



(出所) 藤井敏彦・新谷大輔「アジアのCSRと日本のCSR～持続可能な成長のために何をすべきか」(日科技連出版社、2008年)

BOPビジネスの可能性

特集

企業の社会的責任とBOPビジネス

新谷大輔

企業の社会的責任、すなわちCSRとBOPビジネス。当然同じ概念ではない。しかし、この両者は切り離せない関係にあるものであり、それが原因で、たびたび解釈における混乱を招いている。本稿ではCSRとBOPビジネスの関係を整理し、BOPビジネスにおけるCSRの意味を明確にしていきたい。

●企業にとってのBOPビジネス

企業にとってのBOPビジネスをあくまでマーケティング担当者の目線だけを意識するとすれば、それはBOP層をターゲットとしたビジネスのことである。たとえば、ユニリーバやコルゲートが農村部において、住民を対象とした「手洗い」キャンペーンを展開しているが、これは自社製品を売るための手段である。すなわち、石鹸で手を洗う習慣のなかった住民が手を洗うことで病気になるリスクを減少できるなど、手を衛生的に保つことの意味を知らせること自体、企業にとってみれば、自社製皂を買ってくれる新たな消費者を作り出すことになるということである。すなわち、社会貢献活

動のようにみえるこうした活動は、全て営業活動の一環であるとすらいふことができる。

昨今、メディアにおいてBOPビジネスは時折取り上げられているが、その中には「BOPビジネス＝途上国ビジネス」と単純化した記述をするものがある。BOPビジネスはこれまで誰も目を向けて来なかった市場に目を向けたことが、新たな市場として注目される要因のひとつである。手つかずの市場が四〇億人・五兆ドル規模で存在するという、その潜在的市場規模の大きさが、新たな収益源を求める企業にとっての魅力となっていることは間違いない。BOPビジネスは新たなビジネスを求めるビジネスマンからは、いわゆるブルーオーシャン戦略(競争のない未開拓の市場におけるビジネス戦略。任天堂のWiiがその典型事例)の一環として、魅力的な潜在市場と捉えられている。

●CSRへの誤解

しかし、ビジネスは決してマーケティングだけで成立しているわけではない。二〇〇〇年前後に頻発した世界中での企業

不祥事を契機とし、欧州では企業行動に対するNGOからの強いプレッシャーを受ける形で、その必要性が強く認識されるようになったCSRもまたビジネス戦略である。CSRは企業の社会的対応能力を示すものだけに、その対応如何によっては、企業イメージやブランドを著しく傷つけてしまうという側面も有している。

ところで、一般的にCSRは多くの人々から、どのような誤解を受けているか、ご存知だろうか。それは「CSR＝(慈善的な)社会貢献活動」と考えるものである。いわば、ビジネスを超えた理念に基づく慈善的な行為と捉える考えであり、その場合、CSRを「儲かった利益を社会に還元する行為」だというように捉えてしまうことも少なくない。しかし、CSRは決して社会貢献活動そのものだけを指すものではない。BOPビジネスを貧困問題の解決に資するビジネスというように位置付けた場合、「そんな儲かりもしないCSRみたいなことをやっている、どうするんだ?」という反応を受けることがある。これはまさにCSRを社会貢献活動とだけ理解しているこ



とだからこの答えである。最近では、社会貢献活動をコア・ビジネスと関連付けることで、ビジネス価値を拡大させるというマイケル・ポーターが二〇〇六年に発表した論文「競争優位のCSR戦略」に代表される戦略的CSRという考え方があらわである。そうした戦略においては、NPOやNGOとの連携もまた、ビジネス戦略の一環となり、時には企業批判を繰り返すNGOとの積極的対話を進めることで、レピュテーション・リスクを低減すると同時に、それをビジネスチャンスへとつなげていく。戦略的ナリスクマネジメントとしても捉えられる。

また、日本企業がCSRを推進する中で頻繁に使われるキーワードに、「本業を通じたCSR」というものがある。確かにCSRをビジネス戦略として位置付けるとするならば、それは本業であるビジネスに何らかのプラス効果を生み出すとすることなのだから、本業を通じてこそCSRを達成できると考えること自体は間違っていない。CSR＝社会貢献活動だと考える企業よりはずっと本質をついている。

しかし、本業を通じたCSRというキーワードは、本業に関連することだけやれば大丈夫という誤解を生み出すこともある。たとえば、今や地球上に生きるあらゆる人々にとつての共通課題となっている地球温暖化問題も、金融機関のようにその産業の構造上、二酸化炭素排出量の少ない業種

であれば、自らの問題と認識せず、その責任を鉄鋼や自動車など排出量の多い業種が担うものだとして転嫁してしまうようなことも生じ得る。ましてや、日本国内でのみ活動する企業であれば、途上国の貧困問題など無縁の世界だと考えてしまつたらう。

グローバルな課題が人類共通の課題としてクローズアップされていく中で、自社はそうした課題に対しどのような社会的責任があるのか。自社の事業とは直接の関係は薄くとも、サプライチェーンやバリューチェーンの中にその課題を位置付け、自社がそれに対して、どのような影響力があるのか、を見極めていくことが欠かせない。本業の中にCSRを位置付けることは大事な視点なのだが、それは本業を通じてのみCSRを考えればよいということではない。当然、BOPビジネスがそのままCSRを果たすということにはならない。

●開発アジアとCSR

このようにCSRは極めて広範な領域を扱う考え方であるだけに、様々な誤解を生みやすい。一方のBOPビジネスも、ビジネスの側面だけを見てしまつと、BOP層

に商品売り込むための新たなビジネスモデルでしかなくなつてしまつ。こうした問題を改善していくには、BOPビジネスにおける社会的側面の意味、すなわちBOP＝低所得層の抱える様々な社会的課題を解決する、という側面を理解することが重

要である。

そのためには、これまでそうした課題に真正面から取り組んできた開発援助のアプローチを知り、これも重要である。

彼らは、これまでハード・ソフトの両面から貧困削減などの問題に長く取り組んできたことで、様々なノウハウを蓄積している。しかし、それは貧困問題の抜本的な改善にはつながっておらず、対処療法的ないし短期的な貧困対策としてのノウハウに留まっているものが少なくなかった。こと貧困層の「自立」という視点においては、抜本的な処方箋を示してきたとは言い難い。そうした中、貧困層の自立を小額融資による「起業支援」により後押しするマイクロクレジットがグラミン銀行などにより導入され、持続可能なビジネスモデルを貧困層自身が構築していくことで経済的自立を目指すアプローチが国際社会において一定の評価を得ていく。その手法に対する様々な問題点も指摘されているが、市場経済の仕組みの中に貧困層を消費者として、また生産者として参加させる、そうした民間企業的なアプローチが評価され始めている。

また一方で、世界では相互依存の経済システムが構築され、日本などの先進国企業が中国やタイなどの国々にその製造拠点を移転し、労働集約型の工場が多数設立された。そして、これこそが実質的な貧困削減に大きく貢献したことは明らかであった。少なくともアジアにおいては、低所得の農



タタ・スチールの支援による
木質バイオマス発電プラント
(左)とその電気を使ってモーターを回し脱穀する農民(右)
(インド、ジャムシェドプール郊外の村、筆者撮影)

民が工場労働者として雇用されることで定期的な現金収入を得ることができるようになったことが、彼らの自立の道を開いてきたという事実は否めない。

●途上国におけるCSRとは

このように民間セクターのアプローチは途上国開発の世界において再評価されてきた。BOPビジネスへの注目もまたそうした流れの中にある。とはいえ、その一方で労働集約型工場の現場においては、いわゆる「スウェット・シヨップ」の問題も発生し、大きな問題となってきた。低賃金・長時間労働などの過酷な労働を強いることは、当然ながら大きな人権問題となる。労働集約型工場が貧困削減に一定の効果があるとしても、その一方で別の大きな問題を生み出す原因となってきたこともまた事実である。それだけに、BOPビジネスは開発援助セクターからは批判的な意見をもってみられていることも少なくない。貧困層もまた金儲けの対象に過ぎないと。

こうした背景をほらむBOPビジネスだけに、CSRの視点は極めて重要である。今やグローバルな課題としてCSRにおいては、その対応が必須とされるスウェット・シヨップのような課題は国連グローバル・コンパクトなどの国際的な規格に反映されるまでになっている。雇用を生むことがそのままCSRにつながるのではなく、どのような雇用形態であるのか、そしてそれが

途上国であるならば、彼らの自立につながるようなフェアな賃金形態であるのか、といった視点が重要となる。

CSRのうち、こうしたグローバルな共通認識として定着したものは、途上国においても当然必要である。ましてやBOPビジネスの舞台となる農村部は、労働や人権さらには地球温暖化や、マラリアなどの感染症の課題への対応が概して遅れている。ところが、そこに住む人々はそうした課題の存在すら知らないことがほとんどである。それは逆説的にいえば、企業にとつて彼らほど騙しやすい存在はないということである。高利貸しなど、貧困層を対象にした「非」社会的責任ビジネスが跋扈(ばっこ)するのはそうした背景がある。

それだけに、BOPビジネスを行うにおいて企業はまず、インフラもなく情報アクセスにも乏しい彼らを対象とするのだからこそ、なおいっそう、グローバル・コンパクトに掲げられるような基準をより強く認識し、自律的に企業活動に反映させていかなければならぬだろう。

また、途上国においてはCSRを考える際、「グローバルな共通課題」と「ローカルな地域課題」に同時に対応していくことが重要である。グローバルな課題へ対応すると同時に、ローカルの視点、つまり操業する地域や拠点を開く国の経済情勢や文化、宗教、民族性などの様々な特徴、そしてその地域に特有の社会的課題といったことに

対応していくという視点が必要になる。

なぜならば、それは「違い」をより明確に意識しなければならぬためである。日本であたり前と思っていることが、途上国ではあたり前ではない。先進国では、お金を払えば安定的に供給が得られる電力も、途上国の農村地帯では未だ電力供給がない地域は少なくない。また、事業登録のために役所に行けば、すぐに窓口で職員が対応してくれる日本と、何度も「袖の下」を提示しなければ申請が受理されないことがあたり前の国。こうした違いがより大きい途上国においては、ローカルの視点を強く意識しておかなければ、ビジネスを円滑に進めることさえ難しい。

●BOPビジネスとCSR

ましてやBOPビジネスを考えていくのであれば、違いの認識はより明確にしておかなければならない。同じ途上国であっても、日系企業が多く進出しているタイと、十分なインフラも整備されていないサブサハラ・アフリカ諸国では、より違いが明確になるからである。コーネル大学のスチュアート・ハート教授は、BOPビジネスを成功させるためには「土着化」のプロセスが欠かせないとするが、それは、それだけBOP層の社会と、先進国はもろろん、途上国においても都市部の生活とは違いが明確だからに他ならない。違いを捉え、ビジネスに統合していかなければ、成功など程



遠いということである。BOPビジネスにおいては、途上国におけるCSRを意識するだけでなく、より地域の目線を意識したCSRのアプローチが欠かせない。

CSRには様々なアプローチがあり、本業ビジネス、社会貢献活動、さらにはリスクマネジメントのアプローチなどがある。これをBOPビジネスにあてはめて考えれば、本業はビジネスモデルそのもの、ユニリーバが洗剤のバックを小分けにして販売したり、ネスレがタイにおいて屋台販売用の二輪車向けサイドカーを発売したり、ノキアが農村向けの携帯電話として防塵性の高い携帯電話を開発したり、といったことである。

また、社会貢献活動はすなわち、地域貢献や貧困層支援ということである。しかも、BOPビジネスの場合、そうした社会貢献活動がよりビジネス戦略と連動していることに特徴がある。インドのICICI銀行は本業としてマイクロファイナンスを行う一方で、ICICI財団がその潜在的な顧客となる低所得者層のコミュニティに対し、ヘルスケアや教育分野の支援を行っている。また、前述した「手洗い」の習慣を啓発する社会貢献活動も、潜在的な消費者を拡大していく手段のひとつとして活用されている。本業を間接支援するような戦略的なコミュニティ投資が行われている。

そして第三がリスクマネジメントの視点である。途上国の抱える問題のひとつに、政府の統治能力が低いという問題がある。

行政対応能力の低さ、汚職、法制度の不備など問題は山積である。通常、先進国企業にとって、法令遵守は法治国家においてビジネスを行う限り、あたり前のことであり、それをCSRの範疇に含めること自体、本来はおかしい。しかし、多くの国々でCSRにコンプライアンスが含まれているのは、法令を守ることさえできない企業が多いためである。企業自体に問題があるか、社会システムにおいて法そのものが未整備であることが原因である。

BOPビジネスを行う途上国においてはそうした課題がより顕著である。たとえば、最近の資源価格高騰と中国などの積極投資により、いくつかのサブサハラ・アフリカ諸国は大きく成長した。しかし通常、投資環境の整った国にこそ投資が集まり、それが経済発展へとつながるはずが、そうした国々では行政対応能力も汚職度は極めて低く、北朝鮮と同程度でしかない。こうした国々では、行政による公的サービスなど期待できるわけもなく、ましてや自国の様々な社会的課題解決に向け、積極対応しただけの能力もない。

また、BOPビジネスにおいて最も重要な視点である、貧困層が情報やインフラなどの面で大きな格差を抱えていることから来る様々な格差、いわゆるBOPペナルティの問題も、本来政府による管理能力が高ければ、貧困削減に向け、農村部にも計画的な資金配分がなされ、解決に向けて動

いていくはずであるがそうしたこともまた、政府セクターの脆弱性がゆえに対応できていない。

すなわち、先進国企業からすれば、こうした国々で事業を行うには、多種多様な非関税障壁をクリアしなければならないという他に他ならない。BOPビジネスの場合、そのエリアは農村などの貧しい地域であるだけに、そのリスクはいつそう大きい。それだけに、こうした国々でのビジネスにおいては、政府が対応しきれない課題をもまた肩代わりしていく必要性も当然出てくる。労働人口の実に一八%がエイズ感染者という南アフリカでは、現地従業員を雇用する際には、当然、その本人と家族に対するケアが不可欠である。地域特有の課題であるエイズの自社に対する意味にいち早く気づき、対応していく必要がある。

拙著『アジアのCSRと日本のCSR』（二〇〇八）においては、共著者の藤井氏とともに、CSRの新たな考え方を提示した。それは、「CSR＝公共政策課題―政府の力」という公式である。企業が政府の力の及ばない領域をカバーしていく、それが現代のCSRのあり方であり、途上国、とくにBOPビジネスを実施していく上で必要なCSRの考え方である。

（しんたに だいすけ／三井物産戦略研究所）