

# Bangladeshにおけるソーシャル・エンタープライズ JITAの誕生<sup>i</sup>

大木 博巳 *Hiromi Oki*

(一財)国際貿易投資研究所 研究主幹

## 要約

2011年12月に、女性のエンパワーメントの向上を目的としたソーシャル・エンタープライズ、JITA Bangladeshが誕生した。JITAは、国際NGOのCARE インターナショナルとダノン・コミュニティーズ（フランスの大手食品メーカー、ダノンが出資するソーシャルファンド）との合弁会社である。JITAの社長には、CARE Bangladeshで、農村開発の『農村部販売プログラム』（RSP）を指揮していたサイフ・ラシッド氏が就任した。JITAは、農村部の女性の雇用創出に成果を上げたRSPをより大きなスケールで実施するために事業として運営する会社である。起業した背景には、事業規模の拡大や民間企業との連携促進、迅速な意思決定をするには、NGOでは限界がある。2015年に農村部での商品販売を通じて1万2,000人の女性に所得機会を与え、700万人のBOP層に新製品を届けることを目標に掲げている。

CARE Bangladeshの農村部販売プログラム

CARE Bangladeshは、2004年

にBangladesh最大手の靴製造販売会社、バタ・Bangladeshと提携して、農村部で女性販売員がバタの靴を訪問販売する事業を始めた。

目的は、雇用機会の提供者として民間会社を巻き込み、貧困女性、コミュニティ、企業の関係者すべてが利益を得ることができるディストリビューション・スキームを構築することにあった。これにより雇用と市場アクセス改善による女性のエンパワーメントの向上を狙った。

プロジェクトは『農村部販売プログラム』(Rural Sales Program=RSP)と呼ばれ、この女性販売員を『アパラジータ (Aparajita)』と名づけた。これはベンガル語で「絶対に敗北を認めない女性」という意味である。

表-1 RSP の目的

農村部の貧困女性	就労して自らの所得を得る 起業活動を持続的に行うための知識を得る
コミュニティ	雇用創出・所得向上によるコミュニティ全体の生活水準向上
参加企業	農村部を市場として開拓し、販売拡大。

筆者作成

RSP は 2004 年に 2 年間の計画で始めたが、動き出したのは 2005 年であった。当時、バタ・バングラデシュマーで RSP を担当していたクアダー (Quader) 氏は、CARE バングラデ

シュの RSP について次のように説明していた<sup>ii</sup>。「プログラムは、バタ・バングラデシュと CARE バングラデシュの共同パイロットプロジェクトとして 2005 年に国内北部のナトーレ地方 (Natore District) で 49 人の女性販売員を使ってスタートした。女性販売員は、最寄りのバタ・ホールセール拠点指定したハブを通して靴を現金で仕入れる。バタは販売員ひとりひとりに見本を入れたバッグ、シューズ・カタログ、バッジ、顧客の靴のサイズを測るための足型、傘を提供するほか、定期的に研修プログラムを実施している。」

筆者は、2010 年 7 月 10 日に、ダッカの北西約 80 キロ、タンガイルの郊外で RSP に参加しているハブと呼ばれているバタショップやアパラジータを訪ね、販売活動の実際を体験した。バタショップには、靴をはじめとしてユニリーバの石鹸、シャンプーが一角に積まれていた。アパラジータは、バタショップに出向いて商品 (靴) を購入し、カバンに詰めて、各村を回って戸別訪問販売を行う。

面談したアパラジータの話から、訪問販売の様子は概ね次のようなも

のであった。バタの公認販売員であることを示すバタバッジを胸につけ、週に6日、曜日ごとに違った村に通う。1日に訪問する家庭は約50世帯。セールス・バッグには、石鹸、シャンプー、グラミンフォンの携帯電話、バタの履物とカタログそして衣料品などが詰まっていた。

売れ筋商品はユニリーバのシャンプー「Clear」。1ダース、2ダースとまとめて購入する家庭も多い。石けんや洗顔料やクリームなども売れている。

RSP参加企業の商品以外にも、ほしい品物があれば注文を取って販売することもある。農村部の多くの女性はTシャツなどの衣料品を必要としているが、市場まではなかなか買いに行けない。

顧客には、商品の使い方を説明して商品知識を伝える。バッグに入っていない商品が欲しいといわれれば、ハブセンターに注文し、品物を取り行って顧客に届けるまで十数日はかかる。

バタ・バングラデシュの役割は、アパラジータにバッグ、カタログ、身分証明書代わりのバッジ、足型(サイズを測る厚紙)、傘を提供して販売

の支援をすること農村部の中核都市にあるバタショップ(バタの小売店)を農村流通の拠点(ハブ)として提供すること等であった。

バタ・バングラデシュがRSP向けに販売した履物の種類は、70種(型)。安価なものは、型にプラ原料を流し込んで塗装したサンダルが42タカ(65円程度)、革靴は1,200タカ(1,800円程度)、ラインナップは充実していた<sup>iii</sup>。

ハブには、ハブマネージャー(女性の担当者)を置き、バタの靴をはじめとしてRSPに参加している企業の製品を配送するディストリビュータと連絡して商品を仕入れる責任が課されている。

バタ・バングラデシュが、CAREバングラデシュのRSPに参加を決めたのは、本社の意向と関係なく、現地法人のバタ・バングラデシュが独自に判断したものであった。バタは経営の現地化が進んでいる企業であるが、現地事情をよく知っているバングラデシュ人が経営をしているからこそ、決断ができたと言えよう。

CAREバングラデシュの役割は農村部の女性をリクルートして、希望者

の能力を確認し、彼女らに販売、健康に関する知識、会計、商売上の交渉、セールストークなど事業運営に関わるスキルを教授すること、商品を仕入れる際にマイクロファイナンスを仲介すること、アパラジータと参加企業の間を取り持つことである。

また、CARE バングラデシュは、販売地域ごとにアパラジータを支援する担当者（コミュニティ・ファシリテーター Community Facilitator ; CF）を置いた。CF は、アパラジータの販売活動がうまくいっているかどうか監視し、収入が上がらない場合にはアドバイスを与える役割を担っていた（図-1）。

図-1 RSP モデル



出所：大木博巳「グローバル企業にみるBOP ビジネスモデル」、2010年3月9日の『国際シンポジウムBOP ビジネスのフロンティア』発表資料

## 参加企業の拡大

RSP は、訪問女性販売員が49人で始めた。しかし、一年後にはその数が25人に減ってしまった。理由は、利益が低すぎて採算が合わなかったこと、女性による戸別訪問販売に対して周囲の人々からは良く見られなかったとい社会・文化的な偏見に直面したためである。販売モデルとしてのあり方が、開始当初から疑問視されたのである。

立ち上げ早々、壁に直面したCARE バングラデシュは、収益性の問題を解決するために、次の様な対応を行った。

第1は、商品の物流チェーンの改善である。女性販売員がハブに商品を取りに来る時間を節約するために、販売員の自宅あるいは訪問販売先に商品運ぶサービススタッフ（Service Person）を設けた。サービススタッフを設けることで、運搬時間を節約し、販売する女性もツカバンの中の商品の種類や数を多くすることが可能となり、より収益を上げやすくできるようにした。

第2は販売する商品の種類を増や

したことである。2006年12月初め、CARE バングラデシュは日用消費財大手のユニリーバ・バングラデシュと新たな提携を結んだ。ユニリーバはインドで農村部の女性の自立支援と販売促進を目指す『シャクティ (Shakti)』プロジェクトを推進しており、これを見本にバングラデシュでも2003年から『ジョイータ (Joyeta)』プロジェクトを展開していた。農村部の約2,000人の女性(ジョイータ)に経済自立のチャンスを提供していた。

ユニリーバ・バングラデシュにとって、RSPへの参加は、同社がまだ開拓しきっていない北部と東部地域の20以上の地区を市場として取り込むメリットがあった。2009年7月に、ユニリーバのジョイータがアパラジータに統合された。この統合により、RSPのアパラジータの数は3,000人に増えた。

その後、RSPには、バングラデシュの地場企業が参加している。大手化学品メーカーのSQUARE、野菜の種を販売するEAST-WEST seeds、携帯電話のグラミンフォン、さらに、農村部でヨーグルト製造販売してい

るグラミン・ダノンフーズも参加した。

RSPに参加していた企業は、2012年時点で、多国籍企業や地元企業の計7社、商品アイテム数は10以上、そのうち50%が医療・衛生用品、25%が消耗品(靴、洗剤)、25%がその他(電話カード、衣類など)という内訳であった。

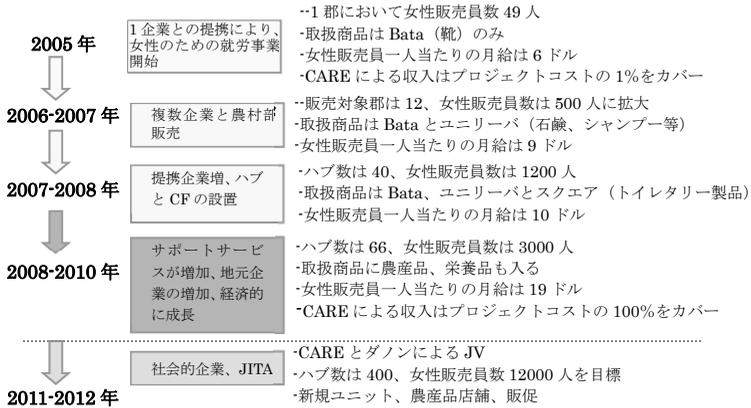
### RSPの成果

RSPの目的は、農村部の貧困家庭の女性に所得獲得の機会を与えることにある。RSPの訪問販売による売上高は、2005年の12,307ユーロから2009年には506,643ユーロに拡大した。(表-3) また、アパラジータの平均月収は、2005年は6ドルであったのが、2006-2007年には9ドル、2012年には19ドルと収入は着実に増えている(図-2)。参加企業の拡大効果が表れた。

前述した2010年に面談したアパラジータの場合、収入は週に1000タカ程度、働けなくなった夫の面倒を見て、2人の子どもを学校に行かせることができていると述べていた。

販売に対するマージン率は、商品の卸売価格を 100 としたときに、アパラジータが受け取るコミッションは 18 から 22%、サービスパーソンが 1 から 3%、ハブマネージャーが 5 から 6% であった。農村部におけるバタ製品の販売価格帯は 300 タカ～1,000 タカであることから、靴の販売に対して 1 個、6 タカから 20 タカの利益をえていたものと思われる。

図-2 農村部販売プログラム (RSP) から  
ソーシャル・エンタープライズへの転換



出所：Innovation Organisationelle & Social business

表-2 RSP 年間売上高

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
タカ	965,005	456,7006	7,712,017	27,402,235	50,078,872
ユーロ	12,307	50,169	77,335	284,669	506,643

出所：CARE Bangladesh Rural Sales Programme (RSP) Said Business School

表-3 販売マークアップ率 (卸売価格=100)

ハブマネージャー	5~6%	105~106
サービスパーソン	1~3%	106~109
アパラジータ	18~22%	125~133

CARE バングラデシュ等からのヒアリング (2010年1月時点)

RSPに参加したバタ・ Bangladesh シュは、どのようなメリットを享受できたのか。第1に、企業イメージの向上が挙げられる。RSPの取り組みが成功事例として、マスコミの報道を通じてバタの活動が脚光を浴びた。バタは、アパラジータの意見を取り入れた新カタログの作成、製品ラインナップ充実、さらにドキュメンタリフィルムを製作して積極的に会社のイメージアップに活用していた。

第2は経済的な実利。RSPへの参加は、未開拓の農村部という市場に同社が進出するための効率的な販売チャネルを得ることにあつた。2010年当時、Bangladeshの農村部でも経済成長のおかげでバタの靴を購入できるくらいの収入をもつ購買層が育ち始めていた。しかし、農村部で自前のディストリビュータを構築するにはコストが高くつくという問題に直面していた。

RSPを通じて販売されたバタの靴は、2005年の1万8000足が2009年には21万5000足と20万足を超えていた<sup>iv</sup>。2008年のRSPの売上高は3,000万タカで、このうち5~6割が

バタ製品での売上であつた。バタは、このプログラムの営業経費として年間約150万タカを見ており、十分な利益を出していたと思われる。

また、バタにとってRSPを通して、農村部に顧客開拓できたことは大きな利点と言えよう。Bangladeshには100万の小売業者がいるが、その3割しか正規のディストリビューション・システムに組み込まれていない。7割、つまり70万の小売業者とは、市場や大手商店で商品を購入し、最終消費者に販売する小売アウトレットや露天商などであるが、これらの小売業も国内全域で営業しているわけではない。アパラジータはこのような小売インフラから取り残された地域で、バタの販売活動を可能にし、新しいビジネスチャンスをとらえることができた。売上に貢献しており、すでに通常の販売チャネルとして組み込まれた。

## JITAの誕生

CARE Bangladeshは、2011年12月に、NGOの非営利事業であつたRSPを営利事業として起業した会

社 JITA を立ち上げた。JITA は「Aparajita」の後ろ 4 文字を取ったものである。

JITA は、CARE インターナショナルが 67%、ダノン傘下のダノン・コミュニティーズ (Danone communities) が残り 33%を出資した合弁企業である。JITA の企業国籍は米国である。これは CARE バングラデシュが米国 CARE によって支援されているためと思われる。社長には、CARE バングラデシュのサイフ・ラシッド氏が就任した。ラシッド氏は、RSP の育ての親ともいうべき人物で、民間企業から CARE バングラデシュに転職した最初の仕事が、RSP であった。ラシッド氏によれば、当時は、NGO と企業が協働することなど考えられなかったと述べている<sup>9</sup>。まず、企業に対して、CARE とは何かを理解してもらうのに大変苦労した。次に、企業はこのプロジェクトに必要な資金面で、CARE に頼り切っていた。実行するにあたって一切の資金を出そうとせず、結果だけに関心を持っていた。

状況が変わったのは、2005 年にプロジェクトをやり遂げたときにはワクワクするほどの成果が得られた時

であった。それをきっかけに企業の興味が深まり、もっと努力すれば、より大きな成果が得られるという期待が高まり、実際にビジネスとして事業を進める実現可能性の感触を得たという。

しかし、バタは RSP を投資機会とは考えておらず、CSR の一環として見ていた。バタは一部の費用を負担するという形で参加するに留まった。事業化に興味を示したのがフランスのダノンであった。

ダノンは、2006 年にバングラデシュのグラミン・グループ会社 (Grameen Byabosa Bikash、Grameen Kalyan、Grameen Shakti、Grammen Telecom の 4 社) と合弁企業グラミン・ダノンフーズ (Grameen Danone Foods) を立ち上げた。

グラミン・ダノンフーズの目的は、バングラデシュの貧困層に日常摂する健康的な栄養食 (ヨーグルト) を提供する独自のビジネスモデルを通して、貧困を削減することにあった。

ヨーグルトはバングラデシュの伝統的な食品として食文化に定着している。ヨーグルトを水で薄めた塩分が多く酸味の強い Borhani という飲

物と、グリーミーで濃厚な甘いヨーグルト、Mishti Doi が典型的なヨーグルト食品として普及している。しかし、低所得層や農村部住民にとっては価格や供給チャンネルが発達していないなどの理由で、日常的に摂取する食品にはなっていない。

ダノンヨーグルトを通して現地の子供たちの栄養状態を改善するという目標に向け、国際 NGO、GAIN（Global Alliance for Improved Nutrition）の技術サポートを受けて、最適な栄養補強ヨーグルトを開発した。商品化された栄養補強ヨーグルト『shokti+（ショクティ・ドイ）』は栄養状態を改善するとともに、乳酸菌の効果により現地の子供たちによく見られる下痢の症状を軽減し、短い期間での回復に貢献するとしている。

2009年にグラミン・ダノンフーズは、同社がまだ営業を行っていない農村部での販売を行うため、CARE バングラデシュの RSP に参加した。その試験販売に満足したことから、グラミン・ダノンフーズは、250 の新規ハブを設立するという提案を行ったという。これにより女性販売員数は 12000 人に拡大し、一カ月の取

入が平均 1000 タカ増えるという試算を出した。この投資前提として、ダノンは、RSP が NPO 事業から、企業により運営されるビジネスに転換することを提案した<sup>vi</sup>。

CARE バングラデシュにとってダノン・コミュニティーズは、株主として理想のパートナーであった。ダノン・コミュニティーズは、グラミン・ダノンフーズが、2007年12月に、工場を増設する際に、ソーシャル・ビジネスへの出資を目的に創設された<sup>vii</sup>。いわば、ソーシャル・ビジネスの「インキュベーター」組織である。

### JITA が目指す目標

ラシッド社長は、2012年9月の筆者とのインタビューの中で、JITA をスタートさせた当初、2015年に収支をトントンにさせることを目標に置いたが、2014年中にこれが達成できない見込みだと述べていた。滑り出しは、大変順調であったようであった。

JITA が掲げた目標は、農村部での商品販売を通じて 2015年に1万2,000人の女性に雇用機会を創出し、450社の地場企業と新規雇用1000人

の創出、BOP 層の 700 万人に市場アクセスを改善することである。

この実現には、農村市場の創出が欠かせない。CARE から独立して JITA になってから、農村の消費者に商品が行き着くためにはどうすればよいかを熟考した末にラシッド社長が出した結論は、消費者の意識が生まれれば商品を販売チャンネルに乗せることができるということであった。消費者の意識がなければ商品を販売チャンネルに乗せることはできず、商品は販売できない。啓蒙活動の重要性である。

例えば、JITA は日本企業と共同で微量栄養素を混ぜたふりかけの農村部普及の可能性について取り組んだ<sup>viii</sup>。バングラデシュでは、栄養不

良人口は 44% に達するが、農村部の住民はふりかけを手にしても、それが自らの生活にどのように影響するのかを理解できない人が多数である。そこで、商品知識を正しく伝えることが重要となる。

一方、日本企業は、JITA のネットワークを利用して、農村におけるニーズや嗜好を見極めることに関心がある。そこに、JITA は農村部の消費者のための新製品開発で企業との連携の可能性を見出している。

市場創出において JITA が関心を見ている分野は、健康、衛生、栄養、技術、農業生産である。この分野で活動する企業を積極的に探している。ただし、JITA は提携を結ぶ企業に対しては別表のような選択基準を設けている。

表－４ 企業選択基準

【提携企業の社会的な選択基準】
・企業の中核となる価値（コア・バリュー）が社会企業としての原則とマッチすること
・企業の使命・ビジョンが社会企業に一致すること
・企業の他の部門で社会責任が履行（賃金、勤務環境等）されていること
・JITA と同じ差別のない民族ポリシーをもつこと
【提携企業の商業的な選択基準】
・新規ディストリビュータとして、法人格を有すること
・ビジネスを持続するのに十分な収入を生み出す条件が整っていること
・企業の物流範囲が地理的に JITA の事業範囲内にあること

出所：JITA 資料等

## ソーシャル・ビジネスとソーシャル・エンタープライズ

JITAに出資しているダノン・コミュニティーズは、バングラデシュでグラミンと CARE の 2 の NGO と合弁事業を行っている。

グラミンとの合弁会社、グラミン・ダノンフーズは、社会的企業のユニークなモデルとして知られている。これには次のような逸話がある。

2005 年 10 月、バングラデシュの農村部の女性の経済自立をマイクロクレジットで支援する活動によりノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏がダノンのリブー社長とパリのレストランで会食した際、ユヌス氏がバングラデシュでヨーグルトの合弁事業を起こさないかと持ちかけた。興味を示すリブー社長に、ユヌス氏は「まだ話は終わっていない。これをソーシャル・ビジネスとして起こす」と言うと、リブー社長がそれは何かと尋ねた。ユヌス氏は、ソーシャル・ビジネスは営利目的の事業だが利益を配当するのではなく、社会目的 (Social objectives) を実現するために再投資する事業だと応え

た。リブー社長は同意を示したが、ユヌス氏はもしかして自分の英語を誤解されているかもしれないと思って、その後、電子メール交換で意志確認し、ダノンとグラミンのソーシャル・ビジネス合弁事業構想が具体化に向かった<sup>ix</sup>。

グラミン・ダノンフーズでは、ユヌス氏の要請に従い投資家は事業利益を取得しない。ユヌス氏によれば、社会的企業は個人的利益を求めるのではなく、人々に役立つことを目的に創設された親切な事業を最大化させる社会的利益を目指す。投資家の役割は、①投資家は利益を事業開発、拡大のために使う、②投資家はテクニカルや専門的な知識などの支援を会社の利益のために提供する、③投資家は事業開発に必要なプロフェッショナルな支援提供のための促進をアレンジする、④投資家は社の持続可能な成長のために継続して支援を行う、と述べている<sup>x</sup>。

それでは JITA は、利益配分に関してどのような扱いをしているのか。ラシッド社長にこの点を質したところ、次のような回答が来た。「JITA には株主に対する配当支払いのため

の準備金がある。ソーシャル・ビジネスは、配当を行わないという定義で考えるのであれば、JITA はソーシャル・ビジネスの定義に当てはまらない。JITA はソーシャル・ビジネスというよりソーシャル・エンタープライズです。しかし、私たちが自らをソーシャル・ビジネスと考えようと、ソーシャル・エンタープライズと考えようと、私たちは同じ包括的ビジネスなのです。私たちは収益を上げると同時に貧困削減やことをすることを望んでいます。私たちの一番大きな目標は良い行いをして、その後で持続可能な企業になることです。」

JITA とグラミン・ダノンフーズの大きな違いを一つだけ挙げるとするならば、JITA はバングラデシュ人が経営をしている会社であるが、グラミン・ダノンフーズはダノン・コミュニティーズの外国人部隊に任せていることである<sup>xi</sup>。

バングラデシュでの実績を踏まえて、ラシッド社長は、次の大きな目標として、アフリカやアジアにおける JITA 流のディストリビューション・スキームの構築を視野に入れている。

注

- i 筆者は 2010 年 1 月にバタ・バングラデシュ、CARE・バングラデシュの関係者から RSP についてヒアリングをした後、2010 年 7 月には、ダッカから北西約 80 キロメートル離れたタンガイルでアパラジータとの面談、2011 年 7 月、2012 年 9 月に JITA の CEO ラシッド氏との面談の機会を得た。
- ii 2010 年 1 月 25 日、バタ・バングラデシュ社での同氏へのインタビュー
- iii RSP 向けのバタ製品カタログ
- iv バタ・バングラデシュのプレゼンテーション資料
- v 2012 年 9 月のラシッド氏との面談。
- vi 「欧州企業・NGO 等の BOP ビジネス事例」（ジェトロ、2013 年 8 月）。他方で、CARE バングラデシュが提案した可能性もある。ケアは女性販売員数を 12,000 人に拡大することを目指しており、ケアは計画実現には 100 万米ドルの投資が必要であると試算し、ダノンが 75 万米ドルを投資することを約束したという。（Forbes オンライン 2010 年 10 月 12 日付記事：In Bangladesh Women Are Taking A Shopping Network To The Villages。）2011 年 7 月に当時 CARE バングラデ

- シュに在籍していたラシッド氏と面談した際には、「RSP を分社化して RSP CARE Social Enterprise として立ち上げる。ダノンが6万ユーロの資金を提供する。社員は76名。NGO はやはりメンタリティが異なる。」と発言をしていた。
- vii ソーシャル・ビジネスに投資するための投資ファンド（SICAV＝フランスの投資信託）として設立したダノン・コミュニティーズ・ファンドは、仏銀行クレディ・アグリコールが資金を管理し、社会責任に関わる分野で活動するプロジェクトに投資をする。
- viii 2012年11月中旬から2013年2月にかけて試験販売。
- ix Muhammad Yunus : Creating a World Without Poverty, 2007, Public Affairs, New York, <http://www.youtube.com/>
- x 「グラミン銀行の軌跡と奇跡」ムハマド・ユヌス、一橋ビジネスレビュー 2009 SUM
- xi 設立当初より、ダノン・バングラデシュ子会社の駐在員がオペレーションを監督し、現地役員を指導する。商品開発、R&D、生産、マーケティングなどでサポートしていた。