

EXECUTIVE SUMMARY

貧困層を対象にしたビジネス戦略 — すべての人々のために価値を創造する — 報告書概要



国連ミレニアム開発目標



- Goal 1: 極度の貧困と飢餓の撲滅
- Goal 2: 普遍的初等教育の達成
- Goal 3: ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上
- Goal 4: 乳幼児死亡率の削減
- Goal 5: 妊産婦の健康の改善
- Goal 6: HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止
- Goal 7: 環境の持続可能性の確保
- Goal 8: 開発のためのグローバル・パートナーシップの推進

貧困層を対象にしたビジネス戦略

—すべての人々のために価値を創造する— 報告書概要

2008年10月作成

国連開発計画 (UNDP) はさまざまなパートナーが「Growing Inclusive Markets」に貢献していることに、ここに感謝の意を示します。それぞれのパートナーがさまざまな形によって貢献しているため、このレポートで示されている見解や提案はすべてのパートナーたちの意見を代表するものではなく、また国連、UNDPもしくは国連加盟国を代表するものではありません。市場ヒートマップに掲載されている境界線、地名や地域名は、国連の公式に認めるものであることを意味するものではありません。

Copyright © 2008
United Nations Development Programme
One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form by any means, electronic, mechanical, photocopying or otherwise, without prior permission of UNDP.

Design: Suazion, Inc. (NY, USA)

Production: Scanprint (Denmark)

国連開発計画 (UNDP) 総裁からのメッセージ

2006年に始まった「包括的な市場育成 (Growing Inclusive Markets Initiative : GIM) イニシアティブ」は、ミレニアム開発目標 (MDGs) の達成に必要な投資とイノベーションにおいて、民間セクターには大きな潜在資源があるという国連開発計画 (UNDP) の強い確信を形にしたものである。

GIMイニシアティブのきっかけとなったのは、2004年、コフィ・アナン国連事務総長 (当時) の要請にもとづき「民間セクターと開発に関する国連委員会」が作成した報告書『企業家精神の促進：貧困者の事業支援の成功へ向けて (Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor)』である。同委員会はUNDPに対し、貧困を多く抱えている厳しい市場環境の下、企業がどのように価値を創造し、その過程の中で貧困層のための価値をどのように創造していくのかについて、さらなる報告書を作成することを提案した。

シリーズ第一弾となる『貧困層を対象にしたビジネス戦略—すべての人々のために価値を創造する— (Creating Value For All: Strategies For Doing Business With The Poor)』は、民間セクター、政府、市民社会との対話を通じてGIMイニシアティブの考えと分析を実践するUNDPの取り組みを支援するものである。本報告書は、途上国の研究者ネットワークと、開発における民間セクターの役割について専門知識を持つ多彩な研究機関から成る諮問グループによる50の事例研究、報告、講評によって構成されている。

『企業家精神の促進』報告書は、適正な市場環境の下、民間セクターはさまざまな方法で貧困を緩和し、人間開発に寄与できると論じている。市場経済では企業と家計は互いに作用し合い、そして政府とも作用し合い、リスクを負いながら利益や収入を得て、経済成長を牽引しているのである。経済の力がディーセント・ワーク (権利が保障され、十分な収入を得、適切な社会保護のある生産的な仕事) を生み出せるかどうかは、民間セクターの活力にかかっている。そして民間セクターも、消費財やサービスの提供を通じて、より多くの選択肢と機会を貧困層に与えることになる。

しかし、開発促進に民間セクターが活躍できるか否かは、その国の力および政治・社会・経済機構の質にかかっている。人材、資金、制度が充実している国であれば、市場経済は民間企業に生産能力の拡大とその有効利用を促すインセンティブを与えることができる。また国は公正な競争と所得

の再分配を約束しなければならない。なぜなら市場がもたらす結果がいつも政治・社会的に容認できるものとは限らないからである。社会保障を与え、最も弱い立場の人々を支え、生産的な暮らしが維持できるよう彼らの能力を強化することも極めて重要である。UNDPの取り組みでは、民間セクター全体の振興に重点を置く一方、民間セクターの中でも特に貧困削減に寄与する成長を促す部分に重点を置き、財・サービスの提供や、所得創出機会とディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の提供によって、貧困層の選択肢を増やしている。

ビジネスと市場からのアプローチだけでは貧困撲滅の特効薬とはならない。貧困にはさまざまな側面があり、それぞれの事情に即した、柔軟な解決策が求められる。貧困層の多くは、土地、衛生、教育という最低限の資産、あるいはその資産を築くための多少の収入があれば、市場への参加機会を増加し、その恩恵にあずかることができる。しかし、資産がほとんどなく、市場に参加できる環境が整っていない人々に対しては、彼らが持続可能な生計を築き、市場取引の恩恵を享受できるよう支援する必要がある。

民間セクターが貧困層を市場に取り込むにはどうしたらよいのか。その方法の一つはイノベーションの創造と普及である。基礎科学研究を行う企業や大手技術系企業は政府から支援を受けられるかもしれないが、競争的な経済はそれ自体が、革新的な技術やプロセスを生み出し、実用化に向けた強いインセンティブを事業家や企業に与える。こうして普及した新しいビジネスモデルや方法が生産性向上の核となるのである。

貧困層が市場活動の恩恵を受けられるかどうかは、彼らが市場に参加し、市場機会を活用する能力があるかどうかにかかっている。国はそのような能力を高めるために何ができるのだろうか。国は貧困層の人的資本（健康、教育、技能）の構築を支援できるほか、社会基盤や基本設備の整備、貧困層の法的権利を保障することができる。

本報告書は、貧困層が消費者、従業員、生産者としてビジネスに参加するために、民間セクターがどのような役割を果たすことができるのかということに注目する。

UNDPは人々がよりよい生活を築けるよう、変革への啓蒙や啓発を行い、各国が知識や経験、資金を利用する機会を得られるよう支援している。その活動実績を基に、本報告書ではまず貧困層市場について取り上げる。情報、社会基盤、制度が不十分な市場でビジネスを行うことの難しさを示す一方で、企業と貧困層をつなぎ、すべての人に価値を創造する包括的なビジネスモデルを構築することで、企業がこうした難題にどう対応するのかについても述べる。

これまで、この分野の活動に関しては多国籍大企業に焦点が当てられていたが、本報告書においては途上国の企業も等しく取り上げている。もちろん多国籍企業は模範を示すことで他を導いていくことができる。多国籍企業の影響力、国際力、資源をもってすれば、優れたビジネスモデルを効果的に強化し、普及することができる。しかし、『企業家精神の促進』が指摘するように、中小企業にも多くの有効な戦略が存在する。こうした企業はMDGsの達成に必要な仕事や富の大半を生み出しているのである。

だが、企業が単独で活動することはできない。本報告書は、企業が政府、市民社会そして貧困層とともに新たな市場の基礎を築くことができると述べている。政府は企業の力を引き出すために、貧困層が市場経済に参加できるよう環境を改善し、経済障壁を取り除く必要がある。非営利組織、公共サービス提供者やマイクロ・ファイナンス機関など、すでに貧困層と活動している組織は、企業と協働し、貧困層がこの機会を獲得できるよう協力することができる。また、支援するドナーは、企業と政府、その他のパートナーとの対話を促進し、社会投資家や慈善家は、このような時間集約的で不確かなベンチャー事業の実現のために資金を提供することができる。貧困層を取り込んだビジネスモデルは、広範な支援を必要とするが、その成果はすべての人々に利益をもたらすものなのである。



Kemal Derviş
国連開発計画（UNDP）総裁

目次

「GIMイニシアティブ」とその研究内容について	1
-------------------------	---

謝辞	7
----	---

概要	13
----	----

囲み記事

囲み記事1	GIMイニシアティブ：諮問委員会 ● 2
囲み記事2	GIMイニシアティブ：事例研究一覧 ● 5
囲み記事3	包括的なビジネスモデルとは ● 14
囲み記事4	包括的なビジネスモデルとミレニアム開発目標 ● 24

図

図1	グアテマラにおける融資へのアクセスに関する市場ヒートマップ ● 15
図2	GIMイニシアティブ 戦略マトリックス ● 20
図3	GIMイニシアティブ 戦略マトリックスおよび解決策の概要 ● 22

「GIMイニシアティブ」と その研究内容について

カーボヴェルデ：

小規模漁業者から大企業に至る地元産業がGIMイニシアティブの主なターゲットである。

写真提供：UNICEF/Julie Pudlowski



包括的な市場育成(GIM)イニシアティブは、民間セクターが人間開発とミレニアム開発目標（MDGs）のために貢献できる方法について、よりよく理解することを目的としている。国連開発計画（UNDP）が主導するGIMイニシアティブは、2004年、コフィ・アナン国連事務総長（当時）の要請にもとづき「民間セクターと開発に関する国連委員会」が作成した報告書『企業家精神の促進：貧困者の事業支援の成功に向けて』の成果を受けて2006年に構想された。

GIMイニシアティブの主な目的は次のとおりである。

- 貧困層を対象にしたビジネスがいかに貧困層と企業に有益であるかを実証し、啓発を行う。
- 企業、政府および市民社会がすべての人のために価値を創造できる方法を明確にする。
- 民間セクターの行動を促す。

困み記事1：「包括的な市場育成イニシアティブ」諮問委員会

諮問委員会はGIMイニシアティブの核である。メンバーの洞察、見解と助言はGIMイニシアティブおよび本報告書にとって大変有益なものとなっている。

- フランス開発庁
- Business for Social Responsibility
- ダルハウジー大学経営学部
- エセック経済商科大学院大学 (ESSEC)
欧州交渉教育研究機構
- 欧州経営開発協会
- 米国国際開発庁グローバル開発アライアンス
- ハーバード大学経営大学院
Social Enterprise Initiative
- ハーバード大学ケネディ行政大学院
Corporate Social Responsibility Initiative
- 西インド諸島大学 (トリニダード・トバゴ)
Institute of Business
- 国際ビジネス・リーダーズ・フォーラム
- 国際商業会議所
- 国際金融公社
- コーネル大学ジョンソン経営大学院
Center for Sustainable Global Enterprise
- 海外開発研究所 Programme on Business and
Development Performance
- 国連開発計画 南南協力特別ユニット
- 国連財団
- 国連グローバル・コンパクト
- ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネス
William Davidson Institute
- 持続可能な開発のための世界経済人会議
- 世界経済フォーラム
- 世界資源研究所

UNDPでは、当初から多様な関係者(マルチ・ステークホルダー)から成る開かれたプロセスを通じ、可能な限りパートナーの参加を募ることを決めた。このプロセスは、パートナーの需要や関心に

応じて常に変化するものとした。そのためGIMイニシアティブの諮問グループは、主要な国際開発機関、何百社もの会員企業を擁する国際的な経済団体、ビジネスと開発の第一線で活動する著名な研究所など、開発における民間セクターの役割に関心を持つさまざまな機関で構成されている。

GIMイニシアティブでは、分析ツールとその研究成果を広く公開し、特に途上国のビジネス・リーダー、政策決定者など開発に携わる人々が、貧困層を取り込んだビジネスモデルを支援できるようにしている。

GIMイニシアティブの活動は5つの原則にもとづいている。

- **コア・ビジネス(基幹的事業)の重視：**
GIMイニシアティブは、非政府組織の勤労所得戦略に見られるような、商品やサービスの貧困層への提供、あるいは貧困層からの調達によって価値を創造するビジネスモデルを推進する。純粋に慈善を目的とした活動や、ビジネスとしての持続可能性が証明できない、あるいは持続が不可能な活動は、たとえそれ自身が事業として論拠があり、開発に重要であったとしても、検討の対象とはしない。
- **途上国の重視：**
GIMイニシアティブでは、特に途上国の企業を貧困層に対する商品やサービス、雇用の提供において中心的な役割を果たすものとして、高い関心を寄せている。この方向性を明確にするために、GIMイニシアティブは、ペルー、ケニア、フィリピンなどのさまざまな途上国の学者・研究者に50の企業の事例研究を依頼した。こうした現地の知識にもとづいたボトム・アップ型のプロセスは、開発関係者、政策決定者、経済界および市民社会のネットワークの拡大につながっている。
- **MDGsを指針とした人間開発の枠組み：**
人間開発とは、人々の選択肢を広げ、その人にとって価値ある人生を送ることができるようにすることである。この貧困に対する認識がUNDP

の活動の指針となっている。UNDPでは1990年以来発表している『人間開発報告書』において、人間開発という考え方を探求し用いてきた。GIMイニシアティブにおいても、貧困層を対象にしたビジネスを行ううえで人々の基本的な需要を満たすことを中心に考え、商品・サービスの利用機会や経済力の向上につながる所得機会の創出という人間開発の考え方を適用している。このほかにも、MDGsの達成に民間セクターがどう寄与できるかについても明らかにしている。

- **現地の課題：**UNDPは国別・地域別『人間開発報告書』で世界各国の課題を特定し、政策改革の推進に成果を上げている。GIMイニシアティブでもこの手法を明確に踏襲している。UNDPのエジプト国事務所では、す

で「人間開発へのビジネス解決策（Business Solutions to Human Development）」という国別人間開発報告書を発表しており、現地でのマルチ・ステークホルダーとの対話を促進している。

- **パートナーシップとマルチ・ステークホルダー・アプローチ：**GIMイニシアティブは複数のセクターによるネットワーク・アプローチを採用しており、学界から開発コミュニティや経済団体に至るまで、幅広いバックグラウンドを持つ、ビジネスや開発の最前線で活動する複数のパートナーに参加を求めている。こうした姿勢の下、GIMイニシアティブが収集した情報、分析やツールはすべてネットワーク上で公開され、関係当事者によって議論され、補強されることになっている。

GIMイニシアティブの研究ツール

GIMイニシアティブの当面の目標の一つは、現在の機会や課題を含め、貧困層市場に対する認識を深めるためのデータ、情報や分析の取りまとめである。

- 市場ヒートマップは、入手したデータをもとに、水、融資、電気および電話サービスの利用分布を示すことで、どこに市場の機会が存在するかを把握するためのものである。市場の概観を視覚的に見せ、ひと目で潜在市場がわかるヒートマップは、商品・サービスの提供方法など、市場の構造に関する情報で成り立っている。
- GIMイニシアティブ戦略マトリックスは、市場の制約を把握し、その対応策を検討する際の助けとなる分析手法である。貧困層市場に存在する5つの主な制約と、それらを解決に導く5つの戦略を示している。
- 事例研究集は、他の経験を参考にしたうえで解決策を探るためのものであ



ポーランド：PEC Lubanはワラを再生可能エネルギー源として発電に利用している。

写真提供：PEC Luban

る。本報告書のために書かれた50の事例研究は、貧困層を取り込んだビジネスモデルの成功例を紹介している。すべての事例研究はwww.growinginclusivemarkets.orgで閲覧できる。今後もGIMイニシアティブや他の情報源から事例研究を追加し、内容を充実させていく予定である。

GIMイニシアティブの研究手法

本アプローチは貧困層の市場への参加機会について、実際に検証し、貧困層を対象にしたビジネスがどうすれば成功するのかを見極めるために、厳密な実証的アプローチにもとづいている。すなわち、各ビジネスモデルに共通する傾向を特定するものであり、どのようなパターンが存在する可能性があるか、あらかじめ仮説を立て、それを裏付けるという方法は取っていない。事

例研究は帰納法の原則にもとづくものである。

諮問グループに参加する機関の協力を得て、400の有望な事例から50例が選定された。それぞれの事例研究は、採算性があり、そして明らかに人間開発の促進につながる方法で貧困層を取り込んだビジネスモデルを示す必要があった。また多彩な国、産業および業態を代表することも必要であった。

次に事例研究の18人の執筆者が、機会・制約・解決策など、共通の基準に沿って各事例研究の説明を行った。共通の基準を設けることで、各事例研究の体系的な分析や傾向の把握が可能になった。その成果がGIMイニシアティブ戦略マトリックスである。戦略マトリックスでは主要な制約要因とそれに対する戦略がまとめられている。

市場ヒートマップは中南米と南部アフリカ地域出身の専門家が作成した。世帯と個人に対する調査によって、貧困層にとって特に重要な水、電気、融資および通信などの市場への参加機会が把握され、これらの市場の構造（調達先別、供給者別など）が明らかになった。データの一部は空間地図で表現され、直感的に理解し、利用できるツールとなっている。



Bangladesh: UNDPが提供するマイクロ・クレジットによって、キショルゴンジ県の村では家族で事業を営めるようになった。

写真提供: Shamsuz Zaman/UNDP

囲み記事2：GIMイニシアティブ事例研究一覧

事 例	内 容
A to Z Textiles (タンザニア)	殺虫効果が持続する蚊帳の製造
Amanco (メキシコ)	小規模農家向けの統合灌漑事業
Amanz'abantu (南アフリカ)	スマートカード技術を活用した水の供給
オーストラリア・ニュージーランド銀行 (フィジー)	携帯電話を利用した金融商品・サービスの移動販売
Aspen Pharmacare (南アフリカ)	低価格なジェネリックの抗レトロウイルス薬の製造
Association of Private Water Operators (ウガンダ)	官民パートナーシップによる小都市への水道の供給
Barclays' Susu Collectors Initiative (ガーナ)	伝統的な貯蓄制度「スス」を利用したマイクロ・ファイナンスの提供
Cashew Production (ギニア)	カシューナッツ産業の復興を目的としたパートナーシップ
Celtel (コンゴ民主共和国)	紛争後経済における移動通信/モバイル・バンキング・サービスの提供
Coco Technologies (フィリピン)	廃棄ヤシ殻を利用したジオテキスタイルの生産
Constumex (メキシコ/米国)	「Cash-to-asset (現金から資産に)」取引での送金サービス
ダノン (ポーランド)	栄養失調児向けの手頃で栄養価の高い牛乳粥の提供
Denmor Garment Manufacturers (ガイアナ)	輸出向け高品質衣料品の製造
DTC Tyczyn (ポーランド)	地域の電話協同組合
Edu-Loan (南アフリカ)	優れた研究に対する融資
Fair Trade Cotton (マリ)	フェアトレード・コットン調達のための協働プラットフォーム
Forus Bank (ロシア)	低所得層の事業家に対する金融サービス
華泰 (中国)	製紙産業向けの木材パルプの生産
Integrated Tamale Food Company (ガーナ)	有機マンゴー仕入れのための小規模事業者との連携
Juan Valdez (コロンビア)	生産者、企業、消費者を直接つなぐコーヒーのフェアトレード・チェーン
K-Rep Bank (ケニア)	マイクロ・ファイナンス商品とサービス
ラファージュ (インドネシア)	津波被災地域でのセメントを使用した家屋の建築と事業の再建
LYDEC (モロッコ)	スラム街への水と電気の供給
Manila Water Company (フィリピン)	低所得世帯への水道の敷設
Mibanco (ペルー)	マイクロ・ファイナンス商品とサービス
Money Express (セネガル)	携帯電話を利用した送金サービス
M-PESA (ケニア)	モバイル・バンキング・サービス
Mt Plaisir Estate Hotel (トリニダード・トバゴ)	エコツーリズムを軸とした自立コミュニティ
Narayana Hrudayalaya (インド)	低費用での心臓治療
Natura (ブラジル)	地元植物の生物多様性を生かした香水のエッセンス製造
Nedbank and RMB/FirstRand (南アフリカ)	低所得層向けの住宅市場をターゲットにした金融商品
New Tirupur Area Development Corp. Ltd. (インド)	産業、家庭やスラムへの水道の供給
PEC Luban (ポーランド)	ワラを燃料にした発電
Pésinet (マリ/セネガル)	子どもの健康変化を早期に察知するシステム
Petstar (メキシコ)	貧困農村地域の廃棄物管理事業
プロクター・アンド・ギャンブル (複数国)	低価格の浄水剤
Rajawali (インドネシア)	タクシー会社と貧しいドライバーとの事業パートナーシップ
RiteMed (フィリピン)	ジェネリック医薬品の製造・販売
Rural Electrification (マリ)	農村地域企業による発電システムの設置・管理
Sadia (ブラジル)	バイオダイジェスター技術を利用した持続可能な養豚
サノフィ・アベンティス (サハラ以南アフリカ)	睡眠病対策で医薬品を提供
SEKEM (エジプト)	社会文化活動と有機農産物の生産
SIWA (エジプト)	地域社会の特性を生かしたエコツーリズム・ビジネス
Smart (フィリピン)	低所得層、海外在住の出稼ぎ労働者を対象にした携帯通信機器・サービス
Sulabh (インド)	低価格、清潔で画期的な衛生設備
The HealthStore Foundation (ケニア)	健康・保健分野のマイクロ・フランチャイズ
Tiviski Dairy (モーリタニア)	遊牧民からのラクダ乳の調達
清華同方 (中国)	農村地域住民に低価格コンピューターを提供
VidaGas (モザンビーク)	液化石油ガスの供給
ボトランチン (ブラジル)	製紙産業向けのユーカリの栽培

謝 辞



ベトナム

写真提供：Jim Holmes/UNCDF

諮問委員会とそのメンバー

GIMイニシアティブのまさに核となる部分がマルチ・ステークホルダー・アプローチであり、それは諮問委員会・メンバーの数や多彩な顔ぶれに表れている。メンバーの助言、洞察および見解はGIMイニシアティブおよび本報告書にとって大変有益なものとなっている。諮問委員会の構成は以下のとおりである。

- Eduardo Aninat：元チリ財務大臣／Anisal International Consultants、最高経営責任者
- Rolph Balgobin：西インド諸島大学、Institute of Business、所長
- Kathryn Bushkin Calvin：国連財団、エグゼクティブ・バイスプレジデント兼最高執行責任者
- Jean-Marc Châtaigner：フランス開発庁、戦略計画部長（2007年6月まで）

- Eric Cornuel：欧州経営開発協会、ディレクター
- Aron Cramer：Business for Social Responsibility、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
- Lisa Dreier：世界経済フォーラム、Global Institute for Partnership and Governance、アソシエイトディレクター
- Shona Grant：持続可能な開発のための世界経済人会議、「持続可能な生活プロジェクト」、開発フォーカスエリア、ディレクター
- Stuart Hart：コーネル大学ジョンソン経営大学院、サミュエル・C・ジョンソン Sustainable Global Enterprise、寄附研究部門教授および経営学教授
- Adrian Hodges：国際ビジネス・リーダーズ・フォーラム、最高経営責任者
- Bruce Jenks：国連事務次長補兼国連開発計画（UNDP）パートナーシップ局長
- Louise Kantrow：国際商業会議所、国連連絡事務所長
- Georg Kell：国連グローバル・コンパクト、ディレクター
- William Kramer：世界資源研究所、副所長（2007年8月まで）
- Rachel Kyte：国際金融公社、環境社会開発局、ディレクター
- Alain Lempereur：エセック経済商科大学院大学（ESSEC）欧州交渉教育研究機構、ディレクター
- Ted London：ミシガン大学ウィリアム・デビッドソン研究所、Base of the Pyramid Initiative、シニア客員研究員兼ディレクター
- Jane Nelson：ハーバード大学ケネディ行政大学院、Corporate Social Responsibility Initiative、シニアフェロー兼ディレクター／国際ビジネス・リーダーズ・フォーラム、戦略ディレクター
- Daniel Runde：米国国際開発庁グローバル開発アライアンス、ディレクター（2007年5月まで）
- Jerry O'Brien：米国国際開発庁、グローバル開発アライアンス、副ディレクター
- Kasturi Rangan：ハーバード大学経営大学院、マルコム・P・マクネアー・マーケティング学教授兼 Social Enterprise Initiative共同議長
- Harold Rosen：国際金融公社、「草の根ビジネス強化イニシアティブ」、ディレクター
- Michael Warner：海外開発研究所、Programme on Business and Development Performance、ディレクター（2008年3月まで）
- David Wheeler：ダルハウジー大学、経営学部長
- Yiping Zhou：国連開発計画（UNDP）、南南協力特別ユニット、ディレクター

また2007年8月18日に死去した、国際ビジネス・リーダーズ・フォーラムの最高経営責任者で、GIMイニシアティブ諮問委員会のメンバーであった Robert Davies に哀悼の意を表す。彼はかけがえのない友人であり、UNDPの民間セクター活動に指示を頂いた。GIMイニシアティブにとっても彼の英知、支援、協力から大いに得るものがあった。

UNDPは次の方々の積極的な支援にも感謝したい。Chad Bolick（Business for Social Responsibility [BSR]）、Sara Carrer（欧州経営開発協会）、Konrad Eckenschwiller（国連グローバル・コンパクト [GC] フランス）、Amanda Gardiner（国際ビジネス・リーダーズ・フォーラム [IBLF]）、Sasha Hurrell（IBLF）、Robert Katz（世界資源研究所）、Michael Kelly（LPG Foundation）、Emmanuelle Lachaussée（フランス開発庁）、Mark Milstein（コーネル大学）、Soren Petersen（GC）、Melissa Powell（GC）、Tara Rangarajan（BSR）、Francisco Simplicio（南南協力特別ユニット）、Ross Tennyson（IBLF）、Fillipo Veglio（持続可能な開発のための世界経済人会議）、Jack Whelan（IBLF）。

2006年3月の会議を受け、諮問委員会は次の3つのグループに分けられた。

事例研究作業グループ

- 共同委員長：David Wheeler ダルハウジー大学（ハリファクス）、経営学部長
：Alain Lempereur ESSEC欧州交渉教育研究機構、ディレクター
- サポート：UNDP 民間セクター部

データ・統計作業グループ

- 共同委員長：Kasturi Rangan ハーバード大学経営大学院、ビジネス・スクール マルコム・P・マクネアー・マーケティング学教授
：Eduardo Aninat Anisal International Consultants
- サポート：UNDP 開発研究室

広報・アウトリーチ作業グループ

- 共同委員長：Jane Nelson ハーバード大学ケネディ行政大学院、Corporate Social Responsibility Initiative、ディレクター
：Eric Cornue 欧州経営開発協会、事務局長兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
- サポート：UNDP広報室

事例研究執筆者

本報告書は以下の事例研究執筆者の貴重な貢献なくしては実現しなかった。

- Farid Baddache：ESSEC 欧州交渉教育研究機構（フランス）
- Claudio Boechat：Dom Cabral Foundation（ブラジル）
- Juana de Catheu：ESSEC欧州交渉教育研究機構（フランス）
- Pedro Franco：パシフィコ大学（ペルー）
- Elvie Grace Ganchoero（フィリピン）
- Mamadou Gaye：African Institute of Management（セネガル）
- Tarek Hatem：カイロ・アメリカン大学（エジプト）
- Prabakar Kothandaraman：ハーバード大学経営大学院 Indian Research Center（インド）
- Winifred Karugu：Institute for Human Resources Development（ケニア）
- Li Ronglin：ピーターソン国際経済研究所、Center for World Trade Organization Studies（中国）
- Robert Osei：統計社会経済研究所（ガーナ）
- Melanie Richards：Arthur Lock Graduate School of Business（トリニダード・トバゴ）
- Boleslaw Rok：Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management（ポーランド）
- Loretta Serrano：Tecnológico de Monterrey Social Enterprise Knowledge Network（メキシコ）
- Shi Donghui：上海大学（中国）
- Courtenay Sprague：ウィットウォーターズランド大学経営大学院（南アフリカ）

資金協力

フランス開発庁、日本国政府、米国国際開発庁の資金協力なくして本報告書は存在しなかった。特に、GIMイニシアティブの活動に当初から参加したJean-Marc ChâtaignerとDan Rundeの支援は特筆に値する。



報告書制作

GIMイニシアティブは、Paul MartinとErnesto Zedilloの主導の下、Mark Malloch Brownの強力な支援を受けて完成した報告書『企業家精神の促進』に特に感謝している。同報告書はUNDPがGIMイニシアティブに取り組む強いきっかけとなった。GIMイニシアティブはUNDPのKemal Derviş総裁の指導力に感謝している。3年にわたる総裁の支援は、GIMイニシアティブになくしてはならないものであった。同じく国連事務次長補であり、UNDPパートナーシップ局長であるBruce Jenksは諮問委員会の議長を務め、当初からGIMイニシアティブの活動全体で主導力を発揮した。

第一弾となる本報告書は、パートナーシップ局民間セクター部の統括の下、UNDPのさまざまな部門が協力し、新たな民間セクター戦略の重要な部分となった。

UNDP幹部

GIMイニシアティブに全体的なアドバイスを行うUNDP幹部はBruce Jenks、Christian Thommessen、Pedro Conceição、David Morrison、Sahba SobhaniおよびAfke Bootsmanで構成されている。民間セクター部長のChristian Thommessenは、GIMイニシアティブのプログラム管理・実施と事例研究作業グループ運営のために設置されたGIMイニシアティブ事務局の活動を監督した。開発研究室部長のPedro Conceiçãoは、データ・統計作業グループを、また広報室部長のDavid Morrisonは、広報・アウトリーチ作業グループを担当した。

このほか、GIMイニシアティブは国連総会において設立され、UNDP内に設置されている「南南協力特別ユニット」と有益な関係を築いている。同ユニット部長 Yiping Zhouの下、GIMイニシアティブは資金での支援を受けた。

GIMチーム

本報告書の作成には、UNDPの民間セクター部、開発研究室、広報室のスタッフを中心とする専任チームが携わった。

民間セクター部

プログラム・マネジャーで主執筆者の Sahba SobhaniはUNDP民間セクター部に設置されたGIMイニシアティブチームを取りまとめた。チームの構成は以下のとおりである。

GIM事務局

- Afke Bootsman：プログラム・マネジャー代理兼事例研究コーディネーター
- Austine Gasnier：リサーチ・アソシエイト
- Jan Krutzinna：ナレッジマネジメント・コンサルタント
- Patricia Maw：アドミニストレイティブ・アソシエイト
- Tracy Zhou：コンサルタント
(南南協力特別ユニットから出向)

代表共著者

- Christina Gradl：マルティン・ルター・ハレ・ヴィッテンベルク大学
- Beth Jenkins：ハーバード大学ケネディ行政大学院 Policy Studiesディレクター

事例研究講評担当者

- Jane Comeault：ダルハウジー大学 客員研究員
- Kevin McKague：ヨーク大学、Research and Innovation in Sustainability 上席研究員

Semira Ahdiyyih、Prerna Kapur、Taimur Khilji、Sana Mostaghim、Suba Sivakumaranは研究のさまざまな段階で重要な支援を提供した。Alison Laichter、

Alia Mahmoud、Li Yangはインターンとして参加した。

開発研究室

データ・統計作業グループは、プロジェクト・マネジャーのRonald Mendozaが率いた。このほかメンバーは、エコノミストのNamsuk Kim、リサーチ・アソシエイトのNina Thelenである。

広報室

GIMイニシアティブのウェブサイト制作、報告書作成、広報活動に貢献した広報室スタッフは、ライター Benjamin Craft、ウェブコンテンツ・マネジャー Nicholas Douillet、対外広報チーム・コーディネーター Francoise Gerber、エグゼクティブ・アシスタント Carmen Higa、広報サービス・チーフ Rajeswary Iruthayanathan、コミュニケーションプロダクト・マネジャー Maureen Lynch、テレビ放映担当スペシャリスト Boaz Paldi、広報アシスタント Nicole Pierron、ディレクター特別補佐 Rositsa Todorova、対外広報チーフ Cassandra Waldronである。

パートナーシップ局オペレーションチーム

パートナーシップ局は、副部長 Romesh Muttukumarの指揮、またオペレーションズ・マネジャー Yves Sassenrathの監督の下、プロジェクトを精力的にサポートした。その他メンバーは、Isabel Chang、Constancia Gratil、Margaret Heymann、Elfrida Hoxholli、Sunda May、Isabel Relevo、Ben Ombrete、Ricky Wongである。

編集者

Bruce Ross-Larson、Nick Moschovakis

(すべて敬称略)

概要： 貧困層を対象にしたビジネス —すべての人のために 価値を創造する

マリ：フェアトレードに参加することで、貧しい綿農家は所得が向上し、製品を農家から調達している企業は、環境を保護しながら競争力を高めている。

写真提供：Armor-Lux



貧困は今日の世界で深刻な広がりを見せており、一刻の猶予もならない対応を迫られている。世界の総人口64億人のうち、およそ26億人が1日2米ドル未満で生活をしている¹。10億人以上が安全な水を利用できず、16億人が電気を使えず²、54億人がインターネットにアクセスできない³。だが、貧困層には消費、生産、イノベーションおよび企業活動において、ほぼ手つかずの能力が眠っている。本報告書では、企業家が顧客や取引先としての貧困層のためにいかに活動できるか、そして生産者、従業員および事業主としての貧困層をいかに取り込むことができるかについて述べている。また貧困層を対象にしたビジネスで、利益の創出だけでなく新たな成長力を引き出し、貧困層の生活改善を実現している企業を数多く紹介する。「貧困層を対象にしたビジネスは、すべての人々のために価値を創造することができる」、これが本報告書が最も伝えたいメッセージである。

機会は膨大に存在するが、それと同じくらい障害も存在する。農村や都市のスラムはビジネスにとっては厳しい環境である。商品の集配やサービスを提供する仕組みはまず存在せず、ビジネスに不可欠な市場基盤も限られ

囲み記事3：包括的な ビジネスモデルとは

包括的なビジネスモデルは、価値連鎖内のさまざまな部分において、需要サイドでは取引先や顧客として、供給サイドでは従業員、生産者や事業主として貧困層を取り込むモデルのことである。このモデルは企業と貧困層が相互利益を求める際の両者の架け橋となる。

包括的なビジネスモデルによる恩恵は短期的な利益や所得の増加にとどまらない。企業にとっては、イノベーションの促進、市場の構築、サプライチェーンの強化につながり、貧困層にとっては、生産性の向上、持続可能な所得、地位の強化につながる。

本報告書における包括的なビジネスモデルの考え方は、「持続可能な開発のための世界経済人会議」など包括的なビジネスに関心を持つ組織の活動に根ざし、それを強化するものである。

ているか、あるいはまったく存在しない。正常な金融システムが欠如する中、貧困層は現金社会で暮らしている。信頼できる警察制度や法制度もなく、市場関係者にとっては契約の履行が困難かあるいは不可能である。このように貧困層を対象にしたビジネスは、企業の大半にとっては通常のビジネスとは異なるものであろう。

最大の障害は、おそらく貧困層に関する情報が不足していることである。彼らはどのような商品・サービスを求めているのか。どの程度の額であれば支払うことができるのか。あるいはどのような商品を作り、サービスを提供できるのか。本報告書の目的は事業家や企業がこのような問いに答えることを手助けすることにある。

報告書ではこのために特別に調査を委託した50の企業事例研究を紹介する。いずれもさまざまな制約下にあるにもかかわらず、貧困層を対象にしたビジネスに成功し、すべての人々にとっての価値を創造している。事例研究は包括的なビジネスモデルのアイデアの宝庫といえる。

すべての人々にとっての価値創造の機会

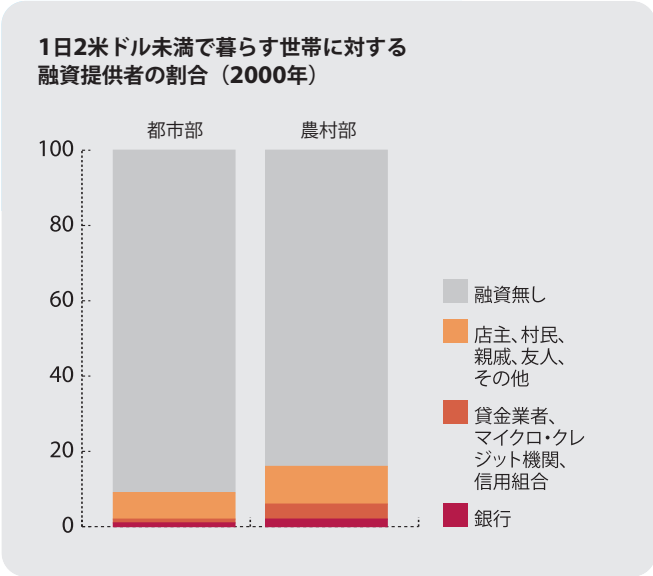
貧困層を対象にしたビジネスとは、貧困層を市場に取り込むことである。これは貧困からの脱却に向けた一つの極めて重要なステップであり、事業家や企業にとってもイノベーションの原動力、市場の創出および新たな成長力につながるものである。包括的なビジネスモデルは、人間開発におけるメリットを生み出すと同時にその恩恵にあずかるものでもある。

貧困層はみな消費者であり、大半は被雇用者あるいは自営業者として民間セクターに携わっている。しかし、分断的で非正規な市場が存在することで、彼らの多くは必要とする資源を手にしたり、その資源を生産的に利用したりすることができない。貧困層のビジネスの大半は非正規なもので、友人や家族から貸し付けを受けることも少なくない。規制を受けていない小規模事業者がトラックでボトル詰めの水を配達することもよくある。結果として、競争の妨げや、商品・サービス価格の高騰につながる場合がある。

市場ヒートマップはこうした市場の分断状況を表している。国ごとで商品、サービス、社会基盤の利用機会の状況にいかにか差があるかを示している。たとえば、グアテマラの西部地域では1日2米ドル未満で暮らす人口の13%以上が融資を利用できているが、東部地域ではその割合は8%に満たない（図1）。この対照的な状況は、道路の整備格差など、両地域の市場環境の違いにも表れている。（このような制約は貧困層市場によく見られるものであり、事業の難しさを増幅している）。



図1：
 ザアテマラにおける融資のアクセスに関する市場ヒートマップ



ビジネスの機会： 利益と成長

貧困層を対象にしたビジネスには利益を生む可能性があるだけでなく、新規市場の開拓、イノベーションの促進、労働力の拡大およびバリューチェーン（価値連鎖）の強化を通して長期成長の土台を築くこともできる。

利益の創出：貧困層を対象にしたビジネスは、時に先進国市場でのベンチャービジネスよりも高い利益率を出すこともある。マイクロ・ファイナンス機関の中には自己資本利益率が23%を超えるところもある⁴。フィリピンで低所得者層を中心にプリペイド電話サービスを展開するSmart Communicationsは、国内の大企業5,000社の中で最も収益を上げた企業となった。インドで低価格の衛生設備を供給するNGOのSulabhは、2005年には500万米ドルの黒字を計上した。

新規市場の開拓：所得ピラミッドの底辺（1日8米ドル未満で生活する人々）にいる40億人の所得を合わせると約5兆米ドルとなり、これは日本の国民総所得にはほぼ匹敵する⁵。こうした人々は商品やサービスへの出費を望み、その能力も有しているにもかかわらず、「貧困ゆえの不利益」を被ることが少なくない。必要不可欠な商品やサービスを手にするために、時に富裕消費者よりも高い対価を支払うこともある。ジャカルタ、マニラやナイロビのスラムに暮らす人々は、この3都市の高所得地域に住む人々が払う金額より5倍から10倍の高い額で水を買う。これはロンドンやニューヨークの消費者が払う額よりも多い。「貧困ゆえの不利益」は融資や電気、医療サービスにも見られる⁶。金額に見合う価値を高める、あるいは貧困層の生活改善のためにまった

く新しい商品・サービスを提供するビジネスモデルは、先駆者利益を得る機会にもなるのである。

イノベーションの促進：包括的なビジネスモデルの構築に挑むことは、結果的に企業の競争力に寄与するイノベーションをもたらすことができる。たとえば、貧困層の嗜好や需要を満たすためには、企業は価格と性能の新たな組み合わせを示す必要がある。そして、輸送難や契約の履行不能など、貧困層を対象にしたビジネスでよく遭遇する制約に対しては、独創的な対応が求められる。こうした力は、他の市場でも受け入れられる商品・サービスおよびビジネスモデルを生む原動力となり、革新的な企業は貧困層市場において競争力を持つことができるようになる。

労働力の拡大：貧困層は豊富な労働力を有している。彼らを雇用することの利点は単なるコスト削減にとどまらない。適切な訓練と的を絞ったマーケティングを行えば、貧困層も優れた商品・サービスを提供することが可能である。また、地元の情報や地域のつながりを活用して、同じ地域の貧しい消費者向けにビジネスをすることもできる。

価値連鎖の強化：企業は現地調達を行い、貧困層を生産者、供給者、流通業者、小売業者およびフランチャイズ経営者としてビジネスの価値連鎖に取り込むことで、供給を拡大し、リスクを抑えることができる。また現地企業が部品製造やビジネスサービスといった、より専門的、あるいは高い技能を要する事業に進出する際には、コストを削減できるとともに、柔軟性も高めることを可能にする。

貧困層のための機会： 人間開発の推進

企業は、国連が提唱する人間開発すなわち価値ある人生を送るために、人々の機会を拡大するということに広く貢献し、貧困層の生活を高めることができる。

基本的な需要の充足：食糧、安全な水、衛生、電気および医療関連サービスはどれも人間の基本的需要を満たすものである。フィリピンのRiteMedは2,000万人を超える低所得者層に対し、ジェネリック医薬品を大手医薬品の20~75%の価格で販売している。南アフリカのAmanz'abantu社は、人口の4分の1が飲料水

ギニア：輸送インフラの改善は、貧困層に生産性の向上をもたらす。写真提供：Adam Rogers/UNCDF



を利用できない東ケープ州の都市近郊部と農村地域で安全な水と衛生設備を供給している。

貧困層の生産力の向上：電気から携帯電話、農業機器から融資や保険に至るまで、商品やサービスの利用機会を得ることは、人々の生産性向上につながる。メキシコでは、Amanco社が小規模レモン農家に水効率の良い点滴式灌漑システムを販売することによって年間8～10カ月の継続的な栽培を可能にした。同システムはさらに農家の年間収穫量をヘクタール当たり9トンから25トンに増加させることが期待されている。モロッコでは、Lydec社がカサブランカのスラムに水と電気設備を供給したおかげで、電気と水道サービスを利用できる住民の割合が2割増加した。

所得の増加：貧困層を顧客、従業員、生産者や小規模事業主として価値連鎖に取り込めば、彼らの所得を増やすことができる。先述のメキシコ、Amancoのケースでは、生産性の向上で農業所得が3倍近くになることが見込まれている。中国では華泰（Huatai）社が地元の農林業者に代替的な収入源を提供したことで、およそ6,000戸の農家の所得が大幅に増加した。タンザニアでは、A to Z Textiles社が殺虫効果のあ

る蚊帳を生産するため3,200人（うち9割が女性）を雇用しているが、このために競合他社よりも2割から3割高い報酬を支払っている。

貧困層の地位向上：以上述べた内容はすべて、個人および地域社会単位で貧しい人々の地位向上に貢献するものである。包括的なビジネスモデルは、意識啓発、情報と訓練の提供、周縁化された人々の取り込み、新たな機会の提供、そして希望と誇りによって、人々が自らの力で貧困を脱却する自信と実力を与えるものである。

立ちはだかる制約

これほどの機会が存在しながら、なぜより多くの企業がその機会を生かそうとしないのだろうか。端的に言えば、貧困層を取り巻く市場環境が事業を高コストで高リスクにしているからである。貧困に苦しむ社会では、機能的な市場の基盤になるものが欠如していることが多く、貧困層の有意義な経済参加を妨げ、貧困層を対象にしたビジネスの展開に二の足を踏ませているのである。

本報告書の事例研究から5つの大きな制約が明らかとなっている。

市場情報の不足：貧困地域の消費者はどのような嗜好を有しているのか、何を買うのか、従業員、生産者あるいは事業主としてどのような商品、能力を提供できるのか。企業には、貧困層に関するこのような知識が著しく乏しい。これが、バークレイズ銀行がガーナで金融商品の販売に着手した際の大きな障害であった。

効果的な規制環境の欠如：貧困層市場にはビジネスが機能するための適切な規制枠組みがない。規則や契約は履行されず、人々も企業も適正な法制度によって保障されるべき機会や保護を受けることができない。たとえば食品加工業のSadia社が環境に配慮した豚ふんの処理方法を導入した当初は、国内のカーボン・クレジット制度は未整備であった。

物的インフラの未整備：道路やそれを支える社会基盤の不足は、輸送を制約する要因となっている。水、電気、衛生設備や通信網は整備されていない。たとえば中国の農村部での製品販売を手がけるコンピューター・メーカーである清華同方は、通信イ

ンフラとインターネットのサービス・プロバイダーの不足という問題を克服する必要があった。

知識と技能の欠如：貧困地域の消費者は、製品によっては、その使用方法や利点を知らない場合があり、また有効に使用するための技量も持ちあわせていない場合がある。同様に、貧困地域の供給業者、流通業者や小売業者も良質の商品やサービスを一定のスケジュールや価格で一貫して提供するための知識や技能を持ち合わせていない場合がある。たとえばブラジルのNatura社の場合は、香水のエッセンスに用いられるプリプリオカの栽培知識が農家になかったため、まず栽培方法から教えなくてはならなかった。

金融商品・サービス利用の制限：貧困地域の生産者や消費者は、信用不足のために投資や大口購入をすることができない。また保険もかけられないため、病気、旱魃や盗難といった不測の事態からわずかな資産や所得を守ることもできない。金融取引サービスもないため、資金調達は不確かでコスト高になっている。

有効な5つの戦略

先述のようなさまざまな困難があるにもかかわらず、貧困層の市場で成功する企業は増加している。本報告書で紹介されている事例研究は、幅広い国・産業に及んでいる。各企業は個別の解決策を見だし、地域の実情に合わせ、独自の目標で成功を収めている。だが、それぞれの事例研究には共通のパターンがあることも判明している。企業家はさまざまな制約に対応し克服するために、核となる以下の5つの戦略を実施している。製品とプロセスの調整、市場制約要因の排除への取り組み、貧困層の強みの活用、他の組織との資源と能力の統合および政府との政策対話の実施である。

この5つの戦略は、各企業が事業を展開している地域の実情や目標と合致している。そしてそこにもう一つ不可欠の要素が、企業家の創意工夫である。本報告書では包

括的なビジネスモデルを構築するうえでの制約要因、戦略と具体的な解決策を中心に、創意工夫を促し、導くためのツールと例を紹介している。

GIMイニシアティブの戦略マトリックス（図2）は5つの大きな制約要因と5つの核となる戦略とを結び付け、どの戦略が最も多く導入されているかを示している。濃い青で示された戦略は導入頻度が最も多く、薄い青は頻度が少ないことを表している。

戦略マトリックスは、企業家とアナリストが制約要因の解決策を見出すために有効である。ここでぜひ明記しておくべきことは、成功した包括的なビジネスモデルは、大抵、複数の制約に対して複数の戦略を組み合わせて対応しているということである。幅広い戦略からの絞った解決策を見

極めるには、各地域の制約について把握するだけでなく、市場の力学であるその市場の強みを生かすビジネスモデルを可能にする情報を理解する必要がある。

製品とプロセスの適応させる：多くの企業家は、製品とプロセスを調整させることで市場の制約に対処している。こうした調整を可能にしたのは情報通信技術である。たとえばモバイル・バンキング（M-バンキング）、スマートカード（アフリカで水の購入に使用されているカードなど）、へき地に良質の医療をもたらす遠隔医療などである。M-バンキングは、貧困層の居住地域にはまず存在しない銀行の支店、ATMやインフラを使うことなく銀行業務を行うことを可能にした。今では顧客は電信送金、送金の受け取り、購入代金の支払い、融資の返済をすべて携帯電話で行うことができる。企業はこのほかに浄水や非送電網型発電などの技術も導入し、基本的需要を満たす公益産業の制約に対応している。革新的技術を利用した一部の取り組みは資源の節約につながっており、人間開発と環境の持続可能性、双方の目標を結び付けている。

新技術の導入と同様に重要なのがビジネスプロセスの改革である。たとえば、電話の世界的な普及は無線技術が牽引しているが、貧困層への携帯電話サービスの普及はビジネスプロセスの変化、すなわちプリペイドカードでの通話料の販売も一つの要因となっている。「スマート」な支払い・価格設定が導入されることで、包括的なビジネスモデルは、所得が低く、不安定で、金融サービスも利用できない顧客や供給業者のキャッシュ・フローに対応できるようになった。同様に、コミュニティにインフラを提供することで個々の世帯の接続料金を抑えることができる。また商品やサービスを使いやすくする、書類の削減を求めるなど、要件を簡素化することは、知識や技能が不足することによって正規の手続きから疎外されている貧困層の状況に対応するものとなる。

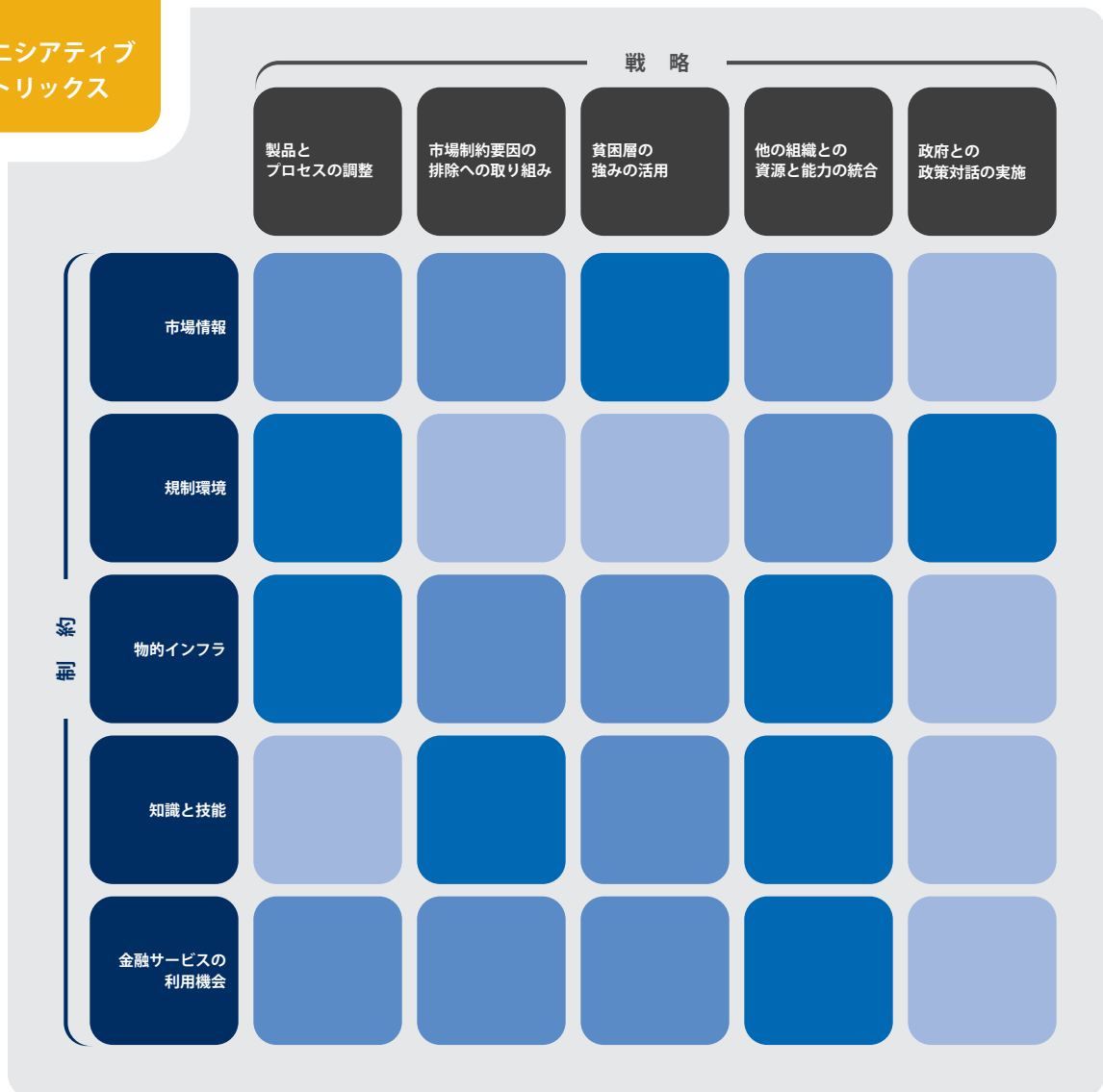
市場制約要因の排除へ取り組む：市場の制約要因を取り除くことは、通常は政府の仕事と捉えられているが、包括的なビジネスモデルに取り組む企業の場合、自ら対応せざるを得ないことが多い。ビジネスの制約要因を排除する取り組みは、それが具体

的で実感できる私的価値を生み出す、あるいは可能にする場合、企業にとってコスト効率に優れたものとなるとともに、企業に十分なメリットを保障する。

Denmor社は、ガイアナで主に米国輸出向けの繊維製品を生産している。同社の価値命題は柔軟性のある対応であり、高品質の衣服を少量生産し、迅速に納品することができる。従業員は1,000人で、そのほぼすべてが貧困地域の農村の女性である。彼女たちの多くは、入社時には読むことも書くこともできなかった。そこで同社では、読み書きを教え、少なくとも自分の名前を書き、数を数え、ラベルや衣服の素材について読むことができるようにしている。従業員はみな複数の技能を習得するため、生産の全段階で仕事をこなすことができ、急な注文や厳しい納期にも対応可能となった。Denmor社では、従業員女性たちの地位向上のために、女性たちに健康や衛生についても教育している。知識や技能、インフラ、金融商品・サービスの利用機会を妨げる要因を取り除くことは、短期的な有形の価値を超えて、ブランドイメージ、従業員の士気、企業評価を向上させ、また新たな能力を開発し、競争力を高める原動力となって、長期的に無形の価値を生み出すことを可能にする。したがって、このような投資はコスト効果に優れたものとなりうるのである。

市場制約の排除への取り組みは、私的価値のみならず、公的価値の創出にもつながる。たとえば企業が従業員に教育や訓練を行えば、技能労働力の強化につながり、共有資源として他の仕事や企業で生かすこともできる。社会的価値が高まることは社会投資家とのコスト共有に道を開くことになる。国際的なドナー、個人慈善家、非営利の社会投資基金や政府を含む資金源によって、民間セクターは三つの方法、すなわち援助金、コスト削減、「ペイシエント・キャピタル」¹⁷によって社会価値を創出するコストを分担できるようになる。

図2：
GIMイニシアティブ
戦略マトリックス



注：濃い青色は、制約が表面化した4例のうち2例以上で認められた制約・戦略の組み合わせ。中間の青色は、制約が表面化した4例のうち1例未満であったが、10例のうち2例以上で認められた組み合わせ。薄い青色は、制約が表面化した10例のうち1例未満で認められた組み合わせ。

出典：本文に記載の著者のデータ分析にもとづく。

貧困層の強みを活用する：貧困層は包括的なビジネスモデルにとって最も重要なパートナーとなることが多い。企業は貧困層を仲介役として参加させ、彼らの社会ネットワークを活用することで、利用機会、信頼や説明責任を高めることができる。こうした資質を備えることは、企業が市場を育成し、価値連鎖への貧困層の参加を拡大することに寄与する。貧困層を販売活動に組み入れたモデルの一つがマイクロ・フランチャイズである。一例として、ケニアで薬局と診療所のマイクロ・フランチャイズを行うプロジェクト、CFW（Child and Family Wellness Shops）が挙げられる。フ

ランチャイズ経営者には店舗が展開する地域の看護師や医療従事者が多い。彼らがそれぞれ自らの責任で店舗を運営する一方で、マイクロ・フランチャイズを統括する Sustainable Healthcare Foundationは、フランチャイズ先の経営者に対し、良質の医薬品の供給、開業資金の援助や専門的訓練の継続実施など重要なサービスの提供を行っている。

貧困地域でビジネスを行う際に二つの重要な財産がある。それは現地の知識と信頼である。企業は市場情報の収集、商品の集配や提供、他者の訓練に貧困層を雇うことでこうした財産を活用することができる。

貧困層の需要を満たす新製品・サービスの優れたアイデアが貧困層自身から生まれることも少なくない。一般的に貧困層がビジネスモデルにおいて一定の役割を担う場合、企業の取引コストは低下し、その一方で貧困層は所得、知識、技能や社会的地位の向上による恩恵を得るのである。

貧困層の強みを生かす際に重要なことは、彼らの社会ネットワークにもとづいて事業を進めることである。コミュニティは、団結することで単なる個人の総和以上の力を出せる。貧困が蔓延している地域では、正式な法律や規則よりも地域で通用している規則の方が有効なことが多い。そして、そのような慣習的な規則は包括的なビジネスモデルの実現を可能にする。またコミュニティは、資源の共有や公共財（井戸、製粉所、学校など）を供給するための協力、貯蓄、融資や保険などのインフラを提供することを通じ、住民同士が互いに助け合うことができる。企業はこうした地域プロセスに頼ることで、貧困層の市場にあるさまざまな格差を埋め合わせることができるのである。

他組織の資源と能力の結合する：多くのビジネスモデルに見られるように、包括的なビジネスモデルは他の企業との互恵的なパートナーシップや協力関係によって成功することが多い。その他にもNGOや公共サービス提供者など、従来とは異なるパートナーとの協力関係を活用している。こうした協力関係を通して、企業は補完的な能力を得ることができるほか、市場制約要因への対応・排除に向けて資源を動員することができる。

他の組織と能力を補完し合うことにより、包括的なビジネスモデルは一企業単独では難しい能力や資源を獲得することができる。ブラジルの製紙企業であるVotorantim Celulose e Papel (VCP)社は、同社が契約している小規模ユーカリ栽培農家が彼らのキャッシュ・フローに合わせた返済期限（ユーカリは7年を経ないと伐採できないため）で融資を受けられるように望んでいた。だが、このような条件では融資は厳しく、VCP社では社内融資制度の設置も考えていなかったため、同社はABN アムロ・リアル銀行と提携関係を結んだ。現在、同銀行はVCP社によるユーカリの買い取り保証を担保にした貸し付けを栽培農家に

行っている。農家はユーカリを伐採した際に融資額を返済する。他にも、提携先機関が市場調査からサービスの提供まで、価値連鎖においてさまざまな役割を担う例もある。

協力関係の構築は、共通目標に向かって資源を動員することも意味する。インドでは、各銀行が中小企業への融資のために自らリスク審査を行わねばならず、事実調査プロセスは複雑になっていた。融資希望者の評価は費用がかさむため、銀行は一定の規模あるいは金利を下回る融資には関心を持たなかった。そこでICICI銀行やスタンダード・チャータード銀行など複数の銀行は、共同でSmall and Medium Enterprises Rating Agency（中小企業評価機関）を設立した。同機関は、融資を希望する中小企業の返済能力を判断し、その情報をすべての参加銀行に提供する。銀行単独の審査よりもコストが軽減されることで、中小企業へより低い金利で融資しても採算を上げることができるようになり、融資を受ける側に利用機会を増やすとともに、融資する側にとっても市場を拡大することとなった。

政府との政策対話の実施する：事業環境もほとんど整備されておらず、民間企業が最初に行動することが一般的な国では、政策対話に携わることが貧困層とビジネスするためにも重要である。本報告書で明らかにした5つの制約要因はすべて、多かれ少なかれ公共政策に関わるものである。事例研究の多くは企業が制約への対処や排除に独創的な方法を編み出していることを示している。例を挙げると、太陽エネルギーで動く製品、労働者の技能向上のための教育・訓練への投資、社会ネットワークを活用した契約の履行、他企業との協力による自主規制などである。だが、その他のケースでは自発的な取り組みによる制約への対応、排除があまり効果を上げていないことがわかっている。この場合に取られる戦略として一般的なのが政策対話である。政策の立案は複雑で継続的な作業であるため、企業は課題と可能な解決策について有意義な情報を提供することができる。

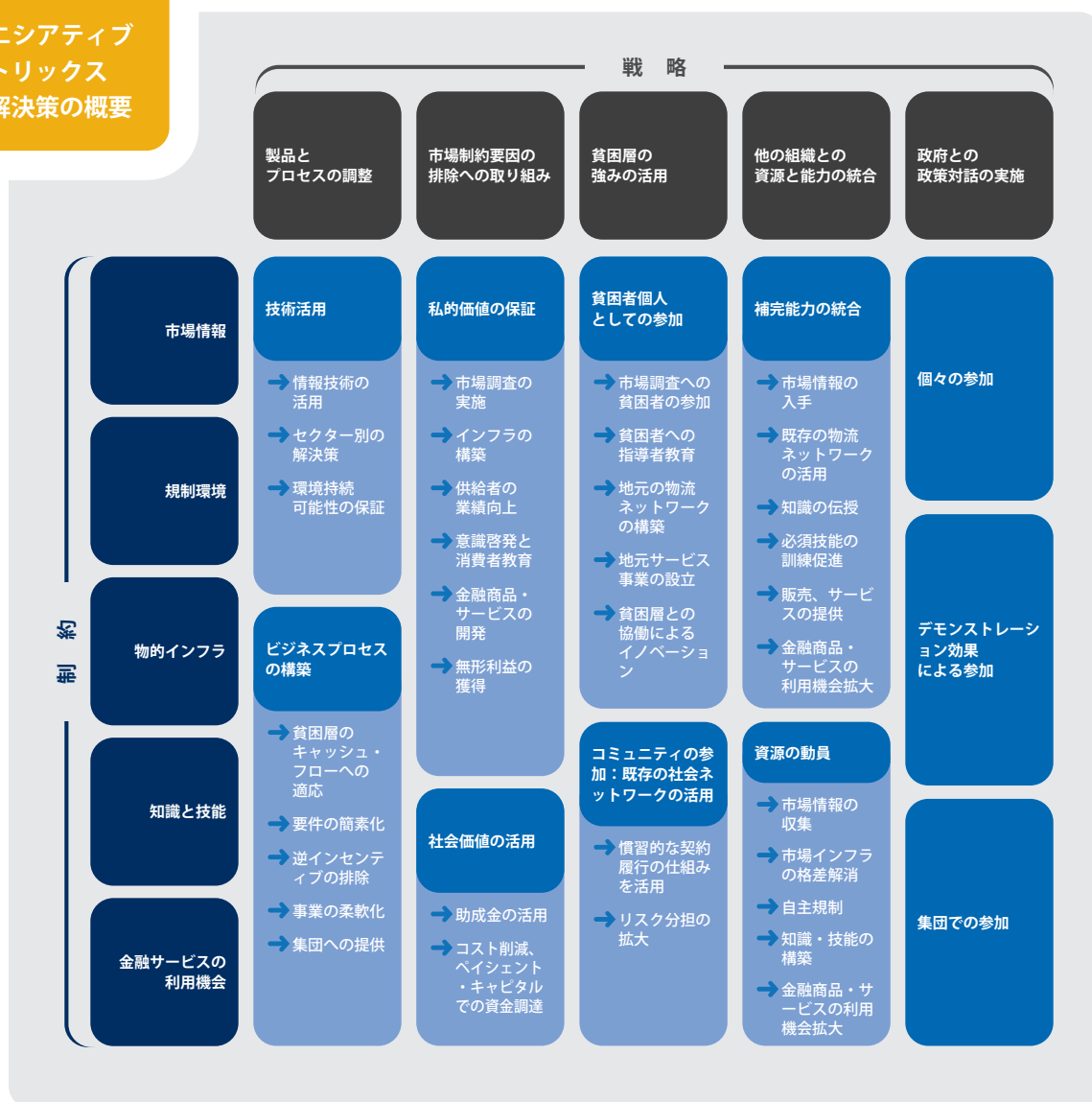
包括的なビジネスモデルは、特定の地域での活動に必要な公共財・サービスの提供を政府に働きかけるなど、非常に限定的なことを目標とすることが多い。このような場合は、各企業が個々に政府と協働するこ

とが効果的である。時には事業家や企業による個別の努力が、市場の構造改革や新規市場の開拓など大きな効果をもたらすことがある。モーリタニアでラクダの乳製品を手がけるTiviski社はその一例である。同社の創業者による取り組みがきっかけとなり、EUは新たにラクダ乳製品市場の構築を進めている。

企業は、法規制が整備されていない、あるいはあっても有効でない途上国で法規制の強化が進むようにデモンストレーション効果を利用することもできる。Rural Energy Services Companiesがマリで事業を開始した当時、同国には民間の電気供給を管轄する規制枠組みは整備されていなかった。しかし同社の取り組みに加え、世界銀行が支援したことにより、マリ政府は規則と手続きの仕組みを構築した。

企業が集団で働きかけることも、公共政策に影響を与えるもう一つの方法である。企業が政策決定に関与することは問題となることもあるため、企業と政

図3：
GIMイニシアティブ
戦略マトリックス
および解決策の概要



策決定者には、事業環境の改善について率直で透明性の高い対話を行う場が必要である。企業グループによる協働は、そうした対話の場を創出できる可能性がある。同じ産業、地域で事業を行う企業は政策についても共通の関心を有する場合が多い。また、企業が経済機会と人間開発に寄与する形でビジネスを展開している場合、民間セクター以外の組織もそうしたビジネスを補完するような政策上の関心を有している可能性がある。包括的なビジネスモデルの場合、企業の集団行動は、政策立案に対し強くて正当な発言力を持つことを可能にするのである。

行動の時

ビジネス・リーダーは、包括的なビジネスモデルをどう構築できるか。簡潔に言えば、現地の状況に対応することである。本報告書の事例研究で登場した企業家は、このような考えで活動した。すなわち機会を見極め、事情を理解し、寛容な心と多くの試行錯誤によって解決策を見いだしたのである。

本報告書は、民間セクターの人々が人間開発のための変革で中心的な役割を担うよう働きかけている。しかし、民間セクター単独では成功しない。企業家精神はビジネス・リーダーのみならず、支援するドナー、政策決定者、慈善家、公共サービス組織や非営利団体のリーダーにとっても重要である。彼らは、市場環境の改善に向けた投資、ビジネスモデルの実施するための協力、さらに政策を変えるための対話を促進し、主

導することで民間セクターと連携することが可能になるのである。

貧困層を対象にしたビジネスは、すべての利害関係者が自らの力を出し合うことで最も効果を発揮する。これが実現すれば、包括的なビジネスモデルは普及・成長し、市場はさらに多くの貧困者を市場に取り込むことになるだろう。そして利益や所得の増加、人間開発における具体的な進展によって、すべての人々に価値が創造されることになるだろう。

包括的市場の育成戦略(GIM)マトリックスと解決策の概要(図3)は、包括的なビジネスモデルが直面する制約を緩和するための5つの包括戦略の導入方法を一覧表で示している。一つの制約を克服するには、2つ以上の解決策、また2つ以上の戦略が同時に用いられることが多い。

¹World Bank 2007d. 26億人は2004年の数値。1日2米ドル未満は1993年のドルの購買力平価。

²OECD and IEA 2006.

³ITU World Telecommunication/ICT Indicators Database. Available at: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/ict/>

⁴Chu 2007.

⁵World Development Indicators Database. April 2007.

⁶See Mendoza, forthcoming.

⁷「ペイシエント・キャピタル」とは、目先の金銭的リターンを求めめるのではなく、金銭面、社会面での長期リターンを求めめる新しい形の投資を表す用語。

ミレニアム開発目標（MDGs）は、多面的な課題としての人間開発を実施可能な目標に置き換え、国連のすべての機関が世界の貧困削減状況を把握できるように、包括的枠組みを与えるものである。GIMイニシアティブの事例研究は、包括的なビジネスモデルがいかにMDGs達成に向けた動きを促進しているかを示している。



目標1：極度の貧困と飢餓の撲滅

コロンビアでは、Juan Valdezが50万戸を超える小規模コーヒー栽培農家の所得の向上と安定化に貢献している。フィリピンではココナツ栽培農家は最も貧しい人々に属するが、CocoTechによって6,000戸以上の栽培農家をココナツ繊維の生産に参加している。



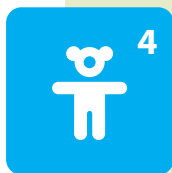
目標2：普遍的初等教育の達成

清華同方は中国の農村住民にコンピューターを販売している。コンピューターには初等・中等教育と少数言語教育の遠隔教育のためのソフトウェアが組み込まれている。少数民族の学生が通う学校で録画された少数言語教育プログラムのビデオ授業は、農村住民の母語の学習に役立てられている。



目標3：ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上

金融機関は、女性への融資を容易にすることでジェンダー平等と女性の地位向上を促進することができる。特に途上国の多くの女性零細事業家にとって融資は重要である。ロシアではForus Bankの顧客の8割以上が女性であり、その大半は小売業を営んでいる。2006年には4,250の直接事業、1万9,950の間接事業を援助した。コンゴ民主共和国では、Celtelの携帯電話のプリペイドカードの通話時間を再販可能にすることで、多くの女性が経済的に自立できるようになった。



目標4：乳幼児死亡率の削減

2000年に乳児の22%以上が1歳の誕生日を前に死亡していたマリでは、Pésinetが活動している各コミュニティで低所得者層の5歳未満児の健康変化を早期に察知するシステムを導入し、効果を上げている。Pésinetが設立されたセネガルのセントルイスでは、2002～2005年に乳幼児死亡率が90%以上減少し、1,000人のうち120人死亡していたものが8人にまで減った。



目標5：妊産婦の健康の改善

モザンビークのカボ・デルガード州では、VidaGasが供給する液化石油ガスが出産時に使用する医療機器の消毒に効果を上げている。かつて大半の公立診療所では必要な医薬品が不足し、妊産婦は妊娠合併症による感染や出血が原因で死亡することが多かった。現在では燃料の安定供給や医薬品の低温流通体系と流通システムの整備によって妊産婦の健康が改善されている。



目標6：HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止

タンザニアでは、A to Z Textile Millsがマラリアの蔓延防止のために、殺虫効果が持続する蚊帳を低価格で提供し、死亡率の半減に貢献した。ケニアでは2006年、CFW ショップ（薬局と診療所）の66店舗で、マラリアやその他の疾病に苦しむ農村地域や都市部の患者およそ40万人の治療を推進した。



目標7：環境の持続可能性の確保

ウガンダの57の小都市では、Association of Private Water Operatorsが49万人以上の住民を対象に上下水道事業を行っている。モロッコのカサブランカのスラムでは、Lydecの活動により、水と電気を利用できる住民が飛躍的に増加した。



目標8：開発のためのグローバル・パートナーシップの推進

フィリピンではSmartが低価格のプリペイド携帯通信カードを販売し、情報格差の解消に貢献しているほか、ショート・メッセージ・サービス（SMS）を利用した送金方法をオプションとして提供し、金融取引の利便性を高めている。同国で人口の99%超を網羅するネットワークを持つSmartは、低所得者層市場を重視し、2,420万人の低所得者にサービスを提供している。



Growing Inclusive Markets

Business Works for Development ● Development Works for Business

www.growinginclusivemarket.org



UNDP 東京事務所
〒150-0001
東京都渋谷区
神宮前5-53-70
UNハウス 8階
www.undp.or.jp