

訪問記

Go Negosyo と MentorME プログラム

中村学園大学 流通科学部

山 田 啓 一

1. はじめに

2019年3月11日午後3時、フィリピン、マニラ首都圏ケソン市の MRT ノースアベニュー駅近くのショッピングモールにて、PCE (Philippine Center for Entrepreneurship) のプロジェクト開発オフィサーのパトリック・ティオングソン (Patrick Tiongson) 氏と面談を行った。面談を行う前は、主催者の Joey Concepcion 氏の名前と企業家の成功事例を紹介する数冊の書籍を出版している団体であること程度しか知らない存在であった。たまたま、3月8日にデラサール・アラネタ大学 (De La Salle Araneta University) で国際研究学会があり、それに参加するためにマニラを訪問した際に、面談をする機会に恵まれたわけである。面談は、旧知のイースト大学 (University of the East) のルイ・ディビナグラシア (Luie Divinagracia) 経営管理学部長を通じて、エロイダ・ダグムボイ (Elويد Dagmboy) 教授にアレンジしていただいた。

本報告は、その面談内容をもとに、PCE の紹介を行うものである。なお、本題に入る前に、フィリピンにおける貧困問題と NGO の支援について概略を述べておきたい。

2. 貧困者の自立のための NGO 支援

フィリピンは、2019年現在、人口約1億8百万人、平均年齢24.4歳の国である¹。この約1億8百万人の3分の2以上が、貧困層に属すると考えられる。貧困層も、極貧層、下層貧困層、中間貧困層、上層貧困層に分けられる (山田、2017)。NGO の支援領域は、生存支援、住宅支援、教育支援、財政支援、保健・医療支援、事業支援の6領域に大別できるが、従来より極貧層及び下層貧困層に対して、事業支援以外のほぼ全領域で支援が行われてきている (山田、2017)。しかし、抜本的な貧困解決には、中間貧困層及び上層貧困層に対する自立支援が必要であり、事業領域における NGO の助言や指導による支援が重要になってきている。ただし、この場合あくまで自助が基本であり、共助及び互助は補完的、公助は間接的 (政府は NGO 等を通じて) であるべきである (山田、2017)。

筆者はこれまで、PCE、PBSP (Philippine Business for Social Progress)²、PRRM (Philippine Rural Reconstruction Movement)³、Gwad Karinga⁴ という大手の NGO を調査したが、このうち事業領域での支援を主要な活動領域としているのは PCE だけであり、他の NGO は部分的な支援に止まっている。

1 <https://www.worldometers.info/world-population/philippines-population/>、2019年1月30日参照。

2 PBSP は、1970年に設立された社会問題をビジネスを解決するソーシャルビジネスを行う NGO である (PBSP Annual Report 2017)。

3 PRRM (フィリピン農村再建運動) は、1952年に設立された農業及び農村支援の活動を中心に行う NGO である (<http://www.prrm.org/>、2019年11月30日参照)。

4 Gawad Kalinga は、1995年に Tony Meloto を中心に設立された NGO であり、レジリエントなコミュニティ建設のための総合的な支援活動を行っている (GK Annual Report Jul 2013-June 2014)。

3. PCEの概要⁵

PCEは、“Go Negosyo”のブランドの下で、企業家及び企業家を目指す人びとの考え方(mindset)と態度(attitude)を変革することを目的とするNGOである。PCEでは、「フィリピン人の企業家精神と楽天的・情熱的・創造的・革新的で工夫に富み、勤勉で辛抱強い性格を以て貧困を克服すること」を目指しており、「すべての人びとに事業に取り組み、資源と能力を最大限に活用し、生き残れる企業に革新すること」を奨励している⁶。

PCEは、アロヨ(María Gloria Macaraeg Macapagal-Arroyo)大統領の企業家政策に関するアドバイザーをしていたJoey Concepcion氏が中心となって2005年に設立されたNGOである。大統領のアドバイザー就任中に、「フィリピン人に前向きで企業家的な態度を唱道する運動」を思いつき、同氏と心を同じくする仲間の支援を受けて誕生した⁷。

PCEは、企業、企業家、教育機関、NGO、商工会議所、専門家組織、マイクロファイナンス機関、国、地方自治体を含むネットワークによるNegosyo Support Systemを構築し、それを通じて利用者がネットワークのメンバーにアクセスすることができるようになっている⁸。

4. PCEの活動

PCEは、①キャラバン(全国各地を巡回して行う広報宣伝活動)、②NEGOSEM(1年間に5回程度開催されるNegosyoの考え方と原理を学ぶためのセミナー)、③CATVを含むマルチメディアによるキャンペーン、④書籍の出版等の事業を通じて、企業の成功事例を広め、

失業、職探し、転職の代わりに起業を行う企業家精神をより広く普及させるといった活動を行っている⁹。

PCEは、企業家教育の向上及びアイデア、イノベーション、ビジネスモデルとベストプラクティスの提供のパートナーとして役割を果たしている¹⁰。いいかえれば、PCEは企業家精神の高揚のためのカタリストとしての役割を果たしているといつてよいであろう。

PCEは、特定の種類のビジネスやフランチャイズを推奨するものでなく、またマイクロファイナンスのような資金的な支援を行うものでもなく、パートナー企業のビジネス、事業機会、企業家関連の教育訓練プログラム、及び事業資金ソースへの橋渡しを行う¹¹。ティオングソン氏によれば、企業家はあくまで自助により、自分の活動を行うことが原則であるからであるとのことであった。

5. PCEの出版事業

PCEでは、企業家及び企業家を目指す人びとの唱道のために、毎年のように出版物を出している。筆者の手元には、つぎのようなタイトルの出版物がある。

- ①Negosyo 55 Joey Concepcion's Inspiring Stories of Women Entrepreneurs (女性起業家の55人の事例) 2009年
- ②Negosyo Joey Concepcion's 100 Inspiring Stories of Small Entrepreneurs (小規模企業者の100人の事例) 2010年
- ③Negosyo 8 Simple Secrets of Raising Entrepreneurs (企業家を育てるための8つの簡単な秘訣) 2010年

5 GoNegosyo ホームページ (<http://www.gonegosyo.net/about-us/>、2019年11月30日参照)。

6 <http://www.gonegosyo.net/about-us/#what-is-gonegosyo>、2019年11月30日参照。

7 <http://www.gonegosyo.net/about-us/#how-we-started>、2019年11月30日参照。

8 <http://www.gonegosyo.net/about-us/#what-is-gonegosyo>、2019年11月30日参照。

9 同上。

10 同上。

11 同上。

- ④Negosyo 50 Inspiring Stories of Young Entrepreneurs (若手企業家50人の事例) 2011年
- ⑤Negosyo 50 Inspiring Stories of Agri-Entrepreneurs (農業企業家50人の事例) 2013年
- ⑥Negosyo 50 Inspiring Entrepreneurial Stories 10 Year Anniversary Edition (企業家50人の事例、10周年記念版) 2015年
- ⑦Negosyo Joey concpcion's Inspiring Stories of Fifty Five Women Entrepreneurs Special Edition (女性企業家55人の事例、特別版) 2016年
- ⑧Negosyo Kapatid Angat Lahat Stories Featuring Inclusive Business Models (インクルーシブビジネスの事例) 2017年

6. dti の Kapatid Mentor ME プログラム

フィリピンの貿易産業省 (dti : Department of Trade and Industry、以下「dti」) では、フィリピンの極小企業・小規模企業 (MSEs : Micro and Small Enterprises、以下「MSEs」) を支援するための Kapatid プログラム (Kapatid はフィリピン語で「兄弟姉妹」を意味する) を推進している¹²。また、“Mentor ME”の“ME”は“Micro Entrepreneur”と“me (私)”をかけたものである。このプログラムは、①Mentor ME プログラム、② Adopt-an-SSF (Shared Service Facility)、③インクルーシブ・ビジネスモデル (Inclusive Business Model) により構成される¹³。

① Mentor ME プログラム

Mentor ME プログラムは、業務活動 (Business Operation) のさまざまな局面で大企業 (Large Corporation) が MSEs に助言と指導を行うものであり¹⁴、つぎのような狙いを持っている¹⁵。

- a) 極小・小規模企業家が規模を拡大する支援をすること
- b) 経済活動を活性化し、雇用機会を創出すること
- c) 事業拡大の準備が整った主流の“OTOPreneurs”¹⁶にすること

このプログラムでは、受講者に対して、企業を拡大し、持続させるために必要な判断力を発展させるためのさまざまなビジネスコンセプトを主題とすることを特徴としている。

dti ではさらに、PCE と連携して、Mentor ME セミナーを定期的に行っている¹⁷。このセミナーでは、極小・小規模企業の経営に必要な基本的な7つのモジュールとして、①製品開発、②マーケティング、③業務管理、④会計、⑤税務、⑥ファイナンス、⑦義務と契約、をさらに、企業の持続的発展のための4つのモジュールとして、①人的資源管理、②供給と価値連鎖、③後継者育成、④事業計画開発、を学ぶことができる。

② Adopt-an-SSF (共有サービス施設の採用)

SSF (Shared Service Facility) は「共有サービス施設」を指し、“Adopt-an-SSF”は小規模企業家が自分たちのコミュニティにこれを提

12 <https://www.dti.gov.ph/programs-projects/kmme>、2019年11月30日参照。

13 このほか、dti では、the “Go Negosyo” Act (Republic Act No. 10644) に従い、dti オフィス、地方政府、教育研究機関、NGO 等が共同で設立する Negosyo Center (2014年現在、ルソン、ビサヤ、ミンダナオの3地域に5センター) により、助言 (Business Advisory)、登録補助 (Business Registration Assistance)、情報提供及び擁護 (Business Information & Advocacy) 等のサービスを MSMEs (極小・小規模・中小企業) に提供している (<https://www.dti.gov.ph/nc-directory>、2019年11月30日参照)。

14 <https://www.dti.gov.ph/programs-projects/kmme>、2019年11月30日参照。

15 <https://www.dti.gov.ph/programs-projects/kmme#mentor-me-seminars>、2019年11月30日参照。

16 dti では、“One Town, One Product (OTOP)” すなわち「一村一品運動」を推進しており、“OTOPreneurs”は「一村一品運動を行う企業家」を指す (<https://www.dti.gov.ph/programs-projects/otop>、2019年11月30日参照)。

17 <https://www.dti.gov.ph/programs-projects/kmme#mentor-me-seminars>、2019年11月30日参照。

供することにより、彼らを支援するプログラムである¹⁸。

③インクルーシブ・ビジネスモデル (Inclusive Business Model)

インクルーシブ・ビジネスモデルは、MSEsが大企業の価値連鎖 (Porter 1985) に連結するモデルである¹⁹。

7. PCE の主要プログラム

PCE の主要なプログラムは次のとおりである²⁰。

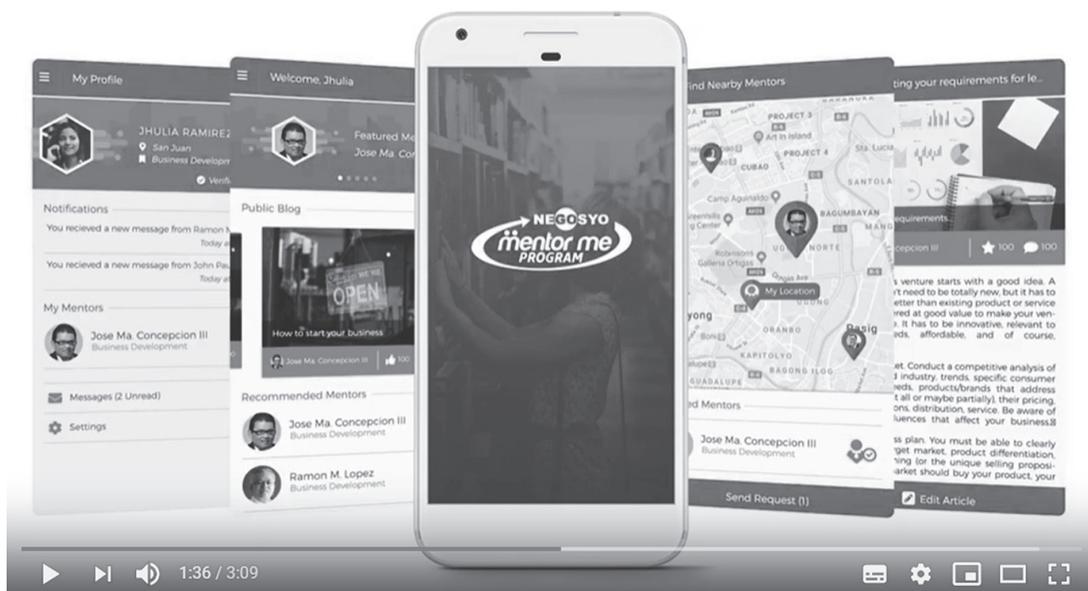
1) KMME プログラム

KMME プログラムは、極小・小規模・中小企業家が、事業の所有者及び実務家による職能別の毎週の助言と指導により事業規模の拡大を

図ることを支援することを狙いとして、全国各地のネゴシヨセンター (Negosyo Center) で開催されるものであるが²¹、それに加えて、スマートフォンのアプリケーションを利用したメンター (助言・指導を行う者) とメンティー (助言・指導を受ける者) を結びつけるシステムを開発し、サービスの提供を始めた²²。このシステムのメニューは、①ホーム (Home)、②公開ブログ (Public Blog)、③メッセージ (Messages)、④リソース (Resources)、⑤イベント (Events)、⑥設定 (Settings) となっている²³。

メンター及びメンティーはまず、ホームで自分の情報を登録するようになっている。メンティーがメンターを検索するには、ホームから

図表 1 Mentor ME アプリケーションのイメージ



(出所：Mentor ME 紹介ビデオより²⁴)

18 <https://www.dti.gov.ph/programs-projects/kmme>、2019年11月30日参照。

19 同上。

20 <http://www.gonegosyo.net/program>、2019年11月30日参照。

21 <http://www.gonegosyo.net/programs/kmme/>、2019年11月30日参照。

22 PCE (Philippine Center for Entrepreneurship) のプロジェクト開発オフィサーのパトリック・ティオングソン (Patrick Tiongson) 氏と面談による。

23 Mentor ME アプリケーションによる。

24 <https://www.youtube.com/watch?v=ADctTV7Xxvw>、2019年11月30日参照。

検索モードに入り、「専門知識を選ぶ (Choose an Expertise)」メニューから、メンターのカテゴリーを選択する。このカテゴリーは、①企業家の心得 (Entrepreneurial Mind Setting)、②製品開発 (Product Development)、③市場成長と拡大 (Market Growth & Expansion)、④ビジネスモデル・キャンバス (Business Model Canvas)、⑤業務管理 (Operations Management)、⑥供給及び価値連鎖 (Supply & Value Chain)、⑦人的資源管理 (Human Resource Management)、⑧会計とファイナンス (Accounting & Finance)、⑨租税 (Taxation)、⑩ビジネス法務 (Business Law)、⑪共同管理 (Coop Management)、⑫マーケティング (Marketing)、⑬デジタル変革 (Digital Transformation) となっている。

メンティーは、これらのカテゴリーの中から、助言と指導を受けるメンターを探すことになる²⁵。検索条件にマッチするメンターは、スクリーン上の地図に顔写真とともにプロットされ、その中からメンティーはメンターを選び、地図上に表示されたメンターをクリックしてコンタクトするようになっている。

公開ブログでは、メンバーの近況や情報が写真とともにブログ形式で公開され、「いいね (Like)」と「コメント」を行うことができ、ブログの記事に関する意見交換ができるようになっている。

メッセージでは、メンバー間でチャット形式の情報交換ができるようになっている。

2) KAMMP

KAMMP (Kapatid Agri Mentor Me Pro-

gram) は、PCE と農業省 (the Department of Agriculture) の共同プロジェクトであり、フィリピンのアグリビジネスの持続と規模の拡大を図ることを目的とする。業界の専門家と実務家がメンターとなり、農協 (cooperatives) と組合 (associations) のリーダーをメンティーとするプログラムである²⁶。

3) 女性企業家サミット

フィリピン女性企業家サミット (The Filipina Entrepreneurship Summit) は、フィリピンの人びと、とりわけフィリピンの女性の企業家精神を高め、変化と進歩の担い手としての能力を認識することに焦点を当てて毎年開催されるサミットである²⁷。

それはまた、優れた女性の著名ゲストを招いて行う本会議とフォーラムにおいて語られる企業家精神とエンパワーメントに関わるテーマにより、女性の経済力の重要性を喚起し、支援することを狙いとしている²⁸。

4) 青少年企業家サミット²⁹

PCE は、米国大使館と提携して、青少年企業家サミット (YES: Youth Entrepreneurship Summit) を開催している。2019年の大会は3月8日にマニラ首都圏パサイ市の世界貿易センターで1日のサミットとして行われた³⁰。

そこでは、テクノプレナー (techpreneur)³¹ の実際のビジネス・ストーリーとその中での重要な出来事のプレゼンテーションを通して青少年を動機づけ、これらの企業家たちがビジネスベンチャーの活性化においてデジタル革命 (Digital Transformation)³² をいかに利用したかについて学ぶことを狙いとして、一流の講演

25 Mentor ME アプリケーションによる。

26 <http://www.gonegosyo.net/programs/kammp/>、2019年11月30日参照。

27 <http://www.gonegosyo.net/programs/women-summit/>、2019年11月30日参照。

28 同上。

29 <http://www.gonegosyo.net/yes-2019/>、2019年11月30日参照。

30 <http://www.gonegosyo.net/yes-2019/>、2019年11月30日参照。

31 電子版 Merriam Webster Dictionary によれば “an entrepreneur involved with high technology” と定義されている。

32 Stolterman & Fors (2004)、pp.690-691。

者が青少年にイノベーションとデジタル化(digitalization)に対する啓蒙を行うものである³³。

5) その他

デジタルサミット³⁴、ツーリズムサミット³⁵、などを行っている。

8. MentorME プログラムの評価

スマートフォンのアプリケーションを利用したMentor MEシステムは、スマートフォン利用者が急増しているフィリピンにおいては³⁶、有効なツールといえる。また、貧困者の自力更生による内発的な自立という点で、PCEが貧困者の自助をベースとしている点は、評価できる(山田、2019)。

しかし、大企業の管理者や専門家がメンターとして助言・指導を行う場合に、どれだけメンティーの経営環境や経営実態を理解した適切な助言・指導が行えるかが問題であろう。メンターとメンティーとで経営環境が異なり、メンターの知識やノウハウがどこまで役立つかという点が課題となるであろう(山田、2019)。

とくに、貧困者が極小もしくは小規模企業家として事業展開するのは、サリサリストア等をはじめとするいわゆるインフォーマル経済(Hart 1973)もしくはシステムD(Neuwirth 2011)の市場であって、大企業が事業展開を行うフォーマル経済とは大きく市場特性が異なる。もっとも、dtiは、KMMEプログラムの3番目にインクルーシブ・ビジネスを掲げており、貧困者の企業家を大企業の価値連鎖に組み込むねらいがあると考えられる。KMMEもその文脈で考えられているのかもしれない。

また、暗黙知(Nonaka 1991, p.98)である

メンターの体現知をスマートフォンのアプリだけで伝えることは困難であるので、オフラインベースで長期間の密接な助言・指導が必要であり、これをどのように実現するかも課題であろう(ナレッジマップ(Davenport & Prusak 1998, p.72)でメンターの所在がわかるので、コンタクトは可能である)。

さらに、メンティーのキャリア開発までも含めた貧困者の人生設計をカウンセリングするところまで踏み込んだ議論も必要であると考え(山田、2019)。

9. おわりに

本稿では、フィリピンにおける企業家育成の状況について、dti(貿易産業省)及びPCEの取り組みを紹介した。とくにdtiが進めるKapatid Mentor MEプログラム及びそれに対応するPCEのMentor MEプログラム及びMentor Meアプリケーションについて検討した。究極の貧困問題の解決は、貧困者自身の自力更生による内発的な自立が必要不可欠であるが、これはあくまで貧困者自身の主体的な自助がベースであり、NGOをはじめとする支援機関はそれをどのようにサポートするかが課題であると考えられる。その意味で、dtiとPCEのKMMEプログラムは、その一つの試みであろう。

とくに、PCEのMentor Meアプリケーションは、スマートフォンに実装されたナレッジマネジメントシステムであり、しかも暗黙知(Nonaka 1991, p.98)を扱うナレッジマップ(Davenport & Prusak 1998, p.72)と形式知(Nonaka 1991, p.98)を扱うナレッジリポジトリ(Davenport & Prusak 1998, p.146)の

33 <http://www.gonegosyo.net/yes-2019/>、2019年11月30日参照。

34 <http://www.gonegosyo.net/programs/digital-summit/>、2019年11月30日参照。

35 <http://www.gonegosyo.net/tourism-summit-2019/>、2019年11月30日参照。

36 Statista (<https://www.statista.com/statistics/467186/forecast-of-smartphone-users-in-the-philippines/>、2019年11月30日参照)によれば、スマートフォンの普及率は2017年に32%であったが、2021年には40%に達することが予測されている。

両方を一つのアプリケーションで実現したシステムといえる。このシステムの運用はまだ始まったばかりであり³⁷、今後の展開が期待される。運用上の課題としては、フォーマル経済の専門家や大企業の実務家であるメンターがインフォーマル経済で起業することが予想されるメンティーに対して、有効な指導・助言をどのように行うかであろう。

dti は、これらの極小・小規模・中小企業をインクルーシブ・ビジネスを通じて大企業を中心とするビジネスの価値連鎖に引き入れ、フォーマル経済に組み入れる意図かもしれないが、すべての極小・小規模・中小企業がこうした価値連鎖に加わるわけではなく、多くはインフォーマル経済で自立していくことが予想される。こうした企業をどのように支援していくかもまた今後の課題であると考えられる。

参考文献

- Davenport, T. H., & L. Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA.: Harvard Business School Press. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ―「知」を活かす経営』生産性出版、2000年)
- Hart, Keith (1973). “Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana,” *The Journal of Modern African Studies*, vol.11, No.1, March 1973, pp.61-89.
- Nonaka, Ikujiro (1991). “Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, November-December 1991, pp. 96-104.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY.: The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1985年)
- Stolterman, Eric, & Anna Croon Fors (2004). “Information Technology and the Good Life,” Kaplan, B., Truex, D.P., Wastell, D., Wood-Harper, A.T., DeGross, J. (Eds.). *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, Boston, MA: Springer, pp.687-692.
- 山田啓一 (2017) 「東南アジアにおける貧困脱却のためのステージモデル (SPI モデル) に関する研究—フィリピンでの現地調査を踏まえて (中間報告)」中村学園大学『流通科学研究』第17巻1号、pp.73-85。
- 山田啓一 (2019) 「フィリピンにおける中間貧困層の自立支援—Go Negosyo と Mentor Me Program」日本情報経営学会、第77回全国大会予稿集。

37 PCE (Philippine Center for Entrepreneurship) のプロジェクト開発オフィサーのパトリック・ティオングソン (Patrick Tiongson) 氏と面談による。