

平成 23(2011)年度「NGO 長期スタディ・プログラム」最終報告書

提出日：2012 年 3 月 21 日

氏名：植木美穂

所属団体：特定非営利活動法人 ACE



受入先機関名(所在国)：Fairtrade Foundation (イギリス)

研修期間(全体)： 2011 年 9 月 14 日 ～ 2012 年 3 月 14 日

研修テーマ：NGO と企業の連携強化 ～ヨーロッパ成功事例からの学びと実務の習得～

全体研修目標：

1. 企業のフェアトレード導入や促進に関する知識及び経験を、特にカカオ及びコットンに焦点を当てて獲得する
2. 研修受入団体、その他関係者とのネットワークを構築する
3. 業務を通じてビジネス英語スキルを向上する

具体的な研修内容：

Commercial Relations (コマーシャル・リレーションズ) チームに所属し、下記の研修を行った。

・フェアトレード、特にカカオ及びコットンに関連する資料の読み込み

Fairtrade Foundation 発行のカカオ及びコットンに関するレポートや、外部団体によるマーケティングレポート、年次レポート、書籍、各種ウェブサイト等を読み込み、フェアトレード、特にカカオ及びコットンに関連する基礎知識や背景及び仕組み等を理解することが出来た。

・組織内研修への参加

新入スタッフ研修及びチーム内研修に参加した。新入スタッフ研修では各部署のディレクターによるチームの活動説明から、コマーシャル・リレーションズ、マーケティング、認証システム、政策の各チームの活動及びチームで分業する体制等を理解することが出来た。チーム内研修はアカウントマネジメント(顧客企業管理)能力の向上と各自の課題解決を目的としたもので、プレゼンテーションや質問手法といった実務スキルをワークショップを通じて学ぶことが出来た。

・ガーナを訪問

ガーナを訪問し、フェアトレード関係者へのインタビューを行った。フェアトレード生産者のいるカカオ農村やフェアトレード組合、国営カカオマーケティング会社、チョコレート工場を訪ね、カカオ豆の生産からチョコレート製造までのプロセスやフェアトレード組合の仕組みを理解し、フェアトレードが収入の向上やコミュニティの発展といったメリットを生産者にもたらしていることを確認出来た。また世界カカオ財団のパートナーシップ・ミーティングへオブザーバー参加し、企業目線の主な関心事としてカカオ生産の持続可能性が非常に大きなものであることや、児童労働が産業全体の課題であること、フェアトレードはこうした会議の中でまだ大きく語られていない状況等を理解することが出来た。

- ・各担当者へのヒアリング

テーマへの理解を深めるために、カカオ及びコットンの担当者を中心に多数のスタッフの方々へのヒアリングを行った。フェアトレードの仕組みや歴史、企業のフェアトレード導入手続き、企業とのコミュニケーションプロセス、サプライチェーン・マネジメント、マーケティング、産物毎の仕組みや特徴及び課題等に関する理解を深めることが出来た。

- ・内部ミーティング及び顧客企業との外部ミーティングへのオブザーバー参加

多数の内部及び外部ミーティングにオブザーバー参加し、企業との連携に関する理解を深めた。内部ミーティングでは、カカオやコットン等のプロジェクト毎に複数チームからスタッフが参加してマーケット拡大戦略や顧客企業との連携内容等を話し合っていること、又外部ミーティングに向けて入念で戦略的な準備をしていること等を理解することが出来た。外部ミーティングでは、顧客であるチョコレートメーカー企業やアパレルブランド企業等とのミーティングに参加した。顧客企業と協働してマーケティング戦略を作成したり広報に関して連携する方法を話し合うなど、企業と NGO が対等なパートナーとして協働するイギリスの状況や、提案や交渉といった実際の話し合いの進め方等を学ぶことが出来た。

- ・アカウントマネジメント（顧客企業管理）のエクササイズ及びトレーニングの実施

エクササイズとトレーニングを通じて、アカウントマネジメントの実務スキルを学んだ。エクササイズは新規顧客企業を獲得するためのプロセスを学ぶもので、日本のアパレル企業を1社対象として設定し、フェアトレードの導入を紹介するという設定で行われた。担当者からのブリーフィングを受けて基礎的な考え方とプロセスを理解した後、Fairtrade Foundation で使用している定型フォーマットを活用しての情報収集と分析、戦略立案、プレゼンテーションの作成と実践練習を行った。トレーニングでは既存顧客管理のためのワークブック「Account Manager Workbook」を活用し、また担当マネージャーとミーティングを持ちワークショップを通じて実務スキルを学んだ。

- ・Fairtrade Fortnight キャンペーンの準備及び運営サポート

2012年2月27日から3月11日の2週間は例年実施されている Fairtrade Foundation 主催の Fairtrade Fortnight キャンペーンで、その準備及び運営をサポートした。フェアトレードを知るだけでなく行動しようと呼びかけるのが今年の狙いで、企業や地域のサポート団体等の他組織と連携してイギリスの各地でフェアトレードに関するイベントを開催したり、ソーシャルメディアを活用して広報をしたり各自のフェアトレードに関するステップを登録したり、といった内容だった。準備として企業の協力内容を評価及び記録するシステム作りを補佐し、また期間中は顧客企業のソーシャルメディアでの広報状況をチェックしチームに共有し、顧客企業のオフィスや店舗を訪れ社員及び消費者とのコミュニケーションを確認した。キャンペーンを通じた企業との連携を学ぶことが出来た。

- ・その他所属チームの業務サポート

その他、企業向けカンファレンスの準備や、企業向けプレゼンテーションの作成、業界雑誌のチェックとチームへの情報共有、コットン分野の新規顧客開拓の基礎調査、フェアトレードコーヒー販売店舗の調査等、所属チームの業務をサポートし、企業とのコミュニケーション方法や連携拡大に向けた基礎調査方法等を学んだ。

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）

1. 企業のフェアトレード導入や促進に関する知識及び経験の獲得（目標1）

企業と NGO の連携を強化するために、一つの成功事例であるイギリスのフェアトレードにおける企業と NGO の連携について学び、実務スキルを身につけることを今回の研修の目的としていた。所属したコマーシャル・リレーションズチームの業務サポートや関連資料の読み込み、各スタッフへのヒアリング等を通じて、フェアトレードシステムの仕組み、イギリスで企業がフェアトレードを積極的に導入する背景及び NGO の戦略を学ぶことが出来た。

フェアトレードはフェアトレード生産者が作った原材料を企業が購入し、フェアトレード製品を作って消費者に販売するというシンプルなシステムだと認識していたが、実際はかなり複雑なシステムであり、企業のフェアトレード導入開始から拡大までを多くのスタッフが専門知識を持ってサポートしていることがわかった。また一つのフェアトレード商品を作るのも決して簡単なことではなく、サプライチェーンの整備や企業が求める品質や量と供給可能な原材料とのバランスなど、生産者とサプライチェーンを含む企業、フェアトレード組織らが協力し合い、多数の課題をクリアして生まれているものだということを理解出来た。

企業側のフェアトレード導入及び拡大のモチベーションとしては、消費者からの信頼とマーケティング戦略、また業界によっては原材料の確保が大きな割合を占めていることがわかった。イギリスではフェアトレードの認知度は 77% と世界でも非常に高く（日本は約 20%）、他の類似ソーシャルラベルに比べても認知度の面で大きな優位性を持っている。それは消費者からの信頼を求める企業にとってコストがかかったとしても意味のある投資だという判断につながる。マーケティング戦略としても、フェアトレード市場の成長やフェアトレードキャンペーン活動などが、商品の売り上げ拡大の機会と捉えられている。また例えばチョコレート原材料カカオのように、近い将来に世界的に供給が不足すると見込まれているために供給確保としてフェアトレードを選択するという企業判断もある。このように、フェアトレードが発信する援助ではなく貿易であるというメッセージの通り、ビジネス判断として企業がフェアトレードを導入及び拡大する理由がイギリスにはあることがわかった。

そしてそれを戦略的に作ったのが、イギリスの NGO・Fairtrade Foundation だった。約 10 年前にイギリスでのフェアトレードの認知度は 20% 程度だったが、消費者がキャンペーンを展開して企業にフェアトレード製品が買いたいことを伝え、企業が消費者のニーズをとらえてフェアトレード製品の導入へと動き、サプライチェーンはビジネスとしてそれに対応し、最終的に生産者が利益を得られる、というサイクルを見事に実現し、年々マーケットを拡大していった。大手スーパーマーケットをターゲットに設定してマーケットの拡大を狙い、消費者のフェアトレードニーズ調査を大きな投資をして毎年実施し企業への働きかけに活用するなど、戦略の実現のためには必要なコストを投入し、ビジネス的なアプローチもとっていたことを学んだ。そしてそれは今でも更に専門化した形で実行されている。このようにイギリスにおけるフェアトレードは、NGO のミッション達成と企業の利益がうまく両立する仕組み作りから成功しており、また企業のニーズや特性を正確に理解し、戦略的及びビジネス的なアプローチをとることで企業と共に発展してきたことがわかった。この学びは日本での企業と NGO の連携を強化する際にも大いに参考になると考えている。

2. カカオ及びコットンに関する知識及び経験の獲得（目標1）

ACEではチョコレート及びコットン産業の児童労働に焦点を当てて取り組んでいるため、フェアトレード製品の中からカカオとコットンを中心に研修を行った。リーディングや担当者とのミーティングを通じて理解と知識を深め、カカオに関してはガーナを訪れ生産国の現場情報を獲得し、顧客企業との外部ミーティングに参加して企業とどのようにコミュニケーションをとり連携しているのかを理解した。企業がフェアトレードのチョコレート及びコットン製品を導入するための基本的な手続きやコミュニケーションのポイントを理解することが出来たので、日本での企業との対話の際等に役立てられると感じている。

カカオの分野では企業との連携がかなり進んでおり、イギリスの大手チョコレートブランドが続々と主力商品のフェアトレード化を進めている。持続的なカカオ豆の供給を確保することがカカオ業界では急務なことも、この動きを促進しているようだった。スーパーマーケットでもフェアトレードチョコレートを多数見つけることが出来るほどかなり一般に広がっており、既存顧客企業との連携拡大を進めることがカカオ分野のテーマだった。他のソーシャルラベルとの差別化を図りながら、フェアトレードが持つ生産者及び地域の発展という強みを活かし、企業との連携を強化する戦略を知ることが出来た。

コットンの分野は2005年にフェアトレード認証を開始した新規分野で、新規顧客企業をいかに獲得していくかがテーマとなっていた。コットンのフェアトレード認証の仕組み自体を見直しているところだったので積極的な顧客開拓はしておらず、新規顧客開拓の様子を研修で詳細に知ることは出来なかったが、コットン製品のサプライチェーンの長さが生み出すコスト高等の課題を把握出来たのは大きな収穫だった。企業及びファッションイベントの情報収集サポートを通じて新規顧客開拓のプロセスを学ぶことが出来、また研修の中で企業の積極的なコミットメントを得るためにカンファレンスを開いたり積極的な既存顧客とイベントや広報で協働したりといった、分野を成長させるためのアプローチを知ることが出来た。

3. アカウントマネジメント（顧客企業管理）に関する実務スキルの習得（目標1）

エクササイズとトレーニング及び顧客企業との外部ミーティングへの参加を通じて、アカウントマネジメントのノウハウを学び、実務スキルを習得することが出来た。

エクササイズからは、新規顧客企業を獲得するために初回のミーティングに向けて十分な準備をすることや、組織内の情報共有体制を整備することの重要性を理解し、また情報収集をする際に注目すべきマーケティング特徴や組織構造等の視点や、情報収集の方法、対話に向けた戦略の立て方、プレゼンテーションでのパワーポイントの効果的な使い方や対話する順序等、実践的なスキルを学ぶことが出来た。トレーニングでは、アカウントマネジメントの基本的な考え方や必要なスキルを理解し、プレゼンテーションや Objective Handling 等の実践的なスキルをワークショップを通じて学ぶことが出来た。

顧客企業との外部ミーティングでは、Fairtrade Foundation は企業と同じテーブルにつき同じビジネス言語やデータを使い対等な立場で話し合っており、日本の文脈から見ると企業と NGO の連携が大変進んでいることを理解した。協働の内容にもよるが、企業経営と直接的に連関する協働をする場合には NGO が企業論理や言語を十分に理解し、必要なデータや情報を獲得することは、戦略を立てる際にも対等な対話を進める際にも大変に役立つ。対等に連携する上では企業からの信頼を獲得することも大変重要だが、その面からもこうしたスキルや対話姿勢は鍵となることを改めて理解した。また話し合う際の視点や当日の役割、

使用するデータ、目指す成果等を入念に確認するといった戦略的な準備や、その後の素早いフォローアップ体制などの組織体制を整えていくことも、対等なパートナーとして連携するためには重要であると学んだ。

4. 研修受入団体、その他関係者とのネットワーク構築（目標2）

特に受入団体である Fairtrade Foundation の中で、所属チームだけでなく他チームのスタッフとも強いネットワークを築くことが出来た。フェアトレード及び企業との連携に関する豊富な専門知識や経験を持った方々なので、今後 ACE として取り組む企業との連携強化やフェアトレードに関するアプローチの面で連携していけると期待している。

5. ビジネス英語スキルの向上（目標3）

6 か月間ビジネス英語環境の中で研修を受けたので、オフィス内での会話やメール上のやりとり、会議での議論等に日々触れ、研修の最後には英語スキルの大きな向上を多くの方に認めていただくことが出来た。

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：

- ・ ACE では企業との連携を既に開始しているが、既存の連携拡大と新規の連携を実現していくために、本研修で学んだアカウントマネジメントの手法を多いに役立てられる。企業との連携強化には事前の準備や戦略立案、評価といった部分にある程度の時間を投入して PCDA サイクルを回すことが中長期的な発展には効果的である。企業と対等な立場で対話するためには、お互いの異なる特徴を理解するだけでなく企業が使う言語や知識を理解し、企業の文脈で活用される情報を習得し、信頼を勝ち得るといった努力も必要である。そうした必要なコストを投入することで、組織のミッションの達成により早く大きく近づくことができると考えている。
- ・ フェアトレードの基本的な仕組み、特にカカオとコットンに関して企業が導入する際の手続きも含めて理解することが出来たので、企業へ児童労働問題への取り組みの一つとしてフェアトレードを提案する際や協働での新規の商品開発、フェアトレード団体及び企業との協働等に、これらの知識及び経験を役立てることが出来る。
- ・ ACE ではソーシャルビジネス事業として企業と連携した商品販売による支援等を行っているが、本事業を通じた企業との協働の発展へも本研修で学んだ手法や経験を活用していく。

本プログラムや事務局側に対する提案、要望等：

非常に自由度の高いプログラムだったので、組織として必要な能力を希望する国及び団体での研修を通じて強化することが出来、非常に有意義な研修だった。外務省及び事務局のみなさまには心から感謝している。改善点として提案するとすれば、経費の仕組みが多少複雑で組織内での理解と手続き時間がかかったのもう少しシンプルな仕組みだと手続きがスムーズに行きありがたい。滞在費と研修費に関して区別がわかりづらく組織内で少し混乱が生じたので、それらは統一し、組織内で発生する経費と研修員の滞在にかかる経費を分けて設定した方が、組織内の手続きも軽減されてよいと思う。渡航費に関しては、イギリスとの往復便が上限金額以内で購入出来なかったのもう少し余裕のある金額設定だとありがたい。また受入団体への設備費用及び謝礼金は必要な場合のみ請求という仕組みだが、必要なケースが多いのであれば別途項目を設置してもよいのではないと思う。また、説明会から応募締切までの時間が非常に限られており、通常の業務をこなしながら書類を作成するのは大変困難だったので、もう少し余裕をもった期間があると応募者及び応募団体の負担が軽減され、より一層の制度の活用につながると思う。

その他：

（総合的に研修成果を理解するために、写真類、スタディ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）



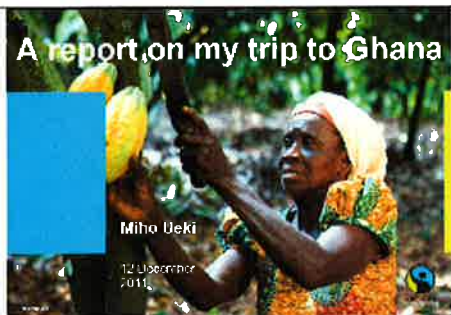
ガーナ訪問：カカオ農家



ガーナ訪問：カカオ農家ヘインタビュ



店舗訪問：フェアトレード商品チェック



ガーナ訪問のプレゼンテーション



チームへのプレゼンテーション（同左）



アカウントマネジメント・エクササイズ(プレゼンテーション)



顧客企業とのミーティング 1



顧客企業とのミーティング 2



キャンペーン：企業広報物チェック



キャンペーン：顧客企業の店舗内試食イベント



キャンペーン：顧客企業の店内フェアトレード広報



キャンペーン：顧客企業と協力した地域イベント

以上