

# SDGs & CSV中小企業の海外市場での競争優位構築

—会宝産業株式会社の海外市場での競争優位要素と構築のプロセス—

富山 栄子<sup>1</sup>

## 要 旨

本研究では、SDGs&CSVの観点から中小企業が、社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、海外市場で競争優位を確立する要素とその構築プロセスについて探求した。事例研究として、自動車解体業から循環産業企業へと進化し、世界90カ国に輸出するまでに成長した中小企業の会宝産業株式会社（金沢市）を取り上げ、グローバルな環境の中で勝ち抜くための国際競争力とその構築メカニズムを研究した。その結果、競争優位構築の要素として、機能、品質、価格、社会的課題解決の大義、ルールの形成、政府機関の支援を活用して、取引先や競合他社と社会的課題解決の大義の下で協調し商品・サービス・教育を一体としたエコシステムを構築・拡大し、それを海外で再現していることが明らかになった。

## キーワード

会宝産業、中小企業、SDGs、CSV、エコシステム

## 1 はじめに

### 1.1 研究の背景

環境問題が深刻化し、地球はサステナビリティの問題に直面している。企業は社会的責任だけでなく、利益を出す必要があるため、ポーターら（2011）が提唱するCSVの、「企業と社会の共通価値の創造」が重要になってきている（ポーター他2011、白井2019：238）。加えて、2015年国連サミットで「持続可能な開発のための2030アジェンダ」で掲げられた持続可能な世界を実現するための17の目標の略称であるSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が採択された。日本政府も2016年にSDGs推進本部を設置しSDGsの推進を強化している<sup>1</sup>。SDGsは企業にとり、CSVと同様に成長の機会でもある。なかでも環境問題がグローバルトップリスクの問題となっている<sup>2</sup>。一方、CSVやSDGsの企業経営の研究は、欧米の多国籍企業の事例研究が中心で、日本の中小企業の研究蓄積が多いとは言えない。

---

<sup>1</sup> 事業創造大学院大学 教授

## 1.2 研究目的

そこで、本研究では、SDGs&CSVの観点から、社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、環境問題の課題解決に注力している日本の中小企業が海外市場で競争優位を確立し成長するための、競争優位要素とその構築プロセスについて研究する。

## 1.3 先行研究のレビューと本研究の位置づけ

企業の利益と社会への貢献の両立の重要性を論じた研究にはBoP、CSR、CSVや国連の開発目標（MDGs<sup>3</sup>、SDGs）等がある（玉木2020）。

BoP研究ではバーモント大学ビジネススクールのハート教授らがBoPビジネスはBoP1.0、BoP2.0、BoP3.0と進化し、「BoP3.0（複数の事業者や組織が協力しBoP層と共にビジネスのエコシステムを創造するビジネスモデル）が企業の利益の拡大や社会課題の解決に望ましい」と指摘している（カニューケ・ハート他2016：17、野村総合研究所2016：18）。エコシステムとは「生態系」の意味で、複数の企業や政府、大学や研究機関、自治体、NGO、BoP等の登場人物が有機的に結びつき共に進化し、広く共存共栄していく仕組みと定義する<sup>4</sup>。BoPビジネスは平本（2017）が、①Scale upだけではなく、②Scale out、③Scale deepを目指したエコシステムの創造へ変化していると述べている。①Scale-upとは、既存の事業を拡大させていくことで、②Scale-Outとは、事業の他組織による複製を促し、業界全体を拡大することである。③Scale-Deepとは、同一地域で複数の組織・事業の連携を促すことで、経済・社会効果を増大させることである（平本2017）。すなわち、エコシステムによる事業の拡大・複製・連携の重要性を指摘している。

CSR（企業の社会的責任）については、ポーター教授らが、「社会的責任といった『受動的CSR』を超えた、『戦略的CSR』の推進」を説いた（ポーター他2008：36）。その後、2011年の論文で「共通価値」（shared values）の概念を、「経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創出するというアプローチ」と定義しCSVを推奨した（ポーター他2011）。すなわち、CSRは「本来の事業活動に付随して義務的に行う受け身のイメージ」がある（名和2015：7）のに対して、CSVは「企業の競争に不可欠で利益創出の源泉としての活動」である（デロイト2018：28）。名和（2015）はCSV経営の実現に、大義や自社ならでは、マネタイズ、他者の参画、スケール化や持続的成長実現の方法が重要であると指摘している（名和2015：242）。本稿では、ポーター他（2011）と名和（2015）の知見を基に、「社会的価値」は「社会に価値あること」、「経済的価値」は「経済に価値あること」と定義する。

CSVの研究には、他にドゥフルニ（2004）、谷本編（2006）、藤井他（2013）、高橋他（2018）、横山編（2018）等の研究がある。近年ではモニター・デロイト編（2018：29）において、CSVグローバル先進企業の新しい勝ちパターンは、GE、ウォールマート、ユニリーバの事例から、「製品・サービスの機能・品質・価格」の訴求と、「大義力×秩序形

成力×再現力」にあると指摘している。①大義力とは、製品やサービスで社会課題解決を実現する「大義」を掲げ、多様なプレーヤーをその下に束ねること。②秩序形成力とは、大義実現のためにイノベティブなビジネスモデルやルールを提唱し、新しい社会秩序を構築すること。③再現力とは、こうした戦略を経営に埋め込み再現可能な形で競争優位の量産を進めることにありと指摘している。

しかしながら、いずれの研究も欧米を中心とした多国籍企業を対象にした研究から導きだされた理論であり、日本の中小企業への研究と検証がされていない。SDGsの導入により「サステナビリティ」が経営モデルで重要になり（富山2020、デロイト2018：36）、2011年以降競争戦略としてCSVを企業経営に入れ、SDGsの潮流によってCSV2.0として加速している（デロイト2018：36、名和2015）。そして、「エコシステム」が2030年<sup>5</sup>に向けて求められる「経営変革のドライバー」になっているとデロイトは指摘している（デロイト2018：40-41）。CSVやSDGsの推進においては企業が果たす役割が大きく、今後、SDGsやCSVの新しい環境の下で日本企業の99.7%<sup>6</sup>を占める中小企業の新たな実践にも注目していく必要がある。

## 2 研究デザイン、方法論と分析方法

### 2.1 分析対象企業と分析手法

本研究は、事例研究（シングル・ケーススタディ）を採用し、会宝産業（金沢市）を対象とする。同社は、本業を通じて環境問題解決という社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、海外市場でも競争優位を發揮しそのビジネスモデルを再現している中小企業だからである。同社は2017年にSDGsビジネスアワード2017「エコシステム賞」を受賞し、2018年には国連開発計画（UNDP）が主導し、商業的な成功と持続可能な開発を同時に実現する取り組み「ビジネス行動要請」（BCtA）への加盟が日本の中小企業で初めて承認された他、2018年第2回「ジャパンSDGsアワード」推進副本部長（外務大臣）表彰も受賞した。日本のSDGs&CSV中小企業の競争優位構築プロセスを検証するために、優れた1社の事例を長期的な視点から深く研究することで研究の妥当性の確保に努めた（Yin1984）。

### 2.2 データ収集とデータソース

データは、Yin（1984）が挙げた、文書、資料記録、インタビュー、直接観察を証拠源として採用した（Yin1984：105-132）。文書と資料記録は、雑誌、書籍や論文、会宝産業の公式ホームページ<sup>7</sup>や広報資料、パンフレット、講演資料等を参照した。

インタビューは焦点面接法を採用し、主要なインフォーマントを専務取締役（海外担当）とし、他に経営者、IT部門責任者、海外業務責任者と担当者等、複数の証拠源を確保した。インタビューは、日本本社へ2016年と2018年に訪問し、千葉県四街道市にある営業所へ

2018年に訪問した。海外拠点には、2018年UAEの子会社とブラジル事業のカウンターパートであるミナスジェライス州国立工業技術大学（CEFET-MG<sup>8</sup>）を訪問した。2019年に、専務取締役に対してメールを通じた半構造化インタビューを実施した<sup>9</sup>。回答者の氏名および所属は本論文末尾に掲載する。さらに、直接観察法で2016年本社で自動車解体・輸出プロセスと会社全体の業務プロセスを、2018年千葉の営業所で販売担当者の外国人バイヤーに対する営業・接客・出荷状況を、2018年、シャルジャの子会社、ブラジルのCEFETでリサイクル教育施設と遠隔教育施設を見学した。

### 2.3 分析視点

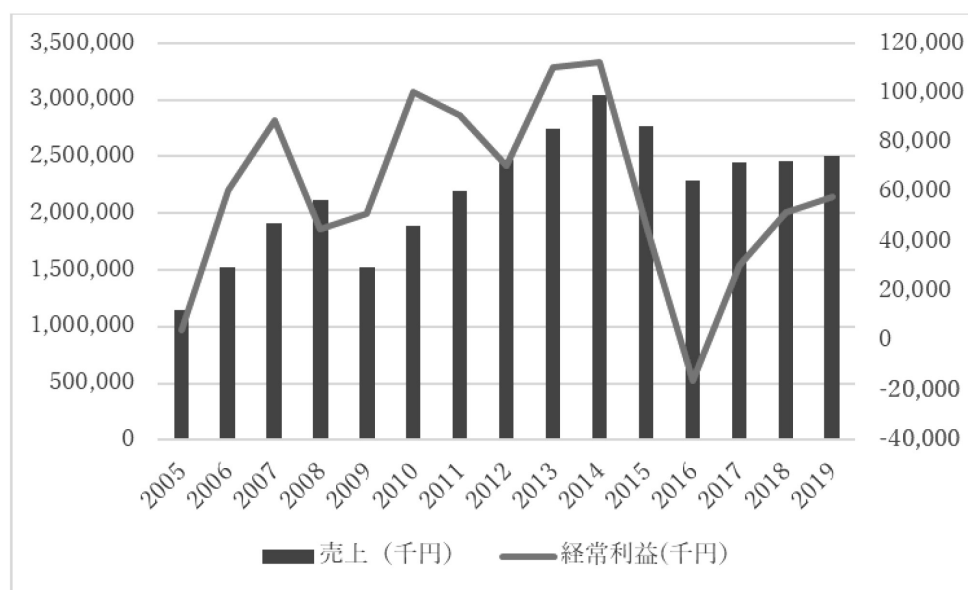
日本企業は国際的競争優位が低いと言われているが（福田2015：233）、会宝産業は本業を通じて海外でも社会的な課題解決を行い経済的価値を創出している。地方の中小企業が、いかにして海外市場で社会的ニーズに対応することで社会的価値と経済的価値を創出し、競争優位を確立しているのか、中小企業がグローバルな環境の中で勝ち抜くための国際競争力を探求し、CSV&SDGs中小企業の競争優位の要素とその構築プロセスを明らかにしていく。

## 3 会宝産業株式会社の事例研究

### 3.1 会社概要<sup>10</sup>

会宝産業（金沢市）は1969年創業の資本金5,700万円の中小企業である。使用済み自動車（End-of-Life Vehicles, ELVs）を正しく解体し資源として再生している。事業内容は、

図1 会宝産業株式会社の売上高・経常利益率の推移



（出所）会宝産業提供資料より筆者作成。

中古車・ELVsの買取、自動車リサイクル、中古車・中古車部品の輸出・販売、自動車リサイクル技術者の教育・研修、農業である。日本で中古車や廃車を買取り、リサイクルする際に中古部品を取り出して、世界90か国に販売し、売上に占める輸出割合は75%を超える（2018年実績）。売上の13%が国内部品販売で、12%が国内素材の販売である。主要なパートナーや顧客は、新車ディーラー、中古車販売店、リース会社、自動車修理工場、自動車板金工場、自動車解体業者、一般顧客等である。同社の売上高は2019年実績で25億円、経常利益は5,831万円である。2005年の売上高11億円、経常利益400万円から、2014年まで、2008年を除き増益増収で推移してきた（図1）。

2014年をピークに売上高、経常利益とも2016年にかけて減少し2016年には約1,600万円の赤字を計上した。その理由は、同社によると、スクラップ素材価格の年間を通じての下落が最大の理由で、さらに同社が得意とする輸出部品用車両がELVsとして回らず、低年式の中古車として輸出増となったことが要因として挙げられるとのことである（図1）<sup>11</sup>。

### 3.2 会宝産業のポジショニングの進化

同社は「解体屋」→「リサイクル業」→「静脈産業」→「循環産業」と自社のポジショニングを進化させてきた。1969年近藤典彦会長が創業した頃は「解体屋・くず屋」で、自社の儲けを優先した短期的な志向であった。その後、浄土真宗の僧侶との会話で「何のために事業を営んでいるのか」を考え、自動車解体業を誇りある仕事として認知してもらえようになりたいと思うようになった時から変化した（近藤2011）。その後、法規制の存在から環境に配慮した「リサイクル業」、そして業界全体としてのあり方を追求し新産業を創造しようと「静脈産業」と変化し、現在は、動脈産業との価値共創を掲げ「循環産業」としてポジショニングを取り、「世界の後始末を通じた社会課題解決型ビジネス（SDGsビジネス）」を「大義」として掲げている。

### 3.3 会宝産業の競争優位の構築プロセス

本節では会宝産業の競争優位の要素とその構築プロセスを時系列的に以下に記す<sup>12</sup>。

#### 3.3.1 NPO法人全国自動車リサイクル事業者連盟（RUMアライアンス：Re-Use Motorization Alliance）

2002年にISO14001を取得し2003年に内閣府認証NPO法人全国自動車リサイクル事業者連盟（RUMアライアンス：Re-Use Motorization Alliance）を設立した。同連盟は、「競争から協調へ」を旗印に、より良い地球環境を志向する自動車リサイクル業者が加盟する団体である。解体方法をマニュアル化して水平展開し、同じ基準で部品を評価する仕組みを共有し、市場の拡大を目指している。

### 3.3.2 中古自動車部品の製造・販売基幹業務統合管理システム（KRAシステム：Kaiho Recycler's Alliance System）

2004年、経済産業省「IT活用型経営革新モデル事業」に応募し、中古自動車部品の製造・販売基幹業務統合管理システム（KRAシステム：Kaiho Recycler's Alliance System）を開発した。これで、「スクラップ素材・中古自動車部品の需要・生産・在庫・販売データを管理し、市場のニーズに合わせた商品（ELVs・中古部品）に関する情報の管理と提供によって、『一定の基準で品質や状態を評価して価格を決め市場へ流通させることが可能<sup>13</sup>』になり、商品の付加価値を高めた（独立行政法人国際協力機構JICA<sup>14</sup>・会宝産業2019）。」「データベースによる在庫管理の状況によって買い付け・生産をすることで滞留・過剰在庫を減らし、『価格の調整ができるようになった<sup>15</sup>』ため、中古部品の生産・販売で収益が増加した。さらに、ABC会計<sup>16</sup>を導入し、より正確な原価を把握することで、生産性の予測と実績評価を行っている（JICA・会宝産業2019）<sup>17</sup>」。

会宝産業は「KRAシステムを国内外の自動車リサイクル業者へ販売し、コンサルティングサービスの提供の他、リサイクル技術・経営ノウハウに関する研修サービスもビジネスとして提供しており、同システムを活用した経営改善ノウハウの提供を通じて、国内外にアライアンスパートナーを増やしている（JICA・会宝産業2019）。」

### 3.3.3 国際リサイクル教育センター（IREC：International Recycling Education Center）

2005年にはISO9001を取得し、2007年に国際リサイクル教育センター（IREC：International Recycling Education Center）を設立した。IRECは教室・宿泊施設を完備し、自動車リサイクル技術研修、KRAシステムの導入による経営管理支援、中古エンジンの品質評価規格に関する技術・ノウハウの提供を行っている。「2007年4月の開設以来、これまでに国内外から190人の研修生を受け入れ自動車リサイクル技術の普及に貢献している<sup>18</sup>。」

会宝産業が開発した、ELVsリサイクルマニュアルでは、解体作業が効率的で安全で、環境にも配慮されている。また、途上国でも、手ばらしで細部に亘りリユース部品点数を増やすことができ、リサイクル率を向上できる。会宝産業は同研修・教育事業で新規に3名雇用し、研修テキストと自動車解体マニュアルの改訂で、海外向け研修を2件受注した。さらに石川県の企業へ、KRAシステムのブラジル仕様への改訂作業を委託し、エンジン品質検査機器も石川県内企業から購入している（JICA・会宝産業2019）。

### 3.3.4 自動車中古部品の性能評価規格（JRS: Japan Reuse Standard）

2010年、自動車の中古エンジンの品質を評価する「性能評価規格（JRS：Japan Reuse Standard）」を自社で開発し独自の規格を作った。これは「中古エンジンに対してエンジンコンプレッション、エンジン始動状態、走行距離、腐食、オーバーヒート、スラッジの

6項目の品質評価基準を定めたものである<sup>19</sup>。エンジンの品質評価技術の中でも、中古エンジンが最も需要があるため「エンジン燃焼室内の異常、変摩耗を確認する JRS エンジンテスターの開発・導入<sup>20</sup>」が重要となる。JRSにより、品質状態に応じた適切な市場価格を形成する一助となった。2013年にJRSがベースとなり「公開仕様書<sup>21</sup>」として中古エンジン評価規格「PAS777」が英国規格協会から正式に発行された。「PAS」とは Publicly Available Specificationの略で「公開仕様書」を指す。これまで目利きで売買していたものを統一された評価基準を導入しトレーサビリティを確立し中古エンジンの性能評価ができるようになった。これはJRSを世界の中古自動車部品市場に普及させるための、国際規格に準拠した公開仕様書である。将来的にISO化を実現し、様々な途上国において、各国政府の規制に組み込むことで、品質の高い中古車部品市場の確立を目指している<sup>22</sup>。

### 3.3.5 会宝リサイクラーズアライアンス (KRA : Kaiho Recyclers' Alliance)

2017年には会宝リサイクラーズアライアンス (KRA) を発足させた。これは自動車リサイクル業界の収益性と社会性の向上を目的に活動し、自動車リサイクル事業に特化した経営分析・仕入れ調達・海外輸出の一括サポートを受けられる次世代のアライアンスで、① KRAシステムの利用や販売実績など過去のデータの閲覧、② UAEで毎週開催している中古自動車部品のオークションへ出品可能、③海外顧客も入札可能な会宝トラックネットオークション (KTN) に、インターネット上で出品が可能、④輸出向けに会宝産業が買取を検討、⑤日本に滞在しているバイヤーに、ニーズにあった提携先である各国バイヤーの紹介等のサービスを受けることができる (JICA・会宝産業2019)。

## 4 会宝産業の海外進出と海外展開

### 4.1 間接輸出から直接輸出へ

1990年から商社経由の間接輸出を開始し、1991年から直接輸出へ切り替えた<sup>23</sup>。

アジア、アフリカ諸国等の新興国を中心に、高品質な日本車中古部品の需要があり、これらの国への円滑な日本車中古部品の供給と流通のために、海外販売拠点と合弁会社の設立を進めていった。グローバル化した世界において、海外現地生産する日本車メーカーが多くなり、海外生産した部品と国内生産品との非互換性の問題が生じるため海外展開を加速させていったからである (櫻井2012)。

### 4.2 海外需要と海外進出

同社の海外事業進出の歩みは、以下の通りである<sup>24</sup>。

2008年7月 タイ合弁会社 KAIHO THAILANDを設立し、部品販売を開始した。

2009年6月 ケニア合弁会社 MAEJI KAIHO を設立し、部品販売を開始した。

- 2011年8月 ナイジェリア合弁会社 KAIHO SANGYO (NIG) を設立し、解体・部品販売を開始した（現在は停止）。
- 2011年9月 ガーナ合弁会社 KAIHO SANGYO GHANA を設立し、解体・部品販売を開始した（現在は停止）。
- 2012年2月 ナイジェリアで初めてのJICA BOPビジネス調査事業を受託した。
- 2014年7月 アラブ首長国連邦（UAE）に現地法人 KAIHO MIDDLE EAST (FZE) を設立しオークション事業を開始した。
- 2015年3月 JICAよりブラジル連邦共和国環境配慮型自動車リサイクルシステムの普及・実証事業を受託し、2018年にCEFET-MG内に自動車リサイクル事業を行うパイロットプラントで研修センターを建設した。
- 2017年3月 マレーシアの自動車政策・管理行政を担うMAI (Malaysia Automotive Institute)、自動車交通省、能力開発省、マラ工科大学から行政官・大学教授らを招聘し、自動車リサイクル研修を実施した。
- 2017～2018年 JETROから2017年度社会課題解決型ルール形成支援プロジェクト「インド自動車リサイクル関連制度導入および解体技術の標準化」を受託した。
- 2018年 経済産業省から『平成30年度経済産業省委託事業質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業（インドネシア国における使用済自動車リサイクル事業の展開可能性調査）』を受託した。
- 2017年 日本貿易振興機構（ジェトロ）から『2017年度アフリカビジネス実証事業ケニア「自動車リサイクルシステム」』を受託した。
- 2019年 インドで自動車リサイクル事業合弁会社「ABHISHEK K KAIHO RECYCLERS PRIVATE LIMITED社」を設立した。

このように、会宝産業は「世界の後始末を通じた社会課題解決型ビジネス（SDGsビジネス）」を掲げ自動車リサイクル事業を、海外で「再現」していった。

#### 4.3 ブラジル事業

ブラジルでは①インフォーマルな解体業者が不適切なELVs解体作業を行うことによる環境汚染、②自動車リサイクル技術の不足、③解体事業者の貧困問題、④自動車リサイクルに関する法規制の未整備問題等があった（JICA・会宝産業2019）。IRECでのELVs教育訓練のノウハウを中南米諸国にも広めたいと考えていたところ、研修参加者のひとりが、ELVs関連の書籍を出版し、ブラジルでELVsリサイクルシステムの導入を願っていたCEFET-MG（ミナスジェライス州ペロオリゾンテ地方）のダニエルE.カストロ教授であった。2015年3月、会宝産業はCEFET-MGをブラジル事業のカウンター・パート（C/P）としてJICAからブラジル連邦共和国環境配慮型自動車リサイクルシステムの普及・実証



事業を受託し、CEFET-MG内に自動車リサイクル事業を行うパイロットプラントで研修センターを2018年に建設した<sup>25</sup>。同社のブラジルに導入する自動車リサイクルシステムは、①ELVsの解体工場の設計・機材整備、②自動車リサイクル生産工程（ELVsの解体、整備、商品管理、販売）の設計、③リサイクル技術・経営ノウハウの提供であった（JICA・会宝産業2019）。ミナルジェライス州の輸送部局は、投棄車両や盗難車両の問題に直面しており、輸送部局職員は新しく設立された同プラントで、技術訓練を受けた<sup>26</sup>。会宝産業は、ブラジルのサンパウロ州とミナスジェライス州で現地の政府・民間企業と協働し、自動車リサイクル政策の立案サポートを行った<sup>27</sup>。

ダニエル教授は筆者とのインタビュー調査で「狙いは環境問題よりもブラジルの貧困層に自動車リサイクルの技術を習得してもらい収入を得てもらうことです」と語っている。CEFET-MGとJICAの協力による同事業は、自動車廃棄物による環境汚染の削減、自動車リサイクル事業の拡大、リサイクル技術者に効率的なりサイクルプロセスの教育と訓練を行い、人々とその家族を貧困から救い、関連事業のスタートアップの育成や雇用増加を促進するものである<sup>28</sup>。同事業は、IRECの自動車リサイクル技術・経営ノウハウに関する研修プログラムをCEFET-MGに開設する自動車リサイクル技術教育センター（IREC BRAZIL）へ移転し売上の10%を技術指導料として受け取る計画である（JICA・会宝産業2019）。

## 5 分析と考察

本章では、会宝産業の海外市場での競争優位の確立とそのプロセスについて分析していく。

### 5.1 競合他社製品と比べた比較優位性

会宝産業の自動車リサイクルシステムの優位性は、KRAシステム、IREC、JRSにある（JICA・会宝産業2019）。

KRAシステムによる部品のトレーサビリティとJRSの確立により部品の付加価値が増大し、海外顧客の信頼度と満足度が増した。それが、販路拡大につながり、外国人ブローカーとの競合問題を解決し、ELVsの調達先を確保できるようになった。この2つのシステムの普及で、国内外で業界標準としての地位を築き、JRSが中古自動車部品の品質評価規格という「ルール」として、広く世界に認知されるようになった。両システムとも自社で定めた「ルール」であり、これらの「ルール」が競合他社に便益をもたらすことができたために、競合他社がエコシステムの一員になりエコシステムそのものを拡大させていくことができたのである。

また、KRAシステムのデータベースによる在庫状況を考慮した買い付けと生産により、滞留・過剰在庫を減らすことができ、中古部品の生産・販売による収益増加をもたらした

た。ABC会計の導入により、正確な原価を把握し、生産性の予測と実績評価を行った。さらに「KRAシステムを国内外の自動車リサイクル業者へ販売し、コンサルティングサービスの提供<sup>29)</sup>」で、中古部品の販売のみならず、サービスと一体として提供している。加えて、IRECでの「リサイクル技術・経営ノウハウに関する研修サービスもビジネスとして提供している<sup>30)</sup>」。つまり、製品の販売サービス・教育を一体として事業展開しているのである。この「KRAシステムを活用した経営改善ノウハウの提供」があったからこそ、「国内外にアライアンスパートナーを増やす」ことができたのである。

つまり、製品・サービスの機能・品質・価格の訴求に加え、IRECという教育訓練施設のブラジルでの再現、自動車リサイクル事業のインド、マレーシア、ケニア、インドネシア等における再現はJRS、KRAシステム、IRECといったITを活用したシステムと教育研修システムが一体となって提供されていたからこそ実現できたと言える。

## 5.2 政府機関の各種制度の活用

同社は日本の政府機関であるJETROやJICAの各種制度を活用して海外市場調査を実施してきた(4.2参照)。中小企業は大企業に比べ資金力が潤沢ではないため、政府機関の制度を活用した海外市場調査が有益であった。

会宝産業がJETROやJICAの事業を受託できたのは、途上国でELVの不適切な後始末が深刻な環境問題となっていることに加え、日本が同分野で日本の知見を活かして社会課題解決の力になれる可能性が高いからである。さらに、会宝産業が「世界の後始末を通じた、社会課題解決型ビジネス(SDGsビジネス)を世界展開」するという大義を掲げ、上述の競争優位を有し、教育と実務訓練を行うことができ、実績を積み上げてきたからである。

## 5.3 エコシステムの構築と拡大

同社は中古部品を発展途上国へ輸出販売するBoP1.0のビジネスから、自動車リサイクルの仕組みや技術、制度を海外に輸出し、ELVsから中古部品を違法に回収して販売しているBoP層にC/Pと一緒に技術教育を実施し、競合他社も参画できるようリサイクル業者のプラットフォームを創造した。競合他社を提携先企業と捉え、中古部品の販売代行も行っている。JRSとKRAシステムの導入で、中古部品のリユース市場自体を拡大した。このように多くのステークホルダーを巻き込み「ルール」を構築し、新しい業界の規範を構築した。これによって自動車中古部品のリサイクルアライアンスのエコシステムとして持続的に成長していく基盤を構築したのである。これはBoP3.0である。

会宝産業の自動車リサイクルのアライアンスは、①Scale-up、②Scale-Out、③Scale-Deepのいずれにも該当する。会宝産業のビジネスモデルは、RUMアライアンスにより解体方法をマニュアル化して水平展開し、「KRAシステムを活用した経営改善ノウハウの提供」があるため、「国内外にアライアンスパートナーを増や」した。そして、KRAシステムのビジネスモデルを複数の組織・ステークホルダーが共有・複製していくことで、売

上・利益という経済的価値と適切なりサイクル処理による環境処理という社会的価値を向上させていった。そのことで中古部品の世界への販売という既存の事業も拡大させ、RUMアライアンスやKRAを通じて複数の企業を連携させ、経済的・社会的な効果を増大させていった<sup>31</sup>。これは①Scale-upであり②Scale-Outである。

次に、UAEのシャルジャや千葉に作ったオークションは世界のバイヤーが参加できる販売の「場」であり、アライアンス参加者の世界に向けての販売が可能になった。解体作業の効率性、安全性、環境配慮した日本式のリサイクル事業という産業の創造を海外で実現し、日本式の自動車リサイクル方法や事業、教育研修事業をブラジルやインド、インドネシア、マレーシア、ケニア等海外に「複製」し、業界全体を拡大させ、世界中に今後も拡大させていこうとしている。これも①Scale-upであり②Scale-Outである。さらに、KRAシステムをブラジル仕様にする改訂作業やエンジン品質検査機器の購入を石川県内の企業に委託している（JICA・会宝産業2019）。本社がある石川県で様々な組織や連携を促し、経済・社会効果を増大させている。これは③Scale-Deepである。このようにして、エコシステムの構築により事業を拡大させ海外で再現し、地域経済にも波及効果をもたらし、すべてのステークホルダーに価値を提供することができている。

#### 5.4 ステークホルダーへの社会的価値、経済的価値と知識価値の提供

社会的価値と経済的価値に加えて、会宝産業の事例では教育・訓練事業が商品・サービスの販売と一体となって競争優位を確立していた。野中（2007, 2011, 2012）、名和（2016）の知見を基に、ここでは、教育・訓練から創出される価値を「知識価値」として、会宝産業のステークホルダーに対する「社会的価値」「経済的価値」「知識価値」についてステークホルダーごとに分析する。

1. 国内外の自動車中古部品バイヤー（自動車修理工場、外国人バイヤー等）や海外の販売子会社の合弁相手に対する「経済的価値」は、お値打ち感の創出や中古自動車エンジンの品質基準（JRS）に基づいて検査・格付けした中古エンジンの仕入れによる収益向上である。「社会的価値」はリサイクル可能な商品の拡大と品質の見える化、KRAシステムによるトレーサビリティ、JRS確立による安心・安全の担保、作業現場での労働安全衛生上の問題解決である。「知識価値」は、中古部品やリサイクル技術に関する知識の提供、在庫・生産・販売管理等の経営ノウハウ等知識の提供、職業訓練・スキル向上と環境教育の機会提供である。

2. ELVsサプライヤー（中古車販売会社、ディーラー等）に対する「経済的価値」は、エコシステム構築による販売先の拡大による収益の増加、「社会的価値」はリサイクル可能な中古部品の拡大、「知識価値」はJRSに関する知識の提供である。

3. 同業他社（自動車解体業者等）に対する「経済的価値」は、KRAシステムによるトレーサビリティ、JRS確立による部品の付加価値の増大、エコシステムの構築、販売先拡大による収益の増加である。「社会的価値」は、KRAシステムによるトレーサビリティ、

JRS確立による安心・安全の担保、在庫・生産・販売総合管理やデータベース構築等による持続可能プロセスの整備、自動車リサイクル産業全体の効率の向上である。「知識価値」は、KRAシステムによるトレーサビリティ、JRSを通じた知識の伝達、日本の自動車リサイクル技術の知見に基づく普及とレベル向上である。

4. 外国政府・地方自治体に対する「経済的価値」は、税金・インフラ等の提供、許認可の仕組みがない等の理由による納税義務の履行、社会の発展による税収増加である。「社会的価値」は、循環型産業の構築と雇用の創出、窃盗の減少、地域開発と資源の持続可能な利用、廃油等による土壌汚染、フロンガス放出などの環境問題の解決である。「知識価値」は日本の自動車リサイクル技術の知見に基づく自動車リサイクル業界や政府関係者への教育の提供である。

5. 日本政府に対する「経済的価値」は、将来の税金の増加である。「社会的価値」は安全かつ環境に配慮した日本の自動車リサイクル技術を導入したモデル工場を外国に設立し、素材・部品の販売によって利益を確保する持続可能なビジネス、静脈産業の確立への支援、国際貢献である。「知識価値」は、自動車リサイクルエコシステム全体の価値向上に関する外国政府や地方自治体の理解向上を通じた日本政府の価値の向上である。以上を簡潔にまとめると図2のようになる。

図2 会宝産業のCSV：ステークホルダーごとの価値の提供

ステークホルダー	経済的価値	社会的価値	知識的価値
自動車中古部品バイヤー、海外の販売子会社合弁パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お値打ち感の創出</li> <li>・収益増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リサイクル可能な商品の拡大と品質の見える化</li> <li>・トレーサビリティ、安心・安全の担保</li> <li>・労働安全衛生上の問題解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品・技術、経営ノウハウの知識の提供</li> <li>・職業訓練・スキル向上と技術の普及と教育の機会の提供</li> </ul>
ELVsサプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リサイクル可能な商品の拡大</li> <li>・トレーサビリティ、安心・安全の担保</li> <li>・持続可能プロセスの整備</li> <li>・産業全体の効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質担保に関する知識の提供</li> <li>・トレーサビリティ、品質担保に関する知識の伝達</li> <li>・技術の普及とレベル向上</li> </ul>
同業他社（国内外）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能プロセスの整備</li> <li>・産業全体の効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質担保に関する知識の提供</li> <li>・トレーサビリティ、品質担保に関する知識の伝達</li> <li>・技術の普及とレベル向上</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員とその家族にとっての仕事と収入の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共や職場における安心・安全・健康の担保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員教育の実施</li> </ul>
外国政府・地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税金、インフラなどの提供</li> <li>・納税義務の履行</li> <li>・社会の発展による税収増加の可能性の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業の構築と雇用の創出、窃盗の減少</li> <li>・地域開発と資源の持続可能な利用や、環境問題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の知見に基づく、業界や政府関係者への教育の提供</li> </ul>
日本政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の税金等の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能なビジネス、循環型産業の確立への支援</li> <li>・国際貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国の政府・地方自治体の理解向上を通じた日本政府の価値の向上</li> </ul>

(出所) 名和 (2016: 43) を参考に筆者作成。

### 5.5 CSV&SDGs中小先進企業のグローバル市場での勝ちパターン

会宝産業の事例から、CSV&SDGs中小先進企業のグローバル市場での勝ちパターンとして、製品・サービスの機能・品質・価格に加え、大義力×ルール形成力×再現力が適応することが明らかになった。すなわち、①製品・サービスの普及を通じて「世界の後始末を通じた社会課題解決型ビジネス (SDGsビジネス)」を実現するという「大義」を掲げ、

その魅力を訴求し、顧客や政府機関や競合他社等多様なプレーヤーを大義の下に束ね、②その実現を促すために各国にルールの制定の助言をし、競合他社にもメリットのあるルールを構築し提唱した。こうして新しい社会秩序を構築することで、海外でのリサイクル市場やそれに従事する人材育成・訓練という成長市場を形成し、競争優位の構築を狙った。③政府機関の支援を活用して教育システムと一体となった戦い方を経営サイクルに埋め込み、各国に再現可能な形で自社の競争優位の量産を進めた。これにより、製品機能・品質・価格に加え、大義を掲げて既存のルールを変え、新市場を発掘・拡大し、競争優位を構築し、製品・サービス・教育の一体化のビジネスモデルを実現したのである。

## 6 むすび

本研究では、SDGs&CSVの観点から、中小企業が社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、海外市場で競争優位を確立するための要素とその構築プロセスについて探求した。本研究で明らかになったのは以下の点である。

トップマネジメントが明確な方向性を打ち出し、それを社内で共有し、組織知として確立した。そうした大義の下で、環境負荷を減らし、社会を循環型社会に変え、企業として成長し続けることを従業員が、組織として理解し、全社一丸となって取り組んできた。社会的価値と経済的価値の創出が会宝産業の大義であり存在意義であり、その下に集うステークホルダーと共にエコシステムを構築し、自社がリードするJRS、KRAシステムをルールとして根付かせ、新しい競争優位の源泉になった。競争優位構築のプロセスは、機能・品質・価格に加え、大義を掲げて、ルールを形成し、政府機関や自治体、競合他社、取引先を含めたエコシステムを構築し、外国でそれを再現するという順序で競争優位を構築した。それが成長市場の形成とそこでの競争優位の構築につながった。デロイトが提唱した経営モデルはSDGs&CSV中小企業にも適用できることが実証された。資金が潤沢でない中小企業の場合、政府機関の支援の活用が一助となった。また、デロイトの競争優位構築の要素に加え、商品の販売・サービス・教育の一体化のビジネスモデルにより、各国に再現可能な形で自社の競争優位の量産を進めることができたことが新たな発見である。

本研究では、紙幅の都合上、SDGsの観点からの分析が不十分であったため、今後の課題としたい。また、他のSDGs&CSV中小企業の事例研究を進めていく必要がある。

【注】

※本稿は、拙稿（2019）「自動車リサイクル企業の国際化のグローバルマーケティング」『日本商業学会第69回全国研究大会報告論集2019年』177-186頁に大幅に加筆修正したものである。尚、本研究の一部は多国籍企業学会第11回全国大会自由論題報告「SDGsからみた自動車関連サービス企業の国際化とグローバルマーケティング：自動車リサイクル企業に着目して」2018年7月8日（日）於関西大学で報告したものである。明治大学大石芳裕教授、吉原英樹神戸大学名誉教授。塩地洋京都大学教授より貴重なコメントを頂戴しました。また、本稿は、会宝産業の皆様の多大なるご協力による成果である。記して御礼申し上げたい。尚、本研究は基盤研究（C）課題番号17K04015および基盤研究（C）17K03943の研究成果の一部である。

- <sup>1</sup> 外務省（n.d.）<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/effort/index.html>, 2020年3月3日閲覧。
- <sup>2</sup> 世界経済フォーラムの『第13回グローバルリスク報告書2018』によると、発生可能性が高いリスクは1位異常気象（環境）、2位自然災害（環境）である（World Economic Forum 2018）。
- <sup>3</sup> 2010年の国連総会で、発展途上国向けの開発目標として、ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals）が制定され、2015年の国連総会で全世界に向けた開発目標として、「TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT [UNITED NATIONS, 2015]」が採択された。
- <sup>4</sup> エコシステムは、組織と環境を統合して捉える視点である。それを生態学のアナロジーとして、企業が多様な産業を横断する、企業間の競争的で協力的な作用を通じて共に進化するものと捉えている（Moore: 1993）。
- <sup>5</sup> SDGsは2030年までの国際社会共通の目標である（国際連合広報センター, [https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/), 2020年3月3日閲覧）。
- <sup>6</sup> 2016年実績（大企業は約1.1万者、中規模企業は約53.0万者、小規模事業者は約304.8万者）中小企業庁編（2019）xii頁。
- <sup>7</sup> 会宝産業ホームページ<https://kaihosangyo.jp>。
- <sup>8</sup> Federal Center for Technological Education of Minas Gerais（連邦技術教育センター）の略。
- <sup>9</sup> 他にも、他の解体業者や日本での中古車ネットオークション業者、中古車輸出業者、中古車輸出協会へのインタビュー調査を実施した。
- <sup>10</sup> 会宝産業ホームページ、会宝産業資料より作成。
- <sup>11</sup> 馬地専務取締役へのインタビュー調査。
- <sup>12</sup> 以下のデータは会宝産業株式会社ホームページ<https://kaihosangyo.jp>（2020年3月3日閲覧）、およびインタビュー調査、会宝産業 ジャパンSDGs静脈産業フォーラム（2018年5月16日）馬地専務取締役プレゼン資料、サービス産業生産性協議会（[https://www.service-js.jp/modules/spring/?ACTION=hs\\_data&high\\_service\\_id=136](https://www.service-js.jp/modules/spring/?ACTION=hs_data&high_service_id=136)）2019年9月22日閲覧より筆者作成。
- <sup>13</sup> 会宝産業ホームページ（2018年5月12日閲覧）。
- <sup>14</sup> 以降紙幅の関係でJICAと記す。
- <sup>15</sup> 同上。
- <sup>16</sup> Activity Based Costing、個々の活動ごとの基準を用いてコストを算出し、原価計算を行う手法
- <sup>17</sup> この会宝産業KRAネットワークは日本市場では商品調達、情報発信に展開され、KRAシステム導入合弁会社はナイジェリア、ガーナ、ケニア、タイ、ブラジルである。KRAオークションシステムはUAEで展開され、会宝産業KRAネットワークはロシア、モンゴル、イギリス、ヨルダン、パキスタン、シンガポール、マレーシア、ナイジェリア、UAE、タイ、ガーナ、南アフリカ、アメリカ、トリニダード、ペルー、ボリビア、ブラジル、アルゼンチンに展開されている（会宝産業資料）。
- <sup>18</sup> IRECでは、これまでに以下の研修を実施している。実施対象と人数（地域、国）は、国内125名海

- 外65名。地域と国別内訳は中南米（ブラジル、アルゼンチン、メキシコ、コロンビア）14名、ナイジェリア35名、コンゴ民主共和国8名、フィリピン8名（JICA・会宝産業2019）。
- <sup>19</sup> 会宝産業ホームページ（2018年5月12日閲覧）。
- <sup>20</sup> JICA・会宝産業（2019）。
- <sup>21</sup> コンセンサス、信頼性や認知度の点ではISOが最上位であり、欧州規格（EN）、英国規格（BS）、公開仕様書（PAS）、民間コンソーシアム規格、企業の技術仕様書（JRS）と続く（会宝産業資料）。
- <sup>22</sup> 会宝産業ホームページ（2018年5月12日閲覧）。
- <sup>23</sup> 馬地専務取締役へのインタビュー調査。
- <sup>24</sup> 同上及びインタビュー調査、会宝産業ジャパンSDGs静脈産業フォーラム（2018年5月16日）馬地専務取締役プレゼン資料、近藤高行「会宝産業（金沢市）によるSDGs経営」SDGs特集「地方企業のSDGs経営」講演会（事業創造大学院大学）プレゼン資料、馬地専務取締役への質疑応答より筆者作成。
- <sup>25</sup> 会宝産業株式会社国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所BCtA参加プレスリリース（2018年12月5日）、[http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships\\_inITiatives/privatesector/privatesector5/bcta\\_11.html](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships_inITiatives/privatesector/privatesector5/bcta_11.html)。
- <sup>26</sup> N.Kondo（2018）“Business Call to Action” The Road of Change: Circular Economy in the Automotive Industry, | How to Build an Inclusive Business, <https://www.businesscalltoaction.org/resources/road-change-circular-economy-automotive-industry->, 2018年5月14日閲覧。
- <sup>27</sup> 会宝産業株式会社国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所BCtA参加プレスリリース（2018年12月5日）、[http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships\\_inITiatives/privatesector/privatesector5/bcta\\_11.html](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships_inITiatives/privatesector/privatesector5/bcta_11.html)。
- <sup>28</sup> ビジネス行動要請（Business Call to Action：BCtA）ホームページ, <https://www.businesscalltoaction.org/member/kaiho-sangyo>, 2020年1月3日閲覧。
- <sup>29</sup> JICA・会宝産業（2019）。
- <sup>30</sup> 同上。
- <sup>31</sup> 平本（2017）参照。

#### 【参考文献】

- 白井哲也（2019）第5章「3M社の国際マーケティング・ケイパビリティ：〈ポスト・イット〉製品の事例」第9章「国際マーケティング・ケイパビリティが示唆するもの：実践ガイドラインの開発」諸上茂登編著『国際マーケティング・ケイパビリティ』106-123, 200-224頁, 同文館出版。
- 大石芳裕（2017）『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房。
- 木村隆之（2019）「SDGsが切り拓く新たな企業家研究の地平」『日本ベンチャー学会会報』VOL.86, 2019年6月。
- 近藤典彦（2011）『エコで世界を元気にする！—価値を再生する「静脈産業」の確立を目指して』PHP研究所。
- 櫻井茂宏・小林靖典・横屋俊一・岡田浩一・高島利尚（2012）「金沢の優れた中小企業の成功要因の探求：会宝産業、小林製作所における」『IT経営の成功要因経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』経営情報学会 全国研究発表大会要旨集, 262-266頁。
- JETRO（2017）『2017年度アフリカビジネス実証事業実施報告書（要旨）ケニア「自動車リサイクルシステム」』JETRO, [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/services/african\\_business/pdf/2017\\_5.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/services/african_business/pdf/2017_5.pdf), 2020年3月3日閲覧。
- 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。
- 玉木欣也（2020）「SDGs & CSV & ESGの統合化を目指したサステナブル経営」Omni-management, 29（2）, 2-7頁。
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ：社会的企業の台頭』中央経済社。
- 中小企業庁（2019）『2019年版 中小企業白書』中小企業庁。

- 独立行政法人国際協力機構JICA・会宝産業株式会社（2019）『ブラジル連邦共和国環境配慮型自動車リサイクルシステムの普及・実証事業業務完了報告書』, 令和元年6月（2019年6月）[https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12350658\\_01.pdf](https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12350658_01.pdf), 2020年3月3日閲覧。
- 富山栄子（2020）第2章「ESGとSDGsによる経営戦略の変化」多国籍企業学会著『未来の多国籍企業』文真堂, 43-70頁。
- 名和高司（2015）『CSV経営戦略』東洋経済新報社。
- 日経トップリーダー編集部（2019）『リアルビジネス3.0：あらゆる企業は教育化する』日経BP。
- 日鉄住金総研株式会社・会宝産業株式会社（2019）『平成30年度経済産業省委託事業質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業（インドネシア国における使用済自動車リサイクル事業の展開可能性調査）』平成31年3月13日, [https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H30FY/000298.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H30FY/000298.pdf), 2020年3月3日閲覧。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）貿易制度課（2018）『2017年度社会課題解決型ルール形成支援プロジェクト実施報告書インド「自動車リサイクル関連制度導入および解体技術の標準化」2018年7月, 日本貿易振興機構（ジェトロ）貿易制度課, [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jetro/activities/support/rulemaking/2017in.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/activities/support/rulemaking/2017in.pdf), 2019年3月3日閲覧。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）（2018）『2017年度社会課題解決型ルール形成支援プロジェクト実施報告書インド「自動車リサイクル関連制度導入および解体技術の標準化」』2018年7月, [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jetro/activities/support/rulemaking/2017in.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/activities/support/rulemaking/2017in.pdf), 2020年3月3日閲覧。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）（2019）『2018年度「社会課題解決型ルール形成支援プロジェクト」実施報告書インド「自動車リサイクル関連制度導入および解体技術の標準化」』2019年3月, 日本貿易振興機構（ジェトロ）貿易制度課, [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jetro/activities/support/rulemaking/2018in.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/activities/support/rulemaking/2018in.pdf), 2020年3月3日閲覧。
- 野中郁次郎・紺野登（2007）『美徳の経営』NTT出版。
- 野中郁次郎・竹内弘高（2011）「賢慮のリーダー：「実践知」を身につけよ」『ハーバード・ビジネスレビュー』2011年9月号, 10-24頁。
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎（2012）『ビジネスモデル・イノベーション：知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- 野村総合研究所（2016）『平成27年度アジア産業基盤強化等事業（収益指向型BOPビジネス推進事業）最終報告書』[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2016fy/001025.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/001025.pdf), 2018年5月19日閲覧。
- 平本督太郎（2017）「BoP3.0とエコシステム構築BoP3.0とエコシステム構築」一般社団法人BoP Global Network Japan, mimeo。
- フェルナンド・カサド・カニエケ, スチュアート・L・ハート編集（2016）『BoPビジネス3.0：持続的成長のエコシステムをつくる』（Stuart L. Hart, Fernando Casado Caneque（2015）, *Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development Through Innovation and Entrepreneurship*, Greenleaf Publishing.）平本督太郎（翻訳）英治出版。
- 藤井剛（2014）『CSV時代のイノベーション戦略「社会課題」から骨太な新事業を産み出す』ファーストプレス。
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編集（2013）『闘う社会的企業』勁草書房。
- 福田慎一（2015）『「失われた20年」を超えて』NTT出版。
- ボルザガ・ドゥフルニ（2004）『社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社。
- マイケル E. ポーター マーク R. クラマー（2003）「競争優位のフィランソロピー：社会貢献コストは戦略的投資である」『ハーバード・ビジネスレビュー』2003年3月号, 24-43頁。
- マイケル・ポーター マーク・R・クラマー（2008）「競争優位のCSR戦略」『ハーバード・ビジネスレビュー』2008年1月号, 36-52頁。
- マイケル E. ポーター マーク R. クラマー（2011）「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネスレビュー』2011年6月号, 8-31頁。
- モニター・デロイト編（2018）『SDGsが問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社。
- 横山恵子編著（2018）『エシカル・アントレプレナーシップ：社会的企業・CSR・サステナビリティ



- の新展開』中央経済社。
- Moore, J (1993) “Predators and Prey: A new Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, May-June, 71 ( 3 ) , pp.75-86.
- C. K. Prahalad and Stuart L. Hart (2002) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- United Nations (2015) TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, UNITED NATIONS, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>, 2018年10月1日閲覧。
- World Economic Forum (2018) 『第13回グローバルリスク報告書』 (The Global Risk Report 2018, 13th Edition), <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/.../Global-Risks-2018> (Japanese) .pdf, 2019年6月3日閲覧。
- Yin, R.K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc (ロバートK.イン著 近藤公彦訳 (1996) 『新装版ケース・スタディの方法』 [第2版] 千倉書房。)

## 【付記】

本論の事例において示されるデータは、①公開されている新聞・雑誌記事、文献、ホームページ等の二次データ、②インタビューより得られた一次データの双方に基づいている。インタビューは以下の通り実施した。

実施日	対象者
2016年6月20日	会宝産業株式会社 会長 近藤典彦氏
同	同 社長 近藤高行氏
同	同 常務取締役 櫻井茂宏氏
2018年1月5日	同 専務取締役 馬地克哉氏
同	同 国際業務部輸出課課長 四宮学氏
同	同 海外事業部海外事業課課長 鈴木大詩氏
2018年6月9日	アラブ首長国連邦の現地法人 KAIHO MIDDLE EAST (FZE) 所長 柳澤大貴氏
2018年6月11日	ブラジル・ミナスジェライス州国立工業技術大学 (CEFET-MG) 機械工学科教授 Daniel E. Castro 氏
2018年10月11日～12日	同千葉営業所海外事業部アライアンス部 山口未夏氏