

G20チャレンジ

革新的なインクルーシブ・ビジネス

～受賞企業のプロフィール～



IFC 国際金融公社
世界銀行グループ

© International Finance Corporation 2012. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

公式ウェブサイト: www.ifc.org

本著作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。承諾なくその内容の一部あるいはすべてを複写、および／または伝播することは該当法規に違反する可能性があります。International Finance Corporation（IFC：国際金融公社）ではその制作物の普及を奨励しており、通常は出版物の内容の部分的な複製を迅速に許可しています。また、道理の範囲内でしかるべき出典を明記する場合に限り、教育もしくは非営利目的での出版物の複製を無償で承諾しています。

本著作に記載された内容やそれに付随する結論、判断等の正確性、信頼性あるいは完全性はIFCの保証するところではなく、また（誤植、技術的な誤りに限らず）内容の漏れや誤り、ないし本書の内容に依拠したことに起因するいかなる結果についても責任を負いかねます。本書に用いられている一切の地図におけるいかなる境界線、配色、表記その他の情報は、特定地域の法的帰属に関する世界銀行のなんらかの判断、あるいはかかる境界線の是認もしくは許容を意味するものではありません。本書において示されている所見、解釈および結論は、必ずしも世界銀行の理事もしくはその代表する各国政府の見解を反映しているとは限りません。

本著作の内容は一般的な情報提供のみを目的としており、法律、証券もしくは投資上の助言や、なんらかの投資にかかる妥当性に関する意見や勧誘を意図するものではありません。IFCもしくはその関係機関は（本著作に記載のあるものを含めて）特定企業ないし団体に投資を行い、助言やなんらかのサービスを提供し、あるいはその他の経済的利害関係を有している可能性があります。

その他、付随するものを含む権利と承諾についてのお問い合わせは2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433に所在するIFCのCorporate Relations Departmentまでお寄せください。

International Finance Corporation（IFC：国際金融公社）は世界銀行加盟国間で取り交わされた協定に基づき設立された国際機関であり、世界銀行グループに属しています。その名称、ロゴおよび商標の一切はIFCの所有に帰すもので、IFCの書面による明確な承諾のない利用は、目的を問わず禁止されています。また、「International Finance Corporation」および「IFC」はそれぞれIFCの登録商標として、国際法により保護されています。

G20チャレンジ

革新的なインクルーシブ・ビジネス

～受賞企業のプロフィール～



IFC | 国際金融公社
世界銀行グループ

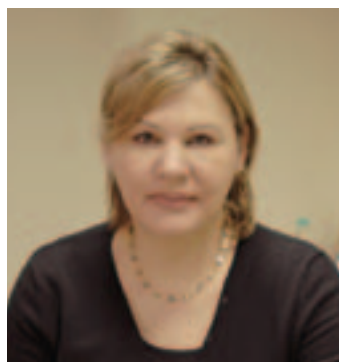
このページは意図的に空白にしています。

目次

序文	1
G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネスとは	2
G20チャレンジからのハイライト	4
受賞企業のプロフィール	
Agrofinanzas	6
Apollo Hospitals Enterprise Limited	8
Bakhresa Grain Milling Malawi Ltd.	10
Brilla, a program of Promigas	12
Corporación Universitaria Minuto de Dios	14
Ecofiltro	16
Engro Foods Limited	18
Jain Irrigation Systems Limited	20
Manila Water Company, Inc.	22
Millicom International Cellular	24
Reybanpac Unidad de Lácteos	26
Sustainable Harvest Coffee Importers	28
Tenda Atacado Ltda	30
VINTE Viviendas Integrales	32
Waterlife India Private Limited	34
附属書1 その他の注目すべきビジネスモデル	36
附属書2 審査員略歴	41
謝辞	44

このページは意図的に空白にしています。

序文



先駆的な企業は、低所得層の生産者や消費者を自らのバリュー・チェーンに取り込む方法を見いだしています。

世界の優れたインクルーシブ・ビジネスモデルを表彰するため、主要20カ国・地域（G20）首脳会議は「G20 チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」を発足させ、これを世界銀行グループに属するIFCが運営することとなりました。これは、インクルーシブ・ビジネスを事業として成立可能な形で展開している企業の中から参加を募るコンテストで、これらの事業は顕著な開発の成果を示し、彼らが事業を展開する市場だけでなく、地域の枠を超えて成長する可能性があります。

本書は、コンテストを勝ち抜いた15社の受賞企業を紹介するとともに、その他の興味深いいくつかの事例に焦点を当て、次第に大きな流れとなってきたインクルーシブ・ビジネスモデルをまとめて解説しています。

世界では、およそ40億の人々が経済ピラミッドの下層部（the base of the economic pyramid: BOP）に属しており、こうした人々は現地の購買力に換算しても年間3,000米ドルに満たない所得で生活しています。所得が低いことに加え、こうした人々は非公式もしくは必要最低限の生活物資しか持たず、いわゆる貧困ペナルティと呼ばれる、品質の劣った商品やサービスに対してより高い価格を支払っています。

インクルーシブ・ビジネスモデルは、重要な機会を民間セクターに提供します。すなわちBOP層を全面的な経済的パートナーとして扱う企業へ投資します。インクルーシブ・ビジネスモデルを活用することで、現地の企業は収入を増やし、BOP層向けの商品やサービスをさらに生み出しています。

例えば、マラウイの大手製粉会社は、収入の少ないベーカリーに小分けに袋詰めした小麦粉を提供し、所有する小型トラックで遠隔地の市場にも商品を送り届けています。コロンビアのエネルギー会社は、家庭用天然ガスのガス管導入費用を完済した顧客対象に、家屋の改築や教育、家電製品の購入に必要な資金を提供するサービスを行っています。低中所得層を顧客とするメキシコの住宅企業は、5,000を超える低所得世帯向けに、手頃な価格で住宅を供給しています。

インクルーシブ・ビジネスはこれまで飲料水、電力、新しい通信手段、保健衛生、教育、住宅、および金融サービスを安定的に得られなかった何百万もの人々に、こうした商品やサービスへのアクセスを提供するだけでなく、BOP層が公式経済に参加する機会を与えます。こうしたビジネスは、市場を大きく変える可能性を持った新しい商品やサービス、小売りや流通の方法を生み出しています。

ここでIFCを代表いたしまして、G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネスで受賞した各社にお祝いを申し上げます。受賞15企業は10カ国を超える国々で4,000万人以上のBOP層をサプライヤー、流通業者、小売業者もしくは顧客として各社の事業に組み込んでいます。

本書をご覧になる方々が、私ども同様、これら15の事例に新たな可能性を見だし、また他の企業も先例に倣ってBOP層のための変革を進めていくことを願ってやみません。インクルーシブ・ビジネスを世界のビジネスの第一線に押し上げていく中で、IFCはこうした事業が成功していくことを楽しみにしています。

Nena Stojkovic
IFCアドバイザー・サービス担当副総裁

G20チャレンジ： 革新的なインクルーシブ・ビジネスとは

G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネスは2011年11月3－4日にかけてフランスのカンヌで開催されたG20首脳会議の席上、主要20カ国・地域によりIFCを運営担当機関として発足しました。G20チャレンジは、開発途上国の経済ピラミッドの下層部（Base of Pyramid: BOP）に属する人々の経済機会と生活に必要な商品・サービスへのアクセスを拡大し、なおかつビジネスとして成長可能なインクルーシブ・ビジネスモデルの発展を促進することを目的としています。

発足時から2012年3月1日までの期間に、G20チャレンジは規模、地域を問わず世界中のインクルーシブ・ビジネスから応募を募りました。インクルーシブ・ビジネスモデルであることを実証するために十分な期間、営業活動を実施しており、BOP層をサプライヤー、流通業者、小売業者、あるいは顧客として事業に組み込み、かつ事業が財務面で持続可能であることを示すことを条件に、開発途上国で事業を展開する営利企業であれば、自由にG20チャレンジへの応募が認められました。¹ オンラインでの参加手続きを開始した企業291社のうち、167社が実際に手続きを完了しました。本書の内容は、各社がG20チャレンジに応募した際に自己申告した内容と、評価の過程で実施した補足面接からの情報に基づいています。

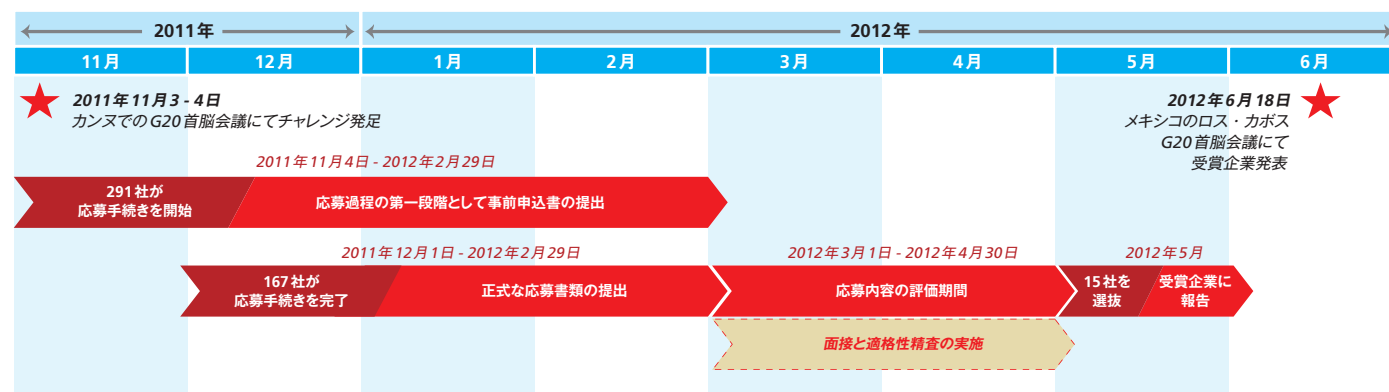
応募企業は、インクルーシブ・ビジネスの成功に不可欠な財務面での持続可能性、開発効果、革新的なアプローチ、事業の成長と再現の可能性、ならびに環境的・社会的な持続可能性の5つの基準に沿って評価されました。財務面での持続可能性は、企業の業績を中心に査定されました。例えば、財務の観点から当該企業のビジネスが成長可能と判断できるかを調べます。開発効果は広範に、深く調査します。どれだけの数のBOP層の人々を事業のプレイヤーとして取り込んでいるのか、またそのBOP層の人々の生活にどれだけの影響を与えているのか、といった点を調べます。評価ではまた、各企業のBOP層へのアプローチが革新的であ

るか、事業が成長可能であり、他の市場でも同様のビジネスモデルを容易に適用できるか、そして事業が環境的・社会的に持続可能であるかも考慮されます。

G20チャレンジの審査委員会は民間セクター、学术界、国際機関、そしてG20各国から、著名な専門家から12人で構成されました。各審査員は個々の経験に基づいた独自の視点から評価作業に取り組みました。国際ビジネスの分野において秀でたキャリアを持つ審査委員会全体の見解は、インクルーシブ・ビジネスの研究が進んでいる国際金融機関やG20、学术界から選ばれた各審査員の持つ評価能力によって補完されています。各審査員は他者からの見解を受けることなく、まず個別に各応募企業の評価を行い、この第一評価が全て完了した時点で、審査員12人のそれぞれの意見がまとめられ、全体に共有されました。こうして取りまとめられた全員の評価結果を基に、審査員は2012年5月にG20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネスの受賞企業15社を選出しました。

15社の受賞企業は2012年6月18－19日に、メキシコのロス・カボスにおいて開催されたG20首脳会議に招待され、2012年6月18日の受賞式典で表彰されました。受賞企業は、審査の対象となった候補企業の多様性を反映し、5つの地域、8つの業種から選ばれています。

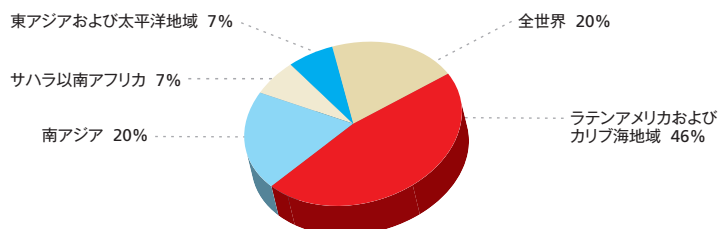
受賞企業は今後、一連のG20主催のワークショップに招待され、企業間の討論会を通じてインクルーシブ・ビジネス間での関係を強化していく方針です。アラブ首長国連邦の寛大な追加支援とドイツのシーメンス財団の協力を受けてG20が主催する地域ワークショップでは、企業がビジネスモデルを他の国々で取り組む際に直面する課題に焦点をあてていきます。なお、第1回目のワークショップは2012年9月にベルリンで開催される予定です。



1 G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス応募資格として、企業ないし子会社は2009年6月30日以前に設立され、BOP層を組み込んで事業を展開していなくてはならない。さらに、応募企業は1) マイクロファイナンス機関、プライベート・エクイティ・ファンド、預貯金を受け入れる金融機関のいずれかに該当しておらず、2) 石油、ガスまたは鉱業セクターのいずれかにも属しておらず、3) アルコール、煙草、賭博あるいは兵器の生産および取引を行っていないことを条件とする。

受賞企業統計資料

受賞企業の地域分布



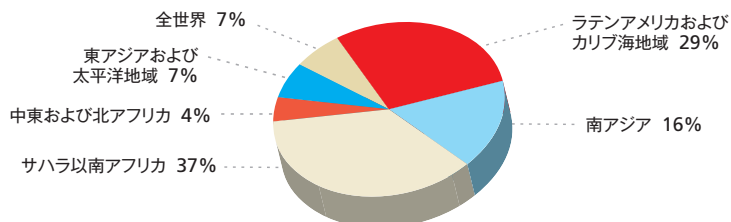
註：受賞企業のうち国際企業 2 社はラテンアメリカ／カリブ海地域とサハラ以南アフリカで事業を展開。さらに他の国際企業 1 社が南アジア、中東／北アフリカ、ラテンアメリカ／カリブ海地域およびサハラ以南アフリカで事業展開している。

受賞企業のセクター分布

分野(受賞企業は複数選択可)	受賞企業数(社)
農業	5
金融	3
保健医療・教育	3
小売り	2
水	2
住宅	1
通信	1
酪農	1

応募企業統計資料

応募企業の地域分布



註：応募手続きをすべて完了させた 167 社の統計

応募企業のセクター分布

分野(応募企業は複数選択可)	合計(社)
農業	63
金融	15
保健医療・教育	24
小売り	24
公益(エネルギー・水・公衆衛生など)	4
住宅	10
通信	14
運輸	3
その他	62

「その他」には自己申告による以下の分野が含まれる。電子決済、乳製品、流通、保険、職業訓練、太陽光発電、IT、リサイクル、衛生、林業および観光を含む。

審査委員会

審査委員会は民間セクター、学術界、国際機関、そして G20 各国から以下の 12 人の著名な専門家で構成されました。

Aigboje I. Aig-Imoukhuede, Access Bank Plc グループマネージング・ディレクター兼最高経営責任者 (CEO)

Ibrahim M. I. Alturki, 世界銀行サウジアラビア理事代理：G20 Development Pillar on Private Investment and Job Creation (PIJC) 共同ファシリテーター

Georgina Baker, IFC 貿易・サプライチェーン局長

Armin Bauer, アジア開発銀行 (ADB) プリンシパル・エコノミスト

Michael Chu, ハーバード・ビジネス・スクール社会的企業イニシアティブ上級講師

Susanne Dorasil, ドイツ連邦経済協力開発省 (BMZ) 経済政策／金融セクター部長：G20 Development Pillar on Private Investment and Job Creation (PIJC) 共同ファシリテーター

Bernard Giraud, ダノンLivelihoods Fund and Livelihoods Venture共同設立者・社長

Luiz Ros, 米州開発銀行Opportunities for the Majority マネージャー

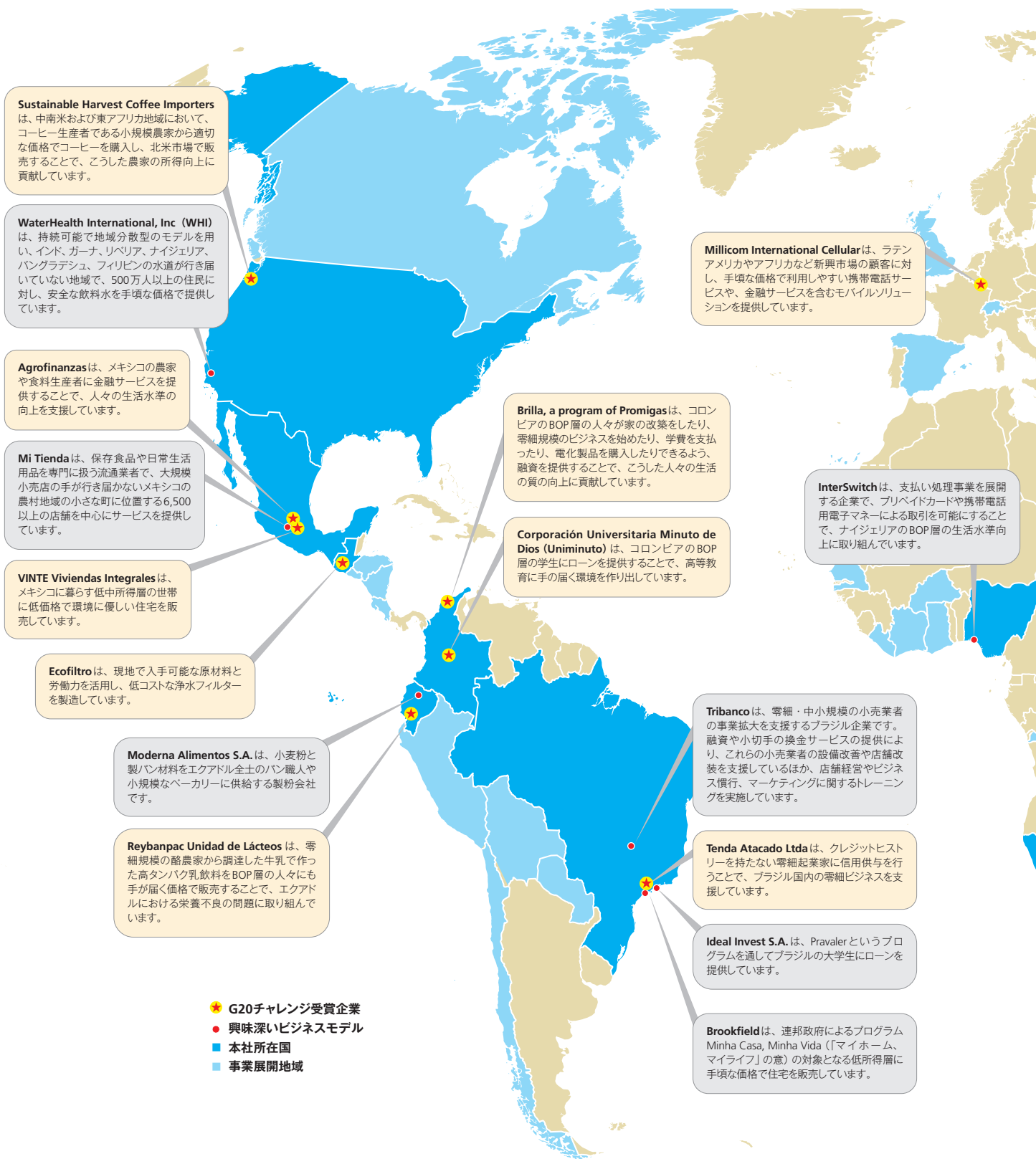
Victor Manuel Rivera Sandoval, メキシコ経済省 Head of the General Office of Business Information Management, Under Ministry for Small and Medium Enterprises；2012 年 6 月開催の G20 首脳会議ホスト国および G20 議長国メキシコの代表

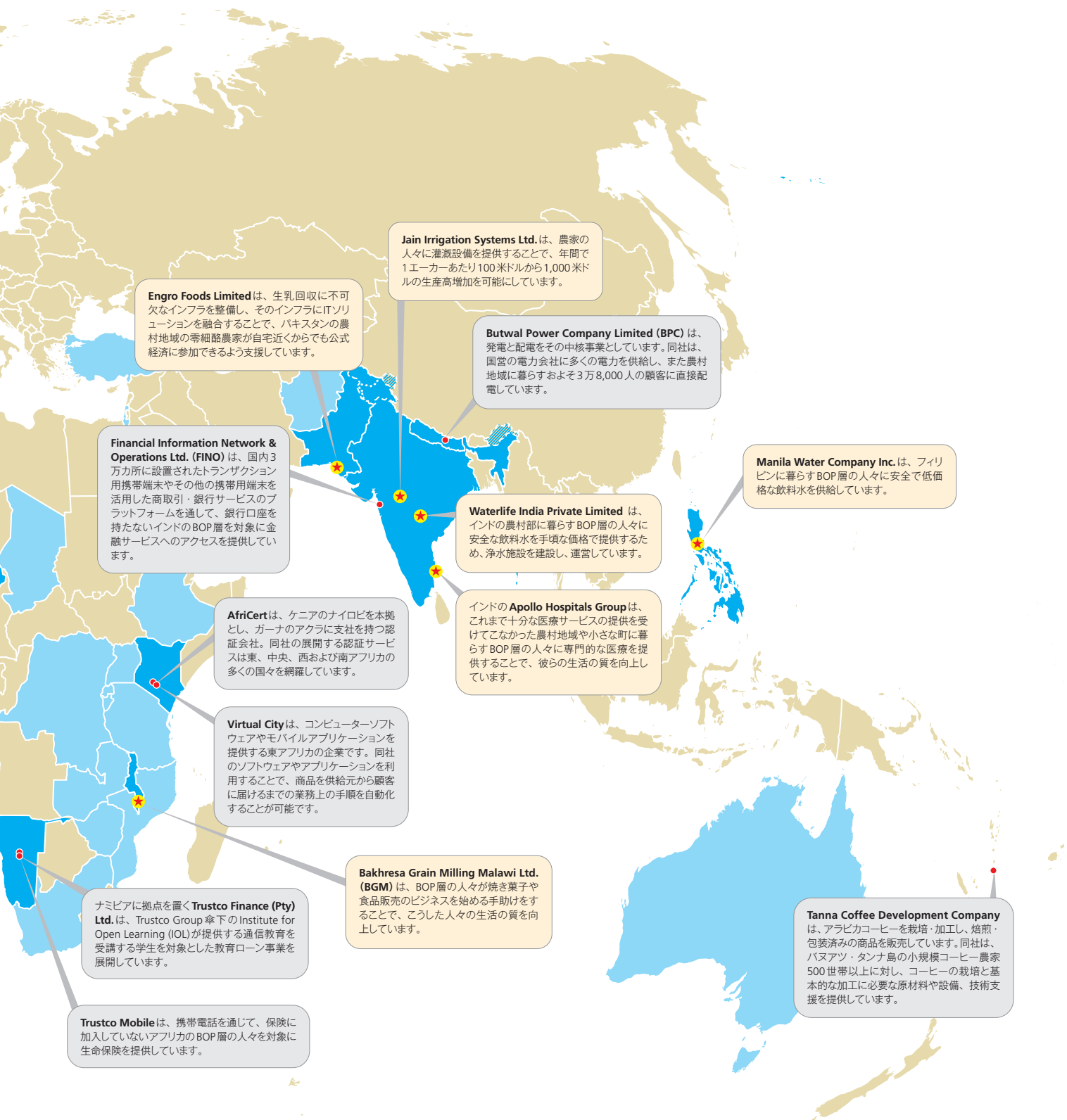
Yasuyuki Sugiura, 米国三菱商事会社社長兼 CEO

Tim Turner, アフリカ開発銀行民間セクター・マイクロファイナンス局ディレクター

Bharat Wakhlu, タタ・グループプレジデント・ディレクター

G20チャレンジからのハイライト





Engro Foods Limited は、生乳回収に不可欠なインフラを整備し、そのインフラにITソリューションを融合することで、パキスタンの農村地域の零細酪農家が自宅近くからでも公式経済に参加できるよう支援しています。

Jain Irrigation Systems Ltd. は、農家の人々に灌漑設備を提供することで、年間で1エーカーあたり100米ドルから1,000米ドルの生産高増加を可能にしています。

Butwal Power Company Limited (BPC) は、発電と配電をその中核事業としています。同社は、国営の電力会社に多くの電力を供給し、また農村地域に暮らすおよそ3万8,000人の顧客に直接配電しています。

Financial Information Network & Operations Ltd. (FINO) は、国内3万カ所に設置されたトランザクション用携帯端末やその他の携帯用端末を活用した商取引・銀行サービスのプラットフォームを通して、銀行口座を持たないインドのBOP層を対象に金融サービスへのアクセスを提供しています。

Waterlife India Private Limited は、インドの農村部に暮らすBOP層の人々に安全な飲料水を手頃な価格で提供するため、浄水施設を建設し、運営しています。

Manila Water Company Inc. は、フィリピンに暮らすBOP層の人々に安全で低価格な飲料水を供給しています。

AfriCert は、ケニアのナイロビを本拠とし、ガーナのアクラに支社を持つ認証会社。同社の展開する認証サービスは東、中央、西および南アフリカの多くの国々を網羅しています。

インドの **Apollo Hospitals Group** は、これまで十分な医療サービスの提供を受けてこなかった農村地域や小さな町に暮らすBOP層の人々に専門的な医療を提供することで、彼らの生活の質を向上しています。

Virtual City は、コンピューターソフトウェアやモバイルアプリケーションを提供する東アフリカの企業です。同社のソフトウェアやアプリケーションを利用することで、商品を供給元から顧客に届けるまでの業務上の手順を自動化することが可能です。

Bakhresa Grain Milling Malawi Ltd. (BGM) は、BOP層の人々が焼き菓子や食品販売のビジネスを始める手助けをすることで、こうした人々の生活の質を向上しています。

ナミビアに拠点を置く **Trustco Finance (Pty) Ltd.** は、Trustco Group 傘下の Institute for Open Learning (IOL) が提供する通信教育を受講する学生を対象とした教育ローン事業を展開しています。

Trustco Mobile は、携帯電話を通じて、保険に加入していないアフリカのBOP層の人々を対象に生命保険を提供しています。

Tanna Coffee Development Company は、アラビカコーヒーを栽培・加工し、焙煎・包装済みの商品を販売しています。同社は、バヌアツ・タンナ島の小規模コーヒー農家500世帯以上に対し、コーヒーの栽培と基本的な加工に必要な原材料や設備、技術支援を提供しています。

Agrofinanzas



“ Agrofinanzasは、メキシコの農家や食料生産者に金融サービスを提供することで、人々の生活水準の向上を支援しています。 ”

AGROFINANZASとは

Agrofinanzasは預金業務を行わない金融機関としてメキシコの農家および食料生産者に対して金融サービスを提供しています。Agrofinanzasの顧客は25種類に及ぶ農産物を生産し（例としては、サトウキビ、砂糖、トウモロコシ、小麦、雑穀、綿花、コーヒー豆、カカオ豆、鶏肉、豚肉、牛肉など）、その80%以上がそれまで金融サービスへのアクセスを持たなかった人々です。

Agrofinanzasが事業を開始するまで、こうした小規模生産者は以下の理由により金融サービスの提供を受けるのが困難でした。まず、生産者の多くがクレジットヒストリーを持たず、また限られた金融サービスに関する情報が入手することができませんでした。従って、食品の加工業者と卸業者は、個々の生産者に対して必要な資金を自ら融資していました。こうした状況の中では生産者が直接銀行と取引を行うことがなく、銀行の提供する金融サービスについての情報も彼らの元には届きませんでした。また、生産者は銀行が担保として利用可能な資産をあまり持たず、生産規模も限られていたことから、金融機関はビジネスとしての持続可能性に疑問を持っていました。最後に、銀行にとって、融資を行い、返済金を回収する際にかかる取引コストが高いことも問題でした。

こうした理由から、小規模生産者の多くが資金の調達先を見つけるのに苦労するだけでなく、資金の提供を受けることが全くできずにいました。仮に彼らが資金調達できたとしても、それは生産物を買収する加工業者を通すため、業者の都合に大きく左右されました。

BOP層へのアプローチ

Agrofinanzasはサプライチェーン上の小規模生産者を対象に利益とリスクの共有モデルを利用した金融サービスを提供することで、これらの問題を解決しました。同社の提供する融資は加工業者や卸業者と同程度の金利水準のため、市場での競争力があります。マイクロファイナンス機関が提供する融資と比較すると、同社の金利水準は大幅に低く抑えられています。また、Agrofinanzasは顧客の信用取引に関する情報を政府機関に届けています。

BOP層へのインパクト

Agrofinanzasと取引をすることは、小規模生産者にとって単に資金調達が可能になるというだけでなく、他の金融機関が参照できるクレジットヒストリーを形成することにつながります。その結果、Agrofinanzasの顧客は他の金融機関との取引も自由に行えるようになり、以前はできなかった銀行口座の開設のほか、個人ローンや保険などのサービスを利用することが可能になります。最近の調査によると、AgrofinanzasのBOP層顧客の35%が同社のサービスを利用するようになってから生活水準が向上したと答えています。

会社概要

★ 本社所在地

メキシコ

営業拠点

メキシコ

設立

2005年

年間売上高

1,070万米ドル

従業員数

26 - 100人

業種

農業、金融

会社沿革

国際的な商業作物商社であるECOMの筆頭株主Esteve一族が、同社のメキシコ子会社のサプライヤー・ファイナンス部門を分社化する形で、2005年に設立。以降、Agrofinanzasは順調に事業拡大を遂げ、現在メキシコ国内の21州に6,500社の顧客を抱えています。

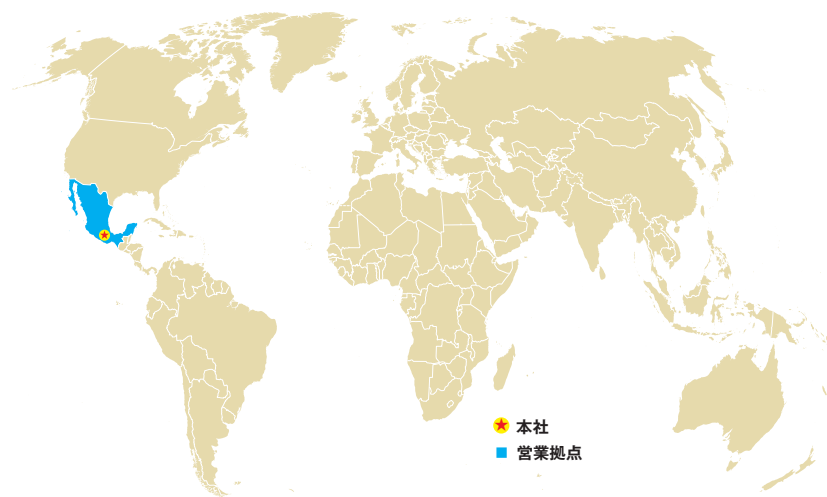
その他情報

公式企業サイト <http://www.agrofinanzas.com/>（スペイン語）

サービス概要 http://www.agrofinanzas.com/index_archivos/Page319.htm（スペイン語）

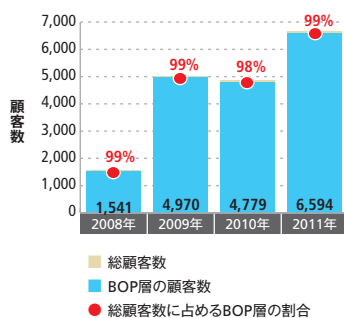
本社・営業拠点／事業拡大

Agrofinanzasは過去数年間で大きく事業を拡大し、現在メキシコ国内の21州で25種類の農作物を生産する6,500の小規模生産者にサービスを提供しています。Agrofinanzasの顧客の90%は農村地域で暮らし、平均年収は1万3,850米ドルにも達しません。



主な開発効果

Agrofinanzasの定義では、BOP層の顧客は1日あたりの収入が38米ドルに満たない人々を指します。AgrofinanzasのBOP層の顧客のうち、90%が農村地域に暮らし、10%が都市部で生活しています。



“ Agrofinanzasの
ローン・ポートフォリオは2008年から
2011年の間で2倍に増え、
1億米ドルに達しました。 ”

“ 私たちのビジネスはとても安定しています。
顧客からのローン返済率は
100%を確保しています。 ”

— Francisco Mere, CEO

Agrofinanzasの顧客に、メキシコの農村地域に暮らすイチゴ農家のグループがあります。以前、彼らはあらゆるサービスへのアクセスを持ちませんでした。Agrofinanzasからのローンの提供を受ける前は、こうした農家は収穫したイチゴを市場で売ることもできず、道路の脇で販売することを余儀なくされていました。

今日、Agrofinanzasの支援により、この農家は収穫したイチゴをメキシコ最大のマーマレード・果実加工会社に販売できるようになりました。その加工会社は、加工した食品を大きな食品業者に供給しています。

Agrofinanzasのビジネスモデルの特徴のひとつとして、農村地域の生産者をアグリビジネス企業のサプライチェーンに組み入れることが挙げられます。取引を始める前に、農家と会社側は取引価格について決めておきます。こうした契約を交わすことで、農家は収穫した農産物の買取先が決まります。また、重要な点として、あらかじめ取引内容を決めておくことで、Agrofinanzasは農家が見込める収入を予測することができ、少ないリスクで金融サービスを提供することが可能になります。

融資にあたって必要なリスク審査などのプロセスは、対象が小規模生産者か大規模な会社かによって異なります。イチゴ農家の場合、融資は農作物保険と共に提供されます。また、Agrofinanzasは融資金額の回収可能性について判断するに当たり、有望な生産者を選択し、彼らがどれほど大手食品業者向けに農産物を生産、販売する契約責任を果たせるかを精査します。現在、Agrofinanzasがイチゴ農家向けに提供する融資は100%の返済率を誇っています。

Apollo Hospitals Enterprise Limited



会社概要

★ 本社所在地

インド

営業拠点

インド

設立

1979年

年間売上高

～244万米ドル（数字はカリムナガルにあるApollo Reach病院のもの）

従業員数

>1,000人

業種

保健医療、教育

会社沿革

Apolloは1979年に150床規模の病院として事業を設立、2008年に小さな町や農村地域で医療サービスを提供するApollo Reach病院システムを開始。それ以降、Apolloはインドの急成長とともに、世界の医療機関の主要拠点として事業を拡大してきました。今日、Apollo Hospitals Groupは合計8,500床以上を持つ54の病院と1,200店の薬局を経営しています。

受賞経歴

Apollo Hospitals Groupは医療界から数々の賞を受賞しています。

- 最優秀 高度専門病院（民間部門）
- 最優秀 高度専門病院（インド国内部門）
- 最優秀 高度専門病院（救急医療部門）
- 最優秀 民間病院（インド国内部門）

“ インドのApollo Hospitals Groupは、これまで十分な医療サービスの提供を受けてこなかった農村地域や小さな町に暮らすBOP層の人々に専門的な医療を提供することで、彼らの生活の質を向上しています。 ”

APOLLO HOSPITALS GROUPとは

Apollo Hospitals Groupはインドで病院や医療機関のネットワークを所有し、運営する保健医療機関です。Apolloは合計8,500床以上を持つ54の病院の経営だけでなく、診療所、健康診断センター、薬局も所有し、運営しています。また、健康管理や医療コンサルティング、教育、トレーニング、遠隔医療といったサービスを、あらゆる所得層のインド国民に提供しています。さらに2008年以降、Apollo Hospitals Groupはこれまで十分な医療サービスを受けてこなかった地域に暮らすBOP層の人々を対象に割引価格で一定の医療を提供する「Apollo Reach病院」と呼ばれる比較的小規模な医療施設ネットワークを事業展開しています。

インドでは、25%を超える世帯がBOP層に属し、商品やサービスに費やす金額は1カ月に70米ドル未満にとどまります。こうした人々の基本的なニーズの多くが満たされておらず、飲料水や金融サービス、教育へのアクセスをほとんど持ちません。

これらBOP層の世帯の85%以上は主要都市から外れたところで暮らしています。そして、残念ながら、インドの三次医療機関は主な大都市に集中しています。つまり、BOP層のインド国民の大半は、専門医療サービスへのアクセスをほとんど、もしくは全く持ちません。

BOP層へのアプローチ

Apollo Reach病院はBOP層の人々にも専門医療を受けられるようにすることで、都市部と農村部における医療サービスの格差を埋める目的で設立されました。Apollo Reach病院はTier II（第2階層）都市と言われる、まだ開発の進んでいない居住地域で事業を展開し、他の主要病院よりも20%から30%安く医療サービスを提供しています。Apollo Reach病院では、低所得層の医療費は、同じ地域に居住する高所得層の患者に提供されたサービスの費用から捻出されています。

カリムナガルに位置するApollo Reach病院はApollo Hospitals Groupの代表として選出され、G20チャレンジに参加しました。

BOP層へのインパクト

Apollo Reach病院はそれぞれ150から200の病床数を持ち、40の集中治療室と5つの手術室を備えています。心臓医療、腫瘍治療、放射線医療、神経外科、遠隔内視鏡検査、および血液バンクといった専門的な医療サービスのほか、健康診断や完備された臨床設備、歯科、眼科、耳鼻科診療などのサービスも提供しています。Apollo Reach病院は遠隔地での生死に関わる緊急事態に対応するため、救急医療に対応するためのヘリコプターも所有しています。

さらにApollo Reach病院は、患者と専門医を電話やインターネットのビデオ電話でつなぐことによって、遠隔操作や移動式の医療サービスの提供を可能にしています。これによって、農村地域や郊外で暮らす人々が長い距離を移動し、専門医のセカンド・オピニオンを得るために何週間も待つ必要がなくなります。そして、こうした人々も医師の診断を受け、健康に関する注意や疾病管理の情報を電子的に受け取ることが可能になります。

その他情報

公式企業サイト	http://www.apollohospitals.com/initiatives_reach.php
会社概要	http://www.apollohospitals.com/about_company.php
直近のニュース	http://www.apollohospitals.com/news.php

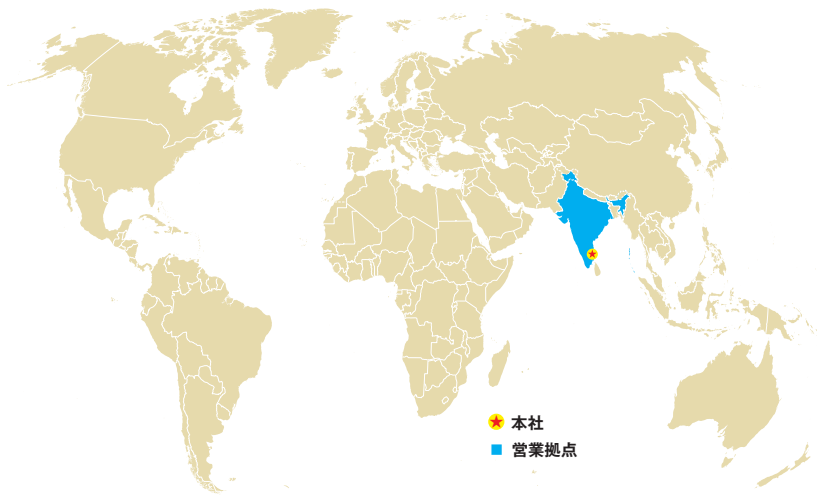
Apollo Hospitals Enterprise Limited

本社・営業拠点／事業拡大

Apollo Reach病院は農村地域や郊外のコストの低さを活用することで、BOP層の人々にも手の届く価格での医療サービス提供を可能にしています。こうした地域では人件費や土地代、また運営費などが大都市に比べかなり抑えられます。例えば、物件を手頃な値段で取得でき、医療スタッフや救急隊員に支払う給与もおおよそ30%低く済みます。その結果、Apolloは良心的な価格での医療サービスを提供しながらも、投資資本から回収する利益を十分な高さに保つことができ、全プロジェクトにかかる費用を20%から25%ほど抑えることができます。Apolloは心臓医療、心臓胸部郭部の手術、整形外科、神経外科、救急医療や心的外傷の治療といったサービスを提供し、インドの農村地帯全域にApollo Reach病院のチェーンを拡大することを計画しています。

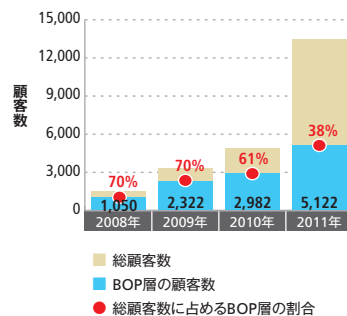


“ 2008年以降、Apolloは
3つのApollo Reach病院を開設し、
5,000人以上を治療してきました。 ”



主な開発効果

Apolloの開発効果を示す数字は、カリムナガル県（アンドラ・プラデシュ州）、カルール県（タミル・ナードゥ州）、プバネシュワル県（オリッサ州）にある3病院のBOP層の顧客数の合計です。ApolloはBOP層の顧客を、商品やサービスに費やす金額が1カ月に70米ドル未満の人々と定義しています。



Bakhresa Grain Milling Malawi Ltd.



“ BGMは、BOP層の人々が焼き菓子や食品販売のビジネスを始める手助けをすることで、こうした人々の生活の質を向上させています。 ”

BAKHRESAとは

Bakhresa Grain Milling (BGM) Malawiは袋詰めされた小麦粉を大型製パン会社や小規模ベーカリー、小売業者、スーパーマーケット向けに1袋5キログラムから50キログラム単位で小麦粉を販売する製粉会社です。BGM Malawiはタンザニアやマラウイ、ウガンダ、ケニア、ザンビア、ルワンダ、モザンビークで食品のほか、運搬、物流を手がけるBakhresa Groupのグループ会社です。

BOP層へのアプローチ

マラウイの人口の多くは電気などの基本的なサービスが十分行き届いていない小さな町や農村地域で生活をするBOP層の人々です。こうした人々は移動に必要な資金を持たないため、自給自足の生活をし、交通機関を利用する機会がありません。そのため、これらの地域では小麦粉やその他の商品を十分に手にすることができません。たとえ流通していたとしても、法外に高い価格で取り扱われていることがほとんどです。

BOP層へのインパクト

BGMはBOP層の人々に手頃な価格の小麦粉を供給し、小規模な製パン事業を始めるために力を貸すことで、こうした人々の生活の質を向上しようとしています。BGMはBOP層内の異なるニーズに対応する形で、販売方法を変えています。まず、BGMは5キログラムから10キログラムの小さな袋で小麦粉を提供していますが、これは小規模なBOP層の小売業者が購入しやすいようにするためです。顧客が商品の質を信頼できるよう、小麦粉はばら売りではなく、袋詰め状態で販売しています。また、BGMは遠く離れた農村地域に小型トラックで出向き、その商品をベーカリーや遠隔地で自家製の焼き菓子やパンを販売する女性、また同社の営業出張所に届けています。

そして最も重要なこととして、BGMはドーナッツやスコーン、mandasisと呼ばれる小さな揚げパンの販売方法など、ビジネスに関するトレーニングやワークショップの機会を提供することで、人々が零細規模のビジネスを立ち上げる支援をしており、それには女性が多く含まれます。ほかにも簿記や営業のトレーニング、また小麦やパン製品の扱い方法、保存の仕方、および販売についてのワークショップも開催しています。こうした個人事業者に自宅で焼いたり揚げたりしたパンを販売してビジネスを運営する方法を教授することで、BGMはこうした女性たちが尊厳のある暮らしを自ら築くことができるよう支援しています。

会社概要

★ 本社所在地

マラウイ

営業拠点

マラウイ

設立

2003年

年間売上高

～5,210万米ドル

従業員数

101～1,000人

業種

農業

会社沿革

Bakhresa Groupは1970年代にタンザニアの港湾都市ダルエスサラームで小さな家族経営のレストランとしてつつましく事業を開始しました。それ以降、ザンジバル、ウガンダ、ケニア、マラウイ、ザンビア、およびモザンビークに事業を拡大し、今日、同グループは売上高3億米ドル、従業員数2,000人以上の規模まで成長を遂げました。BGM Malawiは2003年に設立されました。

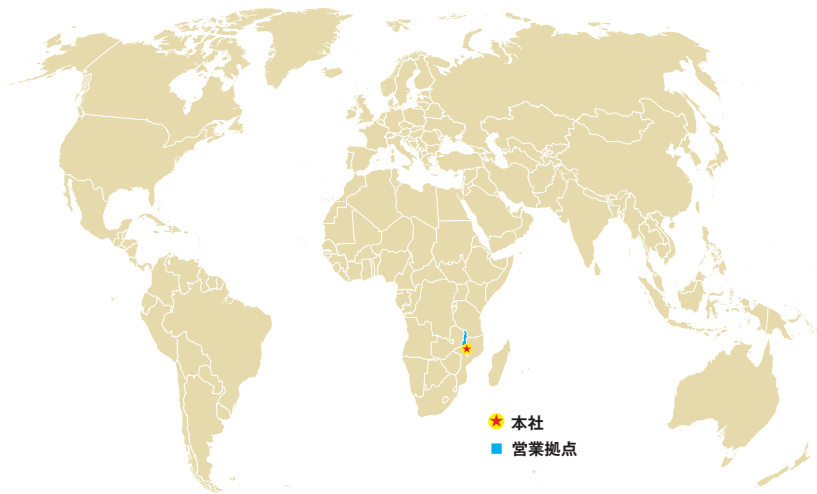
その他情報

公式企業サイト <http://www.bakhresa.com/bakhresa-group/group-companies-list.php>

Bakhresa <http://www.bakhresa.com/bakhresa-group/news.php>
グループニュース

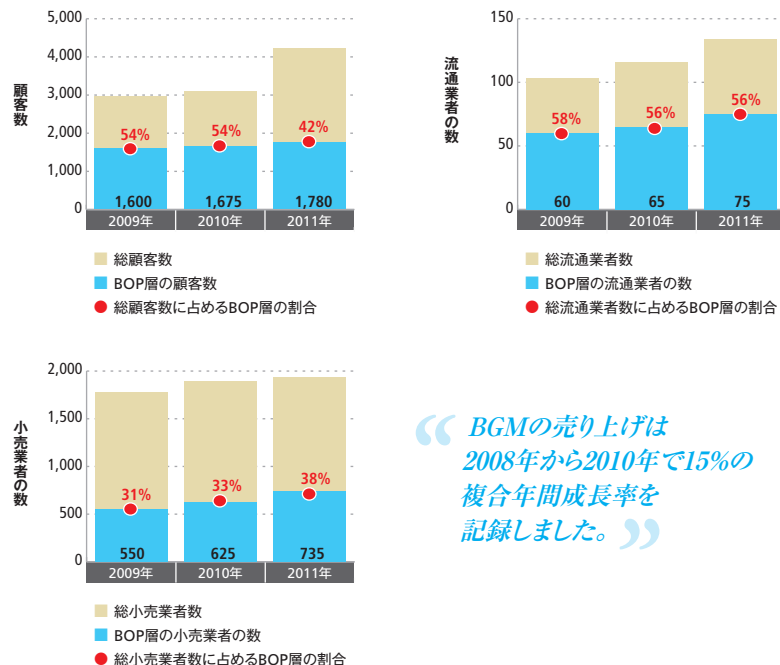
Bakhresa Grain Milling Malawi Ltd.

本社・営業拠点



主な開発効果

以下の図表は、売買された小さな袋詰め的小麦粉の数を基に推定された開発効果を表しています。この大きさの袋詰め的小麦粉はBOP層の顧客にとって手の届く価格帯で販売されることから、BOP層の店員や顧客に好まれます。BOP層の顧客の数は零細規模のベーカリーのほか、BOP層の小売業者から間接的に小麦粉を購入する最終消費者も含みます。およそ10%から15%の小規模小売業者やパン職人は直接商品の供給を受け、残りは仲介業者から商品を購入しています。



“ BGMの売り上げは
2008年から2010年で15%の
複合年間成長率を
記録しました。 ”

“ Mary Chibweyaが学んだように、
Bakhresaから商品やサービスの供給を
受けてベーカリー事業を営むことで、
以前は自身を虐待のリスクにさらすような仕
事をしていた女性たちに
自尊心をもたらすことが可能です。 ”

—Joseph Scott著
『Fish for Sex in Nkhotakota』より抜粋

Mary ChibweyaはBOP層の中でも最も貧しい人々が生活を送るマラウイ湖畔のロジ族の村で暮らしています。彼女の夫が、Maryと5人の子どもたちを置いて出て行ったとき、彼女には生活するための選択肢がほとんど残されていませんでした。彼女は収入もなく、子どもたちに服を着せ、食事をさせる術を持ちませんでした。最初に、彼女は地元の猟師たちに売ろうと、近くの森で薪を集めました。しかし、薪を売るだけでは生活するために十分な稼ぎにはなりません。なんとか生きていくために、彼女は魚と引き換えに猟師たちに体を売ることをはじめました。これは彼女をHIV感染へのリスクにさらすだけでなく、時には暴力を受けることにつながりました。

Maryや同じような苦境に立つ他の女性たちのことを聞きつけ、援助機関は彼女らがパンやスコーンを販売するビジネスを立ち上げるための手助けをすることを決めました。援助機関は彼女らに事業を始めるための資金とビジネススキルを身に付けるためのトレーニングを提供しました。今日、Maryは自立し、家族を養い、子どもたちを学校へ送るのに十分な収入を、焼きパンや揚げパンを売ることで手にしています。



Brilla, a program of Promigas



会社概要

★ 本社所在地

コロンビア

営業拠点

コロンビア

設立

2007年

年間売上高

～3,060万米ドル

従業員数

26～100人

業種

金融

会社沿革

Brillaは2007年当初、非銀行系の金融サービスプログラムとしてブランド名を持たずに始まり、同年12月にBrillaと名付けられ、マーケティングキャンペーンが開始されました。そして、Brillaが事業を展開する地域の地元のガス流通業者に対して、天然ガスを利用する人々が持つ信頼を活用するため、Promigasとガス流通業者がこのBrillaブランドの支持を公式に表明しました。

2009年、Brillaは人々がコンピューターを購入するのを支援し始め、今日ではBrillaの昨年の総売り上げの24%を占めるベストセラー商品となっています。2010年にはマイクロインシュアランスの販売を開始。2011年には戦略情報サービス企業と新たに提携を結び、市場を拡大して教育向けの融資を増やしました。この教育ローンには642人の学生に対して融資された計27万2,000米ドルなどがあります。

“ Brillaは、コロンビアのBOP層の人々が家の改築をしたり、零細規模のビジネスを始めたり、学費を支払ったり、電化製品を購入したりできるよう、融資を提供することで、こうした人々の生活の質の向上に貢献しています。 ”

BRILLAとは

Brillaを運営するPromigasはコロンビアの港湾都市バランキージャに拠点を置くエネルギー資源持ち株会社で、エネルギー事業のほかに、コロンビアやペルー、パナマで天然ガス輸送と流通、配電、電気通信事業を展開する18の企業に投資しています。Promigasの家庭用天然ガスを利用する顧客のおよそ87%はコロンビアの最低所得層に属します。Promigasが天然ガス事業を開始したとき、対象顧客のほとんどが定職を持たないこと、そしてガスへの接続に必要な費用が500米ドルと世帯月収の3倍に相当することが市場拡大の妨げとなっていることに気がきました。

Promigasと地域のガス流通業者は最長72カ月間、ガスの接続費用を賄うための代替金融サービスを顧客に提供することとし、これによってBOP層の人々も天然ガスを利用できるようにしました。しかし、市場占有率が伸び、多くの顧客がガスの供給ライン導入費用を完済するにつれ、Promigasは他の収益源を探し始めました。

そして、企業調査から、Promigasの顧客の間で床材や電化製品、コンピューターなどの住環境の改善にかかる費用を融資してほしい、あるいは学費を支払うための信用供与を提供してほしいとの要望が非常に高いことがわかりました。Promigasの顧客の多くはセメントの床やベッド、冷蔵庫、コンロといった基本的な設備を持たず、BOP層であることから、銀行の提供する金融サービスへのアクセスを持たない人が大半でした。こうした人々がお金を借りる唯一の手段は、年間で最大240%の利子を請求するような非公式の金融業者でした。

BOP層へのアプローチ

Promigasは自社が持つ最も価値のある資源でもある、顧客200万人それぞれの支払い方法の習慣に関する細かな情報を活用し、Brillaという新たなプログラムを展開することにしました。同社は顧客に天然ガス供給ラインを設置する費用を融資していく過程で、顧客への請求履歴と支払い習慣に関する記録をデータベースに蓄積してきました。そして、この情報を用いることで、Promigasはどの顧客がガス料金を常に期日通りに支払ってきた信用リスクの低い人物かを判断し「成績」を付けることを始めました。そして、「成績」の良い顧客に対して、生活の質を向上するために他の商品を購入する上で必要な資金を融資する事業を始めました。

500米ドルのガス接続費用を完済した時点で、その顧客はBrillaの対象となり、さまざまな商品を購入するための信用供与の申請をすることができます。Brillaを通して貸し出される資金は現金の形で顧客に直接手渡されるのではなく、特定の店舗で顧客が商品と交換できる証明書で届けられます。

BOP層へのインパクト

250万人の顧客のうち、Promigasが現在Brillaを通して資金援助を行っているのは60万人以上に上ります(設立以来の累計)。PromigasはBrillaを同社の最も重要な事業のひとつとして位置付けています。それは、単に同事業がBOP層の人々の生活の質の向上に役立つからだけではなく、利益を生むからです。そして、それは長期的に持続可能な事業となる可能性を持つことを意味します。

Brilla, a program of Promigas

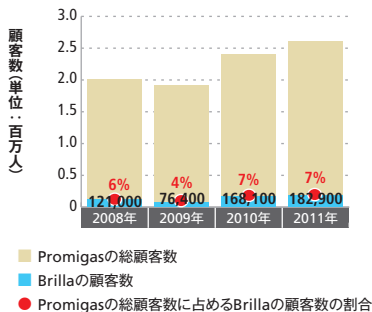
本社・営業拠点／事業拡大

今日、Brillaはコロンビア全土で展開され、アトランティコ、マグダレナ、セサル、グアヒラ、スクレ、コルドバ、ボリーバル、バジェ・デル・カウカ、キンディオ、カルダス、リサルダの11の県に渡ります。



主な開発効果

PromigasはBOP層世帯を1カ月268米ドル未満で生活する家族と定義しています。



“ BrillaはPromigasとそのサプライヤー、小売業者の中で1,000以上の新たな雇用を創出し、経済波及効果を生み出しています。 ”

“ Brillaの成功は、信用供与が行われるならばBOP層の顧客は期日通りに返済を行うことを実証しています。 ”

Brillaの成功は、信用供与が行われるならばBOP層の人々は責任を持って行動することを実証しています。Brillaは慈善活動ではなく、ビジネスとしてBOP層の人々との関係を構築することで、こうした人々が金融システムに迎え入れられるよう手助けしています。今日までにBrillaは3億米ドルを融資し、そのうち支払期日を60日以上経過しているものは1.28%のみにとどまります。

Brillaの顧客の中には、屋外で遊ぶよりも安全な家の中で子どもたちが過ごすように促すため、コンピューターを購入する資金を融資してほしいと要望する者がいます。ほかには、家族の生活の利便性向上のために電化製品を購入したい、また零細規模の事業を始めたいと希望する者や、洋服を作って販売するためにミシンを購入したり、冷たい清涼飲料水を販売するために冷蔵庫を購入した例があります。ある女性はカートと洗濯機を購入し、家から家へと洗濯機を入れたカートを引き回し、住人の洋服を洗濯して収入を得ていました。

その他情報

公式企業サイト	http://www.promigas.com/wps/wcm/connect/web_content/NeoPromigas/inicio (スペイン語) http://www.promigas.com/wps/wcm/connect/NeoPromigas/English (英語)
Brilla設立に関する解説	http://www.promigas.com/wps/wcm/connect/Web_Content/promigas/english/more+links/press+room/news/comunicado+informe+anual+ingles-2008 (英語)
出版物	http://www.promigas.com/wps/wcm/connect/web_content/NeoPromigas/informese/Publicaciones/ (スペイン語)

Corporación Universitaria Minuto de Dios



“Uniminutoは、コロンビアのBOP層の学生にローンを提供することで、高等教育に手の届く環境を作り出しています。”

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOSとは

Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto) はコロンビア全土で42カ所を拠点に6万人の学生を抱える大学で、遠隔地の生徒には通信教育プログラムも提供しています。Uniminutoの学生は大抵、コロンビア政府が定義する6つの社会経済階層の下から3つまでの区分の出身者です。また、同大学のキャンパスの大半が低所得層の生活する地域に位置しています。そして、Uniminutoの生徒の約3分の2を女性が占め、キャンパスの多くは女性がこれまで高等教育を受けることができなかった地域に位置することからも、これを特に誇りとしています。

BOP層へのアプローチ

教育をBOP層の人々により手の届くものにするため、Uniminutoは学費を抑える方法として地域の公的および民間の共同出資者を見つけだし、コロンビア政府とも協力してBOP層の学生たちに長期の学生ローンを提供しています。こうした助成金や融資によって、BOP層の学生が1学期に負担する授業料は400米ドルから1,400米ドルとなっており、Uniminutoが学生に毎月支払いを求める額は100米ドルから200米ドルにとどまります。Uniminutoの42のキャンパスは低所得層が暮らす地域に位置し、都市や小さな町からジャングルの入植地にまで至ります。平日の講義に出席している学生は全体の28%で、他の33%は夜間講座を、また39%は遠隔通信講座を履修しており、大半の学生が在学中も働いています。さらに、Uniminutoは各地域のニーズに合わせた学習プログラムを提供しており、約半数の学生が3年制の工業技術・工学科に、残りの半数が専門課程に在籍しています。

BOP層へのインパクト

Uniminutoは質の高い学校に通うための資金を融資するだけでなく、卒業要件のひとつとして同校の学生に低所得層のコミュニティでボランティア活動をするよう求めることで、BOP層の人々の生活水準向上に貢献しています。そして最も重要な点は、Uniminutoが低コストな高等教育に対するニーズがあることを実証することで、他の教育機関も同様の事業モデルを導入するよう促してきたことです。

会社概要

★ 本社所在地

コロンビア

営業拠点

コロンビア

設立

1992年

年間売上高

~4,150万米ドル

従業員数

>1,000人

業種

保健医療、教育

会社沿革

Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto) は1992年にCorporación El Minuto de Diosと非営利団体のCenter Minuto de DiosおよびCongregation of Jesus and Maryによって設立されました。同大学の土木工学科は1992年に開始し、コミュニケーション学科とジャーナリズム学科は1993年に始まりました。

その他の情報

公式企業サイト	http://portal.uniminuto.edu/ (スペイン語)
直近のニュース	http://portal.uniminuto.edu/index.php/component/seyret/?task=allvideolist (スペイン語)
直近の関連報道	http://portal.uniminuto.edu/index.php/actualidad/uniminuto-enmedios.html (スペイン語)
出版物	http://portal.uniminuto.edu/index.php/multimedia/publicaciones-uniminuto.html (スペイン語)

Corporación Universitaria Minuto de Dios

本社・営業拠点／事業拡大

Uniminutoは2018年までに学生数が11万人を超えると予想しています。

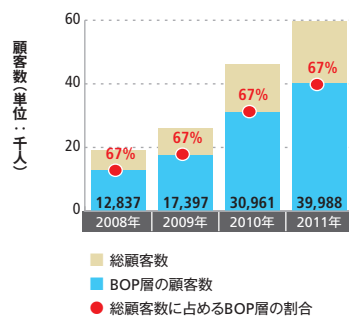


“ 低コストな高等教育へのニーズがあることを実証することで、Uniminutoは他の教育機関も同様の事業モデルを導入するよう促し、コロンビアの需要と開発目標に即した形で教育の改善を進めています。 ”



主な開発効果

Uniminutoは2011年の時点で顧客の3分の2にあたる約4万人の学生がBOP層だと推定しています。学生登録をした時点での学生の家族1世帯あたりの収入は、平均して1カ月でおよそ500米ドルだとされています。



“ 過去10年間でUniminutoはひとつのキャンパスに2,000人の学生が在籍する大学から、42カ所を拠点に約6万人の学生を抱える大学へと成長を遂げました。 ”

Ecofiltro



会社概要

★ 本社所在地

グアテマラ

営業拠点

グアテマラ

設立

2009年

年間売上高

～74万4,000米ドル

従業員数

26～100人

業種

水

会社沿革

Ecofiltroの浄水フィルターは1981年に初めて開発されましたが、その後何年もの間、大量生産されることはありませんでした。Ecofiltroは当初、事業資金を補助金や寄付金で賄う財団として設立されましたが、提携先のNGOによるフィルターの購入は不定期であり、インクルーシブ・ビジネスとして事業を開始するまで、困難な道のりを歩きました。しかし、国際NGOであるワールド・ビジョンのプログラムからの支援によって同社フィルターの流通量が一気に増えたことで、2007年からEcofiltroの事業は軌道に乗り始めました。2011年には、フィルター装置の年間生産能力を従来の2万5,000台から12万台へと拡大するため、新たに工場を建設しました。

“Ecofiltroは、現地で入手可能な原材料と労働力を活用し、低コストな浄水フィルターを製造しています。”

ECOFILTROとは

Ecofiltroは、現地の原材料と労働力によって組み立てが可能で、安全かつ手頃な価格の、環境に優しい粘土製の浄水フィルターの製造・販売事業を展開しています。

Ecofiltroの浄水フィルターは、粘土、おがくず、およびコロイド銀の3つの材料で作られており、開発途上国でも簡単に製造することが可能です。フィルターの細孔は非常に小さく、水中に混入したバクテリアや寄生虫、糞便は通さず、水だけを透過させるよう設計されています。またこのフィルターは、水から悪臭や色を取り除き、容器内部の水を冷たく保ちます。さらに、持ち運びも非常に簡単で、現地の原材料を用いて作られているため、手頃な価格で購入することができます。

BOP層へのアプローチ

Ecofiltroの顧客の多くは、この浄水フィルター装置を自宅に設置するまでは、安全な飲料水へのアクセスを持ちませんでした。こうした顧客は、自給自足の生活をしているか、コーヒーや砂糖を栽培する地元の大農園で季節労働者として働くことで、なんとか生計を立てています。そのため、一家の働き手が汚染された水による腸内感染を患うと、家族全員の暮らしが立ち行かなくなることもあります。

BOP層へのインパクト

Ecofiltroを自宅に設置して使用を開始すると、水を煮沸する必要がなくなるため、薪の使用量が減り、また汚染された水が原因の腸内感染を治療するために必要な薬代も減ります。清浄水を飲むようになると、感染症にかかる頻度が少なくなるので、子どもが学校で勉強する時間が増え、親もより多くの時間を仕事に費やすことができるようになります。

都市部の顧客にとっても、Ecofiltroのバリュープロポジションは明らかです。グアテマラ都市部に暮らす平均世帯は、年間200米ドル以上をミネラルウォーターの購入に費やしています。一方、Ecofiltroのフィルター装置なら、わずか35米ドルで十分な濾過水を手にすることができます。また、同社は都市部の消費者向けに、左上写真のような高級フィルター装置を販売することで利益を上乗せしています。その結果、農村部ではフィルター装置を割引価格で販売することができ、さらに学校や病院に対しては無償提供することが可能となります。

Ecofiltroは現地で工場を操業することで、直接的な雇用機会も創出しています。現在、工場では農村地域出身の従業員33人が勤務しており、同社はこれら従業員に住宅や食糧のほか、読み書きのトレーニングも提供しています。その結果、彼らの収入は工場での職を得たことで以前の3倍以上にもなりました。さらに同社は、これまで収入のなかった女性も雇用し、販売員として訓練しています。こうした女性は、Ecofiltroの製品カタログを持ってBOP層の顧客を訪問し、フィルター装置の戸別販売を行っています。

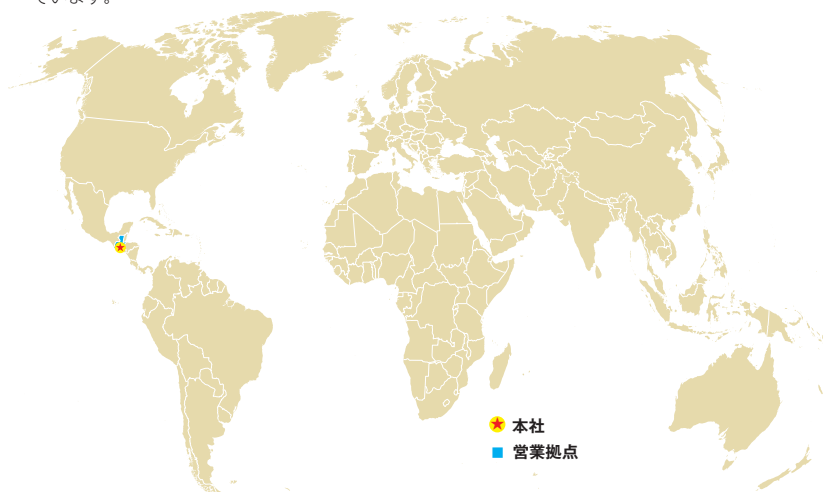
その他の情報

公式企業サイト	http://www.ecofiltro.org/ （スペイン語） http://www.ecofiltro.org/en （英語およびスペイン語）
製品紹介ビデオ	http://www.ecofiltro.org/documental-institucional-0 （スペイン語）
顧客の声	http://www.ecofiltro.org/testimonios-0 （スペイン語）

本社・営業拠点／事業拡大

Ecofiltroは、過去3年間で5万3,000台以上のフィルター装置を販売し、30万人以上に恩恵をもたらしました。同社の昨年の売り上げは前年比50%増、利益も前年の3倍以上となりました。現在の顧客基盤には、NGO10団体のほか、流通業者8社と73人の女性訪問販売員を通じて獲得した32万6,000人のBOP層の顧客が含まれます。従来の設備では生産可能なフィルター装置の数は年間2万台に限られていましたが、新たに操業を開始した工場は年間12万台のフィルター装置を生産する能力を備えています。

2011年のフィルター装置の売り上げは75万米ドル、2012年には250万米ドルの売り上げを見込んでいます。

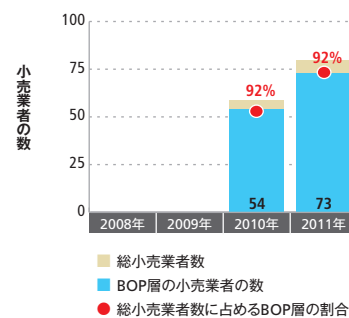
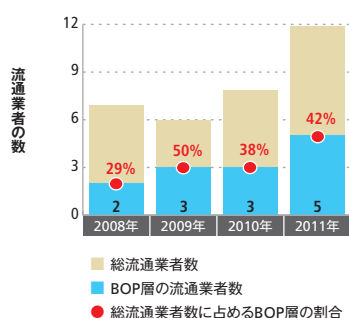
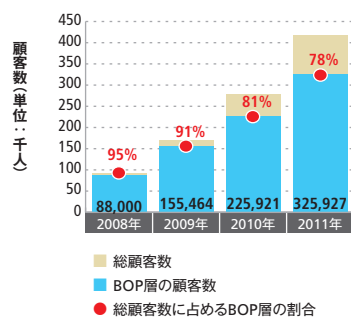


“ Ecofiltroのビジネスモデルは、どんな開発途上国においても再現可能です。 ”



主な開発効果

Ecofiltroは、73人の女性訪問販売員を通じて32万6,000人のBOP層の顧客を獲得しました。



“ Ecofiltroは、自社製フィルターに対する高い需要に対応するため、近年には生産能力を拡大しました。 ”

Engro Foods Limited



会社概要

★ 本社所在地

パキスタン

営業拠点

アフガニスタン、パキスタン

設立

2004年

年間売上高

～209億パキスタンルピー

従業員数

>1,000人

業種

乳製品

会社沿革

Engro Foods Limitedは、パキスタンで最大手の複合企業の1社で、化学肥料、PVC樹脂、液体化学用品用タンク・ターミナル、産業用機械、発電、商品取引、および食品の7部門で事業を展開するEngro Corporation Limitedが100%出資する子会社として、2004年に設立されました。酪農業を皮切りに、同社は他の食品分野にも事業を拡大しています。南部の都市サッカルと北部の都市サヒワルに生乳加工工場を、またサヒワルにアイスクリーム工場を所有するほか、酪農場も所有および経営しています。ごく最近では国際市場にも参入しました。最初の国際事業は、イスラム教の戒律に従って処理された食肉（ハラール・フード）を販売する北米の食品会社、Al Safa Halal, Inc. (Al-Safa) の買収でした。

“ Engro Foodsは、生乳回収に不可欠なインフラを整備し、そのインフラにITソリューションを融合することで、パキスタンの農村地域の零細酪農家が自宅近くからでも公式経済に参加できるよう支援しています。 ”

ENGRO FOODS LIMITEDとは

Engro Foods Limited (Engro) は、乳製品、ジュース、アイスクリーム、その他冷菓を製造・加工・販売するパキスタンの食品会社です。Engroの主力事業は酪農業であるため、生乳の調達とは社にとって最も重要な活動のひとつです。パキスタンの酪農セクターは規模が大きく、乳畜の数は6,700万頭以上に上ります。しかし、同国の酪農業は、生乳の大半が大農場で生産されている他の酪農国とはその事業展開が大きく異なります。パキスタンでは、何百万頭の家畜が広大な国土全域にわたって分散しており、各農場の規模は非常に小さくなります。

パキスタンの酪農家800万世帯の大半はBOP層に属し、平均的な世帯が所有する乳畜の頭数は1世帯あたり2頭から5頭です。ミルクの生産量は少なく、その原因としては原始的な農法、技術と知識の不足、不十分な肥育形態や家畜の獣医サービスの欠如などが挙げられます。零細酪農家の97%以上は農村地域に住んでおり、自らミルクを販売できるような市場へのアクセスを持ちません。そしてミルクを販売する場合、こうした酪農家は夫、仲買人による搾取、不当な買い取り価格の設定、支払いの遅れなどの問題に直面します。その結果、大部分の零細酪農家は「裏庭農園」で自家消費用に家畜を飼育するばかりで、それをビジネスとして成立し得る、将来性ある事業としては捉えていません。

BOP層へのアプローチ

Engroは、零細酪農家から生乳を調達することで、パキスタンの酪農セクターに大きな変革をもたらそうと努めてきました。その一環として同社は、遠く離れた農村地域に生乳の調達施設を設置し、パケットデータ通信サービスGPRSを搭載したモバイル機器を通じて調達の管理を行う情報システムを用いることで、零細酪農家からの生乳の調達を可能にしました。同社は、農家が予約せずに生乳を持ち込み、その場で売却できる施設を1,000カ所以上運営しています。生乳はその後250台以上の車両で回収され、調達施設から加工工場へと輸送されます。酪農家は週単位で支払いを受け取るほか、1,500人以上からなる同社の現場チームによって一連のサポートを受けています。この管理情報システムの活用により、供給元の酪農家への迅速かつ正確な支払いが可能となっただけでなく、リアルタイムで調達プロセスを監視しながら、サプライヤーの要望に応じて支払い頻度を変えることもできるようになりました。

BOP層へのインパクト

Engroは、酪農家の自宅近くで生乳回収を可能とする調達網、そして乳畜の飼育やミルク生産に関する現場研修や技術指導を併せて提供することで、零細酪農家が事業として酪農を営むよう働きかけています。こうした同社の取り組みは、何十万人もの零細酪農家の生活水準の向上につながっています。

その他の情報

公式企業サイト <http://www.engro.com/our-businesses/engro-foods-limited>

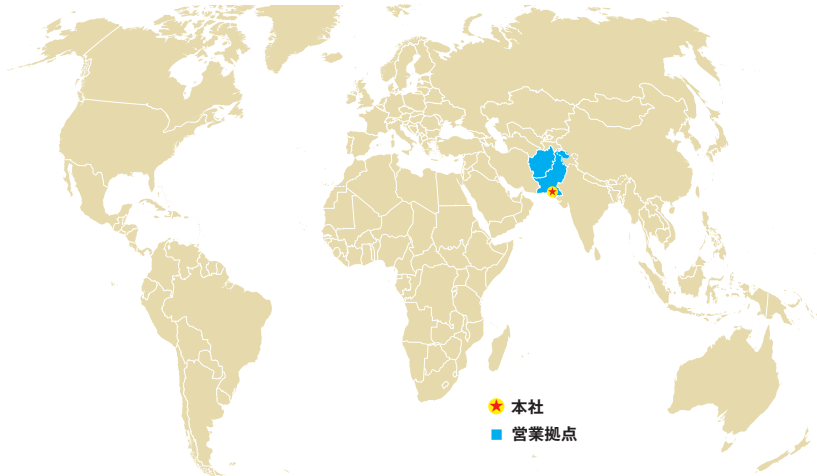
Engro Corp <http://www.engro.com>

公式企業サイト

Engro Foods Limited

本社・営業拠点／事業拡大

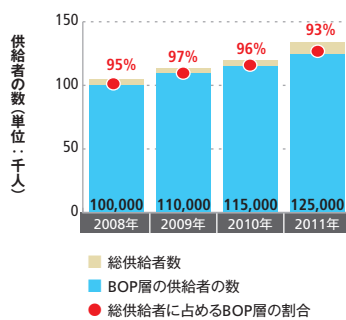
Engroは急速にその事業を拡大しています。2006年以降、同社の売り上げは20倍に成長し、2006年から2011年の間に生乳調達量は3倍に増えました。国内1,000カ所に上る調達施設で仕入れた生乳は、250台の車両を使って加工工場に輸送されます。また、1,500人以上からなる現場チームを通じて、供給元である酪農家の生産量向上に向けたさまざまな支援を提供しています。



“ Engroのビジネスモデルは、
小さな村に暮らす人々に焦点をあてることで、
彼らの市場参加を促進し、
生活水準を向上させ、
国全体の経済発展に寄与しています。 ”

主な開発効果

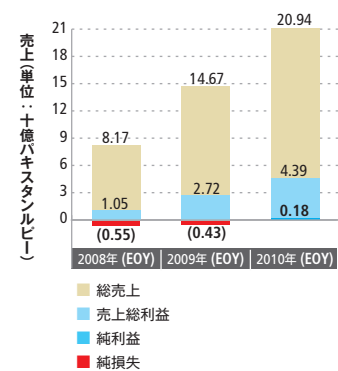
Engroの直接的および間接的サプライヤーは12万5,000人に上ります。また、こうしたサプライヤーのほぼ全員がBOP層の人々です。



“ 遠く離れた農村地域で1,000カ所
以上の調達施設を運営し、
BOP層の人々の生活水準を
改善しています。 ”

主な財務安定性の指標

Engroは2010年度より純利益を計上しています。また、2008年度および2009年度の損失は、事業の急速な成長を支えるための投資によるものです。



Jain Irrigation Systems Limited



“ Jainは、農家の人々に灌漑設備を提供することで、年間で1エーカーあたり100米ドルから1,000米ドルの生産高増加を可能にしています。 ”

JAIN IRRIGATION SYSTEMS LTD.とは

Jain Irrigation Systems Ltd. (JISL) は小規模農家の農業生産高を増やすために、インドで灌漑設備の製造、および販売を行っています。また、Jainは顧客が生産する農作物を仕入れ、顧客の農業生産における効率性向上の恩恵を享受しています。

BOP層へのアプローチ

インドでマイクロ灌漑システム大手のJainは点滴灌漑システムの市場で55%、またスプリンクラー灌漑システムの市場で35%のシェアを誇っています。Jainは小規模農家と食料サプライチェーンの両端で連携しており、その始端では新しい技術に関心のある農家にマイクロ灌漑システムを販売し、効率的な作付けや灌漑、収穫方法についてのトレーニングを提供し、また有機農薬と高収獲品種の種を販売しています。一方でサプライチェーンの終端では、小規模農家から農作物を調達しています。

BOP層へのインパクト

点滴灌漑システムや、スプリンクラー灌漑システムに代表されるマイクロ灌漑システムは、通常の灌漑システムと比較して水利用とエネルギー効率に優れています。水とエネルギーの消費量が大きい伝統的な灌漑方式からマイクロ灌漑システムに切り替えることで、農家は1エーカーあたり100米ドルから1,000米ドルほど所得を増やすと同時に、1年あたり5億立方メートルの水を節約することが可能になります。

Jainの事業はインド政府から補助金を受けており、この支援によって5ヘクタール以下の耕作地しか持たない農家が設備を購入する際、その費用の50%が負担されています。残りについては、農家自身が負担するか、銀行から融資を受けて賄います。

Jainは2,000人の流通業者および技術者を対象に営業、商品配達、利用方法についてのトレーニングを実施する研修施設も運営しています。そしてこの流通業者とJainの社員である農業専門家と技術者が農家に必要な訓練を提供します。また、Jainは農作物の調達先として2,100の契約農家を抱えており、かなり細分化された市場においても高い食品の安全性と正確な生産履歴管理を維持しています。

会社概要

★ 本社所在地

インド

営業拠点

インド、米国、イスラエル、スイス、トルコ、南アフリカ、イギリス、チリ、ブラジル、スペイン、オーストラリア（製造拠点のある国）

設立

農業生産に必要な投入物を取り扱う商社として1963年発足。1978年に製造業に参入。

年間売上高

～333億インドルピー

従業員数

>1,000 (7,200) 人

業種

農業、水、金融、小売

会社沿革

Jainは当初、農業用の肥料、種、農薬の取引を行う商社として1963年に設立。1978年にバナナパウダーの製造工場を購入し、食肉軟化剤に使われるパパインの製造を開始する。1980年にはPVCパイプの製造に着手し、1989年にマイクロ灌漑設備事業に参入。1994年からは乾燥玉ネギ、果物のピューレ、濃縮果汁、果実バルブを生産する食品加工事業を展開している。

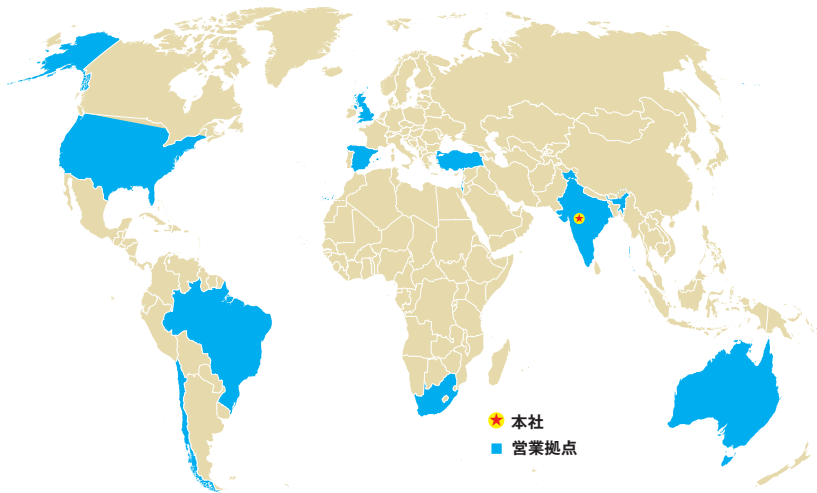
その他の情報

公式企業サイト	http://www.jains.com/
サービス概要	http://www.jains.com/Solution/index.htm
Jainについて	http://www.jains.com/Company/index.htm

Jain Irrigation Systems Limited

本社・営業拠点／事業拡大

現在Jainは事業を中東、ヨーロッパ、オーストラリア、中南米、アフリカ、および北米で展開しています。

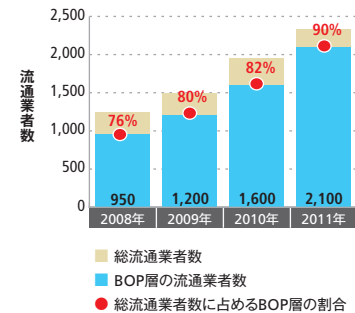
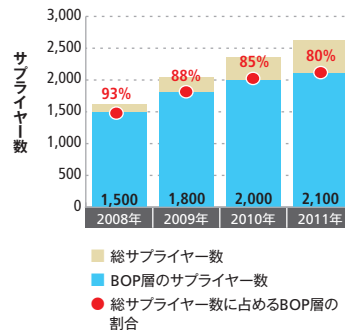
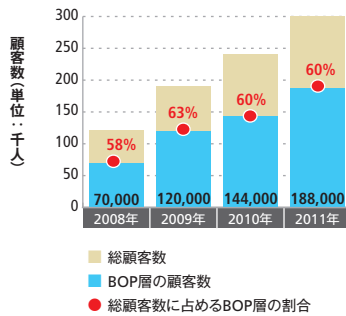


“ Jainの技術を利用することで、
バナナの生産量が1エーカーあたり
8～10トンから30～35トンへと増えました。”

— Dr. Dilip N. Kulkarni, President,
Sustainable Agriculture

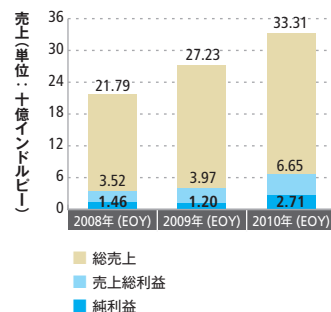
ある顧客はJainの実証農地を訪れ、その高い生産性を目にした後、彼は教師としての仕事を辞めて農家へと転向しました。Jainの技術を利用することで、バナナ生産量が1エーカーあたり8～10トンから30～35トンへと増えました。現在、彼の農場は60エーカーまで拡大し、毎年200人の地域の農家を自身の農場でトレーニングしています。

主な開発効果



主な財務指標

Jainの純利益は洪水の影響により、2008年から2009年にかけて減少しました。しかし、同社の年間成長率は2008年から2010年にかけて24%を記録しています。Jainの顧客の30%から40%は政府からの補助金を受けています。



“ 今日、Jainは世界中で
7,200人を雇用しています。”



Manila Water Company, Inc.



“ Manila Water Companyは、フィリピンに暮らすBOP層の人々に安全で低価格な飲料水を供給しています。 ”

MANILA WATER COMPANYとは

Manila Water Companyは首都マニラ圏内の23の都市と自治体に暮らす600万を超える人々に対して安全な飲料水と下水道設備を提供しています。

1990年初頭、マニラ地域の上下水道のネットワークは危機的状況にありました。飲料水へのアクセスは限られ、地域内の古くなった水道管は頻繁に漏水し、わずかな地区にしか24時間体制で水が供給されませんでした。ほとんどの人々が飲料水や下水道設備を利用できず、水といえば、給水車から購入するか、公共の蛇口から汲んでくるか、他には汚染されている浅い井戸水だけでした。

国営のマニラ首都圏上下水道公社はこうした状況に対応することができていませんでした。そのため、1995年にフィリピン政府は水資源危機に関する法律を制定し、大統領の権限を1年間の期限付きで拡大し、これを受けて当時の大統領が水道事業の運営を民間セクターに委託することを決定。そして1997年、Manila Water Companyはマニラ首都圏東部の地域における上下水道設備の運営権を独占的に得ました。この地域には約600万人が暮らし、マカティ、パッシング、マンダルヨン、マリキナ、サンファン、タギッグの各都市のほか、ケソン市の大部分、マニラ市の一部、バテロス町、および東部に位置するリサル州の都市と町が含まれます。

BOP層へのアプローチ

新たな契約のもと、Manila Water Companyは3,200キロメートルの新規パイプラインの設置、水道管への不法接続が原因の盗水対策、そして1日あたり1億リットルの下水処理が可能な33の浄水場を建設したことで下水処理のサービス範囲拡大を達成しました。以降、漏水や盗水が原因の無収水率は2010年に63%から14%へと減少、2011年には11%まで下がり、水道水の24時間給水率は26%から99%にまで改善しました。また、規定の水質基準に対する達成率は100%を誇っています。Manila Water Companyはこうしたすべての記録を達成する一方で、事業開始以降、最高の純利益も生み出しました。

BOP層へのインパクト

Manila Water Companyの使命のひとつとして、BOP層のコミュニティにおける衛生状況の改善が挙げられます。安価な水道料金と柔軟な支払いシステムの設定のほか、同社はBOP層の人々の生活水準向上を目的とした「生活改善プログラム」を運営しています。例えば、タガログ語で「貧しい地域社会に水を」を意味するプログラム、Tubig Para sa Barangayはマニラ市の周辺地域に住む低所得層の顧客を対象に飲料水の給水を24時間体制で行っています。そのほかにも、上下水道設備がそれまでなかった周辺地域にある公共施設を対象としたプログラムでは、学校、病院、刑務所、市場、孤児院に洗濯場や水飲み場を設置して150万を超える人々の水へのアクセスを向上しています。

会社概要

★ 本社所在地

フィリピン

営業拠点

フィリピン

設立

1997年

年間売上高

～110億フィリピンペソ

従業員数

> 1,600人

業種

水

会社沿革

Manila Water Companyは、一民間企業がビジネスとして成立するだけでなく、BOP層に利益をもたらすような包括的かつ環境に負荷のかからない方法で事業を展開できることを実証しています。同社の決算は2001年に黒字に転じ、それ以降順調に業績を伸ばしています。2009年には、政府の規制当局は当初25年間だったコンセッション契約を2037年まで15年間の延長をしました。最近では、Manila Water Companyはボラカイ島やア克蘭州などの観光地やラグナ州、パンパンガ州クラークでの水道事業の運営、管理を請負う契約を結びました。

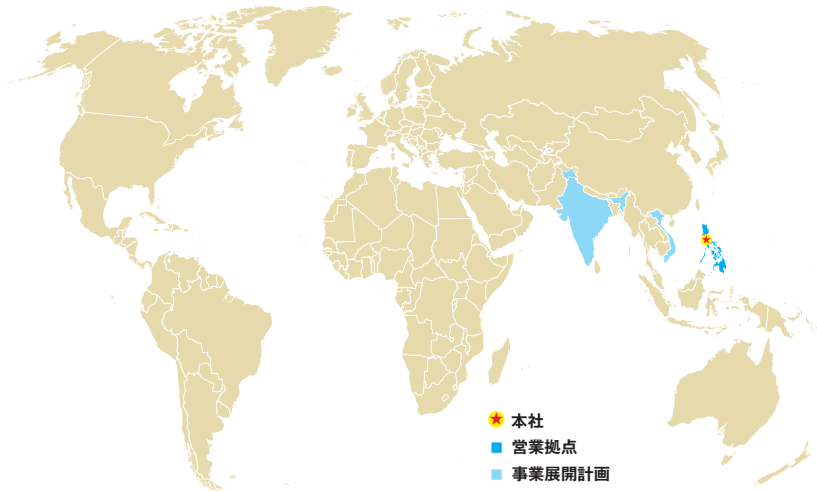
その他の情報

公式企業サイト	http://www.manilawater.com/
消費者情報	http://www.manilawater.com/section.php?section_id=5
投資家情報	http://www.manilawater.com/investors/index.php
新着情報	http://www.manilawater.com/investors/news-updates.php

Manila Water Company, Inc.

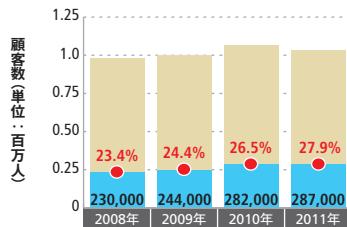
本社・営業拠点／事業拡大

現在Manila Water Companyは海外での事業展開も行っています。インドでは、無収水率の減少や水の供給などに取り組む事業を開始しています。ベトナムでは、ホーチミンで漏水率の低下に取り組んでいます。

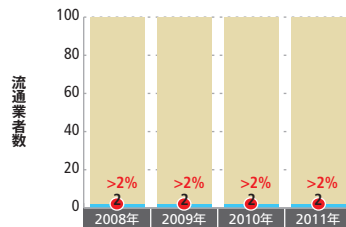


主な開発効果

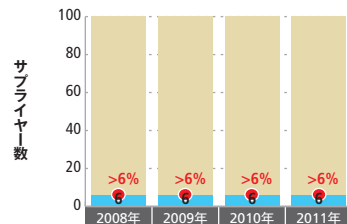
Tubig Para sa BarangayなどのBOP層を対象としたプログラムにはBOP層以外の顧客は含まれません。Manila Water Companyの展開する事業全体では、総顧客の27.9%がBOP層の顧客で占められます。



■ 総顧客数
■ BOP層の顧客数
● 総顧客数に占めるBOP層の割合



■ 総流通業者数
■ BOP層の流通業者数
● 総流通業者数に占めるBOP層の割合



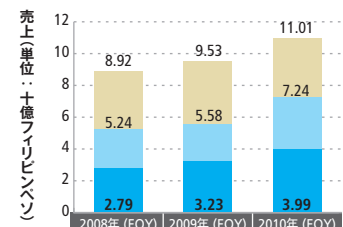
■ 総サプライヤー数
■ BOP層のサプライヤー数
● 総サプライヤー数に占めるBOP層の割合

“ Manila Water Companyは、一民間企業がビジネスとして成立するだけでなく、貧困層に利益をもたらすような包括的かつ環境に負荷のかからない方法で事業を展開できることを実証しています。”

“ Tubig Para sa Barangayは私たちの生活に安心をもたらしました。もうこれまでのように、高いミネラル・ウォーターを買う必要や、水を汲むために列に並ばなくて済むのです。”



主な財務安定性の指標



■ 総売上
■ 売上総利益
■ 純利益

Millicom International Cellular



“Millicomは、ラテンアメリカやアフリカなど新興市場の顧客に対し、手頃な価格で利用しやすい携帯電話サービスや、金融サービスを含むモバイルソリューションを提供しています。”

MILlicomとは

Millicomは、新興市場を対象に事業を展開する電気通信事業者で、音声、データ、ケーブルテレビ、その他の付加価値サービスを提供しています。ラテンアメリカおよびアフリカ地域の14カ国に営業拠点を置き、Tigoというブランド名で事業を展開しています。

BOP層へのアプローチ

Millicomは、最低所得層にも手の届く価格設定でのサービス提供を実現しています。同社の音声、SMSおよびデータサービスはプリペイド式で、追加のクレジットはわずか0.10米ドルほどの単位から購入可能です。2011年現在、携帯電話サービスの利用額は顧客1人あたり月平均10米ドル未満で、さらに顧客全体の約3分の1は、その利用額が月平均1米ドル未満となっています。Millicomは現在、13カ国で携帯電話サービスを提供していますが、そのうち現金経済（市場での取引の90%以上が現金で行われる経済）が主流となっている7カ国で、既にモバイル金融サービスを開始しました。同社は、携帯電話サービスに加え、低価格でアクセスしやすい金融サービスを、銀行口座を持たない人々に提供することを目指しています。

BOP層へのインパクト

携帯電話サービスが手頃な価格で手に入ることで、BOP層の人々は雇用機会の追求、農作物の価格などの市場情報の入手、医師による診察や医療保険への加入、送金や資金の受け取りなど、さまざまなサービスおよび機会へアクセスできるようになります。また、輸送手段や固定電話回線などのインフラが不十分または不確かな国では、携帯電話が最も有効な連絡手段となります。

Millicomは、モバイル通信の対象範囲を低所得地域へ確実に拡大するための取り組みを行っています。また同社は、顧客が通話時間のクレジットを使い果たしてしまったような場合にも、重要な要件であれば継続して電話をかけられるよう手配し、顧客が次回通話時間を購入する際に、併せて料金を請求しています。Millicomが顧客に貸し与える通信時間の価値は、ほとんどの場合小額（1米ドル未満）です。しかし、こうしたサービスは、大半が1日1米ドル未満で生活している同社の顧客層のニーズを確実に捉えるものであり、結果として大きな成功を収めています。「Tigo Lends You」と呼ばれるこのサービスは、2011年には1,500万人の顧客に利用されており、同年12月だけで6,400万件の取引が行われました。

また、Millicomの同一サービスエリア内での電子マネー送金サービスを利用すれば、都市部で働く家族の一員が、地方の親戚に送金を行うことも可能です。この電子マネー送金サービスは、同社が携帯電話事業を展開する全13カ国のうち7カ国において利用可能で、「Tigo Cash」というブランド名で販売されています。

Millicomは、営業拠点を持つ国々においては最大手クラスの直接または間接雇用主です。2011年末時点で、68万以上の販売スポットを持ち、その一部には街角でTigo製品を販売している個人の露天商も含まれます。

その他の情報

公式企業サイト	http://www.millicom.com/
企業データ	http://files.shareholder.com/downloads/MICC/1863119656x0x361043/19261e29-951b-4c3f-85cf-4019954919cc/Company_Fact_sheet.pdf
プレスリリース	http://www.millicom.com/press/releases.cfm
国際事業に関する情報	http://www.millicom.com/operations/operations.cfm

会社概要

★ 本社所在地

ルクセンブルグ

営業拠点

携帯電話ネットワーク：エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、ボリビア、コロンビア、パラグアイ、チャド、コンゴ民主共和国、ガーナ、モーリシャス、セネガル、タンザニア、ルワンダ

固定電話サービス：コスタリカ、エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、ニカラグア

設立

1990年

年間売上高

～45億米ドル

従業員数

1,000～1万人

業種

電気通信サービス

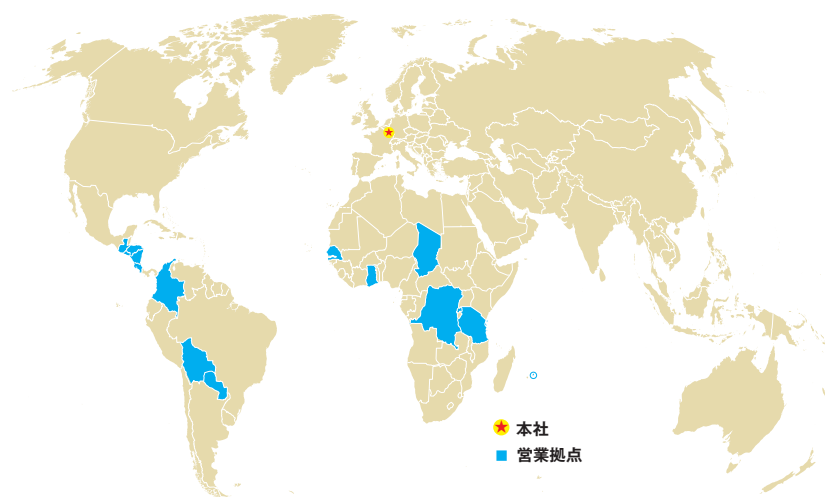
会社沿革

Millicom Incorporatedは、米国における携帯電話ビジネスの機会をつかむため1979年に設立され、1982年には米国連邦通信委員会より携帯電話事業の開発免許を取得しています。翌1983年には、スウェーデンでモバイル事業免許を保有するIndustriförvaltnings AB Kinnevik (Kinnevik) と連携し、携帯電話事業の国際免許の申請を開始しました。

そして、1990年12月14日にはKinnevikとMillicomが国際的なモバイル事業サービスの展開を視野に入れて、Millicom International Cellular S.A. (MIC) を設立。MICはルクセンブルクの法律に従って1992年6月16日に法人化されました。1993年12月、Millicom Incorporatedの株主はMICとの合併を承認し、同年12月31日、MICは正式にNASDAQ上場を果たしました。

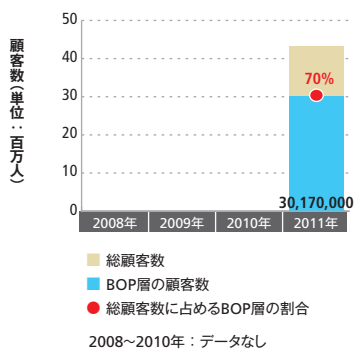
Millicom International Cellular

本社・営業拠点／事業拡大



主な開発効果

Millicomは、毎月の携帯電話あたりの使用料が10米ドル未満の顧客を、BOP層の顧客として定義しています。



“ Tigo Cashがあれば、都市部の労働者は、農村部の家族に対し、安全で、手軽に、かつ低コストで送金をすることができます。 ”

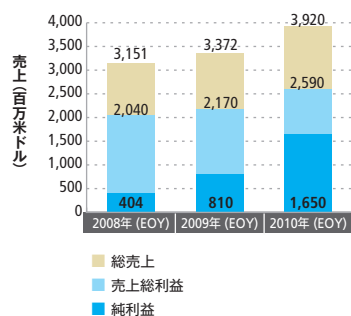
“ 金融サービスへのアクセスがない都市部の出稼ぎ労働者にとって、携帯電話は、故郷の家族に送金するための、最も安全な手段なのです。 ”

多くの途上国では、農村地域出身の出稼ぎ労働者は都市部に移り住み、現金収入を故郷の家族に送金しています。これらの出稼ぎ労働者の大半はBOP層の人々であり、従来の金融システムのサービスを受けるほどの収入がありません。

公式な金融サービスへのアクセスがない場合、家族へ送金する唯一の手段は、地方へ向かうバスの運転手に現金を託すなど、非公式なルートに頼るほかありません。出稼ぎ労働者は現金を運転手へ手渡し、家族は地方のバス停でその仕送りを受け取り、運転手は預かった金額の10%を手数料として手にします。しかし、送金の安全性を保障する正式な仕組みが存在しないため、地方で待つ家族には本来の送金額よりも少ない金額しか届かない、あるいは仕送りが全く届かないこともあります。

Millicomは、携帯電話を使って簡単に送金ができるようにしています。出稼ぎ労働者は、携帯用の口座でクレジットを購入するか、手元の電子マネーを同口座へ入金し、その電子マネーを家族名義の携帯用口座へ送金します。送金されたクレジットは、家族の携帯電話に即座に表示され、Tigoの大規模流通網に属する多数の販売スポットで現金化することが可能です。2011年末現在、ラテンアメリカ市場においては、顧客300人あたり1軒の割合でTigoの販売スポットが存在する計算になります。Millicomが携帯電話を通じて提供する送金サービスは、非公式なルートによる送金より安く、速く、そして安全です。

主な財務安定性の指標



Reybanpac Unidad de Lácteos



“ Reybanpacは、零細規模の酪農家から調達した牛乳で作った高タンパク乳飲料をBOP層の人々にも手が届く価格で販売することで、エクアドルにおける栄養不良の問題に取り組んでいます。 ”

REYBANPACとは

Reybanpac Unidad de Lácteosは、エクアドルの食品会社で、零細規模の酪農家から仕入れた生乳を、超高温殺菌乳、チーズ、ヨーグルト、乳飲料に加工し、スーパーマーケットや小規模小売業者に提供しています。

BOP層へのアプローチ

エクアドルは、ラテンアメリカで栄養不良の比率が非常に高い国のひとつです。国民の78%以上がBOP層に属し、また国民の半分は、生活における基本的なニーズを満たせるだけの十分な仕事を持ちません。Reybanpacは、BOP層を顧客に持つBOP層の小売業者および流通業者に、栄養価の高い乳製品を年間5,000万リットル販売することで、国民の生活水準と健康状態の改善に貢献しています。Reybanpacは、栄養不良の改善に有効なビタミンやミネラルを加えることで、自社の乳製品の栄養価をさらに高めています。

栄養不良の主な原因のひとつはタンパク質不足であり、この問題に取り組むための革新的な手法として、Reybanpacは乳清を乳製品に加えるという生産方法にたどり着きました。乳清とは、牛乳をチーズへ加工する際に採取される、高品質のタンパク質です。

エクアドルでは、乳清はチーズの生産工程で発生する無価値の廃棄物と見なされており、1日80万リットルもの乳清が河川に投棄されています。Reybanpacは、自社のチーズ生産過程において乳清を採取するだけでなく、他の小規模チーズ生産業者から不要となった乳清も買い取っています。

BOP層へのインパクト

Reybanpacの最初の乳清製品は、牛乳と乳清から作った乳飲料でした。同社は現在、6カ月から24カ月の乳幼児向けのヨーグルトを開発中であり、この商品は脳の発達を促す乳清、ビタミンおよびミネラルを添加することで栄養価を強化しています。

またReybanpacは、零細規模の酪農家に生乳の買い取りを保証することで、農村地域における経済的機会を生み出し、結果としてこうした酪農家らの生活水準の向上にも貢献しています。同社は、交通の便が悪い遠方の農村地域で2,500世帯以上の酪農家と取引を行っています。同社は、たとえばこうした遠隔地であっても、調達した生乳の温度を一定に保つ冷蔵タンクを使って運搬することで、零細酪農家をサプライヤーとして取り込むことを可能にしています。そして、こうして調達された生乳の加工・パック詰めが終わると、数百の現地の流通業者を通じて、4万5,000以上の零細小売業者に低価格の乳製品を届けます。

会社概要

★ 本社所在地

エクアドル

営業拠点

エクアドル

設立

2000年

年間売上高

～1億9,500万米ドル

従業員数

101～1,000人

業種

農業

会社沿革

Reybanpacは、エクアドル共和国の法律のもと、法人格を取得しています。同社は、バナナ輸出業者として1977年に設立されました。現在もおお8,000ヘクタールのバナナ農園を所有し、ロス・リオス、グアヤス、エル・オロといった沿岸部の各県でバナナを販売しています。今日では、酪農業や林業、プラスチック包装分野にも進出しています。同社は、7,800人以上の従業員を雇用しており、南米で初めてレインフォレスト・アライアンス認証を取得した企業です。また2003年には、バナナおよびパイナップルのプランテーションに関し、EurepGAP(現GlobalGap)認証を受けています。

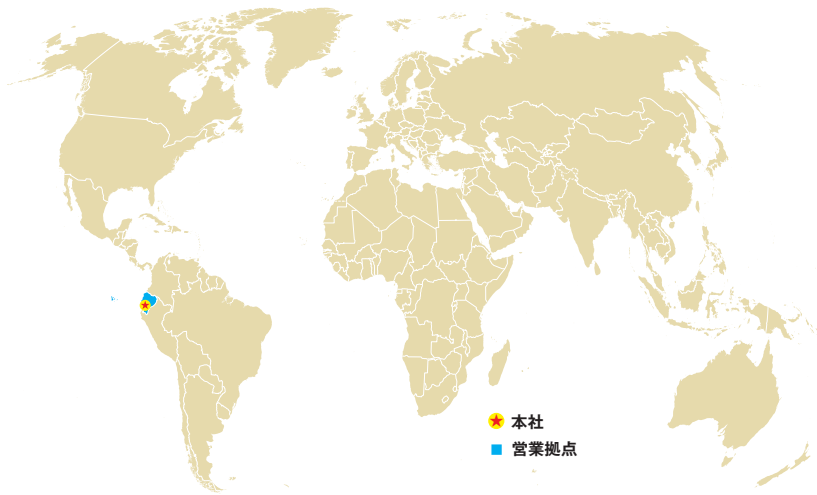
その他の情報

公式企業サイト	http://www.reybanpac.com/ (スペイン語)
商品情報	http://www.reybanpac.com/html/productos.htm (スペイン語)
取得認証情報	http://www.reybanpac.com/html/certifica.htm (スペイン語)
乳製品事業に関する情報	http://www.agr.ec (スペイン語)

Reybanpac Unidad de Lácteos

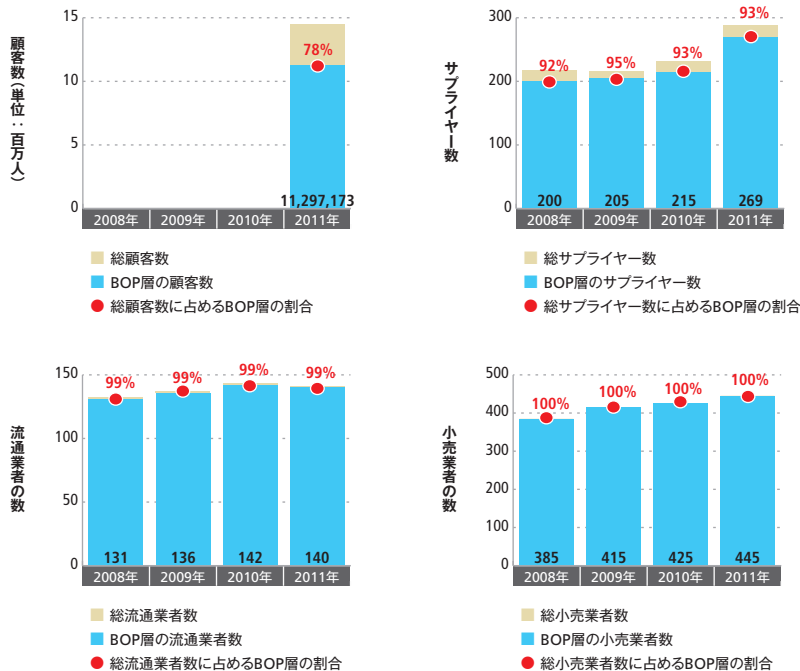
本社・営業拠点／事業拡大

Reybanpacは営業拠点を拡大しており、アマゾン地域に位置するコカでも生乳の調達および乳製品の販売を行うほか、グアヤキルや首都キトなど主要都市の郊外で事業を拡大しています。



主な開発効果

総顧客数に占めるBOP層の割合(%)は、世界資源研究所(WRI)の刊行物から得たエクアドル人口全体におけるBOP層の割合を基に概算した数値です。Reybanpacは269の直接的なサプライヤーおよび仲介業者を介して、2,500以上の零細酪農家と取引をしています。



“ Reybanpacは、交通の便が悪い遠隔の農村地域で2,500世帯以上の家族経営の零細酪農家と取引を行っています。 ”

Sustainable Harvest Coffee Importers



“ Sustainable Harvestは、中南米および東アフリカ地域において、コーヒー生産者である小規模農家から適切な価格でコーヒーを購入し、北米市場で販売することで、こうした農家の所得向上に貢献しています。 ”

SUSTAINABLE HARVESTとは

Sustainable Harvest Coffee Importersは、小規模農家から適正価格でコーヒーを購入し、北米市場で販売する輸入業者です。

BOP層へのアプローチ

Sustainable Harvestのコーヒーの約95%は、BOP層の農家から購入したものです。こうした農家の大半は、正規の雇用や経済活動がほとんど存在しない、中南米の農村部や山岳地帯の集落で生活しています。初等教育以上の教育を受けたことのある農家は減多におらず、その多くが毎年1カ月から2カ月の間は食糧不足に直面しています。各農家の平均的な耕作地の広さは2ヘクタールに満たず、現金収入の大部分をコーヒー栽培から得ており、限られた生活必需品しか手に入りません。また、同社は東アフリカの小規模農家からもコーヒーを購入しています。これらの農家に関しても、コーヒー栽培による収入は概して低く、保健医療や教育などのサービスへのアクセスはほとんどありません。彼らの暮らしは天候や干ばつ、コーヒー生産の妨げとなる政治的出来事などに左右されやすい状況に置かれています。

Sustainable Harvestは、中南米および東アフリカの両地域において、これらの小規模農家が自給自足農業から持続可能な農業へと移行できるよう支援しています。同社は、農家が生産するコーヒーの品質改善に取り組んでいるほか、農家が最終バイヤーとの交渉に参加できるようサポートしています。また、農家が同社にコーヒーを供給する際にも、彼らが十分な情報を得た上で販売に関する決断ができるよう支援しています。Sustainable Harvestのビジネスは「リレーションシップ・モデル」を採用しており、サプライチェーンのパートナーとコストや価格の決定、取引に関する情報の共有など、事業の透明性の確保を重要視しています。同社は、コーヒーがどこで生産され、どこへ販売されるのかについても情報の透明性を保つため、積極的に取り組んでいます。

BOP層へのインパクト

これまで、金融機関は小規模農家が従来型の担保を持たないということから、こうした農家への融資提供には消極的でした。そのため、これらの農家が自給自足型の農業から脱却するのは、今でも困難です。こうした現状を受け、Sustainable Harvestはコーヒーの納入予定日の6カ月前には小規模農家と契約を締結することにしています。小規模農家は、同社とのコーヒー契約を担保として利用することで、融資を受けることができるようになります。

また、トレーニングと技術支援の提供を通じて、小規模農家の収穫高増加やコーヒーの品質改善にも貢献しています。同社の利益剰余金の3分の1は、農家を対象としたトレーニングや技術支援、財務関連の教育プログラムのほか、農家が使用する肥料を化学肥料から有機肥料へと切り替えを促す指導活動や、金融機関、国際NGOおよびコーヒー焙煎業者との関係構築のために使われます。特に、金融機関、国際NGOおよびコーヒー焙煎業者とのパートナーシップは、同社の教育プログラムや事業活動のインフラを支えるための資金の呼び水にもなります。

会社概要

★ 本社所在地

米国

営業拠点

ボリビア、ブラジル、カナダ、コロンビア、コスタリカ、エクアドル、エルサルバドル、エチオピア、グアテマラ、ホンジュラス、マラウイ、メキシコ、ニカラグア、ペルー、ルワンダ、タンザニア、米国

設立

1997年

年間売上高

～7,800万米ドル

従業員数

26～100人

業種

農業

会社沿革

Sustainable Harvestは、1997年に設立されました。その後、中米、南米および東アフリカの3地域で小規模農家と提携し、それぞれ2002年、2006年、2007年に市場への参入を果たしています。現在、36人の正社員を抱えており、世界14カ国からコーヒーを輸入しています。また、米国オレゴン州ポートランド、メキシコのオアハカ、ペルーのリマ、タンザニア北部のモシと北西部キゴマで営業所を運営しています。

Sustainable Harvestの年間売上高は、2011年にはおよそ7,800万米ドルに達しました。また同社は、米国の月刊誌『Inc.』が毎年1回発表する「米国で成長著しい企業トップ500」の1社として、2008年以降継続して挙げられています。

その他の情報

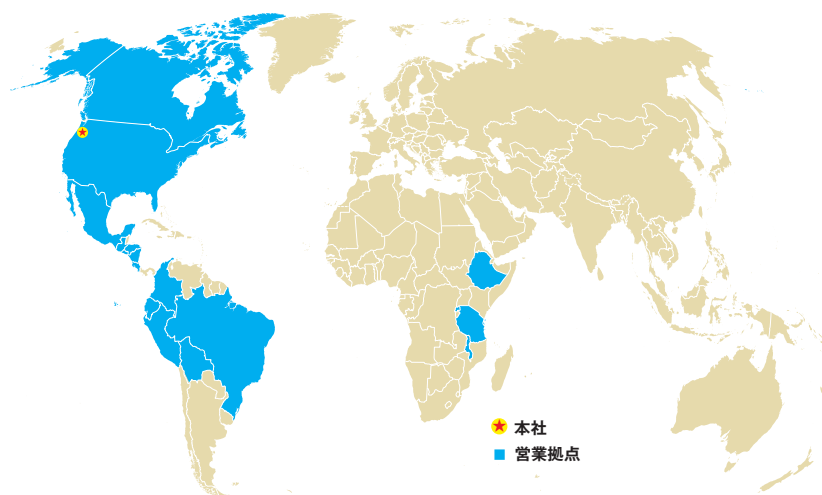
公式企業サイト <http://www.sustainableharvest.com/>

同社の開発効果に関するエピソード <http://www.sustainableharvest.com/stories/>

Sustainable Harvest Coffee Importers

本社・営業拠点／事業拡大

Sustainable Harvestは営業拠点を拡大しており、2002年に中米、2006年に南米、そして2007年には東アフリカで小規模農家との提携を開始しています。



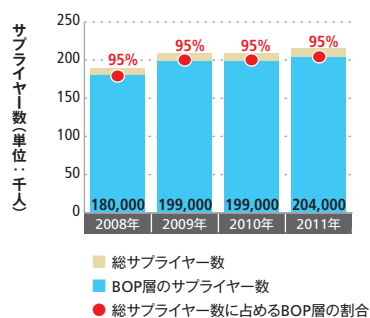
「私たちは貧困の中からスタートしました。しかし、私たちは自らを組織化し、お互いを助け合い、そして公平な市場を共に探しました。だからこそ、この協同組合は、私にとって非常に特別な存在なのです。」

—Romulo Sanchez,
President of Rio Azul Cooperative



主な開発効果

BOP層のサプライヤーは、協同組合として組織されています。下記の数値は、Sustainable Harvestが事業を展開するすべての国におけるデータを集計したものです。



「メキシコをはじめとする世界各地のコーヒー生産国には、コーヒー栽培によって暮らしを立てているものの、どのようにしてコーヒーを販売すればよいのかが分からない生産者が何十万人もいます。」

Tenda Atacado Ltda



会社概要

★ 本社所在地

ブラジル

営業拠点

ブラジル

設立

1948年

年間売上高

7億9,800万米ドル

従業員数

>1,000人

業種

小売

会社沿革

Tendaは2001年に設立されました。現在、毎月100万人の顧客にサービスを提供しており、従業員数は3,200人に達しています。

“ Tendaは、クレジットヒストリーを持たない零細起業家に信用供与を行うことで、ブラジル国内の零細ビジネスを支援しています。 ”

TENDAとは

Tenda Atacado Ltda (Tenda) は、ブラジルのサンパウロ州でBOP層の住民および零細起業家に食料品、洗面用品、その他の家庭用品を供給している卸売・小売業者です。

BOP層へのアプローチ

Tendaは、食料品や家庭用品を大量に買い付け、サンパウロ州内の系列小売店舗16カ所を通じて販売する事業を展開しています。毎月の顧客数は約100万人に上り、その大半は自身の事業のために衛生用品やその他の商品を購入している人々です。Tendaの売り上げのほぼ半分が、屋台や小さなコーヒーショップ、ピザ屋、パン屋など、食品産業で事業を展開する零細起業家の購入で占められています。Tendaが商品を大量調達することで、結果として同社はBOP層の人々にも手の届く価格での商品提供を可能にしました。

サンパウロでは、零細起業家の60%以上が事業開始から5年が経たないうちに事業に失敗しており、多くの場合、原因として彼らが資金を調達することができないことが挙げられています。こうした起業家の大半は、いかなる公式な金融サービスも利用することができません。これらの零細起業家は金融システムから取り残され、クレジットヒストリーも持たないため、銀行は起業家への融資に消極的です。

BOP層へのインパクト

Tendaは、革新的な信用リスク評価システムを導入することで、零細起業家が事業拡大に必要な融資を受けやすくしています。同社は、マーケット・インテリジェンス部門を設置し、顧客の購入履歴に関する情報を蓄積・処理しています。そして、過去の購入パターンから信用リスクが低いと判断された顧客に対しては、自社ブランドのクレジットカードを提供しています。一方、支払回収部門では、たとえ支払いを滞納している顧客であっても関係性を保てるよう、その顧客の支払い能力に合わせた支払い計画で応じるなどの対策を講じます。これまで、Tendaは3万人以上の起業家に、信用供与を利用した仕入れを行えるよう支援してきました。

また同社は、顧客である起業家に対し、零細ビジネスの財務・運営管理に関するトレーニングを提供するとともに、保険の販売開始も目指しています。

その他の情報

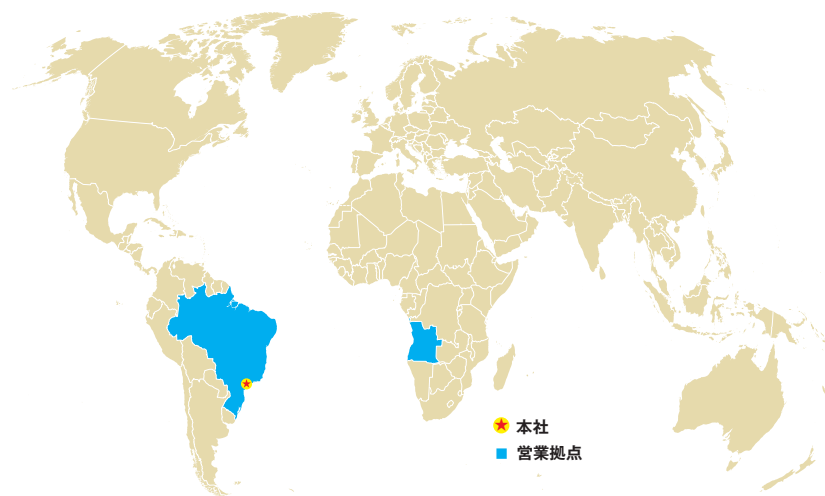
公式企業サイト <http://www.tendaatacado.com.br/> (ポルトガル語)

商品情報 <http://www.tendaatacado.com.br/produtos.shtml> (ポルトガル語)

Tenda Atacado Ltda

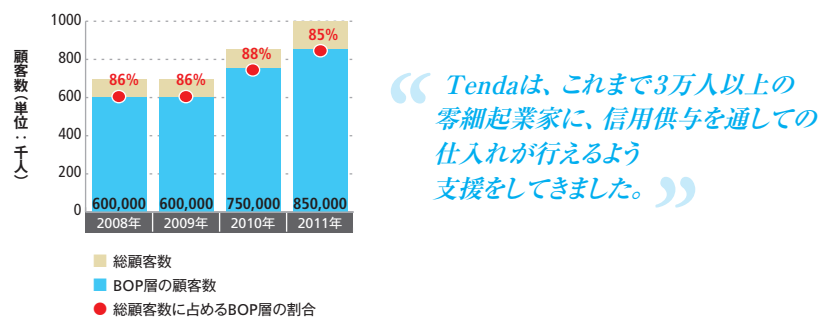
本社・営業拠点／事業拡大

Tendaは、最近アンゴラの首都ルアンダでも事業を展開し始め、同様のビジネスモデルを用いて1店舗運営しています。



主な開発効果

Tenda AtacadoのBOP層の顧客は85万人で、これは同社の顧客基盤の85%にあたります。



VINTE Viviendas Integrales



“ VINTEは、メキシコに暮らす低所得層の世帯に低価格で環境に優しい住宅を販売しています。 ”

VINTEとは

VINTEは、メキシコに暮らす低所得層の世帯に低価格で環境への負荷が少ない住宅を専門に販売しています。VINTEは土地の購入から、住宅のデザイン、建築、マーケティング、販売までのすべてのプロセスに関わっています。またVINTEは現在、主にメキシコ中部の4州で8つの宅地開発プロジェクトを進めています。

メキシコは890万戸の住宅が不足していると考えられており、そのうち75%が手の届く価格で販売が求められています。2030年までにメキシコの人口は1億2,100万人に達する見込みであり、その結果、新たに1,100万戸の住宅需要が生まれることが予想されています。

BOP層へのアプローチ

VINTEはメキシコ政府と共同で、低所得層の人々を対象に住宅ローンへのアクセスを提供することで、彼らの住宅購入を支援しています。メキシコ政府は住宅セクターを社会および経済発展の中で重要な役割を担っているものとして位置付けており、INFONAVITとFOVISSSTEと共に、月収920米ドル未満の600万超の世帯に住宅ローンを提供しています。VINTEの販売する住宅の価値は年間最大で10%上昇していることから、住宅の購入が低所得層の人々にとって資産形成の重要な手段となっています。

VINTEは低所得から中所得世帯を対象に、8つの異なるタイプの住宅を販売しています。低所得層向けの住宅は平均して450平方フィート(約41.8平方メートル)の広さを持ち、キッチンとリビング・ダイニング、寝室2つとバスルーム1つがあります。中所得層向けの住宅はキッチン、ダイニングルーム、リビングルーム、寝室3つ、バスルーム2つを持ちます。また、VINTEは門で囲まれた中庭、学校、水処理設備、遊び場、多目的スペースも宅地開発をする上で建設します。こうした共同スペースの維持費用は住人が負担し、VINTEは新しく住宅を購入した人々に住宅の管理について研修を行います。

BOP層へのインパクト

VINTEの主な顧客層は若い会社員、学校の先生、バスの運転手、工場労働者で、各世帯の平均年収は6,000米ドルから2万7,000米ドルです。顧客のうち約75%が政府から住宅購入への補助を受けています。多くの人々にとって住宅の購入は初めての経験であり、メキシコシティのインフォーマルな居住区出身で、それまで飲料水、電力、保健衛生、道路、学校、また公園などに限られたアクセスしか持たなかった人々も多くいます。

VINTEの販売する住宅は最低で2万3,000米ドルから販売されています。また、住宅購入者の電気代や維持費を抑えるため、屋上に太陽光パネルを取り付けるなどの新しいテクノロジーを活用しています。VINTEはほかにも住宅の購入者に対して水道、ガス、また電気などを効率的に利用することを促しており、公共料金の支払いを抑えることを奨励しています。同社は住宅に関する国内6つの賞を受けており、最近では環境に優しい宅地開発の分野で受賞しています。

会社概要

★ 本社所在地

メキシコ

営業拠点

メキシコ

設立

2001年

年間売上高

~9,500万米ドル

従業員数

>1,000人

業種

住宅

会社沿革

VINTE Groupは2003年に営業を開始しました。2005年からIntelとMicrosoftの協力のもと、住宅1戸につき、パソコン1台を無償で提供しています。2011年時点で、VINTEは1万1,000戸以上の住宅を販売し、2008年から2011年にかけてVINTEの純収入は年27%で増加、利益も年36%の伸びを記録しました。これは、BOP層を対象に事業を展開する住宅事業が、メキシコの証券取引所に上場している大手の住宅事業者と対等に競争することができることを示しています。また、VINTEは環境と社会に配慮した事業も運営しており、注水井戸や干潟、消費電力を測定するテレメトリー・システム、太陽光を活用した温水装置、太陽光発電システム、インターネットなどのサービスを提供しています。

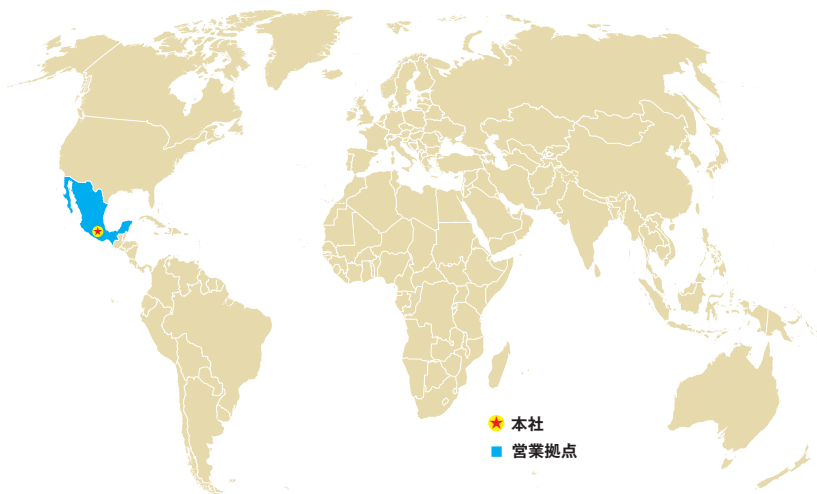
その他の情報

公式企業サイト <http://www.vinte.com.mx> (スペイン語、英語)

達成事項 <http://www.realparaiso.com/Vinte/Achievements.html>

VINTE Viviendas Integrales

本社・営業拠点／事業拡大

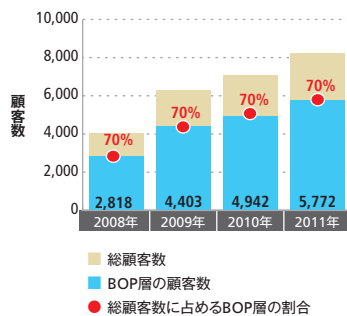


“ VINTEは低中所得世帯の人々の自立を支援するため、新築住宅1戸あたりにインターネット接続が可能なコンピューターを無償で提供しています。”



主な開発効果

VINTEはBOP層の顧客を、3万9,000米ドル未満の価格の住宅を購入する人々として定義しています。



“ VINTEのビジネスの成功は、BOP層を対象に事業を展開する住宅事業が、メキシコの証券取引所に上場している大手の住宅事業者と対等に競争することができることを示しています。”

Waterlife India Private Limited



“ Waterlifeは、インドの農村部に暮らすBOP層の人々に
安全な飲料水を手頃な価格で提供するため、
浄水施設を建設し、運営しています。 ”

WATERLIFEとは

Waterlifeは、インドの農村地域および都市部の、特にサービスの提供が不十分な地域で、浄水施設を建設し、運営しています。これらの地域では、Waterlifeの浄水施設以外に、安全な飲料水へのアクセスがありません。

インドには60万以上の村落があり、その大半で清浄水が不足しています。事実、農村地域および都市部の大部分では、安全な飲料水へのアクセスが完全に断たれています。インドでは多くの場所で、地下水が都市廃水やフッ化物、硫酸塩、ヒ素などの産業廃棄物によって汚染されてきました。水の安全性を測る指標の調査で、同国は対象国123カ国のうち122位にランク付けされています。インドのBOP層の大部分は、トイレ、電気、保健医療、教育などの基本的な商品やサービスへのアクセスを持たない上、1日の収入が3米ドルにも満たないため、ミネラルウォーターを買う余裕もありません。

BOP層へのアプローチ

Waterlifeは、安全な飲料水をBOP層の人々に提供するだけでなく、浄水施設の操業、管理および点検のために地元の村民をオペレーターとして採用し、訓練することで雇用を生み出しています。また、同社はリヤカーや原動機付き三輪車でさらに遠隔地へと水を届けるため、地域の起業家による流通網を確立し、起業家らが配達料金を得られるようにもしています。

BOP層へのインパクト

汚染された水は、高い乳児死亡率のほか、賃金の損失、学校の長期欠席、骨の変形、癌の原因となります。インドは、下痢による子どもの死亡数が世界で最も多い国のひとつです。インド政府は、安全な飲料水をすべての国民に提供できない状態にあり、民間企業にそのニーズに応えるよう求めてきました。Waterlifeが事業を開始する以前は、政府や大手企業の出資によって浄水施設が建設されることは度々あったものの、メンテナンスが不十分であるために、すぐに使用できなくなるのが常でした。

一方、Waterlifeは浄水施設の操業を維持するためにさまざまな取り組みを行っています。まず、政府と提携することで、政府が浄水施設の建設費用を負担しています。そして浄水施設の建設後には、小額の月額料金を顧客に課すことで収入を増やし、その資金を浄水施設の継続的なメンテナンスや操業にかかる費用に充てています。こうしてWaterlifeは同社業務のすべてにおいて、その収益性と規模拡大の可能性を確保しています。またこれは、同社のビジネスモデルが、飲料水を提供するためにインド全土で適用することができることを意味しています。

また、Waterlifeは環境に配慮した技術を採用しており、地域社会に経済、社会、環境の3つの側面で利益をもたらします。

会社概要

★ 本社所在地

インド

営業拠点

インド

設立

2008年

年間売上高

～365万米ドル

従業員数

101～1,000人

業種

水

会社沿革

Waterlifeは、西ベンガル州で最初の浄水施設を複数建設しました。西ベンガル州はインド国内において、水を媒介とする疾病の発生率が最も高い州のひとつです。その後、ウッタル・プラデシュ州とタミル・ナードゥ州にも進出し、現在では7州で1,700の浄水施設を所有しています。

その他の情報

公式企業サイト <http://www.waterlifeindia.com/>

メディアでの掲載 <http://www.waterlifeindia.com/press.html>

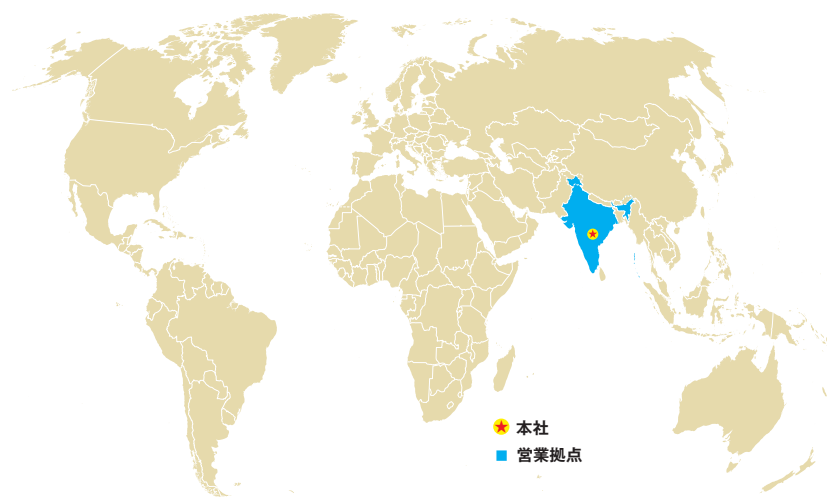
報道内容

商品情報 <http://www.waterlifeindia.com/solutions.html>

Waterlife India Private Limited

本社・営業拠点／事業拡大

Waterlifeは西ベンガル州で操業を開始し、その後ウッタル・プラデシュ州とタミル・ナードゥ州にも事業を拡大しました。現在、同社はインド国内の7つの州で1,700カ所以上の浄水施設を運営しています。



“ ある村では、Waterlifeの浄水施設が稼働してから、下痢の症例数が毎月100件から10件以下にまで減少しました。 ”

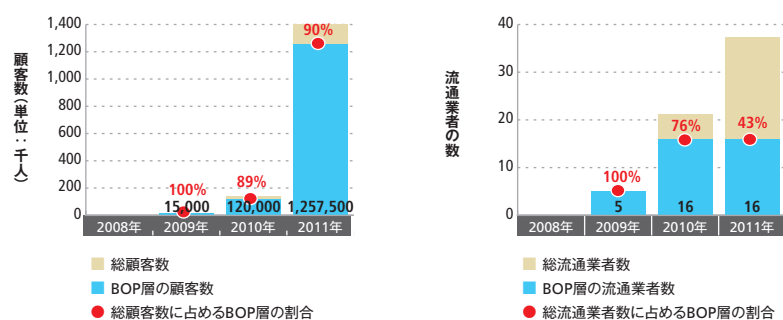
— Sudesh Menon, Managing Director / CEO

インドでは多くの地域で、清浄水へのアクセスが断たれており、手に入る水は下水や産業化学物質、あるいはその両方で汚染されています。ある村では、サトウキビ精製産業から排出される塩化物で水が汚染され、地元の人々はこれが出生異常の原因となったと考えています。下痢の症例が毎月100件以上報告され、雨期にはさらに件数が増えるため、この村の人々は安全な水源を切実に必要としていました。

Waterlifeの浄水施設が稼働してから、この村の下痢の症例数は毎月10件未満にまで減少しました。

主な開発効果

BOP層の顧客の95%は農村地域、残りの5%は都市部で生活しています。



“ Waterlifeは現在、インド国内の7つの州で1,700カ所以上の浄水施設を運営しています。 ”

附属書1 その他の注目すべきビジネスモデル

AFRICERT LTD

本社所在地: ケニア

営業拠点: ブルンジ、ブルキナファソ、コートジボワール、エチオピア、ガーナ、インド、ケニア、マラウイ、モザンビーク、ナイジェリア、ルワンダ、南アフリカ、タンザニア、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ

設立: 2004年

年間売上高: 7,400万ケニアシリング
(2011年)

従業員数: 30人
(ケニア本社およびガーナ支社)

業種: 農業

AfriCertは、ケニアのナイロビを本拠とする農産物を専門に扱う認証会社で、アフリカの東部、中部、南部(ケニア、ウガンダ、タンザニア、ルワンダ、ブルンジ、エチオピア、マラウイ、ザンビア、ジンバブエ、モザンビーク、南アフリカ)および西部(ガーナ、ナイジェリア、コートジボワール、ブルキナファソ)で認証業務を行っています。Utz、FLO、4C、SAN/RA、およびGlobalG.A.P.といった民間、あるいは市場で一般的に用いられている規格に基づいたAfriCertによる認証は、アフリカでは新たな市場であり、コーヒーやカカオ豆、紅茶、綿花、切り花、果物などの商品作物を栽培するアフリカの生産者が輸出を始めるきっかけにもなります。認証取得により、小規模生産者の商品は、欧米のニッチ市場や専門市場への参入が確実になります。認証付与に当たり、AfriCertは小規模生産者を訪問し、食品安全性基準、適正農業規範、および社会・環境要件に反する慣行がないかどうかを評価します。生産者が、一定の認証資格基準を継続的に順守していく上で必要な生産システムと管理体制を備えていると証明されれば、第三者機関による認証書が付与されるか、販売免許が発行されます。生産者は、こうした認証書や免許を活用して専門市場へ参入し、結果として彼らの生産する認証済み作物は、市場でより高い価格で取引されることとなります。

BANCO TRIÂNGULO S/A – TRIBANCO

本社所在地: ブラジル

営業拠点: ブラジル

設立: 1990年

年間売上高: ~2億4,100万米ドル

従業員数: 101 - 1,000人

業種: 金融

Tribancoは、零細・中小規模の小売業者の事業拡大を支援するブラジル企業です。融資や小切手の換金サービスの提供により、これらの小売業者の設備改善や店舗改装を支援しているほか、店舗経営やビジネス慣行、マーケティングに関するトレーニングを実施しています。Tribancoの顧客はすべて、家族全員が店舗運営に従事するような家族経営の小売業者です。同社は現在、3万5,000以上の小売業者に融資しており、その平均借入額は1万2,000米ドルほどです。Tribancoは、ブラジル全土の90%に当たる地域で事業を展開しており、5,000を超える市町村から、金融サービスがほとんど、あるいは全く利用できない遠方の農村まで、あらゆる地域でのニーズに対応しています。Tribancoとその顧客である小売店に在庫の大半を卸しているTribancoの親会社Martins Groupの支援によって、多くの小規模小売業者は事業規模を当初の10倍にまで拡大しました。

さらに、Tribancoは金融機関および非金融機関と提携することで、その他のサービスも提供しています。一例として、Tribanco Corretora de Segurosでは、小売店舗のオーナーやその買い物客を対象に、保険を提供しています。

BROOKFIELD INCORPORAÇÕES

本社所在地: ブラジル

営業拠点: ブラジル

設立: 1978年

年間売上高: ~177万米ドル

従業員数: >1,000人

業種: 住宅

Brookfieldは、ブラジル最大手の不動産開発業者のひとつであり、サンパウロ、リオデジャネイロ、ブラジリア、ゴイアニアで事業を展開しています。主に高級住宅の開発業者として知られる一方で、低所得世帯向けの手頃な価格の住宅も販売しています。同社は、ブラジル連邦政府によるMinha Casa, Minha Vida(「マイホーム、マイライフ」の意)というプログラムの導入を受け、低所得世帯向け住宅への投資を開始しました。このプログラムは、月収1,000米ドル未満の世帯に住宅を供給するもので、家賃は世帯収入の10%以下となることを保証しています。同社は2011年末までに、低所得世帯向けに9,343戸の住宅を供給しました。

Brookfieldの低所得世帯向け住宅は、下水処理場および飲料水用の給水施設など、必要な生活インフラをすべて併せた形で建設されます。また、建設期間中に建築作業のための本部事務所として使われる建物は、住宅建設終了後にはコミュニティーセンターとして活用し、運動場や子どもの遊び場、地域住民がコンピューターや簿記の専門講座を受けるための施設として使われます。

BUTWAL POWER COMPANY LIMITED

本社所在地: ネパール

営業拠点: ネパール

設立: 1966年

年間売上高: ~4億8,000万ネパールルピー

従業員数: 101 - 1,000人

業種: 電力

Butwal Power Company Limited (BPC) は、発電と配電をその中核事業としています。同社が所有し運転するネパール西部のアンディコラとジムラックに位置する2つの水力発電所は計17.1メガワットの発電が可能で、国営の電力会社に多くの電力を供給し、また農村地域に暮らすおよそ3万8,000人の顧客に直接配電しています。BPCが同国西部のクディとキムティなどで行った他のプロジェクトへの投資を勘案すると、同社は現在、ポートフォリオに約30メガワットの発電能力を抱えています。また、合計すると200メガワットの発電能力を持つ3件のプロジェクトが進行中で、そのうち67メガワットの発電所の建設は2012年から2013年のうちに開始する準備ができています。

BPCの配電事業は主にネパール西部の農村地域や丘陵地帯で展開されており、パルバやシャンジャ、アルガカチ、ビュータンの各郡を網羅しています。同社の顧客3万8,000人の大多数がBOP層で、農業で生計を立てています。農村電化事業につきものの運営面での困難に対処し、地域の生活に貢献するため、BPCは顧客が「利用者団体」を組織する方法を取り入れました。この利用者団体は配電事業の運営を促進するために組織された顧客グループで、いくつかある活動の中には、他の顧客からの電力利用料金の徴収や電力系統の故障の際における軽微な修理などが含まれます。その見返りとして、BPCは利用者団体に徴収した料金の10%に当たる値引きを適用し、利用者団体はこれを業務上必要な経費に充てます。また、BPCは軽微な修理や保全、料金の徴収、簿記やその他の活動を遂行するために必要なトレーニングを提供し、利用者団体を支援しています。2011年現在、約3万人の顧客から構成される計112の利用者団体が発足しました。

FINANCIAL INCLUSION NETWORK & OPERATIONS LTD (FINO)

本社所在地: インド

営業拠点: インド

設立: 2006年

年間売上高: ~18億6,000万インドルピー

従業員数: >1,000人

業種: 金融

Financial Inclusion Network & Operations Ltd. (FINO) は、国内3万カ所に設置されたトランザクション用携帯端末やその他の携帯用端末を活用した商取引・銀行サービスのプラットフォームを通して、銀行口座を持たないインドのBOP層を対象に金融サービスへのアクセスを提供しています。FINOは指紋認証システムを利用して本人確認を行うことが可能な生体認証スマートカードを発行することで、顧客が現金の振り込みや引き出し、また雇用主や政府からの送金の受け取りといった各種金融取引を行うことを可能にしています。顧客は遠方の銀行や保険会社、社会保障サービスの窓口まで出向かなくても、自身が暮らす地域のFINOの窓口に行けば、そこで必要な金融取引を行うことができます。FINOは現在インド国内の26州で3万の取引拠点を運営しており、4,800万人を超える顧客を抱えています。

IDEAL INVEST

本社所在地: ブラジル

営業拠点: ブラジル

設立: 2001年

年間売上高: ~1,740万米ドル

従業員数: 101 - 1,000人

業種: 教育、金融

Ideal Investは、Pravalerというプログラムを通してブラジルの大学生にローンを提供しています。融資を受ける学生の60%以上が月収1,750米ドル以下の家庭出身で、また66%が家族の中で初めて大学に進学することになります。Ideal InvestはBOP層の学生向けに、学生が元本を負担し、大学側が奨学金として金利を全額負担する無利子融資を提供することで、学生を支援しています。学生は融資を受けている間、毎月返済を行い、次の学期に新しく学生ローンを借りる際には、その時点で求められている返済が完了していることが条件となります。同プログラムによって、教育機関は従来大学教育を受けるために必要な資金を持たない層の人々を学生として迎え入れることができ、またIdeal Investは同社のサービスを市場に売り込む協力者を持つことになります。

また、投資家にとっては、学生からのローンの元本返済、および大学側からの金利返済を元に市場ベースの収益を上げることができます。Pravalerプログラムを利用する学生の多くは、融資を受けることがなければ大学に進学することが叶いませんでした。

INTERSWITCH LIMITED

本社所在地: ナイジェリア
営業拠点: ナイジェリア、ウガンダ
設立: 2001年
年間売上高: ~5,400万米ドル
従業員数: 1,000人
業種: 電子決済サービス

InterSwitchは、支払い処理事業を展開する企業で、プリペイドカードや携帯電話用電子マネーによる取引を可能にすることで、ナイジェリアのBOP層の生活水準向上に取り組んでいます。2011年現在、BOP層の直接および間接顧客の数は1万5,300人に上ります。

InterSwitchは、銀行口座を持たない顧客が現金の受領や送金を簡単に行えるよう、Verveという金融商品を提供しています。Verveは、携帯電話やインターネット、またはATM、トランザクション用携帯端末、銀行の支店で利用可能なプリペイドカードです。受取人は直ちに振り込まれた資金にアクセスすることができ、ATMでの引き出しも可能です。Verveの利用者は、大学で学んでいる子どもに仕送りをしたい親や、日雇い労働者へ賃金を支払う必要のある複合企業、さらにはナイジェリアの農村部に暮らす家族へ送金を行う人々など、多岐にわたります。

MI TIENDA

本社所在地: メキシコ
営業拠点: メキシコ
設立: 1999年
年間売上高: ~634万米ドル
従業員数: 101 - 1,000人
業種: 小売・流通

Mi Tiendaは、保存食品や日常生活用品を専門に扱う流通業者で、大規模小売店の手が行き届かないメキシコの農村地域の小さな町に位置する6,500以上の店舗を中心にサービスを提供しています。

メキシコの農村で見られる小売店は、経営者の住居の一部を利用したような小さな規模のものがほとんどで、1日4米ドル以下の収入で生活をするBOP層が対象顧客となります。こうした店を営営する小売業者は十分なビジネスに関する知識を持たず、金融サービスへのアクセスも限られています。さらに卸売業者は、全国の農村地域に点在する小規模店舗に商品を届けるために必要な交通費が高いことから、小売店舗と取引を持つことはほとんどありません。たとえ商品へのアクセスがあったとしても、大抵の小売店が価格の高さや最低購入単位の問題に直面し、彼らの運転資金では賄うことができません。

Mi Tiendaはこれまで十分にサービスを受けることのなかった地域に手頃な値段で食品や生活用品を流通させ、金融サービスへのアクセスを持たない小売店に信用供与を行うことで、これら小売業者の生活向上に役買っています。同社は小売業者向けに会計や運転資金の管理、在庫管理、商品陳列、顧客サービスなどのトレーニングも実施し、さらにどのように店舗を改装し、売り上げを伸ばし、収入を増やすかなどについてもアドバイスを提供しています。Mi Tiendaと協力することで、小売店はその収入を平均で32%から35%伸ばしており、こうした小売店が持つ顧客の数は2010年の44万人から、2011年には78万人にまで増加しました。

MODERNA ALIMENTOS

本社所在地: エクアドル
営業拠点: エクアドル
設立: 2008年
年間売上高: ~1億350万米ドル
従業員数: 101 - 1,000人
業種: 農業

Modernaは、小麦粉と製パン材料をエクアドル全土のパン職人や小規模なベーカリーに供給する製粉会社です。同社はおよそ5,000の小規模ベーカリーに小麦粉だけでなく、小麦粉とイースト、砂糖、香味料を混ぜ合わせた製パン材料の供給、販売をしています。

Modernaの顧客はBOP層に属し、青空市場で販売するために自宅でパンを焼く人や、家族の他の1人か2人と小さな店を営営する人々です。同社は彼らに必要な材料を提供し、パンの焼き方や菓子パン生地作り、ビジネスマネジメント、会計、さらには自尊心を育むためのトレーニングを提供し、生計を立てる手助けをしています。Modernaの支援のもと、こうした零細規模の会社の中には、小規模の事業に成長したものも、また小さなコンビニエンスストアにまで拡大したものもあります。

TANNA COFFEE DEVELOPMENT COMPANY

本社所在地: バヌアツ
営業拠点: バヌアツ
設立: 1984年
年間売上高: 3,370万バヌアツバツ
従業員数: 1 - 25人
業種: 農業

Tanna Coffee Development Companyは、アラビカコーヒーを栽培・加工し、焙煎・包装済みの商品を販売しています。同社は、バヌアツ・タンナ島の小規模コーヒー農家500世帯以上に対し、コーヒーの栽培と基本的な加工に必要な原材料や設備、技術支援を提供しています。生産能力が向上すれば、これらの小規模農家は高付加価値商品を生産できるようになり、それに伴い彼らの所得水準も改善します。タンナ島の小規模コーヒー生産者は皆、かつては遠方の島で自給自足の農業を営んでいました。教育や電気、水道水、下水設備へのアクセスを持たない生活を送り、収穫期の季節労働から限られた現金収入を得ていました。人々は自作農であったため、食糧の確保については問題がありませんでしたが、定収入がなかったため、子どもの教育費を賄うことは困難でした。

タンナ島ブランドのコーヒーの供給を始めたことで、小規模農家は十分な付加価値収入を得られるようになりました。今では、子どもの授業料を払えるだけでなく、全体的な生活水準も向上しています。コーヒー栽培に携わっていないその他の島民は、小規模農家から生のコーヒー豆を購入し、それぞれの村を拠点とする加工センターで加工します。加工センターは島全体に点在し、全部で45カ所あります。次に、コーヒーは、焙煎・包装のため、バヌアツのポート・ヴィラにあるTanna Coffeeの主工場へ輸送されます。その後、バヌアツ国内の現地市場、および成長著しい観光セクターへ供給されるほか、一部の顧客向けに海外へ輸出されます。同社は今後、果物、ナッツ、精油製品の市場へも進出する予定です。

TRUSTCO FINANCE (PTY) LTD

本社所在地: ナミビア
営業拠点: ナミビア
設立: 1997年
年間売上高: ~3,450万ナミビアドル
従業員数: 101 - 1,000人
業種: 金融

ナミビアに拠点を置くTrustco Finance (Pty) Ltdは、Trustco Group傘下のInstitute for Open Learning (IOL) が提供する通信教育を受講する学生を対象とした教育ローン事業を展開しています。Trustco Financeが2005年から2011年の間に融資したBOP層の学生は5万4,000人に上ります。

昨年、ナミビアの高卒者で大学へ進学できたのは、その12%にとどまります。毎年、実際の大学進学者数よりも多くの高卒者が学業を継続することを希望しますが、大学や職業訓練所の定員数に限りがあるため入学が許可されません。IOLはこうした満たされていない高等教育への需要に応えるべく、教育やビジネス、情報技術の分野で通信教育を提供しています。IOLの通信教育を受講する学生の97%以上がTrustco Financeを通じてローンを借りています。こうした学生の大半が、収入が低いために他の金融機関から融資を受けることができません。またTrustco Financeの顧客の78%は農村地域に暮らしており、住人の大多数が農業や小規模小売業で生計を立てています。Trustco Financeは手頃な金利での教育ローンの提供を通して、人々の教育機会の拡大に寄与しています。

TRUSTCO MOBILE

本社所在地: ナミビア
営業拠点: ナミビア、南アフリカ、ジンバブエ
設立: 2008年
年間売上高: ~135万南アフリカランド
従業員数: 1 - 25人
業種: 電気通信サービス、保険

Trustco Mobileは、携帯電話を通じて、保険に加入していないアフリカの人々を対象に生命保険を提供しています。アフリカでは、約8億人が生命保険に加入していません。従来の生命保険モデルでは、毎月一定の保険料の支払いが求められます。しかし、キャッシュフローが不安定であったり、本来であれば保険料の支払いに充てられるはずの資金も、何らかの緊急な支払いが発生した際には他の用途に使われてしまう場合があり、多くの顧客にとっては、定額の保険料を毎月払い続けるのは困難です。一方で、そのような顧客層にとって、一家の稼ぎ手の死は家計に大きな支障をきたすものであり、経済的損失から立ち直るのに数年かかる場合もあります。

途上国では、生命保険の加入者数は限定的である一方、携帯電話は広く普及しています。そのためTrustco Mobileは、顧客の信頼を確立し、地域社会への利益還元を目指す地元の携帯電話通信業者、銀行、小売業者、およびその他の商取引を行う企業がその顧客に無料で生命保険を提供できるように支援しています。万一、加入者が死亡した場合には、最高1万米ドルの給付金が支払われます。Trustco Mobileは、マイクロインシュアランス業界では12年間の経験を有しています。各被保険者に支払われた給付金額を管理・追跡するソフトウェアを提供しているので、取引先企業とその顧客は、給付金に関する記録を自身で追跡する必要がありますがありません。現在、携帯電話を通じて同社の生命保険に加入した顧客は、210万人を数えます。無料の生命保険を毎月更新するには、顧客は同社の戦略的提携先から何かを購入しなければなりません。例えば、携帯電話の通話時間を購入することで、携帯通信会社を通じた生命保険の更新が可能となります。生命保険の給付金額は、顧客がこうした取引をどのくらいの頻度で行っているか、またその取引金額がどの程度であるかを基準として決定されます。

VIRTUAL CITY LTD

本社所在地: ケニア

営業拠点: ケニア、タンザニア、ウガンダ

設立: 1999年

年間売上高: ~169万米ドル

従業員数: 26 - 100人

業種: 農業、小売、調査研究、保健、教育

Virtual Cityは、コンピューターソフトウェアやモバイルアプリケーションを提供する東アフリカの企業です。同社のソフトウェアやアプリケーションを利用することで、保健、教育、農業、小売、物流、運輸、公益事業などさまざまなセクターにおいて、商品を供給元から顧客に届けるまでの業務上の手順を自動化することが可能です。事業者は少額の月額利用料または取引手数料を支払うことで、小規模農場で作られた農産物をはじめとするあらゆる消費財に関し、その注文から販売、納品、支払いに至るまでのプロセス管理を自動化する技術を利用できるようになります。

Virtual Cityの農業セクター向け製品を使うと、農家から集荷した農産物の計量、等級付け、価格決定のほか、商品の追跡までを管理することができます。バイヤーが農家の収穫物を購入する際、バイヤーはまず同社の製品を使ってその農産物を計量します。そして、農産物の数量、品質、産地、および請求額などの詳細な情報を、一括して職員の携帯端末装置へ送信します。これらの情報は自動的に本社へ送信され、データベースに組み込まれるため、本社のスタッフはいつでも、農家や農産物の情報、および必要に応じてカスタマイズされたその他の情報を入手することが可能となります。この一連の手順を自動化することにより、書類作業の手間が省かれるばかりか、管理費や不正行為が減り、サプライチェーンの関係者に対して正確かつリアルタイムの情報を提供することができます。そしてサプライチェーンの関係者は、こうした情報取引のほかにも信用供与の際の判断や生産性の管理といった目的にも利用することが可能となります。Virtual Cityは、不正確な計量や収賄が原因で生まれる取引コストを削減するだけでなく、集金にかかる日数を短縮することで農家が収穫物の売り上げを迅速に受け取ることができるようにしています。こうした取り組みにより、同社は小規模農家の生活水準の向上に貢献しています。2011年には、同社の製品により、120万人のBOP層の顧客が中間業者によって価格を水増しされることなく商品を正当な値段で受け取ることができました。そして、Virtual Cityはこうした人々の多くを、同社の製品を利用する23万人のBOP層の小売業者を通じることで、取り込んでいます。また、同社製品を利用する農家は利用していない農家と比較すると、生産高を増やしたことで少なくとも50%の収入増を達成しました。Virtual Cityの取り組みによって、こうした農家の収入は年間100米ドル以上増加していることが分かっています。

WATERHEALTH INTERNATIONAL

本社所在地: 米国

営業拠点: バングラデシュ、ガーナ、インド、リベリア、ナイジェリア、フィリピン

設立: 2004年

年間売上高: 未公表

従業員数: 101 - 1,000人

業種: 水

WaterHealth (WHI) は、持続可能で地域分散型のモデルを用い、インド、ガーナ、リベリア、ナイジェリア、バングラデシュ、フィリピンの水道が行き届いていない地域で、500万人以上の住民に対し、安全な飲料水を手頃な価格で提供しています。WHIの目標は、できるだけ多くの住民に最も安い価格で清浄水を提供することです。同社は、紫外線消毒などの既存の技術を使って地域の可採水を浄化することにより、WHOが定める飲料水の水質基準を上回るようにしています。同社の飲料水は、都市部周辺や農村部にある給水センターを通じて個々の顧客へ配給され、直接販売されています。こうした方法を取ることで、水道へのアクセスがない地域に清浄水を届けることが可能となります。またWHIは、こうした地域に暮らす潜在的な顧客に対し清浄水のもたらす利益について説明するための教育キャンペーンや社会的なマーケティング活動も展開してきました。消費者への飲料水の販売から得られる収入は、給水センターの操業と保守に使われます。手数料を払えば、顧客は自宅まで飲料水を配達してもらうことも可能です。WHIの給水スタッフおよび浄水施設の操業員は、地域住民の中から採用され、特別なトレーニングを受けています。

AIGBOJE I. AIG-IMOUKHUEDE

AIGBOJE I. AIG-IMOUKHUEDE
Access Bank Plc
グループマネージング・ディレクター
兼最高経営責任者 (CEO)



Aigboje Aig-Imoukhuede氏はGuaranty Trust Bank Plcに10年以上にわたり勤務した後、2002年にAccess Bank Plcのマネージング・ディレクター兼CEOに就任し、同行を世界的な金融機関へと導きました。同氏のリーダーシップのもとで同行は8年以上にわたり成長を続け、Accessをナイジェリアで最大手4行の一角にまで押し上げています。2007年10月、同氏はブライスウォーターハウスクーパースの年次調査で最も尊敬されるCEOの上位10名の内の1人として選ばれています。2012年には「2011 アーンスト・アンド・ヤング：アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー（西アフリカ）」賞を受賞。同氏は現在National Economic Management Teamに所属しており、ナイジェリアの経済発展への貢献を評価され、National Honour of Commander of the Order of the Niger (2011年度) を授与されています。同氏はハーバード・ビジネス・スクールのエグゼクティブ・マネジメント・プログラムを卒業、ペナン大学とナイジェリア法科大学院でそれぞれ法学の学士号、法廷弁護士資格を取得しています。また、同氏は国際非営利組織Aspen InstituteのAfrican Leadership Institute 特別研究員、およびChartered Institute of Bankers (CIBN) の名誉研究員であり、Bankers Committee on Economic Development and Sustainability 分科委員会議長を務めています。

IBRAHIM M. I. ALTURKI

世界銀行サウジアラビア理事代理；
G20 Development Pillar on Private
Investment and Job Creation
(PIJC) 共同ファシリテーター



Ibrahim M.I. Alturki氏は2010年11月以来、世界銀行グループにおいてサウジアラビア理事代理を務めるほか、PIJC作業部会の共同ファシリテーターとしてG20を代表しています。世界銀行グループで現在の役職に就任する以前、同氏は世銀グループのサウジアラビア理事のアドバイザーでした。また、同氏はオーストリアのOPEC（石油輸出国機構）国際開発基金（OFID）のアフリカ地域担当ディレクターを3年間、OFIDのアフリカ地域担当上級オペレーションズ・オフィサーを3年間勤めたほか、サウジアラビアのリヤドで15年にわたりサウジアラビア開発基金（SDF）のアフリカ地域オペレーションズ部門で勤務しました。

GEORGINA BAKER

IFC 貿易・サプライチェーン局長



Georgina BakerはIFCの貿易・サプライチェーン局長として、グローバル・トレード・ファイナンスプログラム（昨会計年度中の新興市場での貿易コミットメント額は32億米ドル）および優れた危機対応で表彰された世界貿易流動性プログラムを含む貿易金融事業全体の責任を担っています。この2つのプログラムの成功を受けて、現在はサプライチェーンおよび倉庫ファイナンスを支援するための新たなプログラムの開発に着手しています。Bakerは20年にわたりIFCで勤務し、東欧における製造業向け金融や南アジア、欧州、中央アジア、中東および北アフリカでの金融機関向け投資を始め、さまざまな投資業務に従事してきました。IFCに勤める以前、Bakerはロンドン・ビジネス・スクールで経営学修士号（MBA）を取得し、イギリスおよびインドネシアでメカニカル・エンジニアとして勤務した経歴を持っています。

ARMIN BAUER

アジア開発銀行（ADB）
プリンシパル・エコノミスト



Armin Bauer氏は1995年からADBのプリンシパル・エコノミストとして同行のオペレーション、知識、および戦略・政策局に勤務してきました。同氏はADBが1999年に発表した貧困削減戦略の主な執筆者の1人であり、2010年にはOperationalizing Inclusive Growthに関する業務を主導しました。また、同氏はADBで貧困削減のための信託基金の運用を担当し、貧困削減と包括的な成長、世界的景気後退の社会的影響、中所得国における包括的な成長の社会的側面、労働市場など多岐にわたる分野での著作があり、貧困および社会的影響の事前評価ツールを開発しています。同氏はADBの民間セクター部門および地域・持続可能な開発部門が共同で実施している、同行におけるインクルーシブ・ビジネス・イニシアティブの発起人です。このイニシアティブはアジア10カ国におけるインクルーシブ・ビジネス市場の規模を分析し、インクルーシブ・ビジネスのインパクト評価ツールの開発、およびインクルーシブ・ビジネス分野における投資ファンド設立とパートナーシップの構築に取り組んでいます。アジア開発銀行に勤務する以前、同氏は1980年代のインドでのNGO活動をはじめとして、1991年から1995年まではドイツ国際協力公社（GIZ）に、2003年から2006年まではドイツ復興金融公庫（KfW）にそれぞれ勤務してきました。

MICHAEL CHU

ハーバード・ビジネス・スクール社会
的企業イニシアティブ上級講師



Michael Chu氏は2003年7月にハーバード・ビジネス・スクール、ゼネラル・マネジメント・グループの社会的企業イニシアティブにおける上級講師として着任。同氏はまた、2007年にラテンアメリカ諸国の低所得層を対象に事業を展開する民間企業への投資に特化したIGNIA基金をメキシコのモントレイに共同で設立し、そのマネージング・ディレクターも務めています。また、プエノスアイレスを拠点とするプライベート・エクイティ企業であるPegasus Capitalの設立パートナーとして、同社のシニア・アドバイザーも兼任しています。Pegasus社設立以前は、マイクロファイナンスに特化した非営利法人であるACCION Internationalの社長兼CEOを務め、高水準の収益が期待できる金融の新しい分野として、低所得層向け金融サービスの開発に尽力しました。同氏は大手国際投資会社Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) に在籍中はプライベート・エクイティ分野に積極的に関わってきたほか、複数の大手多国籍企業で経営陣の一員として活躍してきました。

SUSANNE DORASIL

ドイツ連邦経済協力開発省（BMZ）
経済政策／金融セクター部長；
G20 Development Pillar on Private
Investment and Job Creation (PIJC)
共同ファシリテーター



Susanne Dorasil氏はBMZの経済政策／金融セクター部長として、持続可能な経済開発（経済政策、金融および民間セクター開発）、開発のための企業の社会的責任と革新的ビジネスモデル、および開発のためのICTを担当しています。同氏は現在、G20 Development Pillar on Private Investment and Job Creation (PIJC) 共同ファシリテーターをドイツ代表として務めると共に、SME Finance of the Global Partnership for Financial Inclusionの分科委員会のドイツ代表共同委員長を兼任しています。同氏は以前、世界銀行グループの中央アフリカ・西アフリカII・マダガスカル地域局の副局長、およびドイツ理事のシニア・アドバイザーを務め（対象分野：国際開発協会（IDA）の持続可能な開発、貸出証券、コーポレート・ガバナンス、セーフガードとパフォーマンスの規格、グッド・ガバナンス、脆弱な国家）、またBMZでは事務次官の私設秘書官、法務局のDeputy Headを歴任してきました。同氏はベルリン自由大学で法律を専攻し、ロンドンのキングス・カレッジで法学修士号を取得、ベルリンで司法試験に合格しています。

BERNARD GIRAUD

ダノンLivelihoods Fund and
Livelihoods Venture共同設立者・
社長



Bernard Giraud氏はLivelihoods Fund (ダノンとクレディ・アグリコル、国際エネルギー・マネジメント企業Schneider Electricおよび気候変動に取り組む投資・アドバイザリー機関のCDC Climatなどが共同で設立した投資信託会社)の共同設立者でその一事業分野であるLivelihoods Ventureの社長を兼任しています。最近まで、同氏はダノンでSustainability and Shared Value Creation副社長として、同社の意欲的な二酸化炭素排出量削減とオフセット戦略の策定で中心的な役割を担っていました。2008年に同氏は国際自然保護連合(IUCN)やラムサール条約と共同でダノン自然基金を設立し、アフリカおよびアジア地域で大規模なマングローブ林の再生とアグロフォレストリープロジェクトを開始しています。同氏はほかにも、経済的・社会的価値創出を組み合わせ、社会事業基金ダノン・コミュニティーズ(8,000万ユーロ)や持続可能な農業のためのダノングループ・エコシステム基金(1億ユーロ)をはじめとする基金の設立に携わってきました。1998年にダノン社に入社する以前は、フランスの政府機関である対仏投資庁の北米事務所(DATAR)の事務所長を務めたほか、米国に拠点を置くJohnson WorldwideのMarine DivisionでDirector for International Activities、フランス西部および南部でRegional Development Agenciesのゼネラル・ディレクター、そしてCorporate Responsibility Europeの理事と取締役を歴任しています。

LUIZ ROS

米州開発銀行Opportunities for
the Majorityマネージャー



Luiz Ros氏は2008年1月、米州開発銀行の民間セクター開発担当副総裁が統括するOpportunities for the Majority (OM) Sector Officeのマネージャーに任命されました。同氏のもとで、このOMイニシアティブはラテンアメリカおよびカリブ海地域の18カ国において、総額2億米ドルに相当する34事業のポートフォリオを構築してきました。米州開発銀行に入行する以前、同氏は世界資源研究所(WRI)でMarkets and Sustainable Enterpriseを担当するグローバル・マネージャーを、またブラジルのサンパウロを拠点に小規模ながらも持続可能な企業を支援するVC III Stratus Investment Fundで戦略委員会の委員も務めています。

VÍCTOR MANUEL RIVERA SANDOVAL

メキシコ経済省Head of the General
Office of Business Information
Management, Under Ministry for
Small and Medium Enterprises ;
2012年6月開催のG20首脳会議ホ
スト国およびG20議長国メキシコ
の代表



Víctor Manuel Rivera Sandoval氏はメキシコのUniversidad de las Americas-Puebla出身のエコノミストであり、スペインのAutonomous University of BarcelonaにてStrategic and Innovation Managementの修士号を取得しています。1993年にメキシコ経済省に入省して以来、同氏は中小企業向けの政策立案と革新・生産性・競争力育成のためのプログラム開発に従事してきました。公共セクターでのキャリアの中で、同氏はメキシコ連邦政府のUnder Ministry in the Directing Committees for SMEs(科学技術、教育、金融、農業、観光、社会開発、林業、ビジネス・インキュベーター、中小企業支援基金)を代表し、州政府機関や民間セクター、学術界、国際機関とも密接な関係を構築してきました。同氏は現在、OECD中小企業・起業作業部会(WPSMEE)、OECD国際商取引における贈賄に関する作業部会、国際協力機構(JICA)およびメソアメリカ統合開発関連プロジェクト(MIDP)においてメキシコを代表しています。

YASUYUKI SUGIURA

米国三菱商事会社社長兼CEO



Yasuyuki Sugiura氏はCorporate Strategy and Research DepartmentおよびRegional Strategy and Coordination Departmentでのゼネラル・マネージャーを含め、三菱商事および米国三菱商事会社(MIC)で長きにわたりキャリアを築いてきました。また同氏は2006年から2008年にかけて、MICニューヨーク支社で最高財務責任者とCorporate Divisionのシニア・バイス・プレジデントを兼任。2008年にCorporate Communications Departmentのゼネラル・マネージャーとして東京本社に異動後、メディア対応とともに三菱グループ企業500社を対象に4万部発行される社内報であるRYOWAの編集業務に従事しました。その後、同氏は2009年に三菱商事のシニア・バイス・プレジデントに就任しています。同氏は2011年に米国三菱商事会社の取締役兼最高執行責任者として米国に戻り、2012年4月には米国三菱商事会社の社長兼CEOに就任しています。同氏は1978年に東京大学経済学部を、1988年には新潟の国際大学をそれぞれ卒業しています。

TIM TURNER

アフリカ開発銀行、民間セクター・
マイクロファイナンス局ディレクター



カナダ国籍を持つTim Turner氏はアフリカ開発銀行(AfDB)、民間セクター・マイクロファイナンス局のディレクターを務めています。AfDB初のHead of Risk Managementとして1996年に同行に加わる以前、同氏は米投資銀行のSmith Barneyのロンドンおよびニューヨーク支社に勤務していました。同氏はトロント大学の工学の学士を持つほか、スイスのIMDで経営学修士号(MBA)を取得しています。

BHARAT WAKHLU

タタ・グループプレジデント・ディレクター



ニューデリー在住のBharat Wakhlu氏はタタ・グループのレジデント・ディレクターを務めています。現在の職務に就任するまで、同氏はタタ・グループの米州業務を統括するニューヨークのTata Incorporatedで社長を務めていました。タタ・グループ傘下にある多様な企業での同氏の勤続年数は28年に及び、その間、同氏は主に株主のための価値創出に注力してきました。また、同氏は持続可能なビジネス、貧困の削減、また人権における企業の役割について積極的に取り組んできました。同氏の著作として『Total Quality — Excellence through Organization-wide Transformation』があり、また『Restoring Values — Keys to Integrity, Ethical Behaviour and Good Governance』を共同編集したほか、2010年にはPenguin (インド) から初めての小説、『Close Call in Kashmir』を出版しています。同氏はタタ・グループのSteering Committees for Innovation and for Climate Changeのメンバーで、Indian Institute of Corporate Affairsと米国品質協会 (ASQ-USA) のボードのほか、英Global Sustainability Councilおよび米Fordham大学のアドバイザーボードも務めています。

謝辞

本著作『G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス～受賞企業のプロフィール～』は、本書内で紹介されている企業29社の協力がなければ出版には至りませんでした。執筆チームはこの場を借りて、自社のビジネス・モデルを掲載することを承諾し、また拡大を続けるインクルーシブ・ビジネスの分野でリーダーシップを発揮する各社に感謝の意を表します。

IFCの執筆チームはAlexis Geaneotes、Sabine Hertveldt、Eriko Ishikawa、Toshi Masuokaで構成され、Dalberg Global Development AdvisorsおよびSunjay Dixitから意見提供を受けています。本文の多くは、掲載企業29社がG20チャレンジに応募した際に記載した情報を編集したものです。

また、執筆チームは時間と労力を費やしてG20チャレンジの受賞企業15社の選出にあたった12名の審査員各位、ならびにメキシコのロス・カボスで開催されたG20首脳会議の場で、受賞企業の表彰を行ったG20メキシコ政府代表に感謝の意を表します。また、「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の開催を実現する上で、牽引役となったG20 Development Pillar on Private Investment and Job Creation (PIJC) の2名の共同部会長、ドイツ連邦経済協力開発省 (BMZ) のSusanne Dorasil氏と世界銀行サウジアラビア理事代理のIbrahim M. I. Alturki氏に特別な謝意を表します。また、Alexandra Oppermann氏 (GIZ：ドイツ国際協力公社) とNicole Maldonado氏 (BMZ) によるプロジェクト全体を通しての支援にも同様に感謝します。

翻訳：Rena Hinoshita, Tomohiro Nagasaki, Junko Tashiro

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、本著作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

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

International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
www.ifc.org