

ケースーグラミン雪国まいたけー  
Case: Grameen Yukiguni Maitake

星野裕志  
Hiroshi Hoshino  
(九州大学)  
(Kyushu University)

要旨

ケース・メソッドによる教育は、高度専門職業人養成のためのビジネススクールなどでは広く行われている。ケースは研究論文と同様に、詳細なリサーチに基づいて発見事実が分析されて作成されるが、執筆者の主観は極力入れることなく、客観的な事実を提示することにより、読み手が現状を把握し、問題点を抽出し、課題を分析しながら対応策を構想することで、経営能力を高める訓練になる。

BOP ビジネスを始めとして、企業の開発途上国市場への様々な手法でのアプローチが模索される中で、本ケースはバングラディッシュの非営利組織であるグラミンと(株)雪国まいたけの合弁事業から、インプリケーションを得ることを目的としている。

従来から行われてきた現地企業との合弁事業と同様に、市場を熟知する団体、非営利組織、国際機関との連携による事業展開は、参入リスクを軽減しながら、さらに開発途上国での事業展開を学習する良い機会に成りうることを示している。

Abstract

Case method teaching is widely adapted in business schools and other professional management programs. Although a case is written on the basis of thorough research and analysis similar to that of a research paper, only objective facts are provided for readers in order to grasp the situation, identify issues, analyze problems and come up with own solution as part of their management training.

BOP and various other methods of approaches have been sought by companies seeking to enter developing countries. The purpose of this case is to learn from a joint venture between the Non-Profit organization in Bangladesh, Grameen and Yukiguni Maitake Co., Ltd. Besides widely accepted forms of joint venture with companies in the host country, it suggests that cooperation with non-profits and international

cooperative organization is effective for companies expanding business in unknown market by hedging risks and transferring learning into other developing countries.

キーワード

ソーシャル・ビジネス、開発途上国市場、BOP ビジネス、持続的発展

### Keywords

Social Business, Emerging Market, BOP Business, Sustainable development

2006年のノーベル平和賞は、バングラディッシュのムハマド・ユヌス博士とグラミン銀行に贈られた。グラミン銀行は、貧困層を対象にマイクロクレジットとしてわずかな事業資金を貸し出すことで、貧困からの脱却をはかることを目的としている。

1976年にバングラディッシュのジョブラ村で始まり、1983年には正式に銀行として認可された。グラミン銀行は、現在バングラディッシュ国内に2,500の事業所を設置し、約830万人に無担保・抵当なしで貸し付けを行っており、返済率は98パーセントに達する。そのコンセプトは開発途上国だけでなく、先進国も含めてグローバルに展開されている。

同時に、ユヌス博士が代表を務めるグラミン・ファミリーの多くのプロジェクトでは、人々や社会を脅かす貧困、教育、健康、技術、環境といった社会的な問題について、事業を通じて解決することをソーシャル・ビジネスとして展開している。そのプロジェクトのひとつとして、発足したばかりの日本企業の雪国まいたけとの合弁事業も、農村部の生活の向上に寄与することが大いに期待されている。

### 株式会社雪国まいたけ

株式会社雪国まいたけは、新潟県南魚沼市に本社をおく東証二部上場の食品会社であり、まいたけ、えりんぎ、ぶなしめじ、きのこなどの加工食品の製造販売ともやし、カット野菜等の販売を主な事業としている。(資料1)

同社では、国民生活の充実と食生活の繁栄に貢献すること、地域社会、株主への貢献と役員、社員の豊かさを実現すること、企業倫理を尊重することの3点を企業理念として掲げており、その姿勢は従業員に対するストックオプションや食の安全の追求などに現れている。特に、食に対する安心、安全に対する関心が高まる中で、いち早く安全な食品の提

供に取り組んでおり、土壌汚染と無縁である水耕栽培は、21世紀の野菜のあり方の一つとして、最新鋭のバイオ工場で農作物の栽培を行っている。同社のホームページの「雪国まいたけ安全システム」では、「自分の口にしたくないものは、つくらない、出荷しない」をモットーに、すべての自社製品に関して残留農薬、重金属の含有量、衛生管理が実施されていることが公開されている。誰でも店舗で購入した商品のパッケージにあるロット番号を入力することで、残留農薬の310の検査項目やヒ素、鉛、水銀、カドミウムなどの有害な重金属が含有していないことを個人でも確認することができる。

創業時の太もやしの販売から始まり、社名のまいたけの生産では、現在国内シェアの6割を占めている。栄養価が高く価格が安いもやしは、緑豆を種子に、気温、湿度、光を管理した工場で栽培し、発芽から約10日間でもやしとして出荷する。「雪国もやし」は、同社の代表的な商品の一つであるが、昨今原料の調達が非常に不安定になっている。

原料の緑豆(mung bean)は約9割が中国から輸入されているが、産地である内蒙古自治区や吉林省の干ばつ、トウモロコシなどの高収入の見込める作物への転作、加工食品や漢方薬としての需要の高まりなどが、複合的に価格を高騰させているという。2009年の中国の緑豆の収穫は前年の6~7割にとどまり、その結果トン当たりの輸入価格は、2007年の7万円から2010年にはその約3倍に高騰した。国内の市場規模は700億円程度と推定されるもやしは、製品価格が安く市場競争が激しいため、原料の価格と安定性が必須となっている。

同社の海外展開は、2000年に「ユキグニマイタケコーポレーションオブアメリカ」を米国に設立したことから始まり、その後中国を中心として事業を次々に展開している。2005年には、上海に合弁企業を設立して茸の生産および販売を行い、その後2008年に吉林省長春におけるえのき茸の製造販売、2010年四川省成都近郊でのえのき茸の製造販売と続く。

バン格拉ディッシュでの事業の展開は、同社の常務執行役員である佐竹右行氏のバン格拉ディッシュ訪問時のグラミンとの出会いから始まる。

#### グラミン雪国まいたけ (Grameen Yukiguni Maitake)

株式会社雪国まいたけは、2010年10月に、グラミン・グループで農業振興を推進するグラミン・クリシ財団、九州大学との間で、合弁事業の設立に合意し、雪国まいたけ75,000ドル、グラミン・クリシ財団25,000ドルの共同出資により、グラミン雪国まいたけを設立した。この合弁事業は、欧米の多国籍企業とのプロジェクトを展開するグラミンにとっ

て、日本企業との間の初のプロジェクトであるだけでなく、グラミンとして農業分野での初めてのケースとなる。

合弁事業では、もやしの原料である緑豆をバングラディッシュで栽培し、現地で3割を販売し、7割を雪国まいたけが日本に輸入することを計画している。当初はバングラディッシュ北部のランプールと周辺にある約8ヘクタールの実験農場において実験栽培を開始し、2011年には500から1,000ヘクタールの規模での大規模農場での本格栽培を行うことを意図している。栽培は現地の農民700～800人程度に委託し、収穫された緑豆の選別作業には、100人程度の女性の雇用が予定されている。

第一段階として、2010年にはランプール、ガイバンダ、ボグラ地域において、51名の農民に委託して、現地での栽培に最適な種を探るべく、1.8ヘクタールの農場での実験が始まった。実験の開始に向けて、日本からは600キロの緑豆の種子が空輸された。

日本ではもやしを育てる原料となる緑豆は、バングラディッシュでは主に砕いてスープに入れたり、「豆カレー」として食べられている。豆（ダール）としてそのまま食べることに比べて、もやしに育成することで、カロリーは10倍、栄養素は数倍に高まると共に、量も約11倍に増えるという。緑豆として現地で出荷することや、より栄養価の高いもやしとして現地での食習慣を定着させることで、現地のひとたちの大幅な栄養改善が期待できる。また、農民や女性の雇用機会を作ることは、様々な保健衛生や教育の活動とともに現地での生活の向上に繋がる。

同時に、雪国まいたけにとっても、自社で初めてもやしの生産の川上から川下までを一貫して関わることの意義は大きい。中国に依存した輸入体制からの多様化により、安定的な供給や安価な原料の調達が可能になる。同社の掲げる食の安全性の確保がより確実になる上に、バングラディッシュからの輸入価格は、中国産よりも1割程度下がることを期待している。何よりも同社の持つ技術が、開発途上国の生活の向上に寄与することになる。

雪国まいたけの大平社長が初めてユヌス博士に会ったのは、2010年7月の来日時であり、社長は自らの貧しかった少年時代の境遇を語りながら、プロジェクトへの協力を正式に申し出ることになった。

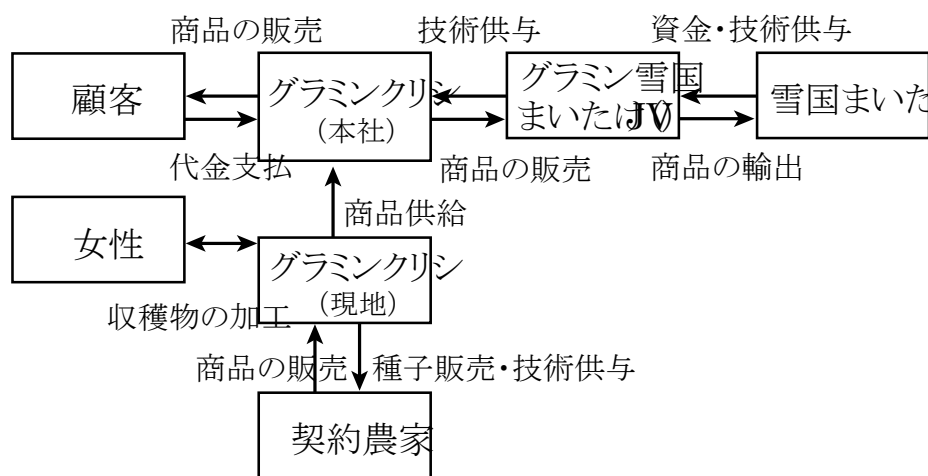
貧乏な農家で育って、食べるものもなく学校にも行けなかった。  
 そんな私が、あなたの国の貧しい人たちの役にたてるなんて素晴らしいことです<sup>1</sup>。

トップのコミットメントとユヌス博士との共感が、3ヶ月後のバングラディッシュでの合弁事業の締結に繋がることになる。

このプロジェクトを通じて、緑豆の栽培を現地の農民が学習すること、バングラディッシュの農民に仕事を提供すること、現地の女性に対して選別や加工に関する仕事を創造することなどの直接的な効果から、国民の栄養状態の改善や得られる利益から地域住民の保健、教育、技術などの向上を目指すことなど、具体的な様々な効果が期待できる。

グラミン雪国まいたけの合弁事業を中心とするプロジェクトの全体の流れは以下のようになる。

### グラミン雪国まいたけの概念図



合弁事業を構成するグラミン・クリシ財団は、バングラディッシュ国内での農業の実績と各地に置かれた事務所などの組織体制から、農場の運営や人的資源の管理、市場へのアクセスなどに強みをもつ。雪国まいたけからは、事業資金や専門的な知識、日本への販路などが持ち込まれる。グラミンと雪国まいたけの間で事業を仲介した九州大学は、技術的なサポートや研究開発を担当することになる。それ以外にも、このプロジェクトはJETROの開発輸入企画の実証事業として補助金の対象となっている他、九州大学の卒業生でもあ

<sup>1</sup> 日経ビジネス 2011年1月3日号「敗れざる不屈の経営者たち」

る現地のダッカ農業大学のアビアール教授の指導を受けるなど、多くの連携が行なわれている。

### バングラディッシュでの事業

バングラディッシュは、一年を通じて温暖な気候であることから米の三毛作も可能である。農村では米とあわせて、バナナや豆の栽培も行われている。中でも緑豆は、ビタミン C、D、E を含めた栄養価が高く、豆類の中でも 1 キロあたり 130 タカ（約 150 円）と最も高い価格で取引されている。さらに緑豆は、米作に適さない季節を含めて一年中栽培できること、60 日から 70 日で収穫できること、発芽の確率が極めて高いこと、最小限の肥料と農薬ですむこと、灌漑設備などが必要ないことなどから、栽培にかかるコストが低いことも特徴となっている。7 月から 9 月の乾季にも収穫ができることから、その他の作物とともに栽培をすることで、農家の収入の増加が期待できる。

収穫時の緑豆は、えんどう豆のようにさやに 15 個程度が収まっている。日本の輸出に適した緑豆は、直径が 4~4.5mm の大ぶりのサイズで、太いくきのもやしに育つことが期待されている。一方で地元のバングラディッシュでは、スープにとけやすい直径 2.5mm から 3mm 程度の小さいサイズが好まれている。実験農場

では、区画を 6 つに区分して、中国産、ミャンマー産、中国産の改良型、バングラディッシュの在来種などの種子が栽培されている。

小ぶりの緑豆の栽培は、種子を 15 センチ間隔でまき、畝と畝の間には 45~50 センチの間隔が取られるのに対し、おおぶりの緑豆では 20 センチ間隔で畝も約 60 センチがあけられる。種子の違いによって、栽培の方法も異なることから、バングラディッシュに最も適した方法が試されている。(資料 2)

計画では、以下の段階を追いながら事業化を進めていくことになっている。緑豆の直径 4mm 以上は日本への輸出の対象となり、4mm 未満は現地で販売することが目安となっている。

| 時 期                 | 作付け面積       | 収穫目標     |
|---------------------|-------------|----------|
| 2011 年 2~7 月        | 510 ヘクタール   | 510 トン   |
| 2011 年 8~2012 年 2 月 | 1,500 ヘクタール | 1,500 トン |
| 2012 年 2~7 月        | 4,000 ヘクタール | 6,000 トン |
| 2012 年 8~2013 年 2 月 | 5,000 ヘクタール | 7,500 トン |

実証実験を経て実際の事業に進む段階で、多くの農民の関心を引きつけ、マイクロファイナンスで購入する種子を使っての栽培が行われることになっている。

現地でこのプロジェクトを担当するのは、山形大学農学部を卒業後、雪国まいたけに入社3年目の江花智康氏である。大学時代は、焼畑農業などに関心があったこともあり、バングラディッシュでのプロジェクトをチャレンジと受け止めている。首都のダッカに住みながら、現地の農場を定期的に巡回している。実験農場では、異なる種子の発育状況を記録しながら、緑豆の葉を一枚一枚チェックして、成長度合いや害虫の付き具合をメモしている。(資料3/4)

日本にきちんとしたもやしの原料が送れるようになったら、  
日本に帰ります。ぜひ2～3年でそこまで実現したいと思っています。

現地のスタッフたちからの「こちらで結婚して、ずっとバングラディッシュに住めばいいのだから」という声に包まれながら、また次の検査に向かっていく。

### グラミン・ファミリーの活動

グラミン・ファミリーは、グラミン銀行を起源とし、グラミン・コミュニケーションズ、グラミン・キャピタル・マネジメント、グラミン・クリシ財団などの組織や子会社群、Danone、Addidas、ヴェオリア、BASFをはじめとする欧米の多国籍企業などとの合弁企業など30を超える組織で構成されており、ソーシャル・ビジネスを推進している。

今回の合弁事業のパートナーであるグラミン・クリシ財団は、1988年に農業振興のプロジェクトとして発足し、1991年にはグラミン銀行の姉妹団体として団体登録され、バングラディッシュの食の自給自足体制の促進、農村地帯での収入の向上と職業機会を高めること、農地の有効利用による多様な農作物の栽培などを目的としている。2010年末の時点で、ランプールを本拠地として11の地域に56の事務所をおいており、全体で238名のスタッフが活動している。

グラミンと多国籍企業の合弁事業の例としては、2006年にフランスの食品多国籍企業のダノンとグラミンの間で設立されたグラミンダノン (Grameen Danone Foods Ltd.) が先駆的なプロジェクトである。(資料5)

国民の3割、5歳未満の56パーセントが栄養失調状態にあると言われるバングラディッシュにおいて、栄養素を付加したヨーグルトを貧しい人達にも手の届く一個6タカ(約7円)で販売している。また、販売は地域に根ざしたダノン・レディと呼ばれる女性が、仕入れて販売する方式をとっている。販売員にとっても、一日3～5時間の販売で平均50個を販売し、家計を助けることができる。ミルクベルトといわれるボグラから始まったヨーグルトの販売は、都市部での店舗に拡大している。グラミンダノンは順調に売上を伸ばしているが、ダノンにとっては投資額を超える利益を得ることはない。

### ソーシャル・ビジネスとは

ソーシャル・ビジネスとは、社会的課題に対して援助や寄付などの慈善事業としてではなく、ビジネスを通じて解決を目指すとする活動であり、様々な解釈がある。経済産業省が2008年4月にとりまとめた「ソーシャル・ビジネス研究会報告書」によれば、少子高齢化、環境・貧困問題といった社会的課題や町おこし・村おこしをビジネスとして事業性を確保しながら自ら解決しようとする活動のことであり、以下の3つの要件を満たす主体と定義されている。

- 社会性： 現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
- 事業性： ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。
- 革新性： 新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

企業の社会的責任(CSR)の視点から、国内外でソーシャル・ビジネスに取り組む企業も出てきている。また、2000年に国際連合が掲げたミレニアム開発目標(MDG: Millenium Development Goals)では、2015年を達成年度として、開発途上国の貧困問題の解決に向けて、8つの目標、21のターゲットを設定しており、多国籍企業が、開発途上国において、プロジェクトを展開する例も見られる。



グラミンのソーシャル・ビジネスについては、ユヌス博士によって7つの原則が示されている。(資料6)中でも重要な点は、利益の最大化ではなく社会的な問題を解決すること、事業の持続性、投資家は投資額を超える利益や配当を受けることができないことである。事業を行う企業は、事業化のリスクを負うことになり、成功しても投資額の回収はできるものの、それを上回る利益を受けることなく、現地での事業に再投資されることになる。

ユヌス博士の考えるソーシャル・ビジネスは、タイプⅠとタイプⅡのふたつに類別されている<sup>2</sup>。タイプⅠは、社会問題の解決に専念することを意図する「損失なし、配当なし」を前提とする企業であり、投資家は、得られた利益をすべて問題解決に向けたビジネスの拡大や改善に再投資することになる。タイプⅡは、貧しい人々自身が所有する営利を目的とした事業会社である。これは直接所有される場合もあるし、特定の社会的目標に専念するトラスト(信託機関)を通じて所有される場合もある。貧しい人々に利益が分配されることで、貧困からの脱却が図られるため、社会問題の解決に役立つことになる。

グラミンダノンのヨーグルトの販売や現地で安全な水を供給するダノンヴェオリアなどはタイプⅠの企業であり、バングラディッシュで生産された衣料品を通信販売するグラミンオットーはタイプⅡに含まれる。グラミン雪国まいたけは、現地で緑豆を加工して供給する点ではタイプⅠであり、バングラディッシュから日本に輸出をすることで得た利益を現地の生活環境などの改善に使われるという点では、タイプⅡのビジネスであることから、両方の要素を備えている。

ユヌス博士の考えに共鳴した経営者や企業が、バングラディッシュでグラミンとの合弁事業を展開しつつある一方で、「利益を目的としない投資」は多くの企業にとって参入が容易ではない。

## 佐竹氏の思い

雪国まいたけの佐竹右行氏が、はじめてバングラディッシュを訪問したのは、2010年1月のことである。一橋大学の米倉誠一郎教授が塾長を務める「自分自身を変革しフロンティアを切り拓くこと」を目的とした日本元気塾の視察の一環として、30名のグループのメンバーのひとりとして参加した。このツアーでは、特にバングラディッシュの農村部に一週間滞在し、現地の現状やさまざまな取り組みを見て回るようになった。

<sup>2</sup> Yunus, Muhammad (2010) *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs, Public Affairs* (邦訳 岡田昌治監修 『ソーシャル・ビジネス革命 一世界の課題を解決する新たな経済システム』)

ツアーの終盤にダッカ市内のユヌスセンターで、ユヌス博士に面会された際に、早速に自分の構想をプレゼンテーションした結果、「This is Perfect!」との感想を受け、滞在中に再度面会の機会を得た。帰国後滞在中の構想をビジネスプランにまとめて、ユヌス博士が来日された4月に再びプレゼンテーションを行った結果、同年10月には早くも合弁事業の立ち上げに繋がった。

中国のレアメタルの輸出禁止は、記憶に新しいところですが、中国からの食料の輸入に過度に依存することはリスクが高いと感じていました。今回のプロジェクトは、バングラディッシュと雪国まいたけの双方にとって、WIN-WINであり、ビジネスとして成り立つことをユヌス先生に認めて頂いたと思っています。ユヌス先生のところには世界中から日々いろいろな案件が持ち込まれているのを知っています。ユヌス先生が、超一流の実業家であるからこそ、その中でもその有用性をいち早く見抜いて、期待をしていただいていると感じています。

グラミンとの出会いから社内を説得しての合弁事業の締結、そして同じ年の12月の最初の収穫までわずか10ヶ月余りという驚異的なスピードで、事業が進行している。そのプロジェクトには、佐竹氏のビジネスマンとしての多彩な経験とスピード感なくしてはありえなかったといえる。

大手証券会社において豪腕でならした佐竹氏は41歳で退職し、コインパーキングの企業の上場や不動産証券化のREITを設立するなど数々の事業の成功の後に、アーリーリタイアメントを決めた。しかし、世界中の5つ星ホテルを旅行して回った後に、欧米のビジネスマンが憧れて志向するアーリーリタイアメントには、早過ぎることを考え始めた矢先に、ヘッドハンターからの誘いで雪国まいたけに入社することになった。同社では、カット野菜の新商品である「雪国やさい革命」を早速にヒット商品に仕立て上げるなどの手腕を振るいながら、個人的な関心からバングラディッシュへのツアーに参加した。

プロジェクトで重要なのは、どのように組み立てるかのスキームです。今回のプロジェクトはあくまでもソーシャル・ビジネスとして、援助ではなくビジネスと位置づけています。

大平社長からの全面的な信頼と後押しがあったからこそ、ここまできました。まずは結果を出します。始まってたった一年ですが、ひとつを解決して、さらに前に進みます。2～3年先を見てほしいと思います。

## 九州大学の取り組み

大学の役割として、従来の研究、教育に加えてさまざまな形の社会貢献が求められている。国際協力であり、地域への還元であり、産業界への貢献である。産学官の異なるセクターが連携することで、社会に有用な成果を出すことは、昨今非常に重要になってきており、日本の大学は共同研究を通して大学の知を社会に還元する取り組みを積極的に行っている。九州大学では2009年度には、企業等、大学の外部機関と611件の共同研究を実施した。

2006年にユヌス博士のノーベル平和賞受賞に深く感銘を受けた当時NTTコミュニケーションズの社員だったバングラディッシュ出身のアシル・アハメッド准教授が、九州大学の提案した「次世代研究スーパースター養成プログラム(SSP)」に応募したことが、九州大学とグラミンの関係が一気に深まるきっかけとなった。アシル准教授の九州大学での最初のプロジェクトは、ICT（情報通信技術）を通じて開発途上国の社会情報基盤を構築することであり、e-パスブックと呼ばれる電子手帳の開発と実証実験が始められた。グラミン銀行からの個人の出入金管理を従来の手書きの出納帳に代えて、電子的に行うシステムであり、電力の供給のないところでも使用できるように太陽電池がつけられた。この技術は、九州大学の学生証に電子マネーの機能をつけたICカードの技術が応用されている。

その後、九州大学は2009年にグラミン・ファミリーと、ソーシャル・ビジネスに関する教育研究の中核となる、グラミン・クリエイティブ・ラボ@九州大学(GCL@九州大学)とグラミン・テクノロジー・ラボ(GTL)設立の覚書を交換し、2010年3月に研究組織として設立された。世界の主要大学で展開されるグラミン・クリエイティブ・ラボが九州大学に置かれたのは日本で初めてであり、今後国内の企業、NPO/NGO、大学、政府機関等と連携しながら、ソーシャル・ビジネスに関する研究、普及、インキュベーションの活動を推進することになる。

現在アシル准教授の活動は、情報端末を通じた遠隔の医療指導のポータブル・クリニックや有機農業を促進するプロジェクト、学生や研究者などにソーシャル・ビジネスを学習

する機会を提供する IROP (International Research Opportunity Program) など多岐にわたっている。雪国まいたけとグラミンの出会い、IROP のプログラムに連携したツアーに佐竹氏が参加したことに始まる。

ユヌス博士が取締役に加わる合弁事業グラミン雪国まいたけの契約書を作成したのは、米国ニューヨークの弁護士資格を持ち GCL@九州大学のエグゼクティブ・ディレクターを務める岡田昌治教授である。国際的な法律面での経験の少ないグラミンに代わって、両者の立場から契約をまとめることになった。

今回の日本企業初の合弁事業は、素晴らしい先行モデルを示せたと思います。九州大学が関与することによって、今後このプロジェクトの成功も失敗も理解しながら、これからの日本企業のソーシャル・ビジネスに活かしていけると信じています。

さらに国際協力のインキュベーションにもつながって、より高いステージに進んでいくことを楽しみにしています。

大学の使命として、産学連携の重要性が指摘される中で、九州大学がソーシャル・ビジネスを研究し、教育の機会を提供し、企業を繋ぐ意義は大きい。

#### プロジェクトのこれから

グラミン雪国まいたけのプロジェクトは今まで順調すぎるとも言えるスピードで進行しており、合弁事業締結の初年度から実験農場での収穫が得られたが、今後の事業化に向けてのハードルは低くはない。(資料7)

バングラディッシュでの栽培に適した種子が得られるのか、日本でのもやしに適した大振りな緑豆が収穫できるのか、予想される害虫に対して最低限の農薬で栽培できるのか、安定的に地元と日本に供給が可能なのか。バングラディッシュ産の緑豆が、中国産に匹敵する品質と量を確保するまでは試行錯誤が続く。

科学研究費補助金 (基盤研究C) 課題番号23530475の研究の一部である。

資料1 株式会社 雪国まいたけの概要

|       |                       |                      |
|-------|-----------------------|----------------------|
| 代表者名  | 代表取締役社長               | 大平喜信                 |
| 本社所在地 | 〒949-6695             | 新潟県南魚沼市余川89番地        |
| 創業年月  | 1982年2月               |                      |
| 設立年月  | 1983年7月               |                      |
| 事業内容  | 野菜等の販売                |                      |
| 資本金   | 16億521万円              |                      |
| 売上高   | 連結                    | 265億20百万円            |
|       | 単体                    | 246億68百万円 (2010年3月期) |
| 従業員数  | 1,318名 (他、臨時従業員 670名) |                      |
|       | (2011年3月末現在)          |                      |

資料2 ランプールの実験農場と関係者



資料3/4 実験農場の緑豆の栽培



#### 資料5 グラミンダノンの本社工場



#### 資料6 ソーシャル・ビジネスの7原則

1. グラミン・ソーシャル・ビジネスの目的は、利益の最大化ではなく、人々や社会を脅かす貧困、教育、健康、技術、環境といった問題を解決することです。
2. 財務的、経済的な持続可能性を実現します。
3. 投資家は、投資額を回収します。しかし、それを上回る配当は還元されません。
4. 投資の元本の回収以降に生じた利益は、グラミン・ソーシャル・ビジネスの普及とよりよい実施のために使われます。
5. 環境へ配慮します。
6. 雇用者は良い労働条件で給料を得ることができます。
7. 楽しみながら。

#### 資料7 収穫風景



<ケース・ディスカッションの設問例>

1. バングラディッシュでの事業について、(株) 雪国まいたけにとっての利点と問題点を述べてください。
2. グラミン雪国まいたけの合弁事業の成否はこれからですが、ここまで順調に推移している成功要因があるとすれば、どのようなことでしょうか。
3. ソーシャル・ビジネスとしてのグラミン雪国まいたけについて、どのように考えますか。このプロジェクトを社会性、事業性、革新性の視点から評価をしてください。
4. 今後の企業の取り組むソーシャル・ビジネスについて、グラミン雪国まいたけからのインプリケーションはどのようなことでしょうか。