

日本企業のアジア戦略、カギは「CSR」

アジアが日本企業の成長戦略において生命線であることは間違いない。しかし残念ながら、域内での日本企業の存在感は低下する一方だ。アジア各国の現地企業は日本企業を猛追し、多くの業種で競争は激しさを増している。欧米のグローバル企業も域内進出を加速させる。日本企業がアジア市場での存在感を取り戻し、競争で勝ち残っていくために不可欠な要素の一つが、実は「CSR」(企業の社会的責任)なのである。

text by 赤羽真紀子／芝原亜季

アジアにおけるCSR競争力?

多くの日本企業が本社内にCSR部などの専門部署を設置し、CSRの基本姿勢や方針を掲げ、CSR関連の研修を行い、環境配慮や社会貢献活動などに真摯に取り組んでいる。

だが、その取り組みは日本国内に留まっていることが多い。CSRの実践範囲が海外の事業拠点までをもカバーし、そのステークホルダーまで対象にしているという例は極めて少ない。

企業によっては、社会貢献活動としてアジアの貧困地域での学校の建設や、植林活動、自然災害の被災者への寄付などが行われているが、必ずしも全社的なCSR体系に^{ひも}づいていないとはいえず、場当たりの感がある。

一方で、欧米のグローバル企業は、アジア各国の世界経済危機からの強固な復調とその経済成長の可能性をにらみ、自社の事業戦略とCSRを精緻に一体化させ、ビジネスメリットの拡大を図っている。

例えば、米国の小売業最大手のウォルマートは、2008年に中国の1,000社以上の同社の取引先、中国政府関係者やNGOなどを集め、環境・社会的な側面で責任あるサプライチェーンの構築を目指す指針を発表した。

これにより、ウォルマートのサプライヤーや取引

先に環境配慮を義務付け、エネルギー効率改善への協力を要請し、取り扱う商品の品質や安全性の向上を図っている。さらに2010年には持続可能な農業に対する目標も発表し、アジア地域を含む新興国・発展途上国の中小規模農家とそのコミュニティを支援する動きにも乗り出している。

このように、自社の事業とアジアの進出先の国・地域で求められる社会要請を戦略的に結び付け、競争力強化を目指している。

アジアにはアジアのCSRが存在する

一方、アジアにはアジアならではのCSRが存在する。「アジアにCSRなどないのでは」というのは大きな誤りである。CSRというと、日本企業にとっては欧米のグローバル企業の取り組みがベストプラクティスとして考えられてきた。CO₂削減に関する国際的な枠組みの構築や、ISO標準化規格、人権・アドボカシーなど、CSRの多くの側面で国際的な議論をリードしてきた欧米各国とそのグローバル企業が、日本企業にとってひとつのベンチマークとなるのは当然の成り行きでもあった。

しかし今、アジアのCSRからも学ぶ時が来ているのではないか。

アジアのCSRには日本企業とも欧米グローバル企業とも違った特徴がある。例えば、気候変動や

CO₂削減に向けた取り組みは重要である一方、アジアでは「労働環境やワークプレイス」や「コミュニティ投資」などが、同等以上の比重で重要視されている。

CSRアジアが2008年に実施した調査『CSR in Asia: Who is getting it done?』では、アジア14カ国の80社以上のCSRマネージャが回答しているが、「今後5年間で、CSRの戦略的フォーカスは何か」という設問に対し、「CSRの戦略構築」、「コミュニティ投資」が同位でトップになった。

これに「健康と安全」、「社内での啓発とトレーニング」が続く。貧困や所得格差などの社会課題に直面することの多いアジア諸国では、「コミュニティ投資」に対するステークホルダーの期待は大きい。

また、民族や人種、宗教、文化などの多様性に富み、さらに移民労働者が多く存在するアジア諸国では、「労働環境やワークプレイス」に関する課題が企業にとってCSRの重要課題となるのは当然だろう。

アジアで日本企業が輝くCSRとは

では、日本企業がアジアでのプレゼンス向上に資するCSRを展開していくには、どうしたら良いだろうか。

その成功に向けては2つの視点があり、その間のどこで均衡点を取るかがカギである。一つは、日本国内ですでに体系的に整理されたCSRの方針や目標などを、アジアの進出先の国々に拡大していくやり方である。

日本企業はCSR方針や環境目標を掲げ、CSRの社員教育を行い、ステークホルダーダイアログを実施し、CSRレポートを発行するなど、CSRに熱心に取り組んでいる企業も多い。こうしたいわゆる「日本型CSR」の良い部分をアジアにも展開していくことは、アジアで自社のグローバルブランドの一体感を高める上でも効果的である。

一方で、アジアの多様な環境・社会課題への対応は、どこの国、地域でも同じでよいというわけではない。現地のステークホルダーの声を聞き、その社会課題に向き合ってCSRを構築していくことが求められる。

例えば、貧困や初等教育などのミレニアム開発目標 (MDGs) に掲げられるような課題は、日本では企業がCSRの戦略的な一部として位置づけることは少なく、ASRTM2010の調査によれば、日本企業でMDGsについて言及しているのはわずか5%であるという。

しかしながら、日本企業がアジアに進出し、中長期的に事業活動を行っていくには、こうした社会問題への取り組みは事業環境を左右する。地域コミュニティの環境を改善し、教育を受けた労働力を確保し、市場における認知度やブランド力を高めていくことは、CSRの本質的な推進力といえるだろう。

日本企業がアジアでCSRを実践していくには、この2つのハイブリッド型を目指したい。自社のCSRの枠組みと、現地のステークホルダーの要望・社会課題への対応とのバランスの中で、どこに均衡点をとるかはCSR戦略そのものとなる。

日本企業とアジアとの関係は一段と深化し、新たなステージに向かおうとしている。多くの日本企業にとってアジア市場なくして成長はなしえない。

ともすれば、アジアの持続的な発展が日本企業にとって重要なものであるのは言うまでもない。アジアで日本企業が競争に挑み、改めて輝きを放っていくために、CSRこそが、その扉を開くカギになる。

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。