

## 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	2014 年 8 月 28 日
氏名	牛久保 純平
所属団体	特定非営利活動法人ジェン
受入機関名 (所在国)	スリランカ民主社会主義共和国
研修期間	2014 年 7 月 5 日～7 年 17 日

研修テーマ	BOP ビジネスを進める企業と NGO の効率的で効果的な連携について
全体研修目標	BOP の現場視察や現地 NGO 等との交流により、文化、慣習、宗教等が異なる発展途上国・新興国での長期的な課題解決について、企業との連携ノウハウや、その成功例・失敗例を学び、今後の企業と NGO の協働についての方法を会得する。 加えて、組織マネジメントを行なう立場として、研修内で学ぶチームビルディングやシステム思考、リーダーシップ育成、事業開発へのリーダーシップ性についても学び、組織強化に貢献する。

#### 具体的な研修内容

株式会社ピープルフォーカス・コンサルティングが主催する GIA (Global, Innovative, Authentic) リーダー・プログラムへ参加し、以下研修を受講した。

#### 【GIA リーダー・プログラム Phase1】 5/30、6/11、6/28 (東京)

事前研修として、以下アジェンダに対する実例を、講義やワークショップを通して学んだ。

- ・新興国ビジネスの概況や取り組み例
- ・リバースイノベーション
- ・グローバルな社会問題の考察
- ・U理論とシステム思考によるオーセンティックリーダーシップ論
- ・異文化コミュニケーションのトレーニング
- ・スリランカ企業の現状と課題

#### 【GIA リーダー・プログラム Phase2】 7/5～7/17 (スリランカ)

発展途上国・新興国での長期的な課題解決について、企業との連携ノウハウや、その成功例・失敗例を学び、今後の企業と NGO の協働についての方法を会得することを目標に、スリランカでのフィールドワークを行なった。現地では、コーディネーターの多方面に渡る人脈もあり、政府高官、銀行や大企業・軍の幹部、仏教の高僧、大学教授、現地 NGO 等、様々な立場の方々との協議の場を持つことが出来た。また、本プログラムへの日本からの他参加者 5 名は全て民間企業の方々であったため、支援事業だけの一元的な見方ではなく、深く総合的に現地での支援活動のあり方について問題意識を持つことが出来た。

具体的な訪問先は、以下の通り。

- ・ Ministry of Trade and Commerce の元大臣
- ・ 仏教寺院の高僧
- ・ Ananda college
- ・ LANKEM 社（大手化学メーカー）
- ・ Central Bank of Sri Lanka
- ・ The Capital Maharaja 社（大手コングロマリット）
- ・ SANASA Bank、同社のマイクロファイナンスプロジェクトにより成功している 3 社
- ・ 北部の軍施設やシンハラ人コミュニティ、及びタミル人コミュニティ
- ・ 南部 Hambantota にて、中国資本によって進められている新しい空港や港等、整備されつつあるインフラ
- ・ University of Colombo
- ・ 現地 NGO と連携した実績のある企業（BAREFOOT 社、MAS Capital 社）
- ・ 現地 NGO（Sarvodaya）
- ・ Ministry of Investment Promotion、Board of Investment

## 研修の成果

### 【スリランカでのビジネス環境】

Central Bank of Sri Lanka や Board of Investment 等からの聞き取りによると、スリランカでビジネスを行なうメリットとして、主に以下の点が強調されていた。

- ・ 30 年に及ぶ内戦が 2009 年に終結後、政治や治安の安定により外資が参入してきている。
- ・ 人口は 2,000 万人ほどで市場は大きくはないが、地理的な優位性がある。特に、航路ではヨーロッパやアフリカ、中東と、南/東南/東アジアを繋ぐハブとして重要な位置にある。また、南アジアで巨大市場であるインドとパキスタン双方と FTA（Free Trade Agreements）を締結しており、4,000 品目以上が免税となる。（中国との FTA は交渉中）
- ・ 世界銀行によると、ビジネスのし易さという順位で、世界の 85 位に位置する。（中国：96 位、インドネシア：120 位、バングラディシュ：130 位、インド：134 位）
- ・ 識字率は 90%を超えており、ビジネスでは英語も広く使われている。

一方で、農村部には、電気・ガス・安全な水等へのアクセスに苦労している人々もいるため、国の急速な発展に伴う負の部分、特に貧富の差拡大にも目を向けるべきと感じた。

### 【企業との連携】

スリランカでは様々な立場の方と協議する機会があったが、主に多数派のシンハラ人の方々が中心だった。そのほとんどの方の NGO（特に INGO）に対する印象はネガティブだと感じた。過去、欧米系の INGO が LTTE に武器を提供していた、という解釈がその背景にあるようだった。

- ・ 大手コングロマリットの The Capital Maharaja 社で当団体の活動紹介をしたところ、会長からは当初、NGO への印象の悪さなのか、当団体に対してネガティブな指摘を受けた。しかし、粘り強くミッションの説明や中立的で公平な立場で支援を行なっていることを強調したところ、会長の態度は徐々に変わり、最後は当団体との連携について、具体的に話をしたい、というコメントを頂いた。
- ・ BAREFOOT 社や MAS Capital 社は、双方とも現地 NGO との連携実績がある。NGO との連携で共通して利点として挙げていたのは、貧困層の状況を良く理解していて現場に根差したパートナーと

なり得ることであった。一方で、過去、NGOによって誤った情報やメッセージ、現地のストーリーや写真の改ざん等が行われたことがあったため、企業イメージの悪化を懸念事項として挙げていた。

・上記や、他関係者との協議から、企業との連携を行なうためには、支援の中立性や公平性を担保することと、団体の透明性や信頼性の重要性を改めて実感した。また、当初は日本国内の企業との連携のみについて想定していたが、現地企業とでも連携の可能性はあると感じた。ただし、特に政治との繋がりに十分気をつける必要があるため、ステイクホルダーの分析をしつつ、連携する企業の選定は慎重に行なう必要があると考える。

・現地での長期的な課題解決を行なうには、単発での連携ではなく、お互い長期的にコミットメントしていくことが必要となる。そのためには、企業側がCSR活動を超えた本業でのコミットメントが必要となるが、NGOがその一助になれるよう安定した組織体制になっていく必要があると改めて実感した。

・日本からの他参加者5名は民間企業の方々であり、かつ社会貢献のご担当ではなかったため、NGOの活動自体を知らない方ばかりだった。本プログラム全体を通じて、当団体の活動のみならずNGOの活動についても理解を得られる良い機会となった。今後は、今回得たネットワークやこれまで当団体が現場での支援事業で提携してきた企業を中心に、その裾野を広げていくために、社会貢献のご担当以外も活動に参加可能なプログラムを組むことを検討していきたい。

#### 【リーダーシップ性】

本プログラムでは、以下のように「GIA (Global, Innovative, Authentic) リーダーを育成する」ことを目的に、新興国ビジネスにおいてリーダーはどうあるべきかを探求することに重点が置かれていた。

- グローバル・リーダーの育成
  - 新興国の文化を理解し、躍動を体感する
  - 地球規模の世界観を養う
- イノベティブ・リーダーの育成
  - 新興国市場のニーズに応えることにより、近年台頭するリバースイノベーションの発想と戦略を学ぶ
- オーセンティック・リーダーの育成
  - 社会問題の解決に取り組むことにより、自分自身の使命や価値観を見出し、リーダーとして人間力を高める

・BOPビジネスとしては、日本のように先進国市場向けに開発された技術や製品をベースに考えるのではなく、現地で直面する社会課題に対してのソリューションを第一優先に考えるという視点が重要である。それには、現地の文化・慣習などを受け入れる柔軟性やダイバーシティを理解し取り込む力が必要で、現地コミュニティに溶け込み観察し、何が課題なのかを体感し、また現地の人とともにその国を造るといったぐらいのコミットメントがなければならない、ということを変更して学んだ。

・企業が新興国でBOPビジネスを成功させるためには、多様なリソースを活用することが重要である。現地の人脈とともにパートナーの役割が重要であり、NGOはその重要な役割を担うことが出来る。スリランカ現地企業との協議の場面でも、NGOと連携するメリットとして、貧困層に根差した活動により現地の状況を良く理解している点が挙げられていたように、この点を認識し深く理解する必要がある。一方で、BOPビジネスにより格差が拡大され、また人権侵害や環境・資源等に悪影響を及ぼす可能性があるものに関しての、監視の役割もNGOには求められる。現場で起こっている

ことを受容し、物事を多角的に考え・分析し発信していく力があることも、新興国でのリーダーのあり方ではないかと感じた。

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
-------------------------------

・企業との連携で最も重要なのは、団体の信頼性や透明性だと改めて強く感じた。過去に行なった事業を含め、事業のインパクトを多面的に示すため、現地でのモニタリングや評価の手法を改善する必要がある。また、対外的にそれをツールとして更にアピール可能なよう、有効活用していくことが重要である。

・企業と連携し長期的な関係を築いていく為には、上述に加えて他団体と異なる比較優位性を戦略的に示すことも重要だと考える。団体内で私自身もメンバーの一員として進めている戦略会議において、この視点を盛り込み、今年度中に完成予定の団体として注力すべき柱策定に貢献していきたい。中長期的には、このプロセスで得た成功・失敗体験を他団体にも還元していければと考えている。

・今回のプログラムで得た国内外のネットワークを、今後の企業との連携や支援活動に活かしていく。

本プログラムや事務局側に対する提案、要望等
-----------------------

・海外スタディ・プログラムの研修員として決定頂いてから渡航まで期間が短かったものの、早急かつ柔軟にご対応頂き感謝している。

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)

《Ministry of Trade and Commerce の元大臣との協議》



《仏教寺院訪問》



《Ananda college 訪問》



《SANASA Bank 訪問》



《SANASA Bank 会長との協議》



《SANASA Bank より融資を受けてマイクロファイナンスで成功した人たち》

＜洋装店の店主＞



＜洋服店の店主＞



＜各種保険を取り扱っている事務所＞



《企業訪問の合間を縫って参加メンバーで振り返り》



《北部の軍施設での協議》



《北部のシンハラ人コミュニティでボランティア活動》



《電気、ガス等のない家庭にてホームステイ》



《中国資本によって整備されている新しい港》



《現地 NGO (Sarvodaya) 訪問、協議》



以上