、企業は地域社会だけでなく地球上の殆ど全ての人やことを意識しながら行動しないとイケないという時代になっています。

NEC には NEC グループ企業行動憲章と NEC グループ行動規範というものがあり、企業理念を表しています。企業行動憲章は 1997 年に制定されましたが、2004 年に地球環境保全への保険と地域社会への調和、社会貢献活動が追加されました。つまり NEC は、利益があまっているから社会貢献活動をしているのではなくて、企業の憲法としてそれを行うことが義務付けられているのです。とは言いましても社会にはたくさんの課題があり、ひとつの企業が取り組むには限界があります。それをどう選ぶのか。我々は、ステークホルダーにとっての重要な課題 (Issues) と NEC にとっての関心事の交わる場所が一番取り組むべき場所であるとして、そこに資源を集中させることをしています。優先すべき課題に対処することをマテリアリティ、マテリアライズと呼んでいるのですが、これがないと NGO の方がいらっしゃったときに何の基準もなくお話することになります。そうではなくて、企業の戦略や事業活動のメリットをきちんと説明できなければなりません。株主や投資家に対する責任もありますので、きちんとした支援を行うことが可能な範囲というのは限定されるのです。従って課題の選択は、ひとつの企業として社会貢献に携わる際に非常に重要なことだと言えます。

● NEC の社会貢献活動

つぎに社会貢献活動の基本的な考え方をお話します。これにはテーマがあります。①社会の課題に能動的に関わり、多様性のある豊かな社会の実現に貢献すること、②ステークホルダーに配慮する企業文化・企業価値を醸成していくこと、③良き企業市民として、コミュニティとの関係を積極的に構築していくこと。これらは長期的に、それこそ 10 年先まで見据えて設定しているものです。とはいいましてもあまりに抽象的で活動を具体的に展開するということが難しい。だから中期的なテーマを 4 点定めています。1. 市民レベルのユビキタス社会作りへの貢献、2. 次世代を支える青少年の育成支援、3. 多様性のある豊かな社会作り、4. 地球環境保全。

まず一点目にあたる市民レベルのユビキタス社会作りへの貢献ですが、これは NEC という企業

はNGNという次世代ネットワークを使用した事業として、誰もがデジタルネットワークの恩恵を受けられるような社会を実現したい、ということを行っています。しかしながらある程度のマスがないと利益があがらない。だとすると事業としては成り立たない場所もあるでしょう。だからといって、事業から洩れたところを放っておいてもいいのでしょうか。それなら、事業として成立できないところは社会貢献活動としよう、事業と社会貢献活動両方でユビキタス社会の実現に努力していこう。そういうテーマなのです。

二点目の、次世代を支える青少年の育成支援についてですが、NECのコアは人なんです。優秀な人、とくに技術者科学者がどのくらいいるかというのが我々にとって非常に肝心です。それなのに、大学で工学部を志望する学生は減っている。理科が嫌いな子供たちが増えている。今はまだいいのです。けれども20年後に我々のような企業にとって必要な、本当に優秀な人材が日本にいるのかと問われると、非常に危機感を覚えています。我々が企業としてこれから何十年も存続していくためには、いまから次世代の理科好き、化学好きな人というのを育成していく必要がある、ということで、これをテーマのひとつに掲げています。

次の多様性のある豊かな社会作りというところですが、イノベーションというのは多様な価値観、多様な文化や考え方などがあってはじめて生まれるものです。画一的な考え方や文化や芸術のない世界では創造的なものは望めません。いろんな考え方を持っている人たちが社会から排除されずに生活できるような、お互い認め合って存続していく社会をめざしていく土俵作りというのが、このテーマの中に込められています。

最後の地球環境保全というのは、現在いろいろな局面で言われている通りです。地球の資源がそれだけ危機的な状況にあり、温暖化の問題など気候変動の問題がこれだけクローズアップされているなかで、環境保全はひとつの企業として必ず考えなければならない問題であると思います。

● 社会貢献室のプログラム

このように我々は社会貢献活動にいろいろ携わっているのですが、社会貢献室が作成しているプログラムでは基本方針のなかに環境、教育、コミュニティという3つの分野を決めています。この中ではコミュニティというのが最も重要視されていまして、事業所がある場所や社員が生活しているところのコミュニティにいかに貢献していけるかが大事です。次にリソースの活用です。企業がもっている経営資源を活用し、事業活動や経営理念に連動したイノベティブな活動を進めていくことが、2つめの基本方針になっています。三点目にはNPO・NGOとのパートナーシップであり、こちらで行っているすべてのプログラムが協働活動したものになっています。NEC単独で活動をしているのではなくて、それぞれの地域やそれぞれの活動分野で優秀な活動をされている団体とパートナーシップを組んでいるのです。それは、活動を継続していく、効果的な活動を推進していくためには、現場に近いところで活動をされているNGOと組むのが最適であると考えているからです。そのようにして全国的に活動を展開することができ、それが事業として成り立ち、最終的には企業からの支援が不必要な段階まで展開できれば、その活動はずっと続けられ

る。そういうところを目指しています。最後にグループ会社との連携として、NECは世界中に10何万人の社員がいますので、なんとかこの全員を社会貢献活動に巻き込んでいこうとしています。

次に実際に活動を行うときのガイドラインについてお話します。普通は、非営利活動をするからNPOにする、社会貢献活動をするからNPOがいいと考えるかと思います。確かにNPO法人格をとっておいたほうが、いろんな会社とお付き合いしていくには有利だと言えます。けれども私共はその法人格にこだわってはいません。株式会社でも任意団体でもいいのです。きちんとした活動をしていて、その活動がユニークで先進的であり、リーダーの方が情熱がある、というところが大切なのです。最近では収入をどこから得ているのかも重視しています。NPOの多くは経営基盤が弱く、例えば自治体からの援助ばかりで活動しているところが少なくありません。ところが自治体からの援助というのはいつ切られるか分かりませんね。そうすると、そのNPOは活動を停止するほかなくなるのです。委託が三分の一、自主的な事業が三分の一、残りが会費。これを水準にNPO団体さんを見ている。また、組織としては、専門のスタッフがいるところですね。私たちが働いているのは平日の昼間です。だから平日の昼間に連絡が取れてアクションを起せるようでない、プログラムを共に進めていくのは難しい。週末のみの活動や無給のボランティアでやっているところでは素晴らしい団体さんもあるのですが、私たちが一緒にやっていくにはちょっと不便な面が多いので、難しいかなという感じがします。

● NGOとのパートナーシップ

私たちがNPO・NGOとの関係をどのように捉えているか、ですが、最初の段階では社会貢献活動のパートナーとして、どちらかという与企业側から資金面で支援をする対象です。第二段階では、お互いの資源、専門的なノウハウや地域のネットワークなどを活用しながら、私たちが持っている経営資源をそこに加えて事業を展開しています。そして今は、お互いに資源を出しあって新しいビジネス、特にソーシャルビジネスとかコミュニティビジネスを作り上げていこう、という共存の段階というものを目指しているのです。ほかに、企業に対する監視役としても、NGO・NPOの活動は注目しています。大きな意味で、これから社会がどのように変わっていくのか、どこに課題が出てきて、どんな活動が展開されていくのか。それを見ていくためには、NGOの活動を見ていくというのが重要だと思い、アンテナとして考えさせていただいているのです。それから新しいビジネスパートナーとして、ですね。社会貢献活動をやっている、ボランティア活動をしている、というレベルではなく、お互いビジネスとしてお付き合いできるような関係を作り上げていきたい。特にソーシャルビジネス、社会的な課題の解決に貢献しながら、適正な利益を上げ、活動を継続させていけるような関係を作りたいと願っています。

私たちの社会貢献活動には、なにぶん企業ですから業績評価というのがあります。そのひとつに、それぞれのプログラムについて投資した分の効果をきちんとあげているのかを測るものがあります。社会貢献プログラム評価制度は、業務やプロセスの改善、客観性や透明性を高める、ということが目的なのですが、査定とか人事効果などにも影響を与えるようになっています。評価

は社会的価値と NEC の価値の二面から行います。社会的価値は、公益性とか発展性、先進性や独創性、NPO との連携といったところから点数をつけています。NEC からの視点では、戦略性や企業イメージ向上への貢献、事業ドメインとの関係性やリソースの活用などで評価を行います。とくに企業イメージ向上への貢献という項目は完全に金額換算されます。たとえば新聞の紙面に出す広告の広告料と同じような換算がそれです。500 万投資したこのプログラムは、いくら回収できたのか、ということを経年評価するのです。これには、新聞だけでなく、テレビやラジオ、インターネットなどのメディア全部が対象となっています。

● 活動の実情

実際の社会貢献活動には、まず社会貢献プログラムというのがありまして、これは NGO・NPO と協同で 4 つのテーマにしたがってプログラムを開発し、実行しています。その他に NEC Make-a-Difference Drive という運動もありますが、これは NEC 社員がそれぞれの地域で社員それぞれが自ら考えてプログラムを作り、周囲や地域の方を巻き込んで展開している活動です。今まで 26 カ国で 642 箇所、約 3000 の活動が行われてきました。三つ目が財団で、科学技術の振興に携わる方を表彰する NEC C&C 財団、アメリカで障がい者の支援している団体に寄付をしている NEC Foundation of America (NEC 米国財団) の 2 つがあります。これらの活動の統括を、NEC 側として社会貢献室のメンバー 8 名でやっております。

社会起業家の育成に関しては、ETIC. という NPO と共同で NEC 社会起業塾というプログラムをやっています。社会的な課題を解決しながら収益をあげ、持続的にその活動が続けられる事業型の NPO、ソーシャルベンチャーを育成することを目的に立ち上げた塾です。そうした事業型 NPO を担う人ひとり作りやネットワーク作りを行っています。この塾の対象は学生だけではなく、一般も含めた若手の起業家で、年間 3 グループから 6 グループぐらいに参加していただいています。内容はいわゆるビジネスプランコンテストみたいなものではなく、実際のミーティングをやったり専門家に意見を戴いたりといった細かなところまでつまこんだ実践的な内容になっています。かなり激しいやりとりがある真剣勝負の場ですね。けれども若手の方々には、そういう場を経験することでその後非常に伸びていけるという効果もあります。期間は 7 ヶ月間。今まで 25 団体が参加されていますが、そのなかには代表的な NPO に成長してきた団体がいくつか入っています。今回講演いただくかものはしプロジェクトさんや病児保育のフローレンスさん、ときわ荘プロジェクトを展開しているコトバナアトリエさん、地域と交わりながら一次産業のイメージ向上につとめているみやじ豚さんなどですね。

最後に、これまでお話したものは毛色のちがうところですが、今年度からホコレビトというプロジェクトを始めました。これはシニアによる社会変革を目標にしているものです。社会起業塾をやりながら感じたことなのですが、若い方というのは思いが強く熱意もあつて素晴らしいのですが、残念ながら社会の経験が足りなかったりネットワーク力が弱かったりします。そこでシニアの力を活用して、もっと加速していくことはできないか、ということ考えたのです。ホコレビトの対象は、企業を退職した方や間近の方です。今まで企業で培ってきたノウハウやネッ

トワークを、セカンドステージとしてNPOや社会的な事業で生かしませんかという提案しています。これはイノベーション・シーという団体と共同でやっています。

私からの発表は以上です。これまでの経験から、やはり地域に愛される存在であり続けるということが、企業にとっても大学にとっても非常に重要だと感じています。地域に愛されるためにはどうしたらいいのか。みなさんも、たとえば梅ヶ丘をもっと緑にしようとか、鶴川を花が咲いているまちにしようとか、そういう地域の方を巻き込むようなミッションを掲げると、活動も加速して行って、地域と大学がもっと近くなるのではないかと思います。がんばってください。