

## 企業事例：会宝産業株式会社/Kaiho

### 1. 企業概要

会宝産業は、2018年現在、世界86カ国とネットワークを持ち自動車の中古部品の取引を行っている。中古部品の海外輸出にいち早く目を向けたのが会宝産業であった。同社は、隠れた世界企業として、2009年に日経ビジネスで報じられている<sup>1</sup>。当時の報道によると、創業当初は家族経営の「解体屋」だったが、1990年代初めにクウェートの中古部品買い取り業者を紹介されたことが契機となり、海外への販売を伸ばしていった。クウェートとの取引では、日本国内では需要が少なかった中古部品が大量にかつ高値で買い取られ、中古部品のニーズがあると知った。2009年当時、石川県本社工場で生産される部品の約60%が海外向けに輸出販売され、世界58カ国の100社以上と取引があり、売上高を過去5年間で3倍近くに伸ばしていた。

#### 企業概要

社名	会宝産業株式会社/Kaiho Sangyo Co.Ltd
創業	1969年（昭和44年）5月
本社所在地	石川県金沢市東蚊爪町1丁目25番地
資本金	57,000,000円（2017年9月現在）
売上高	24.5億円（2017年）
従業員数	76名(2017年9月20日現在)(UNIDO資料より)
海外事務所	タイ、ケニア、ナイジェリア、ガーナ、UAE
事業内容	自動車リサイクル・中古自動車部品の輸出・販売、自動車リサイクル事業（国内、海外）、中古車・使用済自動車の買取、中古自動車部品・中古車の販売・輸出、自動車リサイクル技術者の教育・研修、農業

### 2. サステナビリティに関するミッション・ビジョン

#### 会宝産業のサステナブル経営

会宝産業のサステナビリティに関するミッション・ビジョンは以下の通りである<sup>2</sup>。

“会宝産業は、自動車のリサイクル業を通じて、「地球環境における資源環境型社会の一翼を担う」ことをビジョン/事業方針として掲げています。世界の自動車保有台数は増加し、13億台に上るといわれています。作りっぱなし、売りっぱなしではなく、誰かが「後始末」をしなければなりません。SDGsの目標である「作る責任」「使う責任」（ゴール12）に加えて、「後始末の責任」を自認し、日本人が持つ利他の精神で、地球規模課題を解決する静脈産業のパイオニアとして、常に船の舳先に立って果敢に挑戦します。”

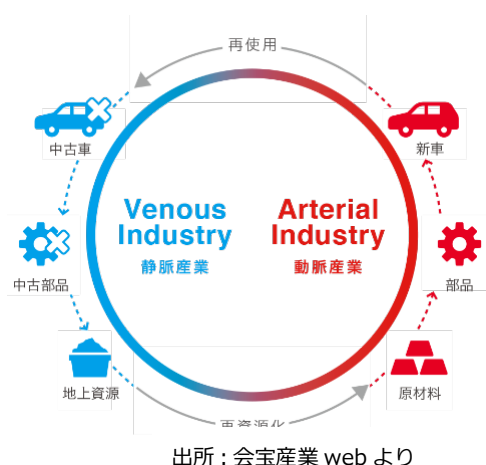
ビジョン：「地球環境における資源環境型社会の一翼を担う」を支える3つの事業

1.中古自動車部品を 86 ヶ国に輸出	2. 国内リサイクル業者とのアライアンスネットワーク拡大	3. 自動車リサイクル事業の世界展開
<p>自社工場で専門教育を受けたプロフェッショナルが正しく自動車を解体・分別し、中古エンジンや中古パーツを世界 86 ヶ国に輸出。中古自動車部品の流通にトレーサビリティの考えを取り入れ、アラブ首長国連邦（UAE）に設立した子会社やタイ等の合弁会社を通じて販売することで、お客様に安心していただける取引を目指す。</p>	<p>世界の自動車アフターマーケットでは、日本のリサイクル事業者のプレゼンスは低いのが現状。自動車リサイクル業の収益性と社会性を高めていくために、同業者で協調し新たなビジネスモデルの構築を目指しています。12 年かけて開発してきた基幹業務システムを活用し、経営分析・仕入調達・海外輸出を一括サポートする自動車リサイクルアライアンスを目指す。</p>	<p>開発途上国では、使用済み自動車は適切な処理をされずに廃棄。作業場では労働安全衛生上の問題、廃油、鉛による土壌汚染、廃プラスチック・タイヤ等の不法投棄による環境汚染が大きな社会問題に。途上国政府に自動車リサイクル政策の立案サポートを行い、リサイクル工場設備、生産工程、リサイクル技術・経営ノウハウの 3 点を統合した自動車リサイクルシステムを提供。</p>

同社のサステナブル経営が以上のように確立された背景は次のように考察される。

### 日本における自動車リサイクル業の推進

環境保全意識の高まりとともに、日本国内においても関連する諸施策が進められてきた。2000 年には、循環型社会形成推進基本法が制定され、廃棄物処理法の改正、建設リサイクル法と食品リサイクル法の制定が行われた。2002 年には、自動車リサイクル法が制定され、使用済み自動車の処理費用はリサイクル料金として自動車の所有者が負担することになった。また、処理が困難で不法投棄につながる三品目（フロン類、エアバック類、シュレッターダスト）は、自動車メーカーが引き取りリサイクルすることが定められた<sup>3</sup>。法制化が進むことで、自動車の動脈産業と静脈産業の統合バリューチェーンにおける、自動車メーカーと自動車リサイクル関連業者との役割が明確となり、積極的なリサイクルと適正処理が推進されてきた。



### 自動車リサイクル事業の海外展開

日本のリサイクル事業者は中小企業が多いながら精緻で安全なリサイクル技術を持ち、リサイクル可能な中古部品の数を増やし多様化を促進してきた。この中古部品の有望市場として目を向けたのが、中古部品市場やリサイクル事業が確立しておらず、車検制度が日本と異なり中古自動車の価格が使用年数に応じて大きく値崩れしない海外市場であった。経済成長が著しい途上国では、自動車保有台数の伸び率が大きいことも商機と捉えられた。

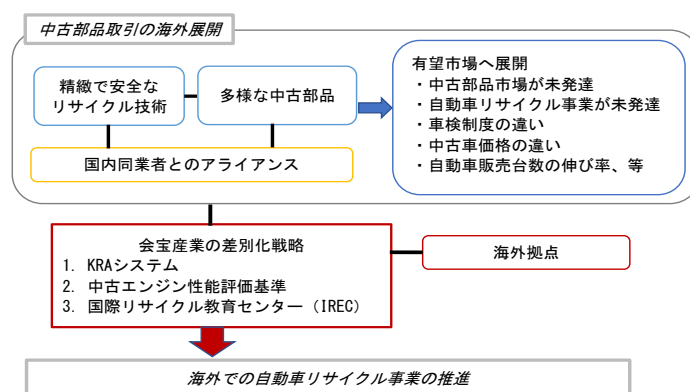
中古部品輸出の海外展開は当初は商社等を通じていたが、会宝産業は日本の同業者に「競争から協調」を働きかけアライアンス効果を出すことで、顧客の要望に効率的に対応できる体制を作り、1社ではできない世界レベルのインパクトの発現を目指してきた。この仕組みとして作られたのが、2003年に設立したNPO法人RUM(リ・ユース・モータリゼーション)アライアンス<sup>4</sup>である。会宝産業は、同法人の設立以来、代表理事を務めてきた<sup>5</sup>。RUMアライアンスは、2005年には愛・地球博に出展し、パネリストとして登壇。2006年には第1回国際リサイクル会議を主催し、環境に配慮した自動車リサイクルの必要性を説いてきた。

## 会宝産業の差別化戦略

会宝産業は、同業他社が海外進出を躊躇している時代から、「輸出に特化することが差別化につながる」と考え、途上国を有望市場と捉えて事業を展開してきた。これを支えた3つの主な戦略は次の通りである<sup>6</sup>。

### ① 自動車リサイクル業の総合業務基幹システム（KRA）の開発

会宝産業の、車輛の入庫・生産・在庫・販売情報を一元管理し、経営改善するシステム。部品一品あたりにかかる工数を把握すると同時に、同社の取引先である世界86カ国の顧客への中古部品の販売価格を元に、車輛1台当たりの収益性を分析することができる。使用済み自動車から取り出されるリサイクル部品は、1台当たりから多くて30品目にわたり、その細かな部品1品ずつの車輛情報のトレーサビリティを確保し、顧客に細かな商品情報を公開することで、安心な取引を実現している。このシステムの導入は、2004年に、中小企業庁が推進する「IT活用型経営革新モデル事業」<sup>7</sup>採択された。世界規模で使用済み自動車の再利用を促進し、部品のトレースを可能とした自動車解体業基幹業務統合システムであることが評価された。



出所 会宝産業のweb等の情報から筆者作成。

図1 会宝産業の自動車リサイクル事業の推進イメージ図

### ② 中古エンジンの性能評価規格（Japan Reuse Standard: JRS）の開発・申請

2010年に自動車の中古エンジンの品質を評価する独自の規格JRS作成し、2013年にJRS

をベースに公開仕様書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。この規格で中古エンジンの機能評価を公表することで、中古部品購入後のクレーム・トラブルを防ぐことができると同時に、品質状態に応じた適切な市場価格の形成に寄与している。

### ③ 自動車リサイクル研修センター (International Recycling Education Center: IREC, アイレック) の設立

2007年に、本社工場のある石川県に世界で初となる国際リサイクル教育センター (IREC) を設立した。自動車リサイクルに関する知識や技術を体系的に学べる場を提供し、国内外の技術者の養成に努めてきた。2010年代からは、途上国の自動車リサイクル産業の人材養成、自動車リサイクル法や車検制度に準ずる法整備支援、中古自動車部品輸入規制制度の整備支援、自動車リサイクル工場の設立等を積極的に進めている。ブラジルでは、現地事業パートナーの大学と連携し、大学の敷地内にアイレックの現地版といえる研修センターを建設し現地人材の本格的な育成を進めている

### 会宝産業のSDGsへの貢献

会宝産業は、自身のバリューチェーン（廃車の調達から生産、品質管理、販売）におけるSDGsへの貢献を以下のように整理している。『販売後の中古部品が市場に出回る国々では、ブラジル、マレーシア、インドを始めとして、現地での自動車リサイクル事業展開を行い、世界の環境保全、現地雇用の創出に貢献することで、次の100年に向けたSDGsへの取り組みを実践していく』、と説明している。

	活動項目	関連するSDGs
調達	リサイクラーズアライアンス ● 仕入れ価格の適正評価	15 陸の豊かさを守ろう、17 パートナーシップを強めよう
	自動車リサイクル ● 持続可能な資源の再利用	3 持続可能な開発を、8 豊かになりつつも
生産	農業事業 ● 環境保全型農業	12 持続可能な消費と生産、15 陸の豊かさを守ろう
	● 雇用創出	8 豊かになりつつも
品質管理	中古部品品質規格基準 ● 安全・安心な商品	12 持続可能な消費と生産
営業販売	海外中古部品オークション ● 中古マーケットの適正な相場作り	17 パートナーシップを強めよう
	● 同業他社の販路拡大	
	リサイくるまつり ● 地域活性化を通じて地方創生への貢献	4 質の高い雇用を創出しよう
	● 自動車リサイクルを学ぶ機会の提供	
海外展開	自動車リサイクル海外展開 ● 環境保全	1 貧困をなくそう、12 持続可能な消費と生産、15 陸の豊かさを守ろう
	海外自動車リサイクル研修 ● 技術者育成	17 パートナーシップを強めよう

出所: KAIHO SDGs RERORT Vol.1 ~循環型社会構築への挑戦~, 2018

図2 会宝産業のバリューチェーンにおけるSDGsへの貢献

### 3. 開発途上国での SDGs 貢献事業例

会宝産業の途上国での具体的な事業は次の通りである。

#### 中古部品取引

会宝産業の海外進出は、タイの合弁会社を 2007 年に設立し、次いで、ケニア（2009）、シンガポール（2010）、ナイジェリア（2011）、ガーナ（2011）、に展開した。これらの事業所は、日本からの自動車中古部品輸出の拠点となっている。さらに中古部品のオークション会場をブラジル、インド、アラブ首長国連邦（UAE）で進めている。UAE には 2014 年に現地法人を設立し、同年 12 月から中古自動車部品のオークション会場を開設している。

#### リサイクル事業の展開

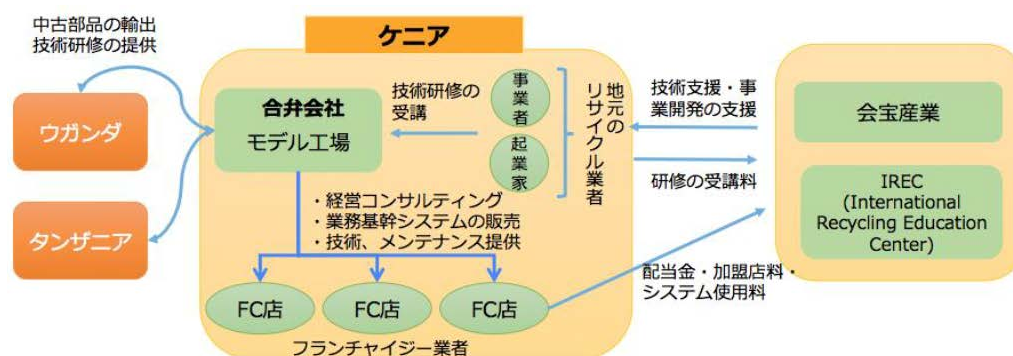
途上国でのリサイクル事業は、ナイジェリアに自動車解体工場を建設したことに始まる。きっかけは、2009 年 4 月に国連工業開発機関（UNIDO）本部から、日本のグリーンビジネスの実態に関する使節団を石川県の本社に受け入れたことである。使節団には当時 UNIDO ナイジェリアの代表であった日本人が含まれており、ナイジェリアの首都アブジャ均衡に放置されている使用済み自動車約 8000 台の処分を相談された。2008 年の国際リサイクル会議に出席していた同社は、ナイジェリア



で廃車が放置され環境問題が懸念され社会課題となっていることを知っていた。そこで、2011 年に、ナイジェリアのビジネス・パートナーと合弁会社（Kaiho Sangyo NIG）を設立し、ナイジェリアで初となる JICA の BOP 協力準備調査<sup>8</sup>に申請し、採択された。社会課題の解決とリサイクル事業からの収益という持続可能なビジネスモデルの構築を目指すものであった。同調査を活用したパイロット事業の実施を経て、2013 年に自動車解体工場を建設した。同年、JICA 国別研修事業を受注して 22 名のナイジェリア政府関係者と技術者を招聘し、同社石川県の教育センター IREC で技術研修を実施した。さらに、現地での研修を想定したカリキュラムの開発、自動車解体マニュアルの整備を行った。

2014 年からは、JICA の民間連携スキームを活用し、ブラジルで「環境配慮型自動車リサイクルシステムの普及・実証事業」を実施している。ブラジルに日本の自動車リサイクル技術を利用した現地のニーズに合った自動車リサイクルシステムを普及し、自動車リサイクル事業のモデルの確立を目指す。現地パートナーは、ブラジルのミナスジェライス州国立工業技術大学（Cefet-MG）であり、同大学内に自動車リサイクルに関する研修センターを設置し、技術研修や就業・起業支援によるエンジニアの養成を計画している。モデル工場建設は 2017 年に完工している。現在は、サンパウロ州とミナスジェライス州において、現地政府、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い、自動車リサイ

クル工場設備、生産工程、リサイクル技術・経営ノウハウの3点の技術を総合した自動車リサイクルシステムの提供を行なっている。同社は、ブラジルに自動車リサイクルのバリューチェーンを構築することで、2022年までに、環境に配慮した自社の技術によって100,000台の使用済み自動車をリサイクルし、15,000人のエンジニアを養成し、貧困者層が多いとされる廃車回収業者や中小企業に雇用創出機会を提供することを目標に掲げている。



出所 JETRO、「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」」

図3 会宝産業のケニア事業のイメージモデル

2017年からは、ブラジルで構築したリサイクル事業モデルをケニアで展開し始めている。リサイクル工場の建設予定地は、ケニアのメルケカウンティである<sup>9)</sup>。現地の合弁会社とモデル工場を設立し、会宝産業あるいはIRECを通じて合弁会社に技術支援を行う。さらに、現地ではインフォーマルセクターに入るリサイクル事業者<sup>10)</sup>に技術研修を提供する。優秀な技術者生には経営コンサルティングを提供して、会宝産業のKRAシステムを導入し、持続可能な自動車リサイクル事業の経営を支援する。ケニアで生産された中古部品は、ケニアに加えて、隣国のウガンダ、タンザニアへの輸出を視野に入れており、同様のリサイクル事業を、ウガンダ、タンザニアでも展開することを目指している。

### 自動車リサイクル事業の人材育成

会宝産業の途上国を対象とした人材育成研修の主なものは次の通りである。

年月	対象国	人数	研修参加者	協賛
2010年2月	ブラジル、コロンビア、メキシコ、アルゼンチン	14名	政府機関、自動車関連エンジニア	JICA
2012年3月	ナイジェリア	3名	NAC (National Automotive Council)、企業管理者、技術者	JICA
2013年5月	ナイジェリア	10名	自動車リサイクルシステム構築技術者	JICA
2013年7月	ナイジェリア	14名	NAC、連邦司法省、環境省、連邦道路交通安全課等の行政官	JICA
2013年7月	コンゴ	8名	国立職業訓練学校教官	JICA

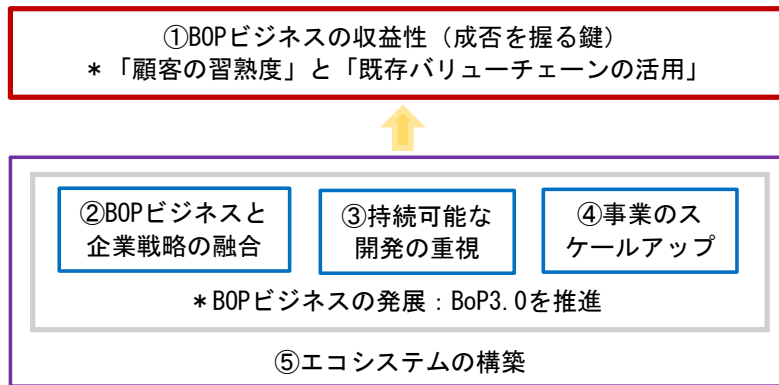
2014年11月	フィリピン	8名	Standard Insurance 社の技術者、管理者	—
2016年5月	ブラジル	7名	CEFET-GM 教官	JICA
2017年11月	マレーシア	8名	自動車協会、自動車交通省、能力開発省、マラ工科大学	JICA
2022年までに	ブラジル	15,000名 (目標)	現地バリューチェーンの関係者	JICA 現地大学等

#### 4. 会宝産業の持続的成長への貢献

##### 収益志向型 BOP ビジネス<sup>10</sup>

会宝産業は、H27年度の経済産業省の調査<sup>11</sup>で、収益指向型 BOP の事例として取り上げられている。同報告書では、近年の BOP ビジネスの概念の再考として、以下の5つをキーワードとして捉えている。①「BOP ビジネスの収益性の向上」、②「BOP ビジネスと企業戦略の融合」、③「持続可能な開発の重視」、④「事業のスケールアップ」、⑤「エコシステムの構築」。これらの関係性は以下の図4のように示される。会宝産業は、同業者とアライアンスを組み、自社のバリューチェーンの中に途上国のインフォーマルセクター（貧困層）を含む関連事業者、政府関連機関等を含み入れ、事業者に必要な技術者の育成を行い、周辺国への横展開を図りつつ、資源循環型社会への貢献を企業戦略として推進している。この事業展開によって、会宝産業の収益は増加<sup>12</sup>し、海外取引は2009年の58カ国から2018年の86カ国に、売上構成に占める海外輸出は6割から7割に増加している。

また、BOP ビジネスの発展という観点からは、会宝産業の途上国を組み入れたバリューチェーンは、BOP3.0 の事例として取り上げられている<sup>13</sup>。BOP1.0 は貧困層を消費者と捉えて基本的ニーズに応えるアプローチである。BOP2.0 は、貧困層を消費者と捉えるだけでなく、貧困削減を目的としてバリューチェーンの中の生産者・労働者、時には企業家として内包する。貧困層の生産性を向上させるアプローチと区分されることもある。しかし、原則として貧困層に限られた役割を期待しており、現地の NGO 等を介した限定的な繋がりであることが多い。これに対し BOP3.0 は、革新的なエコシステムに支えられた多様な関係者を巻き込んだバリューチェーンを構築し、貧困層の収入を増やして持続的な開発を指向するアプローチとされる。



出所 平成 27 年度アジア産業基盤強化等事業（収益性指向型 BOP ビジネス支援事業）最終報告書より筆者作成

図 4 BOP ビジネス成否の 5 つの要素

会宝産業の以上のビジネスモデルは、自動車リサイクルの海外展開事業が、商業的な成功と持続可能な開発を両立する取り組みとして評価され、国連開発計画（UNDP）が主導する「ビジネス行動要請（BCtA）」<sup>14</sup>の取り組みに応えるものとして 2017 年 12 月に加盟を承認された。BCtA への日本企業の加盟は、パナソニック、住友化学、損保ジャパン、資生堂、旭化成、味の素、良品計画、ユニチャーム、伊藤忠、サラヤに次ぐ 11 社目であり、中小企業では初めてである。

### ビジネスパートナーの多様化

会宝産業は、途上国でのビジネスを促進したことによって、ビジネスパートナーが多様化している。リサイクル事業を展開したことで、現地の中古車販売会社に加えて、リサイクル業者、行政機関、起業家、ビジネスコンサルタント、大学等がビジネスパートナーとなり、同社のグローバルなバリューチェーンに組み入れられた。JICA や JETRO、UNDP、UNIDO 等のドナー機関との継続した連携も見られる。2018 年には、同社が企画構想した自動車のプラスチック部品の小型破碎洗浄機の開発が、全国の同業他社や金沢市、金沢工業大学など、地域の産学の協力を得て動き出している。自動車産業における次世代の循環型解体ビジネスの世界展開を計画している。

JICA の民間連携事業を実施したことで、海外経験のある優秀な社員の応募が増加し、さらなる海外展開に繋がるという副次効果も現れている。

### 会宝産業が目指す資源循環型社会と SDGs への貢献

2017 年に、会宝産業の自動車のリサイクルに必要な 3 つの要素、設備、管理システム、人材のトレーニング等をパッケージとした自動車リサイクルシステム（Auto Recycling: Eco-Friendly ELV Recycling System）が、UNIDO 東京事務所の環境技術データベースに追加された。通常であれば廃棄されてしまう車をリサイクルできる環境を作り、環境に優し



く、かつ利益を生むビジネスとしての自動車リサイクルが途上国に根付くことが期待されている<sup>15</sup>。

UNIDOはこのビジネスモデルを、SDGsの目標9：産業と技術革新の基礎をつくる、に貢献すると評価している。前掲した図2にあるように、会宝産業のSGDsレポート（2018年5月）には、SDGsの目標9は言及されていない。同社によるSDGsへのさらなる貢献が期待されるが、それは同社が目指す資源循環型社会の構築に繋がっている。

## 参考文献・注釈

- 
- <sup>1</sup> 日経ビジネス、<https://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090609/197117/>
  - <sup>2</sup> 会宝産業、「KAIHO SDGs RERORT Vol.1 ～循環型社会構築への挑戦～」、2018.05.01 より
  - <sup>3</sup> 環境省「日本の廃棄物処理の歴史と現状」2014年2月。
  - <sup>4</sup> NPO法人 全国自動車リサイクル事業者連盟 (<http://www.rum-alliance.com/>)。
  - <sup>5</sup> 2018年9月の総会において、任期満了に伴い代表理事を退任し、相談役に就任。
  - <sup>6</sup> JETRO、「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」」より一部抜粋。
  - <sup>7</sup> 中小企業庁 web, [http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/2004/040705it\\_katsuyo\\_saitaku.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/2004/040705it_katsuyo_saitaku.htm)
  - <sup>8</sup> 国際協力機構：会宝産業：イースクエア「ナイジェリア連邦共和国 BOP 層が参画する環境配慮型の自動車リサイクルバリューチェーンの構築事業準備調査（BOP ビジネス連携促進）報告書、2014年12月
  - <sup>9</sup> アフリカビジネスパートナー、<https://abp.co.jp/perspectives/japan/20188.html>
  - <sup>10</sup> BOP ビジネスの別称として、あるいは BOP をも含む広い対象をバリューチェーンに取り込んで誰も取り残さないビジネスを行うといった意味で、「インクルーシブビジネス」という用語が開発関連機関等で使われ始めている。
  - <sup>11</sup> 平成 27 年度アジア産業基盤強化等事業（収益性指向型 BOP ビジネス支援事業）最終報告書、平成 28 年 1 月、野村総合研究所
  - <sup>12</sup> 2012 年の会宝産業の資料によると、2002 年と 2012 年との比較においては、売上高は約 3.5 倍、経常利益は約 5 倍に増加。
  - <sup>13</sup> BOP3.0 については、“base of pyramid 3.0: sustainable development through innovation and entrepreneurship(邦訳：BoP ビジネス 3.0 持続的成長のエコシステムをつくる)”フェルナンド・カサード・カニエーケ、スチュアート・L・ハート（訳：平本督太郎）2016 年などに詳しい。同著の日本語版には特別章として日本における BoP ビジネスの発展と BoP3.0 の萌芽事例があり、会宝産業が事例として掲載されている。
  - <sup>14</sup> UNDP 駐日代表事務所。  
[http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships\\_initiatives/privatesector/privatesector5.html](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships_initiatives/privatesector/privatesector5.html)
  - <sup>15</sup> UNIDO web, [http://www.unido.or.jp/en/technology\\_db/3776/](http://www.unido.or.jp/en/technology_db/3776/)

（文責：国際開発センター 小松原 庸子）