

## アフリカへのビジネス展開における

### 日本企業のリスクの認識とアプローチについて

ーコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップの視点から\*

小郷智子†

#### 要約

アフリカへの援助の在り方が転換点を迎え将来の市場としての成長に期待が寄せられる中で、日本企業のアフリカへのリスクの懸念からビジネス展開が進んでいない現状がある。そこでアフリカでのビジネスをCSE(Corporate Social Entrepreneurship)の観点から捉えて、「これから展開を目指す企業群」および「既に展開している企業群」という2つの企業群についてリスクに対するアプローチを調査・分析したところ、5つの要素が明らかになった。第一にビジネスリスクを全て予見することよりも発生時に柔軟に対応できる組織体制を整える。第二にCSE事業に必要なリソースを全て社内から探すのではなく推進者が社外ネットワークを拡張しながら獲得する。第三に日本人のネガティブな「アフリカ・スキーマ」は現地視察などの一次情報によって解消する。第四に現地公的機関との連携はリスク軽減効果が高いため、それに向けた国際機関や日本の公的機関の後方支援が有効である。第五にCSE事業の是非は最終的には企業理念との整合性に関わるため、経営層が長期的な方針を示せる組織が望ましく、オーナー企業は有利な傾向がある。それらを踏まえ、企業側とそれを支援する公的機関側の双方へインプリケーションを提示している。

#### キーワード

コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ、リスク、アフリカ・スキーマ、企業理念、マネジメント

---

\*本ナレッジ・レポートに述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、JICA や JICA 緒方研究所の見解を示すものではありません。

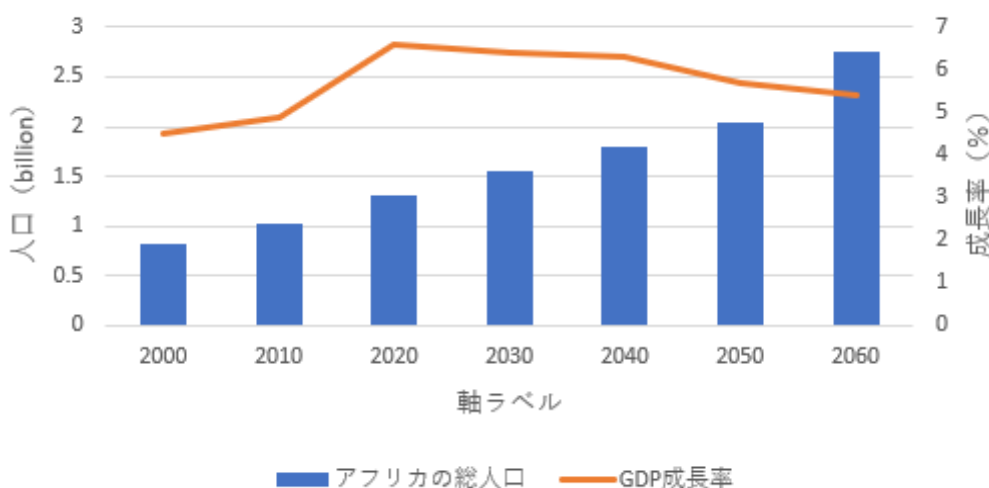
†元国際協力機構(JICA)に所属。JICA 所属時に社会人大学院生として神戸大学大学院経営学研究科現代経営学専攻(MBA)に進学。  
本レポートは2022年9月に大学院にて受理された論文を基に執筆している(2022年度修了者の論文題目リスト <https://mba.kobe-u.ac.jp/thesis/16791/>)。  
連絡先: JICA 緒方貞子平和開発研究所企画課代表アドレス([dritrp@jica.go.jp](mailto:dritrp@jica.go.jp))

## 1. 諸言

### 1.1 本研究の背景

「アフリカは、今や援助ではなくビジネス投資を求めている」と聞くと恐らく多くの日本人は驚くだろう。なぜなら、アフリカは内戦が頻発し貧困と飢餓に苦しんでいる地域とのイメージが固定化しているからである。しかし実際にはそうした時代を乗り越えて成長の最中にあり、「21 世紀最大のフロンティア<sup>1</sup>」とも呼ばれ、日本の将来のビジネスにとっても重要性が高まりつつある。

その根拠は、第一に市場規模である。AfDB(2011)は、アフリカの人口は 2060 年まで一貫して増加傾向にあると予測している(図 1-1)。現在世界の人口の大部分を占めている中国の人口が 2022 年度に減少に転じ、インドも人口増加のペースが落ちると予測される中で、2050 年までにはアフリカが世界の人口の半分を占めるといわれている<sup>2</sup>。



出典: AfDB(2011)より著者作成

【図 1-1: アフリカの総人口と GDP 成長率の推移】

さらに IMF の直近レポート(2021)では、サブサハラアフリカの GDP 成長率は、2010～2019 年間に平均で 4.07%の高水準で推移したと分析している。AfDB(2021)の分析でも、COVID-19 により 2020 年は 2.1%に下がるも 2021 年の目標は 3.4%に

据えていた。日本が少子高齢化に直面する中、アフリカはこれから人口ボーナス<sup>3</sup>を享受し続ける成長市場である。

<sup>1</sup> 外務省, "TICAD の背景にある日本の考え方", 外務省 HP, 2021 (参照 2022-08-10)

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/page22\\_002578.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/page22_002578.html)

<sup>2</sup> 日本経済新聞 2022 年 7 月 13 日, 朝刊 5 頁

<sup>3</sup> 人口ボーナスとは、出生率が低下することで生産年齢人口(経済活動に関与する人口)の割合が上昇し、生産資源(資本や技術水準)の投入効率が高まり経済が高成長した状況である。定義の一つとして、生産年齢人口が人口全体の 3 分の 2 を超える時期が「人口ボーナス期」に当たる。しかし出生率の低下した途上国が必ずしも人口ボーナスを経験する訳ではない(大泉(2006))。

第二に、イノベーションのスピードである。アフリカでは基盤となるインフラシステムが殆ど整備されていないため日常生活やビジネスシーンにおいて不便である、という印象が強い。しかし、それ故に、これからアフリカ各国が新たなサービスを導入する際、最新技術を活用できるチャンスが高く、また既存のシステムとの整合性を調整する手間が不要である、という大きなメリットがある(例えば、既存システムとの連携方法や運用方法の調整、既存システム継続と新システム導入との費用対効果の比較、などが不要)。日本など先進国は基盤となるシステムが盤石であるため、逆に最新技術の導入を検討する際は既存システムとの間で非常に複雑な調整が必要となる(例えば金融システムの更改など)。そのためアフリカでは不足している様々なシステム・サービスにおいてこれから最新の技術を導入するチャンスが多く、かつ導入後の普及スピードが速い。こうした一足飛びに技術が進展する現象は「リープフロッグ(かえる跳び)現象」と呼ばれ、椿(2021)は「アフリカでは日本以上に先進テクノロジーが進展している領域」があることを示している。JETRO(2019)は、デジタル経済の進展で生まれた多くの新興企業がインフォーマル市場の可視化を実現し、予見性の高いマーケティングも可能になりつつあるとしている。2019年に日本で開催された TICAD7<sup>4</sup>は横浜が開催地となった。「横浜宣言 2019」<sup>5</sup>ではアフリカ支援の3つの柱を「経済、社会、平和と安定」とし、経済については民間企業のビジネスとイノベーションの推進にも注力することを謳っている。そして2022年8月には TICAD8 がチュニジアで開催され、「チュニス宣言」<sup>6</sup>において、アフリカの潜在性が世界の成長の原動力になると期待を現し、「人への投資」の重要性を一層強調した。3つの柱には引き続き注力しつつ、特に経済では、スタートアップ中心の社会課題解決型ビジネスに着目するとの記載も盛り込まれた。

第三に、MDGs に続く SDGs が拡大する中で、企業は改めて自社の存在意義と社会貢献を問われている。日本では古く近江商人の「三方よし」<sup>7</sup>などのように、相手方との継続的な関係性を重視する文化がある。近年、企業の最優先事項は社会的価値の提供であり利益や経済成長は結果だとする「ミッションコア経営」などの考え方が再評価されている(磯辺 2019)。今後は日本だけではなく途上国も含めた世界のバリューチェーンにおいて「三方よし」、win-win-win の発想での価値創造が求められるため<sup>8</sup>、アフリカへのビジネス展開はその延長上にあると考えられる。

アフリカでの日本企業の拠点数は2018年で858と、2010年の520と比較し約1.7倍となっている(外務省 2020)。しかしその内訳をみると、商社等による資源開発が主軸である。近年資本・消

<sup>4</sup>TICAD とは、Tokyo International Conference on African Development (アフリカ開発会議)の略で、1993年以降日本政府が主導で開催されているアフリカの開発をテーマとした国際会議。(外務省 HP,2021,参照 2022-07-06) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/>

<sup>5</sup> 外務省 HP,2019(参照 2022-07-06) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/ticad7/>

<sup>6</sup> 外務省 HP,2022(参照 2023-01-31) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/ticad8/>

<sup>7</sup> 近江商人(現在の滋賀県)発祥の経営理念で、取引は当事者間だけではなく社会全体の幸福に繋がらなければならないという「売り手よし・買い手よし・世間よし」を指す。原典は1754年に麻布商の中村治兵衛宗岸氏が子のために認めた書置の一節にある(末永 2017)

<sup>8</sup> 近年、製品だけではなく世界中のサプライチェーンにおける人権侵害リスクへの配慮について指摘されている。その「ビジネスと人権」の最も基本となる文書は2011年の国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」であり、企業の人権尊重の責任について明記している。国際連合広報センターHP,2011(参照 2023-01-31)

[https://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](https://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/)

費材分野で大型 M&A 案件もあるものの、アフリカは資源調達や販路開拓の補足との位置づけと想定され、「アフリカ市場における日本のプレゼンスは貿易・投資両面で十分ではない」というのが実態である (JETRO 2019)。展開が進まない背景には、文化や治安状況などが大きく異なるアフリカでのビジネスはリスクが高いという日本企業の懸念が強い (野村、クリア 2014)。また公的機関による海外ビジネス支援においても、アフリカを対象にしている機関は限定的である<sup>9</sup>。

他方、世界の資金動向に目を向けると、途上国全体に流入する資金の種類は今や「ODA 資金」よりも「民間資金」が大きく上回っている (JICA 2022)。2016 年開発途上国に流入する資金は、ODA (二国間及び多国間) 596,621 百万ドル、民間資金 614,945 百万ドルであり (OECD2017)、民間資金の存在感が高まりつつある。この流れはアフリカも例外ではなく、近年ではアフリカ各国政府において投資の考え方や ODA などの借款事業の見直しも検討されており、直近では COVID-19 の影響を受け、民間企業が事業として果たす機能がさらに注目されている (AfDB2021)。そのため日本が躊躇している間に他国のアフリカ展開が進展する可能性が高い。

## 1.2 本研究の目的

アフリカへのビジネス展開の意義が今後さらに高まると予想される中、日本企業としてはどのようにアプローチをしていけばよいか。本稿では、日本企業によるアフリカへのビジネス展開をコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ (Corporate Social Entrepreneurship : CSE) の観点で捉えた。コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ (CSE) とは、起業家、社会的起業家、既存企業の起業家の 3 つの要素を融合させた複合的な概念である (Austin, Stevenson and Weis Skillern 2006, Austin and Reficco2009)。そして「これから展開を目指す企業群」と「既に展開している企業群」の 2 グループを対象にリスクに対するアプローチを調査した。本研究の目的は、企業におけるアフリカでのビジネスリスクへのアプローチと、それを支援する公的機関に求められる役割について提言をすることである。

## 1.3 本稿の構成

本稿の構成は以下のようになっている。第 1 章は本研究の背景と目的を示した。第 2 章の先行研究レビューでは、日本企業のアフリカ進出の制約要件を整理した。そして「コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ (CSE)」の概念を提示し、これを本研究の軸とする。第 3 章のリサーチデザインでは、リサーチ・クエスチョン、分析の枠組み、調査手法を記す。第 4、5 章の経験的分析では、先行研究のフレームワークを応用しこの 2 グループへのインタビュー結果を分析する。第 6 章ではまとめと政策的含意として、分析結果からの発見事実、理論的インプリケーションをまとめ、

---

<sup>9</sup> JICA は 2012 年より「JICA 中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を開始するも、2020 年度の採択数は東南アジアが 64 件に対し、アフリカは 20 件 (JICA 年次報告書 2021)。JETRO は 2021 年に「アフリカビジネスデスク」を創設、アフリカ 12 カ国を対象に支援。

JICA HP (参照:2022-08-10) [https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/activities/sme/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html)

JETRO HP (参照:2022-08-10) <https://www.jetro.go.jp/news/releases/2021/41be1e160a0c120a.html>

政策的含意として実践的インプリケーションを提示し、結びとする。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1 日本企業のアフリカ進出の制約要因①: リスク回避思考

多くの日本企業はアフリカでのビジネス展開について様々なリスクを懸念している。経済産業省(2013)では、日本貿易振興機構(JETRO)が2012年にアフリカ進出の日本企業(333社)についてのアンケート結果を分析し、アフリカ進出における主な課題は、「現地情報の不足」、「治安問題」、「独自規制・制度への対応と予期せぬ政策変動のリスク」、「各種手続きの対応の遅さ」、「物流網の未整備」、「人材」にあると述べている。野村、クリア(2014)は、アフリカでビジネスを行う上での主要リスクの一部をリスクマップとして整理し、主なカテゴリーは「オペレーションとインフラに関するリスク(法務、人事など)」、「レポーティングに関するリスク(税制申告、経営陣への報告など)」、「企業統治に関するリスク(企業倫理、コンプライアンスなど)」、「戦略・計画策定に関するリスク(経営戦略、外部要因など)」を挙げている。

しかしながら、データでみるとアフリカのビジネス環境は決して非現実的なものではない。世界銀行が世界のビジネス環境を調査した「Doing Business」<sup>10</sup>によると、2020年度では、38位ルワンダ、53位モロッコ、と上位100位以内にアフリカ大陸から10カ国入っている(日本は29位)。他国と比しても十分に魅力的な競争国に変わりつつあると考えられる。こうした環境の変化にも関わらず、海外展開におけるアフリカへのリスク意識は依然として根強い。

この点について、野村、クリア(2014)は、日本企業にとって日本ほど安定した事業環境はなく、それが返って日本企業のリスク感覚を鈍らせている可能性を指摘している。海外、特に新興国への進出はそもそもリスクがある中で、アフリカでのビジネスについて踏み込んだ対策を検討する術が少ないために過剰にリスク回避的になった結果、進出を拒んでいる可能性があると述べている。

### 2.2 日本企業のアフリカ進出の制約要因②: 認知心理学におけるリスクとアフリカ・スキーマ

前述に関連するもう一つの制約要因としては、心理的リスクが考えられる。遠く離れた日本ではアフリカに対する先入観が構造的に作られる環境にあった。さらに、その先入観はかつて支配者であったヨーロッパによって一方的に植え付けられた負のイメージが根深く表象されている傾向もある(松田2009,2014)。

松田(2009)は、日本ではアフリカについて正しく十分な報道がなされておらず、それがためにアフリカに対するイメージが偏り、「相互認知ギャップ」が拡大していることを指摘している。そして認知心理学の分野では既存の知識や枠組みを総称して「スキーマ」ということから、松田(2009)は「アフリカに関するあらゆる情報を処理し解釈・理解するための知識の枠組み」を「アフリカ・スキーマ」と呼んだ。そして、未だ多くの日本人のネガティブなアフリカ・スキーマにおいて現実とイメージの不一致が続いていると述べる。

<sup>10</sup> World Bank “Ease of Doing Business rankings”(参照:2023-01-30)  
<https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

以上より、アフリカでのビジネスに対するリスク意識と回避判断は、アフリカの一部を示してはいなくても最新のアフリカ事情を正確に評価しえていない可能性がある。そのためビジネスを検討する場合は、「今のアフリカ」を改めて評価することが重要であるといえる。

## 2.3 経営学におけるコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ (CSE)

### 2.3.1 BOP の展開と現実

アフリカは永らく「被援助国」と位置付けられてきたが、この認識を大きく転換し「市場」と捉えた概念が BOP<sup>11</sup>である。Prahalad(2010)は、それまではビジネスにおいて「存在しない」と考えられていた途上国には実は 40 億人という消費者が眠る「潜在的市場」であると捉え、ビジネスによって収益だけではなく途上国の人々の生活向上に貢献できる意義を示した。

菅原(2010)は BOP ビジネスの特徴を 3 点挙げている。第一に慈善事業ではなく本業であること、第二に BOP の抱える社会課題(貧困削減、環境改善、生活向上)を、革新的、効率的、持続的なビジネスの手法で解決すること、第三に現地の人々をパートナーとして価値を共有すること、である。そして、株主利益を重視する英米企業よりも共同体として長期的な関係性を重視する日本企業の方が BOP ビジネス向きであると述べた。しかし実際には、第一については大企業ほど短期的な利益を重視するため不確実性の高い投資判断は困難であった(星野 2014)。また、多くの企業は「CSR」<sup>12</sup>として収益事業とは別の専門部門主導で取り組んでいたため社会貢献活動としての「援助」の範囲にとどまっていたと指摘する<sup>13</sup>。第二、第三については、現地に積極的に関わる人材と動機が不足していた。菅原(2010)は、企業は現地へ「優秀な精鋭社員を派遣し駐在」する必要があるとし(p58)、Inoue(2018)は BOP ビジネスにおいて、デザイン思考の発想から専門家が現地の人々の生活に深く入り込む市場調査の有効性を挙げている。しかし多くの企業は「BOP の意義を理解してはいても、そこに参入する余裕はなく、あえてそうする必要もない」ため(菅原 2010、p58)、人材のバックアップも乏しかった(星野 2014)。

日本では 2009 年が BOP 元年と呼ばれ大企業を中心に「CSR」という形で取り組みが推進されたが、近年では失敗と評価される傾向にある(横山 2019)。日本企業と BOP ビジネスは親和性が高いと考えられていたがその成果は限定的であった。また、菅原(2010)は支援をする公的セクターの役割にも言及している。他方、高橋、木村、他(2018)は公共からの補助金にのみ依存すると行政組織への過度な適応を招き柔軟性に欠ける組織となる懸念も指摘している(p30)。

Kolk, Santos and Rufin (2014)は BOP に関する 104 本の論文のシステムティックレビューを行い、論者によって BOP の範囲に幅があること、BOP のイニシアティブは主に中小企業やローカルが牽

---

<sup>11</sup> BOP: Bottom/Base of the Pyramid の略。1 日 2 ドル未満で生活する人々を指す。世界経済をピラミッドで模した時に底辺層に該当することから Bottom と称されるが、Base と表現方法もある。初めてこの概念が紹介されたのは、1998～1999 年に Prahalad が同僚と共著で作成した論文やワーキングペーパーである(Prahalad2010)。

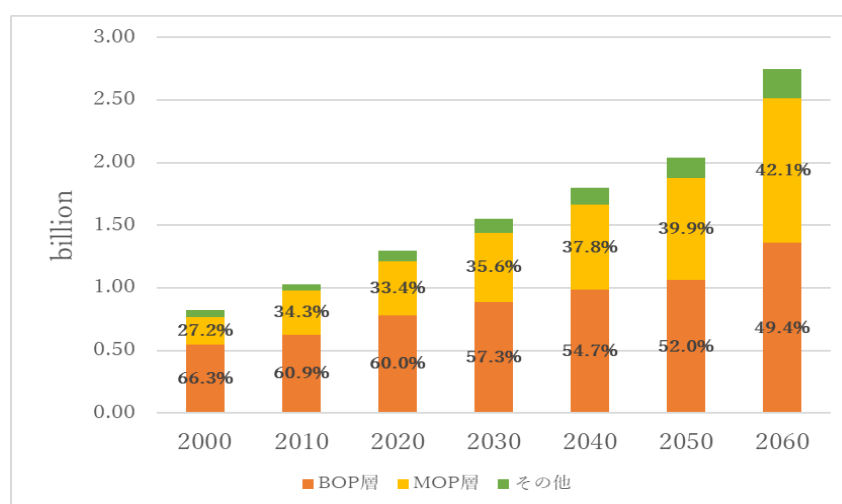
<sup>12</sup> CSR(Corporate Social Responsibility)とは「企業の社会的責任」を意味する。その定義は様々であるが、例えば谷本(2004)は「経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮などを組み、アカウントビリティを果たしていくこと」と定義している。

<sup>13</sup> Prahalad(2010)は当初より企業がビジネスではなく CSR としての慈善的な関わり方については異を唱えていた。

引していること、BOP における技術革新とは主として特殊な技術の活用ではなく限られた資源の中での技術開発を指していることを明らかにした。その一方で BOP の営利事業としての困難さも示し、特に多国籍企業や大企業向けの理論とも考えられていた BOP において持続的な成功には限界があることを示した。

### 2.3.2 BOP から MOP とイノベーションへ

しかしながら、近年アフリカの状況が大きく変化した。そこには特徴が二つある。第一に所得別人口構成の変化である。経済産業省(2013)によると、1990年代のアフリカでは人口が2倍に増加したが一人当たりの GDP が半減していたため、人口増加は「アフリカの成長を阻害する要因」と考えられていた(p7)。しかし、21世紀に入り人口増加と共に BOP だけではなく中間所得者層(Middle of the Pyramid :MOP)<sup>14</sup>も増加し、アフリカ各国の経済の牽引力となっている(AfDB 2011)。Prahalad (2010)は、BOP の概念と共に MOP についても触れ、「2005年にはこの市場の規模は26億人に達し、急速に増加しているという推測もある」(p35)と述べている。これは当時インドや東南アジアを指していたが、今まさにアフリカも転換点にあると考えられる。そして、人口のボリュームゾーンが、BOP と MOP、さらには BOP から MOP へと移行することで、Prahalad(2010)が示したように人口構造がピラミッド型からダイヤモンド型へ変化するとも予見される。



出典:AfDB(2011)より著者作成

【図 2-1:アフリカの所得層別人口推移(2000~2060)】

第二が技術革新である。前述の「リープフロッグ現象」のようにアフリカ各国の政府も新たな成長基盤として ICT 分野を支援しており<sup>15</sup>、ベンチャー企業も数多く存在している<sup>16</sup>。椿(2021)は「既

<sup>14</sup> 中間層(MOP)の定義は様々で、経産省(2013)は1日の消費額がUSD4以上と定義する。AfDBは1日の収入がUSD4~20と定義しており、グラフではその推計値を採用。

<sup>15</sup> 例えばアフリカ最大の ICT イベント Transform Africa Summit が毎年ルワンダで開催され、アフリカ全土から最先端技術が集積する。Smart Africa(参照 2022-06-15) <https://smartafrica.org/>

<sup>16</sup> JICA は開発途上国におけるビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援のプロジェクトの一環で

得権益者がいないとイノベーションは速まる」(p125)とし、既存システムが存在しないアフリカだからこそイノベーションに取り組む利点があることを示唆する。

このように、近年のアフリカはイノベーションに挑戦できる MOP の成長市場として捉え、新たな成長を目指す日本企業のビジネスの動機は高まると考えられる。そのため今後のアフリカでビジネスを考える上で、よりビジネスとの親和性が高くイノベーションを重視した概念であるコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ(CSE)の概念が適していると考えられる。

### 2.3.3 コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ(CSE:Corporate Social Entrepreneurship)

コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ(CSE)とは、3つの概念、すなわち起業家(Entrepreneurship)と社会的起業家(Social Entrepreneurship:SE)と既存企業の起業家(Corporate entrepreneurship:CE)を融合させたものである(Austin, Stevenson and Wei-Skillern 2006, Austin and Reficco2009)。

SEとCEは元々異なる概念で、それについて Austin, Stevenson and Wei-Skillern(2006)が両者を比較してその特徴を述べている。CEは金銭的収益が目的であるがSEは基礎的・長期的なニーズへの貢献が目的であるため、両者の Social return(社会への影響力)には大きな違いがある。SEは本質的な社会的課題の解決を目指すためCEより難題に取り組む傾向にある。SEは市場を捉えるのが不得手で成果測定が困難であるため、より経済的自立性を意識することが重要となる。

そしてこれらの概念の融合であるCSEの特徴は、1つの企業の中で事業利益といった「商業的価値」(=CEの目的)と「社会的価値」(=SEの目的)を創造することにより<sup>17</sup>、事業の継続性が高まりより大きな価値を生み出す点、CSRよりもさらに発展的でイノベーションの要素も含まれている点、現実的なビジネスを可能にするプロセスである点、組織を超えたチームが鍵となるため推進者の活動がより重要になる点、を挙げている(Austin and Reficco2009)。Zhang and Zhang(2016)は、民間企業にとって社会や環境に配慮しながら事業を継続することが主要な関心事項となりつつある中、CSEは従来のCSRを入口にしつつ企業の組織文化に変革を起こす概念と位置付けている。そしてこれまで市場の外(=ビジネスに関わらない)に位置づけられていた課題に対し、CSEはビジネスプロセスを通して取り組むため、(社会的企業家ではなく)既存の企業に所属しながら参画できるとした。

Austin, Stevenson and Wei-Skillern(2006)はCSEの構成要素を分析し<sup>18</sup>、下記のベン図のフレームワークを用いて説明した。「Opportunity(事業機会)」の重要度が最も高く、「People(人的資

---

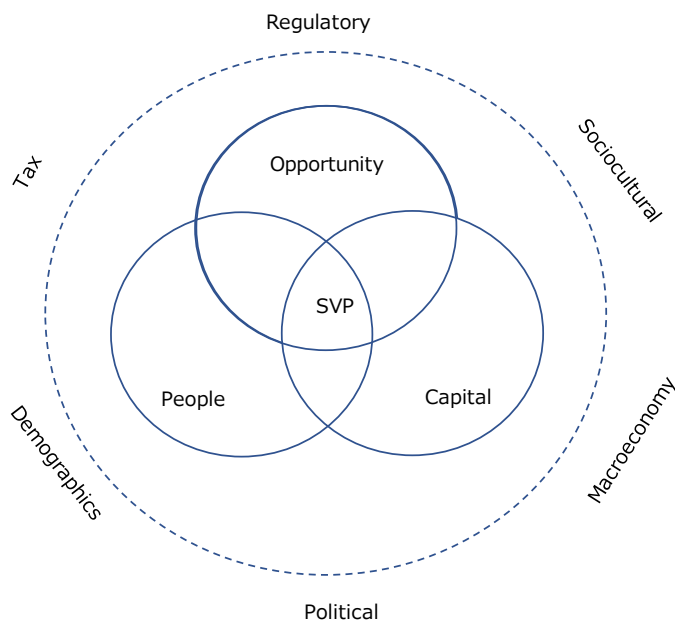
2022年6月のナイジェリアでのオンラインピッチコンテストを開催。1,045社の応募があった。JICA HP(参照:2022-08-11)[https://www.jica.go.jp/activities/issues/private\\_sec/project\\_ninja/index.html](https://www.jica.go.jp/activities/issues/private_sec/project_ninja/index.html)

<sup>17</sup> ここで示す「社会的価値」とは、社会的課題をこれまでになかった革新的な手法(by innovation)によって解決し得られる価値である。担い手となる社会的起業家は、非営利、営利企業、政府機関と多岐にわたり、その利益を享受するのは個人や株主などの(限定的なカテゴリーの)範疇を超えるものである。(Austin, Stevenson and Wei-Skillern2006)

<sup>18</sup> Austin, Stevenson and Wei-Skillern(2006)では、Social and Commercial Entrepreneurshipと表現しているが、後にAustin and Reficco(2009)ではCorporate Social Entrepreneurshipと表現しており、内容からどちらもCSEと同義と解釈する。



源)」、「Capital(投資資金、金銭的資源)」がそれを支え補完する形となっている。さらに、それまでは見過ごされがちであった「SVP(コアの社会的価値)」は組織活動の根幹として各要素へ影響を与える重要な役割を持つと考え中心に据えた。そして、外側の点線部分は現地のビジネスを取り巻く環境要因を示しており、ここではまとめて Environment(現地の外的環境要因)と呼ぶことにする。内側の実線の円を組織内の経営資源、外側の点線部分は現地の外的な環境要因として、ビジネスに影響を与えると解釈することが出来る。



出典: Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)

【図 2-2: SE のフレームワーク】

【表 2-1: 各要素の説明】

	用語	意味
1	SVP	コアの社会的価値(命題、建議) core Social Value Proposition
2	Opportunity	事業機会(実現可能と思われる望ましい将来の状況(3,4の上位概念))
3	People	人的資源
4	Capital	投資資金、金銭的資源
5	Environment (点線とその外側)	現地の外的環境要因 (規制、税制、地理的条件、政策、マクロ経済、社会的文化など)

出典: Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)のフレームワークを基に著者作成

一方で、CSEの課題としては、Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)は不足する要素があると活動に制約が生じること、そして不足要素を補うことが優先されるために SVP 自体が曖昧になりかねないことなどを指摘しており、それを解決するためには外部の関係者、時には競合者とのネットワークが重要であると述べている。さらに横山(2019)は、CSE 事業にある社会的目的(社会性、社会的価値)と商業的目的(営利性、商業的価値)の間には緊張関係が生じるため、評価測定(事業、成果)の曖昧さの発生とそれをコントロールするマネジメントの重要性を指摘している。そして、CSE 事業は往々にして既存事業の枠組みを超えて取り組まれるため、事業推進には寛容度(=越権行為やインフォーマルな活動を認める度合い)も求められると述べている。

## 3.リサーチデザイン

### 3.1 リサーチ・クエスチョン

本研究では日本企業が CSE 事業としてアフリカでビジネス展開するための要因を探索する。アフリカで CSE 事業を展開している日本企業の件数は未だ少なく、成功の定義も明確ではない。また、第1章の背景及び第2章の先行研究より、日本企業の多くはアフリカでのビジネスについて非常にリスクを懸念していることが分かった。そこで本稿ではアフリカでの CSE 事業における「リスク」に焦点を当て、アフリカにビジネス展開する日本企業はどのようなプロセスを経てリスクを乗り越えるアプローチをしているかを探究する。そこで以下2つのリサーチ・クエスチョン(RQ)を設定する。

RQ1:アフリカでのビジネスリスクをどのように捉えているか。

RQ2:リスクに対しどのようにアプローチをして対応しているか。

### 3.2 分析枠組み

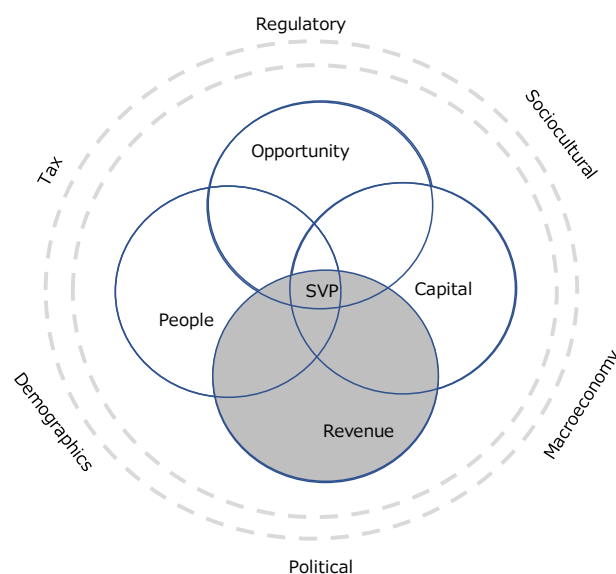
本稿では前述の Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)のフレームワークを応用し、リスクをより明らかにするためフレームワークに以下の2つの要素を追加した上で分析する。

第一は「収益性(Revenue<sup>19</sup>)」である。日本企業にとってアフリカでのビジネスの収益性は不確実性が高いことがリスクになっている。CSE 事業においても「社会的価値」と「商業的価値」とのコンフリクトは企業の課題となる(横山、2019)。そこで CSE 事業による利益を示す「収益性(Revenue)」を追加し、企業がどのようなアプローチをしているかを明らかにする(「投資資金(Capital)」と明確に区別する)。

第二に「『アフリカ』特有のビジネスリスク」という要素である。アフリカでのビジネスに関しては「情報不足」で「不確実性」が高いことがリスクに繋がっていると考えられる(例えば、現地における「規制(Regulatory)」は、基準がない、情報が曖昧、すぐに変更されるなどがリスクとなりうる(経済産業省

<sup>19</sup>アフリカでのビジネスは収益化までに長い時間を要するため、ここでは売上が計上された時点も含めて考える。そのため収益は'Profit'が用いられることが多いが、本稿では収入全般を意味する'Revenue'を用いる。

2013、野村・クリア 2014))。アフリカのビジネスは CSE 事業の中でもさらにリスクが高いことを表現するため、フレームワークの外部環境の点線を二重にし、外部環境のリスクがより高い状況を示す。この 2 点を追加し構築したものをアフリカでの CSE のフレームワークとし、本稿ではフレームワーク A (Africa)と呼ぶ。そして RQ1 では、企業がアフリカでのビジネスについてリスクをどのように意識しているかを検証する。RQ2 ではリスクに対してどのようにアプローチをしているかをフレームワーク A と照らし合わせながら検証する。



出典:Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)を基に著者作成  
【図 3-1:フレームワーク A (アフリカでの CSE のフレームワーク)】

【表 3-1:フレームワーク A の各要素説明】

	用語	意味
1	SVP	コアの社会的価値 (命題、建議) core Social Value Proposition
2	Opportunity	事業機会 (実現可能と思われる望ましい将来の状況 (3,4 の上位概念))
3	People	人的資源
4	Capital	投資資金、金銭的資源
5	Environment ( <u>二重の点線と</u> その外側)	<u>より曖昧な</u> 現地の外的環境要因 (規制、税制、地理的条件、政策、マクロ経済、社会的文化など)
6	Revenue	(CSE 事業による) 収益性

出典:Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)を基に著者作成

### 3.3 調査・分析方法

調査方法は探索的事例研究とし対象企業に対して半構造化インタビューを実施した。対象企業はこれから展開を検討する企業群(グループ I)と、既にビジネス展開をしている企業群(グループ II)の 2 つである。

#### 3.3.1 グループ I :これからアフリカへの展開を計画している企業

グループ I は JICA の「中小企業・SDGs ビジネス支援事業<sup>20</sup>」にこの数年以内に採択され、これから調査を開始する企業から選出した(尚、グループ I については現在事業実施中のため社名は非表示としている)。

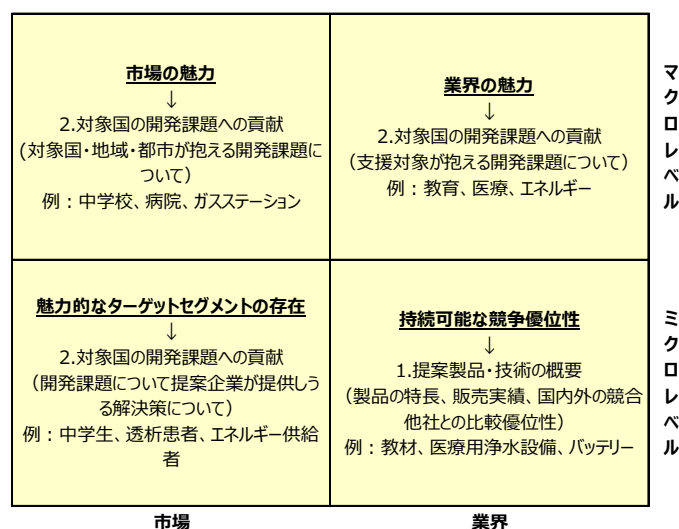
はじめに、そもそもこの JICA 事業が社会的価値と商業的価値の両方を満たす「CSE 事業」に該当するかを確認するため、JICA が公開している企画書(募集要項)<sup>21</sup>の指定項目で検証する。応募企業は企画書の指定項目を全て記入して提出する必要があり、審査では各項目が点数化され合計点を踏まえた結果、採択企業が決定する。このため、企画書のテンプレートから JICA 事業が CSE 事業に該当しうるかを確認する。

まず社会的価値については、企画書の「ビジネス展開による対象国・地域への貢献」という項目と合致する。次に商業的価値については Mullins (2007) の新規事業における成功条件のモデルを使って分析する。このモデルの「市場」「業界」「マクロレベル」「ミクロレベル」の 4 つの観点で企画書の項目を整理したところ、下図のようにすべての項目と合致した。そのため JICA 事業に採択された事業は本稿での CSE 事業であると考え(但し、必ずしも企画書の通り事業が進展するとは限らないため、ここではあくまで企画書を策定した計画時点での想定とする)。

---

<sup>20</sup> 本事業は、企業(大企業・中堅中小企業)が有する優れた技術や製品、アイデアを用いて、途上国が抱える課題の解決と、企業の海外展開ひいては日本経済の活性化も兼ねて実現することを目指す企業提案型事業。JICA HP(参照:2022-07-31)[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/activities/sme/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html)

<sup>21</sup> 2021 年度公示の募集要項。JICA HP,2021(参照:2022-08-11)  
<https://www.jica.go.jp/chotatsu/bmfs/2021/index.html>



出典:Mullins (2007)のフレームワークを基に著者作成

【図 3-2:JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」における新規ビジネス可能性の分析結果】

### 3.3.2 グループ II :既にアフリカでビジネス展開をしている企業

グループ II はグループ I との比較検証のため調査をした。尚、「アフリカでの CSE 事業の成功」は一意に定義することが難しいため(例えば、社会的課題の解決が実現した時点、利益が発生した時点、黒字が〇年以上続いた時点…など)、今回の調査では敢えて「既に CSE 事業をビジネスとして展開をしている企業」と整理する。

### 3.4 調査対象企業

各社の情報についてはインタビュー、企業提供の資料、HP 情報から整理をしている。インタビューについては、(1)アフリカビジネスの検討に至るまでの経緯(時系列のオープンクエスチョン)、(2)その過程でのリスクについて(半構造化クエスチョン)について尋ねた。グループ I にはインタビューとアンケート<sup>22</sup>を実施した(アンケートと回答結果は別添)。グループ II についてはグループ I との比較でリスクに対するアプローチを中心に尋ねた。

尚、各種アフリカのビジネス支援を担う公的機関においても、アフリカでのビジネスの「成功企業」の定義が明確に定まっていない中で、アフリカでの CSE 事業の目指すべき方向性を明確に示すことは困難であった。そのため本稿ではグループ I、II にインタビューをし、疑似的に時間の経過を取り込む形式を用い、企業の目指すべき方向性とその共通項の調査を試みた。

<sup>22</sup> アンケートは、野村、クリア(2014)のビジネスリスクや上場企業の有価証券報告書から海外事業で共通するリスクを抽出し、著者が作成した。

【表 3-2:ヒアリング実施概要】

グループ I : これから展開予定の企業 (※)				
No	企業	事業分野/対象国	ヒアリング日時	面談者
1	K 社	教育/南アフリカ	2022年5月9日 14:00~16:00 (対面)	O氏(海外事業担当・部長) / S氏(事業本部・副本部長執行役員)
2	G 社	医療/タンザニア	2022年5月16日 17:15~19:15 (オンライン)	N氏(現在G社の関連会社T社の 代表取締役兼CEO)
3	R 社	インフラ/ルワンダ	2022年6月1日 17:30~19:30 (オンライン/メール)	O氏(CDO: Chief Design Officer) /メール <sup>23</sup> : H氏(R社)、S氏(社 外協力者)

※現在事業実施中のため、グループ I の社名は非表示とする。

グループ II : 既にビジネス展開している企業				
No	企業	事業分野/対象国	ヒアリング日時	面談者
4	辻プラス チック	インフラ/ニジェール など	2022年2月16日 11:00~12:20 (オンライン)	林佐紀氏(海外部)
5	サラヤ	医療衛生/ウガンダ など	2022年7月25日 11:00~12:15 (オンライン)	北條健生氏(海外事業本部 海外 営業部 アフリカ開発室 室長)
6	ロート製 薬	衛生/ ケニア	2022年7月29日 11:00~12:20 (オンライン)	阿子島文子 氏(広報・CSV推進 部、当時現地代表)

<sup>23</sup> O氏より事前にH氏、S氏へも連絡頂き、メールでコメント回答頂いた。

## 4.調査結果 I (グループ I)

### 4.1 K 社の事例

#### 4.1.1 企業概要

- ・創業:1940 年代
- ・従業員数:200 名超
- ・事業内容:K 社は国内の小中学校向けの老舗教科書教材メーカーで、長年理数系分野のトップ企業。
- ・対象国:南アフリカ
- ・対象国での事業計画:中学生の数学の学力向上のためのデジタル教材の開発・販売

#### 4.1.2 プロセス

##### ① 新製品の開発と海外との繋がり

同社は国内で盤石な事業基盤を築いていたが、少子化による国内市場の縮小、デジタルコンテンツ教材を冠した ICT 企業の新規参入など競争が激化しており、将来の事業について懸念も感じていた。そこで十年程前から新製品開発として O 氏を中心に動画教材開発の企画を始めた。その過程で日本の教育に関心のあるモンゴルの高校への視察同行の情報が入る。それまで K 社は海外市場を視野に入っていなかったが、O 氏は動画教材の参考にもなるとの考え、役員の承認を得て初の海外出張が実現。そして帰国後にこのモンゴル視察が新聞に掲載されると、記事をきっかけに途上国の教育改善に取り組んでいる関係者の紹介があり、次第に O 氏の周りで途上国教育のネットワークが広がっていった。

##### ② 東南アジアでのビジネス展開検討

O 氏は特に東南アジアにおける教育課題を認識し、ビジネス検討のプロジェクトを立ちあげた。しかしこの時点では途上国に関する情報や知見はなかった。バングラディッシュ、続いてフィリピンでの事業を検討したが、うまくビジネスニーズが掴めず見送りとなった。収益化のめども見えず、当初は社内からもあまり歓迎されていなかった(しかしこの事業は後にビジネスプランを修正し、現在では一定の収入源にまで成長)。

##### ③ フィリピン事業実施

東南アジアでのビジネス検討を進める過程で、O 氏は教育支援関係者から JICA が企業の途上国展開を支援する「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を紹介され、早速フィリピン事業について企画書を作成。一度目は不採択となるが、再度企画書を練り直し二度目で採択となり、ビジネス調査が実現した。K 社は事前調査でフィリピンの中でもミンダナオ島が学力の課題を抱えていることを掴んでいたため、開発が遅れ学力に課題のある同島の高校をパイロット校に選定し、同社の開発した教科書とデジタルを組み合わせた教材(日本でも販売)を試験的に導入した。ワークショップも行い教材の活用した学習を推進し、学生のニーズや製品の効果を調査した結果、テストの平

均点が40点以上も上昇。目を見張る成果は現地の学生からも非常に喜ばれた。

この JICA 事業によって、途上国におけるビジネス検討の経験、現地関係機関とのリレーション構築、なにより自社製品の現地への貢献を直接体験した。さらにビジネスプランを深化させるため、事業終了の翌年にさらに調査を深化させるために JICA 事業に再び応募して採択となり、現在も調査を継続している。

#### ④ 南アフリカ事業の検討

フィリピンでの JICA 事業の実績により、K 社内で途上国ビジネスの知見が蓄積され、外部の教育支援関係者とも途上国の教育ビジネスについて語る機会がさらに増えた。そして O 氏は南アフリカの事情に精通している教育専門家に複数名巡り合い、アフリカでも大いに貢献できる可能性を示唆された。これをきっかけに O 氏は南アフリカでの事業の検討も始めるも、この時も南アフリカに関する予備知識は持ち合わせていなかった。

O 氏「ネットで得られる情報は、南アフリカは『発展しつつある』という動画と同じくらい『現地は危険だと』訴えるものも多く、南アフリカがどういう状況かよくわかりませんでした。なのでとにかくいってみよう。」

そこで、その南アフリカの教育専門家と共に同国の現地視察を実施。危険な地域もあるが郊外は意外に穏やかであるなど治安状況の実態を理解する。さらに現地学校のニーズ、現地教育機関のコミュニケーションの見込みを得たことで、東南アジアと同様にビジネス検討ができると判断した。そこで帰国後は ABE イニシアティブ<sup>24</sup>で来日しているアフリカからの研修生からも情報収集を行った。

O 氏は K 社内で旧知の S 氏を誘って責任者に据え、新たに南アフリカチームを組成した。そして製品も追加機能を搭載し南アフリカのニーズに合わせてバージョンアップした上で新たに JICA 事業に応募し、採択となった。

インタビュー時点では COVID-19 の影響で調査計画が一時停止となっており、これから調査計画の詳細化と現地渡航に向けた準備を進める。

#### 4.1.3 RQ に対するアプローチ

RQ1: アフリカでのビジネスリスクをどのように捉えているか。

南アフリカでのビジネスの検討を進める中でリスクについては、「これから調査を開始するため、明確なリスクはまだ分からない」という回答であった。

別添のアンケートからも、『現時点でのリスク認識度』については全体的に「ややリスクあり」との

---

<sup>24</sup> ABE イニシアティブ (African Business Education Initiative for Youth) は、アフリカの産業人材育成と日本企業のアフリカビジネスをサポートする「水先案内人」の育成を目的として、アフリカの若者を日本に招き、日本の大学での修士号取得と日本企業などでのインターンシップの機会を提供する JICA のプログラム。JICA HP (参照: 2022-07-01)。 <https://www.jica.go.jp/africahiroba/business/detail/03/index.html>



回答に留まり、あまり強いリスク認識は現れていなかった。「明確なリスクがある」との回答は、「1. 現地の状況把握」の中の事業環境変化(経済・業界動向)、現地までの距離、競合他社の動向、に見られたが、CSE 事業を阻害するほどの強いリスク感ではなかった。さらに『リスクへの対応度合い』については多くの項目が「0～10%未満」との回答で、まさにこれから調査を進めるという段階であった。

また、『プロジェクトの目的』という質問については、投資回収ができないデメリットも抱きつつ将来のビジネス展開に向けた先行投資の位置付けでもあることが分かった(表 4-1:CSE 事業に取り組む目的)。

【表 4-1:CSE 事業に取り組む目的】

10)	プロジェクトの目的	
	アフリカに展開する理由・目的	対象国の課題と製品・技術の合致, 現地の人脈つくりの見込み, 市場環境, 今後の発展見込み
	プロジェクトに取り組むメリット	国内市場の閉塞打開, 取り組みに対する国内での評価, 新市場開拓, ノウハウ蓄積
	プロジェクトに取り組むデメリット	投資が回収できない

出典:アンケート結果を基に著者作成

RQ2:リスクに対しどのようにアプローチをして対応しているか。

#### ① 推進者の役割・貢献

K 社が CSE 事業に取り組んだ背景には同社の 3 つの特徴にある。第 1 に、K 社が強みとする理数系の分野は数字や記号で表現し論理的な構造であるため、他の教科よりも「言語のハードル」が低いこと。第 2 に、途上国の教育課題の一つは基礎学力の伸び悩みにあるが、この課題には初歩から応用の学習を順に積み重ねていくという K 社の「日本式の学習方法」が有効であるという見解が、他の教育関係者からも得られていたこと。そして第 3 は、自社の教育支援事業を通して途上国の子供達の学習支援にも貢献できうということが、K 社の理念に叶っていたことである。

*S 氏「日本では、算数・数学は、これが出来たら次、そして次、、、と順番がある。我々はこれを『系統』と呼んでいます、これが非常に重要と考えています。しかし海外では十分に考えられていないくらいがあるようです。」*

O 氏はこれら 3 つの特徴を活かし CSE 事業の根柢を高めた。また早い段階で K 社役員を巻き込んだことで経営層にも比較的スムーズに理解を得られた。さらに、O 氏は新聞や社外の教育関係者とのネットワークを通して積極的に事業の情報を発信し、K 社に不足していた「途上国教育の専門家」を確保できた。さらに、新聞に掲載、JICA 事業の採択、社外の専門家との連携など、外部との協力が広がることによって「この事業は社外からも認められている」という「認証効果」を生み社内でも推奨する機運が高まったと考えられる。

## ② 現地の情報収集

K社は当初南アフリカには精通していなかった。しかしインターネットなどの不確かな二次情報に頼らず、南アフリカへの現地視察など一次情報の収集に努めたことで、現地の課題をK社のビジネスとして捉え取り組む意義も確信する。さらにこれによりネガティブな「アフリカ・スキーマ」も修正されたため、治安リスクなどについても具体的な情報を基に判断できるようになっていた。

## ③ 対象企業の社内におけるCSE事業の位置付け

この事業は企業理念と合致する一方で収益性は不確実であった。この収益性についてインタビューで興味深い回答があった。

O氏「(南アフリカの事業の収益性は)これから調査をするので、どうなるか分からないんです。

...

一方で今実施中のフィリピン事業は、もうすぐJICA事業が終了するので、次の段階として社内でそれ(収益性)の検討をしなければならないです。どれだけの範囲に販売するか(の売上見込み)次第で、広告などの投資をいくらするかを決めなければなりません。いくらでも投資はできますが、販売する範囲次第で掛ける金額は変わってきますので算出が難しいです。上への説明も必要になってきます。南アフリカの事業も、今後同じことを考える必要があると思っています」

K社は南アフリカの事業について短期的な収益目標を定めていなかった。これは、K社の事業構造から3つの根拠を分析した。第一にK社は教科書教材のトップメーカーであり本業によって盤石な収益を確保できているため、短期の収益性に固執することなく長期的な視点で検討することが出来た。第二にO氏にはこれまでの新規事業の実績があり、南アフリカ事業についても期待が含まれていた。第三は企業理念である。例えば南アフリカでは事業化に至らなかったとしても、現地教育に貢献しうることが明らかであれば投資に価値があり、さらに他国での展開にも応用できる。そのため、南アフリカでの事業を短期的な収益化以外でも評価される側面があった。

## ④ 公的機関の信頼性

K社は公的機関の信頼性も有効に活用していた。まず顧客を「学校」に設定し実行力を高め資金回収リスクを低減していた。次にJICA事業の活用により「日本の公的機関の看板」を得ることで信頼性を高めていた。この看板はコンタクトが難しい現地教育省や公的機関と接点をスムーズにする効果もある。さらに現地教育省の協力が得られれば、調査協力や他の学校へも横展開もしやすくなり、ビジネスの確度が高まると期待できる。

## 4.2 G社の事例

### 4.2.1 企業概要

- ・創業:2000年代
- ・従業員人数:50名超(グループ全体130名超)

- ・事業内容: G社の主力事業は半導体産業であるがそれだけに留まらず蓄積した技術・経験を活かして経営多角化を進めている。新事業においてはスピード感を最重視して新会社も複数設立。
- ・対象国: タンザニア(東アフリカ)
- ・対象国での事業計画: 高純度透析用水の製造及び水質管理者の育成

#### 4.2.2 プロセス

##### ① メディカル事業へと海外展開の検討

半導体事業が好調である中、社長はいずれ同業界も頭打ちになることを想定しメディカル事業への拡張を検討する。その中で大学教授であった Y 氏と接点を持ち、海外における医療需要のニーズを知り、医療分野に取り組むために関連会社 T 社設立を検討する。Y 氏は別の大学に所属していた N 氏(=ヒアリング対象者)を紹介し、社長の誘いを受け N 氏は G 社に入社、その後 T 社設立後にその代表に就任した(N 氏の専門は臨床工学で、日本における透析の第一人者で公益社団法人日本臨床工学技士会にも参画しており、また海外での医療ニーズとビジネスの可能性も理解していた)。

##### ② アフリカ事業の検討

G 社にとって当初海外は資材調達先との認識であった。一方 N 氏は NGO や JICA の様々な事業を通して東南アジアでの医療支援活動の経験があり途上国での医療機器のニーズを把握していた。

*N 氏「日本の技術はぴかー。ただし、現地のニーズのスペックと価格の折り合いがつかない。また販売の仕方もある先進国に競り負ける要因になっていました」*

*N 氏「ドネーションで提供された高価な機材が、修理もされずに放置されていた現場を沢山見えます」*

2019 年頃アフリカ開発協会から N 氏に講演依頼があったのがきっかけでアフリカとの接点を持ち、その後タンザニアの大学から臨床工学学科設立の要請により現地視察。そこで現地の医療状況とニーズを知る。さらに同年横浜で開催された TICAD7 で各国の首脳や関係者と面談しアフリカでの事業検討を具体化していく。

##### ③ タンザニアでのビジネスプランの具体化

アフリカの中でもタンザニアは、大学・政府関係者からも協力が得られる見込みがあり、市場性や地政学的にビジネスの見込みが高いと判断しビジネス検討を進めた。事業内容は透析用水製造の機器をタンザニアで製造・販売することとした。「透析用水」とした理由は 2 つあった。一つは今後の医療需要で、人工透析の患者は世界中にあり、ある一定の経済水準に達した国では必ず

直面する社会課題であり、経済成長を続けているタンザニアではいずれ顕在化する可能性が高い。もう一つは透析用水の発展性で、透析用水の製造が軌道に乗れば次により高度な注射用水の製造も視野に入れることができる<sup>25</sup>(並行して、現地大学で臨床工学技士の育成プログラムを進め、機器のメンテナンスのための人材も育成)。

そして、このタンザニア事業を具体化する為、JICA 事業に応募し採択。現在調査計画を策定中である。

#### 4.2.3 RQ に対するアプローチ

##### RQ1: アフリカでのビジネスリスクをどのように捉えているか。

インタビューでは事業を阻むほどの大きなリスクではないとのことであった。アンケートからは、『現時点でのリスク認識度』については「4. ガバナンス(日本・現地)」、「5. 経営戦略」がほぼ「全くリスクがない」との回答であった。これらについては『リスクへの対応度合い』においても「ほぼ 100% 対策済」と回答しており、リスク想定済と捉えていることが分かった。一方で「2. 法規制」、「3. サプライチェーン」については「明確なリスクがある」との回答であり、中でも資源価格の変動、輸送コストは同社にとって「重大なリスク」と捉えていた。しかし『リスクへの対応度合い』では「0~10%から 60~80%の間で対策済」とのことであり何かしら対策を進めている段階であった。全体として事業を阻むほどの大きなリスクはないと捉えていることが分かった。

また、G 社が CSE 事業に取り組む目的は、ビジネスチャンスだけではなく企業理念と合致することにあるとの回答であった(表 4-2: CSE 事業に取り組む目的)。

【表 4-2: CSE 事業に取り組む目的】

10) プロジェクトの目的	
アフリカに展開する理由・目的	人口が多く、ニーズも高いことに加え、競合他社が少ない。途上国への支援を目的の一部としており、企業理念に沿う。
プロジェクトに取り組むメリット	アフリカ進出の足掛かりとし、様子を見て隣国に展開可能。
プロジェクトに取り組むデメリット	遠い。(渡航に片道30時間近くかかることは、本業である国内での事業生産性を低下させる)

出典: アンケート結果を基に著者作成。

他方で、将来的のリスクとなりうる懸念点としては3点提示された。それは「距離」「為替リスク」「敢えてアフリカでやる意義、意味」、であった。「距離」については表 4-2 でもデメリットとして挙げている。

##### RQ2: リスクに対しどのようにアプローチをして対応しているか。

###### ① 推進者の役割・貢献

N 氏は透析について高度な知見を持つ医療分野の専門家であり、海外の医療ニーズ、課題を熟知していた。G 社は当初途上国での製造・販売を想定していなかったが、N 氏は現地ニーズと

<sup>25</sup> 当初タンザニア側からは注射用水製造の要望があったが、「注射用液」は高い基準をクリアしなければならず製造のハードルが高いため、まずは医師の責任で製造が可能な「透析用水」の開発が優先と判断した(N 氏談)。

のギャップや患者への治療課題を分析。そしてアフリカでは医療機器が特に高価で 1 回当たりの治療費が東南アジアの約 2 倍という「途上国ペナルティ<sup>26</sup>」が存在しているが、治療費を適正価格にまで下げればビジネスは成立するという見解に至り、社長に取り組む価値を提案し承諾を得た。

## ② 現地の情報収集

N 氏は元々アフリカに対して危険だという認識だったが、医療関係者やアフリカ各国の政府関係者との対話及びタンザニア渡航により、治安の実態やアフリカでの医療市場、G 社の貢献領域を理解できるようになる。そしてネガティブな「アフリカ・スキーマ」も修正されていった。そしてコストの課題をクリアする為には製品輸出よりもむしろ現地での生産が合理的と考え、さらに踏み込んだビジネスプランとして現地生産を検討している。

## ③ 対象企業の社内における CSE 事業の位置づけ

G 社の特徴としては、社長の傑出したビジネス判断力にある。タンザニア事業を提案した時の状況を N 氏は次のように語っている。

*N 氏「社長はインスピレーションで、ものすごいスピードで判断する。…つまり利益見込みのあるものであれば、先入観なく事業を進めることができる。なので、当初タンザニアでの製造は検討の範疇ではなかったですが、私の提案で事業見込みがありそうだと判断され、進めることになりました」*

この背景には G 社事業の三つの特徴が影響していた。一つ目は G 社の本業での収益確保である。当社は主力事業を含めて黒字を確立しているため、新規事業の投資判断には厳密な収支計算を求めるよりも、ある一定の水準までの損失を許容して投資を続けるという方針であった。二つ目はスピード感である。迅速なトライアルによって事業の成否の判断を正確に捉えるため、不確実な事前分析に時間を掛けずトライアルのスピードを重視していた。三つ目はネットワーク力である。社長も N 氏もフットワークが軽く、広いネットワークから鮮度の高い業界情報を収集しているため、異業種も含め新規事業の可能性について俯瞰的に確認していた。このようにタンザニアでの CSE 事業は G 社の事業方針と親和性が高かったと考えられる。

## ④ 公的機関の信頼性

G 社のビジネスも前述の R 社同様、公的機関との連携に強みがあり、各機関からの信頼性が様々な角度で有効に活用されている。まず教育機関と医療機関との連携である。G 社は以前からタンザニア現地の大学と臨床工学技士育成のカリキュラム構築の検討で連携している。これによって、G 社の事業が日本企業の短期的なビジネスではなく、将来の医療関係人材の育成まで見据えた長期的かつ発展的なビジネスである、との信頼性を得ている。また、N 氏自身が日本で複数

---

<sup>26</sup> 途上国は基礎的インフラが未整備なためアクセスするのに時間や費用などが多くかかり、結果として先進国よりもコストが高くなってしまいう現象 (Pralhad2010, pp77-79)。

の医療系大学に所属しているため、現地の人材育成などについて日本側の教育機関や医療機関のサポートを得やすくなっている。これらによってG社のビジネスの信頼性が高まり、他からの新規ビジネスの引き合いが多く寄せられているという。そして、このビジネスは、タンザニアにおける社会保険料を巡る課題解決や、産業育成の期待にも貢献しうるため、タンザニアの省庁関係者など政府機関も、G社事業に高い関心を持っているという。さらに今回 JICA 事業としてビジネス調査を進めることによって、タンザニア側からの信頼がより一層強固になっている。

このように複数の公的機関との連携によって、G社およびそのビジネスの信頼性を高め、事業を推進する重要な要素となっていることが分かる。

### 4.3 R社の事例

#### 4.3.1 企業概要

- ・創業:2010年代
- ・従業員人数:10人超
- ・事業内容:リチウム電池のバッテリー製造・開発・販売を行っている。フォークリフトのバッテリー事業が主力で、環境負荷の大きな鉛電池からリチウム電池に置き換えることで高いコストパフォーマンスと環境負荷軽減への貢献に強みがある。そのニーズは世界中で想定され、将来的に海外へのビジネス展開も考えていたが、アフリカは当初スコープ外であった。
- ・対象国:ルワンダ
- ・対象国での事業計画:ソーラーパネルを活用した電気バイク用充電ステーション事業

#### 4.3.2 プロセス

##### ① アフリカとの接点

2019年のTICAD7(横浜)で、社外関係者から神戸市が出展するブースへの共同展示の声が掛かり、急遽出展。アフリカで活用できそうなソーラーパネルで発電するバッテリーのコンセプトを紹介。この会期中に連日R社のブースに来たルワンダ人のA氏(同国省庁に所属)と知り合い、さらにA氏を通してルワンダ人S氏を紹介される。両氏の「ルワンダのために」という思いにO氏は強い感銘を受け、2019年11月にテスト用の試作機を携えルワンダへ渡航したのが初のアフリカであった。

尚、アフリカの印象はTICADと現地渡航によって大きく変わったという。

O氏「初めはアフリカが怖かったですよ。でも現地に実際に行くとイメージが大きく変わった。そもそもTICADでアフリカの人々と接する機会があったのが大きいですね。で、アフリカ情報が一気にアップデートされた…イメージが変わっていった」

##### ② 新会社設立、ルワンダ事業検討(ポストハーベストロス対策)

ルワンダ渡航によってO氏はルワンダの現状を実際に経験することができた。そして2020年2月にR社のK社長と共にルワンダ再訪、その場でMOUを締結し、ルワンダ事業に特化して取り

組むために関連会社 K 社を設立する。

ルワンダの様々な社会課題の中で、最初に野菜のポストハーベストロス(食料廃棄)問題に着目した。R 社のバッテリーを活用したソーラーパネル式保冷庫を開発し、適切な温度管理によってロスを防ぐというコールドサプライチェーンの CSE 事業の検討を開始。この事業の主たる担い手は、S 氏と新たに入社した H 氏であった。そしてこの事業で国際機関 UNOPS のアクセラレータプログラムに応募。ファイナリストに残り、UNOPS の支援を受けながらルワンダでの事業を試行的に実施している。

### ③ ルワンダ事業(電動バイクステーション)

R 社はこのバッテリー事業で他の社会課題も解決できると考え JICA 事業への応募も検討。ルワンダでは近年都心部の交通量増加により CO2 増大などの環境問題が顕在化しており、政府は主力交通手段をガソリンバイク<sup>27</sup>から電気バイクに切り替える方針を出していた。そこで R 社は電気バイクのバッテリー事業を検討し JICA 事業として応募。採択され、現在調査計画策定中。

#### 4.3.3 RQ に対するアプローチ

##### RQ1: アフリカでのビジネスリスクをどのように捉えているか。

リスクについては前述の 2 社と同様に、事業を阻む大きなリスクについて言及がなかった。

アンケートからも、『現時点でのリスク認識度』は殆どが「ややリスクあり」という回答であった。『リスクへの対応の度合い』については、各項目によってばらつきがみられたが、特に「1.現地の状況把握」、「8.現地パートナー」については「ほぼ 100%対策済」との回答もあり、現地に滞在している H 氏や、ルワンダ人の A 氏、S 氏の存在が効果を発揮していると考えられる。一部「不明」という項目も見られたが、既に 50 %程度から 60~80%対策済」という項目もあり、先行するプロジェクトなどからリスクの見極めが進んでいるとも考えられた。

CSE 事業に取り組む目的としては、ビジネスを通じた現地への貢献と、参加メンバーの成長を期待していることが分かった(表 4-3: CSE 事業に取り組む目的)。

【表 4-3: CSE 事業に取り組む目的】

10) プロジェクトの目的	
アフリカに展開する理由・目的	自社技術で途上国の諸問題の解決の一助になれば。
プロジェクトに取り組むメリット	半世紀先までの継続的な発展の礎を作る。未知のプロジェクトに参画し達成していく事で参加メンバーの成長が見込める。
プロジェクトに取り組むデメリット	特に無し。

出典: アンケート結果を基に著者作成

さらに現地活動メンバーである S 氏、H 氏からメールで得た回答を基に、リスクに関する記述を抽出した。両氏からは「情報の不正確性」、「コンテキストの違い」、「アフリカに対するイメージと経

<sup>27</sup> 現地ではモトバイクと言われるバイクタクシーがあり市民にとって重要な移動手段となっている。高価な自動車を活用しているのは少数派。

「営判断の誤認」の3点がリスクとなりうるとのコメントがあった。まず「情報の不正確性」とは日本で得られる情報の限界を指す。これについては情報の量と質両面における不足が挙げられた。「コンテキストの違い」とは文化的背景の違いによる受け止め方の相違を指摘している。最後の「アフリカに対するイメージと経営判断の誤認」は、近年のアフリカの成長に対する過度な期待についても指摘していた。その上で、現地を訪れることの重要性を強調していた。ただしいずれのリスクについても両氏は認識しており、R社の事業ではそれを考慮した上で活動を行っており、R社のリスクとはなっていないとの談であった。

**RQ2:リスクに対しどのようにアプローチをして対応しているか。**

**① 推進者の役割・貢献**

O氏はルワンダ事業については出来る限りH氏、S氏に任せる方針であった。それは今後R社がビジネスを継続していくためには、新規事業を起こし若手を育成することが重要であると認識しているからである。そこでO氏はマネジメントとして後方に回り、リスクを引き受け、必要なサポートをいつでも提供できる体制を整え、ルワンダでの事業を失敗も含めて挑戦できるように支えていた。

また人材については当初R社にはルワンダに関わる人材はいなかったが、TICADでA氏に出会ったのをきっかけに、S氏、H氏と参画。S氏は日本在住歴が長く、ルワンダ・日本の両文化に精通しており、H氏は起業家精神を持ち合わせルワンダへも積極的に赴任する人材である。このように適材適所の人材を外から獲得できるのもO氏のマネジメント力にある。

**② 現場の情報収集**

R社は、海外展開は想定していたもののアフリカは視野にはなかった。しかし、TICADでアフリカの人々と直接に接して大きくイメージが転換、さらに現地渡航によってビジネスイメージが具体化された。リスクもR社の許容範囲内であると判断すると2回目の現地渡航でMOUを締結。現地情報を収集することで当初のイメージから一変しルワンダでのビジネスを決断するに至った。また、H氏、S氏は現地で長期的に活動していることも現地情報の収集効果が大きい。両氏とも二次情報にはバイアスが掛かっていることを前提に情報を見極めていた。

**③ 対象企業の社内におけるCSE事業の位置付け**

O氏はルワンダでのCSE事業において短期の利益目標を追求しない方針であると語っていた。その背景には、R社は国内バッテリー事業で盤石な収益基盤を構築しており一定のリスクが許容できる状態であること、さらにR社にとって「将来のビジネスのシーズ(種)」と「そのための人材育成」が重要なためであった。このようにR社にとってCSE事業は将来に向けたより大きな目的があるため、短期的な収益に拘らないという判断であった。

**④ 公的機関の信頼性**

R社も公的機関の信頼性を活用していた。



まず A 氏、S 氏はルワンダの政府機関とのリレーションがあるため確実な情報を入手しやすい。また R 社は国連機関 UNOPS の支援プログラムでパイロット事業を先行実施し、さらに JICA 事業でもルワンダでのバッテリー事業を進めている。国連機関、JICA という公的機関の支援を受けているため、ルワンダ側からの信頼も高く積極的な協力も期待できる。さらに R 社は現地民間企業への販売も検討している。現地の民間企業が日本の民間企業の信用力を検証するのは困難であるため、公的機関の支援は大きな保証となり、ビジネス推進に大きく貢献すると考えられる。

#### 4.4 グループ I 調査結果に基づく考察

##### 4.4.1 アフリカでのビジネスリスクに対する認識について(RQ1)

RQ1 のアフリカでのビジネスリスクに対する認識について、各社アフリカでのビジネスはリスクがあるとは感じているものの、事業を阻むほどの強いリスクは感じていなかった。先行研究では多くの企業においてリスクがアフリカへのビジネス展開を抑制するとの見方であったため、これは驚べきことであった。

グループ I の企業は、常にリスクはある前提として捉え、その時々に対応できる体制を整えていた。その背景には、そもそもアフリカ各国の正確なデータや情報が得にくく事前にリスクは予見しきれないという共通認識があった。そのため不正確なリスク分析よりも、リスク発生時に柔軟に対応できる体制の方が現実的な対応策となっていた。重要な点はこの対策に経営層も認識し関与しているという点である。

そのためグループ I の企業にとってリスクがアフリカへのビジネスを阻む原因にはなっていなかった。

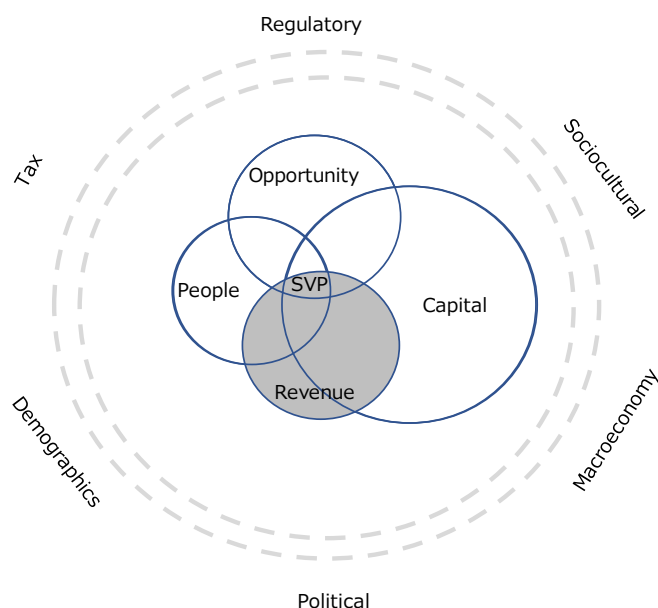
##### 4.4.2 リスクに対するアプローチについて(RQ2)

続いて RQ2 のリスクに対するアプローチについてフレームワーク A と照らして検証する。まず社内組織へのアプローチ(フレームワークの内側の経営要素)を分析し、次に社外のアフリカのリスク(フレームワークの外側の外部環境)について分析する。

###### ① 社内組織へのアプローチ(フレームワークの内側)

どの企業も当初から全ての要素は満たしていなかった。確保していた要素は、「投資資金(Capital)」と「社会的価値(SVP)」であった(図 4-1:CSE 事業の検討以前)。

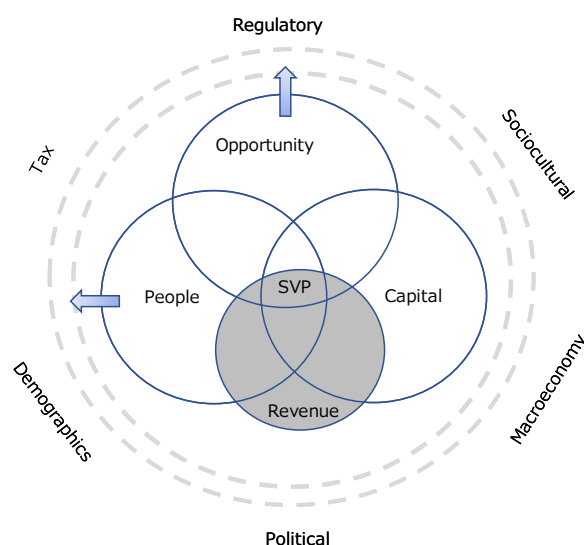
Capital については、各社とも本業が盤石で安定的な収入が確保されているという共通点があり、一定のリスクを許容できる資金的余裕があった。SVP については、企業はアフリカでの CSE 事業が企業理念と合致しており、取り組むべき正当な「理由」を獲得していた。経営陣の判断も後押しとなり、推進者が SVP を追求することが出来た。これは横山(2019)の示すイノベーターが動くための「創造的正当化プロセス行動」と「2つのマインドセット(ポジティブ、ネガティブ)」の動きと一致する(pp65~66)。ただし、横山(2019)は事業が進むにつれて正当性が変容していくのに対し、今回の調査では維持されていた。これは調査対象がオーナー企業のため企業理念を長期的な視点から捉えて決定できるという特徴が考えられる。



出典: 著者作成

【図 4-1: フレームワーク A: CSE 事業の検討以前】

他方、不足していた要素は、「事業機会 (Opportunity)」と「人的資源 (People)」であった。Opportunity については当初アフリカでのビジネスを検討していなかったが、偶然をきっかけに現地に訪れ「一次情報」を得ることでビジネス検討が具体化していった。また People についても当初アフリカでの事業経験者はいなかったが、ネットワークを広げながら獲得していった。フレームワーク A で示すと、Opportunity と People が矢印(⇒)の方向に拡大していくことになる(図 4-2: CSE 事業の検討中(内側の要素が拡充))。



出典: 著者作成

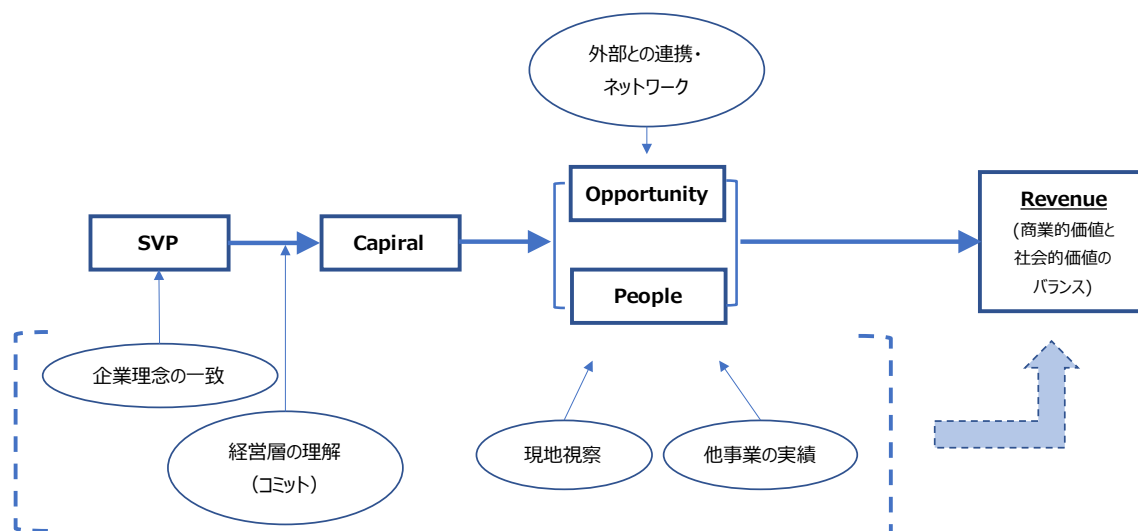
【図 4-2: フレームワーク A: CSE 事業の検討中(内側の要素が拡充)】

この拡大については、Zhang and Zhang (2016) が示したように、不足しているリソース(人材など)については価値共創の過程(事業検討の過程)で外部のアクターと連携して確保するという CSE の特徴と合致している。しかしながら、高橋、木村、他 (2018) はこの(多様な人材・構成要素から成る)重層的な形を「ハイブリッド構造」と呼び、関係者が増えることで逆に説明責任が増え組織が複雑になる懸念も指摘している。ここで懸念を払しょくするのに重要な役割を果たしていたのが SVP であり、企業理念が関係者の方向性を一つにしていた。

このようにフレームワーク A の内側の各要素はビジネス検討の過程で成長していた。そのため、アフリカでの CSE 事業の検討は、全てのリソースが揃っていないと始められないものではなく、むしろ CSE 事業に取り組む意義と目的を明確にし、決意した後で(不足する)リソースの獲得が進むと考えられる。

さらに各要素は相互に影響を与えており、特に顕著だったのが「収益性(Revenue)」であった。対象企業は事業収入が盤石であるため CSE 事業はある程度リスクが許容されていた(Capital の確保)。そのため短期的な収益を目指す必要性が低くなっていた(Revenue の制約緩和)。しかし、CSE は社会的目的(社会性)と商業的目的(営利性)の二面性があるため(横山 2019)、Capital の確保だけでは Revenue の制約緩和を長期間(数年～数十年)維持するのは困難であった。ここでさらに Revenue の制約緩和を後押ししたのが「先行事業での実績」、「現地視察」、「経営層の理解(コミットメント)」、「企業理念との一致性」といった因子の重層的な影響であった。「先行事業での実績」については、K 社の場合は先行して手掛けた東南アジアでの新規事業の実績、R 社の場合はルワンダでの UNOPS のプロジェクト、G 社の場合はそもそも新規事業の連続により事業を拡張してきたという実績があった。「現地視察」は、一次情報を入手することにより、現地のニーズとビジ

ネスの可能性について確信を高めた。これらは Opportunity と People を通して影響を与えていた。そして「経営層の理解(コミットメント)」と「企業理念との一致性」については、SVP を介して影響を与えていた。これらの作用により、アフリカにおける CSE 事業を推進する上で、Revenue は一般的な収益分析だけではなく長期的かつ複合的な視点から検討され社内で了解が得られていた。その結果 CSE は社会的目的(社会性)と商業的目的(営利性)を両立し得たと考えられる。この因子の重層的な影響によりフレームワーク A が変化するプロセスを示したものが図 4-3 となる(図 4-3: フレームワーク A の内側の変化のプロセス)。



出典: 著者作成

【図 4-3: フレームワーク A の内側の変化のプロセス】

## ② アフリカのリスクに対するアプローチ(フレームワークの外側)

アフリカのビジネスリスクの根源には「情報不足」と「不確実性」があった。これに対し各社は情報の確度を高める行動をとり、結果としてリスクへのアプローチとなっていた。具体的には、「一次情報の入手」、「信頼できる現地パートナー／社外専門家の獲得」、「現地の公的機関との連携」、「JICA 事業の活用」である。

「一次情報の入手」については、R 社では、直接現地の人々と接することでその国民性を理解し治安への不安も緩和された。また日本でも、R 社、G 社は TICAD の参加、K 社は ABE イニシアティブの研修生から情報収集を行っていた。この積み重ねによってネガティブな「アフリカ・スキーマ」を修正していた。

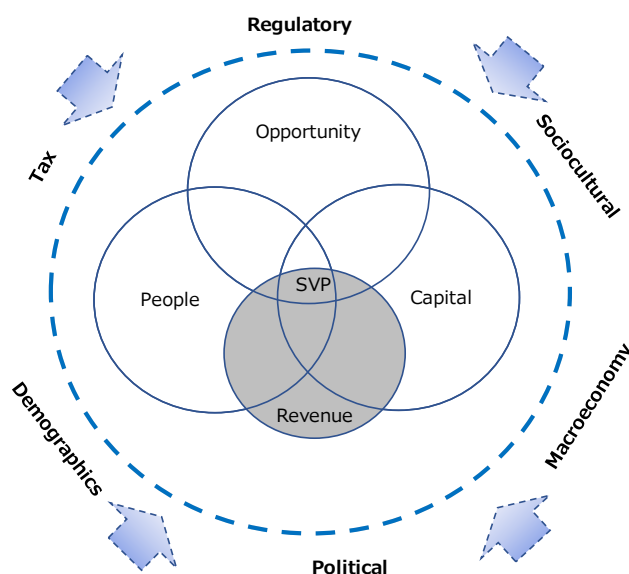
また、「信頼できる現地パートナー／社外専門家の獲得」については、偶然の要素もあるものの、各社の推進者が業務外でも CSE 事業を語ることでネットワークを広げ、巡り合う確率を高めていた。そして現地政策の確認や、ビジネスプランとニーズの擦り合わせなどを繰り返し、ミスマッチのリスクを予防していた。

「現地の公的機関との連携」については、各企業は教育機関、研究機関、病院、学校、省庁、などの公的機関を顧客や協力機関として選定していた。公的機関の協力を得ることで信頼性の高い

情報を得られ、また多少でも予算の裏付けを想定することができる。リスク軽減と共に保証効果も期待されていた。

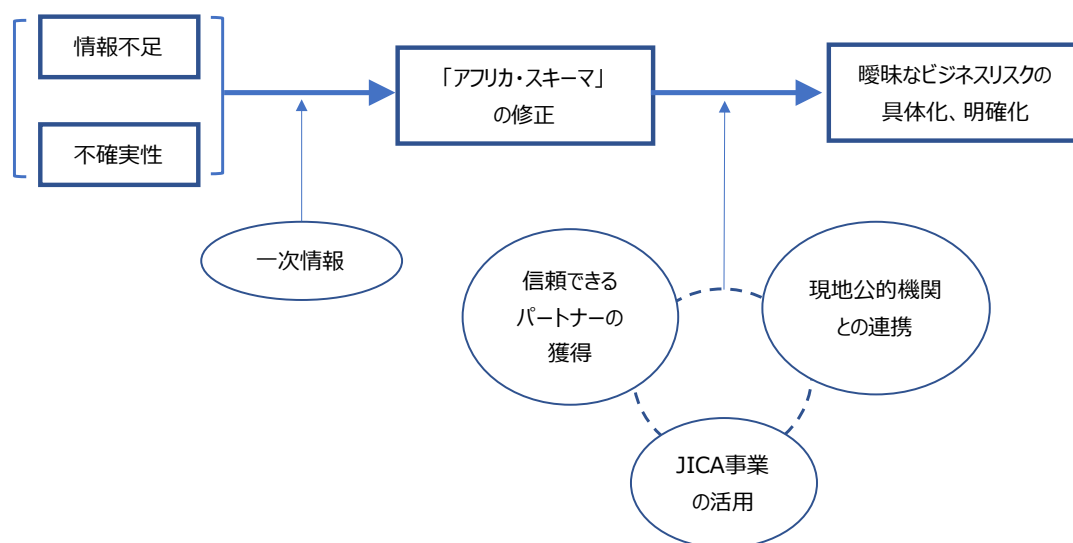
「JICA 事業の活用」も信頼性と保証効果への期待があった。JICA 事業により、企業への信頼度が高まり現地の公的機関との連携がスムーズになった。また JICA 現地事務所からも治安や現地事情などの信頼性の高い情報が得られる。さらには波及効果として、社内へは事業に対する(心理的)ハードルを下げる効果(=公的機関の後方支援という安心感)が、社外へは PR により関連情報を収集しやすくなる効果がみられた。これらは結果として不確実性のリスク軽減に繋がっていた。

このように、アフリカでのビジネスリスクそのものをゼロにはできないものの、様々なアプローチによってリスクの有無や所在を明確にしていた。これによって不確実で流動的な中でも、ある程度リスクを想定しながら事業を進めていたことが分かった。これをフレームワーク A で考えると、外側の外部環境(点線)について、前述の図 4-2 では二重で線引きが分かりづらかったものが、リスクが明確になってくることで一重に且つ輪郭がはっきりとする。この変化を示したのが図 4-4 の矢印(⇒)の部分である。(図 4-4:CSE 事業検討中(外側のアフリカのリスクの明確化))



【図 4-4:フレームワーク A:CSE 事業検討中(外側のアフリカのリスクの明確化)】

また、様々な活動によってネガティブな「アフリカ・スキーマ」が修正され、アフリカでのビジネスリスクが明確化していた。このフレームワーク A の外側(点線)の外部環境の変化のプロセスを示したものが図 4-5 になる(図 4-5:フレームワーク A の外側の変化のプロセス)。



出典: 著者作成

【図 4-5: フレームワーク A の外側の変化のプロセス】

#### 4.4.3 小括

グループ I の調査結果から 3 つの特徴が現れてきた。一つ目はいずれの企業も当初からアフリカでのビジネスを目指してはいなかったが、偶然のきっかけからそのビジネスの可能性に気づいていた。きっかけは様々であるが、現地の人々、もしくは一次情報に直接触れるということが共通していた。二つ目はいずれの企業も初期はアフリカが極端に危険であるなどネガティブな「アフリカ・スキーマ」を抱いていた。しかし現地視察などの一次情報を直接入手することによりリスク認識を変え、「アフリカ・スキーマ」を修正し、具体的なビジネス検討に進んでいった。三つ目はいずれの企業も当初は前述のフレームワーク A の全ての要素が十分には揃ってはいなかった。しかし検討過程で少しずつ要素を集め、最終的に必要な要素を満たすというプロセスが確認できた。

そして各社の推進者の活躍もまた大きな貢献を果たしていた。主な共通点は、社内外のネットワーク力、自社が貢献しうる社会課題に対するアンテナの高さ、具体的アクションを伴うアプローチであった。

## 5. 調査結果 II (グループ II)

次に、既にアフリカでのビジネス展開を進めているグループ II の 3 社について調査する。まず事業展開のプロセスを簡潔に整理した上で、RQ はグループ I と比較する形式で特徴的だった部分に焦点を絞って分析する。

### 5.1 辻プラスチック株式会社の事例

#### 5.1.1 企業概要

・創業: 1968 年

- ・従業員人数:33人
- ・事業内容:同社は樹脂やアルミの高度な成型技術を有し、主に日本の道路の道路鋸(道路の中央分離帯などに埋め込まれている発光機器)を製造している。しかし日本の市場ではやがて斜陽産業となる可能性があり新たな市場を検討していた。
- ・対象国:ニジェール、タンザニア、セネガル、ウガンダなど
- ・対象国での事業内容:ソーラーパネルを活用した小型充電器の製造・販売・メンテナンス

### 5.1.2 プロセス

#### ① TICAD6の登壇、ケニアへの市場開拓

2016年8月にケニアで開催された TICAD6 において、道路鋸事業の関連で国土交通省からブレゼンの依頼があり取締役が登壇。これをきっかけに新たな市場としてアフリカでのビジネス検討を始める。そこで JICA の中小企業・SDGs ビジネス支援事業に応募し、タンザニアでの道路鋸のビジネス調査を実施した。

#### ② 新製品開発と本格的なビジネス検討

これをきっかけにタンザニアをはじめとしたアフリカでのニーズを深く理解するようになり、道路鋸以外にも同社の技術を活用した事業を検討する。そして、地方の電力事情に課題があることが分かり、ソーラーパネルを活用した小型充電器開発した。

#### ③ 人材確保、タンザニア事業検討開始

しかし、ビジネスを本格的に展開するにあたり、前述の取締役以外に人材がいなかったため、人材確保が必須となった。そこで無理を承知で「アフリカへの単独出張が出来る人材」という特殊な条件で募集を掛けたところ、偶然林氏(元青年海外協力隊)の目に留まり採用が叶った。そして再度 JICA 事業に応募し採択となる。林氏は事前調査で頻繁に現地渡航し、JICA 事務所や青年海外協力隊のネットワークを駆使して村落の奥地まで視察や市場開拓を重ねた。

次に必要となったのが現地のビジネスパートナーであった。そこで独自のインターンシップ制度を考案した。JICA の ABE イニシアティブの研修生を対象に「帰国後に起業し、同社のビジネスパートナーになる」という好条件でインターン生を募集。起業を目指す熱心なインターン生が集まり、技術担当の社員が翻訳機を片手にソーラーパネルの仕組みや組み立て方を指導する。そして帰国後にインターン生自身が組み立てた機材を現地へ輸送し、現地ではサブスクリプションで営業する。

林氏「インターンシップ制度には毎回多くの研修生が応募してくれています。初期の頃は私と取締役で全てを仕切っており、回しきれない程でしたので、今はスパンなども考えて組み直しています。みんな自分達で起業するという目的意識が高いので、非常に熱心です。どうやら研修生同士でも口コミで広がっているようで、時々全く知らないルートからインターンの依頼の連絡が入ることもあるんですよ。」

林氏「ビジネスパートナーとして現地にいてくれるので、機材の輸送が非常にスムーズになります。かれらは現地で独自のネットワークを持ち、私たち以上に現地で困っている地域にまで販売網を拡大することができます」

#### ④ 自社単独でビジネス開始

このように自社でビジネス基盤を確立できるようになると、スピード感をもってビジネスを進めることが重要になり、自社単独で検討を進めた方がよいのではないかと考えに至り、最終的に JICA 事業を辞退。現在、自社でビジネスを進めると共に日本企業としてアフリカでの先駆的な展開事例として JICA をはじめ様々なピッチイベントでも登壇している。

## 5.2 サラヤ株式会社の事例

### 5.2.1 企業概要

- ・創業:1952年
- ・従業員人数:単体1,517人、連結2,167人
- ・事業内容:同社は家庭用及び業務用洗浄剤・消毒剤・うがい薬等の衛生用品と薬液供給機器等の開発・製造・販売の老舗トップメーカー。かつてはB to Bが中心であったが、一般向けで環境に配慮した商品も幅広く開発し消費者の間でも認知度も高い。世界29カ国に拠点、工場を構える。
- ・対象国:ウガンダを中心とした東アフリカ
- ・対象国での事業内容:東アフリカでの病院で院内感染を防ぐための、アルコール消毒剤の製造・普及。「病院で手の消毒100%プロジェクト」を実施。

### 5.2.2 プロセス

#### ① CSR事業としての Hand Wash Project

2009年、「世界手洗いの日」の普及活動のためユニセフからの募金の依頼に応じたのがアフリカ事業のきっかけであった。当初はCSRの観点からの取組であった。しかし2012年に60周年事業を控えていたため、募金という一時的な援助ではなく同社の資源を活用した継続的な支援の在り方を検討するようになった。元々社長もグローバル視点から社会課題に非常に高い関心を持っており、すぐに事業検討プロジェクトが立ち上がった。

北條氏「元々衛生で立ち上がった会社ですから、ユニセフさんへの支援は当社にとって適っていました。ただ、単純に寄付をするだけでは面白くない。そこで日本で対象商品を購入いただいて1%を寄付、という形にしてまずは日本の消費者を間接的に巻き込んでいきました。しかし募金活動だけであればアフリカにとってはドナーでしかありません。継続する為にはビジネスで、と考えることになりました。」

#### ② ビジネスとしての展開検討



活動の継続のためにもビジネス路線で検討を進めるため、経営層からの指示で既存の海外事業部によるアフリカビジネス開発が始まった。

北條氏「我々には国の選択について何の選択肢もありませんでした。対象国のウガンダについても知りませんでした。」

そこで同社はまず JICA の第二回「協力準備調査(BOP ビジネス連携促進)」に応募し、採択された事業案から着手した。東アフリカであればケニアなど大国がまず選択肢となる中で同社は企業方針でウガンダを選択した。結果的にはそれがよかったという。理由はウガンダ政府と日本の機関との関係性が密であったからである。

北條氏「ウガンダは財力が小さく日本を頼ってくれていました。ウガンダ大使館、ウガンダ政府、JICA さんが非常に密でよい関係性でした。(我々の相手である)保健省と JICA さんの距離も近かった。また、ウガンダへの(日本)企業展開数がまだ少なかった為、大使館も JICA さんも(ビジネス関連の話になると)こちらがいつでも相談できる関係でした。今となってはウガンダでよかったなあと思います。ケニアのような大国はこのようにはなりません。日系企業も外資系の企業も非常に多いですから。ケニア政府に我々企業が近づくのは非常に難しい状態でした」

### ③ 多様なプロジェクト

様々な課題を乗り越えて同社は現地に生産工場を構えて製造・販売の体制を構築し、現在は病院における「院内感染防止プロジェクト」に携わっている。しかし基本的な「消毒が院内感染防止に重要」との理解が浸透しないため病院関係者がアルコール消毒液を使わないという課題があった。そこで工夫の一つが「衛生インストラクター」の育成である。同社は WHO の基準を参考に「医療」の研修制度を作って指導係を育成した(これは同社が日本で実施している「食品」インストラクター事業を応用した)。初代4人のうち1人が残っており、その1人が更に次世代を育てる、といった好循環が現在まで続き、アルコールによる消毒の重要性が浸透し始めている(その初代は ABE イニシアティブを活用し日本にも留学した)。また、対象病院は JICA 青年海外協力隊が派遣されている病院にするなど JICA とも連携しつつ現地での基盤を構築しながら進めていた。

さらに同社は医療衛生に留まらない事業の多角化を検討している。これは現地での事業を広く捉えて収益性を確保する為の戦略でもある。

北條氏「ウガンダの医療衛生で採算を確保するには時間が掛かります。そこで、医療衛生で利益が出るまでの間別の事業で食いつないでいくために事業の多角化を図っています。例えば急速冷凍システムを活用したポストハーベストロス対策とか。あとは現地の人々が新規ビジネスを考えられるようにラボのようなレンタルキッチン施設も開設したり。ホホバオイルもありますね。何が成功するか分からないので、とにかく常に色々なアイデアを考えて、色々な場で語っています。情報交換の中で協力者や顧客候補が現れれば、展開が早くなるかと。…そして新製品や新サービ

「スは社内の別の取り組みと組み合わせながら、その活用方法や利便性を実際に確認できる場を提供するようにしています。…そうした様々なトライアルを組み合わせて、総合的に収益が上がればいいと思っています」

また、日本の商社などは、ウガンダ一国だけの販売ロットでは採算ラインに達しないため進出が難しいという。しかし同社は色々なアイデアを小さく始めて、同社にないスキームは他社の協力を得ることで新規ビジネスに取り組める新たな可能性を見出していた

北條氏「ウガンダでのビジネスは制約が沢山あるので、はなから自社だけで出来るとは思っていません。協力頂ける企業を探しながら、大勢でやっていったら、結局リスクも分散できるのではないかと考えています」

同社はビジネスと並行して現地での支援も継続している。直近では 2018 年エボラ出血熱の流行、2020 年からの COVID-19 のパンデミックの渦中、現地で製造したアルコール消毒剤を寄付するなど多大な貢献をしている。

### 5.3 ロート製薬株式会社の事例

#### 5.3.1 企業概要

- ・創業:1899 年
- ・従業員人数:単体 1,599 人、連結 6,866 人
- ・事業内容:同社は胃腸薬、目薬事業が発祥の老舗製薬企業。ヘルス&ビューティー、食、再生医療など幅広く事業展開している。グローバル事業では世界 110 か所以上に展開している。
- ・対象国:ケニア
- ・対象国での事業内容:(現地法人設立)医薬品・化粧品(スキンケア商品等)の販売

#### 5.3.2 プロセス

##### ① ケニア事業の提案

同社は新興国市場調査や事業開発の部署を持っており、アジアや南米を中心として市場調査を行っていたが、アフリカでの展開は当初開始されていなかった。しかしトップマネジメントは 20～30 年後にアフリカが市場となる時代が来ると見越し、何らかの方策を取るべきであると考えていた。他方、青年海外協力隊でケニアでの活動経験を持つ阿子島氏は、同社が未開拓のケニアでビジネスに取り組む可能性を感じていた。そこで阿子島氏が経営層へアフリカ事業を提案したことをきっかけに、ケニア現地法人設立のプロジェクトが立ち上がる。

阿子島氏「当初は駐在員事務所等様々な事業展開パターンを検討していました。しかし、経営層からは『会社は社会の為にある。事業をそこでさせてもらうのであれば人を雇い、税金を払い、おこがましいが人材育成も行いながら社会に貢献をしなければならない』という共に学び共に成

長する方針を示され、現地法人を設立することになりました。」

## ② コミュニケーションの重要性

阿子島氏は現法設立に当たり、大きく2つの方向へのコミュニケーションの重要性を語った。そして結果としてそれがリスク対策にもなっていた。

一つ目が現地でのコミュニケーションで、深くコミュニティに入り込むことの重要性である。現地には歴史的な背景から様々なコミュニティが存在する。信頼関係が非常に強く、現地を深く理解するのに欠かせない存在であり、その中で共有されるノウハウやネットワークは現地でのビジネスにおいて大きな助けになったという。

阿子島氏「例えば、インド人コミュニティの中では信用度の高い情報がすぐに回ってきます。現地での運営に関わるリスク回避に繋がり、ビジネスの取引先選定にも役立つことが多々ありました。必ずしも駐在員自身がコミュニティに深く入り込まなくてもよいのかもしれませんが、日本の慣習ではルールメイキングに不慣れなところがあったり、むしろ外国人が入り込まない方がよい領域もあるので、歴史的にサバイブしてきた人たちのネットワークと知恵から学ぶ価値は非常に大きいように思います。」

二つ目が社内に向けたコミュニケーションで、ケニアという離れた土地での事業について、日本の社員に理解してもらうことの重要性を示していた。

阿子島氏「直接的に関係ないかもしれませんが、個人的にはよかったと思っていることがあります。ケニア（の現地法人立ち上げ）について社内でお話する機会をもらいました。（現地で）会社やビジネスの立ち上げに関して大変なことはもちろんたくさんありますが、それ以上に異なる市場の面白さを（日本の社員にも）十分に知っていただくことも必要です。観光や現地の面白情報も含めて発信できる機会がありました。（ケニアで現地法人を設立するという新規事業は）個人的には全く新しい経験で現地では闘わなければいけないことだらけです。それに加えて社内の壁にも日々立ち向かう必要があるとなると、精神的にも辛くなりますし本当に自分のやっていることは正しいのか自分の信念にも迷いが出てしまうかもしれません。社内でも発信することで関心を持ってくれた人が声をかけてくれたり、観光でアフリカに行ったことがあるよと何気ない言葉をかけてくれるだけで応援されている気持ちになりました。現地でも自分よりも優秀な人材が五万という中で、駐在員の大事な仕事の一つは全く異なる市場に対して本社との架け橋になるという使命を感じていました。その一歩としてまずは関心を持ってもらうこと、面白さも難しさも理解してもらうことでした。そういった精神的な部分で支えてもらった環境は非常に有難いことでした」

このように現地と社内のコミュニケーションを密にしたことによって様々なリスクを未然に防いでいたと考えられる。そして2013年同社はケニアで現地法人を設立し、事業を開始した。

### ③ 経営層のコミットメント

また、新規事業への取り組み方も特徴的であった。新規事業を進める際は経営者の直接の決断が大きい。例えその事業が難しい局面になっていたとしても短期的に責任を取らせるといった風土ではなく、より挑戦に重きを置く企業文化が醸成されているという。

*阿子島氏「もちろん決裁はトップマネジメントがしますが、進め方に関しては比較的担当者に任せてくれました。任せてくれるところが大きいからこそ、担当としてもその責任や期待を感じ、現地の細部まで気を使います。任せてくれたことに恥じないよう、壁にぶつかった時も表面的な課題だけでなく本質的に突破しなければいけない道薄を現場で見つけられるよう、自分の決断と行動を日々意識していたと思います」*

このため例え事業が難しい局面になっていたとしても短期的に担当者に責任をとらせるといった風土はなく、挑戦に重きを置く企業文化が醸成されていた。

## 5.4 グループⅡ調査結果に基づく考察

グループⅡについては、より具体的な実際のリスクへのアプローチを中心に分析を進める。

### 5.4.1 アフリカでのビジネスリスクに対する認識について(RQ1)

3社とも、アフリカでの事業開始においてリスクがあるとは感じていたがリスクによって事業検討が阻まれることはなかった。共通点としては、「立案には経営層も立案にも直接関わっており、当初はやや社会的価値の方を重視される面もあった」「最終的に自社の企業理念とCSE事業が合致し、取り組む意義が明確であったこと」、「オーナー企業であるので超長期の事業ビジョンを基にトップダウンで決定できたこと」であった。すなわち、経営層自らがアフリカでの事業展開を発案・決断していた為、リスクの有無やネガティブなアフリカ・スキーマは事業推進の障害にはなっていなかった。むしろ他の社内事業と同様、推進すべき重要事業の一つと位置付けられていた。

*北條氏「リスクといえば全てリスクですからね。…(中略)…でも我々はオーナー企業ですのでトップから直接しっかり指示があるのはやりやすい部分ですね(サラヤ)」*

### 5.4.2 リスクに対するアプローチについて(RQ2)

グループⅡもフレームワークAの要素が全て揃っていた訳ではなかった。RQ2についてはリスク緩和に繋がった活動として特に特徴的であった3点に着目する。

第一はやはり「企業理念」が挙げられる。グループⅡの3社の企業理念はアフリカにおけるCSE事業と合致し、経営層がその推進をコミットしていた。これがリスクにも立ち向かう根幹となっていた。

阿子島氏「ケニアの事業を、5～10 年の短期ではなく、30 年超の長期のビジョンを見据えて決定してもらえたのはオーナー企業だからこそその強みだと思います（ロート製薬）」

第二に「長期的な収益性」についてである。ビジネスにおいて重要と認識しつつ、CSE 事業においてはそれ以外の価値基準で、より長期の時間軸で目標達成を目指していた。

北條氏「ビジネスである以上収益性は看過できないが、事業を継続するために必要な手段との位置づけです。医療衛生という分野の特殊性かもしれませんが、命に関わる事業ですから収益がないからやらないという判断はない。市場は作ればよい、という発想です（サラヤ）」

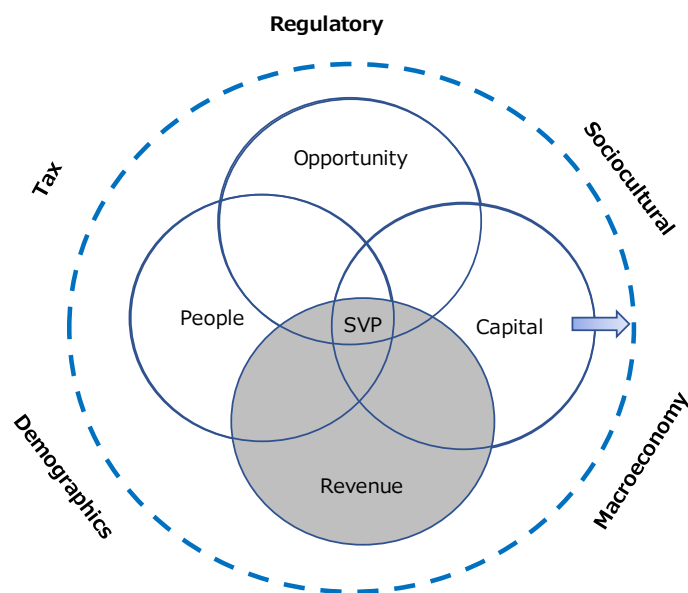
林氏「まず継続することが重要ですすぐには収益化しないかもしれませんが、現地パートナーともコミュニケーションを取りながら少しずつ収益化を目指しています（辻プラスチック）」

第三は「信頼できるパートナーとの具体的な連携」である。各社はそれぞれ特色のある取り組みをしていた。辻プラスチックは独自のインターン制度を実施し、ABE イニシアティブの制度とうまく組み合わせて現地パートナーを育成していた。サラヤについてはユニセフや JICA 事務所、また現地政府機関や省庁、病院職員等の協力を得ながら現地での事業実績を積み重ねてきた。ロート製薬は駐在期間中に現地コミュニティにより深いレベルで関わり、信頼関係を構築することで確度の高い情報を共有していた。そしてどの企業も現地へ駐在もしくは定期的に訪問し、直接現地の人々と深くコミュニケーションをとっていた。こうした信頼関係によりリスクを軽減しアフリカでのビジネスの基盤を固めていた。

林氏「インターンシップ制度によってインターン生と信頼関係を築いた上で、彼らに仕事を任せます。機材費や輸送費などは全て当社で持ちますので、彼らはノーリスクで事業を開始できます。もし、仮にですが裏切られたとしても機材費程度になりそれは仕方がないと思っています。追いかけて回収はできませんので。ただ、彼らとはパートナーとしてコミュニケーションをしっかりとっているのが今までのところそんな事例はないんです（辻プラスチック）」

さらに現地だけではなく、日本本社とも協力・共有していた点にも特徴がみられた。辻プラスチックはインターン生の技術指導の担当として国内の技術社員をアサイン（言葉は翻訳機でカバーしつつインターン生に直接指導）、サラヤは同社の周年事業である CSR 事業を通して社内に取り組みを共有しつつ他部署とも協同して新規事業も検討、ロート製薬では細やかな情報発信を繰り返す本社社員にも現地に関心を持ってもらえるよう工夫をした。これらにより、直接アフリカ事業に関わっていない部署の人々もこの CSE 事業に関心を持つ機会が得られ、直接的・間接的なサポートを得られていたと考えられる。以上により、前述の図 4-4(グループ I)からの発展形として図 5-1 ではグループ II の Revenue は矢印(⇒)が示すように拡大した(図 5-1:CSE 事業展開後(内側の Revenue の拡大))。最終的にはアフリカへの CSE 事業の検討過程で各要素も充実し、CSE

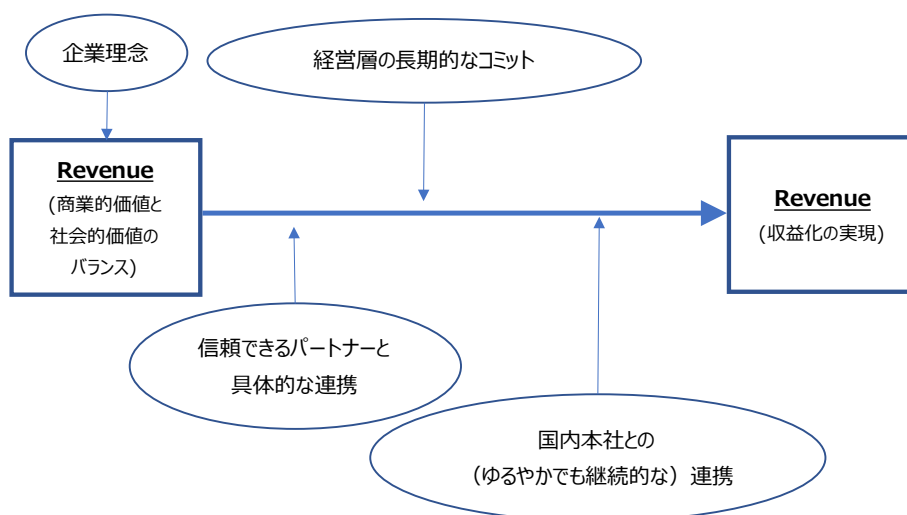
事業の展開によってフレームワーク A が満たされていたということが分かる。そして、現在もなおフレームワーク A 全体の拡張に向けて各要素を拡張すべく尽力を続けている。



出典: 著者作成

【図 5-1: フレームワーク A: CSE 事業展開後(内側の Revenue の拡大)】

また、グループ II では Revenue が「社内でバランス」から「実際の収益化の実現」へと変化したのが特徴であった。そのプロセスを図 5-2 に示す(図 5-2: フレームワーク A の内側の変化のプロセス(Revenue))



出典: 著者作成

【図 5-2: フレームワーク A の内側の変化のプロセス(Revenue)】

### 5.4.3 小括

グループⅡは、経営層の立案でアフリカビジネスが進められており、当初は社会的価値が重視される面もあったのが特徴である。しかし事業を継続していくためには次第に商業的価値も重視されるようになり、その両者が「企業理念」と合致したことで、CSE 事業として継続されてきていると考えられる。恐らく、グループⅡの中でもサラヤやロート製薬が検討を始めた時代は、アフリカ事業に対するハードルが今以上に高かったため経営層の発案で CSR という発想のきっかけがなければ推進することは難しかった。そして、辻プラスチックを含めた3社とも、経営層の立案であるからこそより強い推進力で、事業展開に至ったと思われる。尚、グループⅠのCSE 事業は、推進者からの立案が2社、経営層の立案が1社であった。近年では推進者からの立案に対しても受け入れられるようになったと考えられる。さらに Revenue を実現し事業として継続するためには根幹となる「信頼できるパートナーとの具体的な連携」が必須であり、各社工夫を凝らしていたことが理解できた。

また、グループⅠ、Ⅱの共通点は、いずれも「企業理念」と合致していること、最終的には経営層の承諾を得られたことに見られた。そのため、より早い段階で経営層の理解を得られることが、社内調整だけではなく、リスクの有無やネガティブなアフリカ・スキーマの障壁を下げる効果がみられると考えられる。

## 6.まとめと政策的含意

最後に、今後より多くの企業がアフリカでのCSE 事業に取り組みやすくなるように、発見事実と理論的インプリケーションをまとめ、政策的含意として企業側及びそれを支援する公的機関側への実践的インプリケーションを提示する。

### 6.1 発見事実

分析結果から5つの発見事実があった。

第一に、アフリカでのビジネスリスクは不確実性が高く事前に予測しきれないため、企業は全てのリスクを事前に洗い出しやリスクに対する事前策を細かく講じてはいなかった。それに代わりリスク発生時に組織として柔軟な対応ができる体制を整えておくことが重要であった。これは経営層のコミットも重視された。野村、クリア(2014)は予めリスクを整理し把握すべきと指摘しており、一般的に多くの企業はアフリカというリスクがビジネス展開を阻んでいる。しかし実際にアフリカでのビジネスを検討している企業は、事前のリスク分析の重要性(もしくは確実性)を重視しておらず、リスクの有無を基準にしていなかった。

第二に、初期の段階ではアフリカのビジネス推進に必要なリソースは揃っておらず、ネットワークを広げることで外から獲得していた。ただ、ネットワークの拡大には推進者が業務以外の場面でもビジネスアイデアを語る事が鍵となっていた。

第三に、当初はネガティブな「アフリカ・スキーマ」を抱えている場合でも、一次情報によって修正し克服できることが明らかになった。そのため現地視察や現地パートナーから得られる情報が

重要になる。また、推進者自身についてはアフリカに精通していることは望ましいものの、現地経験がない場合でも自身の「アフリカ・スキーム」を更新でき、社外ネットワークを拡張し、現地のコミュニティに深く関わるができるのであれば推進者として適任であるということが分かった。

第四にビジネスリスク軽減の為には現地の公的機関との連携も重要であった。信頼度を高めることで不確実性を減じることが出来る。ただし日本の一民間企業が直接に信頼関係を構築するのは困難な場合が多く、国際機関や日本の公的機関などの後方支援が非常に有益となる。

第五に CSE 事業の是非の判断は、短期的な収益の有無だけではなく、最終的に企業理念に根差しているかが基準になってくる。そのため理念をもとに経営層がトップダウンで意思決定できる「オーナー企業」が有利である傾向がみられた。Schumpeter (1926) は「企業家」と「資本家」を明確に区別したが、日本企業におけるアフリカでの CSE 事業においては、両者が区分されないオーナー企業の方が有利である高い可能性がある。さらに、Zhang and Zhang (2016) は、サラリーマン管理職でも CSE 事業に取り組めると述べていたことを踏まえると、管理職者が収益だけではなく理念に基づいて事業の是非の判断ができる企業文化があれば、アフリカでの CSE 事業を積極的に推進できると考えられる。

## 6.2 理論的インプリケーション

「アフリカにおける CSE 事業」は、アフリカというリスクと CSE 事業の価値の二面性(社会的/商業的)のコンフリクト、という点において二重の壁があった。そのためこれまで CSR もしくはボランティア一過性プロジェクトと捉えられ、ビジネスではないと考えられがちであった。

しかし本研究により CSE 事業における価値について、社会的価値は、より長期的な指針、商業的価値は、より短期的な視点であり、どちらも企業利益に通ずるため両立しうることが再確認できた。ただし社会的価値は経営者が企業理念に照らしてコミットすることが重要であった。このコミットが横山(2019)の述べる事業の「正当化」の効果があつた。アフリカでの CSE 事業は、推進者のパーソナリティに牽引される部分が多分にありつつも、個人特性と努力だけに依拠するのではなく組織として社外ネットワークを拡張し取り組むべき事業である。

その際の留意点が高橋、木村、他(2018)の述べる、関係者が多いハイブリッド構造におけるコントロールの難しさにある。さらにソーシャル・イノベーションにおいては、時間的、空間的に対象とする範囲が異なるが故に成果を計ることが困難である、ということも挙げられる。これは Schumpeter (1926) の述べる客観性を担保できないとする「新結合」とも共通する。

このような複雑性を乗り越えて(ソーシャル・ビジネスに特化した企業ではない)既存の企業がアフリカでの事業機会を捉えることができたのは、アフリカでの CSE 事業がリスクを多分に含みつつも企業理念にも合致していたからであった。アフリカというリスクが逆に組織を結束し、イノベーションに正面から向かうことに繋がっていた。

理論的インプリケーションは、アフリカでの CSE 事業は、アフリカにおける社会課題の解決だけではなく、日本企業における新規事業の開拓とイノベーションを促進し、将来的な収益化にも繋がるという、CSE 本来の概念的意義を満たすことを明らかにしたことである。



### 6.3 実践的インプリケーション

実践的インプリケーションについては、企業側とそれを支援する公的機関側との二つの側面から述べる。

【表 6-1: 実践的インプリケーション】

実践的インプリケーション	
企業側	支援機関側
<b>組織全体としての対応が必要 (マネジメントとイノベーションの変革)</b> ・経営層によるコミット（権限移譲と後方支援） ・社内推進者のインフォーマルな活動の正当化	<b>「信頼のレバレッジ」を活かし、第三者の立場として、二方向へのアプローチが有益</b> ・経営層へ→CSE事業へのコミットを引き出すアプローチ ・社内推進者へ→一次情報や人材連携など、具体的な判断根拠

出典: 著者作成

#### 6.3.1 企業に対するインプリケーション

日本企業がアフリカにおける CSE 事業に取り組む意義とは、アフリカの社会的課題を解決することだけではなく、自社の企業理念に則り将来の事業継続に向けた「イノベーション」とそのための「マネジメント」の在り方について正面から取り組むチャンスであるという点にある。この事業は、社内のリソースだけでは決して取り組めない。社内の既存の枠組みを超え外部の人々ともネットワークの構築が必要になる。不確実が高く、既存の評価軸とのジレンマも発生する。最終的には企業理念に立ち戻り、経営層の判断とコミットが求められる。

Mintzberg (1973) は、マネージャーの業務を分析する中で企業家としての役割もあるとし、「自分の組織における重要なコントロールされた変革の創発者と設計者の両方の機能を果たしている」(p133) と述べている。そして「機会と行動を必要とする問題を探す」(p250) が、その決定には「曖昧さのもとでの意思決定スキル」(p308) が求められ、問題が特定される前の状況で意思決定を下す必要性に迫られているとした。これはまさにアフリカにおける CSE 事業であり、経営層がまずコミットしその上で担当者に委譲して実行を支援する、という体制が望ましいと考えられる。それによって社内で新たな価値評価の枠組みも創設される。これにより、推進者の初期においてはインフォーマルな活動についても柔軟に許容されるようになる。

これは概して企業内のイノベーションとマネジメントの変革に繋がる。そのため、日本企業にとってアフリカでの CSE 事業に取り組むことは、イノベーションの「起爆剤」と捉えることができる。

#### 6.3.2 公的機関に対するインプリケーション

日本企業がアフリカでの CSE 事業展開を促進する為に、公的機関の果たしうる役割について JICA を例に挙げて考える。

JICA は、途上国での長年の支援実績<sup>28</sup>から高い「信頼性」がありこれは現地と日本において説

<sup>28</sup> JICA のアフリカでの主な支援実績(2020 年度)は、JICA が協力を行う対象国: アフリカ 54 カ国/JICA 在

得力を持つ。高橋、木村、他(2018)は「社会企業家は既存の社会関係において獲得している信頼・尊敬・親密さをレバレッジとして利用」(p10)する有効性を述べており、これを「信頼のレバレッジ」と呼ぶこととする。社会企業家だけではなく、公的機関のJICAも「信頼のレバレッジ」を活かし、アフリカでのCSE事業を促進するためにもう一步踏み込んだ支援が期待される。具体的には2点ある。

1点目は「経営層からコミットを引き出す企業への提案」である。JICAの役割としては、アフリカ支援の理想を掲げつつ、CSE事業が各企業の企業理念と将来のビジネスに大きな影響を与えることを経営層に示しコミットを引き出すことが期待される。本研究の結果、アフリカでのCSE事業においては推進者の提案に対し最終的に経営層の理解が不可欠であることが明らかになった。特にオーナー企業は企業理念を基に長期的な視点で取り組みを決断しており、前述のMintzberg(1973)の述べるマネージャーの役割とも一致していた。しかし多くの企業では社員(推進者)がボトムアップで企画したアフリカでのCSE事業について、経営層からコミットを得ることは非常に難しいと想定される。そこでJICAは専門性の高い第三者としての立場としての「信頼のレバレッジ」を活かし、企業の経営層へアフリカでのCSE事業の意義と可能性について提案する。説得力と共感を得る為に企業理念に照らし合わせた貢献可能性についても提示することでコミットを引き出すようにアプローチをすることが求められる。

2点目は「判断根拠となる現地情報の積極的な発信」(特に一次情報)である。これは特に推進者にとって重要となる。JICAはアフリカに関し膨大で貴重な情報を保有しているが、情報のアクセシビリティに課題があり民間企業が有効活用し切れない側面がある。そこでJICAにはこの問題解消が期待される。具体的には、「現地情報」と「人材連携」である。

JICAはアフリカに31か所の現地事務所を構えており政治から現地生活まで幅広い貴重な情報を蓄積している。これまで日本企業がJICA現地事務所から直接情報を得る機会は限られていた。しかし、昨今、COVID-19の影響で逆に現地事務所がオンラインを活用して発信する機会が少しずつ増えており、セミナー等の開催も増えてつつある。この流れを活用し、現地の公的機関や現地の人々も含めた「現地情報」の積極的な発信が期待される。現地から語られるニーズや情報は推進者にとってビジネス検討の重要な一次情報となる。また、人材については、ABEイニシアティブの研修生やJICA海外協力隊(旧青年・シニア海外協力隊)など、現地に精通し多彩なネットワークを保有している。このような人材は企業のCSE事業を支える人材となりうるが、この点に着目した雇用制度を備える企業は多くはない<sup>29</sup>。そこでJICAはこうした人材が民間企業へ活路を見出せるように今まで以上に企業開拓することが求められる。それにより企業の人材確保に繋がり、引いては

---

外事務所:31事務所/JICAの年間事業規模:2,260億円/JICA事業で育成した産業多角化と雇用創出分野に関わる人数:26万人/JICA事業を通じて質の高い教育を受けた子供の人数600万人、他。JICA HP(参照:2022-08-10)

<https://www.jica.go.jp/TICAD/ja/overview/cooperation/index.html>

<sup>29</sup> JICA海外協力隊には企業との相談で「現職参加制度」という所属先に身分を残したまま参加する制度もある。JICA HP(参照:2022-08-10)

<https://www.jica.go.jp/volunteer/relevant/company/incumbent/system/index.html>

ODA の日本社会への還元にも適う。このように JICA には既存資源を活かした現地と企業の橋渡しの役割が期待される。

最後に、本研究から浮かび上がってきた JICA の事業支援制度の課題と JICA への期待について述べる。今回調査した企業はいずれも本業で盤石な収益基盤を持ち、資金面のみ見れば、余剰資金によって CSE 事業への投資を実施する余力があったといえる。これらの企業が敢えて JICA の支援制度を活用した主目的は、初期の調査資金だけでなく、それ以上に公的機関の「信頼のレバレッジ」への期待が大きかったと考えられる。即ち、JICA 事業としてビジネス調査をすることで自社への信頼度が高まり、様々な機関と連携しやすくなるという効果である。JICA からの資金に期待した部分があるとすれば、アフリカでのビジネスについて情報が不足し判断根拠が乏しいため、通常社内で検討する際に確認される費用対効果を明らかにすることができず、社内稟議が通りづらいことが要因の一つと考えられる。

そのため、企業におけるこの社内検討の課題を払拭し、自社での資金調達も促進できる方法として、JICA との協力においては JICA の保有資源をより効果的に活用することが期待される。前述のとおり、例えば JICA は現地事務所を活用して、企業単独では得づらい現地の一次情報を、より企業が受け取りやすく活用しやすい方法で継続的に発信する。そして JICA は人的ネットワークの体制と情報を整備し、企業が求めている人材情報をビジネスに適した形で提供する。さらに、JICA は企業の経営層に対して CSE 事業による国際協力の貢献だけではなく、それによってどのようなビジネス貢献があるかを、各企業の理念に合わせてアプローチして経営者のコミットメントを引き出し、CSE 事業を検討している企業の推進担当者を側面支援する。これらの期待される役割を果たすことができれば、企業はビジネスにおいて見えづらかった投資判断の根拠を少しずつ明らかにでき、稟議を作成しやすくなり、自社での資金調達の可能性も高められると考えられる。

ここで、JICA の事業支援制度の活用だけではなく、企業による自社での資金調達を促進する方法も提示する。背景には、現行の事業支援制度についてさらに 2 つの懸念を感じるためである。一つは、近年 JICA の事業支援制度の応募倍率が上がっているため、今後良質な提案事業であっても不採択の可能性が高まり、企業が求める JICA の「信頼のレバレッジ」を活用できる企業が限られてくるという懸念である。二つ目は、JICA 事業は公的資金を原資とした「委託事業」であるため<sup>30</sup>、節目ごとに細かいチェックを要し、企業のビジネススピードとますます乖離が生じる懸念である。

そこで、JICA はビジネス判断を支える「情報」の充実という支援により、資金が潤沢な企業においては JICA の資金支援に依らずともビジネス展開を検討できるようになると考える。折しも「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」については 2022 年度に制度改正となり<sup>31</sup>、今後も試行を重ねながら継続的に改善が重ねられると見込まれる。本稿も今後の制度改善の一助となることを期待する。

<sup>30</sup>JICA HP ,2022,(参照:2022-08-01) [https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/case/ku57pq00002avzny-att/ind\\_summary\\_ja\\_202203.pdf](https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/ku57pq00002avzny-att/ind_summary_ja_202203.pdf)

<sup>31</sup> JICA HP,2022(参照 2022-05-14)  
[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/information/sdgs/2022/20220513\\_01.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/information/sdgs/2022/20220513_01.html)

<参考・引用文献リスト>

- Austin, J. Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006) "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, Issue1, pp1-22
- Austin, J. and Reficco, E. (2009) "Corporate social entrepreneurship", *The International Journal of Not-for Profit Law*, Vol.11, Issue4, pp86-92
- Kolk, A. Santos, M. R. and Rufin, C. (2014) "Reviewing a decade of research on the 'base/bottom of the pyramid' (BOP) concept", *Business and Society*, Vol.53, Issue3, pp338-377
- Zhang, H. and Zhang, M. (2016) "The corporate social entrepreneur: from concept to practice", *Global Business and Organizational Excellence*, Vol.35, Issue2, pp50-59
- Brown, M.B. (1995) *Africa's Choices: After Thirty Years of the World Bank*, Penguin Books Ltd. 塩出美和子、佐倉洋 (訳)、『アフリカの選択－世界銀行とIMFの構造調整計画を検討し提言する』 柘植書房新社, 1999年
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. (奥村哲史, 須貝栄 (訳) 『マネージャーの仕事』 白桃書房, 2011年) ,
- Mullins, J. W. (2007) *The New Business Road Test – What Entrepreneurs and Executives should do before Writing a Business Plan*, Financial Times (秦孝昭, 出口彰浩, 兎耳山晋 (訳) 『ビジネスロードテスト－新規事業を成功に導く7つの条件』 英治出版, 2020年)
- Prahalad, C. K. (2010) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Reviewed and Updated 5<sup>th</sup> Anniversary Edition*, Wharton School Publishing Upper Saddle River (スカイライトコンサルティング株式会社 (訳) 『ネクスト・マーケット－「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略 [増補改訂版]』 英治出版, 2010年) .
- Sen, Amartya K. (1981) *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*, Oxford Clarendon Press (黒崎卓, 山崎幸治 (訳) , 『貧困と飢饉』 岩波書店, 2000年)
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung uber Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 2. Neubearbeitete Auflage, Munchen und Leipzig. With Author's Preface to the Japanese Edition*, Duncker and Humblot (中山伊知郎, 東畑精一 (訳) , 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』 岩波書店, 1955年)
- 井上滋樹 (2018) 「SDGs目標達成に向けたBOP層への新しいアプローチデザイン思考を活用した潜入体験型リサーチ手法－」 『日本マーケティング学会』, 第38巻, 第1号, 7-20頁
- 菅原秀幸 (2010) 「BOPビジネスの源流と日本企業の可能性」 『国際ビジネス研究』 第2巻, 第1号, 45-67頁
- 谷本寛治 (2004) 「CSRと企業評価」 『組織科学』 第38巻, 第2号, 18-28頁
- 星野裕志 (2014) 「開発途上国市場への参入の課題－現地貢献の事業展開－」 『経営学論文集』 第85集、統一論題サブテーマ③ソーシャル・ビジネスの経営探究、44-53頁
- 横山恵子 (2019) 「BOP事業とコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ：ソーシャルビジネスと正当化行動の視座」 組織科学、第52巻、第2号、57-70頁
- 磯辺剛彦 (2019) 『世のため人のため、ひいては自分のための経営論－ミッションコア企業のイノベーション』 白桃書房
- 大泉啓一郎、梶原弘和、新田目夏実 (2006) 『開発途上国の高齢化を見据えて～新しい支援・協力への視座～』 国際協力機構研究所国際協力総合研修所
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課 (編) (2013) 『アフリカビジネス』 一般社団法人経済産業調査会

- 末永國紀 (2017) 『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」—』サンライズ出版
- 高橋勅徳,木村隆之,石黒督朗 (2018) 『ソーシャル・イノベーションを理論化する—切り拓かれる社会企業家の新たな実践—』文眞堂
- 椿進 (2021) 『超加速経済アフリカーLEAPFROGで変わる未来のビジネス地図』東洋経済新報社
- 野村修一, ジェームス・クリア (2014) 『最後の市場アフリカービジネスチャンスとリスクはどこにあるのか—』日本実業出版社
- 福永英二 (編) (1986) 『日本企業の体験的アフリカ』有斐閣
- 松田素二 (2009) 「アフリカ・スキーマを超えて」  
月刊誌『本』2009年4月号,講談社,pp13-15
- 松田素二 (編) (2014) 『アフリカ社会を学ぶ人のために』世界思想社
- 吉田昌夫 (2010) 峯陽一,武内進一,笹岡雄一 (編) 『アフリカから学ぶ』有斐閣
- 外務省”アフリカ開発会議 (TICAD) TICADの背景にある日本の考え方”,外務省HP,2021 (参照2022-08-10)  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/page22\\_002578.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/page22_002578.html)
- 外務省”アフリカ開発会議 (TICAD) ”,外務省HP,2021 (参照2022-07-06)  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/>
- 外務省 “第7回アフリカ開発会議 (TICAD7) ”,外務省HP,2019 (参照2022-07-06)  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/ticad7/>
- 外務省 “第8回アフリカ開発会議”,外務省HP,2022 (参照2023-01-31)  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ticad/ticad8/>
- 外務省 (2020) 『日本とアフリカ』外務省  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000087153.pdf>
- 外務省 “我が国の債務救済措置 (公的債務免除額) (概算値) ” 外務省HP (参照2022-08-19)  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/keitai/enshakan/saimuhouki.html>
- 国際連合広報センター “国際連合ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために (A/HRC/17/31) ”,2011 (参照2023-01-31)  
[https://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](https://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/)
- 松尾洋平,人口の重心アフリカへ 50年に世界の3割 腐敗・貧困解消に課題,日本経済新聞,2022-07-13,朝刊5頁
- African Development Bank Group (AfDB) (2021), *African Economic Outlook 2021*
- African Development Bank Group (AfDB) (2011), *Africa in 50 Years' Time*
- IMF (2021), *Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa 2021*
- JETRO “TICAD8に向け、アフリカビジネス支援体制を強化—ジェトロ本部に「アフリカビジネスデスク」を新設—” JETRO HP,2021 (参照：2022-08-10)  
<https://www.jetro.go.jp/news/releases/2021/41be1e160a0c120a.html>
- JETRO (2019) 『TICAD7ジェトロアフリカデータ集アフリカの変化を取り込む～新たな商機、5つの注目トレンド』 (入手：2022-05-15)  
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/0702/>
- JICA “中小企業・SDGsビジネス支援事業について” JICA HP (参照：2022-08-10)  
[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/activities/sme/index.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html)
- JICA “民間セクター開発Project NINJA” JICA HP (参照：2022-08-11)  
[https://www.jica.go.jp/activities/issues/private\\_sec/project\\_ninja/index.html](https://www.jica.go.jp/activities/issues/private_sec/project_ninja/index.html)
- JICA “中小企業・SDGsビジネス支援事業—案件化調査— 公示 (2021年度) ” JICA HP,2021 (参照：2022-08-11)  
<https://www.jica.go.jp/chotatsu/bmfs/2021/index.html>
- JICA “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 Master's Degree and Internship

Program of African Business Education Initiative for Youth” JICA HP（参照：2022-07-01）。

<https://www.jica.go.jp/africahiroba/business/detail/03/index.html>

JICA “JICAのアフリカ協力” JICA HP（参照：2022-08-10）

<https://www.jica.go.jp/TICAD/ja/overview/cooperation/index.html>

JICA “JICA海外協力隊－現職参加－” JICA HP（参照：2022-08-10）

<https://www.jica.go.jp/volunteer/relevant/company/incumbent/system/index.html>

JICA “中小企業・SDGsビジネス支援事業” JICA HP,2022（参照：2022-08-01）

[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/case/ku57pq00002avzny-att/ind\\_summary\\_ja\\_202203.pdf](https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/ku57pq00002avzny-att/ind_summary_ja_202203.pdf)

JICA “中小企業・SDGsビジネス支援事業における試行的制度改編の概要説明会を開催” JICA HP,2022（参照2022-05-14）

[https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/information/sdgs/2022/20220513\\_01.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/information/sdgs/2022/20220513_01.html)

JICA（2021）『国際協力機構年次報告書』JICA（入手：2022-05-15）

<https://www.jica.go.jp/about/report/2021/index.html>

OECD “Resource flows beyond ODA in DAC statistics” OECD HP（参照：2022-07-10）

<https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/beyond-oda.htm>

Smart Africa “Transform Africa Summit”（参照2022-06-15）<https://smartafrica.org/>

World Bank “Ease of Doing Business rankings”（参照：2023-01-30）

<https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

【付録1】アンケート用紙

No	想定リスクファクター	現時点での御社におけるリスク認識度					リスクへの対応の度合い						
		不明	全くリスクではない	ややリスクあり	明確なリスク	重大なリスク	非常に重大なリスク	不明	0~10%未満	10~40%程度対策済	50%程度対策済	60~80%	ほぼ100%対策済
例	●●について	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1)	現地の状況把握	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	地理的・政治的な動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業環境変化（経済・業界動向）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地までの距離	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	競合他社の動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地通貨の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	市場の変化	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	インフラの整備状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	衛生環境	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	医療施設の充実度	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	治安	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
緊急事態発生時の体制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
為替変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
2)	法規制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	法令に関する最新情報の収集方法	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	知的財産に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	税法に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	輸出入の関税に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	各種許認可に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	雇用・労働に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	訴訟問題と紛争の解決方法	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地的機関による調査	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	3)	サプライチェーン	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
計画		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
生産		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
仕入れ		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
納品		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
資源価格の変動		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
輸送コスト		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4)	ガバナンス	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	経営陣への報告	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	取締役会の構造とリーダーシップ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	情報監理と記録の正確性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	不正防止対策	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コンプライアンス指導	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	サステナビリティの確認（環境、人権への影響配慮）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	企業体監理（子会社、合併など）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	内部監査の品質	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	5)	経営戦略	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
ビジネスモデル策定		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
市場調査・現地ニーズの把握		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
顧客獲得と顧客基盤維持		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
経営理念との整合性		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
テクノロジーの導入		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
投資戦略（設備、買収）		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
イノベーションマネジメント		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
価格競争		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
ブランド認知		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
マーケティング戦略		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
新規ビジネス・イノベーションに対する組織の支援		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
新規ビジネス・イノベーションに対する失敗の許容度		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6)	計画策定	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	中長期計画とプランニング	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	資金調達・運用	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	業績管理	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業継続マネジメント	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	収益目標の達成	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	予算管理の見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7)	中核人材	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人材確保	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	研修と人材開発	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人事評価	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	報酬とインセンティブの整合性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8)	現地パートナー	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	信頼できるパートナー探し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	パートナーの技術水準	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コミュニケーションの状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	継続的な信頼関係の構築	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9)	今後のプロジェクトの見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	このプロジェクトにおける自社の目標達成見込み	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現時点での進捗状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10)	プロジェクトの目的（自由記述）												
	アフリカに展開する理由・目的												
	プロジェクトに取り組みメリット												
	プロジェクトに取り組みデメリット												

【付録2】アンケート回答結果 3社分

① K社

No	想定リスクファクター	現時点での御社におけるリスク認識度						リスクへの対応の度合い					
		不明	全リスクではない	ややリスクあり	明確なリスク	重大なリスク	非常に重大なリスク	不明	0~10%未満	10~40%程度対策済	50%程度対策済	60~80%	ほぼ100%対策済
例	●●について	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1)	現地の状況把握	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	地理的・政治的な動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業環境変化（経済・業界動向）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地までの距離	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	競合他社の動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地通貨の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	市場の変化	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	インフラの整備状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	衛生環境	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	医療施設の充実度	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	治安	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	緊急事態発生時の体制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	為替変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2)	法規制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	法令に関する最新情報の収集方法	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	知的財産に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	税法に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	輸出入の関税に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	各種許認可に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	雇用・労働に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	訴訟問題と紛争の解決方法	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地的公的機関による調査	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3)	サプライチェーン	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	計画	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	生産	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	仕入れ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	納品	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	資源価格の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	輸送コスト	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4)	ガバナンス	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	経営陣への報告	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	取締役会の構造とリーダーシップ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	情報監理と記録の正確性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	不正防止対策	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コンプライアンス指導	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	サステナビリティの確認（環境、人権への影響配慮）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	企業体監理（子会社、合併など）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	内部監査の品質	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5)	経営戦略	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	ビジネスモデル策定	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	市場調査・現地ニーズの把握	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	顧客獲得と顧客基盤維持	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	経営理念との整合性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	テクノロジーの導入	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	投資戦略（設備、買収）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	イノベーションマネジメント	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	価格競争	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	ブランド認知	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	マーケティング戦略	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	新規ビジネス・イノベーションに対する組織の支援	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	新規ビジネス・イノベーションに対する失敗の許容度	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	6)	計画策定	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
中長期計画とプランニング		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
資金調達・運用		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
業績管理		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
事業継続マネジメント		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
収益目標の達成 予算管理の見直し		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7)	中核人材	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人材確保	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	研修と人材開発	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人事評価	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	報酬とインセンティブの整合性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8)	現地パートナー	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	信頼できるパートナー探し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	パートナーの技術水準	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コミュニケーションの状態	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	継続的な信頼関係の構築	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9)	今後のプロジェクトの見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	このプロジェクトにおける自社の目標達成見込み	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現時点での進捗状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10)	プロジェクトの目的（自由記述）	対象国の課題と製品・技術の合致、現地の人脈つくりの見込み、市場環境、今後の発展見込み											
	アプリに展開する理由・目的	国内市場の閉塞打開、取り組みに対する国内での評価、新市場開拓、ノウハウ蓄積											
	プロジェクトに取り組むメリット	投資が回収できない											
	プロジェクトに取り組むデメリット												



② G 社

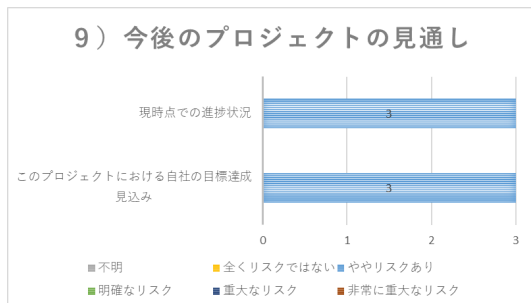
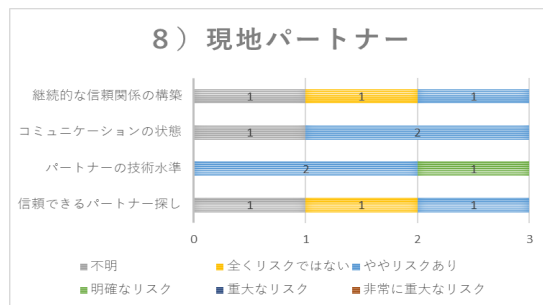
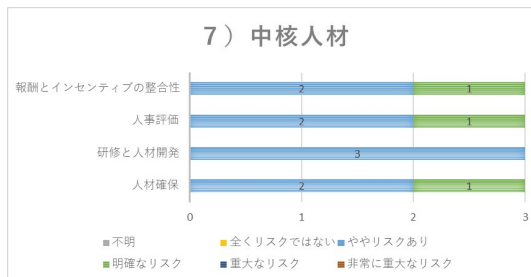
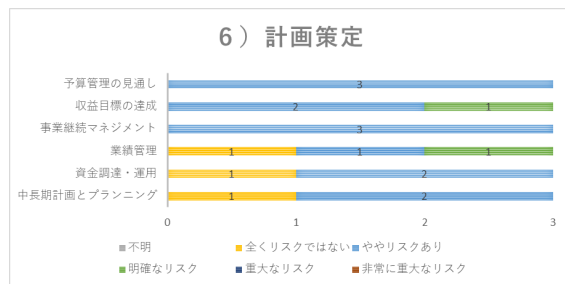
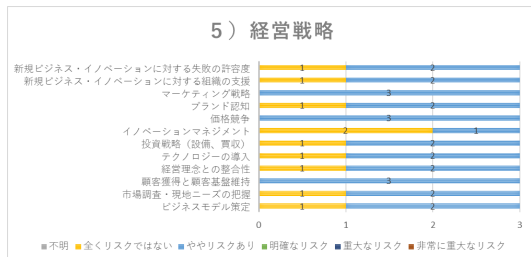
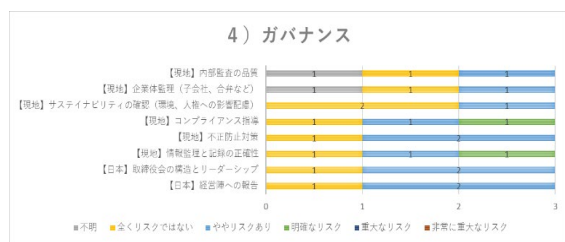
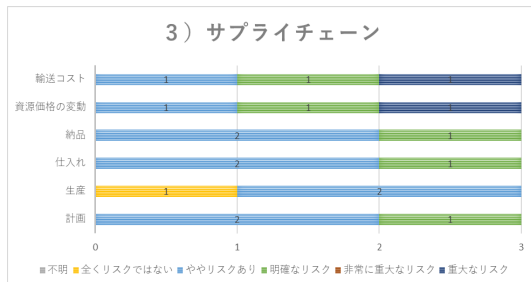
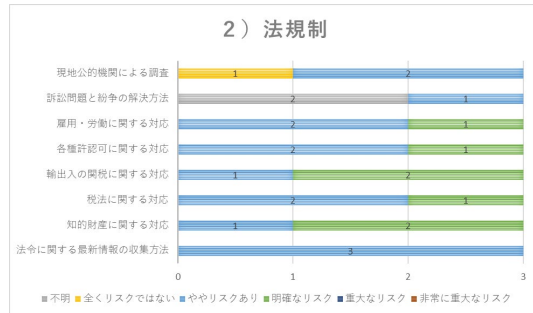
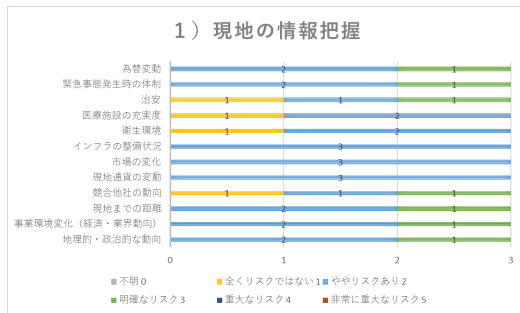
No	想定リスクファクター	現時点での御社におけるリスク認識度						リスクへの対応の度合い					
		不明	全リスクではない	ややリスクあり	明確なリスク	重大なリスク	非常に重大なリスク	不明	0~10%未満	10~40%程度対策済	50%程度対策済	60~80%	ほぼ100%対策済
例	●●について	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1)	現地の状況把握	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	地理的・政治的な動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業環境変化（経済・業界動向）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地までの距離	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	競合他社の動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地通貨の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	市場の変化	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	インフラの整備状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	衛生環境	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	医療施設の充実度	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	治安	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	緊急事態発生時の体制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	為替変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2)	法規制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	法令に関する最新情報の収集方法	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	知的財産に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	税法に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	輸出入の関税に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	各種許認可に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	雇用・労働に関する対応	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	訴訟問題と紛争の解決方法	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
現地的機関による調査	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
3)	サプライチェーン	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	計画	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	生産	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	仕入れ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	納品	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	資源価格の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	輸送コスト	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4)	ガバナンス	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	経営陣への報告	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	取締役会の構造とリーダシップ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	情報監理と記録の正確性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	不正防止対策	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コンプライアンス指導	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	サステナビリティの確認（環境、人権への影響配慮）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	企業体監理（子会社、合併など）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	内部監査の品質	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	日本	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5)	経営戦略	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	ビジネスモデル策定	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	市場調査・現地ニーズの把握	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	顧客獲得と顧客基盤維持	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	経営理念との整合性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	テクノロジーの導入	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	投資戦略（設備、買収）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	イノベーションマネジメント	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	価格競争	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	ブランド認知	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	マーケティング戦略	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	新規ビジネス・イノベーションに対する組織の支援	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	新規ビジネス・イノベーションに対する失敗の許容度	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6)	計画策定	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	中長期計画とプランニング	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	資金調達・運用	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	業績管理	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業継続マネジメント	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	収益目標の達成	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	予算管理の見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7)	中核人材	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人材確保	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	研修と人材開発	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人事評価	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	報酬とインセンティブの整合性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8)	現地パートナー	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	信頼できるパートナー探し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	パートナーの技術水準	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コミュニケーションの状態	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	継続的な信頼関係の構築	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9)	今後のプロジェクトの見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	このプロジェクトにおける自社の目標達成見込み	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現時点での進捗状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10)	プロジェクトの目的（自由記述）	人口が多く、ニーズも高いことに加え、競合他社が少ない。途上国への支援を目的の一部としており、企業理念に沿う。											
	アプリに展開する理由・目的	アプリ進出の足掛かりとし、様子を見て隣国に展開可能。											
	プロジェクトに取り組むメリット	速い。（渡航に片道30時間近くかかることは、本業である国内での事業生産性を低下させる）											
	プロジェクトに取り組むデメリット												

③ R社

No	想定リスクファクター	現時点での御社におけるリスク認識度					リスクへの対応の度合い						
		不明	全くリスクではない	ややリスクあり	明確なリスク	重大なリスク	非常に重大なリスク	不明	0~10%未満	10~40%程度対策済	50%程度対策済	60~80%	ほぼ100%対策済
例	●●について	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1)	現地の状況把握	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	地理的・政治的な動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業環境変化（経済・業界動向）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地までの距離	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	競合他社の動向	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現地通貨の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	市場の変化	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	インフラの整備状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	衛生環境	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	医療施設の充実度	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	治安	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	緊急事態発生時の体制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	為替変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	2)	法規制	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
法令に関する最新情報の収集方法		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
知的財産に関する対応		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
税法に関する対応		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
輸出入の関税に関する対応		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
各種許認可に関する対応		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
雇用・労働に関する対応		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
訴訟問題と紛争の解決方法		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
現地的機関による調査		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3)		サプライチェーン	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
	計画	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	生産	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	仕入れ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	納品	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	資源価格の変動	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	輸送コスト	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4)	ガバナンス	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	経営陣への報告	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	取締役会の構造とリーダーシップ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	情報監理と記録の正確性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	不正防止対策	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コンプライアンス指導	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	サステナビリティの確認（環境、人権への影響配慮）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	企業体監理（子会社、合併など）	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	内部監査の品質	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	5)	経営戦略	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
ビジネスモデル策定		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
市場調査・現地ニーズの把握		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
顧客獲得と顧客基盤維持		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
経営理念との整合性		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
テクノロジーの導入		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
投資戦略（設備、買収）		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
イノベーションマネジメント		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
価格競争		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
ブランド認知		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
マーケティング戦略		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
新規ビジネス・イノベーションに対する組織の支援		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
新規ビジネス・イノベーションに対する失敗の許容度		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6)		計画策定	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
	中長期計画とプランニング	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	資金調達・運用	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	業績管理	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	事業継続マネジメント	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	収益目標の達成	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	予算管理の見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7)	中核人材	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人材確保	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	研修と人材開発	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	人事評価	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	報酬とインセンティブの整合性	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8)	現地パートナー	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	信頼できるパートナー探し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	パートナーの技術水準	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	コミュニケーションの状態	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	継続的な信頼関係の構築	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9)	今後のプロジェクトの見直し	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	このプロジェクトにおける自社の目標達成見込み	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	現時点での進捗状況	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10)	プロジェクトの目的（自由記述）	アフリカに展開する理由・目的 プロジェクトに取り組むメリット プロジェクトに取り組むデメリット 自社技術で途上国の諸問題の解決の一助になれば。 半世紀先までの継続的な発展の礎を作れる。未知のプロジェクトに参画し達成していく事で参加メンバーの成長が見込める。 特に無し。											

【付録3】アンケート結果データ

① 現時点でのリスク認識度



② リスクへの対応の度合い

