

## 論文

# グローバルCSRの視点による BOPビジネスと人間開発に関する一考察 —ガーナにおけるシアバタービジネスの要諦と展開—

水尾 順一

緒言：グローバルCSRと人間開発活動

1. ガーナで新しい付加価値を創出するシアバター産業
2. シアバタービジネスがもたらすCSV（共益の創造）
3. 株式会社生活の木とAfrica 2000 Networkの連携によるBOPビジネス
4. 地域社会—支援組織—ガイアの視点から「三方よしのCSV」

結語：エンパワメントと人的資本の未来

### 緒言：グローバルCSRと人間開発活動

環境問題を始めとして、人権と労働、さらには地域開発なども含めて企業の社会的責任（CSR）の領域が、企業のグローバル化の進展とともに世界へ向けて拡大している。

国連開発計画（UNDP）は、ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）の達成に必要な投資とイノベーションの促進において、「民間セクターに大きな潜在資源がある」との強い信念のもと、2006年から包括的な市場育成イニシアチブ（Growing Inclusive Markets Initiative：GIM）に取り組んでいる<sup>1</sup>。

この活動は米国国際開発庁（USAID）英国国際開発省（DFID）、日本の国際協力機構（JICA）など先進諸国の国際開発援助組織と一体になった取り組みも進めてきた。UNDPは、人間開発報告書（Human Development Report：HDR）にてその進捗状況も含めて報告し課題も指摘してきたが、その2011年

---

1 国連開発計画（UNDP）編・吉田秀美訳（2010）p. 11

版では、次のように新たな視点が盛り込まれている。

2011年版では、21世紀における開発上の最大課題として、「今日の世代と未来世代の両方が健康で充実した人生を送る権利を守ることである」としている<sup>2</sup>。つまり、持続可能性 (Sustainability) が平等 (Equity) に関する基本的な課題—公平性 (Fairness) と社会正義 (Justice) および、生活の質を改善させる機会の拡大—と切り離せない関係にあることを示しながら、この難題に関するグローバルな議論に対して新たに重要な貢献を果たしている。そのためにも政府組織や行政、企業、NPO/NGO (以後NPO等) などあらゆる組織が協力し合い課題解決に向けて努力していかなければならない。

企業にとっては、世界的な幅広い視野に立ち企業の社会的責任を遂行するというグローバルCSR (企業の社会的責任) が求められる。ガーナ共和国 (以下、ガーナ) の北部都市タマレ (Tamale) では、2005年から実施された日本貿易振興機構 (JETRO) の「西部アフリカ油脂加工産業育成プログラム」において、「株式会社 生活の木」の宇田川僚一専務 (以後、宇田川氏) が中心となって、JICA、NGOと一体になってこの問題に取り組んだ。

本稿では、前述の問題意識をもとに、生活の木が取り組んだグローバルCSRと人間開発についてBOPビジネス<sup>3</sup>の視点から論じることとする。

## 1. ガーナで新しい付加価値を創出するシアバター産業

### 1-1 シアバターの旧来型ビジネス

シアバター (Shea-Butter) は、アフリカ大陸の北緯 5°~15°の間、西アフリカに分布するシアの木<sup>4</sup>の種子から製造される。アフリカ大陸といっても北

---

2 国連開発計画・秋月弘子・二宮正人監修 (2011) pp. 2-3

3 水尾 (2010) p. 1にて、BOP (Bottom/Base Of the Pyramids: 低所得者層) ビジネスについて論じている。BOPビジネスとは、発展途上国で、年間3,000ドル (約24万円) 以下で暮らす低所得者層に向け、企業が感染症の予防や医療、食料改善など現地の社会的課題の解決を通じて新しい市場を創造するビジネスである。

4 JETROホームページより。シアバターの木は1年サイクルでその実が豊作になる。2010年が豊作だったので、2011年は少ない。以下、1-1、1-2はJETROホームページ、宇田川 (2007) を参考にした。



出所：Africa Renewal, United Nations

図表-1 ガーナにおけるシアバタービジネスの中心タマレ (Tamale)

半球の赤道に近い位置なので、シアの木は、湿潤および乾燥サバンナのシアベルトと呼ばれる地帯に分布し、通常ブッシュの中に自生している。密集している地域もあれば、原野に一本だけ生育していることもある。

樹高は高いものでは25mほどにもなるが、農地内で接木して育てられたものは15～20mになり、樹径も1mほどの大きさに保たれている。シアの木は成長が遅く一般的には天然ものでは15年～20年を要するといわれており、挿し木だ

と少し短縮されるがそれでも10年の長きにわたる。一本のシアの木がビジネスとして成果を生み出すにはこのように長い年月がかかるが、その後は200年後まで結実するといわれる長寿の木である。

現在シアの木はガーナ、ナイジェリア、エチオピアなど東西16カ国5千kmにわたって分布しており、その地帯はシアベルトと呼ばれている。シアの木は、ガーナでは特に北部に多く分布し、タマレは、首都アクラ、そしてアシャンティー部族が栄えたクマシに次ぐ第三の都市で、シアバター産業の中心的な存在でもある。

ガーナにおけるシアバターのビジネスは、1990年代半ばまで以下のとおり国内の食用油脂と、海外向けのチョコレート原料としてのシアバターの2つの市場がその中心であった。

第一は国内マーケットが中心で、主に家庭用の食用油脂に使用されるシアバターの市場である。これらに使用されるシアバターは、シアのカーネル（実）を粉碎して鍋で過熱しながら表面に浮いた脂肪分を手作業で採取するという原始的な手法で製造されるものであり、したがって未精製のレベルにある食用油脂である。この市場は集落の中で各家庭レベルでも製造が可能なものであることから、新しいマーケットとしては期待できない。

第二はチョコレート原料として加工されるシアバターである。この場合は、トレーダと称される流通業者をつうじて1960年代以降からシア・カーネルの状態で欧米諸国の油脂メーカに輸出されている。現地で精製されてカカオバターの代替としてチョコレートに使用する目的で加工・製造される市場である。これらの輸出先の国々は、ドイツ、スイス、イギリスなどのチョコレート御三家ともいえる消費大国のほか、デンマーク、オランダなどヨーロッパとアメリカなどの欧米諸国であり、チョコレートの原料にシアバターが代用されていることがシアバターの需要につながっていることが理解される。

## 1-2 付加価値を創出するシアバタービジネス

このように食用油脂とチョコレート原料として、国内外で使用されてきたシアバターであるが、1980年代から第三の市場ともいべき化粧品産業への進出が始まり、その市場性が期待されるようになった。

シアの木はアフリカでは「価値の源（みなもと）」と呼ばれており、かすか

にチョコレートに似た香りがする。その実から抽出された天然素材は、ステアリン酸とオレイン酸が占める脂肪分が半分以上で、トコフェロールやカロチノイドなども多く、ビタミンAやモイスチャー（保湿）効果の高い成分が豊富に含有されている。

それを原料とするシアバターは、サバンナといわれる熱帯地方特有の過酷な気象条件から肌を保護する効果があり、「幸福をよぶ」といういわれもあり、ガーナでは生後まもない赤子の全身に塗られる習慣があるほどだ。その他にも、現地では昔から怪我の傷や火傷の治療などにも使用されていた。シアバターを原料に使用することでモイスチャー効果が高いクリームや乳液となり、現在では化粧品メーカのロクシタンやボディ・ショップなどから発売されている。

もともと欧米人は日本人と比較して、肌のキメがあらく、乾燥肌に悩む女性が多いことから、シアバターを含む保湿効果が高いこれらの化粧品は、欧米女性から高い支持を得ている。すでに1980年にフランスの化粧品メーカのロクシタンは、創設者のオリビエ・ポーサンがシアバターの保湿効果に注目し、ボディークリームとして製造・販売に乗り出した。西アフリカのブルキナ・ファソ（Burkina Faso）でシアの実を採取する女性と持続可能パートナーシップを結びスタートしたこのビジネスは、当初は50人弱であったが現在では12,000人まで拡大している。

シアバターは、バター自体でも立派なビジネスとはなるが、それだけでは付加価値が少なく価格面で現地の業者に買ったたかれやすい。一方、化粧品や石鹸に加工することでより付加価値が増す。つまり、シアバター石鹸という製品に加工することで、バター自体がもつ保湿作用や肌の老化予防などのアンチエイジング効果によって、石鹸自体に高い「付加価値」を創出することが可能となる。

このようなことから、生活の木によるシアバター石鹸の製造がスタートすることとなった。ガーナの北部都市タマレでは、シアの木が多く生育しており、実の採取から加工まで後述のNGOが中心となって女性が活躍する場を提供し、現在では生産者の彼女たちにとって貴重な収入源となっている。

そもそもガーナはHDRが発表した人間開発指数（Human Development Index：HDI）によれば世界で135位<sup>5</sup>と低い地位にあり、男女の平等レベルを示すジェンダー不平等指数（Gender Inequality Index：GII）も122位<sup>6</sup>と低い。

また、国連が2015年を達成目標として8つの課題を提示したMDGsの一つの項目である「ジェンダー平等推進と女性の地位向上」の視点からも、女性の活躍支援は重要な課題となっている。

## 2. シアバタービジネスがもたらすCSV (共益の創造)

### 2-1 ISO26000とシアバタービジネス

ISO26000 (社会的責任規格) の国際規格が2010年11月にスタートした<sup>7</sup>。このISO26000は、あらゆる組織で求められるとして、現在企業だけでなく、行政や、大学、病院、医療関係など多くの組織で取組みが始まった。

この規格には、図表-2のように、①組織統治 (Organizational governance)、②人権 (Human rights)、③労働慣行 (Labor practices)、④環境 (Environment)、⑤公正な事業慣行 (Fair business practices)、⑥消費者課題 (Consumer issues)、⑦コミュニティ参画/および発展 (Community involvement/society development) の7つの中核主題が盛り込まれている。

シアバタービジネスは、7つの中核主題との関連をみても、様々な部分でISO26000と関係が深いことが理解される。たとえば、女性の人権や労働の問題でもガーナは先進国と比較すれば遅れており、シアバタービジネスは、女性に働く場の提供や女性活躍支援などにも結びつく。また、現地のシアバターの木の再生と保護など、環境問題の視点からも重要な役割を果たしている。さらには、地場産業として適正利益の確保など、公正な事業慣行の推進にも結びつき、支援する企業の参画をつうじてコミュニティ援助や地域経済の発展にもつながっているなどである。

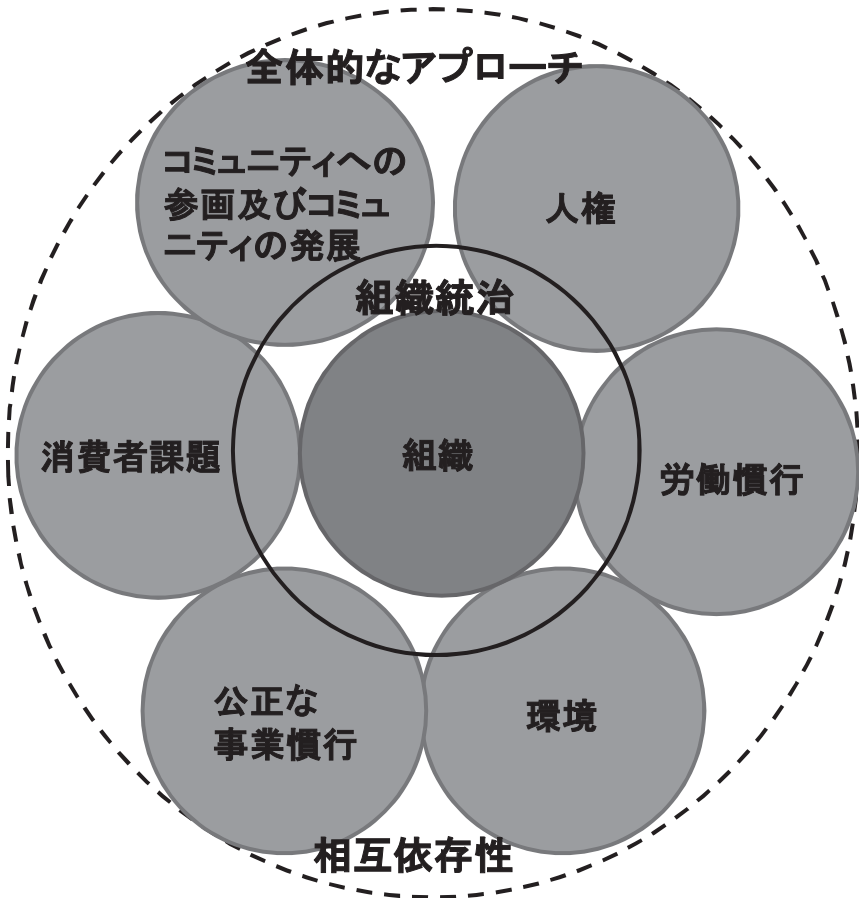
このように、シアバタービジネスは、ISO26000、MDGsの視点からも関連が深いといえることができる。

---

5 因みに1位はノルウェー、2位はオーストラリア、3位がオランダであり、日本はスイスに次いで12位である。

6 GIIの1位はスウェーデン、2位がオランダ、3位はデンマークで、日本は14位である。

7 日本ではJISZ26000として、ISO26000とほぼ同じ内容で2012年3月21日に発効された。



出所：ISO/SR国内委員会監修，日本規格協会編（2011）p. 81

図表-2 ISO26000：7つの中核主題

## 2-2 シアバタービジネス支援プロジェクトの推移

タマレにおけるシアバタービジネスの支援は、2000年にデンマーク国際開発庁（Danish International Development Agency：DANIDA）から始まった。製造現場の第一作業所が2000年にDANIDAの支援で建設されたのだ。

日本からの開発援助は、ナイジェリア・ガーナにおける「シアバター」産業育成支援事業として2004年から公募が始まり、3-2で後述のとおり2005年11

月から実施された。その活動の中心となったのが生活の木<sup>8</sup>専務の宇田川氏である。2006年から、彼はDANIDAがタマレ郊外のサグナリグ (Sagnarigu) で建設した第一作業所を改善し活動を開始した。例えば、ハエや虫などから作業場を保護する防虫網をまず日本から持ち込み、石鹼の製造環境を整え働く女性を支援したのだ。勿論、その陰にはこのプロジェクトを率いたジェットロと現地のNGO団体Africa 2000 Network (アフリカ2000ネットワーク：A2N) との緊密な連携プレーがあったことはいまでもない。

生活の木は、資本金1,000万円、従業員600名の企業で、ハーブとアロマテラピー専門店のビジネスに関わり、ハーブがある暮らし「ハーバルライフ」を提案する会社である。1967年に設立、今年で創業45年を迎え、現在は世界51カ国の提携農園から厳選したオーガニックハーブや精油などを販売している。宇田川氏は、JETROが進めるODAの一環として、ガーナにおけるシアバター<sup>9</sup>の石鹼製造と販売に関わる途上国支援ビジネスのプロジェクト<sup>9</sup>に参加した。

生活の木が行った現地での支援活動は、現地のNGO団体A2Nと一体になって、特に現地女性に石鹼の製造販売という新しい仕事を提供する試みであり、ジェンダー指数の改善にも繋がる取組みである。

このビジネスは、サグナリグにおける現地女性の雇用創出のみならず生活改善や、女性の地位の向上に貢献する企業活動である。換言すれば、ISO26000の中核主題として要求されている、女性の人権、フェアビジネス、さらには現地コミュニティへの参画／および発展などに関する活動で、現在のBOPビジネスとすることができる。

そもそもBOPビジネスは、企業にとってはグローバルな市場で社会的責任を果たしながら自社の持続可能な発展を目指すグローバルCSRの活動であり、また、人・モノ・金という限られた経営資源を有効活用する「戦略的 (Strate-

---

8 生活の木の企業概要は、同社ホームページ〈<http://www.treeoflife.co.jp>〉による。

9 以下、このプロジェクトに関する記述は、2010年にJETRO LONDONのDirector of Researchの中本健一氏 (現・JETRO生活文化産業部) からの取材、JETROホームページ〈[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912\\_002\\_BUP\\_0.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912_002_BUP_0.pdf)〉、および生活の木専務取締役・日本アロマ環境協会理事長の宇田川遼一氏の執筆記事「アロマテラピーワールドマガジン」を参考にした。



gic) CSR」の重要領域としても捉えることができる<sup>10</sup>。このことは企業にとっては業績向上という経済的価値を高めることとなる。

一方、ガーナにおけるシアバターの生産市場にとってみれば、上記のようにサグナリグ地区での現地女性の雇用創出のみならず生活改善や、女性の地位の向上など、ISO26000で要求されている人権、公正な事業慣行、コミュニティ参画／および発展に結びつき、社会的課題の解決のみならず雇用の創出、消費の拡大、流通ネットワークの整備など現地経済への貢献も大きい<sup>11</sup>。すなわちガーナのような後進国や発展途上国側から見れば多様な社会的価値を高めることとなる。

### 2-3 戦略的CSRからCSVへ

上記の活動は、企業と途上国双方が損得の関係ではなく、相互に価値を享受することでWIN-WINの関係を築く意味からポーター（Porter, M.）とクラマー（Kramar, M.R.）がいうCreating Shared Value（共益の創造、以後CSV）に合致する<sup>12</sup>。なお、CSVの日本語訳を「共通価値の創造」と表現する場合もあるが、筆者は共に利益（金銭的・非金銭的利益）を分かち合う意味で「共益の創造」と表現している。

彼らは、2011年1—2月号のHarvard Business Reviewでこの概念を発表したが、ここに至るまでにCSRについて、次のような理論を展開しており、今回のCSVはそれらを発展させたものといえる<sup>13</sup>。

---

10 水尾・田中（2004）pp. 18-21による。

11 BOPビジネスは、雇用の創出や、サプライチェーンの形成、消費の拡大なども含めて地域経済全体の発展につながることから近年はインクルーシブ・ビジネス（Inclusive Business）とも呼ばれる。

12 水尾（2011）pp. 4-6にて、BOPビジネスとCSVの位置づけについて論じている。

13 CSVの企業における取組みでは、ネスレ（Nestle）のCSV活動が有名である。同社では、CSVピラミッドとして、2006年以降、底辺からコンプライアンス、環境サステナビリティ、そしてCSVを頂点としてこのピラミッドを採用している。

ネスルCSVレポート 〈<http://www.nestle.com/csv/Pages/Homepage.aspx>〉

ポーターとクラマーは、2002年に競争優位の戦略的フィランソロピー (Philanthropy: 社会貢献活動) という表現で次のように指摘している。「社会的目標と経済的目標に同時に取り組み、ここに独自の資産や専門能力を提供することで、企業と社会が相互に利するような戦略上のコンテキスト (文脈) に焦点を絞ることである」。ここでのフィランソロピーは、いわゆる社会貢献活動であることから、社会的課題と企業の本業との一体化を目指すことが競争優位の戦略的フィランソロピーとして重要と指摘するのである。その後2006年に、ポーターとクラマーは事業活動とCSRを有機的に関連づけ、「受動的 (Responsive) CSR」を超えて「戦略的CSR」を展開することの重要性を指摘している。

今回のCSVは、環境汚染や水質汚濁、交通渋滞などの外部不経済を内部化することで社会のニーズに対応しながら社会的価値を高め、そのことを通じて企業は本業を通じたCSRのビジネスとして売上・利益など経済的価値を高める意味から、両者の価値を共益として分かち合う概念として重視するものだ。

しかし、CSVの実践には様々な問題もある。たとえば、途上国は、原材料の調達から商品の配達、そして販売網までサプライチェーンそのものが当然のことながら未成熟な市場である。しかも、それらの活動にはサプライチェーンを構築する人材や労働力の確保が重要となるが、そのような人的ネットワークも整備されていない。この点を考えれば、それらの役割を担う現地のNPO等や、世界的な組織をもつNPO等との連携も重要な鍵を握っている。ガーナのシアバタービジネスではアフリカを中心に組織化されている前述のNGO団体A2N<sup>14</sup>の人的ネットワークの協力が成功の一つの要因でもあった。

別の意味から、コーネル大学ジョンソンスクールの持続可能な世界企業センター (Center for Sustainable Global Enterprise of Cornell University Jonson School) では、シマニスとハート (Simanis, E. & S.Hart) らが、企業がBOPビジネスに取り組む際のガイドラインBOP Protocol (V. 2) を発表し、その中で、価値共創 (Co-Creating, Mutual Value) という概念を2008年に発表している<sup>15</sup>。

この意味からすれば、生活の木がガーナで取り組んだプロジェクトは、まさ

---

14 A2Nの組織概要や活動内容については後述する。

15 Simanis, & Hart, et.al (2008) pp. 8-9

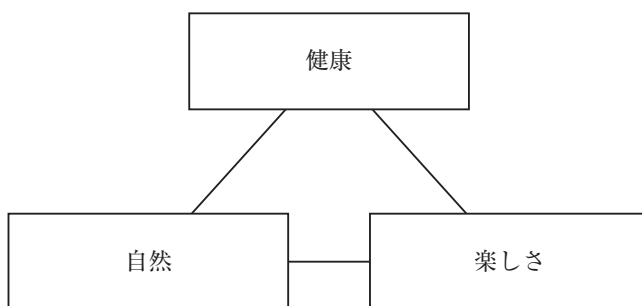
にシアバターの「価値共創」である。すでにロクシタンやボディ・ショップなど欧米の自然化粧品業界がシアバターに注目しボディーバターなどを手がけていたが、日本企業の進出としてはこれが最初である。

### 3. 株式会社生活の木とAfrica 2000 Networkの連携によるBOPビジネス

#### 3-1 ソーシャル・ファームを理念に掲げる生活の木

生活の木は、ハーブある暮らし「ハーバルライフ」を提案し、アロマやハーブを原材料に使用しながら、石鹸やシャンプー・リンスなどのトイレタリー製品や生活雑貨から、化粧品に至るまで幅広い商品群をもつハーブとアロマセラピー専門の企業である。企業コンセプトは図表-3のとおり、「自然・健康・楽しさ」をテーマに、生活科学（生活をよりよく識る）と生活哲学（生活をよりよく考える）を通して、モノ、コト、そしてココロの豊かさある生活を追求、提案、販売する」となっている<sup>16</sup>。

自社で製造から販売まで携わり、直営店舗を全国で112店（2012年6月時点）



出所：株式会社生活の木ホームページ

〈<http://www.treeoflife.co.jp/aboutus/concept.html>〉

図表-3 株式会社生活の木のコンセプト

16 生活の木ホームページによれば、同社が主張する「自然」とは生き方・行動のテーマ、「健康」とは身体・肉体のテーマ、「楽しさ」は心のテーマとなっている。自然で健康で楽しい生活を提案することにより、輪廻を意味するであろうTree of Life（生命の樹）を生活の木は創造するとある。

有し、サプライチェーン全体に関わるノウハウも有する人気企業である。同社には、その他にも独自のアーユルベータ・サロンやカルチャースクールなどもある。また、環境や社会に対する感度も高い企業として、自社の理念に「ソーシャル・ファーム (社会性企業)」を掲げ、地球環境や世界の貧困層への支援を図りながらビジネスとの一体化を進めている<sup>17</sup>。

具体的には、以下のような活動があげられる。

① 「コミュニティ・トレード (地域開発・貢献ビジネス)」

これまで述べたガーナのタマレにおける地域コミュニティの開発を行うシアバタービジネスである。地域で石鹸を製造するだけでなく、付加価値をつけて完成した製品 (石鹸) を日本で発売することで、現地に利益還元を行っている。

② 「世界のコミュニティに生活の木を植える」

上記コミュニティ・トレード先へ植樹することで、地球環境保護に貢献する活動である。ガーナではタマレにシアの木を植樹することで、CO<sub>2</sub>の削減につながり、地球温暖化の防止に結びつく。植樹の効果はそれだけではない。15年から20年後にシアの実が採取されるようになれば、その実からシアバター、石鹸が生まれ、これらをコミュニティ・トレードすることで現地の開発・貢献につながり、同社の新たな植樹に結びつく。このようにして、シアの木の植樹とコミュニティ・トレードの循環サイクルが完成するのであり、いわば「植樹と環境・地域貢献のスパイラル・ビジネス」といえよう。

③ 自然・健康志向の業態「生活の木・ハンドメイドギルド (Handmade Guild: 手作り工房)」の開発

消費者の自然・健康志向への高まりを受け、新しい業態店「生活の木・ハンドメイドギルド」<sup>18</sup>を開発し、2003年に六本木ヒルズ店内にオープンさせた。同店では事前に化粧品の製造認可を得て、手作りによる化粧品と石鹸工場を併設し、同社が得意とするハーブその他の植物などの天然素材や自然原料を使用して石鹸の製造・販売なども行っている。いわゆる健康と持続可能性を追求する

---

17 ソーシャル・ファームは、利潤を追求するだけでなく、社会的な目的を実現するための企業コンセプトの企業である。生活の木ホームページ <<http://www.treeoflife.co.jp/>>

18 2003年に東京都労働産業局長賞を受賞した。

ロハス（LOHAS）<sup>19</sup>への対応といえよう。現在では全国14の直営店舗にこのハンドメイドギルドを併設するとともに、他の組織からの依頼も受けて、自社での同業態の開発に向けたコンサルティング活動も行っている。

④ ウェルフェアトレード（Welfare Trade：福祉ビジネス）

上記のハンドメイドギルドのノウハウを生かして、心身障害者が製造する手作り石鹸のソーシャル・ビジネス（社会的企業）活動が開始された。1996年に開設された「葛飾区西水元福祉館」を、2004年から社会福祉法人（以後「社・福」）東京都知的障害者育成会「西水元福祉館」に移管してはじめてウェルフェアトレードがそれである。福祉活動を社会からの温情にすぎることなく正当なビジネスとして一体化させることで、持続可能性のある活動として取組んでいる。現在では利用者60名が施設内にある1,300m<sup>2</sup>のハーブ園で育てた天然のハーブを原料に使用した石鹸「西水元福祉館製ウェルフェアトレード石鹸」を販売している。このウェルフェアトレードは、その後全国に拡大し、北海道・富良野市の（社・福）富良野あさひ郷「サポートステーション栄町」、鹿児島県始良市の（社・福）ほのほの会「セルフあいら」でも展開されている<sup>20</sup>。

これらの4つは「ソーシャル・ファーム」としての同社の理念に沿った活動といえるものである。シェアバタービジネスもその一環として、宇田川氏自らがガーナでの開発プロジェクトに参加し理念の実現に向けて取り組んだものだ。

### 3-2 生活の木とAfrica 2000 Network (A2N) によるソーシャル・ネットワーキング（社会的価値連携）

宇田川氏が、シェアバタービジネスに取り組んだそもそもの契機は、2005年11月にJETROの専門家として、前述の「西部アフリカ油脂加工産業育成プログ

---

19 LOHASとは、Lifestyle of Health and Sustainability（健康と持続可能性を志向する生活スタイル）の略である。1998年に、米国で社会学者のポール・レイ（Paul H. Ray）と心理学者のシェリー・アンダーソン（Sherry Ruth Anderson）が、調査結果をもとに、健康や環境への意識が高い人を「カルチュラル・クリエイティブズ（Cultural Creatives：新しい文化創造者）」と名づけ、その結果をもとに、ガイアム（ガイアとアイアムの造語）の創設者であるジルカ・リサビとレイが提案したのが、このロハスである。

20 ウェルフェアトレードは、2009年ホビー大賞地域貢献賞を受賞している。

ラム」に現地調査員として参加したことに端を発する。その翌年の2006年5月と7月の2回に彼は、JETROやJICAの専門プロジェクトメンバーらとともに現地へ出向き、ガーナ北部の町タマレにてシアバターを使った石鹸作りの現場指導を各3週間ずつ行った。

彼にはその時すでに将来の構想があった。いずれガーナの現地女性グループ・サグナリグで製造された石鹸を始めとして、シアバターを使用した乳液やボディークリームなど、シアバタービジネスを日本で展開することでその市場性を拡大させ、現地女性の生活力向上に寄与したいという大きな夢を抱いていたのである。

現地ではNGO団体A2Nの人的ネットワーク組織の協力をえて推進された。ソーシャル・ファームを理念に持つ生活の木と現地の地域貢献や民生支援を行うA2Nとのソーシャル・ネットワーキング（社会的価値連携）の誕生である。このA2Nは1986年に国連総会でカナディアン・イニシアチブ（Canadian initiative）により結成され、草の根の支援活動を目的に設立された<sup>21</sup>。1989年からガーナを始め、アイボリーコースト、ブルキナファソ、トーゴ、セネガル、タンザニアなど12カ国を組織化するアフリカ最大規模のNGO組織で、ガーナの代表はアディサ・ヤクブ（Adisa Lansah Yakubu）女史、そして、タマレの現地リーダーは、プログラム・マネージャのアルハッサン・サフィア（Alhassan A Safia）女史である<sup>22</sup>。

A2Nの組織にはガーナでは750人の構成員がいるが、その内、サグナリグのウーマントレーニングセンターではシアバターの加工と流通をすすめる女性の会（Ideal for Women Shea Butter Process & Picked Association）のメンバー45人が働いている。

宇田川氏が最初に取り組んだ製造現場の設営は、タマレの現地サグナリグに

---

21 ガーナ開発情報ポータルサイト〈<http://www.tsoboi.com/partnerdetails/index/1>〉

22 以下、タマレのサグナリグにおける活動の状況は、2011年8月に現地で取材したアディサ・ヤクブ女史、そして、タマレの現地リーダーであるアルハッサン・サフィア女史からのヒアリング情報と、宇田川氏、JETRO中本氏からの情報をもとにしている。

NGO団体A2Nが設置したシアバター加工センターを活用した。しかし、現地には石鹸を作る工房自体がなく、まずその石鹸工房作りなど、衛生管理や製造環境を確保することから始まった。作業工房を決め、その窓に防虫ネットを張り、蚊やハエなどの防虫対策も含めて全くのゼロからのスタートなので、工房の組み立て作業は苦労の連続であった。作業台の設置から作業工具や製品保管棚の設置、その後に、サグナリグの現地女性グループ5名に加えて男性1名の計6名に、石鹸の製造方法を直接伝授した。

炭を使用してシアバターの溶解から、苛性ソーダを用いて石鹸を製造。さらに完成した石鹸のカットや包装まで全て手作りの作業で、現地では多大な困難を強いられた。製品の品質や形状などの均一性は日本では当然のことであるが、現地のモノづくりに対する意識や責任感がそれまでは全くなく、製品の均質化と標準化が最大の課題であったという。

この課題解決の一つの手段として、図表-4のように6名全員に名前をつけた。名前をつけることで、彼ら自身にシアバター石鹸の製造に対する自覚を持たせ、モチベーションを高めるためである。宇田川氏自身が6名の顔と名前を覚えるためにもこれは有効であった。カタカナに漢字を当て、その意味を彼らにも伝えて理解させたのである。また、その6名については、シアバター石鹸完成後に使用する包装紙に彼らの顔写真を印刷することで、上記と同様に責任と自覚を持たせた。この顔写真の印刷は、消費者にとってもトレーサビリティの視点から産地保証の意味もあり、また商品に対する親しみを増す効果も促進された。

図表-4 サグナリグ現地作業員6名への意識付けを目的につけた名前

名前	漢字	意味	年齢	備考
アビバ	阿美婆	ああ美しいお婆さん	40歳	シアバター生産のリーダー格
サマタ	作真多	真をたくさんつくる人	23歳	子ども2人
アダム	愛多夢	愛と夢を多くもつ人	24歳	独身、他村から
サナト	作納富	富をつくり納める人	推定38歳	
ルカヤ	留加家	プラスを家に留める人	推定35歳	
アドライ	吾努羅肥	吾が努めはすべてを肥す	推定35歳	男性、他村から

出所：宇田川（2007）に基づき筆者作成

こうしてシアバタービジネスが動き始めた。その結果、シアバターの価格も DANIDAの支援が始まる以前は現地通貨で1kgあたり0.4セディー（1セディー@60円）であったが、それ以降に価値が上がり、1.8セディー（約108円）となった。

この背景には、シアバターを化粧品や石鹸に加工することでシアバターに対する需要が増加したこともあるが、現地の生活を支援する意味からフェアトレード価格の意味も含まれている。シアバタービジネスへの取組みが開始されて以降、現地女性の生活スタイルが変化している。たとえば、毎日工場へ出勤し、仕事と生活の質が向上し、食事も従来は1日1食であったが、1日3食規則正しく取るようになった。所得の拡大に伴い、住居の施設や家族の被服費など衣食住全般にわたって生活向上につながっている。

また、子供の教育費も増え学校に通う子供たちが増加し、高等教育をめざして高校、大学などへ入学する子弟も増加している。健康面でのサポート体制も向上し、NHINといわれる国民健康保険（National Health Insurance）に加入し、病院への通院なども可能となった。

工場では9時間労働だったが、現在は9時から16時と、13時から20時の2交替となり改善された。土日の休日は無く、ワーク・ライフバランスとは程遠いが、それでも以前と比較し生活改善がなされたのありがたいと喜んでいる。このビジネスが始まる前は、サグナリグにおける女性の仕事は農作業で米やトウモロコシ、ヤム芋の栽培、ピーナツオイルの製造などが中心であったが、現在ではシアバターの加工は女性の主要な産業となっている。

現在、シアバター石鹸の製造数量は月産約3千個。潜在的な国際市場は今後拡大することが見込まれているが、現時点では市場はまだ小さく、サグナリグでは週1kg、月産2千～3kgが平均である。雨季には通常、農作業などもなくなるのだが、シアバターは季節ごとの注文のバラつきも少ないため、石鹸やバターなどの加工作業は年間を通して行われている。今後市場が拡大すれば、サグナリグのA2Nのメンバーも増加し、仕事と生活のレベルも向上し、MDGsがめざす項目の幾つかも改善されるはずだ。

販売ネットワークについては、国内では小売店などの流通網が整備されていないためA2Nが人的組織を活用した訪問販売が主流となった。ただ、海外については商社や国内の流通業者が中心となり、海外組織や代理店との折衝に当



たっている。最初にシアバターに着目したデンマークを始め、フランス、英国などの消費者の人气が高く、欧米化粧品メーカへのマーケットが主流を占めるようになった。

売上の回収については、A2Nの口座があり、一括でその口座に集められたあと、中間組織である各グループ口座に振り分けられ、その後各個人へ現金で支払われる。

因みに宇田川氏からの情報では、「40歳になって始めて所得を得たことで、主人から人間としてはじめて認められた」と語る女性もいたという。

ISO26000の中核主題の一つである人権や、MDGsの一つの目標でもある女性の地位向上や女性の活力向上という視点からもエンパワメントを促進し貢献しているといえよう。

このようにJETRO、JICAなどの政府機関と生活の木の官民連携+NGOの三者がタッグを組んでBOPビジネス（当時はまだこの言葉はなかった）として一つの成功事例を生み出した。その過程には現地の行政機関の協力があったことはいままでのない。

現在は宇田川氏が指導した初期のメンバー6名が中心となって他の2つのグループに伝授している。石鹸の種類も、プレーンソープと呼ばれるシアバターだけのものに加えて、シアの木の灰を混入した別の種類や、バオバブの木を使用したグレーの石鹸、ヘナパウダーの木からブラウンの石鹸など増加している。商品に新たな魅力を加えて、シアバターブランドの付加価値向上を狙っているわけだ。

上記の通り、生活の木が資本金1,000万円の中小企業であることから理解される通り、BOPビジネスは企業規模の大小には無関係であり、企業理念を背景にした高い志と実行力さえあれば、実現可能なビジネスである。要は「BOP層のために、BOP層と共に」という理念が大事なのである。

なお、シアバタージェネシスによる地域経済のイノベーションと活性化、そして地域住民の生活向上や女性のエンパワメントなどが評価されて、シアの経済活性化プログラム（The Shea Economic Empowerment Program：SEEP）は、2010年種子大賞（Seed Awards Winner 2010）<sup>23</sup>で30選抜の一つとして選出されたほどである。受賞の背景には、A2Nが地域一体になって展開した教育訓練やサプライチェーン、さらには製造技術の向上など、彼女たちの地道な努力

があった。

#### 4. 地域社会—支援組織—ガイアの視点から「三方よしのCSV」

##### 4-1 「一村・一品」による地域社会と支援組織の連携

経済産業省とJETROが2006年9月に主催したアフリカンフェアでは、ガーナの現地で6人が作ったシアバター石鹸を40個配布した<sup>24</sup>。会場ではシアバター石鹸が人気を博し、当時の小泉首相もそのブースに立ち寄り手にとって感心を示したという。その後の2008年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）でも、福田元首相が、日本政府が取り組んだ支援活動の好事例として紹介したほどである。彼はこの場で次のように主張した。

「農村人口が国民の7割を占めるアフリカでは、農業の生産性向上が欠かせない。日本はガーナの農村で、シアバター生産の技術向上や住民の組織化、質の良い石鹸作りなどを支援しました。（中略）……2015年までに達成すべきミレニアム開発目標に向けて、中間年に当たる今年、人間安全保障の観点からサミットで保健・水・教育に焦点を当てたい……。」

筆者はCSRのトリプルボトムラインについて、ガーナのような農業国家については、「経済・環境・社会」ではなく、経済に変えて農業の発展が重要と考え「農業・環境・社会」であるべきと提言している<sup>25</sup>。この「農業の生産性向上」という社会的課題の解決に向けて、日本の国家として、あるいは日本企業がどのような支援ができるかがBOPビジネスとの関連でいえば重要だ。これまで述べたように、アフリカやアジアの後進国はその産業の中心が農業である国が多く、それぞれの国の農産物を生かしたBOPビジネスの芽があるはずだ。

---

23 UNEP Seed Awards 2011ホームページ参照。Seed Awardsは、2002年のヨハネスバーグで開催された持続可能な成長に関する世界サミットで、UNDP、国連環境計画(UNEP)、国際自然保護連合(IUCN)によって設立されたSeed Initiativeによるものとされている。

〈<http://www.seedinit.org/en/awards/winners-database/2010-awards/the-she-economic-empowerment-program-seep.html>〉

24 日刊工業新聞「アフリカと向き合う—生活の木 ガーナのせっけん」2008年2月25日付け

25 水尾 (2012) pp. 152-153

このBOPビジネスの芽を育むことについては、約30数年前に日本が取り組んだ「一村一品運動」で培ったノウハウや知見を生かすことができる。この運動は大分県の平松守彦前知事が1979年に提唱し取り組んだ活動で、地域の特産物や名産品を推奨し、地域を代表する商品として支援・拡販しようとする試みで、その後日本国内だけでなく、「ワン・ビレッジ、ワン・プロダクト」としてアジアにまで拡大した<sup>26</sup>。

タイでは、シルク製品や手工芸品などでGNP（国内総生産）を0.86%引き上げた。アフリカのマラウイ共和国では2003年にビング・ワ・ムタリカ大統領の主導で運動が開始され、アフリカの先進モデルにまで成長した<sup>27</sup>。その活動に人材育成や運営支援、販売促進、村落開発に協力し、現地住民の所得向上や地域開発につなげる試みを日本が後押ししている。2008年には現地のワン・ビレッジ、ワン・プロダクトショップが開設され、JICAスタッフと店長チカオネカが店のマーケティング戦略を考える。パームヤシせっけん、ジャム、バナナワイン、手工芸品など15の地域から集まった25品がショップに陳列され、どれもアフリカらしさを感じさせる。同国では2008年1月にJICAの支援により「一村・一品国際セミナー」が開催され、平松元大分県知事が講演に駆けつけている。

このように、ワン・ビレッジ、ワン・プロダクト運動は、現地の特産物としての地産地消レベルから発展し、製品としての付加価値をつけることで、貿易輸出を促進する製品として産業振興につながった。さらに製品によっては、コーヒー豆のようにフェアトレード価格として支援する動きもあり地域の発展に寄与し、現地住民の生活向上に貢献している。

日本国内でも途上国を支援する一村一品運動が、成田空港や関西国際空港などで、展示販売ショップの形で展開されている。海外旅行者に一村一品運動のグローバル化に理解を促進すると共に、日本企業や政府が支援するBOPビジネスとしてのあり方を考えさせる面でも一役を担っている。

---

26 以下、一村一品運動については、読売新聞「アフリカに広がる日本発の運動」2008年2月10日付けを参考にした。

27 愛媛新聞社オンライン

〈[http://www.ehime-np.co.jp/rensai/africa\\_koken/ren301201003265338.html](http://www.ehime-np.co.jp/rensai/africa_koken/ren301201003265338.html)〉

#### 4-2 「ガイア」軸を加えた三方よしのCSV

1992年にブラジルでリオ・サミットが開催され、20年後の今年、「リオ+20」が開かれた。そこでは「持続可能な開発と貧困対策におけるグリーンエコノミー」が主題テーマの一つともなっている。このグリーンエコノミーはMDGsにも掲げられている8つのテーマのうち幾つかのものに合致するもので、本論もグリーンエコノミーが主張するサステナビリティと地球環境問題、そして貧困解決と地域貢献の重要性を指摘してきた。

サステナビリティについては、これまで地域貢献と支援企業の2つの視点から述べてきたが、当然のことながら地球環境の保全というサステナビリティも重要だ。つまり、地球環境保全や温室効果ガスの削減なども念頭におきながら、サステナビリティを実現するというガイア・コンセプトが必要である<sup>28</sup>。

ガイアとは、米国の科学者であるジム・ラブロック (Jim E. Lovelock) が1966年から発想し、1969年にプリンストン大学で発表した理論である<sup>29</sup>。ラブロックはNASAでの勤務経験もあり大気学者としての知見を有することから、気候問題を中心として生物と環境の相互作用には恒常性があるとする「自己統制システム」理論を提唱した。その後、英国の作家であるウィリアム・ゴールドデンが、ギリシャ神話に登場する女神ガイアの名前を引用してラブロックのこの説をガイアと名づけた。

「地球」という言葉が「地球という物体そのもの」を表現する意味で使用されるのに対して、彼はその地球を生命圏、大気圏、海洋そして土壌を含んだ「一つの複合体」として表現する意味でガイアという言葉を選んだ。本論でも、サステナビリティの視点から地球を生きる生命体として捉える意味でガイアのコンセプトを引用している。

リオ+20が提唱するグリーンエコノミーは上記のガイアを重視しながら、一方では貧困問題や開発経済にもコミットし、本論で主張するBOPビジネスに

---

28 NPO法人ガイア・イニシアチブによれば、20世期の価値観であった「経済性」と「効率性」に加えて、ガイア軸が必要としている。ガイア・イニシアチブホームページ <<http://www.gaiainitiative.org/gaia/approach.html>>

29 Lovelock (1979) 訳本pp. 32-38

関する国際的な支援活動の重要性も提起している。

翻って、日本経済の現状を鑑みたとき、水やエネルギー関連、鉄道、高速道路など、衣食住にかかわるインフラ整備によるアジアの所得倍増が日本の成長戦略における弾みとなる。しかし、これまで述べたとおり、ビジネスだけでは現地の共感は得られない。逆にビジネスを忘れては持続性がなくなる。現地の繁栄と長期にわたるビジネスの継続を進めつつ、「サステナビリティ (Sustainability: 持続可能性)」と「プロフィット (Profit: 利益)」の当為性ある活動を両立させることがキーワードとなる<sup>30</sup>。

閑話休題、BOPビジネスは、貧困層や社会全体がそのビジネスに伴う負の影響をうけないということが前提とならなければならない<sup>31</sup>。しかしこれまで途上国を対象としたある種のビジネスでは、受益者のニーズが緊急であるがために、地域の環境を破壊し、天然資源を枯渇させるという残念な結果を生じている場合がある。

BOPビジネスは、相手国の「環境破壊につながるビジネス」では持続性はない。UNDPやJICA、JETROなど官民連携による持続可能な生産と消費に関する研究やこれまでの多くのBOPビジネスでも示されるように、環境の持続性と人間開発を両立させることも可能であり、またそうあるべきだ。即ち、持続可能な地域開発という視点から見たときには、経済発展とプロフィット、環境を重視し、言葉を変えれば、サステナビリティとプロフィット、さらにガイア軸も加えた、三次元の立体的な価値が重要なキーワードとなる。

間違っても次の3つのような活動はBOPビジネスとしては避けるべきだ<sup>32</sup>。第一は「上から目線で現地社会をみること」は厳に慎まなければならない。第二は「後進国で一儲けしてやろう」という搾取の野望があるとBOPビジネスには結びつかない。もちろん、適正利益の確保は大事だが、そこには企業経営に関わる倫理的な精神が必要で、経済搾取であってはならない。第三は支援する企業や自国の経済だけで判断してはいけない。たとえば、中国の途上国支援

---

30 水尾 (2010) p. 32で、両者のWIN-WINな関係こそが、その要であると論じた。

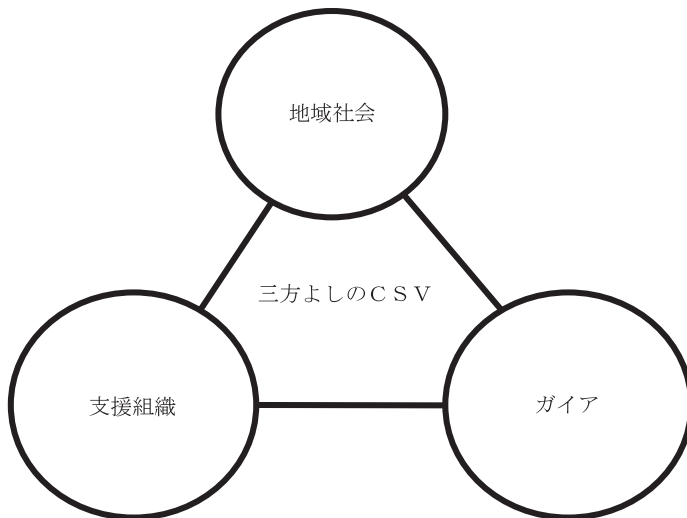
31 国連開発計画 (UNDP) 編・吉田秀美訳 (2010) pp. 28-29

32 2012年3月9日に開催された日本経営倫理学会のシンポジウム「グローバルCSRとBOPビジネス」で野中ともよ氏が指摘した。

ビジネスが一時そうであったように、労働者を自国から派遣して製造現場や工場作業に当たるなどである。あくまでも現地社会で調達から製造・販売までのサプライチェーン全体で支援することで、雇用を創出し、所得の工場や消費の促進などで経済効果も期待でき、生活水準も向上するのである。

要は、現地も環境を大切にしながら、地域社会の持続可能な発展につながり、一方の支援組織（NPO等も含む）も持続可能な発展につながる、両者にとっての「サステナビリティ」が重要なのである。加えて、現地の社会的課題解決というプロフィットと支援企業の経営上のプロフィット（利益）の双方が価値を享受することも必要だ。そして忘れてはならないのは、地球環境保全や温室効果ガスの削減などのガイア軸である。

この意味から、生活の木は、ガーナで石鹸作りの技術指導を行い、完成した製品はシアバター石鹸として日本市場に輸入し販売する。そこでの収益をもとに、ガーナでシアの木を植樹して環境保全にも貢献している。同社が主張する「植樹と環境・地域貢献のスパイラル・ビジネス」が三方よしとして実践されているわけだ。これこそ、図表-5のように、地域社会と支援組織、そしてガイアの3つの主体が善循環となった「三方よしのCSV」である。その意味では



筆者作成

図表-5 三方よしのCSV

ガーナにおけるシアバタービジネスは、三方よしを果たす意味から一つのモデルケースといえる。

## 結語：エンパワメントと人的資本の未来

福田元首相のダボス会議での講演や、日本のアフリカンフェアでの活動などでシアバタービジネスの認知度も高くなり、世界から急激に注目をされるようになった。その結果、様々な効果も生まれている<sup>33</sup>。

たとえば、欧米企業の現地視察が増え、シアバター石鹸のサンプル送付や取引申し込みが増加した。子供に美味しいもの・栄養のあるものを食べさせたい、自転車やバイクが欲しい、家をきれいにしたい、病気や自分の歯を治療したいなど、サグナリグの女性の生活レベルも様々な意味から向上した。家族と相談し、子供たちに高等教育を受けさせる女性も現れ、イスラム信者の現地女性の中には、将来の夢としてメッカに巡礼したいなどの夢を語るものもいた。

BOPビジネスは、貧困層の個人だけでなく、コミュニティ全体、女性の社会参加など、多面的な角度からエンパワメントを促進した。意識面での啓発活動や教育普及、夢や希望の提供など、生きる自信と勇気を与えたのである。

ただ、これまで述べたように、BOPビジネスは企業単独ではなしえない。国家と当該地域の連携が重要であり、加えてJICA、DFID、USAIDなど国際社会の支援も必要だ。開発途上国にはビジネスのノウハウに欠けることが多い。地域特性を生かしたプロダクトの可能性や、製造工場（場所）の確保、生産から流通・販売に至るまで支援の受け入れ可能性など現地のノウハウだけでは気づきも生まれなく、また解決できない難問が山積しているからである。MDGsの進捗状況なども考慮しながら、国際社会や先進企業の支援と助言が必要な所以だ。加えて、現地の人的ネットワークをサポートする組織として企業やNPO等との連携が重要となる。

これらを踏まえた上で、BOPビジネスの取組みが支援国の援助につながるかどうか、残された重要な課題がある。即ち、上記に述べたとおり、人材や資金、制度、流通など様々な仕組みが充実している国であれば、市場経済の高ま

---

33 日刊工業新聞「アフリカと向き合う—生活の木 ガーナのせっけん」2008年2月25日付け

りが、地域や社会の政治・経済に効果的な影響を与えることができる。しかし、開発途上国では必ずしもそうはいかない。UNDPのケマル・デルビッシュ総裁が指摘するように、財・サービスの提供や、所得創出機会とディーセント・ワークの提供をつうじて、貧困層の選択肢を増やすとともに、彼らの知的・生産的能力の向上も図ることが必要だ。その結果、市場経済の高まりを、市民社会や経済活力の向上につなげることも可能となる。それには、NPOなどの非営利組織の活用も含めて教育や健康、技能などの人的資本の構築と運用、さらには物的・金銭的な援助を促進するための更なる支援組織やリーダーの登場も求められる。

MDGsの最終年度となる2015年を3年後に控え、さらに今年6月のリオ+20の開催を契機として、人間と環境に関わる関心が高まっている。上記の残された課題については今後の研究・リサーチ活動の主要テーマとして取り組んでいきたい。

なお、本論文の執筆に当たっては、多くの方々にご協力をいただきました。株式会社生活の木 専務取締役・日本アロマ環境協会理事長宇田川遼一氏、JETRO生活文化産業部 中本健一氏（2010年に筆者がロンドンで取材させていただいた当時はJETRO LONDONのDirector of Research）の両氏には数多くの貴重な情報を頂戴しました。ガーナのヨシケン・トラベル会長 Kaz Tamura, Kayoko Tochigiの両氏にはタマレでのAfrica 2000 Network取材時に現地でのコンタクトを取っていただきました。またAfrica 2000 Networkのアディサ・ヤクブ（Adisa Lansah Yakubu）女史とタマレの現地プログラム・マネージャのアルハッサン・サフィア（Alhassan A Safia）女史には、現地取材でご協力をいただきました。これらの方々記して感謝申し上げます。

ただし、内容についての至らない面など、全ての責任は文中に取材協力いただいた組織・個人の方々ではなく筆者に帰するものです。

※ 本研究は平成23年度文部科学省・日本学術振興会「科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金：23530492）」の助成を受けたものです。記して感謝申し上げます。



## 参考文献

- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," in *Harvard Business Review*, Dec.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2006) "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," in *Harvard Business Review*, Dec.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011) "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth," in *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
- Prahalad, C.K., & S.L. Hart (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," in *Strategy + Business*, issue 26, January
- Prahalad, C.K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education, Inc.
- Simanis, E. & S.L. Hart, et al. (2008) "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy," in  
([http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf))
- World Resource Institute & International Finance Corporation (2007) *The Next 4 Billion*
- Lovelock, J.E (1979) *Gaia-A new look at life on Earth*, Oxford University Press (星川 淳訳『地球生命圏—ガイアの科学』工作舎, 1984年)
- ISO/SR国内委員会監修, 日本規格協会編 (2011)『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』日本規格協会
- 宇田川僚一 (2007)「アロマテラピーワールドマガジン」『Aromatherapy Environment No. 43』(株)日本アロマ環境協会
- 大和田順子 (2008)『ロハスビジネス』朝日新書
- 経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編 (2010)『BOPビジネスのフロンティア』経済産業調査会
- 国連開発計画編・吉田秀美訳 (2010)『世界とつながるビジネス』英知出版
- 国連開発計画・秋月弘子・二宮正人監修 (2011)『人間開発報告書2011 概要』
- 佐久間信夫・水尾順一・水谷内徹也 (2007)『CSRとコーポレート・ガバナンスがわかる事典』創成社
- 日本学術会議 地域研究委員会 国際地域開発研究分科会 (2011)「ODAの戦略的活

性化を目指して」日本学会議

野村総合研究所・平本督太郎他 (2010) 『BOPビジネス戦略』東洋経済新報社

水尾順一 (2000) 『マーケティング倫理』中央経済社

水尾順一・田中宏司編著 (2004) 『CSRマネジメント』生産性出版

水尾順一 (2010) 「戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察」  
『駿河台大学経済論集』第20巻第1号

水尾順一 (2011) 「グローバルCSRとCSV (共益の創造)」『Links』Vol. 207 Summer  
2011, JBCCホールディングス株式会社

水尾順一 (2012) 「グローバルCSRの視点による, BOPビジネスと共益の創造—ガー  
ナにおけるカカオ・サステナビリティの要諦と展開—」『駿河台大学経済論集』  
第21巻第2号

水尾順一「日経経済教室・途上国ビジネス 具体化急げ」日本経済新聞, 2009年12  
月22日付け

日刊工業新聞「アフリカと向き合う—生活の木 ガーナのせっけん」2008年2月25  
日付け

読売新聞「アフリカに広がる日本発の運動」2008年2月10日付け

UNDP 2010, Sustainable Rural Livelihoods Project in Northern Ghana

UNDP/AFRICA 2000 NETWORK-GHANA SUSTAINABLE RURAL LIVELI-  
HOODS PROJECT IN NORTHERN GHANA TERMS OF REFERENCE (TOR)  
FOR MID-TERM EVALUATION

愛媛新聞社オンライン

〈[http://www.ehime-np.co.jp/rensai/africa\\_koken/ren301201003265338.html](http://www.ehime-np.co.jp/rensai/africa_koken/ren301201003265338.html)〉

ガイア・イニシアチブホームページ 〈<http://www.gaiainitiative.org>〉

ガーナ開発情報ポータルサイト 〈<http://www.tsoboi.com/partnerdetails/index/1>〉

株生活の木, ホームページ 〈<http://www.treeoflife.co.jp>〉

ネスレCSVレポート2011 〈<http://www.nestle.com/csv/Pages/Homepage.aspx>〉

Africa Renewal, United Nations ホームページ 〈[www.un.org/africarenewal](http://www.un.org/africarenewal)〉

Africa 2000 Network フェイスブック

〈<http://www.facebook.com/pages/Africa-2000-Network-Ghana/233372023419>〉

JETROホームページ

〈[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912\\_002\\_BUP\\_0.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912_002_BUP_0.pdf)〉

UNDP GHANAホームページSHEA BUTTER COMES OF AGE, THANKS TO  
UNDP 〈<http://www.undp-gha.org/news&event>〉

UNDP ASSESSMENT OF DEVELOPMENT RESULTS EVALUATION OF UNDP

グローバルCSRの視点によるBOPビジネスと人間開発に関する一考察

CONTRIBUTION GHANA (2011)

<[http://web.undp.org/evaluation/documents/ADR/ADR\\_Reports/Ghana/ADR-Ghana.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/ADR/ADR_Reports/Ghana/ADR-Ghana.pdf)>

UNEP Seed Awards 2011 ホームページ

<<http://www.seedinit.org/en/awards/winners-database/2010-awards/the-she-economic-empowerment-program-seep.html>>