



# インクルーシブ・ビジネスの成功例

## BOP層の機会とアクセスの拡大に向けて

2010年10月7～8日にワシントンD.C.で開催された会議の報告書

執筆者: Beth Jenkins、石川エリ子、Alexis Geaneotes、John Paul  
翻訳: 猿田志乃、高橋孝郎

世界銀行グループ 国際金融公社



**IFC**

**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group

## 謝 辞

この報告書は、各方面の協力者の方々による貢献がなければ実現し得なかったでしょう。執筆者一同、何よりもまず10月7～8日のイベントに遠方よりお越しいただき、自社の経験を共有してくれたIFCの顧客各社に感謝申し上げます。また、専門家であるJane Nelson氏（ハーバード・ケネディスクール）、Mike Kubzansky氏（Monitor Group）、Nancy Barry氏（Enterprise Solutions to Poverty）、Erik Simanis氏（コーネル大学）は、自らの研究やコンサルティング業務から非常に貴重な洞察を提供してくれました。Peter Tynan氏（Dalberg）は、インクルーシブ・ビジネス分野でIFCと実施した複数のプロジェクトの見識を引き出しながら、議論を巧みに進行してくれました。

このイベントおよび報告書は、IFCのインクルーシブ・ビジネス・チームと、投融資部門およびアドバイザー・サービス部門全体に及ぶ同僚たちが共同で取り組んだ成果です（付属文書D参照）。その中でも、執筆者として特に以下のチームメンバーに謝意を表します。増岡俊哉、Sujata Lamba、Farzin Mirmotahari、Piya Baptista、Jonathan Dolan、Daniel Coutinho、Marcela Sabino。Daniel、Jonathan、Marcela、Piyaは、執筆者たちとともに数多くのインタビューを実施してくれました。Jonathan、Piya、IFCアドバイザー・サービスの同僚であるSoren HeitmannとSabine Durier、ハーバード・ケネディスクールのSam Phillips Lee氏も、付属文書Aにまとめているケーススタディの執筆に協力してくれました。これらのケーススタディは、ハーバード・ケネディスクールとの共同出版による2010年4月の報告書『Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda』（インクルーシブ・ビジネスの拡大：知識と行動指針のさらなる前進）から転載したものです。

最後に、執筆者として、執行副総裁兼IFC長官Lars Thunell、アドバイザー・サービス担当バイスプレジデントRachel Kyte、グローバル・インダストリー担当バイスプレジデントJyrki KoskeloをはじめとするIFCの役員のイベントへの貢献に感謝します。インクルーシブ・ビジネスに対する彼らの熱意は、IFCがこの成熟しつつある新興分野で重要な役割を果たすべく取り組んでいるという強いメッセージを示すものです。

表紙写真

Jaipur Rugs、インド（石川エリ子）  
Mi Tienda、メキシコ（José Raúl Pérez）



## 権利と許諾

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

B. Jenkins, E. 石川, A. Geaneotes, J. Paul (2010)。『Inclusive Business: Expanding Opportunity and Access at the Base of the Pyramid』（インクルーシブ・ビジネスの成功例：BOP層の機会とアクセスの拡大に向けて）。2010年10月7～8日にワシントンD.C.で開催された会議の報告書：IFC。

Mi Tienda、メキシコ  
（José Raúl Pérez）

# 目 次

はじめに.....	2
インクルーシブ・ビジネスの成功例 .....	5
注目の成功例 .....	9
1. 流通ネットワークを通じた範囲の拡大 .....	9
2. 金融サービスへのアクセス促進.....	11
3. 発想と行動の転換による潜在的なニーズの引き出し .....	13
開発パートナーとの協働 .....	15
まとめ .....	16
付属文書 A. IFC 顧客事例紹介 .....	17
付属文書 B. IFC 顧客インタビュー .....	47
付属文書 C. 2010 年 10 月 7～8 日 イベント参加者 .....	68
付属文書 D. IFC および世界銀行貢献者 .....	71
付属文書 E. 2010 年 10 月 7～8 日 イベント議題 .....	72
付属文書 F. インクルーシブ・ビジネス文献一覧 .....	74
後 注.....	75

# はじめに

## IFC（国際金融公社）とは：

IFC は、途上国の民間セクター向けに資金を提供する国際機関としては最大の規模を誇り、貧困削減と人々の生活向上を実現する一手段として、同セクター向け投融資を持続可能な形で促進しようとしています。さらに、開発効果を最大限に引き上げるため投融資とアドバイザリー・サービスを組み合わせで実施しています。

IFC の加盟国は、日本も含め 182 カ国に上ります。米国ワシントン DC に本部を置く IFC は、東京に加え、途上国を中心に世界 130 カ所に事務所を設けています。IFC は世界銀行グループの一機関ではありますが、法的にも財政的にも独立した組織となっています。

## BOP とは：

BOP は Base of the Economic Pyramid の略であり、世界の経済ピラミッドの下層部で生活する貧困層の人々を指します。

世界銀行による調査『Voices of the Poor』（貧しい人々の声：私たちの声が聞こえますか）で実施された 2 万件のインタビューでは、収入がないだけでなく、より根本的な問題として、商品やサービス、経済的な機会にアクセスできない、と貧困者は訴えています。

「どこにも仕事がありません」（エクアドルの女性）

「私たちは、空気と同じくらい切に水を欲しています」（キルギスの女性）

「健康な人でも診療所に行けば誰もが病気になって出てきます」（エジプトの男性）

多くの場合、BOP 層の人々は、品質の劣る商品やサービスを受け取っています。彼らは往々にして、安定した仕事、事業機会、水道、電力、整備された道路、近代的な通信環境、保健医療、教育、または金融サービスへのアクセスがありません。あるいは、市場が有効に機能していないために、こうしたサービスに対して、高所得層の人より高い費用を支払うことを余儀なくされており、この現象は「貧困ペナルティ」（貧しいがゆえの不利益）として知られています。

こういった状況を受けて、IFC では、購買力平価を換算した収入による基準のみならず、基本的な商品やサービス、経済的な機会へのアクセスの欠如も含め、BOP を定義しています。

## インクルーシブ・ビジネスとは：

BOP 層はこれまで援助または慈善事業の対象として見られがちでした。しかし、1998 年にプラハラード博士とスチュアート博士が、「BOP 層は企業にとって注目すべき市場である」と提唱してから、現在まで BOP 層を巻き込んだビジネスは世界中で進展を遂げています。IFC では、BOP 層を消費者、生産者、流通業者、あるいは小売業者として位置づけバリューチェーンに組み込んだ、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インクルーシブ・ビジネス・モデルと呼んでいます。これは、慈善事業や社会的責任活動（CSR）と一線を画した、企業の本業としてビジネスを行うモデルです。

### バリューチェーン



## IFC 組織概要

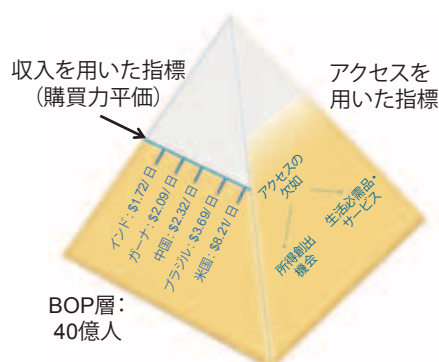
### IFC の特徴

- 民間セクターへの投融資の支援を目的として 1956 年に設立
- 世界銀行グループで民間セクターの開発を担当
- 商品とサービス：出資、準出資、長期融資、リスクマネジメント、地場通貨建て融資、アドバイザリー・サービスなど
- 信用格付け：AAA（安定的）
- 現在の加盟国：182 カ国（日本は米国に続く第二の株主）
- 世界各国に 3,400 名以上の職員

### 拠 点

- 本部：米国ワシントン DC
- グローバル展開：130 カ国以上の国にて業務展開
- ローカル展開：100 カ国以上の国に現地オフィスを設置

インクルーシブ・ビジネスは、40 億人に及ぶ BOP 層をターゲットにできる可能性を秘めています。<sup>1</sup>



出典：『次なる 40 億人 - 経済ピラミッドの底辺の市場規模とビジネス戦略』

## ビジネスチャンスとしてのインクルーシブ・ビジネス

BOP層は多様なニーズを抱えています。そのニーズを満たすだけの十分な供給が行き渡っていないのが現状です。そのギャップを改善するためには、資金源を寄付や補助金に依存せず、民間投資を活用することが必要です。持続可能性と規模の拡大を達成できるビジネスだからこそ、財やサービスへのアクセスが欠如している人々の、経済への包括的な参加が可能となります。

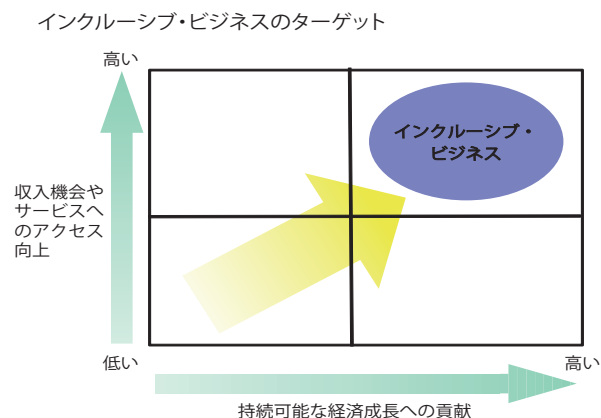
インクルーシブ・ビジネスは、新興国での大きな成長分野となると見込まれています。開発途上国の民間セクター向けの投融资を行っている IFC では、BOP 層への直接的な開発効果のある総合的なプロジェクトへの投融资を強化しています。

## IFC とインクルーシブ・ビジネスの歩み

IFC は、インクルーシブ・ビジネスが耳目を集める前から、過去 10 年以上にわたって実際に BOP 層を支援してきました。IFC の顧客は、すでに多くのプロジェクトで BOP 層をビジネスの担い手としてバリューチェーンに組み込み、BOP 層に財やサービスを提供しています。特筆すべき点は、各社がインクルーシブ・ビジネス・モデルを採算の取れる方法で行っている点です。

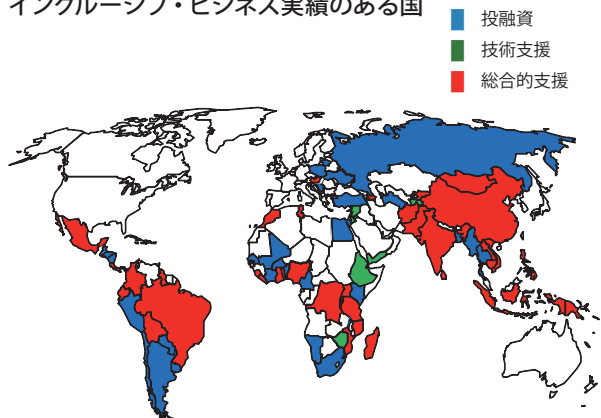
IFC は 1956 年の設立以来、世界のほとんどの途上国で活動し、各市場でのネットワークを確立してきました。いくつかの BOP 案件では、融資や資本参加などの資金面での支援と技術支援を組み合わせることによって、より総合的な BOP 支援が可能になっています（右の地図の赤い部分が、総合的支援を行っている国）。IFC がこれまで行ってきたインクルーシブ・ビジネス案件の開発効果を IFC の他の案件と比較したところ、非常に高い社会的利益を生み出すことが分かりました。また、

## インクルーシブ・ビジネスのターゲット



投資リターンについても他の投資案件と比べて全く遜色のない利益を生み出しており、経済的効果と開発効果が両立していることが、IFC のインクルーシブ・ビジネスの特徴です。

## インクルーシブ・ビジネス実績のある国



「インクルーシブ・ビジネスは、イノベーション、経済成長、競争力強化のための新たな機会をもたらすことができるため、企業にとって注目すべきビジネスモデルです。また、継続的な補助金の注入を必要とせず、持続可能で自発的に拡大していくビジネスは開発効果を促進する可能性を秘めているため、二国間および多国間のドナー、財団、政府、市民社会団体にとっても興味深いと言えます。貧困者にとっては、経済的な機会を含め、サービス、選択肢へのアクセスが拡大し、生活の向上へとつながります」<sup>2</sup>

## 日本のインクルーシブ・ビジネスにおける可能性

日本市場が成熟化する中、成長が著しい新興国の市場機会を捉えることは喫緊の課題となっています。日本企業の持つ優れた技術、高い商品開発力や海外拠点は、新興国の BOP 市場を開拓する上でも大きな武器になります。しかし、インクルーシブ・ビジネスを展開するためには、低所得者層に浸透するための広範囲の販売網や、現地パートナーとの連携、資金調達や経営手法のイノベーションなど、ユニークなビジネスモデルを構築する必要があります。IFC はこれまで蓄積してきた経験をもとに、ノウハウを共有し、日本企業の新興国・途上国における BOP 市場参入を支援していきます。

## 本書の位置づけ

IFC は、開発コミュニティにおいて、顧客やドナーとともにインクルーシブ・ビジネスを推進するため、様々な活動に取り組んできました。2010 年 10 月 7～8 日のイベント、「インクルーシブ・ビジネスの成功例：BOP 層の機会とアクセスの拡大に向けて」はその一環であり、様々なセクターから経験豊富な専門家 120 人以上が一堂に会し、互いの成功体験から教訓を得る機会となりました。このイベントは、IFC の顧客がそれぞれの企業、そして BOP 層のために、より迅速にインクルーシブ・ビジネス・モデルを拡大させ、さらに優れた成果をあげるために必要な情報やイノベーションの流れを促進する、広範な取り組みの一環です。

本書は当イベントでの報告にもとづいて著したものです。本書が契機となり、日本におけるインクルーシブ・ビジネスに関する議論が活発化し、BOP 層を巻き込んだビジネスが積極的に広がることを願っています。

# インクルーシブ・ビジネスの成功例

IFC は、2009 会計年度だけで、インクルーシブ・ビジネス・モデルを実践する 35 超の顧客企業に 7 億 8,000 万ドルを投じました。IFC のポートフォリオ全体では、インクルーシブ・ビジネス・モデルを実践する顧客数は 150 を超えています。

インクルーシブ・ビジネス・モデルを展開している企業は、業界の領域を超えた 5 つの中核的課題に対処する必要があることが、顧客の経験や調査結果により明らかになりました。各課題に対して企業が採用する対策の傾向が現れ始めています。さらには、一般にパートナーシップの構築やテクノロジーの活用が、原動力としての役割を果たしています。

これらの課題、対策、原動力を以下に示します。

課題	原動力		対策	対策の概要	例
顧客範囲の拡大	テクノロジーの活用	パートナーシップの構築	流通チャネル（流通網）の共有	既存のチャネルを有する組織と提携することにより、迅速に範囲を拡大する	医療関連会社が健康関連製品を販売しサービスを提供する際に、農村地域における農業関連事業の拠点を活用する
			非公式チャネル	非公式経済で操業している零細・中小企業をチャネルとして活用する	モバイル通信会社が、家族経営の店舗やキオスクを通じて通話時間のプリペイドカードを販売する
			ミニ・フランチャイズ	零細起業家向けに、標準化した小規模のフランチャイズの機会を提供する	村落電話のオペレーターが「キット」を購入し、通話時間を分単位で委託販売する
			地域密着型代理店・仲介者	分散して居住している顧客に対し商品やサービスを提供するため、現地の人々を雇用し代理店ネットワークを形成する	携帯 POS 端末を携えた販売員が、戸別訪問で顧客の金融取引を行う
			ハブアンドスポーク	集約されたハブが、衛星センターをサポートしコストを分担する	比較的小さな都市の病院が、遠隔治療を介してより大都市の病院にいる専門家を活用する
金融サービスへのアクセス促進	テクノロジーの活用	パートナーシップの構築	キャッシュローン	現金による資金提供、または子会社や第三者を通じた現金へのアクセスを促進する	農産物のバイヤーが直接貸与するか、サプライヤーをパートナーの金融機関に紹介する
			現物支給の運転資本貸付	掛けで投入資材または在庫を提供する	卸売業者が小規模な小売業者に対し、2 週間の支払猶予を与える
			マイクロリース	定期分割払いによる返済を前提として、生産的資産を販売する	販売業者または金融機関が顧客に対し、12 カ月の分割払いによるミシンの支払いを許可する

次ページに続く

課題	原動力		対策	対策の概要	例
発想と行動の 転換	テクノロジーの活用	パートナーシップの構築	上昇志向型マーケティング	広く浸透した社会および文化的な憧れに訴えてブランドを構築する	水道または浄水会社が、健康上への利益ではなく洗練された外観によって清浄水売り込む
			試用販売	BOP 層が商品やサービスの価値を確認または体験できるようにする	農業投入資材の販売業者が、様々な品種作物の丈を実際に示すため、小区画の土地に種をまく
			コミュニティネットワーク	信頼関係を通じて口コミによる支持を広める	保険業者が、女性の自助グループを通じて健康保険を売り込む
			トレーニング	必要な知識やスキルを構築し、BOP 層の能力向上を図る	金融リテラシーのトレーニング
			当事者意識	ビジネスに金銭的、心理的、もしくは運営面で利害関係を持つことによって協力意識を高める	地域コミュニティに水の使用を監視させることで、利用者の支払い意欲を高める
適正商品とサービスの設計			小袋・小分けビジネス	少量（または使い捨て）包装・小分けにする	強力粉を 1 杯単位で販売する
			モジュール式	単独または他と組み合わせることで価値のある部品を個別に販売する	住宅を自分で建設するための建築資材を「1 部屋単位で」販売する
			共用アクセス	固定費を分担するため、資産を複数のメンバーで利用する	村落電話事業者が電話を購入し、利用時間 1 分単位で販売する
			実質本位の商品とサービス	消費者にとって可能な限り低価格で必要最低限のニーズに合うよう設計する	余計なプログラムを省いた職業教育
			プロセスの単純化（通称「パラスキリング」）	高度な作業を、公式資格を持たないスタッフでも比較的低コストで行えるよう、標準化したり細分化したりする	地域の医療従事者が低コストの診療を行い、一般的な病気を治療する
価格設定および支払い方法の策定			プリペイド	顧客が、使用する商品やサービスの料金を現金があるときに前払いする	硬貨やカード式のメーターを介して、世帯の電気料金を前払いする
			利用回数制	顧客は、使用した分の料金だけを支払う	携帯電話では、サービス契約による一括料金ではなく、1 分単位の利用料を設定する
			段階的価格設定	支払能力に応じて異なる価格を設定する	比較的高所得の世帯でエネルギー料金を高くすることで、より低所得の世帯との採算を取る
			補助金	商品やサービスの購入の際、BOP 層に直接補助金を供与、または補助金を利用できるよう支援する	水道会社が、政府の補助金を利用して低所得世帯の水道料金を下げる

BOP 層を対象にしたビジネスでは、同じような考えを持つ企業が採用する対策のパターンを見極めることで、インクルーシブ・ビジネス・モデルを迅速に開発し、より良い成果をあげることができます。どの対策をいつ使うか、またそうした対策を特定の市場分野や経営環境に合わせてどう調整するかを理解することが重要です。

業界、国、社会、文化、政治の状況によって、企業が実践する対策の範囲は影響を受けます。例えば、プロセスの単純化（コスト削減のため、保有資格が少ないスタッフでも対応できるよう、サービスの提供を標準化したり細分化したりする対策）は、多くの場合効果があります。しかし、資格を持つ専門家を必要とする分野が規制によって広く定義されている場合、この対策では不十分です。例えば、医療業界におけるインクルーシブ・ビジネス・モデルでは、強力な診断ツールを備えた熟練の医療スタッフを活用して、一般的な病気の発見と治療を行い、専門の医師はより複雑な症状にのみ集中できるようにしていますが、このアプローチは規制によって免許薬剤師による医薬品の処方や調剤を制限している国では実現できません。

業界、国、社会、文化、政治の状況によって、対策を実践する方法も異なり、環境によって同じ対策でも異なった形式で顕在化します。例えば、住宅業界では商品やサービスの設計をモジュール化することによって、顧客は1部屋単位で建設できるようになります。教育では、生徒に対し、学位取得のための認定コースを単独または組み合わせで提供する場合があります。あるいは、農村地域で流通チャネルの共有機会を求めている企業は、マイクロ灌漑事業を行う農家の協同組合や、マイクロ保険を手がける女性の自助グループをターゲットにできるでしょう。



Jain Irrigation Systems、インド

インクルーシブ・ビジネス・モデルを実践するには、適切な対策を選択し適応させる必要があります。これは、企業が新たな経営環境や市場分野を模索する中で、トライアンドエラーの連続となるかもしれません。2010年10月7～8日のイベント、インクルーシブ・ビジネスの成功例：BOP層ビジネスの機会とアクセスの拡大に向けてでは、インクルーシブ・ビジネスにおける最も複雑な3つの課題領域において、IFCの顧客各社がどのようにこれを解決したのかが参加者たちに共有されました。

- 流通ネットワークを通じた顧客範囲の拡大
- 金融サービスへのアクセス促進
- 発想と行動の転換による潜在的なニーズの引き出し

さらに本会議では、企業がインクルーシブ・ビジネス・モデルをより効果的に開発する上で、ドナーの新しいプログラムがどのように役立つのかについての説明がありました。また、参加企業は、インクルーシブ・ビジネス・モデルに着手し、拡大するにあたって必要な業務に適用できる、実用的な洞察を共有しました。次項では、鍵となる洞察を要約しています。



Zainの支援によって設置された村の電話オペレーター、マダガスカル

# 注目の成功例



Coca-Cola Sabco の手動配送センター、タンザニア

## 1. 流通ネットワークを通じた範囲の拡大

営業利益率が低くなりがちな BOP 層を対象としたビジネスでは、収益性を保つために規模の追求が必要になります。商品を大量にさばくためには、商品やサービスを BOP 層の対象顧客に提供できる流通ネットワークが必要です。BOP 層の顧客は、インフラが貧弱で人口が分散している郊外や地方の農村部など、手の届きにくい地域に居住していることが多いため、こうしたネットワークの構築は特に困難です。結果として、既存の流通チャネルは貧弱なものとなっていることが多々あります。

企業の中には、利用可能なネットワークを既に有しているところもあれば、BOP 市場に合わせたネットワークを新たに構築しているところもあります。さらには企業、市民社会団体、そして時には政府機関との提携によって第三者のネットワークの利用を試みているところもあります。加えて、テクノロジーの活用が重要な原動力として浮上しており、テクノロジーを駆使することにより多くの企業では費用対効果の高い形で自社の流通ネットワークの範囲を管理し、拡大しています。

本会議では、Coca-Cola Sabco、CEMAR、Dialog Telekom、Anhanguera が顧客対象範囲を拡大するために採用している成功例をパネリストたちが共有しました（下記 1.1～1.4 参照）。議論の中で浮かび上がった主なテーマを以下に要約します。

### 下記 1.1: Companhia Energética do Maranhão (CEMAR)、エネルギー、ブラジル

CEMAR は配電会社で、ブラジルで最も貧しい州の 1 つであるマラニョン州にサービスを提供しています。同社は 2004 年以来、誰もが電力を利用できるようにすることを目指したブラジル政府のプログラム「Light for All（すべての人に電気を）」に参加しています。CEMAR は、顧客対象範囲を拡大し、サービス品質を高め、商業的損失を抑制するため、自社の流通ネットワークを近代化し拡大しました。このプログラムの鍵を握る要素の 1 つは、CEMAR と政府の連携にあります。政府は、CEMAR がエネルギーを手頃な価格に抑えながらも、必要なインフラの資本コストを賄えるよう、助成金や補助金を支給しています。

### 下記 1.2: Coca-Cola Sabco、消費財、東アフリカ

コカ・コーラ社は、世界中で非公式の流通ネットワークを活用し、従来の流通モデルでは届きにくい地域の顧客に商品を提供しています。東アフリカでは、コカ・コーラ社のボトリング会社である Sabco が零細起業家と協力して、トラックが入れず商品が届きにくい人口の密集した都市部にあるレストランや個人経営のキオスクなど小規模な小売業者に商品を提供しています。Sabco は、これらの起業家たちが低コストの手動配送センターを設立して、少量の飲料製品を台車などの手動による配送方法で定期的に店舗に届けられるよう支援しています。

### 下記 1.3: Anhanguera、教育、ブラジル

Anhanguera Educacional Participações S.A. はブラジル最大の中等後教育機関で、2009 年の学生数は 75 万 5000 人を超えています。Anhanguera は 2004 年に設立されましたが、現在では西半球のどの教育機関より多い学生数を誇っています。キャンパス、職業訓練センター、遠隔教育を利用する 3 階層の流通モデルを構築することで、国内全ての州の学生を対象を広げることが可能となりました。

### 下記 1.4: Dialog Telekom PLC、モバイル通信、スリランカ

Dialog はスリランカの大手モバイル通信サービスプロバイダーで、2009 年時点の契約者数は 650 万人にのぼり、4 万以上の独立小売業者（このうち 15% は未登録業者）を活用して農村部の住民にまで対象顧客範囲を広げています。Dialog の小売業者の 81% は、これまで正式な実務トレーニングを受けたことがなかったため、トレーニングを受けることで成長し、自社に対してロイヤリティが生まれました。こうした仕組みを通じて Dialog 自身の市場浸透度が高まり、競争力も強化されています。

## 経営とプロセスの革新（プロセス・イノベーション）を通じた費用対効果の改善

ある会社が指摘したように、「（私たちのインクルーシブ・ビジネス・モデルに対する）アイデアは、いずれも費用対効果の高い流通に関連しています」。収益性を達成し維持する上で、費用対効果の確保は不可欠です。

このためには、時に企業の経営またはビジネスモデルを根本的に変更する必要があります。当初は公的機関だった CEMAR は、経営層のスリム化、経費、調査、監査のための新システムの開発、請求および支払い用ソフトウェアへの投資、標準プロセスの策定による集金代行業者の効率化を行いました。

CEMAR をはじめとする企業にとって重要な対策は、商品とプロセスを標準化することでした。Anhanguera では、標準化されたカリキュラムを開発することで、パートタイムの教師たちがコースの質や内容を妥協せず、容易かつ手頃な価格でトレーニングを受けることができるようになりました。Coca-Cola Sabco は、情報、商品、現金の流れに注目し、それぞれに対してプロセスやツールを標準化し、様々な作業を担う人々の中で明確な分業体制を確立しました。これにより、同社の手動配送センター（MDC）における売上の把握を容易にし、生産性を高めると同時に、Sabco のスタッフの拘束時間を最小化する、シンプルで可視化された管理ツールが実現しました。

こうしたいくつかの例が示すように、テクノロジーの活用は費用対効果を確保する上で不可欠な役割を果たします。それは、遠隔教育を介して Anhanguera が行ったように商品・サービスを「バーチャルに」届けるためであれ、ビジネスプロセスを改善するためであれ、同様のことが言えます。ただし、テクノロジーの活用には大規模な先行投資が必要になる場合があります。

## 顧客にアクセスできればいいというわけではない—顧客の生活に触れることが重要

真に顧客にアクセスするには、物理的アクセス以上のものが求められます。企業は、流通ネットワークのみならず、その上に成り立つ顧客基盤を構築する必要があります。これはつまり、BOP 層のニーズを満たす商品・サービスを開発して、顧客がこれらの商品に信頼を寄せ、使い方を理解し、実際に日々の生活に取り込んでもらうようにすることを意味します。

例えば Dialog にとって主な焦点は、携帯電話とプリペイドカードを配布すること以上に、関連するコンテンツを作成して企業と地域社会のつながりを構築することにあります。Dialog は、NGO（非政府組織）、地域団体、および「インフォメディアリ」（情報仲介事業者）と呼ばれる地域の起業家を通じて、消費者の生活に新たな価値を生み出すことで、携帯電話を使用してもらうために必要な信頼と能力を構築しています。CEMAR の場合、BOP 層で強力な顧客関係を築くためには、最寄りの支払いセンターまでかなりの距離を移動しなければならない農村地域の顧客が毎月ではなく 3～4 カ月ごとに支払いができるよう、ラストマイルの課金体系を変更する必要がありました。また、Anhanguera の場合に鍵となったのは、学生が卒業後により良い仕事に就けるようにする労働市場を意識したカリキュラムにありました。

## 流通チャネル共有機会の探求

流通ネットワークを構築する際、現存するチャネルに目を向けて、コスト削減や既に築かれた信頼関係の活用に役立てることができると検討することが重要です。特に地方の、地理的に分散した住民にアクセスしようとしている企業の場合は、これ以外の流通方法では費用対効果が得られないかもしれません。マージンが低い地域では、単体の商品のために流通チャネルを確立しても、採算が取れない可能性が大きいのです。

業界によって、流通チャネルの共有が容易な場合もあればそうでない場合もあります。例えば、電気通信セクターでは携帯ネットワーク自体が流通チャネルであり、音声やテキストだけでなく、モバイルバンキング、健康、教育などの情報やサービスを提供するために利用することもできます。場合によっては、Tribanco のような既存の小売ネットワークを利用して商品を販売したり、あるいは電気料金のようなサービスの支払いを回収したりできます。ただし、必ずしもその逆が有効とは限りません。例えば、ブラジルの電気業界のような規制が厳しい業界では、他の目的で企業の支払いセンターを利用することに障壁がある場合があります。

## 2. 金融サービスへのアクセス促進

BOP 層の人々のキャッシュフローは限られており、不定期かつ予測できないもので、多くの場合インクルーシブ・ビジネス・モデルを実践するには融資が必要です。BOP 層の人々は、サプライヤー、流通業者、小売業者として、農業投入資材から携帯電話や商品在庫に至るまで、通常のビジネスサイクルの一環として購買のための融資を必要とします。また消費者として、高額商品（家庭の水道接続機器、通院、教育など）や日々の生活必需品（非耐久消費財）の購入についても、代金の支払いを行うための融資が必要です。

多くの BOP 層の人々は正規の銀行システムにアクセスできません。そのため、多くの場合企業自らが彼らに融資を行ったり、より適切な知識や能力を持つマイクロファイナンス機関、銀行、政府などとの関係を通じて融資を促進したりしています。また、農業生産性や金融リテラシートレーニングなど、借り手の返済能力を高めるための能力開発を提供する企業も数多くあります。

本会議では、Tribanco、ECOM、Apollo Hospitals、Jain Irrigation Systems の各パネリストたちが、BOP のサプライヤー、小売業者、消費者向けに金融サービスへのアクセスを提供または促進するために、自社で採用している成功例を共有しました（下記 2.1 ～ 2.4 参照）。議論の中で浮かび上がった主なテーマを以下に要約します。

### 下記 2.1：Tribanco、金融サービス、ブラジル

Tribanco は、ラテンアメリカ最大の卸売業者で流通業者でもある Grupo Martins の金融部門で、ブラジルで 30 万を超える零細・中小企業の小売業者にサービスを提供しています。Tribanco は、顧客の成長が自社の成長を支えていることを認識しており、在庫購入や店舗改装のために Tribanco を通じて中小・零細企業の顧客 15 万社に貸し付けを行っています。また、Martins ネットワークの店舗を訪問して最も起業家精神に溢れた店舗を特定することにより、どの店舗に融資するかを決定しています。Tribanco はさらに、店舗オーナーの推薦に基づいて自社ネットワークの店舗の買い物客に 404 万枚のクレジットカードを発行しましたが、その多くは過去にクレジットを利用したことがありませんでした。

### 下記 2.2：ECOM、農業関連産業、中米

ECOM は、世界規模の農産物商品取引企業（商業作物商社）です。同社は中米全体にわたり、季節に応じて厳選された中期融資を行うことにより、小農地所有者の農家が投入資材の購入、農作物の維持管理、収穫を含む生産サイクルの資金を賄えるよう支援しています。ECOM は農家を直接訪問し、生産能力を見積もって必要な貸付の規模（通常は 1,000 ドル未満）を決定します。その後、クレジットの承認からモニタリングや貸付に至る融資プロセスを管理します。

### 下記 2.3：Apollo Hospitals、医療、インド

Apollo Hospitals はインド最大の民間医療団体の 1 つです。Apollo Reach 病院は、インドの比較的小規模な都市およびその周辺の地方や近隣の郊外地域にサービスを提供しています。Apollo Reach 病院では、低所得の患者が無理なく治療費を支払えるようにするため、貧困ラインを下回る家庭向けにインド政府が導入した国民健康保険制度を利用しています。この制度は、5 人家族で最大 3 万ルピー（659 ドル）の治療費をカバーします。受給者は加入時に 30 ルピー（0.66 ドル）を支払う必要がありますが、保険料は中央政府と州政府が負担します。

### 下記 2.4：Jain Irrigation Systems (JISL)、農業関連産業、インド

インドに拠点を置く JISL は、世界最大の効率的灌漑システムメーカーであり、果物の大手製造加工業者でもあります。JISL は、Yes Bank、Central Bank of India、IDBI Bank をはじめとする銀行との関係を通じて、農家が灌漑システムを購入するための融資を促進しています。これらの銀行は、一部の州で提供されているマイクロ灌漑システム向けの補助金の交付の窓口になっており、補助金では足りない資金をクレジットとして提供する場合も多くあります。5 ヘクタール未満の土地を耕作している農家は、50%の補助金を受け取っています。点滴灌漑システムの貸付平均額は農家 1 世帯あたり約 817 ドルです。

### 企業のバリューチェーンに対する融資は、BOP 層を対象としたコアビジネスの一環である

多くの企業が、単に商品を売買するだけでなく、サービスを提供することを自社のビジョンとして明確化しました。したがって、サプライヤー、小売業者、または顧客への融資は各社のコアビジネスの延長であり、各社が提供するフルサービスの一環です。企業が成長して競争力を保つには、自社のサプライヤーや顧客の成長を支援することにより、自社サービスへの需要を維持する必要があります。ある企業は、「小規模小売業者の成長を支援することで当社も成長する」ことから、バリューチェーンに対する融資は自社事業の中核を成していると説明しました。

### 現地市場の知識・知見を活用することで、信用リスクを緩和できる

さらに、融資を行う企業は現地市場の知識と顧客との関係に基づいて融資を実行します。例えば、ECOM は定期的に農家を訪問して、彼らが確実に返済できるよう、生産能力に基づいてクレジットを発行します。Tribanco は、売上成績のいい小売業者にクレジットを与え、彼らの知識を活用して、どの顧客がクレジットカードを得るべきか決定します。近隣にサービスを提供するこれらの小売業者は顧客を誰よりも良く知っているので、誰に返済能力があるか決定するのに相応しい立場にいます。こうしたクレジットの付与は、Tribanco の新しいビジネスとなることに加えて、親会社の卸売業者 Grupo Martins に対する信頼とロイヤリティを強化することにもなり、付加的な利点をもたらします。このことは、ライバルが多く競争の激しい市場においては重要な意味を持ちます。

### 効果的な融資は他の支援策に補完されて、より完全なソリューションとなる

時に、借り手の返済能力を高めるため、農業生産性や金融リテラシートレーニングなどの教育または能力開発によって融資を補完することがあります。Tribanco は、クレジットの利用について店舗のオーナーや従業員を教育しています。ECOM は、生産性を高め、品質基準に準拠する技法を確実に活用するため、農家に技術支援を行っています。Jain Irrigation は、次のように説明しています。「小規模農家とビジネスを行うには、当社の灌漑製品だけでなく他の農業投入資材、融資、知識も含む完全なソリューションを提供する必要があります。私たちは、農家が当社の機器の使い方をしっかり把握するとともに収穫量が確実に増えるよう、あらゆる段階において支援します。農家の生産性が向上すると、当社の製品に満足していただくことができ、これが当社のビジネスにとって隠れた原動力になります」。Jain は、このフルサービスのソリューションを通じて、小規模農家の総所得を農作物に応じて 1 ヘクタールあたり 500 ～ 6,000 米ドル増加させることができました。

### バリューチェーン融資の需給ギャップを埋め、BOP 層に対象範囲を拡大できる企業を増やすには、さらなるイノベーションが必要

重要なこととして、これらの企業が融資へのアプローチ方法を開発したのは、自社のサプライヤー、小売業者、顧客がどこからもクレジットを得られなかったことが理由にあげられます。Grupo Martins は、銀行と取引できないままの状態になっていた顧客に金融サービス一式を提供できるよう、銀行 (Tribanco) を買収させました。また ECOM と Jain は、リスクが高すぎると商業銀行に敬遠されていた農家に対して、積極的に融資を行っています。Jain は、政府の灌漑用補助金を受ける資格のある農家向けにつなぎ融資を促進していますが、現在は、小規模農家が抱える融資のニーズにより効果的に応えることができるよう、商業銀行またはノンバンクの金融機関を設立することを検討しています。最後に、Apollo Hospitals はインドにおける一部の州の健康保険制度の対象となっており、数多くの慈善事業を運営したり、参加したりしています。ただし、さらなる医療融資の仕組みが整備されるまで、同病院で治療できる低所得者層の人数は今後も限られたものになるでしょう。

低所得者層を対象とした金融市場の需給ギャップを自ら埋め、BOP 層とのビジネスを実現したこれらの企業は、各界で先駆者として注目を集めています。しかし、すべての企業がこうした例に続く意欲があったり、または実際に継続していくことが可能であったりするわけではありません。コア・コンピテンシー (自社の強み) を発揮できる分野のみにこだわりたいと考える企業もあれば、十分な資本を持たない企業もあります。このような状況は、バリューチェーン融資におけるイノベーションの必要性、および商業銀行をはじめとする金融機関の参加拡大へのニーズが高まっていることを示しており、それはまさに IFC が強みを生かせる分野でもあります。将来の戦略を形成する上で、Grupo Martins、Tribanco、ECOM、Jain、Apollo Hospitals といったリーダー企業の経験を役立てることができるでしょう。



UNIMINUTO、コロンビア

### 3. 発想と行動の転換による潜在的なニーズの引き出し

インクルーシブ・ビジネス・モデルを展開する企業は BOP 層に新たな価値を提案する場合が多いため、自社で提供している商品やサービス、および雇用と収入の機会への BOP 層の潜在的なニーズを引き出さなければなりません。そのためには、BOP 層の発想と行動を転換する必要があります。潜在顧客は、商品の利点をよく知らないかもしれません。流通業者や小売業者は、新たな商品ラインを引き受けるビジネススキルを備えていないかもしれません。生産者は、新しい農作物や生産方法に切り替えるリスクに尻込みするかもしれません。所得や資産が限られている中で、生産や消費に関する新たな決定には代償が伴います。金銭的な余裕がない BOP 層の人々は馴染みのない新サービスに対し、警戒心を持ち、リスクがあると考えることが多いのです。

インクルーシブ・ビジネス・モデルを展開している企業は、対象としている BOP のサプライヤー、流通業者、小売業者、消費者が捉えるリスクと価値の認識を変えようとしています。各社はまた、発想だけでなく行動も転換するために必要な啓蒙、スキル向上、社会的フィードバックの仕組みも構築しようとしています。

コーネル大学ジョンソン経営大学院の Erik Simanis 教授が強調したように、「発想と行動の転換は、インクルーシブ・ビジネスにおいて最も理解されていない側面の 1 つであり、インクルーシブ・ビジネス・モデルの大部分においてその成否を左右するものです」。マニラウォーター、Mi Tienda、FINO、UNIMINUTO から参加したパネリストたちは、自社で採用している成功例を提示しました（下記 3.1 ～ 3.4 参照）。議論の中で浮かび上がった主なテーマを以下に要約します。

#### 下記 3.1：マニラウォーター、水道、フィリピン

Manila Water Company はマニラ東部で上下水道設備を運営しており、地方自治体や地域コミュニティの各団体と連携して低所得世帯が暮らす地域で給水設備を設計し稼働させています。同社では、集金や送金および設備の維持管理を地域住民に担当させることで当事者意識を醸成し、期限内の支払いを促進し水泥棒を防止することに成功しました。以前はこうした意識の欠如が、支払能力が限られた地域にサービスを提供するインフラ各社にとって大きな問題となっていたのです。

#### 下記 3.2：Mi Tienda、卸売販売、メキシコ

Mi Tienda は地方を中心に活動する流通業者で、中央メキシコの小さな農村地域で小規模小売業者にサービスを提供しています。これら小売業者の多くは従来型のキオスク形式を採用しており、売上が限られています。Mi Tienda は、小売業者あたりの売上増加を目指した成長戦略に沿い、通常 1 年に 1 週間、各店舗でトレーニングや能力開発を行うコンサルタントの育成に時間と資金を投じています。能力開発の一環として店舗オーナーを説得し、店舗レイアウトを近代化するようにすることで、商品を見やすくする陳列に移行しています。店舗の近代化によって、売上は平均 35% 増加しました。

#### 下記 3.3：FINO、金融サービス、インド

Financial Information Network & Operations Ltd (FINO) は、金融機関が、主にインドの準都市部や地方に居住する、銀行にアクセスがない住民向けにサービスを提供できる IT ソリューションを開発して実行しています。FINO は、6,000 人以上の地域密着型仲介者を通じて顧客の自宅を訪問し、商品の認知度や理解の向上、顧客の加入手続き、通常取引を行っています。これまでに 1,400 万人以上が加入し、その多くは過去に正規な金融サービスを利用した経験がありませんでした。彼らの金融リテラシーを高めることは、単に加入するだけでなく取引を多く行ってもらう上で不可欠な要素です。

#### 下記 3.4：UNIMINUTO、教育、コロンビア

Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) は、コロンビアのボゴタに本拠を置く非営利の高等教育機関です。教育の価値は世界的に理解されていて、UNIMINUTO では非常に低コストのモデルを開発しているため、UNIMINUTO の教育を受ける垣根は低くなっています。しかし、同社がターゲットとする低所得者層の学生がこのサービスを活用するには未だに困難なトレードオフが伴います。つまり、将来の所得水準を高めるために、現在すでに十分少ない所得を短期的に先行投資する必要があるのです。UNIMINUTO は、地域密着型のマーケティングや同じ目線を持つ在校生からの推薦を通じて、有望な学生が抱くリスクの認識を緩和するよう支援しています。

### 「彼らが求めない限り、提供することはできない」ことを肝に銘じる

ある参加者が指摘したように、BOP 層のインクルーシブ・ビジネス・モデルを機能させるには、「これらの商品がどのように BOP 層の人々の生活を改善するのか彼ら自身に理解してもらう必要があります」。このことは、消費者として BOP 層に範囲を拡大させようとしている企業（例えば Jain Irrigation は、点滴灌漑が湛水灌漑より効果的な場合もある点を農家に示すことの重要性を強調しました）や、サプライヤーおよび小売業者として BOP 層に範囲を拡大させようとしている企業について言えます。一例を挙げると、メキシコで Mi Tienda がサービスを提供している小規模小売業者の多くは、何世代にもわたって受け継がれ生き残ってきた企業です。そのためオーナーは、自店舗を継続させることには苦心していますが、必ずしも自店舗を成長させて家族の生活水準を高めることには注力していません。伝統も、彼らに変化を拒む要因となる可能性があります。Mi Tienda は、彼らの発想を変えることに大きな投資をする必要があります。Monitor Group が言うように、潜在的なニーズを引き出す、つまり「ニーズを顕在化させる」には、BOP 層との間に信頼を築き、意識を高め、BOP 層の人々が行動を起こすために必要な能力を構築する必要があるのです。

### 既存の関係やネットワークを活用して信頼、認識、能力を構築する

当然ながら、ビジネスの相手がどの所得層に属するかにかかわらず、彼らと信頼関係を構築する上で企業自身の行動は非常に重要です。企業は、自ら示したミッションに沿って、一貫性を示し成果を出していく必要があることを、参加者たちは強調しました。

同時に、多くの企業は、既存の関係やネットワークを活用して BOP 層における新しい商品・サービスへの信頼や認識を構築することが有益だと考えています。Mi Tienda と UNIMINUTO は、同業者の口コミや助言を利用することにより、店舗の近代化や高等教育を通じて何が達成できるかを実証しています。FINO の開業時、新規顧客は自分の資金がきちんと返ってくるか確かめるために、100 ルピーを預けて 5 分後に 99 ルピーを引き出そうとしていました。現在、FINO は地域コミュニティと強力な関係にある地元の担当者を雇用することによって、最初から信頼を確立しています。同様に、マニラウォーターは現地の給水設備管理業者を雇用して、利用状況のモニタリングや低所得世帯からの集金を行っています。同社はまた、公共物の破壊行為の防止や期限内の支払い促進、商業的損失の抑制に寄与する当事者意識を育成するため、地方自治体や地域社会の指導者たちと連携しています。

セクション 1 で説明したように、Dialog は、BOP 層の信頼を確立し認識を高めるだけでなく、利用者が同社の携帯電話を最大限活用するために必要な自信や能力を構築するため、地域団体や個人の「インフォメディアリ」（情報仲介事業者）と協力しています。多くの企業が、BOP 層の能力開発における NGO や政府の役割に賛同しました。

パートナーとの協力は、BOP 層が企業を信用していない場合に特に有益となりますが、経済的必要性に基づく場合もあります。発想や行動を転換するということは「人間同士の心の触れ合い」であり、現地の知識の習得や信頼関係の構築に加えて、スタッフのサポート、時間、資金が必要になります。企業によっては、他の代替商品・サービスが非常に高価な場合には、自社でコストを負担した上でかなり高いマージンを得ることができるかもしれませんが、ただしマージンが低い場合は、企業はパートナーとコストを分担する必要があるでしょう。

### 価値の創出に注力する—顧客の成長を支援すれば、自社も成長する

2010 年 10 月 7～8 日のイベントで示された最も強力なメッセージの 1 つは、企業と BOP 層から成るバリューチェーンにおいて双方が価値を創出することの重要性でした。多くの企業が、自社のバリューチェーンにおいて BOP 層である消費者、サプライヤー、流通業者、または小売業者とともに成長することの重要性を強調しました。パネリストの 1 人は、このタスクを「パートナーシップの構築」と表現しました。ある企業の会長は次のように述べました。「多くの企業がコンキスタドル（征服者）のように振る舞っています。私は、これが優れたビジネスモデルだとは思いません。むしろ、このために弊社は彼らの市場シェアを奪い取ることができたのです」。

企業各社は、トレーニング、メンター制度、金融サービスへのアクセス、市場機会を通じて、BOP 層の顧客やビジネスパートナー向けの価値を創出しています。マニラウォーターの「フルサークル」（全面的）アプローチのように、BOP 層を消費者として位置づけている企業でさえ、自社の消費者の所得向上に取り組んでいます。同社では、効率化や補助金の活用などのコスト削減策に加え、例えば企業プロジェクト向けにメーター保護装置や板張りなどの資材を供給する零細ビジネスの機会を生み出す所得向上プログラムを通じて、顧客の支払能力を高めるための措置も講じています。また、商品を扱う企業ではなくサービスを提供する企業として自覚し始めている企業もあり、ECOM は、「農家のニーズと顧客のニーズを理解した上で、彼らの間に存在するギャップを埋めようとしています」と述べています。

## 開発パートナーとの協働

開発パートナー（二国間および多国間のドナー、民間財団、政府、市民団体を含む）は、インクルーシブ・ビジネス・モデルを展開する企業の支援に関心を高めています。ある市民団体の参加者が述べたように、「BOP 層における持続可能な経済開発は、民間セクターを通じてのみ実現可能です」。

ハーバード・ケネディスクールの Jane Nelson 氏がビル & メリンダ・ゲイツ財団（ゲイツ財団）の依頼で実施した調査では、開発パートナーによる支援の 5 つの基本形態が特定されました。こうした支援は、企業がインクルーシブ・ビジネスを展開する際に直面する組織、市場、政府や規制における障害に対処する助けになります<sup>3</sup>。

1. BOP 層の生産者や消費者の能力構築（例：市民意識改革、トレーニング、事業開発、金融へのアクセスなどを通じて）
2. BOP 層をターゲットとする企業に対する融資、リスク共有、技術支援の提供（例：チャレンジファンド、借入保証、研究開発向けの補助金や現物支給による支援、FS 調査（実行可能性調査）、（環境・社会的側面を含む）開発効果の評価など）
3. 仲介的役割を担うプレーヤーの召集やプラットフォームの支援（例：能力構築を支援する機関、組合、フォーラム、およびネットワーク作り、知識共有のための啓蒙・啓発イベントなど）
4. インクルーシブ・ビジネスのための政策や規制環境の改善（例：投資環境全体の改善、インクルーシブ・ビジネスへの財政的インセンティブの付与、貧困者の法的権限の育成などを政府に促す）
5. 開発課題に対して市場に基づいたソリューションを取ることを奨励し、企業の利益創出と開発途上国の貧困削減緩和は両立できると証明する—インクルーシブ・ビジネスに対する懐疑論を克服し、社会の支持を高める

本会議では 2 つのパネルにおいて、企業と開発パートナーの協働を通じて何が達成できるかについて示されました。

### ケニアでモバイル送金サービスの市場を創出する

2003 年半ば、Vodafone の CSR 担当マネージャーはマイクロファイナンスの支払いと返済に携帯電話を利用するというアイデアを思い付きました。社内プロジェクトの資金を獲得できるほど高いリターンを保証できなかったため、このマネージャーは英国国際開発省のファイナンシャル・ディープニング・チャレンジ・ファンドに問い合わせました。彼はケニアでのパイロットプログラム費用として約 100 万ポンド相当の助成金を受けましたが、これは同社がプロジェクトの実現を視野に入れるには十分な額でした。パイロットプログラムでは、携帯電話を用いたマイクロファイナンスは規模的に実現が難しいものの、携帯電話を利用して相互に送金するモバイル・ペイメントサービスについては、顧客が大きなニーズを抱えていたことが分かりました。個人同士の送金に基づくビジネスモデルが 2007 年 4 月に立ち上がり、初年度の利用者は 250 万人に達しました。現在では、1,300 万人以上が Vodafone の M-PESA サービスを利用しています。同社はまた、Equity Bank への預金や Syngenta による農作物保険といった付加サービスの提供も開始しました。Vodafone は、このモデルをタンザニア、南アフリカ、アフガニスタン、フィジーでも複製しています。

### ケニアとウガンダで現地の果汁飲料サプライチェーンを構築する

コカ・コーラ社は、ケニアとウガンダで原材料となる高品質な果物の不足に悩んでいました。これを受け、2009 年初め、ゲイツ財団はコカ・コーラ社に働きかけ、マンゴーとパッションフルーツの現地調達を開拓するプロジェクトを提案しました。10 カ月の交渉を経て、ゲイツ財団とコカ・コーラ社、同社の東アフリカにおけるボトリング会社である Coca-Cola Sabco、および TechnoServe は、市場開発のための 4 年間にわたるパートナーシップを締結しました。ゲイツ財団が TechnoServe に資金を提供し、TechnoServe では農家を組織化して農業拡大サービスを提供するとともに、金融サービスへのアクセスを促進します。コカ・コーラ社はプロジェクト総費用の 50%を負担するほか、生産された果物の一部を買い取るとともに、（ゲイツ財団の召集力と組み合わせ）さらなる企業を引き付ける「アンカー」効果で貢献しています。現在では、Jain Irrigation を含む 15 社の企業が関与しています。このプロジェクトは、今後 5 年間で 5 万 4,000 人の農業従事者の所得を倍増させることを目指しています。この目標に向けて進捗を追跡するとともに、リアルタイムで軌道修正できるよう、厳格ながらも柔軟なモニタリングと評価が行われています。

これらの例では開発パートナーとの協働における可能性が実証されていますが、やるべきことはまだ数多くあります。Nelson 氏が指摘したように、「インクルーシブ・ビジネス・モデルの成功例、および対象範囲となる人々の数を増やすには、システム全体の効果を高める必要があります。このためには、これまでよりもさらに大規模な協働が必要であり、IFC の取り組みが触媒としての役割を果たすことができます。ある企業の関係者は、「時に民間企業として、開発プログラムから疎外されているように感じることがある」と語りました。「共通の目的を達成したいと考えている民間セクターと開発機関の間には、築くべき橋があります」。この橋に不可欠な 2 つの要素は、さらに加速されたハイブリッド型の「ビジネスと開発」の協働ケース、そして潜在的パートナー間のマッピングとマッチングのための効率的なプラットフォームだと、参加者たちは指摘しています。

## まとめ

2010年10月7～8日のイベントでは、BOP層に変革をもたらす継続的取り組みの一環として革新的なインクルーシブ・ビジネス・モデルを開発した IFC の顧客各社が称賛されました。これらの企業は、インクルーシブ・ビジネスの成長可能性について非常に前向きです。通常業務では、すでに多くの部分でインクルーシブ・ビジネスが中心となっており、重要性が増していることを各社は強調しました。これらの企業は、新たな成功例を实践するため、他の先駆的企業とのネットワーク作り、社内における支持獲得、拡大された融資へのアクセス、および新たなビジネスモデルを試験的に実施するための補助金や助成金など、支援が必要な分野を多数挙げました。各社は、融資以外にも特に IFC が支援できる 2 つの分野を挙げています。それは、同様のセクターに属する他社のビジネスモデルに関する知識・知見を共有することと、企業、資金提供者、その他のパートナー間の仲介役としての役割を果たすことです。具体的には、マイクロファイナンス・セクターの成長に寄与してきた支援策を、金融業以外のセクターのインクルーシブ・ビジネスにも広げることができるでしょう。例えば、ドナーのチャレンジファンドに「ファンドオブファンズ」として投資することや、遠隔教育のようなネットワークやテクノロジーの活用に投資することなどが挙げられます。

2010年10月7～8日のイベントは、極めて実用的な学習プロセスの一環でもありました。典型的な課題に対して様々な対策をいつ講じるのか、そして多様な経営環境や市場分野でそれらをどのように適応させ実行するのかについて、見出すべきことはまだ数多くあります。私たちは皆、日々の業務で実践することによって学んでいます。私たちは、互いの経験や成功から、数多くのことを得ています。ある企業の消費者は、別の企業の借り手かもしれない、さらには別の企業のサプライヤーであるかもしれません。私たちは協力することによって、包括的な市場をさらに成長させるべく支援し、BOP 層の何十億人もの人々が貧困から抜け出すために必要なアクセスや機会を提供することができるのです。

「インクルーシブ・ビジネスは、これまで開発コミュニティが捉えきれなかった規模で、商品やサービスを効率的に提供できる機会を提示しています。IFC にとって、これは私たちが今まで志すことのできた範囲をはるかに超える潜在的効果を示しているのです」

—Rachel Kyte、IFC ビジネス・アドバイザリー・サービス担当副総裁



Idea Cellular Pocket Public Call Office (PPCO) オペレーター、インド

## 付属文書 A. IFC 顧客事例紹介<sup>4</sup>

Anhanguera Educacional Participações S.A. (AESA).....	17
Apollo Hospitals Enterprise Limited .....	20
CEMAR .....	22
Coca-Cola Sabco .....	24
Dialog Telekom PLC.....	26
ECOM Agroindustrial Corporation .....	28
Financial Information Network & Operations Ltd (FINO).....	30
Idea Cellular.....	32
Jain Irrigation Systems (JISL) .....	34
マニラウォーター .....	36
Mi Tienda.....	38
Tribanco .....	40
UNIMINUTO .....	42
ZAIN Madagascar.....	44

## ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES S.A.



## 会社概要

Anhanguera Educacional Participações S.A. (AES A) は、ブラジルを拠点とする大手の民間営利教育機関です。1994 年に単科大学として設立された AES A は現在、ブラジル最大の中後教育機関となっており、54 のキャンパスと 450 の遠隔教育センターに約 25 万 5,000 人の学生を抱えているほか、さらに年間 50 万人の学生が同校の職業訓練プログラムに参加しています。AES A は 2009 年にブラジル人 75 万 5,000 人以上に教育を施しましたが、これは西半球のどの教育機関よりも多い数です。AES A はキャンパスネットワーク、遠隔教育、職業訓練センターを通じて、ブラジルのすべての州に展開しています。

同社の（株式約 25%を保有する）主要株主は、特に AES A への投資を目的として創設された専門投資会社 Fundo de Educação para o Brasil です。また、同社の創設者は株式約 2%を保有しており、残り（73%）は、2007 年に AES A が新規株式公開（IPO）を実施したことを受けて、同社への投資に関心を持つ主要な新興国市場ファンドおよびアセットマネージャーなどの機関投資家が保有しています。AES A は、市場価値で言えばブラジル最大の上場教育関連企業で、2009 年 12 月 31 日の正式な終値に基づく株式時価総額は推定 30 億 5,000 万レアルとなっています。

## ANHANGUERA (AES A) のインクルーシブ・ビジネス・モデル

AES A のターゲット市場は、一般に夜間クラスに出席している比較的低所得の労働者 18-30 歳です。入学時の学生の平均月給は 660 レアル（約 290 米ドル）で、卒業後は 1,000 レアル（約 450 米ドル）に増加しています。授業料は月額平均 280.3 レアル（195 米ドル）で、AES A の主要な競合他社を 20 ~ 40%下回っています。

低所得者層に重点を置くという AES A の決定は、同社のビジネスモデルに大きな影響を及ぼしました。低所得者層の学生の教育上のニーズは生涯を通じて変化することを考慮し、AES A は 3 つの事業内容に沿って包括的なカリキュラムを策定しました。

1. **54 のキャンパス**では、14 万 8,000 人以上の学生に対して、様々な学部、大学院、および社会人教育プログラムへのアクセスを提供しています。授業料は月額 199 ~ 699 レアル。
2. **650 以上の職業訓練センター**では、年間 50 万人の学生に対し、専門技術や職業教育訓練（TVET）を提供しています。事業構成の中で職業教育訓練を強調することにより、同社は大学に通えない低所得者層の学生向けに中等レベルと大学レベルの教育サービスのギャップを埋める支援をしています。授業料は月額 75 ~ 120 レアル。
3. **450 以上の学習センターと遠隔教育プラットフォーム**により、AES A は、キャンパスから遠く離れているか、勉強する場所と時間に制約がある 10 万 7,000 人以上の学生に対象範囲を広げることができました。このプラットフォームでは、大学卒業生に短期コースを提供することもできます（準備過程やクラス分け試験など）。授業料は月額 159 ~ 400 レアル。

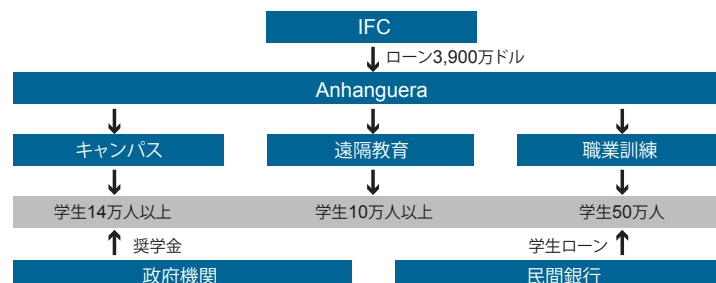
AES A にとって課題は、手頃な授業料による質の高い教育の提供と、相応の自己資本利益率（ROE）達成のバランスを取ることです。同社のビジネスモデルは、4 つの重要な要素によって、

収益性が高くかつ規模を拡大できることが実証されています。

- i) **全国を網羅**していることにより、都市部と地方部のいずれにおいても、スケジュールの多忙な労働者が利用しやすいものとなっている
- ii) **標準化されたカリキュラム**により、教員がかける授業の準備時間を最小化し、事務員やサポートスタッフの数を削減する
- iii) **質の高い教員陣**、その多くは常勤の教員ではなく専門家である
- iv) **厳格なモニタリングと評価**により、プログラムや教育現場全体にわたって教育の成果向上を確保するとともに、ニーズの低いコースを特定して排除する

ローンや奨学金は、低所得者層の学生を確保する上で不可欠な成功要因となっています。同社は 2008 年、連邦政府、州政府、地方自治体と連携して 10 万 8,735 人の学生に奨学金を支給しました。平均すると、これらの奨学金は学費の 23%を負担したことになり、2 万 7,677 人で 50%以上、8,757 人で 100%をカバーしました。これらの奨学金は 1 億 3,470 万レアルに相当します。AES A の学生は、ブラジルの民間銀行が提供する市場レートでのローンも利用できます。

AES A の革新的なマーケティング活動も同様に、同社が低所得者層の学生を確保する助けになっています。広告看板や有名人の起用といった様々な低コストのプロモーションに加えて、同社は、地域社会に働き掛ける取り組みを通じてブランドの大幅な認知度向上と親善を進めました。2008 年にはこれらの取り組みによって、様々な分野のプログラムを利用している AES A の学生が、80 万人以上の低中所得者層の人々にボランティアサービスを提供することができました。これらの活動を受けて、Brand Analytics / Millward Brown は 2009 年、同社をブラジルのトップブランド 100 に選出しました。



## ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES S.A.

## ANHANGUERA によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・ 高等教育に対する需要の増加
- ・ 政府の政策が民間セクターの市場機会を創出したこと
- ・ 所得の増加につれて教育への支出額が大幅に増加することが調査で示されている

ブラジルの中等後教育は歴史的に公共セクターの領域となっており、質の高い公立大学が無償で評価の高い学位を提供しています。しかし、無償教育に熱心に取り組むことによって規模の拡大が制約され、結果として最も優秀な学生（通常は私立高校に通う富裕層出身）だけが公的制度を利用できる状態になっていました。低所得層の学生たちの間では、特に教育政策の改革によって小中学校に通う生徒の数が桁違いに増加するにつれて、中等後教育への需要が高まっていた。

1990年代半ばには、教育省が中等後教育に対して増え続けてきた需要に応えるため、民間セクターにおける教育機関の認定と認可を始めました。これにより、Anhanguera 創設者のような起業家に市場機会が訪れたのです。私立の中等後学校の数が数百から数千に増えるにつれて、入学者数は 1999 年の 240 万人から 2007 年に

は推定 490 万人に膨れ上がりました。

今日では、ブラジルにおけるすべての中等後学校の学生の約 75% が私立学校に通っており、こうした増加の大多数は低所得者層において見られます。最近まで、所得別で 5 階層に分けた人口の最底辺 2 層に属する学生は、中等後学校に通う全体の学生のわずか 5% でした。現在、この階層はブラジルで中等後学校に入学する人口層として最も急速に増加しています。



## IFC の役割と付加価値

IFC によるグローバル保健教育戦略の重要な柱の 1 つは、戦略的な顧客による教育関連プロジェクトに投資することです。これらは主に比較的大規模な民間営利教育事業者で、こうした事業者は複数の市場で成長および運営が可能で、低所得世帯にサービスを提供するため大衆市場に進出できる十分な能力があります。IFC は、この種の中等後教育が低所得者層の労働者にとって料金的に最も手頃かつ最適である場合が多いことを認識しており、近年では専門技術および職業教育訓練への投資も強化しています。

IFC の保健教育局 (Health and Education Department) は、2 つのプロジェクトを通じて AESA に約 3,950 万米ドルを投資しました。IFC はまた、AESA が事業を明確化し、ネットワークを拡大できるよう支援しています。

AESA はブラジルで大きな成果を挙げましたが、最も大きな貢献の 1 つは、低所得者層の学生を対象とする、収益性が高くかつ規模を拡大できる事業モデルを実証したことです。IFC はブラジルで引き続きこのモデルを支援し、今後の投融資やアドバイザリー業務を通じて、同地域および世界中でこのモデルを展開していきます。

## ANHANGUERA によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・ 2009 年の売上総利益は 9 億 450 万レアル
- ・ EBITDA (金利・税金・償却前利益) は 20% 超
- ・ 2009 年に教育を受けた学生数は約 75 万 5,000 人
- ・ 卒業生の卒業後所得水準が 50% 超向上

AESA は、一貫した経営を通じて目覚ましい業績をあげました。2006 年から 2009 年の期間、売上総利益は 1 億 1,250 万レアルから 9 億 450 万レアル、EBITDA は 2,160 万レアルから 1 億 8,860 万レアルに増加しました。2009 年には、EBITDA のマージンが 20% 超で維持されましたが、新たなキャンパス建設や買収によって今後 12 ~ 24 カ月の期間に AESA の対象範囲が拡大するにつれて、EBITDA のマージンはさらに増加する可能性が高くなります。

2009 年には、AESA はブラジルの成人 75 万 5,000 人以上に教育を施しましたが、このうち 60 万人以上の低所得者層の学生が、日中の仕事を続けながらスキルや所得水準を高めることのできる職業訓練および遠隔教育プログラムに参加しました。同社はまた、ブラジル政府や民間銀行と連携して学生に奨学金やローンを提供することで、プログラムの利用促進を目指しています。2008 年には、1 億 3,470 万レアル相当の

奨学金を 10 万 8,735 人の学生に支給しました。

学生の調査によると、AESA 卒業生の卒業後の所得水準が 50% 超上昇していることが示されています。入学時の学生の平均月給が約 290 米ドルであるのに対し、卒業後は通常 450 米ドルを上回ります。AESA 卒業生の生涯賃金に与えるプラスの影響は、さらに大きなものになるでしょう。世界銀行の調査によると、米国では大卒と高卒の学歴間賃金格差が 74% であるのに対し、ブラジル経済では特に大きく、339% となっています。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資:  
長期融資 3,900 万ドル

# APOLLO HOSPITALS ENTERPRISE LIMITED



## 会社概要

Apollo Hospitals Enterprise Limited (Apollo) は、インド最大の民間総合医療団体の1つで、アジアにおいて質の高い専門医療を運営し提供するリーダーと考えられています。Apolloでは病院に加え、診療所、診断センター、薬局を所有し運営しているほか、健康管理のコンサルティング、教育とトレーニング、遠隔治療サービスを提供しています。Apolloは専門医療や四次治療においてインドに最先端の医療技術をもたらす先駆者であり、アフリカ、東アジア、中東の病院に事業計画コンサルティングも提供しています。

Apolloはインド国内外で30の病院を所有、15を運営しており、総病床数は8,000となっています。また、1,200の小売薬局からなるネットワークも有しています。Apolloはムンバイ証券取引所とナショナル証券取引所に上場しています。

明確なビジョンを持った心臓専門医であるPrathap C. Reddy博士は、民間セクターの医療提供には大きな障害を伴ったにもかかわらず、1983年にApollo Hospitalsを開業しました。「必要とするすべての人に世界的なレベルの医療を提供する」というReddy博士の使命に沿い、Apolloは2008年、比較的小規模な都市およびその周囲にある農村地域や準都市地域向けにApollo Reach病院を設立しました。

## APOLLO HOSPITALS のインクルーシブ・ビジネス・モデル

Apolloはインドをはじめ世界中で病院を設立してきた25年以上に及ぶ経験を備えており、医療施設を緊急に必要としている都市や町、および必要な病院やサービスの種類を特定できる強みがあります。したがって、インドでTier II（第2階層）都市として知られる低開発居留区に広がっているApollo Reach病院にとって、アクセスのしやすさが重要な特徴となっています。これまで、患者は大都市までかなりの距離を、多額の費用をかけて移動しなければなりませんでした。

低コストという点もApollo Reach病院にとって重要な特徴です。Apollo Reachモデルにおける治療費は、Apolloネットワーク内の他の病院や他社の大手病院より20～30%安価です。Apollo Reach病院は比較的小規模でシンプルな施設であり、Apolloネットワークの他の病院より限定されているものの、しっかりとしたサービスを提供しています。Apollo Reach病院では、施設ごとに病床数150、集中治療室の病床数40、手術室5を備えるよう作られています。専門医療の範囲には、心臓、腫瘍、放射線、神経外科などの専門分野が含まれます。その他のサービスや施設には、動画による内視鏡検査、血液バンク、健康診断、放射線医学、完備された研究室、歯科、耳鼻咽喉科(ENT)、アイケアサービスなどがあります。従来の救急車による救急サービスのほかに、Apollo Reach病院では生死にかかわる緊急事態や辺境地向けに救急輸送機サービスも提供しています。

質の高い医療へのアクセスを高め、コストを削減するその他の取り組みとしては、遠隔治療があります。遠隔治療はすべてのApollo Reach病院で利用可能となっており、患者はセカンドオピニオンのために長距離を移動したり、専門家の医師による診療が可能になるまで何週間も待つたりする必要がなくなります。Apolloによると、遠隔治療によって患者のケア改善、医療研修の

強化、臨床業務の標準化、コストの安定化が可能になります。

これらのイノベーションと、安定的に動員可能な質の高い医師を組み合わせることで、Apollo Reach病院は、サービスが十分行き届いていない地域社会で強力な足場を築くことができます。準都市部や農村地域に拠点を置く病院は、質の高い医師を引き付けることが比較的困難ですが、Apolloでは十分な数の医師を確保するため、医師の責任を拡大してApollo Reach病院に数年間勤務すると比較的速く昇格できるキャリアを用意しています。従業員は、Apollo Reach病院で一通り業務を経験すれば他でも機会が得られることを認識しているため、インド全国に及ぶApolloのプレゼンスはこうした人材採用戦略の促進に有利です。

低所得者層の患者に手頃な料金で医療を提供するため、Apollo Reach病院では低所得者層と高所得者層の両方の患者を診ています。比較的裕福な患者が高めの治療費を支払うことで、親会社が病院の収益性を確保する助けになっています。ここでは、高所得者層と低所得者層の患者の間で採算のバランスを取ることで、いかにして貧困者に手頃な料金で医療サービスを提供できるかを示しています。

インド政府が先ごろ導入した貧困ラインを下回る家庭向けの国民健康保険制度The Rashtriya Swasthya Bima Yojana (RSBY)でも、Apollo Reachによる低所得層患者への対応が可能で、RSBYは、5人家族で最大3万ルピー(659ドル)の治療費をカバーします。交通費も、1回の通院で100ルピー(2.19ドル)、最大1,000ルピー(22ドル)が支給されます。受給者は加入時に30ルピー(0.66ドル)を支払う必要がありますが、州政府が支払う残高の状況に応じて保険料総額の75～90%を中央政府が負担します。



## APOLLO HOSPITALS ENTERPRISE LIMITED

## APOLLO HOSPITALS によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・低コストで質の高い医療への需要
- ・病型の変化による専門医療の必要性
- ・主要都市中心部の周辺地域で専門医療を提供する質の高い病院の不足
- ・低所得者層患者に対応する市場機会を公的健康保険が創出

医療制度が整備されていない国々では、深刻な病気や怪我が貧困層にとって経済的に甚大な影響を及ぼす可能性があります。インドにおける数百万人もの患者にとって、1回入院した場合の費用は年間支出額の最大 58%にもなりかねません。調査によると、入院患者の 40%は治療費を払うために借金をするか、私物を売らなければならないことが明らかになっています。医療技術の進歩も専門家の必要性が高まる要因となっており、大衆にとって医療は高価で手の届かないものになっています。さらに、インドでは病院の 80%以上が都市部にあるため、7 億人以上が質の高い医療へのアクセスを断たれています。特

に、比較的小規模な都市、準都市部、農村地域に住む人々は、専門的な医療サービスを提供する病院を利用できません。インドでは心血管疾患、糖尿病、癌などの慢性的成人病が増えており、専門医療への需要は高まっています。これらの要因は、インド政府による貧困ライン以下の家庭向け国民健康保険制度も相まって、Apollo が Apollo Reach を介して十分なサービスを受けていない低所得者層の家庭に専門医療を提供する大きな市場機会を生み出しています。



## IFC の役割と付加価値

IFC は 2005 年以來、出資者として Apollo を支援してきました。2009 年には、Apollo Reach 病院の更なる拡大に資金援助するため、5,000 万ドルの貸付契約を結びました。Apollo にとって IFC の付加価値は、広範に及ぶグローバルな知識と様々な地域での経験、ならびに医療への投資に関する知識に基づいた戦略的アドバイスを提供できる能力にあります。

IFC による Apollo への投資は、必要な資本をもたらすとともに、インドの医療セクター全体に対しての強力なサポートを示しています。世界保健機関 (WHO) およびインド工業連盟 (CII) によると、インドにおけるヘルスケアにとって民間セクターは不可欠であり、すでに医療費総額の 75%以上を占めています。適切な病院のインフラ構築だけで、二次治療および専門医療に対応する病院、医科大学、看護、病院経営を扱う学校に対する民間投資が 2012 年までに 340 億ドル必要になります。

## APOLLO HOSPITALS によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・ Reach Hospital における病床あたりの収益は 6,000 ルピー(132 ドル) ~ 7,000 ルピー(154 ドル)
- ・ 250 の Apollo Reach 病院を設立する計画
- ・ 1 日あたりの所得が 2 ドルに満たない患者、年間推定 12 万人に対応

インド首相 Manmohan Singh 博士は 2008 年、アーンドラ・プラデーシュ州カリムナガルで最初の Apollo Reach 病院を設立しました。カリムナガルは、主要都市ハイデラバードから 162km の場所にあります。この病院では、年間 1 万 6,800 人の入院患者および外来患者に対応しており、その約 50%が低所得者層にあたります。2 番目の Apollo Reach 病院はタミル・ナドゥ州カルールに設立され、Apollo は近い将来さら

に 4 つの病院を設立する計画です。Apollo は今後 3 年間で 15 の Reach 病院を設立する計画で、2015 年にはこれらの病院で受け入れる患者数が年間約 40 万人に達すると見込んでいます。そのうち、約 30%にあたる年間 12 万人は 1 日あたりの所得が 2 ドル未満という非常に貧しい層になる予定です。今後 Apollo Reach は、インド全国で 600 以上あるうちの 250 区域で、病院を設立していく計画です。



International  
Finance Corporation  
World Bank Group

国際金融公社 世界銀行グループ

IFC の投資:

長期融資 5,000 万ドルおよび  
資本参加 500 万ドル

## CEMAR



## 会社概要

Companhia Energética do Maranhão (CEMAR) は配電会社で、ブラジル北東部のマラニョン州にサービスを提供しています。マラニョン州はブラジルで最も貧しい州の1つであり、住民 620 万人の 1 人あたり所得は全国平均を 29% 下回っています。電力への需要が高まっているほか、人々の生活水準を改善し経済成長を加速させるためには地方電化が重要な要素となっており、CEMAR は州全体に対し、特に地方に住む低所得者層に重点を置いて電力を提供すべく取り組んでいます。同社は 2004 年以来、全国を通じて誰もが電力を利用できるようにすることを目指したブラジル政府のプログラム「Light for All」(Programa Luz Para Todos: すべての人に電気を)に参加しています。2009 年末には、CEMAR の地理的対象範囲は州の 97% に及んでおり、加入する住民のうち約 100 万人は低所得者層に分類されています。

同社の主要株主は上場持ち株会社の Equatorial Energia で、65.1% を保有しており、主にブラジルの発電、配電、送電に投資しています。上場電力会社 ELETROBRAS が 33.6% の株式を保有し、CEMAR の経営陣を含む少数株主が残りの 1.3% を保有しています。CEMAR は規制公益企業で、関税や契約上の義務はブラジルの国家電力庁 (ANEEL) が規定しています。

## CEMAR のインクルーシブ・ビジネス・モデル

CEMAR の事業権契約は、同社の配電ネットワークに継続的に投資することを義務付けていますが、マラニョン州の農村地域や低所得者層に範囲を拡大する過程で同社は多くの課題に直面しました。まず、地方や人口がまばらな地域にインフラを拡大するために、多額の資本支出を必要としました。さらに、潜在的顧客基盤は住民の約 88% で、そのうち約 70% は低所得者層だったため、こうした人々の電力需要や料金区分は比較的低いとみられていました。それでも、電力へのニーズがあるのは明らかで、CEMAR にとってこれは非常に大きな顧客基盤が未開拓であることを意味しました。そのため課題は、収益性が見込める形で包括的に地方の電力市場を開発することでした。

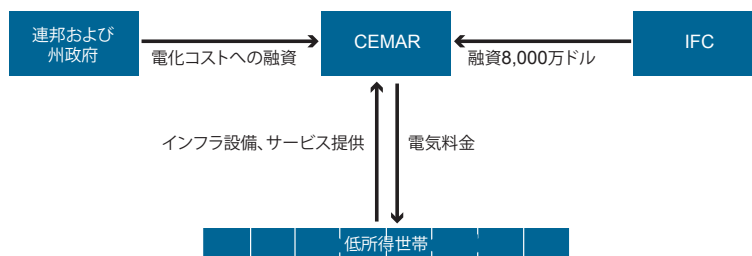
2004 年、プライベートエクイティで Equatorial の元親会社である GP Investimentos が CEMAR の経営権を獲得しました。CEMAR は、ブラジルで 2001 年に起こったエネルギー危機を受けて財務的に不安定な状態にありました。CEMAR は GP Investimentos の指揮下で新戦略を打ち出し、将来の成長と地方電化に向けた強力で安定したプラットフォームの構築を重視しました。一方で、ブラジル政府は需要を刺激し、これらの農村市場を開発するために必要なインセンティブを与える「Light for All」プログラムを立ち上げました。

同社は、3 つの主要分野における効率改善に重点を置いた大規模な組織および業務の再編を実施しました。まず CEMAR は、古くなった機器の交換、および新たな配電ライン、変電所、電圧調整機器の設置など、配電ネットワークの近代化と拡大に多額の投資を行いました。この近代化によって送電の際の電力喪失が緩和されました。マラニョン州では発電能力が皆無で、農村地域に範囲を拡大するには送電線をさらに遠距離にわたって横断させる必要があることを考えると、電力損失は特に懸念される事態でした。

さらに商業的損失の抑制が重要な要素であり、これは情報システムのアップグレード、配線柱に対する正確な GPS 位置情報の確保、ネットワークの運用自動化など、ネットワークにおける業務改善策を数多く実施することで対処しました。これにより、料金回収率の向上や電力泥棒への対策が可能となりました。また、近代化によって停電発生頻度と継続時間が大幅に削減されるとともに、サービス品質と顧客満足度の改善につながりました。

最後に、管理構造を大幅に見直し、コスト削減と生産性の向上に重点を置きました。地域部門を廃止し、管理構造を 7 階層から 3 階層に削減しました。そして請求処理、顧客サービス、ネットワークの保守など運用上の多くの側面をアウトソースしました。CEMAR は、全従業員に対する実績ベースのボーナスや管理職に対するストックオプションなど、さらに強力なインセンティブを付与することに力を注ぎました。

CEMAR は、政府の「Light for All」プログラムに実施機関として参加したことにより、マラニョン州全体への電力供給とともに、コストの 15% 負担(残りは政府の補助金や助成金を利用)を義務付けられました。その目的は資本コストの削減であり、これは低所得者層や地方の顧客は初期接続費用を負担できないだろうと思われたためです。政府はまた、低所得者層の消費者に対する補助金を通じて、農村市場における需要を促進するためのインセンティブを与えました。このプログラムにより、低所得者層と分類された顧客は消費電力量に応じて最大 65% の電気代を免除されることになり、そのため消費電力量が最も少なかった顧客は電気代も最低料金になりました。2007 年には、CEMAR の顧客の 65% 近くが低所得者層向けの割引を受ける資格を持っていました。



## CEMAR によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- 新たな顧客基盤への範囲拡大
- より優れたサービスを効率的かつ低コストで提供
- ブラジル政府の「Light for All」プログラム
- ブラジルの国家電力庁 (ANEEL) の低所得者層向け料金体系

CEMAR によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの主な原動力は連邦政府のプログラム「Light for All」であり、これによって同社が到達できる新たな市場分野が生まれました。2003 年に立ち上げられたこのプログラムの目的は、2010 年末までに 170 万世帯 1200 万人の住民に電力をもたすことでした。

ブラジル北東地域では地方電化に対するニーズが全体の約半数と最も高く、US Commercial Service の報告によれば、連邦政府の財政支援総額の約 44%を受け取りました。プロジェクト費用総額は推定 95 億レアル (43 億ドル) で、71%は連邦政府の資金で賄い、残りは州政府と配電各社が分担しました。

「Light for All」プログラムの下で 100 万人以上の住民に電力を供給することで、同州ではさらなる電力への需要が加速しました。ブラジル地理統計院の報告によると、2004～2007 年におけるマニョン州の GDP 成長率は年間平均 10%でした。力強い経済成長により、電力へのアクセス拡大と消費水準の急拡大も相まって、顧客層全体で電力需要が押し上げられ、CEMAR の電気負荷は 2007～2008 年で 4.2%上昇し、全国の上昇率 2.9%を上回りました。2009 年には CEMAR の電気負荷の上昇率が 1.4%に達し、北東地域の上昇率 0.2%と全国の -1.0%をともに上回りました。



### IFC の役割と付加価値

ブラジルで電力セクターの改革が行われたことによって、CEMAR は民営化され、2000 年 8 月に Pennsylvania Power and Light (PPL) が同社を買収しました。しかし、2001 年の降雨量が少なかったことから、同国の主要エネルギーである水力発電が急激に落ち込んでエネルギー危機が生じ、配電各社は深刻な財政難に陥りました。需要が低下し、顧客の支払滞納が増えるにつれて、CEMAR は損失の拡大に直面しました。PPL は投資総額を償却し、2002 年にブラジルの電力セクターから撤退しました。エネルギー危機は和らいだものの、投資家の信頼はすぐには戻らず、それまで外貨建て融資に依存していた現地の企業各社は外国為替リスクに直面することを懸念していました。

IFC は CEMAR に対し 8,000 万ドルのレアル連動貸付を行いました。市場に比べて長い満期を持つ現地通貨建て融資を行うことによって、エネルギー危機に起因する市場の失敗に対処する助けになりました。このプロジェクトではまた、CEMAR が配電ネットワークを拡大するにあたり、IFC の社会と環境の持続可能性に関する基準が徹底されました。

## CEMAR によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- 2009 年第 4 四半期には 169 万の顧客に範囲を拡大
- 「Light for All」プログラムの下で新たに 23 万件の電力接続
- サービスの効率化によりコストを削減
- サービス品質と信頼性の大幅な向上
- 市場の発展に伴って電力需要が高まり、州の経済成長を刺激

CEMAR が効率化に重点を置いたことにより、戦略の方向性の正しさが実証されました。同社は 2004 年以来、2 桁水準に達する安定した成長を続けています。純営業収益と EBITDA (金利・税金・償却前利益) はそれぞれ 2004 年の 5 億 2,610 万レアルと 8,524 万レアルから、2009 年には 11 億 4800 万レアルと 4 億 7,030 万レアルとなり、年間平均売上増加率は 12%近くに達しました。さらに、組織改革後はすぐに売上に対するコストの割合が削減され、EBITDA マージンの急速な改善を遂げました。EBITDA マージンは 2004 年の 16.2%から、2006 年には 40.2%に増加し、2009 年を通じて 41.0%前後を維持しています。

力強い需要の高まりによってこうした成長が加速し、CEMAR では 2007～2009 年の電力総消費量の年間平均増加率が 8.5%に達しました。さらに、需要が高まるにつれて顧客の返済率は 93.4%に増加し、低所得者層の消費者に対しては経済成長と電力需要の両方を刺激する政策が持続可能であることが示されました。同時に、CEMAR はサービスの品質と信頼性を大幅に向上させ、障害であった停電の発生頻度と継続時間は 2006 年から 2009 年にかけて 44.6%から 38.2%に低下しました。

「Light for All」プログラムを通じた配電の拡大は、かつてない開発効果を生みました。CEMAR はこれまでにマニョン州の農村地域で 23 万以上の新規顧客を獲得し、このプログラムの下で 100 万人以上の住民に直接電気を供給しました。またプログラム外での拡大を通じて範囲を広げ、さらに 30 万以上に及ぶ顧客に電気を供給し、全体では顧客数が 2004 年の 116 万 1,000 人から 2009 年には 168 万 8,000 人に増加しました。この間、増加分の 50%近くは、電力が供給されていない地方や低所得者層をターゲットとしていました。2010 年には、全体で 177 万 7,000 人の顧客を対象を拡げる見込みです。電力へのアクセスは人々の生活水準を高め経済成長を促進する基本要素であり、家庭用および商業用の冷却、電化製品の使用、機械および人工の照明を可能にしています。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資:  
長期融資 8,000 万ドル

## COCA-COLA SABCO



## 会社概要

The Coca-Cola Company (コカ・コーラ社) は世界最大の清涼飲料水製造会社で、1日あたり約 500 ブランドを生産し、16 億人の消費者に商品の提供を行っています。コカ・コーラ社は、事業展開する 200 カ国で飲料用シロップ (原液) を 300 社以上のボトリングパートナーに提供しており、こうしたボトリングパートナー各社はその後、現地の消費用に商品を生産、配送、販売しています。ボトリングパートナーは、コカ・コーラ社が一部または完全に所有しているか、独立した現地企業です。

Coca-Cola Sabco (以下 Sabco) はアフリカにおけるコカ・コーラ社最大のボトリング会社の 1 社であり、アフリカ東部と南部で 18 のボトリング工場を運営し、7,900 人以上を雇用しています。南アフリカに本拠を置き、民間投資グループの Gutsche Family Investments が株式の 80%、コカ・コーラ社が 20% を保有しています。

## COCA-COLA SABCO のインクルーシブ・ビジネス・モデル

コカ・コーラ社は様々な流通方法を活用して、世界中の消費者が同社の商品に確実にアクセスできるようにしています。東アフリカでは、Sabco が小規模流通業者と協力して台車等の手動による配送アプローチを導入し、人口が密集した都市部の小規模小売業者に商品を配送しています。これらの流通業者は以前まで経済機会が限られており、失業中か不完全雇用の状態にあって、パートタイムや非公式経済で働いていました。例えば、エチオピアでは 75%、タンザニアでは 30% もの流通業者がこれまで 1 度も事業経営に携わったことがありませんでした。彼らがサービスを提供していた小売業者のほとんどは近隣の顧客を対象としたキオスクや小規模店舗で、せいぜい数日分の供給を管理できるだけの資金とスペースを備えているに過ぎませんでした。

手動配送センター (マニュアル・ディストリビューションセンター、以下 MDC) のアプローチは 1999 年、エチオピアのアディス・アベバにおいて、10 カ所の MDC とのパイロット事業として初めて開発されました。2002 年には、東アフリカの市場全体に及ぶ広範な規模で成功モデルを実行しました。Sabco では、新たな MDC を設立する際、以下のアプローチを活用しています。

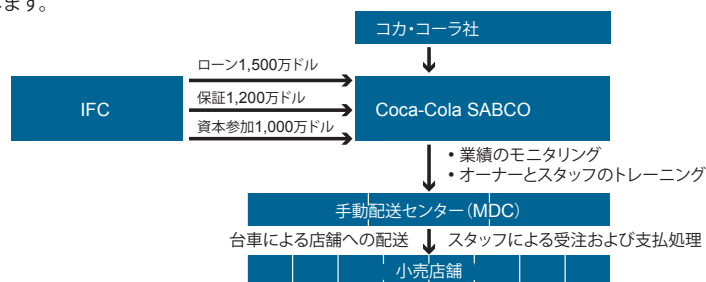
- 1. MDC のために現地のニーズを評価する:** まず、Sabco がターゲット地域におけるすべての小売店舗について詳細なデータを収集します。この情報は、飲料品の需要予測を明らかにして新たな MDC が必要かどうかを決定するために使用し、成功する可能性が高い (潜在的な収益性の高い) 地域に MDC を設立するようにします。
- 2. MDC のオーナーを採用する:** 次に、Sabco の販売マネージャーが、MDC のオーナーに相応しいと考える候補者を特定して採用します。採用者は、フルタイム勤務を基本として事業に直接関与するとともに、確固とした労働倫理、適切な現場へのアクセス、準備費用を支えるだけの十分な資金、周辺の地域社会との良好な関係を備えている必要があります。
- 3. MDC の領域と顧客基盤を定義する:** 新規 MDC を特定したら、Sabco はその MDC に、Sabco がカバーする地理範囲の小売店舗への独占的アクセスを与えます。領域の具体的な規模はサービスを提供する予定の小売店舗の範囲や予想販売数量によって決まります。理想的には、外周 1km の地域を 1 つの MDC が対応し、最大 150 店の小売店舗を対象範囲とします。

- 4. MDC 設立のための必要に応じたガイダンスと支援を提供する:** MDC のオーナーは事業免許、台車、賃貸料、空の木箱やボトルの初期在庫、飲料供給品など、自らの MDC の準備費用を負担する責任を負っています。場合によっては、準備費用の中で最も大きな割合を占め木箱や空のボトルを準備するためのクレジットを Sabco が付与することもあります。現在ではこのモデルが初めて開始された頃ほど頻繁に行われていません。オーナーは自身のスタッフを雇用しますが、雇用人数と給与については Sabco がオーナーを指導します。

このモデルにおける新規 MDC 設立後の最も不可欠な成功要因は、定期的トレーニング、モニタリング、そしてコミュニケーションです。Sabco スタッフとのやり取りの度合いによって、MDC がどれほど優れた業績をあげられるかが大きく変わってきます。

各 MDC にとって、通常の接点はエリアセールスマネージャー (ASM) とレジデントアカウントデベロッパー (RAD) の 2 つがあります。ASM はフルタイムの Coca-Cola Sabco 従業員で、1人で 10 ~ 20 カ所の MDC を管理します。毎日または 1 日おきに MDC を訪問し、Sabco の基準に沿って供給や在庫を確認したり、全体の業績をモニタリングしたりします。RAD は通常、パートタイムの Sabco スタッフメンバーで、同じ地域に拠点を置き、小売顧客の開拓、定期的なモニタリング、店頭置く飲料品の陳列および生産性の管理を担当するほか、必要に応じて受注処理を行います。RAD は現地の MDC を毎日訪問して在庫をチェックし、経路が守られているか確認します。

こうしたやり取りを通じて、MDC は倉庫や配送の管理、顧客開拓、商品化計画、顧客サービスに関する指導や監督を定期的に受けており、他の公式トレーニングの頻度が低いことを考えると、こうした指導は非常に役に立っています。MDC や Sabco のスタッフは、在庫、売上、市場の競争力、業績全体を追跡するために Sabco が開発した一連の管理ツールを利用しています。



## COCA-COLA SABCO

## COCA-COLA SABCO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・従来のトラックは通れず商品が届きにくい地域で売上を伸ばし、配送を促進する
- ・小売店舗への小規模ながらも定期的な配送を実現する

コカ・コーラ社は多くの国で、大量の商品をトラックなどの自動車で大規模な小売店舗に配送する従来の流通モデルを採用しています。しかし、東アフリカのように道路インフラ、小売市場、コスト構造、顧客のニーズが異なる発展途上国の大部分では、自転車からボートまで、他の流通方法が開発されてきました。

したがって Coca-Cola Sabco の MDC モデルは、現地のインフラ、顧客のニーズ、市況に合わせて、同社の配送モデルを導入するためのビジネスニーズから生まれました。Sabco は MDC モデルを通じて、トラックによる配送が困難な人口の密集した都市部にある小規模小売店舗に、より効果的かつ効率的に対応できるようになりました。これまでより少量かつ定期的な配送を実現することで、店舗は売上と顧客サービスを改善することができたのです。



## IFC の役割と付加価値

IFC の投資は、Coca-Cola Sabco がエチオピア、ケニア、モザンビーク、タンザニア、ウガンダで事業を拡大し近代化する上で重要な役割を果たしました。特にエチオピアは極めてリスクが高い国と認識されていたため、先駆的な投資と受け止められました。IFC は 2002 年、エチオピアとタンザニアで 1,500 万ドルの貸付、最大 1,000 万ドルの出資、1,200 万ドルの現地金融機関による債務保証を行いました。IFC はまた、エチオピアで政府関係者との対話を促進することによって銀行取引条件をめぐる課題に対処できるよう支援しました。

この初期投資により、IFC は MDC モデルを拡大するにあたって重要な役割を果たすとともに、後に東アフリカで中核的ビジネスモデルとなるインクルーシブ・ビジネス・モデルの創出を支援しました。2007 年には、コカ・コーラ社に代わって IFC がタンザニアとエチオピアの MDC モデルの成果を評価する調査を実施し、同社のビジネスモデルの改善及び開発効果の向上を進める提言を行いました。この調査により、Sabco は、MDC のようなインクルーシブ・ビジネス・モデルにおける機会や、トレーニング、融資および女性の権利拡大・地位向上の効果に目を向けることになりました。

## COCA-COLA SABCO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・企業収益 4 億 2,000 万ドルを生み出し、顧客サービスを改善
- ・新規 MDC オーナー 2,200 人へ起業機会を提供し、それに伴う 1 万 2,000 件以上の雇用を創出
- ・MDC オーナーとスタッフが 4 万 1,000 人以上の扶養家族を養い、健康、教育、住宅に投資できるようにした
- ・ビジネスおよび顧客サービスのトレーニングを通じて人的資本を構築（能力開発への取り組み）

MDC モデルは、従来の流通モデルでは対応できなかった小規模小売業者に対するサービスを改善することで Sabco の売上向上に貢献しました。小売業者と定期的なやり取りし、商品を頻繁に配送することで、MDC モデルでは在庫量を減らし、より需要主導型で購買を決定できるようになり、財務およびスペース上の制約にある程度対処できるようになりました。エチオピアとタンザニアでは、同社の国内総売上げの 80% 以上が現在では MDC を通じて配送されています。ケニアとウガンダでは、Sabco が国内総売上げのそれぞれ 90%、99% を担っており、両国では MDC が Sabco の中核的流通モデルとなっています。モザンビークでは販売数量の 50% を占め、規模は劣るもののナミビアなど他の地域でも利用されています。

MDC モデルは、3 つの広範な分野で開発効果があります。第一に、MDC モデルは多くの起業機会と公式経済における雇用機会を創出しています。2008 年末の時点で、Sabco はアフリカで 2,200 拠点の MDC を設立し、1 万 2,000 件以上の雇用を生み出しました。エチオピアにおける MDC オーナーの 4 分の 3、およびタンザニアにおける MDC オーナーの 3 分の 1 は、生まれて初めて事業主として事業経営に関わった人たちで、以前はパートタイムの仕事しかなかったか、または非公式経済で働いていたと

報告しています。MDC のオーナーと従業員は、推定 4 万 1,000 人の扶養家族を養っています。MDC から受け取る収入によって、現在では家族のために住宅、健康、教育に投資できるようになったほか、地方に住む親戚のために雇用機会を生み出すこともできるようになりました。

第二に、MDC モデルは、MDC のオーナーや従業員として、また Sabco のマネージャーや販売スタッフとして、女性のための新たな経済機会を創出しています。東アフリカ全域にわたり、MDC は 300 人近い女性のために起業機会と経済活動へ参加するきっかけを生み出しています。エチオピアとタンザニアにおけるサンプル調査では、MDC のそれぞれ 19% と 32% で女性がオーナーに就いていることが示されています。さらに、夫婦共同でオーナーになっている MDC の割合も高く、その多くは女性が経営しています。

最後に、MDC モデルは事業を通じて能力開発に貢献してきました。ビジネスを確実に成功させるために Sabco が提供しているトレーニングは、MDC のオーナーやスタッフメンバーの能力開発に役立っています。彼らはコカ・コーラ・システムを離れた後もトレーニングを受けており、より高度なスキルを要する仕事やさらに収益性の高いビジネス機会の資格を得る助けになっています。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資：  
複数のプロジェクトにわたる長期融資  
8,000 万ドル

## DIALOG TELEKOM PLC



## 会社概要

Dialog Telekom PLC はスリランカの大手モバイル通信サービスプロバイダーで、2009 年の加入者は約 630 万人、国内市場シェアは約 49% となっています。

1993 年、Dialog はスリランカ政府から、モバイル通信サービスを提供するための 20 年間の免許を与えられました。同社の株式は、83% をマレーシアの大手電気通信企業 Axiata Group Berhad が保有し、17% を独立株主が保有しています。Dialog はコロンボ証券取引所に上場しています。

## DIALOG のインクルーシブ・ビジネス・モデル

Dialog は拡大計画において、南アジア初の「クワドプルプレイ」（4 つのサービス）戦略に取り組んでおり、携帯電話通信、固定無線電話通信、ブロードバンドインターネット、衛星を利用した有料テレビ放送サービスを提供しています。クワドプルプレイは、4 つのサービスすべてにわたる相乗効果を活用することによってコスト削減が図れるため、十分なサービスを受けていない辺境地の住民に無線サービスを提供することを可能にします。

サービスが不十分な住民にアクセスする重要な要素として、Dialog の流通ネットワークがあります。Dialog では同社専任の取引業者 32 社を有しており、これらの取引業者は独立小売業者へのサービス提供と管理を行っています。スリランカのすべての州にわたって広がる 4 万近い小売業者は、Dialog の商品を仕入れています。その中にはテレホンカードや、利用者が小売業者を通じて電子的に通話時間を購入できる SMS ベースのリロードなどがあります。これらの小売業者は、販売する Dialog の商品に対し 5～7% のマージンを得ています。

通常、Dialog の小売業者は別途本業を所有または経営しており、追加の収入源として Dialog の通話時間を販売しています。こうした小売業者の約 60% は小規模な食料雑貨店を営み、40% は電話やインターネットアクセスなど様々な通信関連製品やサービスを販売する店舗を運営しています。平均すると、これらの店舗は 1 日に 13 時間営業し、従業員数は 1.8 人となっています。95% は個人経営で、50% は開店後 5 年未満であり、15% は正式な登録を済ませていません。また、81% は正式なビジネストレーニングを受けたことがありません。

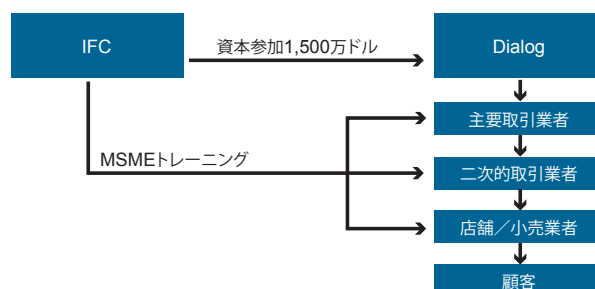
いずれも Dialog との独占契約を結んでいない独立小売業者であるため、同社は商品の棚スペースをめぐって他のモバイルネットワーク事業者と競争しなければなりません。そのため Dialog は、販売する Dialog 商品に高めのマージンを付与することによってこれに対応しました。同社はまた、これらの独立小売業者に対してビジネストレーニングや金融へのアクセスを提供、支援することによって、彼らの同社へのロイヤリティを高め、強力な小売ネットワークを構築できることにも気づきました。これは、ブランドを推進してビジネスを拡大する鍵になります。

自社ネットワーク内の小売業者向けにビジネストレーニングと金融へのアクセスを促進するため、Dialog は IFC と協力し、IFC による SME ツールキットの現地語版を活用した能力開発プロジェクト「Dialog Viyapara Diriya」（DVD）を立ち上げました。これまでに 1,835 の小売業者がこのプロジェクトに参加しています。

このプロジェクトを通じて、Dialog と IFC はこれらの小売業者に、事業計画やタックス・コンプライアンス（税制への信頼と納税過程における法令順守）などのビジネススキルに関するトレーニングを提供しています。これらのトレーニングによって小売業者は、Dialog の商品を管理し販売するだけでなく、自らの本業（食料雑貨店や通信関連のキオスクなどの事業）を運営する能力も高めることができました。スリランカの携帯電話業界における競争がますます激化する中、こうしたメリットは Dialog が忠実な小売業者を引き付け、彼らとの関係を維持する助けにもなっています。この強力な流通ネットワークは、さらなる農村市場に範囲を拡大し、低所得者層の消費者につなげようとする同社の取り組みの骨格となっています。

ビジネススキルのトレーニングに加えて、DVD プロジェクトでは、金融へのアクセスを促進することによって Dialog 社に対するロイヤリティを高め、小売業者のビジネスを成長させることを目指しています。Dialog は小売業者を次の 3 つのカテゴリーに分類しています。カテゴリー A は Dialog 商品の月間売上が 500 ドルを超える優良取引業者、カテゴリー B は月間 250 ドル～500 ドルを売り上げる平均的規模の食料雑貨店、そしてカテゴリー C は月間の売上が 250 ドルに満たない零細企業です。DVD によるトレーニングは、小売業者が上位のカテゴリーにステップアップする助けになります。同社は小売業者向けにクレジットを直接もしくは間接に付与してはいませんが、このシステムでは時間をかけて小売業者の成績を追跡し段階評価しており、同社、そして将来的には銀行に対し、どの小売業者が安全な融資先である可能性が高いかを提示できます。

Dialog は現在 IFC と連携して、すでに紛争が終結しているスリランカの北部および東部地域の小売業者を含め、全体で 5,000 の小売業者を 2010 年末までにトレーニングする計画です。



## DIALOG によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・さらなる辺境地域の低所得者層への対象範囲拡大とブランド認知度向上
- ・スリランカのモバイル市場拡大に伴う国内市場シェアと競争力の維持
- ・これらの目標を達成する一環として、忠実で質の高い販売ネットワークを構築

2007 年において、Dialog のコア事業分野であるモバイル通信の成長率は 27% で、アジアの他地域と比べると比較的低水準にありました。また、この成長は国内でも比較的裕福な都市部に集中していました。そのため Dialog は、まだネットワークにつながらない地域を接続する必要性、すなわちサービスが不十分な農村地域への接続やコミュニケーションの便益を拡張する必要性を強く認識しました。そこで、電波の対

応地域と手頃な価格のサービスを主な原動力として提供する、積極的な拡大プログラムに着手しました。2009 年には国内シェアが 66% に達し、市場は年率 40% で成長していました。他社が追随して市場に新規参入するなか、Dialog は規模の経済を活用する強力かつロイヤリティの高い流通および販売ネットワークの必要性を認識したのです。

## DIALOG によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・ Dialog 加入者数は 2007 年から 300 万人増加し、630 万人
- ・ 年平均成長率 (CAGR) 32%
- ・ 市場シェア 49%
- ・ 2009 年、通話時間を販売する小売業者の売上高は全体で 1,630 万ドル、小売業者あたり販売収入は約 408 ドル
- ・ 1,835 の小売業者がトレーニングを受講

2007 年の拡大以来、Dialog は 300 万人以上の新規加入者を獲得し、年平均成長率 (CAGR) は 32%、市場シェアはほぼ 50% に達しました。価格を抑えるためにクワドロブルプレイ戦略を活用しながら、Dialog は、競争の激しいスリランカの電気通信市場でトップの座を維持しており、これまでサービスが不十分だった顧客層に範囲を拡大させることで、まだ対応できていない大きな需要に食い込んでいます。電気通信の普及率の拡大は通常、GDP 成長と貧困緩和に関連しています。例えば、携帯電話普及率の 10% の増加は、1 人あたりの GDP で 0.6% の増加につながると推定されています<sup>9</sup>。

Dialog のインクルーシブ・ビジネス・モデルは、電気通信へのアクセスを拡大するだけでなく、同社の商品を販売する零細および小規模小売業者の経済機会も拡大します。2006 年、Dialog の小売業者は通話時間を販売して合計で 1,630 万ドルを売り上げました。これを換算すると、小売業者あたりの平均収入は 408 ドルになります。現時点で 1,835 の小売業者に提供している様々な能力開発の取り組みは、こうした小売業者がさらに所得を増やす助けになると予想されています。



## IFC の役割と付加価値

スリランカのモバイル市場が成長するにつれて、Dialog は、サービスの対象範囲を拡大し、競争力を保つための大規模な長期融資に加えて、同社の販売ネットワークを強化する技術支援を必要としていました。

こうした状況のなか、IFC は長期融資で 5,000 万ドルを提供したほか（支払期日前の 2009 年初めに返済済み）、同社の拡大およびクワドロブルプレイ戦略全体への融資として株式資本 1,500 万ドルを提供しました。IFC が関与したことで他の貸し手も安心し、Dialog がさらなる融資を募る助けになりました。Dialog による拡大の取り組みはスリランカ史上最大規模であり、現地の貸し手にとってこれまでに通信およびメディア関連に融資をした経験が乏しかったことを考慮すると、これは大変画期的なことでした。

IFC は、DVD プロジェクトを通じて Dialog の販売ネットワークを強化するために、SME ツールキットを用いてスキルや業績を改善するトレーニングを提供しました。IFC のプロジェクトである SME ツールキットでは、無料の経営関連情報や、SME 向けにデザインされた財務会計、事業計画、人事、マーケティングと販売、運用、情報技術に関するトレーニングを提供します。Dialog と協働することで、IFC は SME ツールキットの内容をスリランカの状況に合わせて調整することができました。



**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group

国際金融公社 世界銀行グループ

**IFC の投資：**

長期融資 5,000 万ドルおよび  
資本参加 1,500 万ドル

## ECOM AGROINDUSTRIAL CORPORATION



## 会社概要

ECOM は、1849 年にバルセロナで創設された農産物商品取引企業（商業作物商社）です。当初は綿花業者でしたが、主にコーヒーとココアの取引へと拡大しました。同社は農産物のオリジネーター、加工業者、マーチャンダイザーであり、Nestlé Group、Starbucks、Hershey、Mars、Sara Lee、Kraft、Folgers などのブランド商品メーカーに商品を販売しています。現在はスイスに本拠を置き、子会社合わせて 30 力国に展開しています。ECOM は全世界で約 6,000 人を雇用しており、年間平均売上高は 27 億ドルで、コーヒー、ココア、綿花の世界大手取引業者の 1 社に位置付けられています。

ECOM のコーヒー事業は世界規模であり、五大洲に 20 以上の拠点を有しています。近年では、ECOM のコーヒー取引総量の 20% が認証済み品種であり、同社ではこの割合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 のインクルーシブ・ビジネス・モデル

主に BOP 層の小規模農家がコーヒーを栽培している中央アメリカで、ECOM はコーヒー栽培者と協働して農地の生産性向上を支えたり認証取得を促進したりしています。このモデルには、投入資材や資本の整備のために季節に応じて厳選して提供する中期融資のほか、収穫量を増大させ品質を改善するとともに、ECOM が販売するいずれかのラベル（Rainforest Alliance、Starbucks 4C、または Nespresso AAA）の下で認証を受けるための技術支援が含まれます。

資金調達面で、ECOM はメキシコ、グアテマラ、ニカラグア、ホンジュラス、コスタリカのコーヒー栽培者に対し季節に応じたクレジットを付与しています。こうした資金の前払いにより、生産サイクル全体を通じて農家への出資を行い、肥料などの投入資材の購入、コーヒーの木の維持管理、収穫を支援します。クレジットを付与する前に、ECOM は農家を訪問して翌年の生産能力を決定します。この評価に基づき、ECOM とその事業子会社は貸付の規模（通常は 1,000 ドル未満）を決定するとともに、クレジットの承認からモニタリングや貸付の対応まで、融資手続きを管理します。

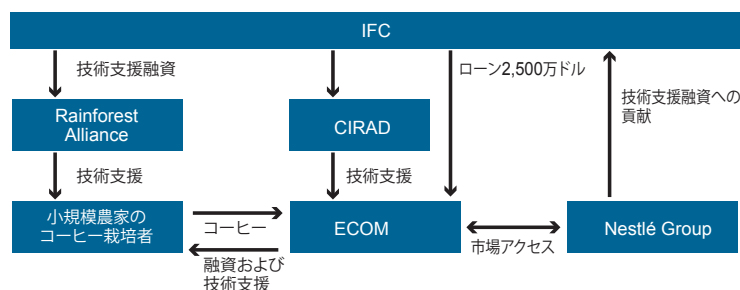
技術支援の面では、ECOM は IFC が促進するパートナーシップにおいて、米国に拠点を置き持続可能な生計を促進する NGO である Rainforest Alliance、およびフランスの農業研究センター CIRAD と協力して、農家の生産性、持続可能性、認証資格基準を改善します。農家は、生産プロセスの文書化、肥料の管理、労働状況の改善といった対策を通じて自らの事業を改善するよう促されます。遭遇する問題の性質に応じて改善プログラムの期間は様々であり、土

壌保全や生物多様性保護のようなトピックは通常、長期間かけて対処します。

Rainforest Alliance と CIRAD は、トレーナーの訓練や農家を対象としたワークショップを通じて自らの専門知識を提供しています。ECOM のスタッフは両方に参加し、その後農家向けのさらなる知識共有に取り組みます。彼らは事後訪問を実施して進捗状況をモニタリングするとともに、農家が生産や認証取得という目標に向けて取り組む過程で生じる実践上の問題を解決します。

これらの改善プログラムが成功すると、農地の生産性が高まり、認証プログラムの資格条件を満たすこともできます。

上述した技術支援を組み合わせた資金調達に加えて、Nestlé Group の Nespresso といったプレミアムコーヒーバイヤーの参加は、中央アメリカにおける ECOM のインクルーシブ・ビジネス・モデルにとって不可欠です。Nespresso の貢献には、Rainforest Alliance と CIRAD の役割を対象とした IFC との共同出資金が含まれています。このことは、同社が高品質で持続可能なコーヒーをプレミアム価格で購入する意向がある点について農家に強力なサインを伝えるものであり、ECOM は農家と協力して必要な分量を事前に計画することができます。Nespresso の厳格な品質および持続可能性基準を満たすために必要な改善プログラムに投資すべきかどうかは農家が決定するため、このシグナルは重要です。



## ECOM AGROINDUSTRIAL CORPORATION

## ECOM によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・ コーヒー供給の安定性と安全性を確保する必要性
- ・ 高品質の認証済みコーヒーおよび関連する販売プレミアムに対する市場の需要
- ・ 認証済みコーヒーの取引拡大という企業ビジョン

中央アメリカにおけるコーヒー栽培の特性を考慮すると、ECOM は小規模農家とビジネスを行う必要があります。同社はまた、こうした農家の成長に積極的に投資する必要があり、わずかでも競争力を失うと同社のサプライチェーンの安定を脅かすこととなります。

農家の競争力は、ECOM がプレミアムコーヒー市場にアクセスする上でも不可欠です。高品質の認証済みコーヒーへの需要は高まっており、コーヒー豆を炒る業者、小売業者、消費者は、質の高さ、環境上の持続可能性、トレーサビリティ（追跡可能性）、社会基準など様々な価値を求めています。

市況によって、認証済みコーヒーに支払われるプレミアム価格は栽培者にとって大きなものになります。2008 年の時点で、ECOM のコーヒーの 20% が認証済みとして販売されました。同社では、この数字を 50 ～ 80% に高めていくことを目指しています。これは、ECOM のサプライチェーンにおける小規模農家が認証済み品種を安定的に生産できて初めて実現するとみられるため、同社の長期ビジョンにとって小規模農家に融資と技術支援を提供することが鍵となります。



## IFC の役割と付加価値

ECOM に対する IFC の付加価値は、投資とアドバイザー・サービスの両方を提供できる能力にあり、これには 2,500 万ドルの融資と 150 万ドルの技術支援（このうち IFC は 50% の資金を提供）が含まれます。投資とアドバイザー・サービスはそれぞれ別のパートナー各社から個別に提供されますが、ECOM は IFC の総合サービスを利用することにより、農家が自らの生産性、持続可能性、そして生計を改善する助けになる融資と技術支援を一括して提供できるようになります。

中央アメリカにおける IFC と ECOM の関係は、アフリカ（ケニア、タンザニア、ウガンダ）とアジア（インドネシア、パプアニューギニア、ベトナム）に及ぶ企業の支援を目的として、さらに 5,500 万ドルの融資と 800 万ドルの技術支援を提供することにつながりました。全体として、これらの新しいプログラムは 8 万人のコーヒー栽培者に対象を拡大できると予想され、そのうち 4 万 3,000 人が認証を得られるとみられています。

## ECOM によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・ 対象農家の生産性が向上し、一部のプログラムでは 40% 以上向上
- ・ 認証済みコーヒーの購入数は 48 万 1,606 袋、コーヒー農家全体の副収入 370 万ドルに相当
- ・ ECOM に対する農家の忠誠心（ロイヤリティ）が高まり、サプライチェーンが安定
- ・ 認証済みコーヒーの取引量が増加

ECOM によるインクルーシブ・ビジネス・モデルのビジネスの成果および開発効果は、緊密に関連しています。小規模農家に融資と技術支援が行き届くことで、彼らの生産性、安全性、所得水準が高まります。一方、ECOM は自社のサプライチェーンを強化し、高品質の認証済みコーヒーへのアクセスを拡大するとともに、こうした商品がもたらすプレミアムを獲得します。

2009 年 6 月までに、ECOM はこのモデルが確立されてから 3 年間で認証済みコーヒー 48 万 1,606 袋を購入しましたが、これは中央アメリカの小規模農家に支払われたプレミアム 369 万 2,000 ドルに相当します。これは、小規模農家 1 万 4,149 人に対する一時的資金調達 1,740 万

ドル、および認証と Nespresso AAA、FLO-Fairtrade、Nestec 4C が定める品質基準に向けた農家 1 万 145 人の取り組みに対する技術支援を通じて実現しました。さらに 3,282 人の農家が、経営、剪定技術、交配植物の利点に関するトレーニングを通じて生産性を高めています。

これらの成果は心強いものであり、ECOM では今後中央アメリカの栽培者約 12 万 5,000 人に対象を拡大することを計画していることから、さらなる開発効果拡大が期待できます。



**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group

国際金融公社 世界銀行グループ

**IFC の投資：**

様々なプロジェクトにわたる長期融資  
8,000 万ドル

## FINANCIAL INFORMATION NETWORK &amp; OPERATIONS LTD (FINO)



## 会社概要

ムンバイに拠点を置く Financial Information Network & Operations Ltd (FINO) は、銀行口座を持たない住民に対し金融機関がサービスを提供するための IT ソリューションを構築し、導入しています。FINO は、主にインドの農村地域や準都市部に対応する銀行、マイクロファイナンス、保険、および政府の顧客に一連のサービスを提供しています。2009 年 11 月 30 日の時点で、同社の顧客基盤には 20 のマイクロファイナンス機関 (MFI)、14 の銀行、7 の政府機関、4 つの保険代理店などが含まれており、それらの機関が抱える個人顧客は全体で 1,200 万人以上となっています。FINO は、インドの 21 州全域に及ぶ 208 地域の顧客に範囲を拡大しています。

FINO は、インド最大の民間銀行であり官民合わせても総資産第 2 位の規模を誇る銀行 ICICI Bank によって設立され、2006 年 4 月に別の事業体として分離独立しました。現在では、Corporation Bank、Indian Bank、Life Insurance Company of India、Union Bank of India などの国営銀行が株式保有率の 16% を占めています。民間セクターの投資家には、HSBC (25%)、ICICI Group (25%)、IFMR Trust (1%) などが含まれます。海外の投資家では、IFC と Intel がそれぞれ 17% と 16% を保有しています。

## FINO のインクルーシブ・ビジネス・モデル

FINO は、各機関と顧客の間で信頼性が高く低コストの金融取引を促進するため、スマートカードや代理店が運用する携帯 POS 端末を採用した銀行システムおよび決済システムを提供しています。FINO はこのシステムを利用して、非識字、情報の非対称性、不十分なインフラ、セキュリティ、そして極めて重要なこととして小額の取引額に比べたコストの高さなど、金融機関が低所得者層の顧客に対応する際に直面する多くの課題に対処しています。同システムにより各機関は、銀行口座を持たない住民にサービスを提供するにあたって、融資事業を持続可能な形で行うことと規模の拡大を実現できます。

FINO のコア・サービスは、以下を含む複数の商品で構成されます。

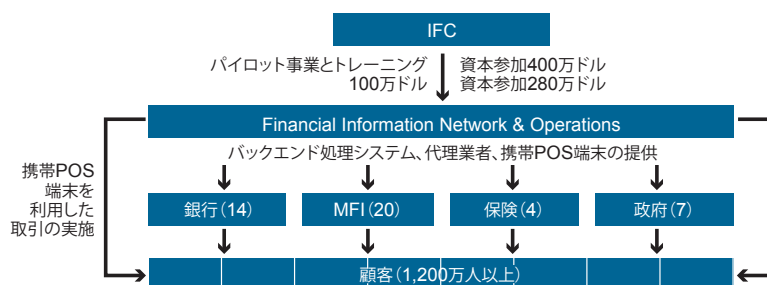
- **会計および MIS システム**：FINO が構築およびメンテナンスをし、金融機関におけるトランザクションを促進し履歴を追跡するバックエンド処理システム
- **携帯 POS 端末**：6,000 店舗以上の FINO 代理店と各代理店の顧客が預入、貸付、支払いなどの取引を行うために使用する携帯機器
- **生体認証スマートカード**：顧客や代理店などが携帯する認証ツールで、双方において取引が安全に行われているかを確認します。各カードには指紋、身情報および銀行取引情報がチップに埋め込まれているほか、カードの表面にはカード所有者の詳細情報と写真が掲載されています。

FINO のコア・システムは、特定の商品ごとに様々な種類の金融取引に利用できます。例えば、普通預金口座では、生体認証スマートカードを使用して残高の確認、送金、預金、現金の引き出

しが可能になります。スマートカードはまた、補助金、納付金、クレジットのほか、健康保険、生命保険、天候保険といった各種サービスに使用することもできます。今日では、政府が国家農村雇用保証法 (NREGA) の下で支払いを送金したり、貧困ラインを下回る人を対象とした国の健康保険制度を処理したりするために使用されています。その他のサービスには、個人が現金からスマートカード、カードから銀行、またはカードからカードへ送金できるサービス、各機関が自動積立預金または投資信託を処理できる預金管理商品、および信用情報機関や金融リスク管理サービスを新たに提供する計画のある銀行や MFI 向けの信用評価サービスなどがあります。最後に、最新サービスの 1 つである FINO MITRA では、モバイルプラットフォームを活用して代理店が加入し取引を実施できるようになるほか、エンドユーザーはモバイルバンキングやモバイルコマースを行えるようになります。

商品や顧客によって収益モデルは異なるものの、FINO は一般的に金融機関に対し、使用中のバックエンドシステムのスペースと携帯 POS 端末の貸出料、端末の年間管理費、新規カード発行料を請求します。機関によっては、携帯 POS 端末をレンタルではなく購入することを選択することもあります。顧客は、送金が必要な商品のみ支払いを行い、1 回の取引で最大 1 万ルピーを送金する場合、FINO に直接 20 ルピー (0.5 ドル未満) を支払います<sup>6</sup>。

現在、FINO の収益は入会料や携帯 POS 端末の売上といった 1 回限りの料金によって支えられています。2011 年までに、売上の約 57% は取引手数料やカードおよび携帯 POS 端末の管理費といった収益源から得られることになるの見込まれています。



## FINANCIAL INFORMATION NETWORK &amp; OPERATIONS LTD (FINO)

## FINO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- 金融機関が、銀行口座を持たない 6 億人のインド人に対し、費用対効果を確保できる形でサービスを提供できるようにするテクノロジーの市場機会
- 銀行口座を持たない住民に金融包摂 (Financial inclusion) を拡大する使命

FINO によるビジネスモデルの主な原動力は、新しいテクノロジーやサービスによって、収益性の高い形で BOP 層にサービスを提供できる未開拓の市場機会にあります。具体的には、現時点で十分なサービスを受けていないか、または公式の金融システムから疎外されている農村地域に住む 6 億人以上のインド人がターゲット市場になるのです。

Reserve Bank of India (インド準備銀行) によると、インドの成人人口の 41% は現時点で銀行口座を持たず、正規の信用源にアクセスできる農家はわずか 27% にとどまっています。非公式の貸金業者が市場の最大 75% を支配し、90% もの金利を課しています。ローン以外の金融サービスは、辺境地域では実質的に存在しません。



## FINO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- 2006 年以降の売上高の増加率 140% (2006 ~ 2009 年の年平均成長率 34%)
- 20 の MFI、14 の銀行、7 の政府機関、4 の保険代理店からなる顧客基盤
- 金融機関は、コスト削減、効率化および生産性の向上、透明性の向上、辺境地域を含む住民への範囲拡大が可能になる
- 2010 年初めの時点で、21 州における 1,200 万人以上の住民が、貸付、支払い、送金、預金、保険、政府補助金などの金融サービスへのアクセスを獲得

2006 年 ~ 2009 年の売上高増加率は 140% となり、CAGR (年平均成長率) は 34% でした。さらに、FINO はわずか数年で顧客基盤を 20 の MFI、14 の銀行、7 の政府機関、4 の保険代理店に拡大し、これまで銀行口座を持たなかった個人顧客 1,200 万人以上にサービスを提供しています。これまでに 7,000 以上の携帯 POS 端末を展開し、現在では主に小さな村や町である 2 万 6,000 カ所の様々な場所に対応しています。

FINO の自動決済システムにより金融機関は取引コストを抑え、効率性と生産性を向上させるとともに、透明性を高めることができます。各機関は、顧客の獲得や事業の拡大に充てるスタッフの時間を増やすことができます。FINO の顧客は、カスタマイズされた商品を顧客に提供し、現金も書類も不要の保険を提供するとともに、期日通りに全額支払いを確保することができます。最後に、シンプルで信頼性の高いデータシステムにより、マイクロファイナンス機関のような比較的小規模な機関は、さらに多くの資本を引き付け、さらに多くの個人にクレジットを付与できます。

このモデルは、特に FINO の顧客の 90% が居住する農村地域において、現在金融サービスへのアクセスがない人々の金融包摂 (Financial inclusion) を促進し、融資の対象を広げています。金融包摂は、個人が所得を増やし、預金をし、病気や資金不足などの不確実性に対処する上で不可欠です。金融包摂がなければ、個人は教育または経済成長への投資において自らを頼るほかなく、様々な機会を大幅に制限してしまうとともに、経済的不平等や貧困を固定化してしまいます<sup>7</sup>。FINO を通じて、インドの比較的辺境地域に住む個人でも、正式な貸付のほか、保険、預金、送金、政府への支払いも利用できるようになります。FINO は雇用創出にも大きな貢献をしており、800 人以上の従業員を直接雇用しているほか、6,000 人の地域密着型代理店・仲介者を採用しており、そのうち 70% 近くが女性となっています。

## IFC の役割と付加価値

IFC の役割は、初期投資と技術支援の組み合わせにあります。IFC による投資には、第一段階の資本参加 400 万ドルに加え、さらに第二段階の 280 万ドルの資本参加が含まれます。これにより、FINO のような初期段階にある企業が直面する当面の資金不足を補い、その後の成長によって資金調達の実現が広がるよう支援します。

IFC は、信頼できる仲介者としての役割を通じて、FINO が無事に分離独立して銀行や MFI が同社の技術を採用するよう働きかける支援をしました。

また IFC は 2007 年 12 月、パイロット事業およびトレーニングプログラムを支援するため、最大 100 万ドルにのぼる技術支援の助成金を支給することで合意しました。FINO はこれらの資金を使用し、SEWA などの MFI と協力して技術を開発し試作するとともに、全国の参加者 8,002 人向けに 872 のトレーニングワークショップを実施しました。また、FINO は複数のパイロット事業を実施しました。そのうちの 1 つはアンドラプラデシ (AP) で行われたモバイルアプリケーション向けのもので、プロジェクト期間中、貧困ラインを下回る 170 万の家庭が現金不要の健康保険制度に加入しました。



International  
Finance Corporation  
World Bank Group

国際金融公社 世界銀行グループ

IFC の投資:

資本参加 680 万ドル

## IDEA CELLULAR



## 会社概要

Idea Cellular Limited (Idea) はインドで最も急速に成長しているモバイル通信業者です。同社の起源は 1995 年に遡りますが、営業を開始したのは 1997 年にマハラシュトラ州とグジャラート州においてでした。Idea は有機的成長と買収を組み合わせながらサービス分野を拡大しました。

2006 年末には、Aditya Birla Group が Idea の株式の過半数を保有して合併し、経営権を握りました。2007 年 2 月、Idea はネットワークの拡大を支えるのに必要な資本を集めるため新規株式公開 (IPO) を実施しました。現在では、Aditya Birla Group (Birla) が Idea 株の 57% を保有しています。プライベート・エクイティの Providence Equity Partners, Inc. と Citigroup Global Markets (Mauritius) が合わせて 17.7% を保有し、残りの 24.6% は約 35 万人にのぼる個人投資家が保有しています。

## IDEA CELLULAR のインクルーシブ・ビジネス・モデル

Aditya Birla Group が買収した際、Idea の新経営陣は、需要が高いながらもサービスが不十分なインドの辺境地域におけるネットワークの拡大に注力するため、同社の戦略を再構築しました。また、2009 年 3 月の時点で全国に広がる 1,520 の自社サービスセンターと 70 万以上のマルチブランド小売店舗からなる流通ネットワークも構築しました。これらの投資により、Idea は対象範囲を地方にまで広げ、規模の経済を実現することによって価格を低く抑え、BOP 層の顧客に対応することができました。

Idea のアプローチには、地方や低所得者層の消費者のニーズに応えるようカスタマイズされた一連の商品やサービスも含まれます。例えば、Idea はわずか 0.20 ドルほどの価格で通話時間を購入できるパッケージを導入しました。同社は、「ミュージック・オンデマンド」(必要に応じた音楽) などの付加価値サービスを提供していますが、これは FM ラジオが届かない地方で特に成功を収めました。Idea のメディアおよび広告キャンペーンは、地方の利用者に届けるために主に現地語でも実施されました。

ごく最近では、Idea は Pocket Public Calling Offices (PPCO) プロジェクトを通じて、自分の電話を購入する余裕のない消費者に範囲を拡大すべく取り組んでいるところです。PPCO は顧客拡大を目指す Idea の取り組みの産物であり、成長戦略の一環でもあります。同社は PPCO を営利プロジェクトと考えており、Idea の通常の事業開発プロセス (コンセプトの文書化、経営層の承認、製品構成、テスト、正式な一般発売) を介し、開発されました。

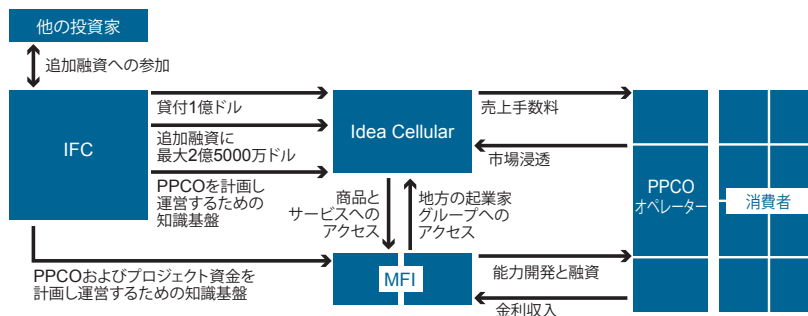
PPCO は共有アクセスモデルであり、携帯電話は零細起業家が運営する公衆電話として使用されます。このモデルを開発するにあたり、Idea は共有電話プロジェクトのグローバルな経験を活用するため IFC と提携しました。モデルの中

心となったのは、IFC が促進して始まったインドの Self-Employed Women' s Association (SEWA) との草の根レベルのパートナーシップです。IFC からの財務支援が限られるなか、SEWA は以下の不可欠なプロジェクト機能を果たしました。

- 地方の零細起業家との提携に必要な情報や人脈へのアクセスを提供
- PPCO の機器を購入し操作するため零細起業家に資金を提供
- PPCO オペレーターのトレーニングと能力構築

Idea がプロジェクトの管理全体を担当し、法規制を順守する一方で、SEWA は、PPCO オペレーターを特定および評価し、彼らに現地語でトレーニングする責任を負っています。SEWA は PPCO オペレーターに対し、PPCO 機器を購入するための資金を提供します。これには、携帯端末、共有電話ソフトウェア、SIM カード、約 35 ドル分の通話時間などがありますが、すでに自分の電話を持っているオペレーターには約 11 ドルの SIM カードだけを提供します。これにより Idea は金利収入を得ます。SEWA はまた、PPCO オペレーターに技術支援を提供するほか、モニタリングと評価を目的としたデータ収集を行います。

PPCO オペレーターは PPCO 機器の維持管理、ビジネスの促進、正確な通話記録の管理を担当します。PPCO オペレーターは住民に通話時間を販売することで収入を生み出し、Idea はオペレーターが毎月販売する通話時間量に応じて 20 ~ 47% の手数料を支払います。オペレーターはさらに、自分の電話を持っている顧客に対する通話時間の販売やプリペイドカードの販売など、追加の収入源を確保している場合もあります。



## IDEA CELLULAR によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- Idea の顧客数を増やす
- 顧客あたりの使用・購入回数を増やす
- ブランドの認知度を高め、競争力を保ち、市場シェアを高める
- モバイル通信サービスおよび経済機会へのアクセスを拡大することにより、Aditya Birla Group の社会的責任を果たす企業としての評判を高める

Idea のインクルーシブ・ビジネス・モデルの主な原動力は、インド全域、特に準都市部や農村地域において急増していた需要でした。これらの地域における電話普及度、つまり「電話回線密度」は 2008 年時点で平均約 6% で、インド全体の電話回線密度 40% に比べても非常に低く、アジア平均の半分にも達していません。Idea による PPCO プロジェクトの具体的な目標は、30 万人のオペレーターを介して、3 年以内に同社のサービスを新たに 5,000 万人の地方の顧客に拡大す

ることでした。

さらなる原動力は、商業的に持続可能で貧困者に優しいアプローチに対する Aditya Birla Group の誓約でした。同社の取り組みは、電気通信業界を自由化し、競争を促進するというインド政府の政策によって実現しました。



## IFC の役割と付加価値

Idea にとって IFC の付加価値は、ネットワーク拡大のための大規模な融資と、PPCO のプロジェクトを通じて BOP 層にさらに浸透するための支援を行うアドバイザー・サービスを組み合わせたものにあります。

PPCO プロジェクトについて、IFC は 2 つの重要な役割を果たしました。第一に、IFC は共有電話モデルの計画と運営における専門知識を提供しました。複数のアフリカの国々における同様のビジネスモデルの経験を生かし、IFC は、Idea および同社のパートナーである SEWA に対し、適切なビジネスや運用モデルについて助言を行うのに最適な立場にあります。第二に、IFC の長期にわたる SEWA との関係、および大企業を零細、中小企業と結び付けてきた経験により、IFC は様々なパートナーシップを仲介し促進する役割を果たすことができました。

## IDEA CELLULAR によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- 2007 年以後の加入者は 185% 増の 6,000 万人に達し、そのうち地方部の割合は約 40% となった
- 2007 年以後の市場シェアは 9% から 11% へ 2% 増加
- 売上は 31% 増、EBITDA (金利・税金・償却前利益) は 8% 増
- 地方などこれまでサービスが不十分だった消費者の間で電話の利用が増加
- パイロット段階で事業に携わる PPCO オペレーターは 1,228 人で、20 ~ 47% の手数料を得ている
- 小売セクターにおける所得および雇用の創出

Idea のインクルーシブ・ビジネス・モデルは、対象範囲を地方まで広げることによって、規模の経済によって価格を低く抑えることができるものであり、ネットワークの拡大に着手して以来、加入者は 185% 増の 6,000 万人に達しました。このうち約 40% が地方に住んでいます。この間、同社の市場シェアは 2% ポイント増加し、11% に達しました。売上は 2008 ~ 2009 年で 31% 増え、21 億 5,000 万ドルになりました。

PPCO プロジェクトは、以前までモバイル通信をほぼ利用できなかった、地方の低所得者層における顧客獲得を進める助けになりました。

PPCO はまた、パイロット段階だけで 1,228 人の PPCO オペレーター向けにビジネス機会を生み出しました。オペレーターは 1 人あたり、売上の 20 ~ 47% を受け取ります。

Idea の成長は、電気通信業界全体の成長にも貢献しました。この業界では、普及率の拡大によって競争が加速し、手頃な価格を維持する助けになっています。また、普及率の拡大は、GDP 成長と貧困緩和にも関連していることが調査で示されています。例えば、携帯電話普及率の 10% の増加は、1 人あたりの GDP で 0.6% の増加につながると推定されています<sup>8</sup>。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資：  
長期融資 1 億ドル

# JAIN IRRIGATION SYSTEMS (JISL)



## 会社概要

インドに拠点を置く Jain Irrigation Systems Ltd. (JISL) は世界最大の効率的な灌漑システムメーカーで、果物や野菜の大手製造加工業者（マンゴーピューレでは世界最大、乾燥玉葱では世界 3 位）でもあります。長い年月をかけて、バナナ、グアバ、ザクロ、アオナシ、パパイヤ、トマトにも取り扱いを拡大してきました。同社はインド、中東、ヨーロッパ、オーストラリア、中南米、米国に拠点を展開しています。インド国内では最大のマイクロ灌漑システム (MIS) 提供業者であり、点滴灌漑市場で 55%、スプリンクラー市場で 35% のシェアを占めています。

JISL は、ボンベイ証券取引所に上場していますが、Jain 一族が同社の経営権を握っています。JISL は現在、インドで 6,000 人を雇用しており、この数字は 2012 年までに 8,000 人に達すると見込まれています。

## JAIN IRRIGATION SYSTEMS のインクルーシブ・ビジネス・モデル

JISL のビジネスモデルは、農業を中心としてバリューチェーン構築のほぼ全般を手がけています。同社は農家に対し、より多くの優れた農作物を生産するためマイクロ灌漑システム (MIS) や種子などを供給し、その後、食品加工部門を通じて果物や野菜を購入しています。同部門ではこれらの果物や野菜を加工後、輸出用や国内市場向けに販売します。このようにして、Jain のインクルーシブ・ビジネスは農家を消費者と生産者の両方の立場から支援しています。

### 消費者としての農家へのサービス提供

JISL の MIS によって農家は湛水灌漑から、点滴灌漑やスプリンクラーなど水やエネルギーを効率化したシステムに切り替えることができます。これらの商品は、インド全域にわたる 1,750 の流通業者からなるネットワークを介して供給されます。JISL はまた、MIS を展開し利用するためのスキルについて、流通業者や政府担当者などをトレーニングする機関も設立しました。JISL の取引業者や流通業者は全員が、技術者や整備工向けの専門的研修も含め、同社によるトレーニングを受けています。

JISL による MIS ビジネスの主な成功要因は、インドの中央政府および州政府が提供した補助金にあります。開墾土地が 5 ヘクタールに満たない農家は、MIS 設備に対し 50% の補助金を受け取ります。この補助金は、銀行を通じて送金される州もあれば、政府が用意する特別な手段で支給される州もあります。農家は、独自の調達先または補助金の支給を担当する銀行から残りの資金を調達します。JISL は、Yes Bank、インド中央銀行、IDBI Bank など複数の銀行と協力して、MIS 向け融資を促進しています。これらの銀行では必要な手続きのほか、モニタリングとレポート作成のためのシステムも開発しました。点滴灌漑システムを購入するための平均貸付額は、農家 1 世帯あたり約 817 ドルです。

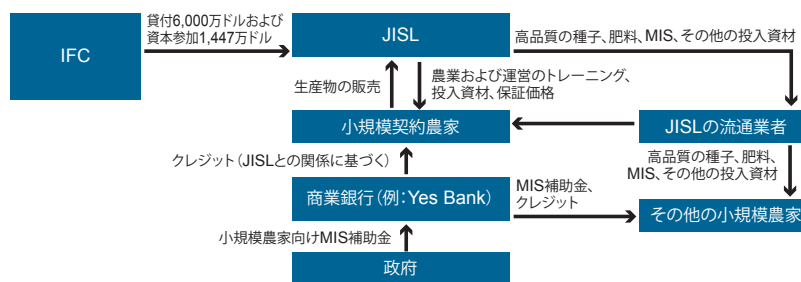
### 生産者としての農家への支援

JISL は果物や野菜を 4,150 の契約農家供給者から直接調達するほか、2 万 5,000 以上の農家供給者から調達する取引業者を通じて間接的に調達します。

JISL の契約農家モデルは 2002 年に立ち上げられたもので、新しいシステムの導入に積極的な農家を選出します。彼らに高品質の種子、肥料、MIS といった資源の利用、JISL のエクステンション・アソシエイト 60 人を介した作付けや投入資材の適用など、あらゆる側面に関する農業関連のトレーニングやガイダンスを提供することを基盤としています。さらに、農家と JISL の関係が寄与して、MIS のほか、種子、作付け用の資材、特定の作物向け包装などの資金として商業銀行からクレジットを得られる場合も多くあります。同社はその後、生育期の初めに設定した最低価格、または収穫期のおおよその市場価格のいずれか高い方で生産物を買戻します。成功を収めた契約農家は、優れた農地経営を導入するよう他の農家に促すためのロールモデルとなります。

食品の安全性に関して大手の買い手が抱く懸念、および農場レベルの慣行やトレーサビリティへの関心の高まりを受けて、JISL は農家が国際基準を満たすよう支援も行っています。JISL 自身の農場は GLOBALGAP 認証済みであり、同社は現在 IFC と協力して供給元の農家を対象とした Jain GAP 基準を開発し適用しているところです。Jain GAP 基準は、同社が低所得者層の農家に対するコストを大幅に増やすことなく買い手の懸念に対処する助けになると期待されています。2011 年までに、玉葱とマンゴーを供給する農家約 1,000 人が Jain GAP 認証を受け、2,500 エーカーの農地を持続可能な管理下に置く予定です。JISL は長期的に Jain GAP を、取引業者の調達元である、より多くの農家向けに拡大したいと考えています。

JISL にとって契約農業の利点は、従来の調達チャンネルに比べて供給の質と量に対する管理を強化できる点にあります。JISL は現在のところ玉葱の調達に契約農業モデルを適用しており、今後はマンゴーとトマトにもこのモデルを拡大する予定です。JISL による玉葱の契約農家の約 90% は小規模で、農場の規模は平均 2 ヘクタール未満です。



## JAIN IRRIGATION SYSTEMS (JISL)

JAIN IRRIGATION SYSTEMS による  
インクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・ 政府の補助金によりサポートされた、農家の生産性と所得向上に繋がるマイクロ灌漑システム (MIS) が持つ市場機会
- ・ 輸出用の加工食品向け農産物の質と量を安定して確保する必要性
- ・ 食品の安全性と農場レベルの慣行に関する買い手と消費者の懸念
- ・ JISL のサプライチェーンにおける水不足と農家の生産性の低さ

消費者としての農家にサービスを提供するための  
原動力

JISL 創設者の B.H. Jain 氏は、インドの農家が直面する課題について彼自身の経験に基づき、農業において持続可能な水管理を促進するという基本的ビジョンを掲げていますが、このビジョンは、同社がインドで MIS の促進に参入し取り組む上で強力な原動力となっています。

別の原動力として、大規模で成長中の MIS 市場がありますが、これはインド政府の補助金および買い手にとって MIS がもたらす生産性と所得の増加によって実現します。政府の「Task Force on Micro Irrigation」(マイクロ灌漑におけるタスクフォース) では、2004～2012 年の間に 1,700 万ヘクタールの耕作地を MIS の管理下に置くよう推奨しました。これにより、肥料や水など補助金を受けている他の投入資材の必要性が低下するため、最終的に政府は資金を節約できます。

最後に、JISL の食品加工事業では農家から果物や野菜を調達するため、安定した供給量を確保

することは JISL が関心を抱く点であり、MIS の利用は特に水供給に制約のある地域では、農地の生産性を確保する上で重要な要素です。

生産者としての農家への支援を拡大するための  
原動力

食品加工事業にとって安定した質と量の供給を定期的に確保することは、JISL が契約農業に参入するための強力な原動力になります。多くの仲介業者が関わる細分化したサプライチェーンが特徴の市場において、契約農業を用いることにより、同社は費用対効果のあるサプライチェーンの構築を実現しています。

さらに、トレーサビリティや農地レベルの慣行について買い手や輸出市場から高まる要請に応えるために、食品の安全基準に気を配ることは、JISL が Jain GAP のようなシステムを同社のサプライチェーンに導入する結果につながっています。このような施策は、時間をかけて同社の顧客基盤を維持し成長させるために必要なことであり、モニタリングの要求水準を考えると契約農業モデルでは導入しやすいと言えます。



## IFC の役割と付加価値

IFC は 2007 年以來、JISL に対し、MIS を介した農業における水利用の効率化を促進するため、融資で 6,000 万ドルと資本で 1,447 万ドルを拠出してきました。投融資に加え、IFC のアドバイザー・サービスでは、プロジェクト設計と実行、モニタリングと評価、世界基準の優良経営に関する知識の共有をサポートすることで、JISL が Jain GAP 基準を開発して展開できるよう支援しています。IFC はまた、MIS の利点を文書化して普及させるため、ウォーターフットプリント (水使用量の推計値) 評価について JISL と協力しています。

JAIN IRRIGATION SYSTEMS による  
インクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・ 2008 年には 1,800 の契約農家から玉葱 3 万 5,000 トンを調達、そのうち 90%は小規模農家
- ・ 玉葱農家において、市場が確保され、1 エーカーあたり 300～400 ドル所得が増加
- ・ MIS を利用している農家では、効率化により 1 エーカーあたりの純収益が 100～1,000 ドル増加
- ・ 湛水灌漑に対し、JISL の点滴およびスプリンクラー灌漑では年間推定 5 億立方メートルの水使用を削減

JISL と協力することによって、玉葱の契約農家は、従来に比べて、高品質の種子、投入資材の購入資金、農業支援、MIS、1 エーカーあたりさらに 300～400 ドルの生産を生み出す農産物の確実な市場などの恩恵を受けています。

JISL の MIS 製品を単独で利用している農家も全体として効率を高め、生計を不規則な雨に頼る割合が減りました。こうした効率向上の結果として、農作物により 1 エーカーあたりの純収益が 100～1,000 ドル増加しており、これは投資に対し通常 1 年未満で採算が取れていることを意味します。GLOBALGAP に準拠する農家は、インド国外の市場に向けたより上質かつ新鮮なマンゴーを、将来的にかなりのプレミア価格で

販売できるようになるでしょう。Jain GAP への準拠は、そのための足掛かりです。

JISL としては、農業投入資材の市場確保として、また供給の質と安全性を管理する方法として、農家と協力することから恩恵を受けています。2008 年には、3,700 エーカーの土地を耕作している 1,800 人の契約農家から玉葱 3 万 5,000 トンを調達しましたが、そのうち 90%は小規模農家でした。JISL は、2012 年までに契約農業の管理下に置く地域を 6,000 エーカーに増やしたいと考えています。



国際金融公社 世界銀行グループ

IFC の投資:

長期融資 6,000 万ドルおよび  
資本参加 1,447 万ドル

## マニラウォーター



## 会社概要

マニラウォーター（Manila Water Company）は、マニラ首都圏の東部サービスゾーンにおける上下水道システムの25年にわたる事業権を有しています。このサービスゾーンはリサル州を含む1,400平方キロメートルの地域で、23の自治体があり610万人の住民が居住しています。1995年に水資源危機に関する法律（Water Crisis Act）が制定されると、危機に陥っていた国有のMetropolitan Waterworks and Sewerage System（MWSS）は1997年に民営化され、事業を東西2つの事業権に分割して国際競争入札にかけられました。1立方リットルあたり2.32フィリピン・ペソという、一般的な相場を73.6%も下回る料金を提示して入札に勝利したコンソーシアムによって、マニラウォーターが設立されました。

1997年には、フィリピン最大の持ち株会社の1社であるAyala Groupが、新たに設立されたマニラウォーター株の52.7%を獲得して経営権を握り、その後直ちに組織の慢性的問題への取り組みを開始しました。1999年に黒字化した同社は拡大を続け、2005年にはフィリピン証券取引所に上場を果たしました。現在、Ayalaは株式の43.3%を保有しており、続いて三菱商事とIFCがそれぞれ7%と6.7%、一般投資家とマニラウォーターの従業員が残りの43%を保有しています。

## マニラウォーターのインクルーシブ・ビジネス・モデル

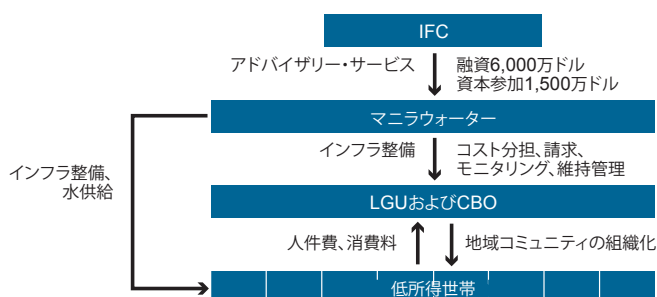
マニラウォーターのインクルーシブ・ビジネス・モデルである、Tubig Para Sa Barangay（TPSB）（Water for Poor Communities：貧しい地域社会に水を）は、明確なビジネスケースに基づいて低所得者層に範囲を拡大することを目的としています。水へのアクセスが十分でない低所得世帯は、安全で信頼できる水に対して料金を支払う意思があることが示されています。こういった世帯に水を届けることは、新市場への参入を意味し、水道管への不法接続などによるコストを削減することにもなります<sup>9</sup>。TPSBモデルでは、給水システムの設計と実行において積極的に地域社会自身を取り込むべく、地方自治体（LGU）およびコミュニティ密着型の組織（CBO）とのパートナーシップを利用しています。これにより、すべてのステークホルダーにとってプラスのインセンティブが確立され、プログラムの成功と持続性が確保されるのです。

これらのパートナーシップは、各関係者の財務および運用上の役割を法的に定義するMemoranda of Agreement（MoA）で形式化されています。マニラウォーターはパイプやメーターなどインフラの整備を主に担当し、地方自治体は建築許可手数料の免除、少額の助成金支給、建設作業員の派遣などによりコストの削減を支援します<sup>10</sup>。地域コミュニティは独自の参加度を決定でき、特に低所得者層地域では参加が高くなる傾向があります。それらの地域では、LGUまたはCBOがマニラウォーターに支払う料金の回収や支払い、システムのモニタリングや維持管理、窃盗の阻止に責任を負っています。具体的な義務は、各コミュニティまたは自治体で交渉します。

プログラムの費用は通常、マニラウォーター、自治体、地域コミュニティで分担しますが、一般

に地域コミュニティは建設終了後に料金を支払うため、マニラウォーターが初期資本支出の大部分を負担します。2004～2009年の期間、同社は営業収益と借入から直接資金を調達し、190億ペソ（3億5,185万ドル）をTPSBの資本支出に充てました。コスト分担の正確な内訳はMoAごとに決定されますが、具体例としては130万ペソ規模のケソンシティ・プロジェクトがあります。このプロジェクトでマニラウォーターは費用の46.2%を負担し、地方自治体とコミュニティがそれぞれ38.4%、15.4%を分担しました<sup>11</sup>。コミュニティの負担部分は通常、中央計測地点から個々の世帯に水を供給するためのコストを表しますが、マニラウォーターとLGUのいずれも、可能な限り多くの世帯に対応する資金調達の仕組みを提供しています。

マニラウォーターのインクルーシブ・ビジネス・モデルにおける効率とコスト削減で中心的役割を果たしているのは、地域コミュニティ自身です。水道メーターを公共の場で並べて見えるように置くことによってモニタリングしやすくなり、水の使用や料金の透明性が高まるためコミュニティは自らの手で管理することができます。非公式の集落または土地の所有権が問題になっている極めて所得が低い地域では、一括計測やコスト分担プログラムによって連帯責任による自己監視を実施しています。コミュニティはまた、集金、モニタリング、維持管理の担当者を割り当てるか選出することで、地方自治体を直接支援しています。こうした方法は、水道網の行き届いた整備を強化し、期限内の支払いを促進し、水泥棒を阻止する当事者意識や責任感を高めるのに役に立ちます。これにより、コミュニティにとってはサービスと水質の改善、マニラウォーターにとってはコスト削減につながります。



## マニラウォーター

## マニラウォーターによるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・マニラウォーターの事業権協定および関連する運用目標
- ・非効率なシステムのコスト削減とメーター計測および支払い率の増加
- ・老朽化した、または違法な水道網による水質汚染の緩和

マニラウォーターが1997年に操業を開始した際、水道サービスを受けていた住民は58%にとどまり、24時間利用できるサービス対象地域はわずか26%でした。接続数が1,500しかいないマニラの低所得世帯は特にサービスが不十分で、公共の水道から汲んでくるか、露天商から高値で購入するか、または近隣の水道管を違法に利用するかして飲用水や料理用水へのニーズを満たさなければならませんでした。漏れやすいパイプラインからの物理的損害もあり、無収水率は63%に達していました。一方、露天商から購入する住民は、マニラウォーターの最大16倍高い価格を支払う必要がありました。また、人口の

わずか3%をカバーしているだけの下水道システムによる健康リスクも存在していました<sup>12</sup>。

この事態を是正するため、サービスゾーンの事業権協定では23の運用目標を設定し、これがマニラウォーターのインクルーシブ・ビジネス・モデルの主な原動力となりました。これらの目標には、上下水対象範囲の拡大、24時間供給の実現、水質および環境基準の順守、無収水の削減などがありました。これらを実現するため、マニラウォーターは、契約不履行に際して政府が債券から最大5,000万ドルを引き出すことができる履行保証7,000万ドルを投じることを義務づけられました。



## IFCの役割と付加価値

IFCはMWSSの民営化に際しリード・アドバイザーとして運用合意内容を策定し、入札を監視しました。これは、アジア初の大規模な水道事業民営化の取り組みとなりました。しかし、事業権の期間に関する目標を達成するには、マニラウォーターは約27億2,000万ドルを必要としていました。民営化はまた、アジアの金融危機とも時期が重なったため、マニラウォーターの既存の外貨建て債務負担は倍近くになり、その中にはMWSSの貸付残高の10%を引き受ける義務が含まれていました。そこでマニラウォーターは、金融市場が制約され動揺していた時期に大規模な長期融資を必要としました。

IFCはマニラウォーターに対し、2003年に3,000万ドルの貸付を行い、2004年には資本拠出で1,500万ドル、2005年にはさらに3,000万ドルの貸付を行いました。アドバイザー・サービスはこれらを支援し、同社がコーポレートガバナンスのマニュアルを書き直し、持続可能性戦略を策定するよう支援することで、フィリピンの企業として初めて環境および社会面での成果を毎年一般に公開することになりました。IFCの参加は市場の信頼を得ることになり、同社はこれを生かして2005年にIPOを果たし、さらに9,780万ドルを調達しました。

## マニラウォーターによるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・1999～2008年のEBITDA（金利・税金・償却前利益）が2億7,700万ペソから68億300万ペソに増加
- ・TPSBプログラムでは160万人に水道網を新たに拡大
- ・24時間給水率が顧客の26%から99%に改善
- ・顧客が現在支払う金額は、これまで水販売業者に請求されていた1立方メートルあたりのレートを20倍下回る

マニラウォーターは赤字経営から財務、社会、環境上の優良企業へと変貌を遂げるサクセス・ストーリーを生み出しました。EBITDAは1997年に3,700万ペソで赤字でしたが、1999年には2億7,700万ペソ、2008年には68億300万ペソに達し、年間平均増加率は42%となりました<sup>13</sup>。マニラウォーターはまた、事業権目標も無事に達成しました。2009年までに、全体で3,155.86kmの水道管が敷かれ、マニラウォーターは100万以上の世帯で600万人以上にサービスを提供し、TPSBプログラムの下で160万人の住民が新たに恩恵を受けました。これらの対象地域の99%の顧客は24時間水を利用できるようになっており、蛇口の利用も便利で屋内の配管も可能なほど水圧は高くなっています。

また、システムの損失と無収水は劇的に減少し、1997年の63%から2009年末の時点では

15.8%となり、事業権が規定していた目標を上回りました<sup>14</sup>。これにより同社と顧客のいずれにとってもコストが削減され、接続された世帯が現在支払っている金額は、これまで水販売業者に課金されていた1立方メートルあたりのレートを20倍下回っています。

マニラウォーターの取り組みにより、国内の飲用水基準の100%準拠を達成し、人々の健康に直接プラスの効果をもたらしました。保健省は、1997～2007年に下痢の症状が300%低下したと報告しています<sup>15</sup>。最後に、地域コミュニティに集金、メーターのモニタリング、パイプラインのサービスを行う機会を提供したことにより、マニラウォーターのインクルーシブ・ビジネス・モデルは2,500万ペソ以上の新規雇用を生み出し、過去数年間にわたり850世帯に恩恵をもたらしました<sup>16</sup>。



International  
Finance Corporation  
World Bank Group

国際金融公社 世界銀行グループ

IFCの投資：

長期融資 6,000万ドルおよび  
資本参加 1,500万ドル

## MI TIENDA



## 会社概要

メキシコの Sistema Integral de Abasto Rural S.A.P.I. de C.V. (Mi Tienda) は、1999 年に同国の大手マイクロファイナンス銀行 Banco Compartamos の共同創設者である José Ignacio Avalos 氏によって創設された株式非公開の地方流通会社です。Mi Tienda は、一般に人口が 5,000 人に満たない近隣の村の店舗に保存食品やパーソナルケア製品を提供する単体の流通センターとして、中央メキシコのアトラコムルコで事業を開始しました。Mi Tienda は、大規模な小売業者には手が届かない同国の地方部における 60 万以上の小規模小売業者に重点を置いています。

## MI TIENDA のインクルーシブ・ビジネス・モデル

Mi Tienda の顧客は、小さな農村地域の小規模小売業者です。これらの小売業者は、小規模市場や従来のキオスク形式の販売など、売上の拡大を制限する多くの課題に直面しています。毎週の店頭売上は低く、規模の経済を活用できていません。全体の傾向としてビジネス知識の水準は低く、金融へのアクセスも非常に限られています。彼らの店舗の大多数は 10 平方メートルを下回る規模で、オーナーの自宅と共用している場合が多く、圧倒的な割合（約 80%）で女性が店番をしています。対象とする顧客の 1 日あたりの平均所得は推定 4 ドルです。

Mi Tienda はこれらの小売業者に対し独自の付加価値を提供しています。例えば、個別品目を 48 時間以内に手頃な価格で戸別配送すること、支払期間の延長、売上を伸ばすためのビジネストレーニングやアドバイスなどがあります。これは、顧客あたりの販売数量や、流通センターの数、およびセンターあたりの小売顧客の数を増加させるといったことが同社の成長戦略に含まれているためです。

Mi Tienda の流通センターはシンプルで、約 1,000 平方メートルの商品格納倉庫です。販売代理業者は 1 週間に 1 度か 2 度、6～7 通りの異なる経路を巡回して通常 620～740 の地方店舗をまわり、ノートパソコンで注文を取り、1 日の終わりに倉庫でデータを統合します。これらの注文はあらかじめ手動で箱に集められ、翌日配送ドライバーが取り出します。各倉庫では、約 6 台のトラックと 6 台の車両が用意されています。

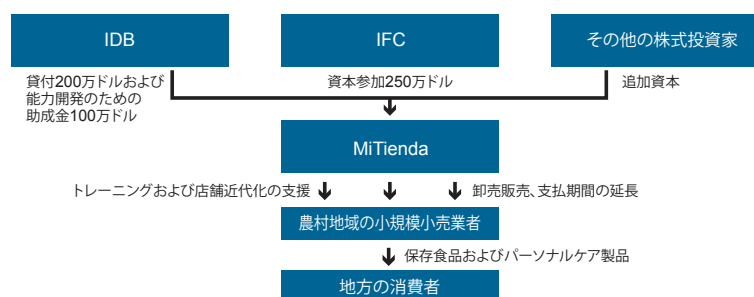
コストの観点から重要な点として、中央メキシコの村々はかなり密集しているため、Mi Tienda は作業の効率化や規模の経済を実現できました。

Mi Tienda はまた、SKU（在庫管理品目）を、保存食品やパーソナルケア製品に限定して数を少なくすることでコストを抑えています。Wal-Mart のような大規模小売業者が SKU 品目を 8 万も抱えているのに対し、Mi Tienda では約 1,000 品目となっています。品揃えは高い割合で現地のニーズにカスタマイズされており、倉庫によって変わることがあります。Mi Tienda

の販売代理業者は少なくとも 1 週間に 1 回は各小売店舗を訪問し、何が売れていて何が売れていないかという情報を収集する上で最適な立場にあります。加えて、同社の能力開発プログラムに参加している店舗は、体系的なニーズ調査を行っています。一般に地方のメキシコ人消費者はブランド意識が非常に高く、ノーブランドの洗剤の大容量パックよりもブランド名の付いた少量パックを購入したいと考えていることが、Mi Tienda の調査で明らかになりました。このため同社では、ノーブランド品の在庫は少ししか持っていません。

Mi Tienda の単品配送は、小売業者が自らの運転資本をより効率的に利用する助けになります。同社はさらにこの点について、販売成績の良い店舗に対し支払期間を通常 7 日間延長することで支援しています。店舗の約 60%がこのオプションを利用しています。信用度は、週に 1 回または 2 回の訪問を通じて得た知識や個人的な人脈に基づき、販売代理業者が評価します。店舗は支払いに遅れると、それ以上商品を入荷することができません。返済への動機付けは非常に強力であるため、デフォルト（債務不履行）率は 0.1% 未満となっています。単品配送および支払期限延長のオプションは、いずれも Mi Tienda にとって地方の流通市場において重要な差別化要因です。Mi Tienda が参入する以前は、店舗オーナーは大量の商品仕入れのために長距離を移動して現金で前払いしなければならませんでした。

最後に、Mi Tienda は小売業者に対し、売上、さらには同社からの仕入れを増加させるために、トレーニングと能力開発を無償で提供しています。同社は独自のトレーニング部門を有しており、所属するコンサルタントは通常、参加店舗各社を訪問して 1 週間滞在し、会計、運転資本管理、在庫管理、商品の品揃えなどについて指導しています。コンサルタントは、店舗設計を近代化することにより、従来のキオスク形式から商品を見やすくする陳列に移行するよう支援することも多くあります。近代化された店舗は、売上が平均 35%増加しています。



## MI TIENDA によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・メキシコの地方における効率的な流通に関する市場機会
- ・地方のサプライチェーンを効率化することで地方家庭の生活レベルを改善したいという熱意

Mi Tienda はビジネスを構築するとともに、地方のサプライチェーンを効率化することにより、地方家庭の生活水準を改善することを目指しています。メキシコの農村地域におけるより効率的な商品流通においては、次の 4 つの要素が市場機会を生み出します。1. 何層にも重なる仲介業者、2. 零細、中小小売企業の運転資本への限られた金融サービス、3. 取引および輸送コストの高さ、4. 食品および消費財企業に地方住民のニーズを伝えるメカニズムの貧弱さ、の 4 要素です。

地方の小規模小売業者は、多くがまだ卸売業

者と取引していません。取引が行われる場合でも、商品の量は必要最低限であり、運転資本の供与はありません。例えば Mi Tienda の最初の流通センターがあるアトラコムルコでは、店舗の 30% が卸売業者とは取引していません。Mi Tienda の主な競合は、全国に約 2 万 2,000 の流通センターを構える政府機関の Diconsa と、現地の卸売業者です。ただし、これらの卸売業者は商品の単品配送を行っておらず、価格も比較的高いため、小売業者の運転資本への需要が高まります。



## IFC の役割と付加価値

コストの上昇が原因で全体の収益性を中期的にしか予測できないなか、IFC の 250 万ドルにのぼる資本拠出は Mi Tienda が拡大計画を進める上で役立っています。また、IFC の投資が引き金となり、さらなる投資家を引き付けることができています。

投下資本に加え、IFC は小売セクターにおけるグローバルな専門知識を提供し、Mi Tienda が環境、社会、コーポレートガバナンスの国際基準を導入する支援をしています。

## MI TIENDA によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・2 か所の流通センターで 1,300 店舗に対応
- ・運営上の損益分岐点を達成
- ・200 店舗がトレーニングを受け、店舗近代化を進めた店では売上が平均 35% 増加
- ・商品へのアクセスの向上と手頃な価格設定の実現

Mi Tienda は、2 か所の流通センターを稼働させて約 1,300 店舗に対応し、運営費を賄えるだけの売上を生み出しています。IFC からの資本 250 万ドル、米州開発銀行からの貸付 200 万ドルと能力開発のための助成金 100 万ドル、さらに他の投資家からの資本を利用して、Mi Tienda は今後 6 年をかけてさらに 34 の流通センターを展開していく予定です。全体として、これら 36 のセンターは 2 万 5,000 店舗、470 万世帯に対象範囲を拡大させると見込まれています。

Mi Tienda ネットワーク内の小規模小売業者では、インクルーシブ・ビジネス・モデルにより運転資本の需要が低下し、近代化が行われた店舗では売上が平均 35% 増加しました。累積すると、店舗近代化による売上増加は 2016 年までに 2 億ドルに達すると見込まれています。

消費者レベルでは、Mi Tienda のインクルーシブ・ビジネス・モデルは商品へのアクセスのしやすさや手頃な価格設定を実現し、効率向上の恩恵の一部を顧客に還元しています。どの程度の節約になるのかは測定されていませんが、2~3% と推測されており、1 日あたりの所得が 4 ドルの顧客にとってこれは少ない金額ではありません。

最後に、同社は最終的に他のサービス（マイクロクレジット、保険、光熱費の支払い）を提供できるプラットフォームの構築に着手しました。開発が進めば、このプラットフォームが大きな推進要因となって売上増加と開発効果の両方を実現すると期待されています。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資：  
資本参加 250 万ドル

## TRIBANCO



## 会社概要

Tribanco は 1990 年にブラジルで Grupo Martins が創設した金融機関です。Tribanco はミナスジェライス州のウベルランディア市に本拠を置き、フルバンキング免許を保有しており、ブラジル中央銀行によって監督されています。Grupo Martins の取引先である小売業者を財務や経営面で支援しており、一般消費者にはサービスを提供していません。

Grupo Martins はラテンアメリカ最大の卸売業者および流通業者であり、同地域で 50 年以上の経験を有しています。同社は、食品、電子機器、家の修繕用品、ペットフードなどを、30 万以上に及ぶブラジルの零細、中小企業 (MSME) に配送しています。Grupo Martins は、ブラジル市場に参入してくる大規模な外資系小売業者に対し、これに対抗する競争力を維持するための戦略の一環として、自社の小売顧客により優れたサービスを提供するため Tribanco を設立しました。

## TRIBANCO のインクルーシブ・ビジネス・モデル

Tribanco は Grupo Martins 流通網の金融仲介業者として、主に家族経営の零細、中小企業 (MSME) である取引先小売業者向けに財務および経営のコンサルティングを提供しています。取引先の成長が原動力になって自社も成長する、というのが Martins の哲学です。そのため、同社は自らを旧来型の流通企業ではなく、顧客が競争力を高めるよう支援する物流企業とみえています。Tribanco はブラジルの町の 90% 以上を積極的に訪問し、サービスを提供している小規模店舗のうち最も起業家精神に溢れた店舗を特定して提携することで、これらの店舗が成長できるよう、改装用の貸付やトレーニングなどのサービスを提供しています。

Tribanco は、以下のような貸付およびその他のサービスを小売業者に提供しています。

- ・小売業者に対し、仕入れまたは店舗改装のための小切手現金化サービスや貸付を拡大
- ・小売店舗の買い物客向けに Tricard クレジットカードを発行
- ・小売業者に対し、能力開発やビジネストレーニングを提供

Tribanco は、Martins から商品を仕入れるために毎回平均 312 ドルを短期で借り入れている約 15 万の MSME 顧客を抱えています。さらに約 1 万 5,000 の顧客は、その他の必要性から毎年借入を行っており、貸付金額は平均 8,600 ドルになっています。貸付は、店舗が信用で在庫を購入し、照明、ディスプレイ、テクノロジーなどの店舗改善をするために使われています。信用リスク評価や分析のトレーニングを受けた Tribanco の融資担当者からなるチームが店舗と直接協力して、店舗が Tribanco のローンを利用できるよう支援するとともに、Grupo Martins システム外の金融サービスについて小売業者や顧客を教育します。

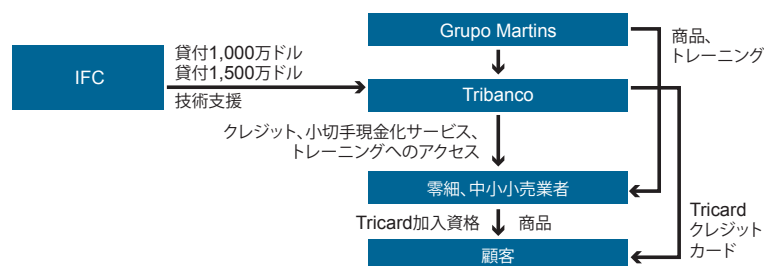
さらに、9,000 の MSME が Tricard、すなわち Tricard のブランド付きクレジットカードプログラムに参加しています。顧客の信用度についてクレジット担当者からトレーニングを受けた後、

小売業者はどの顧客がクレジットカードを保有するのに相応しいかを決定します。Tribanco は滞納リスクを負いますが、返済率が高い店舗ほど取引手数料は低くなっています。したがって、小売業者はカードの発行に関して精査をし、買い物客が確実に返済することを担保するインセンティブが働くのです。

Tricard は、月給が 280 ドルを下回る人の 40%、450 ドルを下回る人の 71% にあたる買い物客に対し 404 万枚のクレジットカードを発行し、食品や商品を購入するクレジットへのアクセスを提供しました。返済率は 96.5% ですが、これは Tricard 所有者の多くが同じ地域に住む固定客であるという事実による可能性が高いと思われます。彼らは、返済を行わなければカードを取り上げられることになり、食料雑貨を購入する店舗を新たに見つけてもこれまでより不便になるかもしれないことを認識しています。

小売店舗のオーナーや店長も、陳列の仕方や広告など店舗経営や販売活動に関する能力開発やトレーニングから恩恵を受けます。トレーニングは主に遠隔教育を通じて提供されますが、一部では教室でのトレーニングを利用できる小売業者もいます。時に、これがビジネスを拡大する動機付けになっていることもあります。例えば、小売業者は仕入れ金額に応じたポイントを集めることによって、Martins Retail University を通じた教室での無償トレーニングと交換することができます。さらに、Grupo Martins は顧客のニーズや地理的制約に対処するための様々なトレーニングを提供しています。一例を挙げると、Grupo Martins は教室のない農村地域をバスで訪問することによって、対面式の指導やオンラインコースを提供しています。

2009 年、Tribanco は Tribanco Seguros を通じて保険への取り組みに着手し、低所得者層の顧客に 4,500 以上の保険証書を発行しました。Tribanco はまた、金融および金融以外の各機関と提携して、National Postal Service による小切手の回収や自社ブランドのクレジットカード発行など、顧客向けに様々なサービスを提供しています。



## TRIBANCO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・ 零細、中小企業である小売業者に、事業を維持し収益性を高めるための金融へのアクセスを提供するビジネス機会
- ・ ブラジル市場に参入する大規模な外資小売業者に対抗して自らを差別化し、市場での競争力を維持する Martins のニーズ

Tribanco は、Grupo Martins が大規模な外資小売業者に対して自らを差別化し、ラテンアメリカ最大の流通業者の 1 社として市場での地位を確保できるようにしました。Tribanco は、小売業者にクレジットサービスやトレーニングを提供することにより、彼らが収益性を維持し、成長できるよう支援しています。これによって今度

は Grupo Martins が自社の成長、およびこうした小売業者と取引する流通業者として市場でのプレゼンスを維持することができます。さらに Grupo Martins は、ブランドを強化するために、カスタマイズされたサービスを顧客に提供しています。



## TRIBANCO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・ クレジットおよび金融サービスで、全国 15 万以上の零細、中小企業 (MSME) に対応
- ・ 9,000 の小売店舗に来店する消費者向けに 404 万枚以上のクレジットカードを発行
- ・ 既存の銀行サービスへのアクセスを持たないブラジル人口の 3 分の 2 に金融包摂 (Financial Inclusion) を拡大

Tribanco は現在、全国 15 万以上の MSME にクレジットおよび金融サービスを提供しています。また、9,000 店舗で買い物をする消費者向けに 404 万枚以上のクレジットカードを発行しました。このモデルにより、小規模店舗は収益性と長期的成長を強化できました。同様に、これによって Grupo Martins は、ブラジル市場に参入してくる大規模な外資小売業者に対して競争優位を高め、顧客ロイヤリティを構築するとともに、強い競争力を維持できています。

ブラジルは銀行へのアクセスが最も少ない中所得国の 1 つで、金融サービスの欠如が同国の生産性やソーシャル・インクルージョンにマイナスの影響をもたらしています<sup>17</sup>。Tribanco は、ブラジルでも金融サービスへのアクセスがほとんどないか、全くない、市場から取り残された都市部や農村地域で事業を展開することにより、人々が貯蓄、リスク管理、所得向上、収益性のあるビジネス機会の追求を実現できるようにしています。

Tribanco によるクレジット評価のアプローチは、現行の金融システムに起因する市場の失敗に対処するものです。こうした市場の失敗は低収入労働者が金融サービスにアクセスできない状態を固定化しています。特に通常の銀行信用リスク評価モデルでは、安定した収入源があっても比較的低所得者層の人々には低いスコアを付与します。Tribanco では、店舗オーナーからの顧客情報を用いた信用リスク評価モデルを採用することで、こうした情報の非対称性に対処し、自社の顧客基盤にクレジットを付与することができます。それにより低収入労働者に対して、短期的には不規則なキャッシュフローをスムーズにするとともに、長期的には金融包摂 (Financial inclusion) の拡大を促進します。最後に、Tricard は各顧客にとって人生で初めてのクレジットカードとなる場合が多いため、同社は消費者が信用履歴を構築して、今後アクセスできる金融サービスを拡大できるようにしています。

## IFC の役割と付加価値

IFC は、借入元を多様化し、資金源における長期的な柔軟性を確保するため、Tribanco に対する 2004 年の与信枠 1,000 万ドルから、2009 年にはさらに 1,500 万ドルを上乗せしました。さらに、Tribanco は IFC と協働して小売業者に対する金融仲介業者としての役割を強化しました。

IFC は、Tribanco の社内研修を強化するため、20 万ドル規模のアドバイザー・サービスで投資業務を補完しました。IFC のプロジェクトは、Tribanco が「クレジット中心」の文化を導入して、より多くのクレジット代理業者の雇用とトレーニング、クレジット担当者を対象としたマーケティング、財務、信用評価トレーニングの開発、社会的責任と環境意識に関する持続可能性トレーニングのカリキュラム、委託業者との提携によるモニタリングと評価プログラムの実施などに取り組みました。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資：  
長期融資 2,500 万ドル

## UNIMINUTO

## UNIMINUTO のインクルーシブ・ビジネス・モデル

UNIMINUTO の使命は、非常に優秀で倫理的責任感のあるコロンビアの人々の発展を支援するため、質が高く手に届きやすく、多様なニーズに対応できる高等教育を提供することです。UNIMINUTO は、低所得者層の学生を対象に学部、技術、専門、修士の課程を提供しており、各課程では全国に広がる複数のキャンパスおよび遠隔教育プラットフォームを通じて、授業料とアクセスの両面から利便性を高めるとともに、雇用可能性を高めることに重点を置いています。

UNIMINUTO は単独での事業に加え、他大学や政府機関と協力することによって事業を展開しています。5カ所のキャンパスを所有しているほか、その他複数のキャンパスを賃貸しています。また、政府が出資する都市近郊部や辺境地域のキャンパス 18カ所について管理料を受け取っているほか、独立した高等教育機関 2校と協力して、運営協定を通じた教育サービスを提供しています。主な収益源は授業料ですが、助成金や政府からの資金提供も受けています。

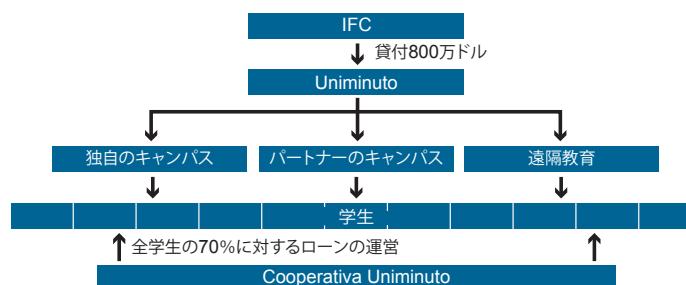
UNIMINUTO のコースでは、モジュール化したカリキュラムを通じて質と柔軟性に重点を置いており、必修の初等教育では中核的内容をカバーし、中等・高等教育ではより高度な内容をカバーすることで、より高い資格につながります。これにより学生のレベルアップが可能となり、資格を取得し修了するタイミングを選ぶことができます。UNIMINUTO は必須の認定要件を満たすことで品質基準を維持しており、2012年までにさらに上位の機関認定を達成できるよう取り組んでいます。この認定は難関なもので、現在コロンビアの高等教育機関で取得している学校は 10%未満となっています。

最終的な目標は学生の就職であるため、UNIMINUTO の教育では専門技術を重視し、卒業後、正規雇用を得るために必要なスキルを学生に提供することを入れています。また、企業、政府、NGO と協力して、潜在的雇用主のニーズに合うカリキュラムを策定しています。実際、UNIMINUTO が提供するプログラムの過半数は職業教育を志向したものとなっています。各コースは、農業や建設業などコロンビアの主要な産業が占めており、キャンパスによってホテル

経営や農生態学を扱うなど、地域の業界構成を反映するよう調整されています。ウェブデザインや労働衛生など、潜在的雇用主から需要があるスキルでは、短期コースも用意しています。最後に、UNIMINUTO は、社会経済的に比較的低い階層出身の学生を支援するため、教員と学生の比率を低く抑えるとともに、学期前のワークショップや基本スキルの個別指導といったプログラムを提供しています。

UNIMINUTO は様々な地域に広がるキャンパスのネットワークや遠隔教育を通じて、地理的な範囲拡大を実現しています。ボゴタのキャンパスは周辺地域に近い都市部に置かれ、公共交通機関が接続しています。加えて、UNIMINUTO は 34カ所のキャンパスを展開し、各地では 107～2,920 人の学生を受け入れています。2007年、UNIMINUTO は公開入札を勝ち抜き、地域の他の各機関と連携して「仮想キャンパス」を立ち上げました。現在、コースの 4 分の 1 は遠隔教育を通じて提供されており、500 人の学生に対応しています。UNIMINUTO はメキシコの Monterrey Tech のような実績ある大学と協力して、地方における教員研修といった遠隔教育の教材を開発しています。

UNIMINUTO モデルにおけるもう一つの重要な要素は授業料です。UNIMINUTO は斬新なコスト分担協定とテクノロジーの利用を通じて、授業料を手頃な料金に維持することができています。例えば、ビジネス学部のコースは 1 学期あたりの業界平均料金が 1,450 ドルであるのに対し、UNIMINUTO では 1,000 ドル未満に設定されています。レートはキャンパスによっても異なるので、様々な地域の支払能力に合わせて調整されています。最後に、UNIMINUTO は子会社の Cooperativa UNIMINUTO を通じて教育ローンを提供しています。Cooperativa UNIMINUTO は、コロンビアの公的学生ローン代理業者 ICETEX を通じて提供される比較的長期のローンを管理しているほか、さらに短期および中期の融資を行うため同機関自身のファンドを割り当てるとともに、学生が外部のローンに申し込めるよう支援しています。



## 会社概要

Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) は、1990 年にコロンビアのボゴタで創設された、急速に成長している非営利の高等教育機関です。UNIMINUTO は質が高く、かつ授業料の手頃な教育を、専門学校、テクノロジー、大学教育の分野で提供しています。最大拠点は、学生の 30% が通うボゴタキャンパスです。UNIMINUTO の全国的なネットワークは 11 の自治体の 34 カ所における 3 万 5,000 人の学生に広がっているほか、遠隔教育プログラムには 500 人の学生が参加しています。

UNIMINUTO は、信仰にかかわらず貧窮者たちを支援するために Rafael García Herreros 神父が 1955 年に設立したカトリック組織 Minuto de Dios の支部です。Minuto de Dios は、コロンビア 32 県のうち 17 県における 1,000 の自治体で、低所得者層の住宅、保健、中小企業融資、農業、メディア、教育プログラムを実施しています。

## UNIMINUTO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- ・貧窮者人口の支援という母体組織の使命に沿う、アクセス可能で授業料の手頃な高等教育に対する市場のニーズ
- ・公立高等教育機関の不十分なサービス、および民間の高額なサービス
- ・卒業後の就職を確保するのに十分な専門技術、テクノロジーを学生に教えるプログラムの不足

UNIMINUTO は、特に低所得者層や地理的に孤立した学生の高等教育へのアクセスを拡大させるための社会的要請に対応しています。現在、高等教育の機会、学生の社会経済状態や主要都市部への距離的近さによって大きく異なります。コロンビアでは、約 150 万人の学生が高等教育に進みますが、全体の進学率は 34% で、ラテンアメリカの他の中所得国を下回っています。進学率は地域によって大きく異なり、首都のボゴタでは 50% 近くに達するのに対し、都市部を

離れた地方では 10% となっています。同国には 283 の高等教育機関がありますが、民間のサービスは主要都市部に集中しており、高額な費用がかかります。公立のサービスは、ニーズに応えるには不十分です。さらに、公立であろうと私立であろうと、コロンビアの高等教育は現在、専門知識やテクノロジーの重要性を大きく見落としています。こうしたスキルは労働市場で明確にニーズがあり、また学生が卒業後に正規雇用の職を見つける上で有利になります。



### IFC の役割と付加価値

IFC は 2009 年、コロンビアの高等教育市場で拡大を図るという UNIMINUTO の 5 年計画を支援するために、契約総額最大 800 万ドルのうち 400 万ドルを貸し出しました。この投資において、IFC は UNIMINUTO に対し、新しい教室、オフィス、および研究室のスペースの拡大、情報通信技術の改善、組織的強化への援助として必要な資金を提供しています。IFC の投資はまた、UNIMINUTO が今後、他の金融機関から長期融資を得る機会を強化すると期待されています。

同地域での経験や高等教育業界の知識を生かし、IFC は UNIMINUTO に対して、大学事業計画の実施に関する専門知識を提供できるほか、UNIMINUTO が新たに他の大学とパートナーシップを構築できるよう支援できます。また、保険と環境に関する IFC のガイダンスにより、UNIMINUTO の計画やリスク管理プロセスを支援しています。

## UNIMINUTO によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- ・2009 年には、約 3 万 2,000 人の学生が教育を受けたが、そのうち 1 万 6,000 人は女性で、1 万 8,000 人は所得別で 5 階層に分けた人口の最底辺 2 層に属する
- ・2006 ~ 2009 年における入学者数の年間平均増加率は 45%
- ・2006 から 2009 年にかけて売上が 41% 増加し、2013 年まで 2 桁成長が見込まれる

UNIMINUTO は明確な市場ニーズに対応しており、2006 ~ 2009 年における入学者数の年間平均増加率は 45% に達しました。これは、コロンビアにおける高等教育の平均増加率 5 ~ 7% を大幅に上回っています。2010 年の学生数は 3 万 5,000 人に達し、そのうち過半数が女性でした。UNIMINUTO は現在、物理的および技術的インフラとそれを支える組織力を拡充しており、2011 年には 4 万 5,000 人以上の学生に範囲を拡大する計画です。

UNIMINUTO の入学者数増加は、同機関が学生に生み出している大きな価値を反映しています。世界銀行の調査では、コロンビアの平均的な家庭が高等教育の授業料に費やす金額は 1 人あたりの年間 GDP の 30% をわずかに下回る額で、経費を含む総費用では 64% と推定されています。これは高所得国を大きく上回っています（高所得国における家庭の支出額は授業料が平均 10% で総費用が 19%<sup>18)</sup>）。これは、授業料負担がコロンビアの教育機会を制限してい

ることを示しており、低価格で教育を提供できる業者に市場機会があることを示してもいます。UNIMINUTO は、コストを低く抑え、学生ローンの融資を促進することで競争力を保っています。実際学生の 70% 以上にローンを提供する融資担当事社は、2009 年の 2 学期においてローン 1 万 4,249 件、770 万米ドル相当のローンを処理しました。同年、UNIMINUTO は所得別で 5 階層に分けた人口の最底辺 2 層に属する学生 1 万 8,000 人に範囲を拡大させることができ、2011 年までにこの数字を 2 万 5,000 人に増加させる計画です。

2006 ~ 2009 年において、UNIMINUTO の売上は 850 万ドルから 2,760 万ドルに増加し、EBITDA（金利・税金・償却前利益）に関しても、同機関が手頃な授業料の設定と地方部への拡大に注力していることを考えると許容できる水準を達成しました。2006 から 2009 年にかけての売上増加率は 41% となり、2013 年まで 2 桁の成長が期待されています。



International  
Finance Corporation  
World Bank Group

国際金融公社 世界銀行グループ

IFC の投資:

長期融資 800 万ドル

## ZAIN MADAGASCAR



## 会社概要

Zain Group は、中東とアフリカの 25 カ国で 6,500 万以上の顧客を抱えるモバイルネットワーク事業者です。Mobile Telecommunications Company (MTC) という名称の下、1983 年にクウェートで創設された同社は、2005 年までにアフリカの 14 カ国で経営権を握って事業を展開し、加入者数は 1,850 万に達していました。この年の 3 月、MTC は Mohammed Ibrahim 氏が創設した汎アフリカの大手モバイル通信企業 Celtel の株式 85% を獲得しました。2 年後、MTC は残りの 15% を獲得し、Zain としてブランドを再構築しました。

マダガスカルにおいて、Zain は 2009 年 9 月までに前年比 60% 増となる 140 万以上の顧客を獲得しました。Zain Madagascar は、同社の営業許可証および現地の法律が定める要件により、Zain が 66% を保有し、マダガスカル人が 34% を保有しています。

## ZAIN のインクルーシブ・ビジネス・モデル

2007 年、Zain Group は、アフリカ市場において特にサービスの不十分な地方部に新規参入することによって、2011 年までに 7,000 万人以上に顧客網を拡大させることを目指す新成長戦略を発表しました。Zain は新規開拓を成長のための一つの方法と考える一方で、既存の事業を拡大することにも極めて熱心に取り組みました。

Orange との複占状態で競争していたマダガスカルにおいて、Zain は、モバイル通信にまったく触れたことのない顧客を獲得することで成長を実現できると予想しました。同国ではほとんどの地域においてサービスが提供されておらず、普及率は 5% 未満でした。こうした状況から、同社はこれまでアクセスがなかった地域を対象範囲に含めるネットワーク拡大計画を示しました。計画の一環として、Zain は 105 本の電波塔を新たに構築し、2008 年末にはこれを 372 本に増やしました。これによって Zain は、同国で最も広範にわたる電波網を持つことになりました。

Zain はまた、Village Phone Program (VPP、村落電話プログラム) を通じて、自分専用の電話を購入する余裕がなかった消費者へのサービスの提供に取り組みました。VPP は、より広範なインクルーシブ・ビジネス・モデルの一環として理解できるもので、このモデルではネットワークの拡大によって地理的に隔離された地域への対応が可能になるとともに、BOP 層の顧客が購入できる価格に抑えることで規模の拡大が見込めます。

VPP は、既存のネットワークインフラにコスト効率の高いサービスを付加したものとして設計されており、従来のサービスではコストの見合わなかった地域に範囲を拡大できます。VPP は、零細起業家が運用する公共の電話として携帯電話を利用する共用アクセスモデルです。それぞれの村の電話には、Zain の電波を遠隔地から取得できる機器が付属しており、初期資本支出を大幅に削減するほか、通常のネットワーク拡大に関連する運用支出を実質的に排除します。農村地域では人口が限られていて、その多くが低所得者層であるため、コストを低減することは重要なポイントです。

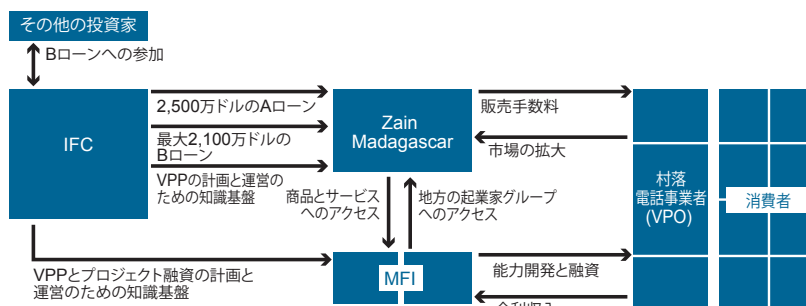
VPP モデルの開発にあたり、Zain は IFC と提携して世界中の共有電話プログラムにおける IFC の経験を活用しました。これは、IFC が仲介した現地のマイクロファイナンス機関 (MFI) 6 団体との草の根レベルによるパートナーシップに基づいています。MFI は、可能な限り多くの農村地域に対応するための手助けをしています。持続可能性を確保するため、対象地域には Zain と MFI 双方が利益を出せる規模の市場が必要でした。

資金面で IFC からの支援が限られるなか、これらの MFI は以下のような不可欠な役割を果たしています。

- 地方の零細起業家との提携に必要な情報や人脈へのアクセスを提供
- 零細起業家が VPP 機器を購入し運営するための融資
- 村落電話事業者 (VPO) のトレーニングと能力開発

Zain がプログラムの全体管理と規制の確実な順守を担当し、MFI パートナーが村落電話事業者 (VPO) の認証と審査を担当しています。MFI は VPO に対し、電話機からソーラー充電器や SIM カードまで、村落電話ビジネスを始めるために必要なあらゆるものを含むスタートキットを購入できるよう融資を行い、これによって MFI は金利収入を得ます。このキットは約 150 ドル (マダガスカル政府から支給される 1 キットあたりの補助金 100 ドルを差し引いた金額) で、低所得者層にとって起業の機会を拡充するものとなっています。Zain の MFI パートナーも VPO に対し、モニタリングや評価を目的として技術支援を行ったりデータを収集したりしています。

VPO は、VPP 機器の保守、ビジネスの促進、正確な通話記録の管理に責任を負っています。VPO は地域社会に通話時間を販売することで利益を生み出しており、料金の約 25% を取得します。料金は、Zain と VPO の双方が利益を得られる最低価格に設定されます。VPO は、電話機の充電や自分専用の電話を所有する顧客に対するプリペイドカードの販売など、追加の収入源を確保している場合もあります。



## ZAIN MADAGASCAR

## ZAIN によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの原動力

- Zain の顧客数を増やす
- マダガスカルにおけるモバイル通信市場の成長に伴って競争力を保ち、市場シェアを高める
- モバイル通信サービスや経済機会へのアクセスを拡大することにより、企業の社会的責任 (CSR) における Zain Group の確約を果たす

Zain Madagascar によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの主な原動力は、自由化するモバイル通信市場において顧客数を増やし、競争力を高めることでした。2006 年、市場は満たされていない潜在的需要を抱えており、モバイルの普及率はわずか 4.4%にとどまっていたものの、予測ではこの数字が 2016 年までに 14.5%に達する可能性があることが示されていました。一方で、1997 年のマダガスカル電気通信法 (Malagasy Telecommunications Law) では自由競争を基本原則として規定したほか、Madagascar Action Plan では全国を通じてモバイル通信を含む基盤インフラの拡充を優先したため、モバイル通信市場は徐々に競争が激しくなりました。2006 年末までに市場は基本的に複占状態となり、Orange が市場シェアの 56%、Zain Madagascar が 43%を握っていました。2006 年 12 月には、民営化された事業者 Telma が市

場に参入しました。Zain は 2007 年 6 月 30 日までに 7 万人以上の加入者を獲得しましたが、前年に比べると約 10%の市場シェアを失いました。

こうした傾向を受けて、市場シェアを維持し、更に高めるため、Zain Madagascar はこれまでサービスが提供されていなかった市場に対し積極的にサービスの展開を進めました。こうした展開の一環として Village Phone Program では、7,000 人の村落電話事業者 (VPO) を採用し、3 年以内に新たに地方の顧客 250 万人を獲得することを目指しました。それに加えて、Zain Group は CSR 活動にも取り組んでおり、このプログラムではビジネスとして成立する形で社会的および経済的効果を高める機会を提供しました。



## IFC の役割と付加価値

IFC は Zain Madagascar に対し、2,500 万ドルの貸付を通じて、現地の金融市場では得られなかった長期融資を行いました。IFC はまた、グローバルな商業銀行、開発金融機関からさらに 2,100 万ドルの貸付を集めました。IFC が参加したことにより、その投融資経験や包括的な事前評価およびモニタリングプロセスから、他の金融機関は、マダガスカルの事業環境のリスクに関して一定の安心感を得ることになりました。

アフリカのモバイル通信市場における IFC の経験は Zain に対し、投資を超えて、重要なベンチマークや潜在的リスクに関する外部の視点を提供しました。IFC はまた、大企業と現地の起業家を結び付ける経験や、他のアフリカ諸国における同様の取り組みの上に築かれた共用電話プログラムの計画と運営に関する知識基盤など、Village Phone Program (VPP) に重要な資産をもたらしました。VPP を通じて、IFC は Zain がサービスの不十分な地方や郊外で顧客基盤を成長させるビジネスモデルを開発できるよう支援するとともに、女性やこれまで失業していた若者の所得を増やしました。また、事業の採算性を確保したことで、現在では単独の事業部門になることが予定されています。

## ZAIN によるインクルーシブ・ビジネス・モデルの成果

- 2008 年 9 月～2009 年 9 月の期間、加入者が 109 万人から 143 万人に 31%増加
- 同期間、市場シェアが 36%から 38%に拡大
- 村落電話事業者 (VPO) 6,600 人が稼働し、月額平均 16 ドルの収入を確保
- 村落電話事業者 (VPO) からの通話 113 万件、1 カ月あたりの利用時間は 56 万 5,000 分

Zain Madagascar のインクルーシブ・ビジネス・モデルは全体として、ネットワークの拡大により地理的に隔離された地域への対応が可能になるとともに、規模の経済により価格を低く抑えることに成功しました。このモデルにより同社は、加入者を 2007 年の 57 万 4,000 人から 2008 年には 120 万人に 117%増やすことができました。同社は現在、国内のどのモバイルネットワーク事業者よりも地理的に広範な範囲に対応しています。

Village Phone Program (VPP) は、これまでモバイル通信を利用できなかった、地方部に住む低所得者層において新規開拓を促進しました。VPP はまた、2010 年 3 月の時点で村落電話事業者 (VPO) 6,600 人のビジネス機会を生み出しています。VPO は、1 秒あたり 4 マダガスカル・アリアリ (MGA) で利用時間を購入し、1 分あたり 300MGA で販売しており、約 25%のマージ

ンを得ています。VPO は、1 日に 1 人あたり平均 5～6 人の顧客に対応しており、米国ドルに換算すると、副収入として月額平均 16 ドルを獲得します。また、すでに食料雑貨店、農業、理髪店などの事業活動に携わっている人の中から選ばれるため、彼らにとって村落電話ビジネスは既存の事業とは別の副収入源になります。

Zain Madagascar の成長は、普及率の拡大 (2008 年は 9%) によって競争が加速し、低価格のサービスを維持しているモバイル通信セクター全体の成長にも貢献しています。調査によると、普及率の拡大は GDP 成長と貧困削減にも関連することが示されています。例えば、携帯電話普及率の 10%の増加は、1 人あたりの GDP で 0.6%の増加につながると推定されています<sup>19</sup>。



国際金融公社 世界銀行グループ  
IFC の投資:  
長期融資 2,500 万ドル



## 付属文書 B. IFC 顧客インタビュー

<b>Gerardo C. Ablaza Jr. 氏、マニラウォーター（フィリピン）</b>	<b>48</b>
<b>Tarun Agarwal 氏、FINO（インド）</b>	<b>49</b>
<b>Yara Argueta 氏、Grupo Solid（中央アメリカ）</b>	<b>50</b>
<b>Sergio Arteaga 氏、DuocUC（チリ）</b>	<b>51</b>
<b>José Ignacio Avalos 氏、Mi Tienda および Compartamos Banco（メキシコ）</b>	<b>52</b>
<b>Camilo Bernal 神父、UNIMINUTO（コロンビア）</b>	<b>53</b>
<b>Tom Brunner 氏、Leapfrog Investments</b>	<b>54</b>
<b>Antonio Carbonari Netto 氏、Anhanguera（ブラジル）</b>	<b>55</b>
<b>Carlos Fernando Fuentes 氏、Alquería（コロンビア）</b>	<b>56</b>
<b>Miguel Gallo 氏、FinTerra（メキシコ）</b>	<b>57</b>
<b>Cristine Handel 氏、Tribanco、Grupo Martins（ブラジル）</b>	<b>58</b>
<b>Mahesh Josyabhatla 氏、Bakhresa Grain Milling（マラウィおよびモザンビーク）</b>	<b>59</b>
<b>Dilip Kulkarni 博士、Jain Irrigation Systems Ltd.、Agri Food Division（インド）</b>	<b>60</b>
<b>Gisomar Marinho 氏、CEMAR（ブラジル）</b>	<b>61</b>
<b>Tielman Nieuwoudt 氏、Coca-Cola Sabco（東アフリカ） および The Supply Chain Lab（ベトナム）</b>	<b>62</b>
<b>K. Padmanabhan 氏、Apollo Hospitals Enterprise Limited（インド）</b>	<b>63</b>
<b>Juan Carlos Pitarque 氏、Pronaca（エクアドル）</b>	<b>64</b>
<b>Eric Ponçon 氏、ECOM Agroindustrial Corporation（中央アメリカ）</b>	<b>65</b>
<b>Geetha Tharmaratnam 氏、Aureos</b>	<b>66</b>
<b>Li Weiruo 氏、Koyo Ecological Agrotech Group（中国）</b>	<b>67</b>



## GERARDO C. ABLAZA JR. 氏

マニラウォーター（フィリピン）  
最高経営責任者（CEO）

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、マニラウォーターにとってそれほど重要なのですか？**

BOP 層の人々を含めなければ、誰もが水にアクセスできるようにするという私たちの使命を全うすることができません。フィリピンでは、BOP 層が人口の 90% を占めています。弊社は現在、マニラ東部区域で 99% 中断することのない水道サービスを提供していますが、BOP 市場にサービスを提供することは、この現行水準を維持するために不可欠です。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？そうした課題にどのように対処していますか？**

BOP 層の消費者の多くは、水道サービスへの接続を得るための資格もなければ手段もありませんでした。大多数の人たちがメーターの不正な変更や違法な接続に手を染めており、これが水質汚染や病気、システムの損失につながっていたのです。

マニラウォーターは地方自治体や地域コミュニティと緊密に協力して、土地所有権の証明といった水道接続の証拠書類提出要件を緩和しています。弊社では、接続のための初期料金の最大 3 分の 2 にあたる補助金を支給したほか、Global Partnership on Output-Based Aid (GPOBA) を通じて、最も隔離された消費者に対するコストを 22% まで削減できました。

水道網へのアクセスに伴い、消費者は行商人の高額な水を求める列に並ぶ必要がなくなり、節約した時間をより生産的な活動に充てることができました。これらの消費者が水にかけける支出は、1 立方メートルあたり月額 3 ドルから 0.3 ドルに減少しました。清潔で手頃な価格の水へのアクセスは、健康と衛生を大幅に改善することにもなりました。

しかし、アクセスを得た大多数の世帯では、期限内の料金支払いに問題が生じました。そのため弊社は、広がる水の需要に対して「フルサークル・アプローチ」（全面的なアプローチ）と呼ばれるものを立ち上げました。この多面的戦略では、一要素として住民の所得向上をはかり、彼らが月々の請求書の支払いを行えるよう支援しています。例えばメーター保護装置や板張りなど、企業のプロジェクトで使われる資材を開発する零細ビジネスを支援することで、住民の所得を補完できます。同様に重要なことですが、これによって住民に水道ビジネスの一員だと感じてもらえるようになり、メーターや水道サービスを保護することへの責任感が芽生えるのです。彼らはもう、不正な違法行為に対して見て見ぬふりをすることはありません。地域コミュニティは私たちのビジネスパートナーとなり、水の損失を抑えるよう支援してくれています。

**マニラウォーターにとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？**

水道アクセスの先を見据えると、人口の過密した地域コミュニティでは水道衛生と廃水処理の必要性がますます重要になっています。あまりに多くの家庭廃水が河川に流れ出ているのが現状で、マニラ首都圏の主な河川系は今やすべて生態系が死滅しており、水系伝染病の主な原因になっています。こうした状況を受けて、私たちはマニラ東部区域のすべての世帯を下水管路または弊社の統合型下水排水設備に接続するよう取り組んでいます。

また、BOP 層をターゲットにした取り組みをマニラの東部地区から拡大するという機会もあります。ほとんどの場合、マニラ外側の周縁化された地域コミュニティは弊社の水道網が届いていないため、BOP 層は品質の低い水に高い料金を払っています。マニラウォーターは現在、水のないコミュニティに清潔で持続可能な水道サービスを手頃な料金で提供する独立型の水道設備をテストしています。

この設備をテストするなかで、これが技術的に実行可能で、環境に優しく、採算の取れるものであることが即座に確認できました。何よりも重要なことに、これは拡大や複製ができる持続可能なビジネスモデルなのです。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスのために、どういった支援を他の組織から必要としていますか？**

こうしたダイナミックな時代や市場において、研究開発は、洞察に満ちた消費者重視のプログラムや商品を開発する上で常に有益です。また、この市場には未開拓の機会がまだ数多くあるため、インクルーシブ・ビジネスにとって融資は不可欠です。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？**

IFC は投資家および貸し手として、投資戦略を実行するために必要な資金源を提供してくれた点で、一貫して重要な役割を果たしています。IFC の支援の成果の一つには、弊社が手頃な料金で飲料に適した信頼性の高い水を 160 万人の低所得者層に提供できるようにしたことなどがあります。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

ビジネスモデルを計画する前に、顧客がどう考え、どう暮らしているかをよく観察しましょう。そうすることで顧客のニーズを理解し、彼らにとって本当に必要性の高い商品やサービスを生み出すことができます。そしてイノベーションは技術的なことだけではないことを肝に銘じます。正しい解決策を導くためには、社会的、政治的な問題を考慮する必要があります。

「顧客がどう考え、どう暮らしているかをよく観察しましょう。そしてイノベーションは技術的なことだけではないことを肝に銘じます。正しい解決策を導くためには、社会的、政治的な問題を考慮する必要があります」



## TARUN AGARWAL 氏

FINO FINTECH FOUNDATION、プロモーターディレクター（インド）

FINO、CHANNEL EMPOWERMENT AND MANAGEMENT GROUP、バイスプレジデント

「金融包摂 (Financial Inclusion) またはインクルーシブ・バンキングを車とすると、金融リテラシーはエンジンです。我々は協力してエンジンを加速させ、インドの金融包摂を 100% にするというゴールに向かっていきます。」

### FINO のインクルーシブ・ビジネス・モデルはどのように始まりましたか？

FINO は 2006 年 7 月、ICICI Bank によって設立されました。しかしアイデアが形になっていくにつれて、我々は FINO をあらゆる銀行に対応できる独立した事業体として発展させました。当初は、これによっていくつかの課題が生まれました。ICICI は民間セクター最大の銀行であることから、公的セクターの銀行が私たちと協力することをためらったのです。そのため、私たちは懸命に努力して、ある公的セクターの銀行とのパートナーシップ締結に成功しました。これによって、他の公的セクターの銀行とのさらなるパートナーシップへの道が開かれたのです。FINO の必要性、そして独立性を周りに信じてもらうには、約 1 年をかけて FINO の価値を理解してもらう必要がありました。我々のサービスの付加価値を実証し、信頼を築くことは、業界の積極的な支持を得る上で重要な要素でした。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを開発するにあたって FINO が直面した課題は具体的に何ですか？ そうした課題にどのように対処していますか？

FINO は数多くの問題に直面しました。第 1 に、インドの大衆の識字率が低かったことです。第 2 に、信頼性の高い確実な身分証明がなかったことです。インドでは、社会保障番号のような固有の身分証明がないため、口座の安全性や不正アクセスの防止が懸念事項でした。これらの問題は、生体認証機能を強化したスマートカードを利用することで解決しました。このスマートカードは、指紋認証を活用して顧客ごとに固有の ID 番号を付与するものです。

第 3 の問題は、アクセスのしやすさ、対象範囲の拡大、インフラの組み合わせでした。インドの村の多くは依然として電気通信ネットワークに接続されていないため、我々はオフラインとオンライン両方の機能を備えた銀行取引システムを考案する必要がありました。弊社では、日中はオフラインで取引を処理し、夜間はオンライン化する携帯 POS 端末を活用しています。弊社が発行する生体認証スマートカードは、顧客が処理できる権限のある上限金額の情報を内蔵することで詐欺や不正利用を防止しているため、取引は「リアルタイム」である必要はありません。その他の問題としては、銀行の対応できる地理的範囲が地方では限られている点です。この問題に対処するため、我々はサービス機関 FINO Fintech Foundation を立ち上げました。これは、携帯 POS 端末を顧客の家に持って行って、彼らの玄関先での取引を可能にするものです。

### FINO と FINO Fintech Foundation は、どのような関係ですか？

両者は別々の事業体ですが、密接に連携しています。FINO は営利のテクノロジー機関で、Fintech は労働集約型の非営利のサービス機関です。FINO は銀行が大衆にアクセスできるよう支援するテクノロジーを構築しており、Fintech はそのテクノロジーを実際に BOP 層に届ける役割を果たします。Fintech は主要なビジネス代行機関として中央銀行に登録されているため、契約を経て他の商業金融機関に代わり銀行業務を行うことが許可されています。FINO Fintech Foundation は BOP 層の消費者を獲得するためのプラットフォームであるため、他の取引サービスにも利用できます。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？ また、他に IFC に期待する役割はありますか？

FINO は、IFC がこれまでも支援を行い、私たちの試み、使命、そしてインクルーシブ・バンキングというビジョンにおいて今なお支援し続けていることを大変嬉しく思っています。このパートナーシップは、インドの社会に大きなインパクトを与えることとなりました。IFC は間違いなく、私たちの成長のあらゆる段階において役割を担ってもらう必要がある機関です。

今後は、支店を持たない銀行として FINO Fintech Foundation を発展させるための能力開発への支援が、大役役に立つでしょう。個々のビジネス代理機関を機能面、行動面、金融リテラシーという側面からトレーニングすることにおいては、まだ大きな需給ギャップがあります。金融リテラシーはエンジンであり、金融包摂 (Financial inclusion) またはインクルーシブ・バンキングは車です。我々は協力してエンジンを加速させ、インドの金融包摂を 100% にするというゴールに向かっていきます。



## YARA ARGUETA 氏

GRUPO SOLID（中央アメリカ）  
最高経営責任者（CEO）

「標準的なビジネスを行う場合と同じアプローチで取り組まないことです。単に標準的なビジネスモデルを BOP 層向けに展開するだけであれば、赤字を出すことになります」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Grupo Solid にとってそれほど重要なのですか？**

私たちにとって、インクルーシブ・ビジネスは常にビジネスそのものでした。これによって弊社は成長してきたのです。

Grupo Solid は塗料やコーティングを製造し、中央アメリカの農村地域や小都市全域にわたる低所得者層の家庭や職人、塗装工を顧客とする小規模な工具店を通じてそれらを配送します。これらの小規模な工具店は、一般に教育水準が限られた先住民もしくはその他の低所得者層の商人が経営する家族経営の店舗や零細企業です。弊社が運転資本、トレーニング、ブランドを提供することで、彼らは自身のビジネスを成長させることができ、ひいては私たちからより多くの物を購入できるようになります。

弊社は現在中央アメリカ市場のリーダーですが、マーケットシェアを獲得できたのは、大企業が無視してきた小規模工具店も相手にしてきたからです。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？**

私たちは長い年月をかけて小規模な工具店の成長を支援しながら、これらの店舗からなる大規模なネットワークに対象を広げるまでに成長し、こうした店舗は大規模な工具店になりました。彼らの収益性も高まりました。

弊社や弊社の顧客が成長した今、最大の課題は二極化したビジネスモデルに対応することです。これは、私たちのビジネスの原点であり依然として支配している小規模工具店に対応すると同時に、より大規模かつ構造化された顧客にも対応できるビジネスモデルです。これら 2 つの層では、まったく異なる戦略、費用構造、サプライチェーン、物流などが必要です。

さらなる課題として、比較的小規模な顧客への支援について社内を納得させることが挙げられます。小規模な顧客に関しては、収益性について財務チームから常に質問を受けてしまうのです。決算の数値を評価してみると、大規模な店舗では収益性が比較的高く、より小規模な店舗との取引をやめてしまいたい衝動に駆られるのは当然のことです。私たちが小規模な顧客を通じて成長できたのは幸いです。なぜなら弊社の成長は彼らの収益性を最も明確に証明するものであり、これらの顧客を保護する助けになるからです。

私たちはまた、非公式の競合他社にも直面しなくてはなりません。相手はブランド名の付いていない商品を扱う小規模企業であり、非常に低いコスト構造で業務を行い、それぞれが極めて狭い地域をカバーしています。

**Grupo Solid にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？**

事業機会の 1 つは、このモデルを他の地域で展開することです。弊社はグアテマラから始め、すでに中央アメリカ全体で展開しています。今後は、文化が似ているメキシコ南部とドミニカ共和国に拡大する計画です。

もう 1 つの機会、バリューチェーンのさらに下流に進出して行くことです。弊社は垂直統合されており、商品を製造して自社の車両で配送し、自社の店舗網も運営しています。しかし私たちは最終消費者、つまり工具店から商品を購入している塗装工や職人に事実上到達していません。私たちは、彼らと直接協力を始めることができます。それが次の段階でしょう。

また、弊社が事業展開している国々では、その土地に昔から住んでいた先住民の存在も重要です。彼らを弊社の消費者基盤に取り込むため、私たちは文化的プログラムを通じて彼らの発想や行動を転換するよう取り組む必要があります。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスにおいて、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？**

**また、他に IFC に期待する役割はありますか？**

私たちは、特に地方の工具店オーナーをトレーニングするとともに、正規の商業銀行から融資を受けられないオーナーが金融へのアクセスを得られるようにするための支援をしています。また、IFC の技術支援を利用してより効率的に料金を回収することもできます。さらに、蒸留プラントにおいても、インフラや長期的支援を必要としている地域コミュニティと協働するために IFC の支援を受けたいと考えています。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

インクルーシブ・ビジネスに関わっている他の IFC 顧客企業から学んだことで最も興味深いのは、BOP 層を刺激し、彼らの能力を向上し、最終的に自社の商品を購入できるようにすることを目的として、潜在的顧客の行動を変えることに注力していることです。私が他の人に助言をするなら、標準的なビジネスを行う場合と同じアプローチで取り組むな、と言うでしょう。単に標準的なビジネスモデルを BOP 層向けに展開するだけであれば、赤字を出すことになります。また、インクルーシブ・ビジネスには全く新しいチームを割り当てることを推奨します。なぜなら、大規模な顧客は常に小規模な顧客より収益性が高いため、既存のチームでは BOP 層の市場を成長させることに集中できなくなってしまうからです。



## SERGIO ARTEAGA 氏

DUOCUC (チリ)

FINANCE AND ADMINISTRATION、ディレクター

「私たちは全ての人に開かれたプログラムを提供しており、これは何世代にもわたって高等教育へのアクセスを持たなかった家庭出身の若い世代のチリ人にとって非常に大きな機会を意味します」

### インクルーシブ・ビジネスはなぜ、DuocUCにとってそれほど重要なのですか？

チリでは、高等教育制度は過去 20 年間で大きく成長しましたが、この成長は従来型の大学教育にアクセスできる高所得者層に集中しています。人口の最富裕層のうち、ほぼ 70%が高等教育を受けているのに対し、最貧困層ではわずか 17%となっています。

DuocUC はカトリック教会とつながりのある NPO (非営利団体) として、万人の幸福を生み出し機会を作り出す使命を掲げており、自国の開発支援を目的としています。私たちは、チリ最大の高等教育機関の 1 つです。現在、国内の三大地域で全日制の学生 56,000 人以上を抱えています。2 年半から 4 年間のプログラムを提供していますが、これは選考過程のない開かれたプログラムで、何世代にもわたって高等教育へのアクセスを持たなかった家庭出身の若い世代のチリ人にとって非常に大きな機会を意味します。

父親の月給が 500 米ドルという学生を例にとってみましょう。この学生は DuocUC 卒業後に平均 900 米ドルを得ており、これは父親の給料のほぼ 2 倍です。これこそ私たちが望む社会的流動性です。この学生は、社会経済の階段を上っているのです。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネス・モデルにおいて、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？

私たちは IFC とともに、他の官民融資制度を補完する教育ローン制度を開発しました。この制度には、IFC がファーストロスを負担する保証基金が含まれています。これによって成長曲線が急速に向上し、年間成長率 12%を達成することができました。

### BOP 層の学生にサービスを提供する際に DuocUC が直面する最も重要な課題は何ですか？

私たちが最も懸念しているのは、学生の中退です。私たちは、低所得者層の学生に教室で勉強する機会を提供するだけでなく、卒業してほしいと考えています。学生は、交通費などの資金がない、働く必要がある、家族の支援がない、または初等教育等での準備が不足しているなど、様々な理由で中退する可能性があります。

### DuocUC にとって、今後数年間における最大の機会は何ですか？

先ほど触れたように、DuocUC は年間 12%のペースで成長しています。これは私たちのサービスや、提供するプログラムに対する需要が伸びていることを示しています。最終的には誰もが高等教育に入学できる平等な機会を提供したいと考えていますが、現在の最大の機会は、IFC、政府、内部奨学金といった資金源を通じて奨学金やローンなどの融資を行うことにより、入学者数を増やすことです。

当校の学生のうち資金援助を受けている割合は 5 年前には 8%だったのに対し、現在では 60%となっています。私たちは、この種の資金援助にアクセスできる機会を 100%にするという目標を自らに課しました。経済的な理由で勉強することを妨げられている人がいる事態を望んではいけないのです。

トレーニングや社会人教育など、私たちが参入できる市場は他にもあります。実際、来年からは社会人教育プログラムを開始する予定で、当校の卒業生を対象としたコースを設ける計画です。

### これらの機会を捉えてさらに成長するため、DuocUC はどういった種類の支援を必要としていますか？

まず、学生を対象とした新たな融資の仕組みを作る必要があります。同時に、インフラ、テクノロジー、教員のトレーニングの 3 つを内部で行うための融資も必要です。

私たちはインフラを非常に重視しています。当校の学生は最貧困層出身なので、入学にあたっては、清潔で安全な環境で支えられているという安心感を持ってもらう必要があります。同様に、可能な限り最高のテクノロジーを利用して教育する必要もあります。これを実現させるため、私たちはコンピューター、無線信号、および Oracle や Microsoft などの企業が提供するライセンスに資金を投入しています。最後に、教員が教育の質に決定的な役割を果たすことを考えると、教員のトレーニングも重要です。

必要な投資規模を考慮すると、DuocUC が NPO である点を改めて思い直してみることが重要です。私たちは配当を行いません。利益を再投資するのです。A+ の評価を得ているにもかかわらず、今なお現地の金融システムからは十分な支援を受けていないことから、私たちは IFC からの融資を頼りにしています。



## JOSÉ IGNACIO AVALOS 氏

MI TIENDA および COMPARTAMOS BANCO (メキシコ)  
創設者

「インクルーシブ・ビジネスにイノベーションが重要なのは、他の企業が見落としていたり、リスクとしてしか捉えないような機会を見つける必要があるからです。」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ「連続起業家」(Serial Entrepreneur) である AVALOS さんにとってそれほど重要なのですか？**

私は 30 ほどの機関を立ち上げましたが、そのうち 23 機関はインクルーシブ・ビジネスと考えることができるかもしれません。このうち 2 機関がこれまでに IFC の融資を受けました。最初は Compartamos Banco というマイクロファイナンス機関で、現在はメキシコの農村地域にある零細および小規模小売業者にサービスを提供している流通業者の Mi Tienda です。

私は何年も前に、非営利で何かをやりたいとしたら、組織を運用することよりも資金を集めることにほとんどの時間を割く必要があることに気付きました。しかし、集めた資金をただ配っているだけでは、問題は解決しないことが分かったのです。BOP 層の人々は自分自身の成長・開発に自ら参加できるようになるべきで、それを実現する唯一の方法は彼らをビジネスプランに含めることです。そこでインクルーシブ・ビジネスに参入する必要があることが明らかになりました。インクルーシブ・ビジネスは慈善活動とは異なり、優れた経営陣を揃えている限り、自ら芽を出し、成長し、自力で拡大することが可能です。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？**

はじめに、一般に BOP 層には安定した流通網というものが存在しないため、新たに構築する必要があります。これにはシステムやツールを整備するだけでなく、参加者の間に信頼や忠誠心を養う必要もあるため、大きな挑戦となります。

もう 1 つの課題はイノベーションです。インクルーシブ・ビジネスにイノベーションが重要なのは、他の企業が見落としていたり、リスクとしてしか捉えないような機会を見つける必要があるからです。そのためには、起業の際に才能のある人材を引き付けることも課題となります。

**Mi Tienda にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？**

様々な分野に機会があります。特に能力開発、経済機会の拡大、インフラの構築が挙げられるでしょう。そのため私たちは、医療や教育の提供、貿易と通信の実現、金融サービスの提供、診療所、流通センター、浄水設備などの建設といったことについて検討しています。

Mi Tienda では、市場を構築しようとしています。5,000 人未満の住民が住む農村地域に効率的にアクセスできる市場です。零細および小規模な小売店に対応するため、私たちは他のサービスにも対応できる配送、集金、支払いのネットワークを構築しています。例えば医療では、これらの村では良質な医薬品を販売する薬局はほとんど見つかりません。代替となるネットワークがないため、Mi Tienda にとってのビジネス機会は数多くあるでしょう。

**貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を他の組織から必要としていますか？**

起業家が唯一必要としている支援が融資であると考えるのは常に危険です。弊社では知識、専門性、ネットワーク作りの機会も必要としています。私たちは何でも知っているわけではありません。謙虚に学習する必要があります。また、グッド・ガバナンスへの支援も必要です。起業家は自分があらゆる知識や真実を備えていると考えるかもしれませんが、一般にそれは事実ではありません。さらには、相応しい人材に経営陣に加わってもらう必要があります。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？  
また、他に IFC に期待する役割はありますか？**

IFC との交渉は簡単なことではありませんが、最終的にはこのタフさがプロジェクトの役に立ちます。交渉プロセスを通じて課題やリスクに直面し、現状を再考し、アプローチを強化することになります。

弊社の役員会でも IFC の役割は非常に歓迎されています。IFC は Compartamos Banco をプロフェッショナルな機関にする上で重要な役割を果たし、特筆すべき点として、取締役会の機能を成熟したものにしました。現在は Mi Tienda において、同様の支援を必要としています。

現在、2 つの新たな事業が進行中であり、再度 IFC に相談させていただくことになるのは間違いありません。1 つは地方の医療であり、私たちはすでに 3 つの病院を所有し、それぞれ年間 6 万 5,000 のサービスを実施しています。もう 1 つは教育で、質の高い教育を提供する教員の育成に重点を置いています。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

BOP 層の個人、そして彼らの成長・開発を中心に置くことなく、インクルーシブ・ビジネス・モデルを作ることはできません。顧客が個人として成長すると、より裕福になり、必要としているものへのアクセスが拡大し、家庭内の結び付きが強まり、地域社会で影響力を増すことになります。それによって、インクルーシブ・ビジネスの成果も非常に前向きなものになるのです。企業は、顧客と一緒に成長する必要があります。顧客が成長しなければ、企業も成長できません。



## CAMILO BERNAL 氏

UNIMINUTO (コロンビア)

神父

「インクルーシブ・ビジネスにおいて、BOP 層の人々こそビジネス機会を与えてくれる対象であり、インクルーシブ・ビジネスはイノベーションに溢れた解決策に重点を置きます」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、UNIMINUTO にとってそれほど重要なのですか？**

UNIMINUTO の使命は、BOP 層の人々に高等教育を提供することです。なぜこれが重要なのかと言えば、教育へのアクセスを欠いていることが、コロンビアにおける貧困の構造的要因を克服し、開発を実現する障害になっているためです。

充実した教育や知識を通じて、個人はよりスキルが高く、高給の職業に就くことができるようになり、これが家庭の生活環境の改善や子供の教育機会の拡大につながって、長期的効果のある好循環を生み出します。さらに、より質の高い商品やサービスを獲得することによって個人消費が拡大し、企業が利益を得るほか、景気が刺激されます。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？**

**そうした課題にどのように対処していますか？**

主な課題の1つは、高等教育が高所得者層の人のためのものであるという神話を乗り越えることです。別の課題は、低い授業料で質の高い教育を提供することは、実現可能であるだけでなく、長期的には採算が取れ持続可能である点を実証することです。最後の課題は、サービスの需給を支える資金援助を求めることです。

私たちは、雇用主が求めるスキルを人々が身に付けて、労働市場へ再参入できるよう、コロンビア経済の生産セクターに関連する短期の教育プログラムを開発しました。また、アクセスを確保するため対象範囲を全国に拡大しました。最後に、私たちのカリキュラムが確実に高い評価を得られるよう、厳格な品質基準を設けました。

さらにコスト上の制約に対処するため、所得に基づいて料金を調整し、学生ローンには様々な資金源を採用しています。また、生産セクター、金融機関、その他の高等教育機関、およびコロンビア政府とのパートナーシップも構築しました。

**UNIMINUTO にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？**

コロンビアでは低所得者層の家庭が年間支出の 26% を占めており、民間セクターが彼らを流通業者、供給者、または顧客として取り込める大きな機会があります。しかし、進展はあるものの、専門学校、テクノロジー、大学教育プログラムへのアクセスは依然として非常に低い状態にあります。

最大の課題は、広範にわたる低所得者層に質の高いトレーニングプログラムへのアクセスを引き続き提供することです。この目標を達成するには、手頃な授業料以外に、若い学生が自らの教育に投資し、後で支払いを行える中期的資金調達手段を開発する必要があります。これが私たちの最大の機会です。

**貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を他の組織から必要としていますか？**

私たちは、政府、国内外の教育機関、供給者、市民社会団体との関係を築いて、助言を得たり、貧困、不平等、環境保護など世界規模の主要課題について議論したりする必要があります。

さらに、学生が中長期的な教育ローンへのアクセスを得て、卒業後に授業料を支払い、社会の生産的一員となれるよう、広範な資金支援を必要としています。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？**

IFC はまず、戦略的投資の資金源です。また、デュー・デリジェンス段階における要件や、プロジェクトにおける進捗やコンプライアンスに関する報告を通じて、UNIMINUTO の経営および財務上の規律に貢献する戦略的パートナーと考えています。例えば、IFC は情報技術の管理と実行に関する品質方針の導入を要請しました。

IFC との関係によって新たなパートナーシップの機会が生み出されたほか、UNIMINUTO の国際的認知度を高め世界規模のビジネス視点を育てる助けになりました。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

第1に、本業が社会および環境上にプラスの影響を生み出す、「他者を支援することによって成功する」持続可能な起業家モデルを探求しましょう。BOP 層の人々は問題の所在なのではなくビジネス機会であり、インクルーシブ・ビジネスはイノベーションに溢れた解決策に重点を置きます。低所得者層は、私たちのビジネスのバリューチェーンに効率的な方法で取り込むことのできる生産的個人および消費者で構成されています。

加えて、低所得者層が参加するビジネスは採算が取れているか、そうでなければ政府によって補助金を受けている必要があり、このことは、欠かせないパートナーとしての国の存在を示唆しています。膨大な数の BOP 層の人々を社会の生産セクターに含めるよう、インクルーシブ・ビジネスを支援できる国やその他の各組織との関係を構築することが重要です。



**TOM BRUNNER 氏**

LEAPFROG INVESTMENTS

法務顧問

「少額保険ビジネスが簡単なものであれば、すでに多くの人がやっていたでしょう。しかし、成功を収めるビジネスモデルもいくつかあり、LeapFrog や IFC のような機関はこれに投資する用意ができています」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、LeapFrog にとって重要なのですか？**

LeapFrog は世界初の少額保険投資ファンドとして、インクルーシブ・ビジネスの中でも成長が加速している分野を開拓しています。弊社の優先地域（南アフリカ、ケニア、ガーナ、インド、フィリピン、および最近ではインドネシアとナイジェリア）では大多数の人々が低所得者層であり、金融サービスを十分に受けられていません。私たちは低価格で質の高い保険を、障害のある人や HIV/AIDS 感染者など従来の保険から締め出されている貧しい人々やコミュニティに提供するビジネスに投資し、これを支援しています。多くの場合、保険の販売員はサービス対象の地域コミュニティの住民で、手数料収入を得ています。

弊社は HIV 感染者に対応する南アフリカの保険業者 AllLife に投資していますが、同社は糖尿病患者にも対応範囲を広げました。AllLife は、健康上の懸念がある点について日常的に患者に注意を呼びかけるとともに、定期的な検査や投薬計画の順守を義務付けることによって、保険商品と順守管理プログラムを結び付けています。

**周りの企業は BOP 層だけに注力していますが、または経済ピラミッド全体を対象としたアプローチを追求していますか？**

成長資本や専門知識を提供する投資先として、独立型の少額保険業者や大衆市場向け保険業者はいることはいます。しかし今日、大多数の保険業者は少額保険のみを提供しているわけではありません。通常、広範に対応している保険業者は BOP 層に対して部分的にしか対応していません。ただし、少額保険を市場機会と認識していたり、社会性の高い事業として注目していたりする場合もあります。そうした場合、弊社はこうした保険業者がこの所得層に対する関心を深め、影響を与え、利益を得られるよう支援するために投資を行います。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に貴社や貴社の投資先企業が直面する最も重要な課題は何ですか？  
そうした課題にどのように対処していますか？**

主な課題の 1 つは、保険数理上の問題です。例えば、医療や農作物保険などの新たな事業に関する損失を正確に予測することは難しい課題です。私たちは投資会社として、まず強力な経営陣を備えた投資するに相応しい企業を探し出します。その上で専門知識を活用して、それらの企業が事業戦略の一環として運用または保険数理上の課題に対処できるよう支援します。

もう 1 つの課題は適切な流通網を確保することであり、既に保険の販売を行っている代理店か、または新たに保険を含めることが可能な代理店を活用します。信頼を確保しながら大量の販売を促進するためには、コストを低く抑えながらも妥当な利益を得られる流通の仕組みが不可欠です。これには創造力が必要かもしれません。例えば日用品を配送する零細企業を、保険業者と結び付けます。弊社では広範な BOP 層に確実に保険が提供されるよう、両者を結び付け、双方に投資することが可能です。

**LeapFrog にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思われますか？**

弊社は、十分なサービスが受けられない弱者である 2,500 万の人々に保険を届け、長年欠けていたセーフティネットを提供することを目指しています。ニーズの高い生命保険を広範な低所得者層の人々にまで広げることは、その機会および課題の非常に大きな部分を占めます。

低所得者層の人々を対象を広げるために活用するプラットフォームは、想像されるよりはるかに広範なものになります。例えば、マイクロファイナンス機関だけでなく、小売業者、携帯電話事業者、教会団体、労働組合、公益事業者なども含まれます。これらの関係者たちを結び付けることは、LeapFrog、そして保険業界全体にとって不可欠なことです。

加えて弊社では、家畜保険、健康保険、比較的小型の車両または商用車対象の自動車保険などの少額保険における事業機会も評価しています。さらに先の将来では、農作物保険の代わりとして天候インデックス保険に注目します。これは、農家が洪水や干ばつなどの気象条件による不確実性を管理できるよう支援するものです。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？  
また、他に IFC に期待する役割はありますか？**

IFC は、LeapFrog の最大かつ最も深く関与している投資家の 1 つです。IFC のグローバルチームは主要な関係各機関への門戸を開いてくれましたし、新たな機会に気付かせてくれました。各国のカントリー・マネージャーや専門家たちも、貴重なパターン認識を現場で提供してくれました。こうした支援に感謝していますし、引き続きお願いしたいと思っています。

IFC はまた、少額保険の品質や対象範囲を拡大するために企業各社と協力している弊社の技術支援施設 LeapFrog Labs と協働して、イノベーションと開発効果を引き起こす触媒の役割を果たす資本を提供しています。

投資レベルでは、まもなく共同投資が必要な大型案件があるかもしれません。私たちは、IFC と仕事ができて光栄です。



## ANTONIO CARBONARI NETTO 氏

ANHANGUERA (ブラジル)

会長

「最大の機会は遠隔教育です。遠隔教育によって、勉強する時間がほとんど取れない労働者階級の利用拡大が促進されることになり、高等教育への需要拡大への道が開かれるはずです」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Anhangueraにとってそれほど重要なのですか？**

Anhanguera は一昔前、ブラジルで C クラスおよび D クラスと呼ばれる新興階級出身の学生に重点を置いた高等教育機関として設立されました。過去 10 年で、中流階級である C クラスだけでブラジルの労働人口の過半数を占めるまでになりました。そこで私たちはこの非常に重要な層をターゲットにしました。

我々の戦略的ビジョンでは、この層に注力することで、月々の授業料は競合他社より低くなり、支給できる奨学金は多くなります。また我々は、企業や労働組合とのパートナーシップを介して授業料の割引制度を実施しました。これらの取り組みが全体として奏功し、当校のコースに参加する学生数が増加しました。

弊社はソーシャル・インクルージョンの重要な原動力となっています。学生の平均月給は入学時の 660 レアルから、卒業後は 1,000 レアルに増加しています。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面した最大の課題は何ですか？**

**そうした課題にどのように対処しましたか？**

最大の課題は規模の拡大でした。我々は現時点でブラジル最大の中等後教育機関であり、2009 年には 75 万 5,000 人以上の学生に教育を行いました。比較的シンプルで労働市場の人材需要に照準を合わせたカリキュラムを開発することで、このような規模が実現可能になりました。弊社のカリキュラムでは、できる限りコースを全国的に標準化させています。ブラジルでは雇用主が依然として非常に保守的であるため、弊社はコースの多くをビジネス社会全体、産業界や貿易団体に広めて認知度の向上を図りました。

また、より近代的な方法で教えるよう教員にトレーニングを行いました。当校の教員の多くは専任講師というよりむしろ実務家です。我々は、指導や学習に対し新しい規律、新しい内容、新しい方法で教員をトレーニングする研修プログラムを実施しています。

**Anhanguera にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？**

今後数年間における最大の機会は、新技術や新たな手法の登場に伴い、対面指導から遠隔教育に指導様式が変化しているトレンドにあります。遠隔教育によって、勉強する時間がほとんど取れない労働者階級の利用拡大が促進されることになり、特に職業や給与を改善する手段として、高等教育への需要拡大の道が開かれるはずです。

**貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を IFC などの組織から必要としていますか？**

IFC は、我々が高品質で手頃な料金の高等教育を提供するモデルを開始、出資、構築する際に、大きな支援してくれました。提供するコースの低コストや利点は、現在の入学者数の多さに反映されています。弊社は今や、国内最大の教育機関となっています。

今後は、引き続き学費への融資が、労働者階級の C クラスや D クラスの高等教育へのアクセス拡大を推進する最大の鍵になるでしょう。奨学金などのさらなる融資は、官民問わず大きな力になります。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

ビジネスモデルの規模の拡大が可能かどうか、当初から慎重に考えましょう。開発費を低く抑え、サービスを高い品質で提供しましょう。そうすれば間違いなく成功します。



## CARLOS FERNANDO FUENTES 氏

PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. – ALQUERÍA (コロンビア)

サプライヤー開発担当マネージャー

「現状では、私たちのサプライチェーンにおける小規模生産者は、自らのビジネスを生活手段としか考えていません。彼らは、ビジネスを成長させることで家族の生活を改善できるとは考えていないのです。私たちは、こうした視点を変えたいと考えています」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Alqueríaにとってそれほど重要なのですか？**

Alqueríaは50年以上にわたって操業している家族経営のビジネスで、コロンビアの高温牛乳市場大手です。私たちは1,000以上の牛乳生産者と協力していますが、その多くは小規模（飼育牛は2～70頭）で、50～100の生産者からなる協同組合または団体に所属しています。コロンビアでは牛乳生産者の大多数がBOP層のカテゴリーに含まれるため、インクルーシブ・ビジネスは私たちにとって重要であり、結果として日常業務の中心になっています。私たちは過去2年間、これらの生産者に効果的に対応できるよう一生懸命に取り組んできました。しかし、集金と支払いの業務がこれを難しくしています。

**小規模生産者と協力する際にAlqueríaが直面する最も重要な課題や機会は何ですか？**

私たちの小規模生産者が直面する最大の課題の1つが融資です。彼らの大多数は銀行へのアクセスがなく、クレジットが得られません。実のところAlqueríaでは、彼らにクレジットを直接付与する選択肢を検討しているところです。

別の課題として、小規模生産者には支払いやその受け取りのための安全な方法がないことも挙げられます。現在、彼らの大多数は現金で支払いを受けていますが、この方法では私たちは運用できません。インフラの問題（道路や電力など）も浮き彫りになっています。

小規模生産者が所有する農地の質と生産性を向上させるトレーニングも極めて有益でしょう。ビジネススキルのトレーニングも同様です。私たちのサプライチェーンにおける小規模生産者は、自らのビジネスを生活必需品をカバーする生活手段としか考えておらず、成長させることで家族のために生活水準を改善できる事業とは考えていません。私たちは、こうした視点を変えたいと考えています。

**Alqueríaがこれらの課題に対処する上で、こういった種類の支援が役に立ちますか？**

生産者に融資を行い、さらに可能な場合はこれを促進し、彼らの小規模で非公式なビジネスを安定した成長ビジネスに転換するための支援を必要としています。これらの生産者にクレジットを付与するため、Alqueríaが利用できる基金を設けることは有益でしょう。私たちは現在、生産される牛乳の品質を改善し、バランスの取れた飼料や肥料などの投入資材を提供することに重点を置いた技術支援プログラムを用意しています。また、農地の生産性を改善する技術支援を開発し提供することもできます。こうしたプログラムによって生産コストを削減し、ローンの支払いに預金を充てても生活水準を改善するための資金は残せるよう支援します。

**インクルーシブ・ビジネスに関与した他のIFC顧客から学んだことで最も興味深かったことは何ですか？**

小規模流通業者と協力して商品を販売する他の企業各社が利用していた、非常に興味深いマーケティングおよび販売モデルを数多く見出しました。私たちはあらゆる規模の小売業者と協力しており、最小規模の小売業者にも効果的に対応する必要があります。現在は、「Micro Aliados」と呼ぶパイロット事業をコロンビアで開発しています。このプロジェクトは、私たちの商品の販売代理店である低所得者層の家庭を通じて、より辺境地域に販売網を広げるために立ち上げたものです。私たちは、時に自宅販売しながら地域の流通業者としての役割を果たすことができる人々を探すため、小さな町に出掛けていって警察署長や地域の神父など信頼されるリーダーたちと話をしています。このパイロット事業は、他のIFC顧客が学んでいる教訓を生かして改善できる可能性があると思います。



## MIGUEL GALLO 氏

FINTERRA (メキシコ)  
マーケティング担当ディレクター

### インクルーシブ・ビジネスはなぜ、FinTerraにとってそれほど重要なのですか？

メキシコの農村地域における社会構造は、主に貧しい人々で構成されています。彼らはあらゆる種類の農産物を販売しており、中規模から大規模な企業を取引先としています。そのため私たちは、彼らが市場へのアクセスを確保できるようにする必要があります。商品を誰に売ればいいのかという問いは貧しい生産者にとって、最も難しい点です。私たちは彼らとビジネスを行い、さらに社会的改善を実現できるように、市場へのアクセスの問題に対処する必要があります。私たちは、穀物の生産者と製糖所など業界とのリンクや融資を通じてこれに取り組んでいます。

### インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？

最も重要な課題の1つは規模の拡大です。メキシコの農業は、法的な観点から複雑なものとなっています。政府が土地を所有して、人々がそこで農業を営む「エヒード(ejido)」制度というものがありますが、人々はその土地を所有していないため、ローンを申請するための担保とするのはほぼ不可能です。もう1つの問題は農家の高齢化です。子供たちは、地方から都市へ移動しています。現在では住民の数が減少し1農家あたりの土地の面積が増加していますが、依然として法的問題が存在するため、農地の活性化に必要なクレジットを得ることは困難な状況です。これらの農家にクレジットを付与するには、イノベーションに富んだ方法を生み出す必要があります。

### FinTerraにとって、今後5年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？

私たちは、メキシコのクレジット市場で競争し、成長したいと考えています。これには2つの方法があります。比較的高額なクレジットで中規模農家を対象とする方法と、BOP市場を拡大する方法です。なお、大規模な農家はすでに商業銀行から十分なサービスを受けています。

中小規模の農家を対象としたソリューションの1つはグループ貸付制度です。さらに別のソリューションとして、農家と業界のリンクを築くというものもあります。例えば、製糖所、製粉所、綿花の輸出業者を考えてみましょう。個人では100ヘクタール以上の灌漑地を所有できないため、彼らが垂直統合することはないのですが、製糖所に供給するには合計で約2万ヘクタールが必要です。そこで結局は5,000

の生産者がそれぞれ4ヘクタールを所有することになります。そのため私たちは、これら5,000人の生産者にクレジットを付与する方法を探する必要があります。現在は、小規模生産者、中規模生産者、業界のバイヤーからなる様々な団体を検討しているところです。例を挙げると、私たちはタマウリパス州にある2つの製糖所と、ソノラ州にある小麦栽培者の協同組合と協力しています。また、小麦、モロコシ、トウモロコシのバイヤーとも協力しています。私たちは非公式の団体を作って、1度に10人の農民にグループ貸付「crédito solidario」を提供しています。このアイデアはクレジットの需要と供給を統合するものであり、集約することにより農家にとって比較的低コストでより多くの資金を集める契約を結ぶことができます。

私たちの貸付プログラムは作付けから収穫までの8カ月から1年かかるサイクルに融資しているため、短期が中心のマイクロファイナンスの仕組みとは異なります。マイクロファイナンスでは多くの場合、週ごとに返済が設定されるのに対し、私たちは、インフラや設備への投資に最大5年のクレジットサイクルを設けています。マイクロファイナンスの貸付金利は60%以上になることもあります。私たちの場合は通常、10～16%の範囲となっています。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援をIFCなどの組織から必要としていますか？

私たちは7年間このビジネスに携わっており、多くのことを学びましたが、その学びを振り返る時間はありませんでした。学習してきたことを、同じことをやろうとしている他の企業と交換し合えたら素晴らしいでしょう。私たちはネットワーク作りに関心があるほか、元銀行家としてリスク評価が身に付いています。他の企業と意見交換をして、さらなる視点を得るのは良いことです。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？

インクルーシブ・ビジネスを新たに始めるつもりなら、公平な関係構築から始める必要があります。大企業は自らのバリューチェーンにおいて、サプライヤー、生産者、農家などの小規模な取引先を搾取する可能性があります。しかし長期的に成功するには、適切な価格を、期日通りに取引先に支払う必要があります。適正な金利を課し、一貫性を保ち、長期的関係に重点を置く必要があります。

「私たちは7年間このビジネスに携わっており、多くのことを学びましたが、その学びを振り返る時間はありませんでした。同じ志を持った企業と、学びを共有できたら素晴らしいでしょう」



## CRISTINE HANDEL 氏

TRIBANCO、MEMBER OF GRUPO MARTINS (ブラジル)  
マーケティング担当ディレクター

「(弊社の創設者は)小規模店舗のオーナーが流通業者に何を期待しているのかを知っていました。それは、小売業者の成長へ強い関心を示し、汗を流してくれることでした。」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Tribanco にとってそれほど重要なのですか？**

インクルーシブ・ビジネスは弊社にとって重要であるばかりでなく、弊社の本質でもあります。私たちは Sistema Integrado Martins (SIM) の一員です。なお、SIM は、ポルトガル語で「YES」(はい)を意味します。Grupo Martins の創設者である Alair Martins 氏は彼自身、小規模小売店舗のオーナーでした。同氏は自分のような人の多くが優れた価値観と確固とした労働倫理を持っているのを目にしました。ビジネスが成長し成功を収めると、Martins 氏はこれらの起業家に賭けてみようと考え、今日ではブラジル最大の流通会社の1つとなった事業を始めました。同氏は、彼らが何を最も必要としているか知っていました。それは、公正な融資条件で高品質の商品を供給するだけでなく、取引先小売業者のビジネスが成長することに強い関心を持つ流通業者だったのです。小規模店舗のオーナーが成長できるよう支援すること、これこそが私たちの使命です。弊社では流通、融資、能力開発を行います。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？そうした課題にどのように対処していますか？**

最も重要な課題は、顧客に適切なトレーニングを行うことです。Grupo Martins は 15 万の小売業者を抱えており、Tribanco はそのほとんどに運転資本の財務支援を行っています。そのうち 10% は店舗改築のための長期融資を受けているほか、遠隔教育や従来型の研修を通じて、販売手法、店舗レイアウト、特別プロモーションといったビジネスの改善方法に関するトレーニングも受けています。これは、彼らのビジネスだけでなく私たちのビジネスにも大きな効果がありました。弊社では、過去 10 年間でこれらの小売業者による売上が平均 56% 増加しました。直近の課題は、クレジットカード顧客を対象を広げ、金融上の選択肢やその利点およびリスクについて認識してもらうことにより、責任あるクレジットの消費者になってもらうことです。

**Tribanco にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思えますか？**

大きな機会の 1 つは、私たちの小売業者や最終消費者に対し、それぞれが抱く特定のニーズに合った金融上の選択肢を持ちながら、より深く弊社のバリューチェーンに関与してもらうことです。一例として Amazônia では、弊社の一部の小売業者で電気や水道料金の支払いができます。もう 1 つの機会は、新たなテクノロジーを評価して、それを小売セクターに対応させることです。例えば、モバイル用電子マネーのような新ツールを使うことに意味はあるか？ 弊社の小売業者に役立つものか？ 弊社の最終消費者に役立つものか？ といったことです。

**貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を他の組織から必要としていますか？**

調査とトレーニングプログラムの支援が助かります。ブラジルの BOP 層や、この層の小売における消費者動向に関する調査は極めて有益でしょう。低所得者層の消費者とビジネスを行う方法を本当に知るためには、彼らの習慣、ニーズ、目標を理解する必要があります。調査を行う上で第三者を使うべきであれば、弊社では Tribanco ネットワークを開放して調査を実施させ、結果を公開することができます。私たちも他者も、学ぶ必要があるのです。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？  
また、他に IFC に期待する役割はありますか？**

IFC は、長期戦略の議論において、またビジネスモデル強化のための特定の取り組みにおいて非常に重要な存在です。私たちは協力して、クレジットの責任ある利用に関するトレーニングプログラムをスタッフや顧客向けに開発しました。さらに IFC は、Tribanco モデルを成功例として世界中の広範なオーディエンスに広めてくれました。このような評価は Tribanco の経営陣にとって大変名誉なことです。最後に、弊社は他の IFC 顧客企業、ドナー、財団とアイデアを共有する機会を非常に貴重なものと考えています。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

インクルーシブ・ビジネスを自らのビジネスモデルの中心として定義し、焦らないことです。勤勉で誠実な小規模小売業者を選んで融資やトレーニングを行うと、時間が経つにつれて彼らは中規模小売業者に成長し、弊社からより多くのものを購入したり借入したりようになります。彼らの成長と長期的関係の構築によって、弊社との「Win-Win(ウィン・ウィン)」の関係が生まれます。したがって、自らの使命や価値観の一部として包括性が備わっていることを自覚した上で、適切な人々に投資をし、我慢強くやれば、BOP 層は成長し、あなたのビジネスは成功するでしょう。



## MAHESH JOSYABHATLA 氏

BAKHRESA GRAIN MILLING (マラウィおよびモザンビーク)  
最高経営責任者 (CEO)

### インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Bakhresa Grain Milling にとってそれほど重要なのですか？

私たちは、大量の商品を扱いながらマージンは非常に低い農業食品加工業界に属しています。Bakhresa は、大多数の人たちが BOP 層で暮らす国々で事業を展開しており、彼らの基本的ニーズを満たすことを目的としています。私たちは、安定した品質の商品を手頃な価格で供給するとともに、BOP 層も含めすべての所得水準にわたって顧客との信頼関係を確立できるよう努めています。

### インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？

主な課題は、弊社の商品を顧客の玄関先またはその近くで物理的にアクセスできるものにするのと、大多数の顧客、特に BOP 層にとって手頃な価格を設定することです。

私たちは、対象の広すぎるマーケティングや手の込んだパッケージングなど、最終利用者に付加価値をもたらさない支出は排除しようと努めています。弊社では、決して品質で妥協することなく余分なサービスを省いた商品を顧客に提供しています。また、商品をより低価格に抑えることが可能な小型のパッケージを用意することで顧客の範囲を拡大しています。結局は、手頃な値段とアクセスのしやすさという相互に関連する問題に立ち戻ります。

### Bakhresa にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？

私たちが重視している点は 2 つあります。第 1 に、地理的に市場を広げることで、顧客が質の高い弊社の商品にアクセスできるようにします。現在は、タンザニア、ウガンダ、マラウィで事業を展開していますが、より多くの BOP 層の人々に継続的に対応できるよう、ルワンダ、モザンビーク、ブルネイ、DRC (コンゴ民主共和国) に事業を拡大する予定です。

第 2 に、弊社の商品の価格をさらに下げようとしています。Bakhresa は輸送費や穀物の取扱手数料を削減する方法を模索しています。私たちは IFC からの資金援助によって、効率を高め規模の経済を実現するためモザンビークのナカラ港内に穀物の取扱施設を設立しました。また、小麦を輸入するのではなく現地で栽培する可能性を模索しています。すでにマラウィでパイロット事業を実施しており、ルワンダでも別のパイロットを行っています。進捗は遅々としていますが、弊社の長期的ビジョンは自給自足を実現することです。

資金調達や商品の輸送をめぐる課題を解決するために、こういった種類の支援を他から必要としていますか？

私たちにあって差し迫った問題は、様々な国で事業を行うために必要な巨額の外貨を確保することです。これらの国々では小麦がほとんど育たないため、輸入しなくてはなりません。私たちは年間 70 万～80 万トンの小麦を輸入しており、この数字は 2012 年までに 100 万トンに達する見込みです。これには膨大な額の外貨が必要です。IFC をはじめとする機関から妥当な金利で貸付を受けていますが、米国ドル建てであるために通貨変動の波にさらされ、返済がより難しくなっています。私たちは、外貨の変動リスクにさらされない金融商品を必要としています。

また IFC には、社会および環境上の持続可能性といった問題に資金を拠出するよう顧客にインセンティブを与える融資パッケージを用意してほしいと考えています。IFC はこういった問題への対応を奨励し促進していますが、それに基づいて行動するには資金援助が必要です。

そして最後に、商品をより効率的に輸送できるよう、政府などにインフラを強化してほしいと考えています。具体的には、モザンビークのナカラからマラウィまでを結ぶ道路と鉄道を改善する必要があるほか、タンザニアからルワンダやブルンジまでを結ぶ鉄道の路線を新しく拡張するプロジェクトも実施するべきです。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？

企業に選択の余地はありません。もしまだ BOP に注力していないのであれば、一刻も早くそうする必要があるでしょう。BOP にこそ将来があるのです。高所得者層は完全に飽和しており、これまで、あまりに多くの企業が長い時間をかけて重点的に取り組んできました。私から他の企業への助言は、短期的に利益が得られるかもしれないという視点で BOP 層への支出を考えないことです。長期的視点を持って、初期費用や経費を将来への投資として認識する必要があります。また、インフラを改善し、ビジネスを行うためのコストを削減する必要もあります。

「企業に選択の余地はありません。もしまだ BOP に注力していないのであれば、一刻も早くそうする必要があります。BOP にこそ将来があるのです。」



## DILIP KULKARNI 博士

JAIN IRRIGATION SYSTEMS LTD.、AGRI FOOD DIVISION (インド)

会長

「小規模農家との関係構築は始まりに過ぎません。こうした関係を持続させることが長期的成功の鍵になります」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Jain Irrigation にとってそれほど重要なのですか？**

弊社のコアビジネスは、点滴灌漑設備の製造から果物や野菜の加工に至るまで、農家との強力な関係構築に基づいています。インドでは、大多数の農家が小規模で、収入もわずかです。そのため私たちは、小規模農家との関係を築く必要があります。一例を挙げれば、弊社は 4,000 人の農家から 9 万トンの玉葱を購入しています。農家の約 95% では耕作地が 2 ヘクタール未満です。私たちは 10 年にわたり、これらの農家と信頼に基づいた持続可能な関係を構築するよう取り組んできました。Jain の農業支援の結果として、農作物の生産性は 40% から 100% に向上しました。農産物の生産性や品質におけるこうした向上は、Jain のビジネスの成功の根幹です。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？そうした課題にどのように対処していますか？**

小規模農家向け点滴灌漑システムの開発は、弊社独自の挑戦でした。Jain は 1982 年にこのビジネスに初めて参入するにあたり、まず研究開発に大規模なリソースを投入して、システムを途上国各国に暮らす小規模農家のニーズに合わせる必要がありました。次の課題は、湛水灌漑から点滴灌漑に移行することの価値について農家を教育することでした。彼らは水が多いほど生産性は向上すると信じ込んでいたため、その発想を転換させることは困難な課題でした。Jain は教育キャンペーンや実演を活用することで、農家における点滴灌漑システムの導入を進めることができました。

**Jain にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？**

弊社が農家に提供する水関連サービスを完全なものにするためには、雨水貯留が不可欠な要素になるでしょう。インドの土地の約 65～70% は雨水に頼っています。Jain では、浸透井戸、浸透ダム、砂防ダム、農業用溜池などの雨水貯留技術を開発し、乾季の間に行う裏作の灌漑用として雨季に雨水を貯留しています。また、最近では太陽電池パネルと太陽電池ポンプの製造工場も設立しました。私たちは、これらの商品を電力の通っていない辺境地域の小規模農家に提供したいと考えています。エネルギーのソリューションがなければ、農家では弊社が開発している雨水貯留ソリューションを利用できません。水とエネルギーを組み合わせたソリューションが必要です。

**インクルーシブ・ビジネスを成功させるために、どのような種類の支援を他の組織から必要としていますか？**

雨水に頼る農業だけでは、貧しい農家が農作物の生産性を向上させることはできません。そして生産性を向上できなければ、所得を増やすのも難しいでしょう。農家は、点滴灌漑システム向けの補助金によって導入コストというハードルを乗り越え、生産性と所得の向上を軌道に乗せることができます。インドでは、中央政府が 40～50% の補助金を支給し、州政府が追加分を支給しています。これらの補助金は、これまでも商品の迅速な普及に不可欠なものとなっています。

補助金以外では、政府、NGO、およびその他の企業各社が、新技術に関する情報の普及に向けて協力することが重要です。企業単独では、大規模に知識を広めることはできません。競争力のない農業関連企業もリソースを集めることで、インドの農業を悩ませている業界全体の課題に対処できます。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスにおいて、IFC はどのような役割を果たしていますか？**

IFC の投融資に加え、IFC のアドバイザー・サービスによって私たちは弊社のサプライチェーンにいる農家に対し、Jain Good Agricultural Practices (Jain GAP、もしくは JAIN 優良農業慣行) 基準を開発し導入することができました。Jain はこれまで、この基準に準拠したトレーニングを 1,000 人以上の農家に提供してきました。弊社のウォーターフットプリント測定における IFC との先駆的な取り組みは、私たちが点滴灌漑を強化する助けになるでしょう。最後に、今後について、JISL は小規模農家を対象とした、規模を拡大できる新たな農業金融モデルの開発で IFC と協力していきたいと考えています。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

インクルーシブ・ビジネス・モデルには、5 年から 10 年にわたる辛抱強さと焦点を絞った取り組みが必要です。小規模農家との関係構築は始まりに過ぎません。こうした関係を持続させることが長期的成功の鍵になります。



## GISOMAR MARINHO 氏

CEMAR (ブラジル)  
最高財務責任者 (CFO)

「私たちはインクルーシブ・ビジネスを通じて、自社の効率性を高め、地域住民に利益をもたらし、州全体の開発に貢献することが可能であると認識しました」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、CEMAR にとってそれほど重要なのですか？**

CEMAR は、ブラジルで最も貧しい州の 1 つであるマラニョン州で唯一の配電会社です。我々はインクルーシブ・ビジネスを通じて、自社の効率性を高め、地域住民に利益をもたらし、州全体の開発に貢献することが可能であると認識しました。

自社の効率性を高め、増え続けるニーズに対応するため、弊社では 2005 年から 2009 年にかけて大規模な資本を投じる必要がありました。これらの投資によって多くの雇用機会が生み出され、現地サプライヤーの開拓にも貢献しました。

消費者に対しては、地方の誰もが電力を利用できるようにすることを目指したブラジル政府のプロジェクト「Light for All」による支援を得て、弊社はマラニョン州で電力の供給を 100% 近くに引き上げることができました。

我々はこのインクルーシブ・ビジネス・モデルを通じて、これまでサービスが不十分だったか、または全く受けられなかった人々に、採算の取れる持続可能な方法で電力を供給することが可能だと考えています。

**インクルーシブ・ビジネスを行う際に CEMAR が直面した最も重要な課題は何ですか？そうした課題にどのように対処していますか？**

弊社では 3 つの大きな課題に直面しました。第 1 の課題は大規模な低所得者層の顧客基盤で、これが世帯あたり売上低下につながり、ひいては ROI (投資利益率) 目標達成の長期化につながっています。第 2 に、これら低所得者層の顧客が滞納の高いリスクをもたらしたことです。そして第 3 に、配電における深刻なエネルギーの損失を経験していたことです。

これらの課題に対処するため、CEMAR は確固とした再編プロセスを実施するとともに、配電セクターに向けた政府の方針（主に、低所得者層の顧客を対象とした補助金と、インフラへの好条件の融資枠）を活用しました。

**CEMAR にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思われますか？**

マラニョン州はブラジルの平均成長率を上回るペースで成長しており、これは電力への強い需要につながっています。また、同州では電力を大量に消費する企業がいくつも設立されています。結果として、CEMAR ではエネルギーの売上が今後 5 年間で年間平均 8% のペースで増加すると見込んでいます。

弊社は、依然として電力を利用できない住民にも電力を提供していくつもりです。それは、さらなる経済発展やソーシャル・インクルージョンの促進につながるでしょう。

**貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を必要としていますか？**

配電事業では、特に地方の低所得者層を対象を広げようとしている場合には、大型投資と長期的リターンが求められます。そのためブラジル政府は、長期融資や市場平均を下回る金利に基づき、全国および地域の開発銀行を通じて特別融資枠を提供することにより、非常に重要な役割を果たしています。政府の「Light for All」プログラムでは、地方における配電網への投資用として、配電会社に補助金付きの資金も提供しています。連邦政府はまた、補助金を支給することで配電会社が低所得層顧客の料金を 60% 引き下げて、高い滞納リスクを相殺できるようにしています。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしていますか？**

2008 年、IFC は CEMAR に対し、2007 年から 2009 年にかけての弊社の投資を支援するため、8,000 万ドルの貸付を行いました。この貸付は好金利と長期満期のおかげで弊社のビジネス、特にマラニョン州におけるビジネスモデルの開発に大変有益でした。

弊社では、多額の資金を要する大型投資を今後 3 年間で計画があるため、IFC は今後も CEMAR にとって重要なパートナーであり続けると考えています。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

インクルーシブ・ビジネス・モデルを成長させるには、継続的なコスト削減と財務管理に重点を置いた経営が、継続して規模を拡大し、成功を実現する鍵となる点を忘れないことが重要です。これが、株主にとって収益性の高く、顧客にとってサービス品質の高いビジネスにつながります。



## TIELMAN NIEUWOUDT 氏

COCA-COLA SABCO、元市場開発担当マネージャー（東アフリカ）および  
THE SUPPLY CHAIN LAB、プリンシパル（ベトナム）

### インクルーシブ・ビジネスはなぜ、東アフリカにおける Coca-Cola Sabco の成功に不可欠なのですか？

Sabco が初めてエチオピアに参入した際、私たちはごく一般的な地元の市場を訪れました。そこは非常に密集していて、小さな小売業者が1週間に1ケース未満の炭酸水を購入していました。我々が通常ビジネスを行うやり方、つまりトラックで大量の商品を配送する大規模な卸売業者を通じた方法では、実現性がないか利益が見込めないであろうことは明らかでした。

そこで弊社は手動配送センター（MDC）システムを開発しました。そこでは、現地のオペレーターが道路事情の悪い混み合った都市部でも移動できる手動の台車で、定期的に少量を小売業者に配送します。現地の小売店のオーナーはすでに日常的にこうしたことを行っており、荷物ごとに台車の運転者に料金を支払っていました。

### 今後、東アフリカの流通における最大の機会は何ですか？

アフリカでは小売業界が変化しています。アフリカでは、過去10年をかけてアジアで起こったような近代的取引の成長が見られますが、そのペースはまだ同じようにはいきません。現れつつある機会の1つは、近代的取引に対応する新たなルートを開発する一方で、MDCモデルを拡大し過ぎないようにして、適切なチャネルを使い分けることです。一つのモデルがどこでもあてはまるわけではありません。

もう1つの新たな機会は地方での流通です。アジアでは一定の進展が見られ、流通パートナーがテクノロジーを利用し、複数の商品に対応する小規模の「第三者物流会社」としての役割を果たしています。農村市場では、排他的なコカ・コーラ流通モデルを実行することはできません。農村部では販売数量と売上が必然的に落ち込むことから、採算の取れる形で運用するだけの規模を得るには、他の企業と提携して組織化された流通モデルを発展させる必要があります。

### 東アフリカで認識した小売トレンドを考慮すると、現地におけるMDCモデルの未来には何が見えますか？または、他の地域の話でも構いません。

東アフリカにおける小売市場の変化が意味するところは、市場が進化し、様々な販売システムが可能になるにつれて、Sabcoはおそらくある程度までMDCモデルへの依存度を下げることになるという点でしょう。アフリカでは、最大の成長は西アフリカ、特にナイジェリアで実現する可能性が高いと言えます。現地でMDCモデルを実践するため、すでにチームが派遣されています。このモデルは、ガーナとエジプトでも優れた成果を挙げています。

アフリカ以外では、パレスチナなどの中東で強い関心があります。MDCモデルを拡大するにはラオスも理想的な国でしょう。また、アルゼンチンやブラジルでも新たなモデルを検討しています。

### MDCモデルを実践しているSabcoなどコカ・コーラのボトリング会社にとって、IFCやドナーパートナーなどの提供元にかかわらず、こういった種類の支援が有益だと思いますか？

最大のニーズの1つはMDCオーナーへの融資であり、特にMDCが成長し、オートバイなど新たな機器が必要になるにつれてその重要性は高まります。Sabcoはある程度の資金援助を行っていますが、外部からの大規模な融資はまだ行われていません。

また、別のニーズとしてテクノロジーの活用があり、これにはモバイルバンキングやSFA（営業支援システム）に対応する能力などが挙げられます。弊社ではこれについて検討を始めており、タンザニアのZain（現在はBharti）と協力しています。

最後に、さらに多くの農村市場に参入するにつれて、これらの市場の運営方法や原動力を理解するために、NGOや現地の自助グループの知識を活用することが極めて有益になってくるでしょう。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを始める、または拡大させようとしている人に対して、どのような助言をしますか？

辛抱強さが必要です。また、様々なモデルを試してみる必要もあります。エチオピアのモデルを開始した際、我々はケニアとタンザニアでの経験に基づいて、1度に24ケースを運ぶことができる台車を設計しました。これを台車のオペレーターに引き渡すと、その標高で運ぶにはきつ過ぎたため、彼らは倒れ込んでしまいました。MDCモデルは、他の方法でも進化しています。例を挙げると、MDCは当初、今日のように運転者が所有するものではなく会社の所有物でした。また、販売から物流や顧客開拓まで、あらゆるもののアウトソーシングを試みましたが、現在ではこうした役割の多くを自ら行っています。

最後に、リサーチに多くの時間をかける必要があります。私はちょうど今、同様のモデルを推進するために非営利セクターの各機関と協力しているところなのですが、その中で、サプライチェーンにおける付加価値をもたらす活動とそうでない活動を理解するためのリサーチの重要性がはっきりと浮き彫りになりました。

「もう1つの新たな機会は地方での流通です。農村部では販売数量と売上が必然的に落ち込むことから、採算の取れる規模を得るには、他の企業と提携して運営していく必要があります。」



## K. PADMANABHAN 氏

APOLLO HOSPITALS ENTERPRISE LIMITED (インド)  
グループ会長

### Apollo Hospitals はどのような経緯でインクルーシブ・ビジネス分野に参入したのですか？

Apollo Hospitals はインド最大規模の民間総合医療団体であり、インド国内外に 30 の病院を所有しています。不動産価格の問題があって比較的大きな町に病院を設立することが難しくなったため、我々はより小さな町に移動する必要がありました。そこで、これらの町の人口や所得層を調査しなければならなかったのです。また、それに応じて、住民のニーズに応えながらも収益が得られるような方法でビジネスモデルを設計する必要がありました。私たちはこのビジネスモデルを「Apollo Reach」と呼んでいます。

小さな町には公共の医療施設が多くない現状では、民間セクターの果たす役割は重要です。私たちはすでに 2 カ所に Apollo Reach 病院を設立しました。今後は拡大のペースをかなり速めて、新たな都市を探し、物件を手に入れて、病院を建設する必要があります。規模拡大のためにやるべき取り組みは数多くあるのです。

### Apollo Reach モデルを実行する際に直面した最大の課題は何ですか？

最大の課題は、比較的小さな町の小さな病院に異動してもよいという医師や看護師を見つけることでした。彼らは一般に大都市での勤務を好みます。この課題は、医師や看護師を Apollo グループ内部から採用することで克服しました。比較的大規模な病院に勤務していた医師や看護師は現在、小さな町の小規模な病院でこれまでよりも自主的に働ける立場にあります。また、外部からも採用しており、小さな町で通常 3 年から 5 年にわたって勤務してもらった後は、より大都市でのキャリアアップの機会を約束しています。

### Apollo Reach はどのようなサービスを提供しているのですか？

初めに、高度な二次医療や心臓手術など一連の標準的なサービスを用意します。町が発展して高度な医療へのニーズが高まるにつれ、腫瘍科など選択の幅を拡大させて提供していきます。

その一方で、すべての病院で遠隔医療センターを用意します。患者がセンターを訪れても医師が問題を解決できない場合、その医師は都市部にいる別の医師に連絡して相談することができます。都市に医師は、患者がより大きな病院に行く必要があるかどうかについて助言できるのです。小さな町に住む人々は、法外な金額を支払って都市に赴くことなく、都市に医師からセカンドオピニオンを得るという明確な目的を持って遠隔医療センターを訪れます。

### 貴社はこういった種類の支援を必要としていますか？

最低所得層の患者に対処するため、我々は、彼らが質の高い施設で治療を受けられるようにする補助金付きの保険制度を政府が作ることを期待しています。他の機関の取り組みも重要な役割を果たしており、例えば、貧しい子供たちの心臓手術を行うプログラムを有するロータリークラブなどがあります。我々自身、「Save a Child's Heart」（子供の心臓を救え）という非営利のプログラムを用意して、心臓手術が必要な貧しい子供たちを治療するために多面から寄付を受けています。これは大いに拡大する可能性があると思っています。

資金面では、建設する必要のある膨大な数の病院を考慮すると、長期融資および資本参加を期待しています。

### Apollo Reach において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？

#### また、他に IFC に期待する役割はありますか？

IFC には長期ローンを 10 年以上に延長してもらいましたが、これは病院ビジネス（医療サービス事業）にとって重要なことです。IFC は、長い期間をかけて Reach 病院を展開していくという私たちのアプローチに賛同してくれました。ちょうど、我々が支払い能力の乏しい貧困層の患者のコストを支払い能力のある富裕層からの支払いでカバーしているように、IFC は投資の一部（採算の取れる部門の利益の一部）を、開発効果は高いが採算が取りにくいプロジェクトへの融資や技術支援へ回すべきだと考えています。これによって他の企業も、貧困層にサービスを提供するようになるでしょう。

IFC はまた、医療サービスを貧困層に届ける取り組みに資金面で参加したいと考えている他の各組織に働きかけることもできます。医療の必要性は経済的な理由を超えるものだからです。医療は命を救うことなのです。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？

長期的アプローチを採れば、比較的小さな町には数多くのニーズや機会が広がっていることがわかります。様々な商品やサービスにとって有望な市場があるのです。しかし、辛抱強さが必要です。利益は一朝一夕に得られるものではありません。

「今後は拡大のペースをかなり速めて、新たな都市を探し、物件を手に入れて、病院を建設する必要があります。規模拡大のためにやるべき取り組みは数多くあるのです」



## JUAN CARLOS PITARQUE 氏

PRONACA (エクアドル)  
最高財務責任者 (CFO)

「人々のニーズを理解することは不可欠ですが、それが何かをはっきり言ってもらえるとは限りません。自らの手で市場の存在に気づき、適切な質問をする必要があります」

### インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Pronacaにとってそれほど重要なのですか？

私たちは当初、倫理的な動機で BOP 層の市場に参入しました。BOP 層での事業には、重要な哲学的要素があります。貧困の上に成り立つ富、または非公式なものの上に成り立つ公式なものを享受すべきではありません。これは社会、政治、または経済のモデルとして許容できるものではないのです。

これが 8 年前、品質の高い食品によって BOP 市場に参入することを検討し始めた時に私たちが抱いた動機でした。弊社では商品に高い基準を要求しており、経済的に上位の階層だけが品質の高い食品に対価を支払うことができるといった偏見を持っていました。しかし、適切な商品を開発してインクルーシブ・ビジネス戦略を開発した際、BOP 層の消費者も品質に対して対価を支払う意思があることが分かりました。

私たちはここに至るまで、利益をあげられる方法を見出すとともに、この市場における途方もなく大きな成長の可能性を発見しました。今日、当グループの売上の約 5% は BOP 市場のものであり、4 年前には得られなかった約 4,000 万ドルを生み出しています。事業部門の中には、売上の約 40% を占めるところもあります。

### インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？

根本的な課題は、適切な商品を開発することです。高い水準を追求する企業として、弊社では当然相応のコストを抱えています。競合他社も同様の食品を生産していましたが、品質基準は弊社より低いものでした。私たちは、商品の設計や配送で競争すべきだったにも関わらず品質のみで競争させられていたことに気付きました。

人々のニーズを理解することは不可欠ですが、それが何かをはっきり言ってもらえるとは限りません。弊社は鶏肉やソーセージなどの食品を販売していますが、多くの消費者はこれまでにそれらの食品を購入したことがありません。そのため多くの場合、需要の初期測定値が得られません。自らの手で市場の存在に気づき、適切な質問をする必要があるのです。

もう 1 つの課題は、流通を拡大することです。これは継続的な成長に不可欠ですが、新たな流通センターや機器、および商品の認知度向上への投資が必要です。弊社としては生産への投資方法は分かっていますが、問題は、新規顧客を獲得するための流通網への投資です。これについては今なお方針を検討しているところですが、潜在的消費者数は膨大なため、投資の規模は極めて大きなものになる見込みです。

### Pronaca にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何だと思いますか？

今では適切な商品を適切な規模、パッケージ、価格設定で用意しており、需要は著しく高まっています。私たちは自社の成長速度を適切にコントロールする必要がありますが、これは最大の機会でもあります。人口の増加と中下層階級の台頭という要因が重なり、弊社に有利に働いています。ラテンアメリカが適切なマクロ経済政策によって安定したこと、これらの所得層が成長し始め、いくらかのお金を手にするようになりました。この新たに拡大する市場を捉えるための機会がそこにあります。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を他の組織から必要としていますか？

ビジネスの世界で素晴らしいところは、効率と生産性の継続的な向上に対するニーズがあることです。弊社は BOP 市場へのさらなる拡大を進めるなかで引き続きビジネスに基づいたアプローチに専心していますが、このためには次の 2 つが必要です。つまり、エクアドルでは利用できない長期融資と、BOP 市場に固有のノウハウへのアクセスです。

IFC は融資を行ってくれましたが、BOP 市場に特化しているプレーヤーのデータベースがあれば非常に助かります。誰が流通戦略のノウハウを持っているのか？誰が BOP 市場における環境工学のノウハウを持っているのか？この種の情報が得られると、インクルーシブ・ビジネスを発展させ拡大させる上で効率を高めることになるでしょう。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？また、他に IFC に期待する役割はありますか？

IFC は、インクルーシブ・ビジネスの拡大に必要な融資の提供において不可欠な存在です。すでに述べたように、エクアドルの金融セクターの融資は限られています。したがって、弊社の流通業者を融資するのに加えて、運転資本の資金調達も弊社の責任で支援する必要があります。これは必ずしも採算が取れるものではありません。中期的には利益になる可能性もあると思いますが、短期的には採算が取れません。そこで IFC には以下の 2 つの役割を期待しています。1 つは妥当な条件や斬新な仕組みで融資を行うことであり、これは弊社だけでなく、弊社のサプライチェーン全体に対する融資にもあてはまります。もう 1 つは、成功事例に関する助言を行うことです。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？

適切な商品を開発してください。これができたら、インクルーシブ・ビジネスの 90% は完成したも同然です。適切な商品さえあれば、他のことはすべてうまくいきます。



## ERIC PONÇON 氏

ECOM AGROINDUSTRIAL CORPORATION (中央アメリカ)  
戦略管理責任者

「インクルーシブ・ビジネスは我々の事業継続性の中心にあります。私たちは数多くの小規模農家と取引を行っており、これらの農家は我々の主要な供給者です。そのため、弊社で戦略を立てる際には、彼らを生産的で責任のある形で取り込むことが不可欠なのです。」

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、ECOM にとってそれほど重要なのですか？**

インクルーシブ・ビジネスは我々の事業継続性の中心にあります。企業の DNA に最早刷り込まれていると言っているでしょう。私たちは数多くの小規模農家と取引を行っており、これらの農家は我々の主要な供給者です。そのため、弊社で戦略を立てる際には、彼らを生産的で責任のある形で取り込むことが不可欠なのです。

我々の目標の一つに、最良の実践プログラムの下で生産され、認証を受けたコーヒーの市場シェアを拡大することがあります。弊社の顧客は大規模な消費財企業です。私たちはこうしたプログラムに顧客企業が関与するよう促し、そうすることによって弊社が事業を展開する国々でポジティブな成果を生み出しています。農家の数が膨大なためこれは複雑な問題であり、インクルーシブ・ビジネス戦略がなければできないことでした。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを拡大する際に ECOM が直面する最も重要な課題は何ですか？**

能力構築と研究開発です。

弊社ではサプライチェーンを持続可能なものにしたいと考えていますが、これには弊社の従業員やサプライヤーなど、サプライチェーンの参加者に対するトレーニングで大規模な投資が必要です。また、弊社のサプライヤーが生産性を高め労働環境を改善できるよう支援する中期融資も行っています。例えば、農家が適切な水処理を行っていないことがベースライン調査によって確認された場合、弊社のサプライチェーンからこの農家を外すか、または改善するよう融資を行うか、という問いが生じます。リスクはありますが、私たちは農家と協力して良質なコーヒーを生産することに価値を見出しています。これはわずか数カ月ばかりの買い手と売り手の関係ではありません。コーヒーの木の成長に合わせた 3 年から 5 年にわたる投資であり、これには良好な関係構築が必要です。

そして、研究開発も課題となります。コーヒーは、バイオテクノロジーへの投資や栽培慣行の調査がほとんど行われていない「孤児作物」ですが、弊社が単独で研究開発を行うのは困難です。研究開発は不可欠ですが、弊社のコアビジネスではありません。

**ECOM にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何ですか？**

消費者を起点としたパラダイムシフトが生じています。透明性が低く複雑なサプライチェーンから、透明性が高く、適正な農業慣行を徹底している農家を優先するサプライチェーンへの移行が進んでいるのです。これは消費者のニーズや関心がなければ不可能だったでしょう。世界中の消費者が意識を高め、慎重になっています。この傾向は、弊社にとって最大の機会を意味します。消費者は理由もなく高い金額を支払いたいとは思っていませんが、社会や環境に優しいことをしているブランドがあればそれを選びたいと考えています。サプライチェーンを構築していく上で、このことは大いに役立ちます。

**貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を必要としていますか？**

弊社にとって、能力構築や研究開発に貢献できる NGO、財団、または開発機関など他のセクターと連携することが重要になります。こうした分野への投資は ECOM だけではなく、業界全体に恩恵をもたらします。また、これらの分野は、本来は競争の激しい分野ではありません。歴史的に、このような投資は発展途上各国のプログラムや公的研究機関を通じて行われてきました。しかしこれらは次第に姿を消し、代わりに民間企業が参入してきています。問題は、能力構築や研究開発にかかるコストを考慮に入れると当面の料金設定では競争力を保てないことです。5 年か 10 年は、コストを賄える利益を得られないでしょう。

**貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？  
また、他に IFC に期待する役割はありますか？**

新たな融資枠を提供することに加え、IFC は引き続きパートナーシップの機会を提供するとともに、ECOM の認知度を高めてくれています。他の企業に弊社のビジネスモデルを認識してもらうことは、我々にとって非常に価値があります。例えば、弊社は Nestlé と素晴らしい関係を築いており、このことは弊社のインクルーシブ・ビジネス拡大に大いに役立ちました。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

ぜひやってみてください。インクルーシブ・ビジネスは新たな世界を切り開きます。新たなビジネス機会と、新たなビジネスのやり方です。組織に属している人々にとって、自らの手で社会に変化をもたらすことができると知るのモチベーションの向上に繋がります。弊社のスタッフは、インクルーシブ・ビジネスのアプローチに関わっていることに感謝しています。これによって、仕事に対するスタッフの見方が変わりました。今では、倉庫の戸口にあるコーヒーに目を向けるだけでなく、農家、従業員の待遇や、農地の様子にも目を向けるようになりました。つまり、全体像を見て状況を変革する取り組みが行われているのです。



## GEETHA THARMARATNAM 氏

AUREOS  
プリンシパル

**インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Aureos にとってそれほど重要なのですか？**

私たちのアフリカ保健ファンドは、現在未開拓の有望な市場を理解する助けになるよう意図されたものです。アフリカの保健セクターは途方もないほどの非効率に悩まされており、大多数の住民にとってあまりに法外な価格設定が成されています。私たちは、インクルーシブ・ビジネス・モデルを通じてこれらの人々に対応することがビジネスとして成り立つとともに、弊社が投資する経済の発展にも貢献すると考えています。

**医療セクターのインクルーシブ・ビジネス・モデルに投資する際に直面する最も重要な課題は何ですか？**

私たちは、資本を必要としていて、かつ利益をあげている投資先を探さなければなりません。創設後しばらく経っており、優秀な経営陣を有し、成長の可能性を秘めている企業です。私たち投資会社は、付加価値をもたらさなければなりません。アフリカ保健ファンドにとって、保健市場の歪みがこれを特に難しくしています。一般的な歪みとしては、政治が変わると打ち切られる補助金や政府プログラムなどがあります。

弊社がこの市場で注目している多くの企業は、弊社が普段投資する企業よりもはるかに若い企業であり、ほとんどベンチャーの段階のものもあります。さらなるビジネスリスクが、プライベート・エクイティとしての弊社に課題を突き付けています。これに対処し、これらの企業が資本を受け入れられる段階まで成長できるよう支援するには、事業計画の策定を支援する必要があるかもしれません。

**アフリカ保健ファンドを通じて捉えようとしている最大の機会は何ですか？**

アフリカ保健ファンドは、極めて困難な分野におけるパイロット事業です。もし投資先企業の一部が順調に成長した場合、私たちは弊社の他のファンドを通じ、さらに高いリターンを見込んで彼らに再投資することもあります。

案件投資以外で弊社がやろうとしているのは、機能するモデルを見つけることです。インドの Apollo Hospitals または Aravind Eye Care についてお話しすれば、その名称だけでなく、そのモデル、つまり収益性が高く、かつ規模を拡大でき、複製可能なモデルを思い出されるでしょう。私たちは、アフリカでこうしたダイヤの原石を見つけたいと考えています。アフリカの保健市場が投資対象として優れていることを実証したいのです。それが実証できれば、その便益は弊社のみを資するにとどまらないでしょう。そして、Aureos がその後、他の国や地域にもこのファンドを創設することを検討しない理由はないのです。

**アフリカ保健ファンドを成功させるために、こういった種類の支援を他の組織から必要としていますか？**

私たちは、弊社の投資先企業が BOP 層の患者によりうまくアクセスできるよう支援する事業開発コンサルタントを必要としています。これは一般的なビジネス能力開発とはまったく異なります。各社はまた、健康管理のトレーニングや他の国の同業者との交流も活用できるかもしれません。弊社では、こういった目的のための技術支援資金を準備しており、ファンドの約 10% を占めています。

**他に IFC にできることはありますか？**

IFC は極めて広範にわたる新興市場を対象としており、これこそ弊社がぜひ参入したいと考えている市場です。私たちは他社から学ぶ必要があります。インドにおける Jain Irrigation の流通システム、またはスリランカにおける Dialog Telekom と代理店との関係から弊社が学べることは数多くあります。弊社の投資先企業に提供する必要がある技術支援の一環として、医療関連企業をはじめとする、他の新興市場における様々なインクルーシブ・ビジネスとの交流の機会があります。弊社が投資しているケニアの病院の CEO はインドへの出張後、オートバイを使った医療の提供など山ほどのアイデアを持って帰ってきました。ケニアのナイロビの交通事情は酷いものです。助産師がオートバイに乗って患者の自宅を訪問できれば、患者は交通費や入院費を支払う必要がなくなるため、治療費を削減できます。

**インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？**

勇気を持ってください。少しの変化でなく、全く新しいものを目指してください。そして、BOP 層のニーズまたは支払能力について憶測を立てないことです。彼らが何を必要としているか、またはどの程度の支払いを行うことができるかについて考え過ぎると、企業が顧客のために生み出せる価値について制限を設けてしまいます。時間をかけて、彼らが何を求め切望しているか理解してください。

「インドの Apollo Hospitals または Aravind Eye Care についてお話しすれば、その名称だけでなく、そのモデル、つまり収益性が高く、かつ規模を拡大でき、複製可能なモデルを思い出されるでしょう。私たちは、アフリカでこうしたダイヤの原石を見つけたいと考えています」



## LI WEIRUO 氏

KOYO ECOLOGICAL AGROTECH GROUP (中国)  
創設者兼会長

### インクルーシブ・ビジネスはなぜ、Koyo にとってそれほど重要なのですか？

我々は 10 億人以上が暮らす国で事業を展開しており、そのうちの大多数は依然として自らの生計を地方の市場や小規模農業に依存しています。弊社では小規模農家をターゲット顧客と見ています。これらの農家は弊社の肥料にとつて非常に大きな可能性のある市場となっています。

しかし、小規模農家は中国全域に広がっており、その多くは良質な化学肥料を使用した成功事例に馴染みがありません。我々は彼らにアクセスする必要があるだけでなく、弊社の商品を適切に使用できる能力を育てる必要があります。そのためには、強力な流通網を構築して能力開発プログラムに投資する必要があります。弊社では、こうしたニーズを中心にインクルーシブ・ビジネス戦略を開発しました。

### インクルーシブ・ビジネスを行う際に直面する最も重要な課題は何ですか？

長期的成長を確保するには、新規顧客に対象を広げて彼らの能力を構築するという課題に直面しなければなりません。

ある意味、我々のビジネスには矛盾があるように見えます。ビジネスとして、より多くの商品を販売したいと考える一方で、弊社では化学肥料を適切に使用してもらうよう農家のトレーニングに励んでいます。これによって彼らが商品を使用する際の効率が高まることで、結果として使用する必要量が削減される点を自覚しています。

しかし長期的に見ると、これは実は矛盾ではありません。弊社の商品が流通し適切に使用され、その価値が認識されることは、我々のビジネスの長期的成長にとって重要なことです。このことは、我々が顧客基盤を拡大し、時間をかけてさらに多くの商品を販売する助けになります。

### Koyo にとって、今後 5 年間で最大のインクルーシブ・ビジネスの機会は何ですか？

高品質の科学的肥料の販売を促進することにより、中国国内で弊社のビジネスを成長させる余地は十分にあります。中国国内では肥料が広く使用されるようになっていますが、多くの場合、汚染を伴う方法で生産され使用されています。弊社は、これまでサービスが不十分だった地域に対象を広げるだけでなく、環境に配慮した慣行に取り組むことを通じて成長することが可能です。「グリーンな」（環境に優しい）食品への需要が高まるにつれ、我々はより清潔な生産慣行を活用して、既存市場における競合他社に挑戦することができます。

もちろん、小規模農家をターゲットにするからには価格で競争する必要があります。中国には肥料を生産する企業が 200 社以上ありますが、弊社はその中でも 10 社しかいない大企業のうちの 1 社です。この規模により、新技術への投資も相まって、弊社では費用対効果を高めることができます。

我々は、大規模市場、競争力のある価格設定、環境に優しい食品生産への需要の高まりという組み合わせを、弊社最大の機会と見ています。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネス活動のために、どういった種類の支援を他の組織から必要としていますか？

私は、BOP 市場における問題が国境を越えて共通なことに驚きました。中国における弊社の経験と他の地域における企業の経験を比べてみると、消費者行動や流通の課題など多くの分野で非常に似通っていることが分かります。例えば、南アフリカやインドの企業が行ってきたのとはほぼ同じやり方で、我々は地方の流通業者と信頼関係を育む必要がありました。

こうした共通の経験を踏まえると、我々は間違いなく互いに学ぶことができますし、他の地域で実践して成功を収めた手法を導入することができます。この種の交流は非常に価値のあるものです。

### 貴社のインクルーシブ・ビジネスの成功において、IFC はどのような役割を果たしてきましたか？ また、他に IFC に期待する役割はありますか？

IFC の投資によって弊社は技術を改善し、効率を高め、排気ガスを減らすことができましたほか、価格を下げて品質の高い肥料をより広範に提供できるようになりました。

融資以外について言えば、IFC はその大規模な顧客ネットワークを利用して、先ほど述べたような経験の共有を促進できるのではないのでしょうか。

### インクルーシブ・ビジネス・モデルを新たに始めようとしている人に対して、どのような助言をしますか？

通常の商慣行に従ってください。包括性と BOP 市場の範囲拡大は、必ずしも通常のビジネスにおける成功事例と矛盾したり、収益性を妨げたりするものではありません。むしろ、BOP 市場にサービスを提供するには、持続可能性が必要で、採算が取れなければなりません。BOP 層の生活を変えたくても、破産してしまったら何にもなりません。つまり、インクルーシブ・ビジネスとはいってもそれはビジネスであり、適切な企業経営をする必要がある点を忘れないことが極めて重要です。

「(小規模農家の)多くは良質な化学肥料を使用した成功事例に馴染みがありません。我々は彼らにアクセスするだけでなく、弊社の商品を適切に使用できる能力を育てる必要があります。こうしたニーズを踏まえてインクルーシブ・ビジネス戦略を開発しました」

# 付属文書 C. 2010 年 10 月 7 ~ 8 日 イベント参加者

## GUESTS BY ORGANIZATION NAME

**Alquería**, Carlos Fernando Fuentes, Supplier Development Manager

**Anhanguera**, Antonio Carbonari Netto, President

**Apollo Hospitals**, Krishnaswami Padmanabhan, Group President

**Ashoka**, Valeria Budinich, Vice President

**Aureos**, Geetha Tharmaratnam, Principal, Investments & ESG

**Aureos**, Nana Amoah, Investment Analyst

**Bakhresa Grain Milling** (Malawi and Mozambique), Mahesh Josyabhatla, Chief Executive Officer

**Canadian International Development Agency**, Bonaventure Bowe, Economic Policy Advisor

**Catalonia Competitiveness Agency**, Regina Campa, Director, Delegation for Multilateral Organization Affairs

**CEMAR**, Gisomar Marinho, Chief Financial Office

**Centre d'Internacionalització Empresarial ACC10**, Isidre Sala, Director, International Cooperation Division

**Coca-Cola Sabco**, Tielman Nieuwoudt, Former Market Development Manager (currently Principal, The Supply Chain Lab)

**The Coca-Cola Company**, Marika McCauley Sine, Director, International Public Affairs

**Cornell University**, Erik Simanis, Managing Director, Market Creation Strategies, Johnson School of Management

**Dalberg Global Development Advisors**, Peter Tynan, Partner

**Dalberg Global Development Advisors**, Paul Callan, Partner, Head of Strategy and Performance

**Dalberg Global Development Advisors**, Detelina Kalkandjieva, Consultant

**Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit**, Jonas Naguib, Center for Cooperation with the Private Sector

**Dialog**, Michael De Soyza, Head of Public Policy and Corporate Responsibility

**Digicel Group**, Denis O' Brien, Chairman

**DuocUC**, Sergio Arteaga, Director for Finance and Administration

**ECOM**, Eric Ponçon, Director for Finance and Administration

**ECOM**, David Rosenberg, Group Sustainability Advisor

**Enterprise Solutions to Poverty**, Nancy Barry, President

**E-Power**, Daniel Gerard Rouzier, Chairman

**FINO**, Tarun Agarwal, VP and Head, Channel Empowerment and Management Group  
**FinTerra**, Miguel Gallo, Director of Marketing

**FSG Social Impact Advisors**, Dane Smith, Managing Director

**Gates Foundation**, **Richard Rogers**, Senior Program Officer, Market Access, Global Development

**Grassroots Business Fund**, Agnes Dasewicz, Chief Operating Officer

**Grupo Solid**, Yara Argueta, Chief Executive Officer

**Harvard Kennedy School**, Jane Nelson, Director, CSR Initiative

**Helios Towers**, Lanre Tunji-Sanusi, Chief Financial Officer

**Inter-American Development Bank**, Francisco Mejia, Principal Specialist, Opportunities for the Majority Office

**Inter-American Development Bank**, Rahul Desai, Operations Coordinator, Opportunities for the Majority Office

**Inter-American Development Bank**, Luiz Ros, Manager, Opportunities for the Majority Office

**Jain Irrigation**, Dilip Kulkarni, President, Agri-Food Division

**Jain Irrigation**, Anil Jain, Managing Director

**Japan International Cooperation Agency**, Kensuke Miyagai, Assistant Director, Development Partnership Division, Operations Strategy Department

**Japan International Cooperation Agency**, Hiroto Arakawa, Senior Special Advisor

**Japan Ministry of Economy, Trade and Industry**, Kenji Goto, Minister of Economy, Trade, Industry, and Energy, and Energy, Embassy of Japan

**Koyo Ecological Agrotech Group**, Li Weiruo, Chairman

**Koyo Ecological Agrotech Group**, Yang Lin, Manager, Investments Department

**LeapFrog Financial Inclusion Fund**, Tom Brunner, Partner

**Manila Water**, Gerardo C. Ablaza, President

**Mi Tienda**, Valentín Martínez, Chief Executive Officer

**Mi Tienda**, Luis Velasco, Chairman

**Monitor Group**, Mike Kubzansky, Partner

**Nib International Bank S.C.**, Amerga Kassa, President

**Nib International Bank S.C.**, Dembel Balcha, Chairman

**Packages**, Hyder Ali, Chief Executive Officer and Managing Director

**PricewaterhouseCoopers**, Jack Newnham, Assistant Director, Private Sector and Development

**PricewaterhouseCoopers**, Paul George, Assistant Director, Private Sector and Development

**Pronaca**, Juan Carlos Pitarque, Chief Financial Officer

**Swedish Ministry of Foreign Affairs**, Linda Portas

**Swiss State Secretariat for Economic Affairs**, Philippe Sas, Deputy Head, Multilateral Financial Institutions Division

**TechnoServe**, Simon Winter, Senior Vice President, Development

**TechnoServe**, David Browning, Head, Global Coffee Practice

**TechnoServe**, Jane Abramovich, Project Manager

**Tribanco**, Cristine Handel, Director of Marketing

**UK Department for International Development**, Alan David Johnson, Senior Private Sector Development Advisor

**UNIMINUTO**, Father Camilo Bernal, General Rector

**UNIMINUTO**, Juan Emilio Hernández, General Manager

**United Nations Development Programme**, Natalie Africa, Program Manager, Business Call to Action United Nations Development Programme, Henry Jackelen, Director, Private Sector Division, Partnerships Bureau

**United Nations Development Programme**, Tomas Sales, Partnerships

**US Agency for International Development**, Sandhya Rao

**US Agency for International Development**, Rob Schneider, Senior Alliance Advisor, Office of Development Partnerships and Private Sector Alliances

**US Agency for International Development**, Wendy Taylor

**Vodafone**, John Maynard, Lead Business Development Manager

**Wal-Mart**, Sarah Thorn, Senior Director, Federal Government Relations

**Water Health International**, Sanjay Bhatnagar, Chief Executive Officer

**World Bank Group**, Carolina Renteria, Executive Director for Brazil, Columbia, Dominican Republic, Ecuador, Haiti, Panama, Philippines, Suriname, and Trinidad and Tobago

**World Bank Group**, Mike Brendle, Advisor to the Executive Director from Germany

**World Bank Group**, 林信光, Executive Director for Japan

**World Bank Group**, 伊中英輔, Advisor to the Executive Director for Japan

**World Bank Group**, Cat Moody, Senior Advisor, Executive Director's Office for New Zealand

**World Business Council for Sustainable Development**, Jessica McGlyn, Director

## 付属文書 D. IFC および世界銀行 貢献者

Amoah, Belinda	Grillet, Luc	小野口荒太
Abando, Sheng	Guarin, Maria Victoria	Oyewole, Bayo
Andari, Yosita	Gupta, Arvind	Pasco, Ann
相沢素子	Hoda, Gulrez	Paul, John
Akhalkatsi, Anna	Hsu, Edward	Pezone, Michael
Akinrebiyo, Femi	石川エリ子	Pillai, Malavika
Al Rowais, Sara	Jagannathan, Srividya	Pisoni, Umberto
Aziz, Kareem	Jagwani, Anup	Porter Peschka, Mary
Azouri, Farid	Jenkins, Elizabeth	Raman, Roopa
Bakonyi, Eva	Joseph, Ludwina	Reyes, Nathalia
Baptista, Piya	Kaddeche, Tania	Richards, Chris
Barham, John	Kakou, Sylvain	Rico, Bernardo
Barman, Subrata	Karadsheh-Haddad, Rana	Roaquin, Alicia
Bastien, Adrian	カツヤ, Carlos	Roberts, Brad
Bhatia, Anita	Kelhofer, Kyle	Rubach, Stephanie
Bridi, Haleh	Khalil, Mohsen	Sabino, Marcela
Castellanos, Marcelo	Khanna, Rosy	Schmidt, Olaf
Chander, Monica	Kozak, Marta	Sepliarksy, Clarisa Maria
Chemerinski, Oscar	Lamba, Sujata	Serpil, Dila Zeynep
Cheng, Ziqiang	Lama, Nuru	Shah, Niraj
Coutinho, Daniel	Lloyd, Tracy	Shuey, Michele
Crabtree, Eric	Lozano, Francisco Antonio	Soeharto, Satrio
Davenport, Thomas	Malhotra, Pravan	Sinha, Anil
Dejonckheere, Luc	増岡俊哉	Stoiljkovic, Nena
Demas, Alice Lin	Mehta, Atul	Strydom, Karin
Dissanayake, Asela	Mehta, Ishira	鈴木英明
Dolan, Jonathan	Menes, Rebecca	Szigetvari, Aniko
Doretti, Diletta	Mirmotahari, Farzin	田中章浩
Drews, Andres Millan	Moats, Bruce	Tropper, Peter
Dzotefe, Samuel	Mohrmann, Bastiaan	Tu, Lilian
Feld, Fabiana	Morales, Paola	Valenzuela, Carolina
Figuerdo, Corinne	中山幸穂	van Zadelhoff, Remke
Foscarini, Guillermo	Nguyen, Trang	Wallentin, Eduardo
Gamser, Matt	Noel, Olivier Nour	Walji, Aleem
Geaneotes, Alexis	Olive, Damian	山本伸二
Gopalan, Prasad	Oliveira, Alex	Yi, Qiyun
Gregory, Neil	Omisore, Soji	

# 付属文書 E. 2010 年 10 月 7 ~ 8 日 イベント議題

## INCLUSIVE BUSINESS SOLUTIONS: EXPANDING OPPORTUNITY AND ACCESS AT THE BASE OF THE PYRAMID

WEDNESDAY, October 6	
6:30-8:30 pm	RECEPTION AND DINNER
THURSDAY, October 7	
8:00-8:45 am	REGISTRATION AND BREAKFAST
8:45-9:00 am	<b>IFC WELCOME</b> Jyrki Koskela, Vice President, Global Industry, IFC 増岡俊哉, Director, Inclusive Business Group, IFC
9:00-9:30 am	<b>FRAMING: INCLUSIVE BUSINESS MODELS, CHALLENGES AND SOLUTIONS</b> 石川エリ子, Senior Investment Officer, Inclusive Business Group, IFC Peter Tynan, Partner, Dalberg Global Development Advisors
9:30-10:50 am	<b>SOLUTION IN FOCUS: BUILDING DISTRIBUTION NETWORKS</b> Tielman Nieuwoudt, Former Market Development Manager, Coca-Cola Sabco, East Africa; Principal, The Supply Chain Lab Gisomar Marinho, Chief Financial Officer, CEMAR, Brazil Michael De Soyza, Head Public Policy and Corporate Responsibility, Dialog, Sri Lanka Antonio Carbonari Netto, President, Anhanguera, Brazil Mike Kubzansky, Monitor
10:50-11:10 am	COFFEE BREAK
11:10-12:30 pm	<b>SOLUTION IN FOCUS: VALUE CHAIN FINANCING</b> Cristine Handel, Director of Marketing, Tribanco, Brazil Eric Ponçon, Strategy Management Officer, ECOM, Central America Dr. Dilip Kulkarni, President, Agri Food, Jain Irrigation Systems, India Mr. K. Padmanabhan, Group President, Apollo Hospitals Group, India Nancy Barry, Enterprise Solutions to Poverty
12:30-1:40 pm	LUNCH AND NETWORKING
1:40-3:00 pm	<b>SOLUTION IN FOCUS: UNLOCKING DEMAND</b> Gerardo Ablaza, President&CEO, Manila Water Company, Philippines Luis Velasco, Chairman, Mi Tienda, Mexico Father Camilo Bernal, General Rector, UNIMINUTO, Columbia Tarun Agarwal, VP and Head, Channel Empowerment and Management Group, FINO, India Erik Simanis, Managing Director, Market Creation Strategies, Johnson School of Management
3:00-4:15 pm	<b>EXPERT FOCUS GROUPS AND SYNTHESIS</b> Sujata Lamba, Senior Manager, Inclusive Business Group, IFC
4:15-4:30 pm	COFFEE BREAK

THURSDAY, October 7 (continued)	
4:30- 5:30 pm	<b>HIGH-LEVEL CLIENT DIALOGUE ON THE FUTURE OF INCLUSIVE BUSINESS</b> Denis O' Brien, Chairman, Digicel Group Anil Jain, Managing Director, Jain Irrigation Systems Yara Argueta, CEO, Grupo Solid Mahesh Josybhata, CEO, Bakhresa Grain Milling (Malawi and Mozambique) Rachel Kyte, Vice President, Advisory Services, IFC
5:30-5:45 pm	<b>CONCLUDING REMARKS</b> Rachel Kyte, Vice President, Advisory Services, IFC
6:00-8:00 pm	<b>EVP WELCOME AND NETWORKING RECEPTION AND DINNER</b> Lars Thunell, Executive Vice President, IFC

FRIDAY, October 8	
8:00-9:00 am	<b>BREAKFAST</b>
9:00-9:20 am	<b>WELCOME</b> 増岡俊哉, Director, Inclusive Business Models Group, IFC Haleh Bridi, Director, Partnership&Advisory Services Operations, IFC
9:20-9:45 am	<b>NEW WAYS OF WORKING WITH DEVELOPMENT DONORS</b> Jane Nelson, Director, Harvard Kennedy School, CSR Initiative
9:45-10:45 am	<b>CREATING LOCAL SUPPLY CHAINS: FRUIT IN KENYA AND UGANDA</b> Richard Rogers, Senior Program Officer, Gates Foundation Marika McCauley Sine, Director, International Public Affairs and Communications, The Coca-Cola Company Simon Winter, Senior Vice President, TechnoServe Jane Nelson, Director, Harvard Kennedy School, CSR Initiative (moderator)
10:50-11:00 am	<b>COFFEE BREAK</b>
11:00-12:00 pm	<b>SEEDING NEW CONSUMER SERVICES: MOBILE MONEY TRANSFER IN KENYA</b> Alan Johnson, Senior Private Sector Development Advisor, DFID John Maynard, Lead Business Development Manager, Mobile Payment Solutions, Vodafone Jane Nelson, Director, Harvard Kennedy School, CSR Initiative (moderator)
12:00-12:15 pm	<b>TAKING IT FORWARD</b> 増岡俊哉, Director, Inclusive Business Models Group, IFC
12:15-1:30 pm	<b>LUNCH AND NETWORKING</b>

## 付属文書 F. インクルーシブ・ビジネス文献一覧

Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value (近刊)

Ted London and Stuart Hart et al. アッパー・サドル・リバー、NJ: FT Press。

Scaling Up Inclusive Business (2010)

Beth Jenkins、石川エリ子、Alexis Geaneotes、John Paul。ワシントン DC: IFC およびハーバード・ケネディスクール CSR Initiative。

Emerging Markets, Emerging Models: Market-Based Solutions to the Challenges of Global Poverty (2009)

Ashish Karamchandani、Michael Kubzansky、Paul Frandano。Monitor Group。

Stretching the Fabric of MFI Networks (2009)

Nishant Lalwani、Michael Kubzansky。Monitor Group。

The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets (2009)

世界経済フォーラム。ジュネーブ: 世界経済フォーラム。

Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor (2008)

国連開発計画。ニューヨーク: UNDP。

The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid (2007)

Allen L. Hammond、William J. Kramer、Robert S. Katz、Julia T. Tran、Courtland Walker。ワシントン DC: 世界資源研究所および国際金融公社。

## 後 注

1. Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker, 国際金融公社、世界資源研究所、『次なる 40 億人—経済ピラミッドの底辺の市場規模とビジネス戦略』
2. Jenkins, Beth、石川エリ子、Alexis Geaneotes、John Paul (2010)。『Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda』。ワシントン DC : IFC およびハーバード・ケネディスクール CSR Initiative。
3. Nelson, Jane (近刊)。『Expanding Opportunity and Access: Approaches that harness markets and the private sector to create business value and development impact』。ケンブリッジ、MA : ハーバード・ケネディスクール CSR Initiative。
4. これらの事例紹介は当初、以下の出版物に掲載されたものであり、許可を得て転載しています : Jenkins, Beth、石川エリ子、Alexis Geaneotes、John Paul (2010)。『Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda』。ワシントン DC : IFC およびハーバード・ケネディスクール CSR Initiative。
5. Waverman, Leonard, Meloria Meschi, Melvyn Fuss (2005)。『The Impact of Telecoms on Economic Growth in Developing Countries』。Vodafone Policy Services。
6. Mahalingam, T.V. (2009) 『Bank at the Doorstep』。Outlook Business India。
7. Demirgüç-Kunt, Asli, Thorsten Beck, Patrick Honohan (2008)。『Finance for All: Policies and Pitfalls in Expanding Access』。World Bank Policy Research Report。ワシントン DC : 世界銀行。21 ページ。
8. Waverman et al. (2005)。
9. Baclagon, Maria Lourdes et al. (2004)。『Water for the Poor Communities (TPSB), Philippines』。Pro-poor Water and Wastewater Management in Small Towns、国連アジア太平洋経済社会委員会。12 ページ。
10. Ibid.、40 ページ。
11. Ibid.、43 ページ。
12. McIntosh, Arthur C.、Cesar E. Yñiguez (1997)。『Second Water Utilities Data Book: Asia and Pacific Region』。マニラ : アジア開発銀行。Comeault, Jane (2007) に掲載。『Manila Water Company: Improving Water and Wastewater Services for the Urban Poor』。Growing Inclusive Markets Case Study。ニューヨーク : 国連開発計画 (UNDP)。8 ページ。
13. Manila Water (2008)。『Manila Water Company Inc. 2008 Annual Report』。オンライン : <http://www.manilawater.com/downloads/M-WC-AR-2008.pdf> (2009 年 3 月 23 日アクセス)。
14. Ibid.
15. Baclagon et al. (2004)、43 ページ。
16. Manila Water (2008)。
17. Kumar, Anjali (2004)。『Access to Financial Services in Brazil』。ワシントン DC : 世界銀行。
18. ムラカミ、Y.、A. Blom (2008)。『Accessibility and Affordability of Tertiary Education in Brazil, Colombia, Mexico and Peru within a Global Context』。World Bank Policy Research Working Paper。451 ページ。ワシントン DC : 世界銀行。4、13、16 ページ。
19. Waverman et al. (2005)。

注 : 本稿における為替レートは、ケーススタディ執筆時点のものに依拠している。



インクルーシブ・ビジネス及びその他 IFC の支援サービスに  
関しては、IFC 東京事務所までお問い合わせ下さい。

---

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](mailto:ifctokyonews@ifc.org)

また、本報告書に関する情報は、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下さい。

---

増岡俊哉

IFC ( 国際金融公社本部 )

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433 USA

TEL: +1-202-473-9538

Email: [tmasuoka@ifc.org](mailto:tmasuoka@ifc.org)

石川エリ子

Email: [eishikawa@ifc.org](mailto:eishikawa@ifc.org)

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

2010

国際金融公社 世界銀行グループ

