

# 複合事業体としての BRAC とグラミン銀行

バングラデシュの BOP ビジネスの事例を中心として

澤 田 貴 之

## 1. はじめに BOP ビジネスの定義について

途上国における貧困削減を目指したマイクロファイナンス（以下 MF と略す）は、バングラデシュを中心として世界的に注目されてきたが、その事業は現在、市場経済との関係から次の発展ステージに向かうための大きな岐路に立たされている。事業主体となっている MFIs（Microfinance Institutions）や NGO であることの制約を乗り越えるためには、ビジネス化の度合いをどのようにして高めていくのかが大きな課題になっているからである。

世界人口の約 70% 超に相当する約 40 億人が年間所得 3,000 ドル以下の収入とされており、この層を一般的に BOP（Base of the Economic Pyramid）層と呼んでおり、その市場規模は 5 兆ドル（野村総研試算）ともいわれている。BOP ビジネスの定義については、わが国の通商金融・経済協力課（2009）が記述しているように、幅広く多様なものであって、現段階で確定したものはない。例えば、BOP 層において行われるビジネス一般を指すという見方や、社会的課題の解決を最優先したビジネスであるという見方など、「多様な考え方、議論が存在する。具体的な定義、支援範囲については、個別の支援制度の中で検討されていくべきもの」であって、「主として途上国における BOP 層を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデル」というように表現している。そしてキーワードとして、① BOP 層を巻き込む（パートナーシップ）、② BOP 層の生活向上（貧困削減）、③ 慈善事業ではなく本業（収益の確保）、④ 持続可能性の確保（サステイナビ

リティ)、の4点を挙げている(同 p.21-22)。

ただし、上記研究会による暫定的な定義には、新興市場に対する日本の対外経済政策面に関わるバイアスがかかっていることを差し引かねばなるまい。

BOP ビジネスの定義を確定することは困難である。例えば社会的起業との違いはどうか。前者が「ビジネス＝利潤追求」を目的とするのに対して後者は慈善的な要素が先行していると区別することもできそうだが、実際に個別の企業行動からの識別は難しいのが現状である。BOP ビジネスについて、わが国での先駆的研究である菅原(2010)によれば、貧困層固有のニーズを見つけ、これまでと異なる方法で企業が利益をあげるとともに、貧困層の削減や貧困社会の抱える課題の解決に寄与することとして、① BOP の人々を企業のバリューチェーンに取り込むこと、②企業としての慈善事業、社会貢献活動でなく、社会的課題解決に本業としてアプローチすること、③成功の条件として国際機関、NGO との連携が不可欠であること、以上の3点としている。

世界の人口を所得階層別にピラミッド型の形であらわせば、ピラミッド上部には富裕層・中所得層が位置しており、この部分は先進国市場を中心に従来の企業(特に多国籍企業)やグローバルビジネスが対象にしてきた購買層にあたる。ピラミッドのボトムに相当する所得階層は1日1～2ドルで生活している低所得層であり、途上国・先進国を問わず、こうした低所得層をこれまで大企業は購買層・顧客と見なしてこなかった。C・K・プラハラードは、マーケティングの視点からこのピラミッドの底辺部に位置する顧みられることのなかった約40億人を抱えるBOPこそ次世代のビジネスにとって、非常に重要であることを指摘してきた(Prahalad(2005))。また同じくマーケティング研究の視点から、P・コトラーらもBOPをターゲットとすることについて、次世代のビジネスモデルとしてその有望性に注目してきた(Kotler(2009))。

以上のBOPビジネスの動向を踏まえた上で、本稿ではマイクロファイナンス(MF)の限界とBOPビジネスとの融合との可能性をバングラデシュの事例を中心に紹介し、日系企業の関わっている事業事例を取り上げていくことにする。ここで取り上げられる事例は限られたものであるが、

BRAC とグラミン銀行という世界最大級の MFI に焦点を当てて、バングラデシュのような経済発展段階（大規模民間産業、現地ビジネスグループの未成熟）にある国では、MFI や NGO がコングロマリットとして成長する可能性があることに論及していきたい。

## 2. マイクロファイナンスの拡大と限界〈グラミンとBRACの挑戦〉

2001 年から 07 年までのマイクロファイナンスの規模の拡大を見ると、銀行、協同組合、NGO などの MFI による融資総額は、MIX（Microfinance Information Exchange）による統計によれば、9 倍以上に膨らんでおり、2007 年には総額 470 億ドルに達している。一般に MF の金利は、新興国・途上国のインフレ率に対応して 10% を超えるケースが多く、金利は妥当な水準に設定されている。また高利貸しを含む他の民間金融と比較すれば、著しく低金利である。2008 年現在での世界のトップ MFI を債務者数で見た場合、1 位にはバングラデシュのグラミン銀行が、総債務者約 670 万人、総貸出債権約 5 億 3000 万ドル、一人当たりの平均融資額 79.3 ドルとなっている。2 位は同じくバングラデシュの BRAC となっており、債務者数 640 万人、総貸出債権約 5 億 3000 万ドル、一人当たりの平均融資額 82.7 ドルとなっている。3 位にはベトナムの VBSP がきているが、4 位もバングラの ASA で、世界最大級の MFI がバングラデシュによって占められていることがわかる。

インドも含め南アジアの MFI の一人当たり平均融資額は中南米の MFI（一人当たり融資額 400 ドル超が多い）に比較して、より小規模で 100 ドル以下の場合が多い。また東南アジアの VBSP の一人当たり平均融資額は 386.3 ドルであることからしても、バングラデシュの MFI はより小規模零細、貧困削減といった目的に対応していることを特徴としている（以上データは MIE The MicroBanking Bulletin Issue No.18 Spring 2009）。ただし融資額の規模だけに限定して言えば、「広く浅く」という融資規模の制約による MF の限界も見られる。いずれにせよバングラデシュの MFI は規模や他国の MFI のモデルとなっていることもさることながら、事業運営についても世界の先端に位置しているといつてよい。そこで、MFI の規模とし

て、世界1位と2位であるグラミンと BRAC について以下触れておくことにしよう。<sup>(1)</sup>

1983年に当時チッタゴン大学教授であったムハマド・ユヌス (M.Yunus) が創設したグラミン銀行 (Grameen Bank) は、それまで銀行などの制度金融にアクセスできず、高利貸しに依存せざるをえない貧困層に対して無担保で少額融資の供与をスタートさせた。これを契機として、MF は開発途上国に広く普及していくことになる。そして、ユヌス自身は、こうした功績に対して2006年にノーベル平和賞を受賞している。

ユヌスによる貧困層向け少額融資という実験的試みはバングラデシュ大学のプロジェクトの一つとして開始されたものであり、1983年にプロジェクトは政令を通じて銀行としての新たなスタートを切ることになった。同行向けに資金提供を行うドナーは複数機関にわたっていたが、1990年代末までにはバングラデシュ中央銀行が主要な資本提供者となり、その後、債券発行 (政府保証付き) による資金調達も行えるようになった。このようにグラミン銀行は貯蓄預金機能を備えた株式会社であって NGO ではない。<sup>(2)</sup>

借り手が銀行資産のおよそ9割を、残りをバングラ政府が保有しており、2010年5月現在までに借り手は825万人 (前年同月780万人) を超え、その内97%が女性である。同行支店はバングラデシュ国内81,000以上の農村に広く浸透しており、2,500以上の支店を擁し農村部の97%を網羅している。返済率は95%と高率で、これは主に実質的に連帯責任に近い5名の借り手によるグループの形成が融資の条件として銀行側に求められているからだとされている (同行ウェブサイトより)。

---

(1) 各国のマイクロファイナンス一般に見られる非常に高い返済率はこうしたグループ融資の成果の一つであるといえるが、米国メディアが指摘したように、数字が過大に算出されている可能性がある。一般の商業銀行のように返済遅延の期間に基づいて厳格に延滞債権、不良債権を区別していないと考えられるからである。ただし MIX はより厳密なデータを提示している。例えばグラミン銀行の2008年度における不良債権比率は3.14%である。仮に焦げ付きが4%前後だとしても償却処理上非常に低いと言える。MIX (2009)

(2) MFIにとって資本市場の活用は次の事業拡大へ向けた重要なステップである。国内で債券、株式を機関投資家が引き受けるだけでなく、国際資本市場から個人投資家の投資を促進する動きが進んでいる。この点では欧米市場で一定の進展が見られるが、日本ではまだ数少ない。募集規模の大きいものとしては2010年に世銀グループのIFCによるMF債募集 (売り出し先大和証券) が見られるのみである。

## 複合事業体としての BRAC とグラミン銀行

グラミン銀行と並んで、もうひとつ注目される MF の事例として BRAC を挙げることができよう。BRAC は 1972 年にファズレ・ハッサン・アベド (Fazle Hasan Abed) によって、71 年のバングラ独立戦争後の避難民を救済する目的で設立された「バングラデシュ農村開発委員会」(Bangladesh Rural Advancement Committee) をその起源としている。設立当時、9 カ月で、救済事業の一環として 1 万 4000 戸の家を再建し、漁師のために数百隻のボートを建造し医療センターもオープンさせている。この直後 BRAC は貧困層、土地なし層、特に女性、子供をターゲットにした長期的な経済開発と自己の組織編制の変更に乗り出すことになる。1974 年までにマイクロクレジット事業に乗り出したのであるが、実はユヌスも同年に同事業をスタートさせている。この意味では 1974 年はバングラデシュにとってだけでなく、開発途上国全体にとってマイクロファイナンス元年であったと言っても過言ではなからう。

1970 年代後半以降、BRAC は、自己の活動評価・検証部門、最貧困層をターゲットとした農村機構 (VO)、幼児死亡率の減少を目指した草の根の運動、人権擁護プログラムなど各種の貧困削減のための活動を経て、2001 年には NGO として一つの画期を迎えることになる。大学と銀行の設立である。BRAC 大学と BRAC 銀行はそれまでの初等教育を受けられない子供たちへの対策から高等教育の提供という側面で、また BRAC 銀行は NGO の事業的な側面から見て、2000 年代における新たな組織発展と拡大を象徴するものであった。

NGO としての BRAC の規模は世界有数と言え、先に触れたマイクロクレジットの規模だけでなく、非正規の小学校については 37,000 以上を運営、12 万人以上の雇用スタッフ (大半は女性) と 7 万人以上の保健ボランティアを擁し、アジア・アフリカを中心に 9 カ国以上でマイクロファイナンスなどの事業を展開している。注目すべき点は資金源であるが、その 70-80% 前後が工芸品ストアのチェーンや食糧プロジェクトなどの事業収益を原資としている自己資金だということである。

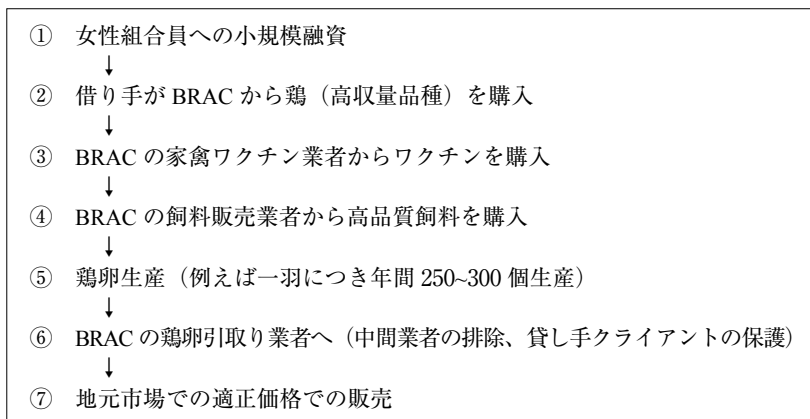
BRAC はある意味組織を立ち上げたときから、短期的もしくは長期的に資金などをサポートしてくれる心強いドナーに恵まれたことでは幸運だったかもしれない。しかしながら、今日の BRAC はドナーからの資金

供給は全体の20~30%前後にすぎない。ただし理念や戦略的な連携という面でドナーの存在は相変わらず大きいといえる。この意味で最初の、そしてベストパートナーともいえるドナーの一つはドイツのNGO、Bread for the World（世界にパンを Brot für die Welt）であった。またMFの普及を図るために事業の多国籍展開を立ち上げ進めていく上で、多くの先進国のNGOや財団、グローバル企業がリスクテイカーとなり、サポーターとなってきた。Oxfam、NOVIB（オランダ）、Gates、マスターカード、ノボ財団、ロックフェラー財団、フォード財団、ナイキ、また比較的大きなドナーとしてはDFID（英国国際開発省）、EU、UNICEF、カナダ、ノルウェー、オランダ、オーストラリアなどの国際機関や国家の名前を挙げることができよう（Smillie（2009）252-253、BRACホームページ、Annual Reportより）。

BRACの事業は実に多岐にわたっており、NGOによる「複合事業体」と言っても過言ではない。2009年時点で養鶏、養鶏用ワクチン接種、飼料センター、食肉加工、魚ふ化、製塩、印刷、冷凍倉庫、代替エネルギー（太陽光発電）、古紙リサイクル、茶プランテーション、牛乳生産、養蚕、絹糸生産、手工芸品生産販売（Aarog）、茶プランテーション、園芸などであり、第一次産業関係の事業比重が高い。こうした事業は農村部を中心に雇用機会、事業機会の創出に貢献してきた。顕著な一例として、1992年スタートした養蚕プログラムでは25万人の雇用を創出したといわれている。これら多角的な事業内訳を見ると、2009年時点でMFが全体の37%、社会的企業が24%、教育が14%となっており、前二者で全体支出の6割以上を超えている（BRAC Annual Report 2009）。そして、これらの事業概要からBRACにおいては、MFとグループ内企業・事業を用いた「効率的な内部取引」が行われていることがわかる。

図1は貧困層による養鶏事業支援の例である。一目でわかるように借り手はBRACから小規模融資を受けると、生産性の高い鶏の購入にはじまって、飼料購入、販売に至るまでBRAC内企業との取引で完結している。このような「内部取引」は取引価格が公正であるならば、技術指導なども含めたパッケージ型の事業支援であり、民間企業の行なうフランチャイズシステムにも似ている。その結果、MFと各事業部門の有機的な連携によって、高い収益性を維持できるとともに、借り手に対する総合的なアフター

図1 BRAC の内部取引事業の一例（養鶏・鶏卵事業のケース）



出所) BRAC Annual Report 2009 より作成。

ケアを実現している。いわば Win-Win の関係を構築していることになる。

こうした事業効率、収益性の高さは総収入の内訳に反映されている。2009年の総収入約4.8億ドルの内訳はドナーからのグラント（贈与）が33%でDFID、CIDA（カナダ国際開発庁）、UNICEFなどの援助機関からのものが三分の一を占めてはいるが、他方で組合員向け融資手数料収入35.7%、プロジェクト収入15%、企業支援収入8.2%、投資収益4.8%というように事業部門からの収入は7割に達している。NGOであるため民間企業と同様の財務指標を用いることができないが、同年の余剰金（収入マイナス総支出）が590万ドルであるため、単純に見れば粗利は約9.6%となり、NGOの財務状況としては良好であるといってよい。こうした財務パフォーマンスを実現させているものこそ、上述のグループ内取引を通じた好循環ビジネスにあると考えられる。

他方金融事業として傘下にあるBRACバンクについても触れておく必要がある。同行もMFIとして位置づけられているが、株式会社であるため事業性格はBRAC本体と大きく異なっている。BRACバンクのROE（自己資本利益率）が直近減少傾向を示しているにもかかわらず、依然として19%以上を維持していることや従業員一人当たりの収益は増傾向にあることにその一端が示されている。バンク自体の資金の80%は預金であ

り、株主構成は 37.2% が BRAC、45.5% が機関投資家、一般株主で構成され、残りが投資信託、世銀グループの IFC（国際金融公社）などである。バンクはダッカ証券取引所に上場しており、2009 年末時点での時価総額は 14,000 百万タカ以上に達しており、同市場全体の時価総額の 0.93% を占めている。収益の大半は利子収入や投資収益によって占められており、クレジットカード発行や多角的事業も行っている。つまりバンク自体は商業銀行であって株主に対して経営責任を有するれっきとした民間事業体である。融資の内訳を見ると、64% が商業向けで、工業向け（ジュート、繊維、縫製、化学など）は 6%、農林漁業向けは僅か 3% にすぎない。地域別では首都のあるダッカ地区が 61% を占めている（BRAC BANK Annual Report 2009 より）。

以上のごとくグラミンも BRAC も単なる MF サービスの供給だけでなく、機関自身が NGO という活動領域の制約を超えた強い事業志向を備えており、BRAC のようにグループ内での有機的な「内部取引」を行っているケースさえ見られる。このようなケースが見られるということは、ある意味では新興国バングラデシュの民間企業部門の発展度合いとも関連しているように見受けられる。つまり国内市場で一定程度の資本・設備規模を持った取引相手、事業者が限られることから NGO 自らが事業を立ち上げなければならなかったという側面があるということである。言い換えれば同国と同じような発展度合いにある場合、大規模な NGO にとって国内市場での事業機会は広いということの意味している。

一般的に MFI を支えるドナーが国際機関であれ、外国政府、現地政府、中央銀行であれ、ドナーによる資金供給の持続性には限界がある。MFI 自体も自己資本の強化、事業収益の強化を図らなければ、MF 自体の発展も早晚限界に直面せざるをえないことは避けられないであろう。事実世界の MFI、特に南アジアでの拡大（債務者増加率）が鈍化し、コスト上昇が収益率を圧迫していることを示しているというデータもある。<sup>(3)</sup>

---

(3) cf. MIX (2009) 2006-07 年と 2007-08 年の債務者一人当たりコスト／一人当たり GNI (国民所得) は、バングラデシュで 2.1% から 2.4% へ、インドでは 1.4 から 1.5% へ推移している。ただし ROE (自己資金利益率) は、南アジアで平均 4.5% と全地域平均 1.4% より高く、相対的に南アジアの MFI は収益性は高いと言える (同)。MF の限界を論じたものとしては澤田「補論 (二) アジアにおける貧困撲滅のためのアプローチ」澤田 (2004) 所収を参照のこと。



一般にマイクロクレジット機関の貸し出しは女性に集中している。グラミン銀行にせよ、BRAC にせよ、大半は女性である。この正当性の裏づけは女性が財産管理を行うことがエンパワーメントにつながるということにある。しかし、Feiner,Baker(2006) はこうした正当性に疑問を呈している。<sup>(4)</sup> また途上国の都市インフォーマルセクターの多くの研究は、同部門における女性の比率が一般的に高いことを指し示しており、こうした融資ターゲットの絞込みは、ボトムアップとしての有効性を備えてはいるが、他方でターゲティングの拡大（男性の低所得層、中小企業経営者層）と外資との連携、収益事業の開発拡大、資本市場の活用も、次の発展ステージとして求められている。

### 3. 既存のビジネスモデルと BOP ビジネス

日本の実質国内総生産に相当する 5 兆ドル規模に相当する BOP 市場を重視することで、当然企業側にはこれまでと異なった製品開発・生産・流通チャネル・マーケティングなどが求められることになる。新興国・途上国市場における BOP 市場は広大であり、新興国・途上国市場が高い経済成長率を示している場合、現在の低所得層は将来中所得層に転化する可能性が高い。

BOP 市場における潜在的な消費力・購買力を如実に物語った例として、シャンプー、紅茶やコーヒー、紙おむつなどの日用品、嗜好品の量を少なくした手頃な価格の「使いきりパック」の販売を挙げることができよう。プラハラードが『ネクストマーケット』の中で提示した次の事例はあまりにも有名である。

「インドのシャンプー市場は、トン単位で算定すると米国市場と同規模である。ユニリーバーやプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) などの大規模な多国籍企業や、現地の大企業がこの市場での主要な企業となって

---

(4) 一般に MFI の貸し出しは女性に集中している。グラミン銀行にせよ、BRAC にせよ、大半は女性である。この正当性の裏づけは女性が財産管理を行うことがエンパワーメントにつながるということにある。しかし、Feiner,Baker(2006) はこうした正当性に疑問を呈している。男性自営業者・起業家からのニーズを考えるならば、経営哲学としてのジェンダーへの対応からジェンダーの超克へ向かう必要があると考えられる。

いる。貧困層は富裕層と同じくらいブランド志向であり、P&G の高級シャンプーである「パンテーン」もインドでは使いきりパックとして購入できる。これらの起業家精神あふれる民間企業が BOP に巨大市場を生み出した結果、インドでのシャンプーの浸透率は、約 90% にも達した」(Pralhad (2002) 同邦訳版、pp.46-47.)。

同社はインドの農村地域で女性の自立を支援するため、事業者的役割を持った販売員として彼女たちをトレーニングし、衛生啓発活動では USAID (米国国際開発庁)、世界銀行、ユニセフ、NGO と連携しつつ自社製品を農村市場へ浸透させることができた。売り上げの高い事業として持続性が高く、同社は他のアジア諸国、中近東、南米市場へのグローバル展開を検討している (BOP ビジネス政策研究会資料 (2009))。

単なる販売方法だけでなく、シャンプーが普及する前のインドの農村では泥で髪を洗う女性や石鹸が十分に行き渡っていないために、下痢や感染症に苦しむ人々も少なくなかった。プラハラードが指摘するように、現地最大の外資系メーカー HLL (ヒンドゥスタン・リーバ・リミテッド) は、他の石鹸メーカーとともに官民パートナーシップを通じて、手洗い推進キャンペーンを展開し自社製品の販売を伸ばすことに成功した。

とりわけ注目されるのが販売方法と雇用面において、農村地域の女性労働力を活用した点にあらう。シャクティ・アマ (活力ある女性) と呼ばれる方式で村々から選出された女性販売員による商品販促と販売がそれであり、農村における女性の経済的自立に貢献するとともに、彼女たちによって築かれた販売ネットワークが売り上げ増につながる成果を残している。この雇用と販売面の革新を通じた製品の売り上げ増という図式は先の菅原 (2010) の研究においても強調されていることであって、グラミン・ダノン社、さらにはヤクルトによるおなじみのヤクルトレディ方式にまでその原型を遡ることができよう。

菅原 (2010) は最も著名かつ先行的ケースとして、グラミン銀行とフランス食品大手企業ダノンの合弁企業グラミン・ダノン社がはじめたグラミン・レディによるヨーグルト販売の事例を取り上げている。また水質浄化剤をバングラデシュで販売している日本ポリグルが 2009 年夏からポリグル・レディを雇い、彼女たちが商品を仕入れて売り上げに応じて収入 (売

り上げの約三分の一)を得るという方式(同(下))も同様であろう。販売と収入が連結しているために、彼女たちのインセンティブが高まることになり、女性の雇用と経済自立性を促すことになっている。

このような事例からも明らかなように、BOPをターゲットとしたビジネスは社会貢献を伴う、つまり社会的に有益な事業として、先進諸国の事例も含めて社会的起業と呼べる性格を持っている。むろん企業、特に株式会社は利潤獲得を主要な動機とし、CSR(企業の社会的責任)が二次的な動機や結果を伴うものであることは、株主(投資家)やステークホルダー(利害関係者)に対する責任からして自然なものであって、CSRや慈善そのものを目的とするものではない。また株式会社が短期・長期の観点から投資・生産・営業活動を展開させていく上で、利潤動機を先行させるものの、雇用創出や低価格商品の供給も自然なことであって、その意味では既存企業、既存ビジネスモデルとBOPビジネスの間に明確な境界線が存在しているわけではない。むしろ既存ビジネスモデルに広く含まれると見た方が適切であろう。国内外の低所得者をターゲットとする場合でも、従来の市場セグメント戦略、差別化戦略、ニッチ戦略(あるいはブルーオーシャン戦略)とも変わりないと考えられる。

さらにBOPビジネスの舞台は新興国、途上国だけでない。先進国も「内なる貧困」を抱えている。元々ヨーロッパではバングラデシュや途上国よりも早くMFが普及した経緯がある。北米ではNGOから発展した社会的起業がホームレスを雇用し更生させるケースもあり、部分的ではあるがNGOは社会的起業に、企業はNGO、NPOに近づいていくような現象も進展してきた。その一方でグローバリゼーションの進行は米国、EUなどにおいて合法・非合法の移民労働者も増加させてきた。グローバリゼーションの陰で、彼らは正規の金融システムや携帯電話の利用(加入)から締め出されてきた。そこでは日本の元銀行マン(栃迫篤昌氏)によって起業された米国ワシントンのNFICが、移民労働者層に提供する低料金小口送金サービス(従来の送金手数料の三分の一程度)や本国でのローン設定などの金融サービスの提供を行うビジネスを展開しており、NHKにおいてもドキュメンタリーとして放映・紹介(2010年8月20日NHK総合)されてきた。この他にもKDDI米国子会社による米国に居住する中南米からの

移民労働者向け携帯電話プリペイドカードの販売サービスといった事例もある。

BOP ビジネスの普及については、新興諸国が世界需要の牽引車となりつつあることを踏まえて、多国籍企業（既存企業）、ベンチャー企業の参入も増加しつつある。開発途上国では、貧困削減、貧困対策との係わり合いから多国籍企業が世界銀行や国連などの国際機関、政府機関、NGO と連携するケースが増えているのである。しかしながら、BOP ビジネスの定義については、未だ実験試行段階にあるため、冒頭で触れたように明確に定まっていないのが現状である。

新興国市場でターゲットそのものの所得水準が上昇していったならば、それはもはや BOP ビジネスと言えないかもしれない。しかしながら、他方で貧困問題は新興国・途上国の経済成長の加速化にもかかわらず、その解消にはなお長い時間を要するであろう。これから取り上げる事例は、既存企業が市場セグメント戦略においてさえも従来ターゲットとしてこなかった層に焦点を当てたビジネスであり、BRAC とグラミン銀行がビジネスのプラットフォームとなっている。そして、それらに共通している点は、国際機関などとの連携から外資パートナーとの連携へと発展していることである。

## 4. BRAC とグラミン銀行による BOP ビジネス（事例）

### 1) 巨大 NGO とのアライアンス型事業モデルとしての BracNet

新興国での BOP ビジネスを見る場合、その経済効果と普及が最も顕著にあらわれるのは情報通信技術であろう（アメハッド、大杉編 (2009)）。2005 年 10 月より本格的な事業を開始した BracNet は、米国ベンチャーキャピタルのデフタ・パートナーズと BRAC との合弁企業である。出資比率はデフタ側 60%、BRAC 側 40% で立ち上げられたインターネット・サービス・プロバイダーである。同事業で上げた収益は BRAC 側の出資分に依じて医療支援や教育普及事業に使用されている。途上国の通信インフラ事情を考慮して、同社は事業立ち上げ時に最先端の無線技術である WiMax を用いた通信インフラを構築している。WiMax とポスト・コン

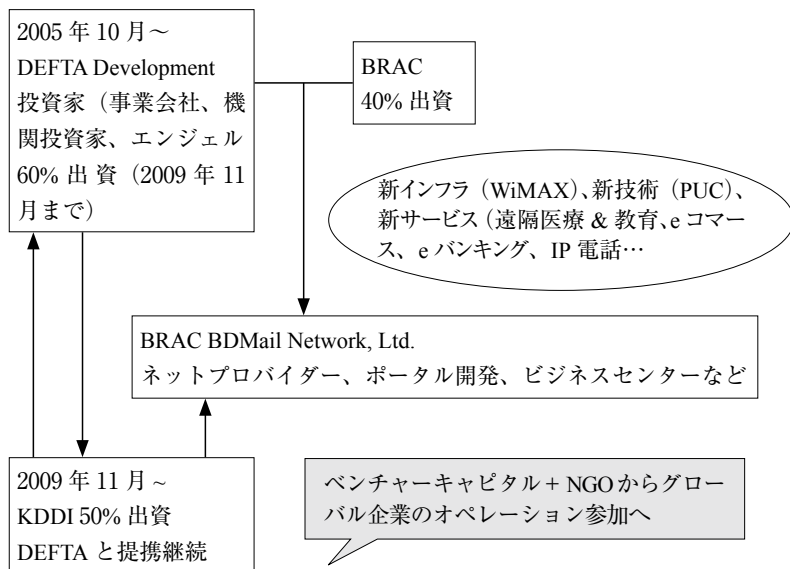
## 複合事業体としての BRAC とグラミン銀行

ピュータ技術によって農村部向け遠隔教育と遠隔医療が実現しており、こうした成功は BRAC 側の協力とビジネスネットワーク抜きには語れない (BracNet ホームページおよびプレスリリースによる)。

この事業連携を主導してきた原丈人会長が率いるデフタ・パートナーズは、ベンチャーキャピタルとしてハイテク・ベンチャー企業に数多く支援・出資してきた経緯があり、2008 年第 4 四半期からの黒字達成による事業の安定軌道化と投資回収の見込みを契機として、BracNet のさらなる発展的継承と事業拡大を目指して、2009 年 11 月に第三者割り当て増資を行った。これに応じたのが日本の KDDI である。この出資によって、KDDI は BracNet 株式の 50% を取得し、デフタと連携して固定 WIMAX の増設を加速させ、インターネット・ブロードバンドの利用エリアの拡大を目指すという。インターネットの普及率が 2% である反面、1 億 6 千万人の人口規模を擁すバングラデシュが、外資の大手通信事業者にとって有望な市場であることは間違いない。したがって、ベンチャーキャピタルと巨大

図 2 BracNet の事業概要の推移

(出所) DEFTA、BRACNet ホームページ、KDDI、DEFTA プレスリリースなどから筆者作成。



NGO が先鞭をつけたビジネスに大手企業が加わったことは、このタイプの BPO ビジネスの成否を占う上で極めて注目されるケースであるといえよう（KDDI によるニュースリリース、各種報道による）。

この事業ケースで注目される点は、ベンチャーファンドの関与によって事業の収益性が証明された後、外国企業（日本の KDDI）が事業に参加したことにある。2010 年 3 月に BracNet は KDDI と合弁しデフタ側の保有株式の大半が KDDI 側に移っている。bracNET SERVICES のホームページによれば、役員構成は会長チャウドリイ以下役員 8 名の内、KDDI から 4 名、デフタ、BRAC 各 2 名となっている。2010 年 3 月現在での BracNet の事業運営は図 2のごとくである。また同社と次に見るグラミンフォンの事例では日本の商社丸紅も協力している。

## 2) グラミンフォンのビジネスモデル

ニコラス・P・サリバンがその著書の中で解説しているとおり、バングラデシュにおける携帯電話の普及と事業拡大という点ではグラミン銀行が先陣を切った。世界的に知られるようになった「グラミン・ホーン」は 1997 年に設置され、僅か 10 年の内に国内最大の携帯電話事業会社となった。ここでは「外燃機関」となる三つの力として IT、現地の起業家、外国人投資家が不可欠だった。バングラデシュの携帯電話市場では、2005 年末にエジプト企業のアラスコムが価格競争を仕掛けた。新しい競争によって市場が活性化し、グラミンフォンも 6 週間で 100 万人の新規顧客を獲得し、2006 年第 2 四半期にはさらに 200 万人を獲得している。

1997 年 3 月にサービスを開始した同社は、既に 1000 万人以上の加入者を獲得しており、売上は 10 億ドル以上、利益も 2 億ドルを超えている。同社はこれまでに 10 億ドル以上の投資を行ってきたが、競合会社も含めると、この分野への海外からの投資は累計 20 億ドルを超える。同社は徒歩圏内に置かれた 25 万台のビレッジフォンを通じて 1 億人に通信手段を提供している。ビレッジフォンを保有するのは、グラミン銀行からマイクロクレジットを受けた女性起業家たちである。「テレフォン・レディ」と呼ばれる彼女たちは、ビレッジフォンを村人たちに使ってもらい、使用料金による収入でローンを返済している。彼女たちの年間平均所得は 750 ド

ルで平均の2倍である (Sullivan (2007))。

起業したのは、米国でベンチャーキャピタリストとして働いていたイクバル・カーディアで、事業の実現には外国人投資家とグラミン銀行の連携が不可欠だった。外国人投資家としてノルウェーのテレノール、丸紅、さらにニューヨークの個人投資家ジョシュ・メイルマン、かつてヘッジファンドで名をはせたジョージ・ソロスによる資金支援などによって、グラミン銀行は筆頭株主として経営の主導権を得ることができたからである (同)。

BracNet もグラミンフォンも共に情報通信産業に属し、資本だけでなく技術の導入も外資との連携が欠かせないこと物語っている。他方で現地 NGO 側は BOP 市場に対するネットワークを提供して、競合他社に対する明確な差別化を行うことができるというメリットを外資に与えられることを示す事例でもあろう。

### 3) ファースト・リテリング (ユニクロ) とグラミン銀行

縮む国内市場・購買力の下で、ファースト・リテリングは、柳井正会長 (兼社長) の指揮下で高い売り上げ目標と積極的な海外進出を手がけてきた。ファストリイは 1990 年代から製品の大半を中国の委託工場に発注しており、2000 年代に入ると中国の委託工場をそれまでの約 140 から 40 程度の生産能力・技術力の高い工場に集約化し、1 工場当たりの発注ロットを大きくしてスケールメリットを実現させてきた。また日本から職人を派遣し現地工場を指導する「匠プロジェクト」を実施し、現地工場に対して全量買い取り方式を行ってきた。資本関係がなく、ファストリイ側の品質基準が厳しいにもかかわらず、こうした方式は現地工場にとってファストリイとの契約を魅力的なものにしてきた (川嶋 (2008))。

ファストリイの委託先は中国の OEM (相手先ブランド生産) 企業として知られる申洲国際集団であるが、実はこの OEM 企業自体がすでに生産拠点をカンボジアへ移転させている。2005 年に申洲国際集団はプノンペンにアパレル工場を設立し、2006 年 4 月から同集団の最大取引先であるユニクロ製品の生産を開始していた (丸川、中川 (2008))。2009 年に日本の大手小売業、SPA (アパレル製造小売業; Specialty store retaler of

Private label Apparel) は次々と 1000 円を切る格安ジーンズを国内市場に投入したが、その背景にはこれまでの中国へのアパレル生産の一極集中からよりコストの低い地域への生産調達拠点の移転があったのである。西友の事例を見ても親会社のウォルマートの SCM (Supply Chain Management) を活用してファストリイ (ジーンズの販売はジー・ユー) は 1,000 円以下の低価格ジーンズの販売を実現させている。

ウォルマートの生産調達拠点の一つはバングラデシュであり、欧米の SPA も同国を重要な生産拠点の一つとして位置づけてきた。日本ではファストリイの他、ファッションセンターシママラなどがこの業態を採用しており、アパレル業界の中では「勝ち組」として知られている。ギャップ、ナイキ、アディダス、リーバイスなどの SPA は自社工場を持たないため、川上の研究開発、デザイン、川下のマーケティング、販売などに注力することができ、それによってブランド力を高めてきた企業が多いことを特徴としている。

言い換えれば、こうしたビジネスモデルはグローバル化の進展によって定着したものであったが、進みすぎたビジネスモデルは市況の変動やコスト変動に伴う生産面でのリスクを途上国や途上国の委託工場とそれらの労働者たちにリスクを転嫁したもので、発注企業側が契約解除に至れば、直ちに現地に雇用不安をもたらし、そうでなくても発注企業側によって委託工場が選別されるため、委託工場間の競争に伴い労働者の賃金、雇用環境も劣悪なものになりがちであった。少なくとも 1990 年代後半に至るまでは欧米の SPA は調達先のこのような状況に対して無関心であったといってよい。このため 1990 年代後半になると、ウォルマートや SPA による生産のアウトソーシングと調達が現地の労働環境の犠牲の上に成立しているという告発が多く欧米 NGO によって行われるようになった。

例えば、ナイキもこの時期に事業存続に関わるほどの大きな試練に直面している。カンボジアやパキスタンで契約していた工場で児童労働者を雇用していたことが発覚したからである。また多くの欧米メディアを通じて、途上国における著しい低賃金をはじめとする契約工場の劣悪さ、いわゆるスウェット・ショップ問題が報じられ、こうしたサプライチェーンを展開している企業に批判の矛先が向かっていった。全米の大学でも学生を中心



に反スウェット・ショップが唱えられ、欧米でこれら企業に対して不買運動の火の手が広がっていった。企業側はこうしたビジネスモデルに一定の修正を加えるために、まず契約工場に関するディスクロージャーを進めることを決めた。NPO として FLA (Fair Labor Association) が 1999 年に創設され、これにナイキをはじめとして、アディダス、パタゴニア、リズ・クレボンなどの著名なアパレル、小売企業が加盟することになった(日本からは唯一アシックスが加盟)(今井他編、澤田第 1 章(2008))。<sup>(5)</sup>

繊維、アパレルといった労働集約的な製品については、IMF・GATT 自由貿易体制下での例外規定として、1974 年以降、「多国間繊維取り決め」(MFA: Multi-fibre Agreement) によって、米国、EU は新興国・途上国に対して輸入割り当て措置を講じてきた(日本は未加盟)。MFA はそれまでの GATT 体制に代わるものとして、1995 年に発足した WTO(世界貿易機関)によって、繊維協定(ATC: Agreement on Textiles and Clothing)として引き継がれ、10 年間の段階的自由化を経て 2004 年末に失効することとなった。これによって繊維・衣料品目別に各国毎に細かく定められた輸入割り当て制が撤廃され、米国、EU 市場では中国を筆頭にしてインド、パキスタン、バングラデシュ、ベトナム、トルコなどの新興国からの輸出が急増することになった。10 年間の猶予期間に相当する自由化移行期間を経て、自社工場を持たない欧米の製造小売業(SPA)は、世界中に配置した契約工場によって形成された製造拠点の分散化から集約化を図ってきた(澤田(2009)「グローバリゼーションと国際ビジネス」今井他編著(2009))。

こうした欧米 SPA の動向と国際競争激化という環境の下で、ファースト・リテリングの次なるビジネス戦略が大いに注目されていたところに、2010 年 7 月に東京で柳井会長はグラミン銀行のユヌス総裁と記者会見を行い、アパレル衣料の合弁企業「グラミン・ユニクロ」(仮称、同年 10 月設立予定)の設立を突然発表した。柳井氏は「現地の人の生活がよくなる一助になればビジネスとしてやりがいがある」とコメントし、他方のユヌ

---

(5) 日本の SPA は欧米の SPA に比較して生産拠点の分散化が遅れてきた。SPA 自体の国際事業規模が小さかったことに加えて、日本は繊維・衣料貿易の自由化が先行して進展していたために、生産拠点の中国依存が大きかった。この点についての詳細は澤田第 1 章今井他編著(2008)を参照のこと。

ス総裁は「従来型の利潤を生むだけのビジネスではなく、新しいタイプのビジネスを導入することで、世界を変えていける」。「寒い冬に衣料が足りず苦しんでいるひとを助けることにもなる」と会見場で語った。同年9月に100%出資の現地法人を設立し、同現地法人が99%、グラミンが1%を出資して合弁会社を立ち上げることになっている。この事業計画では、ファストリイが生地の調達から製造、物流、販売までのすべてをバングラ国内で構築し運営していくことになっている。女性用下着や学校の制服などを製造し、農村部の女性を通じて販売する計画である（以上、日経、毎日、Yahoo Japan ニュースなど各種報道より、2010.7.14 付け）。

バングラデシュの最重要輸出品は衣料品で、輸出額全体の70%前後を占めるほどに高い。このため同国の衣料産業は、欧米のSPAによるOEM生産先として急速に成長してきた。BOPビジネスとしてファストリイが内需向け生産販売に乗り出すことは、情報技術産業の事例に続いて労働集約的産業の振興と雇用効果を見極める上で大いにその動向が注目されるであろう。

## 小括

ここまで概観してきたように、研究者間でのBOPビジネスに対する評価は比較的共通していると言ってよい。その共通性とは、「新しいビジネス」としてのBOP型「ビジネスモデル」というものが、先駆的な企業によって無意識的に開拓された後、研究者たちが後付けとはいえ、特にマーケティングの側面から高く評価、提起している点にある。

これまで見られてきたようなMFへの賛辞に反して、世界的に見れば金融としての規模は依然として小さく、全体としては補助金への依存、収益性の確保という点でも限界に達している。他方で途上国の中でMFの「先進国」バングラデシュの試みは、こうした限界を乗り越えた次の発展ステージを示していると言ってよい。

本稿で示したBRACやグラミン銀行によるMFIを中心としたグループ内での「内部取引」、NGOによる「事業複合体」化がそうした発展進化の一つの形態であった。「内部取引」も現時点では農業部門におけるものが

主であるが、BOP ビジネスが進展していくならば、「内部取引」の多角化によって、事業の有機的複合化が進展していく可能性がある。その発展条件として、BPO ビジネスがターゲットとする現地貧困層・低所得層へのアプローチを容易にするために、現地政府サイドとのネットワークという見えない MFI や NGO の資産と外国人投資家、ベンチャーファンド、多国籍、中小企業の資金、技術、経営ノウハウなどの資産との結合が不可欠となっている。このように内外の資本市場の活用も含めてバングラデシュの事例は、アジアの最貧国から魅力ある市場と需要の創造に向けた MFI の次の発展モデルを提示していると言っても過言ではないのである。

## 参考文献

- アシル・アメハッド、大杉卓三編（2009）『BOP を変革する情報通信技術 バングラデシュの挑戦』集広社。
- 今井斉他編著（2008）『経営から視る現代社会』文眞堂。
- 川嶋幸太郎（2008）『なぜユニクロだけが売れるのか』ばる出版。
- 経済産業省（2010）『BOP ビジネス政策研究会報告書（案）』
- 経済産業省（2010）『BOP ビジネス政策研究会報告書（参考資料案）』
- 経済産業省貿易経済協力局、通商金融・経済協力課編（2010）『BOP ビジネスのフロンティアー途上国市場の潜在的可能性と官民連携ー』財団法人 経済産業調査会。
- 澤田貴之（2004）『アジア経済論：移民・経済発展・政治経済像』（初版）創成社。
- 澤田貴之（2010）『アジア社会経済論：持続的発展を目指す新興国』創成社。
- 菅原秀幸（2010）「世界 40 億人貧困層へのビジネス・アプローチ（上）（下）」『世界経済評論』5/6、7/8。
- 丸川知雄、中川涼司編著（2008）（中国発・多国籍企業）同友館。
- Feiner, Susan F., Barker, Drucilla K. (2006) “Microcredit and Women’s Poverty”, *Dollar & Sense, The magazine of Economic Justice*, Boston, Economic Affairs Bureau, Inc.
- Kotler Philip, Nancy R. Lee (2009) *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*, Pearson Education, Inc.
- Microfinance Information Exchange (2009) *The MicroBanking Bulletin Issue No.18 Spring 2009*.
- Prahalad, C. K. (2002) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing (スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版、2005 年)。
- Smillie Ian (2009) *Freedom from Want: The Remarkable Success Story of BRAC, the Global Grassroots Organization, That’s Winning the Fight Against Poverty*. Quicksilver Drive (USA), Kumarian Press.
- Sullivan Nicholas P. (2007) *YOU CAN HEAR ME NOW: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World’s Poor to the Global Economy*, JOHN Wiley & Sons International Rights, Inc. (東方雅美、渡部典子訳『グラミンフォンという奇跡』英治出版、2007 年)

# **BRAC and Grameen Bank as New Conglomerate New challenges of BOP Business in Bangladesh**

Takayuki Sawada

Abstract)

This paper has focused on the alliance between MFIs (Microfinance Institutions) and private companies on BOP (Base of the Economic Pyramid) business. Microfinance has contributed to poverty reduction in developing countries for the past 20 years, however, it is also the fact that the Microfinance Institutions have several problems. Taking into consideration the fact that the markets of emerging countries are just growing more and more, therefore, we need to notice more business oriented strategy as the development of their second stage.

MFIs this paper has taken up are BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) and Grameen Bank in Bangladesh, and it is needless to explain Grameen and BRAC are known for the large scale NGO in the world, They are now becoming important player for economic development with foreign partners in emerging market. In conclusion, this study has showed that these BOP business has possibilities to be the role model for other emerging countries,