

ザ・コカコーラ・カンパニー：雇用機会の創出



「コカコーラのマイクロ・ディストリビューション・センターは、消費者や顧客のニーズを満たしつつ、地域社会の持続可能性を支援することのできるビジネスモデルの素晴らしい実例を示している。当社はその企業理念に従い、当社事業システムを総合的に検討し、地域社会や当社ステークホルダーが必要とする取り組みの推進に最も適した取り組みとは何かをずっと模索してきた」

ザ・コカコーラ・カンパニー 社長兼 CEO、
Muhtar Kent

The Coca-Cola Company

イニシアティブの概要

ザ・コカコーラ・カンパニー (TCCC) は 2008 年に、Business Call to Action に加わり、アフリカ全土で BOP ビジネス (貧困層支援ビジネス) を行っ
て雇用機会を創出するという取り組みを開始しました。TCCC はこの目的の達成
に向け、地元所有の低コストのマイクロ・ディストリビューション・センター (MDC)
のネットワークを大幅に拡大する活動を行っています。

コカコーラは、以下の目標を掲げています。

- 2010 年までに 1,200 ~ 2,000 のマイクロ・ディストリビューション・センター
を新設し、アフリカ全土で 5,300 ~ 8,400 人に職を提供する。
- 3 億 2,000 万 ~ 5 億 2,000 万ドルの増収を達成する。
- このビジネスモデルの教訓やベストプラクティスを研究し、同モデルが事業や
開発にもたらす恩恵を高める。

ビジネスモデル

1999 年にエチオピアのコカコーラ現地法人は、あるジレンマに直面しました。
コカコーラ製品の需要はあるにもかかわらず、アジスアベバの通りに並ぶ小さな
店舗には製品を届けるのが難しかったのです。製品の輸送は通常トラックで行われ
ていましたが、道幅は狭くて輸送車には不向きであり、また製品を受け取る側の
店舗は小さすぎて在庫の置き場所が限られていました。そこで解決策として、独
立型の小規模な流通センター (地元の起業家が運営するセンター) のネットワー
クを利用するという革新的な流通モデルが考案されました。この新たなビジネス
モデルによってコカコーラは、アジスアベバの多数の小規模店舗 (購入量も収益も
低い店舗) に商品を届けることができるようになり、これまでは納入の難しかった
地域の店にも商品を届け、小規模店舗のニーズに応じた商品納入を行えるよう
になりました。

エチオピアでの最初のパイロットプロジェクトの終了後、この地域の現地法人 (コ
カコーラ・サブコ) は、MDC の利用を東アフリカにまで拡大し、それからわずか
3 年の間に、ケニア、ウガンダ、タンザニア、エチオピアでは MDC が主な流通
手段となりました。今ではアフリカの 15 カ国以上の諸国で多数のコカコーラ現
地法人がこの流通手段を用いており、更にこの方法は一部の主要なアジア市場へ
も拡大しています。

イニシアティブの推進方法

時間の経過とともに MDC モデルは発展し、TCCC は MDC の必要性や立地
場所を査定するための体系的なシステムを確立しています。このシステムに従い、
同社は MDC の所有・運営者を募集し、新 MDC の設立準備を支援しています。

各国のコカコーラが MDC 設立プロセスに積極的に関わり、事業性の調査から
所有・運営者の募集、MDC 設立の支援、MDC 運営の研修や援助を行っていま
す。このプロセスには会社の販売・マーケティング部門が直接関わっています。設
立支援に加えて、地元のコカコーラ社は、「地元開発担当者」となるトレーナーや
コーチを MDC に派遣しています。こうした人材が MDC の日々の事業運営を支
援し、会計手順、商品取引、商品在庫の追跡業務などを支えています。また各

MDCにはエリアセールスマネージャーも配属され、事業の支援やボトリング工場との主な連絡係を務めています。

このビジネスモデルはアフリカ全土に広がり、地元のニーズや状況に合わせて適応化されています。例えば一部の地域では、従来の手押し車や自転車ではなく、バイクや小型車でMDCから店舗への配達が行われています。地域によってこうした違いはあるものの、MDCモデルの主な方針は同じであり、MDCは小規模で独立型のセンターとして運営されています。これらのMDCはコカコーラ社の支援を受け、コカコーラのバリューチェーンの重要な一部として、極めて体系的な方法でコカコーラ製品を店舗に届けています。今や、販売量の大部分を占めるMDCがその目標を達成できない場合には、その国の現地法人もその目標を達成することはできなくなっています。

このモデルの成長と成功を受け、TCCCは2008年にプロジェクトチームを立ち上げ、この流通モデルを利用中／利用計画中の各国法人と協力してベストプラクティスを把握し、教訓を共有する取り組みを開始しました。プロジェクトチームはこの革新的モデルが開発に及ぼした影響を3段階のプロセスで評価するという任務も与えられています。プロセスの第1段階は、タンザニアとエチオピアの48のMDCを調査し、MDCの事業面、開発面の影響を評価することでした。この調査は国際金融公社(IFC)とハーバード・ケネディスクールに委託され、その調査結果に基づいてモデルの改善方法の提案とその優先順位付けが行われました。¹

更に第2段階としてTCCCは、MDCコンセプトの社会経済利益や開発利益の最大化を目指してタンザニアにラーニング・ラボラトリーを設立し、アフリカ及びアジアでの展開に向けてMDCモデルを強化する取り組みを始めました。ラーニング・ラボラトリーは教育開発アカデミー(AED)が運営し、ビル&メリンダ・ゲイツ財団から資金提供とアドバイスを受けています。現在この研究所は、MDCモデルの資金調達と融資サービスを改善する方法を模索しており、技能開発機会の拡大と女性のエンパワーメントの可能性の最大化を図っています。

ラーニング・ラボラトリーを通してTCCCとAEDは革新的なビジネスシミュレーション研修プログラムを開発し、MDCの所有者とスタッフのビジネス技能を強化しています。ラーニング・ラボラトリーの取り組みの成果は、コカコーラのモニタリング評価の第3段階(MDCのベストプラクティスの普及と適応化)の実施に役立つものと思われます。

1 Jane Nelson, Eriko Ishikawa and Alexis Geaneotes. "Developing Inclusive Business Models: A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania." (ハーバード・ケネディスクール及び国際金融公社が2009年に発行した報告書)
 検索先サイト：http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf

MDCの事業運営モデル

販売部門が主導

広報部門が主導

事業性評価	所有・ 運営者の特定	融資&設立	運営	データ収集	モニタリング &評価
<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズの分析 利益性の評価 立地の選定 	<ul style="list-style-type: none"> 立地別に様々なアプローチを適用 フランチャイズの機会を宣伝 小規模店舗をディストリビューションセンターに変革 口コミによる普及 	<ul style="list-style-type: none"> MDCの設立を支援 新人起業家に事業研修を実施 MDC所有者への融資 	<ul style="list-style-type: none"> MDCに販売数量を日次で確認 MDCに十分な在庫を確保 必要に応じて支援を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 各コカコーラボトラーが、MDCの業績と進歩を日次、月次、及び年次で追跡 	<ul style="list-style-type: none"> MDCが開発に及ぼした影響に関するデータを年に2回収集

成果

2008年以降、1,200以上のMDCが新たに設立され、6,000人以上に雇用機会がもたらされています。

ビジネスへのインパクト

TCCCのビジネスには、販促と市場拡大が不可欠です。MDCのビジネスモデルは市場拡大を阻む流通上の問題に、柔軟かつ低費用の解決策を与えています。

現在MDCは年間で5億5,000万ドルを超える収益を生んでおり、TCCCはMDCモデルをアフリカ全土でさらに拡大することを計画しています。同社では最低でも3億2,000万ドルの増益を地元経済にもたらすことを目指しています。

増益以外にもTCCCはこのモデルによって以下の恩恵を得ています。

- 流通費の削減。タンザニアやエチオピアなどの市場では、コカコーラの製品の80%以上がMDCを介して販売されており、トラックを使った高額な輸送費が不要となっています。
- 小売店への商品納入の容易化。主に現金取引を行う小規模な小売店は、MDCによって少量製品の頻繁な調達が可能となり、在庫を減らすことができました。
- 顧客サービスの向上。小売店にはコカコーラの製品が安定供給されるようになりました。



ザ・コカコーラ・カンパニー (TCCC) は、世界最大のソフトドリンク会社です。約500のブランドで3,000種類の飲料製品を製造し、1日当たり16億人の消費者に提供しています。

開発へのインパクト

このイニシアティブによってTCCCは、多数の人に雇用機会を提供することにより、ミレニアム開発目標の1（貧困と飢餓の撲滅）の達成に取り組んでいます。

今日までにTCCCは3,000を超えるMDCを創設し、13,500人以上を雇用しています。2008年にBusiness Call to Actionに加わって以来、TCCCは個人所有企業1,200社の起業を支援し、アフリカ全土の市場において6,000人に雇用機会をもたらしました。TCCCの新MDCの多くは西アフリカ、特にナイジェリアに集中しています。IFCとハーバード・ケネディスクールの報告書によると、こうしたMDCの所有者と従業員の扶養家族者数は、東アフリカでは合計約48,000人に達すると見積もられています。¹

収益については、地域や季節による変動はあるものの、MDCの所有者は月間で20,000～30,000ドルの収入を得ています。またこうした所有者は設立時のローン（10,000～15,000ドル）を平均で3～5年以内に返済しています。更にMDCの従業員には正式な教育を受けたことのない人が多いにもかかわらず、市場賃金以上の賃金を稼ぎ、その稼ぎで家族を扶養しています。

このイニシアティブはミレニアム開発目標の3（ジェンダーの平等）にも貢献しています。既に現時点でMDCの所有・運営者の30%は女性が占めているのです。更に今後3年間でコカコーラは新規MDCの50%を女性が運営するセンターにするという目標を立てています。またTCCCはMDCの運営者と従業員に対し、体系的な研修プログラムを通じて長期的に有益な事業や生計の技術を提供しています。

The Coca-Cola Company

主な成功要因

イニシアティブとコアビジネスの強い結びつき

TCCC の Business Call to Action のイニシアティブは、地元のコカコーラ社が市場拡大に向けて新規顧客を獲得するために行った革新的な方法に基づいています。パイロットプロジェクトを実施した結果、このモデルの高い効果が立証され、モデルの開発や拡大への投資が促進されました。TCCC と各地の現地法人は、もしこのモデルの投資利益が立証されなければ、投資を継続することはなかったでしょう。また、強力かつ持続可能なビジネスモデルを開発するのに十分な時間をかけることができたことも、成功要因の1つです。

組織的な学習と社内でのイニシアティブの推進に向けて、専門のスタッフとプロジェクトチームを任命

イニシアティブの事業開発利益を示して普及を促すには、そのための専任スタッフが必要です。そこで TCCC のコーポレート、グループ、およびビジネス部門や各現地法人には、この作業を行う専任のスタッフが配備されました。このように社内でイニシアティブの認識を高めることは、人材面、金銭面で必要な資源を確保し、モデルを成功に導くうえで必要不可欠です。

プロセスの確立と事業成果のモニタリング

諸国間での知識の共有、及び新 MDC 設立のためのプロセスと手順の確立は、MDC モデルの事業面の成功に不可欠でした。プロセスの構築によって事業の拡大が容易となり費用が効率化されたので、MDC のコンセプトは急速な成長を遂げることができたのです。また適切なデータの収集によってコカコーラボトラーは、最も効果的な活動と MDC の設立方法を特定することができました。

地元の協力と市場成長に対する障害の理解

MDC モデルは当初、市場の成長への障害を克服する方法として開発されました。市場環境や市場の制約を理解することによって、TCCC は市場の成長への課題を克服するためのモデルを開発できたのです。

次のステップと波及効果

現在 TCCC は、更なる開発に向けた多数の機会を探し求めています。同社は、新たな企業機会と雇用機会を創出するための持続可能な企業開発モデルを確保することを目指しているのです。このプロセスの一環として TCCC は、MDC のライフサイクルを設立から閉所に至るまでモニタリングし、MDC の運営の持続可能性を長期間にわたって詳しく監視したいと考えています。同社は、昨今のビジネスモデルの拡大を受けてこうしたモニタリングを実施できる状況にあるとしています。

企業開発支援

新規及び既存の起業家が、事業面や生計面の技術の継続的な研修や開発支援を要請しています。TCCC は非政府組織 (NGO) と協力し、この活動を支援するのに適した組織の特定を進めているところです。その究極の目標は、必要な生活・事業の技術や成功に向けた能力を MDC 所有 / 運営者が取得するのを支援することにあります。

融資パートナー

TCCC は、MDC 所有 / 運営者が MDC の設立や運転資金の確保のためにより良い条件で融資を受けられるように、金融機関との協議を行っています。融資を受けにくいことは、女性や新人起業家の流通ネットワークへの参入を妨げる最大の障害の1つであるとされています。