

# 我が国企業の競争力強化に向けた CSR の国際戦略 に関する調査研究報告書

～新興国（アジア）の CSR に関わる法規制等の実態を踏まえて～

平成 28 年 3 月

一般財団法人 企業活力研究所



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。  
<http://ringring-keirin.jp>





## Executive summary

### 我が国企業の競争力強化に向けた CSR の国際戦略に関する調査（本調査）の目的

- 新興国（アジア）と欧米における CSR を巡る規制等を調査し、その特徴や留意点を考察する。
- 新興国（アジア）における企業の課題と取り組みを調査することにより、企業が直面している課題と優れた取り組みを抽出する。
- 日本企業の競争力強化に向けた CSR の国際戦略のあり方を、企業戦略面、政策面から考察し、提言する。

### 1. 新興国（アジア）と欧米における CSR を巡る規制等の動向

欧米及び新興国（アジア）における CSR を巡る規制等の動向を把握し、共通する特徴と対応上の留意点の提示を実施した。規制等の調査対象国は、新興国としてインド、インドネシア、タイ、ミャンマー、中国の 5 ヶ国に加え、欧州、米国をベンチマークとして対象に加えている。抽出された規制等の特徴及び留意点は以下の通りである。

#### **特徴 1：新興国での CSR の個別課題に対する基本法の整備**

先進国ではほぼ完備されている環境法、労働法など CSR の個別課題に関連する法規制の整備が新興国でも進みつつあり、正確な情報の把握と確実な遵守が必要となる。ただし、必ずしもこうした規制が十分に完備しているとは言えず、現地の文化・宗教・伝統等の社会的規範への対応も意識する必要がある。

#### **特徴 2：新興国での CSR 活動の義務付け**

企業の利益などから一定の割合を CSR 関連活動（プログラムや慈善的寄付など）に投資することを義務付ける規則が複数の国で導入されている。こうした規制の背景には、（外資を含む）企業が、その国で過去に与えてきた負の社会環境的影響や弱者からの搾取に対する補償の意味合いもあると考えられるため留意が必要である。

#### **特徴 3：贈賄防止法等の新興国を含めた域外適用**

贈賄や不正競争は世界共通の課題であるが、米英では域外適用の概念を含む法規制を導入することにより、新興国での贈賄行為に対しても規制を導入する措置を実施している。こうした法規制が違反企業に対して課す極めて巨額の罰金は、新興国に進出する場合、特に大きなリスクとなりうることに留意が必要である。

#### 特徴4：新興国に広がるサプライチェーンのデュー・ディリジェンス

近年、先進国で導入されている法規制では、サプライチェーンのデュー・ディリジェンスへの要求が一般化してきている。こうした規制に一社のみで対応するには限界があり、サプライチェーンを共有する業界等での共同作業が、効率の面から現実的な方法論になると考えられる。

#### 特徴5：CSRに関する情報開示の義務化

大企業や上場企業にCSR（非財務情報）に関する報告を要求する規則が、法令や証券取引所の上場要件として多くの国で一般化しつつある。国際競争の観点から、CSRの情報開示において国際フレームワークへの準拠がより求められることが想定される。

## 2. 新興国（アジア）における企業の課題と取り組み

日本企業の事例発表4社、日本企業へのインタビュー調査7社、法令等の調査対象新興国5ヶ国（中国、インド、インドネシア、タイ、ミャンマー）及び韓国の海外企業6社（現地企業、ないし外資企業の現地法人）に対する文献調査を通じて、法規制等への対応を含む企業の取り組み状況の調査を実施し、新興国でのCSRを推進する上での課題及び、先進的な取り組みにおける共通項の抽出を行った。

#### 新興国でのCSRを推進する上での共通課題として、

- 新興国の法規制等の正確な情報把握の困難さ
- 新興国の発想や文化的背景理解の困難さ
- 域外適用法規へのコンプライアンス上のリスク
- 現地対応の限界
- 本社と現地のコミュニケーションの困難さ
- 社会課題を事業機会へ繋げることの困難さが抽出された。

#### 先進的な取り組みとして、

- 理念に基づくグローバル経営の実践
- トップの積極的関与
- グローバル基準への対応
- 海外人材の積極的登用と育成
- サプライチェーンへの積極的関与
- 社会課題へのフォーカスが特徴的な共通項として浮かび上がった。

### 3 我が国企業の競争力強化に向けた CSR の国際戦略のあり方についての提言

新興国（アジア）における企業の課題と取り組みの分析結果に基づき、企業の経営効率の向上や企業価値の向上に資する観点から、グローバル展開する企業の新興国の CSR に関する「企業戦略に関する提言」と我が国の推進策などの「政策等に対する提言」にまとめた。

#### 「企業戦略に関する提言」

##### 提言 1：理念に基づく経営の確立

「新興国を含めた海外のビジネスや拠点のマネジメントを、有効に機能させるには、全社的な指針となる企業理念や基本方針の明確化と、そのグローバルレベルでその理念に基づく経営を実践すべきである。」

##### 提言 2：現地人材の登用および育成

「新興国での CSR の関連規制等への対応や社会課題にアプローチする新規ビジネスの構築では、現地人材の果たす役割は極めて高いため、意識的な登用と育成を実施すべきである。」

##### 提言 3：ビジネスに即した社会課題の重要性の認識と対応

「新興国のビジネス展開やサプライチェーンの管理においては、現地の社会課題と自社のビジネスとの関係性を明確化し、重要性を意識して取り組むべきである。」

#### 「政策等に対する提言」

##### 提言 4：国家的枠組み等の検討

「グローバル枠組みに連動した CSR に関わる枠組み等の検討を我が国も早期に検討すべきである。」

##### 提言 5：新興国の法規制等に関する情報の一元化の推進

「新興国の法規制等に関する情報の一元的収集等を積極的に行うべきである。」

## 目次

Executive summary	i
はじめに	1
1章 欧米及び新興国（アジア）における CSR を巡る規制等の動向	2
1.1 CSR に関わる規制等の調査の目的及び対象範囲	2
1.2 CSR に関わる各国の規制等の概況	3
1.3 CSR に関わる規制等の特徴	7
2章 新興国（アジア）における企業の課題と取り組み	13
2.1 新興国での CSR を推進する上での課題	13
2.2 企業の取り組みの状況	15
2.3 インドネシア企業の CSR の取り組み状況	19
3章 我が国企業の競争力強化に向けた CSR の国際戦略のあり方についての提言	21
3.1 企業戦略に関する提言	21
3.2 政策等に対する提言	26
平成 27 年度 CSR 研究会委員名簿	29
平成 27 年度 CSR 研究会日程・議題	31
（参考資料）	
1) 新興国(アジア)・EU・米国の CSR に関わる法規制等の調査結果	36
2) インタビュー調査企業事例	68
3) 文献調査海外企業事例	106
4) CSR 研究会発表概要・資料	133
5) インドネシア企業の CSR の取り組み状況に関するアンケート調査結果	221

## はじめに

平成 26 年度「企業のグローバル展開と CSR に関する調査研究報告書」においては、既に海外拠点を持つ日本企業が全社の経営戦略を受け止めた上で、各国レベルでも CSR 戦略を展開しようとしている状況が報告された。

企業における CSR のグローバル対応を考慮した場合、先行している欧米型 CSR が、事実上のグローバル標準となっており、取り組むべき方向性は明確になりつつある。例えば、法規制や公的機関による要求事項含め多様な枠組みが過去 5、6 年ほどで急速に整備され、標準形が確立されつつある。また、サプライチェーン上での CSR の自主的な取り組みの推進も徐々に関心が高まっている。

一方、アジアを中心とする新興国でも CSR の動きは活発化してきているが、日本企業が現地で CSR を取り組むにあたっての中心課題が必ずしも明確ではない状態である。アジア諸国に於いては、欧米型 CSR に加えて、先進国とは異なる歴史的背景、文化、人種、宗教、経済格差により、グローバルアジェンダとは異なる各国それぞれ固有の CSR 課題が見受けられるのも事実である。欧米型 CSR への対応のみでは必ずしも十分ではなく、新興国の状況にも的確に対応してこそ、真のグローバルなマネジメントが実現できるといえる。

昨年度の調査結果において、国際戦略に関する問題点として、日本企業の全社戦略における CSR 活動の位置付けが明確ではないことが浮かび上がった。

具体的には、

- ・ 海外拠点の位置付けの相対的な低さ
- ・ 海外と異なる制度や文化など、壁の厚さと自在の不足
- ・ 企業とステークホルダーとの関心・情報ギャップ

などの項目が抽出された。

グローバルに展開する企業に求められる戦略として、グローバル基準等への対応をすると同時に、各国（地域）固有の社会的課題を取り入れたビジネスストーリーを持つことが、自社の円滑な海外進出や他国企業との現地での差別化につながり、持続的な企業価値創造には必要不可欠な要素であると考えられる。

そこで、欧米及び新興国（アジア）における CSR を巡る規制等の動向についての調査、新興国（アジア）における特徴的な CSR 事例の調査、分析、さらにインドネシア企業へのアンケートに基づく CSR の実態調査と日本企業との比較を行うことを通じて、今後の日本企業のグローバル展開における競争力強化に向けた CSR の国際戦略のあり方に関し、提言することとした。

# 1 章 欧米及び新興国（アジア）における CSR を巡る規制等の動向

## 1.1 CSR に関わる規制等の調査の目的及び対象範囲

我が国では、CSR 元年と呼ばれる 2003 年から各企業の CSR の本格的な取り組みが始まった。その後、2010 年頃を境に、過去 5、6 年で CSR に関わるグローバルな枠組みが次々に誕生ないし改定され、現在に至っている。過去の調査研究で明らかになったように、日本企業もこうしたグローバル枠組みへの対応を行いつつあることが明らかになっている。一方、各国の政治、経済的背景のもと、各国レベルでも、従来の環境法、労働法などにとどまらない、より包括的な CSR に関連する法規制やガイドライン等の作成がグローバルな枠組みに基づいて積極的に進められている。

### 代表的な CSR に関わるグローバル枠組み（参考）

- ・ 持続可能な開発のための 2030 年アジェンダ Sustainable Development Goals (SDGs)
- ・ 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- ・ 国連グローバルコンパクト
- ・ OECD 多国籍企業行動指針
- ・ OECD 紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのための デュー・ディリジェンス・ガイダンス
- ・ ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引き
- ・ ISO 20400 持続可能な調達（作成中）
- ・ Global Reporting Initiative (GRI) G4 ガイドライン（ガイドラインから規格へ改定予定）
- ・ International Integrated Reporting Council (IIRC) 統合報告フレームワーク

企業のグローバル戦略を推進させる CSR 活動を実践するためには、各国で求められる規制やガイドラインなどの把握はもとより、将来的に規制や事業機会に結びつく可能性のある社会的課題が何であるのかについての理解が重要である。

本報告では、アジアを中心とした新興国におけるこうした CSR に関わる各国の主要な法律、公的機関及び民間の規格・ガイドライン、その他事実上の制約等の調査を実施、その背景、概要をまとめるとともに、全体的な傾向性の分析を行った。

今回の法規制等の調査対象範囲に関し、CSR は経営全体に関わる課題であり、その概念は包括的であることに留意する必要がある。例えば ISO26000 で定義される社会的責任の中核主題は、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、



コミュニティへの参画及びコミュニティの発展とされている。しかしながら、今回の新興国の法規制等の調査対象は、個別課題に相当する労働法、環境法などは、近年導入された特徴的なものだけを調査の対象とし、特に経営や事業に反映、統合化するためのマネジメントとしてのCSRの観点から、経営レベルでの影響を及ぼす代表的な規制等の調査に重点を置いているため、必ずしも網羅的ではない。

その観点から本調査は、特に近年新たな動きが見られる今日的なCSRの重要な課題であり、また、過去数年の調査報告で重点的に取り上げられたCSRの関連分野すなわち、

- ・ 会社法などで言及される企業経営全般に関連する法令・規則
- ・ 情報開示、サプライチェーン、人権に関連性の高い法令・規則

を中心に情報収集を行うこととした。

対象国は、新興国としてインド、インドネシア、タイ、ミャンマー、中国の5ヶ国に加え、欧州、米国をベンチマークとして、それらの特徴的な法規制等を対象に加えている。欧州はEUレベル、米国は連邦レベルを主に対象とし、各国、各州は原則対象としないが、上記の観点から特徴的と思われ、将来的に類似の法規制等の導入が、他国等で想定される幾つかの規則については、本調査の対象として取り上げている。

また、途上国においては、法制度自体が発展途上であるため、現地への進出において意識しておくべき基本的な関連法規制を対象とした場合もある。

## 1.2 CSRに関わる各国の規制等の概況

調査対象とした新興国5ヶ国及び欧州、米国のCSRに関わる主な法規制と重要なガイドライン等の状況と簡単な内容を国別にまとめた。各法令等のより詳しい内容については、参考資料を参照のこと。

### 1.2.1 インドのCSR関係規制等

(法令・規則)

- ・ 会社法：CSR委員会の設置、CSR活動への支出義務、女性取締役の選任義務など
- ・ 競争法：反競争的協定、支配的地位の濫用の禁止など
- ・ 環境保護法：汚染物質の排出基準、特定業種・地域における活動条件や規制など
- ・ クリーン・インド税：公衆衛生等の目的で課税対象サービスに対し課税
- ・ 工場法：安全衛生、福利厚生、労働時間、若年労働者の雇用制限など

(その他ガイドライン等)

- ・ 社会的責任自主ガイドライン 2009

インドでは、労働、環境、競争等に関する基本的な法令はすでに存在しているが、近年の特徴的な法令は、一定規模以上の企業に対して、純利益の2%以上をCSR活動に支出しなければならないとする会社法である。

また、その前段階で、CSRの指針として社会的責任自主ガイドライン2009が導入されている。内容は国際的なフレームワークにほぼ準じている。

### 1.2.2 インドネシアのCSR関係規制等

(法令・規則)

- ・ 投資法：優先事業（発展や国益に適う）に対し、関税・法人税の免除など
- ・ 会社法第40号：年次報告書での社会的・環境的責任の実施に関する報告義務
- ・ 政令第47号：天然資源関連の事業に対する社会的・環境的責任のための活動義務
- ・ 国営企業省規則：国営企業に対し、CSRへの支出義務
- ・ 財務省令：上場会社、公開会社のCSR情報開示

(その他ガイドライン等)

- ・ PROPERプログラム：環境に関するパフォーマンスレベル評価プログラム
- ・ CSRアワード
- ・ NCSRサステナビリティ報告アワード

インドネシアでは、すべての企業に対して、年次報告書に社会的・環境的責任の実施に関する報告を含めるよう要請している。環境や社会に対するインパクトが大きい天然資源関連の分野で活動する企業に対してはCSR活動と報告を義務付けている。国営企業に対しては、CSR報告とともに、利益の2%をCSRに配分する義務を課している。

CSRや環境活動の推進のためのパフォーマンス評価プログラムやアワードも展開している。

### 1.2.3 タイのCSR関係規制等

(法令・規則)

- ・ 最低賃金制度：地域別、技能別の最低賃金規則
- ・ 労働者保護法：労働契約、賃金、労働時間、若年労働者、女性労働者、少数民族労働者、外国人労働者、安全衛生等に関する規則

(その他ガイドライン等)

- ・ タイ労働規格8001：強制労働の禁止、報酬、労働時間、差別、児童労働、女性の雇

- 用、安全・健康・環境、団結権・団体交渉権を主な対象とした認証基準
- ・ タイ証券取引所 社会的責任ガイドライン
  - ・ CSR-DIW アワード
  - ・ タイ証券取引所 CSR アワード

タイでは、法制度では必ずしも特徴的なものは存在しないが、労働に関する国家規格を策定している。また、証券取引所が CSR 報告書の発行を推奨しており、ガイドラインを発行している。このガイドラインは、国際的なフレームワークを参照しつつ、タイの文化・習慣等への考慮や仏教的概念も加えられている。

#### 1.2.4 ミャンマーの CSR 関係規制等

- (法令・規則)
- ・ 外国投資法：外国投資について、環境負荷の高い事業などの規制など
  - ・ 労働関連規制：ミャンマー国民の雇用を義務付けなど
  - ・ 最低賃金法：最低賃金の規定
  - ・ 工場法：安全配慮および環境整備義務、労働時間、時間外給与等の規定
- (その他ガイドライン等)
- ・ ビジネスと人権に関する国別行動計画（準備中）

ミャンマーは、海外からの投資関連の法規制と並んで労働関連の法令規則が急速に整備されている段階である。また、ビジネスと人権に関する国別行動計画も準備中とされている。

#### 1.2.5 中国の CSR 関係規制等

- (法令・規則)
- ・ 海外贈賄条項：外国公務員や国際団体職員への贈賄の禁止
  - ・ 国内贈賄条項：国内職員等への贈賄に関する罰則規定
  - ・ 新環境保護法：環境保護に関する基本法
- (その他ガイドライン等)
- ・ 第 13 次五カ年計画
  - ・ 社会的責任国家規格 GB/T360000 シリーズ
  - ・ 金蜂 CSR アワード
  - ・ 中国企業社会責任報告作成ガイドライン

- ・ 上海、深圳証券取引所 サステナビリティ報告発行義務
- ・ 国有企業の CSR 報告書発行要求

中国では、第 13 次五カ年計画で、釣合のとれた発展の推進、エコ文明構築の強化、貧困者支援・開発の推進などの CSR に関連する課題が組み込まれている。贈収賄防止では、近年国内での取り締まりが強化されているが、海外に対しては米国 FCPA（海外腐敗行為防止法）に対応する規則を導入している。また、CSR 関連法の検討のための調査を実施している模様である（詳細不明）。

中国では関連するガイドラインやアワードが多数存在しているなか、ISO26000 をベースとしたマネジメントのガイドライン、報告書のガイドライン、パフォーマンスガイドラインをからなる包括的なガイドラインである社会的責任の国家規格 GB/T36000 シリーズが最近導入された。また、上場企業や国有企業に対する報告書の発行要求がある。

#### 1.2.6 EU の CSR 関係規制等

（法令・規則）

- ・ 会計現代化指令：環境、人権、従業員等の非財務情報の開示義務指令
- ・ 木材規則：非合法木材の流入規制。デュー・ディリジェンスの義務
- ・ 紛争鉱物規制（案）：デュー・ディリジェンスの情報提供など
- ・ [英国]贈収賄法：賄賂行為の禁止と罰則。国外案件も対象
- ・ [英国]現代奴隷法：デュー・ディリジェンスを含む人身売買報告書の発行義務など

（その他の政策、民間ガイドライン等）

- ・ EU CSR 戦略
- ・ ビジネスと人権に関する国別行動計画（英、蘭、伊、西、等）
- ・ セクター別人権ガイドライン

EU では、非財務情報の開示を義務化する指令を導入した。英国では昨年、人身売買報告書の発行義務を科す現代奴隷法が採択されている。サプライチェーンのデュー・ディリジェンスを要求する法令が複数存在する。

EU では、CSR 戦略に基づく施策が展開されているが、ビジネスと人権に関する国別行動計画やセクター別人権ガイドラインの導入が行なわれている。（平成 24 年度 企業活力研究所「CSR 研究会」報告：新興国等でのビジネス展開における人権尊重のあり方についての調査研究報告書参照。）

### 1.2.7 米国の CSR 関係規制等

(法令・規則)

- ・ 金融規制改革法：紛争鉱物報告書の発行義務。デュー・ディリジェンスが必要。
- ・ 連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA)：外国公務員に対する賄賂を禁止
- ・ レーシー法：違法木材の取引禁止。デュー・ディリジェンスの実施。
- ・ [カリフォルニア州] サプライチェーン透明法：奴隷労働・人身売買の取り組み開示義務
- ・ 連邦政府調達規則：政府の調達に関わる業者に対する人権に関する情報開示義務

(その他の政策、民間ガイドライン等)

- ・ 人身売買報告書
- ・ 児童労働あるいは強制労働によって生産された製品リスト
- ・ ビジネスと人権に関する国別行動計画 (準備中)
- ・ SASB (サステナビリティ情報開示規格) (準備中)

米国の法規制 (州法も含む) は、欧州 (英国) と分野が類似しており、紛争鉱物、木材、人身売買などのデュー・ディリジェンスが対象となっている。

また、企業への直接的な規制ではないが、人身取引被害者保護法に基づく「人身売買報告書」、「児童労働あるいは強制労働によって生産された製品リスト」を発行している。また、ビジネスと人権に関する国別行動計画も準備中である。

上場企業の開示の義務化につながるかは未定であるが、サステナビリティ情報開示規格 (SASB) の策定も進んでいる。

### 1.3 CSR に関わる規制等の特徴

今回のアジアの新興国 5 ヶ国並びに欧米の CSR に関わる規制等の調査の中で見いだされた、複数の国に共通する特徴の抽出を行い、規制等の特徴 1～5 とし、特徴の解説を加えた。また、それぞれの特徴に対し、新興国に進出する日本企業の対応上の留意点についても考察を行っている。

#### **特徴 1：新興国での CSR の個別課題に対する基本法の整備**

(特徴の解説)

欧米ではほぼ完備されている環境法 (環境アセスメント、汚染物質の排出基準など)、労働法 (労働時間、最低賃金、労働安全など) に関わる CSR の個別課題に関連する法規制の整備が新興国でも進みつつある。整備の度合いは国の経済発展の状況とほ

ば比例しており、一定の発展段階に達すると必要性が高まる法整備といえる。今後、自由貿易協定等の発展に伴い、対等な競争環境（レベルプレイングフィールド）の実現のためにも新興国にとって必要不可欠な規制類となってくると考えられる。

しかしながら現時点では、先進国と比較して、新興国においては、必ずしもこうした規制が十分に完備しているとは言えない。したがって現地の文化・宗教・伝統等の社会的規範を無視して、単なる法律遵守のみに視点が偏ると足をすくわれる可能性もある。

（対応上の留意点）

企業にとっては、こうした法規制へのコンプライアンスは、主に生産拠点として、（先進国への進出を含めて）海外進出する際の基本的な対応事項であるが、新興国への進出の際には、解釈の困難が伴うケースもあるため、最新で正確な情報の把握と確実な遵守が必要となる。同時に、新興国においては規制やガイドラインを超えた社会的規範（文化・宗教・伝統等）への対応も意識する必要があると考えられる。

また、現地の法規制の対応のみならず国際行動規範を意識すべきなのはいうまでもない。

## **特徴 2：新興国での CSR 活動の義務付け**

（特徴の解説）

企業の利益などから一定の割合を CSR 関連活動（プログラムや慈善的寄付など）に投資することを義務付ける規則が複数の国で導入されている。付加価値税のような形で課税するタイプも存在している。また、天然資源関連の分野など社会環境的なインパクトが特に大きい産業や、規制の対象としやすい国営企業に限定されている場合もある。

法的な義務付けの有無にかかわらず、CSR の取り組みを推進する観点から、多くの新興国が CSR ガイドラインや国家規格を発行しているのも興味深い。

（対応上の留意点）

企業にとっては、生産拠点、販売拠点としての進出の両方に関わる。法人税と同様な意味合いを持つものであり、企業競争力の向上に必ずしも資するものではなく、先進国で考えられている CSR の概念とはやや異なるものであるとの指摘もある。一方、こうした法律は、本来、政府が主導的に担うべき公共福祉等の役割を企業に一部転嫁するものとも考えられるが、こうした規制の背景には、（外資を含む）企業が、その国で過去に与えてきた負の社会環境的影響や弱者からの搾取に対する補償の意味合いもあるとも考えられる。

特に遵守の難易度が高いわけではないが、民意を反映させるという政治的な意味合いの強い規則類であり、軽視することはできない。さらに、近年、新興国のみならず全世界的に広がりを見せる貧富の格差の是正に対する措置として、こうしたタイプの規制等が思わぬ方向で広がりを見せる可能性も否定できない。

また、特に新興国では、こうした法規制と並んで、独自のCSRのガイドライン類を策定する傾向が顕著である。CSRのグローバル枠組みはすでに存在しているものの、グローバルスタンダードが各国の社会状況に必ずしも完全に適合しないこと、また、地元企業への理解や適用のしやすさの観点から策定されていると考えられる。

こうした各国独自の基準が、現地での企業の評価や評判に直結する可能性も高いため、進出企業においても、社会課題の特定や取り組みの事例など、現地でのCSRの実践において一定の参考になると考えられる。また、特に新興国においては、各国で求められる規制やガイドラインだけでなく、将来的に規制に結びつく想定される社会課題も意識する必要がある。

### **特徴3：贈賄防止法等の新興国を含めた域外適用**

(特徴の解説)

贈賄や不正競争は、公正な事業の実施を著しく阻害するため、こうした行為を防止する規制は、世界各国共通に見られる。しかしながら、特に一部の新興国において、贈賄行為が長年の商習慣の一部とみなされるなど、実態との乖離が大きいことも事実であり、それが海外からの進出企業にとって不利益となっている場合もある。

通常法規制では、他国でのビジネス活動に影響を及ぼすことは容易ではないが、米英では、こうした実態に対応するため、域外適用の概念を含む法規制を導入することにより、新興国での贈賄行為に対しての一定の規制を導入する措置を実施している。こうした法規制は、本拠がどこであろうとも、グローバルに事業展開する企業にとっては、ほぼ共通の規制となるため、新興国でのビジネスでの外資の不利益の解消と、公平なビジネス慣行の実現に寄与するものと考えられる。

(対応上の留意点)

企業にとっては、こうした法規制が違反企業に対して課す極めて巨額の罰金は、新興国に進出する場合、特に大きなリスクとなりうる。日本企業でも新興国での活動での違反により巨額の制裁金を科される事例が発生している事実もある。確実なコンプライアンス体制の構築が必須となることは言うまでもないが、このような域外適用の規制に対応するには、進出先の現地法人任せの取り組みだけでは、防止することは極めて困難である。海外の進出先を含めたグループ全体での取り組みが必要不可欠と考えられる課題である。

#### 特徴4：新興国に広がるサプライチェーンのデュー・ディリジェンス

(特徴の解説)

サプライチェーンに関わる規制は、以前から含有化学物質等を規制するものなどがあり、サプライチェーンのグローバル化の波に対し、「安かろう、悪かろう」に対する一定の歯止めを設けることで、公平な競争慣行の実現と環境等への配慮を同時に意図してきた。こうした法規制は、一定の基準を満たさない物品等の輸入規制などの形をとる比較的シンプルなものであった。

しかし、近年、本調査の対象とした先進国で導入されているような法規制では、サプライチェーンのデュー・ディリジェンスを要求するものが一般化してきている。こうした規制の対象となっているのは、木材、紛争鉱物、現代奴隷・人身売買等の人権など多岐に渡っている。問題の所在は、規制をかけている先進国ではなく新興国での人権侵害や環境破壊である。しかしながら、規則を遵守すべきグローバル企業自体が、必ずしもこうした問題に直接関与しているわけではない。

また、これらの人権侵害のような「域外」課題に対しては、先進国市場に納入された「モノ」だけでは、含有物質のように違反を確認するすべがないため、単純な禁止という手法は事実上無力である。このため、サプライチェーンのデュー・ディリジェンスが必須の条件となり、サプライチェーンを介した人権侵害や環境破壊への加担の回避を意図していると考えられる。

(対応上の留意点)

企業にとってみれば、こうした規制への対応は、従来の法規制対応にはない困難が伴う。対応すべき課題が自社やグループ内で完結しているわけではなく、サプライヤーへの働きかけが必須となるからである。また、直接取引のあるサプライヤーのみへの対応では、不十分であり、サプライチェーンにおける責任の連鎖を構築することが必要となる。

しかしながら、一社のみでこうしたサプライチェーンにおける責任の連鎖を構築することは現実的でないのも事実である。また、こうした規則で最も影響を受けるのは、必ずしも規制対象となる企業ではなく、規制対象となる多くの企業に部品等を提供するサプライヤーである場合が多い。こうした状況を考慮すると、サプライチェーンを共有する業界等での共同作業が、効率の面から現実的な方法論になると考えられる。この時、サプライチェーンのグローバル化が極めて進展した現在は、日本の業界団体のみで対応することも限界に達しつつあり、国際的なレベルでの業界の協調が必要となっている。



## 特徴5：CSRに関する情報開示の義務化

(特徴の解説)

大企業や上場企業にCSR（非財務情報）に関する報告を要求する規則が、法令や証券取引所の上場要件として多くの国で一般化しつつある。同時に、すでに我が国でも導入された、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コード等も多数の国で導入が進みつつあり、企業の情報開示に影響を与えている。こうした傾向は、先進国、新興国を問わず世界的な潮流となっていると言える。要求される報告の内容は、大きく分けて、CSR全般に関わる包括的なものと、特徴4としてハイライトした紛争鉱物や人身取引のデュー・ディリジェンスに特化した報告の2種類が存在している。

こうした動きは、近年急速に拡大しつつある責任投資やESG投資への対応や、投資家以外の幅広いステークホルダーへの企業情報開示を推進するという意味合いも存在しているが、一方で、情報開示義務という新たなソフトロー的な手法を積極的に活用していると解釈することもできる。従来型の取り組みを義務化するというハードローでは、確実な実施の担保が期待できる一方で、幅広い対象企業が対応できるように、要求水準が低くならざるを得ないという問題があると同時に、先進企業が法規制の水準を上回る取り組みを行うインセンティブが希薄になるデメリットがある。また、仮に違反があっても、監視の目が行き届かないため、取り締まりは事実上不可能な場合が多い。

一方、「実施している取り組みを開示させる」ないし「Comply or Explain」のようなソフトロー型の開示規則では、実施の直接的な担保にはならなくとも、対象企業の取り組みが幅広いステークホルダーの目にさらされることとなる。また、取り組みが進んでいる企業は、そのベストプラクティスが評価されることとなるため、競争力として捉えやすく、取り組みのインセンティブともなるため、間接的に取り組みを促す施策としても有効性がある政策と考えられる。実際、このような開示情報は、責任投資の評価機関の必須の情報源となっているばかりではなく、NGOなどの企業評価にも活用が広がってきており、「Name and Shame」の情報として使われる場合もある。また、こうした情報開示規則では、法令で必ずしも詳細な開示内容が定義されるわけではなく、実際は関連する開示ガイドラインに基づく開示が念頭に置かれることが多い。そのため、例えばグローバル枠組みの一つであるGRIでは、従来の開示「ガイドライン」から、より確固とした「スタンダード」への改定を準備中である。

(対応上の留意点)

企業にとってみれば、こうした規則への対応は、主にグループの本社の責任領域となるのが通例であり、すでに日本の大企業の殆どでCSR報告書等の発行が行なわれていることからみると、一般的な情報開示規則に対しては一定の準備がなされていると

考えられる。現時点では、日本企業が直接開示義務を課されることは必ずしも多くはないが、今後、進出先でこうした規則の対象となる可能性は高い。また、他国企業が規制要求に基づき、ガイドラインやスタンダードに準拠する開示を行う動きが高まると、将来的に、日本企業との開示内容での格差が生じる懸念もある。

また、デュー・ディリジェンスに関する開示規則に対しては、これまであまり取り組みが実施されていないため、特徴4に示した仕組みを新たに構築する必要があるのが通例だと考えられる。

上記のような多様な法規制等は、CSR という形をとってはいるものの、その裏には、各国の事情や思惑が含まれていることはいうまでもない。各国は、こうした施策を通じ、自国の社会の安定的な発展や自国企業の国際競争力を意識していると見ることができる。したがって、法規制対応のみにとどまらず、その背景情報にも目を配り、包括的な対応を行うことが求められる。

## 2章 新興国（アジア）における企業の課題と取り組み

本調査研究では、法令等の調査と並行し、研究会での日本企業の事例発表4社、日本企業へのインタビュー調査7社、法令等の調査対象新興国5ヶ国（中国、インド、インドネシア、タイ、ミャンマー）及び韓国の海外企業6社（現地企業、ないし外資企業の現地法人）に対する文献調査を通じて、企業の取り組み状況の調査を実施した。

これらの調査結果の企業ごとの詳細については、巻末の参考資料に示した。なお、インタビュー対象企業、文献調査候補企業の選定については、各種CSR評価等での上位、対象国での市場時価総額の大きさ、当該国への進出などを考慮して選定を行った。

この調査の分析の視点としては、

- 企業が各国の規制等にどのように対応しているかという観点から、第1章1.3の「CSRに関わる規制等の特徴」との関係性
- 規制等への対応を超えて、新興国各国の社会課題にどのようにアプローチし、CSRの取り組みが企業価値向上に寄与しているか

の項目を意識しつつ、新興国でのCSRを推進する上での課題及び、先進的な取り組みにおける共通項の抽出を試み、以下にまとめた。

### 2.1 新興国でのCSRを推進する上での課題

新興国で、CSRを推進する課題は多岐に渡っており、国や事業内容によって異なる場合も多い。一方、特にアジアのような多様性のある地域であっても共通する課題も複数存在している。ここでは、今回の調査において複数の国や企業に共通な課題として明らかになった項目を以下のように整理した。

#### 課題1：新興国の法規制等の正確な情報把握の困難さ

CSRに関わる法規制等は急速な拡大を見せており、特に新興国の規制動向や社会課題などの関連情報を適時的、継続的に把握することの困難さが指摘されている。企業規模によっては、新興国の各国にCSRに精通したスタッフを配置することは困難であることが多く、一方、本社レベルで新興国の情報を把握することも容易ではない。いうまでもなく、情報収集が適切に行われないと、法規制等への対応が的確に行えず、

状況によってはコンプライアンス問題に発展することもある。

## **課題2：新興国の発想や文化的背景理解の困難さ**

法規制等の把握が可能となっても、法制度の背景や考え方は新興国独自のものがある。日本的ないしは、グローバルスタンダードの発想では、正確な理解が難しいケースがあり、対応が不十分となるリスクがある指摘も見受けられる。

また、社会貢献的な取り組みにおいても、現地の社会課題や政治的ニーズを理解せずに本社主導の取り組みのみに偏ることは、取り組みの効果や意義に課題が残る。その結果、「事業の継続が困難になる」、「想定した目的とは逆に、社会への悪影響を及ぼしてしまう」などのリスクもある。

## **課題3：域外適用法規へのコンプライアンス上のリスク**

新興国の法規制等に対する遵守が的確に図られたとしても、米英の域外適用の法規制によって、新興国の伝統的な商習慣に根ざした行為が、コンプライアンス違反に問われるリスクがある。

こうした違反には莫大な制裁金が課せられる場合もあり、新興国のスタッフが正しい知識を持たない場合、新興国でのコンプライアンス違反により、全社的な経営リスクに発展する可能性もある。

## **課題4：現地対応の限界**

特に人権やサプライチェーンの課題において、問題が発生するのは、新興国であることが多いが、こうした問題を現地のみで対応することは事実上不可能である。これらの課題は、問題が発生した一国の問題ではなく、グローバルな視点からの対応が求められる。

したがって現地の不完全な法規制等のみの視点での対応を行うことは、グローバル企業にとって、先進国等で逆に大きな評判リスクなどに発展することがあるため留意が必要である。

## **課題5：本社と現地のコミュニケーションの困難さ**

本社と現地のコミュニケーションが確立されていないと、上記の課題1～4に的確に対応することは困難である。特に新興国のオペレーションでは、事業の立ち上げのみが最優先とされ、本来同時に必要とされるCSR側面がないがしろにされるリスクがある。

本社からの適切な関与がないとリスクの把握や対応が後手に回る可能性がある。

## **課題6：社会課題を事業機会へ繋げることの困難さ**

法規制等への適切な対応が可能となったとしても、新興国の社会課題をビジネス機会と捉える、いわゆる「攻めのCSR」が容易に実現できるわけではない。将来的な企業価値の向上にとって、社会課題を事業機会へ繋げることは極めて重要な要素であることは言うまでもない。

しかしながら、準備段階で必要となる、対象とする社会課題の特定、現地 NGO などのパートナーの選定、新規のビジネスモデルの導入や構築がうまくいかないと、現実的な課題に直面し、発展せず失敗に至る。短期的な目線での対応では成功事例が生まれにくい元凶となっている。

## **2.2 企業の取り組みの状況**

こうした課題に対し、先進的な企業は、多様な取り組みを通じて克服を試みてきた。今回のヒアリング、文献調査等を通じて複数の企業に共通して見出された優れた取り組みの特徴を以下に整理した。

いうまでもなく、こうした進んだ取り組みは、多様な効果を生むため、上記の課題ごとに対して必ずしも1対1で対応するわけではないが、課題解決に有効性があるという観点から、その紐付けも試みた。

また、こうした進んだ取り組みは、単に課題への対処というリスク対応だけでなく、競争力強化という側面からも極めて重要といえる。

### **取り組み1：理念に基づくグローバル経営の実践**

今回、調査対象としたほとんどの先進企業が理念経営を非常に重視している。大企業を経営するためには共通の価値、全社員の指針としての理念が欠かせないと考えられているためである。こうした企業理念は、創業者等の思いに基づく場合が多く、CSRという言葉は直接用いられていなくともCSRとの親和性が高いことも共通である。また、伝統文化や地域性が色濃く反映される場合もある。

一方で、海外進出が進むにつれ、自国内で通用する企業文化が、企業のグローバル化とともに通用しにくくなることも顕在化しつつある。伝統的に用いられていた理念が、特に異なる価値観を持つ海外の社員から理解されにくいことに直面しているケースもある。

このため、企業理念を一新することで、グローバル対応と同時に、理念へのCSRの統合をより明確な形で目指す企業が出てきている。こうした動きは、近年の統合報告の対応や、統合思考の導入と無縁ではないと考えられる。

近年増加しているM&Aにより、新たにグループに加わった企業に対しても、企業理

念への理解を通じて、融合が加速される事例も報告されている。

また、企業理念改定や浸透の際、個性を失いがちなグローバルスタンダードではなく、あえて日本語や日本の文化習慣などの価値観をそのままアルファベットで表現するなど、自国や自社の特性を生かした形で浸透を図る優れた例もある。

こうした理念に基づく経営は、先進的な企業のほぼ全てに共通して見られる傾向である。また、グローバル経営の基盤となるため、前項の特に課題4：「現地対応の限界」、課題5：「本社と現地のコミュニケーションの困難さ」の克服に有効であるが、前項のすべての課題を克服するための共通の前提条件と言える。

※今回の調査企業の中では、ブリヂストン、オムロン、三菱商事、タタコンサルタンシー、アリババなどに顕著に見られる。(参考資料参照)

### **取り組み2：トップの積極的関与**

CSRの取り組みが進んでいる企業に共通する要素は、トップの積極的関与である。トップの関与が薄い場合は、多くの局面で事業部門や現地の理解が進まないジレンマに陥る。特に海外進出においては、事業立ち上げが優先となる場合が多く、現地の法規制への対応を含めたCSRが後手に回るなどのリスクがある。また、規制等の特徴3：「贈賄防止法等の新興国を含めた域外適用」に的確に対応し、巨額の罰金等のリスクを避けるには、トップのリーダーシップの下、新興国の拠点を含めて内部統制を確実にすることが必須である。

先進企業では、企業理念改定のリーダーシップをとる例、さらにトップ自ら世界中の現地法人を行脚し、企業理念やCSRを直接現地拠点や買収先企業の経営層や社員に伝えることを通して浸透を図り、実践を確実にする事例もある。

また、経営トップ自らCSRに関わる国際会議等に登壇し、自社の取り組みや社会課題へのビジネスの貢献の重要性について、スピーチを行う例もグローバル企業で一般化しつつある。こうした取り組みは社外だけでなく、社内に向けたメッセージとしても極めて効果的である。

トップのCSRへの積極的関与も、理念経営と同様に、先進的な企業のほぼ全てに共通して見られる傾向である。この項目も、優れたグローバル経営の基盤となるため、前項のすべての課題を克服するための共通の前提条件と言える。

※今回の調査企業の中では、ブリヂストン、オムロン、サラヤ、ユニリーバなどに顕著に見られる。(参考資料参照)

### **取り組み3：グローバル基準への対応**

今回の調査に於いては、先進企業の中では、国籍による極端な取り組みの違いは見られなかった。逆に、前項の規制等の特徴1：「新興国でのCSRの個別課題に対する基

本法の整備」で指摘したように、相対的に自国の規制やガイドラインの遅れがみられるため、新興国の先進企業は、国際的フレームワークに優先的に取り組む傾向も見られる。特に、規制等の特徴5：「CSRに関する情報開示の義務化」で示したような情報開示の分野でそれが特に顕著に見られる。その際、新興国の企業はより厳格な国際的フレームワークへの準拠を目指す傾向があり、この結果として、新興国企業でも先進国企業に遜色のない対外評価を得る事例もある。自国内以上に先進国の投資家などのステークホルダーを強く意識した対応と考えられる。

また、社会環境的なインパクトの大きい業種の国際的な業界団体では、グローバル基準への適合が必須条件となっているケース、新規の事業案件に対して統一的な基準に基づき事前のリスク評価を実施する例もある。

また、サプライチェーンがグローバル化した現代のビジネスにおいては、国内基準への準拠では事実上限界があり、グローバル基準を積極的に活用することでサプライチェーンの効果的なマネジメントを実現することが可能となる。

こうしたグローバル基準に対しては、単に追従するのみならず、その策定プロセスに積極的に関与し、自社の意見を反映させることも重要な取り組みと言える。

積極的にグローバル基準に対応する取り組みは、前項の特に課題3：「域外適用法規へのコンプライアンス上のリスク」、課題4：「現地対応の限界」、課題5：「本社と現地のコミュニケーションの困難さ」の克服のために有用であると考えられる。  
※今回の調査企業の中では、サイアムセメント、LG、住友金属鉱山、ANAなどに特徴的に見られる。(参考資料参照)

#### **取り組み4：海外人材の積極的登用と育成**

海外での法規制対応を含めた取り組みでは、海外人材を積極的に登用することも重要視されている。現地での法規制等の把握に始まり、解釈等を含め現地の社会課題など背景の理解が必要となる場合が多く、専門的知識を持つ現地スタッフを配置、教育することは有効な手段とみなされている。また、CSRの分野でも海外人材に一定期間、本社部門の業務に携わる機会を与えるなどの取り組みを始めている企業もある。その企業の理念を浸透するためにも有効であろう。

また、グローバルなマネジメントに関連して、企業理念やCSR方針の策定で、本社人材だけでなく、当初から海外の人材を含めたグローバルチームを編成する進んだ事例もある。例えば、日本企業でも、アジア地域の拠点にCSRのプロジェクトを推進するチームを設置し、現地でのパートナーシップ形成や現地の実情にあった取り組みを展開する例などである。この事例では、海外からの多様な視点を反映させることができるだけでなく、理念や方針の導入が容易になるというメリットが指摘されている。

海外人材の積極的登用と育成の取り組みは、前項の課題 1：「新興国の法規制等の正確な情報把握の困難さ」、課題 2：「新興国の発想や文化的背景理解の困難さ」、課題 4：「現地対応の限界」、課題 5：「本社と現地のコミュニケーションの困難さ」、課題 6：「社会課題を事業機会へ繋げることの困難さ」等の諸課題の克服には必要不可欠の取り組みと言える。

※今回の調査企業の中では、ブリヂストン、三菱商事、ユニリーバインドネシアなどに特徴的に見られる。(参考資料参照)

### **取り組み 5：サプライチェーンへの積極的関与**

特徴 4：「新興国に広がるサプライチェーンのデュー・ディリジェンス」で示したように、サプライチェーンの CSR 対応は特にアジア地域にサプライチェーンを持つ企業にとっては喫緊の課題となっている。

しかしながら、理解はされているものの、コスト等の問題から実際に適切な取り組みへのハードルが高い課題であるのも事実である。この分野では、取り組みの進んでいる企業では、法規制やリスク対応のため、サプライヤーに対する書面による調査や監査などが一般的な手法として用いられるのが通例である。また、業種によっては長い経験の蓄積があり、例えば鉱山や林業では、原材料の調達面で、地域住民との良好な関係の維持は事業継続の観点からも極めて重要なため、継続的な対話が確立されている。

こうした中、法規制等への対応を超える先進的な取り組みとしては、サプライヤーや生産者に対する指導の充実、業界共通の管理基準の策定のリーダーシップなどの事例がある。こうした活動を通じて、リスク対応だけではなく、サプライヤーや調達品の質の向上という価値創造により意識を置いた活動も実施されている。

サプライチェーンへの積極的関与の取り組みは、前項の課題 4：「現地対応の限界」、課題 6：「社会課題を事業機会へ繋げることの困難さ」を克服するために有効な手段である。

※今回の調査企業の中では、サラヤ、住友林業、サイアムセメント、LG、ユニリーバインドネシアなどに特徴的に見られる。(参考資料参照)

### **取り組み 6：社会課題へのフォーカス**

アジアにおいて、CSR の一環として社会貢献的な企業市民活動に力を入れている例が先進企業の中で非常に多くみられ、慈善活動を実施する企業財団活動なども広く行われている。こうした先進企業の活動は、一過性のものではなく、アジアに共通する文化的背景に基づく、伝統的な取り組みと考えることができ、企業理念実現の方法と位置付けられているケースもある。特徴 2：「新興国での CSR 活動の義務付け」で指摘



したように、一部の国では法制化もされており、必ずしも事業に直結しない企業市民活動であってもその重要性は今後とも変わらないと考えられる。

一方で、一般的な社会貢献の枠を超えて、その国や地域で重要な社会課題を的確に見極め、フォーカスすることの重要性は今後ますます高まることが予想される。先進国の中では、新たな事業機会として社会課題を捉えるより積極的な試みも一般化しつつある。その際、リスク回避のため、まず社会貢献プロジェクトとしてテストマーケティングを行うケースも一般的である。

どのような社会課題にアプローチするかの見極めが必要であるが、本国における想像では事実上不可能であり、現地人材の目線を交えた、実態の把握が重要である。また、ビジネスモデルの構築の際、中長期視点に立ち、地元 NGO などを積極的にインボルブすることによる成功例が多い。アジア地域で現地の人的ネットワークを構築し、知見を得ることは、新たな事業機会として社会課題を捉えるために特に有益であると考えられる。

この取り組みは、前項の課題 2 : 「新興国の発想や文化的背景理解の困難さ」、課題 4 : 「現地対応の限界」、課題 5 : 「本社と現地のコミュニケーションの困難さ」、課題 6 : 「社会課題を事業機会へ繋げることの困難さ」等の諸課題の克服には極めて有効な取り組みと言える。

※今回の調査企業の中では、住友金属鉱山、住友林業、ユニリーバインドネシアなどに特徴的に見られる。(参考資料参照)

### 2.3 インドネシア企業の CSR の取り組み状況

前項の調査は、一部の先進的な企業のサンプリングによる詳細な調査に基づくため、先進的な取り組みの抽出には有効であるが、一般的な傾向性を知るには適していない。アジア企業における CSR の取り組みの状況をよりの確に把握するため、インドネシア企業に対してのアンケート調査も同時に実施した。

今回対象とした新興国の中で、市場規模や製造拠点としての重要性と今後の発展が特に期待されるインドネシアをその対象として選択している。この調査においては、インドネシア企業が意識する、CSR に関して重要な法規制・ガイドライン等、CSR の取り組みの重点課題、インドネシア企業の報告書の発行状況や想定するユーザーなどを調査した。CSR 導入上の課題に関しては、日本企業との比較も実施した。さらにインドネシア企業から見た自国企業の強み、先進国企業の強みを調査、分析した。

この調査で見出された、インドネシア企業における特徴として、

- ・ CSR に取り組む目的において、「地域住民との関係向上」、「法令や規則への

遵守」とした企業が80%以上に及び、極めて高い率を示したこと。

- ・ 情報開示（報告書）の想定ユーザーとして、特に「政府」や「地域住民」を「投資家」と並んで強く意識していること。

などが見出された。

インドネシア企業に対してのアンケート調査の詳細な結果については、参考資料を参照のこと。

### 3章 我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略のあり方についての提言

第1章「欧米及び新興国（アジア）におけるCSRを巡る規制等の動向」と第2章「新興国（アジア）における企業の課題と取り組み」の分析結果に基づき、我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略のあり方についての提言を取りまとめた。

今回の調査研究で明らかになったように、欧米先進諸国は、CSRを国際行動規範に則った責任ある事業の推進と位置付けるのみならず、他国や新興国に対しての、自国企業の競争力強化と位置付け、他国企業や新興国のビジネスに影響を与える様々な施策を導入している。この傾向は、徐々に新興国にも波及し始めており、グローバル時代における新たな競争環境が形作られようとしているとも言える。

こうした観点から、我が国企業の競争力強化を図るためには、各企業が独自に考慮すべき戦略だけでは、必ずしも十分とは言えない。企業独自の戦略に加えて、国や業界レベルでの政策も重要な役割を担うと考えられる。

本提言では、我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略のあり方について、企業の経営効率の向上や企業価値の向上に資する観点から、グローバル展開する企業の新興国のCSRに関する「企業戦略に関する提言」、さらにその企業戦略の実現を後押しする、国レベルでの推進策等の「政策等に対する提言」にまとめた。特に、企業戦略に関する提言については、2章の企業の進んだ取り組みを踏まえ再構成している。

#### 3.1 企業戦略に関する提言

今回の調査研究の進んだ取り組み等に基づき、企業の経営効率の向上や企業価値の向上に資する観点から、グローバル展開する企業の新興国のCSRに関する企業戦略への3つの提言を以下のように取りまとめた。

##### 提言1：理念に基づく経営の確立

「新興国を含めた海外のビジネスや拠点のマネジメントを、有効に機能させるには、全社的な指針となる企業理念や基本方針の明確化と、グローバルレベルでその理念に基づく経営を実践すべきである。」

今回の調査によれば、グローバルレベルで優れた活動を展開している企業は、企業理念とトップのコミットメントが有効に機能していることが顕著である。特に、新興国などの新規の拠点に展開する際には、現地での活動の拠り所となる企業理念が、成功への道筋となっていると言える。発生した問題に現地のみで対応することが困難な場合が多く、グローバルな視点に立った上で、新興国等においては、現地の事情とそ

の企業独自の企業理念をバランスさせることにより、他社との差別化ならびに自社固有の課題に適切にアプローチすることが可能となる。

企業理念は、創業者理念などが用いられていることが通例であるが、方向性はCSRの概念と一致していても、時として現在のCSRに関わるグローバル枠組みとの整合性が不十分な場合もあり、海外拠点などでの説明に苦慮する場合もある。創業者の理念や伝統的な企業文化を意識しつつも、実際の活動が影響を受けやすいグローバル枠組みと理念との一定の整合性は担保される必要がある。必要な場合は、理念の修正やグローバル枠組みに則った追加的な方針を策定することで、将来的に必要とされるCSR的な要素を包含することができるかもしれない。

一方、こうした理念が過度に理想主義的となることは、企業の存在の基本である企業価値の向上あるいは株主価値の向上などの乖離を生み出すこととなる。こうした理念は、全世界の社員からみて、納得感や求心力が得られる現実的なものである必要があることはいうまでもない。

また、このような理念や方針は、もちろん存在するだけでは意味はなく、実践されなければならない。組織的な縦割りを打破し、部署間の連携を実現する、事業部門の中期計画にCSRを統合する、新興国の進出や新規事業の立ち上げの際にCSRの観点から事前評価して実行に移すなど、経営判断のいわゆるPDCAサイクルの中に具体的に組み入れることで、理念が実際の経営に反映される。すなわち、理念が机上の空論ではなく、定常的に事業計画に具体的な形で反映される必要がある。こうした実践によって、リスクの未然防止や新規のビジネス創出といった企業価値の創造に初めて結びつけることができる。

こうした理念に基づく経営を実践するためには、ガバナンスの役割も重要である。経営陣が、理念に即した経営を実践しているかを監督するのはガバナンスの要諦とも言える。

情報開示の分野においても、近年、統合報告が注目を集めているが、単に報告書の作成のみを努力しても、理念を踏まえた実践的な統合思考ができていなければ、その内容は空虚なものになりかねず、その持続性はおぼつかない。報告書の作成という表面的な目的ではなく、経営の実践という観点からの「理念」が必要であり、その事業との連動性を踏まえて説明するのが、本来的な統合報告書の姿と言える。

また、こうした理念の推進は、担当部署や役員に一任するのではなく、経営トップの強力なリーダーシップに基づく一貫したメッセージの下、実行されるべきである。例えば、企業理念の改定の旗をふる、海外拠点の経営層や社員に直接理念を語りかける、対外的なメッセージで企業理念に言及するなど、多面的かつ継続的な取り組みによって、距離感のある海外拠点を含めた、企業理念の浸透が可能となる。特に、国際会議等で欧米企業のトップは自ら登壇し、自社の理念や社会課題に対する具体策を語ることで、外部のステークホルダーへ訴求するのみならず、社内への理念の浸透を効

果的に実施している事例が近年多く見られる。

また、当然のことながら、トップ自らが、理念と矛盾するような利益至上主義的な発言等を発することは、いかなる場面においても厳に慎むべきである。マネジメント層への誤った暗示ともなり、特に本社からの情報が不足しがちな海外拠点等の社員の誤解を生む原因ともなる。こうしたダブルスタンダードとも言える行為は、トップへの信頼を毀損するのみならず、進むべき方向性を見誤り、ひいては企業を存続の危機に追いこむ可能性もある。

## **提言2：現地人材の登用および育成**

「新興国でのCSRの関連規制等への対応や社会課題にアプローチする新規ビジネスの構築では、現地人材の果たす役割は極めて高いため、意識的な登用と育成を実施すべきである。」

今回の調査によれば、特に新興国で成功している企業は現地人材を積極的に登用している傾向が明らかになった。

本調査の対象とした新興国の法規制等の把握、解釈、対応には、その国の文化伝統に根ざす社会的規範をよく理解しておくことが重要である。国内に存在する本社部門や赴任者がそうした課題を的確に理解することは、一般的に難易度が高い。より効果的な手法は、現地人材の活用であることはいうまでもない。その企業の企業理念や取り組み、グローバルなCSRの枠組み等に対する理解があり、俯瞰的な視点からアンテナを立て、対応出来る能力があることは、どの国においても期待される能力である。こうした専門的な知見と能力を身につけた人材を発掘ないし、中期的視点を持って人材を登用、教育していくことは、新興国での成功に欠かせない要素である。

我が国企業の多くは、人材育成の手法として歴史的に On the Job Training (OJT) を重視している傾向があり、仮に専門の人材を獲得したとしても、その企業の理念など固有の企業文化の理解が欠かせない。ただし、新興国の現場の限定された課題への対処や、断続的な本社とのコミュニケーションでは、そうした理解を確実にすることは、おぼつかない。より積極的なアプローチとして、本社での集中的な研修やグローバルなワークショップ、ディスカッション等への参加などの機会を提供することが必要となる。さらに、中長期にわたる人材交流プログラムで、本社部門等での業務経験を通じた育成をすることにより、成果を挙げている事例も見られる。

こうした現地人材は、情報の把握、解釈、対応策の立案のみならず、現地での人的ネットワークの構築、現地ステークホルダーとのエンゲージメントや、ビジネスの種になる社会課題を現地目線で把握するなど、多様な側面で力を発揮することができると考えられる。さらに現地に企業理念を共有出来る優秀な人材を持つことができ

ば、現地レベルで迅速な意思決定が可能となり、競争力の向上に資することとなる。また、こうした人材を持つことで、海外拠点と本社機能の密接な連携を図ることが容易になる。ひいては、現地課題への対処だけではなく、本社の方針や戦略検討の際にも、多様性をもたらす、有益な助言者や重要な経営人材として抜擢することも可能となろう。グローバル経営を標榜するには、現地人材の登用および育成は避けては通れない課題と認識すべきであろう。もはや、人材に国境はない時代になりつつあり、現地人材の積極的な登用は必然的な施策と言える。

人材の登用・育成は、各企業の戦略的な課題であるが、自社にとどまらず、官民連携や業界連携の取り組みを積極的に推進し、専門的知見と経験を持つ優秀な人材を計画的に育成することも、日本企業の競争力強化のためには有効な施策と考えられる。

### **提言3：ビジネスに即した社会課題の重要性の認識と対応**

**「新興国のビジネス展開やサプライチェーンの管理においては、現地の社会課題と自社のビジネスとの関係性を明確化し、重要性を意識して取り組むべきである。」**

今回の調査によれば、特に新興国で成功している企業は、その地域の社会課題を的確に捉え、リスク対応や事業機会の創出に有効活用していることが見出された。

優先的に対処すべき社会課題は、企業の事業内容、進出国、サプライチェーンの状況によって様々であり、均一なものではない。法規制等の動向でハイライトされたように、サプライチェーンや人権の分野ではデュー・ディリジェンスが、情報開示の分野ではマテリアリティ（重要性）に力点が置かれている。近年、責任投資、ESG投資の急速な拡大により、CSRにおけるマテリアリティはもはや避けては通れない概念となっている。

しかし、現実には、多様なグローバル枠組み等への対応を急ぐあまり、ともすると、グローバル枠組みへの対応がチェックリストなどの形式的な対応にとどまり、それ以上の取り組みに発展しないケースも残念ながら散見される。このような形式的な対応では、持続可能な企業価値の創造という目指すべき本来のゴールに到達することは困難と言える。

本来的には、自社のビジネス、進出国やサプライチェーンの状況に応じて、ステークホルダーの声を意識しつつ、関連する社会課題を現地目線で把握し特定を行い、リスクや機会の観点から評価する必要がある。この時、現地で顕在化している課題のみならず、グローバル視点から将来的な課題や潜在的な課題にも同時に目配りすることが重要である。すなわち、視点として、新興国（現地）、日本、さらには欧米のステークホルダーからの関心を意識する必要がある。現地対応に意識を奪われるあまり、欧米のNGOから批判を浴びるようなことには留意が必要である。そして、その結果に基

づいた対応や情報開示が求められている。グローバル戦略を推進させる CSR 活動を実践するためには、各国で求められる規制やガイドライン等や将来的に規制に結びつく可能性のある「自社と関係する社会課題」が何であるのかをきちんと整理することにより、迅速で的確な対応ができるのである。

こうした社会課題の特定には CSR の基本であるステークホルダーエンゲージメントが、必要なというまでもない。我が国企業でもステークホルダーエンゲージメントの重要性は理解され、一定レベル実践されているものの、本社レベルの施策を議論するものが主流であり、新興国等の現場でのエンゲージメントは、鉱業、林業など特定の産業では日本企業も極めて進んだ取り組みをしているものの、一般的には十分に実施されているとは言い難い。

新興国への進出においては、事業の特性や社会の状況を考慮した上で、現地で対処が必要とされている社会課題を慎重に抽出すべきである。新興国の進出にはリスクはつきものであるが、社会課題の特定が的確になされていれば、人権、労働、環境等の社会課題に対し、官民連携や、的確なパートナーと協力関係を築くことによりリスクの低減や機会の創出を行うことが可能となる。もちろん、長期的な社会との信頼関係の構築の観点から、事業とは必ずしも直接関係のない課題へのアプローチを行うことも、特に新興国においては一定の重要性があると考えられる。

また、新規の事業機会としての社会課題の対応型ビジネスの構築においても、現地で真に対策が必要とされている社会課題が何であるかを、ステークホルダーエンゲージメントを通して的確に特定し、それに対して、新興国にはない自社のもつ技術や知見等の強みをいかに生かして行くかの視点が必要となる。また、その実行においても、NGO や国際機関、現地政府等とのコラボレーションも有効な手段となる。こうした取り組みが成功すれば、いわゆる共通価値 (Shared Value) の創造につながり、ビジネスを通じた社会課題の解決という理想的なシナリオを描くことができる。

一方、課題の特定が適切でない場合、現地への価値観の押し付けにつながりかねず、逆効果になるばかりでなく、事業としても成功はおぼつかない。

こうした取り組みを進めることで、「なぜ自社がその課題に取り組むのか」、「社会課題の克服が、どのような経路で企業価値に結びつくのか」のストーリーが明確になり、企業理念の実現に資すると考えられる。

### 3.2 政策等に対する提言

本調査研究の中心的課題である、新興国（アジア）や欧米の法規制等の状況と、前項の「企業戦略に関する提言」に言及される企業戦略の実現に資すると考えられる、国レベルでの推進策などの政策等に対する2つの提言をここに取りまとめた。

#### 提言4：国家的枠組み等の検討

「グローバル枠組みに連動したCSRに関わる枠組み等の検討を我が国も早期に検討すべきである。」

特に欧米先進諸国を中心に、国連ビジネスと人権に関する指導原則への対応施策の導入など、グローバル枠組みへの積極的な関与と対応が顕著である。例えば、ビジネスと人権に関わる国別行動計画をベースとして、関連ガイドラインの策定や、デュー・ディリジェンスの実施を求める法規制等の導入が相次いでいる。また、贈賄防止などでの域外適用、非財務情報の開示の義務化も一般化しつつある。なお、欧州では、法規制だけでなく、企業の自主的な取り組みを積極的に後押しするメカニズムを構築している例もある。

こうした施策には、欧米企業のみならず、日本企業の海外ビジネスや新興国に広がるサプライチェーンに直接的な影響を与えるものも多くあり、他国の施策であるものの、事実上日本企業に対する一定の制約として機能する状況にある。

一方、このような海外の法規制等を適切に把握して対応するには、企業内に十分なリソースが必要とされ、規模の比較的小さな企業にとっては常に困難が伴うという大きな課題がある。特に、ビジネスと人権やサプライチェーンのデュー・ディリジェンスに関わる課題は、比較的歴史が浅く、日本企業にとっては馴染みが薄い分野であると考えられる。

こうした観点から、我が国でも、グローバル枠組みに準拠した国家的枠組み等を導入することで、日本企業の経営層への意識喚起と新興国での競争力強化に資すると考えられる。

例えば、ビジネスと人権に関する指導原則等のグローバル枠組みは、今回の調査対象となった日本企業でも、現時点では、必ずしも十分な対応がなされているとは言えない状況である。ビジネスと人権に関わる国別行動計画（National Action Plan）のような国家的枠組み等を我が国でも導入することで、企業への働きかけを強めることにより、人権等の比較的新しい課題に対する経営トップの意識向上と企業の対応の推進を図っていくことができると考えられる。提言1で提唱した理念や方針の策定に対



しても重要なファクターとなろう。

また、こうした取組は、同時に海外の規制等への理解が不十分な中小企業にとっても理解の促進につながる。その結果、大企業のみならず中小企業を含めたサプライチェーン全体でのリスク管理が容易になり、企業経営の効率化に繋がることが期待出来る。特に、企業活動のグローバル化が加速する中、グローバル枠組みに準じた国家的枠組みは、諸外国との対等な競争環境（レベルプレイングフィールド）の実現や、日本企業の競争力強化、差別化の観点から検討されるべきである。また、その内容は、必要に応じて、ソフトローやハードローを効果的に組み合わせることによって実現されることが望ましい。

さらに、新たな国際目標として採択された持続可能な開発目標（SDGs）に対しても、我が国としてSDGsの目標達成に貢献してゆく観点から、企業の積極的な取り組みも必要と考えられる。我が国企業の取り組みを促すためにも、SDGsに対応した日本の目標策定もここに提言する国家的枠組みの一例として、検討の余地があると考えられる。

特に、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、我が国及び日本企業への注目が高まることが想定される。国家的枠組みは、そうした世界からの視線への我が国からの回答となり、日本企業の経営品質の信頼維持という意味合いからも、特に重要と考えられる。

また、企業情報開示の視点から見ると、我が国の企業情報開示の制度的枠組みは、複数の法律が関係し、複雑になっている。こうした環境の中、CSRに関わる規制等の特徴5で示したように、グローバルレベルでは非財務情報開示への要求が高まり、我が国企業の情報開示はさらに企業への負荷も高いものとなりつつある。その観点から、非財務情報も含めた企業の情報開示のあり方についての中期的なロードマップを明確にし、そのロードマップに基づいて順次検討していくことが、我が国企業の競争力向上の観点から望まれる。

## **提言5：新興国の法規制等に関する情報の一元化の推進**

**「新興国の法規制等に関する情報の一元的収集等を積極的に行うべきである。」**

第2章で、企業が直面している課題として、新興国の法規制などに関する情報収集や現地の文化的背景の違いに基づく対応の困難さが抽出された。一般的に海外の法規制等への対応は、業界団体が主導するケースが多いと考えられるが、ここで調査の対象となったような法規制等は、業界に限定されない横断的なものが殆どであること、また、その内容が極めて多岐に渡るため幅広い知見が必要であるなど、推進役となる国内の団体が明確になりにくいという問題がある。その結果、企業は時として信頼性

や中立性に劣る組織等からの情報に頼らざるを得ず、偏った対応につながる場合もある。

こうした観点から、中立的な立場から関連する情報の一元的収集を行うための仕組みは、新興国で事業展開する我が国企業にとって、非常に有益であると考えられる。具体的には次のような情報を集約し、情報提供することが期待される。

- 新興国を中心とした、各国レベルでの社会課題
- 新興国を中心とした、CSRに関わる法規制や政策等の動向及びその背景
- 企業が直面した、人権、サプライチェーン等に関する問題事例と対応事例

例えばJETRO等の持つ海外ネットワークに、こうした各国のCSR上の要請事項や社会規範に関わる情報収集機能をより意識的に盛り込むことにより、関連情報の一元化が図られ、我が国企業の海外進出の際や、現地との連携の点で、早い段階からのCSR側面からの対応が可能となり、マネジメントの効率化やリスクの未然防止、ひいては新たなビジネス機会の創出に繋がることが期待される。

また、我が国企業や現地企業、外資企業の新興国におけるステークホルダーエンゲージメントの事例を一元的に収集し、共有する場を設けることも、我が国企業が新興国の社会的状況を踏まえて対応するために大きな意義を持つと考えられる。

このような施策は、上記の提言2：現地人材の登用および育成や、提言3：ビジネスに即した社会課題の重要性の認識と対応という企業戦略の実現にとっても非常に大きな貢献を果たすと考えられる。

また、情報収集機能だけではなく、苦情処理メカニズムを充実させ、政府、企業、市民社会がともにCSRに関わる課題に取り組むことが重要である。例えば、OECD多国籍企業行動指針におけるNCP（National Contact Point）の活用拡大が挙げられる。こうした取り組みを通じて、企業単独では対応できない課題への効率的な対処が可能となろう。

このような取り組みは、前項の国家的枠組み等と組み合わせることで、実務的な側面を補完し、大きな相乗効果が期待出来ると考えられる。

以上

## 平成27年度CSR研究会委員名簿

(敬称略、氏名五十音順)

(座長)

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院商学研究科 准教授

(顧問)

藤井 良広 上智大学 客員教授、(一社)環境金融研究機構 代表理事

(委員)

赤羽 真紀子 CSRアジア 日本代表  
有川 倫子 パナソニック(株) CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 CSR担当リーダー  
伊藤 利彦 (株)セブン&アイホールディングス CSR統括部 CSRオフィサー  
牛島 慶一 EYジャパン エリアCCaSS リーダー マネージングディレクター  
小野 博也 伊藤忠商事(株) 広報部 CSR・地球環境室長  
金田 晃一 武田薬品工業(株) コーポレート・コミュニケーションズ&パブリックアフェアーズ(CCPA) CSRヘッド  
黒田 かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事  
小林 雅宏 (株)日立製作所 CSR・環境戦略本部 企画部 担当部長 (～平成27年12月)  
酒井 恵子 東レ(株) CSR推進室 室長  
佐々木 智子 (株)東芝 コーポレートコミュニケーション部 CSR推進室 参事 (～平成27年9月)  
相馬 季子 (株)東芝 経営刷新推進部 CSR経営推進室 参事 (平成27年10月～)  
シッピー 光 ソニー(株) 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネジャー  
鈴木 均 (株)国際社会経済研究所 代表取締役社長  
関 正雄 損害保険ジャパン日本興亜(株) CSR部 上席顧問  
高橋 和範 (株)日立製作所 CSR・環境戦略本部 企画部 部長 (平成27年12月～)  
富岡 正樹 サントリーホールディングス(株) コーポレートコミュニケーション本部 CSR推進部長  
富田 秀実 ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 事業開発部門長  
中尾 洋三 味の素(株) CSR部 専任部長  
中野 修平 本田技研工業(株) 経営企画部 CSR企画室 主幹  
藤崎 壮吾 富士通(株) CSR推進室 部長  
森 まり子 東京商工会議所 検定事業部長  
山田 美和 JETRO アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長

(オブザーバー)

福本 拓也	経済産業省 経済産業政策局 産業資金課長 兼 新規産業室長
須賀 千鶴	経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 兼 新規産業室 総括補佐
千葉 悠永	経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 調整係長
石川 裕子	経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長

(事務局)

岩田 満泰	(一財) 企業活力研究所 理事長
宮本 武史	(一財) 企業活力研究所 専務理事
吉澤 宏隆	(一財) 企業活力研究所 企画研究部長
小西 広晃	(一財) 企業活力研究所 主任研究員
清水 佐衣子	ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 審査員
河村 渉	ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 検証スペシャリスト

## 平成27年度CSR研究会日程・議題

<b>第1回研究会</b>	<b>平成27年9月17日(木)</b>	<b>15:00 ~ 17:00</b>
議題(1) 研究会趣旨・検討事項(事務局) 議題(2) 社会課題解決を持続的な企業価値創造、競争力向上へ 他 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 須賀千鶴課長補佐		
<b>第2回研究会</b>	<b>平成27年10月27日(火)</b>	<b>15:00 ~ 17:00</b>
議題(1) 「インドの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 アジア大洋州課 西澤知史氏 議題(2) 「アジア・新興国における伊藤忠グループのCSR取組について」 伊藤忠商事株式会社 広報部 CSR・地球環境室長 小野博也委員 議題(3) 研究会検討事項(事務局)		
<b>第3回研究会</b>	<b>平成27年11月17日(火)</b>	<b>15:00 ~ 17:00</b>
議題(1) 「インドネシアの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 アジア大洋州課 課長代理 藤江秀樹氏 議題(2) 「味の素グループの アセアンにおけるCSRの取り組み」 味の素株式会社 CSR部 専任部長 中尾洋三委員		
<b>第4回研究会</b>	<b>平成27年12月22日(火)</b>	<b>15:00 ~ 17:20</b>
議題(1) 「タイの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 アジア大洋州課 蒲田亮平氏 議題(2) 「アジアにおける、CSR観点から見たHondaの取組み」 本田技研工業株式会社 経営企画部 CSR企画室 主幹 中野修平委員 議題(3) 「CBC 訪インドネシア・シンガポールCSR対話ミッションについて」 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR部 上席顧問 関正雄委員 議題(4) 「国連ビジネスと人権フォーラム2015について 他」 一般財団法人CSOネットワーク 事務局長・理事 黒田かをり委員 ジェトロ アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長 山田美和委員 議題(5) アンケート・文献調査について(事務局)		
<b>第5回研究会</b>	<b>平成28年1月12日(火)</b>	<b>15:00 ~ 17:00</b>
議題(1) 「ミャンマーの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 アジア大洋州課 課長代理 水谷 俊博氏 議題(2) 「アジアにおけるCSR課題とPanasonicの取組み」 パナソニック株式会社 CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 CSR担当リーダー 有川倫子委員 議題(3) 文献調査報告及び報告書取りまとめの方向性について(事務局)		
<b>第6回研究会</b>	<b>平成28年2月18日(木)</b>	<b>15:00 ~ 17:00</b>
議題(1) 調査研究報告書(案)についての検討(事務局)		
<b>第7回研究会</b>	<b>平成28年3月15日(火)</b>	<b>15:00 ~ 17:00</b>
議題(1) 調査研究報告書(修正案)についての検討(事務局)		



## 参考資料





－目次－

<b>1) 新興国(アジア)・EU・米国のCSRに関わる法規制等の調査結果</b> .....	36
<b>2) インタビュー調査企業事例 (7 社)</b>	
ブリヂストン株式会社 .....	68
サラヤ株式会社 .....	73
住友金属鉱山株式会社 .....	79
オムロン株式会社 .....	85
三菱商事株式会社 .....	90
住友林業株式会社 .....	95
ANAホールディングス株式会社 .....	101
<b>3) 文献調査海外企業事例 (6 社)</b>	
Tata Consultancy Services (タタ・コンサルタンシー・サービスズ) .....	106
PT. Unilever Indonesia Tbk. (ユニリーバ・インドネシア) .....	110
Saiam Cement Public Company Limited (サイアセメント社) .....	114
Serge Pun & Associates Ltd. (サージ・パン・アンド・アソシエーツ) .....	118
LG Electronics Incorporated (LGエレクトロニクス) .....	122
Alibaba Group Holdings Limited (アリババグループホールディングス) .....	127
<b>4) CSR 研究会発表概要・資料 (8 社・団体)</b>	
伊藤忠商事株式会社 .....	133
味の素株式会社 .....	140
本田技研工業株式会社 .....	149
パナソニック株式会社 .....	160
〈JETRO〉	
インド .....	169
インドネシア .....	182
タイ .....	197
ミャンマー .....	208
<b>5) インドネシア企業のCSRの取り組み状況に関するアンケート調査結果</b> .....	221

## 1) 新興国(アジア)・EU・米国の CSR に関わる法規制等の調査結果

### ※注釈

本調査は、各企業が調査対象とした法規制に対するコンプライアンスを実現する上で直接的に利用することを想定するものではなく、広く法規制やガイドラインあるいは社会的実態等の概要と背景及び意図を調査することを趣旨としている。その調査に基づき、企業が海外の進出先で十分な CSR のマネジメントを行えるための提言に結びつけることを目的としている。コンプライアンス上、必要となる法規制の厳密な解釈については、各企業の責任のもと、必要に応じて法律事務所等、専門の機関の判断に委ねるものとし、本報告書の作成者は一切その責任を負わない。

### ■インドの CSR 関係規制等

#### 新会社法 (2013 年)

<http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf>

正式名称	会社法 The Companies Act
施行年月	2013 年 8 月交付、2014 年 4 月 1 日大半を施行
背景など	1956 年に定められた会社法を大幅に改定した。会計基準を強化し、株主の権利を保護することを主題としている。
内容抜粋 (要求事項等)	<p><b>1. CSR に関する規定</b></p> <p>①純資産が 50 億ルピー以上、②売上高が 100 億ルピー以上、③純利益が 5,000 万ルピー以上のいずれかの要件を満たす会社は</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「CSR 委員会」の設置が義務付けられる。CSR 委員会は 3 名以上の取締役からなる。(1 名は独立取締役)</li> <li>・直前の 3 会計年度における平均純利益の 2%以上を CSR 活動に支出しなければならない。違反時には、株主総会にてその理由を説明する義務が生じる(違反による直接的な法令上の罰則はなし。)</li> </ul> <p>※一定の基準を満たす外国会社の、インド支店、プロジェクトオフィスも同様。</p> <p>対象となる CSR 活動として、以下が規定されている。</p>

- ① 貧困や飢餓の撲滅、予防医療及び公衆衛生の推進、飲水の提供
- ② 教育の推進
- ③ 男女同権、女性の権利の強化の推進、高齢者のための老人ホーム等の設備の提供、下層階級 (backward group) の不平等の縮小
- ④ 環境保護
- ⑤ 文化財の保護、伝統芸や手工芸の発展
- ⑥ 国軍のOB、戦争未亡人に対する福祉活動
- ⑦ スポーツ活動の推進
- ⑧ 首相全国救済基金 (prime minister national relief fund)、その他中央政府により設立された、低コスト、未成年者、女性の社会経済的発展のための活動の基金への寄付
- ⑨ 中央政府により承認された教育機関における技術育成センターへの貢献
- ⑩ 農村開発計画

## 2. 取締役の居住義務、女性取締役の選任義務

- ① 従来は全ての取締役を非居住者とすることも可能であったが、新会社法では、公開会社、非公開会社を問わず、1名以上の取締役が前年において合計182日以上インドに滞在していることが義務付けられた(149条3項)。2014年4月1日以降、即日施行。日本企業は、インド居住者から取締役を選任するか、日本人取締役が182日以上同国に滞在する必要に迫られている。  
また、公開会社のマネージング・ディレクター、ホールタイム・ディレクター及びマネージャーは、選任から12ヶ月間インドに居住していること、とする居住義務を原則として課している。
- ② 新会社法では、1名以上の女性取締役を選任することが、一定の会社に対して新たに義務付けられている(149条1項第二但書)。本規定を受けた新会社法施行規則では、女性取締役の選任が義務付けられる会社として、  
1) 上場会社、2) 資本金が10億ルピー以上の公開会社、3) 売上高が30億ルピー以上の公開会社のいずれかの要件を満たす会社を規定している。

	女性取締役の選任については、新会社法施行規則において、新会社法に基づいて設立された上記いずれかの要件を満たす会社については会社設立日から6ヶ月間の猶予期間が与えられている。
--	--

## 競争法（2003年）

[http://www.cci.gov.in/sites/default/files/cci\\_pdf/competitionact2012.pdf](http://www.cci.gov.in/sites/default/files/cci_pdf/competitionact2012.pdf)

正式名称	競争法
施行年月	The Competition Act
背景など	2003年1月制定、2009年5月施行・一部改正
内容抜粋 (要求事項等)	1969年制定の独占及び制限的取引慣行法（The Monopolies and Restrictive Trade Practice Act、2009年9月廃止）に代わり、国際ルールを鑑みた新たな競争法として制定された。
内容抜粋 (要求事項等)	国内における会社の健全な競争を鑑み、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・反競争的協定の禁止</li> <li>・支配的地位の濫用の禁止</li> <li>・企業結合規制（競争に相当な悪影響を及ぼす、又はそのおそれがある企業結合を禁止）</li> <li>・違反時の執行手続き</li> </ul> などが規定されている。 その後、インド競争委員会により、2011年6月に企業結合にかかる規則が施行されている。

## 環境保護法（1986年）

<http://envfor.nic.in/legis/env/env1.html>

正式名称	環境保護法 / 環境保護規則 The Environment Protection Act / Environment Protection Rules
施行年月	1986年
背景など	環境に関する基本法であり、環境保護対策に関するフレームワークを設定している。2015年11月現在、改正案が公表され、環境管理強化および罰則の強化が検討されている。

<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>環境汚染の防止、管理および削減のための中央政府の責任が規定され、そのための規則を定める権限が付与されている。違反行為には、刑事罰も含めた罰則規定もある。</p> <p>環境保護規則において、汚染物質の排出基準を定めるとともに、特定業種・地域における活動条件や規制も規定されている。また、同法より先に定められた水法(The Water Act, 1975)、大気法(The Air Act, 1981) などにより、基準値などの詳細が規定される。廃棄物は廃棄物管理規則(都市/有害/医療)により規制されている。</p> <p>2015年11月現在、改正案が公表され、金銭的罰則の強化による環境汚染に関する抑止力および管理強化並びに、環境回復・改善のための使用が改正の主な目的となっている。</p>
-------------------------	--

### クリーン・インディア税 (2015年)

<http://www.cbec.gov.in/resources//htdocs-cbec/press-release/swachh-bharat-cess-press.pdf>

<p>正式名称</p>	<p>クリーン・インディア税 Swachh Bharat Cess (applied in Rule 5 of Point of Taxation Rules, 2011)</p>
<p>施行年月</p>	<p>2015年11月(適用開始)</p>
<p>背景など</p>	<p>政府の進める衛生面の改善活動「クリーン・インディア政策」の資金調達と推進のための目的税として、2015年11月15日より課税を開始。</p>
<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>クリーン・インディア(ヒンディー語でスワッチ・バラート)政策の促進のため、インド財務省は2015年11月6日の通達21/2015-STと22/2015-STに基づき、課税対象サービスに対し0.5%の税率で課税すると発表した。現行のサービス税に上乗せの形で徴収されることになる。</p> <p>トイレ等公衆衛生やガンジス川の浄化など衛生面の向上に使われ、2011年課税基準日規則第5条が適用される。</p>

### 社会的責任自主ガイドライン

[http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/CSR\\_Voluntary\\_Guidelines\\_24dec2009.pdf](http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/CSR_Voluntary_Guidelines_24dec2009.pdf)

<p>正式名称</p>	<p>社会的責任自主ガイドライン 2009 Corporate Social Responsibility Voluntary Guidelines 2009</p>
-------------	---

施行年月	2009年12月
背景など	法人業務省は、倫理的なビジネス慣行、誠心誠意の労使関係、顧客満足、主要な利害関係者である地域社会や環境への利益還元を提唱し、本ガイドラインを発表した。
内容抜粋 (要求事項等)	<p>本ガイドラインでは、CSR方針として、以下の6項目を含むことを求めている。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全ての利害関係者の考慮</li> <li>2. 倫理的機能</li> <li>3. 労働者権利と福祉の尊重</li> <li>4. 人権の尊重</li> <li>5. 環境の尊重</li> <li>6. 社会活動と包括的な発展</li> </ol> <p>実施要綱としては以下4項目を定めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・方針や、測定可能な目標を設け、責任を明確化すること。NGO等との協働を図り、地域やサプライチェーンを考慮すること。随時活動の評価を行うこと</li> <li>・CSR活動のために一定の予算を割り当てること</li> <li>・CSR戦略の進歩のために他の組織と経験を共有し連携体制を構築すること</li> <li>・ウェブサイト等の手段で企業のCSR情報を利害関係者や公に公表すること</li> </ul>

## ■インドネシアのCSR関係規制等

### 投資法（2007年）

<http://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uu->

[bi/Documents/UU25Tahun2007PenanamanModal.pdf](http://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uu-bi/Documents/UU25Tahun2007PenanamanModal.pdf)（現地語）

正式名称	資本投資に関する法律 2007 年 25 号 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal 英：Law No.25 2007 on Capital Investment
施行年月	2007 年 4 月施行
背景など	条件を満たす事業を奨励する目的で、その投資に対し各種優遇措置（主に税の免除等）を行う。また、一定の要件を充足しない会社には制裁を課すとしている。 投資者の法令遵守を促進すると共に、健全な事業競争を促進し、環境責任の程度を高め、また労働者の権利と義務を遂行するために必要である、と条文注釈にて定めている。
内容抜粋 （要求事項等）	<p>1. 法律で定める以下の優先事業（発展や国益に適うもの）のどれかに当てはまる場合、その奨励のため関税・法人税の免除等の優遇措置を与える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの労働者を吸収する</li> <li>・高い優先分野に含まれる</li> <li>・インフラ開発を含む</li> <li>・技術移転を実施する</li> <li>・先駆的な事業を実施する</li> <li>・辺境地、後進地、境界地域またはその他必要とみなされる地域への投資</li> <li>・自然環境保護の維持を行う</li> <li>・研究開発、革新活動を行う</li> <li>・零細・中小企業または協同組合とパートナーシップを締結する</li> <li>・国産の資本財、機械または設備を利用</li> </ul> <p>2. 国内産業保護のため、法律で規定される事業については外国資本（わずかでも外国資本を含む会社は全て）からの投資に規制がかけられるか禁止されており、違反時には事業活動の制限あるいは上場・事業取り消しをも含む制裁が課せられる。</p>

## 会社法（2007年）

[http://www.iuli.ac.id/files/downloads/UU-040-2007-Perseroan\\_Terbatas-English.pdf](http://www.iuli.ac.id/files/downloads/UU-040-2007-Perseroan_Terbatas-English.pdf)

正式名称	有限責任会社に関する法律 2007 年 40 号 Undang-Undang Nomor Republik Indonesia 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas 英：Law No. 40 2007 on Limited Liability Companies
施行年月	2007 年
背景など	天然資源開発による環境破壊や現地住民への被害発生などを低減するため、CSR活動を制度化するという目的の元に設定された。
内容抜粋 (要求事項等)	全ての有限責任会社に対し、年次報告書に社会的・環境的責任の実施に関する報告を含めるよう要請し、天然資源関連分野の会社に対してはその責任の実施を義務として定めている。会計処理と費用の支出についての報告義務もあり、違反した会社への罰則規定もある。 第 74 条 条文 (1) 天然資源産業に従事する企業は社会・環境への責任を受け入れなければならない (2) 社会・環境への責任は企業の義務であり、これには企業の費用負担が含まれる (3) これらの責任が果たせない企業は関連法に基づき罰される (4) 社会・環境への責任に関する規制の詳細は政令において明記される 問題としては、規制対象分野を限定していることと、その分野の定義が曖昧であること、責任の規定の内容が不明確であることによる法的不確実性が挙げられる。

## 2012 年政令第 47 号

[http://www.kemendagri.go.id/media/documents/2012/05/21/p/p/pp\\_no.47-2012.pdf](http://www.kemendagri.go.id/media/documents/2012/05/21/p/p/pp_no.47-2012.pdf) (現地語)

正式名称	有限責任会社の社会および環境に関する政令 2012 年 47 号 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2012, Tentang Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Perseroan Terbatas 英：Government Regulations No.47 2012 on Social and Environment Responsibility
------	--



施行年月	2012年4月発効
背景など	投資法（2007年）、会社法（2007年）を受けて、天然資源関連の分野で活動する企業に対しCSR活動を義務化している。
内容抜粋 （要求事項等）	天然資源関連の事業を行う企業は、年次活動計画に社会的・環境的責任のための活動と予算を含むことを必須とし、取締役を責任者としてこの活動を実施することや、株主総会における説明責任も定められている。社会的・環境的責任を果たそうとしない企業には罰則が科されるとされ、一方、積極的な企業への表彰に関する条文もある。 ※本政令の注釈にて、天然資源の定義として、産業、林業、石油・ガス、国営企業、地熱、水資源、石炭・鉱物、電気、環境保全や管理を列挙し、特定分野に言及している。

### 環境保護管理法（2009年）

<http://faolex.fao.org/docs/pdf/ins97643.pdf>

正式名称	環境保護管理法 2009年第32号 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup 英：Law No.32 2009 on Environment Protection and Management
施行年月	1997年9月改正、2009年10月改正
背景など	事業活動に対する環境規制強化、罰則強化、紛争処理に関する規定の充実、国民の環境情報に対する権利規定の導入等を盛り込んだ、環境に関する基本法。地方自治を踏まえ、1997年に1982年の旧法より大幅に改正され、2009年の改正で罰則等が強化された。
内容抜粋 （要求事項等）	同国における環境基本法で、持続可能な開発、人類や生物の生存、地球温暖化対策、生態系保護などのため、環境保護と管理に関する法律が必要と定めている。同法に伴う政令が分野ごとに1999年以降に多く発令されていて、主なものとして以下のような個別の法律や政令が存在する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄物管理法（2008年）</li> <li>・大気汚染防止に関する政令（1999年）</li> <li>・有害廃棄物の管理に関する政令（1999年）</li> <li>・環境影響評価に関する政令（1999年）</li> <li>・水質汚濁の防止及び水質管理に関する政令（2001年）</li> <li>・環境影響評価に関する政令（2012年）</li> </ul>

	・土壌と水の保全法（2014年）
--	------------------

### 国営企業省規則（2003年、2007年）

<http://bumn.go.id/data/uploads/files/1/PER-09~1.PDF>（現地語、2003年版）

正式名称	<p>国営企業省規則 2003年、2007年、2013年改訂</p> <p>Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-236/MBU/2003、PER-05/MBU/2007、PER-09/MBU/2013</p> <p>英：Ministerial Decree of State Owned Company</p>
施行年月	2003年6月、2007年6月施行、2013年改訂
背景など	<p>インドネシアでは企業のCSR情報開示を義務化し積極的に進めているが、国営企業（政府保有）に対するCSR活動を義務化することにより、これをより進める狙いがあると考えられる。</p>
内容抜粋 （要求事項等）	<p>（2003年）</p> <p>国内の全ての国営企業にCSR活動に関する報告を行うことを要請。業種を問わず、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 地域社会、個人・団体を受益者とする、教育、健康、インフラ、公共サービス、災害対策の分野のためのプログラム（パートナーシップ発展プログラム）</li> <li>2) 協同組合、農家、中小企業を受益者とする、主に農業分野のためのプログラム（地域社会発展プログラム）を実施すべきとし、これらのCSR活動に関する報告、公表、および監査報告書の提出を要請している。</li> </ol> <p>（2007年）</p> <p>国営企業に対し、年次の税引後利益の2%をCSRの概念に近いプログラム（小規模事業のためのパートナーシッププログラム、環境開発プログラム）に配分できることとし、その実施報告を国営企業省等へ、財務年度終了後5ヶ月以内に提出する義務を定めている。合わせて年次報告書への活動予算記載と外部監査も義務化されている。</p>

## 財務省令（2012年）

[http://ptba.co.id/public/uploads/peraturan Bapepam dan LK X.K.6 1 agustus 2012 tentang penyampaian laporan tahunan.pdf](http://ptba.co.id/public/uploads/peraturan_Bapepam_dan_LK_X.K.6_1_agustus_2012_tentang_penyampaian_laporan_tahunan.pdf) (現地語)

正式名称	上場会社の開示に関する財務省令（2012年） Bapepam-LK Nomor KEP-431/BL/2012
施行年月	2012年8月発効
背景など	企業のCSR情報の開示のため、上場会社等への財務諸表の開示を求める資本市場監督庁の省令において、CSRプログラムの開示要請を追加する。
内容抜粋 (要求事項等)	上場会社、公開会社（株主300人以上かつ払込資本金額30億ルピア以上）について、CSRプログラムを年次報告で開示することを要請している。開示すべき側面として、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境パフォーマンス</li> <li>・労働慣行</li> <li>・社会・地域への寄与</li> <li>・製品責任・消費者満足</li> </ul> の4つがあり、年次報告書か持続可能性報告書、またはCSR報告書での情報開示が求められ、監督庁へも提出しなければならない。

## PROPER プログラム

[http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/14825 Indonesia Proper-web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/14825_Indonesia_Proper-web.pdf)

正式名称	パフォーマンスレベル評価プログラム Performance Level Evaluation Program
公表年月など	1995年～
背景など	企業の環境マネジメントの達成状況を一般公開することで、産業界に環境パフォーマンスの改善を奨励することを目的としている。
内容等	主要産業はパームオイル、繊維、紙パルプ、クラムラバー（ゴム産業）、石油・ガスの採掘・生産、飲食産業、ホテル、病院、鉱業等となっている。 環境規制に対する遵守状態の評価は、環境影響評価（EIA）、水質汚濁防止、大気汚染防止、海水汚染防止、環境保護の項目が設けられている。遵守基準を満たした上での更なる対策のレベルの評価としては、環境マネジメントシステムの実施状況、エネルギー効率、排出量削減、危険・有害廃棄物の利用状況、非有害廃棄物

の 3R、水質保全、水質汚濁発生量の抑制、生物多様性保全、コミュニティ開発の実施状況等が評価され公表されている。

2012 年には 71 種類の産業から 1,317 社が PROPER で評価されたが、2014 年には約 2,000 社の企業がプログラムに参加すると予測されている。

## ■タイの CSR 関係規則等

### 最低賃金制度

[http://www.mol.go.th/en/employee/interesting\\_information/6319](http://www.mol.go.th/en/employee/interesting_information/6319) (告示、2013 年改定分)

正式名称	賃金委員会最低賃金告示 (地域別、技能別) The Minimum Wage Announcement of Wage Committee
施行年月	- (最低賃金制度開始は 1972 年から)
背景など	労働者保護法の規定に基づき施行され、地域別、技能別最低賃金を定める。技能別最低賃金は労働の種別と技能ごとに定められている。
内容抜粋 (要求事項等)	技能別最低賃金 (現在の基準は 2012 年 4 月～) は、22 業種別に認定技術レベル 1～3 (3 が上位) に分けて定められている、能力別の最低賃金である。 地域別最低賃金制度は 1998 年に現行の大枠が完成し、バンコク首都圏あるいは地方の県ごとの最低賃金 (日額) を定めている。2012 年 4 月と 2013 年 1 月改定にて大きく引き上げられ、2013 年 1 月～2015 年までは全都県が一律に 300 バーツとなったが、2016 年後半からは公平性の観点から地域別最低賃金が再開されること、また全体的には額が上げられることが賃金委員会により検討されている。

### 労働者保護法 (労働保護法) (1998 年、2010 年)

[http://www.labour.go.th/en/attachments/article/18/Labour Protection Act BE 2541.pdf](http://www.labour.go.th/en/attachments/article/18/Labour%20Protection%20Act%20BE%202541.pdf)

正式名称	1998 年労働者保護法 Labour Protection Act, B. E. 2541
施行年月	1998 年 8 月施行、2010 年 12 月改定
背景など	日本における労働基準法に相当する法律。1998 年制定の後、2008 年、2010 年に改定されている。
内容抜粋 (要求事項等)	同法は、労働契約、解雇、賃金、労働時間、休暇、超過勤務、休日労働、超過勤務の割増賃金、若年労働者、女性労働者、少数民族労働者、外国人労働者、安全衛生、外部委託の基準、就業規則について規定している。 第 6 章に前出の最低賃金制度の根拠となる規定がある。

## タイ労働基準（規格）8001（2010年）

<http://tls.labour.go.th/2010/attachments/article/292/tls-15082555-2.pdf>

[http://tls.labour.go.th/attachments/article/631/Book\\_Japan.pdf](http://tls.labour.go.th/attachments/article/631/Book_Japan.pdf)（日本語）

正式名称 施行年月	タイ労働基準 - タイビジネスにおける社会責任 TLS8001-2010 Thai Labour Standards, Corporate Social Responsibility of Thai Business, TLS8001-2010
背景など	2010年5月改定（2004年より前基準にて認証開始）
内容抜粋 （要求事項等）	先進国のCSR意識の向上を背景に、国際貿易における障壁を無くし、他方、公正な労働条件と労働者の生活水準向上を促し、雇用及び労働環境の質の向上を図ることを目的に2003年6月に策定された(TLS8001-2003)。2010年に社会状況の変化等への対応により改定された。
内容抜粋 （要求事項等）	CSRのうち主に労働基準関係の国家規格となっていて、強制労働の禁止、報酬、労働時間、差別、児童労働、女性の雇用、安全・健康・環境、団結権・団体交渉権を主な対象とした認証基準。労働省労働保護・福祉局が認証している。 （条項別規定） 5.1 一般的規定 5.2 運営システム 5.3 強制労働 5.4 労働に対する報酬 5.5 労働時間 5.6 差別待遇 5.7 戒律と懲罰 5.8 児童労働 5.9 女子労働 5.10 結社の自由と団体交渉権 5.11 安全・衛生及び労働環境 5.12 福祉

## タイ証券取引所 社会的責任ガイドライン

[http://www.set.or.th/sustainable\\_dev/th/sr/publication/files/sustainability\\_report.pdf](http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/publication/files/sustainability_report.pdf)

（持続性報告ガイドライン、現地語）

正式名称	社会的責任ガイドライン Social Responsibility Guideline
------	--

公表年月など	2012年6月
背景など	タイ証券取引所は国内企業に対し報告書作成を積極的に呼びかけているが、本文書は、国際的なガイドラインを参照しつつ、タイの文化・習慣等への考慮や仏教的概念も加えたCSRガイドラインで、3つのガイドライン類からなる。
内容等	<p>タイ証券取引所が2006年に公表している、上場企業のコーポレート・ガバナンスの原則を下地に、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(ISO26000に基づく)社会的責任へのアプローチ手法</li> <li>・GRI G3.1ガイドラインの訳</li> <li>・サステナビリティ・レポート作成ガイドライン</li> </ul> <p>からなり、CSRを事業戦略として取り入れるための最新のツールと位置付けている。最新の国際的ガイドラインに基づく概念を採用した先進的なものであり、かつ仏教的概念やタイ国内における「充足経済哲学」を統合させていることが特色である。</p>

## ■ミャンマーの CSR 関係規制等

### 外国投資法（2007 年）

<http://www.moj.go.jp/content/000123996.pdf>

正式名称	外国投資法 The Foreign Investment Law
施行年月	2012 年 11 月
内容抜粋 (要求事項等)	2011 年の政権交代以降、ミャンマーブームが起き、海外企業の投資が進み始めたが、投資におけるルールを定めている。2013 年には同法に基づく通達がミャンマー投資委員会（MIC）によってなされ、規制緩和が図られた。ただし現状では、規定及び運用が明確でない。
内容抜粋 (要求事項等)	<p>外国投資については、MIC 通達にて以下のように規制を設定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全面禁止：21 分野（国防、環境負荷の高い事業など）</li> <li>・ ミャンマー企業との合弁事業のみ認可：42 分野</li> <li>・ 所管省の意見書や承認などが必要：115 分野</li> <li>・ 特定の条件下でのみ参入可能：27 分野</li> <li>・ 認可には環境アセスメントが条件：34 分野</li> </ul> <p>貿易についても規制緩和があったが、概要は以下。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貿易・卸売業に関する規制</li> </ul> <p>同法施行細則では、貿易・卸売業に関しては商業省の見解に従う、とされていて、以前は、貿易・卸売業にて現地法人設立が認められていたが、2002 年以降は明文化のないまま認可が下りない状況となった。1%でも外国資本が入った場合は外国会社として扱われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小売業に関する規制（ミャンマー投資委員会による施行細則）</li> </ul> <p>小規模小売の形態には参入できず、スーパーなどの形態は一定面積以上であれば認められるが、ミャンマー企業の近隣には開店できない、国産の商品を優先的に購入し販売すること、合弁の場合はミャンマー企業側が最低 40%の出資をすること、という規制がある。ただし、「近隣」、「優先的」という条件に具体的な基準が明記されていない。</p> <p>外国投資法規則に基づき、地域・文化・伝統に関わりの深い分野を中心に 25 の分野はミャンマー国民のみが従事できるとされている。</p>



	<p>投資規制に関しては、以下にも規定されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ミャンマー投資委員会通知 49, 50 号 (2014 年 8 月 14 日交付)</li> <li>・ 国家計画経済開発省通達 (2013 年 1 月 31 日交付)</li> </ul>
--	--

### 外国投資法、経済特区法に基づく労働関連規制

<http://www.moj.go.jp/content/000123996.pdf>

[http://www.thaibizmyanmar.com/upload/pdf/MSEZ\\_Law\\_Eng\\_PDF\\_\(24-6-14\).pdf](http://www.thaibizmyanmar.com/upload/pdf/MSEZ_Law_Eng_PDF_(24-6-14).pdf)

正式名称	<p>外国投資法／経済特区法 The Foreign Investment Law / The Special Economic Zone Law</p>
施行年月	2012 年 11 月、2011 年 1 月
背景など	<p>通常適用される労働関連法とは別に、①外国投資許可を取得した会社、②経済特区法に基づく投資許可を取得した会社にのみ適用される労働規制で、ミャンマー国民の雇用を義務付けている。</p>
内容抜粋 (要求事項等)	<p>以下のとおり、ミャンマー国民の雇用を上記二法の対象の会社に対し義務としている。</p> <p>熟練技術の必要な業務は、当初 2 年間は 25%以上、次の 2 年間は 50%以上、その次の 2 年間は 75%以上の雇用を義務付ける。</p> <p>熟練技術を要しない仕事には、国民のみ雇用を認める。</p> <p>さらに、経済特区法においては、最低賃金について経済特区管理委員会が設定する権限を有する (※最低賃金法の金額を下回らないようにする)。</p>

### 最低賃金法 (2013 年)

<http://www.mol.gov.mm/mm/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Minimun-Wages-final-notification.pdf> (現地語の決定通知)

<http://www.mmtimes.com/index.php/national-news/nay-pyi-taw/16051-minimum-wage-set-at-k3600.html> (最低賃金の 2015 年 8 月決定に関する英語の新聞記事データ。)

正式名称	<p>最低賃金に関する法第 7 号 The Minimum Wages Law</p>
施行年月	2013 年春、適用は 2015 年 9 月から
背景など	<p>労働者の法定最低賃金を定める法律。同国の賃金は ASEAN でも最低水準だったが、2011 年の民主化後、経済成長により人件費が上昇し、賃上げを求める声が強くなっていた。</p>

内容抜粋 (要求事項等)	2015年8月の政府決定により、3,600チャット(約330円)が一日の最低賃金になり、9月1日より国内の全産業に適用された。 (※それまでの賃金は2,000チャット/日未満とされる。)
-----------------	--

## ■中国のCSR関係規制等

### 第13次五カ年計画（2015年）

[http://wewy.ahxf.gov.cn/village/s4newContent.asp?webid=5264&Class\\_ID=76115&id=2066705](http://wewy.ahxf.gov.cn/village/s4newContent.asp?webid=5264&Class_ID=76115&id=2066705)

[http://japanese.china.org.cn/business/txt/2015-08/14/content\\_36307677.htm](http://japanese.china.org.cn/business/txt/2015-08/14/content_36307677.htm)（中国網Web記事、日本語）

正式名称	第13次五カ年計画 「十三五」計画
施行年月	2015年10月
背景など	第12次五カ年計画が2015年で終了することに伴い、習政権にて策定された五カ年計画。 習近平総書記のもと、 「経済成長の維持、経済発展方式の転換、産業構造の調整・最適化、イノベーション駆動型発展の推進、農業近代化の加速、体制・制度の改革、釣合のとれた発展の推進、エコ文明構築の強化、民生の保障と改善、貧困者支援・開発の推進」の十大課題を掲げ、重点的に実施するとした。
内容抜粋 (要求事項等)	以下、CSRに関連の強い主なものを記載。 <b>経済発展方式の転換</b> では、「物質資源の消耗中心から科学技術の進歩、労働者の質の向上、管理のイノベーション中心への転換を促進する」とした。 <b>釣合のとれた発展の推進</b> では、都市部と農村部の釣合、地域間の釣合のとれた発展のため、「基本的公共サービスの均等化、都市・農村部の発展の一体化を積極的に推し進める必要がある」とし、さらに“緑色発展”（環境と成長の両立）を目指すとした。 <b>エコ文明構築の強化</b> では、「生産空間、生活空間、生態空間を科学的に配置し、生態環境の保護を着実に推進して、良好な生態環境を国民生活の質の成長源とする必要がある」とした。 <b>民生の保障と改善</b> では、「人民大衆が重視する教育、就業、所得、社会保障、医療衛生、食品安全などの問題を全面的にしっかりと解決し、恩恵がより多く、より公平に、より確かにいきわたるようにする必要がある」とした。 <b>貧困者支援・開発の推進</b> では、精確な貧困者支援、精確な貧困脱却という要求に従い、一連の政策によって、貧困者支援・開発の攻撃戦の既定期間内での勝利を確保する必要がある」とした。

## 海外贈賄条項（2011年）

[http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content\\_24405327.htm](http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content_24405327.htm)（現地語、刑法）

正式名称	刑法第8次修正案第29条（刑法第164条(改正)） 中華人民共和国刑法第一百六十四条
施行年月	2011年5月
背景など	これまで中国刑法では収賄に焦点を当てていたが、「不適切な商業的利得」の見返りとして金品を渡すことを禁止して外国政府当局者や国際公共団体の役人への贈賄を刑事罰の対象とし、米国の海外腐敗行為防止法（FCPA）など諸外国の法律に倣った条項を新たに加えた。 ※「物事を円滑に進めるための金銭の授受」（相手国政府業務の実行を早めたり、権利を確保したりすること、あるいは他国の役人を招聘する際の費用負担など）をどう判断するかなど、条項の解釈がこれからの判例等に委ねられる部分も多い。
内容抜粋 （要求事項等）	不正に商業的利益を得るために、外国公人や国際団体職員、あるいは民間企業間で担当職員等に財物を供与した場合に処罰すると定められている。 中華人民共和国刑法の下で、これらの条項は (1) 中国国内で贈収賄に関与しているいかなる者／事業体、及び (2) 世界のいずれの場所でも贈収賄に関与している中国国民及び、中国で設立された海外資本の企業を含む中華人民共和国法に基づき組織された法人に適用される。 対象となる行為は、「国連腐敗防止条約」の第三章「犯罪化及び法執行」第十五条から第二十八条に準じる。  164条条文 「不正な利益を取得するため、会社、企業またはその他の職場の職員に財物を与え、その金額が比較的大きい者は、3年以下の有期懲役または拘留に処する。金額が巨額である場合には、3年以上10年以下の有期懲役に処し、罰金を併科する」

## 国内贈賄条項

[http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content\\_24405327.htm](http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content_24405327.htm)（現地語、刑法）

正式名称	中華人民共和国刑法第389条、390条 中華人民共和国刑法第三百八十九、三百九十条
------	--

施行年月	1997年10月
背景など	中国刑法における、国内職員等への贈賄に関する罰則規定。不正な処理の実施がなくとも対象とし、供与してはならないのは金品のみでなく、贈賄側の便益になりうる行為あるいは便宜供与が広く対象になる。 解釈が明確でなく、判断が見定めづらいのは前記の海外贈賄条項と同様である。
内容抜粋 (要求事項等)	389条（贈賄罪） 「不正な利益を図るために、国の職員に対して財物を供与した者は贈賄罪とする。経済取引において国の規定に違反し、国の職員に対して財物を供与し、金額が比較的大きい場合または国の規定に違反し国の職員に対して各種名義のリベート、手数料を供与した場合には、贈賄として処理する。」 390条（贈賄罪の罰則） 「贈賄罪を犯したものは、5年以下の有期懲役または拘留に処する。贈賄により不正な利益を図り、情状が重い場合、または国の利益に重大な損害を被らせた場合には、5年以上10年以下の有期懲役に処する。情状が特に重い場合には、10年以上の有期懲役または無期懲役に処するものとし、財産没収を併科することができる」

### 新環境保護法（2015年）

[http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_8841954\\_po\\_02620008.pdf?contentNo=1](http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_8841954_po_02620008.pdf?contentNo=1)

正式名称	環境保護法（2015年） 中華人民共和国环境保护法
施行年月	2015年1月
背景など	高度経済成長による環境、生態系の汚染等悪化を防ぐことが目的に、制定から25年経った環境保護法を改正した。環境保護に対する政府の監督管理責任を明確にし、企業の汚染防止責任を強化するとともに、環境違法行為に対する法律制裁を増やし、政府または企業による環境情報公開や一般市民参加及び環境保護監督についての規定を定め、法の執行可能性及び運営性を高めた。

内容抜粋 (要求事項等)	<p>環境保護を基本国策とし、監視の強化、生態系保護、健康リスク評価、汚染物質の管理強化、環境アセスメントの事前実施等の新たな制度が規定されている。</p> <p>行政責任も強化され、基準の策定、検査権限、施設の停止指示・差し押さえ、行政における環境審査結果の公表、不法行為などの処分も制定・強化された。</p> <p>情報公開や市民の通報・公益訴訟権利も認める制度も加わっている。</p>
-----------------	---

### GB/T36000 シリーズ

<http://csr.mofcom.gov.cn/article/csrnews/12015/201508/20150801097265.shtml>

#### (現地語、中国政府商務部による規格についての概要説明)

正式名称	<p>GB/T36000-2015、GB/T36001-2015、GB/T36002-2015 (※GB/T=中華人民共和国 勸奨国家標準)</p>
公表年月	2015年6月公表、2016年1月より運用開始
背景など	<p>CSR 報告の促進のため、中国国家標準化機関が、ISO26000 の基本的構造・定義を維持しつつ、3つのガイダンスに分割しまとめなおしている標準。中国の社会状況や組織構造等を考慮したものとなっている。</p>
内容等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ GB/T36000-2015 「社会責任ガイダンス」</li> <li>・ GB/T36001-2015 「社会責任報告編集ガイダンス」</li> <li>・ GB/T36002-2015 「社会責任パフォーマンス分類ガイダンス」</li> </ul> <p>の3つの標準からなり、3つをセットでISO26000を再構成しているが、7つの原則、7つの中核課題ならびに用語の定義等はISO26000を準用している。</p> <p>特徴としては、中国の社会状況や法制などを考慮してISO文書の文言を具体的にしており、国内状況や組織構造に沿うよう置き換えられている点があるほか、説明部分の一部の簡略化や国の体制や状況から適当でないと考えられる部分に改廃が見られる。</p>

### CASS-CSR 3.0 (2014年)

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Linking-CASS-CSR-3.0-and-GRI's-G4-Sustainability%20Reporting-Guidelines.pdf>

正式名称	<p>中国企業社会責任報告作成ガイドライン 中国企业社会责任报告编写指南</p>
------	--

公表年月	2014年1月
背景など	<p>中国のCSRは、2000年代前半までは動きに乏しかったが、2005年公布、2006年施行の会社法（公司法）改正により、企業の社会的責任に関する条項が加わり、国営か私営かを問わずに企業はCSRを配慮する経営を求められるようになった。その後、中央政府による本ガイドライン「CASS-CSR」の整備が図られ、地方や業界においてもそれぞれのガイドライン・標準が作成されるなど、活発な動きを見せている。</p>
内容等	<p>CASS-CSRは、「中国企業社会的責任報告作成ガイドライン」の略称であり、中国におけるCSRガイドラインである。国連提唱のトリプルボトムラインモデルに基づき、企業の社会的責任を①責任管理、②社会責任、③市場責任、④環境責任に分け、責任管理を他の責任の原点とし、責任管理を重視した「四位一体」責任構造となっている。</p> <p>第三版であるCASS-CSR3.0においては、ISO26000の基本枠組みとこれを合理的に組み合わせることで、国際標準に向けて強化した形となった。さらに明瞭化、実用化を狙い、GRI G4を参照する海外企業と中国の事情の融合を図り、より充実させた。</p> <p>その他、ライフサイクル管理を強化し、CSR全体のサイクル管理を重視することで、組織、参加、定義、スタート、執筆、発表、フィードバックの7つの各側面の責任を管理する。業界別の報告作成ガイドラインを作成し、採用・参照しやすいものとした。</p>

## ■EU（各国含む）のCSR関係規制等

### 非財務情報開示指令（EU 会社法）（2014 年）

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32013L0034>

正式名称	EU 会社法 2013/34/EU European Company Statute 2013/34/EU
施行年月	2013 年 7 月発効、2014 年 4 月 改正案採択
背景など	欧州では、環境や社会に関する非財務情報の開示を求める動きが高まりを見せており、これを受け EU 委員会においても、企業に更なる非財務情報開示を求めることにした。
内容抜粋 (要求事項等)	<p>従業員 500 名以上の EU 域内企業（主に上場企業や金融機関）に、マネジメントレポート（財務報告と同一でなくてもよい）において、①非財務情報、②取締役の多様性の開示を求める内容である。EU 域内において非上場であり、親会社が当該子会社を含む連結で、マネジメントレポートを発行している場合は、これをもって代用することが可能である。（※詳細は個々の加盟国法に委ねられる。）</p> <p>①非財務情報とは、以下のように定めている。 「年次報告書において、会社の成長、業績、状況を理解するのに必要な範囲で、財務および、適切な場合には、環境と従業員に関する情報を含む、非財務の主要業績指標（KPI）を含めなければならない」</p> <p>②取締役の多様性については、以下のように定めている。 「年齢、性別、学歴、職歴などの多様性に関する方針」 ただし、多様性の考え方や方針の決め方については、企業に委ねられる。</p> <p>ともに、開示しない場合は開示しない理由の説明が求められる。</p>

### 木材規則（2013 年）

[http://ec.europa.eu/environment/eutr2013/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/eutr2013/index_en.htm)

正式名称	EU 木材規則 EU Timber Regulation
施行年月	2013 年 3 月
背景など	木材産地であるとともに木材消費市場でもある EU では、FLEGT（Forest Law Enforcement Governance and Trade = 森林法施行・ガバナンス・貿易）行動計画」（2003 年）を採択して違法伐



	採木材規制に取り組んできたが、同行動計画に基づく産出国との VPA (Voluntary Partnership Agreement = 自主的二者間協定) では把捉できない第三国からの非合法木材・木材製品の流入を規制するために、本規則が制定された。
内容抜粋 (要求事項等)	<p>1. 輸入か国産かを問わず、木材、及び無垢材、床板、合板、パルプ、紙など幅広い木材製品について以下の遵守を規定している。なお、竹などの再生製品や本、雑誌、新聞などの印刷物は含まれない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・違法伐採木材及び違法伐採木材による製品の EU 市場への出荷の禁止</li> <li>・最初に EU 市場に出荷する EU 内の取引業者へのデュー・デリジェンスの義務付け</li> <li>・最終消費者に届くまでのサプライチェーン内の事業者への供給業者及び顧客情報の 5 年間保管の義務付け</li> </ul> <p>2. デュー・デリジェンスは以下を内容としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・木材、木材製品の樹種、伐採国、数量、供給業者、法令遵守に関する情報を取得可能であること</li> <li>・その情報と規則で定める基準に基づき、サプライチェーンでの違法伐採木材が取引されるリスクを評価すること</li> <li>・そのリスクが判明した場合にサプライヤーに対して追加情報と確認を求めることでリスクを回避すること</li> </ul> <p>3. VPA またはワシントン条約のライセンスを取得している木材及び木材製品は規則に準拠しているとみなされる。一方、FSC (Forest Stewardship Council=森林管理協議会) 及び PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes=PEFC 森林認証プログラム) 認証は、合法性の要件のみで参照され、規則に準拠しているとはみなされない。</p>

### 紛争鉱物規制 (案)

<http://www.conflictmineralslaw.com/tag/european-union/> (EU 紛争鉱物の取組みの説明 (民間サイト))

正式名称	紛争鉱物規制案 (欧州委員会) The draft of Conflict minerals regulation (European Commission)
施行年月	未施行 (2015 年 5 月欧州議会案採択)

背景など	米国の紛争鉱物使用報告の義務化に続き、欧州でも紛争鉱物に関する規制が検討されており、2014年3月には欧州委員会における案が公表された。これを元に、欧州議会で2015年に修正案が採択され、加盟国間やEU理事会での協議を経て、2016年以降に施行される見込みである。
内容抜粋 (要求事項等)	<p>2015年の欧州議会の規則案においては、タンタル、タングステン、スズ、金の4金属に関して、紛争地帯から鉱物や金属を調達するEUの輸入業者全てに以下の義務を課すとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・紛争地域から調達する可能性のある鉱物や金属のためのサプライチェーン（SC）政策の採用</li> <li>・鉱物や金属の原産国などの情報を得るためにSC追跡システムの運用</li> <li>・武装集団への資金供与などSCにおけるリスク認識に対して、悪影響を防止・最小化するためにサプライヤーへの働きかけ</li> <li>・第三者による監査の実施。（要件によって免除規定あり）</li> <li>・事業機密などを除く全てのSCデュー・デリジェンス情報を、川下の販売先に提供。責任ある調達のためのSC政策と実施内容をインターネットなどで公表</li> </ul> <p>さらに、SCを構成する川下企業は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デュー・デリジェンスの義務</li> </ul> <p>を課し、遵守する企業を認証としている。</p> <p>対象地域は具体的には特定していないため、現状では輸入業者における判断になる。</p>

### <英国> 贈収賄法（2010年）

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

正式名称	2010年贈収賄法 Bribery Act of 2010
施行年月	2010年制定、2011年7月施行
背景など	英国においては1900年前後に汚職防止に関する法令が定められていたが、矛盾や時代の趨勢からのズレが指摘されており、1997年に新法令の原案を作成し検討が進められていた。2002年以降議会における議論がなされていたが、最終的に2010年4月に法律として制定されたが、施行は翌年となった。

<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>イギリス法に基づいて設立された法人を対象とし、賄賂行為の禁止と罰則を定めている（日本企業がイギリスに設けた子会社も対象）。罰金には上限がない。</p> <p>贈賄行為としては、企業の従業員や役員が、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当該企業のための取引を得たり、</li> <li>・これを保持するためや、</li> <li>・事実上の利益を得たり、これを保持するために</li> </ul> <p>他人に賄賂を渡すことを罪と規定。（相手は公務員以外も対象となる。）</p> <p>ただし、法人が以下の原則に従った適切な手続きを導入していた場合は免責となるとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・割合に応じた予防手続</li> <li>・トップレベルのコミットメント</li> <li>・リスクアセスメントと書面化</li> <li>・リスクへのデュー・デリジェンス</li> <li>・訓練を含むコミュニケーション</li> <li>・監視及びレビュー</li> </ul>
-------------------------	--

#### <英国> 現代奴隷法（2015年）

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>

<p>正式名称</p>	<p>現代奴隷法 2015 Modern Slavery Act 2015</p>
<p>施行年月</p>	<p>2015年</p>
<p>背景など</p>	<p>奴隷は現代も世界各国で発生しているとされ、欧米における労働慣行・サプライチェーンへの意識向上や、途上国における人身取引防止などの声の高まりがあり、本法は制定された。モーリタニア、ウズベキスタン、ハイチ、カタール、インドの順に奴隷労働の割合が高いとされ、中国も人数では多い。英国内で事業を行う組織はこの法律への対応を必須とされている。</p>

<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>&lt;対象となる条件&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・英国で事業（の一部）を行っている組織（英国法人に限らない）</li> <li>・全世界での年間売上高が 3,600 万ポンド以上</li> </ul> <p>&lt;要求事項&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業は毎年「奴隷と人身取引に関する声明」を作成し、公表する必要がある。これは取締役会（もしくは有限責任事業組合、パートナーシップの提携先）で承認されなくてはならない。</li> <li>・この声明を Web サイトにて公開すること（サイトのある場合）。トップページから目立つようにリンクを貼らなくてはならない。</li> <li>・2016 年 3 月末に会計年度を終了する企業から順に適用され、年度終了後 6 ヶ月以内に発行されることが望まれている。</li> </ul> <p>&lt;声明の内容&gt;</p> <p>構成、方針、デューデリジェンスプロセス、リスクの評価と管理、パフォーマンス指標、研修、など。</p> <p>※「奴隷」：人身取引、強制労働、借金のカタ、性的搾取、強制結婚、家庭内での強制労働、など。外国人、女性、子供、少数民族、カースト等の身分制度で下級の人、などの人々が奴隷のような環境で働かされる傾向にある。</p>
-------------------------	---

## ■米国のCSR関連規則等

### ドッド・フランク法（金融規制改革法）1502条（2013年）

<https://www.sec.gov/News/Article/Detail/Article/1365171562058>（アメリカ証券取引委員会説明）

正式名称	ドッド＝フランク・ウォール街改革・消費者保護法 Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act
施行年月	2012年8月採択、2013年1月施行（※ 1502条）
背景など	ドッド・フランク法は、経済界の透明性を向上させ、企業及び政府に社会的責任を果たさせる手段を投資家や一般市民に提供することなどを目的としている。1996年以来、コンゴ民主共和国(DRC)では国内紛争が絶えず、鉱物採掘による収益が武装勢力の資金源となっている。アメリカでは、金融規制改革の一端として、同法で「紛争鉱物」を定義し、その使用報告義務を定め、企業に使用有無の調査を課した。
内容抜粋 (要求事項等)	<p>本規則 1502条では紛争鉱物として金、スズ、タンタル、タングステンを指定し、紛争鉱物を使用していないかを製品等に使用する企業に調査、報告義務を課し、出所不明の紛争鉱物を使用しないようにし、武装勢力等の資金源を断つことを目的としている。</p> <p>&lt;対象企業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・米国証券取引委員会に報告書を提出している米国内外の企業</li> </ul> <p>&lt;調査手順&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 対象鉱物の原産国調査と情報開示</li> <li>2. DRC または隣接国産の対象鉱物を含んでいる場合「紛争鉱物報告書」を作成し、第三者機関の監査を受けたうえで提出しなければならない</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産出国、加工施設、使用している製品の説明も必要で、Web サイトへの掲載も求められる</li> <li>・第三者機関の認めた精錬所から調達であることを示すこと。 例：EICC(電子業界行動規範)、GeSI(グローバル・eサステナビリティ・イニシアティブ)の実施する「紛争に関わらない精錬所」の認証</li> </ul> <p>※現在、米国連邦裁判所において、本規則の情報開示事項の一部が企業の表現の自由を侵害するという違憲判断が下されており、係争中のため動向を注視することが望まれる。</p>

## 連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA) (1998 年)

<http://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

正式名称	連邦海外腐敗行為防止法 (または海外汚職行為防止法) The Foreign Corrupt Practices Act of 1977
施行年月	1977 年制定、1998 年改正
背景など	主に米国企業が外国政府から何らかの有利な扱いを受けるために、賄賂を支払うことを禁止し不正行為を防止するために制定。外国公務員に対する賄賂の支払を禁止する規定と、証券取引法に基づく会計の透明性を要求する規定からなる。 日本における不正競争防止法は、この賄賂禁止規定に類似する。
内容抜粋 (要求事項等)	<p><b>1. 賄賂禁止規定</b></p> <p>米国上場企業、米国市民や法人、米国で活動する者(※)に適用。外国高官等に直接・間接的に不正に有価物を提供することを禁止し、賄賂に当たると判断した場合の罰則を設けている。外国公務員が業務を円滑に行うために支払うものは、現地法上違法でなければ許されているが、「円滑に行うため」と賄賂の線引きは必ずしも明確ではなく、弁護士などの専門家のアドバイスを得ることが望まれる。</p> <p>(※不正行為の一部でも米国内で行われたと認定されれば、本規定は適用される。)</p> <p><b>2. 経理規定 (会計の透明性を要求する規定)</b></p> <p>上場企業にのみ適用。対象企業に対して、取引関係を正確・公正に反映する会計書類を作成、維持し、また会計の内部統制のための適切なシステムを策定、維持することを義務付けている。</p>

## 人身取引被害者保護法 (TVPA) (2000 年)

<http://www.state.gov/j/tip/laws/> (人身取引と法についての米政府説明)

正式名称	人身取引被害者保護法 Trafficking Victims Protection Act
施行年月	2000 年制定、2005 年改正
背景など	人身売買を現代の奴隷制と捉え、防止する目的から制定。主に諸外国の評価基準に使われ、アメリカ国務省では人身売買報告書を毎年公表している。

<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>人身売買の問題について、防止、被害者保護、加害者の訴追に関する枠組みを設定して制定された。本法の目的は、「被害者が圧倒的に女性及び児童である現代の奴隷制の表徴といえる人身取引と戦い、人身取引の加害者に対する公正で効果的な処罰を保障し、及びその被害者を保護することである。」としている。</p> <p>人身取引防止、被害者保護、加害者の訴追の3点から、  Tier 1：TVPA が求める最低基準を完全に満たしている国  Tier 2：最低基準を満たしていないが人身取引対策の努力をしている国  Tier 2 Watching List（監視国）：最低基準を満たさず対策強化の努力をしているが、国内に極めて多くの人身取引被害者がいる又は増加傾向にあり、前年より対策の強化が確認できない国  Tier 3：最低基準を満たさず、努力が全く見えない国と設定している。</p>
-------------------------	--

## 人身売買報告書

<http://www.state.gov/j/tip/rls/tiprpt/>

<p>正式名称</p>	<p>人身売買報告書 Trafficking in Persons Report</p>
<p>公表年月</p>	<p>2012年～</p>
<p>背景など</p>	<p>2000年制定の人身取引被害者保護法に基づく基準で、同年より米  国務省が世界各国（190か国近く）の人身売買について評価し公表  している報告書。同法で求めている最低基準を完全に満たす国を  Tier1とし、Web等でも公開されている。</p>
<p>内容等</p>	<p>先進国は大半が Tier1 だが日本の評価は、長年続けて Tier2 であり、国内の「外国人技能実習制度」が強制労働や搾取の恐れありと見なされており、女子高校生に対する性的労働の恐れや、海外での「買春ツアー」も指摘されている。</p> <p>2015年版の報告書では、Tier2 Watch List に中国、キューバ、マレーシア、ミャンマーなどが挙げられ、Tier3は、北朝鮮、南スーダン、イラン、ロシア、ベネズエラ、タイなど23ヶ国・地域の名が挙げられている。</p>

## レーシー法（木材調達）（2008年）

[https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/sa\\_lacey\\_act/ct\\_lacey\\_act](https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/sa_lacey_act/ct_lacey_act)

正式名称	レーシー法 The Lacey Act 農業法 2008 年 (The Food, Conservation, and Energy Act of 2008) により 1900 年のレイシー法 (The Lacey Act) が改正。
施行年月	2008 年 5 月
背景など	違法伐採規制による森林保護の観点とともに、違法木材の流通が市場価格を押し下げている実態を改善する趣旨も含め、当初は野生生物の取引を規制していた 1900 年制定のレイシー法に、「植物種」(broader range of plants and plant products) を加えるかたちで成立した。
内容抜粋 (要求事項等)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 米国内外の法律に違反して取得した木材及び木材製品を、国際的にまたは州間で取引する場合の輸出入、輸送、販売、受け取り、取得、購入が違法行為とされる。違反の場合には、故意だけでなく過失の場合にも、物品の没収、罰金、禁固刑などが課される。</li> <li>2. 輸入事業者には次の点が義務付けられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品に含まれる樹種の学名、原産国、数量、輸入総額などの情報を輸入の際に申告すること。</li> <li>・記録の保持とラベル表示を行うこと。</li> <li>・デュー・ケア (デュー・デリジェンス) を行うこと。</li> </ul> </li> <li>3. 過失の場合にも罰則が適用されることから、デュー・ケア (デュー・デリジェンス) によるリスク評価が重要となる。ただし、樹種や原産国が複数にわたる複雑な場合には、推測されるそれらのリストを提出することで申告を簡略化している。</li> </ol>

## サプライチェーン透明法（カリフォルニア州）（2012年）

<https://oag.ca.gov/SB657>

正式名称	カリフォルニア サプライチェーン透明法 California Transparency in Supply Chains Act (SB 657)
施行年月	2012 年 1 月施行
背景など	人身売買や奴隷労働を排除する目的で、サプライチェーン上の情報開示を求める州法が制定された。大企業は同州でも事業を行うことが大半であり、結果的に多くの世界的な企業も対象となる。



<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>カリフォルニア州内で製造業・小売業の事業を行い、世界売上高1億ドル以上の企業に対し、自社が一次取引先で「奴隷労働・人身売買」を防ぐため行っている対策情報を開示するよう努力義務を定めている。</p> <p>(補足：法としては情報開示の要請にとどまり、また排除は求めているが、評判への考慮により自主的に情報開示、人身売買等を排除することが考えられる。)</p>
-------------------------	---

### 連邦調達規則 (2015 年)

<https://www.acquisition.gov/?q=browsefar>

<p>正式名称</p>	<p>連邦調達規則 Federal Acquisition Regulation</p>
<p>施行年月</p>	<p>2015 年 3 月改訂</p>
<p>背景など</p>	<p>同規則はアメリカ政府調達に関する一般的な調達原則を定め、入札招請から契約までの手続きを規定している。</p> <p>強制労働を含む人権侵害に関する項目については、2015 年に規程に項目を追加した。</p>
<p>内容抜粋 (要求事項等)</p>	<p>人権侵害に関する項目においては、政府の調達に関する請負業者やその下請け業者に対して人権に関する情報開示を求めている。</p> <p>これには、デュー・デリジェンスを含む要求事項や救済へのアクセスの体制を含む。</p>

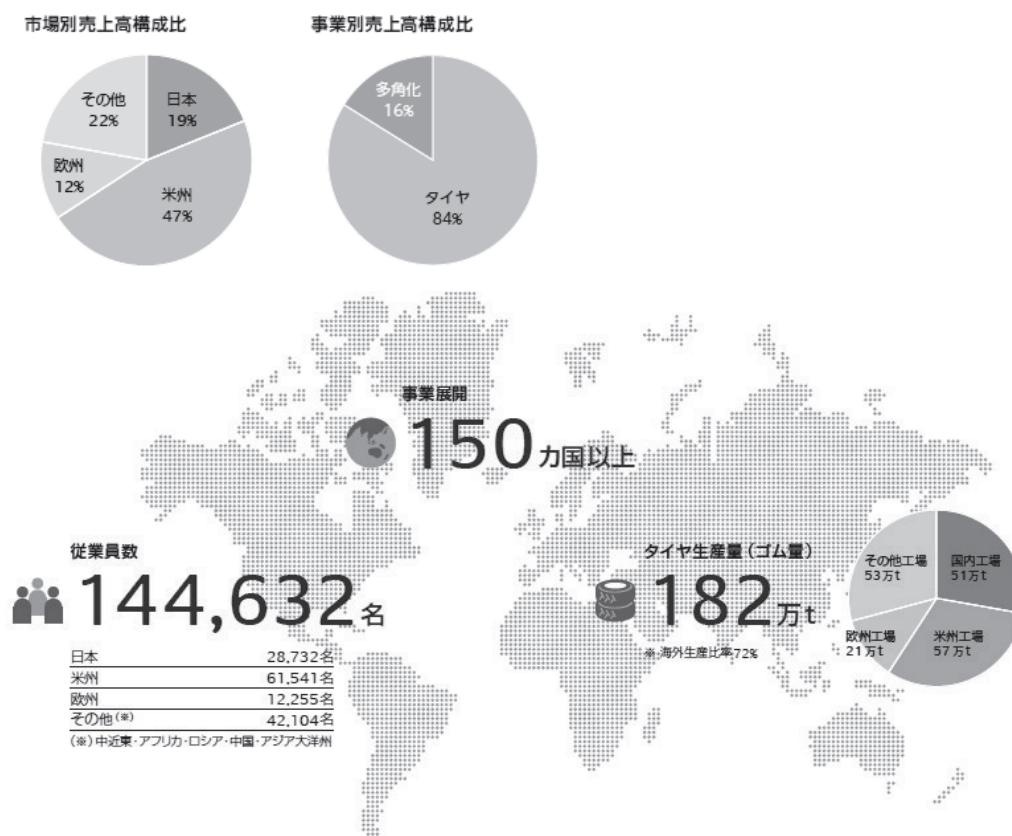
(※法規制・ガイドライン類条文、資料等は、2016 年 2 月 19 日閲覧、特記がない場合は基本的に英語)

## 2) インタビュー調査企業事例

### ブリヂストン株式会社

#### 【事業のグローバル展開と全社の CSR のマネジメントについて】

- 同社の事業別売上は、タイヤの製造販売等を行うタイヤ部門が 84%、化工品・スポーツ用品等を行う多角化部門が 16%で構成されている。市場別売上は、日本 19%、米州 47%、欧州 12%、その他 22%という割合で、生産拠点も含め世界 150 ヶ国以上で事業展開されている。(2014 年 12 月 31 日現在)

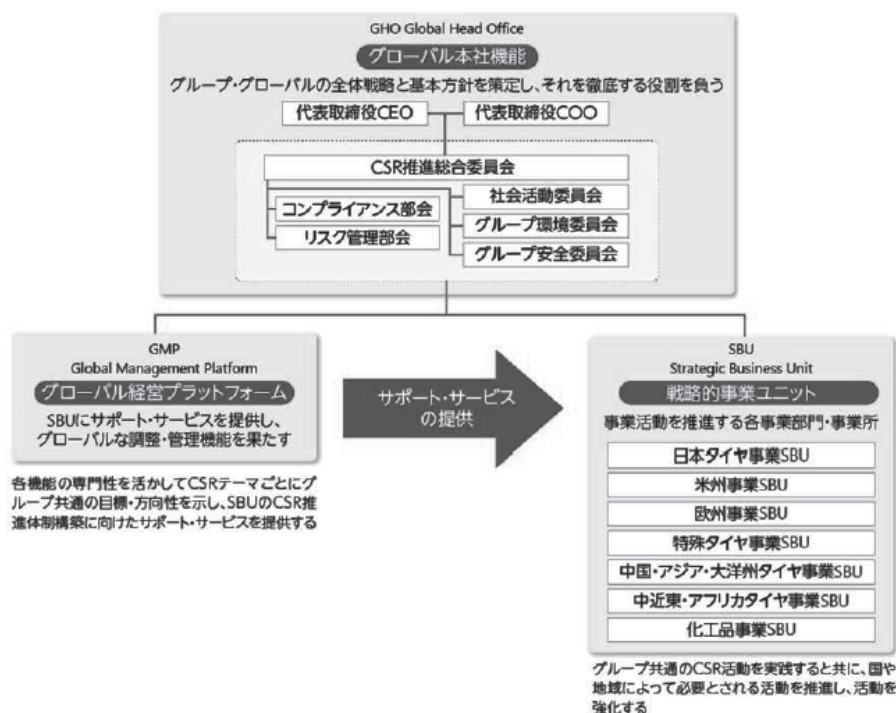


(出典：同社 CSR レポート 2015)

- 同社では、理念だけではなく、日々の事業活動の中で実践してこそ CSR であるとの考えの下、「組織としての会社の CSR」と「社員一人ひとりの CSR」の二つの活動を両輪として CSR 活動を推進していく体制をとっている。
- 本社 CEO を CSR 推進総合委員会（2007 年設立）の委員長とし、グループ全体の「共通言語」として CSR「22 の課題」(\*)を設定している。グローバル経営プラ

ットフォーム(GMP:Global Management Platform)が課題ごとの推進責任を負い、取り組みの方向性を提示し、各戦略的事業ユニット(SBU:Strategic Business Unit)が各国の事情を勘案した上で実際の活動に取り組む。具体的には、海外拠点での活動を推進するために、目標・方向性・取り組み方法を「インストラクション」でグループ全体に展開している。

CSR活動の推進体制図



(出典：同社 CSR レポート 2015)

- 経営層の講話、社内報、イントラネットの活用や本社各部門・工場単位で選任されている「CSR キーパーソン」が推進役になっての「CSR レポートを読む会」等の実施により CSR の社内浸透を図っている。
- 新 CSR 体系の構築とともに、CSR のグローバル化へ向けた取り組みを推進していく考えである。ガバナンス体制の見直しも行き、グローバル/リージョナルそれぞれの体制を検討する。CSR 活動に重点領域を設定し、日本、米州、欧州中近東、中国・アジアの各リージョンで CSR 体制を構築・活動していくべく、現在活動中である。また、日本のみでの意思決定を改め、グローバル CSR 推進委員会 (Global CSR Enhancement Committee) として、方針策定、進捗管理を行い、グローバル経営執行会議 (名称 Global EXCO) にて答申する体制を検討している。
- バリューチェーン、ステークホルダーエンゲージメントも今後は更に視野に入れ CSR のマネジメントを展開していく。
- グループ全社の全組織及び全従業員を対象とした表彰制度である Bridgestone

Group Awards を設け、CSR 活動を含む活動成果を顕彰することにより従業員の意識向上を図っている。

\* 「22 の課題」： グループの CSR 活動推進のため、22 の課題を設定。構成は基盤面、経済関連、環境関連、社会的側面の 4 つからなる。



(出典：同社 CSR レポート 2015)

### 【新興国（アジア等）における CSR 活動の背景】

- 新興国（アジア等）については、生産、販売の両面で展開をしている。生産・販売を統括する SBU として「中国、アジア、大洋州タイヤ事業（BSCAP）」を置いている。
- CSR 活動におけるグループでの共通言語である CSR 「22 の課題」をもとに 2009 年より CSR インストラクションを新興国（アジア等）含むグローバルに展開した。新興国（アジア等）に対しては本社での CSR 活動の取組み方を伝えていく形で浸透を図った。着実にレベルアップできていると考えている。
- M&A により同グループの連結対象となった企業においては、対象企業の風土も尊重しつつ、ブリヂストングループの企業理念および方針を共有し、CSR の考え方が融合、定着するよう展開・徹底している。

### 【新興国（アジア等）拠点における CSR マネジメントの状況について】

- CSR 「22 の課題」ごとに日本から発信するインストラクションを前提に、各 SBU、各拠点で、各国の法規制・社会課題を勘案した上で CSR 活動に取り組んでいる。特に社会貢献活動に関しては、地域により社会課題が異なるため、地域のニーズに合うものを各拠点で実施している。インドネシアにおける小規模ゴム農家の生産向上支援、コスタリカにおける Dengue 熱を防ぐためのタイヤ回収（蚊の産卵防止）活動などが挙げられる。
- 新興国では、法規制や基準が急に強化されたり、当局にそれらを確認し、対応したつもりが、後で不適合と言われる、といったことも発生している。同じ国内でも地域により基準が異なったり、地域政府により上乘せ基準が設けられたりする。
- ステークホルダーに関しては、グループ全体では、地域社会、顧客、株主、取引先、従業員をステークホルダーとして捉えているが、まだ地域の特性に応じたカ

スタマイズまでは至っていない。

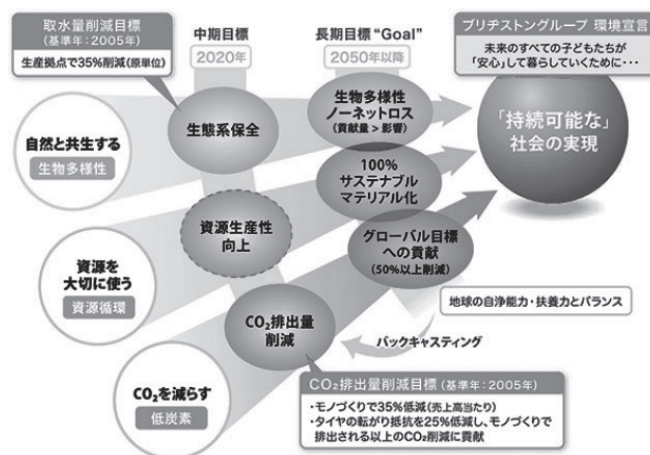
### 【CSR 活動や社会的課題に対応したビジネス展開について】

- 商品、サービスの面では、「快適性」に加え「環境」、「安全性」等を技術イノベーションとビジネスモデルイノベーションによりを追求することで新しい価値を付加したビジネスを生み出し展開している。

例：・ECOPIA、ologic(CO2削減+燃費向上)、エコ バリューパック(省資源+トータルコスト削減)

- ・ランフラットテクノロジー採用タイヤ+TPMS(安全性+省資源+スペアタイヤフリーによる車内空間のゆとり)
- ・「CAIS (Contact Area Information Sensing)」開発(路面状態判定、摩耗予測等)

- モノづくりの面においても、例えば環境分野では「環境長期目標」を設定し、「生物多様性」、「資源循環」、「低炭素」の領域で活動し、省エネ・CO2削減、取水削減、廃棄物削減などにより、事業活動の体質強化を図っている。



(出典：同社 CSR レポート 2015)

- 技術イノベーション、ビジネスモデルイノベーションによって社会価値と顧客価値の両立を「共通価値」として創造する活動を模索している。また、社会課題の解決における業界内の連携という観点では、WBCSD へ加盟し、「タイヤ産業プロジェクト：タイヤ使用・廃棄の環境負荷について調査・検討」、「サステナブルモビリティプロジェクト：モビリティの持続的発展に向けた活動」に参画している。
- CSR の環境トラブルの未然防止のような活動は、事業リスクの低減につながっている。環境商品・サービスは競争力の向上、社会貢献活動はブランド価値向上につながっていると考え、タイ政府から優れた CSR 活動を表彰する CSR-DIW Award を受賞するなどした。

### 【サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR 活動について】

- リスクマネジメントの観点からもサプライチェーンまで視野を広げた CSR の取り組みが必要と考えており、CSR 調達ガイドラインを作成しサプライヤーへ展開している。調達方針説明会での説明、自主チェックシートによるサプライヤーの自己評価結果確認、活動が不十分なサプライヤーに対する CSR 講習会を実施。また優良なサプライヤーの表彰も行っている。
- 同社グループはサプライチェーンの複雑な自然由来の原材料を使用している。天然ゴムは途上国の零細農家が多いので、特にトレーサビリティの確保に難しさがある。

### 【CSR を実践する上での今後の課題等、欧米企業との比較や、日本企業の CSR 活動の特徴について】

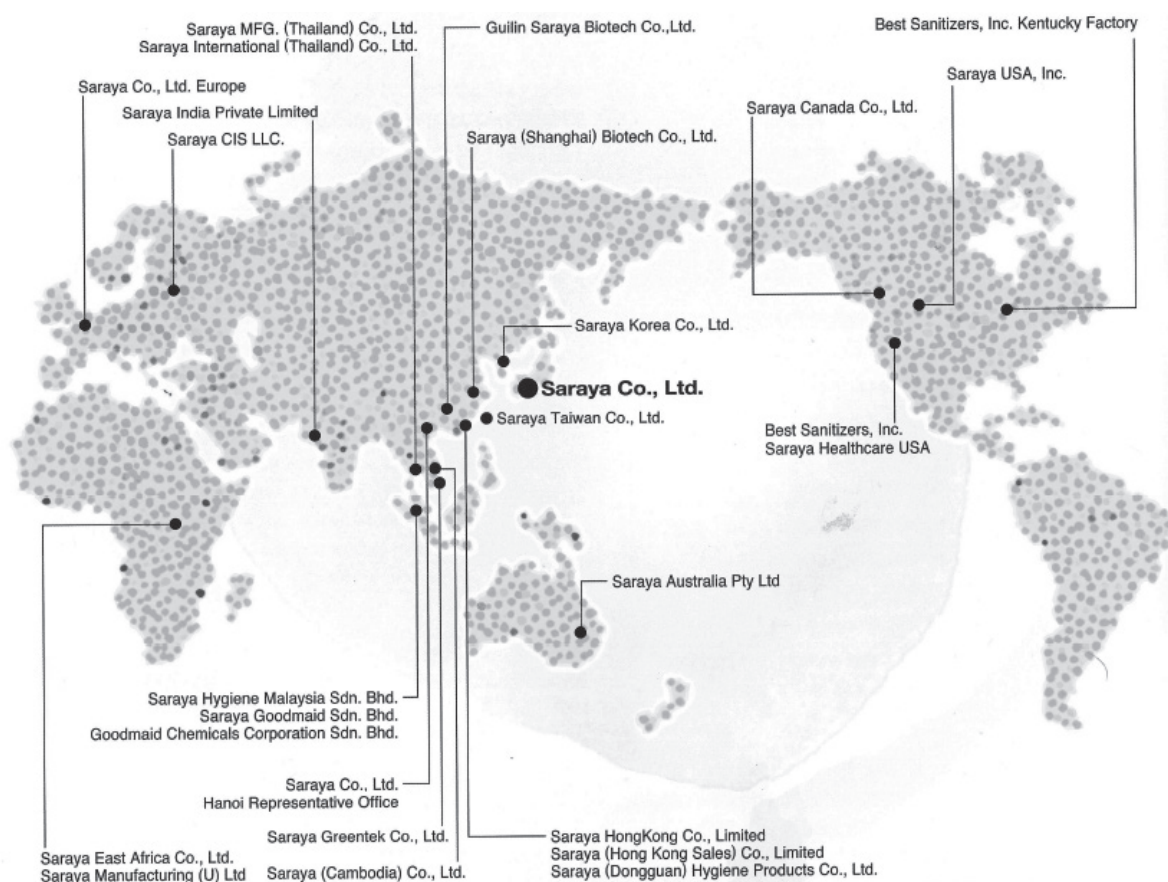
- 日本国内、グローバルともに「人材育成」が課題だと考えている。経営センスを持ちつつも CSR（サステナビリティ）を考えられる人材が必要であるし、技能面でも世代間の伝承など課題があり、将来を担うグローバル人材の育成と確保が必要と考える。
- 同社グループが 2020 年東京オリンピックのワールドワイドオリンピックパートナーとなり注目度が増す中で、CSR の領域でも社会課題の解決等におけるリーダーシップへの期待が国際的にも高まってくると考えている。
- 欧米の先進的な企業はステークホルダーエンゲージメントが優れていると考えている。地域コミュニティでの対話・連携、NGO に対する対応も進んでおり見習うべき点は多いと考えている。

以上

## サラヤ株式会社

### 【事業グローバル展開とCSR活動について】

同社では、家庭用及び業務用の洗浄剤・うがい薬・消毒剤等とその薬剤供給機器等の衛生用品を研究開発・製造販売し、それらの普及啓発のためにコンサルティング事業も展開している。近年では健康食品事業、化粧品事業にも参入している。急速な経済成長と共に高まるアジア諸国の「衛生・環境・健康」へのニーズに応えるため、アジア・パシフィックで10ヶ国、その他にも北アメリカ、EU、ロシア、アフリカに展開しており、海外には工場6拠点、営業所19拠点を有している。



(出典：同社会社案内 2016)

### ■CSR活動に取り組むことになった背景

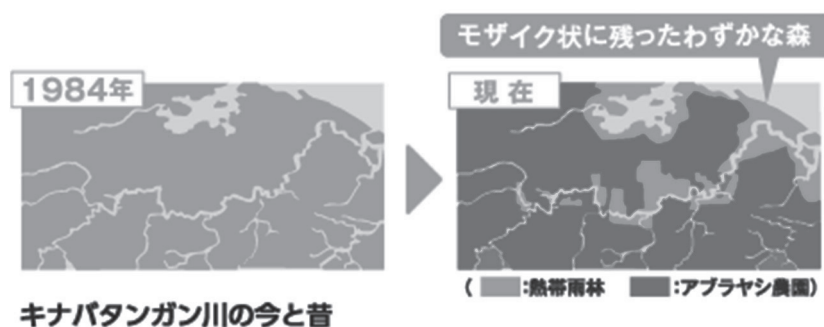
- 創業者の更家章太氏は生物多様性豊かな紀州熊野の地に生まれ、自然の恵みに感謝する自然観や美しい自然に囲まれて磨かれた美意識が醸成された。それらを礎とし、綱領・社是となり、同社の商品開発に活かされてきた。二代目社長の更家悠介氏は大学時代に水質汚染の浄化に関する研究や衛生工学を学んだ。これらの経験や研究が、高度成長により河川が酷く汚染された要因の一つである洗剤において、より生分解性の良いものの開発「ヤシノミ洗剤 (1979年)」や感染予防のビジネスに繋が

っている。

- 河川の汚染に対して“地球にやさしい”ことをキャッチコピーとしていた中で、主原料であるココヤシがアブラヤシに変わり、そのアブラヤシを供給するために熱帯雨林が伐採され、絶滅危惧種を含む多くの生物の棲み処が奪われている事実を知った。そして 2004 年、報道番組を通じて多くのコンシューマーが同社製品の原料調達プロセスに関心を示す結果となったことを真摯に受け止め、アブラヤシ原産地（ボルネオ島サバ州）においての生物多様性保全活動を開始した。
- これらの活動は、もともと「CSR」という概念を意識して取り組んだものではなく、ビジネスリスクをマネジメントする方策だった。熱帯雨林の生物多様性が危機に瀕している状況に対して、「民間企業が解決に向けてどのような取り組みができるのか」「その事実を正しく世の中（コンシューマー）に確実に伝えるためにはどうすればよいのか」「持続可能な原料調達をどのようにはかっていくのか」を試行錯誤しながらも日々考え、取り組んできた事が結果として、日本企業としては革新的且つ特徴的と言われる CSR 活動に繋がっている。

#### ■持続可能なパーム油と生物多様性保全

- 同社製品主原料であるパーム油生産量の世界の約 90%はマレーシア及びインドネシアで生産されている。1980 年頃からマレーシアでは国策から天然ゴムからアブラヤシへの転作が急激に進められ、多くの熱帯雨林が伐採され、アブラヤシが植えられてアブラヤシ農園が急拡大した。熱帯雨林の減少により、ボルネオゾウやオランウータンをはじめとする絶滅危惧種を含む熱帯雨林の生物多様性が危機に瀕している。



(出典：同社ホームページ)

- 環境への影響に配慮した持続可能なパーム油を求める世界的な声の高まりに応え、世界自然保護基金（WWF: World Wide Fund for Nature）を含む関係団体が中心となり 2003 年に「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO :Roundtable on Sustainable Palm Oil）」が設立された。RSPO は、環境・社会に配慮したパーム油の生産を推進する国際的な非営利組織であり、その目的は世界的に信頼される認証



基準の策定とステークホルダー（利害関係者）の参加を通じ、持続可能なパーム油の生産と利用を促進することにより、その判断基準となる「原則と基準」(Principle & Criteria) が 2007 年に制定された。

- 同社は日本に籍を置く企業として初めて 2005 年 1 月に RSP0 に加盟し、円卓会議には第 3 回 (RT3) から参加している。2010 年には日本初となる RSP0 認証パーム油を原料として使用した商品の販売を開始した。

### <RSP0 の認証油マークについて>

RSP0 では管理方式の違いによって次の 4 通りの方式があり、ラベル表示を定めている。



#### 1) アイデンティティ・プリザーブド (IP) : 分離方式

認証パーム油やパーム油関連製品について、最終生産物から搾油工場、原料生産地までの流通経路を確実にたどることができ、非認証のパーム油の供給や流通から完全に切り離されている場合に与えられる。



#### 2) セグレーション (SG) : 分離方式

認証パーム油やパーム油関連製品について、その原料が認証パーム油のみを使用し、生産農園から最終利用者に至るまで他の非認証油と混合されることなく取引されている場合に与えられる。



#### 3) マス・バランス (MB) : 管理混合方式

流通の過程全体を通して認証油の取引量を監視する方法で、途中で他の非認証油と混合されてもその比率は最終利用段階まで厳密に記録される。認証油の量を管理できていれば、一般の流通と分ける必要はなく、流通過程で非認証原料が混合しても良い。



#### 4) ブックアンドクレーム (B&C) ※Green Palm 認証 : 台帳方式

生産者が認証パーム油の生産量に基づいて証書を発行し、それを取引する方法。生産者とパーム油・パーム油関連製品利用者はインターネット上でこの取引を行い、パーム油・パーム油関連製品利用者はその証書に応じた分量の製品に認証を適用できる。

(出典：同社ホームページ)

- 創業当初より、人と環境を考えて植物原料を用いた製品づくりに努めてきた同社は、パーム油の使用をやめることが問題の解決にはならないと考え、野生生物や森を守りながら生産者や消費者の生活も維持していくため、2004 年から「ボルネオ環境保全活動」を開始し、環境保全と原料調達の両面からこの問題に向き合っている。

### <ボルネオ保全トラスト設立：コンシューマーにロングエンゲージ>

- 同社は 2004 年から、持続可能なパーム油の活用と、ボルネオ島・サバ州で生物多

様性の保護に取り組んでおり、2006年に同社の支援も受けてマレーシア・サバ州にBCT (Borneo Conservation Trust:ボルネオ保全トラスト) 事務局が設立した。BCTは、キナバタンガン川沿岸の熱帯雨林だった土地を買い戻して、野生生物が行き来できる「緑の回廊」を回復させる計画などを行うサバ州政府下のNGOである。

- 同社は2007年から「ヤシノミ洗剤」の売上の1%を、BCTによる「緑の回廊」計画に還元しており、2012年からは「ハッピーエレファント」、「ココパーム」、2013年には「アユルスパ」も支援商品に加えられた。現在では日本で暮らす消費者も、Green Palm 認証やRSPO SCCS 認証（持続可能なパーム油の原料調達認証）を受けたサラヤの製品を購入することで、ボルネオの環境保全に参加できる仕組みとなっている。



(出典：同社ホームページ)

### 【他団体等との連携・協働】

- 様々な社会的課題への取り組みは自社だけで解決するものではないとして、NPOや諸団体との連携でチャレンジを続けている。
- 2009年6月、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に加盟し、経営トップ自ら、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10原則に賛同するコミットメントを行った。
- 2008年より「自然資本」を守る「ビジネスと生物多様性イニシアティブ "Biodiversity in Good Company"」に参画し、参加企業と共に生物多様性に関する情報発信を行い、生物多様性条約(CBD: Convention on Biological Diversity)の実施に貢献している。

- 日本 WHO(World Health Organization)協会と協力して、WHO が推進する『患者の安全を守る活動』などを展開し、国内の衛生と健康向上に努めている。
- 同社設立当初の 2008 年より企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB:Japan Business Initiative for Biodiversity)に参画し、生物多様性の保全に関する共同研究、分科会活動並びにステークホルダーとのコミュニケーションを行っている。
- グリーン購入ネットワーク (GPN:Green Purchasing Network) の主旨に賛同し、大阪グリーン購入ネットワークへの参加並びに倫理的購入・CSR 調達 (エシカル購入) 研究の参画等、持続可能な社会の構築を目指している。
- 2010 年からコンシューマー衛生用品の売上の 1%をユニセフに寄付し、ウガンダで石けんを使った正しい手洗いを普及啓発する「100 万人の手洗いプロジェクト」をスタートさせた。
- 東アフリカで院内感染をなくすためにウガンダに現地法人 SARAYA East Africa を開設し、JICA の BOP ビジネス連携促進協力準備調査事業の援助も受け、アルコール手指消毒剤の現地生産、医療従事者への教育、普及活動を進める「病院で手の消毒 100%プロジェクト」を展開。また、2013 年 3 月からはカンボジアでも JICA の BOP ビジネス連携促進協力準備調査事業「ハッピー手洗いプロジェクト in カンボジア」をスタートし、教育施設・医療施設に対して世界保健機構 (WHO) の「医療現場における手指衛生のための WHO ガイドライン」に基づき、手指消毒用アルコール剤を用いた手指衛生教育とその普及を行った。
- 2004 年より「少しでも世界の子供達達の衛生環境が良くなるように」と願って、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの活動をサポートしている。サポート商品となっている、arau. シリーズおよび arau. ベビーシリーズの売上の一部がそれらの活動に使われている。
- 途上国の妊産婦支援であるホワイトトリボンに賛同し、ラクトフェリン (乳、涙、唾液、血液などに存在する感染防御機能をもったタンパク質) 配合化粧品ブランド『ニューウラ』、『ラクトフェリンラボ』の各商品の売上の一部を、ホワイトトリボン・ジャパン事務局であるジョイセフに寄付している。

#### 【社会課題への取組と今後の事業展開について】

- 社会課題の抽出のプロセスにおいては NGO 等の組織と協働しながら行っている。自社の商品をその課題に対してどのように活用し、社会貢献をするかという視点を持ち、持続可能な取り組みとすべくビジネスにも繋げて検討をしていく。NGO や他組織との連携、コミュニケーションを持つことが重要であると考えている。経営者自ら現場に赴き、現地の人々の声を聞き、課題を抽出し、必要なアクションを迅速に展開していることが同社の大きな特徴である。

- 常に顧客の声に耳を傾け、自社商品を通して“Product Media Communication”を図ることで、顧客との連帯感を持ち続けることが、最終的には社会貢献に繋がっている。
- 公衆衛生、食品衛生、医療衛生の商品を扱う企業として、手洗い・アルコール消毒の効果を示すことによって、多くの途上国への社会貢献を果たすことが使命と考えている。それらを実現すべくグローバルな視野を持った人財の確保、育成を進めている。
- 2000年のミレニアム開発目標（MDGs : Millennium Development Goals）の採択以来、ビジネスにおいて地球的かつ地域的問題への解決に向けてチャレンジを行い、実践してきた当社にとって2015年に採択された持続可能な開発目標（SDGs : Sustainable Development Goals）に対してもビジネスを通して提案し積極的に対応することを経営者自らコミットしている。

以上

## 住友金属鉱山株式会社

### 【事業のグローバル展開と全社の CSR マネジメントについて】

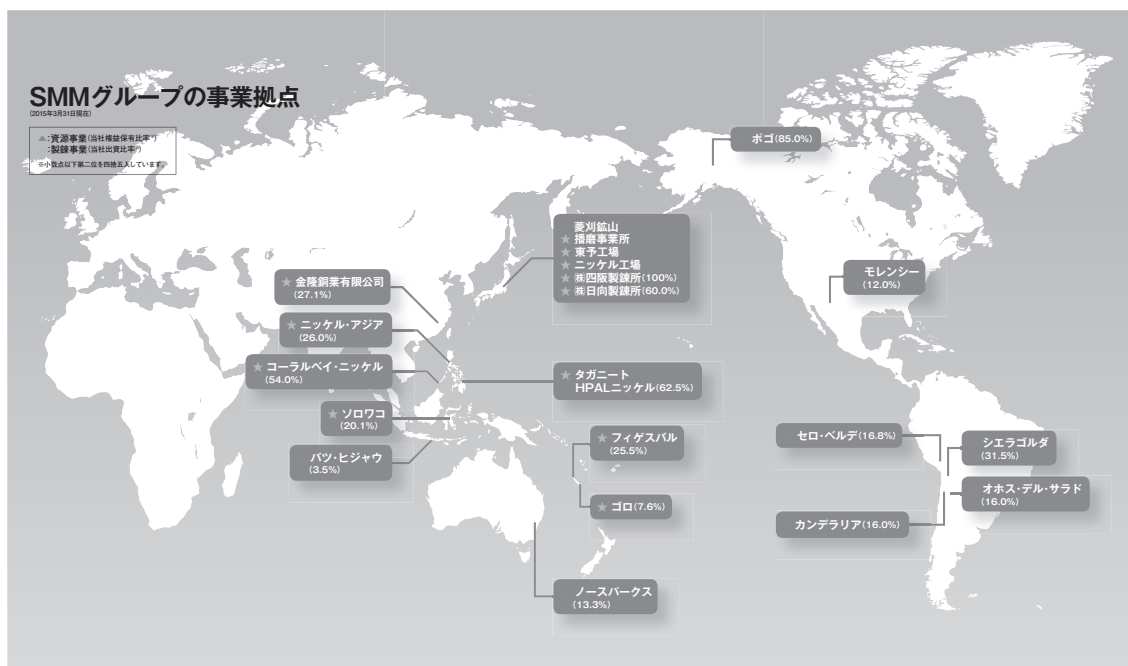
- 同社は、天正 18 年（1590 年）に創業、元禄 4 年（1691 年）に別子銅山の開発に着手し、これが世界最大級の産銅量を誇る鉱山に成長して住友財閥（現在の住友グループ）の礎を築いた。世界各地で鉱山開発を行っている資源事業（セグメント利益構成比：36.3%）、非鉄金属の製錬を行っている金属事業（同：55.0%）、電子・機能性材料の製造を行っている材料事業（同：8.7%）の 3 つの事業を展開する総合非鉄金属メーカーである。
- 400 年以上の鉱山開発の歴史では、公害、森林伐採、人権、健康被害などの多くの課題に直面してきた。そのような状況の中でも、「住友の事業精神」を礎として、一つ一つの課題に真摯に対応をしてきた。持続的な発展をする上では地域への貢献、環境への配慮は、必要不可欠な活動として捉えている。
- CSR 活動は同社にとって特別なものではなく、事業精神や経営理念のもと従業員一人ひとりが仕事の中で日々実践していくものと捉えている。



（出典：営業の要旨）

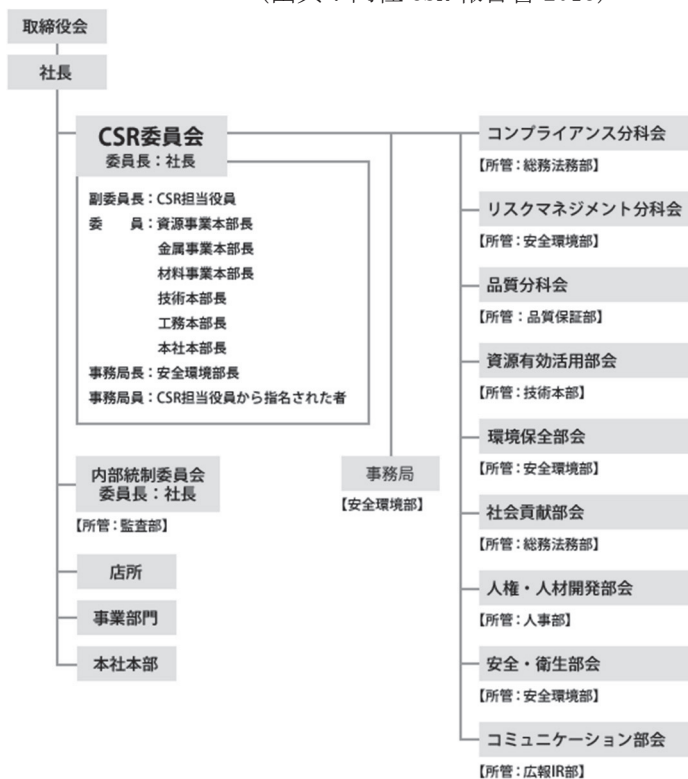
- 「SMM (Sumitomo Metal Mining) グループ行動基準」「SMM グループ経営理念」「SMM グループ経営ビジョン」「CSR 方針」を掲げ、2008 年に「自社への影響」と「社会的要請の程度」を考慮し、グループが重点的に取り組む 6 分野「資源の有効活用」「環境保全」「地域貢献・社会貢献」「人権・人材の尊重」「安全・衛生の確保」「ステークホルダーとのコミュニケーション」と「2020 年のありたい姿」を決定した。
- 1960 年から海外鉱山への経営参画を開始し、早い段階から海外に進出しているが、権益保有比率や出資比率が低い地域に対してのマネジメントについては、影響力を大きく発揮するには限界がある。自社がメジャーとなって運営しているアラスカでの採掘、フィリピンでの製造活動をグローバル体制開始の機会として、CSR のマネジメントを展開してきている。

## 【SMM グループの事業拠点】 (2015年3月31日現在)



(出典：同社 CSR 報告書 2015)

- CSR 推進体制として「CSR 委員会」の元に 3 つの分科会（コンプライアンス、リスクマネジメント、品質）と 6 つの部会（重点 6 分野）を設置している。3 事業本部（資源、金属、材料）が中心となり、それぞれの分科会、部会における活動の計画・推進管理がされており、本社が統括している。海外拠点における活動については、各事業本部が主導で運営されている。



(出典：同社ホームページ)

## 【新興国（アジア等）における CSR のマネジメントについて】

### ■フィリピンの取り組み事例

- フィリピンのコーラルベイニッケル社（CBNC）及びタガニート HPAL ニッケル社（THPAL）では、電気ニッケルを作るための中間品を製造している。プラントを建設する際には環境天然資源省の「環境適合証明書」の取得が必要で、多くの手続きを経て、環境に与える影響をまとめた最終レポートを同省に提出した。操業中の環境管理活動の中心となる部署として、EMO（Environmental Management Office）を設置し、環境調査を実施している。
- 環境天然資源省、自治体、NGO などで構成されるチームによる水質、待機、環境モニタリングも継続的に実施されている。特に、国際環境 NGO 団体「Friends of the Earth Japan」（FoE Japan）とは、プラント周辺の河川の水質等に関する意見交換を定期的に継続し、同団体からの意見・提言を参考として必要な改善策に取り組んでいる。
- 2005 年 4 月に操業した CBNC で培った経験を活かし、2013 年の THPAL の操業に際しては、同国内であるメリットも活かし、ナレッジマネジメントを展開し、拠点間での人材育成を図っている。
- 日本のニッケル工場のベテラン技術者が、THPAL 立ち上げ時には現地に駐在し、日本人とフィリピン人のスタッフが共に働きながら技術の継承に努めている。
- 材料事業関連では、シンガポールで半導体事業の経験を積んだ人材が中国で活躍している事例もあり、今後は事業本部を跨いでの人材交流を進めたいと考えている。
- CBNC では Comrel（Community Relations Section）という課を設けている。この課では SDMP（Sustainable Development Management Plan）活動の活性化および管理強化に努めており、IEC（Information Education and Communication）という活動を通して、RioTuba 近辺の 11 の村（Eleven Impact Barangay）と定期的に情報交換をしている。THPAL でも同様の活動を展開しており、医療や学校などの地域施設建設、子ども向けの Activity などを行っている。2014 年には先住民向けの飲料水供給プロジェクトをスタートさせている。

### ■アラスカの取り組み事例

- 米国アラスカ州のポゴ鉱山では、国や州の環境保護に対する基準が大変厳しく、操業開始に際して 83 項目に渡る個別の許認可が必要であった。同社では、環境への配慮を設計段階から検討し、鮭の遡上する川の保全、ヘラ鹿などの生息地への影響回避などを配慮し、行政（連邦・州政府）、先住民、NGO 等との対話を繰り返すことで操業に至った。
- 操業開始後も定期的に地域住民とのコミュニケーションを図っており、2014 年は、地域住民等のステークホルダーへの情報公開の場を 4 回設け、操業状況を説明して

いる。

- NPDES (National Pollutant Discharge Elimination System—NPDES permit) 認可発行後、地元環境団体から異議申し立てがなされたということもあったが、州政府の支援や雇用の創出など地域住民の要望も含めた要求の受入によって早期解決が図られている。操業の影響を確認するため、毎年、サケの遡上についてモニタリングを行っている他、魚体を捕獲し、魚体内の重金属量に異常がないことを分析によって確認している。

### ■海外における現地雇用

- 操業地域周辺から従業員を採用することは、周辺地域社会への直接的な経済的貢献にとどまらず、人材育成や安定した雇用機会の提供を通じて地域の活性化に寄与すると認識している。地域住民に同社の事業活動の内容についての理解を図る、そして地域の課題を同社が理解するといった相互理解を深めるうえでも有効であると考え、積極的に現地採用を進めている。ポゴ鉱山では、従業員約 300 名のうち 70%がアラスカ州に居住。フィリピンの CBNC で同割合が 58%、THPAL で同割合が 51%となっている。

### ■業界での取り組み

- 同社では、鉱業・金属精錬業界の社会と融和した発展に寄与したいと考え、法的要求事項という強制力を持つものではなくとも、業界として必要な取り組みとして、採取産業透明性イニシアティブ (EITI:The Extractive Industries Transparency Initiative) への支援を表明し、国際金属・鉱業評議会 (ICMM:International Council on Mining and Metals) の定める 10 の基本原則を CSR 方針などに反映させている。ICMM 会員企業は、10 項目の基本原則、外部報告、第三者保証の 3 要素からなる ICMM の「持続可能な開発への枠組み」の実行を正式に約束しており、同社においては、GRI ガイドラインに沿った報告書の発行、第三者保証評価を実施している。

ICMM 10の基本原則	
基本原則1	倫理的企業活動と健全な企業統治を実践し、維持します。
基本原則2	企業的意思決定過程において「持続可能な開発」の理念を堅持します。
基本原則3	従業員や事業活動の影響を受ける人々との関わりにおいては、基本的人権を守り、彼らの文化、習慣、価値観に敬意を払います。
基本原則4	根拠のあるデータと健全な科学手法に基づいたリスク管理戦略を導入し、実行します。
基本原則5	労働安全衛生成績の継続的改善に努めます。
基本原則6	環境パフォーマンスの継続的な改善を追求していきます。
基本原則7	生物多様性の維持と土地用途計画への統合的取り組みに貢献します。
基本原則8	責任ある製品設計、使用、再利用、リサイクル、廃棄が行われるよう奨励し、推進します。
基本原則9	事業を営む地域の社会、経済、制度の発展に貢献します。
基本原則10	ステークホルダーと効果的かつオープンな方法でかかわり、意思疎通を図り、第三者保証を考慮した報告制度により情報提供を行います。

(出典：同社 CSR 報告書 2015)



## 【社会的課題に対応したビジネス展開について】

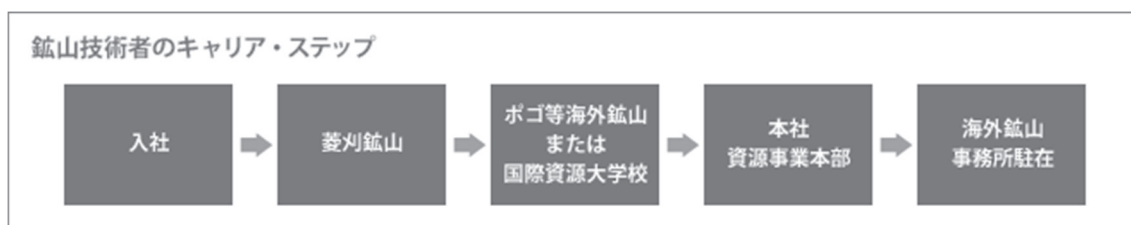
### ■サプライチェーンでの連携による取り組み事例

- CBNC、THPAL のプラントで使用する低品位ニッケル鉱石は、同社が出資するニッケル・アジアが運営する近隣の鉱山から供給を受けている。これらのプラントでは、含有率 1%程度の低品位鉱石からニッケル品位 55~60%の MS (Mixed Sulfide : ニッケルコバルト混合硫化物) を生産し、船積みして日本に運んでいる。
- HPAL 技術は「高圧硫酸浸出」と訳されるように、そのプロセスにおいて大量の硫酸を必要とする。一方、同事業における中核拠点である東予工場では、銅製錬プロセスの副産物として硫酸が生まれ、その供給先の開拓がひとつの課題となっていた。現在、同社では、東予工場が生産する硫酸をフィリピンの CBNC と THPAL に運び、HPAL プロセスで利用している。
- 低品位ニッケル鉱石を利用して高品位ニッケル原料を生産する HPAL は、ニッケル製錬において非常に競争優位性のある技術であり、同社は今後も生産能力の向上に向けた改善に取り組むとともに、新たな可能性にも挑戦したいと考えている。その一連として、HPAL プロセスにおいて、その副産物として多様な金属が生まれる中で、現在、スカンジウムなどの希少金属を回収する技術開発が進んでいる。

## 【CSR を実践する上での今後の課題等について】

- 国内外の同社グループ従業員、同社が影響を及ぼすことができる可能性があるサプライチェーン、同社が事業活動を行なっている地域の周辺住民を対象として 人権デューデリジェンスの仕組みを組み込んだ全社的な人権マネジメントプログラムを構築し、直接的または間接的な人権侵害の防止および加担の回避、救済を含む顕在化事象への対応をより適切に行なうことができる体系的な仕組みでの運用の構築を目指し取り組んでいる。特に新興国においては、カンントリーリスクも多く存在し、そこにおける投資や出資の際には、差別、強制労働、児童労働といった人権問題のみならず、政治制度、経済、治安、地域特有の疾病、労務問題、宗教上の制限、地元社会への影響などのリスクに関する配慮がより重要であると捉えている。
- 規格・基準・ガイドラインという側面では OECD 多国籍企業ガイドラインや ISO26000 等について外部の支援も受けつつ、より充実した仕組み作りをしていけるよう取り組んでいく。
- グローバルな事業展開を進める上では、国際社会に受け入れられるような判断基準を身につけた人材育成が鍵となる。広い視野を持ち、海外で活躍できる人材や、ものづくり力向上に繋がる技術・技能教育が、今まさに必要であり、そのために一層、質の高い教育を実施できるように毎年教育プログラムを見直している。
- より多くの海外鉱山を運営していくため、日本以外でも活躍できる人材の育成、採用を積極的に進めている。本社採用の学卒新入社員全員が 2 カ月間の海外研修を行

なうなど、会話能力と異文化への適応力向上に注力している。鉱山技術者に関しては、20年後に海外の鉱山で鉱山長となれる人材開発をめざしている。キャリア形成について採鉱および採鉱技術者の典型的な例をあげると、入社後、菱刈鉱山（鹿児島県伊佐市）で3～4年かけて鉱山における操業の基本と技術、保安管理を学び、その後は同社が運営・操業するポゴ鉱山（アメリカ合衆国アラスカ州）などで約3年間、海外鉱山の操業を経験し、再び国内に戻って数年間マネジメントを学ぶ。管理職になってからは、プロジェクトの計画立案や評価、管理に関する能力を向上させていくとともに、並行して国内外の鉱山でマネジメント経験も積むことができる人材開発体系をとっている。10年単位での長期的視点でキャリア開発を図り、育てていくのが同社の人材開発方針である。



（出典：同社ホームページ）

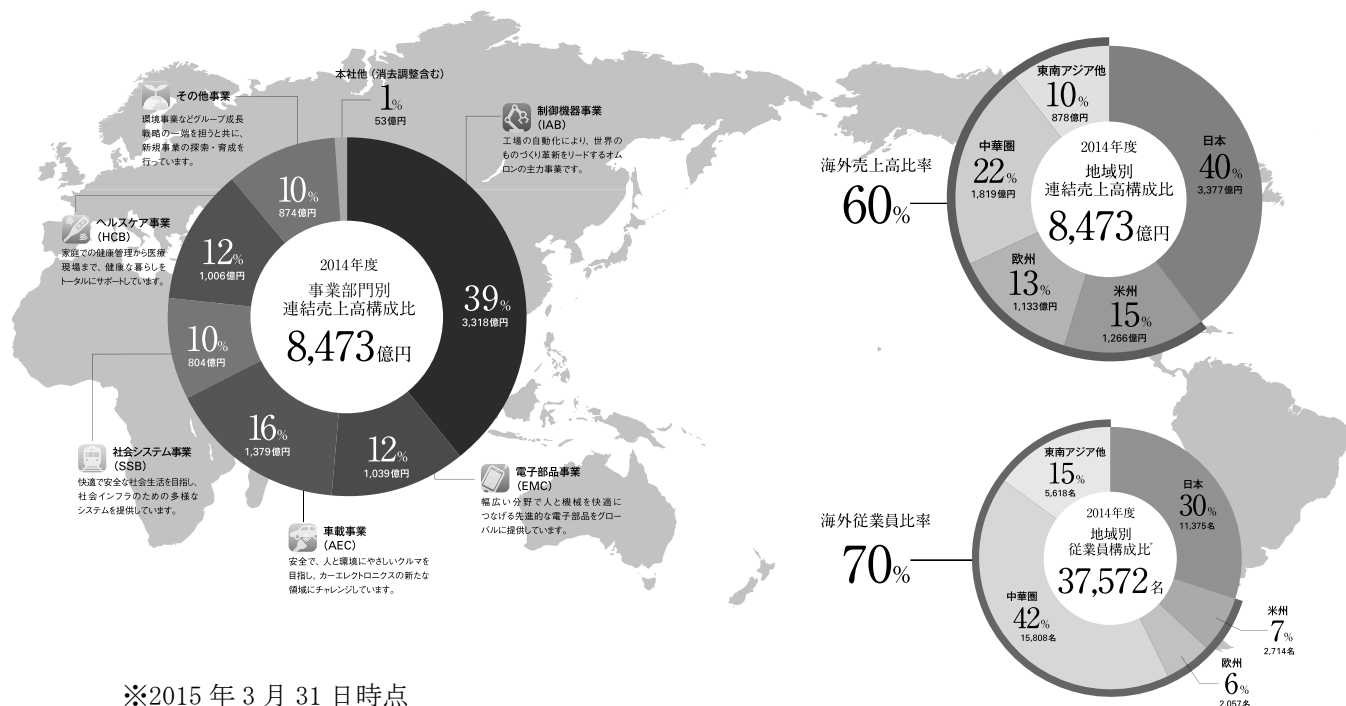
- グローバル展開する中で、事業そのものがCSRであるというトップの想いをどのように広く国内外の従業員一人ひとりにまで伝え、浸透させていくのが重要な課題だと捉えている。過去の事故や経験を風化させないための社員教育も実施しており、海外エクゼクティブトレーニングにおいては、その歴史や事業精神を伝えている。ただ一方的に講義をするだけでなく、必ず意見交換をする議論の場を作ることで相互理解に繋げることを心掛けている。

以上

## オムロン株式会社

### 【事業グローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

同社は、独自のセンシング&コントロール技術を駆使し、制御機器・電子部品・車載電装部品・社会インフラ・ヘルスケア・環境など、多岐にわたる事業を展開しており、進出している国や地域は110を超える。



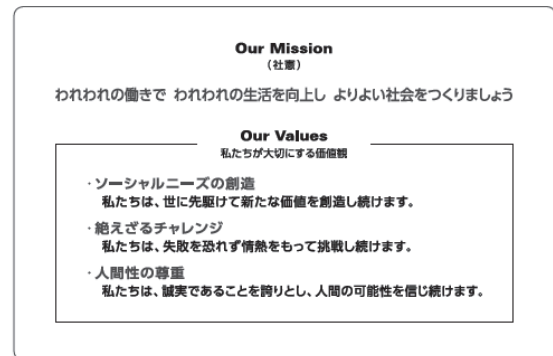
※2015年3月31日時点

(出典：同社統合レポート2015)

- 1959年に創業者が制定した社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会を作りましょう」をもとに、2015年5月に企業理念を改定した。これは、創業者の考える「企業は社会の公器である」という考え方を継承し、グローバル化や今後の持続的発展を見据えて、2006年制定の企業理念をよりわかりやすく、より実践的な内容に作り変えたものである。会長がリーダーとなり企業理念の改定プロジェクトが8か月にわたり展開され、社内で議論を重ねながら創り上げられた。この議論には海外拠点（米州、欧州、シンガポール、中国）のトップも参加している。

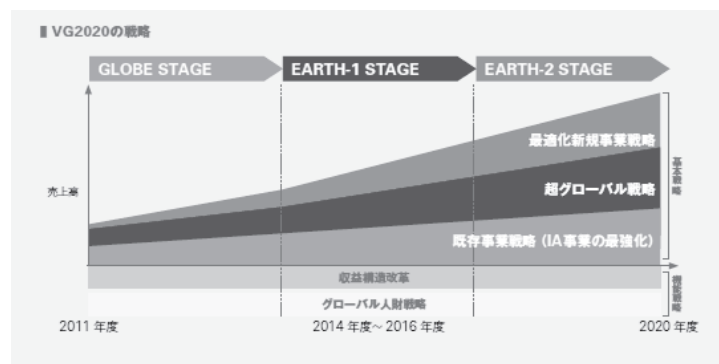
## 企業理念

- 企業理念改定では、見直しプロセス、また制定された後のグローバルの現場にどう浸透させていくかのプロセスが重要と捉えている。



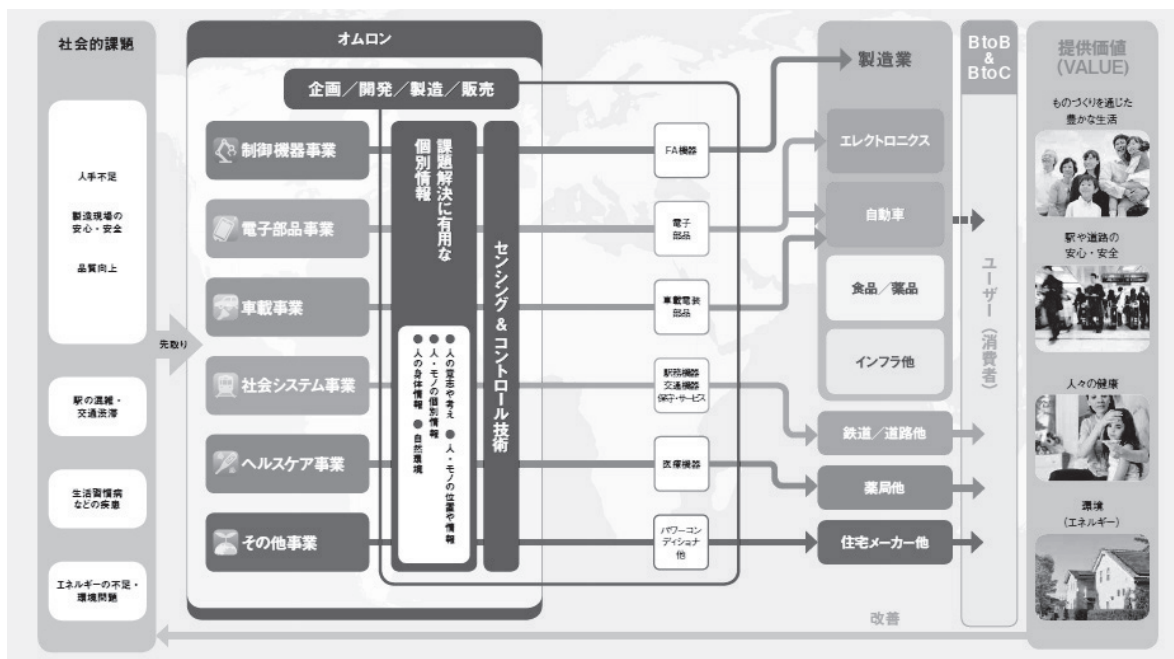
(出典：同社統合レポート 2015)

- 10年間の長期経営ビジョンVG2020のもとグローバル化を加速させており、社長自ら「企業理念経営」の重要性を説き、世界のさまざまな社会的課題を解決することによる企業価値向上を目指している。



(出典：同社統合レポート 2015)

## 【ビジネスモデル】



(出典：同社統合レポート 2015)

- 改定した企業理念を世界各地のグループ会社に自らの言葉で伝えるべく、会長が

米州：シカゴ、欧州：アムステルダム、中国：上海、アジア：バンコクをはじめとした世界の各拠点を訪問し、現地経営層に対する講話と意見交換を行っている。改定した企業理念をグローバルに伝え、また各地の意見を集約し包含することが、社内における CSR 部の重要な役割だと考えている。

- 企業理念のひとつに「ソーシャルニーズの創造」と掲げているように、実践で使える CSR、事業でつかえる CSR を展開していけるように推進をしている。他方、CSR という言葉は、必ずしも社内において経営や事業活動と積極的に結びつくものと捉えられない恐れがあり、自社内での説明においては ESG（環境・社会・ガバナンス）を使って表現することも多い。
- ESG 取り組み強化プロジェクトを 2015 年 11 月からスタートさせている。10 年ビジョンの最終ステージとなる EARTH STAGE(2017 年～2020 年の中期計画)には事業と ESG をインテグレートしたものが組み込まれるよう取り組みを進めている。

ESG	重要課題	EARTH STAGE 重点取り組み
社会	ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代経営者育成 重要経営指標：海外の重要ポジションに占める外国人比率</li> <li>● 女性の活躍支援 重要経営指標：女性管理職比率</li> </ul>
環境	ECOものづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球環境に貢献する商品・サービスの提供 重要経営指標：環境貢献量</li> <li>● 地球温暖化防止 重要経営指標：グローバル売上高 CO<sub>2</sub> 生産性 目標：2020 年度に 2010 年度比で 30% 向上</li> </ul>
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	● 経営の透明性、公正性を高める制度の強化 (取締役会のダイバーシティ・報酬制度)
	リスクマネジメント	● グループの「重要リスク」対策の推進

(出典：同社統合レポート 2015)

- 2012 年版より、統合報告書として「統合レポート」を発行している。3 年間にわたる統合報告書の作成を通じ、統合思考による長期視点の経営と持続的な企業価値向上の取り組みが一層深化したと考えている。

### 【企業理念経営と CSR について】

- 企業理念はお題目として掲げているだけでは意味がなく、実践として社員一人ひとりの行動に結びつけていくことが重要と考えている。社員一人ひとりが、自社の技術とイノベーションで社会課題を解決するために、日々何ができるかを考え、行動し、社会の発展に寄与することが結果として持続的な企業価値の向上に繋がるものと考えている。
- これまでは、CSR は事業・業務と離れたものという感覚がどこか社内にあったと考えられるが、これを事業と直接関連したものとし、一人ひとりの自覚や行動を促すことが重要と考えている。
- 2011 年に CSR 部門を取締役会直轄の取締役室の下に移したことで、経営トップとの CSR コミュニケーションの機会が増加した。その結果として、組織の戦略や経営としての CSR の優先度合いの向上につながった。

## 【CSR 取り組み方針】

- 事業を通じてよりよい社会をつくること  
ソーシャルニーズを創造し、優れた技術、製品、サービスを提供し続けていく。
- 社会が抱える課題に当事者として自ら取り組むこと  
人権・労働問題や環境問題など、さまざまな社会課題に対し、オムロンの特色を活かした取り組みを行う。
- 企業活動を進める上で、常に公明正大であること  
法令や社会ルールの遵守はもとより、説明責任を果たし、より透明で公明正大な経営を実践していく。

(出典：同社統合レポート 2015)

## 【新興国（アジア等）における CSR のマネジメントについて】

- 新興国（アジア等）においては、CSR がコンプライアンスや法規制遵守、社会貢献活動として捉えられる傾向が強く、事業活動と結びつく CSR という概念が薄いので、企業理念経営や CSR 方針を伝えることで、理解を深めていけるよう努めている。
- 中国においては、行政のコンプライアンス重視や環境規制の強化もあり CSR 部門を置いて活動をしているが、その他の新興国では現在 CSR 専門の部署はない。進出国における法的対応は統合グローバルリスクマネジメント方針を定めて対応しているが、現地法人・拠点のリスク情報をタイムリーに共有でき、本社 CSR 部からも適切な示唆・推進できる体制づくりを強化していきたいと考えている。

## 【CSR を実践する上での今後の課題等について】

- 海外企業を買収する際には、同社幹部と対象企業のトップにより双方の企業理念や経営の考え方について議論している。オムロンの企業理念、経営の方向性の共有はもちろん大事だが、押し付けではモチベーションにも影響してくるので、対象企業の風土・理念についても考慮しつつ相互理解に努めている。環境デューデリジェンスについては買収に際して実施しているが、今後は人権デューデリジェンスについても実施していくことが課題と考えている。
- 海外の IR 活動に社長自らが出向きステークホルダーとのダイアログを行っており、その行動について海外の投資家から好感触を得ている。投資家に対してはやはり事業の数値化が今後もより強く求められてくると考えており、統合レポートが各界で高い評価を得ている同社ではあるが、非財務の情報がいかに財務に結びついてくるのかを更に意識し、より分かりやすい開示・説明に取り組んでいる。
- グローバル展開において、企業理念を求心力とすることが今後益々重要になっ

てくると考えており、日本における社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会を作りましょう」を2015年には“Our Mission : To improve lives and contribute to a better society”と英語で定義して、これらの理念、価値観を世界の各国語に翻訳し展開している。

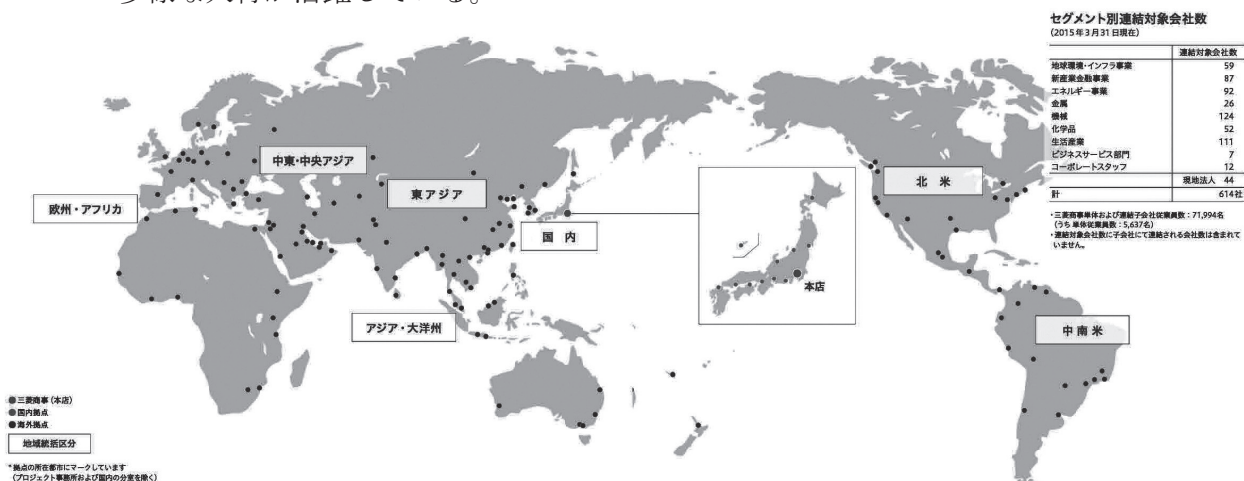
- ▶ グローバル化の観点からは、海外の重要なポジションの現地化に注力している。事業の成長と拡大に伴って経営人財の確保がますます重要となる中、これからも次世代の同社を担う経営者候補の確保・育成を計画的に進めて行く考えを持っている。

以上

## 三菱商事株式会社

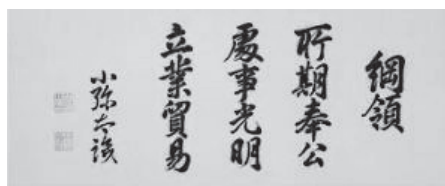
### 【事業のグローバル展開と全社の CSR のマネジメントについて】

- 同社は、国内及び海外約 90 ヶ国に 200 超の拠点をもち、600 社を超える連結対象企業とともにビジネス展開をしている。連結従業員数は約 7 万 2 千人で国籍を問わず多様な人材が活躍している。

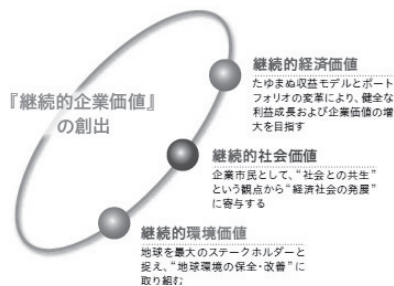


(出典：同社統合報告書 2015)

- 国内外のネットワークを通じて、エネルギー、金属、機械、化学品、生活産業関連の多種多様な商品の売買や製造、資源開発、インフラ関連事業、産業金融事業を行う他、新エネルギー・環境分野などにおける新しいビジネスモデルや新技術の事業化、総合商社の持つ機能を活かした各種サービスの提供など広範な分野で多角的に事業展開をしている。
- 1934年に戦前の旧三菱商事の行動指針として「三綱領：所期奉公、処事公明、立業貿易」が制定されたが、現在の三菱商事やグループにおいてもこれを経営における理念としている。特に「所期奉公」は、現在の CSR にも繋がる考えと捉え、社会貢献を重視する姿勢を持っている。経済価値、社会価値、環境価値のトリプルボトムラインから、継続的に企業価値を高める方針を経営戦略として打ち出している。



(出典：同社統合報告書 2015)



(出典：同社統合報告書 2015)



- 企業価値を高めるために、①事業を通じた価値の創出に加えて、②社会貢献活動の実施、事業を営むことにより様々な価値を毀損しないことの2点を重視している。規模の大きい投融資案件の実施においては、社内の投融資諮問委員会に諮ることになっており、事業の可能性・継続性といった経済的な観点のみならず、CSRの観点からも審査を行う。
- 東京、ロンドン、ニューヨークがCSRの3大拠点であり、これに続くシンガポール、メルボルン、中国の拠点とも連携してCSRのマネジメントや地域社会・NGOとの対話等を行っている。
- 人材としては、元々分野として近いスタッフ系の部門からCSR部門に来る場合と、事業部門からCSR部門に来て、経験や知識を生かしつつCSR活動に携わる場合がある。
- 事業活動にひも付く財務情報と非財務情報を体系的に捉え、社外への説明を行うことが必要と考え、2011年版よりアニュアルレポートにサステナビリティレポートの要素を取り組み、2014年版より名称を統合報告書として発行している。
- 持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD: The World Business Council for Sustainable Development）には1995年の設立よりメンバーに加盟、国連グローバル・コンパクトにも2010年より参加し、環境・CSRの取り組みを進めている。
- 川上から川下までのバリューチェーンにおいて同社が深く関与し、付加価値をつける事業展開にも力を入れている。たとえば、北欧の鮭の養殖会社買収に際しては環境・CSR観点の精査も行き、買収後は、サステナブルな水産資源として、養殖・加工・販売における価値創造や、周辺事業の強化に取り組んでいる。
- CSR活動については、国際貢献に当たるものや複数年にわたる大規模な活動は本店主導で行うが、地域的なものは海外拠点自らが主導して実施するものも多い。

#### 【新興国（アジア等）における社会貢献活動について】

- 現地情報については、適時に適切な情報収集がなされる様に努めており、環境・CSR推進部からも情報収集と社内への情報発信の両面をより積極的に行おうとしている。
- 地域の人々のためになる活動を率先的に行うことが重要だと捉えている。新興国の貧困、教育、衛生面について特に注目している。
- 社会貢献活動は地域ごとの特性を考えて実施しているが、地域住民への支援、技術援助などにより貧困を減らす活動が、結果として多くなっている。

#### 【インドでの取り組み事例】

2015年、同社はインド連邦共和国のスワミナタン研究財団（以下、研究財団）に資金供与を行い、研究財団が同国東部アーンドラ・プラデーシュ州（AP州）で行う貧困農村支援をサポートしている。

研究財団は、AP 州の 8 つの貧困農村（人口約 8,000 人）に対する衛生・生活向上等を目的にした包括的な農村開発支援「スマート・ヴィレッジ・プロジェクト」を実施する。対策が急務になっている安全な飲料水の確保やトイレ等の衛生設備の設置に取り組み、AP 州においてインドで提唱されている” Model Village” の構築を目指す。

#### 【ミャンマーでの取り組み事例】

2015 年、同社は国際協力 NGO オイスカが取り組むミャンマー中央乾燥地帯のマンダレー地域の農村における農業人材育成を支援すべく、研修センターの増設又は新設の為の覚書に調印した。

ミャンマー中央乾燥地帯は、同国マンダレー地域・マグウェ地域を中心に広がる、雨が少なく土地が痩せている地域で、現在もあまり灌漑が行き届いておらず、貧困農村が数多く存在しており、ミャンマー最大の社会課題の一つになっている。

オイスカは、1996 年からミャンマーにおいて農業技術指導を通じた人材育成や農村開発支援活動等に取り組んでおり、オイスカが 1997 年に中央乾燥地帯に設立した研修センターでは、年間 20 名の農業の指導的人材を養成している。同社は、研修センターの増設又は新設のための支援を行い、指導人材の倍増を目指す。

また同社は 2015 年 3 月に、民間企業として初めて、国連プロジェクト・サービス機関 (United Nations Office for Project Services, 通称 UNOPS) が運営する、ミャンマー全土の貧困農村支援を目的とした LIFT (Livelihoods and Food Security Trust Fund) に参画している。

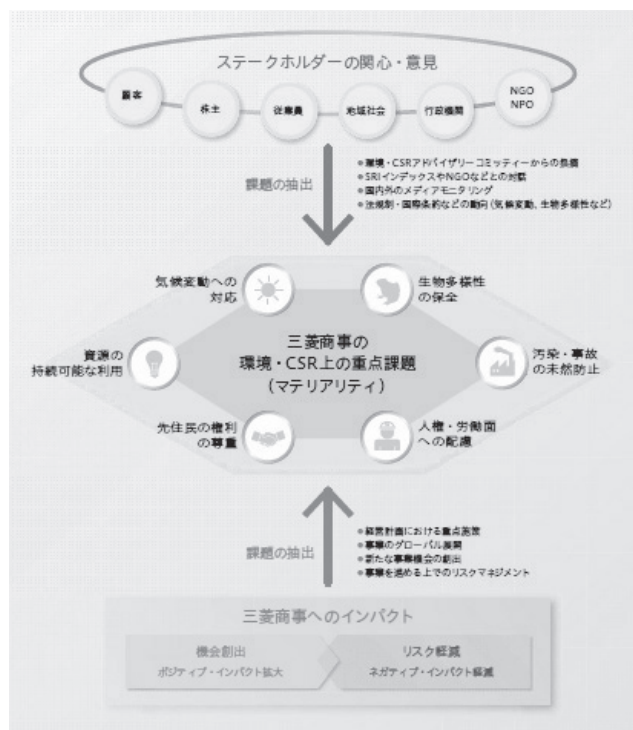
#### 【コロンビアでの取り組み事例】

2015 年、同社は国際貢献としてコロンビアコーヒー生産者連合会 (Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia、以下 FNC) と共に支援して来たコロンビアの小規模コーヒー栽培農家 (以下、小規模農家) が生産したコーヒー豆を、日本に向けて輸出し、コンビニエンスストアとも連携し、販売が始まった。

コロンビアは違法作物撲滅に向けた国家キャンペーンの一環として、「Forest Ranger Families Program」(以下、本支援プロジェクト) を小規模農家向けに実施している。同社は 2008 年 7 月に本支援プロジェクトに協力する覚書をコロンビア政府や FNC などと締結し、10 年間の計画で共に農業技術向上・インフラ整備・環境保全等の小規模農家支援に取り組んできた。本支援プロジェクトにより、コーヒーチェリーの果肉除去技術・乾燥工程の進歩等が見られ、小規模農家が栽培するコーヒー豆の品質は大きく向上した。

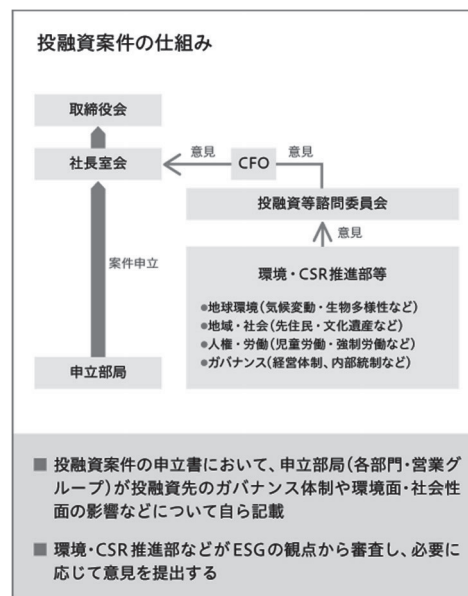
## 【経営戦略における CSR の位置付け】

- 同社は事業活動を通じて社会課題解決に貢献しながら、継続的社会価値、継続的環境価値の創出に取り組んでいる。事業活動では、電気自動車の普及や再生可能エネルギー事業を通じた低炭素社会の実現や環境に配慮した街づくりの推進などに取り組んでいる他、ビジネスを展開する地域の発展や環境との共生に力を入れるなど、事業活動のあらゆる側面において社会課題解決に向けた取り組みを推進している。
- 当社の姿勢としては、地域社会への貢献は企業の責任であり、企業が継続的に活動するための社会的コストと捉えるべき、という考えが社会貢献活動の原点として位置づけられている。そして、その時々々の利益には左右されない形で継続的に活動を実施しようとしている。長年にわたる森林保全、熱帯雨林再生実験、サンゴ礁保全などのプロジェクトを展開している。
- 事業活動を通じた課題解決、社会貢献活動を通じた課題解決とともに、様々なステークホルダーの関心・意見から課題を抽出している。自社へのインパクトや経営上の重点施策等を考慮した上でマテリアリティを特定して、CSR 活動に取り組んでいる。外部有識者をメンバーとする「環境・CSR アドバイザリーコミッティー」（12名：2015年時点）を設置し、同社の環境・CSR 関連事項全般に関してアドバイス・意見をもらっている。
- 最近では気候変動やサプライチェーンへの対応がビジネス上の課題となりつつある。



(出典：同社統合報告書 2015)

- 同社では、社長室会における投融資案件の審議に際して、経済的側面だけでなく、ESG の観点を重要視し、総合的に審議・検討を行っている。案件によっては、更に取締役会で審議される。案件を進める上での留意点をまとめた CSR チェックリストを作成し、環境面での審査に加え、グローバルな視点から見た人権・労働面への配慮など、社会性項目についても審査を行っている。



(出典：同社統合報告書 2015)

### 【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】

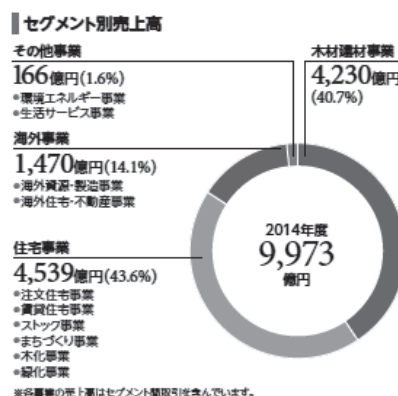
- 欧米の中にはCSRを企業経営の中心に据える企業もあり感心する。社会・企業・NGOの動きにも注目し、現在の動向について情報収集している。一方、欧米の考え方ややり方に偏りすぎるのではなく、日本流のCSRを考えることも必要だと考える。現代奴隷法など、欧州の法規制の域外適用により大きな負担を負うこともある。「世界共通のルールで戦う」ことが、事業活動のしやすさや公平性の観点から望まれるのではないかと考えている。

以上

## 住友林業株式会社

### 【事業のグローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- 同社は、資源環境事業（山林の経営、林業・環境関連の新規事業開発等）、木材建材事業（木材・建材の仕入・製造・加工・販売等）、注文住宅事業（戸建住宅・集合住宅等の建築工事の請負・販売等）、ストック住宅事業（住宅のリフォーム・リノベーション）、まちづくり事業（分譲開発）、緑化事業（住宅緑化、都市緑化）、海外事業（木質建材製造、住宅不動産事業）生活サービス事業（有料老人ホームの運営、リース等）、など総合住生活関連事業を展開している。



(出典：同社CSR報告書2015)

- 海外事業においては、インドネシア、オーストラリア、ニュージーランド、ベトナム、タイ、アメリカなどに拠点を設け、高品質で環境に配慮した木質建材を製造。日本のほか、新興国への供給を強化している。アメリカ、オーストラリアでは住宅・不動産事業を展開しており、アジア地域においては今後の住宅需要の成長が期待できるため、積極的に事業を拡げ、既存事業との相乗効果を図っていく考えを持っている。

グローバルネットワーク



(出典：同社CSR報告書2015)

- 1691年、愛媛県別子銅山の開坑とともにその銅山備林の経営を担ったのが住友林業の始まりである。19世紀末の別子銅山において、過度な伐採と煙害によって周辺の森林が荒廃の危機を迎えており、当時の別子支配人・伊庭貞剛氏は、「国土の恵みを得て事業を続けていながら、その国土を荒廃するに任せておくことは天地の大道に背く。別子全山をあをあをとした姿に返さねばならない」と考え、1894年、失われた森を再生させるため「大造林計画」を開始。試行錯誤を繰り返し、多い時には年間100万本を超える大規模な植林を実施した結果、やがて山々は豊か

な緑を取り戻すことができた。この「国土報恩」の精神に基づく持続可能な森林経営こそ、同社の事業活動、そしてCSR活動の原点となっている。これらの考えについては国内のみならず海外の人材にも英語、中国語など4ヶ国語で社内ニュースレターなどを通じて伝えている。



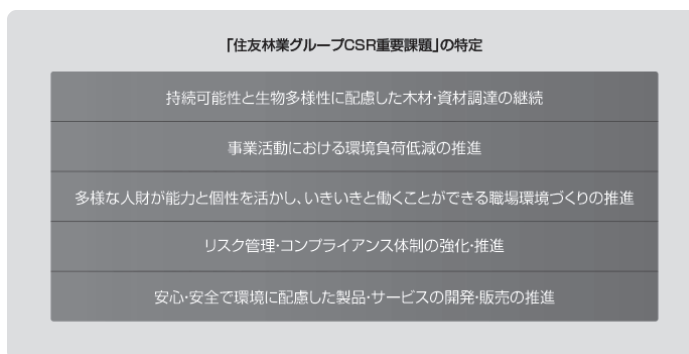
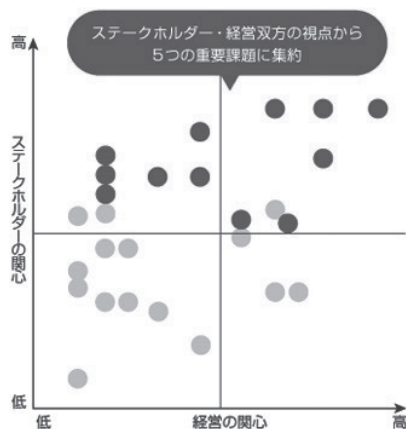
植林前の別子銅山



現在の別子銅山跡地

(出典：同社 CSR 報告書 2015)

- 「経営理念」「行動指針」に基づき、「環境方針」や「調達方針」等の方針、各種ガイドラインを制定するとともに、同社グループ全員の倫理行動規範として「私たちが大切にしたいこと」を策定し、事業活動を行っている。これらは、英語、中国語に翻訳し、WEB サイトなどで公開している。また、経営理念についてはインドネシア語にも翻訳し、現地グループ社員への浸透を図っている。
- 2008年に制定したCSR重要課題に替わり、2015年3月、新たにCSR重要課題の特定を行った。社内外のステークホルダー、有識者等を対象にアンケート調査を実施し、住友林業グループに最も関わりのある27項目を予め設定し、その上で、経営層からの視点を織り込み「経営」「ステークホルダー」の2軸でアンケート結果をマッピングし、重要性判断を行っている。その中で重要性が高い12項目を整理し、5つの項目を「住友林業グループCSR重要課題」として特定している。



(出典：同社 CSR 報告書 2015)

- 2015年3月、同社グループは2020年度を目標年度とする「住友林業グループ CSR 中期計画」を策定した。この中期計画に基づく年度毎の進捗や達成状況については、3カ月に1回 CSR 推進室がレビューをして、執行役員を兼務する取締役のほか常勤監査役も出席する経営会議にて年2回定期的に確認することで、PDCA サイクルを回している。



(出典：同社 CSR 報告書 2015)

- 中期計画の進捗チェックについては、国内及び海外（製造所のみ）の各サイトにおいて取得されている ISO14001 や OHSAS といった第三者認証の仕組みを活用（内部監査、外部監査等）している。海外については製造部門を有する木材建材事業本部（流通・製造事業）、海外事業本部（製造・住宅不動産事業）が現地のマネジメントシステム認証の状況を監督している。
- 同社は本来業務の指揮命令系統のもと、CSR 推進室は各支店と CSR の情報の吸い上げや指示などに関するやりとりをするのではなく、各事業本部とのやりとりを主に行っている。
- 年に1回 CSR 社内アンケートを実施し、安全に関する情報や社内の CSR についての浸透度合い等の非財務情報に関する実態把握を行い、国内の従業員へは E-learning の実施や社内報等により CSR に関する啓発・教育を行っている。社内報については、日本語のみならず英語、中国語、インドネシア語、ベトナム語版も作成し海外向けにも周知している。海外事業を展開するサイトから、現地の法制化に関する CSR 情報などが CSR 推進室に挙がってくるケースもある。
- 出資先や提携先においては、同社理念に対する共感があるか否かが、企業を選定する上での重要な指標のひとつとなっている。新規の案件については、初めから100%出資ということはせずに、相互理解を深めながら段階を追って「考え方が共有できる」ということを重要視し、長期的な視点で経営を進めている。M&A 後には、出資先の幹部に対して住友林業のビジネスが共通言語で話せるようなマニュアルも活用してもらい、対象企業に対して同社の企業理念の理解促進を図っている。

### 【社会的課題に対応したビジネス展開について】

- 森林には、水の貯蓄・浄化、洪水や土砂崩れの防止、地球温暖化につながる CO<sub>2</sub> の吸収・固定、生物多様性の保全など多様な公益的機能があることから、同社では、森林の公益的機能を保ちながら木材資源を永続的に利活用するために、適正な管理のもと、持続可能な森林経営を国内外で進めている。

- ▶ 東南アジア諸国やアジアの新興国では、人口増加や生活水準の向上に伴って木質建材や紙の原料、バイオマス燃料として木材需要が拡大し、木材供給源の確保が世界的な課題となっている。一方で、植林に適した土地は、食料生産地と競合するケースが多く、世界の需要を十分に満たす植林地の開発には至っていない。同社では、製材や木質パネル、パルプなどの木材製品の原材料を環境に配慮しながら安定的に確保するため、天然林からの原料調達を減らし植林木の使用を増やすとともに、インドネシアとパプアニューギニア、およびニュージーランドを中心に持続可能な植林事業を推進している。また、インドネシアのクタイ・ティンバー・インドネシアでは、2007年に地域住民と協同で植林協同組合を結成し、2008年12月に152ヘクタールの植林地のFSC®-FM認証(適切な森林管理が行われていることを認証する「森林管理の認証(FM認証)」)を取得した。さらに2011年、2012年と継続して植林地が認証されたことで、認証を取得している植林地を1,005ヘクタールまで増やしている。

<植林面積>

社名	国	総管理面積	植林面積	
			2013年度	2014年度
クタイ・ティンバー・インドネシア(KTI)	インドネシア	5,536ha	1,863ha	1,900ha
リンバ・パーティクル・インドネシア(RPI)	インドネシア	3,669ha	711ha	638ha
ネルソン・パイン・インダストリーズ(NPIL)	ニュージーランド	5,134ha	92ha	134ha
オープン・ベイ・ティンバー(OBT)	パプアニューギニア	31,260ha	734ha	797ha
ワナ・スプル・レスタリ(WSL)	インドネシア	40,040ha	4,254ha	542ha
マヤンカラ・タナマン・インダストリ(MTI)	インドネシア	74,870ha	4,482ha	1,362ha

(出典：同社 CSR 報告書 2015)

- ▶ 森づくりに対する企業のニーズは多様化しており、近年は、事業を展開する海外の国や地域の森林への影響を緩和するために、また企業の社会的責任を果たすために、途上国での森林保全活動や植林活動を実施する企業も増えてきている。同社は、国内外の森林経営で培ったノウハウを活かし、熱帯地域での荒廃地の修復、生物多様性の保全・回復、地域に合った強い苗木の提供、地域社会との共生に配慮した植林・森林保全など、企業や自治体へのコンサルタント事業を行っている。
- ▶ 同社では、環境保全(社会貢献要素が高い)のための緑化を目的とした「環境植林」だけでなく、同社の本業である木材を生産し、植林木の原材料供給を増やすことを目的とした「産業植林」として、土地を適切にゾーニング(区分)することで、貴重な生態系の保全と植林事業による地域社会の発展とを両立する事業をめざしている。また、周辺地域住民と対話をし、無償で苗木を提供、休耕地に植林をしてもらい、伐期がきたら買い取るなど、協力を得ながら、地域社会にも植林による経



済効果をもたらされる「社会林業」にも取り組んでおり、今後は、地元政府や関係機関と連携した既存プロジェクトの価値向上や、森づくり・農業生産を通じた地域経済に貢献する持続的なプロジェクト、REDD<sup>1</sup>をはじめとする新たなしくみの提案などを推進していく計画である。

- 同社は、認証審査によって持続可能性が確認された「森林認証材」、計画的な植林や伐採が行われている「植林木」、国内林業の活性化につながる「国産材」を持続可能な木材と位置付け、その使用と取り扱いを拡大している。国産材については、長期間活用されないと森林バランスが悪くなることもあり、社有林の利活用も含め、その取り組みを進めている。

### 【サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR 活動について】

- 2007年に「木材調達理念」「木材調達方針」（2015年7月から「住友林業グループ調達方針」に発展的に改訂）を制定し、取引先の協力のもと、合法性が確認され、適切に管理された森林からの木材調達に努めている。
- 世界の森林は、違法伐採や過度な焼畑農業などによって減少を続けており、世界各国で違法伐採木材を市場から排除する法令や規制の強化が進められている。「木」を軸に事業を展開する同社では、木材調達に関する理念と方針を定めるとともに、これに基づく具体的な行動目標である「木材調達行動計画」を3年ごとに策定し、サプライチェーンを含めた持続可能な木材調達を推進してきた。現在は2020年度を目標年度とするCSR中期計画で目標値、取り組みの進捗を管理している。

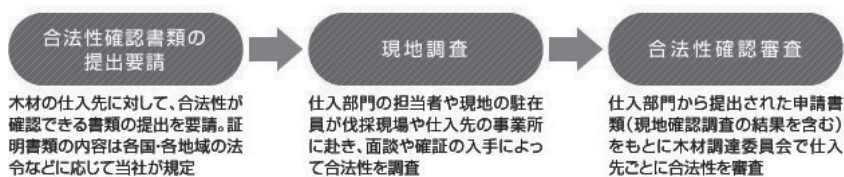
### 【CSRを实践する上での今後の課題等について】

- 業界全体の課題としては、アジアの違法材に関して挙げられる。同社では、2012年度に実施したマレーシア サラワク州の現地調査に引き続き、2013年12月には中国、2015年4月には再びマレーシア サラワク州において法制度や木材の流通状況を把握し、合法性確認の方法を改善することを目的に、独自のトレーサビリティ調査を実施した。木材調達委員会の事務局であるCSR推進室が仕入先の植林エリアや伐採・輸送現場、加工工場を訪問して調査を行い、その結果を木材調達委員会で関連部署に報告するとともに、合法性（および保護価値の高い森林）を確認するために入手している確証書類の見直しなどに活かしている。

---

<sup>1</sup> REDD (Reduction of Emission from Deforestation and forest Degradation) +とは「途上国における森林減少と森林劣化からの排出削減並びに森林保全、持続可能な森林管理、森林炭素蓄積の増強」の略称で、途上国に対し森林保全に経済的インセンティブを提供することで、森林を伐採するよりも残す方を経済的価値の高いものにしようという試み。(WWF Japan ホームページ)

<住友林業グループの合法性確認のしくみ>



(出典：同社 CSR 報告書 2015)

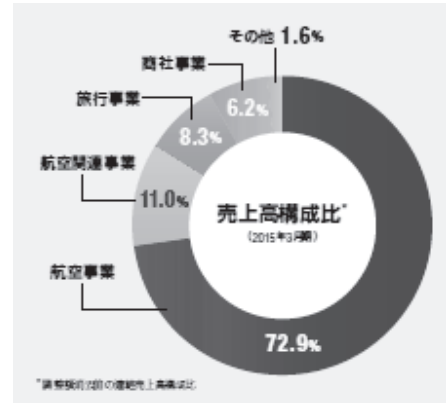
- COP21（気候変動枠組条約第 21 回締約国会議）にて 2020 年以降の温暖化対策の国際枠組み『パリ協定』が採択されたが、違法伐採等による森林減少の問題については、CO<sub>2</sub> との関わりの中で非常に重要であるし、どのように管理をしていくのかというのは世界的に今後も注目されていく。日本は特に 2020 年の東京オリンピックに向けて生物多様性保全など持続可能な取り組みについてより注目度が高まってくるので、同社としても持続可能な森林経営と調達については今後も継続して取り組んでいくとしている。

以上

## ANAホールディングス株式会社

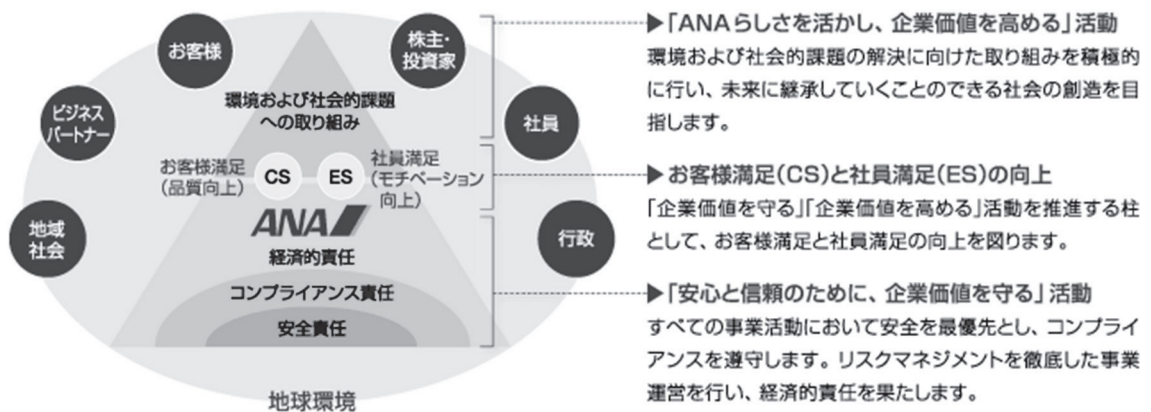
### 【事業グローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- ANAグループは、航空事業、航空関連事業、旅行事業、商社事業等を展開しており、2013年4月に持株会社(ANAホールディングス株式会社)体制に移行して以来、「権限と責任の委譲によるスピード経営の実践」「公平公正なグループ運営」「マルチブランド戦略の推進」の実現を念頭に、航空事業を中心としたエアライングループとして、事業ポートフォリオ戦略を推進している。



(出典：同社アニュアルレポート2015)

- 「グループ経営理念」「グループ経営ビジョン」「グループ行動指針(ANA's Way)」を掲げ、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じ、「社会から『安心と信頼』を得て、自らも持続的に成長し、未来社会の創造に貢献し続けること」が目指すべきCSRであると考えている。日々の企業活動の中で、ANAグループだから提供できる価値(ANAグループらしさ)を追求し、ステークホルダーの期待に応えていくことで、経営理念の実現を図りたいとしている。



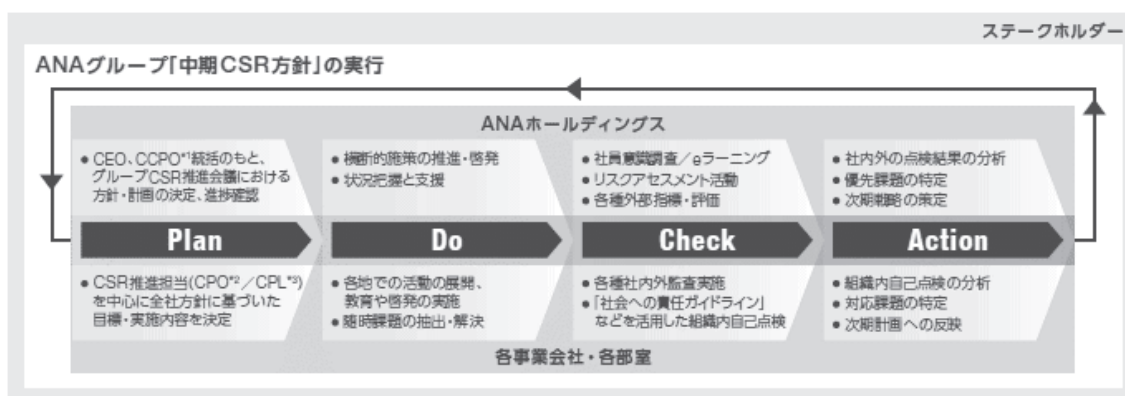
(出典：同社ホームページ)

- ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催に向けて、日本企業に対する世界からの注目も高まり、グローバルマーケットにおける責任ある企業としての真価がより問われてくると考えている。同グループでは、国連グローバル・コンパクトやISO26000などのグローバルな社会規範を尊重し策定した「中期CSR方針」の実践の中で、様々なコミュニケーションを通じて

得られたステークホルダーの声をもとに、グループ全社での PDCA 機能をさらに強化していく考えを持っている。

### 「中期CSR方針」の重点課題

中期CSR方針	2014-16年度 取り組みの方向性 ※ブランド・業種特性により、具体策は国社ごとに検討
安全・安心の追求	全事業プロセス(運航・開発・調達・生産・物流・情報発信など)で、安全・安心を高める体制構築
お客様・社会を重視したサービス・商品の提供	顧客満足の向上、社会と企業双方に価値を生み出すサービス・商品展開の推進
多様な社員がいそいそと働ける環境づくり	人財戦略の実践による活気あるグループの創造
ビジネスパートナーと協働したCSR推進	グループ全体でビジネスパートナーに求めるCSRガイドラインの共有・浸透
環境負荷低減	中長期環境目標の達成(CO <sub>2</sub> 排出量の削減=燃料節減・省エネ推進) 実態の見える化による改善活動
地域活性につながる社会貢献	国内外の地域コミュニティの発展に寄与し、社会から必要とされる良好な関係の構築
グローバルレベルのCSRマネジメント確立	業種や国・地域に応じた体制の確立、グループ全体のリスク管理活動のPDCA強化
ステークホルダーとのコミュニケーション強化	グループ全体の経済的・社会的価値増大を目的とした、国内外への情報発信体制の強化



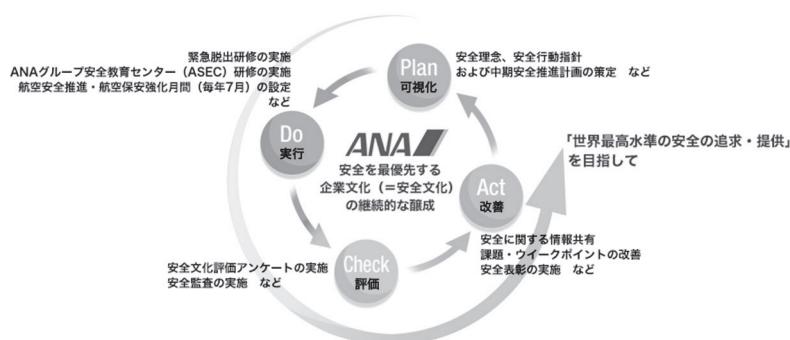
\*1 CCPO: チーフCSRプロモーションオフィサー \*2 CPO: CSRプロモーションオフィサー \*3 CPL: CSRプロモーションリーダー

(出典：同社ホームページ)

- グループ CSR 推進会議については、年度方針の総括・翌年度方針を確定する 3 月、中間レビューを実施する 9 月と年に 2 回開催している。多くの課題について共有化する機会を増やそうと開催回数に関しても検討中である。
- 海外事業所については、米州・欧州・アジアオセアニア・中国。の各統括部署担当者との連携を深め、定期的に CSR に関わるミーティングを実施している。多くの海外拠点へ就航している航空会社ということで、グローバルな事業展開がされているという見方をされるが、現地に工場を持つメーカー等とは違う事業形態であることから、CSR にかかわる活動も日本主体で進められている。
- 同グループでは毎年、社員の仕事へ臨む想いや姿勢、職場満足度などを定点観測する「グループ社員意識調査 (ANA's Way Survey)」を実施している。2014 年度は、海外雇用社員を含め、同グループ 45 社の社員を対象に 32,000 人を超える回答を得た(回答率 95.3%)。実施後は会社・部署ごとの調査結果表を配布し、専門家による説明会とグループディスカッションを実施して、各職場でのコミュニケーションに

活かしている。

- ▶ 同グループにとって安全は経営の基盤であり、業種・ブランドに関わらずグループ全ての事業において守るべき絶対的な使命と考えている。中でも安全運航は、さまざまな職種が互いに連携して支えており、「安全理念」と「安全行動指針」はANAグループ社員共通の誓いとして掲げられている。
- ▶ 若手のグランドスタッフから「『安全』が根付いた企業風土を醸成していく為の教育施設が必要ではないか」という提案がなされ、ANAグループ安全教育センター（ASEC：ANA Safety Education Center）が2007年1月に設立された。「事故の悲惨さを体感する」「エラーの現実を体験する」「安全の維持を体得する」という3つのコンセプトに基づき、事故機体の展示や映像などを通じて安全への意識を高める教育が行われている。



（出典：同社ホームページ）

- ▶ 同グループにおける事業活動に関わる法令、またその他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、CSRプロモーションリーダーを牽引役として、ANAグループ全体におけるコンプライアンス体制を構築している。CSRプロモーションリーダーは連結対象企業の総務系のリーダークラスが主に担当している。
- ▶ 社会貢献活動は、災害時の救援隊・物資運搬など航空事業を営む企業として積極的に行っている。ネパール地震の支援に際しては、物資運搬のみならず、日本からの救援隊現地への渡航への協力も行った。

### 【社会的課題に対応したCSR活動について】

- ▶ 航空運送事業を中核とする同グループは、公共交通機関としての事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出などにより、地球環境に大きな負荷をかけていることを自覚し、持続可能な社会の創造に貢献するために資源とエネルギーを大切に使うなど、率先して環境保全を進めている。特にCO<sub>2</sub>低減に向けた取り組みとしては、環境性能の高い新型機材の積極的導入や燃料節減プロジェクト、運航分野での取り組み、地上でのエネルギー削減の取組等、ISO14001の積極的活用によって運用・管理を進めている。
- ▶ 東京オリンピック・パラリンピック開催年の2020年に次世代航空機燃料の供給が可能となるよう、「道筋検討委員会」に参加し、情報の共有、課題の解決に取り組んでいるとともに、ボーイング社などの航空機メーカーや関連企業で構成された代替

航空燃料開発グループにも参画し、2020年までの代替航空燃料の使用開始を目指し、開発支援に積極的に取り組んでいる。

- 同グループでは、「ANA カーボン・オフセットプログラム」を2009年10月1日から国内線全便でスタートしており、国内線利用の際に排出されるCO<sub>2</sub>（二酸化炭素）を吸収するために必要な森づくりの資金を、お客様から募り、CO<sub>2</sub>排出量をオフセット（埋め合わせ）しようという取り組みを実施している。集まった資金は、一般社団法人 more trees を通して、日本の森を育て、地球の温暖化防止に貢献するために、役立てられている。



(出典：同社ホームページ)

- 2013年、米国に拠点を置く世界最大の社会起業家ネットワーク「アショカ」と協力し、ANAがBlue Wing（青い翼）となって5名の社会起業家を応援する“Blue Wing”プログラムを立ち上げた。ここでは、社会の変革に挑むチェンジメーカーを支援するプログラムを展開している。

### 【サプライチェーン・バリューチェーン上のCSR活動について】

- 2013年4月より、ANAグループ購買方針における「サプライヤマネジメント方針」および「CSRガイドライン」を整備し、ビジネスパートナー各社と共有している。
- ケータリング（機内食など）の購買取引先の採用を決定する際には事前の現地確認、衛生確認、品質（味）確認を実施した上で入札という一連のプロセスが確立しており、採用後には、定期的なモニタリングアンケートの実施や、抜き打ちの衛生監査や社内要員における品質（味）チェックを行っている。



(出典：同社ホームページ)

### 【CSRを実践する上での今後の課題等について】

- 航空事業における重大なリスクとして、テロ・自然災害に関するリスク、人権に関するリスクへの対応もCSRの視点において重要だと考えている。人権課題についてはE-learningの継続的な実施により従業員の理解促進等に取り組んでいる。

- 同グループでは、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルパートナー企業でもあり、今後益々海外からのお客様が増えることからユニバーサルサービス向上の必要性を強く感じている。
- 機内食・飛行機内のアメニティ等様々な製品を扱っており、同グループのサプライチェーンも多岐に渡っており、管理の対象をどこまで広げ、どのレベルまでチェックをしていくのが今後の課題として挙げられる。
- 海外での CSR に関連する要求事項（例えばインドの会社法・英国の現代奴隷法）が発効される中、同社として影響の大きいと思われる情報についてタイムリーに入手・共有出来る体制の再構築に取り組んでいる。
- 事業活動を行っていくうえで NGO/NPO との対話・連携の必要性を感じており、今後は積極的に行っていく考えを持っている。

以上

### 3) 文献調査海外企業事例

#### <インド>

Tata Consultancy Services (タタ・コンサルタンシー・サービシズ)

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

タタ・コンサルタンシー・サービシズ(英語:Tata Consultancy Services、以下 TCS)は、インドマハーラーシュトラ州ムンバイに本社を置くインド最大手の IT サービス企業で、タタグループに属する。世界 46 カ国のオフィスと 30 万名超の社員を有している。(主なタタグループ企業には、自動車メーカーのタタ・モーターズ、製鉄会社のタタ・スチール、電力会社のタタ・パワー等がある)

インド産業界を代表する三大財閥であるタタ財閥における IT サービス企業であり、コンサルティングを基盤とし、IT、BPO、インフラストラクチャ、エンジニアリング、アシュアランスサービスなど事業内容は多岐に渡る。世界 100 以上の拠点を有機的に結ぶ、独自のグローバル・ネットワーク・デリバリー・モデル(Global Network Delivery Model(TM))を強みとしている。IBM、HP、アクセンチュアに匹敵する世界的規模を持ち、ここ数年における成長は著しい。

ゼネラル・エレクトリック、シティグループ、AT&T、ボーイング、ブリティッシュ・エアウェイズ等の 1000 社以上の顧客と取引を有し、金融、通信、運輸、リテール、製造、医薬、公共等の幅広い分野にソリューションを提供している。

##### 【ビジョン、ビジネス理念】

- ・タタの創業者ジャムシェドジー・タタは、インド社会を発展させるべく、産業を興し、広げて行くことが国の発展に繋がると考え、インド発展に寄与した。タタ財閥において、インドの産業化にも重要な役割を果たした J.N. タタの「People before Profit」という理念のもとに企業文化を構築、企業経営を行っている。
- ・「タタの価値観 (Tata Value)」と言われる腐敗や不正を嫌う企業体質、厳格な企業倫理、インド国民経済への貢献と先導役、コミュニティーへの積極的な関与、企業の社会的責任などが特徴的な「タタ・企業綱領」がタタグループ傘下に遵守要求されている。

#### 2. CSR のマネジメントについて

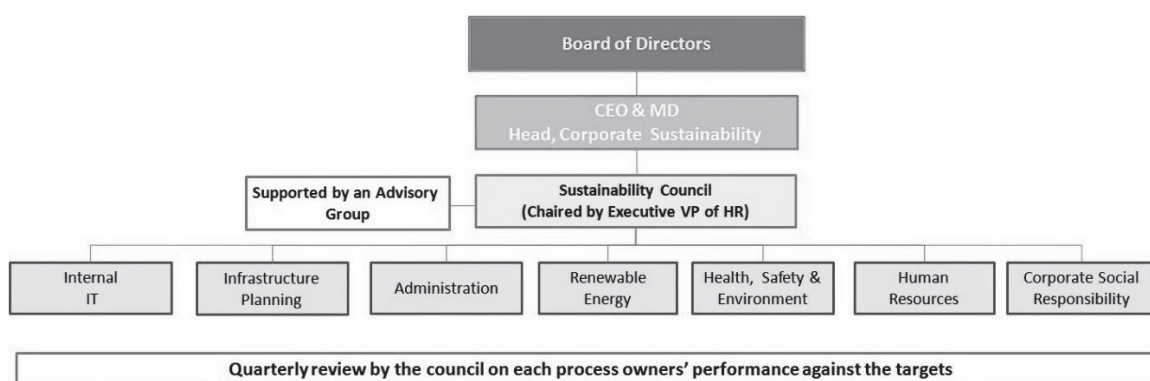
##### 【戦略】

- ・タタグループ企業における CSR 活動は、タタ・サステナビリティグループによって



支援、報告がされている。各グループ企業は、タタ・サステナビリティグループが示すインデックスに対してタタ・ポリシーに則った活動を展開している。(気候変動、水資源[工業用水、フットプリント評価]、廃棄物[紙使用]等)

- TCS は国連グローバルコンパクトの 10 原則に即した行動規範を制定しており、活動状況はグループ委員会で報告・評価されている。TCS は、グループの持続可能性ガイドラインを用いて、タタ品質管理サービス (TQMS) 内の気候変動グループの運営やワーキング委員会を務めている。最高経営責任者 (CEO) は、同社の持続可能性戦略および取締役会での取り組みや進捗状況の報告を監督している。サステナビリティ評議会は、同社のサステナビリティ戦略の実施を監視するように設定されており、審議会は、企業の持続可能性と最高経営責任者 (CEO) & MD および取締役会への報告を行っている。



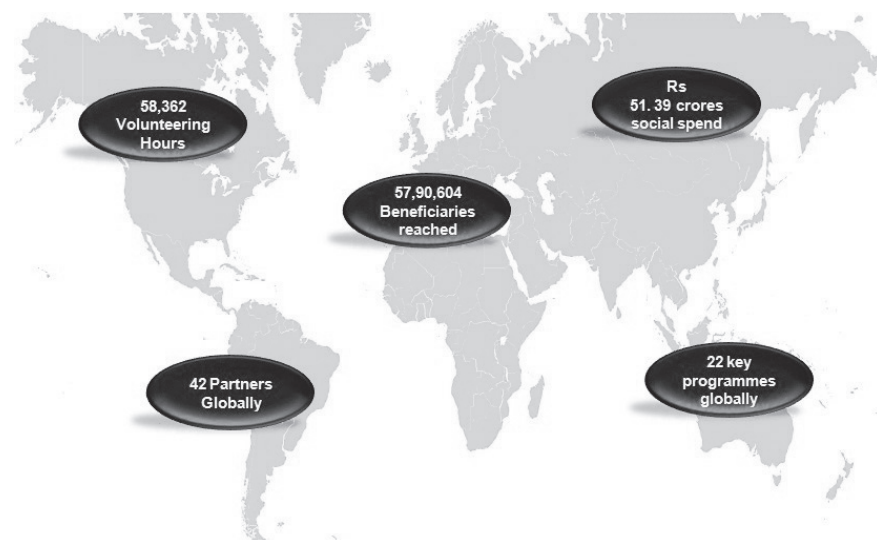
(出典：同社ホームページ)

- タタグループは積極的な M&A (合併・買収) で事業分野や規模拡大を進めている。グループ中核企業のひとつ、タタ・スチールは、2007 年に粗鋼生産量世界第 8 位の鉄鋼メーカーであったコーラス社 (本社イギリス、オランダ) を買収して、世界第 5 位相当の規模に成長した。他に傘下のインド最大手のタタ自動車は、約 27 万円の超低価格自動車「ナノ」を 2009 年に発売し、2008 年 6 月には米フォード・モーター傘下だった英高級車ブランドの「ジャガー」と「ランドローバー」ブランドを米フォードから 23 億ドルで買収している。
- タタ財閥は、持ち株会社であるタタ・サンズの約 3 分の 2 の株式が様々な公的トラストによって保有されており、それらのトラストを通して CSR 活動を行っている。また、タタグループが様々な事前活動を行うとともに、環境問題を配慮した新製品の開発などにも取り組んでいる。国連グローバルコンパクトにも 42 社のグループ企業が加盟していること、タタ財閥は CSR の国際的な動きにも参加していると言える。

## 【倫理・教育】

- インドにおける企業による社会貢献活動あるいは事前活動の歴史は長く、インド企業

の社会貢献活動は政府より先行的であると言われている。ヴェーダ（サンスクリット語）によるスローガン（Sarve Bhavantu Sukhina, Sarve santu Niramyah：周りが幸せであれば、自分も幸せになれる）という古代からの考え方によってインドでは貧しい人々にできるものを「Daan：寄付」する伝統があり、このような考え方を元に、ほとんどのインド企業も創業時から自社が存在する地域社会に対する様々な社会貢献活動を行ってきた。タタ・コンサルタンシー・サービシズではCSRプログラムを展開しており、その中核テーマとして「教育」「健康」「環境」を掲げ、自社が活動する地域社会に対する中核テーマに合わせたボランティア活動を積極的に展開している。2011-2012年における各エリアでのボランティア活動時間は58,362時間に上り、57,90,604名への受益を実現している。



（出典：同社ホームページ）

- ・タタ財閥は創業時から教育、健康、コミュニティー発展などの分野で社会貢献活動を行っている。1892年には、現在の「タタ財団」の母体となる「JNタタ基金」という奨学金の設立から始まり、1903年にはインド人のためにホテルとして「タージ・マハル・ホテル」の設立、Indian Institute of Science (IISc) のような教育機関などがあげられる。1918年にSir Ratan Tata Trustを設立し、組織的に社会貢献に踏み込んだ。

### 3. サプライチェーン・バリューチェーン

#### 【サプライチェーンでの取り組み】

- ・タタ・スチールは、「地域社会とのビジネスによって得られた資産を可能な限り地域社会に還元すべきである」というタタ財閥の理念をもとに経営を行い、8時間労働制（1912年）、無料治療制（1915年）、救急休暇制・事故補償制度（1920年）などのような従業員に関する取り組みが法律にも条文化され、インド産業界にも影響を与えた。

2000年代に入ってからCSRの世界的な活発化が進む中で、タタ・スチールも2003年2月1日に「企業の第一の目的は地域住民の生活水準を改善することである」という理念をもとに正式なCSRビジョンを発表。自社の事業所周辺とそれ以外の地域で特に健康、教育、インフラ整備に関する活動を行っている。

#### 【NGOとの関係】

- ・タタ財閥内に設立されたSir Ratan Tata Trustから始まり、現在は20以上の財団が存在しており、グループ企業の経営にもTata Steel Rural Development SocietyのようなNGOやTata Steel Family Initiatives Foundationなどのような社会貢献活動を実施するために設立された基金・財団が存在する。これらの基金・財団を通してタタ財閥は教育、健康、インフラ整備などに関する様々なCSRイニシアティブを実施している。
- ・タタグループ企業のグローバル化が進む中で、CSR活動も従来の社会貢献型からマルチステークホルダー型に展開してきており、CSR活動を企業戦略として捉え、方針の明文化などが進められている。

※上記作成にあたっては、同社ホームページ、Tata sustainability ホームページ、日本経営教育学会全国研究大会研究報告集等を参照

## <インドネシア>

### PT. Unilever Indonesia Tbk. (ユニリーバ・インドネシア)

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

ユニリーバは、世界最大級の消費財メーカーで、パーソナルケア、ホームケア、食品、リフレッシュメントの4つのカテゴリーを約190か国に展開している。ユニリーバは、1930年に、英国の石鹸メーカーのリーバ・ブラザーズと、オランダのマーガリンメーカー、マーガリン・ユニが合併して成立した。社員数は17万2000人（2014年12月）である。

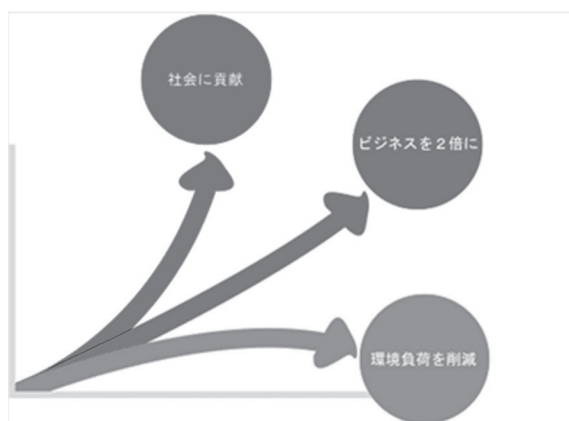
ユニリーバ・インドネシア（以下、UI）の始まりは、1933年にLever's Zeepfabrieken N.V. 同国で設立されている。インドネシア政府が誕生後、一度政府管理下に置かれるが、1967年にユニリーバ社へ返還され、1982年に当時のジャカルタ証券取引所（JSX）へ上場を果たしている。現在インドネシアでは最大の消費財メーカーとなっており、一般消費財である石鹸、洗剤、シャンプーなどで売上の80%以上を占め、売上構成比は、ホーム・パーソナルケア部門が73%、食品・アイスクリーム部門が27%、43もの主要ブランドを持ち、スキンケア、ヘアケア、紅茶、アイスクリームなど11の商品カテゴリーで国内売上トップを誇っている。UIの労働者は約6000人であり、そのうちの60%が雇用者、40%が契約社員である。

##### 【ビジョン、ビジネス理念】

・「よりよい明日を創るために」。それがユニリーバの使命であり、そのはじまりは、ビクトリア時代の英国に生まれた1つの石鹸「サンライト」。その箱には、「この石鹸を使う人の誰もが清潔な暮らしを送れますように。充実した暮らしを楽しめますように」と記されている。それは、衛生状態の悪い当時の英国を憂えた創始者、リーバ卿の願いであった。

小さな石鹸に込められた創始者の想いは、人々に「きれいになる」「きれいな家に住む」という新しいよるこびを届け、英国の暮らしを大きく変えてきた。小さなものや、小さな行動が、暮らしを変え、よりよい明日につながる大きな力になる—この考え方を基本とし、「ユニリーバは、皆さまとともに小さな行動を毎日積み重ねることが、世界を変える大きな力となると信じています」を掲げている。

・「環境負荷を減らし、社会に貢献しながら、ビジネスの規模を2倍にすることを目指して、ユニリーバは新しいビジネスモデルを創出します」と「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」でコミットしており、成長とサステナビリティの両立を進めている。



(出典：同社ホームページ)

2020年までの目標

- \*健康・衛生：10億人以上のすこやかな暮らしを支援
- \*環境負荷の削減：製品の製造・使用から生じる環境負荷を半減
- \*経済発展：数百万人の暮らしの向上を支援

## 2. CSR のマネジメントについて

### 【戦略】

- ・「サステナビリティを暮らしの“当たり前”に」として「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」に基づいた活動を展開し、毎年の進捗状況をウェブサイト等で発表している。「すこやかな暮らし」、「環境負荷の削減」、「経済発展」の3つの分野で、2020年までの目標を掲げ、この3つの目標を支える9つの約束と数値目標に対しての達成状況を公表している。
- ・2015年は、「取組規模の拡大」「大きな変化を起こす」ことが、これまで以上に重要な年となると位置づけ、世界が直面する課題の中で重要性・緊急性が高く、ユニリーバの規模や影響力が行かせる3つの分野での取り組みを強化している。
  - \*森林保全
  - \*持続可能な農業
  - \*安全な水と衛生
- ・農産物・海産物などの一次産品を原料として多く取り扱うユニリーバは、農業は漁業における持続可能ガイドラインを持ち、特にパーム油、茶、マメ、ホウレンソウ、トマトについて焦点を絞って「リード・プログラム」を実施している。
- ・UIはユニリーバの一員あり、全体の政策・枠組みは本社に従うが、具体的な実施方法や個別事業・プログラムはUIとして決定する。その中で、黒大豆に関する農民発展プログラムやRSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）への貢献、バクリパパン市のゴミ銀行支援等が遂行されて来ている。

### 3. インドネシアにおける CSR の状況

#### 【インドネシアにおける企業の CSR 対応への期待】

- ・インドネシアでは、天然資源関連などの分野を中心に、将来の経済発展が大きく期待される一方、それに伴う環境破壊や地域社会の問題が顕在化する懸念がある。このような社会経済状況において、インドネシアでは、近年資源関連分野の企業等に CSR 活動の実施と報告を求める等、CSR 情報の開示に関する様々な制度が発展しつつある。
- ・UI は、農村における黒大豆を扱う中小ビジネスの育成に焦点を充て、「黒大豆に関する農民発展プログラム」を立ち上げた。このプログラムには大学（ガジャマダ大学）、農業庁及び農業組合と協力して行っている。事業内容は、黒大豆の品種改良と農業指導、農家による小規模事業の立ち上げと販路確保、また借入保証の提供などの支援である。これにより農村の収入が改善され、農家の技術が向上することにより、貧困削減のみならず、農薬等の使用の適正化を通じた土壌や生態系の保全が図られることとなった。

### 4. サプライチェーン・バリューチェーン

#### 【サプライチェーンでの取り組み、NGO との関係】

- ・ユニリーバはパーム油の巨大なユーザーであり、毎年 100 万トンものパーム油をマレーシア及びインドネシアから輸入している。このため、パーム油の生産地における環境・社会影響について大きな責任を有している。UI は、バリューチェーンを通じてのインパクトが大きいとし、現地において NGO（オックスファム）と連携し、多国籍企業の地域社会への影響、貧困との関係について調査を行っている。
- ・ユニリーバは、マレーシア、インドネシア、西アフリカ等における研究と経験、幅広い関係者との対話を踏まえて、「持続可能なアブラヤシ農業のためのグッドプラクティス（GAP）」を 2002 年 9 月に作成した。また NGO や生産者・加工・流通・金融機械で組織する「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）」の立ち上げに積極的に関与し、GAP の経験をもとに「持続可能なパーム油のための原則と基準」策定に関する議論を牽引する役割を果たした。

#### 【受賞・評価（具体的事例）】

- ・UI は 2013 年「国際ビジネス大賞・企業組織対象部門で企業社会貢献プログラム（アジア・オーストラリア・ニュージーランド地域）金賞」を受賞した。
- ・インドネシアの各都市では、人口の増加や経済成長に伴って廃棄物の発生量が増加する一方で、多くの年で衛生的な処分場が未整備であり、禁煙、都市化の進展や周辺住民の反対により新たな最終処分場用地の確保が困難になりつつある。このためインドネシア政府は、3R（廃棄物の発生抑制（Reduce）、再使用（Reuse）、再生利用（Recycle））

の推進を目的とした関連政策の立案・実施により、廃棄物の減量化を進めようとしている。

- このような問題を解決すべく、ユニリーバ・インドネシア財団は「街のゴミ銀行」プログラムを開発し、廃棄物排出を減らす街コミュニティに財政支援を行っている。

ユニリーバ・インドネシア財団は2004年インドネシア・スラバヤにおいて20か所の「街のゴミ銀行」で事業を開始した。スラバヤは当時300万人を超える人口を保有した、インドネシア第2の都市であり、2012年までの8年間で銀行の数は499個となり、2000%の成長率を誇っている。2012年に収集された278tの廃棄物は1億インドネシアルピーの利益を生み出し、28,000人以上のゴミ銀行顧客に分けられ、140,000人もの人々に直接的な影響を与えた。この利益により、貧困家庭は月3Kgのコメが買えるようになった。

バリクパパン市のゴミ銀行は、市環境局と現地NGOであるYayasa Walibarが2010年から開設を進めて行き、その後インドネシア環境省によるゴミ銀行展開に関する支援も得て、市内各所に開設されていった結果、2014年5月の時点で市内66か所にてゴミ銀行の活動が確認されている。

- 2009年、「街のゴミ銀行」事業によりプラスチックごみの価値を高めたという評価を受け、スティービーアワーズの環境責任プログラムを受賞した。このプログラムでゴミ銀行はインドネシア政府からのAdipura市政成果賞に名乗りを上げ、2013年にはインドネシア環境省から「企業の社会的責任・最高遂行事業」として導入された。

※上記作成にあたっては、同社ホームページ、東京工業大学大学院環境情報科学学術研究論文集29(2015)、商経学業第61巻第2号2014年12月等を参照

## <タイ>

### Siam Cement Group

(Saiaam Cement Public Company Limited)

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

Siam Cement Group(以下 SCG)は、サイアムセメント社(Saiaam cement Public Company Limited)を中核企業とする複合企業グループ(コングロマリット)で、セメント、化学、製紙、建築資材や輸送事業などを幅広く行っている。2013年初頭には、運用効率向上という消費者のニーズに応え、新製品や新サービスの開発を加速し、長期的なビジネス展開をサポートするために3つのビジネスユニット(セメント、建材、および輸送)をSCGセメント建材と呼ばれる1つのビジネスユニットに統合した。

今日では、グループ持ち株会社である「Siam Cement Public Company Limited」を中核企業として、その社長兼 CEO 以下9名の執行役員、5事業部門(化学、製紙、セメント及び輸送)がある。子会社・関連会社は合計242社、グループ従業員数は47,000人以上(その内、タイ以外のアセアン諸国が約14,000人)である。

タイ国内におけるセメント業界トップであり、4年連続でダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)の建材に持続可能な開発のグローバルリーダーとしてランクされており、Channel News Asia Sustainability RankingにおいてもTOP100の中に選出されている。

1913年国王ラマ6世の命で設立されたタイで最古の近代製造企業であり、1975年のバンコク証券取引所の開設と共に株式を上場した。株主の構成は、当初から王室財産管理局(Crown Property Bureau)が最大株主であり、2012年12月末時点で30.2%を保有、その他は内外の投資家(機関投資家・個人)が保有している。同社の王族・貴族を含む発起人は8名であり、そのうちの2名と初期に同社の経営に当たった総支配人の初代から第4代まではデンマーク人であった。

##### 【ビジョン、ビジネス理念】

- ・ SCGのビジョンは、「ASEANの持続的発展と事業地域社会への貢献、地域市場のリーダーになる」ということであり、①ASEAN地域(タイ以外の諸国、以下同じ)への展開と高付加価値製品・サービスの強化による成長と、②規律ある投資(投資利益率15%、配当性向き40-50%)の二つを掲げている。
- ・ ビジョンとして、2015年までに、革新的な職場、コーポレートガバナンス、持続的発展のロールモデルとなるべきこと、および地域におけるマーケットリーダーを目指すとしている。



## 2. CSR のマネジメントについて

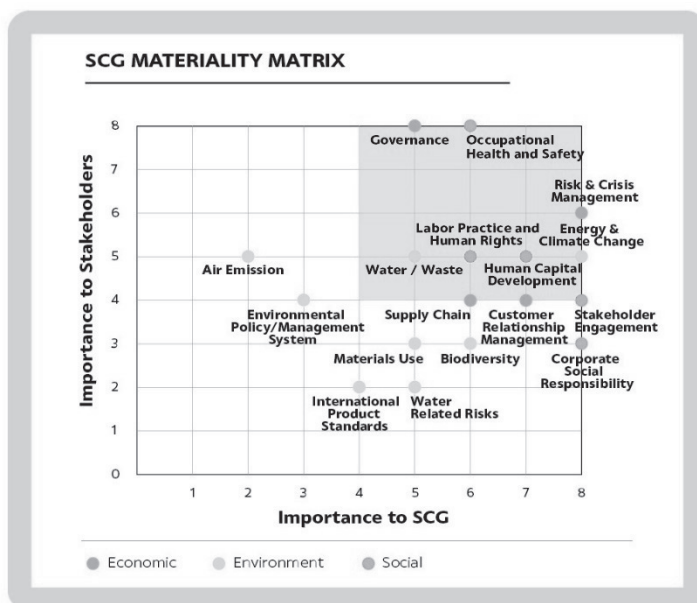
### 【CSR の取り組み体制】

- ・タイにおいて情報開示、コーポレートガバナンスや企業の社会的責任、環境保護の概念に関する本格的な論議が行われる相当前から自主的にそれらへの先進的な取り組みでの情報開示を行っており、また1967年から国際会計基準に準じた会計方式も採用している。
- ・1987年にタイ企業として初めて「行動規範（コードオブコンタクト）を作成・対外公表しており、90年以降は年次報告書とは別に詳細なファクト・ブックを敢行している。この内、「行動規範」では4つのコアバリューとして、「公正さの堅持（Adherence to Fairness）：顧客への適正価格での質の高い製品・サービスの提供」、「卓越への取り組み（Dedication to Excellence）：経営環境の変化、技術進歩における競争の中での卓越性」、「個々人の価値への信頼（Belief in the Value of the Individual）：従業員を最重要資産と考える」、「社会的責任への関心（Concern for Social Responsibility）：事業を行う国・社会への責任感をもった事業遂行（環境面での取り組みを含む）」が挙げられており役員・従業員の拠り所となっている。

### 【重要な問題を特定するために】

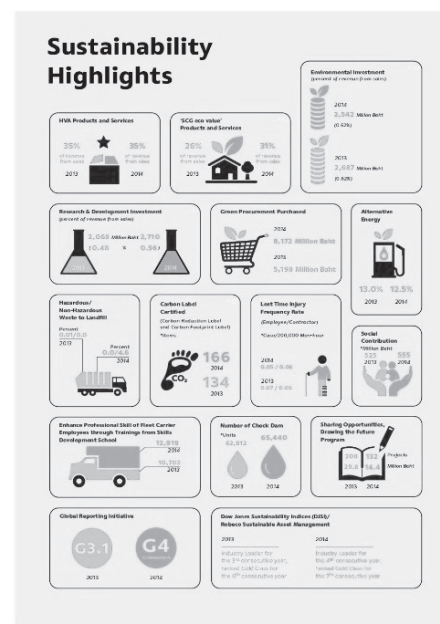
- ・ステークホルダーエンゲージメント：SCGのステークホルダーグループは、顧客、従業員、取引先、地域社会、株主、政府機関、市民社会/学者としてSCGの活動に影響を受ける可能性がある人々であり、ステークホルダーのニーズが共有価値を創造するだけでなく、長期的にはSCGのビジネスをサポートするための機会があると理解している。

SCGは、ステークホルダーがビジネス上で最大の影響を受けるとして懸念している問題をマッピングするために「重要性マトリックス」を使用している。



(出典：同社ホームページ)

- ・ Sustainable Action and Challenge : 業務の重要性の評価を実施し、SCG 持続可能な開発委員会が、持続可能な開発アプローチに応じたリスク管理への対応、行動計画と戦略的方向性を行うために、各重要性のすべての関連および責任者を割り当てる。
- ・ 各事業部門における活動は、年次で発行される Sustainability Report にて報告され、目標に対しての進捗・評価がされている。



(出典：同社ホームページ)

### 【人材育成】

- ・ 「行動規範」における 4 つのコアバリューの中に おいて「個々人の価値への信頼 (Belief in the Value of the Individual)」として従業員を最重要資産と考えている。ASEAN 地域を中心に海外事業展開を行う上で、国際的な事業遂行や経営管理が出来る「グローバル人財」の育成は重要性を増していることから、多くの人材育成プログラムを活用している。
- ・ 新人採用ステップ：年間約 800 名の新入職員を採用してするにおいて、良い人材を確保するためにきめ細かな採用活動を実施している (例：SCG Career Camp として 1 泊 2 日で能力テスト、協働経験や業務遂行上の情緒的な安定を開発するチーム・シナジーと称するビジネスゲームスタディ等が実施される)
- ・ 能力開発と研修：「業務知識」「リーダーシップスキル」を二本柱として、新人から経営層に至るまでの各層を対象として体系的なプログラムが用意されている。

## 3. サプライチェーン・バリューチェーン

### 【サプライチェーンでの取り組み】

- ・ 中核事業がセメントであることから、エネルギー効率や環境への配慮を中心としてのサプライチェーンでの取り組みが先行している。
- ・ 第一に持続可能なサプライチェーンは内部生産工程を改善することであり、効果的な改善は、最初の製造から、物流を含む最終の製品及びサービスを完成させるプロセスを分析することであるとして、合的品質管理(Total Quality Management)と総

合的設備管理(Total Productive Maintenance)の国際規格に一致する役割モデルになることを可能にする。例えば、新しい熱回収技術を利用することで、SCG化学は蒸気消費量及び温室効果ガス排出量を20%以上削減できる。

- 第二に持続可能なサプライチェーンは上流（メーカー、コントラクター、またはトレーダーを含む下請業者）の力を強化することであり、「サプライチェーンのグリーン化」(Greening the Supply Chain) プロジェクトにより、下請業者を開発している。このプロジェクトは環境に優しい調達を促進するために、「グリーンラベル」の認定を受けた製品及びサービス、または、SCGグリーン調達委員会の基準に適合する。この基準は、法の遵守、エネルギーや天然資源の効率的な使用、品質管理、廃棄物管理が含まれている。SCGは下請業者を育成し、彼らの相談に対応し、さらに下請業者が自らの環境管理システムを開発しようというモチベーションも上げる。さらにまた、SCGビジネスパートナーの安全認定制度 (SCG Contractor Safety Certification System) により、ビジネスパートナーの安全衛生を促進している。この認定制度は、SCGがアドバイス、知識の支援、及びそのパフォーマンスを評価することにより、ビジネスパートナーの安全衛生の力を向上させる。
- 第三に持続可能なサプライチェーンは下流（顧客や消費者）の価値を増加させることであるとして、持続可能な事業は、顧客の本当のニーズを理解しなければならない。それは事業活動のためだけではなく、社会及び環境の持続可能性にも繋がる。したがって、は顧客の満足を満たすために、顧客の要求に速やかに対応できるようにSCG へのアクセスチャンネルを設定している。全てのコメントや質問から、SCG は環境にやさしい及び新たな価値の高い製品やサービスを開発することができ、顧客にSCG の製品とサービスへの誇りと忠誠心を作成させる。

※上記作成にあたっては、同社ホームページ、Sustainability Report、ニッセイ基礎研究所研究レポート等を参照

## <ミャンマー>

### Serge Pun & Associates Ltd.

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

Serge Pun & Associates Ltd.（以下、SPA グループ）は、Serge Pun 氏により 1991 年に設立、所有の民間投資持ち株会社である。子会社を含めて銀行事業、不動産開発事業、製造業、建設事業、自動車事業、病院事業、農業、ゴルフ場事業などを展開している。Serge Pun 氏は、ミャンマーで生まれたが、11 歳の時に家族と共に中国へ移住、1983 年、長年にわたり不動産業界で働いた後、不動産デベロッパーとして香港にて Serge Pun & Associates Ltd. を設立した。1988 年、SPA グループは、バンコクで初の海外支店を開設し、その後、クアラルンプール、深セン、成都、大連、台北に支店や子会社を急速に展開した。SPA グループの開発・請負業務に関わる従業員は、4,500 名以上となっている。Serge Pun 氏は、現在も会長としてリーダーシップを発揮している。

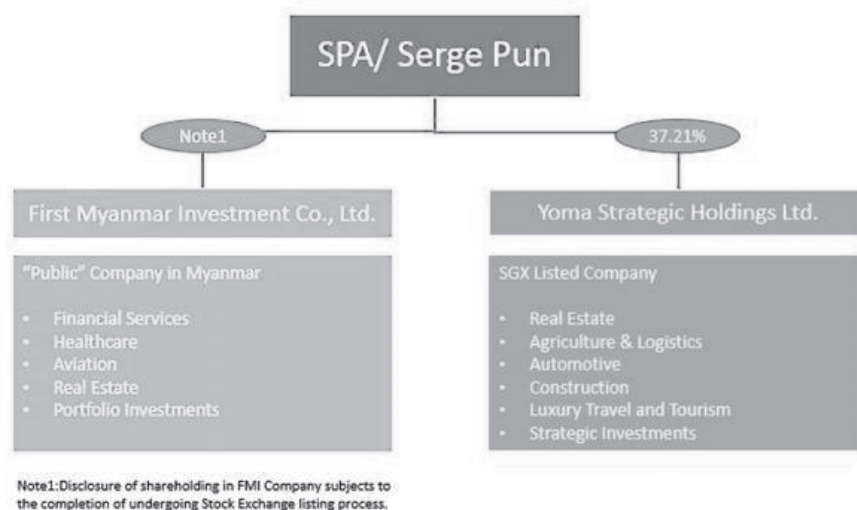
SPA グループのすべての投資は、2 つの旗艦公共投資持株会社を通じて行われている。

First Myanmar Investment（以下、FMI）は、SPA グループのファイナンシャルサービス部門に位置する会社で設立されている。1992 年に設立され、ミャンマーの初期の公開企業の一つであった。今日では、同社は投資家に SPA グループが運営する事業に参加する機会を提供し、国の一流ブランドの一つとして認識されている。4700 人以上の個人株主がおり、7 つの異なる分野での投資バランスの取れたポートフォリオを誇る投資持株会社として、過去 20 年間に渡り株主に着実な利益と配当を実現している。FMI では、ヤンゴンの近代的な住宅開発地区 FMI シティの開発、ティラワ地区の開発、スターシティの開発、ヤンゴン中心部のショッピングセンター FMI センターなどを含めた不動産開発事業を展開している。また病院経営事業やゴルフコース事業、コーヒー農園事業なども行っている。

シンガポールで設立された YOMA ストラテジック・ホールディングス株式会社（以下 YSH）は、シンガポールで上場しており、SPA グループの創業者 Serge Pun 氏が筆頭株主（46.9% 保有）の企業である。主に、ミャンマーに焦点を当てた事業展開をしており、不動産、農業、小売、自動車、旅行を行っている。

SPA 社の合弁先としては自動車関連企業で Nissan Motor Company、Suzuki Motor Company、商社関連企業として Sumitomo Corporation などがある。SPA、FMI と YSH は、戦略的に共通の株主、Serge Pun 氏を通じて提携し、ミャンマーで 8 事業分野への投資をしている。

グループの事業において、共通の関心を持ちながら、SPA、FMI と YSH は、互いに独立して、コーポレートガバナンスや上場企業のための透明性の要求事項に準拠するための活動をしている。



(出典：同社ホームページ)

### 【ビジョン、ビジネス理念】

1991年以來、SPAグループは、ミャンマーの経済発展のために多くの異なるプロジェクトを手掛けている。ミャンマーでプロジェクトを実現するために、外国人投資家に対して、ミャンマーの文化を大切にしていく必要性を訴え、課題についての理解を促し、投資の意志を持って貰うための対応を促している。地元の人々のために、近代的なビジネス慣行や言語の理解を促すことも課題として挙げられる。SPAグループは、国際専門知識を持つミャンマー企業の一つとして、諸外国（異文化）理解を効果的に促進・貢献することを目指している。

#### <企業理念>

- Code of Conduct (Myanmar Version)
- Anti-Bribery Policy
- Anti-Corruption Procedure (Myanmar Version)
- Environment, Health and Safety Policy
- Employment Policy
- Human Rights Policy
- Land Acquisition Policy
- Whistle Blowing Policy (Section A)
- Whistle Blowing Policies (Section B)
- SPA's Stakeholder Engagement Procedures and Grievance mechanisms

(出典：ホームページ)

国連グローバルコンパクトのアクティブメンバーとして第10原則に沿って、あらゆる形態の腐敗に「ゼロ・トレランス」アプローチを、SPAおよびその子会社（以下併せて、当社グループ）は、強くコミットしている。これには、当該クライアント及び従業員等が、何らかの利益や恩恵を得ることを目的に、現金または現物での政治献金、政治関係者や政党などへの賄賂を禁じている。

SPA グループは、常に企業理念に基づき、ステークホルダーの利益になる共通のビジョンを通して活動し、自社の目標を達成していくことを宣言している。

- **Our Customers:** We will provide customer satisfaction through the delivery of service that is consistent, fair and sincere. We shall never forget that the customer is our priority.
- **Our Shareholders:** We value the trust that our shareholders have placed with us and we strive to deliver maximum return earned with integrity and customer satisfaction.
- **Our Community:** We care for our environment and for the community we work in. Due consideration will always be given to safe-guarding our environment, saving our natural resources and providing benefits and assistance to the community in which we work in.
- **Our Employees:** Our employees will always be treated fairly and with respect. People are a vital resource in our organization and we shall strive to help each develop to their highest potential.

(出典：同社ホームページ)

## 2. CSR のマネジメントについて

SPA グループは、国連グローバル・コンパクトのアクティブメンバーとして、より広いコミュニティが信頼できる株主と会社運営のために、コーポレートガバナンスの国際基準に準拠している。SPA グループは、同社の年次総会 (AGM) で株主によって選任された取締役で構成された「独立した理事会」によって運営されているミャンマーでは数少ない企業の一つである。取締役会は、SPA グループの目標が達成されているかを確認するために、戦略的なリーダーシップを発揮する。理事会は株主資本が有効に活用されることをチェックするために、リスク評価、管理に関与している。

### 【外部監査の実施】

SAP グループは、同社アカウントとそのすべての子会社を監査し、V Advisory Ltd. を外部監査に登用している。外部監査結果の報告書は、年次報告書の監査人の報告書のセクションにて報告されている。(FMI - アニュアルレポート、Yoma 戦略ホールディングス - アニュアルレポート)

### 【国連グローバルコンパクトの遵守】

国連グローバルコンパクトの 10 原則に対して、遵守状況の報告・評価・改善方法をレポートしている。

実践としては、CSR 委員会を主軸として、社会的課題、人権、環境課題に対しての活

動方針を掲げ、展開している。贈収賄については、サプライヤー全体に向けての方針展開を進めている。

### 【コーポレートガバナンス体制】

SPA グループコーポレートガバナンスのフレームワークの構成は次のとおりである。

- 従業員ハンドブック
- 行動規範
- リスク管理フレームワーク
- リスクベースの内部監査
- 法的契約や知的財産権
- IFC のパフォーマンス基準
- グローバルコンパクトとその 10 原則
- ADB のセーフガードポリシーステートメント
- 国際連合安全保障理事会決議

### 【人権、教育訓練】

SPA グループは、安全で健康的な職場環境を提供する活動に取り組んでおり、目的・目標を達成するのに効果的な労働安全衛生マネジメントプログラムの確立・実施をしている。KYT 活動を通じ、従業員の「健康維持」・「安全な生活」・「財産損失の防止」をコミットしている。

従業員の健康的なライフスタイルを促進し、事故やけがを防ぐために、従業員や請負業者の教育訓練を計画的に実施している。また、事故防止のための計画的な設備投資を図っており、実際に起きた事故についての報告を公開している。

### 【環境保全】

ミャンマー国内における開発事業を進める上で、法的要求事項及び政府官公庁への届け出は必須であり、投資プロジェクトを進める上で、環境・社会影響評価 (ESIA) の方法を確立し、実施、公開している。

### 【受賞・評価】

Myanmar Center for Responsible Business が実施している「Transparency in Myanmar Enterprises」において、2014 年は 9 位であったが、2015 年は 1 位となっている。これは、汚職・贈収賄防止プログラムの確立や組織的な透明性の確立、人権・労働安全管理などが高く評価された結果である。

※上記作成にあたっては、同社ホームページ、グループ企業 (FMI、YASH) Annual Report、等を参照

## <韓国>

### LG Electronics Incorporated

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

LG エレクトロニクス (LG Electronics Incorporated) は、大韓民国の LG グループの中核をなす「ホーム・エンターテインメント」、「モバイル・コミュニケーションズ」、「ホーム・アプライアンス&エア・ソリューション」、「ビークル・コンポーネンツ」の4事業からなり、テレビ、携帯端末、エアコン、洗濯機、冷蔵庫を製造する世界有数の総合家電メーカーである。

国内従業員は 131,400 人、海外の事業拠点に約 95,000 人の従業員を擁している。韓国電機業界ではサムスン電子に次ぐ大企業である。1958 年に GoldStar として創業以来、ラジオやテレビ、エアコン、冷蔵庫、洗濯機など、その時代の最先端をゆく様々な家電製品を製造し、50 年以上に及ぶ歴史とともに培われた経験と技術をもって、現在もグローバル企業として多くの企業と業務提携し、世界各地で最先端技術を駆使した新製品や新サービスを毎年発表している。

LG グループは、韓国の財閥であり、かつては「ラッキー金星グループ」といい、「ラッキー」(Lucky) の頭文字の L と、「金星」(Geumseong) 及び英語訳で電化製品の海外市場向けの商標である GOLDSTAR の頭文字の G をとって「LG」となった。

##### 【ビジョン、ビジネス理念】

LG エレクトロニクスは、「製品を通してお客様に、より豊かなライフスタイルとより便利でわくわくする体験をご提供すること」を企業の理念としている。また自社の活動が地球環境へ及ぼす影響についても真剣に考え、社会における企業としての責務遂行のために誠実に取り組んで行くことを掲げている。

LG エレクトロニクスのロゴ・デザインの背景にある意味は「未来の顔」を表しており、円の中の文字「L」および「G」は世界、未来、若さ、人間らしさ、および技術を象徴している。このロゴでは、円の中に大文字の L と G を配置し、LG の理念の中心となる「人間らしさ」を表している。このシンボル・マークは、お客様との間に永続的な関係を築き、最高の満足感を実現するという決意を示すものである。また、世界中のお客様と密接な関係を保つという LG の努力を表すものでもある。

#### 2. CSR のマネジメントについて

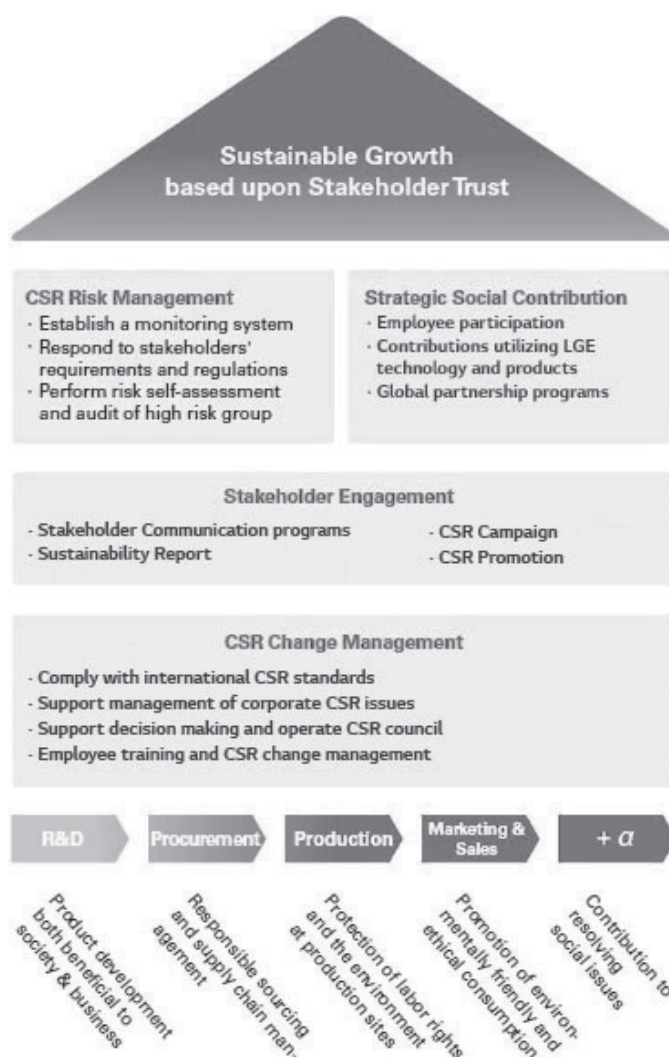
CSR 原則として「LG Electronics pursues sustainability management that is balanced with society, the environment, and the economy.」を掲げ、経営理念において「倫理規定」「コンプライアンス行動指針」「取引先行動指針」「グローバル EESH



(Energy/Environment/Safety/Health) 理念」「グローバル労働規範」を制定している。

地域社会で支援を必要としている人々の自立を支援し、様々なプロセスを通じてステークホルダーの信頼に基づいた関係を形成するために、LG エレクトロニクスは 4 つの戦略方針「CSR 変更管理」「CSR リスクマネジメント」「ステークホルダーエンゲージメント」「戦略的社会貢献」を確立し、実施している。製品開発から購買、生産、販売を通じ、更にそこから先の+αが、社会的課題の解決に繋がると考えている。

<LG エレクトロニクスの CSR マネジメントシステム>



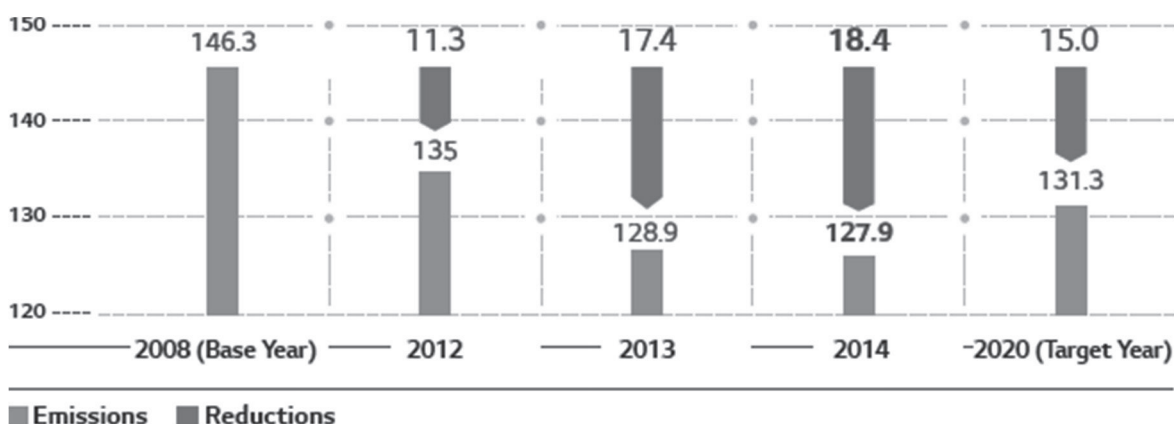
(出典：同社ホームページ)

**【環境活動】**

LG エレクトロニクスは 1994 年に環境ビジョンを発表し、環境経営を実践してきた。EESH 管理システム、エネルギー効率の最適化、安全衛生、および従業員の健康改善活動を通してグローバルトップ企業を実現するとコミットしている。LG エレクトロニクス

は 2020 年までに生産における温室効果ガス排出量を 15 万トンまで削減する目標を設定し、高効率機器/設備、太陽光発電システムへの投資を拡大し、海外のオフィスビルにおける再生可能エネルギーの購入を進めている。また、再生可能エネルギーや米国のサプライチェーンにおける物流関連の排出量を削減する「スマートウェイ」プログラムを使用して、環境負荷を低減するために、米国 EPA（環境保護庁）が主導する「グリーン電力パートナーシップ」に参加している。

<生産当り温室効果ガス排出削減の目標と実績（単位：10Kt の CO2 換算）>



(出典：同社ホームページ)

更に、製品のライフサイクル全体の環境負荷低減製品を開発するための戦略を設定し、製品または製品のエネルギー効率の環境情報を提供するために、環境ラベルを取得している。

### 【能力開発】

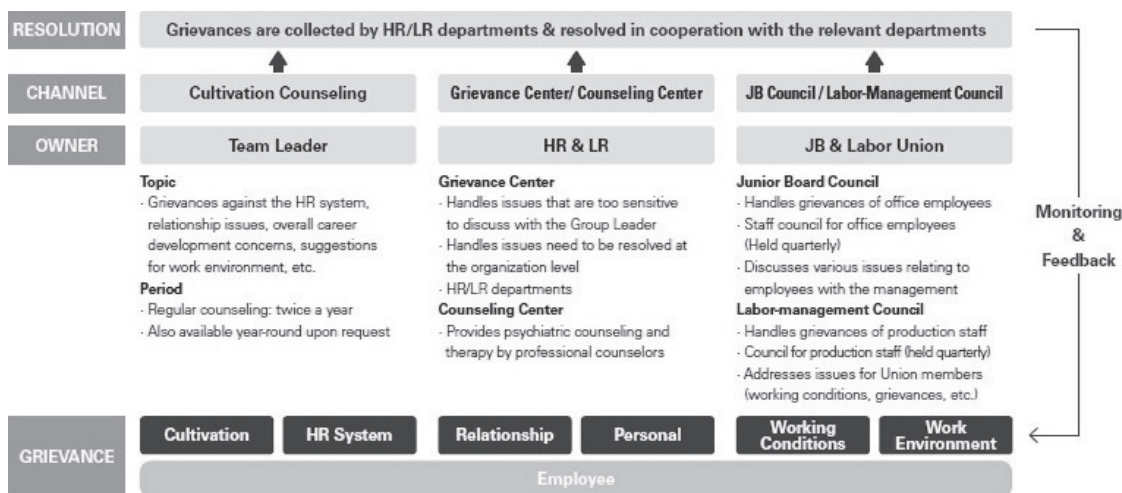
LG エレクトロニクスは、グローバルネットワーク全体で公平でバランスの取れた人事管理プログラムを実装し、個々の従業員が専門的能力の開発を支援するための継続的なサポートを提供している。従業員教育については、実業務を通じた教育プログラムに基づき、個別のキャリア開発・訓練プログラムによって自身の能力が評価され、更に次の訓練計画が策定されて、継続的な人材開発プログラムを実現している。また、LG エレクトロニクスでは、ダイバーシティマネジメントを実行しており、女性従業員数の割合を増やすための努力を継続している。また、障害者を雇用する事業団体の支援や、従業員の経済（生活）の安定性を改善するために、非正規労働者の割合を減らすための取り組みを進めている。

### 【コミュニケーション】

LG エレクトロニクスでは、従業員満足度の向上を図るため、従業員の不満を処理す

る3段階の従業員苦情解決プロセスを運用している。従業員にとって最も良い方法で従業員の不満を解決するために、従業員の不満を6つの領域に分類している。

<苦情解決プロセス>



(出典：同社ホームページ)

【ボランティア&寄付】

従業員が積極的に地域社会への支援活動を実施できるよう、時間と才能を社会貢献活動に使える仕組みを保持している。2005年に社会貢献憲章を宣言し、2012年に導入されたLG社会貢献ポリシーをもとに、従業員の自発的な社会貢献活動への参加を促進する企業文化を構築するよう尽力している。

3. サプライチェーン・バリューチェーン

【サプライチェーンでの取組】

LG エレクトロニクスは2011年にEICCプロセスに基づいて総合的なサプライチェーン（生産設備）リスク管理プログラムを立ち上げ、韓国および潜在的なリスク国にある取引先のCSRの能力を強化した。4000社の製造業者（サプライヤー）に対するCSRリスク管理プログラムは、4つのステップで構成されている。リスク評価によって取引先を分類し、改善を促し、改善が一定レベルに維持されるかどうかを確認し、その社会的責任を果たすために取引先に対するサポートや監視を続けている。

Step1	Step2	Step3	Step4
Selection	Assessment	Verification	Improvement
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of participants (Top 80% of direct suppliers by spending)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR risk assessment (EICC Self-Assessment Questionnaire)</li> <li>Voluntary improvement efforts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LGE CSR audit and consulting</li> <li>Third party audit by EICC (VAP, Validated Audit Process) (If needed)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvement efforts</li> <li>Monitoring</li> <li>Incorporation of progress into supplier selection and evaluation/Reward for excellent improvement performance (plan for 2013)</li> </ul>

(出典：同社ホームページ)

2013年には、新規取引のサプライヤー評価プロセスにCSRの観点を導入した。強化されたスクリーニングプロセスは、サイト条件の評価だけでなく、必要な資料(仕組み)を確保し、工場監査時のHR(人権)とESH(環境、安全、健康)における重要な要件と新規にサプライヤーとして採用するために必要な項目の順守を確認する。2014年に、既存取引先の4半期評価にCSRのパフォーマンス指標を導入し、CSRの領域で優れた結果を示しているサプライヤーにインセンティブを提供している。

#### 【ステークホルダーエンゲージメント (NGO との関係)】

2010年から地域全体で、コミュニケーションを通じてステークホルダーとの信頼関係を構築する機会を持つために、ステークホルダーエンゲージメントを開始した。導入以来4年間、半期毎に7回開催されている。政府機関、学界、投資家、NGOや国際機関等40以上の専門家を迎え入れ、環境を含む広範囲の課題、社会貢献、製品の安全性、労働者の権利と人権、およびサプライチェーン管理などについて議論がされてきている。

グローバルなCSR課題に関する議論を促進するために、従前のフレームワークを維持しながら、2014年以来、海外拠点(特に北米、中国)にステークホルダーエンゲージメントを拡大してきた。現在は、製品開発やマーケティング活動の提案をするために消費者を招いて、利害関係者とのエンゲージメントのための新しい概念を導入しており、公聴会と同様の通信プログラムを介して特定のCSR課題について意見を提供することを検討している。

※上記作成にあたっては、同社ホームページを参照

## <中国>

### 阿里巴巴集团 (Alibaba Group Holdings Limited)

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

阿里巴巴集团 (Alibaba Group Holdings Limited : 以下アリババグループ) は、中華人民共和国の情報技術関連企業グループであり、本社は浙江省杭州市。企業間電子商取引 (B2B) のオンライン・マーケットを運営しており、240 余りの国と地域にて 5340 万人以上の会員を保有するグループである。

1999 年 3 月、ジャック・マー (马云) 率いる 18 名の英語教師により創業し、企業間電子商取引をサポートするマッチングサイト「阿里巴巴 (Alibaba.com、アリババ・コム)」が多くの会員を集めて急成長を遂げた。以降、電子商取引サイト「淘宝网 (Taobao.com)」、検索サイト「Yahoo! 中国雅虎」、電子マネーサービス「支付宝 (Alipay)」、ソフトウェア開発会社「阿里軟件 (Alisoft)」などの会社を設立または買収し、傘下に収めている。

2005 年に行った Yahoo! 中国の買収案件を成立させたことから国際的な知名度を高めた。この際、アメリカ Yahoo! は阿里巴巴集团の株を入手し、2007 年現在筆頭株主となっている。

創業者のジャック・マーは、2007 年からソフトバンク取締役を務めている。

2007 年 11 月に阿里巴巴網絡有限公司 (アリババ・ドットコム) を香港証券取引所のメインボードに上場、時価総額 2 兆円を超えた。2012 年 6 月、アリババグループによる株式公開買付けにより、香港証券取引所の上場を廃止。2014 年、ロスチャイルドを財務アドバイザーに起用し、ニューヨーク証券取引所に上場した。

2015 年から 8 年契約で FIFA クラブワールドカップの協賛スポンサーに就いている。

##### <アリババの主要ビジネス>

- 淘宝网 (タオバオ) ([www.taobao.com](http://www.taobao.com)) : 中国最大のオンラインショッピングサイト
- 天猫 (ティーモール) ([www.tmall.com](http://www.tmall.com)) : 企業と消費者をつなぐ中国最大のオンラインショッピングプラットフォーム
- Juhuasuan (ジュファサン) ([www.juhuasuan.com](http://www.juhuasuan.com)) : 中国で最も利用されている共同購入ショッピングサイト
- 阿里旅行 (アリトリップ) ([www.alitrip.com](http://www.alitrip.com)) : オンライン旅行予約プラットフォーム
- Ali Express (アリエクスプレス) ([www.aliexpress.com](http://www.aliexpress.com)) : 海外にいても、中国から直接購入することが可能なグローバルオンラインショッピングプラットフォーム
- Alibaba.com (アリババドットコム) ([www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)) : 小口取引にも対応する中国最大のグローバルオンライン取引サイト

- 1688.com (www.1688.com☐) : 中国を代表するオンライン取引サイト
- 阿里雲 (アリユン) (www.aliyun.com☐) : 法人向けクラウドサービスプロバイダー

### 【ビジョン、ビジネス理念】

アリババグループの使命は、「誰がどこにいても効率的にビジネスができるようにすること」。アリババグループは、世界最大の商店数を誇るオンラインおよびモバイルコマースサービスを運営し、1999年の設立以来、法人（中小企業）がインターネットの力を最大限に活用することでオンライン上での存在感を高め、数百万以上の消費者やビジネスパートナーとつながるための技術インフラやマーケティングノウハウを提供することに重きを置いている。

1999年創立であることから、三世紀に渡って企業として持続できることを想定し、少なくとも102年という長期に渡って、アリババが顧客と共に生き、働き、ニーズに応える企業で有り続けることを宣言している。

Our Vision :

We aim to build the infrastructure of commerce for the future. We envision that our customers will meet, work and live at Alibaba, and that we will be a company that lasts at least 102 years.

MEET @ ALIBABA :

We facilitate millions of connections every day, helping consumers and merchants conduct business with one another.

WORK @ ALIBABA :

We empower our customers with commercial infrastructure and data technology, so they can build businesses and create value for the benefit of all.

LIVE @ ALIBABA :

We strive to expand our products and services so that we become central to the everyday lives of our customers.

102 YEARS: BUILT FOR THE LONG TERM :

We were founded in 1999. To last 102 years means we will have spanned three centuries, an achievement signifying we have stood the test of time. Our culture, organization, business models and systems are built for long term sustainability.

(出典：同社ホームページ)

事業を展開する上で重要な6つの価値を設定し、採用や従業員評価を実行している。



### CUSTOMER FIRST

The interests of our community of buyers and sellers must be our first priority.



### TEAMWORK

We believe teamwork enables ordinary people to achieve extraordinary things.



### EMBRACE CHANGE

In this fast-changing world, we must be flexible, innovative and ready to adapt to new business conditions in order to survive.



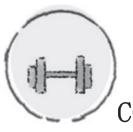
### INTEGRITY

We expect our people to uphold the highest standards of honesty and to deliver on their commitments.



### PASSION

We expect our people to approach everything with fire in their belly and never give up on doing what they believe is right.



### COMMITMENT

Employees who demonstrate perseverance and excellence are richly rewarded. Nothing should be taken lightly as we encourage our people to “work happily, and live seriously.”

(出典：同社ホームページ)

## 2. CSRのマネジメントについて

「社会のために価値を創造する企業を目指す」ことを掲げ、オンライン（インターネット）でビジネスを行う方法への変革を中小企業や起業家にもたらし、多くの消費者の生活を豊かにしたいと考えている。また、オフラインで貢献するための方法およびオンライン社会の発展として、持続可能な企業責任のプロジェクトへの関与として、「環境保護」「災害支援」「社会奉仕活動の奨励」を行っている。

「環境保護」としては、自社内での廃棄物削減（リサイクル）活動を始めとし、The Nature Conservancy や National Geographic Society のような NGO や慈善団体への財政支援をおこなっている。また、2010 年以降は、年間売上高の 0.3% を環境意識と保全を奨励するための資金供給として計上している。アリババグループは、インターネット販売市場において絶滅危惧種由来の様々な製品に関する全ての製品の転記を禁止することで、E コマースプラットフォーム事業者としての責務を果たして行くとしている。

「災害支援」においては、中国国内だけではなく、必要な物資の提供及び財団や赤十字を通じての寄付を行っている。2008 年に発生した中国四川省の大規模地震災害の時には、電子商取引の発展を推進し、地元の商人へのオンライン事業の開始・トレーニングを支援することで、チャリティーだけではなく、長期的な雇用創出に貢献している。

「社会奉仕活動の奨励」においては、企業内の社会的責任感を養うために、従業員が積極的に社会奉仕や慈善プログラムに参加するための機会を創出している。また、従業員自身が自身の活動を意味あるものにするための後援として「コミュニティスタートアップファンド」設立し、2012 年 1 月に「アリババ財団」を設立した。拠出金の使用は、完全に社会への恩返しをするためであり、投票によって選出された従業員のボランティア委員会によって決定されている。

#### 【戦略的事業展開（新規事業への進出）】

アリババグループ、ソフトバンク株式会社（以下「ソフトバンク」）、フォックスコン・テクノロジー・グループ（以下「フォックスコン」）の 3 社は、ソフトバンクのロボット事業を統括するソフトバンクロボティクスホールディングス株式会社（以下「SBRH」）に対して、アリババとフォックスコンがそれぞれ 145 億円の出資を行うことで合意した。

ソフトバンク、アリババ、フォックスコンの 3 社は、「Pepper」をはじめとしたロボット事業の世界進出に向けた体制強化をはかり、世界規模でのロボット産業の普及・発展を目指し協力している。アリババグループ会長のジャック・マーは、「データテクノロジーの時代に突入する中で、ヘルスケアや公共サービス、調査など数々の分野や家庭において、ロボットはテクノロジーの革命を起こす重要な分野になります」と言っており、今後は電子商取引だけではなく、更なる事業展開を視野持っている。

#### 【戦略的事業展開（若手起業家育成）】

アリババグループは、2015 年 2 月 1 日、香港の起業家を育成するために「香港若者起業家基金」を創設し、10 億香港ドル（約 150 億円）を投ずることを発表した。アリババグループは基金を非営利で運営し、基金からの収益は全て基金を通じて再投資される。運営開始は 2015 年下半期を予定。

基金からの投資が受けられるのは、アリババグループが運営するプラットフォーム上



で事業を行いたい香港の若者であり、アリババグループからの支援を受けられることで、香港の起業家は、香港で生み出される商品やサービスを中国大陸で販売していく仕組みを利用できるようになる。起業家の選定と投資先管理業務は、プロの投資家やコンサルタントの専門チームが担い、基金で支援される起業家は、資金だけでなく、技術サポートやトレーニングの提供も受けられる。専門チームが二人三脚で事業支援を行い、必要となるナレッジやアドバイスを提供していく。

アリババグループは、その他、優秀な香港の大学の卒業生 200 人に対し、アリババグループや取引先企業でインターンをする機会も提供する。香港の大学卒業生にとって、アリババグループでの勤務は中国大陸市場での貴重な業務経験となるため、将来のキャリア形成に有利に働くことになる。

今回の基金創設の背景について、アリババグループは、『起業が難しくない世界を作る』という理念を掲げており、若者が起業家精神を養う支援をしていきたいと切に考えている。今回の基金創設は、若い起業家がアリババグループのプラットフォーム上で新規事業を開発してくれることで、アリババグループ自身の事業の活性化に繋がる。また香港の優秀な若者をインターンとして確保することもできる。さらに、中国と香港の市場をリンクさせていくことで、事業リスクとなる中国と香港の政治不安の解消にも繋がるかもしれないというメリットもあると考えられる。

### 【寄付支援】

中国社会科学院 CSR センターは 2015 年 12 月 4 日、2015 年版の「企業公益青書」を発表し、2014 年の資産ランキング 100 位以内の事業家のうち上位 10 位の寄付総額は約 161 億人民元に上り、100 位までの寄付総額の 97.57%を占めていると報告している。最も寄付をした事業家はアリババグループのジャック・マー氏であり、7 割以上の事業家が全く寄付をしていない中、同氏は約 146 億人民元を寄付し、群を抜いてトップとなった。総資産額と寄付額の割合で表される「寛大度」ランキングにおいても同氏は 10.1%と 1 位だった。

### 【受賞・評価】

米ビジネス誌のフォーチュン誌は 8 月 20 日、初めての試みとして事業を通じて社会に変革をもたらしている企業トップ 50 社を格付した新たなランキング、「Change the World 2015」を公表した。同ランキングは自社の事業戦略の中核に主要な社会課題を位置づけ、その解決に向けた取り組みにおいて優れた功績を挙げている企業を表彰するものであり、アリババグループは、本ランキングにおいて 13 位となった。

今回の「Change the World 2015」の発表にあたり、フォーチュンは同社のウェブサイト上で「資本主義」の質的な変化について解説している。同誌は「過去 20 年間は、中国の指導者らが平等という衣を脱ぎ捨てて自由市場を認めたことにより 10 億

人が貧困から脱するなど、人類の歴史上において資本主義の恩恵が最も際立っていた」としつつ、グローバル化やテクノロジーの進展が貧富の格差を広げている現状や2008年の金融危機の事例などを挙げながら、「賢い経営者は、従来の資本主義とは異なる大きな流れが進行していると感じており、その流れを無視すれば危険にさらされると認識している」としている。その中で、アリババグループはフォーチュンの他ランキング（Fortune 500 Rank、Fortune 500 Profile、Most Powerful Women Rank、Most Powerful Women Profile、World's Greatest Leaders Rank、World's Greatest Leaders Profile）に全く挙げられていないが、アリババグループが掲げる「誰がどこにいても効率的にビジネスができるようにすること」に則った事業活動により、販売したい人が、購入したい人が、Onlineで世界中の数百万人が、豊かな生活を手に入れることが出来るサービスを提供していることが評価され、「Change the World 2015」13位という評価を得ることになった。

※上記作成にあたっては、同社ホームページ、ソフトバンク株式会社ホームページ、フォーチュンWEBを参照

## 4) CSR 研究会発表概要・資料

### 伊藤忠商事株式会社

#### 「アジア・新興国における伊藤忠グループのCSR取組について」

##### 1. 概要

伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠）は、1858年初代伊藤忠兵衛が麻布の行商で創業したことにはじまり、157年間にわたり成長を続け、現在は、世界65か国に約130の拠点を持つ総合商社である。繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食品、住生活、情報、保険、物流、建築、金融の各分野において国内、輸出入及び三国間取引を行う他、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開している。

##### 【企業理念・CSR方針】

近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の中の、売り手と買い手だけではなく、その周りの現場・コミュニティー（世間）も良くなしないと商売というのは成り立たないという考え方のもとビジネス展開をしている。現場主義を重んじ、常に現場の人と接し、コミュニケーションを取ることで感覚を研ぎ澄まし、人が気づかないこと、人がやらないことをやるのが大切である。要は「現場に全てのビジネスのヒントがある」という考えである。

##### 2. プレオーガニックコットンプロジェクト

プレオーガニックコットンプロジェクトは、インドの社会的課題に対する小さな一歩として開始し、現在も継続しているプロジェクトである。

##### 【インド貧困層の現状】（2011年時点）

インドでは農業従事者が60～65%を占めており、1日1.25ドル（世界銀行）の貧困ライン以下で生活する人口が42%である。

##### <インドの綿花栽培農家>

- 綿花は農地全体の5%。しかし全農村で使用される農薬の45%を綿花で使用。
- 農薬の過剰散布で皮膚病・呼吸器系の健康被害が発生。
- 農薬購入の債務で、約48%の農民の生活が困窮。
- オーガニックへの移行期間3年間は収入が約20～30%削減し、移行が困難。

## 【プロジェクトのきっかけ】

コンサートグッズのTシャツやタオルを環境に優しいものにしたいとの想いで「オーガニックコットン」へ高い関心を持った音楽プロデューサーやアーティストから伊藤忠に発注があったのがきっかけ。その際に接点が強まった㈱KURKKU の働き掛けで伊藤忠の担当者がインドのコットン農家を訪問。目の当たりにしたインドの綿花栽培農業従事者の問題に対して、解決出来る糸口を見出そうと始められたプロジェクト。

## 【現場での問題点】

①貧困・格差②不公正貿易（先進国の自国保護）③価格競争と消費者意識（低価格志向）④農薬使用⑤水資源の利用（綿花栽培は水使用 2.6%）⑥遺伝子組換え種子⑦農民の健康被害⑧農夫の自殺⑨児童労働（受粉作業）

インドのコットン農家は非常に貧しいということもあり、まず農薬を買うのに借金しなければいけない。また農薬を買った方がいいが、字が読めない農家も多く、正しい撒き方を知らず、撒き過ぎや撒かな過ぎということで、払ったお金の分だけ回収できずに苦しんでいる。

また遺伝子組換えをしていない種子を手に入れる機会は貧困農家には殆どない。

農薬・化学肥料による呼吸器障害や皮膚病等の健康被害で悩む農家も多い。農薬・化学肥料が地中に染み込むことによる土壌汚染。その土壌汚染で土地が痩せてしまい収穫量が落ち、さらに肥料をまかななければいけないという悪循環に陥る。借金もさらに膨らみ、中にはそれで自殺してしまう農家もいる。

## 【プログラム内容】

上記の現場での問題点のうち、まずは4つに課題を絞り込み、解決策を検討した。

### ▼課題設定

- ① 害虫や栄養不良で収穫量が落ちる
- ② オーガニック農法が分からない
- ③ オーガニックの認証制度が分からない
- ④ 遺伝子組み換えをしていない種が手に入らない

### ▼解決策

- 遺伝子組み換えをしていない種を配布（④）
- オーガニック農法の指導者を派遣（②）
- 第三者機関の認証検査員を派遣（③）
- 生産がおちた分、価格にプレミアム乗せて購買（①）

貧困や健康被害等で苦しむ農家がオーガニックコットンを栽培する農家に進化していけば、それら問題から開放される可能性が高い。オーガニックコットンになれば収穫した綿花が2～3割程度高く売れることになるが、「3年間農薬を撒いてはいけない」「遺伝子組換えの種ではいけない」等様々な制約がある。それらを手取り足取り教え、彼らがオーガニックコットン農家になるまでの3年間を支援しようというのが本プロジェクトのキーである。

ところが、この3年間というのは、農薬を撒かないということもあり、収穫が3割程度落ちてしまう。ここがネックで、オーガニックコットン農家になりたくてもなれない農家が沢山いる事が分かった。そこでその3年間は下がった収穫の部分にプレミアムをつけて買い上げる「買い取り保証」をすることとした。取引先のアパレル企業等の賛同もあり、このプログラムが成り立つようになった。

アパレル企業としては「農薬を使わないで収穫したコットンでつくっている」と他の商品との差別化もでき、伊藤忠としてはビジネスもそこで増え、支援している農家がオーガニックコットン農家になれば将来的にも繋がりを持てる等のメリットもあった。

支援している3年間「農薬は使っていない・化学肥料もほとんど使っていない綿花」のことを、オーガニックコットンではなくて『プレオーガニックコットン』と名付けてブランド化し、ストーリーを組み立てた。そこが伊藤忠の培ってきたブランドビジネスの応用編ということで、伊藤忠ならではの取り組みである。

プレオーガニックコットンプログラムに参加した農家には、無償で遺伝子組換えをしていない苗も配布した。またオーガニック農家の組合に依頼をして、無料でオーガニック農法の指導を農家に行ってもらい、3年経過した段階では第三者機関の認証検査も無料でサポートした。

コットン農家から日本国内の消費者に商品として渡るまでのバリューチェーン全体のほぼ全てと伊藤忠は直接関係を持っているので「プレオーガニックコットン」の商品に関してはその管理・モニタリングが可能となっている。

### 【農家数推移と対外的な評価】

2008年の導入当初は、農家も半信半疑で数十件程度しかなかったが、徐々に増えていき、2015年までに約4,000件の農家取り組んだ。

2011年にはその取り組みに対して日本のグッドデザイン・サステナブルデザイン賞を受賞、2012年には国連開発計画（UNDP）のBusiness Call to Action<sup>2</sup>（BCtA）に、日本企業として1番目に認証を受けた。

---

<sup>2</sup> 2008年に発足した企業・政府・開発援助機関が集まるグローバルな会員ネットワークであり、長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネス・モデルを模索し、促進するための活動を行っている。BCtAは、企業がそのようなビジネス・モデルと企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ、ミレニアム開発目標(MDGs)の達成を促進することを目的としている。

## 【関係者のメリット】

### ① 農家（生産）

- 子供の教育、住居の改善
- オーガニックコットン農家としての自立、安定収入

### ② 商社（企画）

- POCブランド化により需要創出
- オーガニックコットンの安定確保
- バリューチェーン全体を管理可能

### ③ アパレル（販売）

- ストーリー性
- 他社との差別化

### ④ 消費者（消費）

- 買うことで生産者の暮らしや環境の改善に貢献

農家にとってのメリットは、まず収入の増加。それによって子供の教育、住居の改善ができる。生活水準が高まる。オーガニックコットン農家として、誰の助けもなく自立していけるというところが大きい。

商社にとってのメリットは「プレオーガニックコットン」というブランドによる需要創出。この「プレオーガニックコットンプログラム」を卒業し、晴れてオーガニックコットンとして自立した農家から、好条件で継続して受注が可能になる。またバリューチェーン全体で管理できることで、様々な社会的課題が発生する可能性を軽減することが出来るということが挙げられる。

これらを販売するアパレル企業としてのメリットは、ストーリー性があることで、他の商品と差別化ができる点。付加価値を付けて販売することが出来ること等が挙げられる。

消費者については、これらを購入することによって社会状況が良くなることに微力ながら貢献できたのだという意識の向上に繋がる。

## 【プロジェクト推進の上での苦労】

### ① 農家をどのように増やすか

### ② 買取保証の問題点

- 市場価格の上昇 市場で売られてしまう
- 市場価格の下落 補充幅が拡大してしまう

### ③ 需給バランス

- 売れなければ農家数を増やせない

#### ④ 収益規模

#### ⑤ 今後どう広げていくか

農家をどのように増やすかに当初は苦心したが、徐々に農家の間でロコミで広がっていき年々増加していった。

買取保証の問題としては、コットンは相場商品なので伊藤忠がつけた買取価格より市場価格が高くなってしまふケースがあり、何割かの農家はやはり市場に販売するケースも見受けられたことである。また市場価格が下落した時には、補填幅が大きくなってしまいコスト的に厳しくなってくる。非常に難しい問題であるが、トータルで見ると前述のようにメリットが大きいので継続することが可能となっている。

収益規模としては現在約5,000 tと決して小さい数字ではないが、伊藤忠全体の利益で考えるとさほど大きくはない。社内的にも利益について説明を求められる場面があるが、逆に大き過ぎる利益でも本プロジェクトにおいては社会的な批判に繋がる可能性もあり、適正な利益を上げ続けていくことが重要と考えている。

#### 【今後の展開】

現在、インドの3つの州で「プレオーガニックコットンプロジェクト」を展開しているが、これをインドの他州にも展開するべく取り掛かっている。またインド以外の国への展開も模索中である。

コットン以外の商品でも同じような仕組み、取り組みができないかも検討している。既に実施している取り組みとしてはグアテマラでのコーヒーの取り組みなどがある。

伊藤忠では、これからも現場の目線を持ち、多くの意見を聞き入れる場を持ち、多くの協力者（ステークホルダー）と共に、農業従事者（生産者）の暮らしや環境の改善に貢献出来るビジネスの創出に努めていく。

以上

## アジア・新興国における 伊藤忠グループの取組について

2015年10月27日  
伊藤忠商事株式会社



## 伊藤忠の企業理念・CSR方針

**近江商人** 近江国外に進出して活動した商人

**三方よし** 売り手よし、買い手よし、世間よし

**企業理念**

伊藤忠グループ企業理念  
・ Committed to the Global Good  
・ 豊かさを担う責任



**コーポレートメッセージ**



**<戦後8代目社長>**  
・社会課題の解決は  
本業を通じて  
・現場主義  
・プロ販売人たれ

All rights reserved. ITOCHU Corporation

2

## インド貧困層の現状



### 【インド概要】

- 平均寿命: 64.4歳
- 農業従事者: 60~65%
- 15歳以上の識字率: 68.3%
- 生きるに必要な栄養を摂取できない人口: 22%
- 一日1.25ドル(世銀)の貧困ライン以下で生活する人口: 42%
- 義務教育10年間における平均就学年数: 4.4年
  - 貧困農村地域では初等教育が遅れ、机椅子などの設備に乏しい。
  - 女子の教育が軽視され、女子の就学率向上が課題。
- インドの男女平等指数: 122位/138カ国

### 【インドの綿花栽培農家】

- 綿花は農地全体の5%。しかし全農村で使われる農業の45%を綿花で使用。
- 農業の過剰散布で皮膚病・呼吸器系の健康被害が発生。
- 農業購入の債務で、約48%の農民の生活が困窮。
- オーガニックへの移行期間3年間は収入が約20~30%削減し、移行が困難。

※ 出典: FAO報告書「民間企業と国際機関-革新的パートナーシップによる企業の持続への貢献(平成22年1月)」、  
UNDP International Human Development Indicators-India (世界人開発報告書、2011年9月) 3  
UNDP India Annual Report 2010

4

## 現場での問題点

- ① 貧困・格差
- ② 不公正貿易(先進国の自国保護)
- ③ 価格競争と消費者意識(低価格志向)
- ④ 農業使用
- ⑤ 水資源の利用(綿花栽培は水使用2.6%)
- ⑥ 遺伝子組換種子
- ⑦ 農民の健康被害
- ⑧ 農夫の自殺
- ⑨ 児童労働(受粉作業)

4

## プログラム内容

### ▼課題設定

- ① 害虫や栄養不良で収穫量が落ちる
- ② オーガニック農法がわからない
- ③ オーガニックの認証制度がわからない
- ④ 遺伝子組換えをしていない種が手に入らない

### ▼解決策

- ④ 遺伝子組換えをしていない種を配布
- ② オーガニック農法の指導者を派遣
- ③ 第三者機関の認証検査員を派遣
- ① 生産が落ちた分、価格にプレミアム乗せて購入

6

動画  
<https://www.youtube.com/watch?v=quOLp87psDE>  
プレオーガニックコットン

5



## インド・コットン農家の事例

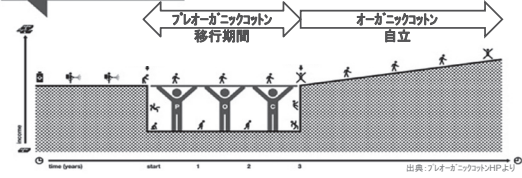


インドで貧困にあえぐコットン農家のオーガニック栽培への移行を支援。認証取得前のコットンに付加価値をつけブランド化(プレミアム乗せて購入)。日本のアパレル・小売が趣旨に賛同して販売。

- ◆課題1: 健康被害(素手で農薬・殺虫剤を散布。)
- ◆課題2: 貧困(借金で農薬購入)
- ◆課題3: 環境汚染(農薬等の水系への流出)
- ◆課題4: オーガニック移行への障壁(期間3年間等)

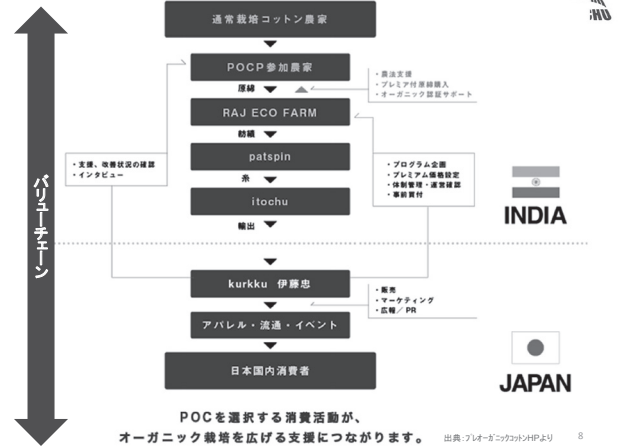


### Pre Organic Cotton program



出典: プレオーガニックコットンHPより

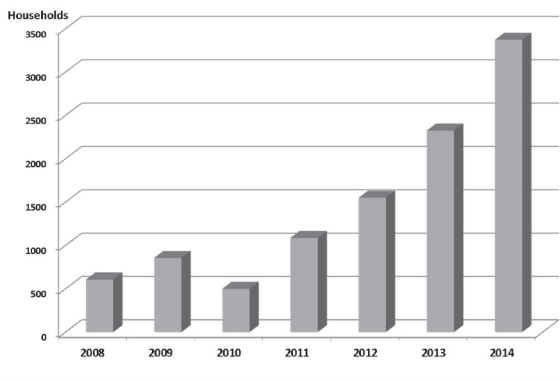
7



出典: プレオーガニックコットンHPより

8

## 農家数推移



9

## POCの現地調査報告から



- POCプログラムは農民から大きな支持を得ている。
- 農民にとっての最も持続的な成果は、有機栽培の技術を習得したこと。
- 結果として
  - 農薬・肥料・種子などの生産コストが減少
  - 作物全般の収量が増加
  - 収入向上
- 成果
  - 住宅の改善
  - 子どもの教育
  - 健康状態の改善



Citation: "Report of Field Research of Pre Organic Cotton Program 2012." by Hidemi Yoshida, an associate professor at the Graduate School of Social Governance, Hasei University.  
法政大学大学院公共政策研究科 吉田秀美准教授による「2012年 POCプログラム現地調査報告」より

10

## 味の素株式会社

### 「味の素グループのアセアンにおける CSR の取組」

#### 【売上構成比に占めるアセアン】

味の素グループの地域別売上構成比は、10 年程前にはアジア（中国含む）の割合が12%程度であったが、2015 年 3 月時点では 28%となっている。ここ数年のアセアンでの売上の急速な伸びが全社の売上を支えているという構造になっている。

#### 【味の素グループの志（創業者の志）】

味の素グループは、約 100 年前に東大の池田菊苗博士が昆布のうまみ成分がグルタミン酸であることを発見し、それを製品化したところから始まり、1909 年に創業した。

現在は、国内外において食品事業、バイオ・ファイン事業、医薬事業などを展開している。1917 年にニューヨーク事務所、1918 年には上海出張所を開設と比較的早い段階から海外展開をしており、戦後も 1956 年アメリカ味の素、ブラジル味の素（株）の設立を果たし、アジア諸国では 1958 年に味の素フィリピン（株）、1960 年タイ味の素（株）などを設立している。

#### 【グループ CSR 推進計画】

早くから海外展開する中で、グループ理念として「私たちは、地球的な視野にたち、“食”と“健康”そして、“いのち”のために働き、明日のよりよい生活に貢献します」を掲げている。

2009 年の創業 100 周年のタイミングで、取り組むべき 3 つの社会課題として、「地球持続性」「豊かな食資源」「健康な生活」を掲げた。これら社会課題解決への貢献は、味の素グループと社会が生存・発展する為の必要条件として取り組んでいる。

#### 【海外進出の歴史と歩み】

海外進出当初は、日本で製造した製品を輸出し、一定の販売量を確保すると現地でリパック生産に移行する。1960 年代に東南アジアでの法人設立と合わせて工場を竣工し、アミノ酸発酵からの一貫生産を開始している。

現地にて現金直売モデルを確立（フィリピン）し、各国へと展開した。更に、このビジネスモデルを風味調味料等に拡張し、各国特有の調味料の製造販売を展開している。

- 戦前：輸出による市場開拓期
- 1960 年－1980 年代：「味の素」海外展開期
- 1980 年代－2000 年：調味料拡大期
- 1980 年代後半以降：加工食品展開期

#### 【5 つの基本味】

早くから海外展開が成されてきた理由の一つとして、味の 5 原味（甘味、塩味、酸味、苦味、うま味）の中のうちうま味の成分がグルタミン酸であるということが挙げられる。

グルタミン酸はアミノ酸の一種でもあり、母乳の中に一番多く含まれていて、最初に味として感じるのがうま味であることから、小さい時から慣れ親しんで来た味といえる。うま味を増強することで美味しさを感じる事が出来る「味の素」という製品だからこそ、各国で受け入れられて来たのだと考えている。

### 【途上国における事業活動】

途上国を市場として見た際、富裕層だけではなく、その国の人々全てをターゲットとして考えている。現地で安く製造し、安く販売することによって、多くの人々に製品を購入して貰えるビジネスモデルを展開してきた。

### 【海外食品事業の戦略】

#### ①Affordable（誰でも気軽に買える）の実現

現金を持っていない消費者にとってユニットプライスが安くても容量の大きいものについて手が出せないという現実を踏まえ、一番流通量の多い貨幣単位（ワンコイン）で購入出来る製品を製造・販売することで、多くの人々が気軽に買えるビジネスモデルを実現した。

#### ②Available（どこでも買える）の実現

流通がまだ整っていないことが多い国々では、隅々までモノを届けるために、一般消費者が調味料などの最寄品を購入する主要チャネルである市場（いちば：ウェットマーケット）にて、「三現主義」（現地密着、小売店に現金で製品（現物）を直接販売する）による直販システムを確立した。これによって社会的インフラ（物流・商流）の未発達な発展途上国で安定的に事業運営が出来、自社で available が確立できた。

現地の営業活動においては、現地の言葉で現地のセールスと共に行動することで、教育する（必要なことを正しく伝える）とともに、評価制度や報酬制度に反映することで徹底を図っている。

#### ③Applicable（徹底した現地適合）の実現

現地の食文化を尊重し、そこでうま味が一番よく理解できる主要なメニューを使って美味しさを訴求し製品の普及を図る。また、現地社員が家庭に住み込んで、徹底的に食生活を調べ上げて、生活実態に合った製品開発にも生かしている。

「味の素」という製品で販売チャネルを構築した後、その国の経済発展が進んで来たところで、様々な食の多様化に対応する製品を展開していく。あるいはその土地その土地のメニューを手軽に再現できる調味料を開発し、販売量を増やしていくというビジネスモデルが構築されている。

販売チャネルの構築は、非常に難しい面もあるが、一旦チャネルが出来れば、他社と

の競合することも少ないことから、圧倒的な競争力を持つことができ、新製品投入などでも早期に市場導入ができ、新しいマーケットをつくることができる。

### 【資源循環型のアミノ酸生産：バイオサイクルの取組】

アミノ酸は、現地の農産物をアミノ酸生産菌を使って発酵させてつくるが、その際に副産物が発生する。これら副産物にはアミノ酸や有機酸が多く残っており良質な有機質肥料となる。従来使用している化学肥料よりも栄養バランスが良い。また、化学肥料製造に関わる化石燃料使用も少ないことから、CO<sub>2</sub>削減効果もある。更に副産物であることから、安く現地農家に提供することが出来、農家としても利益が上がる。栄養バランスも取れているため、土壌菌も保全され地力低下を防止し作物の育成、収穫等も維持出来るという良いサイクルが形成出来る。

また、この副産物から新たな製品（葉面散布剤等）を開発し、不耕起での栽培や、肥料を撒いても流出してしまうと言った土壌の地域に、葉面から効率的に栄養を取らせ、免疫力を高めて病気になりづらく、農薬散布回数を減らすことが出来る、という製品の展開も進められている。

バイオサイクルの中でエネルギーとして従来使われていた化石燃料（重油炊きのボイラー等）を周辺農家からもみ殻を買い入れて、バイオマスボイラーを導入することによりCO<sub>2</sub>の削減に繋がられている。

東南アジアにおいて、バイオサイクルの展開は現地での環境負荷を極力低減し、その地域の環境問題を起こさないということに繋がる。途上国ではまだまだ環境対策をしっかり実施している工場は少なく、環境負荷を垂れ流し結果として操業停止になるケースも見られた。操業停止となった工場をサプライヤーとしていた国内競合他社は製品の供給責任を果たすことができなくなり大きな痛手となった。サプライヤー管理の重要性を目の当たりにする機会になった。

### 【キャッサバ高収量栽培プロジェクト】

サプライチェーンへの取り組みとして、「味の素」等アミノ酸の発酵生産に必要な原料のキャッサバ農家に対する収量向上プロジェクトを実施した。本プロジェクトの目的は農民生活向上の支援と「味の素」の重要な発酵原料であるキャッサバの栽培技術の向上と蓄積を図るもので、インドネシアのスマトラ島で実施された。

活動のポイントは、現地で農民自らが農民協働組合を設立・運営し、活動の持続発展を行う体制を構築するとともに、農業局と協働で品種改良や農業指導を実施した。

また、収量アップと販売する際の単価を仲買業者に買い叩かれない仕組みの構築や肥料を共同購入出来る仕組みを提供することにより、キャッサバ農家の収穫量向上、収入そのものを上げて行くということを支援した。結果として、収量は1.7倍に、収入は1.8倍に向上し、農家の自立に向けた活動がスタート出来るようになった。

今後は、更なる自立に向けた人材育成や他国／他地域での展開、事業との相乗効果を

課題として取り組む予定である。

### 【地域と共に世界を健康に】

途上国における「不足栄養」と先進国における「過剰栄養」の問題を「おいしさ」と「栄養」が両立した価値の提供によって貢献することを使命として考えている。

1999年の90周年の際に、社会貢献活動の一環として東南アジアや南米地域に対して食・健康に関わる取組を実施している NGO/NPO に対する金銭的支援を開始した（国際協力ネットワーク：AIN）。また金銭的な支援だけではなく、本業に近いところで栄養活動をとということで、一つの事例としてベトナムにおいて学校給食プロジェクトを開始している。

### <学校給食プロジェクト（ベトナム）>

- おいしく、栄養バランスの良い学校給食メニューの開発、標準化
- スクールキッチンモデルの確立
- 給食設備や食堂の整備

ベトナムの農村部では未だに栄養不足の子供が多いが、都市部では逆に肥満状態の子供が多くなって来ている。肥満の原因の多くは、親が栄養の知識を持たず、おなか一杯に食べさせることが良いことだと考えているからである。このような状況の中、適切な栄養指導によるメニューの提供が必要とされ、当社製品を使ったメニューブックの提供を行っている。

更に2011年、味の素グループでは、ベトナム国立栄養研究所（NIN）、十文字学園女子大学と共に栄養士制度が無いベトナムにおいて栄養士の国家資格制度の創設を支援するプロジェクトを開始した。まず栄養士を育成するための先生を育成するために2013年、ハノイ医科大学にベトナム初の4年制の栄養学学士コースを開設し、2017年の第1期生が卒業するまでに国家資格制度の制定を目指して、JICA と共にベトナム政府へ働き掛けをしながら、栄養士を国の制度として認めて貰うことを進めている。

ASEAN は、味の素グループの成長戦略を支える重要な地域でその中でも特にタイ、ベトナム、フィリピン、インドネシアの4ヶ国と、南米のブラジルを加えた5ヶ国をファイブスターズと呼んで、徹底的に伸ばして行く。味の素グループ中期経営計画の成長戦略の柱として位置付けている。

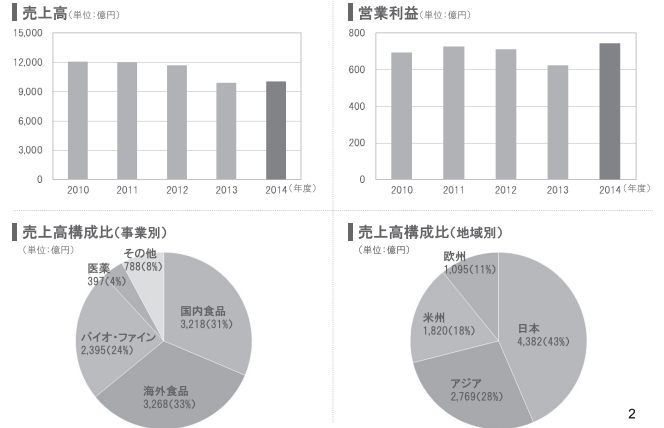
以上

# 味の素グループの アセアンにおけるCSRの取り組み

2015年11月17日  
味の素株式会社  
CSR部

## 財務ハイライト

(2015年3月31日現在)



## 味の素グループの志(創業者の志)

佳良にして廉価なる調味料を造り出し滋養に富める粗食を  
美味ならしむることにより国民の栄養不足を解決する



1908年 池田菊苗博士  
(東京帝国大学教授)  
昆布より「うま味」を発見



1909年 鈴木三郎助  
(初代社長)  
「味の素」発売

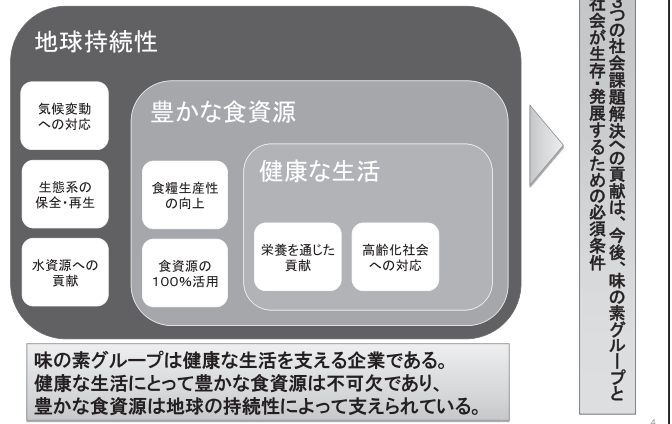
1917年 ニューヨーク事務所開設、1918年 上海出張所開設  
1956年 アメリカ味の素、ブラジル味の素(株)設立  
1958年 味の素フィリピン(株)設立、1960年 タイ味の素(株)設立

### グループ理念

「私たちは、地球的な視野にたち、「食」と「健康」そして、「いのち」のために働き、明日のよりよい生活に貢献します。」<sup>3</sup>

## グループCSR推進計画

3つの社会課題と、貢献できる領域の相関図



## 海外進出の歴史

1908 (明41)	池田菊苗「うま味」の発見	1973 (昭48)	シンガポール味の素社開設
1909 (明42)	「味の素」発売開始	1974 (昭49)	ユーロリジン社(フランス)設立
1917 (大6)	ニューヨーク事務所開設	1980 (昭55)	日清アリエントス社(ブラジル)設立
1918 (大7)	上海事務所開設	1991 (平3)	ベトナム味の素社設立
1924 (大13)	川崎工場全面移動	1991 (平3)	ウエストアフリカシーズニング社設立
1927 (昭2)	シンガポール事務所開設	1996 (平8)	味の素(中国)社設立
	香港事務所開設	2001 (平13)	上海ハウス味の素食品社設立
1929 (昭4)	台湾事務所開設	2003 (平15)	欧州味の素食品社設立
1956 (昭31)	アメリカ味の素社設立		インド味の素社設立
	ブラジル味の素社設立		韓国味の素社
1958 (昭33)	フィリピン味の素社設立	2006 (平18)	アモイフードグループと経営統合
1960 (昭35)	タイ味の素社設立	2009 (平21)	カンボジア味の素社設立
1961 (昭36)	マレーシア味の素社設立	2011 (平23)	イスタンブール味の素食品販売社設立
1961 (昭36)	ドイツ味の素社設立		バンガラデシュ味の素社設立
1968 (昭43)	ペルー味の素社設立		エジプト味の素食品社設立
1969 (昭44)	インドネシア味の素社設立	2012 (平24)	西アフリカ味の素社設立

## 海外食品事業の歩み

### (1)戦前:輸出による市場開拓期

- 製品輸出、現地リバック

### (2)1960年~1980年代:「味の素」海外展開期

- 現地生産(発酵-真生産)を開始(1961年 タイ)
- 「味の素」の販売に適した商流、物流がない事業環境
- 「味の素」の現金直売モデルを確立(フィリピン)
- 各国への横展開、3A戦略を軸としたマーケティングの実践

### (3)1980年代~2000年:調味料拡大期

- 「味の素」のビジネスモデルを風味調味料等に拡大
- タイ「Ros Dee」、インドネシア「Masako」
- フィリピン「GINISA」、ブラジル「Sazon」など

### (4)1980年代後半以降:加工食品展開期

- 加工食品の事業機会拡大



戦後初の「味の素」輸出(1947年)



設立当時のタイ味の素工場(1960年)

5つの基本味

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

【ヒトの母乳におけるアミノ酸の割合】 (mg/100g)

アミノ酸	割合 (mg/100g)
アスパラギン酸	1.5
グルタミン酸	1.5
グルタミン	1.5
アラニン	1.5
イソロイシン	1.5
ロイシン	1.5
フェニルアラニン	1.5
バリン	1.5
リジン	1.5
ヒスチジン	1.5
アルギニン	1.5
タウリン	1.5

ヒトの母乳にはグルタミン酸(うま味)がいっぱいで、赤ちゃんは、おいしいと感じながら身体に必要なタンパク質を母乳から取り入れています。

(M. A. Mehaie et al., 1992)

途上国における事業活動

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

ターゲット：一般消費者

購入者

例：車(上位数%) 富裕層

味の素製品(90%以上) 一般消費者

途上国における事業活動

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

Global but Local

先進国 開発(本社)

途上国 生産

先進国 販売

先進国 販売

特に、人材育成が大事

同一国内で 開発・生産・販売 (その国の食文化にあった製品作り)

例：電気製品

味の素

海外食品事業の戦略

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

① Affordable(誰でも気軽に買える)の実現

品種・価格政策：一物一価

消費者購入価格を起点にした品種・価格政策

- 個袋、中袋、箱の順番での価格設定
- 個袋：1コイン(通貨単位)/1ユニット(重量単位)
- 消費者のAffordabilityをとことん考える。

【各国の「味の素」最小容量品価格＝各国の1コイン価格】

販売国	タイ	フィリピン	インドネシア	インド	ナイジェリア	ペルー
最小容量品種	9g	2.2g	0.9g	2.5g	9g	1.8g
現地小売価格	1バーツ	0.50ペソ	50ルピア	1ルピー	5ナイラ	0.1ソール
円換算(円/袋)	2.8円	1円	0.5円	2円	3円	3.2円

(2010年3月現在)

海外食品事業の戦略

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

② Available(どこでも買える)の実現

一般消費者の調味料、最寄品購入の主要チャネルである市場(いちば：ウエットマーケット)にて、現地密着、小売店に現金で製品(現物)を直接販売するシステムの確立。

**三現主義**

- 社会的インフラ(物流・商流)の未整備な発展途上国で安定的に事業運営が出来る。
- 自分たちでavailabilityを確立できる。

海外食品事業の戦略

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

③ Applicable(徹底した現地適合)の実現

現地社員が家庭・消費者調査を実施し現地の食習慣を徹底的研究

家庭での調理方法の調査

多くの主婦を集めた嗜好性調査

消費者調査(インタビュー等)

独自の価値を創造し、世界各国で「おいしさNo.1」へ。

「味の素®」から、「風味調味料」、「メニュー調味料」、スープ、即席麺、冷凍食品などへ、お客様の多様なニーズにこたえたスペシャリティあふれる製品を提供しています。

メニュー汎用性 ↑

冷凍食品	日本、タイ、インドネシア、ベトナム
即席麺	タイ、ペルー、ブラジル、インドネシア、フランス
スープ	日本、タイ、ペルー、ブラジル、インドネシア、ベトナム
メニュー用コンプリート調味料	日本、タイ、インドネシア、ベトナム
風味調味料	日本、タイ、インドネシア、ベトナム、ペルー、ブラジル、フランス、インドネシア
「味の素」(リチウム)	日本、タイ、インドネシア、ベトナム、ペルー、ブラジル、インドネシア、ベトナム
「味の素」(インダストリアル)	日本、タイ、インドネシア、ベトナム、ペルー、ブラジル、インドネシア、ベトナム

各国のお客様の多様なニーズ →

### グルタミン酸ナトリウムの製造方法

発酵法によるグルタミン酸ナトリウムの生産

主原料: さとうきび  
副原料: エネルギー、水  
副生成物: 糖蜜  
人材

糖蜜中の糖分が発酵菌に取り込まれる

発酵: グルタミン酸が増える

発酵液からグルタミン酸がたまる

グルタミン酸ナトリウムの結晶をつくる

乾燥する

日本うま味調味料協会ホームページより

### 資源循環型のアミノ酸生産 - バイオサイクルの取り組み

(サトウキビを用いた場合のモデルケース)

CO<sub>2</sub>, H<sub>2</sub>O

サトウキビ畑; 50万ha

サトウキビ 3,800万t

製糖工場

粗糖 420万t

糖蜜 150万t

副生物 160万t

味の素® 50万t

有機質肥料 160万t

化学肥料30万t (CO<sub>2</sub>換算=10万t) の削減

バイオサイクル

15

### CO<sub>2</sub>削減への取り組み: バイオマスボイラー

◆タイ味の素社  
(もみ殻ボイラー導入 → CO<sub>2</sub> 約10万tを削減)

### 発酵副生液の効果 ~生育促進~

<サトウキビ>  
フィリピン、火山灰地  
※発酵副生液を液体肥料として施用

尿素

発酵副生液

有意に発酵副生液が尿素を上回る

肥料	平均値
尿素	~50
発酵副生液	~65

肥料	平均値
尿素	~7
発酵副生液	~10

17

### コプロの高付加価値化の取り組み - AJIFOL®の開発

コプロを利用した葉面散布剤 (AJIFOL®)

<土壌施肥>

肥料

土壌微生物

肥料ロス

土壌固定

流失、揮散

<葉面散布>

葉面散布

微量元素を少量で効率良く吸収させる

直接吸収

肥料ロスの回避

AJIFOL®

ブラジル

ペルー

インドネシア

タイ

ベトナム

18



## キャッサバ高収量栽培プロジェクト

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

### プロジェクト概要

**目的:** 農民の生活向上を支援する。  
 ・「味の素」の重要な発酵原料であるキャッサバの栽培技術を検証・蓄積する。

**活動概要:**

- ・地域: インドネシア スマトラ島ランブン州
- ・期間: 2005年~2010年(予定)
- ・規模: 340世帯(340ha)
- ・活動ポイント: 農民自らが農民協同組合を設立・運営し、活動の持続発展を行う。
- ・推進体制:



インドネシア ランブン州 東ランブン県スカダナ郡内

スマトラ島

ジャカルタ、ジャワ島



19

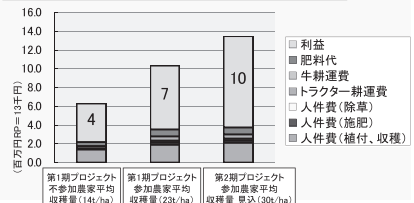
## キャッサバ高収量栽培プロジェクト

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

### 成果

- ・収量が1.7倍に、収入は1.8倍に拡大。
- ・農民の意思で、自立に向けた活動をスタート。

<キャッサバ栽培農家収入の推移>(キャッサバ価格前提280RP/kg)





期	参加農家平均収量 (t/ha)	参加農家平均収入 (Rp/ha)
第1期プロジェクト	14t/ha	4,000,000
第1期プロジェクト参加農家平均	23t/ha	7,000,000
第2期プロジェクト参加農家平均	30t/ha	10,000,000

■ 利益  
 ■ 肥料代  
 ■ 牛耕運賃  
 ■ トラクター耕運賃  
 ■ 人件費(除草)  
 ■ 人件費(施肥)  
 ■ 人件費(補付、収穫)

### 課題と今後の検討事項

- ・自立に向けた人材育成
- ・他国/地域での展開
- ・事業との相乗効果

20

## プロジェクトの様子

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.



21

## 地域と共に 世界を健康に

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.



「不足栄養」 途上国

「過剰栄養」 先進国

「おいしさ」と「栄養」が両立した価値の提供

国ごとに5段階で色分けして表現したもの。WFPの定義では、栄養不足とは、人が生きていく上で最低限必要な栄養摂取量を持っていない状態のことを指す。国の食糧入手能力を測る指標として、栄養不足は食料供給量を算出される。

(2010年3月31日現在)

22

## 途上国の栄養改善を支援する「AINプログラム」

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

### 味の素「食と健康」国際協力ネットワーク(AIN)プログラムを通じて



NGO/NPO、大学、専門家などと連携し、「食・栄養」分野の国際協力支援活動を実施

23

## AIN(味の素「食と健康」国際協力ネットワーク)プログラム

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

### 最近の事例

- 【バングラデシュ】母子栄養改善(ハンガリーワーク) 2013
- 【ベトナム】小学生の生活習慣病予防のための健康的食事と運動推進(ホーチミン市栄養センター) 2013
- 【ベルー】栄養・母子保健に関する住民のエンパワーメント支援事業(AMDA社会開発機構) 2013

1999年~2014年実績	対象国	支援件数	受益者
	12	72	12万人

⇒味の素グループサステナビリティレポート2014 P.16&121をご参照ください

24

Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

## 学校給食プロジェクト(ベトナム)

① おいしく、栄養バランスのよい小学校給食メニューの開発、標準化  
 ② スクールキッチンモデルの確立  
 ③ 給食設備や食堂の整備

### 1. 背景

ベトナムでは地域により給食の提供がなく適切な栄養情報が不足。給食費に見合った多様な栄養バランスのとれたメニュー作成が困難だった。

※メニュー作成を行ったホーチミン栄養センターはAINが2011-13年に助成した行政組織。

### 2. 実績

2012年より教育訓練省、ベトナム国立栄養研究所NIN、地域行政と連携、5カ年計画で開始。

ホーチミン市で350校に導入、成果や模範事例を共有。給食設備寄贈

ダナン市119校で導入。

### 3. 計画

2014年よりベトナム北部に拡大、2016年までに広くベトナム全土への普及を目指す

生徒向け栄養教材「3分でわかる & 変わるプログラム」

ホーチミン市内の小学校での給食風景



25

Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

## 栄養士の養成支援(ベトナム)

### 1. 背景

栄養士制度がないベトナムで管理栄養士制度の創設を支援するプロジェクトを2011年、ベトナム国立栄養研究所(NIN)、十文字学園女子大学、味の素グループで開始。

- 連携・協力(日本)
  - 十文字学園女子大学
  - 神奈川県立保健福祉大学
  - 日本栄養士会
- JICA「開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業」として採択(2014-15年)

### 2. 実績


2013年、ベトナム初の4年制の栄養学学士コースをハノイ医科大学(HMU)に開設。(1期生50名)

講師派遣・教科書の作成を支援

### 3. 計画

2017年、第一期生が卒業するまでに、管理栄養士の国家資格制度の制定めざす

他大学での設立や教育制度の充実を通じて、栄養学のリーダー層を育成支援



26

Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.



27

## 本田技研工業株式会社

### 「アジアにおける、CSR 観点からみた Honda の取組」

#### 【概要】

本田宗一郎が1946年（昭和21年）に本田技術研究所を起業し、後に本田技研工業へ改組した。オートバイ、自動車、航空機、汎用製品（耕耘機・芝刈機・除雪機・発電機・船外機など）の製造および販売を主業務としている。四輪事業は1960年代に進出と後発メーカーである。二輪の事業については世界第1位、四輪の事業については世界8位となっている。

#### 【Honda 環境ビジョン、フィロソフィー】

2010年に『『自由な移動の喜び』と『豊かで持続可能な社会』の実現』をビジョンに掲げた。パーソナルモビリティによる自由に移動できる喜びをサステイナブルな形で実現していく、という意味合いが込められている。

創業者の本田宗一郎の考えをまとめた、企業理念、フィロソフィーを、「基本理念」「社是」「運営方針」の3つに整理している。「社是」においては1998年に「世界的視野に立ち」から「地球的視野に立ち」と表現を変え、地球的な視野を含めた、現在のCSRにあたる表現への見直しをいち早く行った。

#### 【今後のトレンド～政府の環境先進車目標：次世代自動車戦略2010】

四輪事業においては、従来のCAFE規制（自動車メーカー毎の平均燃費に対する規制）から、先進国を中心としてゼロエミッションビークルの導入が進められている。日本においては「次世代自動車の普及加速のため、政府が目指すべき車種別普及目標を設定」という政府目標が公表されている。2020年には電気自動車等を15～20%、2030年には20～30%という目標が掲げられ、当社のような内燃機関をビジネスモデルとしているメーカーとしては、厳しい時代を迎えつつある。比較的高い売上構成を保持している二輪事業についても、引き続き重要な事業と認識している。

#### 【Honda の企業理念と海外事業展開の考え方】

海外事業の展開の考え方としては「需要のあるところで生産する」を基本としている。日本からの完成車輸出からスタートし、販売を現地化、生産を現地化し、地域内と地域間の相互補完というところまで発展するということになる。これはオペレーションの進化を通して地域経済、地域社会の貢献を図ることであり、「存在を期待される企業」を目指すというビジョンにもとづいたビジネススキームとなっている。

#### 【研究開発の現地化】

二輪事業においては、研究開発の現地化が進んでいる。インドでは、ターゲットユーザーを都市部に住んでいる20代後半男性（月収6,000～10,000ルピークラス）に設定した。これらのターゲットユーザーは、イニシャルコスト及びランニングコストを重視

しており、インドはガソリンが割高であることから、燃費を重視するユーザーが多いという調査結果が得られた。

そこで、燃費を良くする為のエンジン開発ということで、インド専用のエンジン設計をしており、本体軽量化も含めて価格的にも考慮し、走行性能やノイズについても妥協の無い開発を行っている。また、インド人特有の運転方法（ギア変速方法）も考慮し、粘りのある、エンストが起きにくい設計となっている。

### 【SDG s 3.6：交通事故死者数削減目標】

インドでの二輪事業の売上げを伸ばしシェア拡大を進めているが、一方、交通事故死者あるいは負傷者も増えているという現実がある。SDG s の採択によって、交通事故死者数を半分に減らすという目標に向かって世界的な活動が進められている。「世界交通安全委員会レポート」によると、今後何も対策を施さずにいると 2020 年には 190 万人の交通事故死者数になると推定されており、それを半分に減らすということを目指している。

世界保健機関（WHO：World Health Organization）の報告にある「アジアでの二輪の死亡者割合が非常に多い」という指摘がされているが、我々メーカーに期待されているとして 2 点を考えている。一つはより安全な製品を作って行かなければならないということ。もう一つはユーザーに正しい知識、扱い方を伝えること、と認識している。

### 【OEM (Original Equipment Manufacturer) に期待されていること】

より安全な製品を提供するという点で、ブレーキ・システムに焦点があたっている。二輪車は、ブレーキがロックすると転倒する確率が高い乗り物であり、先進的なブレーキ・システムの搭載が議論されている。現状では、コンビ・ブレーキとアンチロック・ブレーキの 2 つのシステムが注目されている。

また、中長期的には、V2X (Vehicle to something) といわれる協調システムを用いることによって衝突事故を未然に防ぐという取り組みも行っていく予定である。

### 【日本～Honda の安全運転普及活動のきっかけ】

1970 年代に、アメリカをキッカケに、日本においても車の操縦安定性の問題について指摘を受け、事業に大きな打撃を受けた歴史がある。この件をきっかけに、当時の専務であった西田通弘は、「安全な交通社会を築くには、安全な製品を作るだけでなく、ユーザーに安全な運転のための正しい知識や扱い方を伝えて行くことも重要であり、自動車メーカーの責務である」という認識にいたった。

また「社会が企業に求めている社会的責任」を 3 つに分類している。第一は、本業を通じて社会に貢献すること。第二は、社会の共感を得られるように努めること。第三は、本業を超えた分野で社会への価値ある行動をとること、と示した。この考えは Honda の遺伝子として受け継がれている。

### 【アジアでの取り組み（タイ、ベトナム）】

アジアにおいて、安全運転普及運動として、以下の 5 つの取組を実施している。

➤ **交通教育センターの活動**

「交通教育センター」を設置し、販売店においてインストラクターとなる要員の育成を実施。

タイにおいては、1994年に設立以来、販売会社のインストラクター養成の他、警察、政府機関の職員、学校の先生への指導、子供や青年に対する交通安全指導などの活動を展開している。2003年には、民間として初めての免許取得時講習の公式施設として認定された。2009年には、バンコクにも新センターを設立し、更に活動の幅を広げている。

ベトナムにおいても、1999年に「交通教育センター」を設立した。販売店のサブ・インストラクター養成のほか近隣住民への免許証取得時講習の提供も行っている。警察、関係団体の交通安全講習リーダーへの指導や交通安全普及のための指導者養成を目的とした活動も展開している。

➤ **販売店での活動**

タイやベトナムにおいては、販売店において納車の際に20分程度、乗り方や安全に乗れるように説明をする機会を持たせている。

➤ **地域に根差した生涯教育活動**

タイにおいては、文部省や運輸省と連携し、日本の活動を参考に現地に合ったプログラムとした、子供を対象とした交通安全養育プログラム「セーフティ・フォー・キッズ」を開発し、展開している。交通教育センターやHonda販売会社のインストラクターが指導者となり、5～11歳の子供たちを対象として、楽しく学べる教育を提供している。ベトナムでも学校と連携した活動を展開している。

➤ **教育プログラム・機器・教材等の開発**

タイやベトナムにおいては、Hondaの施設で安全運転講習を受講することで、免許証の引き換え証明書が出来るという「免許の仕組みと一緒にあった教育プログラム」を展開している。

➤ **広報・認知・渉外活動**

タイにおいては、数年に1回大きなキャンペーンを展開している。2010年から政府とも協力して、飲酒運転撲滅キャンペーン等を行った。

**【CSRに関する考え方について】**

企業においてCSRというと、社会に害を及ぼさない為、リスクを回避する為に何をするかという点に重きが置かれてきた。それは、社会的責任を果たすという観点できわめて重要であるが、さらに、価値創造のチャレンジを継続して行っていくという観点で、「社会の期待に応える」、「社会の期待を超える」という取り組みを更に進めていきたいと考えている。

以上

## アジアにおける、CSR観点から見たHondaの取組み

2015年12月22日  
本田技研工業株式会社  
経営企画部CSR企画室  
中野修平

©Honda Motor Co., Ltd.

## Hondaの事業

### 二輪事業

1,072万5千台



ACTIVA (インド)



Wave (タイ/ベトナム)

### <ご参考>



### 四輪事業

351万3千台



CITY (タイ/インド)

### 汎用事業

598万3千台



エンジン (インド)

台数：2015年3月期

©Honda Motor Co., Ltd.

## Honda環境ビジョン

2010年制定

## 「自由な移動の喜び」と 「豊かで持続可能な社会」の実現

©Honda Motor Co., Ltd.

## Hondaフィロソフィー

### 基本理念

#### 人間尊重

#### 三つの喜び

**自立** 自立とは、既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念にもとづき主体性をもって行動し、その結果について責任を持つことです

**買う喜び** Hondaの商品やサービスを通じて、お客様満足にとどまらない、共鳴や感動を覚えていただくこと

**平等** 平等とは、お互いに個人の違いを認め合い尊重することです  
また、尊敬のある人には個人の属性（国籍、性別、学歴など）にかかわらず、等しく機会が与えられることでもあります

**売る喜び** 価値ある商品と心こもった応対・サービスで得られたお客様との信頼関係により、販売やサービスに携わる人が、誇りと喜びをもつことができるということ

**信頼** 信頼とは、一人ひとりがお互いを認め合い、足らざることを補い合い、誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれます  
Hondaは、ともに働く一人ひとりが常にお互いを信頼しあえる関係でありたいと考えます

**創る喜び** お客様や販売店舗に喜んでいただくために、その期待を上回る価値の高い商品やサービスを創り出すこと

### 社是

私たちは、地球の視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす

1998年に改定

### 運営方針

- 常に夢と若さを保つこと
- 理論とアイデアと時間を尊重すること
- 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること
- 調和の取れた仕事の流れを作り上げること
- 不断の研究と努力を怠れないこと

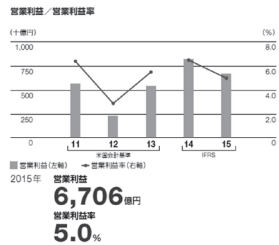
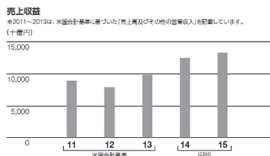
©Honda Motor Co., Ltd.

## 財務ハイライト

本田技研工業株式会社 Annual Report 2015

1 The Power of Dreams 2 財務ハイライト 3 株主の皆様へ 4 事業活動の概況 5 コーポレート・ガバナンス

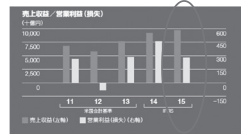
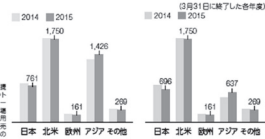
財務ハイライト (3月31日までに完了した各年別) 当社は2015年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表からIFRSを任意適用しています。



©Honda Motor Co., Ltd.

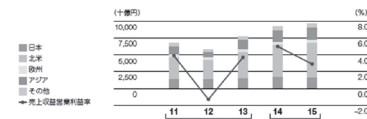
## 財務ハイライト 四輪事業

### Hondaグループ 販売台数<sup>(1)</sup> / 総売上台数<sup>(2)</sup> (千台)



地域別売上収益 (百万円)

	2014	2015	増減%
日本	¥1,677,530	¥1,526,054	(9.0)%
北米	4,723,019	5,199,008	10.1
欧州	493,087	456,562	(7.4)
アジアその他	1,641,585	1,795,791	9.4
その他	643,252	625,920	(2.7)
合計	¥9,178,773	¥9,603,335	4.6%



©Honda Motor Co., Ltd.

**今後のトレンド～政府の環境先進車目標** HONDA  
The Power of Dreams

**次世代自動車戦略2010** 出典：次世代自動車戦略研究会

(2020、2030年目標)

乗用車車種別普及目標(政府目標)

○次世代自動車の普及加速のため、政府が目指すべき車種別普及目標を設定。  
○2020年の乗用車の新車販売台数に占める割合は最大で50%。  
○この目標実現のためには、政府による積極的なインセンティブ施策が求められる。

	2020年	2030年
従来車	50～80%	30～50%
次世代自動車	20～50%	50～70%
ハイブリッド自動車	20～30%	30～40%
電気自動車	15～20%	20～30%
プラグイン・ハイブリッド自動車	～1%	～3%
燃料電池自動車	～5%	5～10%

**先進国：ZEV（ゼロ・エミッション車）導入** ©Honda Motor Co., Ltd.

**財務ハイライト 二輪事業** HONDA  
The Power of Dreams

Hondaグループ  
販売台数(千台)  
連結売上台数(千台)  
(円)

2014 11,271  
2015 15,945

日本 北米 欧州 アジア その他

売上収益 / 営業利益  
(百万円)

2011 2012 2013 2014 2015

売上収益(左軸) 営業利益(右軸)

地域別売上収益(百万円)	2014	2015	増減%
日本	¥ 79,532	¥ 72,487	(8.9)%
北米	141,397	154,714	9.4
欧州	102,657	116,908	13.8
アジア	894,033	1,050,490	17.5
その他	471,420	451,977	(4.1)
合計	¥1,689,228	¥1,846,666	9.3%

(計画) (%)

2011 2012 2013 2014 2015

日本 北米 欧州 アジア その他

↑売上収益増率(%) 営業利益増率(%)

©Honda Motor Co., Ltd.

**Hondaの企業理念と海外事業展開の考え方** HONDA  
The Power of Dreams

1948年:本田技研工業株式会社 設立 手元資料なし

1956年:社是制定(1992年改定)

「わたしたちは、世界的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」

「基本理念」  
人間尊重(自立・平等・信頼)  
三つの喜び(買う喜び、売る喜び、創る喜び)

海外事業展開の考え方: 競争力の担保を前提に『需要のあるところで生産する』

目指す姿: 『存在を期待される企業』 Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

**SDGs 3.6** HONDA  
The Power of Dreams

**Road safety targets and the Sustainable Development Goals**

出典: WHO  
Global status report on road safety 2015

In September 2015, heads of state attending the United Nations General Assembly adopted the historic Sustainable Development Goals (SDGs). One of the new SDG targets (3.6) is to halve the global number of deaths and injuries from road traffic crashes by 2020.

scientific evidence base that exists on what works to reduce road traffic injuries. There is considerable evidence about interventions that are effective at making roads safer, and countries that have successfully implemented these interventions have seen corresponding reductions in road traffic deaths. Rolling out these interventions globally offers huge potential to mitigate future damage and save lives.

2020年までに  
交通事故死者/負傷数  
半減を目指す

The Sustainable Development Goals include a target of 50% reduction in road traffic deaths and injuries by 2020.

Inclusion of such an ambitious road traffic fatality target is a significant advance for road safety. It is a reflection of the growing recognition of the enormous toll exacted by road traffic injuries – road traffic crashes are a leading cause of death globally, and the main cause of death among those aged 15–29 years (see Figure 1). It is also recognition of the heavy burden that road traffic injuries place on national economies and households, and thus their relevance to the broader development and environ-

The Decade of Action for Road Safety (2011–2020) calls on countries to implement the measures identified internationally to make their roads safer. The UN General Assembly invited WHO to monitor progress through its Global status report on road safety series. This report is the third in the series, and provides a snapshot of the road safety situation globally, high-

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

**地域別、タイプ別の死者割合** HONDA  
The Power of Dreams

出典: JAFホームページhttp://www.jaf.or.jp/data/dao/

「交通安全のための行動の10年」の可能性

2000 2005 2010 2015 2020(年)

2,500,000  
2,000,000  
1,500,000  
1,000,000  
500,000

— : 何も行動を起こさない場合  
— : 「行動の10年」を行った場合

死者50%削減目標

死者500万人  
重傷者5,000万人

900,000人

1,900,000人

Guria,J(2009)

出典:世界交通安全委員会レポート「道路交通安全のために(Make Roads Safe)～交通安全のための行動の10年～」(37MR) 四

©Honda Motor Co., Ltd.

**地域別、タイプ別の死者割合** HONDA  
The Power of Dreams

出典: WHO  
Global status report on road safety 2015

FIGURE 7  
Road traffic deaths by type of road user, by WHO region

World: 4% (Cyclists), 22% (Pedestrians), 23% (Motorized 2-3 wheelers), 23% (Car occupants), 28% (Other)

Europe: 4% (Cyclists), 22% (Pedestrians), 20% (Motorized 2-3 wheelers), 3% (Car occupants), 51% (Other)

Eastern Mediterranean: 14% (Cyclists), 14% (Pedestrians), 3% (Motorized 2-3 wheelers), 27% (Car occupants), 42% (Other)

South-East Asia: 11% (Cyclists), 45% (Pedestrians), 54% (Motorized 2-3 wheelers), 7% (Car occupants), 13% (Other)

Western Pacific: 34% (Cyclists), 14% (Pedestrians), 32% (Motorized 2-3 wheelers), 7% (Car occupants), 13% (Other)

Africa: 11% (Cyclists), 22% (Pedestrians), 40% (Motorized 2-3 wheelers), 7% (Car occupants), 18% (Other)

The Americas: 21% (Cyclists), 3% (Pedestrians), 20% (Motorized 2-3 wheelers), 35% (Car occupants), 39% (Other)

©Honda Motor Co., Ltd.

## OEMに期待されていること



安全な製品をつくる

+

ユーザーに正しい知識や扱い方を伝えていくこと



コンビ・ブレーキ・システム



アンチロック・ブレーキ・システム

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

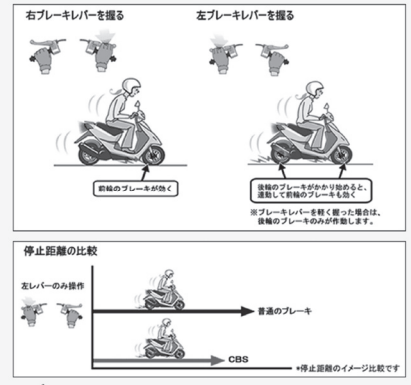
## OEMに期待されていること ~ 先進ブレーキシステム



安全な製品をつくる



コンビ・ブレーキ・システム



Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## OEMに期待されていること



安全な製品をつくる

+

ユーザーに正しい知識や扱い方を伝えていくこと



コンビ・ブレーキ・システム



アンチロック・ブレーキ・システム

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 日本~Hondaの安全運転普及活動のきっかけ



1970年、自動車保有台数は1,900万台を超え、日本は本格格的なモータリゼーションの時代へと入っていた。しかしその影で交通事故死者数は16,765人と史上最悪を記録。しかもちよどんの頃、アメリカ市場におけるクルマの安全問題が日本にも飛び火し、死者数を記録。しかもちよどんの頃、アメリカ市場におけるクルマの安全問題が日本にも飛び火し、死者数を記録。しかもちよどんの頃、アメリカ市場におけるクルマの安全問題が日本にも飛び火し、死者数を記録。

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.



## 初代安全運転普及本部長



2002年日本自動車殿堂 拝受

出典：日本自動車殿堂 ホームページ



安全や環境など企業を取り巻く社会問題を取り、それを企業文化にまで育てた経営者が、本田技研工業株式会社元副社長、ホンダ安全運転普及本部初代本部長、西田通弘氏である。

本田技研工業株式会社（以下ホンダ）の足跡は、戦後間もない1948年浜松で、100万円の資本金で発声をおげた。2003年3月現在では、資本金86億円、従業員は27,986名、連結子会社・関係会社合わせて約400社12万人に上っている。生産量では年間約1,949万個の輸車を年間500万台、売り上げは8000万円であった。現在では二輪車年間808万台、四輪車288万台、汎用部門458万台、2002年の連結売上高は、7兆9714億円にもなっている。ホンダの成長の源泉を振り返るとき、誰もが創業者本田宗一郎氏と藤沢武夫氏の卓越した経営哲学、理念の熱い志を継承する。しかし創業者が選任して既に四半世紀の歳月が経つが、成長の源泉がいつまで続くのか、ますます燃え盛るホンダのマネジメントモデルが注目されている。それは創業以来経営の指針として「誠実な会社に徹すること」を掲げ創業に努力していることである。

西田通弘氏は1950年創業後間もないホンダに入社、39歳で取締役就任。1980年副社長を56歳で退任されるまでの間、数多岐にわたるプロジェクトを推進された。なかでも特筆すべきは、安全問題に特に意を注いだことである。そのきっかけは、1969年米に帰国した際に、アメリカで発生した自動車事故のニュースを見たことである。この頃、アメリカでは、社会問題に悩む。全米自動車メーカーが対象となつた。ホンダも同様に、自動車メーカーが対象となつた。ホンダも同様に、自動車メーカーが対象となつた。ホンダも同様に、自動車メーカーが対象となつた。

運転者に対する安全教育は、どのメーカーも積極的な方策を打ち出していなかった時代である。しかし西田氏は、「耐久消費財であるハードウェアに法を注ぐことは必要だが、これを利用するお客さんへの安全教育をはじめとしたソフトウェアを加えてはじめて商品になるという考え方で、今こそ切り替えるべきである」と決意。安全教育は実地から割り出すだけでなく、事故解析のもとで学問的に究明した上で、全ての人々に普及してゆかなくてはならないとの信念のもと、自ら本部長として予算の確保、人材の養成に努めた。

西田氏退任までの10年間に安全運転普及指導員の養成はホンダの従業員をはじめ版社の営業マン、全国の高校教諭、諸官庁の職員、企業の管理者など約1万5千人を超える。ドライブレコーダーを普及させた受講者数は70万人に及んでいる。指導員を養成するインストラクターは6千人。そして、世界各地での運動が展開され、33年目を迎えている。現時点では指導員と管理者を合わせて13万人、その人々による一般ドライバー・ライダーへの教育実績は412億人を超える。文字通り空前の活動である。

©Honda Motor Co., Ltd. 17

## 初代安全運転普及本部長



出典：日本自動車殿堂 ホームページ  
2002年拝受

西田氏はさらに、1974年9月、元東大総長の茅渕氏（故人）を会長とする警察庁所管の財団法人「国際交通安全学会」を設立し、副会長として手腕を発揮した。国際的かつ学際的な研究理念に基づく専門機関である。学術分野は、やもする内閣府のベクトルが示す。国際的に「自分から自分のために自らを閉じ込めるようなことではない」と考えた。交通という誰もが関心を持つ分野では、目標が一つには、問題解決の道が開ける。

まさに学際的研究である。工学、心理学、医学、経済学、社会学、人間行動学、生態学、文化人類学、哲学、法など様々な学問、専門家が日々研究活動を展開。当初は、領域が異なるため、相互に理解が深まらなかった。しかし、今日の学際研究の道を拓いてきた。この頃、研究活動を始めた。この頃、研究活動を始めた。この頃、研究活動を始めた。この頃、研究活動を始めた。

さら1976年10月、西田氏の提案で新たに外務省・総務省共催の財団法人「本田財団」を設立した。設立資金は創業者本田宗一郎氏と弟の井二部氏兄弟の拠出による。初代理事長は、元アフリカ大使や最高裁判事をつとめた下田武三氏（故人）。20世紀の急激な技術革新により、飛躍的な繁栄をもたらした現代社会において、環境破壊や公害問題、人口・食糧問題、人権問題の拡大など深刻な課題が山積。これらの問題は、現代文明の諸要素が複雑に反映しているため、この解決には、従来とは異なるアプローチが強く求められている。広く内外の学者、研究者を動員し、徹底的な調査を行い、人間性溢れる文明の創造を迫っている。毎年、国際シンポジウムを世界の主要都市で開催。現在は、東京で最新の議論の場を造り続けている。また、人間社会に真に役立つ思想や革新的な技術を開発した人々に、技術のノーベル賞ともいえる「本田賞」を贈賞している。

西田氏は「企業の社会的責任とは何か」と問うとき、「まず企業と社会との調和ある関係を築くために大切なこととして、企業人一人ひとりが社会を構成する一員であるという認識を明確に持つこと」を強調する。そして人間の価値観と社会の意識の激しい変化を察知し、経営の中に折り込むこととを言う。

西田氏は、社会が企業に求めている社会的責任を三つに分類している。その第一は、本業を通じて貢献すること。第二は、社会の共益を得るよう努めること。第三は、本業を超えた分野で社会への価値ある行動をとることと定義している。まさに企業の社会的責任の進化のレベルをあらわしている。

その第一は、環境保全にいち早く注目し、1977年から各地の事業所の周辺に「ふるさと森」の森を作る運動をはじめた。ユーザーの責任は「ホンダ・フォーカス」にあり、教養・職業教育の普及活動を提案し、全社挙げて取り組むようになった。

西田通弘氏は、社会が求める企業活動の社会的責任は何かを問い、20年、その模索と信念と実践は、現在のホンダの貴重な遺産として組み込まれている。経営者は、二足のわらじを履き、一つの足は本業に、一方の足は社会に、これが西田経営哲学である。（鈴木 麻雄）

©Honda Motor Co., Ltd. 18



## アジアでの取り組み (タイとベトナム)

HONDA  
The Power of Dreams

### 海外での取り組みレポート

	交通教育センターの活動	販売店での活動	地域に根ざした生涯教育活動	教育プログラム・機器・教材等の開発	広報・認知・渉外活動
タイ A.P.Honda					
ベトナム Honda Vietnam					

英語版はこちら English-language edition | thailand | vietnam |

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイの交通事情

HONDA  
The Power of Dreams

### タイの交通事情

タイは、ASEAN諸国の中でいち早くモータリゼーションが進み、バイクの爆発的な普及に続いて、都市部を中心にクルマの普及も急ピッチで進んでいる。それに加えて、バイクに人を乗せて走るオートバイタクシーなど、この国固有の乗物も広く普及しており、バンコクなどの都市部では、渋滞が深刻な問題となっている。

こうしたなか、交通事故も頻発に発生し、交通事故死者数はこのところ、年間1万人程度。タイ政府も2021年までに交通事故死者数を半減させることをターゲットに、公共交通の導入、道路交通インフラの改善、国民への交通安全教育・啓発などに熱心に取り組み、事故削減への努力を続けている。



【タイの交通事情】

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイ現地法人

HONDA  
The Power of Dreams

### Hondaの取り組み

タイにおけるHondaの販売会社A.P. Hondaが設立されたのは1986年。設立と同時に、安全運転普及活動にも取り組み、その後は一貫して、この国の交通安全教育分野でパイオニア的な役割を果たしてきた。国や自治体と緊密に連携しながら、ライダーのための実践教育から、子どもや市街への安全教育・啓発活動まで、全国的に幅広く活動を展開しており、これらがすべて高いレベルで定着している。

### <活動拠点プロフィール>

#### A.P. Honda Co., Ltd.

2010年版売台数 約130万台  
販売店網 二輪販売店 約1,000店

#### Safety Riding Promotion Depts.

所在地 サムロン、バンコク  
スタッフ数 25人



【A.P. Honda】

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイ 活動の歴史

HONDA  
The Power of Dreams

### 活動の歴史と現状

#### <歴史>

1986	A.P. Honda設立
1989	安全運転普及活動スタート
1994	Safety Riding Center設立
1997	警察局と共同でバイクによる交通事故の研究をスタート
2001	Safety Riding Centerを新たにオープン
2003	二輪免許取得時講習の公式施設として認定を受ける
2007	Road Safety for Kidsスタート
2009	バンコクにあらたにSafety Riding Center設立
2010	Zero Accident Campaignスタート

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～ベトナムの交通事情

HONDA  
The Power of Dreams

### ベトナムの交通事情

ベトナムを訪れてまず驚くのは、そのバイクの多さだろう。バイクは市民の足として、通勤・通学・業務などに緊密に動かれており、朝夕のピーク時には、まるで川のようにおびただしい数のバイクが流れている。また、近年はクルマの保有台数も増え始め、道路は“超”混合交通の様相を呈している。

そのため、交通安全の普及はベトナムにおいて、大きな社会的課題の一つとなっている。近年は交通事故死者数が、年間1万1000人程度。こうした状況の中で、ベトナム政府は交通安全の専門機関NTSC(National Traffic Safety Committee)を立ち上げ、さまざまな取り組みを始めている。



【ベトナムでの超混合交通】

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～ベトナム現地法人

HONDA  
The Power of Dreams

### Hondaの取り組み

ベトナムにおけるHondaの現地法人、HVN(Honda Vietnam Co., Ltd.)が設立されたのは1996年。1999年には交通教育センター(TEC: Traffic Education Center)を開校。実践的なトレーニングができる体制を整えると共に、本格的な活動を展開してきた。その後、2008年には、子どもたちへの交通安全教育をスタートさせるなど、地域社会に深くコミットする姿勢を打ち出し、交通安全の輪を全国に拡大しつつある。

### <活動拠点プロフィール>

#### Honda Vietnam Co., Ltd.

2010年版売台数 約170万台  
販売店網 二輪販売店 (HEAD店) 約600店

#### Safety Planning & Safety Driving Dept.

所在地 ヴィンフック、ホーチミン、ハノイ  
スタッフ数 26人



【Honda Vietnam (HVN)】

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～ベトナム 活動の歴史

HONDA  
The Power of Dreams

### 活動の歴史と現状

#### <歴史>

1999	SD Centerオープン、販売店での活動をスタート。
2003	ILVN ("I Love Vietnam" TV プロモーション)をスタート、175cc以下の2輪免許取得前講習の開始
2008	Kid Education Programスタート
2009	ユースユニオンへの指導者研修スタート。
2011	中層生向けプログラムのスタート。

#### <指導員教育実績>

◆学校教員指導者育成 (2008～2011)	2,280人
◆ユースユニオンリーダー育成 (2009～2011)	4,728人

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## アジアでの取り組み (タイとベトナム)

HONDA  
The Power of Dreams

### 海外での取り組みレポート



出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイ 交通教育センター

HONDA  
The Power of Dreams

### 交通教育センターの活動

#### 交通安全教育のリーダーとして、タイ社会に貢献

東南アジアで初めての交通教育センターとして、タイのSafety Riding Centerが設立されたのは1994年。以来、Hondaの販売会社のインストラクター養成のほか、警察、政府機関の職員、学校の先生の指導、さらには、子どもや青年に対する交通安全指導など、あらゆる活動を長年にわたり展開してきた。2003年には、民間として初めて免許取得時講習の公式施設として認定された。2007年にはバンコクにも新たにセンターを設立し、さらに活動の幅を広げている。



[SAMRONG Safety Riding Center]



[BANGKOK Safety Driving Center]

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイ 交通教育センター

HONDA  
The Power of Dreams

また、A.P. Hondaだけでなく、現在全国9カ所で販売店がSafety Riding Centerを持ち、主にお客様への実技トレーニングを提供している。さらに12カ所の行政機関によるSafety Riding Centerの設立にも協力し、まさに国単位での教育インフラの拡充に貢献している。



出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイ 交通教育センター

HONDA  
The Power of Dreams

### 国と密接に連携し、タイにおける交通安全教育の基礎を確立

タイにおける活動の最大の特色は、国や自治体と協力関係を築き、一企業の特権を超えて、国民全体の交通安全普及活動に貢献している点にある。その先駆けとして、1997年には、バイクによる交通事故の共同研究を警察局と進め、Safety Riding Centerの教育プログラムも、その結果を踏まえて開発されたものが、このプログラムは、その後も繰り返し改善を試し、事故実態を踏まえた実践的な内容となっている。



#### <交通教育センター体制>

SAMRONG Safety Riding Center	
設立	1994
所在地	サムロン
スタッフ	12人
インストラクター	5人
総面積	約15,000㎡ (コース部分約9,700㎡)
BANGKOK Safety Driving Center	
設立	2009
所在地	バンコク
スタッフ	12人
インストラクター	8人
総面積	約33,000㎡ (コース部分約20,000㎡)

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～ベトナム 交通教育センター

HONDA  
The Power of Dreams

### 交通安全教育の中心的存在として、ベトナム社会に貢献

ベトナムの交通教育センター (TEC: Traffic Education Center) が設立されたのは1999年。以来、同センターでのこれまでの受講者数は、延べ約5万人にのぼっており、Hondaの販売店のサブ・インストラクター養成のほか、近隣住民への免許取得時講習の提供も行っている。警察 (Traffic Police)、関係団体の交通安全講習リーダーへの指導など、主に交通安全普及のための指導者養成を目的とした活動を展開している。Hondaの教育ノウハウ、レベルの高いインストラクターを有するTECは、ベトナム社会において、交通安全教育の中心的存在となっている。



[センター教習風景]

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～ベトナム 交通教育センター

HONDA  
The Power of Dreams

また、インストラクションの質の向上のために、TEC (Traffic Education Center) では、インストラクターの乗車技能、知識、指導力などのチェックを定期的にを行うと共に、積極的に日本やシンガポールから指導者を招いて研修を行うなど、常にインストラクターのレベルアップに努めている。



交通教育センター累計総動員数 (～2011) 約5万人

<交通教育センター詳細>

設立	1999
所在地	ヴィンフック省
インストラクター	14人
総面積	4,200m <sup>2</sup>

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## アジアでの取り組み (タイとベトナム)

HONDA  
The Power of Dreams

### 海外での取り組みレポート



出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～タイ 販売店での活動

HONDA  
The Power of Dreams

### 販売店での活動

地域の交通安全対策をけん引するHonda販売会社

タイでは、Hondaの二輪販売会社が、地域の交通安全対策の担い手となっている。Hondaユーザー向けの道路アドバイザーや、乗客の乗車方法を指導する乗客アドバイザーなど、地域社会との連携イベントを実施したり、地域の若者、子どもたちへの普及、また、指導員の養成にも積極的に取り組んでいる。これにより、販売会社が自律的に交通安全に貢献し、活動がしっかりと定着している。



<販売店詳細>

インストアクター	1074人
サブインストアクター	2724人

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～ベトナム 販売店での活動

HONDA  
The Power of Dreams

### 手裏しの啓発活動を、全国に展開

ベトナムにおける交通安全啓発活動として、H&D協賛のHonda二輪販売店、全店で約600店を展開するほか、各店では下での啓発活動を対象に、PDA (携帯型安全アドバイザー) とリアディングブレーキ訓練による乗客も実施。その活動は2011年 6月1日に開始し、現在も続いている。

また、乗客だけでなく、子どもたちへも、道路から始める、乗客トレーニングイベント (RTトレーニング) 参加者も実施。また、こうしたイベントは、これまで全店や66の店舗で、参加者は延べ1375,000人。これは道路から始める交通安全活動である。



<販売店詳細>

HEADR	
サブインストアクター	約1500人

出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## アジアでの取り組み (タイとベトナム)

HONDA  
The Power of Dreams

### 海外での取り組みレポート



出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

## 安全運転普及活動～地域での活動

HONDA  
The Power of Dreams

### 地域に根ざした生涯教育活動

#### 1. 子どもたちへの交通安全教育

A.P. Hondaでは、交通省や運輸局と連携し、子どもを対象とした交通安全教育プログラム「セーフティ・フォー・キッズ」を開発し、展開している。交通教育センターや、Honda販売会社のインストラクターが指導者となり、5～11歳の子どもたちを対象に、子どもたちに楽しく学べる教育を提供している。

このプログラムは、日本で開発された交通安全教材「あやとりい」を参考に開発されたもので、校庭などで自転車に乗りながら、交通ルールや安全な道路の模範などを学ぶ。こうした活動を定着させることで、Hondaは広く地域社会に貢献している。



出典：弊社ホームページ

Copyright © Honda Motor Co., Ltd.



**安全運転普及活動～ベトナム 交通教育プログラム** **HONDA**  
The Power of Dreams

教育プログラム・機器・教材等の開発

**Kid Book**

日本で開発された子ども向けの交通安全教材『あやとりい』をベースに、ベトナムの交通事情に合わせた独自の教材を開発。地域の学校に提供しているほか、このプログラムを運営するための指導者向けのマニュアルも作成している。

出典：弊社ホームページ Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

**アジアでの取り組み（タイとベトナム）** **HONDA**  
The Power of Dreams

海外での取り組みレポート

	交通教育センターの活動	販売店での活動	地域に根付いた生涯教育活動	教育プログラム・機器・教材等の開発	広報・認知・渉外活動
タイ A.P.Honda					
ベトナム Honda Vietnam					

英語版はこちら English-language edition | thailand | vietnam |

出典：弊社ホームページ Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

**安全運転普及活動～タイ 広報活動** **HONDA**  
The Power of Dreams

交通安全イベントやキャンペーンを、積極的に展開

国民への交通安全啓発においても、A.P. Hondaは国と密接に連携し、活動を展開している。たとえば、2002年から政府とともに展開した「飲酒運転撲滅キャンペーン」などは、非常に大規模なものであり、タイにおける交通事故削減に大きく貢献した。近年は「Zero Accident Campaign」を展開し、政府とともに交通安全に向けた包括的な取り組みを実施している。例えば、ヘルメット着用100%を目指す訴求活動として国家首相を招いてのPRイベントの実施。個人や団体へのヘルメットを大量に寄贈するなどの活動を継続している。また、有名なミュージシャンを起用し、TVでキャンペーンソングをCMとして放映したり、各種イベント、販売店でのプロモーションを通じて広く世の中にZero Accidentを訴求している。

出典：弊社ホームページ Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

**安全運転普及活動～ベトナム 広報活動** **HONDA**  
The Power of Dreams

交通安全テレビ番組「I Love Vietnam」を放映

HVNでは、2004年より、社会への交通安全啓発の一環として、安全啓発番組「I Love Vietnam」を作成し、商業放送の複数のチャンネルでは毎日放映している。この番組はベトナム国民のほとんどに認知されており、まさに国民的な番組となっている。

2004-2005 Humorous film on traffic safety	2005-2006 Real traffic violation	2007-2008 Drama (Aimed at youth)	2009 Drama (Aimed at kid)	2010 Drama (Aimed at Teenager)
--	-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

2011  
Talk Show (Aimed at Youth)

また、交通安全に関わる行政関係者と話し、HVNの活動報告会を定期的に開催するなど、関係団体との連携、コミュニケーションを大切にしながら活動を行っている。

出典：弊社ホームページ Copyright © Honda Motor Co., Ltd.

**HONDA**  
The Power of Dreams

ご清聴ありがとうございました

©Honda Motor Co., Ltd. 47

## パナソニック株式会社

### 「アジアにおける CSR 課題と Panasonic の取り組み」

#### 1. 事業概要とアジアでの事業の歴史

##### 【事業概要】

パナソニック株式会社（以下、パナソニック）は、1918年（大正7年）に創業し、現在は5つの事業（アプライアンス、エコソリューションズ、AVC ネットワークス、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ、その他住宅事業等）で構成されている。約7兆7千億（2015年3月期）の売上の構成比としては、BtoBが過半となっており、BtoCは3割を切っている。従業員数は約25万4千人（2015年3月末）。従業員比率は、日本が46%、工場の多いアジア（中国含む）が4割強と多い。米州と欧州は販売が中心で従業員自体は少ない。

##### 【パナソニックグループの経営理念】

創業10年後に、我が社は社会、業界、代理店のために存在する「企業は社会の公器」であるということに気づき、その際に綱領と信条も作られた。これは現在も毎日の朝会などで唱和している。綱領の中には「社会生活の改善と向上」、「世界文化の進展に寄与」と書かれており、「事業を通じて社会の発展に寄与する」という意味合いが込められている。

##### 【創業者による海外事業の考え方】

海外事業における考え方は、創業者の考え方を下地に、歴代の社長が箇条書きにして受け継いできた。

##### 【グローバル展開の歴史】

戦前にもフィリピン、中国に進出したが、戦後改めて1959年にアメリカに進出し、アジアでは1960年代にタイ、台湾、マレーシア、フィリピンへと進出した。1966年にペルーに進出し、その際に「当社はペルーの発展に貢献する」と刻んだ碑を設置している。2015年3月末時点で連結子会社は468社であり、そのうち300社程度が海外の連結子会社である。

##### 【中国事業の創始と現在の状況】

中国事業は、鄧小平副首相（当時）が1978年に松下電器(株)を訪問し、松下幸之助に対し「日本のエレクトロニクス技術で中国の近代化に貢献してほしい」と要請され、それを快諾したことに始まる。中国の近代化を促進させるため、また中国社会に貢献し、歓迎される事業を考え、1987年にブラウン管の工場を設立した。その際250人の現地工員は、日本で半年間研修をした。現在では、製造会社が66社、その他含め全体で91社が中国で活動している。

## 2. コンプライアンスリスク

### 【アジアで発生しやすいコンプライアンスリスク】

海外事業を伸ばしていくにあたり、今後も M&A を積極的に行っていく意向がある。その際に、アジアにおいては様々なリスクが存在すると考えている。

発生しやすいリスクは以下である。

- ① 粉飾決算：財務諸表上の虚偽の表示
- ② 会社財産の不正利用：金銭の横領、使い込み、物品の持ち逃げなど
- ③ カルテル：違反時の莫大な罰金に加え、嫌疑のみも調査費用等のリスク大
- ④ 贈収賄：行政・通関などにおける賄賂、取引業者からの接待など

### 【不正の起きやすい会社とは】

以下のような環境にある会社には不正が起きやすいと考えられる。

- ・職務が一人に集中
- ・経営者・責任者が金銭的にルーズ
- ・「不正をすれば見つかってしまう」という心理的プレッシャーをかけられない会社

海外の責任者になる日本人が赴任前にこのようなリスクを認識することが、リスクを防止する第一歩であると考えている。

### 【不正を撲滅するための施策】

不正を撲滅するための施策としては、まず不正の予防が一番大事であり、トップの発信、方針・ルール of 明文化、教育を行うとともに、過度なノルマの禁止や内部統制の強化も必要である。

不正の発見としては、「社員との信頼関係を築くこと」「不正を感じ取ろうとすること」「問題行為に対する判断基準やルールを明確に決めておくこと」が重要である。その上で、もし発生した場合は再発防止を図り、研修や内部統制システムの見直し、ローテーション等の取り組みを強化することが必要である。

## 3. 人権・労働リスク

### 【グローバル人権・労働方針、マニュアルの策定、活用方法】

最近では、BtoB で特に欧米企業から、CSR に関する問い合わせが多く来ている。その中には、人権・労働等に関する質問票が届くケースも増えている。

そのような状況の中、本社としてどうグローバルな人権・労働リスクに対応をすべきか検討し、プロジェクトを立ち上げ「グローバル人権・労働方針」を定めた。

更に「人権・労働マネジメントシステム」を立ち上げるため、人権・労働に関するリスク対応マニュアルを作成した。人権・労働に関するリスク対応マニュアルでは、体制の明確化～改善までの手順を定めている。リスクの洗い出し、リスク対応の取り組み、自主精査等の各段階においても、チェックリスト、ガイドライン等のツールを整備した。

### 【人権・労働マネジメントの強化点（例）】

人材派遣会社による不適切な手数料の徴収の禁止、パスポート保管の禁止、労働者には母国語で契約書を渡すこと、児童労働の禁止、若年労働者への十分な配慮、就業規則での労働時間、休日等の明文化と確実な管理等も、人権・労働マネジメントの強化ポイントとして挙げている。

#### **【購入先へのCSR自主精査の御願い】**

CSR調達の強化として、部品調達の取引先にも自主精査を実施いただき、そのリスク評価に基づき、必要な際はヒアリングや監査を行う。是正確認時にまだ問題があった場合には指導し、改善確認をするというPDCAを回していく。

### **4. CSRの取り組みによる組織改革 ～インド子会社の事例～**

#### **【インド進出の背景と狙い】**

配線器具においてアジア（中国含む）に関しては、時間をかけつつ代理店と強い関係性を築くことにより高いシェアを獲得してきた。しかしながら、欧米企業の進出が先行しているインドにおいて、これを一から行っているのはシェア獲得が難しいとの判断で、インドでの販売ルートが強いアンカー社を買収することとした。

#### **【アンカー社の概要と同社になかったもの】**

アンカー社の設立は1963年。配線器具製造会社でインドのムンバイに本社を構えている。アンカー社の買収は2007年。買収後7年目の2013年には買収時の倍の売り上げを当時とほぼ同数の従業員数で達成し、生産性の向上を図ることが出来た。

買収当初に現状把握をしたところ、日本では常識である業務上の仕組み（不良品基準、社員コード、給与体系、事業部制、法務部、人事部等）が色々と無いことが分かった。

そこでアンカー社スタッフ、日本人、海外人材、現地人材の混成メンバーで組織改革を行った。

#### **【ビジョン・ミッション策定】**

まず、現地スタッフと合宿をしながら、ビジョン・ミッションを策定した。そのミッションのもと、以下の改革を行った。

- 生産方式の改善による効率化・社員モチベーションの向上
- 在庫滞留を撲滅しキャッシュフローを改善、倉庫の整理「見える化」
- 作業環境の改善（5S活動を実施）

#### **【人材育成に始まり人材育成に終わる】**

アンカー社内において、スキルを高めたい社員が多かったが「学ぶ機会が無かった」ということを知り、技能大会を実施したところ、技能のレベルも上がり参加者の裾野も広がった。

また、幹部・管理職向けのマネジメント研修、QCサークルの実施など、様々なレベルにおいて人材育成を行った。希望者向けに計算や日本語教室など、定時外に自主的な学習の機会も提供している。



## 【まとめ】

M&A成立後の統合プロセス（PMI：Post Merger Integration）の難しさにはレベルがある。

一番簡単なのは、技術や商品。正解が分かっているので指導すれば皆理解して出来るようになる。

その次はビジネスモデルや仕組み。現地スタッフが「これまで何十年もやってきたビジネスモデルをなぜ変える必要があるのか」を納得してもらうために教育の徹底が大事であり、簡単には行かず時間も掛かる。リーダー関与の必要性も高まってくる。

最も難しいのが、人やカルチャー。買収した企業は既に違う企業文化を持っている。そのために、様々な角度から経営の考え方を浸透させるが、一筋縄では行かず、ここで「企業文化が違う」、「別の会社だから仕方がない」と諦めてしまったら、結局は全て日本人スタッフがやらなければいけなくなってしまう。重要なのは、やはりリーダーが積極的に関与し「現地社員を育てる」ということであり、今回のアンカー社についてはそのプロセスに力を入れた。

ただ、全てを強引にパナソニック式に変えるのも良くないということで、現地企業が「何を大切にしているのか」ということを考え、現地社員が「プライドを持っていること」についても尊重するという配慮が必要である。

以上

資料5

**Panasonic**

## アジアにおけるCSR課題と Panasonicの取り組み

2016年1月12日  
パナソニック株式会社  
CSR・社会文化部  
有川 倫子

1

本日のアジェンダ

**Panasonic**

1. 当社事業概要とアジアでの事業の歴史
2. コンプライアンスリスク
3. 人権・労働リスク
4. CSRの取り組みによる組織変革  
～インド子会社の事例～

2

当社事業概要 (1/2)

**Panasonic**

創業：1918年（大正7年）  
売上：77,150億円 営業利益 3,819億円 当期純利益 1,795億円（2015年3月期）

地域別従業員比率

254,084人  
(2015年3月31日時点)

地域別売上比率

77,150億円  
(2015年3月期)

3

当社事業概要 (2/2)

**Panasonic**

セグメント別売上構成比

77,150億円  
(2015年3月期)

4

パナソニックグループの経営理念

**Panasonic**

「企業は社会の公器」という基本的な考え方のもと、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与することを使命とする

綱領

産業人々の本分を徹シ  
社会生活改善と向上ヲ圖リ  
世界文化ノ進展ニ  
寄與シテシヨトラス

5

創業者による海外事業の考え方

**Panasonic**

「企業の社会的責任とは何か？」（松下幸之助 著 1974年（昭和49年）発行）より

企業の海外に対する活動は、形態としてはいろいろあります。（中略）ただ、その形態はいろいろであっても、考え方の基本といえますか、根本の理念は一つだと思えます。それは一口でいえば、相手国の利益を第一に考えるということです。自社の利益、日本の国の利益のためにやるのではなく、相手国が真に求めるものを提供し、それによってその国を發展させ、その国の福祉を向上させるということに徹しなくてはならないと思うのです。

たとえば（中略）開発途上の国々に（中略）に対しては、必要な資本や技術を提供して工場を建て、それによってその国民に仕事を提供しつつ、しかも国民生活に必要な物資を生産するということです。（中略）

さらに、そこからあがった利益も日本へ引き上げるのではなく、大部分は現地で再投資して、その国の一層の發展に役立つといったふうにするわけです。（中略）現地の会社、工場で働く人については、日本人は最小限にとどめ、その国の人を養成し、適材をどんどん登用することを考えなくてはならないでしょう。

6

## グローバル展開の歴史 Panasonic

1918 創業

1935 松下電器貿易(株)設立  
 同 初の駐在員をフィリピンに派遣  
 同 乾電池上海工場開設(初の海外工場)

1951 輸出再開、創業者渡米

1959 アメリカ松下電器設立(戦後初の海外販売会社)

1961 ナショナルタイ設立(戦後初の海外製造会社)

1962 台湾松下電器設立

1965 マレーシア松下電器設立(ラーマン首相の要請)

1966 ナショナル・ベルアーナ設立(初の独資100%)


1967 プレジジョン エレクトロニクス(フィリピン)設立

1970 ナショナル・ゴーベル(インドネシア)設立  
 同 シンガポール松下冷機設立(初の大型戦略輸出拠点)


1978 鄧小平副首相が松下電器を訪問

1987 北京・松下彩色顕像管設立


現在 海外連結対象子会社数 約300社(2015年3月末時点)



1961~73年に松下電器の海外拠点づくりで先達の役割を果たした高橋寛太郎副社長(のちに会長)



来日したマレーシアの社員と懇談する松下幸之助会長



ナショナル・ベルアーナの山田社長と従業員。中央の横には、「当社はベルアーナの発展に貢献する」と刻まれている

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

## 中国事業の創始 Panasonic

1978年鄧小平副首相(当時)が松下電器を訪問し「日本のエレクトロニクス技術で中国の現代化に貢献してほしい」と要請。創業者は「21世紀はアジアの世紀、日本と中国が牽引」との思いからエレクトロニクス技術を通じ、中国の近代化への協力を約束。その後、松下幸之助が1979と1980年に中国を訪問し、鄧小平閣下と会見。



以来、当社の中国事業の基本思想は、中国社会への貢献。

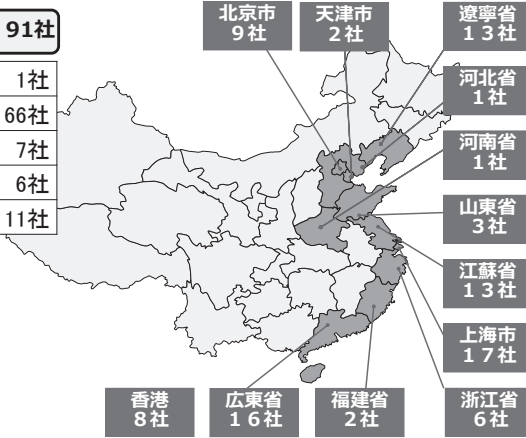
All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

## 現在の中国事業の状況 Panasonic

**グループ会社 91社**

統括会社	1社
製造会社	66社
販売会社	7社
開発	6社
その他	11社

※2015年3月末現在



北京市 9社	天津市 2社	遼寧省 13社
河北省 1社	河南省 1社	山東省 3社
江蘇省 13社	上海市 17社	浙江省 6社
香港 8社	広東省 16社	福建省 2社

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

## 本日のアジェンダ Panasonic

1. 当社事業概要とアジアでの事業の歴史
2. コンプライアンスリスク
3. 人権・労働リスク
4. CSRの取り組みによる組織変革  
~インド子会社の事例~

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

## アジアで発生しやすいコンプライアンスリスク Panasonic

- ①粉飾決算
  - ・財務諸表上虚偽の表示(資産の過大表示、負債の過小表示、架空売上、重要な情報の開示の欠如等)
- ②会社財産の不正利用
  - ・金銭・物品の横領・着服 = 「使い込み」
  - ・財産の横領・着服
- ③カルテル
  - ・競合他社との情報交換だけでもカルテルとなるケースあり
  - ・一度嫌疑をかけられると、調査対応に多大な労力とコストが発生
  - ・有罪となった場合、莫大な罰金・制裁金(数十億~数百億円)
- ④贈収賄
  - ・製造許認可、通関、公務員との会合
  - ・取引業者からの接待、キックバック

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

## 研修資料：不正の起きやすい会社とは Panasonic

- ①職務が1人に集中
  - ・相当の権威を持つベテラン
  - ・仕事ぶりは「まじめ」という評判
  - ・人事異動が少なく、長期間特定業務に従事

} 1人の社員に業務が任されている

→ 日常業務のチェックが甘くなり、不正が行われる可能性が高くなる
- ②経営者・責任者が金銭的にルーズ
  - ・経営者・責任者が公私混同の行為を行っていると、会社全体に金銭的にルーズな状況を生み出してしまう

→ 経営者・責任者が自らの襟を正し、社員との信頼関係の構築に努める必要
- ③「不正をすれば見つかってしまう」という心理的プレッシャーをかけられない会社
  - ・「これくらいなら大丈夫」「どうせ見つからない」と思った時不正を行う(魔がさす)ので、その様な気持ちにさせない様にする必要がある。

→ 不正に対する未然防止・早期発見の仕組みの構築が必要

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

不正を撲滅するための施策 Panasonic

**(1) 不正の予防**

**(2) 不正の発見**

**(3) 再発防止**

- ① トップの発信、方針の明文化、教育
- ② 明確なルールの整備
- ③ 過度なノルマなどの負荷軽減
- ④ 「内部統制システム」

- ① 社員との信頼関係
- ② 不正を感じ取る
- ③ 問題行為に対する判断基準

- ① 研修
- ② 「内部統制システム」の見直し
- ③ ローテーション、等

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation 13

本日のアジェンダ Panasonic

1. 当社事業概要とアジアでの事業の歴史
2. コンプライアンスリスク
- 3. 人権・労働リスク**
4. CSRの取り組みによる組織変革  
～インド子会社の事例～

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation 14

グローバル人権・労働マニュアルの活用方法 Panasonic

CSR監査対応の流れ

1. 拠点ごとの推進体制の明確化
2. 現状評価、リスク特定
3. 改善取り組み

年1回の自主精査を実施

人権・労働に関するリスク対応マニュアル

人権・労働・安全衛生チェックリスト

・ガイドライン  
 ・従業員用教材  
 ・雇用条件書(雛形)  
 ・派遣会社チェックマニュアル

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation 15

人権・労働マネジメントの強化点(例) Panasonic

- > 強制労働の禁止
  - ・人材派遣会社による不適切な手数料の徴収禁止
  - ・会社によるパスポート・身分証明書の保管の禁止
  - ・雇用条件を含む雇用契約書を労働者の母国語で渡していること
- > 児童労働の禁止、若年労働者への配慮
  - ・児童労働を防止するための年齢確認
  - ・18歳未満の従業員には重労働をさせず、教育の機会を得られるよう配慮、支援
- > 労働時間の管理
  - ・適切な労働時間、休憩時間、時間外労働、休日・休暇などを社員就業規則に明文化
  - ・勤務管理システムで、一定の超勤時間に達した時点で警告を出すなどの工夫
  - ・超勤が特定の従業員に偏らないための最適な人材配置
  - ・万一長時間労働となってしまった従業員への追加的健康診断の実施、等

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation 16

購入先様へのCSR自主精査のお願い Panasonic

① 要請項目  
発信

② 評価対象  
の絞り込み

③ 評価

④ 見届け、  
監査等

⑤ 是正指導  
改善確認

取引基本契約書  
調達方針  
購入先様へのお願い

↓

- ・グリーン調達の推進
- ・公平・公正な取引
- ・人権配慮
- ・安全な職場環境
- ・差別禁止
- ・健全な労使関係
- ・強制労働、児童労働、違法な雇用の禁止
- ・二次購入先様への要請
- ・違反の報告と速やかな改善措置、等

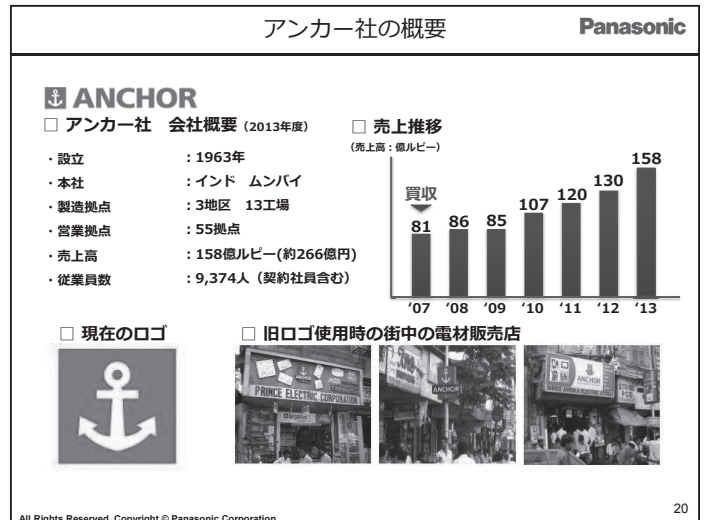
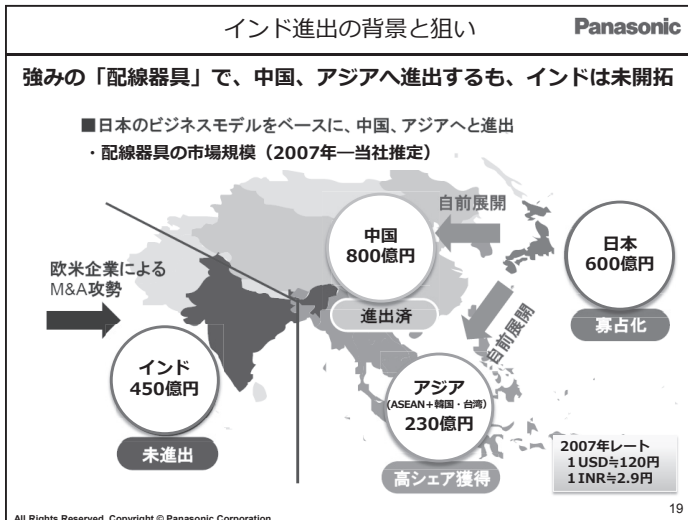
CSR自主精査  
チェックリスト  
(兼) 是正確認書

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation 17

本日のアジェンダ Panasonic

1. 当社事業概要とアジアでの事業の歴史
2. コンプライアンスリスク
3. 人権・労働リスク
- 4. CSRの取り組みによる組織変革**  
～インド子会社の事例～

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation 18



- ### アンカー社になかったもの Panasonic
- 日本の会社の常識は通じず、ひとつひとつ、理解し、改善**
- ・月次決算
  - ・事業部制
  - ・QCサークル
  - ・定例会議
  - ・法務部
  - ・5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）
  - ・商品図面
  - ・人事部
  - ・キャッシュフロー経営
  - ・建物図面
  - ・総務部
  - ・省エネ意識
  - ・不良品基準
  - ・イントラネット
  - ・作業着
  - ・社員コード
  - ・ウイルス対策ソフト
  - ・カレー以外のメニュー
  - ・給与体系
  - ・ソフトライセンス
- All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation

### ビジョン・ミッションの策定 Panasonic

**ビジョン、ミッションを現地スタッフと合宿をしながら策定**

**ANCHOR**

VISION & MISSION

Anchor's mission is  
to Manufacture, Innovative, Eco-Friendly, Energy Saving  
world class products for making user's life  
Simpler, Safer and Comfortable

All Rights Reserved. Copyright © Panasonic Corporation



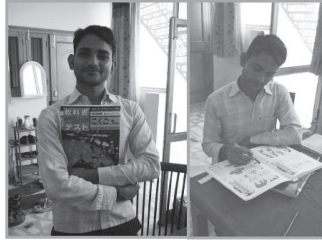
定時外にて、自主的な学習の機会を提供

早朝計算教室

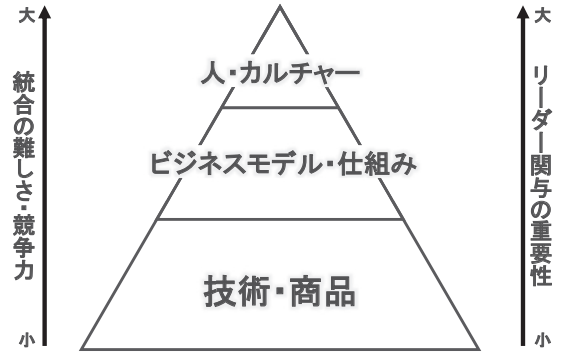


足し算・引き算が出来ないワーカー多数。  
早朝に、簡単な計算-図面の読み方まで指導。

日本語教室



コミュニケーション促進の為、  
希望者には小学1年生の教科書にて、  
日本語を指導。



JETRO

## 「インドの政治経済概況と日系企業の動向」

### 1. 政治経済概況

ここ数年は、景気減速もあり大きな動きがなかったインドであるが、2014年5月のモディ政権発足を契機に、改めて各国からインドへの注目度が増している。

- 人口は12億1,019万人（2011年国勢調査）、世界第2位で、増加傾向にある。
- 言語はヒンディー語を公用、英語を準公用として他21言語。民族はアーリア系、ドラヴィダ系、モンゴル系など。宗教はヒンドゥー、イスラム、キリスト、シーク、仏教、ジャイナ。
- 統治は連邦制（29の州、7の連邦直轄地）。州が大きな権限を持っている。
- 邦人は8,313人（2014年10月）で、近時、毎年5～600人程度増加している。

#### 【モディ首相の政権運営】

「統治機構改革」「投資環境整備」「メイク・イン・インディア」を標榜し、今後は物品・サービス税（GST）の導入、新土地収用法の見直し、労働法改正に取り組むとしている。インドは非常に間接税が複雑で、「物品・サービス税の導入」というのは簡潔に言うと、それを一本化しようというもの。

しかしながら、下院（BJP）と上院（国民会議派）のねじれのためスムーズな政権運営には課題がある。

#### 【モディ首相の外交方針】

経済成長を重視する姿勢を外交にも反映し、外資誘致など貿易投資関係の強化を通じて、国力増強を図っている。ただし、輸入代替や国産化を志向する姿勢は維持しており、貿易自由化には慎重な姿勢を示す。また近隣諸国との友好関係を重視し、南アジアのプレゼンスを高める姿勢を示している一方、国土保全の重要性の認識から、中国やパキスタンとの国境問題や国内のテロに対しては強い姿勢を示している。

モディ政権発足当初、懸念されていた米印関係については、2014年9月の訪米時の財界トップとの会談などを通じ、急速に軟化している。

日本に対してはアジア太平洋地域における有効なパートナーとして認識している。

#### 【インド経済】

モディ政権発足前から回復傾向の兆しがあったGDPではあるが、順調に回復が進んでいる。アジア開発銀行（ADB）は、2016年にインドの経済成長率が中国を上回るとの予測を示している。インドは、対中輸出や資源輸出に依存しない唯一の主要新興国と言える。

景気回復の背景として、2015年1月以降、卸物価指数（WPI）の上昇率がマイナス成長を記録していること、昨年から続く原油安の影響から、インフレが落ち着きをみせていること等が挙げられる。こうした状況下、インド準備銀行（RBI）は、2015年に入り4回の利下げを実施し、政策金利は6.75%まで引き下げられている。

2010年度以降、工業生産指数（IIP）はしばらく右肩下がりが続いていたが、2014年11月以降は回復傾向を維持している。

現在、対ドルのルピー安傾向基調が、インド経済の不安材料となっており、在印企業の原料調達等のコスト増などが懸念されている。これまでは原油安が、為替変動に伴う輸入コスト上昇を吸収してきた。

## 2. 外国直接投資（FDI）概況

インドにおける外国直接投資（FDI）の投資認可制度は、インド準備銀行（RBI）の自動認可、外国投資促進局（FIPB）の個別認可の2系統がある。

インドへの外国資本の進出形態としては5形態ある。「現地法人」が約8割、「駐在員事務所」が約1割、残りの約1割を「支店」、「プロジェクトオフィス」で分け合っている。「有限責任事業組合（L.L.P）」も形態としてあるが、その進出事例は殆ど見受けられない。

### 【外資開放、規制分野】

<主な外資開放分野>100%出資可能

- 製造、貿易・卸売り、物流、電力等への参入は自動認可  
→ 事前認可不要（自動認可制）で100%出資可能
- ノンバンク、サービス、建設、通信、単一ブランド小売等は条件付き  
→ 事前認可、出資・プロジェクト規模、ライセンス取得を条件に100%出資認可

<主な外資規制分野>禁止もしくは出資比率規制

- 農林水産、不動産、原子力、賭博、タバコ、宝くじ等は禁止
- 保険、航空、印刷、防衛、銀行、複数ブランド小売等に出資制限  
☆保険業は26%から49%まで出資比率が引き上げられた  
☆複数ブランド小売業は、最低投資額1億ドル以上、現地調達率3割以上などの条件のもと51%まで開放（12州・連邦直轄地が同意）

### 【対内投資】

2014年の対内直接投資額は、前年比約30%増。案件別では、15億ドルを超えるボーダフォンなど通信系が上位にランクインしている。日本からの投資額は2011年以来の前年比プラスとなり、国別では前年5位から4位にランクを上げている。



### 3. 日系企業動向

日系企業のインドへの進出は、2014年10月時点で1,209社（3,961拠点）。進出企業の多くは自動車関連であり、デリー、ハリヤナ、ラジャスタン、ウッタル・プラデシュの北部4州への集積が多い。また、チェンナイ（日産）やバンガロール（トヨタ）への進出も目立ってきている。

#### 【設立年と輸出比率からみた営業利益】

「在アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2014年度、JETRO）」によれば、企業の黒字化率は、設立後10年以上経過した企業では7割を超えるものの、3年以下の企業では32%にとどまる。

また、輸出比率50%以上の企業では74%、同50%未満の企業では5割にとどまる。このことはインドからの輸出が黒字化への重要なポイントとなることを示唆している。

売上高に占める輸出比率の平均値は12.5%となっている。ちなみに現時点（2014年度）ではインド進出日系企業の6割近くは完全内販型となっている。

#### 【インド投資のメリット、リスク】

「在アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2014年度、JETRO）」によれば、投資環境面でのメリットは「市場規模／成長性」（回答率86%）が、他の要素（人件費の安さなど）を大きく引き離している。

一方、投資環境面でのリスクは、税制・税務手続きの煩雑さ、インフラ（電力、物流、通信など）の未整備、行政手続きの煩雑さ（許認可など）の3つが大きい。このうち税制・税務は、中央税、州税、市税などが複雑にからむインド特有の税制構造を反映した結果だと思われる。またインフラは電力及び道路の未整備を理由としたものが多い。特に停電は全土で頻発している。企業によっては、自家発電設備を導入したものの、買電の約3倍と言われる電力コストが生産コスト増につながるといったところも見受けられる。

人件費は、アジア・オセアニア地域の中では中位程度と、決して安くはないが、労働力自体は豊富にある。

#### 【日系企業による対印投資の方向性】

過去10年の日系企業進出傾向を見ると、自動車産業中心という点で大きな変化はないが、電機、金融、医療、環境技術（太陽光発電、省エネ技術）等の様々な分野の進出が最近では増加してきている。製造業では新興国戦略商品開発（現地化）のため、研究開発拠点を設置する動きが広まっている。

しかしながら、中小企業の進出は、進出企業全体の15%程度にとどまっており、今後の一層の展開が期待される。

#### 4. インドビジネスのトピック

##### 【メイク・イン・インド】

2011年11月に発表した「国家製造業政策（NMP）」では、GDPに占める製造業の割合を現在の16%から2022年までに25%に引き上げ、1億人の雇用機会を創出する目標を設定している。

2012年10月に発表した「国家電子産業政策（NPE）」では、2020年までに1000億ドルの投資を呼び込み、2800万人の雇用を投じて、4000億ドル規模の電子機器市場の創出を目標としている。

2014年9月に発表した「“メイク・イン・インド”キャンペーン」では、政府が特に振興を図る25業種を発表した。

（自動車、自動車部品、航空、バイオテクノロジー、化学、建設、防衛、電気機械、電子、食品製造、IT、皮革業、再生可能エネルギー、鉱業、ガス・石油、製薬、港湾、鉄道、旅行、道路、宇宙、繊維、火力発電、メディア・娯楽、健康）

##### 【経済連携協定の進展】

コスト競争が非常に厳しいインド市場で、少しでも関税の譲許（じょうきょ）を受け他国から原材料を輸入しようと、日本企業の経済連携協定（FTAやEPA）の活用が進んでいる。

##### 【日本企業専用工業団地】

JETROが州政府と覚書を締結し、州政府が開発した工業団地を日本企業専用を提供している。JETROがプロモーションを担い、日本企業の集積を図っており、製造拠点設立のバックアップ、設立後の州政府との連絡・連携もサポートしている。

例) ラジャスタン州（ニムラナ、ギロット）、グジャラート州（マンダル）、マハラシュトラ州（スバ）

##### 【会社法改正】

2013年にインドでは会社法が改正された。現在、完全に改正が終わったわけではなく、規則が徐々に変更されている状況にある。


改正後、「売上高が100億ルピー以上、もしくは純資産が50億ルピー以上、もしくは純利益が5000万ルピー以上の企業に対して、過去3年間の平均純利益の2%をCSRに対して支出しなければならない」という新たな条項が加えられている。

Prime Minister's National Relief Fund（通称PMNRF）という、首相直下の貧困対策基金があり、こちらに対する寄付もCSR支出と取り扱われている。

JETROのアンケート調査によれば、インドの会社法改正に対する日本企業の関心は高く、その中でも「規制内容の明確化」の必要性を求める声が多かった。

以上

**JETRO**  
Japan External Trade Organization



# インドの政治経済概況と日系企業動向

第2回CSR研究会@企業活力研究所

**ジェトロ東京本部 海外調査部  
アジア大洋州課 西澤知史  
2015年10月27日**

ジェトロは提供する情報および助言をできる限り正確にするように努力していますが、提供した情報および助言の正確性の確認・採否はお客様の責任と判断で行っていただいています。

▶ 1 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**JETRO**  
Japan External Trade Organization



# 1. 政治経済概況

## 2. 外国直接投資(FDI)概況


## 3. 日系企業動向

## 4. インドビジネスのトピック

▶ 2 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**JETRO**  
Japan External Trade Organization

## 国の概況



**人口** 12億1,019万人(2011年国勢調査)

**面積** 329万Km<sup>2</sup>(日本の約9倍)

**言語** ヒンディー(公用)、英語(準公用)、他21言語

**民族** アーリア系、ドラヴィダ系、モンゴル系など

**宗教** ヒンドゥー、イスラム、キリスト、シーク、仏教、ジャイナ

**気候** 大陸性乾燥(北部)、亜熱帯モンスーン(南部)

**統治** 連邦制(29の州、7の連邦直轄地)

**政治** 議会制民主主義(政権与党:インド人民党(BJP))

**首都** ニューデリー(デリー準州)

**予算** 約17兆7,750億ルピー(2015年度)

**GDP** 約125.4兆ルピー(2014年度名目)  
一人当たりGDP:1,627ドル(2014年度、IMF発表)

**邦人** 8,313人(2014年10月、前年比5.5%増)※5,001人がデリー近郊で、バンガロール、ムンバイ、チェンナイが続く。

▶ 3 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**JETRO**  
Japan External Trade Organization

## モディ首相の政権運営

**2014年5月の政権誕生後、導入した改革**

**【統治機構改革】**

- 首相府の権限強化、閣僚数の減少等
- インド改造評議会(NITI Aayog)の創設

**【投資環境整備】**

- 外資規制緩和
  - ・防衛:出資比率引き上げ(26%→49%)
  - ・鉄道インフラ:100%開放
  - ・建設:要件(面積、投資金額等)の緩和
  - ・保険:出資比率引き上げ(26%→49%)
- 労働改革
  - ・各種許認可申請のオンライン化
  - ・工場査察プロセスの透明化
  - ・従業員積立基金(EPF)の統一番号化
  - 環境規制に係る許認可のオンライン化

**【メイク・イン・インドア】**

- 若年層の雇用確保と貿易赤字の削減

**今後の取り組みに期待**



- 2016年4月1日からの物品・サービス税(GST)の導入
- 新土地収用法の見直し
- 労働法の改正

**スムーズな政権運営への課題**

- 下院(BJP)と上院(国民会議派)のねじれの解消
- 各州議会でどれだけBJP政権を誕生させられるか(現在11州(4州での連立含む)でBJPが政権を担う。)

**モディ政権に対する国内の評価**

- ・ガバナンスを強化し、製造業やインフラの振興に取り組み姿勢は、方向性としては評価されている。
- ・改革に時間がかかることにも一定の理解はあるが、依然として「メイク・イン・インドア」の掛け声だけで政策が具体化していないとの批判も出始めている。
- ・外交政策については、各国との首脳会談を通じてインドのプレゼンスを高めたと高く評価されている。
- ・主要経済紙エコノミクタイムズが行った「最高経営責任者(CEO)調査(国内の主要企業55社のCEOを対象とした調査)」では、「モディ政権を「10点中7点」と評価する調査結果が出ている。

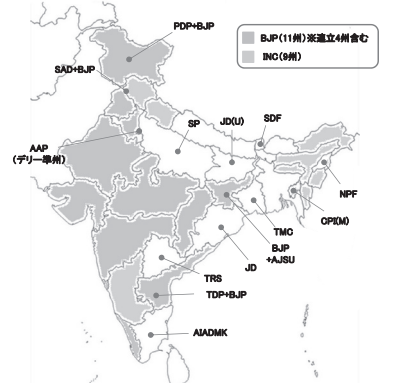



ナレンドラ・モディ首相
インド人民党(BJP)

▶ 4 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**JETRO**  
Japan External Trade Organization

## 全土でBJPが政権を担う州が増加



今後2年間の州議会選挙の予定

州名	時期	現行の政権
ビハール州	2015年10月	JD(U)
西ベンガル州	2016年4月	TMC
アッサム州	2016年4月	INC
タミルナドゥ州	2016年4月	AIADMK
アッサム州	2016年5月	INC
ゴア州	2017年2月	BJP
マニプル州	2017年2月	INC
パンジャブ州	2017年2月	SAD+BJP
ウッタラ Pradesh 州	2017年2月	INC
ウड़ीシュプル州	2017年5月	SP

主要政党の略称と正式名称

略称	正式名称
AAP	国民党
AIADMK	タミルナドゥ・アンナ・ドラヴィダ進歩同盟
AJSU	全インド学生同盟
BJP	インド人民党
CPIM	インド共産党(マルクス主義)
INC	国民会議派
JD	ジャナタダル
JD(U)	ジャナタダル(統一派)
NDF	シカム人民陣線
PDP	シカム・カシム・ムスリム人民党
SAD	シロマニ・アサム・ダラル
SP	シロマニ進歩党
TDP	テルンガナ・デモクラシー
TMC	タミル・マニラ進歩党
TRS	テランガナ進歩同盟

出所: 州政府ウェブサイト等よりジェトロ作成

▶ 5 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**JETRO**  
Japan External Trade Organization

## モディ首相の外交方針

**【総論】**

- ・経済成長を重視する姿勢は外交にも反映。外資誘致など貿易投資関係の強化を通じて国力の増強を図る。但し、輸入代替や国産化を志向する姿勢は維持されており、貿易自由化には慎重。
- ・国土安全を重視し、中国やパキスタンとの国境問題や、国内のテロに対しては強い姿勢を示す。

**近隣諸国(SAARC)**

- ・近隣諸国との友好関係を重視。南アジア地域のプレゼンスを高める姿勢を示している。
- ・大国を目指すには足元を固める必要があることや、前政権時代に中国による近隣諸国への進出を許した反省等が背景にあるものと考えられる。

**日本**

- ・民主主義など共通の価値観に基づく国同士、アジア太平洋地域における有効なパートナーと認識。今後は外交防衛面でより一層の関係強化が見込まれる。
- ・経済面では2019年までに対印投資金額、日系企業数の倍増目標の下、日本の技術力にも強い期待。

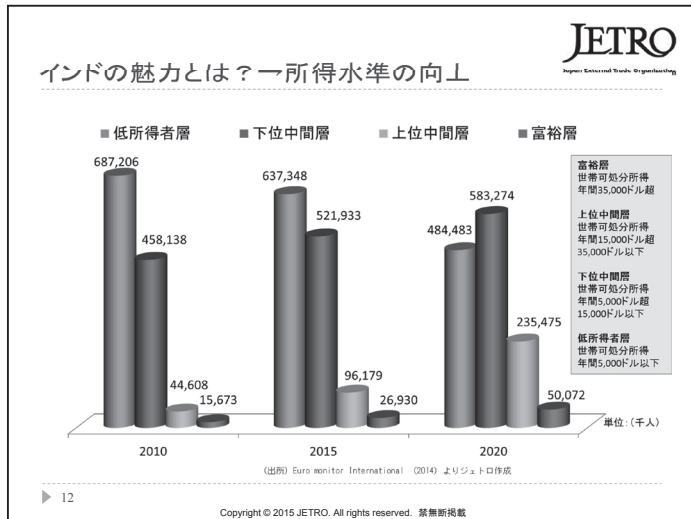
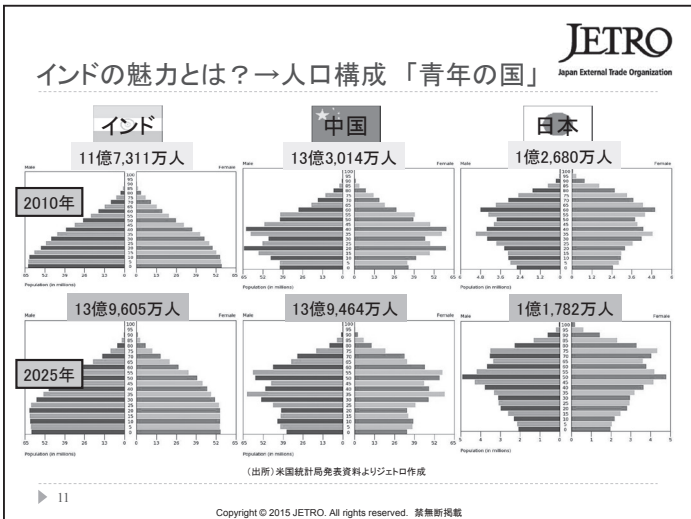
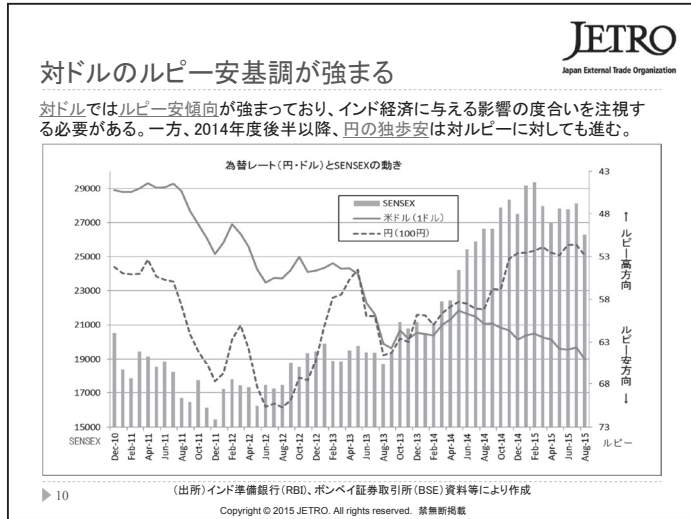
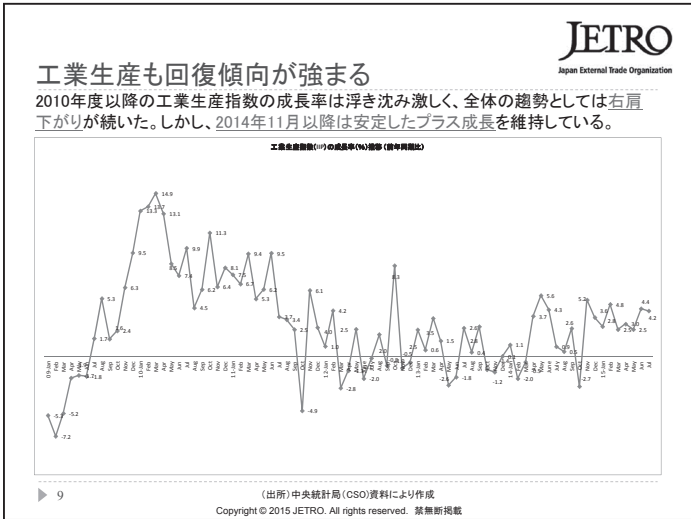
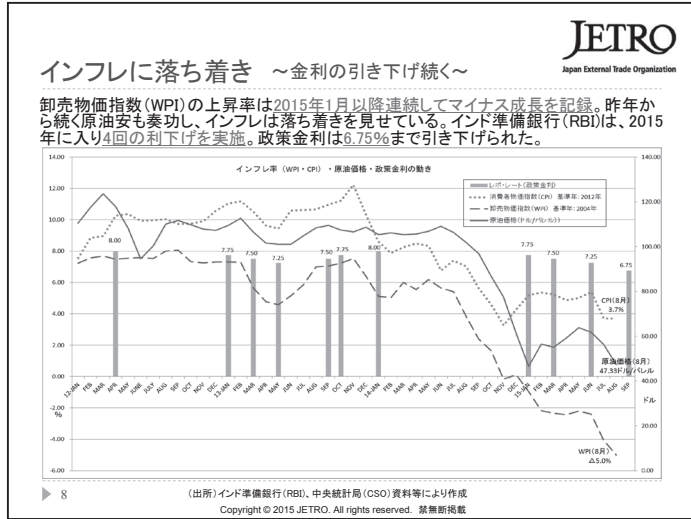
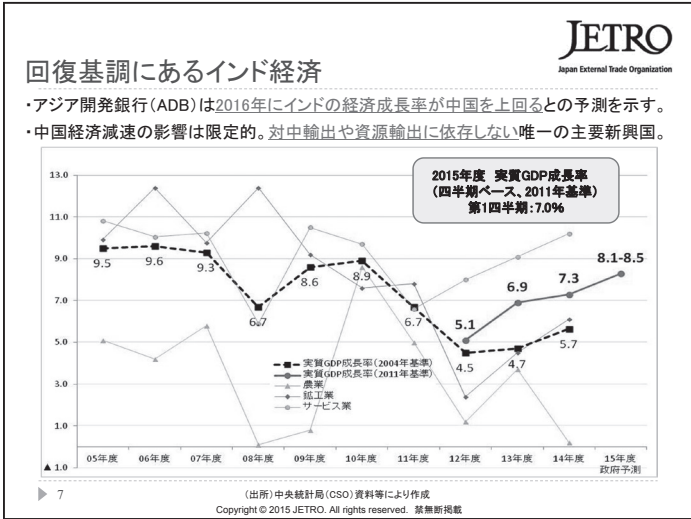
**米国**

- ・グジャラート州首相時代、モディ首相は人権問題を理由に長らく米国から入国を拒否されていたため、モディ政権発足当初は米印関係を心配する声もあった。
- ・2014年9月の訪米は、これまでの戦略的パートナーシップを確認し、財界トップと会談。国内では訪米成功と受け止め、インド共和国記念日へのオハマの招待・出席と続き、米印が急速に接近している。

**中国**

- ・国境線問題を抱える外交安保面は是々非々で、貿易投資面は関係拡大との基本構図は前政権と同じ。
- ・ただし、国土安全の重要性への認識からモディは中国に対してより強い姿勢を示すと見られる。貿易投資面は、貿易赤字縮小に向けて投資誘致を図る方針を前政権から踏襲、中国企業向け工業団地開発の意気込み、その動きがより具体化している。

▶ 6 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製




# JETRO

Japan External Trade Organization

## インドの魅力とは？→消費の多様化が始まる



▶ 13 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

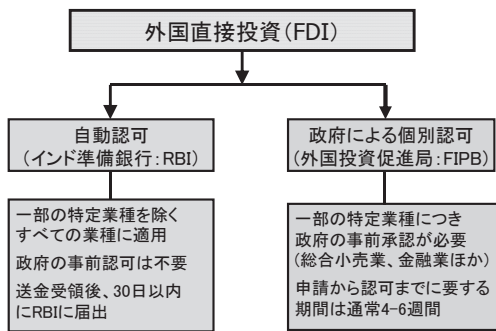
- # JETRO
- Japan External Trade Organization
- 
1. 政治経済概況
  2. 外国直接投資(FDI)概況
  3. 日系企業動向
  4. インドビジネスのトピック

▶ 14 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

# JETRO

Japan External Trade Organization

## 投資認可制度(自動認可・個別認可)

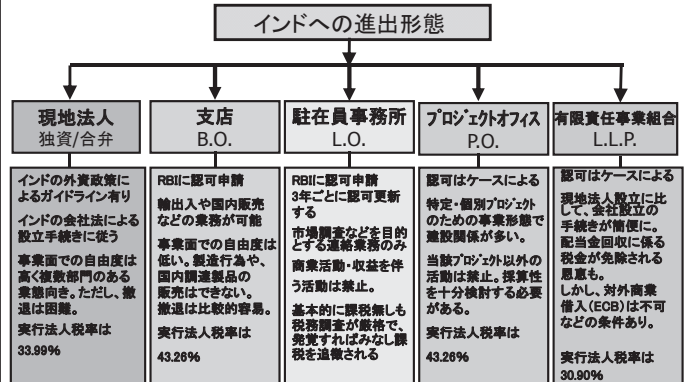


▶ 15 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

# JETRO

Japan External Trade Organization

## 5種類の進出形態



▶ 16 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

# JETRO

Japan External Trade Organization

## 外資開放、規制分野

主な外資開放分野(100%出資可能)

製造、貿易・卸売、物流、電力等への参入は自動認可  
⇒ 事前認可不要(自動認可制)で100%出資が可能に

ノンバンク、サービス、建設、通信、単一ブランド小売等は条件付  
⇒ 事前認可、出資・プロジェクト規模、ライセンス取得を条件に100%出資認可

主な外資規制分野(禁止もしくは出資比率規制)

農林水産、不動産、原子力、賭博、タバコ、宝くじ等は禁止

保険、航空、印刷、防衛、銀行、複数ブランド小売等に出資制限

☆保険業は26%から49%まで出資比率が引き上げられた。  
☆複数ブランド小売業は51%まで開放⇒12州・連邦直轄地が同意。

▶ 17 ● 詳細は商工省の外国直接投資政策に記載(記載ないものは原則自動認可)  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

# JETRO

Japan External Trade Organization

## 対内投資は3年振りのプラス成長

15億ドルを超えるボーダフォンの巨額投資に代表される通信系の案件が上位にランクイン。日本からの投資は2011年以降のプラス成長で、順位を前年5位から4位に上げた。

国別	対内直接投資(発行ベース) (単位:100万ドル, %)			
	2013年	2014年	増減比	伸び率
シンガポール	3,874	7,092	24.6	83.1
モリシャス	5,722	7,073	24.6	23.6
フランス	2,113	3,254	11.3	54.0
日本	1,421	2,205	8.1	64.4
米国	772	1,663	5.8	115.5
ドイツ	1,015	1,152	4.0	13.5
英国	3,606	1,096	3.8	△ 69.8
オーストラリア	470	658	2.3	40.0
ルクセンブルグ	72	634	2.2	738.8
フランス	441	612	2.1	38.7
合計(その他含む)	22,038	28,785	100.0	30.6

[出所] 商工省「SIA News Letter」よりプロジェクト作成

業種別	対内直接投資 (単位:100万ドル, %)			
	2013年	2014年	増減比	伸び率
通信	315	3,895	13.5	1,136.4
サービス(金融、BPO等)	2,376	2,931	10.2	23.4
貿易・卸売	712	2,855	9.9	301.2
輸送機器	1,605	2,228	7.7	38.8
コンピュータソフト・ハード	614	1,557	5.4	153.8
製薬	1,800	1,229	4.3	△ 31.7
電力	560	1,093	3.8	95.3
石油・天然ガス	114	1,024	3.6	799.6
建設(新築増築・住宅)	1,160	1,019	3.5	△ 12.4
食品加工	3,592	907	3.2	△ 74.7
化学製品(肥料除く)	612	840	2.9	37.2
ホテル・旅行	383	798	2.8	108.2
産業機械	446	692	2.4	52.9
輸送	28	666	2.3	2,285.2
新エネルギー	928	610	2.1	△ 34.2
金属	465	540	1.9	16.3
建設(インフラ関係)	366	508	1.8	38.7
コンサルティングサービス	188	502	1.7	187.1
医薬品	207	490	1.7	131.7
病院・診断所	650	389	1.4	△ 40.1
合計(その他含む)	22,038	28,785	100.0	30.6

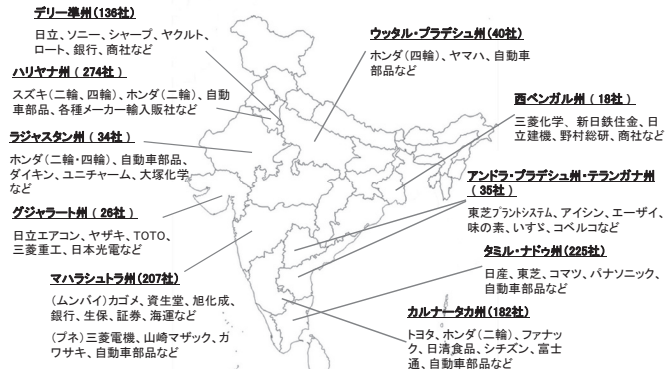
[出所] 同左

▶ 18 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

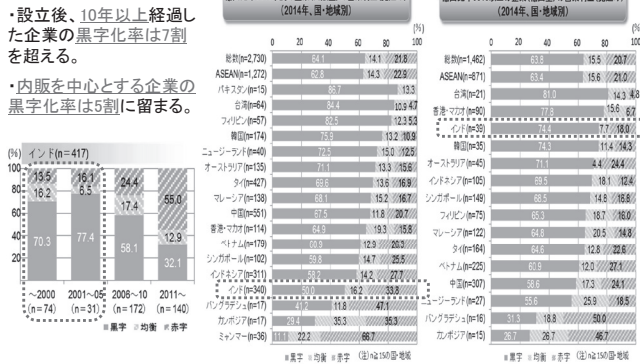
1. 政治経済概況  
2. 外国直接投資 (FDI) 概況  
3. 日系企業動向  
4. インドビジネスのトピック



増加する日系企業の進出 - 1,209社 (3,961拠点) ※2014年10月時点

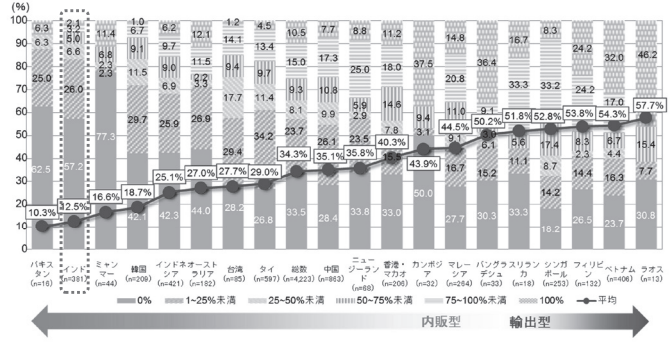


設立年と輸出比率別の営業利益見込み (2014年)

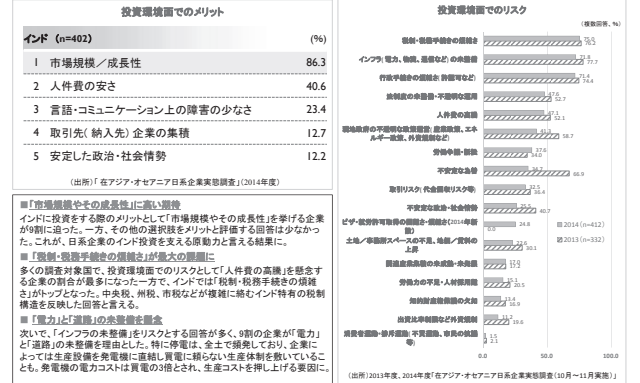


売上高に見る輸出の比率

インド進出日系企業の6割近くが完全内販型。一方、完全輸出型は僅か2%にとどまる。

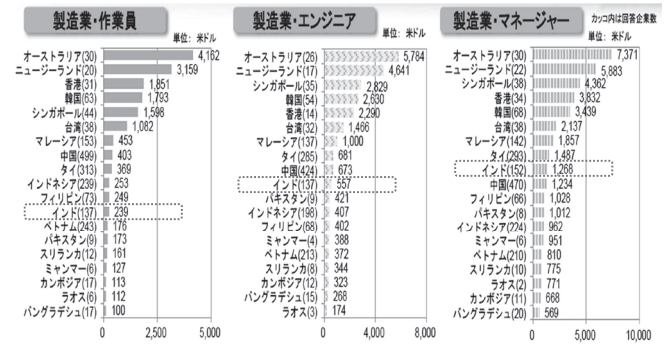


在印日系企業が考えるインド投資のメリットとリスクとは



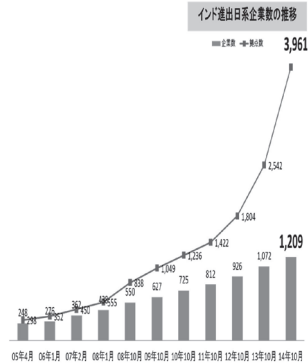
製造業で働く人材の基本給・月額

調査対象であるアジア・オセアニア地域の国の中で、インドは例年中位グループに属する。



## 日系企業による対印投資の方向性

- 日系企業の存在感が最も強い産業は自動車関連。
- 電機(家電・産業用)、金融(銀行・保険)、医療関連(医療機器・医薬品)、環境技術(太陽光発電、省エネ技術等)など多様な分野で本格進出機運が高まる。
- 製造業では、新興国戦略商品開発(現地化)のため、研究開発(R&D)拠点をインドに設ける動きが広がる。
- 日本企業によるインドのIT産業の活用は進むか?(製造業とITの融合、ビッグデータの活用、ネット通販など)
- 中小企業のインド進出を加速するには何が必要か。(進出日系企業数に占める中小企業の割合は15%程度)



▶ 25

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

## 日本企業誘致に向けて ~州間の健全な競争が進む~

- ラジャスタン州**
  - ・2015年4月:日本で投資誘致セミナーを開催(ゼロット日本企業専用工業団地の分譲開始を発表)
  - ・2015年11月「リサーチエント・ラジャスタン」開催予定
- マディヤ・プラデシュ州**
  - ・2015年9月:州首相が訪日し、東京、大阪で投資誘致セミナーを開催(ビタントンブル近郊に日本企業特区を設けた工業団地を運営する計画を発表)
- 西ベンガル州**
  - ・2014年10月:州財務次官が訪日
  - ・2015年1月:「ベンガル・グローバル・サミット」を開催
- グジャラート州**
  - ・2014年9月:東京、静岡、名古屋で投資誘致セミナー実施
  - ・2015年1月:「ハイブランド・グジャラート」開催(日本はパートナーカントリーとして参加)
- マハラシュトラ州**
  - ・2015年9月:州首相が訪日し、大阪、東京で投資誘致セミナーを実施(スバ日本企業専用工業団地を建設予定)
- カルナータカ州**
  - ・2014年10月:州主産次官が訪日、東京、三重、大阪で投資誘致セミナー実施
  - ・2015年2月:「インベスト・カルナータカ」を開催(日本はパートナーカントリーとして参加)
- アンドラ・プラデシュ州**
  - ・2014年11月:州首相が訪日、東京では投資誘致セミナーを実施。経済産業省と産業界協力に向けた覚書を締結。安倍総理にも表敬。
- タミル・ナドゥ州**
  - ・2015年2月:東京、横浜で投資誘致セミナーを開催
  - ・2015年8月:「グローバル・インベスターズ・ミート」を開催(日本はパートナーカントリーとして参加)

▶ 26

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

1. 政治経済概況
2. 外国直接投資(FDI)概況
3. 日系企業動向
4. インドビジネスのトピック



▶ 27

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

## “メイク・イン・インディア”キャンペーン (2014年9月発表)



2014年9月号「シフトロセンター」インド特集

- GDPに占める製造業の割合を現在の16%から2022年までに25%に引き上げる目標を設定。
- 政府が特に振興を図る25業種も発表された。
- インドへの投資を検討する企業向けの専用ウェブサイト(<http://www.makeinindia.com/>)が創設された。
- 政府は上記サイトを通じて、企業の個別質問に対して72時間以内に回答することを約束。
- 新たなインセンティブや産業振興策は発表されていない。

業種	振興対象となる25業種
自動車	鉱業
自動車部品	ガス、石油
航空	製薬
バイオテクノロジー	港湾
化学	鉄道
建設	旅行
防衛	道路
電気機械	宇宙
電子	繊維
食品製造	火力発電
IT	メディア、娯楽
皮革業	健康
再生可能エネルギー	再生可能エネルギー

出所: "Make in India" 専用ポータルサイトからジェトロ作成

▶ 28

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

## 国家製造業政策(NMP)の概要 (2011年11月発表)

### 【目標】

GDPに占める製造業の割合を現行の16%から25%に引き上げ、1億人の雇用を創出する。

### 【達成手段】

- ・外国企業の投資を積極的に誘致し、技術革新を図る。このために、規制の合理化、コンサル機能の設置を通じて、事業環境整備に努める。
- ・全国12か所で、1か所あたり5,000ヘクタール以上の国家投資・工業地区(NIMZ)を整備する。SEZと異なり、国内市場向け産業を中心とする。
- ・NIMZでは、中央政府より州政府に環境規制の権限が移譲されるとともに、環境技術関連の中小企業に限り、環境・水監査に係る費用補助や排水処理に係る資本補助を提供。

▶ 29

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

## 国家電子産業政策(NPE)の概要 (2012年10月発表)

### 【目標】

2020年までに1,000億ドルの投資を呼び込み、2,800万人の雇用を投じて、4,000億ドル規模の電子機器市場を創出することを目指す。

### 【達成手段】

- ・インドでの製造を検討する電子機器メーカー向けには、設備投資補助や減税等を盛り込んだ改訂版特別奨励パッケージスキーム(M-SIPs)を用意。特に、通信IT省(NPEを所管)が日本企業の投資に期待する家電・医療機器・太陽電池・LED・自動車電装品等は、設備投資額の25%(SEZ内は20%)が補助され、設備にかかる物品税/追加関税が還付される。
- ・電子産業クラスター形成事業者向けには、電子製造業クラスタースキーム(EMC)を設け、プロジェクトの投資金額の一定割合まで補助金を支払う。
- ・通信IT省にジャパンドeskを設置し、日本からの投資を促進する。

▶ 30

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載





**ギロット日本企業専用工業団地 区画**

JETRO  
Japan External Trade Organization

工業団地内の風景  
工業団地入口ゲート風景  
国道8号線より約7キロ西に入る  
日本企業専用工業団地分譲エリア

37  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**グジャラート州  
マンダル日本企業専用工業団地 概要**

JETRO  
Japan External Trade Organization

**安価な土地価格**

- 総面積: 1,235エーカー ※フェーズ1では、300エーカー予定
- 土地価格: Rs.2,100/m<sup>2</sup> (99カ年リース)  
※今後、定例的な価格改定が入る可能性あり
- 入居対象企業: 日系企業の資本割合51%以上、または、  
日系企業の資本割合50%の場合は、Managing Directorが日本人

**充実したインフラ**

- 良好な電力事情: 2系統からの電力供給、バックアップの稼働コスト節約
- 豊富な水: ナルマダ川からの運河水利用
- 工業団地内にガスを供給予定
- DMIC内の戦略的な立地および整備された道路
- 輸出拠点としての役割が期待される港

38  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**マンダル日本企業専用工業団地  
フェーズ1 区画 (2015年10月時点)**

JETRO  
Japan External Trade Organization

工業団地内の  
現在の様子

工場が完成し、試運転をスタートする企業も  
建設が進む工業団地内電電所

39  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**マハラシュトラ州  
スパ日本企業専用工業団地**

JETRO  
Japan External Trade Organization

**開発の概要**

- 総面積: 2,300エーカー ※フェーズ1では、500エーカー予定
- 土地価格: Rs.2,200/m<sup>2</sup> (95カ年リース) ※2017年までの限定価格
- 日程: 2015年9月 MIDCウェブサイトにて土地取得申請の受付開始  
2016年3月 分譲開始予定
- 立地: プネから北東約75km、幹線道路を走り、車で約一時間半の距離。  
2013年にジェトロとマハラシュトラ州産業開発公社 (MIDC) がMOUを締結し、中小企業への進出の受け皿となる日本専用工業団地をプネ地域で具体化することに合意。

**マハラシュトラ州の魅力とは**

- 産業集積が進む州の中で労働争議発生件数は最低水準を更新。  
近年はケータ台が続く。
- 建設や電力供給に係る各種許認可数の削減および手続きの簡略化。  
さらに土地取得申請のオンライン化や複数の税金申告書の共通化なども実施。
- 近隣の工業団地には、地場や外資系自動車セッターメーカー等が集積し、  
空港や港湾までのアクセスも良好。

40  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**スパ日本企業専用工業団地  
開発計画のイメージ**

JETRO  
Japan External Trade Organization

60メートルの主要道路  
警察署、消防署  
展示場  
45メートルの道路  
病院  
排水処理場  
日本企業専用工業団地  
日本式庭園  
日本人学校  
日本料理レストラン  
水処理場  
電話局  
トラクターミナル  
ごみ処理場  
変電所

一出入口付近から工業団地方面を撮影

41  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**チェンナイ・日本企業が開発する工業団地  
(タミル・ナドゥ州における拠点整備)**

JETRO  
Japan External Trade Organization

**現状と取組**

- タミル・ナドゥ (TN) 州では、日本企業が開発する工業団地プロジェクトが進行中。
- ジェトロはTN州と覚書締結。両者が協力して、日本企業の工業団地開発の促進すること等について合意。ジェトロでは、開発企業における、許認可の円滑な取得、インフラに関するTN州政府の調整等を積極的に支援。
- 経済産業省は、TN州政府とインフラ開発に関する対話の枠組を構築し、日系企業集積に資する工業団地開発を支援。ジェトロは本対話の窓口として積極的に関与。

**日本企業が開発する工業団地・事業概要**

**(OneHub Chennai)**  
開発企業: Ascendas, IREO、みずほCB、日揮・総面積: 約1,500エーカー (第1期は工業用地中心の開発)  
開発企業とTN州政府との間で覚書締結 (経済産業大臣立会い)。給水、排水、団地内道路、通信ネットワーク等のインフラを整備し、分譲を予定している。資工場の整備も検討中。ワンストップでの企業支援サービスの構築あり。ホテル、病院、ゴルフ場、公園、居住施設等を整備予定。

**(Sajitz Motherson Industrial Park (SMIP))**  
開発企業: 双日、Mothersonグループ・総面積: 285エーカー (分譲面積195エーカー)  
資工場: 事務所、土水、排水処理施設、物流倉庫等のインフラを整備予定。通信は日系通信事業者と提携したIDCサービス検討中。双日日本人社員が常駐。また現地法人設立から、工場建設・設備調達、操業開始後の原料調達・物流等、進出支援サービスを実施予定。

**(Mahindra Industrial Park Chennai)**  
開発企業: 住友商事、マヒンドラ ワールドシティ・総面積: 約270エーカー (先行開発)  
2016年度に造成工事着手、並行して販売開始予定。総事業費は約75億円を想定。敷地内造成やインフラ (道路・上下水等) を一括整備予定。

42  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

## デリー・ムンバイ産業大動脈 (DMIC)

**主要都市と主要幹線道路・鉄道**

バンガロール・チェンナイ産業大動脈 (CBIC) も進展中

貨物輸送のための専用鉄道

(出所) Investment Commission of India

**プロジェクト概要**

- デリーとムンバイの間に、貨物専用鉄道を敷設。周辺に、工業団地、物流基地、発電所、道路、港湾、住居、商業施設などのインフラを民間投資主体で整備する日印共同の地域開発構想。
- 06年12月、シン首相訪日時に、日印首脳間で構想推進に合意。09年12月、鳩山元首相訪印時に、プロジェクト開発ファンドへのJBIC融資契約(7,500万ドル)。10年10月、シン首相訪日時に、共同声明において、①日印官民政策対話の設立を合意、②DMIC-PPP推進協議会の設立を合意、③スマート・コミュニティの更なる進展を歓迎。
- 11年12月、野田元首相訪印時に、①日印折半で90億ドルの事業資金ファンド(うち45億ドルを日本側拠出)の立ち上げ、②DMICDCへの出資・派遣による積極的な関与、③具体的なインフラプロジェクト支援に合意。また、金融規制緩和に関してインド政府に問題提起。

## チェンナイ・バンガロール間産業大動脈 (CBIC)

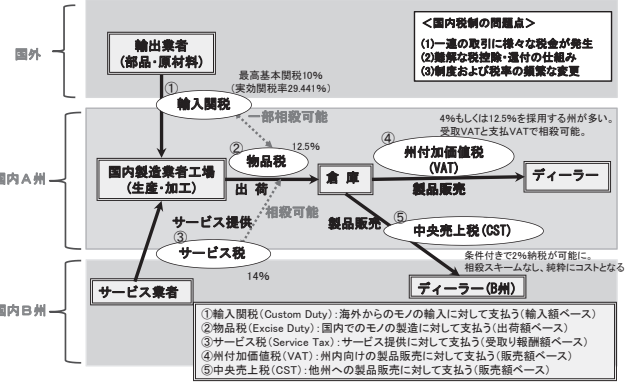
**チェンナイ・バンガロール間産業大動脈 (CBIC) について、日本としてマスタープランへの協力を合意し、現在、作業進展中。**

**日印首脳会談・共同声明(抜粋) (2011年12月)**

両首脳は、中小企業を含みます多くの日本企業が製造拠点を他の形態の業務拠点を設立するための直接投資を行っているチェンナイ・バンガロール間の地域におけるインフラ整備の重要性を認識した。この背景に鑑み、両首脳は、エンーール、チェンナイ、及び近接地域における港湾、工業団地並びに周辺施設等のインフラを向上するための努力を強化することを決定した。

野田元首相は、インドによる、関連施設で計画された開発及び工事が迅速に実施される基礎となるような、同地域の包括的な統合マスタープランの準備に対する財政的・技術的支援を日本が提供する意向を伝達した。両首脳は、関係当局者に対し、包括的な統合マスタープランの準備のためのモダリティを迅速に策定し、可能な限り早期に完了させるよう指示した。

## 複雑な税制「間接税」～GST導入による簡素化に期待～



## 複雑な税制: 輸入関税の計算

	関税率	実効関税	計算内容
輸入額	-	100	
<b>基本関税</b>	10.0%	10.0	基本関税
	(小計)	110.0	輸入額+基本関税=(1)
<b>相殺(追加)関税(12.5%)</b> ※CVD、物品税に相当	12.5%	13.75	相殺関税=(1) × 0.125
	(小計)	123.75	輸入額+基本関税+相殺関税=(2)
<b>教育目的税(3%)</b>	3%	0.7125	税額小計(23.75) × 0.03
	(小計)	124.4625	(2)+教育目的税=(3)
<b>特別追加関税(4%)</b> ※SAD、州VATIに相当	4%	4.9785	特別追加関税=(3) × 0.04
	(合計)	129.441	
<b>実効関税率(%)</b>		29.441	FTAやPEPA等を活用することにより「基本関税」をゼロにできた場合には、それ以外の関税部分(17.39%)のみの納税義務が残る。

●部品・原材料を輸入し国内で製造加工する場合には、国内製造品出荷時に支払う物品税から青色セル部分を控除することが可能 (GENVAT/クレジット)。販売は「ファーストディーラー登録」により、CVDは免除されるが(SADは払い戻し可)、売りに対して自社が払った税額分を戻すことになるので、輸入時の原価が明らかになります。  
 ●消費財の完成品輸入には国内小売価格(MRP)を基準に課税が算出され、特別追加関税は免税となる

## インド日本商工会の対インド政府建議書 (2015年6月提出)

- 税制**
  - 事前価格合意制度 (APA) への情報遮断措置に関する規定の導入、適及効果の規定改善、APA 交渉プロセスの早期化要請
  - 移転価格税制に係る総合商社の事業内容解釈の適正化
  - 恒久的施設 (PE) 課税及び源泉徴収義務違反課税
  - 特別経済区域 (SEZ) 入居企業への最低代替税 (MAT) 免除の適及的改定に対する権利回復
  - 外国株主への配当時の配当分配の適用除外 等
- 制度**
  - 対外商業借入 (EOB) 条件の緩和
  - 都市部への外国銀行出店規制の緩和
  - 鉄鋼製品のインド規格 (IS) 強制認証化の緩和
  - 知的財産に係る制度改善及び運用見直し、早期審査制度の導入、市場に流通する偽造品対策
  - 取締役の国内在任義務に関する規制の変更 等
- インフラ**
  - 以下のインフラの早期完成および中央政府・州政府間の関係強化
  - チェンナイ・バンガロール産業回廊 (CBIC) 実現に向けた関連道路の整備
  - チェンナイ周辺の道路・橋梁早期完成
  - バンガロール周辺の道路早期完成
  - 国道8号線 (NH8) の整備促進 (ケルガオン・マナール・ハルネーラ間)
  - ハリヤナー・ウッタル・プラデシュ州間のハイパスの早期完成
  - ハルディア港の喫水低下への短中期的対応 等
- その他**
  - 日本国弁護士による法律事務等に係る規制緩和
  - 中小企業進出支援 (シングルウィンドウの新設)
  - 安定的な電力供給、民間工業団地早期整備への協力、物品・サービス税 (GST) の早期導入に向けたフォローアップ 等

## ジェトロの海外ビジネスサポートサービス (BSS)

**貿易・投資を検討している日本企業に対し、個別に支援を実施。以下のサービスについては、日本国内最寄りのジェトロを通じて申込み等が可能。**

**海外フリーフィングサービス**  
 ジェトロ事務所において、現地投資環境、進出日系企業状況等の最新のビジネス情報を提供。

**海外ミニ調査サービス**  
 企業リストアップや各種規制などの簡易な調査をオーダーメイド実施。  
**ビジネスアポイントメント取得サービス**  
 申込企業が指定する現地企業との商談アポイントメントを取得・調整。

その他、貿易投資相談、通商弘報、業種・テーマ別調査レポート、現地展示会・商談会の実施等を通じて、日本企業に海外ビジネス展開を支援。

ジェトロHPのインドページ <http://www.jetro.go.jp/world/asia/in.html>

## JETROのビジネスサポートセンター(BSC)

**JETRO**  
Japan External Trade Organization

インドへの進出を検討する日本企業のための総合的サポートセンター。短期オフィススペースの貸与、専門のアドバイザーによるコンサルティングサービスを提供。インドにおいて、効率的に情報収集、課題解決をしながら、腰を据えてFS調査、現地法人設立活動を行うことが可能。共有アシスタントも配置。

オフィス利用時間：午前9時～午後5時(土、日、祝日、JETRO休業日除く)

入居期間：最長2ヶ月(2ヶ月毎に延長利用申請が可能)

所在地：ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ

設備：

オフィススペース(個室)、基本的なオフィス設備(電話、FAX・プリンター、インターネット接続用回線。

パソコンは各自持込)、共有会議室、共有機器(コピー機)

サービス：

インドの投資環境情報提供、海外進出実務に関する

コンサルティング、法務・労務・税務に関する相談、セミナー

入居にかかる費用：

入居手続料(税込、2カ月：67,900円(中小企業以外) / 21,600円(中小企業))

※ JETRO・メンバーズの方は61,110円(中小企業以外) / 19,440円(中小企業)、

入居中の通信費、コピー代等の実費



▶ 49

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

## JETROはインド5拠点体制でサポート

**JETRO**  
Japan External Trade Organization

<p><b>JETRO NEW DELHI</b> 4th Floor, Eros Corporate Tower, Nehru Place, New Delhi 110019, INDIA Tel: +91-11-4168-3006 Fax: +91-11-4168-3003</p>
<p><b>JETRO Ahmedabad Project Office</b> No. 306-B, Pinnacle Building, Corporate Rd, Prahlad Nagar, Ahmedabad, Gujarat, Tel: +91-79-4019-2121 FAX: +91-79-4019-2128</p>
<p><b>JETRO MUMBAI</b> Naman Corporate Link, 2nd Floor, Plot no. C-31 &amp; C-32, G Block, Bandra, Kuria Complex, Bandra East, Mumbai-400 051, INDIA Tel: +91-22-4201-0900 Fax: +91-22-2659-7260</p>
<p><b>JETRO BANGALORE</b> 10th Floor, Tower B, Millenia Towers, Ulsoor Lake, Bangalore 560 008, INDIA Tel: +91-80-4113-8168 Fax: +91-80-4113-8169</p>
<p><b>JETRO CHENNAI</b> Sethu Chalam Centre 8F, 636/1 Anna Salai, Nandanam, CHENNAI - 600035 INDIA Tel: +91-44-3927-0100 Fax: +91-44-3927-0190</p>

お問い合わせはこちら ↓  
<http://www.ietro.go.jp/publications/>

▶ 50

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断複製

**「インドネシアの政治経済概況と日系企業の動向」****1. インドネシア概要**

インドネシアは、ASEAN 最大規模の市場を抱え、安定した政治、経済、社会情勢を背景に注目が集まっている。2014 年 10 月、10 年ぶりの政権交代で、ジョコ・ウィドド政権発足により、大統領のリーダーシップによる迅速かつ着実な実行力に期待が集まっている。

- 人口 2 億 4,686 万人<sup>3</sup>で世界第 4 位（2014 年）、平均年齢が 27-28 歳
- 国土面積 191 万 931 km<sup>2</sup>で世界第 16 位  
13,000 を超える大小の島々で構成される島嶼国であり、東西は約 5,110 km と北米を超える幅である。首都があるジャワ島は、国土面積の 7% に過ぎないが、総人口の 6 割が集中している。
- 名目 GDP は 8,865 億ドルで世界第 16 位（2014 年）
- 一人当たり GDP は 3,531 ドル（2014 年）。  
所謂耐久消費財が売れ出す水準が 3,000 ドルと言われているが、これを 2012 年に突破している。
- 人口、国土、名目 GDP は、それぞれ ASEAN 諸国で約 4 割を占める。
- ASEAN 唯一の G20 メンバー国。

**【巨大島嶼国としての課題】**

- 物流の非効率、末端消費者への消費デリバリー課題
- 地域間格差（資源偏在＝州毎の貧富の差大、東部の貧困地域）

**【インドネシアの社会構造】**

- 少数派華人の経済的影響力が強い
- ASEAN の中では、女性の社会進出が比較的目立つ
- 民主主義が進展（報道、言論の自由確立）

**【多様性と寛容性】**

- 1,128 の民族集団、745 の言語（2012 年人口センサス）から成るなど多様性を有する。国語であるインドネシア語は最大民族集団の言語（ジャワ語）ではなく、ムラユ語（マレー語）を採用。
- 総人口の約 9 割がイスラム教徒ではあるが国教ではない。「唯一神への信仰」を第一原則とし、イスラム、カトリック、プロテスタント、ヒンデウ、仏教、儒教から自身の信仰に従い、それぞれの神に祈ることとしているなど寛容性を有する。

**【廉価で豊富な労働力】**

<sup>3</sup>（参考）世界人口資料 [http://memorva.jp/ranking/unfpa/who\\_whs\\_2014\\_population.php](http://memorva.jp/ranking/unfpa/who_whs_2014_population.php)

- ここ 2～3 年の賃金は上昇傾向にあるが、依然として ASEAN の中で廉価で、労働力も豊富である。「在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (JETRO)」によれば、2013 年、賃金が急上昇した (例: ジャカルタ特別州では前年比 43.9% の上昇率)。
- 就労人口は毎年 2～300 万人の増加が続いている。
- 失業率は 2005 年 (約 11%) をピークに徐々に下がり、現在では約 6%
- 就労者の 3 割強が、1 週間の労働時間が 35 時間未満の不完全就労者

### 【豊富な資源】

石油は、埋蔵量はあるが投資が進んでおらず、2003 年以降は純輸入国に転落している。しかし、天然ガスや石炭は生産が進み、特に石炭は中国向け輸出が盛んになっている。他の鉱物資源も世界有数の埋蔵量を有し生産を行ってきたが、国内の鉱山会社に対し国内に精錬所を建設しなければ鉱物資源の輸出を禁止することを規定した政令 (新鉱業法) が 2014 年に発布された。

## 2. 経済

### 【実質 GDP 成長率の推移】

実質 GDP 成長率は、1998 年のアジア通貨危機において▲13.1%と大きく落ち込んだが、2009 年のリーマンショックでは 4.6%とプラス成長を維持した。この背景には、GDP の約 6 割を民間消費が占めているという点と輸出額の約 6 割が一次産品で、この時期比較的商品の市況が好調であったため、輸出への影響が少なかったという点が挙げられる。

2010 年以降は、6%程度の成長で推移してきたが、足元 (2015 年) では 5%程度の水準となっている。

### 【貿易】

2012 年より貿易収支は赤字となっており、一次産品に代わる輸出産業の育成が課題となっている。また近年、貿易救済措置や輸入規制など、国内産業保護を目的とした貿易政策が強化されている。

### 【為替】

為替 (通貨ルピア) は、2010 年から 2013 年くらいまでは安定していたが、2013 年夏以降、ルピア安傾向が進んでいる。貿易収支赤字が恒常的になっていることや、アメリカの経済事情、金融緩和の縮小などが背景として考えられ、進出企業の為替差損の発生が懸念されている。

## 2. 日系企業進出状況

### 【直接投資】

リーマンショック以降、好調な内需向けを中心に日系企業の進出ラッシュが続き、日本は 2013 年に国別の直接投資額で首位 (全体の約 16%) となった。

2013 年の直接投資額 (投資調整庁 BKPM データ) を業種別にみると、輸送機器が 63.7%、

金属・機械・電機が 12.3%となっているが、金属・機械・電機も殆どが自動車・二輪車関係で占められているので、約 3/4 は輸送機器関係の投資となっている。

今後の行方としては、自動車のセットメーカーの大型投資が若干一段落していることや、製造業から非製造業へ投資が移りつつあることから、件数は減らないものの 1 件あたりの投資規模が小さくなっていくと考えられる。

#### 【進出日系企業数、地域別分布】

日系企業の進出数は、自動車・二輪車関係を中心に 2014 年 3 月時点で 1496 社（ジェットロ・ジャカルタ調査）である。現時点では 1,700 社程度進出していると言われている。その殆どがジャワ島に集積しており、ジャワ島の中でも首都のあるジャカルタ周辺への進出が加速している。

#### 【ジャワ島の地方への展開】

日本企業の進出は、ジャカルタ近郊の 5 つの工業団地に集中する傾向が長らく続いてきたが、2012 年頃より、コスト重視の労働集約型産業（例えば、縫製業）では、地方都市及び、さらに奥地への展開が進んでいる。土地代、最低賃金がジャカルタ近郊の半分以下の地域も依然多い。しかし、ハードやソフトインフラの整備が進んでいないことや不透明な許認可制度等、地方ならではの苦労も多く、ハードルが高いのも事実である。

#### 【日系企業の進出（分野別）】

進出企業の多くは自動車・二輪車を中心とした耐久消費財関連である。また近年、一般消費財関連（生活用品、食品・飲料等）も中間層が増えたことにより生産量を増やしている。またサービス産業関連もここ 5 年程で増えてきている。製造業中心から非製造業へも広がりを見せている。

### 3. 消費・生産市場

#### 【耐久消費財（自動車・二輪車）】

インドネシアでは一人当たり GDP が増え、モータリゼーションが進み、自動車・二輪車の販売台数が飛躍的に伸びており、自動車に関しては、2014 年にタイを抜き、ASEAN で 1 番のマーケットとなった。二輪車に関しても中国、インドに続く世界第 3 位のマーケットまで成長している。

インドネシアの自動車市場に占める日本車のシェア（2014 年）は、96.3%と ASEAN 他国に比べても非常に高い状況である。

#### 【生産拠点としての位置付け】

2010 年 10 月にタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイで完成車の輸入関税が撤廃された。ASEAN 各国（タイ、インドネシア以外）では、関税による国産車への保護措置がなくなることから、タイ、インドネシアからの競争力の高い自動車が入り込んでいる。

タイは 2003 年「アジアのデトロイト構想」を掲げ、自動車の生産体制を再構築し、

生産量を伸ばした。インドネシアは、2009 年以降国内マーケットの拡大と共に生産量を増やしていった。

ASEAN 経済共同体の発足と共に、各国の関税率が下がっていくが、それに伴いタイ及びインドネシアの二極体制へと展開していくのではと予測されている。特にタイ洪水（2011 年）以降は、リクスヘッジも鑑みてインドネシアの需要が高まってきている。

#### 【人口構成と拡大する中間層】

人口は 238 百万人（2013 年 IMF）と世界 4 番目の規模で、若年齢層が多い。今後も中間層が増加していくことでマーケットとしての期待が高い。

#### 【貧困と失業】

世界銀行が定義する貧困率（1 日の所得が 2 ドル未満の人口割合）は、インドネシアにおいては改善傾向にあるものの、2011 年時点で 4 割程度と依然として高い状況となっている。貧富の差がまだ激しく、地域間格差（島、州単位）や都市・農村間格差が見受けられる。

1998 年のアジア通貨危機後は経済成長が停滞し、失業率も高まり 2005 年に失業率が 11.2%まで上昇した。それ以降は、経済成長が加速化し、就労機会増加により失業率は改善傾向である。但し、近隣国と比較すると依然として高い水準になっている。

### 3. ビジネスの課題と魅力

#### 【構造的な課題】

##### 1) ハードインフラの不足

- 道路・港湾などの交通インフラが未整備である。例えば、工業団地と港を繋ぐ道路事情が非常に悪く、貨物滞留時間が長く、1 日に 0.6 から 0.7 回転程度に留まってしまう状況にある。
- また、電力やガスなどユーティリティインフラの整備も遅れ、安定供給に不安があり、しばしば停電などが発生する。

##### 2) 法的不確実性・不透明性、予見不可能性

- 施行細則の遅れ・不備、法令間の不整合・矛盾、あいまいな条項などのため、法的な不確実性・不透明性が大きく、また突然かつ曖昧なルール変更（法改正や大臣規定等）も多く、企業は対応に追われている。

#### 【短期的な課題】

- ルピア安進行に伴う事業コスト増、賃金の急激な上昇、電気料金などの上昇から、日系企業の収益は、足元では悪化局面にある。

#### 【魅力】

- 巨大市場と中期的な成長力
- ・長期間続く人口ボーナス期（～30 年）、伸びる消費、厚みを増す中間層（20 年に約 7 割強）、男女平等の労働環境

- 政治体制の安定性
  - ・多様性を前提とした民主国家
- 世界最大の親日国

#### 4. ジョコ政権の方向性

ジョコ大統領の特徴は、これまでの大統領のようにエリート出身ではなく、貧困家庭に生まれ、企業家出身で地方の首長を経て国政に出たことが挙げられる。また自党を持たず、閣僚には政策に通じた多数の実務家、専門家を起用し、「勤労内閣」と名付けられている。

##### 【政策の方向性】

「海洋国家構想」を政策の基軸に、海洋資源（エネルギー、水産業）を有効活用し、付加価値を付け輸出することを指向している。インフラ面では、島が多いこともあり、港湾、海運の整備を重視している。また貧困緩和のため、経済成長の維持、所得再配分政策の拡充を企図している。

##### 【国家中期計画】

2015年に国家中期計画を発表し、2019年には実質GDP成長率を8%、一人当たりGDPを6,000ドルに引き上げる目標を設定している。また、ジャワ島以外へインフラ整備等注力し、地域間格差を是正するとしている。

インフラ整備に必要な資金需要が今後5年間で約5,519兆ルピア（約51兆円）と試算し、その調達先として、国家・地方予算（約2割）、国営企業（約6%）、官民連携（PPP）事業（約2割）と想定しているが、残りの5割強は調達の目途が立っていない。

以上



<第3回CSR研究会> JETRO  
Japan External Trade Organization

## インドネシアの 政治経済概況と日系企業動向

2015年 11月17日  
日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部アジア大洋州課  
藤江秀樹

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

JETRO  
Japan External Trade Organization

### はじめに

- インドネシアは、ASEAN最大の市場を抱え、安定した政治、経済、社会情勢を背景に注目が集まってきた。
- 世界第4位の人口規模を誇り、豊富な労働力を抱える生産基地としての位置付けに加えて、消費市場としての魅力が急速に高まってきた(日本企業による「第三次進出ブーム」)。
- しかし、近年は人件費を中心に事業コストが上昇し、インフラの整備、ビジネス環境の改善は道半ば。政策の一貫性、実現性を疑問視する声も多く聞かれる。また、通貨ルピア安、経済成長の停滞に直面している。
- 2014年10月、10年ぶりの政権交代でジョコ・ウィド政権が発足。大統領のリーダーシップによる迅速かつ着実な実行力に期待が集まる。しかし、就任後の政策運営は、政治・経済の両面で決して順調とはいえない。
- 日系を含めた現地企業は引き続き、内需型産業を中心に現地でのビジネス展開意欲が強い。ハード・ソフト両面で投資環境整備が求められる。

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

<本日お話しすること> JETRO  
Japan External Trade Organization

- I インドネシア概要
  - 1. インドネシアの概要
  - 2. インドネシアの特徴  
「世界最大の島嶼国」、「多様性と寛容性」、「廉価で豊富な労働力」、「豊富な資源」
- II 経済
  - 1. 実質GDP成長率
  - 2. 貿易
  - 3. 為替/金利/インフレ率の推移
- III 日系企業進出動向
  - 1. 直接投資額推移
  - 2. 日系企業進出動向、工業団地マップ(地域別)
  - 3. 日系企業進出動向(分野別)、製造業から非製造業へ
- IV 消費市場
  - 1. 耐久消費財の市場動向(自動車、二輪車)
  - 2. 人口ボーナス/中間層台頭
  - 3. 貧困・失業削減、格差是正が課題
  - 4. 異質なマーケット  
(参考)インドネシアのライフスタイル(「夜」、「食」、「住」)
- V ビジネスの課題
- VI ジョコ政権の方向性

<Appendix>

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

JETRO  
Japan External Trade Organization

## I. インドネシア概要

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

I-1. インドネシアの概要 JETRO  
Japan External Trade Organization

- ◆ 人口: 2億4千万人 (世界第4位)
- ◆ 国土面積: 191万931km<sup>2</sup> (世界第16位)
- ◆ 名目GDP: 8,865億ドル(2014年世界第16位)
- ◆ 一人当たりGDP: 3,531ドル(2014年)

- ・ 人口、国土、名目GDPは、それぞれASEAN諸国で約4割を占める。経済規模はタイの2倍超
- ・ ASEANで唯一のG20メンバー国

<インドネシアの社会構造等>

- 少数派華人の経済影響力が強い
- 女性の社会進出が目立つ
- 民主主義の進化 (報道、言論の自由確立)

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

I-2. インドネシアの特徴 ①世界最大の島嶼国 JETRO  
Japan External Trade Organization

- 13,000を超える大小の島々で構成 -

島名	人口	国土面積の%
スマトラ島	人口: 5,061万人	国土面積の25%
ジャバ島	人口: 1億3,656万人	国土面積の7%に総人口の約6割が集中、人口密度は日本全国の約3倍
ジャワ島	人口: 1億3,656万人	国土面積の7%に総人口の約6割が集中、人口密度は日本全国の約3倍
バリ島	人口: 389万人	国土面積の0.3%
スラウェシ島	人口: 1,736万人	国土面積の10%
カリマンタン島	人口: 1,377万人	国土面積の28%
ニューギニア島	人口: 361万人	国土面積の22%

東西5,110km 北米を超える広さ

<巨大島嶼国としての課題>

- 物流の非効率、末端消費者への消費デリバリー課題
- 地域間格差 (資源偏在=州毎の貧富の差大、東部の貧困地域)

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

## I-2. インドネシアの特徴 ②多様性と寛容性

### ■建国5原則（パンチャシラ）

- ①唯一神への信仰
- ②人道主義
- ③民族主義
- ④民主主義
- ⑤社会的公平

総人口の約88.6%、約2.1億人という世界最大のムスリム国家でありながら、イスラム教は国教ではない。「唯一神への信仰」を第一原則とし、イスラム、カトリック、プロテスタント、ヒンドゥー、仏教、儒教から自身の信仰に従い、それぞれの神に祈ることとしている。



国家：ガルダ  
ヴィシュヌ神（ヒンドゥー教）を乗せて飛ぶ神の鳥



世界最大のイスラム教を祀るモスク



宗教に寛容な国柄（東南アジア最大のイスタイクラルモスクの向かいにお祈りができる教会）

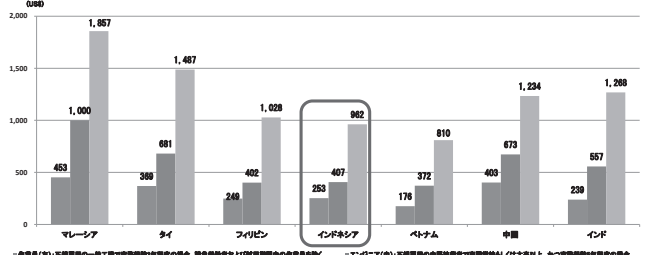
### ■多様性の中の統一

1,128の民族集団、745の言語（2012年人口センサス）。国語であるインドネシア語は最大民族集団の言語ではなく、スマトラ中南部の海洋交易語であるマラユ語（マレー語）を採用。

## I-2. インドネシアの特徴 ③廉価で豊富な労働力

### ＜ASEAN主要国・中国・インドの職種別月額賃金（製造業）＞

出所：JETRO「アジア・オセアニア日系企業業績調査 2014年度調査（2014年10～11月実施）」



・就労人口：毎年2～3百万人の増加が確実  
・失業率は2005年（12%）をピークに徐々に下がり、現在は約8%へただし、  
・就労者の3割強が、1週間の労働時間が38時間未満の不完全就労者  
・また、約7割がインフォーマルセクターへの従事者。

## 【参考】最低賃金（主要県・市別／業種別：抜粋）

ジャカルタ特別州の2010年最低賃金は、310万ルピア（約年率15%増）と急騰（10年10月末）

	11年	12年	13年	14年	15年
ジャカルタ特別州	1,290,000	1,529,000	2,200,000 43.9%	2,441,000 11.0%	2,700,000 10.6%
バシラ州(西ジャワ州)	1,286,421	1,491,000	2,002,000 34.3%	2,447,445 22.3%	2,840,000 16.0%
Ⅰ	1,414,163	1,849,000	2,402,400 29.9%	2,814,562 17.2%	3,266,000 16.0%
Ⅱ	1,365,469	1,715,000	2,302,300 34.2%	2,692,190 16.9%	3,124,000 16.0%
Ⅲ(13年新設)			2,042,040	2,496,394 22.3%	2,896,800 16.0%
カラワン州(西ジャワ州)	1,159,000	1,269,227	2,000,000 57.6%	2,447,450 22.4%	2,957,450 20.8%
繊維・衣料・皮革	1,166,500	1,296,969	2,030,000 56.5%	2,484,162 22.4%	2,970,000 19.6%
Ⅰ	1,197,000	1,296,969	2,100,000 61.9%	2,496,375 18.9%	3,249,575 30.2%
Ⅱ	1,278,600	1,369,149	2,200,000 60.7%	2,624,000 19.3%	3,398,000 29.5%
Ⅲ	1,383,234	1,533,234	2,422,000 58.0%	2,814,590 16.2%	3,412,590 21.2%
パンドン州(西ジャワ州)	1,123,800	1,223,800	1,388,333 9.4%	1,735,473 25.0%	2,001,195 15.3%
スマラン州(中ジャワ州)	890,000	941,600	1,051,000 11.6%	1,208,200 15.0%	1,419,000 17.4%
タンガンラン州(北ジャワ州)	1,243,000	1,527,150	2,200,000 44.1%	2,442,000 11.0%	
スラバヤ州(東ジャワ州)	1,115,000	1,257,000	1,740,000 38.4%	2,200,000 26.4%	2,710,000 23.2%
パム市(リアウ諸島州)	1,180,000	1,402,000	2,040,000 45.5%	2,422,092 18.7%	2,685,305 10.9%

「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」における調査結果では、インドネシア日系企業の賃金ベースアップ率（平均）は14年（14.2%上昇）、15年（12.3%上昇）ともに前年比2ケタ上昇で調査対象国で最も高い。

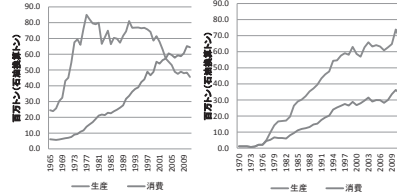
## I-2. インドネシアの特徴 ④豊富な資源

### ＜主な天然資源の産出量、生産量（2011年）＞

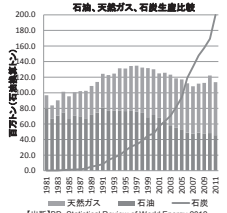
鉱種	産出量			生産量			R/P 比 (%)
	合計	シェア	ランク	合計	シェア	ランク	
石油	40億バレル	0.2%	28	94.2万バレル/日	1.1%	20	11.8
天然ガス	104.7億方	1.4%	15	7.3億立方メートル/日	2.3%	10	59.2
石炭	5.52億トン	0.6%	13	3.24億トン	1.5%	6	17

※R/P比＝生産量/産出量（産出量最大の国を100とした場合）

【出所】BP Statistical Review of World Energy 2012



### ・原油開発停滞 ⇒ 2004年以降、純輸入国へ転落 ・石炭、天然ガスが主要な輸出品目、外貨獲得手段へ



### ＜石炭以外の鉱物資源の産出量、生産量＞

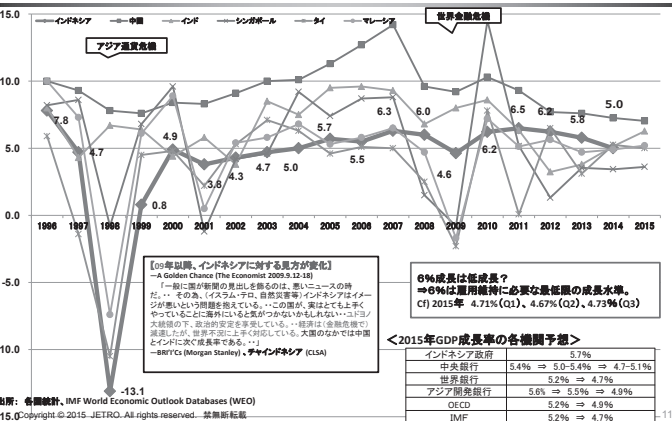
鉱種	単位	産出量(2011年)		生産量(2011年)	
		合計	シェア (%)	合計	シェア (%)
錫	トン	800,000	16.3%	42,000	17.2%
銅	千トン	28,000	4.1%	543	3.4%
ニッケル	トン	3,800,000	4.2%	280,000	14.8%
ポークサイト	千トン	900,000	3.2%	37,100	14.3%

### ＜日本への貿易（主要輸出品のインドネシアからの輸入割合）＞

資源種別(HSコード)	輸入額に占めるインドネシアからの輸入割合(%)と順位		
	2010年	2011年	2012年
銅板(260300)	24.3(2位)	9.3(4位)	8.0(6位)
ニッケル(260400)	49.3(1位)	47.6(1位)	41.9(1位)
ポークサイト(260900)	5.9(6位)	6.6	23.6(3位)
錫板(8001)	45.7(1位)	46.6(1位)	54.5(1位)

## II. 経済

## II-1. 実質GDP成長率の推移「混乱と停滞」から「安定と成長」へ



【09年以降、インドネシアに対する見方が変化】  
→A Golden Chance (The Economist 2009.12.18)  
「一般に東が新興国の見出しを贈るのは、思いつくべき神話だ。...その意味、(1)大企業に集中、(2)自然資源等(インドネシアは「アセシア」が抱えている問題を抱えている。...この東が、実はとても上手くやっていることに驚かされる。...と気がつくかもしれない。...」  
→「アジアの未来」(2010年10月号) 2010年10月号  
大塚隆夫「東洋の未来を占める。...」(2010年10月号) 2010年10月号  
大塚隆夫「東洋の未来を占める。...」(2010年10月号) 2010年10月号

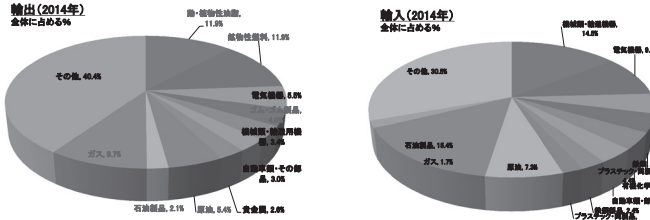
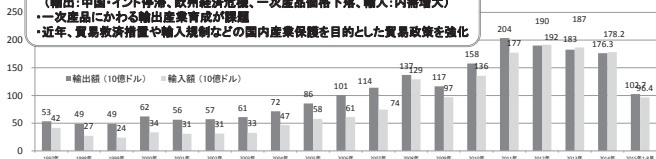
8%成長は達成？  
⇒8%は雇用維持に必要な最低限の成長水準。  
(f) 2015年 4.71%(Q1)、4.67%(Q2)、4.73%(Q3)

### ＜2015年GDP成長率の各種予測＞

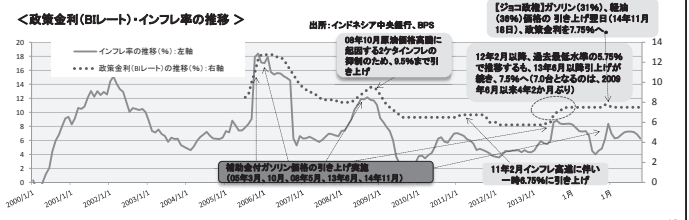
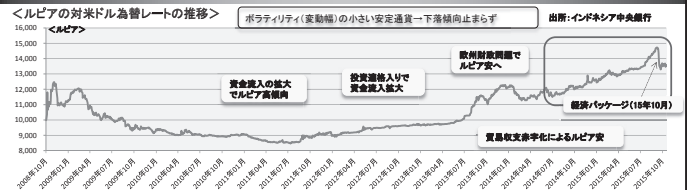
機関	2015年	2016年	2017年
インドネシア政府	5.7%		
中央銀行	5.4% ⇒ 5.0-5.4%	⇒ 4.7-5.1%	
世界銀行	5.2%	⇒ 4.7%	
アジア開発銀行	5.6%	⇒ 5.3%	⇒ 4.9%
OECD	5.2%	⇒ 4.9%	
IMF	5.2%	⇒ 4.7%	

## II-2. 貿易: 資源に依存した輸出構造

・12年より貿易収支「赤字」に転落  
(輸出: 中国・インド停滞、欧州経済危機、一次産品価格下落、輸入: 内需増大)  
・一次産品に占める輸出産出率の増大  
・近年、貿易救済措置や輸入規制などの国内産業保護を目的とした貿易政策を強化

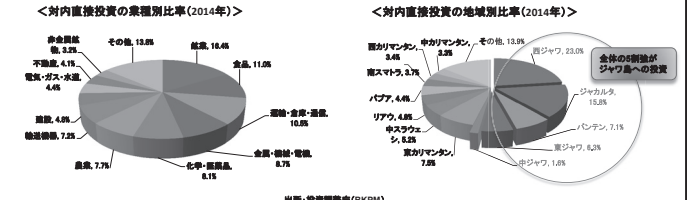
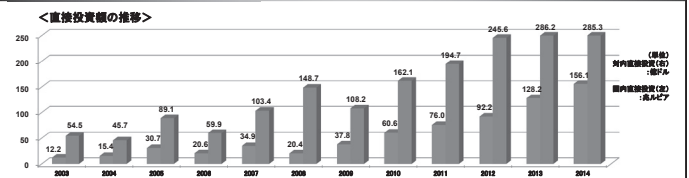


## II-3 為替/金利/インフレ率の推移



## III. 日系企業進出状況

## III-1. 直接投資



## III-1. 直接投資【日本は国別で13年首位に】

リーマンショック以降、好調な内需向けを中心に日系企業の進出ラッシュが続き、日本は13年に国別で首位(全体の約16%)、14年は前年比+割増で2位に後進。とはいえ、12年を1割上回る水準。

＜国別の対内直接投資額の推移＞ (単位: 100万米ドル)

国名	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年Q1-Q3
シンガポール	5,595	5,123	4,858	4,713	5,832	3,651
タイ	1,518	1,518	2,457	4,071	2,708	2,917
米 国	931	1,488	1,950	2,438	1,778	2,495
日 本	711	1,354	1,238	2,208	1,728	1,003
オランダ	906	1,219	1,059	1,078	1,688	906
全 体	16,215	19,475	24,585	28,818	28,530	21,337

日系企業の進出状況の内訳(2014年)

業種	件数	金額 (億米ドル)
製造業	9	5,900
建設業	9	49,928
流通業	19	184,491
サービス業	34	137,566
金融業	30	14,491
不動産業	16	48,853
化学・医薬	36	138,220
情報・通信	1	0
非金融業(その他)	6	9,074
合計	187	512,023

【参考】2013年

業種	件数	金額 (億米ドル)
輸送機器	63.7	
金属・機械・電機	12.3	
食品	2.8	
化学・医薬	3.6	
ゴム・プラスチック	1.7	
合計(計の総合)	100.0	

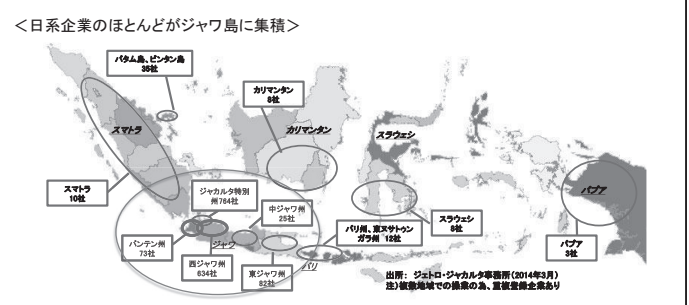
出所: 投資調査局(BKPM)

【今後の行方】

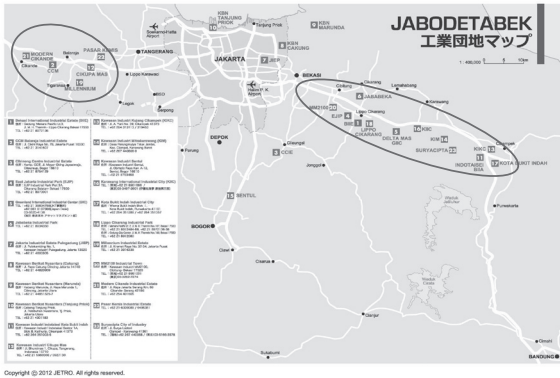
- 自動車メーカー等による大型投資に一服感。
- 1件あたりの投資規模の小さい投資へ。

## III-2. 日系企業数、地域別分布

進出日系企業数: 1,496社 (ジェトロ・ジャカルタ調査 2014年3月)  
(参考) 2012年9月 1,255社、2010年9月 1,005社



### Ⅲ-2. 首都ジャカルタ近郊の工業団地

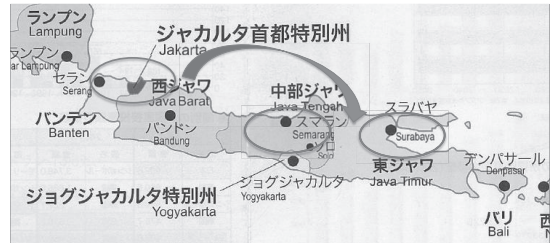


Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

18

### Ⅲ-2. ジャワ島地方への展開

＜コストの低い地方への進出＞  
 ・90年代後半より、東ジャワ(スラバヤ)、中部ジャワ(スマラン)では、輸出型企業(日系)が進出済。  
 ・2012年頃より、コスト重視の労働集約型産業(例えば、縫製業、チャイナプラスワンのケースが多い)では、地方都市および、さらに奥地への展開が進む。土地代、最低賃金がジャカルタ近郊の半分以下の地域も依然多い。  
 ・しかし、地方ならではの苦勞も多く、進出のハードルが高いのも事実。ハード、ソフトインフラの不足。不透明な許認可。



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

19

### Ⅲ-3. 日系企業の進出【分野別】

＜製造業中心から非製造業にも広がり＞

～耐久消費財～

- 自動車** トヨタ、ダイハツ、三菱、スズキ、ホンダ、日産、いすゞ、日野、マツダ
- 二輪車** ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ
- 建設機械** コマツ、日立建機、住友建機
- 電機** パナソニック、シャープ、東芝、エプソン、ソニー



～一般消費財～

- 生活用品** ライオン、マンダム、ユニチャーム、フマキラー、花王
- 食品・飲料** 味の素、大塚製薬、ヤクルト



～サービス産業～

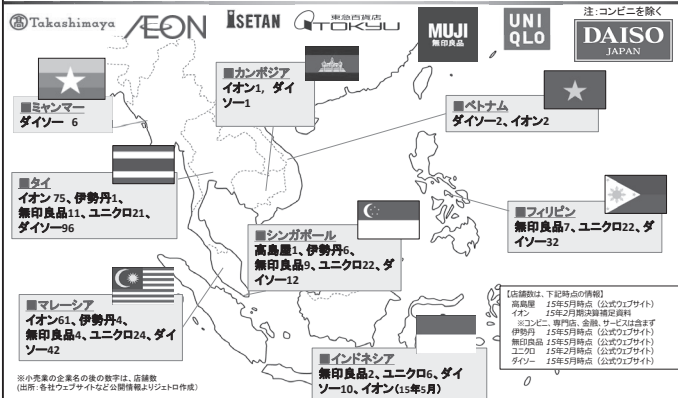
- 飲食** 吉野家、大戸屋、モスバーガー、ペッパーランチ
- 教育** 公文、ヤマハミュージック、学研
- IT** 楽天、NTTデータ
- 金融** 銀行、損害保険、生命保険、リース、ローン、信託等



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

20

### Ⅲ-3. ASEANに進出する主な日系大手小売業

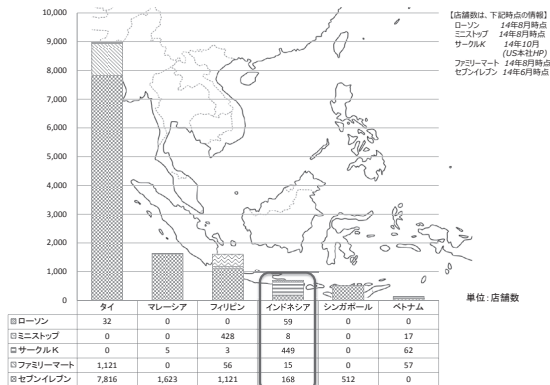


Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

(出所)各社ウェブサイトなど公開情報よりリポート作成

21

### Ⅲ-3. ASEANに進出する日系主要コンビニエンスストア

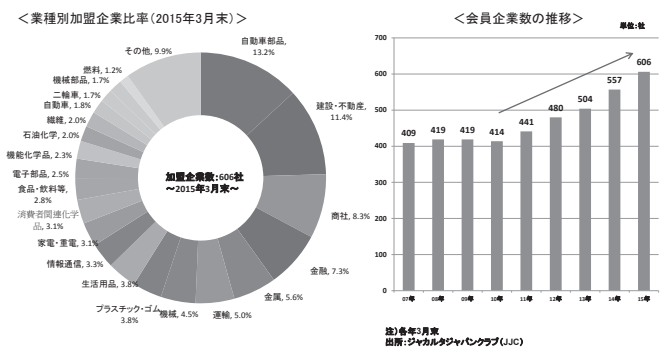


Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

(出所)各社ウェブサイトなど公開情報よりリポート作成

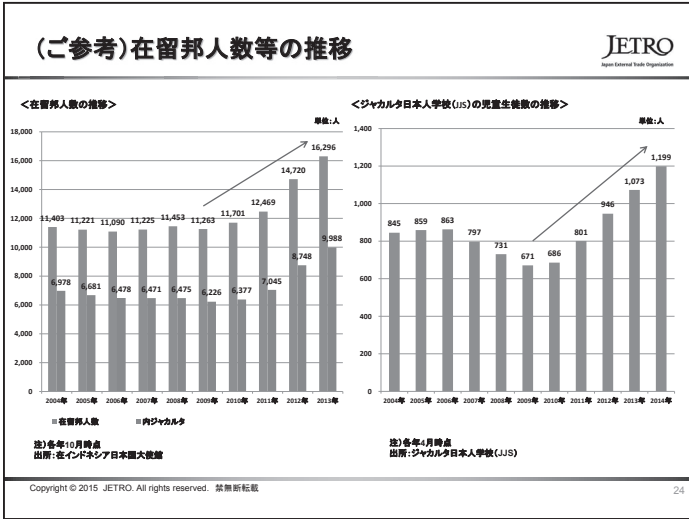
22

### (ご参考)ジャカルタ・ジャパクラブ(JJC)加盟企業・団体



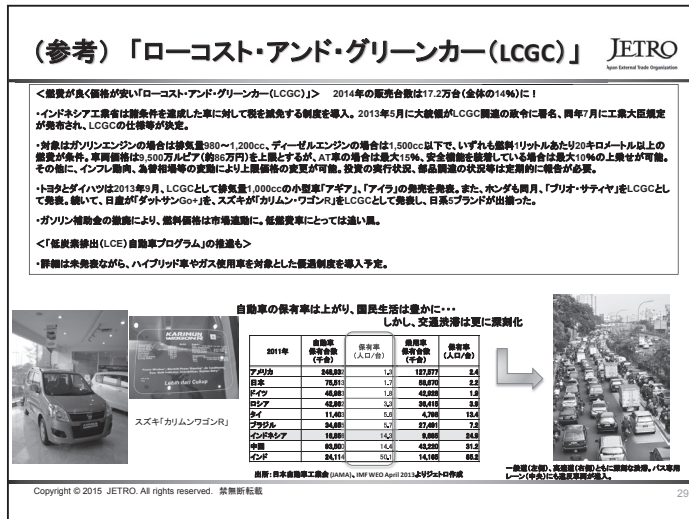
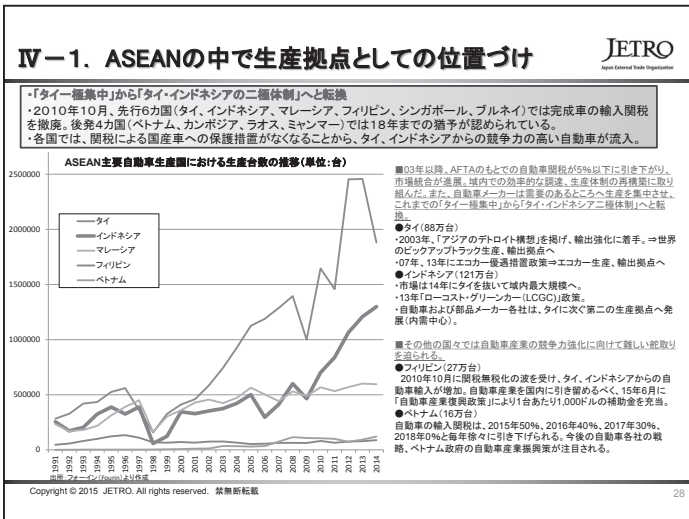
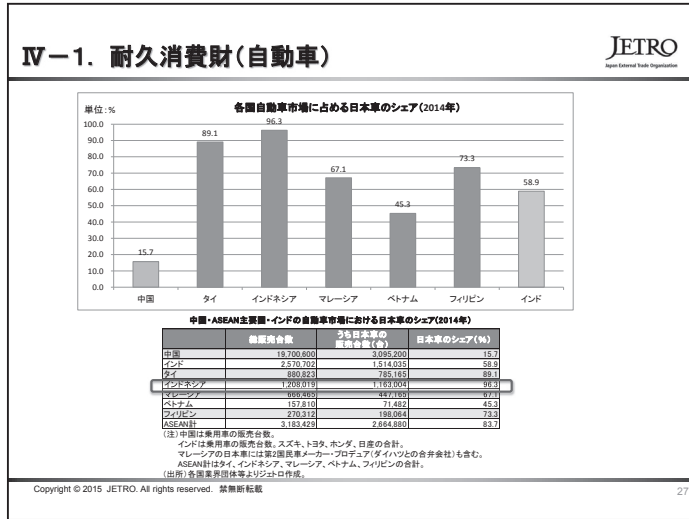
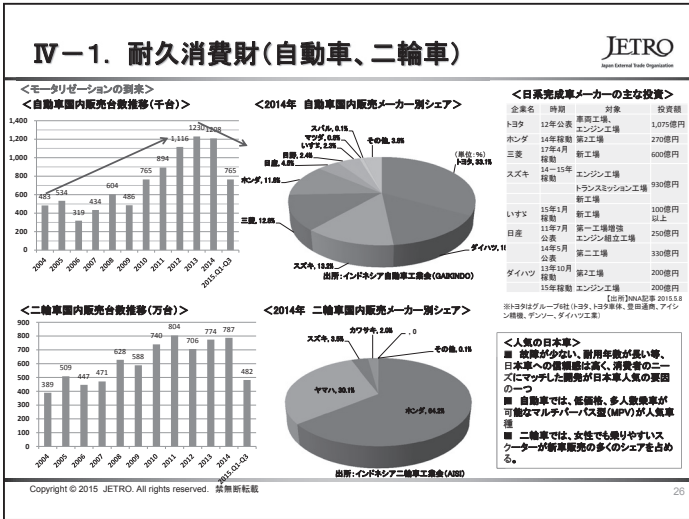
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

23



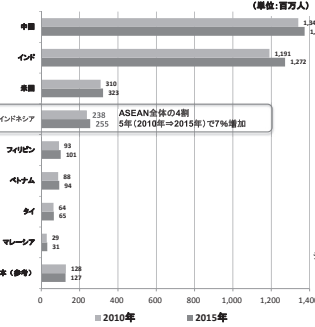
## IV. 消費市場

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

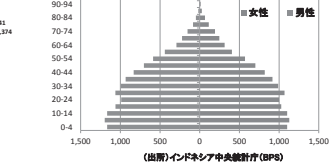


## IV-2. 人口構成～規模が大きく、若い～

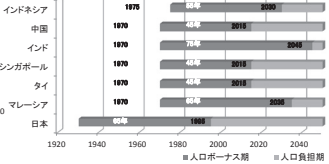
### <人口規模と増加傾向>



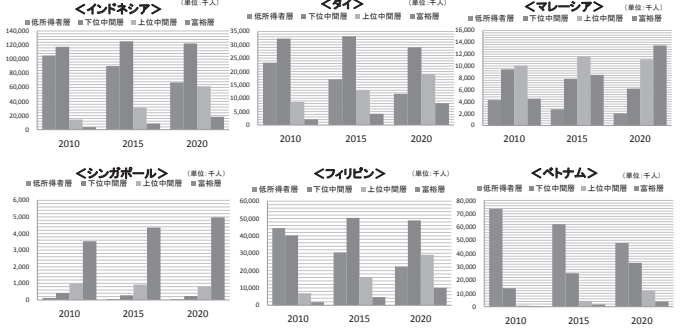
### <2010年のインドネシアの男女別人口構成>



### <人口ボーナス期>



## IV-2. 拡大する中間層～ASEAN諸国との比較～



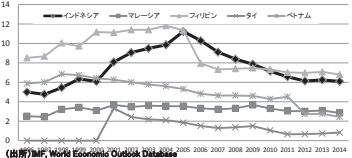
備考: 所得区分別所得階級の絶対人口を各所得階級の絶対人口で割る。  
出所: Euromonitor International データベースより作成。

(所得層の定義)  
富裕層: 世帯年間可処分所得 年間35,000円未満  
上中間層: 世帯年間可処分所得 年間15,000円未満 35,000円未満  
下中間層: 世帯年間可処分所得 年間5,000円未満 15,000円未満  
低所得層: 世帯年間可処分所得 年間5,000円未満

## IV-3. 貧困・失業削減、格差是正が課題

### ●失業率改善傾向

・毎年、200～250万人の新規労働者が労働市場に参入。6%成長は雇用維持に必要な最低限の成長水準。  
・通貨危機後は経済成長が停滞し、2005年の11.2%がピーク。  
・それ以降、経済成長が加速化し、雇労働増加により失業率改善傾向へ。  
・ただし、近隣国と比較して高い水準。インフォーマルセクター、不完全就労者。



### ●所得格差の拡大

・ジニ係数(1に近いほど不平等度が高い)をみると、ワトメ・ガワチ政権期の0.33(2002年)から第一次ユドヨ/政権末0.37(2009年)、第二次ユドヨ/政権末0.41(2013年)と上昇トレンドにある。  
・その他に、地域間格差(島、州単位)や都市・農村間格差も。

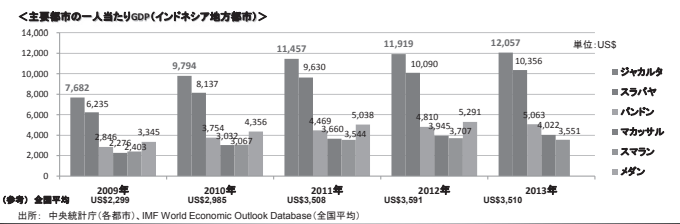
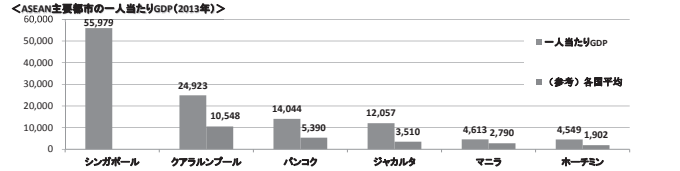


### ●貧困率削減

・ユドヨ/政権が発表した目標(2014年までに10%以下へ)を達成できず。  
・13年～14年にかけて改善ポイントに失速傾向。

項目	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BPS	100,097	102,830	200,282	211,728	233,740	259,820	271,828	302,735
(インドネシア中央統計局)	16.0%	18.4%	14.2%	13.3%	12.6%	12.0%	11.4%	11.3%
世界銀行	24.2%	22.8%	20.4%	18.1%	16.2%	n.a.	n.a.	n.a.
1日所得が1.9ドル未満の人口割合	24.1%	24.4%	22.7%	20.7%	18.3%	n.a.	n.a.	n.a.

## IV-3. 主要都市の一人当たりGDP比較



(参考) 全国平均 US\$3,299 US\$3,505 US\$3,591 US\$3,510 US\$3,510

出所: 中央統計庁(各都市)、IMF World Economic Outlook Database(全国平均)

## IV-4. 親日的なマーケット



日本勢との価格が近い地元企業が競逐する石鹸「しんずい」  
使い勝手を追求した日本製品の人気は高い(100円ショップならぬ250円ショップで)



日本のサブカルチャーも人気(コスプレ、コミック)  
日本のアニメは現地版で

<日本製品への高い信頼感>  
ジェトロが2010年9月～11月にジャカルタで実施した「売れ筋商品調査」の消費者インタビューでは、家電、生活用品、飲食、衣服等の分野において、日本製品への信頼感の高さが確認された。  
<日本に対する高い好感度>  
実施地BICワールドがカーゴ調査(2013年5月発表)によると、インドネシア人の日本に対する好感度は82%に達し首位となった。

## 【写真でみるライフスタイルの変化】

## 1. 「買い物スポット」

JETRO  
Japan External Trade Organization



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

36

## 2. 「食」

JETRO  
Japan External Trade Organization



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

37

## 3. 「住」

JETRO  
Japan External Trade Organization



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

38

## 4. 地方・農村部での暮らし

JETRO  
Japan External Trade Organization

～スラウェシ島南部のマカッサル市近郊の農漁村(カンブ)～



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

39

## V. ビジネスの課題

40

### V-1. 投資環境上の課題(1)

JETRO  
Japan External Trade Organization

#### ●これまで話した課題:

1. 世界最大の島嶼国: 物流、地域間格差
2. 労働問題: 賃上げ要求+アルファ
3. 産業構造上の課題(「中進国の罠」)  
- 資源分野の投資不足  
- 産業構造の高度化(上流分野から下流分野に向けたサプライチェーン構築)  
of. 新鉱業法(鉱物資源の輸出禁止措置)  
- 輸出構造の変革

#### ●構造的な課題:

1. ハードインフラの不足  
- 交通インフラ  
道路整備の遅延等による交通渋滞(片道30kmの高速道路が1往復/日)  
港湾キャパシティ不足等による貨物の滞留  
- エネルギーインフラ  
電力、ガスの安定供給への不安、計画停電(工業団地以外、地方都市)
2. 法的不確実性・不透明性、予見不可能性  
- 施行細則の遅れ・不備、法令間の不整合・矛盾  
- 古い法体系(広範な解釈が出来る)→恣意的、不統一な制度運用  
- 突然かつ曖昧なルール変更  
→ 産業界の反発  
→ 事後的な修正(場当たり的なルール変更)  
- 企業におけるコンプライアンス意識  
- 「税制」、「通関」、「労働」等の各分野で

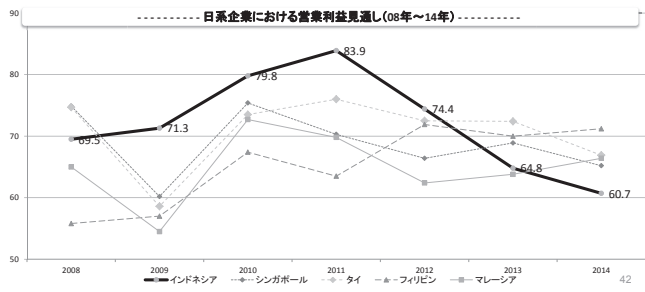


Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

41

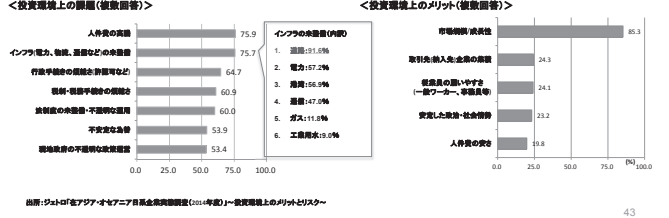
## V-1. 投資環境上の課題(2)

**短期的課題：日系企業の収益は悪化局面**  
 2014年の営業利益(見込み)を「黒字」とした企業の割合は60.7%で、13年調査(64.8%)、12年調査(74.4%)、11年調査(83.9%)と比べると大きく落ち込んだ。ここ数年、インドネシア進出企業の黒字比率は高く、特に11年は調査対象国の中で断然トップとなっていたが、14年はASEAN5で最下位。  
 (主な要因)  
 ・構造的な貿易赤字→ルピア安進行→事業コストの増加  
 ・資金水準、電気料金等の上昇

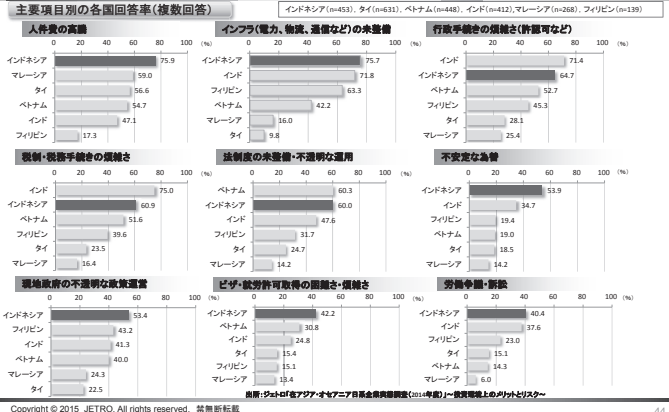


## V-2. 投資環境上の課題・魅力(日系企業による評価)

- 課題**
  - 構造的な課題
    - ハードインフラの不足
    - 法的不確実性、低い予見可能性
  - 足元の経済環境
    - 構造的な貿易収支赤字によるルピア安
    - 内需型企業は収益悪化
- 魅力**
  - 巨大市場と中期的な成長力
    - 長期間続く人口ボーナス期(〜30年)
    - 伸びる消費
    - 厚みを増す中間層(20年に約7割強)
    - 男女平等の労働環境
  - 「政治体制の安定性」
    - 多様性を前提とした民主国家
    - 世界最大の親日国



## V-3. 近隣国と比較した投資環境上の課題



## VI. ジョコ政権の方向性

## VI-1. 2014年10月、ジョコ政権が発足



**■ジョコ政権による各種改革に期待**  
 ・閣僚には政策に通じた多数の実務家、専門家を起用し、「働労内閣」と名付けた。  
 ・労働ポスト34のうち20に専門家を配置  
 ・クリーンな閣僚の任命  
 ・平均年齢52歳の若い内閣  
 ・大統領オファスを設置し、大統領府の機能強化を目指す  
 ・トップダウン型、成果主義  
 ※クリーンな閣僚の任命に際し、閣僚候補者を汚職撲滅委員会(KPK)と金融取引報告センター(PPATK)でスクリーニングし、複数人が不審報と判断され閣僚に選ばれ、地域的・民族的・ジェンダー・バランスに加え、変人、専門家のバランスに配慮して閣僚を任命。

**■政策の方向性 <政策の軸>「海洋国家構想」**  
 ●重点方針:「輸出拡大」投資誘致「地方振興」「海洋立国」  
 ①海洋文化振興、②海洋資源(エネルギー、水産業)、③インフラ強化(港湾、海運)、④外交、⑤防衛  
 ●成長から「分配」へ、貧困の解消  
 ・ユドノ政権の10年間の成長率平均は5.9%を達成。  
 ・貧困率、ジニ係数、1日所得2ドル未満層が4割以上  
 ・所得再分配政策の拡充

## VI-2. 経済政策進捗状況

- 財政: 燃料補助金削減
  - ・不人気な政策も必要ならば。ジョコ政権発足後の2015年11月にガソリン補助金削減を断行(ガソリン31%、軽油36%を値上げ)。
  - ・2016年1月、原油安が進む中で燃料補助金を当初予算より削減。当初(276兆ルピア)⇒補正(65兆ルピア)へ
- インフラ整備計画
  - ・国家中期計画を発表(2015年1月)⇒後述
  - ・インフラ関連予算  
189兆ルピア(2015年当初予算)→290兆ルピア(同修正予算)  
14年予算(約130兆ルピア)の2倍超。
  - ※インフラ投資予算(2015年1月〜12月)執行率は、15年8月初旬時点で15%。⇒遅々として進まない国家予算執行。
- 社会福祉
  - ・貧困層向け健康、教育の無料カード導入
  - ・社会保障制度(BPJS 2014導入開始、19年完全実施)の導入、推進。国民皆保険制度:健康保険、労災保険、年金
- 投資環境改善
  - ・投資における許認可のワンストップ化(PTSP)
  - ・タックスローフ(特定業種・地域投資に対する法人税減税措置)の改定
- その他: TPP加盟へ意欲
  - ・地方で...場当たりの規制導入や保護主義的な動きも
  - 外国人労働者の就労許可制限
    - ・自国民の就労を優先⇒インドネシア人のできる業務に外国人は不要
    - ・学歴や職歴要件を厳格化→緩和(15年6月)
    - ・インドネシア語試験を要件とする制度へ(15年10月)⇒再発?
    - ・外国人労働者1名につき10名の自国民を雇用することを義務づけ(15年6月)⇒実施中止と止められる(15年10月)
  - 輸入ライセンス(API)の変更(2015年9月法令)
  - その他、輸入制限措置(AD-SG、強制規格、食品輸入相当等)やサービス業、小売業に対する措置。
  - ルピア使用義務
  - 徴収強化の動き(弱い徴収基盤)



## VI-2. 5年間で実現を目指す国家開発プロジェクト

### ■国家中期計画を発表(2015年1月)

- ・2019年には実質GDP成長率を8%、一人当たりGDPを6,000ドルに引き上げる目標を設定。
- ・「海洋国家」構想実現に向けたジョコ政権の強い意欲を示すもの。
- ・ジャワ島以外へ注力し、地域間格差を是正(村落・地方強化、インドネシア東部を重視)。
- ・政府はこれらのインフラ整備に必要な資金需要が今後5年間で約5,519兆ルピア(約51兆円)に上ると試算し、その調達先として国家・地方予算(約2割)、国営企業(約6%)、官民連携(PPP)事業(約2割)と想定。だが、残りの5割強は調達の方法が不透明。大部分を民間資金に依存せざるを得ない点は、前政権と同様。

### 国家中期開発計画(RP,MPM) 2015-2019 に基づくプロジェクトリスト

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新幹線 2,650 Km</li> <li>▶ 高速道路 1,000 Km</li> <li>▶ 連絡橋 46,770 Km</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 鉄道建設 2,258km</li> <li>▶ 都市間鉄道 2,159 km</li> <li>▶ 市内鉄道 1,099 km</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新機塔 16座</li> <li>▶ 航空貨物用の空港開発(6ヵ所)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ フェリー用港増設建設24所</li> <li>▶ パラ高速システム(BRT)(29都市)</li> <li>▶ 大連高速道路(約400km) (6都市圏、17都市)</li> </ul>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新規ダム49件、水力発電所33件</li> <li>▶ 灌漑水路の開発(100万Ha)、貯槽(300万Ha)</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 5,257の賃貸集合住宅</li> <li>▶ 自動車道(560万トン)建設</li> <li>▶ 37,407 Haのスラム地区の再開発</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 電化率96.6%</li> <li>▶ 35,000カ所の電力発電所</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 都市圏(2140万世帯)、村域圏(1100万世帯)での上水設備建設</li> <li>▶ 430県市での汚泥処理施設建設</li> <li>▶ 341県市での緑地処理施設建設</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eカバナン(1路線)の3.4線区(区間:4.8)</li> <li>▶ E-3線区、e-保健、e-教育、e-物流</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 430県市での汚泥処理施設建設</li> <li>▶ 341県市での緑地処理施設建設</li> </ul>  |
- 【出所】国家中期開発計画資料より作成

2011年以降、日本とインドネシアが進めてきた「ジャカルタ首都移設投資促進特別地域(PPA)「運営委員会」によるインフラプロジェクトは、新しい協業枠組み「プロモシ」へ。

48

## まとめ



● 日系を含めた現地企業の経営環境は、人件費の上昇、原材料の輸入に要する通関時間の長期化、交通渋滞の深刻化等により、近年、事業コストは大幅に増加しており、良好とはいえない。生産性向上が鍵。

● インドネシア経済環境は、資源ブームが終焉し、構造的な貿易収支赤字に直面するとともに、米国の金融緩和と縮小観測により、通貨ルピア安が進み不安定状況が継続。また、個人消費は物価・金利の高止まりで伸び悩み、自動車・二輪車などの耐久消費財の販売へ影響を及ぼしている。

● ジョコ政権は発足後1年が経った。経済減速の逆風下で、積年の課題を多く抱える。脆弱な政治支持基盤は、政治経済パフォーマンス制約となり経済政策実施の遅延の一因ともなっている。

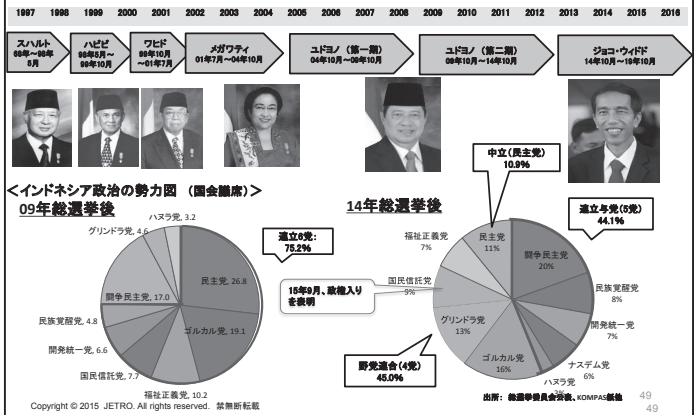
● ジョコ政権は、さらなる経済成長に向けて、規制緩和、インフラ整備の加速、高付加価値産業の振興、人材育成等を柱とした政策を進めていく意向。2015年のASEAN経済共同体(AEC)発足に向けた生産地としての位置付け獲得も重要課題の一つ。輸出構造の改革が不可避の状況下、輸出型産業にも資するビジネス環境を整備し、外資の誘致を含め、後手に回ってきた産業振興を進めていくことが出来るかが、インドネシアの競争力を大きく左右する。輸出型企業から有望な投資先として選ばれるかどうか。

● 経済・政治・社会情勢の安定、人口・国土・資源等で大きな規模を誇る大国インドネシアの注目は引き続き高い。市場規模や成長性を見ればビジネス・チャンスは大きく、リスクを大きく上回る十分なリターンがあると判断している企業は多い。この傾向は国内販売型の企業に顕著で、生産地よりも内需の拡大を視野に入れた市場性への関心が高い。

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

50

## VI-2. インドネシアの政権推移:民主化の定着と政治的安定



49

ご静聴ありがとうございました

お問い合わせ:  
Tel: 03-3582-5179

本資料で提供している情報は、ご利用される方向けの責任においてご利用ください。JETROでは、できるだけ正確な情報の提供を心がけておりますが、本資料で提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事象が生じたとしても、JETRO及び資料の作成者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

51

## 《Appendix1》インドネシア共和国の概要



- 人口: 2億4,785万人 (2015年:ASEAN合計の約4割を占める内訳あり)
- 国土: 191万9931km<sup>2</sup>
- 主要都市: 首都ジャカルタ、スラバヤ、メダン、マカッサル、スマラン、パレンバン
- 言語: インドネシア語
- 民族: ジャバ族(41.7%)、スンダ族(15.4%) 他
- 多様性の中の統一
- 建国5原則(ハルチヤシラ:唯一神への信仰、人道主義、民族主義、民主主義、社会的公平)
- 宗教: イスラム教88.6%、キリスト教8.9%、ヒンズー教1.7%、仏教0.6%
- 元首: ジョコ・ウィドド大統領(2014年~)
- 政治体制: 立憲共和制
- 国会: 国会(500名)、地方代表委員会(132名)、国民協議会(国会及び地方代表委員会の約2割)
- 通貨: ヲドネシア盾(2014年7月来1ドル11,991.87)

### <インドネシア経済概要>

- 名目GDP: 約8,708億ドル (2015年) 世界第10位、ASEAN域内第5位、日本の約10% (2015年)
- 一人あたりGDP: 3,509.82ドル (2015年) 世界第116位、ASEAN域内第6位、日本の約9% (2015年)
- GDP支出項目別構成比(2013年速報値): 民間消費 55.82%、投資 31.89%、輸出 23.74%、政府消費 8.12% (輸入 25.74%)
- GDP産業別構成比(2013年速報値): 製造業 23.69%、農業 14.43%、商業・ホテル・レストラン 14.35%、鉱業 11.24%、サービス 11.02%、建設8.39%、金融・不動産 7.52%、運輸・通信 7.01%、電力・ガス・水道 0.77%
- <インドネシアの社会構造等>
- 少数派華人の経済影響力が強い
- 女性の社会進出が目立つ 観光・製造業大臣、国家開発企画局長等の主要閣僚、政府高官(副大臣、総局長クラス)、大企業経営者(儘管石炭ブルダモイ等)として多くの女性が活躍
- 民主主義の進化(報道、言論の自由確立)

- 1945年 インドネシア共和国独立(スカルノ初代大統領)
- 1955年 スハルト政権発足(スハルト第二代大統領)
- 1997年 アジア通貨危機
- 1998年 スハルト政権崩壊 → ハビビ政権
- 1999年 ワヒド政権
- 2001年 メガワティ政権
- 2004年 ヲドヨノ政権(初の国民直接投票で選出)
- 2009年 ヲドヨノ第二任期(～2014年)

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

52

## 《Appendix2》JETRO発行 インドネシア消費市場レポート



### 消費市場情報冊子「ジャカルタスタイル」(2012年9月発行)

<http://www.jetro.go.jp/world/asia/idn/reports/07000570>



ジャカルタスタイル別冊  
「ジャカルタ特別州マップ」

<http://www.jetro.go.jp/world/asia/idn/reports/07001126>

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

53

## Appendix3 インドネシアへの進出について

### ◆投資法（抜粋）

#### 1. 原則として製造業は外資100%可

(例外: アルコール飲料製造、有害化学物質等の製造は外資不可、製菓業は外資最高85%)  
外資が規制されている主な業種はネガティブリストに記載されている。  
※ネガティブリストに記載がなくても外資規制されている場合があります。要注意。

#### 2. ネガティブリスト（2014年大統領令39号抜粋）

従来は、原則外資100% OKであった卸売業、倉庫業が外資最高33%と、規制強化された。

- a) 農業分野 園芸作物の育苗、栽培事業: 外資最高30%(例外あり)
- b) 商業分野 卸売業: 外資最高33%  
小売業: 内資100%(例外: 1,200㎡以上のスーパー、2,000㎡以上の百貨店他)  
外資最高51%
- c) 飲食業 外資最高67%(条件付き)
- d) 建設分野 外資最高67%(条件付き)
- e) ロジスティック分野 運送業: フォワーディング業: 外資最高49%、倉庫業: 外資最高33%
- f) 金融分野 リース業: 外資最高85%、生保・損保: 外資最高80%
- g) 人材派遣・紹介 外資最高49%
- h) 教育分野 内資100%、非公式分野(語学学校、パソコン教室等): 外資最高49%
- i) 保健分野 病院サービス: 外資最高67%、看護サービス: 外資最高49%
- j) 情報通信分野 固定・移動通信網: 外資最高65%、インターネットプロバイダ: 外資最高49%
- k) 映画広告関連 外資最高51%(但しアセアン諸国からの出資に限る、その他は内資100%)

54

### ◆会社法（抜粋）

1. 発起人(出資者) 2名(個人、法人いずれも可)以上であること。
2. 外資企業(PMA) 外国資本が1%でも入っていると、その企業は外資企業扱いとなる。
3. 最低投資額 会社法上は5,000万ルピアとなっているが、外資企業に対しては、土地建物を除く投資総額100億ルピア超、払込み資本金25億ルピア超という規制が新たに設けられた。(投資調整庁長官規定2013年5号)

### ◆進出形態

※進出形態は、「現地法人」「駐在員事務所」のどちらかであり、「支店」という形態は認められない。

#### 駐在員事務所の種類

- a. 外国駐在員事務所  
立地は州都にかぎられる。認められている活動は、調査、情報収集、現地法人の設立準備等で、売買を始めとする商業活動は一切禁止されている。事務所の存続は最長5年までとなっている。
- b. 外国商社駐在員事務所  
調査、情報収集の他、自社商品の紹介、プロモーション、現地販売代理店の管理・監督等が認められており、事務所存続期間、立地場所に制限は無い。但しモノを扱う会社のみが対象となる。(コンサル系などはダメ)  
外国人1名につきローカリスト3名の雇用が義務付けられる。取扱い額によってはみなし課税される場合あり。
- c. 外国建設会社駐在員事務所  
公共事業省(建設省)の官轄。インドネシア国内の建設会社とジョイント・オペレーションを組むことにより、国内で計画されているプロジェクトの事前審査や入札に参加し、契約締結、工事の実施が可能となるなど、駐在員事務所でありながら、事業主体となる特色を持つ。但し、請負金額に対して4%、税引後利益に対して、再投資部分以外は20%(日本の場合は租税協定により10%)の納税が義務付けられる。

55

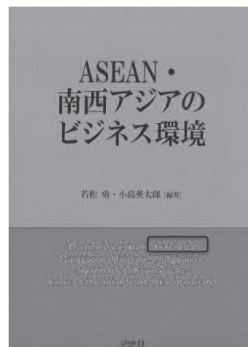
## Appendix4 関連書籍(ジェットロ出版)

<「インドネシア経済の基礎知識」>

～ビジネスに必要な情報をコンパクトにご紹介～

<「ASEAN・南西アジアのビジネス環境」>

～ビジネスチャンスと課題をまとめてご紹介～



56

## JETRO

### 「タイの政治経済概況と日系企業動向」

#### 1. 概況

これまでタイでは、モノを作り地域外に売る生産拠点としての立地が多かったが、近年は販売拠点としての立地も増えてきている。

- ASEAN 全体では人口規模第 4 位、名目 GDP 第 2 位、一人当たり GDP 第 4 位(いずれも 2015 年)。ASEAN 先進 6 カ国のうちのひとつ。
- 全人口のうち 830 万人がバンコク周辺に集中し、バンコクをはじめとする都市地域と農村地域の経済格差が常々問題視されている。
- バンコク北のゴールデントライアングルと呼ばれる少数民族が多い地域、ラオスに近い東北地域などが特に貧しく、バンコクの一人当たり GDP は、これら地域の 2.2 倍程度となっている。

#### 2. 経済情勢

2012 年の GDP 成長率は、7.3%成長と好調だった。これは、2011 年の大洪水に対する積極的な復興投資（政府、企業）、2012 年の 1 年間限定で実施された政府の自動車購入奨励策（ファーストカーバイヤー制度：初めて自動車を購入する者を対象に物品税を還付）により民間消費が顕著だったことなどによる。

しかしながら 2013 年以降は、潜在成長率が 4~6%程度と言われる中、2013 年は 2.8%、2014 年は 0.9%、2015 年は 2.9%程度になる見込みであるなど、低迷が続いている。こうした背景には、2013 年半ばから 2014 年半ばまで、ほぼ 1 年間にわたり、インラック政権に対するデモが勃発し対処に追われたこと、また政治が混乱し、予算が成立しないため公共投資が出来ず、民間も投資を手控えた、といった事情がある。政治混乱については 14 年 5 月のクーデターにより沈静化している。

予期せぬ経済の減速のため、2013 年半ばより在庫が積みあがり、これまで在庫調整、設備稼働の低下などを行ってきたが、足元では、在庫調整の一服などにより回復の兆しも見え始めている。

##### 【生産動向】

「工場生産指数 (MPI)」は、直近 24 ヶ月（～2015 年 9 月）のうち 23 ヶ月マイナスを記録するなど停滞が続いている。

主要輸出品目のひとつであるハードディスク（パソコン向け HDD）は、スマートフォンやタブレット端末への需要移行に伴い、構造的に減少傾向にある。

2014 年の自動車生産台数は、内需刺激策（ファーストカーバイヤー制度）の反動による国内販売の減少、輸出伸び悩みのため前年比 24%減の 188 万台にとどまった。ただし足元では、在庫調整の一服などにより回復の兆しも見え始めている。

### 【消費動向】

「耐久消費財（自動車ほか）」の民間消費指数は、2013年半ばくらいまでは非常に強かったが、内需刺激策終了の反動から一気に大幅マイナスとなり、近時、景気が低迷する中消費意欲が盛り上がりずマイナスが続いている。

タイでは、人口約6千8百万人に対し年間観光客が約3千万と、観光客が与える消費への影響が大きい。観光客や富裕層をターゲットとしたショッピングモールの建設（2015年：エムクオーティエ開業など）などが進んでいる。ただし、2015年8月に発生した爆発事件の影響などを受け、観光客の入国者数の伸びは一時的に落ち込んだ。

### 【雇用情勢】

これまでは、堅調な経済を背景に、失業率は1%を切る低水準で推移してきた。ただし、この数字には雇用機会がなく農村部に戻る偽装失業者がカウントされていないため、実態はもう少し高いと思われる。

2015年に入り失業率は上昇傾向にあるが、依然として企業の人手不足感は強い。特に製造業、建設業、観光業、技術サービス等で就業者が増加している。

2012年4月1日から、インラック政権は最低賃金の大幅引き上げ（約40%上昇）を実施した。これにより農村部でも大幅に賃金が上昇し、政府の目論見とは異なり、事業者の農村部への投資意欲が減退する状況となった。

## 3. 政治情勢

タイでは、農村部に強い基盤を持つタクシン関連の政党が選挙で勝つが、介入により中間層に政権が委譲される、といった状況が過去約10年の間繰り返されてきた。介入の仕方としては、軍事クーデター（2006年9月、2014年5月）、司法介入（2007年5月、2008年12月、2014年5月）があり、司法介入はASEAN諸国の中でタイ特有と言える。

今後、2017年4月位までは軍事政権が続く見通しである。現在、新憲法草案の起草手続き中であり、圧倒的大政党が誕生しにくいよう選挙制度改革を進めている。

### 【景気対策】

2015年8月の内閣改造（プラユット内閣）で経済閣僚を強化し、矢継ぎ早に景気対策を打ち出している。

- 例1) 2015年9月：村民への貸付を行う村落基金に対し、100万バーツを上限として資金を融通
- 例2) 2015年9月：各タンボン（行政単位）に、公共設備改善のため5百万バーツの予算を割り当て
- 例3) 2015年9月：投資奨励法の改正（法人税の最大免税期間を8年から13年に延長）
- 例4) 2015年9月：クラスター形態の特別経済特区に関する投資遊説措置を承認

例 5) 2015 年 10 月：法人税減税の恒久化（基本税率を 30%から 20%に現在）

#### 【現政権の主な経済政策①】

従来、農村部により高い恩典を与えることにより、都市と農村部の均衡ある発展を目指していた。

これに対し現政権では、「タイ国投資委員会（BOI）の新恩典制度」のもと、タイの競争力向上を促すような投資を厚遇し、メリハリのついた産業集積を目指している。歳入局も「国際地域統括本部（IHQ）」、「国際貿易センター（ITC）」の活動に対し減免を準備するなど、タイを ASEAN 域内貿易のゲートウェーとする姿勢が鮮明になってきている。

最低賃金の引き上げ（2013 年 1 月）もあり、労働集約産業の一部は、国外（タイ+1 とされるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）に投資を移すというような動きも出ている。

#### 【現政権の主な経済政策②】

2015 年 7 月、タイ+1 の動きも踏まえ、国境 5 地域を「経済特別区（SEZ）」とすることを発表した。

2015 年 9 月、タイ各地に産業別の集積を図ることを目的とした「スーパークラスター計画」を閣議承認した。同計画の実施により、農村部の貧困改善なども期待されている。

### 4. 投資状況・インフラ環境ほか

#### 【バンコク日本人商工会議所】

商工会議所に登録している会員数は 2015 年 6 月時点で 1,624 社と上海に次いで世界第 2 位となっている。製造業が全体の半数を占めており、特に自動車・自動車関連、電機・機械関連産業、非製造業では商社関連の集積が進んでいる。

ちなみに会員数は、2012 年 6 月：1,379 社、2013 年 6 月：1,479 社、2014 年 6 月：1,552 社であり、毎年 70～100 社のペースで増加してきた。

#### 【日系企業の投資状況】

自動車・自動車部品、電機・電子産業を中心に投資が続いている。2009 年から 2010 年には HDD 関連投資が、2011 年から 2013 年にはエコカー政策、洪水復興需要のため、特に自動車産業分野で大型投資が見られた。

日本は ASEAN 全体の対内直接投資額の 15%（累積）を占める主要投資国となっており、2014 年の対内直接投資額は、中国向け同投資額の 3 倍超となっている。

#### 【首都圏インフラと工業団地】

バンコクを中心とする首都圏インフラは、インドやインドネシアなどと比べ充実しており、車で 2 時間半くらいの圏内に、多くの日系企業が立地する工業団地がある。

#### 【日系企業の調達構造】

「在アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2014 年度 JETRO）」によれば、在タ

イ日系企業の現地調達率は 54.8%（2014 年 10 月）と ASEAN の中では群を抜いて高い。これは、タイにおける日系企業の集積の高さを反映してのことと思われる。

ただし調達に当たっての優先順位をコスト削減と回答した企業は多く、今後は、進出日系企業のみならず地場企業との取引が拡大していく可能性もある。

## 5. 市場環境

近年、1 人当たり GDP の増加に伴い、小売・卸売など非製造分野の投資も顕著となってきた。

### 【消費市場としての期待】

2020 年頃には、低所得層がより高い所得層（ローワーミドルほか）に移行し、富裕層やアッパーミドルも増加してくるものと見込まれている。

（注）低所得層：世帯可処分所得が年間 5 千ドル以下、ローワーミドル：5 千ドル超～1 万 5 千ドル以下、アッパーミドル：1 万 5 千ドル超～3 万 5 千ドル以下、富裕層：3 万 5 千ドル超

もちろん経済格差の是正、農村部の振興、今後顕在化すると思われる環境問題の克服等も必要となろうが、非常に魅力的な消費市場ということで進出企業が増加している。

### 【タイにおける「リスク」】

タイにおける主な「リスク」として「人口減少」「賃金上昇」「環境問題」が挙げられる。タイは、他の ASEAN 諸国より 25 年～40 年早い、2017 年～2023 年をピークに人口減少の時代を迎える見込み（2015 年国連）である。こうした中、企業には、高齢化市場への対応、タイ国市場の縮小に伴う隣国等も巻き込んだ市場戦略などが求められている。「在アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2014 年度 JETRO）」によれば、タイの賃金水準（製造業・作業員、製造業・エンジニア）は中国とほぼ同等である。人手不足感の強いマネージャークラスの賃金（製造業・マネージャー）は、中国を上回っている。こうした中、工場では、製造ラインの自動化や省人化、生産性向上に向けての改善活動などが進められている。なお労働争議は、労働法が整備されていることなどもあり、他の ASEAN 諸国に比べ少ない。

1970 年頃から、公害が社会問題化してきている。工業局に寄せられる苦情件数（2013 年）をみると、内容的では悪臭、騒音、違法操業などが多く、産業別では食品、輸送機器および修理工場、金属製品が多い。

以上

# タイの政治経済概況と日系企業動向

日本貿易振興機構(ジェトロ)  
 海外調査部アジア大洋州課  
 蒲田 亮平  
 2015年12月

1. 一般情報
2. 経済情勢
3. 政治情勢
4. 投資状況・環境
5. 市場環境

1. 一般情報
2. 経済情勢
3. 政治情勢
4. 投資状況・環境
5. 市場環境

## 1. タイの一般情報①

**タイの一般情報**

- 人口 6,588万人(人口センサス:2010年9月時点)、アセアンの中でインドネシア、フィリピン、ベトナムに次いで4番目  
 \*6,446万人(タイ内務省:2012年12月末時点、登録者ベース)
- 首都 バンコク(地上:830万人、構成比12.6%)  
 \*地上:697万人、構成比10.6%
- 民族 大多数がタイ族、その他華僑、マレー族、山岳少数民族等
- 宗教 仏教95%、イスラム教4%
- 政体 立憲君主制
- 元首 プレボン・アドゥンヤデート国王(ラマ9世王)  
 (1946年即位)
- 下院 500名(選挙区375名、比例区125名)
- 上院 150名(空選76名、任命74名)
- 通貨 バーツ(144年7月2日、15元=33.33バーツ、1バーツ=3.2円)  
 (旧幣)日本国外務省、タイ内務省、タイ中央銀行

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁断転載

## 1. タイの一般情報②

- ◆ ASEAN全体では、名目GDP:第2位、人口:第4位、一人当たりGDP:第4位。
- ◆ メコン地域に限定した場合、名目GDP:第1位、人口:第2位、一人当たりGDP:第1位となる。

国名	人口	名目GDP	一人当たりGDP
ミャンマー	5,142万人	631億ドル	1,228ドル
タイ	6,866万人	4,048億ドル	5,896ドル
ラオス	690万人	117億ドル	1,693ドル
カンボジア	1,531万人	166億ドル	1,081ドル
ベトナム	9,063万人	1,859億ドル	2,051ドル
ブルネイ	41万人	171億ドル	41,460ドル
インドネシア	2億5,217万人	8,886億ドル	3,524ドル
マレーシア	3,060万人	3,381億ドル	11,049ドル
フィリピン	9,943万人	2,846億ドル	2,862ドル
シンガポール	547万人	3,079億ドル	56,287ドル

ASEAN (メコン地域) 域内格差

- 人口:243倍
- 名目GDP:76倍
- 一人当たりGDP:52倍

(出所) 国際通貨基金 世界経済見通し 2015年10月版  
 (注) 一部推計を含む

## ▼(参考)街中の風景

市民の交通の足、BTS。初乗りは15バーツ(約60円)。

昼食は屋台で取ることが多い。一食40バーツ(約160円)程度。

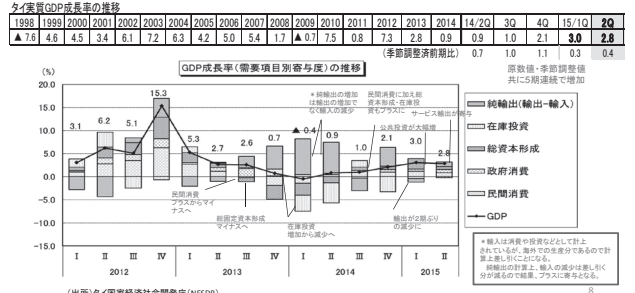
赤信号の瞬間に行われる新車販売の広告。

8時、18時頃の渋滞は深刻。

1. 一般情報
2. 経済情勢
3. 政治情勢
4. 投資状況・環境
5. 市場環境

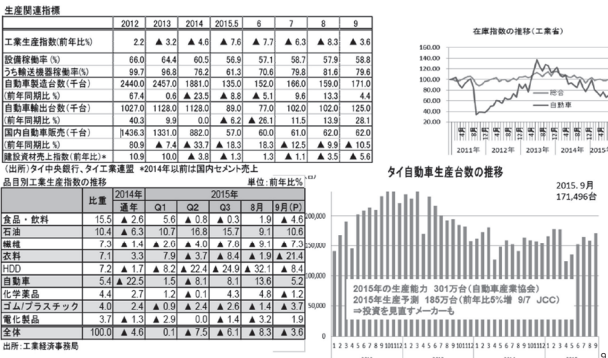
2-1. 景気回復が遅れるタイ経済

- ▶ 11月16日公表の2015年第3四半期GDPは2.9%成長とプラス圏を維持。ただし景気回復は力強さに欠けている
- ▶ 民間消費(1.6%→1.7%)、政府施策の反動・家計債務問題・農産所得の減少などで、非耐久財中心の緩やかな回復
- ▶ 総資本形成(2.7%→1.2%)：公共投資の伸び率の鈍化(24.7%→15.9%)、民間投資の減少(△6.6%)により減少
- ▶ 輸出：世界経済の減速、農産品・石油価格の下落により低速が続くが、観光客増を背景にサービス輸出が堅調
- ▶ 在庫投資：全体として減少のペースは緩やかに



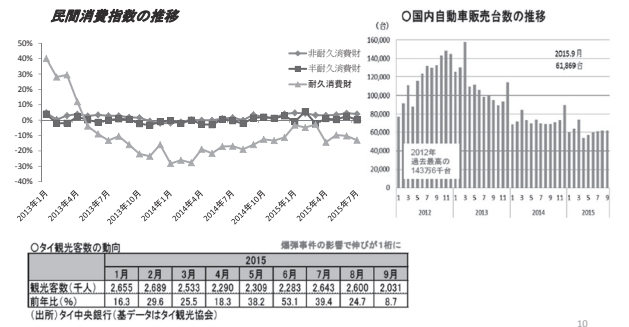
2-2. 生産(足元は減少傾向で推移)

- ▶ 工業生産指数：直近24ヶ月中、23ヶ月でマイナス。
- ▶ 自動車製造台数：2014年は前年比24%減の188万台。内需刺激策の反動による国内販売の減少、輸出の伸び悩みが要因。他方、在庫調整の一段などにより回復の兆しも見えている。

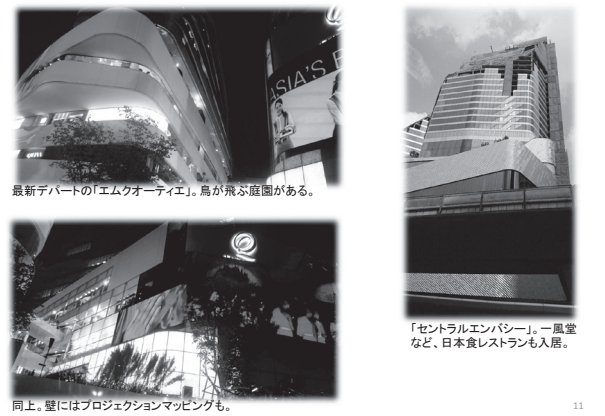


2-3. 消費の動向(遅れる本格的な消費回復)

- ▶ 消費の回復は、①輸出の不調、②農産所得の減少、③家計債務の止まりなどで遅れる。
- ▶ 自動車販売：2013年は購入補助策の終了の反動で急減速、その後は低位で安定。
- ▶ 外国人観光客数は堅調に推移しているものの、爆弾事件の影響も見られる。

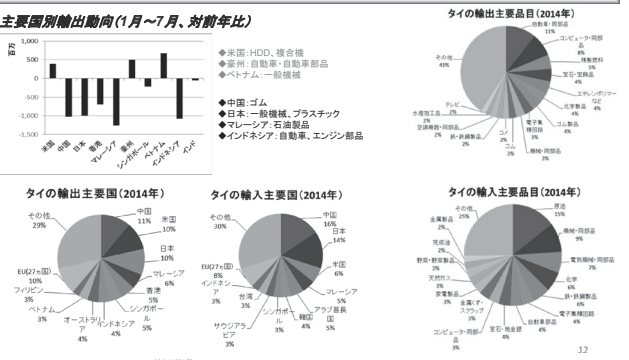


▼(参考)盛り上がりを見せる消費市場①(ショッピングモール建設)



2-4. 輸出①(直近の動き一弱含みで推移)

- ▶ 世界経済の回復の遅れや農産品・原油の国際価格の下落で弱含みで推移。
- ▶ 2015年7月は前年同月比3.6%減と7ヶ月連続の減少。品目別では、農産品・同加工品(5.1%減)、コム(22.8%)等が下落。工業製品(同2.6%減)では、原油安を背景に燃料(9.8%減)、化学製品(14.5%減)などの関連品目が減少した。一方、自動車・同部品(6.8%増)は改善。







3-4. 矢張り早に打ち出される景気対策

開議開催日	主な経済施策
9月11日	<ul style="list-style-type: none"> <li>村単位での生活水準の向上措置</li> <li>村落基金などに加入者である村民に貸し付けるための100万バツを限度とする資金を融通</li> <li>タンボンレベルでの生活水準の向上措置</li> <li>各タンボンに公共設備改善などための、50万バツの予算を割り当て</li> <li>国レベルでの小規模投資進行措置企業における小規模投資予算の執行促進</li> </ul>
9月8日	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業向け低利融資</li> <li>中小企業信用保険公社による信用保険枠拡大と手数料の下げ</li> <li>ベンチャーキャピタルファンドの設立</li> <li>法人税の引き下げ</li> <li>中小企業に対する30万バツ以上の所得に対する法人税を現行の15%~20%から10%に下げ</li> <li>新設中小企業に対する法人税免除</li> <li>特定業種での新設法人に対し、5事業年度の法人税を免除</li> </ul>
9月15日	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資奨励法の改正</li> <li>法人税の最大免税期間を8年から13年に延長</li> </ul>
9月22日	<ul style="list-style-type: none"> <li>「クラスター形態の特別経済特区に関する投資優遇措置を承認。関連省庁に政策の取りまとめを指示</li> <li>住宅市場活性化策(時限措置)</li> <li>300万バツ以下の住宅の譲渡・登記手数料の下げ</li> <li>住宅取得控除 初めての住宅購入者に対し、費用の20%を5年間に渡り所得税額控除</li> <li>政府住宅銀行の特別ローンプログラムの債務返済比率の基準を緩和</li> <li>法人税減税の恒久化</li> <li>現在の法人税軽減税率20%を恒久化(基本税率を30%から20%に減税)</li> <li>ベンチャーキャピタルに対する減税</li> </ul>
10月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人税減税の恒久化</li> <li>現在の法人税軽減税率20%を恒久化(基本税率を30%から20%に減税)</li> <li>ベンチャーキャピタルに対する減税</li> </ul>

(注) 開議決定のため、一部については今後の議案審議などで修正がある。  
(出所) 政府公表資料、報道などを基にJETRO作成

3-5. 現政権の主な経済施策①

- ◆「基礎恩典」+「追加恩典」でメリハリのついた産業集積を目指す。特にタイの競争力向上を促すような投資を奨励。
- ◆最低賃金の引き上げ(2013年1月)もあり、労働集約型産業は「タイ+1」を行う動きも。
- ◆これに加え、歳入局も「国際地域統括本部(IHQ)」、「国際貿易センター(ITO)」の活動に対し法人税の減免を準備。タイをASEAN域内貿易のゲートウェイとする姿勢を鮮明に。

■タイ投資委員会(BOI) 新恩典制度

恩典	グループA				グループB	
	A1	A2	A3	A4	B1	B2
法人税免除(連環)	8年間(後発輸入品なし)	8年間	8年間	3年間	×	×
追加恩典競争力向上(1)	①②	③	④⑤⑥⑦⑧⑨⑩	⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲	×	×
追加恩典産業地域開発(2)	①②	③	④⑤⑥⑦⑧⑨	⑩	×	×
追加恩典地方分散(3)	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲	×	×
機械輸入税率免除	○	○	○	○	×	×
輸出製品国内原料輸入税率免除	○	○	○	○	○	○
作業員に対する30日間のビザ免除	○	○	○	○	○	○
ビザフリーゾーンへの登録	○	○	○	○	○	○

※1: R&D、高度技術トレーニング、タイで開発した技術を商品とするためのライセンス料等の投資対象  
 ※2: エコ産業または環境保護に直接関連するプロジェクト  
 ※3: ①は最低5人、②は最低10人の雇用  
 ※4: 投資額が100万バーツ以上(100万バーツ未満の場合、一部-前年度の投資額は考慮されない)  
 ※5: 所得の低い国、特別経済特区等への投資  
 (出所) BOIホームページを基にJETRO/ベトナム事務所作成

■議論の状況および懸念点

- ◆当国5年超の中古機械は事業で使用不可(プレス機械は10年)とされたが、改正により一般のケースでは10年以内、生産移管のケースでは10年超の中古機械の使用も可能。
- ◆懸念点 詳細な規定の公表がない。
- ◆懸念点 規制緩和が維持されるHQ+ITCにつき、関連省庁と協議を行っているものの詳細不明。

- A1 国の競争力を向上させる。高度技術やデザイン等のナレッジベースの恩恵
- A2 国の発展に貢献するインフラ恩恵
- A3 既に投資がタイで行われているもの、国の発展にとって引き続き重要なハイテク産業
- A4 技術がA1~A3ほど高度でないもの、国内原材料の付加価値を高め、サプライチェーンの強化につながる恩恵
- B1 高度技術を使用しないもの、バリューチェーンにとり重要な業種
- B2 高度技術を使用しないもの、バリューチェーンにとり重要な業種

(参考)タイ投資委員会(BOI)の恩典制度

**【投資奨励セクター】**

投資奨励対象	代表的な商品
1 農業および畜産	エタノール燃料製造、醸造食品・即席食品からの製造業
2 鉱山、セラミックス、鉄鋼	ホットコイル、板状鉄鋼(熱延・冷延鉄板)、鉄パイプ
3 軽工業	医療用器具、レンズ・眼鏡、宝石・宝飾、玩具、繊維
4 金属製品、機械、運輸	自動車組み立て、乗物部品製造、タイヤ製造
5 電子、電気機械産業	電子機器(IC、HDDなど)、電子製品(PCなど)
6 化学工業、紙及びプラスチック	石油化学製品、石油精製、日常生活用品
7 サービス、公共事業	天然ガスプラント、商品輸出業、発電、ホテル、IPO(部品・半製品国際調達事務所)、ROH(地域事業本部事業)

**【ゾーン別恩典】**

- ◆特別産業(BOI規定の農業及び畜産加工業、技術開発及び人的資源開発関連事業、環境保全対策事業など)はゾーンに関係なく機械輸入税免除、法人所得税年間免除。
- ◆自動車組み立ては全てのゾーンで免税免除なし、タイはゾーンに関係なく機械輸入税免除等。
- ◆ROH(地域事業本部事業): 研究開発使用の機械輸入税免除(条件: タイ税関の関税以上の関係会社、サービス料及びロイヤリティ収入が全収入の50%) [それまでの租税恩恵は通関屋管理で法人税優待率10%等]
- ◆その他、研究開発(R&D)、部品半製品国際調達事務所(IPO)等にも減税等の恩恵あり。

恩典	ゾーン1	ゾーン2	ゾーン3	ゾーン4
法人所得免税	3年間	7年間	8年間	8年間
機械・設備輸入税	50%減税	10%以上のものに限り50%減税	免税	免税
輸出品原料材料輸入免税	1年間(延長可)	1年間(延長可)	5年間(延長可)	5年間(延長可)
外資企業に対する土地所有	○	○	○	○

3-5. 現政権の主な経済施策②

- ◆タイが主要経済回廊沿いの国境付近にSEZを整備する計画を発表。
- ◆タイ+1の動きの影響、域内物流への影響につき注視が必要。

**■国境5地域をSEZ開発地域として指定**

7月15日、第1回特別経済政策開発委員会が開催され、国境5地域をSEZ開発地域として選定したことを発表。それら地域については、以下恩恵が与えられる。

①投資上の恩恵、②ワンストップ窓口の提供、③移民フリーゾーン、④インフラ、税関開発

1. タークー県(タークー-マヤワット(タヤマ)国境)	2. ムクダハン県(ムクダハン-ヤンクワン)国境)
3. サケー県(サケー-ラプラー-ポイント)国境)	4. トラート県(トラート-ココク)国境)
5. ソンクラー県(ソンクラー-マレーン)国境)	6. ソンクラー県(ソンクラー-マレーン)国境)

■開発プロセス及び進捗

14年8月、3小委員会を設立し、開発の検討を進める。進捗についてはNESDBが管理。

①恩恵・SEZ境界・投資ワンストップ窓口設立小委員会(委員長: 財務省次官)  
 ②雇用・公共福祉・治安に関するワンストップ窓口設立小委員会(委員長: 労働省次官)  
 ③インフラ・税関開発小委員会(委員長: 財務省次官)

メンバーシップでは、10月15日にタイ商工会議所とシンガポール側のカウンターパートによるSEZ合同委員会を開催。貿易のみならず、工業地区化や観光地として整備していくことで合意。

◆農業、漁業およびこれら関連ビジネス  
 ◆セメント製品製造  
 ◆家具製造  
 ◆宝石および宝飾産業  
 ◆医療機器産業  
 ◆製菓業  
 ◆自動車産業、機械及び部品産業  
 ◆電子電気機器産業  
 ◆プラスチック産業  
 ◆物流ビジネス  
 ◆工業団地開発  
 ◆観光関連事業

(参考)タイのスーパークラスター計画

◆9月22日、スーパークラスター計画を閣議承認。産業別に集積を図る目的。  
 ◆BOIの最大限の税制恩恵を付与(2017年までに投資を行うことが条件)  
 ◆裾野産業、物流、R&D、大学等全体の集積を目指す

**チェンマイ県、ブークケット県**  
 ・デジタル産業

**チェンマイ県、チェンライ県、ラムン県、ラムブーン県**  
 ・加工食品(加工果物、ハーブ)

**ナコンラチャマシ県、アユタヤ県、パトゥムタニ県**  
 ・自動車・同部品  
 ・電子機器・家電・通信

**カンチャナブリ県、ラチャブリ県、ペチャブリー県、プラチュアップキリカン県**  
 ・加工食品(サトウキビ、パイナップル、ゴム)

**チュムボン県、スラタニ県、クラビ県、ソンクラー県**  
 ・加工食品(ハーブ、加工水産物、ゴム)

**バンコク県、カンチャナブリ県、ナコンパノム県、ラチャブリ県、ウットサコン県、サケー県**  
 ・繊維産業

**コンケン県、ナコンラチャマシ県、チャイブーン県、プリラム県**  
 ・加工食品(家電、キャッサバ、サトウキビ、トウモロコシ)

**プラチンブリ県**  
 ・自動車・同部品  
 ・電子機器・家電・通信  
 ・繊維産業

**ラヨーン県、チャンタブリ県、トラート県**  
 ・加工食品(加工果物、ゴム)

**ラヨーン県**  
 ・自動車・同部品  
 ・電子機器・家電・通信  
 ・石油化学・環境親和的化学産業

■国境SEZ開発予定地  
 (タークー県、ムクダハン県、サケー県、トラート県、ソンクラー県)

1. 一般情報
2. 経済情勢
3. 政治情勢
4. 投資状況・環境
5. 市場環境

#### 4-1. バンコク日本人商工会議所所属企業の概要

JETRO

- ◆ バンコク日本人商工会議所会員数は、2015年4月時点で1,615社と世界2位。
- ◆ 製造業が全体の半数を占め、特に自動車・自動車関連、電気・機械関連産業の集積が進む。

##### バンコク日本人商工会議所登録企業数および内訳

年	2010	2011	2012	2013	2014	2015	シェア
製造業	674	676	663	712	718	739	51.46%
自動車及び関連	192	194	195	202	213	221	15.39%
電気・機械	169	164	171	174	184	185	12.88%
化学・医薬	84	85	82	90	96	94	6.55%
金属	95	96	94	88	93	91	6.34%
繊維	47	46	47	45	37	37	2.58%
食品	40	38	39	40	37	41	2.86%
その他	26	29	12	52	40	47	3.27%
駐在員事務所	21	22	23	21	21	23	1.60%
非製造業	535	542	571	629	657	697	48.54%
商業・貿易	221	227	241	274	294	318	22.14%
航空・運輸	72	77	78	85	85	83	5.78%
土木・建設	69	67	71	78	81	83	5.78%
金融・保険証券	49	45	49	57	62	65	4.53%
ホテル・レストラン	56	53	51	47	50	54	3.76%
百貨店・小売・コンサルタント	27	35	43	47	44	49	3.41%
広告・出版・書籍	25	23	26	25	26	30	2.09%
旅行代理店	18	15	14	16	15	15	1.04%
小計	1209	1218	1234	1341	1375	1436	
政府関係機関・その他	108	109	137	117	171	179	
政府関係機関	8	8	8	9	9	9	
団体	4	3	2	2	2	2	
その他	96	98	127	106	160	168	
合計	1,317	1,327	1,371	1,458	1,546	1,615	

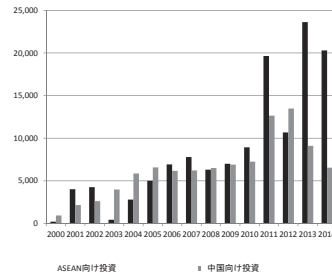
(出所)バンコク日本人商工会議所ホームページ

#### (参考) 主要投資先としてのタイ・ASEAN

JETRO

- ◆ 日本はASEAN全体の対内直接投資の15%（累計）を占める主要投資国。
- ◆ 2014年、ASEAN向け直接投資額は中国向け投資の約1.5倍に、メコン向け投資が中国向け投資と並ぶ。
- ◆ ASEANの日本人商工会議所への登録企業合計は6,500社を超え、毎年500社のペースで拡大。

##### 図 日本からの直接投資額の推移



(出所) 日本銀行国際収支統計よりJICD作成  
(注) 2013年まではIMF/BPM5準拠、2014年はIMF/BPM6準拠のため直接比較は出来ない。

##### 表 日本人商工会議所登録企業数

	15年 6月	14年 6月	13年 6月	12年 6月
ブルネイ	3	3	3	3
カンボジア	192	168	144	91
インドネシア	743	703	631	594
ラオス	77	71	56	41
マレーシア	607	582	568	556
ミャンマー	239	168	107	56
フィリピン	745	721	674	604
シンガポール	832	801	772	675
タイ	1,624	1,552	1,479	1,379
ベトナム	1,463	1,323	1,213	1,035
計	6,525	6,092	5,647	5,034

(出所) ASEAN日本人商工会議所連合会(JFCCA)

#### 4-2. 首都圏インフラと工業団地

JETRO



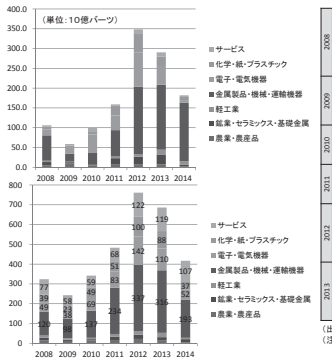
(地図出所) <http://www.tdc-thai.com>  
Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

#### 4-3. 近年の投資傾向(日本企業)

JETRO

- ◆ タイでは自動車・自動車部品、電機・電子産業を中心に投資が続く。2009年～10年にはHDD関連投資が、また2011年～13年にはタイのエコカー政策、洪水復興需要のため、特に自動車産業分野で大規模投資が見られる。
- ◆ これら殆どの案件は、既存設備の拡張投資となっている。

##### BOI認可案件数(上)、認可件数(下)



##### 2008年以降の主なBOI認可案件

順位	企業名	主要製品	投資額(百万バーツ)
1	SIAM TOYOTA MANUFACTURING CO., LTD.	トラック・トラック用ディーゼルエンジン	8,192.4
2	BRIDGESTONE TIRE MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.	タイヤ	7,259.0
3	MITSUBISHI TURBOCHARGER ASIA CO., LTD.	自動車用ターボチャージャー	6,764.4
4	DAIHATSU CO. (THAILAND) LTD.	自動車・ミニバン・トラック	5,345.5
5	TOSHIBA SEMICONDUCTOR (THAILAND) CO., LTD.	半導体	4,216.6
6	SHARP APPLIANCE (THAILAND) LTD.	エアコン、冷蔵庫等	2,800.6
7	TOSHIBA STORAGE DEVICE (THAILAND) CO., LTD.	HDD	10,252.4
8	ROHMAN POWER CO., LTD.	発電機	7,310.0
9	YINR MINERAL THAI CO., LTD.	電気部品(銅・鉛・アルミニウム)	8,925.0
10	JATCO (THAILAND) CO., LTD.	車軸	9,000.0
11	IPS STEEL GALVANIZING (THAILAND) LTD.	鋼板鋼管	8,565.7
12	SAR BSE ELASTOMER CO., LTD.	Solution Styrene Butadiene Rubber	8,351.6
13	BRIDGESTONE SPECIALTY TIRE MANUFACTURING	タイヤ	20,568.6
14	POTYOTA MOTOR THAILAND CO., LTD.	自動車・自動車部品組み立て	14,000.0
15	FUKUKURA ELECTRONICS (THAILAND) LTD.	フレキシブルプリント回路用基板	13,018.4
16	HONDA AUTOMOBILE (THAILAND) CO., LTD.	自動車組み立て	33,248.3
17	JAICO (THAILAND) CO., LTD.	Aluminum Slab and Billet, Aluminum Sheet and Coil	19,720.6
18	SIAM TOYOTA MANUFACTURING CO., LTD.	ディーゼルエンジン、シリンダーブロック	17,730.0

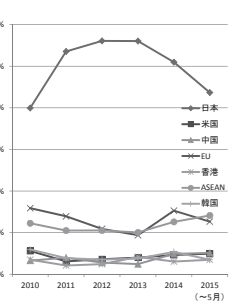
(出所) タイ国投資委員会ホームページよりJICD作成  
(注) 2014年は同社の投資金額を公表せず

#### 4-4. 日本企業のプレゼンス

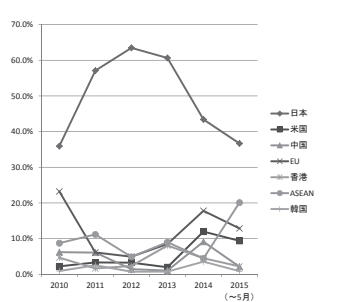
JETRO

- ◆ BOIの認可を受けた投資案件数・投資金額で日本は圧倒的なプレゼンスを持っている。
- ◆ 2014年は12月に膨大な数・金額の案件申請が行われた。

##### BOI案件における各国シェア (認可件数)



##### BOI案件における各国シェア (認可件数・投資金額)



(出所) タイ国投資委員会ホームページよりJICD作成

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

#### 4-5. 日系企業の調達構造(1)

JETRO

- ◆ タイ日系企業の現地調達率は2014年10月時点で54.8%。ASEANの中では顕著に高い企業集積がある。

##### 原材料・部品の調達先の内訳(製造業のみ)

	現地	日本	ASEAN	中国	その他
総数(n=2,205)	48.7	30.4	7.0	6.2	7.7
中国(n=561)	66.2	26.7	2.5	4.7	
ニュージーランド(n=28)	55.1	16.1	0.9	1.1	26.7
タイ(n=348)	54.8	29.4	3.8	5.2	6.8
台湾(n=43)	51.8	33.5	1.9	6.4	6.4
韓国(n=85)	49.1	35.8	3.5	5.8	5.9
オーストラリア(n=45)	49.0	15.5	8.0	8.7	18.8
インド(n=177)	48.2	28.8	9.9	6.0	7.1
インドネシア(n=264)	43.1	32.4	10.3	5.6	8.7
バングラデシュ(n=21)	41.7	7.1	13.7	28.2	9.3
シンガポール(n=43)	41.1	30.6	12.8	5.8	9.8
マレーシア(n=147)	40.7	33.9	11.4	7.4	6.6
パキスタン(n=10)	35.3	31.6	15.9	3.4	13.8
ベトナム(n=268)	33.2	35.1	10.8	12.5	8.5
フィリピン(n=83)	28.4	43.9	8.8	6.9	12.0
香港・マカオ(n=39)	18.1	33.0	3.7	31.2	14.1
カンボジア(n=17)	8.9	38.5	17.3	24.4	10.9
スリランカ(n=13)	7.9	37.5	20.3	23.5	10.9

(出所) アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(2014年度調査)

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

4-5. 日系企業の調達構造(2)

◆ 調達に当たっての優先順位はコストの削減。現地調達を行う場合でも、進出日系企業からの調達に加え、地場企業との取引を拡大させようとする動きが見られる。

現地調達を行う上で今後重視する取引先

	n	地場企業	進出日系	中国系	韓国系	台湾系	欧州系	米国系
輸送用機器(自動車/二輪車)	5	80.0%	80.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
電気機械・電子機器	27	96.3%	88.9%	14.8%	7.4%	14.8%	7.4%	0.0%
輸送用機器部品(自動車/二輪車)	51	78.4%	80.4%	2.0%	3.9%	3.9%	0.0%	0.0%
電気/電子部品	26	68.2%	92.3%	0.0%	0.0%	7.7%	3.8%	0.0%
金属製品(メッキ加工を含む)	26	65.4%	84.6%	3.8%	7.7%	0.0%	3.8%	3.8%
一般機械(金型・機械工具を含む)	23	95.7%	65.2%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%
プラスチック製品	25	84.0%	84.0%	0.0%	4.0%	0.0%	4.0%	4.0%
ゴム製品	9	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
鉄鋼	10	80.0%	60.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
非鉄金属	11	72.7%	54.5%	18.2%	27.3%	0.0%	0.0%	0.0%
化学	18	83.3%	72.2%	5.6%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%

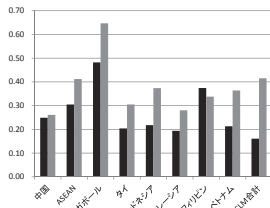
(出所)在アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(2014年度調査)

1. 一般情報
2. 経済情勢
3. 政治情勢
4. 投資状況・環境
5. 市場環境

5-1. サービス産業分野の進出

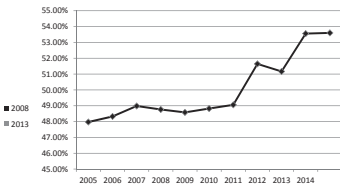
◆ 中国に対する直接投資のうち、非製造業の占める割合は2008年-2013年で特に変化がなく、25%程度で安定  
◆ ASEANについてはほとんどの国で非製造業投資割合が増加。CLMVと言った後発ASEAN諸国についても同様の傾向が見られる。  
◆ 金額だけではなく、数で見ても同様の傾向が見られる。

図 中国・ASEAN向け直接投資額に占める非製造業の割合



(出所)日本銀行「国際収支統計」よりJETRO作成

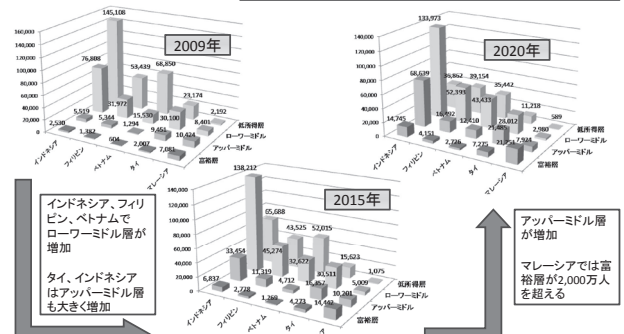
表 ICCのIT/ITC/電機数に占める非製造業者割合の推移



(出所)JICA/日本労働者会議所ホームベースよりJETRO作成

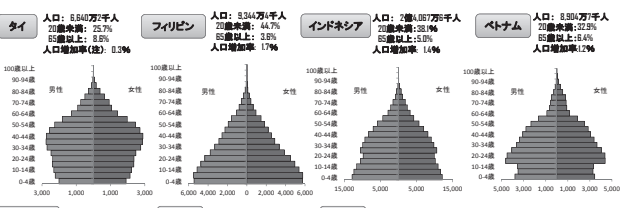
5-2. 拡大するASEAN諸国の所得(消費市場としての期待)

低所得層 世帯可処分所得 年間5千ドル以下  
ローワーミドル 世帯可処分所得 年間5千ドル超～1万5千ドル以下  
アッパーミドル 世帯可処分所得 年間1万5千ドル超～3万5千ドル以下  
富裕層 世帯可処分所得 年間3万5千ドル超



(出所)Euronator International 2010より作成。世帯可処分所得別の世帯人口を各所得層の世帯人口×人口で算出

5-3. 各国の人口構成(2010年)

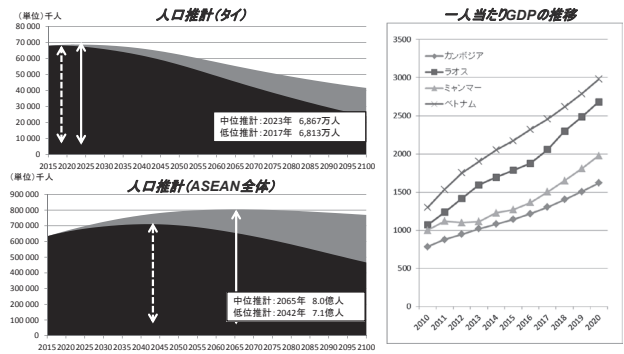


(注)人口増加率: 2005-2010年間の年平均増加率、図の単位は全て千人

(出所)国連「世界人口予測(2012年改訂版)」

5-4. タイにおける「リスク」(人口減少)

◆ タイは2017年～2023年に人口のピークを迎える。ASEAN全体よりも25年～40年早くピークアウト。  
◆ 一人当たりGDP成長率: 2015年～2020年平均で、ASEAN主要6カ国は6.9%、CLMVは8.5%。



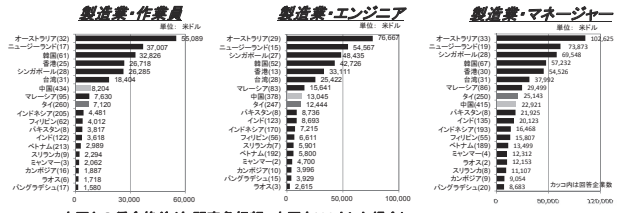
(出所)国連人口見通し(2015年改訂版)よりJETRO作成

(注)統計を含む。

(出所)国際連合開発基金「世界経済見通し 2015年10月版」

5-5. タイにおける「リスク」(賃金)

※ タイの賃金水準は中国とほぼ同じ。年間実負担額ベースでは、マネージャークラスへの支払い金額は中国を上回る。  
 ※ 他方、中国の賃金上昇により、2010年に比べ、中国との賃金(年間実負担額)格差はおおむね縮小。



中国との賃金格差(年間実負担額、中国を100とした場合)

	インド	タイ	ベトナム	カンボジア	ラオス	ミャンマー
ワーカー	2014	44	87	36	23	21
	2010	70	92	33	27	11
エンジニア	2014	67	95	44	31	20
	2010	115	120	59	59	17
マネージャー	2014	88	110	59	46	53
	2010	149	163	69	37	37

(注) 年間実負担額: 一人あたり社員に対する負担額(基本給、給与、社会保険、残業、賞与などの年間合計、退職金は除く)  
 (出所) アジア・オセアニア日系企業実務調査(2014年度調査) (JETRO)



5-5. タイにおける「リスク」(環境問題)

- ▶ 苦情が多いのは、悪臭、騒音、違法操業、粉塵被害等。
- ▶ 業種別では食品、輸送機器及び修理工場、金属製品への苦情が多い。

<工業局への苦情件数(種別)>

苦情種別	2012年	2013年
悪臭	391	494
騒音	306	330
粉塵	197	237
煙害	150	152
化学物質	150	182
排水	145	162
違法操業	126	257
固形ごみ	75	67
苦情総数	743	841

(出所) タイ工業者工業局

<工業局への苦情件数(産業別)>

産業	2013年
食品	68
輸送機器及び修理工場	44
金属製品	37
繊維	18
基礎金属	17
プラント	17
縫製	13
化学	12
皮革	11
その他製造業	53
その他産業	485
合計	775

## JETRO

### 「ミャンマーの政治経済概況と日系企業の動向」

#### 1. 概要

かつての国名はビルマ（1948年～1989年）。1962年のネ・ウィン将軍によるクーデター以降しばらくの間、軍事独裁政権による社会主義国家であったが、2011年にテイン・セイン政権が誕生し議会制民主主義に移行した。近年、経済は急成長しており、外資系企業の進出が活発化している。ASEANへの加盟は1997年と後発。

- 人口5,148万人（2014年）、国民の平均年齢は27.1歳（2014年）。国土は67.8万km<sup>2</sup>（日本の1.8倍）
- 言語はビルマ語が公用。民族はビルマ族が約7割、ほか135の民族が居住。宗教は仏教が約9割
- 首都は2006年より国土のほぼ中央に位置するネーピードー（ネピドーとも読む）

#### 【ASEANの親日国】

「ASEANにおける対日世論調査（平成25年度・外務省）」によれば、ミャンマーではASEANにとって重要なパートナー国、最も信頼できる国として、日本を第一に挙げる国民が多いなど、非常に親日的な国でもある。

#### 【今後1～2年の事業展開の方向性】

「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2015年度JETRO）」によれば、今後1～2年の事業展開の方向性について、拡大と回答した企業の割合（75.8%）は、アジア・オセアニア地域の中でトップクラス（19カ国中で2位）である。

日系企業の進出は、近年著しい。進出企業の累計数（ミャンマー日本商工会議所の会員企業数）を、2011年度（53社）と2015年度（280社）で比較すると6倍弱となっており、特に建設関連で大幅増（8社→80社）となっている。またアパレル関連などでは、低賃金を求め、中国から工場を移管するケースもある。

#### 【経営上の問題点】

「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2015年度JETRO）」によれば、ミャンマーの経営上の問題点として、品質管理の難しさ（注※労働意識に起因するところが大きい）、原材料・部品の現地調達の高コストを挙げる企業が多い。

また近年、従業員の賃金上昇、競合相手の台頭（コスト面で競合）を指摘する企業も増えてきている。最低賃金決定関連全国委員会は、2015年9月、同国として初めて法定最低賃金額を決定した。これに伴い、労働コストが3割超上昇したと言われている。

こうした中、日系企業は、残業の削減、土曜の半日休日化、適材適所の人事配置、人事考課（生産性）を踏まえた昇給の実施などの工夫を行っている。

#### 【政治概況】

軍事政権時代は、民主運動の弾圧など人権問題を抱えていたため、欧米から経済制裁を受けていた。同時代には、欧米系企業の進出はほぼなかったが、2011年に民主主義に移行し経済が開放的になったことにより、各国企業の進出が急速に進んでいる。

2015年11月の総選挙では、スーチー氏率いる国民民主連盟（NLD）が、上院下院の全議席664議席（うち民選議員498、軍人議席166）のうち過半数の390議席を占める勝利を収め、2016年3月末のNLDによる新政府発足に向け、今のところスムーズに政権移譲が進む見通しである。

NLDは、2015年総選挙のマニフェスト（経済・金融関連）の中で「最良の国際基準に合致した海外投資の向上。ミャンマーの国際市場の参入。新たな雇用機会の創出、技術移転と労働力の質の向上」、「基本インフラ（道路、交通、電力、情報）」といった目標を掲げている。

新政府は、これまでの経済政策を継承しつつ、農村発展にも重点を置いた投資を進めるともの見られている。

## 2. 投資概況 ー日本企業の動向を中心にー

軍事独裁政権の時代には、主要産業の国有化など社会主義的な経済政策がとられる中、日本からの投資は進んでいなかった。2011年の民政移管後、経済特区法を施行し（2014年）ティラワ経済特区などを開発するなどして、直接投資を積極的に受け入れようとしている。

低廉な労働力を目当てに、中国から工場を移転する事例が多い。業種では、特に縫製関係が多く、中にはヨーロッパのブランド品を扱っているケースもある。

※ ティラワ経済特区：

経済特区法（2014年）に基づくヤンゴン近郊の経済特区（SEZ）で、ミャンマーと日本（三菱商事、住友商事、丸紅、JICAほか）が合弁で2013年より開発、2015年9月に第一期（約200ヘクタール）が開所。同地区では、法人税・輸入関税などの減免のほか、外資規制が原則ない、投資手続きが迅速などの優遇措置が適用される。

### 【日系企業の対外直接投資動向】

2012年度以降のミャンマーへの直接投資認可案件（2000万ドル以上のもの）等をみると、当初は縫製業（CMP委託加工）が多かったが、近年は、自動車をはじめとする様々な製造業、教育・人材育成分野（小学校、介護人材、職業訓練ほか）、その他非製造業（金融システム、運輸、賃貸オフィス、空港運営ほか）なども増えてきている。

ティラワ経済特区の開発、ダウエー開発など、ミャンマー政府との共同プロジェクトも増えてきている。2013年から、日本・ミャンマーとの貿易・投資促進のための「日本ミャンマー共同イニシアティブ」が、日本側からは、在ミャンマー日本国大使館、ミャンマー日本人商工会議所（JCCM）、JICA、JETROの参加のもと運営されている。

### 3. CSR 関連の課題

ミャンマーの工場法は、原則、18歳未満の児童労働を禁止している。現場では、年齢を公的証書で確認するのだが、偽造も横行しているため、極めて慎重な対応が求められている。なお工場法では、現状、18歳未満の場合でも、親の同意や一定の条件を満たせば雇用できることとなっており、さらなる法的整備が求められている。

従来、短期でやめてしまう労働者も多く、雇用契約を締結せず労働に従事していたケースも多かった。近年、CSRに厳しいEUとの取引が増えてきたこともあり、契約を取り交わす機会が増えてきた。ただし労働者側が、契約内容を十分理解できない、そもそも文字が読めないという事例もみられる。

日系企業の工場監査は、これまでは欧米企業などに比べ、製品品質や技術面のチェックが厳しいが、労働環境などCSR事項については緩いという事例も見受けられた。一方、EU企業は、人権などを専門とする監査人が訪れ、技術面よりも、むしろ従業員の生活環境、管理体制・プロセスを非常に厳しく監査してきた。今後、ミャンマーへのEU企業の進出が進めば、さらに人権などにフォーカスした対応が求められることになるであろう。

スーチー氏に多くの国民が投票をしたのは、これまでの特権階級等一部のみが権益を得る時代が長く続いたことに対して「一人ひとりを平等に扱って欲しい」という強い意思表示かと思われる。親日派の多いミャンマーにおいては、今後の日本企業の動向に対して益々注目度が高まっていくかと思われるので、人権に対する取組みはより慎重に行っていく必要がある。

### 4. まとめ

- 2011年の民政移管以降、世界各国の企業がミャンマーの安価な労働力、市場としての成長性を求めて進出を強化している。
- 基礎インフラの未整備により進出をためらう日系企業が多い中、日本とミャンマーが共同で取り組んだティラワ経済特区の開発が工場進出の後押しをしている。
- 日本企業は大企業のみならず中小企業の関心も高く、近年は、サービス分野など様々な業種で進出がみられる。
- 2015年11月の総選挙でスーチー氏率いるNLDが圧勝し、2016年3月末には新政権が発足予定である。今後のNLDの経済政策に注目を要する。

以上



**JETRO**  
Japan External Trade Organization

資料 4 1

「ミャンマーの政治経済概況と日系企業動向」

2016年1月12日  
日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部アジア大洋州課

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved.

2

<目次>

I. ASEANの概要  
II. ミャンマーの概要  
III. ミャンマーの投資概況-日本企業の動向を中心に-  
IV. ミャンマーの貿易概況  
V. まとめ

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved.

3

I. ASEANの概要

2

4

～はじめに～東南アジア諸国連合(ASEAN)

【設立】 1967年8月8日

【加盟国】 10カ国  
1967年 インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア  
1984年 ブルネイ  
1995年 ベトナム  
1997年 ミャンマー、ラオス  
1999年 カンボジア

【人口】 6億人超

【宗教】 仏教、イスラム教、キリスト教など

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

3

5

10カ国で6億人を超える多様な国々

東南アジア諸国連合(ASEAN)  
(10カ国総人口:6億2,840万人)

パキスタン (1億8,387万人)  
インド (12億9,271万人)  
スリランカ (2,110万人)  
バングラデシュ (1億5,996万人)  
ミャンマー (5,144万人)  
タイ (6,894万人)  
カンボジア (1,555万人)  
ベトナム (9,158万人)  
フィリピン (1億142万人)  
シンガポール (552万人)  
ブルネイ (42万人)  
マレーシア (3,112万人)  
インドネシア (2億5,546万人)

【主な宗教】  
諸系統: 仏教中心  
系系統: イスラム教中心  
インド・インド系: 教中心  
フィリピン: キリスト教中心

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

4

6

ASEANの経済規模は?

陸ASEAN (メコン地域) 海ASEAN

域内格差

ミャンマー	・人口: 5,142万人 ・名目GDP: 631億ドル ・一人当たりGDP: 1,228ドル	ブルネイ	・人口: 41万人 ・名目GDP: 171億ドル ・一人当たりGDP: 41,460ドル
タイ	・人口: 6,866万人 ・名目GDP: 4,048億ドル ・一人当たりGDP: 5,896ドル	インドネシア	・人口: 2億5,217万人 ・名目GDP: 8,886億ドル ・一人当たりGDP: 3,524ドル
ラオス	・人口: 690万人 ・名目GDP: 117億ドル ・一人当たりGDP: 1,693ドル	マレーシア	・人口: 3,060万人 ・名目GDP: 3,381億ドル ・一人当たりGDP: 11,049ドル
カンボジア	・人口: 1,531万人 ・名目GDP: 168億ドル ・一人当たりGDP: 1,081ドル	フィリピン	・人口: 9,943万人 ・名目GDP: 2,846億ドル ・一人当たりGDP: 2,862ドル
ベトナム	・人口: 9,063万人 ・名目GDP: 1,859億ドル ・一人当たりGDP: 2,051ドル	シンガポール	・人口: 547万人 ・名目GDP: 3,079億ドル ・一人当たりGDP: 56,287ドル

人口: 243倍  
名目GDP: 76倍  
一人当たりGDP: 52倍

(出所) 国際通貨基金 世界経済見通し 2015年10月版  
(注) 一部推計を含む

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

5

## II. ミャンマーの概要

### 【概要】

人口：5,148万人  
(2014年)  
面積：67万8330km<sup>2</sup>  
(日本の1.8倍)  
公用語：ビルマ語  
宗教：  
仏教(89.4%)  
キリスト教(4.9%)  
イスラム教(3.9%)  
首都：ネーपीドー  
為替レート：1ドル約1300  
チャット前後(2016年1月)  
経済成長率：8.5%(2015  
年IMF推定)  
一人当たりGDP：1268ド  
ル(2015年IMF推定)  
CPI上昇率12.2%  
(2015年IMF推定)



【国家の構成】  
7地域(Regions)  
7州(States)

【民族構成】  
ビルマ族約69%  
シャン族8.5%  
カレン族6.2%  
インド・パキスタン人・バ  
ングラデシュ系4.6%  
ラカイン族4.5%  
モン族2.4%  
チン族2.2%  
中華系0.7%  
国内には135の  
民族が居住

Copyright©2015 JETRO.  
All right reserved. 禁無断転載

地図出所) <http://www.am.org/Docs/Cartographicmapofmyanmar.pdf> から2008/10/18ダウンロード

### 2014年国勢調査を実施(31年ぶり)

●2015年5月、前年に31年ぶりに実施した国勢調査結果を公表。人口は5,148万人、男女の人口比は、男性93:女性100(男性の短寿命と出生流出が理由)。

●ヤンゴン管区人口は736万人(都市部516万人)、マンガ  
レー管区は616万(都市部214万人)。

●人口増加率は年率0.89%、出生率は2.29とアセアン平均  
(2.5)を下回る。ヤンゴン管区1.71、マンガレー管区1.94と都  
市部は特に低い。

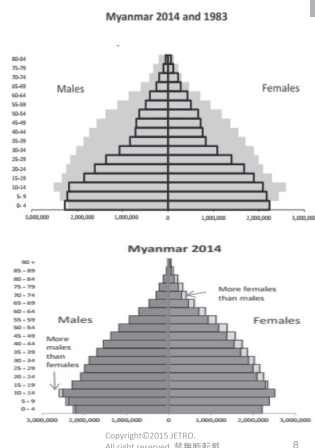
●人口の中間年齢は27.1歳(人口の半分が27歳以下)。平均  
寿命は66.8歳。男性63.9歳、女性69.9歳と、女性のほうが6年  
長い。

●15~64歳の「就労可能人口」は人口の65%

●識字率は89.5%。ヤンゴン管区96.6%、北東部のシャン州  
64.6%と地域間格差は大きい。

●電化製品保有率は、ラジオ35.5%、テレビ49.5%、電話(有  
線)4.8%、携帯電話32.9%、コンピュータ3.5%、インターネット  
接続6.2%で、いずれも保有しない家庭が30.3%、全てを保有  
する家庭が0.5%。

●自動車保有率は3.1%、バイク38.7%、自転車35.9%。  
◎現在、電化率は32%。携帯電話所有者は国民の65%  
(3,400万人)



### ASEANの親日国

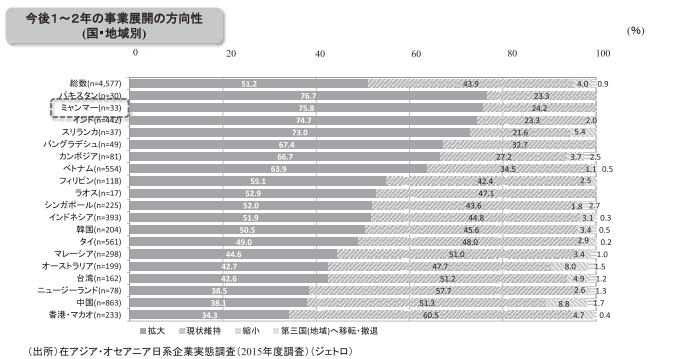
ASEANにとって重要な将来のパートナー	インドネシア	マレーシア	ミャンマー	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム
アメリカ	35	41	36	36	31	51	51
オーストラリア	31	36	12	46	36	17	31
中国	48	56	32	25	51	56	30
フランス	15	16	4	32	19	14	23
ドイツ	27	24	5	37	21	14	19
インド	21	27	16	21	35	21	27
日本	66	62	49	64	39	68	71
ニュージーランド	7	25	3	31	20	10	17
ロシア	22	21	4	24	17	12	38
韓国	38	43	20	43	34	25	39
英国	24	30	11	45	29	19	26

【出所】外務省「ASEANにおける対日世論調査(平成25年度)」  
最も信頼できる国

	インドネシア	マレーシア	ミャンマー	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム
アメリカ	14	3	15	41	15	17	8
オーストラリア	1	7	1	6	10	4	9
中国	5	8	12	2	1	8	2
フランス	-	1	-	1	-	1	2
ドイツ	7	3	-	3	5	2	2
インド	-	1	-	-	1	1	1
日本	47	30	29	31	13	35	46
ニュージーランド	2	8	-	1	10	6	-
ロシア	3	-	1	-	-	1	16
韓国	3	4	1	3	3	2	-
英国	17	8	11	6	6	6	4

【出所】外務省「ASEANにおける対日世論調査(平成25年度)」

### 今後1~2年の事業展開の方向性(1)



### 今後1~2年の事業展開の方向性(2)

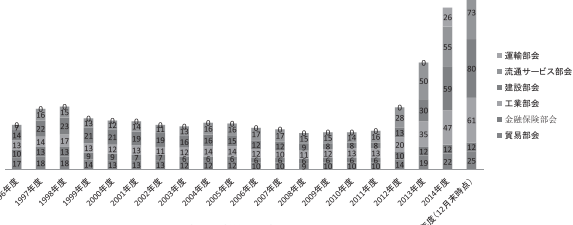
今後1~2年で事業を「拡大」する理由(複数回答)									
売上増加	成長性 潜在力の高さ	取引先との 関係	高付加価値製品 への対応可能性	生産-販売 ネットワーク 構築	コストの低下 (製造コスト、 や人件費など)	規制の緩和	労働力確保 の容易さ		
韓国 (n=233)	82.8	82.8	47.0	62.8	20.0	18.0	16.0	8.0	3.0
韓国 (n=102)	88.2	88.2	62.8	62.8	27.7	20.0	16.0	16.0	13.9
インド (n=328)	86.9	86.9	62.8	62.8	27.1	22.4	15.2	15.2	12.1
フィリピン (n=49)	86.2	86.2	60.8	60.8	24.1	25.0	21.2	21.2	9.3
中国 (n=49)	85.5	85.5	49.7	49.7	22.0	24.0	22.0	22.0	5.4
ベトナム (n=51)	84.6	84.6	48.2	48.2	21.1	22.6	19.2	19.2	2.0
カンボジア (n=81)	83.8	83.8	45.9	45.9	21.0	21.2	19.2	19.2	1.5
ベトナム (n=554)	83.9	83.9	44.5	44.5	21.4	21.4	18.7	18.7	0.5
フィリピン (n=118)	83.1	83.1	44.5	44.5	21.4	21.4	18.7	18.7	0.5
タイ (n=17)	82.9	82.9	43.5	43.5	19.0	19.0	16.7	16.7	0.5
シンガポール (n=25)	82.0	82.0	43.5	43.5	19.0	19.0	16.7	16.7	0.5
インドネシア (n=393)	81.9	81.9	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.3
韓国 (n=204)	80.5	80.5	45.0	45.0	19.1	19.1	16.7	16.7	0.5
タイ (n=551)	79.9	79.9	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.2
マレーシア (n=298)	79.8	79.8	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.2
オーストラリア (n=199)	79.7	79.7	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.2
台湾 (n=162)	79.0	79.0	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.2
ニュージーランド (n=98)	78.5	78.5	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.3
中国 (n=863)	78.1	78.1	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.7
香港・マカオ (n=233)	74.3	74.3	44.8	44.8	19.1	19.1	16.7	16.7	0.4

【出所】在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2015年度調査)(ジェトロ)

## <2011年の民政移管後、6倍近くに増加した日本企業>

13

年度	建設部会	運輸部会	製造部会	サービス部会	建設部会	運輸部会	製造部会	サービス部会
1999年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2000年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2001年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2002年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2003年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2004年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2005年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2006年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2007年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2008年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2009年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2010年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2011年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2012年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2013年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2014年度	10	10	10	10	10	10	10	10
2015年度(12月末時点)	22	12	47	50	53	28	21	28



Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

(出所) ジャマ - 日本商工会議所

12

## 経営上の問題点

14

### 国・地域別の問題点(上位5項目、複数回答)

国・地域	15年調査 (%)	14年調査 (%)	15年調査 (%)	14年調査 (%)
<b>シンガポール</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=224)	68.3	72.9		
2 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=224)	52.7	54.5		
3 品質管理の難しさ(n=161)	42.9	35.6		
4 主要販売市場の低迷(消費低迷)(n=224)	42.4	26.9		
5 日本人出向役員(社員の)コスト(n=224)	42.0	36.3		
<b>インドネシア</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=385)	80.5	83.8		
2 現地通貨の対ドル為替レートの変動(n=384)	70.8	63.3		
3 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=223)	61.0	61.1		
4 従業員の質(n=385)	58.7	56.3		
5 通関に時間を要する(n=380)	58.7	62.7		
<b>マレーシア</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=294)	63.3	68.9		
2 現地通貨の対ドル為替レートの変動(n=292)	62.3	33.7		
3 品質管理の難しさ(n=161)	58.4	44.4		
4 従業員の質(n=294)	51.7	50.5		
5 限界に近づきつつあるコスト削減(n=161)	46.6	55.6		
<b>タイ</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=557)	60.1	70.2		
2 品質管理の難しさ(n=349)	58.2	52.0		
3 主要販売市場の低迷(消費低迷)(n=554)	52.4	42.5		
4 従業員の質(n=557)	51.0	50.4		
5 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=554)	43.9	47.8		
<b>インドネシア</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=544)	77.9	74.4		
2 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=356)	65.2	70.3		
3 通関等手続きが煩雑(n=536)	55.8	61.1		
4 品質管理の難しさ(n=356)	55.6	50.2		
5 従業員の質(n=544)	50.2	49.0		
<b>フィリピン</b>				
1 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=77)	62.3	58.2		
2 品質管理の難しさ(n=77)	52.0	38.3		
3 従業員の質(n=118)	50.0	49.3		
4 通関等手続きが煩雑(n=117)	39.3	31.9		
5 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=118)	39.0	40.3		

(注1) 「特」に問題はないを除外、回答上位5項目。  
 (注2) レンジャ色のハイライトは、14年調査との問題点(1)の全調査対象地域数較差の上位10項目に入っていない項目。赤色のハイライトは14年調査より10ポイント以上上昇、青色のハイライトは14年調査より10ポイント以上低下。  
 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

13

## 経営上の問題点

15

### 国・地域別の問題点(上位5項目、複数回答)

国・地域	15年調査 (%)	14年調査 (%)
<b>インド</b>		
1 従業員の賃金上昇(n=438)	70.3	71.7
2 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=436)	63.5	64.3
3 税金(法人税、移転価格課税などの負担)(n=436)	57.1	54.9
4 通関等手続きが煩雑(n=434)	56.9	60.8
5 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=200)	52.5	56.7
<b>パキスタン</b>		
1 電力不足・停電(n=17)	64.7	50.0
2 従業員の賃金上昇(n=30)	53.3	42.1
3 品質管理の難しさ(n=17)	52.9	33.3
4 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=13)	53.9	50.0
5 主要取引先からの値下げ要請(n=30)	50.0	27.8
<b>スリランカ</b>		
1 品質管理の難しさ(n=11)	63.6	46.2
2 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=11)	63.6	61.5
3 従業員の賃金上昇(n=37)	48.7	44.4
4 現地通貨の対ドル為替レートの変動(n=36)	38.9	34.8
5 従業員の質(n=37)	37.8	25.9

国・地域	15年調査 (%)	14年調査 (%)
<b>バングラデシュ</b>		
1 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=34)	70.6	40.0
2 従業員の質(n=49)	57.1	68.4
3 通関等手続きが煩雑(n=48)	56.3	53.3
4 従業員の賃金上昇(n=49)	53.1	60.5
5 品質管理の難しさ(n=34)	50.0	48.0
<b>カンボジア</b>		
1 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=33)	72.7	79.0
2 従業員の賃金上昇(n=83)	62.7	80.0
3 品質管理の難しさ(n=33)	60.6	36.8
4 従業員の質(n=83)	60.2	60.0
5 人材(中間管理職)の採用難(n=83)	54.2	45.0
<b>ラオス</b>		
1 従業員の質(n=18)	72.2	46.2
2 従業員の賃金上昇(n=18)	66.7	61.5
3 従業員の定着率(n=18)	61.1	38.5
4 品質管理の難しさ(n=12)	58.3	66.7
5 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=12)	50.0	50.0
<b>ジャマ</b>		
1 品質管理の難しさ(n=2)	100.0	22.2
2 原材料・部品の現地調達(難しさ)(n=2)	100.0	50.0
3 従業員の賃金上昇(n=32)	68.8	68.0
4 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=32)	65.6	42.0
5 対外資金に関する規制(n=32)	56.3	62.0

(注1) 「特」に問題はないを除外、回答上位5項目。  
 (注2) レンジャ色のハイライトは、14年調査との問題点(1)の全調査対象地域数較差の上位10項目に入っていない項目。赤色のハイライトは14年調査より10ポイント以上上昇、青色のハイライトは14年調査より10ポイント以上低下。  
 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

15

## 経営上の問題点

16

### 国・地域別の問題点(上位5項目、複数回答)

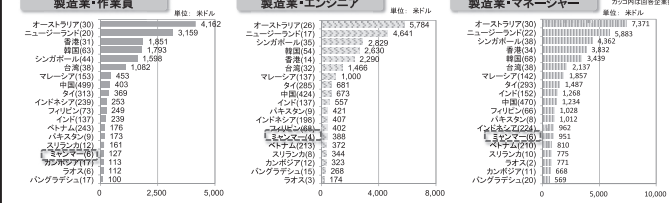
国・地域	15年調査 (%)	14年調査 (%)	15年調査 (%)	14年調査 (%)
<b>中国</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=859)	84.3	83.9		
2 品質管理の難しさ(n=542)	61.4	53.7		
3 従業員の質(n=859)	55.5	55.6		
4 限界に近づきつつあるコスト削減(n=542)	54.2	47.5		
5 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=854)	50.7	53.7		
<b>韓国</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=204)	67.7	67.4		
2 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=203)	66.2	57.8		
3 限界に近づきつつあるコスト削減(n=96)	47.9	42.4		
4 主要取引先からの値下げ要請(n=203)	46.8	48.9		
5 現地通貨の対円為替レートの変動(n=204)	41.2	47.8		
<b>香港・マカオ</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=233)	67.0	66.0		
2 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=232)	44.8	46.4		
3 新規顧客の開拓が進まない(n=232)	44.8	40.5		
4 従業員の質(n=233)	41.2	38.2		
5 主要取引先からの値下げ要請(n=232)	35.8	32.9		
<b>台湾</b>				
1 主要販売市場の低迷(消費低迷)(n=163)	47.2	32.0		
2 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=163)	45.4	51.0		
3 新規顧客の開拓が進まない(n=163)	42.9	27.0		
4 品質管理の難しさ(n=55)	41.8	33.3		
5 限界に近づきつつあるコスト削減(n=55)	40.0	37.3		
<b>オーストラリア</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=195)	66.2	71.1		
2 現地通貨の対ドル為替レートの変動(n=197)	48.2	35.4		
3 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=198)	43.4	45.1		
4 主要販売市場の低迷(消費低迷)(n=198)	42.4	35.2		
5 限界に近づきつつあるコスト削減(n=56)	35.7	48.2		
<b>ニュージーランド</b>				
1 従業員の賃金上昇(n=78)	39.7	32.9		
2 現地通貨の対円為替レートの変動(n=78)	39.7	33.3		
3 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=78)	38.5	38.7		
4 現地通貨の対ドル為替レートの変動(n=78)	33.3	31.9		
5 新規顧客の開拓が進まない(n=78)	29.5	20.0		

(注1) 「特」に問題はないを除外、回答上位5項目。  
 (注2) レンジャ色のハイライトは、14年調査との問題点(1)の全調査対象地域数較差の上位10項目に入っていない項目。赤色のハイライトは14年調査より10ポイント以上上昇、青色のハイライトは14年調査より10ポイント以上低下。  
 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

15

## 賃金 基本給・月額

17



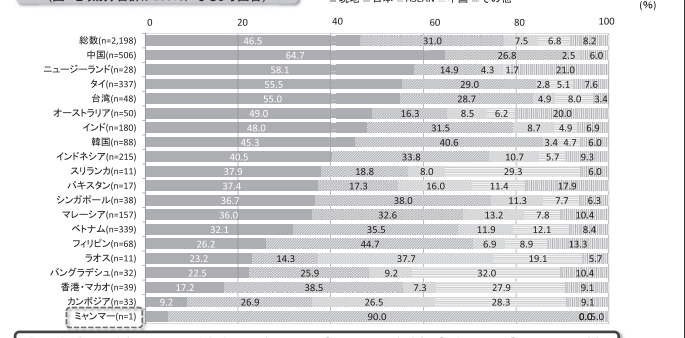
国・地域	基本給 (円)	月額 (円)
<b>製造業・作業員</b>		
オーストラリア(20)	3,150	4,182
ニュージーランド(20)	1,951	2,418
シンガポール(44)	1,793	2,308
マレーシア(153)	1,082	1,408
インドネシア(228)	403	503
タイ(313)	369	473
インドネシア(107)	253	323
フィリピン(173)	249	319
ベトナム(243)	176	226
パキスタン(17)	173	223
スリランカ(12)	161	211
カンボジア(17)	127	167
バングラデシュ(17)	112	147
バングラデシュ(17)	110	145
<b>製造業・エンジニア</b>		
オーストラリア(26)	5,784	7,512
ニュージーランド(17)	4,641	6,054
シンガポール(38)	2,609	3,396
マレーシア(137)	1,000	1,300
インドネシア(153)	681	881
タイ(313)	673	873
インドネシア(107)	557	727
パキスタン(17)	421	541
インドネシア(107)	407	527
タイ(313)	383	493
インドネシア(107)	373	483
パキスタン(17)	344	444
スリランカ(12)	322	422
カンボジア(17)	312	412
バングラデシュ(17)	286	376
バングラデシュ(17)	174	224
<b>製造業・マネージャー</b>		
オーストラリア(30)	7,371	9,654
ニュージーランド(22)	5,883	7,656
シンガポール(38)	3,362	4,362
マレーシア(142)	1,857	2,412
インドネシア(153)	1,268	1,658
タイ(313)	1,244	1,624
パキスタン(17)	1,002	1,302
インドネシア(107)	962	1,262
タイ(313)	951	1,251
インドネシア(107)	810	1,060
スリランカ(12)	771	1,021
カンボジア(17)	686	906
バングラデシュ(17)	565	735

基本給・月額を比較した時、2014年10月時点。  
 作業員：正規雇用の一職工で実務経験10年程度の場合、請負労働者および非常勤労働者を含む。  
 エンジニア：正規雇用の中途採用者で専門学校以上の卒業以上、かつ実務経験10年程度の場合。  
 マネージャー(製造業)：正規雇用の企業担当課長クラスで大学以上、かつ実務経験10年程度の場合。  
 注：カンボジア以外の国・地域については、回答は国・地域を越えて(国・地域)ではなく国・地域を越えて、未だ建ての選択あり。金額の国・地域別平均値であり、2014年10月時点の平均値(国・地域)を参照してください。中国は海外管理職兼業務担当者(中国・地域)を参照してください。中国は海外管理職兼業務担当者(中国・地域)を参照してください。中国は海外管理職兼業務担当者(中国・地域)を参照してください。中国は海外管理職兼業務担当者(中国・地域)を参照してください。  
 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

## 原材料・部品の調達

18

### 原材料・部品の調達先の内訳(国・地域別、合計が100%になるよう回答)



● 進出日本企業の現地生産活動における原材料・部品の調達先の内訳は、「現地」(40.5%)が最も高く、「日本」(31.0%)、「ASEAN」(7.5%)が続く。現地調達率は、14年調査(40.7%)から2ポイント低下。日本、ASEAN、中国からの調達率はわずかに上昇した。  
 ● 国・地域別みると、中国の現地調達率が高いが、14年調査(66.2%)から1.5ポイント低下した。  
 ● 日本からの調達率は、フィリピン(44.7%)、韓国(40.6%)、香港・マカオ(38.6%)などで相対的に高い。  
 Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

17

## 2015年11月8日総選挙 NLD勝利

1.1962年からの軍政支配に嫌気がさす国民。

1962年～ ネウイン将軍 1988年～タンシュエ議長

超高所得層(高位軍関係者・財閥関係ファミリー)はUSDP支持。

一方、高所得層以下の一般国民はNLD支持。

2.NLDが390議席(全議席の約8割)を確保。

3.NLDは、マニフェスト「変化の時が来た」を発表。

- ①少数民族問題および国内平和への行動
- ②全民族の平和的共存を保障する憲法改正
- ③国民に対する公平な行政システム構築
- ④国防・安全保障のための行動
- ⑤国家の外交方針
- ⑥国民生活の改革・自由で安全な発展



Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

18

## 2015年総選挙(連邦議会)の概要

上院(民族代表院)224議席(民選議員168、軍人議席56)

下院(国民代表院)440議席(民選議員330、軍人議席110)

全体664議席に25%を占める軍人議席は、国軍司令官が指名。

両院とも任期5年。権限に差なし。過半数は333議席

最終選挙結果 NLD 390議席 USDP 42議席

### 2. 1990年総選挙(国民議会)

①一院制・小選挙区、5月実施。有権者は1票を投じ、492議席が争われた。

②NLD(スーチー党首)、NUP(社会主義)等93政党が参加。

③NLDが392議席(81%)を獲得する一方NUPは10議席を獲得するのみ。

### 3. 2010年総選挙(連邦議会)

2008年憲法に基づき選挙。11月実施。

①二院制・小選挙区十州・管区議会

A: 国民代表院: 330議席

B: 民族代表院: 168議席

C: 州・管区(地域)議会: 660議席+α

②NLDが選挙をボイコットするに追いやられ、USDPとNUPの一騎打ちに。

③USDPが連邦、管区・州議会とも8割近い議席を獲得し、圧勝。

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

20

## 国際標準の海外投資と国際市場への参入を強調

NLDは2015年総選挙のマニフェスト「変化の時が来た」を発表。

国民生活の改革・自由で安全な発展の項では、経済・金融、農業、畜水産業、労働、教育、保健、エネルギー、自然環境保全、女性、若者、通信、都市開発の12項目における目標を掲げている。目標の一番目の「経済・金融」では、以下を挙げている。

- (1) 広く薄い徴税、不動産等売買利益の徴税徹底。税収の用途の公表。
  - (2) 財政の中央集権縮小。連邦政府と州政府の財政の分権。
  - (3) 金融機関・金融市場の構築。
  - (4) 中央銀行の独立。
  - (5) 最良の国際基準に合致した海外投資の向上。ミャンマーの国際市場への参入。新たな雇
- 用創出、技術移転促進と労働力の質の向上
- (6) 基本インフラ(道路、交通、電力、情報)整備
  - (7) 農業近代化、農地問題の公正な解決。農地を持たない農業労働者のための雇用確保、農業発展につながる工業、サービス業の発展と輸出業の促進。
  - (8) 自然環境に配慮した天然資源の利用。天然資源活用の収益は、国家の長期的発展のため活用し国民に周知し、基金を創設する。

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

21

## Ⅲ. ミャンマーの投資概況 一日本企業の動向を中心に

22

## <ミャンマーへの外国直接投資の推移(セクター別)>

※1988年度～2014年度までの累積額

セクター	(単位: 百万ドル)			
	軍政時代(累計)	民政移管後(累計)	軍政時代(比率)	民政移管後(比率)
農業	173.1	89.6	0.5%	0.4%
畜産・水産業	324.4	128.5	0.9%	0.8%
鉱業	2,794.5	74.2	7.8%	0.4%
製造業	1,728.4	3,782.0	4.8%	20.7%
電力	14,529.7	4,794.8	40.3%	35.6%
石油・ガス	13,815.4	3,777.2	38.3%	32.4%
建設業	37.8	0.0	0.1%	0.0%
輸送・通信業	313.3	2,870.2	0.9%	15.8%
ホテル・観光業	1,084.8	1,093.2	3.0%	6.0%
不動産開発	1,056.5	1,221.3	2.9%	6.7%
工業団地	193.1	0.0	0.5%	0.0%
その他	23.7	390.8	0.1%	2.1%
合計	36,034.6	18,181.5	100.0%	100.0%

※軍政時代(1988年度～2010年度までの累計)、民政移管後(2011年度～2014年度までの累計)  
(出所)ミャンマー投資企業管理局資料を基にJETRO作成

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

23

## <ミャンマーへの外国直接投資の推移(国別)>

※1988年度～2014年度までの累積額

国名	(単位: 百万ドル)			
	軍政時代(累計)	民政移管後(累計)	軍政時代(比率)	民政移管後(比率)
オーストラリア	86.3	17.3	0.2%	0.1%
オーストリア	72.5	0.0	0.2%	0.0%
バングラデシュ	3.0	0.0	0.0%	0.0%
ブルネイ	2.0	47.1	0.0%	0.3%
カナダ	33.8	156.0	0.1%	0.8%
中国	3,802.3	6,151.3	28.8%	32.2%
キプロス	5.3	0.0	0.0%	0.0%
クウェート	1.4	0.0	0.0%	0.0%
フランス	459.0	72.8	1.3%	0.4%
ドイツ	17.5	3.6	0.0%	0.0%
香港	6,308.5	817.5	17.5%	4.5%
インド	189.0	319.4	0.5%	1.8%
インドネシア	241.5	0.0	0.7%	0.0%
イスラエル	2.4	0.0	0.0%	0.0%
日本	2,112	159.8	5.8%	0.9%
マカオ	4.4	0.0	0.0%	0.0%
マレーシア	975.1	679.0	2.7%	3.7%
モロコシ	30.8	9.0	0.1%	0.0%
パナマ	22.1	26.0	0.1%	0.1%
フィリピン	166.7	0.5	0.4%	0.0%
韓国	2,915.2	444.3	8.1%	2.4%
ロシア	44.0	0.0	0.1%	0.0%
シンガポール	1,804.0	7,015.5	5.0%	38.5%
スリランカ	1.0	1.3	0.0%	0.0%
スウェーデン	3.8	27.0	0.0%	0.1%
台湾	5,588.1	696.1	26.5%	3.8%
タイ	202.0	312.7	0.7%	1.7%
アラブ首長国連邦	61.0	6.2	0.1%	0.0%
英国	2,650.0	1,340.0	7.3%	7.4%
米国	2,432.0	2.0	6.7%	0.0%
ベトナム	23.0	664.9	0.1%	3.7%
ウズベキスタン	14.0	64.8	0.0%	0.3%
ルクセンブルク	0.0	45.4	0.0%	0.2%
フランス	0.0	39.3	0.0%	0.2%
スウェーデン	0.0	18.3	0.0%	0.1%
オランダ	0.0	30.3	0.0%	0.1%
マーシャル諸島	0.0	4.5	0.0%	0.0%
リトアニア	0.0	11.8	0.0%	0.1%
合計	38,034.0	18,151.5	100.0%	100.0%

※軍政時代(1988年度～2010年度までの累計)、民政移管後(2011年度～2014年度までの累計)  
(出所)ミャンマー投資企業管理局資料を基にJETRO作成

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

24

<ミャンマーへの直接投資(2012度)> ※2,000万ドル以上の投資(世界ベース)および日本からの投資

Table with 5 columns: 企業名, 国別, 業種, 詳細, 投資金額. Includes sub-tables for 2012年度投資許可案件 and 2012年度日本からの投資許可案件.

出所: ミャンマー投資企業管理局(DICA)資料をもとにジェトロが独自集計. Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載.

<ミャンマーへの直接投資(2013度)> ※5,000万ドル以上の投資(世界ベース)および日本からの投資

Table with 5 columns: 企業名, 国別, 業種, 詳細, 投資金額. Includes sub-tables for 2013年度投資許可案件 and 2013年度日本からの投資許可案件.

出所: ミャンマー投資企業管理局(DICA)資料をもとにジェトロが独自集計. Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載.

<ミャンマーへの直接投資(2014度)> ※1億ドル以上の投資(世界ベース)および日本からの投資

Table with 5 columns: 企業名, 国別, 業種, 詳細, 投資金額. Includes sub-tables for 2014年度投資許可案件 and 2014年度日本からの投資許可案件.

出所: ミャンマー投資企業管理局(DICA)資料をもとにジェトロが独自集計. Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載.

日系企業の進出分野: CMP(委託加工)

●委託加工のみを行うCMP(Cutting, Making and Packingの略)。買加工収入のみを得る。

(日系縫製工場の様子)



●CMPで登記・ライセンス取得する。原材料のすべてを免税で輸入。原則、完成品は100%輸出。

●外国企業が自社工場をミャンマーに有する場合でも、自社工場とCMP契約を締結し、自社手配で原材料を輸出し、ミャンマーでは免税で輸入。

●縫製品以外にも、医療用針工場(日系)、デジカメのレンズ工場(台湾系)などの付加価値の高いCMPビジネスの例もある。自動車部品製造に活用する例もある。

●2012年以降水産分野にも同制度が適用拡大。

●委託生産品の輸出の際には10%の輸出税が課されていたが、2012年4月に廃止。2013年6月からは2%の「前払い法人税」を支払う。●輸出ライセンスの取得は一部品目を除き、ヤンゴンで申請・取得が可能。輸出ライセンスの取得にあつては、かつてはミャンマー縫製業者協会(MGMA)からの推薦状取得が必要だったが、現在は不要。

出所: 2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載.

日系企業の進出分野: 教育・人材育成分野

Gakken Ace Education(学研)
●2014年8月設立。(株)学研ホールディングス(90%)、Ace Data Consulting Services Co., Ltd(10%)の合弁。
【対象学年】
小学生(G1~G5, ロールの子供が対象)
【教材、使用教材】
算数、学習指導要領教材
⇒2015年に5年度
⇒2016年に10年度
⇒2017年に20年度まで拡大予定
パートナーであるACEグループが得意とするICTを活用し、効率的な教育サービスの提供をめざす。



京大日本校の授業風景

さくらコミュニティーサービス(北海道)等4社
●2015年11月設立。外国人技能実習制度に介護が加わることを含んでミャンマーにおいて介護人材の育成に着手。
【今後の事業展開】
①実習生の帰国が促される2021年をめざし、ミャンマーで訪問介護サービスを始める
②日本で帰国した実習生を帰国後、合弁会社で受け入れ、ミャンマーで働くスキームを作る。ミャンマーでは派遣モードが普及しており、訪問介護サービスの業地もあるという

- ＜民間教育産業に大きな需要＞
・ 自働意識の高さ
・ 口コミ力(★宣伝の必要なし)
・ 民間教育産業
➢ 家庭教師
➢ 学校の先生による私塾
➢ 学校補習塾 幼稚園から大学院まで
➢ スポーツ教室
➢ 音楽教室
➢ 幼児教室
➢ 外国からのフランチャイズ
➢ 語学教室
➢ コミュニティー教室
➢ 職業訓練校 建築、介護、電気、自動車整備 など
(Daw Ko Services 空野氏講演資料より加工)

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載.

<最近の日本企業のMIC認可案件①(縫製以外)>

■昭工舎(本社:東京)

「Shokosha Myanmar」を2012年10月に設立。時計の文字盤製造。(CMP形式)

■日本たばこ産業(JT)(本社:東京)

現地企業との合弁で「Myanmar Japan Tobacco」を2012年11月に設立。マイルドセプンの生産および販売。

■ロート製薬(本社:大阪)

「Rohto-Mentholatum (Myanmar)」を2012年12月に設立。ベトナム工場から輸入した原料を包装する仕上げ工場にてスキンケア商品を生産。

■スズキ(本社:浜松市)

「Suzuki (Myanmar) Motor」を2013年1月に設立。キャリイ(トラック型軽自動車)を生産。

出所: 各社のプレスリリース記事をもとにジェトロ独自集計

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載.

### <最近の日本企業のMIC認可案件②(縫製以外)>

■大和総研(本社:東京)  
ミャンマーACE Data System社との合併で「DIR-ACE Technology」を2013年4月に設立。将来的に、証券取引所、証券会社が円滑に業務を行うためのシステム構築を行う。

■G-7アグリジャパン(本社:神戸市)  
ミャンマー小売最大手City Martとの合併で「CM JAPAN AGRI MYANMAR」を2013年8月に設立(ミャンマー側60%:日本側40%)。農産物の栽培、販売など。

■アスモ(本社:静岡県湖西市)  
自動車用小型モータ関連部品の生産会社「ASMO Myanmar」を2013年9月に設立(アスモ社50%:アスモインドネシア社50%)。

■日本ロジテム(本社:東京)  
Myanmar Belle Logistics & Services社との合併で「Logitem Myanmar」を2013年10月に設立(ミャンマー側35%:日本側65%)。旅客自動車運送事業。

出所:各社のプレスリリース記事をもとにジェトロ独自まとめ

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 30

### <最近の日本企業のMIC認可案件③(縫製以外)>

■千代田化工建設(本社:横浜)  
ミャンマー建設省傘下の公共事業公社(Public Works)と千代田化工建設との合併会社(Chiyoda & Public Works社)によるオフィス事業。ダウンタウンエリアの旧庁舎ビルをオフィスビルに新装し賃貸事業を展開。(総床面積約8,300㎡、RC4階建、賃貸開始時期:2014年7月)

■JFEエンジニアリング(本社:東京、横浜)  
ミャンマー建設省との合併で「J & M Steel Solutions」を2013年11月に設立(ミャンマー建設省公共事業局40%:JFEエンジニアリング60%)。ヤンゴン近郊のタケタ地区に生産能力1万トン/年の鋼構造製作工場が完成。鋼製橋梁の設計、製作、架設の営業など。

■デルタ工業(広島県安芸郡)  
ミャンマーのバゴー管区に「Delta AIG」を2015年5月に設立。CMP形式で自動車のシートトリムを製造。

出所:各社のプレスリリース記事をもとにジェトロ独自まとめ

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 31

### <最近の日本企業のMIC認可案件④(縫製以外)>

■大和総研(本社:東京)  
システムソリューション、リサーチ、コンサルティング事業を展開する拠点として、2014年6月に「DMS(ディーエムエス) Ltd.」を設立。事業内容:システムソリューション、リサーチ、コンサルティングなど。

■新藤電子工業(本社:東京)  
ミャンマーのSKT社との合併で「Shwe Ka Thar-Shindo Engineering & Manufacturing」を2014年8月に設立。(ミャンマー側50%:日本側50%)。電子部品の製造販売。

■三菱商事(本社:東京)、JALUX(本社:東京)  
YOMAグループとの合併で空港運営事業会社「MC-Jalux Airport Services」を2014年10月に設立。日本企業が海外において100%民間資本で取り組む初の空港事業民営化プロジェクト。

出所:各社のプレスリリース記事をもとにジェトロ独自まとめ

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 32

### <最近の日本企業のMIC認可案件⑤(縫製以外)>

■王子ホールディングス(本社:東京)  
王子木材緑化がSFシンガポール、MMC社との合併で、2014年12月、モン州モラーミヤイン地域を拠点に、ゴム植林木を主原料とする製材品等の製造および販売を実施。(王子木材緑化:54%、SFシンガポール:26%、MMC社:20%)  
生産能力:約8,000m3/年

■双見通信工業(本社:千葉県柏市)  
ミャンマー企業との合併で「Futami Mega Engineering」を2014年12月に設立。金物部品、めっき加工部品の製造。

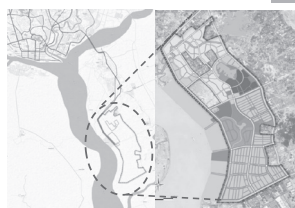
出所:各社のプレスリリース記事をもとにジェトロ独自まとめ

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 33

### <ミャンマー経済特区法>

#### 新経済特区法の構成

第1章	法名、法律の対象、用語定義
第2章	目的
第3章	中央委員会(セントラルボディ)の構成と責務
第4章	中央運営委員会(セントラルワーキングボディ)の構成と責務
第5章	管理委員会(マネジメントコミティ)の構成と責務
第6章	経済特区の設置
第7章	フリーゾーンおよびプロモーションゾーンの関連規定
第8章	投資企業の責務と優遇措置
第9章	開発企業の責務と優遇措置
第10章	開発企業および投資企業に対する輸入関税の免税措置
第11章	競争の確保
第12章	源泉徴収税
第13章	銀行、金融、保険業
第14章	税関検査
第15章	検査検査
第16章	労働者
第17章	土地の利用
第18章	その他



ティラワ経済特区(ヤンゴン近郊)

種別	フリーゾーン	プロモーションゾーン	経済特区開発業者
法人税	7年間 50%免税 高投資後利益の50%免税 次の5年間	5年間 次の5年間 次の5年間	8年間 次の5年間 次の5年間
輸入関税	建設資材・製造設備の輸入 免税 原材料の輸入 免税	5年間、次の5年間には50%免税 免税措置なし (輸入関税の扱いと同様)	免税 免税措置なし
固定税(付加価値税)	免税		
土地リース期間	最長75年(当初50年+25年)		

フリーゾーン:輸出型産業  
プロモーションゾーン:内販型製造業、住宅、百貨店、銀行、保険、学校、病院、娯楽産業など

Copyright©2015 JETRO. All right reserved.

禁無断転載

34

### <ティラワ開発の現状>



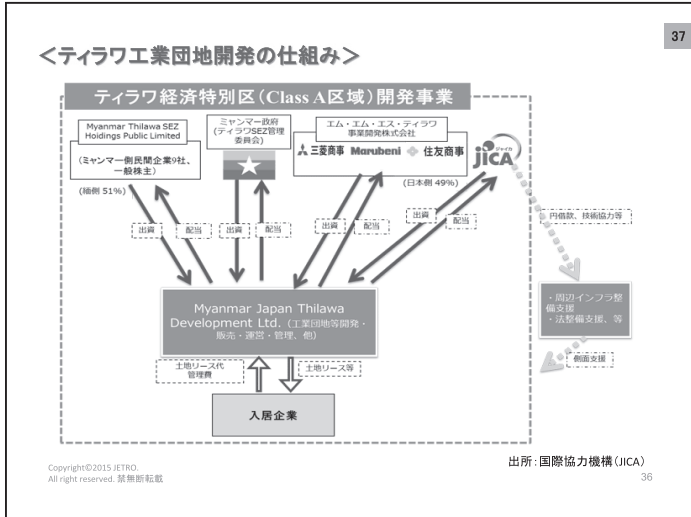
2015年7月現在(ジェトロ撮影)



2014年11月、江洋ラヂエーター社工場起工の様子

Copyright©2012 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

35



### ＜ティアワ経済特区内外の投資比較＞

	ティアワ経済特区内の投資	経済特区外の投資
根拠法令	経済特区法(2014年)	外国投資法(2012年)
インフラ	○	×
規制業種	9個の禁止事業が定められているが、それ以外の業種は基本的にオープンである。	国家計画経済開発省の通達およびミャンマー投資委員会の通達により、細かく規制されている。
外資比率規制	規制なし	合併が求められる事業について、原則外資は80%まで。ただし、案件により、それ以上の外資比率が認められたケースもある。
最低資本金規制	あり	なし
投資手続き	投資申請書の提出から30日以内に認可するか否か判断する。	実務上、投資申請書を提出してから、認可まで4～5ヶ月かかる。さらに、投資認可から投資認可書が発行されるまで3週間から1カ月かかる。

Copyright©2015 JETRO All right reserved. 禁無断転載

### ＜経済特区内の認可要件(予定)＞

	フリーゾーン事業	プロモーションゾーン事業
輸出比率	<input type="checkbox"/> 製品の75%以上の輸出 <input type="checkbox"/> 製品の80%以上をフリーゾーン内の輸出企業に販売	—
最低資本金	<input type="checkbox"/> 輸出製造業: US\$750,000 <input type="checkbox"/> 輸出型製造業のサポート事業: US\$300,000 <input type="checkbox"/> 輸出関連サービス業: US\$500,000 <input type="checkbox"/> 国際貿易見本市センター: US\$10,000,000	<input type="checkbox"/> 製造業: US\$300,000 <input type="checkbox"/> サービス業: US\$300,000 <input type="checkbox"/> 不動産開発事業: US\$5,000,000 <input type="checkbox"/> 教育訓練事業: US\$2,000,000
その他の要件	—	<input type="checkbox"/> 区域内のホテル事業: 3スタークラス以上で客室数150室以上 <input type="checkbox"/> 区域内の病院事業: 近代的設備を備えベッド数100床以上

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

### ＜ダウエー開発の現状＞

Development of Dawei Deep Sea Port

○ダウエー開発は、タイの建設大手イタルタイによって進められていたプロジェクト。2010年11月、ミャンマー運輸省傘下のミャンマー港湾公社と、BOT方式によるダウエー地区開発の枠組み合意書に署名。

○水深15～20メートルという深海港に加え重工業、軽工業などを対象とした工業団地を含む約200平方キロメートルという広大なエリアを開発予定。メコン諸国からインド、中東・アフリカ向けに輸出する際のゲートウェイとなり、在タイ日系企業も高い関心を寄せている。

○2012年7月、泰緬両政府は、ダウエー開発を加速させていくことに合意。関係レベルの合同委員会を設立。

○2013年6月、両政府はイタルタイの開発権を放棄させ、代わりに泰緬両国政府が設立する特別目的事業体(SPV)に開発権を委ねることを決定。

○2014年8月、タイ暫定政権はダウエー開発計画を承認。初期フェーズの開発(全体の10分の1にあたる27km<sup>2</sup>)の入札が2014年に行われ、イタルタイとロジャナの連合が落札。

○2015年2月、日タイ首脳会談。ダウエー開発の重要性を踏まえ、安倍総理から日本として特別目的事業体(SPV)に参画するため、出資に向けて必要な条件を整えるための手続きを開始する旨を述べた他、JICA専門家の派遣、道路建設に関する調査の実施を表明。

○2015年7月、日、ミャンマー、タイの3国にてダウエー開発協力に関するMOIを締結。

出所：ミャンマー港湾局(MPA)提供資料「Current Situation and future Plans for Infrastructure Development on Ports in Myanmar」より





ミャンマー経済倶楽部 荒木 氏提供資料 Copyright ©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

### ＜ミャンマー消費市場へのアプローチ＞

外資企業は貿易業が認められないため、ミャンマー国内に販売会社は設立できず、代理店を介して販売する必要がある。生活雑貨から食品、建機に至るまで既に幅広い日本商品が国内にて販売を開始している。2012年から3年連続で開催されているジェトロ主催「Japan Festival」などの場も活用。

【Japan Festival概要】  
 2012年3月 ストランドホテル別館（約50ブース出展、3日間で約1万人来場）  
 2013年3月 Myanmar Convention Center（約1207ブース出展、3日間で約2万5千人来場）  
 2014年2月 Tatmadaw Hall（約2007ブース出展、4日間で約4万人来場）





日本の食品はミャンマー人にも人気が高い  
 にぎわう会場内の様子 (Tatmadaw Hall)  
 日本の三味線プレイヤーによるコンサート(国立劇場)

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載


### ＜日本ミャンマー共同イニシアティブ(参考)＞

【概要】  
 日本・ミャンマーとの貿易・投資をさらに促進するため、日本企業が抱える課題などを整理し、ミャンマー政府との対話を通じて解決していく取り組み。2013年3月キックオフ。

【日本側参加者】  
 在ミャンマー日本国大使館、ヤンゴン日本人商工会議所(JCCY)、JICA、JETRO

【ミャンマー側参加者】  
 国家計画・経済開発省を含む関係各省、ミャンマー商工会議所連盟(UMFCCI)

【改善要望事項】  
 ①査証手続き関係、②輸出入政策、③投資環境の改善、④税金問題、⑤インフラの改善、⑥外国人・企業ルールの廃止、⑦適正な保険制度の整備・改善・外資開放、⑧適正な労働争議解決手段の確保、⑨その他行政手続きの改善



2013年3月の会合の様子(在ミャンマー日本国大使館HPより)

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

## IV. ミャンマーの貿易概況

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

### ＜ミャンマーの国際海上コンテナ取扱量の推移(単位:千TEU)＞

(出所) ASEAN-JAPAN Transport Partnership Information Center 資料を基にジェトロ作成

【コンテナ取扱量の推移】  
 ●ミャンマー国内には9つの港湾が存在し、運輸省傘下にあるミャンマー港湾公社(MPA)が管理。  
 ●国際港はヤンゴン港、ティラワ港の2つ。国際海上コンテナ取扱量は年々増加傾向にあり、2012年には約48万TEUに達している。  
 ●今後、外国企業の進出がさらに加速するものとみられ、コンテナ取扱量は増加していくことが予想される。

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載

### ＜ミャンマーの貿易統計(2014年度)＞

ミャンマーの主要品目別輸出入<通関ベース>  
(単位:100万ドル、%)

	2013年度		2014年度	
	金額	構成比	金額	伸び率
輸出総額(FOB)	11,201	100.0	12,521	11.3
天然ガス	3,299	29.4	5,179	157.0
豆類	896	8.0	1,140	127.2
縫製品	888	8.0	1,023	115.2
翡翠	1,012	9.0	1,038	102.5
コメ	460	4.1	652	141.7
卑金属・鉱石	130	1.2	440	338.5
トウモロコシ	286	2.6	393	137.4
魚類	311	2.8	256	82.3
ゴム	341	3.0	182	53.4
その他	3,585	31.9	2,247	62.7
輸入総額(CIF)	13,760	100.0	16,633	20.0
一般・輸送機械	4,145	29.9	4,944.6	119.1
石油製品	2,309	16.7	2,415.5	104.6
卑金属・同製品	1,543	11.2	1,931.6	125.2
電気機械・器具	708	5.1	1,037.8	146.6
食用植物油	515	3.7	561.5	109.0
プラスチック	468	3.4	515.5	109.9
合成繊維物	406	2.9	342.9	84.5
セメント	204	1.5	301.4	147.6
医薬品	253	1.8	300.2	118.7
その他	3,217	23.4	4,250.1	132.1

(出所) ミャンマー中央統計局

ミャンマーの主要国・地域別輸出入<通関ベース>  
(単位:100万ドル、%)

	2013年度		2014年度	
	金額	構成比	金額	伸び率
輸出総額(FOB)	11,201	100.0	12,521	111.8
中国	2,911	25.9	4,671	160.5
タイ	4,306	38.4	4,029	93.6
シンガポール	694	6.2	759	109.3
インド	1,144	10.2	746	65.3
日本	513	4.6	556	108.4
韓国	353	3.1	370	104.8
香港	489	4.4	289	59.1
マレーシア	1,069	9.5	265	24.7
インドネシア	86	0.8	86	100.0
その他	625	5.6	751	120.2
輸入総額(CIF)	13,760	100.0	16,633	120.9
中国	4,165	30.3	5,020	120.5
シンガポール	2,318	16.9	4,137	178.5
日本	1,296	9.4	1,749	135.0
タイ	1,377	10.0	1,679	121.9
マレーシア	840	6.1	741	88.2
インド	494	3.6	595	120.4
インドネシア	439	3.2	551	125.5
米国	80	0.6	493	616.3
韓国	1,218	8.9	493	40.5
その他	1,091	7.9	1,171	107.3

(出所) ミャンマー中央統計局

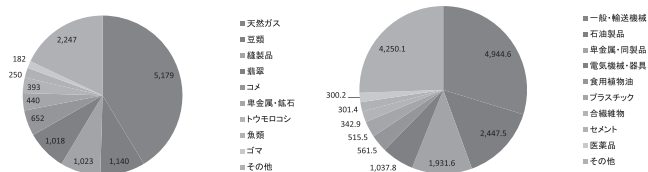
Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載



### <拡大する輸入、3年連続の貿易赤字に>

2014年度輸出: 125億ドル

2014年度輸入: 166億ドル

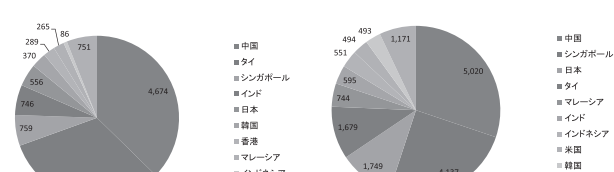


Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 48

### <貿易の核は、タイ、中国、シンガポール>

2014年度輸出: 125億ドル

2014年度輸入: 166億ドル



Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 49

### <日緬貿易(2011年~2014年: 通年)>

HSコード	品目	2012	2013	2014	変化率 (2013/2014)	シェア (2014)
87	乗用車、トラックなど	1,024.1	796.6	860.0	8.0%	72.5%
84	電気機械など	14.3	85.8	111.3	29.1%	9.4%
85	電気機器	12.3	21.5	38.7	79.7%	3.3%
84	人金織機の長繊維・織物	20.1	21.0	21.7	3.5%	1.8%
90	医療機器など	4.1	12.6	21.5	70.6%	1.8%
50	特殊糸目	13.5	20.0	16.5	-19.6%	1.4%
55	人金織機の短繊維・織物	13.8	13.1	12.2	-7.4%	1.0%
24	鉄鋼	8.2	13.9	10.1	-24.9%	0.9%
89	船舶及び浮き橋渡物	0.1	0.0	9.0	19197.0%	0.8%
17	砂糖製品	4.0	7.5	8.9	18.5%	0.7%
	その他	58.9	63.5	76.2	20.1%	6.4%
	合計	1,288.4	1,056.2	1,186.1	12.3%	100%

HSコード	品目	2012	2013	2014	変化率 (2013/2014)	シェア (2014)
62	衣類(布製製品、スーツ、シャツなど)	392.2	459.0	518.7	13.3%	60.4%
64	履物	104.6	111.7	103.6	-7.2%	12.1%
03	エビ・魚など	72.8	76.8	79.0	2.9%	9.2%
81	衣類(ニット製品)	16.1	19.6	42.0	111.5%	4.9%
12	豆など	31.7	27.6	25.3	-8.6%	2.9%
07	豆など	14.1	12.8	15.3	49.9%	2.2%
71	真珠、寶石など	8.9	10.3	18.0	73.9%	2.1%
44	木材およびその製品	9.1	11.1	9.0	-19.1%	1.0%
16	さまざまな種類の食品	3.2	3.8	5.0	32.0%	0.6%
80	すずおよびその製品	0.0	0.0	4.8	全増	0.5%
	その他	22.9	25.0	33.9	35.2%	3.8%
	合計	673.3	759.1	858.1	13.4%	100.0%

(出所) Global Trade Atlasを基にジェトロ作成 Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 50

### <ミャンマーからの縫製品輸入金額(単位: 百万ドル)>

国名	2000年	2005年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2000年構成比	2014年構成比	2014年増減率(2000年比)
日本	4.51	52.67	153.43	346.70	409.29	477.33	560.66	0.0%	40.2%	12,188.3
韓国	0.70	7.43	123.99	232.41	278.69	380.71	462.29	0.1%	33.1%	65,841.4
中国	0.00	0.15	1.79	7.62	21.19	38.51	34.48	0.0%	2.5%	N/A
マレーシア	0.00	2.17	3.64	2.64	4.24	3.76	5.36	0.0%	0.4%	N/A
シンガポール	26.53	7.50	0.91	1.29	0.76	0.98	1.11	3.5%	0.1%	-95.3
オーストラリア	2.50	0.18	2.92	1.95	1.70	1.38	3.14	0.3%	0.2%	25.6
EU(28ヶ国)	271.84	242.10	179.95	185.01	143.46	174.06	309.12	37.2%	22.1%	11.3
ドイツ	65.18	36.33	73.99	78.13	49.40	62.21	110.45	8.7%	7.9%	69.3
フランス	80.85	53.81	50.72	34.62	39.94	54.15	83.49	10.0%	6.0%	2.3
イタリア	51.63	28.22	1.74	0.56	0.81	2.03	10.84	7.7%	0.8%	-81.1
インド	13.15	11.02	6.21	6.17	8.17	7.49	22.94	1.8%	1.8%	74.5
スペイン	18.98	19.39	41.59	42.88	31.88	39.81	50.17	2.9%	3.6%	199.2
カナダ	31.64	5.01	0.01	0.01	0.05	1.20	4.17	4.2%	0.3%	-85.3
米国	403.54	0.00	0.00	0.00	0.00	1.96	16.07	54.0%	1.3%	-89.7
合計(36ヶ国)	747.31	317.79	485.63	779.03	850.26	1,080.25	1,396.34	100%	100%	-
合計増減率(%)		-57.5	59.9	57.1	10.1	27.0	28.1	-	-	-

注1: 衣類は、HSコード61番(ニット製衣類)と62番(布製製衣類)の合計。  
注2: EUは、2000年のみ25ヶ国、その他は、28ヶ国データ使用。  
(出所) 各国輸入相手国の通関統計 (by Global Trade Atlas)

Copyright©2015 JETRO. All right reserved. 禁無断転載 51

## V. まとめ

### <まとめ>

- 2011年の現政権移行後、新たなビジネスチャンスを求めて世界各国の企業がミャンマーの豊富な労働力、成長市場を求めて進出し始めている。
- 基礎インフラの未整備により進出をためらう日本企業は多いが、ティアワSEZの開発が工場進出の後押しをしている。日本とミャンマーの緊密な経済関係を象徴するプロジェクト。
- 日本は大企業だけでなく、中小企業からのミャンマービジネスへの関心が高い。サービス分野への進出を目指す企業も増加中。
- 2015年11月8日に実施された総選挙。最大与党であるUSDP(連邦団結発展党)が敗れ、アンサンスーチー議員率いるNLD(国民民主連盟)が圧勝。上下両院の総数(664)の過半数を大きく超える議席をNLDが確保。2016年1月下旬~2月上旬に掛けて連邦議会が開幕。大統領は2月中旬、その後閣僚名簿が国会に提出され承認される予定。新政権は3月末に発足予定。今後のNLDの経済政策に注目。

Copyright © 2015 JETRO. All rights reserved.

ご清聴ありがとうございました。



ダウエーの浜

本資料で提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心がけておりますが、本資料で提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び資料の作成者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

## 5) インドネシア企業の CSR の取り組み状況に関するアンケート調査結果

### 目次

1. 回答企業の内訳	222
2. CSR に関する法規制等	226
3. CSR の取り組み	228
4. CSR 導入上の課題	231
5. インドネシアにおける重要な社会課題	240
6. インドネシア企業の特徴、強み	241
7. 先進国企業との比較	241
参考：アンケート調査票	243

アジア企業における CSR の取り組みの状況をよりの確に把握するため、インドネシア企業に対してのアンケート調査も同時に実施した。今回対象とした新興国の中で、市場規模や製造拠点としての重要性と今後の発展が特に期待されるインドネシアをその対象として選択している。

## 1. 回答企業の内訳

今回のアンケート調査は、インドネシアの有力な CSR 推進団体である Corporate Forum for Community Development (CFCD※注) を通じて実施した。

(注) CFCD はインドネシアを代表する CSR 推進団体であり、インドネシアの主要企業が参加している。同団体は、企業に対して、トレーニング、セミナー、ワークショップ、アドバイザリ等を実施するとともに、国家標準化機関 (BSN) と共同し、政府の支援のもとインドネシアの CSR アワードを実施している。<http://www.cfdcenter.or.id/under/web/>

CFCD の会員企業である約 100 社の大企業を対象とし、業種のバランスを考慮して、アンケート調査を実施したところ、次の 46 社から有効な回答を得た。

1	PT Pacific Place Jakarta
2	PT Sarihusada Generasi Mahardhika
3	PT Pupuk Sriwijaya
4	PT Bukit Asam (Persero) Tbk
5	PT. TOBA PULP LESTARI, TBK
6	PT. Kaltim Prima Coal
7	PT. Energi Mega Persada, Tbk
8	Teladan Prima Group
9	PT ANTAM (Persero) Tbk
10	PT. Toyota-Astra Motor
11	PT. Badak NGL
12	PT Indonesia Power
13	PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk
14	PT Vale Indonesia
15	PT Star Energi ( kakop) ltd
16	PT HM Sampoerna Tbk.
17	PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk

18	PT Hindoli-Cargill
19	PT Bakrie Sumatera Plantation Tbk
20	PT Modernland Realty Tbk
21	PT.PP. London Sumatra Indonesia Tbk
22	PetroChina International
23	Asian Agri
24	PT Freeport Indonesia
25	PT ELNUSA Tbk
26	PT. Donggi-Senoro LNG
27	Lapindo Brantas, Inc.
28	PT. Chandra Asri Petrochemical Tbk.
29	PT Mitsubishi Chemical Indonesia
30	PT. Pupuk Kalimantan Timur
31	PT Semen Tonasa
32	PT Santan Borneo Abadi
33	Tower Bersama Group
34	PT.Kitadin Site Desa Embalut
35	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
36	PT Medco E&P Indonesia
37	Grand Elite Hotel
38	PT Prudential Life Assurance
39	PT. BJB (Bank Jawa Barat Banten)
40	PT Bharinto Ekatama
41	LafargeHolcim
42	PT. Sarimelati Kencana
43	PT Pertamina (Persero)
44	PT Mifa Bersaudara
45	PT ASIABEEF BIOFARM INDONESIA
46	Wilmar Group

インドネシアには、多様なタイプの企業が存在するが、これらの企業の所有者は次の表の通りであり、バランスの良い回答が得られている。

所有者（資本）	社数	%
外国資本 Foreign	13	28.3
国営 State Owned	11	23.9
国内企業 Native	9	19.6
中華系企業（華僑） Descendant (Chinese)	7	15.2
公的企業 Public Company	1	2.2
その他 etc.	5	10.9
<b>合計</b>	<b>46</b>	

表 1. 企業の所有者（資本）

なお、回答企業の中には、外資企業として以下の 3 社の日系企業が含まれている。

Toyota-Astra Motor

Donggi-Senoro LNG（三菱商事 51%出資、LNG 製造・販売）

Mitsubishi Chemical Indonesia

また、業種に関しても 14 種類の業種からの回答が得られている。農林水産業、鉱業、石油製品・石炭製品工業の 3 セクターが、それぞれ 8 社（17.4%）となっている。続いて、化学工業、窯業（セメント）が各 4 社（8.7%）となり、インドネシアの産業構造の特徴を表した分布となっている。

業種	社数	%
農林水産業	8	17.4
鉱業	8	17.4
石油製品・石炭製品工業	8	17.4
化学工業	4	8.7
窯業（セメント）	4	8.7
ホテル、不動産	3	6.5
食品工業	2	4.4
天然ガス供給	2	4.4
サービス業（金融業）	2	4.4
パルプ・紙工業	1	2.2
輸送用機械工業	1	2.2

運輸・通信・公益業	1	2.2
エネルギー	1	2.2
タバコ製造	1	2.2
<b>合計</b>	<b>46</b>	

表 2. 回答企業の業種

参考までに、業種と所有状況の相関関係を、図1に示す。 (社数)

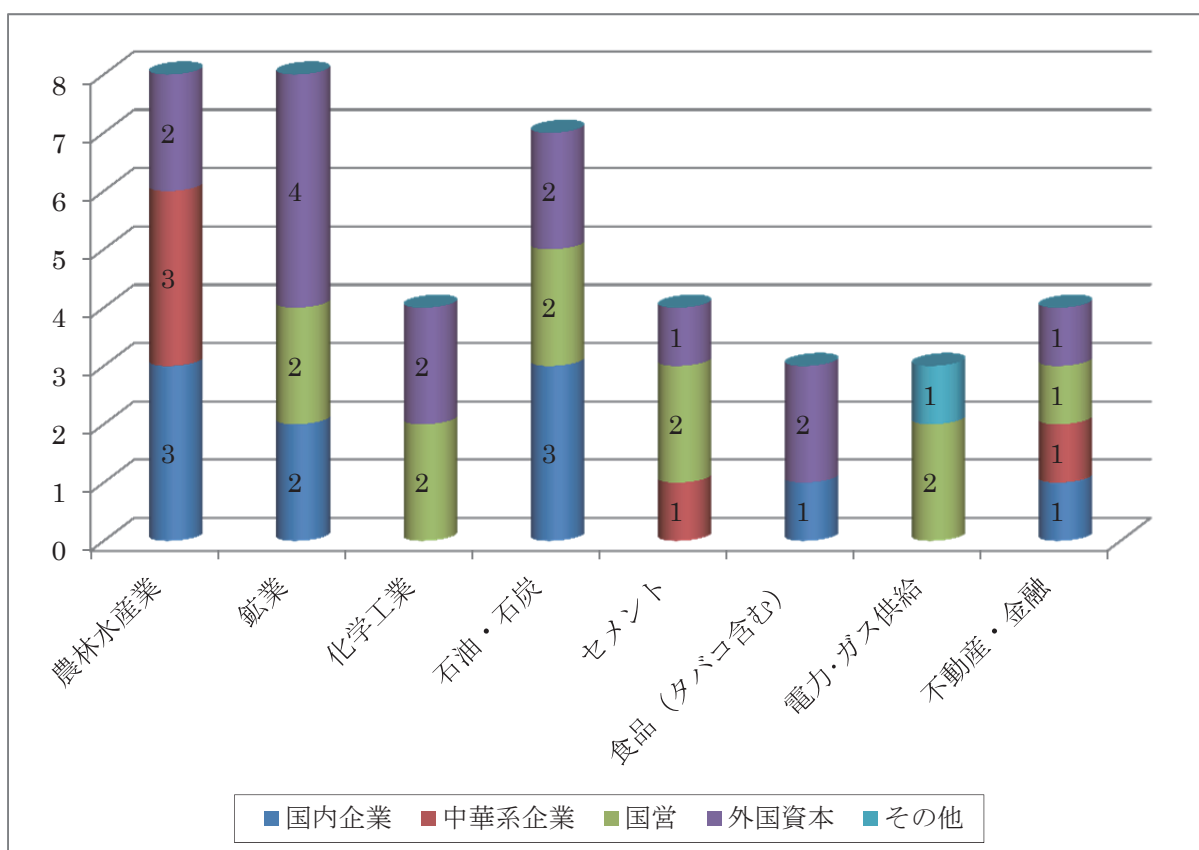


図1 回答企業の所有と業種の関係

## 2. CSRに関する法規制等

「質問2. 貴社のCSR推進にあたって意識している法律、規格、ガイドライン、外部評価（企業評価、アワード等）にはどのようなものがありますか？」に対する回答

殆どの回答企業は、国内及び国際的な規則等を自社のCSR方針や行動規範に反映している。国内法の2007年会社法40号は最も意識され（78.3%）、続いて2012年政令47号が、60.9%と高い割合を示し、その他と比較して群を抜いている。会社法40号は自然資源の採掘を取り扱う企業には義務である。そうした企業にとって、CSRとは、自社の事業に対して応分のコストを負担しなければならない義務的なものと理解される。政令47号はさらに幅広いCSR及び環境に関する規則である。

国有企業の場合は、国営企業省規則に由来するCSRの原則や課題を取り上げている。全体的に見ると13種類の規則類が、インドネシアのCSRに関連するとみられている。

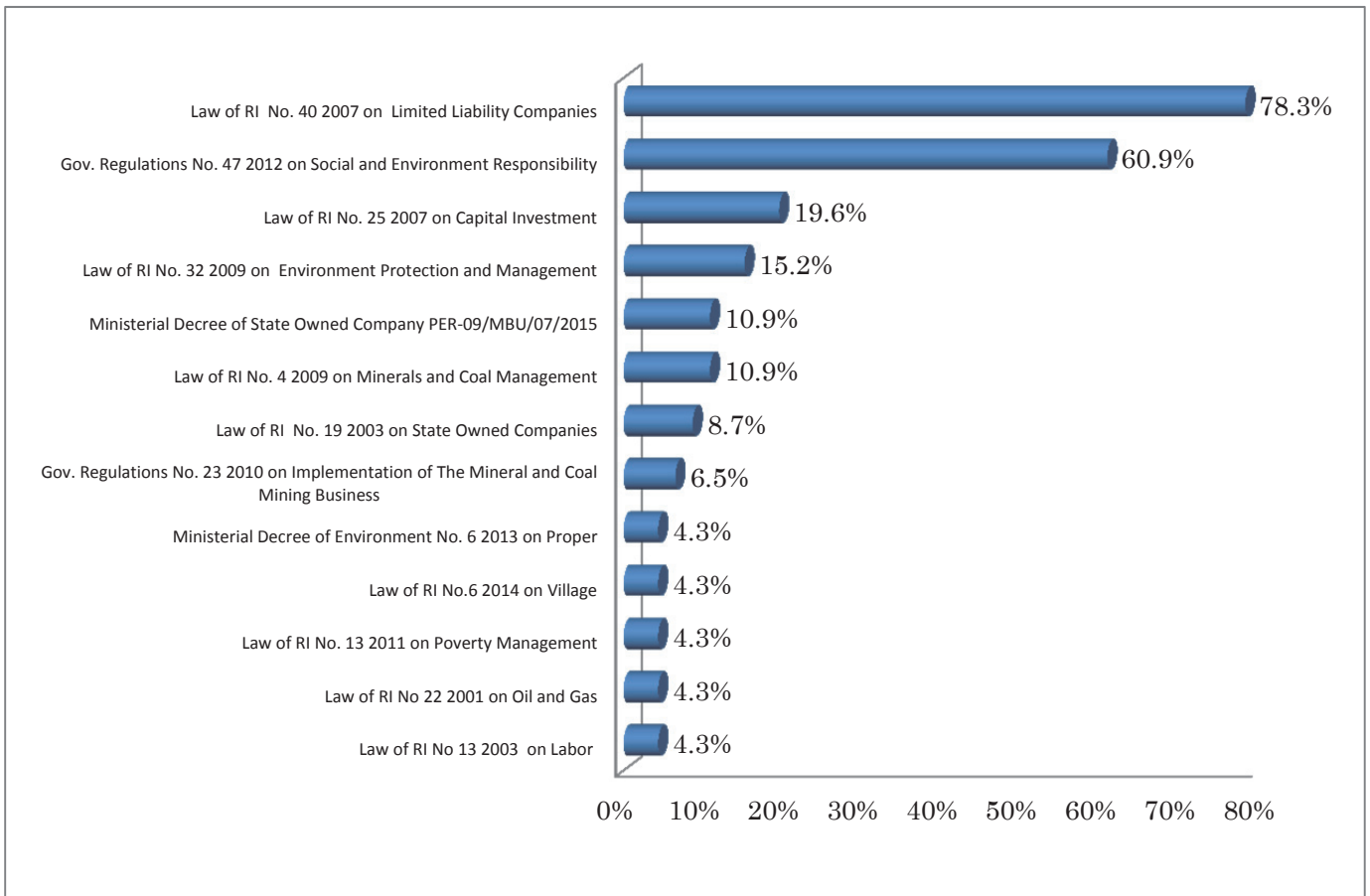


図2. インドネシア国内の法規制（複数社回答分のみ）

※上位6位までの法規制の日本語での呼称は、順に、



- ・有限責任会社に関する法律 2007 年 40 号（会社法）
- ・有限責任会社の社会および環境に関する政令 2012 年 47 号（政令 47 号）
- ・資本投資に関する法律 2007 年 25 号（投資法）
- ・環境保護管理法 2009 年 32 号
- ・国営企業省規則（2015 年版）
- ・鉱物、石炭鉱業に関する法律 2009 年 4 号（鉱業法）

となる。

国際的な規則に関しては、14 の規格が挙げられており、ISO 26000 が最も広く活用されており、58.7%にのぼる。GRI G4 がそれに続き、39.1%。ISO 14001 が 30.4%となっている。国内の規格を含めてその他の利用率は低い。

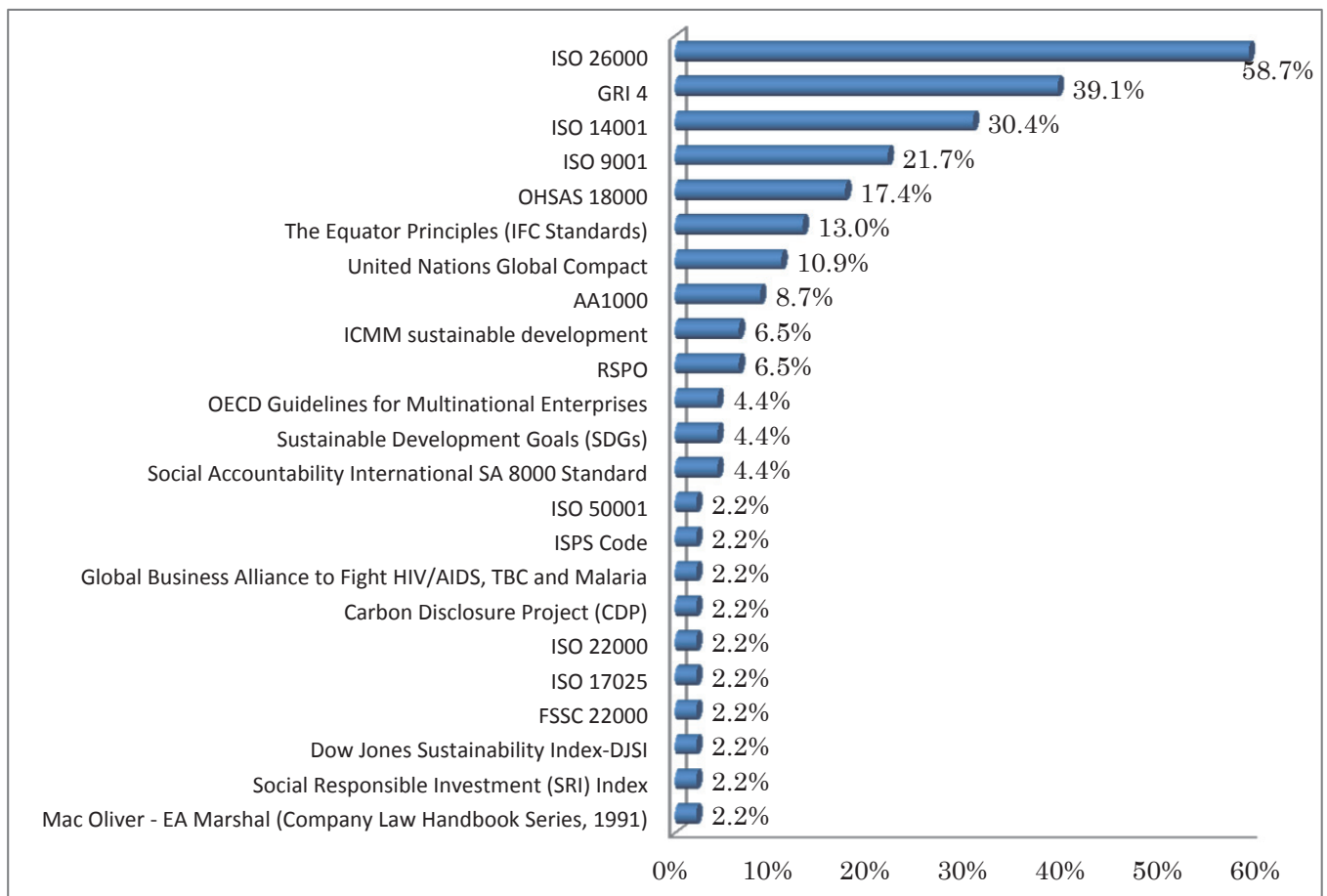


図 3. 国際的な法規制、ガイドライン

国内の規格としては、SNI 規格（SNI はインドネシア国家標準局（BSN）の規格の総称）が最も高い 46 社中 7 社（15.2%）となったが、具体的にどの規格かは明らかではない。

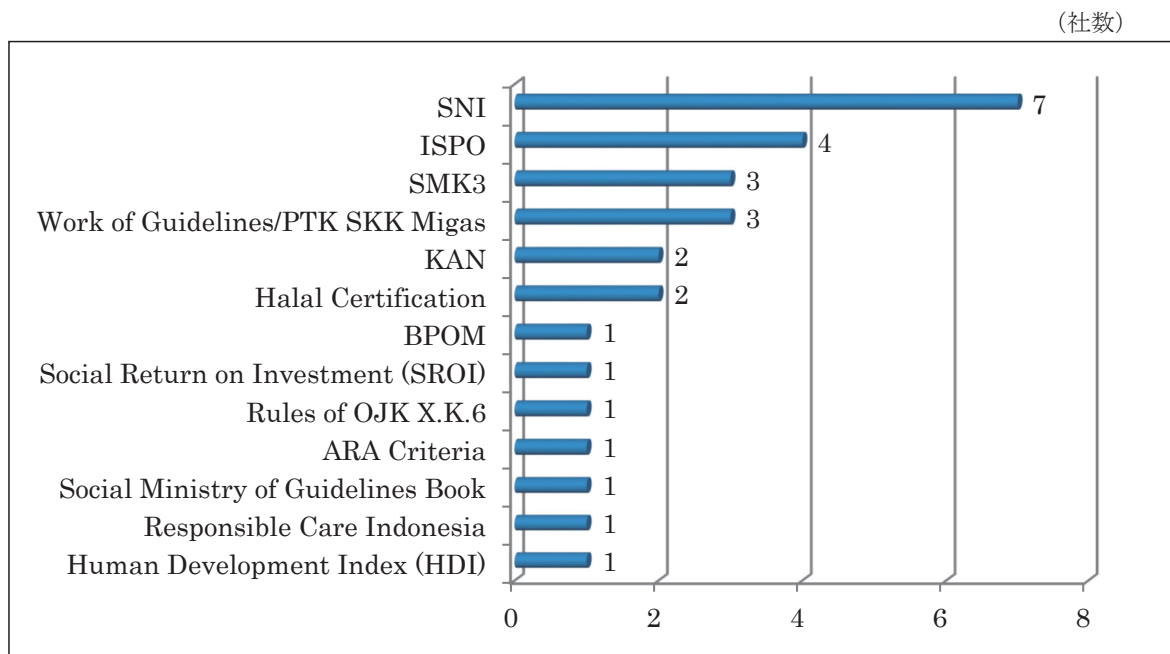


図 4. インドネシア国内のガイドライン

### 3. CSR の取り組み

質問 3. 貴社における CSR の取り組みについてお伺いします。

「質問 3-(1) 貴社において CSR に取り組む目的は以下の内、どれでしょうか。該当する項目にチェックを入れてください。」に対する回答

すべての選択肢に対して、過半数の企業が強く意識していると回答し、多様な目的で CSR の実践が行われていることがわかる。強く意識しているとした割合が高かった項目は、「地域住民との関係向上」（82.6%）、「法令や規則への遵守」（80.4%）であった。

また、あまり意識していないとの回答が 0%であった選択肢（すべての企業が強く意識している、或いは、意識していると回答したもの）は、「地域住民との関係向上」、「リスク対応」、「企業理念、創業理念」であった。一方、あまり意識していないとの回答が比較的多かった項目は、「ブランドの向上」（13.0%）であった。

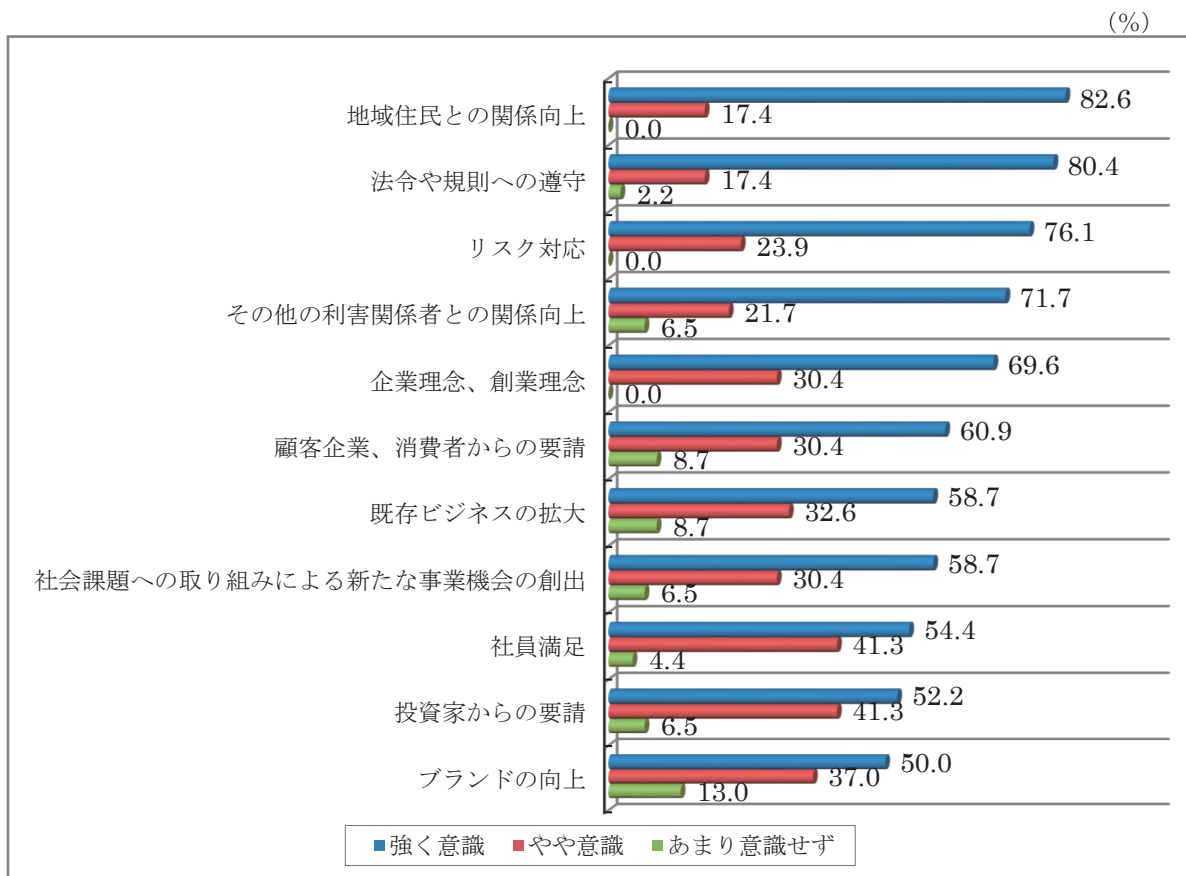


図 5. CSR に取り組む目的

CSR の情報開示に関しては、46 社中 37 社（80%以上）が「サステナビリティレポート、CSR レポートで開示」と「アニュアルレポート（財務レポート）で開示」を挙げ、46 社中 20 社（約 40%）が「統合報告書で開示」と回答した。「CSR 情報開示をしていない」と回答した企業は全体の 46 社中 1 社のみ（約 2%）であった。インドネシアでは、本調査で対象となった大企業のほぼ全てが CSR の情報開示を実施するに至っている。

(社数※複数回答)

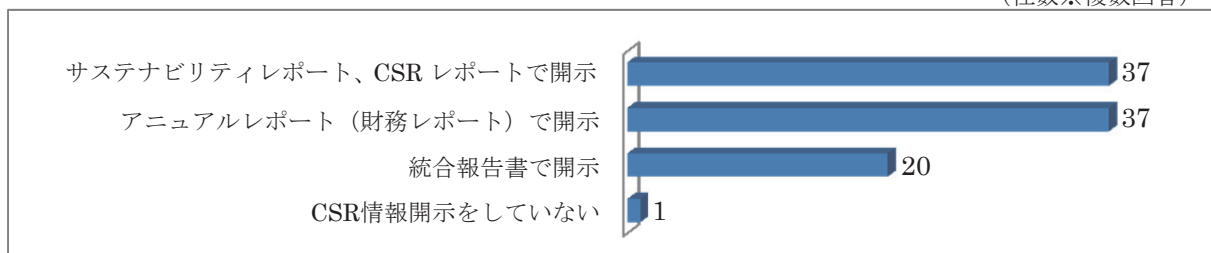


図 6. CSR 情報開示について

「質問 3-(3) 上記(2)で回答した報告書の想定ユーザーとしどのようなステークホルダーを意識していますか。」に対する回答

情報開示（報告書）の想定ユーザー（読者）は、幅広いステークホルダーが対象とされているが、特に「政府」（76.1%）や「地域住民」（67.4%）を「投資家」（69.6%）と並んで強く意識しているのが特徴的である。これは、上記の質問 3-(1)CSR に取り組む理由とも符合している。

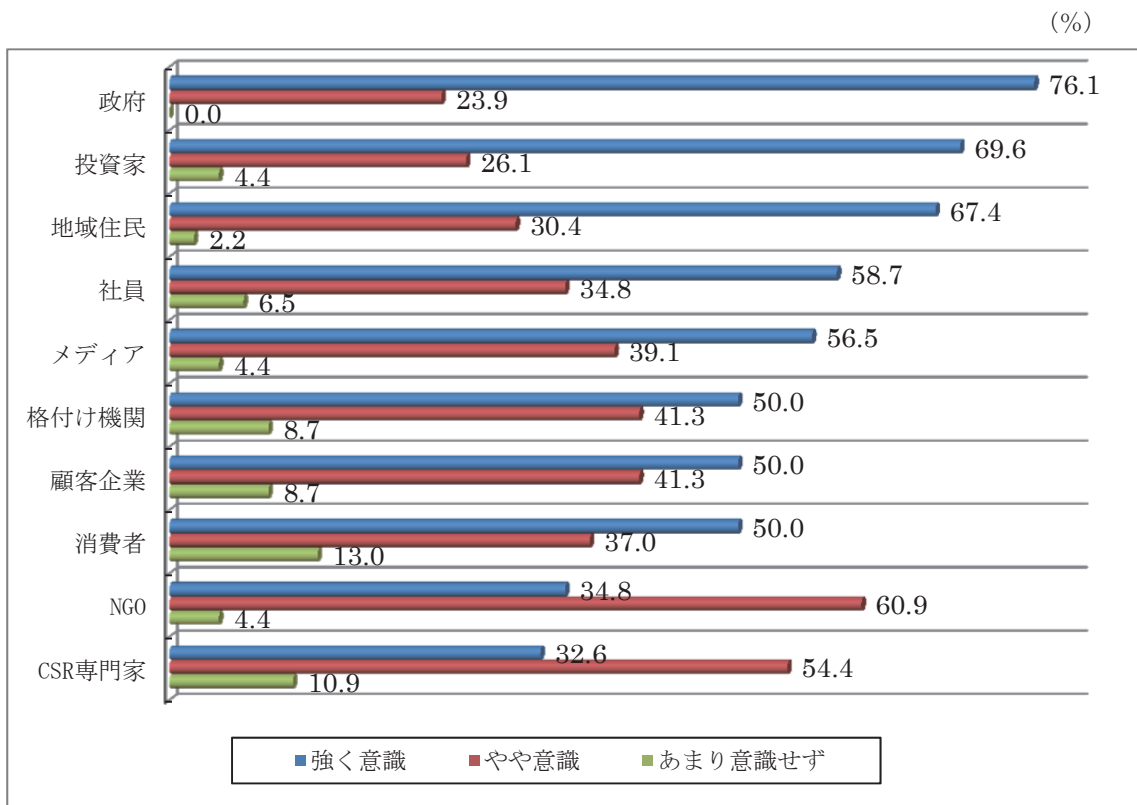


図7. 報告書の想定ユーザー（ステークホルダー）

「質問 3-(4) 貴社のサプライチェーン・バリューチェーンにおける CSR 対応を促すために、取り組んでいることをすべてに○をつけてください。」に対する回答

サプライチェーン・バリューチェーンにおける CSR に関しては、46 社中 31 社（約 65%）の企業が「CSR ガイドラインや行動規範を提示している」。「サプライヤーに対し研修を実施している（46 社中 12 社 約 25%）」や「サプライヤーに CSR 監査を実施している（46 社中 11 社）」も 20%以上の企業が実践していると回答した。

(社数※複数回答)

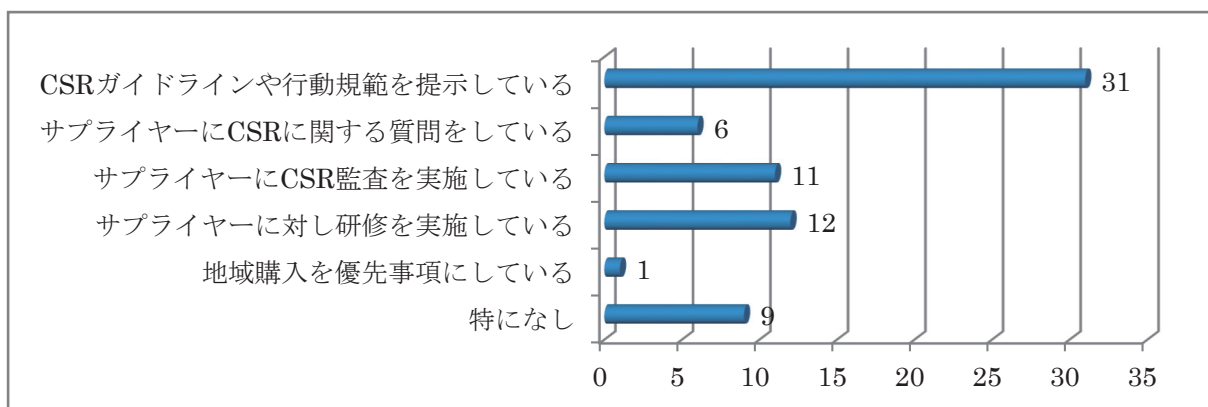


図 7. サプライチェーン CSR の取り組み状況

#### 4. CSR 導入上の課題

「質問 4. 最近の CSR 推進上の課題として感じておられることは何ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。「その他」の場合は括弧内に具体的にご記入ください。」に対する回答。

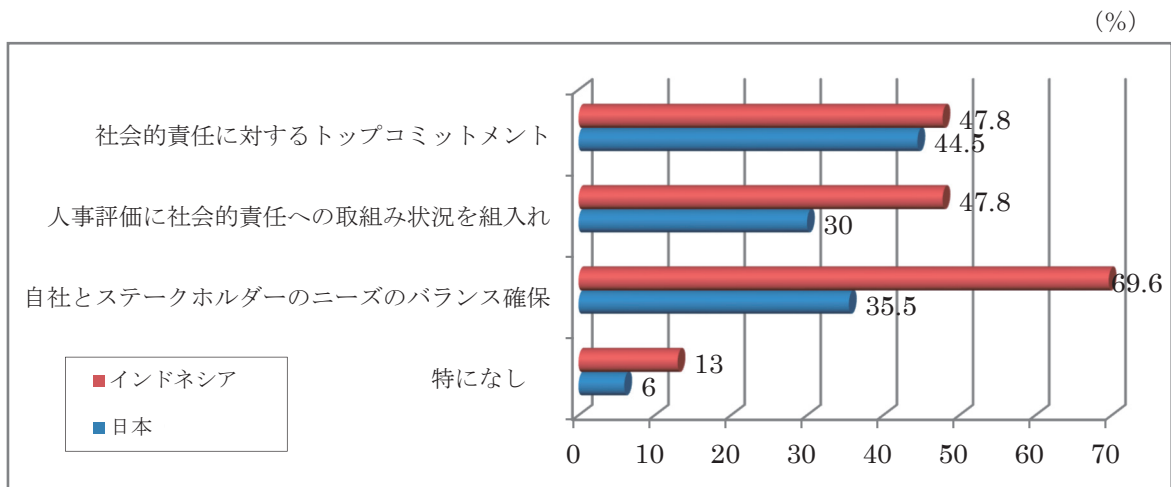
このアンケートでは、CSR を実践する上での課題を ISO26000 の 7 つの中核主題ごとに調査を行っている。平成 25 年度の企業活力研究所報告書「企業の社会的責任に関する国際規格の適切な活用のあり方についての調査研究報告書」において、日本企業に対して同じ質問でのアンケート調査を実施しており、2 年ほどの時期の違いはあるものの、インドネシア企業と日本企業の特徴の比較も試みた。

日本企業とインドネシア企業の回答傾向の違いが、国による違いなのか、産業構成の違いによるものかを確認するため、産業別の分析も行った。産業別の場合、対象となる企業が限定されるため、統計的な処理をするのに十分なデータポイントがあるとは言えないことに留意が必要である。また、平成 25 年度の日本企業の調査では、産業別の分析を実施していないため、産業別の傾向は、今回調査したインドネシア企業のみ明らかになっている。

#### ■組織統治

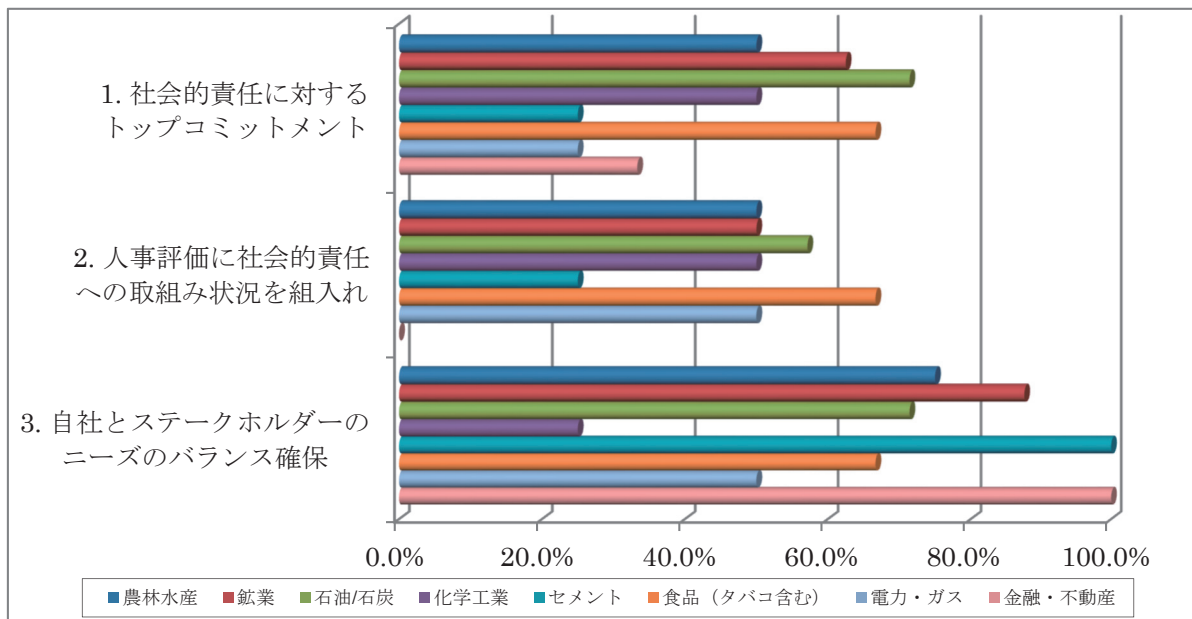
組織統治に関しては、約 13% は特に課題はないと回答（日本企業は 6%）している。注目されるのは、「自社とステークホルダーのニーズのバランス確保」が、インドネシア企業では、約 70% にも及び日本企業の約 35% と比較して、極めて高い。すでに明らかになったように、インドネシアでは、政府や地域社会の関与が日本企業以上に高いこ

とが想像されるため、それが反映されていると考えられる。



組織統治における課題（※日本企業：平成25年度報告書より）

産業別では、化学工業、セメント、金融・不動産がやや他とは異なる傾向を示している。

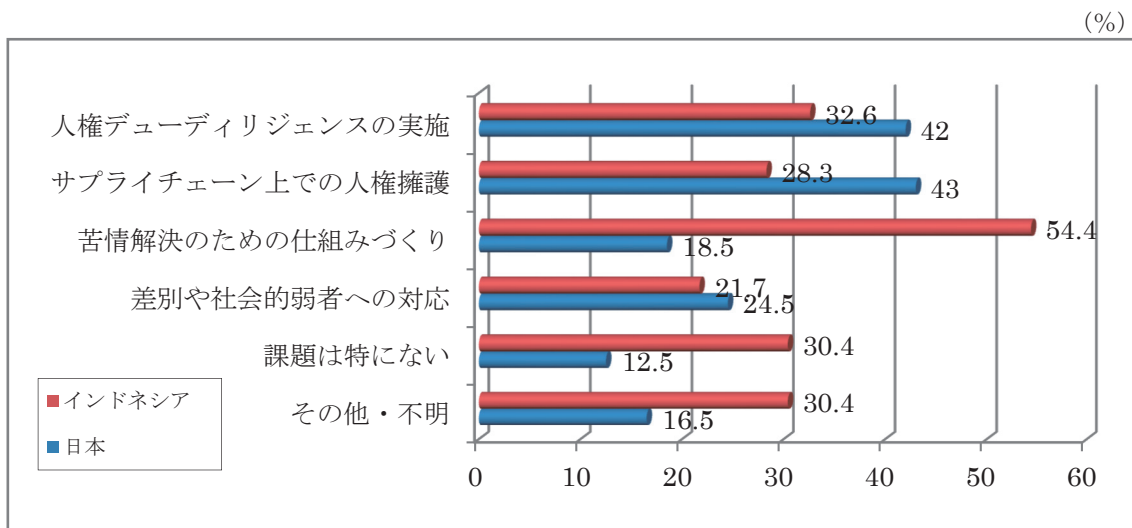


インドネシア企業の産業別課題

## ■人権

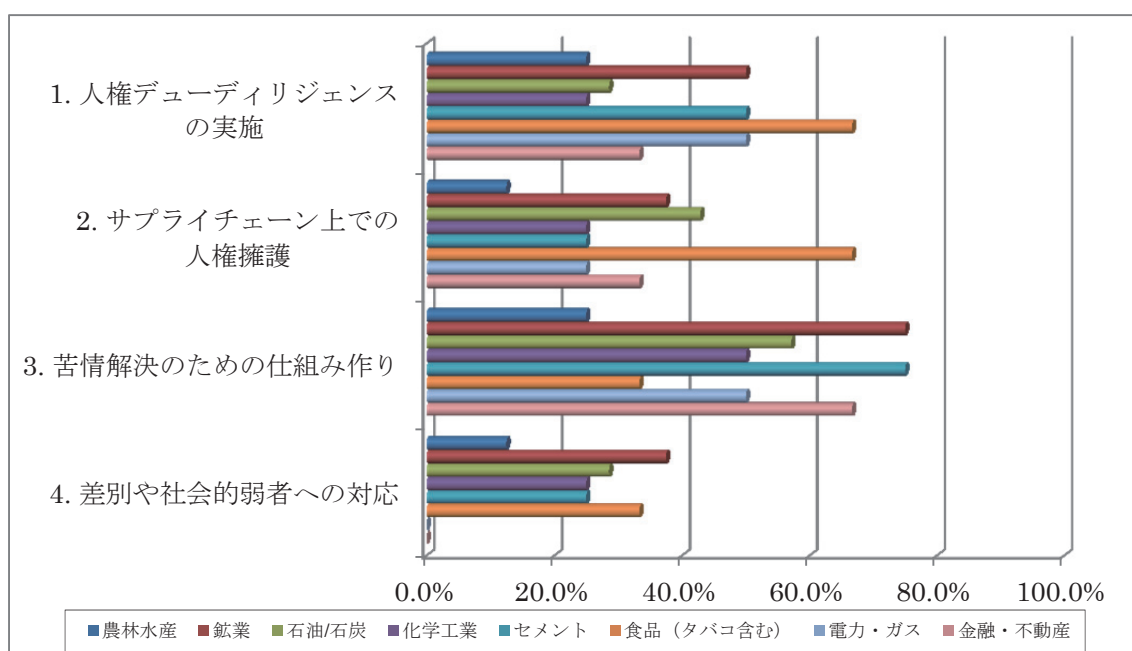
人権に関する課題については、日本企業の課題が、「人権デューデリジェンスの実施」や「サプライチェーンでの人権擁護」が、高い割合で指摘されたのに対し、インドネシア企業では、「苦情解決のための仕組みづくり（苦情処理メカニズム）」が、50%以

上に及んだ。インドネシア企業は、天然資源の採掘に携わる企業が多く、直接的な人権問題に対する苦情への対応が喫緊の課題となっている様子を垣間見ることができる。



人権における課題（※日本企業：平成25年度報告書より）

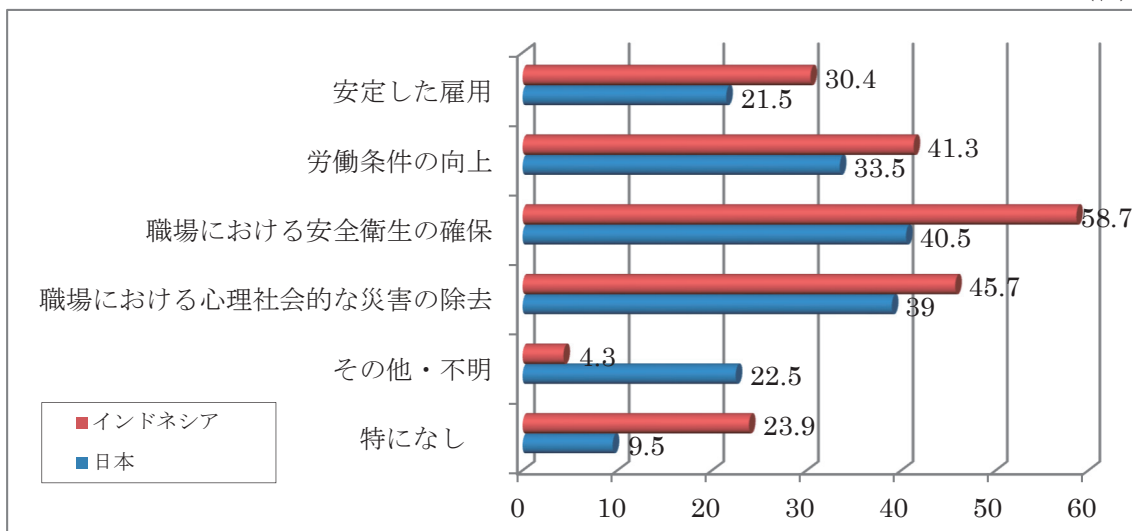
産業別では、鉱業が一般に高い値を示したのに対し、農林水産は他の産業に比較して課題と感じている割合が少なかった。また、食品業界は、「人権デューデリジェンスの実施」や「サプライチェーン上での人権擁護」での課題認識が高く、日本企業と同じような傾向を示している。



インドネシア企業の産業別課題

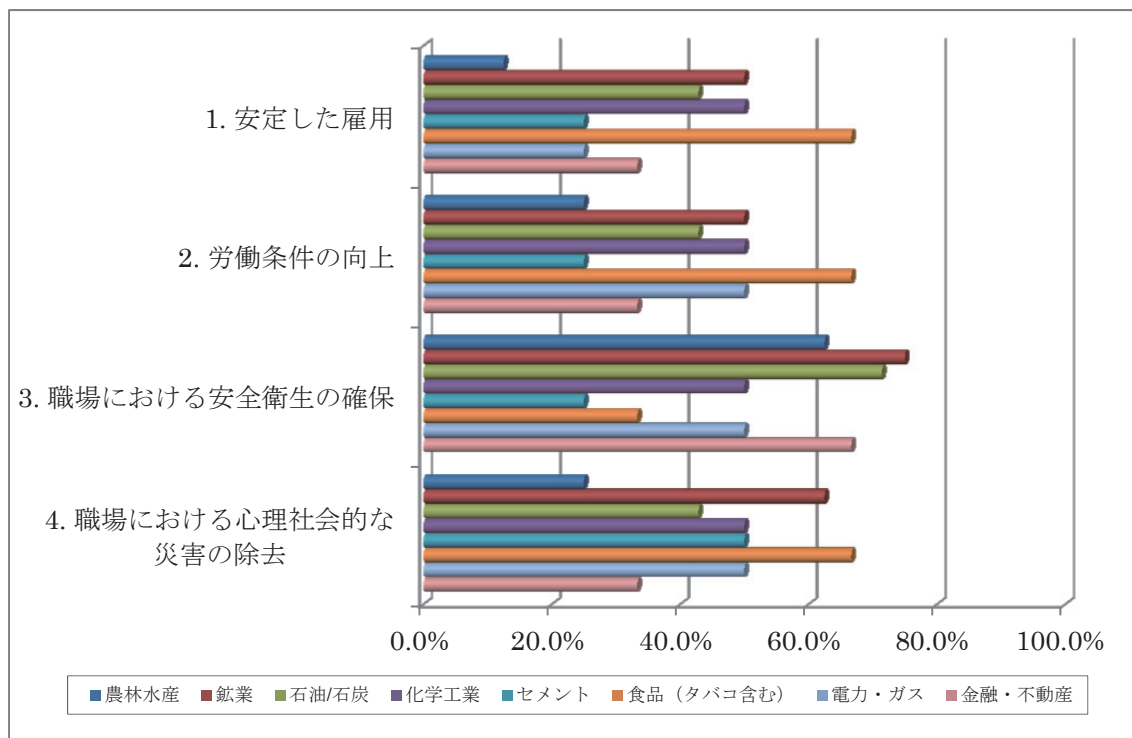
## ■労働慣行

インドネシア企業では、「職場における安全衛生の確保」について、約 60%の企業が課題と回答し、最も高かった。日本企業では、約 40%程度であり、やはり事業の特性を色濃く反映していると考えられる。



労働慣行における課題（※日本企業：平成25年度報告書より）

産業別では、鉱業、食品は総じて高く、農林水産やセメントが低い傾向がある。

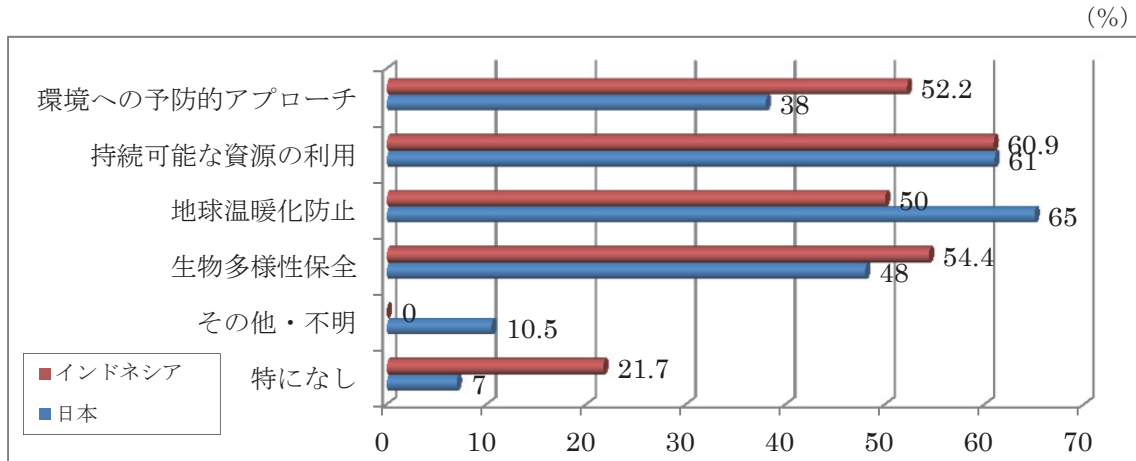


インドネシア企業の産業別課題



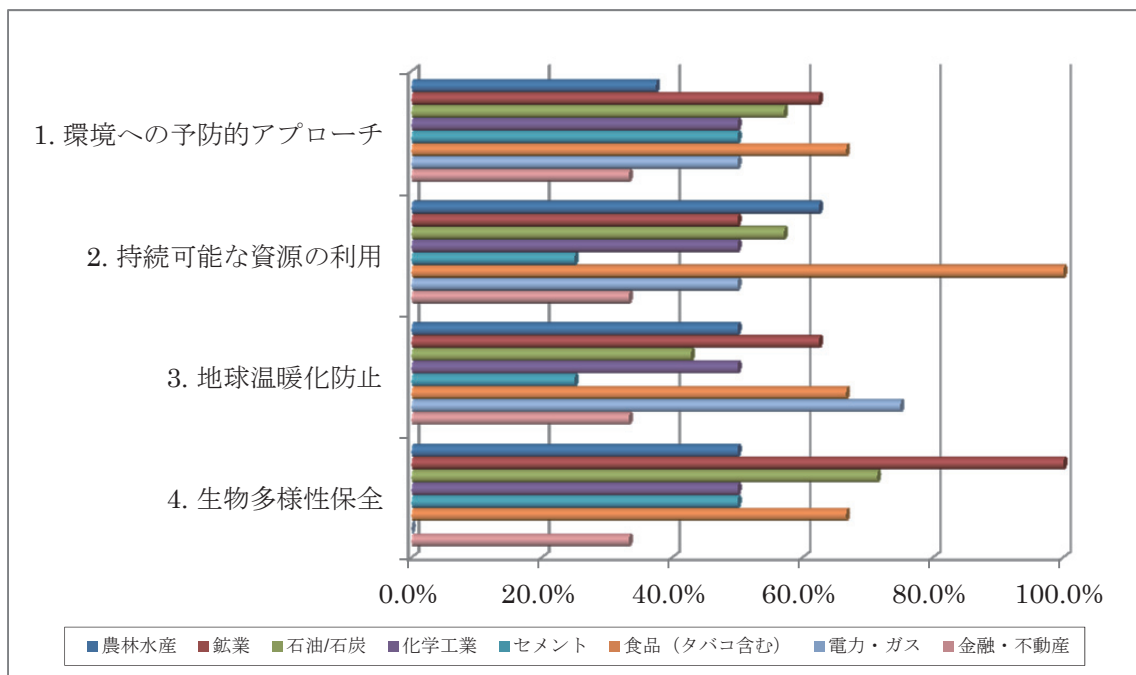
## ■環境

日本企業では、「地球温暖化防止」が約65%でトップであるのに対し、インドネシア企業では、「持続可能な資源の利用」が約60%でトップ。「生物多様性の保全」と「環境への予防的アプローチ」も日本企業よりも高い値を示し、特徴的である。環境についても、インドネシア企業の特徴である天然資源の採掘に携わる企業の影響が強いと考えられる。



環境における課題（※日本企業：平成25年度報告書より）

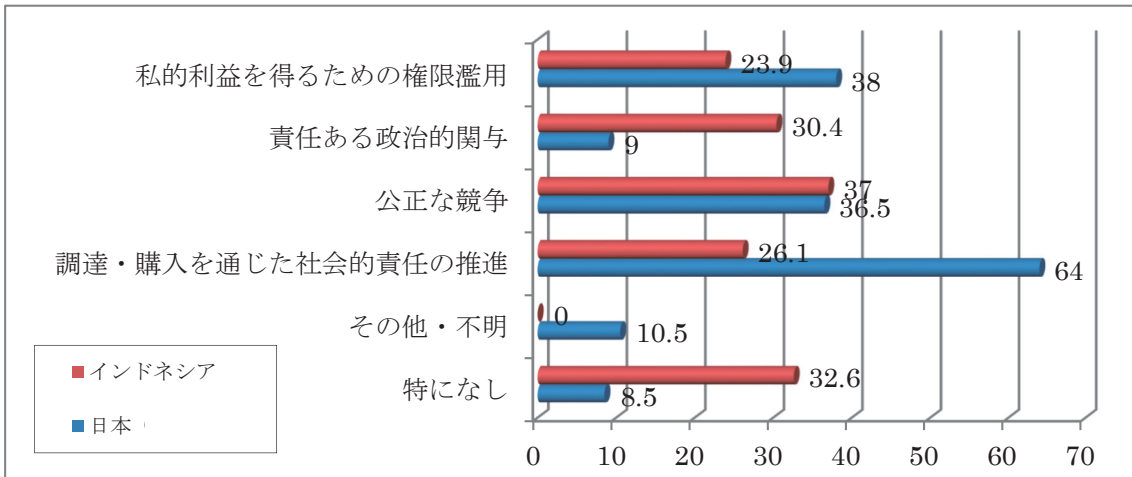
産業別では、食品が「持続可能な資源の利用」、鉱業が「生物多様性保全」を100%の企業が選択しており、業種の特徴が顕著に現れていると言える。



インドネシア企業の産業別課題

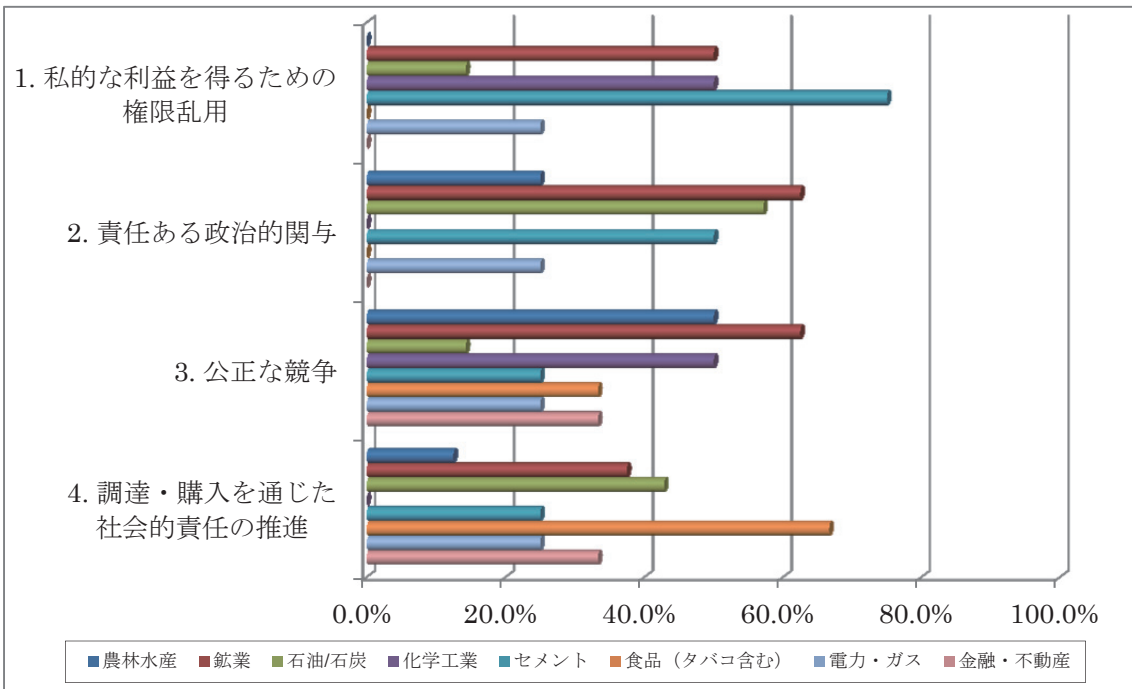
## ■公正な事業慣行

公正な事業慣行に関しては、インドネシア企業で最も回答が多かった「公正な競争」でも約 37%と、課題に感じている割合は他の課題に比較すると少なかった。日本企業と比較すると「調達、購入を通じた社会的責任の推進」が低いのに対し、「責任ある政治的関与」が高くなっており、政府と企業の関係の難しさが垣間見られる。



公正な事業慣行における課題（※日本企業：平成25年度報告書より）

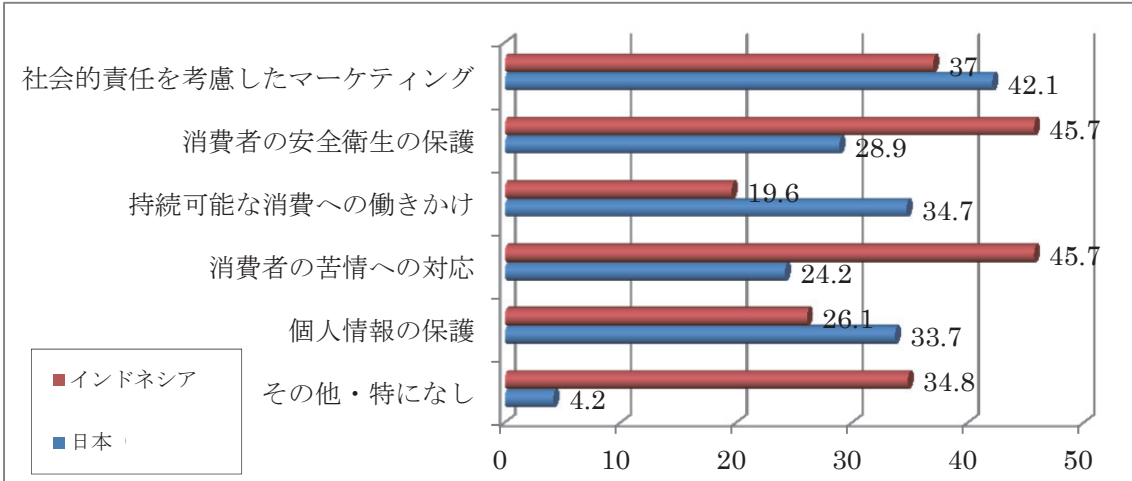
産業別では、セメントが「私的な利益を得るための権限乱用」について、食品が「調達・購入を通じた社会的責任の推進」について他業界と比べ割合が高くなっている。



インドネシア企業の産業別課題

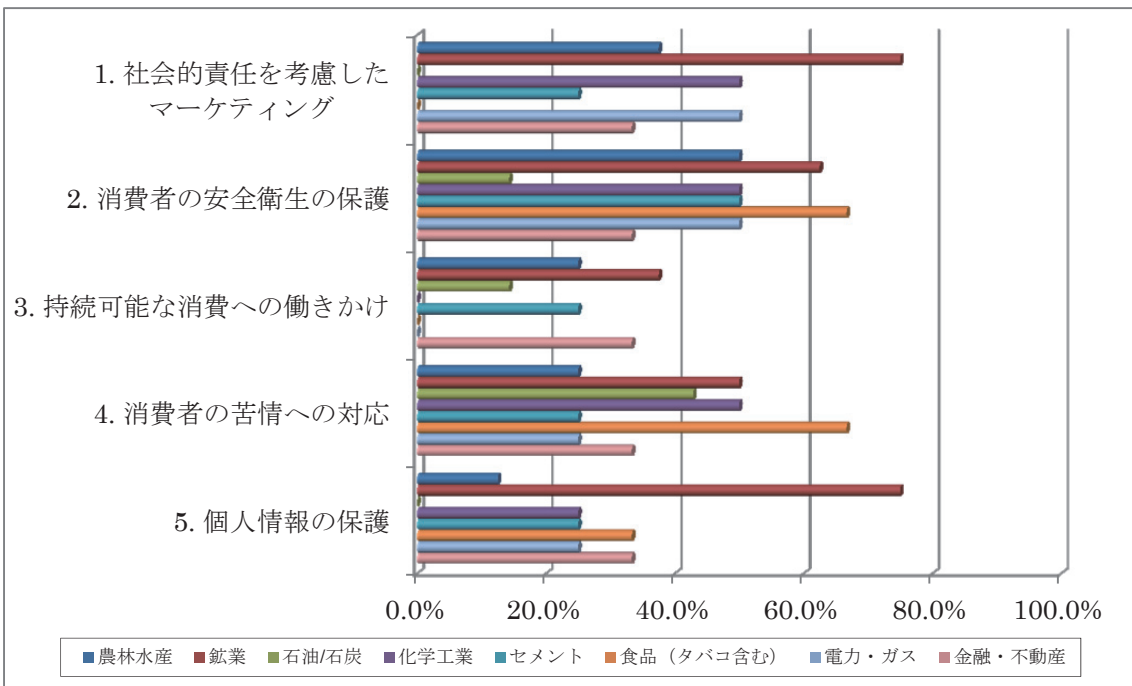
## ■消費者課題

「消費者の苦情への対応」、「消費者の安全衛生の保護」が、約 45%と高い回答率を示したが、課題がないとした企業も約 35%と高い割合を占めた。産業特性上、消費者との直接的な関係がない企業も多いためと考えられる。(%)



消費者課題における課題（※日本企業：平成25年度報告書より）

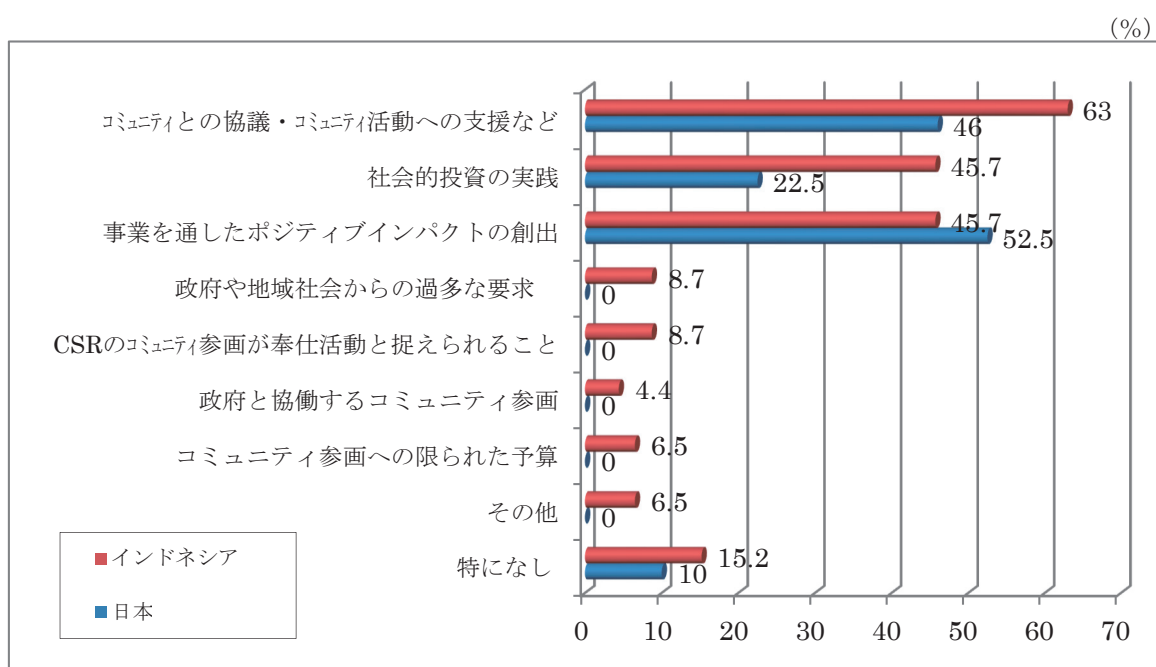
産業別では、鉱業が高い値を示した。鉱業は一般の消費者との接点はあまり多くないと考えられるため、やや不可解な結果ともいえるが、ビジネス顧客を想定して回答している可能性もある。



インドネシア企業の産業別課題

## ■コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

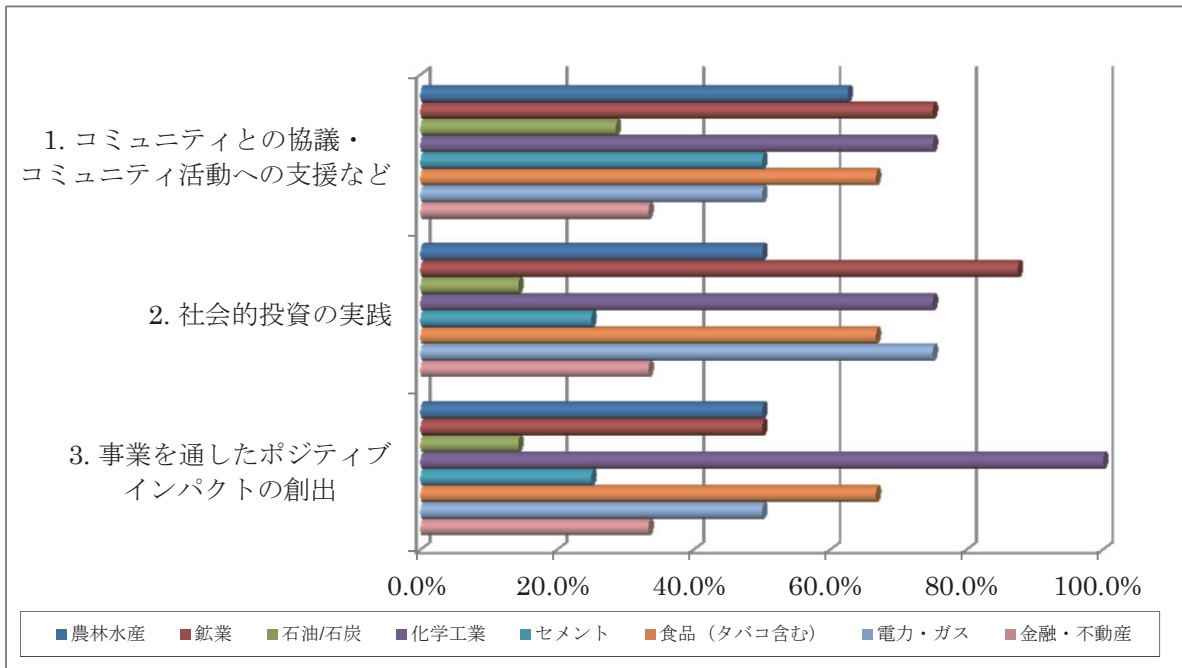
コミュニティへの参画及びコミュニティの発展（CID）では、「コミュニティとの協議・コミュニティ活動への支援」が約 63%と最も高い値を示し、「社会的投資の実践」「事業を通じたポジティブインパクトの創出」も約 45%と比較的高い割合を示した。一方、日本企業の場合、「コミュニティとの協議・コミュニティ活動への支援」は、46%、「事業を通じたポジティブインパクトの創出」は、約 52%と同様に高い値であったが、「社会的投資の実践」が、約 22%と低く、違いが顕著である。日本企業と比較すると、地域社会を特に重要なステークホルダーを考えるインドネシア企業は、総じてコミュニティ参画、発展に対してはより意識的に取り組んでいると考えられる。



コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

（日本企業：平成25年度報告書より）

産業別では、石油・石炭が全般的に低い傾向を示した。鉱業では、「コミュニティとの協議・コミュニティ活動への支援など」や「社会的投資の実践」が高い傾向なのに対し、化学工業や食品では、「事業を通じたポジティブインパクトの創出」が高い値を示している。



インドネシア企業の産業別課題

### ■その他の課題

さらに、自由回答でのその他の課題としては、回答割合は必ずしも多くないものの、「企業の活動に反対する NGO アドボカシー」や「CSR の共通認識がステークホルダーに広がらない」などが挙げられている。

質問. 上記以外に課題と考えていること

回答内容	回答数
企業の活動に反対する NGO アドボカシー	2
CSR の共通認識がステークホルダーに広がらない	2
CSR の規則が不明確であること	1
地域政策の企業方針への組み込み	1
企業と地域社会の土地利用に関する問題	1
ビジネスにつながる CSR リーダーシップ	1
CSR 活動の影響や成功の尺度	1
事業運営を支援する要素としての CSR	1
CSR の量的把握・算定	1
メディアからの偏った情報	1

## 5. インドネシアにおける重要な社会課題

「質問 5- (a) インドネシアにとって重要な社会環境課題は何だと思えますか。」に対する回答

自由回答方式での、インドネシアにおける重要な社会課題についての質問では、

- 操業地域における社会・貧困問題
- 教育・健康・地域インフラ開発
- CSR が単なる地域開発とみなされること (※注)
- CSR 法制の改善の必要性 (※注)
- 環境マネジメント上の課題

の順に回答が多く、インドネシアの地域の抱える課題が浮き彫りにされている。同時に CSR マネジメント上の課題も指摘されている。

※注) 但し、質問の意図が必ずしも正確に理解されなかったと思われる回答も見られた。

### 質問 (a) . インドネシアにおける重要な社会環境課題

回答内容	数	割合(%)
操業地域における社会・貧困問題	10	21.7
教育、健康、社会インフラ開発	9	19.6
CSR が単なる地域開発とみなされること	9	19.6
CSR 法制の改善の必要性	8	17.4
環境マネジメント上の課題	6	13.0
企業のビジネス戦略の一環としての CSR 活用	4	8.7
先住民や地域社会の発展	4	8.7
地域住民の労働者育成	4	8.7
企業・政府間で CID プログラムがうまく設定されていない	3	6.5
企業が、政府の責任であるべき基本的なニーズに対応し続けていること	3	6.5
CSR-CID 基金について、地方自治体が地域開発の資金調達を予算外資金とみなすこと	3	6.5
リスクマネジメントとして実施された CSR	3	6.5

## 6. インドネシア企業の特徴、強み

「質問 5- (b) 海外企業との比較の中で、インドネシア企業の CSR で優れていると思われること、あるいは特徴と思われることがございましたらご自由にお書きください。」に対する回答。

「海外企業との比較の中で、インドネシア企業の CSR で優れていると思われること、あるいは特徴と思われること」の質問に対しては、「地域への知見や影響を最大化できる能力がある」と回答した割合が、約 40%にも上った。また、「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」、「地域社会との良好なエンゲージメント」を上げた企業も約 20%と特に地域社会への知見の高さと密接な関係性をインドネシア企業の強みと見ている傾向が顕著である。

### 質問 (b). インドネシア企業の CSR の強み

回答内容	数	割合(%)
地域への知見や影響を最大化できる能力がある	18	39.1
コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	10	21.7
地域社会との良好なエンゲージメント	10	21.7
コミュニティへの参画関連の多様なプログラム	6	13.0
環境側面に関する優位性	4	8.7

## 7. 先進国企業との比較

「質問 5- (c) 海外（特に先進国企業）との比較の中で、先進国企業の CSR で優れていると思われること、あるいは特徴と思われることがございましたらご自由にお書きください。」に対する回答。

一方、「海外（特に先進国企業）との比較の中で、先進国企業の CSR で優れていると思われること、あるいは特徴と思われること」の質問に対しては、「良好な企業統治」、「プログラム実行への大きな予算」、「技術の開発や利用」、「CSR 活動が包括的で持続的である」などが比較的多く、インドネシア企業と先進国企業との差と見ていることが明らかになった。

質問(c). 先進国企業の CSR の強み

回答内容	数	割合(%)
良好な企業統治	9	19.6
プログラム実行への大きな予算	6	13.0
技術の開発や利用	6	13.0
CSR 活動が包括的で持続的である	6	13.0
優れたイノベーション	5	10.9
公正な法律の運用	5	10.9
有能な人材を持っている	4	8.7
規格化、標準化の手順がある	4	8.7
広いネットワーク	4	8.7



参考:アンケート調査票(実際のアンケートはインドネシア語に翻訳して実施)

## インドネシア企業の社会的責任に関するアンケート調査

質問 1. 貴社の概要、ご回答者の所属部署名・役職などを記入してください。

貴社名		
所在地		
ご回答者	(部署名) _____ (ご担当者名) _____	
電話番号		
E - m a i l		
主たる事業分野※ ( <u>1 つに〇</u> )	1. 農林水産業 3. 建設業 5. 繊維工業 7. 出版・印刷業 9. 石油製品・石炭製品工業 11. ゴム製品工業 13. 鉄鋼業 15. 金属製品工業 17. 電気機械工業 19. 精密機械工業 21. 運輸・通信・公益業 23. 卸売・小売業 25. その他 (	2. 鉱業 4. 食品工業 6. パルプ・紙工業 8. 化学工業 10. プラスティック製品工業 12. 窯業 14. 非鉄金属工業 16. 機械工業 18. 輸送用機械工業 20. その他の工業 22. ソフトウェア業 24. サービス業 )

質問 2. 貴社の CSR 推進にあたって意識している法律、規格、ガイドライン、外部評価（企業評価、アワード等）にはどのようなものがありますか？（自由記述。各項目複数回答可。5項目以上の場合は追加してください。）

A) インドネシアの法律、規則

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

B) 海外（進出先等の国等）の法律、規則

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**C) 国際的な行動規範、ガイドライン等（国連グローバルコンパクト、ISO26000、GRI など）**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**D) インドネシアの国内ガイドライン等**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**E) 外部評価（メディア、責任投資、NGOの企業評価、アワード等）など**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**F) その他（A～E）以外に意識している社会的要請・顧客の要求事項等）**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**質問3. 貴社におけるCSRの取り組みについてお伺いします。**

(1) 貴社においてCSRに取り組む目的は以下の内、どれでしょうか。該当する項目にチェックを入れてください。

目的	重要性	強く意識している	やや意識している	あまり意識していない
1) 法令や規則への遵守				
2) リスク対応				
3) 既存ビジネスの拡大				
4) ブランドの向上				
5) 投資家からの要請				
6) 顧客企業、消費者からの要請				
7) 地域住民との関係向上				
8) 社員満足				
9) その他の利害関係者との関係向上				
10) 企業理念、創業理念				
11) 社会課題への取り組みによる新たな事業 機会の創出				
12) その他 ( )				

(2) 貴社では、CSRに関する情報開示（報告書、ウェブ等）を実施していますか。（複数回答可）

1. サステナビリティ報告書、CSR 報告書発行（ウェブでの開示を含む）している。
2. アニュアルレポート等財務報告書の中で CSR 情報の開示をしている
3. 統合報告書を発行している。
4. CSR に関する情報開示は行っていない。

(3) その報告書の想定ユーザーとしどのようなステークホルダーを意識していますか。

ユーザー	重要性	強く意識している	やや意識している	あまり意識していない
1) 政府				
2) 投資家				
3) 評価機関				
4) 顧客企業				
5) 消費者				
6) 社員				
7) 地域住民				



	5. その他【 】 6. 課題は特にない
5) 公正な事業慣行	1. 私的な利益を得るための権限乱用（贈収賄、利益相反、詐欺行為、マネーロンダリング、横領、隠匿及び司法妨害、不正商取引の防止など） 2. 責任ある政治的関与 3. 公正な競争 4. 調達・購入を通じた社会的責任の推進 5. その他【 】 6. 課題は特にない
6) 消費者課題	1. 社会的責任を考慮したマーケティング 2. 消費者の安全衛生の保護 3. 持続可能な消費への働きかけ 4. 消費者の苦情への対応 5. 個人情報の保護 6. その他【 】 7. 課題は特にない
7) コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	1. コミュニティとの協議・コミュニティ活動への支援など 2. 社会的投資の実践 3. 事業を通じたポジティブインパクトの創出 4. その他【 】 5. 課題は特にない

8) 上記に含まれない具体的な課題があればお答えください。

質問5. 国内外の差や、インドネシアらしさをどのように感じておられるかお伺いします。

(a) インドネシアにとって重要な社会環境課題は何だと思えますか。

(b) 海外企業との比較の中で、インドネシア企業のCSRで優れていると思われること、あるいは特徴と思われることがございましたらご自由にお書きください。

(c) 海外（特に先進国企業）との比較の中で、先進国企業のCSRで優れていると思われること、あるいは特徴と思われることがございましたらご自由にお書きください。

以上

平成 27 年度調査研究事業

我が国企業の競争力強化に向けた CSR の  
国際戦略に関する調査研究報告書

平成 28 年 3 月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-5-16  
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740  
[http:// www. bpfj. jp/](http://www.bpfj.jp/)