



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# グラミン・ダノンフーズ (A)

## (Grameen Danone Foods Ltd.)

5

雨季を迎えたバングラデシュの首都 Dhaka から北西にワゴン車を走らせ、ものの 20 分もすると一面の田園風景が現れた。そうした風景にアクセントを与えるのが、広い河川敷に根元が水没する形で林立するレンガ工場の煙突、4 階建ての雑居ビルに入居しているような縫製工場が密集する小さな街、そして大河を横断する日本の ODA による巨大な架橋（ジャムナ橋）などである。地方道の脇を牛に荷台を引かせる農家の人々も頻繁に見かける。様々に転じる風景を見ながら車で 4 時間、約 230 キロ走ると、Bogra という町に着いた。農業や家畜飼育などで成り立つ農村地域に Grameen Danone Foods の工場はある。

10

工場自体（付属資料 1）はこじんまりとしていて、従業員数は約 30 名。一日当たり 5 万カップのヨーグルトを製造する能力があるが、現在はその 25% 程度しか活用されていない。工場の周囲 5 ～ 25 キロ圏内 250 世帯の農家が牛乳を供給し、出来上がった製品は保冷ケースに詰められ、3 輪トラックやリヤカー付きの自転車で周囲の農村に配達される。村でヨーグルトはショルダー式の保冷バッグに詰めかえられ、約 40 名の販売員「グラミン・ダノンレディ」達が、毎日一人当たり平均 50 ～ 200 カップのヨーグルトを販売している。ヨーグルトは村の小売店舗でも販売される。当初の売上比率は村の小売店 10 に対しレディによる販売が 1 だったが、現在（2009 年 1 月）では約半々となった。農村向け以外は首都ダッカへ出荷され、市内の食料品店やスーパーの店頭と並ぶ。最近では、小売店舗経由の販売比率が上がってきており、全体の 70 - 80% を占めるようになっている（図 2）。

15

20

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 岡田正大が現地調査および公開情報に基づいて作成した。本ケースは授業における討論のために作成されたものであり、当該事業の成否を論じるものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 岡田正大 (2010 年 1 月作成)