

バングラデシュ国
ソーシャルビジネスの可能性に
関する情報収集・確認調査
報告書

平成 23 年 3 月
(2011 年)

独立行政法人国際協力機構
南アジア部

序 文

リーマンショックに始まる世界金融危機は、経済システムのあり方に関する根本的な疑問を世界の人々に投げかけた。利益のないビジネスはできない。しかしながら、利益のために働くだけでは本当の豊かさは得られないというジレンマを、先進国のみならず、世界の多くの国々の人々が感じていると言えよう。そのような状況の下、ソーシャルビジネスは、21世紀の社会経済システムのあり方を模索する中で生まれてきた一筋の光明として人々に迎えられつつある。

ソーシャルビジネスを通して、これまで経済活動の主体として省みられることのなかった開発途上国の庶民が、生産者として、また消費者としても世界経済の主役に躍り出るということ。そしてそれらのビジネスが過度の競争による社会、環境、そして人々の心と体の疲弊を招くものではなく、本当の意味での豊かな社会を作る可能性を秘めているということ。これらの言説に、心惹かれない者がいるだろうか。「ソーシャルであること」そのものに、新たな価値が見出されつつある。

ソーシャルビジネスは、「ソーシャル」と「ビジネス」を単に組み合わせたものではない。NGO・NPOなどの非営利団体が本来事業の傍らで行う収益事業でももちろんない。背景にある価値観、仕組み、ビジネス主体のどれもが、従来の枠組みを超えるものとならなければ、歴史的な役割を担えないであろう。その意味では、企業、行政や国際開発援助機関、NGOもまた、それぞれ固有の枠組みを超え、新たな仕組みの一部となることなしには、真のステークホルダーとはなりえないであろう。

足元に目を向ければ、多くの萌芽らしきものが各所に見え隠れしている。とりわけ、バングラデシュはこの概念の提唱者であるグラミン銀行のユヌス総裁のお膝元ということもあり、様々な試みが始まっていることで知られている。しかしながら、それぞれは分野も仕組みも目指すところも一様でなく、全体像を捉えきるのは容易でない。ましてや今後の可能性を個々の事例だけから展望することは容易でなく、その呼び名の広がりと呼応するがごとく、混乱や戸惑いも増しているようだ。

戸惑いながら進むソーシャルビジネスの先進地、バングラデシュ。本調査は、そのバングラデシュを舞台に、ソーシャルビジネスの事例とそれを取り巻く状況を検討することで、その考え方を整理・分析し、可能性を探るものである。本調査を通じて、多様なアクターがソーシャルビジネスとどう関わっていくのかを考えるとともに、本調査報告書が、ソーシャルビジネスに関心を持つ関係者の議論の契機となることを期待したい。

最後に、本調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、厚く御礼申し上げます。

2011年3月

独立行政法人 国際協力機構
バングラデシュ事務所次長 古田成樹
(本調査団総括)

目 次

序文

目次

バングラデシュ人民共和国地図

写真

略語表

調査結果の要約.....	1
--------------	---

第1章 序論

1.1. 調査の背景.....	3
1.2. 調査の手法.....	4
1.3. 調査スケジュール.....	5
1.4. 調査団の構成.....	6
1.5. 団長所感.....	6

第2章 バングラデシュにおけるソーシャルビジネスとは

2.1. バングラデシュにおける「ソーシャルビジネス」のとらえ方.....	8
2.2. 貧困層とはどんな人々なのか ～「BOP」コンセプトのへの問題提起～.....	9
2.3. ソーシャルビジネスの要件.....	12

第3章 バングラデシュにおけるソーシャルビジネスの現状と展望

3.1. バングラデシュとソーシャルビジネス.....	17
3.2. ソーシャルビジネスにおける労働条件.....	19
3.3. アクターから見たソーシャルビジネスの可能性.....	19
3.4. ソーシャルビジネスにおけるパートナーシップ.....	21

第4章 バングラデシュにおけるソーシャルビジネス対象層の生活状況とニーズ

4.1. 各経済階層の生活状況.....	24
4.2. 各経済階層のソーシャルビジネス事業におけるニーズと参加可能性.....	28

第5章 可能性のあるソーシャルビジネスの事例とそのビジネスモデル

5.1. (事例1) 児童・学生の制服と通学かばんの製造・販売.....	32
5.2. (事例2) 塾や家庭教師と代替可能な安価な副教材を用いた通信教育システムの導入...	32
5.3. (事例3) 簡易印刷設備の開発・導入.....	33
5.4. (事例4) 日本型マンガ本の普及.....	34
5.5. (事例5) マルチ充電器の開発・販売.....	34
5.6. (事例6) バングラデシュ式乾燥野菜ふりかけの製造.....	35

第6章 ソーシャルビジネス促進のための日本企業・組織及び開発機関の役割に関する提言

6.1. 日本企業の役割.....	37
6.2. 国際 NGO（本邦 NGO を含む）の役割.....	38
6.3. 開発機関の役割.....	38
6.4. ソーシャルビジネス・プラットフォームの創設.....	40

添付資料

資料1 面談者リスト.....	43
資料2 面談調査結果概要.....	45
資料3 調査団が面会調査した大手・中堅 NGO、社会活動組織.....	54
資料4 JOCV 有志の参加によるブレインストーミング・ワークショップ.....	58
資料5 ソーシャルビジネス勉強会.....	61

バングラデシュ人民共和国 地図



写真(1/2)



写真1
NGOでの聞き取り



写真2
NGOによる手工芸品の店



写真3
庶民の生活（マニックゴンジ県）



写真4
農民への聞き取り（マニックゴンジ県）

写真(2/2)



写真 5

農村部の高等学校での聞き取り
(ノルシンディ県)



写真 6

経済成長の続くダッカ市内



写真 7

JOCVワークショップ



写真 8

ソーシャルビジネス勉強会

略語表

略語	英文	和文
ASA	Association for Social Advancement	社会開発協会(NGO)
BOP	Base of the Pyramid/ (Bottom of the Pyramid)	途上国における低所得者層
BRAC	Bangladesh Rural Advances Committee	バングラデシュ農村向上委員会 (NGO)
CO2	Carbon Dioxide	二酸化炭素
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
HSC	Higher Secondary school Certificate	高等学校卒業資格
IDE	International Development Enterprise	国際開発エンタープライゼズ (NGO)
IFC	International Finance Cooperation	国際金融公社
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
LED	Light Emitting Diode	発光ダイオード
MIDAS	Micro Industries Development Assistance and Services	小規模事業開発支援サービス（非 公開有限責任保証会社）
NGO	Non Government Organization	非政府組織
NPO	Non Profit Organization	非営利組織
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
SSC	Secondary School Certificate	中学校卒業資格
TMSS	Thengamara Mohira Sabuji Shangha (Thengamara Women Green Organization)	テンガマラ婦人協会(NGO)
UBINIG	Unnayan Bikalper Nitinirdharoni Gobeshona (Policy Research for Development Alternatives)	オルタナティブな開発のための 政策研究所（NGO）
WRI	World Resources Institute	世界資源研究所
YPSA	Young Power in Social Action	イプサ(NGO)

通貨 <2010年7月>

1 米ドル＝ 67.991 タカ (tk)

1 タカ ＝ 1.304 円

調査結果の要約

本調査では、バングラデシュ国（以下、「バ」国という）において先行するソーシャルビジネスに関連する基礎情報を整理し、先行成功事例における要因の分析から、具体的なソーシャルビジネス案の有効性の検証を行った。

まず、第1章では本調査の主旨と調査手法、調査スケジュール、調査団員、団長所感について記載した。

続く第2章では、「バ」国という文脈において、「ソーシャルビジネス」をどのようにとらえるべきか、またどのような人々を対象とするのが望ましいのかを検討した。

いわゆる BOP ビジネス論では、経済階層をピラミッド型に表し、1日 8US\$以下で生活する人々を一様に「BOP 層」ととらえる¹。しかし本報告書では、この分類は、バングラデシュ社会の実情からすれば単純化しすぎた構図であり、社会の経済階層は「富裕層」「中間層」「BOP 層」の3層構造ではなく、第1層「富裕層」、第2層「中間層」、第3層「庶民層」、第4層「非常に貧しい層」、第5層「最貧困層」の5層に分類し、夙を逆さにした形状の逆夙型で表すべきであると論じた。以下、本報告書はこの5層分類に基づいて分析と検討を進めた。

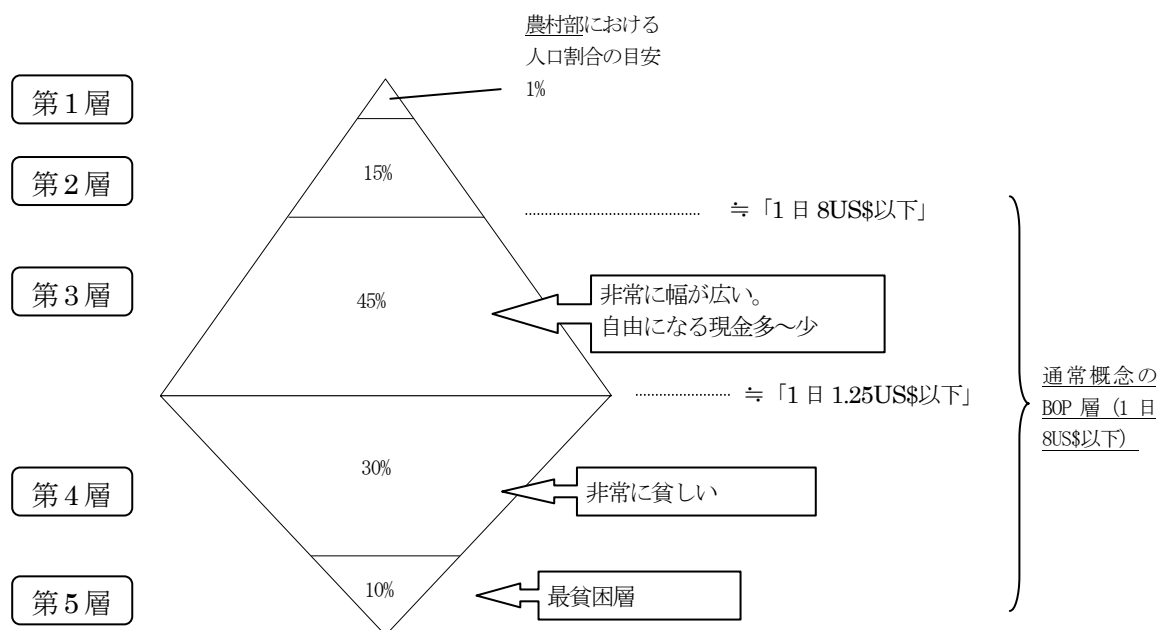


図 1.1 経済階層図のイメージ（逆夙型）

本報告書におけるソーシャルビジネスとは「第3層以下に裨益するビジネス」ととらえた。この場合、（1）経済階層を縦断する裨益、または（2）第3層を横断する裨益、のいずれかが要件である。（1）では、ソーシャルビジネスの対象（顧客、生産者等）は第1・2層、または第3層であるが、第4層以下にも間接的な裨益が及ぶための「シナリオ」を明確に描けることが重要である。（2）

¹ IFC and WRI (2007), The Next 4Billion.

では、人口の半数前後を占める巨大な第3層に広く裨益し、かつそれが社会的意味を持つという「シナリオ」を描けるかどうかポイントと考えられた。

第3章では、「バ」国におけるソーシャルビジネスの既存事例を概観した。①外国企業とNGOの提携、②NGOの主導によるもの、③当事者によるもの、の三分類がなされた。そして、現実的な観点から、今後もソーシャルビジネスの実施に当たっては、上記①の外国企業とNGOの提携によるものが最も妥当であることを述べた。上記①における現地パートナーが、ごく少数の大規模組織に集中している傾向を指摘し、現地NGOにとってソーシャルビジネスでの企業との連携が、組織のために大きなプラスとなりうることを分析した上で、今後、外国企業にとって提携先候補となりうる大手・中堅NGOを紹介するとともに、パートナーを検討する際の重点検証事項を述べた。

第4章では、第3章で分類した経済階層第1層～第5層のそれぞれにおいて、「バ」国農村部と都市部におけるその生活状況と人口割合を検討した。さらに、ソーシャルビジネスにおける各階層のニーズを、潜在的ニーズを含め分析した。特に第3層において、そのニーズが現状で満たされておらず、人々が「安物買いの銭失い」に甘んじていること、この点に焦点を当てれば、生産機材（特に農業関連）、教育関連物品、生活物品など多くの分野において、多種多様なソーシャルビジネス商品・サービスが考えられるであろうことを示した。

第5章では、第4章までの情報と分析に基づいて、今後考えうるソーシャルビジネスの事例を挙げた。「児童・学生の制服と通学かばん」、「塾や家庭教師を代替可能な安価な副教材」、「簡易印刷設備」、「日本型マンガ本」、「マルチ充電器」、「バングラデシュ式乾燥野菜ふりかけ」について、それぞれにニーズがあると考えられる社会背景と、それが社会にもたらしうる意味、簡易なビジネスモデルを挙げて説明した。なお、この章では、調査結果から特に社会的ニーズが強いと思われる教育、環境/電力、農業分野での事例を取り上げた。

第6章では、ソーシャルビジネス促進のため、日本企業、組織（国際NGO）及び開発機関がどのような役割を果たしうるかを検討し、それぞれに今後の方向性を提言した。日本企業については、まずは「良い品物やサービスを安価で提供する」ことで社会に貢献してきた長い伝統に今一度目を向け、その基本姿勢を違えずに（現地パートナーとともに）活動することで、「バ」国でも（あるいは他国でも）、真に社会のためになる企業活動をなしうると論じた。本邦NGOを含む国際NGOについては、今までに各国で培われた経験と実績を活用して、ソーシャルビジネスが、経済階層のうち第4層、第5層にも裨益していくものとなるよう働きかけること、また実際のアクターとしてもソーシャルビジネスにかかわっていくことで、より広い地域での発展に貢献できるよう活動することを提言した。JICAを含む開発機関については、現地の経済事情、生活実態、商慣行などの情報提供、現地でマネジメント能力のあるパートナーとのマッチング、リスクのある投資への資金提供、投資環境の整備などを一体的に支援していく役割が期待される。また、ソーシャルビジネスを促進するためのメカニズムとして、ソーシャルビジネス・プラットフォームの創設を提案した。ソーシャルビジネスに係る多様なアクターが参画し、ソーシャルビジネスにおけるボトルネックを克服するための情報・資金提供、組織のマッチング、投資環境整備などの仕組みの構想を示した。

第1章 序論

1.1. 調査の背景

「バ」国では、2000年以降の急速な経済発展に伴い特に2004年以降6%前後の高い成長率を維持しているが、依然として国内に40%の貧困層を抱えている。加えて急速な発展に伴う都市化の問題や、農村部では貧困率が悪化している地域もあるなど、都市部と地方部の格差や都市部の中での格差是正が課題になっており、特に経済発展の恩恵から取り残された人々への支援は依然として喫緊の課題である。

これまで JICA を始めとする開発援助機関は、一日1ドル未満で生活する層を支援の必要な最貧困層と定義すると共に、これら開発途上国に対し、電気、道路、水道といった基礎的インフラをはじめ保健医療、教育等社会サービスの支援を実施してきた。

近年、これまで援助の対象としてのみ捉えられてきた貧困層が、経済的な潜在力を持った BOP (Base of the Pyramid) 層として捉え直されると共に、特に民間セクターなどから BOP 層の今後の可能性に注目が集まり始めた。2007年には IFC (国際金融公社) と WRI (世界資源研究所) が「次なる40億人」(「The next 4 billion」)を発行し、一日8USドル(年間3000USドル)で生活する人口が世界に40億人存在し、潜在的に年間およそ5兆ドル相当にも上る市場であると報告した。そして近年欧米のグローバル企業を中心に開発援助機関や NGO などとの協働の下で、BOP 層を、ビジネスを通じた新しい価値創造のためのパートナーとして捉え、開発途上国や新興国において企業による活動と貧困削減や社会的課題解決の両立を目指して独自の事業を展開する「ソーシャルビジネス」と呼ばれる動きが活発化しつつある。

こうした中、我が国においても ODA 等の開発途上国支援と民間企業の活動の連携を促進し、経済成長を後押しするという観点から2008年4月に「成長加速化のための官民パートナーシップ」が策定された。また JICA も2008年10月に「民間連携室」を設置すると共に民間部門との更なる連携強化のための「民間連携に関する基本方針」を2009年1月に策定し、新しい形での開発途上国への支援の形を模索している。ただ BOP 層に分類される人々は、基本的なニーズ、経済システムへの公正なアクセスが保障されておらず、また、サービスに対し割高な支払いを課せられる所謂「貧困ペナルティ」と呼ばれる状況に置かれていることから、通常のアプローチでは貧困から抜け出すことが難しい状況にある。

「バ」国ではこれまでマイクロクレジットを始めとする取り組みや、大小様々な NGO が近年ソーシャルビジネスの視点から事業を実施し始めていることに加え、海外からの企業の進出が相次ぎ、本邦企業の関心も高まっていることから、BOP 層を対象とした独自の新しいアプローチの検討や、我が国のソーシャルビジネス分野への支援を通じた貢献についても期待が高まっている。しかしソーシャルビジネス分野では地域の実情、地域固有の知識・価値体系を基にした発想や斬新なアイデアが求められる上に、非常に新しい分野でもあることからその具体的な裨益効果やアプローチ、今後の支援の在り方、民間企業、NGO 等との新しい連携の在り方など検討すべき課題は多い。

そこで本調査では、「バ」国において先行するソーシャルビジネスに関連する基礎情報を整理し、具体的なソーシャルビジネス案の有効性の検証を行ったものである。

1.2 調査の手法

本調査は、通常の開発事業における調査とは異なる手法を採って進められた。具体的には、一般的に使用される調査票の配布・回収とその分析という手法は採用しなかった。ソーシャルビジネスというトピックにおいては、まだ確固としたコンセンサスや一般的なイメージができあがっていないことから、質問票という「方向付けされたツール」を使うことで生まれうる予見を排し、調査結果が「予定調和」に向かうのを避けるためである。

本調査の大部分の時間は、関係者への聞き取りに当てられた。その際、調査対象者それぞれがソーシャルビジネスについて知っていること、考えていること、そして実際に取り組んでいることについて個別に深く聞き込むことで、それぞれのアクターの「現実」に迫ることを目指した。聞き取りに当たっては、主に以下のような組織あるいは個人を対象とした。

- 1) 現地起業家ならびに企業経営者
- 2) ソーシャルビジネスを実施している、あるいは関心を持つ現地 NGO
- 3) 農村住民
- 4) 在バングラデシュ日本企業
- 5) 現地・本邦有識者

聞き取りの後、その結果を元に全体案を再構成し、そこから生まれた仮説に基づき、次の聞き込みを行うという作業を繰り返しながら調査は進められた。輪郭のはっきりした情報を確実に得ていくことで、ソーシャルビジネスの全体像とその背景を浮き彫りにしていくよう努めた。より深い情報を得るため、インタビュー実施に際しては、参加型開発の現場で使用する対話型のファシリテーション手法も活用した。

並行して、ソーシャルビジネスとして可能性のあるさまざまな事例のアイデア出しを継続して行い、事例の検討を積み重ねていった。特に、青年海外協力隊（JOCV）有志の協力により実施したアイデア出しのワークショップ²は多くのヒントを与えてくれた。その後に実施した現地関係者を招いて開催したソーシャルビジネス勉強会³も同様である。こうした中から、様々なアイデア、可能性のあるソーシャルビジネスの事例が紡ぎ出された。なお、これらの事例のいくつかについては、アイデアの芽をつぶしてしまわないよう、実現可能性の有無に捉われずに提案したものも含まれていることを予め断っておきたい。

² 第4章4.2.並びに資料4を参照。

³ 資料5を参照。

1.3. 調査スケジュール

本調査は、以下のスケジュールで進められた。

日程	官団員	コンサルタント団員	ローカルコンサルタント団員
6月23日(水)		成田～ダッカ移動	
6月24日(木)～ 6月29日(火)	ダッカ市内において聞き取り調査。現地企業、日系企業、現地 NGO、貿易投資支援機関、現地有識者など対象		
6月30日(水)～ 7月01日(木)		ノルシンディ県にて農村生活実態・潜在的ニーズ調査	
7月02日(金)	ダッカ市内において聞き取り調査。現地企業、日系企業対象		
7月03日(土)		マニックゴンジ県にて農村生活実態・潜在的ニーズ調査	
7月04日(日)～ 7月06日(火)	ダッカ市内において聞き取り調査。現地企業、日系企業、現地 NGO、現地有識者など対象		
7月07日(水)	ダッカ市内において聞き取り調査。現地企業、現地 NGO 対象 JOCV ワークショップ		
7月08日(木)		ダッカ～チッタゴン移動。チッタゴン市内にて聞き取り調査。 日系企業、現地 NGO 対象	
7月09日(金)		チッタゴン～ダッカ移動。ダッカ市内にて聞き取り調査。現地 NGO 対象	
7月10日(土)～ 7月11日(日)	ダッカ市内において聞き取り調査。現地企業、現地 NGO 対象		
7月12日(月)	ソーシャルビジネス勉強会開催		
7月13日(火)	報告書作成		
7月14日(水)	JICA 事務所報告	JICA 事務所報告 ダッカ～シンガポール移動	JICA 事務所報告
7月15日(木)	報告書作成	シンガポール～成田移動	報告書作成、追加情報収集
7月16日(金)～ 7月19日(月)	団内討議、報告書 作成		団内討議、報告書作成、追加情 報収集
7月20日(火)	団内討議、報告書 作成		団内討議、報告書作成

1.4. 調査団の構成

本調査団の構成は、以下の通りである。

総括	古田 成樹（JICA バングラデシュ事務所 次長）
調査計画	池田 一行（JICA バングラデシュ事務所）
ソーシャルビジネス・BOP1	里見 駿介（特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会 ⁴ ）
ソーシャルビジネス・BOP2	中田 豊一（特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会）
ローカルコンサルタント	奈良原志磨子（特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会）
ローカルコンサルタント	Sabina Sultana（特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会）

1.5. 団長所感

- ① ソーシャルビジネスという言葉は予想以上に人々に知られていた。その反面、受け止め方は様々で、一様な定義は難しく、また必ずしも狭義の定義を当てはめる必要もないことがわかった。また、案ずるより産むが易し、とにかくやってみるしかないと考えている人々が多いことがわかった。日本企業の多くがこれまでも理想として掲げてきた「良い商品を適切な価格で提供することで社会に貢献する」という原則は、広い意味で—また長期的に見ればより一層のこと—ソーシャルビジネスであるにとらえることもできる。この原則を貫く限り、CSRの一環であっても、あるいは本業であるビジネスの一部であっても、社会に寄与するといえよう。
- ② 本調査前半の最大の発見は、「BOP」という概念が現実の状況を単純化しすぎているという知見である⁵。これは、村人一人ひとりから聞取る中から浮かび上がった農村住民の現実に基づいて、経済階層を再構成する中から得られた発見であった。これにより、いわゆる「BOP」層は決して一様ではなく、その中には最貧困層を含むさらに貧しい人々が数多く存在することを示すことができた。また、ソーシャルビジネスの直接的な顧客、あるいは受益者としての潜在性を強く持つ人々（本報告では第3層）が莫大な数で存在することも再確認できた。これは、小さいながらも確実に可処分所得を有する、今日の「バ」国における「庶民」層である。
- ③ 既存あるいは計画中のソーシャルビジネス事例に目を向ければ、そのほとんどがグラミン銀行又はBRACと外国企業とのパートナーシップによるものであることが再確認されたが、他にもビジネスパートナーとしての可能性を十分に持つ現地NGOが少なからず存在することも明らかになった。今後、ソーシャルビジネス分野の提携が、これらの現地NGOと、本邦企業を含む外国企業との間に広がっていくことを期待したい。現地の企業については、ソーシャルビジネスのパートナーとしてよりも、むしろ健全な営利企業としての発展に協力することが先決という声が多く聞かれた。

⁴ 以下、シャプラニールという。

⁵ 詳しくは、第2章2.2を参照。

- ④ ソーシャルビジネスのニーズは非常に広く深く存在することが判明した。「安もの買いの銭失い」から賢い消費者への脱皮の意欲と必要性は、随所で耳にした。ニーズがあり、それに呼応するシーズがあり、加えて強い意欲さえあれば、メカニズムの構築は工夫と時間の問題と言えることが、現在進行中の事例から確認できた。
- ⑤ 今回確認したうち、特に大きなニーズが、教育および農業生産機材をめぐるものであった。都市中産階級から農村住民に至るまで、乏しい公教育を補うための負担にあえいでおり、学校教育の充実と補助的な手段の開発普及の両面で、ソーシャルビジネスの貢献の余地は極めて大きい。また電力、燃料などの供給の不安定さや費用の高騰が生活向上の妨げとなっており、ハイテク技術と適正技術を組み合わせた商品やサービスのニーズは無限とさえ言える。狭い国土に大きな人口を抱えており、環境分野でのニーズもますます増大するものと思われる。
- ⑥ 「バ」国の社会と経済は、1990年代後半以降、極めてダイナミックに発展を続けており、若年人口の規模や人的な流動性の高さなどからして、今後も農村部、都市部を問わず、ビジネスチャンスに満ちていると考えられる。その一方で、いわゆる絶対的貧困の状態にある人々も数千万人の規模で存在し続けており、その層へ裨益する、あるいはその層の人々が主体的に参加可能なものとしてのソーシャルビジネスの発展が大いに期待される。企業、NGO、開発機関、そして地域住民がそれぞれの殻を破り、アイデアを出し合ってソーシャルビジネスのための新たなメカニズムを構築していく必要がある。

第2章 バングラデシュにおけるソーシャルビジネスとは

2.1 バングラデシュにおける「ソーシャルビジネス」の捉え方

「バ」国において、「ソーシャルビジネス」という用語は、2006年にノーベル平和賞を受賞したグラミン銀行総裁、ムハマド・ユヌス氏の発言や精力的な広報活動により徐々に知られるようになってきた。しかし、企業・NGO・貿易投資支援団体等への聞き取りの結果、「ソーシャルビジネス」の定義、イメージには「バ」国内では未だ明確なコンセンサスがなく、様々な認知レベルと受け取り方があることが明らかになった。

ユヌス氏によれば、ソーシャルビジネスの定義には以下の二種類があるという⁶。

- タイプ1) 社会課題解決に貢献する商品・サービスの提供を行い、利益を事業の拡大・改善のための再投資に用いる non-loss non-dividend company、
- タイプ2) 貧困層が直接所有する、またはトラストにより経営され、商品・サービスの提供そのものを通じた社会課題解決への貢献の有無は必ずしも問われない profit-making company。

他方、「バ」国の企業関係者、日系進出企業関係者、また「バ」国各地で開発事業を実施するNGO関係者との面談により、「バ」国内でソーシャルビジネスという言葉は、大きく分けて二種類の受け取られ方をしており、関係者はこの用語をどう用いるかで混乱していることが判明した。

- 1) ユヌス氏の言説と結びつけたソーシャルビジネス観。
- 2) BRAC、特に Aarong⁷の活動をソーシャルビジネスの典型的な例としてイメージするソーシャルビジネス観。

この内、1)に関しては、以下の理由により、ユヌス氏の定義をそのままに受け入れている関係者はほとんどいなかった。

①ソーシャルビジネスと言われてまず想起されるグラミン・グループによる「グラミン・ダノン」の事業について、商品である栄養強化ヨーグルトが、本来のターゲットである農村貧困層の子どもにはあまり消費されていないのではないかという現状認識⁸が存在すること

⁶ Muhammad Yunus (2010), Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs, Public Affairs.

⁷ Aarong (アーロン) は、「バ」国内で、「価格は高いが品質のいい品物売る店」としてブランド化しているBRAC傘下の有名な店の名前である。BRACの裨益者（メンバーという）である農村部住民が生産した服飾品、手工芸品などを、「バ」国の都市部で展開するAarongの各店舗で販売している。主な顧客は外国人の他に都市部の富裕層・中産層である。

⁸ 聞き取りの結果、現在、グラミン・ダノンのヨーグルトの生産量は最大生産可能量の半分程度と情報を得た。また、流通経路（販売経路）としても都市富裕層が多く消費する都市部高級スーパーマーケットなどに供給量の多くが卸されているとのことである。農村部の多くの人々は、食品を村の近くのバザールまたは村内の雑貨屋で購入することがほとんどであり、調査団としては、農村貧困層（の子ども）に消費されているグラミン・ダノンのヨーグルトは現状ではまだ少量であると判断している。

②タイプ1)の利益を実施企業が自由に使えない(事業の拡大・改善のための再投資に充てるという原則)という考え方が、特に企業には簡単には受け入れがたいコンセプトであること

③「ソーシャル」なビジネスであるからには社会課題解決に資するべきという考え方が強固なため、タイプ2)のコンセプトがなじみにくいこと

また、2)に関しては、ソーシャルビジネスという言葉から、Aarongの事業を連想する関係者が多いものの、バングラデシュ最大のNGOであるBRACの創設者で会長のファザル・H・アベド氏が「Aarongは『ソーシャルビジネス』ではない」と発言していることから、「それでは何がソーシャルビジネスなのか」という混乱がおきている。

特に開発事業、貧困層支援に直接関わってきたNGO関係者の間では、「ソーシャル」というからには社会課題の解決に資する事業であるべきであり、貧困層を含むコミュニティの人々が何らかの形で関与しない限り、それは単なる(通常の)ビジネスなのではないかという意見が多数を占めた。ただし、NGOがドナー資金に頼らずに財政的自立性を確立していくために、貧困削減など、社会課題の解決に寄与し、かつ実施主体であるNGOに利潤をもたらしうるビジネスをプログラムに取り入れたい(あるいは既に取り入れている)という希望も多かった。BOPビジネスという用語に関しては、あまり聞いたことがないか、聞いたことがある場合にはソーシャルビジネスとほぼ同義としてとらえている関係者が多かった。

2.2. 貧困層とはどんな人々なのか ～「BOP」コンセプトへの問題提起～

このように、ソーシャルビジネス、BOPビジネスという言葉にコンセンサスは醸成されていないのが現状であるが、産業界、開発援助機関のいずれでも、その定義にかかわらず、ソーシャルであるからには貧困層⁹の生活の向上に何らかの形で寄与することが期待されている。ここで、「貧困層」とは誰なのか、という検証が必要になる。なぜならば、上記のような混乱を引き起こしている一因として、いわゆるBOP(Base of the Pyramid)理論における貧困層のとらえ方が関係していると考えられるからである。

国際金融公社と世界資源研究所が著した「次なる40億人」をはじめとして、多くのBOP理論では、世界人口を三角形(ピラミッド)としてとらえ、これを少数の富裕層、増加しつつある中産層、そして人口の多数を占める貧困層(BOP: Base of the Pyramid)と分類する。そこではBOP層は1日8US\$以下で生活する、世界約40億人の人々と定義されている¹⁰。1日1.25US\$以下で生活する層を「支援の必要な最貧困層」として定義する通常の開発援助機関による枠組み¹¹とは異なり、BOP

⁹ 正確には、経済的側面から見た貧困層だけではなく、障害者、文化民族的マイノリティなど、社会的弱者全体を指すが、議論を明解にするために、本報告では便宜的に主に貧困層という言葉を用いることとする。

¹⁰ IFC and WRI (2007), The Next 4 Billion.

¹¹ 従来、一般的な貧困ラインは1日1US\$以下で暮らす人々を指すのが一般的であったが、2008年に世界銀行が、現在の購買力平価を換算し、世界的な「絶対貧困ライン」を1日1.25US\$と発表した。The World Bank (2008), 2008 World Development Indicators: Poverty Data – A Supplement to the World Development Indicators 2008.

層にも購買意欲と購買力、さらにはビジネスに係わるキャパシティがあり、顧客・ビジネス関係者として BOP を巻き込む事業を展開し、その事業を通して貧困削減を推進することが可能である、との考え方である。

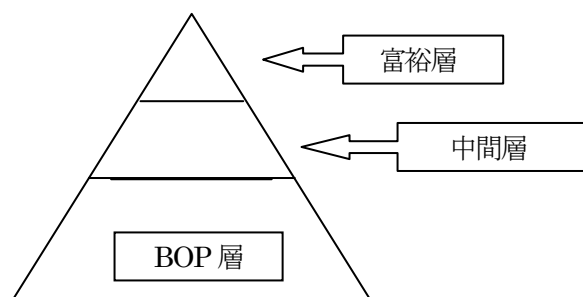


図 2.1 多くの BOP 理論で採用されている経済階層概念図

この図式をそのまま「バ」国に当てはめることは、「バ」国の実態を過度に単純化しているというべきであろう。「バ」国という文脈において、通常 BOP 層と定義される 1 日 8US\$以下の所得の人口の多くは、裕福ではないが特別貧しいとも見なされない、いわば庶民である。しかし、この層は決して一枚岩ではない。本調査団による農村調査（ノルシンディ県、マニックゴンジ県）では、「バ」国には未だほとんど自由になる現金を持たない、非常に貧しい人々が相当数存在することが確認された。



貧しい人々が多く住む村（ノルシンディ県）

一例として、今回聞き取り調査を行った寡婦と子ども 4 人の 6 人家族の家庭（母親、息子二人（内一人は日雇い労働者）、娘二人、息子の妻一人）では、息子の不安定な日雇い労働以外の現金収入はなく、母親が他人の田を回って落ち穂を拾い集め、その米を洗って食事に充てている。しかしこうした家庭も実は最貧困層ではない。現金収入をほとんど持たず、物乞いなどで生活するさらに貧しい人々も存在する。2006 年にシャプラニールによって「バ」国農村地域で実施された農村生活実態

調査でも、こうした農村の生活状況が検証されている（出典：シャプラニールの実地調査報告書「もうひとつの南の風」Vol.6(2007年2月)p18-22）。

このような実態を前出のピラミッドに当てはめれば、次の図のようになる。

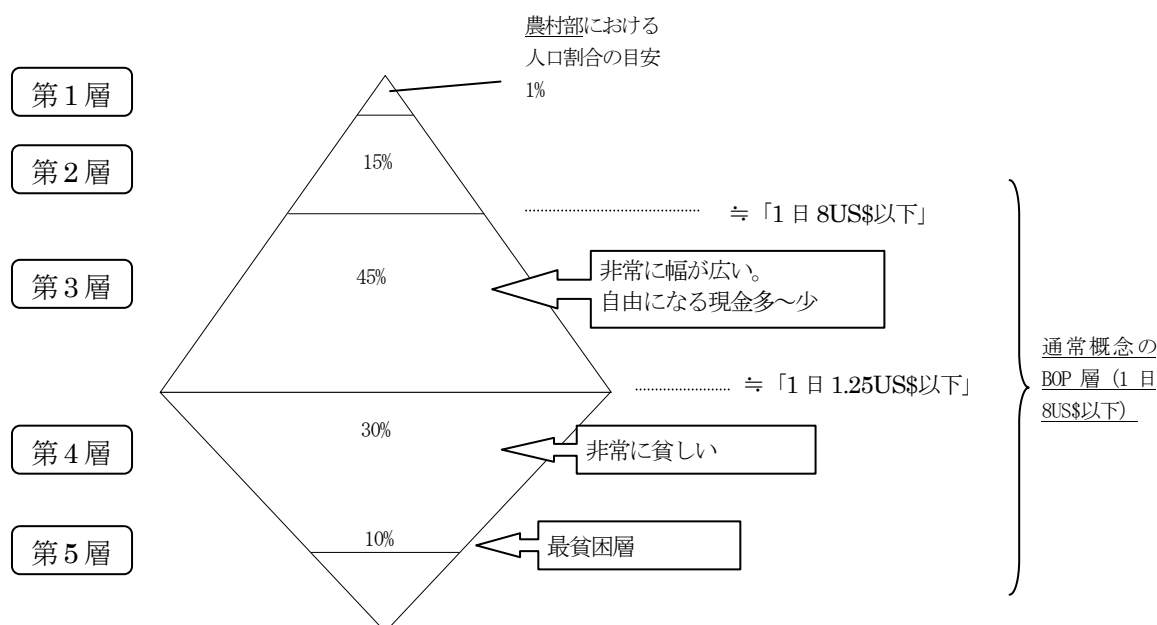


図 2.2 本調査団による経済階層図のイメージ（逆風型）

上述の事例の寡婦家庭はこの図の第4層、「非常に貧しい」に相当すると考えるべきであろう。第3層と第4層の境界については、第3層の底辺にいる人々は、何らかの事情¹²で簡単に第4層に落ち込んでしまう可能性を常に持つことから、はっきりとした線引きは困難であるものの、概念整理のため、概略的に以下のような分類をすることが可能である¹³。

- 第3層：比較的安定した収入機会を持ち、食糧をはじめとする生活必需品を確保できる経済状況にある人々。第3層下層を構成する人々としては、小規模・零細規模の耕作用地を所有する農民や零細商店経営者とその家族が想定される。
- 第4層：収入機会はあるが安定・継続せず、食糧をはじめとする生活必需品が日常的に必ずしも確保できない経済状況にある人々。第4層を構成する人々としては、土地なし農民（日雇い農業労働従事者）や農村部のその他の日雇い労働従事者（建設現場での非熟練肉体労働者¹⁴など）とその家族などが想定される。また、稼ぎ手が女性だけの場合、男性と比べて所得が少ない傾向があることから、家政婦などの比較的継続した雇用を得ている場合でも、本人とその家族はこのカテゴリーに入る可能性が高い。

なお、各種日雇い労働者については、家族内で複数の人間が稼ぎ手である場合には、第3層と第

¹² 家庭内の稼ぎ手が怪我や病気をして一時的にせよ働くことが出来なくなる状況。

¹³ 経済階層による生活状況については、第4章にて詳述。

¹⁴ 例えば、建設作業用のレンガ・石割り労働など。

4 層の境界線上に位置する人々と考えるのが妥当であろう。健康で毎日働く限りは1 日数百タカ程度の収入が得られるものの、稼ぎ手が健康を害するなどして一人でも脱落した場合、すぐに家族全員が厳しい貧困状態に陥る危険性が高いためである。家族の人数が多く、これに対して稼ぎ手が一人しかいないといった家庭では、第4 層に分類されることが多くなるであろう。上述の寡婦家庭のケースはこれに当たる。

この寡婦家庭と同じ集落に暮らす零細農家では、0.3ha ほどの耕作地を所有して乾期に稲作、雨期にジャムーンを栽培している。また、乳牛を3 頭飼育し、牛乳を売って1 日 150tk 前後の収入を得ている。実入りのいい稲作が乾期にしかできない低地の耕作地のため、生活は楽ではないが、食べるに困ることもない。この家庭は、3 層の半ばから下層に属すると考えられる。

以下、本報告書では、「貧困層」を第4 層以下の人々（第4 層、第5 層）を指す概念とする。なお、非常に大まかに言えば、いわゆる「BOP 層」の定義（1 日 8US\$以下）は第2 層と第3 層の境界とほぼ対応していると考えられる。また開発事業で言うところの「1 日 1.25US\$以下の最貧困層」の定義は第3 層と第4 層の境界とほぼ対応していると考えることができる。この場合、開発事業で通常言うところの「最貧困層」は本報告書の提案する第4 層と第5 層を包含するものであることに留意されたい。

2.3. ソーシャルビジネスの要件

上記2.2の現状認識を元に、調査団では以下の通りソーシャルビジネスのあり方につき検討した。

現実的に考えれば、また現地で活動する NGO の意見としても、文字通り「その日暮らし」をする第4 層、第5 層を相手に「ビジネス」をすることは困難であり、無理に「ビジネス」を強いた場合、結果として貧困層からなけなしの現金を奪い、彼らの生活が余計困窮する事態に陥る危険性が大きい。これは、バングラデシュで隆盛を誇るマイクロクレジットが実態として第3 層を対象とした事業となっており、貧困層にはほとんどリーチアウトしていないのと同様の図式である。第4 層、第5 層の人々には自由になる現金も、それを運用する機会・経験・ノウハウがないため、マイクロクレジットの「顧客」となり得ないのである。

開発事業、貧困削減という枠内で考えるならば、ソーシャルビジネスは第4 層、第5 層の人々にも裨益すべきものである。しかし、ベーシック・ニーズの充足にも事欠く彼らを直接のビジネス対象とすることは困難である。

対して第3 層の人々は、決して余裕があるわけではないものの、ある程度の収入があり、よりよい生活のために商品・サービスを購入する意欲と能力を持っている¹⁵。いわゆる BOP 論で、広大な潜在的市場として認識されるべきはこの層の人々である。

¹⁵ 特に近年経済成長が進むバングラデシュでは、第3 層が大幅に増加しているとするのが妥当である。第3 章、第4 章参照。

そこで本調査団としては、「第3層以下に裨益するビジネス」としてソーシャルビジネスを定義づける。この場合、ビジネスの種類によって、第3層は直接のビジネス対象となり得る。しかし、ビジネス自体は第1層、第2層を顧客とするものでも、第3層以下が中長期的に裨益するならば、ソーシャルビジネスと考え得るであろう。BRACのAarongは、国内富裕層・中間層（第1層、第2層）を顧客として利益をあげつつ、生産者として第3層、第4層の人々を巻き込み（そのことで彼らに収入をもたらし）、かつそのビジネスによって得た利益をBRACが通常のNGOとしての活動に利用することで間接的に第4層¹⁶に裨益する、というシステムであり、BRAC創設者のアベド氏自身は認めていないものの、本調査団が考えるソーシャルビジネスの既存事例と捉えることが出来るであろう。

なお、ユヌス氏の論じるタイプ2）のソーシャルビジネス（貧困層の住民自身が「所有者」である企業）は、創設や運営に組織結成上の多大な困難と高度なガバナンスを要求されるものであり、少なくとも短期的な、大規模の展開としてはあまり現実的でないと考えられる。ただし、「貧困層が所有する（正式な）企業」という形ではないが、貧困層が当事者としてかわり、NGOがこれを側面的に支援するという形のソーシャルビジネス事例も、規模は概して小さいながら、本調査により確認された¹⁷。

2.3.1. ソーシャルビジネスの要件（1）：経済階層を縦断する裨益

図2.2で概念を示した第1～5層の経済階層という「縦軸」を視座とすると、ソーシャルビジネスには二つの類型があり得る。

類型1）第3層を直接のビジネス対象とし、彼らの生活向上に具体的に役立つ商品・サービスを提供する、または生産者、販売者などの形で第3層がビジネス活動に関わる「課題解決型ソーシャルビジネス」

類型2）第1層、第2層、第3層上層部を直接のビジネス対象とし、第3層中心部以下の人々に間接的に裨益する「企業型ソーシャルビジネス」

上記類型1）2）のいずれであっても、ソーシャルビジネスであるからには、第3層以下にどのように裨益していくかという明確なシナリオがなければならない。このシナリオは、中長期的なものであってもよいが、説得力と高い実現可能性が必要条件となる。開発プロジェクトに当てはめて考えれば、「上位目標」の実現への道のりを示すのがシナリオである。これに対して、「プロジェクト目標」にあたるのがビジネスプランであり、ビジネスの直接の成果としてどの層に裨益するのかを見通すものである。

第3層は購買意欲・能力があり、特に類型1）であれば直接当該ビジネスに携わるため、この層への裨益は視覚化しやすい。消費者としては、よりよい商品・サービスを手に入れることで第3層

¹⁶ BRACの活動が第5層にも裨益しているかどうかについては議論の余地がある。

¹⁷ 具体例については、第3章3.1.を参照。

の生活が向上する。生産者などとしてビジネス活動に関わる場合には、その活動から収入を得ること、第3層が直接的に裨益する¹⁸。

他方、直接そのビジネスの当事者となりにくい第4層以下への裨益は、より間接的・中長期的なものである。既存事例として、IDE (International Development Enterprise) Bangladesh¹⁹による灌漑用足踏みポンプの販売が挙げられるであろう。足踏み部分が竹などの地域素材で作られた、単純な構造のこのポンプは、国内業者により生産・販売されている。設置費用はポンプを地中に埋め込む費用まで含めても35～45US\$程度であり、これまでに「バ」国内で150万台あまりを売り上げている²⁰。このポンプを購入し、農業に利用するのは、主に第3層の人々であると考えられるが²¹、ポンプの使用により生産量が上がり、地域における食糧の供給が安定する、さらには農作可能期間が増える²²といった効果により、第4層に属する人々、例えば日雇い農業労働従事者にもより安定的に収入機会がもたらされ、食糧事情も改善するという間接的な裨益が発現する。このように、第3層の直接的裨益が第4層にも間接的に正に影響するサイクルが発現、または現実性を持って想定されている場合、その事業はソーシャルビジネスであると言える。



IDE Bangladesh の足踏みポンプ © IDE Bangladesh

現在、本邦通信企業がBRACと協力して「バ」国全土でのインターネット普及を目指しているが、この事業では、(1) BRACが、得た利益を第3層、第4層（、第5層）の生活向上活動に利用すること、(2) 将来的にe-learningなどの形で第3層、第4層の人々にもインターネットを通じた情報取得の手段が生まれること、のための明確なシナリオを描けるならば、ソーシャルビジネスとして成立する要件が揃うことになる。ただし、インターネット利用に関しては、現在の第3層と第4

¹⁸ BRACのAarongは、第1・2層を顧客とし、生産者が主に第3層であることから、類型1)と2)を組み合わせた事例と考えることができる。

¹⁹ シンプルで生活向上に役立つ技術に立脚した製品の開発と普及に携わる国際NGO、IDE(国際開発エンタープライゼス)に属する。

²⁰ 販売開始は1985年。

²¹ 第3層による裨益には、もう一点、ポンプの製作・販売をする業者による雇用の創出が考えられる。IDE Bangladeshのポンプは、現在国内の84社により製造されている。

²² 灌漑用ポンプの普及により、これまで天気に左右されてきた農作業が、乾期でも継続的に可能になる。

層以下との所得やサービスアクセス能力の差などを考慮し、第3層と第4層の間にデジタル・ディバイドが生まれないように注視する必要がある。

2.3.2. ソーシャルビジネスの要件（2）：第3層内を横断する裨益

上記類型1) 2)において、第3層までの裨益が存在しても、第4層以下への裨益が明確に設定できないビジネスの場合、その事業がソーシャルビジネスと考えられるかどうかは、第3層への裨益の質と広がりをも勘案して考慮する必要がある。第3層という「横軸」の中でのソーシャルな効果に着目するのである。

「バ」国の現状を検討すれば、第3層といえども、ベーシック・ニーズが十分に満たされているとは言えない実情がある。一例として、安全な水へのアクセスの問題が挙げられるだろう。「バ」国、特に農村部では、飲用を含む生活水の多くが掘り抜き井戸（tube well）から供給されているが、近年、地下水のヒ素汚染や枯渇が問題となり、第3層の人々も、安全な水へのアクセスを確保できないでいる。この場合、たとえ短中期的には第4層以下には手が届かないものであったとしても、第3層、特にその底辺の層が購買しうる値段設定で安全な水を供給できるビジネスが展開されたとすれば、第3層の大きさとニーズの基本性に鑑み、その事業はソーシャルな意義を持つ、つまりソーシャルビジネスであると考えることができる。この場合、ソーシャルビジネスとしての意味の大きさは、第3層内での広がりに係わるシナリオ、つまりいかににより多くの人々にその効果を届けるかのシナリオに密接に関わってくる。第3層は社会の人口の多数を占める巨大な層であるため、第3層に広くその事業による裨益が広がることは、社会全体のスタンダードが上昇するという意味を持つからである。逆に言えば、あまり普及しない事業であった場合、その商品・サービスを手にした個々の人間・家庭にとってはいかに大きな意味を持つものであったとしても、社会課題の解決という観点からは、目に見える効果のないものに終わってしまう。

電力インフラに多くの問題をかかえる「バ」国では、ソーラーパネルの普及販売が複数の組織によって進められているが、本調査による聞き取りから、現行の事業は若干高価格であり、「普通の農民」、つまり第3層の半ばから下部の多くを構成する人々には手が届かないという証言が得られた。こうした中、カリタス・バングラデシュ²³ではより廉価な、第3層の人々が購買しうる価格帯のソーラーパネルを開発中である。製品開発完了後、事業の本格的な実施には企業等と組んで事業資金を調達することが必要との見通しだが、全国64県の内46県で活動し、裨益者270万人²⁴というカリタスのネットワークを考えれば、この事業は広く第3層の人々の生活向上に寄与するソーシャルビジネスとなりうる可能性を持っている。加えて、ソーラー電力はクリーンエネルギーであり、現行の火力発電による電力消費、ケロシンランプによる夜間の照明、薪・牛糞などを燃料とする火力によるCO₂や大気汚染物質の発生を抑制するという意味でも、多くの人々に受け入れられた場合、より社会的な意味を持つことになるであろう。

²³ 第3章3.4並びに資料3を参照。

²⁴ カリタス・バングラデシュはカトリック系のNGOだが、裨益者は少数派であるキリスト教徒だけではなく、多数派であるイスラム教徒を含む広範囲にわたっている。

このように、第4層以下への裨益を必ずしも想定できないビジネスであっても、それが第3層＝国内多数派の人々の生活向上に広く寄与する、または環境問題などの社会課題の解決・軽減に寄与する、というシナリオが描ける場合には、その事業をソーシャルビジネスと位置づけることが可能であるとする。ただし、この場合には、第4層以下にネガティブなインパクトを及ぼしていないかを確認することが必要であろう。

2.3.3. ソーシャルビジネスにおける利益について

ソーシャルビジネスも「ビジネス」である以上、利益を出す＝ビジネスとして成立するのはいわば前提である。他方、「ソーシャル」と謳うからには、事業から上がった利益についても、社会的な意義の大きい使い方をすべきではないかとも考えられる。利益の使い方については議論の分かれるところであろうが、社会的に意義のあるビジネスを定着させ、持続させていくという意味で、少なくとも一定部分を当該事業への再投資あるいは、別途社会的活動のために使われるのが望ましいのではないだろうか。ただし、利益の再投資を、ユヌスの定義にあるような、「ソーシャルビジネスであるための条件」と位置づけるべきかどうかは、現実性を考慮し、さらなる検討が必要であろう。

「バ」国の社会的文脈に目を移してみれば、利益をどう使うかは基本的には事業主体（企業やNGO。第3章を参照）の主体性に任されるところなのが現実的である。企業にとっては、利益の使用方法をあまりに厳格に制限されてしまえば、事業実施へのインセンティブが保てなくなり、ソーシャルビジネス全体への企業の参入を阻害することになりかねない。NGOの場合は、財政的自立のために活用することもでき、さらなる社会的活動（利益の出にくい、より福祉的な活動。特に第4層、第5層を対象とした活動）の資金とすることが可能であり、事実、そのように使われている場合が多い。後述のように、「バ」国では企業とNGOの連携/提携によるソーシャルビジネス実施が妥当であると考えられるが、その際には利益の使い方につき、十分に話し合いを持ち、事業主体同士の合意を形成しておくことが重要であると思料する。

第3章 バングラデシュにおけるソーシャルビジネスの現状と展望

3.1. バングラデシュとソーシャルビジネス

経済活動のうち、特にソーシャルビジネスという視点から「バ」国を概観すると、以下の点が特徴としてあげられる。

- 1970年代、80年代は世界の最貧国と目されていたが、90年代に入り経済成長が始まり、その後、順調に発展してきた。今日では、市場経済が農村の隅々まで浸透している。
- 人口稠密、人口密度が高く安価な労働力が豊富かつ動員が容易。これは、消費者、生産者としても同様のメリットを持つということである。人々の勤労意欲は旺盛で、個々人の能力も比較的高い。
- 他の後発発展途上国と同様に政府の機能が弱い一方で、世界に類を見ないほど NGO が強い。マイクロファイナンス事業からの収入を柱に、財政的な自立度の高い大小の現地 NGO が全国各地で活動を展開している。BRAC、ASA²⁵など全国的に活動を行う強力で安定した NGO が存在する。
- 農村貧困層の多くが三度の食事にも事欠くというかつての状態は脱したもの、保健、教育、衛生等、社会的課題は依然として山積している。様々な社会的試みが可能、かつ意味を持ちうる。

「バ」国では、1970年代、80年代には、第3章で言及した経済階層の内、第4層が人口のおよそ7割から8割を占めていたと考えられる。しかし、本調査団の推定²⁶によれば、社会全体の経済発展により、当時の第4層のおよそ半分ほどが、現在では第3層に当たる生活をするようになっている²⁷。

こうした条件のもと、「バ」国はソーシャルビジネスの分野でも世界の最先端を走っていると目されている。本調査により、「バ」国におけるソーシャルビジネスの現状を概観し、経営（または活動）主体という観点から分類すると、以下のような3つのパターンがあることが判明した。

- ① 多国籍企業と現地社会活動団体（広義の NGO）との提携（パートナーシップ）によるもの
これまでに調査・メディアなどで取り上げられた事例は、ほとんどこのパターンに該当する。そのほとんどすべてがグラミン銀行傘下または BRAC 系の組織との提携によるものとなっている。既に事業開始又は準備段階にある事業の例として、グラミン・ダノン（栄養強化ヨーグルト生産・販売）、グラミン・フォン/グラミン・テレコム（農村部での携帯電話販売。グラミンとノルウェー系の通信会社が約4:6の割合で出資）、BRAC-Net（ワイヤレスインターネット網整備。BRAC、投資ファンド、日本の通信会社が2:3:5の割合で出資）などがある。

²⁵ ASA=Association for Social Advancement（社会開発協会）、「バ」国で BRAC に次ぐ大規模な NGO。組織の詳細については、第3章3.4.並びに資料3を参照。

²⁶ 本調査団が、「バ」国で数十年におよぶ活動経験を持つ現地 NGO のリーダーたちから聞き取りをし、分析した結果としての推定である。

²⁷ 現在の各経済階層の割合については、第4章4.1.を参照。

② NGO が主導するもの

基本的には、NGO が行っている収益事業のほとんどがこのカテゴリーに属すると考えることが出来る。BRAC がそのパイオニアであり、現在もリーダー的役割を担っている。印刷所、コールドストレージ、Aarong、大学、BRAC 銀行など、分野は多岐にわたり、かつ高い質のサービスと安定した経営で、人々の信頼を集めている。この分野では、大小の NGO の多くが、これに類する活動を実施した経験を持つ。手工芸品生産が代表的な事例である。しかし、必ずしも経営的に成功を収めるわけではなく、外部資金に頼る場合も多い。農村の女性たちが生産する手工芸品を、フェアトレード商品として輸出している「ジュートワークス」²⁸でも、設立母体であるカリタス・バングラデシュ²⁹に運営費を頼っていた時期があった。研修センターを運営している例（チッタゴンを拠点とする YPSA³⁰）なども見受けられる。農業分野では、TMSS³¹が農民（生産者）と市場を仲介し、生産者がよりよい利益を得られるシステムを構築すべく活動している。

このパターンでは、初期投資は外部資金（助成金など）を利用し、その後徐々に独立採算制に移るも、資本金の返済まではしない場合が多い。なお、第2章で言及した、IDE Bangladesh の足踏み灌漑ポンプはすでに15万基を生産販売した、ソーシャルビジネスの成功例と言えよう。この例では、IDE の施術指導により現地企業が生産販売を行っている。

③ 当事者によるもの

このパターンでは、NGO など社会活動組織からの支援を受けながらも、第3層、場合により第4層・第5層の人々が自ら活動を行っている。例としては、1990年に、NGO のUBINIG³²の提唱により始まった「新農民運動」（化学製品を使わず、有機農法を取り、従来技術の良いところを活用しようとするもの。UBINIG が技術指導、経営指導を行うが、農民たちの自主性が最も尊重される）、ミニマート（女性零細起業家のグループによる都市部店舗での生産物販売。中小企業支援組織、MIDAS³³が準備資金の融資、経営指導などを行う）などが挙げられる。また、シャプラニールが支援を実施しているダッカ市内のストリートチルドレンのドロップイン・センターでは、近隣の新聞販売店からセンターを通じて新聞を仕入れた子どもたちが、道を通る自動車の乗客を顧客に新聞を売り歩く仕事をし、1日15tk 前後の利益を得ている。子どもたちは、この内10tk を使ってドロップイン・センターでの三度の食費に充て、残りは自由に使う。新聞販売店からこの申し出がある以前にはゴミ拾いなどで生計を立てていた子どもたちは、新聞売りを始めて一日の労働時間が7-8時間から2-3時間に減少し、ドロップイン・センターで遊んだり学習したりする時間を持てるようになっている。この事例は、非常にスケールの小さなものではあるが、ソーシャルビジネスの事例としてとらえる

²⁸ 1973年、農村女性たちが、身近なジュートを使った手工芸品を自ら生産し、収入向上を図るために設立したカトリック系の NGO。設立母体となったカリタスとは、現在も連携を保っている。

²⁹ 1970年設立の NGO。第3章3.4並びに資料3を参照。

³⁰ 1985年設立の NGO。第3章3.4並びに資料3を参照。

³¹ 1984年設立の NGO。第3章3.4並びに資料3を参照。

³² 1984年設立の NGO。第3章3.4並びに資料3を参照。

³³ 1982年設立の中小企業振興組織。第3章3.4並びに資料3を参照。

ことができる。この事例では、これまではゴミ拾いなど、社会の周縁的な仕事にしか就けなかった子どもたちに、NGO（シャプラニールと、その現地パートナーであるオポロジェヨ・バングラデシュ）とドロップイン・センター近隣の新聞店の経営者とが協働して新たな就業の機会を作ったものである。新聞店経営者は、ストリートチルドレンに上述のように生活向上に直結するチャンスを提供すると同時に、彼らの働きによって新聞の販売促進が図られて利益を得ているのである。

3.2 ソーシャルビジネスにおける労働条件

本調査団は、現在「バ」国で実施されているソーシャルビジネスの内、NGO が主体となっている農村女性による手工芸品の生産・販売事業（フェアトレードによる輸出向け生産を含む）について、賃金などの労働条件にかかわる情報を収集した。こうした事業で労働者として働いているのは、第2章で言及した経済階層の内、第3層、第4層に属する女性たちである。

情報収集の結果、手工芸品生産者として働く女性労働者の賃金は、平均して月に 3,000tk 前後であり、純粋なビジネスである輸出向け衣料品の縫製工場で働く労働者（女性縫製工）の賃金とほぼ同レベルであることが明らかになった。

ソーシャルビジネスでの労働賃金が、類似ビジネス（縫製工場）での賃金と変わらないこと自体は、驚くべきことでも批判すべきことでもない。既に述べたように、ソーシャルビジネスといえども、まずビジネスとして成立することが前提であり、そのためには類似ビジネスとのコスト競争に負けるわけにはいかないからである。

ただし、ソーシャルビジネスであるからには、消費者及び生産者としての貧困層の社会的解決を図る意味で、労働者の労働環境や福利厚生には、通常のビジネスと比べより一層留意すべきである。本調査による聞き取り結果によれば、大規模に手工芸品事業を展開する一部 NGO の生産工場では、劣悪な労働環境が指摘される縫製工場とほとんど変わらない騒音の中で人々が働いている事例もあるということだが、こうした点は実施主体である NGO が改善に努めるべきであろう。また、賃金が類似ビジネスと同程度であっても、諸手当（残業代、退職金を含む）を適正に供与する、事情で一度退職した労働者の再雇用を積極的に受け入れる（縫製工場などでは、退職者の再雇用は認められないことが多い）、女性の場合産休制度を取り入れるなどの形で、雇用保証（job security）を高めることが望ましい。事業主体の NGO がマイクロファイナンス事業を実施している場合には、労働者が必要な場合にマイクロクレジットによる融資を受けられるようなシステムの適用も、労働者の生活の安定のためには有効であろう。

3.3 各アクターから見たソーシャルビジネスの可能性

ソーシャルビジネスを実施するに当たって、そもそも「ビジネス」そのものの実現可能性や妥当性は、企業等ビジネス主体により管理され、検討されるべきものである。ビジネスとしての良し悪しを判断でき、運営のノウハウを持つのは企業だからである。

一方、第3章で論じた経済階層の内、第3層ならびに貧困層（第4層、第5層）が持つ社会的ニーズ、彼らに対してどんなアプローチが効果的か、そしてそのインパクトについては、企業、特に日系を含む外国企業はノウハウを持っていない。ここでは、第3層～第5層の人々の生活をよく知る開発機関、特に現地に密着したネットワークを持つ NGO がパートナーとして参画することが望ましい。これにより、2.3.1.における類型1）課題解決型ソーシャルビジネスでは、ビジネスそのものに係わる第3層の巻き込みや彼らへのマーケティングにおいて、NGO の知見と経験、ネットワークを活かすことが出来る。類型2）の企業型ソーシャルビジネスにおいても、第4層、第5層にまで裨益するシナリオを作り、実行していく上で NGO の知見、経験、ネットワークが活用されることになる。2.3.2.における第3層内横断型ビジネスの場合にも、第3層の人々の潜在的需要を探り当て、彼らの関心を喚起し、販売を広げていくために、NGO がこれまでに彼らと培ってきた関係が活用できる。

このように、「バ」国でソーシャルビジネスを展開するに当たっては、当面は企業と NGO との提携が最も現実的な方策と言える。

3.3.1. 企業から見たソーシャルビジネス

企業から見れば、ソーシャルビジネスへの参入は、短期的に大きな利益は期待薄であっても、長期的に見れば企業イメージの向上や自社、ならびに自社製品の知名度アップという将来への投資効果が期待できる。ソーシャルビジネス事業を、現時点で CSR の一環と捉えるか、将来への投資と考えるかは、当該企業のビジネス戦略や、具体的な商品・サービスの種類・性質などによるであろう。

将来への投資と考える場合、「バ」国でのソーシャルビジネス展開には、次の3側面からなる利点を見込むことができる。

まず、「バ」国は巨大な人口と、堅調な経済成長を誇る国であり、BRICS に続く新興国の一国とも見なされており、将来的な市場という意味でその潜在的な市場価値は非常に高いものがある。中長期的な市場開拓を考えるならば、バングラデシュ国内で企業イメージ、また製品の知名度アップ（ブランド化）をしておくことは、企業の海外市場進出における布石として大きな意味を持ちうるであろう。

また、「バ」国の人口の多さは、労働人口の潤沢さをも意味することから、「次なる生産拠点」として世界的な注目が集まっている。本邦企業、特に縫製業者の間では、「バ」国は労働市場として既に脚光を浴びている。この1-2年は「バ」国労働市場を視察する企業が相次ぎ、「バングラデシュ詣で」という俗語まで聞かれるほどである。「バ」国を生産拠点として検討しようとするならば、今後予測される労働力をめぐる企業間競争を考慮しても、「よい企業」「人々のことを考える企業」というイメージを、ソーシャルビジネスによって確立しておくことは、必ずやプラスに働くことであろう。

さらに「バ」国は、「開発手法の見本市」と呼ばれてきた国でもあり、マイクロファイナンスを始めとした多くのビジネス性をもった貧困削減策を生み出してきた。国際社会において、ビジネス・アプローチを取り入れた貧困削減策に関わる限り、その国際的な発信力は世界トップレベルであるといえる（グラミン銀行総裁ユヌス氏や、BRAC 創設者アベド氏の国際的な活躍を見れば明らかであろう）。「バ」国のみならず、今後途上国でのソーシャルビジネスに取り組もうとする意欲をもつ企業にとっては、「バ」国でまずソーシャルビジネス事業を立ち上げることは、自社のソーシャルビジネス戦略を世界的に発信する大きな足がかりとなるであろう。

3.3.2. NGO から見たソーシャルビジネス

現地で活動する NGO から見た場合、企業と提携してソーシャルビジネスに取り組むことには、次の 2 点の意味が見出せる。

- ① 地域でのネットワークの活用と拡大：NGO、特に地域 NGO は地域住民との信頼関係を築いてきており、その資源を活用できる。ソーシャルビジネスの商品・サービスの生産、販売や広報などに関わることで、そのネットワークを拡大あるいは強化できる。例えば販売という面では、NGO 活動の既存裨益者である経済階層第 3 層下層・第 4 層住民³⁴をトレーニングし、ソーシャルビジネスの商品・サービスの末端ディストリビューターとなって活動してもらうことが考えられる。これによって、顧客（主に第 3 層を想定）に対するきめ細かな販売網を確立できると同時に、販売量に応じた歩合制を取るなどして、裨益者が収入を得る機会を作り出すことができる。この場合、NGO がディストリビューター（NGO 裨益者）のとりまとめ役、兼、商品の卸売り業者の役割を担えば、企業にとっては、末端ディストリビューターと直接やりとりするコストを抑えることができ、効率的であろう。NGO から見れば、裨益者とのネットワークは既に確立されたものであるため、極端に大きな追加コストは発生しない。
- ② 資金源の多様化：財政的自立を目指す上で、マイクロクレジット依存からの脱却を図れること、ドナー資金の継ぎはぎによるスタッフのターンオーバー問題³⁵を克服できることがメリットとなり、組織力の強化が期待できる。資金源が安定化するため、第 4 層以下（貧困層）を対象とした、より福祉的意味合いの強い活動を強化することができる。

3.4 ソーシャルビジネスにおけるパートナーシップ

本調査による現地企業や NGO への聞き取りにより、NGO あるいはそれに相当する社会活動組織が現地でのパートナーという理解がほとんどであることが判明した。

³⁴ 第 2 章 2.2、並びに第 4 章を参照。

³⁵ 多くの NGO が、マイクロクレジット収入と共にドナー資金を資金源としているが、ドナー資金は数年間のプロジェクト単位で切れるため、その度に新しいドナーを探す必要に迫られる。それによって資金規模が変化し、長期的な見通しが立たないため、スタッフを安定して確保できない、有能なスタッフを放出せざるを得ないといった問題（ターンオーバー問題）に悩む NGO が多い。

ここで、既存の事例、現在計画中・交渉中の事例を検討すると、外国企業が進出し（あるいは進出を模索し）³⁶、グラミン銀行と BRAC の系列組織に提携・交渉する事例がほとんどであること、その中でも特にグラミン銀行（系列組織を含む）に提携・交渉が集中していることが明らかになった。外国企業にとって、とりわけ「バ」国進出が初めての場合、実績のあるグラミン銀行との提携希望が多くなることは、ソーシャルビジネス黎明期の現在としては理解しうる事象である。しかしながら、ひとつの組織にだけ提携が集中することは、ビジネスとしてのリスクヘッジという観点から、あまり望ましくないのではないかと考えられる。

「バ」国の NGO 業界では、進取の気性に富み、収益事業の経験もある NGO が数多く活動しており、今後、外国企業と提携してソーシャルビジネスに乗り出すことに関心を示す団体も出てきている。この中で、ビジネスセンス、安定したマネジメント能力という意味では、現在も BRAC が最有力であろう。BRAC とは、多様な分野で今後も連携の可能性が検討できると思われる。さらには、国際的にはそれほど知られていないが、マネジメント能力があり、かつ、BRAC・グラミン銀行といった「超・大手」以上に地域の人々と強固なネットワークを持っている中堅優良 NGO³⁷もまだ相当数存在する。以下に、こうした大手・中堅 NGO の内、調査団が訪問調査した団体を挙げる³⁸。

- ASA（マイクロファイナンス最大手の一つ。全国で活動。スタッフ数 26,000 人）
- BURO Bangladesh（マイクロファイナンス専門の NGO として全国で活動。スタッフ数 6,000 人）
- Caritas Bangladesh（カリタス・バングラデシュ。全国で活動。防災、保健医療、教育、収入向上など幅広いプログラムを持つ。スタッフ数 7,000 人）
- Dhaka Ahsania Mission（全国で活動。教育、保健衛生、収入向上分野で活動。スタッフ数 5,000 人）
- TMSS（全国的に活動するが、特にバングラデシュ北部に強い。マイクロファイナンス、女性支援分野、農業分野など多彩な活動。スタッフ数 13,000 人）
- UBINIG（有機農業、手工芸品生産販売、女性支援分野を中心に活動。農業分野では全国にネットワークを持つ。スタッフ数 250 人）³⁹
- YPSA（南部チッタゴンを拠点に活動。保健医療、教育、人権などを中心に活動。スタッフ数 2,200 人）
- MIDAS⁴⁰（非公開有限責任保証会社。零細・小規模企業支援を活動の柱とし、零細・小規

³⁶ 「バ」国企業の中では、少数の大企業が従来型の CSR 的活動を行っているが、ソーシャルビジネスに取り組み始めた事例は本調査では確認できなかった。

³⁷ 「バ」国という文脈の中では「中堅」であっても、以下に例示する NGO はほとんどがスタッフ数千人を抱える規模であり、国際的に見れば間違いなく大規模な NGO である。

³⁸ 各団体については、資料 3 も参照のこと。

³⁹ ここに挙げた他の NGO より規模は小さいが、UBINIG は伝統/有機農業分野をはじめとして、女性のエンパワメント、手工芸品生産・販売などの分野で「バ」国の NGO 業界でも先進的活動を続けてきた、いわばオピニオン・リーダー的属性を持つ組織であることから、このリストに含めた。

⁴⁰ Micro Industries Development Assistance and Services。零細・中小企業振興、支援を行う非公開有限責任保証会社（Company Limited by Guarantee）。なお、MIDAS は単一組織としての規模は小さい（スタッフ数、数十人）が、複数の関連会社（スタッフ数、数百人）を要しており、強固な財政基盤を持っている。

模支援向け融資、ビジネススキル研修などを実施。)

これらの団体は、「バ」国の NGO 事情に詳しい関係者により経営のしっかりした団体としてリストアップされたものであり、調査団もこの点を確認した。ただし、実際に企業がソーシャルビジネスのパートナーとして提携を検討する場合には、当然のことながら、再度、様々な角度からそのキャパシティ、運営・活動状況などをチェックすることが必要である。

ソーシャルビジネス事業提携先としての検討時に重視すべきと考えられる点としては、以下のようものが挙げられるだろう。

- マネジメント陣、マネジメント能力：組織としてのマネジメント力、人材。
- 組織としてのミッションと柔軟な対応力：組織としての哲学をしっかりと保持しているか、同時に硬直化しない、現実に応じた対応力を持っているか。ともすれば相反するこの二面のバランスを取り、組織運営の舵取りをできるリーダーシップがあるか。
- 活動展開地域：企業が進出・裨益を考える地域と、NGO が活動を展開する地域とのマッチング。
- 活動対象：経済階層の内、何層目を主要な対象としているか。ソーシャルビジネスの対象とする層に対し、働きかけの経験や人間関係を築いているか。
- 活動領域：教育、保健医療、農業など当該ソーシャルビジネス対象分野での経験・知見・強みを持っているか。
- 収益事業経験：福祉的、慈善的な活動だけではなく、収益事業をハンドリングした経験とノウハウを持っているか。
- 国際経験：海外の組織と仕事をした経験を持っているか。

ここまでは、現地 NGO を中心に論じてきたが、本邦 NGO を含む国際 NGO に関しても、特に「バ」国での現場活動実績を持ち、地域での裨益者のネットワークを有している場合には、現地 NGO とほぼ同様に、ソーシャルビジネスにおける企業のパートナーとしての展望をもつことができるであろう。

なお、日系を含む外国企業が現地企業と連携してソーシャルビジネスを実施することも、潜在的には考えられる。しかし、今日のところ「バ」国の現地企業は、少数の巨大企業と、大多数の（マネジメントの弱い）中小企業とに分離している傾向があり、適切な提携先現地企業を見出すことが容易でない可能性がある。さらには、商品・サービスがよほど優れたものでない限り、単なる企業協力による通常のビジネスと見なされる可能性が大きく、企業（外国企業、現地企業）にとって、ソーシャルビジネスに参入する意味が薄まってしまふと考えられる。このため、外国企業－現地企業の提携によるソーシャルビジネスには、今後さらなる検討が必要であろう。

第4章 バングラデシュにおけるソーシャルビジネス対象層の生活 状況とニーズ

この章では、まず、第2章2.2で言及した本報告書において調査団が提唱するダイヤモンド型の経済階層5層の分類に基づいて、「バ」国における各層の生活状況を示す。次に、「バ」国でソーシャルビジネス事業を実施した場合、各層が有すると考えられるニーズについて考察する。

4.1. 各経済階層の生活状況⁴¹

4.1.1. 農村部での生活状況

「バ」国では近年都市化が進行しているが、今日でも人口の7割前後は農村部⁴²に生活する。調査団では、農村部住民の生活状況における典型的な事例と、それが経済階層5層のいずれに属するかを分析した⁴³。

第1層：富裕層。広大な土地を所有する地主⁴⁴やその家族⁴⁵。現在の「バ」国農村部では、人口の1%程度またはそれ以下の例外的なケース。

第2層：中産階級。農村では、2-3haの農地を持つ自作農家で、かつ家族に公務員など安定した収入を持つメンバーがいる家庭が典型的である。農繁期には賃労働者を雇って農作業を行い、自家農地用の灌漑設備、携帯電話、バイク、カラーTVなどを保有。

教育面では、子女は高校卒業（HSC⁴⁶取得）以上で、専門学校や大学に進学することができる。人口の約15-20%程度と推定される。

第3層：雇用の安定度と収入の多寡により、3層の上層部から底辺まで幅広く分布がある。農村部では中小・零細農地（0.5-1haほど）を保有した両親と子ども3-4人の家庭が、第3層中ほどにおける典型例であろう。この農地面積では、年間を通して家族の生活必需物資を確保すること

⁴¹ 以下の事例はあくまでも「典型例」であり、個々の家庭を詳細に吟味すれば、「典型例」とはずれることがその階層に入ると考えるべきケースが見出せるであろうことに留意されたい。

⁴² 2000年の全国統計によれば、75%が農村人口である。

⁴³ 本調査の一環として、マニックゴンジ県・ノルシンディ県でそれぞれ30年以上にわたり活動してきたシャプラニールのパートナーNGOに依頼し、(統計的データが存在しないため)経験知をもって、活動地域における人々の生活実態と、生活実態ごとの人口構成を観察・分類し分析してもらった。調査団としてこの2団体による分析をさらに比較分析したところ、2団体の分類がほとんどオーバーラップするものであることが検証できたため、これを本調査における「バ」国農村部の典型的な生活実態ならびに人口構成として採用することとした。

⁴⁴ 地域によってはほとんど存在しないが、いくつかの地域で、プランテーション農園を所有するなどのケースが確認されている。ただし、実際には都市に住んでおり、ほとんどの場合不在地主である。

⁴⁵ 当主が不在の場合、家族や親戚がその土地に住み、管理している。

⁴⁶ Higher Secondary school Certificate（高等学校卒業資格）。

は不可能なため、家族（通常は夫）の賃労働または小商い、さらには娘の縫製工場での賃金からの仕送りなどで家計を補っている。第3層上層部では収量の多い農地⁴⁷を持っていたり、家族に継続した雇用を得ているメンバーがいるなどにより、安定した収入源を持っている。下層では、農地が小さい、収量が少ないといったハンディがあったり、補助的な収入源が不安定であったりする。バイクには手が届かないが自転車は保有している。携帯電話を持っている場合には、商売に必要なものであることが多い。

教育面では、すべての子どもを中学校まで卒業（SSC⁴⁸取得）させる。家計に少し余裕があるか、学業優秀な子ども（特に男子）がいる場合には、さらに教育面での投資をして高校を卒業（HSC取得）させ、地元の公務員、または縫製工場などの下級管理職として就職させることができる。人口の45%–50%に当たると推定される。

なお、縫製工場で働く女性（結婚前の18–20歳の女性が多い）の場合には、職を得るためにはSSC取得以上の学歴が条件となっていることから、基本的には第3層に属すると考えられる。ただし、平均収入は月3,000–4,000tk（4,000tkが約57US\$、1日2US\$弱）前後であるため、家庭内の稼ぎ手がその女性だけで、郷里の家族に仕送りを送っている場合には、手に残る現金は少なく、その家族共々、生活状況としては第4層に落ち込んでいるケースもあると考えられる。



農村部第3層の家庭（マニックゴンジ県）

第4層：自作農地をほとんどまたは全く保有しておらず、農業日雇い労働者として生計を立てる家庭が典型例である。稼ぎ手が頑健で健康な場合、また家庭内に複数の稼ぎ手がいる場合には第4層の上層部に属すると考えられる。1日働けば収入は数百tk（500tkが約7US\$⁴⁹のため、だいた

⁴⁷ 例えば、乾期、雨期ともに稲作のできる農地を持っている、または野菜など換金作物を栽培しているなど。逆に、土地が低く、雨期には農地が水没してしまい、稲作ができない場合などには収入が少なくなるため、第3層下層に属することになる可能性が高い。

⁴⁸ Secondary School Certificate。

⁴⁹ 多くの場合、この収入で家族数人が生活していることから、実際の1人あたりの収入高は1US\$程度。

い 3～4US\$) だが、厳しい肉体労働であり、また日雇いのため、毎日働けるわけではなく、収入の入らない日がある。農業日雇い労働者の場合には、農閑期には近隣の都市に出稼ぎに出ることも多い。数枚の衣服、わずかな鍋釜、2-3人で共有する簡素なベッドなど、必要最低限の物品しか持っていない。家庭内の稼ぎ頭が女性の場合には、一般的に男性より収入が少ないことから、第4層の下層に属するが多いと考えられる。

教育面では、子女を小学校に入学させるものの、学習について行けない⁵⁰ことが多く、両親も教育をほとんど受けていないために家庭内で教えることもできずに落ちこぼれるケースが多い。学校に来て行く服、カバンや文房具などのための出費も、この層の家計にとっては大きな重荷である。こうしたことから、数年でドロップアウトしてしまう。中学校卒業（SSC 取得）まで学業を続けられる子どもはほとんどおらず、そのため良い職に就けない、稼ぎが悪いという負の連鎖に陥る。人口の30%程度と推定される。

第5層：現金収入がほとんどなく、物乞い、親戚や近所の人の施しなどで生きている最貧困層。寡婦や離婚された女性（とその子ども）、疾病者、心身障害者、男女の老人独居家庭⁵¹などが典型例。日雇い労働をすることもあるが、慢性的な栄養不足のため働きが少なく、また何日も続けて仕事をすることも難しい。衣服が古着2-3枚など、鍋が1-2個といった所有物のみ。教育的には、子どもは最初から学校に行かないか、入学しても1年もたずにドロップアウトする。人口の10%前後を占めると推定される。

上述した各層の典型例について、教育面に関しては、現在の「バ」国では教育熱が非常に高く、どの階層も家計的にはかなりの無理をして教育投資に充てていることを特記しておきたい。高校卒業資格（HSC）は、下級公務員になるために必要とされるため、第3層の人々も、食費など必需品を除くほとんどすべての可処分所得を教育費につぎ込む傾向があるといっても差し支えない。

なお、「バ」国では、経済の相当部分について、中東を中心とした出稼ぎ者からの送金に負っていることに留意したい。上記に提示した定型的な家庭像は、家族に出稼ぎ者がいないと仮定した場合のプロフィールである。家族の一員が海外に出稼ぎに出た場合、元々の経済状況にかかわらず、その仕送りによって家庭における可処分所得は（少なくとも数年間のタイムスパンで見れば）劇的に増加する。このため、ここで示した各経済階層像に当てはまらないケースが発生する。例えば、第3層に属するが、出稼ぎ者からの送金でバイクや家電を購入している家庭などが想定できる。こうした場合、送金がある期間は家計が潤うが、出稼ぎ者が帰国した後は収入が激減し、再度第3層特有の経済状況に戻ることも大いに考えられる。

⁵⁰ 公立学校の教育の質は低く（私立学校に入学させる経済的余裕はもとよりなく）、数人に一冊しかない教科書を棒読みするだけの授業であることが多い。授業にだけ出席していても、読み書きが身につかないケースが相当数あると考えるべきである。

⁵¹ 大家族制が基本であった「バ」国でも、近年、家族構造、家族関係は大きく変わりつつある。子どもがいない場合は言うに及ばず、子どもがいても、必ずしも年老いた親の面倒を見るとは限らない。この結果、独居老人も増加している。

4.1.2. 都市部での生活状況

「バ」国の都市部では、元来高かった人々の流動性が、近年、より一層高くなってきた⁵²。第1層、第2層は都市部に居住し続ける割合がかなり高いが、第3層、第4層については、郷里の農村部と都市を行き来する、国内季節出稼ぎ労働者⁵³（とその家族）が非常に多く、季節によってもその数・割合は大きく変化する。

さらに、都市部では現金収入機会が多く、リキシャ夫などの日雇い労働であっても、健康と才覚があればそれなりの現金を得ることも可能である。例えばリキシャ夫であれば、常に客が拾える場所を複数知っており、リキシャを遊ばせておく時間を極力少なくして稼働時間を増やせば、1日に300－500tkほどの現金収入を得られる。また、中流以上の家庭での家政婦職など、女性の現金収入機会も農村部より多い。この一方で、ダッカ西部、コロヨン・バガーデン市場で露天商（店舗がなく、路上で食品や生活用品を売るなど）を営む商人からの聞き取りによれば、近年のインフレなどのため、こうした小商いでは利潤が薄く、生活が苦しい。この男性の生活状況は、上述の第3層と第4層の間を、その時期の利潤の多寡によって行き来しているといえるであろう。このように、第3層、第4層の人々の生活状況は、健康状態やその時に手に入る職、家族と一緒に都市に出てきているか、または村にとどまっているかなどの要因で、同じ人間であってもある年に第3層であったものが次の年には第4層となるなど、変動が著しいことが、本調査団による聞き取りによって明らかになった。



ダッカ市内で客待ちをするリキシャ夫。流行のシャツを着ている

⁵² 「バ」国の人々の物理的、また職業間の流動性は元来高かった（豊田秀夫「多様な収入で守る生活－農村世帯の所得－」（『バングラデシュを知るための60章（第二版）』、大橋正明・村山真弓編、明石書店）が、1990年代以降の経済成長に伴い、首都ダッカをはじめとする都市部において職を得る機会が増加したため、収入を求めて都市に出稼ぎに出る農村部出身者が増加の一途を辿っている（シャプラニールの活動地であるダッカ最大のスラム、コライルスラムでの継続的な聞き取り調査からもこの点は検証されている）。

⁵³ 農閑期に都市で出稼ぎし、農繁期には村で農業に従事する、零細・土地なし農民など。

また、第3層、第4層の人々の場合には、出身地域の人的ネットワークを重視することから、経済状況（経済的余裕があるかないか）にかかわらず、地理的に同地域出身者と固まって居住していることが多い。例えば、経済的にかなり余裕のある第3層上層部の家族が、同じ村から出てきたばかりの第4層下層の家族と隣り合ってスラムに住み、しかしその第3層の家族は子どもを専門学校にまで通わせることができた、といった事例には枚挙にいとまがない（ただし、4.1.で記述した、経済階層による子どもの学歴については、一般的には都市部住民にも当てはまると考えられる）。

こうした時期的・階層的な流動性の高さから、都市部における経済階層ごとの典型的な生活状況、また人口割合を静的に記述するのは、特に第3層と第4層間においては困難である。なお、第1層については企業経営者や高給の会社員とその家族（人口の5－10%前後）、第2層については企業や商店で安定的な職を得ている都市中間層（人口の30%前後、大都市では40%前後を占めることもある）、第5層はストリートチルドレンや物乞いなど（人口の5－10%）と考えることができるであろう。残りの40～60%の人々が、第3層と第4層をダイナミックに行き来しているのである。

このように、都市部住民においてはその流動性の高さから、第3層と第4層を単純に分類することは難しいが、本調査団として、ソーシャルビジネス事業におけるニーズと参加可能性については、その時点で属する経済階層によりほぼ決定され则认为するため、以下に述べる類型を当てはめて考えることが可能である。

4.2. 各経済階層のソーシャルビジネス事業における消費ニーズと参加可能性

以下に、調査結果を踏まえ、ソーシャルビジネスの対象という文脈で整理した各経済階層による顕在的・潜在的ニーズを提示すると共に、必要に応じ、今後のより詳細な分析策を追記する。なお、第1層はいわば「欲しいものは何でも買える」層であるため、この項における検討からは除外する。

第2層：品質がよければ、値段が少々高くても購入する。この階層といえども、高額な教育費の負担にあえいでいる場合も多い。高度医療を求めての高額医療費の負担も大きく、家計は必ずしも楽ではない。後々生産数が増えることで価格を下げられる可能性の高い商品（つまり第3層以下に購入可能になるシナリオがある商品）であれば、事業としてはこの層を対象として開始することも可能ではないかと思料する。以下の第5章で取り上げる通信教育、マルチ充電キット等の事例では、この層を当初の想定顧客とするのがビジネスモデルとして妥当なのではないかと考えられる。

第3層：余裕はないが食うに困るわけではない「庶民」で、ソーシャルビジネスの主要対象顧客。自分達が「安物買いの銭失い」をしているという、いわゆるBOPペナルティ⁵⁴に対する意識はあ

⁵⁴ BOPペナルティとは、貧困であるがゆえに商品やサービスへのアクセスが困難、または不可能となり、結果として割高・低品質なサービスを購入せざるを得ない状態を言う（「BOPビジネス政策研究会 報

るが、手の届く市場では実際には「安かろう、悪かろう」の商品しか入手できないため、安く質の悪い品物を購入することに甘んじている場合も多い⁵⁵。文房具、農機具、調理道具等々、ニーズは幅広い。個別具体的な事業を実施する場合、対象別に適切なブレインストーミングを行えば、次々にニーズが顕在化すると考えられる。小売商から聞き取りをする方法（顧客の要望と品揃えのギャップについてなど）も有効と考察された。

既に顕在化しているニーズとしては、教育関係と農作業関係の物品が圧倒的であった。この層は、地域で活動する NGO とマイクロファイナンスなどの活動を通じた関係を築いていることが多く、ソーシャルビジネス事業の末端のディストリビューター、あるいは生産者として、事業に参加することが期待できる。

第4層：開発援助の直接の対象者である貧困層。BOP ペナルティを深刻に受ける層である。例えば、病気になっても金銭的不安のためなかなか医者に行かず、かなり悪化してから行くため、結局はよりコストがかかってしまう。また、学校を中途退学する子どもが多いため、それまでの通学、学習に投じた投資が無に帰す。ほとんどの物資につき「安物買いの銭失い」となる恐れを持つ。第3層によって検証された確実な事業であれば、将来的には消費者となりうる。地域 NGO などの適切な支援により、末端ディストリビューター、生産者などとして事業に参加することも可能であろう。

第5層：最貧困層で、可処分所得をほとんど持たず、社会福祉的事業、社会的セーフティネットの危急の対象者と言える。消費者としてはあまり期待できないが、第4層、第3層の人々が購買するものを、補助金価格で購入可能な場合があり得るだろう。

なお、調査団が実施した農村部での聞き取り（第3層に属する近隣の住民10名ほど）からは、圧倒的多数の要望（顕在化したニーズ）は、良質な生産活動に関する機材に関するものであることが明らかになった。農民であれば、農機具、肥料、種苗、農薬などである。生活資材は自給自足時代からの工夫が利き、あるもので対応するか、手に入らなくても我慢すればよいが、生産機材ではそうはいかない。収入に直結しているからである。これらのニーズは、きめ細かに探れば非常に多く存在するようにも見受けられたが、商品としては細かいものが多く、外国企業がビジネスとして扱える可能性がどこまで開けるかは、さらに検討が必要であろう。

また、同じく農村部では、農薬や化学肥料を用いた農業方式の急速な進展による、環境への影響に対する懸念が高まっていることが確認できた。例えばバナナを栽培する農民（第3層）は、実りかけのバナナに2-3日ごとに除虫用の農薬を散布している。農薬の効果が2日ほどしか保たず、さ

告書 ～途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築～」p8、2010年2月、BOP ビジネス政策研究会）。例えば、中上流の人々には上水道が整備された家に住んでいるため安定的に安価で手に入る水を、スラムの住民は「水売り」から割高な値段で買わざるを得ない、といった事例を指す。

⁵⁵ 調査団が聞き取りした結果からは、例えば子どもの通学カバンを100tk程度で購入するが、半年もたず、もう少し高価でもいいので品質のよいものが欲しいが、近所の市場では手に入らない、といった事例が聞かれた。

らに多くを散布しなくてはならないという。人体への影響も心配だとのことであった。ソーシャルビジネスが「ソーシャル」を謳うのであれば、こうした問題を先取りした商品開発も強く望まれる。



調査団の質問に答えるバナナ農民



2-3 日おきに農薬を散布する

小規模農民を支援する NGO からは、外国企業と連携してバイオテクノロジーを導入し、これを先進国向けの技術としてではなく、今日の「バ」国の農村で活用可能な適正技術に落とし込むことで農村部住民のニーズに応えたいという意見が聞かれた。例として、自然農薬、堆肥生産、在来種を基にした優良品種の開発などが挙げられた。

同じく農村部で活動する別の NGO からは、第3層住民の顕在的ニーズ、または潜在的ニーズのあるソーシャルビジネスの事業案として、酪農関連のサービス（人工授精、獣医サービスなど）、有機肥料の生産販売が挙げられた。また、この NGO は貧困層を対象とした医療サービスを行っているが、第4層下層や第5層を対象とした場合には、支払い能力がないことから、医療サービスをビジネスとして提供するのには現実的でないだろうとの考えであった。この NGO が支援している農村部の中高等学校での聞き取りからは、教育分野での農村部のニーズとして、学校（中高等学校）の制服、理科教材、手頃な値段の副教材とその印刷設備などが挙げられた。

こうした現場での聞き取りと並行して、本調査団は、現在「バ」国各地に派遣中の JOCV 有志の協力を得、「バ」国におけるソーシャルビジネス事業の潜在的ニーズとして、どんなものが考えられるかに係わるブレーンストーミング・ワークショップを開催した。日常的な勤務と生活を通じて、この国の庶民の現実をつぶさに見ている JOCV ならではの経験を活かし、「バ」国にあったら便利なもの」「この国の「普通の人たち」の生活向上に貢献しうる商品やサービス」について、あまり考え込まないで、思いつくままに挙げてもらったところ、160 以上の商品やサービス⁵⁶がリストアップされた。この内、具体的な商品化・サービス開発につなげられる可能性があるかと本調査団が判断したアイデアとしては、以下のようなものがあつた。

⁵⁶資料4に、このワークショップで提起されたアイデア（抜粋）を掲げる。

- 保冷剤
- 浄水器
- 氷枕、湯たんぽ
- 洗濯板
- 停電時用ライト
- 算数用のマス目入りノート、ノック式ボールペンなど一工夫された文房具類
- 補助教材としての通信教育
- 人体に害のない害虫（蚊、蟻、ゴキブリ等）駆除・忌避剤
- メーター付きのタクシー
- 人材派遣会社

なお、このワークショップで挙げられたアイデアは、上述のように、特定の経済階層を対象として意識したものではないことを付記する。

第5章 実現可能性のあるソーシャルビジネスの事例と

そのビジネスモデル

調査結果を様々な角度から検討しながら、調査団として具体的なビジネスモデルの検討を行ったところ、以下のような提案が挙がった。以下に、簡単な提案事業の概要を示す。なお、下線部分が、第2章で言及した「シナリオ」に相当する。

本調査では特に教育、環境/電力、農業の分野に絞って検討したが、これ以外にも、多様な分野で様々なビジネスモデルの可能性があると考えられる

5.1（事例1）児童・学生の制服と通学かばんの製造・販売

- ・ 学校と地域により制服の導入状況は異なっているが、保護者が子どもに着て行かせる衣服の選択と費用に困っていることは全国で共通している。
- ・ 良質の材料で作られたシンプルだが機能的で丈夫な制服⁵⁷、あるいは通学かばんの需要は非常に大きい。
- ・ 通学かばんは、統一規格で大量生産が可能。手工芸品生産の得意な NGO と提携し、日本製の布地などを提供して生産する。
- ・ 制服については、かつて縫製工場に働いていたが結婚後退職して家に留まっている女性が各地に多数いることが判明。彼女らを労働力として活用することができよう。あるいは NGO の裁縫研修を受けてしばらくは働いたが同様にその後仕事に就くことができていない女性も多い。そのような女性たちを組織し、生産センターを地域毎に設立する。
- ・ 企業が技術と生産設備、資材を提供。販売網は提携 NGO と共同で開拓、維持。
- ・ 農村の庶民層が購入可能な価格帯は、制服が上下で 600～1000tk ほど。通学かばんは 100～200tk 程度と推測される。
- ・ この事業によって、保護者の教育費の負担軽減に繋がることが期待される。特に長期の使用に耐えられる安価な制服の普及は、子どもに着て行かせるものに困っている第4層の人々にとって、大きな助けとなる。

5.2（事例2）塾や家庭教師と代替可能な安価な副教材を用いた通信教育システムの導入

- ・ 2層の下の中産階級から3層まで、家計における最大の負担は教育支出（都市ではこれと並んで住居費）の高騰であるという声が調査時に至るところで聞かれた。特に、教育の質の高い私立学校で学ぶことの出来ない庶民層（第3層）の子どもたちは、公立学校の教育環境の低劣さのために、家庭教師を雇ったり、塾に通ったりすることなく試験に合格することが難しいと考えており、そのための支出が家計を大きく圧迫している。ちなみに、主要科目だけを家庭教師

⁵⁷ ノルシンディ県の農村の中学では、東レの布地で作った制服が望ましいことを、教師たちのほとんどが知っており、日本製品の品質の良さが浸透していることが明らかになった

を雇ったり、塾に通わせるなどした場合、小学生でもひとりにつき最低でも月額1,000tk ほどがかかるとのことであった。

- ・ 第4層では、両親がほとんど教育を受けていない場合が多い。授業についていけなくなっても、自宅で親が教えることができず、学業が進まないことがドロップアウトの最大の原因となっている。
- ・ 日本では、塾や家庭教師の代替あるいは補完として、定期的に補助教材を届け、それに基づいて学習し、その成果を確かめるテスト問題を解いた後、回答用紙を送り、それを担当スタッフが添削してまた送り返すという「通信教育」が教育ビジネスとして確立している。適切に活用すれば、塾や家庭教師にはおよばないにせよ、格段に小さな費用で学力増強に役立つことが認められている。
- ・ バングラデシュでも、この仕組みを適用した教育ビジネスが、大きなポテンシャルを持っていることは確実と思われる。
- ・ 教材開発：日本の経験と実績のある教育企業が、「バ」国の教育関係者と共同で開発。価格を抑えるために、シンプルで見やすく、分量も少な目にするのが望ましいと思料する。
- ・ 配布システム：日本と同じように会員制を取り、毎月の教材配布とテスト添削を基本とする。配布に際しては、「郵送」と「宅配」が考えられるが、迅速で質の高いサービスが望めない「バ」国の実情からして、郵送は現実的でない。
- ・ 宅配となると、独自の配送システムを持つことが必要となる。その点に注目するなら、教師が配布員を兼ねることで、顔の見える関係を築き、効果をより高めることも期待できる。
- ・ 都市部中産階級を対象にする場合と、農村部の庶民を対象にする場合とで、教材の体裁や内容も変わってくることが予想され、それに応じて費用も変わってくる。調査の結果、可分所得等も考慮に入れると、現在のところ、都市中産階級用では、500～1,000tk、農村部では150～300tk程度が現実的かと考えられる。
- ・ まずは、都市中産階級用から開始し、教材開発やノウハウができたところで、徐々に農村部へ展開というのが現実的なプロセスであろう。農村貧困層が直接受益者となるまでには、時間がかかるかもしれないが、上述したように「バ」国の最大の社会課題に対する対応策として大いに普及する可能性を秘めており、その意味では最も優れたソーシャルビジネスモデルとして捉えることが可能である。

5.3（事例3）簡易印刷設備の開発・導入

- ・ 公立学校での教育が効果的でないのにはさまざまな要因があろうが、一因は教科書の棒読みと丸暗記以外の授業ができていないことにある。これを克服するためには教師の訓練と共に、手軽に補助教材が入手できることが必要だと思料する。補助教材を作ることができる優秀な教員がいたとしても、日本でかつて隆盛を極めた、いわゆる「ガリ版刷りプリント」のようなものを手軽に作って配布できる環境が「バ」国にはない。コピー費用は高価であり、かといって印刷所に出すほどの枚数は必要としないからである。
- ・ 日本のNGOの中には、かつてタイやカンボジアなどの農村でガリ版の普及を手がけたものもあったが、コピー機やPCプリンターと比較してあまりにも労力が大きいことなどが手伝って、普及が困難であった。それに対して、日本では現在、簡易印刷機が普及していて、ガリ版刷り

プリントの代替となっている。

- 最低の機能のものでも日本では 50～60 万円ほどかかるため、「バ」国で普及させるためにはさらに価格を抑える必要はあることは確かだが、いわゆる型落ちのものを活用するなど、方策を講じれば、導入は可能であろう。
- 問題はメンテナンスにある。コピー機のメンテナンスのノウハウはすでに現地に蓄積されているが、慣れない機器のメンテナンスが可能かどうかは検討が必要であろう。用紙のサプライシステムなど必要である。
- ただし、上記（事例 2）で示した教育ビジネスと組み合わせることで、当面の導入の道は開けるものと考えられる。
- 政府初等中等教育機関の教育の質が上がることで、貧困層のドロップアウトを防ぐことに少しでも繋がるのであれば、貧困層の抱える最大の社会課題のひとつの解決に貢献することになる。

5.4（事例 4）日本型マンガ本の普及

- 日本にあって「バ」国にない子どもの娯楽の代表はマンガ本である。特に子ども向けの定期刊行の安価な雑誌に人気がある。韓国、中国、東南アジアでも日本のマンガ雑誌の現地翻訳版が流通し始めてすでに久しい。
- 「バ」国に目を移せば、とにかく読み物が少なく、特に農村部では新聞以外にさしたるものがない。子どもたちに読書の習慣をつけさせようにも、読むものがないのが現実といえる。
- 日本では子供に人気のキャラクターを用いたマンガ教材が広く使われており、上記（事例 2）の教材として取り入れることも有効であろう。
- 中国などでは、海賊版が広く出回っていて、知的財産の侵害の問題が深刻であるが、「バ」国の経済事情からして、正規の値段で版權を買った場合、庶民に手の届く価格設定は困難とも思われる。であれば、最初から現実的な価格で版權を売り、海賊版の先手を打って正規版の普及の道を開くこともひとつの手ではなかろうか。
- まずは、日本ですでに利用しているマンガ教材などを試行的に流通させ、反応を確認することもできる。
- 他方、現地の人材を、日本に留学させるなどして、日本のマンガ文化の技術移転をはかることも必要であろう。ベンガル人は、芸術や文学に優れた民族として知られるだけに、新たなベンガル・マンガ文化育成の道が開けるかもしれない。
- ちなみに、日本の少年週刊誌は一冊 300 円程度。同じ分量のものであれば、「バ」国では、その 5 分の 1（40～50tk）程度ならば、中産階級の子どもが小遣いで購入可能であろう。
- 日本ではマンガは貸本から普及が始まったが、「バ」国で可能かどうかは慎重な検討が必要である。
- マンガの普及により、子どもたちの間で読書の習慣が広まることは、社会全体の知的レベルの底上げに貢献するという意味でソーシャルビジネスの可能性がある。

5.5（事例 5）マルチ充電器の開発・販売

- 恒常的に停電が起きている状況の中、充電、蓄電関連機器の需要はきわめて大きい。しかしな

がら現在、一般的に入手可能なのは安価だが低品質のものだけで、人々の不満は大きい。性能が保証されていれば、もう少し払っても良いという声が広く聞かれる。

- 用途としては、1) 携帯電話の充電、2) 停電時の明かり、の2つが主だが、今後の電化の進展に伴い、用途が広がることは確実であろう。
- 日本では蓄電池式の携帯電話やゲーム機用のマルチソーラー充電器が2,500円ほどで売られている。「バ」国の場合ソーラー式だけでなく、手動式を組み合わせることで、さらに汎用性が広がるであろう。
- さらに発電量を大きくするためには、自転車に脱着式の足踏み式充電装置も有効だと思われる。
- 充電器と並行して、LEDを活用した電灯を商品化することも考えられる。第4章5.1.1.で述べたように、子どもの教育に対する熱意の高い「バ」国では、夜間や停電時の子どもの勉強用として、ノートと教科書が見える程度の小さな電灯に対する需要が潜在的に非常に大きいと考えられる。
- 問題は価格。個人使用のために支払える程度まで価格を抑えるのは容易でないであろう。
- 個人使用ではなく、村や街角のステーション方式で、売電をビジネスとする仕組みが作れば理想的だが、現実的なビジネスモデルを作るにはかなりの工夫が必要であろう。
- 現在では第4層の人々の間でも、電池式の懐中電灯などが普及しつつあり、経済的な小規模電力供給システムを普及させることは、人々の家計負担を減らすことに繋がることが期待される。また、足踏み式の自転車脱着型の充電器が開発されれば、リキシャ夫などの開き時間を利用した売電ビジネスの可能性も開けるであろう。

5.6 (事例6) バングラデシュ式乾燥野菜ふりかけの製造

- 農村住民の生計の中心は農業にあり、農作物がもたらす収入に人々が大きく依存しながら生活していることは言うまでもない。しかしながら、流通やマーケティングの問題から中心的な消費地から遠い地域などで保管施設や流通機能、マーケティングの不備などから、収穫されずに放棄されたり、買い叩かれたりするケースが多いことが深刻な問題として指摘されている。
- そのような問題を克服するための方法の一つとして、冷蔵貯蔵庫などの保管施設が必要だが、電力供給の不安定さなど、阻害要因も多く、実現が困難なのが実情である。
- そこで、現地で食品を加工し、商品として保存するという方法が考えられる。常時安定的な電力が必要な冷蔵保管にくらべ、常温保存が可能な食材であれば取り扱いが容易である。
- 大量に取れたトマトをケチャップにするなどはすでに広く行われていることであるが、現地での消費は少なく、また世界各地の大生産地との競合も激しい。
- そこでまず、日本の食卓に目を向ければ、ご飯とふりかけという組み合わせがあるように、米食文化を持つバングラデシュでも、現地風に味付けした乾燥野菜ふりかけを食卓に普及できる可能性は十分にあると考えられる。
- 日本企業の技術により、トマト、きゅうり、チリなどを乾燥、チップし、ターメリックなどのスパイスで味付けしてパッキング、ふりかけとして売り出す。家庭では炊き立てのご飯にまぶせば、手間要らずの食事ができる。各種ビタミンをはじめ、ヨード、鉄分など「バ」国の貧困層に慢性的に不足している栄養素を強化することで、安価な栄養補助食品とすることも可能である。たんぱく質については、ダル豆をフリーズドライして混ぜることで強化できるであろう。

し、干し魚を粉碎して入れることもできよう。

- これを一回分使いきりの小袋に分けて販売することで、貧困層でも購入可能なように価格設定する。これによって、農村貧困層の栄養バランスを改善することもできる。併せて地域の農業生産を活性化することと、工場に農村貧困層（第3層下層あるいは第4層の上層）を雇用することなどで、地域の雇用を増やすことも期待できる。
- 工場などの施設は、現地 NGO と合弁で設立、運営することが十分に可能である。今回の聞き取り調査を行った団体の中では、TMSS や MIDAS⁵⁸などであれば、提携先の候補になりうるであろう。

現在の「バ」国の食文化にはふりかけに類するものは存在しないため、普及が進むためには、「白米にふりかけをかけて食べる」という行為が人々に受け入れられる必要がある。調査団がベンガル人に聞き取りを行った範囲では、「受け入れられる」「受け入れられない」という意見の双方が聞かれたため、この点については更なる検討が必要であろう。

⁵⁸ 第3章3.4並びに資料3を参照。

第6章 ソーシャルビジネス促進のための日本企業・組織及び開発機関 の役割に関する提言

6.1. 日本企業の役割

今日までのところ、BOP ビジネスとして知られている事例の大半は、多国籍大企業によって担われているものである（第3章3.1①で述べたグラミンダノンなど）。その目的は、企業イメージの向上を図るとともに、将来の市場開拓の足がかりを作るためと捉えるのが自然だと考えられる。このこと自体は少しも批判されるべきではなく、それによって途上国の人々の生活の向上に寄与できるのであれば、大いに評価されるべきだと思料する。

他方、日本企業に目を向ければ、社会的にな認知度の高い優良企業、あるいは地域で信用を得ている老舗の中小企業などは、ソーシャルビジネス/BOP の概念とは関わりなく、商道德として「良い品物やサービスを安価で提供することで社会に貢献する」ことを長い間実践してきたことを改めて認識しておく必要がある。社訓として高らかに謳っている企業もあれば、ひけらかすことを好まず、言葉に出さないで行っている場合もあるだろう。本調査を通じて明らかになったのは、こうした日本企業は、同じことを発展途上国でも実施すればよい、ということである。特に「バ」国の場合、ソーシャルビジネスでは提携相手が NGO あるいはそれに類する組織となる可能性が高いが、それによる制約は特にないと考えられる。

ただし、短中期的に大きな利益をは期待することは難しいと考えられる。この意味では、ある程度基礎体力のある企業でなければ、大きな投資を伴う事業は難しいであろう。技術移転やマーケットの構築のために一定期間日本人駐在員を貼り付ける現地に滞在させることが必要と考えられるが、その分の人件費と活動費をすぐに回収することは容易でないと見受けられるためである。

とはいえ、中小企業であっても、よいパートナーに恵まれ、ニーズ(needs)とシーズ(seeds)のマッチングに成功すれば、Win-Win の関係の下、相応の収益を上げることは不可能ではないはずである。現在、「バ」国にソーシャルビジネスを携えて進出を検討中の日系企業でも、こうした企業が存在する。

一般的なイメージとして「CSR」事業では、上がった利潤の一部を、社会活動に寄贈したり、社員をボランティアとして参加させたりといった活動が想起されるであろう。国際協力分野での CSR としては、途上国の農村に学校を建てたり、教育施設や福祉施設などに物品を寄贈したりというのが一般的である。これらは、一見すると簡単な仕事に映るかもしれない。しかし、現地の人々と継続的に関わってきた NGO から見れば、学校建設ひとつをとっても、その継続的な運営、特に効率的で効果的な運営システムを確立するのはまったく容易でなく、収益事業を成功させる困難さと基本的には大きく変わらない。上述のような CSR による貢献の意義を否定するものではないが、企業

が本来持っている技術やノウハウを生かし、ひいては社会の発展に寄与することを目指してこそ、真の意味での Corporate Social Responsibility（企業の社会的責任）をとらえることができるのではなかろうか。本業＝ビジネスを活かした社会貢献。ここにソーシャルビジネスの真の意味があると言えよう。

6.2. 国際 NGO（本邦 NGO を含む）の役割

IDE の足踏み灌漑ポンプ⁵⁹に代表されるように、国際 NGO によるソーシャルビジネスにはすでに大きな実績がある。フェアトレード用の商品生産支援もそのひとつであり、すでにノウハウが蓄積されており、大きな役割を担っているといえる。

また、本報告書を通じて繰り返し論じてきたように、ソーシャルビジネスでは、第3層、第4層、第5層の人々が裨益する道筋をつけることが重要である。特に、社会的にマージナルな立場にある第4層、第5層の人々を社会の本流に巻き込んでいくためには、経験とノウハウを持った国際 NGO の介在が決定的な意味を持つことが多いと思料する。バングラデシュだけでなく他国での経験に基づいた、貧困層のエンパワメントやキャパシティ・ビルディングを実現するための実際の知見を有し、現実に実施に移していく機動力・組織力を持つのは、多くの場合国際 NGO だからである。国際 NGO は、このような経験と知見を活かし、ソーシャルビジネスが「貧困削減」と「貧困層のエンパワメント」の側面をより強く持つ役割を担っている。

本報告書では、主に現地 NGO をソーシャルビジネスのパートナーとして適していると論じてきたが、国際 NGO に関しても、その実績とノウハウを基に、多国籍企業と連携し、様々な分野でより大きな規模のソーシャルビジネスを推進することが可能であろう。特に、現地での活動実績と、地域に根ざしたネットワークを持つ国際 NGO の場合はこの可能性が高まると言える。企業と連携してのソーシャルビジネスに乗り出すことで、当該組織自体にも、安定的な収入とより広がりを持った活動の展開をもたらすことが大いに期待できるはずである。これまでのような、限られた狭い地域だけではなく、地域全体あるいはマクロ経済の発展にも貢献できるような仕組みを、企業とともに作っていく姿勢を持つことも必要である。

6.3. 開発機関の役割

これまで開発機関と民間との関わりは経済開発が主なものであった。開発機関がソーシャルビジネスと関わっていくことで、これまで取り組んできた社会開発への貢献がさらに加速されることが期待できる。

各開発機関については、様々なセクターで幅広く活動を実施してきており、「バ」国内の貧困層の実態を把握しているとともに、現地 NGO との関係も構築されてきている。こうした開発機関の持つ経験、情報は、ソーシャルビジネスを実施する企業にとって有益である。

⁵⁹ 第2章2.3.1.を参照。厳密に言えば、「バ」国で足踏み灌漑ポンプを生産販売しているのは IDE のバングラデシュ法人である IDE Bangladesh だが、ポンプそのものは母体である IDE によって開発された。

その中で JICA は、「バ」の国独立以来、保健、教育、ガバナンスなどの社会開発、また運輸交通、電力、農業農村開発などの経済開発に関して多くの支援を行ってきている。また、過去 30 年以上にわたり 1,000 人を超える青年海外協力隊員を「バ」国内全土に派遣している。長年にわたる協力の成果による直接的な成果に加えて、「バ」国側及び日本側の人的ストック、ネットワークが形成されてきている。

ソーシャルビジネスは、第 2 章で論じた第 4 層・第 5 層に至る裨益のシナリオ、または第 3 層内を横断する裨益のシナリオが重要である。JICA が培ってきた人的ストックが、ソーシャルビジネスの描くシナリオの実現に大きく寄与する可能性を秘めている。

また、制度面でも、「協力準備調査（BOP 連携促進）」の創設や「海外投融資制度」の再開など、ソーシャルビジネスを支援する制度ツールが整備されつつある。

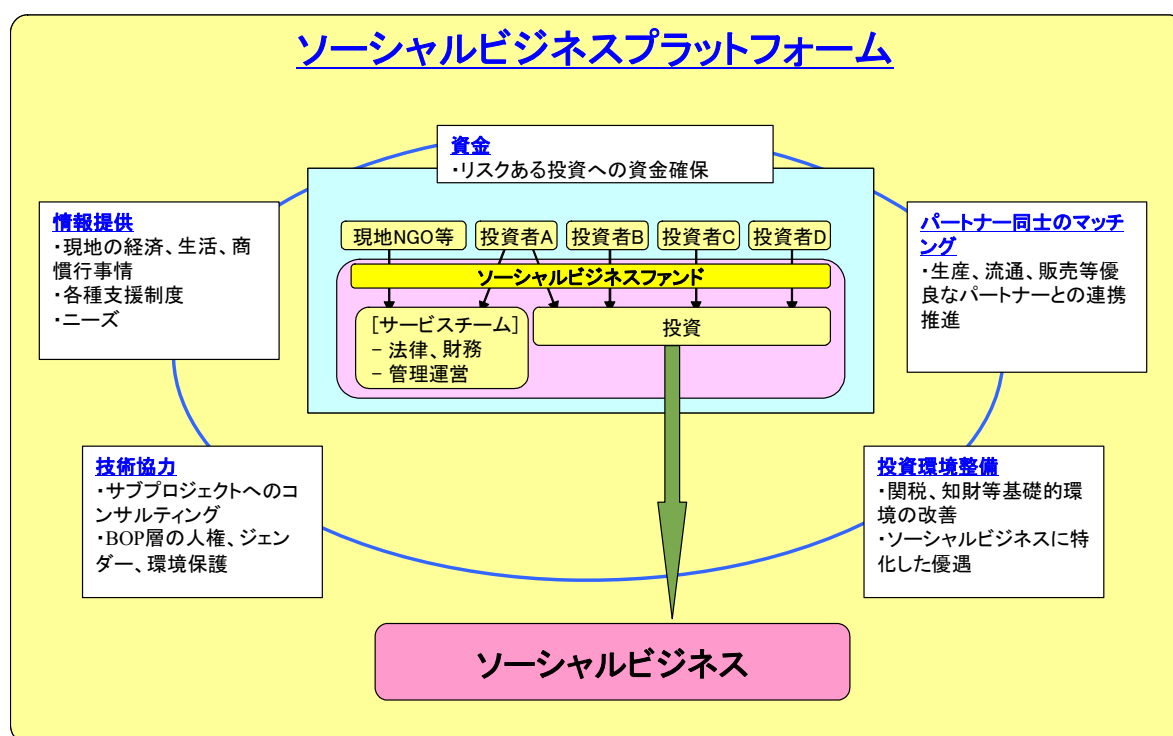
JICA の有する情報、人的資産、資金面での支援を最大限活用し、企業や NGO がソーシャルビジネスに参画しやすい環境を整備することで、「バ」国の社会課題のより効果的な解決が可能となる。

6.4. ソーシャルビジネス・プラットフォームの提案

現地 NGO、日系企業等からの聞き取りから、「バ」国でソーシャルビジネスを新たに始動するためには以下のような課題があることが明らかになった。

- (1) 現地の経済事情、生活実態、商慣行など情報の不足
- (2) 現地でマネジメント能力のある企業や NGO などのパートナーを探すことが困難
- (3) リスクのある投資への資金調達が困難
- (4) 関税等のソーシャルビジネスに係る投資環境が未整備
- (5) 現地企業、NGO のソーシャルビジネスに対する理解度がまだ低い

これらの課題を解決する仕組みとして、本調査団はソーシャルビジネスプラットフォーム（仮称）の創設を提案する。プラットフォームは上記課題を解決するための情報提供、パートナーのマッチング、資金提供、投資環境整備、技術協力を一体的に支援していく。プラットフォームの支援をもとに多くのソーシャルビジネスが生まれ、「バ」国の経済発展と貧困削減が相乗的に進んでいくことが期待される。



添付資料

- 資料1 面談者リスト
- 資料2 面談調査結果概要
- 資料3 調査団が面会調査した大手・中堅 NGO、社会活動組織
- 資料4 JOCV 有志の参加によるブレインストーミング・ワークショップ
- 資料5 ソーシャルビジネス勉強会

資料1 面談者リスト

以下に、本調査において面会した組織・団体と、面会した個人名を、組織名のアルファベット順に挙げる。敬称略。なお、面会者のうち、匿名を条件に情報提供を受けた組織・団体・個人名については除外する。

6) 現地企業家

- The Bengal Tours Ltd., Executive Director, Masud Hossain
- Greenland Group, Chief Executive Officer, Tareq Rafi Bhuiyan
- JABA Tour Ltd., Managing Director, Md. Shafi Alam
- NewVision Solutions Ltd., Chairman, Momtaz Bhuiyan
- Win Inc., Chief Executive Officer, Kashfia Ahmed

7) ソーシャルビジネスを実施しているあるいは関心を持つ現地 NGO ならびに社会活動組織

- ASA, Executive Vice President, Susil Roy
- BURO Bangladesh, Finance Director, M. Mosharrof Hossain, Training and Capacity Building, Deputy Director, Pranesh C. Banik
- Caritas Bangladesh, Executive Director, Benedict Alo D'Rozario
- Dhaka Ahsania Mission, President, Kazi Rafiqul Alam, Environment, Climate Change and Ultra poor program, Director, Khawja Shamsul Huda
- PAPRI, Executive Director, Abu Based
- STEP, Executive Director, Sanjoy Kumar Das
- TMSS, Executive Director, Hosne-Ara Begum
- UBINIG (Prabartana Ltd.), Director, Shahid H. Shamim
- YPSA, Chief Executive, Md. Arifur Rahman, Director (Field Operation), Md. Mahabubur Rahman
- MIDAS, Managing Director, Abdul Karim, General Manager, A.S.M. Mashi-ur-Rahman
- <資料提供> IDE Bangladesh, Program Director, Shyam Sundar Saha

8) 公的機関

- 日本大使館、特命全権大使、篠塚保、二等書記官、稲垣融一
- JETRO、ダッカ事務所所長、鈴木隆史

9) 在バングラデシュ日本企業

- Dream Bengal Garments Ltd. / 株式会社夢企画、President / 代表取締役、馬場智樹
- KDDI (BRAC-Net) , Director and Marketing, Strategy and Business Analyst, 山住忠司

- 三菱商事株式会社、ダッカ事務所所長、徳田均
- 三菱東京 UFJ 銀行、ダッカ駐在員事務所所長、沢雄一

1 0) 現地・本邦有識者

- Bangabandhu Sheikh Mujibur Rahman Agricultural Univeristy, Dept. of Agroforestry and Environment, Assistant Professor, Md. Abiar Rahman
- Bangladesh Disaster Preparedness Centre, Director, Muhammad Saidur Rahman
- Japan-Bangladesh Chamber of Commerce and Industry, Director and Secretary General, AKM Moazzem Hussain
- 九州大学、熱帯農学研究センター、センター長（教授）、緒方一夫、同大学システム情報科学研究院、Research Associate Professor, Asir Ahmed

資料2 面談調査結果概要

調査団が訪問調査した企業・NGO 関係者、有識者との面談概要を以下に示す。なお、企業関係者、有識者については、内容に関して利害関係が発生する恐れがあるため、匿名とする。また、提供を受けた情報の内容に鑑み、この面談概要からは除外した面談があることを付記する。

面談日	6月24日
面談相手	日系企業関係者
● ソーシャルビジネス、BOP ビジネスへの参入に関心を持っているが、まだ会社全体としての公式見解は出ていない。 ● 企業と NGO、開発機関がコミュニケーションを取れる「場」が欲しい。 ● バングラデシュには自立するポテンシャルがあるが、きっかけが必要。人口密度が高く、経済が伸びる条件が整っている。中国、アフリカ諸国などと同様に、海外（先進国）経験のある人たちが帰国して、成長の原動力になっている。 ● 日系企業、関連企業の動向についての情報提供。	

面談日	6月26日
面談相手	バングラデシュ人有識者
● バングラデシュでソーシャルビジネスと呼ばれるものが始まったのは8-9年前ではないか。多国籍企業による小分けシャンプーの販売が始まった。 ● 外国企業とバングラデシュ組織の提携による栄養強化ヨーグルト製造・販売では、最近製造コストが上がり、値上がりしたと記憶している。当初目的は農村部の子どもの栄養改善だったが、現在では都市部のホテルや高級スーパーでしか見かけない。 ● ソーシャルビジネスの案として、グラスファイバーを使ったバイオガス、廉価靴、浄水器、廉価衣料品などの計画がある。バングラデシュの巨大組織と提携しようとしているが、利益の使用方法などで条件が折り合わないことが多い。 ● 日本企業の進出状況（事例・計画）についての情報提供。 ● バングラデシュ企業の CSR 活動について。現地企業の内、大企業では CSR 活動を始めているが、まだ「ソーシャルビジネス」までは考えられていない。 ● 外国企業から人気のあるバングラデシュの巨大社会活動組織があるが、マネジメントに問題があると見ている。 ● マイクロファイナンスはマネジメントが困難。NGO でマイクロファイナンス以外の活動も取り入れ、多角経営しているところが成功している。	

面談日	6月26日
面談相手	バングラデシュ企業関係者
● ソーシャルビジネスという言葉は新しい概念だと思う。よくは知らない。しかし自分達の会社はコミュニティの役に立つことを目指している。そういう企業活動もソーシャルビジネスに含まれる。	

まれるのか。

- 中距離バス会社を経営。バングラデシュでは珍しい、チケットカウンターでのチケット販売、定時出発の厳守などを取り入れている。まだアイデア段階だが、バス運転手に株式を所有してもらい、彼らのオーナーシップによる会社にしたらいと考えている。
- 私立学校経営。授業料によって持続的経営をしている（ほとんど利益にはならないが）。地域の貧困家庭の子どもを対象にした奨学金制度。
- 旅行会社を経営しているが、バングラデシュ農村の伝統的な生活をもっと観光客に紹介したい。いわばバングラデシュの生活のテーマパーク。

面談日	6月27日
面談相手	日系企業関係者
● 日系企業の進出状況（事例・計画）についての情報提供。廉価衣料品販売（ソーシャルビジネスの一種）の計画について。 ● 電力事情、エネルギー事情についての情報提供。ガスによる自家発電。ガス不足。 ● 繊維関係の工場における賃上げ労働争議についての情報提供。 ● 縫製工場労働者の労働・製品の質についての情報提供。日本向け輸出と欧米向け輸出における要求水準の違い（前者の要求水準が高い）についての情報提供。 ● 繊維・縫製産業におけるバングラデシュの比較優位性についての情報提供。	

面談日	6月27日
面談相手	バングラデシュ企業関係者
● 「ソーシャルビジネス」はユヌス氏が最近よく話題にしている。しかし BRAC は以前からやっていたのではないか。 ● ソーシャルビジネス=BOP ビジネスというイメージ。ソーシャルビジネスでも、ビジネスというからには利益が出なくてはならない。 ● 栄養強化ヨーグルトの製造・販売は生産が足りず、広く販売できていない。赤字と聞いている。マネジメントの問題ではないか。 ● マネジメントのしっかりした現地 NGO に関する情報提供。 ● ソーシャルビジネスに企業が参入するについては、いくつかあるセクターの一つでソーシャルビジネスをし、他のセクターでは通常のビジネス、という形でなら、関心のある企業があると思う。ソーシャルビジネスをすれば社会的信頼を得られる。ソーシャルビジネスでは、庶民、特に農民とのネットワークが重要。NGO をパートナーにするのがいいと思う。 ● 日系企業から、NGO 産品などの問い合わせが来ている。 ● ソーシャルビジネスに参入したいという外国企業からの問い合わせがある。マッチング・コーディネーターの必要性。 ● バングラデシュ企業の CSR 活動についての情報提供。	

面談日	6月28日
面談相手	UBINIG (Prabartana Ltd.), Director, Shahid H. Shamim 氏

●	ソーシャルビジネスは新しいコンセプト。労働者に利益が還元されるべき。しかし現実的にはある程度の妥協も必要。
●	UBINIG はリサーチ組織として誕生。Prabartana はそのスピンオフで、営利企業だが、農村部の手織り製品などの生産者に技術的支援を行い、輸出を含めた販売を行っている。利益はUBINIG の活動に活用される。
●	UBINIG では農業や保健衛生に力を入れている。「新農民運動」を支援。新農民運動は、化学肥料を廃し、健康によい農業、健康によい産品を目指している。バングラデシュでは多国籍企業の製品を含め、農薬、遺伝子組み換え種子などの問題が大きい。
●	女性のエンパワメントを支援する出版部局を擁する。
●	外国企業と組んで、ソーシャルビジネスに参入する意志はある。特に関心を持っているのは農業技術。バイオテクノロジーを適正技術に落とし込み、農民のニーズに応えたい。在来種をもとにした優良品種の開発や堆肥生産、有機農業関連技術など。

面談日	6月29日
面談相手	JETRO ダッカ事務所所長、鈴木隆史氏
●	ソーシャルビジネスという言葉にまつわる曖昧さ。企業側からの視点と開発側からの視点。
●	関心のある企業は、CSR の延長と見ている事例が多い。現在利益は度外視、10 年後 20 年後に新市場でのステータス確保につながれば副次的効果。
●	日系企業の動向についての情報提供。
●	日本企業の「良い品を適正価格で」という姿勢は、ソーシャルビジネスにも通底する。
●	バングラデシュ企業の動向についての情報提供。少数の大企業と大多数の零細・中小企業に分離している。後者はマネジメント面で問題が多く、提携先候補として考えにくい。前者は大きすぎて、日本から（特に中小企業、中小組織）からはやはり提携先候補として考えにくい。
●	電力、エネルギー事情についての情報提供。
●	EPZ の状況についての情報提供。ダッカ、チッタゴンでは満員。今後は、辺鄙な場所にある EPZ にも入っていないと動きがとれないのではないかと。バングラデシュの変化の度合いは著しいので、現在辺鄙でも、数年後には都市化することも充分考えられる。

面談日	6月30日、7月1日
面談相手	PAPRI, Executive Director, Abu Based 氏、他スタッフ
●	マイクロファイナンスを主要ツールとする今日の NGO 活動では、社会課題が解決できない。通常のビジネスでは貧困層への裨益に非常に時間がかかる。
●	ソーシャルビジネスではコミュニティ内外でのコミュニケーション、インターアクションが不可欠ではないか。社会的な側面、コミュニティの関与がなければ単なるビジネス。BRAC の Aarong はソーシャルビジネスではないか。
●	マイクロファイナンスでは、社会課題に取り組めず、単に「農村金融業」になってしまうものが多い。しかし NGO の財政的自立には役立っている。競争が激しい。
●	国際的に有名なマイクロファイナンス機関についての国内での批判。情報提供。
●	ビジネスマインドを取り入れた今後のプログラムについてのアイデア。牛乳の集荷、プロセッ

シング。コンポスト。獣医サービス（人工授精を含む）。現在、保健医療サービスを行っているが、現在は名目的なサービス料。少しでも値上げしたら、貧困層が利用できなくなるので難しい。

- 裨益者（貧困層）が被っている BOP ペナルティについては構造的なもの。病気、怪我をしたときに病院に行くのをためらう→重篤に→ついに病院に行ったときにはかえって費用がかかってしまう。教育、親も教育がなく子どもに教えられない、学用品の出費が厳しいなどで子どもがドロップアウト→よい仕事に就けない→また貧困に陥る。
- 飲料水についてヒ素汚染が観察されているが、人々は井戸水を飲んでいいる。
- 中高等学校の制服は現在はデザイン、色が決まっていて、個々に布を買い、テーラーで縫ってもらう。日本製品などいい材料で作りたいが高い。安い布で作るとすぐ破れる。学校では理科の実験道具、印刷機材の不足。コンピューターのプリンターで印刷しては高価にすぎる。

面談日	7月3日
面談相手	STEP, Executive Director, Sanjoy Kumar Das、他スタッフ
● ソーシャルビジネスという言葉については、聞いたことがあっても、詳しくは知らない。 ● 企業と提携すれば、生産力の増強、マーケティングなどで利点がある。 ● ヨーロッパ系の開発機関のプロジェクトで、改良かまどの普及を NGO に委託し、その改良かまどに代えたことによる CO2 の削減分の費用を NGO・村人に支払うというシステムがある。 ● スタッフ及びに村人が生活上で不便を感じている製品、サービスなど。携帯電話、バイクなど機材については、手に入るものは品質が良くない。日本製は高くても手が出ないか、市場に出回っていない。 ● 教科書は品質が悪くすぐ使えなくなる。スクールバッグ、制服、学校用の服、文房具、教育関係の物品は需要が高い。 ● 工具、鍵などのハードウェア、省エネ電球、リチャージできる懐中電灯（手に入るものはすぐ壊れる。もっと高くても質のいいものがあれば買いたい。）	

面談日	7月4日
面談相手	Shapla Neer ダッカ事務所 プログラム担当スタッフ
● ユヌス氏が最近ソーシャルビジネスという言葉をよく使っている。しかし BRAC が以前からやっていたものもソーシャルビジネスではないかと思う。コンセプトが混乱しており、クリアでない。 ● マーケティングのしっかりした現地 NGO に関する情報共有。 ● 上記を含む NGO の活動状況についてのアップデート。 ● NGO Bureau など、政府組織の動向についてのアップデート。	

面談日	7月5日
面談相手	Caritas Bangladesh, Executive Director, Benedict Alo D'Rozario 氏
● 現地 NGO なしにソーシャルビジネスをするのは難しいのではないかと。 ● 声高には言わないが、そのような活動をしている NGO がいくつもある。	

- カリタスの活動について。少数民族コミュニティでの教育プログラム、貧困層対象の低価格家屋提供プログラム、紛争解決プログラム、飲料水など衛生プログラムなど。
- 最貧困層の支援に尽力。(マイクロファイナンスなどで) 借りた金を返却できる層は最貧困層ではない。ただしこうした層を対象としたプログラムも実施している。
- ダッカ市内に設けている技術訓練校と農業機器などを生産する工場の経営システムについて。
- 手工芸品の生産販売。ジュートワークス。シルク生産。商品は輸出もしている。
- ソーラーパネルを低価格化して販売する計画。潜在的需要が大きいと見ている(外部の既存プログラムは高価で庶民には手が出ない)。マーケティングを始めるには初期投資が必要だが。
- マイクロファイナンスを実施しているが、そのままでは貧困層をカバーできないことは意識している。マイクロファイナンス事業からの利益は、カリタスの他の活動や運営資金などに活用している。
- スタッフ 7,000 人中、6,000 人はムスリム。キリスト教に凝り固まった組織ではない。

面談日	7月5日
面談相手	Dhaka Ahsania Mission, President, Kazi Rafiqul Alam, Environment, Climate Change and Ultra poor program, Director, Khawja Shamsul Huda
● 一種のソーシャルビジネスと言えるものをこの 20 年間やってきた。ソーシャルビジネスという用語自体は最近のもの。 ● NGO は貧困削減や社会的アウェアネスに関わる活動をしてきた。マイクロファイナンスが登場してから、NGO の活動は大きく変わった。 ● 教育施設、職業訓練校、大学、癌病院などを経営。民間から資金や人材を登用。手工芸品の生産販売も。組織にとっては利益となり、生産者(農村部住民)にとっても収入向上となる。 ● フィールド活動は貧困層を対象としている。ソーシャルビジネス的事業からの利益で活動費を補填している。 ● バングラデシュ企業で CSR 活動を始めたところもあるが、まだまだ未熟。企業はソーシャルビジネスにどう参入したらいいかわからないのではないかな。 ● ソーシャルビジネスで企業と提携することは、フィールドでの活動経験・能力がある成熟した NGO にとってはよい機会だと考える。ただし NGO でも能力がないところもあるので、きちんとした見極めが必要。 ● 企業との協働経験あり。保健教育、環境保全プロジェクトなど。こちらから企業に働きかけることも。 ● ソーシャルビジネスをめぐるシステムができれば、NGO がどっと参入するようになる。マイクロファイナンスがバングラデシュ全国に広まったプロセスと似たことが起きるのではないかな。 ● ソーシャルセクターと企業セクターを結ぶリンクエージが必要。	

面談日	7月6日
面談相手	MIDAS, Managing Director, Abdul Karim, General Manager, A.S.M. Mashur-Rahman

●	コア事業はビジネス・ディベロップメント。企業などから委託を受けて研修も実施する。
●	零細・中小企業への情報提供、研修の実施。研修センターあり。
●	開発機関などから委託を受けて調査研究を実施。利益の出る事業。
●	融資スキームはマイクロファイナンス（個人対象）ではない。あくまで企業（零細、小規模であつても）への融資。
●	零細、小規模企業に対しては、資金提供だけではいけない。ビジネスプラン、マーケティングなどにかかわる指導、支援が必要。
●	バングラデシュでは零細、小規模企業にチャンスがある。
●	学校からドロップアウトした少女たちが起業するプロジェクト。ビジネス開発にかかわるトレーニング。
●	ミニマート事業。女性起業家の生産販売支援。店舗の賃貸を MIDAS で。準備資金を融資。
●	外国のボランティア組織と提携し、零細・小規模企業にビジネススキル支援をするためのマッチング活動を 10 年以上継続している。
●	マイクロファイナンス市場はかなり飽和状態にあると見ている。マイクロファイナンスでは企業の成長を促進しきれない。

面談日	7 月 7 日
面談相手	BURO Bangladesh, Finance Director, M. Mosharrof Hossain, Training and Capacity Building, Deputy Director, Pranesh C. Banik
●	ソーシャルビジネスという用語は新しいが、BRAC などが昔からやってきた事業はソーシャルビジネスではないか。解釈の違いか。
●	利益を使えないとなると、ビジネスは成立しないのではないか。
●	BURO では設立当初はドナー資金だったが、2000 年に初めて商業銀行から資金調達。最初に理解を得るのは難しかったが、現在では 100% 商業資金で事業を回している。
●	マイクロファイナンス市場は飽和状態に近い。BURO では商品の多様化で対応している。
●	3 年ほど前から零細企業向けの融資を導入した。返済率はよい。ただしマイクロファイナンスとは異なったモニタリングが必要。事業の状況についてチェックしなければならない。この点を重視し、スタッフのキャパシティ強化をおこなっている。

面談日	7 月 7 日
面談相手	バングラデシュ企業関係者
●	米国に 10 年以上滞在し、2 年前に帰国。自分の国の役に立ちたかった。
●	米国時代から IT 関連の仕事をしてきた。現在は先進国からアウトソーシングを受託してプログラミングをする企業を経営。
●	バングラデシュの IT 企業はまだ黎明期。縫製ほどにはお金にならない。しかし今後伸びていく分野。
●	IT 技術者の確保の難しさ。外国に出て行ってしまう技術者が多い。
●	現在、この国の若いビジネスマンは、まずどうやって（通常の）ビジネスを成功させるかに注力している。まだ CSR や「ソーシャルビジネス」を考えられる段階でない。しかし雇用を創

出しているという意味で、企業も社会に役立っていると思う。ただし、多国籍企業などに勤めている場合は、会社の方針もあり、CSR などへの意識がある。

- 自分はダッカ生まれだが、父親の郷里で、貧困層の子どもを対象に奨学金事業をしている。
- インフラなどで一番問題に感じているのは電力。インターネット接続は以前よりかなりよくなった。
- 銀行が増えている。中間層がローンで自動車や住宅などを購入するようになった。出稼ぎ者の外国からの送金需要もある。
- 大学も非常に増えた。ただし玉石混淆。中間層の需要多い。

面談日	7月8日
面談相手	日系企業関係者
● 日本向け輸出製品の縫製業。 ● バングラデシュの縫製業者は、欧米向けの大ロットが基本。日本向けの小ロット製品はやりたくない傾向。 ● その他、バングラデシュ縫製産業に関わる情報提供。中国での生産との違いについて。 ● 自社の労働条件、他社の労働条件などにかかわる情報提供。 ● 縫製工場の従業員の生活状況に関する情報提供。 ● EPZ 内の日系企業にかかわる情報提供。 ● 労働の質にかかわる情報提供。	

面談日	7月8日、7月9日
面談相手	YPSA, Chief Executive, Md. Arifur Rahman, Director (Field Operation), Md. Mahabubur Rahman
● ソーシャルビジネスという用語は最近のものだが、自分たちを含め NGO は長いことソーシャルビジネスをやってきたと言えると思う。 ● 企業（特に外国企業）の中には協働を考えているところがある。企業側でも NGO 側でも情報が不足している。 ● 現在はまだソーシャルビジネスは始まったばかり。超大手に提携が集中しているのはいかがなものか。 ● ソーシャルビジネスは人々のための、人々によるビジネスであるべきでは。 ● 社会活動組織である以上は、社会的な責任を負っている。 ● マイクロファイナンスは「銀行業」に近い。それだけではソーシャルビジネスとは言えないのではない。YPSA では単なる融資（マイクロクレジット）だけでなく、研修などを組み合わせている。 ● 零細起業家支援。例えばマーケットや政府の支援スキームと、零細起業家をつなぐリンケージを作っている。 ● 手工芸品生産者の支援、マーケティングや技術研修。 ● 障害者の支援。雇用促進。計画段階。 ● 最貧困層への支援が重要。	

● 研修センターの運営。 ● コミュニティラジオ局の運営。 ● 教育事業。公立学校のない地域では、最貧困層はもちろんだが、庶民も対象に。 ● 今日のバングラデシュでは、家賃、教育費、食費などの値上がりが激しい⁶⁰。収入の伸びが追いつかないため、人々の生活は苦しい。
--

面談日	7月10日
面談相手	TMSS, Executive Director, Hosne-Ara Begum 氏、他スタッフ
● ソーシャルビジネスは持続的な事業実施に役立つが、利益を上げるためのものではなく、モティベーションや問題意識から生まれるものだと考えている。 ● 手工芸品生産・販売支援活動では、貧困層、特に女性を対象に技術研修や意識向上プログラムを実施して生産を支援すると共に、販売促進面では TMSS が「仲介業者」となって他の手工芸品販売業者からの注文を取り付け、生産者と販売者のリンケージを構築。この活動は自分たちにとってソーシャルビジネスである。 ● 近年、農業分野に力を入れている。農民（生産者）と市場、消費者との間にきちんとしたリンケージが存在しないことが問題と見ている。地方の農民は都市の市場へのアクセスを持たない。仲介業者が介在しなければものを売れないが、悪質な仲介業者が入ると農民に利益がほとんど出なくなる。TMSS では仲介業者への研修や業者の組織化などを行い、より公正な仲介業者を育てる活動をしている。また、TMSS 自体が仲介業者となって、地方から都市に農作物を運び、市場に卸すこともある。 ● 地方では、野菜など生鮮食品の貯蔵施設がないことが大きな問題。季節には大量に採れる野菜が無駄になっている。 ● 地方から都市への道路などのインフラや、有料道路（橋など）での料金徴収時の役人の不公正（決められた料金以上の賄賂を要求するなど）にも問題を感じている。 ● 「ビジネス」と聞くと、庶民は「搾取されるのではないかと感じるのが現状。ソーシャルビジネスを促進するのなら、こうした「ビジネス」観を打破する新しいビジネスの形を自分たちが作り上げる必要がある。 ● 企業と協働してソーシャルビジネスに乗り出すなら、農産物の貯蔵などの分野から始めたい。	

面談日	7月11日
面談相手	ASA, Executive Vice President, Susil Roy 氏
● ソーシャルビジネスという用語は最近よく耳にするが、ASA は「開発ビジネス」と言ってきた。NGO の収益活動も、経済活動をして余剰が出るので一種のビジネスだと言える。 ● （ビジネス活動の）余剰が投資家や所有者に使われてしまうのではなく、人々の便益のために使われるのなら、ソーシャルビジネスと言えるのではないかと。BRAC など、企業の活動（コールドストレージ、印刷所など）の利益が、他のプログラムに使われているのはその例と言える。	

⁶⁰ この問題については、調査団では都市部・農村部の庶民に対しても聞き取り調査を行い、情報を収集した。この結果、事実であることが確認された。

- ASA はマイクロファイナンスに特化して活動している。マイクロファイナンスによって出た利益は活動の拡充やさらなる融資資金に使われるので、この意味でソーシャルビジネスだと認識。
- マイクロファイナンスに集中してきたのは、現場での人々の需要が非常に大きかったため。しかし今日、マイクロファイナンス市場は飽和状態になりつつあるのも事実。このため、90年代以来続けてきた拡張（支店増、融資対象者増）戦略はやめ、一人一人の融資対象者により丁寧に接することを心がけている。
- ASA が提供する「商品」も、通常のマイクロクレジットだけでなく、ソーラーパネル、オートリキシャなどの比較的値の張る品物をローンで提供したり、零細企業向けの（マイクロクレジットより金額の多い）ローンを導入するなど、多様化を図っている。

面談日	7月11日
面談相手	バングラデシュ企業関係者
● 80年代以降のバングラデシュの経済状況について、現地企業家の視点での情報提供。 ● 自然災害や、治水の問題（河の上流に位置する各国との関係を含む）は経済活動にとっても大きなチャレンジ。 ● バングラデシュの労働力の質とコストについての情報提供。 ● 課税、物品輸入時の問題などについての情報提供。それらの問題が産業におよぼすインパクトについての情報提供。 ● 出稼ぎ者の海外送金がバングラデシュ経済にもたらしている影響についての情報提供。 ● バングラデシュの社会活動組織、特に「超・大手」2組織についての情報提供。国内での批判的見方などについて。	

資料3 調査団が面会調査した大手・中堅 NGO、社会活動組織

ASA (アシャ) 23/3 Khiji Road, Shyamoli, Dhaka 1207, Bangladesh Phone: +880-2-8119828 Fax: +880-2-9121861 E-mail: asabd@asa.org.bd URL : http://www.asa.org.bd/	● 1978 年活動開始。1992 年、マイクロファイナンス事業に特化して以降、急成長をとげる。2001 年には財政的自立を宣言し、以降ドナー資金や寄付は受け取っていない。 ● ASA とは Association for Social Advancement の略だが、asa という言葉にはベンガル語で「希望」の意味がある。 ● 全国に 3,200 あまりの支店を展開し、400 万人がマイクロファイナンスの受け手となっている。スタッフ数 26,000 人。バングラデシュのマイクロファイナンス機関としては、BRAC、グラミン銀行と並ぶ規模を誇る。 ● 従来型のマイクロクレジット以外にも、2003 年に小規模事業ローン、07 年に農業ビジネスローン、09 年に自動耕作機ローンや自動リキシャ（三輪の小型タクシー）ローンなどを導入し、小規模起業家の育成に努めている。08 年には、支店網を活かし、海外送金を農村部で受け取るためのサービス（送金振り込みサービス会社と提携）を開始。 ● 2007 年に ASA International を設立し、アジア、アフリカの 16 カ国で活動している。
BURO Banglaedesh (ビューロー・バングラデシュ) House 12/A, Road 104, Block CEN(F), Gulshan 2, Dhaka 1212, Bangladesh Phone: +880-2-8857876 Fax: +880-2-8858447 E-mail: burot@bdmail.net, bt@bdmail.net, buro@citech-bd.com URL : http://www.burobd.org	● 1990 年活動開始。当初は BURO Tangail という組織名で、その名の通りタンガイル県を中心に活動していたが、活動地域が拡大したため BURO Bangladesh に改めた。BURO は Basic Unit for Resources and Opportunities の略。 ● マイクロファイナンス事業に特化。2000 年に初めて商業銀行から資金調達。現在、ドナー資金はゼロ。 ● 従来型のマイクロクレジット以外に、数年前から小規模事業ローン、農業ビジネスローンなどを導入。複数の商業銀行と提携して、08 年から海外送金受け取りサービスも開始した。 ● 64 県中 54 県で活動。500 あまりの支店、スタッフ数 6,000 人。約 75 万人に融資。
Caritas Bangladesh (カリタス・バングラデシュ) 2, Outer Circular Road, Shantibagh, Dhaka 1217, Bangladesh Phone: +880-2-8315405	

Fax: +880-2-8314993 E-mail: info@caritasbd.org URL : http://caritasbd.org
● 国際的に活動するキリスト教カトリック系の NGO ネットワーク、カリタス・インターナショナルに属する。バングラデシュでの活動開始は、独立前の 1970 年。 ● 災害救援や、環境に配慮した防災活動に力を入れると共に、初等・識字教育（特に貧困層や少数民族を対象）、保健衛生、障害者・少数民族支援など幅広く活動する。 ● 農機具などを製作販売するワークショップ兼職業訓練所を運営。また、1973 年から活動する傘下のジュートワークスは、農村住民（ほとんどが女性）の手工芸品生産・販売において、フェアトレードの走りといえる。 ● マイクロファイナンス事業も展開。約 40 万人に融資。 ● 46 県で活動。スタッフ 7,000 人（内 6,000 人がイスラム教徒）。裨益者数、270 万人。

Dhaka Ahsania Mission（ダッカ・アサニア・ミッション） House 19, Road 12 (New), Dhanmondi R/A, Dhaka 1209, Bangladesh Phone: +880-2-9115909 Fax: +880-2-8113010 E-mail: dambgd@ahsaniamission.org URL : http://www.ahsaniamission.org.bd/
● 1958 年に活動を開始したが、1970 年代末から大きく成長した団体。国連経済社会委員会（ECOSOC）の諮問資格を有する。 ● 教育と保健衛生、収入向上とコミュニティ・エンパワメント、環境問題に注力。 ● 教育ではノンフォーマル教育、識字教育、幼児教育の他、職業訓練校（教員教育、技術教育など）、大学も運営する。 ● 保健医療分野では安全な水の供給プログラムやコミュニティ・クリニックなど現場での活動の他、ダッカ市内に癌病院を運営。 ● 33 県で活動し、5,000 人のスタッフを擁する。 ● 企業に協働を申し込み、CSR 資金を得て企業の名前を冠したコミュニティ・クリニックを運営したり、癌病院の運営に民間企業からの理事を迎えるなど、ビジネス界との連携に積極的。

TMSS（ティー・エム・エス・エス） 631/5, West Kazipara, Mirpur 10, Dhaka 1216, Bangladesh Phone & Fax: +880-2-9009089 E-mail: tmsses@gmail.com URL : http://www.tmss-bd.org
● TMSS とは Thengamara Mohira Sabuj Sangha（Thengamara Women Green Group）の略で、1960 年代～70 年代にバングラデシュ北部のテンガマラ村で生まれた貧困層女性の自助グループを母体とする。1984 年に公式に NGO として設立され、以来一貫して、貧困層、特に

貧困女性への支援を掲げている。

- 手工芸品生産・販売などを通じた収入向上、保健衛生、教育、人権、防災など多彩なプログラムを実施している。近年では、バングラデシュ人口の大多数が従事する農業分野において、小規模農民と市場のリンケージ強化（TMSS が仲買人とのコーディネーションを担い、農民の利益が増大するよう支援するなど）、農民や仲買人のトレーニングなどの活動に力を入れている。
- マイクロファイナンス事業を強力に展開し、200 万人に融資。
- 全国 63 県をカバーするが、特に団体の発祥地方である北部地域に強い。スタッフ数 13,000 人、裨益者 350 万人を擁する。

UBINIG（ウビニグ）

22/13 Khilji Road, Blck B, Muhammedpur, Dhaka 1217, Bangladesh

Phone: +880-2-811465

Fax: +880-2-8113065

E-mail: ubinig@ubinig.org

URL : <http://www.ubinig.org/>

- 1981 年に活動を開始し、1984 年に公式に組織化。UBINIG とは Unnayan Bikalper Nitinirdharoni Gobeshona（Policy Research for Development Alternatives）の略。元来、リサーチ団体であったが、新農民運動（伝統農法の応用と、化学肥料を全く使わない有機農法を推進する農民運動）への支援や、手織布とそれを使った服飾品の生産・販売活動などを通じて地域での活動を深化させる。
- 社会階層とジェンダーに基づく格差などの社会課題解決に向けた調査・プロジェクト活動を行っている。
- 現在、ダッカ本部の他、タンガイル県、コックスバザール県など 5 県にオフィスを構え、スタッフは 250 人。他に、全国で 300 人あまりの農民コミュニティ・ワーカーが新農民運動の支援を中心に活動している。新農民運動に参加する農民は 30 万人に上る。
- 女性支援関連図書を扱う出版部局、手織り布服飾品の販売店、協力農民の有機生産物の販売店などを運営する。服飾品は主にフェアトレード商品として輸出もされている。

YPSA（イプサ）

House 10(F), Road 13, Block B, Chandgaon R/A, Chittagong 4212, Bangladesh

Phone: +880-31-672857

Fax: +880-31-2570255

Email: info@ypsa.org

URL : <http://www.ypsa.org/>

- 1985 年活動開始。YPSA とは Young Power in Social Action の略。スタッフ数 2,200 人。
- 南部の商業都市、チッタゴンを中心に、バングラデシュ南部で活動している。
- HIV/AIDS 予防など保健医療分野、マイクロファイナンス、収入向上、人権擁護、ノンフォーマル教育や幼児教育など教育の分野を中心に活動。
- 今後、雇用促進など、障害者支援分野に本格的に乗り出す計画である。YPSA としても障害者

雇用に積極的。

MIDAS (マイダス)

House 43, Road 16 (Old 27), Dhanmondi, Dhaka, 1209, Bangladesh

Phone: +880-2-8116094

Fax: +880-2-8111188

E-mail: midas@midas-bd.com

URL: <http://midas-bd.com>

- 1982 年創設の非公開有限責任保証会社 (Company Limited by Guarantee)。MIDAS は Micro Industries Development Assistance and Services の略。
- 名前の通り、零細・小規模企業支援を活動の柱とし、零細・小規模支援向け融資、ビジネススキル研修などを実施する。
- 小規模企業や起業家にかかわる調査研究も行う。
- 女性零細起業家の支援にも積極的。
- ダッカ本部の他、チッタゴン、クルナなど 4 都市にオフィスを構える。MIDAS の財政面を担当する系列組織、MIDAS Financing Limited は全国 10 オフィスを持つ。

資料4 JOCV 有志の参加によるブレインストーミング・ワークショップ

実施日時：2010年7月7日（水）17：30－19：00

参加：バングラデシュ派遣中のJOCV9名、ボランティア調整員（JICA事務所）、調査団団員

アイデア出し (1)

「バングラデシュにあったら便利なもの」「バングラデシュの”普通の人たち”の生活向上に貢献する商品やサービス」⁶¹（順不同。なお、以下の分類は調査団が便宜的に設けたものである）

文房具、 教育関連	アイス・コーヒー、アイス・ティー、アイス綠茶	生活用品	空気清浄機
	缶コーヒー	(機材)	自動販売機
	野菜ジュース		大型バイク
	日本風の菓子		クラクションの鳴らない車
	カラーペン、クリームパンなど		ヤニ入りのハンダ
	袋装ミルク		システム飼育
	スポーツドリンク		ソーラーパネル
	クッキー様の栄養調整食品		発電機(ソーラーパネル、風力などクリーンエネルギーによるもの)
	ダイエット食品		ガス給湯器
	切り分けた鶏肉		ヒーター
	ラーメン		はしご
	みりん		脚立
	こんにやく		レンタルカメラ
	ミネラルウォーターの水		ユニットバス
	ノック式ボールペン	物流関係	タイマー付きクーラー
生活用品 (雑貨、服飾)	ボールペンの替芯芯		早い・正確な物流
	色ペン		宅配便
	シヤープペンシル		スーパーの宅配
	学習塾	交通関係	引越屋業者
	算数用マス付きノート		時間の確実な鉄道
	小学生用算数セット		地下鉄
	紙の質		自動券売機
	修正テープ		鉄道等乗車券購買用ICカード
	薄い定規		バス停
	マグネットの使える黒板		バスの路線図
	日本式の黒板消し		軽便メーター割のタクシー
	遠く教育		広い道路
	通いたば		自動車用ナビゲーションシステム
	水枕		横断歩道
	保冷枕		歩行者用信号
施設、店舗	保冷剤(食品用)		バリアフリー
	乾燥剤		コンビニエンス・ストア
	脱臭剤、消臭剤		百貨店
	汚物用袋(乗り物酔い時などの)		100円ショップ
	ブラシ部分の小さい歯ブラシ		ファミリーレストラン
	入浴用スポンジ		ファーストフード(ハンバーガー屋など)
	目薬(一滴ずつ点眼できるもの)		カフェ、喫茶店
	目薬室		不動産屋
	のど輪、トローチ、のどスプレー		ビデオレンタル・ショップ
	低反発枕		引越屋業者
	女性用下着(ワイヤー入りブラジャー)		人材派遣会社
	男性下着(トランクス)		公共職業安定所
	ハーフパンツ		駐車場
	大人用リュックサック		温泉
	ストッキング		銭湯
公衆衛生、 環境関連	突っ張り棒		サウナ
	歯干し竿、洗濯紐		足湯
	履		プール
	洗濯板		公共スポーツ施設、市民体育館
	虫除けスプレー		公園
	虫さされ薬		中古車屋
	電灯を点灯・消灯するための紐		ネットカフェ
	五本指ソックス		ボウリング場
	汗を吸い取る下着		上下水道
	高枝切りハサミ		文化施設(多目的ホールなど)
	長靴		古着屋、リサイクルショップ
	ゴムの履着		ホームセンター
	錆びないサミ		牛万屋
	芯の固い綿袴		屋台
	塩・ゴキブリ・ダニの駆除剤(人体に害のないもの)		ガリノリスタンドに付設した日用品店
娯楽、情報	肩こりグッズ	公衆衛生、 環境関連	公衆便所
	トラベルグッズ(小瓶のシャンプー類、歯ブラシなど)		清潔な便所
	日焼け止めグッズ(手袋、帽子など)		公共のゴミ箱
	コンタクトレンズ		ゴミ捨てのルール
	固い箸	娯楽、情報	マンガ
	ブランド		レンタルビデオ/DVD
	園芸用土		多種別電話機
	園芸用品		図書検索機能(図書館での)
	タグラー		フリーペーパー
	かき氷機		娯楽施設(映画館以外)
	花火(爆竹以外)	インターネット、 ウェブサイト	長距離バスのインターネット予約
	風鈴		旅行用インターネットサイト
	西洋楽器		ネット通販
	大人用紙おむつ	コンピューター	最新のPC部品
	入れ歯		正規ソフトウェア
その他	カララ		高速インターネット
	アイズピック		ロック付きのUSBフラッシュメモリ
	停電時用ニラライト		マウスパッド(おしやねなもの)
	ホコリ取り用ブラシ		ベルマーク
			共同課
			自動車保険
			出前
			回収板
			郵便ポスト

⁶¹ このワークショップでは、実現可能性、存在の有無などを敢えて精査せず、思いついたものを次々に挙げていくアプローチを取ったため、以下のリストの中には既にバングラデシュで導入されているものも含まれる。

アイデア出し (2)

「もし自分がバングラデシュでソーシャルビジネスを立ち上げるなら ～ビジネスプラン作成～」
(発言順)

- ネットショップ。楽天市場とかアマゾンとかをイメージ。日本で楽天市場が実施しているようなシステム。今後、インターネットを多くの人が使うようになったら構築してみたい。農村部で、大規模店舗などがない所でも、買いたいものが手に入るようになる。
- 人材派遣会社。現在、職業訓練校に派遣されているが、特定の技術や知識を持つ人材を、特定期間派遣するマッチングシステム。プラス外国企業の誘致にも役立つと思う。
- アリの除去剤 (販売)。月収 5,000tk 以上程度の人に使ってもらえる値段で売りたい。
- 湯たんぽ (製造販売)。冬期には凍死者が出る。500tk 程度の価格で売る。月収 10,000～20,000tk 程度の人がターゲットか。ビニール業者に売り込んで製造。バザールで冬服を販売する店で一緒に売ってもらおう。
- 農産物に産地、生産者名を明記して販売する。買う人も、生鮮食品に愛着をもってもらえるのではないかな。
- 日本で市販されている、汗の吸収力の強い生地で作った衣服 (販売)。暑い国で汗をかくので、リキシャ夫でも手に入る値段をつけられれば、売れると思う。
- 小学生用のマス付きノート (販売)。今、子どもは白紙のノートに定規を当てて数字などを書いている。「百マス計算」とセットにして売れば売れるのではないかな。
- カタログ販売。電話などで申し込むと数日以内に品物を送ってくるシステム。バザールに行きづらい女性⁶²などをターゲットに。インターネットはまだアクセスできる人が限られているので、その手前のイメージで。
- カラオケボックス。冷たい紅茶やコーヒーを出す。娯楽がないので、映画館がいつも満員なのを思い出して考えた。
- 人材派遣会社。学校を卒業したが仕事が見つからない若者を見てきた。技能を登録しておく。携帯電話を通じて登録ができればなお良い。
- 詳細マップの製造。流通を発展させるためには、詳細マップは不可欠である。7,000 分の 1 スケール程度の詳しいもので、宅配に使えるような地図を作りたい。

⁶² 社会文化的に、女性はあまり外に出ないことがよしとされており、買い物は主に男性がする。近年、女性が外に出てはいけないという感覚はかなり減じてきたが、それでも女性が行きづらい場所が多い。

資料5 ソーシャルビジネス勉強会

実施日時：2010年7月12日（月）

参加：日系・バングラデシュ系企業関係者7名、日本大使館員2名、JICA職員9名（調査団員を除く）、JICA関係者（プロジェクト専門家、JOCVなど）8名、NGO関係者（調査団員を除く）5名、学生1名、調査団員

主催：JICAバングラデシュ事務所

本調査をきっかけとして開催されたこの勉強会では、まず調査団から基調報告として勉強会時点までの調査結果の概要を報告（次ページに、報告用レジュメを添付）。その後、意見交換を行った。

意見交換においては、以下のようなトピックが話し合われた。

- バングラデシュにおける貧困層をどうとらえるべきか。調査団の提示した経済階層5層説にかかわる質疑応答。
- 調査団の提案した事例（可能性のあるソーシャルビジネス事例）についての検討。
- 参加企業によるソーシャルな含意を持つビジネス活動の事例紹介（路線バスへのICカードチケットレスサービス導入、浄水器、廉価衣類販売など）。
- 上記ビジネスの実施において苦勞のある点と、それに対する出席者からの助言。

勉強会では、今後も集まりを持ち、ソーシャルビジネスに関心のある在バングラデシュ企業・NGO・開発機関関係者のネットワークとして情報、意見交換を行っていくことで合意した。

ソーシャルビジネスに関する勉強会

発表用レジュメ

2010年7月12日

JICA ソーシャルビジネス調査団

(里見駿介、中田豊一、奈良原志磨子)

1. ソーシャルビジネスの考え方

1) 人によって受け取り方がまちまち...

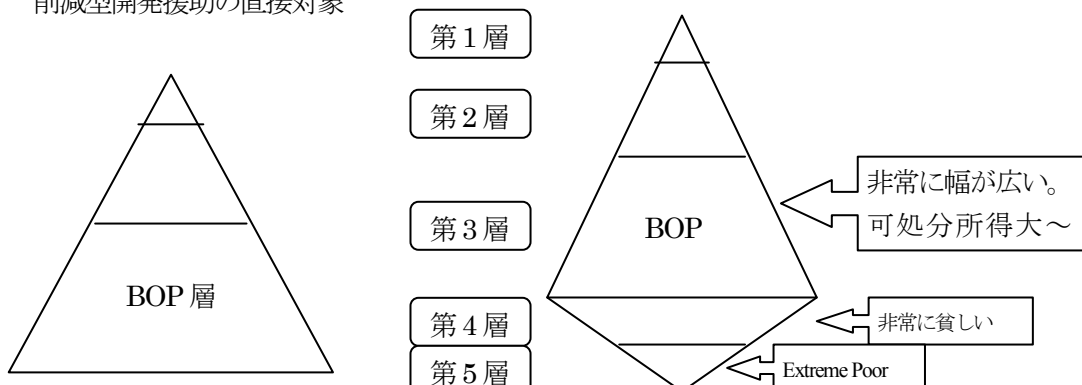
- Dr. ユヌスの定義への共感と疑問が交錯...混乱へ
- BRAC などの老舗 NGO: 私たちはずっと昔から実践している。Eg. IDE は足踏み灌漑ポンプをすでに 150 万基生産販売
- ビジネス界: 儲けがなければビジネスはできない



IDE の足踏み灌漑ポンプ © IDE Bangladesh

2) 混乱の大本は「貧困層=BOP」という捉え方に

- ピラミッド幻想を見直す必要⇒実際はピラミッドではなく胴型
- BOP ビジネスの対象は、3 層が中心
- 世界の最貧困国と知られたかつてのバングラデシュでは、第 4 層が圧倒的多数だったが現在では第 3 層が多数に。しかしながら、第 4 層は未だに厚く、3~4000 万人は存在⇒貧困削減型開発援助の直接対象



3) 本調査団が提案するソーシャルビジネスの要件（検討途中）

- ① 3層以上を顧客とするが、4層以下にも裨益の可能性のあるもの（シナリオ）⇒A型
- ② 3層以上を顧客とし、広く普及することで社会全体により影響を与えうるもの⇒B型
- ③ 事業として採算が取れ、それ自体で持続可能なもの（補助金などに頼らない）
- ④ 利益の使い方には制限を設けない

4) 開発援助（ODA）との関係

- ・ A型⇒ODA 資金により直接支援も可か（貧困削減に繋がる）
- ・ B型⇒ODA 支援の可否は、社会的影響の度合いによる。企業振興の度合いが強い場合は、必要に応じてJETROなどが支援

2. バングラデシュにおけるソーシャルビジネスの現状と特徴

1) バングラデシュの特徴

- ・ 大きな人口、世界最大の人口密度、大きな流動性、農村の隅々まで市場経済が浸透度
- ・ 世界に類を見ないほどNGOが発展。職員数1万人以上が複数存在。中小は無数。早い時期から自前の収益事情（一種のソーシャルビジネス）を展開、ノウハウを持つ組織も多い
- ・ 社会課題は山積。解決のために様々な試みが柔軟にできる土壌

2) NGOと多国籍企業の提携タイプがほとんど

- ・ 上記のような条件の下、Grameen（広義のNGO?）とBRACをパートナーとしたものがほとんど⇒メリット①両者は確立した信頼ブランド（広報の必要が小さい）、メリット②地方の隅々にまでネットワークを持つ（販売網、宣伝網の構築が容易）
- ・ 特にGraminについては「名前借り」的な意味合いが大か？
- ・ BRACのAarongを筆頭に、NGO独自のものは無数に存在（フェアトレード商品の生産と販売もそのひとつ）
- ・ 現状では、多国籍企業にとって、利益より自社製品の知名度ならびに企業イメージのアップが目的か。当面は広義のCSR的活動
- ・ 現地パートナー側は、自己資金の確保と新分野の開拓が可能に

3) 潜在的提携可能性

- ・ 中間規模の団体とできるだけ面談。ソーシャルビジネスに対する取り組み方針、マネジメント、地域ネットワークの強さなどを確認
- ・ いくつかは潜在性十分にありと判断
- ・ 現地企業家は、ソーシャルではなく純粋なビジネスの発展が先決との意識強し。雇用の拡大と経済の発展への貢献という観点からは当然のこと。他方、業績好調な大企業ではCSRへの関心は徐々に高まりつつある

3. バングラデシュにおけるソーシャルビジネスのニーズ

1) BOP ペナルティ

- ・ 「安もの買いの銭失い」の意識はあるが、「安かろう、悪かろう」しか入手できない現実が広範に存在。
- ・ 関係者のブレインストーミングによる商品開発には大きな可能性？

2) 教育

- ・ 高騰する教育支出が2層3層の家計を圧迫
- ・ 公的教育機関だけでは画業達成が難しい現状

3) 電力、燃料などエネルギー関係

- ・ 不安定な電力供給に対する自衛策が盛ん・・・現有商品の質に不満

4) 農具など生産機器

- ・ 農民は良質で長持ちする道具や機器を切望
- ・ 環境問題にも不安が高まりつつあり、環境保全型農業関連商品の需要も

4. 可能性のあるソーシャルビジネスの事例（素案）

聞き取りの結果を様々な角度から検討しながら、調査チーム内でアイデア出し。そのうちのいくつかは以下のもの。下線部分が、1. 3) で紹介した「シナリオ」に相当。

事例1：児童・学生の制服と通学かばん

- ✧ 学校と地域により制服を導入状況は異なっているが、保護者が子どもに着て行かせる衣服の選択と費用に困っていることは共通。良質の材料で作られたシンプルで丈夫な制服、あるいは通学かばんの需要は非常に大きい。
- ✧ 通学かばんは、統一規格で大量生産が可能。手工芸品生産の得意なNGOと提携し、日本製の布地などを提供して生産する。
- ✧ 制服は、かつて縫製工場で働いていたが結婚退職して家に留まっている女性を労働力として活用。生産センターを地域毎に設立。
- ✧ 企業が技術と生産設備、資材を提供。販売網は提携NGOと共同で開拓、維持。
- ✧ 農村の庶民層が購入可能な価格帯は、制服が上下でTK600～1000ほど。通学かばんはTK100～200ほどか？
- ✧ これによって、保護者の教育費の負担軽減に繋がることが期待される。特に長期の使用に耐えられる安価な制服の普及は、子どもに着て行かせるものに困っている第4層の人々にとって、大きな助けとなるに違いない。

事例2：塾や家庭教師を代替可能な安価な副教材

- ✧ 2層の下の中産階級から3層まで、家計における最大の負担は教育支出（都市ではこれを並んで住居費）の高騰であるという声が至るところで聞かれた。特に、教育の質の高い私立学校で学ぶことの出来ない庶民層の子どもたちは、公立学校の教育環境の低劣さのために、家庭教師を雇ったり、塾に通ったりさせることなく試験に合格することが難しいと考えており、そのための支出が家計を大きく圧迫している。ちなみに、主要科目をそうした場合、小学生でもひとりにつき最低でも月額TK1000ほどがかかるとのことであった。

- ✧ 日本では、塾や家庭教師の代替あるいは補完として、定期的に補助教材を届け、それに基づいて勉強、その成果を確かめるテスト問題を解き、回答用紙を送り返し、それを担当スタッフが添削してまた送り返すという「通信教育」が教育ビジネスとして確立。格段に小さな費用で学力増強に役立つ。バングラデシュでも、この仕組みを適用した教育ビジネスが、大きなポテンシャルを持っていることは確実。
- ✧ 教材開発：日本の経験と実績のある教育企業が、バングラデシュの教育関係者と共同で開発。価格を抑えるために、シンプルで見やすく、分量も少な目にするのが望ましいか。
- ✧ 配布システム：日本と同じように会員制を取り、毎月の教材配布とテスト添削を基本。配布には、独自の配送システムを持つことが必要となる。その点に注目するなら、教師が配布員を兼ねることで、顔の見える関係を築き、効果をより高めることも期待できる。
- ✧ 都市部中産階級相手にする場合と、農村部の庶民を対称にする場合で、教材の体裁や内容も変わってくるのが予想され、それに応じて費用も変わってくる。都市中産階級用では、TK500～1000、農村部ではTK150～300程度が現実的か。
- ✧ まずは、都市中産階級用から開始、教材開発やノウハウができたところで、徐々に農村部へ展開というのがこれまた現実的なプロセス。農村貧困層が直接受益者となるまでには、時間がかかるかもしれないが、上述したようにバングラデシュの最大の社会課題に対する対応策として大いに普及する可能性を秘めており、その意味では最も優れたソーシャルビジネスとして捉えることが可能である。

事例3：バングラデシュ式乾燥野菜ふりかけ

- ✧ 中心的な消費地から遠い地域などでは鮮度を保ったまま農産物出荷するための条件が整わないため、無駄になったり、買い叩かれたりする場合が多いことが深刻な問題として指摘されている。そのような問題を克服するためには、冷蔵貯蔵庫などの保管施設が必要だが、電力供給の不安定さなど、阻害要因も多く、実現に至るのが困難なのが現実。
- ✧ 発想を転換、現地で食品を加工し、商品としてするという方法を提案する。
- ✧ 日本の食卓に目を向ければ、ご飯とふりかけという組み合わせがあるように、米食文化を持つバングラデシュでも、現地風に味付けした乾燥野菜ふりかけを食卓に普及できる可能性は十分にあると考えられる。
- ✧ 日本企業の技術により、トマト、きゅうり、チリなどを乾燥、チップし、ターメリックなどのスパイスで味付けしてパッキング、ふりかけとして売り出す。炊き立てのご飯にまぶせば、手間要らずの食事ができる。各種ビタミンをはじめ、ヨード、鉄分などバングラデシュの貧困層に慢性的に不足している栄養素を強化することで、安価な栄養補助食品とすることも可能である。たんぱく質については、ダル豆をフリーズドライして混ぜることで強化できるであろうし、干魚を粉砕して入れることもできよう。
- ✧ これを一回分使いきりの小袋に分けて販売することで、貧困層でも購入可能なように価格設定する。これによって、農村貧困層の栄養バランスを改善することもできる。併せて地域の農業生産を活性化することと、工場に農村貧困層（第3層下層あるいは第4層の上層）を雇用することなどで、地域の雇用を増やすことも期待できる。

◆最後に：

- 「よい品物やサービスを安く供給することで社会に貢献する」という日本企業がこれまでも大切にして来た理念こそ、ソーシャルビジネスの原点。難しい理屈は不要、バングラデシュでもその延長線で活動することが基本。
- とはいえ、厳しい環境の中、現実には活路を見出すためには、「オールジャパン」的な共同を組み、情報やアイデアを交換しながらやっていくことも必要か。ODA 機関、企業支援機関、民間企業、NGO など垣根を越えて連携体制を築ければよい。