

FASID 第 246 回 BBL セミナー報告（記録要旨）

テーマ：「SDGs 時代のソーシャルビジネス・コンサルティングを考える ～企業活動と公共性の両立を支援するコンサルティングは可能なのか～」

日時：2021 年 11 月 18 日（木）12 時 30 分～14 時 00 分

場所：Zoom ウェビナーライブ配信

講師：佐藤 寛氏 / 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所
研究推進部 上席主任調査研究員

出席者：合計 34 名

発表要旨：

- 持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals : SDG）が「誰一人取り残さない」をスローガンに掲げ、途上国のみならず国際社会全体で取り組むべき目標であることは日本国内でも広く周知されつつあり、民間企業も SDGs に取り組むことが求められるようになってきた。今後は、地球の公共益を掲げる SDGs のゴールを目指す活動と、企業益を目指す自社の活動とをどのように調整・調和させるかについての知見が重要になる。これまでも技術的イノベーションの活用や、他のアクターとの協調、さらには国際機関・援助機関からの支援を得ながら試行錯誤が続いてきた。こうした背景を踏まえて、民間企業の SDGs/ソーシャルビジネスの取り組みに国際開発コンサルタントがどのように協力・協働して、途上国にも企業にも裨益するコンサルティングを実施できるかについて課題提起があった。

① 途上国ビジネスと開発コンサルタント

- 開発業界に流れる資金量は右肩下がりである中、SDGs ブームは開発業界にとって追い風と考えることができる。海外直接投資（FDI）には開発コンサルタントの出番はないが、SDGsに関連したビジネスの資金が途上国に流れるなら、そこには開発コンサルタントの出番があるかもしれないからである。途上国ビジネスには「途上国を舞台とする」と「社会課題を解決する」という二つのハードルがあるが、当該分野における開発コンサルタントの実績は芳しくない。
- 社会課題解決型ビジネスに取り組むコンサルタントにはビジネスコンサルタントと開発コンサルタントの二種類ある。開発コンサルタントは、途上国の現実を熟知しているがゆえ「絵にかいたような」ビジネスプランは作成せず、地に足の着いたプランを作るが、「善意」と「援助」のロジックからなるビジネスプランは詰めが甘い傾向にあるため、ビジネスコンサルタントとの勝負には勝てない。
- 2009 年は日本の経済産業省、経済界が社会課題解決型ビジネス、BOP ビジネス（今はあまり使われていない言葉）に着目し始めたため、BOP 元年と言われた。TICAD の流れもあり、この前後から JICA、JETRO が日本の企業に対する支援を開始した。中小企業の途上国進出へのインセンティブとして用意された補助金申請時には中小企業と「コンサルタント」がタッグを組んで申請書を作成することが推奨され、これまでビジネスに縁がなかった開発コンサルタントもこの分野に進出し始めた。
- それ以来 10 年間、公共性とビジネスの両立を目指す win-win 型ビジネスモデルのトライアルが実施されたが、ビジネスとして自立した事例はほとんどない。大企業は技術力、資金力はあるが、数年で黒字化しないと撤退する。中小企業の場合、小さな地域でのパイロットプロジェクトはうまくいってもスケールアップのための資金が続かず、撤退するというパターンが多い。
- コンサルタント側も「社会課題解決型ビジネス」「ソーシャルビジネス」には苦戦している。ビジネスコンサルタントは早くキャッシュフローを整えてビジネスの持続可能性を成立させることをアドバイスするが、途上国の制度やインフラの課題に直面した時には、「定式化されたビジネスコンサル手法」ではお手上げとなる。一方、開発コンサルタントは社会課題への取り組みは慣れているが、ビジネスとして成立させるためのマネーフローや、人事政策などに甘さがあり、体力切れになるというパターンがよく見られる。

- 開発コンサルタントとビジネスコンサルタントを足して二で割ればよいが、それは簡単ではない。社会課題解決を目指す企業を適切に支援するためには、どのようなノウハウと能力が必要なのか、それを明らかにすることが「ソーシャルビジネス・コンサルティング」に求められる課題である。
- ② 中小企業と SDGs
- 中小企業に SDGs を説明するときには、最初に「ビジネスと開発の相互接近」という世界の潮流を説明する。開発にビジネスの視点を入れること、ビジネスに社会的責任／倫理性を持たせることの双方が求められているのである。それを背景に MDGs、続いて SDGs が登場したのである。SDGs の二つのスローガンは「誰一人取り残さない」と「Transforming Our World」だが、この文脈の transform はさなぎが蝶に孵るような「変態」に近い決意であり、実は大胆な約束なのだ。我々の現在のライフスタイルも含めて、全く違う姿に変わらないと持続可能でないという認識が共有されているのである。
 - SDGs の 17 のゴールの構成は、貧しい人のため（ゴール 1～6）、地球のため（ゴール 13～17）、すべての人の豊かさのため（ゴール 7～12）となっている。ゴール 1～6 は MDGs の後継目標であるが、ゴール 13～17 は MDGs と全く流れで国連環境開発会議（UNCED）の議論から SDGs という概念が生まれている。SDGs 推進の鍵は中小企業だと考えており、中小企業が取り組むソーシャルビジネスはどのゴールにも対応しうる。
- ③ 企業と SDGs の取組みの関係
- 大企業に対しての方が NGO からの目が厳しいこともあり、大企業は経営戦略として SDGs に前向きに取り組んでいる。国連グローバルコンパクト（GCNJ）、UNDP ビジネスコール to アクション（BCtA）、SDG Compass 等、一通り行われており、次の段階に行くところかといった状況である。一方、中小企業は「自分たちには無理」「大企業は CSR 専属の人がいる」「海外なんてとんでもない」という現状で、環境面でのアピールをすることが精一杯というところが多い。しかし一部の中小企業は MDGs 時代から途上国問題について技術力を生かした貢献の可能性模索を続けており、商工会、青年会議所の一部に SDGs への取組みを本格化する動きもある。地方銀行も SDGs（＝ESG）投資のネタを探している。
 - 中小企業が SDGs へ取り組む契機として私は二つの入り口を紹介している。一つは市場（儲け）を強調する入口、もう一つはリスクを強調する入口である。一つ目の入口の例として、インドのユニリーバがある。以前は農村部に石鹸やシャンプーなどの販売ルートがなく都市でしか売れていなかったが、農村部で活動している NGO とパートナーシップを組んで、農村部の女性にセールスレディーになってもらうことで雇用が生まれ、製品も売れる仕組みを作り上げた。すなわち BOP（経済的底辺）層であっても、適切なアプローチをすれば大きなマーケットになりうることが実証された。貧困削減のためには、収入を上げる以外に、消費の質を上げることも有効であることがわかった。BOP ビジネスの大きな成功例が携帯電話のプリペイドカードである。これはイギリスの援助機関がボーダフォンと協力したものである。このイノベーションによって、電話料金支払いのみならず安全な送金が可能となり、出稼ぎのお金が農村に届くことで農村の生活水準向上につながった。日本企業の成功例としては住友化学のオリセットネット（マラリア対策蚊帳）がある。ただし、人々が安価で市場から入手できることがマラリアという課題解決には重要ではあるが、このビジネスモデルでは、援助機関経由で配布するところまでである。究極的に目指すことは一人一人が商品を購入できるようになることである。
 - もう一つの入口は、サプライチェーン上のリスク対策である。今日のグローバル企業のサプライチェーンはどんどん長くなっており、そのサプライチェーンは途上国にも伸びている。すると我々の目の届かないところで環境破壊、人権侵害、貧困層搾取、社会的弱者差別などが発生する可能性が高まる。こうしたリスクを適切に管理しないと生き残れないというものである。倫理的消費者運動の一環として消費者によるボイコットがあり、欧米ではかなり大きな動きとなっている。広東省深圳の Foxconn 工場で従業員の頻繁な自殺が告発され、最終製品の販売者であるアップルは自社のサプライチェーンの全てに責任を持つとした。バングラデシュのラナプラザ崩壊事故後は欧米ではファストファッションの店舗前で抗議のデモが行われた。このようにサプライチェーンのどこかで問題があれば、最終的には製品を売る先進国企業の責任となる。

- フェアトレード合戦なるものがある。2009年、キャドバリー社は『デリーミルク』銘柄の原料を100%フェアトレードカカオにすると宣言した。これに対してネスレ社は『キットカット』銘柄の原料をフェアトレードカカオに切り替えると宣言した。これは倫理的消費者を意識した「児童労働」禁止、「環境配慮」などをめざす競争とも言える。市場競争の原理で生産者の労働条件が改善するのは良いことだが、ぬるま湯に漬かっている日本のチョコレート業界はフェアトレードカカオ原料の調達競争に出遅れてしまう。
- NGOのNaming and Shaming（名指しして批判する）戦略の効果を高めるためには、相手が大企業であればあるほどよいので、大企業ほど批判リスクが高まる。そこで、多国籍企業のネスレなどはNGOと積極的に対話することで、戦略的に活用している。NGOも同様に大企業とのパートナーシップを戦略的に活用している。日本では企業もNGOも対話に慣れていない。双方に猜疑心があり、対話の作法が存在していない。こうした対話のプラットフォームづくりやSDGsを共通言語とした対話のファシリテーターとして開発コンサルタントの役割があるのではないかと思う。

QAセッション

- Q1 SDGs 推進の鍵は中小企業だと仰っていたが、大企業のほうが活動のインパクト自体は大きいと推測する。その点についてどのようにお考えか。
- A1 マクロでみた場合はそのとおりである。他方、日本社会へのインパクトを考えると、経済活動の大部分を占める中小企業がどのように取り組むかが日本にとってのSDGs推進の鍵となる。中小企業の生き残りにもかかわることである。日本社会にもトランスフォームが求められており、そこに多く関わっているのが中小企業であるからである。
- Q2 最近の開発コンサルタントや援助機関職員からビジネスコンサルタントに転職されるケースがある。冒頭であった両コンサルタントの課題の克服、強みの増長につながると期待できるか。ちなみに逆の転職のケースはあまり聞かない。
- A2 そのとおりである。JICA、JBIC職員の中にはビジネスコンサルタントとなる人もいる。ビジネスコンサルティング企業側も開発の知識が欲しいため、こうした人材を採用したがる。その意味では、開発とビジネスの垣根が低くなっている。ただし、ビジネスコンサルタントはビジネスコンサルタントの本質（先進国で構築した理論）を持ったまま、開発途上国へ展開していく。開発コンサルタントは「絶滅危惧種」となりつつあるが、途上国の様々な障害を理解した固有の役割があると思っている。その役割を果たすためには、開発コンサルタントが脱皮・変態しないといけない。開発コンサルタントがビジネス感覚を身に付けようとしている動きは理解できるがビジネスコンサルタントのまねをするのではなく、ビジネスコンサルタントにない視点を持つことが重要である。
- Q3 企業の方へ説明をした際どのような反応があったか。
- A3 SDGsについて色々な情報は得ていたが、「背景にそのような大きな流れがあったのですね」、「ただの流行ではないですね」、という反応が多い。
- Q4 開発コンサルタントにも得意分野があるので、大規模でなくてもビジネス参入はできると思うが、具体的に開発コンサルタントがどのようなビジネスを実施できるか、私見で結構なのでご教示いただきたい。
- A4 これは皆さんと考えたい。開発コンサルタントもハード系とソフト系で異なる。ハード系は途上国という障害をどう乗り越えるかという点で長けている。ソフト系は公共性をどう担保するかに長けている。しかし、どちらもソーシャルビジネスの経験に欠けている。例えばマイクロの生産支援・マーケティングのスケールアップをどうするかを共に考えたい。
- Q5 開発コンサルタントが、ODA予算の減少と共に他に売上を上げるための方策を模索していて、ソーシャルビジネスのコンサルティングをしようとしている方々もいらっしゃる。ただ、ビジネス業界での経験がない開発コンサルタントの方のアドバイスは、正直的外れなことも多く、かつコンサルフィーも高いので、自分が企業側だったら、開発コンサルタントの方にソーシャルビジネスのコンサルティングをお願いしようとは思わない。開発コンサルタントがSDGsコンサルティングで成

功するには、ビジネスの中でトライ＆エラーを行いそこから学ぶ必要があると思うので、失敗になったとしてもどんどん途上国でビジネスを興していくのはよいと思います。

- A5 中小企業の経営者の中には、ビジネスコンサルタントは金もうけばかり、開発コンサルタントは能力が低いと毛嫌いする人もいます。最近は若い人でソーシャルビジネスを立ち上げる人がいる。5年後にうまくいってないことも多いが、そういった人が開発コンサルタントになるのは悪くないと思う。
- Q6 民間大企業の元経験者が、中小企業のSDGs事業を支援するケースはあるか。その際、どのような経験・スキルが求められているか。
- A6 商社のOBは失敗することが多い。大企業の人には中小企業を理解していないことが多い。そのままでは無理だと考える。
- Q7 開発プロジェクトの成功度の測り方の一つとして、現地の住民の方のキャパシティビルディングがあると思う。この達成には時間がかかるし、キャッシュフローにはよくないと思う。キャパシティビルディング力は開発ビジネスで損なわれてしまうと思うか。
- A7 BOPは貧困層搾取ビジネスと言われることがある。搾取ビジネスでは相手のキャパシティビルディングなどには構ってられない。ただ、BOPのおもしろいところは、最初は単純に貧困層にモノを売る(BOP1.0)から始まって、ビジネスの持続可能性を模索する中で、貧困層をサプライチェーンに取り込む(BOP2.0)ように進化し、この結果貧困層のキャパシティビルディングに貢献するようになった。研修としてではなくビジネスモデルに取り込むことで、両立する部分があると思う。
- Q8 他の先進国で、ソーシャルビジネス・コンサルティングに長けている国があれば、教えて頂きたい。
- A8 日本の場合、コンサルタントという職種は元々なく、各企業は自社の中ですべての事を処理してきた。欧米の企業は、輸出だったらこのコンサタントというようにアウトソースするモデルで成り立っている。国際機関はこのスタイルを引き継いでいる。日本の場合は、コンサル文化がなかったが、そこにODAが始まった。JICA、JBIC、OECDでできないことがあり開発コンサルタントが生まれた。このため日本では、ビジネスコンサルタントより歴史が長いかもしれない。この結果、開発コンサルタントとビジネスコンサルタントの二種類が生まれたが、この区別があるのは日本だけではないかと思う。他国では、ビジネスコンサルタントが開発コンサルタントもやっている。他方、途上国ビジネスに関しては、国際NGOが、チャリティーから方向を変えてビジネスコンサルタ的な仕事にも手を広げている例もある。その意味では、ソーシャルビジネス・コンサルティングには国際NGOが一番長けていると思う。
- Q9 企業側とNGOの対話の場が必要なのは、本当にそうである。私は紛争鉱物関係のNGOに関わっているが、企業側の業界団体は「(管轄の)経済産業省に言われていないから、自分たちに関係ない」という意識である。経済産業省を通して、対話の場を持つためのアイデアをお持ちであれば共有して頂きたい。
- A9 経済産業省はこれまで望み薄であった。2015年12月にJETRO本部に「SDGs事業に取り組もう」とかけあったが、経済産業省はSDGsに予算を付けてないからやらない、という返事であった。経済産業省はNGOとの対話の経験がない。プレッシャーをかけるには世論しかない。政治家に言い続けるのも一つの方法である。ただし今年6月に経済産業省の中に新しい部署ができ、人権の問題にも取り組む姿勢を見せ始めているので、NGOとの対話も時間の問題でもある。ルートは開けている。
- Q10 国内外問わず開発コンサルタントが企業に入って対話の機会を作った例をもしご存じであれば教えて頂きたい。また、開発コンサルティングが実際に対話のプラットフォームを作るにあたり何から始めることがベストだと思うか。
- A10 よくわからないが、(株)かいはつマネジメント・コンサルティングは意欲的に取り組んでいる印象。分野別、国別のプラットフォームはありうるかもしれない。業界団体もあり、そこに企業を呼ぶのもありうるかもしれない。開発コンサルタントは公示があってから動く。ビジネスコンサルタント

は自らが売り込みに行く。そこは開発コンサルタントが学ぶこと。大事なのは調査能力である。複数のコンサルタントがコンソーシアムを組んで、情報を提供し、そこに企業を呼びこむこともありうる。

Q11 日本はなぜ ESG 投資が遅れているか。SDGs というと、環境のことでしょ？と言われることが多い。この分野について大企業が果たすべき役割は何か。

A11 これも時間の問題である。投資家はわかっている。投資をする人、運用する会社は概ね SDG 投資について何とかしないといけないと思っている。運営会社が目覚め、徐々にお金が流れている。大企業が果たすべき役割として、例えば脱石油がある。シェル等は、株主の中にもアクティビスト投資家が出てきている。欧米の石油会社自身が脱石油を意識し始めている。大企業が既得権益に関わらずトランスフォームするようになれば、その下請けも考えなければいけなくなる。企業は投資家に対しても社会的インパクトを示すことが必要となりつつある。日本は消費者が鈍感であるが、消費者が動けば、投資家も動く。投資信託会社も反応し、企業も動く。

Q12 キャドバリーとネスレの話をととても興味深く拝聴した。日本の市民に対しても SDGs アウェアネスをあげることによってビジネスに影響を与えるようになるには、どのようにアプローチしたらよいか、お考えを聞きたい。

A12 キャドバリーの 100%フェアトレードカカオはイギリスのみであり、日本で売られているのはそうでない。日本では NGO の ACE（エース）ががんばっている。イオンは早くからフェアトレードに取り組んでいるが苦戦している。消費者が反応しないからである。ミニストップもフェアトレードバナナをやっていたが、消費者が買わなければ意味がない。しかし日本の消費者に慣れたロッテ、明治、グリコ、森永が海外でチョコレートを買おうと思った時には勝負にならない。いずれにしても、企業の危機感のなさの最大の理由は消費者が鈍感であるから。したがって消費者に対してチョコレートのサプライチェーン上の課題を説明して、チョコレートを食えることが何を意味するのかを気づかせる必要がある。既に小中高でもそのような教育が始まっているので、いずれ消費者が育ってくる。消費者が育ってきたときに、企業が対応できるように成長しておかないといけない。

以上