

# 変革をもたらすビジネスモデル

IFCとインクルーシブ・ビジネス



## IFCについて

世界銀行グループの一機関であるIFC（国際金融公社）は開発途上国の民間セクター開発を使命に活動する世界最大の開発金融機関です。IFCでは投資資金の調達、事業や政府へのアドバイザー・サービスの提供、ならびに国際金融市場に資本を集めることで開発途上国の持続可能な成長を支援しています。2011会計年度には、世界中に経済の先行き不安感が広がる中、IFCは過去最高水準となる約190億ドルまで投資額を増やし、IFCのクライアントが雇用を創出し、環境への配慮を高め、地域社会に貢献するために力を貸してきました。

詳しくはIFCウェブサイト ([www.ifc.org](http://www.ifc.org)) をご覧ください。

## IFCのインクルーシブ・ビジネス・モデル・グループについて

2010年に発足したIFCのインクルーシブ・ビジネス・モデル・グループは人、アイデア、情報およびリソースを集め、企業がそれぞれのインクルーシブ・ビジネスモデルをより効率的に構築・拡大できるよう支援しています。

詳しくは同グループウェブサイト ([www.ifc.org/inclusivebusiness](http://www.ifc.org/inclusivebusiness)) をご覧ください。

## 謝辞

本レポートは、基となるインクルーシブ・ビジネスモデルを構築したIFCクライアント各社の先駆的な努力がなければ形を成しませんでした。IFCはここに、これらクライアントのインスピレーションとリーダーシップに感謝の意を表明します。

本レポートはBeth Jenkins、Eriko Ishikawa、Alexis Geaneotes、Piya BaptistaおよびToshi Masuokaによって執筆され、米国コンサルティング会社Dalberg Global Development AdvisorsのAntara Ganguli、Detelina KalkandjievaおよびPeter Tynanから意見提供を受けています。また、本レポート記載のモデルを類型化する際には、IFCの投資担当者Adrian Bastien、Andi Dervishi、Samuel Dzotefe、Gabriel España、Alex OliveiraおよびMiguel Toledo各位の見識に同チームは大いに助けられました。加えて、インクルーシブ・ビジネス・モデル・グループのJunko TashiroとTakao Takahashi両名にも感謝の意を表明します。

## 表紙写真

Jaipur Rugs（撮影地：インド、撮影者：Eriko Ishikawa）

## 権利と許諾

本出版物に記載されている内容はすべて著作権で保護されています。以下の通り出典を明記する場合に限り、その内容の一部またはすべてを引用、複写、および／または複製することを許可します。

*Jenkins, B; Ishikawa, E; Geaneotes, A; Baptista, P; and Masuoka, T (2011). Accelerating Inclusive Business Opportunities: Business Models that Make a Difference. Washington, DC: IFC*

本書に記載された所見、解釈および結論は執筆者たちの見解によるものであり、必ずしもIFCの意見を反映しているとは限りません。

本レポートの出版はオランダ政府外務省の資金援助により可能となりました。



また、本レポート翻訳版に関しては、日本国政府の資金援助を受け、出版されることとなりました。



# 変革をもたらすビジネスモデル

IFCとインクルーシブ・ビジネス

執筆者: Beth Jenkins, Eriko Ishikawa, Alexis Geaneotes, Piya Baptista, Toshi Masuoka

翻訳: Rena Hinoshita, Tomohiro Nagasaki



# 序文



International Finance Corporation (IFC：国際金融公社) は今から55年前、開発途上国の民間セクターの成長を目的とした金融サービスを提供するために設立され、人々が生活を豊かにする機会を提供してきました。民間セクターはその成長に伴い、経済の他の分野からの供給やサービスに対する需要を高め、新たなビジネスの機会や雇用を創出します。同時に、先駆的な企業は、いかにして民間セクターが低所得層をこうした経済力学の中に小規模供給業者や顧客として取り込むことができるのかを示してきました。つまり、民間セクターは成長の原動力となりながら、同時に包括的な経済を作り出す牽引役にもなるのです。

IFCにとって、新興市場でこうした経済の成長と包括化を推し進める200社を超えるクライアント企業を支援できることは大変名誉なことです。これらクライアント企業は財政的にも社会的にも、また環境面でも持続可能な方法で経済ピラミッドの下層部に属する40億もの人々をサプライヤー、流通業者、小売業者、そして消費者として取り込み、基本的な商品やサービス、経済的な機会へのアクセスを拡大してきました。クライアント企業はそれぞれ、都市部や農村部の貧困層をより広い範囲で取り込み、影響を与えることのできる可能性を持った分野で活動しています。これらの分野には、金融サービス、インフラ、保健医療、教育およびアグリビジネスなどが例として挙げられます。

IFCはこうしたクライアント企業に長期融資や出資、リスク・シェアリングを提供することで、新たな人口セグメントを対象とした新しい事業展開ができるよう力を貸しています。またIFCはクライアント企業に対して、最も困難な運用上における課題や市場環境にも対処できるよう、アドバイザー・サービスも提供しています。

長期投資家として、IFCは自らの資金と信用をかけ、各プロジェクトの成功を請け負っています。IFCは財務、社会、環境の3点からクライアント企業のインクルーシブ・ビジネスモデルを注意深く観察し、プロジェクトの開始前、実施過程、および満期を迎えたプロジェクトについては完了後に、査定・評価をしています。本レポートでは、IFCのポートフォリオの中でも最も一般的なインクルーシブ・ビジネスモデルの概要に触れています。これらのモデルは、どのように民間セクターが包括的な経済成長の立役者になれるかを示しており、その方法に関心をお持ちの全ての方にとって意味のあるものと確信しています。

IFCはインクルーシブ・ビジネスの促進に尽力しており、本レポートをご覧の方々にもその重要性をご理解いただき、ご協力いただければ幸いです。

Rachel Kyte  
IFCアドバイザー・サービス担当副総裁



本レポートをお読みの方の中には、弟子たちに3種の知識について説くイスラム神秘主義（スーフィズム）の老師の寓話をご存知の方もいらっしゃるかもしれません。「川について知ろうと思えば、色々な方法がある」と彼は講じます。「まず、本を読み、川の全長や水源、そこに棲む魚の種類について学ぶ方法。次に直接見に行くという方法もある。川岸の砂を感じ、川面を飛ぶ鳥を眺めたりもできる。最後は、その川に飛び込んでみる方法。川の流れや水温の変化、深さなどを直接感じ取ることができる。この川を最後まで泳ぎ切れるか、考えたりもする」<sup>1</sup>

インクルーシブ・ビジネスに関して言うなれば、IFCは長い間、川の中を泳ぎ続けてきました。1999年にはGrameenPhoneへ、2001年にはCompartamosへ投資を行いました。そして過去5年間に、IFCではインクルーシブ・ビジネスモデルを展開する200社以上の企業に、50億ドルを超える資金を投じてきました。

投資機関としてのIFCは、こうして実践することを自らの最大の使命と心得ています。私どもは、クライアント企業に投資およびアドバイザー・サービスを提供し、実際の経験から知識を身につけています。こうして得た知識を幅広く共有することも大切な活動のひとつです。IFCでは現在、ポートフォリオの中でインクルーシブ・ビジネスモデルを実践する企業を特定し、投資姿勢を体系的に再考しています。そして、こうしたモデルを文章としてまとめ、これまでに31のケース・スタディを作成してきました。私どもはこれらのモデルが企業の最終利益、および貧困層に与える影響を把握しようと、クライアント企業と協力し、さらにどうすれば一層の効果を生み出せるのかを見いだそうとしています。

私どものこの取り組みはまだ端緒にすぎたばかりで、それぞれの分析にも自ずと限界があるのは承知していますが、同時に、情報を共有し始める時機は今だとも認識しています。

本レポートではIFCのポートフォリオの中で見いだされたインクルーシブ・ビジネスモデル、つまりはクライアント企業が直面する課題とそれぞれの事業をうまく運営するための解決策の刷新的な組み合わせを紹介しています。同レポートが他の投資家やビジネス・リーダーの方々にとって良い参考となれば幸いです。そして、より詳しくインクルーシブ・ビジネスを知りたいという方々と協力していくきっかけになることを願っております。

Toshiya Masuoka（増岡俊哉）

IFCインクルーシブ・ビジネス・モデル・グループ局長

1 Michael Fairbanks et al. 2009. *In the River They Swim*. West Conshohocken, PA: Templeton Press. Page 3.

# 目次

要旨 .....	2
IFCの見解 .....	5
なぜインクルーシブ・ビジネスはIFCにとって重要なのか? .....	5
なぜIFCはインクルーシブ・ビジネスにとって重要なのか? .....	7
なぜ本レポートが必要なのか? .....	9
IFCのポートフォリオに含まれるインクルーシブ・ビジネスモデルの概要 ..	12
販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供 .....	14
顧客に対する知見に基づく信用供与 .....	16
遠隔地への電気・ガス・水の供給 .....	18
小規模農家からの調達 .....	21
低コストで質の高い教育の提供 .....	24
低コストで質の高い住宅の供給 .....	27
電子商取引プラットフォームの提供 .....	29
7つのインクルーシブ・ビジネスモデルの紐解き .....	31
インクルーシブ・ビジネスの拡大に向けた環境づくり .....	34



# 要旨

IFCは民間セクターへの投資を通じて、人々が貧困を脱し、生活水準を向上する機会を提供することを使命としています。民間セクターは経済成長の促進に欠かせず、ひいては貧困削減の基本要因となります。同時に、民間セクターは経済成長を包括的なものにする事で、基本的な商品やサービス、経済的な機会への貧困層のアクセスを拡大することが可能です。IFCはこうした2つの原理を兼ね備えた、私たちがインクルーシブ・ビジネスモデルと称する企業への投資に特に関心を持っています。

インクルーシブ・ビジネスモデルはビジネスとして成立し、かつ規模を拡大できる事業モデルで経済ピラミッドの下層部に属する人々の基本的な商品やサービス、経済的な機会へのアクセスを拡大します。

インクルーシブ・ビジネスモデルは、企業がこれまで十分なサービスを受けてこなかった社会階層の人々をダイナミックな消費者市場へ、また多様な新規供給元として取り込むのに役立っています。そして、こうした企業はその過程で、より成熟した市場における競争でも優位性を拡大できる可能性を持つ画期的な商品やサービス、事業のモデルを作り上げています。これらの企業は、飲料水、電力、現代的な通信手段、保健医療、教育、金融サービスだけでなく、収入を得る機会を数百万規模の人々に提供しています。もし仮に提供されるサービスが以前から存在するものだったとしても、従来よりも質が良く低価格な方法で人々に提供されています。

## 『変革をもたらすビジネスモデル：IFCとインクルーシブ・ビジネス』で採り上げたモデル

**販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供：**このモデルではBOP (Base of the Pyramid：経済ピラミッドの下層部) 層の最終消費者が居住する地域に位置する既存の小売店を活用し、効果的にサービスを提供することで、自宅近くで少量のものを頻繁に購入する傾向にあるBOP層の消費者を獲得します。これらの小売店はたいてい小規模で、非常に限られたスペースしか持たないため在庫を抱える余裕がなく、ほとんどビジネス技能トレーニングを受けたことのないスタッフによって運営されています。また、運転資金も十分ではなく、金融サービスへのアクセスを持ちません。この種の店舗は小口の頻繁な納品と掛け買いができることを必要としており、場合によってはBOP層の消費者の不規則かつ限定されたキャッシュフローに合わせて、独自の品揃えや小分け商品（例：

過去5年間に、IFCは世界の80カ国近い国々で200社以上の企業に50億ドルを超える投資を行ってきました。そして、インクルーシブ・ビジネスの成功に向け、課題を克服していくには時間がかかる場合もあるとの認識から、IFCでは企業がその成功までの道のりを短縮できるよう支援しています。その過程での試行錯誤と反復作業の必要性は完全に取捨できないかもしれませんが、他者の経験から学び、実績のあるモデルを転用すれば、何もなかったところから始めるよりも早く、容易に成功へと近づけることができます。

こうした流れを受けて、IFCではそのポートフォリオに含まれる数多くのインクルーシブ・ビジネスモデルの概要を今回のような形で出版することを決定し、同モデルが成功を勝ち取るために用いた解決策に見られるパターンを要約、分析しました。IFCは本レポートに収録されている全てのインクルーシブ・ビジネスモデルに投資してきました。これは、財務・環境・社会の側面から徹底的な適格性の精査が行われたことを意味します。さらに、財務予測から十分に高い利益が得られると判断され、全てのプロジェクトが四半期ごとに財務・環境・社会面における実績をモニターされてきたということでもあります。また、インクルーシブ・ビジネスモデルを実践する企業への投資は満期時に、IFCのポートフォリオ全体における投資と比較して引けをとらない収益を生み出しています。

少額面の携帯電話用プリペイドカード)、もしくは利用回数制料金サービス（例：分単位での課金制を採用の共用携帯電話）が必要になります。販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルを用いる企業の多くは、こうした小売店と自身の事業の成功が関連していることを認識し、小売店の売り上げ増加の一助となるため、ビジネス技能トレーニングをはじめとする各種支援を提供しています。

**顧客に対する知見に基づく信用供与：**このモデルでは、企業が正規のクレジットヒストリーではなく、過去の取引経験から信頼するに足ると判断した顧客に融資し、利息収入として新たな収益源を生み出します。中にはクレジット部門や関連子会社を持つ企業もあるものの、このモデルは主として金融

次ページへ続く



分野以外の企業が採用しています。こうした企業は通常、直接取引のある顧客に限って与信枠を与えていますが、取引先企業の過去の経験を元に、さらにその取引先の顧客にまで信用供与を行っている企業も1社あります（その企業は取引先企業とその相手企業の間接取引を利用して、支払い意欲を刺激します）。このモデルは、同様の利率もしくは目的で資金を得る他の手段が限られていることが前提となっています。

**遠隔地への電気・ガス・水の供給：**このモデルでは、設備投資の費用を賄い、技術的・商業的損失を最小限に留め、顧客が期日通り支払えるような新しい金融、テクノロジーおよび顧客サービスを組み合わせることで、より遠方に位置し、しばしば低所得層が居住する地域まで電力やガスの供給ラインを延伸します。このモデルは、従来利用されてきた非公式の水道、ガス、電気などの供給サービスに比べ、質が良く安定的、かつ利便性が高く、また多くの場合で料金も低く、消費者に対して明確なバリュー・プロポジションを提示します。

**小規模農家からの調達：**このモデルでは、農産物の効率的な集積に加え、農家からの信頼と生産能力を高めることに特化した支援パッケージを用いることで、地理的に分散する小規模農家を安定した信頼性における農産物のサプライヤーとして育成します。一般的な支援サービスとして、農業普及指導員、ビジネス開発、農業生産に必要な投入物へのアクセスおよび信用の供与などが挙げられます。こうしたサービスに要するコストを回収するため、支援企業側は市場でプレミアムが付きやすい高付加価値作物を中心に買い付けを行う場合もあります。

**低コストで質の高い教育の提供：**このモデルでは、低所得層の学生にとって大学教育の費用を手頃なものにすると同時に、その価値を高めるような新たな取り組みを通じ、全ての人々が大学教育を利用できるようにします。こうした大学では学費を手頃なものにするため、非常勤の講師でも対応可能な標準化されたカリキュラムを採用し、生徒の通学コストを軽減するために利用しやすい立地、もしくはインターネット上にキャンパスを設けています。さらに、学生の資金繰りに

対応できるよう、モジュール化された履修プログラムを導入し、学生ローンの利用も可能にしています。また、これらの大学はその価値を高めるため、就職市場の需要に合わせたコース内容やキャリア・サービスも提供しています。

**低コストで質の高い住宅の供給：**このモデルでは、コストパフォーマンスを高め、住宅ローンへのアクセスを拡充することで、低所得層にも住宅購入が可能なものになっています。住宅の購入はほとんどの人にとって人生で最大の投資となるため、高いリスクが伴う投資を行うだけの価値が購入予定の住宅にはあると納得する必要があります。つまり、費用対効果の高い住宅は、（品質や特別仕様、地域環境に着目した）顧客の願望と（価格帯に幅を持たせた住宅のサイズや間取り、および住宅の維持費を下げるような仕様を用いた）手頃感をバランスよくつり合わせているのです。また、金融サービスへのアクセスが決定的な要素となる同モデルには、たいていその家族で初めての住宅購入者となる顧客が住宅ローンを申請する過程を手助けするビジネスも含まれることがほとんどです。

**電子商取引プラットフォームの提供：**低所得層の多くは、取引にかかる高い費用とこうした人々を顧客として取り込むまでの複雑なロジスティクスを理由に、金融サービスへのアクセスを持ちません。テクノロジー会社が電子商取引プラットフォームを利用して、こうした課題に対処し始めており、低所得層の顧客が金融サービスを利用できる機会を作り、こうした人々に利便性に始まり効率性、安全性、市場アクセス、さらには公式な金融システムへの統合に至るまで、様々な便益を図っています。IFCは、キャッシュレスな社会を機能させるための複雑なインフラを構築する多様なテクノロジー会社に投資しています。各企業は事業モデルこそ異なるものの、基本的なレベルで、興味深い共通点をいくつか持ちます。例えば、既存の小売店やネットワークを活用したり、小売店のビジネスおよびテクノロジー・スキルを高めたり、他にも消費者間におけるキャッシュレス取引の認知度を高め、それが持つ価値の高さを消費者が理解するよう推進しています。

註記：IFCのポートフォリオにはマイクロファイナンスセクターのクライアントも相当数含まれていますが、既に多くのモデルが実証されているマイクロファイナンスについては、本レポートでは言及していません。

本レポートに収められているモデルに関する説明は、同様のモデルを構築、拡大あるいは複製しようとするビジネス・マネージャーや起業家にとって有益な参考となるよう意図して作られています。同時に、IFCのクライアントの証言にもあるように、モデルの違いを超えて学ぶことには多大な価値があります。本レポートの最後には、クライアントと共にインクルーシブ・ビジネスモデルに取り組むIFCの役割に影響を与える4つの重要な見解を要約しています：

**BOP層のための価値を創造することが最優先：**ビジネスモデルが成功し、長期的に持続するためには、企業からそのパートナーに至る連鎖の各段階において価値を創造しなくてはなりません。しかし、どうすればBOP層のための価値を創造できるのかは、それほど明らかではありません。自分たちがこうした人々が何を望み、希望するかを理解していると考えるのはあまりにも安易で、実際に確認することなく善意で判断してしまっている、企業が取引をしようとしているサプライヤー、流通業者、小売業者、そして消費者について本当に理解することはできません。そのため、「実践から学ぶ」ことで得られるより質の高い情報と経験は、企業が本当に人をひきつけるだけの価値を提供できるようになるための助けとなります。企業によるコストの削減や分担もビジネスモデルを成功へと導く力添えとなりますが、成果を出したインクルーシブ・ビジネスモデルは消費者の支払い意欲、またサプライヤーや流通業者および小売業者の投資しようという積極的な意欲を基礎にしています。

**顧客との密接な関わり：**インクルーシブ・ビジネスモデルは生計がやっとの農家を生産性の高い信頼できるサプライヤーへと、また地元の店舗をパフォーマンスの高い小売りや流通の経路に、そして資金繰りに苦勞し、商品知識を持たない人々をロコミの発信源となるリピーター消費者として取り込むなど大変な努力を払います。大抵の場合、BOP層の市場やサプライヤーは、ただ指名されるのを待っているのではなく、積極的に開拓される必要があります。そして、高い質を誇るビジネスモデルは資源集約的であることを必要とします。企業はインフラやスタッフ、システムといった面で、地元での存在感を十分に築いてきたか、もしくは築こうという意欲を持ち、さらに比較的長期にわたってその市場にコミットしなければなりません。また、ビジネスとして継続可能となるために、十分な利益を生み出す能力も企業に求められます。

インクルーシブ・ビジネスモデルの成功例の多くは「経済ピラミッドの下層部」だけではなく「経済ピラミッド全体」が対象：インクルーシブ・ビジネスモデルは質の高い商品やサービスを提供する場合がほとんどですが、それでも低所得層の消費者には比較的低価格でのサービスの提供が必要となります。高い営業利益率がビジネスを成功させる解決策ではありませんが、BOP層を相手にするビジネスで高い利益率を得られることはほとんどありません。しかし、IFCはBOP層をより広範な市場や供給ベースの一部として取り込むことで、高い品質を提供するインクルーシブ・ビジネスモデルを機能させている企業を数多く見てきました。「経済ピラミッド全体」にアプローチすることで、企業は既存のインフラを活用し、規模の経済（スケールメリット）を実現して、採算部門の利益を赤字部門に投じることが可能となります。さらに、低所得層を生産者として取り込む企業にとっては、経済ピラミッド全体にアプローチすることで、供給ベースを多様化し、リスクに対応することも可能となります。

**公的な資金は戦略的な利用が可能：**インクルーシブ・ビジネスモデルがもたらしうる開発効果を理由に、政府や多国間もしくは二国間贈与、民間財団からの資金提供を得られる場合があります。公的な資金による支援を受けること自体は、ビジネスを進める理由にはなりませんが、既存の事業計画を補強することは可能です。純粋に商業ベースでサービスを提供できる場合よりもさらに所得の低い層を顧客にすることで、経済ピラミッド下層部の市場に厚みを与えるために公的な資金を利用することもひとつの戦略です。また、消費者の商品やサービスの活用方法に関する理解を深めるほか、小規模流通業者や小売業者のビジネス・スキルを高め、バリュー・チェーン全体を通じて金融サービスへのアクセスを向上させるといった活動は事業の成長に必要であり、正の外部性も生み出します。こうした活動コストを、公的な資金で負担することも、もうひとつの戦略として挙げられます。

**IFCでは、世界のインクルーシブ・ビジネスのリーダーらが直面している課題に答える形で、本レポートが有益な方策を指し示すことを期待するとともに、次のステップを踏み出す準備の整ったビジネス・リーダーの要請に応じられるよう待機しています。**またIFCは、インクルーシブ・ビジネスにおける財務面での持続可能性と規模の拡大をいかに成し遂げるかについて知識を集約することで、本レポートが同じ分野の既存文献に何かしら寄与できればと考えています。

IFCはインクルーシブ・ビジネスを広く歓迎します。

# IFCの見解

## なぜインクルーシブ・ビジネスはIFCにとって重要なのか？

- それは、インクルーシブ・ビジネスがIFCの「スイート・スポット」である経済成長と包括性を捉えるからです。

IFCは民間セクターへの投資を通じて、人々が貧困を脱し、生活水準を向上する機会を提供することを使命としています。<sup>2</sup> 民間セクターは経済成長の促進に欠かせず、ひいては貧困削減の基本要因となります。同時に、民間セクターは経済成長が包括的なものにすることで、基本的な商品やサービス、経済的な機会への貧困層のアクセスを拡大することが可能です。IFCはこうした2つの原理を兼ね備えた、私たちがインクルーシブ・ビジネスモデルと称するものへの投資に特に関心を持っています(6ページの「インクルーシブ・ビジネスとは何か?」を参照)。

インクルーシブ・ビジネスモデルはビジネスとして成立し、かつ規模を拡大できる事業モデルで経済ピラミッドの下層部に属する人々の基本的な商品やサービス、経済的な機会へのアクセスを拡大します。

- それは、インクルーシブ・ビジネスが成長しようと努力している企業にとって重要だからです。

世界のトップ企業は、今後数年間に、世界全体における経済成長のおよそ70%を新興市場が生み出すと予測しています。<sup>3</sup> その中で最大の恩恵を受けるのは、これまで十分なサービスを受けてこなかった社会階層の人々をダイナミックな消費者市場へ、また多様な新規供給元として取り込んだ企業になります。そして、この両方を実践しているのが、インクルーシブ・ビジネスモデルを採用する企業です。また、こうした企業はその過程で、より成熟した市場における競争でも優位性を拡大できる可能性を持つ画期的な商品やサービス、事業のモデルを作り上げています。この現象を国際的コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーは「イノベーションの逆輸入」<sup>4</sup>と呼んでいます。

- そして最も重要な点は、インクルーシブ・ビジネスが世界の貧困層、いわゆる経済ピラミッドの下層部に属する40億もの人々にとって必要不可欠だからです。<sup>4</sup>

当然のことながら、経済ピラミッドの下層部に属する人々の収入は限られます。さらに、こうした人々は豊かな層が享受している品質や手頃な価格で飲料水、電力、舗装された道路、現代的な通信手段、保健医療、教育、金融サービス、消費財、その他の製品やサービスへあまりアクセスすることができません。むしろ、極めて未成熟な市場では絶対に品質の劣る商品により高いコストを支払わざるを得ないことがよくあります。この現象は「BOPペナルティ」(貧しいがゆえの不利)として知られています。今こそ、BOP層に属する人々を慈善事業の対象としてではなく、創造力と適応力をもった起業家、もしくは価値意識の高い消費者として捉え直すべきです。<sup>5</sup> これは多くのIFCのクライアント企業が以前から認識してきたことであり、これら企業は世界中でBOP層の人々をサプライヤー、流通業者、小売業者、そして消費者として取り込み、その生活と将来により多くの尊厳と機会、選択肢を提供しています。

2 公共セクターへの融資を行う世界銀行の業務を補完することを目的として1956年に設立されたIFCは、開発途上国の民間セクターにローンやエクイティファイナンスを提供する世界最大の国際機関です。IFCは国際開発機関としてトリプルAのリスク評価を受けています。市場は経済的な選択と機会を増やし、貧困を削減するための大きな推進力の源であるとの信念の下、IFCは国際金融市場において資金を調達し、商業的観点を持って投融資を行っています。

3 The Economist. 2010. "The World Turned Upside Down." *The Economist*, April 17, 2010.

4 Seely Brown, John, and John Hagel III. 2005. "Innovation Blowback: Disruptive Management Practices from Asia." *McKinsey Quarterly* 2005, Volume 1.

5 Prahalad, C.K. 2004. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits." Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.



## インクルーシブ・ビジネスとは何か？

8カ国で事業を展開する資産130億ドルの通信会社、廃棄されたもみ殻を再利用し発電事業を行う創業間もないベンチャー企業、160年の歴史を持つ農産物商社、エチオピアのコーヒー農家協同組合やコロンビアのビジネススクールに通う学生にローンを提供する金融機関、テクノロジーを巧みに利用する病院、そして陳列棚が5つしかない村の商店にコーラ5缶を配送する卸売業者。

インクルーシブ・ビジネスモデルを実践するクライアント企業のIFCポートフォリオへようこそ。

インクルーシブ・ビジネスモデルは、他のあらゆるビジネスモデルと何ら変わりありません。何よりも、ビジネスモデルがビジネスとして成立する必要があります。また、IFCからの投融資を受けるには、事業の拡大が可能でなければなりません。一般のビジネスモデルとの重要な違いは、インクルーシブ・ビジネスモデルの場合、経済ピラミッドの下層部に属する人々の基本的な商品やサービス、収入を得る機会へのアクセスを拡大しなくてはならない点です。

「経済ピラミッドの下層部（BOP層）」という概念は、一定以下の収入もしくは支出水準で生活をする人々を表す簡便な表現として一般的になりました。ただ、この水準の線引きをどこに設定するかについては、多くの議論があります。生活費が1日1ドルないし2ドルという従来どおりの貧困ラインを主張する人もいれば、どんな客観的尺度から判断しても生活費が1日5ドルから8ドルでは未だ貧しいと指摘する意見もあります。

しかし、本当に問題なのは正しい水準値を設定することではなく、そうした水準値が実際に何を意味しているのかということです。収入は貧困のパラメーターのひとつに過ぎず、それ単独で貧困を語るには不完全です。世界で貧困に苦しむ2万人に行ったインタビューに基づき、世界銀行がまとめた研

究論文「Voices of the Poor」には、貧困層が自らの状況を非常に多角的に捉えていることを示しています。

- 「どこにも仕事がありません」（エクアドルの女性）
- 「私たちは、空気と同じくらい水を欲しています」（キルギスの女性）
- 「診療所に行くときは健康だった人が、みんな病気になって帰ってきます」（エジプトの男性）

IFCは、貧困層が理解し、経験しているのと同じように、貧困を収入と基本的な商品やサービス、経済的な機会へのアクセスという観点から、多角的に捉えています。他の人々が享受しているような価格や品質で貧困層が基本的な商品やサービスを利用できないことがあまりに多くあります。スラム街に住む人々、農村地域の村民、小規模農家、非正規労働者に零細規模の起業家など、誰でもであろうとも、飲料水、電力、舗装された道路、現代的な通信手段、保健医療、教育、金融サービス、消費財、そしておそらく最も重要なこととして、安定した収入を手手にできません。

経済ピラミッドの下層部に属する人々はサハラ以南のアフリカ、東アジア太平洋地域の最貧国に多く居住していますが、さらに多くのBOP層が中国やインド、インドネシア、ブラジルといった中所得国で生活していることは意外な事実かもしれません。実際、2007-8年には1日1.25ドル以下の生活費で暮らす世界の最貧困層の4分の3が中所得国に居住していました。<sup>6</sup> ただ、国がどこであろうと、インクルーシブ・ビジネスモデルは重要です。貧しい人々が存在するところであれば、それがどこであれ、インクルーシブ・ビジネスモデルが重要であることに変わりありません。

6 Sumner, Andy. 2010. "The New Bottom Billion: What if Three-Quarters of the World's Poor Live in Middle-Income Countries?" Brighton, UK: Institute of Development Studies.



## なぜIFCはインクルーシブ・ビジネスにとって重要なのか？

- それは、IFCがインクルーシブ・ビジネスに投資する世界最大の投資家のひとつだからです。

過去5年間に約80カ国、200社以上の企業に50億ドル以上を投融資しているIFCは、世界中のインクルーシブ・ビジネスモデルの普及と拡大の原動力となっています。また、IFCはインクルーシブ・ビジネスに投融資を行う世界的に展開する数少ない機関のひとつでもあります（10-11ページの「IFCはどこでインクルーシブ・ビジネスに投資しているのか？」参照）。



### IFCの投資アプローチ

IFCは国際開発機関です。しかし、市場の原則が消費者の選択と持続可能な経済成長を力強く牽引する原動力であることを信じるIFCは、商業ベースでの投融資を行っています。IFCは、自らの投資が収益を生むことを前提に投資判断をしており、それはつまりIFCのクライアント企業が自身の顧客のために価値を効率的に生み出すことを実証しています。また、IFCはクライアント企業が厳格な社会的・環境的基準を順守することを念頭に置き、ひいてはクライアント企業が他の利害関係者を犠牲にすることなく顧客や投資家が価値を創造することができるよう保証します。

IFCのインクルーシブ・ビジネスのクライアント企業は、他の全てのIFCのクライアント企業が経ると同様の財務・社会・環境面の適格性の精査を受け、また同等の収益も生み出しています。運用面で成熟した投資案件に関するある研究では、

インクルーシブ・ビジネスのクライアント企業への融資に対する収益が6.7%、株式資本参加の場合で19.1%であると示しています。<sup>7</sup> 2010会計年度のインクルーシブ・ビジネスのクライアント企業への融資金額は平均で2,380万ドル、株式投資の平均金額は1,150万ドルでした。さらに、IFCではリスク・シェアリングや部分的な信用保証も提供しています。

投資規模は平均すると比較的高額となりますが、IFCでは直接、またはファンドを介して間接的に少額の投資も行うことがあります。承認手順が統一された投資・融資プログラムは必要となる取引コストを抑えることで、小規模な企業への直接投資を容易にします。ファンドも同様の機能を果たしており、IFCはAureos、IGNIAおよびLeapfrogを含めたインクルーシブ・ビジネスに特化した数多くのファンドに投資しています。

7 インクルーシブ・ビジネスモデルを実践する実物セクター（つまり、非金融セクター）業のクライアント企業のうち、2000-2010会計年度の間に投融資が行われ、2011会計年度の時点で収益データが得られる程度に運用面で成熟していたものを対象に計算。こうした基準を満たすクライアント企業の例は現状ではまだ限られている。

- それは、クライアント企業がBOP層を取り込み、影響を与えることが根本的に容易でないとき、IFCが的確なアドバイザリー・サービスを提供できるからです。

適正な条件で資金調達を得ることは重要かつ困難なことではありますが、それはインクルーシブ・ビジネスモデルが直面する数多くの問題のひとつに過ぎないとIFCは認識しています。こうした問題の中には、企業が専門知識を持たなかったり、すぐに十分な収益を上げることができなかつたりするなど、企業が単独で解決することが困難なものもあります。こういった場合、IFCのアドバイザリー・サービスはクライアント企業がBOP層に属するサプライヤーや流通および小売業者のキャパシティを広げ、有益な新しい商品やサービスに関して消費者の認識を高め、そしてそのバリュー・チェーン全体における金融サービスへのアクセスを増やせるよう、力を貸すことができます。そのコストは、生み出される私益と公益の量に比例して、クライアント企業とIFC、援助資金を供与するパートナーの間で分担されます。



### インクルーシブ・ビジネスへの投融資とアドバイザリー・サービスの総合支援の例



#### TRIBANCO (ブラジル)

- 2,500万ドルの長期融資
- 2,130万ドルの資本参加
- 財務リテラシー向上プログラムの開発
- トレーニングのモニタリング評価の枠組み作り
- 文書化し、可視化を推進



#### ECOM (複数国)

- 8,000万ドルの長期融資
- 農民ヘトレーニングの提供
- パートナーシップ構築の仲介
- 世界での事業展開
- 文書化し、可視化を推進



#### AIRTEL MADAGASCAR (旧Zain; マダガスカル)

- 2,500万ドルの長期融資
- 村落電話プログラムの設計
- パートナーシップ構築の仲介
- 文書化し、可視化を推進

- それは、IFCがインクルーシブ・ビジネスモデルをうまく機能させるには何が必要かについて、知識を深めてきたからです。

世界中のクライアント企業に投融資とアドバイザー・サービスを提供する過程で、IFCはBOP層の人々と収益性のあるビジネスを行うために企業が利用できる解決策について、ますます知見を深めています。IFCは企業が直接お互いの知識を交換することを促し、あるいは本レポートのような出版物を通して、現在こうした知識や経験の共有に取り組んでいます。IFCは、他者の経験から学ぶことで、クライアント企業やその同業者がインクルーシブ・ビジネスの成功までの道のりを短縮する助けとなることを願っています。

## なぜ本レポートが必要なのか？

インクルーシブ・ビジネスの成功に向け、課題を克服していくには時間がかかる場合もあるとの認識から、IFCでは企業がその成功までの道のりを短縮できるよう支援することを目的としています。その道程での試行錯誤と反復作業の必要性は完全に取捨できないかもしれませんが、実績のあるモデルを転用すれば、つまり他者の経験から学べば、何もないところから始めるよりも早く、容易に成功へと近づけます。

こうした流れを受けて、IFCではそのポートフォリオに含まれる数多くのインクルーシブ・ビジネスモデルの概要を今回のような形で出版することを決定し、同モデルが成功を勝ち取るために用いた解決策に見られるパターンを要約、分析しました。IFCは本レポートに収録されている全てのインクルーシブ・ビジネスモデルに投資してきました。<sup>8</sup> これは、財務・環境・社会の側面から徹底的な適格性の精査が行われたことを意味します。さらに、財務予測から十分に高い利益が得られると判断され、全てのプロジェクトが四半期ごとに財務・環境・社会面における実績がモニターされてきたということでもあります。また、インクルーシブ・ビジネスモデルを実践する企業への投資は満期時に、IFCのポートフォリオ全体における投資と比較して引けをとらない収益を生み出します。

IFCでは、世界のインクルーシブ・ビジネスのリーダーらが直面している課題に答える形で、本レポートが有益な方策を指し示すことを期待するとともに、次のステップを踏み出す準備の整ったビジネス・リーダーの要請に応じられるよう待機しています。またIFCは、インクルーシブ・ビジネスにおける財務面での持続可能性と規模の拡大をいかに成し遂げるかについて知識を集約することで、本レポートが同じ分野の既存文献に何かしら寄与できればと考えています。

<sup>8</sup> Internationale Projekt Consult (IPC) に2000年6月に提供した8,500万ドルの融資を皮切りに、IFCではマイクロファイナンスに対しても多額の投資を行ってきました。ただし、既に多くの事例が実証されているため、本レポートではマイクロファイナンスについては言及していません。



## IFCはどこでインクルーシブ・ビジネスに投融資しているのか？



### MITIENDA メキシコ

#### 卸売流通

農村地域に位置する1,300軒の小規模小売業者に、個別品目を48時間以内に手頃な値段で戸別配送。延べ払いでの取引や売り上げを増やすためのビジネス・トレーニングも同時に提供する。

IFCの投融資：250万ドルの資本参加

### DUOC UC チリ

#### 高等教育

6万3,000人以上の学生へ教育を提供。学生のうち64%がチリで収入が下から数えて3区分目に属する世帯出身で、70%がその世帯で初めての高等教育進学者となる。

IFCの投融資：3,000万ドルの長期融資、1,900万ドルの債務保証

### CEMAR ブラジル

#### 電力事業

所得水準の低いブラジル・マラニョン州でおよそ170万人に電力を供給。政府主導のLight for Allプログラムによって、新たに電気が通じた23万人も含める。

IFCの投融資：8,000万ドルの長期融資

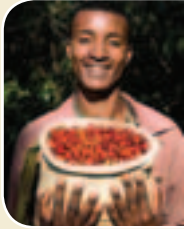


### BAKHRESA GRAIN MILLING マラウイ

#### アグリビジネス

小規模製パン所や家族経営の零細小売店に袋詰めの小麦粉を供給。顧客の生産性と売り上げ向上のため、技能およびビジネス・トレーニングも同時に提供。

IFCの投融資：500万ドルの融資



**NIB INTERNATIONAL BANK**  
エチオピア

**農業金融**

45,000人の零細コーヒー農家で組織される62の協同組合に運転資金融資を提供。その融資を元に、農家は輸出市場でプレミアムが付く高品質の洗浄済みコーヒー豆を生産する。

**IFCの投融資：3年ごとに更新が可能な1,000万ドルを上限とするリスク・シェアリング**



**MANILA WATER**  
フィリピン

**水道事業**

マニラ市内610万人に給排水サービスを提供。サービス使用料金は給水車から購入していた飲料水に対して立方メートル換算で20分の1に低下し、利用者の99%が1日24時間飲料水へのアクセスが可能となる。

**IFCの投融資：6,000万ドルの融資、1,500万ドルの資本参加**



**PT. SUMMIT OTO FINANCE**  
インドネシア

**金融サービス**

低・中所得層に属する160万人以上の消費者にオートバイ購入資金融資を提供。消費者の移動性を高め、市場やサービスへのアクセスを増やす。

**IFCの投融資：4,500万ドルの長期融資**



**SUVIDHAA**  
インド

**決済テクノロジー**

低所得層の顧客にオンラインでネットワーク上の多様な商品やサービスを購入する手段を提供。28の州で計400万人を顧客に持つとされる小売店4万2,000軒が窓口となる。

**IFCの投融資：500万ドルの資本参加**



**DIALOG TELEKOM**  
スリランカ

**携帯電話事業**

基本的なサービスが提供されてこなかった遠隔地域の居住者を含め、およそ630万人に携帯電話サービスを提供。4万軒近い一般的な小規模小売店がDialog社製品を在庫に持つ。

**IFCの投融資：5,000万ドルの長期融資、1,500万ドルの資本参加**

# IFCのポートフォリオに含まれる インクルーシブ・ビジネスモデルの概要

このセクションでは、IFCのポートフォリオの中において十分に確立された7つのインクルーシブ・ビジネスモデルについて解説します（マイクロファイナンスもIFCのポートフォリオ内で確立されていますが、そのモデルはあらゆるところで広く実証されているため、ここでは言及していません）。また、IFCのポートフォリオの中で新たに認識されつつある補完的なビジネスモデルについて囲み記事を設けたモデルもいくつかあります。将来、こうした補完的なモデルや新たに明らかになってくる他のモデルについても、より詳しい内容をレポートにまとめたいと考えています。

本レポートに掲載したモデルは、類似したモデルを再現したり、その規模を拡大しようとするビジネス・マネージャーや起業家が参考として役立つよう解説されています。各解説には以下の内容が含まれます。

- モデルの視覚的かつ註釈的な概要；
- バリュー・チェーン上に見られるビジネスの主な課題とその解決策を要約した図表；
- 重要なものから大よその順に記した主な解決策についての解説；
- 外的な成功要因の一覧

複数のモデルが有益だと見いだす読者もいるでしょう。例えば、IFCの支援するクライアント企業の中には「販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供」および「顧客に対する知見に基づく信用供与」の複合モデルを展開しているものや、順調に展開している「遠隔地への電気・ガス・水の供給」事業を「独立型の電気・ガス・水の供給」を試すことでさらに拡大するものもあります。いずれにせよ、モデル全体を通じて学ぶことが多くあるとのクライアント企業の声がIFCに届いています。そして、分野を横断して言える最も重要なものを次のセクションでまとめています。

## 『変革をもたらすビジネスモデル：IFCとインクルーシブ・ビジネス』で採り上げたモデル

**販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供：**このモデルではBOP（Base of the Pyramid：経済ピラミッドの下層部）層の最終消費者が居住する地域に位置する既存の小売店を活用し、効果的にサービスを提供することで、自宅近くで少量のものを頻繁に購入する傾向にあるBOP層の消費者を獲得します。これらの小売店はたいてい小規模で、非常に限られたスペースしか持たないため在庫を抱える余裕がなく、ほとんどビジネス技能トレーニングを受けたことのないスタッフによって運営されています。また、運転資金も十分ではなく、金融サービスへのアクセスを持ちません。この種の店舗は小口の頻繁な納品と掛け買いができることを必要としており、場合によってはBOP層の消費者の不規則かつ限定されたキャッシュフローに合わせて、独自の品揃えや小分け商品（例：少額面の携帯電話用プリペイドカード）、もしくは利用回数制料金サービス（例：分単位での課金制を採用の共用携帯電話）が必要になります。販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルを用いる企業の多くは、こうした小売

店と自身の事業の成功が関連していることを認識し、小売店の売り上げ増加の一助となるため、ビジネス技能トレーニングをはじめとする各種支援を提供しています。

**顧客に対する知見に基づく信用供与：**このモデルでは、企業が正規のクレジット履歴ではなく、過去の取引経験から信頼するに足ると判断した顧客に融資し、利息収入として新たな収益源を生み出します。中にはクレジット部門や関連子会社を持つ企業もあるものの、このモデルは主として金融分野以外の企業が採用しています。こうした企業は通常、直接取引のある顧客に限って与信枠を与えていますが、取引先企業の過去の経験を元に、さらにその取引先の顧客にまで信用供与を行っている企業も1社あります（その企業は取引先企業とその相手企業の間接関係を利用して、支払い意欲を刺激します）。このモデルは、同様の利率もしくは目的で資金を得る他の手段が限られていることが前提となっています。

次ページへ続く

**遠隔地への電気・ガス・水の供給：**このモデルでは、設備投資の費用を賄い、技術的・商業的損失を最小限に留め、顧客が期日通り支払えるような新しい金融、テクノロジーおよび顧客サービスを組み合わせることで、より遠隔に位置し、しばしば低所得層が居住する地域まで電力やガスの供給ラインを延伸します。このモデルは、従来利用されてきた非公式の水道、ガス、電気などの供給サービスに比べ、質が良く安定的、かつ利便性が高く、また多くの場合で料金も低く、消費者に対して明確なバリュー・プロポジションを提示します。  
補完的モデル：独立型の電気・ガス・水の供給

**小規模農家からの調達：**このモデルでは、農産物の効率的な集積に加え、農家からの信頼と生産能力を高めることに特化した支援パッケージを用いることで、地理的に分散する小規模農家を安定した良質な農産物のサプライヤーとして育成します。一般的な支援サービスとして、農業普及指導員、ビジネス開発、農業生産に必要な投入物へのアクセスおよび信用の供与などが挙げられます。こうしたサービスに要するコストを回収するため、支援企業側は市場でプレミアムが付きやすい高付加価値作物を中心に買い付けを行う場合もあります。

補完的モデル：小規模農家への融資、小規模農家向けの農産物市場情報システム

**低コストで質の高い教育の提供：**このモデルでは、低所得層に属する学生にとっても大学教育の費用を手頃なものにすると同時に、その価値を高めるような新たな取り組みを通じ、全ての人々が大学教育を利用できるようにします。こうした大学では学費を手頃なものにするため、非常勤の講師でも対応可能な標準化されたカリキュラムを採用し、生徒の通学コストを軽減するために利用しやすい地域、もしくはインターネット上にキャンパスを設けています。さらに、キャッシュフローに合わせて作られたモジュール化されたプログラミングを導入し、学生ローンの利用も可能にしています。また、これらの大学はその価値を高めるため、就職市場の需要に合わせたコース内容やキャリア・サービスも提供しています。  
補完的モデル：包括的な学生への融資

**低コストで質の高い住宅の供給：**このモデルでは、顧客にとっての費用対効果を高め、住宅ローンへのアクセスを拡充することで、低所得層にも住宅購入が可能なものにしていきます。住宅の購入はほとんどの人にとって人生で最大の投資となるため、高リスクが伴う投資を行うだけの価値が購入予定の住宅にはあると納得する必要があります。つまり、顧客にとっての費用対効果の高い住宅は、(品質や特別仕様、地域環境に着目した)顧客の願望と(価格帯に幅を持たせた住宅のサイズやレイアウト、および住宅の維持費を下げるような仕様を用いた)手頃感をバランスよくつり合わせているのです。また、金融サービスへのアクセスが決定的な要素となる同モデルには、たいていその家系で初めての住宅購入者となるような顧客が住宅ローンを申請する過程を手助けするビジネスも含まれることがほとんどです。

補完的モデル：包括的な住宅ローンサービス

**電子商取引プラットフォームの提供：**低所得層の多くは、取引にかかる高い費用とこうした人々を顧客として取り込むまでの複雑なロジスティクスを理由に、金融サービスへのアクセスを持ちません。テクノロジー会社が電子商取引プラットフォームを利用して、こうした課題に対処し始めており、低所得層の顧客が金融サービスを利用できる機会を作り、こうした人々に利便性に始まり効率性、安全性、市場アクセス、さらには公式な金融システムへの融合に至るまで、様々な便益を図っています。IFCは、キャッシュレスな社会を機能させるための複雑なインフラを構築する多様なテクノロジー会社に投資しています。各企業は事業モデルこそ異なるものの、根本的なレベルで、興味深い共通点をいくつか持ちます。例えば、既存の小売店やネットワークを活用したり、小売店のビジネスおよびテクノロジー・スキルを高めたり、他にも消費者間におけるキャッシュレス取引の認知度を高め、それが持つ価値の高さを消費者が理解するよう推進しています。

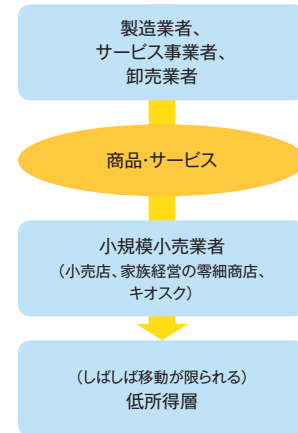


## インクルーシブ・ビジネスモデル:

# 販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供

### モデル概要

販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供：このモデルではBOP（Base of the Pyramid：経済ピラミッドの下層部）層の最終消費者が居住する地域に位置する既存の小売店を活用し、効果的にサービスを提供することで、自宅近くで少量のものを頻繁に購入する傾向にあるBOP層の消費者を獲得します。これらの小売店はたいてい小規模で、非常に限られたスペースしか持たないため在庫を抱える余裕がなく、ほとんどビジネス技能トレーニングを受けたことのないスタッフによって運営されています。また、運転資金も十分ではなく、金融サービスへのアクセスを持ちません。この種の店舗は小口の頻繁な納品と掛け買いができることを必要としており、場合によってはBOP層の消費者の不規則かつ限定されたキャッシュフローに合わせて、独自の品揃えや小分け商品（例：少額面の携帯電話用プリペイドカード）、もしくは利用回数制料金サービス（例：分単位での課金制を採る共用携帯電話）が必要になります。販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルを用いる企業の多くは、こうした小売店と自身の事業の成功が関連していることを認識し、小売店の売り上げ増加の一助となるため、ビジネス技能トレーニングをはじめとする各種支援を提供しています。



### 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品／サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題		BOP層のニーズと資金繰りに対応した商品・サービスの開発	BOP層の商品へのアクセスの確保と流通網のパフォーマンスの最大化		
解決策		<b>5 顧客の資金繰りに配慮したサービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>小分け梱包</li> <li>アクセスの共有</li> </ul>	<b>1 アクセスの拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存小売店舗の活用</li> <li>地域特化型の独立流通業者との連携</li> </ul> <b>2 需要に適った納品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>頻繁な小口配送</li> <li>独自の品揃え</li> </ul> <b>3 金融サービスへのアクセス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用供与を利用した在庫調達</li> </ul> <b>4 能力開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>トレーニングの提供</li> <li>1対1方式のコーチング</li> </ul>		

**1 範囲の拡大**：BOP層の顧客はしばしば広く分散した農村地域や地理的に隔離された都市部のスラム街に居住しており、交通手段のコストを理由に移動の制限を受けています。販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルを採用している企業は、独自の小売店チェーンを構築するのではなく、**既存の小売店舗を活用**することで、費用対効果の高い形でBOP層の顧客にその居住地域内で訴求しています。既存の小売店は距離の近さばかりではなく、地域内の顧客との間で既に築かれた信頼関係という強みも持っており、さらに信用を基にした販売を可能にしている場合もあります。スリランカのモバイル通信サービスプロバイダーでIFCの顧客でもあるDialog Telekom PLCは、国内すべての州に広がる約4万近い小規模小売店を通じて、テレホンカードやSMS（ショートメッセージサービス）を用いた携帯電話のプリペイド通話時間などを販売しています。Dialogの小売店は通常、食料雑貨店などの本業を別途所有また

は経営しており、追加の収入源としてDialogの商品を販売しています。IFCの顧客で乳製品を販売しているAlqueriaは、コロンビア国内にある12万5,000の小規模小売店を通じて、超高温熱処理（UHT）牛乳を販売しています。同社の売り上げの75%はこうした零細規模の小売店舗経由で、スーパーマーケットでの売り上げは全体の25%に過ぎません。

遠隔地の農村や、人口が密集した道の狭い市街地など、商品が行き届きにくい地域にある小規模小売店を活用するにあたり、販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルを採用している企業は、しばしば**地域に特化した独立流通業者**と連携しています。Alqueriaはこうした流通業者690社と提携しており、またコカ・コーラ社の東アフリカにおけるボトリング会社でIFCの顧客でもあるCoca-Cola Sabcoに至っては、その提携先は2,200社を数えます。

② **需要に適った納品**：BOP層を対象顧客とする小規模小売店は店舗スペースも運転資金も限られており、大量の在庫を抱えることはできません。そのため、販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルにおいては**頻繁な小口配送**が必要となります。Coca-Cola Sabcoが提携する独立した流通業者の中には、1日1回の頻度で、1ケースあるいはそれ未満の商品を仕入れているものも存在します。販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルを展開している企業は、特定の店舗およびその顧客のニーズに応じて調整された、各種品目からなる**独自の品揃え**での納品・配送を行うこともあります。例としては、メキシコの農村地域において店舗面積が10平方メートルを下回る小売店舗を対象としている卸売業者で、IFCの顧客でもあるMiTiendaの場合、少なくとも週に一度は販売代理業者が各小売店を訪れ、売り上げパターンを把握し、地元消費者のニーズに適う商品構成での仕入れを可能にしています。また、同社は単品配送にも対応しています。

③ **金融サービスへのアクセス**：小規模小売店は運転資金に限りがあり、金融サービスへのアクセスも限定的または皆無であるため、販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルではしばしば支払い条件を緩和し、**小売店の信用供与を利用した在庫調達**を可能にしています。例えば、MiTiendaは支払い期日まで7日間の猶予を持たせます。同様に、IFCの顧客で、エクアドルで小規模なベーカリーを対象に小麦粉販売を手掛けているModernaも7日間の支払い猶予期間を設けています。ブラジルの卸売業者であるGrupo Martinsは、小売店向け金融機関、Tribancoを子会社として設立し、店舗改築のための長期融資を提供しています。なお、TribancoはIFCの顧客でもあります。

④ **能力開発**：販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルは、2つの方法で売り上げの拡大を実現しています。ひとつは流通ネットワークに属する小売店舗数の増加で、もう一方は小売店あたりの売上量の増加です。そのため、このモデルにはほとんどの場合、小売店の経営者や従業員の能力開発プログラムが組み込まれています。対象となる経営者・従業員は多くの場合、マーケティング・販売、在庫・資金管理、その他の実務トレーニングをほとんど、あるいは全く受けたことがありません。この種の能力開発は、対面式や遠隔での**トレーニング**、**1対1方式のコーチング**など、様々な方法で行われます。DialogはIFCによるSME（小規模）ツールキットの現地語版を利用し、スリランカ国内で5,100社を超える小売店に対してトレーニングを行いました。エクアドルのModernaも、5,000の製パン所で働く1万人以上の従業員を対象に、ビジネススキルに留まらず、自尊心の醸成のような根本的な課題まで含めたトレーニングを実施しています。同社の場合、10名のテクニカル・アシスタントが毎月400以上の製パン所を訪問し、1対1方式のコーチングによる追加指導を提供しています。Coca-Cola Sabcoも、同社直属の従業員である地域の顧客開拓担当者としてエリア・セー

ルス・マネージャーを通じて、小売店と独立した流通業者の双方に対して1対1方式のコーチングを行っています。

ここで留意すべきなのは、こうした能力開発が自社商品だけでなく、小規模小売店が扱う全ての商品の売り上げ拡大に寄与している点です。多くの企業が限られた陳列棚のスペースを巡って競争を繰り広げている市場において、取引先の小売店の所得増加は、企業がそれら小売店からの信頼を高める上で決定的な要素となります。

⑤ **顧客の資金繰りに配慮したサービス**：小規模小売店が対象顧客としているBOP層は所得が低く、またその収入は不規則で予測しにくい傾向があります。これらの人々は手元に現金がある時に、少量の商品を購入していきます。こうした実情を反映して、販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルで扱われる商品は、可処分所得の高い顧客向けに多くの在庫を抱える余裕のあるスーパーマーケットに比べ、**少量に小分けされた商品**となっていることもあります。例として、DialogやインドのIdea Cellular、マダガスカルのBharti、その他IFCのクライアント企業で携帯電話事業に携わる企業は、小単位の通話時間をプリペイドカードとして販売しています。商品によっては**アクセスの共有**さえ認められており、顧客は「従量課金制による料金の支払い」をすることが可能です。Zainからマダガスカルでの携帯電話事業を引き継いだBhartiは、これまで自分専用の電話を購入する余裕がなかった消費者に、Village Phone Program（VPP、村落電話プログラム）に参加する既存の零細小売店を通じて、電話の共有アクセスを提供しています。

## 外的成功要因

**細分化した小売環境**：販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルは、多数の小売店が存在する細分化された小売市場に適しています。人口の密集した都市部のスラム街や過疎化した農村地帯などBOP層が居住する傾向の高い地域では、いわゆる「ビッグボックス」型の小売がうまく機能しないことが多々あります。土地によっては単純に、消費者が小規模な小売店舗を好む場合もあります。消費者がそうした小規模店舗で形成される人間関係を価値を見いだしたり、店主が翌週まで支払い期限の延長を受け入れてくれるような風土が存在しているためです。大小の小売店舗が共存している市場環境においては、企業はどの商品がどのような経路を通じて流通しているか、またそれはなぜなのかを見極める必要があります。

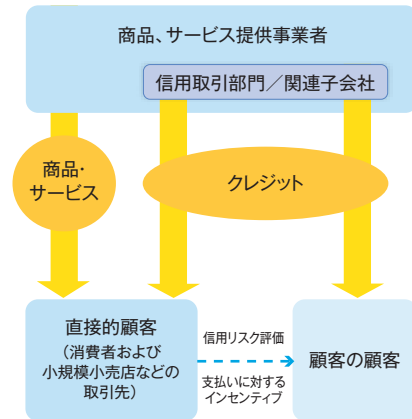
**高水準の商品リテラシー**：販売・流通網を駆使したサービス・商品の提供モデルが最も効果的に機能するのは、人々があらかじめ商品・サービスになじみがあり、その仕組みと、それが自分にとってどのような価値をもたらすかを理解している場合です。零細規模の流通および小売事業者の利ざやが小さく、新商品や複雑で理解しづらい商品について顧客を教育するのに多くの時間を費やすことができないためです。



# 顧客に対する知見に基づく信用供与

## モデル概要

顧客に対する知見に基づく信用供与モデルでは、企業が正規のクレジットヒストリーではなく、過去の取引経験から信頼するに足ると判断した顧客に融資し、利息収入として新たな収益源を生み出します。中にはクレジット部門や関連子会社を持つ企業もあるものの、このモデルは主として金融分野以外の企業が採用しています。こうした企業は通常、直接取引のある顧客に限って与信枠を与えていますが、取引先企業の過去の経験を元に、さらにその取引先の顧客にまで信用供与を行っている企業も1社あります（その企業は取引先企業とその相手企業の関係を利用して、支払い意欲を刺激します）。このモデルは、同様の利率もしくは目的で資金を得る他の手段が限られていることが前提となっています。



## 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題		BOP市場への商品提供の拡大	信用度の高い借り手へのアクセス確保と流通コストの最小化	借り手の返済意欲の向上	
解決策		<b>① コスト削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の顧客ナレッジの活用</li> <li>標準化</li> </ul>	<b>② アクセスの拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の確立された小売ネットワークの活用</li> </ul> <b>③ 能力開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>トレーニングの提供</li> <li>1対1方式のコーチング</li> </ul>	<b>④ 料金徴収率の改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支払いへのインセンティブ向上</li> <li>ビジネス・トレーニング</li> </ul>	

**① コスト削減**：事業展開の過程で、（特に信用供与を行っている）企業はその大小を問わず顧客の購入および支払い習慣について貴重な知識を蓄積していきます。顧客に対する知見に基づく信用供与モデルでは、企業は**既存の顧客ナレッジを活用して**、期限内に支払いを行った履歴のある顧客に対し、他の目的に用いる資金を信用により融資します。このモデルを採用する企業の多くは、自社の保有する顧客情報を利用して、コロンビアで天然ガス事業を展開するIFCクライアント企業のPromigasは、ガス管の接続費用を完済した世帯に対して、家屋の改築や電気器具購入に必要な資金を融資しています。ブラジルの卸売業者であるGrupo Martinsは、これまで支払期間延長オプションを獲得したことのある優良小売店に対しては、自社の金融部門子会社でIFCの顧客でもあるTribancoを通じて店舗改装用の資金を貸し付けています。Tribancoはこのモデルをさらに一段推し進め、自社ネットワークの小売店の知識を活用し、それらの店舗に来店する買い物客に対してもクレジットを提供しています。返済能力があると評価された顧客には、Tribancoブランドのクレジットカードが付与さ

れ、行きつけの小売店舗において一定月額の範囲内でクレジットの利用が可能になります。

顧客に対する知見に基づく信用供与モデルを採用している企業は、**標準化**によってさらなるコスト引き下げを行っています。一例としてPromigasは、それを満たすだけで借り手の事前承認手続きが完了するような、簡単なチェックリストを設定しています。

**② アクセスの拡大**：BOP層の顧客はしばしば地理的に分散されていたり、大規模な主流小売チャネルから切り離されています。顧客に対する知見に基づく信用供与モデルは既存の顧客向けに追加的に商品を提供しているため、既存の**確立された小売ネットワーク**の活用が可能です。

**③ 能力開発**：クレジットは、多くの小売店にとっては新しい金融サービスです。そのようなサービスを提供する以上、たとえ確立された既存のネットワークでも、顧客情報を利用するにあたっては**トレーニング**が必要です。こうしたネットワークは元来、水道や電力などの公共事業、食料品や日用雑貨、その他消費財の販売を



目的として築かれたものだからです。このネットワークの顧客、すなわち小規模小売店を介して最終消費者にクレジットカードを提供するため、Tribancoは訓練を受けた融資担当者を小売店舗に派遣して、自社商品（クレジットカード）、融資手続き、そして金融システム全般について**1対1方式のコーチング**を実施しています。

- ④ **料金徴収率の改善**：このモデルは、既存の取引関係に基づく顧客情報を信用リスク評価の材料として用いている点で、借り手の**支払いインセンティブ**を予め組み込んでいます。借り手は、企業との信用取引をもたらしたそもそもの商品・サービスに対するアクセスを引き続き必要とするため、行きつけの小売店舗との既存の信頼関係を破綻させたくないと考えます。例えば、Tribanco発行のクレジットカードの保有者にとっては、近隣の小売店舗で今後も買い物を続けたいという意向が支払いへの動機づけとなっています。一方、Tribancoとしても、クレジットカード保有者の債務不履行率が低い店舗については月々の取引手数料を割り引くことで、消費者の支払いインセンティブを強化しています。借り手が個人消費者ではなく事業者である場合、こうした事業者に対して企業がビジネス・トレーニングを提供することも重要となります。取引先事業者の売り上げ拡大は、事業者の返済能力を高めるのみならず、彼らが企業の商品・サービスをより多く仕入れることにもつながります。

## 外的成功要因

**資金需要への不十分な対応**：顧客に対する知見に基づく信用供与モデルは、主流の商業金融分野（正規のクレジットヒストリーや従来型の担保を有する借り手を対象に、多額の融資を提供）およびマイクロファイナンス機関のいずれもが対応していない類の資金需要に応えています。低所得層の多くは、不規則なキャッシュフローを安定化するため、より柔軟な融資条件に基づく資金提供を必要としています。顧客に対する知見に基づく信用供与を実践している企業は、自社の中核事業の活性化、信用リスクの緩和、社会的インパクトなどの観点から、クレジットの対象となる商品・サービスについて一定の制約を設ける傾向にはあるものの、こうしたニーズに対応しています。

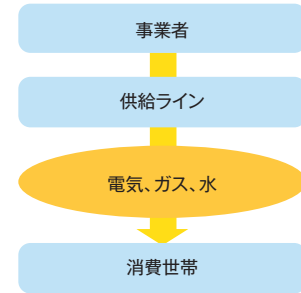
**規制**：企業が支払期間の延長からクレジットの提供へと事業展開を図れるかどうかは、その国の規制環境次第です。ブラジルにおけるGrupo Martinsの例のように、多くの国では、金融部門子会社の設立なしではこうした事業展開は困難です。また、公共料金の支払期限を順守している消費者には高いスコアを付与するなど、国が信用リスク評価制度の一環として、「ポジティブ・リスト制」を導入していれば、企業が経験に基づく顧客信用を提供する上で役立ちます。多くの国では「ネガティブ・リスト制」が導入されているのみで、支払期限を順守している消費者はいかなるリストにも記録されることはありません。



# 遠隔地への電気・ガス・水の供給

## モデル概要

遠隔地への電気・ガス・水の供給モデルは、設備投資の費用を賄い、技術的・商業的損失を最小限に留め、顧客が期日通り支払えるような新しい金融、テクノロジーおよび顧客サービスを組み合わせることで、より遠隔に位置し、しばしば低所得層が居住する地域まで電力やガスの供給ラインを延伸します。このモデルは、従来利用されてきた非公式の水道、ガス、電気などの供給サービスに比べ、高品質で安定的、かつ利便性が高く、また多くの場合で料金も低く、消費者に対して明確なバリュー・プロポジションを提示します。



## 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題		高付加価値・低コスト商品の開発	供給ライン拡充に必要な資金確保と流通コストの最小化	消費者による料金の支払い意欲および支払い能力の向上	バリュー・プロポジションの強化と顧客離れの防止
解決策		<b>① 高付加価値化の促進</b> ・品質の向上	<b>④ コスト削減</b> ・効率的な供給技術の採用 ・補助金や助成金など公的資金の活用	<b>② 新しい価値の伝達</b> ・利用者の意識喚起 <b>⑤ 料金徴収率の改善</b> ・高性能メーターの活用 ・当事者意識の向上 ・既存小売店舗の活用 ・支払いへのインセンティブ向上 <b>⑥ 良心的な価格設定</b> ・段階的な価格設定 ・公的な資本によるサポート <b>③ 金融サービスへのアクセス</b> ・消費世帯への信用供与	<b>⑦ アフターセールスのサポート</b> ・保守と修理

**① 高付加価値化の促進**：供給ラインを通して提供される水および電力サービスは、低所得世帯の多くが利用している手段である給水車や灯油の利用、または配電線への違法な接続などの方法と比べて**高い品質**を持ちます。例えば、飲料水は衛生的で病気の感染へのリスクがありません。電力も適正な電圧で各世帯に配電されるので、火災や電化製品の破壊のリスクも抑えられます。また、各家庭に直接電気や水などを供給することで、消費者にとってより利便性が高く、従来のように最寄りの小売店まで出向く手間を省きます。品質や利便性といった点を除いても、代替的な水や電力のサービスは非公式に供給され、政府による規制の対象外となり、腐敗的または搾取的なビジネス慣行の影響を受けやすいことから、非常に高価になりやすいと言えます。

**② 新しい価値の伝達**：多くの低所得世帯にとって、供給ラインを通じて水、電力、ガスの提供を受けることは新しい経験となります。提供される側にとって、コストやメーターの精度への信頼性、またガスに関しては安全面での懸念を持つことも考えられます。さらに、こうした電気・ガス・水の供給サービスに利用料金を支払うこと自体に抵抗を持つ人たちもいます。遠隔地への電気・ガス・水の供給モデルでは、供給ラインを通したライフライン供給サービスの提供について**利用者への意識喚起**を行うことが

重要であり、利用料金を支払うことの重要性や、料金が人々の支払い可能な価格帯に設定されている理由などについて十分な説明をすることが重要となります。こうした取り組みの例として、IFCのクライアント企業であるAAA（コロンビア・バランキア市の水事業者）はテレビ、ラジオといった従来のメディアに加えて、低所得層の居住地域を熟知したソーシャルワーカー40人以上をフルタイムで雇用し、地域住民の意識を喚起し、彼らの支持を得ようとしています。

**③ 料金徴収率の改善**：サービス料金を抑えるためには、事業全体の料金徴収率を引き上げる必要があります。公共サービスへの利用料金を支払う習慣がなかった地域においては、高所得層を含めて、料金徴収率を高めるための努力をする必要があります。事業者は**スマート・メーター方式**を採用するなどの技術的な対策や、公共サービスに対する**責任と当事者意識**を地域社会で構築するなどの社会的な対策を通してこの課題に取り組んでいます。Manila Waterは、利用者によるメーターの不正改造や、料金支払いの遅延を防ぐために、地域住民をシステムの設計、導入、保守、および料金徴収に関与させることで水事業に対する当事者意識の醸成に努めています。さらに、事業者は料金の支払窓口を食料品店や質屋など、**既存の小売店舗を活用**することで利便性を

向上させ、利用者の**料金支払いのインセンティブ**を高めています。AAAは期日通りに料金の支払いを行った顧客を優良顧客として認定し、彼らに対して地域の小売店での利用料割引サービスの提供と同社CEOからの礼状を送っています。この礼状は、金融サービスへのアクセスをこれまで持たなかった顧客層が銀行から借入れを受ける助けとなります。

- ④ **コスト削減**：低所得世帯はサービスへの料金支払い能力に限られていることから、遠隔地への電気・ガス・水の供給モデルはシステム全体のコストを抑えるため、**効率的なシステム配備およびテクノロジー**の利用が重要となります。例として、電力消費を抑えたエネルギー効率の高い送水ポンプ、不正な取水や漏水などを迅速に特定して補修するための遠隔監視技術、および高性能な電圧調整器の導入などが挙げられます。

しかし、効率化を進めるだけでは対応できないこともあります。供給ラインを低所得世帯が主に暮らす都市周辺部の過密地帯や周囲から隔絶された農村地域まで設置するために必要なコストを回収するためには、利用料金を対象世帯が通常支払える以上の水準まで引き上げなければならない場合もあります。そして必要に応じて、例えば官民間のコンセッション契約に規定されているサービス供給の目標範囲を満たすために、企業は官民連携を通じた支援を求めることができます。**公的な資金**は企業に対して一括で支払われるか、もしくは事前に合意した目標の達成度に応じて段階的に支払われる場合もあります。低所得層が人口の大半を占めるブラジルのマラニャン州で事業を展開するIFCクライアント企業のCEMARは、農村地域への電力供給を目指す同国政府の事業の一環として、送配電網の配備に要する費用の多くに充てるための公的な資金援助を受けました。フィリピンに拠点を置くIFCクライアント企業のManila Waterは最も貧しい消費者層への給水ラインの設置にかかる費用の80%近くを政府による助成金で賄っています。

- ⑤ **良心的な価格設定**：サービスの供給が効率的に行われていても、低所得世帯は請求される利用料金の全額を支払うことが困難な場合もあります。公共事業は政府によって厳しく規制されがちですが、**段階的な利用料金の価格設定**をすることが認められている国も多くあります。高所得世帯や法人顧客の利用料金を低所得世帯に比べて高く設定する相互補助モデルは、遠隔地への電気・ガス・水の供給を成立させる方法のひとつです。ペルーで天然ガス事業を展開するIFCクライアント企業のCaliddaは、法人顧客に対しては割増料金を設定しています。**公的な資金**を活用すること

で、通常の料金ではサービスの提供が困難な低所得世帯にまで企業は事業対象を広げることが可能になる場合もあります。こうした資金は、低所得世帯に直接補助金を交付したり、事業者に対して料金を引き下げることにより発生した損失を補てんするなどして利用されます。

- ⑥ **金融サービスへのアクセス**：通常、低所得世帯は公共サービスの利用料金を負担することが出来ないため、一部の事業者はそうした世帯に対して**利用料金の分割払いを認める**など、信用供与を行っています。コロンビア国内の天然ガス供給会社でIFCクライアント企業のPromigasは、この方式により200万近い世帯へのガス供給を実現しています。
- ⑦ **アフターセールスのサポート**：最後に、遠隔地への電気・ガス・水の供給モデルの成功には、**タイムリーな保守と修理**による利用者の支払い意欲の向上とバリュー・プロポジションの強化が必要不可欠です。事業者の中には、テクノロジーを利用してアフターセールス・サポートの効率化を図るものもあります。AAAは顧客からトラブルの報告を携帯電話で受け付け、コンピュータ・システムを活用した一元的な修理サービスを行っています。

## 外的成功要因

**民間セクターの投資を促進する規制緩和**：遠隔地への電気・ガス・水の供給モデルの成否に関し、政府は重要な役割を果たします。まず、このモデルは、政府が通常は国が行う公共事業を民間のプレーヤーが代わりに手掛けることを認めていることが前提となります。また、公共事業は規制が厳しい業界であるため、民間業者が事業展開を許されるための各種条件も重要となります。行政側は、民間業者による投資を促すインセンティブと提供されるサービスの品質保証と供給範囲を確保するためのルールとの間で、適切なバランスを設定する必要があります。料金体系については、事業者が投資コストを回収でき、かつ利用者にとって支払い可能な水準に設定されなければなりません。

**最貧困層にサービス提供を行うために必要な公的支援の有無**：公共サービスの事業者は、提供するサービスの重要性から、規制や利害関係者の働きかけによって、利用料を支払うことが困難な最貧困層に対してもサービスを提供することが求められる場合がしばしばあります。こうしたケースにおいて、政府による公的支援の有無は事業を成功に導く鍵となります。政府による支援には、供給ラインのインフラ建設に必要な費用に対する助成金や低金利融資、事業目標の達成度に応じた資金供与および利用者の料金支払いを助けるための補助金などが含まれます。



## 独立型の電気・ガス・水の供給

IFCのポートフォリオでは、遠隔地への電気・ガス・水の供給モデルを採用するクライアント企業がより一般的ですが、新たに独立型の電気・ガス・水の供給モデルを展開する有望な事業者も徐々に増えています。こうした事業者は、供給ラインを新たに設置することが収益的に困難な地域にも、大規模なインフラ設備に頼らない、独立した供給システムを通して安全で安価な水や電気を提供しています。こうした供給システムは、自立型の浄水装置および発電設備の設置、地元の事業パートナーとの協力、利用者への教育などを活用することで、サービスへの需要を創出し、期日どおりの利用料金支払いを確実にするための取り組みを行っています。例として下記のIFCクライアント企業が挙げられます：

- フィリピンの**Manila Water**は同社の給水地域の外にも衛生的で安価な水を供給するため、独立型の浄水システムの構築を進めています。こうしたシステムの運営は通常、地方政府が事業パートナーとして請け負い、利用者は各地域の小売店の窓口で料金を支払います。精算された料金はモバイル・バンキング・サービスを通じて同社に送金される仕組みです。
- インドの**WaterHealth International**は公共サービスが整備されていない地域に清潔で低価格な飲料水を供給することを目的に独立した水の浄水・殺菌システムの開発と販売を行っています。この浄水システムは地域住民により運営され、システムの設備投資資金が完済された時点で、所有権も地域住民に移る方式を採っています。
- インドの**Husk Power**はもみ殻を利用したバイオマス発電設備（出力35～50キロワット）を建設しており、竹ざお製の電柱を活用した配電網を使い、各家庭に電力供給を行っています。Husk Powerはシステム運営の一部を担っているものの、大部分を地域の起業家に任せており、それに加えてトレーニングや設備の保守サービスを提供しています。

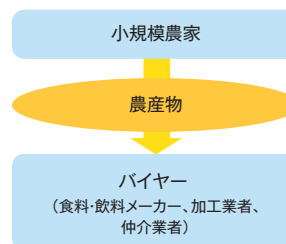
こうした独立型の電気・ガス・水の供給モデルは新しく、急速に発展しつつあります。Husk PowerとWaterHealthへの投資は、IFCのポートフォリオの中でも初期段階のものとして分類されています。しかし、事業に利用されている技術は革新的であり、こうした創業間もない企業が今後、事業規模の拡大と財務的な持続可能性を達成する上で、ビジネスモデルの刷新を続けていくことが重要と考えられます。

## インクルーシブ・ビジネスモデル:

# 小規模農家からの調達

### モデル概要

小規模農家からの調達モデルでは、農産物の効率的な集積に加え、農家からの信頼と生産能力を高めることに特化した支援パッケージを用いることで、地理的に分散する小規模農家を安定した信頼性における農産物のサプライヤーとして育成します。一般的な支援サービスとして、農業普及指導員、ビジネス開発、農業生産に必要な投入物へのアクセスおよび信用の供与などが挙げられます。こうしたサービスに要するコストを回収するため、支援企業側は市場でプレミアムが付きやすい高付加価値作物を中心に買い付けを行う場合もあります。



### 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題	供給プロセスの品質、安定性、コスト競争力の達成				
解決策	<ul style="list-style-type: none"><li>1 農産物の集積<ul style="list-style-type: none"><li>集積センター</li><li>生産者組合</li></ul></li><li>2 能力開発<ul style="list-style-type: none"><li>農業普及指導員</li><li>農業研修所</li><li>実証農場</li></ul></li><li>3 農業生産に必要な投入物へのアクセス<ul style="list-style-type: none"><li>大量調達</li><li>農業生産に必要な投入物の原価販売</li><li>農業生産に必要な投入物の無償提供</li></ul></li><li>4 金融サービスへのアクセス<ul style="list-style-type: none"><li>信用供与を利用した農業生産に必要な投入物の購入</li><li>現金融資</li><li>第三者機関による資金援助</li></ul></li></ul>				

**1 農産物の集積**：多くの場合、小規模農家は道路など輸送に不可欠なインフラが整っていない地域に広く分散して生活しています。また、生産規模も少量です。そのため、小規模農家からの調達モデルでは、様々な手法を用いて取引にかかるコストを抑える工夫をしています。バイヤーの中には**集積センター**を活用するものもあります。リベリアで事業を展開するIFCのクライアント企業、Salala Rubberの場合、保有する14カ所の原料調達ステーションを活用して外部の業者に遠隔地でのゴム原料の仕入れを委託しています。他に、個々の農家から農産物を調達する代わりに、農業協同組合のような**生産者組合**や仲介業者を利用するバイヤーも存在します。IFCのクライアント企業であり、コロンビアで乳製品の生産を手掛けるAlqueriaは上記の方法で、5,500を越える酪農家から原乳の仕入れ全体のおよそ42%を調達しています。

**2 能力開発**：小規模農家は様々な制約の中で農業を営んでいます。そのひとつは、効率的な農場経営に必要な最新技術に関して限られた知識しか持たないことです。多くの生産者は、何世代にもわ

たって利用されてきた伝統的手法を用いて農業を行っています。バイヤーは安定的に高品質な農産物が供給されることを求めるため、小規模農家からの調達モデルを採用するバイヤーは、生産者の能力開発に取り組む必要があります。その方法として、しばしば**実証農場**を利用して行われる**農業普及指導員**や**農業研修所**による研修が挙げられます。IFCのクライアント企業の多くは自社独自の技術支援スタッフを抱えていますが、一部には外部のパートナーからの協力を得ている事業者もいます。世界大手のコモディティ取引業者でIFCのクライアント企業のECOMは、米国を拠点とする非政府組織（NGO）であるRainforest Allianceおよびフランスの農業研究機関CIRADと提携して、中米のコーヒー農家に生産性や環境の持続可能性、製品認証取得への適性を高めるために必要なトレーニングを実施しています。また、農家の能力開発は単に農業関連技術に限らず、小規模農家の事業拡大を支援するためのビジネス・スキルのトレーニングも含まれます。



③ **農業生産に必要な投入物へのアクセス**：農業生産に必要な投入物の市場が未発達であることも多くの小規模農家が直面する制約のひとつです。小規模農家からの調達モデルをうまく機能させるため、バイヤー側が農家に対して低価格で投入物を提供したり、もしくは手頃な価格でアクセスできるようにしています。そのため、Alqueriaは投入物を一括購入することでコストを抑え、小規模農家が個別に購入した場合には得られなかった割引額を還元しています。Salalaは、**原価で投入物を販売することで**サプライヤーの事業を支援しています。また、農業生産に必要な投入物がある特定の農産品の品質確保のために必要不可欠な場合、戦略的な投資手段としてそうした投入物を**無償で提供**するケースも見られます。例えば、Salalaは天然ゴムの生産に関心のある小規模農家を対象に、ゴムの苗木を無料で配布しています。

④ **金融サービスへのアクセス**：通常、小規模農家は種子の他、農薬や肥料などの投入物を購入したり、労働者を雇用したりする資金も、実際に収入が得られる前にあたる収穫期に農産物を市場まで運搬する資金も十分に確保することが困難です。こうした農家の事業支援には金融サービスへのアクセスが非常に重要となりますが、農業の事業リスクの高さに加え、借入れを行う際に求められる担保をほとんどの農家は持たないため、金融機関は小規模農家向けの融資を躊躇しがちです。そのため、小規模農家の調達モデルを成立させるには、バイヤーがこうした農家のニーズに対応する必要があります。バイヤー側の取り組みとして、農家が必要とする**投入物の信用販売**を行ったり、ECOMやSalalaのように、よく知る既存の取引先や十分な査定により生産量が見込める農家に対して直接、**現金融資**を行うケースもみられます。また、IFCのポートフォリオにはあまり見られませんが、バイヤーによってはサプライヤーである農家と契約を結ぶことで、農家がサプライヤー契約を基に**第三者の金融機関**から借入れをすることができるよう配慮する事業者もいます。IFCのクライアント企業でインドにおける灌漑設備の製造と農産物の加工を手掛けるJain Irrigationは、新しい農業技術を取り入れる姿勢を示している農家4,150軒とこうした契約を締結しています。

## 外的成功要因

**小規模農家の相対的な優位性**：小規模農家からの調達モデルが機能するには多くの投資が必要となります。そのため、このモデルを採用することがバイヤーにとって他の選択肢と比較して優位か、少なくとも不利にならないことが不可欠です。例えば、小規模農家から農産物を調達する以外に選択肢がないマーケットもあります。歴史的、または制度的な理由でこうした農家が主要供給源となることも、あるいは生産される作物の種類によっては、小規模な生産が適している場合もあります。

**他の民間プレーヤー参入の可能性**：小規模農家からの調達モデルでは、多くのバイヤーがサプライヤーである農家に対して情報提供や技術支援、また資金支援を行っており、それはつまり、こうした分野に新しく民間セクターのプレーヤーが参入できる可能性を示すこととなります。例として、規模の大きいバイヤーに対して農業関連の情報管理システムを提供することや、個々の農家や農業協同組合を対象に金融サービスを開始することなどが考えられます。実際に、IFCのポートフォリオには既にこうした事業を展開している企業が含まれます（23ページの囲み記事参照）。

**パートナーとの費用分担の可能性**：小規模農家からの調達モデルはその運用に多くの投資が必要ですが、農業は農村地域に暮らす多くの人々にとっての主な生計手段であることから、農業分野への投資は大きな開発効果が見込めます。生産性と品質の向上や市場間リンケージの強化、収入の増加などは、人々の生活水準の改善と、将来世代の機会の拡大に直接影響します。そのため、小規模農家を支援するためのプログラムやドナーからの援助が実施されている国が多くあります。これらのプログラムは、規模が大きく中核的な役割を担うバイヤーの参加にますます関心を高めており、プログラムが市場本位のもので参入にかかるコストが抑えられれば、事業者にとってコスト削減のための重要な手段となります。



### 小規模農家への金融サービス

高品質な農産物を安定的に供給するために、小規模農家は運転資金や農機具などの設備投資を行うための資金援助へのアクセスを必要とします。しかし、農業は事業に伴うリスクが高いため、小規模農家がこうした金融サービスへのアクセスを得ることは困難です。そのため、小規模農家からの調達モデルを採用するバイヤーの多くは自らサプライヤーに対して、融資や農業生産に必要な投入物の信用販売などの資金援助を提供しています。しかし、金融機関の中には資金提供者や他の投資家の協力の下、小規模農家への金融サービスの提供を始めているものもあります。エチオピアのIFCクライアント企業であるNib International BankはIFCの提供する部分信用保証を利用し、高品質なコーヒーを生産する生産者組合に対して運転資金融資を行っています。この際、取引コストを抑えるため、例えば協同組合やその他の生産者グループを通すなどして取引量の規模を確保することが重要となります。同時に、農家側にはローンを返済しつつ、自らの生活水準を向上できるだけの高い価格をつけられる高付加価値の作物を生産する能力が求められます。

### 小規模農家向け農業市場情報システム

農業市場が効率的に機能するには、タイムリーで正確な情報の流れが必要です。しかし、開発途上国では大抵、どこで、どの作物に、どの程度の規模と価格で需要が存在するかを小規模農家が把握できる手段は限られています。バイヤー側も、頻繁に農地に足を運ばない限り、どの作物がいつ、どこで調達可能か、またその品質がどの程度かを知る方法がほとんどありません。また、こうした訪問は距離が長くなるだけでなく、交通インフラが整備されていないため、非常に時間のかかるものになってしまいます。そのため、最も安く、信頼性の高い供給元の選択肢は、地域の大規模生産者や輸入品になります。

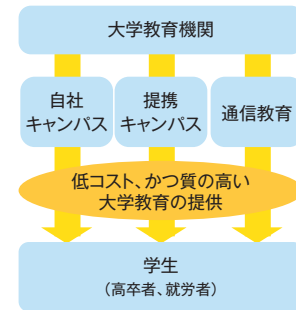
国際開発分野では、近年急速に普及している携帯電話を利用して、情報のギャップを埋める試みが行われています。しかし、援助資金供給側主導の試みはコストが高につき、利用率も限られていました。ただ、最近になって、新たに市場本位の、よりユーザー側の視点に立ったアプローチを試みる民間のサービス事業者の参入が多くなりました。そのひとつの例として、アフリカで事業を展開するIFCクライアント企業のEsokoが挙げられ、生産者や協同組合、政府の農業普及指導員、農作物の取引業者がインターネットと携帯端末を通して作物や投入物の売買やその取引価格、および種や肥料などの仕入れ先の情報へアクセスを可能にするアプリケーションを開発し、ライセンス提供をしています。Esokoや同様のサービスを提供する他の企業はまだ発展途上にあり、ビジネスモデル自体もまだ進化を続けています。このモデルは、小規模農家を大規模な取引業者、加工業者および食品・飲料メーカーにとって信頼のおけるサプライヤーへと転じるのに役立ち、こうした農家が自給自足から営利を目的とした農業を始められるような力添えとなる可能性を大いに秘めています。



# 低コストで質の高い教育の提供

## モデル概要

低コストで質の高い教育の提供モデルでは、低所得層の学生にとっても高等教育の費用を手頃なものすると同時に、その価値を高めるような新たな取り組みを通じ、全ての人々が高等教育を利用できるようにします。こうした大学では学費を手頃なものにするため、非常勤の講師でも対応可能な標準化されたカリキュラムを採用し、生徒の通学コストを軽減するために利用しやすい立地、もしくはインターネット上にキャンパスを設けています。さらに、学生の資金繰りに対応できるよう、モジュール化された履修プログラムを導入し、学生ローンの利用も可能にしています。また、これらの大学はその価値を高めるため、就職市場の需要に合わせたコース内容やキャリア・サービスも提供しています。



## 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題		高付加価値・低コスト商品の開発	流通コストの削減と商品へのアクセス可能性の確保	消費者による料金の支払い意欲および支払い能力の向上	バリュー・プロポジションの強化、顧客離れの防止とロコミ評価の伝播
解決策		<b>1 高付加価値化の促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>収入機会の創出</li> <li>品質の向上</li> <li>認証評価</li> </ul> <b>2 コスト削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>標準化</li> <li>大量調達</li> </ul> <b>5 顧客の資金繰りに配慮したサービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>モジュール化された教育プログラム</li> </ul>	<b>3 アクセスの拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>夜間講座の開講</li> <li>利便性の高い立地</li> <li>通信教育の活用</li> </ul>	<b>4 新しい価値の伝達</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロコミ</li> </ul> <b>6 金融サービスへのアクセス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>第三者機関による資金援助</li> <li>信用供与を利用した教育サービスの購入</li> </ul>	<b>7 アフターセールス・サポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援</li> </ul>

**1 高付加価値化の促進**：高等教育の学費が学生もしくははその家族の家計の大きな割合を占める場合、家族はライフスタイルについて大胆な見直しを迫られることになります。低コストで質の高い教育の提供モデルは、家族で初めて高等教育機関に進学する学生を主なターゲットにしており、まず教育の効果が必要な投資に見合うものだと彼らに理解してもらうことが求められます。具体的には、学生は教育が**収入機会の拡大**をもたらすものであり、卒業後はより高い収入を得る機会があることを理解する必要があります。カリキュラムは、大企業や貿易団体との相談をもとに、地域の就職市場の求める知識やスキルを学生が身につけることができるよう、継続的に見直されています。講義は、実践的な知識と仕事のコネクションを持つ現職の実務家が主に担当します。また**教育の質**も重要とされ、低コストで質の高い教育の提供モデルではそうした学位を提供している大学機関の多くがその証明として、政府による**公的な認証評価**を求めます。IFCのクライアント企業であるDuoc UCの事例では、チリの国立認証評価機関（National Accreditation Commission）から、同国の制度上最長である7年間の認証評価を受けています。

**2 コスト削減**：低コストで質の高い教育の提供モデルでは、学生およびその家族の資金力に合わせて、高等教育に要するコストを可能な限り抑える必要があります。このモデルを採用している大学では、**カリキュラムを標準化**することで、授業の準備に必要な時間を減らし、また非常勤講師による講義を実施することで必要な人件費を抑えています。授業に必要な教材等の値段は、**一括購入**によって引き下げられます。ブラジルにおけるIFCクライアント企業のAnhangueraは学生数の増加に伴い、講義で使用する教材価格を交渉によって引き下げることに成功しています。現在では、同校が独自に教科書を出版することで、学生に対して安く提供することを可能にしています。

**3 アクセスの拡大**：低所得層出身の学生の中には通学できる距離に制限があり、またフルタイム、もしくはパートタイムで仕事に就いている者もいます。そのため、彼らを対象とする教育プログラムは時間や場所を選ばないものである必要があります。低コストで質の高い教育の提供モデルでは、**夜間講座の開講**、学生が居住・就労している地域や公共交通機関に近いといった**利便性の高い立地でのキャンパスの設置**、そして講義の**ネットワーク配信**やオンライン学習を活用しています。Anhangueraは全日制課程に

在籍する年間約65万人の学生を教育している他、10万人以上が通信教育課程で学んでいます。コロンビアにおけるIFCクライアント企業のUniminutoはメキシコのTecnológico de Monterreyと提携関係にあり、オンライン講座の充実を図っています。

- 4 新しい価値の伝達：**多くの低所得層にとって、より収入の高い仕事に就くために教育が果たす役割は明らかなものの、一度に大きな教育投資を行うことは、収入が不安定で十分な貯蓄を持たない彼らにとっては困難です。こうした場合、在校生や卒業生からの**口コミ**を通じた評判は、進学を希望する者にとって重要な判断材料となり得ます。Uniminutoでは、定期的にオープン・キャンパスを実施することで、現役学生と将来の進学希望者の情報交換の場を積極的に提供しています。
- 5 顧客の資金繰りに配慮したサービス：**低所得層出身の学生の場合、常に十分な資金が彼らの手元にあるわけではないため、**カリキュラムをモジュール化**することで学生が1講座ずつ履修することができるよう、配慮がされています。また、プログラムの途中で学習を中断せざるを得なくなった場合でも証明書を発行することで学生の就職を支援し、また必要な資金が確保できた時点での復学も認めています。
- 6 金融サービスへのアクセス：**低所得層に属する学生やその家族にとっては、多額の資金を教育費として一度に投資することは難しい場合が多々あります。そのため、低コストで質の高い教育の提供モデルの成功には、公的機関または民間の金融機関からの**第三者の資金面**でのサポートが重要な役割を果たします。ブラジル北東部で教育事業を展開するIFCクライアント企業のMauricio de Nassauは、ブラジル政府が実施する教育ローン・プログラムであるPROUNIとFIESを活用しています。同じくブラジルのIFCクライアント企業、Ideal Investは175校の大学と提携を結んでいます(26ページの囲み記事参照)。学外に十分な金融サービスの選択肢を提供する金融機関が存在しない場合、Uniminutoのように傘下の金融子会社を通じて大学側が学生にローンでの支払いを認める例もあります。
- 7 アフターセールス・サポート：**低コストで質の高い教育の提供モデルが持つ価値をさらに高めるのが、大学の**キャリア支援センター**が提供する就職支援サービスです。Duoc UCは就職に関するポータルサイトを開設し、教授の持つネットワークを活用だけでなく、インターンシップやコンテスト、会議、共同プロジェクトを通して学生にビジネス界と交流する機会を提供し、卒業後の就職を支援しています。こうした就職支援活動は大学の評判を高め、ブランド・イメージを強化し、より良い将来のために今、投

資をしようという動機を学生に与える上で、重要な役割を果たしています。

## 外的成功要因

**就職市場における専門的スキルへの需要：**低コストで質の高い教育の提供モデルは、スキルを持った労働力への需要が高く、それを満たすための供給が不十分な市場で最もうまく機能します。しかし、卒業後により高い収入を得る展望がなければ、教育への投資は行われません。

**大学進学資格を持つ高卒者が多数存在する現状：**このモデルは小さな規模で展開し始めることができるものの、規模の大きさを確保したときに最大の成果を上げます。政府による初等・中等教育への過去の投資の結果により、大学入学資格を持つ高卒者が多数存在している地域などは、このモデルを適用する良い候補地域になり得ます。例として、インド、中国、インドネシア、フィリピンおよびエジプトなどが挙げられます。

**学生ローンや奨学金制度へのアクセス：**教育を受けるために必要な投資金額の大きさから考えて、低コストで質の高い教育の提供モデルが最もうまく機能するのは、公的または私的な奨学金制度が存在する場合です。同モデルを展開するIFCのクライアント企業の多くがブラジルやチリ、コロンビアに存在するのも、こうした国々で政府による教育ローン、奨学金、および民間の資金提供者による支援体制が整っていることが理由として挙げられます。

**長期的な企業向け融資利用の可能性：**キャンパス新設への投資、学生の確保および教育機関としての評価の確立にはどれも時間がかかります。これまでにこのモデルを支援してきたIFCの経験では、ひとつのキャンパスが財務的に自立可能となるまでに4、5年の期間を要します。そのため、事業展開を行うにあたり、低利かつ長期の資金が必要となります。

**私立大学への公的なサポート：**理にかなった透明性の高い規制は、低コストで質の高い教育の提供モデルの市場拡大に寄与します。まず、国が民間セクターによる教育事業に協力的で、一連の行政手続きの簡素化が必要となります。また、規制機関は教育の質を測る基準を定めることも重要です。その例として、チリでは国立の認証評価機関が存在し、各校が高い評価を得られるよう、教育機関間での競争を促進しています。教育機関の認証評価は学生が教育への投資の価値を把握するための目安としての機能を果たすとともに、各事業者にマーケティング活動よりも教育内容の質の向上に目を向けさせる意味合いもあります。



### 包括的な学生向け金融サービス

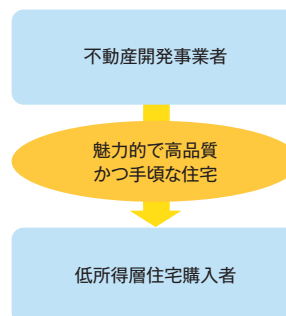
学生向け金融サービスは低コストで質の高い教育の提供モデルの成長にとって不可欠な要素です。学生に対して政府が奨学金プログラムを提供している国もある中で、民間の事業者の中でもこの市場機会を捉える試みを始めているものもあります。ブラジルのIFCクライアント企業、Ideal Investもこうした事業者のひとつで、2006年以降同社は1万7,000人以上の学生に、高等教育のための教育費を融資してきました。同社は現在、6,500万ドルを超えるポートフォリオを擁しています。

融資にかかるリスクを低減するため、金融機関はそれぞれ、卒業後に高い返済率が見込まれる大学との提携や、融資を1学期毎に行う段階方式を採用するなど、異なる方法を用います。また、所得水準が特に低い学生であっても融資が受けられるよう、貸し手側が新規の学生を紹介することを条件に、大学側がローンの金利の一部を負担する場合があります。その際、課題のひとつとして、将来、ローンの借り手となる学生に高等教育を受けることが賢明な選択であると理解させることが挙げられます。こうした観点から、学生向け金融事業者と低コストで質の高い教育の提供モデルを採用する大学は、相互に補完し合う関係にあるといえます。

# 低コストで質の高い住宅の供給

## モデル概要

低コストで質の高い住宅の供給モデルでは、コストパフォーマンスを高め、住宅ローンへのアクセスを拡充することで、低所得層にも住宅購入が可能なものとしています。住宅の購入はほとんどの人にとって人生で最大の投資となるため、高いリスクが伴う投資を行うだけの価値が購入予定の住宅にはあると納得する必要があります。つまり、低コストで質の高い住宅は、(品質や特別仕様、地域環境に着目した)顧客の願望と(価格帯に幅を持たせた住宅のサイズや間取り、および住宅の維持費を下げるような仕様を用いた)手頃感をバランスよくつり合わせているのです。また、金融サービスへのアクセスが決定的な要素となる同モデルには、たいていその家族で初めての住宅購入者となる顧客が住宅ローンを申請する過程を手助けするビジネスも含まれることがほとんどです。



## 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題		高付加価値・低コスト商品の開発		支払能力の確保	バリュー・プロポジションの強化、顧客離れの防止と口コミ評価の伝播
解決策		<ol style="list-style-type: none"> <li>高付加価値化の促進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>高品質</li> <li>包括的な商品の販売</li> </ul> </li> <li>コスト削減                     <ul style="list-style-type: none"> <li>低コスト設計</li> <li>高いエネルギー効率</li> </ul> </li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>金融サービスへのアクセス                     <ul style="list-style-type: none"> <li>第三者機関からの資金援助</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>アフターセールス・サポート                     <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客教育</li> <li>転売サポート</li> </ul> </li> </ol>

**① 高付加価値化の促進:** 住宅購入は多くの人にとって人生で行う最大の投資です。購入者の収入が低く、また不安定な場合、住宅への投資はリスクの高い行動に感じられます。そのため、顧客にとって高い費用対効果はその投資が価値のあるものだと思わせる必要があります。低コストで質の高い住宅の供給モデルでは、立地、魅力的なデザイン、およびインターネットへのアクセスやセキュリティシステムといった特徴を持つ、住宅購入者があこがれるような**高い品質**の住宅が主要商品となります。また、住宅を購入することで土地に対する所有権を持つことになり、それまで不正規な居住地で強制退去の可能性と隣り合わせに生活をしてきた人々にとって、これは大きな利点となります。また、住宅は必要であれば担保として利用することもできます。さらに、顧客にとって低コストで質の高い住宅の供給モデルの多くは住宅単体ではなく、公園や中庭、コミュニティ・センターなどの施設を含めた地域全体からなる**包括的な商品**として販売される場合もあります。

**② コスト削減:** 住宅は購入価格だけでなく、それを所有し、実際に住んでいる間にかかるコストも低く抑えられなければなりません。これは、**低コスト・省エネルギー設計**によって実現できます。例えば、低コストで質の高い宅地開発事業者は、用地や主要なインフラ整備などの費用を複数の住宅購入者間で負担できるように、部屋の広さを抑えつつ、限られた空間を最大限に有効活用する間取りを採用した集合住宅を提供します。メキシコで不動産開

発を手掛けるIFCのクライアント企業、VINTEはキッチン、リビング・ダイニングおよび2つの寝室と1つの浴室からなる450平方フィートの集合住宅を、最低価格2万3,000ドルから提供しています。また、VINTEの住宅はガス料金を最大75%節約できるような設計されており、さらにオプションとして屋根にソーラーパネルを設置すれば、電気代も抑えることができます。知名度の高い開発事業者に比べて経験が浅く、資金力が伴わない若い開発事業者は、比較的新しいこのビジネスモデルを実践する際、購入者の憧れと値ごろ感との折り合いをつけることに特に注意を払わなければなりません。

**③ 金融サービスへのアクセス:** 低価格だったとしても、住宅の購入に必要な投資額は大きいので、通常は何かの金融サービスの利用が必要となります。低所得層向け住宅の購入者のほとんどにとって、住宅ローンは最も高額かつ長期に渡るローンになります。その中には不正規居住地の出身で、家族の中で初めて自宅を所有し、住宅ローンの申請手続きをこれまで一度もしたことのない人々も含まれます。場合によっては銀行口座を持たないこともあります。収入が低く、長期的な雇用の見通しも立たない状況であれば、住宅ローンを借りることは難しく思えるでしょう。そのため、低コストで質の高い住宅の供給モデルが成立するためには、住宅購入者が**第三者機関からの融資**を得られるかどうか重要です。したがって、この事業を展開する事業者の多くは顧客の教

育、および住宅ローン申請手続きのサポートを提供しています。例えばVINTEでは、顧客が必要な書類を揃え、金融機関に提出するのを手伝っています。

- 4 **アフターセールス・サポート**：家族の中でこれまで家を所有した人もなく、初めて住宅を購入する顧客の中には、どうすれば将来の住宅の売却価格を最大限に保てるのかを知らない人たちもいます。また、地域の自治会に参加した経験もなければ、人によっては、これまで地域内の全ての住宅の資産価値を上げるために定められている規則などを意識してこなかったことも考えられます。購入者の投資を最大限に活かせるよう、低コストで質の高い住宅の供給モデルでは**顧客の教育とトレーニング**を実施することで、共有地への帰属意識を育み、公共物の破壊を回避し、治安を向上させる努力が進められています。

低コストで質の高い住宅の供給モデルの顧客にとって、購入した住宅が人生で初めてのものである以上、その転売も、顧客にとっては初めての経験となります。開発事業者にとって、中古住宅市場で建設した住宅が高い価格で取引されることは、投資した価値があったと良い評判にもつながり、利益となります。また、安全で適切に管理されたコミュニティは開発事業者のブランド・イメージにもかかわる問題であり、新たな購入者がコミュニティの責任ある一員となるのも、これら事業者の利益に適っています。こうした観点から、低コストで質の高い住宅の供給モデルには**中古住宅販売**のサポートも含まれており、手数料を取って住宅を中古市場で転売するサービスなども提供されています。中古住宅販売サービスは顧客の信頼を高め、より大きく、高価な住宅を売り込む機会ともなります。

## 外的成功要因

**企業向け多額の長期融資の利用が可能**：住宅開発事業者にとって、収益性は大規模開発に伴う規模の経済によって決定されます。大規模な住宅開発では、用地の取得と住宅建設で多額の先行投資が必要なうえ、全ての住宅を販売し終えるまでに数年かかかかる可能性もあります。国によっては、こうした課題を克服する手段として、政府が事業者に対して土地を提供する代わりに、建設した住宅の一定割合を政府に売却ないし譲渡して、低所得層向けの住宅として利用する政策が導入されている場合があります。不動産販売は景気動向にも敏感に反応するため、開発事業者は顧客の需要が低下している時期を乗り越えられるだけの財務面での余裕を保つ必要があります。

**住宅ローンの利用が可能**：住宅ローンは住宅への需要を喚起するための重要な役割を果たしますが、多くの国で不足しています。特に、低所得層は正規の金融サービスへのアクセスさえ持たないこともあります。しかし、ブラジル、メキシコ、南アフリカ、インド、フィリピン、トルコなど、低所得層向け住宅の購入者を対象とした住宅ローンプロ

グラムを既に導入しているか、開発中の国もあります。中には、民間企業がこうしたサービスの提供を開始している国もあります（下の囲み記事参照）。

**用地の利用が可能**：開発した住宅地が購入予定者の職場、学校、家族および友人から離れた場所にある場合、利便性、時間および移動にかかるコスト、そして社会の支援ネットワークという観点から、現在の低品質な住宅に留まることを選択する場合があります。新しい宅地開発プロジェクトの成功にとって立地は重要な要素であり、一部の都市では低所得層出身の住宅購入者が支払える価格での用地の取得が大きな課題となっています。

## 包括的住宅ローン

低コストで質の高い住宅の供給モデルの成否は、低所得層の住宅購入者が利用可能な住宅ローンがあるかどうかによって左右されます。しかし、多くの国では住宅ローンは富裕層だけが対象のサービスであるか、もしくは富裕層が利用できる民間の住宅ローンと貧困層のための公的補助金の間に格差があります。上述の通り、この格差を埋めるための住宅ローンプログラムの開発に着手している国も存在し、そうしたサービスの提供を試みる民間企業も現れつつあります。IFCのポートフォリオの中にも既にそうした企業が見られ、例えば、クライアント企業のLa Hipotecariaはパナマとエルサルバドルの両国で低所得および中所得層を対象に2万件近い住宅ローンの融資を行っています。

低所得層の借り手にうまく対応するため、民間の住宅ローン会社は標準化されたローンの組成や承認手続きに加え、テクノロジーの活用によって高い作業効率を誇るサービス提供プロセスを採用しています。こうした企業はスーパーマーケットや送金事業者経由での支払い、あるいは給与からの自動引き落としなどの方法で利便性を向上させ、高い料金徴収率を維持しています。最後に、低所得層の住宅ローンの借入を支援するための公的制度が導入されている国では、企業は積極的にそうした制度を活用しています。その一例として、パナマでは低所得層向けに低利率での住宅ローンを提供する会社に対して税額控除を適用しています。





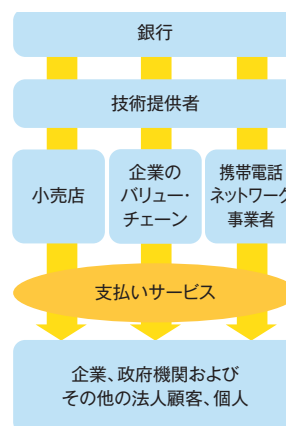
# 電子商取引プラットフォームの提供

## モデル概要

低所得層の多くは、取引にかかる高い費用とこうした人々を顧客として取り込むまでの複雑なロジスティクスを理由に、金融サービスへのアクセスを持ちません。テクノロジー会社が電子商取引プラットフォームを利用して、こうした課題に対処し始めており、低所得層の顧客が金融サービスを利用できる機会を作り、こうした人々に利便性に始まり効率性、安全性、市場アクセス、さらには公式な金融システムへの統合に至るまで、様々な便益を図っています。IFCは、キャッシュレスな社会を機能させるための複雑なインフラを構築する多様なテクノロジー会社に投資しています。各企業は事業モデルこそ異なるものの、基本的なレベルで、興味深い共通点をいくつか持ちます。例えば、既存の小売店やネットワークを活用したり、小売店のビジネスおよびテクノロジー・スキルを高めたり、他にも消費者間におけるキャッシュレス取引の認知度を高め、それが持つ価値の高さを消費者が理解するよう推進しています。

IFCは、キャッシュレス社会を機能させるための複雑なインフラの構築に貢献している、様々な技術を持った企業に投資しています。YellowPepperは銀行口座を持たない顧客が商品あるいはサービスへの支払いに利用出来る携帯電話を利用した電子マネーを提供しています。Suvidhaaは4万を超える小売店を介して列車のチケットや携帯電話の通話時間などの商品を電子的に購入する手段を提供しています。また、FINOはインド政府が給付している福祉手当を受領し、利用するために2,300万人に対して生体認証式スマートカードを使った電子マネーを始めとする各種サービスを提供しています。

これらの企業はそれぞれの掲げるモデルこそ異なるものの、基本的な部分で興味深い共通点が見られます。



## 課題と解決策

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題		高付加価値・低コスト商品の開発	流通コストの削減と商品へのアクセスを確保	消費者による料金の支払い意欲および支払い能力の確保	バリュー・プロポジションの強化、顧客離れの防止とロコミ評価の伝播
解決策		<b>① 高付加価値化とコスト削減</b> ● テクノロジー	<b>② アクセスの拡大</b> ● 既存小売店ネットワークの活用 ● 既存小売店舗の活用 ● 既存の地域ネットワークの活用  <b>③ 能力開発</b> ● トレーニング ● 1対1方式のコーチング	<b>④ 新しい価値の伝達</b> ● 中心となるメッセージ ● インセンティブ ● 利用者の意識喚起	<b>⑤ アフターセールス・サポート</b> ● 電子マネーの現金化

**① 高付加価値化とコスト削減**：電子商取引プラットフォームの提供モデルは**テクノロジー**を利用して金融機関へのアクセスを持たないか、アクセスが不十分な顧客に、利便性が高く、低コストで、安全かつ透明性のある現金に代わる手段を電子的に提供します。電子マネー技術は、携帯電話やスマートカードなどのフロントエンド機器、電子マネーの購入の際に利用されるPOSシステム、電子マネーの決済と取引記録を管理するデータ処理用インフラで構成されています。電子商取引は、利用者をそれまで移動や列での待ち時間に費やされていた時間から解放し、移動にかかるコストや機会損失を削減することで、お金の節約を可能にします。ま

た、電子商取引は現金による取引と比べ、盗難および不正のリスクがありません。金融機関や企業などの法人顧客は、電子商取引プラットフォームの利用によって技術基盤、流通経路、およびブランドが共有でき、規模の経済が達成されるため、低所得層の顧客との取引にかかるコストの削減が可能となります。

さらに電子商取引は、これまでは入手が困難だった商品やサービスをネットワーク上で配信することで、消費者により多くの選択肢を与えます。こうした商品やサービスにはローン、送金、預金商品、保険および交通機関のチケットなどが含まれます。

- ② **アクセスの拡大**：電子商取引プラットフォームは薄利多売型のモデルで、一定数以上の顧客が存在することが不可欠です。このモデルでは、求められる利用者数を迅速かつ高い費用対効果で獲得するために、いくつかの解決方法を用いています。そのうちのひとつは集客や取引の促進等を行う代理業者を**既存の小売店ネットワークを活用**し、大きく募ることです。例えば、YellowPepperは既存の携帯電話用プリペイドカードの販売業者を利用しています。IFCのクライアント企業で、インド国内に電子商取引プラットフォーム事業を展開しているSuvidhaaの場合は国内の電子政府センターを拠点として利用しています。また、確立されたネットワークが存在しないか、ネットワークへアクセスしづらい地域では、企業は独自に店舗を開く代わりに、**既存の小売店舗を活用**します。

必要な顧客数を迅速に確保するためのもうひとつの手段が、顧客や従業員、地域住民等、対象となるターゲット層を抱える**ネットワークを通ず**方法です。例えば、YellowPepperはバリュー・チェーン内に多数の小規模な事業者や顧客を擁するコカ・コーラ社やSAB Miller社といった企業をターゲットとしています。インド国内の金融サービス・テクノロジー企業でIFCのクライアント企業であるFINOはインド政府と協力して数百万もの低所得層受給者に医療保険と遠隔地向け雇用保険の給付を行っています。

- ③ **能力開発**：現金取引から電子マネーに移行する過程では、代理店の能力開発が非常に重要になります。代理店は顧客の教育や登録、送金のサポート、現金から電子マネーへの変換といった一連の作業で不可欠な役割を担い、顧客にとって電子商取引サービスの窓口となるためです。顧客の電子商取引への信頼は、代理店とのやりとりを通して形成されます。そのため、このモデルが提供するサービスの水準を高く維持するには、代理店に対して顧客の獲得や財務、ビジネス一般に関する**トレーニング**を行う必要があります。特に、財務に関するトレーニングは、顧客が必要に応じて現金と電子マネーを交換できるよう流動性を確保するために重要です。このモデルを採用しているSuvidhaaやFINOなどでは、代理店の業務を支援するため、**1対1方式のコーチング**も行っています。

- ④ **価値の伝達**：電子商取引プラットフォーム事業の成功は顧客が共感できる価値観を端的に表現した**メッセージ**を発信することができるかどうかにかかっています。例えば、YellowPepperの広報キャンペーンは、「時間ももっと自由になる」というメッセージを掲げています。また、電子商取引事業の提供者は新規サービスの利用を奨励する**インセンティブ**を顧客に提供します。同じくYellowPepperの場合は登録料金と同額の通話料金をあらかじめ携帯電話にチャージすることで、顧客の購買意欲に訴えかけます。しかし、これまで正規の金融サービスを利用した経験を持たない顧客については、単なる広告やインセンティブだけではサービスの購入に至るまでには不十分です。こうした場合、**顧客の意識喚起**が鍵となります。代理店は顧客に現金取引から電子マネーへの転換に伴う利点を伝える上で決定的な役割を担っていますが、と

きにはより集中的な顧客教育が必要になる場合もあります。例えば、FINOは地方の村落で財務リテラシー・ワークショップを開催して、電子銀行取引を中心に、顧客に銀行システムと財務サービス全般についての教育を行っています。

- ⑤ **アフターセールス・サポート**：時間の経過とともに電子マネーはより一般的な存在になることが予想されています。現金と電子マネーが共存するそれまでの期間は、この分野に進出した企業は顧客に対して**いつでも電子マネーを現金に換えられること**を保証する必要があります。これを怠ると、システムは利便性を失い、顧客の信頼が得られなくなります。FINOが発足した当初、新規の顧客はいったん100インドルピーを入金し、その5分後に99インドルピーを引き出して実際に資金を引き出せるかどうかを確認したりしていました。こうした体験は顧客離れを防止し、口コミで良い評価が広がり、新規顧客を呼び込む助けとなります。

## 外的成功要因

**規制環境**：金融機関ではない携帯通信事業者やテクノロジー企業などが電子商取引と金融サービスの提供に進出できるかどうかは、規制の枠組みにより決定されます。ほとんどの場合、金融サービス事業に取り組む企業は銀行との連携が求められます。また、規制の適用を段階的に設定すれば、電子商取引事業者がBOP層の顧客獲得を低コストで行うことも可能になります。例えば、金融機関が必要とする顧客の個人情報の提供に関する制度などは緩和できます。BOP層の顧客は住所の特定に必要な正規の身分証明書を持っていない可能性もあるため、現状の条件を満たすことは不可能か、たとえ可能でも多大なコストがかかってしまいます。一方で、こうした顧客は保有する電子マネーの金額も小さく、取引も小規模なため、金融システムにとってのリスクは大きくはありません。

**協力的なパートナー**：事業者が迅速に一定数のユーザーを獲得するには、企業や政府が電子商取引システムを自らのネットワークに組み入れるのに協力的でなければなりません。こうしたパートナーが数多くの小売店やその顧客と従業員、さらにその他の人々に電子商取引サービスへのアクセスをもたらします。また、電子商取引サービスの提供者は法律によって定められている場合は特に、BOP層を顧客に取り込もうとするだけでなく、従来とは異なる方法で顧客層を広げる意思をもつ銀行を提携先とする必要があります。

**高い携帯電話普及率**：大半の電子商取引事業者は、利用者がサービスにアクセスする端末に携帯電話を選んでいます。携帯電話は現在も普及率を伸ばしており、2012年には金融サービスへのアクセスを持たない開発途上国における携帯電話利用者の数は17億人に達すると予想されています。





# 7つのインクルーシブ・ビジネスモデルの紐解き

本レポートで解説した7つのインクルーシブ・ビジネスモデルを通して、バリュー・チェーン全体におけるビジネスの主な課題とそれに対処するための様々な解決策を見てきました。そしてこれまでは、読者が必要とする情報を出来るだけの絞った形で提起しようという目的から、個々のモデルレベルでこうした解決策を説明してきました。同時に、IFCのクライアント企業の証言にもあるように、モデル全体を通して学ぶことにも大きな意味があります。課題の多くは互いに類似しており、実際にそれに対処するため、またさらなるイノベーションを生み出すためにも、様々な対応策を事前に知っておくに越したことはありません。そして、前のセクションで解説したそれぞれのビジネスモデルにおける課題とその解決策をまとめ、要約したものが以下になります。

## インクルーシブ・ビジネスモデルの課題と解決策の要旨

バリューチェーン	調達	商品/サービス開発	流通	販売とマーケティング	顧客サービス
課題	供給の質と安定性、コスト面の競争力の向上	高付加価値・低コスト商品の開発	流通コストを最小限に抑えながら、商品へのアクセスを確保	消費者による支払い意欲および支払い能力を確保	バリュー・プロポジションの強化、顧客離れの防止とロコミ評価の伝播
解決策	<b>集積</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>収集センター</li> <li>生産者組合</li> </ul> <b>能力開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>農業普及指導員</li> <li>農業研修所</li> <li>実証農場</li> </ul> <b>生産に必要な投入物へのアクセス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>大量調達</li> <li>農業生産に必要な投入物の原価販売</li> <li>農業生産に必要な投入物の無料提供</li> </ul> <b>金融サービスへのアクセス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用供与を利用した農業生産に必要な投入物の購入</li> <li>現金融資</li> <li>第三者金融機関による資金援助</li> </ul>	<b>高付加価値化の促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質の向上</li> <li>収入機会の創出</li> <li>認証評価</li> <li>包括的な商品の販売</li> <li>テクノロジー</li> </ul> <b>コスト削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>標準化</li> <li>大量調達</li> <li>低コスト設計</li> <li>高いエネルギー効率</li> <li>既存顧客ナレッジの活用</li> </ul> <b>顧客の資金繰りに配慮した対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>小分け梱包</li> <li>モジュール化された教育プログラム</li> <li>アクセスの共有</li> </ul>	<b>顧客への訴求力向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>小売店および地元での確立したネットワークを活用</li> <li>既存小売店舗の活用</li> <li>地域特化型の独立流通業者を採用</li> <li>通信教育の活用</li> <li>夜間講座の開講</li> <li>利便性の高い立地</li> </ul> <b>特化された配送</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>頻繁な小口配送</li> <li>独自の品揃え</li> </ul> <b>能力開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>トレーニング</li> <li>1対1方式のコーチング</li> </ul> <b>金融サービスへのアクセス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用供与を利用した在庫調達</li> </ul> <b>コスト削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な供給技術の採用</li> <li>公的な資本によるサポート</li> </ul>	<b>新しい価値の伝達</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用者の意識喚起</li> <li>ロコミ</li> <li>中心となるメッセージ</li> <li>インセンティブ</li> </ul> <b>手頃な価格設定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>段階的な価格設定</li> <li>公的な資本によるサポート</li> </ul> <b>料金徴収率の改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス・トレーニング</li> <li>高性能メーターの活用</li> <li>当事者意識の向上</li> <li>既存小売店の活用</li> <li>支払いへのインセンティブ向上</li> </ul> <b>金融サービスへのアクセス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>クレジット販売</li> <li>第三者金融機関による資金援助</li> </ul>	<b>アフターセールス・サポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の教育とトレーニング</li> <li>保守と修理</li> <li>転売サポート</li> <li>キャリア支援</li> <li>電子マネーの現金化</li> </ul>

個別モデルの枠を超え、ビジネスの課題と解決策を検討することで、数多くの知見が確固なものとなり、IFCがクライアント企業と共にインクルーシブ・ビジネスモデルに取り組む際に影響を与えています。

### ➤ BOP層のための価値を創造することが最優先

ビジネスモデルが成功し、長期的に持続するためには、企業からそのパートナーに至る連鎖の各段階において価値を創造しなくてはなりません。本誌に記載されたモデルは例外なくBOP層のサプライヤー、流通業者、小売業者および消費者に対して価値を創造しています。

これは、至極当然であるように感じられますが、どうすればBOP層のための価値を創造できるのかはそれほど明らかではなく、憶測に基づいた経営は企業の方向性を見失わせることもあります。慈善を受ける受動的な人々が何を欲し、必要としているかを理解していると考えるのはあまりにも安易です。実際に確認するこ

となく善意で判断してしまつては、企業は参入しようとしている市場を本当に理解することはできません。対象としている顧客が今、何を購入しているか？どこで、なぜ、いくら支払っているのか？こうした購買パターンは他のどんなニーズ、例えば社会における相互作用、人間関係の構築、あるいは周囲への適応といったニーズを満たしているのか？顧客はどのような願望を抱いていて、それがどのような影響となって現れるのか？供給サイドにおける生産パターンにも、流通および小売チェーンにおけるビジネスパターンにも同様の質問を投げかけることができます。バリュー・チェーン全体を通したより明解な情報は有益であることから、市民社会団体などと協力して、新しく革新的な研究に乗り出している企業もあります。しかし、大抵の場合、本当の理解は経験を通してしか得られません。

こうした理解は、企業が説得力のあるバリュー・プロポジションを生み出すことを可能にし、それがより低いコストや高い品質、

所得増加の可能性、あるいは自尊心の向上やそのほか何であつても、非常に重要となります。顧客にとって、新しい商品やサービスを購入するには既に限られている予算の中から新たにそのための費用を捻出するだけの価値がなければなりません。サプライヤーや流通業者、あるいは小売業者であれば、新たなビジネスを行うためには、既に試された収入創出の戦略を変更してみるだけの価値を見いだす必要があります。コストの削減と共有が重要になる一方で、顧客の支払い意欲、またはサプライヤー・流通・小売業者の投資意欲が、財務的な持続性や拡大を可能とするあらゆるインクルーシブ・ビジネスモデルの基礎となっています。価値というのはあくまで主観的な概念であると留意することが大切です。インクルーシブ・ビジネスで成功し、貧困層を力づけるという開発面の目的を満たすためには、企業はBOP層が自ら定義する価値に沿って、価値創造を行う必要があります。

#### ▶ インクルーシブ・ビジネスモデルはほとんどの場合で顧客との密接な関わりを伴う

本誌に記載したインクルーシブ・ビジネスモデルはほぼ全てが顧客との密接な関わりを伴うもので、例えば、生計を立てるのがやっとの農家を生産性の高い信頼できるサプライヤーとして、また地元の店舗をパフォーマンスの高い小売りや流通の経路に、そして資金繰りに苦勞し、商品知識を持たない人々をロコミの発信源となるリピーター消費者として取り込むなど大変な努力を払います。

こうしたビジネスモデルはしっかりとしたバリュー・プロポジションを持つばかりでなく、対象となる顧客グループがその提供される価値への認識と評価を増すよう、取り組んでいます。サプライヤー、流通業者、小売業者、そして消費者も、最初はその新しい商品やサービス、収入創出の機会になじみが薄く、なぜそれを考慮すべきなのかも分からない場合があります。さらに、誤った理解に基づき否定的な見方をしている場合もあります。例えば、コロンビア国内でPromigasが事業を発足させた当初、一般家庭では天然ガスの供給は危険だと思われていました。また、BOP層は飲料水のような特定の商品やサービスに対価を支払う習慣がない場合もあります。そして、BOP層の顧客は可処分所得が限られているため、新しい商品またはサービスを購入するためには、しばしばほか他のものを削ることで捻出しなければなりません。そのため、企業は対象を絞り込んだメッセージの発信、顧客の教育、ロコミの伝播、インセンティブの提供といった解決策を用い、自らのバリュー・プロポジションに対する顧客の認識と評価を向上させるべく取り組んでいます。

しかし、ほとんどの場合、提供する価値についての認識と評価を高めるだけでは不十分で、企業は対象となる顧客グループがその価値を活かせるよう能力育成に乗り出すことも必要です。サプライヤーは何が必要とされているか、市場の情報を把握しきれず、たとえ把握できて要求された水準で生産する能力が不足している可能性があります。流通および小売業者なら、消費者が求める商品を、欲しいときに提供するために必要な在庫管理技術やマーケティング能力が不足しているかもしれません。消費者も商品

やサービスを最大限に使いこなすための知識や技能が欠如している、その商品がもたらす恩恵を十分に引き出せず、もう一度買いたいと思わないこともあり得ます。こうした状況は、住宅や金融サービス業で実際に見受けられます。例えば、住宅や金融商品に関する知識は単に顧客満足度を最大化する以上に、顧客が債務超過に陥らないようにするために必要です。企業もバリュー・チェーン全体を通じてトレーニングやコーチングなどの能力開発を解決策に用い、こうした課題に取り組んでいます。

最後に、ほとんどの成功しているインクルーシブ・ビジネスモデルは（農機具、店舗改装、教育や住宅など）多額の先行投資を行うための貯蓄や（作付けと収穫、在庫調達、または毎晩の食事といった）継続的あるいは日常的な支出に必要な運転資金を持たないサプライヤー、流通業者、小売業者および消費者向けに、資金援助を行っています。例えば、企業は信用供与を利用した販売や第三者金融機関へのアクセスの提供、そして時として現金融資を解決策として用い、対処しています。

大抵の場合、BOP層が占める市場や供給基盤は声をかけるだけではなく、積極的に開拓する必要があります。<sup>9</sup> そして、高い質を誇るビジネスモデルは資源集約的であることを必要とし、地域密着型です。企業はインフラやスタッフ、システムといった面で、地元での存在感を十分に築いてきたか、もしくは築こうという意欲を持ち、さらに比較的長期にわたってその市場にコミットしなければなりません。また、ビジネスとして継続可能となるために、十分な利益を生み出す能力も企業に求められます。このセクションで以下に述べる2つの考察は、これを可能にするための2つの異なる、あるいは補完的な方法を説明しています。

#### ▶ インクルーシブ・ビジネスモデルの成功例の多くは「経済ピラミッドの下層部」だけではなく「経済ピラミッド全体」が対象

インクルーシブ・ビジネスモデルは質の高い商品やサービスを提供する場合がほとんどですが、それでも低所得層の消費者には比較的価格でのサービスの提供が必要となります。この相反する2つの要求の間で企業はどのようにバランスをとっているのでしょうか？ その答えのひとつは高い営業利益率です。<sup>10</sup> 実際に一部のビジネスモデルは極めて高い営業利益率を確保しています。既存の企業が非効率、もしくは搾取的であるために高い価格を設定している場合などは、新規に参入する企業は大幅に低いコスト構造を維持しながら、競合他社よりわずかに価格を抑えることで、相対的に高い営業利益率を確保することができます。その差額である、営業利益を用いて、企業は需要の促進、能力開発、金融サービスへのアクセス、その他事業に関係する活動を行うことが可能となります。

9 Karamchandani, Ashish, Mike Kubzansky, and Nishant Lalwani. 2011. "Is the Bottom of the Pyramid Really for You?" *Harvard Business Review* 2011, Volume 3.

10 Simanis, Erik, April 2011. "The Margin Myth: Why Low Margins Sink Businesses at the Bottom of the Pyramid." Working Paper, Center for Sustainable Global Enterprise, Cornell University.

ただし、BOP層向けの市場で事業を展開する企業の多くが採用する「薄利多売」のビジネスモデルでは、営業利益から必要な運営コストを差し引いた利益は、依然として低水準である場合が多いことに留意する必要があります。またこれに加えて、先行投資にかかる費用についても、全体的な採算性を計算するにあたって考慮する必要があります。

BOP層向けのビジネスで、高い営業利益率を得られる機会は多くありません。IFCが把握している限り、BOP層を広範な市場や供給ベースの一部として取り込むことで、高い品質を提供するインクルーシブ・ビジネスを機能させている企業が多く存在しています。IFCのポートフォリオに含まれる成功事例の多くは、単なる「経済ピラミッドの下層部」だけでなく、「経済ピラミッド全体」を対象とするモデルです。ピラミッド全体を対象とするアプローチを取れば、既存のインフラを活用し、規模の経済を実現できます。場合によっては、顧客の支払い能力のレベルに合わせて段階的な価格設定を行い、内部相互補助を活用することで、低所得層への商品やサービスの提供が可能になります。こうしたアプローチを取ることで企業は、市場シェアを確保し、先行者としての優位性を保ち、そしていずれは高所得層向け市場でも競争を優位に運べるようなイノベーションへの機会を得ることができます。低所得層を生産者として取り込む企業にとっては、経済ピラミッド全体にアプローチすることで、供給ベースを多様化し、リスクに対応することも可能となります。

#### ➤ 公的な資金は戦略的な利用が可能

インクルーシブ・ビジネスモデルがもたらしうる開発効果を理由に、政府や多国間もしくは二国間贈与、民間財団からの資金提供を得られる場合があります。援助機関はしばしば創設間もないベンチャー企業を支援することで、財務的な安定性と事業拡大を促

進めます。しかし、そうした初期段階をすでに超えたインクルーシブ・ビジネスモデルであっても、公的な資金を戦略的に活用することで恩恵を受けることができます。公的な資金による支援を受けること自体は、ビジネスを進める理由にはなりません、既存の事業計画を補強する材料となります。

純粋に商業ベースでサービスを提供できる場合よりもさらに所得の低い層に顧客対象範囲を拡げ、経済ピラミッド下層部の市場に厚みを与えるために公的な資金を利用することもひとつの戦略です。電力や保健医療などのサービスには、多くの国が最終消費者へ公的な助成金を直接提供しています。こうした援助の下で、企業はさらに効率化、高品質化したサービスを提供することにより、助成を受けている受益者を採算の取れる顧客として取り込むことが可能となります。他にも政府や援助機関による支援としては、事前に合意していたサービスの目標を企業が満たした時点で資金を給付する、達成度に応じた援助形態もあります。こうした公的な支援を利用して市場に厚みを与える方法は、いったん着手すると恒常的に資金を援助する必要性が生まれ、支援を停止すると継続したサービスの提供が困難になる可能性があるため、開始にあたっては慎重な判断が求められます。

また、消費者の商品やサービスの活用方法に関する理解を深めるほか、小規模流通業者や小売業者のビジネス・スキルを高め、バリュー・チェーン全体を通じて金融サービスへのアクセスを向上させるといった活動は事業の成長に必要であり、正の外部性も生み出します。こうした活動コストを、公的資金で負担することも、もうひとつの戦略として挙げられます。この場合、企業が直面する課題が克服され、人々の商品知識が普及して行動が変化するのに応じて、公的な支援の必要性も減少します。

# インクルーシブ・ビジネスの拡大に向けた環境づくり

本レポートに記載したモデルの個々の説明や全体的な考察は、同様のインクルーシブ・ビジネスモデルの構築、拡大あるいは模倣を考えているビジネス・マネージャーや起業家の参考になるよう意図しています。IFCは、このレポートが企業の直面する課題に対して有効な対応策を示すと同時に、新しい一歩を踏み出す準備が整った企業への一助となることを願っています。

同時に、このレポートにはインクルーシブ・ビジネスモデルの構築を目指すビジネス・リーダーや起業家の力になりたいと考える全ての人の参考になる、実用的な内容も盛り込まれています。

**多国間・二国間援助機関**であれば、インクルーシブ・ビジネス分野に企業を呼び込み、その関与を深め、開発効果を高めるチャレンジ・ファンドやイノベーション・ファンド、あるいは技術支援制度の設置などを通じた貢献が考えられます。こうした支援メカニズムについては、成功事例を導き出し、模倣できるようにするため、一層の研究と評価が求められています。多国間・二国間援助機関は以下に述べるように、援助対象国の政府がインクルーシブ・ビジネスモデルの実施に適した環境を形成するための手助けもできます。

**各国の政府**は、政策と規制環境の重要性を改めて認識する必要があります。所有権の強化や、消費者保護に留意しつつ特定産業におけるビジネスのイノベーションを奨励するなど、貧困層に配慮した政策の導入によって、政府はインクルーシブ・ビジネスモデルの実施にふさわしい環境を形成できる立場にあります。多くの産業分野で、インクルーシブ・ビジネスモデルは未だ発展途上であり、政策的に適正なバランスを確立するには、官民間の継続的な対話が必要となります。世界銀行やその他の開発援助機関もこうした対話を促進する役に立つことができます。

**市民社会団体**は低所得層のコミュニティ内に重要な繋がりを持ち、コミュニティの構成員の暮らしぶり、価値観や願望についての知見を有しています。企業と市民社会の結び付きを強めることができれば、こうした団体は貧困層の生活を本当に改善できる商品、サービスおよび持続可能なビジネスモデルを作り上げるのに多大な貢献ができます。慈善活動の枠に留まらない収益性の

あるプロジェクトを共に生み出すには、相互理解を育むことが極めて重要です。市民社会団体が貢献のできる分野としては各利害関係者の間を取り持つ新しい仕組み作り、法的な取り決め、さらに、既存の技能育成プログラムとビジネスおよび市場のニーズとのより緊密な連携を促す収益モデルや、市民社会団体にとって最大の資産であるコミュニティからの信頼を損わずに市場情報を共有する仕組みなど、多岐にわたります。

インクルーシブ・ビジネスモデルにおけるIFCの強みは、個々の企業に大規模な投融資と目的が明確なアドバイザー・サービスの提供ができる点にあります。しかし同時に、IFCはこうしたモデルを立ち上げ、規模を拡大し、商品やサービスのアクセスと開発効果を向上させるための環境づくりにも貢献できると理解しています。

こうした認識を受けて、IFCは知識を蓄積し、対話を促進し、あるいは企業や援助機関、財団、運用益だけでなく社会的責任も考慮し投資先を選択するインパクト・インベスター、各国政府、市民社会団体、コンサルティング会社、研究機関の間の提携を仲介して、インクルーシブ・ビジネスモデルの育成に必要な環境の整備と強化にも努めています。そうした試みとして、IFCはNib International Bank、ゲイツ財団、TechnoServeといった銀行や財団、市民社会団体と協力してアフリカのエチオピアで**小規模生産者を対象に金融サービスへのアクセス**の拡大を行う活動をしています。インドでは同国の住宅開発業者や住宅金融機関、政府および地方自治体に加え、Dewan Housing Finance Limited、National Housing Bankおよび世界銀行を含む援助機関とともに、**持続可能な低価格住宅の環境構築整備**に努めています。また、WaterHealth、Husk Power、Acumen Fund、the Shell FoundationおよびDiageo等、創業間もないベンチャー企業、インパクト・インベスターおよび企業と協力して、インドとアフリカで台頭しつつある**独立型の電気・ガス・水の供給事業モデル**を支援しています。

本レポートをお読みの方々も、インクルーシブ・ビジネスモデルを実践・拡大し、また更なる開発効果を生み出す多くの機会を捉え、IFCの活動に加わってくださるようお願いいたします。IFCはインクルーシブ・ビジネスを広く歓迎します。







インクルーシブ・ビジネスおよびその他IFCの支援サービスの詳細は、  
IFC東京事務所までお問い合わせください。

---

IFC 東京事務所  
〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-2  
富国生命ビル10 階  
TEL: 03-3597-6657 FAX: 03-3597-6698  
Email: ifctokyonews@ifc.org  
Website: <http://www.ifc.org/japanese>

また、本レポートに関する詳しい情報については、IFCのインクルーシブ・  
ビジネス・モデル・グループにお問い合わせください。

---

IFC ワシントンDC本部  
2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA  
Website: <http://www.ifc.org/inclusivebusiness>

Toshiya Masuoka (増岡俊哉)  
TEL:+1-202-473-9538  
Email: [tmasuoka@ifc.org](mailto:tmasuoka@ifc.org)

Eriko Ishikawa (石川エリ子)  
Email: [eishikawa@ifc.org](mailto:eishikawa@ifc.org)

IFC  
2121 Pennsylvania Ave., NW  
Washington, DC 20433, USA  
[Ifc.org/inclusivebusiness](http://Ifc.org/inclusivebusiness)

2012

