

平成 26(2014)年度

NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2015 年 3 月 13 日
氏名	赤坂 友紀
所属団体	特定非営利活動法人 ミレニアム・プロミス・ジャパン
受入機関名 (所在国)	受入機関名：マタ・トレーダーズ（アメリカ） 研修提供機関：H. I. S/world study
研修期間	2015 年 1 月 2 日～2015 年 3 月 13 日

研修テーマ	米国における最新鋭のソーシャルビジネスの運営手法、事業モデルの研究
全体研修目標	研修受講では、米国での先進的なソーシャルビジネスの事業モデルの事例に対する知見を深め、実務研修では、フェアトレード商品企画販売で成功している企業での実務を行い、具体的な運営スキルを学ぶ。当団体の事業地でのものづくりを通じた雇用づくりのプロジェクト始動に活かすことを目指す。

具体的な研修内容

以下、研修受講型で研修を実施し、追加的に実務研修を行った。

「（研修受講）ハーバード社会起業大会の参加と先進事例訪問」

2015 年 2 月 13 日～2 月 17 日

① ハーバードビジネススクールでの社会起業大会（Social Enterprise Conference）への参加。

以下出席した講演・講座

- ・ アショカ創業者：ビル・ドレイトン氏講演
- ・ ジャーナリスト、「世界を変える人たち」著者：デービッド・ボーンスタイン氏講演
- ・ Be the Change 創業者：アラン・カーゼイ、New Profit 創業者：ヴェネッサ・キルシ氏講演
- ・ IdeaLabs、デザイン思考ワークショップ
- ・ パネルディスカッション「インパクト・インベストメントをメインストリームにするには」
- ・ パネルディスカッション「2030 年の社会的企業の見通し」

② ボストン、ケンブリッジ市内で注目を浴びている社会的企業の視察

以下訪問先

- ・ Harvard Kennedy School Social Impact Bond Technical Assistance Lab
(ソーシャル・インパクト債の仕組みや関係機関間の交渉・プロジェクト推進を行う研究所)
- ・ Root Capital
(スターバックス等の企業も融資に保証をする、南米などの小規模農家に小口融資を行う非営利ファンド)
- ・ United Teen Equality Center
(刑務所やギャング組織とも連携してプログラムを組み立てる青少年向け能力開発・就労支援センター、就労施設としてカフェなども経営)

- ・ Teach for America, Boston
(一流大学の卒業生を、教員免許の有無に関わらず大学卒業から 2 年間、国内各地の教育困難地域にある学校に常勤講師として赴任させるプログラムを実施する NP0)
- ・ Academy of Pacific Rim Charter Public School
(低所得者向けの教育をする大学進学率が 100%に近い公設民営学校)

「(実務研修) フェアトレード会社、マタ・トレーダーズでのインターン」

2015 年 1 月 2 日～3 月 13 日 (上記研修受講期間 5 日間を除く)

インドとネパールからフェアトレードで輸入した衣類・アクセサリーを全米で卸販売する社会的企業での実務研修。アメリカでも収益事業として運営することが難しいと言われているフェアトレードのアパレル卸業界にて、寄付・助成金を利用せず、創業以来 10 年間、通常のアパレル卸業と同じ収益率を確保している会社にて研修生として勤務。

① 研修生としての実務。以下 3 部門にて実施。

- ・ マーケティング。商品に関する顧客調査の設計・運営、ウェブサイトのメンテナンス、顧客発信情報などのデータ分析など。リブランド戦略に伴う、ロゴやウェブサイトリニューアルの企画会議にも参加。
- ・ 品質管理。インドから納品された商品の採寸、ウォッシュテスト、生地汚れなどの検品を行う作業。
- ・ デザイン。デザイン会議への参加。現地へ依頼するデザイン仕様書の確認など。

② 経営層インタビュー

- ・ 創業者、CEO などへのインタビューを実施。実務ではなかなか聞く事ができない、経営の指針、10 年間の成長の軌跡、社会性と事業性の両立に対する考え方などをヒアリング。

③ アメリカにおけるフェアトレード・エシカルブランドの市場調査

- ・ フェアトレードブランドが出展するバイヤー向けの展示会である、ニューヨークトレードショー、シカゴトレードショーの視察。全米にてどのような商品が扱われてマーケットで好まれているか、またどのような運営会社・団体があるかを調査。シカゴ内の小売店も視察。

研修の成果

(目標に対し達成できなかった内容がある場合は、その理由とあわせて報告してください)

実務研修期間の間に、研修受講を挟む事により研修の内容を深める事ができた。これまで経験のなかったフェアトレードビジネスの現場でビジネスの全体の工程を学び、研修受講でフェアトレードに限らず、ソーシャルビジネスについて広く捉えてから、また実務研修先に戻るにより新たな視点での学びを得ることができた。以下、研修内容に沿って成果を記載する。

「（研修受講）ハーバード社会起業大会の参加と先進事例訪問」

①ハーバードビジネススクールでの社会起業大会（Social Enterprise Conference）への参加。

- ・ 歴史的豪雪のためボストン市内の交通機関が閉鎖となり、大変残念ながら会期が1日に短縮されたが、著名な話者は全て登壇するなど内容の濃いものとなった。高名なスピーカー達がミッションや心の持ち方の大切さなど原理原則に沿った本質的な内容を説いている事に驚いた。また、ソーシャルビジネスに対して自分がマネタイズに特化して感心を寄せていた事に気づき、パターンやマインドセットを変え、社会変革に大きなインパクトを与える事例、考え方に触れ実務研修先に対する視点が深まった。
- ・ ソーシャル・インパクト債についての議論が話題の中心の一つでもあったが、その仕組み自体がとても斬新で刺激を受けた。ソーシャル・インパクト債は、社会的な事業に対し金融機関が債券を発行し投資家が投資。その事業が社会的課題（犯罪率の低下など）の解決を果たした場合、事業収益に加え、国や自治体が財政支出し配当として投資家に還元するというスキームである。小さな政府を求める米国には適しやすい発想という事もあるが、やはり既成概念を超えて仕組み自体を変えてしまうという柔軟な発想は、なかなか日本では生まれ難いように感じた。そういった世界の流れを捉えることによって、視野・視点も広がっていくのではと感じ、今後とも感心をもって知識を吸収していきたいという強い動機付けとなった。
- ・ 全交通機関が閉鎖となり外出が出来ず、日本からスタディーツアーに参加した方々とホテルで自主勉強会を開くなど深い交流が出来た。非営利団体、民間企業から学生と行った幅広いバックグラウンドの志の高い参加者と大会に対する意見を交わす事ができ理解がより深まった。帰国してからも高め合える関係に期待したい。

② ボストン、ケンブリッジ市内で注目を浴びている社会的企業の視察

- ・ 革新的なスキームに感心するとともに、Theory of changeと言われる「団体の目的、長期ゴールを明示し、その活動を行う事により定量的にどのように社会変革をもたらすのか」というセオリーをどの団体も説明資料で提示しており、それが、従業員から投資家、寄付者など全てのステークホルダーからの共感、資本を集める原点になっているということを感じた。

「（実務研修）フェアトレード会社、マタ・トレーダーズでのインターン」

① 研修生としての実務

- ・ フェアトレードビジネス自体が未経験だったので、現地への発注から、納品、検品、販売までの全体の流れを学ぶ事ができたことは非常に大きな成果であった。
- ・ 品質管理では、どのように検品の基準を設けるのか、そして途上国の製品を扱うにあたり、どの程度までを合格品とするのかの実務経験はとても勉強になった。

- ・ 現地の技術を活かしながら独自のデザインを設計し、生産の依頼をしているが、デザイナーがどのような視点でデザインをするのか、また現地への仕様書がどのようなものを会議を通じて学ぶ事ができた。
- ・ マーケティング自体に関しては、民間企業（前職）での経験があるが、まさに民間企業と同じような手法で行っていることは興味深かった。

② 経営層インタビュー

- ・ 事業性と社会性の両立については、社会起業大会でも議論にあがっていたが、商品が売れてこそ現地の生産者を買い支える事ができるという考えのもと、あえて「product first, mission second」をモットーに事業を運営している。フェアトレード商品ということでコストや品質でディスアドバンテージはあるが、経営資本を商品に集中することを前提にし、結果的に顧客（小売店）の半数が（フェアトレードの小売店ではなく）一般のファッショントレディックという市場を開拓している。収益率などコスト面の話も聞く事ができ、とても参考になった。
- ・ CFO はじめ優秀な人材が集まっているが、それぞれに入社の動機をインタビューすると、皆そろってミッションに共感しているからだと言った事に驚いた。働き方はベンチャー企業といった雰囲気ですら多忙で真剣に働く従業員ばかりであった。社会起業大会では、高名な話者が揃ってミッション、大義名分をもって共感資本をあつめることが大事であるという意見があったが、実際にインターン先に戻り、それが経営の求心力になっていることを実感できたのはとても刺激的であった。

③ アメリカにおけるフェアトレード・エシカルブランドの市場調査

- ・ 3,000 社近くが出演するニューヨークショーでは、フェアトレード商品専用のセクションが設けられておらず、バイヤーはフェアトレードが目的ではなくあくまでデザイン・品質ありきで買い付けているということが印象的であった。またマタ・トレーダーズに加え、他のフェアトレード企業によると、トレードショーでの商談が売上の大部分を占めるということであった。
- ・ 全米の多くのフェアトレード商品を直接目にする機会となった。水着のハギレなどを利用したアクセサリ、使用済みのセメント袋利用したバックなど、エコプロダクツ×フェアトレードを基軸としたトレンドを捉えることができた。デザイン性の高い商品が多く、また、衣類やアクセサリに限らず、簡単なポストカードやマグネットなど多様な商品を見ることによって商品開発の着想を得た。バイヤーと話をすることができたのも実りが多かった。
- ・ 他のフェアトレードを扱う会社・団体と名刺交換をし、話を聞く事ができた。Non-profit は現地の生産組織の運営まで携わる傾向が多いと感じた。また、For-profit の場合は現地からの輸入に特化し、それぞれのエコシステムが機能してインパクトを大きくして行くことを理想としているという考え方が多いことも印象的であった。

本研修成果の自団体の組織強化や活動の発展への活用方針、方法

本研修で学んだこと当団体のスタッフ間にて共有し、また資料として情報が残るように詳細をまとめる。一般向け公開セミナーの MPJ 研究会やブログなどを通じた研修報告を行い、広く対外的にも発信する。

そして、本研修参加の目的であった、当団体の事業地であるフィリピン被災地やウガンダのミレニウムビレッジ（西部ルヒーラ村と北部ビレッジを含む）、その他アフリカの村落開発現場等での、女性を対象とした雇用創出プロジェクトのローンチに向けて活動を推進して行くことを基本方針とする。

本プログラムや事務局側に対する提案、要望等

本プログラムは自ら研修目的・内容をデザインできるため、それぞれの団体ニーズに直結した内容を実施でき、NGO スタッフにとって非常に有意義なプログラムである。

受入団体はこれまで関わりがなかったので、受入の依頼に関して履歴書を送りゼロから交渉した。私の場合は 2 次募集での応募ということもあり、内定を頂いてから受入団体の確定までのリードタイムが約 1 ヶ月となり、大変慌ただしくなりました。伴って事務局の皆様には急ぎの問い合わせをする事が多かったが、全てにおいて的確かつ迅速にご対応頂いた。

最後にこの場を借りて感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

その他

（総合的に研修成果を理解するために、写真類、研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、あわせて添付願います）



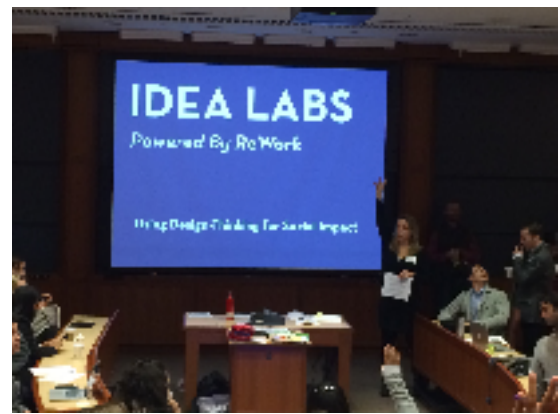
▲ 社会起業大会 会場風景



▲ ビル・ドレイトン氏講演



▲ ハーバードビジネススクール外観



▲ デザイン思考ワークショップ



▲ ワークショップ風景



▲ ルートキャピタル受付



▲ Teach for America セオリー・オブ・チェンジ



▲ マタ・トレーダーズ生産者



▲ マタ・トレーダーズ オフィス風景



▲ 品質管理作業風景



▲ ニューヨークショー会場風景



▲ トレードショー、マタ・トレーダーズ



▲ 展示ブース風景



▲ マタ・トレーダーズ従業員と集合写真

以上