

序章

卒業演習論文を書くにあたって、3年次からゼミのテーマであるCSR（Corporate Society Responsibility 企業の社会的責任）が、企業の利益追求行動と本当にうまく融合することができるのかという疑問を解明したいと思う。利益追求を行い企業の取り巻くステークホルダーの支持を得ながら、CSR活動を行なうのは可能なのか、という疑問は常に付きまとっていた。

また4年生になり半年の間にインドと中国という2カ国にいける機会があった。元から関心があった途上国（とりわけBRICs等の新興国）であったが、実際に肌で感じることで更なる興味が深まった。そこに進出を続けている企業はどのような状況にあり、どのような問題点を抱えており、今後どのような視点から進出をしていくべきなのかを考えるにいたった。

このCSRの矛盾に対する疑問と新興国進出についてまとめ、「**利益追求とCSR—新興国進出する際のCSR—**」というテーマで卒業論文を書くに至った次第である。

実際自分が途上国に進出するとしたら、どのような経営活動を行い、そこにどのようにして戦略的にCSR活動を組み入れていくべきなのか。社会人経験のない一学生なりに述べていきたいと思う。またインド現地で自ら撮った写真や経験を折り混ぜていく。

全体の流れとしては、CSR活動が利益追求とマッチするかという研究から入り、国内市場と途上国市場の現状、インドという途上国に進出していく際のシミュレーションを述べていく。そして最後に、実際に途上国で効果的に経営とCSR活動を充実させている企業のケーススタディを2社見ていきたいと思う。

目次

1章 CSR活動

CSR元年

なぜ今ここまでの注目を受けるのか

CSR活動のメリット

2章 新興国

グローバル化していく社会

飽和する国内市場～海外市場へ～

成長する新興国市場

BRICs

NEXT11

BOPビジネス

3章 途上国進出シミュレーション

戦略的CSR活動の手順

STEP1 CSRの現状把握

STEP2 CSRビジョンの設定

STEP3 CSRを経営戦略に組み込む

STEP4 PDCAの仕組み、浸透・推進体制の整備

STEP5 コミュニケーションの戦略と仕組みを構築する

4章 ケーススタディ

デンソー

ヒンドウスタン・ユニリーバ

5章 今後の進出

途上国進出の危険性

参考文献

1章 CSR活動

・CSR元年

2003年はCSR元年とも言われる。「CSR」という文字がマスコミに露出する回数がこの年を境に徐々に増え始め、2004年から爆発的に増えるに至った（2003年1月には3件であった記事数が2年後には61件まで膨れ上がった。「日経テレコン調べ：日経・日経産業・日経金融・朝日・毎日・読売・産業各新聞」）。

しかし、CSRの概念は決して最近できたもののわけではない。企業が社会的責任を果たしていこう、という考えは国内外問わず昔から存在していた。日本国内を見ても江戸時代に栄えた「近江商人」という現在の滋賀県の承認の商売の基本理念に、社会的責任と同じような内容のものが見ることができる。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の理念である。近江を本拠地として、全国各地の縁もゆかりもないような土地で行商をしていた彼らは、その土地の信頼を獲得するために自然とこの理念を持つようになったのだ。

この言葉を現代に当てはめて考えると「売り手＝企業」、「買い手＝顧客・消費者・取引先」、「世間＝社会」とすることができる。つまり、売り手と買い手が満足する「経営」をしながら、「社会」が満足しなくてはならない、というもので現代のCSRの概念と一致する。

このように3、4百年も昔から存在したCSRの概念が、なぜ今になって名前を変え、これほど社会からの注目を浴びているのであろうか？

・なぜ今注目されるのか？

野村総合研究所経営コンサルティング部、伊吹英子氏は、著書「CSR経営戦略」の中で、日本のCSR活動の現状として「待ちの姿勢」という言葉にて表現している。昔からなんとなしにCSRの考え方はあれども、事業の課題を優先し、流行物には慎重に対応するといったCSR活動の規格化を待つ姿が日本の企業にはあるようだ。

そんな日本の受身の体質が近年多くの業種でおき続けている一連の不祥事を起こしてしまっている。この機会にメディアがそういった現状を問題視していることが一つの理由なのではないだろうか。とくに2000年におきた雪印の不祥事や同年の三菱自動車のリコール隠しなどは企業社会だけでなく、世間一般に対し大きなショックを与えた。

こうした流れも起因してか、企業を取り巻くステークホルダーの行動や要求も変化してきている。

株主・投資家行動の変化

社会的責任投資（SRI）が欧米を中心に拡大している。社会の調和の取れた経営に対して積極的に投資をするようになって経営に対し投資家が直接的な影響を持つようになった。株主行動も盛んになり積極的にCSRに関わる商品の開発などの要求を求めるよ

うになってきた。

消費者行動の変化

メディアや近年の食品不祥事などの影響から、消費者の商品・サービスに対する目は厳しくなり、責任の果たせない企業への風当たりは一層強まっている。米国の非営利組織、経済優先評議会（CEP）は消費者向けの企業の格付け冊子“Shopping for a Better World”を発行しており、現地消費者はこうした冊子を元に日ごろの購買行動の参考にしているようだ。この冊子によって5人のうち4人が購買行動を変えているという。

取引先行動の変化

直接的に企業と取引を行なう取引先にも昔とは違った流れが見られ、その選択に「社会的要件を満たしているか」といったような条件を課している企業や自治体も増えているようである。実際にコンプライアンスルールに違反した取引先との取引を停止するまで至るケースも近年の食品偽装の不祥事などに見られる。

こうした直接的なステークホルダーの他にもNPO・NGO団体、地域社会・住民、従業員、行政などがステークホルダーとして挙げられ、近年の流れから企業にCSR活動を求める行動への変化は見られる。メディアのCSR活動への報道の活発化に加えその流れに影響を受けた企業以外の各集団の動きの変化も、企業のCSR活動の要請の流れに拍車をかけているようである。

・CSR活動のメリット

このように注目度が熱くなるCSRであるが、最近のCMなどで紹介される活動は植林活動や障害者支援、芸術活動支援などといったものが多い。こういった活動を見ていると実際にそれが経営に活かされているのだろうかという疑問が残る。またこうした活動はするだけでも多くの人的・資金的費用がかさむはずである。特に海外の社会問題に対する支援やインフラ整備などというケースではその費用も莫大となるはずである。それにたいする費用対効果は期待できるのであろうか？

企業のCSR活動のメリットとして一般的に挙げられるものとしては

- ・ 社会的信頼の確保
- ・ 株主・投資家からの支援
- ・ 経営リスクの軽減

などが挙げられる。しかし、こうしたものは決して数字として現れるものではなく、ただ曖昧なものとして存在している。もし企業がこうした曖昧なメリットを目標として掲げているとすれば、それは伊吹氏のいう「待ちの姿勢」の時代の流れに乗っただけのCSRなのかもしれない。

CSR活動の大きなメリットの一つとして経済産業省勤務の藤井敏彦氏は「社会の要請」を読むチャンスであることを挙げている。同氏はCSRの取り組みと事業戦略の一体化を

考えるとき企業はその経営の中で「ゲームのルール」の中にあるという言葉で表現している。このルールの中で企業は「市場の要請」と「社会の要請」という2つの波を乗り越えて進歩していくとたとえており、小さな「市場の要請」でなく大きな「社会の要請」の波を読んで進むことの重要性を説いている。「市場の要請」とは例えば秋葉原の流行などのことで刻一刻と変化していく市場のニーズの変化のこと。経済活動のマーケティングや市場調査などはこれの研究に当たるのかも知れない。それに対し「社会の要請」とは調査などではなかなか見えてこない社会の変化に付随した要請であり、環境破壊が進んでつくられた家電リサイクル法や、プライバシーが叫ばれるようになりつくられた個人情報保護法などのものがこれに当たる。藤井氏はいかにこの「社会の要請」をCSR活動の中で多くのステークホルダーから汲み取り、社会的イノベーションにつなげていくかという点の重要性を述べている。

CSR活動から多くのステークホルダーと接し、社会の流れをつかむ。そこから新たに事業のビジョンの手がかりとして更なる発展を目指す。そういった活動がCSR活動の一つの大きなメリットとなっている。戦略的に計画を立てCSR活動をすることにより、売り上げの向上に役立てられ、今後の事業ビジョンを立てる手がかりともなる。社会からのレピュテーションを上げるだけのものにはとどまらず、直接的にも財務的リターンの望めるポテンシャルを秘めた活動なのである。

今回は戦略的CSR活動を途上国進出の切り口から見ていきたい。そのために次に途上国・新興国を見ていく。

2章 新興国

・グローバル化していく社会

利用が研究機関や一部の大学に限られていたというインターネットの普及により国際的なコミュニケーションの速さも著しく上昇した。また航空機など空の運送技術なども発達し国際間での人・物の移動自体手軽になった。

こうした流れから生産・金融にも世界化の波がある。1993年にアメリカのフォード社が世界各地で生産した部品を組み立てたワールドカーを販売したのを皮切りに製造業の世界化は急速に進んだ。日本のメーカーもアジアをはじめとする他国への工場移転が進み、その場で売る傾向もある。金融に関してはネット取引の発達化などにより、一瞬で世界の株を売り買いできる世の中になり、原油価格・世界の株価は毎日めまぐるしく変動している。外貨の売買も盛んで1日の取引高は1兆3千億に及び、1年の世界の貿易額よりも上回っている。多国籍企業数は増加を続け、1995年までの時点で3万8千社以上のこうした企業と25万以上の外国支店及び系列会社が存在しているといわれ近年のグローバル化の動きを考えると現在の数は計り知れない。総売上げは5.2兆ドルと見積もられている。

るが、これは世界貿易の総価値を上回り、また10年前の多国籍企業の売り上げの2倍に至っている。

・飽和する国内市場 ～海外市場へ～

一方で国内に目を向けてみると、人口減少、少子高齢化の局面を迎えており、国内市場の先行きは暗い。人口は平成18年に12億7770万人なのに対し、100年後には4460万人まで減少し、65歳以上の人口構成比は現在20%であるのに対し100年後は40.6%とほぼ2倍となるに見込みである。(総務省調べ)

人口が減り、労働生産世代も減れば勿論市場としての活力は減り、国内市場は縮小する一方である。規模の拡大は見込めず飽和状態となっている。そんな中大企業だけでなく内需型業種や中小企業も積極的に海外に販売を進めていく流れすら生まれてきている。

日本貿易振興機構であるJETROが2008年4月～5月に行なった「日本企業の世界消費市場戦略に関するアンケート調査」の結果によると回答企業の9割が海外での販売拡大を考えており、また海外販売を「現在行なっていないが今後行なう計画・可能性がある」と答えたのは大企業が2%であるのに対し、中小企業が16%という結果にあった。海外での販売活動の理由としても1位が「新興国市場の成長性に期待」で55%、2位が「国内市場が成熟・飽和しているから」で51%（複数回答可）となっており、いかに国内市場が飽和していることで大企業だけでなく中小企業でさえ今後海外（特に新興国）に活路を見出していかななくてはならないかがわかる。今後こうして海外進出していく中小企業はさらに増えていくと考えられる。

・成長する新興国市場

ではこの新興国とはどのようなものでどのような視点から成長が期待されているのだろうか。BRICsとNEXT11についてみていきたい。

BRICs

上のJETROの調査でも出てきたように、海外進出として今注目を浴びているのが急速に成長している新興国だ。中でもBRICs（B：ブラジル、R：ロシア、I：インド、C：中国）と呼ばれる4つの新興国は今ではなじみ深い。2003年に米国最大の投資銀行ゴールドマン・サックスが報告書の中でこのBRICsという言葉を使い今後のこれらの成長に関して焦点を当てた。それ以後メディアか



写真1 インドのコルカタのマーケットにて

とにかく人が多く活気がある。彼らが経済的に豊かになり、大量の物を消費したら、と考えると多くのメリットと問題点を感じた。

らのBRICsという言葉はたびたび使われ、世界から注目を浴びている。

先程紹介したJETROの調査の中でも現在重視している海外市場の質問に対しては1位中国52%、2位米国32%、3位インド25%、4位タイ22%、5位ロシア20%であった。BRICsの中でも日本企業からは距離などで取引に難のあるブラジルですら9位につけた。いかにBRICsの4カ国への重要度が高いかがわかる。この中でも一番成長の潜在性を有しているといわれるのが11億という世界2位の人口を誇るインドである。実際現地に行ってみてもその人口が持つダイナミクスと活気が伝わってくる。ニューデリーの中心部以外の都市化はさほど進んでいないが、どこへ行けども人と車にあふれ、消費市場としてのポテンシャルを大きく感じた。(写真1) 地元の財閥であるTATAグループの成長もこの国の成長を支えている。中でも街中を走る自動車のほとんどがTATA



モーターズ製であり(写真2)、同社を中心としたこの産業の技術の急成長が世界の自動車企業の進出を促しているのではないだろうか。無骨でもその市場の規模のダイナミックさ

写真2 TATA製のバスの連なり

2008年10万ルピー(約25万円)の新車 nano を発表したTATAモーターズだが、インドの町を走るの乗用車、バスからトラックまで同社のものばかりだった。

(国土・人口・資源など)を有する点がBRICs各国で共通する点といえる。

NEXT11

BRICsの次に発展していく新たな新興国として挙げられている国々である。またもゴールドマン・サックス社が2005年12月に経済予測レポート(「How Solid are the BRICs?」)の中で紹介した。今後健全な発展が期待できる国家軍として取り上げた「新興経済発

国名	人口			GDP(億\$)	
	2005	2050	増加率	2005	2050
韓国	4,780	4,463	-6.6	7,786	36,840
フィリピン	8,310	12,707	52.9	983	24,730
ベトナム	8,420	11,665	38.5	524	28,990
インドネシア	22,280	28,464	27.8	2,872	39,230
バングラディッシュ	14,180	24,293	71.3	600	12,600
パキスタン	15,790	30,470	93	1,107	22,870
イラン	6,590	10,194	54.7	1,963	22,510
トルコ	7,320	10,121	38.3	3,633	27,570
エジプト	7,400	12,592	70.2	893	24,610
ナイジェリア	13,150	25,810	96.3	990	37,080
メキシコ	10,700	13,902	29.9	7,684	78,380

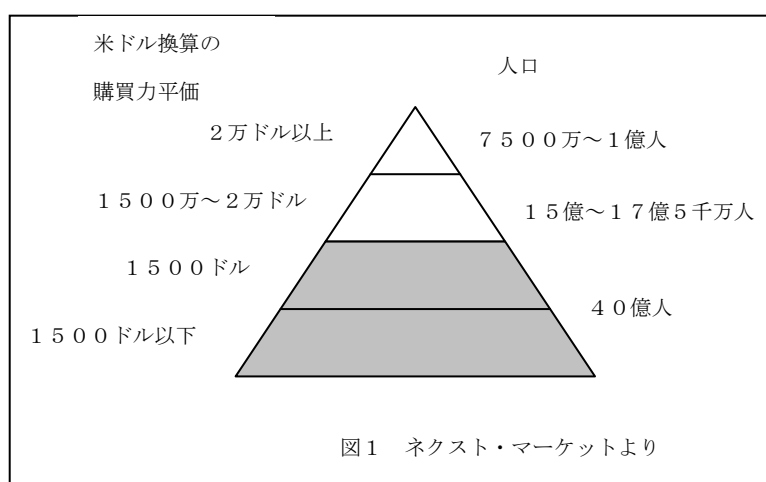
表1 NEXT11の予想人口・GDP比較 (2005は実績)

アジア&ワールド協会より

展国家群」といわれる。具体的には韓国、フィリピン、ベトナム、インドネシア、バングラディッシュ、パキスタン、イラン、トルコ、エジプト、ナイジェリア、メキシコの11国が挙げられている。BRICsのように大きな国土や人口、豊富な資源といった共通点があるわけではないが、人口やGDPの成長性を見ていくと大変魅力的である。今後の投資等を考えると大きな市場になる可能性を有している。(表1)

・BOPビジネス

そんな新興国、途上国に対してBOPビジネスという1つのCSR活動につながる概念が存在する。米ミシガン大学教授のC. K. プラハラード氏が著書「ネクスト・マーケット」の中で、1日2ドル以下で暮らす貧困層のことを”Bottom of the Pyramid”(BOP)と呼んだことがきっかけである。日本だけに限らず市場が飽和していく先進国が海外に目を向けて、右図の貧困層である40億人を大きな市場としてとらえるビジネスプランである。



C. K. プラハラードはこのことを「貧困層が自ら選択し、自尊心をやしなう機会を創り出す」と表現している。つまり、こうした貧困層に対して彼らが抱えている問題や課題を解決に協力することで、経済的・社会的に楽にさせ市場を開拓していくというものである。途上国の貧困層に対し企業が援助、開発などをし、貧困層から自社製品の消費者へと変えていく。「ちりも積もれば山となる」ではないが、40億もの貧困層が積極的な消費者へと変わればそのビジネスチャンスは果てしない。

といえど、貧困層の市場とは本当にそこまで大きくなるものなのであろうか。世界銀行グループの国際金融公社 (IFC: International Finance Corporation) と世界資源研究所 (WRI: World Resource Institute) から出されたBOP市場についての詳しい報告書である“The Next 4 Billion”を見ていった。産業別のデータを見ていくと、1位の食品分野では2兆8950億ドルになり、エネルギー分野 (4330億ドル)、住宅分野 (3320億ドル) と続く。また急成長中の情報通信分野は510億ドルにとどまっていたが、調査時点からの伸びにより現在では約2倍という予想がある。いずれも莫大なものであり、BOP市場は生活必需産業だけでなく、情報分野まで成長を続けていることがわかる。地域別での市場規模も下図のようになっており、アジア・東ヨーロッパ・ラテンアメリカ・アフリカをあわせてみると4兆8660億ドルの市場となった。いか

にこの市場規模が莫大なのかがわかる。しかも今後さらに成長を続けていくことを考えるとそのビジネスチャンスは計り知れない。

地域別のBOP市場規模

	BOP層人数	総所得額
アジア	28億6000万人	3兆4700億ドル
東ヨーロッパ	2億5400万人	4580億ドル
ラテンアメリカ	3億6000万人	5090億ドル
アフリカ	4億8600万人	4290億ドル

産業別のBOP市場規模

	市場規模
水道	200億ドル
情報通信技術(ICT)	510億ドル
保険医療分野	1580億ドル
運輸	1790億ドル
住宅	3320億ドル
エネルギー	4330億ドル
食品	2兆8950億ドル

“The Next 4 Billion” より

こんなBOP層であるがその貧困の理由としてBOPペナルティというものがある。貧困であるがゆえにその市場アクセスの乏しさ、金融サービスのアクセスの乏しさから一般の人よりも多い支出を余儀なくされているのである。例としては次のようなものがある。

BOPペナルティ例1

BOP層の大半は銀行口座を持たず、現代的な金融サービスへのアクセスもありません。もしお金を借りる場合でも、地場の金貸しから非常に高い利息で借りるのが典型的。大半は電話もありません。

“The Next 4 Billion”、”アジアのCSRと日本のCSR”

BOPペナルティ例2

BOP層の多くはフォーマル経済に十部統合されることなく、経済的機会も限られています。生産者として自らの労働力や手工業製品や作物を売るための市場へのアクセスが十分でなく、彼らを搾取する地元の雇用主や仲介人に売るほかに選択の余地がありません。

“The Next 4 Billion”、”アジアのCSRと日本のCSR”

BOPペナルティを生むようなこうした社会的課題に取り組み、少しでもBOP層の状況を改善させ負担を軽減させることで、BOPビジネスとしての可能性の拡大へと向かっていく。

このような貧困層への取り組み、途上国への進出がBOPビジネスとしてマーケティングの一つとしてC. K. プラハラード氏により提唱され一つ的话题を生んだ。

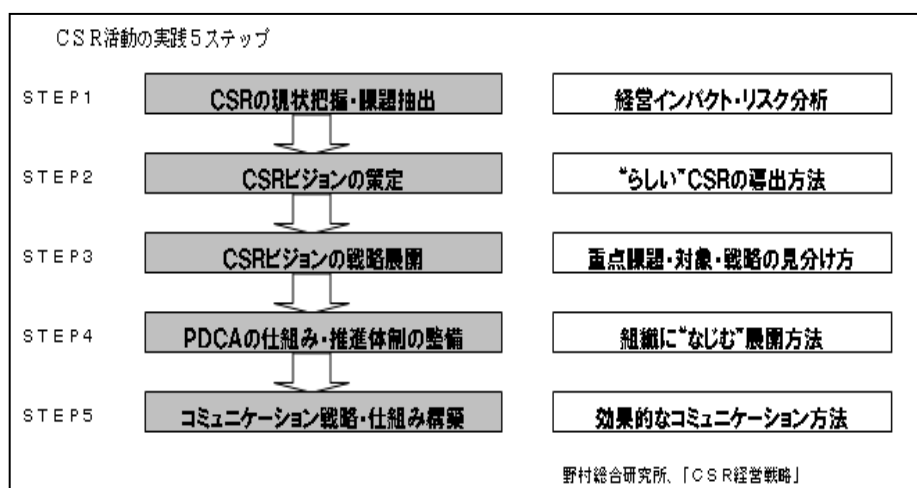
こうして飽和した先進国は途上国、新興国に進出しビジネスチャンスをつかんでいく流れにありその市場をいかに戦略的に開拓していくかが鍵となっている。その戦略にCSRの概念を積極的に取り入れていくことが必要となっていく。では実際進出していく際にどのような手順でCSR活動に取り組んでいくべきなのであろうか。

3章 途上国進出シミュレーション

・戦略的CSR活動の手順

CSR活動を行なう際のステップはいくつか紹介されているものがある。例えばトーマツCSRグループ（白瀉敏郎氏、青木茂男氏、北島隆次氏）が推奨する中長期ビジョンに基づいた推進コースは、事前準備フェーズ⇒SSP作成フェーズ⇒実行フェーズ⇒評価・情報公開フェーズに分けたものである。まず全社的推進体制を整備してからPDCAを実行していくというも

のだ。ちなみにSSPとは Stakeholder Satisfaction Planning のことで、CSR中長期ビジョンの方針・目標を設定するものでPDCAのPに当たるものである。また、それとは別に前出の野村総合研究所、伊吹英



子氏はCSR活動を右図のような5ステップの手順で行なうことを推奨している。自社の強みを生かし競争力へとつなげるような効果的なCSR活動を行なう方法としてより戦略的な視点から手順を紹介している。「待ちの姿勢」に対する攻めのCSRとして、今後の多

くの国に進出していく日本企業が必要とするステップなのではないだろうか。今回はこの手順に従って実際に海外進出する際のCSR活動のシミュレーションをしてみた。モデルとしては実際訪れることができたインドへの自動車組み立てメーカーの進出。具体的には国内市場の飽和を感じ、将来の消費国として見込みのあるインドの市場に進出する自動車組み立てメーカー（架空）とする。自動車産業の伸びているインドで市場を開拓するのが目的。現地企業や進出している日本自動車メーカーの組み立てを行なう。一部自動車部品の製造も行なう。海外進出は今回が初めてで手探りの状態。

STEP 1 CSRの現状把握・課題抽出

・ガイドラインの選定

まず現状把握を行なうツールとしてCSRガイドラインが多く存在する。CSRガイドラインとは様々な機関が多様な価値観に基づき設定したものでガイドラインの類型として大きく「マネジメント規格」「情報開示ガイドライン」「社会的責任投資評価インデックス」「CSR行動原則・規範」の4類型に分けることができる。今回は、海外での初のCSR活動ということもあり、多くの日本企業から採用されている情報開示ガイドラインとして「GRIガイドライン」を選択する。このGRIガイドラインは国際基準とも活用されており、2007年では全体の3分の1の企業が使用しているといわれている。（General Press News 調べ）

・現状把握・調査

過去のCSRレポートの結果やSRI評価機関から届くCSRに関するアンケートへの回答などがある。今回のシミュレーションでは初の海外進出のため数多くの現地調査が必要となってくるであろう。今まで国内で行なってきたCSR活動と現地の状況はマッチするのか。現地の社会問題としてどんなものが挙げられるのであろうか。そういった点に着目して「今」の状態を把握していく。

今回モデルの会社は国内にて環境問題を中心としたCSR活動を行なっており、植林活動、環境にやさしい製品作り、製造段階工場内での環境の配慮に注力してきたとする。

ちなみに現在のインドの社会的課題として下記のようなものがある。

◆インフラの整備

現地でも感じたが電力・水道の供給が安定していない。特にシャワー等でお湯が出る地域はまれである。鉄道・道路・空港も工事中のものが多く（写真3）今後インフラの整備に必要な資金は10年間で1500億ドルに達するという。

◆格差社会



写真3 デリーの駅にて

横で電車が走る中急ピッチで工事が進んでいた。中心街ですら道路は工事中の地域は多かった。

中等階級が台頭しつつもあるものの、地方では依然として国民の26%に当たる3億人程度が貧困層に属している。

また差別の温床である昔からのカースト制度が根強く残っており、道行く人を見てもかなりの所得格差を感じる。カーストによって与えられる仕事が決まっているケースもあり、そうした人々への雇用も課題の一つ。意欲ある女性が自立できないという現実も問題として挙げられる。

◆劣悪な環境・衛生状況

衛生状態はとにかく悪い。下水が発達しておらず首都ニューデリーでも1400万人のうち5分の1が、下水道のない環境で暮らす。こんな状況にも関わらず手を洗うというような衛生習慣もあまり定着していない。環境面も国際NGOの発表によると「世界で最も汚染された地域ワースト10」のうちにインドから2地域が選ばれている。

・分析

こうした企業のCSR活動の現状と進出先の現状の分析を行なう。方法はSWOT分析や経営インパクト分析などがある。SWOT分析における今回のケースだと、

S：今まで国内で行なってきた環境活動の実績・ノウハウ

W：初の海外進出であり海外特にインドでのCSR活動について無知

O：インドの市場の規模。BOP市場が中等階級へ上がることによる市場拡大可能性。

T：現地の社会問題の根強さ。先に進出する競合他社の活動。

一つ一つの課題の経営に対するインパクト・リスクに関して考えると、

インフラ整備：道路等が整った際の自動車業界へのインパクトはかなり大きい。当然自社の売り上げにも関わる。社会的にも大きな期待はあるであろう。

行なわないことへのリスクはこれと違ってないのではないだろうか。

格差問題：人口等考えるとBOP層が中等層へと成長したときの消費層の拡大はかなり大きい。社会的には一番の期待があるのかも知れない。

雇用などを配慮しなくては社会的評価の低下のリスクがある。特に現地と課題のため現地からの信頼を失うリスクがある。

環境活動：経営に対するインパクトは大きくない。財務的リターンもおそらく小さい。ただ現地からの関心はある程度大きいのではないだろうか。

これもおろそかにすると信頼を失うリスクがある。特に欧州評価機関からの評価が下がるリスクあり。

・重点課題、優先順位の検討

今まで取り組んできてノウハウもある環境活動はリスク等を考えても当然現地でも続ける必要がある。インフラの整備支援もリスクはなくともその売り上げと評価のインパクトから行なうことの重要性はありそうだ。格差問題に関しては初の進出ともありなかなかり組みにくいデリケートな課題であると思われる。雇用の平等化からはじめ徐々

に進めていくのが最善に思われる。

今回のシミュレーションにおけるCSR活動の優先順位としては①環境活動（環境生産・植林活動）②インフラ整備支援③格差是正雇用となる。

STEP 2 CSRビジョンの策定

・CSRビジョン策定フレーム

伊吹氏はビジョンの策定の枠組みとしてWhy・Whom・What・Howの3W1Hの軸を紹介している。社内外の人間と（CSRメンバーも含めた）とこのような軸で対話をしてCSRビジョンを明確化していく。特にこの段階でのステークホルダーダイアログの重要性を指摘する。このダイアログでは記号が外部の意見を経営に取り入れていける点に大きなメリットがある。先に紹介した「社会の要請」を汲み取るプロセスといえる。そのためPLANの段階、CHECKの段階でこのプロセスを組み込む必要があるようだ。

今回のケースでは事前の現地調査を踏まえながら、国内にて海外進出におけるビジョン策定会議を繰り返す。伊吹氏の言うように1週間に1度のペースで1ヶ月進める。その際多くの部門の人間を集め部門横断的検討チームで議論をする。経営企画、生産部門、マーケティング・営業・財務・広報・CSR専門・法務の部署の代表者とともに進出の際のCSR戦略を会議していく。自社の強みや経営理念を生かしCSRビジョンから「社会貢献活動による地域発展と地域での企業基盤の安定化」に掲げられたとする。

STEP 3 CSRを経営戦略に組み込む

国内にてビジョンを策定した上で具体的計画に落とし込んでいく。この具体的計画の中で大切なのは財務的リターンを意識することである。事業の場でコストとリターンの財務的数字を重視しているため、提示されたCSR活動が非財務的であったり中長期的にもリターンの見込まれないものであったりすれば、遂行していく中でインセンティブに欠けた活動へとになってしまう。

・バランス・スコアカードの活用

伊吹氏が推奨する戦略の落とし込み手法として無駄のない目的指向型の戦略展開を行なうのに適した「バランス・スコアカード（BSC：Balanced Scorecard）」が挙げられている。従業員に全社的にCSRビジョンを提示し、その達成のためにどのような学習をし、どのようなプロセスでCSR活動を行い、各

補足1 戦略的CSRの基本フレームの3領域

A領域：企業倫理・社会責任領域

コンプライアンス重視を中心としたリスク回避するためのもの

B領域：投資的社会貢献活動領域

事業外の領域に対し、社会貢献等で投資していく領域

C領域：事業活動に通じた社会革新領域

企業が事業を展開する際に利益を最終目的として社会的活動革新を行なうもの

「CSR経営戦略」より

段階でどのような成果指標を設けていくかということを経営システムとして表現することができる。またこのカードの中ではCSR活動をA領域、B領域、C領域のアプローチ（補足1）に合わせて描いていく。

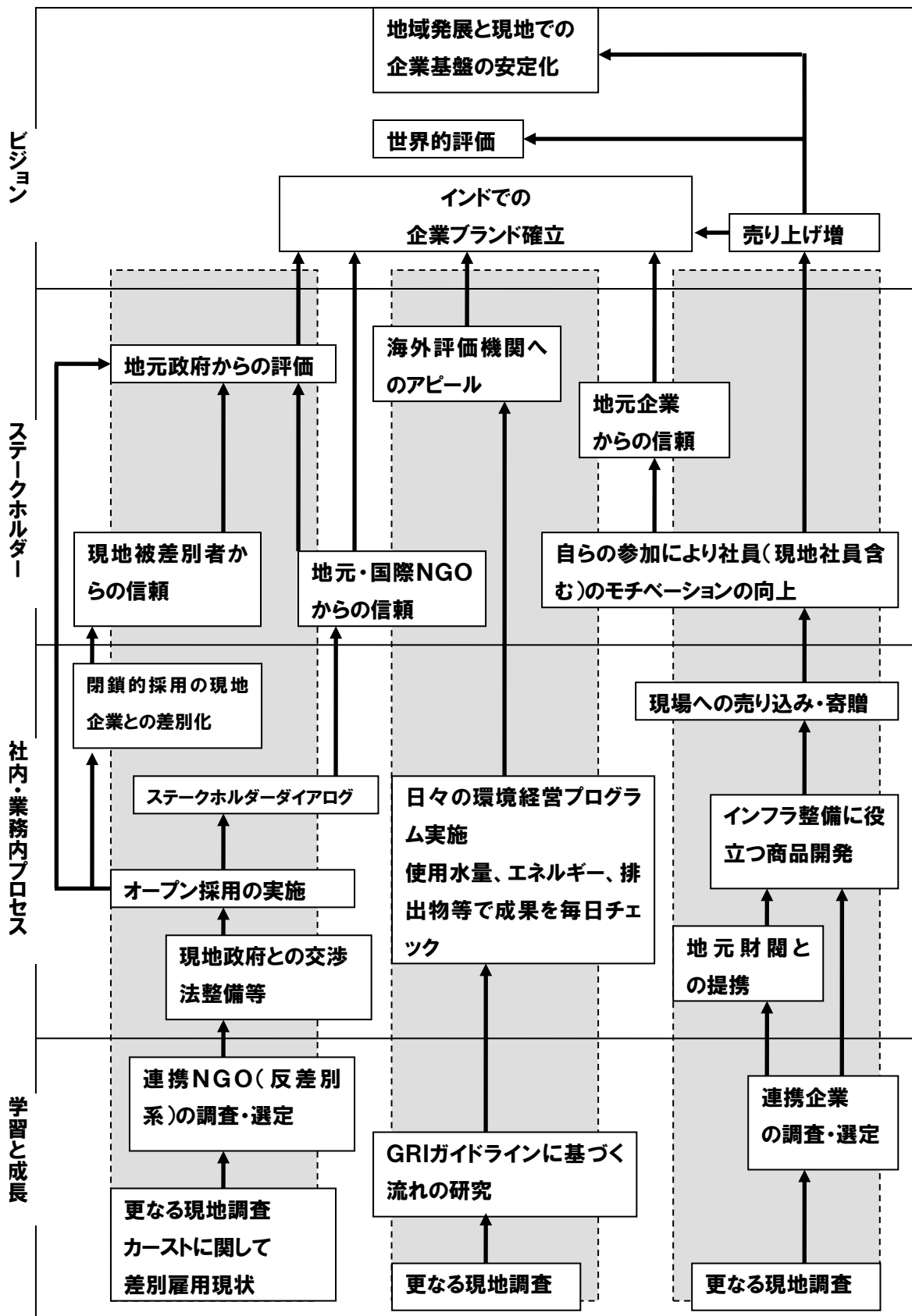
今回のケースでは環境活動に関しては環境に配慮した生産活動はA領域にあたり、植林活動に関してはB領域にあたる。インフラ整備支援活動がB領域にあたる。格差是正雇用もほぼA領域だといえるが、かなりの長期的スパンで見た際にBOP層が中等階級へ生活が改善され消費市場が改善されることを考えると、今後の活動の発展化も考えC領域の要素を含んでいるといえる。

このバランス・スコアカードの作成手順は下記の流れである。

- 1) CSRビジョンを戦略マップの最終目標として掲げる。
- 2) 重視するステークホルダーを掲げ、これらのステークホルダーに対してどのような働きかけを行なうことが最も効果的かを考え・話し合いその具体的な戦略を挙げていく。
- 3) この具体的な戦略を達成するためにどのような社内プロセスをたどるべきなのかを上げていき、その具体的な戦略ストリーム（戦略の縦方向の流れ）を描いていく
- 4) ストリーム内の各戦略の目標ごとにその進捗・達成を図ることのできる定量成果指標を設けていく。

この流れを元に今回のケースにおいてしていくべきCSR戦略展開イメージ（戦略マップ）をたてた（次ページ）。

今回のシミュレーション企業によるCSR戦略展開イメージ(3つの活動による)



現地での
オープン採用

環境経営
エコファクトリー

インフラ整備支援
商品事業

著者作成

STEP 4 PDCAの仕組み・浸透・推進体制の整備

前ステップにおいてCSR活動の一連の戦略ストリームを作ったが、それを目標にむかい遂行していく上でそれを持続的発展に結びつけていかななくてはならない。

・CSRマネジメントを落とし込む

持続的なCSR活動を行なうため、できるだけ業務のマイクロな部分までこの活動促進へ配慮していかななくてはならない。アクション・プランなどは一つのCSR活動の管理として役にたつ。今回のケースでは国内でないため末端の外国人労働者まで、まずこのCSR活動のビジョン・プロセスなどを多言語で伝えなくてはならない。各々がわかるように、そしてビジョンを共有し能動的に活動できるようにする。全体でCSRのPDCAの流れを共有すること。

・推進体制の整備

様々な視点からCSR活動を見て時に評価できる体制をつくるためCSRチームとして多くの部門から引っ張ってくる。全社的にCSR活動を見ていけるCSR専門部署があるに越したことはない。最も必要なのは部門横断的(クロスファンクショナル)な体制を持つこと。ビジョン策定会議の際も挙げたが、財務の社員を積極的にチームに入れることで活動自体の財務的センスを上げる。

・現地企業・NGO団体との協力体制。

現地と一体化して活動を行なっていくことも活動・現地での経営の基盤を強くする。経済産業省勤務の藤井敏彦氏は「他国から来たよそ者のCSRから地域に密着した土着化(ローカライズ)したCSRを進歩させていかななくてはならない」と述べている。現地から信頼される企業のCSR活動は効果が発揮しやすく持続可能性も高い。

土着化したCSRをしていくために、現地の企業や、NGO団体と協力体制していくことはとても効果的である。経営のグローバル化を推進している「味の素」の例を挙げると、味の素は「食と健康」という中心的テーマの下、アジアをはじめとする世界各地でローカルプログラム、グローバルプログラムを組み、従業員が各地で能動的にCSR活動に取り組んでいる。この中で現地NGOや外部機関とパートナーを組み現地と地域密着したCSR活動に取り組んでいた。「このような取り組みのおかげで栄養改善などに関する独自プログラムが売上金を狙ったゲリラ活動に苛まれた際、地域密着した活動が評価され現地政府から警備を強化してもらえた」という。

またアジアには現地自体に地域密着化した地場企業が多く存在している。タタグループはその代表的な例である。インドの地元財閥であるタタグループはその代表的企業タタモーターズやタタスチールなどを中心にインド西部ジャムシャドプールを拠点とし、この地の地場企業となっている。この地のほとんどのインフラ・公共サービスがタタスチールによって提供され、いわば企業城下町と化している。当然地元からの信頼もあつい。そもそもタタ



写真4 デリーコルカタ間の電車内にて出される紅茶のティーバックですらタタ製であった。

グループ自体がインド社会への貢献するための仕組みになっている。持ち株会社タタ・サンズは同社株式をタター族の2つの慈善事業財団が保有しており、グループ全体の利益は積極的にインド社会への慈善事業へと向けられているのだ。実際この町だけでなくインドの都市内でのタタ財閥の影響力は大きくどこへ行くにもタタブランド看板や様々な商品（車だけでなく、通信サービス、腕時計まで）が目についた。（写真4）

またこのような地場企業は地域への影響力をかなり有しているため、行政とのつながりが密なことが大きい。進出先に存在するこうした地場企業やNGO団体と協力体制を組むことはローカライズへかなり有効的でありそうだ。事業の取引は勿論、CSR活動の際も地元の機関と積極的に連携を組んでいく必要がある。

今回のケースでも、インドの地元財閥に多くのアプローチを取りコネクションをつくっておく必要がある。インドにはビルラ、リライアンスそして先程のタタという3つの大きな財閥が存在する。こうした企業に取引だけでなく、慈善活動などの際も積極的に協力体制の引き合いを出していく。またインドに100万団体存在するとも言われるNGO団体とも今回の事業・CSR活動と関連のある団体を選択し連携を組んでいく必要がある。

STEP 5 コミュニケーションの戦略と仕組みを構築する

現状把握、ビジョン策定、戦略への組み込み、活動の浸透・推進を行いPLAN、DOまで終了した。最後のステップとして、多くのステークホルダーとコミュニケーションをとっていく段階にある。企業を取り巻く株主や顧客、従業員、地域社会などから信頼を得るためには、社外のみならず社内でも密なコミュニケーションを行なっていく必要がある。

・CSRレポートの作成・公開

実行したCSR活動をレポートとして作成ウェブ上や冊子などで公開し情報発信すること。こうして公開した活動内容に多くのフィードバックをもらうことで新たな課題の発見を得ることがある。先述した藤井氏の「社会の要請」を汲み取るチャンスとなる。人的・資金的コストをかけ行なってきた活動に対しレピュテーションが挙がるようにし、かつ新たな発見のあるフィードバックを得ていく努力が必要になっていく。

・ステークホルダーダイアログ

CSRレポートだけでなく直接対談していくことで更なる発見を得る。ビジョン策定段階でも必要とされたが、この段階でのダイアログはCHECKをしてACTIONへつなげる段階のものである。新たな要請を汲み取り社会的イノベーションにつなげるために効果的な段階である。

今回のシミュレーションにてはCSR報告書を冊子とWEB上で公開する。また、言語も日本のステークホルダー向けの日本語版と欧米評価機関、現地機関向けの英語版を発行する。報告書の構成も「環境活動」、「インフラ整備支援」、「格差是正雇用」の3点を分けた構成にし、3つの活動それぞれをアピールする必要がある。この中で先に選択したCS

Rガイドライン（GRIガイドライン）項目と活動内容の対象表を作成する。ガイドラインに忠実な活動をアピールできれば評価機関からのレピュテーションも上がることも期待できる。またフィードバックしやすい環境として、冊子に返信用封筒を添付したり、フィードバックをくれた方に何らかの特典を与えるようなインセンティブを付加したりと、工夫を加えていく。わかりやすい報告書の工夫として従業員や顧客のコメントを入れ、信頼性の付加の狙いとして第三者レビューやマイナス情報開示の項目も設ける。冊子の印刷・製造段階では大豆油インキ、エコロジーペーパーを使用することで環境配慮ができる。

一方でSTEP 2時にダイアログを交わした欧州機関との対談を再び行いフィードバックをもらう。

以上が5つのステップの流れである。

伊吹氏の推奨するCSR活動の流れにあわせシミュレーションをしてきた。あくまでPDCAのモデルとなっているため最後にCheckしたステークホルダーの反応を行動に移し、CSR活動の改善、また新たな活動に生かしていきCSRマネジメントモデルとして確立していくことが大切である。特に今回のケースは初めての進出のため、こうした改善活動が大きな意義を示してくると感じる。

4章 ケーススタディ

ここまでBOPビジネスや伊吹氏の紹介する戦略的CSRのプロセスをシミュレーションとともに見てきたが、この章で実際に優良なCSR活動として評価されている企業のケーススタディを見ていきたい。

まずはニューズウィーク社のグローバル500の中で43位に選ばれるなど、多くの外部機関から高評価を受けているデンソー。次にインドの貧困層に対しBOPビジネスを積極的に取り入れている企業として注目されているインド法人のヒンドゥスタン・ユニリーバの取り組みを見ていく。

CASE 1 デンソー

本社：愛知県刈谷市

設立：1949年

売上高：4兆251億円（2007年4月～2008年3月）

事業内容：自動車部品の研究・開発・生産

デンソーは「社会から信頼され、共感される企業行動」を最大の基盤とし、「世界と未来をみつめ、新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」という基本理念のもとCSR活動を進めてきた。1949年の創業以来の「先進、信頼、装置・総力」というデンソースピリットを持ち、2004年には長期経営ビジョン「デンソースピリット2015」を策定している。

国内では特に環境経営に力を入れエコマネジメントとして、エコプロダクツ、エコファクトリー、エコフレンドリーなどの試みをしている同社であるが、グローバルという観点からはローカルプログラム・リージョナルプログラム・グローバルプログラムという3つの活動を戦略的に行なっている。またそのフィードバック活動として欧州でのステークホルダーダイアログを積極的に取り入れている。海外で行なっているローカルプログラム、リージョナルプログラム、グローバルプログラムとステークホルダーダイアログを詳しく見ていくと、その活動の規模の大きさに驚かされる。

① ローカルプログラム

オランダ・メキシコ・インド・中国・日本・アメリカで各地の社会問題に対し取り組んでいるものであるが、インドのケースでは貧困層に対する活動を行なっている。

インドでのデンソーの法人デンソーハリアナ（DNHA）は、現地で無料健康診断とミシンの寄贈を行なった。①未だに貧困層が多く、健康状態もままならない。②女性が

自立していないといったインドの社会的課題に対し、毎年意思を派遣し無料健康診断を行なっている。2008年2月には15名の意思が地元913名の人を診察し43名の社員がサポートに当たり、新たな活動として6台のミシンを寄贈した。

② リージョナルプログラム

地域の課題に対し、より密着して長期間活動していくこのプログラムではタイに焦点を当てている。

政権問題などで揺れ動くタイであるが、現在①貧困や福祉の未整備による車椅子の不足②自立や就学の阻まれた障害者の存在、といった社会的課題を抱えている。そんな現状に対しデンソーは、1999年NPO法人「アジア車椅子交流センター(WAFCA)」を設立した。単に車椅子を寄贈するのではなく、車椅子工場の運営の中で障害者を雇用させることで自立させることに重きを置く活動を始めた。車椅子工場の運営は一見デンソーの事業内容と関連がないように見えるが、工場の自立にはこれまでデンソーグループの自動車部品作りで培われたノウハウが必要不可欠であった。NPO法人設立と同年の1999年から障害者自らが生産する工場「タイ・ウィール」が運営され始め、2007年には北京にも新工場として第2の車椅子工場が設立された。現在年産2000台ペースで稼働している。

③ グローバルプログラム

これは地球規模の環境破壊・貧困・災害などといった課題を解決するためのほかの2つよりも壮大なプログラムである。長い議論の末デンソーがたどり着いたのは地球規模の課題を解決してくれる“これからを生きる人づくり”であった(「DENSO YOUTH for EARTH Action～新地球人プロジェクト～」)。ものづくりとして発展してきたデンソーが事業の中で直面している課題をこのプロジェクトのターゲットに絞り、タイ及び日本の大学生・大学院生を対象にプログラムを組んだ。2008年1月に募集され選ばれた学生はタイ・日本での研修・学習を経て自ら行動につなげる“アクション・プラン”を作成し、フォーラムでの報告をした。現在そのアクション・プランを具体的行動に移す活動をしている。

④ ステークホルダーダイアログ

この活動ではCSRの分野において先進的な事例を持つ欧州のステークホルダーと、デンソーのCSRについて語り合い、新たな課題の発見や取り組みの深化に役立てている。2008年7月3日に行なわれたダイアログは、セントラル・ヨーロッパ大学教授、WWF(世界自然保護基金)バイオエネルギーコーディネーターの二人がゲストとして招かれ行なわれた。デンソーサイドもファシリテーターをおきながらの対談となり、欧州ステークホルダーから見た多くの意見を得ている。

例としては・・・

・EUでは2020年までに消費エネルギーの20%を再生可能エネルギーに、そして

輸送燃料の10%を再生可能燃料とする目標を設定している状況であり、デンソーもこうした「輸送の電気化」への方向性を作っていくべき

・省エネ活動だけでなく、次のステップとして「グリーンエネルギー（再生可能エネルギー）」の購入を考えていくべき

という助言を得ている。

1章、3章で述べた「社会の要請」・社会の流れはこうした活動から課題として見つかり、読んでいくことができるのであろう。

デンソーのケースを見ると全般として進出先（グローバルプランでは規模が大きくなっているが）の社会問題に積極的に取り組んでいることがわかる。ビジョンを掲げ、プロジェクトごとに大きな規模で活動していき、しっかりステークホルダーからのフィードバックを得ている姿が大変勉強になる。ローカル・リージョナルプランなどはかなり長期的にはなるであろうがBOP市場の開拓へもつながるのではないだろうか。

CASE 2 ヒンドゥスタン・ユニリーバ

Hindustan Lever Ltd.

所在地：ムンバイ

設立：1933年

売上高：2324万ドル

事業概要：トイレ用品・食銀・飲料・薬等の生産。

非耐久消費財売り上げはインド最大。

下痢性疾患は世界で3番目に志望者が多い感染症であり、世界では毎年220万人もの人を死に至らしめている。その死亡者の中の30%がインドでの死亡者である。この病気に対し主に貧困層の子供が被害で苦しんでおり、インドでは子供の19.2%がこの下痢に苦しんでいる。しかし、そんな下痢性疾患も単に安全な水や衛生習慣の改善により予防・治療が可能である。こうした現実にも関わらず、多くのNGOや国際関連機関でも解決できなかったこの問題にユニリーバのインド法人、Hindustan Lever Ltd.（以後HLL）がBOPビジネス



写真5 インドのガンジス川

目の前で火葬、水葬が行なわれ、川の中でも選択をしているような衛生状況。浸かるだけでもお腹を壊してしまうような川だが、現地の子供達は平気でこの川の水を飲んでいた。

という形で取り組んだ。

2000年から長いスパンで行なわれた一連のこの「手洗い習慣化活動」であるが、この中でHLLは官民パートナーシップ（PPP：Public Private Partnership）という形を選んだ。このような形を選択した理由として、

- ・手洗いと健康衛生の相関を科学的に証明できる機関
⇒ロンドン大学教授
- ・低コストのコミュニケーションが可能な学校・診療所を使用させてもらえる機関
⇒政府(ケララ州政府)
- ・大規模なプログラム運営への資金援助が可能な機関
⇒世界銀行、UNISEF、USAID
- ・消費者マーケティングを効果的に行なう機関
⇒HLL

といったように、プロジェクトの効果的な遂行のためにはこのような多くの機関の協力が必要であったからである。現地政府や国際機関などとの連携を積極的に活用している。

具体的には実際に、石鹸で手を洗う習慣ないような村に何度も訪問を繰り返す、自社石鹸での手洗い習慣による健康への効果、健康により得られる生活の豊かさを伝えていった。一回目の訪問でまず、学校と村でのプレゼンテーションを行なった。手を洗わなくては「見た目はきれいでも安全ではない」というメッセージを伝えた。2回目の訪問では5～13歳の子供とその親を対象に健康キャンプを行い、夜には子供が村人達の前で健康をテーマとした寸劇や、詩を披露した。3回目の訪問では若い母親や妊娠中の女性に対し下痢が子供に与える危険性、感染の仕組み、予防法等のプレゼンテーションを行なう。4回目の訪問では衛生と村の清掃を中心としたクラブを結成し、衛生管理の定着化を推進した。

排便後と食事後に石鹸と水で手を洗う人の割合がたった14%で、残りの24%が水だけで手を洗い、62%は灰や泥と水で洗っていた現地での状況は、こうした活動の中で次第に手洗いの習慣が広がっていった。このプログラムの費用対効果はわからないがプログラム実施地域での石鹸市場は確実に広がったという。

「人々の生活の質の向上に貢献する」というHLLの目標に沿いBOPビジネスとして現地・国際の多くの機関と連携して市場を開拓した今回のケースであった。

ただこうしたPPPの形態には、多くの機関が連携することにより批判を受けやすいというリスクもあるようだ。実際このプロジェクト内でも、政府が現地の習慣を変えようとしている、といった批判を受けた。また世界銀行にも融資に対する批判はあったようだ。こうした活動には少なからず必要となる現地・国際機関との連携にも、注意点があることがわかる。

5章 今後の新興国進出

・途上国進出の危険性

シミュレーション・ケーススタディも交え、途上国への進出とその際のCSRを見てきたが、そこには危険も潜んでいる。途上国に進出しその貧困層を相手としてビジネスを行なうためそこにはデリケートな問題があり、少し間違えると信頼の崩壊にもつながりかねない。前出の経済産業省勤務の藤井敏彦さんも「BOPビジネスというのはあくまでビジネスである」「BOPビジネスについてのCSRを別途に考える必要がある」と安易な途上国のBOP市場の開拓に対し注意を促している。

BOPビジネスを行なうにあたって、貧困層を市場としてとらえるため最新の注意を払わなくてはならない。CSR活動には現地の社会的課題を解決でき、市場の拡大に成功し、しかも企業の評価も上がる、という最高のシナリオがある。しかしその一方で単なる貧困層を相手にした「搾取」であると指摘されるリスクが隣り合わせに存在する。それを左右するのは、企業がいかに真剣にその社会的課題に取り組んでいるか、いかに先を見据えた戦略的な活動をしているか、といったコミットメントである。

BOPという市場に対しビジネスを仕掛けていくためには、その戦略もCSR活動も本気に取り組んでいかななくてはならず、こうした現実を深く胸に刻んどく必要がある。今後活発化していく日本企業の途上国進出の中で、CSRの要素をしっかりと組み込んだ長期的開拓が企業単位で行なわれていくことに期待したい。

参考文献

1. 藤井敏彦・新谷大輔 「アジアのCSRと日本のCSR」 日科技連
2. 伊吹栄子 「CSR経営戦略」 東洋経済新報社
3. D. スチュアート 「企業倫理」 白桃書房
4. 谷本寛治 「CSR経営」 中央経済社
5. トーマツCSRグループ(白瀉敏郎・青木茂雄・北島隆次) 「図解よくわかるCSR」 日本実業出版社
6. 高井潔司・藤野彰・遊川和郎 「現代中国を知るための50章」 明石書店
7. C. K. プラハラード 「ネクスト・マーケット」 英治出版
8. IFC・WRI 「The Next 4 Billion」
9. 新谷大輔 「CSRの視点 アジアのCSR(5)～CSRの形態②～」
10. ロバート・ハイルブローナー・ウィリアム・ミルバーグ 「経済社会の興亡」
11. 門倉貴史 「BRICs 新興する大国と日本」 平凡社新書
12. 大滝精一・金田一頼・山田英夫・磐田智 「経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求」
13. みずほ総合研究所 「BRICs 持続的成長の可能性と課題」 東洋経済新報社
14. アジア&ワールド協会 「NEXT11がみるみるわかる本」 PHP研究所
15. 総務省 統計局・政策統括官・統計研修所 「人口の推移と将来人口」
16. <http://gpress.jp/csrnews/archives/2007/05/31-185346.php>
17. <http://japan.internet.com/ecnews/20070322/12html> japan.internet.com ニュースサイト
18. Goldman Sax 社 “How solid are the BRICs?”
19. 亀川雅人・高岡美佳 「CSRと企業経営」 学文社
20. 株式会社ゼネラル・プレス 「環境報告書／CSRレポート白書2007」
21. JICA—国際協力機構— 「代表的なNGOの概要と連携の可能性」
22. 環境省 「環境報告書ガイドラインとGRIガイドライン 併用の手引き」