

# 国際開発型ビジネススキームの構築と日本企業の倫理的課題

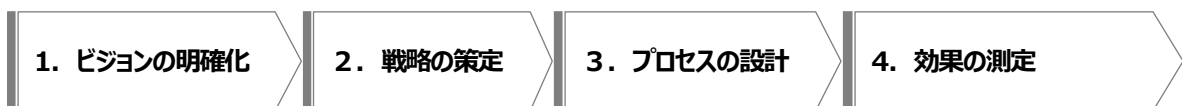
プロジェクト代表者：水村典弘（経済学部・准教授）

- 1. 本研究の目的** 国際開発型ビジネススキームの編成原理を明らかにしたうえで、コミュニティ課題の解決に資する新しいイノベータティブな処方箋を提示する。
- 2. 本研究のバックグラウンドとフォーカスエリア** 国連ミレニアム・サミットで採択された「国連ミレニアム宣言」を基に提示された「ミレニアム開発目標」（MDGs : Millennium Development Goals）の期限が迫るなか、①慈善・格差原理に基づく社会貢献型のスキーム、②企業と非政府組織（NGO : Non-Governmental Organization）との連携にウェイトを置くスキーム、③政府開発援助（ODA : Official Development Assistance）にウェイトを置くスキームは影をひそめ、企業主導の「国際開発型ビジネススキーム」が注目を集めている。こうした時代思潮のなかで、ハーバード・ケネディ・スクール (HARVARD Kennedy School) が編成した「企業の社会的責任イニシアティブ」(Corporate Social Responsibility Initiative) を中心として、コミュニティ課題の解決に資する新しいイノベータティブな処方箋が模索されている。本研究は、開発途上国におけるコミュニティ課題の解決に資するタイプの「国際開発型ビジネススキーム」の導入事例として、ネスレ (Nestlé S.A.) が提唱した「共通価値創造 (CSV : Creating Shared Value) の戦略」にスポットライトを当てた。

### 3. 本研究の進め方

**Step 1. 「共通価値創造の戦略」の編成原理の解明** ネスレ本社がイニシアティブを発揮してグループ企業全体で導入してきている「共通価値創造 (CSV) の戦略」の基盤は、ハーバード・ビジネス・スクール (HBS : Harvard Business School) のマイケル・E・ポーター (Michael E. Porter) やマーク・R・クレイマー (Mark Kramer) が構築し、アメリカ・ボストンに本部を置く非営利団体 FSG (Foundation Strategy Group) が「共通価値創造の戦略」導入のフレームワークを構築している。

#### 共通価値創造 (CSV) の戦略の導入プロセス



- 1. ビジョンの明確化**：コーポレートのビジョンを明示して、共通価値創造に向けたバリュー・ドライバー（駆動軸）にする。
- 2. 戦略の策定**：フォーカスエリアを明確にして、コミットメント（必達目標）を視野に入れた戦略を策定することで、想定外の事態や環境変化に柔軟に対応できる態勢を整える。
- 3. プロセスの設計**：組織内部の限られた資源や専門性が高い技術や知識に業務担当者・事業単位・業務提携先・ステークホルダーの別なく誰でもアクセスできるようにして、期待効果が得られるプロセスを設計する。
- 4. 効果の測定**：パフォーマンス検証の段階で、①効果測定とフィードバックを実施し、②一定の成果が得られたエフォートについては、エンゲージメントの評価基準に組み込み、③進捗状況の情報共有を図る。

Foundation Strategy Group, “the Building Blocks of Creating Shared Value,” Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution, p.9.を参考として、プロジェクト代表者が作成した。

**Step 2. ヒアリング調査** ネスレ日本で「共通価値創造の戦略」を統括している部門に取材を申し込み、ヒアリング調査（神戸、東京）を複数回にわたって実施した。ヒアリングで明らかになった点は、以下の通りである。(1) ネスレのスイス本社（コーポレート）が「共通価値創造の戦略」のフレームワークを開発し、グループ企業各社にブレイクダウンして導入していく仕組みを構築している。(2) 「共通価値創造の戦略」のドメインには、ネスレの中核事業に直接的な関係がある「コミュニティ課題」（＝栄養問題・水問題・農村開発）を据えている。なお、栄養補助食品事業を強化するために、ネスレ本社は、製菓世界最大手の米ファイザーのベビーフード〔乳児向け栄養補助食品事業〕部門の買収〔118億5000万ドル〕を2012年4月23日に発表し、現在も世界各地の現地法人間での経営統合が進行している。(3) 「共通価値創造の戦略」で謳われる国際開発型のビジネススキームは、新しく考案されたスキームではなく、ネスレ創業以来の流儀である。一例を挙げれば、敗戦直後の日本で、ネスレは、戦禍で疲弊した酪農業の再建に向けて尽力し、乳製品の生産体制を整えるなど、戦後日本の復興の一翼を担っていた。

4. **本研究の成果** 「共通価値創造の戦略」は、ただやみくもに援助の手を差し伸べるタイプのスキームではなく、企業収益の一部をコミュニティ課題の解決に資する事業に還元するタイプのスキームでもない。言ってみれば、「先行投資型」のスキームである。「共通価値創造の戦略」は、個別企業レベルで「できることをできる範囲で」取り組むことが延いてはコミュニティ課題の解決と企業の収益構造の改善にプラスの効果を与えることに主眼を置く。この点で、本研究は、企業の理念や現実を活かして、社会正義を実現していく道筋を明らかにしたといえる。こうした事実の発見は、開発途上国に的を絞って事業展開を図る日本企業に示唆を与える。但し、本研究は、企業主導で開発途上国におけるコミュニティ課題の解決に資するタイプのスキームにフォーカスしたため、政府主導の国際開発や政府開発援助（ODA）にウェイトを置く「官製スキーム」は取り扱っていない。また、本研究に取り組んでいる最中に起きた「日揮株式会社のナイジェリア人質事件」を挙げるまでもなく、国際開発型のビジネススキームを構築する際には、邦人保護の態勢やクライシス・マネジメントの態勢を整える必要がある。このような、不測の事態への対応策（コンティンジェンシー・プランニング）や広報体制についても検討する必要がある。

## 5. 今後の展開

本研究の内容と成果を基盤として、今後は以下の研究に取り組む。

### 科学研究費助成事業（科学技術研究費補助金）

**研究課題名** 国際開発型ビジネススキームモデルとしてのB o Pビジネスの調査・実証研究

**研究課題番号** 25380466

**研究期間** 平成25年4月1日～平成27年3月31日

**代表者** 和歌山大学経済学部・教授・高岡伸行

**分担者** 埼玉大学経済学部・准教授・水村典弘

**研究種目** 基盤研究（C）総額：4,160千円

平成25年度 1,430千円（直接経費 1,100千円、間接経費 330千円）

平成26年度 1,560千円（直接経費 1,200千円、間接経費 360千円）

平成27年度 1,170千円（直接経費 900千円、間接経費 270千円）