

開発途上国における社会起業 およびCSR活動 — JICA事業との連携 —



開発途上国における社会起業およびCSR活動 — JICA事業との連携 —

平成20年9月 独立行政法人国際協力機構

平成20年9月

独立行政法人国際協力機構

総研
JR
07-32

開発途上国における社会起業
および CSR 活動
— JICA 事業との連携 —

関 智恵

平成 20 年 9 月

独立行政法人国際協力機構

本報告書は、平成 19 年度独立行政法人国際協力機構客員研究員に委嘱した研究成果を取りまとめたものです。本報告書に示されている様々な見解・提言などは必ずしも国際協力機構の統一的な公式見解ではありません。

なお、本報告書に記載されている内容は、国際協力機構の許可なく転載できません。

※国際協力事業団は 2003 年 10 月から独立行政法人国際協力機構となりました。本報告書では 2003 年 10 月以前に発行されている報告書の発行元は国際協力事業団としています。

※国際協力総合研修所調査研究グループは、2008 年 4 月から開発研究所準備室となりました。2008 年 10 月からは JICA 研究所となる予定です。

発行：独立行政法人国際協力機構 開発研究所準備室
〒 162-8433 東京都新宿区市谷本村町 10-5
FAX：03-3269-2054
E-mail：dritrn@jica.go.jp

目 次

謝 辞	vii
要 約	ix
Summary	xv
略 語 表	xxi
はじめに	1
第 1 章 企業の社会的責任（CSR）と開発援助—アジェンダの融合	2
1-1 企業の社会的責任（CSR）	2
1-2 ステークホルダー	3
1-3 サステナビリティ	4
1-4 企業の責任範囲と取組み段階	5
1-5 CSRに含まれる項目	7
1-6 CSRと開発援助	7
1-6-1 援助機関における外的環境の変化	8
1-6-2 アジェンダの融合	10
1-6-3 国連グローバル・コンパクトとグローバル・レポーティング・イニシアチブの提携	12
1-6-4 地球温暖化防止と貧困問題	12
1-6-5 事業環境整備のための社会貢献—企業の人材育成	16
1-7 まとめ	16
第 2 章 日本企業の開発途上国における CSR 活動	18
2-1 日本企業の開発途上国における CSR 活動の現状（アンケート調査結果）	21
2-1-1 概要	21
2-1-2 BoP 市場に対する意識	25
2-1-3 開発途上国における CSR 活動の内容	26
2-1-4 開発途上国における CSR 活動の阻害要因	28
2-1-5 パートナーシップへの期待	30
2-1-6 JICA への期待	32
2-2 CSR 活動の 4 分類	33
2-2-1 【G1】：付加価値の高い寄付・ボランティア	34
2-2-2 【G2】：サプライヤーに対する取組み	36
2-2-3 【G3】：社内における CSR 体制整備	37
2-2-4 【G4】：社会面、本業ともに関連する活動	38
2-3 まとめ	41

第3章	戦略的 CSR：企業成長の鍵を握る開発途上国と CSR	42
3-1	開発途上国における多様なビジネスと CSR	42
3-1-1	海外多国籍企業の CSR 活動	43
3-1-2	中小企業 (SMEs) の CSR 活動	46
3-1-3	社会起業家が生み出す革新的なビジネス	47
3-2	低所得層を消費者として捉える BOP ビジネスモデル	48
3-2-1	ネクスト・マーケットにおける低所得層向けビジネスモデル	49
3-2-2	40 億人の低所得層	50
3-3	戦略性を生む効率的な CSR 活動	52
3-3-1	実施体制の見直し	52
3-3-2	チェックリストからマテリアリティへ	53
3-3-3	本業と CSR の一元化による効率的な CSR 活動の追求	54
3-3-4	BoP のデメリット：消費者からパートナーへの思考の転換	57
3-4	イノベーションの発信源としての社会起業家—多国籍企業との連携	58
3-5	まとめ	63
第4章	海外援助機関の CSR 連携プログラム	64
4-1	海外の援助機関における CSR 連携プログラム	64
4-1-1	UNDP：Growing Sustainable Business (GSB)	65
4-1-2	世界銀行：Business Partnering for Development (BPD)	65
4-1-3	USAID：Private Sector Alliance (PSA)	66
4-1-4	DFID：Business Linkage Challenge Fund (BLCF)	67
4-1-5	Danida (Business to Business：B2B/Public-Private Partnership：PPP)	69
4-1-6	GTZ：Public-Private Partnership (PPP)	70
4-2	CSR 連携プログラムの種類	71
4-2-1	既存の官民連携プログラムでの CSR 要素の組み込み	71
4-2-2	倫理的活動促進のための基盤整備	72
4-2-3	革新的なビジネスの促進	72
4-3	CSR 連携プログラムへのアプローチ方法	73
4-3-1	資金提供型	73
4-3-2	ブローカー型	74
4-3-3	プラットフォーム型	74
4-4	CSR 連携プログラムの実施フロー	75
4-4-1	USAID-PSA の概要と実施体制	75
4-4-2	実施フロー	76
4-4-3	出資比率と実績	77
4-5	まとめ	79

第5章 JICA 事業における CSR との連携	82
5-1 日本の援助を取り巻く環境	82
5-2 JICA 事業における民間セクターの CSR 活動との連携モデル	85
5-2-1 CSR 啓発活動	87
5-2-2 倫理基盤の整備	88
5-2-3 大型案件（インフラ型・資源型）での推進	88
5-2-4 PPCP（Public-Private Community Partnership）	89
第6章 想定連携事例	91
6-1 想定連携事例（1）CSR 連携モデル①「表彰制度の設立」	91
6-2 想定連携事例（2）CSR 連携モデル②「社会・環境規範の策定・実施支援」	92
6-3 想定連携事例（3）CSR 連携モデル③「大規模プロジェクト周辺地域での技術支援」	92
6-4 想定連携事例（4）CSR 連携モデル④「低炭素社会実現のための連携」	93
6-5 想定連携事例（5）CSR 連携モデル⑤「HIV/AIDS 予防・対策に関する企業活動支援」	93
第7章 JICA 事業における CSR 連携実施の課題	96
7-1 運営体制・案件形成・案件実施	96
7-1-1 CSR 連携プログラムの運営体制	96
7-1-2 案件形成と実施	97
7-2 モニタリングと評価（M&E）	97
7-3 市場歪曲と公平性	98
7-4 JICA の CSR マネジメント体制整備の必要性	99
ケース・スタディ	
◇ケース・スタディ I	
ICT 産業：マイクロソフトのデジタル・ディバイド克服による成長戦略（UP プログラム）	55
◇ケース・スタディ II	
食品産業：ダノン、ユニリーバに見られる社会起業家との連携による販路開拓	61
参考文献	101
筆者略歴	106

図・表・Box 目次

図 0-1	開発途上国における CSR 活動の 4 分類	x
図 0-2	JICA 事業における CSR 連携モデル	xii
Figure 0-1	CSR activities classified into 4 Groups	xvi
Figure 0-2	JICA CSR Partnership Model	xx
図 1-1	企業の責任範囲と CSR の段階	5
図 1-2	企業と援助機関のアジェンダの融合	11
図 2-1	世界トップ 250 社の企業責任 (CR) への取組み	18
図 2-2	CSR に含まれる項目 (経営者意見調査) : CSR 項目	19
図 2-3	CSR に含まれる項目 (経営者意見調査) : CSR の取組み段階	20
図 2-4	アンケート回答企業の内訳	22
図 2-5	回答者の所属部署	23
図 2-6	海外売上比率	23
図 2-7	海外従業員比率	24
図 2-8	開発途上国従業員比率	24
図 2-9	開発途上国における従業員比率が多い (30% 以上) 企業の産業分類	24
図 2-10	開発途上国市場への依存度	25
図 2-11	BoP への関心度	25
図 2-12	国際課題の重要度	26
図 2-13	開発途上国における CSR 活動 : 該当項目	27
図 2-14	他企業の CSR 活動に関する情報収集	28
図 2-15	開発途上国における CSR 活動の阻害要因	29
図 2-16	援助業界とのパートナーシップ	30
図 2-17	パートナーに求める役割	31
図 2-18	求めるパートナーの種類	31
図 2-19	パートナーシップ構築の課題	32
図 2-20	JICA の認知度	33
図 2-21	企業が抱く JICA への期待	33
図 2-22	開発途上国における CSR 活動の 4 分類	34
図 2-23	【G4】 : 社会面、本業ともに関連する活動	40
図 3-1	企業経営者 (グローバル) が抱える理想と現実のギャップ	44
図 3-2	低所得層 (BoP) を取り巻く経済構造	49
図 3-3	経済構造の改革—ピラミッド型からダイヤモンド型へ	49
図 3-4	経済開発と社会変革 : 各グループ間の相互連携	50
図 3-5	富裕層と低所得層の人口比率	51
図 5-1	経済協力と政府開発援助	83
図 5-2	日本から開発途上国に流れる資金の内訳	84

図 5-3	JICA 予算の推移	84
図 5-4	JICA 事業における CSR 連携モデル	86
図 5-5	「CSR 活動の 4 分類」と「JICA 事業における CSR 連携モデル」の関連性	89
表 1-1	国連グローバル・コンパクトと GRI ガイドラインの相互補完性	13
表 1-2	地球温暖化による被害が特に危惧される地域と被害内容の例	15
表 2-1	アンケート調査実施概要	21
表 3-1	BoP 市場における産業分類と推定市場規模	51
表 3-2	企業が競争環境を維持できる条件と社会課題	55
表 3-3	BoP プロトコルが提示する BoP 成功のためのガイドライン	59
表 3-4	多国籍企業が社会起業家と連携する際のメリット	60
表 4-1	海外の援助機関における CSR 連携プログラム	64
表 4-2	DFID の官民連携プログラム	67
表 4-3	CSR 連携プログラムの種類	71
表 4-4	Danida-B2B が求める CSR 取組み内容	72
表 4-5	CSR 連携プログラムへのアプローチ方法	73
表 4-6	海外援助機関の CSR 連携プログラムの特徴	74
表 4-7	DFID-BLCF の内訳	79
Box 1-1	企業責任の範囲	6
Box 3-1	ユニリーバ（プロジェクト・シヤクティ）が扱う BoP 商品の例	62
Box 3-2	ユニリーバ（プロジェクト・シヤクティ）が実施する地域とのコミュニ ケーション活動の例	62
Box 4-1	USAID-PSA 連携形成における指針	80
Box 4-2	USAID-PSA による官民連携の学び	80

謝 辞

本研究の機会を与えてくださった独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）国際協力総合研修所（Institute for International Cooperation：IFIC）調査研究グループ援助手法チーム（現 JICA 開発研究所準備室研究交流課）および JICA 企画・調整部企画グループ総合企画チームに深く感謝の意を表します。

私はこれまで、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）分野において日本国内を中心に関わってまいりました。そのなかで、欧米企業が CSR をより戦略的に活用し、本業において貧困緩和や環境問題など世界の主要課題を同時に達成するような戦略的 CSR に関する事例が増えている現状において、日本国内の CSR に目を向けるだけでは限界があるのではないかとこの疑念を払拭できずにおりました。以前、大学院でアフリカ学を学んだ経験やエチオピアでのボランティアの経験から、いつかはこの分野を研究課題に取り上げたいという気持ちを持っていたところ、今回の客員研究員の公募を知り、大変幸運なことに研究機会を得ることができました。日本国内を対象にした CSR を世界的な課題解決への寄与という視点で捉えることは私にとって新たな領域でしたが、本研究を通じて多くを学ばせていただいたことに深く感謝しております。研究の成果品としては不完全なところも多々あるかと思いますが、本書が一人でも多くの企業や援助機関の方々の当該分野への理解を促進し、近い将来、「ビジネスを通じた貧困緩和」のための地域開発プロジェクトおよび官民連携プロジェクトの誕生に微力ながらも貢献することを願っております。

なお、本研究にあたり、開発援助関係者ならびに企業関係者など様々な立場の方々より暖かいご支援、ご協力、示唆に富んだアドバイスを賜りました。株式会社日本総合研究所創発戦略センター主席研究員 足達英一郎様、環境監査研究会代表幹事 後藤敏彦様（NPO 法人サステナビリティ日本フォーラム代表理事）、株式会社大和証券グループ本社 CSR 室次長 金田晃一様、松下電器産業株式会社国際渉外グループ企画チーム参事 星亮様（前 21 世紀政策研究所主任研究員）、株式会社レスポンスアビリティ代表取締役 足立直樹様には、ご多忙のなか、面談の時間を割いていただき大変有益な情報やアドバイスをいただきました。その他にも 2007 年月末に実施したアンケート調査では日本企業の CSR 担当者の方々にご協力いただきました。

また、2007 年 12 月に実施したインド現地調査では、JICA インド事務所次長 山田浩司様に、ご多忙のなか、面談の時間を割いていただき、大変貴重な現地情報をいただきました。また、現地移動やアポイントメントなど事務的な面でもご協力をいただきました。JICA 経済開発部第一グループ（経済政策・民間セクター）グループ長 高野剛様にもまた現地情報をご提供いただきました。インド産業界からは、インド商工会議所連合会（Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry：FICCI）社会経済部 Additional Director の Ms. Ranu Kulshetra、インド産業連合会（Confederation of Indian Industry：CII）社会開発イニシアチブ Director & Head の Ms. Shefali Chaturvedi にはインドにおける CSR 動向について、また、同じく CII の CSR アドバイザーでアショカ財団フェローの Mr. Franz Gulster には、開発途上国における社会起業家の動向に関する貴重な情報をいただきました。インド非政府組織（Non-Governmental Organizations：

NGO) からは、現地の財団が運営する NGO モディケア (Modicare) の Ms. Nivedita DasGupta には NGO による企業との CSR 連携について情報をいただきました。海外の援助機関による CSR 連携について、米国国際開発庁 (United States Agency for International Development : USAID) インドの企業連携プロジェクト (Private Sector Alliance : PSA) アライアンス・ビルダーの Mr. Daniel J. Miller には実務者としての情報、関連資料、現地ネットワークなど惜しみないご協力をいただきました。英国国際開発省 (Department for International Development : DFID) インドの Mr. Mahesh Mishra、世界銀行国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC) インドの環境社会開発シニア専門員 Mr. Richard English には関連情報や資料をご提供いただきました。国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP) インドの国連常駐調整官 Dr. Maxine Olson には Public-Private Community Partnership (PPCP) やインドでの社会起業家支援活動に関する情報をいただきました。また、インドで事業を展開する企業の CSR 活動について、味の素株式会社広報・CSR 部専任部長 中尾洋三様、味の素インド株式会社 Managing Director Mr. T. Manoharan、宇治弘晃様、トヨタ自動車株式会社 CSR・環境部担当課長 今村俊一様、トヨタ・キルロスカ・モーター Director, Corporate Planning Division & Legal & Administration Division (経営企画、広報、渉外、法務、総務、社会貢献 担当) 小野真古人様、Corporate Planning Division, Planning Department, Manager Mr. Joseph Saldanha には、ご多忙のなか、貴重な現地視察の機会を与えていただき、インドにおける事業活動の現状や CSR 活動について大変有益な現場情報をいただきました。ヒンドゥスタン・ユニリーバのプロジェクト・シャクティ担当 (Business Head - Shakti) Mr. Vijay Sharma (当時) にもまた現地視察の機会や低所得層 (Base of the Pyramid : BoP) 向けビジネス実務者として貴重な情報をいただきました。また、マイクロソフト・インドのビジネス開発マネージャーでグローバル戦略担当の Mr. Vikram Manchanda、国営製鉄会社 Steel Authority of India Ltd. (SEAL) の Mr. Hyder Ali にもまた CSR 活動について情報をいただきました。

また、JICA 企画・調整部企画グループ総合企画チームの広瀬恵美様 (当時) には、本研究および本書執筆にあたり JICA 組織や開発援助活動について大変有益な情報や執筆段階でのご協力をいただきました。また、JICA 国際協力総合研修所開発研究所準備室研究支援課長の田中啓生様、同課 (財) 日本国際協力センター研究員 野口典子様 (当時)、同 横山麻衣様 (当時) には研究期間を通して大変お世話になりました。また、総務部安全対策チーム 内藤徹様、国際協力専門員 (民間セクター開発) 経済開発部課題アドバイザー 上田隆文様、BusinessJICA の皆様には大変お世話になりました。

最後に、常に理解し支えてくれた家族に深く感謝いたします。

ご協力いただいた全ての皆様に心からお礼申し上げます。

2008 年 3 月

関 智恵

要 約

企業の社会的責任 (CSR) に関する取組みが進むにつれ、その責任範囲が徐々に拡大しつつある。そのため、開発途上国における CSR 活動もまた多様化し、一層社会性を帯びるようになってきている。なかには最新の IT 技術を用いて貧困削減をもたらすなど援助機関に似通った役割を担う活動も見られる。企業は、単独で対処できる限界を超えた取組みにおいて援助機関と連携することで一層大きな経済効果や良好な開発インパクトをもたらすことができる。このような企業と援助機関との距離の縮まりは、企業においてはグローバリゼーションの拡大による企業の経済的存在感の強まりや、CSR の世界的浸透と成熟、援助機関においては貧困削減のために経済成長の重要性が再確認され、そのなかで民間（投資）の重要性が再認識されるにいたり、その具体的な方策として民間企業との連携が強化され始めているという環境の変化によるものだと考えられる。長い間、官民連携はその重要性が認められてきたが、この環境の変化に加え、2004 年 12 月のスマトラ沖地震・インド洋津波災害を契機に拡大した。これまで交わりが薄かったこの 2 つのセクターが歩み寄り、数々の CSR 連携プロジェクトが生まれ始めている。

開発途上国における CSR 活動

このように、開発途上国における CSR 活動が新たな段階に移行しつつある一方で、CSR そのものの国際的な定義が確定するにはまだ時間がかかるのも確かである。そのため、開発途上国における CSR とは何を指すのかについて指針となるものもなく、現状では国際的な原則（国連グローバル・コンパクト）や目標（国連ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals : MDGs））や限定的なガイドライン（経済協力開発機構（Organisation For Economic Co-operation and Development : OECD）多国籍企業ガイドライン、サステナビリティ・レポート・ガイドライン）などの枠組みがあるにとどまっている。本研究の最終目的である、JICA 事業における CSR 連携モデルの模索を試みるにあたり、まずはこの点を明確にさせるため、日本企業を対象にアンケート調査を実施した。調査では、企業の開発途上国における CSR 取組み内容やその課題とともに、BoP 向けビジネスを含めた開発途上国市場に対する意識調査も行った。その結果、第一に、開発途上国における CSR 活動は、大きく 4 グループに分類できること（「CSR 活動の 4 分類」）、第二に、企業の多くが現地の情報不足に直面しており、それが戦略的な CSR 活動の実施を阻んでいること、第三に、その情報提供源としての機能を JICA が持つことへの期待が高いこと、などが明らかになった。

「CSR 活動の 4 分類」(図 0-1) にはグループ 1 からグループ 4 がある。グループ 1 (【G1】) は『寄付・ボランティア』で、最多の回答を得た (CSR 該当項目総件数のうち 39%)。なかでも、インド洋津波など緊急支援に関連するものが多かった。特に、一過性になりやすい寄付を企業が社会やプロジェクト・パートナーと積極的に関わることで、企業の特性を活かした付加価値の高い活動に転化させる動きが多く見られた。このことから、寄付は一方通行のものから双方向の地域開発活動としての位置づけに発展しつつあることがわかった。

図 0-1 開発途上国における CSR 活動の 4 分類

	周辺業務	本 業
社 会	【G1】 寄付・ボランティア ・ 資金提供 (寄付) ・ 物資提供 (寄付) ・ 人材提供 (ボランティアなど)	【G4】 社会、本業ともに関連する活動 (1) 開発課題への社会投資 ・ 事業拠点周辺、事業関連分野における開発課題への取組み (2) 国内消費者の動員 ・ 商品を通じた国内消費者の動員 ・ 広報活動や広告活動を通じた啓蒙活動 (3) 事業開発 ・ 開発途上国向け商品・技術の開発、販路拡大 ・ 新規事業の立ち上げ
サ プ ラ イ ヤ ー	【G2】 サプライヤーに対する取組み a) 基礎的な取組み ・ 監査や調達方針に関する説明会 ・ CSR 関連認証の取得支援 ・ 労働環境改善のための取組み支援	b) 積極的な取組み ・ 本業に関連する技術移転 ・ 主に原料調達を目的とした技術移転 ・ 原料調達を主目的とした資源確保 (例：植林)
社 内	【G3】 社内における CSR 体制整備 ・ CSR マネジメント体制整備 (社会・環境・倫理規定の策定など) ・ 従業員向け研修 (CSR 全般) ・ 従業員向け研修 (開発途上国特有の課題)・従業員向け研修 (技術研修)	

出所：筆者作成。

グループ 2 (【G2】) の『サプライヤーに対する取組み』は、サプライヤーに対し CSR 活動の推進を求める取組みで、監査、CSR 調達方針に関する説明会の実施などの「a) 基礎的な取組み」と、本業に関連する分野において積極的に自社資源を投入しサプライヤーを支援する「b) 積極的な取組み」の 2 種類に分けられた。また、グループ 3 (【G3】) の『社内における CSR 体制整備』は、開発途上国のグループ各社を対象にした社会・環境・倫理規定の策定などの CSR 規範整備、CSR マネジメント体制整備、企業倫理や CSR に関する従業員向け研修などの取組みが含まれる。そのうち、企業倫理、技術研修などの従業員向け研修に取り組む企業が多く (14%)、公衆衛生や HIV/AIDS 対策など開発途上国特有の課題に関する研修に取り組む企業は全体の約 4% と少数にとどまっていた。

グループ 4 (【G4】) は『社会、本業ともに関連する活動』で、社会課題に対し事業活動を通じたソリューション (解決策) を提供するなど、社会的目的と商業目的を同時に達成するビジネスモデルの確立や本業を通じた取組みであり、全体の 17% を占めていた。これは、「(1) 開発課題への社会投資」、「(2) 国内消費者の動員」、「(3) 事業開発」の 3 種類に分けられる。

「(1) 開発課題への社会投資」は、グループ 1 の『寄付・ボランティア』のなかでも寄付がもたらすインパクトの大きさに比重をおく活動に該当する。「(2) 国内消費者の動員」は、フェアトレードや社会問題の解決に貢献することをアピールし、消費者の感性に訴えかけることでマーケティングを展開するコース・リレーテッド・マーケティング、広報・広告活動を通じ消費者の開発途上国に関する理解促進を行う取組み、マッチング・グラント方式を活用し、一定の売上に比例する額を自社の資金から加え、援助を行うといった活動である。「(3) 事業開発」は、開発途上国向け商品開発、技術開発、販路拡大、新規事業の立ち上げなどの BoP ビジネスであり、開発途上国市

場を対象にした事業活動のうち地域開発など社会課題の緩和も活動目的に含まれるものである。

戦略的な CSR をいかに進めるかは企業戦略に関わることから何通りものアプローチ方法があると思われるが、概して、導入段階ではグループ 1 (『寄付・ボランティア』) や、グループ 4 (『社会面、本業ともに関連する活動』) の「(1) 開発課題への社会投資」を通じ、パートナーとの信頼関係を構築し、発展段階では「(3) 事業開発」へと段階的にレベルアップしていくアプローチが考えられるだろう。必ずしも海外市場に関連しない企業では、グループ 4 の「(2) 国内消費者の動員」を活用しながら「(3) 事業開発」につなげるようなアプローチも場合によっては考えられるだろう (第 2 章)。戦略的な CSR については第 3 章で掘り下げた。ここでは、開発途上国における多国籍企業、中小企業 (Small & Medium Sized Enterprises : SMEs)、社会企業家など多様なビジネスアクターの CSR 活動や BoP ビジネスの可能性、その効率的な実施やメリット・デメリットに注目した。さらに、BoP ビジネス成功の鍵となるコミュニティを巻き込んだビジネス展開の具体的な例の 1 つとして、多国籍企業と社会起業家の連携を紹介した。

海外援助機関の CSR への対応

援助機関が置かれているもう 1 つの環境の変化に、援助機関に求められる新たな役割がある。それは主に、新興国の成長に伴う海外直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI) の増加がもたらす変化への対応であり、第一に、経済活動の増加により深刻化する環境問題などの様々な弊害に対し、その負荷を最小限にとどめることが求められる。第二に、新興国や資源国への投資の集中により加速する国家間・地域間の格差に対し、その格差是正・緩和などの対応が求められる。これらの新たな役割について、援助機関は企業が実施する CSR 活動のうち良好な開発インパクトをもたらす活動と連携することで対応することができると考える。開発途上国における CSR 活動について、海外援助機関のなかには企業が単独で活動することはマイクロレベルでは成功可能だが、地域開発プロジェクトのような社会により大きな影響をもたらすプロジェクトを実施するには限界があると考えるところもある。このような援助機関は、CSR をチャリティではなく、企業競争力を高めるものとして捉え、CSR を戦略的に活用する企業との連携を進めている。そうすることで援助機関もまた変化しつつあるグローバル環境に対応しながら効果の高い援助プロジェクトにつなげていくことができる。

本研究では、海外の援助機関が実施する CSR 連携プログラムとして UNDP が実施するグローイング・サステナブル・ビジネス (GSB) や USAID が実施するプライベート・セクター・アライアンス (PSA) など¹ 6 機関 7 プログラムを対象にベンチマークし、その傾向や実績、課題などを探った。結果として、海外援助機関は多様な CSR 活動に対し、「(1) 既存の官民連携プログラムでの CSR 要素の組み込み」、「(2) 倫理的活動促進のための基盤整備」、「(3) 革新的なビジネスの促進」という 3 種類の連携方法を用いているという特徴が確認できた。「(1) 既存の官民連携

¹ その他、世界銀行の Business Partners for Development (BPD)、DFID の Business Linkage Challenge Fund (BLCF)、Danida (デンマーク政府援助機関) の Business to Business Programme (B2B)、Public-Private Partnership (PPP)、GTZ (ドイツ技術協力公社) の PPP。

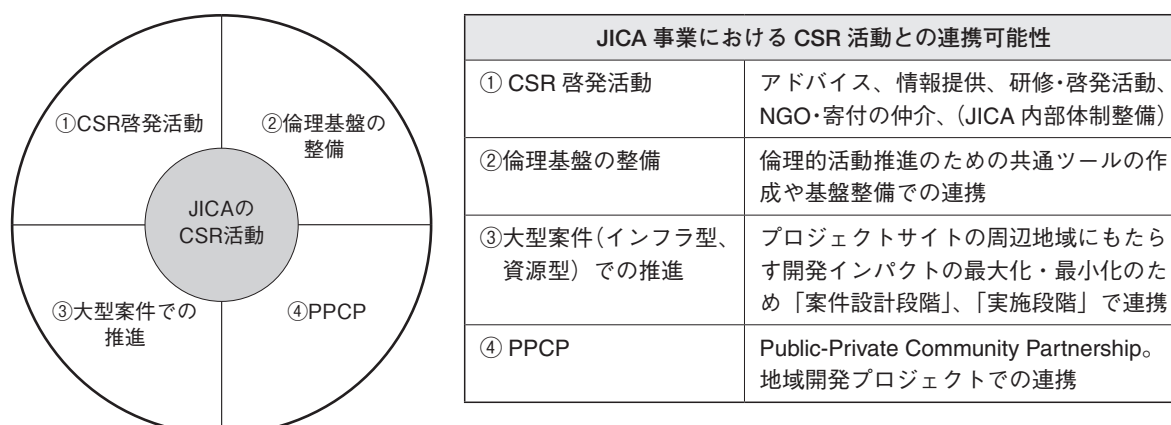
プログラムでの CSR 要素の組み込み」では、通常実施されている現地企業へのノウハウや技術移転を伴う長期的な経済協力である官民連携プログラムの実施要件に CSR 取組みの推進を求めるものだ。「(2) 倫理的活動促進のための基盤整備」は、開発途上国での事業活動や CSR 活動のノウハウや経験が少ない企業や、投資資源が限られている中小企業などでも最低限の倫理活動が推進できるような CSR 促進ツールの開発などの共通基盤を構築するものだ。(3) の「革新的なビジネスの促進」は、CSR が企業にもたらすビジネス機会に焦点をあてたものである。これは、ある案件において企業と援助機関の間に商業目的と開発目的の 2 つの目的が認められた場合（アジェンダの融合）、パートナーがそれぞれ資金・物資・人材などの資源を出し合う形で連携するものである（第 4 章参照）。

JICA 事業における CSR 連携モデル

以上を踏まえ、以下に JICA 事業における CSR 連携モデルを提案する。JICA 事業は、開発途上国における企業の倫理・社会・環境側面などの社会的価値の高い分野と連携することで幅広い組織との関係を構築し、より大きな開発インパクトを生み出すことが期待できる。ここでは、これまでにも一部で行われてきた企業との連携を一層促進するものとして、新たに 4 つのレベルでの CSR 活動との連携を提案したい（図 0-2）。実施体制は、JICA の担当窓口（①）を通じて CSR 連携モデル①～④の各連携レベルに振り分けられる（第 5 章、第 6 章参照）。

- ① **CSR 啓発活動**：JICA 事業における CSR 連携の促進剤としての役割を担う。開発の視点からの専門的なアドバイス、JICA 業務での連携可能性の模索、研修・啓発活動、NGO の紹介、寄付への対応、JICA 内部の体制整備などの活動が挙げられる。業種、企業を特定しない全ての企業との連携が可能であり、JICA の官民連携における窓口として位置づけられる。
- ② **倫理基盤の整備**：社内やサプライヤーの倫理規範策定や推進活動における連携、地域・業

図 0-2 JICA 事業における CSR 連携モデル



出所：筆者作成。

界など複数の企業が活用できる CSR 促進ツールの開発における連携が挙げられる。海外の援助機関が実施する連携方法（第 4 章）のうち、「倫理的活動促進のための基盤整備」に該当する。

- ③ **大型案件での推進**：公共インフラ・プロジェクトや資源型プロジェクトなどの大型案件が周辺地域にもたらす良好な開発インパクトの最大化やマイナス・インパクトの最小化のための取組み促進における連携が挙げられる。主に、案件設計段階での調査支援を通じた社会開発プロジェクトの組み込みや、実施段階での技術支援などがある。海外の援助機関が実施する連携方法（第 4 章）のうち、「既存の官民連携プログラムでの CSR 要素の組み込み」に該当する。
- ④ **PPCP**：地域開発プロジェクトを第一目的とする比較的小規模な官民連携で、BoP ビジネスがもたらす革新的な技術開発やアプローチのうち、開発課題への寄与が大きい案件との連携である。大衆消費財など B to C (Business to Consumer) 産業と連携しやすい。海外の援助機関の連携方法（第 4 章）のうち「革新的なビジネスの促進」に該当する。

浮上する課題への対応

JICA 事業における企業との CSR 連携モデルを実施するにあたり、浮上すると考えられる主な課題として、「運営体制・案件形成・案件実施」、「モニタリングと評価」、「市場歪曲と公平性」が挙げられる。CSR 連携を進める海外の援助機関の学びをもとに、これらの課題対応策を第 7 章で取り上げた。

さらに浮上すると考えられる課題として、企業連携を実施する JICA 組織全体の体制整備の必要性も含めた。これは、第一に、国内では企業以外の組織に対しても自主的な取組みとして、責任ある事業活動の推進が求められ始めており、2005 年 4 月より施行された環境配慮促進法²により、一部の独立行政法人³に対し環境負荷削減のための取組みと取組み状況の開示を求める動きが進んでいる点、第二に、企業は今、CSR 活動を通して汚職・贈賄と決別し高い倫理観に基づいた透明性のある経営のために様々な努力をしている点が挙げられる。「パートナーシップ (連携)」は信頼性に基づくものであり、それなしには成立しない。そのためにも、JICA もまた、援助機関としての責任、Donor's Responsibility (DR) とは何かを認識し、JICA 事業におけるコンプライアンスを中心とした組織運営・事業実施やその徹底のための監査体制整備、つまり Responsible

² 正式名称は「環境情報の提供の促進等による特定事業者等の環境に配慮した事業活動の促進に関する法律」(環境配慮促進法第 2 条第 4 項の政令)。環境配慮の取組み状況の公表を率先して行う観点から、環境報告書の作成・公表を行うべき法人を定めるもの。環境報告書を作成し、これを公表しなければならない法人として、91 の法人を特定事業者として定める。特定事業者には、環境報告書の普及を図る観点から、いわば“モデル”として率先して環境報告書を作成・普及する役割を担うことが期待されている。

³ 特定事業者には含まれていないが、国際協力銀行は 2002 年から「環境報告書」を発行し、2005 年からは「環境・社会行動レポート」を年次発行している。

Operation (RO) などの組織強化が企業などのパートナーから求められるようになるだろう。

また、援助機関における企業の CSR 活動との連携は、援助の効率性、資金動員、良好な開発インパクトの最大化などにおいて大きな成果が期待できると考えられる。このことから、組織体制整備は、JICA のミッション（「私たちは、日本と開発途上国の人々をむすぶ架け橋として、互いの知識や経験を活かした協力をすすめ、平和で豊かな世界の実現する」）達成の一助となるものだということを明らかにした上で実施することが必要だろう（第 5 章、第 7 章参照）。

Summary

The word “Corporate Social Responsibility (CSR)” is widely used in Japan, while ‘corporate responsibility’, ‘responsible business’ and ‘strategic philanthropy’ are becoming more common words worldwide in showing corporations’ environmental, social and ethically conscious business activities. As corporations’ CSR activities develop and grow, the scope of responsibility has become bigger. Thus, companies’ activities in developing countries become even more diversified and socialized. Some of these contribute to aid agencies’ development goals, such as the alleviation of the digital divide or/and poverty reduction. Corporations can bring even greater social and economical impact working with donor agencies on the activities that surpass their knowledge and capacity and issues they are unable to resolve alone. The new partnership between corporations and donor agencies have been brought about by globalization, corporations’ strong economical power and the spread and growing maturity of responsible multinational business. On donors’ side, the search for the new partnership is partly caused by decreasing official development aid (ODA) by which effective project implementation is required. As a concrete tool to deal with the new environment, partnership with public sector has become the center of attention for the international community.

Public-private partnership (PPP) had been one of top subjects in the international community, but it has never obtained the real partnership. The turning point happened at the Sumatra tsunami in December 2004. The unprecedented disaster and global environmental changes shown above put these two sectors closer than ever before, starting to work together on social development projects.

Responsible Business Activities in Developing Countries

Responsible business is therefore moving forward to the next stage. However, it has no clear definition yet. Indeed, there are overall goals (such as the United Nations (UN) Millennium Development Goals (MDGs)); principles (such as the ten principles of the UN Global Compact) and specialized guidelines (such as the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Sustainability Reporting Guidelines of Global Reporting Initiative (GRI)). There is no index to show clearly what corporations are expected to do, especially if they are in developing countries.

The ultimate objective of this work is to advance the CSR partnership model within JICA’s operation. In doing so, the points above were needed to be defined clearly. In order to achieve this goal, the classification of CSR activities was investigated based on the feedback of the questionnaires from Japanese companies. The objective of the questionnaire was to find out the trends and obstacles of CSR activities in developing countries as well as awareness towards markets

and business of developing countries that target the base of the pyramid (BoP). The main outputs and findings of this survey are: (1) the CSR classification model; (2) scarcity of information on the local condition as a main hindrance to the implementation of responsible business; and (3) JICA is expected to provide information on (2).

CSR activities can be classified into 4 groups:

Figure 0-1 CSR activities classified into 4 Groups

	Surroundings	Core business
society	【Group1】 Donation/Volunteer	【Group4】 Activities relating to both society and core business (1) social investment to development goal (2) mobilize developed countries' consumers (3) create new business
supplier	【Group2】 Basic & Advanced <ul style="list-style-type: none"> • promote and monitor own CSR policy to suppliers • better working environment 	<ul style="list-style-type: none"> • transfer own technologies to strengthen supplier's business and to secure own sustainable supply chain
company	【Group3】 CSR management and education <ul style="list-style-type: none"> • improve CSR management system and staff knowledge on CSR in global bases 	

Source: Compiled by the author.

Group 1 represents “donation and volunteering,” which corresponds to 39 % of the answers, especially activities related to the tsunami incident are the most popular topic. Although donations tend to be a one way partnership, sometimes corporations are involved more deeply in making the most use of their core competence. Therefore, through donation, there is a shift from philanthropy to community development.

Group 2 represents “supplier partnership.” They promote corporate responsible activities to their suppliers, such as monitoring, adopting CSR procurement policy and holding conferences to explain their policy. These activities consist of: (1) basic activities; (2) advanced activities. The latter represents closer relationship between corporations and suppliers in core business that gives resources to suppliers and supports to development of skills so suppliers can bring positive impact to their local communities.

Group 3 represents “CSR management and education,” which introduce CSR standards — such as social, ethical, and environmental rules and the CSR management system — to group companies in developing countries. Employee education on corporate ethics and general CSR knowledge are also included. Within these activities, employee education gained the biggest score (14 %) with main topics concerned with basic corporate ethics and skill development. Compared to that,

employee education on public health and HIV/AIDS and other unique topics for developing countries scored about 4 %.

Group 4 represents “activities relating to both society and core business.” This indicates the establishment of a business model that achieves both business and social goals, such as presenting business solutions to alleviate social issues and public concerns. This group scored 17 %. Group 4 is comprised of three parts as the following: (1) social investments to contribute to development goals; (2) the mobilization of developed countries’ consumers; and (3) the creation of new business.

Firstly, social investment to attain development goals indicates activities that focus on the evaluation of the returns that the donation had caused. Secondly, the mobilization of developed countries’ consumers includes such activities as cause-related marketing that appeals consumers’ sensitivity and promotion of fair trade goods. Other activities try to promote consumers’ awareness about developing countries through their advertisement and the introduction of the matching grant method by which companies pay according to a certain sales ratio. Thirdly, the creation of new business indicates BoP business such as product, technology and market development and the launch of new business. These activities target developing countries market and include social agendas such as community development with business goals.

Within classified CSR activities, each corporation should have different approaches since the activities directly relate to corporate strategy. However, generally, in the initial phase of CSR activities, they can start from Group 1 to Group 4 (1). The activities can help corporations build trust based on partnership. In the next phase, the activities, which contribute to their core business, reach to Group 4 (3). This phase proceeds gradually depending on corporations’ overall strategic CSR plans. For those corporations that do not necessarily relate to overseas market, they can use Group 4 (2) which connects sales opportunities to Group 4 (3) (see Chapter 2).

Chapter 3 argues strategic CSR that includes CSR activities of various business actors such as multinationals, small and medium-sized enterprises (SMEs) and social entrepreneurs. It also argues BoP business opportunities, effective practice and merits and demerits. For this case study, to illustrate local community involvement as a key to successful BoP business implementation, partnerships between multinationals and social entrepreneurs are presented.

Donor Agencies’ Approach to Responsible Business

The new role of donor agencies causes another challenge to their operations. It mainly

corresponds to the growth of FDI (Foreign Direct Investment) that affects emerging countries' economical growth. It can help broaden the economical gap between those countries with abundant natural resources or emerging economies and the others. It can also produce environmental and social burdens such as global warming and human rights violations.

Donor agencies' approaches towards responsible business will solve the secondary effects of economical growth. Firstly, they aim to minimize the effect of a variety of burdens caused by economical growth like serious environmental issues, with companies' ethical activities supported. The second role is to fill and mitigate gaps between growing countries and those that are not through the creation of new financial flow. The latter is especially related to corporations' core business and innovative approach to the BoP market with technological development. These donor agencies' new roles will be dealt with by collaborating with corporations' responsible business activities that bring a positive development impact. For example, Vodafone and the DFID established new financial flow in Africa with new technology of the electrical mobile money system called "M-Pesa". Danish companies and Danida launched an anti-corruption portal site for companies to do business in developing countries. Some donor agencies consider that corporations' responsible businesses could be successful at a micro level. On the other hand, at a macro level, bringing about bigger influences to society through responsible business with a strategic connection to community development would have limitations. Those donor agencies see CSR not as charity but as a tool to strengthen competitiveness and actively collaborate with corporations, and take action to strategic CSR activities. By doing so, they can also achieve effective development projects flexibly in this changing global environment.

This work refers to seven donors partnership programmes from six organizations, such as UN Development Programmes' Growing Sustainable Business (GSB) and USAID's Private Sector Alliance (originally called the Global Development Alliance), in order to learn their approaches towards CSR activities in developing countries. The benchmark shows that there are generally three types of donor approaches. Firstly, donors adopt CSR issues to regular partnership programmes which transfer corporations' knowledge and technologies to local companies through public-private partnerships in economical cooperation. Secondly, they improve fundamental and basics of minimum requirement for ethical and responsible business activities. This is especially important for relatively small-sized corporations that cannot normally afford and are incapable of working on these issues. Thirdly, donors promote innovative business which focuses on business opportunities that CSR benefits corporations. This partnership can work on a certain project, when objectives of both business and development match (i.e. assimilation of agenda, see Chapter 1) and partners contribute their resources such as money, goods and human resources (see Chapter 4).

JICA CSR Partnership Model

Based on the findings above, the JICA CSR Partnership Model is proposed below. JICA's operations can produce greater development impacts partnering with corporations' ethical, social and environmental activities in developing countries. Especially, building partnerships with socially valuable fields will bring them wider types of new partners.

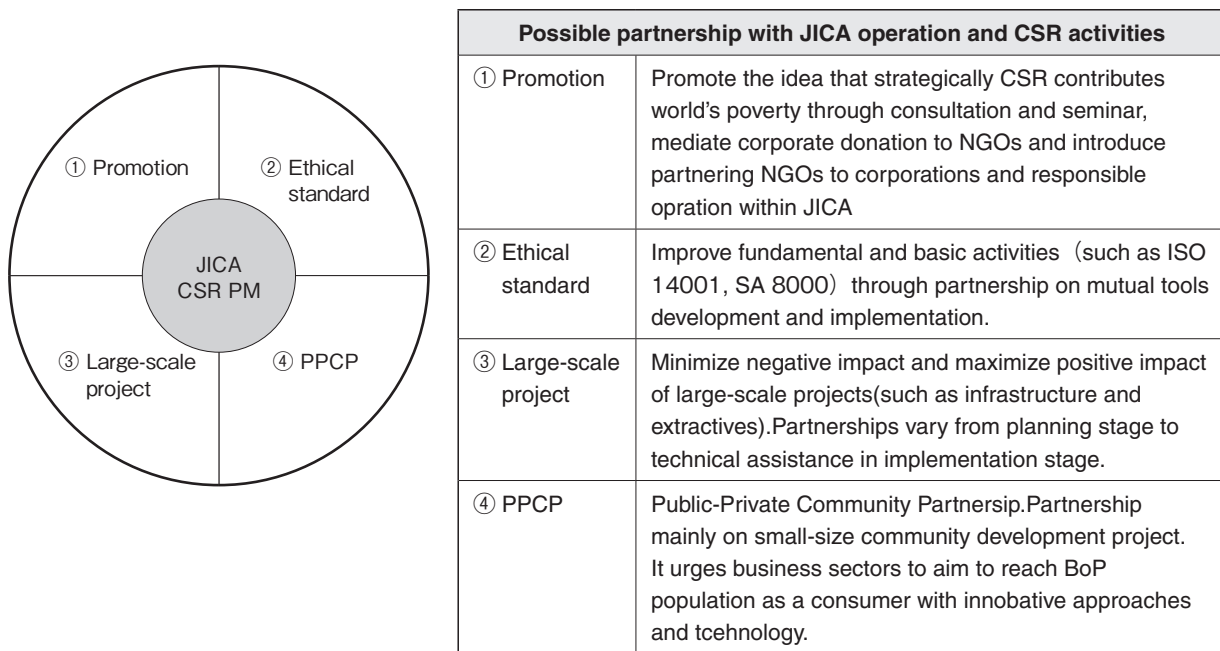
The JICA CSR Partnership Model is a four-layered model. It is advised that JICA establishes "the JICA business partnership office" and the office promotes each partnership model to be implemented (see Chapter 5).

- (1) **CSR promotion:** Aims to booster CSR partnership implementation within the JICA operation. It includes extending the ideas of partnering CSR, showing how it is possible to alleviate poverty or achieve development goal in effective ways. This is done through seminars to JICA staff, donor agencies, company staff as well as the public. It also includes meditation of corporate donation to NGOs, introduction of partnering NGOs to corporations and responsible operation within JICA. This partnership has possibilities in all sectors.
- (2) **Ethical standard:** Partnership to support corporations' group companies' or/and their suppliers' ethical standard corporations and management and development of CSR tools which can be utilized by any corporations across the field or/and industry.
- (3) **Large-scale project:** Partnership to minimize the negative impact and maximize the positive impact of large-scale projects such as the influence of public infrastructure and natural resource extractive projects on the peripheral communities. Partnerships vary from the planning stage to technical assistance in project implementation stage.
- (4) **PPCP (public-private community partnership):** Partnership in relatively small community development projects. This partnership urges business sectors to aim to reach poor people (BoP) as a consumer using innovative approaches and technology, which might give meaningful impact to development goal. Here it is possible to build partnership with Business to Consumer business (B to C) such as the FMCG (Fast Moving Consumer Goods).

Challenges after the Introduction

Chapter 7 describes the challenges that JICA faces after introducing the JICA CSR Partnership Model. Those are management, monitoring and evaluation and market distortion. It also includes the need to have responsible operations within JICA.

Figure 0-2 JICA CSR Partnership Model



Source: Compiled by the author.

Firstly, recent Japanese regulations expect voluntary based responsible operations to non-corporations such as governmental bodies. Since the enforcement of the Environmental law called the “Law Concerning the Promotion of Business Activities with Environmental Consideration by Specified Corporations, etc., by Facilitating Access to Environmental Information, and Other Measures (Law No. 77, 2004)” on April 2005, some governmental bodies are expected to conduct and report activities to reduce CO₂ emissions.

Secondly, “partnership” is build on mutual trust. Without this, it is hardly possible to form it. Now, corporations put great effort in fighting against bribery and corruption to achieve transparent management based on a high sense of ethical value. JICA will also be asked by its partners to form a responsible operation together with management systems mainly based on compliance. Partnership with CSR activities would produce JICA’s effective practices of development programmes, leverage resources (money, goods and human resource, etc.), and greater development impacts. Thus, JICA will need to clarify what building partnership involves and how to achieve JICA’s missions (“We, as a bridge between the people of Japan and developing countries, will advance international cooperation through the sharing of knowledge and experience and will work to build a more peaceful and prosperous world⁴.”).

⁴ JICA Homepage

略 語 表

略 語	正式名称	日本語名
ACT	Asia Community Trust	アジア・コミュニティー・トラスト
AECF	Africa Enterprise Challenge Fund	アフリカ・エンタープライズ・チャレンジファンド
APS	Annual Program Statement	アニュアル・プログラム・ステイトメント
B2B	Business to Business Programme	ビジネス・トゥ・ビジネス・プログラム
BITIC	Business In The Community	ビジネス・イン・ザ・コミュニティ
BLCF	Business Linkages Challenge Fund	ビジネス・リンケージ・チャレンジファンド
BoP	Base of the Pyramid	低所得層
BPD	Business Partners for Development	ビジネス・パートナーズ・フォー・ディベロップメント
BPD	Business Partnership for Development:	開発のためのビジネスパートナーシップ
BRICs	Brazil,Russia,India,China	ブラジル、ロシア、インド、中国
BSR	Business for Social Responsibility	ビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンスイビリティ
CBCC	Council for Better Corporate Citizenship	経団連海外事業関連活動協議会
CCCC	Common Code for the Coffee Community	コーヒー業界における共通の行動指針
CDM	Clean Development Mechanism	クリーン開発メカニズム
CII	Confederation of Indian Industry	インド産業連合会
COPS	Communication on Progress	コミュニケーション・オン・プログレス
CORPS	Conference of Parties	地球温暖化防止京都会議
CRM	Cause Related Marketing	コース・リレイテッド・マーケティング
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
DAC	Development Assistant Committee	経済協力開発機構の開発援助委員会
DANIDA	Danish International Development Assistance	デンマーク国際援助活動
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes	ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス
DR	Donor's Responsibility	援助機関としての責任
EIRIS	Ethical Investment Research Services	エシカル・インベストメント・リサーチ・サービス
ESG	Environment, Social and Governance	環境、社会、ガバナンス
ETI	Ethical Trading Initiative	エシカル・トレーディング・イニシアチブ
FDCF	Financial Deepening Challenge Fund	ファイナンシャル・ディープニング・チャレンジ・ファンド

FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FIAS	Foreign Investment Advisory Services	外国投資アドバイザー・サービス
FICCI	Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry	インド商工会議所連合会
FMCG	Fast Moving Consumer Goods	日用消費材
FPI	Foreign Portfolio Investment	海外証券投資
GA	Global Alliance for Workers and Communities	労働者とコミュニティのためのグローバル・アライアンス
GDA	Global Development Alliance	グローバル・ディベロップメント・アライアンス
GRI	Global Reporting Initiative	グローバル・レポーティング・イニシアチブ
GSB	Growing Sustainable Business	グローイング・サステナブル・ビジネス
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IBLF	Prince of Wales Businesses Leaders Forum	英国ウェールズ公ビジネスリーダーズ・フォーラム
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IFIC	Institute for International Cooperation	国際協力総合研修所
IIMB	Indian Institute of Management Bangalore	インディアン・インスティテュート・オブ・マネージメント・バンガロール
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IUCN	International Union for Conservation of Nature and Natural Resources	国際自然保護連合
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MOU	Memorandum of Understanding	了解覚書
MSEs	Micro and Small Enterprises	零細企業
NEDO	New Energy and Industrial Technology Development Organization	新エネルギー・産業技術総合開発機構
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NPO	Non Profit Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organisation For Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
PPF	Partnership Facility Programme	パートナー・ファシリティ・プログラム

POSCYD	Partnership for Out of School Children and Youth Development	就学困難な児童と青少年のためのパートナーシップ
PPCP	Public-Private Community Partnership	パブリック・プライベート・コミュニティ・パートナーシップ
PPP	Public-Private Partnership	パブリック・プライベート・パートナーシップ (官民連携)
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略文書
PSA	Private Sector Alliance	プライベート・セクター・アライアンス
RO	Responsible Operation	レスポンシブル・オペレーション
SME	Small & Medium Sized Enterprise	中小企業
SRI	Socially Responsible Investment	社会的責任投資
TBL	Triple Bottom Line	環境、社会、ガバナンス
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
UN	United Nations	国際連合
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNEP	United Nations Environment Programme	国連環境計画
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change	国際連合枠組条約
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees	国連難民高等弁務官
UPG	Unlimited Potential Group	アンリミテッド・ポテンシャル・グループ
USIAD	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	持続可能な開発のための世界経済人会議
WCED	World Commission on Environment and Development	環境と開発に関する世界委員会
WEF	World Economic Forum	世界経済フォーラム
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

はじめに

本研究は、JICA平成19年度客員研究「開発途上国における社会起業および企業のCSR活動—JICA事業との連携—」として2007年4月1日から2008年3月31日にかけて委嘱されたものである。

現在、国内において企業の社会的責任（CSR）は自主的取組みとして位置づけられている。そのため、本研究でCSR活動とJICA事業との連携可能性を模索するにあたり、本来自主的であるべき民間の活動を独立行政法人JICAが事業活動において促進することに関してその是非が問われるのは当然だろう。しかし、本研究では、(ア) 開発途上国におけるCSR活動が貧困緩和に貢献する内容を含むなど様々な影響をおよぼし始めていること、(イ) 既に海外の主要な援助機関においてCSR活動との連携が進められていること、また、(ウ) 国内におけるCSR活動の成熟に伴い、企業からJICAに対してCSR連携活動の実施を期待する声が高まりつつある、という現状において、JICAとして何らかの対応を検討する必要があるとの認識が前提となっている。そのため、本研究は日本政府がCSRを推進することの是非を問うものではなく、既存のCSR活動に対してJICA事業ではどのような連携の可能性があるかを探るものである。ただ、自主的な取組みであるCSR活動も、2009年以降に策定されるISO 26000により国際的定義が明確になることや、CSRの構成要素の1つである「環境」が地球のサステナビリティに大きな影響を与えることが明確になった今、義務的な取組みとして部分的に見直される可能性も否めない。本研究は、このような今後予測される国際的動向の足がかりとなるものだと考えている。

2007年に国連グローバル・コンパクトが実施した参加企業の実態調査では、回答企業445社のうち既に65%がNGOや国連関係機関などとの連携を進めていた⁵。なかでも、企業が「社会セクター」と連携する最も多い理由は、「効果的で関連性の高いCSRプログラムの実行」であると報告されている⁶。しかし、開発途上国におけるCSR活動について、国連グローバル・コンパクトの10原則や国連MDGsなど包括的な枠組みはあるものの、具体的な活動内容を提示するのは存在しない。そのため、どの企業もそれとは認識しないまま実施しているか、もしくは経験が浅くノウハウが十分に蓄積されていない場合が多い。

本研究では、このように具体的な実践や理解が限られている開発途上国におけるCSR活動について取り上げる。まずはCSRの全体像とともにCSRと開発援助のアジェンダの融合についてまとめ（第1章）、日本企業を対象を絞り、開発途上国におけるCSR活動に関する認識や活動内容についてアンケート調査をもとに考察し、その傾向や阻害要因を探る（第2章）。また、低所得層向けビジネス（BoPビジネス）、社会起業家など、欧米企業や開発途上国企業に見られる特徴的な動きから、より効果的なCSR活動の展開方法を探る（第3章）。さらに、海外の援助機関が実施するCSR連携プログラムとその特徴（第4章）をもとに、JICA事業におけるCSR活動との連携モデル、想定連携事例、想定される課題などを考えたい（第5章、第6章、第7章）。

⁵ The Global Compact, Financial Times and Dalberg Global Development Advisors (2007) p. 3 アンケートは2万社を対象に実施され、445社から回答を得ている。

⁶ *Ibid.* 国連グローバル・コンパクトがファイナンシャル・タイムズ（FT）と開発コンサルティング会社のDalberg Global Development Advisorsと共同で調査を実施。同調査では援助アクターを「企業」と「社会セクター」に分け、社会セクターに市民社会組織、国連援助機関を含む。

第1章 企業の社会的責任（CSR）と開発援助—アジェンダの融合

1-1 企業の社会的責任（CSR）

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）⁷を示す普遍的な定義は存在しないが⁸、ここではCSR議論や歴史的背景を振り返ることはせず、米国のCSR推進団体であるビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンシビリティ（Business for Social Responsibility：BSR）⁹の定義を拠り所とする。BSRは「CSRとは、倫理、人々、地域社会、自然環境を敬いながら商業的成功を達成すること。また、社会が企業に対して抱く法的、倫理的、商業的、その他の期待に対し、全ての主要なステークホルダーの期待にバランスよく対応した意思決定を下すこと」と定義している¹⁰。CSRは企業のチャリティ活動を求めているのではなく、従来の経済面に重点を置いてきた企業活動の評価指標に新たに自然環境、倫理、人権など環境・社会的側面への配慮に関する要素加えること、また、それらを経営戦略や組織の意思決定レベルに組み込むことを求めている。さらに、これらの新たな指標について、ステークホルダーとの対話を通して経済・環境・社会のバランスが保たれるべきだとしている。

CSRは、国内外で度々注目されてきた議論であり新しいものではないが、日本では2003年が元年とされる今回のCSRへの関心の高まりは、グローバリゼーションやITによる情報通信革命によりこれまで以上に企業の責任範囲が広まり、複雑化しているという点が特徴的だといえる。グローバリゼーションが進むにつれ、地球の裏側の出来事が、遠く離れた国の企業に大きな影響を与えるようになった。ICTによる安価で早い情報伝達がこれに拍車をかけている。このような状況は企業の中長期的リスクの予測やその管理を困難で複雑なものにしている。したがって、常に変化する外的環境において企業が生き抜く1つの方法として、企業が社会との関わりを重視し、社会の声に耳を傾け、それに即座に対応できる体制作りを進めることで社会から求められ、信頼される企業活動の実現を求める、企業の社会的責任（CSR）が一層重視されるようになった¹¹。

⁷ CSRという言葉は、主に米国では企業市民活動（Corporate Citizenship）、欧州では社会的責任（Social Responsibility：SR）やレスポンシブル・ビジネス（Responsible Business）などに置き換えて使われる。

⁸ CSRの国際的な定義は、国際標準化機構（ISO）が現在進めるISO 26000標準化プロセスを経て、2009年以降に正式に策定される予定である。

⁹ 1992年に設立された米国のNGO。企業と市民社会の間に立つ仲介者として中小企業50社からなる団体としてスタート。現在は約250のメンバー企業を抱える。全ての企業が倫理、人権、地域社会、自然環境への配慮と事業の成功の両立を実現することを目的とし、CSR関連コンサルティング、調査、ダイアログ支援などを実施。資金面での支援者には、援助機関（USAID-PSA、UNDP、国際労働機関（International Labour Organization：ILO））、民間財団（フォード財団、ロックフェラー財団）も名を連ねる。

¹⁰ 原文“BSR defines corporate social responsibility as achieving commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities, and the natural environment. We also say that CSR means addressing the legal, ethical, commercial and other expectations society has for business, and making decisions that fairly balance the claims of all key stakeholders.”（BSRホームページ）

¹¹ マッキンゼー・アンド・カンパニーが国連グローバル・コンパクト参加企業のCEOを対象に実施した調査では、90%以上の企業CEOが5年前に比べ、コアビジネスに社会的側面を組み込む取組みが増えたと回答している。MacKinsey（2007）、MacKinseyホームページ“CEOs on strategy and social issues”（http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in_Practice/CEOs_on_strategy_and_social_issues_2056_abstract）（2008年3月アクセス）
CSR全般については、少し古いが2004年に経済産業省が「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」（座長：伊藤邦雄一橋大学商学部長）にて、企業の社会的責任（CSR）の基本的な考え方や企業価値の向上に資するCSRへの企業の取組み、ISOにおける議論への対応の在り方、今後の促進策などに関して4回にわたって検討を行った結果にパブリックコメントを合わせた中間報告書がよくまとまっている。「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書」（http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/index.html）（2008年1月アクセス）

1-2 ステークホルダー

企業が社会と対話をするにあたり、耳を傾けるべき主要なパートナーをステークホルダー（利害関係者）という。これには、顧客、株主、社員、取引先、地域社会、政府、NGO、学生、さらには環境まで幅広く含まれる場合もある。企業の活動に影響されるステークホルダーは業態により異なるため、主要ステークホルダーとして優先順位を付けて対話を進めることが推奨されている。

ステークホルダーが企業に期待する一般的な傾向について、日本総合研究所（2007）は、従来ステークホルダーが企業に対して描いていた、良い製品・サービスの提供、納税、雇用創出といった期待から、個人情報への配慮、柔軟な雇用形態、環境配慮、開発途上国支援など、これまでに増して多様化しているといわれていると指摘している。さらに、その背景について、以下の4点を挙げている。第一に、「世の中が決して安心できる方向に向かっていないのではないか」という漠然とした世界共通の懸念の高まり。第二に、企業の存在力の拡大である。東西冷戦後、国家や政治的影響力は相対的に縮小し、一方でグローバル化により M&A を繰り返した多国籍企業は規模、競争力ともに強めている¹²。第三は、政府セクターの弱体化。どの国・政府も深刻な財政危機と硬直的な制度疲労に陥っているため、本来の社会課題や企業取締まりへの対応ができないでいる。「政府への期待」は望み薄であると多くの人を感じている。最後に、通信技術の爆発的革新により個人単位で世界に「企業への期待の表明」を行うことを容易にした。このなかでステークホルダーは企業に対し、「儲けるのが悪いとはいわないが、そのプロセスでいろいろ考えてほしいことがある」という期待を高めている¹³。

以上のように、ステークホルダーが企業に抱く期待には一般的に共通する変化が見られる。だが、より掘り下げて地域や国レベルで見るとステークホルダーが抱く企業への期待は、それぞれが属す社会的背景（地域、国、歴史、文化、宗教、政治・経済状況）によって大きく左右される。そのため、企業は、一般的な傾向を踏まえつつ、事業展開先の社会が求める多様な価値観、倫理観、社会正義を適宜認識する努力が不可欠となっている¹⁴。例えば、本社が所在する日本で重視される CSR と、サプライチェーンの上流であるインドや中国で求められる CSR、また、サプライチェーンの下流である米国や欧州で求められる CSR には、大きな隔りがある。日本では、企業は昔から社会配慮を重視した経営を行ってきたが、近年の不祥事の続発が引き金となり、今一度、「企業が自ら襟を正すこと¹⁵」が CSR の日本モデルとなっている（第2章参照）。他方、寄付を主とした企業フィランソピーや財団を担い手とした市民社会活動が主流である米国モデル、NGO や消費者団体、労働組合などからの圧力が動機となりリスクマネジメントや操業の権利の獲得を中心に CSR が捉えられる欧州モデルがある¹⁶。さらに、成長著しい開発途上国では社会が成長企

¹² 2000年当時、世界の経済規模で比較した組織上位100団体のうちの約半数を既に多国籍企業が占めている。内訳は、49団体が国家、51団体が企業。当時の日本の経済力は世界2位。（Sarah Anderson S. and Cavanagh J. (2000)）また、過去数十年の国際貿易での成長率は、地球全体のGDP成長率を軽く追い越し、現在市場で扱われている国際貿易商品の割合は、1970年と比べると少なくとも3倍に増加している（USAID (2006)）。

¹³ 日本総合研究所（2007）p. 14

¹⁴ 経済産業省（2004）p. 27

¹⁵ 日本総合研究所（2007）p. 4

¹⁶ *Ibid.*

業に対し地域開発活動を期待する声が大きく、企業が政府の代わりを担う役割が求められる新興国モデルが徐々に確立されつつある。

このように、ステークホルダーが企業に求める期待は、世界動向や社会環境など様々な要因で変化する。そのためにも企業は、外的環境の変化に即座に対応できる組織体制作りが求められている。さらに今後、大きく影響を与えると推測できる事柄として、環境問題の深刻化が挙げられる。環境が地球全体の持続可能性を脅かしていることが数々の研究で明確になりその影響が顕在化し始めた今、その解決の鍵は開発途上国が握っている。そのため、今後、先進国と開発途上国の関係に大きな変化が生まれることが予測できる。これについては、本章末（1－6－4 地球温暖化防止と貧困問題）で触れる。

1－3 サステナビリティ

「サステナブル・ディベロップメント（Sustainable Development：持続可能な発展、もしくは持続可能な開発と訳されることもある。）」という言葉は1980年に国際自然保護連合（International Union for Conservation of Nature and Natural Resources：IUCN）や国連環境計画（United Nations Environment Programme：UNEP）などがとりまとめた「世界保全戦略」に公文書として初めて記載された。さらに、日本の提案で開催された国連の「環境と開発に関する世界委員会（通称「ブルントラント委員会」World Commission on Environment and Development：WCED）が1987年に発行した最終報告書“*Our Common Future*”（邦題『地球の未来を守るために』、通称「ブルントラント報告」）においてその中心的な理念とされたことから広く認知されるようになった。この理念は、ブルントラント報告において「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たす開発」と説明されている¹⁷。持続可能な発展を実現する社会を「持続可能な社会」と言う。

もともと環境を基礎としたサステナビリティの概念がCSRの文脈で語られるようになった理由について、第一に、社会的視点なしには環境保全の達成が困難であることへの気づきと、第二にCSRへの理解が深まるにつれ「企業のサステナビリティ」という概念が生まれたことが挙げられる¹⁸。まず第一に、開発途上国の資源乱開発や野生生物乱獲防止は、単なる環境保全のみならず格差是正や貧困解消なしには成しえないとの気づきによるものである。第二に、もともと継続する存在（ゴーイング・コンサーン）としての特性を持つ企業が本来の目的を達成するためには、経済のみならず環境社会問題への配慮なしには長期的成長はない、との理解の深まりが挙げられる。ただし、『地球もしくは社会のサステナビリティ』なくして『企業のサステナビリティ』は実現し得ないため、あくまでも「企業のサステナビリティ」は「地球や社会全体のサステナビリティ」の下位概念として位置づけられる¹⁹。

¹⁷ “Report of the World Commission on Environment and Development” 国連総会決議 42/187、1987年12月11日。
(<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>) (2008年2月アクセス)

¹⁸ 日本総合研究所 (2007) p. 14

¹⁹ *Ibid.* p. 14

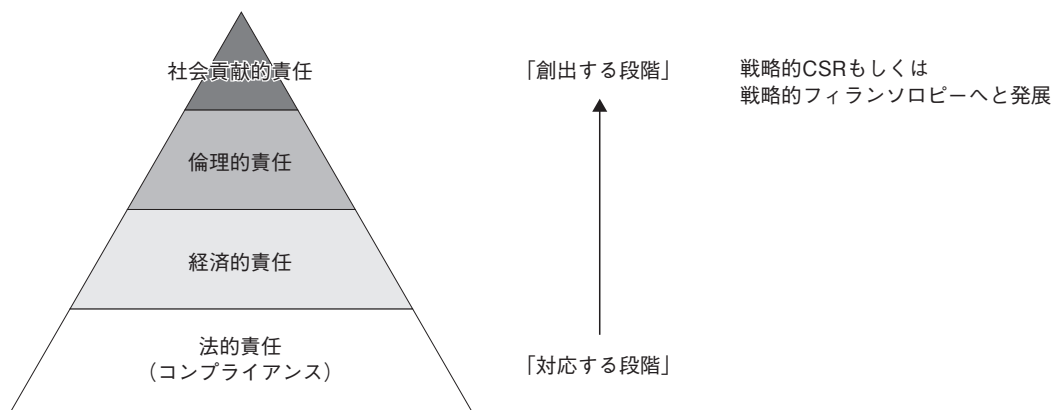
援助機関においては、開発プロジェクト終了後も継続してインパクトを与え続けるというプロジェクトの継続性を指す言葉としてサステナビリティが使われる。今後、援助機関が企業のサステナビリティのための CSR 活動との連携を進めるにあたり、開発途上国においても、また、先進国においても、その最上位概念は地球全体のサステナビリティであることを認識する必要があるだろう。つまり、企業の CSR 活動と援助事業は、地球全体のサステナビリティと同じベクトルを向いている必要がある。

1-4 企業の責任範囲と取組み段階

企業の責任範囲は、一般的に図 1-1 のような範囲で表されている。最も基礎となるのが法的責任であり、コンプライアンス（法令遵守）への対応を指す。次に経済的責任がある。これは、企業が商業活動を通じて法的義務を果たしながら利益を上げ、納税、雇用創出をすることを指す。これらの法的責任と経済的責任は、従来、企業が果たすべき責任として重視されてきた考え方である。このような義務的な活動を、「守りの CSR」もしくは「対応する段階」と言い換えることができる。さらに、法律や義務を超えた倫理的責任、そして社会貢献的責任のように、対応できる責任範囲が広まるにつれ CSR 活動は成熟し、企業は一層積極的に CSR を組織の様々なところで展開するようになり、「創出する段階」へ向かう。

日本企業の経営者の間では、2003 年から 2005 年頃まで CSR は企業が守るべき義務であり、コストであるという認識が高かった。しかし、次第に CSR は短期的ではなく、長期的で持続的な企業成長のためのツールであり、また、利益追求と社会的活動を同時に達成することが可能であるという認識の変化が生まれてきた。そして日本企業は今、「対応する段階」から「創出する段階」へと動き始めている（第 2 章参照）²⁰。「創出する段階」において CSR はより戦略的に本業に利益をもたらすような設計を伴う形で活用されるようになる。これが戦略的 CSR もしくは寄付

図 1-1 企業の責任範囲と CSR の段階



出所：左図は日本経営倫理学会 CSR イニシアチブ委員会他編・著・翻訳（2006）、右図は経済同友会（2007）をもとに筆者作成。

²⁰ 経済同友会（2007）p. 3

を主とした戦略的フィランソロピーと呼ばれるものである（第3章参照）。

Box 1-1 企業責任の範囲

企業が社会に果たすべき責任とは、ノーベル経済学賞受賞者のミルトン・フリードマンが1970年代に「企業の社会的責任とは利益創出である」とした定義に代表されるように、株主への利益還元に注力することこそがCSRであると考えられてきた。今回のCSRブームの黎明期には、このような古典経済論を支持するCSR懐疑論者に対し、環境・社会的側面、透明なガバナンスなど広義の責任範囲への対応こそが将来的な企業リスクを回避し企業価値を保障するものだとするCSR推進論者が存在した。さらに、責任ある活動に戦略性を持たせ、慈善活動を企業戦略に活かすことで競争力を高めるべきだとしたマイケル・ポーターが「戦略的フィランソロピー」を提唱した。

1970年代の古典経済論者が、新しい時代の波に飲まれた象徴的な出来事として2005年1月に英エコノミスト誌が発行した調査論文、“The good company — a survey of corporate social responsibilityⁱ”を巡る議論が挙げられる。全世界のビジネスマンの8割が購読するといわれるエコノミスト誌は同論文で、CSRが世の中で活発になりつつあることに対し「遺憾である」と言及し、フリードマンの古典経済論を支持する内容の論文を掲載した。この出来事が引き金となり、欧州、米国、カナダなど英語圏を中心としたCSR推進論者が次々と反論し共同声明を発表した。反論者には、コンサルタントや学者のみならずアムネスティ・インターナショナル、国連グローバル・コンパクトといったNGOや援助機関、さらには、石油大手のシェルやBP（British Petroleum）、電気機器大手のヒューレッド・パッカードなど多国籍企業経営者などからも広く寄せられた。

反論の多くが、CSRがまだ発展段階であり未成熟であるため、時に表面的で具体性に欠けるという課題を認めつつも、エコノミスト誌の視点は時代を逆行し、偏見に満ち、同じ議論を蒸し返していると指摘するものだった。例えば、大手資源産業を中心に行われてきた開発途上国での地域コミュニティの権利を無視した諸活動は、収益優先の経営に起因するものだった。しかしどの場合も、先進国では禁止されているが、現地法令上では遵守した形となっており、その違法性は認められてこなかった。この過去の事実に対し、企業は今、収益の確保とともに法令で求められる以上の事柄に対しても倫理的に判断し経営することが必要なのではないか、という内容である。このような、企業が果たすべき責任範囲を広義に捉えることの必要性が問われる今、エコノミスト誌の論文は、それを無視し時代遅れの議論を繰り返しているに過ぎないとする痛烈な批判を含むものだったⁱⁱ。

ⁱ The Economist (2005).

ⁱⁱ エコノミスト誌に対する反論の一部「CSRは間違った解釈やうわべだけで語られることも多い。また、CSR活動が進む一方でその効果を測定する十分なデータが不足しているという課題もある。しかし、環境社会的側面への配慮や透明性のあるガバナンスといった基本的な部分に関し、将来の企業価値を保障するために社会の期待に敏感に反応する必要があるという事実は、多くの企業や調査で明らかになりつつある。CSRはまだ幼年期（黎明期）にあるが、偏見や同じ議論を蒸し返すのではなく、CSR活動を通じて情報を収集している段階にある。エコノミスト誌の論文は、このゆりかごの赤子を風呂の水に投げ入れることを選んだのだ。」

1-5 CSRに含まれる項目

CSRの対象となる分野はこれまで、環境、社会、経済（Triple Bottom Line：TBL）の3つに大別されてきた。ごく最近の動きとして、株主が社会や環境に配慮したバランスの取れた企業活動を経営陣に求めたり、バランスの取れた企業に優先的に投資する、社会的責任投資（Socially

Responsible Investment : SRI) における新しい企業評価指標として、環境、社会、ガバナンスを対象とした、「ESG (Environment, Social and Governance)」が採用され始めている²¹。

CSRに含まれる具体的な項目として、環境では二酸化炭素削減や環境配慮型商品開発などの地球温暖化対策、消費者に対しては個人情報保護、苦情対応、品質の安心・安全、ユニバーサル・デザイン、リコールやトレーサビリティなどの消費者保護。従業員に対しては、能力開発、ダイバーシティ（男女、国籍、年齢など）、ワーク・ライフ・バランス、従業員の家族への配慮、職場の安全衛生、労働組合結成の自由と良好な関係。公正取引においては、サプライチェーンにおけるCSR促進（環境、人権、サプライヤー行動指針）、フェアトレード。地域社会に対しては、社会貢献活動全般、例えば、寄付、NGO／非営利団体（Non Profit Organization : NPO）との連携、社員ボランティア、社員からの寄付。ガバナンスに関しては、コンプライアンス、内部統制、リスクマネジメント。本業ではコース・リレーテッド・マーケティング、CSR関連商品の開発、ブランド・マネジメント、CSRランキングなどがある。特に、サプライチェーンにおけるCSR促進では、環境分野で共通プラットフォームを構築するなど国内外での企業間連携が進んでいる。また、ガバナンスにおいては日本企業の場合、2006年5月に施行された新会社法への対応などの取組みが進められている。

企業は、これらの項目に取り組むためにCSRマネジメント体制を整備し企業活動の様々な面で展開している。また、このようなCSR項目の取組み内容や成果を社内外とのコミュニケーションを通じて報告し（情報開示）、意見交換（対話）している。主なコミュニケーション方法には、CSR報告書、ホームページ、アニュアルレポートでの情報開示、ステークホルダー・ミーティングの開催、社内向けコミュニケーションなどがある。

1-6 CSRと開発援助

CSRへの取組みが進み活動が成熟するにつれ、企業は本社のみならず国内外のグループ会社やサプライヤーに責任範囲を広げ始める。さらに、グローバル化が進むほど、そして、サプライチェーンが拡大するほど、企業は本拠地で問われるCSRだけでなく、世界中の人々をステークホルダーとして捉え、土地の文化に即した的確な対応が必要になる。援助機関においては、このような企業のCSR活動を通じ、いかに貧困層に持続的でより良い便益をもたらすことができるか、開発を促進できるかが関心事となろう。特に開発途上国でのCSR活動は、その社会経済構造の複雑さから、先進国企業は単独で取り組めることに限界を感じ始めている。そして、その穴を埋めるように、NGOや国連、政府系援助機関など様々な援助組織との間に、これまでにない深い関係を構築するようになっていく。

このような企業と援助機関の連携について、ここでは主に両者の目的が合致するアジェンダの融

²¹ 例えば、SRIの株価指数であるFTSE 4 GoodなどにSRI情報を提供するSRI調査機関、EIRIS (Ethical Investment Research Services) が2007年に実施した調査「CSRに関する現状と傾向、将来予測に関する世界調査」では、従来の倫理的側面を基礎とした評価基準 (ethical criteria) から、環境、社会、ガバナンス (ESG) に新たに分野を特定して実施されている (EIRIS (2007))。

合について掘り下げる。さらに、そのなかでも比較的融合しやすい環境と人材育成に焦点をあてる。

1-6-1 援助機関における外的環境の変化

過去には民間セクターと一線を画してきた感のある援助機関もまた、第一に資金フロー、第二に国際社会のコンセンサスなどにおける大きな変化に直面している。

第一の資金フローについては、先進国から開発途上国へ流れる資金の劇的な変化が挙げられる。OECD²²によると、開発委員会（Development Assistant Committee：DAC）メンバー国による政府開発援助（Official Development Assistance：ODA）拠出額は、1990年初頭²³では先進国から開発途上国への流入資金全体の64%（2002年の最高時には80%）を占めていたが、2006年には34%と半減している。一方で、FDI（Foreign Direct Investment：海外直接投資）をはじめ市場を通じた民間資金の流れは全体の21%（最低時は2002年で8%）から64%と3倍増となっている。ODA拠出額が世界最大である米国においても同様の変化が起きている。米国から開発途上国に流れる資金のうちODAは1969年に70%を占めていたが、2007年には18.8%に急減している。一方、民間資金は30%から42.1%に増加している²⁴。このように、減少するODAを今まで以上に有効活用し、良好な開発インパクトを最大限にもたすために民間企業と連携を進めることが国際社会全体において重要になっている（日本のODAについては第5章を参照）。

第二の国際社会のコンセンサスについては、国際社会では1990年代以降、経済成長重視から、特に貧困削減に寄与する経済成長を重視した「Pro-poor Growth」²⁵をキーワードに貧困削減のための具体的な方策が積極的に話し合われてきた。そのなかで、民間セクターの活用が重視され始めたことが挙げられる。1995年にコペンハーゲンで開催された世界社会開発サミットでは、従来の経済成長を重視した開発から初めて人間中心の社会開発を目指し、世界の絶対的貧困を半減させるとの国際的目標が提示された。2000年9月に開催された、国連ミレニアム・サミットでは、21世紀に向けた国際社会が取り組むべき課題が検討され、「ミレニアム宣言」が採択された。これを基礎に策定された目標が、国連MDGsである。MDGsは、開発援助の主体となる組織全てが一丸となり達成すべき目標として強い国際的コンセンサスを得た²⁶。MDGsの策定以降、2001年のDACハイレベル会合、第4回世界貿易機関（World Trade Organization：WTO）ドーハ閣僚会議においてもMDGsが強調され、2002年3月にメキシコで開催されたモンテレー国連開発

²² OECD（2008）pp.138-139

²³ 1990年、1991年の2年間平均。

²⁴ 米国における民間企業から開発途上国への資金フローの内訳は、FDI（42.1%）、海外送金（25.0%）、ODA（18.8%）（2007年1月）。民間企業に次いで将来的に重要な役割を担うと考えられているのは「海外移民」である。例えば、グアテマラにおける貧困削減のための活動資金のうち20%が海外送金で支えられている。その他の新たな援助アクターとして、「個人財団」がある。例えば、ビル＆メリンダ・ゲイツ財団の総資産は290億米ドルで、2003年の寄付総額は12億米ドルとなっている。USAIDホームページ（http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/PSA/resource_flows.html）（2007年9月アクセス）

²⁵ Dollar D. & Kraay, A.（2001）p.3

²⁶ MDGsに掲げられた8つの目標と18のターゲットは、1996年のDAC新開発戦略で採択されていた貧困削減目標（絶対的貧困を2015年までに半減するなど、2015年までに達成すべき7つの国際的数値目標）に加え、ジェンダー、HIV/AIDS、グローバル・パートナーシップの構築が新たに盛り込まれたものである。JICA/IFIC（2005）p.7

資金会議では ODA の大幅増額、開発途上国国内資金の動員、民間投資の促進、貿易の促進、債務削減、グローバル課税など様々な資金フローの拡充の必要性が検討された。特に MDGs 達成のためには、大規模なインフラ整備、経済促進が重要であり、そのために多額の資金が必要だとのコンセンサスが得られた。その後、2002 年 8 月、南アフリカのヨハネスブルグで開催された持続可能な開発に関する世界首脳会議（ヨハネスブルグ・サミット）においてもポスト・リオの枠組み作りとともに MDGs を達成するための方策が検討され、「パートナーシップ」の重要性が再確認された²⁷。パートナーシップにおけるパートナーとは、援助機関、援助国、市民社会、民間セクターなどが挙げられる。民間セクターでは、近年の CSR の国際的な広まりにも後押しされ、CSR 活動の一環として MDGs 達成のための取組みを進める企業も出てきている。産業別では主に、石油・ガス、日用消費財、製薬、ICT（Information and Communication Technology）、水、金融において比較的進んでいる²⁸。

こうして、国際社会において民間セクターが貧困削減のために貢献し得る潜在能力の高さが重視され、パートナーシップが注目されるようになった。1998 年に世界銀行ウォルフェンソン前総裁が、英国ウェールズ公ビジネスリーダーズ・フォーラム（Prince of Wales Businesses Leaders Forum：IBLF）と共同で「開発のためのビジネスパートナーシップ（Business Partnership for Development：BPD）」構想を打ち出し、3 年間のパイロットプロジェクトを実施し、パートナーシップ・モデルの普及を進めた²⁹（第 5 章参照）。次いで 1999 年の世界経済フォーラム（World Economic Forum：WEF）でアナン前国連事務総長により「国連グローバル・コンパクト」が提唱・設立され、グローバル化が進む現代における新たなパートナーシップのあり方が強調された³⁰（国連グローバル・コンパクトについては後述する）。同氏は、WEF での演説で「世界のビジネスリーダーが国連とともに国連グローバル・コンパクトを始動させ、互いの価値と原則を共有することでグローバル市場に人間の顔を与えるだろう³¹」と言及している。

²⁷ 貧困削減戦略文書（Poverty Reduction Strategy Paper：PRSP）体制とのつながりにおいては、PRSP は MDGs 達成のために各開発途上国が策定すべき基本戦略と位置づけられている。また、同サミットにおいて「“TYPE 2” パートナーシップ・イニシアチブ」（TYPE 1 は政府レベルでのパートナーシップ）が立ち上がり、アジェンダ 21 実施計画を補完し、目標達成のための具体的行動として様々な主体が協力して取り組むイニシアチブが登録された。詳しくは、JICA/IFIC（2005）p. 37 Type 2 Partnership Initiatives を参照。（http://www.un.org/jsummit/html/documents/crps/a_conf199_crp5.pdf）（2008 年 1 月アクセス）

²⁸ 星（2006）p. 19

²⁹ 世界銀行の BPD の目的は、企業、政府、市民社会による開発推進のための三者パートナーシップに関する研究、支援だけでなく、プログラムの促進・普及も含まれる。詳しくは第 4 章を参照。

³⁰ 1999 年 1 月 31 日、世界経済フォーラムにおいてコフィー・アナン前国連事務総長により提唱された自発的な国際イニシアチブ。主な目的は、世界中のビジネス活動に 10 原則を組み入れ、国連の目標を支持する行動に対して触媒の役目を果たすことである。10 原則は人権、労働、環境、腐敗防止の 4 分野からなる。参加企業は全世界で 4,367 社。最も参加企業が多い国は順にスペイン（455）、フランス（391）、メキシコ（228）。中国は 8 位（114）、日本は 21 位（53）（2007 年 8 月時点）。日本企業は全体の約 1% を占める。詳しくは <http://www.unglobalcompact.org>（2007 年 9 月アクセス）を参照。JICA/IFIC（2005）p. 34

³¹ U. N. Global Compact ホームページ

（<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>）（2007 年 9 月アクセス）

1-6-2 アジェンダの融合

以上のように、国際社会において開発アジェンダは発展し、各種国際会議で民間セクター活用のための議論が進められた。しかし、援助機関による民間企業との連携は、実は「表面的なものでしかなかった³²」。ヨハネスブルグ・サミットで強調されたパートナーシップ構想もまた、その後あまり進展を見せることはなかった³³。国連グローバル・コンパクト他が参加企業を対象に実施した調査では、官民連携の阻害要因として4点を挙げている。第一に、セクター間の親交の欠如による信頼度の低さ、第二に、企業が適切な社会的アクターを特定しパートナーシップ・モデルの成功例を認識することの困難さ、第三に、NGOにとってミッションの達成を妥協せずに企業連携を進めることの困難さ、第四に、社会的アクターが提供できる特質や能力の特定に限界があること³⁴である。

官民の関係に大きな転機が起こったのは、2004年12月に発生したスマトラ沖大地震・インド洋津波災害である³⁵。この大規模な自然災害により、多くの地元住人や外国人観光者が影響を受けたが、その規模の大きさと緊急性の高さから、人道支援の必要性を全世界に発信するために官民連携による海外資源の投入が必要とされた。この際、多くの企業が積極的な支援を名乗り出た。例えば、運輸大手のDHLは、援助物資や援助スタッフ輸送のための車や航空機の手配（自社機や商業機から7便をチャーター）に加え、運輸・配送・ロジステックなど専門技術を持つ自社スタッフを派遣した。さらに国連難民高等弁務官（United Nations High Commissioner for Refugees：UNHCR）に対し、ジャカルタの自社倉庫を開放し緊急物資の一時保管所を提供するなど、寄付以外にも自社が持つ様々な機能を提供した。同社はこれを機に、緊急災害発生時に人材・インフラ分野における専門的な支援を提供できる体制を構築した³⁶。USAIDは災害発生後、被災地で被害にあった企業と18件のプロジェクトを立ち上げ、民間セクターから1,700万米ドル以上の資金を集めている³⁷。

日本企業もまた、同災害をきっかけに多くのパートナーシップを進めている³⁸。実際、アンケート調査結果においてもほとんどの企業がパートナーシップの重要性を理解しており、さらに開発途上国におけるCSR活動に関し、代表的な取組み事例に同災害への支援を挙げる企業が多く見られた。一般的に、日本企業の緊急援助への関わり方は資金・物的な支援が多いが、本業を

³² Sullivan N. (2007) (邦訳『グラミンフォンという奇跡：「つながり」から始まるグローバル経済の大転換』(2007)) では、開発援助に関わる国際会議に招集された企業側の視点が示されている。これによると、モンテレー国際会議の開催当時、援助機関による官民連携に対する姿勢は表面的なものに過ぎなかったと指摘している。

³³ The Global Compact, Financial Times and Dalberg Global Development Advisors (2007) p. 5

³⁴ *Ibid.* p. 5

³⁵ *Ibid.* p. 4 秋山、佐々岡 (2006) p. 242

³⁶ DHL プレスリリース (2005) (<http://www.dhl-usa.com/about/pr/PRDetail.asp?nav=PressRoom/PressReleases&year=2005&seq=731>) (2008年3月アクセス)

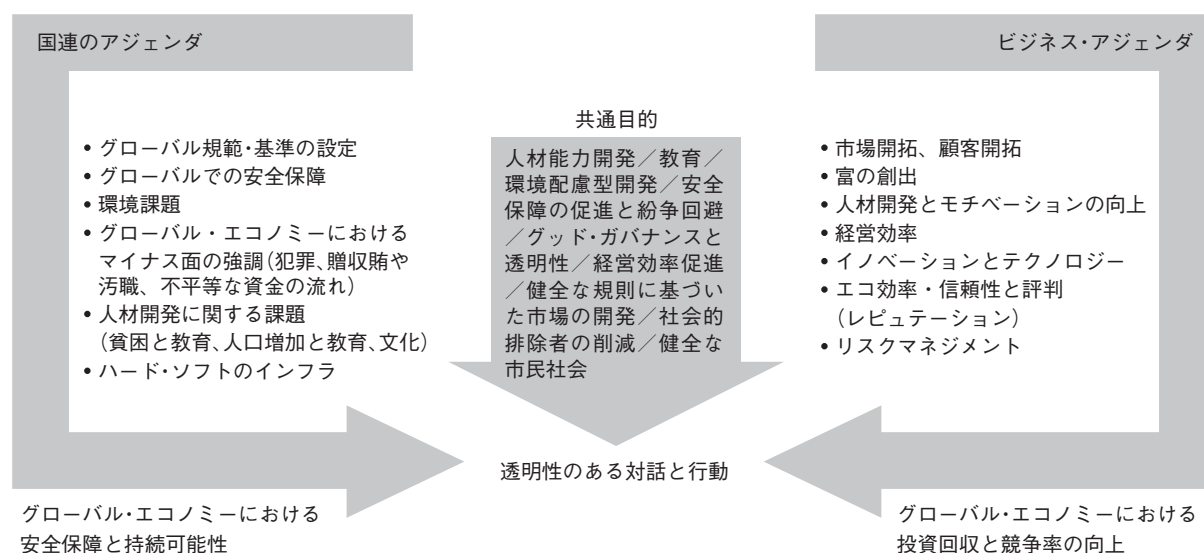
³⁷ USAID (2006) p. 11 スマトラ沖地震・インド洋津波災害への救済活動でUSAIDと連携している企業には、マーズ、シェブロン、マイクロソフト、コカ・コーラ・カンパニー、プルデンシャル、ドイツ銀行、IBM、3M、コノコ・フィリップスなどがある。

³⁸ 久賀、青柳、秋山 (2006) p. 228

活かしたプロジェクトには例えば大和証券グループ本社が実施する「大和証券グループ津波復興基金」が挙げられる。これは、被災地で復興活動を行う民間団体を支援する目的で新設されたもので、2005年度から10年間にわたり毎年1,000万円（総額1億円）を拠出する仕組みである³⁹。「アジア・コミュニティ・トラスト（ACT）」内に基金を設置し、住友信託銀行が資金管理、NGOのアジア・コミュニティセンター（ACC21）が事務局の運営、プログラムの選定、活動状況のモニタリングを担当するなど各パートナーの特性を活かしたパートナーシップを基礎としている。このような企業の迅速な動きを可能にしたのは、CSRが世界的に普及していたという下地があったためと考えられる。

被災地への対応を契機に、官民連携が一気に注目を浴び始めたことから国際社会が抱える課題を克服するために民間セクターが開発援助活動に参加するべきだという考え方が広く認知されるようになった⁴⁰。このように、目的は異なるにせよ、企業と援助機関が開発援助活動という共通目的（アジェンダの融合）を持つ様子を「持続可能な開発のための世界経済人会議」(World Business Council for Sustainable Development : WBCSD) は図1-2のように表している。企業は国連が求める人権、労働、環境などの全世界共通の価値に沿うような活動において援助機関と連携することができる。具体的には、人材能力開発、環境配慮型開発、安全保障の促進と紛争回避、グッド・ガバナンスと透明性、経営効率促進、健全な規制に基づいた市場の開発、社会的排除者の削減、健全な市民社会などである。

図1-2 企業と援助機関のアジェンダの融合



出所：IBLF&WBCSD（2004）p. 21 より筆者翻訳。

³⁹ 支援総額は、海外のグループ会社や社員からの寄付が加わり約1億4,000万円。大和証券グループ本社プレスリリース (<http://www.daiwa-grp.jp/press/050221-a.cfm>) (2007年11月アクセス)

⁴⁰ Danida (2006) p. 4 “Corporate Social Responsibility: Support Facilities in the public private partnership programme”, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Dania.

1-6-3 国連グローバル・コンパクトとグローバル・レポーティング・イニシアチブの提携

企業と援助機関におけるアジェンダの融合の象徴的な動きとして、国連グローバル・コンパクトとグローバル・レポーティング・イニシアチブ（Global Reporting Initiative：GRI）の提携が挙げられる。人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則を推進する国連グローバル・コンパクトには、100カ国以上3,000組織が署名⁴¹しており、署名企業は署名後2年以内に10原則に沿った取り組み成果をCommunication on Progress（COPs）として毎年開示することが求められている。また、オランダのNGOでUNEPの公認団体であるGRIは、CSR活動の取り組み成果を開示するCSR報告書の世界的な統一ガイドラインである「サステナビリティ報告書ガイドライン（通称：GRIガイドライン）」を推進するNGOで、世界60カ国1,000組織が公式にGRIの活用を言及しており、参加メンバーには465組織が登録している。日本企業においては、2006年に発行されたCSR報告書の70%弱が環境省が定めた環境報告書ガイドラインとともにGRIガイドラインを活用している⁴²。

2006年10月6日、この2つの国際イニシアチブが提携を発表した。これらは長い間、国連グローバル・コンパクトを具体的に表現したものがGRIだとの指摘を受けてきたため、提携発表後に発行された報告書『Making the Connection：Using GRI's Reporting Guidelines for the UN Global Compact's Communication on Progress（つながりをつくる：国連グローバル・コンパクトのCOPsにGRIガイドライン（G3）を活用する）⁴³』では、この2つのフレームワークが相互補完的な関係にあること、また、その併用を求めることが改めて強調された。同ツールは、国連グローバル・コンパクトの署名企業が、10原則に従う取り組みの実施の進捗状況の報告を行う上で、GRIガイドライン（G3）をどのように利用すれば義務を果たせるかを示すツールとなっている。

この2つの国際的ガイドラインの併用は、世界の主要な30団体・組織により支援されている。産業団体ではWBCSD、IBLF、WEF、NGOではBSR、「ビジネス・イン・ザ・コミュニティ（BITIC）」、アカウントビリティ社（AccountAbility）、「セリーズ（CERES⁴⁴）」、日本からは「経団連海外事業関連活動協議会（Council for Better Corporate Citizenship：CBCC）」などの団体が名を連ねている。このように、アジェンダの融合を促進する動きが多くのCSR推進団体を中心に国際的に進められている。表1-1は、国連グローバル・コンパクトとGRIガイドライン（G3）項目の関連性を示している。企業がこれまで取り組んできたCSR活動と、援助機関が企業に求める活動原則とは相互に補完するものであることがわかる。

1-6-4 地球温暖化防止と貧困問題

1997年12月11日、京都で開催された国際会議「第3回気候変動枠組み条約締約国会議（通称、

⁴¹ 2007年5月時点。

⁴² ゼネラル・プレス（2006）p.16によると、2006年にCSR報告書を発行した日本企業469社のうち、226社（66.7%）が「GRIガイドラインを参考にした」と記載。2005年は70.4%だった。
（<http://www.gpress.co.jp/>）（2007年11月アクセス）

⁴³ 同ツールの開発過程において日本企業では唯一、東芝が参加している。

⁴⁴ Coalition for Environmentally Responsible Economies.

表 1-1 国連グローバル・コンパクトと GRI ガイドラインの相互補完性

GRI (G3)			国連グローバル・コンパクト COPs 掲載項目	
分野	側面		GRI との関連	10 原則
戦略および分析			UNGC への継続支援の言及、CEO による参加表明	人権 原則 1 企業はその影響のおよぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
組織のプロフィール			—	
報告要素			—	
ガバナンス	ガバナンス	ガバナンス	人権、労働、環境、腐敗防止 (原則 1-10)	労働 原則 2 人権侵害に加担しない。 原則 3 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
		外部のイニシアチブへのコミットメント		
		ステークホルダーの参画		
経済	経済	経済パフォーマンス	人権、労働、環境 (原則 1, 4, 6, 7)	原則 4 あらゆる形態の強制労働を排除する。
		市場での存在感		
		間接的な経済的影響		
環境	環境	原材料	環境 (原則 7, 8, 9)	環境 原則 5 児童労働を実効的に廃止する。 原則 6 雇用と職業に関する差別を撤廃する。 原則 7 環境問題の予防的なアプローチを支持する。 原則 8 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
		エネルギー		
		水		
		生物多様性		
		排出物、廃水および廃棄物		
		製品およびサービス		
		コンプライアンス		
		輸送		
		全般		
社会	労使慣行とディーセント・ワーク (公正な労働)	雇用	人権、労働 (原則 1, 3, 6)	原則 9 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
		労使関係		
		労働安全衛生		
		研修および教育		
		多様性および機会均等		
	人権	投資および調達慣行	人権、労働 (原則 1, 2, 3, 4, 5, 6)	腐敗 原則 10 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。
		非差別		
		結社の自由および労働協約		
		児童労働の撲滅		
		強制労働の防止		
		苦情および不満に関する慣行		
		保安慣行		
		先住民の権利		
	社会	コミュニティ	腐敗防止 (原則 10)	
		不正行為		
		公共政策		
		非競争的な行動		
		コンプライアンス (法規制遵守)		
	製品責任	顧客の健康と安全	人権、環境 (原則 1, 8)	
		製品およびサービスのラベル表示		
マーケティング・コミュニケーション				
顧客のプライバシー				
コンプライアンス (法規制遵守)				

出所：UNGC&GRI (2006) より筆者翻訳。

地球温暖化防止京都会議（Conference of Parties：COP3）」において京都議定書⁴⁵が議決された。これは、気候変動に関する国際連合気候変動枠組条約（United Nations Framework Convention on Climate Change：UNFCCC）に基づき議決された議定書である。2005年の発効を経て、2008年に第一約束期間が始まったばかりだが、2012年を期限とする京都議定書の折り返し地点に来ていることから、今後もポスト京都議定書の枠組み作りを巡り、国際的な動きが加熱すると予測される。

2007年は、「『気候変動』の歴史を書くならば、2007年が全ての章を埋め尽くすことだろう⁴⁶」といわれるほど地球温暖化防止に関する多くの動きがあった年だった。科学的根拠となるデータの充実と気候変動の顕在化がその主な理由である。後者の最も歴史的な出来事として、2007年夏、北極の氷河が溶け記録的に縮小したことでカナダの北極海諸島を抜けて北大西洋と太平洋を結ぶ航路である「北西航路」が、歴史上初めて開通したという観測報告が挙げられる⁴⁷。地球温暖化の加速により氷河が溶け出し、船がアジアとヨーロッパを北極海経由で行き来できるまでに氷河が縮小したのだ。

地球温暖化により引き起こされる気候変動が、開発途上国に与える主な影響は、(1) 環境難民の大量発生、(2) 農業への打撃である。2006年に経済学者ニコラス・スターン氏がトニー・ブレア前英首相の要請で環境問題が経済に与える影響をまとめた報告書（通称、スターン・レビュー）において、海面上昇や気候変動の影響で土地を追われ避難せざるを得ない状況で発生する「環境難民」は、2050年までに1億5,000万人から2億人にのぼるだろうと予測した。環境難民の大量発生がもたらす人口移動により、土地、食料、水を巡る地域紛争が発生する。さらに、気候変動による日照時間や気候の変化により水不足、洪水の大量発生など開発途上国の人々の生活の根幹である農業が大きな打撃を受ける状況が世界各地で確認されると考えられている。

2007年、オスロで開催されたノーベル平和賞授賞式で、アル・ゴア前米国副大統領と「気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change：IPCC）」が表彰されたのとはほぼ同じ頃、世界気候変動フォーラムが開催され、UNEPが、気候変動がもたらす地域紛争の激化を指摘した報告書“World in Transition — Climate Change as a Security Risk”を発表した。報告書では、気候変動の影響を強く受ける地域のほとんどが国境紛争が絶えず、政治的に不安定もしくはイスラム教を中心とする宗教問題を抱える国・地域であると結論付けている⁴⁸（表1-2）。

2007年12月、インドネシア・バリで開催されたCOP13（バリ会議）では、UNFCCCのもと、地球温暖化防止への取組み促進に一層の二酸化炭素排出量の削減と気候変動の影響を受けやすい

⁴⁵ 正式名称 Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change。通称 Kyoto Protocol（京都議定書）。

⁴⁶ WBCSD ホームページ “The year that changed everything for climate change, 26 December 2007” (<http://www.wbcsd.org/Plugins/DocSearch/details.asp?DocTypeId=32&ObjectId=Mjc4ODQ&URLBack=%2Ftemplates%2FTemplateWBCSD4%2FLayout%2Easp%3Ftype%3Dp%26MenuId%3DODQ%26doOpen%3D1%26ClickMenu%3DRightMenu>) (2008年1月アクセス)。

⁴⁷ National Snow and Ice Data Center ホームページ “Arctic Sea Ice Shatters All Previous Record Lows, 1 October 2007”. (http://nsidc.org/news/press/2007_seaiceminimum/20071001_pressrelease.html) (2008年1月アクセス)。

⁴⁸ German Advisory Council on Global Change (2008)。

表 1-2 地球温暖化による被害が特に危惧される地域と被害内容の例⁴⁹

地球温暖化による被害が予測される地域		被害内容
アフリカ	北アフリカ	既存のリスク要因である、水不足の深刻化、穀物生産量の減少、人口増加、政治能力の欠如（特に問題解決能力）が気候変動により激化するため、「水不足」「農業」「政治危機」「移民問題」などの問題が深刻化する。特に、ナイル側下流のナイルデルタ周辺地域は海面上昇と農地の塩害被害リスクが高い。
	サヘル周辺地域	政治機能が弱い国家が林立しているため、「市民戦争」「難民流出」が発生する危険が高い。
アジア	南アジア (インド、パキスタン、 バングラデシュ)	ヒマラヤを囲む地域であるため、温暖化による氷河後退の影響を受け、他の地域よりも特に気候変動の影響を受ける可能性が高い。海面上昇やインド洋特有の熱帯低気圧サイクロンの強まりにより、ベンガル湾沿岸地域が受ける打撃が増え、モンスーンがもたらす降雨量は変貌し農業を直撃する。深刻化する問題には「洪水」「水不足」「農業」「自然災害」がある。
	中国	気温上昇や既存の環境問題に伴い、「水不足・旱魃」「砂漠化」の問題が深刻化すると予測されている、特に人口が密集する沿岸部は海面上昇、サイクロンの影響を受ける可能性が高い。

出所：UNEP（2007）より筆者翻訳。

貧困国への支援を約束する新しい条約交渉の場の設立に 190 ヶ国が合意した。さらに、バリ会議で決定された「バリ・ロードマップ」では、先進国による開発途上国への二酸化炭素排出量削減を目的とした積極的な技術移転や資金支援とともに、開発途上国もまた持続可能な発展のための取組みを進めるという全体的な方向性が承認された⁵⁰。地球温暖化防止のための国際的な枠組みに開発途上国が加われば、援助業界の同分野における役割が一層大きくなるだろう。これは前述（「1-3 サステナビリティ」）のとおり、環境サステナビリティの追求は社会的視点なしには困難であるという歴史的な学びからも明らかなように、持続可能な発展を見据えた先進国による技術移転は、南北格差是正の糸口となる可能性も考えられるためである。先般、日本政府は今後 5 年で 100 億米ドル（約 1 兆 1,500 億円）を投じる「資金メカニズム（クールアース・パートナーシップ）」の設立を発表し、JICA や国際協力銀行（Japan Bank for International Cooperation：JBIC）も支援を行うことが検討されている⁵¹。このような動向の進展にも今後は注意を払う必要があるだろう。

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ United Nations, FCCC/CP/2007/L. 7/Rev. 1, 14 December 2007. (http://unfccc.int/files/meetings/cop_13/application/pdf/cp_bali_act_p.pdf) (2008 年 3 月アクセス)。

⁵¹ 日本政府は 2008 年の世界経済フォーラムで開発途上国の温暖化対策に 5 年で 100 億米ドル規模を投じると発表した。第 1 弾はナイジェリアなどアフリカ 4 ヶ国を対象に、砂漠化が進むセネガルでは植林事業、洪水が多いナイジェリアでは防災計画の立案などの災害対策支援、太陽光や水力など再生エネルギー支援が想定されており、5 月の第 4 回アフリカ開発会議（Tokyo International Conference on African Development IV：TICAD IV）、7 月の洞爺湖サミットで公表する。支援対象国は、①温暖化の被害の有無、②支援の進展を検証できる大使館などの人員・インフラの有無、③資金提供に値する事業の有無、④アフリカでの政治的・経済的影響力の有無、の 4 基準をもとに選定される。

1-6-5 事業環境整備のための社会貢献—企業の人材育成

一般的に、企業が進出するような開発途上国は、人口は多いが教育や技術レベルが不十分である地域が多いため、企業が要求するレベルを満たせず雇用に結びつかない場合が多い。特に、新興国地域においては、優秀な人材の不足が企業進出の課題の1つとなっている。教育領域は本来、政府が担うべき役割であるとされてきたが、この領域をビジネスチャンス獲得のための礎として捉え、事業環境整備のための戦略的なCSRとして、人材育成に乗り出す企業が製造業を中心に見られる。例えば、トヨタ自動車やシスコ・システムズの技術学校建設や、マイクロソフト、ギャップ、ナイキ、ノキア、シェル、シェブロン・ユノカル、メリルリンチなどがUSAIDと連携して実施する青少年のための雇用、生活、技術研修（「ENTRA21」）などがある。「ENTRA21」は、南米カリブ地域を対象に、同地域人口の約半数が25歳以下の青年層であるにも関わらず、3分の2が就学できず無職の状態にいることから、このような青年層に対し、IT教育や職業斡旋などを実施するものである。

このような企業の開発途上国における戦略的なCSR活動に共通する特徴として、教育対象を社員のみならず若年層や地域全体など幅広く設定していることが挙げられる。自社の人材育成とともに地域の人材レベル向上に貢献する取組みだ。なかには、最先端の技術を教育されたとしても生徒は必ずしも当該企業に就職する必要がある取組みもある。例えば、トヨタ自動車はインドのカルナータカ州バンガロール市に拠点工場を持つが、2007年に開設した技術学校では、同州に住む、優秀だが貧しく自費で学業を続けることが困難な生徒に対し、3年間の全寮制教育を無料で提供している。前述のシスコ・システムズの技術学校は、同社が持つIT技術を提供するものだが、これは、最先端技術とともに高等学校卒業レベルの一般教養も提供するもので、生徒は卒業後に自由に進路を決められるシステムになっている。技術学校は同社の敷地内にあるため、教室での学習と現場での技能実習の両側面による人材育成が行われている。さらに、心身ともにバランスの取れた社会人の育成のため、カリキュラムに心身教育が組み込まれており、全体の約3割を占めるほど重視されていることも特徴的である⁵²。

1-7 まとめ

企業のCSR活動の進化と援助機関の周辺環境の変化により、企業と援助機関の距離が縮まった。このアジェンダの融合が急速に進んだのが、スマトラ沖地震・インド洋津波災害だった。その後、企業のCSR活動の指針であったGRIガイドラインと、援助業界の指針であった国連グローバル・コンパクトの提携が発表されるなどの具体的な動きが起きた。産業界を中心とする多くのCSR関連組織がこの動きを国際的に後押ししている。また、具体的な官民連携に結び付きやすい分野、つまり、アジェンダの融合が起きやすい分野として「環境」と「人材育成」を挙げた。どちらの

⁵² 同カリキュラムでは工業科目の履修とともに、塗装、溶接、自動車（組立・整備）、メカトロニクスの4つの専門コースに分かれ技能を修得できるほか、同社の仕事の進め方なども講義に組み込んでいる。卒業生の進路は自由だが、将来の生産現場の中核を担う人材として活躍する人材の育成を目指している。

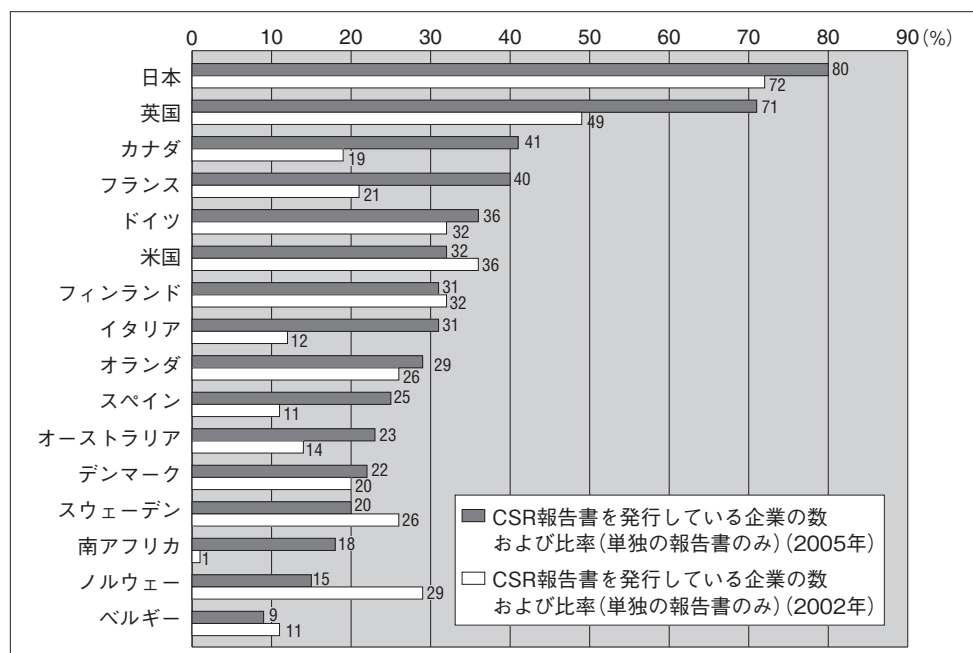
分野も日本企業の開発途上国での CSR 活動の大多数を占める「寄付」をより戦略的に行うために取り組みやすい分野といえる。特に環境では、貧困緩和を伴う環境問題へのアプローチが必要だが、2007 年を境に大きく文脈が変化していることから、今後は企業の開発途上国向け環境ビジネスが進化し、援助機関の役割が一層大きくなるだろう。

第2章 日本企業の開発途上国におけるCSR活動

本章では、日本企業が実施する開発途上国におけるCSR活動に、アンケート調査の結果も踏まえつつ、全体的な動向と、具体的な事例を交えた取組み内容に関する活動分類の2つの視点から見ていく。

日本企業にとってCSRは、商人道や近江商人の三方良し（売り手良し、買い手良し、世間よし）に通じる日本産業界の最も長き伝統として根付くものである⁵³。しかし近年、食肉偽造、リコール隠し、製品欠陥問題、粉飾決算、証券取引法違反、エコ偽装など、企業不祥事は枚挙に暇がない。企業の根幹を揺るがす事件の続発を目の当たりにし、多くの日本企業が古き良き伝統を見つめなおし「企業自ら襟を正していく⁵⁴」ために動き出した。CSRは、そのツールとしてより広く受け入れられるようになった。そして今では、日本は世界トップ企業のうちCSRに取り組む企業が最も多い国の1つとなっている（図2-1）⁵⁵。

図2-1 世界トップ250社の企業責任（CSR）への取組み



出所：KPMG (2005) p.10

⁵³ 経済産業省 (2004) pp.6-7 エコノミスト (2005) p.7 エコノミスト誌によれば、江戸時代、封建的階層社会という社会構造において、商人の社会的地位は、被差別階層を除くと社会の最底辺階級に属していた。この時代に石田梅岩が「商人道」を提唱した。梅岩にとって商人道とは、当時の武士による社会支配における理論的支柱であった「武士道」に対抗するものであった。そして、規律を守り正直に効率よく働くことが世の中への貢献につながる。ゆえに、商売に従事するものは理論的に武士と同等である、と説いた。

⁵⁴ 日本総合研究所 (2007) p.4

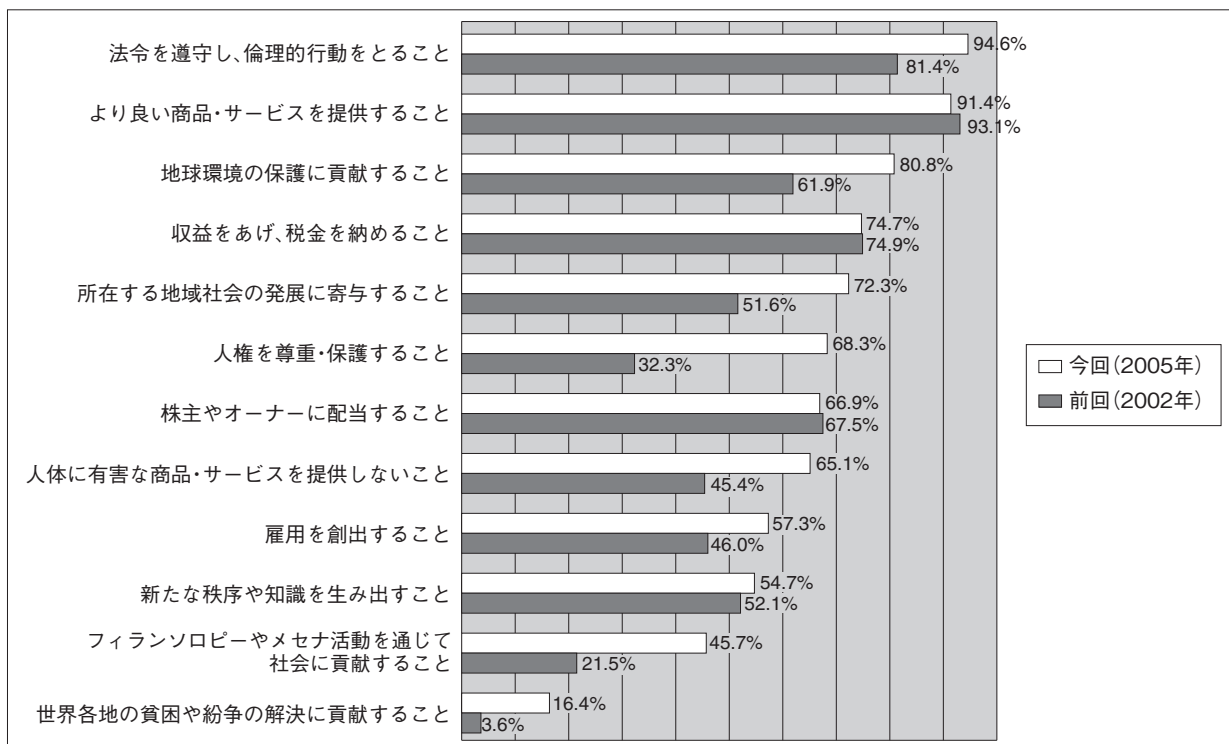
⁵⁵ KPMG (2005) p.10 同調査は、大手監査法人KPMGとアムステルダム大学経営大学院の共同で実施された。対象企業は、フォーチュン・グローバル企業500社のうちの上位250社を含む、世界16ヵ国、総計1,600社以上。16ヵ国には、オーストラリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、イタリア、日本、オランダ、ノルウェー、南アフリカ、スペイン、スウェーデン、英国、米国が含まれる。国別で見ると、日本(80%)と英国(71%)が最も多く社会環境に関する取組みに関する情報を開示している。

CSRに対する認識について、日本企業経営者の間では過去3年間で興味深い変化が起こっている。第一に、開発途上国の開発課題に関連する項目がCSR対象項目として認識されつつあるという点、第二に、CSRをコストから利益に転換する意識が強まっているという点である。

第一に、CSR対象項目における変化について、図2-2で示した経済同友会が日本企業の経営者を対象に実施した調査結果の一部を見ていただきたい。経営者が考えるCSRに含まれる項目について問う質問で、3年前の調査では上位項目に「商品・サービスの提供」、「法令遵守」、「収益の確保と納税」、「株主への配当」などのコンプライアンスや、企業の基本的義務への対応が多くを占めたが、2005年10月から2006年1月にかけて実施した調査ではこれらに加え、新たに「人権」や「環境」など、社会性の強い項目が増えており、CSRが一般的な用語でなかった3年前（2002年）に比べ、CSRが広い意味を含むことへの理解が深まっていることがわかった⁵⁶。社会性の強い項目の内訳は、「人権」、「社会貢献」、「地域社会の発展への寄与」、「有害な商品・サービスを提供しないこと」、「環境保護」である。例えば、人権では児童労働、従業員の労働環境問題、地域社会の発展への寄与では貧困問題などのグローバル課題の克服、環境保護では開発途上国の環境問題など、新たにCSR項目として捉えられつつあるものの多くが、開発途上国における開発課題に関連するものであることがわかる。

図2-2 CSRに含まれる項目（経営者意見調査）：CSR項目

「問い：下記の項目は、広い意味で「企業の社会的責任（CSR）」に含まれる可能性のある項目です。貴社にとってのCSRには、どのような項目が含まれますか（複数回答）」



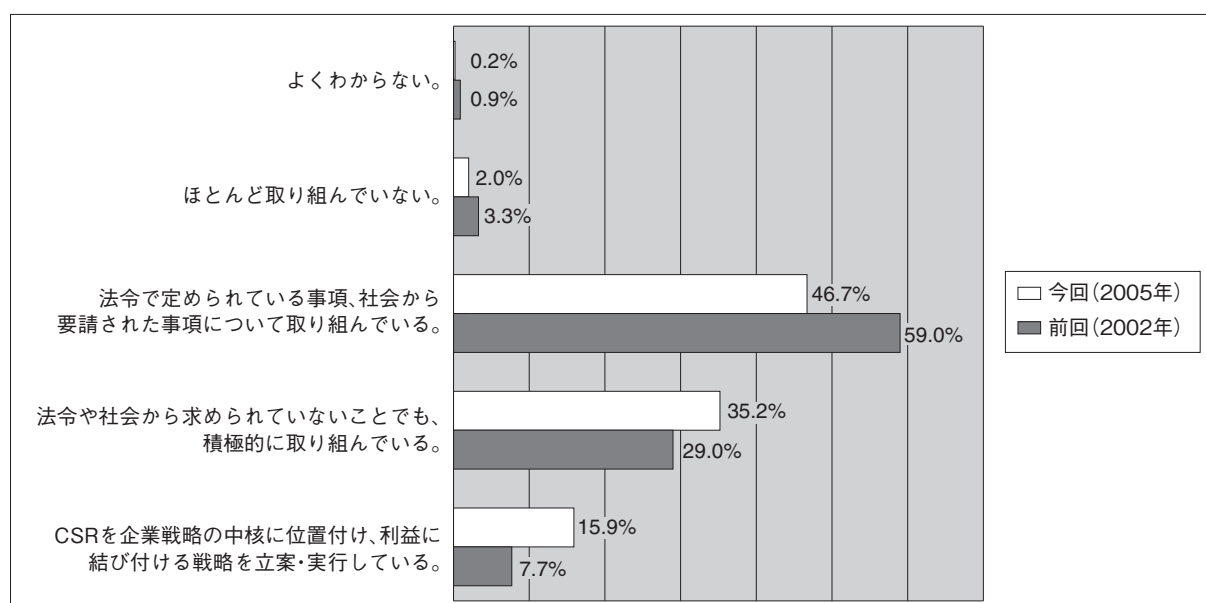
出所：経済同友会（2006b）p.7

⁵⁶ 経済同友会（2006）p.6

第二に、CSRに対する意識の変化だが、図2-3を見ると、企業の経営者はCSRを単なる社会還元と捉える段階から、利益との関連性を模索しCSRをより戦略的に活用する意思を持ち始めていることがわかる。特に、「CSR活動を利益に結びつける戦略立案や実行」と回答した企業が最も増えている（2002年比で8.2%増加）⁵⁷。

図2-3 CSRに含まれる項目（経営者意見調査）：CSRの取組み段階

「問い：貴社のCSRに関する取組みはどの段階にありますか？」



出所：経済同友会（2006b）p.10

このような企業のCSR取組み段階の変化について、経済同友会（2006）は「2004年から3年間のCSRに対する基本意識の変化を総括すると、企業は社会の動向を受けてCSRに『対応する段階』から、本業を通じたCSRの展開により積極的に社会へのプラスのインパクトを『創出する段階』に移行した⁵⁸」と指摘している。さらに、民間セクターは、公的セクターが対応しきれない複雑で広範囲な世界的課題や社会的課題に積極的な解決策を提供することで「社会の持続可能性」を導くことができる可能性を秘めていると、企業の社会性を伴う活動がもたらす社会的意義を強調している。CSRは、企業競争力につなげて初めてコストから投資に変化するため、企業はコンプライアンスや社会貢献活動などの『対応する段階』を超え、CSRの経営戦略や事業計画への組み込みや意思決定の際の判断材料としてなど、『創出する段階』でのCSRの戦略的活用のための方策を検討する必要性を理解して初めて、そこから生まれる競争力を本業に活かせる可能性が生まれる。

⁵⁷ 「貴社のCSRに関する取組みはどの段階にありますか？」との問いに対し、3年前に最多だった「法令で定められている事項、社会から要請された事項について取り組んでいる」に加え「法令や社会から求められていないことでも、積極的に取り組んでいる」や「CSRを企業戦略の中核に位置づけ、利益に結びつける戦略を立案・実行している」など法定以上や義務以上の取組みが進んでいることがわかった。

⁵⁸ 経済同友会（2006）

2-1 日本企業の開発途上国における CSR 活動の現状（アンケート調査結果）

では、日本企業は具体的にどのような取組みを開発途上国で実施しているのか。またそれは、どのような取組み段階まで進んでいるのか。そして、開発途上国に対してどのような意識を持つのかを探ることを目的に、2007年10月から2008年1月にかけて日本企業約100社を対象に「開発途上国におけるCSR活動に関するアンケート調査」を実施した。なお、本調査では日本の現状を加味し、CSRを広義に捉え、社会貢献活動のうち寄付（フィランソロピー）活動も対象範囲に含むこととし、また、アンケートの送付先は開発途上国で事業を展開する現地法人ではなく、日本本社としている。

2-1-1 概要

本アンケートでは、国連グローバル・コンパクトとWBCSDの国際イニシアチブのどちらかに参加する日本企業に、任意選定企業を加えた計約100社を対象にアンケート調査を実施した。回収率は45.9%で、約半数の企業（45社）から回答をいただいた（表2-1）。この場を借りて、お忙しいなかアンケートにご協力いただいた企業担当者の方々、窓口を引き受けてくださったJICA/IFICの方々およびJICA内部の調整をしてくださったJICA企画部総合企画課の方々にお礼を申し上げたい。

本アンケートは、本研究の規模の関係から、企業アンケートとしては比較的小規模であり、かつ、国際イニシアチブへの参加企業を主な対象とするなど限定的なアプローチをとっている。また、CSR自体の普遍的定義の不在など不確定要素があるなか、特に開発途上国でのCSR活動を対象にするという、これまであまり国内でも検討が進んでこなかった分野に着目したアンケートである。そのため、CSR活動の該当項目を問う設問では活動内容を特定せず、あえて企業が該当項目を選択できるように設定するなど工夫した。不完全な点が多いものの、調査の結果、46.9%という高い回収率を得ることができた。このことから、同分野における日本企業の関心の高さが窺えるとともに、本アンケートで収集したデータが、ある程度の基礎資料として活用できるものだと考えている。

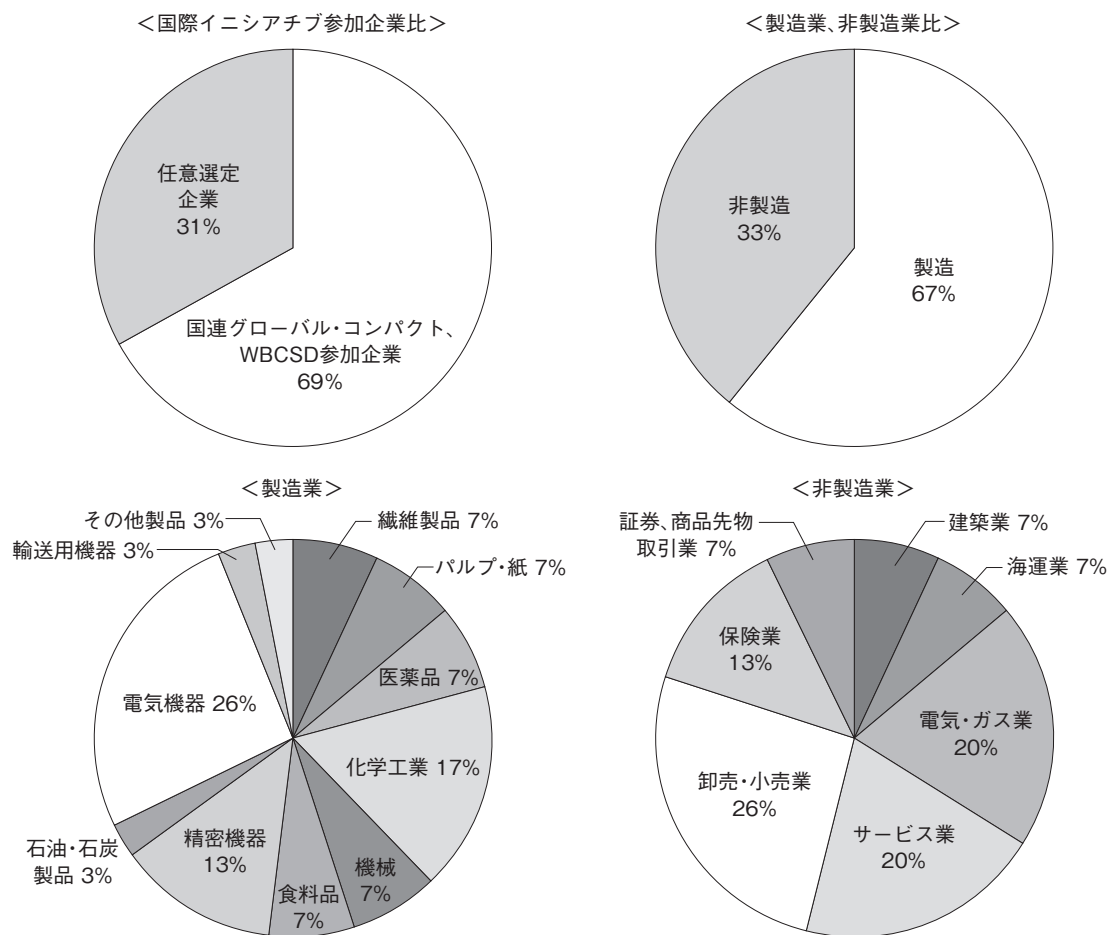
表 2-1 アンケート調査実施概要

アンケート名	「開発途上国におけるCSR活動に関するアンケート調査」
実施期間	2007年10月19日～2007年11月20日
調査方法	郵送（切手、返信先宛名付きの返信封筒同封）
回答受付方法	郵送、ファックス、電子データにて回答受付
返信先	JICA/IFIC
対象企業	約100社（国連グローバル・コンパクト、WBCSD参加企業75社、その他任意選定企業）
回答企業数	45社
回収率	45.9%

出所：筆者作成。

アンケートに回答した企業は、国連グローバル・コンパクトや WBCSD に参加し、世界が抱える課題に関心を持つ企業が多く、送付先企業全体に占める回答率は 88.3% だった。回答企業の内訳は、国連グローバル・コンパクトや WBCSD への参加企業が 69%、その他の企業（任意選定企業）が 31% を占めていた。そのうち、製造業の割合が高く、製造業が 67%、非製造業が 33% を占めた。製造業では、電気機器（26%）、化学工業（17%）、精密機器（13%）が順に多く、非製造業は、卸売・小売業（26%）、電気・ガス業（20%）、サービス業（20%）が順に多かった⁵⁹（図 2-4）。

図 2-4 アンケート回答企業の内訳



出所：筆者作成。

回答者の所属部署では、ほとんどが企業の社会的責任（CSR）に関連する部署（約 68.8%）であり、その他には広報、コーポレート・コミュニケーション、人事・総務などがあつた。ごく少数だが回答が寄せられた部署には海外業務、海外ネットワークグループ、マーケティング部、調査業務があつた。経営企画、事業戦略・推進、財務、リスクマネジメント、IR（Investor Relations）に所属する担当者は見られなかつた（図 2-5）。

⁵⁹ 産業分類は東京証券取引所の分類を参考にした。

図 2-5 回答者の所属部署

■ あなた様の主なご担当は、次のどちらに当てはまりますか（複数回答）。

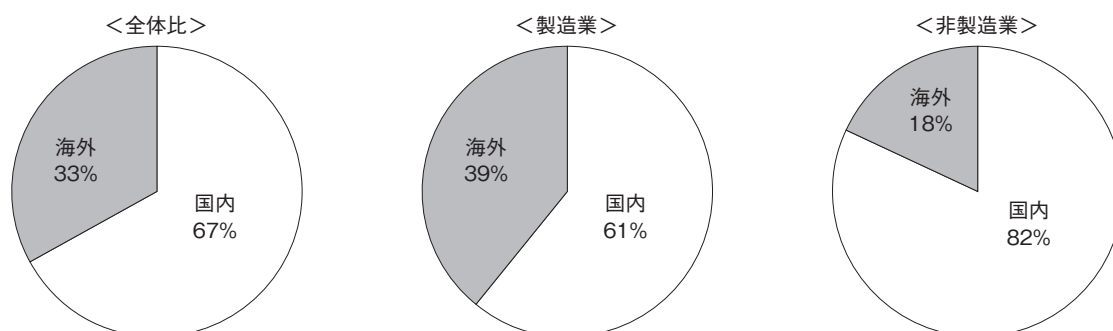
部 署	回答数
1. 広報、コーポレート・コミュニケーション	5
2. 人事、総務	2
3. 企業の社会的責任（CSR）	33
4. 経営企画	0
5. 事業戦略、推進	0
6. 財務	0
7. 調達	1
8. リスクマネジメント	0
9. 内部統制	1
10. IR	0
11. その他	6
その他例（海外業務、国際ネットワークグループ、マーケティング部、調査義務など）	

出所：筆者作成。

国内と海外の売上比率では、全体平均で国内売上が 67%、海外売上が 33% となり、海外の売上比率が全体で 30% を越えている。製造、非製造別に見ると、製造業ではさらに 6% 高まり、39% となった。逆に、非製造業では 18% と大幅に少なく、国内売上比率が 82% を占めた（図 2-6）。

図 2-6 海外売上比率

■ 貴社の年間売上高（連結ベース）のうち、国内市場と海外市場のおよその割合をお答えください（海外市場での売上がゼロの場合は、100%：0%とお答えください）。



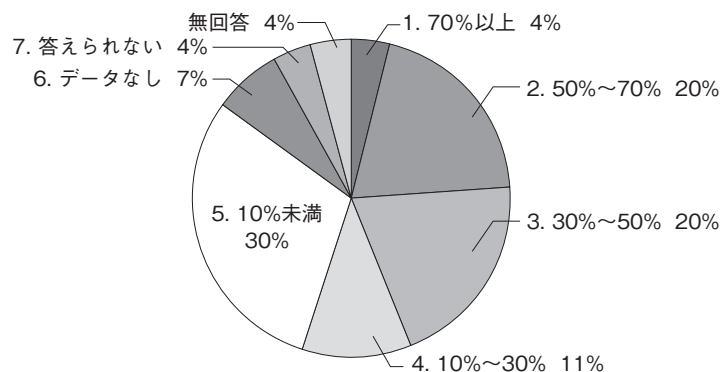
出所：筆者作成。

全社に対する海外従業員比率（連結ベース）では、回答企業の 24% が従業員の半数以上を海外に依存していた（図 2-7）。そのうち、BRICs（Brazil、Russia、India、China）を含めた開発途上国の従業員が比較的多い（30% 以上、図 2-8）企業は 29% と、全体の 3 分の 1 弱の企業が開発途上国の従業員に依存していた。産業別内訳では、電気機器が 23%、精密機器が 13%、食料品が 10% を占めた（図 2-9）。

このように、開発途上国との結びつきが強まる企業が多い一方で、開発途上国の従業員数を把握していない企業も全体の13%を占めていた。これらの企業には、海外に比べ国内での売上比率が比較的高い企業と、業態が多岐にわたり複雑な商社があてはまる。

図 2-7 海外従業員比率

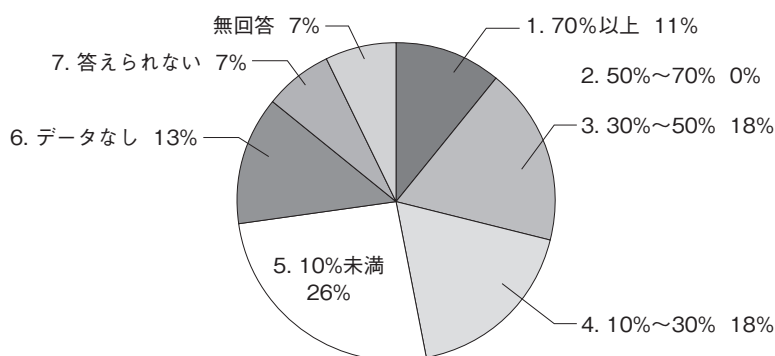
■ 全社に対する海外従業員の比率（連結ベース）はおよそどのくらいですか。



出所：筆者作成。

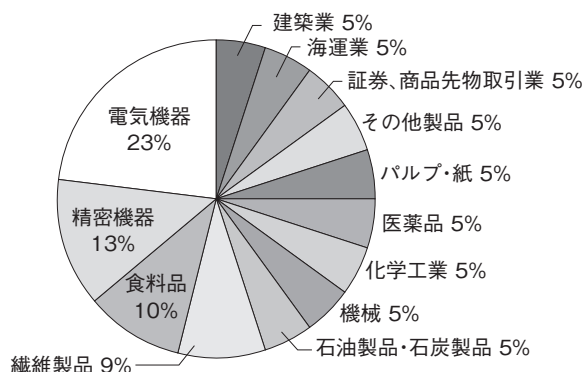
図 2-8 開発途上国従業員比率

■ そのうち、BRICs を含めた開発途上国における従業員の比率はおよそどのくらいですか。



出所：筆者作成。

図 2-9 開発途上国における従業員比率が多い（30%以上）企業の産業分類



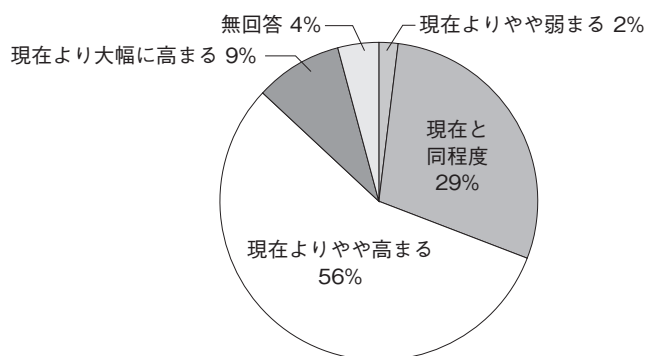
出所：筆者作成。

2-1-2 BoP 市場に対する意識

3年後の開発途上国市場への依存度を問う質問に対し、65%が「強まる」と回答しており、多くの企業が開発途上国市場との距離の縮まりを予測していることがわかった。しかしその一方で、一般的な企業が考える低所得市場（BoP）関心度について、「高まる」と考える企業は7%に留まっていた⁶⁰。つまり、自社と開発途上国との結びつきは高まると認識しているものの、人口が圧倒的に多い低所得層をターゲットとする BoP 市場に限定した際、日本企業全体の関心はそれほど高くないと考える企業が多いことがわかった。これは、日本国内において BoP 市場が持つ潜在力やビジネスチャンス、そこから生まれる付加価値への理解が浸透していないことを示している（図2-10）。

図2-10 開発途上国市場への依存度

■ 3年後における、貴社の売上高に占める開発途上国市場への依存度はどの程度変化すると思われるですか。

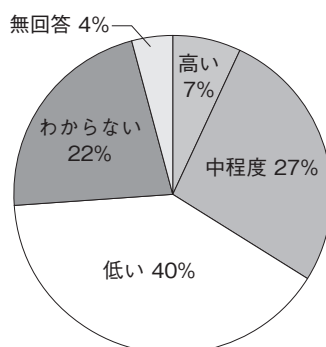


出所：筆者作成。

図2-11 BoP への関心度

■ 消費者層のなかでも開発途上国における低所得層（※）に関する日本企業の関心はどの程度だと思われますか。

（※）経済構造の底辺に属し、1人当たり1日平均約200円以下、年間収入約30万円以下に属す人口層を指す。地球総人口の80%を占めるといわれる。



出所：筆者作成。

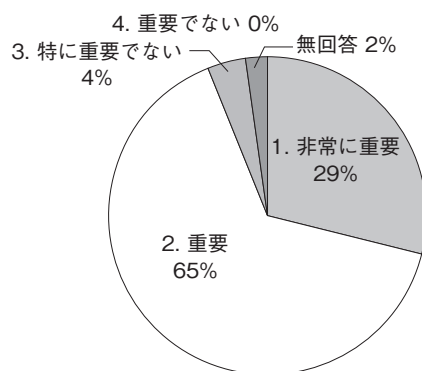
⁶⁰ BoPについて、詳しくは第3章を参照。

2-1-3 開発途上国における CSR 活動の内容

社会やステークホルダーの期待に応える CSR 活動が、開発途上国の文脈で捉えられた場合、それは貧困、人口、教育問題など開発途上国特有の課題に対し、企業が持つ特性を生かした解決策を提供する活動が考えられる。企業が CSR 活動を通じ国・地域の経済・開発活動に参加することで、効率よく的確に開発課題を捉え、新しい変化を生み出すことができる。そのため、企業の CSR 活動と開発途上国が抱える課題は切っても切り離せない関係にあるといえる。実際、94%の企業がこれらの課題について重要であると回答していた（図 2-12）。

図 2-12 国際課題の重要度

Q1. 貴社にとって開発途上国が抱える課題（貧困、人口、教育、環境破壊・汚染など）は重要だと思われますか。



出所：筆者作成。

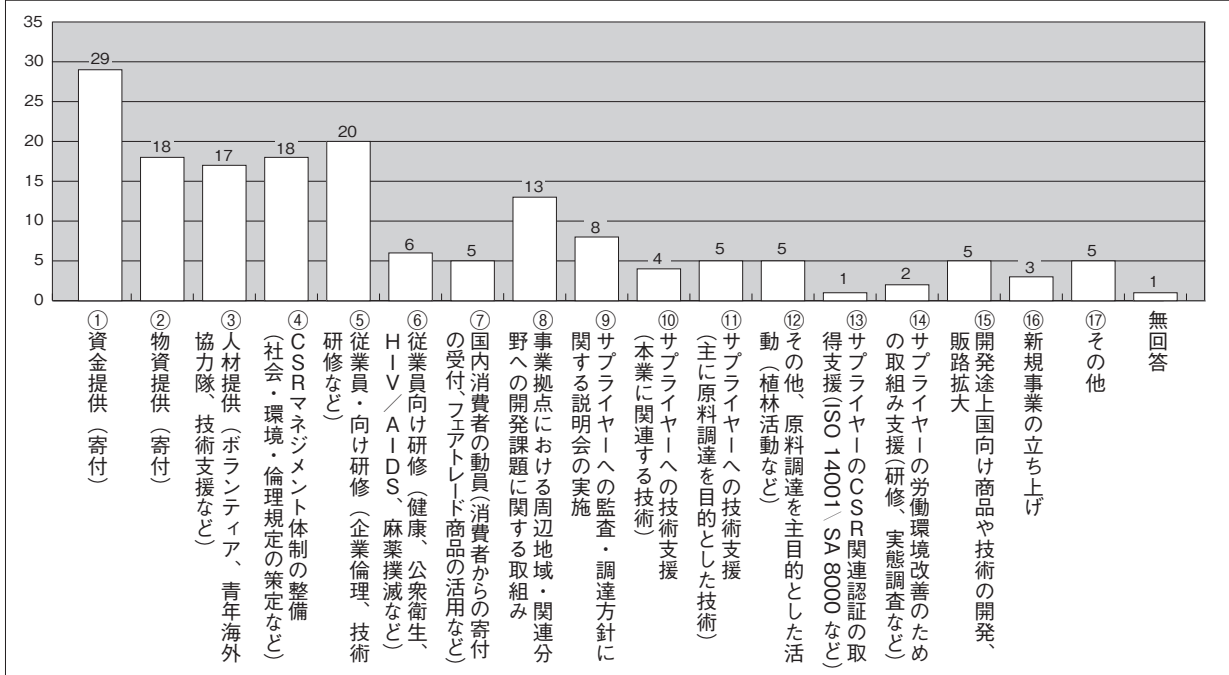
次に、開発途上国における CSR 活動の内容について、各社が該当すると考える取組みを複数回答でご回答いただいた（図 2-13）。順に「資金提供（寄付）（17.7%）」、「従業員向け研修（企業倫理、技術研修など）（12.2%）」、「物資提供（寄付）（11.0%）」、「CSR マネジメント体制の整備（社会・環境・倫理規定の策定など）（11.0%）」、「人材提供（ボランティア、青年海外協力隊、技術支援など）（10.4%）」などの取組みが多かった。以上から、開発途上国での CSR 活動は、物資や資金提供などの寄付活動、従業員向け研修やマネジメント体制整備などの内部体制整備を中心に進められていることがわかる。また、「事業拠点における周辺地域・関連分野への開発課題に関する取組み」についても若干取組みが進んでいた（7.9%）。一方、サプライヤーに対する取組みは「監査・調達方針に関する説明会の実施」が多くを占めるが、技術支援や原料調達を主目的とした活動なども挙げられる。

また、アンケートでは、これらの CSR 活動に該当すると思われる項目のうち、代表事例と思われるものを 3 つご提供いただいた。これらの回答も合わせ、開発途上国における CSR 活動には、資金、物資、人材提供を中心とした「寄付・ボランティア（グループ 1）」、基礎的な取組みと積極的な取組みに分けられる「サプライヤーに対する取組み（グループ 2）」、社内・グループ内の CSR 関連規定の策定やその徹底を中心とした「体制整備・人材研修（グループ 3）」、開発課題へ

図 2-13 開発途上国における CSR 活動：該当項目

Q2. 貴社の開発途上国における CSR 活動に該当する（と思われる）項目は、次のうちどちらですか（複数回答）。

開発途上国における CSR 活動：該当項目	回答数
① 資金提供（寄付）	29
② 物資提供（寄付）	18
③ 人材提供（ボランティア、青年海外協力隊、技術支援など）	17
④ CSR マネジメント体制の整備（社会・環境・倫理規定の策定など）	18
⑤ 従業員向け研修（企業倫理、技術研修など）	20
⑥ 従業員向け研修（健康、公衆衛生、HIV/AIDS、麻薬撲滅など）	6
⑦ 国内消費者の動員（消費者からの寄付の受付、フェアトレード商品の活用など）	5
⑧ 事業拠点における周辺地域・関連分野への開発課題に関する取組み（地域住民への HIV/AIDS 課題支援、クリーン開発メカニズム（CDM）、技術支援など）	13
⑨ サプライヤーへの監査・調達方針に関する説明会の実施	8
⑩ サプライヤーへの技術支援（本業に関連する技術）	4
⑪ サプライヤーへの技術支援（主に原料調達を目的とした技術）	5
⑫ その他、原料調達を主目的とした活動（植林活動など）	5
⑬ サプライヤーの CSR 関連認証の取得支援（ISO 14001/SA 8000 など）	1
⑭ サプライヤーの労働環境改善のための取組み支援（研修、実態調査など）	2
⑮ 開発途上国向け商品や技術の開発、販路拡大	5
⑯ 新規事業の立ち上げ	3
⑰ その他	5
無回答	1
その他例（開発途上国における電化支援と人材育成、広報活動、広告活動を通じて日本社会において開発途上国での社会問題への関心を深めることなど）	



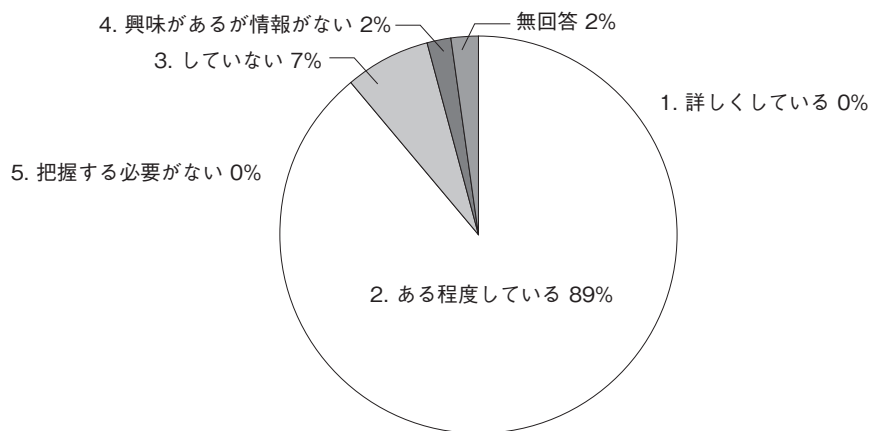
出所：筆者作成。

の社会投資や国内消費者の動員、事業開発などを中心とした「社会、本業ともに関連する活動（グループ4）」の4つのグループに大別できることがわかった。詳しくは「2-2 CSRの4分類」で後述する。

また、開発途上国におけるCSR活動について、他企業の情報収集を進める企業がほとんどで全体の89%を占めていた（図2-14）。ただ、次項で触れる開発途上国における阻害要因に「情報不足」が挙がっていることから、ある程度は情報収集をしているものの、その情報量が具体的な行動に結び付けられるほど十分ではないと感じている企業が多いと推測できる。

図2-14 他企業のCSR活動に関する情報収集

Q3. 開発途上国における他企業のCSR活動の動向について情報収集されていますか。



出所：筆者作成。

2-1-4 開発途上国におけるCSR活動の阻害要因

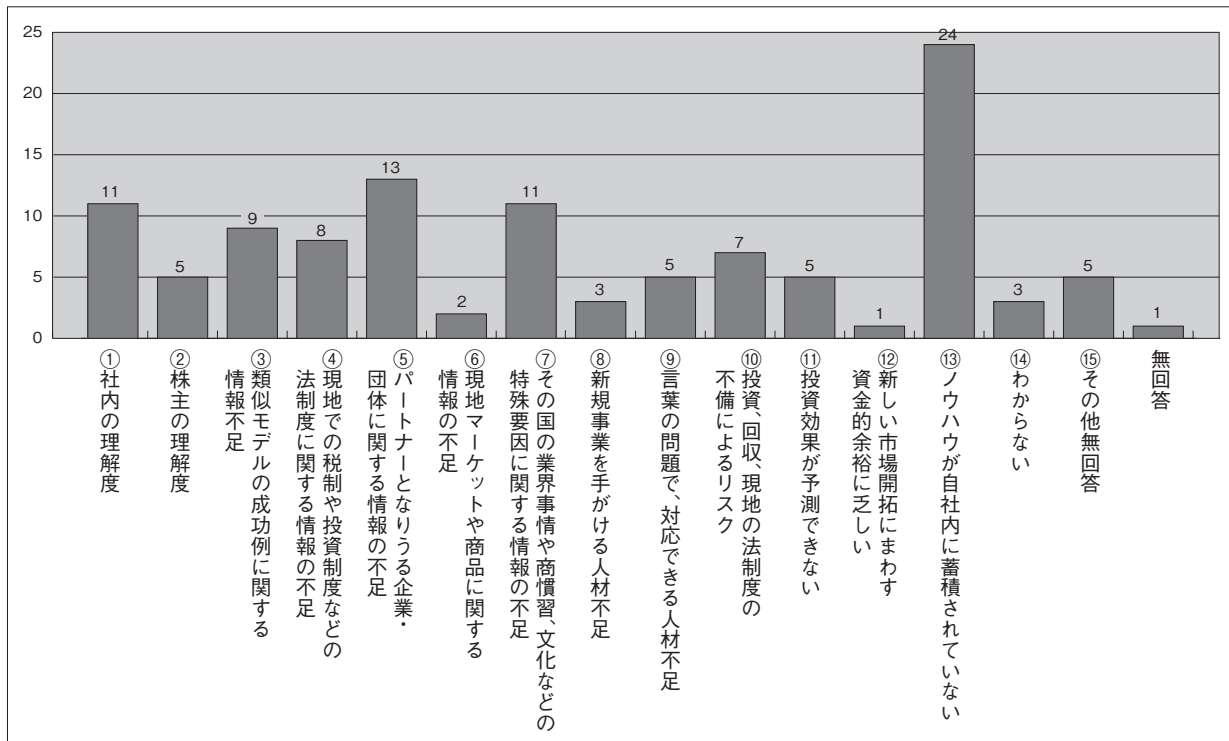
企業が開発途上国においてCSR活動を実施する際、何が課題となっているのか。最も多かった項目は「ノウハウや経験不足（20%）」、次いで「パートナーに関する情報不足（11.5%）」、「社内の理解不足」と「その国の業界事情や商習慣、文化などの特殊要因に関する情報不足」が同数で9.7%だった（図2-15）。このことから、企業が共通して直面している、もしくは今後直面すると想定している課題は「情報不足」に関連するものが多いことがわかる。「情報不足」という一次的な阻害要因が、経験不足や社内での理解不足などの二次的な阻害要因を生んでいると推測できる。また、最多だった「ノウハウや経験不足」については、「情報不足」以外にも国内企業全般的に取組み事例が少ないために、情報共有や議論が進んでいないという背景にも影響されていると考えられる。そのため、社会にも企業にもメリットが大きい効果的で戦略的なアプローチを計画・実施するためのノウハウの蓄積が国内企業全体で不足しているという状況を生んでいる。

その他のコメントとして、全従業員（グローバル）に対するコンプライアンスの徹底や現地の政情不安、頻繁な法改正、プロジェクト・パートナーの信頼性確保なども挙げられた。また、現地との文化的違いが実施体制に影響をおよぼすと指摘する企業もあった。つまり、開発途上国では、合弁事業のパートナーなどにCSR活動に関する資金搬出を理解させるための努力が必要で

図 2-15 開発途上国における CSR 活動の阻害要因

Q4. 開発途上国における CSR 活動の実施において、直面する課題と思われる項目を次から選び、可能な限り具体的にお聞かせください（複数回答）。

開発途上国における CSR 活動の課題	回答数
① 開発途上国における CSR 活動の可能性に関する社内の理解度	11
② 開発途上国における CSR 活動の可能性に関する株主の理解度	5
③ 類似モデルの成功例に関する情報不足	9
④ 現地での税制や投資制度などの法制度に関する情報の不足	8
⑤ パートナーとなりうる企業・団体に関する情報の不足	13
⑥ 現地マーケットや商品に関する情報の不足	2
⑦ その国の業界事情や商慣習、文化などの特殊要因に関する情報の不足	11
⑧ 新規事業を手がける人材不足	3
⑨ 言葉の問題で、対応できる人材不足	5
⑩ 投資リスク、回収リスク、現地の法制度の不備によるリスク	7
⑪ 投資効果が予測できない	5
⑫ 新しい市場開拓にまわす資金的余裕に乏しい	1
⑬ 海外での開発途上国における CSR 活動に関するノウハウが自社内に蓄積されていない	24
⑭ わからない（社内で議論していない）	3
⑮ その他	5
無回答	1



出所：筆者作成。

あり、コンプライアンス、労使関係、人権問題などの徹底は非常に困難であること、その結果、CSR 調達での監査コストや工数が大きくなり、企業の負担を生んでいるというものだ。

前向きなコメントとしては、これらの阻害要因を払拭し、Win-win プロジェクトの設計が可能になれば企業は実施に踏み切るだろうとするものもあった。

2-1-5 パートナーシップへの期待

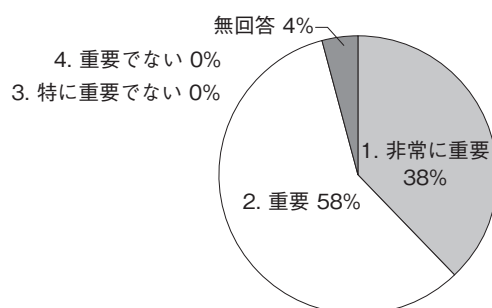
援助業界とのパートナーシップについて、日本企業の96%が企業の開発途上国におけるCSR活動において、NGOや国際連合などの市民組織や開発援助機関とのパートナーシップは重要だと捉えていた(図2-16)。企業のCSR活動における官民連携では、倫理性の追求、社会的インパクトに加え、企業の競争力強化という点まで目的に含まれる。そのため、互いの目的を理解し、全ての参加メンバーがWin-winとなるバランスの取れたプロジェクトを形成する必要がある。援助としてのチャリティを求めすぎてもいけないし、利益追求に走りすぎてもいけない。

この点について、島本(2003)は、次のように説明している。「仮に、ビジネスパートナーシップそのものが、企業の言わば『社会責任実習活動』もしくは『フィランソロピー・クラブ』のようなものに終わるとすれば、企業にとっては負担に感ずるのみではないだろうか。民間企業の行動要因は長期であれ短期であれ、利益をどう捉えるかということである。これに対し、世界銀行のビジネスパートナーシップは公共性、中立性を重んずるために、企業責任の概念に引っ張られ、利益に対する理解がないがしろにされる可能性が無いとは言えない。このところのバランスが必要である。パートナーシップは各プレイヤーが平等な立場でそれぞれの目的を満たすためのものであり、現実的なウィンウィンの関係でなければならない⁶¹」。

CSR活動において官民パートナーシップが真に機能するには、全ての参加パートナーの利益を満たせるような細心の配慮がなされた設計が不可欠であり、そのためにも援助業界も企業も相互理解を深めることが求められる。

図2-16 援助業界とのパートナーシップ

Q5. 企業の開発途上国におけるCSR活動において、NGOや国際連合などの市民組織や開発援助機関とのパートナーシップは重要だと思いますか



出所：筆者作成。

⁶¹ 島本(2003) p.108

では、Win-win パートナーシップ構築のために企業はパートナーに何を求めているのか。パートナーに求める役割として、「アドバイス、情報提供 (28 件)」、「共同プロジェクトの実施 (18 件)」が圧倒的に多く、全体の約 88% を占め、ここでもまた情報不足の現状が窺える (図 2-17)。また、援助業界の強みである専門性や開発プロジェクトの実行力も評価されていることがわかる。さらに、CSR 活動の該当項目 (図 2-13) で最多だった「寄付活動」について、寄付をより戦略的に活用するためのアドバイスや、その一歩先に行く具体的な共同プロジェクトの実施を求めるなど、「寄付活動」も新たな段階に移行しつつあることが推測できる。

パートナーシップの構築を希望する団体・組織については、順に、「日本の NGO・NPO (30 件)」、「国際連合や他国の援助機関 (26 件)」や「JICA (23 件)」、「開発途上国の NGO・NPO (22 件)」が多かった (図 2-18)。企業がパートナーを選定する際、あえて対象を限定せず、全ての可能性を模索したいと考える企業と、信頼性を重視し、専門性の高い団体との連携を模索する企業に大きく分かれた。例えば前者は、特定の課題に関する専門知識やノウハウでは NGO・NPO、各国政

図 2-17 パートナーに求める役割

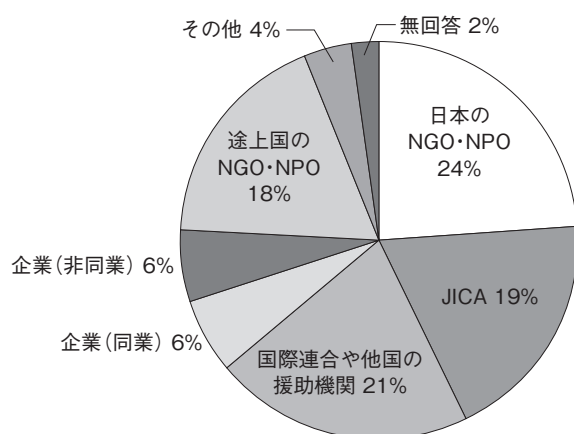
Q6. パートナーシップ形成の際、パートナーにどのような役割を求めますか (複数回答)。

パートナーに求める役割	回答数
1. 寄付受取先	1
2. アドバイス、情報提供	28
3. 共同プロジェクトの実施	18
4. 社内教育、研修の提供	0
5. その他	2
無回答	3
その他例 (支援先の開発プログラムの実行)	

出所：筆者作成。

図 2-18 求めるパートナーの種類

Q7. どのような団体とのパートナーシップに興味がありますか (複数回答)。



出所：筆者作成。

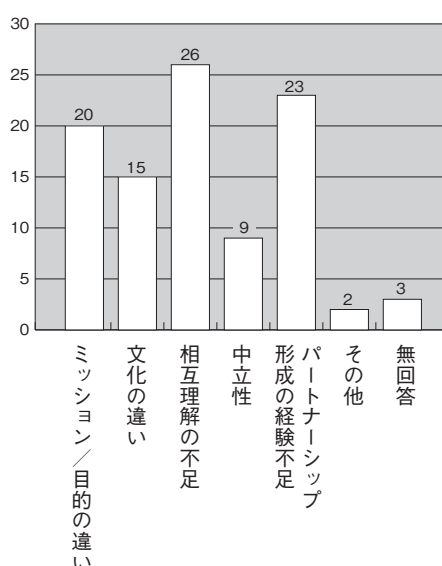
パートナーに求める役割	回答数
1. 日本の NGO・NPO	30
2. JICA (国際協力機構)	23
3. 国際連合や他国の援助機関	26
4. 企業 (同業)	7
5. 企業 (非同業)	7
6. 開発途上国の NGO・NPO	22
7. その他	5
無回答	2
その他例 (国際 NGO、ユニセフ)	

府や行政への働きかけやグローバルな取組みの際には国連などの国際組織、さらには業界の標準化の検討や好事例の共有では企業、などのように様々なパートナーの特性を理解し連携目的に併せて連携を進める企業である。後者は、現地での経験の長さや団体の規模、投入資金に対する成果やフィードバックの徹底度など信頼性や専門性が高い団体との連携を優先的に求める企業である。その他として、コミュニケーションのとりやすい団体を求めるとするコメントも寄せられた。

パートナーシップ構築における課題では、「相互理解の不足（26件）」「パートナー形成の経験不足（23件）」「ミッション／目的の違い（20件）」が多かった（図2-19）。

図2-19 パートナーシップ構築の課題

Q8. パートナーシップを形成する際、直面する課題と思われる項目は次のうちどちらですか（複数回答）。



パートナーシップ構築の課題	回答数
1. ミッション／目的の違い	20
2. 文化の違い	15
3. 相互理解の不足	26
4. 中立性	9
5. パートナーシップ形成の経験不足	23
6. その他	2
無回答	3
その他例（温度差など）	

出所：筆者作成。

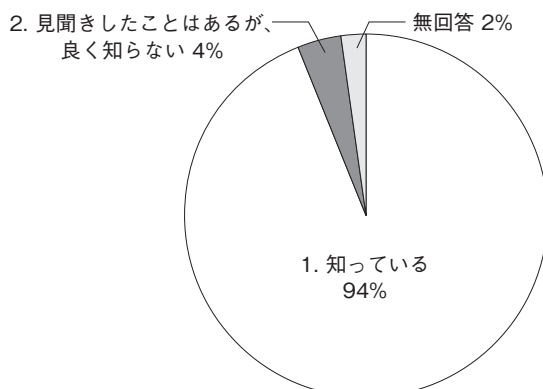
2-1-6 JICA への期待

JICA という組織について、「知っている」と回答した企業は94%と多く、知名度が高いことが明確になった（図2-20）。企業が抱くJICAへの期待には「現地情報全般の提供（21件）」が最多だった。次いで「現地のCSR情報（11件）」、「現地特有の社会／環境／倫理に関する情報（11件）」、「先方政府とのつながり（10件）」、「現地調査／調査支援（10件）」だった。その他、実際にJICAとの共同プロジェクトの実施を期待する企業も見られた（9件）（図2-21）。

図2-15では、開発途上国におけるCSR活動推進の主な阻害要因として「情報不足」が挙げられると述べたが、JICAに期待する取組みのうち「情報不足」に関連するものが全体の45.7%を占めていた。このことから、「情報不足」を払拭する役割としてJICAからの情報提供を期待する企業が多いと考えられる。その他、企業のみでは対応しきれない政府とのつながりや、開発途上国特有の情報の提供など、JICAが持つ専門性を評価し、対等なパートナーとして連携を求めていることがわかった。

図 2-20 JICA の認知度

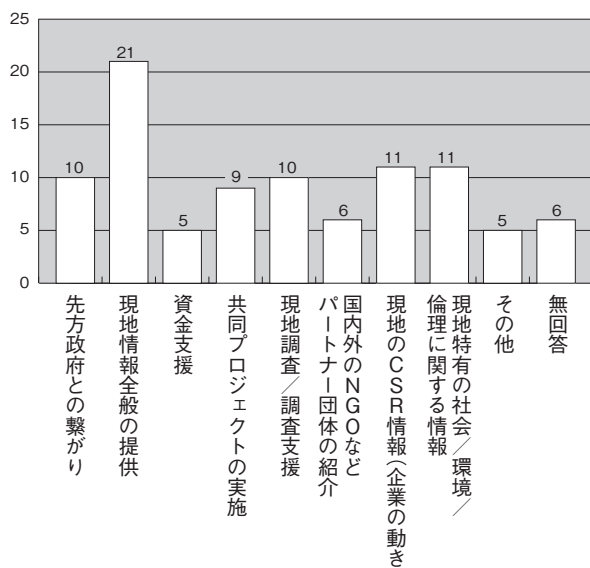
Q9. JICA は、日本国政府が拠出する ODA (政府開発援助) の実施機関であることをご存知ですか。



出所：筆者作成。

図 2-21 企業が抱く JICA への期待

Q10. 貴社が開発途上国における CSR 活動を展開するにあたり、JICA に期待することはありますか。あれば具体的にお聞かせください (複数回答)。



JICA に期待すること	回答数
1. 先方政府とのつながり	10
2. 現地情報全般の提供	21
3. 資金支援	5
4. 共同プロジェクトの実施	9
5. 現地調査／調査支援	10
6. 国内外の NGO などパートナー団体の紹介	6
7. 現地の CSR 情報 (企業の動き)	11
8. 現地特有の社会／環境／倫理に関する情報	11
9. その他	5
無回答	6
その他例 (CSR 教育、環境教育など)	

出所：筆者作成。

2-2 CSR 活動の 4 分類

アンケート (Q2) では、自社の開発途上国における CSR 活動に該当する (と思われる) 項目についてご回答いただいた。さらに、そのなかで代表事例を 3 つ具体的に記入していただいた。これらをもとに、日本企業における CSR 活動はグループ 1 ~ 4 (【G1】 ~ 【G4】 と表記) に区分できると考える (図 2-22)。これは、「本業」とそれ以外の「周辺業務」という事業活動との関連度を示す軸と、「社内」、「サプライヤー」、「社会」という企業の責任範囲 (対象範囲) を示す軸の 2 つの軸で捉えたものである。以下にグループごとの取組み内容を紹介する。

図 2-22 開発途上国における CSR 活動の 4 分類

	周辺業務	本業
社会	【G1】 寄付・ボランティア ・ 資金提供（寄付） ・ 物資提供（寄付） ・ 人材提供（ボランティアなど）	【G4】 社会、本業ともに関連する活動 (1) 開発課題への社会投資 ・ 事業拠点周辺、事業関連分野における開発課題への取組み (2) 国内消費者の動員 ・ 商品を通じた国内消費者の動員 ・ 広報活動や広告活動を通じた啓蒙活動 (3) 事業開発 ・ 開発途上国向け商品・技術の開発、販路拡大 ・ 新規事業の立ち上げ
サプライヤ	【G2】 a) 基礎的な取組み ・ 監査や調達方針に関する説明会 ・ CSR 関連認証の取得支援 ・ 労働環境改善のための取組み支援	b) 積極的な取組み ・ 本業に関連する技術移転 ・ 主に原料調達を目的とした技術移転 ・ 原料調達を主目的とした資源確保（例：植林）
社内	【G3】 体制整備・人材研修 ・ CSR マネジメント体制整備（社会・環境・倫理規定の策定など） ・ 従業員向け研修（CSR 全般） ・ 従業員向け研修（開発途上国特有の課題） ・ 従業員向け研修（技術研修）	

出所：筆者作成。

2-2-1 【G1】：付加価値の高い寄付・ボランティア

【G1】の『寄付・ボランティア』は、Q2の質問項目⁶²の①～③にあたり、最も回答が多かった（39%）。なかでも代表事例として記入していただいたなかには、スマトラ沖地震・インド洋

⁶² Q2.の質問項目:「貴社の開発途上国における CSR 活動に該当する（と思われる）項目は、次のうちどちらですか（複数回答）」(図 2-13)

開発途上国における CSR 活動：該当項目
① 資金提供（寄付）
② 物資提供（寄付）
③ 人材提供（ボランティア、青年海外協力隊、技術支援など）
④ CSR マネジメント体制の整備（社会・環境・倫理規定の策定など）
⑤ 従業員向け研修（企業倫理、技術研修など）
⑥ 従業員向け研修（健康、公衆衛生、HIV/AIDS、麻薬撲滅など）
⑦ 国内消費者の動員（消費者からの寄付の受付、フェアトレード商品の活用など）
⑧ 事業拠点における周辺地域・関連分野への開発課題に関する取組み（地域住民への HIV/AIDS 課題支援、クリーン開発メカニズム（CDM）、技術支援など）
⑨ サプライヤーへの監査・調達方針に関する説明会の実施
⑩ サプライヤーへの技術支援（本業に関連する技術）
⑪ サプライヤーへの技術支援（主に原料調達を目的とした技術）
⑫ その他、原料調達を主目的とした活動（植林活動など）
⑬ サプライヤーの CSR 関連認証の取得支援（ISO 14001/SA 8000 など）
⑭ サプライヤーの労働環境改善のための取組み支援（研修、実態調査など）
⑮ 開発途上国向け商品や技術の開発、販路拡大
⑯ 新規事業の立ち上げ
⑰ その他
無回答

出所：筆者作成。

津波など緊急支援に関連するものが多く見られた。そのうち、緊急支援などの資金、物資、人材の提供について、企業の持つ特性を上手く活用し付加価値をつける工夫をしている点が特徴的だった。例えば、電気機器 A は、「子供デジタル写真プロジェクト『EYE SEE II』」を実施している。これは、パキスタン地震で被災した子供たちの心のケアとエンパワーメントを目的とし、避難民キャンプから被災した村に帰還した 160 人の子供たちを対象にデジタルカメラや周辺機器を寄贈するものだ。ユニセフのパキスタン事務所がパートナーとなり、被災後の生活やニーズを自社の強みである写真で表現する機会を提供することで被災者の精神面を支援し、画像を通じて被災後の現状を世界に知らせることができる。

また、金融業 B 社は、スマトラ沖地震・インド洋津波の被害者復興策として 10 年間にわたり毎年 1,000 万円、総額 1 億円を拠出する長期的な支援を開始している。これは寄付の一般的な特徴である一時的なものではなく長期の復興支援策であること、公益信託やマイクロファイナンスなど金融システムを活かした支援であること、モニタリングにより活動状況を把握できることが大きな特徴となっている。

卸・小売業 C 社では、1983 年から難民を対象に本業で扱うメガネを贈呈しており、渡航・滞在費、寄贈品（メガネ、補聴器など）、プロジェクト実施経費などの資源投入をしている。同活動もまた、インドネシア難民の大量発生をきっかけに開始したものだ。創業 45 周年と時期を同じくしたこともあり記念事業となっている。視力チェックや眼鏡の寄贈のみならず、訪問後も視力チェックを可能にするための必要な機材の寄贈、技術者を日本に招き指導・研修なども実施している点が通常の寄付活動の枠を超えた支援であるといえる。さらに、1978 年から中国残留日本人孤児が肉親探しのために来日する際、厚生労働省や取引先とともに中国残留日本人孤児の視力改善支援を行っている。これは、肉親探しで来日した孤児の方々の身元が判明せず落胆する姿に、少しでも祖国の良い思い出をとという思いがきっかけだったという。

一方、CSR 活動において持続可能な社会の実現は重要課題であり、なかでも生物多様性に関する取組みを重視し、長期的なビジョンを持ち活動する企業もある。精密機器 D 社では、森林生態系保全プロジェクトを実施し世界各地の生物多様性の保全を行っており、長いものでは 8 年の継続支援を実施している。同プロジェクトを通じ、社会から支持が得られ、最終的には地域の成功モデルとなることを目指している。具体的には、生物多様性に富むが破壊の危機にある天然林・厚生林を対象に実施することで生物多様性の回復が期待できると考え、現在残っている森林を保全し、減少している森林は回復するという活動を支援している。

また、資金提供プロジェクトから派生して、本業に関連した活動でのパートナーシップに発展する活動も見られた。例えば、輸送業 E 社は、日本 UNHCR 協会を通じアフリカ各国の難民を対象とした活動支援のため一定の寄付を実施しているが、この資金で UNHCR が難民支援物資（テント）を購入したことから、現地へのテント輸送でも連携するようになった。E 社が無償輸送サービスを提供し、物資を目的地に輸送しているのである。このように、パートナーシップによりパートナー間に信頼関係が構築され、相互理解が深められることで連携内容を段階的に発展させ、結果として、本業との関連が強い活動に展開させることができる。

以上のように、企業が人的資源や技術支援など多様な資源を投入し、より積極的にプロジェクトに参加するなど、企業の特性を生かした関わり方をする工夫を凝らすことで、寄付を通じた一方通行の寄付活動から援助活動や地域開発活動に発展させ、一過性になりやすい寄付活動を付加価値の高いものにする動きが多く見られた。

2-2-2 【G2】：サプライヤーに対する取組み

【G2】は、『サプライヤーに対する取組み』である。企業のなかでも、特に海外にグループ会社を多く持つ多国籍企業に対して、国内のみならず全世界のグループ内でCSR活動を展開すべきだという国際社会からの声や、さらにグループを超えて全世界のサプライチェーンにまでその責任範囲を広げるべきだと求める声は大きい。実際、サプライヤーへのCSR活動実施理由について「社会からの要請」と回答する企業も多数あった。サプライヤーに対しCSR活動を普及する取組みは、監査やCSR調達方針の策定やその説明会の実施といった a) 基礎的な取組み (Q2.の質問項目の⑨、⑬、⑭) と、本業に関連する部分において積極的に自社資源を投入しサプライヤーを支援する b) 積極的な取組み (⑩～⑫) の2種類に分けられる。

a) 基礎的な取組み

基礎的な取組みとは、サプライヤーへのCSR調達方針策定や説明会の実施、監査、CSR関連認証の取得支援 (ISO 14001/SA 8000 など)、研修や実態調査を通じた労働環境改善のための取組み支援といった、サプライヤーに対して基礎的なCSR体制整備を普及するための活動である。既に多くの日本企業で取組みが進んでいるグリーン調達もあるが、CSR調達はそれに加え、コンプライアンス、労働安全衛生、人権の尊重などの社会面における取組み状況をサプライヤー選定の際などの判断材料にする調達方法である。

サプライチェーンは産業ごとに構造が異なり、重視する要件や取組み段階も異なるが、例えば電気機器F社は、CSR調達を通じて全世界のサプライヤーに対しCSR活動の推進や活動レベルの向上を求めている。CSR調達の内容として、「良きパートナー」、「遵法調達活動」、「グリーン調達」の3つをキーワードに基本方針を策定しており、基本項目は、1. パートナーシップ、2. 法令遵守、3. 人権尊重、倫理、4. 安全・衛生、5. 品質、6. 情報の取り扱い、7. 特許、8. 商標・社名の使用、9. 資産投与、10. 取引高 (依存度) 適正化、11. コスト・納期、の11項目に集約されている。調達方針にCSRの要素を組み込むことは、調達先に対しハードルを設けただけではなく、グループとして顧客企業に対しCSRサプライチェーン活動を行っていることの宣言とともに活動責任を果たすことを自ら課したことになるため、自社を律することにもつながると同社は考えている。

b) 積極的な取組み

一方、サプライヤーに対する積極的な取組みには、原料調達の確保や強化を目的にサプライヤーに対し技術支援を実施することでサプライヤーとの距離を縮めるような活動が挙げられる。こ

れには主に本業に関連する技術支援が挙げられる。例えば、食品会社が農家に対して実施する技術支援である。また、特に製紙会社による植林業者などに対して実施する持続的な原料確保のための植林技術支援なども該当する。

食料品 G 社では、主力商品の原材料であるキャッサバが、中国市場の拡大にともなう原料価格の高騰やバイオエタノールとの原料競合において原料調達が難しくなっていることから、インドネシアにおいて持続可能な原料資源確保と地域社会開発を目的にキャッサバの高収量栽培普及プロジェクトを実施している。これは、インドネシア東ランブン州の農業局と連携しているもので、同局の指導のもと農家約 700 戸を対象に耕作技術や施肥技術の普及、高収量品種の開発、肥料の無料配布を実施している。同活動には、協同組合の販売・購買組織の結成による経済的自立に向けた仕組み作りなど社会開発活動も含まれている。

電気機器 H 社では、説明会を定期的に開催し、調達方針、調達実績、次年度の調達計画を報告するなどの情報公開を通じて公正な取引を推進する一方で「調達コラボレーションシステム」を運用している。これは、中国のサプライヤーとともに品質・コスト・納期・経営などの各種管理業務や環境配慮への取組みにおける事業活動の向上をはかることを目的とするもので、サプライヤー訪問を通じて現地の状況を確認し、改善提案や支援を実施している。

また、卸・小売業 I 社は、ブラジルの子会社を通じ生産者から直接コーヒー豆を買い付け、日本向け輸入を行っていることから、コーヒーの国際認証機関の日本進出支援を実施している。日本市場において認証コーヒーを最高級品や差別化商品としてではなく、一般に流通するスタンダードにしていくことが課題であり、I 社が果たすべき役割の 1 つであると認識している。

サプライチェーンは、サプライヤーや関連地域が多いほど構造が複雑となるため、CSR 活動の推進が容易ではない分野だが、技術支援などを通じてサプライヤーと深い関わりを持ちともに成長することが、将来的にリスク回避につながると捉え、積極的に取り組む企業も見られた。また、地球温暖化や燃料問題により原料調達における不安定要素が増える今、原料の確実な確保のために動き出す企業もある。本項では、主にこのような特徴的な企業の事例を紹介したが、アンケートを通じ、現状においては、積極的な取組みを展開する日本企業は比較的少数で、むしろ海外を含めたグループ全体における CSR 調達方針の策定とその徹底を基本とした基礎的な取組みを中心とする企業が多いことも明確になった。

2-2-3 【G3】：社内における CSR 体制整備

【G3】の『社内における CSR 体制整備』は Q2. の質問項目の④～⑥に関連する部分である。これは、社会・環境・倫理規定の策定などの CSR 規範整備、CSR マネジメント体制整備などの基本的な体制整備や、企業倫理や CSR 全般の他に、公衆衛生、HIV/AIDS、麻薬撲滅など、開発途上国が抱える特有の課題に関連する体制整備や従業員向け研修などが含まれる。

開発途上国における CSR 該当項目の約 27% をこの社内における CSR 体制整備が占めた。サプライヤーに対する取組みを回答した企業が全体の 15% であったことから、サプライヤーへの取組みよりもまずは海外を含めたグループ全体の社内体制整備が進められていることがわかる。

なかでも企業倫理、技術研修などの従業員向け研修に取り組む企業が最も多かった(14%)。一方、公衆衛生や HIV/AIDS 対策など、開発途上国特有の課題に関する研修は全体の約 4% と非常に少なかった。

前者の例では、医薬品 J 社では、タイ、インドネシア、フィリピン、中国の従業員を対象に社内コンプライアンス研修を実施している。同研修は、グループ全体のコンプライアンス意識の醸成を目的としているため、本社から専門スタッフを派遣し国内グループ会社と同じ内容の研修を実施している。また、精密機器 K 社では中国の従業員を対象に、営業・サービス関係職の教育プログラムを実施し、専門性向上、組織力向上を目指している。

2-2-4 【G4】：社会面、本業ともに関連する活動

【G4】は、『社会面、本業ともに関連する活動』である。前述のグループ 1 では、寄付やボランティア活動において企業特性を生かすなどの工夫をすることで、継続支援や付加価値が高いプロジェクトを形成していることに触れたが、事業活動自体に社会的課題解決のためのソリューションビジネスを組み込むことで、企業は社会的に価値の高い活動をしながら収益増加を得られ、それに伴い社会も発展するという Win-win な関係を構築できる可能性がある。グループ 4 の活動を実施している企業は、全体の 17% を占めていた。(1) 開発課題への社会投資が上記質問項目の⑧、(2) 国内消費者の動員が⑦、(3) 事業開発が⑤、⑩にそれぞれ関連する。

(1) 開発課題への社会投資

「開発課題への社会投資」とは、利益の社会還元を目的とした【G1】の『寄付・ボランティア』のうち、事業拠点の周辺地域もしくは本業に関連する分野を通じ、地域の開発課題を緩和するために行う活動を指すものである。これは、寄付以上に活動が与える効果を重視するため、社会的な投資の意味合いが強く、戦略性が高い活動に属すと考えられる。例えば、事業拠点の周辺地域住民に対する HIV/AIDS に関する予防啓発活動や、温暖化防止に寄与する CDM を通じた排出権獲得のための環境技術移転プロジェクトなどが含まれる。前者は従業員の健康管理、後者は二酸化炭素排出量の削減という投資効果を重視している。

例えば、輸送機器 K 社、L 社、さらに電気機器 M 社は、南アフリカで従業員とその家族、そして地域社会にまで対象を広げ HIV/AIDS 予防・対策のための活動を進めている。HIV/AIDS 以外にも、化学産業 N 社のタイにおける麻薬撲滅活動などもある。

精密機器 O 社では、二酸化炭素排出量削減目標を達成する手段の 1 つとして CDM 事業を実施している。特に、CDM 事業を二酸化炭素削減の主要な手段としてではなく、予想以上の生産量の拡大や電力事情が変化した場合のリスクに備えるための手段であるとし、リスクマネジメントとして位置づけていることが特徴的である。電気・ガス P 社もまた、バイオガスの販売と温室効果ガスの削減を目的に、バイオガス CDM プロジェクトを実施している。具体的には、タピオカ澱粉工場より放出されるメタンガスの回収、回収メタンのバイオガスとしての供給・販売などがある。

(2) 国内消費者の動員

「国内消費者の動員」とは、フェアトレードや社会問題の解決に貢献することをアピールし、消費者の感性に訴えかけることでマーケティングを展開するコーズ・リレーテッド・マーケティング（CRM）や、広報・広告活動を通じた消費者の開発途上国に関する理解促進、マッチング・グラント方式を活用し、売上に比例する額を自社の資金から加え、地域開発活動を行うといった活動を指すものである。これらは全て国内消費者を対象にしているもので、グローバル企業でない国内市場を中心とする企業でも実施できる開発途上国におけるCSR活動である。消費者と開発途上国とをつなげることで、社会に良いことをしている企業としてのブランド力の向上や、それに伴う売上増加、開発途上国向けの寄付に消費者の資金を動員できるなどの効果が期待できる。

例えば、食料品Q社はミネラル・ウォーター商品「ボルビック」を消費者が1リットル購入するごとに、Q社がアフリカの人々に10リットルの飲み水とその後10年にわたる井戸の維持管理支援を提供するという3ヵ月間限定のキャンペーン「1L for 10L（ワンリッター・フォー・テンリッター）」を実施した。キャンペーンを通じて集まった約4,200万円がユニセフに寄付され、今後10年間で約7億1,200万リットルの水をマリの人々に供給する。

(3) 事業開発

「事業開発」とは、開発途上国市場を対象にした商品開発・技術開発・販路拡大や、新規事業の立ち上げなど、本業を通じて開発途上国が抱える開発課題に取り組むCSR活動を指すものである。開発途上国のなかでも富裕層へのアクセスは比較的容易だが、全世界の72%⁶³を占める低所得層（BoP層）は、相対的に人口は多いものの、テレビなどのメディアを持たずメディア・ダーク地域に住む人々が多いことや、居住地が散在していることなどから、アクセスが容易ではないという難点がある。その際、革新的な技術やアプローチの開発によりそれを克服できる。同分野では、欧米を中心としたIT関連産業において積極的な技術開発が進められており、莫大な開発研究費が投入されている（第3章参照）。

日本企業における取組みでは、食料品R社の販路拡大活動が挙げられる。R社では、それぞれの国において、消費者が購入しやすい量・価格の製品を供給するとともに独自の販売スタイルで販路を開拓し国内の隅々まで配送しており、商品を通じて開発途上国における食生活の向上に貢献している。

一方、新規事業を立ち上げる企業もある。機械S社では、同社が持つ建設機械技術を地雷除去に活かすため、対地雷除去機を開発し事業を発足させている。2003年の経済産業省と独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（New Energy and Industrial Technology Development Organization：NEDO）による助成事業への参加が活動のきっかけとなった同事業では、開発費はS社、経済産業省、NEDO、現地テスト実施費は外務省ODAから拠出されている。運営は、S社の地雷除去プロジェクト室が担当している。活動のきっかけが助成事業であるものの、地雷除去プロジェクト室は同社のマーケティング本部に属しており、同事業の位置づけが社会貢

⁶³ 第3章参照。

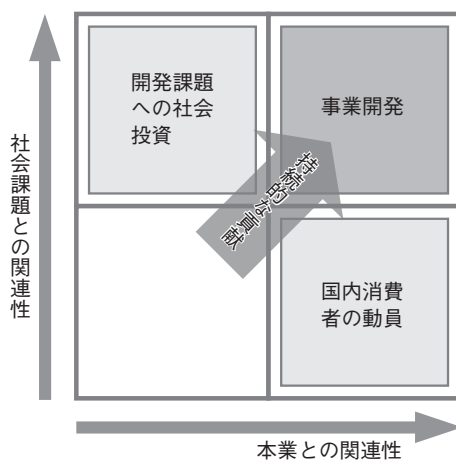
献ではなく本業にあるといえる。

また、循環型社会を構築するための事業モデルを立ち上げた化学工業T社は、中国全土から使用済商品・カートリッジを回収する活動を通じ、再資源化率の向上と「廃棄ゼロ」「汚染ゼロ」「不法投棄ゼロ」を目指したシステムの構築に取り組んでいる。具体的には、T社による100%出資のリサイクル拠点を建設し、中国政府、中国国内10社、日本国内の4社をパートナーとして実施している。中国全土から自主回収した写真機やプリンターなどの使用済み商品やカートリッジを、銀系、アルミ系、レンズ、ガラス、銅系など64のカテゴリーに分解、分別し、再資源化する「中国統合リサイクルシステム」を構築（2008年1月稼働）しており、中国全土を対象にした回収、リサイクルは業界初の取組みである。再資源化の処理能力は使用済み商品が1万5,000台、カートリッジは50万個であり、再資源化率は商品が96%以上、カートリッジは99.9%を目指している。

以上、日本企業約100社を対象にしたアンケートをもとに、開発途上国で実施するCSR活動について、4つのグループに分けて見てきた。戦略的なCSRへのアプローチをいかに進めるかは企業戦略そのものに関わることから何通りものアプローチ方法があると思われるが、概して、導入段階では【G1】（『寄付・ボランティア』）や、【G4】（『社会面、本業ともに関連する活動』）の「(1) 開発課題への社会投資」を通じ、パートナーとの信頼関係を構築し、発展段階では【G4】の「(3) 事業開発」へと段階的にレベルアップしていくアプローチが考えられるだろう。必ずしも海外市場に関連しない企業では、【G4】の「(2) 国内消費者の動員」を活用しながら「(3) 事業開発」につなげるようなアプローチも場合によっては考えられるだろう。

本業を通じた戦略的CSRである【G4】について、社会課題と本業の関連性を図2-23にまとめた。寄付活動は、一時的な支援で終わる場合や物資や資金提供に限定するなど単一方向の関わり方をする場合が多いが、本業のなかで社会課題を克服するための取組みを展開することで企業は利益向上のみならず持続的な社会貢献につなげることができる。第3章で詳述するが、これらの活動は、現地の人々との双方向の関わり方により可能となる。

図 2-23 【G4】：社会面、本業ともに関連する活動



出所：筆者作成。

2-3 まとめ

現在、日本企業の多くが開発途上国市場に依存しており、今後3年間でこの傾向が一層高まると多くの企業が認識している。このような状況のなか、コストとして考えられてきたCSRをビジネスチャンスに活用していきたいと考える経営者が増えている。しかし、アンケートを通じて、実際の日本企業が開発途上国におけるCSR活動は、CSRを本業に関連させる動きにつなげるケースが比較的少なく、現段階では、海外を含めたグループ全体で共通のCSR体制を構築する取組みを中心に進められていることがわかった。サプライヤーに対する取組みもまた、CSR調達方針の策定やその普及などの基礎的な取組みが中心であり、サプライヤーとの距離を縮め、原料を持続的に確保する取組みや競争力を向上させるための積極的な取組みを進める企業は少ない。企業にとって、地域ごとに異なる文化的背景があるなかで、グローバルでCSR体制を構築することは大きな負担だが、さらにその責任範囲をサプライチェーンにまで拡大することが求められており、今後の課題であるといえる。「2-2」で取り上げた「CSR活動の4分類」が、開発途上国における戦略的なCSRを展開するための見取り図となり得ると考える。

また、開発途上国におけるCSR活動上の阻害要因として、開発途上国全般の情報や、現地における企業のCSR活動の動向、社会、環境、人権、倫理観など開発途上国特有の情報の不足、さらに、具体的なプロジェクト実施における経験不足が挙げられた。情報不足は、開発途上国に対する一般的な感情である「かわいそうな貧困層」という認識から、BoP市場として新しい視点で捉える議論を国内で活性化させる上でも障害になり得る。この情報不足への対応が、企業がJICAに求める役割に含まれていることもわかった。

次章では海外企業の先進事例を参考に「戦略的なCSR活動」について掘り下げる。

第3章 戦略的 CSR：企業成長の鍵を握る開発途上国と CSR

前章では、日本企業の開発途上国における CSR を中心に見てきた。本章では、開発途上国で活動する企業全体を対象を広げ、その多様なビジネス形態や戦略的 CSR への取組みを見ていく。先進的な企業のなかには開発途上国の低所得層を新たな顧客として捉える動きが進んでいる。これは、CSR を社会への利益還元ではなく持続的な成長につなげるために本業として捉えられているものだ。本章において「戦略的 CSR」とは、利益追求と社会的課題の解決の双方を達成するような、本業における CSR 活動の展開を目的とする取組みを指す。社会的課題の解決とは、開発途上国においては援助機関が取り組むような開発課題の解決に関わる活動を意味する。このような開発途上国における戦略的 CSR 活動について、ここでは主に低所得層向けビジネス（BoP ビジネス）、社会起業家の2つの視点で捉えていく。

3-1 開発途上国における多様なビジネスと CSR

開発途上国における雇用の約90%は民間セクターによるものであり⁶⁴、貧困層は、最も早く確実に貧困から脱出できる方法は、雇用や起業などの形で何らかの仕事を持つことだと信じている⁶⁵。ここで、雇用の他に起業を挙げるのは、雇用方法によっては貧困緩和をもたらさないものもあるためだ。つまり、雇用のなかには、基本的な生活ニーズを満たす以上の賃金を得られないものもある。この場合、雇用は人々に貧困の悪循環から脱出する機会をもたらすとは言い難い。そのため、雇用されるよりも起業し、自営する方が生活改善につながる可能性が高い場合もある。結果として、起業を志す起業家支援のためのマイクロファイナンス（小規模融資）や社会起業家が開発途上国経済において重要な役割を果たすようになる。

開発途上国におけるビジネス環境には、日系企業のほかにどのような企業が存在するのか。ここでは、多様な形態の民間企業が共生関係を保ち共存している。民間企業は、多国籍企業、国内大企業、協同組合、中小企業、零細企業に大別され、それぞれフォーマルあるいはインフォーマルな組織として活動している⁶⁶。英国政府援助機関 DFID は、これらの企業について以下のように分類している⁶⁷。

インフォーマルセクターは、開発途上国における経済活動の半分以上を占めている。このセクターは若干の短期的利益を生むが、通常は資源、情報、市場へのアクセスが難しいため、長期的な成長は見込めない。さらに、従業員の技術向上など人材育成への投資などの視点を持ちにくいセクターでもある。このセクターには例えば、零細企業（Micro and Small Enterprises：MSEs）が該当する。MSEs は、インフォーマルに法規制外で運営されており、多くが一過性の高いものである。オーナーは農業や貿易関連事業を中心に業種を点々とする場合が多いが、これらの

⁶⁴ DFID (2005) p. 5

⁶⁵ *Ibid.* p. 7

⁶⁶ UNDP (2004) p. 8

⁶⁷ DFID (2005)

MSEsの多くが女性により運営されているため、貧困家庭にとって必要不可欠な収入を提供している。

フォーマルセクターは、開発途上国の民間セクターにおいて比較的規模が大きく、重要な役割を果たすものである。同セクターは、協同組合や信用組合などの団体に多く、産業別では農業、小売、金融サービスで重要な役割を担う。例えば、国内大企業や国有企業、多国籍企業が該当する⁶⁸。

フォーマル、インフォーマルを問わず、これらの企業のなかでも重要な位置にあるのが中小企業（SMEs）である。SMEsは、最も新しい雇用源であるとともに経済成長や貧困削減の基礎となると期待される、開発途上国における企業活動の中心的存在である⁶⁹。

以上のような開発途上国のビジネス環境を構成する企業のうち、特に影響力の大きい（1）多国籍企業、（2）SMEs、（3）社会起業家について、そのCSRへの取組みについて次項で掘り下げる。

3-1-1 海外多国籍企業のCSR活動

海外多国籍企業は、FDIによる外貨呼び込み以外にも、世界基準の企業文化の現地化による現地のビジネス習慣に与える変化、経営管理ノウハウ、グローバル市場へのアクセス、技術・革新の移転、閉鎖的な市場への働きかけなど開発途上国の国内ビジネス成長のための主要なドライバーとして、多くの副次的な影響をもたらしており、総じて、全体的な投資環境を改善する役割を担っている⁷⁰。また、多国籍企業は、中小企業に比べ外からの圧力を受けやすいことや、CSRに関する理解が比較的あり、また、資金的にも比較的余裕があることなどの面で、時間とエネルギーを割く必要があるCSR活動に前向きに取り組む傾向にある。また、現地の社会起業家が生み出す革新性（イノベーション）のバックアップ（支援）、スケールアップ（発展）、レプリケート（模倣）をする役割としても、重要なセクターであるといえる。

海外多国籍企業のCSR活動は、CSRを企業戦略として捉える傾向が強い⁷¹。特に「米国では環境を経営の中心に据え、ビジネス戦略・ブランド戦略に乗り出す企業が増え、欧州では法令遵守でも社会貢献でもない、『市場での事業活動を通じたCSRの実践』に収斂してきており『イノベーションと競争力を促進させるCSR政策』がメインテーマになっている⁷²」。グローバルでの競争力向上を狙う新興国大企業でも同じことがいえる。しかしこの傾向は、一部の先進企業に見ら

⁶⁸ 開発途上国の国内大企業には、海外で事業展開する多国籍企業もあるが、オーナーシップを開発途上国に置く限り「国内多国籍企業」に分類される。一方、海外多国籍企業は、開発途上国で事業活動をするが、オーナーシップは他国にある場合を指す（SustainAbility, IFC and Ethos Institute（2002）p. 35）。

⁶⁹ 開発途上国における中小企業の役割について、必ずしも前向きな意見ばかりではない。World Bank（2005）p. 64 Box 3.3によると、SMEsは大企業に比べ、低スキル労働者への雇用機会の提供が多く、ニッチ産業やイノベーションが伴う分野への進出や市場改革において、その潜在性が期待される一方で、頻繁な人材流出や、技術移転／輸出／人材育成における消極性、開発途上国におけるR&Dの大多数が大企業であることが指摘されている。しかし、不必要なコスト、手続き上の壁、資源や資金、サービスへのアクセスの制限などの面で、SMEsが大企業よりも厳しい現実にさらされていることは間違いない事実であり、これらの障害は、SMEsの潜在的な投資能力、生産性向上能力、革新性を制限しているため、本来持つ潜在的な能力を発揮しにくい立場に置かれているといえる。

⁷⁰ UNDP（2004）p. 9

⁷¹ Allan Lerberg Jørgensen（2006）

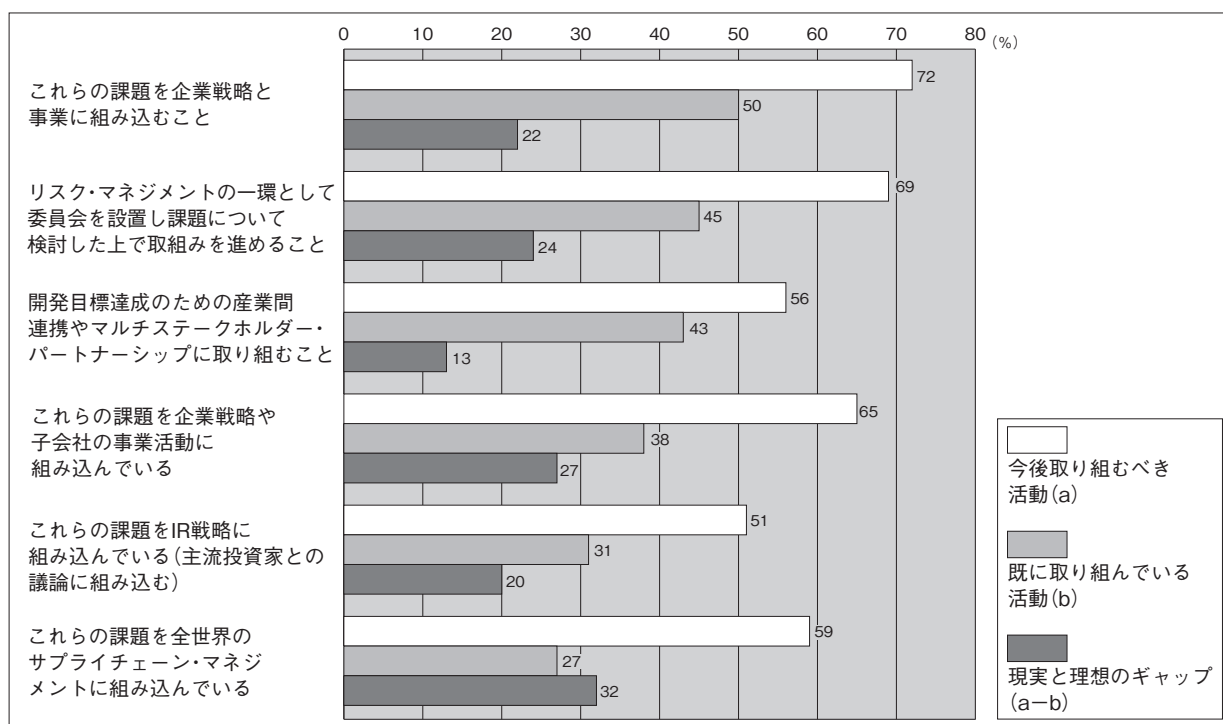
⁷² 経済同友会（2007）

れるものであり、企業全体としては日本企業と同様、CSR を戦略的に活用するには至らない企業が多い⁷³。

例えば、図 3-1 は、マッキンゼーが国連グローバル・コンパクトに参加する全世界の企業 CEO を対象に実施した調査結果の一部だが、このデータから、企業の CEO が抱える理想と現実のギャップが見えてくる。アンケートに回答した CEO の 72% が企業は環境、社会、ガバナンスなどの CSR 分野を企業戦略や事業活動に組み込むべきだと考える一方で、実際に実施する企業は 50% にとどまっている。さらに、サプライチェーンでの CSR 活動の推進となると一層難しく、CEO の 59% が自社のサプライヤー・マネジメントでも環境や社会、ガバナンス面で取り組むべきだと考える一方で、実際に対応していると回答した CEO は 27% にとどまっている。特に製造業では、グローバルで行動基準を展開する際、現地企業に対して倫理側面を強化するための取組みや投資を促進することを課題に感じる企業が多い。現地のサプライヤーに対する理解促進は日本企業へのアンケートでも課題として挙げられている（第 2 章参照）。その他の CSR 活動の阻害要因について、多種多様な事業活動の全てに CSR を展開することの複雑さや、企業戦略策定段階での優先順位付けの難しさを挙げる CEO が多い。後者では、株主が求める短期的利益と環境社

図 3-1 企業経営者（グローバル）が抱える理想と現実のギャップ

■ 次の取組みのうち、貴社のコアビジネス戦略の一部に環境、社会、ガバナンスに関する課題を組み込むために実施する必要があるものはどれですか？



出所：The MacKinsey Quarterly. (2007) より筆者翻訳、凡例に加筆。

⁷³ CII (2006) p. 10

会分野への長期的な利益を生む投資との優先順位付けの難しさが大きな障害となっている。この背景には、CSR 活動には、その成果をはかるための明確で普遍的な指標が存在しにくいという点が影響していると考えられる。そのため、CSR 関連投資の価値を理解しきれない投資家が多いという現状を生んでいる。実際、CSR 活動が戦略的に活用できない現状について、CEO の約 5 分の 1 が市場に責任があると感じている⁷⁴。

以上のように、グローバルに見ても企業は CSR を企業戦略に組み込む意識は高いものの、実行に移しきれていない傾向にあるといえる。しかし、少数の先進企業は、開発途上国や新興企業を新たな市場として捉え、『市場での事業活動を通じた CSR の実践』を通じ、企業成長の手段として戦略的に CSR を展開している。

例えば、全社における収益の 40% を開発途上国や新興国での売上で占める⁷⁵、英蘭系食品・日用品大手ユニリーバは、SRI の株価指数ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI) の食品・飲料産業部門で 8 年連続業界リーダーとなるなど、その環境・社会への取り組みが評価されている⁷⁶、いわば CSR 活動の先進企業である。2007 年 4 月、その CEO であるパトリック・セスコウ (Patrick Cescau) は、フランスの経営大学院 INSIAD (インシアード) の学生に向けた講演で、「今後数十年における企業の成功・失敗は、持続可能性と企業責任に関するアジェンダへの対応の速度で左右されるだろう」と言及し⁷⁷、CSR をいかに迅速に本業で展開できるかが今後の企業の存続を左右することを示唆した。英蘭系石油エネルギー石油大手ロイヤル・ダッチ・シェル CEO のイェルーン・ヴァン・デル・ヴェール (Jeroen van der Veer) もまた、CSR 報告書⁷⁸のみならず株主総会⁷⁹においても今後のビジネス展開について、開発途上国の貧困層に対するエネルギー供給の必要性について言及し、貧困層を重要な市場として捉えている。同社の場合、これは単に利益追求のためではなく、1997 年に宣言した「持続可能な発展への貢献」のためであると位置づけており、同社が利益追求と地球の持続可能な発展への寄与の両立という、新たな成長戦略を描く経営へと移行しつつあることを印象付けている。

ユニリーバやシェルに限らず、欧米企業のなかには、持続的な企業の発展を確実にするための 1 つの方策として、従来の主要顧客であった開発途上国の富裕層から、世界人口の約 72%⁸⁰ を占める低所得層にターゲットを絞り、新規市場に即した新技術開発や新たなアプローチ・モデルを模索する企業が増えている。これは、企業がより良いことをしながら、より良い社会的インパク

⁷⁴ The MacKinsey Quarterly (2007)

⁷⁵ ユニリーバ・ジャパン 『ユニリーバ・サステナビリティ・レポート 2007』(2007)

⁷⁶ DJSI ホームページ (http://www.sustainability-indexes.com/07_html/reviews/review2007.html) (2008 年 9 月アクセス)

⁷⁷ ユニリーバ・ホームページ “Beyond Corporate Responsibility: Social innovation and sustainable development as drivers of business growth” (<http://www.unilever.com/ourcompany/newsandmedia/speeches/2007/Beyond-Corporate-Responsibility-Social-innovation-sustainable-development-drivers-business-growth.asp>) (2008 年 9 月アクセス)

⁷⁸ 『シェル・サステナビリティ・レポート 2006』では、シェルの課題は燃料開発、貧困削減のための大量の新エネルギー供給、持続的な燃料供給の保証、そしてこれらを環境社会的側面において責任ある方法で実施することだと言及。シェルホームページ (<http://sustainabilityreport.shell.com/introductionfromthechiefexecutive.html>) (2008 年 9 月アクセス)

⁷⁹ シェルホームページ “The Annual General Meeting of Royal Dutch Shell plc” (http://www-static.shell.com/static/media/downloads/speeches/shell_agm_2007_speeches.pdf) (2008 年 9 月アクセス)

⁸⁰ 後述を参照。

トを与えるという新しい形の企業戦略である⁸¹。そして同時に、これは経営者個人の善意によるものではなく、リスク回避とビジネス機会の獲得という企業の存続に必要な活動だと位置づけられている。

3-1-2 中小企業 (SMEs) の CSR 活動

開発途上国における雇用の約 90% が民間セクターによるものであることは既に述べたが、民間セクターのなかでも大多数を小規模な国内企業が占めており、国内の投資活動の多くが国内資源に由来するものである⁸²。そのため、開発途上国の経済的成長における中小企業の役割の大きさもまた無視できない。中小・零細企業のようなインフォーマルセクターにおけるビジネス規模は、9.4 兆米ドルにのぼると推定されており、これは、過去 15 年間の開発途上国に流れた FDI、海外証券投資 (Foreign Portfolio Investment : FPI)、間接投資などの株式投資による短期投資の累積に比べ 3 倍の規模になる⁸³。

さらに、前述の海外多国籍企業と比較すると、SMEs の方がコミュニティへの理解が深いという強みがある。そして、国内大企業と比較しても、大企業の社会的善行は一般的傾向として、消費者や政府に「何か悪いことをしているのではないか」「何か隠しているのではないか」などの漠然とした懸念や不安を増徴させてしまう⁸⁴ 一方で、中小企業のトップが地域に影響力を持つ場合、コミュニティは中小企業がそのリーダーとして地域開発を積極的に展開することを期待しやすいという傾向がある⁸⁵。

このような SMEs において、CSR に取り組む動機は比較的弱く、高い環境・社会基準を満たすための外部からの圧力は存在しにくい状況にある。そのため、SMEs において CSR は、本業ではなく、コスト削減 (主に環境設備の改善) や寄付活動を中心にしたものが多い。しかし、ここ数年、全世界的な動きとして、企業の収益規模の大小に関わらず、社会からの企業に対する期待の高まりを認識している企業が多い⁸⁶。特に、小規模な企業であるほど今からの 5 年間でこの傾向が強まると考える CEO が多い傾向があることから⁸⁷、今後は新たな動きが見られる可能性もあるだろうと予測できる。

⁸¹ CII (2007) p. 10

⁸² *Ibid.* p. 9

⁸³ UNDP (2004) p. 9

⁸⁴ CII (2006) p. 12

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ The MacKinsey Quarterly (2007) p. 8 国連グローバル・コンパクト参加企業のうち 95% の CEO が、5 年前に比べ社会的期待が高まっていると回答している。

⁸⁷ *Ibid.* 5 年前と 5 年後の企業に対する社会からの期待について、大企業では 5 年前に比べ増えたと回答した CEO が全体の 94%、さらに 5 年後も増えると考えた CEO は 46% で、中規模企業は 95% から 51% だった。一方、比較的小規模な企業は全体の 96% が増えたと回答する一方、今後も増えると思料する CEO が全体の 63% を占めており、企業規模でみると、比較的小規模な企業の CEO の方が今後は社会的からの期待を強く感じるだろうと予測する傾向が高いことがわかる。

3-1-3 社会起業家が生み出す革新的なビジネス

SMEsのいくつかは、CSR活動とは捉えていないものも含め、イノベーションや雇用創出、新しいビジネスモデルを創出するなど、特に本業におけるCSR関連活動で興味深い動きを見せている。これらの動きを先導しているのが、社会的目的と商業目的を同時に達成することを目指す社会起業家である。

社会起業家という概念は1980年代初頭にイギリスで生まれた。当時、社会起業家はイギリスにおける自立型福祉システムを構築し、停滞した社会を活性化する存在として注目されたが、現在は仕事を収入手段だけでなく自己実現の場として捉えるなど、環境や社会的課題など地域社会や地球全体が抱える課題に対して取り組むことに使命感を持つ人々もまた社会起業家と呼ばれる⁸⁸。初期とは若干内容が変化しているものの、社会起業家の根底にある概念とは、社会システムが抱える様々な課題に対して政策でなくビジネスを通じて革新的なソリューションを提供することであり、社会起業家の目的そのものが、本業を通じたCSR活動に非常に似ていることがわかる。

社会起業家は、市民社会組織、政府、公的団体、多国籍企業や開発途上国大企業、中小・零細企業など様々な形で存在する。企業においては、貧困層・企業の双方の利益創出を目的としたビジネス革新やビジネス開発は、個々の重役や技術者によって先導される場合が多い⁸⁹。なかでも、中小・零細企業における社会起業家は、成長と革新性をもたらす大きな潜在能力を備えており、最も活躍できる人々であると考えられている⁹⁰。もちろん、中小・零細企業のすべてに社会起業家が存在するわけではないが、少なくとも開発途上国における経済活動の大多数を占める中小企業における社会起業家は、開発途上国の経済発展に新たな流れをもたらす重要なアクターであるといえる。このような社会起業家の活動は、エコツーリズム、マイクロファイナンス、有機農業、ICTなどの分野で多く見られる。例えば、セネガルのCampements Villageoisは、エコツーリズムの開発に成功した。これは、地元の人々とビジネス設計、実施、管理を共同で実施したもので、重要な決定は村全体で公開して行われるなど地域とのつながりを重視している。1974年以来、19の同様のプロジェクトを立ち上げ、400の滞在場所（ベッドスペース）を設置。同ビジネスはセネガルの観光産業の10%を占め、ツアー客からの年間収入は13万8,000米ドルまでに成長した⁹¹。

このような、社会に革新をもたらす社会起業家に対して民間の財団が支援する動きが見られる。さらに、このような財団を介して民間企業が様々な形で開発途上国の社会起業家を支援している。例えば、世界経済フォーラムの姉妹組織シュワブ財団（Schwab Foundation）では、世界各国の社会起業家を表彰する社会起業家賞（Social Entrepreneur of the Year）を開催しており、イノベーション、社会的インパクト、持続可能性（サステナビリティ）を主要評価軸として世界各国の社会起業家を表彰している。2007年受賞者では、ブラジルからは、Sebastião (Tião) Rocha氏が

⁸⁸ 斎藤（2004）p.2

⁸⁹ 内部資料（インド現地調査よりUNDP代表へのインタビュー）。

⁹⁰ UNDP（2004）p.9

⁹¹ SustainAbility, IFC and Ethos Institute（2002）p.35

表彰された。同氏は、Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD) を運営し、移動式図書館、ゲーム、シアターなどを通じインフォーマル教育や地域開発を推進している。また、インドからは、SELCO を運営し農村における太陽光発電システムを扱うベンチャー・ビジネスを立ち上げた Harish Hande 氏が表彰された。そして、同財団の主要パートナーとなっているのが、ボストン・コンサルティング・グループ、スイス再保険会社、Deutsche Welle TV（ドイツ海外放送局）である。その他にも、Ashoka Foundation、Echoing Green、Ashoka Foundation、Seed Initiative、Skoll Foundation などの財団があり、Ashoka Foundation はマッキンゼー・アンド・カンパニーとブラジルでパートナーシップを組んでおり、Echoing Green はゼネラル・アトランティック（金融）により設立されている。また、Seed Initiative はスイス再保険会社や先進国を中心とした米国、英国、オランダ、ドイツ政府機関、UNDP、UNEP、国連グローバル・コンパクトなどの援助関係機関が支援している。Skoll Foundation はイーベイ初代社長、ジェフ・スコール氏により設立されている。

以上に見てきたとおり、開発途上国経済にはそれを形成する様々なビジネスが存在しており、特に影響力が大きい多国籍企業と SMEs においては、社会からの要請とビジネス機会という点において CSR が重視されつつある。特に、開発途上国におけるビジネス機会の活用という観点では、ビジネスを通じた社会革新を目的とする社会起業家のうち、SMEs に属す起業家が様々な革新的な取組みを行っている。地域に密着し、ユニークで革新的なビジネスを生み出す源である社会起業家は、様々な民間の財団により支援されているが、規模の大きい多国籍企業もまた財団を介して様々な形で社会起業家とのパートナーシップを進めている。特に多国籍企業の CSR 活動と社会起業家における連携については「3-4 イノベーションの発信源としての社会起業家」で詳しく見ていく。

3-2 低所得層を消費者として捉える BoP ビジネスモデル

日本企業や多国籍企業において、その多くが CSR を本業に組み込むことの重要性を認識しつつも、具体的な取組みにまで至らない場合が多い。ここでは、本業においてより戦略的に CSR を活用するための概念について、プラハラードやスチュワート・ハートが提唱する「低所得層 (Base of the Pyramid : BoP)⁹² 向けビジネスモデル」、続く「3-3」では、具体的なアプローチ方法について、マイケル・ポーターとマーク・クラマーが提唱する「競争優位の CSR 戦略」を用いてさらに掘り下げる。

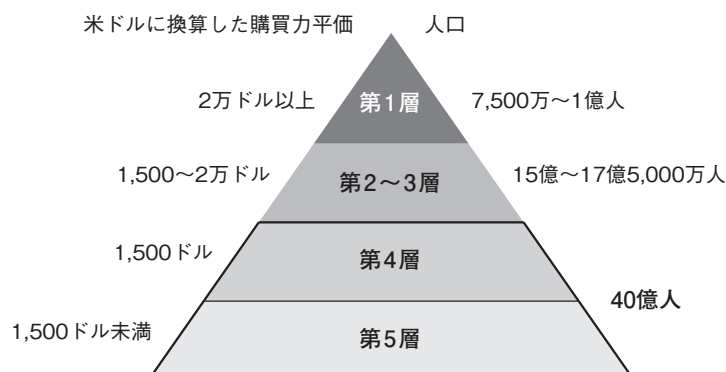
⁹² C. K. プラハラードとスチュワート・ハートによって提唱された BoP の概念は、もともと「Bottom of the Pyramid」とされ、低所得層を経済構造の底辺「Bottom (底辺)」として捉える視点で提案された。その後、世界資源研究所と世界銀行の共同研究「The Next 4 Billion — Market size and business strategy at the base of the pyramid」(Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., and Walker, C. (2007)) において貧困層を底辺ではなく、経済構造を支える土台として捉える「Base (土台・基礎)」という言葉を用い、新たに定義づけられた。これは、貧困層を消費者のみならず雇用対象やビジネスパートナーとして経済活動に巻き込みながら貧困緩和を目指し、従来の援助の対象としての貧困層という見方を改める思考の転換が必要だという考え方に基づいている。本項目は後者の「Base」を採用したが、BoP の概念は、Plaharad C. (2004) を参考にしている。

3-2-1 ネクスト・マーケットにおける低所得層向けビジネスモデル

世界経済における所得階層を構成する経済ピラミッドには、富裕層が上位にあり、底辺には1日2米ドル未満（購買力平価換算、以下同様）で暮らす人々が存在する。このような経済構造の底辺に位置する人々を BoP 層と呼ぶ（図3-2）。彼らは、現在世界に40億人以上存在するといわれ、長い間グローバル経済から取り残されてきた。プラハラードやスチュアート・ハートが、これらの BoP 層を「潜在的な顧客」として捉え、彼らを対象とした新たな市場（ネクスト・マーケット）を開拓することで、貧困問題の解決と同時に新たな富を形成することができるという新しい概念を提唱した。貧困が実際に緩和されたか否か、また、収入の不均衡さの尺度を測る指標となるのが、経済構造の変化、つまり、ピラミッド型経済構造からダイヤモンド型への変化である（図3-3）。

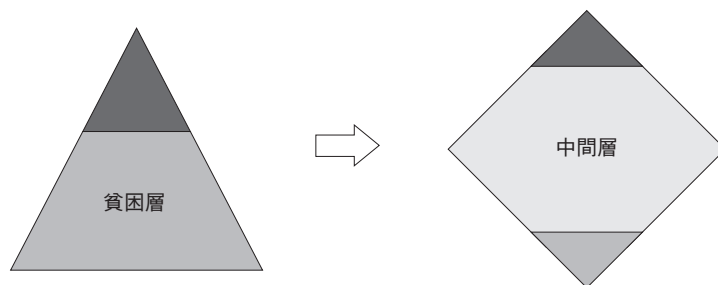
また、ネクスト・マーケットにおける民間企業の成功要因は、多国籍企業のみならず多様なグループ間において富が共有されることにあることから、ダイヤモンド型への経済変革を促すための民間企業、消費者、援助機関、市民社会、政府などによる各アプローチは、相互に関連するものでなければならない⁹³（図3-4）。

図3-2 低所得層（BoP）を取り巻く経済構造



出所：Plaharad C. (2004) p. 195

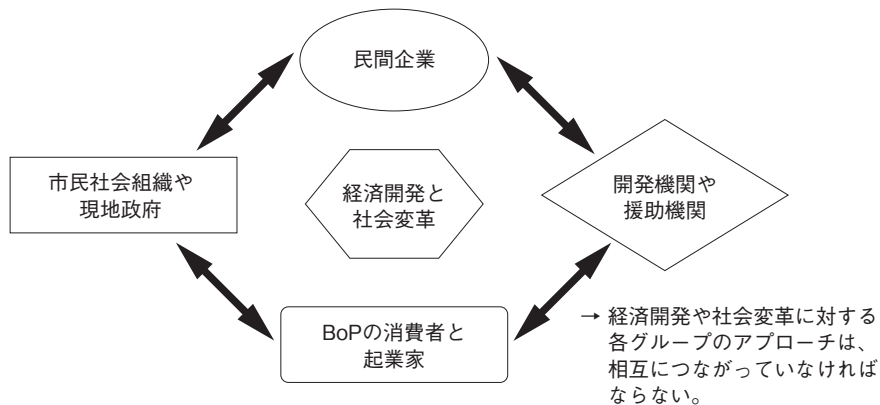
図3-3 経済構造の改革—ピラミッド型からダイヤモンド型へ



出所：Plaharad C. (2004) p. 195

⁹³ Plaharad C. (2004) p. 23

図 3-4 経済開発と社会変革：各グループ間の相互連携



出所：Plaharad C. (2004) p. 23 に一部（右下部文章）を本文から引用・加筆。

プラハラードは、BoP 市場を対象にしたビジネスモデルの実行のために、2つの変革を求めている。第一の変革は、「貧困緩和」や「貧困層」という概念に対する思考の転換、第二の変革は、BoP 市場活性化のための創造的で革新的なアプローチの必要性である。

第一は、「市場原理に基づいた解決策は、貧困緩和にも経済発展にもつながらない」という、全てのセクターが暗黙のうちに認めてきた考え方から脱却し、BoP を基点とし民間企業が関与することで、暗黙の合意を打ち破らなければいけないというものだ。貧困層を個人として尊重し、彼らが消費者としてのみならず、小売、生産者として積極的に経済活動に関わることで選択の自由を手に入れることができるのである。

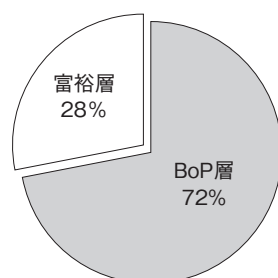
第二は、ビジネスの固定観念を捨て去り、製品開発やイノベーションに際して、BoP 市場の実情を反映した新しい原理が求められている。例えば、読み書きができなくても見聞きできる消費者に対して、最先端の指紋認証や音声ナビゲーションを搭載した ATM を設置することが可能である。

3-2-2 40億人の低所得層

BoP の市場規模について、各国の世帯調査をもとに徹底調査した調査結果⁹⁴によると、年間所得 3,000 米ドル（約 30 万円）以下の人々を対象とした場合、BoP 層は全世界で約 40 億人存在すること、また、それは全世界の 72% を占め、市場規模は 5 兆米ドル（約 500 兆円）にのぼることがわかった。そのほとんどがアフリカ、アジア、東欧、南米・カリブ地域の開発途上国の人々である（図 3-5）。同調査は、これらの人口層を「The Next 4 Billion（次なる 40 億人）」と名づけ、ネクスト・マーケットにおけるビジネス機会を強調している。全体の 28% を占める富裕層のうち、比較的所得が高い中間層（年間所得 3,000 ～ 20,000 米ドル（約 30 万～ 200 万円））は 14 億人にのぼり、その推定市場規模は 12.5 兆米ドル（約 1,250 兆円）となっている。これらの調査データは、全世界で実施された利用可能な各国世帯調査、55 億 7,500 万人分をもとにしている。

⁹⁴ Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., and Walker, C. (2007)

図 3-5 富裕層と低所得層の人口比率



出所：Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., and Walker, C. (2007) のデータを参考に筆者作成。

また、BoP層の内訳について、同調査ではBoPを構成する人口を、さらに6層に分類しており⁹⁵、なかでも第2層、第3層（年間所得500米ドル超～1,500米ドル以下）にあたる人口が最も多いことがわかった（同調査では、前述の図3-2「低所得層（BoP）を取り巻く経済構造」で示した5層の経済構造のうち下層部に注目し、それをさらに6層に分けている）。

BoP層を産業別に見ると、最大市場は食品産業（原料調達のための農業・食料も含む）で2兆8,940億米ドル（約289兆4,000億円）にのぼり、BoP市場全体の半分以上（57.8%）を占めていることがわかった。表3-1で示されている推定市場規模には、急成長産業のICTなどが小規模市場として分類されているが、これは、あくまでも現状の規模を示しているに過ぎず、今後大きな拡大が見込まれる市場も含まれている。

表 3-1 BoP市場における産業分類と推定市場規模

産 業		推定市場規模
■ 大規模		
食品	原料調達のための農業・食料産業など	2兆8,940億米ドル
■ 中規模		
エネルギー	再生可能エネルギー産業、電気機器産業（LED照明）など	4,334億米ドル
住居・建築	賃貸・住宅ローン産業、メンテナンス・サービス産業など	3,318億米ドル
交通インフラ・運輸産業	モビリティ産業全般	1,793億米ドル
保健医療	製薬業、ヘルスケア産業、化学産業 (家庭用浄水器・マラリア予防ネット・ Condom など)	1,584億米ドル
■ 小規模		
ICT	携帯電話・コンピュータなどのコミュニケーション産業全般	514億米ドル
水道インフラ	大規模な浄水・配水システムなどのインフラ産業	201億米ドル

出所：Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., and Walker, C. (2007) より筆者作成。

⁹⁵ 順に、第1層：500米ドル以下、第2層：500米ドル超～1,000米ドル以下、第3層：1,000米ドル超～1,500米ドル以下、第4層：1,500超～2,000米ドル以下、第5層：2,000米ドル超～2,500米ドル以下、第6層：2,500米ドル超～3,000米ドル以下。

BoPは、CSR的観点から見ると、第2章で実施したCSR活動の4分類のうち「【G4】『社会、本業ともに関連する活動（事業活動）』」に該当する（第2章参照）。全世界の72%をBoP人口が占めるとい調査が示すように、企業にとって、潜在的な顧客の多くがBoP層である。しかし、彼らの多くが通常のメディアを通じたPR・販促活動では届かないメディア・ダーク地域に住む場合が多いため、BoP層に効果的にアクセスできる新たなアプローチが必要とされる。このようなアプローチには、第2章で述べたような、様々なCSR活動を活用し、援助機関とのパートナーシップを構築しながら段階的に進める方法などが考えられる。例えば、90%のBoP層が国内購買力の60%以上を占めるフィリピンでは、水道インフラ産業のマニラ・ウォーターが、スラム・コミュニティを新たな顧客として捉えた活動を進めている。フィリピンの購買力の40%を占める従来の裕福な顧客市場が飽和した今、同社は、全人口の半数以上を占める低所得層を新たな市場と捉え、対象を広げる必要があった⁹⁶。そのため、2008年より「Water for the Poor programs」を始動させ、スラム・コミュニティの社会ニーズに応えながらリーチするという、富裕層に対しては行われなかった、地域開発を通じた段階的なCSR活動による低所得層向けビジネスへの取り組みを進めている⁹⁷。戦略的にCSRを進めるためのアプローチについて、次項でより詳しく見ていく。

3-3 戦略性を生む効率的なCSR活動

BoP市場に効率的にアプローチするにはCSRをどのように活用すべきか、具体的な方策について、マイケル・ポーターとマーク・クラマーが提唱する「競争優位のCSR戦略」を用いて掘り下げる。

3-3-1 実施体制の見直し

Plaharad C. (2004) も、Porter M. and Kramer M. (2006) も、企業がBoP市場に効率的にアプローチするために、現行の実施体制について注意を促している。Plaharad C. (2004) は、現地コミュニティに根ざしたBoP層向けビジネスには、地域におけるブランドイメージ向上や現地パートナーとの強いパートナーシップが重要になるため、ある程度の時間的・人的投資とともに戦略的なアプローチが不可欠だが、多くの企業の場合、CSR推進活動の担当者が経営企画、原料調達から商品開発、販売、人事、総務において全社横断的な活動を担当しており、戦略的にCSRを活用しきれていない現状にあると、企業の実行体制についても変革を求めている。さらに、先進国や富裕層を中心とした既存市場が飽和状態にあることから、世界人口の7割以上を代表するBoP市場は企業の将来的な成長を考える上で不可欠なものとなっている。つまり、今後、BoPピ

⁹⁶ Beshouri C. “A grassroots approach to emerging-market consumers” MacKinsey Quarterly 2006 November 4.

⁹⁷ Manila Water ホームページ “More water for the poor programs” (<http://www.manilawater.com/news/manila-water-starts-2008-with-more-water-for-the-poor-programs>) (2008年1月アクセス)

ジネスは企業のコアビジネスの一部になると考えられることから、これらの活動の実施を CSR 担当部門に任せてはならない、と断言している⁹⁸。実際、開発途上国において CSR を企業成長戦略の一部として活用するマイクロソフトでは、複数の部署で CSR 活動を展開しているが、それらの活動を束ねる CSR 統括者⁹⁹は事業開発部門に配置されている（マイクロソフトの CSR 活動については後述の「ケース・スタディ I」を参照）。また、Porter M. and Kramer M. (2006) は、各部署の活動が組織的に孤立しフィランソロピー活動とも切り離されている場合、企業の社会的影響力が分散されてしまい、それによる機会損失は膨大であると、現体制に多く見られる非効率性を指摘している。そして、サプライチェーン全体で価値を共有できる「バリューチェーン」を構築することで企業は CSR 活動を経営活動に一元化させ、費用対効果を明確にできるとし、CSR の具体的な実施モデルを提唱した。彼らが説く「競争優位の CSR」は、両氏が設立・運営する NGO で CSR コンサルティング¹⁰⁰を手がける、FSG ソーシャル・インパクト・アドバイザーズなどを通じ、既にネスレを代表とする欧米企業で実践されている。

3-3-2 チェックリストからマテリアリティ¹⁰¹へ

Porter M. and Kramer M. (2006) は、現在議論されている CSR 論は総論的な視点が多く、各論に落としきれていないと指摘している。そのため、CSR 論は全般的な理由を示すだけにとどまり、具体的な企業戦略や業務プロセス、事業展開先地域への展開方法について議論されていないとする。CSR 活動の総合的な指針として長らく活用されてきたのは、GRI¹⁰²が定める GRI ガイドラインであり、その指標は 141 項目におよぶ。企業はそれぞれの項目について企業内部でいかに対応するかを重視するようになり、ガイドラインは CSR 活動の取り組み状況を確認するチェックリストとして活用されるようになった。初期の GRI ガイドラインは、企業責任を果たすための活動内容を示す国際的なフレームを提供し、CSR の基礎を形成した点で功績は大きい。一方で、本来の目的である経営戦略や意思決定に CSR を組み込むような、CSR の戦略的活用には結び付けにくい状況を作ったともいえる。

サステナビリティ社 (SustainAbility) は、環境、社会、経済の TBL を提唱したジョン・エルキントン氏が創設した英国のコンサルタント会社だが、1994 年から約 2 年ごとに同社が UNEP と共同で、世界の CSR 報告書をランク付けする報告書『グローバル・レポートーズ』を発行している。これは、世界各国の企業が発行する CSR 報告書をベンチマークし、優れた企業を格付

⁹⁸ Plaharad C. (2004) p. 29

⁹⁹ Business Development Manager

¹⁰⁰ 1999 年にハーバード大学ケネディ行政大学院 (ケネディスクール) 教授、マーク・クラマー氏とマイケル・ポーター氏が設立。2006 年から NGO に転換し、フィランソロピーや CSR 活動のコンサルティング、アイデア提供から、調査活動や会議開催、新組織設立などといった具体的なアクションまでを手がける。企業活動の改善を支援することで社会的発展を促進させることを目的としている。

¹⁰¹ 「マテリアリティ (materiality)」とは、CSR 活動を推進するにあたり、自社の企業戦略や社会的関心度を加味し、重要度の高い活動に対して優先的に取り組む活動内容 (重要性項目) を指す。従来のチェックリスト的な活動と対比する意味で使われる。

¹⁰² 第 1 章参照。

けするものだが、2002年に発行された報告書では、チェックリストに基づき、企業戦略と関係なしに列挙される大量の情報について、「絨毯（じゅうたん）爆撃¹⁰³」と評した。

その後、CSRを経営指標に関連付けさせる取組みは、2006年10月に改定されたGRIガイドライン第3版で顕著に現れた。第3版では、情報の列挙よりも、情報と企業戦略との関係性を検証した上で定められたマテリアリティ（重要性項目）に関連する情報が重視されている。企業は、チェックリストへの対応を超え、経営戦略とステークホルダーや社会の関心事という2つ視点を加味して決定された最優先課題について取り組むことが新たに求められ始めている。

3-3-3 本業とCSRの一元化による効率的なCSR活動の追求

では、戦略的CSR、つまり、事業とCSRを一体化させ、効率的にCSRに取り組むにはどうすべきか。Porter M. and Kramer M. (2006)は、社会と企業の相互依存を前提とし、第一に、事業環境整備への投資と社会ニーズの共通のアジェンダを模索すること、第二に、社会からの期待以上の取組み内容にすることを説いている。

まず、社会と企業の相互依存という大前提となる一般原則だが、これまでは、企業リーダーも市民団体リーダーも互いにけん制し合い、互いの利益が一致する接点への関心を持たずにきたが、企業の成功には健全な社会が欠かせず、また、健全な社会には成功企業の存在が欠かせない。例えば、優秀な人材確保には優れた教育、医療、機会均等が必要であり、効率化とイノベーション促進には優れた行政・法制度、私有財産権の保護制度は不可欠である。企業によるコミュニティを犠牲にした利益追求や、政府や市民団体による成功企業への事業妨害は、一時的に利益を上げたり勝利したりするが、長期的に成功することはない。企業はすぐに減益することが想定され、社会は競争力を失い、賃金低下、雇用悪化、税収減、NGO財源減と連鎖的に悪化するだろう。企業も社会も、自らの利益のために相手を害するのは危険なのである。

次に、第一の事業環境整備への投資と社会ニーズの共通のアジェンダの模索だが、健全な競争環境維持のために企業がクリアすべき諸条件と、社会が抱える課題を組み合わせ、最も事業との関連性が高い部分に注目することで戦略性を持つことができる。表3-2は、特に開発途上国で多く直面すると思われる、企業が健全な競争環境を維持できる条件と、様々な社会課題をまとめたものである。

第二に、善意による非戦略的フィランソロピーやサプライチェーンにおける社会環境への悪影響の緩和といった操業の権利（ライセンス・トゥ・オペレート）中心の守りの姿勢にとどまらず、その一歩先を行き、社会と企業に影響力が大きく、かつ利益をもたらす活動に集中することが戦略的なCSRに求められる。さらにこれらは、他社事例の転用であってはならず、競合他社とは異なる方法によるコスト削減や顧客ニーズへの対応など、企業の特徴が活かされた、ユニークで他社との差別化ができる活動でなければならない。その上、こうした活動は社会からの期待以上

¹⁰³ SustainAbility ホームページ “Trust Us : The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting” (<http://www.sustainability.com/insight/article.asp?id=131>) (2008年1月アクセス)

表 3-2 企業が競争環境を維持できる条件と社会課題

競争環境を維持できる条件		社会的課題	
事業手段	事業を遂行する上での手段の質と量。たとえば、人的資源や輸送インフラなど。	一般的な社会問題	社会的に重要でも事業活動から大きな影響を受けることはなく、企業の長期的な競争力に影響をおよぼすこともない社会問題。
法規制とインセンティブ	競争の前提条件となるルールとインセンティブ。たとえば、知的財産の保護、手続きの透明性、汚職の防止、投資の促進などの政策。	バリューチェーンにおける社会的影響	通常の事業活動によって、少なからぬ影響を被る社会問題。
需要規模と性質	事業地域における需要の規模と性質。これは、製品の品質や安全性の基準、消費者の権利、政府調達公正性などに影響を受ける。	競争環境における社会的側面	外部環境要因のうち、事業展開する国での競争力に大きな影響をおよぼす社会問題。
周辺産業	自社事業を後押しする周辺産業の存在。たとえば、各種サービス・プロバイダーや装置メーカーなど。		

出所：Porter M. and Kramer M. (2006) p. 43 より筆者翻訳、矢印部を加筆。

のものでなければならない。例えば「周囲への迷惑を減らす」というレベルに留まることなく、「社会を良くすることで戦略を強化する」というレベルを目指すべきである。さらに、「社会に大きなインパクトをもたらす、事業を大きく成長させるのは、戦略的 CSR でしかできない¹⁰⁴」また、「競争に勝ち抜くうえで、CSR の重要性が増していくことは間違いない¹⁰⁵」とも言い切っている。

企業がより戦略的に CSR 活動を進めるには、CSR 戦略と経営戦略が分離して掲げられるような部分的な対応ではなく、企業の経営戦略に組み込ませる必要がある。Porter M. and Kramer M. (2006) は、フィランソロピー（寄付）や環境・社会的負荷削減などの活動はもちろん意義があり重要だが、それだけに留まっていけない、また、従来のチェックリスト的な CSR 活動に疲弊した企業が、より少ないエネルギーで効率的に資源投資するマテリアリティという視点で経営戦略に CSR を組み込むことで、費用対効果を数値を用いて明確にすることができるとしているとしている。

従来の CSR 活動を超越、ビジネス戦略の一環として低所得層向けビジネスの模索を進める例として、次にマイクロソフトの UP プログラムを紹介する。

◇ ケース・スタディ I

ICT 産業：マイクロソフトのデジタル・ディバイド克服による成長戦略（UP プログラム）¹⁰⁶

マイクロソフトは、「Beyond CSR」をキーワードに、寄付といった形ではなく長期的な企業成長を睨んだ地域開発活動を展開している。マイクロソフト・インドの担当者の言葉“Use

¹⁰⁴ Porter M. and Kramer M. (2006) p. 52

¹⁰⁵ *Ibid.* p. 52

¹⁰⁶ マイクロソフトホームページ Unlimited Potential プロジェクト (<http://www.microsoft.com/unlimitedpotential/default.aspx>) (2008 年 1 月アクセス)

technology to serve people（技術を人々のために使う）”に象徴されるように、同社は設立以来、30年間で約10億人がコンピューターを使用できるようにし、情報アクセスやコミュニケーションを容易にし、商業活動のスピードを速めることで人々の生活を大きく変えた。しかし、未だ50億人¹⁰⁷以上の人々が情報にアクセスする機会を得られておらず、そのために生じた情報格差（デジタル・ディバイド）を克服すること（デジタル・インクルージョン）を目指している。

マイクロソフトのCSR活動は、内容、対象地域、ともに毎年投資額が拡大を続けている。社内体制整備も進み、ボランティア休暇（3日）やマッチング・グラントなどの制度もある。同社のCSR活動の動機となるのが、会長のビル・ゲイツ氏の強いコミットメントである。同氏は、CSR活動資金には限界があることから、重点分野を決め自社技術と関連する部分で協働できる活動を模索した結果、情報にアクセスできていない人々をUPG（Unlimited Potential Group）と定義し、彼らを対象にしたUPプログラムを全世界を対象に始動させた（2007年4月）。UPプログラムは、「教育」「雇用創出」「ローカル・イノベーション」の3分野を対象としており、2015年までに600万米ドル（約6億6,000万円）を投入、100万人がテクノロジーにアクセスできることを目指している。

一般的に、募金や寄付活動では企業側から投入する資源は資金や物資にとどまり、後は外部連携組織に任せてしまう企業が多い。これらはもちろん社会貢献としての意義はあるが、社会的インパクトの大きさやリーチできる人口の大きさには限界がある。そのためUPプログラムは、大規模な人口を対象に大きな影響を短期間で与えることを念頭に設計されるとともに、ビジネス開発戦略や商品開発戦略の一部としても位置づけられている¹⁰⁸という点で、社会的インパクトのみならず本業へのインパクトも大きい。

現在、開発途上国を対象とした様々な研究開発などが行われている。例えば、人口が多い貧困地域を対象に1つのコンピューター画面上に2つのシステムが起動され、2人同時に異なる作業ができる新技術開発などがある。2007年時点で地域技術センターを通じて全世界で4,600万人にリーチし、教育プログラムでは101カ国の7,100万人以上の初等・中等教育課程の生徒や教師に情報コミュニケーション技術を提供している¹⁰⁹。

また、横断的な組織体制の構築は、日本のみならず欧米企業においても課題だが¹¹⁰、マイクロソフトではCSR統括者が事業開発部門に設置されているという点で特徴的である。複数の部署でそれぞれにCSR活動を展開しているマイクロソフトでは、それらの活動を統括する専門人員をBusiness Development Managerとして配置している。彼らは個々に独立しがちな諸活動を結び付け、大きな活動に発展させる役割を担っている。アジア地域で6名、インドで1名が勤務している。UPプログラムは、従来型の寄付活動を進化させ、投入資源の有効活用により成果スピードを速め革新的な技術開発を連動させることで、将来的な市場開発につなげることを目的とした非常に戦略性が高い活動であるといえる。

¹⁰⁷ 数値はインタビューの際に挙げられたもの。

¹⁰⁸ Microsoft (2007) p. 12

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ Plaharad C. (2004), Porter M. and Kramer M. (2006)

3-3-4 BoP のデメリット：消費者からパートナーへの思考の転換

2007年12月10日、インドのバンガロールにあるビジネス・スクール、IIMB (Indian Institute of Management Bangalore) にて非公式会議が開催され、インドのBoPビジネスを実施するビジネスマンが集結した。“Round Table on Rethinking the BoP: New Models for the New Millennium”と題された会議は、世界のベストプラクティスとして取り上げられるBoPビジネス従事者を招集し、これまでの活動の成果を再確認するものだった。会議では、BoPビジネスは低所得層にリーチしているのか、「低所得層 (BoP)」向けが「中所得層 (Middle of the Pyramid: MoP)」向けビジネスになっていないかなど、これまでの活動の真の成果を問う質問が投げかけられた。活動の歴史が比較的長いBoP実施者は、長い経験で培ったノウハウやパートナーシップにより明らかなビジネスチャンスを見出していたが、比較的若い実施者からは「BoPは暗闇にダーツを投げるようなものだ」など、利益追求と社会開発の両立の難しさを挙げる声が聞かれた。BoP市場へのアプローチにおいて正解は存在せず、先駆者もまた経験を積みながら模索し前進している。このことから、どれだけ早い時期に活動を始め、ノウハウや経験を蓄積できたかがビジネスの成功を大きく左右すると考えられる。

戦略的CSRを通じ、企業は本業においてCSRを組み込みBoPビジネスにつなげることができる。このような活動の動機となるものは、利益の社会還元ではなく、企業の利益追求と社会・環境への貢献の両立によりもたらされる持続的な企業成長の確保にある。では、BoPビジネスを進めるにあたり生じるデメリットは何か。プラハラードの功績はBoP層が持つ課題に目を向けさせ、企業が新興市場で成果を上げるために革新的で創造力に富んだ戦略の必要性を指摘した点にある¹¹¹が、一方で批判も多いことも確かである。そのため、BoPを実施する際に注意すべき事柄として本項で取り上げたい。

(1) BoP のデメリット

BoPに対する批判のなかには、プラハラードが推測するBoP市場規模13兆米ドルについて、該当する人口自体は多いものの、市場としては多く見積もりすぎだとするもの¹¹²や、掲載事例の多くが小規模の企業やNGOであるため多国籍企業には適していないというもの、BoPビジネスは実は貧困層にリーチしていないのではというBoPの成果を問うもの、また、消費者保護体制が未整備である開発途上国で行う積極的なマーケティングの危険性や、小分け商品の普及がもたらす環境配慮面での疑問、低リスクである商品輸入を前提としたマーケティングは貧困削減に寄与しないなど企業活動がもたらす負の影響への懸念などが挙げられる¹¹³。また、企業が利益を上げつつ貧困緩和に寄与するために、企業はその技術をもって社会課題の解決策を提供するとする思

¹¹¹ Landrum N. (2007) p. 2

¹¹² Karnani A. (2006) は、プラハラードがBoPの潜在的市場規模が13兆米ドルと主張していることに対し、2002年時点では1.2兆米ドル程度しかなく、実は指摘されているような魅力的な市場ではないとしている。Karnaniは、貧困層の一日平均消費額が1.25米ドルという世界銀行の統計に基づき、その人口が27億人と想定すると、BoP市場規模は1.2兆米ドル(購買力平価)となるとしている。

¹¹³ Landrum N. (2007) p. 2

考の背後には、BoPのニーズを企業が決める立場にあるという、極めて西欧的で自己中心的な思考が含まれている、という指摘もある。同指摘によると、開発途上国が抱える開発課題を解決するために企業は何をすべきかという問いに対する答えは、現地の知識が豊富なコミュニティが持つものであり、企業は彼らから学ぶという謙虚な姿勢を持つべきであるとしている¹¹⁴。

このような様々な指摘のうち重要なのは、企業の善行に利益を絡める必要性があるのか、という懸念である。しかし、プラハラードが提唱したBoPの本意には、「BoPは多国籍企業の本当の意味での市場になるべきであり、そのためには多国籍企業のコアビジネスの一部にならねばならぬ」とある。企業が、BoPを誤って解釈した場合、つまり、低所得層を単なる消費者としてのみ捉えた際には、それは貧困緩和とは程遠い状況を生む危険性があることを忘れてはならない。企業は、開発途上国の貧困層に対し、「消費者」という概念を超え、製造者やビジネスパートナー、イノベーターとして、ともに成長するパートナーと捉える必要がある¹¹⁵。このように、BoPが正しく実施されて初めて、企業の本業を通じた善行は、通常の寄付よりも持続性、インパクトともに大きな違いを生むことができるのだ。

(2) 思考の転換

もう一人のBoP提唱者である、スチュワート・ハートは、BoPの概念を発展させ「BoPプロトコル」を開発し、多国籍企業がBoP市場で成功するために備えるべき能力を提示した(表3-3)。プロトコルはビジネスツールだが、文化人類学、参加型農村開発調査手法(Participatory Rural Appraisal: PRA)が組み合わされている。まず、第一段階として、消費者ニーズを理解するために耳を傾け真摯な対話を重視する姿勢、第二段階として、新たなビジネス機会やビジネスモデルは地域文化を基礎にパートナーとともに見出し、ともに作り出すべきだという姿勢、第三段階として、全てのパートナーが利益を享受できるBoPビジネスを共同でデザインする姿勢を挙げている。このプロトコルは既に、SCジョンソン(ケニア)、デュポンの子会社Solare(インド)で適応し実用化が進められている¹¹⁶。BoPプロトコルは、コミュニティとの対話を通じ、コミュニティから学び、コミュニティとともに企業が成長するという視点が重視されている。

3-4 イノベーションの発信源としての社会起業家—多国籍企業との連携

インフラが未整備で情報も不足し政治も不安定であるBoP市場への参入に、先進国の企業の多くが二の足を踏んでいる。前述のとおり、BoPビジネスを実施する開発途上国の企業でさえ明確な解を持っているわけではない。しかし、BoPプロトコルが示すように、企業が成功する鍵はコミュニティにあることは確かである。一方、大手企業は新しいビジネスモデルを作り出しBoP市場に効果的にアプローチすることは容易ではないという現状にある¹¹⁷。地域社会から情報を収

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Beshouri C., "A grassroots approach to emerging-market consumers" (<http://ibc.ucsd.edu/articles/EMC-marketing.pdf>) (2008年1月アクセス)、MacKinsey Quarterly (2006) p. 63

¹¹⁶ BoPプロトコル ホームページ (<http://BoP-protocol.org/>) (2008年1月アクセス)

¹¹⁷ CII (2006) p. 15

表 3-3 BoP プロトコルが提示する BoP 成功のためのガイドライン

■ Protocol Principles
To better ensure that the Protocol achieves its objective of generating mutual benefit, a set of business principles is expected to guide the MNC's engagement with the BoP community. These business principles are stated at the beginning of the Protocol in the form of Operating Guidelines and a Code of Conduct.
■ Operating Guidelines
<ul style="list-style-type: none"> • Suspend Disbelief — willingness to admit ignorance • Put the Last First — seek out the voices seldom heard • Show Respect and Humility — all parties have something important to contribute • Accept and Respect Divergent Views — there is no one best way • Recognize the Positive — people that survive on \$ 1 per day must be doing something right • Co-Develop Solutions — mutual learning among MNCs, partners and BoP members • Create Mutual Value — all parties must benefit in terms important to them • Start Small — begin with small pilot tests and scale out in modular fashion • Be Patient — it takes time to grow the ecosystem and win the trust before the business takes off
■ Code of Conduct
<ul style="list-style-type: none"> • Design businesses that increase earning power, remove constraints, and build potential in the BoP • Ensure that wealth generated by the business is shared equitably with the local community • Utilize only the most appropriate — and sustainable — technologies • Promote the “development” of affected communities as broadly as possible in ways that defined by local people themselves • Track the “triple bottom line” impacts associated with the entire BoP business system • Monitor and address any unintended negative impacts associated with the business model

出所： BoP プロトコルホームページ

集し、地域の視点を理解し、好ましくない振る舞いをいかに改善するかについて、多国籍企業よりも地域コミュニティの方がよく知っているのである。ここでは、BoP ビジネス成功の鍵となるコミュニティを巻き込んだビジネス展開の具体的な例の1つとして、多国籍企業と社会起業家の連携を紹介する。革新的なアプローチが必要な多国籍企業と、地域に根ざす開発途上国の社会起業家が連携することで大きな力を生む可能性があるためである。

繰り返しになるが、多国籍企業の CSR 活動と、開発途上国の社会起業家には共通点がいくつかある。第一に、公的セクターの代替者としての機能、第二に、革新（イノベーション）により社会課題に対する解決策を提供するという2つの点で共通している。もちろん両者の目指すゴールは、利益の創出と社会的価値の創出という点で大きな違いがあるが、そのアプローチは類似点が多い。そのため、両者の目的が合致する部分において協力関係を構築することは大いに有用であると考えられる。開発途上国の社会起業家が率いる組織は、よく統制が取れているものが多く、多国籍企業にとってパートナーとしては魅力的な場合も多い。そして、既に財団を通じて企業は社会起業家とのパートナーシップを構築し始めている。一方、社会起業家にとっても、企業の商品やサービスが社会開発に大きな影響をもたらすものであれば連携を喜ぶだろう¹¹⁸。多国籍企業が社会起業家と連携するメリットには、表 3-4 に示す内容が挙げられる。

¹¹⁸ Franz Gluster 氏（CII コンサルタント兼アショカ財団フェロー）とのメールインタビューにて。

表 3-4 多国籍企業が社会起業家と連携する際のメリット

(1) 革新的で影響力の大きい活動への寄付
(2) 能力の高いパートナー（サプライヤー）
(3) グッド・プラクティスやアイデアを参考にした CSR 活動やビジネス活動の規模拡大 ¹¹⁹

出所：筆者作成。

まず、(1) では、寄付先として多国籍企業が社会起業家の支援をする場合がある。例えば、前述のシュワブ財団など、社会起業家に対して支援を行う民間財団を介して資金支援を行う企業の活動が挙げられる。寄付や資金を効果的に活用するための、マイクロファイナンスを通じた社会起業家支援は近年増えており、企業のみならず援助業界からの支援も進んでいる。例えば、デンマーク政府援助機関（Danish International Development Assistance : Danida）の CSR 連携プログラム Danida-PPP（第 4 章参照）が支援するプロジェクトには、デンマークの起業家により設立された Care4Africa（アフリカ地域限定）¹²⁰ や、元世界銀行役員により設立された GlobalGiving（寄付中心、バウチャーなどで還元される¹²¹）などがあり、どれも高い返金率を誇っている。

また、(2) のパートナーとしては、サプライヤーやビジネスパートナーとして強力な関係を構築することができる。例えば、社会起業家に限定していないが、石油大手の BP がタンザニアで DFID と実施する「民間セクターイニシアチブ」は、BP などの大企業の外注先や調達先となりうる現地零細企業の育成を目的にしたものである。BP は、本業を通じ事業展開先の中小・零細企業を支援することで地域の雇用、生活、収入向上につながると考えており、自ら支援者となることでパートナーとの強いつながりを築くことができる。同イニシアチブは今や自立運営しており、成功要因の 1 つに資源力のある大企業による支援が挙げられている（第 4 章 DFID-BLCF を参照）。

(3) のグッド・プラクティスやアイデアの共有では、社会起業家が生み出したイノベーションから学びそれを大規模に展開することが可能である。例えば、インターネット・オークション大手イーベイ（eBay）は、2007 年 12 月 26 日、貧困国で活動する起業家を支援するためのマイクロ・レンディング（小規模貸付）サイト「Microplace.com」の運営を開始した。これは、社会起業家であるトレーシー・ターナー（Tracey Turner）のアイデアをイーベイが購入したことにより実現したものだ。マイクロファイナンスは、貧困緩和を目的とした開発途上国向けの小規模融資であり、2007 年にノーベル平和賞を受賞したムハンマド・ユヌス氏が設立したグラミン銀行が代表的だが、「Microplace.com」が行うマイクロ・レンディングは、社会的支援と同時に投資

¹¹⁹ 内部資料（インド現地調査より HUL シャクティ担当者のコメント）。

¹²⁰ デンマーク小売の Kjaer Group の CEO を務める Mads Kjær が立ち上げたウェブ・ポータル・サイト（Care4Africa）は、インターネットを活用し、アフリカ支援のための投資を呼び込むプロジェクトである。個人や法人投資家が投資という形で MDGs 達成のための活動に直接関わることを可能にしたという点で革新的である。通常の寄付とは異なり、参加者は投資からのリターンを期待できる。

Cere4Africa ホームページ（<http://www.myc4.com/Portal/Default.aspx>）（2008 年 1 月アクセス）

¹²¹ Global Giving は、支援者に対しバウチャーなど資金以外の方法で利潤を還元している。

家に対し利潤還元も可能にする点で異なる。通常の投資と比較すると利益率は少ないが、投資が生み出す社会的付加価値は大きい¹²²。「Microplace.com」そのものは、社会起業家のアイデアを活用したものだが、プロジェクトそのものも社会起業家に対する資金的支援であることから、(1)に挙げた寄付先としての活動にも関連するものであるといえる。

社会起業家と多国籍企業の連携は、BoP市場で最大規模を誇る食品業界の戦略的CSRへのアプローチにも共通して見られる傾向である。食品業界の主目的は、農村部を対象にした商品の販路拡大だが、開発途上国の農村部は相対人口は多いものの広範囲に点在している場合が多いためアクセスしにくいという課題がある。そのため、現地の社会起業家と連携し彼らとのパートナーシップを構築するアプローチをとっている。

次に、ダノンとユニリーバの活動をケース・スタディとして取り上げる。

◇ ケース・スタディ II

食品産業：ダノン、ユニリーバに見られる社会起業家との連携による販路開拓

「自社の業績の発展」と「社会の発展」を目指すダノン・グループは、ノーベル平和賞受賞者、ムハマド・ユヌス氏が設立したグラミン銀行と共同で、バングラデシュに社会起業団体「グラミン・ダノン・フーズ」を設立した。これは、低所得でも十分な栄養を提供できる栄養価の高い乳製品や小分け商品の開発・製造を手がける事業だが、さらに流通・販売段階では、工場半径25 km以内について、農村女性の社会起業家である「グラミン・レディー」のネットワークによって製品が配達販売されている¹²³。また、同じくダノン・グループでは、南アフリカでも同様にビタミンA、亜鉛、鉄分に富んだ子供向けヨーグルト「ダニマル (Danimal)」を低価格で発売している(2004年から開始し、価格は1個1ランド(約24円))。その際、国内のより小さな商店へ商品を週に数回配達するためのトラックを支給しているが、さらにアクセスが難しい地域では、現地の女性たちで構成された「ダニレディーズ」の訪問対面販売を行うことによって、販売網を確保している。

また、インドウスタン・ユニリーバ(HUL、インド)が実施するプロジェクト・シャクティでも、農村女性から社会起業家となる資質のある人材を探し出し、人材育成、事業運営、商品提供などの面で支援し、社会起業家とビジネス・パートナーシップを構築している。特に特徴的なのは、社会起業家を(1)販売員、(2)コミュニケーターの2つの機能として捉え、使い分けている点にある。

(1)の販売員としては、同社の商品を農村に流通させる「シャクティ起業家」であり、同社のビジネスの一部であると捉えられている¹²⁴。一方、(2)のコミュニケーターは、地域社会とのパートナーシップ強化の一環として捉えられており、「シャクティ・ワニ」と「i-シャクティ」と

¹²² Microplace.com ホームページ (<https://www.microplace.com/>) (2008年1月アクセス)

Microplaceでは、厳重なスクリーニングのもとマイクロファイナンス機関を通じて投資が行われており、2008年1月の時点で既に毎日数千件のアクセスがあり、返金率が98%と高い。利益を上げたマイクロファイナンス機関から手数料がMicroPlaceに支払われる仕組みとなっている。さらに金銭取引は、Microplaceを運営するイーベイが所有するオンライン取引会社、ペイパル(PayPal)を通じて行われる。

¹²³ グラミン・ダノン・フーズ ホームページ (http://www.danone.at/fileadmin/template/Downloads/Presse/DP_GrameenDanoneFoods_GB.pdf) (2008年1月アクセス)

¹²⁴ シャクティ起業家は、現在インドの15州に44万人存在する。彼女たちの月平均収入は、一般家庭収入の2倍にあたる、16米ドル(約1,760円)。

いう2つのシステムがある。シャクティ・ワニは、「コミュニケーター」を意味し、HULの商品紹介を通じて公衆衛生や女性へのエンパワーメントに関する啓蒙活動を実施しており、1グループ2～3人で2～3村を担当し農村や学校を訪問している。2005年以来、1万村を対象に展開している。また、i-シャクティは、前述のシャクティ起業家の自宅やキオスクにコンピューターを設置し、地域の情報格差を是正することを目的としている。コンピューターには、HULが独自開発したコミュニティ専用のポータル・サイトが搭載されており地域の人々が活用できる。医療、農業・動物・家畜、教育、就職案内、ゲームなどの情報検索は無料で、ITスキル、英語教育などのe-ラーニングは有料で提供している¹²⁵。

Box 3-1 ユニーバ（プロジェクト・シャクティ）が扱う BoP 商品の例



小分け商品 POND'S

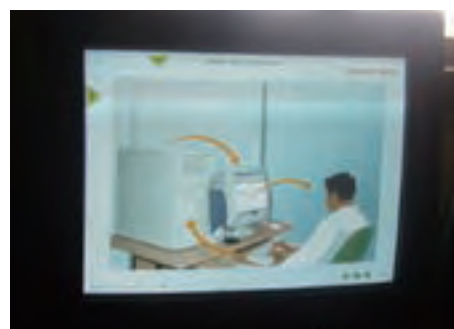


BoP 向け新商品浄水器 Pureit ¹²⁶

Box 3-2 ユニーバ（プロジェクト・シャクティ）が実施する地域とのコミュニケーション活動の例



小学校で衛生教育を実施するシャクティ・ワニ



i-シャクティのe-ラーニング

¹²⁵ 全ての内容は現地の言葉に翻訳され音声で聞くことができるため、識字率が低い農村でも活用できる。現在、アンドラ・プラデシュ州でパイロット・プロジェクトを実施中。

¹²⁶ 浄水器は、インドウスタン・ユニーバが独自に開発。電気を使わず4人家族の1日分の飲み水（9L）を100%バクテリアフリーで浄化できる低価格商品。

3-5 まとめ

今後、開発途上国の貧困層を援助の対象ではなく、新たな市場として捉える BoP 市場におけるビジネス機会が拡大し、その獲得が不可避になる企業もあるだろう。現在は中国、インドを中心とした BRICs の成長がめまぐるしいが、先進国市場の飽和により、新たな市場開拓が進み、その他の開発途上国も成長を続けるだろう。また、資源の多くを海外に依存する日本にとっては、調達先として、さらには、市場として、開発途上国の資源国と良好な関係を構築することは重要であろう。

BoP 市場にアプローチする際には、低所得層を「消費者」という一側面で捉えず、製造者やサプライヤーとしても成長できる（企業が生み出す価値を共有できる）パートナーとして捉え、コミュニティと一緒に考えるという「共創」の考え方が不可欠である。この視点が欠如すると、貧困層向けビジネスは、貧困層を市場に公正に組み入れず、搾取することで成立してきた従来の経済構造の延長でしかなくなってしまうことを企業、NGO、援助機関、政府など関係者は理解し、細心の注意を払うべきである。

現在、日本、欧米、開発途上国に関わらず、どの企業も開発途上国での CSR の戦略的な活用を模索している段階にあるが、研究を通じて、日本企業が持つ強みもいくつか散見された。それらは (1) 消費者重視の視点 (BoP 市場への参入時に注意すべきコミュニティとの良好な関係作りに適している)、(2) コンプライアンスの徹底 (主に新興国の成長企業が弱い分野) であり、これらの点において、海外企業よりも優位な立場に立てる可能性を秘めていると考えられる。また、社会起業家の活用により BoP 市場への参入を目指す多国籍企業の戦略的 CSR アプローチについて、ケース・スタディとして食品産業を取り上げたが、日本企業においても、ヤクルトの販売員システム (ヤクルト・レディ) や、味の素の農村を対象にした商品販売など、古くからアジア地域で販売員を活用した地道な販促活動を続けてきた歴史を持つ企業もある。海外ではあまり知られていないが、このような日本企業独自の活動から学ぶのも 1 つの方法だろう。

第4章 海外援助機関のCSR連携プログラム

これまで、開発途上国における様々なCSR活動を見てきた。本章では、これらのCSR活動に対し、海外の援助機関がどのような連携プログラムを実施しているかを探り、第5章で提言する「JICA事業におけるCSR連携モデル」への足がかりとしたい。

4-1 海外の援助機関におけるCSR連携プログラム

各援助機関が実施する民間連携プログラムのうち、企業の倫理、社会、環境的側面に関連するものは数多くあるが、ここではCSR活動との連携目的が明確か、もしくは、既に民間連携に関するデータが蓄積されているかに主眼を置き、6機関から7つのプログラムを任意で選定しベンチマークを行った。

多国間援助機関からは、国連グローバル・コンパクトの主管組織¹²⁷の1つであるUNDPが実施するGSB（以下、UNDP-GSB）、世界銀行が他援助機関に先駆けて立ち上げたパイロットプロジェクト、BPD（以下、世界銀行-BPD）の2つを取り上げる。二国間援助機関からは、変化するグローバル環境に対応するための「新しいビジネスモデル」として位置づけられている米国USAIDのPSA（以下、USAID-PSA：発足当初はGlobal Development Alliance：GDA）、既にプロジェクトが終了し最終評価が行われている英国DFIDのBLCF（以下、DFID-BLCF）、CSR推進を目的とした特別プログラムであるデンマークDanidaのB2B（以下、Danida-B2B）とPPP（以下、Danida-PPP）、倫理基準の策定面での支援などを進めるドイツGTZのPPP（以下、GTZ-PPP）を参考にした（表4-1）。

表4-1 海外の援助機関におけるCSR連携プログラム

実施組織		CSR連携プログラム	略称	開始時期
(1)	UNDP	Growing Sustainable Business (GSB)	UNDP-GSB	2005
(2)	世界銀行	Business Partners for Development (BPD)	世界銀行-BPD	1998-2001
(3)	米国 (USAID)	Private Sector Alliance (PSA)	USAID-PSA	2002
(4)	英国 (DFID)	Business Linkage Challenge Fund (BLCF)	DFID-BLCF	2001-2005
(5)	デンマーク (Danida)	Business to Business (B2B)	Danida-B2B	2006
		Public-Private Partnership (PPP)	Danida-PPP	2004
(6)	ドイツ (GTZ)	Public-Private Partnership (PPP)	GTZ-PPP	1999

出所：筆者作成。

¹²⁷ 国連グローバル・コンパクトが定義する実施主管組織は6組織（UNEP、OHCHR、ILO、UNDP、国連工業開発機関（United Nations Industrial Development Organization：UNIDO）、国連薬物犯罪事務所（United Nations Office on Drugs and Crime：UNODC））。それぞれがNGOなど市民団体とのパートナーシップを形成して活動している。

4-1-1 UNDP : Growing Sustainable Business (GSB)¹²⁸

UNDP-GSBは、MDGs達成のために企業主導による貧困対策の促進を支援するものである。貧困層の生活に必要な商品・サービス、雇用機会、生計手段などマイクロレベルの経済活動において、企業が本業のなかで貢献できるアプローチを模索している。

プログラムの実施にあたっては、専任ブローカーの配置、調査、技術協力での支援を主体としている。専任ブローカーは、可能性のある分野・事業の発掘や、企業、政府、市民社会の仲介・調整などを担う。調査では、企業の本業に関連する事業計画の基礎となる市場調査や事前調査の費用の一部負担、技術協力では、企業の投資候補となるような開発途上国の起業家、政府、NGOに対し投資の準備のための技術協力を提供する。

例えば、UNDP-GSBはタンザニアでユニリーバが取り組む、アランプラッキア・ナッツ油の供給、販売網の確立、農民向け研修などの活動を支援している。アランプラッキア・ナッツ油は、ヤシ油の代替品として広く活用できるものだが、大量で高品質な原料としての供給や販売網がなく、供給体制が限定されていた。同プロジェクトを通じ、市場価格が保証されるようになることから、ユニリーバにとっては調達先強化、農民にとっては生産性向上につながると期待されている。

4-1-2 世界銀行 : Business Partnering for Development (BPD)¹²⁹

世界銀行-BPDは、民間セクター、市民セクター、公的セクターを含む7団体により構成されており¹³⁰、1998年から2001年の3年間で4分野25プロジェクトが実施された¹³¹。世界銀行-BPDの目的は、企業、政府、市民社会の三者からなるパートナーシップによる活動を促進するために、①三者全てのパートナーが利益を享受できるWin-winプログラム、②世界中を通して広く活用されるプログラム、③国家から地域レベルまで多様なレベルで活用できるプログラムを模索し様々なプロジェクトで展開させること、である。

例えば、世界銀行-BPDはインドネシア、タイ、ベトナムにおいて、ナイキ、ギャップと連携し、労働者とコミュニティのためのグローバル・アライアンス (Global Alliance for Workers and

¹²⁸ UNDP ホームページ『貧困削減に貢献する新たなビジネスモデル GSB プログラム』(http://undp.sub.jp/publications/pdf/GSB_brochure.pdf) (2008年1月アクセス)

¹²⁹ Business Partnership for Development (BPD) ホームページ (<http://www.bpdweb.com/>) (2008年3月アクセス)

¹³⁰ WB-BPDのメンバー構成は、市民セクターからは CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation)、民間セクターからは IBLF、公的機関からは世界銀行グループとなっており、それぞれが各クラスターのコーディネーター役を務めた。プログラム終了年には DFID から職員が参加している。

¹³¹ 4分野とは (ア) 天然資源 (イ) 公衆衛生 (ウ) 青少年支援 (エ) 道路安全パートナーシップで、(ア) 天然資源は、石油・鉱山企業による事業先コミュニティにおける社会経済的開発の促進を目的としており、参加団体には英系大手石油・ガス産業の BP、NGO の Care がいる。また、(イ) 公衆衛生では、民間事業受託会社による都市の貧困層に向けた持続可能性と利益を伴う水資源と公衆衛生サービスの提供を目的としており、参加団体には仏系大手水資源産業の Générale des Eaux (現 Vivendi)、Suez、NGO の WaterAid がいる。(ウ) 青少年支援では、ビジネスによる次世代従業員や消費者向け支援を実施。食品産業のケロッグ、ライオンズ・クラブ、国際青少年財団が参加している。(エ) 道路安全パートナーシップでは、開発途上国における交通事故による死亡事故の低減支援を目的としている。世界銀行-BPDは、この4分野を対象としたプロジェクトとナレッジ・リソース・グループ (NRG) があり、NRGは、4分野における活動成果を分析、普及している。

Communities : GA) を結成した。これは、ナイキとギャップのサプライヤー工場の労働者を対象にした能力改善プログラムであり、各労働者の職場、自己の向上心、雇用側への要望について、匿名で個別インタビューをまず実施するものだ。公衆衛生・健康・生活全般・スキルアップ・管理職対象の教育プログラムは、これらのインタビュー結果をもとに実施されている。

また、フィリピンのアラヤ・コーポレーション、シスコ・システムズと連携している、就学困難な児童と青少年のためのパートナーシップ (The Partnership for Out of School Children and Youth Development : POSCYD) は、フィリピンで問題となっている高卒以下の子供を対象に復学を支援する活動である。これは、フィリピン政府の要請によるものだが、シスコ・システムズが設立した IT 技術学校「シスコ・ネットワーク・アカデミー」や Children and Youth Foundation of the Philippines との連携を進めるなど、活動の輪が広がっている。

その他、世界銀行グループの 1 つである IFC では、既存の融資プロジェクトにおける実施要件において CSR への取り組みの推進を求めたり、開発途上国政府と協力し、開発途上国の労働水準の向上によりすることで国家競争力を向上させるために CSR を活用するなど、様々な形でプログラムに CSR を取り入れている¹³²。

4-1-3 USAID : Private Sector Alliance (PSA)

USAID-PSA は、変化するグローバル環境に USAID が的確に対応するために始動した新しいビジネスモデルである。これは、個々のパートナーが抱える能力を超えた問題に対し、互いの資源を投入することで解決に導くことを目的としている。パートナーはそれぞれ異なる目的を持つことが前提とされるものの、開発課題上の共通する目的を追及するために互いが持つ資源やリスクを共有する。2002 年より始動した同プログラムの主要対象分野には農業、天然資源、エネルギー、ICT などがある。USAID-PSA はまた、産業全体を対象とするなど複数企業との連携が多いため、プロジェクト規模が大きい点や、サプライチェーンに関連するプロジェクトが多い点が特徴として挙げられる。

例えば、USAID-PSA がホーム・デポと実施する「持続的な森林商品に関するグローバル・アライアンス」では、森林認証商品の市場における需要促進を目的とし、製造者 (林業従事者) とバイヤー (森林関連商品取り扱い業者) の 2 つのネットワークを構築した。2 種類のサプライヤーが同じネットワークに加わることで、製造者は信頼できる市場の存在を知ることができ、バイヤーは長期的な信頼できる調達先の存在を知ることができるという相互利益が生まれる。その結果、ホーム・デポはサプライチェーンにおける紙・パルプ関連事業者を対象に、持続的な森林管理のもとで製造されたことを保証する FSC 認証¹³³ を受けた商品ラインの強化やリスクの軽減を

¹³² 世界銀行が実施する様々なパートナーシップ・プログラムについて、ホームページで詳しく紹介されている。例えば、外国投資アドバイザー・サービス (Foreign Investment Advisory Services : FIAS)、民間企業パートナーシップ (Private Enterprise Partnerships) などがある。(http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/OPPORTUNITIES/0,,contentMDK:20061765~menuPK:95667~pagePK:95645~piPK:95672~theSitePK:95480,00.html) (2008 年 2 月アクセス)

¹³³ FSC 認証とは、NGO 森林管理協議会 (Forest Stewardship Council : FSC) が運営する森林認証制度により認証される木材の品質保証制度。環境、社会、経済など持続可能性の観点から森林管理が適正に行われているかを審査・認証する。FSC は直接認証審査を行うことはなく、FSC に認定された認証機関が審査を行う。2006 年 5 月現在、認証機関は世界に 15 機関ある。

実現している。また、USAID-PSA は、メキシコを中心としたラテンアメリカ地域で、スターバックス・コーヒー・カンパニーと連携し、同社がコンサベーション・インターナショナルと開発してきたコーヒー豆生産における環境保全のための活動を支援している。

その他、ラテンアメリカ地域でもギャップ、ティンバーランドと連携し、公正な雇用と労働水準の向上により、責任ある企業活動に敏感な海外企業から投資を呼び込み、国際的な競争力を向上させることを目的とする「労働基準向上を目的とした継続的改善のためのアライアンス」を実施している。これには、企業以外にも 1,000 万人の南米労働者を代表する現地の労働組合、International Textile, Garment, and Leather Workers' Federation も参加している。企業や組合を交えてセンシティブな「労働」という課題に取り組む同アライアンスにおいて、援助機関の参加が「中立性」を保つ役割を担っている。

4-1-4 DFID : Business Linkage Challenge Fund (BLCF)

DFID の官民連携プログラムは、大きく 3 種類に分けられる (表 4-2)。

表 4-2 DFID の官民連携プログラム

(ア) 中小・零細企業支援	「チャレンジ・ファンド」として実施されるものでマイクロレベルの対策が主流
(イ) 投資環境整備	大規模インフラ・プロジェクトが中心の PPP プログラム。マクロレベルの法規制、汚職防止、貿易、インフラなどが中心 ¹³⁴
(ウ) 多国間イニシアチブ	産業全体に倫理性、透明性ある活動を求めるもの

出所：筆者作成。

なかでも CSR との関連が強いプログラムは (ア) と (イ) である。(ウ) の多国間イニシアチブは、産業全体に倫理性や透明性ある活動を求めるもので、多国籍企業やネットワークを通じて CSR のベスト・プラクティスを促進している。その他にも DFID の活動を通じて CSR を促進するために、各省庁や他の援助機関と協力している¹³⁵。

今回ベンチマークした DFID-BLCF が含まれる、(ア) の中小・零細企業の支援では、チャレンジ・ファンドを通じて新たな革新的な連携を模索している。DFID-BLCF は、グローバル経済のなかで競争力を高めるために必要な技術やスキル、情報、市場アクセスを開発途上国の企業に移転するような革新的なビジネス・リンケージの形成を支援している。ビジネス・リンケージは、メンバーに利益をもたらすだけでなく、貧困層の生計に持続的な改善をもたらす必要がある。主な対象分野は農業、観光、ヘルスケア・製薬、製造、環境である。チャレンジ・ファンドは、BLCF 以外にも、民間金融セクターを通じて貧困コミュニティに金融商品の利用を促進するファ

¹³⁴ 詳しくは JICA/IFIC (2005) pp. 62-68 を参照。

¹³⁵ DFID 提供資料。DFID が実施する主な CSR に関連するイニシアチブには、Extractive Industries Transparency Initiative、The Ethical Trading Initiative (ETI)、Developing country government capacity for CSR、Just Pensions などがある。その他、世界銀行が実施する BPD にも参加している。

イナランシャル・ディープニング・チャレンジファンド（FDCF）や2008年に開始したばかりのアフリカの農業分野支援を中心とした雇用創出促進を促すアフリカ・エンタープライズ・チャレンジファンド（AECF）などがある¹³⁶。チャレンジ・ファンドの実行は、資金提供はDFID、運営は外部コンサルタント¹³⁷に委託している。

例えば、DFID-BLCFでは、タンザニアでBP・タンザニア、ナショナル・マイクロファイナンス銀行が参加したプロジェクト、「民間セクターイニシアチブ」を支援している。これは、BPなどの大企業の外注先や調達先となり得る現地零細企業の育成を目的にしたものである。BPは、本業を通じ事業展開先の中小・零細企業を支援することで地域の雇用、生活、収入向上につながると考えており、同イニシアチブはDFIDからの資金支援終了後、今や自立運営している。成功の要因として、資源力のある大企業が支援した点、チャリティではなくビジネス・アプローチを採用した点、参加企業は援助機関やNGOなどと効率的にパートナーシップを組める状況にあった点が挙げられている。

また、前述のFDCFは、ケニア、タンザニアでボーダフォンとシティ・バンクが連携して実施する携帯電子マネー「M-Pesa」の開発を支援している。これにより、地理的に離れている地域間コミュニケーションの実現のみならず、遠隔地での資金移動を実現させた。また、マラウイでは、貧困層の起業活動を促進する「MUSCCO-SACCOSプロジェクト」を支援している。これは、同国リロングウェ地域に多い道端の商人や行商人のビジネスについて、それらが地域の経済に寄与しているにも関わらず、銀行からの高額融資を受けにくい状況にあることから、協同組合（Malawi Union of Savings and Credit Co-operatives：MUSCCO）が貯蓄信用協同組合（SACCO：Savings and Credit Co-operative）を結成し、中小零細企業の個人事業主に対してサービスを提供するMUSCCO-SACCOSプロジェクトが生まれ、FDCFが資金支援をしている。さらにFDCFは、2003年に他国に先駆けてヨハネスブルグ証券取引所に設置されたサステナビリティ・インデックスの設立においても34%を出資する形で支援している。

¹³⁶ DFID ホームページ。DFID が実施する主なチャレンジファンド・シリーズは次になる。

■ ビジネス・リンケージ・チャレンジファンド（BLCF）：グローバル経済のなかで競争力を高めるために必要な技術やスキル、情報、市場アクセスを開発途上国の企業に移転するような革新的なビジネス・リンケージの形成を支援。

■ ファイナンス・ディープニング・チャレンジ・ファンド（FDCF）：民間金融セクターを通じて貧困コミュニティが金融商品を利用することを促すもの。イノベーションが伴う多様なプロジェクトを資金面から支援。2000年から実施。出資比率は1：1（2007年9月4日時点で65%を民間が拠出）。

■ アフリカ・エンタープライズ・チャレンジファンド（AECF）：アフリカにおける Pro-poor Growth 促進と雇用創出を目的としたプロジェクト。アフリカ人口の70%が従事する農業分野を中心としたファンド。2007年6月発表、2008年上半期始動予定の7年間プロジェクト。出資比率1：2を目指し、DFID側は1億米ドルの資金を準備、プロジェクト最高支給額は150万米ドルを予定している。

■ アフリカ新興インフラストラクチャー・ファンド（Emerging Africa Infrastructure Fund）：サハラ以南アフリカにおける企業の商業活動における建設や開発といったインフラ・プロジェクトを対象とした融資ファンド。

■ アフリカのための投資環境改善ファンド（Investment Climate Facility for Africa）：アフリカにおける起業コストの低減と大陸全土を通してより良い投資環境を促進することを目的としたファンド。

■ ビジネス・セクター・アドボカシー・チャレンジ・ファンド（BUSAC）：開発途上国の企業の国内政策に対する影響力強化を促すファンド。

¹³⁷ Emerging Markets Group、Enterplan、Project North Eastなどの開発コンサルタント会社。

4-1-5 Danida : Business to Business (B2B) / Public-Private Partnership (PPP)

デンマーク外務省による開発途上国への援助の総称である Danida による CSR に関連する官民連携プログラムには (1) B2B プログラム、(2) PPP プログラム、(3) PFP プログラム (Partnership Facility Programme : PFP) の 3 つがある。(3) の PFP プログラムは、特定地域 (中国、マレーシア、タイ) とデンマーク企業の持続的で長期的なパートナーシップ構築を目的としている。どのプログラムも連携する民間企業を自国企業に限定している。

(1) Business to Business (B2B)¹³⁸

Danida-B2B は、1993 年から実施してきた民間セクター開発プログラム (Private Sector Development (PSD) Programme) を 2006 年に発展させたもので、デンマークと開発途上国の商業活動を通じた長期的なパートナーシップの構築を目指している。これは、主にデンマーク企業から開発途上国企業へのノウハウや技術移転を通じ、開発途上国の経済発展を促進することを目的としている。この実施要件に CSR 的要素を組み込んでいる。

(2) Public-Private Partnership (PPP)¹³⁹

同じく Danida が実施する Danida-PPP は、持続的な官民パートナーシップ (PPP) の構築を目指すもので、開発途上国におけるデンマーク企業の CSR 活動を促進し、開発途上国の労働環境や生活環境改善をもたらすことを目的とする。それにより生じる投資機会の向上や競争力強化などの経済効果も期待されている。2004 年に始動した Danida-PPP は、2002 年のヨハネスブルグ・サミットで提示された国連グローバル・コンパクトの 10 原則をもとにした CSR 活動を推進している。Danida-PPP は、CSR の促進に強い目的意識を持つ企業を支援するためのものであり、対象となる企業にとって CSR とは、変化をもたらす機会を提供するものである。例えば、従業員の労働環境向上への取組みは、離職率低下、透明性向上、事業拡大などの面で企業に利益をもたらす。

具体的な事例として、Danida-PPP は、汚職・贈収賄防止を目的としたインターネット・ポータル・サイトを作成している。これは、特に倫理的側面への対応が遅れがちな中小企業が開発途上国で活動する際に直面する、コンプライアンスや現地特有の課題への対処方法に関する情報を搭載したウェブサイトである。プロジェクトには、Danish Company Global Advice Network, トランスペアレンシー・インターナショナル、デンマーク企業数社が参加しており、同サイトには誰でもアクセスできる¹⁴⁰。

¹³⁸ Danida ホームページ “B2B Programme” (<http://www.b2bprogramme.com>) (2007 年 8 月アクセス) Danida は、デンマーク企業に関する調査を実施。産業ごとの特性を調査した市場調査を行っている。セクター分類は以下のようになっている。Garment, Handicraft, Fresh Fruit and Vegetables, Furniture, Fish and Crustaceans, Textiles, Spices, Coffee, Dried Fruit, Canned Fruit and Vegetables, Organic Food, Footwear。詳しくは (<http://www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/BusinessCooperation/PrivateSectorDevelopmentProgrammes/The+Danish+Business+Sector/>) を参照。

¹³⁹ Danida (2006)

¹⁴⁰ <http://www.business-anti-corruption.com/Home.asp?pageid=4> (2008 年 3 月アクセス)

また、同じく複数のデンマーク企業が参加する連携プロジェクトでは、Danida-PPPは、企業6社と連携し、バングラデシュのサプライヤーが国内で責任ある行動をとることを促進するため、特に国内織物産業における児童労働問題に対処するためのツールを開発している。これには、企業以外にセーブ・ザ・チルドレン、Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprisesが参加し、Danidaが資金とアドバイスを提供している。

また、インドでは、デンマーク企業の環境・社会マネジメントの実行支援をしている。これは、水産物関連商品（主に魚類）を扱うButler's Choiceのインド事業所、加工工場2社、養魚場数社を対象にISO 14001、SA 8000の認証取得をDanidaが支援している。

また、ケニアでは、同国のHIV/AIDS対策活動における課題は、15歳から30歳の若者層への関連情報の普及であったが、携帯電話のテキスト・メッセージを最も活用するのが同年代の若者であるという現状を利用し、Danida-PPPは、企業やNGOと連携し、携帯電話を通じた情報提供サービスを実施している。サービス内容には音声対応、インターネット機能（WAP）、ショートメッセージサービス（SMS）機能を搭載。プロジェクトには、携帯ポータル事業を展開するデンマーク企業Inmobia、ケニアのテレコム・カンパニーCentel、NGOのNACCが参加している。Inmobiaがコンセプトと技術、Celtelはサービス、NACCがHIV/AIDS関連アドバイス、Danidaが資金をそれぞれ投入している。

4-1-6 GTZ : Public-Private Partnership (PPP)

官民連携はプロジェクトの持続可能性を確保し、人的資源、時間的資源、資金資源を節約できることから、GTZ-PPPは、海外におけるドイツ企業と公的セクターの活動をつなぎ、協力関係を築くことで様々なチャンスを最大限に活用することを目的としている。主な対象分野は経済改革、農業、環境である。プロジェクトの実施には、ドイツ政府の開発政策の原則に準じ、開発への寄与と商業的成功の2つが同時に達成できること、企業の出資比率が50%であること、通常の企業の商業的活動の限界を超えたものでなければいけないなどの条件を含み、企業が単独では達成し得ない活動を支援している。

例えば、GTZ-PPPはダイムラー・クライスラーが南アフリカで実施するHIV/AIDSや家族計画に関する取組みや、ジャカルタで実施する既存の公共バスのエンジンに適した環境技術の開発とその普及に関する取組みで連携している。ジャカルタの共同プロジェクトでは、改良された技術が、同社の最新型のバスに搭載され、排気ガスによる環境汚染問題を緩和させるため、ジャカルタ市当局も最新技術を搭載したバスの活用を推奨している。同プロジェクトは、ダイムラー・クライスラーによる3分の1の出資と技術提供、地元バス事業者による3分の1の出資、GTZ-PPPによる3分の1の出資で実現している（総額38万4,000ユーロ）。現在では当該バスはジャカルタのみならず世界5,000都市で使用されている。

また、GTZ-PPPはベトナムでマーズ・ドイツと連携し、持続可能なカカオ生産を実施している。これはカカオ生産の歴史が短いベトナムにおける環境・経済的に持続的なカカオの生産とそのマーケティング手法の支援を基礎としているだけでなく、マーズにとっても原料調達市場の開拓に

貢献するものでもある。プロジェクトでは、カカオ生産者、NGO、地元当局に対しカカオ生産、加工、マーケティング手法の技術を提供し、さらに種子生産、小規模農家への助言・研修を実施する助言サービスも設置した。マーズが、カカオの生産、加工、マーケティングに関連する国内全ての業者に向けた研修のための技術支援、専門的なコンサルテーションを提供し、GTZ-PPPが農業開発省とホーチミンの大学に対する専門技術の提供や専門家の配置、地元機関との調整、運営などロジスティック面を担当している。

また、ラテンアメリカでは、クラフトフーズ、ネスレ、ドイツ・コーヒー協会（DKV - Deutscher Kaffeeverband）、ドイツ政府、NGOと連携し、コーヒー産業における行動規範の策定を実施した。これにより、ドイツ企業のコーヒー業界における共通の行動指針（Common Code for the Coffee Community：CCCC）が策定された。出資団体は37社で、参加団体は63社にのぼる¹⁴¹。

4-2 CSR連携プログラムの種類

援助機関が実施する開発途上国におけるCSR活動との連携プログラムは、各機関の属性や援助方針により様々だが、概ね3種類に分類できる（表4-3）。

表4-3 CSR連携プログラムの種類

(1) 既存の官民連携プログラムでのCSR要素の組み込み
(2) 倫理的活動促進のための基盤整備
(3) 革新的なビジネスの促進

出所：筆者作成。

4-2-1 既存の官民連携プログラムでのCSR要素の組み込み

Danida-B2Bは自国企業から開発途上国の企業へのノウハウや技術移転を伴う長期的な経済連携を主とする官民連携プログラムだが、その実施要件にCSRへの取組みの推進を求めている。Danida-B2Bでは、公募案件として求める開発分野への良好なインパクトとして「CSR側面の改善」を含んでおり、HIV/AIDSに関する従業員とその家族への啓発活動、男女雇用機会均等、労働者の権利と人権、汚職贈賄防止などを含めた「健全なビジネスの実施」の促進を求めている（表4-4）。

¹⁴¹ コーヒー生産における業界共通の行動指針（Common Code for the Coffee Community：CCCC）(<http://www.sustainable-coffee.net>) (2008年1月アクセス)

表 4-4 Danida-B2B が求める CSR 取組み内容

(ア) 労働者とその家族に対する HIV/AIDS 啓発活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ HIV/AIDS の予防方法に関する労働者やその家族向け情報提供セミナーの実施 ・ 避妊具の支給 ・ HIV/AIDS 関連方針の改訂
(イ) 男女平等雇用の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性の雇用、そして管理職への登用 ・ 女性労働者の能力向上
(ウ) 労働者の権利と人権の啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動規範の策定（例：国連グローバル・コンパクトに沿った内容など） ・ 労働者や管理職に対する労働者の権利や ILO 原則に関するセミナーの実施
(エ) 健全な事業活動の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 贈賄や汚職に直面した際の対応方法に関するセミナーの実施
(オ) その他の CSR イニシアチブの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場における衛生環境の改善や関連設備の導入 ・ 糖尿病、肝炎、その他の病気に関する啓発促進 ・ メンタルヘルス、ストレス・マネジメント関連情報の提供

出所：Danida ホームページから筆者翻訳。

4-2-2 倫理的活動促進のための基盤整備

先進国企業のなかには、開発途上国での事業活動や CSR 活動のノウハウや経験が少ない企業や、投資できる資源が限られている中小企業もある。そのため、企業が倫理的な活動を推進する際に最低限求められる CSR への取組みを支援するための CSR 促進ツールの開発などの共通基盤を構築する取組みは、良好な開発インパクトを促すためにも重要な役割を担う。

Danida-PPP は、開発途上国におけるデンマーク企業の CSR 活動を促進するプログラムであるが、その案件選定基準は国連グローバル・コンパクトの 10 原則と MDGs が基礎になっており、(ア) 労働環境やサプライチェーンにおけるパートナーシップ、(イ) CSR 推進のためのツール開発など、基礎的な CSR 取組み実施のための基盤整備に関わる活動を支援している。(ア) では、環境や社会的側面におけるマネジメント強化 (ISO 14001 や SA 8000) やサプライヤーの CSR 活動推進、(イ) では、携帯電話を通じた HIV/AIDS 関連情報の提供技術の開発 (ケニア)、衣料品関連サプライヤーにおける児童労働問題克服のためのツール開発 (バングラデシュ)、中小企業が活用できる汚職贈賄防止ポータル・サイトの設立などの取組みが見られる。

また、GTZ-PPP や USAID-PSA のように、プログラム自体はビジネス促進を目的としているが、案件によっては倫理基盤の整備を実施しているものもある。例えば、GTZ-PPP ではドイツ企業、ドイツ政府などと連携しコーヒー産業における共通の行動指針 (CCCC) を策定している (4-1-6 を参照)。USAID-PSA では、公正な雇用と労働水準の向上を促進することで海外から投資を呼び込み、国際的な競争力を向上させることを目的とする「労働基準向上を目的とした継続的改善のためのアライアンス」を実施している (4-1-3 を参照)。

4-2-3 革新的なビジネスの促進

革新的なビジネスの促進は、CSR が企業にもたらすビジネス機会に焦点をあてたものである。これは、企業と援助機関において商業目的と開発目的におけるアジェンダの融合 (第 1 章参照)

が生じた際、パートナーがそれぞれ資源を出し合う形で連携を進めるものである。その際、対等なパートナーシップの構築が重要になる。これは、新規事業など不確定要素が多いプロジェクトを共同実施する場合、リスクの共有、平等な発言権の確保、信頼関係の構築という点で共同出資が特別な意味を持つためである。このアプローチは、UNDP-GSB、世界銀行-PSD、USAID-PSA、GTZ-PPP、DFID-BLCF など多くに見られる。これらの CSR 連携プログラムでは、企業と援助機関の出資比率において、ある一定の条件を求める場合が多い。例えば、USAID-PSA は「1：1」、DFID-BLCF、GTZ-PPP は、プロジェクトごとに詳細は異なるものの「1：1」の出資比率を基礎としている。

例えば GTZ-PPP は、基本的に企業が最大の貢献者であるべきとし企業側に多くの資源投入を求めている。案件の実施条件には、(ア) ドイツ政府の開発政策に原則準じ、(イ) 開発への寄与と商業的成功の2つが同時に達成できる目的であること、(ウ) 企業の出資比率が50%であること、(エ) 通常の企業の商業的活動の限界を超えたものでなければならない、という内容を含んでいる。

開発途上国における CSR 活動について、企業が単独で活動することはミクロレベルでは成功可能かもしれないが、開発援助の側面における地域への貢献など、より大きな社会的影響をもたらす案件の実行には限界があることから、GTZ-PPP は、CSR をチャリティでなく、企業競争力を高めるものとして捉え、CSR を戦略的に活用する企業との連携を進めている。

4-3 CSR 連携プログラムへのアプローチ方法

以上のような CSR 連携プログラムを実行するための各援助機関のアプローチ方法には、概ね3つの方法がある（表4-5）。

表4-5 CSR 連携プログラムへのアプローチ方法

(1) 資金提供型
(2) ブローカー型
(3) プラットフォーム型

出所：筆者作成。

4-3-1 資金提供型

資金提供を中心とするプログラムには、DFID-BLCF のチャレンジファンド・シリーズがある。その他、USAID-PSA のように (1) 資金提供型と (2) ブローカー型を併用するプログラムもある。資金提供型は、主にプロジェクトの持続性、革新性、技術移転により先進国企業のみならず、プロジェクトに参加する開発途上国企業の競争力向上を求めるものである。

プロジェクトの持続性に関しては、従来、援助機関の手が届きにくかったプロジェクト終了以降の案件の持続性を確保する役割を民間企業が担うことへの期待が含まれる。また、革新性においては、戦略的 CSR の促進により従来は実現困難であった新しいパートナーシップやビジネスモデルの構築への期待もある。案件選定基準にこの革新的要素を含めることで、開発途上国に新

たな資金フローをもたらし、従来は援助の手も企業の手も届かなかった僻地の貧困層などを新たな受益者として捉えることができる。技術移転もまた、現地企業を対象に実施することで、企業の投資環境整備の促進につなげることが期待できる。

4-3-2 ブローカー型

ブローカー型は、多様なパートナーをまとめる調整能力など、援助機関特有の人材を活用するアプローチである。これは、UNDP-GSBの専任ブローカーや、USAID-PSAのアライアンス・ビルダーのように、積極的に新規企業開拓を行うことで、新しい形の連携形成や複雑で中立性や経験が求められるパートナー間のコーディネートなどの緩衝材としての役割を担うことができる。特にUSAID-PDAでは、同じパートナーと2回以上の連携が許されないため、アライアンス・ビルダーによる新規企業の開拓は重要な役割を担う。

また、UNDP-GSBは、貧困層への必要な商品やサービス、雇用機会、生計手段を提供しようとする企業を支援しており、専任ブローカー、調査、技術協力を主体とする。同プログラムは、ブローカーが調整能力などの人的資源を提供するが、プロジェクトの本体費用は基本的に企業が負担することが求められている。

その他、独立した名称はないものの、Danida-B2BやDanida-PPPのように、資金提供のほかに「助言（アドバイス）」を無料で提供しているプログラムもある。

4-3-3 プラットフォーム型

プラットフォーム型は、プログラムを比較的広くゆるい枠組みとして設計することで、多様な業種や複数の企業が参加しやすい場を提供するアプローチである。これは、通常、関わりを持ちにくい様々な企業とのネットワーキングの場ともなる。例えば、IFCが実施するイニシアチブ、“Lighting Africa”では、アフリカにおけるBoPビジネス、特に低価格照明器具に関連する情報交換の場を提供している。同イニシアチブでは、ビジネス・コンペも開催しており、低価格、高品質、非化石燃料を条件としたサハラ以南アフリカ地域における低所得層向けの照明器具のデザインや販売モデルに関するビジネスプランを競うものとなっている。優勝企業は、最大20万米ドルの資金を得る。“Lighting Africa”の主催は世界銀行だが、それ以外にもスポンサーとして欧

表 4-6 海外援助機関のCSR連携プログラムの特徴

CSR連携プログラムの種類	CSR連携プログラムへのアプローチ方法
(1) 既存の官民連携プログラムでのCSR要素の組み込み	(1) 資金提供型
(2) 倫理的活動促進のための基盤整備	(2) ブローカー型
(3) 革新的なビジネスの促進	(3) プラットフォーム型

出所：筆者作成。

州委員会、ノルウェー、スウェーデン、ルクセンブルク政府が支援側として参加している。同イニシアチブの参加メンバーは、企業や NGO が主だが、なかには UNDP、UNHABITAT、DFID、USAID など援助機関も参加している¹⁴²。

4-4 CSR 連携プログラムの実施フロー

援助機関が、企業の本業における戦略的 CSR 活動に対して連携を試みる際、開発インパクトの大きい案件形成を促す 1 つの有用な方法として、表 4-4 の CSR 連携プログラムの種類で挙げた「(3) 革新的ビジネスの推進」と、表 4-5 のアプローチ方法で挙げた「(2) ブローカー型」を参考にすることが考えられる。ここでは、この 2 つの機能を併せ持つ USAID-PSA プログラムを参考に、CSR 連携プログラムの実際の実施フローを掘り下げる。

4-4-1 USAID-PSA の概要と実施体制

USAID-PSA の特徴には、あらゆる組織と様々な資源を出し合う「Resource (資源)」と、現地事務所のオーナーシップを重視する「Local Ownership (ローカル・オーナーシップ)」がある。前者の「Resource (資源)」では、USAID-PSA は開発途上国における開発課題への取組みについて民間企業と合意の上、資源、リスク、報酬を共有することを重視しており、USAID-PSA が拠出する資金 1 に対して民間資源を 1 以上動員する、「1:1」の出資比率を実施の最低条件としている（理想は 1:3 だが、実績の合計ではそれを上回る 1:4 の成果を上げている）。従って、USAID-PSA 側がプロジェクト費用の半分以上の資金を供与する必要がある場合には、連携は実行不可能となる。民間企業からの投入資源は、資金以外に物資、知的財産、ボランティア時間なども認められている。なお、USAID-PSA では、連携の規模、パートナーの数、予算が固定されていないため、パートナーの種類や実施条件によって柔軟に設計できることも特徴的である。

後者の「ローカル・オーナーシップ」について、USAID-PSA は、ワシントン本部の USAID-PSA オフィスに 6 名（ディレクター 1 名、プログラム・スペシャリスト 5 名）と、各国現地事務所に窓口となる担当者を最低 1 名、さらに全世界で 7 名の地域担当者（リージョナル・アライアンス・ビルダー）を配置する体制をとっているが、本部は具体的な連携管理は行わず、案件形成や実施の最終決定権は現地の事務所に委ねられている。本部が持つ機能は、主に米国内におけるパートナーの発掘、USAID 本部職員や現地の職員、企業担当者を対象にした研修プログラムの実施などである。既に 2006 年までに 1,000 名以上の USAID 職員が研修を受けている。また、他の援助機関から人材を受け入れる人材交換プログラムを通じ人材育成や情報提供を進めている¹⁴³。

¹⁴² World Bank “‘Lighting Africa’ electricity initiative” は、2007 年 9 月 5 日に立ち上げられた。
(<http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MjYyMDM>) (<http://lightingafrica.org/>) (2007 年 11 月アクセス)

¹⁴³ JICA から人材交換プログラムを通じ USAID-PDA 事務局に職員を派遣した。

4-4-2 実施フロー

(1) 案件の発掘

非公募 (unsolicited) では、USAID-PSA 本部オフィスによる新規企業の発掘や、既存の大型連携企業に対し継続的にコンタクトを取ることで別の枠組での連携可能性を模索するなどの作業が行われる。また、公募 (solicited) では、USAID が開示する年次計画 (Annual Program Statement : APS) に沿った提案書を公募する。公募のメリットは、連携先を発掘する手間が省ける点、そして他の類似案件があればそれを連携合意交渉に活用しやすい点にある。

(2) 初期提案

初期提案においては、要約文などの短い提案書を関連する現地事務所、さらに可能であればワシントン本部オフィスに提出し、国家戦略、USAID の戦略、PSA 実施方針との整合性など、そのコンセプトの妥当性が検討される。その後、正式な提案書の提出が要請される。

一方、Danida の場合、提案書の提出先は、B2B 実施国にあるデンマーク大使館であり、大使館が企業向けアドバイスを実施している。B2B の対象地域は、Danida の活動国とその他南アフリカに限定されているが、なかでも重点国と非重点国に分類されており、重点国に関しては大使館がより実質的な支援を提供している。

(3) 案件審査・決定

案件の審査・決定段階では、USAID-PSA がプロジェクトサイトを訪問し、現地調査や面談を重ね、当該国の政策や規制の状況、当該国の需要、プロジェクトに必要な資金の入手可能性などに関する分析調査を実施する。その上で、案件を優先順位付けし最終決定を下す。案件によっては、連携に良い影響をおよぼすと思われる政策への変更などを先方政府に交渉する場合もある。

その他、DFID-BLCF では、ビジネスという援助機関にとって専門外である分野において公平な選定判断を行うため、最終決定段階では産業界、学術界、監査業界からの各種専門家に、他国の援助機関スタッフを含めた独立した監査パネル (Assessment Panel) を設置し、そこで最終審査を受ける体制を構築している¹⁴⁴。

(4) デュー・デリジェンス (Due Diligence)

候補企業の事業活動の健全性などを審査するデュー・デリジェンスは、義務ではないが推奨されている。必要があれば CSR 関連指標のデータ (例：SRI インデックス) をワシントン本部が提供している。ただし、タバコ、酒類、武器製造産業を支援する案件は除外されている¹⁴⁵。企業との連携実施において不安がある場合、顧問弁護士に相談することもできる。

¹⁴⁴ 監査パネルはホームページ上で役職、氏名まで開示されている。査定委員は、監査法人の Ernst & Young、ドイツ技術協力公社 (GTZ)、NGO (ケア・インターナショナル)、学術界 (サセックス大学) など。

¹⁴⁵ Danida も同様に企業スクリーニングでは、①ビールを含むアルコール産業、②タバコ産業、③武器製造産業を対象外としている。

(5) 了解覚書 (Memorandum of Understanding : MOU) 締結

MOU の締結は義務ではないが、互いの資源を出し合い責任を分担することが求められる種類の連携において、MOU によって正式な合意を行うことが望まれる。MOU に記載される特記事項は非常に多様なため、基準となるフォーマットが存在しない。また、署名段階では、パートナー側の署名者によって USAID 側の署名者も変更されるが、できるだけ先方組織の要職にある人物との締結が望ましい。

(6) プログラムの運営

USAID-PSA が実施する連携プログラム自体の運営は、基本的に、① 1 つの国に限定される連携は USAID 現地事務所が実施するが、② 複数の国にまたがる場合には、USAID のワシントン本部が管理している。案件の運営は、少数のスタッフによる案件設計後、開発コンサルタント (Implementator) へ委託される。委託先はパートナーとの協議で決定する。

(7) モニタリングと評価 (Monitoring and Evaluation : M&E)

USAID-PSA は、プロジェクトサイトの訪問、実施報告書の確認やパートナーとのミーティングを頻繁に設けることで実施状況をモニタリングしているが、2004 年に実施した USAID-PSA のプログラム評価では、多くの連携が全体を通じた十分な M&E システムを構築できていないことが明らかになった。USAID-PSA のみならず、他の援助機関でも民間セクターとの連携プロジェクトにおけるモニタリングと評価 (M&E) は明確な手法が確立されていないことから、今後、連携プロジェクトを進めるにあたり課題となる分野だといえる (第 7 章参照)。

4-4-3 出資比率と実績

(1) 出資比率

前述のとおり、案件実施の前提となる出資比率を「1 : 1」と規定しているのは USAID-PSA、DFID-BLCF、GTZ-PPP¹⁴⁶ で、USAID-PSA は「1 : 1」を最低条件としている。

その他、案件への出資比率を提示しているプログラムに、世界銀行-BPD、Danida-B2B、Danida-PPP があり、世界銀行-BPD は案件全体の 15%、Danida-B2B の「CSR 活動支援」は 90%、Danida-PPP は 60% というように、出資比率はプログラムにより様々である¹⁴⁷。Danida は、両プログラムともに CSR 活動の実施促進を目的とした取組みへの拠出枠を設置しており、上限額が約 570 万円 (25 万デンマーク・クローネ) となっている。

また、パートナーの出資内容に資金以外の資源を認める場合がほとんどで、USAID-PSA、DFID-BLCF、Danida-PPP、GTZ-PPP などが技術、情報、設備、物資、市場アクセス面の貢献を認めている。

¹⁴⁶ GTZ-PPP は、資金、物資、人材などの出資バランスは最低でも企業が 50% のプロジェクト・コストを負担することを原則としており、必ずしも「1 : 1」という表現は使っていない。

¹⁴⁷ Danida-B2B には総額約 1.3 億円 (610 万デンマーク・クローネ)、Danida-PPP には総額約 1.2 億円 (500 万デンマーク・クローネ) の全体予算がついている。

(2) 実績¹⁴⁸

実績は、各プログラムの継続年数、種類、目的によって異なることから比較することは困難だが、各プログラムが公開している数値データからその規模や特性を見ることができる。USAID-PSAは、プログラムが始動した2002年以来、拠出額約1,600億円（14億米ドル）に対しパートナーからは約5,200億円（45億米ドル）を集めている。また、DFID-BLCFは、4年のプログラム実施期間で応募総数1,026件、審査を通過し実施につながった案件は58件で、各案件に支払われた拠出金は平均約6,500万円（27万ポンド）、総額約40億円（1,660万ポンド）であった。DFID-BLCFもまた、出資比率「1：1」に対して約「2：1」（企業：DFID）という実績を残している。

世界銀行-BPDは、3年間で200ヵ国から120組織が参加し、プログラム設立時に世界銀行が約3.5億円（300万米ドル）を提供している。世界銀行-BPDは3年間で総額約44億円（3,800万米ドル）の案件を実施したが、これは当初予測していた実施総額の約23億円（2,000万米ドル）を大きく上回る結果だった。

GTZ-PPPでは、実施が検討された案件総数は1,809件、うち既に終了したものは305件、現在進行中のものは131件であった。また、案件総額約220億円（1億4,000万ユーロ）のうち、GTZの拠出金が占める割合は約60%で、出資比率は2：3（企業：GTZ）となっている。GTZ-PPPでは、案件実施の前提として出資比率を「1：1」と設定しているものの、拠出額実績ではGTZ-PPPの方が上回った結果となっている。これは、同プログラムが資金以外の出資を認めていることから、その他にも企業やパートナーからの拠出があったと考えられる。

これらのプログラムのうち、既に終了したプログラムはDFID-BLCFと世界銀行-BPDだが、どちらも援助機関が当初設定していた拠出額よりもパートナーからの拠出額が上回ったという結果が報告されていることから、パートナーからの資金動員に長けていることがわかる。

DFIDは、2005年の同ファンドの終了時にBLCFの過去の成果をホームページで公開しており¹⁴⁹、連携の成果としてプロジェクトを通じて生み出した現地ビジネスとのリンケージ（連携）の数、新規開拓市場数、新規雇用創出数などの数値も算出し報告している。表4-7はその内訳を示している。全58案件のうち445件の組織間連携、うち60件が多国籍企業との連携を構築したと報告されている。また、地域別ではアフリカが最多（64%）、産業別では農業が最多（28%）となっている。

¹⁴⁸ 1ユーロ＝159.39円、1ポンド＝240.8円、1米ドル＝115.59円、1デンマーク・クローネ＝23.17円で算出（2007年9月10日）。

¹⁴⁹ 以下データは、プロジェクト開始から6期目のデータであり、7期、8期は含まれていない。そのため、全体の価値は提示されたデータを大きく上回ると考えられる。分析は、電話インタビューやメールを通じてプロジェクト実施団体の自己申請をもとにEMGが実施した。全てのデータはBLCF開始時の2001年から2005年3月までの期間が対象である。詳しくはBLCFホームページ（<http://www.businesslinkageschallengefund.org>）を参照（2007年8月アクセス）。

表 4-7 DFID-BLCF の内訳

全 体			
全体予算	16,600,000 ポンド (約 40 億円)		
平均支給額	270,000 ポンド (約 6,500 万円)		
支給案件数	58 案件		
レバレッジ*	2 : 1		
※レバレッジ = 「(民間企業の資金) : (BLCF 支給額)」			
プロジェクト成果			
①ビジネスとのリンク	445 件 (うち 60 件は多国籍企業)		
②市場開発	195 件 (新規市場・サービス開拓)、470 件 (新規貿易取引)		
③貧困緩和 (Pro-poor)	9,200 件 (直接的雇用)、約 83,000 件 (間接的雇用)		
応募件数	案件数	拠出額	比率
コンセプトのみの提出	1,026 件	—	—
(通過数)	158 件	—	—
正式書類の提出	94 件	—	—
(最終通過)	58 件	—	—
地域別内訳			
アフリカ	39 件	9,961,829 ポンド	64%
アジア	8 件	3,427,193 ポンド	22%
カリブ地域	9 件	1,919,800 ポンド	12%
ラテンアメリカ	2 件	329,204 ポンド	2%
産業別内訳			
農業	20 件	4,257,953 ポンド	28%
環境保全産業	4 件	1,013,885 ポンド	6%
健康、製薬関連産業	6 件	3,332,465 ポンド	21%
製造業	6 件	1,046,668 ポンド	7%
観光業	16 件	4,236,155 ポンド	27%
その他	6 件	1,750,900 ポンド	11%

(2005 年 4 月 5 日最終集計)

出所：DFID のホームページを参考に筆者作成。

4-5 まとめ

様々な援助機関が実施する CSR 活動との連携プログラムを見てきたが、それらは概ね、「既存の官民連携プログラムでの CSR 要素の組み込み」、「倫理的活動推進のための基盤整理」、「革新的なビジネスの促進」の 3 種類に分けることができる。さらに、これらのプログラムのアプローチ方法として、「資金提供型」、「ブローカー型」、「プラットフォーム型」の 3 タイプがあった。これらの類型のうち、戦略的 CSR は、本業における CSR 活動を推進する「革新的なビジネスの促進」に該当すると考えられる。実際、多くの援助機関がこの種の連携を進めていた。また、従

Box 4-1 USAID-PSA 連携形成における指針

- 新しい資源、新しいアイデア、新しい技術、新しいパートナー、既存パートナーの新しい活用方法など、開発途上国での開発課題に取り組むには革新性が伴うことが求められる。
- パートナーの数は特定しない。どの連携も多様な形態であるため、潜在的な連携パートナーは多くの分野に存在する。
- 連携形成において公平性と透明性は重要原則である。連携発掘調査は透明性を持って行われ、パートナーとの幅広い協議を伴うべきである。
- 連携は各パートナーの利益と目的を明確にした上で形成されなければならない。さらに、実行計画に反映され、それが問題なく実行されれば、明らかな成果を生むことができるだろう。
- PSA は資金提供のみを行わない。
- 開発途上国における活動、特に設計や実行段階において地元のリーダーシップや受益者の積極的な参加（ローカル・オーナーシップ）が成功と持続性の鍵となる。
- 連携には「1:1」の共同出資が必要であり、必ずしも現金である必要はなく、知的財産、実行ノウハウ、技術支援なども含まれる。提案書には各参加者が貢献できる資源を明記すること。提案書に記載した拠出資源について、連携は常に変化するものであるため、変更は常に起こり得ることを念頭に置くべきである。
- 具体的な連携に入る前にデュー・デリジェンスの実施は非常に重要である。
- 原則として出資先は現地事務所がある国が対象だが、それ以外の国における優先的な開発課題を強調するような幅広い多国間連携についてその他の国も対象範囲とする。

出所：USAID-PSA ホームページより筆者翻訳。

Box 4-2 USAID-PSA による官民連携の学び

- ① 成功事例と同じように成功する事例はない
- ② 組織内の抵抗緩和のため頻繁にワークショップを開催すること
- ③ 民間出身の総裁の存在が部署設置へとつながった
- ④ プロジェクト終了後、企業により持続性が生まれる
- ⑤ 従来のアプローチを変化させる必要性が一度でも明確に認識されれば組織はすぐに対応する
- ⑥ 現地事務所職員が主体となり連携を推進すること
- ⑦ PSA に関するメッセージを送り続けること
- ⑧ 企業の承諾を得やすいように工夫すること
- ⑨ 簡潔な評価指標をつくること
- ⑩ 表彰制度（Alliance of the Year）で認識を広めることができる
- ⑪ 国によって PSA に必要な要素は異なる
- ⑫ パートナーの評判に敏感であるべき

出所：USAID-PSA ホームページより筆者翻訳。

来とは異なる新しい形、もしくは、新しいパートナーとの連携を模索するという革新性を求める連携プログラムでは、「ブローカー型」アプローチを採用することで企業や潜在パートナーに対し積極的な働きかけや案件発掘をし、より開発効果の高い案件を形成することができると考えられる。これらの2つの要素を兼ね備えたプログラムである USAID-PSA を中心に、具体的な実施フローを探った。

また、本章においてベンチマークを実施した6機関7プログラムは、実施期間、援助機関の組織特性や優先する開発課題など、様々な点において異なることから、一概に比較することは困難だが、案件実施の前提となる出資比率を見ると、多くの援助機関において、その拠出額と同程度の資金やそれに伴う物資・人材などの提供を企業やパートナーに求めており、パートナーとの対等な関係構築を進める傾向が強いことがわかる。その結果、既に終了しているプログラムにおいて、援助機関が提示した出資比率以上の資金をパートナーから動員することができたという報告がされていたことから、資金動員に長けていると考えられる。

第5章 JICA 事業における CSR との連携

これまで、第2章では日本企業の開発途上国における CSR 活動について、アンケート結果をもとに企業が置かれている現状を探った。特に、活動の主要な阻害要因に現地の CSR 関連情報の欠如があることが明らかになった。第3章では、より戦略的な CSR の活用としてサステナブル・サプライチェーンの確立、低所得層をターゲットとした BoP 市場とその開拓の鍵となるイノベーターとしての社会起業家の役割について触れた。第4章では、このような企業の開発途上国における新しい動きに対する各援助機関の連携プログラムについて触れた。第5章ではこれらを踏まえ、JICA 事業における CSR 活動との連携可能性を探る。

5-1 日本の援助を取り巻く環境

JICA 事業における CSR 活動との連携可能性を探る前に、まず前提となるのが、第一に、国際環境の変化、第二に、日本から開発途上国に流れる資金の変化、第三に、JICA に求められる役割の変化である。

第一の国際環境の変化だが、2003年8月、日本の政府開発援助（以下、ODA）のあり方を定めた ODA 大綱の改定により、ODA の目的として「国際社会への貢献」に加え、「日本国としての安全と繁栄に寄与すること」が明記された。さらに、BRICs など新興国の台頭、特にアジア市場の拡大・発展によって各国の相互依存関係が一層深まるという新たな国際環境が生まれている（日本企業における開発途上国市場への依存状況に関しては第2章を参照）。このような状況において、貿易や投資環境整備を含めた経済協力を通じ民間企業の経済活動の促進と連携を進め、さらに資源・エネルギーの確保を視野に入れた ODA の活用が重視されている。こうした国際環境の変化も背景に、ODA の総合的な検討や見直しが行われ、内閣に海外経済協力会議、外務省に国際協力局がそれぞれ設置され、ODA の3つのスキーム（有償資金協力、技術協力、無償資金協力）の実施が新 JICA に一元化されることとなった¹⁵⁰。2008年は新 JICA の統合の第一歩となる年にあたるが、本章での提案は、現行の JICA 事業（技術協力、無償資金協力の実施促進）における CSR 活動との連携可能性を視野に入れている。

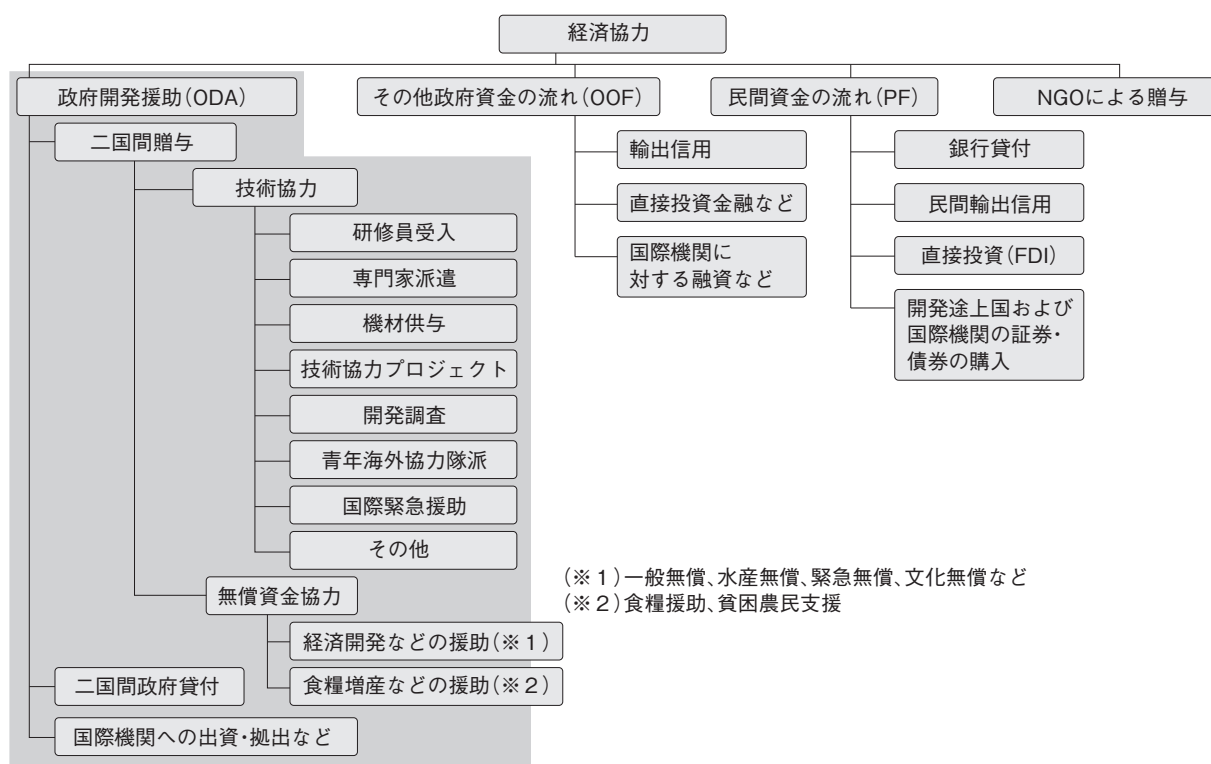
第二に、日本から開発途上国に流れる資金の変化だが、これは、ODA 予算の減少と民間資金の増加を意味する。日本の ODA 予算は1991年から10年連続世界第一位であったが、ピークの1997年以降減額され、2001年には米国に抜かれ第2位、さらに、2008年予算案では97年比で約40%減にまで落ち込んだ。支出純額ベース（米ドル）の経年変化では、2000年以降減少し、その後、2005年に若干増加したものの2006年に再度減少に転じている¹⁵¹。結果、支出純額では

¹⁵⁰ 平成19年4月外務省国際協力局『2006年版政府開発援助（ODA）白書』

¹⁵¹ 2006年の支出純額は111億8,700万米ドル（約1兆3,000億円、ネットベースでの実績）。2005年の増加は、インド洋津波災害の緊急援助やイラクやインドネシアに対する債務救済／支払猶予という特殊要因があったことなどが主な原因。

英国に抜かれ 1982 年以來 24 年ぶりに DAC 諸国中第 3 位以下となっている¹⁵²。この ODA の減少傾向と反比例するように民間資金が増加している。日本国内から開発途上国に流れる資金は、「ODA」「その他政府資金」「民間資金」「NGO による贈与」に大分される（図 5-1）。これらの資金額について 2006 年の内訳を見ると、ODA は 28%、民間資金は 63% を占めており民間資金は ODA の 2 倍以上の資金を開発途上国に流している現状が見えてくる。2005 年からの経年変化を見ても、民間資金は微増している一方で ODA は約 10% 減少しており、ODA を取り巻く環境が大きく変化しつつあることがわかる（図 5-2）。さらに、民間資金は、「銀行貸付」「民間輸出信用」「FDI」「開発途上国および国際機関の証券・債券購入」に大分され、なかでも FDI が占める割合が最も大きい（図 5-1、図 5-2）。

図 5-1 経済協力と政府開発援助



(※1) 一般無償、水産無償、緊急無償、文化無償など
(※2) 食糧援助、貧困農民支援

OOF : Other Official Flows

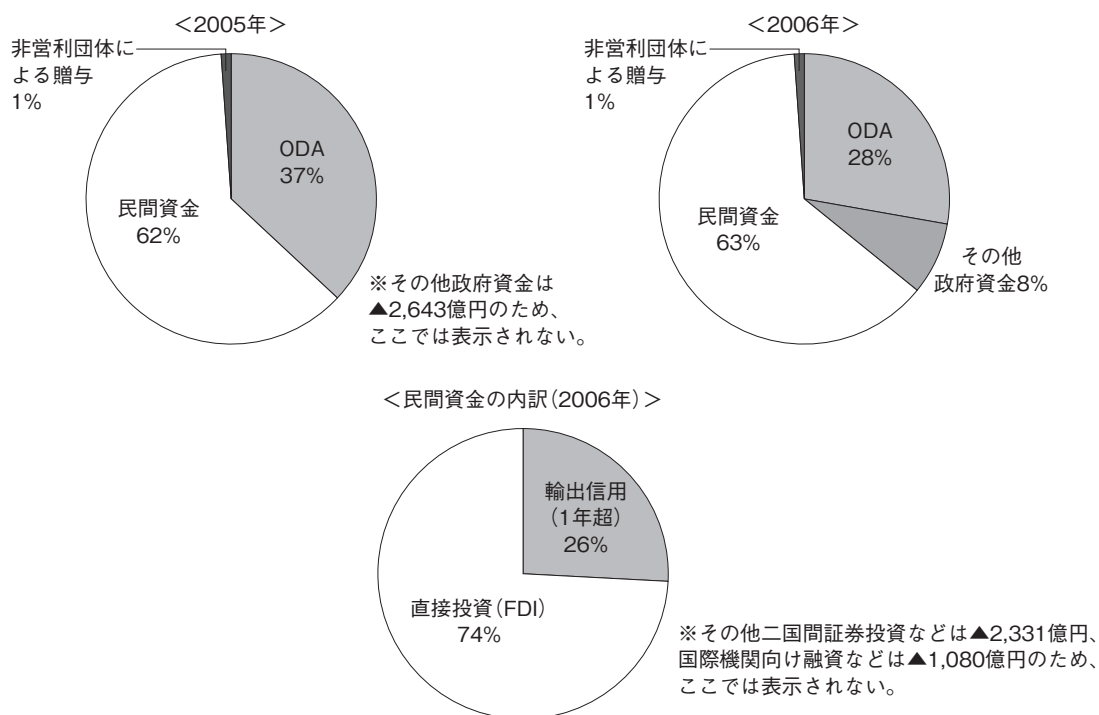
PF : Private Flows

出所 : JICA 年報 (2007) p. 27 に一部色を追加。

¹⁵² 外務省ホームページ「主要援助国の ODA 実績の推移」(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki.html>) (2008 年 9 月アクセス)

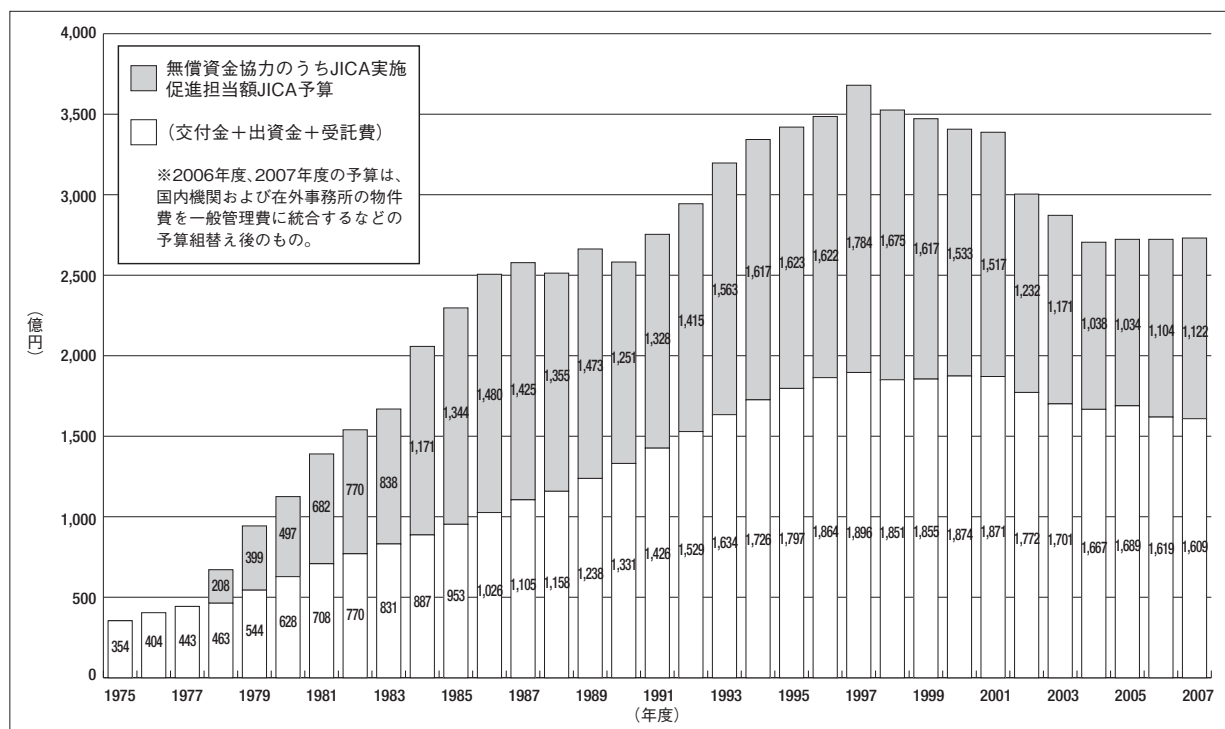
政府開発援助 (ODA) 白書 (2004)「無償資金協力事業予算の推移」「円借款供与実績の推移」

図 5-2 日本から開発途上国に流れる資金の内訳



出所：財務省ホームページ「2005年、2006年における日本の開発途上国に対する資金の流れ（東欧・卒業国・EBRD（The European Bank for Reconstruction and Development）向けを含む）（支出純額ベース）」より筆者作成。

図 5-3 JICA 予算の推移



出所：JICA 年報（2007）p. 32

第三に、JICA に求められる役割の変化だが、前述のとおり、日本から開発途上国に流れる資金のうち民間資金が最大であり全体の 63% を占める。そのうちの多く (74%) を FDI が占めている。FDI は開発途上国の経済発展に大きく寄与するものである。しかし、全ての FDI が開発途上国の発展に良い影響を与えるとは限らず、なかには社会的混乱や環境破壊を招くものもある¹⁵³。開発途上国諸国は、経済成長がもたらすマイナスの影響よりも経済成長の機会を逃すことを恐れ、結果として経済成長を優先させてきた¹⁵⁴。その結果、時に行き過ぎた企業活動が環境問題や人権問題 (児童労働・強制労働など) など、経済成長の弊害を生んできた¹⁵⁵。そして近年、CSR の広まりとともにそれらが顕在化しはじめたことに対し、企業の間では利益追求と環境・社会に対する配慮のための取組みを同時に達成する企業活動へと軌道修正すべき段階にきているとの認識が高まっている。国連グローバル・コンパクトが設立されたことに象徴されるように、JICA においても、経済活動がもたらす負荷を軽減させる取組みを促進する役割が求められつつある。

また、FDI がもたらす投資は、新興国や資源国に限定されるなど、その投資先に偏りが生じていることから地域間の公正な発展という点では課題が残る。例えば、東アジア・太平洋地域を中心に、ラテンアメリカ・カリブ海、欧州・中央アジア地域、その他資源の豊かなアフリカ地域などの限られた国々に集中している¹⁵⁶。そのため、その他貧困国や資源が乏しいアフリカ地域など、民間企業の投資が進みにくい地域に対して、新たな投資の流れを促す役割もまた、援助機関に期待されている¹⁵⁷。特に、近年激増している ICT 産業の参入による地域間デジタル・ディバイド是正などのように、企業の本業における CSR 活動がもたらす新技術の開発やイノベーションのなかでも、社会的価値が高いプロジェクトに対し、援助機関が参加する例が増加している (第 4 章参照)。このことから、資金が限られる JICA においても日本企業などとの積極的な CSR 連携を進めることで、開発インパクトを最大限に導き出せるだろう。

このような外部環境の変化を背景に、JICA はその使命である「私たちは、日本と開発途上国の人々をむすぶ架け橋として、互いの知識や経験を活かした協力をすすめて、平和で豊かな世界の実現をめざします」というミッションの遂行のため、民間セクターとの関係をより広い視点で捉え、効果的で効率的な援助活動を追究する必要がある。

以上を踏まえ、次に JICA 事業における CSR 連携モデルを紹介する。

5-2 JICA 事業における民間セクターの CSR 活動との連携モデル

次に、JICA 事業における CSR 活動との連携モデルを紹介する。JICA 事業は、企業の倫理・社会・環境側面などの社会的価値の高い分野と連携することで幅広い関係を構築できる。ここでは、

¹⁵³ GPPi (2007) p. 13

¹⁵⁴ *Ibid.*

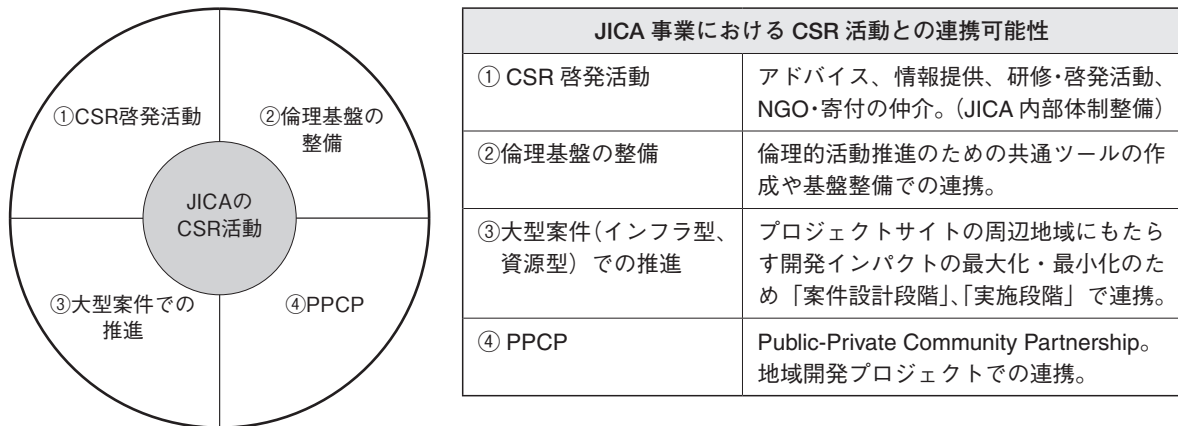
¹⁵⁵ 行き過ぎた企業の経済至上主義に警鐘を鳴らし、経済成長により顕在化した様々な負の遺産を画像に収めた写真集に『百年の愚行』(Think the earth project, 紀伊国屋書店、2002) がある。

¹⁵⁶ 久賀、青柳、秋山 (2006) p. 228、JETRO (2006) pp. 4-15

¹⁵⁷ GPPi (2007) p. 14

これまでも一部で行われてきた企業との連携を一層促進するものとして、新たに図5-4に示す4つのレベルにおけるCSR活動との連携を提案したい。実施体制としては、JICAの担当窓口(①)を通じてCSR連携モデル①～④の各連携レベルに振り分けることを想定している。

図5-4 JICA 事業における CSR 連携モデル



出所：筆者作成。

- ① **CSR 啓発活動**：JICA 事業における CSR 連携の促進剤としての役割を担う。開発の視点からの専門的なアドバイス、JICA 業務での連携可能性の模索、研修・啓発活動、NGO の紹介、寄付への対応、JICA 内部の体制整備などの活動が挙げられる。業種、企業を特定しない全ての企業との連携が可能であり、CSR の連携窓口として位置づけられる。
- ② **倫理基盤の整備**：各企業の社内やサプライヤーによる倫理規範策定や倫理推進活動における連携や、複数の地域・業界の企業が活用できる CSR 促進ツールの開発での連携が挙げられる。海外の援助機関が実施する連携方法（第4章）のうち「倫理的活動促進のための基盤整備」に該当する。
- ③ **大型案件での推進**：公共インフラ・プロジェクトや資源型プロジェクトなどの大型案件が周辺地域にもたらず良好な開発インパクトの最大化やマイナス・インパクトの最小化のための取組み促進における連携が挙げられる。主に、案件設計段階での調査支援を通じた社会開発プロジェクトの組み込みや、実施段階での技術支援などがある。海外の援助機関が実施する連携方法（第4章）のうち、「既存の官民連携プログラムでの CSR 要素の組み込み」に該当する。
- ④ **PPCP (Public-Private Community Partnership)**：地域開発プロジェクトを第一目的とする比較的小規模な官民連携で、低所得層向けビジネス (BoP ビジネス) がもたらす革新的な技術開発やアプローチのうち、開発課題への寄与が大きい案件との連携である。大衆消

費財など B to C 産業と連携しやすい。海外の援助機関の連携方法（第 4 章）のうち「革新的なビジネスの促進」に該当する。

5-2-1 CSR 啓発活動

CSR 啓発活動は、JICA 事業における CSR 連携の促進剤としての役割を担う。英国の CSR 大臣は、開発途上国における CSR に対する政府の役割について、CSR の戦略的な活用が貧困削減につながることを啓発することが政府の役割であると言及している¹⁵⁸。日本企業向けアンケートを通じ、日本においても同様に、開発途上国における CSR 活動促進の重要性の啓発活動（プロモーション）が、日本企業にとって最もニーズが高い分野であることが明らかになった。また、CSR の本意は、本業において社会、環境、倫理などの CSR 活動を組み込むことで利益至上主義の行き過ぎを是正し、企業の持続性や社会の持続的な発展に寄与することである。そのため、CSR 啓発活動は、(1) 戦略的な CSR 活動が貧困緩和に寄与できるという認識の普及、(2) CSR 活動の阻害要因を取り除くこと、を主な目的とする。例えば、企業が利益を得ながら CSR 活動を実施することに対する懸念を払拭し、CSR 活動と JICA が連携することの重要性に関する理解を世間から得るための取組みも必要となる。

また、CSR 啓発活動と同時に JICA 内部での取組みも不可欠である。それには主に、責任ある協力活動徹底のための体制整備（Dornor's Responsibility : DR、Responsible Operation : RO）と職員向け研修の実施が挙げられる。前者においては、開発途上国での案件実施に限らず、国内も含めた全ての JICA および JICA 関係者による行動を含む。企業は今、責任ある事業活動が企業の存続を左右しかねないほど厳しい状況に置かれているという現実について、JICA は CSR 活動との連携にあたり十分理解し、自組織内での透明性の高い協力活動の徹底を約束しなければならないためだ。それなしには、信頼を基礎とした対等なパートナーシップの構築は難しいだろう。実施にあたり、経験豊富な企業から助言を得ることも 1 つの方法として考えられる（第 7 章参照）。

後者は、企業を新しいパートナーとして捉えることに関する理解を職員に浸透させるために必要な研修である。例えば、世界銀行研究所ではドイツ政府援助機関の職員などを受け入れ CSR 活動との連携推進のための人材育成に力を入れている。USAID-PSA においても、職員や企業担当者を対象に積極的に研修を実施し、JICA を含めた他の援助機関からのインターンも受け入れている。日本では、FASID（（財）国際開発高等教育機構）が連続セミナー「開発と企業」を開催している（第 4 章参照）。

¹⁵⁸ 原文 ” Our aim as Government is to raise awareness of the benefits a proactive business approach to CSR can bring to society and business and to help build the skills and capacity to achieve our goals of poverty reduction. (http://www.csr.gov.uk/pdf/dti_csr_final.pdf) (2008 年 3 月アクセス)

5-2-2 倫理基盤の整備

倫理基盤の整備とは、社内やサプライヤーの倫理的活動推進のための規範策定やモニタリングなどの促進活動での連携、地域・業界など複数の企業が活用できる CSR 促進ツールの開発における連携などが含まれる。これにより、FDI の増加で拡大しやすい環境問題や人権問題など、経済活動がもたらす負の開発インパクトを弱めることが期待できる。倫理的活動の推進は、全ての産業が対象となる。第 4 章で紹介した、海外の援助機関が実施する連携方法のうち、「倫理的側面強化」に該当する。

例えば、企業サプライチェーンにおける ISO 14001、SA 8000 認証取得支援や、複数の企業、NGO、コンサルタントなどと連携した汚職・贈賄防止サイトの設立、業界共通の行動指針の策定などがある。

5-2-3 大型案件（インフラ型・資源型）での推進

大型案件での推進とは、公共インフラ・プロジェクトや資源型プロジェクトなどの大型案件が周辺地域にもたらす開発インパクトの最大化を支援するための連携である。

具体的には、(1) 案件設計段階で連携し、関連ビジネスへの技術支援など開発プロジェクトを組み込むことや、(2) 実施段階での技術支援などで連携することが含まれる。海外の援助機関が実施する連携方法（第 4 章）のうち、「既存の官民連携プログラムでの CSR 要素の組み込み」に該当する。

(1) では、建設したインフラストラクチャーに対し、その運用、維持、関連ビジネスを通じ、周辺住民の生活向上につながるような案件となるよう、設計段階で開発調査などを実施する形で連携するものだ。これには、開発インパクトの最大化以外にも、大型案件に特有のマイナスのインパクトの最小化も含まれる。例えば、移住を余儀なくされるコミュニティへの支援や工事関係者への HIV/AIDS 対策など公衆衛生面での啓発である。(2) では、案件実施段階での地域住民を対象にした人材育成やそのコーディネートなどでの連携が想定される。

具体的には、GTZ がマダガスカルで実施した「地方開発のためのトコホ水力発電所建設」¹⁵⁹ が挙げられる。同プロジェクトでは、通常の公共インフラ事業を第一の目的としているが、第二の目的としてインフラ建設により創出される再生可能エネルギーを地域開発につなげる体系的なシステムの構築を掲げている。水力発電所の建設により電力が配給される農村 (30 農村) を対象に、GTZ が電力配給を収入創出に活かすための技術支援を実施している。支援の内容としては、市場分析やエネルギー関連商品がもたらすビジネスの可能性、金融サービス、職業技術やインフラの維持管理など関連知識の取得といった分野などを行っている。同プロジェクトには、二国間援助機関に加えて UNDP-GSB も参加しており、現地政府、国際 NGO を含めた援助機関が民間企業

¹⁵⁹ 企業では、Electricité de Madagascar (EDM)、Électricité de France、RWE、Hydro Québec が参加。EDM は現地企業と合同で電力配給会社を設立し、Électricité de France、RWE、Hydro Québec は環境技術におけるグローバル企業ネットワーク「e7 Network」を設立している。

とのパートナーシップを形成するためのプラットフォームを提供した。その他、世界銀行、EU、アフリカ開発銀行や地元 NGO なども参加しており、投資環境整備を可能にする小規模水力発電プロジェクトとして UNDP や世界銀行のモデルケースとなっている。

5-2-4 PPCP (Public-Private Community Partnership)

PPCP は、地域開発プロジェクトを第一目的とする比較的小規模な官民連携で、低所得層向けビジネス (BoP ビジネス) がもたらす革新的な技術開発やアプローチのうち、貧困問題の緩和やデジタル・ディバイド是正など開発課題への寄与が大きい案件との連携である。これにより、FDI の増加により拡大しやすい地域間格差を緩和し、新しい資金フローを創出することが期待できる。PPCP は、大衆消費財など B to C 産業と連携しやすい。海外の援助機関の連携方法 (第 4 章) のうち、「革新的なビジネスの促進」に該当する。

例えば、トマト・ペーストの輸入依存度が高いガーナでは政府が国内生産を奨励している。GTZ と USAID が共同で実施する「ガーナにおけるトマト・ペースト生産プロジェクト」では、トマト・ペースト原料を生産する現地企業 Afrique Link とトマト・ペースト商品「Tomaroma」の加工・生産を行うユニリーバ・ガーナが共同でガーナのトマト生産農家や加工工場を対象に、高品質で低価格の国内生産促進を目的としたプロジェクトを実施している。プロジェクトはコンソーシアム (その他にガーナ政府 (食料農業省)、現地農家) を結成しており、財団、アイルランド系 NGO も参加している。Afrique Link がフィージビリティ調査、ビジネスプランのドラフトの作成、ユニリーバ・ガーナが自社専門家を投入し第一次加工工場の改善のための技術・ノウハウ提供、サプライチェーンの設計・デザイン、拡張サービスの内容の確定、USAID が市場分析、GTZ が生産者や株主組織の設立、運営、リボルビングファンドの設立、効率的な拡張計画の策定・実行など、実行・運営面を支援する、という役割分担がなされている。これは一見、ユニリーバ・ガーナの事業支援に見えるが、ガーナにおけるトマト・ペースト産業の自立と現地企業の技術向上など地域経済の自立支援に大きく寄与するプロジェクトとなっている。一方、ユニリーバ・ガ

図 5-5 「CSR 活動の 4 分類」と「JICA 事業における CSR 連携モデル」の関連性

	周辺業務	本業
社会	【G1】 寄付・ボランティア ① CSR 啓発活動	【G4】 社会、本業ともに関連する活動 ④ PPCP
イサ ヤ プ ラ	【G2】 基礎的な取組み	積極的な取組み ② 倫理基盤の整備
社 内	【G3】 体制整備・人材研修	③ 大型案件での推進

出所：筆者作成。

ーナも寄付ではなく本業を通じて地域課題の克服に寄与するだけでなく、サプライヤー強化やサプライチェーン拡大にもつなげることでWin-winの関係が成立している。

図5-5は、日本企業の開発途上国におけるCSR活動の4分類(図2-22)に、JICA事業におけるCSR連携モデル(図5-4)を当てはめたものである。①CSR啓発活動は「寄付・ボランティア【G1】」に、②倫理基盤の整備は「サプライヤー【G2】」、「社内【G3】」に、④PPCPは「社会、本業ともに関連する活動【G4】」にそれぞれ該当する。③大型案件での推進は【G2】、【G3】、【G4】に幅広く該当している。次章では、各分類について想定連携事例とともに詳しく紹介する。

第6章 想定連携事例

第6章では、前章で提示したJICA事業におけるCSR活動との連携モデルについて、想定連携事例を交え紹介する。JICAが持つ投入要素（資源）は主に技術支援であり、それらには専門家派遣、研修員受入、機材供与、技術協力プロジェクト、開発調査、青年海外協力隊派遣、シニア・ボランティア派遣、国際緊急援助（図5-1）や国内外のネットワークなどが含まれるが、これらの要素をいかに投入しプロジェクトの効果を高めるかが重要となる。

6-1 想定連携事例（1）CSR連携モデル①「表彰制度の設立」

NGO、財団、国連などの援助機関と連携し、企業の開発途上国におけるCSR活動を表彰する制度を設立する。これにより、国内の理解促進が期待できる。現に、USAID-PSAは「Alliance of the Year」という表彰制度を通じてPSAの理解促進につなげることができたと報告している。また、表彰制度のために開発されたプロジェクト審査指標を開発途上国でのCSR活動の指針とすることができると、企業のCSR活動促進も期待できる。また、企業にとっては表彰制度を通じ、国内では注目されにくい開発途上国での活動の成功事例が紹介され、評価されることでCSR活動の動機付けにもなる。JICAにとっては、プラットフォームとして機能し、複数の組織と連携することでさらに表彰制度の公共性、中立性、正当性を担保できるだろう。審査員には、産業団体やCSR専門家などを含めることで横のネットワーク強化にもつなげられる。審査指標の開発には、国連グローバル・コンパクトの10原則やMDGsを踏襲しながらも、企業が適用できる具体的な指標であることが求められる。そのためにも、柔軟に改定できる体制が必要だろう。

<その他の連携事例>

- ・ **アドバイス・情報提供**：現地事情に詳しい職員や専門家によるアドバイスの提供、JICA事業との連携可能性の模索、NGOの紹介や寄付への対応、現地特有の文化や倫理観に関する情報やCSR活動のグッド・プラクティスを中心とした情報提供など。
- ・ **JICA職員向け研修の実施**：JICA職員を対象に、開発途上国におけるCSR活動と官民連携に関する研修を実施。企業との連携がもたらすメリットや課題に関する理解を深め、従来からの事業の枠内もしくは延長線上での連携促進を目指す。
- ・ **企業向け研修の実施**：企業のCSR部や経営企画部などの関連部署の担当者を対象に、開発途上国におけるCSR活動全般に関する研修を実施。特に、開発途上国に対する意識を「貧しい、かわいそう」から「次世代を担うパートナー」へと転換させることを促す。
- ・ **国内事業活動を通じた啓発活動**：主に一般市民を対象に、地球温暖化防止や貧困緩和などの開発課題に民間企業が取り組むことの有効性、さらにその分野においてJICAが企業と連携することの必要性に関する理解を促進する。
- ・ **JICA内部の専任部署の設置**：CSR活動との連携がJICAミッションの達成の一助となることを明らかにした上で、（ア）企業を対象としたCSR連携のための窓口、および（イ）JICA組

織全体を統括する「責任ある組織運営・事業実施（Dornor's Responsibility：DR もしくは Responsible Operation：RO）の推進部署」を設置する（第7章参照）。

6-2 想定連携事例（2）CSR 連携モデル②「社会・環境規範の策定・実施支援」

企業の倫理基盤の整備の一環として、企業のサプライチェーンにおける ISO 14001 や SA 8000、FSC 森林認証、フェア・トレード認証など、労働、環境に関する国際基準の適用や開発課題に関連する取組みを支援する。JICA は専門家派遣や規範整備のための現地調査、能力強化にかかる支援などを通じて連携が可能である。

例えば、王子製紙は事業進出地における地域住民の強制移住禁止や、人権侵害が組織的に行われている国における人権侵害への加担禁止を徹底するため、「行動規範」において人権擁護や国際社会との共生、地域社会への誠実な対応を行うことを明確にしている。このような規範の策定段階やモニタリング段階において JICA との連携が想定できる。

<その他の連携事例>

- ・汚職・贈賄防止のための基盤整備：主に産業や国・地域・共通文化圏ごとに共通する汚職・贈賄防止のための情報共有における連携。

6-3 想定連携事例（3）

CSR 連携モデル③「大規模プロジェクト周辺地域での技術支援」

大規模プロジェクトで建設された公共インフラが、建設後、確実に周辺住民の生活を潤したり、資源プロジェクトが周辺住民にも利益をもたらし、より良い関係を築いたりするには、インフラの運用、維持のみならず関連して発生する周辺ビジネスなどに対する技術支援などの人材開発プロジェクトを展開させることで一層の開発インパクトを生み出すことができる。

例えば、三菱商事がモザンビークで実施している、モザール・アルミ製錬プロジェクトでは、従業員を対象にした技術教育支援や地域社会に対する社会開発活動を実施している。1998 年から実施する同プロジェクトは、三菱商事、モザンビーク政府、世界最大の資源会社 BHP ビリトン、南アフリカ開発公社との共同出資によりアルミ製錬会社「モザール」を設立した。その工場従業員の 90% 以上がモザンビーク人であることから、教育訓練、技術研修を徹底するとともに、周辺地域に対し、小規模ビジネスや教育支援などの社会貢献を目的とした基金を設立している。このように、大規模プロジェクトに社会開発が含まれている場合において、設計段階での開発調査や実施段階での技術協力などで JICA 事業と連携することで一層の開発効果を高められると想定できる¹⁶⁰。

¹⁶⁰ 同活動を通じて支援したプロジェクトは延べ約 200 件、支援額は年間約 250 万米ドル、累積約 1,300 万米ドルにのぼる。また、2006 年度より支援額を年間約 500 万米ドルに増加している。JICA からは青年海外協力隊が派遣されている。

6-4 想定連携事例 (4) CSR 連携モデル④「低炭素社会実現のための連携」

二酸化炭素削減のための環境技術移転活動や CDM 実施における活動において、JICA 事業との連携が想定できる。

例えば、既に進められている事例では、JICA がベトナムで行った「植林 CDM 促進のための能力向上開発調査」のパイロットプロジェクト促進のためのホンダ・ベトナムとの連携が挙げられる。これは、開発調査実施後にベトナムのホアンビン省カオフォン県で計画されている植林のパイロットプロジェクトの実施に対し、ホンダ・ベトナムが CSR 活動の一環として必要な資金を提供するもので、2008 年度中に小規模植林 CDM プロジェクトとしての有効化審査・CDM 理事会登録を目指している。これが実現すれば、中国の植林プロジェクトに続く世界で 2 番目の植林 CDM 案件となる¹⁶¹。同プロジェクトでは、伐採・土壌荒廃が進んだ約 310 ヘクタールの裸地や草地に植林を行い、これにより、森林減少の防止のみならず植林活動に従事する約 320 の農家の収入向上につなげることが期待されている¹⁶²。さらに、設計段階から CDM 理事会での登録までの手続きも含んでいることから、ベトナム側の人材育成やベトナム国内での植林 CDM に対する理解の促進も目的とされている。

地球温暖化防止への取組みについては、ポスト京都議定書の国際的な枠組み作りが現在進んでおり、その内容によっては援助機関が今後重要な役割を担うことも 1 つの可能性として考えられる (第 1 章)¹⁶³。

6-5 想定連携事例 (5)

CSR 連携モデル⑤「HIV/AIDS 予防・対策に関する企業活動支援」

企業の社員やその家族、周辺地域社会などを対象とした保健、公衆衛生、HIV/AIDS に関する啓発活動において JICA 事業との連携が想定できる。日本企業では、主に南アフリカやタイなどで HIV/AIDS 対策活動が進んでいる。HIV/AIDS は両国の社会課題の 1 つであり、企業は社員を守るために社員のみならずその家族、地域社会に対象を広げた活動を展開している。

例えば、トヨタ自動車は、従業員の HIV/AIDS 罹患率の上昇は生産性を低下させかねない深刻な問題であると認識し、従業員が HIV に感染しても働ける範囲内で仕事を続けるという労使間の合意のもと、南アフリカで 1993 年に HIV/AIDS 対策を開始している。従業員の心身の健康維持プログラムの中で優先課題として取り組んでおり、医療面では、新たな感染者を増やさない

¹⁶¹ プロジェクト期間は 16 年間で、合計約 4 万 1,000 t 分の二酸化炭素排出量の削減に寄与すると見込まれている。

¹⁶² JICA ホームページ (http://www.jica.go.jp/press/2008/080221_1.html) (2008 年 3 月アクセス)

パイロットプロジェクトは、2009 年からカオフォン県人民委員会とベトナム林業大学を主体として設立予定の社会基金によって運営される予定で、この基金に対し、ホンダ・ベトナムは 2008 年から 2011 年までの間、CSR 活動の一環として合計 35 億 VDN (約 2,500 万円) を出資する。JICA は現在、ベトナムでの開発調査と類似の協力を南米のチリとアルゼンチンに対しても実施している

¹⁶³ 現状では、福田康夫首相が 2008 年の世界経済フォーラム年次総会で発表した演説の内容を反映し、日本政府が開発途上国の温暖化対策に 5 年で 100 億米ドルを投じる資金援助を実施することが決定している。アフリカなど取組みが遅れている国を中心に無償資金協力や技術協力などを行う際に JICA 事業での実施が予定されている。

こと、感染者に適切な治療やケアを提供して健康を維持することの2つを目的に、産業医、専門家、看護師、ソーシャルワーカーなど10人で構成される人事部のヘルsteamが中心となり、従業員と家族を対象としたHIV/AIDS教育、HIV検査受診の奨励、感染者の治療を実施している。HIVに感染している従業員とその家族は、企業内クリニックにおいて無料で栄養指導や免疫維持補助食品の給付が受けられる他、AIDS発症を抑えるARV（抗レトロウイルス薬）治療を実施している。従業員教育では、従業員の中から「ピア・エデュケーター」と呼ばれるボランティアを養成し、就業時間中に仲間の従業員への啓発活動を実施している。また、従業員の多くは工場周辺に居住するが周辺地域には貧困世帯が多く感染者が拡大しているため、地域の団体と連携しポスター掲示、イベント開催などの啓発活動も実施している。

日産自動車もまた南アフリカで「HIV/AIDS・ワークプレイス・プログラム」や「ウェルネス・プログラム」を導入し、従業員の健康管理に取り組んでおり、HIV/AIDSの予防・管理対策、健康相談サービス、カウンセリングや検査、HIV/AIDS問題に取り組む近隣地域に対する援助活動の実施やサプライヤーに対しても健康管理対策を呼びかけている。

また、ソニー¹⁶⁴はタイで、1998年にHIV/AIDS方針を制定し、HIV/AIDSの認識を高めるための研修を実施している。同方針には雇用時の差別撤廃、研修の実施、社員の医療情報保護などが含まれている。同社は南アフリカ¹⁶⁵でもHIV/AIDS対策に取り組み、雇用や職場での差別を回避するとともに、医療専門家を招き予防方法や感染源などに関する講演を聞くなど、HIV/AIDSへの認識を深める活動を実施している。2005年からは、コミュニティープログラムの一環として、学校に通うHIV感染者/AIDS患者の生徒に対し、HIV/AIDSに関する認識の向上や医薬品、食事、衣類や毛布などの支援を実施している。

<その他の連携事例>

- ・ **社会起業家への技術支援**：第3章で見たように、社会の活性化を促すという高い志を持つ開発途上国の社会起業家に対し、技術支援などによる人材育成支援を行うことで、中小・零細企業の市場競争力向上につなげることが期待できる。例えば、ユニリーバ・インドは女性の社会起業家を発掘し育成したことで、農村の経済や女性へのエンパワーメントに影響を与えており、インド政府との連携も進んでいる。人材育成は一定の時間がかかるものだが、その確実な実施が将来的には投資環境整備につながる可能性も無視できない。
- ・ **人材開発プロジェクト**：企業が投資環境整備のために進める人材育成活動との連携、特に現地経済への貢献度の高い活動との連携が想定できる。例えば、トヨタ自動車がインドで開校した技術学校では、能力があっても経済的理由などで進学が難しい中学校卒業生を対象としている点や、生徒は卒業後は自由に就職先を選択できるという点でバンガロールの産業発展や教育水準向上への貢献の度合いが高いといえる（第1章参照）。
- ・ **商品を通じた連携**：商品の開発・販売とともに、地域の社会課題の克服や社会開発を目的と

¹⁶⁴ 現地法人名はソニー・デバイス・テクノロジー。

¹⁶⁵ 現地法人名はソニー・サウス・アフリカ。

して活動する企業の活動との連携が想定できる。例えば、三洋電機はインドネシアにおいて、土地が少ない島国特有の安全な飲み水の不足という社会課題克服のため、人々が手軽に購入できる製品を開発の上で市場に投入し、低コスト・低メンテナンス・低エネルギー型で手軽に据え付けられる分散型水浄化ソリューションの提供を目指している。商品開発にとどまらず、現地への技術移転などにより、衛生状況の改善、水因性疾患の減少への取組みなど幅広い社会開発プロジェクトを計画している。

第7章 JICA 事業における CSR 連携実施の課題

第7章では、JICA が民間企業の CSR 活動との連携を進める際に想定される課題について、援助機関の先行例を参考にしつつ考察し、本研究のまとめとしたい。主な課題として、案件形成／実施、M&E、市場歪曲と公平性、また、JICA 全体の組織体制の整備が挙げられる。

7-1 運営体制・案件形成・案件実施

援助機関による CSR 活動との連携は比較的最近の動きであるものの、プログラム運営体制・個別案件の形成／実施の各段階において援助機関によりいくつかの課題が確認されている。どの場合にも共通する点は、プログラムの趣旨やその有効性に関して関係者の理解を得るための説明に多くの時間を費やすことから、結果として運営や実施に際し職員に負荷がかかりがちであるという点だ。その解決策として NGO やコンサルタントなど外部のパートナーを上手く活用する機会が多い。

7-1-1 CSR 連携プログラムの運営体制

プログラムの運営上で援助機関が認めている課題に、職員の負担増加が挙げられる。世界銀行-BPD の報告書では三者連携 (Tri-sector Partnership) における多国間・二国間援助機関に対する推薦事項として、援助機関の通常業務内でのパートナーシップ・プログラムの実施を求めており¹⁶⁶、GTZ-PPP も同様の試みをしている。しかし、現実的には専任部署以外の職員が通常業務の枠内で連携を実施する際、むしろそれが負担となる可能性が高い。例えば、Danida-PPP は、本部に専任コーディネーターを1名設置しているが、現場での案件形成、実施、モニタリング、評価などの運営は Danida の現地事務所に委ねられている。しかし、通常業務に官民連携を全て統合させることは非常に難しく、大半の事業計画はデンマークの本部で練られているのが現状であると報告されている。この場合、ほとんどが、デンマークの専任コーディネーター (PPP プログラムマネージャー) とデンマーク産業団体からの代表者が直接参加して計画が練られている¹⁶⁷。また、USAID インド事務所の PSA 担当者 (アライアンス・ビルダー) へのインタビューにおいても、USAID-PSA プログラムの特徴である「異業種とのパートナーシップ」や「革新性」をもたらす企業との連携を模索するにあたり、企業のみならず NGO や開発コンサルタントなど援助関係者に対しても十分に理解がされにくいため、関係者全体に対して趣旨説明をする必要があり、多くの時間が割かれている状況が紹介された。そのため、なかには負担に感じる職員もいることを認めている。

職員の負担を軽減し、官民連携への積極的な取組みを促す工夫として、USAID-PSA では、職員の業務評価にパートナーシップの活用状況を含める工夫をしている。例えば、前述の USAID

¹⁶⁶ World Bank (2002a) p. 6

¹⁶⁷ GPI (2007) p. 31

インド事務所では、アライアンス・ビルダーがテクニカルオフィサー 4 名に対して通常業務内で企業との連携を推進するよう働きかけており、USAID の通常プロジェクトの資金に民間の資金をどれだけ動員できたかが業務評価の一つの指標となっている。

7-1-2 案件形成と実施

案件形成段階においては、比較的新しい CSR に関連する分野での官民連携であることから、案件が公募であっても非公募であっても、企業側と JICA 側とも従来とは異なる視点、異なる業種、担当者への異なるアプローチが必要となる。そのため、ここでもまた、新規案件の発掘や形成にはプログラムの趣旨に関する理解を促進させるために一定の時間を費やす必要がある。

この際、鍵となるのは援助側、外部組織側の 2 つの側面からのアプローチである。援助側では専門部署の設置やブローカーなどによる専任人員の確保により、企業への積極的なアプローチや関係者への研修等を通じた理解促進活動が可能となる。実際、UNDP-GSB や USAID-PDA などは、専任ブローカーを設置しており、新たな連携の可能性を掘り起こす役割を担っている（第 4 章）。また、外部組織では、NGO やコンサルタントなどの仲介役を担う組織の存在が重要である。例えば、Danida-B2B は、新規案件の発掘を 8 つの開発コンサルタントに依頼することでプロジェクトの形成・実施を可能にしている¹⁶⁸。これらのコンサルタントは、企業に対しプロジェクト提案書の作成支援を実施している。その結果、企業からの応募が定期的に集まるという好循環を作り出している。

案件形成後の実施段階において発生する、職員の負荷を削減させる方法として、案件の外部委託が挙げられる。USAID-PSA は、パートナーとの協議により実施主体 (implementator) を決定し外部委託している。DFID-BLCF もまた開発コンサルタント会社¹⁶⁹に委託している。

7-2 モニタリングと評価 (M&E)

USAID-PSA は、プログラム評価において、形成したアライアンスの数と出資金額という 2 つの簡潔な評価指標を持っているが、2004 年に実施した PSA モデル評価では、多くの連携が全連携プロセスを通じた十分な M&E システムを構築できていないことが課題として挙げられた。案件の成果をいかにモニタリングし評価するかは、案件開始以前にパートナーとの十分な協議が必要とされる部分であるが、他の援助機関においても、開発課題の解決をミッションに掲げる援助側と利益創出をミッションに掲げる企業側という異なる特徴を持つ組織間のパートナーシップにおいて明確な M&E 手法は確立されておらず、どの機関も試行錯誤している状況にあるといえる。多種多様なパートナーとの連携を評価することの難しさについて、PSA は次のように表現している。「彼らの（連携への）モチベーションは様々だ。市民グループは子供に教育を与え環境保護を行いたいし、企業は高品質商品の供給を確保したい。USAID は、全てのアクターの目的が達

¹⁶⁸ GPI (2007) p. 34

¹⁶⁹ Emerging Markets Group, Enterplan, Project North East

成されるために（PSAの前身モデルである）GDAをデザインしたのだ。独立しつつも相互に補足しあう目標を持つパートナーは、注意深い計画立案と相互配慮を通じて、驚くような結果を生み出すために一致団結することができるのだ¹⁷⁰】。

M&Eは、実施機関や案件の目的により手法が異なるが、例えば、DFID-BLCFは、現地のビジネス環境において案件を通じてどれだけ周辺のビジネスとの「リンク（連携）」を結べたかを評価軸としている。そのため、DFID-BLCFが実施する案件の成功度合いを評価する指標は、（ア）ビジネスとのリンク、（イ）市場開発の度合い、（ウ）貧困緩和（Pro-poor）への影響の度合い、の3つが挙げられている。（ア）ビジネスとのリンクでは、少なくとも1つの明確な連携がプロジェクト運営期間の間に生まれること。プロジェクト期間内に実施された活動におけるプロジェクト・パートナーの巻き込み度合いが、1つのインパクト評価となっている。（イ）市場開発は、案件が与えた影響力をはかるものであり、案件を通じて既存市場の一層の開拓もしくは関連する新規市場の開拓を伴うものであることが求められている。例えば、新サービス、新商品の開発や、起業、雇用機会の拡大などが含まれる。通常、ビジネスが持続しさえすれば、ある程度の市場開発を伴うものだが、この指標はむしろ、パートナー間で生まれるリンク（連携）の持続性を重視している点で異なる。（ウ）Pro-poorへの影響では、プロジェクトが低所得層の生活レベル向上に顕著な影響を与えた度合いをはかる。BLCFの機能は基本的に商業活動に注目しているが、プロジェクトが生んだPro-poorへの成果も重視されている。

7-3 市場歪曲と公平性

援助機関と民間企業との連携は、実施国や当該産業内における市場歪曲を招くリスクを伴いやすい。例えば、新たな連携によって多国籍企業や開発途上国で競合する特定企業の競争優位性を強めることなどにより、それ以外の現地企業のオーナーシップを弱体化してしまいかねない。具体的には以下のようなリスクが挙げられる。

- （ア）その他の能力の高いビジネスを締め出してしまう可能性
- （イ）その他の能力の高いビジネスが不利になる可能性
- （ウ）地元政府・企業の参加機会を妨げ、彼らの業務能力低下を招く可能性

援助機関がある特定の企業と連携し、競争力の向上を支援することで市場の公平性が乱れ、その他の能力の高いビジネスの締め出しや不利な状況を生む可能性がある。さらに、援助機関が参加することで、地元政府や企業による参加機会を妨げ、オーナーシップの弱体化や能力低下を招く可能性もある。

この傾向は、特にタイドで官民連携プログラムを実施する国で現れやすい。そのため、例えば、Danida-B2B、Danida-PPP、DFID-BLCFは、案件の選定条件に先進国企業とグループや子会社関

¹⁷⁰ USAID (2006) p. 34

係にない開発途上国の零細企業を最低でも1社パートナーに含めること、また、プログラムを通じて、その企業への技術移転が確実に実行されることなどを盛り込んだ条件をつけるなどの配慮をしている¹⁷¹。また、DFID-BLCFではプログラムの主目的が零細企業支援であることから、開発途上国の中小・零細企業がビジネス上直面せざるを得ない障害を取り除くことで、経済成長や活性化が促進されると考えている。そのため、単独企業との連携などの直接的な連携を避け、複数の企業を巻き込んだパートナーシップを形成するなど、媒体もしくはファシリテーターとしての役割に徹することでリスクを分散させるための配慮を進めている¹⁷²。

7-4 JICAのCSRマネジメント体制整備の必要性

CSR連携を機能させるためには、JICAにおいても組織体制整備とそれを支えるJICAミッションとの関連付けが必要である。

JICA内部の組織体制整備を進める必要があると考える理由として、第一に、2005年4月より施行された環境配慮促進法により一部の独立行政法人¹⁷³に対し、環境負荷削減のための取組みと取組み状況の開示を求める動きが進んでいることが挙げられている。国内の法規制においても、企業以外の組織に対し自主的取組みとして責任ある事業運営の推進が求められ始めている。第二に、「パートナーシップ」は信頼性に基づくものであり、それなしには成立しない。企業は今、CSR活動を通して汚職・贈賄と決別し透明性の高い経営への努力を進めている。そのため、JICAにおいてもまた、援助活動における汚職・贈賄防止策を徹底しコンプライアンスを中心としたCSR体制整備やその徹底のための仕組みづくりが求められるようになると考えられる。つまり、第5章で言及したように、援助機関としての責任（Donor's Responsibility：DR）とは何かを認識し、JICA事業全体を対象とした組織運営・事業実施段階での体制整備やその徹底のための監査体制整備（Responsible Operation：RO）などの組織強化が企業などのパートナーから求められるようになるだろう。

また、JICAミッションとの関連付けにおいては、開発途上国の成長には経済発展は不可欠であり、援助だけでは成しえない。そのためにも援助機関は民間企業とのより良いパートナーシップの構築が求められるが、第3章で取り上げたBoPのデメリットでも見てきたとおり、援助機関が進める連携プログラムが、経済活動に生じ得る負の影響を助長するものであってはならない。そのためにも、企業の責任あるビジネス活動や社会的価値の高い活動を促すCSR活動と援助機関が連携することの役割は大きい。そして援助機関は、真にバランスの取れた社会、開発途上国の持続的な成長（サステナビリティ）の実現に向けた明確なビジョンを持つべきである。

例えば、GTZではCSRに関するGTZの解釈と開発途上国における企業のCSR活動と連携する目的についてホームページ上で公開している。JICAにおいてもまた、CSR連携を進めるにあたり、JICAの使命である「私たちは、日本と開発途上国の人々をむすぶ架け橋として、互いの

¹⁷¹ GPPi (2007) p. 39

¹⁷² DFID (2005) pp. 10-13 (<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/dfid-private-sector.pdf>) (2008年9月アクセス)

¹⁷³ 日本財団やJBICなど。

知識や経験を活かした協力をすすめ、平和で豊かな世界の実現をめざします」の遂行のため、援助の効率性向上、民間資金の動員、開発インパクト増大などにおいて大きな成果が期待できると考えられる CSR 活動と連携することが、JICA のミッション達成の一助となるものであることを明らかにする必要があるだろう。

参考文献

<日本語>

- エコノミスト・インテリジェンス・ユニット (2005) 『商人道：日本における CSR』 エコノミスト
外務省 (2007) 「政府開発援助 (ODA) 白書 2006 年版」 国立印刷局
(http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/06_hakusho/ODA2006/html/siryo2/index.htm) (2007 年 8 月アクセス)
- 外務省 「貧困削減に関する我が国 ODA の評価 (平成 17 年度外務省第三者評価)」
(http://globalwarming.mofa.go.jp/mofaj/gaiko//oda/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/hinkon/jk05_01_index.html) (2007 年 3 月アクセス)
- 外務省 『政府開発援助 (ODA) 白書 2004 年版～日本の ODA50 年の成果と歩み～』
(http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/04_hakusho/index.htm)
- 久賀みず保、青柳恵太郎、秋山孝允 (2006) 「第 8 章 途上国開発と民間セクター：先進国の民間企業が担う役割・再考」 秋山孝允、笹岡雄一編著 『日本の開発援助の新しい展望を求めて (開発援助動向シリーズ 4)』 国際開発高等教育機構 (FASID) 国際開発研究センター
- 経済産業省 「企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会中間報告書 (2004 年)」
(http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf)
(2008 年 3 月アクセス)
- 経済同友会ホームページ 「企業の社会的責任 (CSR) に関する経営者意見調査 (2006 年 3 月)」
(<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/060307a.html>)
(2008 年 3 月アクセス)
- 経済同友会ホームページ 「CSR イノベーションー事業活動を通じた CSR による新たな価値創造ー日本企業のグッド・プラクティス 2007」
(<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2007/pdf/070530b.pdf>)
(2008 年 3 月アクセス)
- 国際協力機構 (2005) 『企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) に関する基礎調査』 国際協力機構
- 国際協力機構国際協力総合研修所 (2005) 『途上国の開発事業における官民パートナーシップ (Public-Private Partnership) 導入支援に関する基礎研究』 国際協力機構国際協力総合研修所
(http://www.jica.go.jp/branch/ific/jigyoreport/field/pdf/200503_01_01.pdf)
(2007 年 8 月アクセス)
- 国際協力機構編著 (2007) 「第 1 章 日本の ODA と JICA 事業概況」 国際協力機構編著 『国際協力機構年報 2007』 国際協力出版会
(<http://www.jica.go.jp/about/ann2007/list01.html>) (2008 年 3 月アクセス)
- 財務省ホームページ 「2005 年、2006 年における日本の開発途上国に対する資金の流れ (東欧・卒業国・EBRD 向けを含む) (支出純額ベース)」

(<http://www.mof.go.jp/tojo/2006.htm>) (2008年3月アクセス)
島本晴一郎 (2003) 「世界銀行の民活開発戦略とビジネスパートナーシップ」『開発金融研究所報』
2003年3月第15号 国際協力銀行開発金融研究所
(http://www.jbic.go.jp/japanese/research/report/review/pdf/15_06.pdf) (2007年8月アクセス)
株式会社ゼネラル・プレスホームページ 「CSR ニュース：ESG 情報：企業の責任ある行動への要
求と需要の高まり 2007年08月01日付」
(<http://gpress.jp/csrnews/archives/2007/08/01-204306.php>) (2007年8月アクセス)
株式会社ゼネラル・プレスホームページ 「環境報告書／CSR レポート白書 2006」
(http://www.gpress.co.jp/service/csr/pdf/2006_env_csr_report.pdf) (2007年11月アクセス)
日本経営倫理学会 CSR イニシアチブ委員会著、水尾順一編著、田中宏司編著、清水正道編著、
蟻生俊夫編著（共著者、馬越恵美子他計28名）(2005) 『CSR イニシアチブ～ CSR 経営理念・
行動憲章・行動基準の推奨モデル（日英対訳版）』日本規格協会
日本総合研究所編著（2007）『これでわかる CSR —コンプライアンスもブランド力向上もこの
1冊でOK!!』週刊住宅新聞社
星亮（2006）『ミレニアム開発目標への企業の取組み—欧米企業のCSRと貧困層向けビジネス—』
21世紀政策研究所
ユニリーバ・ジャパンホームページ 「ユニリーバ・サステナビリティ・レポート 2007」
(http://www.unilever.co.jp/Images/CSR_2008s_tcm56-107201.pdf) (2008年3月アクセス)

<英語>

BSR (Business for Social Responsibility) Homepage, “Beyond Monitoring: A New Vision for Sustainable Supply Chains, July 5, 2007”
(http://www.bsr.org/reports/BSR_Beyond-Monitoring-Report.pdf) (accessed in March 2008).
Copenhagen Centre for Corporate Responsibility Homepage “CSR in small and medium sized enterprises-old questions for a new agenda by Allan Lerberg Jørgensen (2006)”
(<http://www.copenhagencentre.org/smeold.pdf>) (accessed in January 2008).
Danida (2006) “PPP: Corporate Social Responsibility — Support Facilities in the Public Private Partnership Programme” Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Danida: Copenhagen.
DFID (Department for International Development) Homepage, “DFID & The Private Sector: Working with the Private Sector to Eliminate Poverty (2005)”
(<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/dfid-private-sector.pdf>) (accessed in August 2007).
Dollar D. & Kraay A., World Bank Development Research Group (2001) “Growth is Good for the Poor”
(<http://www1.worldbank.org/economicpolicy/globalization/documents/GIGFTP3.pdf>)
(accessed in March 2008).
EIRIS (Ethical Investment Research Services) (2007) “The State of Responsible Business: Global

- Corporate Response to Environmental, Social and Governance (ESG) Challenges”
<http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep07.pdf>
 (accessed in January 2008).
- Ethical Corporation Homepage, “Bad arguments against the good company”
<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3420> (accessed in August 2007).
- Friedman M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” The New York Times Magazine, September 13, 1970, The New York Times Company: New York.
- German Advisory Council on Global Change (2008) “World in Transition — Climate Change as a Security Risk”, Earthscan: London.
http://www.wbgu.de/wbgu_jg2007_engl.pdf (accessed in March 2008)
- Global Issues Homepage, 2Corporation: The Rise of Corporations, December 5, 2002”
<http://www.globalissues.org/TradeRelated/Corporations/Rise.asp>
 (accessed in August 2007).
- Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., and Walker, C. (2007) “The Next Four Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid” World Resources Institute and International Finance Corporation: Washington, DC.
- Karnani, A (2007) “Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage — How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty” California Management Review Vol. 49, No. 4, SUMMER 2007.
- KPMG Global Sustainability Services (2005) “KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005” (邦訳：あずさサステイナビリティ株式会社 (2007) 『KPMG 企業責任報告に関する国際調査 2005』 あずさサステイナビリティ株式会社)
http://www.kpmg.or.jp/resources/research/r_azsus200506_1.html (accessed March 2008).
- Landrum N. “Advancing the ‘Base of the Pyramid’ Debate (2007)” Strategic Management Review, 1 (1)
<http://www.strategicmanagementreview.com/ojs/index.php/smr/article/viewFile/12/16>
 (accessed in March 2008).
- MacKinsey Homepage, “CEOs on strategy and social issues”
http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract.aspx?ar=2056&l2=39&l3=29
 (accessed in January 2008) .
- MacKinsey Homepage, “Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror (July 2007)”
http://www.mckinsey.com/client-service/ccsi/pdf/Shaping_the_new_rules.pdf
 (accessed in March 2008).
- Plaharad C. (2004) “The Fortune At The Bottom Of The Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”, FT Prentice Hall: London. (邦訳：スカイライトコンサルティング訳 (2005) 『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略 (ウォートン経営戦略シリーズ)』 英治出版)
- Porter M. and Kramer M., “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” HBR, Dec

2002. (邦訳『競争優位のフィランソロピー：社会貢献コストは戦略的投資である (ハーバード ビジネスレニュー 2003年3月号)』 DIAMOND)
- Sullivan N. (2007) “YOU CAN HEAR ME NOW: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World’s Poor to the Global Economy”, Jossey-Bass, a John Wiley & Sons imprint. (邦訳：東方雅美・渡部典子訳 (2007) 『グラミンフォンという奇跡：「つながり」から始まるグローバル経済の大転換』 英治出版)
- Microsoft, “Annual Report 2007”
(http://www.microsoft.com/msft/reports/ar07/downloads/MS_2007_AR.doc)
(accessed in January 2008).
- OECD (2008) “Development Co-operation Report 2007 Vol. 9, No. 1” OECD.
- Partners in Change Homepage, “the Report on Corporate Responsibility in India (2006 – 2007)”
(<http://www.picindia.org/surey.asp>) (accessed in February 2008).
- Anderson S. and Cavanagh J. (2000) “TOP 2000: The Rise of Corporate Global Power” Institute for Policy Studies: Washington.
- SustainAbility, International Finance Corporation (IFC) and the Ethos Institute (2002) “Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets”. SustainAbility and IFC: London and Washington.
- SocialFunds.com Homepage, “Sustainability Picks Up Where Supply and Demand Meet, July 16, 2007”
(<http://socialfunds.com/news/article.cgi/2328.html>) (accessed in August 2007).
- SocialFunds.com Homepage, “Shareholders Push Social and Environmental Issues to the Forefront, June 13, 2007”
(<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article2310.html>) (accessed in August 2007).
- The Economist (2005) “The good company — a survey of corporate social responsibility” Jan 20th 2005, print edition.
- The Global Compact, Financial Times and Dalberg Global Development Advisors (2007) “Business guide to partnering with NGOs and the United Nations: Report 2007/2008”, The Global Compact and Dalberg Global Development Advisors: New York.
- The MacKinsey Quarterly. (2007) “CEOs on strategy and social issues”
(<http://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?L2=39&L3=29&ar=2056>)
(accessed in January 2008).
- The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2004) “A business guide to development actors: Introducing company managers to the development community”, IBLF and WBCSD: London.
- The UN Development Programme (2007) “Arctic Sea Ice Shatters All Previous Record Lows, 1 October 2007”
(http://nsidc.org/news/press/2007_seaiceminimum/20071001_pressrelease.html)
(accessed in January 2008).

- The UN Development Programme (UNDP) (2004) “Unleashing Entrepreneurship: Making business work for the poor”
(<http://www.undp.org/cpsd/report/index.html>) (accessed in March 2008).
- The UN Global Compact Homepage, Press Release “Secretary-General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos, 1 February 1999”
(<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>)
(accessed in September 2007).
- The UN Global Compact (UNGC) and Global Reporting Initiative (GRI) “Making the connection: The GRI Guidelines and the UNGC Communication on Progress (2006)”
(<http://www.unic.or.jp/globalcomp/news/061114.htm>) (accessed in March 2008).
- The United Nations Homepage, “Secretary-General proposed Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos, Press Release SG/SM/6881, 1 February 1999”
(<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>) (accessed in March 2008).
- The World Bank “World Development Report 2005: Development and the Next Generation”
(<http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTWDRS/0,,contentMDK:20227703~pagePK:478093~piPK:477627~theSitePK:477624,00.html#recent>)
(accessed in March 2008).
- USAID, Global Development Alliances (2006) “The Global Development Alliance: Public-Private Alliances for Transformational Development” Management System International: NA.

筆者略歴

関 智恵 (せき ともえ)

2002年エジンバラ大学（イギリス・スコットランド）アフリカ学研究所（CAS）にてアフリカ学修士を取得。エチオピア（ラリベラ）にて環境NGOに参加。ロンドン、東京での経験を含め約4年間にわたりCSR分野に従事。前職は株式会社ゼネラル・プレスにてサステナビリティ・コミュニケーション部プロデュース部企画調査室研究員。国際協力機構（JICA）国際協力総合研修所客員研究員として開発途上国における企業のCSR活動を研究後、現在は香港に拠点を移す。環境NGO ジャパン・フォー・サステナビリティ（JFS）「持続可能な指標プロジェクト」のコアメンバー（第1、2期）。関心分野は、環境・社会的配慮と利益追求が両立した企業活動、ビジネスを通じた貧困緩和。

「CSR ニュース (<http://www.gpress.jp/csrnews/>)」(2004年開始、毎月更新)