

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## アフリカで考える – 社会価値と経済価値両立の原点 –

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学 経営学部 教授） マノジュ シュレスト

この10年間でアフリカは顕著な経済成長率を示す大陸としても世界に認知され始めた。特に、サハラ砂漠以南（サブサハラ）の経済成長は、2001年から10年間は平均で年率5.8%、その後は鈍化し、2019年に3.4%となったものの、世界の経済成長平均（2019年3.2%）を上回った（African Economic Outlook 2020）。コロナ禍の中で、今後の成長には不安感も残るものの、それは、アフリカに限ったことではない。むしろ、現在約10億人の人口は、このまま行けば2050年には20億人を超え、中国やインドを上回る巨大市場となるであろうことは現実であり、コロナ禍の中で、巨大市場への視線が日本から阻まれることになれば、それぞれに懸念を感じざるを得ない。

昨年度、2019年8月には横浜でTICAD7（第7回アフリカ開発会議）が開催された。筆者も、同会議関連の会場に赴いたが、各国代表団の日本への熱い期待を会場で痛感した。既に2016年度の第6回目のTICADにおいて、安倍晋三前首相は、3年間で300億ドルの日本からの民間投資を掲げ、アフリカがもはや「援助の対象ではなく」、日本企業にとっての「ビジネスパートナー」であることを強調した。アフリカ諸国を巡ってきた筆者にとっても、アフリカが日本の経済成長とも直結する時代の幕開けを感じる。

だが、2015年時点のデータで依然人口の41.1%が、1日1.90ドル以下で暮らすとされるサブサハラ・アフリカを相手にして、ビジネスを展開するにあたっては、日本企業自体、改めて価値観の転換を図らなければならない点もある。

ここでは、「共有価値の創造（CSV：Creating Shared Value）」という概念も再考すべきであろう。CSVとは、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が2011年に提唱した理論である。これは、端的に言う、企業の競争力強化と社会的課題の解決（社会価値）を同時に実現することを目指すものである。つまり、従前の「企業が収益を上げてから、事後的に寄付等の社会貢献で社会を良くするモデル」ではなく、「企業が収益を追求しつつも環境問題や、貧困問題等々の社会問題の解決にも繋がる価値を創造するモデル」である。

日本企業にも、途上国のBOP層（Bottom of Pyramid=年間所得3000ドル以下で暮らす人々、アフリカ人口の90%以上に該当）を対象としたBOPビジネスへの展開が具体化し始めているが、それも、この理論と合致するものであり、CSVの実践の場としても、アフリカが担う役割は大きい。

だが、アフリカを歩く中で、立ち止まって考えるとき、欧米発の思想、理論はともかく、日本的経営の礎となり、日本の資本主義経済の発展を導いていったとされる「道徳経済一元論」（道徳と経済の融合）に代表される二宮尊徳の報徳思想等を再考して、ビジネス展開を考える必要がある。日本的資本主義の父とされる渋沢栄一、その他、安田善次郎、御木本幸吉、豊田佐吉、松下幸之助、多くの日本の経営者、実業家の信奉したとされる報徳思想には「経済を伴わない道徳は戯言であり、道徳を伴わない経済は罪悪である」との格言がある。諸国を巡る中、いつも思い浮かべる格言である。と同時に、それらの思想を新興国にもっと広く伝播し、根付かせるべきではないかとも思う。そのような思想の実践こそが、日本企業はもとより、アフリカ等の新興諸国の持続的成長には不可欠だと考える。

もちろん、ポーター教授は、社会価値と経済価値を両立して、売上高営業利益率15%、ROE（自己資本利益率）15%基準を上回るような経済価値を上げている企業が日本にはまだまだ少ない点を指摘しつつ、CSVは多くの日本企業がかなり古くから踏襲してきているであろう「道徳」の焼き直しではないと主張されている。だが、ポーター教授とも親しいハーバード・ビジネススクールの竹内弘高教授が、ポーター教授は、競争戦略では、どうしても説明のつかないもの、他を打ち負かして少しでも多くの利益を得ようとする営利主義ではなく、いかに世の中に価値を生み出すかという理念に突き動かされる日本企業の社員の存在を見て、CSVの着想を得られたと指摘しておられることからすると、CSVが日本的経営の原点なるものとオーバーラップすることは言うまでもない。だが、日本的経営の原点思想は、社会価値の創出が目的で、それには経済価値がついてくるというものであるため、社会価値の創出を手段としつつも、経済価値創出こそを最終目的におくCSVとは実のところ大きな相違がある。ポーター教授の指導を受けられた名和高司一橋大学教授は、そのような相違を踏まえつつ、日本的価値観をベースとしたJ-CSV（日本的CSV）経営をポーター教授のCSVを超えるものとして提唱され、それを日本企業の新しい競争力と成長のあり方であるとされている。

J-CSVがCSVを越えて世界で実践されるかは定かではないとしても、最後のフロンティアとされるアフリカ市場に進出する日本企業においても、CSVよりも先行してきた日本的経営の根幹に存在する社会価値と経済価値の両立論の原点に立ち返り、事業を実践していただきたいところである。そして、それが、アフリカはじめとする新興国にも日本モデルとして、いつか根付くことを期待したい。

2021  
vol. 47

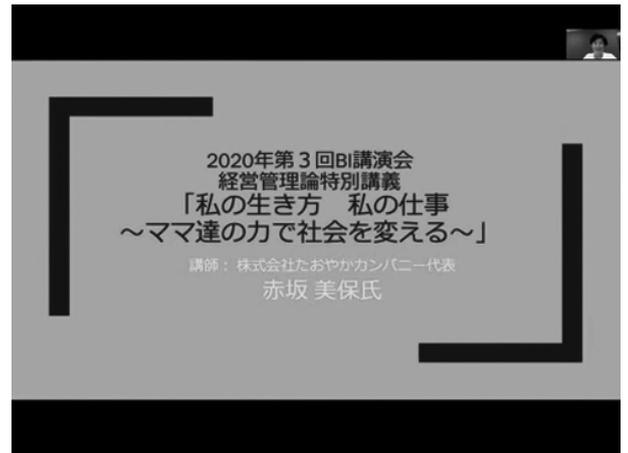
甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2020年度 講演会  
2020年6月29日～7月13日 オンデマンド配信WEB講演

## テーマ：「私の生き方、私の仕事、ママたちの力で社会を変える」

講師：赤坂 美保氏（株式会社たおやかカンパニー 代表）

イントロデューサー：奥野 明子（ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員）

多くの女性が出産・育児をしながら働き続けるようになり始めているが、まだまだ十分とは言えない。例えば、女性の管理職比率は世界的にも低く、同じ企業での勤続年数は男性よりも短いこと等が、様々な処遇の男女格差につながっている。一方、在宅勤務や副業が広がり働き方が変わってきた。7回の転職、育休しながらMBAを学ぶ場づくり、そして起業。自らの働き方を「一人仕事見本市」とする赤坂美保氏のキャリアを、ご自身の話を通じて紹介しよう。



### 学生時代から最初の仕事へ

中学・高校時代は陸上部で、大学に入ったら留学したいと思っていた。英文学科に進学するが、学びたいことではなかった。初めてホームステイをして、その後4回生のときにミュンヘン大学に交換留学した。様々な国から来た学生や地元の友達もでき、楽しく過ごした。このような体験から海外を飛び回る仕事がしたいと思ったが、帰国後は就職氷河期で苦勞の末、任天堂から内定を得た。

任天堂では海外業務部に配属され楽しく働いた。しかし、現在の配偶者となる学生時代からのパートナーが東京で就職したため、悩んだ末退社。相手の都合や、住む場所によって、自分の仕事ができなくなるのは耐えられないと思い、アメリカ会計士の資格を取得した。当時はまだ小さかったソフトバンクに転職し、海外投資先への出張など夢はかなった。引き続き、証券アナリストの勉強を続け、配偶者の海外転勤に伴いニューヨークの銀行で働き始めた。現地での経験により、財務分析のスキルが大幅アップした。

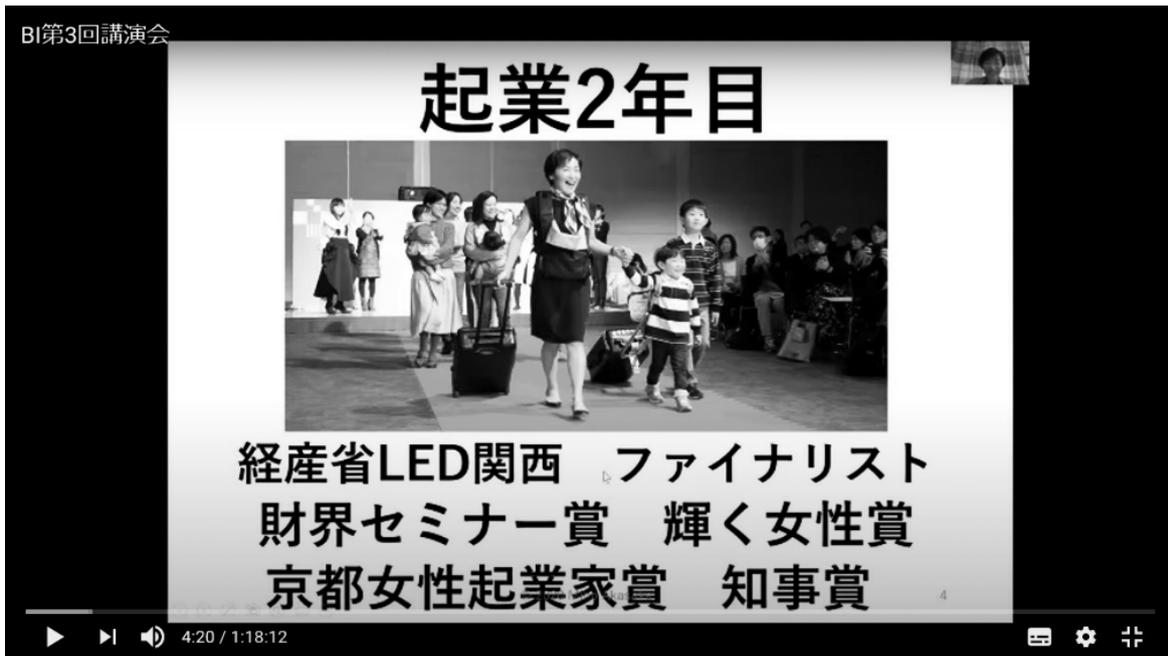
### 出産と育児休暇、そして起業

この間、計画通りに妊娠し、出産・育児のことを考えて実家がある京都に住むことにした。育児をしながらも経営について学ぶため、京都大学MBAに入学した。地元京都では家族を含め周りの皆と一緒に子供の面倒を見てくれたため、9月に出産、10月に大学院に復帰、中小企業診断士の勉強も始めた。経営の知識がインプットでき、就職を考え始めたころ、江崎グリコで採用され、インドネシアのM&Aに従事した。同社ではマーケティングに触れ、自分で事業をやりたいと考えるようになった。同社5年目に、第2子の育児休暇を取得した。育休中に、MBAレベルの内容を学ぶというコンセプトで「ぶちでガチ！育休MBA」を立ち上げた。

その後同社を退職し、京都の某大学で新学部の設立と連携推進に携わった。財務、マーケティングの実務、経営全般の勉強、ママたちが集まるNPO法人の設立、大学での仕事等多方面にわたる経験をした後、いよいよ残るは自らビジネスを起こすことだと、観光事業を立ち上げた。Kyoto with kids、子供連れの海外の家族にぴったりの観光ツアーを提供するビジネスである。残念ながら、観光関連の事業は、今年は停滞している。

## 「働く」とはどんなことだろう

「働く」とはお金を稼ぐことだけではない。もちろん、それも大切だ。しかし、生きていけるだけの金銭があれば、自分のやりたいことを実現することが、世の中の役に立つのではないだろうか。生きがい、生きる意味って何だろう。刺激のある仲間と、少しでもハッピーになる人を増やすことが大切。課題を解決するにしても、自分ならではの美意識やセンスに従って生きていくことが今、重要だと思う。



## わらしべ長者のような生き方

バブル崩壊、就職氷河期などの自分の体験から、今と将来の楽しみにつながることをしかやらないと決めた。わらしべ長者は、手にある物をどんどん人と交換していったら、たった一本の藁が最後には家になった。その様に、その時々、面白いものを追求して進んだ結果、たどり着いたのが今の私のキャリアだと思う。これは、学術的にはPlanned Happenstance Theory（計画された偶発性理論）という。個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される。偶発的な出来事は、好奇心、粘り強さ、柔軟性と楽観性とリスクテイキング、この5つがあったら藁をチャンスとして生かせる。自分の一番やりたいことを一生懸命、真剣に考えたことに従って進めば、きっと素敵な道に導かれる。偶発的な出来事をチャンスに生かして欲しい。

（概要まとめ 奥野明子）

甲南大学経営学会、ビジネス・イノベーション研究所、経営学部（共催）  
経営学のススメ

## ～日常生活にも深く関わる経営学 2020～

2020年12月7日～20日（オンデマンド配信）

第1部 佐藤 圭（甲南大学 経営学部 講師）

### 「ことばを科学する？ -マーケティングと非構造化データ-」

私たちが何らかの商品を買うとき、その商品に対する評判が決め手となることは珍しくありません。皆さんの中にも、気になる商品について、Amazonの商品レビューやtwitterなどのSNS上の投稿を検索したことがある人も多いのではないのでしょうか。このようなレビューや投稿にはたくさんの消費者による評価や意見が含まれています。なので、企業のマーケティングは、これらのデータを調べることで、消費者のことをより深く知ることができるのではないかと期待しています。

ところで、それらのデータの多くは「ことば」ですね。一体、私たちはことばをどのように分析すればよいのでしょうか。この講座では、マーケティングの考え方について簡単に解説したあと、ことばを数量的に分析する方法を紹介します。また、その分析をどのように企業のマーケティング活動へ利用すればよいのか、皆さんと考えていきます。

甲南大学経営学会 / ビジネス・イノベーション研究所 / 経営学部 共催  
2020年度 公開講座 経営学のススメ



マーケティング と 非構造化データ

甲南大学経営学部  
専任講師 佐藤圭

第2部 杉山 善浩（甲南大学 経営学部 教授）

### 「アメーバ経営が会社を変える -やる気を引き出す小集団採算制度-」

アメーバ経営とは、京セラ名誉会長の稲盛和夫氏が考案した経営手法です。京セラなどのアメーバ経営を実践している企業では、大きくなった組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分けてそれぞれを独立採算します。現場の社員一人ひとりが採算性を考え、自主的に経営に参加する「全員参加型経営」を実現するための手法がアメーバ経営なのです。アメーバ経営によって、京セラは「50年以上、一度も赤字なし」を達成し、経営破たんした日本航空（JAL）は、わずか2年8カ月という短期間で再上場を果たしました。アメーバ経営の本質を皆さんと考えてみようと思います。

### アメーバ経営が会社を変える -やる気を引き出す小集団採算制度-

甲南大学経営学部  
杉山善浩



アメーバ経営が会社を変える-やる気を引き出す小集団採算制度-

**甲南大学**  
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail:bi@adm.konan-u.ac.jp  
http://www.konan-u.ac.jp/bi

発行日 / 2021年（R.3）3月23日発行