

第62回

「地球温暖化」をはじめとする環境問題がますます身近になる一方で、世界の国々が賛同できる国際枠組みの構築は困難な状況にあります。

このような状況下で対策が急がれる中、国際社会はどのように取り組むべきなのでしょう。

CSRの最先端アメリカでの実体験をもとに日本企業向けのCSRコンサルティングを行うコーポレートシチズンシップ代表の雨宮氏から世界で行われている地球環境問題解決への取り組み等について、ご紹介いたします。

コーポレートシチズンシップ 代表取締役 雨宮 寛氏



地元優先の小さなグローバル企業

今年もハーバード大学で毎年開催されているハーバード社会起業大会（Harvard Social Enterprise Conference）への参加および米国の社会起業の状況を視察する視察プログラムを実施しましたので、今回および次回に亘って、今回の視察の報告をさせていただきます。

今回の寄稿では、ハーバードの大会ではなく、その後に訪問したミシガン州のグランド・ラピッズ市で訪問した企業について記したいと思います。この企業は、これまで本寄稿でも紹介してきましたBコーポレーションとして経営されています。Bコーポレーションは、企業経営の理念として、「世界の中でベストになる（the best in the world）」のではなく、「世界のためにベストになる（the best for the world）」とし、そして、企業の「大きさ（Bigger）」を追求するのではなく、「より良く（Better）」なる経営を目指しています。

ミシガン州グランド・ラピッズ市は米国の典型的な地方の中堅都市です。地元の人によると、同市が典型的な米国の中堅都市ということを示す事例として、大手の食品メーカーや製造会社が新製品のサンプルの場として、グランド・ラピッズ市を選んで実施することがあるということです。また、昨年11月の米大統領選挙の際に、当時共和党の大統領候補であったドナルド・トランプ氏が、投票日前の最後の遊説場所にグランド・ラピッズ市を選んだことも、米国の「現在」に訴える場所として同市が最適であったということです。ミシガン州でデトロイト市に次

ぐ第2の都市グランド・ラピッズ市の人口は20万人足らずですが、周辺の市町村を加えた都市圏は100万人に上ります。デトロイト市のある同州東部は現在も自動車産業の中心地ですが、グランド・ラピッズ市のある同州西部は、自動車の部品・パーツの工場が多くあるものの、自動車以外の産業も多く集まり、ハーマン・ミラーやスティーラー・ケースなどの世界的に有名な家具メーカーや通販大手のアムウェイの本社が同市を含めた同州西部に位置しています。

このグランド・ラピッズ市に2017年3月下旬に訪問しました。地元の有力NPOであるローカル・ファーストに複数のBコーポレーションを案内してもらいました。ローカル・ファーストは、同市を中心にミシガン州西部に本社を置く約900の営利企業が会員となっている中間支援のNPOです。その名の通り、ローカル＝地元・ファースト＝優先をミッションに掲げ、地元の行政、市民、企業の連携を促し、ミシガン州西部の経済発展を目指しています。

ローカル・ファーストに紹介してもらった企業の一つがGFBというスナック菓子の製造会社でした。GFBはグルテン（Gluten）・フリー（Free）・バー（Bar）の頭文字です。グルテンは小麦粉に含まれる物質で、小麦粉アレルギーなどを誘発する成分です。近年、欧米や日本で、小麦粉アレルギーやダイエットなどでグルテンの入っていないお菓子やパンなどを希望する消費者が増えてきています。このGFBは、小麦粉アレルギーに悩まされていた二人の兄弟（エリオットとマーシャル・レーダー兄弟）が、グルテンを含まない自分たちが食べられるスナック菓子を



画像1 (筆者撮影: GFB本社前の案内看板)

つくろうと2010年に創業した会社です。現在、全米で9000カ所のお店で販売されていて、カナダやヨーロッパの一部でも販売されています。実際にGFBのオフィス兼工場を訪れると、全米で9000カ所のお店にスナック菓子を卸しているとは思えないほど、小ぢんまりとした工場でした。しかし、生産性を上げるために、地元の機械メーカーに特別な機械を発注し、仕様の変更を継続的に行うなど、製造工程の効率化とスピードアップを図るために、機械の配置などの工夫をしています。共同創業者のエリオットに、「GFBのスナックはすでに全米で販売されていて、海外への進出も進んでいる。生産拠点をこの工場ではなく、売上高の高い地域の近くに移すなど、今後検討することはないのですか?」と尋ねてみたところ、エリオットは、「まったく考えていない。自分たち兄弟がアレルギーに困っているから分かることだが、アレルギー成分を取り除いた製品をつくるためには、製造工程のクオリティがとても重要だ。ここの工場は、そのクオリティを管理し、何か問題があれば、すぐに対応できる。工場の機械も地元の企業が製造しているので、メンテナンスもすぐに応じてくれる。さらに言えば、インターネットでオンライン販売もしていて、製品・商品の物流網が全米およびグローバルに発達しているので、クオリティを維持した製品を地元で作り、それを全米各地や海外に届ける方が良いと考えている。」との回答でした。

短期間に急成長をした企業は、その成長を維持するために、事業の拡大を目指す戦略をとる傾向にあります。エリオットの話聞いたときに、まさに、Bigger (大きさ) を追求するのではなく、Better (よ



画像2 (筆者撮影: GFBのグルテンの入っていないスナック菓子)

り良い) を追求する経営者の考え方だという事が分かりました。グルテンというアレルギー成分の入らないスナック菓子を、エリオットとマーシャル兄弟のように悩んでいる人々にベストなものを提供するというに信念を持って取り組んでいます。日本の企業にも通じる考え方だと思いますし、同じような考えで経営している企業は多くあるのではないのでしょうか。グローバル化は、どちらかという生産地と消費市場の地理的なギャップを埋めることが大きな流れとしてあったように思われますが、実態は、製造業のグローバル化とともに物流網のグローバル化も進んだ結果、GFBのような専門性の高い製造メーカーは、今後は、クオリティ管理を優先しつつ、販売のグローバル化も物流網を活用することで同時に目指せるのではないのでしょうか。このようにすることで、企業の中には自社の成長を海外生産に求めるのではなく、地元で生産を維持し、地元の雇用や消費の増加につなげつつ、物流のグローバル化で自社の成長を達成することができるのではないかと思いました。

略歴

コーポレートシチズンシップ代表取締役。DWMアセット・マネジメント; DWMインカムファンズ日本代表。明治大学公共政策大学院および法政大学現代福祉学部兼任講師。CFA協会認定証券アナリスト。NPO法人ハンズオン東京理事。コロンビア大学ビジネススクール経営学修士およびハーバード大学ケネディ行政大学院行政学修士。クレディ・スイスおよびモルガン・スタンレーにおいて資産運用商品の商品開発を担当。2006年コーポレートシチズンシップを創業。「あなたのTシャツはどこから来たのか?」(ピエトラ・リボリ著 東洋経済新報社)「暴走する資本主義」「格差と民主主義」(ロバート・ライシュ著 東洋経済新報社)「ジェンガ 世界で2番目に売れているゲームの果てなき挑戦」(レスリー・スコット著 東洋経済新報社)などを翻訳。「アショカDVD・社会起業家シリーズ」監修。