

日本企業のアジア戦略、カギは「CSR」(下)

「陰徳」では競争で生き残れない

アジアをはじめとする海外で、日本企業の存在感が薄らいできている。欧米の巨大多国籍企業はもちろん、中国、韓国、台湾などの企業もグローバル競争を生き抜こうとしのぎを削る。とくにアジアでは年8%成長の40億人市場をめぐる争奪戦が激しく展開され、その様子はまさに「なりふりかまわず」という状態だ。前号では日本企業のアジア戦略においてCSRのアプローチに言及したが、日本企業は、CSRの実践レベルの高さと、外部からの認知度・評価にかなりのギャップがある。このギャップを埋め、日本企業がアジアをはじめとする海外市場で存在感を取り戻し、競争に挑んでいくためには、CSRコミュニケーションにおける発想の転換が必要だ。

text by 赤羽真紀子／芝原亜季

日本企業のCSRも内向き志向？

日本製品はアジア諸国では「高品質」であるというポジショニングに成功している。タイ、シンガポール、香港、インドでの調査によれば、78.5%が「日本製品＝高品質」というイメージをもっている。これはまさに「日本はものづくり大国」であるという意識によって醸成された日本ブランドの価値であろう。

しかしながら、「よい製品、高機能な製品を作ることが至らぬ命題」という企業の姿勢こそが、リーマンショック後の世界経済の回復を牽引するアジア市場で、その競争の二の足を踏ませているのではないか。変化が早く、荒ぶる世界市場になりふりかまわず打って出ようとする姿勢が欠落し始めているように見える。

1980年代に「ジャパン・アズ・ナンバー1」と世界から評され、日本人も「世界の次世代リーダーは日本」と思い描き、世界に果敢に出て行った姿とは隔世の感がある。日本企業が世界を牽引するリーダーになることを思い描いていたが、今や「遅れている」と思っていたアジアの地場企業との競争でも苦戦を強いられる。

昨今、日本人の「内向き志向」が取りざたされるが、CSRにおいても同様の傾向があるのではないか。一例ではあるが、2010年9月におこなわれたニューヨークでの国連のミレニアム開発目標(MDGs)に関する会議がある。

そこでは、国連が定めた2015年までに平和と安全、

開発と貧困、環境、人権などの達成すべき8つの目標をどうやって達成していくべきかが議論され、UN Private Sector Forum というMDGsの達成のためのプライベートセクターの役割を話し合う会議が開かれた。約300の企業、組織・団体が参加したが、日本企業からの出席はたった1社だった。

舞台がアジアになっても、日本企業人からの参加は少ない。2010年9月に香港で開催されたCSR Asia主催の「CSR Asiaサミット」では、400人を超える参加者のうち、日本からの参加者はわずか3%程度だった。

中国やインドはもとより、ASEAN各国にも穴を開けられた形だ。いくつかの国際会議への参加率だけで日本の存在感の低下を証するのは適切ではないかもしれない。しかしながら、こうした国際会議は、参加者同士の交流や意見交換が盛んにおこなわれ、人的ネットワークを作り、自社の意思表明をし、プレゼンスを上げる絶好の機会なのだ。

こうした会議ではプレゼンテーションや講演をする目的でなく、このようなロビーでの活動に重点を置くという発想を持ちたい。自社のプレゼンスを高め、リーダーシップの地位を固め、後々国際ルール作りの主導権を握っていくことを目指す。

グローバルにおける意思決定プロセスに自ら入ろうとしないのは、日本企業にとって大きな機会損失である。CSR Asiaの共同創設者ステファン・フロストは「日

本企業の取り組みは、時に驚くほど素晴らしいが、グローバル・イニシアチブを避けているために、利益を逃している」と指摘している。

CSRコミュニケーションにおける発想の転換

日本企業がアジアをはじめとする世界市場で存在感を増し、イニシアチブをとるためにCSRがカギとなりうることは前号で述べた。では、具体的にどうしたらいいのか。ここでは2つのポイントを挙げたい。グローバルな意思決定プロセスの場への参画と、コミュニケーションにおける発想の転換だ。

グローバルな意思決定プロセスの場としては、例えば「国連グローバルコンパクト」がある。グローバルコンパクトに署名したことをCSRレポートで述べている日本企業は、ASRTMによれば、40%以下となっている。

また、CSRに関連したテーマグローバルなルールや取り決めを行うイニシアチブとしては、電子業界ならEICC（電子業界行動規範）、銀行・金融業界なら赤道原則（金融機関から開発プロジェクトへの融資に環境・社会配慮を組み込んだ行動原則）、流通なら公正労働協会（生産工場の労働生産性向上を推進するNPO）などがある。

現在、いずれのイニシアチブについても日本企業はゼロ〜2社程度しか参画していない。日本企業は、参画によるメリットやデメリットを慎重に検討し、少しでも実践できないような要素があれば参画を見合わせるということがあろう。

だが、こうしたイニシアチブは、まずは参画して、そして協力してより良くしていこうという性質のものであり、完璧を待って参加するという姿勢は誤りである。また、実質的に業界内のルール作りの場となっているケースが多いことから、参画していないことのデメリットは大きい。知らないところで新しいルールが作られ、日本企業はCSRにおいて優れた取り組みを行っているにもかかわらず、先駆者利益を得られないどころか、不満足なルールに後発部隊として従わざるを得ないという事態を招く。

伝えることも「社会的責任」の一つ

また、アジアにおけるコミュニケーションでも発想

の転換を進めたい。現在のところ、CSR報告書を発行している企業数では、日本はアジアのトップとなっているが、アジア全体のCSRを論じる際に、日本企業の取り組みにベストプラクティスとしての白羽の矢が立つ比率は少ない。

これは、日本独特の「陰徳」という美意識が影響しているのかも知れない。「日本企業は驚くような素晴らしいCSRの取り組みを行っているにもかかわらず知られていない」のだ。一方、まだまだ取り組み途上であっても、大々的に表現するアジア企業のCSRがベストプラクティスのように扱われ、リーダーとしての地位に座することも多い。

こうした現状に歯がゆい思いをする日本企業もいるだろうが、ここでも発想の転換が必要である。完璧にするまで公開しないのではなく、公開してしまってから中身をしっかりと作りこむ、というアジアのCSR的発想への理解である。

賛否両論はあるだろうが、こうした価値基盤があることを理解し、その中で戦略的にコミュニケーションを行っていくことが重要であろう。「良いことをしても大声で言わない」という美德は日本的価値観であるが、CSRにおいてはしっかり伝えていくことも重要な「責任 (Responsibility)」である。日本企業のCSRの取り組みでは「やって当然のこと」だとしても、戦略的に発信していくことがグローバル、そしてアジアにおいては重要なカギとなる。

赤羽真紀子

あかばね・まきこ●CSRアジア日本代表。スターバックスコーヒーージャパン、セールスフォースドットコム、日興アセットマネジメントの各社でCSR関連部署の立ち上げを手がける。2010年より現職。日本以外でもシンガポール支社でのCSR部署の立ち上げや、タイ、韓国、中国でのCSRプロジェクト実施の実績がある。

芝原亜季

しばはら・あき●株式会社イースクエア コンサルティンググループ マネージャー。アテネオ・デ・マニラ大学開発学専攻。政府系援助機関で中国や東南アジア向けの開発援助に従事した後、英国ノッティンガム大学 / International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR) でCSR専門の経営学修士 (MBA in CSR) を取得。2008年から株式会社イースクエアでCSR経営の戦略支援やアジア・発展途上国とCSRに関する調査支援などを担当。