

2010年3月3日(水) 1%クラブ20周年記念シンポジウム 分科会C
「貧困削減に向けた企業の取り組みとNGO」
～社会貢献活動とBOPビジネスの関係をNGOとともに考える～

日時 2010年3月3日(水) 15:20～16:50

場所 経団連会館 5階 504号室

企画 国際協力NGOセンター (JANIC)

貧困削減に向けて企業とNGOがどのような取り組みを行い、またその中でどのような連携の可能性があるか、社会貢献活動と昨今話題となっているBOPビジネスを切り口に事例報告とディスカッションを行った。

司会、挨拶：

富野 岳士 国際協力NGOセンター (JANIC) 事務局次長

事例発表、パネルディスカッションコーディネーター：

新谷 大輔 三井物産戦略研究所海外情報室研究員

事例発表、パネリスト：

中尾 洋三 味の素CSR部専任部長

鶴見 和雄 日本フォスター・プラン協会専務理事・事務局

1. 挨拶、趣旨、進行説明

本日はコーディネーターに三井物産戦略研究所から新谷大輔氏を迎え、また企業からの事例発表を味の素のCSR部専任部長の中尾洋三氏に、次にNGOからの事例発表として日本フォスター・プラン協会(プラン・ジャパン)専務理事・事務局長の鶴見和雄氏よりご発表いただく。ここからはコーディネーターである新谷氏に進行をしていただく。

2. 貧困削減に向けた企業の取り組みとNGO

(三井物産戦略研究所 新谷氏)

まずここでは、貧困削減を一テーマとして昨今話題となっているBOPビジネスを切り口に考える。この後ご発表いただく中尾氏と鶴見氏の事例を考える上で、まず企業は貧困削減に対してどのようなアプローチが可能かに触れていく。形態としては、社会貢献活動、コンプライアンス(国際的規範への遵守等)、ビジネスを通じた活動(ODAに関わるもの、工場建設

による雇用創出、環境整備、BOPビジネス等)、ハイブリッドなもの(社会企業家等)等が考えられ、企業による貧困削減のアプローチは非常に多岐に渡っていることが分かる。

なぜ企業の貧困削減へのアプローチが必要されているのであろうか。各国のGDPと企業の売上高を比較する表を参照すると、一カ国のGDPに相当する売上高を挙げている企業が多くある。単純な比較ではあるが、経済的規模の大きさを知り、またここから感覚的にではあるが企業による社会貢献の必要性の重要さが見えるといえる。

特に2007年～2008年頃からCSRにおいて戦略的アプローチがとられるようになってきた。CSRを一つの事業戦略としてとられるのが主流となってきている。

途上国の貧困削減と公共の範囲を考えると、公共政策にはやはり政府セクターの役割が大きいが、貧困問題の強い地域ほど、政府セクターが果たす可能な範囲は狭まる。そこで途上国での開発の多くの部分では、企業が肩代わりする必要があり、そうすると必然的にCSRの範囲が広がることになる。企業への公共としての役割、期待が益々広がってくる。これはグローバル企業においては不可避の課題である。

現在はNGOとの協働の中でアプローチを行うもの、たとえばマーケティングと社会貢献を連動させるアプローチ(例:ボルビック等)等様々な動きがあり、期待をよせたい。

ここで、事例に移る前に一点だけBOPビジネスを考える際に留意すべき点を述べたい。BOPビジネスは貧困層がターゲットであるが、この貧困層は、物理的アクセス(道路等)や情報アクセスの悪条件という「負のサイクル」の中にある。ここから危惧されることが、搾取ビジネスである。BOPビジネスの前段階の動きは多くの企業でみられており、貧困層の抱える課題を視野に入れることは不可避のものである。BOPビジネスがただの途上国ビジネスではないことを再度認識して頂きたい。

KDDIがバングラデシュのインターネット接続サービス通信(ISP)事業最大手bracNet(ブラックネット)に約8億円出資すると発表したニュースが昨年流れた。社会企業家や、ソーシャル・ビジネスを行う人々が、より波及効果や規模を大きく(スケールアウト)する過程に関与していくことも、日本企業として考えるべきBOPビジネスのあり方だろう。

最後に、BOPビジネスに対しては貧困層を食い物にしているという批判が依然ある。この批判への解決策を

見出すのと同時に、また後半では、全体テーマであるパートナーシップを議論の中心とし、NGOとの関係も考えていきたい。

3. 事例発表

(1) ガーナにおけるソーシャル・ビジネスの試行

(味の素 中尾氏)

今回は、貧困等の社会課題をビジネスとしてどのように解決していこうとしているのかを、ガーナの事例を基に検証していきたい。経産省が提供するBOPビジネスのフィージビリティスタディ支援事業への応募をきっかけとして、味の素はガーナでNGOや社会起業家等と連帯した新しいビジネスモデルを模索している。

まずは、味の素の開発途上国でのビジネス状況を説明する。

今から100年前の日本の食生活は大変貧しいもので、積極的な栄養摂取が困難な状況にあった。当時、「おいしく食物を食べることが、消化を促進する」との研究報告があり、栄養改善には、安価で美味しくなる調味料の普及が必要と考えた東京大学の池田菊苗博士によって、昆布だしのうま味成分がグルタミン酸であることが発見された。それを調味料として工業化したのが、うま味調味料「味の素」です。

この「うま味成分」は多くの食物に

あり、砂糖や塩と同様の普遍的なものである。よって製品化が始まると比較的早い段階から海外で受け入れられた。特に現在は、100年前の日本と同様に、貧しい開発途上国の販売が多い。開発途上国の販売で特に心がけているのは、

①Affordable：誰でも気軽に買える、
②Available：どこでも買える、
③Applicable：使っておいしい、という3つである。

「①Affordable：誰でも気軽に買える」について、味の素が途上国でビジネスを行う際には、貧困層のみがターゲットではなく、その国のすべての人々の食生活に貢献していきたいと考えている。よって大容量から小容量までの商品をつくり、誰でも買える価格帯に設定している。このうちの最小容量品は流通量の多い低額通貨で買える内容量の商品にしているため、グラム数は区切りの良い数字にはなっておらず、現地のニーズを優先した。

もうひとつ目指すものである「②Available：どこでも買える」については、やはり当初は開発途上国においては販売チャネルが乏しかった。そこで彼らが普段利用する小さな小売店まで届けるために、現地の人々を販売員として雇用し、流通経路を創出した。また、「③Applicable：使っておいしい」という点では、現地の食文

化を変えることなく、このうま味成分がこれらをさらにおいしくすることを現地の人々に理解してもらい、商品普及をすすめていった。

このようなビジネスの一方で、現地で製品を作ることに注力している。グルタミン酸は農産物（さとうきび、キャッサバ）を発酵することで作られる。これらの農産物を地域の農家から買い、アミノ酸発酵させてアミノ酸を取り出すが、残った発酵液も栄養価の高い肥料として現地の農家に戻すサイクルを生みだしている。これは、高価な化学肥料を少なくし、持続可能な農業を進めるとともに、収量の拡大によって農家の現金収入アップにつながるビジネスとなる。バリューチェーン全体で経済的価値を産み出し、貧困削減にも貢献している。

このような途上国ビジネスを行う中で貧困層の社会課題を目の当たりにしたことで、ビジネスでお世話になっている地域に報いる何らかの貢献が出来ないかと考え、いくつかのプロジェクトを行っている。そのひとつが食、栄養に対して取り組むNGO・NPOへの助成である(AINプログラム)。さらにビジネスに近い社会貢献では、キャッサバの収穫量を上げ、農民の収入向上を目的としたプロジェクトをインドネシアで開始している。ここでは、農業指導とともに、彼ら自らによ

る協同組合の設立を支援し、自立を促すことを目指している。この成果としては3年間で、農民の収入が1.8倍となり、更に5倍を目指している。

また、ガーナでは栄養改善のプロジェクトを開始している。これは人間が必要とするアミノ酸の中でも特に、食物から摂取しなければならない必須アミノ酸の摂取を助けるものである。ガーナ等の炭水化物中心の食文化で生活している人々には、このアミノ酸が不足しがちである。過去、味の素では必須アミノ酸のひとつであるリジン食品に含めることで、栄養改善につながる実験を行ってきた。特に貧困が深刻なサハラ以南において改善が必要であることを認識し、この地域の調査を始めた結果、乳幼児の低体重、低身長が問題であり、貧しい食生活が原因であることが分かった。特に離乳食の概念がないため、離乳後の幼児にたんぱく質等の必要な栄養が足りていないことが判明した。味の素ではこれらの足りないアミノ酸や微量栄養素を補う製品を開発し、特に1日200円以下の生活をする貧困層をターゲットとしたビジネスのスタートを切った。新しい取り組みとして、母子保健を推進する保健システムを活用し、栄養教育とセットで普及させていくことをNGOとの連携で進めていく。

現在、社内で問題としているのが価

格の問題である。まだ AFFORDABLE にはなっておらず、この問題の解決のために、あらゆる社会セクターと連帯し補い合うことで、流通経費を安価にする等価格の低下を図ることを目指している。

今後、新しいモデル構築のためにあらゆる社会セクターとともに共通の目標を持ち、持続可能な社会貢献ビジネスモデルの創出をしたい。

(2) ソーシャル・ビジネスにおける企業とNGOの協働—現状と課題

(プラン・ジャパン 鶴見氏)

プラン・ジャパンは 27 年前に設立された財団法人であり、途上国の子どもの育成とコミュニティの自立を目的としている。現在途上国 48 カ国を活動拠点とし、支援国は日本を含め 20 カ国になる。多くの一般市民の方々と企業からのご支援により活動が成り立っている。年間 36 億円程の支援を得ており、その中で企業の割合は 6~7% であろうか。支援企業もさまざま、大企業であれば 40 社ほど、中小企業も含めると 400 社と何らかの提携を行っている。プラン・ジャパンの活動内容詳細は配布資料となっている年次報告書を参考して頂きたい。特に年次報告書 40、41 ページにおいて企業との連携事例を掲載しているので、ご参照願いたい。

まず企業がそれぞれの目的においてCSRを実施する中で、NGOからみた企業の貢献がどの段階にあるのかを考察したい。現段階では、企業収益の一部を社会に還元する、つまり寄付、現物支給等、日本企業の約 8 割以上が、NGOとの提携も含めてこの方向で進んでいると考えられる。将来的に自社のコアビジネスの一環という戦略として、BOPビジネスやソーシャル・ビジネスが出てくるであろうが、これらの課題に対してNGOがどのように応えていけるのかは、次の段階として重要である。

我々国際NGOは、途上国での開発支援に注力しており、ミレミアム開発ゴール(MDGs)、の達成を視野にいれ、総合的な途上国の自立支援、途上国開発に取り組んでいる。その際、活動の中核に位置するのは、「子どもの権利」に基づく「子どもの育成」(教育、保健衛生、家族の生計、性的搾取、児童労働、ストリートチルドレン等)であり、それに関連する母親や地域住民、特に女性を取巻く問題や貧富の格差などであり、こうした諸問題を解決する活動において企業との連帯を探っている。貧困削減への我々の取り組みでは、10億人と云われる1日2ドル以下の貧困層をターゲットとして、人道的な見地より活動を行っている。今後はこれら貧困層の上位層に当たる、30

億人とも云われる1日2ドル~10ドルの貧困層も包含し、企業とNGOが互いに連帯を持ち、ソリューションを提供し合う事で、貧困層全体のスケール・アップを図り、貧困の連鎖を断ち切るアクション・プランを展開していきたいと考えている。

開発テーマにおける企業の貢献を考えると、水、栄養、健康、家族、異文化接続、住居、環境、教育、能力強化等、分野が多岐にわたり、これらのテーマに対し、如何に持ち味を出しながら、NGOとWin-Winの関係を構築させ、連携していくかが大変重要な課題となるのではないだろうか。これら貢献において、企業のメリットとしては、コアビジネスにおける企業価値の向上、IRへの反映、企業競争力の強化等が考えられるだろうが、特に「企業も地球市民の一員」として、環境や人権への配慮などはもとより、専門知識の最大投入と持続性の確保と云った戦略が肝要となる。従ってこれら貢献の実践には、貧困削減におけるNGOの専門性や現地に根付いた知識を大いに活用出来るのではないだろうか。NGOサイドからの視点として、企業に留意して頂きたいのは、単発的な関係の構築ではなく、中長期的な支援から戦略を共に練り、パートナーシップを構築していただきたい点である。

これらを踏まえ、「ウガンダでのコーヒー栽培を通じた貧困解消プロジェクト」を一例に挙げたい。ウガンダは、アフリカにおける最貧困国の一つであり、開発支援を最も必要とされている。5歳未満の死亡率が1000人当たり130人、安全な水へのアクセスが64%、1日1ドル以下での生活が全人口の52%となっている。これらの諸問題に対して企業とどのような連携が可能か、事例を通じて考察してみたい。

ウガンダのLower地方は首都Kampalaの北西部に位置する農村地帯であり、この地においてコーヒー栽培の品質改善、土壌改善による作物の多様化、青年層へ農業指導と幼児教育を含めた教育など、プロジェクトを複合的に開始した。

まずコーヒー栽培における品質向上と管理手法の改善を行い、元々搾取産業であったコーヒー栽培を、コミュニティ全体の農業振興として位置付け、小規模農家への技術支援をハード・ソフト両面で行った。また適正な流通を確保し世帯収入の向上を図ると共に、環境保全分野へ再投資を促進する事により、土壌改善と作物の多様化が進み、コミュニティ全体の自給率アップと栄養改善に繋がっている。これらはオランダのコーヒー焙煎会社最大手の企業との提携により行われたが、プランが本プロジェクトの総合

的なマネージメントを担い、現地自治体・企業とも連携しながら企画立案、技術サポート、資金管理、プロジェクト・モニタリングなど、プロジェクト全般のマネージメントを行った。企業は、本プロジェクトのパートナーとして、資金提供のみならず、適切な技術指導を行い、その結果安定した高品質のコーヒー豆の調達ルートを確保することとなった。またコミュニティとしては、安定した収入の改善に繋がったばかりでなく、多品種の作物生産による自給力の向上により、着実な栄養摂取が可能となり、また食糧備蓄も実現出来た。収入増加は、小規模農家の住宅環境の改善に繋がり、家屋の修復やトイレの設置を可能とした。最終的には約 5000 名のコーヒー栽培に関わる農業従事者の育成を達成し得たことも成果である。特に我々が注力する教育分野において同様であり、教育に農業指導を導入した事により、現在では学校菜園において、とうもろこし栽培を子ども達自身が行い、収穫物を学校給食に取り入れ、農業技術の習得と共に、栄養改善に大いに貢献している。本プロジェクトへの企業支援は約 100 万ドルで 5 年間のプロジェクトとし、2009 年に終了したが、現在はプロジェクト・オーナーシップを現地に移し、現地の青年層が中心となり、持続的に活動を行っている。

4. 参加者同士によるグループディスカッション (略)

5. パネルディスカッション

新谷氏：参加者による質問を交え、今日の発表を踏まえたパネルディスカッションに移りたい。本日のテーマは「企業とNPOのよりよい協働に向けて」だが、発表にあった協働についての課題、及び必要としていることは何であるか。

中尾氏：従来は、社会的課題に取り組む組織に対してお金の支援をする形態が取られていたが、我々もビジネスの中で社会課題への取り組みを実践しようとの動きが生まれてきた。そこで我々が目指すものは貧困層にAFFORDABLEな価格で提供することだと考えた。お互いのリソースを活用しながらコスト構造を変えていく新しいモデルを形成したい。企業側の課題としては、この貢献活動を社内においてどう説得するかであるだろう。

鶴見氏：説明したウガンダの事例において、様々な可能性を生みだし、そのコミュニティの能力形成を行った。しかし周辺には、これら支援を必要とするコミュニティが幾つもあるのが現状である。横展開へのアプローチを、どうしていくかである。継続して企業とのパートナーを模索するか、またモデル事業として現地ベースで普及し

ていくのかだろうが、最大限その成果を地元自治政府も巻き込み、伝播していくのが我々NGOの役割であろう。持続性の確保には、資金と技術の補充が必要となるが、パートナーシップとしての資金提供が終わっても、何かの継続的支援が求められるが、単に金銭的な支援だけではない、ソフト面でのサポートを企業にはお願いしたい。そうすれば、一つの成功例が、次のコミュニティへと横展開していく。投資効果から考えれば、二重にも三重にも効果を生む可能性がある。

6. 質疑応答

質問：企業の費用のかからないサポートに関連して、フォスター・プランの継続的活動を終わらせないためにはどうすればよいのか。また、支援終了後、NGOの撤退により支援前の状態に戻るのではないのか。

鶴見氏：国際NGOには、それぞれのやり方があり、一概には言えない。プランでは、多くの途上国で、長年さまざまな活動を行っており、活動するコミュニティとの信頼関係を築いてきた。プロジェクト終了後のアフターにおいては、ポスト・モニタリングを行い、後戻りの問題が生じても、出来るだけ早く応急処置を行える状況を作っている。また継続的な支援の可否も現地の人々と話し合いながら進め

ている。

質問：BOPビジネスは、企業の自己満足ではないのか。NGOとの協同はIRに反映できているのか。

中尾氏：個人的な意見となるが、やはり自己満足だけでは、これらの活動を経営が許さないだろう。途上国でビジネスをさせてもらうということは、地域の人々に支持されないと、ビジネスにならないし、経営が、その事業の責任を負うということ意味する。また結果として経済が成長し、新しい市場が形成されてくると、浸透した自社ブランドを活用した新しいビジネスの広がりの可能性が高まる投資的位置づけでもある。同時に、このような活動が地域でビジネスを行なう上での最低ラインだという考えも確立してきている。IRに関しては、取り組むべき社会課題が難しいほど、ビジネスとして高い売上げ利益率は、期待できない。ソーシャル・ビジネスは広く薄く面で稼いでいくものであるが、投下資本に対する収益率は、高くなると考える。それを実現するには、あらゆる社会セクターの投資や連携を得ることにより、投資額やリスクを抑えることが必要である。将来にわたって持続可能な収益性を確保するとともに、企業ブランドの向上にも繋がるだろう。

質問：連携先はどのように見つけるのか。連携した事業をどう評価している

のか。

中尾氏：ドナー先の活動内容を色々調べた上で、または AIN 活動等は公募して、専門知識を有している大学教授や援助機関の方などの第三者に評価してもらおう。ガーナのプロジェクトは新しいビジネスモデルを一緒に作るため、色々なセクターに当たって情報収集を行い、連携に相応しいセクターを模索している。

鶴見氏：企業が NGO を選択する際、62%の企業が運営の透明を重視している。我々はこれを常に意識しており、運営に関わる情報公開を常に欠かさない。積極的な広報と、地道な情報公開の二面性を実践し、企業に我々を選んでいただいている。積極的な広報としては、CSR 関連のイベントに積極的に出て、我々を知ってもらうという活動を行っている。残念ながら、日本の市民セクターとして、まだまだ NGO の認知度が高いとは言えず、これらは寄付金の収入額からみても、明白である。認知度の向上を如何に図るか、NGO 全体で取り組むべき重要課題ではなからうか。

中尾氏：企業側が NGO に選ばれることも近年増えている。ガーナのプロジェクトでは、コンタクトした国際 NGO から厳しいチェックを受け、事業内容、過去の問題等を質問された。

新谷氏：張感を持って互いが評価して、

悪いところを指摘することが大切といえるだろう。

質問：企業は、現在環境問題を事業に多く取り組んでいるが、貧困削減をどのようにコアビジネスに取り組んでいるのか。（端的にいうと、どうやって役員を説得するのか）

新谷氏：目に見えないメリットを見ていく必要があるのではないか。

中尾氏：いきなり貧困問題から入ることは難しい。貧困の原因は何かを考え、その原因と企業活動をどう結びつけるかを切り口に入っていくのではないだろうか。これが、結果としてビジネスにも、貧困にも効果があると伝えることが重要だと考える。

鶴見氏：例を言えば、企業が環境をテーマとしたい場合、我々のドメインには環境問題は含まれない。然しながら活動地域によってはマングローブの森林伐採により漁場が奪われ、自然災害への防波堤が崩される。その結果として、現地の人々の生活が困難となり貧困に拍車がかかることにもなる。この様な場合には企業の「環境」テーマと NGO の「貧困解消」テーマを組み合わせ、Win-Win の関係構築は可能である。それにより企業にとっては「CO2 の削減」テーマへの取り組みとなる。そもそも「環境」と「人権」とを背中合わせの課題が多く、分けて考えることは難しい。

質問：人の幸福はお金の額では評価できないのではないか。何をもって幸せを評価し、幸福を増加させる手段と考えますか。従来の企業理念とは異なった次元の新しい国際協力理念の戦略的必要性をどのように考えますか。

新谷氏：幸福を増加させる、ということは、NGOの社会での役割ともいえるのではないか。お二人には質問の答えと最後のコメントをお願いしたい。

中尾氏：難しい。それぞれとしか言いようがない。企業は、収益を上げていくという目的は外せないところであるが、まず企業として取り組むべきは、幸福以前の人間の権利としての基本的なニーズを満たすために何ができるのかを考えるべきである。それ以降の幸福の感じ方は計り知れないし、またその感じ方は人其々だと考える。このような課題に取り組むことが重要であり、その点でNGOとの協働を考えていきたい。

鶴見氏：幸福の計り方はそれぞれ違う。途上国に行かれば分かるが、子どもたちは決して不幸な顔をしていない。親といられるだけ、学校に行けるだけで幸せと感じている子ども達も多い。我々は、子ども達が自分で考え、教育を受け、自分で働き自立する事こそが、支援する重要な部分と考えている。それ以降のサポートもある程度は必要だが、彼らの文化や宗教に不必要に踏

み込むのではなく、これらを尊重しながら、彼らが彼らなりの幸福感を持っていける様に、企業としても支援を実施されるのが、長期的にも正しいスタンスではないだろうか。

新谷氏：簡単ではあるが最後のコメントとしたい。企業はそれぞれに異なる不都合なテーマにぶつかることもある。そこでNGOとの協働が大きな役割になると考える。貧困は、非常に広いテーマであり、これに対しては包括的な様々なアプローチを考えていかなければならない。途上国における民間セクターの開発が、日本にはまだ浸透していない。これが本質的に出来てくると、企業がもっとこれらの活動を円滑に進めていけるだろう。更に、コアビジネスに企業がどのようにNGOを巻き込んでいくのか、またコアビジネスへのNGOのアプローチが重要である。緊張ある協働を含めた、ガイドラインを共に考えていきたいと考える。また、その他には政治的側面としてODAの再考といったことも重要となってくるのではないだろうか。

以上