論文

バングラデシュにおけるソーシャル･エンタープライズ、BRAC ～社会的企業の原点を探る[i]

大木　博巳 *Hiromi Oki*
（一財）国際貿易投資研究所　研究主幹

要約

BRAC（Bangladesh Rural Advancement Committee）は、1972 年にバングラデシュの僻村で、限定的な救援活動をする団体として設立され、今や世界の貧しい人々のための機会創出におけるグローバルリーダーへと発展している。BRAC が貧者のグローバルリーダーに上り詰めた原動力は、「BRAC モデル」の成功にある。

「BRAC モデル」とは、BRAC が経営する社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）、開発、投資が一体となり、財務面と社会貢献が両立する持続可能なモデルである。BRAC の資金的ニーズ全体の 27％は国際支開発援助機関などからの寄付により賄われているが、残り 73％はソーシャル･エンタープライズによる事業利益とや投資配当により BRAC 内部でまかなわれている。BRAC は将来的に 100％自己資金を目標にしている。

BRAC モデルの根幹をなすソーシャル・エンタープライズの目的は、貧しい生産者供の生産性向上や所得水準の増大を助け、彼らが貧困の悪循環から抜け出し、自立した起業家となれるようにすることにある。

バングラデシュは、これから 10 年後でも、まだ 20％以上が貧困ライン以下で生活していると予想（BRAC 関係者）している。貧困緩和のためには、開発活動とビジネスのシナジー効果が、今後とも重要となる。

BRAC のソーシャル・エンタープライズにとって、次のステップは、BRAC の使命とビジョンを推進する既存分野および新分野において、新た

な機会を捉え続けることである。そのような重点的に取り組む分野としては、炭素排出、苗床、クリーンエネルギー、浄水など環境関連事業が挙げられる。また、中長期的な視点から、中小企業の支援・育成が挙げられる。

機会均等と自助努力を重視するBRAC

BRAC は、世界最大の開発 NGO である。バングラデシュ国内に 3,000 以上の事務所（リージョナルオフィス、32 カ所）、エリアオフィス（305 カ所）、ブランチオフィス（2,705 カ所）を構え、正規職員は約 5 万人、BRAC が給与を支払うスタッフは 12 万人に及んでいる。2012 年の年間の BRAC の予算（支出）は、約 4.5 億ドル、このうち約 4 億ドル（マイクロファイナンスを含む）が教育、健康などの開発プログラム（Development Program）に使われている。一方、収入は 5.2 億ドル、内訳は各国の開発援助機関や国際機関からの贈与・寄付が 1.5 億ドル、所得創出プロジェクトと呼ばれる事業による収入が 1 億ドル、マイクロファイナンスの収入が 1.9 億ドルとなっている。所得創出プロジェクトおよび開発プログラム支援事業とは、BRAC がグループ内で抱える社会的企業、ソーシャル・エンタープライズと呼ばれている企業群が生み出す事業による収入で、その収益を BRAC は余剰と呼んでいる。

BRAC の開発プログラムは、贈与や寄付に一方的に依存することなく、BRAC のソーシャル・エンタープライズの事業にも頼っており、自前主義を志向している。

NGO としての BRAC が、貧困削減などに取り組でいる開発プログラムはスケールが大きい。例えば、BRAC が手掛けるマイクロファイナンスは、2013 年で借り手の総数は 420 万人、融資額は 15 億ドル、このうち借り手の 92%を占める小口貸し出し（100 ドルから 1,000 ドル）は、平均融資額が 275 ドルである[ii]。

BRAC はバングラディッシュで約 39,869 校（2013 年）の学校を経営している。これらの学校は政府の学校に通学できない人や、あるいは見放された若い人々のためにある。非政

府が経営する学校としては世界最大の規模である。

バングラデシュ農村部の生活には、家庭内のもめごと、土地を巡る争い、遺産相続、他の村の村人による違法行為などがつきものであるが、貧しい村人は法律知識に乏しく、公正に判断するリソースがほとんどない。BRAC は、こうした村人のために 2,000 人のパラリーガル（法律補助要員）を擁している。

表１　BRAC の収入・支出

単位:ドル

収入	2012 年	2013 年
寄付・贈与	151,952,798	214,470,192
所得創出プロジェクト	100,786,623	103,400,370
開発プログラム支援事業	52,874,996	55,135,979
マイクロファイナンス	189,422,226	228,235,431
銀行利息	16,390,469	14,999,160
投資収入	1,627,517	5,372,133
その他収入	7,055,970	6,439,502
家賃収入	1,291,292	1,291,440
収入合計	521,401,892	629,344,206
支出		
所得創出プロジェクト	89,594,236	91,714,599
開発プログラム支援事業	46,652,662	51,454,229
不動産	1,194,729	954,515
教育プログラム	54,837,910	90,708,656
最貧困層プログラム	26,227,743	30,656,979
コミュニティエンパーメントプログラム	2,784,962	4,371,895
人権・法律サービス	2,506,913	2,507,287
政策支援	509,974	1,103,079
健康プログラム	47,567,580	57,161,448
水・衛生	17,170,784	19,688,179
ジェンダー・公正	1,771,174	2,688,510
マイクロファイナンス	150,186,614	164,299,151
農業・食料セキュリティ	3,388,387	6,757,071
その他開発プログラム	4,369,568	8,583,422
支出合計	448,763,238	545,270,672
余剰（税引き前）	72,638,654	84,073,534
純余剰	70,074,551	81,432,509

（出所）BRAC Report 2012, 2013

（注）所得創出プロジェクトはアーロン、印刷、酪農、食料の分野における事業（ソーシャル・エンタープライズ）の収入・支出

2013 年の支出合計には贈与を含む

http://www.iti.or.jp/

健康部門にも多くの人材を投じている。BRAC の保健プログラムは1972 年から始まっている。ヘルスケア・サービスを貧しい人たちに届けるという治療中心から、健康への関心を高める活動を重視するようになっている[iii]。全国に 8 万 5 千人の医療従事者が配置されている。

健康、教育、金融は、BRAC が最も重視している開発プログラムである。BRAC の創設者ファザル・アベッド（Sir Fazle Hasan Abed）会長は、この三のプログラムがそろって初めて貧困から脱却するきっかけを持つことができると論じている[iv]。アベット会長によれば、貧困は神が人間に与えたものではない。貧困は世界的に人為的に作り出されたものである。なぜなら、人間が貧困を作り出したのは、経済システムの中に人々を巻き込まない排除の傾向があるからである。人を排除する要因を取り除けば、人々は経済システムに参加する方法を自分で見つけ、自活することができる。それでは、経済ステムに参加するには何が必要となるのか。丈夫な体（健康）と知識（教育）それに仕事を始める元手（金融）である。優先順位は、まず健康が来る。次に教育、金融と続く。

学校に行くことができて教育を受け、そして健康であれば問題ない。それであれば職に就くこともできる。さらに資金があればチャンスが広がる。

しかし、マイクロファイナンスによってお金を得ても、それが、必ずしも特効薬とはならない。誰かにお金を与えることはできるが、受け取った人はそれをどのように使うか、考えなければならない。そこに知識が必要となる。与えられたお金を使うためには、その環境を生き抜く健康を手にしなければいけない。

お金だけあっても健康と教育が揃わなければ、貧困から抜け出す助けにはならない。これら三のプログラムが揃った時に、初めて、人々は貧困から抜け出すきっかけをつかむことができる。あとはその人の努力しだいである。

BRAC の役割は、貧困が故にこうした機会を得ることができなかった人たちにも、同じように平等に機会を提供することにある。BRAC が重視するのは、機会均等と自助努力である。

BRAC モデル

BRAC の設立は、バングラデシュ独立までさかのぼる。1971 年 12 月、第 3 次印パ戦争がインド側の勝利に終わり、バングラデシュはパキスタンから独立した。英国から祖国に戻ったアベッド氏は、翌 72 年に荒廃した農村部を復興させるため、北東部シレット州 Sylhet の Sulla で救援・復興活動を開始し、BRAC（Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee）を創設した。73 年に、活動は救援・復興から長期的な地域開発へと変化した。BRAC はその後、Bangladesh Rural Advancement Committee に改名した。1974 年に、クリグラムで発生した飢饉と洪水の被災者に対する救援作業が始まり、BRAC はマイクロファイナンス活動を開始した。1975 年には、開発効果を研究する調査評価部を創設した。また、バングラデシュ北部のジャマプールで女性プロジェクトを開始した。

1978 年に、BRAC はアーロン（Aarong、「村の市場」という意味）を創設する。養蚕プログラムを支援し、手で紡いだ絹糸を市場で大規模かつ成功裏に販売するために設立された販売会社で、開発プログラムの支援事業の一つとして立ち上げられた。

アーロンのように開発プログラムをより実効性を高めるための支援事業として設立された企業、ソーシャル・エンタープライズは、アーロンの他には印刷（77 年）、コールド・ストレージ（80 年）等保健、食品、農業、畜産、漁業、教育、グリーンエネルギー等の分野で 18 社ある。（表－2）

90 年代後半には、民間企業からも出資を受けた投資事業を立ち上げた。デルタ BRAC ハウジング・ファイナンス（97 年設立、以下 DBH）、BRAC 銀行（2001 年）、bracNet（2005 年）などである。

さきがけとなった DBH は、国内初となる民間の住宅金融業である。今日においてもシェアは国内最大である。信用力の低い低所得者層は、貸し倒れリスクが高いが、マーケットの規模は大きい。返済能力を見極めるノウハウを持つBRACとの提携は理想的だった。

BRAC 銀行は、貸出先は中小企業が 56%と大半を占める。マイクロフ

http://www.iti.or.jp/

ァイナンスは 100 ドルから 10,000 ドル（8,000～800,000 タカ）程度の貸し付けが主だが、BRAC 銀行での個人向けは上限が 1,000,000 タカまでと高く、月収 12,000 タカ以上でなければ借りることができない。低所得者層よりは、雇用者である企業や中間層の強化を目的としている[v]。

日本企業の KDDI が 50%出資している bracNet は、インターネット接続サービス企業である。BRAC にとって、インターネット・プロバイダーは投資すべき有望な分野の一つである。もしも、農村部でインターネットアクセスがあれば、子供たちは通学することなくそこから学校と同じことを学べる。子供たちは通学するのではなく、学校が人々の家庭にやって来るのである。KDDI はそのようなインターネットアクセスを生み出すために BRAC に関与している。BRAC は全国規模のインターネットアクセスを立ち上げたいと考えている。これは特に教育に関連した分野などで非常に大切である。ただし、bracNet の経営権は KDDI が握り、BRAC が保有する株式シェアは 20%と少数株主、BRAC は直接経営に係わっておらず、投資として位置づけている。

開発プログラムとソーシャル・エンタープライズ、投資を事業の 3 本柱とする BRAC の組織構造は 2012 年時点において、図－1 のようになっている[vi]。開発プログラムはエグゼクティブ・ディレクターのマハブ・ホッサイン氏が統括している。開発プログラムは、専ら BRAC の社会的・慈善的使命の遂行を目的としており、潤沢な資金を持つが余剰金を持たない事業として運営されている。

ソーシャル・エンタープライズと投資部門は、マネージング・ディレクターのルミー・アリ氏が統括している。アリ氏は、スタンダードチャータード銀行出身の銀行マンである。バングラデシュ中央銀行を経て BRAC に転じた。貧困削減に対する情熱と銀行マンの冷徹な目も持ち合せている人物である。

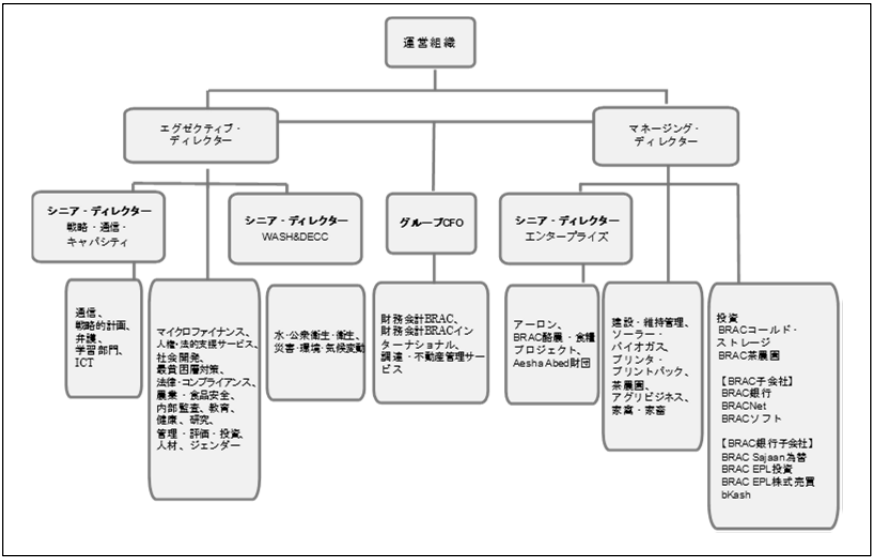
なお、ソーシャル・エンタープライズのうちアーロン、BRAC デイリー及びアイシャ・アベッド財団についてはタマラ・アベッド氏がシニア・ディレクターとして担当している。

ソーシャル・エンタープライズは、

貧困、非識字、疾病、環境影響の軽減といった社会的義務の遂行またはその他の開発目標を支援しながら事業として持続可能性を目指す社会的企業である。BRAC がソーシャル・エンタープライズを設立した時期は、バングラデシュが独立から日が浅い非常に貧しい時代で、国際的な支援もなかった。BRAC のソーシャル・エンタープライズは、バングラデシュの現実と直面しながら、独自に作り上げて進化させた純国産モデルであり、社会的企業の先駆と言えよう。

投資部門は、財政的に採算の取れる投資と金融サービス事業とで構成され、低所得者用住宅、マイクロファイナンス、中小企業貸付、情報技術、クリーン開発メカニズム（CDM）等基本となる社会的責任を伴う大義を実行しつつ、経営的に利益を生み出すよう組み合わされている。投資事業による配当は、将来的な流動性危機に対する抑えまたはセーフティネットの役割を果たすことで、ソーシャル・エンタープライズ事業および開発プログラムを財政面で支える。

図－１　BRAC の組織（2012 年）



（出所）BRAC 年次報告 2012 年を基に作成

BRAC モデルとは開発プログラムとソーシャル・エンタープライズ、投資事業が連携して、持続可能な社会貢献事業を遂行するシステムある。BRAC モデルが達成すべき目的は以下の 4 点である[vii]。

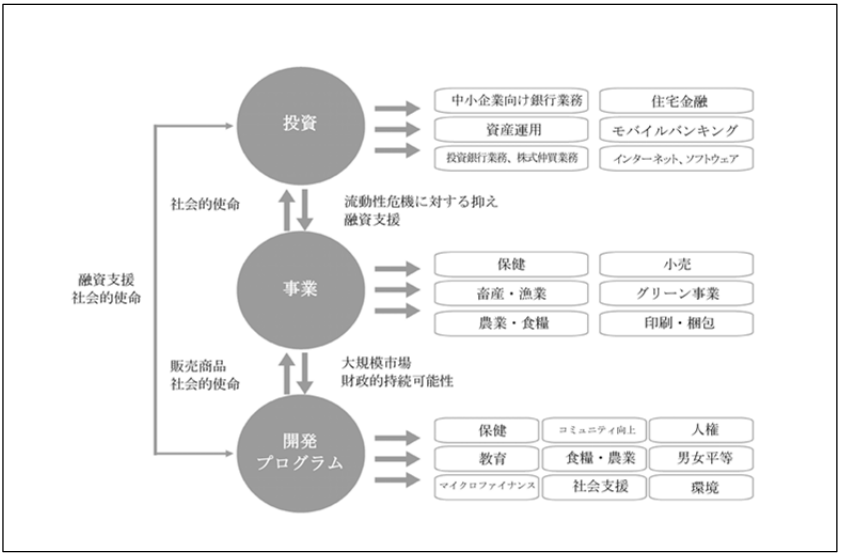
第 1 に雇用機会を創出すること。

第 2 に外部からの寄付・贈与依存を最小化するために、事業による余剰を創出すること。現在、資金ニーズ全体の 27%はさまざまな寄付と外部資金によって賄われ、残りの 73%は事業と投資によって運営されている。将来的には 100%自己資金とすることを目指している

第 3 にマイクロファイナンス、教育、技能開発などの BRAC の開発プロジェクトの持続可能性のための、ソーシャル・エンタープライズ事業を通じて長期的な支援や貢献を確保する。

第 4 に投資事業は、将来的な流動性危機や寄付依存に対する「備え」の役割を果たすため、長期的に実行可能な投資をする。

図－２　BRAC モデル



（資料）Overview-BRAC-enterprises-and-investment

「ビジネスは、貧しい人を助けることができる」

BRAC のアベット会長は「ビジネスは、貧しい人を助けることもできる」と喝破した。この自信の裏には、ビジネス活動を通じて利益を確保しながら貧困削減などの社会貢献を実践している BRAC のソーシャル・エンタープライズの実績がある。

筆者は、BRAC のソーシャル・エンタープライズこそが、社会的企業の原点であると考えているが、それを体現しているのは前述したアーロンである。以下では、アーロンの活動を紹介することで社会的企業の原点について考えてみる。

アーロンは、海外でも知名度が高いアーロンブランドの衣料品や工芸品を販売する小売業企業である。売上高は、年間約 48 億バングラデシュタカ（2013 年、ドル換算では 6 千万ドル超）。アーロンは、単一ブランドとしてバングラデシュで最も高い収益を上げている。アーロンが販売する製品は、伝統的工芸品・衣料品やファッションアイテム、家庭用品、ギフト製品、陶器や粘土製品、真鍮製品、籐や竹、黄麻、毛糸そして革製品や宝飾品など、生活にかかわる様々な製品を対象にしており幅が広い。

1 店舗で始まった国内販売店は、現在は国内 12 店舗、このうちダッカ市に 6 店舗、チッタゴンに 2 店舗、クルナ、シレット、ナラヤンガンジ、コミラに各 1 店舗の合計 12 店舗、ダッカ市にもう 1 店舗を設立中である。売場面積は約 18 万平方フィート、2012 年の顧客数は、約 800 万人に達している。本社のスタッフは約 1500 人で、そのほとんどは学生で、彼らはアルバイトとして働いており、その 7 割以上は女性が占めている。

小売りの特化しているアーロンは、自社ブランド製品の生産を外部に生産委託して製品を調達している。委託先はアイシャ・アベッド財団（Ayesha Abed Foundation[viii]）に全体の約 6 割、残りの約 4 割は約 850 社の中小の生産者に生産を委託している。この約 850 社の生産者の 4 割は女性が占めている。

アイシャ・アベッド財団は、国内に 13 の基幹センターを配置し、それを拠点として 800 以上のサブセンターに枝分かれし、農村の深部までオ

http://www.iti.or.jp/

ペレーション体制を構築している。これによって、アイシャ・アベッド財団は 6 万 5,000 人以上の雇用を創出している。

アーロンと委託生産者との関係は、アーロンがこれらの生産委託先に対して付属品や生地や原材料を提供、生産者は、アーロンから提供された原材料を購入し、アーロンがデザインした商品見本にならって生産し、納品する。

筆者は 2013 年 9 月 13 日にダッカ郊外（Manikgonj 村）にあるアイシャ・アベッド財団の基幹センターの拠点工場を訪問した。生産品目は、伝統的衣服などドレス 6 点、家庭用テキスタイル製品 25 点、すべてハンドメイドで製造している。拠点工場は、スタンプ台（型）の制作、プリティング（ブロック、スクリーン）、染色、刺繍、縫製、仕上げの一貫体制を築いている。生産体制は、拠点工場の他に下請けとしてウィング拠点（5 か所）、サブセンター（82 か所）がある。拠点工場の従業員は 3530 人、常勤は 154 人、残りはパートタイムマーや縫製部門では 1 着当たりの出来高払いピースワーカーが大半を占めている。

製造はアーロン本社からデザインなど詳細仕様を受け取り、工場で試作品を製作、本社に戻して製造許可が出れば、受注量に合わせて工場で生産計画を立てる。注文を受けてから 32 日間で本社に納品する。工場内を視察した感想としては、多品種少量生産のためか、一つ一つ丁寧に余裕をもって取り組んでいる。各部門に責任者が配置され手際よく仕事を指示していた。

従業員の待遇は、給料以外にヘルスケア（治療費の負担）、子弟の教育費の無料など厚遇されている。

工場に隣接して BRAC の事務所がある。おもな事業は、マイクロファイナンス、ヘスルケア、教育の 3 事業である。ヘルスケアのスタッフは 88 人。急病人が出た時には政府の病院に連れてゆくなど手厚い面倒を見ている。普段から家庭訪問して、家庭内に病気の症状（下痢など）がないかどうかチェックし、病気に関するアドバイス、家族計画、乳幼児のケアなどを指導をしている。この地域の住民の過半が BRAC のサービスを受けている。

http://www.iti.or.jp/

社会的企業の原点

アーロンが設立された目的は、前述したように、開発プログラムの支援事業として始まっているが、そのアイデアは、故アイシャ・アベット夫人であった。

彼女は、農村地域でBRACの開発プログラムを行っていた中で、女性が多くの技能を有し、多くの活動に従事することができるものの、彼女たちには販売や商品開拓の機会がないということを悟った。こうした女性たちがBRACから資金提供を受け、彼女たちが作った製品の販売を支援すれば、彼女たちの所得創出に繋がるとともに、その売り上げでBRACから借りたお金を返済することができる。

そこでアベット夫人は、農村のまずしい女性たちが作った商品を販売する事業の設立を思い立ち、アーロンが誕生した。設立当初、アーロンは、工芸品を販売する小売店と連携して5つ星ホテルで展示会を開催した。しかし、どのような小売店でもまだ売れていない商品の代金を生産者に即時に支払う店はない。商品を受け取り、販売できた後に代金を支払うことが通常の取引である。それでは、売れるまで長い時間を要し、すぐに現金を手にすることは難しい。

次に、アベット夫人は、収入を保障するビジネスモデルを考えた。そのコンセプトは、生産者は販売の可否にかかわらず支払いを即座に受けとることができること、販売について生産者の責任とするべきではないこと。農村地帯の供給者に公正な価格を支払うと同時に、需要も消費者の購買意欲も最も高い都市部の消費者に製品を販売することとなった。

アーロンの目的は、次ぎの4点に絞ることができる。第1に農村地域における雇用創出に貢献することである。アーロンの販売ジェネラル・マネージャーは筆者に次のように説明してくれた。

「私は道路から離れたところにあるアーロンのいくつかの生産拠点を訪れたことがあるが、そこに至るには車で行くことはできず、時には車を降りて1キロも歩かなくてはならないこともある。これらの生産拠点では、村の女性たちがやって来て座って縫って何かを作り、我々はそこ

http://www.iti.or.jp/

でそれを売る。もし効率的に生産を行えば、これほど多くの拠点は必要がなく、数カ所に集約した方が効率的である。もしもそれらがすべて集められて 5 箇所だけに集約されたら、コストはずっと安くなる。それでも、我々はそれらの拠点を保持することにした。なぜなら我々はそれこそが雇用を生み出すと信じたからである。」

第 2 は必要な技能の習得である。必要な技能を人々に与え職を得ることが、貧困から抜け出させる第 1 歩である。その技能はどのように変化しようと、あるいは失われようとも、再活性化することができる。

また、アーロンは、手織り機による織物の売り込みと生産指導に取り組んでいる。バングラデシュでも工芸品などの手作業は新しい世代には受け継がれていない。機械が商品を作るようになったため、技能は失われつつある。一方で、雇用機会が数多く増え、経済状況も向上している。多くの労働力が海外に出て収入を得ることがきるようになった。そのため、職人の子供たちが自分たちの親の職業に携わらなくなっている。若い世代を伝統技術に参加させて、技術を継承することが大きな課題となっている。

第 3 に生産者への注文を最大化し、生産者に対して安定的に生産を委託する。かつて、アーロンの利ザヤが縮小して利益が落ち込んでいた時に、製品を値上げすべきかどうかの議論があった。BRAC でアーロンを担当しているタマラ・アベット氏は、急な値上げをしてもアーロンの利益は増えるが、生産者への注文が減るため反対をしたという。3 つの商品を 600 タカで販売する代わりに、6 つの商品を 300 タカで販売した方がアーロンにとってよいことである。アーロンは、自分たちの利益のみに焦点を当てるべきではなく、生産者への注文が最大化することを望んでいる。アーロンは経験があり信用力が高い企業である。他社と比べてもアーロンとビジネスを行うリスクは低いと考えられている。

第 4 に正当な賃金を支払う。多くの場合、アイシャ・アベッド財団を含め、生産者はすべてのプロセスで発生した費用に加えて自分たちの利益を乗せた原価シートをアーロンに

http://www.iti.or.jp/

提出し、それをアーロンが承認するという仕組みになっている。また、生産者は実際の労働力や労働時間に応じた賃金を報告する。生産者が記載した賃金が正当であれば、アーロンはそれを保障する。

委託先の企業が賃金を労働者に適正に支払っているかどうか、モニタリングを行っている。アーロンには全国的な監査を行うモニタリング・チームがあり、生産する人々から、正当な賃金を受け取っているかどうかの聞き取りを行い、アーロンの責任者に対して賃金が正しく支払われているかどうかについて直接報告する仕組みになっている。

次に BRAC は何を目指すのか

ソーシャル・エンタープライズ、開発、投資の連携ネットワークから構成され「BRAC モデル」において、ソーシャル・エンタープライズは、財務的持続可能性と社会・環境上の使命を統合する責務を担っている。バングラデシュは、これから 10 年後でも、まだ 20%以上が貧困ライン以下で生活していることが予想されている。貧困緩和のためには、開発活動とビジネスのシナジー効果が、今まで以上に重要となる。また、BRAC は、将来的に 100%の自己資金で活動を賄うことを目標にしており、ソーシャル・エンタープライズの拡大・拡張、投資部門の事業拡大が予想できる。

BRAC のソーシャル・エンタープライズが、次のステップとして目指しているのは、第 1 に、BRAC の使命とビジョンを推進する既存分野および新分野において、新たな機会を捉え続けることである。そのような重点的に取り組む分野としては、炭素排出、苗床、クリーンエネルギー、浄水など環境関連事業が挙げられる。また、農業食糧確保プログラムは、これから発展し続けているプログラムの一つである。

第 2 に中長期的な視点から、投資事業として中小企業（SME）の支援・育成が課題となろう。ソーシャル・エンタープライズ部門と投資部門を統括していたルミー・アリ氏は、雇用を生み出すには SME が必要であるという認識を筆者に語った。BRAC 銀行の調査結果によれば、1

http://www.iti.or.jp/

ドルが使われるごとに、大企業よりもSMEで作り出される雇用は多い。大企業では、5億ドルあれば恐らく1万人の雇用は可能であるが、SMEであれば同じ5億ドルで500万人の雇用を創出できると述べていた。

バングラデシュの銀行もSMEへの融資を行なっているが、どの銀行もそれに特化していない。BRAC銀行はSMEへの融資に特化した初めての銀行である。BRAC銀行の貸付全体の51%は常にSMEへの貸し付けを含まねばならないというルールを設けている。

第3は、国際化である。BRACは、貧困削減とビジネスの融合では比較優位性を持っており、世界の貧しい人々のための機会創出における、今日のグローバルリーダーである。バングラデシュで誕生したソリューションを貧しい国々に伝播させることを使命としている。

BRACはバングラデシュ以外にも10以上の国で活動している。アフガニスタン、スリランカ、パキスタン、フィリピン、アフリカでは、タンザニア、南スーダン、ウガンダ、リベリア、シエラレオネ、それにハイチである。2014年にミャンマーで活動を開始した。

国外での活動内容はマイクロファイナンスが中心で、ソーシャル・エンタープライズの展開はまだ検討中のところが多い。貧困層開発やマイクロファイナンスといった基礎的な活動によって、現地状況やノウハウを把握したのち、ソーシャル・エンタープライズを拡大させる方が好ましいからだ。ただし、国外最大拠点であるアフガニスタンでは既に取組みが始まっている。

表２　BRAC の主なソーシャル・エンタープライズ

家畜・漁業	
人工授精プログラム	BRAC デイリーで登録した酪農家に向け、種付け用の冷凍精液を訪問販売している。年間 55 万ダースの冷凍精液が販売されている。
BRAC 養鶏	1996 年設立。家禽産業のパイオニア。年間 930 万匹の雛を提供している。
BRAC 飼料工場	1999 年設立。年間 31,448 トンの飼料を販売している。
BRAC ブロイラー・プロセッシング・プラント	2001 年設立。バングラデシュで最も大きいブロイラー工場を持ち、年間 1,400トンの鶏肉を生産している。BRAC ポートリーが雛を提供した家禽業者から鶏を買い取り、都市部へ鶏肉を供給する。
BRAC フィッシャリーズ	1998 年設立。漁業向けに魚卵、小魚、稚エビ、毛バリを供給する。8 つのエビ孵化場、4 つの鯉孵化場、ティラピア孵化場、海水魚飼育場、養殖ケージを所有している。
農業	
BRAC ソルト・インダストリーズ	2004 年、国内でのヨウ素添加塩の不足を受けて設立された。
BRAC コールド・ストレージ	1980 年、UNDP の支援を受けて設立された。コミラ地区に 4,000 トン級の短期冷蔵ストレージを持つ。東部ではジャガイモが収穫されるため、それを保存するサービスを提供している。
BRAC ベジタブル・マーケティング	1998 年、野菜マーケティング・輸出プログラムの一貫として設立される。小規模農家に研修、技術支援を施し、野菜・穀物（欧州で需要が高いものに特化）を栽培させる。収穫後、パッキングして欧州に販売。
BRAC ティー・エステート（茶園）	2003 年に買収後、BRAC の名義で設立された。チッタゴン地区で 4 つの茶畑を運営している。スタッフを含め 3,000 人を雇用しており、年間 1,600 トンの茶葉を販売する。
再生エネルギー	
ソーラー	1998 年、世界銀行の支援のもと、インフラ開発公社との提携で設立された。無電化地域で太陽光発電装置を販売している。
BRAC プリンターズ&パッケージング	
BRAC プリンターズ	1977 年に設立された印刷会社。製品の 8 割は BRAC の教育プログラムに使用される。印刷物のほか、カレンダー、出版物などを扱う。
BRAC プリンティング・パック（印字包装）	2005 年に設立。包装サービス事業で、年間 1,500トンを提供する。従業員を 100 名以上雇用している。

（出所）BRAC 年次報告書より作成

注

i　筆者は 2011 年から 2013 年にかけてダッカでBRAC関係者と面談の機会を得た。2011 年 1 月、2013 年 9 月に BRAC Managing Director Enterprises & Investments, Muhammad A.Rumee Ali 氏、2012 年 10 月に BRAC International Associate Director, Jalaluddin Ahmed 氏、2013 年 9 月に Aarong General Manager Retail, Abudur Roufsi 氏等である。本稿は各氏のインタビューを基にして執筆している。

ii　http://www.brac.net/sites/default/files/microfinance.pdf

iii　キャサリン H ラヴェル（2001 年）

iv　以下はBRAC関係者とのインタビューを基に記述

v　大木博巳・北見創（2011）

vi　2013 年の年次報告書では、2012 年の年次報告書に掲載されていた組織図が大幅に変更されている。開発プログラム、ソーシャル・エンタープライズ部門、会計、戦略部門など BRAC の全事業を副会長の指揮下に一本化されている。ルミー・アリ氏は、BRAC のボード―メンバーに入り、会計及び BRAC、BRCA International に関して副会長のアドバイサーに就任している。ソーシャル・エンタープライズ部門のトップには、タマラ・アベッド氏が任命されている。

vii　BRAC　Overview-BRAC-enterprises-and- investments

viii　1983 年に故アイシャ・アベッド夫人を記念して創設された財団。

参考資料

キャサリン H ラヴェル『マネジメント・開発・NGO－「学習する組織」BRAC の貧困撲滅戦略』新評論社、2001 年

大木博巳・北見創「第 13 章バングラデシュにおける NGO の社会的事業」、大木博巳編著『アジアの消費』ジェトロ、2011 年

BRAC　Overview-BRAC-enterprises-and-investments

BRAC　2012 年および 2013 年次報告書