

# SR（組織の社会的責任）時代のソーシャル・ベンチャー経営



社会研究部門 神座 保彦

jinza@nli-research.co.jp

## 1——はじめに

時代はCSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）の時代から、SR（組織の社会的責任：Social Responsibility）の時代に移り変わろうとしている。

CSRは、営利企業に、それぞれの活動の中で人類社会や地球環境に十分配慮することを求め、人類や地球環境の持続可能性を高めようというものである。これが、SRの時代になると、これまで営利企業に求めてきたものを、非営利組織を含む全ての組織に求めることになる。SRは、組織の社会的責任を意味するが、より具体的には、組織の意思決定や活動が社会や環境に及ぼす影響に対する責任という意味合いになる。

SRの考え方を、具体的な組織運営の場面に当てはめて考えた場合、あらゆる組織における戦略や意思決定、あるいは活動が、常に人類社会や地球環境の持続可能性を高める方向性に合致するようにコントロールされることに加え、組織を取り巻くステークホルダーの期待や、社会における倫理観を意識した経営態度が必要になる。

人類社会や地球環境への配慮といった側面は、むしろ、営利企業において先行的にCSRとして徐々に受け入れられつつある。この考え方が、SRとして拡大されたときに非営利組織

は、初めてその影響が及ぶ範囲に入ってくることとなる。当レポートでは、SRの考え方が、非営利組織の運営の側面でのどのように影響するかといった点につき、ソーシャル・ベンチャー経営の視点にフォーカスしつつ検討を加える。

## 2——営利企業とCSR

### 1 | 言葉としての認知は高まったCSR

CSRという用語自体は、国民に認知されつつあると言えよう。多くの企業が、立派なCSR報告書、あるいはサステナビリティ報告書を公開し、そこには、如何に企業が人類社会や地球環境に配慮した経営をしているかといったことが雄弁に語られている。また、新聞広告には、製品やサービスについての説明は片隅に追いやられ、むしろ、その企業が如何にCSR活動を推進しているかといった姿をアピールしている内容のものも少なからず見かけられるようになった。そこには、企業が多額のコストをかけてでも自社の人類社会や地球環境への貢献をアピールすることに価値を見出す姿がある。これらは、CSRの意識も高く先頭を走る企業ということになるだろう。

### 2 | 先頭企業に台頭する一巡感

CSRで先行した企業の中には、CSRとして思い浮かぶことは一通り終わっているという「伸び悩み」あるいは「中弛み」感覚が出てきているところもあるようだ。社内組織や制度が整備され、CSR活動に関するカレンダーまで出来ているところでは、CSRに関連する社内行事や報告書作成までもがルーティンワーク化する流れにある。これを見て、CSRが企業経営にビルトインされたという解釈が成り立たないわけではないだろうが、もし、ビルトインされたものが社内行事や作業といった部分であって、肝心のCSRの精神的な側面が脇に置かれたままであるとしたならば、それは褒めすぎということになるだろう。

このような状態になると、CSR報告書、あるいはサステナビリティ報告書一つ取ってみても、会社が発行したパンフレット類の一種としての位置付けになってくる。そこには、CSRに取り組みだしたころの、決して洗練されていないながらも、全社を巻き込んで展開してきたCSR活動の成果の集大成としての意味合いは見出しにくくなる。先行企業においては、今後のCSRの進め方について、何らかのブレークスルーが必要とされる段階に来ているのかも知れない。

### 3 | 不十分な例も事欠かない

一部企業に一巡感さえ出る一方で、食品偽装が露見するといった事例が後を絶たないといった昨今の風潮を見ていると、CSRの考え方が全ての企業に尊重され、経営の根幹に据えられているとは考えられず、今後もCSRの普及には努力を続ける必要がある。また、CSRへの取り組みに消極的である理由として、「CSRは既に基盤が確立され経営が軌道に乗っている企業でなければできない」といった言い訳も、少なからず耳にするのが現状である。規模が小さかろうが、業績が不安定であろうが、設立されたばかりの企業であろうが、CSRを意識した経営が浸透するまで、継続的な啓発活動が必要とされる場所である。

## 3——SRの発想

### 1 | CSRからSRへ

このように、日本企業におけるCSRは「まだら模様」の展開といったところであるが、世界の動きを見ると、社会的責任を考えた経営あるいは組織運営を求める範囲が拡大される流れが見られるところに来ている。すなわち、当初のCSRからOSR（Organization Social Responsibility）を経てSRに至る動きである。CSRでは企業に対して社会的責任を果たすことが求めたが、SRになると対象となる組織が

営利の組織である企業に限定されなくなり、非営利組織を含む形で大きく拡大されてくる。

そこには、営利企業であろうが非営利組織であろうが、組織体であるからには、その意思決定や活動は何らかの影響を社会や環境に及ぼすことになるという認識があり、それゆえ、組織の運営は人類社会や地球環境の持続可能性に対して十分な配慮をした形でなされることが必要とされるという発想が出て来る。この発想の下では、あらゆる組織体に社会的責任を果たすことが求められている。

### 2 | ISOによるSR普及策

ISO（国際標準化機構）は既にSRに関する国際規格の開発に取り組んでいる。この結果は、ガイダンス規格ISO 26000として2010年頃に公表される見通しである。これは、要求事項を含まないものであるため、認証に用いる規格にはならず、任意での適用が想定されている。現在のところ作業中ではあるが、ISO 26000では、組織の社会的責任に対する公約を行うことを推奨し、社会的責任の概念、定義及び評価方法に関するガイドラインを提供することが意図されている。

なお、ISOには通称「環境ISO」と呼ばれる「ISO 14000ファミリー」がある。よく知られているのが環境マネジメントシステムの構築にかかわるISO 14001であり、これは1996年には規格として制定され、その後改定を経て現在に至っている。

このISO 14001は、環境マネジメントシステムに要求される必須事項を定めたものである。環境マネジメントシステムでは、企業活動などが環境に及ぼす影響を持続的に改善するためのシステム構築と、そのシステム改善のためのPDCAサイクル構築が求められている。また、所定の条件を満たせば、認証を受けることができるようになっている。

なお、前述のISO 26000は認証を意識しない、いわば「お勧め」的な性格を持つガイド

ンス文書である点で、前述の「環境ISO」とは性格を異にする。しかし、世界で150カ国が参加し、しかも、環境の側面で既に実績のあるISOにおいて、SRについての検討がなされているがゆえに、その影響力の大きさが期待されるところとなっている。

## 4——営利・非営利組織とSR

### 1 | 非営利組織にも問われる社会的責任

NPOなど非営利組織では、営利企業の社会的責任の果たし方をチェックする立場に立つことはあっても、自分自身の社会的責任の果たし方をチェックされる側の立場には慣れていないかもしれない。

また、社会貢献をするために設立した非営利組織であるならば、その活動そのものが社会貢献であるので、その運営に際して特段の社会的責任を意識する必要はないはずであるという見方も根強くあるようだ。この見方で十分意識されていないのは、非営利組織とはいえ、多くのステークホルダー（利害関係者）と関係をもって組織そのものが存在しているという部分である。

非営利組織であっても、多くのステークホルダーに囲まれている。非営利組織に利害関係を持つのは、社会貢献の志を共有する組織参加者と社会貢献活動からの恩恵を受ける受益者だけというわけではない。

例えば、社会貢献目的に共感を覚え、資金や労力を提供した市民が存在する。彼らには、組織運営のなかで資金がどのように使われ、どれだけの社会貢献を産み出したかを説明する必要がある。また、活動の拠点となる地域の周辺住民も利害関係者である。彼らにも、どのような活動をしている組織であるかと言った点の説明は必要であろう。この努力が実を結べば、さらに賛同者を増やし、資金を集めやすくなるメリットが非営利組織側にもあるはずだ。また、収益事業を営むのであれば、仕入先、生産委託先、販売先などの取引先は重要なステークホルダーである。

これら単純な例を見ただけでも分かるように、例えば人類社会や地球環境への貢献といった大義名分を掲げた非営利組織であっても、ステークホルダーに活動を理解してもらい、継続的に支援してもらわなければ、社会貢献の継続可能性は確保が難しい。

やはり、非営利組織側から積極的に情報公開や説明責任を果たし、組織において掲げた目的に叶う運営が効率的になされている姿をステークホルダーに知ってもらう努力が必要である。このような活動がなされてこそ、その組織運営が社会的責任を意識した経営に近づくこととなる。

### 2 | 組織外からのガバナンスとSR

営利であろうと非営利であろうと、その組織が社会的責任を意識した経営をするには、経営理念や経営戦略、さらには経営者の価値観など様々な要素で構成される組織ごとの経営スタイルを、社会的責任を意識したスタイルに合わせて行く必要がある。

この部分には、もちろん組織内部の努力の要素は大きかろうが、それと同時に、組織をとりまく様々なステークホルダーによるガバナンスの要素も重要な役割を果たすといえよう。営利組織の典型例である株式会社を例にとれば、そのステークホルダーは、株主はもちろんのこと、最終消費者、販売や生産を担当する取引先企業、従業員、地域住民など、企業と利害関係を持つ関係者は多岐にわたる。とりわけ、組織外に存在するステークホルダーは、ガバナンスの側面で重要な役割が期待される。

SRを意識した経営を非営利組織が考える場合にも、やはり組織外のステークホルダーによるガバナンスは重要な役割を果たすものと考えられる。

### 3 | 組織外からのガバナンスの典型例としての大量保有株主の行動

市民の意識の中で、組織への外部からの影響力行使という点で際立った存在となっているの

が特定企業の株式を大量保有する株主による株式会社への影響力行使の例であろう。このところ、株式を大量保有した投資ファンドが株主の立場から、企業に対して様々な要求を突きつける姿などがニュース等を通じて市民の目に触れることも多くなっている。

株主は株式を保有するがゆえに企業に対して影響力を持つ。株主総会での議決権行使が可能となり、また、企業の経営が意にそぐわなければ株式市場で売却も可能である。株式市場で大量の株が売却されるようなことになれば通常は株価下落に見舞われることとなる。その意味で、企業からすれば、ステークホルダーの中でもとりわけ神経を使う相手ということになる。

#### 4 | SRを意識した株主の行動例としてのSRI

SRI（社会的責任投資：Socially Responsible Investment）とは、人類社会や地球環境に配慮し、その持続可能性を高めることに貢献できているような経営をしている企業を選別的に株式投資の対象とするといった投資活動を通じ、投資家がより良い社会創りを後押しできる手段として捉えられている。すなわち、この場面で、投資家は株式の投資対象を選別するという行為を通じて、企業に対して、投資家の価値観に叶う企業経営をするように影響力を行使している。

SRIは、大掛かりな調査体制やポートフォリオ組成についての高度な投資スキルが必要とされるので、機関投資家が行うことが通例である。そのため、個人投資家がSRIに参加するには、投信の購入など、機関投資家の運用するSRIファンドに出資をすることが最も簡便な方法となっている。

個人投資家の独自の価値観から、企業の人類社会や地球環境への貢献を評価して独自に株式投資を行うことを筆者は「草の根SRI」と呼び、株式市場に一般市民の意思を反映させる道筋として、意味あるものと考えている。

このSRIは、SRを意識した株主行動の典

型である。ただし、これは、一般的には株式市場のメカニズムを通じた投資家による影響力行使であり、その対象が株式を公開している営利企業に限定されている。そのため、そこでの関心は、企業の社会的責任であるCSRにフォーカスされている。その意味では、営利・非営利を問わず社会的な責任を考えるSRの枠組みからすれば限定的な位置付けになる。

#### 5 | 直接の利害関係を持たない市民からのガバナンスの例

インターネットの発達は誰でも社会に向けて意見が表明できる機会を拡大し、また、同じ価値観を共有するグループをインターネットの世界に出現させた。もちろん、価値観の異なる市民の間の意見交換もインターネットの世界では活発に行われている。このなかで、「インターネット世論」とでも呼ぶべきものが形成されている。

この環境の下で営利・非営利にかかわらず、ステークホルダー概念には拡大の傾向が見られる。あらゆる組織は、株主でもなく、金銭的支援者でもなく、顧客でもなく、地域住民でもなく、直接の受益者でもない、価値観のレベルで「意見を同じくする市民集団」からのガバナンスを受けている。このインターネット世論には、既に非営利と営利という区分は、あまり意味をなさず、その時々議論がなされている。

不祥事を起こした営利企業についてはいうに及ばず、社会貢献を目的に活動する非営利組織であっても、その行動の仕方が受け入れられないときには大きな議論が巻き起こることとなる。このインターネット上の議論への対応のなかで、組織の資金収支や販売する物品の原価構成といった様々なディスクロージャー資料の公表を組織が迫られるといった例も出てきている。

### 5——ソーシャル・ベンチャー経営とSR

#### 1 | ソーシャル・ベンチャーとは

ソーシャル・ベンチャーとは社会貢献を目的

として設立され、社会起業家（ソーシャル・アントルプレナー）により経営される組織である。社会貢献を目指しつつも、寄付金や補助金頼みの経営をするのではなく、組織自身の持続可能性の確保や社会貢献に必要なキャッシュフローについては、事業を営むことで自ら生み出す仕組みをもった組織である。また、その組織の形態は、社会貢献を最重要の経営目標と位置付けるのであれば、NPOのような非営利団体組織であろうと、営利企業で一般的な株式会社組織であろうとかまわない。

そのため、ソーシャル・ベンチャーでは同一組織内にキャッシュフローを生み出すためのビジネス・モデルと社会貢献をするための社会貢献モデルを併せ持っている。なお、ソーシャル・ベンチャーのタイプにより、ビジネス・モデルと社会貢献モデルが重複（事業を行うなかで社会貢献がなされる）しているケースと分離（事業で産み出した資金を別領域の社会貢献に投入）しているケースの両方がある。

## 2 | ソーシャル・ベンチャーの戦略モデル

前述のようにソーシャル・ベンチャーは同一組織内にビジネス・モデルと社会貢献モデルとを併せ持つ。そして、それぞれのモデルは、独自に事業環境と社会貢献環境という二重の環境条件に接することになる。

したがって、それぞれのモデルが効率的にキャッシュフローを産出し、また、社会貢献成果を産出するには、それぞれが接する環境条件に上手く適合することが必要となる。

したがって、ソーシャル・ベンチャーにおいては、社会貢献のドメインと事業のドメインとが重複していない限り、キャッシュフロー獲得のパフォーマンスを上げるための戦略と、社会貢献のパフォーマンスを上げるための戦略とが二重に存在することとなる。

なお、ソーシャル・ベンチャーは、スタート時点での姿を見た場合、事業性を強く意識した非営利組織と、社会性を強く意識した営利組織

とに大別できよう。

前者の場合は、例えば、ハンディキャップのある人を雇用するために収益事業を営むといったように、社会貢献のドメインと事業のドメインが表裏一体となっている例が多いようだ。後者では、収益事業が出来上がってから社会貢献に目覚めたような場合、その収益のかなりの部分を事業そのものとは無関係な社会貢献に投入するといったように、収益獲得のための事業のドメインと、社会貢献のドメインとが分かれている場合もあり得ることとなる。戦略の二重構造性が明確なのは、この場合である。

## 3 | ソーシャル・ベンチャーの戦略とSRの発想

これまで、ソーシャル・ベンチャーには社会貢献に対する熱い志を持った良き市民の集団というイメージがある。また、組織構成員の間にも社会に役立つ存在としての自負もある。さらに、その経営者である社会起業家には民衆の尊敬の念を集める人物も出てきている。それだけに、その存在や活動の意味合いに根本的な疑問を持たれたり、財政状態や活動実態について、組織外部から詳細な公開を強く迫られるといったことには不慣れであっても不思議はない。

しかし、SRの枠組みのなかでは、様々な経路を通じて多様な意見の持ち主からのガバナンスを受けことや、ソーシャル・ベンチャー側から外部に向けて積極的に情報を公開したり説明責任を果たすといったことが必要となってくる。

この観点からすれば、SRの枠組みは、ソーシャル・ベンチャー内で行われる、全ての意思決定や行動に際して真っ先に考慮されるべき事がらとして位置付けられる。ソーシャル・ベンチャーの目的が社会貢献であったとしても、それは、SRの枠組みの範囲内で行われることが必要とされる。すなわち、人類社会や地球環境に新たな悪影響を及ぼしながら特定の社会問題解決がなされるといった構造は成り立たなくなる。

また、組織と社会との関係を考えれば、より多くのステークホルダーに対する配慮が当然に

要求される。組織とは直接の利害関係を持たない市民集団が形成する世論にも目を配る必要がでてくる。インターネット上に形成される議論が、組織にとって強力なガバナンスの勢力として登場することも想定する必要がある。

ソーシャル・ベンチャーは、キャッシュフロー獲得のための戦略と、社会貢献のための戦略を同時に追及する存在であるが、SRの枠組みには、この両戦略の策定や実行に当たっての前提条件、あるいは制約条件としての位置づけが与えられることとなる。(図表-1)

## 6—おわりに

ソーシャル・ベンチャーが十分なパフォーマンスを発揮するには、組織や社会貢献活動の持続可能性を確保するのに必要なキャッシュフロー確保のための戦略と、より良い社会貢献をするための戦略という、二重構造の戦略が必要である。

また、これら戦略が有効に機能できるか否かという点と組織の構造とは密接な関係を持つことから、ソーシャル・ベンチャーの経営者である社会起業家は、二重構造の戦略を機能させるに相応しい組織構造を常に維持する必要がある。そのためには、社会起業家には、戦略の立案から遂行に至る一連の行動に関与するのみならず、それを実行するための組織等のデザインをも行うことが求められる。

その際の大きな枠組みが、SRということになる。社会起業家は、ソーシャル・ベンチャーの経営に際して、常にSRという枠組みのなか

で意思決定を行い、また、行動を行うことが必要となる。

すなわち、人類社会や地球環境への配慮といった条件を満たすなかで最大限のパフォーマンスが得られるであろう戦略を形成し、組織構造を整え、組織活動を引き出すことが要請される。そのプロセスが、ソーシャル・ベンチャーとしての行動をSRの枠組みに合致させつつ、パフォーマンスを上げる経営の仕組みとなるはずだ。

これまで、ソーシャル・ベンチャーを例にとって、SR時代の経営を考察してきたが、このエッセンスは非営利組織一般にも拡大できる余地があろう。

本来的に社会貢献を追求しているはずの非営利組織においては、その存在や活動そのものが社会貢献であるといった発想がある。しかし、特定領域の社会貢献あるいは、関係者の間だけで共有されている「正義」の追及が、一般の市民感覚からすれば遊離してしまうリスクは否定しえない。SRの枠組みからすれば、市民社会に容認されない形で、特定の社会貢献に向けて突き進むといった場合に、抑制方向での力が働くはずである。

非営利組織はSRの枠組みから外れた場合、組織固有の社会貢献目的が一般市民からの支持を得ていない色彩が強まり、存在のための正当な理由を探すことが難しくなる構造を持っているといえよう。

### 参考文献

拙著「概論 ソーシャル・ベンチャー」(ファーストプレス 2006年)

[図表-1] ソーシャル・ベンチャーの戦略とSRの枠組み

