

## 新興国でサステナブル・バリューの創出へ

多くの業種で国内市場が低迷し、成長著しい新興国市場に活路を見出す企業が多いなか、新興国を単に市場として見るだけでなく、企業が果たすべき責任、および社会に対して提供する価値について、これまで以上に考えるべき時に来ているのではないだろうか。そのような観点から企業に求められる「サステナブル・バリュー」の創出について整理したい。

岡本 真明 (株式会社イースクエアコンサルティンググループ マネージャー)

おかもと・まさあき◎外資系コンサルティングファームにて企業戦略立案・組織改革業務に従事した後、2008年からイースクエアでCSR・環境経営戦略、CSR・環境ビジョン策定、サステナビリティ先進企業ネットワークの事務局を担当。

多くの企業は既に、「環境問題への対応」「社会貢献活動」、あるいは基本的な部分での「法令遵守」は行っているとされる。これらの活動は、本来的には企業価値の向上、即ち売上増加やブランド価値向上につながることを意図して行っているはずである。だが、その「つながり」は見えずらく、時に「CSRは二の次で、まずは企業価値の向上に注力すべし」といった、半ば「トレード・オフ」の位置付けでとらえられることも少なくない。

「サステナブル・バリュー」とは、CSRと企業価値の向上が同軸に乗った「トレード・オン」の関係になるような価値創造の考え方である。端的に言えば、「サステナビリティ課題解決のための価値創造を、明確に企業価値の向上につなげる」ことが企業に求められている。

### 急速な都市化や消費意欲の課題

では、新興国でビジネスを行う際の「サステナブル・バリュー」とは何か。先進国のグローバル市場でのサステナビリティ課題は新興国市場でも同様に重要だが、特に「新興国市場ならではの」サステナビリティ課題があるだろうというのが、我々の仮説である。そのような課題は様々に絡み合っているが、大きく四つあると考えている。

まず一つは「急速な都市化」である。今後数十年の地球全体の都市人口の増加の内、アジアを始めとする新興国でその急増が見込まれているが、その一方で都市機能の整備は急速な都市化のペースに追いついていない。国内外からの出稼ぎ労働者や移民の流入、未整備な社会・生活インフラによるスラムや居住環境の悪化などが問題としてクローズアップされる。

次に「消費意欲の拡大」だ。経済力をつけた新興国の消

費者は、非常に強い消費意欲を持つと言われる。またその消費行動も、価格志向から品質や高付加価値、環境・社会・倫理的配慮など多様な志向へと変化を見せている。消費後の廃棄物の問題も深刻化することは必至だろう。

### 社会の変容に伴う歪みが顕在化

三つ目が「資源・エネルギー消費の急増」である。特に、二輪車や自動車の保有数の増加や、物流の活発化により、運輸・交通セクターにおけるエネルギー消費、CO<sub>2</sub>排出や大気汚染等の環境負荷の増大が予想される。需要が急増する水資源の逼迫、豊かな食生活を求める人口の増加による食糧の逼迫も考えられる。

最後に「急速な社会の変容に伴う歪みの顕在化」が挙げられる。急速な経済発展により、人々の暮らしや生活も含め、社会全体が急速に変化していく中で、法やルール等の社会全体のシステム整備が追いつかないことによる歪みが生じている。事業遂行のための基本的な社会・行政システムの不在、汚職・賄賂、社会不安等の問題の顕在化が懸念される。

新興国市場でのビジネス展開を考える企業は、サステナビリティ課題の解決にビジネスチャンスを見出し、事業の収益性を確保した上で、自社の強みを活かしたビジネスモデルを構築することが求められる。

例えば、独シーメンス社が上海で最先端の石炭火力発電設備を提供したり、ムンバイで都市交通システムを提供したりといったことが一例である。レピュテーション・ブランド価値向上や、有望な人材の獲得といった企業価値の向上につなげる「サステナブル・バリュー」の創出が企業の競争力の要素になってくるであろう。それがひいては日本のブランド価値向上にもつながると考える。