

サービスの視点を導入したイノベーションの機会の認識と遂行

1150441 近松樹生

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本論文はグラミン銀行のケース・スタディである。グラミン銀行とは先行研究(1)によれば、グラミン銀行が提供するの
はお金だけではなく、借り手の女性たちに大きな自信を持たせ、「尊厳」という「パワーの素」を与えるものである。この考えは、グラミン銀行の事業をサービス・ドミナント・デザインの視座で指摘したものである。

一方、グラミン銀行創始者のムハマド・ユヌス氏は、グラミン銀行の役割をバングラデッシュの貧しい人々に対する善意の寄付という形の慈善活動とはしなかった。すなわち、ユヌス氏は、グラミン銀行という制度的なアプローチでマイクロ・クレジットをイノベーションとして貧しい人々に提供した。このように考えると、ユヌス氏がグラミン銀行というイノベーションの機会を適切に認識したことに驚かされる。

本研究では、そうしたグラミン銀行のイノベーションの機会の認識のメカニズムを解明する。ユヌス氏はサービス・ドミナント・デザインの視座でイノベーションの機会を認識した。そして、サービス・マーケティングの観点でイノベーション・プロセスを遂行した。以下では、こうした考えを文献(1)をベースとして事例分析ともに示す。

2. グラミン銀行のイノベーションの機会の認識

それではまず、ユヌス氏が何故イノベーションの機会の認識が出来たのかを、認識のギャップの存在に気付いた、予期せぬ成功があった、プロセス上のニーズの存在に気付いたという三点を順に解明していこうと思う。

最初に認識のギャップの存在に気付いたという点から解明していく。1971年12月、バングラデッシュはパキスタンからの独立で人々の経済的困窮に終わりが告げられると思った矢先、1974年に大飢饉が起りバングラデッシュの人々の経済的困窮に終止符が打たれることはなかった。その頃ユヌス氏は、バングラデッシュの大学で経済学を教えており、自らが教えているエレガントな経済理論と、現実

の問題とのギャップを強く感じていた。そこでユヌス氏は、ピーター・F・ドラッカーのイノベーションの原理の一つである「イノベーションとは理論的分析であるとともに知覚的な認識であることから、外に出て、見て、問い、聞かなければならない」を実行した。実際に問題が起きているジョブラ村へ学生たちと訪ね、現地の人々と話をする中で問題を知覚的にみたのだ。結果、ユヌス氏の予想通りそこには自らが教えている経済理論と異なる生活があるということに気付かされた。では何故ユヌス氏はこの認識のギャップに気付けたのだろうか。

ユヌス氏が認識のギャップに気付けた理由が三点ある。第一にユヌス氏は、バングラデッシュでの生活とアメリカでの生活の両方を経験していることが挙げられるだろう。ユヌス氏はバングラデッシュの南部チッタゴンで生まれ、大学時代にアメリカの大学へ進学し、経済学の博士号を取得したという経歴があるのだ。アメリカで生活したことで自国バングラデッシュを客観的に見ることができ、経済理論という先入観にとらわれることなく問題に気付けたのだろう。次に、ユヌス氏はアメリカでの高収入の仕事を選ばず、バングラデッシュに戻り祖国を再興したいという強い思いがあり、バングラデッシュでの生活を選んでいる。最後にユヌス氏はバングラデッシュの社会事情を把握しており、外国のコンサルタントは気づくことのできなかつた現実の世界と経済理論の間にあるギャップに気づくことができた。この祖国を再興したいという強い思いと、先入観にとらわれなかつたこと、バングラデッシュの社会事情をよく知っていたからという以上の三点がユヌス氏にはあつたので認識のギャップに気づくことが出来たと言えよう。

次にイノベーションの機会を認識できた要因である予期せぬ成功があつたということ解明していく。ユヌス氏がジョブラ村へ訪ね、現地の人々を調査した際にジョブラ村の女性は、元手が無いので金貸しである商人から竹の材料費である

5 タカを借り、竹細工の椅子を商人に市場のレートと比べ格段に低い 5.5 タカで売り収入を得ているということと、実際は借りた 5 タカに高い利子が付きスズメの涙程しか収入が得られず、デスサイクルとも言える悪循環が出来上がっていることが分かった。

これらのことを踏まえた上でユヌス氏はジョブラ村に住む女性を対象に実験的調査を行った。貧困の悪循環から抜け出せないジョブラ村の 42 人の女性に仕事の元手となるお金 865 タカ (=27 米ドル) を貸したところ、全員が収入を増やすとともに借金を確実に返済した。この結果からユヌス氏はジョブラ村の女性は返済に対する能力があり、機会さえあれば生活の質の向上が望めることが判明した。以上が予期せぬ成功である。しかし、ユヌス氏はこれらの行動を慈善活動で終わらせなかった。

最後にプロセス上のニーズの存在に気付いたということを知り解明していく。ユヌス氏は実験的調査を行った後に、この行動は単なる個人的で感情的な解決法に過ぎず、十分ではなかったことに気付いた。本当にすべきことは制度的な解決を見つけることで、資金を求める人間なら誰でも、より手軽に融資を受けられる組織を作る事こそが貧困の撲滅という問題の解決策ではないかということが判明したのだ。ユヌス氏がこの答えに辿りつくまでに重要な過程が三点ある。バングラデッシュの貧困を構造的に分析し、背景理論を構築したという点と、問題の焦点を絞り仮説を導入したという点だ。以下はその二点を解明したものである。

最初にバングラデッシュの貧困を構造的に分析し、背景理論を構築したという点だ。1996 年 6 月までの 25 年間にバングラデッシュには貧困による海外援助が 306 億 3100 万ドル流入したが、貧困層を明確に定義しなかったので実施した援助プログラムでは、75%がドナー国へ還流し、残りの 25%のほとんどがローカルのコンサルタント、アドバイザー、建設施行業者、官僚、技師へと流れてしまい、貧困層に届くまでに比較的裕福な層が援助金を食いつぶす形になってしまった。このことが原因で海外援助は貧困層へ到達せず、貧困層の問題は解決されなかった。また、金貸し役を担っている商人の高利貸しの不当な契約を誰も気に留めないという問題も挙げられた。この不当な契約では様々な担保物件が提供され、利息の支払いが年 300~400%になる為、貧しい人は期限内にローンの元本を返済できないことがしばしばあった。次に、一

般的な銀行は土地なし貧困層を排除しているという問題があった。銀行制度は主に都市部を対象とし、融資に物的担保が不可欠となっている。このため、土地なしや女性のような農村部の不利なグループに対し、社会的に最も大きな溝を構成し、生存し続ける為にお金を必要としているのにも関わらず、銀行業務の対象範囲外に置かれていたのだ。これらの問題を硬直するバングラデッシュの貧困の背景理論とユヌス氏は捉え、バングラデッシュ人が無能であるから貧困なのではなく、貧困の背景理論を構築している要因が問題だと分析した。

次に問題の焦点を絞り仮説を導入したという点だ。多額の開発援助金を受けてなお貧困問題は解決しなかったことは、貧困層という言葉が明確に定義していないことが本質的な問題だと考え、何故、貧困層が援助の受益者になり得ないのかという問題に焦点を絞った。そして、開発とは当該社会の人口の底辺 50%の経済状況における積極的変化を意味するものだと仮説を立てた。このように問題の焦点を絞り仮説を導入することで、すべての貧しい人にとって自分の経済状況を改善するための公正な機会が必要という一つの回答を出すことが出来た。この公正な機会こそがグラミン銀行の企業マーケティングのプロセス上で気付けたニーズなのである。そして結果としてユヌス氏はこの公正な機会を設け、貧困の除去、人の可能性の拡張、主体的な経済活動、個々人の尊厳の確立を実現した。

このようにしてユヌス氏は、認識のギャップの存在に気付いた、予期せぬ成功があった、プロセス上のニーズの存在に気付いたという三点を遂行し、イノベーションの機会に気付くことが出来たと言えよう。以上のことを踏まえて、グラミン銀行のイノベーション・プロセスを以下から示す。

3. グラミン銀行のイノベーション・プロセス

グラミン銀行は、すべての貧しい人にとって自分の経済状況を改善するための公正な機会を提供する機関という役割を担うことを前提と考えている。これは、ユヌス氏がジョブラ村の女性にお金を貸したところ、全員が収入を増やすとともに借金を確実に返済したというユヌス氏の経験と、硬直するバングラデッシュの貧困の要因が、貧困層へ到達しない海外援助、貧しい人を排除する一般銀行、不当な契約をする金貸しの 3 つの要因を分析すると、貧困のルーツはバングラデッシュ人が無能だということではなく、制度、概念、理論の枠

組みなどに見出せるということが明確になり、そこでユヌス氏はグラミン銀行という制度的なアプローチから貧困問題を解決しようとしている。このことは一般銀行とグラミン銀行の比較をしていくことにより明らかになる。

まず従来の一般銀行が行っているサービスは、融資に物的担保が必要であったり、書類の作成、またバングラデッシュの社会的通念から顧客は主に男性であるといったように、本来最優先でサービスを受けなくてはならない貧困層の特に女性が蔑ろにされている。この問題に焦点を絞り、ユヌス氏は従来の銀行のサービスにプロダクト・イノベーションを起こした。土地を所有していない貧困層を対象に物的担保なしで金銭の貸し付けを可能にするといったものだ。つまり、貧しい人のクレジットへの権利を確立させたのだ。このサービスにマイクロ・クレジット（少額の信用貸し付け）という名称をつけ、貧しい人を対象に銀行に類似した制度の確立をした。また、貧困層を顧客として捉えていない一般銀行と比べ、貧困層の利用を目的とした制度的なアプローチを読み取ることが出来る。このようなプロダクト・イノベーションを起こすことで、一般銀行との差別化を計り、貧困層の利用、貸し付け、返済を容易にした。

以上のイノベーション・プロセスを踏まえた上で、グラミン銀行のサービス・マーケティングを以下から示す。

4. グラミン銀行のサービス・マーケティング

まず、グラミン銀行のサービス・マーケティングの7Pから以下に示していく。

1. 製品 (Product) : マイクロ・クレジット
2. 価格 (Price) : 利率 20% (単利)、1年返済、1株購入
3. 流通 (Place) : 農村部に置かれた各支店
4. 広告・販促 (Promotion)
農村で行員が貧しい人々に加入を進める、借り手が加入を進める
5. 参加者 (People)
サービス提供に直接関わる農村部へ出向く行員、間接的に関わる支店や本部にいる従業員
サービスを受ける農村部の貧困層の女性
サービスの現場を共有する他の顧客はウィークリー・ミーティングに参加する他のチームメンバー
6. 物的な環境 (Physical Evidence)
グループ長やセンター長も参加するウィークリー・ミー

ティングが行われるセンター

7. サービス組立のプロセス (Process of service assembly)
借り手の教育による信用の付与、ウィークリー・ミーティング

従業員に対しての徹底したトレーニングによって得られた行員の強い使命感や責任感

サービス・マーケティングの7Pで示したように、グラミン銀行は貧しい人を対象としているため、融資は貧しい人しか受けられないようになっている。また、比較的裕福な人を見極めるために借り手は複雑な手順を経て信用を得て借り手グループに入会することが義務となっている。その手順が以下のものである。

- 手順1 : 同じ村に住む人を探させ、5人で1つのグループを形成させる。
- 手順2 : 支店の行員が5人すべてのメンバーの入会資格を確認する。
- 手順3 : 5人のメンバーは以下のトレーニングを7日間受ける。
 - ・サインの仕方やグラミン銀行の規則、規律を理解する。
 - ・班長と副班長を選ぶ。
 - ・班長は、グループとセンターに関する義務と責任を理解する。
 - ・各メンバーは、トレーニング期間に共通の貯蓄基金に1日1タカを提供する。
- 手順4 : 支店長がグループを訪問し、メンバー選択やトレーニングの成果をチェックする。
- 手順5 : 地域事務所の所長による個別訪問があり、クロスチェックがなされる。
- 手順6 : 1ヶ月程度のローンの貸し付けと返済を順番に練習する。
- 手順7 : 全員が規則に従って返済出来たら1年ローンが組まれるようになる。

この手順を経て比較的裕福な人の排除、融資を受けるべき対象への信用の付与や教育がなされる。その後、1年ローンが組まれた借り手は、その翌週からウィークリー・ミーティングに参加し、返済を始めることになる。以下はウィークリー・ミーティングでの返済の流れである。

1. 集会所に行員とセンターのメンバーがやってくると、メンバーの女性たちは土間に敷いたござの上の決められた

席に座る。

2. 席は行員と向かい合わせで、最前列の右側にセンター長がいる。
3. それぞれの5人グループは横に並び、右側にグループ長、次にグループ書記、そして他の3人が番号順に座る。
4. メンバーが揃うと、センター長の号令のもと、行員とメンバーが全員立ち上がる。
5. 着席の後、まず銀行業務から始める。
6. 行員は返済金を集め、出席簿をつけ一人ひとりの通帳を記帳し、融資の相談を受ける。
7. センター長とグループ長は、行員を補佐する。
8. 集会はメンバーに、時間を守ることを、返済金をきちんと払うことといった規律を身に付けさせ、それぞれの役割を果たすことができるように工夫されている。

これらのことから明確になっていることは、借り手と行員との距離が非常に密接なもので、互いに積極的なコミュニケーションをとれる仕組みにしていることだ。このコミュニケーションの役割は、借り手側から見ると、グラミン銀行という組織の利点を学び、グラミン銀行を信頼するためのツールで、行員側から見ると、経済理論では理解できない貧困層との常識のギャップを埋めることができる。グラミン銀行は借り手に信用の付与や教育をし、借り手はウィークリー・ミーティングでの返済とともにグラミン銀行を信頼し、返済に対する達成感や自信、最終的には自立に繋がる良い循環を生み出している。これはサービス・プロフィット・チェーンの外部マーケティングである、顧客満足度の向上、顧客ロイヤリティの向上、売上げ・利益の向上につながってくるものでもある。こういったことから、グラミン銀行は、ただお金を貸すだけではなく、借り手に対する教育や積極的なコミュニケーションを経て、借り手に貧困から抜け出す為の能力を身に付けさせ、返済に対する達成感や自信を得ることが出来るという一連の流れから、モノとサービスを一体化させたサービス・ドミナント・ロジックの考え方を業務に組み込んだと言える。

しかし、この良い循環は、借り手側に生活向上に対する強い意欲があり、一生懸命働くということと、グラミン銀行の合理的な構造化と徹底した従業員の教育があるからこそ生まれたものである。このグラミン銀行の徹底した教育を以下に示す。

1. グラミン銀行に就職した訓練生は、最初の8週間で農村

地域に住む男女2人の借り手についてのケース・スタディを詳細に書く。

2. 現場でのトレーニングとして、グラミン銀行にとって重要なベースラインとなる社会経済データを集め、地域の地図を描く。
3. 6ヶ月の研修中に3回以上のことを行い、それぞれの終了後に1週間他の訓練生と経験を分かち合う。

以上のことを行い、この厳しいトレーニングを耐え抜いた訓練生は、強い責任感と使命感を持ち、グラミン銀行の職員として迎えられる。中にはドロップ・アウトしてしまう訓練生もいるが、この徹底した教育には、貧しい人から学ぶことで訓練生が持っている常識のギャップを埋め、現場でのより現実的な経験、訓練生の好奇心を呼び起こし学ぶことに対する姿勢や興味を刺激するという目的があるのだ。従って、この教育を行うことにより、サービス・プロフィット・チェーンの内部マーケティングである、社内サービスの向上、従業員満足度の向上、生産性の向上、社員定着率の向上、顧客サービスの向上へとつながっていくのだ。

5. おわりに

以上のようにしてグラミン銀行はイノベーションの機会の認識に成功し、ボトム・オブ・ザ・ピラミッドに位置する貧困層50%を顧客捉え、世界に普及する組織となったが、本来この一連の流れは極めて困難である。ボトム・オブ・ザ・ピラミッドに位置する貧困層の常識が理解できず、ニーズを把握することが出来ないからだ。しかし、サービス・ドミナント・デザインの視座を導入することによって、ボトム・オブ・ザ・ピラミッドの貧困層のニーズを明確にし、イノベーションの機会を認識することが出来た。

これから様々な企業や組織が発足していく中で、サービス・ドミナント・デザインの視座を導入し、ボトム・オブ・ザ・ピラミッドに位置する貧困層のニーズを明確化し、顧客と捉えることこそが重要なのではないだろうか。

参考文献

- (1) 小さな信用と貧困問題の解決：グラミン銀行のマイクロ・クレジットと女性たち