

## 訪問記

# PBSP (Philippine Business for Social Progress) 訪問記

中村学園大学 流通科学部

山 田 啓 一

## 1. はじめに

2018年8月13日（月）10:00～12:00にフィリピンのマニラ市イントラムロスにある Philippine Business for Social Progress（以下 PBSP）を訪問、Director for Operation の Elvin Ivan Y. Uy 氏および IB Center（インクルーシブ・ビジネスセンター）の Director である Caroline Grace Pedragosa 氏と面談を行った。訪問の目的は、筆者が行っている NGO 研究の一環で、PBSP のブリーフィング、筆者の研究についてのプレゼンテーションおよびディスカッションであった。本報告は、その概要に関する報告である。

## 2. キー概念の検討

PBSP の訪問記に入る前に、PBSP の活動に関連する重要事項であるソーシャルビジネス、コレクティブ・インパクト、インクルーシブ・ビジネスの3つについて検討を行う。

### （1）ソーシャルビジネス（Social Business）

ソーシャルビジネスというビジネスモデルは、Yunus（1997）がバングラデシュのジョブラ村での少額の貸付金から始めたグラミン銀行（マイクロファイナンス）をベースに、グラミングループが展開している一連のビジネス<sup>1</sup>で採用されているビジネスモデルである。Yunus（2010、邦訳書32頁）では、2つのタイプのソーシャルビジネスすなわち、「社会問題の解決に

専念する『損失なし、配当なし』の会社で、企業を所有する投資家は、上がった利益をすべてビジネスの拡大や改善に再投資する」もの（タイプⅠのソーシャルビジネス）と、「貧しい人々が所有する会社」（タイプⅡのソーシャルビジネス）としている。すなわち、貧困者の営利企業を除く営利企業によるビジネスは社会問題を解決するという目的であっても、ソーシャルビジネスには含まれない。

ソーシャルビジネスという言葉に似た言葉にソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）という言葉があるが、これは「社会問題をビジネスで解決する企業」と定義することができ、非営利、営利いずれも含まれる。したがって、ソーシャル・エンタープライズの全てがソーシャルビジネスになるとは限らない。

なお、このテーマにおけるフィリピンの著名な研究者である Decanay（2013）は、「貧困者を主要なステークホルダーとする社会的企業（SEPPS: Social Enterprises with the Poor as Primary Stakeholders）」というモデルを提案し、事例研究を行っている。

### （2）インクルーシブ・ビジネス（inclusive business）

世界金融公社（International Finance Corporation、以下 IFC）では、インクルーシブ・ビジネス・モデルを「BOP<sup>2</sup>層を消費者、生産

1 具体的な展開については、Yunus（2007）を参照されたい。

2 Base of economic Pyramid（経済ピラミッドの底辺）の略で、貧困者のことを指す。

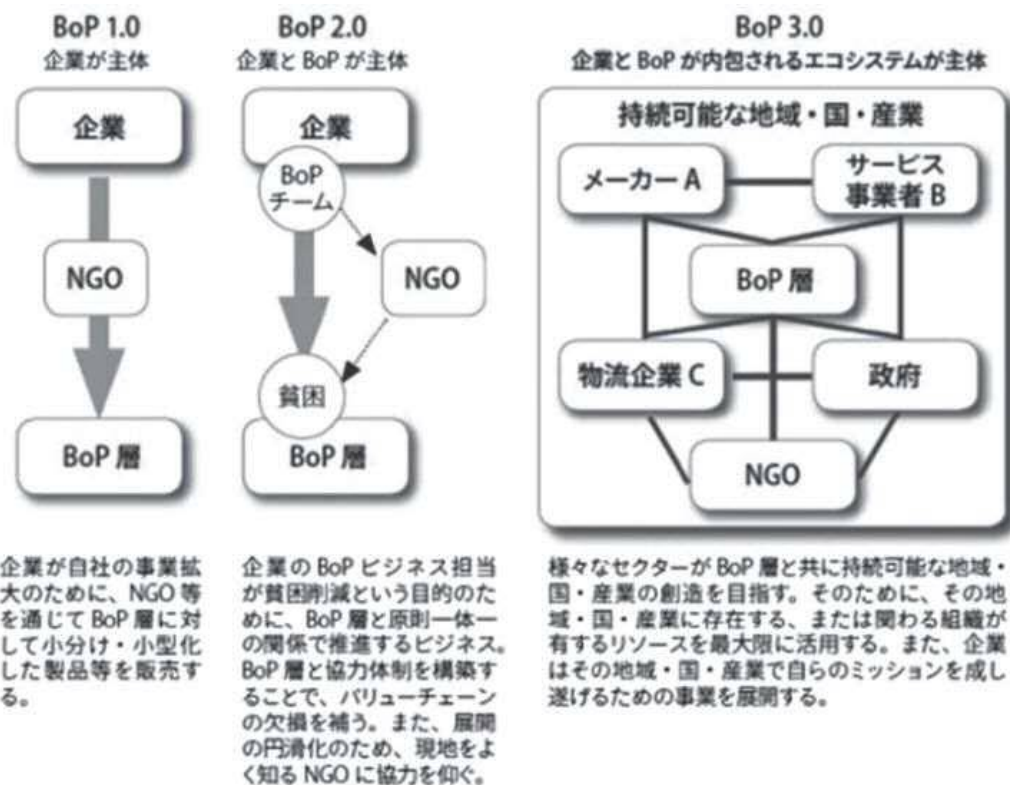
者、流通業者、あるいは小売業者として位置づけ、バリューチェーン<sup>3</sup>に組み込んだビジネスとして成立し、かつ規模を拡大できる事業モデル」とし、「慈善事業や社会的責任活動（CSR）と一線を画した、企業の本業としてビジネスを行うモデル」と定義している（Jenkins et al. 2011、2 頁）。

インクルーシブ・ビジネスの発想は、BOP ビジネス（Prahalad & Hart 2002）を出発点としている。

菅原（2011、35頁）によれば、これらの初期の BOP ビジネス論は、貧困層を「消費者」あるいは「顧客」として捉え、彼らの消費を引き

出すために、いかに対応するべきかについて論じられたが、その後10年間で進展を遂げ、貧困層をビジネスの「パートナー」として位置づけ、そのうえでどのようにビジネス展開をすればよいのか、といった議論が展開されるようになった。すなわち、「BOP 市場の中にいかに宝の山を見つけ出すかという課題から BOP 層と共いかに宝の山を創りだすかが新たな挑戦課題」に発展したとされる（London & Heart 2011）。これは、初期の BOP ビジネスを BOP1.0 として位置づけると、BOP2.0 と定義される。最近ではさらに、BOP3.0 として BOP をエコシステム<sup>4</sup>として捉えるモデル（Cañeque & Hart

図表 1 BOP ビジネスの変遷



出典：経済産業省「平成 27 年度アジア産業基盤強化等事業（収益指向型 BOP ビジネス推進事業）最終報告書」より

3 バリューチェーンは、Porter（1985）が提案した概念であり、製品やサービスが流通経路の川上から川下へと流れていく中で付加価値が追加されていく仕組みを価値システムといい、構成要素が付加価値を創りだす諸活動及び創りだされた諸々の付加価値のつながり（これが最終的な付加価値をもつとき）を価値連鎖といえることができる。インクルーシブ・ビジネスにおいては BOP 層をこの価値システムの一員（構成要素）としてその中で他の関係者（構成要素）と価値を共創するということを意味しているものと考えられる。

4 BOP 層を含むビジネス環境を生態系として捉えるシステム。

2015) が提唱されている (図表 1)。インクルーシブ・ビジネスにおける BOP 層の位置づけは BOP1.0から2.0さらには3.0と進展するに従って、より密接にインクルードされるようになってきていることがわかる。

Jenkins et al. (2011、3 頁) では、インクルーシブ・ビジネスは、① イノベーション、経済成長、競争力強化のための新たな機会をもたらすことができるため、企業にとって注目すべきビジネスモデルであること、② 継続的な補助金の注入を必要とせず、持続可能で自発的に拡大していくビジネスであり、開発効果を促進する可能性を秘めているため、二国間のおよび多国間のドナー、財団、政府、市民社会団体にとっても興味深いものであること、③ 貧困者にとっては、経済的な機会を求め、サービス、選択肢へのアクセスが拡大し、生活の向上へとつながること、をメリットとして提示している。

Kelly et al. (2015) は、インクルーシブ・ビジネス・モデルの基準として、① 弱者のための生計費を提供すること、② 融通性のある取引の取り決めを利用すること、③ 農民と小規模事業者を支援すること、④ 現在の市場プレイヤーのスキルと熟練の上に構築すること、⑤ 中期的な拡張性があること、⑥ 多様な収入の流れを許容すること、をあげている。

### (3) コレクティブ・インパクト (collective impact)

コレクティブ・インパクトは、Kania & Kramer (2011) が提唱した概念で、「複数の異なるセクターから集められた重要なアクター<sup>5</sup>のグループが、特定の社会問題を解決するための共通の課題に専心すること (p.36)」と定義

PBSP (Philippine Business for Social Progress) 訪問記

される。そして、コレクティブ・インパクト・イニシアチブは、単なるコラボレーションとは異なり、「集権的な社会基盤をもち、共有された統制<sup>6</sup>、継続的なコミュニケーション、及びすべての参加者の間で相互に補強される活動を含む (p.38)」ものとされる。コレクティブ・インパクトの要件として、つぎの5つがあげられる (Kania & Kramer 2013)。

#### ① 共通の課題 (Common Agenda)

すべての参加者は、問題の共通の理解と合意された行為を通じた共同の解決を含む変革のためのビジョンを共有する。

#### ② 共有された統制

すべての参加者に対する一貫したデータの収集と結果の測定は、参加者の努力の一貫性と参加者の相互の責任負担を担保する。

#### ③ 活動の相補的な補強

参加者の活動は、相互に補強する行動の計画を通して整合させられている間は、それぞれ識別されなければならない。

#### ④ 継続的なコミュニケーション

信頼を築き、相互の目的を保証し、共通のモチベーションを創出するためには、一貫した、オープンなコミュニケーションが必要である。

#### ⑤ 支援のバックボーン

コレクティブ・インパクトを創出し、マネージするには、全体のイニシアチブと参加する組織及び機関の調整のためのバックボーンとして支援するスタッフと特定のスキルを持った別の組織が必要である。

## 3. PBSP 訪問について<sup>7</sup>

### (1) 概要

PBSP は、フィリピン最大のビジネス主導の

5 政府 (国、地方自治体)、企業、第三セクター、NGO、NPO、民衆組織、個人 (社会的弱者、貧困者等を含む) その他、利害関係者集団を含む。

6 原文では、" shared measurement" となっており、直訳すれば「共有された測定」となるが、内容として測定と管理となっているので、ここでは「共有された統制」とした。

7 面談時のブリーフィングと配布された2017年度のアニュアルレポートによる。

NGO であり、戦略的な企業市民の先陣を切り、ビジネスセクターでのリーダーシップを握り、社会の持続的発展と貧困削減に貢献している。PBSP の設立の経緯は、1970年に50人のフィリピン財界のリーダーが集まり、それぞれの会社の税引前純利益の1%を貧困削減プログラムのために蓄えることを誓約し、その実行機関として1970年12月に設立された。PBSP は、ベネズエラの企業の社会的活動に関する「地域社会のためのボランティア活動の配当 (Dividendo Voluntario para la Comunidad) モデル」に基づき、フィリピンにおける社会及び経済のプロジェクトとプログラムに出資と技術及び管理の支援を行っている。

PBSP は、大規模で複雑かつ体系的な問題を解決するために、「コレクティブ・インパクト戦略」を採用することによって規模の拡大を図っている。すなわち、PBSP はイニシアチブの整合性と持続可能性を確保するために、コレクティブ・エンゲージメントのためのプラットフォーム (PlaCEs: Platform for Collective Engagement) を組織している。

PBSP は、企業の社会的責任 (CSR) の風景が変わるのに応えて、PBSP の企業市民のブランドを企業の中核能力に据え、インクルーシブ・ビジネスを一つの戦略として推進している。PBSP はまた、社会的投資、責任あるビジネスプラクティス、及びフィランソロピーを通じて戦略的に企業と関わり合い続けている。PBSP は中核活動領域である健康、教育、自然環境、生計、及び企業開発の領域で社会的な問題に対する適切な解決策を提案する。また、企業及び従業員にいつでも就業できる選択を提供する。

PBSP は、プロジェクトと助成金の管理、イベントと裏方の管理 (backroom management) を含むコンサルティングを展開するうえでの端から端までのサービス (end-to-end service)

を提供してきた実績がある。

## (2) 現況

PBSP は、マニラ市イントラムロスに本部を置く NGO である。議長は、Manuel V. Pangiliman (マニエル・V・パンギリマン) で、役員は25名、会員企業数は、2018年1月現在、274社となっている。主な事業は、健康、教育、環境、生計の4分野における支援 (財政支援を含む)、インクルーシブ・ビジネス、雇用の創出等である。活動地域は、いくつかの山間部を除いてフィリピン全国にわたっている。

総資産は Php<sup>8</sup> 1,410,802,640 (2017年9月末現在) で、これは約30億3,900万円 (1ペソ = 2.15430円換算) となる。流動資産は、Php 989,836,969、約21億3,240万円、非流動資産は Php 420,965,671、約9億689万円、となる。他方、流動負債は、Php 119,623,921、約2億5,771万円、非流動負債は Php 824,444,129、約17億7,610万円、ファンドバランスは Php 466,734,590、約10億548万円、となっている。

収入は会員の寄附、補助金、投資収益、小規模企業の収益等から成っており、合計で Php 2,829,449,981、約60億9,500万円、税引前の収支は Php 28,337,735、約6,100万円、包括損失は Php 23,340,523、約5千万円となっている。

## (3) ビジョンとミッション、コミットメントの表明

PBSP のビジョンは、「ビジネスセクターの努力によってフィリピンの貧困を減らすことを主導すること」となっており、これを実現するためのミッションとして「PBSP は、ビジネスセクターのリーダーシップの促進と、自力更生に導くプログラムへのコミットメントによって、貧困を削減することを引き受けること」としている。

---

8 Philippine Peso (フィリピン・ペソ)



そして、コミットメントの表明として次の6項目を提示している。

- ㊦ 民間企業として、資本、土地、労働力といった資源の創造的かつ効率的な利用によって、雇用の機会を創出し、社会の経済的能力を拡大し、国民生活の質を向上させる。
- ㊧ どの国においても、もっとも価値の高い資源は人材である。民間企業のより高い目的は、人材開発とコミュニティの社会的及び経済的に健全な状態を構築することである。
- ㊨ 民間企業の成長と活発な発展は、健全な経済的・社会的状況の上に定着する。
- ㊩ 民間企業は、独自の能力に便益を与える社会に対してその社会的責任を果たさなければならない。それは、その企業自身を国家の総合的な利益のための社会発展にさらに多く包含されることになる。
- ㊪ 民間企業は、社会開発に活発に参加するために財務的及び技術的に装備されている。科学技術的及び管理的能力において民間企業は、われわれの窮乏したコミュニティにおける社会開発のためのトータルアプローチを提供することができる。
- ㊫ 民間企業は、社会の他のセクターとともに、国のコミュニティへの義務と責任を分かち合うことができる。民間企業の究極の目的は、フィリピン人の尊厳に値する家庭を創りだし、維持することに寄与することである。したがって、社会的責任をよりよく実行するためには、民間企業は社会開発のための収入を確保しなければならない。PBSPは民間企業として、貧困者の社会進出とコミュニティの自力更生に貢献することをコミットする。

#### （４）主要な活動とその現状

##### ㊦ 健康プログラム

国の長期的な成長・発展は、究極的には人々の生産性にかかっている。それゆえ、人々の健康問題はその生産性にとって重要な問題といえ

PBSP (Philippine Business for Social Progress) 訪問記

る。SDG3でも「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」こととされている。したがって、PBSPでも、健康問題を第一番目の課題として、プログラムに取り入れている。とくにフィリピンではお産にかかわる母子の死亡や乳幼児の死亡率が高く、また結核患者が多い。PBSPでは母性保護と結核予防を中心のテーマに据えている。

##### ・母性保護

フィリピンにおける死産の割合は未だに高い。健康サービスは利用可能であるものの、母親のいくらかはこのサービスがあることを知らない。母子共に安全と健康を維持することの重要性を認識していないために、サービスの存在を知っている者でも利用しない者もいる。PBSPでは、母性保護キャラバン (Safe Motherhood Caravan) を組織し、全国展開している。このキャラバンでは、母性保護のための情報を提供し、合併症を防ぐための産前産後のケアを受けることを薦めている。

現在まで13,590人が母性保護の教育又は情報提供を受け、2,835人が産前産後の保健サービスを受けている。

##### ・結核対策

フィリピンはまだ結核患者の多い国の一つである。放置すれば結核は急速に広がり、乳幼児、小児や老人、貧困者などの弱者が罹患する恐れがある。また、成人が罹患すれば一家の働き頭がいなくなり、医療費負担とともに生活苦に陥る可能性が高い。PBSPでは、保健省 (DoH: Department of Health) のナショナル結核コントロールプログラム (National TB Control Program) に基づき、遠隔の過疎地に看護婦を派遣して結核患者の発見に努めるとともに、薬の供給、多剤耐性結核の症状を発見する最新鋭の医療機器を投入して積極的な役割を果たしている。

現在までのところ、225,125人の患者が発見され、26,717人の患者が本プロジェクトの受益

者となった。478の地方自治体が条例を施行し、結核予防のための資源を配置した。

#### ㊦ 教育プログラム

フィリピンの貧困者の間では、仕事のミスマッチ、高校卒業者の職場における低い理解力、及び低い就業機会は、高校卒業者が新基礎教育カリキュラムを終えた後に直面する問題である。幼稚園から高校までの12年間の義務教育化という新しい教育制度は有望ではあるが、それでもなお関与が必要な領域が多くあり、民間セクターの支援が可能である。

PBSP では、会員企業、パートナー及び寄附者に対してフィリピンの教育の質の向上に共同で支援するために結集することを呼びかけてきた。PBSP の教育プログラムは、学習者の成績向上と小学校及び高校における修了者の割合 (cohort survival rate) の改善に寄与してきた。また、必要な技術的なスキルを習得するための支援をすることによって高校卒業者の従業可能性を高めることを狙いとしている。これらの目標は、教育に関する持続的開発目標 (SDG) に応えることになる。

具体的なプログラムはつぎのとおりである。

- ・ 全国の公立学校188校に対するさまざまな形での必要な支援
- ・ 1,203人の学生への必要な通学または学習の支援
- ・ 30校の学校管理者及び49校の PTA に対する効果的な学校運営のトレーニング
- ・ 水道、トイレ、什器備品等が備わった122の教室を建設し、170教室を建設中である。

#### ㊦ 環境プログラム

環境プログラムの主要な課題は、品質がよく安全な飲料水を持続的に利用ができることである。フィリピンでは1,600万人が安全な飲料水を利用することができないし、半分以上の人々が家庭用の水道を利用することができない。こ

の状況はカガヤン溪谷、セブ、ラグナ、パンパンガといった主要な河川流域の枯渇が予想される2025年にはさらに悪くなることが予想される。このことは健康と衛生上の問題を悪化させることになる。

PBSP の環境プログラムは水のセキュリティ、河川の流域の再生、及びレジリエントなコミュニティを創ることにある。コミュニティに安全な飲料水を供給し、河川の流域は大規模な植林を通じて積極的な再生を行う。

- ・ 18,955人 (ルソン地区3,185人、ビサヤ地区14,486人、ミンダナオ地区1,284人) に安全な飲料水を供給
- ・ 60 ha (ルソン地区23 ha、ビサヤ地区35 ha) の河川流域を植林
- ・ 技術支援 (54の地方自治体における DRRM システム<sup>9</sup>開発、14の地方自治体における廃棄物管理プログラム) の実施

#### ㊦ 生計プログラム

国家統計局 (National Statistics Authority) によれば、フィリピンにおける失業率は減少し続け5.7%から5.0%へとなったとされる。しかし、240万人以上のフィリピン人が依然として失業状態にある。さらに悪いことに、職を持ったフィリピン人のほとんどが依然として貧困状態にあることである。このことは世界銀行の調査でも示されている。

フィリピンの貧困の軽減を支援するために、PBSP の「生計開発 (Livelihood Development)」では、就業機会を創りだすこと、及び貧困者の生活状況を改善するための収入の改善を目的としている。その戦略の一つが、さまざまな企業で採用されているビジネスモデルであるインクルーシブ・ビジネスを通じたものである。こうした戦略は、PBSP の長期的な目標である国連の SDG8 (すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用お

9 Disaster Risk Reduction and Management System の略で、翻訳すれば「災害リスク軽減・管理システム」となる。

よびディーセント・ワーク―働きがいのある人間らしい仕事―を推進する）及びSDG17（持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する）に寄与するものである<sup>10</sup>。

- ・1,828家庭が多様な生計プログラムに携わり、342人の個人及び400以上の家庭が収入向上の機会を獲得した。
- ・570人の個人が、生産スキルの向上のための訓練を受講
- ・4,852の零細企業及び小規模企業へ Php 2億5百万（約4億4,160万円）の貸付

#### ㊦ 開発資金プログラム

フィリピンには109,999社の貧しい企業が存在するが、公式の金融機関の融資を受けられるのはこうした企業の33.2%にすぎない。実際に、フィリピンでは、零細企業、小規模企業、中小企業（MSMEs: Micro, Small, Medium Enterprises）が99.5%を占めているが、融資の機会は多くない。

こうした深刻な後退は、企業の成長を阻害するばかりでなく、地方の発展の遅延をもたらし、またフィリピンのグローバルな競争力にも影響を与える。とくに来るべく東南アジア諸国連合の統合に暗い影を落とすことになる。

PBSP は、MSMEs が経済の主要なドライバーであり雇用創出機関としての役割を持っていることを認識しており、開発資金プログラムを通じて、起業、拡大、再建といった MSMEs の資金需要に応じてきた。すなわち、PBSP は、貯蓄銀行、農業銀行、協同組合銀行、NGO 及びマイクロファイナンス機関といった認証されたルートに対するホールセールクレジットを通じて MSMEs がより持続的で国の発展に貢献するためのよりよいポジションを得るための支

PBSP（Philippine Business for Social Progress）訪問記  
援を行っている。

- ・115,704件の中小企業クレジットを通じた貧困者の起業家への支援（就職または収入増）に対する Php 45億（約96億9千5百万円）の拠出
- ・25,960 人に対する仕事の提供、89,744人の従業員に対する収入の継続
- ・MIDAS<sup>11</sup>プログラムによる台風ヨランダによって損害を被った MSMEs 39,980社への事業再建の支援

#### ㊦ インクルーシブ・ビジネス

インクルーシブ・ビジネスすなわちビジネスのバリューチェーンへの低所得コミュニティの直接参加者としての統合は、企業の目的と社会の目的のバランスをとるというパラダイムシフトとして、およびインクルーシブな成長という国の要請に対するビジネス対応として、の両方において理想的である。

2016年に、PBSP は継続的な議論の場の提供、ビジネスとコミュニティの生産者とのパートナーシップの促進、コミュニティがより熟達した供給者となることの支援を含むインクルーシブ・ビジネスに関する情報とサービスの提供のためのワンストップショップとしてインクルーシブ・ビジネスセンターを設置した。

インクルーシブ・ビジネスセンターでは、各種のワークショップの開催、出版物の出版の他、インクルーシブ・ビジネスについてのプロモーションを積極的に展開している。

#### ㊦ エンployee・エンゲージメント<sup>12</sup>（従業員エンゲージメント）

毎年、多様な企業の多くの従業員が1日をPBSP とその会員が支援するコミュニティのために彼らのできることで奉仕を行っている。例

10 国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所（<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sustainable-development-goals.html>）、2018年12月3日アクセス。

11 Micro-Enterprise Disaster Assistance Fund for Resiliency（零細企業災害復興支援基金）

12 エンployee・エンゲージメントは、人的資源管理の分野で注目されているマネジメント概念で、「組織に貢献しようという従業員の自発的な姿勢・行動」と定義されている（橋場2013、255頁）。

えば、学校の開校に向けた教室や椅子の塗装、植樹、または数ペソの寄附による Gift of Change（釣銭のギフト）、PBSP の従業員ボランティアのための在庫の製品など、である。

社会開発を通じた国家建設においてビジネスが極めて重要な役割を果たすことの認識が高まるにつれて、多くの企業が、自らの企業の社会的責任（CSR）の一環としてコミュニティ支援をするにとどまらず、彼らの従業員が従業員の側から行う社会貢献のためのプラットフォームを提供している。

PBSP は、これらの従業員ボランティアを、彼らの会社の擁護の下での個人的な関与を通じて、自分のプロジェクトまたは自分自身の理由と個人的な支持とが一致することを確実なものにするための橋渡しをすることを通じて、変革のエージェント、影響を与える者、正しい成長と変革の推進者となるように奨励している。

PBSP のこの要請に応え、いくつかは小規模で単純なものではあるが、それにもかかわらず生活の向上というより大きな目的に貢献する活動に乗り出す従業員の数が急増している。

- ・ 学校への貢献2,494件（ルソン地区2,299件、ビサヤ地区195件）
- ・ 植樹1,578件（ルソン地区568件、ビサヤ地区1,010件）
- ・ 読書会83回
- ・ SOS Marawi<sup>13</sup>への支援902件
- ・ マングローブの植樹213件（ビサヤ地区のみ）
- ・ その他912件（ルソン地区のみ）

#### （５）戦略計画の目標と業績の評価

2016年～2017年の PBSP の業績のレビューは、PBSP の2017年から2021年の5年間の戦略計画に基づき、つぎの3つのゴールに焦点を合

わせている。

##### ㊦ 共有価値の創造

生活の質（quality of life）の改善によるコミュニティの自力更生とレジリエンスの建設への企業のエンゲージメントを向上させる。

##### ㊦ 優れた運営の達成

適時で適切なサービスをステークホルダーに効率的に提供する。

##### ㊦ 私たちの人びとへの投資

能力があり、積極的で配慮のあるスタッフの育成。

PBSP は、組織の業績を定義し、測定し、管理するための公平で適切な業績管理システムを構築した。業績評価はバランスド・スコアカード（Balanced Scorecard）の枠組みを規程されたツールとし、それに基づき、PBSP 全体、事業単位（business unit）、および個々の従業員の業績をそれぞれ評価する。

##### ・ 指標 1：プログラム運営の有効性

対象とするコミュニティの健康、教育、環境、生活における開発の成果を改善する。

㊦ ニーズに基づくイノベーションで体系的な開発ソリューションへのアクセスの増加

㊦ 企業市民（corporate citizenship）の最大化

㊦ 多様な部門との戦略的なパートナーシップの強化

##### ・ 指標 2：財務管理

資源利用を最適化する。

㊦ 多様な収入源の拡大

㊦ 合理的な運営費の維持

##### ・ 指標 3：ビジネスプロセス

サービスの提供を改善する。

㊦ リスク管理と事業の継続性の強化

㊦ コミュニケーションの改善

##### ・ 指標 4：組織の能力（organizational capacity）

ブランドの評判を（brand reputation）を強

13 Marawi はフィリピン・ミンダナオ島の西部南ラナオ州の州都であるが、ここでの紛争の結果、影響を受けた人々の支援活動。



化し、維持する。

- ㊦ ナレッジの能力の構築
- ㊧ 人的資源の合致と能力の改善
- ㊨ 組織の業績管理の強化

#### 4. おわりに

PBSP はフィリピンでも最古参の、そして最大級の NGO の一つであり、その活動は非常に活発であり、多くの実績を残している。しかもインクルーシブ・ビジネス、コレクティブ・インパクト、従業員エンゲージメント、バランスト・スコアカードといった新しいビジネスコンセプトをタイムリーに実践するなど、革新的な活動を展開してきた。

しかし、1 億490万人（2017年現在）の人口を抱えるフィリピンの人々の大半が未だに貧困状態にあり（貧困ラインおよび生活実態をどのように捉えるかにより異なるが、現地の研究者との議論では、人口の約80%）、個々の NGO の活動だけでは、貧困問題を解決することは困難である。

筆者が、現地の有力な NGO（例えば、Gawad Kalinga<sup>14</sup>、PRRM<sup>15</sup>、CARD<sup>16</sup>、PBSP）や NGO の認証機関（PCNC<sup>17</sup>）及び研究機関（Ateneo de Manila University、University of San Carlos、University of the East）の関係者と議論をしてきたのは、こうした NGO の活動が現時点では基本的に「スタンドアロン」の状態であり、「ネットワーク」化されていないことである。デファクトスタンダードのインフラストラクチャとして「インターネット」が世界中に普及している現在、このインフラストラクチャを利用したネットワーキングの構築とそれをベースとしたコラボレーションが可能であることを考えると、PBSP のみならず多くの NGO、そし

PBSP (Philippine Business for Social Progress) 訪問記

て日本の NPO の活動のネットワーク化による貧困問題への取り組みこそが、本格的な貧困問題の解決に寄与することになるものと考えられる。

#### 謝辞

この訪問は Ateneo de Manila University の社会科学院経済学部 の Philip Arnold Tuano 教授にアレンジしていただきました。いつものことながら同教授の尽力には深謝したいと思います。また、PBSP に関する情報を最初に提供していただいた University of the East の Eloida C. Dagumboy 教授 並びに Layte Normal University の方々にも謝意を述べたいと思います。

#### 参考文献

- 菅原秀幸（2011）「BOP ビジネスの挑戦— ビジネス戦略と開発戦略の融合にむけて—」多国籍企業学会編、『多国籍企業研究』第4号、pp.33-42。
- 橋場俊展（2013）「高業績を志向する管理の新潮流— 従業員エンゲージメント論の考察—」『名城論叢』第13巻4号、pp.255-279。
- Cañeque, Fernando C., and Stuart L. Hart（2015）. *Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development Through Innovation and Entrepreneurship*, New York, NY.: Greenfield Publishing.
- Decanay, Marie Lisa M. (2013). *Social Enterprises and the Poor: Transforming Wealth*, Manila, Philippines, ISEA.
- Beasca, Joel (2004).“ PBSP and PRRM: Social Enterprises and Sustainable Area Development,” (ed.) Decanay, Marie

14 Gawad Kalinga は、住宅問題をはじめとする総合的な貧困支援機関（NGO）。

15 フィリピン農村再建運動（Philippines Rural Reconstruction Movement）。

16 CARD MRI は、フィリピンを代表するマイクロファイナンス機関。

17 NGO 税制優遇資格審査評議会（Philippine Council for NGO Certification）。

- Lisa M. (2004). *Creating Space in the Market: Social Enterprise Stories in Asia*, Manila, Philippines, AIM and Conference of Asian Foundation and Organizations, pp.27-59.
- Jenkins, Beth, 石川エリ子, Alexis Geaneotes, and John Paul (2011) 『インクルーシブ・ビジネスの成功例—BOP 層の機会とアクセスの拡大に向けて』 IFC.
- Kania, John, and Mark Kramer (2013).  
" Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity," *Stanford Social Innovation Review*, Jan. 21, 2013, pp.1-14.
- Kania, John, and Mark Kramer (2011).  
" Collective Impact," *Stanford Social INNOVATION Review*, Winter 2011, pp.36-41.
- Kelly, Siobhan, Natalie Vergara, and Heiko Bammann (2015). *Inclusive Business Models: Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce*, FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS in Rome, 2015.
- London, Ted and Stuart L. Hart (2011). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, Upper Saddle River, NJ.: FT Press. (清川幸美訳『BOP ビジネス市場共創の戦略』英治出版、2011年)。
- Philippine Business for Social Progress (2018). *Annual Report 3017: Working Together Producing Results*, Manila, Philippines, PBSP.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY.: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)。
- Prahalad, C.K., and Stuart L. Hart (2002).  
" The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy+Business*, 26, pp.1-14.
- Tan, Victor E., and Maurino P. Bolante (1997).  
" Philippine Business for Social Progress," The Synergos Institute Voluntary Sector Financing Program, Case Studies of Foundation-Building in Africa, Asia and Latin America.
- Tantely, Ranjatoelina J. (2017).  
" What is an Inclusive Business Model?: An 'extended resource-based theory' definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France," XXVIe Conference Internationale de Management Stratégique, 7-9 juin, 2017 at Lyon.
- Yunus, Muhammad with Alan Jolis (1997).  
*Vers un Monde Sans Pauvreté*, Paris, France; Jean-Claude Lattès. (猪熊弘子訳『ムハマド・ユヌス自伝—貧困なき世界をめざす銀行家』早川書房、1998年)
- Yunus, Muhammad (2007). *Creating a World without Poverty*, New York, NY.: Public Affairs. (猪瀬弘子訳『貧困のない世界を創る—ソーシャル・ビジネスと新しい本主義』早川書房、2008年)
- Yunus, Muhammad (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, New York, NY.: Public Affairs. (岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命—世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房、2010年)