

2016 国際平和のための世界経済人会議実行委員会

Session6：平和貢献による新たな企業価値の創出（BOP・CSV）【未定稿】

《登壇者（敬称略）》

・モデレーター

馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

・パネリスト

有馬 利男（国連グローバル・コンパクト ボードメンバー）

中村 俊裕（コペルニク 共同創設者 CEO）

ブレイディー・ブリューワー（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 COO）

ジャノンラジ・カードウカ（Gk Enchared Farm 共同創始者・COO）

○司会者

皆さま、おはようございます。ただいまより、2016 国際平和のための世界経済人会議、平和のためのマーケティング二日目。セッション 6。平和貢献による新たな企業価値の創出を開始いたします。モデレーターをお勤めいただきますのは、独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課課長の馬場隆様です。よろしくお願いいたします。

それではこれ以降の進行は馬場様をお願いしたいと思います。馬場様、どうぞよろしくお願いいたします。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

それでは皆さま、おはようございます。すでに朝一番の、大阿闍梨のセッションにもご参加された方も多くおられるのではないかと思います。頭がすっきりしていただいているところで、二日目のセッションを始めさせていただきます。

ただいまご紹介に与かりました、私、国際協力機構 JICA の民間連携事業部というところにおります馬場と申します。本日はモデレーターを務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本当は今日一番でカーブ優勝おめでとうございます！と言いたかったところだったのですが、残念ながら昨日は負けてしまいました。楽しみは後に取っておく方が喜びも大きいと思いますので、改めて今日も応援させていただければと思います。さて、昨日の議論では主に兵器の廃絶、またコミュニケーション、デジタルツールを使った平和のプロモーションなどが主なテーマであったと思います。今日は少し趣向を変えて、企業の役割という観点から、その平和の構築、貢献というところの議論を深めたいと思います。

本セッションのテーマが選択された理由に関して申し上げます。ビジネスを通じて、貧困削減、もしくは平和の構築というような取組は徐々に深まっており、例えば ESG

（Environment, Social, Governance）経営などの取組を始め、ムーブメントが起きているかと思えます。また、グローバル化やインターネットの普及により消費者の方々が、そのビジネス、もしくは消費という行動の中でどのような貢献ができるのかということ意識して、個々の方々自身が企業を選ばれる時代、商品を選ばれる時代にもなっているのではないかと思います。

昨年の9月にはSDGs (Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標) が採択されました。今まではMDGs (Millennium Development Goals, ミレニアム開発目標) というもので、主に途上国の課題の解決についてどのような取組ができるかという観点で、政府、もしくは政府機関の役割にフォーカスされていました。新たに採択されましたSDGsでは、企業の役割、もしくは市民社会の関わりが改めてフォーカスもされています。そのような意味では、本日の議論は大変よい機会になると思います。

まず始めに私の方から簡単に自己紹介を兼ねまして、約5分、10分ほど説明させていただきます。本日大変貴重なお時間の中、海外からも含めてパネリストの方々にお越しいただいております。自己紹介、皆さまそれぞれの活動のご紹介の上でパネリストの方々のディスカッションにつなげさせていただければと思います。

私は、JICAにおりますが、皆さんご存知の通り、JICAと言いますと、青年海外協力隊であったり、もしくはODAであったりということで、日本から途上国への援助を行っているわけですが、この民間連携事業部というのは大変、日が浅い部署で、この名前の通り民間連携の事業を担当しています。具体的には、ODAの限界とこの資料に記載しておりますが、20年前は、途上国に流れるお金の8割がODAで、2割が民間資金であったのに対し、今は逆に民間資金が約8割、ODAは約2割です。ODAの役割、もしくはその資金的な意味でのボリュームというものが低下してきているという現状があります。一方で、まさにその資金の出し手という意味では海外送金、FDIだけではなく、寄付もあり、また社会的投資と言われるような分野、文脈でもいろいろ資金の出し手が増えてきています。また、先ほど申し上げましたようにSDGsの採択ということもありますし、一方で他のドナーと言われる援助機関も多種多様な支援メニュー、支援ツールを作りながら、この民間連携というものを進めています。まさにJICAは海外約100箇所程度の拠点を持っていますし、今のネットワーク、途上国政府と信頼関係によるネットワークもございますので、そのようなリソースを日本の企業の皆さまにお使いいただきながら、途上国の経済社会課題の解決につなげられないかという主旨の元で、この事業を進めています。

今日は、BOP (Base of the Economic Pyramid) という文脈ですので、BOPに焦点をあててご説明申し上げます。具体的には、BOPビジネス連携促進協力準備調査というものを進めています。今まで約114件採択をさせていただいておりますが、企業の方々からご提案をいただいて、年に約2回くらい講義をしていますけど、その中でいただいたご提案の中で、審査をさせていただいて、良質なご提案について途上国でのビジネスを日本の企業の方々が進めたいという場合に、その調査の費用も支援するという流れで進めています。今日この会場にお越しの方々の中でもスキームをお使いいただいて、すでに事業化を進めていただいている企業様も多数いらっしゃると思います。これまで採択させていただいた中ではここに記載させていただいたような、企業の方々にもご活用いただいているところです。

一方で、この支援後の事業化の状況という意味では途上国を対象にするということもありますので、必ずしもすべてが事業化できているということではなく、約3割、3分の1程度に事業化の見送りがあり、また、事業化済みのもの、また事業化を前向きにご検討中のものというものも6割ぐらいあろうかと思います。

ところで、これから議論していただく中でも触れますけれど、このBOPビジネスというものの自体について、日本の企業の皆さま方がどれくらいご存知かというアンケートを以前行ったことがあります。「残念ながら取り組みはしていないが、詳しく知っている」、もしくは「取り組み自体は、すでに知っている」という方々は約15%であり、過半は名前を聞いたことがある程度、全く知らないという方々も約3割という結果でした。実は昨年7月にBOPサミットがアメリカでございましたが、そのような場に赴きましても、日本の企業さま誰一人、いらっしゃってなくて、外国の企業さまだけがいらっしゃいました。また、年に1回インドでインクルーシブビジネスについての一大フォーラムがございますが、そこにも日本の企業の方々は、いらっしゃってないというような状況です。日本の援助機関の立場からすると、このような機会も使いながら、ぜひ日本の企業の皆さま方にBOPビジネスというものの、認知を進めていただきたい。またできれば、その事業機会としてポテンシャルとして認識もしていただきたいと思っております。

事業化の基礎的な要件というところに記載しましたのは、まさにこの事業化を必ずしもうまく進められていないというケースにおいて、いくつか教訓めいて、抽出したものを示します。例えばBOPビジネスが企業戦略の中に位置づけられているケース。これが事業化をされるケースなのですが、他方で例えばCSR (Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任) の部門で、先行して進めていただいていたものの、その本業にはなかなかつながらなかったということも生じています。いわゆる経営層の中にはご認知していただけなかったというようなことも含めて、いわゆる企業内マーケティングということも一つ、今後の課題ではないかと思っています。以上、簡単ではございますけれども、まず自己紹介の中で、JICAがどのようなことを行っているかというところを簡単に触れさせていただきました。続きまして各パネリストの方々から自己紹介含めてどのような活動をされているのか、またその中でどのような課題、限界を感じ取られるのかといったことも含めて、お話いただければと思います。

まず始めに、国連のグローバル・コンパクトのボードメンバーをしていただいております、有馬さまからお願いできればと思います。

○有馬 利男 (国連グローバル・コンパクト ボードメンバー)

皆さん、おはようございます。ご紹介いただきました有馬です。今回はこのような場にお招きをいただきましてありがとうございます。

まずは自己紹介ということで、私自身は2007年から国連グローバル・コンパクトのボードメンバーを2008年からはグローバル・コンパクトのネットワークジャパンの代表を務めております。そのようなわけで、ビジネスとCSR、その関係を推進している立場で今、取り組んでおります。ただ私自身は長年、富士ゼロックスという会社に勤めておりました。2007年に社長を退任しまして、その後このような活動をしております。グローバル・コンパクトには2002年、日本で6番目でしたけど、2002年に社長の立場で国連事務総長のコフィー・アナンさんへのレターにサインをして加盟しました。そのような関わりでございます。

グローバル・コンパクトは皆さんご存知の方も多いと思います。2000年にコフィー・アナンさんがダボスで行ったグローバリゼーションの発展に伴う、いろいろな光と闇と、光と

影と言われたのですが、その影の部分ですね。児童労働、人権の問題、環境破壊などを指しています。そういうことに対して、コフィー・アナンさんが、こんなグローバルゼーションの状況でいいのでしょうかと疑問を呈し、国連と民間が手を結んで、アナンさんの言葉を借りますと、「人間の顔をしたグローバル市場を、一緒に作りましょう」と、そういう提案を1999年のダボス会議で提案をされて、それを元に2000年に国連、民間、NGO、アカデミアいろんな意味での協会、ILOと一緒に作るのが国連グローバル・コンパクトです。今では世界で13,000を超える企業、組織が加盟をしています。世界の85か国にローカルネットワークがありまして、日本もその一つです。日本は2001年に第一号が加盟をし、2002年に私も加盟をしましたけれど、2003年にジャパンローカルネットワークができました。2008年に企業の経営者の加盟が増え、経営者主体でもっと推進をする組織に変えようということで、現在の体制になりました。今日本では220を超える企業や大学、NGOなどのたくさんの組織が加盟をしています。ただし、今加盟をいただいている組織の所在地は東京が中心です。次いで関西が多く、中部が今少し増え始めています。われわれとしては全国各地にこの流れが広がっていくことを期待しており、広島、中国地方にも広げていきたいと、そんな気持ちでおりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

ビジネスとの関わりについて、BOPのお話があったのですが私の方ではBOPのベースになる、企業というものの、社会との関わりについて触れてみたいと思います。最近CSRというと社会貢献、寄付とかボランティアとかそういうことが多かったのですが、最近では経済同友会の調査でも約7割以上の経営者はこれを経営の中核の問題だと認識をしておられます。そういう意味で企業の中核で社会に関わっていくこと自体は、少なくとも大手の企業の中では普通に理解をされていると思うのです。ただその関わり方にくつか考え方があります。最近の事例で申し上げますと、昨年2015年にSDGsが国連総会で承認をされました。17のテーマあるいはゴールを掲げて、これは途上国も先進国も含めた横断的な課題、あるいは企業に関わり、解決につなげる、ソリューションを見つける、そういうことに大いに貢献できそうなテーマがずらっと並んでいるわけですが、このSDGsをどのように進めるかについて示したガイドブックも出ているのです。その一つに『コンパス』というガイドブックがあります。ウェブなどでご覧になれるので、見ていただければと思います。ここには企業のSDGsへの望ましい関わり方のプロセスがガイドブック的に書いてありますが、その中で今日取り上げたいのは、一つのコンセプトですが、企業が自分たちの事業の本流の中で社会に関わって生きていて、その延長上としてさらに、社会の課題に広がっていくという考え方があります。これをコンパスでは、インサイドアウトと言っています。それからもう一つのアプローチは社会の課題にまず足場を置いてそこから、ビジネスの意味合いを持ち込んでくる。これをアウトサイドインと言っています。

インサイドアウト。われわれ富士ゼロックスの例を挙げますと、中国で工場を作り、その工場ですばライヤーさんがたくさん一緒に協業をしています。そういう時にサプライヤーさんにおける児童労働がない、あるいは人権の問題がない、あるいは環境がきちんとしているかどうかに関する問題解決に向けて一緒に努力をすることがこれにあたると思います。それをもっともっと広げていくと、そういうことがビジネスとしてのインサイドアウトという表現にあてはまるかと思えます。これは比較的分かりやすく、サプライヤーさんがそういう人権とか、労働とか、環境問題、安全の問題にきちんに対応されると、自分たちが仕入れる上での問題が起こりにくくなります。そして、従業員の方々のレベルが上がっ

てくと商品のいわゆる、QCD、クオリティ、コスト、デリバリーのパフォーマンスが上がってきます。あるいは従業員の退職率が減っていくことも考えられます。このように、ビジネスにとっての利点というのは分かりやすく、実践につなげることは比較的難しくないということです。

一方、社会の問題に関わって、そこからビジネスに持ち込んでくる、アウトサイドインはなかなか難しいのです。今日ガワカリングのカードウカさんがいらっしゃいますが、富士ゼロックスではフィリピンで貧困地帯の皆さんのためにガワカリングのイニシアティブに乗らせていただきました。貧困地帯の皆さんの為に家を作ったり、クオリティハウスを作ったり、そこにボランティアとして社員が参加する、といったことに継続的に取り組んできております。そういった活動が非常によい結果につながっていることもあります。そういった中で、地域との接点を持つことにより、子供たちが教科書がないために、学校に行けない、といったことが分かりました。そういうことに対して今度は富士ゼロックスがフィリピンのお客様と一緒に教科書のコンテンツを持っている会社と協力したり、お客さまに呼びかけて、寄付を集めてプリンティングをする費用を賄います。そういった流れで、フィリピンの中でそういう教科書の配布の仕事にたどりつきました。これらの配布にあたっては、今度はガワカリングさん、困った人を見つけてくれることを含めて、進めていただきました。そして、その活動を見ていた富士ゼロックスのベトナム、タイ、ミャンマーやインドネシアの現地法人の彼らも自分たちもやりたいということになり、今そういう活動がどんどん広がっています。これは富士ゼロックスとしてはプリンターの会社でもありますから、ビジネスにつながりやすいのですが、ただどうでしょうか。社会の課題を基線に企業がこのような活動を進めることで、お客さまとの信頼関係ができることはビジネスのメリットです。しかしながら、いわゆるフィナンシャルな、リターンオンインベストメントという概念で見た時に、本当に十分にリターンを得ることができるかどうか、この点がなかなか難しいのではないのでしょうか。

ビジネスを専門とする私も経営者をずっとやっていたので、その経営の観点から見るとこれらの活動は確かによいことだと思います。でも会社全体でこのようなことをやったら、会社はもたないです。ではどうすればよいのでしょうか。もっとリターンを増やすやり方に展開をしていくことも可能かもしれませんが。あるいはこういう考え方をいくつかのセグメントに分けて制限をすること、コントロールしながらやっていくことも必要かもしれません。こういった辺りの考え方をきちんとしないと BOP ビジネスと言っても、なかなか活発な展開につながりにくいと思います。企業の経営として、あるいは CSR を推進する人たちがこういうところ、インサイドアウトの考え方とアウトサイドインの考え方をきちんと整理をして運営をしていくことが必要ではないかと思います。同じような考え方は中小企業の場合でもあてはまると思います。中小企業も本当に厳しい競争の中でやっておられ、フィナンシャルな意味での余裕も少ない。ただ逆にコスト競争だけでは行き詰ってきていますから、どうやって差別化をするか。どうやって付加価値を付けるかっていう意味でも今のような考え方は本当に大事になってきていると思います。そんな時代になってきていると思います。私からは以上を申し上げました。ありがとうございました。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

どうもありがとうございました。まさに企業の経営をされていたお立場からのお悩みと共にご経験と、また実際今のお立場である、国連グローバル・コンパクトという観点からのSDGs もしくは ESG 経営、ビジネスポテンシャルというところを含めてご説明いただきました。

では次に同じ企業の経営の立場から、今日はブレイディーさんにお越しいただいています。スターバックスジャパンの経営者の方でいらっしゃいますけど、まさにスマトラでのご経験とか、また実際今の経営戦略の中で ESG, もしくは SDGs の位置づけを含めて、自己紹介も併せて、お話いただければと思います。

○ブレイディー・ブリュワー (スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 C00)  
おはようございます。自分が非常に大きく映っているスクリーンの前でお話するのはちょっと不思議な感じがします。私の自己紹介、そしてスターバックスにおいてどのように、命が吹き込まれているかということに関して、またどのような経緯を辿ってきたかということに限られた時間の中ではございますが、ご紹介したいと思います。私の名前は、ブレイディー・ブリュワーです。スターバックスには 15 年勤めております。日本では約 7 週間勤めました。私はスターバックスコーヒージャパンのチーフオペレーティングオフィサー、C00 を務めております。なぜそもそもスターバックスに入社したのかということから、紹介をさせていただきたいと思いますが、スターバックスでコーヒーを飲んだ方いらっしゃいますか？スターバックスについての説明は割愛させていただきます。昨日、スターバックスで働いていると言いますと、皆さんがスターバックスカード持っているよ、などと言うように示して下さい、皆さまお客さままでございました。いつもご利用ありがとうございます。

スターバックスに入社する前はいくつかのテクノロジーの会社に勤めていたわけですが、当時は、そのキャリアで若い人間として、何を指すべきなのかということに少し悩んでおりました。そのテクノロジーの会社で数年働いていた間、少し空虚感を覚えていました。勤務していた会社についてですが、経営状態はよく、サラリーも良く、その評判はよく、昇進の機会も多い先進企業でした。しかしながら空虚感があったのです。

スターバックスは 1971 年に小さな店、農業の市場で発足しました。私は、シアトルで育ちましたので、シアトルで家族と共にスターバックスによく行っていました。そして暖かい企業のイメージがありました。ある日、机に向かって座っていた時にスターバックスがどのような会社であるか少し調べてみようと思いつきました。2000 年のことです。starbucks.com のウェブサイトを見ますとマーケティングマネージャーのポジションが空いているという募集があったのです。そして雇われるためにはいろいろ努力が必要だったのですが、幸運にもスターバックスに入社することができました。

スターバックスというのは非常に良い価値をもたらしてくれる会社だというイメージがありました。そして先進的なビジョンを持っていると感じました。環境に対して、そしてコミュニティにおいてどういった役割を果たすべきであるかというビジョンが確立している会社だと感じたのでスターバックスを選んだわけです。マーケットとして、今までは外から見て、スターバックスは素晴らしいストーリーを持っていると思っていたのです。中に

入ってみますと、いろいろなストーリーの宝庫であるのにも関わらず、十分にそれが伝わっていないと思ったのです。その店、その会社の中に深く入って行くにつれて、素晴らしいストーリーがたくさんあるにも関わらず、なぜこれが外の人に伝わっていないのかと悩みました。社会的なインパクト、そして社会的な責任を担うためにはそれが重要だと考えたわけです。

スターバックスの中にはCSRというのは深く、深く埋め込まれています。私たちのミッション、使命というのは、マーケットシェアや利益というようなことは全く謳っておりません。私たち、スターバックスのミッションは「人々の心を豊かで活力あるものにするために一ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから」です。それは会議室に、大きなプレートとして掲げられているものではないのですが、私たち社員一人一人の中に、その使命というものは深く、深く組み込まれています。私たちは一つの会社として決して完全なものではありません。私たちは1番の会社にはなれないかもしれないが、ミッションにこたえられるよう懸命に挑戦しています。こういった素晴らしい、ミッションステイトメントが存在することがとても素晴らしいと思いました。まだまだ小さな会社であった時代からのミッションステイトメントであるわけです。でも会社全体にかかる大きな傘のもとで、社員一人一人が新しいことをしなければならないということを教えてくれるミッションステイトメントだと思います。

ある時、持出し用バッグのプロモーションを担当することがありました。最初の案では、バッグの色を茶色から白にしようとするようになっていました。そこで私たちのチームのマネージャーが「ペーパーバックの紙の色を白くすると漂白剤を使ってしまう」と私に言いました。それは環境に悪影響を与えるため、やるべきではないということに気づかせてくれました。日々の仕事の中で環境との関わりを認識することができることは素晴らしいことだと思います。

仕事の関係で、スマトラを始め世界各地のコーヒーの農園を回っています。誰も見ていないところでも正しい行いをしなければいけないと常に私たちは意識しています。スマトラで経験したことをお話しします。シアトルからシンガポールまで飛行時間は長いですが。そしてシンガポールからマドゥラ空港、そしてバスで6時間かかりました。そして一泊してそして翌朝、シボロンボロンという村まで3時間かかって移動しました。シボロンボロンという村にはスターバックスが現地の農園と共に設立したクリニックがあります。クリニック設立の背景についてお話しますと、インドネシアとスマトラにファーマーサポートセンターというのがあるのですが、その現地の農家の人たちに「高い価格でコーヒーを買うことや農耕技術を伝えること以外に、どういった手助けができますか？」と尋ねたところ、母子の健康、母子保健であるということが分かりました。そこで、クリニックを設立したわけです。その農村の方々は無償でクリニックを利用できます。母子保健のための素晴らしいクリニックを目の当たりにし、私はこのストーリーがなぜ広められていないのだろうと思いました。メディアで取り上げられることもなく、我々の顧客の多くもこのことを知らないと思います。けれども、われわれは正しいことをしていて、このことはスターバックスの社員として、とても誇りに思うことができます。このような活動におけるわれわれのリーダーシップは、トップダウンの形で高まっています。一つの部門があるわけではありません。それは、この会社の文化の中に埋め込まれているのです。対象者への

働きかけを見極めるためにどのように対象者を観察しているか、どれだけ個人として認識できているか。

名刺のように私たち存在する在り方というのを示したカードがあるのですが、参加するということの重要性が謳われています。コミュニティに参加する。あるいは正しい意思決定に参加する。その認識、認知から業績を達成する、そしてブランドとして、どのような形でストーリーを伝えるかというのがわれわれのスターバックスのミッションステートメントにすべて宿っていると思います。一つの部署で扱うものではありません、つまり年に1回評価するものではなく、統合されたものなのです。例えば農家とやりとりをする場合、農家を助けなければいけないわけです。農家が成功すれば私たちも成功することができるわけです。ビジネスとして私たちは世界でベストなコーヒーの長期的な供給が必要であるわけです。そのためには、農家の人たちが持続可能でなければならないわけです。様々なプランがあって、農家が健全に成長して行って行かなければいけないわけです。あくまで、CSRの部門が行うということではなく、それが私たちすべてのビジネスに宿っているわけです。

また、優れた人たちを雇ってそれを維持するという事は非常に重要です。そのためには雇われた人たちに対して非常に優れた対応をして行かなければなりません。最近のアメリカにおける状況を例にとりますと、半分以上の従業員が学生です。スターバックスの従業員に対して、アリゾナ州立大学で、無料で大学に行くことができる機会を提供しています。農家、雇用、環境における役割。これはすべて私たちのビジネスの中に深く、深く組み込まれているわけです。私たちの存在そのものであるわけです。私たちのストーリーでもあり、そして私たちの行動でもあるわけです。これはトップダウンで何度も何度も強調されていることです。

そして社内での意識の高さは、全員の力によるものだと思います。私たちの従業員はパートナーと呼んでいるのですが、各パートナーが個人的に参加しているという意識を持ってもらうことがとても重要であると思います。本社においてだけではなく。各店舗における全ての従業員を含みます。どのようにコミュニティに参加していますか？貢献していますか？と尋ねたら、みんな一人一人が、自分たちがローカルコミュニティにいかに関与しているかということのストーリーを語ってくれると思います。語るができると思います。ミッションのために責任を個人的に担い、貢献していると感じていることが重要であると考えます。以上、スターバックスにおける活動を例に、社会的なインパクトに達するためにどのようなチャレンジを続けてきたかについて紹介させて頂きました。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

トップダウンということのみではなくて、職員の方々がそれぞれその企業のミッションをご理解されて実際に活動されている様子がよくわかりました。一方でどのようにそのようなDNA的なものが備わっていくのかというような、社内的な力学ということについて引き続き掘り下げて伺いたいと思いましたが、お時間の制約がございますので次に移らせていただきます。



ガワカリングのシャノンさんをお願いします。フィリピンでの活動に加えて、東南アジア周辺、各国へのグローバルな展開も進めた活動をされています。大変イノベティブな社会活動されていますので、ぜひその活動の内容とそもそものような経緯から始められたのかとか、どのようなパートナーシップを進めていらっしゃるのかという点、含めてご説明いただければと思います。それではよろしくお願いたします。

○シャノンラジ・カードウカ (Gk Enchared Farm 共同創始者・COO)

おはようございます。今日のセッションは日本語だと聞いていて、不安に感じておりました。日本語は話せませんが、英語で話せます。シャノンです。28歳です。フィリピンから来ました。ここに来られて本当にうれしいです。訪日は初めてです。昨日福岡から入りまして新幹線に乗ってここまで来ました。この長い旅程を経てこちらに参りましたのは、何年も前から始まるフィリピンのマニラ北部に位置するスラム街や不法占拠地域における私のストーリーをお伝えしたいからです。

この話の舞台は、フィリピンで最も大きいスラム街の一つであり、バゴンシーランというところ。トニーメロトという活動の創始者がある日、朝5時に起きて、そして「ケアをしましょう」と掲げました。「カワド カリング」とはタガログ語で「ケアをしましょう」という意味です。本日はビジネスフォーラムということですが、ではなぜ、ラブとケアとビジネスがリンクするのか。

私には信じていることがあります。ビジネス、ビジネスが産業を立ち上げるためにできることの他に、ラブとケアのためにできることはあるでしょうか。もしわれわれがそれを行うことができたならば、そしてケアと共用するということがなければ貧困を撲滅することはできません。私どもは2024年間までに貧困を500万世帯からフィリピン及びその他の地域において、撲滅していきたいと思っています。これまでにフィリピン全土にわたり2500のコミュニティを構築してきました。そしてインドネシアの1万4千世帯に対しても同様にコミュニティを構築してきました。同様の活動をマレーシアやオーストラリアのアボリジニーを対象に行う予定です。フィリピンのスラム街で始めたこの活動により、これまでに100万人の人々を救済しました。

2010年、私はまだ学生でした。2010年にビジネススクールで応用化学を専攻していたのです。そしてある石油会社で雇われることになっていました。それで卒業式の日でした。私は悩んでしまいました。4年間で学位を取得するために、毎日寝ないで勉強しろ、スタバでの勉強も含め、一生懸命勉強するように言われてきました。そして4年間経って学位を取得しました。この先キャリアを積み、例えばMBAを取る。何かをするなら、これから企業で40年働いて退職してからにしろということ。彼らを助けるために必要があるのか。今できないのか。そういったことは私のキャリアとなり得ないのか。そのように私はいろいろと考えました。卒業式ではただ私の名前を書いてある卒業証書を握手をして受け取り、パレードもありませんでした。これまでに身に付けた能力及び与えられてきたものを、もっと良いことのために使えないだろうか考えたのです。そして私自身の目標を探し、その結果、幸運にもGawad Kalinga (GK) という風変わりな団体に出会い、加わったのです。そこでは水道システムのある施設であるとか、クリニック、学校の建設に取り組まれていました。そこで私は次のように伝えました。「でもチャリティでしょう。私は

経営学を勉強したのです。何か他のことも取り組めるかもしれません。」幸運にも2010年、GKは第二段階に進み、経済的なプラットフォームを作りました。そこでは、新しい考え方により、次世代の社会的起業家、そして変革を起こす人々の組織的団体を作ろうとしたのです。私はそれに共感しました。私は多分これで一生私はこの仕事に取り組めると感じました。

私は社会的起業家であり、フィリピンにてソーシャルビジネスを営んでいます。マーケットに向いて、スーパーマーケットやコンビニエンスストアを開業しました。コンビニエンスストアにはファミリーマートの店舗も含み、今では800店舗くらいになっています。フィリピンのいたるところにカフェ、スーパーマーケットやコンビニエンスストアがあります。フィリピンのバヤニ・ブルーというアイスティーの会社があります。バヤニと言うのはヒーローという意味です。すべての原料は地元で入手し、ボトルもラベルもキャップも同様です。そうすることで、他の地域からよりも安価で入手することができます。我々は、地元生産物を用いた現地製造を進めることで産業全体を作り上げることができると確信していました。フィリピンでは、アルコールを除いて70億リットルの飲料が毎年消費されています。これは年間で1日一人あたり2リットルに該当します。我々がフィリピンの現地で地元の食材を利用して製造している一方で、フィリピンで消費される飲料の60パーセントは他の国から輸入しているものです。

私は2010年、トニーミラートと一緒に農園を設立しました。われわれは次のような疑問について考え続けていました。なぜフィリピンで消費される乳製品の98%が国外からの輸入品なのでしょう。200万頭の水牛のうち4000頭しか乳用でなく、なぜわれわれの牛乳、チーズ、粉乳の多くが国外から輸入されているのでしょうか。そして20パーセントの人口はまだ飢餓に苦しんでいたのです。わからない、どうしてフィリピンで消費される80パーセントのコーヒーが、チョコレートの80%が海外から輸入されているのか。そして、フィリピンは世界のコーヒーベルトなのです。コーヒーを産出しているのです。なぜわれわれはこれを使えないのか、われわれのチョコレートは産出できないのか。スターバックスと協力できないか、他の企業と協力できないかと思ったのです。

そのためには、変革を起こす人々、社会的起業家が必要です。若い、有望な人材が必要です。フィリピン人口の半分以上の500万人は若年層です。公立高校を卒業した者の85%は、大学には進みません。高卒です。私が卒業したような大学の卒業生はほとんどいません。この状況をなんとか改善しなければなりません。

それでカントリーサイドプラットフォームという形で、まずは世界の中で初めて、農村の中で大学を作るということを行いました。取り残されたブラカン州のマニラ北部に農村大学を作りました。その土地には開発されたものは何もなく、用水路もない、950万ヘクタールの何もない土地だったのです。そして若い人々がここにいたわけです。そしてフィリピンは急速な経済成長にある国です。その950万ヘクタールの土地は、生物多様性に恵まれています。しかし、私たちは肥沃な土地を有しながら、貧しいままなのです。どうしてでしょうか。自分の国が大好きであるから、この国のため役立つことをするためにここにいて、まずはケアをすることが求められ、その次にビジネスがついてくるのではないかと

考えたのです。私が作り上げた、この新しい経済的なプラットフォームでは誰も取り残されることはないのです。われわれのコミュニティの80%は農村にあります。そして農村には広い土地があります。そして何百万人の人々が働ける状態にあり、仕事の機会を求めているのです。私はまさにこの働く機会を提供することに取り組んでいるのです。そして同じ施設の中に、社会的起業家のためのシード (SEED, School for Experimental and Entrepreneurial Development) と言う最初の大学を作っています。学生は、そこでの半分くらいの時間は畑で過ごします。そして、残りの時間を農場実験施設などで自らの事業を立ち上げていくことに使います。2016年の6月12日の独立記念日に第1期卒業生を輩出しました。そしてその全員が社会起業家になるべく現在も指導を受けています。きっとその120人は、富を生み出す者となり、仕事を作り出せるようになるでしょう。仕事を与えられるのを待っているのではなく、マニラに行って交通渋滞の要因となるのではなく農村に住み続けるのです。そして、自分たちの持っている知的資本を最大限に活かし、そしてこの農地をうまく活用することができるのです。都会に出ることなく、農村に残ってそこから産業を起こすことができているのです。これは、われわれがビジネスとBOPをリンクさせるだけでは起こらない現象であると思います。これはとてもよいモデルです。しかしながら、現在のビジネスには橋渡しとなるものが欠けていることがあります。それが社会起業家です。

我々が組み立てるのに重要なキーとなる事項があります。まずコラボレーション。我々は、富士ゼロックス、トヨタ、三井などの企業と共同をしています。私たちの活動は日経のワールドフォーラムによって、フィリピンにおける地域的成長が認められ、世界の様々な地域の法人からの協力を得ています。フィリピンで最も規模の大きいものの一つで、400くらいの企業から協力をいただいています。でもそれだけでは十分ではないのです。スタートとしてはいいのですが、最終的に、誰がコミュニティに残ってくれるのか、そして彼らが本当に関与を続けることができるのか。経済活動の責任を担うことができる組織を構築することができるのか。そこで社会的起業家が重要な役割を担うのです。そういうわけで、我々がともに取り組むべき課題は、新しい世代の社会的起業家を育てることなのです。今ここにいらっしゃる方々、今からキャリアを始める人にぜひこのことを意識してもらいたいと思います。私は、現地で農家や地域住民の方々と時間をともにすることから、たくさんのことを学んできました。私はBOPのことを聞いたことにより、ビジネスを専攻し、博士の学位を取得できていると思います。大切なことの一つはこのような会議を持つことだと思います。そしてお互いに話を聞く。そしてもう一つ大切なことは貧困層にある方々のところに赴き、その声を聞くということです。それができて初めて彼らと一緒に課題解決に向けて進むことができるのです。私の提案をお伝えします。「そこから始めましょう。そして、われわれの知識、われわれの情報を提供し、そしてBOPと一緒に共同して行きましょう。」ありがとうございました。

○馬場 隆 (独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長)

まさに昨日の夕方のセッションでヤンググローバルリーダーズの方々にお越しいただいておりましたが、まさにその方々にお聞きしていただきたいような内容でした。特に今日のプレゼンテーションの中にもありましたが、ファブリック、プライベートだけではなく、市民社会を含めたパートナーシップという観点でも大変示唆に富むお話であったと思います。

コペルニクの中村様にもお越しいただいています。インドネシアをベースに活動されていらっしゃるにしまして、このためにインドネシアからお越しいただいたということでございます。これまでは国連や企業にもお勤めされ、今はコペルニクを創業されています。今日のオーディエンスの方々の中にも社会課題の解決という活動に取り組まれている方もいらっしゃると思います。具体的にどのように活動されていらっしゃるのか、またどのような意図でこの活動を始められたのか、活動を通しての企業とのパートナーシップ、活動の可能性と限界ということ含めて、お話いただければと思います。お願いいたします。

○中村 俊裕（コペルニク 共同創設者 CEO）

ありがとうございます。皆さん、おはようございます。広島は実は非常に個人的にもつながりを感じている場所でもあるのですが、と言うのも過去7年ほど毎年広島に来させていただいているのです。外務省が平和構築人材育成事業というプログラムを行なっておられまして、そこで毎年日本人とアジアの方々を国連ボランティアとして紛争国とか紛争後の国に派遣するというプログラムがあるのですが、その事前のトレーニングの初回を広島で行っているのです。そこにファシリテーターとして毎年呼んでいただいて、それで毎年2月くらいに来るのですが、いつも来るたびにお好み焼きを楽しみにしています。コペルニクという団体を2009年から立ち上げて活動しているのですが、そもそもなぜこのようなことを始めたか言いますと、国連で私は主に仕事をしていたことから始まります。

独立直後の東ティモールであったり、震災後のインドネシア、それから西アフリカのシエラレオネであったり、そういった国で国連開発計画（UNDP, United Nations Development Programme）というところで活動している中で、もう少し何かできないかなということを感じ始めていました。一つはODAとか国際援助と言いますと、パブリックセクターで完結してしまうということが一般的です。ドナー政府、お金を出す政府がある場合にはそのようになります。それから受け入れ側の途上国の政府があって、その間に国際機関とかJICAみたいな機関が入って、途上国の貧困削減の政策について話し合いをします。しかしながら、こういういわゆる公的セクターの外にはすごく大きな世界があるにもかかわらず、なかなかそういう援助の外で存在するさまざまな知恵とか、アプローチとか技術とかが、あまり有効に使われていないのではないかと、これを少し感じ始め、何かできないかと考えていました。

ちょうど途上国向けのテクノロジーというものがすごく目に付き始め、太陽光で充電ができて灯りが付くソーラーライトがその一つの例です。非常に安価で安くできているものです。その他には、汚い水を簡単に浄化できるといったケースもあります。これも2千円くらいのプロダクトが出てきていたり、貧困層でも頑張ったら買えるくらいの値段のものが出てきていたりなどします。それから、日々の調理の課題が挙げられます。薪を使って調理をするということが非常に多いのですが、そういった所にこれも非常に安価で燃焼効率の高いクックストーブというものを持って行くことによって煙がほとんど出ず、また、薪を使う量が減るので、薪を取りに行くという女性子供への負担が削減されるというような、そういうプロダクトが実は世界中のベンチャーの会社からどんどん出始めてきていた時だったのです。これらを見てこんなに分かりやすく目に見えるかたちで変化が出そうで、しかもベンチャー会社がどんどんやっているのだから、新しいものがどんどん良い物が常に出て

きているような、エコシステムができてきたように感じていたのです。これを途上国の非常に最貧困の、われわれラストマイルって言っているのですが、そういったところの課題に直接つなげるということによって、いわゆる活気のあるベンチャーとか民間セクターのアイデアが直接途上国の課題に結び付くのではないかと、このころで、コペルニクという活動、モデルを作ったのです。

何をしているかという途上国の方々、主に女性の方々をリクルートして、その方々がクックストーブや浄水器などを世帯に売っていくことができるようにトレーニングを行っています。販売していくという形のモデルを作ることによってラストマイルにこういうものを届けていこうという活動を始めたのです。実際に女性たちが家々を回っていくということもありますし、売店で販売することもあります。具体的には、キヨスクみたいなところで、普段、石鹸、シャンプー、コーヒー、砂糖、たばこなどを購入しに来られます。この売店にポンといきなり調理用コンロを置いてみるとどうなるかということを実験的にやってみました。そうすると、調理用コンロは売れるのです。このようないわゆるディストリビューションのネットワークを途上国のラストマイルに築いて行きながら革新的で、直接的に貧困層の生活を良くするようなものを届けて行くという活動にずっと取り組んできています。このような活動をしている中で、実はいろんな企業の方から、数多く相談を受けるようになったのです。「私の会社にはこういうプロダクトがあるのだけど、これって貧困層の方々に役に立ちますか?」「私の会社にはこういうアイデアがあるのだけど、このアイデアって投資して次のステージに行く価値はありますか?」などが主な相談内容です。その結果、さまざまな企業の方々と、主に製品開発とかテストのところで、一緒にさせていただくということが増えてきたのです。一つの例なのですが、魚は冷蔵されないうままだと腐ってしまいます。途上国だとこういう資源が豊富にあるのですが、漁師さんが釣ってきて、そこからこういうマーケットに並ぶのですが、マーケットでだいたい全く冷蔵なしに日に当たって売られています。これは途上国でよく見かける光景なのですが、お昼くらいになると全部腐ってきて、このためにかなりロスが多くなってしまいます。

この課題についての話もいろんなところでしていたのですが、およそ3年間に、三菱電機のチームがたまたま我々の活動に興味を持ってきて、若手のエンジニアたちとデザイナーの人たちがこれなんか一緒にやりましょうよという話をいただきました。電気が通っていないようなところでこれらの魚の腐食をミニマムに抑えるために、オフグリッド冷蔵庫みたいなもののプロトタイプを作って、テストをして改良してというプロセスを繰り返しているということをやっています。これ以外にも消費財の会社がこういう新しいものを作りたいとかいうので、実際にどうやって持って行く、チャネルのテストを一緒にしたりさまざまな企業の方々と途上国の課題開発に向けて一緒に仕組み作りをしたりしていくということも活動の中心となってきております。

このような活動の中で、「どういうふうにニーズに目をつけたらいいのですか?」というような話が頻繁に出てきます。我々が途上国の課題をなんとか解決しようという立場から、いくつか常に気を付けていることがあります。それは次の3点が大きなニーズにつながるのではないかと考えています。その貧困層の方々がどこに必要以上にお金を使っているか、必要以上に時間を使っているか、必要以上に労力を使っているか。こういう非効率という

ものをテクノロジーというのは効率に変えることができるということに大きな可能性があるのではないかと思っています。

例えば、どこで無駄があるかを検証する目的で、現在も我々はさまざまな調査をしながらいろんなことを実験しているのですが、その一つに乾燥が挙げられます。実は乾燥しているような穀物、農業でも、漁業でも乾燥ってすごく大事なプロセスなのですが、だいたい太陽の熱で直接やることが多いのです。そうすると晴れていれば問題ないのですが、雨が降るとか、ちょっと曇ってしまうとかいうことになる、すごくロスが出てしまいます。スライドにお示ししております、これは、ココナッツの中なのですが、ココナッツの白いところをくり抜いて乾燥させます。これは油を使う原料になるので、よく売れるのですね。こちらに白いものがたくさん見えますが、これらはカビなのです。カビだらけになっています。カビがなければもう少し高く売れるのに、その状態で普通に売られているという状況です。そこで、この大きなロスをなんとかできないかということで例えば簡単なソーラー乾燥機みたいなものを、今テストしたりしています。

どこに時間を無駄に使っているかということに着目した活動の例として、われわれが今主に活動している場所の一つである、インドネシアの事例をお示しします。インドネシアでよく採れるソルガムという穀物の脱穀プロセスですが、手でやっていたり、ビールのノットルでこう、ポンポンとやっていたりというような非常にマニュアルなプロセスです。これはなんとか時間の短縮につなげることができるだろうということで、足踏みの脱穀の道具を持って行って実践しています。

それからロスに着目した活動の例について紹介します。先ほどのソルガムの脱穀のあとのプロセスで大きな無駄があります。スライドにありますように、保存がこのようなプラスチックの袋に入れているのですが、何が起るかっていうと、ゾウムシが大量発生です。これを買っている会社があるのですが、ジャカルタのその会社が言うには農家から直接これが送られてきて、開けるとゾウムシだらけで70%ロスしているそうです。そうすると買い手としても、どうしても低い値段しか払えないし、せっかく農民の方が苦勞して作ったものがすごくロスされていることになります。この場合、密封する簡単なビニール袋でぎゅっと絞れるような形になっているようなものの中に一枚入れるだけでロスの割合がかなり大幅に削減します。しかもこれは非常に安いのです。このように、どこで無駄があるかというところをわれわれは常にさまざまな地域で観察することにより、ニーズを把握し比較的シンプルなアプローチで解決につなげようと日々活動をしているというところです。以上です。どうもありがとうございます。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

どうもありがとうございました。まさに技術のもつ可能性、価値というところにフォーカスされた活動をされていらっしゃるというのがよくわかりました。大変残念ながらあと持ち時間があと5分しかないということで、リソースパーソンの方々に、せっかくの機会ですので1件だけ会場の皆さま方からご質問があれば、一つだけお受けしたいと思いますけど、どなたかいらっしゃいますでしょうか？じゃあ一番先に挙げた一番奥の方お願いいたします。

○質問者（伊藤 剛（株式会社アソボット 代表取締役））

今回のテーマは世界経済人会議で、名だたるビジネスマンが集まっている中で、このセッションの意味としてできるだけ具体的な知見を僕としてはヒントを得たいと思っています。それは何かと言いますと、「企業価値の創出」っていう時にこの価値の創出をどのように評価していくのかということです。僕も仕事でCSRの方とも会いますし、NGOの方とも会います。NGOの方たちは今どうやって現場でインパクトを与えているのかっていうのを一生懸命、形にしようとしているのです。しかしながら、このことはとても難しく、例えば30人の子供を助けましたっていうインパクトと企業が求めている量的なインパクトはなかなか折り合わないのです。ぜひここで登壇者の方、もしくはオーディエンスの方に、企業の論理として売り上げ以外にCSR活動、もしくは社会活動を企業論理の中で評価基準を具体的に設定するとしたら、どういう可能性があるのかということをぜひアイデアレベルでも構いませんのでお聞きしたいなと思っておりました。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

大変貴重なご意見、ご質問ありがとうございます。では、どなたか、われこそはという回答を。それでは、順番にお二人にお願いいたします。

○有馬 利男（国連グローバル・コンパクト ボードメンバー）

大変ある意味でタイムリーなご質問だと思うのですが、企業価値に関しては大きな流れが起き始めていると私は思っています。それは2014年と2015年に金融庁が発行したステewardシップ・コードというものと、それからコーポレートガバナンス・コードというものがあります。これはステewardシップ・コードの方は投資をする側が短期の売り上げとか利益だけではなくて、ESGといわゆる、EはEnvironment, SがSocial, GがGovernanceなのですが、ESGにもっと着目をして投資先の企業とより密接なダイアログをするようにと、そういうガイドが出ていますね。それとコーポレートガバナンス・コードについては経営をする側に対して同じような要請が出ています。これを自分たちの企業は今どういう状態であるかをきちんと金融庁に報告をすることが求められます。これは上場企業に関してなんです、そういうことが今動き始めています。ご存知のことだと思うのですが、それは非常に大きな動き。それを踏まえて、今度は世界で一番大きいと言われる企業年金の運用を監督する機関として GPIF（Government Pension Investment Fund, 年金積立金管理運用独立行政法人）という、これは正確な数字ではないですが30兆円くらい以上の資金を運用している機関です。これは世界一大きい、日本の機関です。そこがこのESGを投資先の評価の基準に加えるということにコミットをしています。今まで企業は運用期間は自分たちの四半期の業績が上がった下がったで評価されてきたために、そのようなことばかり議論していたわけなのですが、それが今大きく変わり始めているのではないのでしょうか。ただし、やはり残された課題はESGが企業価値にどう翻訳されるか、どう評価の尺度として取り込まれるのか、ここがまだ議論が始まったところで、今後解決されるべき事項は残されているものの、そういう方向に動き始めているということをお伝えさせていただきます。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

ありがとうございます。最後にブレイディーさん。

○ブレイディー・ブリューワー（スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 C00）

ご質問のひとつはNGOとして企業をどのように魅了することができるか、引き付けることができるかということですが、ひとつはこれまでに取り組んできた良い行いをアピールすることであると思います。一方で、企業のどのような問題に対して解決のためのサポートができるのかということを考え、伝えることが大切なのではないでしょうか。スターバックスはNGOと共同しています。スターバックスにいらっしゃいますと、「スターバックスの問題はわかったよ。その解決策を提案しましょう。」と、彼らが言ってくれるのです。NGOやNPOの側からアプローチされてサポートしてくれるのです。それらの提案に基づき、われわれは焦点をしぼって、インテグレーションをしていきます。そしてわれわれのチャレンジ。例えば世界の一番良い人を雇うことができる。そして長期的に最高のコーヒーを提供する環境を保存する。ある問題をどのように解決したらいいかということ提案してもらい、そして私たちもその問題を解決するように取り組みましょうといった流れで進んでいるのです。

○馬場 隆（独立行政法人国際協力機構民間連携事業部連携推進課 課長）

お時間が迫っておりますが、最後少しだけラップアップということで申し上げますと、まさに有馬さんからお話いただいたようにインサイドアウト、アウトサイドインという考え方も今後は重要になってくると思います。また、ブレイディーさん、シャノンさんからお話いただいた、インテグレーションとかインベデット、すなわち取り込む、巻き込むということも大変重要だというお話もございました。さらに、中村さんからお話もあったようにまさに昨日の議論の続きになりますが、その技術の価値、有用性もそのような意味でのその企業の持つ価値、もしくは可能性っていうこともあるのではないかと思います。先ほどご質問いただいたように、この場ではまさに企業価値の創出という観点で平和もしくはマーケティングピースという観点でどのような取り組みができるかということをもう少し議論したかったわけですが、それはぜひ次回の会で改めて広島県の方にやっていただければと思います。今日これだけリソースパーソンにお越しいただきましたので、引き続き、もしご質問やコメントなどございましたら、その後のコーヒーブレイクなどの機会をご活用ください。

それでは短時間になりましたけど今日のセッションはこちらで終わらせていただきます。改めまして今日のパネラーの方々に拍手をもってお礼を申し上げていただければと思います。ありがとうございました。

○司会者

どうもありがとうございました。それでは登壇者の方は撮影コーナーへお進みください。この後セッション7は10時50分を予定しております。

（了）