

基調講演1

持続可能なサプライチェーンと インクルーシブビジネス

増岡俊哉

私の講演タイトル「持続可能な
サプライチェーンとインクルーシ
ブビジネス」ですけれども、カタ
カナばかりでしかも漢字の部分
「持続可能な」も、サステイナブ
ルという英語の直訳です。要は
「と」以外は全部英語ということ
なんですけれど、なぜこうなるか
という、日本の外で出てきてい
る考え方が多いことを意味します。
それが日本に入って来て、どうい
う意味か訳そうという時に、日本
語で適当な単語がない。「持続可
能」といわれても、日本語でもい
つたという意味なのかつかみ
取れない。それで今これは「サス
テイナブル」とそのまま使うこと
が多くなっています。「サプライ
チェーン」、これは先ほどの朝日
新聞の方がおっしゃってましたが、
やはりごく最近使われる言葉にな
りました。さらに「インクルーシ

ブビジネス」といい出すと、もう
これはなんだろう、日本語に訳そ
うと思ったんですけれども、包括
的なビジネスといっても何だかよ
くわからない。インクルーシブビ
ジネスとはいったい何？——先ほ
ど佐藤寛先生が「売り手よし、買
い手よし、世間よし」という言葉
を使いましたが、これは近江商人
の考え方、まさにこれがインクル
ーシブビジネスという考え方に非
常に近い。外から入って来たイン
クルーシブビジネスなんてわから
ない単語が英語になってますけれ
ども、実は日本に元からある考え
方が、ちよつと外へ出て行ってま
た帰ってきた、という風に考えて
いただいてもよいかと思えます。
まず最初に少しIFC（国際金
融公社）についてご説明してから、
インクルーシブビジネスの話に移
らせていただきます。IFCは世

界銀行グループの一員で、民間の
企業、途上国の民間の企業に対し
て資金を提供したり、投資をした
り、あるいはアドバイスをしたり
ということを仕事にしている機関
です。現在一三〇カ国ほどで業務
を展開しております。約
四〇〇〇人のスタッフがおります。
IFCには三つ大きな事業の柱
があります。ひとつは投融資。こ
れはもう本場に民間の銀行と同じ
ようなサービスを行います。投資
銀行あるいは商業銀行、そのなか
で株式の投資をしたり、シンジケ
ーションをしたり、現地通貨建て
でローンを出したりというよう
な、これは全部現地の、地元の、途上
国の民間の企業に対する活動です。
二つめはアドバイザリー業務、こ
れもいくつか種類があるのです
けれども、実際にはこれも民間宛と、
法整備、民間企業が活動し易くす
るような環境を作ることを政府に
対してアドバイスをするという、
そういう機能も持っています。イ
ンクルーシブビジネスは、このな
かで我々のチームはそのアドバイ
ザリー業務の方に携わっています。
最後もうひとつはアセットマネジ
メント。AMCという所が子会社
を持ってしまして、これは第三者

の、主にソブリンのお金を我々が
預って、それをIFCの投資する
企業に対して平行して株式投資を
させていただいています。

●インクルーシブビジネス？

インクルーシブビジネスとは何
だろうということを考えてみます。
まずBOP、また横文字が出てき
ましたが、「Base of the pyramid」
いわゆる社会の経済構造の底辺部
門の人達、世界中でまあ低所得者
ということですが、途上国
に約四五億人の人間がいます。こ
の人達は一日購買力平価で八ドル、
日本円でいうと一日一〇〇〇円ぐ
らいの暮らしをしているというこ
とです。一カ月、三万円ほどでど
うやって暮らすのかという、そう
いうレベルの人達で、しかも基本
的なインフラであるとか、色々な
ものに対するアクセスも無い、欠
けている。そういう人達を先ほど
からいっているサプライチェーン、
バリューチェーンに組み込んで、
その人たちも消費者として、ある
いは生産者として恩恵を受けると、
その人たちの生活が向上すること
によってさらにビジネス自体も拡
大していく。そういうプラスの循
環が非常に良いサイクルになると



増岡俊哉氏 (2016年2月10日、主催者撮影)

いうことを、既に発見してやっている人達が途上国にはたくさんいます。それでインクルーシブビジネスという所で、IFCのお客さんになって我々が投融资をさせていただいているのは、おそらく九割以上は現地の、地域の会社です。現地で、その人達にお話をする。「我々の国ってというのは、はっきりいって九割の人が貧乏なんだから、この貧乏な人達とどういう風みを作らなければ商売にならないでしょう」とおっしゃる方もいます。ただ社会貢献をしたいからや

っているという訳ではなくて、あるいはCSR、この頃よく話に出ていますけれども「corporate social responsibility」、社会貢献をレスポンスビリティでやらなければいけない、というのではなくて、実際にこのビジネスをやることによってビジネス自体も継続できるし、利益も上がっていく。そういうことを組み込んでそれを戦略的にやっている企業達、それがインクルーシブビジネスということになります。IFCが過去どれくらいの件数、金額をそういう企業達に投融资をしたかというところ、約四五〇くらい例があるのですが、過去一〇年間ほどで、だいたい一三〇億ドル近くの投融资を行っております。直近では年間一六億ドルぐらいの規模を投融资しています。地域的には、もちろんアジアもありますし、ラテンアメリカあるいはアフリカについても万遍なく、インクルーシブビジネスの案件があります。セクター別ですと、アグリビジネス、農業関係もあります。その他にも、バリューチェーンの下流のほうですね、そういうところのたとえばインフラであるとか、あるいは教育サービス、ヘルスケアサービス、テレ

コミュニケーション、電子決済と多彩です。それから金融サービス、これはマイクロファイナンスも入っていますし、最近ではマイクロインシユアランスというようなものも入ってきています。

●インクルーシブビジネスの具体例

さて、では具体的にインクルーシブビジネスとはどんなものなのか。まず、エコム(ECOM)グローバルの例です。エコムはコーヒー、カカオ、綿花等を取り扱う会社ですけれども、この会社は個人の農家との付き合いというのをたいへん大事にしている、世界的に展開しており、二五万人くらいの小規模農家から調達しています。実はそのコーヒーを調達する農家を確保するということが、商社にとって一番大事なことです。やはりある程度の量をきちんと固めないと、たとえばスターバックス、ネスレとかに売る時にも、ある程度の量がないといけません。足りる可能性があるので、それをきちんと押さえるために、農家と常に、長い付き合いで関係を構築していった、そこから必ず

コーヒーを売ってもらえるようにしています。しかも良い品質のコーヒーを確保しなければいけない。まず農家の方々に技術指導をして、製品の質を上げてもらう。あわよくば、認証制度として、レインフォレストアライアンスであるとか、色々な所から、サステイナブル、持続可能な農業をやっていますという認証をもらう。その認証をいただくことによって、値段にプレミアムがつくわけです。収穫量もさらに上がっているし、それで農家の収入が上がる。収入が上がれば、それによって色々なことがまてできるようになります。そのよなことから農家は、この会社と付き合い合えば生活が良くなる、他のトレーダーとかへ行くとそういうことまではしてもらえない、ということを認識していくことになります。また、たとえば種を買わなければいけない、肥料を買わなければいけない、あるいは農業機械を借りなければいけない、という時に、それに対する借り入れの資金もエコムが貸しています。ほとんどの零細農家には、普通の銀行は貸してくれません。そういう意味でも農家に対する運転資金を供給することもやっています。

これに対してIFCは一億五〇〇万ほどの長期融資と、あとは純株式で投資を行っています。今日のテーマは特にサプライチェーンです、どちらかというと生産者側のサプライのほうのインクルーシブという話をさせていただいているのですが、次に例をあげるジャイン・イリゲーション、これはインドの会社なんですけれども、この会社は実は両側をやっています。もともとこの会社の事業というのは、マイクロイリゲーション、マイクロドリップイリゲーションでした。要するにパイプを引いて、そこからポタポタと水が出て、その地面に水を引いているんです。灌漑をしてその水の効率の良い使い方によって、作物を育てるというアイデアを、インドの農民にも普及させたいということで始めました。ですからこの会社の本業は、プラスチックのパイプを作るといことなんです。ところがそれを売ろうと思ったら、インドはほとんどが零細農民です、そのままでは売れないことがわかりました。それでは農民に最初はずこのドリップイリゲーションというやり方を、覚えてもらおう、その技術指導をしよう、

設置の仕方も教えようと考えました。また、設置しても作物の作り方がちゃんとわからないと、それを使って生産もできない、良い物も作れない、というので、農民に対して技術指導、物の作り方も教えるようになります。零細農民です、**「わかった。この製品、御社から買うよ」**ということになったのですけれども、お金が無い。インドでは零細農民に対して若干の補助金制度があります。それじゃあ、その補助金を使えば何とか買えるじゃないか、というんですけれども、ほとんどのの方が字を書けないので、どうやって政府に対して補助金の申請をしていいかわからない。ではそれもお手伝いしましょう。とはいえ、申請してから補助金が出てくるまでのすごい時間がかかるんですね。そこもその会社、ジャイン・イリゲーションが肩代わりしましょうということ、補助金が下りた時にその、要は短期のローンを相殺することになりました。そういうことでドリップイリゲーション、いわゆるマイクロ灌漑システムが入ります。作物も作れるようになりました。

さて、作った作物をどうしようということ、次にやったことは、その作物を買い上げることでした。それで買った物を工場加工して、乾燥させたりピューレみたいな形にして輸出します。現地でするよりも輸出価格が高いので、それでまた農民の収入が増えることになりました。今はジャイン・イリゲーションは、こういう作物を作ります、と農民に指導して、輸出の作物を作ってもらって、それを加工して輸出する。ですから農民との付き合い、マイクロ灌漑システムの製造販売会社、それから農産物の輸出会社、そういうことを全部ひとまとめにしてインクルーシブなビジネスをやっている、ということになります。

先ほども申し上げましたけれども、四五〇件ほど、年間一六億ドルくらい、制約がありますので、では今度はボンドを発行して、皆さんに投資していただくと考えました。これは他にもグリーンボンドとかマイクロファイナンスするようになってるんですけれども、インクルーシブビジネスボンドも実はインクルーシブビジネスボンドという名前を出したのは日本が初めてで、二〇一四年の一〇月に初めて一般の投資家に対して発行しました。IFCを通してインクルーシブビジネスに投資していただけるということです。

●より規模を広げた仕組みへ
ここまでは個別のお客さんの話をしたのですが、ここから先はもっと難しい案件になります。お客さんだけではできないこともあり、では皆が協力してやるにはどうしたらよいのだろう、というので仕組みを二つぐらいご紹介したいと思います。これはもう正に官民共同してインクルーシブな仕組みを作る、ということです。

まずはルワンダの例です。もとの動機は、小規模農家にどうやって肥料だとか種を買うファイナンスをつけようかということから始まっているのですが、普通の現地の銀行ではお金を貸してくれません。零細農家は貸し倒れリスクが高すぎて誰も手をつけないのです。これを何とかしようと、現地の銀行とIFCとでリスクシェアリングをしてやろうということになったんですけれども、それでもかなり難しい。本当に農民は作物を作って返してくれるの？と現地の銀行も色々悩むわけですね。IFCがリスクシェアするといっ

てもだいいじょうぶだろうか？ それでは買い手を作って、必ず物を買ってもらえるという仕組みを作りましょうということになりました。それでその全体のバリューチェーンを全部構築する、サプライチェーンですね。それを作った

の仕組みでやれば何とか上手くいくのではないかと、ということでも、たくさんの方が参加しています。買い付けていただくのは、ワールドフードプログラムとルワンダ政府、国連の食料機構ですね。それに買い手、農民から買い付けてく

れるのはDSMという会社です。この会社は民間の会社でIFCの投資先です。この方々が小規模農家の農協から買い付けて、それを加工してWFPやルワンダ政府に

売る、という仕組みをきちんと作ってくれますので、銀行も、それからお金の流れがはっきりしている

のでなんとかなる、と考えることになりました。ただ農民に対しては、技術指導をしなければなりません。

技術指導をしてくれる方たちというの、クリントン・ヘルズアクセス・イニシアティブというファウンデーションも参加して、ルワンダ政府も一緒に共同して技術支

援を行うことになりました。この

システムによって、きちんと農民のファイナンスが付いていく、という仕組みを作り上げたことになりました。これは今できたところですので、これから起動していくことになっていきます。

●環境・社会問題に対応する仕組み

最後の例ですが、これは実は我々のチームです。過去五年ほど作り上げるのに努力しているのですが、まだ最終的にはBOP層、貧困層までは届いていません。これはグローバル・トレード・サプライヤー・ファイナンス・プログラムとあって、実際には色々な会社とやっているのですが、そのなかのリーバイスの例です。リーバイスは、たとえばバン格拉デシ

で中小のアパレルの企業で火事があったり、ビルが倒れたり、労働環境もいわゆるスウェットショップなど非常に悪いのではないかと、

というよくない話題がいつばい出たので、何とかしないといけない、と色々考えたのですけれども、リーバイスの考えた事は、まず労働者の環境を良くしなければいけないので、

だったらその労働環境を良くしているサプライヤーと付き

合わせるにはいけない、ということでした。IFCとILO・国際労働機構が共同してプログラムを作って、

現地サプライヤーの労働環境を良くするように、中小企業に対して技術支援を行うのが、ベターワークというプログラムです。それを使ってサプライヤーの労働環境を良くするプログラムを手伝っております。

資料の真ん中に電子プラットフォームとありますが、これは何の役割を持っているか。たとえばリーバイスが買うのですが、サプライヤーからみると売掛金が入ってくるまでの間に時間が空くので、

現金がすぐに欲しい際に、これを要は割引してもらおう訳ですね。それで割引してもらおうのに電子プラットフォームを使うと、

お金の流れも目にみえるようになります。銀行からこの流れがみえれば、これだったらその売掛金がリーバイスから入ってくるから、

中小企業のリスクではなくてリーバイス、大手企業のリスクでお金を貸せる、という仕組みです。リーバイスがそこでもう一歩考えて、IFCと一緒にやったことは、

サプライヤーが、どのようにサステイナブルにやっているかということに対す

るランク付けです。一つひとつを必ずオーディットして、精査して、この企業、このサプライヤーはこのレベル、こちらは別のレベル、というランク付けをして、あるランク以下は付き合わないという仕組みを作ったのです。

もっと向上してランクを上げてもらいたい時にどうしたらよいか。そこでIFCと協力したのは、リーバイスにおけるランクが上がっていくほど、金利を下げることにしました。ですから調達金利が実際に環境社会問題に対応するサプライヤーほど、借入れの金利が安くなる、そういうインセンティブを付けて、

それによってサプライヤーの環境問題とか社会問題への対応をさらに良くしていくこと、

仕組みを作りました。これはリーバイスから始めていますが、今後は他のアパレルのサプライヤーにも展開していくつもりです。

(ますおか としや／世界銀行グループ国際金融公社開発インパクト担当局長)