

バングラデシュにおける大規模マイクロファイナンス機関の事業拡大の課題と展望：グラミン銀行、ASA、BRACの事例より

ラーマン, アシフル
九州大学システムLSI研究センター：研究員

アハメッド, アシル
九州大学システム情報科学研究院：特別准教授

大杉, 卓三
九州大学大学院比較社会文化研究院：助教

<https://doi.org/10.15017/16969>

出版情報：九州大学アジア総合政策センター紀要. 4, pp.85-93, 2010-03-31. 九州大学アジア総合政策センター
バージョン：
権利関係：

Bangladeshにおける大規模マイクロファイナンス機関の 事業拡大の課題と展望

— グラミン銀行、ASA、BRAC の事例より —

Key challenges to the expansion of micro finance industries in Bangladesh:
Case studies on Grameen, ASA and BRAC

アシフル・ラーマン

(九州大学システム LSI 研究センター 研究員 (元 ASA インターナショナル ディレクター(IT)))

アシル・アハメッド

(九州大学システム情報科学研究院特別准教授 (九州大学次世代研究スーパースター養成プログラム・SSP 研究員))

大杉 卓三

(九州大学大学院 比較社会文化研究院 助教、九州大学アジア総合政策センター 協力教員)

Asifur Rahman

(Researcher, System LSI Research Center, Kyushu University)

Ashir Ahmed

(Guest Associate Professor, Department of Computer Science and Communication Engineering, Kyushu University)

Osugi, Takuzou

(Assistant Professor, Graduate School of Social and Cultural Studies, Kyushu University)

Abstract

After the Nobel Peace Prize 2006 was jointly awarded to Grameen Bank and M Yunus for work on microfinance 2006 and with the recent global economic crisis, micro finance institutions (MFIs) have been receiving global attention from the media, academia, financial institutions and government organizations. In particular, interest has turned to Grameen, ASA, and BRAC — the three Bangladesh based MFI giants with long operational experience — for information on creating MFIs with similar operational methodologies in the developed world. The wide network of these MFIs and their knowledge about the BOP population is necessary for BOP business co-ventures with the developed world. Grameen with its micro finance experience recently initiated implementing business to solve social problems under the new concept of social business. This paper introduces three large MFIs, their characteristics, growth and expansion; their role in ICT implementation for the reduction of the operational expenses; recent movement towards building regulatory alliances and the challenges ahead.

Key words : Microfinance, BOP, Social Business

要約

グラミン銀行とムハマド・ユヌス氏が2006年にノーベル平和賞を受賞し、またリーマンショック以降の世界的な経済危機の発生により、マイクロファイナンスは開発途上国の BOP 層を対象とした貧困削減の手段としてだけでなく、先進国においても注目を集めるようになった。Bangladesh では、グラミン銀行をはじめ多くのマイクロファイナンス機関が運用の実績をもっており、その経験は世界各国に活用され役立てられようとしている。本論文では、Bangladesh における主要マイクロファイナンス機関であるグラミン銀行、BRAC、ASA について、これまでの成長過程に見る機関運営の課題と、今後の更なる発展にむけて ICT の導入による経費削減や経営改善の必要性について述べた後に、ソーシャル・ビジネスの支援につなげるための提言をおこなう。

キーワード : マイクロファイナンス、BOP、ソーシャル・ビジネス

1. はじめに

バングラデシュが1971年の独立戦争を経て新しい国家を構築するにあたり、マイクロファイナンスは貧困層の人々に対して、小規模なビジネスを起こしたり、生活の資金を提供するための斬新な手法として導入が進んだ。独立から既に35年以上が経過し、マイクロファイナンス機関¹は、貧困層の人々からわずかな手数料を得ながら自立した活動を続けるための効率のよい運営方法を編みだしてきた。

バングラデシュのマイクロファイナンス機関は着実な成長を続けている。複数の機関が同時に成長することに成功しており、それはマイクロファイナンス機関が貧困層の人々の行動様式を詳細に把握していることを意味している。その結果、ローンの返済率は高く保たれており、貧困層の人々が堅実な金銭感覚を持っていることを世界に知らしめた。

近年、貧困層はBOP²とも称され、新たなビジネスのマーケットとして企業からも注目されるようになった。BOPの人々が堅実な金銭感覚を持つという事実の認識は、BOPの人々をターゲットとして、いわゆるBOPビジネスをおこない、製品やサービスを届けようと考えている世界中の企業にとっても利用価値があるといえるだろう。BOPは個人の購買力が低いため、単位あたりでは製品やサービスを届けるコストを低く抑えることは困難である。しかし、マイクロファイナンス機関が構築したBOPの人々へのネットワークを利用すれば、BOPを対象としたマーケットに企業がアクセスできる可能性は高くなる。これはマイクロファイナンスが金融サービスのための意味に留まらず、貧困削減など社会的な課題の解決をビジネスを通して解決しようとする「ソーシャル・ビジネス」の取り組みを支援するための社会経済基盤の役割を持つことを意味する。

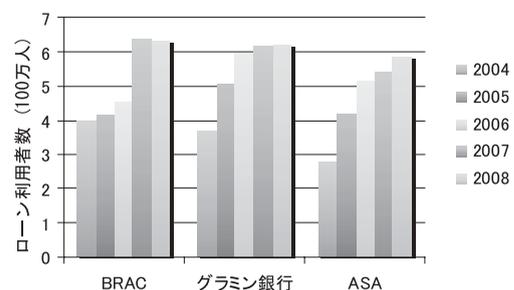
マイクロファイナンスという貧困削減の手法に対する分析はこれまでも多数おこなわれており、有効性と効果の限界について既に多くの研究が存在している。そこで本稿は、マイクロファイナンスという手法について分析するの

はなく、バングラデシュにおけるグラミン銀行、ASA、BRAC という3つの主要なマイクロファイナンス機関について焦点をあて、活動の現状を分析することで、大規模なマイクロファイナンス機関の活動の今後の発展に向けた課題について整理を試みる。

2. バングラデシュにおけるマイクロファイナンスの現状

マイクロファイナンスのサービスは、バングラデシュの隅々にまで広がった。人口5000人程度の村でさえ、その多くには5つ以上のマイクロファイナンス機関のオフィスが存在し、村人にサービスを提供している。1つの村で30以上のマイクロファイナンス機関がサービスをおこなう事例も存在する。村人はいくつものマイクロファイナンス機関の中から、自分にとって最もふさわしい機関を選ぶことができる。年月を経て、人々はこうしたサービスの利用は自分たちの権利であり、ローンは決められたスケジュールに従って返済する仕組みであることを認識している。マイクロファイナンスにおいて、ローン返済の不履行者の数は非常に少ない。債務不履行となる場合には、それぞれのマイクロファイナンス機関では何らかの救済案を借り手に対して用意している。こうして、マイクロファイナンス機関と借り手の間には年月をかけて信頼と相互依存の関係が構築された。

図1はバングラデシュにおける3つの主要な



出典：Bangladesh Microfinance Statistics 2007

図1 主要マイクロファイナンス機関の過去5年間のローン利用者数

1 マイクロファイナンス機関：Micro Finance Institution, MFI と略されて表現されることが多い。

2 BOP (Base of Pyramid) 経済ピラミッドの底辺層を意味する用語である。バングラデシュにおけるBOPの詳細については「BOPを変革する情報通信技術 バングラデシュの挑戦」アシル・アハメド/大杉卓三 編著 集広舎、2009年、を参照のこと。

マイクロファイナンス機関のローン利用者数を示している。バングラデシュではローン利用者が100万人を超える大規模なマイクロファイナンス機関は4つある。4位はPROSHIKAで1,761,638人の利用者を抱える。5位のTMSSは543,467人と、利用者数が一桁小さくなる。

過去5年間、これらのマイクロファイナンス機関は同様の成長傾向を見せている。現在、バングラデシュでは537を超えるマイクロファイナンス機関が3,150万人に対してサービスを提供しているとされる。ただし、マイクロファイナンス機関ではない組織、あるいは政府組織や、何らかのプロジェクトとともに実施されるマイクロファイナンス事業は、ここには含まれない。

マイクロファイナンス機関は、家族のうち1人にだけにローンの貸付を行う。原則として同じ家族の2人が同じマイクロファイナンス機関からローンを借りることはできない。1家族が4人と単純に仮定すると、先に述べたように3,150万人の利用者が存在するとすれば、537のマイクロファイナンス機関は合計1億2,600万人にサービスをおこなっていることになる。すなわちバングラデシュの全人口1億5,000万人の約8割の人々に対してサービスを提供していることになる。マイクロファイナンス機関のサービスは基本的には貧困層に提供されるため、バングラデシュにおいては人口の約7割である1億500万人の人々がマイクロファイナンス機関

のローンの対象者となる。単純に計算すると、1億500万人のローン対象者に対して、1億2,600万人の利用者が存在するため、そこに2,100万人の差がでることになる。この数字はマイクロファイナンス機関のサービスを重複して受けている利用者が存在することを意味している。つまり、ここでおこなったきわめて単純な計算から、2,100万人の人々が複数のマイクロファイナンス機関から同時にローンを借りていることが想定される。

複数のマイクロファイナンス機関から同時にローンを利用する行為は、マイクロファイナンス機関が想定したものではなかった。マイクロファイナンス機関の間には情報交換の機会がほとんど存在しなかったため、ローンの重複利用を監視できず、規制することもできなかった。結果として、マイクロファイナンス機関のサービスが拡大するに伴い、バングラデシュでは、ローンの利用者があふれることとなった。それは同時にマイクロファイナンス機関にそれだけの貸出資金が供給されていたことを意味する。表1に、バングラデシュにおける3つの主要マイクロファイナンス機関および小・中規模のマイクロファイナンス機関においてローン利用者の人数を示す。ここでの規模は、大規模が100万人単位の利用者、中規模は数万から数十万、小規模は数万人以下の利用者をもつマイクロファイナンス機関として区分している。

表1 バングラデシュにおける大・中・小規模それぞれ3つの代表的なマイクロファイナンス機関のローン利用者数

規 模	名 称	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
大規模	BRAC	3,993,525	4,159,793	4,550,855	6,397,635	6,327,250
	グラミン銀行	3,700,000	5,050,000	5,960,000	6,160,000	6,210,000
	ASA	2,772,719	4,181,594	5,163,279	5,422,787	5,877,480
中規模	RRF	42,740	66,190	138,547	134,708	-
	SKS Bangladesh	25,116	52,267	63,432	111,647	-
	BEES	45,565	79,551	103,836	103,535	92,700
小規模	CDIP	28,922	35,242	50,155	48,821	48,821
	CSS	26,222	26,656	34,133	44,070	-
	SDC	20,772	31,027	-	43,495	-

出典：Bangladesh Microfinance Statistics 2007

表2 利用者に対するローン残高 (米ドル)

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
BRAC	243,146,628	268,880,233	350,147,630	528,787,174	647,938,718
グラミン銀行	337,701,326	424,472,501	482,086,331	532,024,502	642,257,512
ASA	201,102,940	255,396,050	305,257,349	361,698,128	466,081,486
RRF	3,227,772	4,737,738	11,511,859	11,451,541	-
SKS Bangladesh	941,077	2,211,398	3,465,380	6,416,123	-
BEES	3,086,262	4,890,265	7,573,780	6,790,085	7,517,114
CDIP	1,500,190	2,173,068	4,263,750	5,783,146	5,783,146
CSS	1,598,486	1,627,414	2,036,497	3,497,019	-
SDC	1,466,664	2,238,393	-	3,390,901	-

出典：Bangladesh Microfinance Statistics 2007

表3 マイクロファイナンス機関の預金と運営費用

項目	グラミン銀行	BRAC	ASA	RRF	SKS Bangladesh	BEES	CDIP	CSS	SDC
預金額	433,448,946	197,543,880	132,994,391	2,590,113	-	2,485,557	-	-	-
1人当たり平均 ローン借入額	86	83	67	85	57	66	118	79	78
1人当たり平均 預金額	58	27	20	16	-	23	-	-	-
ローンに占める 経費の割合	12.72%	14.66%	11.25%	17.44%	18.60%	16.50%	14.31%	16.49%	-
借り手1人にか かる費用	11	12	7	15	11	11	15	12	-
スタッフ1人当 たりの借り手の数	244	184	216	115	166	149	109	166	97

出典：Bangladesh Microfinance Statistics 2007

表2は、それぞれのマイクロファイナンス機関のローン残高を米ドルで示したものである。このデータからわかるように、マイクロファイナンス機関は成長を続けているが、成長率は既に鈍化している。同時にこのデータは、マイクロファイナンスがバングラデシュの社会への浸透の程度を示していると言える。バングラデシュでは、既に多くのマイクロファイナンス機関が長期間の活動をしているため、市場は飽和状態に近い。

表3にバングラデシュにおけるマイクロファイナンス機関の主な特徴を示す。預金額やロー

ン利用者の数などは異なるのだが、マイクロファイナンス機関の特徴は全体としては似通っている。「1人当たりの平均ローン借入額」は、CDIPが118ドルと突出した数字が見られるが、それ以外は57～86ドルと同程度である。それぞれのマイクロファイナンス機関が「ローンに占める経費の割合」と「借り手1人にかかる経費」にも大きな差であるとはいえず、それぞれのマイクロファイナンス機関が運営にかかるコストもほぼ同じ程度であることがわかる。それとは逆に、「スタッフ1人当たりの借り手の数」には違いがみられる。最も少ない人数では97人に

対し、最も多い場合は244人にスタッフ1人のみで対応している。興味深いことに、この数の差異は経費には比例しない。

3. バングラデシュの大規模マイクロファイナンス機関

3.1 グラミン銀行

次に、大規模なマイクロファイナンス機関のうち3つの主要な機関について、事業の経緯と現状について述べる。グラミン銀行は、組織として初めてマイクロファイナンスを実施した機関であり、現在のマイクロファイナンスの基礎はグラミン銀行が構築したものである。グラミン銀行は、「金銭的な担保」という伝統的な概念を捨て去り、例えば5人の「グループの連帯責任」といった「社会的な責任」に置き換えた。グラミン銀行はこれを「連帯責任グループ」³と名付けた。この連帯責任の仕組みは、次の2つの主な理由によって課題を持つことになった。(1)ローンを返済している借り手が、ローンの返済ができなくなった借り手の返済を助ける責任を取る必要がある。(2)グループメンバーが自分の支払い能力に自信がない場合、5人グループを維持するために新たなメンバーを探さなければならず、新たなメンバーが見つからなければ他のメンバーがローンを利用できなくなる。そこで2002年にグラミン銀行は、5人というグループ構成を残しつつも、連帯責任の仕組みを取りやめた。そして5人のグループではなく、それぞれの個人が責任を負う仕組みとし、グループの連帯の仕組みは残しつつも、個人への貸し出しを開始した。ローンの利用に担保は必要ない条件は同じであるが、これまでの高いローン返済率を実現した仕組みを見直す大きなルールの変更であるといえる。

これまで NGO は、NGO としての登録をおこないマイクロファイナンス機関となりローンの貸し出し事業をおこなってきた。NGO は、人々に資金を貸し出すことは可能である。しかし、銀行ではないため、一般の人々が NGO に預金をおこなうことはできない。グラミン銀行については政府が銀行業務を許可しており、グラミン銀行のマイクロファイナンスを利用して

ない一般の人々でも預金をおこなうことが可能である。バングラデシュではグラミン銀行のみがこの許可を政府から得ている。政府はグラミン銀行に出資しているが、グラミン銀行の活動をコントロールすることはない。グラミン銀行は BOP や中小企業に対するマイクロファイナンスのサービスと、中間層の預金や教育ローンを扱っている。

2009年9月のデータでは、グラミン銀行のメンバーは7,500万人である。5人でグループを作り、10~12のグループは1つのセンターを形成する。センターは136,619存在する。その上位にブランチが2,559あり、さらに上位にはエリアが268、次にゾーンがバングラデシュの全国に40ある。40のゾーンを統括するのがグラミン銀行の本部である。グラミン銀行のスタッフは23,144人である。グラミン銀行では、利息の計算などの経理事務、通帳の扱いなどが複雑なため、センターの事務所に経理担当者を配置している。センターの事務所では、紙による顧客管理をおこなっている。コンピュータが導入されているのはエリアのオフィス以上である。センターやブランチのオフィスでは手書きで顧客の管理をおこなっている。エリアオフィスからゾーンオフィスへのデータ転送は携帯電話のネットワークである GSM が使用されることが多い。

3.2 ASA

ASA はマイクロファイナンスのみを実施する NGO であり、マイクロファイナンス専門の NGO としてはバングラデシュ最大である。ASA は1978年に NGO として活動を開始した。最初の1978~1990年の12年間、ASA は教育や保健衛生などの社会開発に取り組んだ。そして1991年にはそれらの活動を終え、マイクロファイナンス専門の NGO となった。グラミン銀行や BRAC よりも後にマイクロファイナンス事業に参入した ASA は、グラミン銀行や BRAC の事業運営を分析し、効率的でコストがかからず、また、現場の組織までが事業を容易に実施できる事業運営の方法を確立した。ASA は「グループの連帯責任」に加え「家族の連帯責任」の仕組みを導入した。これまでグループの

3 連帯責任グループ：Joint Liability Group, JLG。

連帯責任では家族から1名のみがローンを利用でき、同じ家族から2人はローン利用ができなかった。しかしASAでは、同一の家族から複数人がローンを利用できるようにした。また、借り手とローンオフィサーの交流を密接にすることで、グループや村の事務所の規模を小さく抑える工夫をおこなった。また、経費を削減するために、利益を出さない事務や会計のスタッフは村の事務所には配置していない。事務所の少人数のスタッフがすべての業務を実施できるように、会計手続きを含めて詳細な運営マニュアルが採用された。2006年までには出張所（支店、グラミンで言うセンターである）レベルで年間のバランスシートが作成できるようになった。そして現在、ASAの出張所はコンピュータの助けを借りながら、金融や管理情報システムに関するすべてのレポートを月や週単位で作成できる能力を身に付けた。このようにASAでは効率的な運営モデルを導入することで、大きな成長を遂げた。マイクロファイナンスを開始して16年で、グラミン銀行とBRACが30年

かけて獲得したメンバー数と同じ水準にまで達した。

ASAでは、目的別のローンの種類を選択することができる。グラミン銀行やBRACではローンを組む際に目的を記入する。ASAでは主な目的別に既にローンが設定されており、より柔軟なローンを利用することができる。また、ローンの返済をおこなう際には、25タカを単位として、50タカ、75タカというふうに金額を設定して返済をおこなう。預金をおこなう際には10タカが単位となる。これはASAの業務効率化の工夫の1つである。ASAでは、BOPや小規模ビジネスを顧客としている。

3.3 BRAC

3つ目のマイクロファイナンス機関としてBRACについて述べる。BRACは世界最大のNGOとして知られる。バングラデシュ独立戦争後、インドからの帰還難民の支援活動を1972年に開始した。BRACは120,337人のスタッフを擁している。そのうち61%が女性であり、貧

表4 大規模な3つの主要マイクロファイナンス機関の相違点

	グラミン銀行	BRAC	ASA
ローンの対象	BOP、小規模ビジネス、中間層	BOP、小規模ビジネス	BOP、小規模ビジネス
商品	ローン、預金、保険	ローン、預金（会員のみ）、保険	ローン、預金（会員のみ）、保険
担保（責任）	グループの連帯責任 / 個人責任	個人責任	個人責任
組織の関与	マイクロファイナンスのみ。グラミン・グループがその他の事業を実施。	マイクロファイナンス、教育や保健衛生などの各種事業を組織内で実施。	マイクロファイナンスのみ。
分割払いの返済	週1度	週1度、月1度	週1度、月1度
標準的な連帯責任グループの規模	60人	40人	30人
借り手1人当たりのコスト（年間）	11ドル	12ドル	7ドル
ICT（情報通信技術）の使用	組織の中間のレベルまで使用	組織の中間のレベルまで使用	各村の事務所レベルに至るまで使用
ICTシステムの使用	専門のオペレーターが使用	専門のオペレーターが使用	一般のスタッフが使用

出典：Grameen Bank at a glance 2009、Microfinance Information Exchange、および、グラミン銀行、BRAC、ASAの資料より作成。

困削減と貧困者のエンパワーメントという2つの目標に向けて活動をおこなっている。BRACでは、マイクロファイナンスを貧困の悪循環を断ち切るための重要なツールと認識している。さらに、農村の貧しい人々が生産者として安定した生活を送るための職業トレーニングや、メンバーと市場を結び付ける販売チャンネルの開拓に注力している。BRACでは、これら全ての貧困削減のためのあらゆる活動とマイクロファイナンスは切り離せない存在としており、マイクロファイナンスを1つの手段としながら貧困削減に包括的に取り組んでいる。

BRACは、巨大な組織の内部に様々な事業部門を有しており、互いに調整しながらそれぞれの事業を実施している。村の事務所では会計と業務管理を担うスタッフが配置されている。BRACのマイクロファイナンス事業は、BOPと小規模ビジネスを対象としている。

3.4 マイクロファイナンス機関の海外での活動

グラミン銀行、ASA、BRACは、バングラデシュだけではなく、さまざまな国でマイクロファイナンス事業の技術的な支援をおこなっている。バングラデシュのNGOにとって、国際的な活動の展開には制約があるため、グラミン銀行などのマイクロファイナンス機関は海外に支部は持っていない。これら3つのマイクロファイナンス機関は、UNDP（国連開発計画）などが実施するマイクロスタート・プロジェクトにチームを送り込み、国際的なマイクロファイナンスの技術支援のために貢献した。グラミン銀行とBRACは、インドの「グラミンSKS」や「BRACアフガニスタン」などのように、その名前を冠した多くの組織を世界中に擁することとなった。ASAもまた、ASAインターナショナル⁴による活動を、これまで世界15ヶ国で実施しており、現在でもインド、パキスタン、アフガニスタン、ナイジェリア、ガーナなどで活動をおこなっている。

バングラデシュの知見を活かし、他の開発途上国においてマイクロファイナンスの運営方法を規格化し、コンサルタントをおこなうことは

大きな貢献であると言える。1,000人に上るバングラデシュ人のマイクロファイナンス機関の専門家が、さまざまな開発途上国でマイクロファイナンスの理論やスキルを普及させ、運営に従事するスタッフのトレーニングに取り組んでいる。バングラデシュに限ればマイクロファイナンスの市場は飽和状態に近いが、その他の開発途上国ではマイクロファイナンス機関がローンの貸し出しに使える資金は十分ではない。国際機関などが融資の資金を準備しても、融資をおこなうための信用に足るマイクロファイナンス機関が不足しては、せっかくの融資をマイクロファイナンスとして利用できない。そのために、各国においてマイクロファイナンス機関を育成するニーズは高い。

このような取り組みは開発途上国だけに留まるものではなく、欧米の先進国にも展開している。その代表的なものにはニューヨークに本部を置く「グラミン・アメリカ」が2008年に設立された。既に1500人をこえるローン利用者があり99%以上の返済率を誇っている。グラミン・アメリカにおけるローンの対象は主に女性、とくにシングルマザーや移民である。2008年秋以降の世界的な経済危機にともない、先進国でのマイクロファイナンスの取り組みは一躍注目を集めるようになった。開発途上国とは社会制度など差異は大きく、社会的な機能や効果を直接に比較することは難しいが、開発途上国で誕生した貧困削減の一つの手段が先進国でも採用され始めたことは注目に値する出来事といえるだろう。日本も例外ではなく、日本での貧困問題を改善する一つの手段としてマイクロファイナンスや、そこに派生する「ソーシャル・ビジネス」についての議論がこれまで以上に活発になっている。

4. マイクロファイナンス機関に示された課題

本節では、マイクロファイナンス機関が抱える課題を次の4つに整理する。ここで整理の視点は、あくまでグラミン銀行などのような、規模の大きい機関を想定したものであり、組織として巨大化したのが故の課題も含まれる。そのた

4 ヨーロッパのエクイティファンドCMIが所有する組織

め、ローン利用者数が数千から数万人程度の小規模な機関に4つの課題をすべて当てはめることは現実的ではない。また、この課題の整理は、前節までに見た各機関の資料や統計データを基礎とするが、本稿筆者のマイクロファイナンス機関内部での事業を実際に実施した経験や、また村などの現場でのヒアリング調査による内容を加味したものである。

まず1つ目として、マイクロファイナンス機関の間での借り手の確認ができるようにすることが必要である。一つの村に複数のマイクロファイナンス機関のオフィスが存在するため、同一の個人がローンを複数の機関から借りてしまい、結果として返済能力を上まわってしまわないように、マイクロファイナンス機関の間で借り手に関する情報共有が必要である。

2つ目に、マイクロファイナンス機関の事業意識の確立が必要である。マイクロファイナンス機関はNGOであるため、ビジネスをおこなう事業体としての意識が高いとはいえない。マイクロファイナンス機関を含むNGOは、1人のカリスマ的な個人設立者によって設立されることが多い。小規模は資金で活動を開始し、個人のリーダーシップと管理能力に頼って成功を遂げるため、ほとんどの場合、NGOは個人の情熱に頼って活動を続けている。また、リーダー以外に組織を引っ張る人が存在せず、世代交代に失敗する事例は世界的に見ることが出来る現象である。これは、リーダーの独裁的なNGOの運営を許すことになり、リーダーのきまぐれがNGOの活動を不安定にしてしまう。これらはバングラデシュのマイクロファイナンス機関にも存在する問題である。

最近では、マイクロファイナンス機関を社会経済の開発の要素ではなく、金融機関としての要素に目を向け評価するようになってきている。つまり金融機関としての事業収益性を示し客観的な評価がなされ、その結果、マイクロファイナンス機関が投資先として魅力あるものと映れば、民間投資を引きつけることが可能である。そのためには、金融機関としての確固たる事業意識をNGOが持つことは不可欠である。

マイクロファイナンス機関が提供する金融サービスは、ローン貸付、預金、保険である、銀行の送金ルートを利用して海外送金が可能な場合

もある。これらのサービスは個人情報を取り扱うため十分注意が必要であり、NGOであるという甘い意識は通用しない。しかし現実には、確実な記録がおこなわれていなかったり、サービスの規則があいまいなこともある。もしマイクロファイナンス機関が破産したり、不適切な預金や個人情報の管理をしたり、また何らかの理由で事業停止に追い込まれた場合、預金は保護されずに消え去ってしまう。保険についても同様である。

3つ目に、マイクロファイナンス機関が飽和状態の市場において更なる事業の拡大を目指すには、新たなマイクロファイナンス商品の開発と、顧客の開拓が必要となる。ローンの借り手を、小規模なビジネスをおこなう個人だけではなく、一部の中小企業に拡大することが求められる。特にBOPのなかでも所得が多い上位層や、BOPより上位の中間層の一部においても、一般の銀行はローンの貸し出しをおこなわず顧客とはしていない。BOPの人々が小規模なビジネスに成功した場合、さらなる事業拡大のための資金を獲得するためのローンが組めないという問題がある。このニーズをマイクロファイナンス機関は取り込む必要がある。

また、3つ目の課題と関係して、マイクロファイナンス機関による小規模ビジネス振興の支援を拡大することが必要である。グラミン銀行やBRACのように、マイクロファイナンス以外の取り組みをおこなっている場合は、小規模ビジネスの支援もそこに含まれるのだが、マイクロファイナンス専門の機関の場合はローンのサービスのみで終わる場合がある。マイクロファイナンス機関はBOPの人々との直接コミュニケーションできる有効なチャンネルを構築しており、地域の各種情報にも精通している。そのため各地域で起業した小規模ビジネスはマイクロファイナンス機関を通してBOPのコミュニティ、もちろんマーケットともつなげることが可能である。その結果、マイクロファイナンス機関はより必要とされる存在となるだろう。

最後に、マイクロファイナンス機関の運営コストの削減があげられる。これはマイクロファイナンス機関に限ったことではなくNGO全般に当てはまる課題であるが、事業運営コストの削減の努力は常におこなうべきである。そのた

めに ICT（情報通信技術）など新しい技術の導入を検討する必要がある。ICT を導入するために初期費用は必要となる。しかし、事業効率が悪いマイクロファイナンスという事業において、ICT による効率化は先に示した ASA の事例のように、明白なコスト削減の効果をもたらす。

5. おわりに

整理した4つの課題は、マイクロファイナンスという貧困削減の手段を発展させるために、大規模なマイクロファイナンス機関が克服を求められるものばかりである。しかし、マイクロファイナンス機関は、あくまで BOP を顧客とした事業であり、通常の銀行のような金銭的な利益を優先するばかりに BOP の人々に対して過剰なプレッシャーをかけることは避けるべき

である。BOP の人々がいったん破産に追い込まれてしまうと、経済的に元の状態に戻ることは非常に難しい。マイクロファイナンスが貧しい人々を搾取する道具とならないように留意しつつ、マイクロファイナンス機関は直面する課題に対応する必要がある。

参考文献

- アシル・アハメド、大杉卓三 編著 『BOP を変革する情報通信技術 バングラデシュの挑戦』 集広舎、2009年
- Bangladesh Microfinance Statistics 2007, Institute of Microfinance, 2009
- Grameen Bank at a glance, Muhammad Yunus, 2009
- Microfinance Information Exchange
<http://mixmarket.org/data-differences>