

日本企業の国際展開とCSR

中 村 和 敏

I. はじめに

現代は、グローバル化時代と呼ばれており、輸送手段の進歩や情報通信技術の発達によって、一昔前には想像もできなかったような速さと規模で、ヒト・モノ・カネが国境を超えて移動している。日本でも、多くの企業が国内だけにとどまらず、海外でも生産活動を行うようになってきている。事業の国際展開は、企業にさらなる成長の機会を提供するが、それと同時に企業を取り巻くステークホルダーを海外にも出現させることになる。主要なものとして、現地で雇用する従業員、消費者を含む現地の取引先、そして現地社会といったものを挙げることができるだろう。これらの新たな海外のステークホルダーは、日本とは異なる文化・慣習・法制度の中に存在しているため、彼らへの対応は、日本国内のステークホルダーへの対応とは多かれ少なかれ異なるものになってくると考えられる。

従来、企業とそれを取り巻くステークホルダーとの関係のあり方は、法令違反や倫理上の問題が無い限り、個別企業に属する問題として取り扱われることが多かった。ところが、21世紀に入って以降、「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR)」に対する関心が急速に高まってきており、企業がステークホルダーに対してどのような責務を果たしているかということが問われるようになってきている。

CSRという概念が意味する範囲は論者によって異なるが、一般的には、

法令順守はもちろんのこと、企業経営のプロセスの中で社会的公正・環境・人権などへの配慮を行うこと、そして社会的事業や社会貢献活動への取り組みなどが含まれる。このようなCSRの考え方は、すでに21世紀の企業経営のキーワードになっているとも言え、実際、企業を評価する新たな軸としてCSRを取り入れる動きが活発化している。このことは国際社会においても例外ではなく、国際標準化機構 (ISO) ではCSRに関するガイドライン (ISO26000) の作成が進められている。また国連も「国連グローバル・コンパクト (UN Global Compact)」を立ち上げ、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野における10原則を企業が実践していくことを支持している。

本稿では、これらの世界的な動きを踏まえて、グローバル化時代におけるCSRという観点から考察をおこない、今後の日本企業、とりわけグローバルに活動を行っている企業のあるべき姿を議論してみたい。

本稿の構成は以下のとおりである。第II節では、これまでにおける日本企業のグローバル化のプロセスを振り返った後、海外生産拠点の相対的な地位上昇が起きている状況について説明する。そして、それがCSRのあり方にどのような影響を与えるのかについて考察をおこなう。第III節では、CSRの基本的な考え方を「トリプル・ボトムライン」に即して説明し、グローバル企業に求められるCSRについて検討をおこなう。第IV節では、それまでの議論にもとづいて、インドネシアにおける二つの日系企業の事例を分析し、現地社会に配慮したCSRとはどのようなものであるのかを明らかにする。最後に、第V節において、全体の小括を行った後、今後グローバル企業がどのような形でCSRを実践していくべきかについて、簡単な議論を行ってみたい。

II. 日本企業のグローバル化

日本企業の海外展開、とりわけ東アジアへの進出は、1980年代半ば以

降に活発化した。これにはプル要因とプッシュ要因があったと考えられる(横山 [2004], p.167)。まず、プル要因としては、途上国で大きな政策転換が見られるようになったことを挙げることができる。1980年代に入ってから、多くの途上国は一次産品価格の下落、先進国の不況、世界的な高金利に直面することになった。これらへの対応として、世界銀行やIMFの支援を受けながら、経済自由化を柱とする構造調整政策が実施された。そして、輸出志向型工業化を推し進めていく中で、途上国の政府は、輸出の担い手として外国資本を積極的に評価するようになった。こうして優遇措置の導入やインフラの整備が進められ、外国資本の誘致競争が展開されていったのである。

一方、プッシュ要因としては、1985年のプラザ合意以降、急速に円高が進行したことを挙げることができる。円高によって国内生産の輸出採算が悪化したために、輸出企業を中心に、安価な労働力を確保できる海外に活路を見出そうという動きが出現したのである。

また、1990年代半ば以降、世界では自由貿易協定 (Free Trade Agreement: FTA) の締結が急増している。東アジアは、WTOでの交渉を重視するという立場から、長らくFTA空白地帯であったが、日本も2002年のシンガポールとの締結を皮切りに、さまざまな国や地域とFTAの締結、もしくはその準備を進めている。中でもASEANをはじめとする東アジア諸国との締結は、急務とされている。

これらのFTAは、投資の円滑化などの幅広い内容を含む経済連携協定 (Economic Partnership Agreement: EPA) という形で締結されるケースが多い。このため、締結国間の海外直接投資は活発化すると考えられる。実際、国際協力銀行によって実施された「2006年度海外直接投資アンケート結果」でも(国際協力銀行 [2006])、「国内外事業取り組みの最優先課題」として挙げられた第1位の項目は「海外生産の強化・拡大」(回答企業の44.3%)であった。また、同調査の「中期的(今後3年程度)な海外事業展開見通し」についても、回答企業の82.8%が「強化・拡大する」

表1. 国内外における製造業の雇用規模

	1992年	1995年	2000年	2005年
日本国内の製造業就業者数(万人):(A)	1,569	1,456	1,321	1,142
海外日系製造業の現地従業員数(万人)				
(1)世界全体:(B)	159	187	251	286
(2)アジア(万人):(C)	94	118	168	213
海外雇用シェア(%): $100 \times (B) / ((A) + (B))$	9.2	11.4	16.0	20.0
アジア雇用シェア(%): $100 \times (C) / ((A) + (B))$	5.4	7.2	10.7	14.9

(出所) 日本国内の製造業就業者数: 総務省統計局『労働力調査』(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/>)。

海外日系製造業の現地従業員数: 東洋経済新報社(各年版)『海外進出企業総覧 国別編』。

と回答している。

このように、今後も日本企業の海外直接投資は増加し続けると推測されるが、それは同時に製造拠点が日本国内から海外へと移転する過程でもある。実際、製造業の国内外における雇用規模を比較すると(表1)¹、国内の製造業就業者数は1992年に1,569万人であったが、1995年には1,456万人、2000年には1,321万人、2005年には1,142万人と減少傾向にあることが分かる。他方、海外における日系製造業企業の現地従業員数は、世界全体で1992年の159万人から2005年の286万人にまで増加している。しかもアジアに限って見ると、1992年の94万人から2005年の213万人と2倍以上の増加となっている。海外雇用規模のシェアを見ても、世界全体で見た場合は1992年の9.2%から2005年の20.0%まで、アジアで見た場合は1992年の7.2%から2005年の14.9%まで、急速に上昇している。これらのことから、日本の製造業の海外展開と共に、製造業の国内雇用は海外の雇用に置き換わっていったと考えられるのである。

¹ データを得ることができるのは、1992年以降である。

このような海外展開に伴う国内事業規模の縮小は、海外のステークホルダーの相対的な重要性を高めることになる。したがって、たとえ日本に本拠地を持つ日本の企業であっても、日本国内だけを見据えたCSRだけでは不十分なものにしかならない。海外のステークホルダーとの関係を視野に入れながら、CSRを実践していく必要性が高まってきていると考えられるのである。

Ⅲ. グローバル企業とCSR

CSRの概念が意味する範囲は多岐にわたり、また論者によっても異なっているが、その基本となる考え方は、エルキントンによって提示された「トリプル・ボトムライン」論に集約されている（Elkington [1997]）。「ボトムライン」とは企業の最終損益のことで、企業の最終損益を見る際には、経済・環境・社会という3つの評価軸があるということから、トリプル・ボトムラインと呼ばれている。そして、21世紀に求められているのはそれら3種類の収支がきちんと取れている企業である、というのが議論の骨子となっている。

このトリプル・ボトムラインの考え方に基づいて、世界的なNGOであるGlobal Reporting Initiative（GRI）は、企業の活動報告のためのガイドラインである「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン2002」を作成している。それによれば、企業のパフォーマンスは、「経済」、「環境」、「社会」の3領域から評価される（表2）。このうち、「社会」の領域は、さらに「労働慣行および公正な労働条件」、「人権」、「社会」、「製品責任」の4分野に分けられている。また、各領域・分野とも、さらにいくつかの側面に分けられており、それらは多岐にわたるCSR活動を網羅した項目リストになっていると考えられる。

表2. GRIの企業パフォーマンス指標の体系

(領 域)	(分 野)	(側 面)
経 済	直接的な経済的影響	顧客 供給業者 従業員 出資者 公共部門
環 境	環 境	原材料 エネルギー 水 生物多様性 放出物、排出物および廃棄物 供給業者 製品とサービス 法の遵守 輸送 その他全般
社 会	労働慣行および公正な労働条件	雇用 労使関係 安全衛生 教育訓練 多様性と機会
	人 権	戦略とマネジメント 差別対策 組合結成と団体交渉の自由 児童労働 強制・義務労働 懲罰慣行 保安慣行 先住民の権利
	社 会	地域社会 贈収賄と汚職 政治献金 競争と価格設定
	製品責任	顧客の安全衛生 製品とサービス 広告 プライバシーの尊重

(出所) GRI [2002] 『サステナビリティ・レポートニング・ガイドライン 2002』
http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/86CE751C-0716-483C-A660-C1649BDD60DE/0/2002_Guidelines_JPN.pdf

そこに挙げられているCSR活動の内容は、企業の国籍やその生産活動が営まれている場所とは関係なく実践されるべきものである。ところが、日本の各企業が公表しているCSRレポートを見ると、日本国内で取り組まれている活動と海外、とりわけ途上国で取り組まれている活動とでは、内容に大きな差異が見られる。たとえば、「社会」領域におけるCSR活動を見ると、雇用・労使関係・教育訓練・地域社会について述べる場合は、日本国内での活動を中心とした内容となっていることが多い。一方、児童労働や強制・義務労働などについて述べる場合は、途上国に関する内容となる傾向が見られる。

確かに、日本において児童労働や強制・義務労働といった問題が起こることは、基本的に無いと考えられる。しかし、雇用・労使関係・教育訓練・地域社会といった項目については、進出した先においても国内と同様の配慮をしながら、企業経営を行っていかねばならないはずである。自国と進出先の国で、CSRへの取り組み方が異なるのは不自然と言わざるを得ない。海外進出を果たした企業にとっては、新たなステークホルダーである現地雇用の従業員や操業地域におけるローカル・コミュニティを意識したCSR活動が、今まで以上に重要性を増してくると考えられるのである。

既述のとおり、1990年代初頭と比較すると、日本の製造業の生産基盤はかなりの程度が海外に移っており、そうした実態に即してCSR活動を展開していかなければならない。さもなければ、CSR活動をイメージ戦略や広報活動の延長線上に位置づけているとの批判は免れ得ない。自国と進出先の国を分け隔てて行うようなCSR活動は、CSRの精神と相容れないものでしかないのである。

以上のような問題意識に基づき、次節では、海外進出企業がこれまで軽視してきたと思われる分野の活動、すなわち進出先である現地を意識した社会領域のCSRについて、インドネシアの日系企業の事例をもとに考察を行ってみたい。

IV. 海外進出日系企業の現地での取り組み

IV.1. MM2100工業団地の事例

インドネシアでは、1980年代の前半から、世界銀行からの借款を利用して、ジャカルタ東部と西ジャワ州チカンベックを結ぶ高速道路の建設が進められた。その後、1989年の法改正によって民間企業にも工業団地の開発が認められるようになると、日系商社が中心となって、高速道路沿いにいくつもの大きな工業団地が建設されていった。

そのうちの一つである「MM2100工業団地」は、ジャカルタ中心部から東に約30キロメートル離れた西ジャワ州ブカシ県西チカラン郡に立地している。高速道路には工業団地専用のインターチェンジが設置され、主要貿易港のタンジュン・プリオク港やスカルノ・ハッタ国際空港へのアクセスも良い。

工業団地の開発・管理・運営は、1990年に丸紅と現地華人系資本の合弁会社として設立されたMegalopolis Manunggal Industrial Development (MMID) 社によって行われている。開発面積は、第一期分が240ヘクタール、第二期分が120ヘクタールで、これらは1996年時点で既に完売している。現在は、第三期分の445ヘクタールが販売中であるが、2005年2月の訪問時のヒアリングでは、そのうちの8割強が売約済みとのことであった。入居企業の総数は152社で、そのうちの67.8%に当たる103社が日系企業である。工業団地内で雇用されている労働者の数は、約5万2,000人となっている。入居企業の業種は、輸送用機械および同部品、家電製品および同部品、家具、化学など多岐に渡っている。2003年度の工業団地からの輸出総額は35億ドルで、それはインドネシア全体の輸出総額610億ドルの5.7%、非石油・ガス輸出総額474億ドルの7.4%を占める規模となっている。

MMID社でのヒアリングによれば、工業団地の管理・運営を行っていく際の問題には、いくつかのタイプがある。周辺道路の未整備などといった

単独では解決が困難な問題、二輪車の普及を背景にした二輪車事故の増加のような他の地域でも見られるような問題、そしてローカル・コミュニティへの対応といった工業団地固有の問題である。これらのうち、ローカル・コミュニティへの対応は、決しておろそかにできない問題であるとのことであった。

工業団地は、数百ヘクタールにも及ぶ広大な敷地を有しているが、工業団地直営の短期滞在者向けのアパートメントはあるものの、一般住民が居住している区域はない。したがって、ここでのローカル・コミュニティとは、工業団地と境界を接している村落、あるいはその周辺の村落のことを指している。

ローカル・コミュニティへの対応としては、①カキリマ対策、②クーリー問題、③ローカル・コミュニティ支援、を挙げることができる。まず、カキリマ対策について述べる。「カキリマ」とは、インドネシアの移動式屋台のことである。もともとはインドネシア語で「5本足」を意味する言葉で、屋台についた3本の支柱と屋台を押す人の2本の足を合わせると5本の足になることが語源となっている。カキリマを用いた飲食物や雑貨の販売は、初期投資が小さくて済むことから、低所得者層の生業として営まれることが多く、インドネシアの至る所で見ることができる。

労働集約的な生産を行う企業が集中している工業団地は、労働者が多いために地元の人にとって格好の商売の場となる。しかし、私有地である工業団地内へ無許可で立ち入ることは法律に抵触しているうえに、カキリマによる無秩序な営業活動は、製品や原材料・部品を輸送するトラックの出入りに支障をきたすことも少なくない。このため、工業団地の管理者としては何らかの対策を講じざるを得ない。

ところが、広い工業団地内からカキリマによる営業活動を完全に排除することは物理的に困難であるだけでなく、地元住民の雇用機会を奪うことに直結し、反発は必至である。こういった不平不満は、工業団地内外での治安悪化等の原因となりやすく、MM2100工業団地でも、工業団地と周

辺村落との境界のコンクリート壁が破壊されるといったような事件が発生していた。そこで、工業団地では、ローカル・コミュニティとの関係を良好に保つため、カキリマによる営業活動については、場所を限定する形で認めることにした。また、指定された場所以外で営業をされていて入居企業の活動に支障が出るような場合でも、強制的に排除するのではなく、移動をお願いしているとのことであった。このように、法的な権利を杓子定規に主張するのではなく、住民との共存を意識しながら対応を続けた結果、コンクリート壁の破壊などの問題は無くなったとのことであった。

次に、クーリー問題であるが、これは工業団地内でトラックから荷物を降ろす際に、クーリーと呼ばれる荷役夫に扮した集団が、頼んでいないにも関わらず、勝手に荷物を降ろし始めたり、トラックの荷台に乗り込んで座り込んだりして、法外な荷降ろし料を請求してくる問題のことである。ジャカルタ特別州や西ジャワ州の工業団地において、多くの入居企業が頭を悩ませていると言われる。地元の暴力団が関係しているとの指摘があり、地元住民からも快く思われていないようであるが、警察や自治体は対応に消極的である。

こういったカキリマやクーリーの問題の背景には、高い失業率や不完全な就業状態に根ざした貧困がある。工業団地が開発される以前の住民や土地の所有者は、工業団地での職を優先的に割り当てられるべきだとの意識を強く持っているが、地元住民は学歴の低い農家家計が多く、最低でも高卒が必要とされる工業団地内での職を得ることは難しい。また、単なる学歴上の問題にとどまらず、実際に雇用しても、定刻の順守といった近代的生産の基本事項を守ることができないことが多いため、結局、雑用係などといった程度の職しか得られないことになる。もちろん、企業が地元住民を優先的に雇用しなければならないような法令上の義務はないが、地元住民が便益を享受できない状態は摩擦の原因となり、上述のコンクリート壁の破壊のような行為を導くことになる。

そこでMMIDでは、ローカル・コミュニティとの良好な関係を構築する

ことこそが、これらの問題を解決することにつながるという考えから、ローカル・コミュニティ支援の一環として「MM奨学金」を創設して工業団地周辺の5つの村落の貧困家計の支援を開始した。また、地元小学校への書籍の寄付も行っている。ヒアリング時に、MMIDの社長がこうした活動によって、工業団地内の企業で活躍してくれる人材が出てきてくれるのが一つの夢だと語っていたのが印象的であった。また、最近では、少ないながらも、ようやく地元の高校の卒業生からの採用が見られるようになってきたとのことであった。

MMIDの親会社である丸紅のホームページでは、CSRへの取り組み内容が紹介されており、途上国における奨学金制度の紹介がなされている。その中にはインドネシアのプログラムについての説明もあるが、大学生向けの奨学金制度に関するものだけで、「MM奨学金」についてはまったく触れられていない。おそらく上述の「MM奨学金」等の取り組みは、CSRの一環という意識から実施されたものではなく、現地の事情に合わせて柔軟に対応する中で展開されてきたものと推測される。それらはイメージ戦略の延長線上にあるCSR活動のような派手さはないものの、進出先のコミュニティとの良好な関係を築こうとする姿勢は、CSRの精神に沿ったものとして高く評価されてよいであろう。

IV.2. スギティ・クリエイティブス社 (PT. Sugity Creatives) の事例

スギティ・クリエイティブス社（以下、スギティと表記）は、上述のMM2100工業団地内に立地する企業で、自動車の樹脂成型部品の製造や2トントラックの完成車組み立てを行っている。樹脂成型部品のメーカーとしては、東南アジア最大規模である。スギティは、1995年に車体製造を行っていた現地メーカーのオーナーをパートナーとする形で、トヨタ車体を筆頭株主とする合弁企業として設立された。現地パートナーが亡くなった後に株の買い取りを行い、トヨタ車体を中心とするトヨタ・グループ100%出資の資本構成となった。分社化した先を合わせて従業員数は約

1,400名である。製造された自動車部品は、国内市場で販売されているだけでなく、完成車メーカーを通じてASEAN各国に輸出されている。

スギティが大事にしていることは、人材育成を通じて、品質向上、国づくり、そして地域社会への貢献を行うことである (NNAアセアン編集部 [2006], p.60)。ヒアリングでスギティを訪問した際²、本題に入る前に最初に受けた説明の内容は、2006年5月27日に発生したジャワ島中部地震の際の被災地の救援活動についてであった。地震の発生直後に、被災地に家族が居住している従業員の有無を調査したところ、60人ぐらいの該当者がいることが判明した。スギティには、それまでに被災地の救援活動を行った経験がなかった。そういった場合、企業にとって最も簡単なのは、救援活動等に豊富な経験をもつ団体に寄付をすることである。しかし、残念ながら、インドネシアでは寄付をしても、途中で少しずつ消えていき、本来の目的に使用されないケースが多い。そこで、スギティでは、急きよ社内でいくつかの救援グループを結成し、支援物資を直接届けることにした。

もちろん、大災害を目の前にして、1企業にできることは限られているが、確実にできる効果的な支援をすばやく実施できたのは、日頃から社内コミュニケーションを密にとり、「ヒト造りあつてのモノ造り」、「車も造りますが、人も造ります」というような人材を大切に作る社風があったからだと考えられる。スギティによる救援活動の成果については、従業員自身も誇りに感じているとのことであった。これらの活動は、トヨタ車体のホームページ上のCSRに関する項目には掲載されていないが、CSRの精神にのっとった活動と言えるだろう。

スギティの人材を大切に作る社風はその他の点でも見られ、月に一度は、労務問題を話し合うために労働組合リーダーとミーティングを開いたり、他社の労務問題の検証や業績の開示を行うために労務問題研究会を開催し

² ヒアリングは、インドネシアにおける裾野産業の実態把握調査を目的として、2006年9月1日に行った。

たりしている。この結果、極めて良好な労使関係を築くことに成功しているとのことであった。これは、インドネシアに進出したほとんどの日系企業が労務問題に頭を悩ませているのとは³、対照的な状況となっている。また、敷地内には従業員向けにモスク（イスラム教の礼拝堂）が設けられ、社外にも開放しているため、本格的な礼拝が行われる金曜日の午後には社内外から600人ぐらいの人が集まってくるとのことであった。経営の現地化も進んでおり、取締役には2人のインドネシア人が就任している。彼らには、さらに責任の重い役職を担っていくことが期待されているという話であった。

このように、現地の事情や宗教・文化に配慮しながら、企業活動を行うことは、現地の人々との信頼関係を深めていくことになる。「(日本に比べて) 苦勞10倍、やりがい100倍」という意識で企業経営に取り組む姿勢は、現地従業員にも十分に伝わっているように感じられた。

V. おわりに

1980年代後半以降、日本企業は事業の国際展開を活発化させてきたが、それと共に進出先における取引や雇用の規模も相対的に大きなものになっていった。このことはCSR活動の在り方にも大きな影響を与えていると考えられる。なぜなら、国際展開は海外に新たなステークホルダーを出現させるようになるため、それらとの関係を踏まえうえでCSR活動を展開していくことが、より重要な意味を持つようになってくるからである。

しかし、各企業のCSRレポートを見ると、多くの日本企業は、国内で行っている活動と同様のものを必ずしも海外で実施しているわけではないことが分かる。CSRの精神に基づくならば、その活動の展開は国内であるか海外であるかに関して無差別でなければならない。しかし、実際には、国内

³ ジャカルタで実施したコンサルティング会社でのヒアリングによる。

では積極的に実施されているCSR活動であっても、海外ではあまり実施されていないものが見られる。たとえば、国内で地域社会に貢献する活動に取り組む企業は少なくないが、それらの企業の中で海外の進出先で現地社会への地域貢献に取り組む企業は極めて少ないのが現状である。

こうした背景には、営利を目的とする企業にとってのCSR活動は、広報活動やイメージ戦略の手段としても重要な意味を持つため、CSRの活動内容も必然的に主要な消費者や顧客へのアピール度が高いものが選定されていることがあると考えられる。しかし、海外に進出した企業の中には、そうした対外的なアピールを目的とはしていないものの、実質的にはCSRと考えられるような活動を展開している企業も存在している。

本研究では、そうした事例として、インドネシアの西ジャワ州のMM2100工業団地を管理・運営するMMID社と、その工業団地で操業を行うスギティ・クリエイティブ社の事例を紹介し、両社が現地社会とどのように向かい合い、そしてより良い関係を構築するためにどのような取り組みを行っているかについて明らかにした。紹介した活動事例はいずれも企業の営利を目的（動機）としたものではなく、現地の事情を理解し、現地の人の目線から物事を捉え、柔軟に対応しようという姿勢に基づいて実施されてきたものであった。

こういった活動は、現地の人との信頼関係を構築することに貢献し、間接的には進出先の国の企業倫理の意識を高めることにもつながっていくと考えられる。グローバル化は負の側面ばかりが指摘されがちであるが、そういったプラス面をよりいっそう強化していくことが、国際展開する企業の責務であると言えるだろう。

《 参考文献 》

- Elkington, John [1997] *Cannibals with Forks*, Capstone Publishing Ltd.
Global Reporting Initiative(GRI) [2002] 『サステナビリティ・レポートニング・ガイドライン 2002』 (<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/86CE751C->

0716-483C-A660-C1649BDD60DE/0/2002_Guidelines_JPN.pdf)

国際協力銀行 [2006] 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 —2006年度 海外直接投資アンケート結果 (第18回) —」、国際協力銀行 (<http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2006/1122-01/houkokusyo.pdf>)。

NNAアセアン編集部編 [2006] 「中国に勝つ アセアン自動車業界」、エヌ・エヌ・エー。

横山久 [2004] 「開発戦略」 ジェトロアジア経済研究所・朽木昭文・野上裕生・山形辰史編 「テキストブック開発経済学 新版」、pp.156-171。