

平成 22（2010）年度「NGO 長期スタディ・プログラム」最終報告書記載項目

提出日：平成 23 年 2 月 28 日

氏名：齋藤 隆祐

所属団体：特別非営利活動法人 日本紛争予防センター（JCCP）

受入先機関名（所在国）：BRAC 大学(バングラデシュ)、BRAC Southern Sudan（スーダン）、K-Rep Development Agency（ケニア）

研修期間（全体）：平成 22 年 10 月 10 日 ～ 平成 23 年 1 月 27 日

研修テーマ：紛争地域における NGO とビジネスセクターとの連携および事業評価スキームの確立

全体研修目標：

ビジネスセクターとの連携ないしインフォーマルビジネスの開発を通して、JCCP が今後の活動の柱の一つとして目指している裨益者による経済活動への支援のあり方を模索する。特に短期的には、JCCP が現在スーダンで実施中の紛争により困難な生活状況にある子ども・若者（路上生活者、戦災孤児、IDP、帰還民、元子ども兵など）に対する職業訓練後の就業率向上の為の施策を講じる。また、同様に当センターがケニア国内で、マイクロファイナンス機関(以下、「MFI」)と協働実施しているスラム住民に対する起業家トレーニング・プロジェクトに対し具体的な評価手法を講じる。

具体的な研修内容

1. BRAC 大学等（バングラデシュ）[2010 年 10 月 10 日～29 日]

アライアンスフォーラム財団主催の「マイクロファイナンスプロフェッショナル養成コース」に参加した。同プログラムは、主に(1) マイクロファイナンス研究者、実務者による講義、及び(2)フィールド訪問の 2 つから構成された。また、同プログラム修了後に、(3)個別で研修テーマに関連する下記団体を訪問し、団体の経営形態や課題等について調査した。

(1)講義内容

- ・バングラデシュにおけるマイクロファイナンス（特に BRAC が主催するもの）のこれまでの実績
- ・バングラデシュ国内におけるマイクロファイナンスのサービス内容（融資、貯蓄、保険）の概観
- ・MFI の財務諸表分析を通じた経営実態の分析法
- ・MFI に対する法規制と裨益範囲の関係性：政府および中央銀行側の視点からの分析(写真 1 参照)
- ・マイクロファイナンスのバングラデシュ国外・国際展開：実績と課題
- ・BRAC およびグラミン銀行（※BRAC とともに同国を代表する MFI で、多くの外資系企業と合弁企業を設立している）のソーシャルビジネスのビジネスモデルおよび事業計画
- ・BRAC グループによる教育サービス及び商業銀行(中小企業への融資)サービスにおける現状と展望

(2)フィールド訪問

- ・首都ダッカの貧困街に特化したマイクロファイナンスサービスを提供している SafeSave 視察

- ・ マイクロファイナンスの顧客にもなり得ない最貧困層に対するプロジェクトである、BRAC Ultra Poor Program の事業地視察
- ・ その他の MFI (特に ASA 及び BURO) のオフィスおよび裨益グループの視察 (写真 2 参照)
- ・ BRAC のソーシャルビジネスである Dairy & Food Project (酪農事業) の工場視察

(3)個別訪問

- ・ BRAC の傘下でインターネット事業を展開している BRAC Net 社を訪問。マネージャーから事業概要について説明を受けた後、フランチャイズ展開している e-hut と呼ばれる IT ステーション事業の店舗を訪問。(写真 3 参照)また、同社の日本人社外取締役と面談。
- ・ BRAC の傘下でソーシャルビジネス(リテール事業)を展開している Aarong 社の工場および小規模工房を視察。(製造部門は、Ayesha Abed Foundation(AAF)という別団体が運営)
- ・ グラミン銀行のソーシャルビジネス(小規模太陽光発電事業)、Grameen Shakti 社のマネージャーから事業について説明を受けた後、ダッカ郊外の裨益グループ視察。(写真 4 参照)
- ・ ダッカ市内のプラスチックリサイクル産業集積地視察。

2.BRAC Southern Sudan (以下、BRAC SS) (南部スーダン) [2010年11月1日~12月18日]

(1)Microloan の担当者から以下の内容の講義を受講

- ・ BRAC SS の活動
- ・ Microloan の審査基準の詳細
- ・ Microloan の経営・モニタリング指標の管理手法

(2)各業務担当者から以下の個別プログラムについて講義

- ・ 除隊兵士社会復帰プログラム
- ・ 教育、保健衛生、農業

(3)BRAC SS の Juba Area Office を中心に、同事務所が担当している支店およびマイクロファイナンスの顧客を訪問し、支店レベルでの日常業務の内容及び課題について学ぶ(写真 5, 6,7,8 参照)

3.K-REP Development Agency (ケニア) [2011年1月10日~21日]

以下の内容に関して、マネージャーおよび社内研修担当者から講義を受ける。(写真 9 参照)

- ・ ケニアにおけるマイクロファイナンスの実績
- ・ K-Rep グループの概要
- ・ ケニアのビジネス環境 (特に酪農関連ビジネスなど、貧困層の経済活動について)
- ・ K-Rep Development Agency の事業内容及びマイクロファイナンスの業務の詳細

その他、K-Rep から派生した以下のプロジェクト事業地視察およびマネージャーへのヒアリング実施

- ・ K-Rep Fedha Services (コミュニティで資金を共同管理する Financial Service Association を組織する会社)(写真 10,11 参照)
- ・ Juhudi Kilimo (特に酪農家に対して家畜などの資産を貸付け、そこから得られるリターンを回収するサービスを提供)
- ・ Makao Mashinani (貧困層に共有居住地を建築するためのローンを提供)
- ・ Fahida Project (都市部貧困層の青年、女性、HIV/AIDS 感染者などに特化したマイクロファイナンス) (写真 12 参照)

研修の成果：

(※目標に対し達成できなかった内容がある場合は、その理由とあわせて報告してください)

昨今、NGO による社会的事業における収益モデルの確立を含むビジネス的なアプローチにより社会問題の解決の有用性が喧伝されている。この様な状況下、特に実績があり応用範囲の広い MFI での研修を通して、ビジネス的なアプローチの可能性、意義および限界について確認することを主たる目的とした。この点に置いて、以下の成果を達成することが出来た。

1) ビジネス的なアプローチの限界

ビジネス的なアプローチだけでは解決できない問題が依然として多いということを再確認できた。

例えば、BRAC がバングラデシュで実施している Ultra Poor Program では、一切の資産をもたず身寄りもないような最貧困層にはマイクロファイナンスの顧客にはなり得ないという前提で、無償の助成金・受託金を利用し最低限の住まいと収入創出のための資産を寄与して、2 年間かけてモニタリングを実施して自立へ導く(最低限、マイクロファイナンスの顧客となり得るレベルに底上げする)というアプローチを採っている。JCCP が事業地としている紛争後の地域においては、社会及び経済基盤が極めて脆弱で社会的に排除された者が多く、同プログラムの様な多くの NGO が採っている基礎的な能力開発が持つ役割が重要であることを再確認した。実際に BRAC は、南スーダンで実施している事業の多くは、無償のファンドを利用した保健、教育、職業訓練プログラムであり、マイクロファイナンス事業は事業全体一部のみ限定されている。また、そのマイクロファイナンス事業を継続するために、財源大半は BRAC の自己資金を投入しており、その事業コストの多くは未だに回収できていないのが現状である。

2) 複合的なファンドレイズの可能性

ビジネス的なアプローチを採る場合の様々な種類のファンドの活用方法を学ぶことが出来た。

例えば、バングラディッシュの IDCOL というバングラデシュ国内の助成金と、自らのファイナンスサービスでの実績を活用して、割賦制を用いて太陽光発電装置を導入している。また、K-Rep の Fahida Project は、ケニア政府の Youth Enterprise Development Fund を利用し、初期費用を低減させながら多くの裨益者にマイクロファイナンスを提供している。更に、同グループの Juhudi Kilimo では、Grassroots Business Fund というアメリカの草の根型の社会的企業に対して投資をしているファンドから資金調達をして、家畜などの資産を農民に供与している(いわゆるアセットファイナンス)。更に、K-Rep Fedha Services のように、現地で古くから行われているテーブルバンキングという制度(グループ内で出資を募り、グループ内でお金を必要としている人に貸与する)をより組織化し、外部からのファイナンスを必要としないビジネスモデルを導入しているところもあった。

国際機関および先進国の政府系の助成金および受託金以外にも、上記のような多様なファンドが実際にどのように活用されているのか、また、その地域固有の伝統や慣習を活用して外部資金を活用しない事例を知ることが出来たのは大きな成果であった。

なお、二つめの研修目的である評価スキームの確立については、MFI が強みとする事業の経済的な側面への評価手法については多く参考にすることができた。他方、JCCP の事業は経済性のみならず、民族融和のレベルなどの社会性も評価基準としているため、その二つをどのように融合するかは今後の検討課題である。

本研修成果の自団体の組織強化や活動の発展への活用方針及び方法

本研修で学んだ事例を基に、当センターが今後プロジェクト立案時の現地パートナー団体の選定、資金調達方法および出口戦略の策定について多様化を促進できると考える。

従来、JCCP は他の多くの NGO と同様に、ある程度業務執行能力のある現地 NGO をパートナー団体として選定し、団体運営の能力強化の施策を講じながら、事業期間終了後に業務を現地パートナー団体に引き継ぐというのが一般的であった。しかしながら、概して、国際 NGO が事業終了後に撤退後は、特に資金不足により現地 NGO のみで事業を継続することが困難になるケースは多い。

このような場合、MFI のようなビジネスと NGO の両方の知見を有する専門機関の知識や技術を活用した上でプロジェクト自体をビジネスモデルとして構築したり、MFI が撤退する国際 NGO から業務を引き継ぎ、裨益グループの事業を継続的にモニタリングするという出口戦略も立案しうることが解った。更に、ビジネスセクターは事業を継続し利潤を得るという特性を活かし、現地のビジネスセクターと共同でプロジェクト立案を行うことにより、一般の現地 NGO とは異なりビジネス活動により資金調達手段を有する企業へ事業形態を移管していくという出口戦略の可能性に関して、本研修で様々な事例を通して学ぶことが出来た。

本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

本プログラムの受け入れ先機関として、国際 NGO、国際機関だけではなく、企業への派遣も促進するという選択肢も考慮する必要性を強く感じた。これは、上述の様に、NGO の企業連携というテーマに関する研修を更に充実化するためには重要と感じられた。

NGO と企業との間の人材交流は徐々に増加している一方、未だに未開発且つ限定的であり、BOP ビジネスを実施している経営企画部書や CSR 部門において研修を実施することにより、特に現地 NGO の資金獲得技術及び持続可能性の確立など、日本の NGO が課題として抱えている問題に対して、特に多くの新たなアイデアをもたらす機会となると強く感じられた。

その他

(総合的に研修成果を理解するために、写真類、スタディ員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、あわせて添付願います)

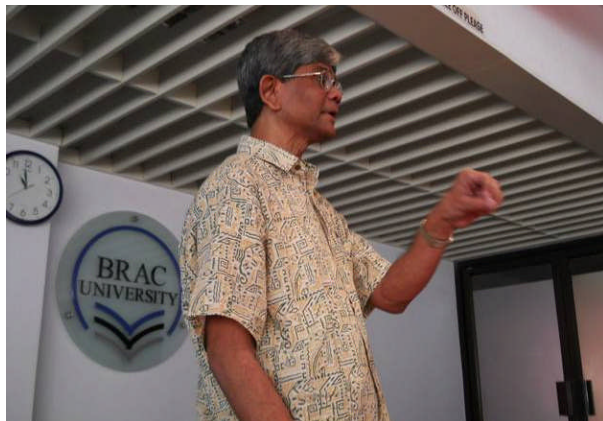


写真 1. BRAC 大学での講義の様子



写真 2. マイクロファイナンスの裨益者グループ



写真 3. e-hut のフランチャイズ



写真 4. Grameen Shakti 社にて



写真 5. BRAC SS の支店



写真 6. BRAC SS の裨益者グループ



写真7. BRAC SSにおいて研修成果を発表



写真8. BRAC SS 代表事務所前にて

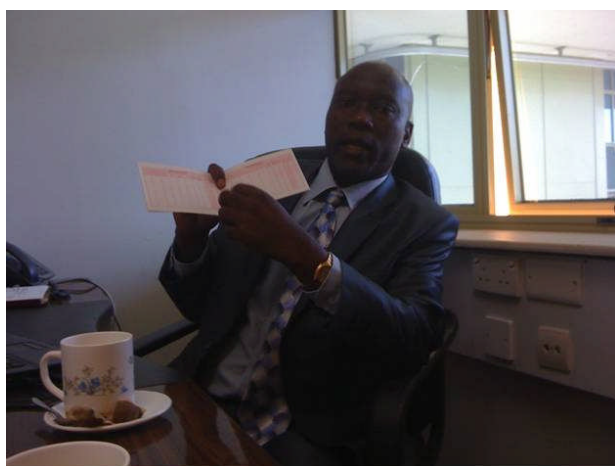


写真9. K-Rep Development Agency のマネージャー



写真10. K-Rep Fedha Services の支店前にて



写真11. K-Rep Fedha Services の裨益者グループ



写真12. K-Rep Fahida Project の裨益者グループ

以上