



平成31年度

途上国・新興国との新たな互恵ビジネス促進のための
日本のベンチャーエコシステムの革新と創造
～海外との接合のために求められるイノベーションとビジネスモデル～

2020年2月

一般財団法人 **国際貿易投資研究所(ITI)**

INSTITUTE FOR INTERNATIONAL TRADE AND INVESTMENT

平成31年度 (一財) 貿易・産業協力振興財団 助成事業

はじめに

——「途上国との新たな互恵ビジネス」研究委員会報告——

1. 研究テーマについて

本研究は、(一財)貿易・産業協力振興財団の平成31年度(令和元年度)助成事業「地域の対途上国互恵ビジネス促進事業化研究事業」をテーマとして行われた。本研究委員会は、「途上国との互恵ビジネス研究会」と通称した。

(1) 助成事業の目的

デジタル経済化、グローバル経済化に対応したわが国地域が途上国の活力と地域課題を共有しながら、新商品開発・地場産業の衰退・環境と地球環境変動等への対策をわが国地域の技術資源、人的資源、途上国開発経験資源等を統合して途上国との互恵的なビジネス開発促進(CSV=Creating Shared Value,共通価値の創造)を目指す。このためわが国地域の各資源を総合的に活用する新規プラットフォーム(促進母体)の構築を軸とした地域活性化協働モデルの提言を目的とする。

(2) 事業の内容

わが国企業は直接・間接を問わず、海外との関わりなくして持続的発展はありえない状況にあるが、大方の地方自治体や地域企業、実業界ではそのビジョンや実行計画を持ち合わせていない。さらにデジタル経済化とグローバル経済化は先進国・途上国を問わず経済・社会を急激に変革させており、時代に応じたアクションが要求されている。世界経済のエンジンを担う新興国・途上国は、従来の段階的な発展から一気に Leap frog (蛙飛び)してデジタル化の恩恵に沸き、変容している(情報の多量化、即時共有化、コミュニケーションの即時化、金融サービスの簡便化など)。

地域から都市圏(途上国は海外へも)への人口流出、不適合な地域産業・経済の衰退、環境汚染などは、経済規模・所得の高低を問わず、各国共通の問題になっている。自国第一主義の風潮に所得格差への不満が合流して、世界は一層不安定になりつつあり、それに対抗する多国間協力による互恵ビジネス開発、雇用増と環境汚染・地球変動への協働した取り組み

(SDGs=Sustainable Development Goals,持続可能な開発目標))、ビジネス化への挑戦(CSV)が喫緊の課題になっている。

しかしながら、かかる総論を国・地域別に実行するコンセプトや具体案との間には未だ大きな隔絶がある。端的には、途上国へのインフラ整備への大規模協力の上に、どのようなビジネス・産業を立ち上げるのが妥当であり可能かといった議論の深まりが不十分であることに鑑み、本事業はかかる問いへの解を試みるものである。

具体的には、わが国地域が擁する技術資源(企業及び研究機関が途上国のベンチャー支援に資する CSV ノウハウの提供)、人的資源(途上国向けに有用な研究機関の研究人材や途上国開発経験者)、地方自治体が抱えるネットワークやノウハウ等を統合・組織化(プラットフォーム化)し、必要とされる各資源のテキスト化、新たな地域の対外協力活動モデル構築に取り組む。

例えば①往時の地場産業の再点検＝地域中小企業力の再確認②「地域が誇る技術」現代版の検証③途上国との協働経験者の人材バンク構想の現状と問題点の検証④従来の途上国との協働ビジネス事例の障害の検証と発展条件の提言⑤わが国地域の対途上国ビジネス開発推進母体組織化に関する提言等を、(一財)国際貿易投資研究所内に調査研究委員会を立ち上げ、学界、NGO/NPO 代表、民間企業などから有識経験者を委員に迎えて調査研究を重ね、成果をセミナー等を含めて一般公開する。

(3) これまでの成果と課題

わが国地域の活性化には、少子高齢化と経済の低成長の先行き懸念から、いち早く経済成長を続ける海外諸国、とりわけ途上国の活力と未開発領域に着目した協働ビジネスの立ち上げが不可欠と考えた。途上国の地域が抱える経済・社会的な課題の多くはわが国と共通しており、双方のコミュニティーは課題解決をシェアすべき時代になっている。

かかる視点からわが国地域が擁する技術、ノウハウ、人材を如何に途上国のニーズ、シーズと融合させて新たな互惠ビジネスモデル開発(CSV)により、利益を共有しながら解決を図るかが具体的課題であった。

これまでの調査研究を通して、同様の問題意識で活動する NGO/NPO, 自治体、政府関係団体等の事業成果、人材の活躍等を全国的な規模で収集することが出来た。だが一方では、わが国全体としてそれら成果を総括して現在の日本と世界に有用な普遍的モデルとして提案する視点や機関、作業が欠如していたという新たな認識を得た。端的には、社会課題解決

のためにマーケットインする実践を検討するだけでなく、日本の各地域の産官学が総合的にコミットして途上国支援＝世界の課題解決（SDG）を互恵的ビジネス立ち上げを通じ、国を挙げて目指すことが必要である。

そのための十分条件として地域が持つ途上国支援コンテンツの棚卸しと実行のための制度設計を図ることが31年度の課題になっている。昨今急速に展開する第4次産業革命とグローバル化を念頭に置いた途上国とのビジネス展開は、刻々の変革に対応したマネジメントを要求していることから、G/G ベースと比べてより小回りが効き、顔でつながる地域ベースの取り組みが適している。

わが国地域の技術・人材の集積度並びに伝統と先端技術双方が融合する産業の発展ぶりは、世界に比類のない人類共有の財産であり、わが国が培った途上国間での信頼に比肩できる国はない。地域が途上国との互恵ビジネス・産業開発の主役になる好機、わが国がその先頭に立つべき時期が到来していると思われる。

2. 研究委員と研究会の開催

(1) 研究委員会

研究委員会は以下の委員等により構成した。

- 座長 ・長坂 寿久 （一財）国際貿易投資研究所 客員研究員／元拓殖大学 教授
 - 委員 ・赤池 学 ユニバーサルデザイン総合研究所所長／CSV 開発機構 理事長
 - ・本間 徹 独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員
 - ・水上 武彦 PwC サステナビリティ合同会社執行役員／CSV 開発機構 副理事長
 - ・長島 剛 多摩大学 経営情報学部 教授／多摩信用金庫 融資部部长
 - ・湯澤 三郎 （一財）国際貿易投資研究所 理事長
 - ・大木 博己 （一財）国際貿易投資研究所 研究主幹
- オブザーバー
- ・池下 譲治 福井県立大学 地域経済研究所アジア経済部門 教授
 - ・岡庭 輝幸 株式会社インスパイア ディレクター

(2) 研究委員会開催日程と内容

●第1回：2019年6月3日（月）14：45～18:00

場所：ITI 会議室

- ・テーマ（1）：研究委員会の問題意識・研究方法・事例対象候補等について

報告者：長坂 寿久 座長

- ・テーマ（2）：インスパイア社の展開と途上国との互惠ビジネス

報告者：高槻 亮輔 株式会社インスパイア 代表取締役社長

●第2回：2019年7月29日（月）14：00～17:00

場所：京西テクノス株式会社 会議室（および社内視察）

- ・テーマ（1）：京西テクノス社の事例——「医療・計測・通信のマルチベンダーサービスで革新のビジネス」

報告者：京西テクノス株式会社 代表取締役社長 白井努氏

講演後、社内見学

- ・テーマ（2）：「多摩のニッチトップ企業」

報告者：長島 剛 委員

●第3回：2019年11月28日（木）15:00～18:00

テーマ：日本の中小企業の海外展開支援策について

報告者：岸本 吉生 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 理事

●第4回：2019年12月16日（月）15:00～18:00

テーマ：新興国における互惠ビジネス展開～日揮の事例を中心に

報告者：小島 秀藏 日揮グローバル／技術イノベーションセンター

（インフラ統括本部技術イノベーション本部オープンイノベーション室長）

●第5回：2019年12月26日（金）15:00～17:30

テーマ：研究委員会での報告内容の検討・分析と取りまとめ方向への検討

報告者：全委員およびオブザーバーによる討議・提言

本報告が関係各位にとりいささかでもお役にたてれば幸いである。

2020 年 2 月

一般財団法人 国際貿易投資研究所

目次

巻頭序論 途上国の活力が地域経済活性化を起爆する	1
第1章 海外との接合のために求められるイノベーション.....	9
第1節 環境商材の製造販売を通じ、国内外の社会貢献を形に	9
第2節 身軽な中小企業だからできる、プロジェクトドリブンな海外展開	11
第3節 日本のベンチャーエコシステムの実態と課題を振り返る	13
第4節 スタートアップは、会社づくりではない、プロジェクトの推進だ	15
第5節 新興国の社会課題解決型のビジネスに勝機あり	17
第2章 途上国との互惠ビジネスと CSV.....	20
第1節 CSV のフレームワークと互惠ビジネスの可能性.....	20
第2節 互惠ビジネスのエコシステム構築	23
第3章 地域のニッチトップ企業と地域金融機関	26
はじめに	26
第1節 ニッチトップ企業が多数存在する多摩地域	27
1. 多摩地域とは	27
2. ニッチトップ企業とは.....	27
第2節 京西テクノス株式会社の躍進.....	28
第3節 有限会社エニシングの熱い思い.....	30
第4節 地域金融機関の課題解決力	31
第5節 まとめ	32
参考文献.....	33
第4章 ASEAN、マレーシアから世界へ ―インスパイア・グループの事例から	34
はじめに	34
第1節 ASEAN 市場の魅力	35
1. 圧倒的な消費市場の存在と成長力	35
2. ハラールビジネスの視点	38
第2節 ASEAN/イスラム進出支援ファンドとその支援事例	39
第3節 今後の展開と政策への提言	43
第5章 CSV 経営へ向けて ―日揮グループの取組み	45
第1節 日揮グループ.....	45

第2節 EPC 事業における CSV.....	47
1. 先方国地域産業の礎となるプラント建設	47
2. 地元資材メーカーの積極的活用.....	48
3. 取引先基盤の強化	48
4. 安全文化の醸成.....	49
第3節 新規 CSV 事業	51
1. 再生可能エネルギー利用拡大への貢献.....	52
2. 地域課題への貢献	52
3. 中国における環境関連事業.....	54
第4節 炭酸ガスマネジメントへの取組	55
1. 排出抑制	56
2. 分離・回収.....	56
3. 利用と貯蔵.....	58
4. 再生・転換.....	59
第5節 まとめ	59
引用文献	60
第6章 外国人材の新たな可能性に向けての様相 ～VUCA の時代と途上国との互惠ビジネス～	62
はじめに	62
第1節 日本の「人材」ミスマッチの現状と背景.....	63
第2節 外国からの人材誘致のアプローチ	66
1. 人的資本重視型.....	66
2. 労働市場メカニズム呼応型.....	67
3. ビジネスインセンティブ優先型.....	67
4. アカデミックゲート型.....	67
第3節 途上国との互惠ビジネスにおける外国人材の役割と活用事例.....	69
1. N 社（福井県）：ラオスの社会的課題を人材育成を通じて解決	69
2. M 工業（石川県）：ABE イニシアティブによるインターンシップ生を活用（ケニア）	70
3. T プラスチック（滋賀県）：アフリカでの交通事故死削減に貢献（ケニア、タンザニア）	70
4. K 産業（石川県）：途上国における循環経済の促進に貢献（ケニア、ブラジル）	71
第4節 日本および日本企業の課題	72
1. 現地化の課題	72
2. 移民総合政策指標にみる日本の課題～教育と反差別分野	72
結語	74
参考文献・資料	75

終章（まとめとして）途上国との新たな互恵ビジネスの深化へ向けて.....	76
第1節 途上国との互恵ビジネス研究への取り組み——日本の地域活性化と開発途上国.....	76
1. 世界のエンジンとの新しいつながり方.....	76
2. 外国人材の戦略的活用——複数就業など雇用の柔軟性が必要.....	81
3. 政策提言として.....	83
第2節 途上国との「新たな互恵ビジネス」へ向けて.....	84
1. SDGs の3つのアプローチ.....	84
2. “新たな”互恵ビジネスとは.....	86
第3節 「新たな互恵ビジネス」への展開.....	88
1. 「多様な主体」の協働によるビジネス構築：NGO・NPO との連携.....	88
2. リバースイノベーションと適正技術開発.....	89
3. 域内循環型経済モデルの途上国との連結.....	90
4. コミュニティ間交流ビジネスモデルの構築——フェアトレード/JICA の ODA 事例.....	92
5. CSV アプローチ——課題解決型ビジネスモデルの時代へ.....	93
引用文献.....	94
補足資料：2014～2019年の研究報告書および研究委員会について.....	95

巻頭序論 途上国の活力が地域経済活性化を起爆する ——地域の人材、技術、経験の根こそぎ活用を——

(一財) 国際貿易投資研究所
理事長 湯澤 三郎

＜地域創生に必須の国際化指向＞

白馬会議は西のダボス、東の白馬を目指して全国から識者が参加して日本の課題と対応を討論する公開の有志勉強会（主宰=市川 周氏<<http://www.hakubakaigi.com/>>）である。

昨 2019 年 11 月の同会議で某県会議員から「地域の最大の問題は少子高齢化だ」と伺った。地域の課題は即日本の課題である。国を挙げて少子高齢化への対策を講じなければならない。少子対策として保育園無料化、子ども手当、保育園待機児童ゼロ対策等、子育て環境改善に向けていくつかの政策は実施されている。これらの対策が効果を上げて内需を下支えするまでに、一体何年かかるだろうか。メディアでも地域創生の成果を疑問視する論調が目立ち始めた。

内需縮減が少子高齢化問題の核心であり、早々の効果を期待できないならば、外需依存による経済成長への展望を切り開くべきではないか。ここ数年の潜在成長率 0.8~0.9%が示す通り、実績が示す GDP1%内外から離陸できないわが国の成長を振り返ると、少なくとも 2%を超える成長の扉は海外にあるのは自明である。それが日本の成長に効果的に反映されないのは、企業のグローバル・サプライチェーンを通じた海外生産・売り上げの比率が大きく、しかも日本の産業構造が新たなダイナミズムを取り込めない有様を示しているようだ。グローバル化の進展で競争が激化し、大企業は最早往時の系列企業を引きずるビジネスモデルに捉われない調達網を再構築せざるを得なくなっている。端的に言えば大企業は従来の国内下請け企業の切り捨て、再編を余儀なくされている。地域産業にとっては経営の屋台骨を外されて放り出されたようなものだ。日本全体で後継者難等で終業せざるを得ない中小企業は 2 万 4,000 社あるという。その背景には後継者問題だけでなく、親企業から切り捨てられ、生き残り策が見えなくなった経営への諦観がある。グローバル化は今後 RCEP（東アジア地域包括的経済連携）や日中韓など広域 FTA の新展開により、更に加速するとみられる。わが国が一層フラットに広域経済圏に包摂されるなかで、地域企業、産業はどのように活性化、発展する軌道を見つけることができるだろうか。地域が不活

性化、不振に沈み込めば、地域の若者は自己実現、達成感、夢を求めて都会に流出し続けるだろう。

海外にある成長の扉を開けるためには、意思、知恵、実行計画が必要だ。即ち、海外の成長活力を取り込む強い決意、内外経済を透察して「ならでは製品・サービス」で勝負する地域の潜在・顕在知見の総動員、実行計画の策定・行動主体の組織化等が不可欠である。地域自治体においては、途上国・新興国の経済成長の迸りを、開け放った扉から迎え入れて地域企業、経済に同化させる地域戦略を明示化する必要があるだろう。

<日本埋没を阻止しなければ>

海外出張から帰国した人々のコメントで、外国における日本の存在感が「埋没している」とする声を少なくない。GDP 世界 3 位の存在感や活力が全く感じられないという。日の丸は変わらないけれど、暮色めいた落日の日の丸であってはならないだろう。

IMF は 2020 年の世界経済の成長を 3.3%と予測している。

注目すべきは、その成長の担い手、成長を牽引する国・地域である。

先進国では米国を除いて欧州、大洋州、カナダ、日本等は揃って世界平均以下の成長と見通されている。殊に日本はイタリアとほぼ並ぶどん尻の 0.7%である。

成長率が平均を上回るのは中国、アジア、アフリカの各国である。成長率が 6%を多少割ったとしても、世界輸入の約 11%を占める中国市場の巨大さは言うまでもない。

市場規模、世界経済への寄与度を除いた成長率だけから見ると、インド、アフリカ諸国の勢いには目を見張るものがある。経済が低迷気味とはいえ、インドは 7.0%だし、ASEAN 原加盟 5 か国は 4.9%、サブサハラアフリカ諸国でも 3.6%という平均を上回る成長が見込まれている。

日本の輸出仕向け国（2018 年）ではアメリカを除くと、中国が 23%、韓国・台湾・香港で 18%、ASEAN で 16%といった具合で、これらの国・地域向け輸出の合計が 57%に達する。乱暴な言い方をすれば、日本の輸出構造の大枠が電気・電子・機械を軸にしたサプライチェーンの循環軌道に乗って回転しているということである。安定輸出と評することもできるが、逆に輸出は世界景気の消長内に留まるということでもある。サプライチェーンが既存製品生産の素材・部品を主体にしている以上、輸出急増というかつての僥倖は望むべくもない。

現在の輸出構造が油価の高騰で容易に逆調に転じる貿易収支をカバーする勢いはなく、外需が成長に寄与する安定要因にはなっていない。英国経済はかつて産業競争力を失って、海外投資収益を頼みとする「へたれ経済」に陥った。英国病ともいわれた周回遅れで低迷を余儀なくされた。

日本の産業を振り返ると、既に家電は撤退相次ぎ、半導体は凋落、自動車は大変革の渦中であって競争力はおろかサバイバル戦略の模索に死命を掛けた開発競争の行方が見通せない状況にある。デジタル関連素材・部品では技術的に他国の追随を許さない優位を維持しているから心配は要らないという説もあるが、それらだけで外需寄与度を高めるだけの輸出規模があるだろうか。

デフレや政策不毛化に沈む日本経済のモデルを「Japanisation」と評する表現が、世界で定着している現実、わが国が英国病に次いで「日本病」を体現していると認めざるをえない。

<日本病からの突破口>

少子高齢化で内需先細りが不可避であれば、成長の契機を外需に求めざるをえないのは明白であろう。更に、近未来の世界経済を牽引する国々・地域に成長の均霑を図る戦略を講じるのは当然の帰結だろう。

課題はその実行計画と実行のプロセス、そして重要なのはそれらシナリオの司令塔の構築である。シナリオは地域を主体に、地域内の知的、技術的、人的財産を集約して地域の総合力を結集する仕組みを構築することになる。

ICT、AI 等第 4 次産業革命の波動は日本だけでなく、途上国・新興国にも同様に押し寄せている。それらの国々は社会インフラや利便性は、20 世紀までに見られた段階的発展を踏襲することなく、スマホ普及率などでは一気に (Leap Frog) 先進国並みの水準を達成している局面もあり、注目すべき市場動向や技術革新も見られる。だが現実の社会は依然として貧困のふきだまりを抱え、所得格差拡大を許しながら政治の立ち遅れが混乱を更に増幅させるなど、混乱・変革の只中にある。

そうした途上国・新興国は世界人口の実に 7 割を占める。2050 年の予測では、世界人口の 87%は途上国・新興国が占めると予測され、4 人に一人はアフリカ人になる。

ある経済予測では、世界の成長エンジンは東アジアから東南アジア、そして南西アジアか

らアフリカに順次シフトして行くと言う。

こうした成長が見込まれる膨大な人口領域に沿った成長戦略を、わが国が用意せずして描く日本の将来展望は、木を見て森を見ずの結果に終わるのではないか。

それらの国々が急速な変革、発展に遭遇するなかで、多様なニーズ、シーズを抱えていながら、地元企業は対応できないでいる。理由は地元企業の掘り起こし力の欠如、開発力（技術・資金）の不足、そして輸入品販売の即利益事業への優先シフトである。

豊かな成長の伸びしろを秘めるこの市場と関わらずに、2050年には2,500万人減少する国内市場指向だけで地域経済の持続的発展を図れるだろうか。

<破壊的イノベーション；戦後チャンピオン企業輩出に倣う>

現在イノベーションのジレンマに陥っている日本企業は、かつては戦後50年間で日本をイノベーション主導型経済に変貌させ米国に迫る牽引力となった。なぜ日本企業は見事な成長をもたらすことができたのか。答えは企業が破壊的イノベーションに投資したことにある。（エフォサ・オジヨモ、クレイトン・クリステンセン＝日経2019年12月23日）

破壊的イノベーションには2種類ある。一つは市場のローエンド（低機能・低価格帯）向けにモノ・サービスを提供する。もう一つは新規市場向けで、既存商品・サービスの未達市場を狙う。

戦後日本の輸出チャンピオン企業はこうした新規市場向けに破壊的なイノベーションに投資し、世界初の商品開発に成功した。だがその後、それら企業は1980～90年代に製品やサービスの高機能化・高度化という持続的イノベーションへの投資へシフトし、利幅の大きい高価格品の購入層相手へと戦略を転換した。その結果、新規顧客開拓への戦略放棄、既存顧客以外の市場切り捨てを招き、破壊的イノベーションの契機を失ってしまった。往時のチャンピオン企業がターゲットにして成長してきた顧客層や市場から自ら離れてしまった。ハイエンド市場で既存企業を打ち負かす潜在力を秘めた原顧客の活力に背を向けてしまった。

日本の企業がかつての破壊的イノベーションを取り戻さなければ、日本の産業は再生の活力を再興できないだろう。数十年前の破壊的イノベーション開発への契機を与えるのは、アジア、アフリカなど高機能・高価格など既存品には手の届かない数十億の人々であり、その暮らし・社会である。開発を可能にするのは、電力、移動、家電、娯楽、食、保健・医療、

教育などの分野で破壊的イノベーションにフレッシュな感覚で取り組むことである。

一般的に自国内、自民族、コミュニティ内の不用、不便、汚い、辛い、困った等、暮らしの日常で余儀なくされる事態は、慣れや当然視のために新たな商品・システム開発の契機が見落とされがちである。むしろ外部の第三者の眼が発見を拾うことがある。また暮らしのなかで用いられる道具、飲食材、伝承医療、伝説・歌舞詩歌、儀式とその装束・用具など、日常身近に過ぎるために、真の価値を見損なうことが少なくない。

地元企業の関心はもっぱら国内の伝統的な市場に向けられているため、あるいは気づいていても対応力の不足（技術・資金・人材）のために、商品化開発に乗り出せない。

途上国・新興国一国のニーズはその他国にも共通して存在している場合が多い。いわば開発の成果は大方の途上国・新興国にも充当できると考えられる。市場は十億人単位とみてよい。

当然商品・システムの開発には地元企業等との協働作業が欠かせない。課題は地元家庭、コミュニティが抱える問題、困難に関係するものだからである。わが国企業からの一方的輸出による便益の獲得は、相手国の便益の増加に寄与しない。相手国のパートナー企業が新製品・サービスの開発、販売に直接関わるモデルを作り上げることによって、企業の成長がそのコミュニティにおける諸問題の解決に貢献できるようになる。日本側企業が所在するコミュニティが克服してきた経緯、経験のなかに、相手国の課題解決の助けになる事例もあるに違いない。日本の地場産業が地域と関わってきた歴史が、各国の地域企業、産業が地域の課題解決に貢献するヒントとなる事例は必ずある。相手国の生活の質向上が経済を発展させ、結果的に世界経済を底上げさせて日本もその恩恵に浴することになる。

ビジネスは互恵に基づかない限り、相互を発展させず持続しない。漸く米国でも株主本位の経営の是非が議論され、日本の商人が古来から服膺してきた「三方良し」（売り手良し、買い手良し、世間良し）の商道徳が見直されている。海外ビジネスでも同様である。

SDGs はもっぱら視野を国内レベルに限った論調が大方であるが、フラット化した現代ではクロスボーダーSDGs を当然視野にした海外ビジネスを志向しなければならない。

従来、途上国の課題解決は ODA や国際機関が主な担い手であったが、膨大な需要、ニーズの多様化、切迫化などから、もはや従来の枠組みでは対応できなくなっている。

機敏なビジネスの目と分析と行動が、まさに課題解決の最前線で適応性を発揮する事例が生まれている。企業が協働するパートナーとの共有価値創造（CSV）が、課題解決を可能にしている。企業の発展が地域の利便を向上させ、企業が課題解決へ多角的な役割を果たせ

る機能を持つことが実証されている。企業はかつて「社会的貢献（CSR）」を期待され、多くは本来事業外で貢献の場を見つけてきた。だが課題に関係する事業を持つ企業は、事業自体を通じて、直接課題解決に関わることができるし、各国は国を挙げて啓発の努力を払うことが期待されている。

<世界に冠たる日本の産業集積度を活かせ>

途上国・新興国市場向けの破壊的イノベーションへ、国を挙げた向き直りが日本企業の活力を引き出し、新たな地域産業再興・経済再興の起爆剤になる。

それら市場向けには BOP モデルの取り組みが注目され、リバース・イノベーションがインパクトを与えたが、日本企業へはその波動が届かず終いになっている。理由は個別企業の新規分野への挑戦姿勢の欠如である。ボトムアップで新事業が吟味される過程で、取りざたされるリスクは相次いで指摘されよう。リスクを克服できるという確認が検証されない限り、新事業は陽の目を見ないで終わるケースが一般的である。リスクなくしてハイリターンはない。リスクを避ける体質が企業に蔓延するにつれて活力は失われ、横並び指向の強い日本の産業競争力は劣化し続ける。

破壊的イノベーションを日本国中に躍動させるためには、政府主導の戦略、実行計画が不可欠である。大企業、中小企業それぞれに途上国・新興国向けに「世界初の新製品・サービスを開発する」体制を執れば、日本の産業界は活路を見出し、新たな次元へと発展するだろう。

日本は世界に冠たるイノベティブな国である。産・官・学の連携、実業界の業際連携はイノベーションを生む比類のないエンジンである。

ハーバード大学成長研究室（Harvard's Growth Lab.）が Economic Complexity（経済複雑性）という概念を開発し、その指標を発表している。世界 128 か国のなかで、なんと日本はここ 30 年間首位を独走している。経済複雑性という訳語は理解を複雑にしており、これを端的に言えば産業の多角化とその広さ・深さを示す、一語でいえば産業の多様性と言ってもよい。新産業、新製品開発を企図する場合、指標が高いほど既存産業と親和性が高く、便益が用意されていることを示している。日本の裾野産業の広さ・深さが製造業の競争力を支えたと言われたが、それを計量的に示したものであり、幅広い新産業・製品導入へフラットな状況を示している。やや飛躍した表現でいえば、産業間連携、企業間連携がとりやすい距

離感が世界に冠たるものだということである。

この強みは新製品を開発するうえで最も有利に働くはずだ。この優位性は企業単独では客観的に感知できにくい。地域並びに国挙げてこの優位性を実らせる工夫が必要だ。これはただ日本のためだけではなく、途上国、ひいては所得格差縮小へ協働する世界全体の福祉に貢献する極めて有意義な事業である。

日本企業が破壊的イノベーションに向き直る機は切迫している。輸出の停滞、先進国市場の飽和状態、自動車産業持続的成長への疑問、5G/AI の立ち遅れから来る閉塞感等々は、従来思考を超えた新たな発想によるイノベーションへと背中を押している。

日本病からの脱出には、国を挙げてアジア、アフリカにターゲットを定めた破壊的イノベーションを再興戦略の中核に据えねばならない。

<地域がイノベーションの核になる>

日本の大企業は地域の傘下中小企業に支えられている。それら企業の技術はいわば系列中小企業の高水準の技術で支えられているわけである。

イノベーションの多くが中小企業から生まれるというのは、こうした背景に基づいている。親企業が要求する技術水準や部品を、系列企業は親企業とともに開発しなければならない。開発の成否は以後系列に留まれるか否か、中小企業の存在を賭ける重大課題である。日本の中小企業はそうした死命を賭ける難局を凌いで生き残ってきた。日本の中小企業は多かれ少なかれ、イノベーションか然らずんば死かの瀬戸際を生き抜いてきた、歴戦のイノベーターという色彩を帯びている。

日本にはかつて 100 を超える地場産業という名の多彩なイノベーター群を擁していた。

産業高度化、国際化の波浪に翻弄されて、昔日の勢いは浸食されているものの、他分野へ転出して技術を生かしている例も少なくない。地域の企業には関連産業間での連携というモビリティは受け継がれている。しかも伝統の技術、ノウハウを持続しようという意思は形を変えて生き残っている。

国を挙げてアジア、アフリカをターゲットにした破壊的イノベーションに取り組む最前線は、首都圏の大企業ではなく小回りが利き、地域内連携が取り易い地域の企業であり、産業であろう。

地域がそれに相応しい産・官・学の連携を築き、地域に潜在・顕在する技術、ノウハウ、

人材をフルに活用できる体制を整えれば、世界初製品・サービスの開発は十分に可能である。

アジア、アフリカ駐在経験者は必ずいる。それらの国々からの留学生は地域に必ずいる。

彼らはアジア、アフリカの暮らしと社会の語り部となり、ニーズ、シーズ発掘の重要な先達になる。海外で活躍する NPO も今や全国に展開している。地域の高専、大学、公的研究・試験機関は、試作品製作の重要なフロントになる。相手国との交流、パートナー発掘は、JETRO、JICA、AOTS など中央の機関や関連 NPO の協力を得られるはずだ。

一企業による新製品開発が困難な場合は、地域企業への呼びかけで集約される知見が広がり、深堀される。企業人間の密な交流の基盤があるために、業界団体等を通じて企業間、業際間の声かけは首都圏、大都市圏より容易に具体的行動へと向かい易い。

地域が開発した新製品・サービスが数億、数十億人の利便・厚生に役立っているという事実は、地域の若者を引き付けて働き甲斐の場を提供し、地元に残る決断を促すだろう。

全国の地域で特性を生かした幾つかの新製品が実現し、ビジネスが軌道に乗れば、イノベーション連鎖が一挙に盛り上がりを見せるだろう。

地域を主体とした破壊的イノベーションが効果的に機能するのは、わが国ならではの突破口である。わが国が持つ優位性をフルに発揮して 21 世紀の経済成長をアジア、アフリカ諸国とともに実現するモデルは地域主体であり、地域が持つ有形・無形の資産を総動員して取り組むことによって実現する。

第1章 海外との接合のために求められるイノベーション

一般社団法人 CSV 開発機構理事長
株式会社ユニバーサルデザイン総合研究所
代表取締役所長 赤池 学

要約

近年、世界中でベンチャーをスタートアップさせる選択肢がありながら、日本で起業する新興国のベンチャーが増え始めている。環境エネルギー、健康長寿、食、観光、ライフスタイル関連は、日本が課題先進国だという認識があるからだ。こうした潜在ニーズがありながら、国内中小企業が持つ事業や販路のアピールは不十分で、そのスタートアップに際しても、現業に拘泥した事業展開、国内ファンドのみに頼る投資構造、海外人材の雇用に対する消極性など、そこには海外との協業を阻む数々の課題がある。タイにおける環境ビジネスの展開で成果を上げている企業事例、中小企業庁の国際調整官とのインタビューから、新興国ビジネスとの接合を促す、具体的なアクションを考察する。

第1節 環境商材の製造販売を通じ、国内外の社会貢献を形に

2018年7月、タイの洞窟で遭難したサッカーチームの少年たちが、17日後に救出され、世界中のマスコミが沸いた。真っ暗な鍾乳洞での救出作業で、少年たちの脱出ルートを示したのは、水の中でも光り続ける高性能な蓄光材「ルナウェア」である。大阪市旭区に本社を持つ、コドモエナジー（株）が開発した環境商材だ。

ルナウェアは、太陽光、人工光を蓄光し、半永久的に光り続ける持続可能な発光タイルである。先端材料である蓄光材を、400年の歴史を持つ有田焼の技術でハウジングした、同社が開発した看板商品だ。電力に依存していた従来の避難誘導サインを、蓄光技術で無電力化することに成功。また、意匠性に富む、無電力の夜間の景観形成のためにも利用できることから現在、JR や営団地下鉄、ディベロッパーやゼネコンを中心にその販路を広げている。

代表を務める岩本泰典氏は、建築職人を経て、自動車系部品の製造、メンテナンス、工場

施工を手掛ける（株）アルファユニットの代表を務めてきたが、環境商材の開発にも活路を求め、新会社コドモエナジー（株）を設立。蓄熱式床暖房などの販売を手掛け、2009年にルナウェアを開発した。同製品は、2010年には「超モノづくり部品大賞日本力賞」を、2012年には「第4回ものづくり日本大賞内閣総理大臣賞」を受賞。量産化を目指すなかで、「量産工場を創るなら、福島県に」という国からの提案を受け、福島県双葉郡川内村に第一工場を設立。地元の古民家を改修して宿泊施設を作り、アーバンデザインカフェも開設した。関係人口の開拓にも注力し現在、福島県の社会福祉協議会の理事も務めている。

「今、改めて関心があるのは、SDGs ビジネス。7番の、エネルギーをみんなに、11番の、住み続けられるまちづくりを、中心に、国内に留まらない業態の拡張を図っていきたくと考えています」と、岩本代表は語る。

さてここからが、本研究会のテーマである、新興国への互惠ビジネスに発展していく。岩本代表は2000年から、日本青年会議所のメンバーとして、タイでボランティア活動を続けてきた。その現地での人材ネットワークを活かし2016年、PTT（タイ石油公社）との企業提携を図り、グローバル化の第一歩を踏み出した。また、タイ国有鉄道の顧問にも就任。グローバル展開を図る子会社、（株）コドモインターナショナルを設立し、PTT（タイ石油公社）が運営するコーヒーチェーン「Café Amazon」を、福島県川内村の工場立地に一号店、和歌山県すさみ町の多世代交流施設に二号店、そして福島復興のシンボルである J ヴィレッジ内に三号店をオープンさせた。そして、JICA 普及事業の一環で、タイ国有鉄道へのルナウェア導入も決定し、タイ国内において、環境にやさしく、安全で安心できる社会への取り組みを CSV ビジネスとして推進している。ちなみに昨年は、タイ洞窟から救出した少年サッカーチームを福島県に招聘し、スポーツを通じた国際交流にも尽力しているのである。

図 1



(出所) コドモエナジー(株)社内資料より

第 2 節 身軽な中小企業だからできる、プロジェクトドリブンな海外展開

冒頭でご紹介した、タイとの連携によるコドモエナジー(株)の事業展開からは、これからの国内中小・中堅企業の事業拡張と新興国貢献に資する、いくつかのイノベーティブなビジネスモデルが浮き彫りになってくる。

まず第一は、元々本業であった、従来型の生産財製造とメンテナンスを手掛けてきた親企業の経営者が、その持続性を検討、新規事業としての環境商材の開発をプロジェクトとしてインキュベーション、スタートアップさせる戦略子会社を設立したことである。その根底にある SDGs の社会実装、CSV としてのプロジェクト開拓を、明確に経営理念と事業目標に位置付け、その現実的な事業体を設立していることである。

株主還元と既存権益の確保、内部留保に拘泥されている大手企業には、イノベーティブな新規事業を戦後の成長期のように、投資開発しがたい現状がある。巻頭言で、湯澤が指摘しているように、既存商材の一方的、保守的輸出による便益の提供は、相手国の便益の増加や共感に寄与しないのだ。

第二は、独自性あるユニークネスな環境商材開発プロジェクトにフォーカスを絞った、商品開発のリアリティである。これも、湯澤が提起しているように、同社には、破壊的イノベーションに対する明確な戦略観がある。新興国における未達市場を見極め、そこにジャパンバリューな環境商材を協業で投入するというビジネスモデルである。

後述するように、日本の環境エネルギー技術、安全、安心なまちづくり、健康長寿ビジネスには、未だ高いブランド力がある。さらに、ルナウェアは、これもまたブランド力が高まっている日本の伝統工芸とシナジーさせた環境商材であり、そのインパクトが、持続可能なエネルギー活用の社会づくりに貢献するという価値のプロモーションが背景にある。

さらに同社は、地場企業である製陶事業者のみならず、日本を代表する大手企業、国の独立行政法人などとの研究開発にも注力している。蓄光材料を開発している三菱ケミカル HD、産業技術総合研究所などと、新規蓄光材の研究開発にも投資しているのだ。三原色の蓄光材料を開発すれば、あらゆる色彩の蓄光が可能になると、過去にはなかったユニークネスな商材開発も進めているのだ。中小企業ならではの小回りを活かし、産官学との連携を築きながら、地域に潜在、顕在する技術、ノウハウ、人材の組織化を図る、ファシリテーターとしてのアクションを続けていることも特筆したいと思う。

第三は、同社の沿革に明らかなように、その事業展開のスピード感である。設立後、わずか4年で蓄光商材のラインナップを開発、その3年後に我が国を代表する最高位の技術顕彰を取得、その2年後に量産工場を開設、翌年にはコードモエナジータイ支社を設立、そしてタイ国有鉄道への商材導入を実現、タイ石油公社との料飲チェーンの国内展開など、そのスピーディさには眼を見張るものがある。こうしたアクションもまた、中小企業ならではのネットワークの美質だろう。同社のこうした CSV 事業は、そのマスコミ報道のインパクトを含めて、国内、タイ現地の若者たちを惹きつけ、その雇用を通じた働き甲斐の提供に貢献していることも、今後の新興国互惠ビジネスの可能性を示唆するものと考えている。

図 2



(出所) コドモエナジー(株)社内資料より

第 3 節 日本のベンチャーエコシステムの実態と課題を振り返る

さて、冒頭でご紹介したコドモエナジー(株)の実践や、これまでの研究会で分析してきた新興国展開のケーススタディを踏まえ、中小企業庁 創業・新規事業促進課 海外展開支援室の岸本吉生シニアリサーチャーへのインタビューとディスカッションを試みた。

岸本氏は、経済産業省のキャリア官僚として、国内製造業活性化のための政策や制度設計に取り組んできたキーマンである。JETRO と共に、国内企業の海外市場展開にも長く関わり、九州の経済産業局長なども務めてきた。その後、現在の中小企業庁の国際調整官として、サウジアラビア、UAE、ミャンマー、ロシアなどをフィールドに、日本のベンチャーエコシステムの実態把握とイノベーションの方策を探求、その施策化に注力されている。

そこで浮き彫りになったポイントは、①海外との接合のための構造的欠陥と課題、②専門サービスのためのチームづくりとプロジェクト化の必要性、③ターゲットとすべきユニークな商品・サービスの在り方、④現地市場を捉えた生産機能の新興国調達の検討、である。以下、そのエッセンスをご紹介していきたい。

まず、日本市場に魅力を感じている海外企業は少なくない、と岸本氏は話し始めた。福岡においても、世界中でベンチャーをスタートアップする選択肢がありながら、日本で起業する新興国の企業が増え始めている。特に、環境エネルギー、健康長寿、食、観光、ライフスタイル関連は、日本が課題先進国だという認識があり、日本で成功すればそのクレジットで、本国や他国の開拓が容易になると考えている海外経営者が漸増しているという。

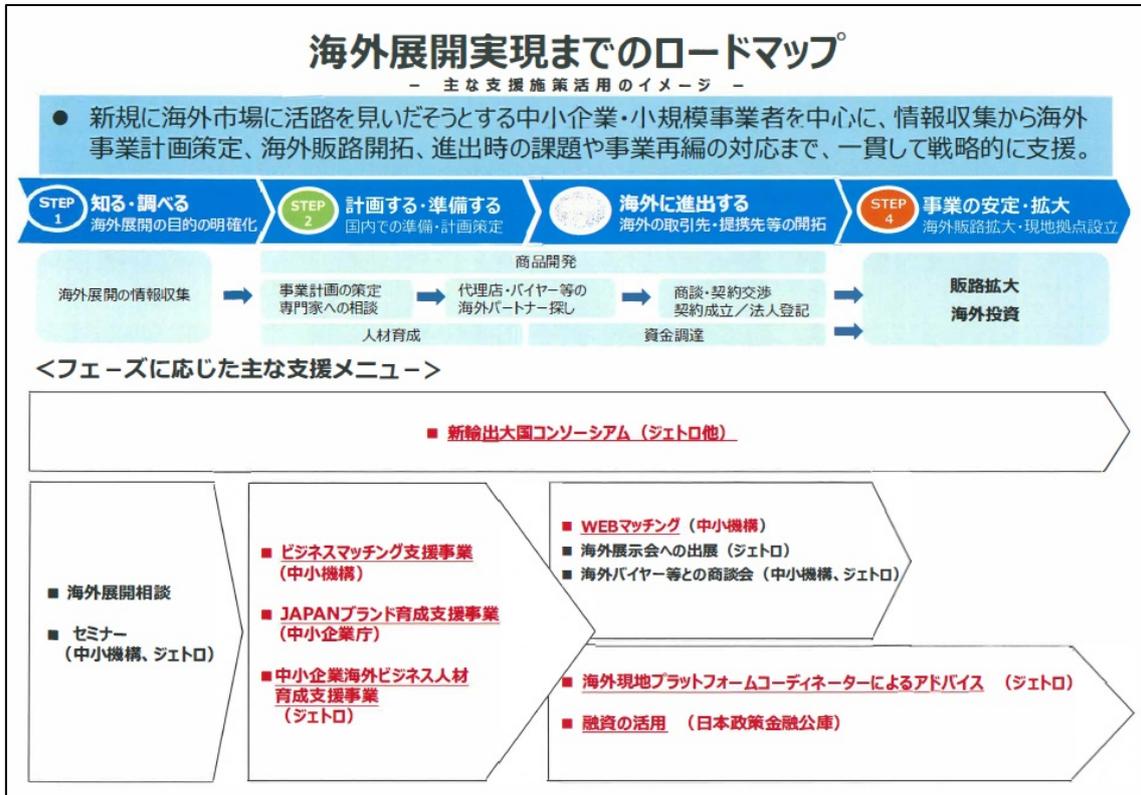
そうした経営者が構造的に求めているのは、取引先の紹介依頼である。そして、彼らとのインタビューを通じて感じたというポイントは、審査や社内検討に時間がかかる大企業ではなく、自分たちと対等な感じの、フットワークの良い中堅企業はないのか、というニーズだという。すなわち、地域の企業がこうした海外ベンチャーと協業するという選択肢に、市場産業活性化の可能性を感じていると語る。そして、そのファシリテーターとして、地方銀行や信用金庫の活動に大きな可能性があるとも指摘する。

しかし、そこには課題がある。海外のスタートアップは、スーパーやドラッグストアに置いている商品製造企業や販路を持っている企業などとのコンタクトを望んでいながら、中小企業が持つ事業、販路のアピールや社会的認知が欠如しているのだ。こうした PR ができるチャンネルを築けば、海外のスタートアップ企業とのコンタクトが増える理屈である。

こうしたプレイヤー創出の地域金融の役割と可能性については第 2 章で、元多摩信用金庫融資部長、現多摩大学教授の長島が、多摩地域のグローバルニッチトップ企業の事例を交えて詳述する。

そして、最も重要な第二の課題は、海外人材の雇用に対する消極性である。日本には、東京大学、早稲田大学、京都大学、立命館大学、日本経済大学などを筆頭に、海外の留学生が万単位で存在する。しかし、そうした海外留学生が、大企業はもとより、上場していない中堅企業に就職することは極めて稀である。日本で学んで本国に帰るか、アメリカに行くかという現実があるのだ。逆に言えば、そうした海外人材を雇用し、商材の海外販路の開拓を行う代理店を任せる、幹部として登用し、現地の市場を踏まえた事業展開をプロジェクト化するといった選択肢には大いなる可能性がある。日本と本国の会社の双方で重複勤務するといった新しい雇用形態にもチャレンジして欲しい、そうしたチームを創ってみては、と岸本氏は提起した。

図 3



(出所) 中小企業基盤整備機構資料より

第 4 節 スタートアップは、会社づくりではない、プロジェクトの推進だ

岸本氏はまた、ロシアの事例を引きながら、現地法律事務所との連携の可能性についても強調した。ロシアに限らず、韓国、台湾、シンガポールなどでは、行政の許認可がかなりあるため、安定的なビジネスを志向するなら、現地ビジネスと法務に精通する地元弁護士会とのコンタクトに大きな可能性を感じているという。先方国の法律事務所と、日本の中小企業をサポートする法律事務所が提携し、双方のクライアントを支援するというスキームだ。

さらに、ベンチャーキャピタルとの連携が、日本では未だ、戦略性に欠けると指摘する。イスラエルやインドなどで顕著だが、スタートアップの多くがシリコンバレーで働いた経験を持っていたり、シリコンバレーのベンチャーキャピタルから出資を受けている事業者が少なくない。イスラエルでは、スタートアップ企業に、8割ものアメリカの資金が入っているのだ。一方の日本は、ベンチャー投資が年間約 3,700 億円でありながら、海外の資金が入っているケースは、1割にも満たない。ほとんどのスタートアップが、ベンチャーキャピタルのサポートを、日本でしか得られないという現実があるのだ。

また、スタートアップは、成長の過程で、工場建設、生産管理、資金調達と、専門スタッフを増員させていく必要が生じる。海外には、こうした専門スタッフのキャスティングや増員のサポートサービスを売り物にするベンチャーキャピタルも台頭している。会社の設立サポートに留まらない、プロジェクトのサポートが主軸となっているのだ。スタートアップとは、会社を創ることではない、現実的、戦略的プロジェクトの推進母体を生み出すことだ、と岸本氏は強調する。

こうした戦略的プロジェクトを立ち上げた大手企業の事例として、第 5 章では日揮の小島が、大企業の新規アクションとして設立された、海外互惠ビジネスの専門会社、日揮グローバルの活動について紹介する。

そして、スタートアップに求められている最大のミッションは、どのような製品、サービスを創るのかという、的の絞り方だと語る。新興国のベンチャーは、どういうものを創るのかをかなり具体的に議論して、一度決めたら、それを最速で形にしてビジネスにする、時間と資金が尽きたら、次の事業は、次の別会社で行うといった、といった割り切った経営者が少なくない。逆に、こうしたタイプの活動をしているベンチャー企業が、日本にはわずかだ、と指摘する。

こうしたベンチャーのインキュベーションを果たしてきたベンチャーキャピタルの一つに、ユーグレナ（株）などのスタートアップを支援した、（株）インスパイアがある。その新興国における取り組みについては第 4 章で、同社のコンサルタント・岡庭が寄稿している。

現在、海外に子会社を持つ国内中小企業の本数は、6,346 社。その数自体も少ないが、多くのケースが、工場の海外展開で、プロジェクト経営や営業ではなく、生産適地をローコストな地域に移しただけ、というケースが少なくない。

こうした課題を解決すべく、「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業」が動き出した。世界 23 か所に、法律、金融、取引先開拓に精通した現地のサポートスタッフを置き、海外での事業支援を行っているのだ。

「日本の中小企業がこうしたプラットフォームとコンタクトしようとする時、日本から来た人材が外国人だとなお良い。前段でお話した海外留学生の雇用などが、循環的な企業価値創造を実現させていくはずなんです。多くの中小企業が、海外展開のための柔軟な雇用にチャレンジして欲しいですね」、と岸本氏は語る。

図 4

中小企業海外展開現地支援プラットフォーム

※平成31年度予算：国内・海外販路開拓強化支援事業（23.9億円の内数） 実施機関：日本貿易振興機構(JETRO)

<事業の概要・目的>
 中小企業の皆様のビジネス展開へのご関心が高い国・地域（16の国・地域で23ヶ所）に、「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」を設置しています。各プラットフォームには、現地での知見や地元政府当局、地場企業等とのネットワークに強みを持つコーディネーターを配置し、皆様からのご相談に対応しています。また、現地の協力機関や公的機関のネットワークを有効活用して、ビジネスの成功に向けた支援をいたします。

<支援内容> ※平成30年度は米国シカゴに新設。
 以下に関する①現地での面談、②Eメール・電話等による相談、③その他（アポイント取得等）に対応いたします。

- 輸出・投資等に関する各種相談・質問
- マッチング支援（現地パートナー候補等の紹介、取次ぎ、アポイント取得、面談同席、面談後のフォローアップ等）
- 現地関係機関・各種専門家等の紹介・取次ぎ（現地政府機関・在外公館・現地日本政府機関等の公的機関、法律・会計事務所、人材リクルーティング会社、必要に応じて協力機関や専門家等）

<設置箇所>

プラットフォームのイメージ図

（出所）日本貿易振興機構（JETRO）資料より

第5節 新興国の社会課題解決型のビジネスに勝機あり

岸本氏は、神奈川県に本社を持つ（株）イナホの事業事例を挙げた。イナホは、農業者向けの収穫機械を製造販売しているベンチャー企業である。

日本でも、農業工場が全国で普及し始めたが、収穫期の人材確保が難しく、収益性が総じて低いという構造的課題がある。同社が着目したのは、このマーケットだ。

例えば、アスパラ、ナス、ピーマン、キュウリ、イチゴなどを生産している鎌倉野菜の生産者に、収穫ロボットを提供してきた。効率的に収穫された青果物を生産者が市場で販売する。その収益の15%をリターンさせるというビジネスモデルで躍進を続けている企業だ。

代表は、元ITベンチャーの経営者だが、農業市場に眼を向け、自動車、カメラなどの設計統括を行ってきた熟練のエンジニアたちを雇用、収穫ロボットの開発に成功した。当然、人件費は安いものではない。こうした事業の採算性と投資費用を見極め、15%のロイヤリティでファブレス経営を実現した。前段で岸本氏が提起した、プロジェクト型ベンチャーの恰

好のモデルである。

日本の大企業の多くは、量産機能の外部調達を行っており、そうしたアウトソースのネットワークがある。それに対して、スタートアップには、そうした人材や人脈は乏しく、安易な生産の外部委託に頼りがちになる。それが持続的な発注に結実するケースは稀で、量産機能の外部調達は必ずしも容易ではないのだ。しかし、素材技術や精密な加工技術は、工芸品を含めて、我が国は世界でも稀な技術基盤を保有している。大手を含め、そうした技術経験を持っている人材をいかにベンチャーにつなげていくかも、新興国展開におけるもう一つの経営戦略である。

そして、特筆したいことは、こうした人材を集めているのは、農業というミッションへの期待感、社会課題解決型のビジネスに参画したいという魅力がその根底にあることだ。これもまた、岸本氏が強調されていたように、ベンチャーが新規事業として何を選択するのかというプロジェクトの創造が、人材を集め、ビジネスの勝機に結びついてくるという事実だ。

ムンバイに、アビシュカールというベンチャーキャピタルがある。同社は、社会課題の解決案件にしか投資しないと決めている、ESGのシンボルのようなファンドである。第一号案件は、インドの西ベンガル地域で展開を志向した乳牛ビジネスへの投資である。ミルクの飲むチャンネルを築き、新規に酪農を始めた地元農家も豊かになる。それを実現するために投資を行ったのだ。こうした社会課題解決型の投資に特化しながら、同社はシリコンバレーのトップクラスとほぼ同等の利益率を誇っている。

こうした国内外のCSVビジネスの活動については第2章で、(社)CSV開発機構副理事長の水上が考察する。

スケールや収益をゴールに置くのではなく、社会課題の解決にゴールを置く、互恵ビジネスへの投資。こうしたニーズは、途上国、新興国に無尽蔵に存在する。ESG、SDGs、CSVが喧伝されるなかで、国内外のベンチャーキャピタルや金融機関、国の施策と連携し、新興国の課題解決と国内中小・中堅企業の新領域ビジネス開拓の両立を図る戦略とビジネスモデルには、互恵を超えたビジネスの勝機がたたえられていると考えている。

図 5

<参考> 中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業の活用事例

<p style="text-align: center; background-color: #f4a460; color: white; padding: 5px;">株式会社豊島屋本店（東京都）</p> <p style="text-align: center; color: #c00000; font-weight: bold; margin-top: 10px;">【日本酒のベトナム輸出成功】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 創業慶長元年（1596年）、東京の酒舗としては最古企業。2008年のインド「国際食品見本市」出展を皮切りに各国へ販路を拡げる。 ➢ 2017年から新輸出大国コンソーシアムで支援を開始。コンシェルジュや専門家と検討し、輸出ターゲット先をベトナムに決定。GDP成長率が約7%と高い上に、日本酒の輸出額や中間層の割合が増加しており、今後の需要の伸びが期待できると考えたことが理由。 ➢ 2017年8月にハノイおよびホーチミンプラットフォームを活用し、日本酒を扱う販売代理店のリストアップを入手。その中でホーチミンに拠点を置く現地代理店候補A社にアプローチをしたが、国内最大手で取り扱いブランド数も多く、新規取り扱いには難易度が高かった。そのためA社の販売先となる飲食店開拓を先行して行うことにした。同年12月に、ホーチミンプラットフォームコーディネーターは、A社の販売先の料飲店リストを作成。コンソーシアム事業の専門家とともに現地の料飲店を訪れ、商談および飲食店での日本酒PRイベントを実施。 ➢ 日本酒PRイベントを経て、有力料飲店から販売開始の承諾が得られたため、この結果を持って2018年2月にA社との取引が決定。その後、ベトナム政府へ商品登録を申請し、2018年5月よりベトナム向け輸出を開始した。 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	<p style="text-align: center; background-color: #f4a460; color: white; padding: 5px;">大和薬品株式会社（東京都）</p> <p style="text-align: center; color: #c00000; font-weight: bold; margin-top: 10px;">【健康サプリメントのバングラデシュ受注成功】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経済成長が著しく、生活習慣病等の慢性疾患が増加しているため、健康食品の需要が見込めるバングラデシュを有望な市場と考え、海外展開を検討。 ➢ 2018年3月から7月にかけて、タッカプラットフォームコーディネーターとのプリーフィング、現地販売代理店候補のリストアップ、商談アポイント取得・同行を依頼。コーディネーターは商談前に候補企業を訪問し、事前に同社の製品を説明する等、十分な準備を実施。その結果、同社がタッカを訪れた際に商談が大きく進展。現地企業1社と販売代理店契約の実現に向けて、その場で秘密保持契約を締結。 ➢ 帰国後、現地販売代理店候補先との商談を続行したが、価格面等での折り合いが付かなかったため交渉は難航。直接会う必要性を感じたが、日々の業務や経費面からすぐに渡航することは難しく、コーディネーターに現地企業へのフォローアップを依頼。コーディネーターが代理店候補企業と面談を行った結果、代理店候補企業が求める商談進展に必要な具体的な取引情報を入手し、同社に伝えた。それを受けて同社は取引成立のための提案をまとめ、タッカに出張。再度商談を実施した結果、最初の受注を得ることができた。その後商談は加速度的に進展、短期間の内に販売代理店契約の締結に成功。 <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">   </div>
---	---

（出所）中小企業基盤整備機構資料より

第2章 途上国との互惠ビジネスと CSV

PwC サステナビリティ合同会社 執行役員

(一社) CSV 開発機構 副理事長

水上 武彦

要約

途上国と地域の互惠ビジネスを CSV の文脈での解説。CSV の基本パターンである製品・サービス、バリューチェーン、ビジネス環境の CSV で、どのような互惠ビジネスが考えられるか、日本が途上国であった時代のビジネスモデルの可能性などを踏まえながら論述する。

また、国や地域ステークホルダーとの協働による互惠ビジネス推進のエコシステム構築についてのフレームワークを提示する。地域企業に対する互惠ビジネスの可能性理解の場の提供、具体的な取り組み検討、推進のサポートなどの必要性、考え方を示す。

第1節 CSV のフレームワークと互惠ビジネスの可能性

途上国と地域の互惠ビジネスを CSV の文脈で考えてみる。CSV とは、Creating Shared Value の略で、共通価値の創造とも略される。市場経済のメカニズムを生かし、ビジネスの力で社会・環境問題を解決し、社会と企業が共に、持続的に発展していくための戦略フレームワークである。

CSV には、3つの基本パターンがある。製品・サービスを通じて社会・環境問題を解決する「製品・サービスの CSV」、事業プロセス（バリューチェーン）を変えることで社会・環境問題を解決する「バリューチェーンの CSV」、企業に影響を及ぼす外部環境に働きかけることで社会・環境問題を解決する「ビジネス環境の CSV」である。詳細は、CSV 開発機構の HP (http://csv-jp.org/about_csv.html#about_csv) などを参照されたい。

この CSV を途上国と地域の互惠ビジネスに当てはめてみる。製品・サービスの CSV では、地域の製品・サービスを途上国の課題解決に活かす、途上国の製品・サービスを地域の課題解決に活かすことが基本となる。バリューチェーンの CSV では、既に途上国とつなが

りのあるバリューチェーンが構築されていれば、その在り方を見直すことが考えられるが、新たに途上国と地域をつなぐバリューチェーンを構築することも考えられる。ビジネス環境の CSV では、地域企業が途上国で市場を創造することを目的に、途上国でビジネス環境を整備することが考えられる。規制やインフラなどのビジネス環境が整備されている日本よりも、未整備の途上国のほうがビジネスを展開しやすいケールもあるだろう。地域の課題解決ビジネスを展開するにあたり、まず途上国でビジネスを展開してそれを日本の地域に輸入するリバース・イノベーション的なやり方も考えられる。

製品・サービスの CSV については、まずは地方企業のシンプルな製品を途上国に展開できる可能性があるのではないか。例えば、最近地方では、バイオマスエネルギーの活用が進んでいるが、ここで使われている木質バイオマスボイラーのようなものは途上国でもニーズがあるのではないか。その他、有機ごみの堆肥化、食品処理・加工機械、水処理ポンプなど、地域企業が提供可能な製品・技術はたくさんあると考えられる。途上国では、それほど余分な機能は求められておらず、シンプルで安価、入手しやすい製品が求められる。地域企業で、そうしたシンプルな製品を提供している企業は、途上国の課題解決につながるビジネス展開のポテンシャルがある。

また、日本が途上国であった時代のビジネスモデルの展開などには、可能性があるのではないか。日本が途上国から先進国に発展する過程において生み出されたビジネスモデルは、途上国でも実践可能なものが多くあると考えられる。途上国では女性や若者の雇用創出が重要とされているが、女性や若者の雇用を創出しつつ、商品を販売するチャンネルを構築するビジネスモデルは、途上国時代の日本企業の得意領域であった。

地域企業の例ではないが、女性に商品や販売の教育を行い、販売員として市場を開拓してもらおうという「ヤクルトレディ型ビジネスモデル」は、女性が個人事業主となって、自宅販売を中心に地道に市場を開拓し、それが途上国女性の自立と生活の向上を支援し、さらに乳酸菌飲料が、途上国の人々の健康を改善していく優れた CSV のビジネスモデルだ。起業家精神を持った人材に、自社の製品提案から販売・アフターサービスを一貫して行うチャンネルとなってもらおう「パナソニックショップ型ビジネスモデル」も、若者などに活躍の機会を与えつつ地域の発展と市場開拓を両立する CSV だ。その他、子どもの頃から感性を育み音楽に親しむ教室を展開し、楽器を演奏する人を増やし、それが楽器の市場を広げていくというヤマハ音楽教室も、優れた市場創造の CSV だ。

他にも、ヤマハ発動機がアフリカで推進した秀逸な CSV がある。ヤマハ発動機は、アフ

リカ（モーリタニア）で漁船につける船外機を販売するにあたり、漁師の漁業指導を行った。そうして漁業の発展を通じて、船外機の市場を創造している。ヤマハは、さらに進んで、モーリタニア初となる、造船工場の建設を支援した。モーリタニア人を日本に送り、造船技術を習得させることまでしている。一次産業の発展と関連づけたこの事例は、途上国と地域の互恵ビジネスのポテンシャルを感じさせる。日本の一次産業は、高齢化、後継者不足など、持続可能性が危ぶまれているが、途上国で貢献できるノウハウを多く持っているはず。途上国の発展と結び付ければ、若者を惹きつけ、地域の活性化にもつながる可能性がある。途上国の人材に、地域の一次産業を担ってもらうことも考えられる。

上記のビジネスモデルは、CSV の文脈で言えば、ヤクルトレディやパナソニックショップの事例は、女性や若者の活躍を通じてチャンネルを構築し、新たな市場を創造するというバリューチェーンの CSV に当たり、ヤマハ音楽教室の事例は、消費者の意識を変えて市場を創造するビジネス環境の CSV に当たり、ヤマハ発動機の事例は、必要なインフラを整備して市場を創造するビジネス環境に当たるが、この辺の分類は余り気にすることはないだろう。3 つの CSV を柔軟に組み合わせて、ビジネスモデル、市場を創造することが重要である。地域と途上国の関係で言えば、富山の置き菓のビジネスモデルなどは、如何にも可能性がありそうである。

互恵ビジネスにおけるバリューチェーンの CSV では、地域と途上国をつなぐことが求められるが、ユニークな例として、バナナペーパーがある。日本、アフリカ、スウェーデンでサステナビリティ・ビジネスを推進する One Planet Café は、アフリカでオーガニックバナナを原料にしたフェアトレードの「バナナペーパー」を生産し、現地に新しい雇用を生み出している。このバナナペーパーは、日本の伝統工芸「越前和紙」の製法を活用しており、地域ともつながっている。”Made in Japan”ではなく”Made with Japan”として、日本の地域の技術も使い、途上国を雇用で元気にする WIN-WIN の取り組みだ。なお、バナナは毎年生え変わる巨大な草であり、バナナペーパーは、毎年廃棄される巨大な草を紙に変える環境面でも優れた活動である。途上国の素材を日本の伝統技術で活かし、新たな市場を創造している。こうしたパターンで、途上国と地域をつなげるバリューチェーンの CSV もいろいろ考えられるのではないか。

第2節 互恵ビジネスのエコシステム構築

以上、途上国と地域の互恵ビジネスに関する CSV の事例などを述べてきたが、CSV を実践するには、単独の企業のみでは難しいケースも多い。地域企業が CSV をどう実践するか、その在り方については、筆者も協力した長野県・関東経済産業局の連携による SDGs コンソーシアムの成果を纏めた報告書（「SDGs 達成を通じた地域の競争力強化に関する調査・実証報告書～産官学金の連携による地域企業等への SDGs 導入のためのポイント～」平成 31 年 3 月）が参考となる。なお、これ以降、SDGs を多用するが、CSV と同じ文脈で考えて頂いて良い。

同報告書の第 8 章で、「地域への SDGs 導入のためのプロセス」として「Local SDGs」というフレームを提示している。同報告書は、途上国と地域の互恵ビジネスという観点では作られていないため、その観点を織り交ぜつつ説明したい。

Local SDGs のフレームワークは、以下の Step1～4 の頭文字を取ったものである。

Step1: 地域企業における SDGs の認知が低いことを踏まえ、SDGs に関心を持ってもらい、企業経営との関係を理解してもらうための学びの場を設定する（Learning place Organization）。

Step2: 地方公共団体や地域ステークホルダーの知見（ナレッジ）を借りながら、地域企業が SDGs に対する方針・戦略を策定する。地方公共団体や地方ステークホルダーは、地域企業が SDGs への取組開始の意思決定ができるようインセンティブを提供する（Construct Policy/Strategy）。

Step3: ヒト・モノ・カネ・情報などのリソースを、地方公共団体や地域ステークホルダーからの支援も得ながら確保し、地域企業が SDGs 方針・戦略を実行する（Allocate Resources）。

Step4: 地域企業は SDGs の取組について社内外とコミュニケーションを取りつつ、地方公共団体の政策や地域ステークホルダーの施策によるサポートも得ながら、SDGs の取組を継続・スケールしていく（Scale Doing Good things）。

まず Step1 として、途上国と地域の互惠ビジネスもそうであるが、地域においては、ビジネスを通じた社会・環境問題解決の視点を持っている企業は、極めて少ない。地域企業に、CSR、CSV、ESG、SDGs の背景や動向を含め、社会・環境課題の解決がビジネス機会、競争力強化につながるようになってきていることを理解してもらう必要がある。新規市場としての可能性にとどまらず、ミレニアル/Z 世代の人材確保、組織の活性化、ESG 投資資金の獲得、ESG/SDGs 経営を進める顧客からの選考などの視点もふくめ、社会・環境問題解決ビジネスを推進する意義を理解してもらうことが重要である。

そのためには、自社と社会・環境問題との関係を理解することから始める必要がある。SDGs などを活用しながら、自社事業と SDGs の社会・環境問題がどう関係しているか、自社の製品・サービスおよびバリューチェーンと、それぞれの社会・環境問題の関わり、自社が社会・環境問題にどのようなプラスの影響とマイナスの影響を及ぼしているかを理解する必要がある。それにより、自社にとっての機会とリスクを把握することができる。その中で、途上国と地域の互惠ビジネスの可能性もインプットできるだろう。

地域企業の理解を促進するには、地方公共団体、地域金融機関・支援機関・大学などの地域ステークホルダー、途上国と地域の互惠ビジネスの場合は、JICA などの国の機関も含めて協力しつつ、地域企業が社会・環境問題をどう事業機会とできるか、途上国と地域の互惠ビジネスにはどのような可能性があるか、などを学ぶ場を提供することが求められる。具体的には、セミナー、ワークショップなどの場を提供することが考えられる。そのためには、セミナー・ワークショップの講師や地域企業に寄り添った伴走型の支援を依頼できる専門家との関係を構築しておくことも必要になるだろう。

Step2 では、地域企業が具体的な社会・環境問題解決ビジネス、途上国と地域の互惠ビジネスに関する戦略を策定する。この場合も、地域企業だけで検討するよりは、地域のステークホルダーや専門家によるアドバイスなどの支援があったほうがやりやすいだろう。また、地域企業が途上国と地域の互惠ビジネス等に取り組む意思決定を後押しするため、地域企業に対してインセンティブを提供するとともに、稼ぐ力につながるような仕組みを構築することが重要である。互惠ビジネスに取り組む企業に対する調達の優遇やビジネスマッチングの機会の提供、学生（就活生）向けの PR サポート等のインセンティブを講じること等が考えられる。

Step3 では、ヒト・モノ・カネ・情報などのリソースを確保し、具体的な戦略を実行する。

途上国と地域の互恵ビジネスを含む、社会・環境問題解決ビジネスは、投資の回収に時間がかかることも多い。海外でのビジネス展開に適性のある人材確保も重要だろう。地域企業が互恵ビジネスを実践するために必要なヒト・モノ・カネ・知識・ネットワークといったリソースについては、国、地域ステークホルダー、ファンドなどによる支援が求められる。様々な支援組織がそれぞれの役割を果たし、途上国と地域の互恵ビジネスを推進するエコシステムを構築することが求められる。

地域での支援としては、互恵ビジネスが地域に価値をもたらすことを共有した上で、大学が互恵ビジネスに取り組む地域企業を学生向けにPRしたり、専門人材を紹介する、地域の発展を支援する企業間で設備を共有する、地域金融機関が有利な条件で融資・投資する、支援機関や産業界が技術的なノウハウを提供する、産業界・金融機関が顧客・パートナーを紹介するといったことが考えられる。

そうして途上国と地域の互恵ビジネスがスタートした後、Step4では、互恵ビジネスについて、社内外とコミュニケーションを取りつつ、国・地方公共団体の政策や地域ステークホルダーの施策によるサポートも得ながら、取組を継続・スケールしていく。互恵ビジネスを含む社会・環境問題解決ビジネスは、継続してスケールすることが求められる。まさに、それこそが、CSVの基本理念、ビジネスを通じて社会・問題を解決することの理由である。

地域企業は、互恵ビジネスの実績を社内外に適切にコミュニケーションしつつ、PDCAサイクルを回し、取組を継続していく。社会・環境問題解決に対する高い目標設定があれば、さらに望ましいが、目標に向けて取り組みをスケールアップしていく。ビジネスを通じた社会・環境問題の解決がスケールアップしていくことで、途上国、地域の双方での価値が拡大する好循環の実現が期待される。そうした価値創出を通じて、様々なステークホルダーとの協働を拡大し、エコシステムを強化していくことが望ましい。

Local SDGsは、途上国と地域の互恵ビジネスを含む、地域企業が社会・環境問題解決ビジネスを推進する上で、有効なフレームワークと考える。実践を通じて、今後も発展させていくことが必要なフレームワークではあるが、互恵ビジネスのエコシステム構築のために活用して頂くことを期待したい。

第3章 地域のニッチトップ企業と地域金融機関

多摩大学経営情報学部

教授 長島 剛

要約

多摩地域の産業にスポットをあて、その沿革を共有する。昭和から平成にかけて多数立地するようになったニッチトップ企業。その事業活動から、「新しい互恵ビジネスモデル」のヒントを探る。

2社の事例をピクト図により解説。①大手企業にとって利益率の低い部門を事業譲渡、コア事業化し事業拡大、効率アップにより利益率の向上を図った企業。②「産地」や「和」の文化を守るために、老舗織物企業の事業譲渡を受けた企業。これらから得られるヒントは、「想い」のある企業が事業形態を変えながら、人や技術、事業を次世代に繋いでいくということ。これこそ途上国にも活かせる「互恵ビジネスモデル」ではないだろうか。

また、地域金融機関の課題解決力についてもふれる。金融業務だけではなく、事業者に寄り添い課題解決を行っていく。「想い」のある金融機関が、ハブとしての機能を果たしていくことが、豊かな地域発展を支えていくポイントではないかと考える。

はじめに

2019年12月16日、「第17回多摩ブルー・グリーン賞」の受賞企業が発表された。多摩ブルー・グリーン賞は、多摩信用金庫が創立70周年を記念して作った顕彰制度である。すでに17年に亘り、多摩地域の地元企業の製品やサービス、ビジネスモデルなどを表彰してきた。

今回はこの賞にスポットをあて、「新しい互恵ビジネスモデル」のヒントを探していく。最初に多摩地域の特性を整理し、後述するニッチトップ企業が多数存在する理由を明らかにする。さらに、ニッチトップ企業であり、多摩ブルー・グリーン賞受賞企業でもある京西テクノス株式会社と有限会社ユニシングのビジネスモデルとともに、本賞を主催する多摩信用金庫をはじめとする地域金融機関の課題解決力にふれる。

第1節 ニッチトップ企業が多数存在する多摩地域

1. 多摩地域とは

多摩地域とは、東京都のうち23区と島しょ部を除いた30の市町村部を指す。

明治以降、東京の発展とともに成長し、織物産業の隆盛と合わせて徐々に都市化が進んでいった。鉄道網の整備が進み、住宅地、学校、公園や病院など、社会インフラの整備が進んだ。1923年の関東大震災をきっかけに、砂利運搬用の鉄道整備や、一橋大学の都心から国立市への移転など、多摩地域の開発に拍車がかかった。

昭和に入ると、平坦であったことや土地が比較的安価だったこともあり、首都防衛の拠点のひとつとして飛行場などの軍事施設が多数建設された。また、中島飛行機の武蔵野製作所をはじめ、軍需産業が多摩地域各地に展開していった。

戦後、中島飛行機が事実上解体され、高度な加工技術を持った技術者たちは多摩地域に散らばっていった。軍需産業は民需産業へと転換していった。

高度成長期には、東京都心の拡大に対処するための住宅開発が行われ、良質な居住環境や子育て環境を求めて多くの人々が移住してきた。多摩ニュータウン開発はその象徴である。都心に通うサラリーマンの憧れの場所として活況を呈した。結果、多くの優秀な人材が集まっていった。

昭和から平成に向かう中で、ドルショックやオイルショックなどにより、工場の海外移転が進み産業が空洞化した。リストラが行なわれることも少なくなかった。関[1995]は「研究開発方針の変更などによって研究者、技術者の間で不満が起こったり、起業家精神の旺盛な技術者が独立するなどが昭和50年頃から顕著に見られるようになってきた。」としている。現在、ニッチトップと言われる企業の中にはこうした経歴の社長が一定数いる。

2. ニッチトップ企業とは

細谷[2017]は、ものづくり中堅中小企業の3類型として、ニッチトップ企業を図表1のように分類している。その特徴は、「事業分野はさまざまであるが、年間を通じ取引のある企業は200社、300社（取引先が多いこと）が当たり前である」「競争の少ない小さな市場で大きな市場シェアを持つため、利益率は高い。しかし、小さな市場のため売上高は相対的に少ない」としている。また、「開発と設計と検査だけを自社で行うファブレス（工場無し）企業も少なくない。地域に根づいている企業で、地元で生まれ育った経営者として地域

の顔役となっている。地域の他の中小企業を巻き込んで世界市場への門を開いた企業もある。」としている。結果、地域と仕事をつなぐ役割であるコネクターハブとしても機能している企業である。

図表 1 ものづくり中堅中小企業の 3 類型

業態による タイプ	SC 型企業 (サプライチェーン)	NT 型企業 (ニッチトップ)	SP 型企業 (単行程加工)
取引先の数	少ない	多い	中間
生産の ボリューム	多い	少ない	施策の場合 ごく少ない
利益率	低い	高い (ファブレス企業も 少なくない)	中間
従業員数	多い	中間	零細
主な事業分野	自動車などの量産部分	製造装置、加工機械、 高性能素材・部品、精 密加工、特殊金型な ど	試作（横請け）
立地場所	マーシャル型集積 豊田市、浜松市など	全国 広域多摩地域など	大田区、東大阪市などの 中小企業集積

細谷祐二 [2017] 筆者により一部加筆

次にニッチトップ企業であり、また、多摩ブルー・グリーン賞の受賞企業 2 社を紹介する。

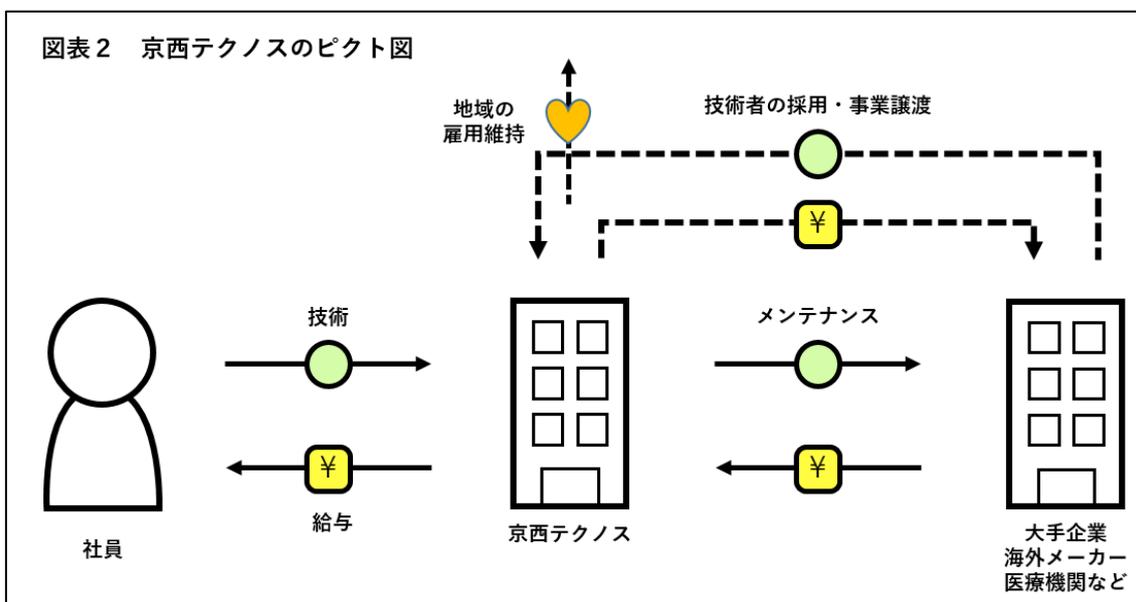
第 2 節 京西テクノス株式会社の躍進

京西テクノスは、多摩ブルー・グリーン賞の第 4 回最優秀賞受賞企業である。東京都多摩市に本社を構え、従業員数 370 名の、多摩地域はもちろん、日本を代表するニッチトップ企業である。昭和 21 年に現代表取締役である臼井努氏（1969 年生まれ）の祖父が創業した京西電機からスタートした。臼井社長は横河電機から 28 歳の時に入社する。その頃の世の中は、全体がアジアにシフトしていて、コストダウン要請が多い時代だった。NEC の電話交換機、電子機器製造全般を扱っていた。「自分たちはコストダウンを要求されるが、メンテナンスに来た企業には、10 万円単位で支払いをする。であればものづくりだけではなくメンテナンスサービスを事業にした方がいいのではないか？」そんな思いから、臼井社長は

2002年に京西テクノスを設立した。

京西テクノスは、「通信」「計測」「医療」「環境・エネルギー」の製品に対するさまざまなサービスに対応する企業である。主に、国内外のあらゆる製品をワンストップでサービスを行う「トータルマルチベンダーサービス」、京西テクノスの技術を直接顧客に提供する「顧客ダイレクトサービス」、革新的かつ独創的な製品・サービスを開発する「自社プロダクトの創出」の3つのテーマで事業を展開している。現在、メンテナンスという課題解決ビジネスを行いながら急拡大している。

2020年7月29日に行なったヒアリング時に注目したのが、メーカーサポートの終了した機器の修理サービスである。その部署に行くと、たくさんの技術者が機器に向き合っている。修理を待っている棚に並んだ機器を見ると、ひと昔前のパソコンなどがところ狭しと並んでいる。例えば、お客様の社内基幹システムとしてPC98が使用されていたが故障。お客様にとっては基幹システムだけに、すべてを更新することは予算的にも大変である。この古いパソコンの修理ができれば助かる。そんな課題解決を行っている部署である。どちらかというと熟練の技術者が多いのもわかる。今は修理を待っているそこにある機器を、若かりし頃実際に製造していた方もいらっしゃるらしい。技術者にとっては、子どもたちが時代を経て戻ってきた感じかもしれない。



ここで、京西テクノスのビジネスモデルをピクト図(図表2)で描いてみる。板橋[2010]によると「ピクト図とは、ピクトグラムを使ってビジネスモデルを「見える化」する手法。」
「商品・サービスが流れる向きを示す矢印には、必ずその逆向きにカネが流れる矢印を描き

ましょう。矢印は 2 本で 1 セット。」とある。京西テクノスは、大手企業や海外メーカー、医療機関などの機器メンテナンスを行い、対価を受け取っている。メンテナンスのほとんどを自社技術者が行って、対価としての給与を支払っている。

今回の互恵ビジネスモデルについて破線矢印を描き入れると「技術者の採用・事業譲渡」とそれに対する対価となる。急拡大する事業については、大手企業からの退職者を積極的に受け入れている。また、2019 年 4 月から計測器の校正・管理サービス事業をスタートさせた。このサービスは、NEC の子会社である NEC マネジメントパートナーの校正サービス事業を買収したものである。シナジー効果の高い事業を大手企業から買収したのだ。大手企業にとって利益率の低い部門となっていたものを、京西テクノスが「コア事業化」し事業拡大、効率アップにより利益率の向上を図る。従業員も含め引き受けていくことで、移籍してきた社員たちの生きがいややりがいが芽生えていく。地域の雇用維持にもつながる。これがもうひとつの互恵ビジネスモデルの破線矢印となる。

第 3 節 有限会社エニシングの熱い思い

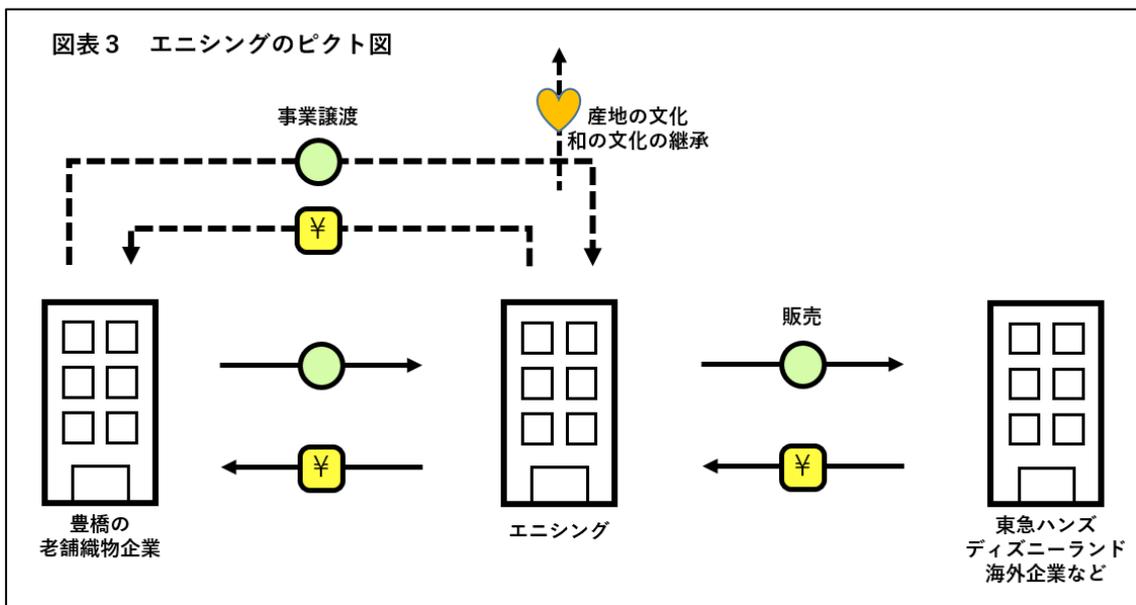
有限会社エニシングは、小金井市に本社のある従業員数 8 名のファブレス企業だ。第 9 回多摩・ブルー・グリーン賞の優秀賞の受賞企業。取締役社長の西村和弘氏は 1973 年生まれだから、臼井社長と同年代。5 年間江崎グリコに勤めてから独立した。漢字 T シャツ事業を経て、愛知県豊橋市に残る前掛けと出会い、企画販売をスタートした。

米屋さん、酒屋さんなどが仕事の時に腰に巻く、日本伝統の仕事着「帆前掛け」。帆（はん）とは、風により船の推進力を得るための器具のこと。太い綿の糸で織られる丈夫な帆前掛けは、厚手の綿織物に分類される。日本の高度成長とともに、前掛けの需要は急激に伸びて全国に広がったが、職人の高齢化、後継ぎ不在とともに、安価な海外製品の輸入が増加している。日本のほとんどの前掛けを作っている豊橋が廃れれば、日本の文化が消滅することになる。西村社長の使命感が湧き上がった。

多摩ブルー・グリーン賞の受賞タイトルは「伝統と新技術の融合、1 枚～オーダーできる前掛け注文システム「Happy 前掛け」」だ。1 枚ずつのオーダーに応じていくうちに、東急ハンズなどのバイヤーの反応から、ギフト需要に応えられると確信した。

2019 年 11 月 18 日に豊橋前掛けファクトリーに訪問する機会を得た。東海道線の二川駅から歩いてすぐのところ、新幹線の線路と梅田川に挟まれた場所だ。外注先であった豊橋

市の老舗業者が廃業することになり、エニシングが豊田式織機など 8 台を譲り受け、新工場を建設した。ファブレス企業が、外注先であったメーカーを継承した形だ。昔ながらの機械が糸を紡いでいるさまは、懐かしくもあり、ものづくりの原点を感じる。



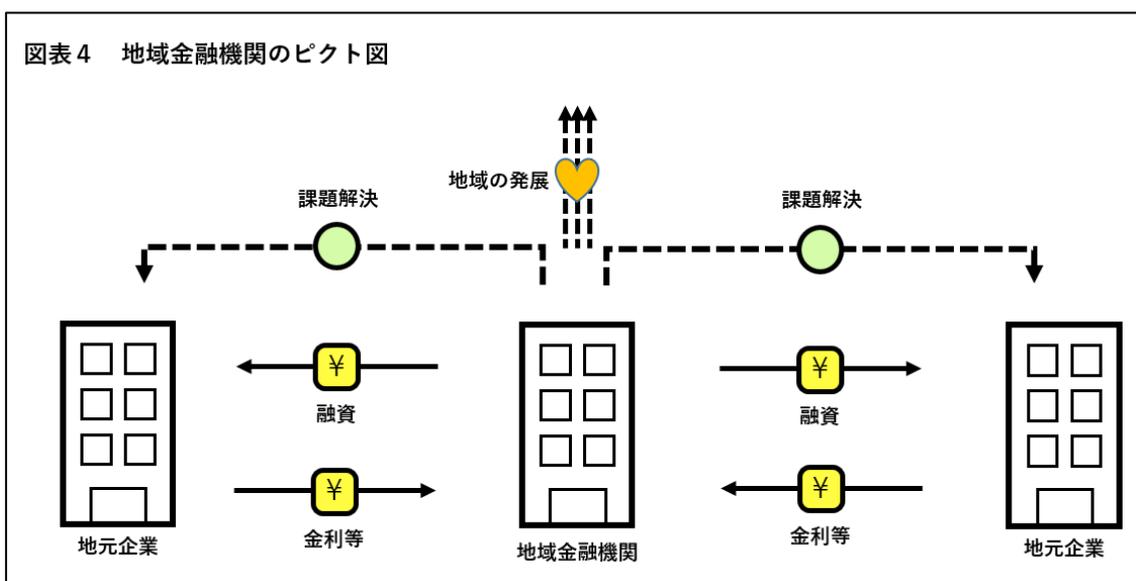
この例も、ピクト図(図表 3)で描いてみた。事業譲渡を行い、織機やノウハウを継承し、その対価を支払う。京西テクノスの場合は販売先からの事業譲渡だったが、エニシングの場合は、外注先である豊橋の老舗織物企業からの事業譲渡だ。ニッチトップ企業が、リスクを取ってでも事業を引き継いでいくことで、産地の文化、和の文化が守られていく。互惠ビジネスモデルの破線矢印が発生する。

第 4 節 地域金融機関の課題解決力

最後に、地域金融機関の課題解決力についてふれる。地域金融機関とは、地域住民や企業、地方公共団体に対して金融サービスを提供することを主業務とする金融機関である。地方銀行、信用金庫、信用組合、農協、漁協、労働金庫などの総称である。

城南信用金庫の前身である入新井信用組合の創設者、加納久宜子爵の遺言には「一にも公益事業、二にも公益事業、ただ公益事業に尽くせ」「地域の発展、繁栄こそが日本社会全体の成長につながる」とある。地域金融機関の中でも協同組織金融機関には相互扶助の精神が脈々と流れている。

業界では、リレーションシップバンキングなどで金融業務だけでなく、事業者に寄り添い、課題解決を行っていくことが役割として求められてきた。多摩信用金庫以外の地域金融機関でも、企業や地域の課題である創業、事業承継や、地方創生などに資するために様々な課題解決を行っている。地域の中核企業である地域金融機関がハブ役になり課題解決力を発揮することで、つながる企業同士互いに利益を得ることができるとともに、存在する地域も活性化してくる。



地域金融機関のピクト図（図表4）を描いてみた。融資などのお金の商品を販売し、金利などの対価を得るビジネスモデルのうえに、課題解決という互惠ビジネスモデルの破線矢印を入れた。企業も発展し、地域も発展していく。副産物としての価値が次々と生まれていく。

第5節 まとめ

ニッチトップ企業2社のビジネスモデルを示したうえで、互惠ビジネスモデルの破線矢印を描いてみた。ピクト図の矢印は2本で1セットであるが、互惠ビジネスモデルの場合は、そこに社会貢献や地域発展の矢印が発生する。想いのある企業がビジネスを行っていくと、相互発展してだけでなく、形を変えて、人や技術、事業を次世代に繋いでいくことにもつながっていく。両社とも積極的に海外展開も行っている。これらのモデルが途上国の互惠ビジネスモデルのヒントになることが期待できる。

また、地域金融機関のビジネスモデルも描いた。関わる企業が多いだに地域発展の矢印は数多く発生する。やはり想いのある金融機関が、ハブ機能をしっかり機能させていくことで、豊かな地域発展を支えていくポイントであると考えられる。今後の活動に期待したい。

参考文献

- ・ 東京都総務局行政部振興企画課 [2017] 『多摩の振興プラン』
- ・ 関満博 [1995] 『地域経済と中小企業』 筑摩書房
- ・ 細谷祐二 [2017] 『地域の力を引き出す企業-グローバルニッチトップ企業が示す未来』 筑摩書房
- ・ 関満博 [2013] 『たまの力 多摩ブルー・グリーン賞受賞企業の NEXT STAGE』 けやき出版
- ・ 板橋悟 [2010] 『ビジネスモデルが見える化するピクト図解』 ダイアモンド社
- ・ 『京西テクノス、NEC 子会社の計測器校正事業買収』 日本経済新聞、2018年12月10日、電子版 (<http://www.nikkei.com> 閲覧日：2020年1月12日)
- ・ 城南信用金庫 [2018] 『加納久宜子爵 その生涯と功績 (改訂版)』

第4章 ASEAN、マレーシアから世界へ —インスパイア・グループの事例から

株式会社インスパイア
ディレクター 岡庭 輝幸

要約

海外進出を図りたい中堅・中小企業にとって、これからまさに日本の80年代-90年代前半型の消費市場が急拡大するASEAN/イスラム市場の可能性と、イスラム市場を目指す上で必要不可欠となるハラール対応の意味、そして双方のゲートウェイとしてのマレーシアの魅力について解説する。また実践例として、弊社インスパイアでは2014年よりマレーシアの政府系投資会社であるPermodalan Nasional Berhad (PNB)とともにASEAN/イスラム市場進出支援ファンドを運用しており、その投資・支援事例も紹介する。

なお、本稿は2019年6月3日に実施された本研究会における弊社代表取締役高槻亮輔の講演内容をもとに、筆者の私見も含め論考するものである。

はじめに

急速な人口減少と少子高齢化が進む日本において、もはや国内市場にのみ留まっていた企業は成長に限界どころか存続さえも危うくなる状況が間近に迫っている。一方で世界に目を向ければ、経済成長著しいアジアをはじめとする世界の新興国では、中間所得者層の増加を背景に消費市場の拡大と質的变化が進行しており、その成長を取り込むことが大企業のみならず多くの中堅・中小企業にとっても不可避となりつつある。

しかしながら、ことアウトバウンドにおいては、進出する国やパートナー企業の選択ミスや、思い込みによる現地の嗜好を無視した形での商品投入など、論理的かつ的確にマーケットを把握できていないことにより生じるトラブルも残念ながら数多く見受けられる。新興国への進出においては人口動態と所得水準から明確に踏むべき戦略があり、また日本ブランドを生かしつつローカライズを図る必要がある。本稿では、特にASEAN/イスラム市場の魅力とゲートウェイとしてのマレーシアの重要性を解説し、後半では実際に弊社インス

パイアの取り組みを紹介することで、具体的な実践例を示したい。

ところで「途上国」という言葉は、もはやこの 21 世紀の社会において不適切ではないかと考える。「途上国」という言葉は先進国の方が進んでおり、途上国の方が遅れているという印象を与えるが、実際には電子マネーやスマートフォン、あるいは EV やシェアビジネス等々、既存インフラがないが故に一足飛びに最先端技術やサービスの普及が進むリープフロッグ型発展も世界各地で見られる現象であり、旧来型の序列的視点だけでは本質を見誤る可能性がある。さらに、「途上国」という上から目線では、対等なパートナーシップを結びビジネスを展開していく上での余計なバイアスにしかならないと考えるからである。

また、世界的な和食やアニメをはじめとする日本文化への興味関心の高まり、あるいは「日本」ブランド自体の人気も事実ではある。しかし、日本のものをそのまま持って行っても現地に受け入れられるとは限らない。宗教的配慮などは当然のことながら、特に味覚に関しては総じて保守的であり、価格も現地の生活実感に合わせる必要がある。その意味では「Made in Japan」に固執することは必ずしも得策ではなく、「Made by Japan」「Made with Japan」に現実解が存在するケースも多い。何を守り、何をローカライズするのか、その見極めがマーケティングにおいて肝要となる。

第 1 節 ASEAN 市場の魅力

1. 圧倒的な消費市場の存在と成長力

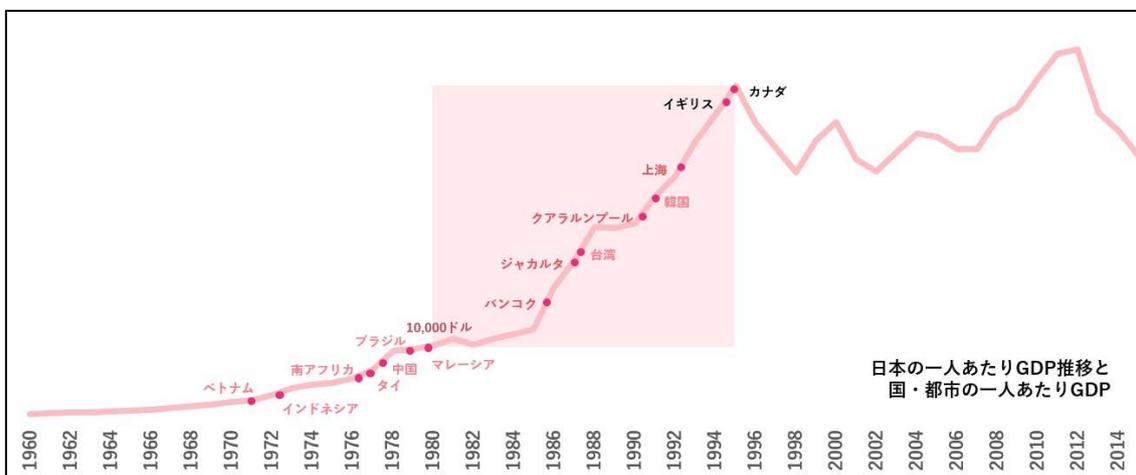
経済圏として世界の地域を捉える場合、77 億人に達する世界の総人口のうち、欧州＋北米＋日本は 12 億人、アフリカ 13 億人、中南米 6 億人に対し、アジア（日本は除く）は 44 億人と全体の 58% を占め、圧倒的なボリュームを持つ。このアジア 44 億人の莫大な消費がすでに始まりつつあるのであり、もはや国内市場での成長を望めない日本企業にとって、地理的にも隣接するこの地域の成長をみすみす逃す手はない。その中でも特に ASEAN 地域は、「GDP 成長率」「一人当たり GDP」「若い消費力」の 3 つの観点から非常に魅力的な市場と捉えることができる。

都市型国家で既に成熟しているシンガポールとブルネイを除くと、ASEAN 各国の GDP

成長率は 2018 年でも依然 4%以上あり、世界的にみても経済の高成長が続いている地域といえる。その上で重要なのは、豊かさの指標となる一人あたり GDP である。一般的に 3 千ドルを超えると家電・家具などの売れ行きが加速、5 千ドルを超えると自動車の普及が進み、一万ドルを超えるとサービス業が拡充される形で中間層の増大による消費市場が飛躍的に伸びると言われている。

この関係を 1960 年以降の日本の一人あたり GDP 推移と、世界各国・都市の一人あたり GDP を重ね合わせて比較してみる (図 1)。1980 年に日本は 1 万ドルを超え、その後の 80-90 年代への消費市場の急成長へとつながったが、マレーシアをはじめとする ASEAN 各国はその直前まで来ており、これから同様の成長を迎えることが予測される。更に国単位ではなく都市単位でみれば、一人あたり GDP はクアラルンプール 2.5 万ドル、ジャカルタ 2 万ドル、バンコク 1.5 万ドルなど、既にバブル期の只中にいると捉えることができる。このことは、市場を国単位でなく主に首都圏を中心とした都市単位で展開を進めていくべきという視点も与えてくれる。

図 1 日本の一人あたり GDP 推移と国・都市の一人あたり GDP



(出所) The World Bank データベース (2016) 他に基づきインスパイア作成

さて、この 1980 年代に日本で起きていた消費市場の変化を振り返ることにより、ASEAN 市場における今後のトレンドを予見することが可能となる。その中でも、外食・中食産業がこの時期に大きく成長したことは特筆すべき事象である。日本では 1976 年の外食産業 8.5 兆円に対し 1994 年には 27.8 兆円と約 20 年間で 3.2 倍になった。コンビニやスー

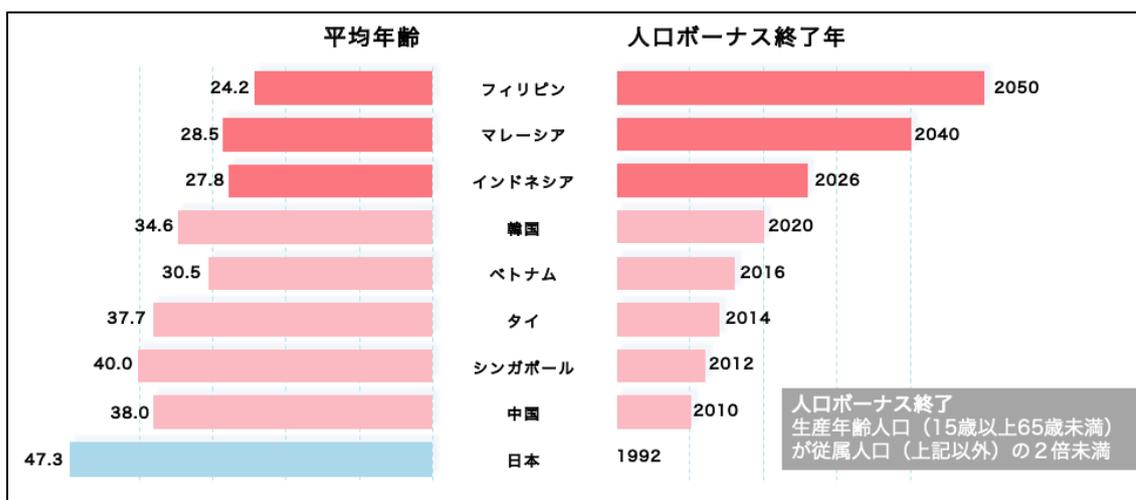
パー等の惣菜やおにぎり・弁当などに代表される中食産業に至っては、1976年の2千億円から1994年には3.1兆円と約15.6倍もの急激な成長を遂げている。これは中間層における耐久消費財への需要が一巡した状況において、より良いものを求めるという贅沢消費が食という身近な分野で顕著に進むというライフスタイルの変化を最も象徴的に物語っている。またそれ以外にも、美容や健康、教育・娯楽等、様々なサービス産業への需要も飛躍的に伸びた時期に当たる。

この旺盛な消費を牽引したのが、F1・M1と呼ばれる若年労働者層である。彼らは消費意欲が強く、新しいトレンドにも敏感で多感な年齢でもあり、比較的自由になるお金もある。

「hanako世代」という言葉を記憶されている方もいるかと思うが、バブル期には彼女ら彼らが食欲に衣食住遊さまざまな領域で海外文化を享受し、時代の主役となっていた。それが今、ASEANの一部で再現されていると考えればよい。

では、その若い消費力がいつまで維持されるのか。その一つの目安として平均年齢と人口ボーナスが終了する年を比較してみると、フィリピン、マレーシア、インドネシアといった国は平均年齢も若く、且つそれが今後も持続することを示している。

図2 アジア主要国の平均年齢と人口ボーナス終了年



(出所) World Population Prospects (2016)に基づきインスパイア作成

欧米のグローバル企業は、これら消費市場の成長を裏付ける客観的な指標を基にロジカルに進出を進めており、概ね各国への進出年代や単位人口あたりの現在の店舗数は、一人あ

たり GDP や平均年齢に応じて展開されている。

さらにマレーシア、特に首都であるクアラルンプール周辺における民族構成をみると、ムスリム（マレー系）57.1%、中国系 28.6%、インド系 13.5%というバランスとなっており、アジアにおけるテストマーケティングの好適地と捉えることができる。実際に AEON、ソニー、BMW、ネスレ、ヒューレット・パッカード、ユニリーバなど、多くのグローバル企業がマレーシアを ASEAN 市場のハブとして位置付け、最初に進出を果たしている。

2. ハラルビジネスの視点

ASEAN 市場を考える上でのもう一つの重要な視点として、日本にはあまり馴染みのないイスラム圏も巨大な成長市場とみることができる。世界人口の約 1/4、約 19 億人がムスリムであるとされ、その人口増加率は他宗教より高く 2030 年にはキリスト教徒を抜いて世界一に、2050 年には全人口の 1/3 がムスリムになると予測されている。そしてムスリムといえば中東のイメージだが、実は半数以上がアジア地域に居住している。ASEAN では世界最大のムスリム人口を抱えるインドネシアを筆頭に、マレーシア、タイ、シンガポール、フィリピンにも多くのムスリムが存在する。

このムスリム市場に参入する上で欠かせないのが「ハラル」という概念である。ハラルとは、イスラムの教え（シャリア法とイスラム原理）で許された「健全な商品や活動」の全般を指し、「安全な生活を示すためのガイドライン」としてイスラム教徒にとっては無くしてはならない基準である。日本でも豚肉やアルコールがイスラム教で禁止されていることは知られているが、ハラルは原材料のみならず屠殺方法や、ハラルでないものとのコンタミを避けるための製造・包装・物流等まで規定している。さらに食品だけでなく、化粧品や医薬品、生活雑貨、金融など様々なサービスにも適用される。

しかし、現代の食品加工技術の発達や複雑な流通などにより、ハラルか否かを一消費者が判断することは極めて困難な状況になっている。そこで、ハラル認証制度というものが生まれてきた。この制度は、ハラルと認められたものに対して認証マークを付与することにより、ムスリムにとって宗教上問題がなく安心して利用できるもので、且つ衛生面・品質面においても安全なものを提供できるようにする仕組みである。

現在ハラール認証機関は世界に 200 以上あるといわれ、日本でも 15 以上の認証機関が存在している。宗派や宗教指導者ごとの見解の違いがあり、ハラール性についての解釈が異なるため、世界的な統一基準はまだ存在しておらず、認証機関も宗教団体や NPO、企業などの民間団体が主体である。

その中でマレーシアは、1960 年代に世界で初めてハラール認証の制度を導入、国家として認証機関である JAKIM（マレーシア・イスラム開発局）を設置し、世界で最も厳格で信頼できるとされる認証制度を運用している。さらに JAKIM は他の認証機関とも相互承認の提携を行うことにより、他の提携先認証機関で承認を受けた製品でもマレーシア国内でハラール製品として販売することを可能にしている。これらのことから、マレーシアはイスラム市場に対するハラールハブとしての機能も有しており、同国政府としても HDC（ハラール産業開発公社）を設置しハラール産業の育成にも力を入れるなど、国家として明確にハラールハブ戦略をとっている。

そこでマレーシアを頂点として、2.3 億人の巨大イスラム市場を抱えるインドネシア、更にはその先のアジア・中近東地域へと展開を広げていく、ムスリム・ピラミッドなる市場への進出戦略を描くことも可能となる。

ハラール認証を取得することはグローバル企業にとっては「当たり前」のことであり、イスラム市場に参入するための入場券にしかすぎない。日本企業でもキューピー、花王、味の素、おたふくソースなどハラール認証商品を現地で提供しており、丸亀製麺などはインドネシアで MUI を取得し店舗展開を行っているなど、ハラールビジネスへの適応を見せてきている。

第 2 節 ASEAN/イスラム進出支援ファンドとその支援事例

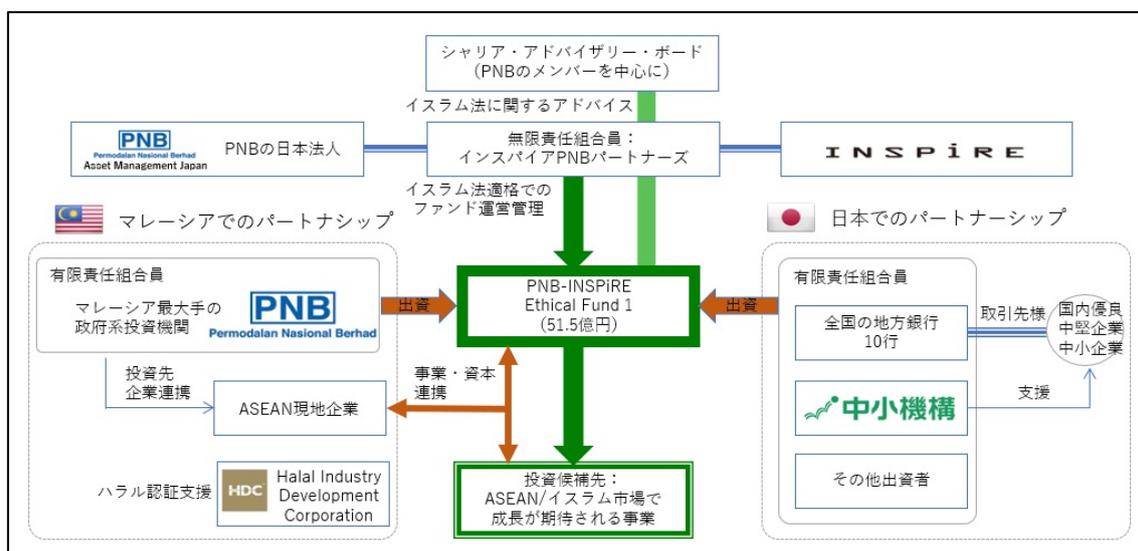
ここまで論じてきたように、経済成長ステージの観点からも、イスラム市場の観点からも、ASEAN の中でも特にマレーシアは双方のゲートウェイの役割を果たしている。

そこで株式会社インスパイアでは、マレーシアを起点として ASEAN/ムスリム市場への進出を支援すべく、2014 年からマレーシア最大の政府系資産運用会社である Permodalan Nasional Berhad（PNB）と共同 GP で本邦初のイスラム法適格ファンドとなる PNB-

INSPIRE Ethical Fund 1 (PIEF) の運用を行っている (図 3)。

PNB は 1970 年代のマハティール政権時に日本の財政投融资の手法にならって設立された戦略的に機関産業への投資・育成を行う投資会社である。マレーシアを代表するコングロマリット企業 Sime Darby や、ASEAN 最大の商業銀行 Maybank をはじめとする多くの企業を傘下に収めており、そのネットワークや信用力も活用できる。また、本ファンドには全国の地方銀行 10 行も参画しており、各銀行と協調してその取引先の海外展開の支援を進めている。

図 3 PIEF ファンドスキーム図



(出所) インスパイア

投資対象は、世界をターゲットに成長する可能性のある国内外のベンチャー企業と、ASEAN/イスラム市場への進出を志向する実業型日本企業であり、前者はハイリスクハイリターン型のいわゆる通常のベンチャー投資となるが、後者は既に国内で確固たる事業基盤を持つ中堅企業が主な対象となり、必ずしも IPO を目指すような急成長型の事業とはならなくとも、商品やサービスに関して既に一定の実績や事業基盤があり、その意味でリスクは低減されている。この 2 種類のポートフォリオをハイブリッドさせることで、通常のベンチャーファンドとは異なる、ミッションドリブン型の独自の投資戦略を組み立てることができる。

また、特に地方の同族企業などの場合、本体企業に外部資本を受け入れることは嫌煙され

がちであり、また海外事業の場合には現地で素早い意思決定が求められることから、海外展開の戦略的子会社を設立し、そこにファンドから出資するというジョイントベンチャー方式での投資スキームも活用している。この子会社を中間持株会社的な位置付けとし、さらにその下に各国ごとに現地パートナー企業とのJVあるいは単独出資の形で現地法人を設立するケースもある。

海外展開子会社に対しては、インスパイアからも役員を派遣し、経営や戦略立案に関わるのみならず、現地パートナーの発掘から具体的な商品開発やテストマーケティング、販路開拓まで、投資先企業と一体となって事業開発を行っている。

現在、当該ファンドならびに自己資本投資によってASEAN/イスラム市場への展開を支援している先は10社ほどとなる。前節で論じたように成長著しい中食・外食に代表される食関連分野のみならず、美容分野まで広がっているが、以下ではその中で2つほど詳しく事例を紹介したい。

図4 PIEFの主なASEAN展開の支援先

支援・提携先	支援・提携先概要
 <p>七洋製作所 × Kapal Api Global</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 七洋製作所は、製菓製パン向け業務用オープンの製造を主事業としつつ、海外向け冷凍生地・焼成菓子の供給も手掛ける ◆ PIEFの支援により、2017年インドネシアのコーヒー豆流通の60%以上を握るKapal Api GlobalとJV企業を設立 ◆ 2018年、スラバヤ市内にハラール冷凍生地製造工場を建設、試作開始 ◆ 2019年、Kapal Api Global傘下のカフェチェーン「Excelsior」でのインスタ店舗展開と冷凍生地の提供を開始
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 親会社の株式会社丸菱は、九州地区トップの製菓製パン業界向け卸売業者（原料、食品加工機械を取扱） ◆ ベーカリー関連品への需要増加をいち早く察知し、中国・韓国・マレーシア・ベトナムなどアジア展開を加速 ◆ PIEFはマレーシア法人Marubishi I&Eに出資し、同国におけるベーカリー業界の高品質化への対応を支援 ◆ 2018年にはJohor BahruにKuala Lumpurに続く第二拠点を開設し、活動範囲を拡大。他ASEAN諸国への展開も視野に
 <p>MYNEWS Holdings × グルメ杵屋 × リョーユーパン × 丸菱グループ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ マレーシアのローカルCVSオペレーター大手企業MYNEWSと、複数の日本企業をマッチングさせることにより企業連合を形成 ✓ 弁当・惣菜分野：myNEWS × グルメ杵屋 ✓ ベーカリー分野：myNEWS × リョーユーパン × 丸菱 ◆ 大型セントラルキッチンを建設し、2019年6月よりmyNEWS各店舗への本格的な供給を開始
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ あずきを中心とした和菓子・冷菓・中華まん等を主力商品とする井村屋グループの新規事業開発機能を集約した戦略的子会社 ◆ 同グループの持つビジネスシーズのインキュベーションを行い、グループ傘下のしかるべき事業会社へと引き継ぎ役割を担う ◆ 最初の事業は、マレーシアにおけるプレミアムアイスクリーム事業を想定。現地にてハラール対応のアイスクリームを生産し、ホワイトスペースとなっているプレミアムアイスクリームセグメントにおける地位を獲得することを目指す
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 八天堂は、とろけるような食感の冷やして食べる「くりむパン」を主力商品とし、日本の国内市場を中心に成長 ◆ 2015年、シンガポール子会社を設立し、同国での直営事業を開始。更に、香港・台湾・オーストラリア・カナダへとライセンスによる事業展開も進める ◆ 2019年3月、海外市場における成長を加速させるため、八天堂からの新設分割によりHattendo Internationalを設立
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ みそ・しょうゆ製造販売の九州最大手フンドーキン醤油(株)のASEAN市場向けに事業推進を行う戦略子会社 ◆ フンドーキンのASEANを入口とした世界市場展開を加速させるべく、現地企業との合併事業展開を含めた多様な製品開発に着手すると共に、消費者の嗜好に合わせた商品化（ローカライズ）を積極的に推進 ◆ まずはマレーシアでの事業を立ち上げるべく、製造を委託するローカルパートナーとのJV設立の準備をすすめる
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ マレーシアを起点に、ASEAN市場への日本企業の本格進出を後押しするバリューチェーン・プラットフォームを提供 ◆ 海外進出を検討する際に必要となる、①貿易業務代行、②現地テストマーケティング、③コンサルティング、④販路開拓支援、⑤現地店舗運営代行を一気通貫で手がける ◆ 新たにスイーツ分野でハラール認証(JAKIM認証)を取得し、日本品質の焼菓子を多品種少量生産するOEM事業を開始
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 親会社である(株)Rbadvanceは、秋田県を中心に28店舗を展開する美容院チェーンであり、更なる成長のため海外進出を志向 ◆ PIEFと共にAsiaにおける事業可能性を検討する中で「ヘアカラー専門店」の可能性を見出し、同地域におけるヘアカラー専門店のフランチャイズ展開を推進する戦略的子会社として、Rbadvance Asia Holdingsをインスパイアと合併で設立 ◆ 第一号店としてクアラルンプールにヘアカラー専門店「Luck Luck」を出店

(出所) インスパイア

※は自己資本での投資先

(1) myNEWS.com との取り組み

コンビニ業界は日本の 80 年代-90 年代に急成長した消費市場を象徴する一つであるが、やはり現在の ASEAN 各国でも急速に成長している分野である。それは単なる店舗数の増加だけでなく、日本のコンビニチェーンの進出により質的転換も伴ってきている。マレーシアでも 2016 年にファミリーマートが進出し、弁当・サンドイッチ・おにぎりなど中食の充実した日本式コンビニのスタイルが評判となり急速に店舗数を拡大。特にカウンターフードの象徴であるおでんに、ローカルテイストを取り込んだ「トムヤムクンおでん」は大人気である。

ファミリーマートの成功に触発されたローカルコンビニ最大手である myNEWS.com は、日本式コンビニのノウハウを吸収し、中食事業を強化していくことを志向。そこでインスパイアの支援のもとに、弁当・惣菜部門とベーカリー部門、それぞれベンダーとなる日本企業とマッチングさせ、中食事業の立ち上げを行った。弁当・惣菜部門については子会社に機内食製造を行うケータリング会社を持つグルメ杵屋と、ベーカリー部門については九州最大手の製パン業者リョーユーパン及び同じく九州最大手の製菓製パン向け卸売業者である丸菱と、それぞれ当該ファンドとが共同出資により持株会社となる GK Asia Sdn Bhd と MRA Bakery Sdn Bhd を設立。さらにそれぞれの傘下に、myNEWS グループとの現地合弁会社 Mynews Kineya Sdn Bhd、Mynews Ryoyupan Sdn Bhd を設立し、それらが現地に大規模な食品加工工場を建設、2019 年 6 月より本格稼働を開始している。また食品加工だけでなく、コンビニの運営や店舗のディスプレイ改善なども含めてトータルにサポートを行っている。

(2) フンドーキン醤油

大分県臼杵市に拠点を持つフンドーキン醤油株式会社は、創業 157 年の老舗醤油・味噌製造会社であり、醤油では九州トップシェア、ドレッシングにおいては国内第 5 位のシェアを有する。同社とは足掛け 5 年以上にわたり ASEAN/イスラム市場進出の準備を進めてきている。まずはアルコールを添加せずに発酵を制御した本醸造醤油を開発し、JAKIM と提携する国内のハラール認証を取得。また、立命館アジア太平洋大学のムスリム学生とは文系型産学連携として商品開発の助言を受け、ムスリムの味覚やパッケージデザインに合わせた「はちみつ醤油ハラール」を発売。そして 2019 年 2 月には、ASEAN 市場向けに事業推

進を行う戦略子会社として PIEF と株式会社 AFC (ASEAN Fundokin Corporation) を設立した。

AFC では第一弾としてマレーシアでの事業展開を進めており、現地の調味料メーカーと提携。大分で製造したハラール醤油原料を輸出し、提携先の OEM 工場にて調整、パッケージングを行い、JAKIM 認証を取得する予定である。また、醤油をベースにしたドレッシングも開発。いずれも現地の嗜好に合わせたテイストとしており、ASEAN 各国で増加する和食レストランなどのほか、B to C の販売も目指している。

第 3 節 今後の展開と政策への提言

我々の取り組みはまだ緒についたばかりであるが、既に次の展開を見据えて活動を開始している。マレーシア市場の魅力は既に論じた通りであるが、一方でマレーシアの人口は 3,200 万人あるもののクアラルンプール周辺では 720 万人と、日本でいえば埼玉県と同じくらい。第二の都市ジョホールバルは 133 万人と青森県くらいである。国内の都市部と地方との所得格差を鑑みれば、主要都市を押さえた上で、次の国へとコマを進めた方がよい。

しかしながらそこではまた、新たなパートナーの発掘から各国への法制度や文化への適合等、再び同じことを繰り返す必要が生じてくる。もちろん経験値の蓄積により効率化は増しているものの、この国境を超える横展開への負担が、特に中小企業にとっては重荷となってくる場合もあり、政策的な支援としては最初の進出段階のみならず、進出に成功した先の横展開を加速するための支援にも合わせて取り組んでほしい。

また、我々の取り組みはベンチャーキャピタルというカテゴリとしては異色だが、やっていることは昔の商社といえるかもしれない。しかし、リターンを流通マージンに求めるのか、会社の成長とその先の更なるポテンシャルに求めるのかで、リスクの取り方と経営への関与の度合いに大きな違いが生じてくる。また、流通を商社に過度に依存することは、メーカー側にとって自らが市場を見極め、開拓する力を獲得する機会を逸しているのではないかとはいえる。

もちろん現在では、商社も積極的に取引先に投資をし、事業開発支援を行っているが、その主目的は取引の継続性と安定性を求めるものであり、基本的には長期保有を前提として

いる。一方でファンド出資の場合には、投資期間に期限があるため、通常は長くても5-7年程度でエグジットしなければならない。そのため、最終的には投資先が自立成長できるよう、事業開発のみならず組織の育成にもより短期間で積極的に取り組む必要がある。同じパートナーといっても、役割分担で共に成長を目指すのか、一定期間のもとに自立のための支援を受けるのかという違いは、支援を受けた企業側の将来の姿を大きく変えるものであると考える。

今後、さらにグローバル経済が加速する中で、地域の中堅・中小企業にとってもより自立的に世界へ活動の幅を広げていくために、ファンドというスキームでの海外展開支援ももっと活用できる政策を進めていただきたい。今回のファンドに対しては中小企業基盤整備機構の「中小企業成長支援ファンド」からの出資も受けており、多大なる支援をいただいているが、ポートフォリオにおける海外企業への出資比率が制限されており、今回のような日本の企業が海外に子会社を設立するような場合でも海外企業とカウントされてしまうことは残念ながら制約となってしまった。

たとえ短期的にはダイレクトに輸出促進につながらなくとも、海外で日本の仕組みやクオリティを提供していくことは、長期的には日本のブランド価値を更に高め、日本の企業に対しても収益を還元するものであり、**Made in Japan** に拘らない柔軟なビジネスモデルに対応できる施策が求められる。

第5章 CSV 経営へ向けて～日揮グループの取組み

日揮グローバル株式会社

技術イノベーションセンター オープンイノベーション室長

小島 秀藏

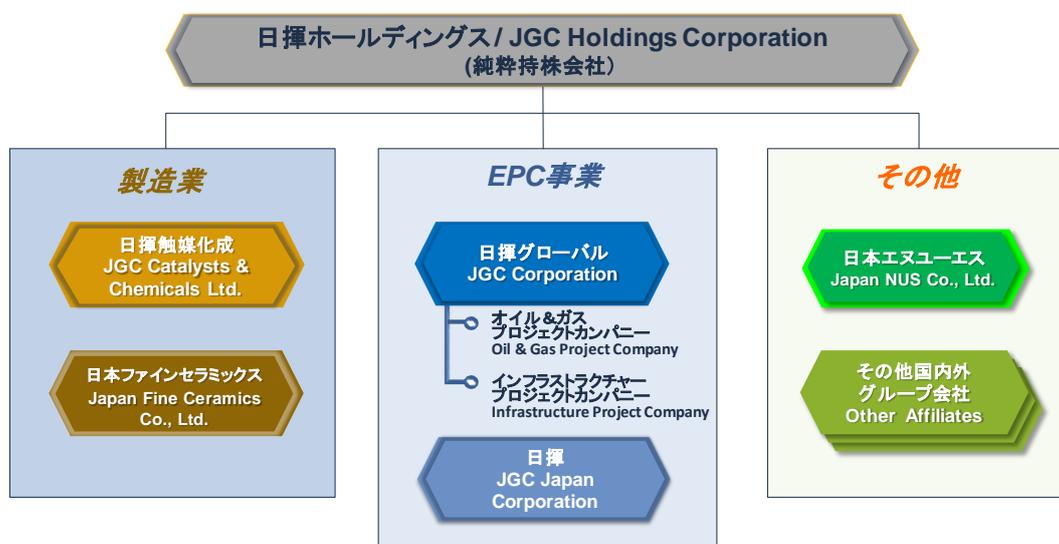
要約

日揮グループは、様々な生産設備、病院、再生可能エネルギー発電所などの EPC プロジェクトを通して、製品・サービスの CSV に相当する「先方国地域産業の礎となるプラント建設」とともにクラスターの CSV に相当する「地元資材メーカー・人材の積極的活用」「取引先基盤の強化」「安全文化の醸成」を遂行している。また、新興国への先進医療紹介のための病院経営など SDGs ソリューションを提供するような事業も行っている。さらに、エネルギー産業に携わる企業として炭酸ガスマネジメントを支える技術、システムを開発し炭酸ガスフリー社会実現の準備を進めている。関係者相互の尊重と信頼に基づく協業、共創がこれらの事業、開発の礎である。

第1節 日揮グループ

日揮グループは、図-1 に示すように持株会社である日揮ホールディングス株式会社 (JGC

図-1 日揮グループ



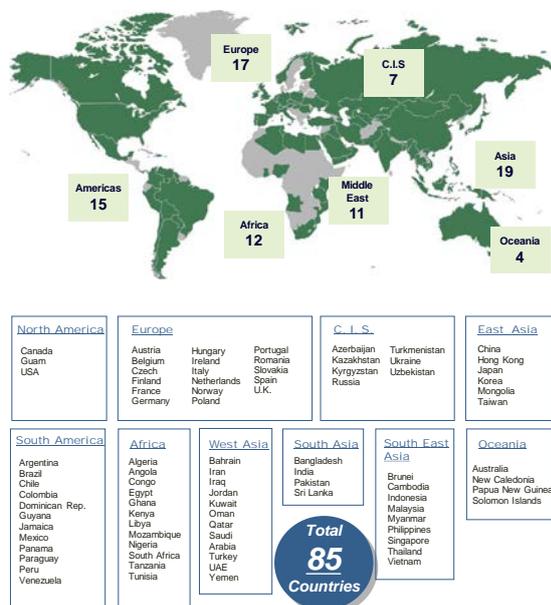
Holdings Corporation)のもと、総合エンジニアリング事業を主要事業とする日揮グローバル株式会社 (JGC Corporation) と日揮株式会社 (JGC Japan Corporation)、機能材製造を生業とする日揮触媒化成株式会社と日本ファインセラミックス株式会社、さらには、環境コンサルティングを生業とする日本エヌ・ユー・エス株式会社などそのほかの事業会社で構成されている。本稿では、このうち旧日揮 (日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮の一部、以降当社と記す) の CSV 活動に関して JGC レポート 2019 ⁽¹⁾ および日揮ホールディングス HP¹記載内容を中心に紹介する。

当社の主要な事業は、顧客の製造プラントなど様々な施設を設計 (Engineering) し、必要な部材を調達 (Procurement) し、建設 (Construction) する一連のプロジェクトを計画管理遂行する総合エンジニアリング事業である。このエンジニアリングのステージ全体を遂行する会社として、各ステージの頭文字としてを EPC コントラクターとも呼ばれる企業の 1 つである。

当社の EPC 事業の分野は、主要な石油・天然ガス分野をはじめとし、石油化学分野、医薬品分野、非鉄精錬分野から病院と多岐にわたっている。これまでに世界 85ヶ国で 20,000 を越えるプロジェクトを実施してきた。プロジェクト遂行の実績がある国を図-2 に実績のある国を示す。当社は大型の天然ガス液化 (LNG) プラントの設計・建設を遂行できる世界屈指の企業として実績を積み重ね、世界の LNG 供給量の 30%以上に相当するプラント建設に携わっている。これは、炭酸ガス放出量の少ないエネルギー源である天然ガスへのシフト

を支援する事業である。近年は、大規模太陽光発電所 (メガソーラ) の EPC、新興国での病院経営などの社会課題ソリューション事業を展開するとともに炭酸ガスマネジメントに関する技術など社会課題解決に必要な技術開発にも注力してきた。さらには、当社が取り組むべき社会課題を明確化するため、「環境調和型社会」「世界各地における共創共生」「エネルギーアクセス」「人権の尊重・働きがい」「生活の質の向上」「ガバナンス、リスク対応」

図-2 日揮グループの実績国



をマテリアリティ（重点的に取り組むべき社会課題テーマ）として特定し、「世界に課題のある限り。」をスローガンに持続的成長に向けた事業活動を行っている。

第2節 EPC 事業における CSV

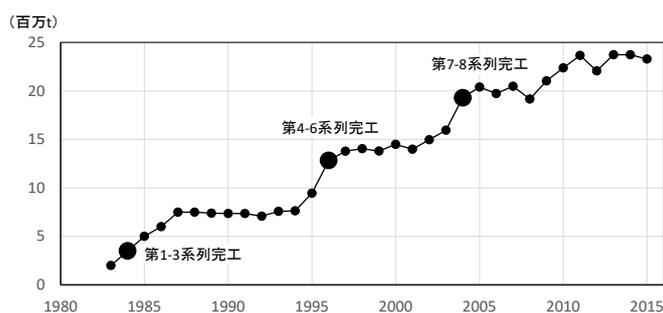
当社の主要事業である生産プラントの EPC 事業を通してその地域の産業基盤の構築のような社会課題解決など CSV を実現している例がいくつかある。ここでは、製品・サービスの CSV とクラスターの CSV の例として、次の例に関して経験実績を紹介する。

- ① 先方国地域産業の礎となるプラント建設
- ② 地元資材メーカー・人材の積極的活用
- ③ 取引先基盤の強化
- ④ 安全文化の醸成

1. 先方国地域産業の礎となるプラント建設

アジア最大級の LNG 生産基地であるマレーシア国営石油会社（ペトロナス社）ビンツル LNG コンプレックスでは、現在 9 系列の LNG プラントが稼働している。その LNG 総生産能力は約 2,600 万トン／年を超える。図-3 にマレーシアの LNG 生産量の推移を示す。同コンプレックスが所在するサラワク州ビンツル地区は、今日、マレーシアにおける石油・天然ガス産業の主要地域の一つとなっている。

図-3 マレーシア LNG 社による LNG 生産量の推移⁽²⁾



当社は 1980 年代から 30 年以上にわたり、既存 9 系列すべての設計・調達・建設工事（EPC）に携わるとともに、プラント完成後も継続してプラントの生産能力増強・改造工事を遂行してきた。このように当社が手掛けたプラントがその地域の産業の中心的な役割を担うことが少なくない。これは、まさに、製品サービスの CSV として地域に産業の基盤構

築を支援する事業であるとともに低炭素エネルギー源へのシフトを支援している事業である。また、これらのプロジェクト遂行にあたっては、建設中、稼働中にわたっての環境にも十分な配慮した設計、プロジェクト遂行を推進している。さらには、次項で紹介するように先方国の機器メーカーの技術力向上にも貢献し、先方国関係者との信頼を得ることができている。

2. 地元資材メーカーの積極的活用

当社は、マレーシア サラワク州ビンツル地区における LNG プラント建設に際し、多くの建設労働者の雇用を創出してきただけでなく、同国資機材企業を積極的に活用することで、プラント周辺産業の発展にも貢献してきた。

高難度の機器を同国企業に発注するケースでは、実績が十分でないケースも多い。そこで、それぞれの能力と発注機器の難易度を総合的に判断し、技術支援を実施することで、品質要求を満たす機器を納期通りに製作することに成功している。具体的には、当社エンジニアが発注先の工場に赴き、現地の製造設備や設計者の技量に応じた技術指導を実施し、新たな技術の習得を支援し

図-4 溶接工向けトレーニングの様子⁽¹⁾



ている。その例として図-4 に溶接工向けトレーニングの様子を示す。当社とともに実現される新たな実績は、資機材製造企業による他プロジェクト向け機器受注にもつながることになる。当社は、こうした取り組みにより実現される調達先との良好な関係を貴重な取引先資産と捉え、製造者に対する技術支援を積極的に行っている。

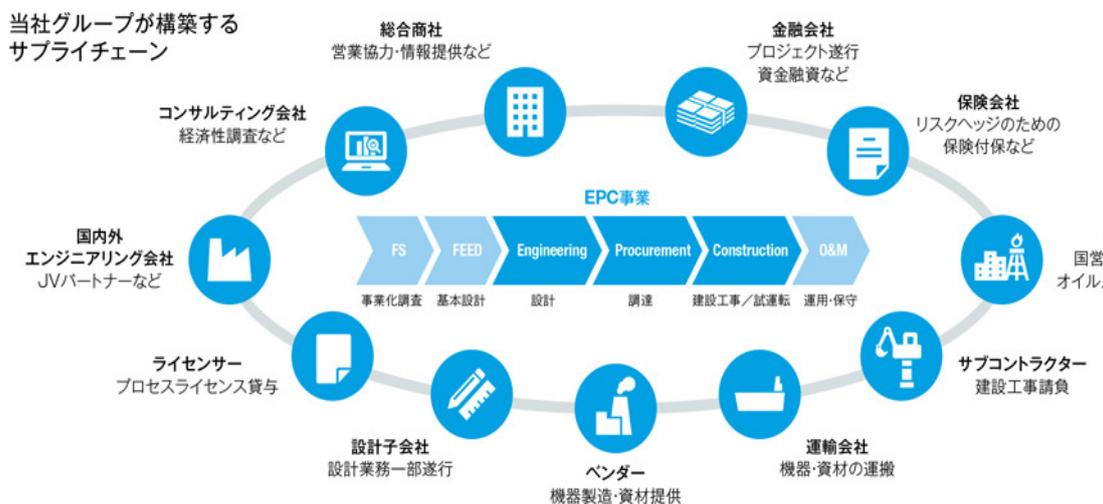
なお、マレーシア資機材メーカーの成長に寄与している当社のこうした取り組みは、マレーシアを代表する大手国営会社であるペトロナス社からも高く評価されている。

3. 取引先基盤の強化

前項の通り、当社は地元資材メーカーの技術支援を行っている。これだけでなく、プラント建設に際しては、世界各国の様々な企業との連携が不可欠である。このため、当社は、地

元資材メーカーに限らず、全ての取引先を価値創造のパートナーと位置づけ、信頼関係のもと図-5 に示すようなグローバルなサプライチェーンを構築している。当社は、バリューチェーンを構成するパートナーとともに最適な品質・コスト・納期の実現を一体となって実現することで、相互の競争力強化と繁栄を目指している。

図-5 日揮グループが構築するサプライチェーン⁽³⁾



特に、品質は、納期・採算確保とのトレードオフの関係ではなく、品質の達成は最終的に納期・採算確保につながると考えている。このような考えと取り組みの素地を「品質文化」と称し、バリューチェーンのパートナー企業全体もこの品質文化が醸成されるような活動を行っている。この一環として JGC Quality Forum を開催しており、2018 年 2 月の第 3 回 JGC Quality Forum には、国内外からパートナー企業 44 社、200 名強が参加し、品質文化醸成のための取り組みやその成果に関して活発な意見交換を実施した。⁽³⁾

このようにプロジェクト遂行当事国の産業強化だけでなく、プロジェクトに関わる全てのパートナーの技術力向上にも貢献している。

4. 安全文化の醸成

EPC コントラクターの当社において安全（現場で協力いただいたすべての方が、無事に家族の元に戻っていただく）は最優先の項目の 1 つである。そこで、「すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る」を基本理念として国内外の様々な環境・条件下の

プロジェクト遂行において HSSE (Health, Safety, Security, Environment) に取り組み、顧客の信頼を得るとともに、社会的責任を果たすことに努めている。ここでは、安全を通して構築している信頼関係について紹介する。

従来の安全システムは、図-6 に示すように、安全のルール、システムを構築し、必要な用具、設備、組織を整え、ルールを遵守するよう教育、管理するような目に見える”Technical Challenges”であった。しかしながら、この既存の方法では、個々の作業員までの徹底が困難であり、好ましくない行為の根絶が困難である。

そこで、当社は、IIF® (INCIDENT & INJURY FREE PROGRAM®) 活動² を取り入れ、安全を作業員自身の問題ととらえ自ら進んで守るととらえてもらうと同時にお互いがお互いを尊重し、ケアする、すなわち、他人の安全も守るととらえてもらうため、現場トップから個々の作業員までの一体感を醸成するためのコミュニケーションをはかる活動を行っている。まさにワンチーム化をはかっている。トップと個々作業員との日々の対話、グッドプラクティスの表彰などをおこなうことにより、安全を自分ごとととらえてもらう活動である。⁽⁴⁾

全社を挙げた安全衛生の改善への取り組みを続けてきた結果、図-7、8 に示す通り、当社の安全統計数値は、同業他社に比べて、より安全な水準を維持している。海外プロジェクト

図-6 日揮グループの安全システム



図-7 海外プロジェクトにおける安全指標 (TRIR) の推移⁽⁵⁾

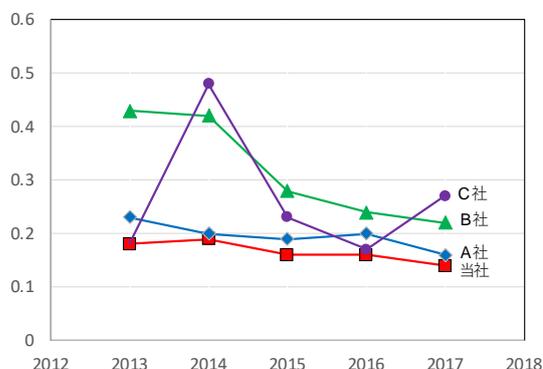
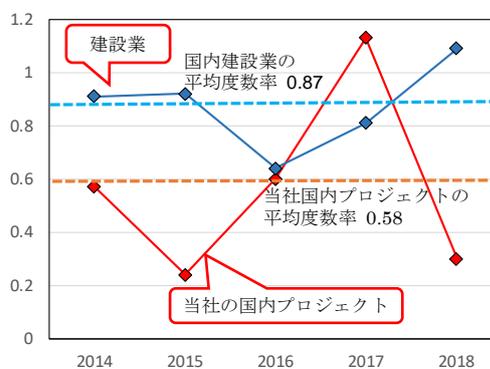


図-8 国内プロジェクトにおける安全指標 (度数率) の推移⁽⁶⁾



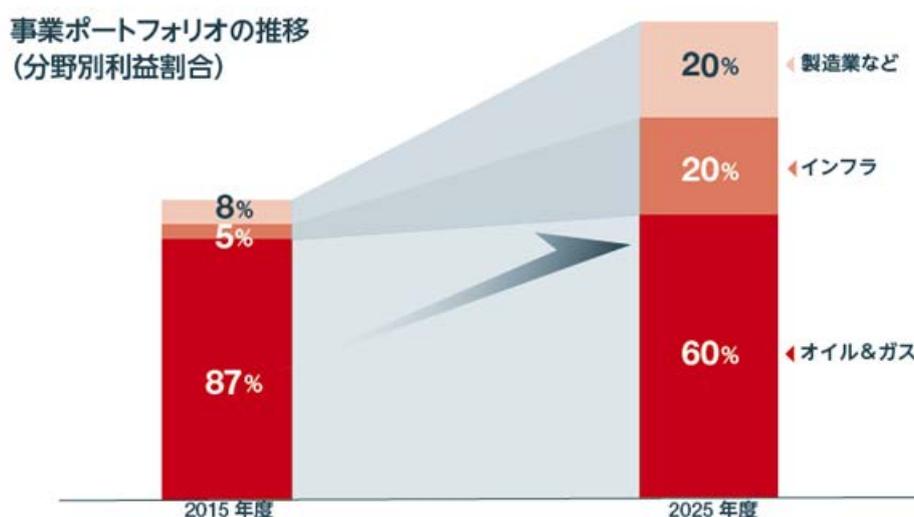
では、不慮災害もふくめた安全指標である年間 TRIR³ (Total Recordable Injury Rate) が、過去 5 年間 (2013~2017) 0.17 前後を推移しており、国内・海外の同業他社中でもトップクラスの安全成績である。また、国内プロジェクトでは、国内での標準安全指標である度数率⁴ (ILO 方式) で、過去 5 年間 (2014~2018) 0.58 前後で推移しており、国内建設業全体の平均値 0.87 に比べて、低い水準を維持している。

また、日本のある現場では、安全を核とした意識の向上により、協力会社間のコミュニケーションがよくなり適切な引継が行われた結果、納期短縮という副次的な嬉しい結果も得ることができた。これは、安全を介して、全作業員がプロジェクトの意義を共有し、自分の役割を認識することができた、まさに、ワンチーム化できた成果と理解している。

第 3 節 新規 CSV 事業

当社は、前節で記したように資源国などに対して EPC 事業の中で CSV を実践してきた。しかしながら、現在、エネルギーミックスの変化に対応するため、図-9 のように事業の多様性を次の 2 つの方向性で図っている。1 つがインフラ分野への EPC 分野の拡大であり、もう 1 つが製造業など新規非 EPC 事業の創出である。企業の永続性を考慮すると EPC の新領域、新規事業ともに単純に収益性の高い事業ではなく社会課題解決につながる CSV 事業であることが重要なポイントとなる。まさに当社の当社のスローガン「世界に課題がある限り。」である。ここでは、当社が実施してきた社会貢献事業の例を紹介する。

図-9 日揮グループの事業多様化



1. 再生可能エネルギー利用拡大への貢献

グローバルな課題である炭酸ガス放出削減のため、当社は再生可能エネルギー利用拡大に取り組んでいる。この契機となったのが、スペイン Abengoa Solar 社と共同で推進し、2012年に商業運転を開始したコルドバの100MW太陽熱発電事業である。⁽⁷⁾ この後、当社は、特別目的会社として日揮みらいソーラー株式会社を設立し、大分県大分市においてメガソーラ発電事業をスタートさせた。売電開始当時（2013年5月）発電容量約27MWは国内最大級であり、また、メガソーラ向けプロジェクトファイナンス案件として国内初であったことから注目を集めた。⁽⁸⁾

これらは、2019年までに売却したが、これらの経験が評価され、国内外の太陽光発電所の建設を通して再生可能エネルギー利用拡大に貢献している。

当社は、遂行中も含めて国内20件、海外3件の太陽光発電所の建設をてがけてきた。合計発電容量は国内800MW、海外（ベトナム）190MWに達している。また、当社は、太陽光発電所の建設だけでなく事業参画、運転・保守サービス、さらには、蓄電池との組み合わせで送電量を増加させるソーラーストレージ・システムの開発、VPP（Virtual Power Plant）システムの開発も行っており、様々な側面から再生可能エネルギーの利用拡大に貢献している。⁽⁴⁾

2. 地域課題への貢献

当社は、新興国をはじめとした様々な地域の社会課題にソリューションを提供する事業も行っている。ここでは、カンボジアと極東ロシアの例を紹介する。

当社は、カンボジアの医療技術水準向上のため、KMSI（KITAHARA Medical Strategies International）、株式会社産業革新機構（INCJ）と Sunrise Healthcare Service 社を設立し、プノンペン市内に Sunrise

図-10 Sunrise Japan Hospital Phnom Penh の概要⁽¹⁰⁾



所在地	カンボジア王国 プノンペン市
開院	2016年10月
施設概要	敷地面積 7,340m ² 、延床面積 4,700m ² 4階建て、鉄筋コンクリート造
主要設備	CT、MRI、アンギオ、X線撮影装置、 超音波診断機器など
病床数	50床（ICUベッド10床含む）
診療科目	脳神経外科、一般外科、一般内科、小児科、 救急、健康診断など

Japan Hospital Phnom Penh を 2016 年に開設した。⁽¹⁰⁾ 図-10 にその概要を示す。

本病院は、脳神経外科を診療機能の中核とした救命救急機能を持つ日本式の病院であり、日本の医療機器を数多く導入するとともに、日本人医師が主導する質の高い医療サービスをカンボジア国民や在留外国人に提供している。本病院は、医療水準向上に貢献するだけでなく、高度な医療サービスを求めて近隣諸国に渡航していた同国患者の負担軽減を実現している。

極東ロシアの雇用創出、安全安定した食品供給、ヘルスケアというニーズに応えるため、当社は、ハバロフスクで植物工場による野菜の生産・販売事業、また、ウラジオストクでリハビリテーションセンター事業を開始した。

当社は、エネルゴ・インパルス社、道銀どさんこ 3 号投資事業有限責任組合とともに JGC Evergreen 社を設立し、ロシア連邦のハバロフスク市において、土を使わない「養液栽培」手法を用いた温室でキュウリやトマトなどの野菜の生産・販売事業を行っている。⁽¹¹⁾ その概要を図-11 に示す。近年、ロシアでは、農産物の安全性や品質に対する意識が高まっているが、特に極東地域では温室が不足しており、夏季以外には、地元産の農産物が入手困難な状況になっている。このニーズに応えるため、当社は、高い品質の野菜を提供する日本型農業を植物工場で実現し、消費者の求める農産物を通年で地域に供給可能とした。食に対するニーズに応えると同時に小さいながら雇用を生みだした本事業は、ロシア極東地区への事業投資ということもあり、日露両国から高い注目を集めている。

図-11 JGC Evergreen 社の温室の概要 ⁽¹¹⁾



所在地	ロシア連邦 ハバロフスク市
開業	2016年1月
パートナー	エネルゴ・インパルス社 道銀どさんこ3号投資事業有限責任組合
主要設備	ガラス温室 2.5 ha → 5 ha
生産物	トマト、キュウリ、パプリカなど

医療に関する支援依頼に応えるため、当社は、医療法人北斗と JGC Hokuto Healthcare Service 社を設立し、ウラジオストク市内にて日本式のリハビリテーション医療を提供するリハビリテーションセンターを 2018 年 5 月に開設した。⁽¹²⁾ 本事業は、日本人セラピストの指導・助言のもと、整形外科や神経内科領域の回復期の患者に対し、効果的なリハビリテーション医療を提供するものであり、患者の QOL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上を図るとともに、ロシア人医療従事者の技術向上にも貢献している。

3. 中国における環境関連事業

京都議定書締結後、炭酸ガス排出権ビジネスが着目された。当社は、図-12 で示す中国浙江省の浙江巨化股有限公司の代替フロン製造工場で放出される温室効果ガス HFC23 の回収・分解事業を実施した。ここでは、フロン分解技術を有する大旺建設株式会社（現、大旺新洋株式会社）、丸紅株式会社とともに SPC として JDM 温暖化ガス削減株式会社を設立し、2006 年 8 月から 2012 年末の 5.5 年弱の期間で炭酸ガス換算 3,750 万 t の HFC23 を分解した。⁽¹³⁾ この成功を契機として安徽省におけるセメント工場向け余熱発電と炭鉱メタン、通気メタン回収・活用事業、さらには、内モンゴル自治区におけるセメント原料代替事業といった CDM 案件を現地パートナーとともに次々と設立し、温室ガス排出の抑制に貢献した。⁽¹³⁾

図-12 代替フロン製造工場⁽¹³⁾
(浙江巨化股 有限公司)



中国では排ガス中硫黄酸化物などによる大気汚染が社会問題となっていた。このため、排ガス中硫黄酸化物などの規制が強化された。当社は、グループ会社の日揮触媒化成の乾式脱硝技術と北海道電力の乾式脱硫技術を組み合わせて、世界初の低温から中温の排ガス向けの乾式脱硝・脱硫システムを開発し、中国のパートナー企業とともにコークス製造プラントの中温排ガス向けに数多くの技術供与を行っている。⁽¹⁴⁾ 図-13 にその一例を示す。このように当社は、日中のパートナーとともに中国環境問題のソリューション提供を実現している。さらに当社は、中国だけでなく、インドなど、排ガスによる大気汚染が課題となってい

図-13 中低温排ガス向け乾式脱硫・脱硝システムを導入した
コークス製造プラント（中国内モンゴル自治区）⁽¹⁴⁾



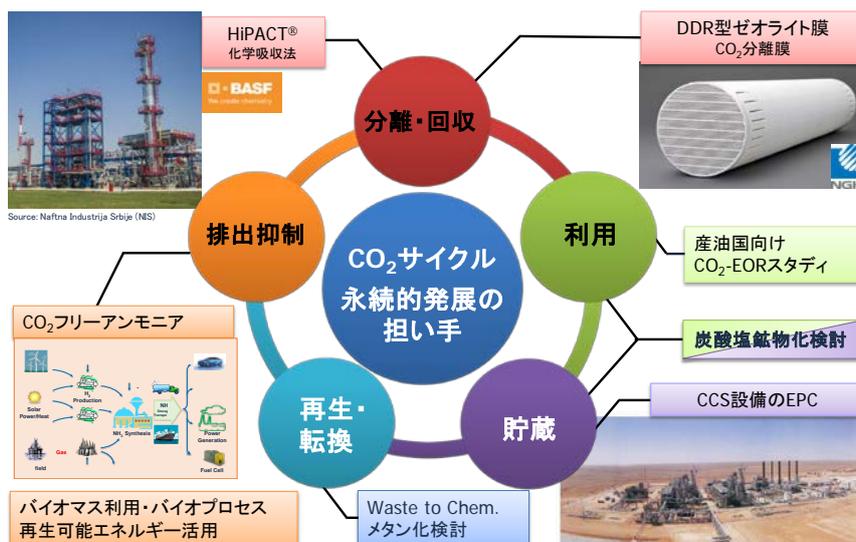
る国々へ展開することで、先方国の環境問題解決に貢献したいと考えている。

本項で紹介したカンボジア、ロシア連邦、中国における CSV 事業は、個々の例で紹介した通り、先方国をはじめとする多くのパートナーとの連携により実現している。これらにおいて信頼にもとづく連携の構築が成功の鍵であると認識している。

第4節 炭酸ガスマネジメントへの取組

エネルギー産業を生業としている当社にとって気候変動抑制対応、炭酸ガス削減に応えるソリューション提供は重要な責務であり、CSV 事業の対象ととらえている。化石エネルギー使用量を削減させて炭酸ガス放出を削減する方法としては、再生可能エネルギーなど炭酸ガスを放出しないエネルギーあるいは天然ガスなど炭酸ガス放出量が少ないエネルギーへの転換、エネルギー効率向上および省エネルギーなどが直接的な排出削減法である。一方、向こう数十年化石エネルギーは一定の役割を有すると認識している。化石エネルギーを利用しながら炭酸ガス放出を抑制するためには、放出する炭酸ガスを分離・回収し、利用し、貯蔵し、さらには、資源に再生・転換する炭酸ガスマネジメントが必要である。放出抑制を含めた炭酸ガスマネジメント概要と当社の取組を図-14 に示す。図に示したように当社は、この炭酸ガスマネジメントのすべてのステージで様々な活動をしている。その一部を紹介する。

図-14 日揮グループの炭酸ガスマネジメントへの取り組み

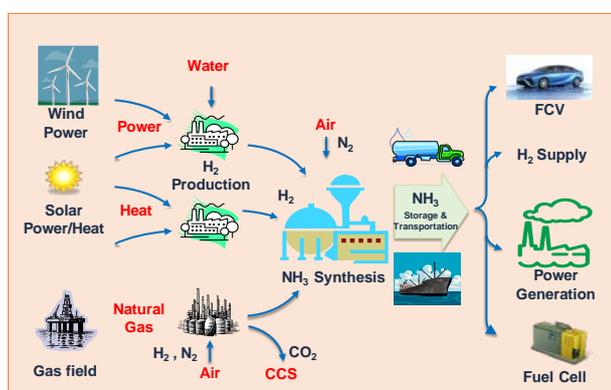


1. 排出抑制

再生可能エネルギーの導入に関しては、既に紹介したようにメガソーラの EPC の実績などで貢献している。しかしながら、我が国は、再生可能エネルギーに関して地勢的に恵まれている訳でない。そこで、遠隔地で得られる再生可能エネルギーを運ぶシステムとしてカーボンフリー・アンモニア・チェーンの開発を進めている。⁽¹⁵⁾ これは、サンベルト地帯など遠く離れた地域で得られたカーボンフリーのエネルギーをアンモニアに変換して、我が国に輸送しエネルギー源として利用するエネルギーチェーンである。図-15

にその概要を示す。図に示したように再生可能エネルギーから得られた電気で電気分解により水素を生成し、この水素と空気中の窒素を用いてアンモニアを合成し、アンモニアをエネルギー需要地に輸送し、例えば、ボイラーに直接供給し発電するシステムである。

図-15 カーボンフリー・アンモニア・チェーン



このような再生可能エネルギーのエネルギーキャリアとして水素が注目されている。アンモニアもその1つであるが、このほかに液体水素、有機ヒドライドが注目されている。これらのなかでアンモニアは、水素（気体）に再転換する必要がないこと、輸送インフラが既に存在し開発要素がないことから、当社は、エネルギーキャリアとしてのアンモニアに注目し、その社会実装を進めている。このエネルギーキャリアチェーン構築に向け、まずは、図中の左下段のように産油、産ガス国において、化石エネルギーを用いてアンモニアを合成し、その際に発生する炭酸ガスを EOR に活用あるいは地下貯留することにより炭酸ガスフリーアンモニアとして輸送することを検討している。この事業を炭酸ガスフリーアンモニアの社会実装の契機としたいと考えている。

2. 分離・回収

当社は、エネルギーあたりの炭酸ガス放出量が小さい天然ガスを遠隔地に輸送するため液体天然ガス (LNG) 化プラントの EPC を多くて手がけている。天然ガス中には炭酸ガス

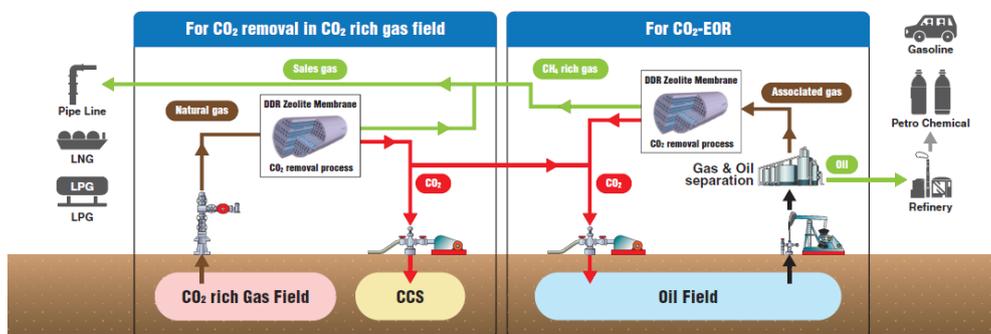
が含まれており、液化プラント内でドライアイス化によるトラブル発生を防止するため、液化の前に除去する必要がある。また、天然ガスのパイプラインによる輸送に際しても、パイプラインの受け入れ炭酸ガス濃度基準を天然ガス中炭酸ガス濃度が上回る場合は、炭酸ガスの除去が必要となる。天然ガスから分離・回収した炭酸ガスを地中貯留するため、あるいは、有効利用するためにも大気圧ではなく高圧での回収が求められる。そこで、既存の炭酸ガス回収システムと異なり数気圧の炭酸ガスを回収できるシステムとしてHiPACT®を開発した。⁽¹⁶⁾ 本プロセスは、ドイツ BASF 社との共同開発で実現した。BASF 社が炭酸ガスの高圧放出を可能とするアミンを開発し、当社がこのアミンを活用し高圧の炭酸ガスを回収するプロセスの開発を行った。HiPACT® の 1 号基はセルビアに実装された。今後、炭酸ガスを利活用しやすい分離回収プロセスとして普及することを期待している。

図-16 HiPACT®導入の天然ガス処理プラント
Naftna Industrija Srbije 社（セルビア）⁽¹⁶⁾



また、高い濃度の炭酸ガスを有量する天然ガスなどの気体から炭酸ガスを分離回収するためには様々な課題が存在している。これらを解決する技術として日本ガイシ株式会社の DDR 型セラミック膜を用いて図-17 に示すような炭酸ガス分離システムの開発に取り組んでいる。⁽¹⁷⁾

図-17 DDR 型セラミック膜を用いた炭酸ガス回収プロセス
左：天然ガス電向け 右：CO₂-EOR 向け



現在、実装に向けた最終的な実証試験を米国で遂行している。米国では、枯渇油田に残存

する原油の回収のため油層中に炭酸ガスを注入することにより、炭酸ガスの圧力と様々な相互作用により残存する原油を回収する増進回収 CO₂-EOR が実施されている。この CO₂-EOR において、原油とともに産出される随伴ガス中の炭酸ガスを回収し再利用するニーズがあり、ここへの実施を目的とした試験を実施している。なお、CO₂-EOR で注入した炭酸ガスのうち有意な量の地中貯留が期待されている。⁽¹⁸⁾

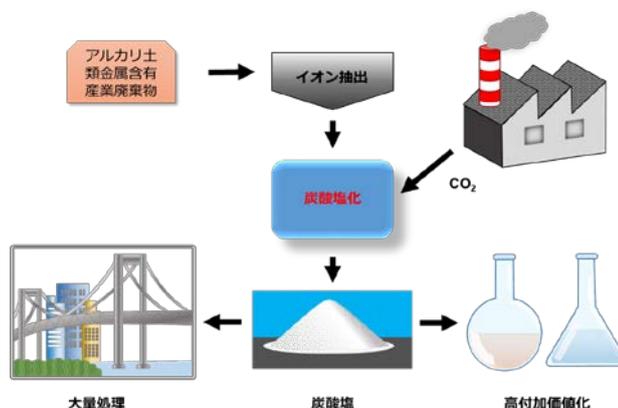
3. 利用と貯蔵

炭酸ガスの直接利用は、ドライアイス、溶接などであり、国内で 120 万 t 程度の需要がある。⁽¹⁹⁾ しかしながら、いずれも利用後、大気に放出されることになる。一方、利用しながらも地中に大量の炭酸ガスを貯蔵できる可能性のある CO₂-EOR は炭酸ガス利用さらには地下貯留の緒として期待されている。当社はインドネシアなどの枯渇油田に CO₂-EOR を適用するための調査検討を国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の事業で実施している。

化石資源を利用する際に放出される炭酸ガスを分離・回収し地下に貯留する CCS は、炭酸ガス削減プロセスとして ICEF も期待している。⁽²⁰⁾ 当社ではアルジェリアやオーストラリアの LNG プラントで回収した炭酸ガスの地下貯留施設の EPC を遂行している。また、経済産業省の委託事業として日本 CCS 調査株式会社が遂行している苫小牧の CCS 実証プロジェクトにおいて地上設備の EPC を遂行した。

当社ではこの利用と貯蔵を両立するプロセスとして炭酸塩鉱物化に注目し、出光興産株式会社と宇部興産株式会社とともに本プロセスの実用化を目指す CCSU 研究会を立ち上げた。⁽²¹⁾ このコンセプトを図-18 に示す。本研究会では、カルシウムやマグネシウムを含む廃コンクリートなどの固体廃棄物を原料として、原料からカルシウムイオンやマグネシウム

図-18 炭酸塩鉱物化の概念図 ⁽²¹⁾



イオンを抽出し、回収した炭酸ガスと会合させることにより不溶性の炭酸塩を生成させるプロセスである。なお、生成した炭酸塩はプラスチックやカーペットのフィラーや骨材とし

また、第 3 節では、現地のパートナーを含む様々なパートナーとともに新規事業によって SDGs などの社会課題に対するソリューションの提供を紹介した。そして、第 4 節では温暖化抑制のための炭酸ガスマネジメントに対する取り組みとして HiPACT® の実績や様々な技術開発を紹介した。

このような事業において、先方国、顧客だけではなく、当社の共同出資者、技術提供者、資材供給者など全てのパートナー、さらには、現場作業に携わるすべての方々までの尊重と信頼に基づく関係が重要であると認識している。

「世界に課題がある限り。」当社は、このような活動を通してソリューションを提供することにより永続的発展に貢献してゆきたいと考えている。

引用文献

- (1) 日揮株式会社, JGC レポート 2019, (2019)
- (2) Malaysia Energy Statistics Handbook 2017
- (3) 日揮株式会社, “品質文化醸成に向けた働きかけ”, JGC レポート 2018, p.38 (2018)
- (4) 日揮株式会社, “IIF の輪を広げ JGC の安全文化を確固たるものに”, JGC レポート 2015, p.44 (2015)
- (5) 日揮ホールディングス HP, <https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/hsse/safety/>
- (6) 厚生労働省, 平成 30 年労働災害動向調査 (事業所調査 (事業所規模 100 人以上) 及び総合工事業調査) の概況, 政府統計 (2019)
- (7) 日揮株式会社, “事業投資ビジネス”, アニュアルレポート 2012, p.22, (2012)
- (8) 日揮株式会社, “再生可能エネルギーの普及に向けた取り組み”, 環境・社会報告書 2013 (2012 年度版), p.15 (2013)
- (9) 日揮株式会社, “電力システム技術の開発”, JGC レポート 2018, p.44 (2018)
- (10) 日揮株式会社, “カンボジアで日本式病院を開院”, 2016 年ニュースリリース, 2016/09/20 (2016)
- (11) 日揮ホールディングス HP, <https://www.jgc.com/jp/projects/046.html>
- (12) 日揮株式会社, “ロシア連邦ウラジオストク市において日本式リハビリテーション施設を開院”, 2018 年ニュースリリース, 2018/5/16 (2018)
- (13) 日揮株式会社, “中国における CDM 事業の推進”, 環境報告書 2013, p.37 2013)

- (14) 日揮株式会社, “中低温排ガス向け乾式脱硫・脱硝システムの開発と事業展開”, JGC レポート 2017, p.43 (2017)
- (15) 日揮株式会社, “水素エネルギーの利用拡大”, JGC レポート 2018, p.43 (2018)
- (16) 日揮株式会社, “高圧再生型 CO₂ 回収 (HiPACT[®]) プロセス”, JGC レポート 2017, p.42 (2017)
- (17) 日揮株式会社, “DDR 型ゼオライト膜による CO₂ 分離・回収プロセスの実証試験を開始”, 2019 年ニュースリリース, 2019/2/25 (2019)
- (18) IEA, Storing CO₂ through Enhanced Oil Recovery, Insight Series 2015, OECD/IEA, Paris (2015)
- (19) ニュースイッチ, “夏本番なのに「冷たい炭酸」危機? 液炭・ドライアイスの需給不安膨らむ”, 2019 年 08 月 17 日付トピックス, <https://newswitch.jp/p/18875>
- (20) Issam Dairanieh, Bernard David, Fred Mason, Gerry Stokes, Steve de Brun, David Sandalow, Colin McCormick, “CARBON DIOXIDE UTILIZATION (CO₂U) -- ICEF ROADMAP 1.0”, ICEF (2016)
- (21) 日揮株式会社, 出光興産株式会社, 宇部興産株式会社, “二酸化炭素の固定化と利用に関する新技術開発を目的とする研究会の設立について”, 2019 年ニュースリリース, 2019/6/10 (2019)
- (22) 経済産業省, “カーボンリサイクル技術ロードマップ”, 2019/6/7 (2019)
- (23) 日揮株式会社, 荏原環境プラント株式会社, 宇部興産株式会社, 昭和電工株式会社, “廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクル推進に向けた協業の検討を開始”, 2019 年ニュースリリース, 2019/8/28 (2019)

-
- 1 <http://www.jgc.com> ただし、2020 年 1 月 31 日時点の記載内容
- 2 米国のコンサルタント会社である **JMJ Associates** が開発した 組織内のリーダーシップ推進プログラム。安全活動もそのプログラムの一つである。
- 3 **TRIR** とは、米国 **OSHA** 方式の度数率で、20 万延べ労働時間当たりの不休災害を含めた労働災害件数をもって、労働災害の発生頻度を表す指標。
- 4 度数率 (**ILO** 方式) は、100 万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、労働災害の発生頻度を表す指標です (休業区分度数率)。

第6章 外国人材の新たな可能性に向けての様相 ～VUCAの時代と途上国との互惠ビジネス～

福井県立大学 地域経済研究所

教授 池下 譲治

要約

本章では、途上国との互惠ビジネスにおいて外国人材が果たす役割とその含意について考察した。外国人材に着目したのは、第一に、「海外ビジネスを担う人材」が日本企業の海外ビジネスにおける最大の課題であること。第二に、グローバルなビジネス環境に対して企業と若い世代との間に意識の乖離が生じていること。第三に、こうした状況を踏まえ、外国人留学生を含む外国人材が「海外人材の壁」の突破口となる可能性があるのではないかと思料したためである。

このような仮説を検証するため、本論では実証的なアプローチを採用した。即ち、アンケート結果やデータのほか、諸外国における外国からの人材誘致に関するアプローチ、さらには、途上国との互惠ビジネスを実践している中小企業の個々の事例などからその仕組みや外国人材が果たす役割や可能性などについて考察した。

最後に、日本では、外国人材の定着や海外進出先での現地化において、教育や経営システムといった点に課題を抱えていることを指摘すると共に、国や地域を含めた包摂的な支援プログラムの必要性について提言した。

はじめに

現代は VUCA（ブーカ）の時代と言われる。もともとは米軍が使用していた軍事用語だが、「変動性（Volatility）」「不確実性（Uncertainty）」「複雑性（Complexity）」「曖昧性（Ambiguity）」の頭文字から取ったアクリニムで、先が読めない変化の激しい状態を言い表している。こうした時代の企業経営にとって重要なのは、環境や人権などに配慮した普遍的な価値観に根ざした経営戦略を採用していくことであろう。企業活動がグローバルバリューチェーンを通じて国境を越えて広がる中、国際社会はもとより地域社会からの理解や

共感を得られないような経営は、たとえそれがどんなに高収益であっても、持続可能とはならないことを再認識するべきである。「誰一人取り残さない-No one will be left behind」を理念に、国連が掲げる SDGs（持続可能な開発目標）が世界中の企業から注目される理由はそこにある。

それゆえに、ビジネスを通じて途上国等の社会的課題の解決を図ろうとする試みは意義深く各方面から注目されている。こうした試みが成功するためにもっとも重要なファクターは人材である。専門知識や異文化理解に通じたグローバル人材の必要性はこの分野に限ったものではないが、途上国との互惠ビジネスほどクリティカルな条件となっている分野はそれほど多くはないであろう。

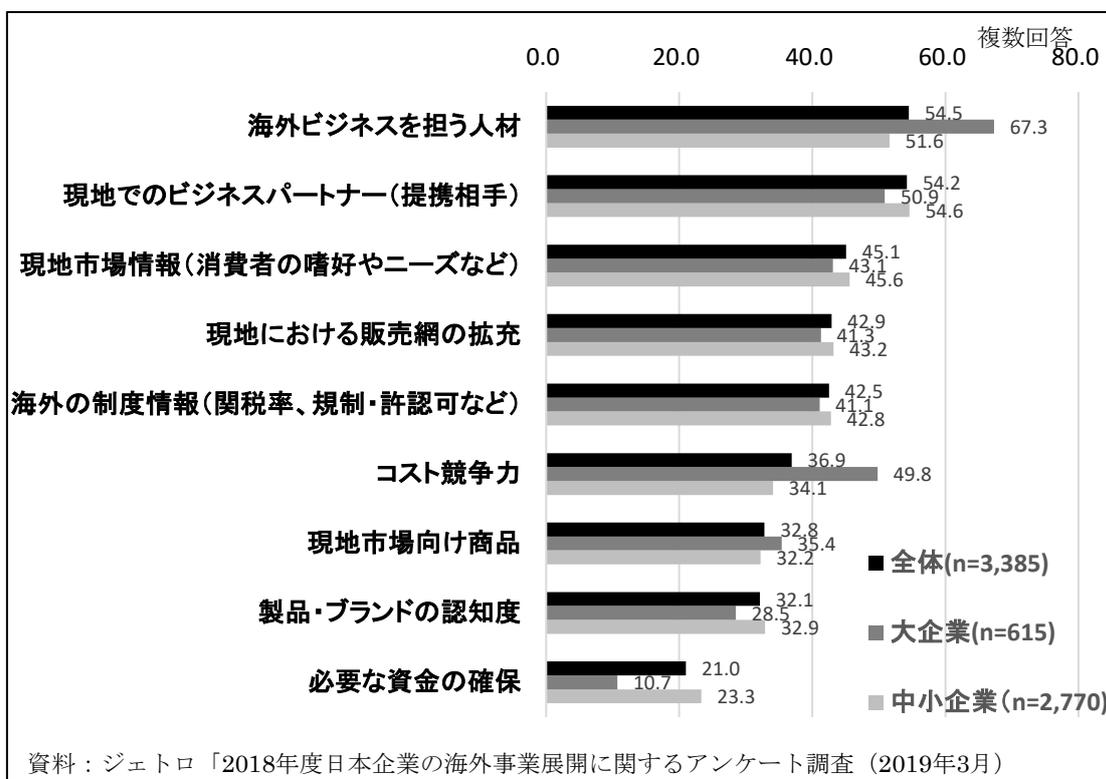
では、実際にこうした人材を取り巻く日本の現状はどうなっているのだろうか。そして、途上国等との互惠ビジネスを通じて持続可能な地域経済・社会を築いていくために必要なこととはいったい何であろうか。

本章では、こうした問いに応答するため、第 1 節では、国内外における日本企業の「人材」ミスマッチ問題の現状を概観するとともに、その背景について考察する。第 2 節では、近年、注目を集めている外国人材の採用・活用に関して、各国が進める外国人材誘致策を整理する。日本では、こうした外国人材が都市部に集中する傾向が強く、国際化を通じた地方の活性化を促進する上で問題視されている。こうした中、ユニークな取り組みを通じて成果を挙げている自治体の例を紹介する。第 3 節では、途上国との互惠ビジネスを実践している地方の中小企業の事例を紹介する。第 4 節では、日本企業が現地化で失敗する理由とともに、外国人材が日本に定着するために必要な政策について問題提起している。最後に、まとめとともに包摂的な支援プログラムの重要性について唱え、結んでいる。

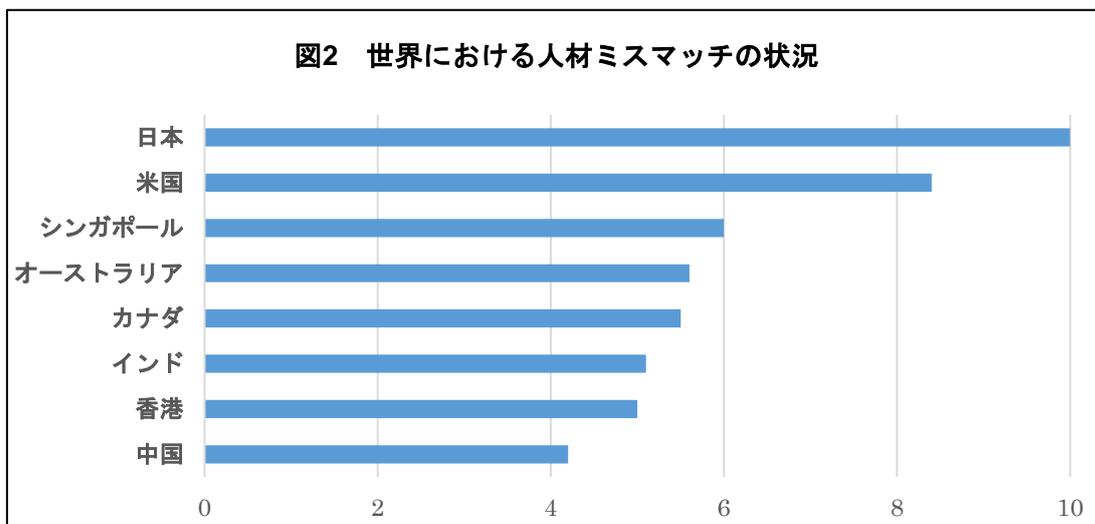
第 1 節 日本の「人材」ミスマッチの現状と背景

ジェトロが実施した「2018 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（図 1）によると、海外ビジネス（輸出・海外進出）の課題として、「海外ビジネスを担う人材」（54.5%）を挙げた企業がもっとも多い。それも、大企業（67.3%）の方が中小企業（51.6%）よりも深刻なのは一見、意外な感じに映るかもしれない。しかし、今は IT 化やグローバル化が急速に進展し、これまでの定石が成り立たない VUCA（ブーカ）の時代であること。一方、こうした新しい時代に対応できる人材が日本では十分に育っていない現状を鑑みれば違和感は薄れる。

図1 海外ビジネスの課題



それより問題なのは、日本における人材ミスマッチの深刻さは世界ワーストレベルであるという衝撃の事実である。世界33か国・地域における高度人材の需給効率に関する調査「The Hays Global Skills Index 2018」によると、日本は世界33か国中最も人材ミスマッチが深刻な国となっている(図2)¹。特に、グローバル人材に関しては、以前は、英語力を優先していた企業が、今は英語力以上に「異文化の人たちとコミュニケーションをとって、仕事で結果が出せるスキル」を重視する傾向が明確になっている。ヘイズ(Hays)ジャパンによると、これらの職種に共通するのは、ひとつの専門分野のみならず、複数の専門性を持つ人材が求められている点である。これまでは、何かひとつ他人に負けない特筆すべき専門性ととも、幅広いマネジメントスキルを身につけているといったいわゆる『T型』人材の必要性が声高に唱えられていた。ところが、最近では、さらに、2つ以上の専門性とマネジメントスキルを有する『II型』人材のニーズが高まっている。これには、テクノロジーの進化、経営のグローバル化、異業種への参入など、企業を取り巻く環境が予想を超えて急激に変化しているといった背景がある。一方、日本で転職活動をしている人の多くは、これといった専門性を持たずにマネジメントを行う『一型』の人材であるといった現状がある。

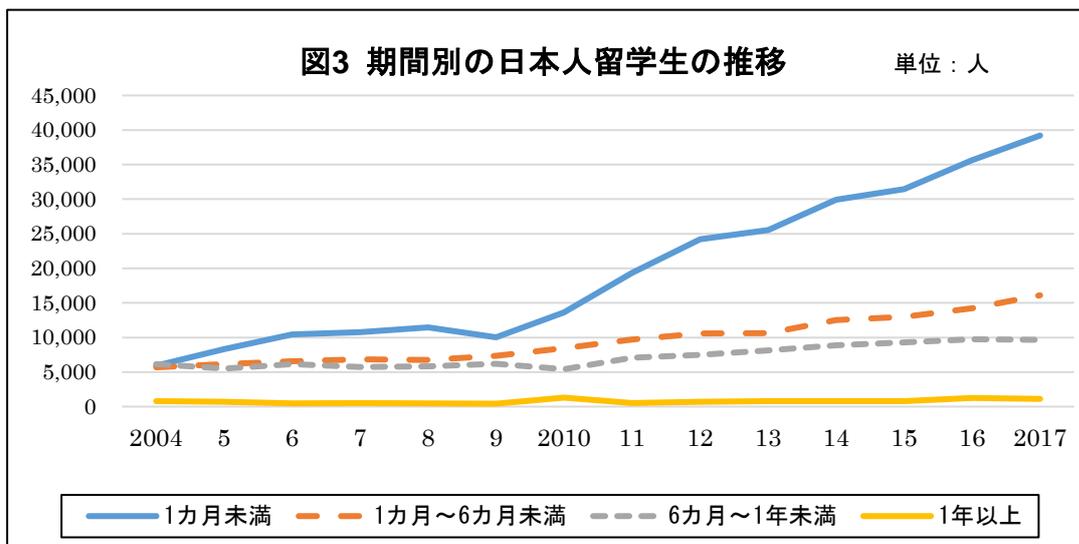


注：数値が 5.0 を下回るほど人材確保が容易、逆に 5.0 を上回るほど人材確保が困難な状態を表す。

出所：“The Hays Global Index 2018”を基に筆者作成

このように、企業が求めるスキルと、実際に求職者が有するスキルの乖離が拡大しているのだ。加えて日本では、人材の流動性が低いことやハイスペックな人材が希望する高額な給与水準に届かない旧態依然とした賃金体系が残されている。

企業が求めるグローバル人材の不足については、第一に、日本の高等教育をはじめ、企業や地域社会を通じて必要な人材を育ててこなかった教育設計上の問題がある。加えて、若い世代における働く意識の変化がさらにこの問題の解決をより複雑にしている。ヘイズ・ジャパンによると、日本の 20 代を中心に調査したところ、その 44%が、キャリアアップのためにグローバルな環境や機会を得ることに関心がないと答えているのだ。これは、一見すると、日本人留学生が毎年平均約 14%ずつ増加している現状と矛盾するようだが、①日本人留学生の大学生全体に占める割合は元々少なく、2017 年時点でも僅か 4%に過ぎないこと、②最近の傾向として、増加しているのは滞在期間 1 カ月未満の短期留学ばかりで、同 1 年以上の留学生はほぼ横ばいであること（図 3）。③留学先を見ると、やはり欧米先進国が約 6 割と大多数を占める一方、日本企業の海外進出先の 70%（2017 年）を占めるアジアへの留学生は 37.7%（同）と企業が派遣させたい国と学生の関心国についても乖離が生じていることが窺える。こうした複合的なミスマッチによって、グローバルな環境で活躍できる人材の採用が激しさを増している。



資料：独立行政法人日本学生支機構「協定等に基づく日本人留学生状況調査」より作成

こうした日本での人材ミスマッチを解消するための課題とされているのが「採用のグローバル化」と「学校教育における実践的な人材の育成」である。このうち、採用のグローバル化については、前述のジェトロ調査においても、今後、国内拠点でも外国人材の雇用もしくは採用を検討すると回答した中小企業が過半数（58.6%）を占めるなど、外国人材の登用によって海外展開を図ることは一般的な選択肢となりつつある。

第2節 外国からの人材誘致のアプローチ

人材のミスマッチは日本だけの問題ではなく、各国政府は流動性が高いグローバル人材にとって開かれた労働市場を自国内に整備しようとさまざまな政策を講じている。アベラは各国政府の人材誘致についてのアプローチを以下の4つに分類している (Abella 2006)。

1. 人的資本重視型

【目的】 ホスト国の経済に利する就労者の規模を維持・増大することを目的とし、彼らに対して永住資格や国籍付与を進めるアプローチ。職種や雇用の有無にかかわらず、産業の高度化や企業の競争力向上に資するとみなされる外国人がターゲット。

【政策】 専門職に従事することを前提に発給される米国の移民ビザ、シンガポールでの高所得者に対する永住権促進策など。

2. 労働市場メカニズム呼応型

【目的】景気循環の中で生じる特定の知識、技術、技能の不足を埋めるために、該当する職能・資格を有する人材を外国から調達しようとするアプローチ。

【政策】各国で実施されている「労働市場テスト」や「労働力不足職種リスト」、日本が 2000 年代から推進した IT 分野における諸外国との資格相互承認。さらには、2015 年に創設された ASEAN 経済統合 (AEC) では、エンジニア、建築士、会計士、医師、歯科医師、看護師、測量士、観光専門家の 8 つの専門家資格の ASEAN 域内での相互承認が進んでいる。

3. ビジネスインセンティブ優先型

【目的】自国への投資の拡大や国際貿易の活性化に資することが期待される投資家、経営者、上級管理職が主たる対象。一定額以上の投資を要件として外国人に対して永住資格を含む安定した滞在条件などを保証するアプローチ。

【政策】日本や韓国が対象とする「高度人材」には永住資格取得に向けての期間要件等で優遇措置が講じられている。韓国では、3 年以上の滞在、3 億ウォン以上の投資、韓国人 2 人以上の雇用を同時に満たせば永住要件可とされる。日本の高度人材ポイント制では、1 億円以上の高額投資家に対して加算措置が講じられる。

4. アカデミックゲート型

【目的】大学や大学院レベルで優秀な学生を確保し、受入国の経済社会の発展に寄与する人材の獲得を狙うアプローチ。入り口が企業ではなく、大学機関と言う違いはあるが、人的資本重視型と考え方は通底。

【政策】留学生を高度人材の予備軍として位置づける誘致政策は日本を含め各国において進められている。

これらのアプローチはお互いに排他的ではなく相互に補完し合っている点に留意する必要がある。同時に、この分類には、海外に進出した企業がその国で、必要な人材を手当てするアプローチが含まれていない点に注意しておく必要がある。海外で採用された人材が国境を越えて活躍する時代はすでに始まっているからだ。

一方、人材流動性の低さや旧態依然とした賃金体系による日本型経営からなかなか抜け出せない日本企業にとって、高度外国人材の獲得に向けてもっとも現実的な選択肢は優秀な外国人留学生の採用であろう。日本政府の留学生 30 万人計画が目標を前倒して達成されたことをみるまでもなく、留学生の数は急増している。こうした中、日本の（中小）企業が注目しているのは「アカデミックゲート型」による留学生の採用である。

本節でここまで整理してきたのは国家政策としての外国人材誘致へのアプローチだが、地方でも富山県のように独自の誘致策に取り組んでいるケースがある。これを『富山モデル』と称して紹介しよう。

（参考）『富山モデル』：アセアン等留学生受入れ事業と活用事例

～ 地方版「国際マッチングシステム」の試験的取組み ～

富山県では、企業ニーズが高いアセアン地域及びインドからの外国人留学生の受入れ拡大と定着促進を図るため、県内企業と合同で、留学生の就学から就業までを一体的に支援する留学生等受入事業を 2015 年以降毎年実施している。この事業のユニークなところは、優秀な外国人材を確保するため、同県と適格企業とが現地から富山への留学（大学院）費用を負担（県と企業が 1/2 ずつ）していることだ。留学生の選考に際して、県の担当職員と支援企業の代表者が現地で候補者との面接も行う。これによって、海外での知名度が低い地方の中小企業でも優秀な外国人材を採用することが可能となる。一方、留学生にとっては生活費の心配をすることもなく勉学に励むことができる。現在、日本への留学生の殆どがアルバイトに多くの時間を割かれている現状²から鑑みると、お互いにメリットが大きい。留学後に当該企業に就職する義務はないが、県担当者によると、これまでのところ、ほぼ全員が各支援企業に就職している。こうした取組みを他の自治体に普及させるには、タックスペイヤーの理解を得る必要があるが、高度外国人材を海外から地方に取り込む方策として極めて有効かつ費用対効果の高い取組みといえる。

『富山モデル』～A 社の事例～

富山で医療用医薬品のパッケージ製造・販売業を営んでいる A 社では、同スキームを活用して富山大学大学院に留学したインドネシア人女性を採用している。インドネシア大学

を卒業後、母国でグローバル企業（P&G）に勤務した経験を有する同氏は非常に優秀で、研修、グループワークでも活躍し、他の社員も大いに刺激を受けるなど相乗効果が生まれているとのことであった。同氏は現在、海外事業チームの中心メンバーの一人として活躍している。

第3節 途上国との互惠ビジネスにおける外国人材の役割と活用事例

本節では、途上国との互惠ビジネスを実施している地方の中小企業を事例に、そのビジネスモデルと外国人材の役割についてみる。

1. N社（福井県）：ラオスの社会的課題を人材育成を通じて解決

森林面積が国土の7割を占めるラオスでは、木材加工技術が育たなかったために、長年に亘って、原木が国外に持ち出される状況が続いた。その結果、森林面積は一時40%にまで低下。見かねたラオス政府は2016年、未加工木材の輸出禁止に踏み切ったが、その後も違法伐採による密輸が横行しているという。技術力がないために国の資源を生かし切れず、仕事がない若者は隣国に出稼ぎに行かざるを得ない状況が続いている。

福井県若狭町のN社ではラオスの若者に日本の建築技術を継承することにより同国の社会的課題を解決することを目指している。ラオス南部のパクセーにある職業訓練校と提携し、同校でリーダー格となりそうなラオス人の若者を、JICAの支援でN社がある福井県若狭町に招き、数か月間住み込みでN社が技術指導。帰国したラオス人が現地で後進を指導する、という「人材育成システム」が確立されており、すでに、6人が現地で日本式工法の指導に当たっている。これを、ボランティアではなく、同社にとっても持続可能な事業とするために、ラオス国内での本格的な建設受注を同職業訓練校と合同で受注。さらに、現地企業との合弁による家具販売ショップを首都ビエンチャン市内でオープン。ラオス産チーク材などで製作した、日本風の洗練されたシンプルなデザインで統一された家具を販売している。

一方、福井県若狭町にとってもメリットがある。2～3カ月に及ぶ同技術研修プログラムの一環として、同町内の空き家をラオスの若者の手を借りて修復してもらうのだ。福井大の協力も得て古民家が福祉施設に生まれ変わる。過疎化が進む同町では、「ラオス人が一定期間、滞在することで、集落の活性化や双方の発展につながる」としている。N社の取組みは

SDGs を具現化したモデルケースとして捉えられている³。

2. M 工業（石川県）： ABE イニシアティブによるインターンシップ生を活用（ケニア）

農業・環境プラントの製造を中心とする研究開発型の中小企業である M 社は、バイオマス炭化装置のアフリカでの普及を通じて、現地での農業廃棄物の増加などによる河川や土壌、大気汚染や健康被害などの社会問題の解決に向け取り組んでいる。同社では、アフリカの経済成長を人材面から支援する「ABE イニシアティブ⁴」を通じてアフリカ人留学生をインターンシップとして延べ 50 人以上受け入れている。「これだけ多く受け入れているのは全国でも例がない」とのことだが、研修を通じて有望な人材を探し出し、彼らとのネットワークを通じて、今後のアフリカでの事業拡大につなげたいとの明確な目的がある。現在、ケニアで行っているプロジェクトの現地に於けるキーパーソンもその一人である。そして、現地の NGO とも連携し、環境対策のほか集落内の障害者やシングルマザーなど生活が不安定になりやすい人々の雇用などを通じて貧困削減にも貢献している。

アフリカの場合、特に、現地の事情に通じている信頼のおける人物を得ることが重要なことから、こうした制度を活用することは有効な手段といえる。

本社においては、海外での互恵プロジェクトに必要な人材は主に公募で募っているが、趣旨に共感した人材が東京の会社を辞めて参画している。モンゴルのプロジェクトには、東京の大学を卒業したモンゴル出身の元留学生も参画している。

3. T プラスチック（滋賀県）：アフリカでの交通事故死削減に貢献（ケニア、タンザニア）

経済成長が進むアフリカでは車の増加が顕著になりつつある。一方、交通インフラが未整備で、電力不足に加え郊外では街灯がない地域も多いことなどから、国によっては夜間での交通事故死が急増し社会問題化している。こうした中、T 社では、電源不要でメンテナンスも必要のない自社開発の自発光道路標識の普及を通じて、アフリカでの交通事故死の削減に貢献する取組みを進めている。すでにケニアで実績を上げ、現在、タンザニアでのプロジェクトを立ち上げている。T 社代表によると、持続可能な取組みにすべく、今後、アフリカのさらなる横展開を目指すつもりだが、そのためには、現地でのビジネススキームを組む必要がある。これまでは、JICA など政府の支援を受けてきたが、今後のアフリカ市場へのア

プーチに関しては、自社で受け入れたインターンシップ留学生を通じて行う予定である。アフリカからの留学生は日本への留学生全体のわずか1%に過ぎない上、その凡そ9割が日本に残らずアフリカに帰るといった問題がある。そうした中、同社が受け入れているインターンシップ留学生は現地政府の官僚が多く、彼らを受け入れることで、現地政府とのネットワークが構築できるメリットがあるという。

4. K産業（石川県）：途上国における循環経済の促進に貢献（ケニア、ブラジル）

途上国では、中古自動車部品のリサイクルに関する適正な規格の不備や技術の欠如によって、再利用が進まず廃棄物として山積され、環境問題を引き起こしている。特に、ケニアでは、中古自動車部品を適正に評価する規格および技術が欠如していたことから市場が混乱し、政府は中古自動車部品の輸入禁止を検討していた。日本からケニアに中古車部品を輸出している同社は中古自動車部品規格基準「JRS」（国際規格 PAS777）を世界で初めて開発し、ケニア政府に提案したところ、同政府はこれを採用したことで、市場の混乱は収束し、同社の輸出も適正価格で取引されるようになり、お互いにウィンウィンの関係を築いている。

同社は使用済み自動車の詳細情報を一元管理する KRA システムを自社で開発しているが、同自動車リサイクルシステムを途上国に輸出することにより、途上国の環境汚染を削減し、循環経済を促進することを目指している。ブラジルでは、法律の改正により、今後、大量の盗難車が廃棄される予定だが、自動車リサイクル技術が未発達なため環境汚染の悪化が懸念されている。こうしたことから、同社では、2022年までに10万台の使用済み自動車を環境に配慮した方法によってリサイクルするバリューチェーンをブラジルで構築する目標に掲げている。そのため、自動車修理工場などを含む20の現地企業と1万5千人のエンジニアを養成するなど、環境汚染対策とともに雇用創出にも貢献している。

同社が目指す自動車リサイクル事業の世界展開の鍵を握るのは、JRSやKRAなど同社が開発した自動車リサイクルシステムを途上国で展開する技術者である。そのため、2007年に国際リサイクル教育センターを設立し、海外からの受け入れも積極的に行っている。その一環として、マレーシアでの自動車リサイクル整備を促し、環境改善に貢献すべく、2017年から3年間に亘り、マレーシアの政府高官・大学教授・現地のリサイクル事業者を招聘し自動車リサイクル研修を実施している。

第4節 日本および日本企業の課題

本節では、こうした海外ビジネス（途上国等での互惠ビジネス）を推進する上での日本企業及び日本課題について取り上げる。

1. 現地化の課題

日本企業が現地化に失敗する理由として「外国人に任せられる仕組みの欠如」が指摘されている。欧米企業の場合、プロセスから判断まで本社によってマニュアル化されているため、現地法人の社長が誰であっても本社の判断と齟齬が生じることはほとんどない。一方、日本企業にはその仕組みがないため、日本人駐在員がウォーキングマニュアルとなっている。そのため、いざ、現地人に任せるとコントロールできず、日本とはまったく違ったものが出来上がってしまうのである。

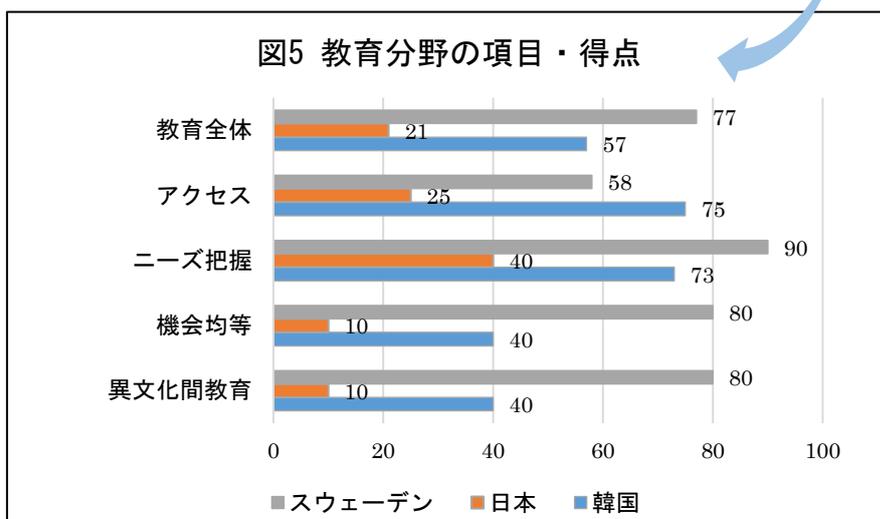
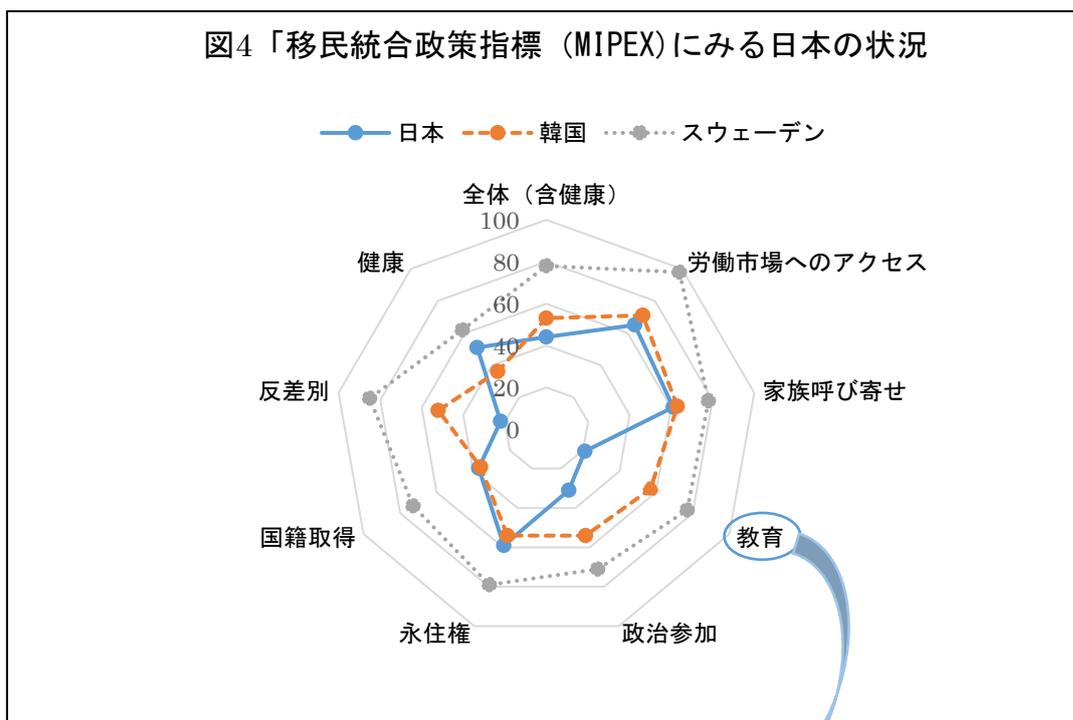
では、これを今回、紹介した事例に当てはめると一体どうなるであろうか。ほとんどの事例が、現地に駐在員を置いておらず、その意味では、「外国人に任せられる仕組み」が出来上がっている、というよりも、そのような仕組みができなければ、持続可能なビジネスとは成り難いのが途上国との互惠ビジネスの特徴ではないだろうか。ただ、実際、そこまでのマニュアルは出来上がっておらず、定期的に現地に行き指導しなければならないなど、走りながら試行錯誤しているのが実態のようである。前節の事例で紹介したラオスにおける日本式建築工法の伝承をはじめ、これらの仕組みはまだ始まったばかりでもあるため、日本からのガバナンスといった観点も踏まえて、今後の経過を注目していきたい。

2. 移民総合政策指標にみる日本の課題～教育と反差別分野

現地化の課題に対するソリューションとして、日本の事情を理解している留学生の採用・活用は有効な手段といえる。一方で、外国人材が日本に定着するために必要な政策は何だろうか。

移民総合政策指標（MIPEX）は、欧州において移民の社会統合のための政策の方向性とその達成度合いを比較可能なデータとしてまとめたものである。MIPEX2015によると、日本は全38か国中27位と他の先進国のみならず、韓国（同18位）にも対応に遅れを取っている。同指標は、アジアでは日本と韓国のみが含まれているため、全体で1位となったスウ

スウェーデンも含め、日韓比較をしてみた（図 4）。日本は特に教育と反差別の分野に課題を抱えている。そこで、さらに、教育分野について項目別に見てみると、特に、機会均等や異文化間教育に問題があることがわかる。母語や母文化の教授支援、保護者とコミュニティを支援する施策等のほか、多様性を反映させる学校カリキュラムや情報関連の行政支援の必要性が認められる（図 5）。



出所：図 4、5 とも Migration Policy Group, 2015, Migrant Integration Policy Index 2015 を
基に筆者作成

結語

日本企業にとって海外ビジネス最大の課題は人材である。一方、人材のミスマッチの背景には、企業が求めるスペックが高度化していることに加え、若者のグローバル環境に対する意識の変化が関係している。検証したわけではないが、深層面においては、ハンチントン（1998）が指摘した日本文明の特異性とも無関係ではないだろう。

こうした状況下、外国人材の採用・活用はもはやオプションではなく、通常のリクルート計画に組み込まれつつある。採用ルートも国内外からの調達を問わず、多様な選択肢が広がっている。

高度外国人材の受入れに関しては、まさに世界各国がその誘致に鎬を削っている。特に、アカデミックゲート型のアプローチに関して、日本の大学や大学院においては、非漢字語圏からの留学生への対応も含め、時代のニーズに即した教育カリキュラムの開発を推進する必要がある。外国人留学生の採用・活用に関しては、池下（2019,b）で論じたように、送り出し国から日本での就職までの（高度）外国人材パイプラインとそれを支える地域ぐるみの支援体制の構築が重要となる。それにはまず、国を越えた地域間、組織間のネットワークの構築とともに、「生活費」、「日本語」、「異文化理解」、そして「地域社会から孤立させないまちづくり」に向けた地域ぐるみの支援が大切である。

海外での認知度が低い中小企業にとっては、外国人材への訴求力の点で不利な点は否めない。互惠ビジネスが内包する一つの特徴はその目的が世界共通の普遍的な価値観に基づくものであり、共感されやすい点にある。そのため当該国出身の外国人材に対する訴求力が高まるといった効果が期待できる。さらに、互惠ビジネスには国や地域コミュニティを巻き込んだ包摂的な取り組みを行うことによって、相乗効果が得られやすいといった特徴がある。SDGs の理念を具現化する途上国との互惠ビジネスは VUCA（ブーカ）の時代において、より、その意義と可能性が広がっていくことであろう。自らが目指す互惠ビジネスの意義と成果をさまざまなチャネルを通じて認知させていくことも企業にとっては重要である。一方、「富山モデル」と称して紹介した試験的マッチングシステムの成功事例をみるまでもなく、行政はさまざまな目的やニーズに即した「国際人材マッチングシステム」を構築するなど、企業の選択肢を増やす努力とともに、その成果が地域社会の活性化にもつながるような包摂的な支援プログラムを設計していくことが求められる。

参考文献・資料

- ・ 明石純一（2015）「国境を越える人材-その誘致をめぐる葛藤」五十嵐泰正・明石純一編著『グローバル人材をめぐる政策と現実』明石書店 pp.92-105
- ・ 池下譲治（2019,a）「グローバル化における地域・企業の戦略としてみた場合の途上国との互恵ビジネス」（一財）国際貿易投資研究所（ITI）『日本の地域活性化を促す途上国との互恵ビジネス開発』ITI,pp.61-79
- ・ 池下譲治（2019,b）「北陸における企業と外国人材のミスマッチ」北陸 AJEC・ジェトロ『北陸企業の外国人材の採用・活用』北陸 AJEC/北陸経済連合会・ジェトロ pp.61-80
- ・ サミュエル・ハンチントン（1998）『文明の衝突』集英社
- ・ （株）マネジメントサービスセンター（2017）『グローバルポジションを獲りにいく』東洋経済新報社
- ・ （公財）福岡アジア都市研究所（2018）『福岡市における国際人材機能の拡充・支援に関する研究』
- ・ Abella, Manolo, “Global Competition for skilled Workers and Consequences,” Competing for Global Talent, edited by Kuptsch, Christiane and Eng Fong Pang, International Institute for Labour Studies, ILO, 2006, pp.11-32

-
- 1 The Hays Global Skills Index 2019/20 では、日本は米国に次いでワースト 2 位となっている（ただし、調査国が 34 か国に増えたため、順位は 33 位のまま変わらず）。
 - 2 （公財）福岡アジア都市研究所（2018）が行ったアンケート結果によると、福岡市に住む留学生の約 9 割が生活費をアルバイトで賄っている。
 - 3 福井新聞 19/7/30
 - 4 正式名称は、アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ（ABE イニシアティブ）「修士課程およびインターンシップ」プログラム

終章（まとめとして）途上国との新たな互惠ビジネスの深化へ向けて

（一財）国際貿易投資研究所

客員研究員 長坂 寿久

要約

本年度の研究委員会の「まとめ」は、第1章（赤池）のとおりである。本章では、これまでの「新たな互惠ビジネス」研究をご理解いただくため、本年度の感想とともに、これまでの6年間の研究をレビューしつつ、「新たな互惠ビジネス」とは何かを考え、整理しようと試みている。

「新たな互惠ビジネス」とは、従来の商品・サービスの提供と支払いという2者の経済的な互惠関係のみならず、そのインパクトを一層の広がりと深さをもたらすものにしていくビジネスを想定している。一層の広がりとは、課題解決型（CSV）、コミュニティ間交流型、域内経済循環型、リバーサイノベーション（適正技術開発）型、NGO・NPO等多様な主体参加型、等のビジネスモデルである。

第1節 途上国との互惠ビジネス研究への取り組み

——日本の地域活性化と開発途上国

1. 世界のエンジンとの新しいつながり方

途上国では中間所得国人口が拡大するなど、大きな構造変化が起こっている。この構造変化に対処するには、新しい視点・思考法で考えることが必要となっている。日本の地域創生には、そうした途上国に漲る活力を取り込み、相互に実りのあるクロスボーダー・ビジネス立ち上げへのスキーム化が不可欠であろう。

ビジネスとはそもそも互惠的であるが、その「互惠性」を利益のシェアのみならず、日本と途上国相互の社会課題の解決、地域（コミュニティ）の活性化などへ広げていくべき時代となっており、“新しい”互惠ビジネスのあり方が問われている。

日本の地域の活性化と開発途上国（の地域）の活性化をいかにつなげるか、その新しい結

びつきのあり方について、ITI では研究委員会（通称「互恵ビジネス研究会」）を6年前から開催してきており、本報告書で6回目となる。

ITI の湯澤三郎理事長は、「これからの世界のエンジンは開発途上国であり、日本の（地域の）活性化は、開発途上国と連携しつつ取り込むことによってこそ、お互いの発展が可能でありうる」と、常日頃語っているが、その考え方がこの研究会のベースとなっている。地域の活性化のみならず、日本全体の活性化にとっても、開発途上国のダイナミックな未来への可能性と結びつけていくことが必須であることはいままでもない。市場性を見ても、日本の市場規模は縮小へ向かっているし、他の先進国市場も同様である。基本的な認識は、日本の地域の活性化には、開発途上国経済との新しい互恵的な結びつきによるアプローチが必須であるという点である。

私たちがこれまで取り組んだテーマは、①BOP（ベース・オブ・ピラミッド）ビジネス、②コミュニティビジネス、③フェアトレードビジネス、④域内循環型経済モデルと途上国、⑤途上国との互恵ビジネス開発、そして⑥今年度の本報告書へと発展してきている。いずれも先端的な事例研究を通して分析し考えるプロジェクトで、これまで多くの事例と接してきた。

研究会に来ていただいた報告者からは毎回報告内容のファクツのみならず、強く印象に残る言葉や指摘が出てくる。今年度とくに印象に残った点を中心に、他章とダブル部分もあるが、少し紹介させていただく。

(1) 途上国への新しい思考・視野を：2 極分断思考からの脱却（インスパイア社の事例から）

（株）インスパイア社の高槻亮輔社長は、様々に新しいビジネスの起業を成功させてきているが、その中で ASEAN 地域を中心に日本のコンビニタイプの出店がいかに急増しているかの報告の時に、「これらの国を途上国とは見ていないし、途上国と言う気にもなれない」との一言が実に印象的だった。[高槻社長報告の「インスパイア社」の詳細は、第4章「ASEAN、マレーシアから世界へ」（岡庭）参照]

世界は新しい構造変化に向けて加速化している。重要なことはこの加速化する構造変化への対応についてしっかりしたファクツ（実態）認識をもつこと、そしてその新しいファクツについての新しい思考法（視点・視野）をもつ必要があるということである。インスパイ

ア社の高槻社長のこの言葉からは、その新しい思考法を持ち得ていると感ずるのである。

例えば最近話題のロスリング著『ファクトフルネス FACTFULNESS』で紹介するような新しい現状への新しい思考法をすでにしっかり踏まえているということである。ロスリングは途上国と先進国という分断思考が今やいかに実態から離れているかを指摘する。人類の75%が中所得国で暮らしており、これに高所得国を合わせると人類の91%になるのが実態である。しかし、依然として多くの私たちは、「世界と私たちの生活はどんどん悪くなっている」と思い込んで（勘違いして）いる。

この昔ながらの分断思考を脱却すれば、世界の多くの人々の生活が、日本で私たちがほんの少し前頃まで暮らしていたあの頃とつながりをもって思い描くこともできる。そうすれば、成長途上の広大な市場が眼前にあることに気づくのである。そうした新しい視野をもたないと、この新しい成長市場がこれからの世界経済のエンジンたることにも気づかないであろう。

但し、依然として8~10億人の人々が貧困と飢餓の中に暮らしていることも事実である。だからこそ、私たちはSDGs（持続可能な開発目標）の第1目標にあるように、2030年までに「誰も取り残さない」と決意し、貧困の中に陥っている人々をゼロにすることを、可能性のあるものとして、世界の目標としているのである。

(2) グローバル・ニッチトップ企業への道：グローバル化に融合した発展モデル（京西テクノスの事例から）

多摩市に本社を置く京西テクノス（株）の臼井努社長から、同社のビジネスモデルについて伺った。同社は「通信」「計測」「医療」「環境・エネルギー」の製品に特化して、さまざまなサービス（修理・補修等々）に対応するビジネスモデルを作り、高い収益性を得ている。

[詳細は第3章「地域ニッチトップ企業と地域金融機関」（長島）参照]

世界の大手企業は、これまでは製品開発と共にアフターサービスも一貫して提供してきた。しかし、絶え間ない技術開発によって、あるいは製品提供ラインの変更などによって、部品提供や修理・補修などのアフターサービスを逐次中断させてきた。

これは顧客側にとっては、長年馴染んできた使用機器が突然故障した場合の対応をメーカーはしてくれなくなり、新システムに乗り換えるには時には数億円単位の巨大な投資が求められる。そこで、メーカーが提供しなくなった修理専門市場へのニーズが形成されるこ

とになる。

ユーザー企業にとっては、システムを入れ換えるコストに比べれば、修理代はある程度高くてもその方がはるかに安くつく。これらの新しい市場ニーズに対応することによって、同社は日本を代表するニッチトップ企業となった。しかも、世界市場を相手にしているという点で、“グローバル・ニッチトップ”企業である。

同社のビジネスモデルは、メーカーが提供しなくなったアフターサービスを代行するだけでなく、修理に対して自社独自の革新的かつ独創的な製品・サービスを開発してきていることである。ちなみに医療機器などは故障のインパクトが非常に大きい、そこで故障の前兆に関するデータを見える化し、故障する前に対応できるシステムを開発等々である。

アジア地域はこれら世界の大企業が販売した機器に溢れている。そこで、故障した現地工場に赴くよりも、検査・交換部品製造・修理などの総合サービスセンターを関西空港に保税倉庫工場としてつくることによって、アジア全域へ世界の大企業が供給した機器がサービス対象となる。さらに、今後は 5G 時代の高い情報通信技術の展開により、本社部門での中央サービス管理と提供が一層可能となってくる。

こうしたビジネスモデルは、これまでの C to G (Cradle to Grave)、つまり揺り籠から墓場(廃棄)へではなく、資源の無駄をなくし、再利用や有効利用などによる C to C (Cradle to Cradle/揺り籠から揺り籠まで)を目指すサーキュラーエコノミーの時代には、一層深い未来的意味と役割を担うことになる。同社のケースは B to B (企業間)であるが、こうしたニッチ市場で B to C (消費者向け)の国際ビジネス形態も今後は作り上げられていくに違いない。新しい現実に対して、新しい思考法で捉え直す人々が、構造変化にともなう課題解決型の新しいビジネスを創造できるのであろう。

(3)「世界に課題がある限り」(MISSION DRIVEN) : 大企業の CSV への本格的取組み

(日揮の事例から)

日揮グループの小島秀蔵氏の報告も、日本の大企業の決意を伺うものとして強い関心を呼んだ。[詳細は、小島氏による第 5 章「日揮グループの互惠事業」参照]

日揮グループは、昨 2019 年 10 月 1 日に持株会社体制(日揮ホールディングス)へ移行した。国内はじめ海外事業(日揮グローバル)もグループ全体が統合される形となった。統合の目的の中枢をなすものの 1 つが、日揮グローバルの技術イノベーションセンター/オ

ープンイノベーション室で、その小島秀蔵室長からお話しを伺った。

印象的な一言は、これまでの企業理念を表す標語は「Engineering Future」であったが、新しい企業理念は「世界に課題がある限り」(MISSION DRIVEN)としたという一言である。まさに課題解決型の CSV 事業志向へと企業理念を変更したのだと理解できる。「社会課題ソリューション提供ビジネス」へ、CO2 Management を中心に、再生可能エネルギー、地域産業、医療関係等へと参入していく決意でもある。

同社はこれまでも企業理念として、取引先は価値創造のパートナーとみなすと共に、安全文化醸成プログラムによる意識(人間)改革等に取り組み、無事故達成率ではギネス級を達成してきた会社である。

CO2 マネジメント事業(カーボンリサイクル技術への取り組み)は、炭酸塩鉱物化によるCO2の貯蔵・利用を目指す技術開発事業で、CO2排出抑制ニーズ保有企業である出光興産、宇部興産、日揮グループによる技術開発コンソーシアムがすでに形成されているという。将来は炭酸カルシウムユーザー/廃棄物排出・輸送関係企業の参加へと広がることも期待されている。その他、いくつかのユーザー参加の具体的技術開発が予定されているし、サーキュラーエコノミー関連などの新産業創出にも関心を強めている。

もう1点、印象に残った言葉が「オール・ジャパンではなく、コア日揮」である。同社の海外プロジェクトにはODAが関わるものが多いが、政府はコアプロジェクトのみならず、周辺事業をも含め「オール・ジャパン」を強く要請してくるという。これに対して、日揮としては、絶えず「コア・日揮」を主張してきたという。コア事業は当然日本企業の日揮だが、同社としては、現地企業育成の観点からできる限り現地企業の参加を求めていく姿勢をとってきているという。互恵ビジネスの観点からは、そうした「オール・ジャパン」方式ではなく、「コア・ジャパン」のODAのあり方が求められている。

(4) 日本の中堅・中小企業の海外市場とのコネクトのあり方：政策課題について

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 理事の岸本吉生氏の報告には、今後の日本のあるべき政策について多くの視点と示唆をいただいた。この点については、第1章で赤池が見事にまとめているが、筆者がとくに印象に残った2点について重複する部分もあるが、付記し強調させていただく。

1つは、近年外国企業は日本の中小企業とのコネクトを求めてきている。とくに「国内販

路」をもつ中堅・中小企業とのコネクトを求めてきている、という指摘である。第1章でも紹介しているが、日本の市場に魅力があると考えている海外の企業は増えており、こうした企業に日本とどうコネクトするか、という課題への対応である。

その対応には、「大企業の場合は、いろいろ審査とか、社内検討とかで時間がかかるので、もう少し自分たちと対等な感じの中堅・中小企業がいいのではないかと考えるようになってきている。この傾向は今後とも強まるのではないか」「日本市場で成功すれば、そのクレジットで、ほかの国の開拓も容易になる。それから日本には資金があると思われる。海外企業がスタートアップを日本で立ち上げるパートナーとして、日本の地域の中堅・中小企業が活躍できる可能性が出てきているのではないかと、岸本氏は言う。

この点で、日本の中堅・中小企業にとって重要なポイントは、「国内販路の認知」である。国内販路を確固としてもっている中堅・中小企業は日本の各地にそれなりに存在しており、海外企業とコネクトできる可能性が高まる。

さらに、日本で営業する外国人をいかにもっと増やすか、とくに日本の地域に外国人ビジネスマンをいかに増やすかという点である。日本の市場を世界とコネクトさせるには、日本市場の魅力を世界に紹介する、日本在住の外国人の存在が必須である。日本の市場の魅力を日本人が海外で紹介するという点だけでは心もとないであろう。

しかし、日本では、地域に行けばそこに住んでいる外国人のビジネスマンは依然極めて少ないことに気づく。地域に外国人ビジネスマンを増やす重要さに気づくことと、そのための政策措置が必要である、と指摘する。

2. 外国人人材の戦略的活用——複数就業など雇用の柔軟性が必要

もう1点、岸本吉生氏の報告で強く関心を持ったのは、日本の中小企業の海外事業に外国人をいかに戦略的に雇用するか、という指摘である。これまでの日本の中小企業の海外進出政策は、中小企業自身が海外市場に独自に出ていくための支援策はとくにとってきたとはいえない。

日本の中小企業の海外進出は（例えばアジアへの工場進出）、親会社の進出にともない、子会社も連れていくという方式を政府も企業も促進してきた。海外進出した中小企業の販路は親会社である。そのためか、依然として、日本の中小企業にとっては海外市場との直接的なコネクトは難しい問題となったままである。

日本の中堅・中小企業には海外進出できる競争力のある企業も依然として存在している。

しかし、敢えてそれに取り組まない理由は、海外進出に取り組める人材がいなからである。企業の意欲は必要とする人材の雇用のシステムがそこまで形成されていないことによって、具体化へまったく進んでいかないのだ、と岸本氏は指摘する。

外国人人材へのコネクトシステム、人材の国際マッチングシステムの構築をどう作るかという問題である。しかも、それは日本国内での留学生の獲得という点と共に、海外からの逆のアウトソーシングをする国際ネットワークの構築が必要となっている、ということである。

現在の日本には、外国人人材の雇用促進策が特段なく、日本でニーズがありながら、そのニーズのマッチングができていない状況にある。これは基本的には日本の雇用市場をいかに柔軟化するかという課題である。北米や中国等々にある日本語学校のネットワークチャンネルの構築が必要であり、日本はODAで途上国に大学設立支援をしているが、そうした大学と日本企業への就職口のチャネリングは構築されていない。これをいかにしっかり構築するかという課題でもある。

日本の地域の中堅・中小企業にとって、自らの海外事業を展開するには、自社の事業を熟知しているのみの日本人スタッフだけでは不十分である。英語なり現地語でコミュニケーションでき、現地を知り、できれば現地にネットワークのある人材が必要である。そのために日本企業がとるべき措置は、留学生をはじめ外国人人材を雇用し、幹部として育成し、数年後（2～4年後）に現地ビジネス開拓へ向かわせるというスケジュール感が求められる。

日本に来た外国人留学生は、日本で就職したいと思っても多くは達成されず、米国へ向かうか、本国に帰国する。自分の国際経験を最後は本国で花咲かせたいと多くは願っている。

こうした思いをもった留学生の将来を考える視野が必要である。留学生の多くは将来本国に帰って働くことを夢みているとするならば、その夢をかなえるために、日本の中堅・中小企業がこうした留学生を将来の自社の海外事業展開のための人材として雇用し、自社の幹部スタッフとして育て、数年したら本国に帰って、その日本企業のビジネス展開を助けるビジネスから始める。あるいはその時に海外展開したいと考える国に派遣することは重要な戦略となる。この時には、いくつかの課題もある。一人ではなく、複数を雇用すること、チームを作ることである。

さらに堅い日本の雇用制度を柔軟にする政策措置も必要となる。例えば、その人は日本企業のために働くと同時に、現地の企業に属して働く、つまり重複勤務である。海外企業と日本企業と重複で働くということは、双方のために働くというポジショニングが重要な意味

をもってくる。

こうした海外人材を確保する方法としては、もう一つ海外事業のスタートアップを一つの「プロジェクト」としてとらえること、資金調達の仕組み、とくに地域金融の役割の再構築の必要などは、第1章（赤池）および第3章（長島）で紹介している。

3. 政策提言として

本年度の政策提言は各章に散りばめられているが、結論としては以下のようなになるであろうか。これは第1章（赤池）でまとめられている点でもあるが、改めて強調しておきたい。

大企業でもCSVをやろうという動きが増えてきていると思われるが、今後は中小企業にも波及してくる可能性を期待したい。そのためにはさまざまな新しい政策措置が必要である。

[政策提言 1] 中堅・中小企業の CSV 促進政策の導入を。中小企業の CSV ビジネス/ベンチャー促進・支援の仕組みづくりを急ぐこと。

[政策提言 2] 外国人材の雇用促進、人材育成策支援策を政策総合的に導入すること。[第1章、および本章第1節（4）で詳述]

[政策提言 3] 途上国との新たな互惠ビジネスの推進へ向けて、政策の総合的な見直しと取り組みを行うこと。

- 社会性のある企業を育成していくという政策を導入すること。欧米にはそうした仕組み（制度）がすでにあり、定着している。会社のミッションを社会課題解決におくことで、それで利益を損なっても株主は非難しない。日本にもこうした社会課題解決型ビジネスを育てようという動きはあるが政策としてまだ確立していない。
- その1つは、CSVベンチャー促進のためのファンドの創設等である。国際的には、社会課題の解決案件に対してしか投資しないと決めているベンチャーキャピタルのファンドがすでにいくつかある。これは支援する仕組みさえ構築すれば、必要なのはチャレンジだけで機能していくことが可能であろう。

●その際、地元信金信組の役割と CSV 支援とを結びつけることが必須である。地域金融機関（信金信組）の役割は、社会課題解決のための事業をやる経営者に融資することが、まさに存在意義となる時代がきている。こうした動きはもちろん日本の信金信組も知っており、ESG 金融の世界ネットワークに参加する日本の金融機関も登場してきている（日本の第 1 号は第一勧銀信組）。

●日本はこれまで均質的な金融行政を行ってきたため、スタートアップには融資しにくいという風潮を作り上げてきた。今後はとくに検査マニュアル監督指針が廃止になるので、それぞれの金融機関が自分のやりたい個性的な融資、経営をしていける時代になってきてはいると思われる。

これら新たな政策構築には、中小企業政策、ODA 支援政策、SDGs への取組み等々を、総合的・集中的に投入させる政策の変化が必要である。

第 2 節 途上国との「新たな互恵ビジネス」へ向けて

1. SDGs の 3 つのアプローチ

ビジネスとはいうまでもなく互恵的である故に成立する。他方、同時にビジネスは互恵的ではなく、搾取や格差を生み出し、環境汚染や児童労働などの社会問題を生み出す様相を内包している。それが蓄積されたため、SDGs（持続可能な開発目標）への取組みを必要とする状況に至ってしまったのである。

そこで私たちは、企業はボトムライン（収支）を経済的側面だけでなく、環境的側面と社会的側面の 3 つの各々の収支（トリプルボトムライン）も黒字とすべしとする CSR（企業の社会的責任）という新しい経営組織論を、企業と NGO との相剋と協働を経て創出してきたのである。

そして、2016～2030 年の世界の約束、SDGs への取組みにおいて、（昨年 of 報告書にて紹介した点ではあるが）企業に関心をもち、関わる努力をしようとするに至っているのは、SDGs が「経済成長」を高らかに謳っているからでもある。

2001～2015 年の MDGs（ミレニアム開発目標）は人権アプローチであったが、今回の SDGs では、もちろん①人権アプローチをベースとしているが、同時に②CSV アプローチ、それに③オランダモデル（政府・企業・市民団体等の連携・協働アプローチ、SDGs の第 17

目標) という 3 つのアプローチをとっている点に、企業が熱心に参加し易い意義があるといえるであろう。

ご承知のとおり、2015 年 9 月に国連で採択されたいわゆる「SDGs」(持続可能な開発目標) は、2000 年に国連で採択された「MDGs」(ミレニアム開発目標) が開発途上国問題に焦点を当てたものであったのに対し、先進国側の問題にも踏み込み、かつ経済・社会・環境問題をも含めた、全地球的・全世界的な課題を対象として取り扱う、包括的なもの(目標) となっている。

SDGs の文書、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」は、①序(前文)、②17 の目標、③17 目標別の 169 のターゲット、それに④「実施手段とグローバル・パートナーシップ」「フォローアップとレビュー」などで構成されている。この中で「17 目標(ゴール)」の掲示が、SDGs(持続可能な開発目標) にあたるもので、この「目標」については、実に分かりやすく、さらに SDGs のロゴは色彩感覚たっぷりに短い言葉で象徴的に要約されており、各目標のやさしい言葉と共に、感動的な一言、「誰ひとり取り残さない」(No one will be left behind) で総括されている。このため、2001 年から 2015 年の 15 年間の開発目標であった「MDGs」(ミレニアム開発目標) の理念を強く継続した「人権アプローチ」によっていると感じられる。

SDGs が人権アプローチをとっていることは、その「前文」の中に溢れている。人権アプローチは 2000 年の MDGs 以降、国連でも中核的アプローチとなってくるが、とくに 2008 年に提出された「人権とビジネス」に関するジョン・ラギー報告が重要な役割を果たした。

しかし、MDGs に親しんできた者にとっては、もう一つの 169 項目の「ターゲット」を読み進むうちに、何となく次第に違和感をもつようになる人も多いのではないかと思われる。例えば、目標 8 と 9 の「ターゲット」には以下のような内容が含まれている。

- 目標 8. 「働きがいも経済成長も」(包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する)
 - ・ ターゲット : 8.1 一人当たり 経済成長率を持続させる。8.2 多様化、技術向上及びイノベーションを通じた 高いレベルの経済生産性を達成する。8.3 雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する 開発重視型の政策を促進する・・・、等。
- 目標 9. 「産業と技術革新の基盤をつくろう」(強靱(レジリエント)なインフラ構築、包

摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る)

- ・ ターゲット：9.1 経済発展と人間の福祉を支援するために、インフラを開発する。9.2 雇用及び GDP に占める産業セクターの割合を大幅に増加する。9.3 特に開発途上国における小規模の製造業その他の企業の・・・市場への統合へのアクセスを拡大する、等。

*ターゲットは筆者の要約

SDGs の新しい特色は、SDGs の中に経済成長、つまりビジネス（企業活動）を明確に組み入れ・位置づけた点にあると言ってよいであろう。世界が解決すべき課題への取組みにこそ、企業の新しいビジネスチャンスがあることを明示し、結果として企業を SDGs の取組みの中に組み入れようとしたともいえる。（もちろん、ビジネスアプローチが挿入されたのは、世界の産業界のロビー活動の成功によるもの、また経済成長はなぜ必要なのか、幸せとは何かといった基本的（哲学的）議論が行われていないといった意見もある（筆者）。この点は次の 2031 年からの「SDGs-2」への時の必須の課題となるに違いないであろう。）

このように、MDGs が「人権アプローチ」をとっていたのに対して、SDGs は ①「人権アプローチ」と共に、②「ビジネスアプローチ」をとっているのである。ビジネスアプローチとは、以下のように、課題解決型ビジネスとしての「CSV アプローチ」（企業の共有価値創造アプローチ）を意味する。本研究会はこの CSV アプローチから新たな互惠ビジネスのあり方を分析しているのである。

2. “新たな” 互惠ビジネスとは

これまで毎年度互惠ビジネスの新しいあり方、新しい互惠ビジネスとは何かについて事例を通して研究してきたが、これまでの研究を通してある程度の定義を目指すとするならば（依然筆者の私見に止まるが）、以下のように整理できるであろう。

繰り返しになるが、ビジネスとはいうまでもなく互惠性によって実現されるが、私たちの今後必要とされる“新たな” 互惠性としては、以下のような互惠性の拡がりや深化をもつものとして捉えられる。

基本的な考え方は、これまでの取引相手間のみ経済関係（収益性）を志向する閉じられた互惠関係ではなく、そうした志向性によって喪失してきた人間性／社会性／環境性への打撃を回復し取り戻し、さらに拡大していくような、より互惠性を高め、高め（深め）る方

向へビジネスを取り戻すことである。それらは、社会課題解決をとまなうもの、人間性（人権）を高めるもの、生産者と消費者を顔の見える関係に取り戻すもの、企業間関係のみならず相互のコミュニティ間の（交流）関係へそのビジネスがもたらすメリットを拡げうるもの、より多くのステークホルダーを巻き込み便益のシェアをより拡げられるもの、過剰なグローバル化によって地域経済が疲弊しないよう、地域の経済的社会的活性化のために少しずつでも地域内循環型経済を取り戻し、かつ途上国との連結を増やしていくような域内経済の構築等々、こうした新たな互惠ビジネス志向へ向かっていくことを想定している。

箇条書きにすれば以下のようなであろうか。

① CSR・CSV 経営への取組みによる互惠性の拡大・深化

——CSR（企業の社会的責任）経営は、企業は経済的利益のみを追求するものとするこれまでの経営論から、経済的側面のみならず、環境的側面、社会的側面の3つの課題に対して取組み、そのために企業組織を変革せよという新しい経営論である（トリプルボトムライン論）。これによって企業の役割は利益（収益）の一部を社会に還元すべきとする従来の社会貢献論から経営組織の変革を通して、NGO等が指摘する社会課題解決への取組みを企業として行うべきものと考えられるようになった。

さらに、CSV（共有価値の創造）は、社会課題解決を今後の企業のイノベーションと成長のダイナミズムの源泉と位置づけ、社会課題解決とビジネスとを直結させることになった。SDGsに示される貧困・格差、環境、社会課題等への取組みを企業の「課題解決型ビジネス」としてとらえ、私たちにとっては、CSVはまさに課題解決型の新たな互惠ビジネスの典型的なものとして、昨（2019）年度から研究会の中心的視点としてきた。

② コミュニティ（地域）間の相互関係性への拡がり

——企業間のみならず、相互の地域社会全体への経済・社会的活性化の互惠的インパクトをもたらすビジネスで、典型的にはフェアトレードやエシカルなどのビジネスであり（2016年度報告書）、JICAもODAにおいて関わり始めているようである（2018年度報告書）。

③ 多角的協働関係の構築によるビジネスと交流の互惠性

——政府・行政／NGO・NPO／大学・研究所、等との多角的協働性により、リスク管理

とインパクトの拡がり期待できるビジネスは互惠性を高める。とくに市民社会活動（NGO・NPO）との協働は重要である。これらは各年度の報告書で事例がみられる。

④ 地域内循環型経済化へ向かわせる途上国との互惠関係による地域活性化

——過剰かつ急速な経済のグローバリゼーションによって、地域経済は外部経済に奪われてしまい、地域経済を蝕んできた。それは便利さをもたらしたようではあるが、他方外部経済の状況変化により大きく影響を受け、時には甚大な被害を人々に及ぼすことになった。今後の地域の豊かさのためには、経済のグローバリゼーションに奪われたものを毎年1%ずつでも取り戻す政策をとること、その際同時に開発途上国との相互的な経済的連結を挿入することによって、相互の互惠性を高めることにつながるであろう。[この点の詳細は2017年度報告所参照]

⑤ 途上国との新たな互惠性の拡がりへ向けて

——私たちの研究は「途上国」との新たな互惠性の拡がりを中心にしてきたが、その点では次の3点を十分把握しつつ取り組むことが重要であろう。

- イ) 途上国と先進国が相互にその未来性を内部化でき、関係性を強化できること
- ロ) 途上国（他者）の人材育成と技術交流（適正技術）とそれらを相互活用できること
- ハ) 相互の地域の経済的・社会的活性化につながる事

各々については、以下のこれまでの研究成果の紹介を兼ねつつ説明していくこととした。

第3節 「新たな互惠ビジネス」への展開

今回の報告書は6回目であるが、これまでの互惠ビジネス研究のさわりを以下にまとめとして紹介させていただく。これは上記の「新たな互惠ビジネス」とはを、これまでの研究展開を振り返りながら解説させていただくことになる。

1. 「多様な主体」の協働によるビジネス構築：NGO・NPOとの連携

これまでの研究会テーマは、当初3年度は「BOP ビジネスモデル」、「コミュニティビジ

ネスモデル」、「フェアトレードビジネスモデル」へと発展させてきたが、いずれのテーマにおいても、政府・地方自治体、企業、NGO・NPO などの多様な主体の協力・協働が開発途上国でのビジネスには必須であることを指摘してきた。中でもとくに途上国との互惠ビジネスの深化と拡がりには、NGO・NPO（市民活動団体）との協働関係はとくに重要性が増している。

BOP ビジネスでは NGO との協働は必須であり、いずれの事例においても必ず NGO との協働が背後には存在する。コミュニティビジネスの場合にはとくに「自主的・自立的な地域の人々の参画」が求められるが、それは具体的には地域の課題に取り組んでいる NGO が中心的な主体となることを意味する。NGO とは社会課題解決を目的として活動する市民の自主的団体のことだが、途上国では地域の農村などでの生産者の協同組合なども含む。また地域的な市民団体（NPO）のみならず、全国的あるいは国際的な NGO も含む。

「フェアトレード」は、市場と対峙し市場の中で活動するビジネスモデルではあるが、実質的には NGO のビジネス活動であるといつてよい。それはフェアトレードとは片足を開発協力に、もう片足は市場に置いている活動だからである。そのバランスをとりつつ展開させていく運営は、通常の収益目的だけの企業経営よりも難しいかもしれない。と同時に、フェアトレードは CSV ビジネスの 1 つであることはいままでのまではない。

また今後、企業が SDGs ビジネスに取り組んでゆくようになると、CSV（共有価値の創造）ビジネスモデルがまさにそうであるが、課題解決に取り組みビジネス化することが、新しい企業の目的になるならば、その「課題」を課題として指摘（問題化）するのが NGO である（NGO が問題化すると「課題」として顕在化することになる）。それ故に企業経営にとって、NGO・NPO は今やしっかりと協働の相手として視野に入れねばならないものとなっている。

これからのビジネスには、自社の「企業」行動としてのみならず、「政府／自治体」と「NGO・NPO」との 3 者の協働による取組みの比率がますます高まっていくであろう。まして、途上国とのビジネスでは必然のように関わってくることになる。

2. リバースイノベーションと適正技術開発

「リバースイノベーション」というビジネス事例が数年前に紹介された。従来のイノベーションの流れは、先進国／富裕国で先進国の顧客向けへの対応から起こったイノベーションを、開発途上国の所得が著しく低い市場向けに機能を落としたり、低価格に対応させたり

など修正し、そのイノベーションを途上国へも流していくというパターンであった。それが現在では、途上国で開発されたイノベーションが先進国へ逆流していくパターンが起きており、先進国企業に大きな衝撃を与えている。

コミュニティービジネス（以下、CB）は、近年国際的にも興隆している考え方で、「リローカリゼーション」（地域回帰）、「REconomy」（リエコノミー／経済の再構成／地域循環型経済）など、積極的な新しいまちづくり運動として国際的に広がっている。これに対して、日本では衰退した地域や商店街などの経済的活性化を模索するビジネスモデルとしての認識が強い。

CBの日本における定義は、「地域社会の課題解決に向けて、住民、NPO、企業など、様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組む」（経済産業省研究会）ものとしており、CBはソーシャルビジネス（以下SB）とほぼ同じ定義がされている。

とくに途上国のCBは、開発協力とビジネスとの接点を模索するビジネスモデルであり、そこに今後新しい多様なビジネスチャンスと共に、日本の開発協力への新しい道が拓かれている。ちなみに私たちの研究会で取り上げた「途上国のコミュニティービジネス」事例は、一村一品運動、適正技術開発、コミュニティーバンク（地域金融システム）等々である。

途上国とのCBの視点では、いくつかのリバースイノベーションの事例が語られた。とくに指摘しておきたいのは「適正技術開発」である。途上国には日本（先進国）の最高度の技術をもっていけばよいわけなのだが、必ずしもそうではない場合が多い。逆に技術レベルの低い、あるいは単純技術のものをもっていけばいいわけでも全くない。日本側が現地側の技術レベルに合わせて適正技術と考えて持っていても、それは必ずしも適正技術とはいえず、そこで行なわれる技術移転も有効なものとはならない。

適正技術とは、日本側（先進国）と現地側（途上国）の双方の技術が対峙して、両者の技術の適正な合体／融合により、現地に合った新しい適正技術開発を行なうことである。日本側（先進国）と現地側（途上国）との技術の合体（融合）によって、現地状況に最も適応可能な適正技術開発を行なうことができる。つまり、適正技術とは、すでにあるものというよりも、両者の協働によって、現地に最も適切な新しい技術を新たに開発することによってたらされる技術のことである。そうした結果がリバースイノベーションとなるのである。

3. 域内循環型経済モデルの途上国との連結

経済のグローバリゼーションとは、地域からみると、地域内経済が享受すべき域内循環の

力を喪失し、訳のわからない外の力によって、資金を域外へもっていかれてしまうことである。この様子は地域内の産業連関分析をするとよく分かる。2017年度のテーマ「地域経済自活力回復のためのリエコノミー（再構成）モデル」では、地域経済がグローバル化の中で空洞化している状況を、域内循環型へいかに取り戻すか、その際にわずかでもいいから途上国との経済関係を入れ込んでいくにはどうしたらいいかを研究した。

ご教示を受けたのは、英ニューエコノミー財団のモデルを日本に適用して分析し、「田園回帰1%戦略」を提言している（一社）持続可能な地域社会総合研究所の藤山浩所長である。人口の1%を取り戻すこと、毎年1%の人口増を目指せば、地域は大きく変わる。域外流出の1%を取り戻せば、所得の1%の取り戻しが見えてくる。地産地消も毎年1%ずつ地元産を増やしていけば、域内循環へ多くの所得移転が行われうる。それには地域内で食料とエネルギーの自給化を進めることによって可能でありうる。

グローバル経済へ流出するものを毎年1%取り戻す中のわずかでも、途上国経済とのつながりをつけていくものにできないだろうか。それにはフェアトレードビジネスやコミュニティビジネスでコミュニティ間の結びつきを図っていくことで可能ではありうるだろう。国際的に広がっている地域でのフェアトレードタウン運動もその有効な一つであるのだろう。また、東日本大震災や熊本地震など厳しい災害を通しての地域の産業界の新しい「グループ連携」なども有効であろう（事例としては、白河市の白河素形材ヴァレーなど）。

山河に恵まれた日本の自然と地理によって、域内循環型経済モデルへの回帰が可能でありうることを私たちはもっと認識したい。また、「中山間地」が問題なのではなく、「中山間地を如何に都市化するかではなく、中山間地域を都市の20年後の先進事例と捉え、そこでの解決策の模索は、日本全体ひいては途上国の20年後に向けた実証実験であると考えべき」（渋澤）と報告書（2017年度）では指摘している。

その中で見えてくるのは、貨幣で計れない価値が地域社会の存続や個人の生き甲斐の中では大きな比重を占めること。さらにその非経済的価値を支える貨幣価値で計れる分野（経済）においても、付加価値として地域外から得るものと、域内で循環する経済は分けて考え、それぞれに別個の戦略をたて、非経済的価値と外部経済、さらに内部循環経済、これら3つの視点からのデザインが必要であるとして、岡山県真庭市の事例を中心に解説している。こうした思考法が途上国と日本の地域の間をさらに確固としたものにしていくであろう。

4. コミュニティ間交流ビジネスモデルの構築——フェアトレード/JICA の ODA 事例

2018 年度は「地域中小企業互惠ビジネスモデル」を模索し、事例探しをした。これまで研究してきた、日本と途上国の「地域」のつながりのあり方として、コミュニティ間が多様な形でつながるモデル、あるいは深くつながるモデル、つながったことによって両国のコミュニティが社会的・経済的にお互い（互恵的に）元気になったという事例研究である。

別の言い方をすれば、「日本の地域の民間企業、特に中小企業の海外展開は、途上国の地域のビジネスを通じ課題解決に資すると共に、当該企業の立地する日本の地域の活性化を生む。地域企業（またはビジネスコミュニティ）同士が共鳴しあい、相互に経済的・社会的恩恵をもたらす」ビジネスモデルである。

残念ながらそのレベルに至った理想的な事例はまだないと思われる。その典型としてはフェアトレードビジネスが、多くの事例で相手国のコミュニティを活性化させるという点では素晴らしい成果を多くあげているが、日本側のコミュニティとつながり、日本側のコミュニティもそれによって活性化につながったという明確な事例はまだなさそうである。

しかし、今後それを期待させるものは始まりつつあるようにも感じられる。福井県大野市の東ティモールへの水技術（重力式水システム）の提供で起こった市民による募金集めや相互交流（学校交流、市民交流等々）への展開などはこうした事例の一つであるが、残念なことにこのプロジェクトは 3 年を経た 2018 年度（2019 年 3 月）に突然中止されている。

こうした事例では、JICA 協力事業（とくに中小企業海外展開支援事業／中小企業・SDGs ビジネス支援事業）の中に、これに近づき得る事例が多く見られた。例えば、フードバレー十勝とタイ・マレーシアのハラールノウハウ、富山の置き薬とミャンマーの伝統薬の協働、旭川市とベトナム・クアンニン省のバイオトイレから農業への協働展開、名古屋市フェアトレードタウン・東山動物園とキルギスの一村一品運動、等々である。企業、自治体、市民団体（NPO）がこうした思考をすることによって、多くの新しいビジネスが誕生する可能性を事例から強く感じられる。

この中でもフェアトレードタウン運動はとくに期待できるものの一つであろう。現時点では、世界でフェアトレードタウンは 2200 以上の都市が認定されており、日本では熊本市、名古屋市、逗子市、浜松市、札幌市、いなべ市（三重県）の 6 自治体が認定されている。

途上国とのコミュニティ間の経済・社会の交流関係へとつながりを深化させた形で互惠関係を造り上げていくことも、今後の日本の地域活性化にとって必須の思考法となるべきであろう。と同時に、途上国との関係性も確固としたものになる。

JICA の今後のプログラムの方向として、この視野を充実させていって欲しいと共に、フェアトレードなどの NGO ビジネス、そして企業、さらに自治体もこの発想への取組みを願うところである。

5. CSV アプローチ——課題解決型ビジネスモデルの時代へ

「ドーナツ経済学」という本が紹介されている。ドーナツとは食べ物のドーナツで、そのイメージから人類のあるべき経済社会・生活を想像させようとしている。ドーナツを描くと二つの円（丸）ができる。小さい方の円の内側（穴）は、社会的な土台（水、食料、健康、教育、エネルギー、政治的発言力など）の不足を表している。大きい方の円の外側は地球環境の破壊を示す。気候変動、海洋酸性化、大気汚染などの人間の生産活動による環境への負荷に上限を定め、それを外側の円線とする。

つまり私たちは「環境的な上限」の内側で、「社会的な資源が不足」しないドーナツの可食部分で暮らそう、というのがドーナツ経済学の骨子である。先に紹介した『ファクトフルネス』と共に、この両書の良さは、ある意味では誰もがすでに知っているはずの世界への、新しい思考法を提示していることである。

2001～2015 年の MDGs（ミレニアム開発目標）が「人権アプローチ」をとっていたのに対して、SDGs は人権アプローチと共に、前述のように「CSV ビジネスアプローチ」もとっていることが大きな特色である。SDGs が人権アプローチをとっていることは、その「前文」の中に溢れている。同時に 2008 年に提出された「人権とビジネス」に関するジョン・ギラー報告がベースとなっている。

他方、新たに「ビジネスアプローチ」を取ったことは、1990 年代後半からの CSR（企業の社会的責任）の登場を踏まえているとはいえるが、その後の「ソーシャルビジネス」や「コミュニティビジネス」の登場による、企業がビジネスとして社会課題解決に取り組むという考え方が普及し、それはさらに一層ビジネス色を濃くして、「CSV」（Creating Shared Value／共有価値の創出）へと展開されてきている故ともいえよう。

SDGs におけるビジネスアプローチは、私たちの研究会では「新たな互惠ビジネス」とらえ、その代表的な 1 つとして「CSV アプローチ」を捉えている。CSV については、本報告書第 2 章で水上が分かり易く、事例紹介をベースに解説している。

念のために少し付記しておく、**「CSV」**は、2011 年にマイケル・E・ポーターとマーク・R・クラマーにより提唱されたもので、社会的課題こそビジネス機会であり、この課題解決

への取組みがイノベーションを創出する源泉であり、社会的課題を自社の強みで解決することで、企業の持続的な成長へとつなげていくことができるとする。これによって、企業は自分たちのこれからの新しいビジネス活動はどれも SDGs と結びつけやすくなったのである。

経団連は、2017年11月に「企業行動憲章」を改訂し、これに「Society 5.0の実現を通じたSDGs（持続可能な開発目標）の達成」というサブタイトルを付けた。「Society 5.0」とは、「狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く、人類社会発展の歴史における5番目の新しい社会」という意味である。2018年6月、政府はこれを公認し、日本経済再生本部の報告書として『未来投資戦略2018—「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革—』を閣議決定した。

「Society 5.0」とは、「経済発展と社会的課題解決の両方を実現した社会」と解説されている。すなわち、日本企業は、「CSV」アプローチをとる経営姿勢をもって新しい「企業行動憲章」とすべしという宣言とあっていいであろう。「Society 5.0」を日本だけではなく、海外にも展開することで、持続可能な開発目標（SDGs）の達成を目指す」と宣言している。

今年度は私たちの研究会は、こうしたCSVアプローチを中心として、その互惠的広がりについて研究を行った。SDGsという社会課題の総ざらいに対して、企業がCSV的に出会うことによって、実にさまざまなダイナミックな融合が起こり、新しいイノベーションを産み出すに違いない。そうした事例発見を踏まえて、本報告書が出来上がっている。

今後の政策策定に当たっては、日本の地域の中堅・中小企業の途上国への海外展開の促進策を含め、販路開拓支援の視点のみならず、新たな互惠ビジネスによる「価値創造」の視点をもった政策の構築が緊急に求められているのである。

引用文献

1. ハンス・ロスリング／オーラ・ロスリング／アンナ・ロスリング・ロンランド著『ファクトフルネス (FACTFULNESS)』上杉・関訳、日経BP社、2019年)
2. ビジャイ・ゴビンダラジャン／クリス・トリンブル『リバーズ・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』(渡部典子訳、ダイヤモンド社、2012年)
3. ケイト・ラワース『ドーナツ経済学が世界を救う』(黒輪篤嗣訳、河出書房新社、2018年)

補足資料：2014～2019年の研究報告書および研究委員会について

■途上国地域との新たな互恵ビジネス研究委員会報告書

*これまでの報告書は ITI サイトにて、下記タイトルで公開されている。

- 2019（令和 1）年度『途上国・新興国との新たな互恵ビジネス促進のための日本のベンチャーエコシステムの革新と創造～海外との接合のために求められるイノベーションとビジネスモデル』（2020年2月）〈本報告書〉
- 2018（平成 30）年度『日本の地域活性化を促す途上国との互恵ビジネス開発』ITI 調査研究シリーズ No. 83／2019年2月）
- 2017（平成 29）年度『地域経済自活力回復のためのリエコノミー（再構成）モデルの調査研究報告書～グローバル化を取り込んだ地域活力の交流』（ITI 調査研究シリーズ No. 66／2018年2月）
- 2016（平成 28）年度『フェアトレードビジネスモデルの新しい展開』（ITI 調査研究シリーズ No. 45／2017年2月）
※ 本報告書はフェアトレード入門編を加筆して 2018年5月に、『フェアトレードビジネスモデルの新たな展開～SDGs 時代に向けて』（長坂寿久編著）として、明石書店から出版（2019年末にその後の変化を一部改訂し、重版）。
- 2015（平成 27）年度『開発途上国のコミュニティビジネス開発と日本の対応報告書』（ITI 調査研究シリーズ No. 22／2016年2月）
- 2014（平成 26）年度『中小企業の参入を促す BOP ビジネスモデル調査報告書』（平成 27年2月）

■途上国との新たな互恵ビジネス研究委員会の委員および報告者について

*2014～2020年間に世話になった研究委員会委員および報告者等は以下のとおりである。記して感謝申し上げます。【敬称略・役職は当時】

●2014（平成 26）年度：「中小企業の参入を促す BOP ビジネス研究委員会」

座長：湯澤三郎（国際貿易投資研究所 専務理事）

委員：荒木義宏（共同通信社 ミャンマー経済クラブ企画顧問）、大田孝治（JICA 中国事務所長）、黒川基裕（高崎経済大学教授）、黒田正人（ロイヤルシルク財団、株式会社黒田設計室 代表取締役）、長坂寿久（元拓殖大学教授、国際貿易投資研究所客員研究員）、大木博巳（国際貿易投資研究所研究主幹）。その他委員会での報告者等：藪中愛子（ジェトロ貿易開発部課長代理）、矢作章（N-Wave 社社長）、平澤志保（シャラブニール）、

井上礼子（パルシック代表）、土屋春代（ネパリ・バザーロ代表）。

●2015（平成 27）年度：「開発途上国のコミュニティビジネス開発調査研究委員会」

座長：長坂寿久 [元拓殖大学教授／（一財）国際貿易投資研究所客員研究員]

委員：伊藤道雄（アジアコミュニティーセンター21 代表理事）、井上礼子（NPO 法人パルシック代表）、大野泉（政策研究大学院大学教授）、福澤郁文（APEX Asian People's Exchange 副代表理事）、松井和久（松井グローバル代表）、箕曲在弘（東洋大学社会学部社会文化システム学科専任講師）、湯澤三郎 [(一財) 国際貿易投資研究所専務理事]、大木博己 [(一財) 国際貿易投資研究所研究主幹 (事務局)] / (オブザーバー) 藪中愛子（日本貿易振興機構）。その他委員会での報告者等：田中直（APEX 代表）、近藤隆（横浜市国際局国際協力部国際協力課長）。

●2016（平成 28）年度：「フェアトレードビジネスモデルの新しい展開調査研究委員会」

座長：長坂寿久 [元拓殖大学国際学部教授／（一財）国際貿易投資研究所客員研究員]

委員：小林尚朗（明治大学商学部教授）、佐藤寛（ジェトロ・アジア経済研究所）、古沢広祐（國學院大學経済学部教授）、牧田りえ（学習院大学国際社会科学部教授）、箕曲在弘（東洋大学社会学部専任講師）、山本純一（慶応義塾大学名誉教授）、渡辺龍也（東京経済大学現代法学部教授）、湯澤三郎 [(一財) 国際貿易投資研究所 専務理事]、増田耕太郎 [(一財) 国際貿易投資研究所客員研究員]、大木博己 [(一財) 国際貿易投資研究所 研究主幹]、森田恵 [日本福祉大学大学院 国際社会開発研究科修士 (事務局)]。その他委員会での報告者等：中島佳織（特定非営利活動法人フェアトレード・ラベル・ジャパン事務局長）、名和尚毅 [(株) オルター・トレード・ジャパン商品 3 課]。

●2017（平成 29）年度：「地域経済自活力回復のためのリエコノミー（再構成）モデルの調査研究」

座長：長坂寿久（一財）国際貿易投資研究所客員研究員

委員：渋澤寿一（認定 NPO 法人共存の森ネットワーク理事長）、山本俊一（むらまち再興活動会主宰）、西川和明（福島大学地域創造支援センター客員教授）、渡邊万里子（東京理科大学経営学部経営学科専任講師）、湯澤三郎 [(一財) 国際貿易投資研究所専務理事]、大木博己 [(一財) 国際貿易投資研究所事務局長]、オブザーバー 池下譲治（福井県立

大学地域経済研究所教授)。その他委員会での報告者：酒井英行（白河素形材ヴァレー代表／㈱キャスト社長）、吉田恵美子（ザ・ピープル理事長／いわきおてんと SUN 企業組合代表理事）、友成真一（早稲田大学教授）、藤山浩（一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所所長）。

●2018（平成 30）年度：「日本の地域活性化を促す途上国との互惠ビジネス開発研究委員会」

座長：長坂寿久 [(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員／元拓殖大学教授]

委員：赤池 学 [ユニバーサルデザイン総合研究所所長／CSV 開発機構理事長]、池下譲治 (福井県立大学 地域経済研究所アジア経済部門教授)、井上禮子 [NPO 法人パルシック (PARCIC) 代表理事]、本間徹 (独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員)、湯澤三郎 [(一財) 国際貿易投資研究所 専務理事]、大木博己 [(一財) 国際貿易投資研究所 研究主幹]。その他委員以外の報告者：水上武彦 (株式会社クレアン)、及川美穂氏 (元 JICA 専門家)。

●2019（令和 1）年度：「途上国との新たな互惠ビジネス」研究委員会

座長：長坂寿久 (一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員／元拓殖大学 教授

委員：赤池 学 (ユニバーサルデザイン総合研究所所長／CSV 開発機構理事長)、本間徹 (独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員)、水上武彦 (PwC サステナビリティ合同会社執行役員／CSV 開発機構副理事長)、長島剛 (多摩大学 経営情報学部 教授／多摩信用金庫 融資部部長)、湯澤三郎 [(一財) 国際貿易投資研究所 理事長] 大木博己 [(一財) 国際貿易投資研究所 研究主幹] / オブザーバー池下譲治 (福井県立大学 地域経済研究所アジア経済部門教授)、岡庭輝幸 [(株) インスパイア ディレクター]。その他委員会での報告者：高槻亮輔 [(株) インスパイア 代表取締役社長]、臼井努 [京西テクノス (株) 代表取締役社長]、岸本吉生 (独立行政法人 中小企業基盤整備機構理事)、小島秀蔵 [日揮グローバル／技術イノベーションセンター (インフラ統括本部技術イノベーション本部オープンイノベーション室長)]。

[禁無断転載]

途上国・新興国との新たな互惠ビジネス促進のための
日本のベンチャーエコシステムの革新と創造
～海外との接合のために求められるイノベーションとビジネスモデル～

平成 31 年度（一財）貿易・産業協力振興財団 助成事業

発行日 2020 年 2 月

編集発行 一般財団法人国際貿易投資研究所（ITI）

〒104-0045 東京都中央区築地 1 丁目 4 番 5 号 第 37 興和ビル 3 階

TEL : (03) 5148-2601 FAX : (03) 5148-2677

Home Page : <http://www.iti.or.jp>

