

ICTとソーシャル・ビジネス ーバン格拉デシュのグラミンに学ぶー

大杉 卓三

大阪大学 未来戦略機構 第一部門

(超域イノベーション博士課程プログラム)

特任准教授

東京工業大学大岡山キャンパス 2014年5月14日
国際開発学会研究部会「工学と国際開発」

ソーシャル・ビジネスとは？

- ▶ 社会課題を「ビジネスの手法」により解決に導くこと。
- ▶ 目的は、社会的な課題の解決であり、利益の追求を最優先にはしない。
- ▶ BOPビジネス、国際開発協力、企業のCSR (Corporate Social Responsibility)、NPO/NGO運営の視点などから注目。
- ▶ 本日の内容は、グラミン方式、ユヌス方式の「ユヌス・ソーシャル・ビジネス」のケースについて学ぶ。

BOPビジネス 背景と期待

- ▶ 先進国市場が縮小する中、途上国の中間所得層（ボリュームゾーン）と低所得階層（BOP層）も合わせ、新たな世界の市場に。
- ▶ 途上国の経済成長によりBOPの所得向上が期待され、BOP層は新たな有望市場として注目を集め始めた。
- ▶ 2050年までに、途上国の人口は世界の85%を占める。
- ▶ 一方、貧困、生活基盤・社会基盤の未整備による衛生面など社会的課題が山積。



これまでの「援助対象」から「投資対象」「ビジネス対象」に。

バングラデシュと ソーシャル・ビジネス

グラミン流

ユヌス・ソーシャル・ビジネス 7原則

1. 利潤の最大化ではなく、人々や社会を脅かす貧困、教育、健康、情報アクセス、環境といった問題の解決を目的とする。
2. 財務的・経済的な持続可能性を実現する。
3. 投資家は、投資額のみを回収できる。投資の元本を超える配当は行われない。
4. 資本額を返済して残る利益は、会社の拡大や改善のために留保される。
5. 環境に配慮する。
6. 雇用者に市場賃金と標準以上の労働条件を提供する。
7. 楽しむ！

バングラデシュ関連

『グラミンのソーシャル・ビジネス
-世界の社会的課題とどう向き合うか-』
大杉卓三/アシル・アハメッド
2012年 集広舎



『BOPを変革する情報通信技術 バングラ
デシュの挑戦』
アシル・アハメッド/大杉卓三 編著
2009年 集広舎



紹介するソーシャル・ビジネス事例

- ▶ グラミン銀行
- ▶ ヴィレッジ・フォン・プログラム(グラミンフォン、グラミン・テレコム)
- ▶ グラミン・シャクティ
- ▶ グラミン・ダノン・フーズ
- ▶ グラミン・ヴェオリア・ウォーター
- ▶ グラミン・雪国まいたけ
- ▶ グラミン・ユニクロ、BASFグラミン、グラミン・インテル
- ▶ グラミン・アメリカ
- ▶ グラミン財団によるウガンダのAppLabプロジェクト

グラミン銀行



グラミン銀行本部のビル。手前にはリキシャが走る。

グラミン銀行のはじまり

- ▶ ムハマド・ユヌス氏は、1965年、アメリカ留学。経済学の博士号。アメリカの大学で教職に。
- ▶ バングラデシュの独立を機に、チッタゴン大学の教授。
- ▶ 1974年の大洪水を契機として、農村の村々を歩き、ジョブラ村で竹細工の椅子を作る女性に出会った。
- ▶ わずかな借金が原因で、女性は作った竹細工をすべて金貸しに納めることに。
- ▶ 貧困と搾取の悪循環で、彼女には利益が残らない仕組みに。

グラミン銀行の誕生

- ▶ 貧しい人々への融資の実験を繰り返した。
- ▶ 大学を休職、1979年に国営の銀行でグラミン銀行・プロジェクトを開始。
- ▶ タンガイルという場所でグラミン銀行プロジェクトは開始され、有効性を証明。
- ▶ 前に立ちふさがった問題は多岐にわたる。
- ▶ 実績を示しても政府系の銀行はグラミン銀行プロジェクトを信用せず。そこで、銀行を創設する決心。
- ▶ 「これまでの銀行と、まったく反対の仕組みの銀行」

ソーシャル・ビジネスとしてのグラミン銀行

- ▶ 1983年、担保を取らず、土地を持たない貧しい人を対象に、グラミン銀行が誕生。
- ▶ 当初、株式の60%を政府出資。
- ▶ 預金のみで経営できる銀行をめざす。政府からの無用な介入を避けることも念頭に。
- ▶ 政府比率を3%にしたが、ゼロにはできていない。
- ▶ 1995年、外部の助成金などに頼らない経営体質に。
- ▶ 1995年-1998年、日本政府はODA(政府開発援助)の円借款「グラミン銀行による農村開発信用計画」に約30億円を供与。

現状と仕組み

- ▶ 本店は首都ダッカ。
- ▶ 2011年、全国に2565の支店、81397の村(ユニオン)にサービス。
- ▶ 22124名スタッフ。借り手の数は835万人。
- ▶ 97%が女性、返済率は97%以上を保持。
- ▶ 貸し出し原資は、100%がメンバーの預金を原資。
- ▶ 預金の利子は、8.5%から12%程度。

5人グループへの貸し出しモデル

- ▶ 融資を受けるには銀行メンバーとなり、5人グループ形成。(貯金だけならメンバー以外も可能)
- ▶ グループで相互に見守り、助け合い、連帯していく仕組み。
- ▶ 連帯補償の責任は、おわない。
- ▶ 毎週、集会を開催。銀行員が参加し、返済がおこなわれる。



モデルの国際展開

- ▶ モデル普及のために、1989年に非営利組織グラミン・トラスト設立。
- ▶ 「グラミン国際対話プログラム」を実施。
- ▶ 1997年、マイクロクレジット・サミットがアメリカのワシントンDCで開催。
- ▶ 137カ国から2900人を超える人々が参加。
- ▶ 世界の貧困対策の普遍的なツールとして、グラミン銀行方式のマイクロクレジット、マイクロファイナンスが普及。
- ▶ しかし、マイクロクレジットの名前を使い人々を苦しめる金貸し業者が存在することを、ユヌス氏は強く非難。

多角化

- ▶ 必然的に貧しい人の役に立つ事業を開始、マイクロクレジット以外の組織を設立。
- ▶ 1991年グラミン・クリシ財団を設立以降、続く。
- ▶ グラミンフォン、グラミンテレコムもその流れ。
- ▶ 農業支援、織物製造、医療福祉サービス、エネルギー供給、教育奨学金などを取り扱う組織が誕生。
- ▶ グラミン・ファミリー(グループ)が形成されるなか、2006年のノーベル平和賞の受賞以降、新たなパートナーシップの誕生。
- ▶ 海外企業とのジョイント・ベンチャー、合併企業。



ヴィレッジ・フォン・プログラム グラミン・テレコム と グラミンフォン

- ▶ 農村部に携帯電話を普及させるプログラム。
- ▶ グラミンフォンと同時に設立された非営利組織グラミン・テレコムが「ヴィレッジ・フォン・プログラム」を実施。
- ▶ 村の女性(ビレッジ・フォン・レディ)が、携帯電話を「公衆電話」として貸して回るサービス。
- ▶ グラミンフォンはバングラデシュ最大の携帯電話事業者。



ビレッジ・フォンの誕生

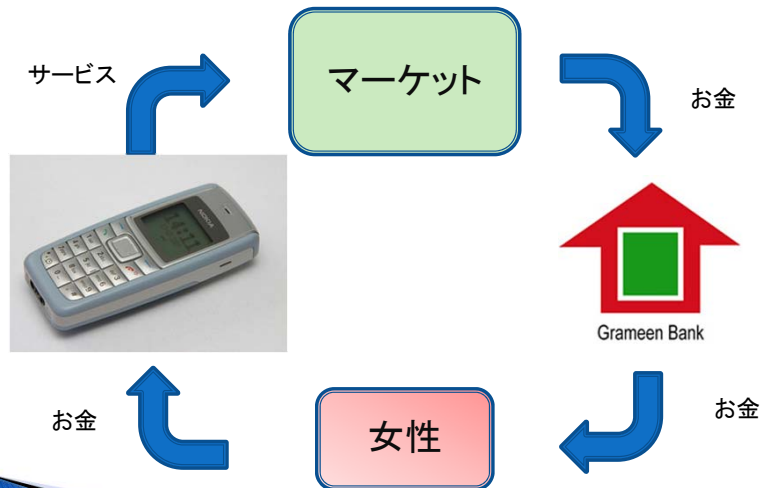
- ▶ ムハマド・ユヌス氏に提案したのは、イクバル・カディーア氏。
 - ▶ アメリカへ留学し、アメリカのベンチャー・キャピタルで勤務。1993年に祖国バングラデシュでの事業を考案。
 - ▶ 「つながることは生産性だ」と主張し、農村部にも電話サービスを普及させるためのビジネス・モデルを発案。
- ◆ 現在、MITレガタム・センター所長

ビレッジ・フォン・レディ

- ▶ 女性(フォン・レディ)は、グラミン銀行のマイクロクレジットを利用して携帯電話を購入する。
- ▶ マイクロクレジットと携帯電話の、2つのツールを組み合わせることで、農村部の人々の経済的自立を助けるソーシャル・ビジネスとしてヴィレッジ・フォン・プログラムが開始。

牛の代わりに携帯電話

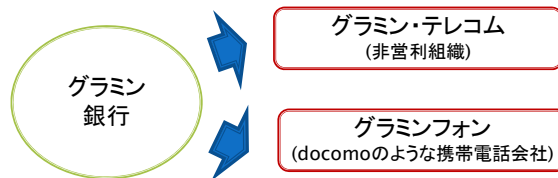
マイクロクレジット+ICTの効果



出所:『グラミンフォンという奇跡』英治出版、2007年

グラミン・テレコムが実施する ブレッジフォン・プログラム

- ▶ グラミン銀行が、1997年にグラミンフォンと、グラミン・テレコムを設立。



- ▶ グラミン・テレコムがプログラムを運営。

グラミン・テレコム役割

- ▶ グラミン・テレコムがプログラムを実施。
- ▶ フォン・レディのトレーニングなどを行う。
- ◆ グラミン・テレコムは、グラミン銀行からマイクロクレジットのサポートを受ける。
- ◆ グラミン・テレコムは、グラミンフォンより割引された通話料を購入できる。
- ◆ ビレッジ・フォン・レディは、割引された通話料を、通常料金でユーザーに販売。

ソーシャル・ビジネスとしてデザインされた ビレッジ・フォン・プログラム

- ▶ グラミン・テレコムの利益：
非営利組織だが、プログラムを実施することで、自ら得た資金で活動を継続が可能に。
- ▶ グラミンフォンの利益：
携帯電話会社として、農村部にもユーザーを獲得。グランド認知の拡大、広告、料金徴収などのコストもかからない。
- ▶ ビレッジ・フォン・レディの利益：
公衆（携帯）電話というビジネスを展開。また携帯電話を持つことで自身が新たなビジネスチャンスを得る。

ヴィレッジ・フォン・プログラムと「フォン・レディ」

プリペイドの通話時間ポイントを割引で卸売

グラミンフォン



グラミン・テレコム

グラミン銀行

トレーニング実施
通話時間ポイントの販売



携帯電話の購入
ローンを貸し付け

ヴィレッジ・フォン・レディ



レディ自身のビジネスに
携帯電話を利用



携帯電話の貸し出し
Flexiloadの通話時間ポイント販売

村人が農村部で
携帯電話を利用

Village Phone Direct Manual

Enabling microfinance institutions to
bring affordable communication services
to the poor



- ▶ 2007年に制作されたヴィレッジ・フォン・ダイレクト・マニュアル。
- ▶ ITU(国際電気通信連合)との共同発行。
- ▶ 世界の標準モデルに。

グラミン・シャクティ

- ▶ 太陽光発電システムなどを販売することで農村部のエネルギー供給(携帯電話への電力供給)を目的に1996年設立。
- ▶ シャクティとは「エネルギー」を意味するベンガル語。
- ▶ バイオガス、風力発電など再生可能エネルギー、高い燃焼効率で室内に煙を出さない改良かまど、オーガニック堆肥の販売事業。
- ▶ 全国に1464の支店をもち、11000人を雇用。
- ▶ 「グラミン・テクノロジー・センター」では、女性を対象に太陽光発電システムの部品製造やメンテナンスの技術トレーニングをおこない、新たな雇用の創出。



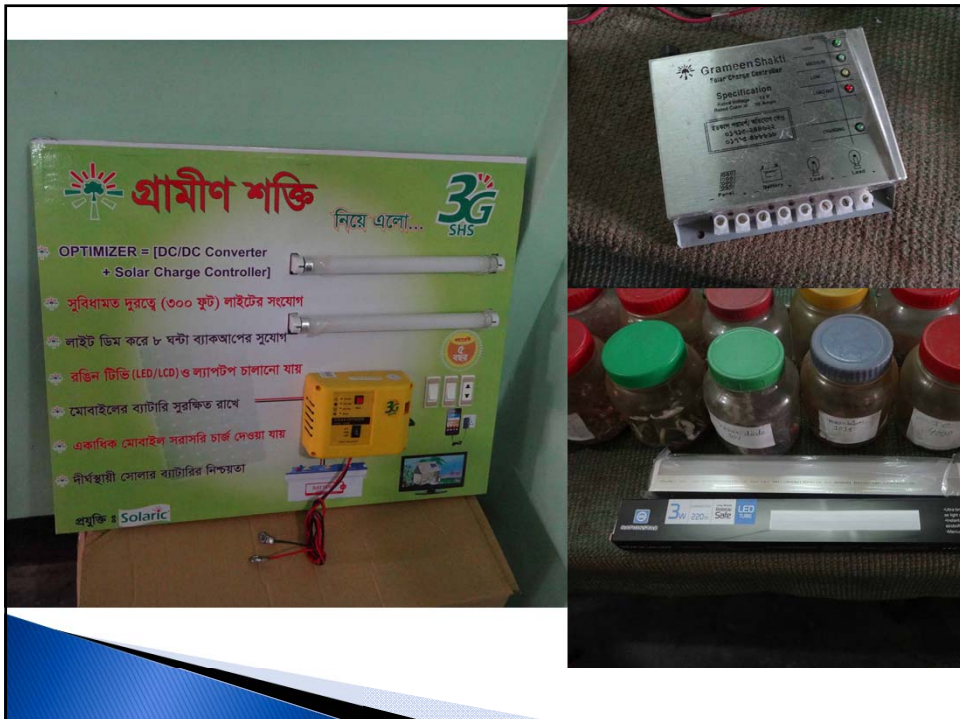
- ▶ 屋根の上には小さなソーラー・パネルが設置されている。この家には電力線は引き込まれていない。



- ▶ 改良型調理かまどの設置例。写真は2つロタイプ。煙突が屋根の上にまで伸びており煙で室内の空気を汚さない。



- ▶ 面に埋められた円形のバイオガスのタンク。使用した牛糞はスラリーとして排出され、手前に見えるプールで乾燥させ、オーガニック肥料となる。
- ▶ 集められたバイオガスは、パイプで炊事場の調理用コンロへつながっている。



グラミン・シャクティのソーシャル・ビジネス

- ▶ ソーラーシステムを販売する競合他社は多数。
- ▶ 古くからのブランドとしての安心感、高品質、サポート重視による顧客獲得。
- ▶ 政府のソーラーシステムの販売奨励事業もあり、事業は拡大。(バングラデシュは国全体が電力不足)。

参考: グラミン・アメリカ

- ▶ NPO(非営利法人)。銀行ではない
- ▶ 2008年10月、ニューヨークのクイーンズ区ジャクソン・ハイツに支店開設。2012年4月現在、アメリカに7支店。
- ▶ 借り手9295人。ローン総額は3840万ドル、ローン返済率99%。
- ▶ グラミン銀行のモデルを、そのまま導入。
- ▶ 借り手は貧困層女性。主に中南米移民であるヒスパニック系。
- ▶ 既存のマイクロファイナンス機関がローン貸し出しをしなかった特に所得水準の低い貧困層の人たち、をターゲットに。
- ▶ 確固たる参入の足場をもたず、手探りで市場に参入した。

クイーンズ区ジャクソンハイツ支店



▶ 建物の2階にあり、1階はクリーニング店。

マンハッタン支店



▶ アップーマンハッタンの北端、地下鉄の207St駅前。1階は衣料品店、周辺は小規模な商店やレストラン。

グラミン・アメリカのローン例

ローンの金額	毎週の返済額	期間 (月)	返済の総額
500ドル	20ドル+1ドル=21ドル	6	518ドル
	10ドル+1ドル=11ドル	12	536ドル
1000ドル	40ドル+2ドル=42ドル	6	1038ドル
	20ドル+2ドル=22ドル	12	1075ドル
1500ドル	60ドル+3ドル=63ドル	6	1556ドル
	30ドル+3ドル=33ドル	12	1612ドル

ニューヨークで配布するパンフレットに例示されているローンと返済金額の例。

通帳に示されている5項目の注意書き

1. 必要以上のローンを借りないでください。自己資本を拡充し、銀行に貯金して下さい。
2. ローンを借りる前に、自分の手持ちの資金で事業ができるかを考えて下さい。そのほうがより高い利益を得ることができます。
3. ローンを借りているあいだ、身边には常に注意を払い、ローンについて他人には話さないでください。
4. ローンで借りているお金を他人に貸さないでください。また社会のセレモニー(儀式)にはローンのお金を使わないでください。
5. 家庭が豊かになる鍵は、適切なローンの利用と、自分自身の収入に適合したお金の支出です。家族が豊かになる適切なお金の使い方をしっかりと考えて下さい。



ありがとうございました