

大阪商業大学学術情報リポジトリ

BOP環境におけるビジネスモデルの持続可能性ーカンボジアとバングラディシュの事例を中心にー

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2016-06-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 安室, 憲一, YASUMURO, Kenichi メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/74

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



BOP 環境におけるビジネスモデルの持続可能性

カンボジアとバングラディッシュの事例を中心に

安 室 憲 一

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 1. 本論の目的と方法 | 3. バングラディッシュの事例 |
| 1-1 調査の目的 | 3-1 貧困に至る社会的要因 |
| 1-2 調査の方法 | 3-2 マザーハウスのバッグ工場 |
| 1-3 本論の構成 | 3-3 グラミン銀行の BOP ビジネス |
| 2. カンボジアの事例 | 3-4 地元の生活環境とビジネス環境 |
| 2-1 貧困に至る社会的要因 | 結び BOP ビジネスとリバースイノベーション |
| 2-2 NPO による BOP 事業 | NPO の役割と限界 |
| : カモノハシの民芸品プロジェクト | マイクロファイナンスは BOP ビジネスの救世主か |
| 2-3 地元の生活環境とビジネス環境 | 有望な ASP 型ビジネスモデルとリバースイノベーション |

1. 本論の目的と方法

この研究は、大阪商業大学研究奨励資金（平成25-26年度）を得て行った BOP（Base of Pyramid）に関する実態調査である¹⁾。平成25年度はカンボジアの農村地帯を中心に聞き取り調査を行った。平成26年度はバングラディッシュの首都ダッカ近郊を中心に聞き取り調査を行った。本報告は、現地の実態を伝えるだけでなく、日本の NPO や企業がどのようにビジネスを行なっているのか、その成果と課題は何かについて、考察したものである。

筆者は、今までにも BOP 研究に関する論文等を発表してきたが、おもに文献を中心とした研究だった（安室 2010, 2011, 2012）。今回は実態調査を中心に、従来議論してきたことを実証してみたい。ここで取り上げるのは 2 - 3 例に過ぎないので、理論の実証には不十分である。しかし、深く考察することによって、かなりのインプリケーションを引き出せるだろう。ここで、われわれが提示する課題は、途上国の貧困脱出は「市場」（営利ビジネス）による方法が有効なのか、それとも国際経済援助の視点からする「BOP ビジネス」（非営利的ないし社会事業的活動）の方が優れているのか、について実態を踏まえた検討を加え

1) 本研究は、大阪商業大学研究奨励資金（平成25-26年度）を得て行った「新興国から先進国へのリバース・イノベーションの研究」の成果の一部である。記して感謝としたい。

ることである。同様の議論は、最近 BOP 専門家の間でもなされるようになってきている (Wankel 2008)。この検討を通じて、2つの選択肢に関する「一定の見通し」(Perspective)を得たいと考える。

ここで、本質的な観点に言及しておきたい。貧困かそれに近い状況にあるということは、所得が低いことを意味している。低所得国は、ほとんどの場合、豊富な低賃金労働力が存在している。低所得で労働人口が少ない場合は、BOP ビジネスが根付かず、国際経済援助の枠組みが必要だが、低賃金労働力が豊富であればソリューションは見つけやすい。その理由は、低学歴の労働者でも教育・訓練を与えることにより、仕事の能力を開発できること。つまり、発展途上国でも組織的な教育・訓練計画を実施すれば、人間の学習能力と複雑な状況下での判断能力を開発できるという期待が持てることである²⁾。ハードウェア(人体)としての人間能力は同質的であり、差異を決定づけているのがソフトウェア(知識、文化)であるなら、ソフトウェアの新たなインプット(教育)によって、能力改善が期待できる。そのさい、「学習意欲」を高めるインセンティブの仕組みをどうデザインするかが、途上国の貧困克服の鍵を握る。結局は、人間能力の自発的改善を誘発するインセンティブの仕組みを、個人や社会のなかにどのように埋め込むかが、社会設計の基本になるだろう。

コンピュータ制御機械やロボットが利用可能な現代においても、スキルや判断を必要とする複雑な業務はマシンよりも人間が勝っている。その意味で、低賃金の労働力は「未開発」の能力資源の存在を示している。個人や社会の「学習意欲」を引き出す仕組みとしては、営利ビジネスによる市場を通じた解決手法が効果的なのか、それとも社会事業(BOP ビジネス)として慈善的精神に基づいて行う方がよいのか、この2つの選択肢がわれわれに提示されている。

伝統的に経済学では、市場が最も効率的に問題(貧困)を解決すると考えてきた。市場か慈善か、どちらが効率的に問題(貧困)を解決できるのか。もちろん前者は、私利私欲による「凶暴な資本主義」(ランパント・キャピタリズム)的アプローチの可能性が大きく、場合によっては「搾取労働」に繋がる危険がある。後者は「社会事業家」(ソーシャル・アントレプレナー)的なアプローチであり、「博愛精神」に溢れて美しいが、過去の経済援助の失敗のように成功に導く力に欠けている。結論を先取りするのなら、ソリューションは両者の組み合わせ、「シェアード・バリュー」(Shared Value: SV)にあるだろう。社会的な利益を提供しながら、それが営利ビジネスとして成立するような解である (Porter & Kramer 2006, Saul 2011、星野2012、菅原・大野・槌屋 2011)。本稿では、その可能性について探求したい。

1-1 調査の目的

本稿では、発展途上国の社会・経済問題の解決に貢献しながら、営利ビジネスとして存立が可能になるビジネスのソリューションについて考察する。ここでは、このタイプのソリューションをシェアード・バリュー・ソリューション (Shared Value Solution: SVS) と

2) その場合、企業による職業訓練が一般的であり、それを補うものとして NPO による学習支援があるだろう。もちろん、国民の基礎教育は国家の責任である。

呼ぶことにしよう。SVS は、開発途上国の国内市場を対象にしたものが提案されるが、現実には成功事例が少ない。ここは現実的視点から、途上国で生産した製品を先進国市場へ輸出するビジネスモデル (SPA: speciality store retailer of private label apparel) を考察することにしよう。途上国の国内市場は、国民が低所得のため十分に成長していないので、いきなり内需からスタートするビジネスは難しい。むしろ、先進国の豊かな市場を前提としたビジネス、具体的には、途上国の低賃金労働資源を利用するビジネスモデルが有効だろう。労働集約型の産業は、博愛主義から程遠くにせよ、雇用を生み出す効果は大きい。ただ単に低賃金を利用する産業ではなく、それに付加価値 (デザインやブランド) をつけて、先進国市場で高く売るビジネスが考えられる。先進国市場で稼いだ付加価値を途上国の労働者に再配分することができれば、貧困からの脱出が容易になるだろう。つまり、従来の輸出ビジネス (外資を含む) に SVS 的観点を導入することで、BOP ビジネスよりも効果的に貧困を解消することが可能になるのではないか。そうした事例が、NPO と PO (Profit Organization) の双方にあるのか、あるとすればどんな戦略的およびマネジメントの課題があるのか。そして、その解決方法 (ソリューション) とはどのようなものなのか。これらの課題を明らかにすることが、本調査の目的である。

1-2 調査の方法

本調査の方法はエスノグラフィー (ethnography; 民族誌的方法) に従っている。現場で生起する物事を観察して記録し、記録した情報を分析・整理して論理的に首尾一貫した記述として表現する (Schwartzman 1993)。文化人類学 (anthropology) で使われる標準的な方法である。発展途上国では統計資料はしばしば入手困難であり、入手できたとしても信頼性が低い。アンケートも国際的な調査では言語的制約 (現地の言葉、識字率などの障害) のため、必ずしも効果的な手段とは言えない場合もある。したがって、仮説検証型の社会統計学的方法が有効であるとは限らない。そのため、詳しい情報を得る方法として、社会・文化的なコンテキストを踏まえた長い日常会話や密着取材による行動観察が有効である (Handwerker 2001)。カメラとテープレコーダーを持って、あちこちを聞いて回るという取材が情報収集の手段となる。本報告では、現地の工場、場末の市場、農村や一般家庭に入り込んで日常会話を交わしながら、彼らの暮らしぶりを観察するという方法を取っている。これらの観察は主観的なものだが、個人の認識を通じてしか「現実理解」は形成されない。この分野 (BOP) の研究には、エスノグラフィーの方法が必要なのである。

今回の調査では、カンボジアとバングラディッシュの2ヶ国を訪問した。前者は、シエムリアップ周辺の農村地区、後者はダッカ周辺の工業地帯と農村地区である。シエムリアップでは、カモノハシ・プロジェクトが主催する NPO 活動、藺草 (いぐさ) 工場の観察、農村の家庭や一般人の家庭の内部 (生活状況) 調査を行った。農民や一般人の家庭観察は、彼らの生活水準、とくに家庭内の備品 (台所、寝室、家電などの備品、バイクや自動車の保有)、家畜や家禽の飼育状況、借家など資産の保有状況などを調べることを目的だった。家庭内の備品に注目したのは、彼らの「貧困水準」が一般にどのようなものなのか。農民と市民の間の貧富の格差はどれほどなのかを知るためだった。その結果、後に詳論するように、市民 (通訳兼ガイド) の生活水準と農民の間には、極めて大きな格差があった。

バングラディッシュでは、マザーハウスのバッグ縫製工場を訪問し、生産工程を見学した。20歳に満たない熟練工の指導を受けて、バッグの製作工程を一通り体験した。また、グラミン銀行のマイクロファイナンスの現場に立ち会い、どのように集会が開かれ、どのようにして借入金の返済が行われるのか、融資プロジェクトの推進方法を現場で観察した。その後、グラミン銀行の本社を訪れ、グラミン銀行のBOP関連ビジネスについて説明を受けた。その中で、グラミン銀行とユニクロが合併事業で行っている店舗も見学した。また、スラム街を訪問し、鉄道の線路を挟んで両脇に居住する人々とささやかな交流をした。バングラディッシュの国土は日本の40%に過ぎないが、人口は1億5000万人もいる。ダッカは膨大な人口が狭く混沌とした大都市だが、農村地帯はよく整備され、田園の緑が美しい落ち着いた佇まいだった。大都市の貧困に比べ、農村は美しく豊かだった。一人当たり国民所得によって貧困の程度を押し量ることはミスリードになりやすい。本当の貧困は農村よりも、都市にこそ存在するのである。

このほかにも、筆者は、インド、ブラジル、中国、タイ、インドネシア、ベトナムなどの繁華街や農村部を訪問している。必ずしもBOP研究を意図したものではなかったため、この報告では取り上げていない。

1-3 本論文の構成

ここでは最初に、カンボジアにおけるカモノハシ・プロジェクト(NPO法人) 地元の生活環境とビジネスチャンスについて報告する。次に、バングラディッシュにおけるマザーハウスの活動ならびにグラミン銀行のソーシャル・ビジネスの現状を報告する。また、ダッカ周辺の生活環境とビジネスチャンスについても言及する。

最後に、これらの事例についてのインプリケーションを述べる。具体的には、NPOの活動として展開している「カモノハシ・プロジェクト」の持続可能性についてである。他方、営利事業として行われている「マザーハウス」のビジネスは、ブランドの確立とともに成長している。持続可能性と言う点から見れば、営利ビジネスの方が力強い。つまり、マザーハウスのビジネスモデルは、うまくSVSをとらえているが、カモノハシのNPOプロジェクトは持続的に利益を獲得することは困難であろう。グラミン銀行の活動も、貧困層の自立化には役立ても、外資との合併事業では手こずっているように思われる。これもまた、SVSのビジネスモデルの確立に苦労しているように思われた。

以上のように、本稿はカンボジアとバングラディッシュでの観察に基づいている。本稿の結論は、事例の少なさから普遍性を主張することはできないが、今後のBOP研究に役立つことを期待している。

2. カンボジアの事例

2-1 貧困に至る社会的要因

ある国の貧困問題を理解するためには、その国の歴史、とくに貧困に至る原因となった出来事の概要を知らなければならない。貧困はスナップショット的に見れば「普遍的な現象」

に見えるかもしれないが、「貧困に至る道」は経路依存性である。これを理解しておかないと、適切な対策が立てられない。つまり、多くの支援活動が実を結ばないのは、「貧困の経路依存性」を理解していないからである。まず、カンボジアの「貧困」を見ていこう。

カンボジアは、国土面積18万平方キロメートル、人口は1,513万人である。GDPは157億ドル、一人当たりGDPは1,037ドル(購買力平価換算で2,576ドル)にすぎない。ちなみに、2013年度の日本の人口は1億2730万人、一人当たりGDPは購買力平価換算で37,790ドルである。

カンボジアの貧困はポル・ポト政権による200万人とも300万人とも言われる国民の大虐殺、とくに医師や教師、僧侶や弁護士といったインテリ階級の6割以上が抹殺された結果であると言われている。国家の頭脳を担う知識階級の6割以上、国民の1/4以上が失われた結果、経済社会は停滞し、貧困がもたらされた。カンボジアはBOP活動を非常に必要とする国である。

カンボジアは1863年以来、フランスの植民地であり、第二次世界大戦の結果、独立への機運を掴んだ。1953年に、シアヌーク国王(国家元首)により独立が実現、仏教の理念に基づく左派系の民主化を推進した。シアヌークは、仏教を基礎にした社会主義を理想としたが、後にこの路線が混乱をもたらすことになった。

カンボジアを含むインドシナ三国はフランスの植民地だったが、フランスは巧妙にも伶俐なベトナム人を官吏として使役して他の二カ国を支配した。この結果、ラオス人やカンボジア人は、ベトナム人を嫌うようになったという。この亀裂はベトナム戦争でさらに深まることになる。

高圧的な隣国の南ベトナムは、アメリカから支援を受けベトナム戦争を遂行していた。カンボジアもまた、アメリカから多額の資金援助(おもに軍事援助)を受けていた。他方、カンボジアに好意的だった中国は北ベトナムを支援していた。その北ベトナムは、ベトナム戦争を遂行するためにカンボジアの国境を越えて軍事物資の輸送を行っていた。シアヌークは、これを黙認するだけでなく、北ベトナムの勝利を確信して、1965年にアメリカの経済援助を拒否するという暴挙に出た。アメリカの経済援助は実質的には軍事援助が中心で、軍備から軍人の給与までが賄われていた。援助停止により、カンボジア軍は貧窮をきたし、シアヌークに対する反発が高まった。これが右派のロン・ノル将軍(首相)の反乱を招き、1970年3月、北ベトナム寄り・中立を掲げるシアヌーク国家元首の追放というクーデターに繋がった。この結果、シアヌーク国家元首は中国と北ベトナムの支援の下で、北京に亡命する。ロン・ノルに対抗するために、シアヌークは魂を売り渡す行為に出た。「カンブチア民族統一戦線」を結成し、共産勢力のポル・ポトが率いるクメール・ルージュと手を組んだのである。当時、ポル・ポトとその一派は「クメール人民革命党」、ついで「カンボジア共産党」を名乗る少数派に過ぎなかった。1970年までは、シアヌークに弾圧されて地下に潜伏していた。ところが、シアヌークが北京に亡命すると、北京政府の後押しで、シアヌーク=ポル・ポト連合という「反ロン・ノル連合政権」が組織された。ポル・ポトは、反ロン・ノル政権を足掛かりに権力を掌握していく³⁾。

3)「カンボジアの歴史」 <https://ja.wikipedia.org>

1975年4月17日にベトナム戦争が終結し、カンブチア民族統一戦線がプノンペンを攻略した。ポル・ポト一派は原始共産主義者であり、インテリ階級を敵視した。共産主義の下で農民を解放、プノンペン市民を郊外へ強制移住させて農業に従事させた。インテリ層は、新政権への協力を申し出たが、多くが移送途中で虐殺されたという。不満分子の名目で無辜の市民が連行され、収容所で命を失った。ポル・ポトには最初から、搾取階層に属する資本家やインテリ層を撲滅する意図を持っていた。一種の狂気がポル・ポト派を支配していた。西側の先進諸国はこうした事態が進行中であることを知らなかった。ポル・ポト派が国際連合のカンボジア代表を務めていたからである。近隣国のベトナムはカンボジアにおけるポル・ポト一派の暴虐を知っていた⁴⁾。

1978年12月25日、ベトナム軍はヘン・サムリンが率いる「カンボジア民族救国統一戦線」とともにプノンペンを攻略した。西側世論はこれを強く批判した。しかし、翌年1月6日にプノンペンは陥落し、シアヌークは北京へ、ポル・ポトはタイの国境地域に逃亡した。ここで初めて、ポル・ポト一派の所業が世界に知られた。まさにカンボジアは、映画のタイトルにあるように「キリング・フィールド」だった⁵⁾。

2012年10月15日、ノロドム・シアヌーク前国王は北京で病死した。89歳だった。葬儀は息子のシハモニ国王や前国王婦人によって執り行われ、2013年2月4日にプノンペンで荼毘に付された。一人の国王の優柔不断や状況判断の誤りが、国家を滅ぼした。国民に愛された国王はこの世を去ったが、貧困化した国家と国民が残された。

しかし、問題はこれだけで済まなかった。ベトナム戦争、その後のポル・ポト政権による内戦の際に埋められた地雷が、合計で400万～600万個あると推定されている。この地雷により、毎年2,000名を超える人々(主に農民)が身体損傷の被害を受けている。地雷の製造コストは1～3ドルと火花程度に過ぎないが、撤去には200～1,000ドルかかると言われている。カンボジアの人々は、過去の戦争・内乱の負債を今も背負い続けている。これが彼らの貧困の原因である。そして、貧困は女性の人身売買などの悲惨な結果をもたらす。しかし、カンボジアの1,500万の人口規模では、自力で貧困から脱出するのは困難と言える。海外からの投資を含め経済支援がなければ、社会・経済の再建は困難であろう。次に述べる「かものほしプロジェクト」が、活動の場をカンボジアに定めたのも、以上の理由を背景としている。

2-2 NPOによるBOP事業：かものほしプロジェクトの民芸品工場

特定非営利活動法人かものほしプロジェクト(Specified Nonprofit Corporation Kamonohashi Project)は、カンボジアのシエムリアップ近郊で藺草(イグサ)を使った手作りのお土産を作るコミュニティー・ファクトリーを運営している。このファクトリーの目的は、貧しい農村家庭の女性たちに職業訓練と雇用機会を与え、働くことを通じて貧困層の女性たちの経済的・社会的自立を促すことである⁶⁾。

かものほしプロジェクトは、2002年7月に、当時学生だった村田早耶香(フェリス女学

4) 「カンボジア王国の歴史」 www.geocities.co.jp/

5) 「カンボジアの悪夢」 note.chiebukuro.yahoo.co.jp

6) www.kamonohashi-project.net

院) 青木健太、本木慶介(ともに東京大学)の3名が任意団体として発足させ、2004年に特定非営利活動法人の資格を得たものである。設立の目的は、ホームページに示されるように、「だまされて売られる子どもを守りたい」、「子どもが売られない世界を作る」、「絶対に子どもを買わせない」である。つまり、途上国では児童が売春などを目的として売られている現実を少しでも改善することにある。人身売買の根底には、親の貧困がある。貧困を克服しない限り、子供の人身売買は無くならない⁷⁾。

かものはしプロジェクトは当初、プノンペンなどの都市部の施設で、売春被害にあって傷ついた少女などを対象にしたパソコン教室などを通じてITスキルを身に付け、自律することを支援していたが、児童売春問題の原因は農村部の貧困にあるとの認識から、活動の軸を農村部に移した。これにはスタッフの間で大きな論争があったとされるが、結局、全員が農村部での活動に重点を移すことに賛成したという。現在では、「コミュニティー・ファクトリー事業」が活動の中心になっている。この工場では、蘭草などのハンディークラフト製品が作られ、農村女性の職業訓練、学習(読み書きなど)、雇用の場となっている。現在、約100名の女性が働いている。ここでは数名の日本人ボランティアが活動している。

コミュニティー・ファクトリーは粗末な平屋であり、この工場の裏手には蘭草を染色する大きな釜がいくつかある。写真1(次頁)は、大釜で染料を加熱し、蘭草を束にして染色している様子である。この背後には、電力を作るための発電機とそれを収める小屋がある。電力は主に照明とミシンの動力として使われるが、中古の発電機一台で賄っている様子である。

カラフルに染色した蘭草を乾燥した後、倉庫に保管され、色ごとに分類される(写真2)。倉庫から出された蘭草は、工場内の片隅で手作業によって織られる(写真3)。織り方はごく単純で、張りつめた基糸の間に手作業で蘭草を一本一本通していく。極めて素朴な製造方法である。ところが実際、やってみるとうまく行かない。基糸の間に蘭草を通していくのが難しい。手工芸としての蘭草の筵作りは、ある程度の熟練が必要なことを実感した。しかし、蘭草の筵作りそのものは、すでにどの国でも工業化されているので、コスト的には競争力がないと推察される。筵として販売するのではなく、それを原材料として「手作り工芸品」を作るからこそ、高い価格で販売可能となる。しかし、機械で織った安い筵が出てくれば、工芸品としての価値を保てるのか、疑問に思った。やはり、「かものはしプロジェクト」というブランドがあってはじめて、付加価値が保てるのである。NPO製品とはいえ、ここにマーケティング上のポイントがあると考えた。

写真3のように、作業者は手際よく織っていく。筵編は2~3のチーム(2人1組)で並行して行われる。染色した蘭草を一本一本、道糸の間を通していくので、とても時間がかかる。一日、一枚の筵を織るのが精いっぱいではないか。この工程が一番、労働生産性が低いと感じられた。

完成した筵は品質を検査した後、用途に応じて裁断される。この時に、布と組み合わせると様々な製品が作られることになる。裁断された筵や布は工程別に集められ、ミシンで縫製加工される。写真4は、熟練工がミシン掛けをしているところである。指導員の女性が縫製加

7) <https://ja.wikipedia.org/> かものはしプロジェクト

工の監督をしている。ミシンの台数は多くても10台程度であり、分業や流れ作業にはなっていない。典型的な手工芸的生産であり、生産管理がなされている形跡は見られない。村落の手工業レベルである。

女性作業員たちは昼の休憩中に勉強をしたり、昼食やおやつを楽しんでいる。おやつは茹でたトウモロコシなどであり、いわゆる菓子類はない。なかには子供連れで働く女性もいる。従業員のための福利厚生施設はないが、幼児は母親の手元で遊んでいる。赤いハンモックの中には赤ちゃんが寝ている。ときどき周囲の女性従業員が幼児の世話をしている。村落共同体で見られる普通の習慣のようである。製品の型紙の製作なども休憩場所の作業台の上で行われている。

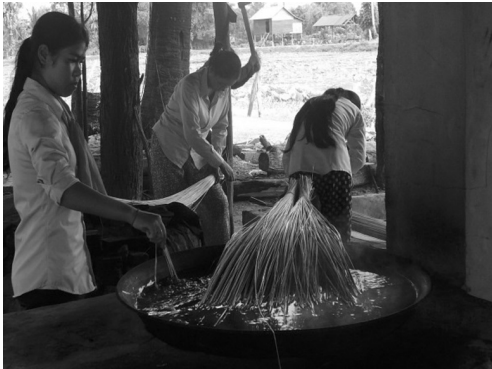


写真1 蘭草の染色工程



写真2 蘭草の乾燥と仕訳



写真3 簾を編む工程



写真4 縫製加工



写真5 農家の内部と女子従業員(左)

以上のように、このコミュニティー・ファクトリーは伝統工芸を活かしたお土産製品を作る工程なので、シンプルであるだけでなく、人海戦術的な要素が強い。職業訓練と雇用の場を提供することが目的なので、労働生産性は低いと言わざるを得ない。ここで作られる藺草製品は外国（日本人）の旅行者には買えても、とても現地の人が買える値段ではない。市販のもの比べれば、デザイン等は優れているがかなり高価である。支援する気持ちがある人は買うが、「かものはしプロジェクト」の名前がなければ、簡単には売れないだろう。売れる商品を作るという面で、マーケティング上の課題を抱えている。製造面でも農村工業の域を出ない。生産性の向上と雇用確保をどうバランスさせるかが今後の課題であろう。

2-3 地元の生活環境とビジネス環境

工場見学の後、一人の女子従業員の家庭を訪問した。自動車で30分ほど離れた農村である。典型的な高床式の住居で、東南アジアの農村ではよく見る形式である。屋根は錆びたトタン葺きだが、壁に相当する部分は椰子の葉を編んだアンペラである。写真5は、この家の内部の風景である。写真に写っているのは、この家の住人である女子従業員（左）と通訳のカンボジア人スタッフ（右）である。室内からアンペラの破れを通じて外が見えている。風通しはいいが、風雨の時にはどうなるのかと心配になる。寒冷地仕様の日本の住居とはコンセプトが異なるのだろう。日本では厳冬期があるので、この形式の住居は使用不可能だろう。日本では、弥生式住居（登呂遺跡）のように、分厚い藁の屋根と丈夫な壁を持たなければ越冬できない。弥生人から見れば、カンボジア人の住居は「貧困」と思うかもしれないが、常夏の国では、この方が涼しくて快適なのである。一つの文明から他の文明を見て、安易に「貧困」とか「遅れている」とか断定すべきではないだろう。

高床式の住居の階下部分は倉庫やニワトリ小屋になっている。近くの小川付近には掘り抜いたままの井戸がある。井戸水は川水と同じ黄土色をしている。この井戸水を日常的に使用しているという。室内には台所はない。調理場とおぼしき囲炉裏があり、料理用の鍋が一つある。もちろん、電気も水道も来ていない。室内にはボランティアから貰ったというポリエチレン製の浄水タンクがある。飲料水はこれで浄化して飲むという。インタビューした女子従業員の左側に下がっているのはカーテンであり、彼女の寝床を隠している。部屋は間仕切りのない空間であり、床はずのこのように隙間が空いていて、下から空気が通る。彼女の母はずでに亡く、兄たちは地方に出稼ぎに行き、父親と二人暮らしである。父には仕事がない。以前は彼女を含め小作人として働いていたそうである。現在は、コミュニティー・ファクトリーで稼ぐ給料で生活しているが、小作人の時代に比べて、生活水準がかなり向上したという。これが農村地帯に棲む人々の暮らしぶりである。

都心部に住む人の生活はこれとは違っていた。ガイドと通訳をしてくれたカンボジア人男性M氏の自宅に招待された。彼は自宅にトヨタの中古車を持っていた。彼の自宅に、お昼のお茶に呼ばれた。樹から採ったばかりのグアバの実をごちそうになった。グアバはまだ固かったが、歓迎の気持ちは十分伝わった。

M氏は地元のガイドの会社に所属し、日本のH.I.S.の専属通訳である。彼の自宅と庭は200坪以上もあるだろう。敷地の左側には、コンクリート製の白い立派な2階建ての住居があり、これを韓国人ビジネスマンに貸しているという。彼の長男は現在、プノンペンの大学

(経済学部)の1年生であり、学費は借家の家賃収入で賄っているという。下の娘はまだ小学校の低学年である。居間には薄型テレビが置かれていた。しかし、台所は昔ながらの形式だった。ガスはおろか水道もなく、薪で炊く竈がある。住居の屋根はトタン葺きであり、室内は非常な高温になっていた。庭の片隅に柵が設けられていて、家禽が数十羽買われていた。また大きな犬を3頭飼っていた。M氏家族にとって、乗用車は生活必需品である。スコールのある熱帯では、移動に大変苦労する。移動のための手段の確保は、公共交通手段が未整備の新興国では、死活的重要性を秘めている。しかし、ガソリン代が高価なため、頻繁には利用していないようである。

このようにカンボジアでは、外国人と接する人々の生活水準は向上したが、農村地域の人々はまだ貧困の中にいる。30年前の中国の地方都市を思えばよい。中国は改革開放政策によって、外国人と接する人から豊かになった。インテリの6割以上が殺害されたカンボジアでは、何にも増して教育による人材育成が必要だ。生活費を削っても大学進学に資金を投入する親が多くいる。カンボジアでは、何を置いても国家の頭脳回復、教育投資が最優先課題なのである。

こうした国情を理解しておかないと、所得が向上しても、それに比例して家庭用の消費財が売れるわけではないことが理解できない。生活の利便性を後回しにしても、まず子供の教育に投資しようとする。次は、バイクや中古車などの交通手段と一家団樂で楽しめる娯楽・通信機器(薄型テレビや携帯電話)の順になる。結局、女性の家事労働を楽にする家電製品(冷蔵庫や洗濯機)や家庭用消費財は後回しになる。

現地の人々の暮らす家庭に入り込み、居間や寝室だけでなく、トイレや台所の状況(現実)を見ておかないと、彼らが何にお金を使う意思があるかが理解できない。彼らの現実の暮らしぶりとは、先進国のマーケティングが持つイメージとは、大きな落差があるだろう。BOPの研究には、現場・現実を観察するエスノグラフィーの手法が役立つのは、こうした理由からである。たんに統計数字や成功事例を集めて、貧困はどここの国でも同じだと考え、マーケティング計画を立てたとすれば、大きな間違いを犯すことになるだろう。「貧困」は、経路依存的であり、各国・各個人の歴史や経歴に深く根ざした個別的な性格を有している。次に、BOP活動が盛んなバングラディッシュを検討するが、この国の貧困の理由は、カンボジアのそれとは大きく異なっている。

3. バングラディッシュの事例

3-1 貧困に至る社会的要因

バングラディッシュ人民共和国の国土は14万4,000平方キロ、人口は1億5,250万人である。日本の半分以下の国土に日本以上の人口が暮めく超過密国である。GDPは1,413億ドル、一人当たりGDPは942ドル(2013年の購買力平価換算では2,080ドル、2014年に一人当たりGDPは1,000ドルを超えた模様)であり、アジアの最貧国に位置付けられる。カンボジアは人口が過少なことが経済発展をする上で障害となっているが、バングラディッシュは逆に人口過剰が発展を妨げている。しかし、人口が多いことは低労務費の生産拠点として有利な条件

をもたらしている。今や中国に次ぐ世界第二位の縫製加工品輸出国である。

バングラディッシュの位置するベンガル地方は昔から貧困地帯であったわけではない。この地域は、15世紀末にヨーロッパの貿易商人が訪れるようになり、18世紀末になるとイギリスの東インド会社による植民地支配を受けるようになった。ベンガルの東部と西部から綿花や米の輸出が盛況になった。ヨーロッパ向け輸出により大量の銀がもたらされ、それが密林の開発と農地化に投資された。こうしてベンガル地方の開発が進んだ。インドに東インド会社の植民地が広がるにつれて、ベンガル地方が中心地として栄え、「黄金のベンガル」と称される時代が到来した⁸⁾。

1947年にインドは英国植民地から独立した。独立の際、宗教上の理由から、ヒンドゥー教地域はインド、イスラム教は東と西のパキスタンへと分離した。東と西のパキスタンはインドを挟んで1,000キロメートルも離れていた。両地域の統合は困難だった。両地域は、経済水準も文化も異なっていた。とくに言語の違いが対立を生む原因となった。東はベンガル語、西はウルドゥー語を公用語にした。政治の指導権を取った西パキスタンは、西側に偏った政策を採るようになった。1970年12月の選挙で人口に勝る東パキスタンのアワミ同盟 (AL) が勝利すると、西パキスタン政府との対立が激化した。1971年3月に軍のクーデターが起こり、東パキスタンの首脳陣が拘束された。東パキスタンは独立を求め西パキスタンに対して内乱を起こした。インドは西パキスタンと対立していたため (後に印パ戦争に発展)、東パキスタンの独立を支持し、1971年にバングラディッシュの独立が確定した。

その後、バングラディッシュの政治は安定しなかった。1975年にクーデターが起き、初代首相のムジブル・ラフマンが殺害され、軍部から大統領に立ったジアウル・ラフマン少将も1981年に軍によるクーデターで殺害され、1983年にモハマド・エルシャド中将が再び軍政を布いた。その後、1991年の総選挙でバングラディッシュ民族主義党 (BNP) から初の女性首相カレダ・シアが就任した。1996年の総選挙では AL が勝利し、女性首相のシェイフ・ハシナが選ばれ、2001年の総選挙では、再び BNP のカレダ・シアが首相に返り咲くなど、政治の民主化が進んだが混乱は続いた。こうした政治の不安定と汚職などの事件は、経済に大きなマイナスの影響を与えている。選挙のたびに「ホルタル」(ハルタル) ゼネラル・ストライキ、現政府に対する反対行動 という暴動に近い政治運動が起きる。政治目的を持った集団が、商店や学校、会社のオフィスや工場の活動を停止させ、列車やタクシーなどの交通運輸システムを妨害する。場合によっては乱闘になり人が死ぬ。与党と野党の政治対立が社会や経済の正常な活動を妨げる原因となっている。この国の成立プロセスが、こうした社会混乱に深い影を投げかけている。独立の際、狭い国土に多すぎる人口が割り当てられたこと、独立の過程でもたらされた政治の不安定な構造が、経済成長を抑制し、貧困の克服を困難にしている。人口圧力によるベンガル人の近隣国への流出は、ミャンマーにおけるロヒンギャ族の弾圧のような事件を起こしている。貧困は一地域に留まらず、今や民族移動のような国際問題を引き起こす原因になっている。

8) 「バングラディッシュ」 <https://ja.wikipedia.org/wiki/バングラディッシュ>

3-1 マザーハウスのバッグ工場

株式会社マザーハウス (Motherhouse) は、発展途上国に生産拠点を置き、アパレル製品及び雑貨の企画・生産・品質管理指導、先進諸国で同商品の販売店を直営する東京都台東区に本社を持つ製造小売業 (SPA) である。マザーハウスは、2006年に山口絵理子氏が「途上国から世界に通用するブランドをつくる」という理想を基に設立された。山口氏は、代表取締役兼チーフデザイナーを務め、新しいデザインや企画を携え、頻りにバングディシュの直営工場のあるマトリゴールを訪れる。マーケティングと生産計画の管理を担当する副社長は元ゴールドマンサックス証券のエコノミストであった山崎大祐氏である。彼も一年の半分は途上国を訪問しているという⁹⁾。

マザーハウスの設立の経緯は、それ自身が BOP ビジネスの経営史なのだが、山口氏による自叙伝が詳しいので、そちらに譲ることにしよう (山口 2006, 2009)。ただし、山口氏の経営理念だけは伝えておく必要がある。マザーハウスの経営理念は、いわゆるフェアトレードなどの「BOP ビジネス」とは異なっている。山口氏がバングディシュと出会うきっかけは、経済開発論の教科書だけでは「世界の最貧国」の実態は分からないという思いであった。そこで、山口氏は、バングラディシュの大学院に入学し、定住することで貧困の状況を体験することにした。バングラディシュの宿痾であるホルタル (ハルタル) に憤り、水害に悩まされ、賄賂を強要され、提携先の工場主には騙されるなどの辛苦を味わいながらも現地に踏みとどまった。驚くべきことに、たった一人で様々な課題に挑戦した。試行錯誤の経緯を経て、この国のジュートという天然繊維の魅力に開眼し、ハンドバッグの開発輸入に着手する。日本で売りさばくため、会社を起業し、デパートなどに販路を求めた。やがて自分たちの理念を反映できる直営店に切り替えていく。こうして、マザーハウスは、開発輸入のビジネスから、いちはやく「製造小売業」(SPA) のビジネスモデルへと進化していく¹⁰⁾。

ブランド重視の SPA のビジネスモデルには、山口氏の強い思いが込められている¹¹⁾。この考えの根底にあったのが、途上国の貧困を克服するという理念を掲げ、同情を背景にして高くても買ってもらう「フェアトレード」に対する反発である。山口氏には、あくまでも「製品自体の魅力」で買ってもらえる「途上国発ブランド」商品でなければならない、という信念があった。それは、山口氏がマザーハウスを「バッグ屋」と規定し、ブランドを確立したいと切望したこと。もう一つは、途上国の「貧困」の実態の理解を通じて、彼らを「かわいそうな人々」としてではなく、「ビジネスのカウンターパート」として見る見方を持っていたからである (山口 2006, 2009)。

途上国が貧困に喘ぐのは、自分自身の問題を自分たちで解決しようとする努力に欠けること、他力依存の精神構造が身に付いてしまっているからである。昔からの支配層が、既得権益を守るため、問題解決に非協力であるだけでなく、いつまでもその状態を維持したいと望む。教育や権利が与えられない一般大衆は、社会問題を自分たちで解決するために立ち上がろうとしない。この状態が続く限り、貧困からの脱出は困難である。彼らに必要とされるの

9) 「マザーハウス」 <https://ja.wikipedia.org/wiki/マザーハウス>

10) マザーハウス; <http://www.mother-house-jp>

11) マザーハウス社長・山口絵理子にブレない気持ちの原点を聞く
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20110114/257188/>

は、身の回りの小さな課題から出発し、自分たちの努力によって解決したという「成功体験」である。自己の能力に「気づく」ことが、成功へのきっかけになる。上から目線で「かわいそうだから援助する」という考えでは、かえって現地の人々の向上心や勤労意欲を削いでしまう。だいいち、彼らはそれほど弱くないし、けっこうずる賢い。つまり、自分の取り分については欲張りで、「フェア」ではない。

先進国の人々が「フェアトレード」の精神で接することは気高いことだとしても、やり方によっては逆効果になる可能性がある。特に問題なのは、フェアの基準が、われらと彼等では、しばしば異なることである。市場で決まる価格がフェアでないというのなら、どんな価格がフェアなのか。貧しい農民たちの言い値で買い取ることが「フェア」なのか。彼らは、買い手がカネを持った外国人と見れば、何倍もの値段を吹っかけてくるだろう。役人は賄賂を要求するだろう。輸送中に荷物が盗難にあうかもしれない。相手が金持ちで、こちらが貧乏ならば、「不当に高い価格」が「神様が定めるフェアな価格」であるかもしれない。商人が民主主義の伝道者であるのは、取引相手が貴族であろうと農民であろうと、ビジネスでは対等に扱うからである。つまり、ビジネスには個人属性は関係がない。市場に引き出されれば、貴族の子弟であろうと農民の子であろうと、正当な値札が付く。市場は、共同体の中の身分格差を認めない。だから、市場はフェアなのである。

「ビジネスはビジネス」としてクールに接することが相手を尊重することになる。もちろん強い立場の買い手が一方的な価格を提示して、売り手に値下げを求めることはビジネスの常道ではあるのだが。「持続するビジネス」を確立するためには、慈善ではなく、「先進国で売れる」、「デザインや品質のよいものを作る」が最善の策である。マザーハウスはブランド重視の製造小売業（SPA）である。低価格品を売る発展途上国ショップではない。しかし、マザーハウスの活動は、確実に貧困国に雇用や貿易収入をもたらしている。いわゆる、シェアード・バリュー（SV）原則を満たしていると考えられるのである。

次に、バングディシュにおける直営のマトリゴール工場を見てみよう。マザーハウスの専属工場の従業員の年齢は、工場長や管理職は30～40歳代の人々で構成されているが、従業員は熟練工の一部を除いて18～20歳代の若者が中心となっている。お茶を飲みながら彼らと会話をしたが、印象よりも若い世代の人々のように思われた。それでも、職人として仕事に接する態度は厳格であった。ミシン掛けなど、いくつかの工程で縫製加工の実習をさせてもらったが、威厳のある態度で、仕事に対する誇りを感じた。

山口絵理子代表は現地のスタッフとともに、工場内のデザイン室で新しいバッグのデザインの型紙を製作する。山口氏は、日本のマザーハウスでバッグを販売しながら、顧客からの意見を徴収し、新製品のデザインに活かしている。いくつかのデザインを考案して、定期的にマトリゴール工場を訪れ、そこで試作品に仕上げる。日本とバングディシュを行き来する生活を送っている。山口氏のタイトルは、バッグのデザイナーであり、マザーハウスのオリジナリティーは彼女に由来することが分かる。初期のジュート製の作品よりも、近年では革製のバッグが主流のようである。マザーハウスはバングラディシュでは販売していない。販売は、日本、韓国、台湾などの「マザーハウス」で販売している。

写真6は革製品のバッグを縫製加工するラインである。ジュートもやわらかい皮革もミシン掛けすると伸び縮みして真っ直ぐにミシン目が並ばない。かなりの熟練がないと綺麗な直

線でミシン目が並ばない。私もやってみたが、微妙に歪んでしまう。写真7は、ミシン掛けした半製品のミシン目や加工の状態を検査して、必要な手直しがあれば、ラインに戻す検査工程である。この工場は、大量生産ではなく、バッチ・システムで運営されているので、数十・数百のロット単位で生産が行われている。その分、雑然とした印象が拭えない。しかし、ブランド製品の多品種少量生産なので、基本的にこうした生産様式が適しているのだろう。

製品の最終品質検査工程では、ミシン系の残りが出していないか、製品にムラや欠陥がないか入念に点検する。品質を確認した後、出荷用の大きな段ボール箱に箱詰めする。

工場は家族的な雰囲気にも包まれている。工場長ほか経営幹部も権威主義の影のない、明るく気さくな人柄だった。山口氏は、バングラディッシュの民族衣装を着て、従業員の中に溶け込んでいる。彼女の信念である「平等主義」が隔々に至るまで実現されている。

3-2 グラミン銀行のBOP ビジネス

次に、マイクロファイナンスの手法で貧困問題の解決にチャレンジしている「グラミン銀行」を訪問した。周知のように、グラミン銀行と、その創始者のムハマンド・ユヌス博士は2006年にノーベル平和賞を受賞している。写真8は、ユヌス氏が受賞したノーベル平和賞とその時の記念写真、ビデオである。グラミン銀行のワンフロアはユヌス氏の記念館になっ



写真6 ミシン掛け工程



写真7 仕上げ工程



写真8 ユヌス氏のノーベル賞

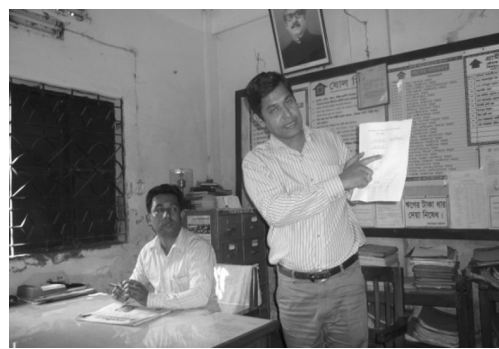


写真9 ブランチ・オフィス
(左：モーチャ事務所長のマーサン氏)

ていて様々な展示物が飾られている。

1976年、当時チッタゴン大学教授であったユヌス氏は、ジョブラという村で、高利貸から借金の取り立てで貧困に陥っていた女性たちに、ポケットマネーで20ドルほどのお金を貸してあげたところ、彼女たちの生活水準が向上しただけでなく、貸したお金が手元に帰ってきたという。その後数年間、学生たちと活動を続け、より広範囲にマイクロクレジットを展開、グラミン銀行の基礎が作られていった。しかし、無担保融資が法律で禁止されていたため、法改正にとりくむことになり、当時の中央銀行総裁に働きかける。中央銀行は新法の策定に着手、国会議員の賛同を得て、貧者のための「グラミン銀行法」が成立、1983年に「グラミン銀行」が発足した(池田 2013, p.112-113)。

発足当時の顧客数は5万8000人だったが、30年後の2012年には860万人に膨れ上がった。1993年には、女性の顧客比率が9割を突破し、女性の地位向上に役立っている。この理由は、5人組のグループで「借り手センター」を作る時、村の女性はチームワークが上手く取れることにある。5人組で融資を受けるわけではない。その中の数人が融資を受け、残りの人たちは、その借入金の使用方法が目的に叶ったものであるかを監視する。もちろん、5人が共同責任を負うわけではない。責任は、あくまでも融資を受けた個人である。他のメンバーは、将来の借入予備軍である。自分が融資を受けるときのための学習目的も兼ねている。このような実行と監視のチームワークが、女性ではうまく行くが、男性ではうまく行かないという。男性は、リーダーシップを独占したがるし、他人の監視を受けることを嫌う。誰がリーダーになるかで争いが絶えないという。そこで、勤勉な農村女性を中心に、グラミン銀行の活動が浸透していく結果となった(池田 2013, p114-115)。日本人の目から見て、男性の参加が少ないことは奇異に感じられるが、北国と違って南国では女性が勤勉であり、ビジネスの才能も優れていると言われている。真面目で相互扶助のネットワークを形成できる女性が中心とならざるを得ないのである。

グラミン銀行の活動は、下部組織の「センター」から成り立っている。「センター」は、5名1組になったチームを12個束ねたものである。この60名の女性が集まって毎週一度ミーティングが開かれる。センターのメンバーは、農村地区が90%以上を占める(工業地帯は5~6%に過ぎない)。

およそ15万個ある「センター」を束ねるのが地域の「ランチ・オフィス」(支店)である。ランチ・オフィスは2700個ある。その上には「エリア・オフィス」があり、10個のランチ・オフィスを束ねる。エリア・オフィスの上には40個の「ゾーン・オフィス」がある。その上は「本部」である。

今回は、「センター」、「ランチ・オフィス」および「本部」を訪問した。写真9は、ランチ・オフィスを写したものである。古い商店を事務所にしただけの貧弱な建物である。中は、事務用のイスと机、壁には掲示板がある。座って事務を執っているのが事務所長のマーサン氏、立って書類を説明しているのが、本部の国際プログラム担当のジャカリヤ氏である。ジャカリヤ氏が手にするのは、ランチ・マネジャーの考課表である。考課は6か月ごとに120項目について、4段階の評価尺度で測定される。主な評価項目は、①融資実績よりも、むしろどれだけ活動実績を上げたか。②どのローンがどれだけ増加したか。未回収金はいくらあるか、など成果に対する責任。③専門的能力、などである。これらの評価は上司

のチェックを経てトップに評価される。ジャカリヤ氏が示しているのは、センターのメンバーが融資を受け、返済した金額を記した帳簿である。この場合は、すべて返済が終わった人の貸借表である。この返済金の回収を担当するのが「センター・リーダー」である。

写真10は、ある農村地区における「センター・ミーティング」である。このトタン葺きの小屋は「センター・ハウス」と呼ばれ、ここでは毎週月曜日に集会が開かれ、融資した資金の回収が行われる。写真11は、センター・マネジャーのミタリ・ライさんが、貸付金の回収を行っているところである。センター・マネジャーは、グラミン銀行の社員である。ミーティングの開始にさきだち、センター・マネジャーは右手を挙げて宣誓をして敬礼のような素振りをする。人を尊敬する仕草であるという。センター・マネジャーの手元にはノートがあり、個々人の貸借実績が書かれている。センター・リーダーは、グループを代表して現金を返済する。センター・マネジャーはそれをノートに記載する。

メンバーの中には、このセンターができた1991年から参加していた女性がいる。彼女は、1200タカを借りて果物の行商から化粧品の販売に転じて成功した。15年掛かりで返済したあと、2,873,000タカを借りて町で化粧品店を出店した。現在、毎月3,300タカを返済しているという。彼女は、成功したビジネスウーマンと言えるだろう。

集会は1時間ほどで終わるが、村では子供たちも含め、大勢の人が集まっている。外国人(日本人)が珍しいこともあるのだろうが、とてもフレンドリーである。国際プログラム担当のジャカリヤ氏が集会でグラミン銀行の活動の意義を述べていたが、ベンガル語であったので詳細は分からなかった。

開発論でよく言われることだが、発展途上国の農村は「貧困」ではないのではないかと、いう印象を受ける。この村や田園はよく整備されていて、清潔で美しい。家畜もよく手入れされていて、元気である。子供たちも裸足だが、こざれいな身なりをしている。母親たちのサリーもカラフルで美しい。これだけを見たら、バングラディッシュが貧困国とは思えないだろう。他方、都会は猥雑で貧困状態である。ダッカの街並みは行きかうバスやトラック、その間を縫うように走るリキシャの群れで大混雑である。町は埃っぽく、人々の衣装も貧しい。川沿いにはゴミがうず高く堆積している。バングラディッシュでは、農村が豊かで都市が貧困のように思われる。

グラミン銀行では、サラム長官にインタビューすることができた。長官によると、グラミ



写真10 センター・ミーティングの集会



写真11 借入金を回収するセンター・マネジャー

ン銀行は1976年に設立され、1978年に多くの人々に反対されながら社会の底辺に暮らす人々に融資するマイクロファイナンスを開始し、ユヌス博士がこのプロジェクトを実施したという。2年後、融資を受けた女性たちはきちんと返済し、このプロジェクトが成功したという。こうして、グラミン銀行は「貧者のための銀行」に姿を変えたという。長官は、われわれは「女性を信頼する」、グラミン銀行は「普通の(商業)銀行ではない」と強調した。貧者に融資することが目的だが、そのために、借り手を教育しなければならない。借り手がトレーニングを受け入れることが重要だという。グラミン銀行が普通のマイクロファイナンスではない証拠に、「乞食のローン」(Beggar's loan)があることである。基本ローン(Basic loan)の金利が10~20%、住宅ローン(Home lone)が8%、ビジネス・ローン(Business loan)が5%の金利であるのに対して、「乞食のローン」は金利0%である。

乞食とは、定職がなく、財産を全く持たない者と定義されている。これらの「乞食」に職業訓練を与え、融資して商売にあたらせる。ビジネスを軌道に乗せ、計画的に返済させる。利益を稼ぐようになったら、グラミン銀行に貯金口座を開かせ貯金させる。一定以上預金があれば、グラミン銀行の株を買うよう勧める。グラミン銀行の株を持てば、預金の利息以上の収益、配当と株式資産が得られる。こうして、「乞食」を脱出して資産家になることができる。その最初の一步が「乞食のローン」なのである。グラミン銀行は最初、国の資金で設立されたが、現在では株式の70%以上が、預金者の所有になっている。つまり、グラミン銀行は、貧困から抜け出ることができた人々が預金者となり、さらには出資者となったゴーイングコンサーン、世界に類例のない金融制度に変貌したのである。融資から得られた収入は、株式配当の形で預金者に還元される。つまり、制度として株式会社の形態は持つが、中身は「貧者(元貧者)のための、貧者による互助システム」である。普通のマイクロファイナンスとは本質的に異なる。こうした考えがあるので、多国籍企業との共同事業においても利益を目的とすることを認めない。

周知のように、グラミン銀行は積極的に合弁事業の出資者としても活動している。有名なのは、ダノンとの共同事業のグラミン・ダノンなどである。日本企業とは、雪国マイタケ(現、ユーグレナ)やユニクロとの合弁事業が知られている(星野 2012)。グラミン-ユニクロの店舗では、日本で売られているような若者向けカジュアル・ウエアだけでなく、バングラディッシュの民族衣装をアレンジしたカジュアルも販売されている。店舗は小さな実験店になっていて、現地向けに民族衣装をアレンジしたウエアが売られているが、意外にも日本人客が土産に買っていく。価格は日本のユニクロよりは安い、現地サイドから見れば高価なブランド品であろう。日本人客から見ると、バングラディッシュの民族衣装をアレンジしたカジュアル・ウエアは、カラフルで可愛く、デザインも斬新である。現地向けよりも、日本に逆輸出したら人気を得そうなデザインである。

写真12は、グラミン-ユニクロのロゴマークである。グラミン・ファミリーの一員としてユニクロが受け入れられていることを現わしている。ユニクロは、バングラディッシュで縫製加工の委託生産を行っている関係で、社会的責任投資に熱心である。この実験店舗も、まだ収益を上げるころまでは行っていないと思われるが、SVの実践として評価されるべきであろう。この店で企画・開発されたウエアが、新しいデザインとして日本で紹介される日も来るだろう。バングラディッシュの女性向けのカラフルなカジュアル・ウエアは、夏用のファッ

ションとして日本人女性の人気商品なのである。ユニクロのSPAモデルの逆バージョン(リバース・イノベーション版)である。グラミン-ユニクロが発信源となって、世界で新しい若者ファッションのブームが生まれることを期待したい。

3-3 地元の生活環境とビジネス環境

バングラディシュの問題は、都市部に集中して現れている。ダッカの河口にある港には錆びて老朽化した船舶が無数に停泊している。そこにおびただしい貧困者、老人や子供たちが寝泊まりしている。対岸に渡るための木製の渡船が、霧の中を無数に行き来している。港はゴミだらけ、河川は汚染しつくされていて、異様なにおいが立ち込める。川の両脇はゴミ捨ての山ができていて、鉄道の線路沿いにはバラックが立ちび貧民街を構成している。人々が線路を道路代わりに利用している。日没を知らせるコーランの歌声があたりに響く。線路沿いのバラック住宅の前で女性が夕食の準備をしている。彼女の家は、寄せ集めの木材の上にトタン板を載せて、カラフルな古い布で覆っただけの狭い空間である。その向かい側では、子供たちが歓声を上げて遊んでいる。幼い子供は素っ裸であるが、機嫌よく笑っている。裸の子どもはよく見かける。この線路の上を屋根に人を満載した列車が時より通る。踏切では交通渋滞が起きている。

貧民街の人々が、なぜ貧困になってしまったのかについては聞き出す時間がなかった。元から貧困な人もいるだろうし、失業などで貧困になった人もいるだろう。こうした人々に仕事を与え、収入を得させ、子供に教育を授けることが、長期的な視点から見て貧困を脱する方法だろう。しかしその初期条件として、読み書き能力と僅かばかりの資金が必要だろう。それを得るチャンスは極めて限られている。グラミン銀行の「乞食のローン」は、その初期条件を与える価値あるBOPビジネスである。

スラム街の住人は確かに物質的には貧しいが、集落全体はなぜか明るく楽しい雰囲気に含まれていた。われわれが写真をとっても、いやな顔一つせず、通訳を通じて日常会話をすることができた。驚くことに、外国人と見るや金銭をせがむ類の人間は一人もいなかった。つまり、この集落は、農村と同様、ある種の倫理観が感じられた。ここでは「貧困」を恥じている人はいないようだ。しかし、我が身を恥じる気持ちがなければ向上心は生まれないのも事実ではあるが。貧困は恥ずべきことなのか、それともライフスタイルの一つなのか。どうやら貧困は、物質的条件よりも、心の条件が大きな比重を占めるようである。今日よりも明



写真12 グラミン-ユニクロのロゴマーク

日の生活が良くなるという希望が持てるのなら、「現時点」での物質的貧しさは我慢できるのだろう。バングラディシュは経済成長が軌道に乗り始めている。明日が今日よりも良い日であると信じられるのなら、人々は明るい気持ちで生きられるのだろう。

結び BOP ビジネスとリバーサイノベーション

NPO の役割と限界

BOP ビジネスの担い手、中心は何と言っても NPO や NGO といった非営利セクターであろう。カンボジアの事例でみたように、「かものはしプロジェクト」はその典型的な成功例といえる。しかし、彼らとて、事業から上がる収益で活動のすべてをまかなうことはできない。支援会員の寄付によって維持されているのが現実だ。第一の問題点は、支援会員の寄付が減少すれば、プロジェクトは存続が困難になることだ。絶えず援助会員を増やして、善意の寄付を集めないと、活動自体が消滅しかねない。NPO 活動は、利益を目的としないため、構造的にビジネスの採算性が怪しくなる。利潤動機が働かないので、収益性の高いビジネスに発展させるインセンティブに欠ける。その結果、現状維持が精いっぱいという状態になりがちである。

第二の問題は、低い生産性である。一人でも多くの雇用を現地にもたらそうとして、無意識のうちに労働生産性の低い技術を選択してしまう。結果として、一人の賃金で二人雇用するような、低い賃金設定になりがちである。豊かさを享受するのではなく、貧しさを分かち合うことになってしまう。典型的な社会主義的平等社会がもたらす構造的な貧困である。それとは反対に、労働力の不足する社会では、労働生産性を高くするようなインセンティブが働く。労働を節約するようなイノベーションが生まれやすい。労働力不足のため労賃が急騰するので、労働力を節約する目的で機械設備が導入される。機械設備の導入には投資が必要だが、たとえ高い金利を払っても（金融資源が不足していても）労働力を節約できるのなら長期的には採算が取れるようになる。つまり、労働力が不足する社会では、賃金の高騰により機械化が進み、結果として一人あたりの生産性が向上し、所得も増えていく。他方、潜在失業者が多く、福祉的な観点から雇用が重視される社会では、賃金は低くなり、機械設備への投資が回避される。結果として、労働生産性は低下し、国際競争力が失われ、国民は貧しくなる (Allen 2011)。

「かものはしプロジェクト」は、雇用を最大にするために労働生産性を低く設定せざるを得ない事例である。手工芸的生産は、機械的な生産に比べて一人あたりの生産性は低い。もし近隣に筵の生産を機械で行う業者が出現すれば、コスト的に負けてしまうことは明らかである。あるいは、営利企業が製品を模倣すれば、価格競争力で負けてしまうだろう。つまり、BOP ビジネスの最大の欠点は、利益よりも雇用を優先するために、技術進歩が抑制される仕組みにある (Wankel 2008)。

それとは対照的に「マザーハウス」は、営利目的の企業活動であり、持続可能性が期待できるビジネスモデル (SPA) である。高いブランド価値の実現によって従業員に対してバングラディシュの平均賃金よりはるかに高い給与を支払うことができる。このため、社員の

定着率が高く、熟練が形成されやすい。有名ブランド製品と同様、品質の高い製品を作るためには従業員の技能熟練度が鍵を握る。高い賃金は、同社の暖かい平等主義の経営理念とともに、従業員の定着とモチベーション向上という成果を得るための戦略的必要条件である。しかも、経営者の山口氏自身が日本を含む先進諸国で、マザーハウスのショッパ経営を通じて、顧客のニーズを汲み上げ、新製品のアイデアに昇華している。それを基に、新製品のデザインを考案し、バングラディッシュの工場職人たちと試作を重ねている。結果的に、ブランド・ビジネスに共通する「デザイン志向の経営」が実現される。

「持続可能性」と言う観点から見ると、善意の人々による経済支援が必要なBOPビジネスよりも、ブランド志向のSPAの方が生存確率は高いだろう。市場を使うビジネスの方が、博愛に依存するビジネスよりも耐久力(durability)があるだろう。市場は冷酷だが、博愛は美しい。しかし、BOPビジネスがビジネスである以上、営利モデルの方が持続可能性は高いと言えよう。BOPビジネスにとって「営利活動」が重要なのは、経済合理性を学ぶ機会を提供するという所にある。発展途上国の人々が、営利原則がどのようなものなのか、経済合理性とはどういう判断を下すことなのかを学ぶには、BOPビジネスが最も有効な手段であろう。彼らの学習を促すために、個人による寄付行為でBOPビジネスを支えることは、合理的であろう。この場合は、BOPビジネスは手段であり、目的ではない。

マイクロファイナンスはBOPビジネスの救世主か

次に、マイクロファイナンスを考えてみよう。マイクロファイナンスは貧しい人々のための金融制度として、しばしば取り上げられるが、営利目的の企業である限り限界はある。他方、グラミン銀行は明らかに従来のマイクロファイナンスとは異なっている。成果主義による人事考課や学歴尊重(本部のマネジャー以上は修士号保持者が多い)という人事慣行は現代の金融機関に通じるが、業績評価の基になる「成果」の尺度は融資額ではなく、グラミン銀行としての事業活動にある。つまり、貧しい人々の事業や暮らしをどのように支え改善したかが「成果」になる。また、多国籍企業(ユニクロやユウグレナなど)との合弁事業活動も、他のマイクロファイナンスとは異なる点である。これらの合弁事業は利益を目的とするよりも、社会貢献を目的としている。

よく問題にされるのは、グラミン銀行の貸出金利が高いことである。ベーシックローン(Basic loan)の金利は10~20%もある。この金利は、資金が潤沢な先進国から見たら「高い」が、リスクの高い発展途上国では「安い」と言えるだろう。通常の高利貸の金利(年間)は50~100%であるという。高利貸の高金利に苦しめられてきた人々にとって、10~20%の金利(担保なし)は福音に違いない。農村の女性たちは数年もすると、投資から利益を得るようになる。余裕ができると、最初にすることが、子供たちへの教育投資であるという。学校に通わせるのである。自分たちは親から教育を授けてもらえなかったが、ビジネスを通じて教育の重要性を知り、教育に対して次第に興味を持ち始める。こうして、利益が出るようになると、子供たちを学校に行かせるようになる。子供が学校に行くようになると、次の目標は自宅の購入である。グラミン銀行のホームローンの金利は8%である。5人のグループの中から1人でも成功者が出ると、他のメンバーがそれをロールモデルとして模倣するようになる。こうして、融資を受けた人々の68%が貧困層から脱出したとい

う (サラム長官談)。つまり、グラミン銀行は、金融機関と言うよりも、金融とビジネス支援をセットにして貧困層の人々に与え、彼らを中間層へと押し上げる非営利・非政府機関と言うべきだろう。問題は、活動の中心が女性グループであり、男性が極端に少ないことにある。男性がグループ活動 (相互支援と相互監視) に向いていないことがある。グループを作ると、必ずリーダーシップを採りたがる男性が出てきて他のメンバーと対立が始まるという (池田 2013, p.114)。おそらくこれは、インドや他のイスラム諸国にも言えることだろう。男性をグループにしたマイクロファイナンス事業はあまりうまく行かないようである。したがって、バングラディッシュで成功している「グラミン方式」が他の発展途上国でも成功するかはわからない。やはり、社会的・文化的背景を汲み上げないと、BOP ビジネスは成功しないだろう。また、営利企業との合併事業も、双方の目的が齟齬をきたすようになれば、持続しないであろう。例えば、グラミン-ユニクロが成功して店舗数が50~100と増えていったとする。これをすべて合併形式で設立すべきなのだろうか。10店舗に達する以前に、通常の営利目的のユニクロ・ショップに切り替えていく、というのが常識ではないか。いつまでも、どこまでも「非営利」原則で通すことは、営利企業の自己否定になる。株主にとって、合理的な行為とは認めがたいだろう。したがって、多国籍企業の営利活動とマイクロファイナンスは、持続する接点を持ちにくいと考えられる。

有望な SPA 型ビジネスモデルとリパースイノベーション

安くても、品質やデザインの劣った製品は先進国の市場では売れない。その意味で、途上国で普及している製品でも、価格が安いだけでは先進国市場に浸透することは困難である。H&M、GAP、ユニクロなどのブランド製品の委託生産先はバングラディッシュなどの低賃金国が通り相場になっているが、それは製品企画、デザイン、マーケティング、ディストリビューションなどの付加価値部分が多国籍企業によって担われているからである。その意味で、先進国市場で受け入れられるためには、高い品質とデザイン性などのプロダクト・センス、アフターサービスなどの体制が整っていなければならない。発展途上国で雇用を生み出し、所得を増やすためには、製品企画やマーケティングの能力がなければならない。しかし、途上国の人々が、こうした能力を身に付けるのには、相応の時間と投資が必要である。しかし、現在の教育水準と普及度から見て、短期間のうちにそうした企画やマーケティングの能力を身に付けることは困難と思われる。

そう考えると、発展途上国では、付加価値は大きくなくても委託加工のアウトソーサーとしてビジネスを起業・運営することが、貧困から脱出する最も効果的な方法と考えることができる。バングラディッシュ、カンボジア、ミャンマーなどは、縫製加工品の委託加工工場で成功の軌道に乗りつつあるが、すでに労働力の不足により、賃金が年率19~20%も高騰している。毎年ストライキが頻発し、労働組合の賃上げ要求がエスカレートしている。つまり、市場の方が、博愛よりも、雇用の増加には効果的である。同時に、低賃金を求めて殺到する多国籍企業による委託加工の方が、短期間で現地の企業数を増やし、規模を増大させ、雇用を拡大する可能性が高い。現地の委託加工業者は、最初は地元の人々を低賃金で搾取するが、労働力の不足が起こると、瞬く間に賃金が高騰する。その結果、労働節約型の設備投資を増やすことになり、労働生産性が高まっていく。中国の改革開放からの35年の歴史に見

るように、工業化が軌道に乗り始めると、早いテンポで労賃が上昇していく。人口の比較的小さな国ほど、労賃上昇の速度は速くなる。それに比例して、資本装備率も高くなっていく。

このように考えると、発展途上国の BOP ビジネスは、初期のころは雇用を創造する力があるが、工業化の進展にともなって賃金が増え始めると、すぐに採算割れになる可能性が高いことが分かる。ノーブランドのコモディティーの場合、善意の寄付を募ったり、フェアトレードのような方法で支えない限り、雇用を維持できなくなる。しかし、少しでも多く雇用するためには、賃金を低くしなければならない。経済が成長を開始すれば、その様な低賃金では人は定着しないだろう。熟練技能を持った従業員が定着しない限り、ビジネスの持続可能性は高まらない。

このように、善意や博愛による BOP ビジネスは存続することが難しい。唯一、成功の可能性があるとすれば、NPO ブランドの形成である。「かものはしプロジェクト」で見たように、カンボジアの民芸品を「ブランド化」して、先進国市場で高く売るビジネスを形成することである。そのためには、商品の企画、デザイン、マーケティング、ディストリビューション、店舗経営のバリューチェーンをデザインしなければならない。一つのアイデアは、マザーハウスと共同企画して、新製品をマザーハウスのショップで販売する試みである。NPO は、ビジネスの方法を営利企業から学ぶ必要がある。それは、不安定な寄付収入（不況で寄付が減る）を補うためにも、自分たちで稼ぐ能力を持つ必要があるからである。

結論を述べると、発展途上国の貧しい人々を「市場」として行う BOP ビジネスが成功する確率は低いと言える。発展途上国の貧困な人々に必要なのは「雇用」であり、安定した収入である。BOP ビジネスが大規模な雇用を創造することは困難であろう。雇用の創造は、バングラディッシュの委託加工・下請け産業のように、貧欲な多国籍企業の方が効果的に行える。つまり、博愛よりも市場の方が冷酷であっても雇用の創造には適している。雇用と収入があれば、消費が可能になる。貧困層が中間層になるまでの移行期は、グラミン銀行のマイクロファイナンスや「かものはしプロジェクト」が有効だが、経済成長が軌道に乗り始めたら、マザーハウスのような委託加工のビジネスモデルが効果的であろう。両者ともに必要なのは「ブランド」である。ブランドの確立がないと、安価な途上国のコモディティー製品、フェアトレード品で終わってしまう。付加価値を高めるためには、先進国市場で「売れる」製品を作らなければならない。つまり、メイドイン BOP 製品だからこそ、先進国で通用する品質とデザイン、ブランド力を持たなければならない。その意味で、持続可能性と言う観点からも、「博愛主義的な SPA」がビジネスモデルとして最適であると考えられるのである。

参考文献

- Allen, Robert C. (2011) *Global Economic History—A Very Short Introduction—*, Oxford University Press. (グローバル経済史研究会訳『なぜ豊かな国と貧しい国が生まれたのか』NTT出版、2012年)
- Handwerker, W.P. (2001) *Quick Ethnography*, ALTAMIRA Press.

- 星野裕志 (2012) 「連携による開発途上国への参入 BOP ビジネスとソーシャル・ビジネス」大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』文真堂、(pp.285-301)
- 池田洋一郎 (2013) 『バングラディッシュ国づくり奮闘記』英治出版
- Porter, M. & M.R. Kramer (2006) "Strategy & Society," *Harvard Business Review*, 84. (December) (pp.78-92)
- Saul, J. (2011) *Social Innovation, Inc.*, Jossey-Bass.
- Schwartzman, H. B. (1993) *Ethnography In Organization*, A Sage University Press.
- 菅原秀幸 (2010) 「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』2-1. (pp.45-67)
- 菅原秀幸・大野泉・槌屋詩野 (2011) 『BOP ビジネス入門 パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社
- 安室憲一 (2010) 「グローバル市場の活断層に潜む戦略リスクの分析」『世界経済評論』54-4. (pp.27-35)
- 安室憲一 (2011) 「BOP(Base of the Economic Pyramid)の概念と現実 我々は何に BOP 研究の座標軸を求めるべきか」『多国籍企業研究』4. (pp.43-61)
- 安室憲一 (2012) 「BOP ビジネスの座標軸」、大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』文真堂、(pp.243-262)
- 山口絵理子 (2007) 『裸でも生きる』講談社
- 山口絵理子 (2009) 『裸でも生きる 2』講談社
- Wankel, C. (ed.) (2008) *Alleviating Poverty through Business Strategy—Global Case Studies in Social Entrepreneurship—*, Palgrave Macmillan.