

タイトル	BOPビジネスで共有価値の創造に挑む中小企業の可能性
著者	菅原, 秀幸; 関, 哲人; Sugawara, Hideyuki; Seki, Norihito
引用	北海学園大学経営論集, 10(4): 93-100
発行日	2013-03-25

BOP ビジネスで共有価値の創造に挑む 中小企業の可能性

菅原 秀幸 ・ 関 哲人

ハーバード・ビジネス・スクール学長のノーリア教授が、「世界を見回した時に、BOP (Base of the Pyramid) と呼ばれる低所得層の需要を喚起するビジネス・モデルに注目している¹⁾と述べるように、BOP ビジネスへの関心がますます高まっている。その理由は、単に途上国低所得層が、次なる市場として有望というだけではない。BOP 社会の抱える課題に対して、慈善事業や社会的責任としてではなく、本業として取り組むことで、社会的価値と経済的価値を同時に実現しようとする新しいビジネス・モデルだからである。その中心には「共有価値の創造 (CSV: Creating Shared Value)」という考え方が²⁾ある。本稿では、日本の中小企業を分析対象として、BOP ビジネスの可能性について検討する。

1. BOP 市場開拓のカギ：共有価値の創造

BOP 社会が抱える社会課題の解決に資すると同時に、利益をあげて本業として成り立たせていこうというのが BOP ビジネスである。その本質は、社会利益と企業利益の同時実現、あるいは、社会価値と企業価値の同時創造にあるといえる。単に BOP を新しい市場とみなして参入するというのではない。また、社会的責任や社会貢献活動とも異なる。経済性に加えて社会性を同時に追求し、経済

的価値と社会的価値を同時に最大化しようとするビジネスだ。

しかし、これには、根本的な価値観の転換が迫られる。企業は長らく、経済性の追求に専念し、社会性を意に介することはなかったからだ。19 世紀後半に「市場」という概念が新しく登場して以来、150 年以上にわたって、企業は社会から切り離され、ひたすら経済性の追求に専念することが許されてきた。企業の成功と社会の進歩は、別物であった。企業は消費者に製品・サービスを提供することに専念し、社会問題の解決は、政府や NGO の手に委ねられてきた。

このため、企業の社会への対応は、CSR や社会貢献活動の文脈で議論され、本業とは直接関係のないコストとして捉えられることが多かった。結局は評判を高めるための手段にすぎず、必要経費でしかなかったのだ。現在も、社会とのかかわりは必要経費の域を出ず、社会問題を中心課題と捉えることのない企業も数多く存在する。

他方、BOP ビジネスは、企業と社会が共有する価値を創造して、本業として利益をあげつつ、社会に貢献していこうとする「持続可能な社会貢献型ビジネス」だ。その中核には「共有価値の創造 (CSV)」という考え方がある。この CSV によって経済的価値と社会的価値の全体を拡大することが、次なる成長戦略であると気づいている企業が出てきている。すでに、ネスレ、ユニリーバ、ダノン

といった多くの欧米系企業が、CSVを基盤にすえてビジネスを積極的に展開し始めている。欧米企業に比べて出遅れていた日本企業であるが、経済産業省を筆頭とするJETROとJICAのサポート体制が整うにつれて、日本企業の中にも積極的に取り組む事例が増えてきている（菅原他，2011）。

成熟する日本国内市場でのパイの奪い合いから抜け出して、海外市場の開拓を図ると同時に、進出先途上国の抱える社会問題解決にも貢献しようとするBOPビジネスへの期待が高まる。大企業のみならず中小企業も、そこに一つの活路を切り拓こうとチャレンジを始めている。中小企業でBOPビジネスの先頭を走る企業家の一人である日本ポリグルの小田兼利会長は「ビジネスと社会貢献が両立できる事を証明する。BOPビジネスにこそ中小企業は勝機がある」と強調する。しかし経営資源に限りのある中小企業にとって、はたしてBOPビジネスは、活路を切り拓く方途となりうるのであろうか。そこで次に、3社の事例分析を通して、日本の中小企業の可能性を考察する。

2. BOP ビジネスに挑む日本の中小企業

2-1 ベトナムで排水処理設備の施工・メンテナンス：株式会社サニコン³

浄化槽の保守点検業務を担う企業として創業したサニコンは、2000年の創立30周年を前に、海外進出を検討し始めた。日本の排水処理市場の成熟化に直面し、水処理事業を核として業容拡大を図るのみならず、新しい市場の開拓に着手したのである。その結果、2008年8月にベトナムのホーチミンで有限会社サニコン・ベトナムの設立に至った⁴。社長に就任したレ・タン・ハイは、1997年から堺市のサニコンで水処理技術の研修を重

ね、会社の援助を得て大阪府立大学で博士課程を修了。日本で学んだことを母国で活かしたいと帰国し、サニコン・ベトナムの設立にこぎつけ、自ら社長に就任した。日本のサニコンが資本の49%を、ハイ社長が51%を出資している。

創業者の長井政夫現相談役は、常々、GNOを重んじるように説いており、社会への貢献を大切に考えてきた。GNOとは、長井の造語で、Gは義理、Nは人情、Oは恩を意味している。独り勝ちではなく、みなで分かち合っていこうという思想が根底にある。このGNOを念頭に、単なる新市場の開拓だけではなく、国際貢献という視点から、水事情の悪いベトナムへの進出を決めたのだ。ベトナムでは、排水施設が設置されているのは主にホテル、病院、食品工場のみであり、その他には設置されていない。したがって、排水の90%以上が河川に垂れ流しにされているという現状がある。ベトナムの環境対策規制は強いものの、至るところで資金が不足しているために、なかなか排水処理施設の設置が進まない。首都ハノイでさえも、下水処理は全体の10%程度に過ぎなく、残りは無処理で河川へ流されているという現実がある。

ベトナムへは水処理事業を手掛ける企業がすでにかなり多く進出している。そこでサニコンは、競争相手の多いホーチミンなどの大都市を避けて、地方都市の病院、ホテル、工場へ、排水処理設備を売り込んでいる。これまでに、排水処理設備の設置を7件手掛け、定期的メンテナンス契約を4件受注している。社員はすべて現地のベトナム人（男性3人、女性3人）で、小規模な仕事をコツコツと積み上げ、顧客との信頼関係構築に努めているという。徹底した現地化による安価な施工力に加えて、日本で培ってきた技術力を強みとして、設備設置後のメンテナンス事業を中心に、今後さらに展開していこうとしている。目指すは、地方都市での知名度ナンバーワン

である。

設備の設置に関しては、日本と比べた場合、およそ 10 分の 1 の費用で済むという。設計以外をすべて現地で、現地のベトナム人の手によって行うからだ。しかし、いかに良い設備を設置しても、それは最初の出発点に過ぎず、その後のメンテナンスがより重要になってくる。メンテナンスをおろそかにすると、良い設備でも長くは使えないからだ。そこで、排水処理施設のメンテナンスを一手に引き受けようというのが、同社の狙いである。自社で設計・施工した設備のメンテナンスはもちろんのこと、日本からも大手の水処理設備メーカーが数多く進出する中で、それら設備のメンテナンスをも手掛けようというのである。

とはいえ、定期的で継続的な専門性をもったメンテナンスという概念に乏しいベトナムでは、メンテナンスの重要性と価値をなかなか理解してもらえない。専門技術者の人件費は、平均的な人件費（月 12,000 円～15,000 円）の数倍にも上る。そのために、どうしても価格が高くなってしまふ。メンテナンスに対する概念の欠如が、大きな壁となっており、現在は、いかに啓蒙をしていくかが課題になっている。同社の理念には、メンテナンスの啓蒙と技術者育成が掲げられており、まさに、その理念の実現に向かって実践が試みられている段階だ。

サニコンの加藤剛水処理事業部長によると、中国製は安くても買われなくなってきているという。中国製は安価ではあっても、設置後にトラブルが頻発し、それにかかる費用がかさんでしまうので、最初から日本製を導入すれば良かったという声を多く耳にするという。2012 年 11 月に開催されたベトナム最大の水ビジネス展示会「Viet Water 2012」に、同社もブースを出し、500 人以上の来場者を集める一方で、中国企業のブースは閑古鳥が鳴いていたという。ベトナムで最も重視される

のは価格ではあるが、設計・施工からその後のメンテナンスまでも含めたトータルな総合力では、サニコンに勝機がある。設備の質の高さに加えて、専門的な技術メンテナンスの重要性を理解してもらうことで、ビジネスチャンスは広がると目論む。

サニコンは、当初から BOP 層を意識してベトナムへ進出したわけではない。しかし、BOP 層の生活環境の改善に貢献する事業を、ベトナム人を中心として進めていくことで、自社の利益と社会の利益を同時に実現しようとしている。現段階では、サニコン本社への利益貢献はまったくできていないものの、社内的なインパクトは大きいという。社員、特に若手社員に、環境事業を通して世界に貢献していくという夢と希望を与え、モチベーションアップにつながっているという。これは数字には表すことのできない、企業にとっての大きな利益であろう。世界人口が 70 億人を突破し、やがて 90 億人に達しようとする中で、水が最も貴重な資源の一つになるのは確実である。このように有望な水ビジネスにおいて、サニコンは、持続可能な社会貢献型ビジネス・モデルの構築に挑んでいる。

2-2 ナイジェリアで自動車部品のリサイクル：会宝産業株式会社⁵

自動車部品のリサイクル事業を行っている会宝産業は、2011 年 8 月に、ナイジェリアの現地企業 WAO Global Trading Ltd. と、資本金 20 万ドルを折半で出資し合弁会社 Kaiho Sangyo Co., Nigeria Ltd. を設立した。現在は、日本人社員 1 人が常駐して自動車部品のリサイクル工場稼働に向けて準備を進めている。この事業の開始は、JICA の「協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)」プログラム⁶ に、コンサルティング会社イースクエアと共同で応募し、「BOP 層が参画する環境配慮型の自動車リサイクルバリューチェーン

の構築事業」が採択されたことが契機となった。

会宝産業は金沢市に本社を置く従業員数70人ほどの企業であるが、近藤典彦社長のグローバル志向のもと、世界69か国と取引があり、高品質な中古自動車部品の輸出を行っている。ナイジェリアでの合弁会社も、現在のところ、日本からの中古自動車部品をナイジェリアへ輸入・販売するのが主たる事業である。この輸入・販売事業がほぼ軌道に乗りつつある中で、リサイクル工場の稼働に向けて準備を進めている。

そもそもこの事業は、国連工業開発機関（UNIDO）ナイジェリア事務所の当時の日本人代表から、ナイジェリアの首都アブジャ近郊で放置されている使用済み自動車8,000台ほどの処分に手を貸してほしいとの相談があったことからスタートした（図表1参照）。8,000台もの車両が放置されているのは、周辺環境への悪影響が大いに懸念される。この8,000台を解体し、中古自動車部品として流通させることで、放置車両という社会課題の解決を図ると同時に、会宝産業もリサイクル事業として収益をあげ、持続可能な社会貢献型ビジネス・モデルを構築しようという狙いだ。

ナイジェリアには、1,100万台の自動車が

（図表1）大量に放置される車両



（提供）会宝産業

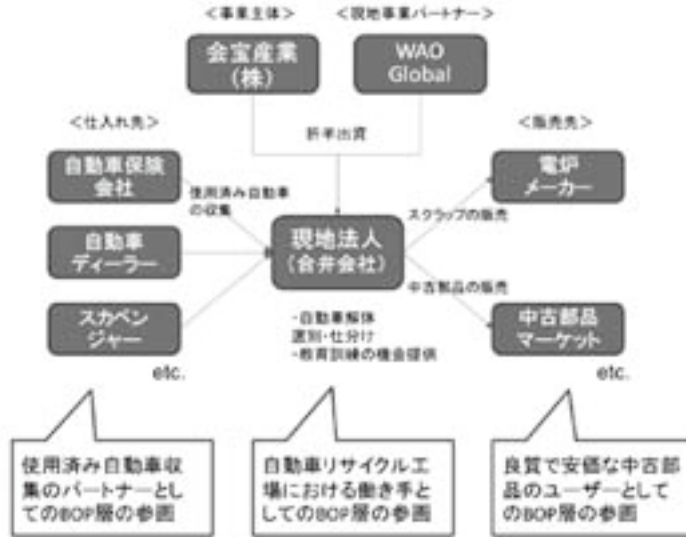
走っていると推計され、そのうち年間40万台が、老朽化や事故・故障で廃車になる。これらの一部は野ざらしにされ環境汚染の原因となっている。また劣悪な労働環境の下で解体処理作業が行われており、それに携わる多くはBOP層の人たちだ。

8,000台の放置車両の解体処理を契機として、年間40万台にのぼる廃車の解体処理を視野に入れて、会宝産業はリサイクル工場の稼働に向かって準備を進める。当初は30人程度を採用して3年ほどのパイロット操業の後に、本格稼働に入る予定である。これによって、環境保全への貢献と同時に、現地に雇用を作り出し、教育訓練の機会も提供できる。さらにスカベンジャーと呼ばれるゴミをあさって生計を立てている人達からも中古部品の供給を受けることで、BOP層をもパートナーとするビジネス・モデルが描ける（図表2参照）。

日本で40年以上にわたる自動車リサイクル業から蓄積された技術とノウハウをナイジェリアへ移転することで、社会課題の解決に寄与し、雇用を生み出して、教育訓練の機会も提供する。それと同時に事業として利益を上げる。まさに理想的なBOPビジネスといえる。しかし、ナイジェリア特有のビジネス環境のために事業計画は遅れがちだ。現段階では工場のパイロット操業を目指すにとどまる。成果が出るまでにさらに多く課題を乗り越えなければならない。

誰を信じていいのか、何を信じていいのか、どこに注力すればいいのか。日本人にとっては分からないことだらけである。このような中で、失敗を重ね、時間を費やして経験を積み、手探りで前進する。日本で培った自動車リサイクル業の技術とノウハウに、現地での経験の蓄積が加わって初めて、人口1億6千万人というアフリカ最大のナイジェリア市場の扉が開く。自動車リサイクル業を通して、地球環境の保全に貢献するという理念の実現

(図表2) 会宝産業のBOPビジネスモデル



(出所) 会宝産業のプレゼンテーション資料

には、課題が山積するものの、その先には大きな可能性が開けている。

2-3 ガーナで地産地消の缶詰生産：株式会社川商フーズ⁷

川商フーズは、ガーナとナイジェリアで、サバのトマトソース煮缶詰を GEISHA というブランド名で販売している。すでに現地では60年以上にわたる販売実績があり、広く浸透している。両国のサバ缶市場における GEISHA のシェアは5割ほどに達し、販売数量は年率2割程度で伸びているという。現在のビジネス・モデルでは、製品の材料となるサバを世界中から調達して中国で加工し、最終製品を、輸送費と関税を負担したうえでガーナとナイジェリアに出荷する(図表3参照)。それを現地の代理店を通して販売している。主力商品である155g缶が1.7セディ(約80円)ほどだ。一人当たりGDPがガーナとナイジェリアでは、それぞれ1,600ドルと1,500ドル程度なので、1.7セディの155g缶は決して安いとはいえず、主として

中流から富裕層向けになっている。

そこで、さらなる販売拡大をめざして、2011年7月、ガーナ事務所を開設。現地生産によるコスト削減を実現し、BOP層を含めた顧客層の拡大と、西アフリカ15カ国が加盟する西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)への非関税での輸出を狙う。現地生産することで、20%の関税を払う必要がなくなるのだ。

現在、JICAの「協力準備調査(BOPビジネス連携促進)」プログラムに採択され、プライス・ウォーターハウス・クーパーズ(PwC)ジャパンをパートナーとして、トマトペーストや魚などの現地生産材料を使って魚のトマトソース漬缶詰または袋詰を生産する工場の建設に向かって準備を進める。バリューチェーン全体をガーナ国内に収めたこのビジネス・モデルによって生産コストの削減が可能になる。そして、特にガーナ学校給食プログラムを通じて最終製品を北部の低所得層に供給する計画を立てている(図表4参照)。

非加熱調理済みの日持ちする高タンパクな

（図表3）川商フーズの現在のビジネスモデル



（出所）川商フーズのプレゼンテーション資料

（図表4）川商フーズのBOP ビジネスモデル



（出所）川商フーズのプレゼンテーション資料

魚の缶詰を安価で提供できたなら、衛生的な水と調理用燃料に不足する学校給食で、大変重宝されるであろう。トマト農家、漁業者、工場労働者に所得をもたらし、学校給食を通じてBOP層の子供たちの栄養改善に貢献するこのビジネス・モデルは、まさに共有価値を創造するものである。

しかし、その実現には、多くの課題を乗り越えなければならない。現地のインフラが未整備な中で、原材料となる魚とトマトを工場へ運び、加工後に、最終製品を消費者に届けるまでの一貫したサプライチェーンを構築できるのか。工場の稼働を軌道に乗せるために現地労働者のトレーニングをどのように行う

のか。工場稼働後の保守メンテナンスを担える人材をいかに確保するのか。課題は山積する。

ガーナの人口は約2,400万人、ナイジェリアは約1億6,000万人である。西アフリカ全体では3億人を超える市場になり、2030年までには西アフリカ全体で5億人を超えると予想されている。この成長著しい西アフリカ市場で、社会に貢献しつつ利益をあげるといふ川商フーズのGEISHA缶ビジネスは可能性に満ちている。

3. 中小企業の強みと可能性

BOP ビジネスの成功要因は、第一に、言うまでもなく、低所得層でも手が届くように低価格を実現するという点にある。そのために、日本人の関与を極力少なくして人件費を低く抑えることが不可欠で、すべて現地調達が可能となる。今回分析対象とした3社では、いずれも日本人の関与を極力少なくしている。サニコンは日本でトレーニングを受けたベトナム人を社長にすることで、社員全員がベトナム人だ。会宝産業は現地にある放置車両から、現地の人たちの手でリサイクル部品を作り出す。川商フーズの製品は、地産地消の缶詰だ。

第二に、外部資源の活用があげられる。経営資源に乏しい中小企業では、リスクの高いビジネスに単独で挑むことは難しい。会宝産業と川商フーズは、JICAの支援制度を活用して、資金的な援助と共にコンサルティング会社からのサポートを得ている。サニコンは、JETROや水ビジネス業界主催の展示会に参加して商談の機会を得ている。単独でニーズを探ることは難しいためだ。

第三に、現地の課題解決への貢献が自社の利益につながると明確に認識していることだ。そして、その実現のために長期的スパンで取り組んでいる。これは、もともと日本企業がもっている特性で、大企業がグローバル資本主義の流れに乗って短期志向を強めてきた中でも、多くの日本の中小企業は、それを失わずに経営の中核に据えてきた。

以上3つの中でも、特に日本の中小企業の強みと結びつく要因が、三番目である。本来、企業の成長と社会の発展は共にあり、相互に依存している。企業には事業を営む基盤として、健全な地域社会の存在がなくてはならず、地域社会にとっては、雇用と富を創造する健全な企業が必要である。日本企業のもつ経営理念や使命感の中核には、このような共同体

的思考が古くからある。近江商人の経営理念「三方よし」に代表されるように、商取引は売り手と買い手のみならず、社会全体の幸福につながらなければならないという考えが、企業経営の底流に脈々と流れ続けてきた。

これは、今なお多くの日本企業、特に中小企業が本質的に有している特性である。安定した生産体制を確立させて、将来のビジネスを拡大させるためには、社会基盤の整備が不可欠であり、その地域への貢献は、CSR活動や慈善事業ではなく長期的投資である。事業を営む地域社会の発展は、企業成長の必要条件である。

ところが短期的な利益を追求し株価の上昇を狙う米国流企業経営では、企業の成長は社会の発展とトレードオフになる。徹底したコスト削減のために、環境破壊や人員解雇のツケを社会に回してきた。企業の成功によって、地域社会が潤い豊かになることがなくなってしまった。

グローバル化の進展によって、多くの企業が最も人件費の安価な地域に生産拠点を移転したり、アウトソーシングやオフショアリングを進めて国外への依存を高めた結果、企業と地域社会の関係は希薄になり、地域とのかかわりが失われた。これによって確かに企業の生産性は高まった。しかし、企業の社会的責任を問われることが増えた。多国籍企業が、より安い人件費を求めて工場移転を繰り返すたびに厳しく指弾された。地域社会の犠牲の上に、企業の繁栄が築かれてきたのだ。

このような最近のグローバル資本主義の流れの中で、事業として利益を出しつつBOP社会の課題解決に貢献していこうとするBOPビジネスには大きな期待が寄せられる。企業と地域社会を再び結び付け、両者の繁栄に好循環を生み出す。これによって、持続的な価値の創造が可能になる。社会が直面する課題に対して、慈善活動ではなく、あくまでビジネスとして取り組むほうが効率的なのだ。

「共有価値の創造」という概念を中心にBOPビジネスが論じられるようになっていく。しかし、これは古くから日本の企業経営の根底にある「企業と社会は共に栄える」という理念と同じであり、決して目新しいものではないことが分かる。そして、それを今なお色濃く保持しているのが中小企業であるとすれば、BOPビジネスに商機を見出せる可能性は高い。

【付 記】

本研究は、基盤研究C（課題番号：22530419）によるものである。

【参考文献】

- 岡田正大（2012）「包括的ビジネス・BOPビジネス研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No.12。
- 菅原秀幸（2010）「日本企業によるBOPビジネスの現状、可能性、課題」『国際ビジネス研究』第2巻 第1号。
- 菅原秀幸、大野 泉、槌屋詩野（2011）『BOPビジネス入門』、中央経済社。
- Hart, S. L. (2007). *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*. Pearson Education Inc.
- Hills, Russell, Borgonovi, Doty and Iyer (2012). “Shared Value in Emerging Markets”, FSG, <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/737/Default.aspx?srpush=true>
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006). “Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility,” *Harvard Business Review*, 2006 Nov-Dec.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011). “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth,” *Harvard Business Review*, 2011 Jan-Feb.
- UNDP (2008). *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, United Nations Development Programme.
- 1 日本経済新聞 2013年2月3日朝刊 p9。
- 2 Porter and Kramer (2006, 2011) は、企業が本業を通じて経済的価値の最大化を図ると同時に、社会的価値や環境的価値を創造する方法を生み出すことによって、両方の価値を増大させることができると主張する。
- 3 関による假谷登会長へのインタビュー（2011年8月17日）と、菅原による加藤剛水処理事業部長へのインタビュー（2013年2月4日）に基づいている。
- 4 1997年に、ベトナム人とは知らずに技術研修者2名（1名は、ハイ社長）を採用。2人ともはホーチミン工科大学出身で、同研究所と提携したことを契機に、ベトナムとの交流がはじまった。
- 5 ナイジェリア・ラゴスでの中川氏（会宝産業）のプレゼンテーション（2012年11月8日）に基づいて、菅原がまとめた。
- 6 BOPビジネスのフィージビリティスタディ（実現可能性調査）に係る経費をJICAが最大5,000万円まで負担するというプログラム。
- 7 ガーナ・アクラでの小和田ガーナ事務所長のプレゼンテーション（2012年11月6日）に基づいて、菅原がまとめた。