

インクルーシブ・ビジネスの 先駆者たち



IFC について

世界銀行グループに属する 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国際機関です。IFC は投資資金の調達のほか、国際金融市場に資本を集め、事業や政府へのアドバイザー・サービスを提供することで、開発途上国の持続可能な成長を支援しています。2012 会計年度には、IFC の投融資は 200 億ドルを超え、過去最高水準となりました。IFC は民間セクターの力を生かして雇用を創出し、革新をもたらすと同時に、世界における喫緊の開発課題に取り組んでいます。詳しくは IFC ウェブサイト (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。過去 8 年間にわたり、IFC は年間投融資額全体の 7 ～ 10% を占める 70 億ドル以上をインクルーシブ・ビジネスモデルに投じてきました。インクルーシブ・ビジネスを展開するクライアント企業は 80 カ国以上に及び、その数は 300 社を超えています。そして、こうしたクライアント企業との連携は、2 億 5,000 万を超える人々に影響を与えています。詳細については当グループウェブサイト (www.ifc.org/inclusivebusiness) をご覧ください。

謝辞

本レポートは、IFC のクライアント企業による先駆的な取り組みがなければ形を成しませんでした。IFC はここに、本レポートのインタビューにご協力いただいた各社のリーダーである、Afnan Ahsan、Deji Akinyanju、Sanjay Bhatnagar、Carlos Cavelier、Gonzalo Correa、Mitchell Elegbe、Teddy Esteve、Mike Fitzgerald、Sergio Leal、Juscelino Martins、Francisco Mere、Luis Orvananos、Gyanesh Pandey、および Paresh Rajde に格別の感謝を申し上げます。

本レポートは Eriko Ishikawa、Christine Ribeiro によって執筆され、Christian Gomez、Sabine Hertveldt、Sabine Prinz、Marcus Watson、Toshiya Masuoka から意見提供を受けています。編集長は Richard Sine が務め、Beth Jenkins が補佐しました。翻訳は Rena Hinoshita、デザインは Corporate Visions 社が担当しています。

IFC の本出版物は、右のドナー・パートナーの協力により作成されました。



表紙写真

左：タイ (Sabine Prinz)、右：ガーナ (Arne Hoel／世界銀行)

権利と許諾

© International Finance Corporation [2012] All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC 20433

ウェブサイト：www.ifc.org

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。本出版物の一部またはすべてを許可を得ずに複製および／または伝播すると適用法違反となる場合があります。IFC は本出版物の配布を推奨しており、通常は本出版物の一部に対する複製許可を迅速に認めます。また、教育および非商業的目的のために複製が行われる場合は、IFC が合理的に要求することのあるかかる属性および通知を条件として無償で複製を許諾します。

IFC は、本出版物に含まれる内容の正確性、信頼性もしくは完全性、ならびに本出版物に記される結論もしくは判断について保証しません。また、あらゆる内容における誤記脱漏（誤植および技術的誤りを含む）およびその信頼性に対しても一切の責任または義務を負いません。本出版物の地図に記載される境界、色、名称およびその他の情報は、領土の法的地位に関する世界銀行の判断、またはかかる境界に関する是認または受諾を示唆しません。本出版物に記載された所見、解釈および結論は、世界銀行の理事会または理事会が代表する政府の意見を反映しているとは限りません。

本出版物の内容は、一般情報のみを目的としたものであり、法律、証券、もしくは投資に関する助言、投資の適切性に関する意見、またはいかなる種類の勧誘も意図していません。IFC ならびにその関連組織は、特定の企業および関係者（本編に掲載される者を含む）に対して投融資を行い、助言もしくはサービスを提供し、またはその他金銭的利益関係を持つ場合があります。

著作権および使用許諾（副次的権利を含む）に関するそのほかすべての問い合わせは、IFC のコーポレート・リレーションズ部（2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, DC 20433）にご連絡ください。

IFC（国際金融公社）は、加盟国の協定により設立された国際機関であり、世界銀行グループの一員です。すべての名称、ロゴおよび商標は IFC の財産であり、かかる素材は、いかなる目的においても IFC の書面による明白な同意なしに使用できません。また、「国際金融公社」および「IFC」は IFC の登録商標であり、国際法により保護されています。

インクルーシブ・ ビジネスの 先駆者たち

執筆者：

Eriko Ishikawa、
Christine Ribeiro

意見提供：

Christian Gomez、
Sabine Hertveldt、
Sabine Prinz、
Marcus Watson、
Toshiya Masuoka



リーダーの視点

貧困撲滅を目指す上で、包括的（インクルーシブ）な経済成長は欠くことができません。雇用を創出し、商品やサービスへのアクセスを改善することで、経済ピラミッドの頂点にいる人たちだけでなく、すべての人に生活水準向上の機会が与えられます。

世界銀行グループの一員である IFC は、インクルーシブ・ビジネスモデルの発展および拡大において主導的な役割を果たしています。IFC は投融資と助言を通じて民間企業を支援し、これらの企業が財務面で持続可能かつ規模の拡大が可能な方法で貧困層にサービスを提供できるよう力を添えます。このインクルーシブ・ビジネスモデルでは、貧困層をさまざまな形でパートナーとして完全に取り込んでおり、経済ピラミッドの下層部に新たな機会を提供するだけでなく、革新的なビジネスがいかに新たな市場を開拓できるかも示しています。

IFC は過去 8 年間にわたり、年間投融資額全体の 7 ～ 10% を占める 70 億ドル以上をインクルーシブ・ビジネスモデルに投じてきました。インクルーシブ・ビジネスを展開する IFC のクライアント企業は 80 カ国以上に及び、その数は 300 社を超えます。そして IFC は、こうしたクライアント企業との連携を通じて 2 億 5,000 万を超える人々に影響を与えています。

世界では 40 億もの人がいまだに基本的な商品やサービスを利用できず、定職に就くこともままなりません。こうした状況下で、低所得の生産者や消費者をサプライチェーンに組み込む企業は真のパイオニアであり、将来の繁栄に向けた道を切り開く存在です。そして、こうした企業を支援する IFC の活動はきわめて重要な役割を担っています。

インクルーシブ・ビジネスモデルをさらに発展させることは、世界銀行グループ、IFC の民間セクターのクライアント企業、そして私自身の優先課題です。私たちが協力することで、インクルーシブな成長が達成され、貧困撲滅という使命を果たすことが可能になると、私は確信しています。

Jin-Yong Cai
IFC 長官



リーダーの視点

優秀なリーダーは、世界が現実をどう捉えるべきかについて自らのビジョンを分かりやすく伝えます。増え続ける IFC のクライアント企業はまさにこれを実践し、経済ピラミッドの下層部の人々を自らのバリューチェーンに組み込むための革新的かつ優れたビジネスモデルを発展・拡大しています。

本レポートでは、こうした企業のリーダーを特集しています。インタビューを元に、本編ではビジネスのパイオニアとしての彼らの歩み、課題、成果を紹介し、彼らの助言や発想の原点を伝えています。

近年、IFC は 300 社を超えるクライアント企業のインクルーシブ・ビジネスモデルの分析を行ってきました。昨年は、その中で最も頻繁に採用されているモデルを特集したレポートを出版し、彼らの共通の課題と成果を報告すると共に、40 件近いケース・スタディも発表しました。IFC は、このように知識を共有することで、開発途上国で事業を展開するインクルーシブ・ビジネスのリーダーたちの一助となることを願っています。

また、本レポートへの掲載にあたり、インタビューにご協力いただいた皆様に感謝いたします。彼らは次世代を担うインクルーシブ・ビジネスの起業家たちの刺激となるでしょう。そして、これからも私たちが世界中の貧困層に機会を創出するためにすべきことはまだまだたくさんあります。

Nena Stoilkovic

IFC ビジネス・アドバイザリー・サービス担当副総裁

目次

IFC の最初の起業家から得た教訓.....	1
はじめに：次世代のリーダーたちへ.....	2
インクルーシブ・ビジネスの先駆者たち	
創業者	
Deji Akinyanju、Food Concepts Plc CEO	4
Mitchell Elegbe、Interswitch Ltd.	6
Mike Fitzgerald、Altobridge Systems.....	8
Sergio Leal、VINTE Viviendas Integrales, S.A. de C.V.	10
Luis Orvañanos、Corporación Geo.....	12
Gyanesh Pandey、Husk Power Systems.....	14
Pareesh Rajde、Suvidhaa Infoserve Pvt. Ltd.	16
改革者	
Afnan Ahsan、Engro Foods.....	18
Sanjay Bhatnagar、WaterHealth International	20
Carlos Cavelier、Alquería S.A.....	22
Gonzalo Correa、Moderna Alimentos S.A.....	24
Teddy Esteve、Ecom Coffee	26
Juscelino Martins、Tribanco	28
Francisco Mere、Agrofinanzas S.A.	30
先駆者に学ぶこと	32
各界からのコメント	33

IFC の最初の起業家から 得た教訓

Robert L. Garner は、General Foods Corporation の資金調達部門を率い、同社の最高財務責任者 (CFO) を務めていたときに、世界銀行総裁 John McCloy により副総裁として迎えられます。そして、Garner は世界銀行に勤めて 2 年が経ったころ、政府への融資のみでは十分な成果が引き出せないと悟ります。その後、彼は開発途上国で民間投融資を行う新しい機関の必要性を 1949 年まで訴え続け、これが後の IFC となります。

「十分な発展を遂げていない国では、優良な民間産業を確立することが最も有望で将来につながる道筋だと確信していました」と Garner は 1950 年に語っています。こうしたアイデアはその当時、かなり斬新なものでした。世界銀行は依然として、第二次世界大戦後の国家の安定やヨーロッパや日本における再建事業で手一杯だったことに加え、世界銀行の株主は各国政府です。そのため、世界銀行の融資はすべて政府を対象とし、ほとんど例外なく公共セクターが開発事業の責任を担っていました。

1950 年代前半に開発途上国へ投資を行う人など、ほとんど皆無でした。そのため、こうした国々では、起業家が利用できる資金源は国内外を問わずごくわずかでした。しかし、Garner と世界銀行で彼を支援してきた人たちは、IFC がビジネスとして成立する事業を見出して承認し、商業リスクをすべて引き受ける少数株主として参加すれば、ほかの投資家を呼び込むことができるとの確信がありました。民間企業の活動を増やすことで、少数の富裕層だけでなく最貧国の誰もが恩恵を受けるような「成長経済」づくりを支える、これが Garner のビジョンです。

可能性は未知数でしたが、Garner はこのアイデアに対して揺るぎない信念を持っていました。彼は世界中に足を運んでこのアイデアを伝え、現在まで続く原動力を生み出しました。「貧困から脱出し、生活の向上を図る機会を創出する」という現在の IFC のビジョンは当時まだ明文化されていませんでしたが、彼と彼のチームはこのビジョンを当初から実践していたのです。

1956 年 11 月 15 日に開催された IFC 理事会の設立総会において、Garner は民間企業の力に対する自らの熱い信念を次のように述べています。



Robert L. Garner
IFC 設立者

“

人々の生活の質を改善し、人生の価値を高めるための最も大きな原動力は、個人の率先した取り組みから生まれると私は確信しています。各人が自らの能力を最大限に発揮することで、自分自身と家族のために創造し、生産し、成果を上げる機会が得られます。そしてこれは、競争を原動力とする民間企業の本質であり、20 世紀社会の仕組みです。この仕組みは、最も賢明で成功を収めた企業によって発展してきました。また、この仕組みの中では、個人の業績に従って報酬が与えられることが約束されています。そしてその根底にあるのは、顧客を最大限に満足させ、従業員の意欲を正当な方法で高め、企業自身があらゆる面で地域のよき市民となることで、その所有者や経営者が最大の利益を得られるという考え方です。有益かつ価値ある商品とサービスを提供することによって収益を獲得する。この最も当たり前で本質的な意欲によって、この仕組みは機能しています。そのため、私はこう考えます。最上のサービスと最大の収益は、技能と効率性が正当な見返りを受ける競争的なシステムから同時に生まれると。

”

はじめに：次世代のリーダーたちへ

“You must be the change you wish to see in the world.”

「見たいと思う世界の変化に、あなた自身がなりなさい」

マハトマ・ガンジー

IFC は、経済ピラミッドの下層部（BOP 層）に属する 40 億の人たちが、自分自身と子どもたちのために望むような生活確立しようとする中で、必要となる商品、サービス、経済的機会にアクセスできる世界を理想とします。私たちの誰もが、安全な水、質の高い食品、低コストの住宅、信頼できるエネルギー供給、整備された道路、効率的な通信手段、総合的な金融サービスを必要としています。BOP 層の人たちも例外ではありません。最も困窮している人たちは、人道支援を必要としており、こうした支援を受けるべきです。一方で、働きながらも貧困に苦しむ人たちは、その購買力を総合すると大きな力となります。こうした貧困層は市場セグメントとして重視されてこなかったものの、次第に発言力を増しています。

クリエイティブなビジネスリーダーたちは、この市場セグメントを取り込むことで変革をもたらすことに成功しています。こうしたリーダーたちは、BOP 層に属する人々を、価値に対する意識が高い消費者であり、興味深い新たな供給元であり、流通・小売の戦略的パートナーでもあると考えています。そして、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を通じて商品やサービス、経済的な機会を提供する方法を見出すことにより、BOP 層が自身のニーズを満たせるよう力を添えています。私たちはこうした事業モデルを「インクルーシブ・ビジネスモデル」と呼んでいます。

インクルーシブ・ビジネスモデルの発展には長い道のりが待ち構えています。これにはイノベーション、投資、学ぶ力、従来とは違った取り組みをしようという意欲が必要です。ここでは「変革」が重要となり、多くの場合、自分自身が変わることがその出発点となります。

機会を捉える

1956 年、IFC の初代長官である Robert L. Garner は、起業家精神を「機会を見出し、それを捉えるために必要な資源を動員する想像力を絶妙な形で組み合わせたもの」と言い表しました。本編で紹介するリーダーたちは、それぞれがこうした起業家精神を持ち合わせ、BOP 層の人々とビジネスを行う機会を捉えました。

インクルーシブ・ビジネスモデルを実践する多くの企業には、強力なリーダーシップという共通した要素があります。明確なビジョンとトップの指導力がなければ、新しい世界を切り開くことは困難です。本編では、インクルーシブ・ビジネスリーダー 14 名の歩みを紹介し、各人の原点、課題、そして成功を描き出します。

こうしたリーダーたちがインクルーシブ・ビジネスに至るまで歩んだ道はそれぞれ異なりますが、熱意とそれを追求する不屈の努力は全員に共通しています。

自ら会社を興した起業家らは、市場のニーズを認識し、それを満たす事業の立ち上げを手掛け、インクルーシブ・ビジネスモデルを当初から取り入れてきました。本レポートでは、こうした創業者である Deji Akinyanju、Mitchell Elegbe、Mike Fitzgerald、Sergio Leal、Luis Orvananos、Gyanesh Pandey、Paresh Rajde の 7 人を取り上げています。

このほか、家族の一員として同族企業に内から成長をもたらした人たちが、またはそのビジョンと技能が認められて経営者として招かれた人たちを紹介しています。本レポートでは、Afnan Ahsan、Sanjay Bhatnagar、Carlos Cavalier、Gonzalo Correa、Teddy Esteve、Juscelino Martins、Francisco Mere の 7 人を「改革者」と呼びます。そのうち Juscelino Martins や Teddy Esteve は、別会社を立ち上げることで、バリューチェーン全体で見られる BOP 層向けの資金調達源不足といった課題を解決しています。

環境に恵まれ、期待を寄せられている人たちへ

本編で紹介したリーダーの多くは、「ほかの多くの人たちとは違う道」を歩んで成功を手に入れました。こうしたリーダーの中には、開発途上国に生まれたものの、母国を離れて先進国の著名な学校や企業で教育を受け、専門家としての経験を積むことができた人がいます。彼らにとっては、先進国に留まり快適な環境で満足のいくキャリアを歩むことも簡単だったでしょう。しかし彼らは学んだことを現地で応用しようと、母国に戻りました。

また、家業を継いだ人もいます。彼らは家族の成功に頼って楽な生活を送ることを選ぶこともできたでしょう。しかし彼らは、たゆみなく会社を前進させ、その過程で自国と BOP 層の人々を発展させてきました。

技能の低い労働者、官僚主義、基本的なサービスの欠如といった、ほかの人なら臆してしまうような課題は、こうしたリーダーたちの意欲をかき立てます。彼らは、開発途上国が直面する課題を機会と捉え、クリエイティブかつ持続可能なビジネスモデルを用いることでこれに対処できると考えました。Deji Akinyanju は「自分が社会にこれほどの影響を与えられるのはここしかありません」と語っています。

こうしたリーダーたちは環境に恵まれてきましたが、与えられた以上の恩恵を還元しています。

こうしたリーダーは皆、創業者であるか「改革者」であるかを問わず、社会が抱える問題にクリエイティブな考え方で向き合うことができる人たちです。彼らは、ほかの人が単に課題を認識するに留まる場面で、ビジネスの機会を見出しました。そして、事業活動計画と社会的活動計画を融合した新しいビジネスモデルを意欲的に構想しました。その結果、彼らは私たちに以下のことを示しています。

・短期での収益と長期的な目標を両立させる

本レポートで紹介するリーダー全員が、財務面での持続可能性がきわめて重要であることを認識しています。実際に彼らは、BOP 層とのビジネスは、長期的には大きな利益につながると見込んでいました。しかし、収益をもたらすインクルーシブ・ビジネスモデルは育成に時間がかかり、また、先行投資が必要となるのが一般的です。そのため Agrofinanzas の Francisco Mere は「事業が財務的に持続可能でなければ、長い目で見たときに元も子もなくなります」と語ります。

・地域に密着することがインクルーシブ・ビジネスモデルの発展を促す

こうしたリーダーたちは、彼らの顧客またはビジネス・パートナーである低所得層の人々の現地における実情を熟知することの重要性を認識しています。彼らの会社のほとんどは、こうした顧客やビジネス・パートナーが暮らす国に拠点を置くことで、現地の人々の社会的立場やニーズ、能力を細かなところまで理解してきました。拠点を国外に置く会社も、事業を展開する国で高いプレゼンスを示しています。Moderna の Gonzalo Correa は次のように語っています。「エクアドルでは、50% 以上の人たちが貧困ライン以下の生活を送っています。そのため、すべての企業が社会を良くするために何かを変える役割を担います。そうすることで、中期的に見たとき、より優良な消費者を生み出すことにつながります。」

・チームはリーダーと同じくらい重要である

リーダーであることは単に全体を統轄することではなく、チームの全員が可能性を最大限に発揮できるようにすることです。本編で紹介する多くのリーダーが、謙虚な姿勢を保つことの重要性を強調し、会社の成功において中心的な役割を果たすのはチームであると認識していました。たとえば、Interswitch の Mitchell Elegbe は、「多くの企業が『個人事業症候群』に陥って失敗している」と感じています。Interswitch をはじめとし、ほかのクライアント企業も「チームの誰もがやりたいと強く思ったことを実行に移せる環境」を作り出すことで、イノベーションを促進し成功を得ました。

・良好な関係が成功の鍵となる

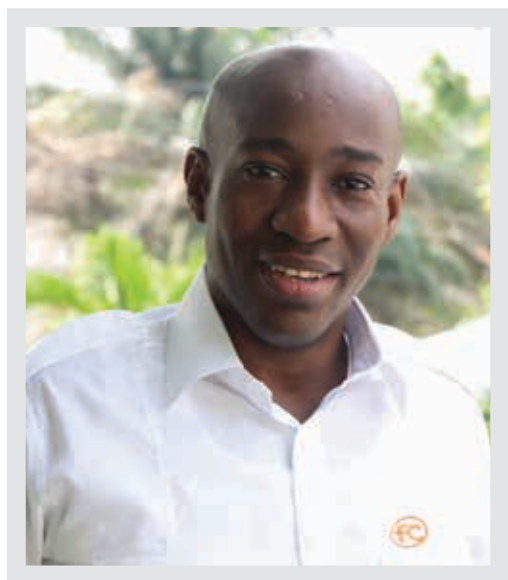
インクルーシブ・ビジネスモデルは、さまざまなパートナーとの良好な関係に大きく依存しています。こうしたパートナーの多くは、従来とは異なり、遠隔地を拠点としていたり、非公式セクターで活動していたりします。そして、そのビジネス関係は長い年月をかけて築かれた信頼を土台としています。Tribanco の Juscelino Martins は「知識と情報に投資するだけでなく、人々と良好な関係を築くことにも投資しなければ」と語っています。

・常に楽観的であることが成長には不可欠

これまで大きな困難に直面してきたにも関わらず、すべてのリーダーが将来に対して楽観的な見通しを持っていました。「もちろん批判には耳を傾ける必要がありますが、それを上回る楽観主義でなくては。そうでなければ、自分の信念を追求することなど無理な話です」と Husk Power の Gyanesh Pandey は言います。

BOP 層と活動する企業は、多くの場合、特別な課題を乗り越える必要があります。彼らは、新しい市場とその市場行動を理解し、馴染みのないリスクを査定し、新たな事業プロセスとシステムを開発しなければなりません。また、インクルーシブ・ビジネスモデルはリスクが高いという一部の投資家の認識にも対処しなければなりません。そのため、本編で紹介されている多くのリーダーが、ビジネスの初期段階からの先行支援者たちが彼らの成功には不可欠であったと述べています。

IFC は、こうしたパイオニアの一員であることを誇りに思い、企業の成長と BOP 層の人々に与える影響の双方を拡大する上で必要となる投融資と技術支援を行っています。IFC は、民間セクターの取り組みを通じて開発を促進する方法を見出せるよう、今後もこの新しい潮流の先頭に立つて尽力していきます。



Deji Akinyanju
Food Concepts Plc
CEO

“
母国に戻って何かを変えるのだ、
という強い思いがありました。
自分が社会にこれほどの
影響を与えられるのは
ここしかありません。

”

母国ナイジェリアの 発展に尽くす

ナイジェリアでは国民の 70% が農業に従事しているにもかかわらず、国内で消費される食糧の 90% は輸入に頼っています。これは深刻な問題ですが、Deji Akinyanju のような起業家にとっては大きな機会でもあります。

ナイジェリアで生まれ育った Deji は、英国の大学で学び、世界的な経営コンサルティング企業であるアクセンチュアに就職しました。数年後、アフリカに戻る機会を得た Deji は南アフリカに移住し、ブルンジとルワンダで使用される、国際連合のサバイバルキット用食品を供給する貿易会社を立ち上げます。そして、食糧供給や生活の質の改善に貢献できる食品業界への関心を高めていた Deji は、南アフリカとジンバブエの食品会社が国際的な企業と肩を並べるまでのブランドを地元で築き上げたことに感銘を受けました。幅広い食品を取り扱うジンバブエの Inneskor はその一例です。1 店舗から事業を始め、現在では従業員 3,000 人を超える規模にまで成長し、アフリカで食品・レストランの地元ブランドを育て上げた同社は、Deji にとって良い手本となりました。

Deji は、民主化に伴い 2000 年に帰国したナイジェリア人の 1 人です。国内で十分な食糧を確保できないナイジェリアの現状を知った Deji は、国内で会社を設立し、地元の労働力と小企業が持つ計り知れない可能性を生かす絶好の機会だと考えました。しかし、多くの起業家と同じように、彼も初めは失敗を経験します。友人と家族から開業資金 200 万ドルを集めた Deji は、2001 年にチキンとピザの販売店を開業しましたが、南アフリカの企業から販売権を得たこのブランドは、西アフリカの人々の好みに合うものではありませんでした。同様の手法を取ったパンのフランチャイズ事業の展開も失敗に終わりました。

こうして、従来通りの小売手法が失敗した後、ナイジェリアで市場に商品を提供し、規模の経済を確立するには、小規模な販売網が不可欠であると分かるまで、それほど時間は要しませんでした。たとえば同国のパン市場では、商品は人々の広範なネットワークを通じて販売されており、その販売網はすでに経済ピラミッドの下層部にまで達していました。「私たちのようなパン業者が販売する量は、1 日に国内で消費されるパンの約 20% にしか過ぎません。残りの 80% の市場に当社の商品を食い込ませるには、各地域の小規模なベーカリーや日用食品販売店からなるネットワークを取り込む必要がありました」と Deji は言います。

そこで現在、Food Concepts の Butterfield Bakery ブランドでは、「コンテナ・ベーキング」と呼ぶコンセプトを展開しています。同コンセプトは、製パン機器一式を生産量の限られた（主に女性の）パン職人に販売し、彼女たちが必要とするパンの材料一式に加え、トレーニングおよび販売支援も提供するというものです。「私たちはパン市場のこのセグメントで起業家を育成し、当社ブランドの商品がより多く市場に出回るように取り組んでいます。その結果、市場における当社の優位性は高まっています」と Deji は言います。

FOOD CONCEPTS PLC

ナイジェリアを拠点とする Food Concepts は、西アフリカでファストフード・レストランと製パン事業を展開する大手企業です。同社の主要事業であるチキン料理のレストラン「Chicken Republic」は 2004 年に開業し、現在、ナイジェリアとガーナで 65 店舗を展開しています。また、垂直統合戦略をさらに進めるため、同グループは Butterfield Bakery Nigeria（9 カ所のパン工場を含む）と Free Range Farms（最新技術を導入した養鶏・加工場）も運営しています。Food Concepts は小規模なサプライヤーおよび販売業者と緊密に連携し、原材料やトレーニングも提供することで、彼らの生活の質の改善につなげています。同社は新たに Pizza Republic と Reeds（タイ料理の高級創作レストラン）の運営にも乗り出しています。



2003 年に開業した Butterfield Bakery は、現在ではナイジェリア最大の製パン業者となりました。ほかにも Food Concepts は 2004 年に Chicken Republic というファストフード・レストランを立ち上げます。このレストランは現在、ナイジェリアとガーナで 65 店舗をチェーン展開し、今後 300 店まで拡大する予定です。Chicken Republic は、飼料と質の高いひな鳥を小規模農家に供給し、その農家は生育した鶏を同レストランに出荷するという緊密なパートナーシップを築いています。

非常に数の多い小規模なパートナーとの事業を成功させるには、できる限りシンプルで実践的な手順の開発が必要であると Deji は考えています。複雑すぎたり技術的に高度だったりする手順は、幅広いパートナーによって構成されるネットワーク全体で展開することが難しくなります。経済ピラミッドの下層部で規模の経済と持続可能性を実現するには、簡素化した生産・加工技術の方が適しています。

Food Concepts の製パンとファストフードのビジネスに従事する従業員は、現在 1,400 人を超えています。また、2001 年の創業以来トレーニングを受けた人は 7,500 人を超え、その多くが経済ピラミッド下層部に属しています。IFC は、レストラン・チェーンと製パン事業のさらなる拡大に向けて投資を予定しており、ラゴス南部に 250 ヘクタールの養鶏所を建設する事業も支援します。この Free Range Farms では、放し飼

いで生育した鶏を年間 1,050 万羽加工し、2014 年までに 250 人を雇用する見込みです。ナイジェリアでは農業セクターが十分に発展しておらず、鶏肉に対する輸入統制が厳しいため、現在も需要が供給を上回っています。そして Deji は、経済発展に伴い同国の鶏肉需要はさらに増加すると予想しています。

西アフリカの起業家には、急速に発展する市場で先駆者となる機会がある、と Deji は言います。「母国に戻って何かを変えるのだ、という強い思いがありました。自分が社会にこれほどの影響を与えられるのはここしかありません」と彼は言います。

もちろん Deji はナイジェリアで事業を展開する際の課題、たとえばインフラ不足や行政上の問題も認識しています。しかし同時に、彼はポジティブな面に目を向けています。「ナイジェリアは、多くの人口と資源、広大な耕作地、大量の未就労労働力を抱えています。これを活かさない手はありません。」アフリカで事業を始めようとしている帰国者やそのほかの起業家に対して何かアドバイスは、と Deji に尋ねると次のようなシンプルな答えが返ってきました。「できるだけ早く現地に来て起業することですね。事業を成功させるまでの試行錯誤には時間がかかります。その一方で、今ここには大きなチャンスがありますから。」



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投融资：
株式投資 1,300 万ドル、融資 700 万ドル



Mitchell Elegbe
Interswitch Ltd.
マネージング・ディレクター／CEO

“
チームの誰もがやりたいと
強く思ったことを実行に移せる
環境を作っておくのです。”

テクノロジーの利便性を BOP 層の手に

通信会社 Telnet に勤務する若いエンジニア、Mitchell Elegbe は、新しいアイデアをまとめ上げる役割を任されていました。彼の仕事は、アイデアを 1 年間かけて育成し、事業として展開するため次の担当者に引き渡すことでした。

そんな彼が一度、アイデアが枯渇してしまわないか心配だと上司に打ち明けたことがあります。その際、上司から「人のアイデアというのは尽きることがない。アイデアを得ることは過程であり、姿勢であり、文化なのだから」と言われ、気が楽になったと Mitchell は振り返ります。

「ナイジェリアの支払いシステムの近代化」はその当時の Mitchell のアイデアの 1 つです。Interswitch の起業につながったこのアイデアは、さまざまな経済的背景を持つナイジェリア人の生活を便利にし、国内の革新と能力開発に一役買うような「過程、姿勢、文化」を育んでいます。

Mitchell が世紀の変わり目に Interswitch の構想を持った当時、ナイジェリア経済の大半を占めていた現金取引は、犯罪、詐欺、賄賂の温床となっていました。たとえば、ナイジェリアでは銀行が閉まる金曜の午後に人々が週末分の現金を引き出す習慣があります。そのため「多額の現金が狙える金曜の夜や土曜日には犯罪が多発していました。残念なことに、武装強盗の数とナイジェリア人の現金の扱い方には直接的な関係があるのです」と Mitchell は語ります。

ナイジェリアで電子決済システムを開発するには、文化的に深く根付く現金取引を好む傾向を変えていく必要がありました。「革新を起こそうとするなら、まず国の文化的信念を良く知らなくては。ナイジェリアでは結婚式、葬儀、出産などの場面で現金を贈ります。こうした文化が短期間で変わらないことは、知っているでしょうか？だから、現金の使用を排除するのではなく、より効率よく使う方法があるよというメッセージを広く伝えることが重要なのです」と Mitchell は語ります。

Interswitch を創設するにあたり、新しい株主の懐疑的な見方を変える必要もありました。「もちろん株主は『電力供給が安定しない国でどうやって 24 時間 365 日営業するのですか？いまだに信頼できる通信網もほとんどありませんよね？ターゲットとする人の大半が現金の使用を好んだ場合にはどう対応しますか？電子決済事業のようなまったく新しい領域に必要な人材はどこから確保するのですか？』と聞いてきます。そして指摘されたとおり、私はこうした問題に直面しました。」

こうした課題を乗り越え、現在 Interswitch は、ナイジェリアで電子決済を機能させる方法を実証しています。かつてナイジェリアでは、給与の受け取り、預金、請求への支払いのために、支店や事務所まで足を運び、長い時間待たなければなりませんでした。今では、携帯電話、ATM または小売店の大規模なネットワークを通じてこうした取引をすぐに行うことができます。つまり人々は、安全性だけでなく生産性という面でも恩恵を受けていると言えます。ナイジェリア政府は現金の取り扱い、処理、管理の直接的なコストは 2012 年に 12 億ドルを超えたと推定しており、現在、現金が介在しない経済を促進しています。

INTERSWITCH LTD.

Interswitch は決済処理を行う会社であり、プリペイドカードやモバイルマネーによる決済手段を提供することで、経済ピラミッドの下層部に属するナイジェリアの人々の生活の質を改善しています。2011 年の Interswitch の BOP 層顧客は、直接・間接を合わせて 1 万 5,300 人に上ります。Interswitch は、携帯電話、インターネット、ATM、POS 端末、銀行支店であらかじめ入金できる支払カードの Verve を提供することで、銀行のサービスを十分に受けていない顧客が簡単にアクセスし送金できるサービスを提供しています。入金されたお金はすぐに使うことができ、ATM から引き出すこともできます。Verve は、大学に通う子どもへの送金、大企業による日雇い労働者への給与支払いのほか、ナイジェリア全域で、農村部に暮らす最愛の人への送金手段として利用されています。



さらに Mitchell は、電子決済はナイジェリアの人々だけでなく銀行にもメリットがあると考えます。こうした取引は銀行にとって大きな収益源となるからです。そして彼は、アクセントと連携して投資対効果検討書と事業計画を作成し、多くの起業家が尻込みする行動を起こしました。「Interswitch は私のアイデアでしたが、所有権は銀行に引き渡しました。組織を所有することよりも、ビジョンを実現することの方が私にとって重要だからです。そこで、事業の成長を促進するためにも、コーポレート・ガバナンスの観点から必要になるだろうと信じた機関に所有権を譲渡しました。現在、銀行が会社の約 85% の株式を所有し、ナイジェリアの銀行数社と IT 企業 1、2 社から CEO が参加する形で理事会も設置しました。こうして適切なコーポレート・ガバナンスが実現されています」と彼は言います。

この金融および IT 分野の主要企業との緊密なパートナーシップにより、Interswitch は競争の中で優位に立つことができた Mitchell は考えています。また、単独所有の落とし穴も回避できました。「多くの企業が『個人事業症候群』に陥って失敗しています。経営者の中には自分の視点からすべての意思決定をすべきだ、自分のお金で会社を経営しているのだという考え方の人もいます。こうした姿勢は誤った判断を引き起こす原因にもなります。たとえば、自分のお金を惜しんで優秀なスタッフに十分な給料を払わないかもしれません。また、管理体制がそもそも誤っているため、すぐに問題に直面するでしょう。」

Interswitch は同社の成功と成長には経済ピラミッドの下層部の人々と共に取り組むことが不可欠だと Mitchell は考えます。なぜなら、ナイジェリア国民の大半がこのピラミッド下層部に属するからです。さらに掘り下げると、「ナイジェリアで真の開発を実現する唯一の持続可能な方法は、ビジネスに BOP 層を取り込むことだ」と Mitchell は確信しています。彼は、現在のナイジェリア経済は非公式セクターによって大半を占められていると説明します。そして公式の銀行セクターに入った現金は、都市居住者が地方に住む家族に送金するため、すぐに出て行ってしまいます。しかし、農村部での携帯電話の普及によって電子決済システムの利用が進み、結果として銀行システムに留まる現金が増えたため、銀行は国内開発の大きな資金源となりました (Interswitch はマイクロファイナンス銀行との協

力を通じて国内の開発に貢献しています。現在、ナイジェリアのすべてのマイクロファイナンス銀行は Interswitch のネットワークに組み込まれています)。

Mitchell は Telnet や他社で学んだことを生かし、Interswitch の創造性を育成しています。「チームの誰もがやりたいと強く思ったことを実行に移せる環境を作っておくのです」と彼は言います。そして従業員に自分の考えを発信し、職務と直接関係ないアイデアや情熱を追求することを勧めています。同社が主催する「ハッカソン」というイベントでは、エンジニアがあるプロジェクトに 72 時間取り組み、結果を審査委員会に発表します。こうした方針によりいくつものアイデアが生まれ、成果を上げていると Mitchell は言います。

起業家である Mitchell 自身も「アイデアマン」であり続けています。「私はアイデアを出すことが好きです。そしてそのアイデアを誰かに託して、自分の興味が次に移る前に結果を出してもらいます。つまり、自分が育成したスタッフが成果を上げるのです。彼らと何かを考え出し、自分は身を引いて、そのアイデアが大成功する様子を観察するのです。」

急速に発展する市場のリーダーである Mitchell は、次のように認識しています。「意思決定に必要な事実をすべて把握することは到底望めません。そのため、さらに多くの事実を調査し続ける一方で、意思決定が難しくならないようなシステムを構築する必要があります。また、自分の地位に束縛されないことも大切です。ときには『新しい事実を踏まえ、今とは別の方向に進まなければならない』と従業員に伝える勇気を持たなければなりません。」

投資家シンジケート (IFC を含む) による昨年の買収により、ナイジェリアおよびサハラ以南における Interswitch の成長は加速するでしょう。また、Interswitch は輸送や医療などの新しい市場に電子決済システムを導入したいと考えています。Mitchell にとって、昨年の買収は彼と会社が多くの価値を生み出したことの証明であり、新しい始まりを迎えたことを意味しています。「当社は今の市場で電子決済が持つ可能性をまだ 10 分の 1 ほどしか活かしきれていません。ですから、私は将来に対して大きな希望を持っています。」



IFC の投資資:
株式投資 1,050 万ドル



Mike Fitzgerald
Altobridge Systems
CEO

“
信念と情熱を持って自分の
アイデアを追求することは
簡単です。難しいのは、
そのアイデアを事業化し、
収益を上げることです。
”

モバイルサービスで 遠隔コミュニティをつなぐ

大学で数学とコンピューターを学んだ Mike Fitzgerald は、世間慣れしていない一匹狼といったお決まりのタイプとは大違いです。「私は内向的な人間ではありません」とあごの割れたアイルランド人は言います。

彼は大学卒業と同時に、携帯電話大手のエリクソンに就職しました。同社の就職面接官に通話圏外に暮らす親戚の役に立つにはどのようなモバイル技術を開発しますかと尋ねられ、人と人をつなぐ通信技術の将来性に魅力を感じ、また海外出張の可能性にも惹かれたためです。「私たちは毎日顧客の要求に対応していますが、私は外に出て直接その顧客に会いたかったのです。」

エリクソンに入社して 6 カ月後、Mike は各地を訪問し最終的に中国とカリフォルニア州の事業部門を担当します。そこで彼は、中国とカリフォルニア州のモバイルサービス担当者が同じような課題に直面していることを知り驚きます。そしてこの課題は、その後の彼のキャリアを定めました。「都市部、市街地、幹線道路から離れると、どこから電源や送信網を確保するのか、こうした特定の地域で音声とデータの通信費用をどうやって手頃な価格にまで抑えるのか、といった問題に直面します。」

Mike はこうした課題に取り組む最初の機会を 1999 年に得ます。彼はマネジメント・バイアウトにより Microcellular Systems を設立し、同社はその後すぐに上場企業である InterWAVE Communications に買収されました。InterWAVE でしばらく働いた後、Mike とパートナーの Guy Waugh は、Microcellular を売却した資金を 6 カ月間のフィージビリティ・スタディにつぎ込みました。この事前調査を行った構想がゆくゆく Altobridge の創設へとつながります。彼らは世界中を飛び回り、さまざまな業界関係者やベンチャーキャピタルにアイデアを伝えました。そして、運営コストの低い遠隔通信ソリューションの市場が存在するか、また同様の技術にすでに取り組んでいる企業はほかにいないか見極めようとしていました。こうした活動により、彼らはパートナー候補を 2 社見つけ、自分たちのアイデアに対する支援をさらに広げ、自信を深めることができました。そして十分に構想を固めた彼らは、2002 年に以前のビジネス・パートナーや同僚を訪問し、「システム設計と事業提案をまとめました。ご興味はありますか?」と尋ねました。

多くの人がこれに関心を示し、そのグループが後に Altobridge の中核となります。Mike は、新しい企業の設立にフィージビリティ・スタディは欠かせないと今でも確信しています。「信念と情熱を持って自分のアイデアを追求することは簡単です。難しいのは、そのアイデアを事業化し、収益を上げることです。それは、自分自身に対する責任でもあり、資金を提供してくれる株主に対する責任でもあります。投資家に大きく損をさせるくらいなら、自分の資産を何万ドルと失う方がましです」と彼は語ります。

約 16 億人の成人、つまり世界の人口の 23% は基本的な通信サービスを利用できない状態にあると Altobridge は推定しています。遠隔コミュニティをつなぐには、高額な通信塔、電力コスト、データ通信のための衛星通信帯が最も大きな課題となります。そのため Altobridge は、lite-site™ と呼ばれるコンパクトな太陽光発電式のモバイル通信システムを開発しました。この通

ALTOBRIDGE SYSTEM

アイルランドを拠点とする Altobridge は、ワイヤレスネットワーク・ソリューションを提供しており、研究・開発に力を入れています。同社のビジョンは、遠隔および農村のコミュニティが手頃な価格のモバイル通話およびインターネットへアクセスすることを妨げる技術的・商業的障壁を取り除くことです。2002 年の設立以来、Altobridge は革新的な技術を採用した設計、特許取得、商業的な展開によって情報格差の解消に貢献しています。そして、同社のこうした画期的なソリューションを通じて、特に新興市場において、モバイル通信事業者は通信サービス網外にあった人々を低コストで新たにつなげることが可能になりました。



信システムは衛星通信帯の使用と消費電力を最小限に抑えます。従来のモバイルシステムであれば、採算を合わせるのに数千人の加入者が必要となるところですが、このシステムでは、加入者 100 人から 1,500 人のコミュニティにサービスを提供しても収益を確保することができます。lite-site は、マレーシア、インドネシア、ニジェール、ガーナ、オマーン、トンガ、パプアニューギニア、ソロモン諸島、モンゴル等で商業的に展開されています。

今日のモバイル通信事業者は、世界中の都市部における膨大な通信量が引き起こす課題を依然として抱えています。これらの市場は飽和点に達しつつあると Mike は確信しています。Altobridge は優秀なアナリストと緊密に連携することで、同事業の実質成長率は都市周辺地域にあるとの証拠も得ました。しかし、こうした小規模なコミュニティへのサービス提供からも収益を確保できると、従来のモバイル通信事業者を納得させるのは非常に困難でした。そんな Altobridge の転機となったのは、マレーシアの 20 の遠隔コミュニティにソリューションを展開するリスクを同社がすべて引き受けた約 5 年前のことです。「自分たちだけでもやるんだ、とついに肝を据えたのです。一人ひとり説得して動いてもらうまでいつまでも時間を費やしてはなりません。一度、成功例を出して、推薦者が付いて、そのソリューションが数百という現場で展開できると実証すれば、もっと簡単に多くの人から信頼を得られます。私たちは今も現場に出向き、通信サービスへの接続がもたらしうる潜在的な経済成長と社会的恩恵をこの目で確かめてきます。」

Altobridge は「二重人格」の企業であると Mike は認めます。これは Mike の性格を反映しているとも言えます。Mike は二重人格という言葉は使っていませんが、その性格の二面性は「冷静さ」と「共感」と呼ぶことができるかもしれません。たとえば、冷静さという面では Mike は次のように断言します。「私たちは資本主義者です。ですから、どんなコミュニティにサービスを提供するかに関わらず、ソリューションを展開する事業者が確実に利益を上げることを重視しています。」

こうした考え方に従い、Mike は「事実ベースの経営とリーダーシップ」と自ら名付ける活動を実践しています。この考え方は、彼がスタンフォード大学のビジネススクールでリーダーシップ・プログラムを受講したときに教授から教わったものです。市場の事実常に注目する経営陣は、自我や意見に左右されないと Mike は言います。これにより生産性を高め、より正確な意思決定を下すことができます。そのため、Altobridge の成功の秘訣は創設以前から続く綿密な調査にあると彼は言います。

「二重人格」の共感という側面を良く表している例として、Altobridge がサービス接続を検討している無数の遠隔コミュニティは、その大部分が世界で最も貧しく隔絶した地域とされていることが挙げられます。Altobridge のエンジニアは、こうしたコミュニティを定期的に訪問し、そこで実際に起きていることを分析します。そして、長い間息子と離れて暮らす母親が初めて息子と電話で話す瞬間、村人が自分たちの商品に良い値が付いたことを知る瞬間、現地の起業家がインターネットという新しい世界に驚く瞬間などを捉えます。「当社の従業員は現場に向かい写真を取り、本社に送ってきます。そしてこれが会社の文化の一部となります」と言う Mike のノートパソコンのスクリーンセーバーや携帯電話の待ち受け画面にはこうした写真が表示されています。「朝起きて、自分たちが成功することで新たに数百万の人々と人がつながる、そして既に大勢の人たちとつながっていると考えると、自然とモチベーションも上がります。」

Mike は会社の日々の運営自体にはそれほど魅力を感じていないことを認めています。新たな顧客を見つけることには今も熱心に取り組んでいます。また、従業員に同じ経験をさせることも重要だと考えています。「小さな会社では、従業員が顧客との距離を縮め、彼らのニーズを満たすということを直接経験できます。新たな商機を見つけることは、薄氷の上を最初に渡る探検家の情熱と似ています。そして、取引がまとまったときには、誰もが成功への貢献を実感できるのです。」

次の顧客がどこにいるかを予測することはできないため、常に注意を払うことが重要だと Mike は言います。Mike と同様に Altobridge の従業員は、顧客と技術革新を求め、また可能な限り低コストでまだ通信サービス網の外にいる人々をつながられるという裏づけを市場で見つけようと、世界中を常に調査しています。「地球の裏側まで会議に行き収穫なしでも私は構いません。もちろん会議ができるだけ生産的になるように努力はしますが、会議を欠席して機会を逃すよりも、出席したけれど大した成果はなかったという方が良いでしょう? 最悪でも何か新しいことは学べます」と彼は語ります。



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投融資：
株式投資 500 万ドル



Sergio Leal

**VINTE Viviendas Integrales, S.A. de C.V.
CEO**

“

メキシコには住宅建設専門の開発業者が約 1,100 社ありますが、売ったら終わり、という 1 度きりのビジネスをしています。

VINTE は違います。VINTE は「継続的な顧客サービス」を提供しています。

”

低コストの住宅を すべての人の意欲の源に

Sergio Leal の祖父は家具ビジネスで富と名声を築き上げた町の名士でした。家族全員がその裕福な祖父から恩恵を受けていましたが、彼が亡くなると会社は急速に傾き始めました。Sergio はそこでワンマン企業の問題を目の当たりにします。

若いときから祖父のような起業家になろうと心に決めていた Sergio は、会社を立ち上げるために必要な技能を習得しようと、建築家の資格を取得すると同時に、財務の修士号を取得し、建設、設計、マーケティングの経験も積みみました。そしてようやく挑戦する準備ができたとき、彼はワンマン企業の課題を目にし、「自分よりも優秀な人たちと活動しなければ」と気付きます。彼が現在 CEO を務める VINTE は共通のビジョンを持つ 5 人のパートナーシップにより設立され、それぞれが営業、建設、管理、設計および技術革新、政府関係という専門分野を持っています。この体制により VINTE はビジネスを総合的に見ることができ、多様な形で会社自身と顧客に新たな価値をもたらしました。

Sergio が、長年勤めてきた住宅建設会社を離れるよう現在のパートナーらを説得した当時、彼はわずか 27 歳であり、5 人の中で最年少でした。彼らは自分の会社が住宅販売のみに力を注いでいることにうんざりしていました。彼らは皆、低所得層向けの低コストの住宅が大幅に不足していることを認識し、次世代のメキシコ人の生活の質を高めるという共通の夢を持っていました。「住宅はメキシコ人の意欲の源となるべきであり、そこから自分たちでこの国を変えることができる、と私たちは考えたのです」と Sergio は言います。

VINTE は、革新的な技術と近代的なインフラサービスを提供するニッチ事業を展開しています。同社の住宅はガス料金を 75% 節約する設計に加え、屋根のソーラーパネルや公共サービスの消費量を測定するメーターを壁に取り付けることで電力消費を抑える仕組みを提供しています。住宅にはコンピューターとインターネットが備えられており、監視カメラや団地のウェブサイトへのアクセスが可能です。

同社はまた、住宅所有者がコミュニティの協同組合を組織し、自分たちの団地を管理できるようにしました。VINTE は団地を販売すると、1 年間の移行期間を設けて施設管理技術とコミュニティの公共意識を指導します。VINTE の団地には、門付きの中庭、学校、水処理施設、遊び場、レクリエーション区域が設けられ、居住者から集める少額の自治会費で運営されています。

VINTE VIVIENDAS INTEGRALES

2001年に設立されたVINTEは、低コストの持続可能な住宅を専門とする建設業者でメキシコの低所得層を顧客としています。VINTEは垂直統合を採用し、土地の取得、住宅設計、住宅開発計画、建設、マーケティング、販売といった事業を幅広く手掛けています。VINTEの株主は、革新的で付加価値の高い手頃な価格の住宅を提供することで、メキシコの住宅水準を高めるといった共通のビジョンを持っています。VINTEは、2012年時点で1万4,000戸以上の住宅を販売しました。VINTEは環境と社会に配慮した事業も展開しており、注水井戸や干潟、消費電力をデジタル測定するテレメトリーシステム、太陽光による温水装置、太陽光発電システム、インターネットサービス等を運営しています。



こうした施設を持つことで居住者は自分のコミュニティに誇りを持つようになり、同時にVINTEの利益にも貢献します。VINTEは新しい入居者にカスタムメイドの家具を提供しており、引っ越しと同時にすべて揃った状態で暮らし始めることができます。また、有料のインターネット接続サービスも提供しています。同社は顧客の住宅を買い上げて再販も頻繁に行っており、住宅所有者に流動性を提供しています。VINTEは住宅を開発しているのではなく、長期的に顧客を育成して多様な商品とサービスを販売しているとSergioは言います。そしてこの成功はVINTEと顧客の双方に利益をもたらしています。

「メキシコには住宅建設専門の開発業者が約1,100社ありますが、売ったら終わり、という1度きりのビジネスをしています。VINTEは違います。VINTEは『継続的な顧客サービス』を提供しています。私たちは住宅販売に留まらず、そこにコミュニティを創ります。家具を販売し、テクノロジーへのアクセスを提供します。さらに修繕も引き受け、家族の成長に合わせて住宅の買い上げ、買い替えも提案します。こうした私たちの取り組みは住宅業界に新風を吹き込み、長期的なビジネスモデルが業界の主流となる日も近いでしょう」とSergioは語ります。

2002年に設立されたVINTEは、メキシコで19番目に大きな建設業者となりました。過去10年で建設した住宅数は1万4,000戸を超え、低所得層向けの低コストの住宅を強みとしています。同社は、団地の自治会を組織する最適な戸数（500戸以下）、住宅からどの程度の範囲に店舗が必要か（1キロ未満）といった詳細な調査のほか、同社の家具を人間工学の面から研究しています。

VINTEの成長に伴いパートナーたちが注意を払ってきたのは、ビジョンを共有できないスタッフは雇用しないということでした。こうした従業員はいずれにせよ長続きしないとSergioは言います。Sergioは、投資家を選ぶときも同じ考え方で臨んでいます。たとえば、メキシコの裕福な資本家からの投資を何度か断りました。彼が選ぶのは、金銭的な価値以上のものをもたらし、チームのビジョンを共有できる投資家です。この考え方に基づき、VINTEはIFCを2008年に融資および株式パートナーとして選びました。

VINTEは、労働者に住宅金融へのアクセスを提供する政府プログラムの便益を受けています。その一例として、INFONAVITというプログラムでは、民間企業の従業員が毎月の給与の5%を個人貯蓄口座に積み立て、この資金を後から住宅ローンの頭金や返済に使用できるようになっています。一方でVINTEはコミュニティの付加価値を高めることで、税収基盤の増強と政府の修繕負担の削減に貢献しています。さらに重要な点として、整備されたコミュニティに住む人々は自尊心が高まる傾向があり、これが生産性の向上、ひいては国全体の利益となることが挙げられます。

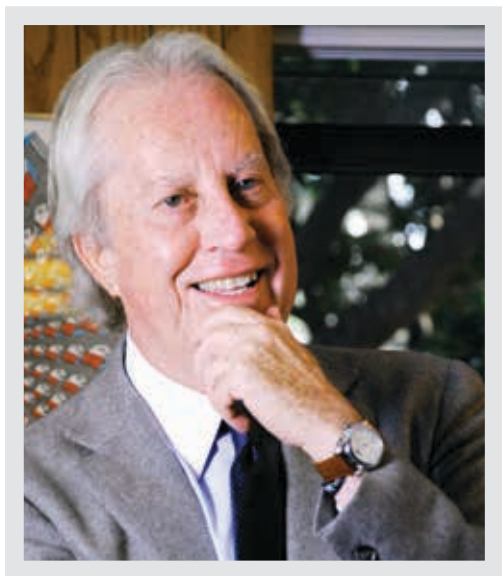
パートナーが1人でも欠けていたら、SergioのVINTE設立が実現することはなかったでしょう。彼はチームメンバーを結婚になぞらえて次のように話します。「私たちは全員、個別に活動するよりもチームとして活動した方がはるかに高い価値を提供できると確信しています。そして、協力して仕事を進めるために毎日最大限の努力をしています。お互いの違いをうまく補い合うことが私たちの強みとなるからです。」



国際金融公社
世界銀行グループ

IFCの投融资：

融資 1,250 万ドル、
株式投資 1,000 万ドル、
保証 1,430 万ドル



Luis Orvañanos
Corporación GEO
会長／CEO

“

私は事業を営む家系に
生まれた3代目です。
自分の中に、創造し、邁進し、
リスクを引き受け、課題を
克服し、雇用を生み出すこと
を求める自分がいるのです。
周囲の人たちの役に立つ
ことをせずには
いられないのです。

”

周囲の人たちの役に立つ ことを使命とする

Luis Orvañanos の体には起業家の血が流れています。彼の父親である Jorge Orvañanos Zúñiga は、「多くの理想に燃える愛国的な実業家」でした。彼の父は家電と産業資材を扱う企業を創業し、祖父や叔父たちも実業家として成功していました。

「私は事業を営む家系に生まれた3代目です。自分の中に、創造し、邁進し、リスクを引き受け、課題を克服し、雇用を生み出すことを求める自分がいるのです。周囲の人たちの役に立つことをせずにはいられないのです」と Luis は言います。

10代のころから自分の作業場で大工仕事をするのが好きだった Luis は、間もなく、自分で設計した建築資材を販売するようになりました。「誰に教わったわけでもなく、私は19歳のころからビジネスは建築に似ていると感じていました。自然とビジネスの才能を育んでいたのです。誰かに雇われるなんて考えもしませんでしたし、運命は自分で切り開くものだという強い思いがありました。」

1972年、メキシコ政府は INFONAVIT と FOVISSSTE の2つの貯蓄プログラムを立ち上げます。これらのプログラムにより、メキシコの数百万の労働者が手頃な価格の住宅を購入するための融資を受けることが可能となりました。その翌年、Luis はもう1人の建築家と共にアパートの物置小屋で Corporación GEO を設立します。秘書や製図担当者もいないままビジネスを立ち上げたこの2人の若者には、壮大なビジョンがありました。「私たちはロマンと情熱にあふれていました。住宅建設というビジネスには顧客を幅広い層から獲得し、開発にも役立てる機会があると確信していたのです。」

企業での正式なビジネス経験のない Luis は、本から多くの基本を学びました。彼は数えきれないほどのビジネス書を読み、建築家からフルタイムのマネージャーへと成長しました。しかし、彼が本当に夢中になったのは、エジプトのファラオからジョン・F・ケネディにいたるリーダーたちの伝記でした。彼は、ウィンストン・チャーチルといった英雄だけでなく、ヨシフ・スターリンなどの暴君の人生について学びました。自身のキャリアへの影響について聞くと、彼は「私が一番影響を受けたのが人からなのか、本や出来事からなのか、それはわかりません。(スペインの哲学者) ホセ・オルテガ・イ・ガセットが言うように『私とは、私と私の環境である』といったところでしょうか」との答えが返ってきました。

Corporación GEO は、ラテンアメリカでも有数のメキシコ大手住宅開発企業に成長しました。Luis は、会社の成功の決め手は事業分野を特化したことにあると考えています。GEO は手頃な価格の住宅というニッチ分野を手掛けており、「私たちはこの分野の調査と開発にかなり力を注いできました」と Luis は言います。「こうした私たちの取り組みが、土地の一括購入や不動産の譲渡、入居する家族のためのトレーニングや教育の確保といった各種業務を効率的に進めることを可能にしました。」

CORPORACIÓN GEO

Corporación GEO は、持続可能なコミュニティを目指し低所得層向け住宅の開発を手掛ける企業としてはメキシコで最大手となります。急速に発展するメキシコの大半の都市に拠点を持ち、これらの子会社を通じて主に低所得層向け住宅の設計、開発、建設、マーケティング、販売、引き渡しといったあらゆる分野で事業を展開し、中所得層向けの事業も手掛けています。GEO は、メキシコの建設業者の中でも非常に幅広い地域で事業を展開しており、22 州を数えます。同社は 39 年以上にわたり 60 万戸以上の住宅を販売し、現在の居住者数は 220 万人を超えました。GEO の堅実なビジネスモデルは、手頃な価格の住宅や初めての住宅購入経験者といった経済セグメントに焦点を当てており、このセグメントはメキシコ政府政策と同国の住宅機構である INFONAVIT および FOVISSSTE の支援を受けています。



こうした調査・開発の取り組みの成果としてもう 1 つ挙げられるのは、現在のラテンアメリカにおいて類のないアルファプレハブ建設技術があります。この技術では、住宅資材を工場で作製し、それを建設現場に運んで組み立てます。GEO は資材の納期の短縮により、基本価格を上げることなくより大きな住宅を建設できるようになりました。また、建設中の廃材とエネルギー使用を減らし、エネルギー効率と水使用効率の高い住宅の建設が可能になりました。2015 年までには、GEO が建設する住宅の半分がアルファ住宅となる見込みです。

経済ピラミッド下層部にサービスを提供するという GEO の能力は、企業規模の拡大によって強化されたと Luis は言います。同社は最新の IT 技術に多額の投資を行い、経営の効率化を進めています。また、大量発注によるスケールメリットを生かしています。「たとえば当社は、国内すべてのセメント会社の主要顧客です。」同社は、金融機関との有利な条件での取引も活用しています。銀行、サプライヤー、政府の信頼を得ることにより、手頃な価格の住宅を迅速に供給できる事業を実現しています。

Luis は GEO の強力な企業文化の構築にも貢献してきました。GEO は本業の成長により発展を遂げ、一般社員として 10 ～ 15 年勤務してきた人たちが昇進し、マネージャーになっています。こうした昇進実績が 9,000

人の従業員のモチベーションを高めています。「当社は機会にあふれる企業です。従業員が成長の機会を持つことで、会社も発展するのです」と Luis は言います。

起業家にはどのような資質が必要かと尋ねると、Luis は次のように答えました。「冒険精神、勤勉さ、困難や数多くの孤独に耐える力、これらを持つ人は誰でも起業家になれます。起業家には、自分の目標や目的に対する忍耐と執念が必要です。ひたすら働くことですべて解決します。自信を持って働き続けることで、リーダーとなり、周りに自分のビジョンを伝えられるようになります。」

Luis は、メキシコの労働者層に質の高い住宅を提供することを確固とした使命と考えています。「住宅ほど人に幸福をもたらす商品はありません。住宅は、生活のあらゆる側面を支え、私たちの基盤や繁栄そのものであり、投資の対象であると同時に家族の絆でもあります。元は荒地だった開発地を訪問し、そこに公園、花壇、学校、店舗、中庭があつてすべての住宅が完成している様子を見ると、私たちは最大の満足感を得ます。新しい住まいを手にして、それがもたらす希望にあふれている家族の姿を見ると本当にうれしくなります。この瞬間のために努力を続ける私たちの姿勢はこれからも変わりません。」



IFC の投融资：
株式投資 2,500 万ドル



Gyanesh Pandey
Husk Power Systems
共同創業者／CEO／CTO

“
起業は困難でかなりの
精神力を要しますが、
一方で自分の精神を
高めることができます。

”

故郷が抱える問題を 解決してみせる

インドで最も貧しいビハール州の寒村に生まれた Gyanesh Pandey は、自分の故郷に愛憎半ばの想いを抱えていました。彼は、物心ついたころには近くの町に住んでいた祖父母の家に移り住み、6歳のころには寄宿学校に入学していました。最終的に地球の裏側まで飛び出し、米国カリフォルニア州の半導体企業で電気エンジニアとして電力管理技術の仕事に取り組んでいました。

彼にとって故郷に帰るなど耐えられないことでしたが、自分が生まれた村はいつまでも彼の頭から離れませんでした。彼は自分の村が大嫌いでした。しかし、自分が何かしなくてはという思いもありました。

その後5年間、Gyanesh と寄宿学校時代の友人でニューデリー出身の Ratnesh Yadav は、半導体企業で代替エネルギー技術を研究し、休暇には実験を行っていました。彼らは、不毛な土地でも生育可能な低木であるジャトロファからバイオ燃料を生み出せないかと試行錯誤しましたが、満足のいく成果は得られませんでした。Gyanesh は、最適な技術を見つけ出し、それを誰かに託して現地で実行に移してもらおうと計画していました。こうすることで、実際に戻らずとも故郷の村の一助となることができると考えたのです。

しかし、そのころ参加した修養会がすべてを変えました。彼が行った「内観瞑想」として知られるヴィパッサナーは10日間にわたり、この期間は会話、運動、テレビ、新聞などあらゆるものが禁止され、自分自身と自分の思考にすべての意識を集中させます。ここで彼は次のように悟ったのです。「もし本当に何かをしたかったら、自分で問題の核心まで行って汗水流さないとはいけない。外野から何かを達成しようなんて無理なことです。」そして約1カ月後、彼はビハール州に転居しました。彼はこれまでずっと避けていた故郷の村に帰ったのです。

廃棄するものすらほとんどないようなビハール州ですが、Gyanesh は米のもみ殻が利用されていないことに気付きます。彼は、基本的なガス化技術に立ち戻り、これらのもみ殻を原料として使用する実験を開始しました。そんな彼を見て、村人だけでなく Gyanesh の家族もが、彼がおかしくなってしまうと考えました。直に、Gyanesh が米国でお金を盗んで身を潜めているらしい、不満ばかり言う前妻から逃げてきたのだろう、といった噂が広まりました。米国でキャリアを築いていた彼にとって、村に留まり、米をあれこれいじり回す必要などありませんでした。しかし彼は諦めません。「もちろん批判には耳を傾ける必要がありますが、それを上回る楽観主義でなくては。そうでなければ、自分の信念を追求することなど無理な話です。」

HUSK POWER SYSTEMS

2007年に設立された Husk Power Systems (HPS) は、インド農村部で地域分散型の発電と送電を行う企業です。同社は、小規模ながらも従来のガス化技術と同等の効率性で発電を可能にする革新的なバイオマスガス化技術を開発しました。これにより、同社は農村部の人々にも手頃な価格でサービスを提供できるようになりました。HPS のガス化装置は村から出る米のもみ殻を原料に稼働しています。HPS は 250 の村にサービスを提供し、350 人を雇用してきました。インドのビハール州では、2,500 の村にわたる 15 万人の人々に電力を供給しています。同社の株式は IFC のほか、Draper Fisher Jurvetson、Cisco、Oasis Fund、Acumen Fund、LGT Philanthropy Foundation が保有しています。



Gyanesh と Yadav は、自分たちの貯金と退職金を 2 つの発電所試作につぎ込みます。こうして始まった Husk Power はその後、快進撃を続けます。ビジネススクール時代の友人である Manoj Sinha からの支援もあり、彼らはいくつかのビジネスプラン・コンテストで入賞しました。Shell Foundation からは助成金と技術支援を提供されました。また 2 人は、Acumen Fund や Oasis Fund といった著名な組織からベンチャー資金も調達しました。これらを元に Husk Power は急速に規模を拡大し、Gyanesh も大きな自信を得ました。「これらのコンテストでの入賞は、非常に興味深い発見となりました。ほかの人たちがこれほど早く自分のアイデアに投資してくれるのか、と。投資家が関心を持つ瞬間というのは『ひらめき体験』みたいなものです。私はその当時、社会的投資という分野にはあまり馴染みがなく、慈善事業や負債による資金調達を考えていました。ところが、蓋を開けてみると村に投資したいという人たちがいるのですから、それは面白い経験でした」と彼は語ります。

Husk Power はビハール州に変革をもたらしています。ビハール州で電氣を利用できる人は 3 人に 1 人もいません。しかし、同社はわずか 3 年で 72 基の小規模発電所を建設し、3 万世帯以上に安価な電力を提供してきました。利用者は 1 カ月あたりわずか 2.20 ドルで每晚 6～8 時間、電氣を使用することができます。この電氣は、灯油、薪、糞、ディーゼルといった既存の燃料から得られるものよりも環境に優しいエネルギーであり、低価格です。Husk の試算では、顧客全体で節約した金額は 125 万ドルに上ります。

さらに Husk Power は 350 人以上の雇用を生み出し、Gyanesh はこれを特に誇りにしています。「中には文字通り何も持たない、その日を生きるのが精一杯という人もいました。そんな彼らに生活の糧を与えられたことは私の誇りです。」

Gyanesh は、自分が起業家として事業を運営できるのは、彼の親友と幅広いネットワークのおかげだと言います。「どこかの村で研究・開発に没頭し、電子機器を組み立てていると、ときに行き詰まります。そんなとき、私には電話をして、ちょっと助けてもらえないかと頼める人たちがいます。学校で出会った多くの人たちとこうした信頼関係を保てていること、これは本当に贅沢です。」しかし従業員が増えるにつれ、彼は現場における忠誠心の変化や自暴自棄な態度に直面することがあります。このような状況に対しては、業績管理システムを導入していくことが重要であると彼は言います。

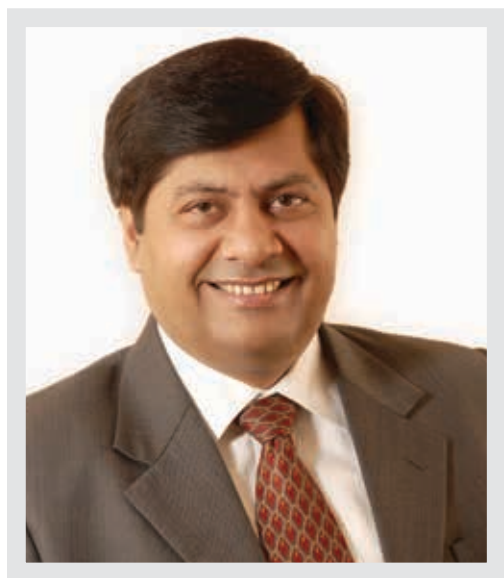
起業家として成功するための公式は存在しないと Gyanesh は言います。「起業して成功を収めることは人生の極みそのものです。成功すれば良いけれど、自分の時間をすべて費やして起業したとしても、失敗すれば無一文と、リスクはかなり高い。起業は困難でかなりの精神力を要しますが、一方で自分の精神を高めることができます。自分が解決したいと思う問題を発見したときがそのときです。問題を認識できれば、解決策も生まれてきます。」

そう考えるようになったのは、Gyanesh が問題の根源に戻り、自分が解決策を見つけ出せると真に理解したときでした。一見単純に思える解決策が、村を人々が暮らしたいと思える場所に変えています。Gyanesh は現在、故郷に戻り、幸せに暮らしています。



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投融資：
株式投資 35 万ドル



Paresh Rajde
Suvidhaa Infoserve Pvt., Ltd.
創業者／会長

“

私は新しいスタッフの知識の量にはあまりこだわりません。知識は後からいくらでも増やせます。重要なのはその人の取り組む姿勢です。

”

BOP 層にテクノロジーへアクセスする切符を与える

Paresh Rajde は自分の会社のビジョンを、2006年、混雑したインドの鉄道駅の映像をテレビのニュースで見たときに具体化します。「乗車券を購入するために、大勢の人たちが遠方から駅の切符売り場までやってきて、長い列を作り、押し合いへし合いしているのです。」

当然、これが原因で切符購入を断念する人たちも多く、鉄道側にとっても損失となっていました。そこで地味かもしれませんが、自分のテクノロジーの知識で鉄道側の支援もできるし、乗客の負担も減らすことができるとひらめいたのです。」

このひらめきは、オンラインの電子決済プラットフォームへと発展しました。このシステムは現在、インドの2,800の町で生活する1,000万人にサービスを提供しています。人々は、Suvidhaaを通じて300を超える公共サービス、通信、エンターテインメント、教育、輸送、金融サービス、さらには政府機関とも取引を行うことができます。このプラットフォームは支払い、購入、送金、発券、そのほかにも利用できます。

Suvidhaa の非常にインクルーシブなビジネスモデルは、今なお大半の取引を現金で行い、決済カードやインターネットへのアクセスがほとんどない人たちに電子決済の利便性を提供しています。顧客は約5万5,000の商店や小売店ネットワークからプラットフォームにアクセスします。こうした商店や小売店は、現金を受け取り、顧客の代わりに決済を行います。

公認会計士としての教育を受けた Paresh は、自身のキャリアの最初の10年間、会計事務所を経営していました。しかし「何か特別なことをしたい」という強い思いもありました。そのころ、テクノロジーのベンチャー企業にいた友人に支援を申し出たことで、Paresh は技術業界を詳しく調査する機会を得、これが後のインターネットのくじ事業（後に売却）立ち上げにつながります。この事業はゲーム端末のネットワークを利用したものでした。鉄道駅の混沌とした状況を見た Paresh は、この新しい問題の解決に同様のネットワークを利用できるかもしれないと考えました。そして鉄道省の上級職員と会った Paresh はすぐに勝利を収めます。「彼らはすぐに私のビジネスモデルを理解し、気に入りました。そして『是非一緒にやりましょう』と言ったのです。」

SUVIDHAA INFOSERVE PVT. LTD.

Suvidhaa Infoserve Private Ltd. (Suvidhaa) はインドのムンバイに本社を構え、個人向けの電子決済サービスを提供しています。このサービスはインターネットや携帯電話を用いて利用でき、インターネット上のさまざまな商品やサービスを購入できます。そして、決済の利便性を高めると同時にコストを抑え、さらに市場における顧客の選択肢も増やします。Suvidhaa は 2007 年に設立され、現在は小売店の決済、E コマース、テクノロジーの分野で経験を持つ 250 人以上のスタッフを雇用しています。Suvidhaa の株主には、創業者である Paresh Rajde のほか、インドの主要コングロマリット、Shapoorji Pallonji Group の会長を務める Shapoorji Pallonji Mistry がエンジェル投資家として投資しており、カリフォルニア州の Northwest Venture Partners、インドの Reliance ADA Group の Reliance Venture Asset Management Ltd.、IFC、日本の大手総合商社である三井物産株式会社も名を連ねています。



しかし、古典的な「鶏が先か、卵が先か」の問題が障害となり、Suvidhaa のネットワークを開発するには時間がかかりました。「優れた販売ネットワークがなければ、サービス提供者は参加したいと思いません。しかし、優れたサービス提供者がパートナーとならなければ、私たちは販売ネットワークを十分な規模に拡大することができません。」現在、Suvidhaa は多様な主要サービス提供者を取り込み、インド最大のデジタル流通企業となりました。しかし電子決済は「薄利多売ビジネス」であるため、収益性という課題がはまだ残されています。そのため Suvidhaa は成長のペースをさらに速めようと努力しています。同社は僻地の農村部までサービスの提供範囲を拡大することを目指しており、こうした地域では経済ピラミッドの下層部に属する顧客が多く暮らしています。

「私は一代で大企業のオーナーとなりましたが、正式なビジネスの訓練は受けていませんし、経営の学校にも行っていません。自分の論理に純粋に従った経営スタイルをとり、常識にとらわれずにビジネスモデルや業務プロセスを考えることで、私はこの会社をゼロから成長させてきました。こうした取り組み方のおかげで、会社全体を 1 つにまとめ、従業員のモチベーションを高めることができたのではないのでしょうか」と Paresh は語ります。彼は、創業時の大半のスタッフが現在も勤務している理由は、彼が協調的なアプローチで取り組んでいるからだと考えています。

Paresh は、圧力の下でも冷静さを失わず、イノベーションを促進し、雇用をうまく進めたことが事業の成功の理由であると考えています。「私は新しいスタッフの知識の量にはあまりこだわりません。知識は後からいくらでも増やせます。重要なのはその人の取り組み姿勢です。」

しかし、成功の最も重要な要因は彼の生い立ちでした。インドとパキスタンの国境近くの小さな村で 4 人兄弟の 1 人として生まれた Paresh は、幼いころから自己犠牲と勤勉さを学びました。彼の両親は子どもたちの教育のためにあらゆる努力を惜しみませんでした。「学校に通っていたころは本当に苦労しました。両親は制服を買うお金にもたびたび困っていました」と Paresh は言います。村には小学校しかなく、彼と兄弟は、教育を受け続けるためにはるか遠くのムンバイまで引っ越さなければなりませんでした。4 人兄弟は全員、大学院を卒業しました。

Paresh が育った小さな村から大学院を卒業するまでは長い道のりでしたが、両親の価値観が彼に意欲を与えてきました。「倫理的な行動、モラル、献身、誠実さ、勤勉さといった基本的なことを私は両親から学びました。私が今あるのはこうした教育のおかげです。」



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投融資：
株式投資 650 万ドル



Afnan Ahsan
Engro Foods
CEO

“ 真剣な目的のために精一杯努力し、誠実な態度で人に接すること。こうした姿勢が信頼に結びつきます。信頼を勝ち取れば、人は自分についてきてくれます。 ”

グローバル市民として 母国パキスタンに貢献する

Afnan Ahsan は、故郷のパキスタンを離れ 1989 年にアメリカに留学しました。卒業後は食品業界でキャリアを積み、カナダ、フランス、南アフリカ、フィリピンと世界各国にわたります。Engro Foods から CEO として母国パキスタンに戻らないかと誘いを受けたとき、この「グローバル市民」は、正直なところ若干狼狽しました。

「ほかの人と同じように、CNN で報道されるパキスタンを見てきました。安全でない国、それが私の印象でした。私の子どもは 2 人とも 10 代でしたし、自分が果たしてパキスタンでやっていけるのか疑問でした。」

Engro の役員たちと 2 年にわたる話し合いを続けた結果、Afnan を決断に導いたのは同社の 2 つの使命でした。その使命とは、農家の生産性を最大限に高めることで会社の全般的な生産を高めること、そして会社と国の強みを礎に富を生み出すというものでした。そこには、新しいことを学び、自分の母国に良い影響を与える機会がありました。それはあまりに出来すぎた話にも思えました。そのため Afnan は、CEO 就任への申し出を受け入れる前に、ほとんどすべての役員と個別に話し合い、彼らの真剣さがどの程度のものか判断しようとしていました。

Afnan は大手食品会社を成長させるために何が必要かは知っていましたが、Engro Foods のインクルーシブ・ビジネスモデルと独特のサプライチェーンという新たな領域に直面します。しかし、彼はこれらがすべて相互に関係していることをすぐに理解します。小規模な生産者に力を与えることが Engro Foods の成長を推し進めるためには不可欠となるのです。

Engro の主力事業である乳製品事業では、中間業者を排除した広範囲に及ぶ生乳の調達ネットワークを強みとしており、小規模農家が供給する生乳に対して公正かつ迅速な支払いを保証しています。このネットワークは現在、約 12 万 5,000 の農家にサービスを提供していますが、パキスタンには合計 200 万以上の農家があります。Afnan は、Engro が現在のペースで急成長を続けるには、このネットワークを拡大し続けなければならないと言います。「サプライチェーンを整備しなければ持続的な成長なんて不可能です。」

現在の Engro のサプライチェーンでは、同社が必要とする生乳の 70% しか調達できておらず、残りは粉乳の輸入に頼っています。したがって Afnan にとって、生乳の調達量を増やすことが最優先の課題です。Afnan はアジア開発銀行および IFC と協力して、中小規模の農家を支援する取り組みを進めています。中規模農家に関しては生産の機械化により生産性と質を高めることができるが見られています。

ENGRO FOODS LTD.

Engro Foods Ltd. は、パキスタン最大規模のコングロメリットの1つである Engro Corporation Limited の完全子会社として2004年に設立されました。Engro Foods は、乳製品、ジュース、アイスクリーム、フローズンデザート製造、加工、販売を行っています。同社の主力事業は乳製品であるため、生乳の調達に最も重要な課題の1つとなっています。Engro の生乳調達ネットワークは玄関先からアクセスでき、農業や生乳の生産に関する研修や技術指導も現場で行うことで、何十万もの人々の暮らしの改善に貢献しています。そして近年、同社は国際市場への参入を果たします。その最初の事業として、北米のハラール食品企業である Al Safa Halal, Inc. (Al-Safa) を買収しました。



また、Engro は「パキスタンの多国籍企業として最初の手本となる」ため、Afnan はカナダとアメリカのイスラム教徒と東南アジアコミュニティ向けにハラール食品とベジタリアン食品を生産するカナダ企業の買収を指揮しました。彼は将来このルートで北米の消費者に生産物を販売するパキスタンの農家が増えればと願っています。

Afnan はまた、インドとパキスタンの貿易関係が改善し、これによって Engro と両国の経済が発展することも期待しています。彼がメンバーとなっている Pakistan Business Council は外務省と経済省の諮問機関であり、インドとパキスタンの貿易に関する委員会を主催しています。以前の会社にいたころは、国の政策に関する活動など自分には及ばない領域だったと Afnan は言います。「政策決定に良い影響を与え、国に貴重な貢献をすることができれば、おそらく私のキャリアで最大の功績になるでしょう」と彼は言います。

CEO となるのは初めての Afnan は、リーダーシップ・スキルの真価を問われています。優秀なリーダーは、簡単な言葉でビジョンを伝え、人々の意欲をかきたてる方法を知っていると彼は言います。また、リーダーには誠実さも求められます。「真剣な目的のために精一杯努力し、誠実な態度で人に接すること。こうした姿勢が信頼に結びつきます。信頼を勝ち取れば、人は自分についてきてくれます」と彼は言います。

Afnan は、Engro の成長を推し進める一方で、妻と10代の2人の子どもたちを自分たちのルーツに再び結びつけています。彼の家族は家ではウルドゥー語を話します。また、Engro がパキスタンの社会と経済に与える影響は、Afnan の活力にもなっています。同社は農家に技術指導を行うことで生産性を高めると共に、コミュニティのさまざまな開発活動にも取り組んでいます。Afnan は最近、Engro から家畜の世話に関するトレーニングを受けた女性たちに会いました。彼女たちは現在、地域の酪農家のために獣医として活動し、安定した収入を得ています。しかし、彼女たちが Engro のトレーニングから得た最大の恩恵はお金ではないことに Afnan は気付きました。彼女たちが得た最大のものは、それは家族やコミュニティからの尊敬です。農村部の人たちは、彼女たちを「先生」と呼びます。ある女性は、義理の父ですら彼女のアドバイスを求めに来たと誇らしげに言いました。

簡単な手助けがこれほどの成果を上げていることを目にし、Afnan は大きな充足感を感じています。自らを「グローバル市民」と呼ぶ Afnan は、プロフェッショナルとしても人間としても成長を続けており、母国に戻り Engro Foods をグローバル企業に育てようと決断をしたことに心から満足しています。



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投資融資：

Engro Corporation Ltd. に対して
Engro Foods 向けの
メザニン投資 5,000 万ドル、
そのほか、融資 8,700 万ドル、
株式投資 2,600 万ドル、
メザニン投資 3,000 万ドル



Sanjay Bhatnagar
WaterHealth International
CEO

“もし自分たちが提供しなければ、ほかの誰かがするでしょう。そんな事業に私たちは取り組んでいるのです。ただ、私たちは消費者を援助受益者ではなく、顧客として捉えています。そして顧客第一で取り組む、これはどんな事業でも基本です。”

水と健康をすべての人に

Sanjay Bhatnagar は、地方銀行員だった父親に連れられ、インド北部のさまざまな農村部で幼少期を過ごします。そのため、子供のころから安全な水が不足するコミュニティの問題を身近に感じていました。

Sanjay は後にインドを離れ、経営学と工学の修士号を取得しました。しかしその後アジアに戻り、大規模なインフラプロジェクトに取り組みます。そして彼は、産業界が遠隔地域でも水を十分に得ている一方で、周辺のコミュニティは困窮しているという対照的な姿に困惑を感じます。

「私たちは遠隔地域で大規模な発電所の建設を進めていて、そこに水を引くための長いパイプラインを施設していました。しかし、発電所周辺に暮らす人たちは飲料水が手に入らず困っている。そこに水はあるのに、政府の介入でもなければ、それをコミュニティに提供するビジネスなど、誰も考えもしなかったのです」と彼は言います。

そして WaterHealth International (WHI) はこのビジネスモデルを構築します。WHI の「WaterHealth Center」は地域の水を浄化し、20 リットル約 10 セントで販売しています。これは工場で容器詰めされて長距離輸送される水よりもずっと低価格になります。2006 年以降、WHI が設置したセンターの数は 500 を超えました。このうち 400 以上がインド、残りはアジアとアフリカにあります。平均的なセンターでは毎日 1 万人に水を供給しています。

市場主導型の企業として、WHI は顧客のニーズに合わせて絶え間なく変化していると Sanjay は言います。一部のコミュニティでは、同社は根本的な課題に直面します。「そもそも大半の人にとって水を『買う』という感覚が新しいですし、たとえ彼らがお金を払うようになったとしても、いくらなら払い続けられるのか、そこから WHI の経営維持に十分な収益が得られるのかが問題でした。こうした問題をクリアした地域を選んで事業展開してきましたが、うまく広範囲にまで拡大することができました。」

しかし問題はそれだけではありませんでした。「顧客の要望は時間と共に変化します。最初は安全な水が利用できるだけで満足していた人たちも、次第に利便性の向上を求め始めます。手頃な価格で自宅まで水を届けるサービスを始めてほしいなど、コミュニティの発展を考えれば当然生まれてくる要望です。これに応える形で、当社は水の販売量とサービスを徐々に拡大しています。もし自分たちが提供しなければ、ほかの誰かがするでしょう。そんな事業に私たちは取り組んでいるのです。ただ、私たちは消費者を援助受益者ではなく、顧客として捉えています。そして顧客第一で取り組む、これはどんな事業でも基本です。」

WHI は政府の補助金や個人や企業の寄付を享受していると誤解されやすいと Sanjay は言います。実際のところは、企業、非営利組織、政府機関、財団などのさまざまな組織が WHI のセンターを購入しています。地方政府は小片の土地を賃貸で提供し、浄化が必要な水へのアクセスを可能にしています。WHI は、現地の労働力を利用してセンターを建設し、現地スタッフの助けを借りて運営しています。当社は 10 ～ 15 年にわたってセンターを運営し、この期間に水を販売して得た収益を運営と保守、エネルギーコスト、借金の返済に充てます。コミュニティはこの運営期間終了時にセンターの所有権を得て、このときに暫定的な利益が分配されます。

WATERHEALTH INTERNATIONAL

WaterHealth International, Inc. (WHI) は、水の浄化・消毒システムを開発、設置、運営し、農村部と都市部周辺に暮らす十分なサービスを受けていない人々に手頃な価格で質の高い飲料水を提供しています。WHI が各地に分散して設置している小規模な水処理システムは、地域コミュニティでは WaterHealth Center と呼ばれています。WHI は、1 人あたり 10 ドル未満の初期投資額で、サービスを必要としているコミュニティに 10 年以上にわたり安全な水を提供できます。2012 年現在、WHI は米国デラウェア州に本社を構え、インド、バングラデシュ、ガーナ、ナイジェリア、リベリアに事務所を有します。WHI は、Coca Cola Africa Foundation、Diageo、IFC と共に Safe Water for Africa Initiative の主要メンバーとなっています。このイニシアチブは、十分なサービスを受けていないアフリカのコミュニティに安全な水の使用を普及させることを目的としています。WHI には、IFC、Dow Venture Capital、Sail Venture Partners、Plebys International、Tata Capital Innovations Fund、Acumen Fund 等が投資しています。IFC は 500 万ドルの株式投資のほか、1,000 万ドルの長期融資を行っています。



Sanjay はアメリカで大学院教育を受け、米国企業の Schlumberger と Enron に勤務し、現在はニューヨークに在住しています。しかし、「私が携わってきた事業のプラットフォームはアメリカやヨーロッパの会社でも成立し得ましたが、私のキャリアの焦点は依然として開発途上国です」と Sanjay は言います。WHI における Sanjay の目標の 1 つは、「先進諸国の考え方をあらゆる地域コミュニティにもたらすことであり、それがインド、アフリカ、アジアの遠隔地域にあっても同じです。」

たとえば彼は次のように語ります。「WaterHealth Center をリアルタイムでモニタリングするというアイデアは、私がビジネススクールでオーチス・エレベーターのケース・スタディを行ったときに得たものです。オーチスは、エレベーターが故障したときにすぐに修理できず、顧客が不便な思いをしているという問題を抱えていました。同社は、『サービスが中断する前に修理できるよう、エレベーターが故障する前兆を知る方法はないだろうか?』と自問しました。こうした考え方が WaterHealth Center の保守の背景となっています。私たちはサービスの停止を回避し、コミュニティに信頼できるサービスを提供できるよう、予防保守を心がけています。」

Enron を退社した Sanjay は、プライベート・エクイティ企業を設立し、インドのインフラ企業の理事会に加わりました。彼は、WHI の経営に携わる一方で複数企業の理事を今も務めています。それには理由があります。「これらの企業はインフラの開発、整備、資金調達に取り組んでいるので、私はインフラ事業のあらゆる側面を経験し、さまざまな市場にネットワークを作ることができます。そのおかげで、WHI のようなベンチャー企業が直面するであろう状況に備えることができます。WHI は現在 5 カ国で活動していますが、各国それぞれの特徴があります。こうした地方のインフラニーズに、大規模なインフラプロジェクトで学んだことや経験を応用するのはさほど難しくありません。」

大規模で集中型のインフラプロジェクトは、良し悪しは別として、どんな状況でも人々に水を供給するために今でも多くの政府が採用している手法です。Sanjay は、予算の限られた政府は、民間セクターの資金を活用できる分散型のビジネスモデルを支援すべきだと考えています。最近の Fast Company 誌の論説 (Dow Venture Capital の Dennis Merens と共同執筆) にも書いているように、Sanjay は、「分散型のビジネスモデルを採用することで、公共セクターは、単独で活動したときよりも、ずっと多くの十分な恩恵を受けてこなかったコミュニティにまでサービスを拡大することができる」と考えています。

「私は、1 つの方法ですべての問題を解決しようとすることに難があると思います。分散型の浄水モデルは多数ある手段の中の 1 つにすぎず、各地に散在するコミュニティ、または既存のインフラが古くなって役に立たなくなったコミュニティで、たまたま多くの問題を解決できただけです」と Sanjay は言います。そして、Sanjay は課題を次のように捉えています。「どうすれば世界のリーダーの注目をこのイノベーションに集め、持続可能でないモデルへの投資をやめさせられるのか? どうすれば公共セクターによるリーダーシップがない状況で、民間セクターが主導的役割を担い、官民パートナーシップを成功に導けるのか?」

Sanjay は WHI の持続可能性を誇りにしています。同社のセンターは一部の地域で収益性を実現し、ほかの地域でも損益分岐点に近づいています。彼は自らのリーダーシップ・スタイルを「協調性、素早い対応、熱心な取り組み」と表します。WHI が既存のアプローチと共存できる協調性、顧客とコミュニティのニーズへの素早い対応、先 10 年で 1 億人にサービスを提供するという目標を達成するための熱心な取り組み、これが彼の姿勢です。



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投資 :

株式投資 500 万ドル、
長期融資 1,000 万ドル



Carlos Enrique Cavalier
Alqueria S.A.
代表取締役

“

今ではコミュニティに出かけると
当社が生乳を直接、農家から
調達する様子が見られます。
そして正当な代金をきちんと
支払うことで、そうでない
インフォーマルな市場と比べて、
どれほど人々の助けとなるのか
を実感します。
私たちが近代経済へ参加する
窓口となるのです。

”

小規模酪農家と消費者を 直接つなぐ

公共セクターと民間セクター、人々の毎日の生活により大きな影響を与えるのはどちらでしょうか？ Carlos Cavalier の家系は両方のセクターで成功を収めてきました。そして Carlos 自身、それぞれの分野でキャリアを歩み、この質問に対して独自の意見を持ちます。

Carlo の祖父 Jorge はコロンビアで最初の泌尿器科医でしたが、彼の情熱は公衆衛生と公共サービスに向けられていました。そして彼の祖父は上院議員となり保健省に奉職します。さらに、コロンビア赤十字を設立し、後に殺菌牛乳が健康に及ぼす有益性を確信します。この確信を元に彼は、コロンビア西部の都市メデジンの生乳殺菌工場を購入しました。その後、1959 年には彼の息子 Enrique がこの工場を解体し、彼らの故郷カヒカに移転します。Enrique は酪農を営み、20 年にわたり町長を務めました。Carlos は、父が夕食の席で、地元の人々に公共サービスを提供するために国の当局と争った話をしていたことを覚えています。この話は、乳製品の販売額や借金の話よりも若い Carlos を魅了し、彼は政府でキャリアを歩むことを決心しました。

アメリカの大学で学んでいたころ、Carlos は活動家でありジャーナリストでもある Luis Carlos Galan Sarmiento から、コロンビアに戻り自由主義運動に参加するよう誘いを受けます。Carlos はさまざまな役職に選出され、市議員、上院議員を務めましたが、その後彼の政治生活は困難な局面を迎えます。彼のメンターである Galan が、1989 年の大統領選に出馬したときに暗殺されたのです。Carlos は後にコロンビアの下院議員として当選し、法務省の総書記となりましたが、1992 年に悪名高い麻薬王の Pablo Escobar が脱獄したことで、多くの政治家が脅威を感じるようになります。そして、Carlos はこの事件を受けて政界引退を決意しました。

Carlos は、ビジネスの教育をまったく受けないまま家族の農場に戻ります。しかし彼のリーダーシップの下で Alqueria は急速に成長し、超高温殺菌 (UHT) 牛乳の供給では国内最大規模を誇るまでになりました (Carlos は後にハーバード大学ケネディ行政大学院で行政を学びました)。Alqueria のビジネスモデルにおいて、経済ピラミッドの下層部は供給と販売の双方の面で重要な役割を担います。同社へ生乳を供給するのはその大半が独立した農家であり、1 日の生産量はわずか 10 リットルほどです。Alqueria は、期日にきちんと支払いを行い、市場が飽和しているときでも一貫して生乳を買い取ることで評判を得、こうした農家と強力な関係を構築しています。同社はまた、農業の技術支援を行い、商業銀行の融資を受けられない小規模農家に資金を提供しています。こうした支援を通じて、小規模農家は、何とか生きていけるといった生活水準から脱け出すことが可能となります。また Alqueria の販売ネットワークは、小規模な町の小売店をターゲットとしており、こうした店舗はコロンビアの労働者層にサービスを提供しています。これらの店では日持ちがして冷蔵庫に入れる必要のない UHT 牛乳が好まれます。

ALQUERIA S.A.

Alqueria S.A. はコロンビア第3の規模を誇る乳製品会社であり、2010年の売上高は2億8,000万ドル、従業員数は3,500人を超えます。同社は6,415人の農家と独立系サプライヤーと取引を行っています。Alqueriaは1959年にJorge Cavalier博士によって設立されました。博士は生乳加工へのより近代的なアプローチに機会を見出し、コロンビア市場に初めてUHT牛乳を導入しました。Alqueriaは、コロンビアの主要都市であるボゴタ、カリ、メデジンの3カ所に製造工場を所有し、プカママンガ、ビリャビセンシオ、ククタ、イバゲ、ネイバに物流センターを所有しています。各工場は、Alqueriaが運営する4つの事業部の本社としての役割を担います。また、Alqueriaはダノンとの合併企業であるDASAを7%保有し、この合併企業はダノンブランドでヨーグルト製品を製造・販売しています。



彼がビジネスの世界に足を踏み入れたきっかけは偶然的な要素が大きかったものの、Carlosは政府で働いていたとき以上に、コロンビアの低所得層に直接影響を与えることができていると感じています。「貧しく、開発の遅れた地域で農業省の仕事をしていたときは、政府のサービスを強化し、投資を拡大しようと努力していました。しかし、開発途上国では政策の実行が難しいときもあり、実際に効果が出るまで時間もかかります。今ではコミュニティに出かけると当社が生乳を直接、農家から調達する様子が見られます。そして正当な代金をきちんと支払うことで、そうでないインフォーマルな市場と比べて、どれほど人々の助けとなるのかを実感します。私たちが近代経済へ参加する窓口となるのです。」

Carlosは、自分の会社を成長させ、小規模農家から買い取る生乳の比率を高めることを目指しています。しかし、これは現在もゲリラ活動に悩む農村部への事業拡大を意味します。「従業員を農村部に行かせるのはリスクも伴います。1人で1時間も車を運転していれば、ゲリラグループに車を止められて連れ去られるかもしれません。そのまま6カ月くらい人質になる恐れすらあります」と彼は言います。しかし、こうした地域の多くの農家はAlqueriaに生乳を売ること、コカの葉を育てずに済みます。

「小規模農家は軍隊とゲリラ間の戦闘に巻き込まれます。そのため、少なくとも彼らを通常の社会とつなぐ努力をして、何かしらの助けとなら

なければと考えています。農家は私たちに政治的意図がないことを知っています。私たちはただ、立派な国を作りたいのです。セルビアの初代大統領の言葉だったと思いますが、彼は『私たちはほかの国と同じような退屈な国を作りたい』と述べました。私たちを通じて、農家はそれなりの収入を得られます。そして、彼らは『昔はコカの葉を栽培していたけれど、あれは危険な仕事だった。今は合法的に生計を立てている』と言えるようになります。」

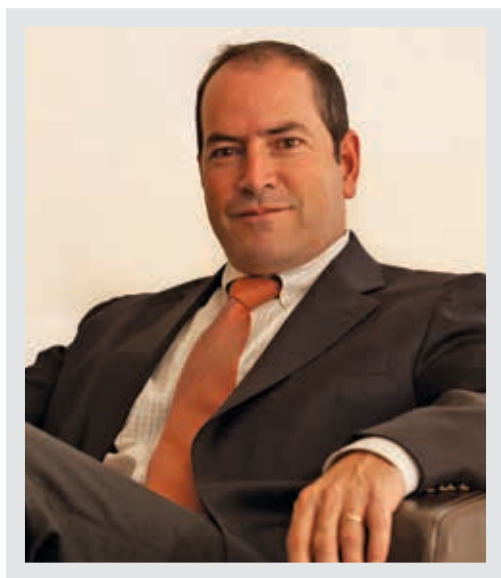
Cavalier家はAlqueriaを100%所有しており、これにより包括的なアプローチを追求できるとCarlosは考えています。たとえば同社は、勤務時間に柔軟性をもたせることで営業担当者が夜間学校に通えるようにしています。取引先の農家に対しては、融資や技術的支援を提供しているほか、根菜だけでなく野菜の栽培・消費を奨励する栄養プログラムを計画しています。また、Carlosは首都ボゴタのフードバンクで会長も務めています。

事業を海外へと拡大する中で、CarlosはAlqueriaが生活の基盤となる仕事を人々に提供し、着実かつ持続的な取引を行っているか、きちんと確認し続けたいと考えています。彼は、価値観と知識の土台を築き、会社が彼のビジネス能力に過度に依存しないようにしたいとも考えています。「コロンビア社会の模範になりたい」と彼は言います。



国際金融公社
世界銀行グループ

IFCの投融资：
株式投資 500万ドル、融資 1,500万ドル



Gonzalo Correa
Moderna Alimentos S.A.
代表取締役

“
小さなベーカリーで必死に
働いて、しかし仕事が減って
オーブンの脇で眠るようになり、
それでも1日中働きづめだと
したら、彼に自由はありません。
これでは奴隷の生活です。”

小規模ベーカリーを支援し、 将来への架け橋となる

CEOという言葉から控え目な人を連想することはありませんが、Gonzalo Correaの第一印象は謙虚でした。

回顧録を書くとしたらどんなタイトルにするかと聞くと、彼は次のように答えました。「私が自伝を書くことはないでしょう。人には多くの欠陥があり、自伝は結局うそだらけになるか、せいぜい一側面しか描くことができません。私は、一番の自伝は自分が後世に残したものであり、人々が自分について語ることだと思っています。」

こうした生来の謙虚さもあって、Grupo Modernaは小規模なベーカリーにスポットライトを当てることになります。彼が経営するGrupo Modernaは、エクアドルに6,000近くある小規模ベーカリーの70%以上に小麦粉を提供しています。同社は、製パン技術と経営管理に関する広範なトレーニングを提供することで顧客からの信頼を築いており、この数年で1万人以上にトレーニングを提供しました。「当社は5〜8カ月かけてパン職人をトレーニングし、彼らは熟練パン職人の称号を得ます。これは彼らにとって大きな成果ですが、当社にとってはチームで行うプロセスの一部でしかありません。しかし主役は彼らであり、私たちは彼らの成功を静かに見守る役に徹します。私たちが何かを変えるきっかけとなり、その変化から恩恵を受けたとしても、それを成し遂げるのは私たちではありません。」

Gonzaloの父親でありModernaの創業者であるGonzalo Correa Sr.は、企業を社会変革の案内役にするという先進的なビジョンを持っていました。しかし、彼はGonzaloが大学2年生のときに亡くなります。亡くなる前、父親は彼に次のような言葉を残しました。「もし会社を継ぐとしたら、この家業が前進のための架け橋となり、過去への重しとならないことを願っている。」大学を卒業したGonzaloは数年間、銀行をはじめとするいくつかの会社に勤めました。しかし彼は1995年に家族の会社に戻ります。「この会社には大きな可能性があり、とても興味深いチャンスに見えたのです」と彼は言います。

当時のModernaは売上高250万ドルの企業で、従業員もわずかでした。しかし現在では、約1億5,000万ドルの売上を誇り、従業員も100人を超えます。この成長は、全国的な金融危機、大幅な通貨安、政情不安などの課題を克服して達成されました。「ここに来るまでの道のりは山あり谷ありでしたが、このビジネスのチャンスを見極め、逃さなかったことが良い結果に結びつきました」とGonzaloは言います。

CEOは数多くの株主と従業員に魅力を訴えなければならない立場にありますが、Gonzaloは、自らのビジネスの成功が幸運によって達成されたと率直に述べます。もちろん、彼は会社の戦略、経営陣、洗練された経営手法による功績も認めますが、「最終的にはその時々運があることを認めないわけにはいきません」と言います。株主は利益の最大化とリスクの最小化を期待します。しかし、「最大限の利益を常に約束することはできません」と彼は言います。「良い年があれば悪い年もあります。悪い年はすべてが疑わしく思えて、何で米国国債を買わずにこの事業に投資したんだと考えるでしょう。逆に、良い年は皆がヒーローのように扱い、讃えます。悪い年は外で昼食を取ったことすら批判されますけどね。」

MODERNA ALIMENTOS S.A.

Moderna Alimentos S.A. は、エクアドルの大手小麦製粉・販売企業です。Moderna は現在、4,200 を超える小規模ベーカリーを支援しており、製パンの基本となる材料、利用しやすい注文と納品の仕組み、技術支援、融資を提供しています。これまで、5,000 を超える小規模ベーカリーで働く 1 万人以上の人々がトレーニングを受けてきました。エクアドルの小麦および小麦粉市場でそれぞれ 12 年以上の経験を持つ Molino Electro-Moderna S.A.、Molinos del Ecuador S.A.、Grupo Moderna の 3 社の合併により、2009 年 6 月に事業を開始した Moderna は、市場シェアの 39% を占めることになりました。Moderna は、エクアドルの都市マンタ、リオバンバ、カヤンベで 3 つの小麦製粉工場を操業しています。同社の商標ブランド「Ya」は、同国における小麦粉のトップブランドです。また Moderna は、パン製品の製造・販売も行っており、首都のキトでフランチャイズ 13 店舗を運営しています。



Gonzalo の人間的なビジネス哲学は、彼が読む本にも見ることが出来ます。最近彼は、ビジネス書を避けて文学作品を読むようにしています。「文学作品にビジネスのモデルを見出せます」と彼は言います。「戦略を実現する上で人間関係は最も重要であり、意思の疎通をはじめとして人間関係から学べるべきことは、ビジネス書以上に文学作品の中にあるものです。いかに生きるべきかというテーマは、企業戦略に関するドラッカーの著作よりも『罪と罰』から得られます。」

Gonzalo は企業の「第一の責務」は株主のために利益を上げることだと考えています。しかし、特にエクアドルのような開発途上国では、すべての企業が社会貢献の責務も担うと彼は付け加えました。「厳しい環境にはニーズも多いため、社会に貢献する企業は発展します」と彼は言います。「たとえばエクアドルでは、50% 以上の人たちが貧困ライン以下の生活を送っています。そのため、すべての企業が社会を良くするために何かを変える役割を担います。そうすることで、中期的に見たとき、より優良な消費者を生み出すことにつながります。」

Gonzalo の場合は、サービスを提供する低所得層に対する彼の思いやりが、社会変革に対する情熱を高めるきっかけとなりました。彼の好きな本にアマルティア・センの『自由と経済開発』があります。この本のタ

イトルには鋭い洞察が含まれていると彼は続けます。「小さなベーカリーで必死に働いて、しかし仕事が減ってオープンで眠るようになり、それでも 1 日中働きづめだとしたら、彼に自由はありません。これでは奴隷の生活です」と彼は言います。

Grupo Moderna はベーカリーの経営と技術講習のほか、自尊心に関する指導も行っています。根深い貧困は人間の自尊心によって打開できると Gonzalo は考えるからです。「貧困は複雑で難しい問題です。そして、貧しいということは悲しいことです。小さな部屋 1 つに壊れかけのバスルーム、水もちゃんと出ない、その上 1 日中働きづめときたら自尊心を得ることなんてほとんど不可能です。彼らには自分を信じ、貧しい暮らしはいつか終わるという希望が必要です。何かを信じて、人の心は活発になります」と Gonzalo は言います。

Grupo Moderna は Day of the Family というイベントを毎年、全国のさまざまな町で開催しています。「基本的に何かを売るためのイベントではありません。ただ家族と一緒に集まってサッカーやバレーボールをしたり、食事を楽しんだり。朝の 3 時から夕方 5 時まで仕事で拘束される毎日から解放されて、人生の 1 日を楽しむためのイベントです。参加した人たちもこの貴重な 1 日を心から楽しめます。」



IFC の投融资：
融資 800 万ドル



Teddy Esteve
Ecom Coffee
CEO

“

サプライヤー、つまり農家の収入を増やすことが Ecom の戦略のすべてです。

何も格好をつけているわけではなく、彼らだって一番良いビジネス・パートナーに苦勞して育てたコーヒー豆を売りたいでしょう？

”

農家の持続可能な生活の向上を現実に

危機に直面するとその人の本質が分かんと言います。Edward “Teddy” Esteve は、コーヒー豆業界が困難な時期にあったときに Ecom Coffee を正しい方向に導き、収益へと結びつけました。Ecom は現在、世界最大規模のコーヒー豆取引業者の 1 つであり、高品質のコーヒー豆市場において大きな存在となっています。

Teddy の祖先である Jose Esteve は、綿花の貿易商として 1849 年に Ecom をスペインで創設しました。しかし Teddy はスイスで育ち、家業に加わるつもりはありませんでした。大学を卒業した彼には良い就職内定先もありましたが、家族の強い希望を断りきれませんでした。結局、当時 Ecom の CEO であった叔父の Jorge の粘り強い要求に応えて、彼は 6 カ月間メキシコで暮らすことをしぶしぶ受け入れました。「6 カ月だけ!」それが彼の条件でした。

メキシコに着くと、Teddy は綿花かコーヒー豆か、どちらかの事業を選ぶよう促されました。その当時、コーヒー豆事業はまだ非常に小規模で、綿花は会社の中核事業でした。そこで、彼はコーヒー豆を選び、それから 30 年が過ぎた現在も Teddy はメキシコに住み、同事業の CEO を務めています。

小規模経営から始めることで、Teddy はそこに会社を理解し、会社と共に成長する機会を見つけました。「私が働き始めた当初、コーヒー豆業界はそれほど良いところではありませんでした」と彼は言います。コーヒー豆のバイヤーは、価格ばかり気にして、生産者である農家のことなどほとんど配慮していませんでした。農産物の取引業者は通常、取引量のみを考えますが、Esteve 家は「取引量は虚栄であり、生み出すべきものは健全な利益だ」という異なる理念を持っていました。「私たちは、取引量のことなど忘れろ、唯一重要なのは利益性だ、と教えられました。」

Teddy は、この基本理念を胸に Ecom Coffee を先導します。しかし世界のコーヒー豆産業は、国際コーヒー協定の割当制度の終了と共に 1989 年に混乱に陥ります。1990 年代は、急騰後に過去最低を記録するなど価格が大きく変動しました。Ecom が自社工場を持つ中米およびメキシコでは、地域の農家がブラジルの大規模生産業者やベトナムの低コスト生産者によって追い詰められました。

一方で、スターバックスをはじめとするコーヒー専門店が拡大し、そこにコーヒー豆市場の希望もありました。こうした専門店は、高品質のコーヒー豆の需要を生み出し、生産過程を改善して質の高いコーヒー豆の供給量を増やすことに興味を持っていました。先般の価格危機の影響もあって、コーヒー豆生産の社会的・環境的影響に対する社会の関心も高まっていました。

皮肉なことに、Ecom が最初に持続可能性に注目したのは価格が高騰した 1997 年でした。価格の高騰にも関わらず、Teddy は農家が依然としてぎりぎりの生活を送っており、彼らの長期的な生産の継続性が脅威にさらされていると指摘しました。一方、生産地に工場を持つという Ecom の以前からの優位性は、競合他社が同様に工場を購入したことで失われていました。

ECOM COFFEE

Ecom は、1849 年、Esteve 家がバルセロナで創設した世界的な農産物取引企業です。当初は綿花専門業者でしたが、事業を拡大し、現在は主にコーヒー豆とカカオを扱っています。同社は農産物の生産、加工、取引を一手に引き受け、Nestle グループ、Starbucks、Hershey、Mars、Sara Lee、Kraft、Folgers といった有名企業に商品を販売しています。現在、スイスに本社を構える Ecom の子会社は 30 カ国に展開しています。世界中で約 6,000 人を雇用し、年間平均売上高は 27 億ドルに上る同社は、コーヒー豆、カカオ、綿花の世界最大規模の取引業者です。Ecom は世界規模でコーヒー豆事業を展開し、五大陸に 20 カ所以上の拠点を有しています。近年では、Ecom のコーヒー豆取引総量の 20% を認定銘柄が占め、同社はこの比率を大幅に引き上げることを長期的ビジョンに掲げています。



Ecom は新たな優位性を見つける必要がありました。そして、Teddy の解決策は、高く買って安く売る、でした。

Teddy は、古典的な投資原則である「安く買って高く売る」の逆を行うとし、周囲の人を驚かせました。しかし、彼が本当に意図していたのは「サプライヤー、つまり農家の収入を増やすことが Ecom の戦略のすべてです。私たちが農家に認定資格を与えれば、彼らの収入が 1 ポンドあたり 10 セント増えます。さらに彼らの農産物の品質を高めれば、また 5 ～ 10 セント増えて、その次は生産性を高めます。最近では簡単に生産性を 5 倍くらいまで向上させることができます。こうやって私たちがサプライヤーの収入を増やすのは、何も格好をつけているわけではなく、彼らだって一番良いビジネス・パートナーに苦労して育てたコーヒー豆を売りたいでしょう?『高く買う』というのはこういう意味です。」

Ecom は、コーヒー豆を購入した焙煎業者にコーヒー栽培のストーリーを提供しています。その品質と持続可能性について語り、またこれらを認定制度とトレーサビリティによって裏付けます。これにより焙煎業者はプレミアム価格で商品を販売することができます。持続可能な方法で生産されたコーヒー豆を、Ecom のサービス提供者としての付加価値を付けて、妥当な価格で販売することが Teddy の言う「安く売る」の意味です。

Ecom は、中間業者を給与制に取り込むことで排除し、農家に協力する農学者を採用することで、生産者との直接的な関係を築き始めています。同社が開始した「Adopt a Farm」プロジェクトでは、農業生産性の向上を支援しています。Ecom は当初、第三者と協力してこのプロジェクトを運営していましたが、期待したほどの生産性の向上は実現できませんでした。こうした第三者組織は、成果を上げるために必要な説明責任を負わなかったためです。

2002 年に自分の農地を購入したとき、Teddy は Ecom が農家をどれほど支援できるか真に理解します。彼は農業がどれほど複雑で、コーヒー豆の生産性と品質を高める上で技術支援がいかに重要かすぐに認識しました。Teddy は高度な教育を受けた人が問題を抱えるのですから、正式な教育を受けていない農家がどれほど困難を抱えているかは容易に想像できます。

Ecom は直接的な技術支援を強化し、その後は融資とマイクロファイナンスも手掛けるようになりました。こうした取り組みは実を結びます。「当社の供給基盤は経済ピラミッドの下層部ですが、実はこの層が最も簡単に効果を生み出せるところで、実際に生産性を最大限まで高めてきました。取引量を増やすことが私たちには必要で、そのためにも農家の人たちと一緒に取り組むのです。」

農産物の取引は、今でも難しいビジネスです。この世界では「基本的に詐欺行為が絶えません」と Teddy は言います。目まぐるしく変わる取引の世界では「今日の決断の結果が翌日には明らかになる」ため、優れた人材を見つけることがきわめて重要となります。

Teddy は、Ecom の経験豊富な売買担当者を説得するのは難しかったと認めています。彼らは短期的な利益に対して報酬を受け取っており、サプライヤーに対する長期的な投資の価値を理解することは困難だったのです。そのとき、Teddy はこう自問しました。「売買担当者は無慈悲な存在です。そもそも、そうあることが仕事なのですから。そんな彼らとうまくやりながら、どうやって世界をよくしていきましょう?」

Teddy は今もこの質問への回答を探しています。彼にとって、メキシコでの 6 カ月間の冒険は自分の人生を一変させる出来事でした。そして、Teddy にこのビジネスの何がすばらしいかを尋ねると、彼は次のように答えます。「チアパス州のハルテナゴにいる Martiniano を訪ねてみてください。Martiniano は農家で、15 年ほど前から私たちと働いています。そのころ何をしていたか彼に聞いたら驚きますよ。今、資産をすべて合わせると、おそらく彼はミリオネアですからね。そしてこれはほんの一例で、この 30 年間で、コーヒー豆農家の生活は明らかに良くなってきています。」



国際金融公社
世界銀行グループ

IFC の投融資：

融資 1 億 400 万ドル、複数国での
各種プロジェクトに対するメザニン投資
5,000 万ドル



Juscelino Martins
Tribanco
会長

“ 小売業者は Tribanco から融資を受けると、Grupo Martins の商品をより多く購入するようになり、さらに長い融資期間を得られます。このように私たちは発想を転換したのです。 ”

最も必要とされている ところに信用を供与する

Tribanco は悲惨な環境で生まれました。1990 年にブラジルの中央銀行が同行の設立を認めたその日、フェルナンド・コロール・デ・メロ大統領はコロールプランを発表します。急激なインフレの抑制を目的としたこのプランにより、ブラジルの銀行資産の 80% が凍結されました。

この措置は、創業したばかりのこの金融機関を壊滅に追い込みかねないものでした。創業者である Martins 家は、ブラジル内陸出身の実業家でしたが、銀行業務の経験はありませんでした。彼らは相当な資産を銀行設立時の資本として投入しました。そして、Juscelino Martins は、わずか 26 歳で銀行の初代頭取となります。しかし、Tribanco はこの危機を生き延びただけでなく、急速な成長を遂げました。現在 Tribanco は、零細規模から中規模の 15 万の小売業者にサービスを提供しており、消費者向けに 400 万枚のクレジットカードを発行しています。こうした消費者の多くは低所得層であり、従来の銀行システムでは融資を得ることができませんでした。

こうした成果は、Juscelino を含め Martins 家が強力な取引関係を構築し、それを維持できることを証明しています。Juscelino は初期の銀行を振り返って「私たちは銀行や政府出身ではないけれど、幅広い人脈、ターゲットとする市場へのアクセス、はっきりとしたビジネスの目的と重点領域を持っていました」と言います。「そのおかげで私たちはほかの銀行や産業界から信用を得て、最終的にはうまく難しい時期を乗り越えました。今振り返っても、かなり劇的な幕開けですけれどね。」

Juscelino にとって、家業の卸売・物流事業に参画することは「自然な流れに乗っただけで意欲的な決定とは言えませんでした。」彼は 16 歳で大学に入学しますが、大都市の有名大学ではなく、ブラジル南東部の都市ウベルランジアにある連邦大学を選びました。そうすることで彼は、昼間は Grupo Martins で父の事業を手伝い、夜は学校に通うことができました。Juscelino にとって学校と仕事はそれほど遠い存在ではありませんでした。彼は経済学を学び、後に情報技術を学びます。「1981 年のブラジルでは、IT は非常に高額で普及しておらず、ブラックボックスのような存在でした。そこで私の両親、特に父が『息子の 1 人をこの分野に送り込んでみよう。少なくとも、コンピューターは一体何に役に立つのか学んでくるだろう』と考えたのです。」

そのころ、Grupo Martins の競争環境は急速に変化していました。フランスの大手スーパーマーケット・チェーンであるカルフルーがブラジルの主要都市に大型店舗を急速に展開していたのです。カルフルーは、Grupo Martins のような食品雑貨の卸売業者は必要ないと考えていました。「スーパーマーケットのビジネスモデルは、私たちを一掃してしまいそうな勢いでした」と Juscelino は言います。

そこで、同社は国際的なコンサルティング企業を雇います。この会社は、Grupo Martins に主要都市ではなく、ブラジルの小規模な市場と農村部で食品雑貨を提供することに注力するよう提案しました。Juscelino はこれ为目标とし、Grupo Martins をテクノロジーの面で先行させます。同社はアマゾン川流域の遠隔地域にまでサービスを提供していましたが、トラックが武装した強盗に奪われたり、長時間にわたって故障したりすると、それだけで多大な費用

TRIBANCO

Tribancoはブラジルの専門金融機関です。同行は、零細および中小規模の小売店オーナーが店舗規模を拡大できるように力を添え、融資と小切手換金サービスを提供しています。また、店舗の外観整備や修繕のための支援を提供すると同時に、店舗経営、実務、マーケティングも指導しています。こうした小売業者の多くは家族経営であり、家族全員が店舗運営に関わっています。Tribancoはブラジルの90%以上をカバーする5,000を超える町村で事業を展開しています。同行は金融サービスをほとんどまたはまったく利用できない遠隔地の農村部にもサービスを提供し、小売店舗向けに独自ブランドのクレジットカード、Tricardも提供しています。Tribancoとその親会社であるMartins Group（小売店向けの商品を多く扱う卸売業者）の支援を受け、多くの小売店が10倍以上の成長を遂げてきました。Tribancoは、金融機関やその他の企業とも提携してそのほかの顧客向けサービスも提供しています。その一例として、Tribanco Corretora de Segurosは小売店舗オーナーや消費者向けの保険を取り扱っています。



が発生します。Grupo Martins のロジスティクス部門を担当していた Juscélino が成し遂げた最初の大きなイノベーションは、Grupo Martins のトラックに GPS 発信機を取り付けたことでした。当時のブラジルには GPS 用地図がなく、Juscélino と彼のチームはゼロからデジタル地図を作り上げました。彼らはアメリカからテクノロジーを持ち込み、これをブラジルで利用しました。こうしてトラックを追跡することで、同社では故障や盗難にすぐに対応できるようになりました。このイノベーションは Grupo Martins のサプライチェーン全体の効率化に役立ちました。

働き始めて5年、わずか21歳でJuscélinoはGrupo Martinsのテクノロジー部門の責任者となります。そして、彼の次のアイデアがTribancoです。この銀行はGrupo Martinsが顧客とする多くの中小規模の小売業者にサービスを提供しています。小規模な食品雑貨店がITソリューションの導入に必要な資金を調達する方法についてIBMと話し合っていたときに、彼はこのアイデアを思いつきました。当時、Grupo Martinsと小売業者の関係は一般的なものでした。融資の増額と返済期限の延長を要望する小売業者に対し重役が常に断るという関係です。こうした要望に応えるには、運転資本を融資に割り当てる必要があり、バランスシートリスクが高まるため、実現は困難でした。また、同社に小売業者の帳簿を審査するという負担もかかります。そして最終的には、融資の決定は長年かけて作られた小売業者との個人的な信頼関係に基づいて行われます。Juscélinoは、Tribancoを設立することでこうした金融取引関係を専門化し、規模を拡大する機会があると感じました。

この新しい銀行は、卸売業を大きく変えることになりました。小売業者は、短期の融資と条件の改善を卸売業者に懇願するのではなく（卸売業者は断らざるを得ないこともあります）、事業の拡大について銀行に相談するようになりました。「小売業者はTribancoから融資を受けると、Grupo Martinsの商品をより多く購入するようになり、さらに長い融資期間を得られます。このように私たちは発想を転換したのです。」

コロールプランによって突如生まれた危機を切り抜けるため、Tribancoはほかの銀行や大規模サプライヤーから得ていた融資枠を確保します。同行はまず、借入資本の提供に力を注ぎ、次に決済方法と融資サービスに着手しました。同行は後に、小売店舗ごとのクレジットカードを共同ブランドで発行するようになります。小売業者はこのカードにより、より体系だった方法で顧客に信用を供与できます。こうした顧客の大部分は経済ピラミッドの下層部に属しており、正式な融資を利用したり、信用履歴を作ったりするほかの方法を見つけることが困難な人々です。

Grupo Martinsには、顧客の成長が自分たちの成長を促進するという理念があります。銀行の設立のほか、Juscélinoは小規模な小売業者のための研修センター立ち上げにも尽力しました。こうした小売店舗の一部は僻地の農村やアマゾン川流域にあり、店舗の経営についての知識をほとんど持ちません。Grupo Martinsは、照明の使い方や商品の陳列といった細かな点まで指導しています。同社は建築家の設計による標準化された近代化キットを提供し、Tribancoが修繕やエネルギー効率改善の取り組みに対して資金を提供します。財務支援と研修により、Grupo Martinsの小売業者は大規模な外国資本の小売業者と互角に競えるようになります。こうしてGrupo Martinsは、ラテンアメリカ最大の卸売兼物流業者としての地位を維持しています。

Juscélinoの事業理念は、ブラジルの政情がかなり不安定だった幼少時に形成されました。彼の父は当時、次のような力強い教訓を彼に与えました。「住宅、車、仕事、個人資産など、経済に組み込まれているものは失うこともある。だから、お前は知識と情報に投資して、自分のために働いてくれる人たちに加え、そうでない人たちとも良好な関係を築くことにも投資しなさい。」知識、情報、人間関係に対するこうした「投資」は初期のTribancoに、そしてJuscélinoのキャリアを通じて、良い結果をもたらしています。



国際金融公社
世界銀行グループ

IFCの投融资：

株式投資 2,130 万ドル、

融資 4,000 万ドル



Francisco Mere
Agrofinanzas S.A.
CEO

“
事業が財務的に持続可能で
なければ、長い目で見たときに
元も子もなくなります。

”

BOP 層を信頼するという 「すばらしいビジネス」

Francisco Mere は、「人々に貢献する」ビジネスは刺激的で活力にあふれていると考えています。「私は朝起きたとき、こうした活力にあふれています」と彼は言います。しかし、堅実なビジネスモデルを伴わなければ、良い意図を持っていても人々に恩恵をもたらすことはありません。Francisco は次のように警告しています。「事業が財務的に持続可能でなければ、長い目で見たときに元も子もなくなります。」

Agrofinanzas の数多くの貢献は、確固たるビジネスから生まれたものです。Agrofinanzas は、新しい市場にサービスを提供し、顧客のニーズに合わせた商品を提供することで利益を上げ、投資家に報いてきました。同社の顧客の大半が経済ピラミッドの下層部に属する農家であったのは単なる偶然です。

Francisco は、ビジネスと社会に対する問題意識が交差する世界でキャリアを築いてきました。Agrofinanzas に入社する以前は、彼は政府が所有する農業開発銀行の頭取や、フランス大手金融機関ソシエテジェネラルのエネルギー・天然資源部門取締役を務めていました。開発銀行の頭取だったころ、彼はメキシコ農村部のコミュニティに滞在したことがあり、そこで農家の起業家精神に感銘を受けます。Agrofinanzas の CEO となった彼は、現在こうした農家の起業家精神を試しており、これまでのところ成果を上げています。

「私たちはメキシコの低所得層を信頼し、彼らに機会を与えました。そして彼らは私たちの期待を裏切らず、その機会を活かしました。これはすばらしい教訓です。インクルーシブ・ビジネスの価値を認めない人々に対しても『すばらしいビジネスじゃないか』と示すことができます」と Francisco は言います。

メキシコの大半の小規模農家は、信用履歴がないこともあって金融サービスを利用できません。アグリビジネス企業が自社の信用枠を通じて供給元である農家に融資することはありますが、こうした方法には限界があります。農家は短期融資しか受けられず、正式な金融機関の信用履歴を得てそのほかのサービスを受けることもできません。また、アグリビジネス企業はその資金の流動性を一部失うことになります。アグリビジネス企業と取引がない農家には、農産物を買取る市場も資金調達の手段もありません。

Agrofinanzas は、農村部の生産者をサプライチェーン末端の多くの買い手と結びつけます。買い手と売り手は契約を結ぶため、Agrofinanzas は農家が収穫物からどの程度の利益を得られるか予測することができます。これにより Agrofinanzas は少ないリスクで農家への融資が可能となります。融資は農産物が収穫された際に返済されます（定期的な返済を要求する一般的な貸し手とは異なります）。また、アグリビジネス企業が貸し手となる必要がありません。実際、アグリビジネス企業は Agrofinanzas と有益なパートナーシップを築いています。アグリビジネス企業は Agrofinanzas が信頼のおける生産者を特定できるよう力を添え、生産者である農家はアグリビジネス企業と販売契約を締結すると同時に、Agrofinanzas の融資を申し込む機会を得られます。

AGROFINANZAS S.A.

Agrofinanzas S.A. は預金業務を行わない金融機関であり、メキシコの農家と食品生産者に金融サービスを提供しています。同社の顧客は、サトウキビ、砂糖、トウモロコシ、小麦、モロコシ、綿花、コーヒー豆、カカオ、家禽、豚、牛をはじめとする 25 種類の農産物を生産しています。また、顧客の 80% 以上は過去に融資を受けたことはありません。2005 年に設立された Agrofinanzas は、メキシコの 21 の州で 6,500 人以上の顧客にサービスを提供するまでに成長しました。こうした小規模生産者は、信用履歴や財務情報をほとんど持たないため、Agrofinanzas が設立されるまで金融サービスを受けることが困難でした。それまでは、食品の卸売業者と加工業者が自社の信用枠を使って生産者に個別融資を行うこともありましたが、これは運転資本の制約となっていました。Agrofinanzas はこうした資本を解放し、同時に小規模生産者に手頃な融資を利用する機会を与え、彼らの信用履歴を作っています。



Agrofinanzas は、その年の農業生産に必要な投入物といった運転資金と、新しい機材などの設備投資の両方に対して融資を行っています。また同社は、顧客の信用履歴に関する情報をメキシコの信用情報機関に提供しています。この信用履歴が良好であれば、農家は継続的な融資を銀行から受けられるようになり、ほかの事業活動や自宅の修繕資金に充てることも可能となります。Agrofinanzas 自身は、メキシコで正式な金融機関として最近認可を受け、農家特有のニーズに応じた預金口座、保険、そのほかの金融商品の提供を予定しています。

Agrofinanzas のビジネスモデルは、アグリビジネス企業、消費者金融、マイクロファイナンスよりも手頃な金利と有利な融資期間を提供できます。しかしこうした金利についても、Agrofinanzas が事業を継続し成長していく上で十分な利率でなければなりません。一部の社会起業家が「元も子もなくしている」と Francisco が懸念するのにはこうした理由があります。Agrofinanzas はごく一部のプロジェクトで競争に直面していますが、こうしたプロジェクトは「持続可能でない方法で」小規模農家に融資を行っている Francisco は考えています。こうした貸し手が短期的に何かしら便益をもたらしたとしても、長期的には「市場をゆがめているだけだ」と彼は言います。

真の持続可能性は、損失を先延ばしにすることではないと Francisco は言います。必要なのは革新と先見の明であり、Agrofinanzas の場合、自らの業界と顧客基盤に関する深い知識が真の持続可能性をもたらしています。Francisco は、Agrofinanzas によって市場を破壊したいと言います。市場の破壊とは、クレイトン・クリステンセンが『イノベーションのジレンマ』で広めた概念における破壊であり、彼は「ブルーオーシャン戦略」を追求することで、競争のない新しい市場セグメントを他社よりも早く特定したいと考えています。

しかし Francisco は、「人々の人生に功績を残す」ことにも熱心に取り組んでいます。2011 年の調査では、Agrofinanzas から融資を受けた人の 30% 以上が生活の質が改善されたと答えています。Francisco は、こうした社会的使命を通じて従業員に刺激を与えることができます。「私たちはスタッフが集まる場を頻繁に設け、単なる数値に留まらずストーリーと実際の人々の姿を伝えるようにしています」と彼は言います。

Francisco は、「人々に貢献する情熱」を常に持っていると言います。また、人々を支援するには彼らの声に注意深く耳を傾ける必要があることも理解しています。「ある友人が『自分が話している間は何も学べない』と私に言いました。これは深い知恵だと思います」と彼は言います。



IFC の投融资：
株式投資 340 万ドル

先駆者に学ぶこと

インクルーシブ・ビジネスの先駆者たちのストーリーを読んで、あなたはどう思われましたか？私は彼らに共通する「謙虚さ」に感銘を受けました。彼らは、リーダーとしての功績を認められるより、自らの会社が社会的な価値を生み出すことに専念しています。

彼らはその事業が社会に役立つことに成功の規準を置くという、明確な理念を持っています。彼らは、自分たちのビジネスを社会の一部とみなし、社会が直面する課題に対応した会社を設立しました。こうしたリーダーたちは、インクルーシブ・ビジネスモデルを通じて、企業収益と長期的な開発効果の間でうまくバランスを取る方法を見出しており、収益を上げることと経済ピラミッドの下層部がバリューチェーンに参加できることのどちらかを妥協するようなことはありません。持続可能な企業にはこの両方が必要であることを知っているからです。

リーダーということは、肩書や地位で決まるのではなく、日々の行動で決まります。本レポートで紹介したリーダーたちは1人に依存しない会社を作ることで、自らの事業の持続可能性を高め、会社をより良くする権限をスタッフに与えています。彼らは全員、チームの強みはリーダーの強みと同じくらい重要であると認識しています。それによって、彼らのビジョンの実現に一丸となって取り組むチームが出来上がっているのです。

これらのリーダーの謙虚な姿勢は企業自体の姿勢にもつながります。彼らは、自社の成功はBOP層に属する人々の成功と密接な関係にあると肌で感じているからです。

本編冒頭で引用したRobert L. Garnerは、謙虚な姿勢、チームワーク、人を第一に、という同じ原則に基づき1956年にIFCを設立しました。本編に掲載されたストーリーは、私共IFCで働く者にとっても日々さまざまな課題に直面する中で、活力の源となっています。



Toshiya Masuoka
IFC インクルーシブ・
ビジネスモデル・グループ局長

A handwritten signature in black ink that reads "T. Masuoka".

各界からのコメント

本レポートでは 14 人の起業家のストーリーが紹介されています。彼らはビジネスが人々に有益な変革をもたらす力強い原動力であることを示すだけでなく、活力と希望にあふれるメッセージも伝えています。これは人々からの尊敬と信頼に値します。そんな彼らと共に、世界中で健全かつインクルーシブな企業の活躍を盛り立てていきましょう。

Bharat Wakhlu, Resident Director, The Tata Group

BOP 層にサービスを提供するために優良企業を設立していこうという議論をしているのではありません。それは私たちの義務であり、重要なのは、誰がこうした新しい企業のリーダーや創業者となるかということです。この IFC のレポートからは、その先駆者たちがいくつかの共通した特徴を持つことが分かります。それは、何かを変えてみせるという情熱、思い描いた変革を実現するためのビジョン、BOP 層の声に真に耳を傾ける能力です。今こそ、起業家の力でインクルーシブな世界を作り出すときです。そして私たちは、素晴らしいアイデアを持つリーダーたちを引き続き支援しなければなりません。

Ted London, Senior Research Fellow and Director of the Base of the Pyramid Initiative, Ross School of Business, University of Michigan

本レポートは、インクルーシブ・ビジネスが実際に立ち上がるまでの様子と、そのインクルーシブ・ビジネスモデルが成功を収める背景となった活力に満ちたイノベーションとの、きわめて重要な結びつきを明らかにしています。

Sahba Sobhani, Manager, Growing Inclusive Markets Initiative, United Nations Development Programme

IFC の『インクルーシブ・ビジネスの先駆者たち』に登場する起業家のプロフィールは、セクター、地域、経歴に関わらず、経済ピラミッドの下層部がビジネスのパートナーになることができると認識したビジョナリービジネスの担い手が、切望されている商品やサービス、生計を立てる機会を提供するだけでなく、優れた財務リターンを生み出す企業を立ち上げたことを明示しています。

Jane Nelson, Director, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School

新興市場の役割はこの 10 年で大きく変化しました。今では「新興市場」といえば、BRICS 諸国だけでなく、世界中の低所得国も含まれます。私は、インクルーシブ・ビジネスモデルの成功は、十分なサービスを受けることなく、多くの場合無視されている社会階層をビジネスに取り込むという企業のリーダーシップとコミットメントにかかっていることを理解しました。本レポートで紹介されたインクルーシブ・ビジネスの起業家のストーリーには誰もが鼓舞されるでしょう。

Yasuyuki Sugiura, President & CEO, Mitsubishi International Corporation

インクルーシブ・ビジネスモデルは、新興経済が持続可能な発展を遂げるために、民間セクターがどのように貢献できるかを実証しています。IFC の『インクルーシブ・ビジネスの先駆者たち』のストーリーは、この分野のパイオニアの歩みについて新たな洞察を提供しています。

Filippo Veglio, Director, Development Focus Area, World Business Council for Sustainable Development

14 人の事業家を紹介した IFC のレポートを心から楽しみながら読みました。彼らは、革新的かつ持続可能な商品とサービスを経済ピラミッドの下層部の顧客向けに展開しています。これはすばらしい成果だと思います。

Aigboje Aig-Imoukhuede, Director/CEO, Access Bank

詳細については以下にお問い合わせください。
IFC インクルーシブ・ビジネスモデル・グループ:

Toshiya Masuoka
tmasuoka@ifc.org

Eriko Ishikawa
eishikawa@ifc.org
+1 (202) 473-9538
ifc.org/inclusivebusiness

IFC

2121 Pennsylvania Ave., NW
Washington, DC 20433, USA
ifc.org/inclusivebusiness

国際金融公社 世界銀行グループ