

2021年10月29日 全5頁

# なぜ海外 SDGs ビジネスは利潤を追求することが正しいのか

## ～日本企業が陥りやすい2つの誤解と成功のポイント～

経営コンサルティング第二部 シニアコンサルタント 芦田 栄一郎

### 1. はじめに

筆者はこれまで10年以上にわたって日本企業の海外進出支援を行ってきた。その進出支援対象国はアジア新興国が中心である。JICA（国際協力機構）のプロジェクトにも参画し、ミャンマー、フィリピン、モンゴル等々社会課題解決に向けたSDGs（持続可能な開発目標）ビジネス推進に携わってきた。SDGsは2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択されたので、SDGsという言葉が生まれる前から「世界の人々が協力し合って社会課題を解決し、よい未来を創ろう」という発想で海外ビジネス支援を行ってきたことになる。2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）からの後継として生まれたSDGsに対し、筆者はビジネスの視点で向き合ってきた。

本稿では海外におけるSDGsビジネスにおいて、日本企業の経営者が誤解する2つのテーマについて考察する。その誤解を解いたところで、SDGs海外ビジネスにおける成功のポイントを述べる。

### 2. なぜ今、海外 SDGs ビジネスなのか

本題に入る前に、なぜ今、海外SDGsビジネスに注目すべきなのか。それはSDGsが世界のビジネスキーワードになっており、成熟した日本市場よりも大きなビジネスチャンスがあると考えられる。2019年9月のWORLD ECONOMIC FORUM ニュースリリースによれば、世界のSDGs認知率は74%であり、ビジネスマンに限定すれば認知率はさらに向上すると考えている。そのSDGsを軸に日本の製品・サービス・技術を提案する場合、海外の公的機関から協力を得やすく、営業活動もしやすくなる。SDGsを軸としたビジネスストーリーは組み立てやすく、説明しやすいのである。これまでは、自社の製品・サービス・技術の細かな機能説明や競合製品との優位性を訴える「売り込み営業」の活動をしてきた企業もその苦しいサイクルから脱却できる可能性がある。SDGsの目標やターゲットと関連させて、進出対象国の社会課題を自社の製品・サービス・技術で「困っている人々の問題を解決し、人々の幸福に貢献したい」というストーリーになり、正々堂々とビジネス提案ができる。その際、自社の製品・サービス・技術がどのように、またどの程度課題解決に貢献できるのか、長期的にどの程度

の社会的インパクトが出せるのか、という点を示すことがポイントだ。

特に、新型コロナウイルスの出現以降、「世界の人々が協力し合って社会課題を解決し、よい未来を創ろう」という思考や共通の課題解決に向かって連携した経済活動を行おうとする動きは世界中で加速した。2021年10月現在、新型コロナウイルスは世界中でいまだに脅威であり感染者数、死亡者数が増え続けている。新型コロナウイルスは全世界の人々の日常生活を変えてしまった。働き方、消費行動、生活様式、生き方、コミュニケーションの在り方も変えた。一方で人類共通の敵と言える新型コロナウイルスに対し拡散防止、「医療体制や物資の相互援助」に向けて、国家や宗教、言語の壁を乗り越えて取り組み、知恵を出し合って課題の解決に取り組んだ。この経験は、人々の相互協力によって他の社会課題も解決し、より良い未来を創ろうという意識の高まりにもつながる、と考えている。

### 3. 海外 SDGs ビジネスに関する大きな2つの誤解

#### (a) 儲けるために海外 SDGs ビジネスを行うことは歓迎される

本題に入ろう。海外 SDGs ビジネスに関して日本企業の経営者からよく相談を受ける。表立ってはいないのだが、コンサルタントという立場上、経営者の本音を聞く機会が多い。相談事項から、実感することは「海外 SDGs ビジネスに関して、日本企業には大きく2つの誤解が内在する」と考えている。

1点目が「SDGs ビジネスを推進したいが海外 SDGs ビジネスに取り組む資金的余裕がない。本業に余裕がないと SDGs ビジネスはできない」という誤解である。誤解の背景として、「SDGs ビジネスは、企業が組織活動を行って得た利潤の中から一部を還元する形で担う社会的責任のような概念」と混同しているケースである。結論から述べると、SDGs は企業活動で得た利潤の一部を使って社会貢献する発想ではなく、本業として実ビジネスを通じ、稼ぎながら未来をより良くする発想が正しい。別の角度から述べれば、利潤を出すことを前提としてスタートし、「儲けるために海外 SDGs ビジネスを行いたい」という発想が歓迎されるのである。「しっかり利潤を出す活動」は、現地に製品・サービス・技術が受け入れられ、評価されている証左であるからだ。

#### (b) 海外 SDGs ビジネスは、正々堂々と多くの利潤を出そうとする企業が正しい

2点目は「SDGs ビジネスは慈善事業的要素が強く利が薄い」または「利益をあまり出してはいけないので魅力に乏しい」、「海外ビジネス、特にアジア新興国等に進出する場合は、相手国は経済的にハンディがあり、利を薄くして国際貢献をしなければならないので食指が動かない。取り組む意義を感じない」という誤解である。その背景として SDGs は国連が掲げた目標であり、どうしても寄付や慈善事業のような自己犠牲を伴うイメージが抜けず、利潤追求よりも国際貢献を優先しなければならないと感じていることが考えられる。公言は

しないものの、そのように考える人々が多いからこそ、SDGs 本来の思想や狙いを理解せず、本気で取り組む意思がないのに、表面的に SDGs に取り組んでいるかのようにみせかける「SDGs ウォッシュ」という言葉が存在しているのであろう。とても残念な概念ワードである。

この 2 点目の誤解を解くには、SDGs の前身であり、2000 年から 2015 年に推進された国際的な取り組みである「MDGs (ミレニアム開発目標)」を振り返るとわかりやすい。MDGs は開発途上国を対象にした 8 つの目標が設定され、国連、NGO、国や公的機関を中心に推進された。しかし目標達成結果が十分でなかったのである。こうした反省を踏まえ、誕生したのが SDGs である。SDGs の特徴の一つでもあり MDGs との大きな違いの一つは、公的機関に加えて企業がプレーヤーとして参加している点である。目標も 17 まで包括的に増えた。政府や公的機関だけでは解決できない地球上の様々な開発課題解決に向け、企業に大いに関わってもらい、民間企業の持つ技術や知恵も借りながら人類の課題を解決しようと目指している。企業が参画する場合、「利潤を多く出してはいけないのではないか」という問いの答えは「NO」であるのだ。SDGs ビジネスは、多くの利潤を出そうと活動する企業ほど正しい、と考える。寄付や利潤がゼロの活動と対比して考えるとわかりやすい。企業が寄付や慈善事業、利潤ゼロの経済活動で人々を支援する場合、それ自体は素晴らしい行動である。しかしながら提供できる原資が枯渇した時にはその支援が絶えてしまう。一過性になりやすいのである。

一方、ビジネスで利潤が出ていれば、企業は経済活動を持続的に拡大しようとする。サステナブルに人々や地球環境に良い製品・サービス・技術を提供し続け、得た利潤からさらにより良いものをより安く提供できるよう再投資を行う好循環も可能である。ビジネスであるからこそ、競争原理が作用し、どうしたら進出対象国の人々に適合した製品・サービスを安く提供できるか一生懸命知恵を絞ることで、結果的に良いものが生まれる。持続可能性の追求で長く進出対象国を幸福にすることができ、そのことが新たな雇用を生み、周辺産業の活性化につながるのだ。雇用の拡大は支払い賃金拡大や可処分所得の増大を生み、消費拡大を実現させる。さらに金銭的な経済効果にとどまらず、現地労働者への技術移転、能力開発を通じた自立支援等、国力を向上することにも寄与する。正々堂々と利潤を確保することが、SDGs ビジネスの正しい姿であり、企業のあるべき姿である、と筆者は強く主張したい。

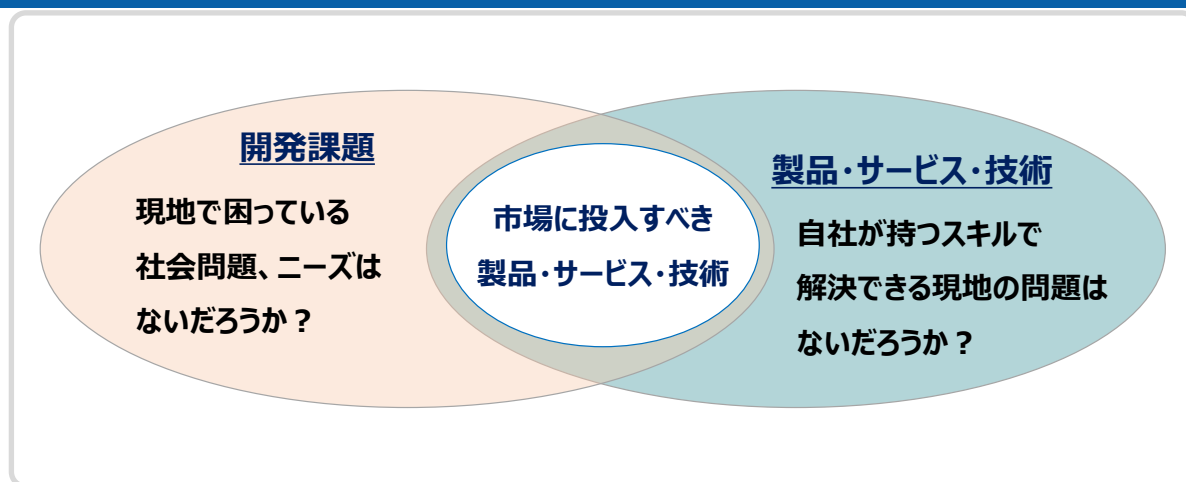
#### 4. 海外 SDGs ビジネスの成功ポイントは手順。ビジネスは数字で動く。

上記 2 つの誤解の事例に加えて、筆者が企業経営者からよく受ける質問がある。「海外での SDGs ビジネスで利潤を出してよいことは理解できたが、自社には様々な製品・サービス・技術があり、どの国にどの商品を投入すれば利潤を多く生むことができるのか、また提案活動のポイントを教えて欲しい」というものである。

最初に、どの国にどの商品を投入すればよいかという点はマーケット・インの発想とプロダクト・アウトの両方が必要となる。図表に示すように、進出対象国にはどのような開発課

題があるのかりサーチを行う。現地でどのような社会問題があり、人々がどのようなことで困っているか、苦しんでいるかをデータで具体的に把握する。一方、自社の製品・サービス・技術の特徴はどのようなもので、どのような問題解決力を提供できるのか、どのように人々を幸福にすることができるのかを整理する。この 2 つの発想を同時並行で突合させ煮詰めることによって「自社の市場に投入すべき製品・サービス・技術」の仮説が決まる。この仮説のもとに、現地競合商品よりも、機能を絞り込んで低価格を実現し、競争優位性のある商材にカスタマイズする。このパイロットとなるサンプル製品を持ち込んで、進出対象国に「課題とそのソリューション商品」として提案する。現地では多くの人に触れてもらい、生の反応を聞いて商品の現地適応度をさらに高めるとよいであろう。

(図表) 海外 SDGs ビジネスの商品開発アプローチ



出所：大和総研作成

次に、製品・サービス・技術を魅力的にアピールし成功するポイントであるが、それは手順である。効果的に関心を引き出すにはまず相手の課題を先に聞き取り、課題やニーズを明確にする。それらの課題について、自社の製品・サービス・技術を SDGs の目標に沿った課題解決と結びつけることができれば、錦の御旗が立ち、市場への新規参入の突破口となりやすくなる。相手国からも支援を得やすくなる。先方の口からでた課題を SDGs の目標番号と紐づけ、独自のテクノロジーで解決可能であることを示す。どのような貢献ができるのかを具体的に実績、データを駆使して客観的、定量的に示すことできれば幅広い事業拡大の展望が拓ける。ビジネスは数字で動くからだ。このことは貴社の事業領域を広げ、利益を得る源泉となり得る。海外 SDGs ビジネスは貴社の事業拡大を広げるチャンスだと考えてほしい。

経営資源が不足している場合でも、あきらめる必要はない。自社単独で完結する必要はないからだ。不足する技術・ノウハウを持つビジネスパートナーを発掘し、外部人材の力を借りながらビジネスを軌道に乗せ、自社が強みを持つ製品・サービス・技術で海外 SDGs ビジネスを成功させ、正々堂々と利潤を出しながら、人類や世界環境にも貢献できる方法もあるはずだ。「人よし、地球よし、未来よし」の世界を作ることも夢でない。

損する人がいないビジネスが、海外 SDGs ビジネスである。正しい経済活動、正しい伝え方で正々堂々、自信を持って海外 SDGs ビジネスのチャンスをつかんでほしい。

—以上—