



融合する企業とNPO

企業はNPOをステークホルダーと位置づけ、関係強化に動き始めた。
「非営利」と「営利」はもはや対立軸ではない。
両者の知恵の融合こそが企業活動の限界を破るカギとなる。

10 月1日、東京・内幸町にある新生銀行本店18階に新しい部署のプレートが掲げられた。「コーポレートバリュー部」。部内には「サステナビリティ推進室」「社会文化貢献推進室」「ブランド推進室」の3室があり、合計7人の行員が配属された。

新しいステークホルダー

主要な新聞は人事欄に部署名を載せただけで、詳しい報道はしていない。ただ、名称から推測する限り、NPOなどの活動と何らかの接点を持つ組織であることは間違いないようだ。取材を申し入れ、指定された日に本店の会

議室で待っていると、ティエリー・ポルテ社長が直接説明に現れた。

ポルテ社長は開口一番こう言った。「銀行を見る世間の目が厳しくなっている。我々の事業が社会に受け入れられるものかどうか、多面的に評価する必要が出てきた。収益だけを追いすぎると、環境への配慮、社会性の維持といった面で何かが欠落しかねない。企業統治上のリスクが増大する心配がある」

コーポレートバリュー部では3室がそれぞれ事業の継続性、社会利益との合致、企業イメージへの影響という観点から銀行業務を検証し、企業価値の健全な拡大を目指していくという。

ポルテ社長が指摘するように、企業は今後、社会とのかかわりをより強く意識していかなければならない。株主、取引先、従業員に加えて、社会貢献活動を手がけるNPOなどをステークホルダー（利害関係者）として明確に位置づけるべき時代が到来している。

コーポレートバリュー部のアレクサンダー・デライグレシア部長はこう話す。

「ステークホルダーが当行に何を期待しているのか。我々は様々なチャネルを持って、社会の声に耳を傾ける必要がある。その中で、NPOなどとの協力関係構築が1つのトレンドになっていくだろう」

持続的成長

営利、非営利の壁を越え、連携が進む NPOの誕生・発展と企業とのかかわり

- ・ 対外活動報告などを通じた説明責任の発生
- ・ 数値目標の設定

資金提供や
人的支援の検討

連携

NPOと企業の
融合

NPOを事業
パートナーに



新生銀行は独自に開発したゲームを通して社会貢献に資する人材の育成に乗り出している(左)。NPOなどの新たなステークホルダーとの対話の重要性を語るティエリー・ボルテ社長(上)

新生銀行

新生銀行は既にNPOとの連携を実践し始めている。発展途上国の低所得者向けに少額融資を行う国際的NPO「プラネットファイナンス」との取り組みはその一例だ。

プラネットファイナンスが2006年秋に日本に進出した際、新生銀行は本店内に事務所を提供し、事務局長として行員を派遣した。「新生銀行が築き上げた官、民のネットワークを活用して、プラネットファイナンスの活動への理解者を増やしていく。また、銀行のファイナンス技術を供与して、新し

い低所得者支援の仕組みを構築することも可能だ。社会貢献とビジネスは融合し得る」(ボルテ社長)。

NPOが発掘するニーズ

支援する側と、される側。企業とNPOの関係は、もはやこうした単純な図式を超えつつある。NPOを自社のパートナーととらえ、早くから連携に取り組んできたのがNECだ。

NECは起業家を支援するNPO「ETIC.」と組み、2002年に「NEC社会起業塾」を開講した。環境、福祉な

どの社会問題を、事業として解決するNPOや企業の育成を目指す。36～37ページで紹介したフローレンスも、この塾から巣立っていった。

また、NECはITソリューション事業の新たなニーズを発掘するアンテナとしてもNPOとの関係を活用する。例えば、福祉、介護のNPOの知恵を借りたバリアフリーの情報機器などの開発、治安維持のNPOと連携した所在確認システムの開発などが考えられる。連携の窓口となる社会貢献室がNPOなどからの情報を事業部門にフ

ードバックするケースも少なくないという。

「NECは基本的にBtoB（企業間取引）の会社だが、B（企業）の先にある社会を見据えなければ本当のニーズはつかめない。市民、生活者の視点に立つNPOとの関係は、そうした意味で企業価値の向上に欠かせない」。CSR推進本部の鈴木均CSR推進室長兼社会貢献室長は多様な取り組みの狙いをこう語る。

NPOの活動に常に関心を払い、場合によっては、自社のビジネスとの連携、融合を模索する。そんな考え方は産業界に広く浸透し始めている。

マイクロソフトは日本で「NPO-J」と銘打ったNPO支援を展開する。NPOのIT本格導入を手助けし、活動自体の効率化を促す。労働集約型のNPOとハイテク企業の接点は少ないように見えるが、同社はむしろ、そのギャップに関係強化の意義を見いだした。

マイクロソフトの技術がNPO活動を効率化した例の1つに、「グループ」というグループネットワークの活用がある。災害支援を手がけるNPOが被災地で被害状況を調べる際、ばらばらに送られる情報をスタッフ全員で共有するのに大いに役に立っているという。「NPOとの連携には『気づき』がある。グループに関しても、我々が想定していなかった使用方法をNPOが教えてくれた」（マイクロソフト政策企画本部社会貢献部の竹原正篤部長）。

企業とNPOの距離が近づく中で、米国では両者の仲を取り持つ組織も登場し始めた。

2002年に米サンフランシスコで発足したNPO「パブリック・アーキテク

チャー」は、デザイン会社や建築会社に「社員の年間労働時間の1%をプロボノサービス（無償奉仕活動）に費やしてほしい」と呼びかけている。これに賛同する企業はNPOからオフィスの設計、建築などを無償または破格の安値で請け負い、奉仕活動として社員に作業をさせる。

事業として成り立つようにNPOを育成・支援する



NEC



マイクロソフト

ビル・ゲイツ氏（中央左）も参加した日本のNPO支援セレモニー

労働時間の1%を奉仕に

現在、このプロボノサービスに参加している企業は全米で200社を超える。その中には、パーキンスアンドウィル、HKSといった業界大手の名前もある。パブリック・アーキテクチャーがまとめた調査によると、参加企業のはほぼすべてが「労働時間の1%を奉仕活動に」という目標をクリア。実際には約7割の企業が2%以上の時間をNPO支援に充てている。

パブリック・アーキテクチャーのトップ、ジョン・ケーリー氏は「大企業の若手社員を中心に、社会貢献に対す

る意識が高まっている。そうした社員の離職を防ぐために、戦略的にプロボノサービスに参加する企業も増えている」と言う。

NPOが企業を動かし、企業はNPOと連携することで自らの価値を高める。米国ではそんな関係が出来上がりつつある。日本のNPOは米国に比べると20年は遅れていると言われ、玉石混交の黎明期にあることは確か。だが、今後、活動が成熟していけば、企業とNPOの関係は米国型にどんどん近づいていくだろう。

人類は利潤追求を目的とする会社という組織を發明し、その会社同士の競争が結果的に社会的厚生をもたらしてきた。しかし、その競争社会の進化が極限に達しつつある今、新たに發明されたNPOが社会的な問題解決の担い手となり、利潤追求の中で埋没したニーズを掘り起こしている。

経済学者シュンペーターは経済社会が停滞すると、企業の官僚化を嫌う優秀な人材が福祉や公共的活動に流れていくと分

析した。今の状況はまさにそれに当てはまる。その意味で、NPOは社会を革新する新たな組織勢力と言える。

何でも貪欲にのみ込む会社がそんなNPOの知恵やノウハウを放っておくわけがない。シュンペーターはまた、革新こそが企業活動に活力を与え、創造的破壊によって、新たな成長機会が生まれると説いた。つまり、NPOを新たなステークホルダーとして明確に位置づけ、経営に「社会性」の視点を取り入れていくことが、今後の会社の成長の重要な糧となる。

会社とNPOは融合する。問題はそれを見越してどんな準備をするかだ。