

4 . 結論及び提言

以上、日本、イギリス、オランダ、フィリピン、タイ、シンガポール、中国の各国調査及び事例について紹介した。前述の通り、本調査は、海外、特にアジア地域で事業展開する日系企業の CSR への取り組みの推進を支援することを目的としており、アジア等の開発途上地域における CSR のグッド・プラクティスの抽出と紹介に主眼をおいた。これらの事例のヒアリングにおいて得られたいくつかの特筆事項について以下に記す。

(1) CSR 推進に力強い動きを見せるアジア地域～ネットワーク化の動き

今回の調査で、調査者が一様に感じたことは、アジア地域においては、調査前に想像していたよりもはるかに先進的な CSR の取り組み事例が存在し、また社会全体で CSR を推進しようとする力強い動きがあったことである。その原動力については、今回の調査では必ずしも明らかになったわけではないが、各国の抱える社会的な課題の解決、企業への様々なニーズ、政府の思惑などが重なりあっているように感じられた。

例えば、フィリピンにおいては、貧困という切実な社会問題の存在があげられる。タイにおいては、農村・都市の格差の問題などが背景にあらう。これらを、政府のみには任せておけないという企業・市民社会が、地域に入り込んだ活動を行っている。

また、シンガポール、中国においては、もちろん現地の社会的な要請もあるが、CSR を推進することによりグローバル社会のニーズに応えつつ、国際社会での存在感をアピールしたいという政府や企業の思惑も大きいように思われた。

一方で、これらの動きを支える、CCSR (シンガポール、p.20)、SVN (Social Venture Network, タイ)、PBSP (フィリピン、p.24) などの市民社会の活発な動きを忘れてはならない。これらの NGO/NPO は、アジア地域における CSR のネットワーク化に向けて、さかんに交流を行っている。これは、アジア地域はすでに一つの大きな経済圏であり、サプライチェーンや人的な流れを考えれば、国境を越えた CSR 活動が必須であるという考え方に基づくものであらう。

(2) 見逃せない NGO の力

現在、先進的な取り組みを行っている企業のうち、特に欧米系の企業の多くは、過去 NGO からの批判やキャンペーンに晒された経験を持つことは見逃せない。市民社会の幅広い支持と専門知識を背景に、徹底的にグローバル企業をウォッチし、問題を提起する NGO の影響力は大きなものがある。

一方で、企業会員を多く有する PBSP、PBE (p.24)、CCSR (p.20) などのネットワーク型 NGO、また、本報告書においては取り上げなかったが、農村開発や貧困削減、教育などに現地で取り組む事業実施型の NGO は、企業にとって CSR 推進のパートナーとして重要である。グローバル企業に対してキャンペーンを行っている NGO も、企業の重要なパートナーになる例もある。

NGO のタイプやその機能は非常に多面的であるが、CSR との関連でいえば、例えば以下のようなものが考えられよう。

- 1) 問題提起型 / 政策提言型 NGO : グローバル企業の行動をウォッチし、例えば開発途上国で生じている環境社会問題を現地の住民を代弁して国際社会に問題提起を行う。また、こ

これらの事態が生じないように政策提言を行う。多くの専門家を有していることが多く、また、国際組織であることが多い。こうした NGO の活動の結果、良くない事態を引き起こしたり放置したりした企業は世間からの評判・企業価値が下がるという現実のコストを負うことになる。言い換えれば、グローバル経済の外部不経済を内部化する役割の一端を担っていると考えられる。一方、これらを積極的にとらえると、企業側から言えば、これらの NGO は問題点を事前に指摘してくれる外部モニターであり、企業戦略の立案に当たり、これらの NGO と対話を行い、その意見を取り入れる価値は高い。

- 2) **ネットワーク型 NGO**：企業のネットワーク化を行うことにより、CSR に関する企業相互の情報やグッド・プラクティスの共有を進める。また、このネットワークを活用して、自らプロジェクトを行うことにより、社会的な課題に対応することが可能である。事業実施型 NGO（後述）と、企業や国際機関との間の仲介を果たすこともある。企業の「良き意思」を刺激し、具体化し、促進する機能を有することが多い。企業にとっては、これらの NGO は、自らの CSR 戦略構築のための情報源であり、さらに CSR 活動を自社内部に留めず社会全体に広げていく、いわば「攻めの CSR」を展開するために活用できる可能性もある。
- 3) **事業実施型 NGO**：環境問題、農村開発、貧困問題、医療、教育、フェアトレードといった分野で、現場に入り込んで事業を実施する。専門性が高く、NGO によっては国連機関や企業のパートナーとなる実力を有する NGO もある。しかし、草の根の地道な活動を行いつつも、資金・スタッフ不足に悩む団体も多い。企業にとっては自らの CSR 戦略に基づき、現地の社会的な要請に応えるための具体的な活動を展開する際の良きパートナーとなる可能性も高い。

（3）雇用・人権・労働などの社会面の対応は比較的緩やかな日本企業

いくつかの例外はあるものの、日本企業は現在のところ、サプライヤーの対応については、環境管理システムの確立や化学物質対応などについては厳しく要求していることに比べ、雇用・人権・労働などの社会側面についてのサプライ・チェーン管理については体系だった対応があまりみられなかった。これに関して、ヒアリング調査を通じて、サプライヤーの数が多いこと、国による多様な背景の存在、相手の経営方針の尊重などさまざまな理由が挙げられたが、もう一つの理由としては、社会的な要請、顧客からの要請、あるいは NGO 等外部からの指摘がないこと、さらに現実問題として特段の問題はなかろうという、安心感があるのではないかと推測された。

（4）中小・中堅企業の可能性

大企業、なかでも世界的規模で事業展開している大手企業が CSR に取り組む必要があることはもはや常識となりつつある。しかし、今や中小・中堅企業であっても世界各国との取引を行っており、資材・資源調達先が日本国内に限定されている企業は少ない。中小・中堅企業は決して海外事業活動における CSR と無縁ではない。むしろ大手企業が取り組む前に先駆的に取り組もうとしているケースもある（サラヤ、p.43）。本調査では、創業者が社会的関心から起業した中小・中堅企業もみられた（坂口電熱 p.46、アマタ p.56、SWIFTp.103）。中小・中堅企業は経営資源が小さいかもしれないが、大手企業より社内意思決定が円滑であるため、社会的なニーズにはむしろ大手より俊敏に対応できる部分もある。さらに、社会的なニーズ

に応えるために新たなビジネスモデルを創出して成功し、社会を動かす原動力ともなりうる。トップの意識次第で、こうした中小・中堅企業が CSR を牽引する可能性を見逃してはならない。

これらの調査結果をもとに、本調査チームは日本の企業及び行政に対して以下のような提言を導き出した。ただし、本調査においてはこれらの提言を検証して具体化するまでには至っていないため、提言は課題を指摘するにとどまっていることをお断りしておきたい。

【企業への提言】

(1) 真の「現地化」をめざす

1) 「現地の課題」「現地のニーズ」に対する意識を持つ

現地化とは、グローバル企業にとっては重要な課題であるが、現地法人化や人材の現地化のみを指すものではもちろんない。企業として進出先の国・地域、コミュニティの社会的課題を他人事と考えていては、いつまでたっても「お客様」であり、いかに良心的な行動に心がけたとしても、よそ者の域を出ない。海外における CSR の基本は、企業自らの CSR に関する基準の遵守とともに、これらの現地の課題を我が事として、地域の市民社会とともに考え、取り組むことであろうと考えられる。

また、現地コミュニティへの支援を行う際、しばしば寄付のみで終わってしまうという場合が見受けられる。もちろん、寄付を本当に必要としている場合もある。しかし、現地コミュニティが本当に必要としていることが、自分たちの力で持続的に発展していくための能力や基盤づくりであることも多い。

信頼と尊敬を得られる現地とのパートナーシップの構築のためには、限られた資源を有効に活用し、現地コミュニティから本当に求められている協力をすることが、真の現地化へつながると考えられる。

2) 現地コミュニティに入り込み、自社の CSR を語る

1) を実現するためには、積極的に現地コミュニティに入りこむことも必要である。日本企業は欧米系の企業に比べ、現地の市民社会や企業とのコミュニケーションが弱いように感じられることもあった。現地の市民社会・企業社会から、高い技術力と環境管理能力を持つ日本企業への期待は大きい一方で、イベントの際の寄付のように一時的な付き合いはしてくれるが、日常的・継続的には付き合いをしてくれないというような印象を持たれている場合もあるようだ。「日本企業の高いパフォーマンスにはたいへん興味を持っているが、なかなか環境社会問題を扱う公の場に出てきて語ってくれない」という声もきかれた。

現地コミュニティに関わり、興味を持つ関係者の前で、自社の価値観、CSR の方針やアウトプットをしっかりと語ることも必要であろう。

一方で、地域に貢献した活動をおこなっているが、それが十分に認識されていないケースも多い。地域に還元している自主的な活動を公表していくことで住民からの理解が得られ、地域での評価が高まることが期待される。日本ではこうしたことは陰徳とされがちだが、現地とのコミュニケーションにもなり、積極的に発信していくことも重要である。

3) 現地の独自性を活かす

いまや世界のどの国で事業活動、取引を展開するにしても、「我が社の CSR 方針はこうです」と明確に打ち出せるグローバルに適用可能な方針は不可欠である。こうした方針・

軸をしっかりと持ちつつも、一方で、現地の子会社が、その国、社会の特徴・ニーズを踏まえて独自の CSR 関連プログラムを打ち出すことは重要なことである。各企業の本社（本部）には、こうした独自プログラムを促進・奨励するような体制づくりが望まれる。

（２）グローバル化への対応

１）サプライヤーを含めた管理範囲

CSR を考える際、世界規模でのサプライチェーン管理は避けて通れない課題である。日本企業は、化学物質対応などの環境管理体制の構築においては非常に先進的な事例を多く有するが、一方、例えば木材、漁業資源等の一次産品生産の際の環境社会配慮を考慮して調達を行うことや人権・雇用・労働といった社会側面の対応においては、未だ蓄積は少ない。こうした側面にも配慮しつつ、世界規模でのサプライチェーン管理の構築が必要であろう。

２）本社を軸とした世界規模での管理体制の構築

労務、安全・衛生などの課題について現地レベルで対応してはいるものの、グループ全体でその運用状況を確認する体制ができていないことも往々にしてみかけられる。このような状況においては、ある地域における操業で法令違反の可能性を指摘されたとしても、それを本社が把握できていないこともありうる。環境管理システムと同様に、社会側面においても世界共通で適用しうる原則・規範をつくり徹底を図るとともに、その実施状況をチェックできる体制を構築することが必要になる。さらに、このような世界規模での原則・規範を踏まえた上で、現地の社会経済の特色を考慮に入れ、現地事業所等により、その適用の促進を図ることが重要である。

（３）アジアの CSR ネットワーク

グローバル化への対応の中でも、まずは身近であり最も物・資金・人的交流がさかんであることから、アジア地域における取り組みの強化が急がれよう。こうした中、前述のように CCSR、SVN、PBSP などの市民セクターや企業による活発なアジア CSR ネットワーク構築の動きがあることはたいへん心強いことである。日系企業や NGO もぜひこうした交流の輪に入り、アジアにおける CSR ネットワークに参加することは意義があろう。

【行政への提言】

（１）国策としての CSR の推進にアジアとしての視点を

今後ますます重要性をもつアジア地域において日本企業が有利な地位を占められるように、あるいはアジアや地球規模での日本の多面的な「価値」があがるように、CSR を活用していく施策が考えられる。これには環境と社会という視点に加え、外交政策、産業政策とも併せて、包括的に考える必要あろう。従って必然的に省庁間の連携が必要となってくる。

例えば、イギリス政府が、CSR に関する公式ホームページを設置し、政府全体としての横断的な CSR についての考え方、重点施策を発表し、国際的にも企業が CSR に取り組めるような成功事例を掲載しているのは、行政としては大いに参考になる事例であろう。さらに今回は詳細に調査することはできなかったが、年金法の改正による情報公開の促進で、結果的に大きく SRI を促進させる効果を生んだなどの施策も着目される。

さらに、「アジア」という視点をより深めるために、現在民間で進められつつあるアジアにおける CSR ネットワーク構築を、行政においても情報面・資金面から支援するような施策も考えられる。

(2) ODA 及び公的融資と CSR

1) ODA の効率的な実施の中での民間活力導入がさかんに試みられているが、それを一歩進めて、グローバル企業が CSR の一環として進める開発途上地域におけるさまざまな事業を、ODA 事業の中に上手く組み込み、官民の連携による貧困削減事業、環境協力事業につなげていくことも考えうる。例えば、英国開発省 (DFID)、米国国際開発庁 (USAID)、ホームデポ (アメリカの企業) がインドネシアの林業省に対して行った森林関連の協力事業の例がある。この場合は TNC(The Nature Conservancy) という国際環境 NGO をも巻き込んで、政府、企業、NGO の 3 者パートナーシップを実現している。内容としては、インドネシアにおける森林ガバナンスの構築を目指した参加型事業であり、DFID、USAID、ホームデポ 3 者とも木材消費国の政府機関及び企業であるため、生産地の持続可能な林業支援に資金を出す理由が存在した。このような ODA 案件を、日本の ODA でも構築できないだろうか。

2) 他方、ODA 及び公的資金による融資の環境社会配慮審査そのものも、国際協力銀行 (JBIC)、国際協力機構 (JICA)、日本貿易保険 (NEXI) 及び日本国政府にとって、最も重要な社会的責任 (SR) の実践といっても過言ではない。ODA や公的資金による民間企業への融資によって、開発途上国において甚大な環境社会影響が生じることも多々あるからである。

JBIC、JICA、NEXI 等の環境社会配慮審査の実績が、CSR への意識が高まりつつある民間の金融機関⁹⁵にとってはよい前例にもなるであろうし、また公的資金の融資における審査を充実させることにより、グローバル企業の海外における不適切な施業を未然に防止することもできよう。すでに JBIC、JICA、NEXI とも環境社会配慮ガイドラインを施行し、さらに外務省も現在、無償資金協力ガイドラインを試行中である。これらの環境社会配慮に関するガイドラインの適切な施行を通じて、相手国政府及び事業実施者の環境社会配慮を促進するとともに、民間の金融機関に対する同様の手法の浸透を促進させることが重要であろう。

(3) 市民セクター / NGO のキャパシティ・ビルディング及び活用

日本においては、欧米に比較すると NGO の力はまだ弱いのが現状である。前述の問題提起型 / 政策提言型、ネットワーク型、事業実施型のいずれのタイプについても、このことが言える。成熟した実力のある NGO が CSR の重要な担い手となることは本調査においても確認されたが、だとすれば、なんらかの手段で意識的に NGO を育てるための施策も検討の余地がある。例えば、CSR 政策立案のためのさまざまな調査や提言における NGO の活用、全国民に開かれた円卓会議のような場における CSR 政策対話などが考えられる。あるいは、公的資金による NGO 活性化支援をさらに充実させるということも検討が必要であろう。すでに JBIC の提案型案件形成調査など、NGO の活用例はあるが、国としても意識的に専門能力の高い NGO の育成をめざした一層の施策の推進が望まれる。

さらに、現在すでに、開発途上地域や企業の環境社会配慮について多くの知見・経験また意見を有する日本の NGO は存在する。そうした NGO の声を踏まえて政策を立案するため、現在省庁において実施している検討会や懇談会などの委員に、NGO からの人材を積極的に起

⁹⁵ 今回の調査では対象としなかったが、近年、金融機関の CSR についての議論が盛んになってきた。金融機関の場合、直接的な環境負荷は小さいことが多いが、投融資を通じた間接的な環境・社会影響は極めて大きくなる可能性がある。そこで金融機関においては、投融資の基準を作るなどして、環境と社会に対する十分な配慮を行うことの重要性が認識されるようになってきている。

用することは、より多くの専門的視点を反映されることができるという点で、行政にとってのメリットも大きいだろう。

(4) 中小企業、社会起業家を育てる

今回の調査においては、フェアトレードカンパニー、アミタ、スウィフト社等、国際的、社会的なニーズそのものをビジネスモデルに組み込んだいくつかの中小企業・中堅企業の事例を収集することができた。また坂口電熱のように中小企業でありながら、積極的に国際的な CSR の課題に取り組む企業もあった。さらに SVN のように中小のビジネス・リーダーのネットワークや社会起業家が、社会を牽引していく役割も大いに期待される。こうした企業は社会起業家として、アジアの CSR モデルとして、推奨すべきケースである。日本企業の大半を占める中小・中堅企業が CSR に取り組み、新しいビジネスモデルを世界に提案できるように、行政による支援を期待したい⁹⁶。

以 上

⁹⁶ 例えば中小企業向けのアジア地域の CSR 関連の情報提供やグッド・プラクティスの共有、地方公共団体等との官民パートナーシップの促進などが考えられる。

平成 16 年度 環境省請負事業
開発途上地域における企業の社会的責任

CSR in Asia

(平成 16 年度 我が国 ODA 及び民間海外事業における環境社会配慮強化調査業務 Part 1)

平成 17 年 (2005 年) 3 月

財団法人 地球・人間環境フォーラム
東京都港区虎ノ門 1-18-1 虎ノ門 10 森ビル
TEL.03-3592-9735 FAX.03-3592-9737

www.gef.or.jp

※この報告書は古紙配合率 100%、白色度 70%以下の再生紙を使用しています。