



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

—越境ビジネスモデルによるSDGs協働アプローチへの提言—

2019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30年度 (一財) 貿易・産業協力振興財団 助成事業



## はじめに

### ～「途上国との互恵ビジネス」研究委員会について～

#### 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 30 年度助成事業「途上国との協働による地域中小企業再活性化研究事業」をテーマとして行われた。本研究会では、「途上国との互恵ビジネス」研究委員会と通称した。

■わが国地場製造業中小企業が培ってきた技術・経験・知見を、途上国で開発可能性を秘めながら必要な要素の不足から眠っている自然的・文化的・人的資産を、わが国地域を挙げた協働で発掘し、地域企業の商品開発・企業活動再活性化を具体的な先行モデルを分析することにより、地場産業別の将来の再活性化策を提言する。

#### (1) 事業の内容

わが国産業界はグローバル化経済、第 4 次産業革命に備えた構造変動に対応した戦略見直しを進めている一方で、中小企業の多くは独自の戦略を描けずに将来への不安を高めている。わが国の人口減、少子高齢化と言う現実は、企業が否応なくグローバル化経済下で生き残りを図らなければならない切迫した状況を示している。ところが、地域中小企業の多くは、その方策を見出すことができないでいる。

わが国中小企業は総じて創意工夫（イノベーション）に長け、小回りが利き、他社あるいは業際間の協働には前向きという、世界的にみても稀有の発展可能性を秘めている。さらに地場の公的な技術等支援体制も整備されている。地場地域経済がそうした中小企業を軸に活性化するためには、それら企業にとって自社の技術・知見・経験を活かした売れ筋商品開発の課題発見が突破口になる。どういう商品づくりが企業のインスピレーションとやる気に火を点けるか、である。

そのカギは先進国より、むしろ途上国に多く存在する。先進国のモノ余り、モノに興味を示さなくなったミレニアル世代を想定した商品開発は、中小企業にとって容易ではない。不足感、欠乏感が充満する途上国にこそ将来の市場拡大、購買力拡大の展望を抱けると思われ

る。しかもそれらの市場は先進国向け商品やスペックの多少変更商品が流通し、途上国の暮らしのニーズから開発されたオリジナル商品は少ない。

途上国の暮らしは経済成長とともに向上し、企業の供給は多岐・多量に亘っているが、大都市中心に偏りがちで、地方との格差は拡大しているのが一般的である。

わが国と同様に、途上国も地域経済の安定拡大を図らなければ、当事国のみならず世界的にも政治・社会的な不安要因は増幅される。

途上国 A の地域の暮らしから生まれたニーズは、他国 B 地域にも一定程度の共通性を持つであろう。地域の暮らしのニーズは日常性に埋もれて、意外に地場の人の眼に気づかず、むしろ第三者の観察から発見されることが多い。わが国の地域創生の鍵を握るのは「ワカモノ、バカモノ、ヨソモノ」と一口に言われる通り、ヨソモノとしてのわが国企業は途上国の日常的欠乏と不足を、地域の自然的・文化的・人的資産を対比しつつ、現地の人々には気づかない商品開発などビジネスのポテンシャルを発見できる可能性を秘めている。

気づきのニーズをわが国の関連地域中小企業にフィードバックして関心を打診することによって、途上国向けの新たな商品開発の可能性を追求してゆきたい。途上国市場は世界人口の三分の二を占める膨大な規模である。商品開発と販売でなんらかの形で現地企業・コミュニティを巻き込むことができれば、わが国地域経済のみならず途上国地域にとっても大きな希望となり、わが国ならではの途上国経済支援のモデルを世界に誇ることになる。

既にわが国地域で先行している具体事例を検証して、我が国と途上国双方にとって有用な商品開発のプロセスと課題を調査研究して、後続する地域中小企業・関係者への提言をとりまとめる。

## (2) 本研究への問題意識等

### 1) 事業実施の問題意識

国内の少子高齢化が不可避とするならば、将来の日本経済が地域バランス良く発展するためには、世界で発展が見込まれる国々との経済的な結合が最も妥当な選択肢であろう。期待される国々とは、将来経済発展の伸びしろを残す途上国である。それら途上国は潜在的な商品需要を膨大に抱えながら、開発の端緒と技術的資源に欠けるため、これまで大方は未開発のまま放置されてきた。途上国の潜在需要例をわが国中小企業の蓄積技術に照らすことによって、具体的なものづくりへの契機が生まれる。

途上国とわが国双方が協働して新商品開発を目指すモデルとなるスキームがなかったた

めに、日本の対途上国ビジネスは既存商品の交易が太宗であった。これを商品開発を軸にした双方互恵的なビジネスを立ち上げ、普遍的なモデルを提示するために、逐年上記問題意識を切り口と深掘りの両面から、多角的に下記のとおり調査研究を実施してきた。

26年度で途上国とのビジネス協働の既存並びに新規提案スキーム諸例を取りまとめ、  
27年度は途上国で進行している日本とのビジネス諸事例から現地側事情・問題点を把握し、  
28年度はそれら事例の中で先行しているフェアトレード・ビジネス・モデルの事例を深掘りして、その普遍的適用性・問題点・発展可能性を研究発表した。  
29年度は既に日本の地域で独自に地域経済発展のスキームを設けて実行している事例を採り上げて、将来途上国との協働への発展可能性とその条件等を研究発表した。

各年度事業実施の要点は次の通り。

H26年度「中小企業の参入を促す BOP ビジネスモデル」では①地域経済を支えるエレクトメント集団を結集したプラットフォームづくりのうえに、JICA、NPO/NGO との連携による活動展開、②フェアトレード・モデルの提言、③現地における BOP ビジネス促進へセンター設立等のスキームづくりへの提言、などをとりまとめた。

H27年度はこの問題意識に沿ってまず途上国の地域ビジネス開発の実態をより良く理解するために、「開発途上国のコミュニティービジネス開発と日本の対応」について調査研究を実施し、示唆に富んだ多くの現地事例と日本側における取組み事例を発表した。

H28年度では前年度事例のうちで、日本でもかなり浸透しているフェアトレード・ビジネス・モデルを採り上げて深掘りし、地域への適用の普遍性と途上国との協働の側面からの問題、発展の可能性等を研究して取りまとめた。

H29年度は地域の取り組みに焦点をあて、地域がまとまって自立型発展へのスキームを実行している事例（リエコノミーモデル）を採り上げ、将来それら地域が途上国との協働へと活動を発展させてゆく可能性とその条件等を研究のうえとりまとめ発表し、具体化の可能性について福島県白河市でのセミナー懇談会で企業関係者と意見交換を予定している。

## 2. 研究委員と研究委員会の開催

### ■ [途上国との互惠ビジネス研究委員会] (敬称略)

- 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

なお、本研究委員会の開催状況は以下のとおりであるが、各委員からの報告を中心に議論・分析を行ったが、委員以外の報告者としては、2名の方を招聘させていただいた。記して感謝する。

- ・水上 武彦氏 (株式会社クレアン)
- ・及川 美穂氏 (元 JICA 専門家)

### ■研究会開催日程と内容

#### ●第1回：2018年7月19日(木) 15:00～18:00

テーマ(1)：研究委員会の問題意識・研究方法・事例対象候補について

報告者：湯澤 三郎 専務理事

報告者：長坂 寿久 座長

テーマ(2)：事例研究の対象事例候補について

報告者：各委員

#### ●第2回 開催日時 2018年9月11日(火) 15:00～18:00

テーマ(1)：「途上国との互惠ビジネスの可能性——青年海外協力隊の経験から」

報告者：及川美穂氏 (元 JICA 専門家)

テーマ(2)：「途上国との互惠ビジネスの評価について——CSVについて」

報告者：赤池 学 委員

●第3回 開催日時：2018年10月30日（火） 15：00～18：00

テーマ（1）：「東ティモールと日本：地域の課題にともに取り組む」

報告者：井上 禮子 委員

テーマ（2）：「途上国との互惠協働ビジネス～JICA 支援事例からの示唆」

報告者：本間 徹 委員

●第4回 開催日時：2018年11月26日（月） 15：00～18：00

テーマ（1）：「地域における途上国との互惠ビジネス～福井県内等の事例を中心に」

報告者：池下 譲治 委員

テーマ（2）：「CSV フレームワークによる日本の地域と途上国の結節」

報告者：水上 武彦氏（株式会社クレアン）

●第5回 開催日時 2018年12月21日 15：00～17：00

テーマ：まとめと政策提言

各委員報告・提言と討議

本報告書が関係各位にとりいささかのお役にたてば幸いである。

2019年2月

一般財団法人 国際貿易投資研究所



# 目次

巻頭序論 世界のエンジンを取り込む地域ビジネス開発を — 途上国・日本双方の地域潜在力開発が可能性を拓く —	
1. 日本経済は収縮する .....	1
2. 視野を海外に向けてこそ .....	1
3. グローバル・エンジンを取り込め .....	2
4. 地域をベースにした便益への協働と共有 .....	3
第1章 途上国との互惠ビジネスモデルへ向けて（まとめ） ～SDGs への新たな取組み —開発途上国と日本の地域活性化	
要約 .....	5
第1節 SDGs—人権とビジネスの2つのアプローチ .....	5
1. SDGs の人権アプローチ .....	5
2. SDGs の CSV アプローチ .....	8
第2節 開発途上国との互惠ビジネスモデルの展開—分析アプローチ .....	8
1. 地域間の相互活性化と互惠ビジネス .....	8
2. 3セクター協働アプローチ（NPO・企業・政府／自治体） .....	10
第3節 互惠ビジネスモデルへの期待について .....	11
1. 互惠ビジネスモデルの定義と分析 .....	11
2. 互惠ビジネスモデルのひな型 —NPO 事例の分析 .....	12
3. 自治体の事例 .....	18
第4節 途上国との互惠ビジネス調査研究の経過 .....	19
1. BOP ビジネス .....	19
2. コミュニティビジネス .....	20
3. フェアトレードビジネス .....	20
4. 地域内循環型経済への取組みと途上国 .....	21
5. 互惠ビジネスモデルへの取組みと CSV アプローチ .....	22
第5節 政策提言について ～日本における SDGs への取組みと途上国との互惠ビジネス	22
1. 現在の日本の SDGs への政策措置 .....	22
2. 政策提言にかえて .....	26

第2章 途上国と日本の地域との中小企業による互恵ビジネス ～JICA 協力事例からの示唆	
要約 .....	29
第1節 はじめに～日本の中小企業の海外展開と地域活性化 .....	29
第2節 互恵ビジネス構築に資する JICA 支援制度 .....	30
第3節 JICA 支援事業による国際協力と地域活性化の事例（互恵ビジネスモデルの事例） ..	32
1. フードバレー十勝・食のブランド×ハラルノウハウ等（タイ・マレーシア） .....	32
2. 富山の置き薬とミャンマーの伝統薬の互恵協働.....	34
3. 旭川市とベトナム・クアンニン省：バイオトイレから農業へ、MOU 締結 .....	35
4. 長岡市：防災対策の行政・住民経験と地場防災関連技術企業 （フィリピン・バングラデシュ） .....	36
5. 延岡市とミャンマー・マンダレーの協働：NOBEO Cafe 等 .....	37
6. 福島市とインドネシア・バトゥ市：青果物の共同ブランディング事業.....	38
7. 名古屋市フェアトレードタウン・東山動植物園とキルギス一村一品 .....	39
8. ICT 立国で躍進のルワンダ・キガリ市と ICT で活性化を図る神戸市との連携 .....	40
9. その他研究会で互恵ビジネス事例候補として提示した主な案件一覧 .....	41
第4節 互恵ビジネスモデルの狙いどころの整理 .....	41
1. JICA 中小企業海外展開支援事業のモニタリング調査概要：日本地域経済への貢献 ...	42
2. 互恵ビジネスモデルの指標群設定・分析の試み.....	44
第5節 互恵ビジネスモデルの示唆・カギ・提言 .....	47
参考文献.....	49
第3章 SDGs 時代に求められる CSV ビジネスによる 途上国との協業	
要約 .....	50
第1節 CSV ビジネスによる SDGs の実現.....	50
第2節 企業活動と社会の関係構築を通じた CSV .....	51
第3節 社会課題を解決し、市場への先行参入を図る .....	52
第4節 大企業と中小企業の協業による CSV ビジネス .....	54
第5節 自然生態系と循環できる社会システムの提供 .....	56

第 6 節	地域金融の CSV による途上国支援企業の開拓 .....	57
第 7 節	ベンチャーキャピタルと協業した事業者の育成 .....	58
第 8 節	途上国支援でトライセクターリーダーを創出する .....	59
第 4 章	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 途上国との互惠ビジネス 要約 .....	61
第 1 節	はじめに .....	61
第 2 節	戦略的側面からみた途上国との互惠ビジネス .....	62
1.	戦略としての有効性 .....	62
2.	共有価値の創造 (CSV) 戦略によるアプローチ .....	63
3.	BOP ビジネス戦略再考 .....	64
4.	アダプティブ (適応型) 戦略 .....	65
第 3 節	国際戦略と企業事例 .....	68
1.	自動車リサイクルシステムの輸出を通じて途上国の循環経済の促進に貢献 (会宝産業株式会社) .....	68
2.	自発光道路鋸を活用したアフリカでの交通事故削減への貢献 (辻プラスチック株式会社) .....	70
3.	バイオマス技術の海外展開を通じたアフリカなどでの環境・貧困問題の解決 (明和工業株式会社) .....	71
第 4 節	含意と提言 .....	73
1.	途上国との互惠ビジネスに成功している日本企業に共通する特徴 .....	73
2.	「途上国との互惠ビジネス」に関する事例の含意 .....	75
3.	提言 .....	77
	参考文献 .....	78
第 5 章	東ティモールと日本の地域内循環型経済構築と互惠型協力 要約 .....	80
第 1 節	地域の課題に取り組む .....	80
第 2 節	社会課題を解決する東ティモールでの取り組み .....	82
1.	東ティモールという国 .....	82

2. 東ティモールでのパルシックの活動.....	83
第3節 社会課題を解決する：日本での取り組み .....	87
1. 日本の貧困問題と子ども食堂.....	87
2. 子どもと高齢者の居場所づくり「みんなかふえ」 .....	88
第4節 企業とのパートナーシップ .....	90
第5節 提言：NGO、企業、自治体の連携.....	90
第6章 バングラデシュにおけるソーシャル・ビジネスとソーシャル・エンタープライズ ～社会的企業 JITA の誕生～	
要約.....	92
はじめに.....	92
第1節 CARE バングラデシュの農村部販売プログラム .....	93
第2節 参加企業の拡大 .....	96
第3節 RSP の成果 .....	97
第4節 JITA の誕生 .....	99
第5節 JITA が目指す目標.....	101
第6節 ソーシャル・ビジネスとソーシャル・エンタープライズ.....	102

# 巻頭序論 世界のエンジンを取り込む地域ビジネス開発を — 途上国・日本双方の地域潜在力開発が可能性を拓く —

(一財) 国際貿易投資研究所

専務理事 湯澤 三郎

## 1. 日本経済は収縮する

日本経済の閉塞感が抜けない。

80年代に世界的な規模に成長した日本の大企業は、失われた20年の間に一挙に内向きに転じた。一方欧米のみならず中国・韓国企業はその間、相次ぐ技術革新の成果を海外に振り向けて躍進を続けた。グローバルな視野、技術革新、国際人材養成、そしてリスクを厭わない果敢な経営判断などが、日本企業を凌駕し去った優れた要因であった。

企業が活力を喪失した結果は、日本経済の停滞、財政赤字増大等に顕著である。国際収支上の経常収支の黒字増を他所に、賃金は伸びず消費支出も低迷が続く。経済は日銀の国債、株式の買い支えで辛うじて水面上に浮上している。

実態は少子高齢化の影響で、2035年の人口は2015年と比べて凡そ1割減、GDP（国内総生産）も実質で1995年レベルに及ばないという予測（ITI）が物語る通りである。ものづくりで優越を自負してきた日本の製造業の成長への寄与度は漸減し、相対的に流通サービスの割合が高まっている。構造的な停滞を余儀なくされる日本経済はインバウンド効果でカンフルを続け、一見元気風にサバイバルを装うが、インバウンドのギアは政治の風向き一つで逆回転するリスクを常に秘めている。

## 2. 視野を海外に向けてこそ

日本経済再興へのシナリオはどう描けるのか。

「世界最大の債権国」「経常収支黒字大国」はその解答になりえない。付加価値創出を伴わない会計上の利益は経済成長には寄与しないからである。企業の投資収益は国内の雇用増には直接結びつかないのである。

グローバル化で日本の製造業の構造も大きく変化している。上場企業の売り上げの過半は海外取引から生じている。サプライチェーンもグローバル展開しており、従来の国内系列取引も崩れ出している。加えて製造業企業の流通に対する支配力が逆転し、従来のメーカー

優位から流通優位へと、市場はメーカー力が後退している。

系列下にあった中小メーカーは独自に生き残りを図らなければならない。日本の各地域にある過半の企業はそうした課題に直面している。自治体、中央政府はそれら企業に有効な突破口を提示できず、日本全体が今、地域産業を維持できるかどうかの正念場にある。地域が雇用を吸収できる企業、産業を失えば、若者の流出は相次ぎ、地域経済も更にはコミュニティーも崩壊し、ゴースト化が進むだろう。

顧みると日本企業がグローバルな視野を失い、内向きになった時に日本全体が活力を失ってきた。逆に門戸を開いて国際化した時は、活力に満ち大きな発展の転機となった。国際化が日本人が本来持つ好奇心を刺激し、創意工夫の才を開花させるからである。地縁や業際につながりが企業・関連機関でシナジー効果を伴い、120%の成果を上げるのが日本と日本人の特技である。

### 3. グローバル・エンジンを取り込め

その潜在力を今こそ活動させるべき時ではないか。地域企業が海外へ向き直って世界の成長エネルギーを取り込み、新たな発展の契機を地元機関とともに具体化する好機が到来している。

世界の成長エネルギーは新興国・途上国である。先進国経済は概ね停滞気味だが、新興国・途上国は高い成長率と大きな伸びしろを残している。しかも、自然・資源・文化・暮らし等に「不便・もったいない・足りない」や「へえー・初めて・面白い」に満ちている。それら自国の人には日常当たり前化しているものを、日本人の好奇心と創造力をもって見ると商品開発のヒントやシーズに満ち溢れている。

ヒト・モノ・カネ・技術・情報などの面で、一企業が取り組んで成果を上げるまでのハードルは容易ではない。地域経済の活性化に本腰を入れるなら、地域の潜在力を総動員して取り組まなければならない。自治体傘下の農業・工業等試験場、大学・高専などの高等教育機関、業界団体、JETRO・JICA など政府関係機関が参加し、それぞれの事業実施への組み入れ可能性を引き出す工夫を具体化する方途を繰り返し議論したらどうだろうか。地域には海外で活動する NPO/NGO があれば、彼らの助言・助力はもとより、部分的なパートナーになる可能性もあろう。また地域には JICA 専門家・青年協力隊・シニア協力隊の OB/OG が少なからずいるはずである。彼らの経験と知見も貴重な地域資産として活かせるはずで

ある。

新興国・途上国の様々な潜在資源に着目する好奇心、眼力、創造力が地域の新たな産業を興す駆動力になる。開発途上国市場は世界人口75億の8割強。一商品・サービスの成功は地域を様変わりさせるだろう。地域の技術・ノウハウが世界数十億の人々の役に立ったという経験が地元で共有され、青年たちのモチベーションを刺激し、関連事業への関わりを後押しするだろう。

#### 4. 地域をベースにした便益への協働と共有

ビジネスは相互対等の契約で成り立つ。日本側が新興国・途上国が自力で開発できない諸資源を活用してビジネスを成立させる以上、それが持続しなければ意義を失う。持続のカギは己の地域のみならず、相手国企業・地域の付加価値・利益創造に貢献できるモデルでなければならない。付加価値・利益創出なくして地域の諸課題の解決はできないのは、彼我を問わない。森林伐採、ゴミ処理、道路・河川・上下水道などインフラ整備、災害予防対策、企業誘致、若者の流出、地域の雇用拡大等々は共通の課題である。途上国は最早 ODA による借款・技術援助だけに解決を期待できない。日本でも殆どの自治体政府の予算はいずれも自立すら困難の状況に追い込まれている。

双方にとって諸課題解決へのファイナンスは、地元企業を軸にしたビジネスの活性化による付加価値・利益創出が最も確かな方策であろう。税収を上げて自力解決の領域を拡大して行く。地域が活性化して行けば、外部からの注目を呼び、人の移住、企業の進出も続くだろう。

現在、国連サミット（2015年9月）が策定した SDGs（Sustainable Development Goals=持続可能な開発目標）が世界で共有され、飢餓・貧困の撲滅、健康・福祉・教育・男女平等・雇用・インフラ・環境・生態系保護等の確保、向上など17の目標に向けて、各国が国を挙げた取り組みを展開している。わが国でも経団連等を巻き込み、企業活動を通じた成果達成を掲げている。自治体も同様に事情に応じた政策努力に取り組み始めている。

国連レベルの取り決めは中央政府マターだとして、地域の関心度には落差があるものの、これら目標は人の暮らしに直接関わる身近な課題であり、地域の課題である。地域課題の集積が国、政府の課題である。事情は新興国・途上国を問わない。SDGs は一部の国が達成して終わるものではない。周回遅れの国々も同様に解決に向かった成果を上げないと、全地球

的には過半の意義を失う。一つの国も置いてきぼりにしてはいけなく、されてはいけないのである。経済のグローバル化とは、全ての国々、全地球市民が生活環境改善、教育の普及、暮らしの向上等で同様の便益を享受できないと、一部社会の欠乏や不安定はあたかも感染症のように、思いがけない形で即他国を直撃する地球共同体の成立を意味している。

彼らの不幸は私の不幸になり、彼らの幸福は即私の幸福になるという図式が出来上がっている。最早「私だけが、わが地域だけが豊かになる」ことは難しくなっている。

だがどうやって目標へ少しでも成果をあげることができるか。即ち地域の人々の暮らしの質を向上させることができるのかについて、模索や試行錯誤が始まっている。

はっきりしていることは、詰まるところの中央政府頼みでは事態は解決も向上も期待できないということである。

地域が自治体を軸に、地域の自然・伝統・文化・技術・人材等々、有形・無形の資源を総ざらいし、潜在力を見える化して自力で付加価値を生む覚悟と体制を整えることから全てが始まる。大都市集中は日本だけの問題ではなく、先進国・途上国でも共通の現代社会病である。

付加価値を生むのはビジネスである。

各国の地域がそれぞれ潜在力の棚卸をし、自力で如何に地域の安定的な発展、住民の健康・福祉・教育の向上を図るべきか、いずれも共通の課題に直面している。

日本はその解決へのモデル立ち上げの最短距離にある。全国に存在する多様性に富む多数の中小企業、それら中小企業の高い技術力、イノベーション意欲、小回りの利く地域他企業等との協働などは、他国の追随を許さない日本ならではの競争力の源泉になっている。

中小のメーカーが様々な理由により持続的な発展が困難視されている今、従来一企業が取り組んで来た海外ビジネスを、改めて視野を拡大して地域全体の潜在力を動員して取り組むことで、新たなビジネス・モデルを築けるのではなかろうか。活力と伸びしろに満ちた新興国・途上国の地域・企業をパートナーにして。(端的に言えば、目指すは「国境を超えた共通付加価値の創造 (Creating Shared Value)」と言えるだろうか。)

当研究会は今年度、全国からその先駆けとなる企業・自治体の事例を収集・検証のうえ、当該事例を普遍化し拡大する環境、条件等を専門家の議論を重ねて研究してきた。

本報告書は5人の有識専門家によるそれら報告と事例を通して得られた提言を網羅している。

# 第1章 途上国との互惠ビジネスモデルへ向けて（まとめ）

## ～SDGs への新たな取組み——開発途上国と日本の地域活性化

（一財）国際貿易投資研究所

客員研究員 長坂 寿久

### 要約

SDGs 時代への対応の一つとして、開発途上国と日本の地域（コミュニティ）間の結びつきによる互惠ビジネスモデルの構築に関する研究報告書のまとめである。SDGs の人権アプローチと共に、企業の CSV アプローチに注目して分析している。多くの事例分析を行っているが、理想的なモデルはまだできあがっていない。互惠ビジネスへ向けてダイナミックに展開されるには、企業の CSV 経営への展開が鍵を握っている。同時に企業・NPO・自治体（政府）の3セクターの協働アプローチがますます重要となっている。

### 第1節 SDGs——人権とビジネスの2つのアプローチ

#### 1. SDGs の人権アプローチ

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

っていると感ぜられる。

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。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のである。(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「人権アプローチ」と共に、「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、「CSVアプローチ」(「共有価値創造」アプローチ)を意味するが、その説明の前に、人権アプローチについてももう少し紹介しておきたい。

現在の 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。この点について少し触れておきたい。

2005 年、国連の第 69 回人権委員会は、「人権と多国籍企業」に関する国連事務総長特別代表として、ハーバード大学ケネディスクールのジョン・ラギー教授を任命した。ラギー特別代表は、各国や市民社会との協議を経て、2008 年の第 8 回人権理事会に「保護、尊重及び救済の枠組」（通称「ラギー報告」）を提出、その中で多国籍企業と人権との関係を、①人権を守る国家の義務、②人権を尊重する企業の責任、③救済措置へのアクセスの 3 つの柱に分類し、企業活動が人権に与える影響に関わる「国家の義務」及び「企業の責任」を明確にすると同時に、被害者が効果的な救済を得るメカニズムの重要性を強調し、各主体がそれぞれの義務・責任を遂行すべき具体的な分野および事例を挙げた。

同枠組は、2008 年に第 8 回人権理事会で決議され、以後「人権アプローチ」は多国籍企業にとって国際的に最も重要なテーマとなり、2011 年に国連は『ビジネスと人権に関する指導原則』（UNGP）を採択した。

ラギー報告について 1 点追加しておくとして、ラギー報告を踏まえて、その後各国は実情や法令に則した「行動計画」の策定に着手し、その後 20 カ国以上がこれを作成、公表している。2015 年の G7 エルマウ・サミット首脳宣言や 2017 年 7 月の G20 ハンブルク首脳宣言でも「ビジネスと人権に関する国別行動計画」（Guidance on National Action Plans on Business and Human Rights）」（NAP ガイダンス）の策定の重要性が強調され、各国は策定を約束することになった。

NAP とは、各国政府は「企業による人権への負の影響に対して、国連の『ビジネスと人権に関する指導原則』（UNGP）に適合するよう、人権を保護するために政策戦略を策定する」という約束である。日本もこうした動きを受けて、昨 2018 年 12 月に策定し、現在パブリックコメントを募集しているところである。

SDGs 採択の背景には、こうしたラギー報告とともに、パリ協定（2015 年）の採択があることはいままでのないが、同時に、1990 年代後半から誕生し、21 世紀以降に定着していく CSR（企業の社会的責任）経営の登場や、さらに以下（赤池委員の第 3 章および池下委員の第 4 章で紹介）の CSV の登場が背景としてある。

## 2. SDGs の CSV アプローチ

SDGs にとって、ラギー報告は人権アプローチであるが、今回の SDGs が取り入れたもう一つのアプローチは、第3章で赤池委員が詳しく紹介していることから分かるように、「CSV アプローチ」\*を取り入れたということであろう。

CSV (Creating Shared Value / 共有価値の創造) とは、世界・地域の「社会的課題」の解決への取組みにこそこれからのビジネス機会があり、この課題解決がイノベーションを創出する源泉であり、社会的な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差別化戦略と位置づけられている。CSV アプローチによって、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 と結びつけることが可能となったのである。

\* CSV (共有価値の創造) は 2011 年にマイケル・E・ポーターとマーク・R・クラマーによる『Creating Shared Value』(邦題『経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略』)で提唱されたもの。Shared Value (SV) は「共通価値」あるいは「共有価値」と訳されている。但し、CSR (企業の社会的責任) について、ポーターは「寄付や社会貢献を通じて自社イメージの向上をはかる」ものと限定的に定義しているが、CSR は収益からの社会への寄付などを中心とする、旧来の企業の社会貢献ではなく、企業の経営目的は経済(収益)のみならず、社会、環境をもより良くする経営組織へ変革すべきという新しい経営論であり、CSV は CSR の一環(手法)、しかも中核的なものの一つという考え方を筆者はとっている。また、Shared Value は「分かち合うこと」(sharing) という基本概念からして、「共有」、つまり「共有価値」の訳を使っている。

## 第2節 開発途上国との互惠ビジネスモデルの展開——分析アプローチ

### 1. 地域間の相互活性化と互惠ビジネス

ビジネスは基本的に互惠的である。しかし、収益最大化を追求することによって、ビジネスは独占的・搾取的なものとなっていき、格差を拡大させる元凶となっている。それが SDGs を必要とする背景となってきた。

本研究では、「互惠ビジネス」を SDGs に取り組む一環として捉えているため、積極的・意図的に「互惠性」へ向かってビジネスを構築していく企業や団体(NPOなど)の行為として捉えている。その点で CSR (企業の社会的責任) 経営を前提とし、後述のように、企業の CSV (共有価値の創造) アプローチを、本研究での「互惠ビジネス」の定義の中には

含意させている。

日本の地域の活性化が途上国の地域の活性化をもたらす、逆に（同時に）途上国の地域の活性化が、日本の地域の活性化をもたらす、相互波及（互恵的）のイメージである。

また、「活性化」には、経済的活性化と社会的活性化があることはいまでもない。社会的活性化とは、コミュニティの人々の元気さ、人々のネットワークや生きがいや自然環境など、人々の幸せをもたらすのは経済的側面だけではない。しかし、本研究では経済的活性化を重点に置いている。

さらに、「互恵性」という言葉に込めた理想的な姿としては、「開発途上国のコミュニティと日本の地域（コミュニティ）との間の関係性の向上によって地域の活性化が相互的・同時に図られる」という、新しい互恵ビジネス関係モデルの構築を想定している。

その視点から、これまで ITI（本研究所）では、BOP ビジネス（2014 年度）、コミュニティビジネス（2015 年度）、フェアトレードビジネス（2016 年度）、途上国とつながる地域内循環型モデル（2017 年度）の視点から研究を行ってきた（下記第 4 節参照）。今年度はその総合的分析を踏まえ、途上国コミュニティと日本の地域との互恵ビジネスの具体事例を捜し、分析することを目指した。

SDGs 的にいえば、日本の地域の活性化と開発途上国の地域の活性化とがつながり合い、共に（互恵的に）活性化し合うこと、そうした開発協力モデル、貿易関係モデル、国際交流モデルを検討することであった。

本研究委員会では、この点で、3つのアプローチをとることとした。1つは上述のように、SDGs の人権アプローチで、これは NGO (NPO) の活動アプローチに注目する視点である。2つは CSV アプローチで、企業が自社の革新・成長・発展のために社会課題解決のための新しいビジネスへ参入することを通して、開発途上国との関係に新しい変革をもたらしている事例である。それらの事例を分析することは、同時に ODA 政策にも新しい展開をもたらすことになるであろう。そして 3つ目は後述のように、企業・NPO・政府（自治体）の 3セクターの協働アプローチである。

CSV アプローチは、企業のみならず、NPO（NGO）活動においても重要なアプローチであることを強調しておきたい。第 5 章で井上委員が指摘するように、途上国のコミュニティ開発の事例からも明らかなように、たとえわずかでもまずは「収入」をもたらすことが地域の活性化と社会変革にとっていかに重要かつ大切であり、インパクトをもたらすかを示していることから分かるであろう。

日本はいわゆる NPO 法が導入されて 20 年を経、さらに公益法人制度の改訂、一般法人制度の導入も行われている。現在の特定非営利活動法人 (NPO 法人) の認証数は 5 万 1,695 (2018 年 11 月末) であり、その他の公益法人、一般法人を加えると非営利活動法人は 10 万を超えるに至っている。それに全国の任意団体を加えると、相当の数になるであろう。

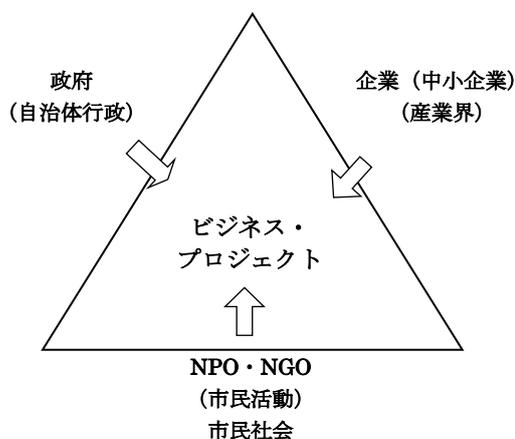
NPO (ここでは任意団体を含む市民活動団体の意) は、その本来の活動を持続可能にするには、現在では参加と協力を得る会員、寄付者、ボランティア等との関係のみならず、受益者との対等な関係の構築、そして団体活動自体への CSV 的アプローチが必須の時代となっている。

## 2. 3 セクター協働アプローチ (NPO・企業・政府/自治体)

本研究の 3 つ目のアプローチは、「3 セクター協働アプローチ」で、NPO (市民活動)、企業、政府 (自治体) の 3 セクターの協働アプローチである。

人権への取組みも、CSV への取組みも、共に企業セクター、NPO (市民活動) セクター、それに政府 (自治体) セクターの 3 者の協働によって大きな成果・効果を発揮しうるものとなる。そのため、各々のプロジェクトの分析では、この 3 セクターがいかに関わったかも事例研究の際に注目した。いうまでもなく、各セクターの背後には、それぞれ国際的な広がりがある。企業には国際市場 (多国籍企業等) における企業間の多くの連携システムがあり、WTO (世界貿易機関) などもある。NPO には国際 NGO のネットワーク展開があり、政府・自治体には国際機関や地域機関等がある。

図 1 政府 (自治体)・企業・NPO の 3 セクター協働・連携アプローチ



(出所) 筆者作成

こうした3セクター協働アプローチは、BOPビジネス、コミュニティビジネス、フェアトレードビジネスをはじめ、地域事例でも今や多くみられるようになっている。

### 第3節 互恵ビジネスモデルへの期待について

#### 1. 互恵ビジネスモデルの定義と分析

先進国と途上国の地域（コミュニティ）間の互恵関係の構築には、いまだ理想的・典型的な事例があるわけではなく、依然そのプロセス（過程）の途中にあるものばかりである。当初は地域のある中小企業が、あるいは地域の市民活動（NPO）が途上国への投資や支援活動で関係が始まり、個別取引やプロジェクト間の事例からコミュニティ間のつながりへ広がっていくことが期待されるが、そのつながりと広がりほとんどの事例において、現状では依然限定的である。というよりも、モデル（理想形）に近い事例にはいずれもまだほど遠いと言わざるを得ない状況にある。しかし、互恵ビジネスの方向性への共有価値は生まれつつあると強く感じられる。

以下の各章で紹介される多くの事例は、個々においてそれぞれにすばらしい成功事例であるが、互恵ビジネスモデルの理想形からみると、さらなる展開を期待したくなり、一層の発展への可能性を秘めているものばかりである。

本調査研究では、第2章で中間委員が報告しているように、ODA（JICA）イニシアチブからの事例研究、第3章で赤池委員が報告しているように、CSVアプローチによる企業イニシアチブの事例研究、第4章で池下委員が報告しているように、地域企業イニシアチブからの事例研究、また第5章で井上委員および第6章で大木委員が報告しているように、NPOイニシアチブからの事例研究を収録している。

SDGsは人権アプローチと（企業の）CSVアプローチの姿勢から取りまとめられており、SDGsの特色がCSVアプローチを導入したことにあるように、私たちの研究も企業のCSVアプローチに重点を置いたものとなっている。こうした途上国との互恵ビジネスの構築は、NPOや自治体や政府や企業のイニシアチブと協働・連携によるアプローチが必須であるが、その中でもとくに企業のCSVアプローチに注目し、期待すべき時代になっていると感じられるのが、本調査研究の結論の一つである。

互恵ビジネスモデルの理想形（期待モデル）はまだ誕生していないが、以下に互恵ビジネ

スモデルの期待モデル（ひな型）を踏まえ、各事例がどのあたりに存在するののかの事例分析を紹介しておきたい。

### <JICA 事例の分析>

第 2 章で本間委員が JICA の事例からこの互惠ビジネスモデルについて詳しく分析している。分析対象の事例は 8 つに及ぶが、さらに可能性のあるものとして 7 つをあげている。

対象としている事例は様々なパターンに分けられるが、①日本の地域の民間企業、とくに中小企業が途上国におけるビジネスを通じて、当該途上国の課題解決に資する、と共に②当該企業の立地する日本の地域活性化を生み、相互に経済的・社会的恩恵をもたらしているものを互惠ビジネスモデルとしている。

そして、とくに「途上国と日本の地域が、その双方の特質を活かし、持続的に、さらに発展すれば関係を深化させながら相互に恩恵を享受できるビジネス」と定義し、「互惠の要素」を抽出して指標化へのパターン（イメージ）分析を試みている（第 2 章第 4 節）。

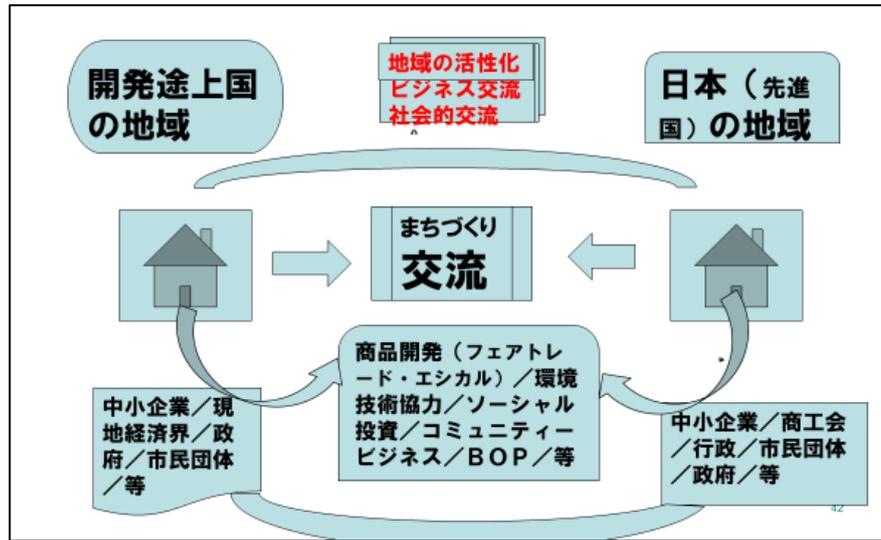
この分析は、各々の事業（ビジネス交流）で、どの互惠要素を向上させれば互惠ビジネス性が一層向上するかを理解するツールを提示しており、さらなる分析の展開が楽しみである。

## 2. 互惠ビジネスモデルのひな型 ——NPO 事例の分析

NPO イニシアチブの事例からも同様に理想型はまだ誕生しているわけではない。NPO が中心となって取り組んでいる事例について紹介しつつ、期待モデルを示そうとしているのが第 2 図である。事例として、日本企業あるいは NPO が途上国のコミュニティとプロジェクトベースで結び合う（コミュニティ開発）事例は多いものの、コミュニティ間の関わりの事例は、実はほとんどないのが現状とみられる。途上国のコミュニティと関わろうとしている事例についていくつか紹介してみよう。「ひな型」へのアプローチまではまだまだ遠いことが分かる。

先に結論（まとめ）的に書いておけば、下記 3 件の事例は、いずれもフェアトレードが関わるものとなっている。つまり市民活動イニシアチブの事例である。また（1）と（2）の 2 件は JICA が関わり支援をしているプロジェクトでもある。

図 2 互恵ビジネスモデルのひな型



(出所) 筆者作成

### (1) キルギスのイシククリ州湖周辺コミュニティと名古屋市との互恵ビジネス事例

第 2 章で本間委員がキルギスのイシククリ州のコミュニティと名古屋市との互恵ビジネス事例を紹介している。

中央アジアのキルギスは 1991 年のソ連からの独立後、政治的混乱やエネルギー資源に乏しいこと、市場経済の経験の不足、都市と地方の貧富の格差の拡大などさまざまな問題に直面していたが、2007 年以降現在まで 3 次にわたる JICA プロジェクト（一村一品アプローチ）の支援を続けており、大きな成果を上げている事例の一つである。現在は 2017 年からフェーズ 3 プロジェクトに入っている。

イシククリ湖周辺において、小規模ビジネスモデルを構築するために、農村での羊毛を使ったフェルト製品や、石鹸、はちみつ、ジャム等々の生産活動に取組み、コミュニティの活性化を果たしてきた。現地では OVOP（One Village One Product +1）という組合を設立、現在ではイシククリ湖周辺の 342 の住民グループ約 2,300 人が連携し、生産システムの構築、市場との連結などに成功してきた。サプライチェーンの拡大や地場製品の質、デザイン、パッケージなどの改良に取り組んできた。

日本企業とのビジネス関係では、2011 年から（株）良品計画がフェルト手芸品を JICA と協力して毎年秋冬定番シリーズ（クリスマス向け）として販売を続け、安定的な製品供給体制も整ってきた。とくに地域素材を地域人材により原料調達から最終製品までトレーサ

ビリティに配慮したハンドメイドの草木染フェルト製品は、ていねいな縫製技術の向上によって注目された。

名古屋市は 2015 年 9 月に国際的な運動展開であるフェアトレードタウンの認証を受けているが（日本では現在熊本市、逗子市、浜松市が認定を受けている）、推進する市民団体である NPO 法人フェアトレード名古屋ネットワーク（以下、FTNN）のアプローチを受けて、市立東山動物園の開園 80 周年記念・名古屋市推奨オリジナルグッズとして、キルギス一村一品フェルト製品を採用することにした。

デザインは人気アーティストの花井祐介氏に依頼し、高品質でアーティストックなぬいぐるみは素材も染色もナチュラルなもので、一体 3,900 円＋税という価格にもかかわらず 300 体が完売となった。「一村一品運動」が日本への輸出につながるのは稀なケースで、JICA の理事長賞も受賞した。現在制作中の 3 体目（ゴリラ）は、JICA が関わることなく進められており、現地が自立した感じがあるという。また、日本から追加の発注を受けたことは、現地の自信にもつながっており、女性を中心に現地で 200 人の雇用を生んだとのことであった。

輸入を担当した豊島（株）はもともと繊維商社で、キルギスの工場にヒアリングにも出向いたり、現地の人々が東京の展示会に訪れたときなども入念な打ち合わせを行ったりしたとのことである。キルギス製品は色と色のつなぎ目がきれいで、中国や東南アジアの製品よりも仕事が丁寧であるという。工場の生産工程も見せたくなるほど清潔感に溢れているという。

園内の土産物の販売店舗であるズーボゲートを運営するトヨタ・エンタープライズ社としては、フェアトレード商品を扱うのは初めてのことであり、納期や品質について当初は不安があった。動物系のお土産は受けが良いが、普段は子ども向けの製品なので、付加価値を押し出していったとのことである。

ただし、「フェアトレードのぬいぐるみ」と謳われているが、“フェアトレード”と特定してよいかは課題となっている（フェアトレードには所定の基準があり、商品の認定制度もあるため）。現地生産者団体の代表はフェアトレードを意識しており、今後は何らかのフェアトレード認証制度を受けることに強い関心をもっているとのことであった。

フェアトレードタウンに認定されるための 6 基準のうち、最後の基準である市議会でのフェアトレード支持決議と市長によるフェアトレードタウン宣言を行い、名古屋市は 2015 年にフェアトレードタウンに認定された。これを受けてフェアトレード名古屋の認定マー

クのような差別化できる目印を設定したらどうかという提案が市議会議員からあり、行政としても名古屋市オリジナルのマークがあっても良いのではないかと考えていたことから、「フェアトレードタウンなごや応援ロゴマーク」制度を導入した。デザインを公募し、応募のあった 108 作品のなかから 2017 年の「フェアトレード・デー・なごや」の際に投票を行い、2018 年 2 月から運用が開始された。名古屋城のシンボルである「しゃちほこ」が向かい合わせに座ってハートを作り、左右対称の全体像が公平さや生産者を思いやる優しさを表現しているという。最終的に名称は、「フェアトレードタウンなごや応援ロゴマーク」となった。ロゴマークの管理（認可等）は市環境局環境企画課である。

この「フェアトレードタウンなごや応援ロゴマーク」の使用承認第 1 号となったのが、このキルギス製の「東山動植物園 フェアトレードの動物ぬいぐるみ（ライオンとゾウ）」である。

図 3 名古屋市の「フェアトレードタウンなごや応援ロゴマーク」



(出所) 名古屋市ホームページ

このマークはフェアトレードを保証する認証マークではなく、あくまで「フェアトレードタウンを応援している」ことを示すマークである。ウェブサイト上で使用規程が公開され、使用申請書のフォーマットもダウンロードできるようになっている。使用企業の登記とまではないが、どのような企業であるかなどを確認したうえで使用を許可する。現在のところ、門戸を狭めないためにも、申請に対し短期間で対処し認定委員会のような組織は形成せずに、規程を満たしていれば使用を認めるようにしている。

2018 年 2 月から運用が開始され、同年 12 月 10 日の段階で実績（認定数）は 8 件である。まだ始まったばかりであり、いまのところ実績は少ないが、新商品や新パッケージが登場するタイミングで需要が高まると考えられる。市の広報誌や各種イベントのフライヤーなどにこの応援ロゴマークが掲載されるようになってきたので、今後の普及拡大に期待を

したい。

この事例は、キルギス側では、日本の ODA (JICA) 支援によって、イシククリ州の湖周辺の 342 の住民グループ約 2,300 人が組織されるに至る OVOP+1 という生産者組合が結成され、収益を上げ、女性たちが自信を持ちうるほどの社会・経済的変革をもたらし、地域の自立・活性化をもたらしている。

このコミュニティの形成・自立・活性化には、政府の ODA 支援から始まり、日本企業（良品計画）の支援もあったが、名古屋市市民団体（FTNN）が関わり、民間企業（動物園の土産物店を運営するトヨタ・エンタープライズ等）も協力し、さらに市役所が販促ロゴを付けて支援するなど、日本側も名古屋市というコミュニティがキルギスとつながり互惠ビジネスを生み出すことになった事例といえよう。

しかし、フェアトレードタウン認定都市という点では、名古屋市という自治体と市民団体、それに企業も関わっているが、東山動物園の土産物店ズーボートでの販売に留まっている。1 つの売店での 3 種の縫いぐるみの販売は、象徴的ではあり、経済的には大きくないが、コミュニティ間の互惠関係を社会的インパクトとしては大きいと思われる。

## (2) パルシックによる東ティモールのアイナロ県マウベシ郡のコミュニティ開発の事例

第 5 章の井上委員による東ティモールでのパルシックの取組みは、NPO 事例だが、以下のように説明できるであろう。

東京に事務所のある NPO 法人パルシックは、東ティモールのアイナロ県マウベシ郡で、独立後の経済支援の一環としてコーヒー農家を組織化し、日本への輸出用のフェアトレードコーヒーの開発を進めた。また、2005 年頃から女性の生活改善支援に踏み込み、さまざまな支援をしてきた。森林保全型農業支援、水利改善事業、農業の多角化へも取り組んでいった。薪使用量削減計画、ロケットストーブや各種改良かまど作り、家畜の糞によるバイオガスの導入、植樹・植林（果樹、コーヒーの木、日陰樹など）で森林を拓げていく活動に取り組んできた。

さらに、貧しい農家の収入向上のために、養蜂や養豚の指導も行った。商品開発もハーブティ、オイルサーディン、ピーナツバター、地場産野菜を使ったピクルスなど、そしてすでに地元にあったバナナチップスの商品改良（パッケージの改良、ブランド化）等も行った。さらに地元市場のみならず、首都のディリ市場での販売にも成功するなど、大きな成果を上

げた。

こうして 2018 年 9 月には、6 県にまたがる 23 の女性グループ、合計 222 世帯が恒常的に特産品を生産し、販売し、収入を得るまでになった。この事業はフェアトレードビジネスを踏まえて、コーヒー農家の女性たちを中心に自立支援を行い、まさにコミュニティ開発に成功した事例である。

これらのパルシクの活動は、JICA 草の根技術協力事業の支援も得て行われてきた。フェアトレードコーヒー事業は 2003 年 4 月～2012 年 6 月にわたり草の根技術協力事業の支援を得た。この事業も成功し、ちなみに 2018 年のコーヒー出荷量は 93 トンに至ったという。また、2013 年度から 2018 年度の 5 年間は、女性グループを対象に経済活動を支援する事業を草の根技術協力事業の支援を得て行っている。その結果、現在（2018 年度）は 18 集落（24 グループ）で、約 3,000 人の生産者組合が組織化されたという。まさに途上国のコミュニティビジネスの開発活動である。

生産されたフェアトレードコーヒーやアロマ・ティモールブランドの茶などの製品はパルシクによって日本に輸入され、日本のフェアトレード市場で販売されている。しかし、日本側にはこれを受け止め、関わる特定のコミュニティ（まち）はない。但し、パルシクは、東京都葛飾区に 2018 年 6 月に『子どもと高齢者の居場所づくり“みんかふえ”』を開設した（7 月に本格的メニュー作成、8 月から食事提供開始）。「みんかふえ」を通して、パルシクは葛飾区という地域に溶け込み始めており、将来は葛飾区との関係が形成されていく可能性はあるかもしれないと期待させる。

### (3) ワンプラネット・バナナ・ペーパーの事例

2013 年に全国の印刷会社や紙製品メーカー 16 社のネットワークとして、「ワンプラネット・ペーパー協議会」が設立されている。最初はザンビアのエンフウェ地域バナナ農家のバナナを収穫した後の木の皮から紙を作ろうとする支援から始まった。クラウドファンディングで資金を募り、ザンビアに現在のグリーン工場を設立した。現在ではアフリカ 4 カ国の村のバナナ農家との日本の越前和紙の工場とのコラボ・プロジェクトとして展開している。バナナの木の幹を原料として和紙を生産するため、現地へ和紙生産技術提供（指導等）を行っている。製品としては、名刺や包装紙、学校の卒業証書、等々で、WFTO（世界フェアトレード機関）の認証を取得している。

ホームページには、「オーガニックバナナ畑で通常捨てられる茎の繊維を利用し、日本の和紙工場で古紙を加え、質の高い紙を作っています。このエキサイティングな新しい紙は、途上国の貧困解決だけではなく、日本の伝統技術の継承や雇用創出にもつながる可能性があります」と紹介している。

これも開発途上国のバナナ農家の村（コミュニティ）に、一層の収入をもたらすというインパクトを与え、自立への経社・社会的なインパクトを与えている事例である。企業としては日本の伝統的な和紙メーカーや印刷企業が参画している。しかし、日本側は日本全体での販売を対象としており、日本の特定の地域との関係は特段にはない。

### 3. 自治体の事例

日本の自治体が開発途上国のコミュニティと関わりをもっている事例は多い。本報告書の中でも多くの事例が紹介されている。

さらに SDGs 的には、例えば環境省は 2017 年 7 月に「環境インフラ海外展開基本戦略」を策定しており、「北九州モデル」と呼ばれるようになった、2010 年に北九州市が開設したアジア低炭素センターはよく知られている。同市は「アジアに貢献する都市インフラビジネスの展開」として位置づけ、パッケージ型都市環境インフラの海外輸出を促進している。

同様に、横浜市も港湾インフラの整備を中心に環境技術のアジアへの展開事業（Y-PORT 事業）を行っており、セブ市（フィリピン）、ダナン市（ベトナム）、バンコク都（タイ）、バタン市（インドネシア）とも覚書を交わしている。しかし、いずれも技術輸出などの形態を中心としている。

#### <福井県大野市の東ティモールの水支援プロジェクト>

地方自治体の事例として、福井県大野市が、2017 年に東ティモールに給水施設支援を決定、山の湧き水を麓に引く給水施設で 3 年間で 6 基の重力式給水システムを設置するというプロジェクトがある。本事業は 3 年間で約 3,400 万円の拠出を見込み、資金は市民からの寄付（募金箱を市内 220 カ所に設置）やふるさと納税で確保する。大野市にとってのビジネスとしては、給水サービスや水教育ビジネスとの関わりが期待されていた。

池下委員の研究委員会での報告では、「大野市は水質汚染などが社会問題となっている東ティモールへの水支援事業について、他と差別化するために、大野市民に根付いた助け合いの心（「結」の心）を全面的に出した地域創生型ブランディング戦略として位置づけて実施

した。しかし、関連事業への本格的な取り組みが課題」と指摘されていた。

このプロジェクトは地域自治体があつた技術を開発途上国に技術協力を含め機械器具の提供によって支援しようというもので、しばしばこうした事例は日本国内の地域の自治体において存在してきたし、各委員の事例報告の中でも紹介されている。この大野市の事例は、市民がこのプロジェクトに協力し、寄付活動を展開すると共に、東ティモールコーヒーを提供する喫茶店なども登場していた点である。

しかし、このプロジェクトの実施はユネスコに資金を提供し、給水施設を設置してもらうため（つまりお金はプロジェクトを代行するユネスコに支払われる）、担当者はユネスコとの交渉のみならず、現地政府や自治体担当者との交渉などで行き来をするが、コミュニティ間の交流関係が構想されてプロジェクトが作り上げられているわけではないので、提供することによって「終了」となるという運命に陥る恐れがあるのがもったいないところである。ユネスコと協力して、コミュニティ間の経済的・社会的活性化を踏まえたプロジェクト設計を行うとよかったのではないかと感じられる。

#### 第4節 途上国との互惠ビジネス調査研究の経過

本研究所では、日本の地域と開発途上国を結ぶビジネスモデルについて、すなわち地域の活性化の中に開発途上国とのビジネス交流をいかに組み入れるかについて、これまで①BOP 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地域内経済循環と途上国の視点から研究を行ってきた。各々について簡単に紹介させていただく。

##### 1. BOP ビジネス

BOP ビジネスは、途上国における低所得階層（Base of Economic Pyramid）を市場として捉え、かつ途上国の課題解決にもつなげるビジネス開発モデルである。BOP 市場は「世界人口の約 72%に相当する約 40 億人が年間所得 3,000 ドル以下の収入で生活しており、日本の実質国民生産に相当する 5 兆ドルに上る」（経済産業省報告書）とされている。

BOP ビジネスの典型事例として、①P&G 社の水を浄化する粉末事業、②ユニリーバ（インドのヒンドゥスタンリーバ）の洗剤等の小袋による少量・安価販売方式、③ユニリーバや味の素によるヨード欠乏症を撲滅する画期的技術による商品開発、④住友化学の防虫蚊帳

によるマラリア防止、等があげられる。

日本の地域の中小企業による BOP ビジネスのケースは多くはないが、日本で全国に存在する地場産業とそのモノづくりの力の伝統を考えると、BOP ビジネスへの潜在力は大きいといえる。BOP ビジネスの成功には、日本および現地のコミュニティで活動する NGO・NPO との連携・協働が必須である。

- 調査研究報告書『中小企業の参入を促す BOP ビジネスモデルの調査報告書』（ITI 調査研究シリーズ No.6、2015 年 2 月）[http://www.iti.or.jp/report\\_06.pdf](http://www.iti.or.jp/report_06.pdf)

## 2. コミュニティビジネス

コミュニティビジネスとは、「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」、「ソーシャルビジネス」と同意のビジネスモデル（経済産業省研究会）である。

日本など先進国のコミュニティには多くの「課題」が顕在化している。例えば環境保護、高齢者・障がい者の介護・福祉、子育て支援、まちづくり、商店街（シャッター街）再生、観光等に至るまで、多種多様な社会的課題が顕在化しており、コミュニティビジネスの役割はますます重要となっている。コミュニティビジネスの推進によって、「行政コストが削減されるだけでなく、地域における新たな起業や雇用の創出等を通じた地域活性化につながる」こともできる。

途上国におけるコミュニティビジネスは、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、日本の開発協力ビジネスへの道が拓かれている。

途上国における事例としては、一村一品運動、適正技術開発、フェアトレード、コミュニティバンク（地域金融システム）等々がある。

- 調査研究報告書『開発途上国のコミュニティビジネスと日本の対応』（ITI 調査研究シリーズ 22、2016 年 2 月）[http://www.iti.or.jp/report\\_22.pdf](http://www.iti.or.jp/report_22.pdf)

## 3. フェアトレードビジネス

フェアトレードは開発途上国の農家・地域の零細企業・女性などの自立支援を目指すビジネスモデルであり、公正な価格での取引、前払い、地元文化・環境の重視、児童労働等の禁

止、等を踏まえビジネスである。フェアトレードには、フェアトレードプレミアム(奨励金)を生産者団体に提供する仕組みなどがあり、この奨励金を何に使うかは組合員によって民主的に話し合っで決める。多くの場合学校、診療所、集会所の建設や通学路の改善、井戸、等々に使われるケースが多いが、こうした「コミュニティ開発」をともなうビジネスモデルとなっている。

事例としては、ネパリ・バザーロが東日本大震災への支援から始まった、椿油生産の再開、三陸わかめ(宮古市)、北限のゆず(大船渡市)エキス、海水塩(野田村)、アルコールは奥州市の米から造られる天然エタノール、ネパールのハチミツなどによって、天然成分たっぷりで保湿効果抜群の高品質コスメ(化粧品「クーネ」(ブランド名、エスペラント語で「共に生きる社会」)を開発、さらに野田村の山葡萄の市場開拓とワイナリー開設などへと展開している事例がある。

また、NPO 法人パルシックの東ティモールでのフェアトレードを含むコミュニティ開発事業の展開は、第 5 章で井上委員が紹介している。

フェアトレードには、まちぐるみフェアなまちにするという「フェアトレードタウン」という活動が国際的に展開されている。フェアトレードを通じて、間接的ではあるが開発途上国の課題解決に、先進国側がまちぐるみで関わろうとする運動である。

フェアトレードタウン運動は 2000 年に英国の町ガースタングから始まり、2019 年 1 月始め時点で 34 カ国 2,167 件が認定されており、日本では熊本市(2011 年)、名古屋市(2015 年)、逗子市(2017 年)、浜松市(2017 年)が認定されており、続いて札幌市、いなべ市(三重県)などが続いているもようである。名古屋市のフェアトレードタウン推進団体(FTNN)と名古屋市によるキルギスとのコミュニティ関係の取組みについては、第 2 章で本間委員が紹介している(本章第 3 節参照)。

●調査研究報告書『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) [http://www.iti.or.jp/report\\_45.pdf](http://www.iti.or.jp/report_45.pdf)

#### 4. 地域内循環型経済への取組みと途上国

過剰にグローバル化した地域の経済構造をできるだけ域内循環型に戻していこうとする活動が国際的に顕在化してきている。日本の地域にもこうした活動が波及してきている。

毎年 1%ずつだけでも域内循環率を高めていけば、域内経済の活性化が急速に高まってい

くことが立証されている。域内循環率を高めるのに、途上国と連結した域内循環型経済モデルを構築してみることも重要な視点であり、本研究会で2017年度に取り組んでいる。特定の開発途上国の地域（コミュニティ）との連携によって、お互いに互恵的地域内循環型モデルをわずかにでも進展させることができ、それによって地域の活性化を展開することができる。

- 調査研究報告書は『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興隆～』（ITI 調査研究シリーズ No.66、2018年2月） [http://www.iti.or.jp/report\\_66.pdf](http://www.iti.or.jp/report_66.pdf)

## 5. 互恵ビジネスモデルへの取組みとCSVアプローチ

途上国との互恵ビジネスモデルへ向けて、総合的に事例を分析しようとするのが今年度（本調査研究報告書）のテーマである。しかし、十分なひな型となる具体事例はまだないようであるので、今後の互恵モデルへの発展・形成へ向けての可能性を、CSVアプローチを中心に分析・検討したのが本報告書である。各章で多くの事例紹介を通して分析されている。

## 第5節 政策提言について

### ～日本におけるSDGsへの取組みと途上国との互恵ビジネス

#### 1. 現在の日本のSDGsへの政策措置

##### (1) Society 5.0——「未来投資戦略2018」

SDGsが国連で採択されたのは2015年9月である。日本政府はSDGsへの取組みとして、形式的には全閣僚による「推進本部」を設立し、2016年12月に「SDGs実施方針」を設定するが、私たちがこの言葉をメディアなどを通じてよく聞くようになるのは、2年半遅れの昨2018年の春頃からである。この遅れは、日本では経団連がSDGsをビジネスアプローチとして認識することによって、政府もこれを機に（オリンピック・パラリンピックの開催も含め）、ある意味では急速に喧伝・普及するようになり、メディアも取り上げるようになったという背景があると思われる。

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。

この経団連報告書を受けて、政府は 2018 年 6 月に、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」を実現するとともに、これにより SDGs の達成に寄与する、という解説である。「データ駆動型社会」とは、IT 技術（AI・IoT・ロボット）の活用など、現実空間とサイバー空間のデータが循環される社会と定義されている。「デジタル革命」という言葉の方が耳にすることが多いかもしれない。

つまり、「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」とするという宣言であり、「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。

この「未来投資戦略 2018」には、「第 4 次産業革命の技術革新を存分に取り込み、Society 5.0 を本格的に実現するため、これまでの取組みの再構築、新たな仕組みの導入を図る」として、多くの政策措置が指摘されている。

その中で本研究委員会のテーマである、日本の地域の活性化・中小企業の活性化と、開発途上国との関係に関する具体的政策としては、概ね以下のとおりである。

#### ① JICA 事業

- 「JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を通じた途上国における SDGs ビジネスの支援——2010 年から名称を変えつつ実施している途上国の課題解決型ビジネス（SDGs ビジネス）調査、2012 年から実施の中小企業海外展開支援事業等を 2018 年 8 月に統合。途上国の SDGs へビジネスで貢献することを目指す企業の現地調査、事業化に向けた基礎情報収集、案件化調査、実証・普及活動を支援する事業である。

#### ② JETRO 事業

- 中堅・中小企業の海外展開支援

- イ) 販路開拓支援・人材・金融面の支援

- 「新輸出大国コンソーシアム」を中核として、海外の専門家を拡充し、国内から海

外まで一貫した伴走型支援等を提供する。その際、地域未来牽引企業を重点的に支援するとともに、コンソーシアム未参加の地域未来牽引企業に積極的に参加を働きかける。

——市場ニーズの把握に有効な越境 EC の活用を推進するため、プラットフォームとのマッチングや JETRO による海外 EC 内における日本製品販売のための特設ページ開設等の支援を強化する——企業の海外事業担当者の育成を支援する。

——地域の金融機関や商工会議所・商工会等、地域ごとに支援機関が集まる「ブロック会議」の開催により、支援機関ネットワークを強化し、成功事例の共有、日本貿易保険（NEXI）や国際協力銀行（JBIC）等の支援メニューの周知等を図る。

○関係省庁、JICA、JETRO 等が連携し、日本の中小企業等が有する製品・技術等の ODA 等を活用した海外展開を図り、ビジネス機会の形成を支援する——これを受けて JICA と JETRO は、企業の海外展開支援強化のための連携覚書を 2018 年 7 月に締結した。

ロ) 支援体制強化・JETRO 海外事務所について、現地での相談対応や日本企業による現地社会への貢献の発信、現地ビジネス情報の収集・提供のための強化を進める。

ハ) 海外進出支援・在外公館、JETRO、法曹専門家等が連携し、法務・労務・税務相談等コンサルテーションにより現地トラブルに対応する。また、国際仲裁の活性化に向けた取組を官民が連携して行う

——安全対策マニュアルおよび動画等を通じた安全対策啓蒙活動や ODA 等によるテロ対策支援を強化する。また、在外教育施設における教育機能の強化を図る。

### ③ 途上国における女性企業家の支援

——女性起業家資金イニシアチブ（世銀に設置された基金を通じ、途上国の女性起業家や女性が運営する中小企業が直面する様々な障害を克服するための支援実施）（5,000 万ドルを拠出）。

そしてこうした「日本の SDGs モデルを、東南アジア・アフリカを重点地域としつつ、国際社会に展開していく」と記されている。

## (2) 内閣府 地方創生推進事務局 ― SDGs 未来都市プロジェクト

これまで政府は地方創生推進の観点から、未来都市推進など地域からの申請を受けたまちづくりプロジェクトを認定し推奨する制度を設けてきたが、2018年度からは「SDGs 未来都市プロジェクト」という事業名で推進を図ることとなった。自治体の申請に基づき、今年度認定されたプロジェクトをみると、開発途上国と関連のあるものはほとんどない。

例えば、古民家再生プロジェクトが採択されているが、そのプロジェクトをインバウンド（外国からの訪問者）向けに使ってもらうことも目的とするというもの、あるいは港湾インフラの充実を目指すプロジェクトでは、その結果を海外へ発信するというもので、海外（途上国）との関係ではその程度の関わりに留まっており、いずれも国内向けの SDGs 的まちづくりプロジェクトが中心にとどまっている。

## (3) CLAIR の姉妹（友好）都市提携促進事業

（一財）自治体国際化協会（CLAIR）は、姉妹（友好）都市提携を促進する事業（地域間国際交流推進事業など）等を行っている。こうした事業も今後 SDGs への取組み事業として、とくに途上国との互惠ビジネス促進の観点から位置づけていくことが求められよう。

## (4) NPO 法人への適用拡大

○経済産業省（中小企業庁）の「ものづくり補助金（ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金）」の適用を、2018年8月から NPO 法人にも解禁した。ソーシャルビジネスや社会的な事業に取り組む NPO 法人には意義ある開放である。

本件について、NPO 法など市民活動に関わる法令の拡大に取り組んでいる NPO シーズは、次のように説明している。この補助金は「革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等の一部を支援」するもので、例えば AI（人工知能）などの様々なテクノロジーや地域の資産・資源を有効活用するなどして、NPO 法人が新しい商品・サービスを試作・開発したり、既存のものを改善・改良していくにあたり、それらの費用の一部を助成するもの。「ものづくり補助金」という略称だが、ものづくりだけで無く、サービス提供でも OK。申請可能な NPO 法人は一定の条件を満たす必要がある。

## 2. 政策提言にかえて

### <シェアリング・デベロプメントと CSV>

互恵ビジネスは「シェアリング・エコノミー」の発想の一環であると思われる。途上国のコミュニティ開発という視点でとらえると「シェアリング開発」(Sharing Development)、あるいはグローバル・シェアドバリュー (GSV) という言葉が研究委員会で飛び交った。

シェアリング・エコノミーはデジタル革命を活用した新しい隙間ビジネスの創出と捉えられている側面が強い。それによって登場し注目されたのが、例えば、Airbnb や、Uber であったりする。しかし、シェアリングの意味を正しく認識するならば、例えばオランダでは、まず自分のコミュニティのネットワーク化による分かち合いという発想から始まる。そのため、まずはコミュニティ内で困っている高齢者などの人々の支援ネットワークをどうつくるかという発想となり、地域包括ケアシステムの構築という発想となっていく。そのオランダ的発想がオランダのビュートゾルフという世界最先端の収益性の高い、しかも看護師が中心となって運営展開する地域包括ケアシステムを創出し、世界がその導入を進めている。これがシェアリング・エコノミーから生まれた CSV ビジネスの典型事例である。

### <途上国との互恵ビジネス開発——SDGs 協働アプローチ>

本章冒頭で、SDGs は「人権」、「CSV」、そして「3 セクター協働」の 3 つのアプローチを取っていることを指摘した。人権アプローチは前提であるが、途上国との互恵ビジネス開発には、CSV アプローチの重要性もとくに指摘してきた。

SDGs はこのアプローチを明示したことによって、企業を取り込むダイナミズムを生じさせる可能性をもっており、3 セクター協働を通して、単なる企業間の取引を超えた地域（コミュニティ）間の互恵関係をももたらす可能性を引き出している。

その点で、政策姿勢としてもっとも重要な点は、第 1 に企業の CSV ビジネスを推進・促進する政策措置である。第 2 に互恵型のコミュニティ間連携プロジェクトを促進する政策措置である。この点からも SDGs への取組みのために、さまざまな政策的取組みを総合的に動員する必要があるが、そのため「互恵ビジネス度」や「CSV 度」の高さを示す指標の開発も必要であろう。

### <各章の提言>

途上国の地域（コミュニティ）と日本の地域間の本格的な互恵ビジネスモデルはまだ理想

的な事例がないが、それへ近づくための取組みには、地域の中小企業向けの ODA 支援が大きな役割を果たしている。本報告書の事例研究でも多くが JICA が関わる事例であることも分かる。また、コミュニティ開発という点では、NPO（NGO）の活動展開が重要なものとなっている。そして、地域の自治体や商工会などとの協働が必須のものとなっている。

各委員の事例研究から上げられてきた提言は、要約すると以下のようなものである。詳細は各章を参照されたい。

### (1) 互恵ビジネスモデルへの基本原理

第 2 章で中間委員が提示している互恵ビジネスモデルへの提言は、事例を踏まえているだけに意味深いものがある。互恵ビジネスの基本原則として、①地域民間企業・中小企業之力、②ビジネスを通じた互恵関係、③地域のネットワーク・有機的連携、④収益性を伴うビジネスとして成り立つこと、⑤地域固有資源、⑥コミュニティ同士の深い互恵実感、⑦支援機関の提供メニューの活用、といった 7 原則をあげている。

### (2) CSV の推進のための視点と人材育成

第 3 章で赤池委員は、途上国と日本の地域の社会・経済的課題をビジネスを通して解決していくため、企業の CSV への取組みを推進・強化するために、途上国ビジネス展開のファシリテータの育成の必要性を指摘する。そのファシリテータの育成は、システムとしては地域の金融機関と自治体との連携による企業の CSV の取組みへの経営サポート体制の強化の重要性を指摘している。

また、人材面では民間企業・市民社会（NPO）・公（自治体・政府）の 3 セクターの垣根を超えて活躍・協業できるリーダー人材（①社会問題解決イノベーター、②ソーシャル・イントラプラナー、③トライセクターリーダー）の育成、すなわち「シェアードバリュー（共有価値）を実感でいきる人材のインキュベーション」の必要性を提言している。

### (3) 地域中小企業への CSV への取組み支援

第 4 章で、池下委員は、①途上国の社会的課題解決ビジネスの F/S 支援、②有力なパートナーとの出会いの機会の提供、③途上国事情に精通したグローバル人材（人種不問）の育成・採用への支援（中小企業が国際的人材を活用できる仕組みの構築）、④中小企業のコア・コンピタンスを活用した「国際標準化戦略」への支援、をとくにあげている。

#### (4) NPO・企業・自治体の連携と CSV 経営姿勢

第 5 章で井上委員は、地域社会を構成する多様なアクター、企業・NPO、自治体それぞれの特質・強みを生かした協働の構築が必須と指摘する。また、企業が CSV 経営に切り換えるには、そのための人材育成が必要であるが、その際にまず基本は、企業自体が地域の中で住民とともにある在り方が求められていることを自覚することが CSV 経営の基本であると、指摘している。

## 第2章 途上国と日本の地域との中小企業による互惠ビジネス ～JICA 協力事例からの示唆

独立行政法人国際協力機構

国際協力専門員 本間 徹

### 要約

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「地域中小企業互惠ビジネスモデル」となり得る候補例は、JICA 協力事業の中においても、中小企業海外展開支援事業／中小企業・SDGs ビジネス支援事業を中心に多く見られる。本稿では、いくつかの事例を取り上げて検証し、分析・整理することにより、地域中小企業互惠ビジネスモデルが成り立ちうるためのカギを提示する。

キーワード： 中小企業、互惠ビジネス、開発途上国、JICA、地域活性化

### 第1節 はじめに～日本の中小企業の海外展開と地域活性化

人口減少社会に入った日本、特に地方において、新興国・開発途上国の成長を取り込むことは、地域の持続的成長にとって益々重要になってきている。新興国・開発途上国の成長は、日本を含む先進国の成長スピードを大きく上回り、世界の GDP に占める新興国・開発途上国の割合は、2003 年の 13%から 2017 年の 42%に急拡大している<sup>1</sup>。こうしたことから、日本の民間企業の海外展開が活発化、企業が自ら海外拠点を設けて海外で事業を行う海外進出であったり、自社製品の販売先として新興国・開発途上国を開拓、すなわち輸出を行ったりするニーズが拡大している。

他方、途上国側から見ると、山積する課題解決のための資金として、従来型 ODA のみでは対応に限界があり、現在は既に民間からの資金流入が ODA を上回る状況になっている。課題解決のための技術・製品・ノウハウを持つ外国民間企業の進出および事業展開は、途上

国としても積極的に望んでいるところである。日本の企業の間でも、ESG 投資<sup>2</sup>等を源流として、持続可能な開発目標 (SDGs) に関する認識が急激に増しており、「誰一人取り残さない」理念に共感しつつ、SDGs でセットされた 17 の目標に関する課題解決の高いニーズを、ソリューション提供のビジネスチャンスと捉え、とりわけこうした課題の宝庫である新興国・開発途上国でのビジネス展開需要は広まっている。

こうした中、独立行政法人国際協力機構 (JICA) は近年、民間連携事業、中小企業海外展開支援事業等として、日本の民間企業・中小企業が海外展開を行うことを支援することにより、途上国の課題を解決する事業を次々立ち上げており、こうした民間企業提案型事業制度に対する応募企業も増加してきている。

日本の地域の民間企業の海外展開は、事業の実施先である途上国の地域のビジネスを通じた活性化をもたらすと共に、当該企業の立地する日本の地域の活性化を生む。中小企業を中心とした地元ビジネス (またはビジネス・コミュニティ) 同士が共鳴しあい、お互いに好影響を及ぼしあい、相互に経済的・社会的恩恵をもたらす「互恵ビジネスモデル」の追求が本書の主眼である。

こうした「地域中小企業互恵ビジネスモデル」となり得る候補例は、JICA 協力事業の中においても、前述の中小企業海外展開支援事業 (2018 年 8 月より「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」に再編) を中心に、日本各地 (および多くの途上国) でみられる。本稿では、いくつかの事例を取り上げて検証し、これらの事例の特性要因を分析して整理することにより、地域中小企業互恵ビジネスモデルの狙いどころを抽出する。ここから導き出されることを中心に、互恵ビジネスモデルが成り立ちうるためのカギを提示する。

なお、本稿は筆者所属組織の見解を表すものではなく、あくまで筆者個人の見解である旨、冒頭お断りしておく。

## 第 2 節 互恵ビジネス構築に資する JICA 支援制度

本節では、本稿で取り扱う途上国と日本の地域の互恵ビジネス構築に資すると思われる、JICA の持つ各種支援制度を概観する。

日本の地域中小企業のビジネス展開に一番関わると思われるのは、「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」(図 1) である。本事業は、途上国の開発ニーズと日本の民間企業の製品・

技術のマッチングを支援する民間企業提案型事業制度で、現在の事業名称および制度体系は、それまでの「中小企業海外展開支援事業」（2012年開始）や「SDGs ビジネス調査（以前は BOP ビジネス連携促進調査）」（2010年開始）等を統合して、2018年8月に再編改訂されたものである。途上国が抱える様々な課題を、海外展開したい日本企業の製品・技術・ノウハウで解決し、ウィンウィンの関係となるよう支援することを主眼としつつ、日本企業の立地する日本の地域での地方創生や産業・地域活性化への貢献も目指していく事業である。JICA としても途上国に築いているネットワークや信頼関係、公的機関とのつながり、現地情報、専門人材等を駆使し、ビジネスを通じた途上国の課題解決および日本企業の海外展開促進に資することを企図している。

図1 中小企業・SDGs ビジネス支援事業の概要



(出典) 独立行政法人国際協力機構 (2018b)

事業の進捗・熟度により3段階の提案型調査事業を用意しており、基礎情報の収集・分析を行う「基礎調査」、技術・製品・ノウハウ等の活用可能性を検討し、ビジネスモデルの素案を策定する「案件化調査」、技術・製品・ビジネスモデルの検証を行い、普及活動を通じ事業計画案を策定する「普及・実証・ビジネス化事業」が3本柱となる。想定される開発課題は多岐にわたり、主な分野としては、環境・エネルギー、廃棄物処理、水浄化・水処理、職業訓練・産業育成、福祉、農業、保健・医療、教育、防災・災害対策等がある。JICAが年に2回程度公示を行い、企業が企画を提案し、採択された企画に対して、JICAが業務を委託する、という形で行われる。

中小企業・SDGs ビジネス支援事業以外で本稿にいくつか登場する事業形態として、草の根技術協力事業（地域活性化特別枠）がある。これは、地方自治体、地域経済団体、大学および企業等が有する技術・経験を活用して、途上国に技術協力を行うと共に、途上国の様々なニーズを日本各地のリソースと積極的に結び付け、国際化を支援することで、日本の地域の活性化を促進することを狙いとしている。

このほか、JICA の従来型事業である技術協力プロジェクト、研修事業、ボランティア事業等を組み合わせて様々な形で、途上国の課題解決に資するための日本の民間企業・中小企業の海外展開を後押ししている。

なお、日本の民間企業・中小企業の海外展開を支援する公的機関は、他にもあり、その代表格が独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）である。ユーザーである民間企業の便宜に供するため、JETRO と JICA は、企業の海外展開支援強化のための連携覚書を 2018 年 7 月に締結した。両機関の各支援メニューの活用が有効と思われる企業を、JETRO-JICA 間で連携して支援することで、迅速かつ効果的な海外展開支援が期待される。

### 第 3 節 JICA 支援事業による国際協力と地域活性化の事例（互恵ビジネスモデルの事例）

本節では、第 1 節で示した背景を基に、第 2 節で示した各種制度のもと、実際に展開されている具体的な支援事例を提示し、互恵ビジネスモデルとはいかなるものかを検討する材料として提供することを企図している。以下、順不同に紹介する。

#### 1. フードバレー十勝・食のブランド×ハラールノウハウ等（タイ・マレーシア）

北海道・十勝地域は、日本でも有数の農作物・食品の産地であり、「食」と「農林漁業」を柱とした地域産業政策「フードバレーとからち」を掲げ、食のブランド化による産業振興を推進している。その十勝地域において、帯広市提案、帯広商工会議所の実施により、JICA 草の根技術協力事業（地域経済活性化特別枠）「北海道フード特区・フードバレーとからち 海外展開支援を兼ねた東南アジア食産業人材育成」が実施され、十勝地域の中小企業が、マレーシア・タイとの協力事業に乗り出している。2014 年から始まった同事業では、両国から政府関係者と食品企業を十勝へ招聘し、十勝の「安全・安心の農業生産と食産業の取組み」を学ぶ研修を実施すると共に、日本側の十勝関係者へはマレーシアにおけるハラール対応の

取り組みを紹介するハラルセミナーや、両国に派遣した食品企業を中心とした交流会も開催した。また、十勝管内の食品企業をマレーシアとタイに派遣し、セミナーの開催や食品展示会への十勝ブースの出展等も行った。これらを通じ、将来のビジネス展開に向けた食品企業間での交流が始まり、特にタイではチェンマイ県、マレーシアではケダ州といった十勝・帯広と産業や取組みが類似した地域間の交流が生まれている<sup>3</sup>。

例えば、株式会社とから製菓は、同事業を通じて知り合ったマレーシア・ケダ州のアンバン・ドロンガン社との交流が進み、ハラル認証の大福の試作品共同開発を進め、2015年マレーシアで開催された最大級の国際ハラル見本市に出展、結果大好評で、「ハラル大福」の委託製造契約に至った<sup>4</sup>。その後、日系リテールのイオンのマレーシアでの3店舗で販売され、さらに同社自ら日本で初の和菓子でハラル認証（最も権威のあるマレーシアのJAKIM）を取得した旨を2018年2月に発表<sup>5</sup>、現在では日本で生産されたハラル大福がイオンに供給されている。ハラル大福およびハラルに関する様々なノウハウは、北海道を始め日本で急増する「ムスリム・インバウンド」に対応する切り札となっている。

以上を互惠という観点からまとめてみると、タイ・マレーシア側は「フードバレーとから」の食のブランド力やブランディング戦略・手法および和菓子を始めとする加工技術を学ぶ一方、十勝地域および企業は、十勝のハラル対応力の形成、マレーシアおよびムスリム・マーケットへの進出、という互惠関係が成り立つ事業モデルとなった。

図2 十勝とマレーシアの「ハラル大福」



（出典）JICA ウェブサイト

## 2. 富山の置き薬とミャンマーの伝統薬の互惠協働

「富山の置き薬」で名高い富山県の配置薬の文化・技術は、今もなお日本国民の健康を支えている。富山県の人口当たりの医薬品生産金額、製造所数および従業者数はいずれも全国1位である。一方、ミャンマーは植物由来の生薬およびその原料の宝庫とされており、伝統薬が多く製造・流通しているが、その製造および管理技術には多くの課題がある。また、一般的なミャンマーの保健衛生環境は未だ劣悪な状況にある。そこで、富山大学・富山県くすり政策課・富山県内の製薬企業の産学官が一体となって、オール富山でミャンマーに富山のくすりの技術を伝える「ミャンマーにおける伝統医薬品の製造管理および品質管理の改善を通じた保健衛生向上事業」（2014～2017年）が、JICA 草の根技術協力事業（地域活性化特別枠/地域提案型）の枠組みを活用して実施された。ミャンマーから研修員を富山に招き、富山の医薬品製造、配置薬の取り組みを伝えると共に、ミャンマーに医薬品品質管理専門家を派遣、栽培推進・「生薬局方」作成・品質管理・置き薬システム普及等を支援した。その結果、医薬品の製造・品質管理技術の向上、置き薬制度の普及による保健衛生の向上が図られた。そして、このことは富山県の製薬産業を通じた活性化にもつながった。具体的には、富山県と輸入医薬品に許認可を出すミャンマー政府との関係が強化されたことで、地元企業のミャンマーにおけるビジネス展開が促進され、事業後に県内製薬企業6社がミャンマーへの進出に着手した。また、富山県の製薬技術を海外にアピールし、県の取り組みが途上国支援で役立つことで、関係者や県民の自信となった。加えて、生薬原料の宝庫であるミャンマーの製薬業界へのアクセス向上により、中長期的には原材料の確保に貢献するという見方もある。

図3 ミャンマー保健衛生向上シンポジウム in 富山（2018年6月）



（出典）JICA ウェブサイト

### 3. 旭川市とベトナム・クアンニン省：バイオトイレから農業へ、MOU 締結

ここで紹介する北海道旭川市とベトナム・クアンニン省の事例は、1つの企業のベトナムとの取り組みが、日本側・ベトナム側両地域の行政全体・民間を巻き込んで更に他産業および全体へと拡大していった事例である。

旭川市の正和電工株式会社は、ベトナム・クアンニン省の世界自然遺産ハロン湾において、オガクズを活用し使用後はコンポストとして再利用する、し尿処理設備「バイオトイレ Bio-Lux」と、生活雑排水を処理する新浄化装置「Bio-Lux Water」からなる分散型排水処理システムを企画・提案、このため JICA 中小企業海外展開支援事業（案件化調査）を 2013～2014 年に実施し、その結果を基に、JICA 中小企業海外展開支援事業（普及・実証事業）を 2015～2018 年に実施している。普及・実証事業においては、バイオトイレや新浄化装置を観光船・公共施設・一般家庭を含むコミュニティに導入しその有効性を実証すると共に、バイオトイレから発生する残渣を有機堆肥として利活用することで環境に配慮した生活の実現を目指し、更に環境教育活動による地域住民の水環境改善に対する意識向上の実証を試みた。

さて、このバイオトイレ事業でのベトナム進出事例は、旭川市内の産業界のベトナム進出意欲を喚起し、当事業で基盤づくりがなされた旭川市とベトナム・クアンニン省の更に密な官民を挙げた連携関係づくりへと発展、特に農産物加工を中心とした複数の企業群を巻き込み、2017年5月には遂にクアンニン省、旭川市、旭川商工会議所の三者による覚書が締結され、式典が開催された。覚書の主な内容は、①クアンニン省及び旭川市、商工会議所との農業・産業分野における技術協力、②ベトナムの農産物付加価値向上を目的に日本企業が有する高品質な製品・技術サービスの適用及びその普及に向けた農業コンソーシアムの設立に向けた協力、③クアンニン省における旭川市内企業の海外事業展開の支援に向けた連携協力である。

この覚書による協力を推進させるものとして、JICA 中小企業海外展開支援（普及・実証事業）に新たに設けられた「地域産業集積海外展開推進枠」に「旭川市・クアンニン省の都市間連携による農産加工力向上のための普及・実証事業」が同枠の第1号として2018年8月に採択された。旭川市内の株式会社エフ・イー、旭川機械工業株式会社、農業生産法人株式会社谷口農場が共同で実施、まさに地域が一体となつての取組みとして地域互恵に大きく貢献することが期待される。

図4 クアンニン省・旭川市・旭川商工会議所 覚書締結式



(出典) 旭川市ウェブサイト

#### 4. 長岡市：防災対策の行政・住民経験と地場防災関連技術企業（フィリピン・バングラデシュ）

新潟県長岡市は、市を貫く信濃川がかつて豪雨による氾濫を繰り返し、また中越地震や土砂災害等、様々な災害に見舞われてきており、行政・住民共に防災意識が高い。こうした中、同市の株式会社イトラスト社が、流域で暮らす地域の人々の暮らしを守りたいとの思いから、官民一体の取り組みの中で、遠隔地から河川の水位を観測するシステムを開発した。この河川監視観測システムは、スマートフォンのカメラ機能と携帯電話の通信回線による画像送信で、リアルタイムで河川の水位を監視するシンプルなシステムで、住民へのメールでの防災情報の提供も行う。簡易なシステムであるがゆえに、途上国でも導入しやすいメリットがあり、同様の河川洪水を課題とするフィリピンやバングラデシュ等での適用が検討されてきた。

長岡市は、他方で中小企業の支援を積極的に行い、その一環で中小企業の海外進出を支援しており、本件についても、長岡生まれの技術が、開発途上国の防災対策に生かされ、「防災といえば長岡」というブランドイメージやビジネスチャンスにつながることを期待している。そうした中、長岡市とイトラスト社がタッグを組んで、JICAの中小企業海外展開支援事業および草の根技術協力事業を活用して、現地のニーズを調査し、利用者目線に立ったシステムを構築、現地に根付く防災対策を実現し、実際既に河川の氾濫を早期に発見できた例も数件出ている。

加えて、本事業の実施にあたっては、JICA 青年海外協力隊の隊員 OG である同社社員が携わり、協力隊員の経験を生かして、開発途上国の人々の目線に立った事業を意識しつつ遂

行した。協力隊で培ったコミュニケーションスキルが、途上国での業務遂行に生きたという。

当事例は、途上国の地域の課題解決ソリューションを、日本の地域中小企業が地域で培った技術で解決に貢献、翻って日本の地域の産業活性化にも解決しているという典型事例といえる。

図5 長岡市：防災対策技術企業協力（フィリピン・バングラデシュ）概要



(出典) 独立行政法人国際協力機構 (2017)

## 5. 延岡市とミャンマー・マンダレーの協働：NOBEO Cafe 等

宮崎県延岡市とミャンマーとの交流は2014年1月に始まった。JICAが技術協力プロジェクトを実施しているミャンマー日本人材開発センター（MJC、在ヤンゴン）において、宮崎県工業会6社がミャンマー企業20社と交流会を行ったことがきっかけで、延岡・ミャンマー友好協会が設立された。同年10月に同プロジェクトの研修でミャンマー企業経営者15名が延岡市にて、日本の経営手法を学んだ。その際、地場企業でのインターンシップやホームステイ、地元のお祭りへの参加、日ミャンマー料理交流会等、より人と人との交流に重きを置いたプログラムが生まれ、後々に人材交流が続いていくこととなる。2015年8月にはMJCで延岡・ミャンマー友好協会との共催によるネットワーキングコースが開催され、2016年8月にはミャンマー企業経営者17名が、MJCプロジェクトの研修で延岡市を訪問、研修・商談会を開催した。一方、MJCの活動に積極的であったマンダレー管区商工会議所がパートナーとなって、第2の都市であるマンダレーにMJCマンダレー事務所が2017

年4月に開設、その開所式を兼ねて開催されたマンダレー・日本祭りでは、延岡の「ばんば踊り」が披露された。そして、2018年2月にマンダレーで開催されたのが「NOBEO Cafe セミナー+第2回マンダレー・日本祭り」である。MJC 同窓会、延岡ミャンマー友好協会、MJC の共催で、マンダレー管区首相も出席して開催された同セミナーは、延岡企業の紹介と中期的ビジネス関係構築の場として企画された。人材不足、海外進出の必要性に直面している延岡企業と、技術・資本不足を抱え日本企業のパートナー探しをしたいミャンマー・マンダレー企業が出会い、人的ネットワークを構築する場となった同 Cafe セミナーは、2018年11月に第2回が開催され、販売代理店契約を含む MOU 締結のケースが出るなど、交流は継続・深化している。本件は以上見てきたとおり、まず最初に人材交流に重きを置いたことに特徴がある。

図6 延岡市とミャンマー（マンダレー）の MJC を通じた協力概要



(出典) JICA ウェブサイト他

## 6. 福島市とインドネシア・バトゥ市：青果物の共同ブランディング事業

高原都市であるインドネシア東ジャワ州バトゥ市では、ホテル・レストランでの野菜や果物の需要の高まりが期待されているが、サプライチェーン全体を俯瞰した上での農産物の統一的な品質管理や生産・集荷・加工の仕組みが確立されておらず、複雑かつ高コストな伝統的流通プロセスや、不衛生な卸売・小売市場等が課題となって、ビジネスチャンスを活かしきれていない。そこで、福島市の株式会社銀嶺食品が、JA 福島未来や福島市と協力しながら、福島県内で展開してきた「福島モデル」をバトゥ市に普及させるという事業を、JICA の中小企業海外展開支援事業（案件化調査）（当時のスキーム名称）を活用して始めて

いる。農産品の生産・開発の「福島モデル」とは、「東日本大震災をきっかけに取り組んできた食の安全性をしっかりと担保し、生産から販売までのサプライチェーンを整備し、総合力で福島の農産品をアピールするもの」（銀嶺食品）であり、いわゆる「6次産業化」であるが、まずはリンゴをターゲットにバトゥ市で協力を進めるところである。バトゥ市の公社と農産物の統合的サプライチェーン／バリューチェーン構築に係る技術支援提携契約を締結し、同公社への技術支援サービスと開発した品質管理・ブランドラベルスキームの運用を最初のビジネス展開とし、その後加工品の開発、商品化へと展開していく予定である。2018年10月～11月に、バトゥ市の関係者を福島に招き、JAや福島市等と共に「福島モデル」を学んでもらったところである。こうして「バトゥブランド」を確立していく過程で、福島とバトゥ市の互惠ビジネス関係が醸成されていくものと期待される。

## 7. 名古屋市フェアトレードタウン・東山動植物園とキルギス一村一品

中央アジアのキルギスでは、日本発の一村一品アプローチを用いて、イシククリ州にて小規模ビジネスモデルを構築するために、サプライチェーンの拡大や地場産品の質、デザイン、パッケージなどの改良に取り組む一村一品プロジェクトを JICA が継続して実施しており、2017 年から全国展開のためのフェーズ 3 プロジェクトに入っている。フェーズ 2 では OVOP 組合が設立され、イシククリ湖周辺に点在する 342 の住民グループ約 2,300 人が連携して産品を生産するシステムを構築、市場と生産者をつなぐプラットフォームの役割を担う公益法人も育ち、また数年前から株式会社良品計画からのフェルト製品の継続的発注が行われており、安定して産品を供給する体制も整い、成功例の一つと言われている。地域素材を地域人材により原料調達から最終製品までトレーサビリティに配慮しながらのハンドメイドの草木染フェルト製品等の生産体制を確立し、フェアトレード商品としても注目されている。

一方、名古屋市はフェアトレードに熱心で、2005年9月にはフェアトレードタウンの認定を受け、名古屋市と NPO 法人フェアトレード名古屋ネットワーク (FTNN) が一体となって、フェアトレードの理念の普及とフェアトレードタウンの活動の盛り上げを図っている。2018年3月には名古屋市主催、FTNN と JICA の協力で、キルギス一村一品を一つの題材に実施したワークショップが開催された。また、名古屋市内の東山動植物園の開園 80 周年記念・名古屋市推奨オリジナルグッズとして、キルギス一村一品フェルト製品が採用され、キルギスで現地生産のうえ、2018年3月より販売開始された。キルギス・イシククリ

州一村一品事業と名古屋市フェアトレード活動との今後の互惠展開が期待される。

図7 キルギス・イシククリ州一村一品でハンドメイドされる東山動植物園向けグッズ



(出典) 東山動植物園プレスリリース、JICA 資料

## 8. ICT 立国で躍進のルワンダ・キガリ市と ICT で活性化を図る神戸市との連携

互惠ビジネスの可能性は、日本と地理的に遠いアフリカでも生まれている。また、ICT を使ったイノベーションという新しい形での展開の可能性も秘めている。その代表格である相手方が ICT 立国を掲げるルワンダである。「アフリカの奇跡」とも言われる同国は、1994 年の大虐殺の悲劇を乗り越え、2000 年台以降世界トップクラスの高成長を遂げ、大胆な規制緩和・ビジネス環境改善の改革を断行して投資を呼び込むことに成功、世界銀行グループが毎年発表するビジネス環境ランキングでは、2019 年版（2018 年 10 月発表）にて、対象 190 か国中 41 位から 29 位に躍進、同 39 位の日本を飛び越えた。日系企業の進出も、過去 4 年で 3 社から 24 社に急増している。

このルワンダに神戸市が協力している。神戸側の中核を担うのが神戸情報大学院大学であり、JICA の各種事業を積極的に活用している。アフリカ向けビジネス人材育成プログラムである「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）」7で多数の ICT 分野で学ぶルワンダ留学生を既に 23 名も受入れ、JICA 草の根技術協力（地

域活性化特別枠)「キガリを中心とした若手 ICT 人材育成事業」(2017~2019 年)を展開している。また JICA 技術協力プロジェクト「ICT イノベーションエコシステム強化プロジェクト」(2017~2020)とも連携して、ICT 分野での日本とルワンダのビジネス交流の素地を築いている。キガリの中心部に JICA 支援で 2012 年に設立されたインキュベーション施設「K-Lab」では、2,000 人超のルワンダの若手起業家たちが登録し、ワークショップなどを通じて日本企業とのマッチングが行われており、既にこの施設から 65 社が起業した。

神戸市と首都キガリ市は 2016 年に連携協定を結び、ICT 分野での経済交流を強化、2019 年 1 月に来日したカガメ大統領は、神戸市の久元喜造市長とも面談、ICT 連携強化を確認した。神戸市内の IT スタートアップ企業の支援により、こうした企業の進出も進んでおり、株式会社モモは、ルワンダのコーヒー農家向けにセンサーを用いて土中の水分や養分を測定、データ管理で農作業を効率化する安価なシステムを開発し、販売を開始したところである。

## 9. その他研究会で互恵ビジネス事例候補として提示した主な案件一覧

- (1) 倉敷市伝統産業のイ草栽培・加工とミャンマー
- (2) リサイクル率日本一の鹿児島県大崎町のモデルとインドネシア(デポック市、バリ州)
- (3) 自動車リサイクル産業(石川県金沢市)のナイジェリア、ブラジル等における展開
- (4) 「金物のまち」新潟県三条市(商工会議所、協同組合、複数企業)とベトナム・カンボジア
- (5) 北海道十勝地方・農機(国内トップシェアのジャガイモ収穫機)の大学連携・インド展開
- (6) 島根県松江市の企業と山陰インド協会による高濃度酸素水供給装置展開、山陰産業振興貢献
- (7) 地方創生代表的成功事例「ないものはない！」島根県壱岐郡海士町、研修受入れ等海外交流

## 第 4 節 互恵ビジネスモデルの狙いどころの整理

前節の各事例で見てきたように、JICA 支援事例だけでも実に様々なパターンの互恵ビジネスモデルが考えられる。互恵ビジネスモデルは、端的に述べれば、日本の地域の民間企業、特に中小企業が途上国におけるビジネスを通じ当該途上国地域の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み、相互に経済的・社会的恩恵をもたらすとい

うビジネスモデルであるが、多かれ少なかれ日本の企業が途上国と関わる事業を展開する際には「互恵」の要素は入って来る。では「互恵の要素」とは何か。当節では、紹介した事例を通じ、互恵の在り方について、中小企業海外展開支援事業のモニタリング調査も踏まえつつ、若干の整理を試みる。

## 1. JICA 中小企業海外展開支援事業のモニタリング調査概要：日本地域経済への貢献

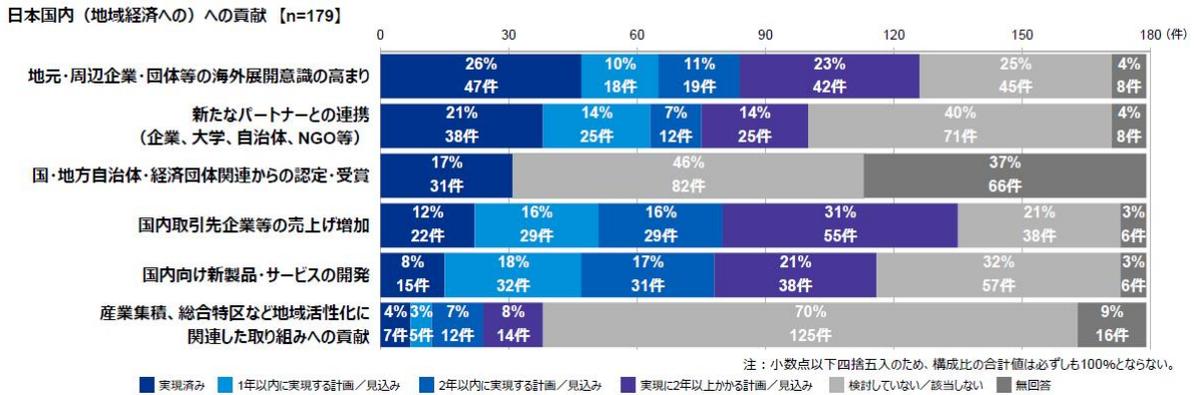
2012年度に開始したJICA 中小企業海外展開支援事業(2018年7月より中小企業・SDGs ビジネス支援事業に再編)は、2012年度の開始以降、順調に応募が増加してきている。このうち約290件(2017年3月末時点)が終了しており、これらの企業に対してアンケート調査を行い、分析を実施した結果を「JICA 中小企業海外展開支援事業に係る事後モニタリング調査(2017年度) アンケート調査結果の分析報告書」としてとりまとめ公表している。この中で、日本の地域経済への貢献に関する項目を抜粋して紹介する。

日本国内・地域経済への貢献が実現した項目として、最も多かった回答は「地元・周辺企業・団体等の海外展開意識の高まり」(26%<sup>9</sup>)で、以下「新たなパートナーとの連携(企業・大学・自治体・NGO等)」(21%)、「国・地方自治体・経済団体関連からの認定・受賞」(17%)、「国内取引先企業等の売上げ増加」(12%)等と続く。各項目ともこれに、近く実現見込みとする回答を含めると相当数の対象企業が、地域経済への貢献に手ごたえを感じていることがわかる。

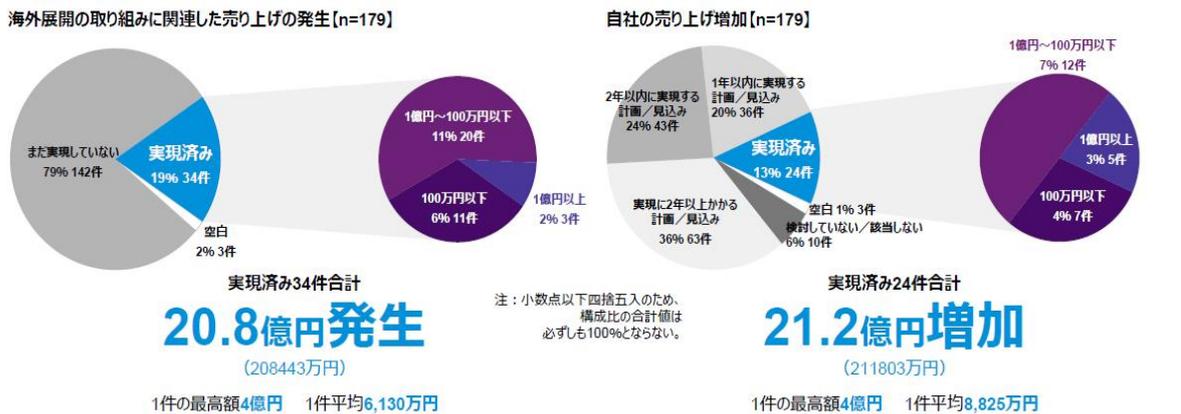
また、「海外展開の取組みに関連した売上げの発生」が実現済みと回答した案件は19%、また「自社の売上げ増」が実現した案件は13%、売上げ増が実現した案件の1件あたり増加額は平均8,825万円であった。売上げ増に関しては、2年以内に57%の企業が実現する計画/見込みとしている。また、「自社の取引先増加」を実現済みとした案件は16%、これら案件では平均21社の取引先増加を実現している。55%の案件が2年以内に取引先増加を実現する計画/見込みとしている。さらに、「国内の雇用創出」について実現済みとした案件は20%、実現済み案件の平均雇用創出人数は4.5人、2年以内に国内の雇用創出を実現する計画/見込みの案件は53%となっている。全体として、まだ限定的な段階ではあるが、「海外展開の取組みに関連した売上げの発生」「自社の売上げ増加」「自社の取引先増加」「国内の雇用創出」を一定の企業が実現し、日本国内・地域経済への貢献を果たしていることがわかる。

図 8. JICA 中小企業海外展開支援事業の対象案件による日本国内・地域経済への貢献

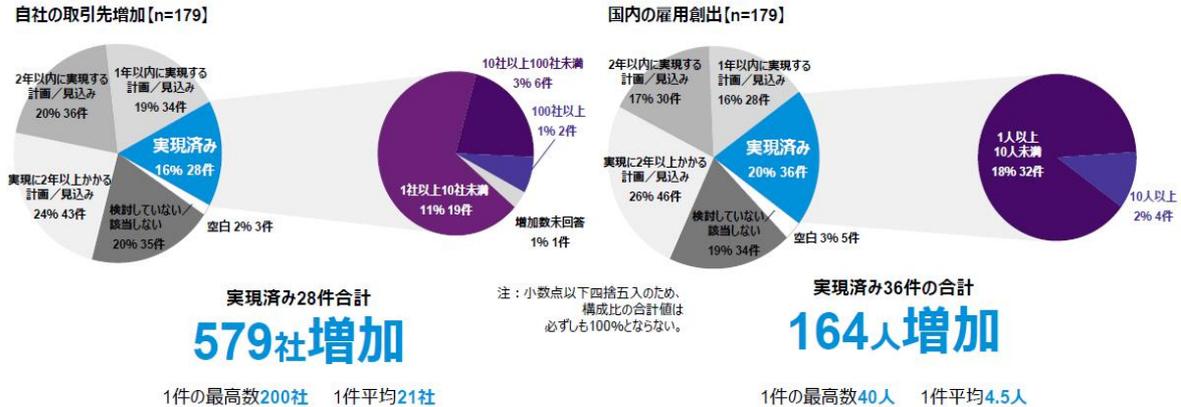
0 基礎調査、案件化調査、普及・実証事業におけるビジネス展開により、日本国内（地域経済）に何らかの貢献ができたと思いませんか？あるいは今後、貢献できると感じていますか？



0 海外展開の取り組みに関連した売上げはどのくらい発生しましたか？基礎調査、案件化調査、普及・実証事業の実施前と比較して、自社の売上げはどのくらい増加しましたか？



0 基礎調査、案件化調査、普及・実証事業の実施前と比較して、取引先/雇用がどのくらい増加しましたか？



(出典) 独立行政法人国際協力機構 (2018c) JICA 中小企業海外展開支援事業に係る事後モニタリング調査 (2017年度) アンケート調査結果の分析報告書【ウェブ掲載版】

## 2. 互恵ビジネスモデルの指標群設定・分析の試み

本小節では、互恵ビジネスモデルとは何かをより具現化するために、どのようなものがより理想的な互恵ビジネスであるかを推し量る指標の設定を試みしてみる。そもそも、ビジネスが成立するのは相互が益すると認識されるからであり、その意味ではいかなるビジネスモデルも互恵的である。しかしここで特に重視される視点は途上国と日本の地域が、その双方の特質を活かし、持続的に、更に発展すれば関係を深化させながら相互に恩恵を享受できるビジネスといえるのではないだろうか。こうしたことを念頭に置きながら、互恵を構成する、日本の地域側の要素と、途上国の地域側の要素、そして両地域との間の相互関係性の深化度を推し量る要素等の観点で検討してみる。この際、成果を表す指標か、要因を表す指標か、という観点からも整理してみる。なお、日本側の成果指標については、前小節で地域経済への貢献として挙げられている項目が、日本の地域側での互恵ビジネスモデルの指標ともなり得る。以下は、素案の例である。

### (1) 日本の地域・中小企業側にとっての成果指標（要素）例（ビジネス創出から深化の順）

- ・ 海外展開の取組みに関連した売上げの発生（輸出、展開先海外売上等）・売上増加（取引先増加）
- ・ 国内の雇用創出（自社および関連する取引先の雇用増加）
- ・ 地元・周辺企業・団体等の海外展開意識の高まり
- ・ 新たなパートナーとの連携の増加（企業・大学・自治体・NGO等）
- ・ 途上国での成果を国内に還元するリバーズ・イノベーションの発生

### (2) 日本の地域・中小企業側にとっての要因指標（要素）例

- ・ 強いリーダーシップ／イニシアティブの存在
- ・ 個別企業主導型⇔地域官民団体主導型（市役所、商工会議所等）
- ・ 地元で顔が見えやすい事業展開か否か（国内地域基盤・産品輸出型（より日本の地域側に事業展開が見えやすい）⇔海外展開中心・海外収益による国内地域還元型）

### (3) 途上国の地域・中小企業側にとっての成果指標（要素）例（ビジネス創出から深化の順）

- ・ SDGs に代表される課題の解決
- ・ そのための資金確保、外貨獲得、ビジネスの創出

当該途上国地域にとっての有益な新しい技術・製品・サービス・ノウハウの導入・普及

- ・ 途上国地域の雇用創出
- ・ 当該途上国地域内のネットワークの強化
- ・ 結果としての途上国地域の経済成長

(4) 途上国の地域・中小企業側にとっての要因指標（要素）例

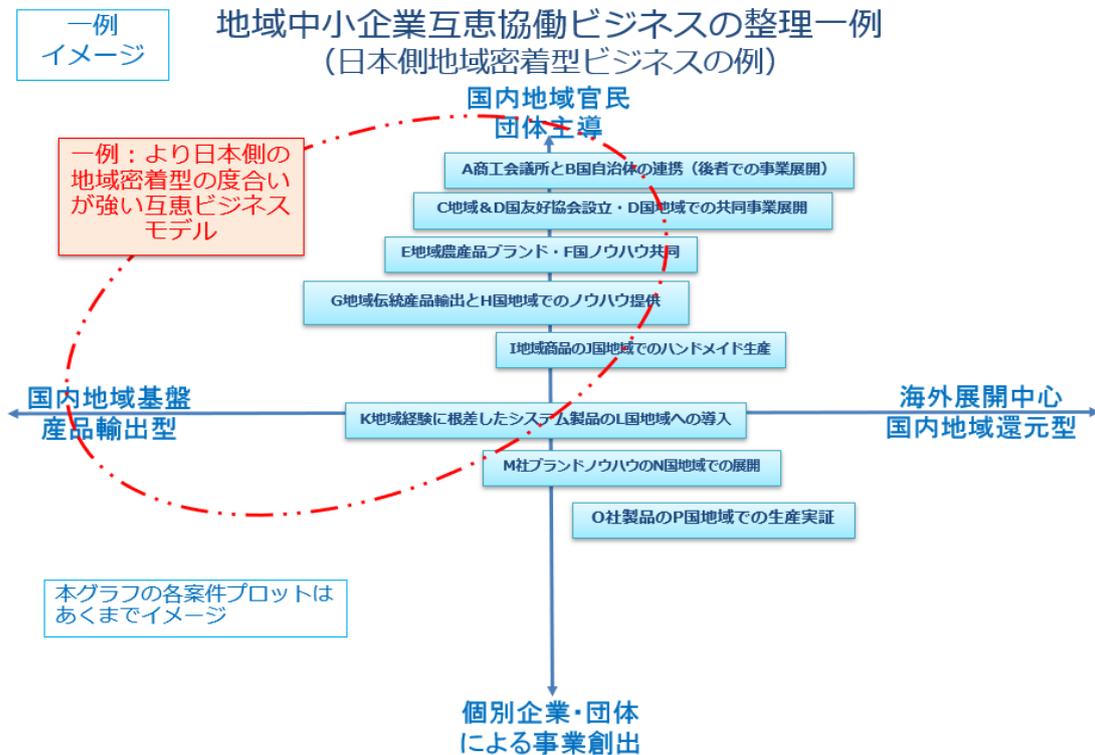
- ・ 強いリーダーシップ／イニシアティブの存在
- ・ 個別企業主導型⇔地域官民団体主導型（州政府／市役所、商工会議所等）

(5) 日本と途上国の地域との間の相互関係性の指標（要素）（例）

- ・ 相互経済関係の発展
- ・ 相互人的交流・往来の深化
- ・ 相互関係対象地域の広さ（コミュニティ・集落⇔市町村⇔州・県⇔国）

全ての要素を完全な状態で兼ね備える案件・事例は、現在のところ見当たらない。それだけ、互恵ビジネスモデルの構築が容易ではないことを示唆している。一方でこのような指標（要素分解）を整理することで、将来的には、こうした指標群について、各案件の達成状況あるいは合致度合いを評点化し、いかに理想的な互恵ビジネスモデルに近い状況になっているかを測定、案件間の比較による案件選定等や、時系列での比較による案件の進展状況の確認等にも活用出来るかもしれない。今後の研究材料の一つである。図 9 はこうした指標（要素）を利用した簡易な分析方法の一例である（あくまでイメージである点に留意）。

図9 地域中小企業互恵ビジネスの整理の一例



(出典) 筆者

この図の例では、日本側地域密着の観点により強い互恵ビジネスはどれか、それぞれの事業はどのような要素を向上させればより日本側地域密着型での活性化につながるか、ということをも2つの要素から整理している。ここでは、①個別企業による事業よりも、地域全体をまとめる団体それも官民が揃って強く関与すること(縦軸の上方向)、②海外展開(進出)中心で利益を途上国で稼いで国内地域に還元するよりも、日本国内地域側で生産した製品を輸出するほうが、日本側の地元でお互いの顔が見えやすく日本側の地域密着型での地域活性化につながりやすいのではないかと(横軸左方向)と仮説を置いている(ここでは、この仮説が正しいということを主張するものではなく、整理の一例として提示することに留意)。この場合、左上の象限(赤楕円枠の箇所)に入ってくるビジネス事例がよりこの2要素を兼ね備えた、日本側地域密着型の互恵ビジネスになり得るのではないかと、ということを示唆している。

## 第5節 互恵ビジネスモデルの示唆・カギ・提言

ここまで、JICAが大なり小なり関わった案件を中心にいくつか互恵ビジネスとなり得る事例を見てきた。完全な互恵ビジネスモデルというものはなかなか存在しないが、今後有望な萌芽を数多く見ることが出来た。これらを見る過程で導出された本稿における主な提言、あるいは互恵ビジネスモデルを構築するためのカギとして、次の7点を挙げておきたい。

- (1) 地域民間企業・中小企業の力： 途上国および日本の地域における課題（SDGs）を解決するためには、政府のみならず地元民間企業・中小企業の力が必要かつ有効である。例えば、長岡の事例で見たように、水害防災のような行政の役割と思われることであっても、それを防ぐ技術・ノウハウは民間企業・中小企業も多く保持しており、こうした民間の力を有効に活用することが重要である。現在では、当たり前聞こえることではあるが、あらためて認識しておきたい。
- (2) ビジネスを通じた互恵関係： ビジネスの国際化に伴い、ビジネスを通じ日本の地域と途上国の地域が有機的につながれば相互にメリットがあり、互恵関係は成り立つ。例えば、十勝とマレーシアのハラル大福のように、日本側から一方的に協力するのみならず、途上国側から日本にはないノウハウの提供があることはしばしばあり、これがまさに互恵関係を生み出す。旭川市のバイオトイレは、日本国内では実は様々な規制により国内販路拡大が困難な状況にあるとのこと、したがってベトナムでの試行は、日本あるいは旭川市で将来役に立つことも推測される。世界の進歩が加速度的に早くなり、むしろ途上国のほうが課題解決手段の開発に適している面もあり、豊富な課題や緩い規制等を背景に、途上国で起こったリープフロッグによる先進的なノウハウ・技術を、日本（地域）に還元するリバース・イノベーションにも注視することで、互恵関係を築きあげたい。
- (3) 地域のネットワーク・有機的連携： 互恵関係を深化させるためには、民間企業のみならず、自治体・公的機関・民間機関等がネットワークとなって有機的連携を醸成すること、こうして構築される「つながりのネットワーク」が国際協力を支える（慶應義塾大学玉村雅敏教授、JICA（2018a））、ひいては互恵ビジネスモデルを支える重要な要素となる。例えば、旭川市の例のように、企業、市役所、商工会議所が一体となって有機的

連携を醸成することで、当初個社による分散型し尿処理施設単独の展開であったのが、市役所・商工会議所という横の連携、農産物加工のバリューチェーン全体をも巻き込んだ縦の連携という、複層的な連携を構築することが出来た点、参考になろう。また、延岡・ミャンマー友好協会のように、ネットワークが組織として、より強固な形で有機的連携を支えるという形も有り得る。

- (4) 収益性を伴うビジネスとして成り立つこと： 課題解決であろうが、互惠関係であろうが、最重要なことはビジネスとして成り立つこと、すなわち収益性を持続的に保つビジネスを確立することである。これは一般的にも容易なことではない。中小企業海外展開支援事業を終了した企業に対するアンケート調査結果からも、即座に収益を上げられる案件はそれほど多くはない。こうした実証事業は、得てしてサプライドリブン、シーズ先行で進みがちであるが、デマンド・ニーズをしっかりとらえ、十分な量かつ継続性を持った顧客を確保して収益を上げられる体制を構築することが求められる。
- (5) 地域固有資源： 地域に根差したビジネスの出発点は、日本側の地域固有資源、例えば、特産の農作物、古くからの名産品、地域特有の環境、地域独自のノウハウ等である場合が多々ある。一村一品がまさにその代表例であるが、今回互惠ビジネス候補として取り上げた事例の中でも、十勝の食品、富山の薬、福島の子実物等が該当し、また長岡の防災のように地域特有の環境で培われたノウハウもある。これに対応して、ミャンマーの伝統薬、インドネシア・バトゥの地元果物等、途上国の地域側にも同じ分野の地域資源が別の形で存在するとき、互惠関係が生まれやすい状況が生じることも考えられる。こうした地域固有資源の存在、そして相互の地域固有資源同士の共鳴が、互惠ビジネスの重要な要素であるといえる。
- (6) コミュニティ同士の深い互惠実感： 日本の地域と途上国の地域の双方のビジネスコミュニティが共感すること、深い互惠実感があることは、互惠ビジネスの持続・深化のためにも重要である。例えば延岡とミャンマーの事例のように、人材交流、ホームステイや祭り等生活に入り込んでの信頼関係醸成をしっかりと行い、そのうえでビジネス関係構築を図ることにより、共感レベルが増幅し、互惠実感を持ちやすい、あるいは考えやすいということが考えられる。
- (7) 支援機関の提供メニューの活用： 支援機関（JICA、JETRO 等）およびその提供メニ

ューは、積極的に使い倒したい。日本の企業とりわけ中小企業が海外展開を行う上での支援事業は、JICA だけでも多くのメニューが提供され、またその認知度も上がってきて応募が増加してきている。また、JETRO-JICA の企業の海外展開支援強化のための連携覚書締結により、より多くの選択肢の中から適切なものを選ぶことが出来るようになる。どちらの機関ということ意識せずとも、両機関の制度を活用出来るようになる。積極的な活用を期待したい。

以上のような点を考慮のうえ、地域中小企業互惠ビジネスモデルという考え方が浸透し、途上国の地域と日本の地域のビジネスが、ウィンウィンの関係で結ばれ、途上国および日本の地域の双方の課題解決に資する事例が増えることを切に願う次第である。

## 参考文献

- ・ 独立行政法人国際協力機構（2018a）mundi No.60 （2018 年 9 月号）「特集 活躍する地域の力～地方発。世界へ」
- ・ 独立行政法人国際協力機構（2018b）中小企業・SDGs 支援事業（JICA ウェブサイト掲載資料）
- ・ 独立行政法人国際協力機構（2018c）JICA 中小企業海外展開支援事業に係る事後モニタリング調査（2017 年度）アンケート調査結果の分析報告書【ウェブ掲載版】
- ・ 独立行政法人国際協力機構（2017）「日本の若者が見た、感じた、国際協力と地域活性化」

- 
- 1 経済産業省および IMF World Economic Outlook による。
  - 2 環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）に配慮している企業を重視・選別して行う投資。
  - 3 <https://www.jica.go.jp/obihiro/topics/2015/150407.html>
  - 4 [https://www.jica.go.jp/obihiro/topics/2015/20150611\\_01.html](https://www.jica.go.jp/obihiro/topics/2015/20150611_01.html)
  - 5 <https://www.atpress.ne.jp/news/149159>
  - 6 旭川市ウェブサイト参照。
  - 7 2013 年開催の第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）において安倍首相により提唱された、5 年間で 1,000 人のアフリカの若者に対し、日本の大学や大学院での教育に加え、日本企業でのインターンシップの機会を提供するプログラム。
  - 8 2018 年 1 月～3 月に分析を実施。
  - 9 対象国での海外ビジネス展開を継続している案件数（179 件）を母数とした場合の割合。同パラグラフに記載されている他の%数値も同様。

## 第3章 SDGs時代に求められるCSVビジネスによる 途上国との協業

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

国内外で求められる SDGs の達成において、事業益と公益を両立させる CSV に基づく企業活動は、ますますその重要性が増してきている。社会問題を解決する製品やサービスの提供、企業活動の社会価値創造を通じたバリューチェーンの構築、事業展開地域の発展支援を形にするビジネス環境の整備など、顧客ニーズが顕在化していない発展途上の社会課題をビジネス化し、新しい市場を創造しようという実践は今後、途上国との協業により、その社会的意義とインパクトを時間とともに増していくだろう。社会課題が増大する途上国への感度を高め、調達、物流、生産、販売、人材管理など、日本が蓄積した技術やノウハウを、日本企業が得意とする協業のビジネスモデルで展開することで、企業価値や商品価値の向上を図る戦略は、国内中小企業活性化のための不可欠な選択肢として台頭してくるだろう。

### 第1節 CSVビジネスによるSDGsの実現

2015年9月、国連総会で、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals、以下 SDGs）」が採択された。そこでは、持続可能な社会を創ることを目指し、貧困問題、気候変動や資源エネルギー、都市問題、地域間・国内格差など、2030年までの達成に向けて世界が一致して取り組むべき17の目標と169のターゲットが整理されている。

日本政府は、持続可能な開発目標（SDGs）に係る施策の実施について、全国務大臣を構成員とする「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」を設置し、2016年12月22日に、「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」を決定した。そこでは優先課題として、2030アジェンダに掲げられている5つのP、すなわち「People（人間）」、「Planet（地球）」、「Prosperity（繁栄）」、「Peace（平和）」、「Partnership（パートナーシップ）」に対応した

8項目が示されている。「あらゆる人々の活躍の推進 (People)」、「成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション (Prosperity)」、「省エネ・再生可能エネルギー、気候変動対策、循環型社会等 (Planet)」、「平和と安全・安心社会の実現 (Peace)」、「SDGs 実施推進の体制と手段の構築 (Partnership)」である。

こうした政策提言を受けて、企業が経営に導入するなど、多様な主体による取り組みが行われ始めた。

SDGs の実践面ではこれまで、「企業の社会的責任 (corporate social responsibility、以下 CSR)」という考え方で対応してきた。CSR とは、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、様々なステークホルダーの要求に応える責任を指す。

こうした CSR に対し、ハーバード大学のマイケル・ポーターらは 2011 年、「共有価値の創造 (Creating Shared Value、以下 CSV)」という新しい経営概念を提唱した。「適正に設計された環境規制は、企業の国際競争力を強化させる」というポーター仮説と、「初期投資費用はイノベーションによって相殺し得る」というイノベーションオフセットの考え方を前提とした CSV とは、企業が経済条件、社会状況や課題を改善することにより、企業自体の生産性も高まるという考え方である。CSR が、“ネガティブインパクトの軽減”という、社会に対する受動的な対応であるとするれば、事業益と公益を両立させようという CSV は、“ポジティブインパクトを拡大”しようという、より能動的な対応を意味する。

## 第 2 節 企業活動と社会の関係構築を通じた CSV

現在の資本主義、及び企業活動は、種々の社会課題を生み出しており、持続可能性に懸念があることは否めない事実である。その一方で、政府の問題解決力には限界があり、企業による社会課題解決が期待され始めた。しかし、企業が持続可能なゴールの実現に向けた社会の期待に応えるには、従来の CSR や社会貢献活動では不十分で、事業活動そのものを通じた社会課題の解決が不可欠である。そこで台頭してきたのが、上述した CSV である。社会の期待に応え、事業活動を通じた社会課題の解決により、社会との共生を目指す企業が、“企業価値の向上という長期的な成功”を手に入れることができる、というのが CSV の基本的な考え方である。

こうした CSV スキームには、大別して 3 つのアプローチがある。

第一は、「社会課題を解決する製品・サービスの提供」である。社会課題を事業機会と捉え、自社の製品やサービスの社会貢献の可能性を探索し、新規事業の創発、推進を行う実践である。製品そのものが高環境貢献性を備えているトヨタ自動車のプリウスや、各種 BOP ビジネスなどがその事例である。

第二は、「バリューチェーンの競争力強化と社会貢献の両立」である。効率化を通じたコストの削減、サプライヤー育成を通じた高品質原料の安定供給など、バリューチェーンを最適化しながら、社会課題を解決しようというものだ。流通業による輸送ルート最適化による環境負荷の軽減、食品企業による原料農家の育成・支援などがこれに当たる。

そして、第三は、「事業展開地域での競争基盤強化と地域貢献の両立」である。ビジネスフィールドにおける人材、周辺産業、輸送インフラ、市場の透明性などを自ら強化することを通じ、地域に貢献しつつ、自社の競争力を向上させようというものである。IT 企業による地域の IT 教育を通じた人材という競争基盤の強化や、薬品メーカーによる病院、高齢者施設などとの関係構築を通じた、患者のニーズの把握とそれに応えた製品開発などが挙げられる。こうした実践は、企業の競争力を向上させるだけでなく、顧客や地域住民の共感や感動を勝ち得、企業リスペクトやブランディングに貢献することは言うまでもない。

こうした社会課題を解決する CSV ビジネスは、従来のビジネスとは異なる特徴とメリットを持っている。まず、社会課題を解決するという大義があるため、政府、国際機関、慈善財団などから資金提供が得られやすく、事業推進パートナーとして、政府、国際機関、NPO、NGO などからの協力を得ることも可能になる。従来のビジネスではコンタクトできない、幅広いパートナーシップの構築も可能になるのだ。

また、収益モデルが描けていない段階でも、とりあえず社会貢献活動としてスタートさせ、様々なパートナーとの協業を通じ、収益モデルを考案していくという現実的なアプローチも可能になる。CSR から CSV へのソフトランディングを図ることができ、儲かれば、敢えて CSR と言わなくても、実業として展開される CSV ビジネスは持続可能なものとなる。

### 第 3 節 社会課題を解決し、市場への先行参入を図る

いくつかの事例を見ていきたい。

住友化学は、自社の独自技術を活かし、マラリアを媒介する蚊から身を守る、防虫剤が練り込まれた蚊帳「オリセットネット」を製造販売している。中国、ベトナム、タンザニアの工場、年間約 3,000 万帳を生産。タンザニアだけでも、4,000 人の雇用を創出し、運送、補修などの周辺ビジネスの雇用は、その数倍に及ぶ。そして、オリセットネット事業の利益の一部を NPO に提供し、アフリカの教育支援活動を実施しているのだ。アフリカで年間約 1.2 兆円の経済損失を生み出し、貧困の大きな原因となっているマラリア被害を軽減しながら、独立事業部として収益を確保。アフリカなどの将来市場におけるプレゼンスを高め、地球温暖化で感染地域が広がる可能性のある、マラリア防止市場への先行参入を図っているのである。

ユニ・チャームが行っている CSV ビジネスもある。同社は創業以来、培ってきた不織布や吸収体の加工・成形技術を活かし、肌にやさしい、漏れない、締め付けない、紙おむつ「ムーニー」に代表されるベビーケア事業、生理用品「ソフィー」「センターイン」をはじめとするフェミニンケア事業のトップメーカーとして、業界をリードしてきた企業である。

さらに、1987 年に「大人用紙おむつ」の販売に本格参入して以来、ヘルスケア事業としての排泄介護用品の普及拡大も牽引してきた。中・重度、及び軽度失禁に対応すべく、消費者ニーズを捉えた商品開発と市場創造に努めてきた結果、ヘルスケア事業は現在、50%を超える圧倒的な店頭シェアを有している。

軽度失禁市場はこれまで、女性用品が主流だったが、男性もまた軽い尿漏れに悩む人々が多いことから、男性用尿ケア専用品「ライフリー さわやかパッド男性用」の吸収量別のラインナップを拡充し、早期のセルフケア実現に向けた取り組みを行ってきた。また、テープ止めの紙おむつでは、加齢に伴う筋肉量や運動量の低下で足回りが細くなることによって発生する、足ぐりの隙間からの漏れを低減する特許技術「すきまピタッとギャザー」を商品に搭載し、漏れ率を従来の 4 分の 1 に低減したのも同社である。

こうした商品開発を通じた CSV を支えているのは、事業所などの競争基盤を核として展開してきた、「地域や生活者を啓発・支援する CSV 活動」である。

ベビーケア事業においては、愛媛県四国中央市での「乳児紙おむつ支給事業への協賛」、生産拠点のある静岡県掛川市への「お子様の出生届時にお祝いの品として贈るベビー用紙おむつの寄付」などを行ってきた。また、2014 年からは、日本の病院向けに、2500g 以下の低出生体重児専用紙おむつ「ムーニー エアフィット」などの開発・販売も行っている。

こうした取り組みを途上国に拡大していくことができるのだ。

さらに同社は、フェミニンケア事業においても、アジア地域を中心に、「初潮教育」を展開してきた。女性の生理のメカニズムや生理用品の正しい知識を伝えながら、衛生的な育児生活の改善、現地女性の積極的な雇用を支援してきたのである。

近い将来、台湾やタイ、インドネシア、中国、インドといったアジア市場でも、日本以上のスピードで高齢化が進み、大人用排泄ケア用品の需要が本格化することが見込まれている。同社は今、世界一の高齢化社会と言われる日本で確立したケアモデルを、アジア地域に普及させようとしているのである。

中国では引き続き、E コマース市場が拡大し、高品質で安心、安全な日本製紙おむつとパンツタイプの紙おむつが急成長している。インドネシアでは、商品グレードアップによる収益性改善に着手した結果、市場シェアは圧倒的な No.1 を誇る。人口超大国インドでは、供給拠点となる三つ目の工場建設も予定している。そして、国内でも、アジア地域への輸出拡大と国内生産体制の強化を図るべく、福岡県京都郡苅田町に新たな工場用地も取得した。

#### 第4節 大企業と中小企業の協業による CSV ビジネス

中小企業の事例もある。蓄光材は今、様々な用途が開発され、大きなビジネスになっている。蓄光材の特性を技術的に上げるには高いコストと時間がかかるが、蓄光材ビジネスを牽引しているベンチャー企業コドモエナジーは、有田焼を利用して釉薬で蓄光材をハウジングするという発想の転換で、「ルナウエア」という、無電力の避難誘導パネルや、夜間の景観形成タイルなどを開発し、国内やアジアではタイを拠点に販売している。タイ最大のコーヒーチェーン・カフェアマゾンと提携し、蓄光タイルで施工した店舗をシンボルとして、国内外に展開している。昨年タイにおける洞窟隔離事故においても、ダイバーがこの蓄光材を身にまとい、子供たちの避難を誘導したことも記憶に新しい。

さらに、中小企業と大手企業が協業することで、途上国への互惠支援が見込まれる CSV 事業もある。

日本ユニシスと、東京都墨田区のベンチャー企業・チャレナジーは、「台風発電」の実用化を目指した共同事業を開始した。台風下でも発電可能な次世代風力発電サービスの実証は、これが世界で初めての試みである。

ご存じの通り、我が国の一次エネルギーの自給率は、わずか6%で、OECD加盟国34カ

国中 33 位と、先進国の中で二番目に低い水準となっている。日本政府は 2030 年までに、この一次エネルギーを 24.3%までに改善することを目指し、さらなる省エネルギーの推進と併せ、再生可能エネルギーの最大限の導入を、基本方針として打ち出した。なかでも風力発電は、洋上発電 13.8 億 KW、陸上風力 1.9 億 KW と、極めて高い導入ポテンシャルを秘めている。しかし、昨年も日本列島が大型台風や爆弾低気圧に見舞われたように、風速 20m 以上の強風時には発電できないプロペラ式風力発電機では、その有用なポテンシャルを活かせないのだ。

それに対し、日本のベンチャー企業が開発した「垂直軸型マグナス式風力発電機」は、風の強弱や風向きの影響を受けにくく、安全性、安定性の高い発電環境を構築できるものと期待されているのだ。

そこに登場したのが、日本ユニシスである。同社は、長年電力業界へのシステム提供で培ってきたノウハウをクラウドサービスに集約。エネルギーの見える化、デマンドレスポンス、ポイント管理などを総合的に内包したエネルギー管理クラウドサービス「Enability シリーズ」を開発した。そんな同社がベンチャー企業と協業することで、遠隔・多拠点に設置した設備の異常を早期に発見し、発電量低下による経済的損失の回避や、メンテナンス業務の効率化を実現しようという実践である。

このプロジェクトを、途上国支援の観点から総括してみたい。

第一の意義は、このシステムの途上国展開を図ることで、公益としての「ベンチャー企業支援」と、ベンチャーとの共創による「イノベーション事業の確立」という事業益を両立できることだ。

第二の意義は、「途上国貢献」と「地産地消型エコシステムの確立」という公益と事業益との循環を形にできることである。持続可能なエネルギーの地産地消モデルを提供できるだけでなく、こうしたエネルギーの実証実験は、エコツーリズムなどのビジネス観光誘客にもつながっていくだろう。日本ユニシスにとっては、途上国におけるノウハウの蓄積を活かし、地理的制約を受ける離島や、都市部のホテルやビルの屋上へのこの風力発電サービスを展開する大きなスプリングボードとなることは確実である。大企業、ベンチャー企業、途上国の「三方良し」を画策することで、それは CSV ビジネスとしてのアピールができるだけでなく、新しいグローバルビジネスの市場開拓に結実していくはずである。

## 第5節 自然生態系と循環できる社会システムの提供

日本では今、生物に学び、生物を活かすものづくり、「生物規範工学」を、産官学で展開している。生物の形態や構造を模倣した合理的な人工物や、人工物と生物をハイブリットさせたビジネスモデルの開発である。

そうした成果事例に、日鐵住金建材が開発した斜面防災システム「ノンフレーム工法」がある。

我が国の70%は急峻な山岳地帯であるため、山崩れ、地すべり、土石流が毎年のように発生し、被害を及ぼしている。一方、樹木は、土の中に根を張り、山腹斜面の崩壊を防ぐ働きをしている。江戸時代にはすでに、山地の荒廃を防ぐために、森林伐採を禁止する規則も制定されていた。しかし、木材生産や山村地開発などを行う上では、森林伐採の必要性は認めない。このため、法面を保護することがなされるが、従来はコンクリートで覆い固める、これまでの斜面防災工法が採られていた。

それに対し、樹木伐採や法切を行わず、現況地山のままで施工するという「ノンフレーム工法」が、日鐵住金建材により提案されている。樹木の根茎を金属で再現し、時間と共に植生や動物相が自然回復する技術である。この工法を採用することで、施工後の景観・環境が維持できると同時に、CO<sub>2</sub>削減や、生物多様性保全の面からも効果がある。また、コスト縮減・工期短縮が可能であり、施工時の安全性にも優れていることから、海外での実装も数多く進んでいる。こうした自然生態系と循環できるような社会システムを、積極的に途上国に展開することは、日本が牽引しようとしている生物規範工学の海外周知にも確実に貢献する。

また、ベンチャー企業のムスカが開発した「ズーコンポスト技術」もある。ここで言う動物のズーは、イエバエ、コンポストは、堆肥である。

同社は、45年間1,100世代の品種改良を重ねたイエバエの卵を畜産糞尿に撒き、孵化したウジムシがわずか1週間で畜糞を有機肥料に変える技術を確立したのだ。さらに、堆肥化を終えたウジムシやそのサナギを、養鶏や養殖魚の飼料にすることができる。餌食いが良く、高栄養であるだけでなく、成長促進効果や病気耐性付与効果があることが大学との共同研究で実証されている。人口増加により、これからますますニーズが拡大していく畜産や養殖を支えるために、必要不可欠な魚粉の代替物を提供することで、天然資源の枯渇を防ぐと共に、副産物である肥料による農作物の収量増を通じ、途上国の食料危機に貢献し得る可能

性を持っている。

そして、これから注目すべきは、改めて機能性や薬効性を持つ生物生産物そのものを活用する技術開発と途上国への展開である。

新潟県十日町の着物加工業・きものブレインは、クリーンルームで人工飼料でカイコを育て、年間 100t のシルク生産を可能とする「無菌養蚕工場」を稼働させた。絹の機能性研究を行い、シルクタンパク質の化粧品や抗菌衣料、食べるシルクなどを開発してきた東京農業大学の長嶋孝行教授と連携し、昨年からは皮膚の線維芽細胞を活性化させる品種改良シルクの化粧品を販売している。同様の機能性を持つシルクを生産する地域固有のカイコガは、途上国にも数多く存在する。こうしたシステムを海外に展開することで、途上国に昆虫産業としてのシルクビジネスを確立することができるはずである。

## 第 6 節 地域金融の CSV による途上国支援企業の開拓

こうした CSV ビジネスが展開可能な中小企業を、いかにして開拓していけば良いのだろうか。地方自治体が地場企業を啓発し、組織化することが、もちろん一番の理想だが、その重要なパートナーとして参画を促したいのは、地域の金融事業者である。

地域には、都市銀行だけでなく、地方銀行と信用金庫が存在する。例えば、中小製造業が集積している東京都多摩地域には、多摩信用金庫がある。事業エリアの面積は、23 区の 2 倍。そこに 30 の市町村と、7 つの商工会議所、21 の商工会が存在している。その規模を、48 都道府県と比べると、それは北海道、福岡、静岡に比肩し、海外で例えるなら、人口 380 万人のニュージーランドとほぼ同じ規模である。この地域のメインバンクシェアのトップが、多摩信用金庫なのである。取引先の事業規模は、5,000 万円から 10 億円までの中小、中堅事業者が中心だ。こうした背景を持つ信用金庫に、途上国支援による地場中小企業の活性化というミッションを与え、地域の信用金庫の CSV ビジネスとして、その発掘や開拓、教育や啓発、事業展開のアドバイスなどを促すのである。

多摩信用金庫はこれまでも、自治体との職員相互派遣を形にしてきた。この人事交流が、国策や地域課題、地域事業者の起業意向の共有化につながり、市役所などとの戦略的連携協定に発展してきた。市役所向け勉強会も開催し、「まち・ひと・しごと」地方創生に絡めて、各自治体は一体何をなすべきなのか、をテーマに、17 市 1 町の職員が参加する勉強会を実

施。NPO の関係者との接点を作ったり、補助金申請の仕方の指南などを行っているのだ。

さらに、地域事業者のリアルな交流学习の場も開設している。それが、「ミニブルーム交流カフェ」だ。事業計画が創りきれない起業意向を持つ若者や地域事業者が、お互いに交流したり、起業セミナーを受講することができる。年間 5~600 人がそこに参加し、その 2~3 割が地域ならではの CSV ビジネスなどの起業を実現してきたのだ。

同社が展開する創業支援のプラットフォーム「操業支援センター TAMA」は、こうした CSV 活動の一つの集大成として形になったものである。センターの最大の特徴は、行政区や管轄部局、官民の垣根を越え、創業前のノウハウ提供、拠点提供、創業後の資金提供、ネットワーク提供といった、創業予備軍に必要なコンサルティングをワンストップで実現できていることである。複数の行政が、ばらばらに予算を付け、点で行ってきた活動を、線に結び、面に広げる役割を、多摩信用金庫は実践してきたのである。こうした金融事業者を、途上国ビジネス展開のファシリテーターとして、そして途上国ビジネスの意義とメリットを自治体に啓発するメンターとして活用するのである。

## 第 7 節 ベンチャーキャピタルと協業した事業者の育成

また、信用も実績もない創業期の企業にとって、ベンチャーファンドが提供するリスクマネーは、海外展開を含めた事業を育てていく上で、このうえなく貴重である。しかし、多くのエンゼルのビジネスモデルは、選りすぐりの一社に対して、投資、企業価値の向上、株式上場を短期間に実現させ、保有する株式を売却して投資回収を行うというものである。このビジネスを農林水産業に例えれば、それは養殖漁業や施設園芸のモデルに近い。

一方、ご紹介するフューチャーベンチャーキャピタルは、自治体や地域金融機関との連携により、複数の地場企業を成長させて地域経済を活性化させ、利益の拡大を図ってきた。ここでは、投資した企業に対し、事業の定期的なモニタリングを実施し、事業を成功させるための経営支援体制を実務レベルで提供するというビジネスモデルを確立してきた。企業経営者にとって、お金も大切だが、もっと大切なのは、経営のサポート体制だからだ。

同社の美質は、経営管理ノウハウの提供に留まらず、販路の紹介やパートナー企業とのマッチング、そして事業コラボレーションのプロデュースまでを、手間暇をかけて手掛けてきたことにある。地域の BtoB 企業を、BtoC 企業と協業させ、付加価値の高い商品開発など

を数多く形にしてきた。すなわち、プロジェクトのプロデュース力を持っていることが、同社の大きな強みなのだ。このように見ていくと、同社の実践は、育林、造林、間伐、林道整備、製材、建材開発、住宅供給をワンストップで行う、先進林業のビジネスモデルに近いことがわかる。

こうした同社のファンが、なかなかうまく機能していない補助金や助成金と決定的に違うのは、投資先が成長してくれなければ、自分たちのビジネスが成り立たないということだ。だから、一緒に成長しようと必死になるし、経営のPDCAサイクルをしっかりと回すことに力を注ぐ。同社のようなエンゼルを呼び込むことで、自治体は、地域産業活性のエンジンを手に入れることができるのだ。

また、投資を受けた企業にとっても、国内外の企業との協業を行うことで、その新しい商流を利用できたり、協業先の商品開発力やデザイン力を学び取ることもできる。

同社の実践で特筆したいことは、盛岡市産業支援センターに、指定管理者として関わっていることである。スタートアップの相談や、ビジネスマッチングのコーディネートのノウハウをこうしたセンターが持つことは、これからの自治体にとって、一つの新しい経営モデルになる。全国のテクノパークやデザインセンターは、こうした盛岡市の選択から、多くのものを学ぶべきであり、彼らを途上国展開を含めたプロデューサーとして活用すべきなのである。

同社は地域の大学に対しても、定期的な「ベンチャー・スタートアップセミナー」を実施し、学生たちに事業開発や起業についてのレクチャーやアドバイスを行っている。地域の大学にとっても、同社のようなエンジンを呼び込むことで、新しい大学経営の活路を見出すことができるように思う。こうした先進的なベンチャーキャピタルも、途上国に対する産官学互恵ビジネスの重要なプレーヤーだと考えている。

## 第8節 途上国支援でトライセクターリーダーを創出する

もちろん、日本の中小企業にとって、途上国での事業展開には課題がある。

途上国では、市場や消費者が、商品やサービスを受けるために必要な、意識や習慣、商慣習を持っていないことがある。また、市場の分散、購買力不足など、現地消費者特有の課題や、社会インフラや流通インフラの未整備など、現地特有の事業環境の課題への対応も必要

となる。不確実性が高く、株主、投資家の理解が得られにくい。長い時間軸での取り組みが必要なケースも多く、既存ビジネスと同じプロセス、評価指標では、事業の継続性が担保されない。こうした課題へのチャレンジが不可欠であることは言うまでもない。

しかし、これまで述べてきた CSV による途上国支援は、日本の中小企業に、こうした努力を凌駕する、より大きなメリットを参画事業者にもたらすはずである。

それは、民間、公共、市民社会の 3 つのセクターの垣根を超えて活躍、協業できる、中小企業におけるリーダー人材のインキュベーションである。

第一の人材は、「社会問題解決イノベーター」である。社内外にネットワークを築き、ネットワーク良く動き回り、社会問題と自社の解決リソースを観察して、社会問題と解決策の「関連づけ」能力を持つ人材の育成である。こうしたイノベーターがその構想力を活かし、CSV ビジネスの仮説を構築し、実証しながら検証を繰り返すことで、中小企業の事業領域の拡張に、確実に貢献していこう。

第二の人材は、「ソーシャル・イントラプレナー」である。企業内にあって、社会起業家の精神を育み、新たな事業や商品開発に取り組む人材の育成である。社会問題を解決したいという強い思いを持ち、ロジカルに社内を説得できる人材は、新たな CSV ビジネスを生み出したり、自らのキャリアデザインを充実させることもできる。

そして、第三は、「トライセクターリーダー」である。政府や NPO、NGO と協働しながら CSV を推進できるリーダーは、企業、政府、行政、NPO、NGO などのマルチキャリアを獲得することもできるだろう。

筆者の恩師である、ユニバーサルデザインを提唱したロナルド・メイスは、「Design for All」というキーワードを強調していた。そこには、「All をいかに捉えるかによって、社会的な価値やインパクトが変わる」というメッセージがたたえられている。「70 億人の多様な地球市民たちとのシェア」、「次代のユーザーである、まだ見ぬ子孫たちとのシェア」、「次代に継承すべき価値を生み出した、先人たちとのシェア」、そして「人間だけでなく、すべての生物や自然生態系とのシェア」。こうした多様で本質的な“シェアードバリュー”を実感できる人材こそが、SDGs を実現する、最も重要なプレーヤーだと考えている。

## 第4章 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

途上国が抱える社会的課題は必ずしもそこに止まるものではなく、いつか地球全体に負担を強いる可能性があることは歴史が証明している。かつてないほどに地球が連結している今、一刻も早くそうした課題を解決することが求められる。その役割はこれまで国が担っていたが、今や、新しい技術やアイデアを有する企業こそがその担い手ととなり得るして期待が高まっている。企業は途上国の社会的課題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済価値が創造されるような戦略を策定することが望まれる。一方、途上国には特有の問題があるが、それぞれの事業環境に応じた戦略的アプローチを組み合わせることでリスクを軽減することが可能となる。本稿は、途上国における社会的課題に対する企業の役割の重要性と可能性を示すとともに、国に代わってそうした課題に取り組む（中小）企業を支援する必要性と有効と思われる支援策について提言している。

### 第1節 はじめに

地球温暖化や経済のグローバリゼーションが進む中、かつてないほどに地球市民として共存共栄を図る必要性が強まっている。たとえば、途上国に生産移転した多国籍企業によって経済成長が続くのとトレードオフのように環境汚染が生じると、現地政府は規制強化や環境税の賦課などを通じて外部不経済を内部化しようとする。一方、経済的価値を優先する多国籍企業はこれまでそうした動きに反対してきた。しかし、今、必要なのは、途上国とのビジネスを経済的価値の側面からのみ捉えるのではなく、その国の社会的問題の解決に寄与するような社会的価値の側面も合わせ持った持続可能なアプローチではないだろうか。こうした概念は広く、ソーシャル・ビジネスとして認識することが可能だが、具体的な戦略

としてみた場合、もっとも親和性が高く実行可能なアプローチのひとつはマイケル・ポーターが提唱する「共通価値の創造（CSV）」戦略であろう。

社会的価値と経済的価値を同時に追求して両立させることを目指す CSV は基本的にどのような産業や地域においても適用可能かもしれない。しかし、中小企業や途上国といったパラメータを加味した場合、事業環境の予測困難性が増す可能性がある。そこで、別の視点からの戦略的アプローチを補完的に組み入れることによって、こうした取り組みの戦略的妥当性や企業が事前に考慮すべき点がより明確にできるのではないだろうかと考えた。

本稿では、こうした視点に立ち、途上国との持続可能な互惠ビジネスに際して、参考となりそうな経営戦略を概観するとともに、企業事例も踏まえ、本戦略の有効性についての考察を試みた。その上で、こうした互惠ビジネスに取り組む日本企業の特徴やその含意について考察を加えるとともに、日本政府の役割や必要な支援策などについて提言する。

## 第2節 戦略的側面からみた途上国との互惠ビジネス

### 1. 戦略としての有効性

戦略的マーケティングの世界的権威であるフィリップ・コトラーは、今日、世界の国々は、その経済成長に関して、2つの水準（低いか、高いか）と速度（遅いか、早いか）で二分されていることに疑いの余地はないという。日本をはじめ米、EU などの先進国は基本的に、低・遅の経済状況に直面している。国際通貨基金（IMF）によれば、2018年、2.9%（予測）の成長を示した米経済も今後鈍化し、2023年には1.4%にまで減速する見通しである。コトラーはこうした経済状況下にある企業にとっての基本的な選択肢が2つあると指摘する。すなわち、経費削減か、売り上げ増加のための戦略の立て直しかである。しかし、経費削減のために従業員の解雇やサプライヤーへのコスト転嫁などを行うと、「カスケード効果」によって、次々と負の連鎖がサプライチェーン全体に広がってしまい、状況はさらに悪化する。結果、製品価格は下がったとしても、顧客はさらなる価格の下落を期待するため購入を躊躇することになるだろう。

コトラーは、経費削減に拘泥するより、新たに戦略を立て直す方がよほど意味があると断言する。その際、低成長経済下で企業が成長・繁栄するには、チャンスのある領域を示すメガトレンドを認識すること、そして、低成長時代においても成長をもたらす途をマスターす

ることが重要だと指摘する。途の中には「海外展開」や「企業の社会的貢献」、「政府や NGO との協力」といったキーワードが含まれている。

メガトレンドのひとつが「グリーン・グローバル・エコノミーの加速化」である<sup>1</sup>。止まるところを知らない資源搾取が地球環境に与えるダメージは、汚染や飢饉といった形で我々自身に跳ね返っており、エネルギー使用量の削減、汚染の抑制、資材の再利用について規制や技術革新の必要性が高まっている。一方、企業にとっては大きなビジネスチャンスが生まれている。具体的には、天然資源を採取・加工し、製品にして流通・販売する「動脈産業」の残した産業廃棄物を処理・加工し、原料や製品として再生産する「静脈産業」の重要性がかつてないほどに増している。特に、こうした処理能力が整わないまま、高・早の経済状況が訪れている途上国ほど事態は深刻である。こうした途上国の抱える社会問題の解決に向けて本業を通じて積極的に取り組んでいる中小企業がある（第3節参照）。

企業事例を紹介する前に、まず、こうした取り組みに関連する戦略について概観する。

## 2. 共有価値の創造（CSV）戦略によるアプローチ

経営戦略におけるポジショニング派の代表として知られるマイケル・ポーターは、企業は社会的価値を創造することで経済的価値を創造できるとして、以下の3つの方法を示している。

- (1) 製品と市場を見直す。
- (2) バリューチェーンの生産性を再定義する。
- (3) 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。

CSV については、前掲の赤池所長の論文に詳細が述べられているため、ここでの解説は割愛するが、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める戦略を示しているということができよう。共通価値の概念は国連による合意を受けて日本政府を含め全地球的に取り組んでいる「持続可能な開発目標（SDGs）」とも親和性が高いため、本テーマを取り上げる際、まず、最初に考慮すべき戦略であることに誰も異論はないだろう。

一方、こうした戦略を、海外、しかも途上国において持続可能なものとするには、さらに、

さまざまな方面からのアプローチも踏まえ、多角的に捉えておく必要がある。こうした点に鑑み、以下に考察してみることにする。

### 3. BOP ビジネス戦略再考

世界にはボトム・オブ・ピラミッド（BOP）と呼ばれる約 40 億人（全人口の約 7 割）の貧困層が存在するとの報告がある<sup>2</sup>。C. K. プラハードは BOP 層をビジネスパートナーや消費者と捉え、「援助」ではなく、「ビジネス」を通して、貧困などの社会問題の解決を図ろうとするビジネスモデルを提唱している。さらに、貧困層のニーズ充足に加え、所得向上等を通じた同層の自立促進により貧困層を削減し中間層の拡大を図ることで、潜在的中間層への企業ブランドイメージの浸透を図ることも可能となる。

国際金融公社（IFC）と世界資源研究所（WRI）（2007）によると、BOP 市場で成功している企業には 4 つの特徴的な基本戦略がある。

#### (1) BOP 市場への集中

ビジネスの発想を BOP のニーズに合わせて完全に換え、BOP 市場に適したユニークな製品・サービス開発のため技術を集中する。

#### (2) 価値創造のローライゼーション

地域エコシステムの構築を目指した地元密着型の価値を創造する。これには、通常、能力開発や訓練のための相当額の投資を伴う。

#### (3) 商品あるいはサービスへのアクセス実現

資金面および物理的側面からのアクセス障害を解決する手段として、商品の小口化、プリペイド方式、地域社会をベースとする健康保険の開発や別の革新的なビジネスモデルの開発のほか、多くの分野でマイクロファイナンス戦略が活用されている。

#### (4) 斬新なパートナーシップ

政府、NGO、多様な利害関係者との斬新なパートナーシップによって、必要な能力の結集を図ることが可能となる。

一方、プラハード（2005）は BOP ペナルティ<sup>3</sup>を解消するために必要なイノベーション 12 の原則<sup>4</sup>を提示している。BOP 市場をターゲットとする企業は、こうしたポイントを踏まえ、戦略のいくつかを逐次または組み合わせて実施することが有効であろう。

BOP ビジネスを資金面から支える有効な手段であるマイクロファイナンスは途上国で開発されたものだが、批判を浴びながらも今や米国でも急成長を遂げるなど、さらに市場を広げつつある。

ポーターは、こうした概念は先進国における貧困問題にも適用が可能としている。

一方、BOP ビジネスで気をつけなければならないことは、こうした市場では、必ずしも当初の予測どおりに発展してくれるとは限らないということだ。ひとつ例を挙げよう。ユニリーバとともに BOP ビジネスでの成功を謳歌してきたのがネスレである。しかし、ネスレは 2015 年、アフリカ 21 カ国での雇用を 15%削減するなど、アフリカ事業を大幅に縮小することを決めた。それまで、2008 年からアフリカ事業の拡大に乗り出し、10 億ドルの投資を行ってきたことを考えると突然の方針転換である。その理由として、同社のアフリカ担当 CEO は、「ネスレではアフリカを次のアジアだと考え、これまで積極的に投資してきたが、アフリカの中間層は予想外に薄く、さして増えてもいないことがわかった」とアフリカにおける事業環境の予測困難性を挙げた。結果、ネスレは、当初は積み増しも検討していた中間層向け製品を撤収し、従来の貧困層向け製品のラインアップに戻すことを決めたのである。その背景として、アジアとアフリカの発展形態の違いが指摘されている。アジアでは、製造業を中心とする輸出指向型の雁行型発展によって労働者の質と所得が向上し、中間層の拡大につながった。一方、アフリカでは資源部門が成長のけん引役を担ってきており、製造業の伸びは僅かであり、したがって雇用も伸びなかった。こうした状況では、なかなかアジアのように中間層が急拡大する余地を見出すのは難しい。

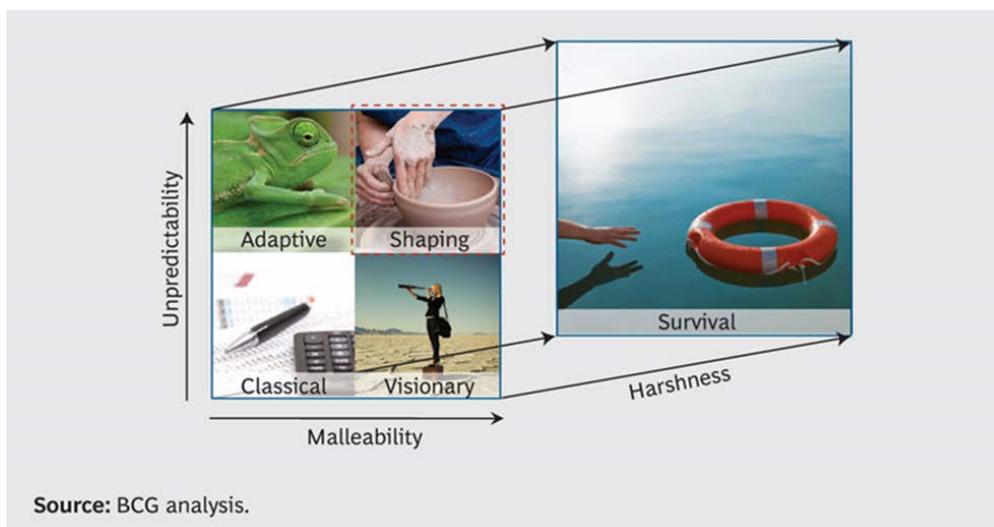
ところで、アフリカのような地域の場合、事業環境面からみた戦略アプローチが有効かもしれない。

#### 4. アダプティブ（適応型）戦略

グローバル化や新技術の開発などに伴って、事業環境が一変し、我々はリスクの高い不安定な時代に生きていとされる。こうした中、ボストン・コンサルティンググループ (BSG) のグループパートナーであるマーティン・リーブスは、事業環境をその予測可能性と支配可能性（企業行動の環境への影響力）という 2 つの軸によって 5 分類に分けている（図 1 参照）。

- (1) 環境があまりに苛酷なら「サバイバル戦略」
- (2) 環境は予測可能だがそれを変えることができないのなら「クラシカル（伝統型）戦略」
- (3) 環境は予測可能でそれを変えることができるのなら「ビジョナリー（先見型）戦略」
- (4) 環境が予測困難でもそれを変えることができるのなら「シェイピング（協創型）戦略」
- (5) 環境が予測困難でそれを変えることもできないのなら「アダプティブ（適応型）戦略」

図1 BSGによる事業環境の5分類



このアプローチの特徴は、これまでなら、業界内での位置づけなどで済ませてきたものを、そこから「自社が（あるいは連携して）現在の環境を変えることができるか」という視点を新たに事業環境分類の軸にしている点である。

しかし、同じ事業でも対象とする市場によって環境は異なってくる。たとえば、途上国の場合、一般的には、より予測は困難で、支配可能性は高くなるといったことが想定される。

では、ネスレがアフリカで取った戦略はどうだったのであろうか。ネスレは当初、商品の小口化を通じてアフリカの貧困層が抱える食料問題を解決し、同時に、広くネスレ製品の浸透を目指した。将来の中間層の拡大とその刈り込みを想定してのことだった。ネスレの戦略は「ビジョナリー」（先見型）に当たる。マーティン・リーブスは先見型戦略を採用する際に大事なものは、戦略立案者が最後までやり抜く勇気と、必要な資源を投じる覚悟を持つことだとしている。たとえば、米貨物運送会社のUPSは1994年、インターネット通販が増えることによって、輸送業のニーズも拡大することを見抜き、部門横断的な委員会を設立した。さらに、そのビジョン実現のために、荷物追跡業務をインターネット通販業者のものと統合

するなど大規模な投資を敢行した。その結果、同社は e コマース配達市場の 60%を占めることができた。

ネスレも、今後、アフリカの中間層が増えると予測し、積極的な投資に打って出た。BSG の分析によると、食品業界は先見型（予測可能で企業が変わえられる場合）に該当する。ネスレの戦略も当初は妥当なものと思われていた可能性がある。しかし、計算外だったのは、アフリカの事業環境が先進国ほど安定していないことであった。

当時の状況からみた場合、ネスレが取るべきは、BOP 市場における中間層開拓に向けてのアダプティブ（適応型）戦略であったのかもしれない。本ケースに限らず、現代は不確実でリスクが高い時代であるといわれている。適応型戦略では、こうした時代に対応していくために、組織は 4 つの能力を持つ必要があると指摘している。すなわち、

- (1) 素早く変化を読み取って対応する能力、
- (2) 自社が提供する製品やサービスのみならずビジネスモデルについても、迅速にコストをかけずに「実験する能力」（リーンスタートアップ的機能）、
- (3) 複数の組織が関わる複雑なシステムを管理する能力。そして、
- (4) 多彩な人材の力を引き出す能力。

これらの能力をよく観察してみると、(1) から (3) については、実は、「カイゼン」と「かんばん」というフィードバックの仕組みを持つトヨタ自動車にはすでに備わっているものであり、多くの日本企業にとっても同様と思われる。一方、最後に残ったが、もっとも重要と思われるのが、企業にとって最大の資源である人材の力を解き放つ能力である。適応力のある企業の多くは、永続的な縦割り組織や機能を、状況に応じた自由な意見交換と組み換えが可能な、モジュール型のユニットに変更しているという。たとえば、オンライン DVD レンタルのネットフリックス社（米国）では、会社の成長に従って社員の自由度を制限するのではなく、むしろ高め、革新的な人々を引きつけて育てる手法を採っている。それによって、持続的な成長の可能性を高めている。

ところで、日本の中小企業の中にも、自社のコア・コンピタンスを生かし、非常にユニークかつ卓越した手法によって、途上国の社会問題を解決し、持続的成長に結び付けている企業がある。次節では、そうした企業の事例からその特徴などについて考察する。

### 第3節 国際戦略と企業事例

#### 1. 自動車リサイクルシステムの輸出を通じて途上国の循環経済の促進に貢献（会宝産業株式会社）

会宝産業（本社：石川県金沢市）は自動車リサイクル業を通じて、資源の再利用・再資源化を促し、循環型社会の実現に向けた活動を行っている。近藤高行代表取締役社長によると、今や世界の自動車は約13億台に上る。うち、4億5,500万台が日本車であり、さらに、その3億7,700万台が海外に存在するという。世界の人口増とともに、今後ますます、自動車は増え、同時に廃車による環境問題も深刻化していくことが予想される中、同社は「地球規模における資源循環型社会の一翼を担う」ことをビジョンとして掲げ、ビジネスを通じて、国連が進める「持続可能な開発目標（SDGs）<sup>5)</sup>」の達成に貢献することをコミットしている。こうした取り組みが認められ、同社は国連が主導する「ビジネス行動支援要請（BCtA）<sup>6)</sup>」への加盟を中小企業・静脈産業として初めて、国内11番目の企業として承認された。驚くべきはCSVをはじめ、同社がさまざまな競争戦略上の手法をすでに取り入れていることだ。

##### （1）国際標準化戦略を通じた途上国の中古車部品市場健全化への貢献

会宝産業は現在、中古エンジンや部品を世界86カ国に輸出している。しかし、その品質は見た目ではわからず、まったく異なるものが同じ価格で取引され、結果的に世界中で安値争いになっているのが現状という。こうしたことから、市場が混乱し、ケニアなどでは政府が中古自動車部品の輸入禁止を検討していた。そこで、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、その規格に適合した中古部品のみ輸入することを提案した。エンジンの機能評価を公表することで、中古部品購入後のクレーム・トラブルを防ぐことができると同時に、品質状態に応じた適切な市場価格の形成に寄与することができる。本規格は将来的にISO化も視野に入れるが、すでに、主要な取引国では、同規格を受け入れているなど、デファクトスタンダード化が進んでいる、本規格の普及によって、世界中の中古車部品の再利用が進む可能性もある。

## (2) 自動車リサイクル事業の世界展開（リサイクル工場の輸出）

同社が開発した基幹業務システムである KRA システムは、使用済み自動車の入庫・生産・在庫・販売情報を一元管理し、経営改善するシステムである。これによって、使用済み自動車の品質状態を把握し、どれほどの有価物と廃棄物を取り出されたのかに関して追跡・算出が可能となる。この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、途上国における環境汚染を削減し、循環経済の促進を広げていきたい考えだ。

具体的な取り組み例として、ブラジルでは以前より盗難車が多く、社会的問題化しているが、2019 年より、盗難車の保管期間に関する法律が改正され、これまでの 10 年から 2 年に短縮されることになった。このため、今後、大量の盗難車が廃棄されることが予想されるが、ブラジルでは、自動車リサイクル技術が未発達なため、環境汚染が懸念されている。こうした中、会宝産業はブラジルにおいて、2022 年までに 10 万台の使用済み自動車を環境に考慮した方法によってリサイクルするバリューチェーンの構築を目標に、現地企業 20 社と 1 万 5,000 人のエンジニアの要請を行い、雇用創出にも取り組んでいる。

こうした同社の戦略は、自社の規格基準やシステムを国際標準に持っていく「国際標準化」戦略のひとつであり、自社に有利な事業環境を他社に先んじて形成していく「シェイピング（協創型）」戦略でもある。協創型の場合、顧客やサプライヤー、目標を共有する補完者などと一緒に強いエコシステムをつくる場合が多いとされるが、まさに、そのとおりといえよう。ところで、マーティン・リーブスによれば、協創型の場合、予測困難な環境に適しているとしているが、近藤社長に伺ったところ、進出する先の事業環境は十分予測できているとのことであった。その場合、先見型ということになるが、実際に、ブラジルでの事業を見ても、十分な予測に立った上での積極的な投資ということが出来る。つまり、どちらの状況にも対応できる戦略的体制が整っているといえるかもしれない。

さらに、同社は、「国際戦略を通じて持続的な競争優位を確保する条件」として、内部資源論（リソース・ベースト・ビュー：RBV）を唱える J.バーニーが主張している以下の 4 つの条件を満たしている可能性が高い。

■国際戦略を通じて持続的な競争優位を確保するための4つの条件（VRIOスコープ）：

(1) 国際戦略を追求する企業にとって潜在的に価値のある範囲の経済（Value）

- ① 既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得
- ② 安価な生産要素へのアクセスの確保
- ③ 新たなコア・コンピタンスの形成
- ④ 現行のコア・コンピタンスを新たな方法で活用
- ⑤ 企業リスクの軽減

(2) 国際戦略の稀少性（Rarity）

対象とする経済範囲において、まだ紹介されていない製品やサービスかどうか。

(3) 国際戦略の模倣困難性（In-imitability）

人為的な参入障壁がなければ、競合企業が成功している国際戦略をコピーしようとするかもしれない。しかし、成功している企業の経営資源やケイパビリティが経路依存的で、成功との因果関係が不明で、社会的複雑性を有している程度が高いほど、その国際戦略の複製は困難なものとなる。

(4) 国際戦略における組織体制（Organization）

(1)～(3)をもっとも効率よく顕在化するためには、その企業が適切な組織体制を構築していなければならない。組織体制には輸出から現地法人といった「参入方式」に関する選択肢と分権連邦型からトランスナショナル構造に至る「意思決定」に関する組織構造上の選択肢がある。

こうした観点からチェックすることも国際戦略を進める上では極めて有効である。

2. 自発光道路鎮を活用したアフリカでの交通事故削減への貢献（辻プラスチック株式会社）

経済成長が続くアフリカでは自動車の普及が続く一方、交通インフラが整備されていないことから、一部の国では交通事故が急増している。中でも、自動車登録台数が2005年の23万台から2015年には151万台と10年間で約6倍強となったタンザニアでは、交通事故が増え続けており、2013年には人口10万人あたりの交通事故死者ランキングで世界ワ

ースト 6 位となった。電力不足に加え、街中から少し離れるとまったく街灯がない地域も多いことから、特に夜間の事故が多発しているという。

辻プラスチック（本社：滋賀県近江市）では、自発光道路鋸のアフリカでの普及を通じて交通事故死の削減に貢献している。同社の製品は内蔵太陽パネルと蓄電池により日中に自動充電し、夜間に発光するため、電源不要で、メンテナンスも必要なく、製品寿命も 10 年と長く、高輝度 LED を使用しているため視認性が高いのが特徴となっている。

タンザニアでは JICA の支援を受けて、まず、案件化調査を実施。その成果を受けて、ODA 案件化である普及・実証事業に進む予定だが、同社では、すでに、ケニアの道路公社に対しては、1,000 個の納入が決定している。ケニアでは 2016 年に第 6 回アフリカ開発会議（TICAD VI）<sup>7</sup>に参加し、同国にて道路鋸のプレゼンを実施したところ、政府関係者の目に止まったのがきっかけという。

### 3. バイオマス技術の海外展開を通じたアフリカなどでの環境・貧困問題の解決（明和工業株式会社）

アフリカの都市部では人口の増加にともなってゴミ処理場の余裕がなくなり、山積みの下水汚泥や生ごみを野焼きして処分しているという。さらに、農村部でも生産拡大に伴う農業廃棄物の増加が顕著となっている。このため周辺の河川や土壌、大気の汚染や健康被害が懸念されている。

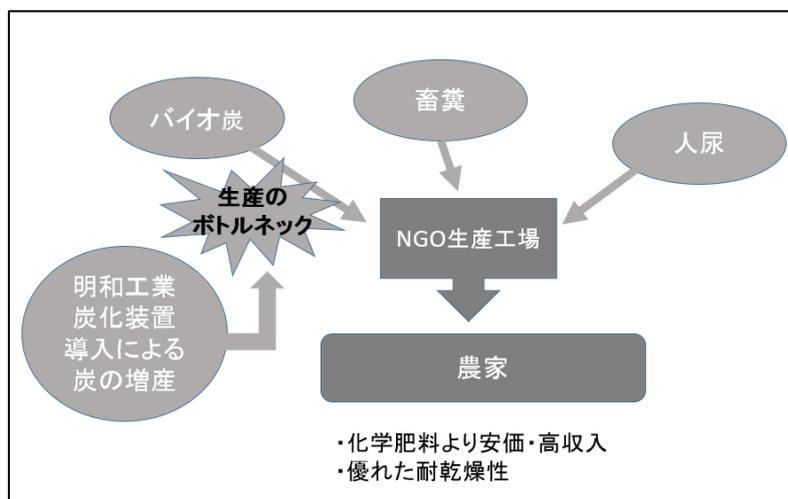
農業・環境プラントの製造を中心とする研究開発型の中小企業である明和工業（本社：石川県金沢市）はバイオマス炭化装置のアフリカでの普及を通じてこうした社会問題の解決に向け取り組んでいる。同社海外事業部コンサルタント/プロジェクトマネージャーの佐久志歩氏によると、まず、廃棄物のバイオマス炭化は、下水汚泥、農業廃棄物、畜糞、剪定枝などの減容に寄与する。ケニアでは、燃料用の木炭生産目的で広く森林伐採が行われてきたが、2018 年には（期間限定ではあるものの）国有林の伐採禁止令が出される<sup>8</sup>など森林保護政策が広まりつつある。このような中、同社のバイオ炭を薪炭材の代替として活用することで、カーボン・ニュートラルとすることができる。

また、アフリカでは、干ばつによる被害や農業への影響が深刻化しているが、炭には保水効果があるため、炭化物を活用することで、干ばつ被害を軽減することができる。

さらに、同社は炭入り肥料生産を行う現地 NGO と提携し、零細農家の生計向上促進を目指している。同 NGO では、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

い人々を雇用しており、そこでの生産に使用する原材料の「炭・尿・畜糞」は集落内の住民から購入している。そうして生産した有機肥料は化学肥料よりも安価で近隣農民へ販売している。こうした活動を通じて、農村地域の貧困撲滅と自立を支援している。

図2 (事例) NGO との連携による農村地域の貧困削減に貢献



(出所) 明和工業の資料を基に作成

さらに、同社では、JICA の支援事業を活用し、ケニアの乾燥地域において、山火事の一因となっている人工林の剪定枝を炭化し、耐干ばつ資材としての普及を図っている。本案件の事業化に向け、小型バッチ式炭化装置を導入し、種々の残渣を炭化するとともに、地元大学との連携で栽培試験を実施してきた。これは、廃棄物から農業資材をつくるというこれまで現地にない概念による製品開発といえる。特徴的なのは、売る以前に「一緒に仕組みを作る」ところからはじめていることである。

同社は、インドでも、石川県の補助金を活用して、バイオトイレのビジネス化に取り組んでいる。インドでは国民の約 4 割が屋外排泄を行っている。その最大の問題点は不衛生であることだ。公衆衛生の整備が不十分で、水は汚染され、下痢がまん延している。健康を害して、仕事ができず、貧困生活を強いられている人もいる。亡くなる子供も、年に約 7 万人に上るといふ。このため、インド政府は 2014 年に 200 億ドル (約 2 兆 2,260 億円) 規模のクリーン・インド政策を打ち出した。インド独立の父とされるマハトマ・ガンジーの生誕 150 年に当たる 2019 年 10 月までに屋外での排泄行為の根絶を表明、1 億 1,100 万カ所

へのトイレ設置を目指している。こうした背景もあり、今、インドではトイレ建設ブームが訪れている。明和工業のバイオトイレがインド国内に出回れば、堆肥化による土壌への資源循環も可能になる。

以上から観察されることは、明和工業の特徴として、NGO との連携による「価値創造のローカライゼーション」や CSV 戦略における「地域を支援する産業クラスター」づくりもさることながら、「適応型」戦略に必要な能力、中でも、実験する能力に秀でていることである。こうした実験力を育てているのは、同社の心臓部ともいえる「実験棟」の存在であろう。ここでは、顧客の様々なニーズに対応できるよう、実証データをとりながら実用化に向けて、日々実験が繰り返されており、国や大学、国際機関などを巻き込みながら資金を調達し、様々な研究開発が進められているという。そして、多彩な人材とその力の結集といった面にも特徴が現れている。同社では、政府が進めるアフリカの経済成長を支援する事業の一環として、「ABE イニシアティブ<sup>9)</sup>」で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ダントツ」ということだが、これには、彼らが帰国後に連携し、アフリカでの事業拡大につなげたい狙いがあるという。さらに、アフリカでのプロジェクトのために実践力のある人材を新規に採用するなど多彩な人材を集め、社員の挑戦や活躍の場を広げる、中小企業ならではの強みが備わっているようにも感じられる。

会宝産業と明和工業は実は車で 10 分ほどの至近距離にある。共に、循環型社会に貢献する互恵的ビジネスをコア・コンピタンスとしているということもあり、いろいろな意味で刺激を受け合っているものと思われる。こうした企業が生まれるところに、地方の面白さと可能性があるのでないだろうか。

## 第 4 節 含意と提言

### 1. 途上国との互恵ビジネスに成功している日本企業に共通する特徴

今回、紙面の都合により紹介できなかったが、上記の企業のほかにも、途上国との互恵ビジネスを行っている多くの企業および自治体からお話を伺う機会を得た。すると、ある共通

の特徴が浮かび上がってきた。

### (1) コア・コンピタンス（競争優位を有する経営資源）とその再構築

事業環境の違いなどから、既存のコア・コンピタンスを途上国の事情に合わせて再構築しているケースが多い。再構築の方法は現地にある資源の活用などバリューチェーンの見直しによる場合もあるが、各社各様である。その際、実験による事前の検証も利用される。

学研ホールディングス社では、インドネシア国内でも教育水準が低く、教育需要が大きいとされるスラウェシ島パレパレ市の小学校において、放課後の教室を使った「アフタースクール」事業を試験的に始めたところ、児童の学力が飛躍的に向上するなど同市が抱える社会的課題の改善に大きく貢献している。そこでは、これまでの児童に教える「学研教室」のビジネスモデルではなく、現地の教員に学研の持つ教育指導のノウハウを伝授するという初めての取り組みに挑戦している。当に、自社のコア・コンピタンスを再構築し、価値創造のローカライゼーションを図っている事例といえよう。

一方、会宝産業のように、現地の規則・制度といった外部環境そのものを自社のコア・コンピタンスに適合させていくといった手法（自社が開発した規格標準を採用してもらう＝国際標準化戦略）を採用している企業もある。

### (2) 企業理念

「善の循環」精神で知られる YKK や “A Better Life, A Better World” のブランドスローガンを経営理念の根幹として掲げるパナソニックに代表されるように、ほとんどの企業が社会的価値の創造を重視するような企業理念、あるいはビジョンを有している。

### (3) 有力パートナーの存在

その出会いは必然偶然様々だが、ほとんどの場合、それまでの企業努力（関連事業含む）が下地としてある。たとえば、上述の学研ホールディングス社の案件では、インドネシアの南スラウェシ州にて、学研グループ内の医学・看護専門出版社がインドネシアの医師・歯科医を対象とした e ラーニング事業を手掛けていたところ、同じ州に属するパレパレ市の「市長」の目に留まり、それが「縁」となって、「アフタースクール」事業につながったという。

### (4) 政府機関による支援策の活用

対象となる途上国や地域については、概して、事業化に向けての不確実性が存在すること

などから、大企業の場合、リーンスタートアップ的手法を採用しているケースが多い。一方、中小企業の場合、特に、有望なプロジェクトにおいては、政府などの支援機関による各種助成措置などを活用して本格的なフィージビリティスタディ（F/S）を実施しているケースが目立つ。

#### **(5) 現地関係機関や NGO などとの連携**

現地政府や大学・研究機関、さらには NGO などとの連携を通じて、人材育成、情報収集やネットワークの構築などに繋げている。

#### **(6) 垂直分化における分散化と水平分化における機能的部署の存在**

組織アーキテクチャにおいては、意思決定機能の迅速化やリスク分散が重視される傾向がある。このため、海外事業部を創設するケースのほか、別組織を立ち上げるなど、垂直分化における分散化と水平分化による機能的組織化が図られている。

## **2. 「途上国との互惠ビジネス」に関する事例の含意**

### **(1) 初期コストを如何に抑えるかが重要**

中小企業と大企業とでは「途上国との互惠ビジネス」に関する基礎的条件が異なる場合がある。特に、大企業では、すでに、海外に拠点を有していることもあり、F/S に欠けるコストを抑えることも可能である。一方、中小企業の場合、F/S などの初期投資にかかる負担はしばしば事業そのものの意欲を消し去るほど大きいことがある。

### **(2) 「実験する能力」の重要性**

途上国によっては、変化も激しく事業環境の予測が難しい場合も多いことから、迅速にコストをかけずに実験する能力が非常に重要となっている。

### **(3) パートナーや関係機関との連携の重要性**

特に、中小企業の場合、途上国との互惠ビジネスに成功しているほぼすべてのケースで、支援機関も含めさまざまなパートナーが決定的な役割を果たしていることが明らかになった。如何に有力なパートナーと結びつくかは最重要項目のひとつといえよう。一方、そのためには、そうしたパートナーを引き付けるコア・コンピタンスがまず備わっている必要があ

ることは言を俟たない。

#### (4) 中小企業の優位性

「途上国との互惠ビジネス」は本来、政府が果たすべき役割を代替しているといった側面もあり、こうしたビジネスを模索する企業は一定の審査を経ることによって政府からの支援が得られ易いといった特徴を有する。一方、同予算の直接的な補助対象はその政策的意図から、原則、中小企業に限られている。したがって、「途上国との互惠ビジネス」は大企業よりもむしろ政府の支援が得られやすい「中小企業に有利」と言うことができる。前述の辻プラスチック（株）の場合、夜間の道路安全に貢献する製品を現地政府に紹介したところ、大変好評で、製品化すべく許可申請するも、なかなか承認が下りなかった。そんな中、現地 JICA 事務所や日本大使館が現地政府に働きかけてくれたことが事態の改善につながったという。

#### (5) 持続可能性に向けての「ダイナミック・ケイパビリティ」の必要性

一方、多くのケースで次の課題とみられるのは、当該事業の持続可能性と他国への事業展開である。今回、調べたところ、途上国との互惠ビジネスを実施している企業の中には、1カ国で止まっているケースが実は結構多いことがわかってきた。この点において、最も重要と思われるのは、既存のコア・コンピタンスが他の途上国の社会問題を解決できるように資源を再構築する「ダイナミック・ケイパビリティ」を有していることである。この点において、中小企業のトップが果たす役割は大きいと言わざるを得ない。

#### (6) 組織アーキテクチャの重要性

当該事業が新規プロジェクトに近く、かつ、事業環境の見通しがつきにくい場合ほど、柔軟な構造と意思決定権の分散が必要となってくる。その場合、内外からプロジェクトメンバーとなる人材を招集するプロジェクト組織が有効な場合がある。今回、インタビューを行った組織の中でも、明和工業のほか、学研ホールディングスや大野市（東チモールへの水支援プロジェクト）のケースなどプロジェクト組織を立ち上げているケースが少なくなかった。その場合、重要と思われるのは、トップのコミットメントである。マーティン・リーブスは、適応力ある企業を育てるには「穏やかで競争的な権力構造と、建設的な対立と衝突の文化」が必要としている。組織のトップとプロジェクト・チームが一枚岩になっていなければそう

した文化を築くことは覚束ないであろう。

### 3. 提言

政府は、国に代わって途上国との互恵的ビジネスを推進する中小企業を支援することで、行政コストの削減と中小企業の国際化の 2 つの課題を同時に達成することが可能である。したがって、政府は中小企業が必要とするコストや時間を軽減する以下のような政策を策定・実施することが必要かつ有効と思われる。

#### (1) 途上国の社会的課題の解決に関する中小企業の F/S への複合的な支援

途上国では、事業化に向けての基礎的インフラが整っていない場合が多々あることや、一般に環境の予測が難しいと思われることから、事業化に向けての F/S の実施は必須である。このため、資金力の乏しい中小企業においては、F/S に向けた総合的な支援が求められる。

#### (2) 有力なパートナーとの出会いの場の提供

中小企業の場合、現地に拠点がない場合がほとんどかと思われる。そのため、現地でのマーケティングや各種手続きを含め、信頼できるパートナーの存在は欠かせない。しかし、知名度が低い中小企業の場合、なかなかそうしたパートナーを探し出すことは難しい。そのため、現地での国際的な展示会やコンベンションなどの機会を活用し、途上国の社会的課題の解決に寄与する技術やサービスを有する日本の中小企業のプレゼンの機会を設けるなどの支援策が望まれる。

#### (3) 途上国事情に精通したグローバル人材（人種不問）の育成・採用への支援

中小企業にとって、途上国との互恵ビジネスを躊躇するひとつの理由はグローバル人材の欠如である。それは日本人に限らない。富山県では 3 年前より、県内企業のグローバル人材獲得を支援するため、県内企業と合同で、大学院留学生の就学から就業までを一体的に支援する留学生受入事業を実施しているが、卒業生からは海外業務の第一線で活躍する人材が生まれている。このように、中小企業が国際的人材を採用・活用できるような何らかの仕組みの構築が望まれる。

#### (4) 中小企業のコア・コンピタンスを活用した「国際標準化戦略」への支援

中小企業に限らず、日本企業が海外に進出する際、現地の基準・認証が日本のそれと異なると、その対応に費やすコストや労力・時間の分、競争上の不利を強いられることとなる。そこで、日本企業の技術が優れているにもかかわらず、現地では異なる国内規格が採用されている場合やあるいは当該技術を評価する手段を有していない場合は、当該規格を現地政府に認めてもらうような支援策が必要と思われる。会宝産業のケニアでの例に見られるように、途上国ではそうした戦略が有効である可能性が高い。

#### 参考文献

- ・ J.B.バーニー『企業戦略論〈下〉全社戦略編』ダイヤモンド社、2003年
- ・ フィリップ・コトラー『コトラー8つの成長戦略』中央経済社、2013年
- ・ マイケル・ポーター「共通価値の戦略」Diamond Harvard Business Review, 2011年6月号
- ・ C.K.プラハード『ネクスト・マーケット』英治出版、2005年
- ・ マーティン・リーブス他「戦略構築にこそ戦略が必要である」Diamond Harvard Business Review, 2013年1月号
- ・ マーティン・リーブス&マイク・ダイムラー「適応力の競争優位」Diamond Harvard Business Review, 2011年11月号

- 1 コトラーはチャンスのある主な領域を示す9つのメガトレンドとして、①富と経済力の世界的再分配、②グローバルからリージョン、リージョンからローカルへの戦略的焦点の変更、③都市化の継続とインフラ・ニーズの増大、④化学と技術から生まれる機会の増大、⑤グリーン・グローバル・エコノミーの加速化、⑥社会的価値の急激な変化、⑦官民セクター連携の増大、⑧顧客エンパワーメントと情報革命、⑨ハイパーコンペティションと破壊的イノベーション、を挙げている。
- 2 国際金融公社（IFC）と世界資源研究所（WRI）は2007年、“The Next 4 Billion”の中で、「BOP層とは、一人当たりの年間所得が購買力平価（PPP）ベース（基準年2002年換算）で3,000ドル以下の世帯を指す」と定義している。その市場規模はPPP換算で約5兆ドルとほぼ日本のそれに等しい。
- 3 BOPペナルティとは、貧困である（低所得、農村部に居住等）がゆえに高い価格や低品質の製品・サービスを被ることがあるといった不利益、不経済のこと。
- 4 プラハードによる「イノベーション12の原則」：①コストパフォーマンスを劇的に向上させる、②最新の技術を活用して複合型（hybrid）で解決する、③規模の拡大を前提にする、④環境資源を浪費しない製品開発を行う、⑤求められる機能を一から考える、⑥物流のプロセスを革新する、⑦現地での作業を単純化する、⑧顧客の教育を工夫する、⑨劣悪な環境にも適応させる、⑩消費者特性に合うユーザー・インターフェイスを設計する、⑪貧困層に低コストでアプローチする手段を構築する、⑫これまでの常識を捨てる。
- 5 SDGs: 国連に加盟する世界193カ国が合意した17の目標、169のターゲットのこと。貧困等の途上国

---

を中心とした社会課題の解決のみならず、気候変動等の先進国・途上国共通の社会的課題の解決を含め、2030年までに達成すべき目標として設定している

- 6 ビジネス行動要請 (BCtA) とは、2008年に発足した、国連開発計画 (UNDP) を含む6つの開発機関・政府が主導する取り組みのこと。長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネスモデルを促進させ、企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成を促進することを目的としている。
- 7 TICAD (アフリカ開発会議) はアフリカの開発をテーマとする国際会議。1993年以降、日本政府が主導し、国連などと共同で開催している。2016年には、ケニア・ナイロビにて、安倍首相出席の下、初めてのアフリカ開催を行った。次回 TICAD7 は、2019年8月28日～30日に横浜で開催予定。
- 8 Daily Nation, 2018/11/16 [<https://www.nation.co.ke/news/Govt-extends-forest-logging-ban-by-a-year/1056-4855586-f9flxf/index.html>]
- 9 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

## 第5章 東ティモールと日本の地域内循環型経済構築と互惠型協力

特定非営利活動法人パルシック

代表理事 井上 禮子

### 要約

筆者は特定非営利活動法人パルシックの一員であり、実践者という立場で本原稿も執筆する。パルシックは人が尊厳や生命や暮らしを脅かされた時に駆けつけ、共に経済的な自立を達成するまで支援することを基本として、東ティモールへのインドネシア軍による暴虐に際しての緊急支援、あるいはスリランカの内戦復興支援を行って来て、現在はパレスチナのガザの女性たち、シリア難民の子どもたち、インドネシア中部スラウェシの地震被災者支援に取り組んでいる。本稿では東ティモールというアジアの最貧国であり、2002年に独立を達成したばかりの若い国でパルシックが行ってきた活動および日本国内で始めたばかりの活動を振り返り、課題に関しての考察を試みる。

### 第1節 地域の課題に取り組む

SDGs（持続可能な開発目標）は、世界で数十億人が貧困のなかにあり、各国内および各国間の不平等は拡大していると述べ、SDGsの達成に当たって「一人も取り残さない」として持続可能な開発のための17の課題を2030年までに解決することを180カ国が2015年9月15日国連サミットでコミットした。SDGsの17の課題は、グローバル企業によるモノおよびサービスの生産と消費による経済成長という従来の開発アプローチでは解決できない。2007～2008年の金融危機に見られたようなマネー経済の不安定、社会的な不安（コミュニティ崩壊や難民問題）、自然の制約（水問題、気候変動、エネルギー問題）が17の課題の根底にあるからである。実際に、1992年以降2009年に至るまで日本の実質GDP成長率は、年1～2%に過ぎない。失われた10年が20年に及んだあとの2010年には、経済成長を軸としたグローバル経済ではない別のアプローチが求められていることがはっきりしていた。内閣府の「国民生活に関する世論調査」によればバブル期末期の1984年ころから「心の豊かさ」を「物の豊かさ」よりも優先して選択する人の数が大きくなっている。「心の豊かさ」とは大変に抽象的であるが、そのころから日本の各地で地域に根差し、自然と共生す

る循環型経済と社会を築く試みがなされ始めている。とくに 2011 年 3 月 11 日の東日本大震災とそれにともなった福島原発事故は自然災害とエネルギー問題への対応をもとめ、それに応えるべく多くの試みがなされている。私たちも NGO として水産業の復興や地域住民の声を反映させた復興のために尽力したが、地場の企業あるいは震災後に起業した人びとによる取り組みに目を開かせられるものが多かった。福島原発事故に対応して、地元の酒造会社などが原子力に依存しない安全で持続可能な社会作りと会津地域のエネルギー自立を目指すべく会津電力株式会社を発足させた。同社は「再生可能エネルギーの普及を通じて地域の自立に貢献し、発電で得た収益を地域に還元することを目指す社会企業的な会社です」とうたっている。福島第一原発事故で全村が避難区域となった飯舘村でも、会津電力に触発されて、「飯舘村民の自立と再生を促し、自信と尊厳を取り戻す為に」と飯舘電力株式会社が設立されている。宮崎県石巻市の周縁部の雄勝半島では、もともと過疎化、高齢化が課題であったが、震災前年には 3,994 人だった人口が震災後の 2015 年には 1,021 人になってしまった。そこで復興支援に入った Moriumius (モリウミアス) という団体が、廃校を雄勝の名産品である硯石など地元資材を使って復旧し、地域内の自然と循環する仕組みを都市の子どもたちのための有料の学習の場とした。地域内の循環活動をしっかりと企業活動とすることで、外部から訪れる関係人口を増やし、海外からの留学生も招くことで、地域の子どもたちが多様性を受け入れ、自分たちの地域に誇りを持てるようにした。

GDP では測れない人びとの幸せ度を実現するために、従来の経済成長や物質的支援とはまったく異なる協働のアプローチが必要になっている。それは①経済の仕組み（資産や生産）、②社会の仕組み（人のつながりと文化）、③環境へのアプローチ（地域内自然環境の保全）という 3 つの分野での地域内循環を基本とする。地域の住民が主人公となって、地域内の資源の循環を追及することで自然環境を守り、地域を活性化させる仕組みづくりである。

他方で、2018 年、経済のグローバル化を推し進めてきた、まさにその筆頭、米国でトランプ政権が誕生し、欧米先進国で自国ファーストの保護主義が台頭し、「国家」の強化と排外主義の動きも出てきている。そして自然の制約は自然災害の多発となって日本列島でもインドネシアでも災害が人々の幸せを奪っており、グローバルな人々のつながりで環境や災害被害に取り組むことはますます必要となっている。経済のグローバル化によって促進された新しい技術による地球規模での情報の共有や人のつながりを生かした、国境を越えた人と人、コミュニティとコミュニティの協力の仕組みづくりも欠かせない。

## 第2節 社会課題を解決する東ティモールでの取り組み

### 1. 東ティモールという国

東ティモールは、東南アジアの東端、オーストラリアに近いところに位置しており、四国を一回り小さくしたくらいの小さな島国である。16世紀にポルトガルの植民地となり、ポルトガル植民地支配が終了せんとした1975年にインドネシアに軍事占領された。1999年に国連監視下で行われた住民投票の結果、3年間の国連統治を経て2002年5月に独立<sup>1</sup>を果たした若い国である。ポルトガルがティモール島を植民地化した16世紀以前の東ティモールは村と言えるくらいの小さな王国が複数存在した地域で、国としては形成されていなかった。従って2002年の独立は、憲法を初めとする諸法律、言語、通貨など国の輪郭として必要な事柄をすべて決めていかねばならない、文字通りゼロからの出発であった。独立間もない2006年に、軍内部の反乱に端を発し、独立しても相変わらず貧しいことに失望した青年たちによる首都ディリでの騒擾を経て、2007年8月に首相に就任したシャナナ・グスマン氏はティモール海にある豪州との「共同石油開発区域」における海底油田・天然ガス田からの税収・ロイヤリティー収入を予算に投入して公務員の給与引き上げや発電を初めとした公共投資を積極的に行い、高い成長率を実現した。2007年以降のばらまきともいえる政府財政支出のおかげで、都市部では確実に富裕層が生まれた。独立間もない頃は、多くの国際機関の支援が入ったこともあって首都ディリにいくつものレストランができたが、その客のほとんどが外国人であった。2007年以降、ディリの通りには新車が走り、駐車場を備えた大きなモールができ、モールの商店やレストランでティモール人の客が一般的になった。

表1 東ティモールと日本

	東ティモール	日本
面積	14,900 km <sup>2</sup>	378,000 km <sup>2</sup>
人口(2017年)	1,241,506人	126,706,000人
都市人口	29.50%	67.90%
農村人口	70.50%	32.19%
15歳未満の人口比率	46.20%	12.40%
平均年齢	19.6歳	46.35歳
出生時平均余命	68.57歳	83.98歳
1人当りGDP(2016年)	2,079.63ドル	38,989.21ドル

(出所) Statistics Timor Leste および日本総務省統計局

他方で、山間部の農村では生活は依然として貧しく、ひとつには、道路、水、電気などの生活インフラが山間部では遅れていたこともあって農村女性たちは多くの負担を担っている。あるとき、コーヒーに関する話合いのために山の中の集落を訪ねる途中で、一台の車とすれちがった。出産を迎えた母親が何らかの異常のため急きょ病院に向かう途中であった。帰り道に同じ車とすれ違ったが病院にたどり着く前に死産してしまったと聞かされた。医療施設や交通網などの未発達のために、まだまだこうした不幸は山間部農村では起こっている。

## 2. 東ティモールでのパルシックの活動

### 【緊急救援からコーヒー加工支援へ】

パルシックは、1999年の住民投票の直後、インドネシア軍と民兵による住民に対する暴虐の報に接して、他の日本のNGOと協力して医薬品、食糧配布、学校の修復などの緊急救援を行った。2002年5月の独立に際して、どのようにしてこの困難な国づくりを支えていくかを検討し、東ティモールの唯一の輸出品であるコーヒーの品質改善とフェアトレードを行うこととした。独立後の東ティモールは、衣類、食器、農機具など生活に必要なすべての品を輸入しなければならなかったため、唯一の輸出品の品質を高め、国際市場で、高値で販売できるものにしようという意図であった。そこでアイナロ県マウベシ郡という標高1,400メートル前後の山の中で、まずは、コーヒー農家を、集落を基礎単位として生産者協同組合に組織し、組合運営、コーヒーの加工、会計などをトレーニングした。およそ10年間を経て、2011年には、優れた品質のコーヒーを生産する生産者組合として自分たちで、コーヒー代金の精算を含めた活動を担えるようになった。現在マウベシ郡の6つの村で580世帯（およそ3,500人）が組合に組織されている<sup>2</sup>。近年、気候変動による強風や乾期の降雨などに苦しめられて生産量の変動が激しいが、2018年はおよそ93トンのコーヒーを出荷した。これまでのところほぼ全量をパルシックがフェアトレードとして買い取って日本国内で販売している。

### 【農村女性の状況】

コーヒーのフェアトレードを通じて、確実に農家の現金収入は増えているが生活が改善されたように思えなかった。2005年、コーヒー生産者組合の中心的メンバーから20人程度に集まってもらって、男女別々にワークショップを行った。どんな家庭をもちたいか、生

活の何を变えたいかというテーマで男性と女性の発言を聞いた。男性たちは、子どもを 12-13 人くらいもつことを望ましい生活の前提としていた。どうしても 2~3 人は死亡するからという説明もあった。ところが驚いたことに女性たちは、未婚の若い女性も、すでに 10 人を超す子持ちの女性も全員が異口同音に子どもは 2~3 人で良いと言った。その理由の一つは、自分が産んだ子供を 1 人たりとも死なせたくない。したがって病気になっても病院に連れて行って十分な医療を受けさせることができる範囲の人数にしたいという。もうひとつの理由は子ども全員に少なくともハイスクールなどの高等教育まで学ばせたいからであった。東ティモールでは独立後、政府の方針で保健と教育が重点化されており、学校は無料であるが、通学するにはある程度きちんとした服を着させなければならないし、鉛筆や消しゴムなどの文具代もばかにならない。そうした費用をきちんと払って安心して学校に行かせるためには子どもの数は 2~3 人が妥当だというのである。このワークショップの経験および観察した村人たちの消費構造からフェアトレードによる現金収入の増加を村人の生活改善につなげるためには女性に力をつける必要があると考えた。

さらに独立から 10 年を経た 2012 年、東ティモール各地の女性グループの調査を行った。国連統治時代を含めて多くの国際機関が女性を対象とする技術協力や生産活動支援を行ったので、その後どのような発展を遂げているかを調査したのである。そこで多くの女性グループは、グループとしては存続していても、その活動による収入を得られていない、あるいは国際機関によって行われた技術指導の成果を活用できていないことが分かった。その原因としては、生産のために供与された機材が故障してしまっただけで部品が入手できないといった問題もあったが、共通する問題は市場にアクセスできないことであった。農村は、一部の稲作地帯をのぞくと山間部にあり、ひとつひとつの村の規模は小さく、市場としては非常に限られている。先に述べた経済成長の恩恵はおもに首都ディリに集中しているが、首都ディリの市場にアクセスするには商品としての品質が充分ではない、パッケージがきちんとできてない、生産者自身が他の地域を知らない、輸送手段がないなどの課題があった。

### 【農村女性の経済活動支援】

マウベシ郡での経験と上記調査の結果を踏まえて、2013 年から 2018 年まで 5 カ年間の計画で、東ティモールの中でも交通の便が悪く、貧しい農漁村だがやる気のある女性グループ 20 団体を対象として女性グループの経済活動を支援する事業を実施した<sup>3</sup>。2018 年 9 月末には 6 県にまたがる 23 の女性グループ、合計 223 人の女性たちが恒常的に特産品を生産

し、販売して収入を得られるようになった。自宅近くに作業場があるので女性たちは育児、家事などを担いながら 1 日 3~4 時間を費やして月収 20 ドル前後を得られるようになり、多くの女性はその収入を子どもの衣類や文具などの購入に費やしている。

図 1 東ティモール女性たちの事業地



(出所) パルシック作成

図 2 アロマ・ティモールのブランド



(出所) パルシック作成

事業内容としては以下を実施した。

- ① グループごとに地元の農産物・海産物を利用した特産品を決める。

- ② 特産品の品質を高め、マニュアルを作成していつも同じ品質を保つようにする。
- ③ 特産品は「市場に応える＝売れる」ということを重視し、「アロマ・ティモール」という共通ブランド、ロゴを使用する。
- ④ 産地間の連携を重視し、「アロマ・ティモール」ネットワークとして、輸送の協力、パッケージの共同購入などを行う。
- ⑤ ネットワークとしての共回事務局を首都のディリに置く。

図3 スーパーの専用棚



(出所) 筆者撮影

5カ年の前半は各グループのリーダーの選定、運営指導、会計および生産指導に重点を置き、後半2015年度からブランド化とマーケティング、ネットワークの強化に注力した。「アロマ・ティモール」というブランド名を定め、おしゃれなパッケージで統一イメージをつくった。「売れる商品をつくる」という目標を設定して、品質管理を厳しくしたことが高品質、安全という『アロマ・ティモール』のブランドイメージを市場に定着させることに成功した。

女性たちは商品の一部はパッケージを小さくして地元のキオスなどで販売するが、収入の多くは、首都ディリでの売り上げによっている。首都ディリにはすでに13カ所のスーパーマーケットがあるが、いずれのスーパーマーケットにも商品は置かれ、一部では空港のお土産店にも出品している。スーパーマーケットの顧客層は、公務員やホテル経営などのビジネスをおこなっている東ティモール人の富裕層、大使館や援助機関などで働く外国人たちである。

東ティモールの農民、ましてや女性たちは近隣の村や町以外に出た経験は少なかったの

で、他の女性グループとの交流やディリの市場研修から学ぶことは多かったと思う。そしてスーパーマーケットに自分たちが作った商品が並べられることは女性たちの自信につながった。パルシックは、フェアトレードでコーヒーを購入しているが地域の生産品を国際市場に出すことが最善とは考えていない。地元市場（生産者の村の中）と国内市場（主に首都を初めとする他地域の市場）と国際市場と考えたときに、可能ならば地元市場が生産者の自立的発展と地域内循環にとっては望ましいが、多くの場合、地元市場は規模が小さいし、農産物やその加工品の場合、類似品が多く出るので、国内市場、とくに一定規模の市場がある首都などに販売できることが望ましい。

### 第3節 社会課題を解決する：日本での取り組み

東ティモールと日本の社会を複眼的にみたとき、表2に示す、それぞれの社会的課題が浮かび、決して日本が東ティモールの地域社会を支援するという一方的な関係ではなく双方の地域経済自活力を鍛える、あるいは回復させる互恵的な協力の可能性が見える。

表2 東ティモールと日本の社会的課題

日本の地域の問題	東ティモールの地域の問題
人口の高齢化	若者の就労先がない
貧困の「見えにくさ」=関係性の貧困	子どもの栄養不良を含む貧困
農村の過疎化	農村人口の貧困
コミュニティ(社会的セーフティーネット)の崩壊	水やなどの生活インフラの不備と経済成長に伴うゴミ問題など

(出所) 筆者作成

#### 1. 日本の貧困問題と子ども食堂

日本の子どもの相対的貧困率は1990年代半ば頃からおおむね上昇傾向にあり、2012年、厚生労働省「平成25年国民生活基礎調査」で「子ども6人に1人が貧困状態」が発表されたことで注目が集まり、メディアでも報道されるようになってきた。2017年6月に発表された平成28年度同調査結果によると13.9%と前回の16.3%から下降し「子ども7人に1人が貧困状態」となった。しかし子供がいる現役世帯の相対的貧困率は12.9%であり、そ

のうち大人1人世帯の相対的貧困率が50.8%、と大人が2人以上いる世帯に比べて依然、非常に高い水準となっている。母親がパートを2、3カ所掛け持ちし、朝から晩まで仕事に追われているケースも多いと言われている。これは非常に高いリスクで、母親が病に罹った時点ですぐに生活が立ちいなくなる危険を常に伴っており、母親たちも不安を常に抱えたまま何とか日々の生活を送るだけで精一杯の状態である。

2012年の「子ども6人に1人が貧困状態」という報道に衝撃を受けた人々が始めた子ども食堂は多くの人々の参加をえて、各地で広がった。2018年4月には2,286カ所が確認されており、2019年初めには3,000カ所と言われており、全国のネットワークもできている。完全に民間の力で広がっており、現在は行政の側がこれをどう支援できるかということでも市町村が額は少ないが運営費の一部を助成し始めている。各地域で形態もやり方も違うが、子ども食堂という言葉で、子どもたちを救い上げようという共通の意志がひとつの動きとなっている。同時に各地域に根差した活動なので、地域おこしや地域の活性化、地域内の市民の助け合いという方向性をもっている。

他方で、総人口に占める高齢者（65歳以上）の人口の割合は、日本は世界1で、1950年（4.9%）以降一貫して上昇が続いており、1985年に10%、2005年に20%を超え、2018年は28.1%となった。高齢者の課題は生活苦、健康問題など多様であるが、とくにひとり暮らしのお年寄りにとっては社会との関りが重要な課題である。澁澤寿一氏が、「(地域住民の話から出てくる目標として) もっとも多くの人びとの望みは、自分が人の役に立っていると、世の中の役に立っていると思える社会」と記されている<sup>4</sup>。このことは私が難民支援を含む海外の現場で、あるいは東日本大震災の被災者支援の現場で、実感してきたことと同じである。一人一人の高齢者が地域の活動のなかで世の中に役立っているという実感をもてるようにすることが課題である。

## 2. 子どもと高齢者の居場所づくり「みんなかふえ」

子どもが一人でご飯を食べなければならない、あるいは子どもが食事を逸してお腹を空かしていても誰も気が付かない社会。東ティモールで事業を担当してきたパルシックのスタッフはこの事実には衝撃を受けた。東ティモールでは子どもの栄養失調など改善すべき課題は多い。子どもをとりまく農村社会の絶対的貧困やごはんインスタントラーメンの調味料をかけて食べている姿は心が痛む。食生活、医療・保険などで改善すべき課題は多いが、それでも東ティモールの子どもたちは周りにある木の枝や壊れた自転車のタイヤなど何で

もおもちゃにして元気よく走り回り、誰かがご飯を食べられないのに周りが気付かないということはありえない。日本の子どもの方が幸せ度は低いのではないかという痛切な実感が動機となり、2017年から何ができるかを検討し、先行事例の学びを続けた。多くのユニークな事例が行われていること、「地域おこし」や「街づくり」の一環として行われている活動が比較的持続可能性があると思えたが、目の前の問題に突き動かされて開始していて試行錯誤している団体も多い。

2018年7月、東京都葛飾区に小さなスペースを借りて、まずコミュニティ・カフェとして「みんかふえ」をオープンした。子どもたちが夏休みに入った8月は毎日昼食を提供し、9月からは週2~3回夕食を提供している。カフェではコーヒーやハーブ茶を提供し、地域の方々が集う場とし、夕食は子ども200円、大人500円としているが、食事券を配布し、無料とした方が良いと思える場合は予め食事券を無料で渡している。地元の学校のソーシャルワーカーや校長先生、地域の民生委員の方たちの協力を得ている。パルシックは葛飾区ではまったくの新参者なので、来るものは拒まずという姿勢でまず地域の方々とお知り合いになることから始めた。近くの都営住宅に住む独居の高齢女性が配布したチラシを見て、食事に来てくださり、「また来てもいい？」と言って下さったときは嬉しかった。引きこもりの方が週1回食事に見えるようにもなった。オープンから6カ月を経た12月には夕食時に子どもが5~6人、お年寄りが2~3人いらして、子どもたちの隣に座ってお年寄りも一緒に食事をしてくださる光景が見られるようになった。葛飾区に子ども食堂は9カ所あり、葛飾子ども食堂ネットワークを形成して協力し合っている。

この事業の目的は、地域で子どもや独居の老人を見守る社会の再建である。お元気な高齢者には逆に見守る役割を果たして頂き、互いに支え合う関係性の再建でもある。この分野ではまだまだこれから学びである。3年間はパルシックのフェアトレードの売上で、このみんかふえの人件費、家賃などを賄っていくことにしているが、どうやったら経済的な自立を果たせるかも大きな課題である。食材を寄付してくださる個人、企業はぼちぼちとでてきている。地域内の企業と有機的な関係性をつくり、財政的な道筋をつけて持続可能性を保証し、海外で活動してきた経験者たちが参入して各地にユニークな形で展開できることを目指している。

#### 第4節 企業とのパートナーシップ

日本国内での活動であれ、東ティモールでの活動であれ、NGOとして企業とのパートナーシップはぜひ実現したい。それは企業がもっている専門性や市場にアクセスできる強みによって持続可能な発展をもたらすことができると考えるからである。

東ティモールでは、石油基金を原資とした政府の財政支出による経済成長は持続可能ではないので、東ティモール政府も民間投資を強く求めている。2016年にハイネケンがディリ郊外にビール工場を建設し、日本資本のビアードパパがショッピングモール「ティモール・プラザ」にディリ1号店を出した。外国投資を呼び込みたい、けれども企業にとってはなかなか条件の整わない東ティモールで、この進出はグロリア・ジーンズ、バーガーキングに続いて大きな出来事であった。が、残念ながらビアードパパは2年間で撤退を余儀なくされた。ハンバーガーなら、たまの日曜日に5ドル前後を出して家族ででかけることもあるが、残念ながらラーメン一杯がおよそ1.5ドルのなかでシュークリーム1個に1.5ドル出せる人は限られていたと思われる。

東ティモールで最大の産業であるコーヒーには多くの企業が関わっている。パルシックのフェアトレードにしても企業が買い支えてくれているから成り立っている。農村女性の活動でもスーパーや東ティモールの伝統食品を伝えたいと志しているレストランなどと地元の小規模な企業とパートナーシップを組んで事業を展開している。

しかし日本企業の本格的な参入を阻んでいる原因は東ティモールの国土の小ささと貧しさ故の市場の小ささであり、インフラの不備であると考えられる。他方では自然は豊かであり、農業・漁業の生産技術はまだ低い、人口は多い。そのような東ティモールの特性を生かしながら持続可能な開発に寄与する企業の参入を望みたい。

日本の子ども食堂に参画する企業は増えているが、本来の業務とは直接関係のない企業が多い。地域の住民との共生を企業の価値としているがゆえに参画していると思われる。

#### 第5節 提言：NGO、企業、自治体の連携

地域社会を構成する多様なアクター、自治体、企業、NGOのそれぞれの特質を生かした協働の構築は、持続可能な、誰一人置き去りにしない（Inclusiveな）発展のために必須である。表3に示すようなそれぞれの強みを生かした連携が重要である。

日本国内外の地域社会の社会的課題の解決にとって、日本の企業や自治体がつなぐ知識やノウハウの提供は重要であるし、その取り組みはフェアトレードのようにビジネスとしての方法をもつことで、人件費がカバーされ、持続可能である点で望ましい。

東ティモールを例として考えると日本の商品の市場としては大変に規模が小さく、輸送コストも高価なので企業にとって、他の何らかの意味を見出して頂かねばならない。考えられるのは東ティモールの海や自然を生かした観光産業、あるいは農産物、水産物をいかした加工業と思われる。とくに循環型の開発（ゴミや水の処理、農産物加工など）に専門性をもった企業や自治体の参加は東ティモールのような社会にとって重要であるが、当初は ODA などの財政的支援がないと企業としても持続可能な活動を展開することが困難と思われる。

他方で、企業が株主にとっての最大利益の追求を第一とする場合、社会にとっての価値と矛盾する場合もありうる。経済成長アプローチから地域循環型の発展にハンドルを切りなおすにあたって、企業自体が、国内外をとわず、地域の中で住民とともにある在り方が求められる。

表 3 各アクターの強み

企業	自治体	NGO／市民社会
問題解決のための特定技術	公共事業のノウハウ	対象地域に関する知見
現地産品の商品化	地域づくりのノウハウ	相手国住民との距離の近さ
事業としての継続性を保証	地域の固有性を生かす	市民参加

(出所) 筆者作成

- 1 ポルトガル植民地支配が終わらんとした 1975 年の独立宣言をもって独立したとする東ティモールの独立運動関係者及び東ティモール政府は 2002 年をもって「主権の回復」とし独立は言わない。
- 2 JICA 草の根技術協力による支援を受けて実施。
- 3 この事業も JICA 草の根技術協力事業の支援を受けて行った。
- 4 本 ITI 調査研究シリーズの No.66 掲載の「第 3 章 地域内循環経済を手段としての関係性づくりへの取り組み～真庭（岡山）のケースを中心に」

## 第6章 バングラデシュにおけるソーシャル・ビジネスとソーシャル・エンタープライズ～社会的企業 JITA の誕生<sup>1</sup>～

(一財) 国際貿易投資研究所

研究主幹 大木 博巳

### 要約

2011年12月に、女性のエンパワーメントの向上を目的としたソーシャル・エンタープライズ、JITA バングラデシュが誕生した。JITA は、国際 NGO の CARE インターナショナルとダノン・コミュニティーズ（フランスの大手食品メーカー、ダノンが出資するソーシャルファンド）との合弁会社である。JITA の社長には、CARE バングラデシュで、農村開発の『農村部販売プログラム』（RSP）を指揮していたサイフ・ラシッド氏が就任した。JITA は、農村部の女性の雇用創出に成果を上げた RSP をより大きなスケールで実施するために事業として運営する会社である。起業した背景には、事業規模の拡大や民間企業との連携促進、迅速な意思決定をするには NGO のステイタスでは限界がある。2015年に農村部での商品販売を通じて1万2,000人の女性に所得機会を与え、450社の企業を立ち上げて1000人の直接雇用を創出し、700万人のBOP層に新製品を届けることを目標に掲げている。実際は2017年で260企業を設立し、当初の目標には届いていない。

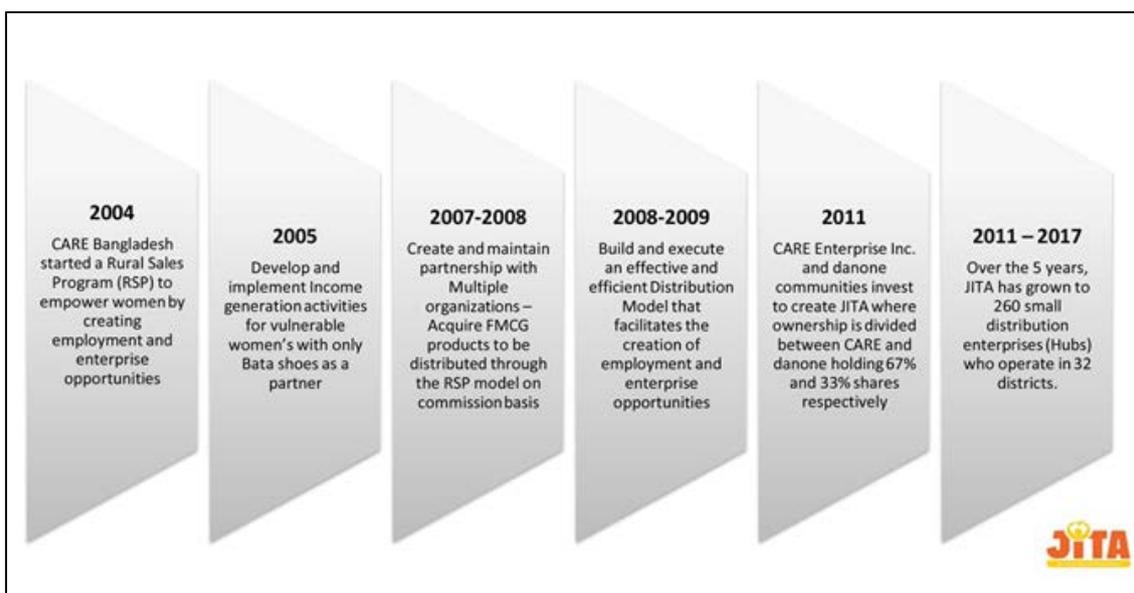
### はじめに

NGO の CARE とフランスの食品企業ダノンの合弁企業 JITA が 2011 年に発足した。JITA の社長には、CARE バングラデシュで、農村開発の『農村部販売プログラム』（RSP）を指揮していたサイフ・ラシッド氏が就任した。JITA の目的は、農村部の女性の雇用創出に成果を上げた RSP をより大きなスケールで実施するために事業として運営することである。起業した背景には、事業規模の拡大や民間企業との連携促進、迅速な意思決定をするには NGO のステイタスでは限界がある。2015年に農村部での商品販売を通じて1万2,000人の女性に所得機会を与え、450社の企業（ハブ）を立ち上げて1,000人の直接雇用を創出

し、700万人のBOP層に新製品を届けることを目標に掲げていた。しかし、2017年に実績で260企業と目標には届いていないが、着実に成果を上げているものと推察される。

筆者は、JITA設立に尽力した初代社長サイフ・ラシッド氏に、JITAが目指すソーシャル・エンタープライズとは何かについて、インタビューをした。

図1 JITAの歩み



(出所) JITAのHP

## 第1節 CARE バングラデシュの農村部販売プログラム

CARE バングラデシュは、2004年にバングラデシュ最大手の靴製造販売会社、バタ・バングラデシュと提携して、農村部で女性販売員がバタの靴を訪問販売する事業を始めた。目的は、雇用機会の提供者として民間企業を巻き込み、貧困女性、コミュニティ、企業の関係者すべてが利益を得ることができるディストリビューション・スキームを構築することにあった。これにより雇用と市場アクセス改善による女性のエンパワーメントの向上を狙った。

プロジェクトは『農村部販売プログラム』(Rural Sales Program =RSP)と呼ばれ、この女性販売員を『アパラジータ (Aparajita)』と名づけた。これはベンガル語で「絶対に敗北を認めない女性」という意味である。

表 1 RSP の目的

農村部の貧困女性	就労して自らの所得を得る 起業活動を持続的に行うための知識を得る
コミュニティ	雇用創出・所得向上によるコミュニティ全体の生活水準向上
参加企業	農村部を市場として開拓し、販売拡大。

(出所) 筆者作成

RSP は 2004 年に 2 年間の計画で始めたが、動き出したのは 2005 年であった。当時、バタ・バングラデシュマーで RSP を担当していたクアダー (Quader) 氏は、CARE バングラデシュの RSP について次のように説明していた<sup>2</sup>。「プログラムは、バタ・バングラデシュと CARE バングラデシュの共同パイロットプロジェクトとして 2005 年に国内北部のナトーレ地方 (Natore District) で 49 人の女性販売員を使ってスタートした。女性販売員は、最寄りのバタ・ホールセール拠点が指定したハブを通して靴を現金で仕入れる。バタは販売員ひとりひとりに見本を入れたバッグ、シューズ・カタログ、バッジ、顧客の靴のサイズを測るための足型、傘を提供するほか、定期的に研修プログラムを実施している。」

筆者は、2010 年 7 月 10 日に、ダッカの北西約 80 キロ、タンガイルの郊外で RSP に参加しているハブと呼ばれているバタショップやアパラジータを訪ね、販売活動の実際を体験した。

バタショップには、靴をはじめとしてユニリーバの石鹸、シャンプーが一角に積まれていた。アパラジータは、バタショップに出向いて商品 (靴) を購入し、カバンに詰めて、各村を回って戸別訪問販売を行う。

面談したアパラジータの話から、訪問販売の様子は概ね次のようなものであった。バタの公認販売員であることを示すバタバッジを胸につけ、週に 6 日、曜日ごとに違った村に通う。1 日に訪問する家庭は約 50 世帯。セールス・バッグには、石鹸、シャンプー、グラミンフォンの携帯電話、バタの履物とカタログそして衣料品などが詰まっていた。

売れ筋商品はユニリーバのシャンプー「Clear」。1 ダース、2 ダースとまとめて購入する家庭も多い。石けんや洗顔料やクリームなども売れている。

RSP 参加企業の商品以外にも、ほしい品物があれば注文を取って販売することもある。農村部の多くの女性は T シャツなどの衣料品を必要としているが、市場まではなかなか買に行けない。

顧客には、商品の使い方を説明して商品知識を伝える。バッグに入っていない商品が欲しいといわれれば、ハブセンターに注文し、品物を取りに行つて顧客に届けるまで十数日はかかる。

バタ・バングラデシュの役割は、アパラジータにバッグ、カタログ、身分証明書代わりのバッジ、足型（サイズを測る厚紙）、傘を提供して販売の支援をすること農村部の中核都市にあるバタショップ（バタの小売店）を農村流通の拠点（ハブ）として提供すること等であった。

バタ・バングラデシュが RSP 向けに販売した履物の種類は、70 種（型）。安価なものは、型にプラ原料を流し込んで塗装したサンダルが 42 タカ（65 円程度）、革靴は 1,200 タカ（1,800 円程度）、ラインナップは充実していた<sup>3</sup>。

ハブには、ハブマネージャー（女性の担当者）を置き、バタの靴をはじめとして RSP に参加している企業の製品を配送するディストリビューターと連絡して商品を仕入れる責任が課されている。

バタ・バングラデシュが、CARE バングラデシュの RSP に参加を決めたのは、本社の意向と関係なく、現地法人のバタ・バングラデシュが独自に判断したものであった。バタは経営の現地化が進んでいる企業であるが、現地事情をよく知っているバングラデシュ人が経営をしているからこそ、決断ができたと言えよう。

図 2 RSP モデル



(出所) 大木博巳 「グローバル企業にみる BOP ビジネスモデル」、2010 年 3 月 9 日の『国際シンポジウム BOP ビジネスのフロンティア』発表資料

CARE バングラデシュの役割は農村部の女性をリクルートして、希望者の能力を確認し、彼女らに販売、健康に関する知識、会計、商売上の交渉、セールストークなど事業運営に関わるスキルを教授すること、商品を仕入れる際にマイクロファイナンスを仲介すること、アパジータと参加企業の間を取り持つことである。

また、CARE バングラデシュは、販売地域ごとにアパジータを支援する担当者（コミュニティ・ファシリテーター Community Facilitator ; CF）を置いた。CF は、アパジータの販売活動がうまくいっているかどうか監視し、収入が上がらない場合にはアドバイスを与える役割を担っていた。

## 第 2 節 参加企業の拡大

RSP は、訪問女性販売員が 49 人で始めた。しかし、一年後にはその数が 25 人に減ってしまった。理由は、利益が低すぎて採算が合わなかったこと、女性による戸別訪問販売に対して周囲の人々からは良く見られなかったという社会・文化的な偏見に直面したためである。販売モデルとしてのあり方が、開始当初から疑問視されたのである。

立ち上げ早々、壁に直面した CARE バングラデシュは、収益性の問題を解決するために、次の様な対応を行った。

第 1 は、商品の物流チェーンの改善である。女性販売員がハブに商品を取りに来る時間を節約するために、販売員の自宅あるいは訪問販売先に商品を運ぶサービススタッフ（Service Person）を設けた。サービススタッフを設けることで、運搬時間を節約し、販売する女性もつかバンの中の商品の種類や数を多くすることが可能となり、より収益を上げやすくできるようにした。

第 2 は販売する商品の種類を増やしたことである。2006 年 12 月初め、CARE バングラデシュは日用消費財大手のユニリーバ・バングラデシュと新たな提携を結んだ。ユニリーバはインドで農村部の女性の自立支援と販売促進を目指す『シャクティ (Shakti)』プロジェクトを推進しており、これを見本にバングラデシュでも 2003 年から『ジョイータ (Joyeeta)』プロジェクトを展開していた。農村部の約 2,000 人の女性（ジョイータ）に経済自立のチャンスを提供していた。

ユニリーバ・バングラデシュにとって、RSP への参加は、同社がまだ開拓しきっていない

い北部と東部地域の 20 以上の地区を市場として取り込むメリットがあった。2009 年 7 月に、ユニリーバのジョイータがアパラジータに統合された。この統合により、RSP のアパラジータの数は 3,000 人に増えた。

その後、RSP には、バングラデシュの地場企業が参加している。大手化学品メーカーの SQUARE、野菜の種を販売する EAST-WEST seeds、携帯電話のグラミンフォン、さらに、農村部でヨーグルト製造販売しているグラミン・ダノンフーズも参加した。

RSP に参加していた企業は、2012 年時点で、多国籍企業や地元企業の計 7 社、商品アイテム数は 10 以上、そのうち 50%が医療・衛生用品、25%が消耗品（靴、洗剤）、25%がその他（電話カード、衣類など）という内訳であった。

### 第 3 節 RSP の成果

RSP の目的は、農村部の貧困家庭の女性に所得獲得の機会を与えることにある。RSP の訪問販売による売上高は、2005 年の 12,307 ユーロから 2009 年には 506,643 ユーロに拡大した。（表 2）また、アパラジータの平均月収は、2005 年は 6 ドルであったのが、2006-2007 年には 9 ドル、2012 年には 19 ドルと収入は着実に増えている。参加企業の拡大効果が表れた。

表 2 RSP 年間売上高

	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
タカ	965,005	456,7006	7,712,017	27,402,235	50,078,872
ユーロ	12,307	50,169	77,335	284,669	506,643

（出所）CARE Bangladesh Rural Sales Programme (RSP) Said Business School

前述した 2010 年に面談したアパラジータの場合、収入は週に 1000 タカ程度、働けなくなった夫の面倒を見て、2 人の子どもを学校に行かせることができていると述べていた。

販売に対するマージン率は、商品の卸売価格を 100 としたときに、アパラジータが受け取るコミッションは 18 から 22%、サービスパーソンが 1 から 3%、ハブマネージャーが 5 から 6%であった。農村部におけるバタ製品の販売価格帯は 300 タカ～1,000 タカであるこ

とから、靴の販売に対して1個、6タカから20タカの利益をえていたものと思われる。

表3 販売マークアップ率（卸売価格=100）

ハブマネージャー	5～6%	105～106
サービスパーソン	1～3%	106～109
アパラジータ	18～22%	125～133

（出所）CARE バングラデシュ等からのヒアリング（2010年1月時点）

RSP 参加企業のバタ・バングラデシュは、どのようなメリットを享受できたのか。第1に、企業イメージの向上が挙げられる。RSP の取り組みが成功事例として、マスコミの報道を通じてバタの活動が脚光を浴びた。バタは、アパラジータの意見を取り入れた新カタログの作成、製品ラインナップ充実、さらにドキュメンタリフィルムを製作して積極的に会社のイメージアップに活用していた。

第2は経済的な実利。RSP への参加は、未開拓の農村部という市場に同社が進出するための効率的な販売チャネルを得ることにあつた。2010年当時、バングラデシュの農村部でも経済成長のおかげでバタの靴を購入できるくらいの収入をもつ購買層が育ち始めていた。しかし、農村部で自前のディストリビュータを構築するにはコストが高くつくという問題に直面していた。

RSP を通じて販売されたバタの靴は、2005年の1万8000足が2009年には21万5000足と20万足を超えていた<sup>4</sup>。2008年のRSPの売上高は3,000万タカで、このうち5～6割がバタ製品での売上であった。バタは、このプログラムの営業経費として年間約150万タカを見ており、十分な利益を出していたと思われる。

また、バタにとってRSPを通して、農村部に顧客開拓できたことは大きな利点と言えよう。バングラデシュには100万の小売業者がいるが、その3割しか正規のディストリビューション・システムに組み込まれていない。7割、つまり70万の小売業者とは、市場や大手商店で商品を購入し、最終消費者に販売する小売アウトレットや露天商などであるが、これらの小売業も国内全域で営業しているわけではない。アパラジータはこのような小売インフラから取り残された地域で、バタの販売活動を可能にし、新しいビジネスチャンスをとることができた。売上に貢献しており、すでに通常の販売チャネルとして組み込まれた。

#### 第4節 JITAの誕生

CARE バングラデシュは、2011年12月に、NGOの非営利事業RSPを営利事業として起業した会社JITAを立ち上げた。JITAは「Aparajita」の後ろ4文字を取ったものである。

JITAは、CARE インターナショナルが67%、ダノン傘下のダノン・コミュニティーズ(Danone communities)が残り33%を出資した合弁企業である。JITAの企業国籍は米国である。これはCARE バングラデシュが米国CAREによって支援されているためと思われる。社長には、CARE バングラデシュのサイフ・ラシッド氏が就任した。ラシッド氏は、RSPに長年従事していた人物で、民間企業からCARE バングラデシュに転職した最初の仕事が、RSPであった。ラシッド氏によれば、当時は、NGOと企業が協働することなど考えられなかったと述べている<sup>5</sup>。まず、企業に対して、CAREとは何かを理解してもらうのに大変苦労した。次に、企業はこのプロジェクトに必要な資金面で、CAREに頼り切っていた。実行するにあたって一切の資金を出そうとせず、結果だけに興味を持っていた。

状況が変わったのは、2005年にプロジェクトをやり遂げたときにはワクワクするほどの成果が得られた時であった。それをきっかけに企業の興味が深まり、もっと努力すれば、より大きな成果が得られるという期待が高まり、実際にビジネスとして事業を進める実現可能性の感触を得たという。

しかし、バタはRSPを投資機会とは考えておらず、CSRの一環として見ていた。バタは一部の費用を負担するという形で参加するに留まった。事業化に興味を示したのがフランスのダノンであった。

ダノンは、2006年にバングラデシュのグラミン・グループ会社(Grameen Byabosa Bikash、Grameen Kalyan、Grameen Shakti、Grammen Telecomの4社)と合弁企業グラミン・ダノンフーズ(Grameen Danone Foods)を立ち上げた。

グラミン・ダノンフーズの目的は、バングラデシュの貧困層に日常摂する健康的な栄養食(ヨーグルト)を提供する独自のビジネスモデルを通して、貧困を削減することにあった。

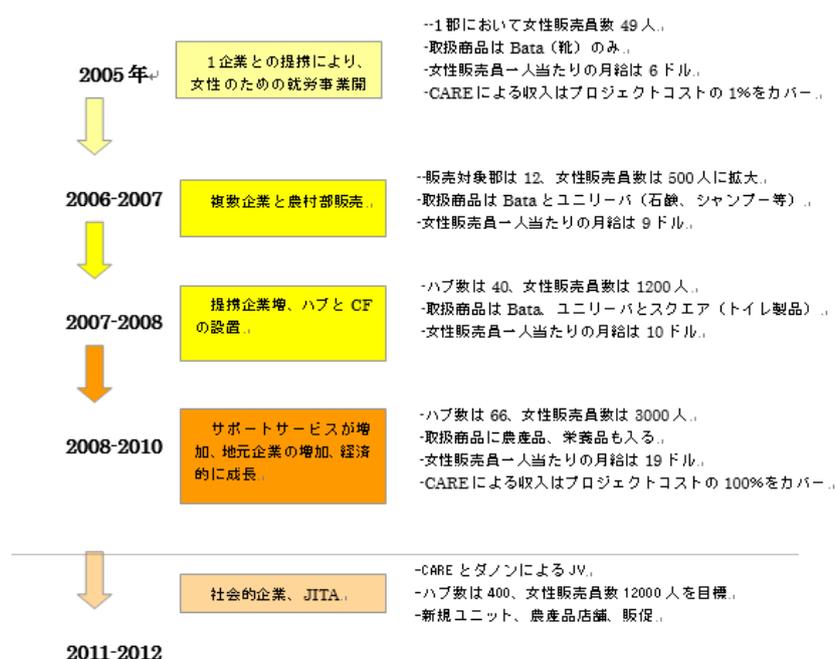
ヨーグルトはバングラデシュの伝統的な食品として食文化に定着している。ヨーグルトを水で薄めた塩分が多く酸味の強いBorhaniという飲物と、クリーミーで濃厚な甘いヨーグルト、Mishti Doiが典型的なヨーグルト食品として普及している。しかし、低所得層や農村部住民にとっては価格や供給チャネルが発達していないなどの理由で、日常的に摂取する食品にはなっていない。

ダノンはヨーグルトを通して現地の子供たちの栄養状態を改善するという目標に向け、国際 NGO、GAIN（Global Alliance for Improved Nutrition）の技術サポートを受けて、最適な栄養補強ヨーグルトを開発した。商品化された栄養補強ヨーグルト『shokti+（シヨクティ・ドイ）』は栄養状態を改善するとともに、乳酸菌の効果により現地の子供たちによく見られる下痢の症状を軽減し、短い期間での回復に貢献するとしている。

2009年にグラミン・ダノンフーズは、同社がまだ営業を行っていない農村部での販売を行うため、CARE バングラデシュの RSP に参加した。その試験販売に満足したことから、グラミン・ダノンフーズは、250 の新規ハブを設立するという提案を行ったという。これにより女性販売員数は 12,000 人に拡大し、一カ月の収入が平均 1000 タカ増えるという試算を出した。この投資前提として、ダノンは、RSP が NPO 事業から、企業により運営されるビジネスに転換することを提案した<sup>6</sup>。

CARE バングラデシュにとってダノン・コミュニティーズは、株主として理想のパートナーであった。ダノン・コミュニティーズは、グラミン・ダノンフーズが、2007年12月に、工場を増設する際に、ソーシャル・ビジネスへの出資を目的に創設された<sup>7</sup>。いわば、ソーシャル・ビジネスの「インキュベーター」組織である。

図2 農村部販売プログラム（RSP）からソーシャル・エンタープライズへの転換



(出所) Innovation Organisationelle & Social business

## 第5節 JITAが目指す目標

ラシッド社長は、2012年9月に行った筆者のインタビューの中で、JITAをスタートさせた当初、2015年に収支をトントンにさせることを目標に置いたが、2014年中にこれが達成できる見込みだと述べていた。滑り出しは、大変順調であったようであった。

JITAが掲げた目標は、農村部での商品販売を通じて2015年に1万2,000人の女性に雇用機会を創出し、450社の地場企業と新規雇用1,000人の創出、BOP層の700万人に市場アクセスを改善することである。

この実現には、農村市場の創出が欠かせない。CAREから独立してJITAになってから、農村の消費者に商品が行き着くためにはどうすればよいかを熟考した末にラシッド社長が出した結論は、消費者の意識が生まれれば商品を販売チャンネルに乗せることができるということであった。消費者の意識がなければ商品を販売チャンネルに乗せることはできず、商品は販売できない。啓蒙活動の重要性である。

例えば、JITAは日本企業と共同で微量栄養素を混ぜたふりかけの農村部普及の可能性について取り組んだ<sup>8</sup>。バングラデシュでは、栄養不良人口は44%に達するが、農村部の住民はふりかけを手にしても、それが自らの生活にどのように影響するのかを理解できない人が多数である。そこで、商品知識を正しく伝えることが重要となる。

一方、日本企業は、JITAのネットワークを利用して、農村におけるニーズや嗜好を見極めることに関心がある。そこに、JITAは農村部の消費者のための新製品開発で企業との連携の可能性を見出している。

市場創出においてJITAが関心を見ている分野は、健康、衛生、栄養、技術、農業生産である。この分野で活動する企業を積極的に探している。ただし、JITAは提携を結ぶ企業に対しては別表のような選択基準を設けている。

表 4 企業選択基準

<b>【提携企業の社会的な選択基準】</b>
企業の中核となる価値（コア・バリュー）が社会企業としての原則とマッチすること
企業の使命・ビジョンが社会的企業に一致すること
企業の他の部門で社会的責任が履行（賃金、勤務環境等）されていること
JITA と同じ差別のない民族ポリシーをもつこと
<b>【提携企業の商業的な選択基準】</b>
新規ディストリビュータとして、法人格を有すること
ビジネスを持続するのに十分な収入を生み出す条件が整っていること
企業の物流範囲が地理的に JITA の事業範囲内にあること

（資料）JITA 資料より作成

## 第 6 節 ソーシャル・ビジネスとソーシャル・エンタープライズ

JITA に出資しているダノン・コミュニティーズは、バングラデシュでグラミンと CARE の 2 の NGO と合弁事業を行っている。

グラミンとの合弁会社、グラミン・ダノンフーズは、社会的企業のユニークなモデルとして知られている。これには次のような逸話がある。

2005 年 10 月、バングラデシュの農村部の女性の経済自立をマイクロクレジットで支援する活動によりノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏がダノンのリブー社長とパリのレストランで会食した際、ユヌス氏がバングラデシュでヨーグルトの合弁事業を起さないと持ちかけた。興味を示すリブー社長に、ユヌス氏は「まだ話は終わっていない。これをソーシャル・ビジネスとして起こす」と言うと、リブー社長がそれは何かと尋ねた。ユヌス氏は、ソーシャル・ビジネスは営利目的の事業だが利益を配当するのではなく、社会目的（Social objectives）を実現するために再投資する事業だと応えた。リブー社長は同意を示したが、ユヌス氏はもしかして自分の英語を誤解されているかもしれないと思って、その後、電子メール交換で意志確認し、ダノンとグラミンのソーシャル・ビジネス合弁事業構想が具体化に向かった<sup>9</sup>。

グラミン・ダノンフーズでは、ユヌス氏の要請に従い投資家は事業利益を取得しない。ム

ハマド・ユヌス氏によれば、社会的企業は個人的利益を求めるのではなく、人々に役立つことを目的に創設された親切な事業を最大化させる社会的利益を目指す。投資家の役割は、①投資家は利益を事業開発、拡大のために使う、②投資家はテクニカルや専門的な知識などの支援を会社の利益のために提供する、③投資家は事業開発に必要なプロフェッショナルな支援提供のための促進をアレンジする、④投資家は社の持続可能な成長のために継続して支援を行う、と述べている<sup>10</sup>。

それでは JITA は、利益配分に関してどのような扱いをしているのか。ラシッド社長にこの点を質したところ、次のような回答が来た。「JITA には株主に対する配当支払いのための準備金がある。ソーシャル・ビジネスは、配当を行わないという定義で考えるのであれば、JITA はソーシャル・ビジネスの定義に当てはまらない。JITA はソーシャル・ビジネスというよりソーシャル・エンタープライズです。しかし、私たちが自らをソーシャル・ビジネスと考えようと、ソーシャル・エンタープライズと考えようと、私たちは同じ包括的ビジネスなのです。私たちは収益を上げると同時に貧困削減やことをすることを望んでいます。私たちの一番大きな目標は良い行いをして、その後で持続可能な企業になることです。」

JITA とグラミン・ダノンフーズの大きな違いを一つだけ挙げるとするならば、JITA はバングラデシュ人が経営をしている会社であるが、グラミン・ダノンフーズはダノン・コミュニティーズの外国人部隊に任せていることである<sup>11</sup>。

バングラデシュでの実績を踏まえて、ラシッド社長は、次の大きな目標として、アフリカやアジアにおける JITA 流のディストリビューション・スキームの構築を視野に入れている。

---

1 本稿は ITI『国際貿易と投資』NO. 96 に掲載した論文（バングラデシュにおけるソーシャル・エンタープライズ、JITA の誕生）に加筆したものである。2010 年 1 月にバタ・バングラデシュ、CARE・バングラデシュで RSP についてヒアリング、その後 2010 年 7 月でのアパラジータとの面談、2011 年 7 月、2012 年 9 月のラシッド氏との面談に基づき執筆した。

2 2010 年 1 月 25 日、バタ・バングラデシュ社での同氏へのインタビュー

3 RSP 向けのバタ製品カタログ

4 バタ・バングラデシュのプレゼンテーション資料

5 2012 年 9 月にシッド氏との面談。

6 逆に CARE バングラデシュが提案した可能性もある。ケアは女性販売員数を 12,000 人に拡大することを目指しており、ケアは計画実現には 100 万米ドルの投資が必要であると試算し、ダノンが 75 万米ドルを投資することを約束したという。（Forbes オンライン 2010 年 10 月 12 日付記事：In Bangladesh Women Are Taking A Shopping Network To The Villages.）2011 年 7 月に当時 CARE バングラデシュに在籍していたラシッド氏と面談した際には、「RSP を分社化して RSP CARE Social Enterprise として立ち上げる。ダノンが 6 万ユーロの資金を提供する。社員は 76 名。NGO はやはりメンタリテ

---

イが異なる。」と発言をしていた。

- 7 ソーシャル・ビジネスに投資するための投資ファンド（SICAV＝フランスの投資信託）として設立したダノン・コミュニティーズ・ファンドは、仏銀行クレディ・アグリコールが資金を管理し、社会責任に関わる分野で活動するプロジェクトに投資をする。
- 8 2012年11月中旬から2013年2月にかけて、14万袋のふりかけを試験販売。
- 9 Muhammad Yunus : Creating a World Without Poverty, 2007, Public Affairs, New York 、  
[http://www.youtube.com/watch?v=M\\_xlYHm\\_BEs](http://www.youtube.com/watch?v=M_xlYHm_BEs)
- 10 グラミン銀行の軌跡と奇跡
- 11 設立当初より、ダノン・バングラデシュ子会社の駐在員がオペレーションを監督し、現地役員を指導する。商品開発、R&D、生産、マーケティングなどでサポートしていた。

[禁無断転載]

---

日本の地域活性化を促す途上国との互惠ビジネス開発  
～越境ビジネスモデルによる SDGs 協働アプローチへの提言～

平成 30 年度（一財）貿易・産業協力振興財団 助成事業

発行日 2019 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>

---