



THE GLOBAL  
COMPACT



**JAPAN**  
Official Development Assistance

# 貧困削減に貢献する 新たなビジネス・モデル GSBプログラム

Growing Sustainable Business  
for Poverty Reduction



# グローバルに拡大するGSBイニシアティブ

… GSBによるサービスが実現している国  
 … GSBによるサービスの可能性が探られている国 (2006年9月30日現在)

## ケーススタディ1

### タンザニア - アランブラッキア・ナッツ油の供給・販売網の確立

#### ユニリーバ (イギリス、オランダ)

市場価格の保証は、農民が生産性向上に向けた投資を行う誘因となる。農民の訓練も行われ、ユニリーバは、農民の生計を改善すると同時に自社の中核ビジネスにも貢献する投資事業を実現しようとしている。

- **投資額:** 60万米ドル (全面拡張に要する700万米ドルを除く)
- **背景:** ユニリーバの調査によると、アランブラッキア・ナッツからとれる油脂は、マーガリンや石鹸の製造においてヤシ油の代替品となる可能性があるなど、現在よりもかなり用途が広いことが判明している。しかし、大量かつ高品質のアランブラッキア・ナッツ油の供給・販売網が存在せず、ユニリーバの工場への供給体制は限られていた。農民、輸送業者および圧搾業者らは組織的収穫による利益を享受していなかった。

- **改革:** ユニリーバは生産されるすべてのアランブラッキア・ナッツ油について市場価格を保証し、地域社会の取り込み (農業協同組合の設立や農民に対するトレーニング) による供給・販売網の構築や強化に投資した。これによって農民が新技術を試し、設備投資する際のリスクを軽減した。地域に見合った生産および栽培のための調査に共同出資することで、同油の長期的安定供給を促進した。
- **効果:** 供給・販売網の整備により、農民は直ちに収入が増加するという恩恵を受けており、また植林事業が本格化すれば相当な収益が見込める。ユニリーバにとっては貴重な原料の供給量が増加する。地域に見合った生産や市場開発に向けてグローバルな規模の投資を行うことで、アランブラッキア・ナッツ油の世界市場が新たに形成される可能性もある。

## ケーススタディ2

### タンザニア - 農村部における通信インフラの整備

#### エリクソン (スウェーデン)

現地事情に技術を適合させる独創的な思考によって、配信コストを75%削減する新たなビジネス・モデルが誕生した。

- **投資額:** 未確定
- **背景:** 電話通信の発達にもかかわらず、タンザニアの国土の90%、人口の75%はいまだに電話の通信網につながらない状態である。GSBを通じた調査によると、携帯電話に関する基本的な知識はよく普及しており、農村部の人々はサービスに対する支払い能力や意欲があるという結果であった。通信インフラが存在しないために換金作物の栽培や中小企業などが発達せず、農村地域の経済的潜在能力や生計は厳しい制約を受けている状態である。

- **改革:** 通信量を増やすために複数のサービス提供者にリースする「共有ネットワーク」に投資する。高速通信ではなく基本的な通信を必要としている顧客層であるため、標準的な10タワーモデルではなく2タワーモデルに変更してサービスを提供する。
- **効果:** 電話通信および教育、医療などの基本サービスに対するアクセスが改善する。また、地方の農業経済が発展する、配信コストがユーザーあたり20米ドル/月から1.25米ドル/月へと低下する、農村部の電話通信に関する新たなビジネス・モデルの創設となる、などの効果が挙げられる。

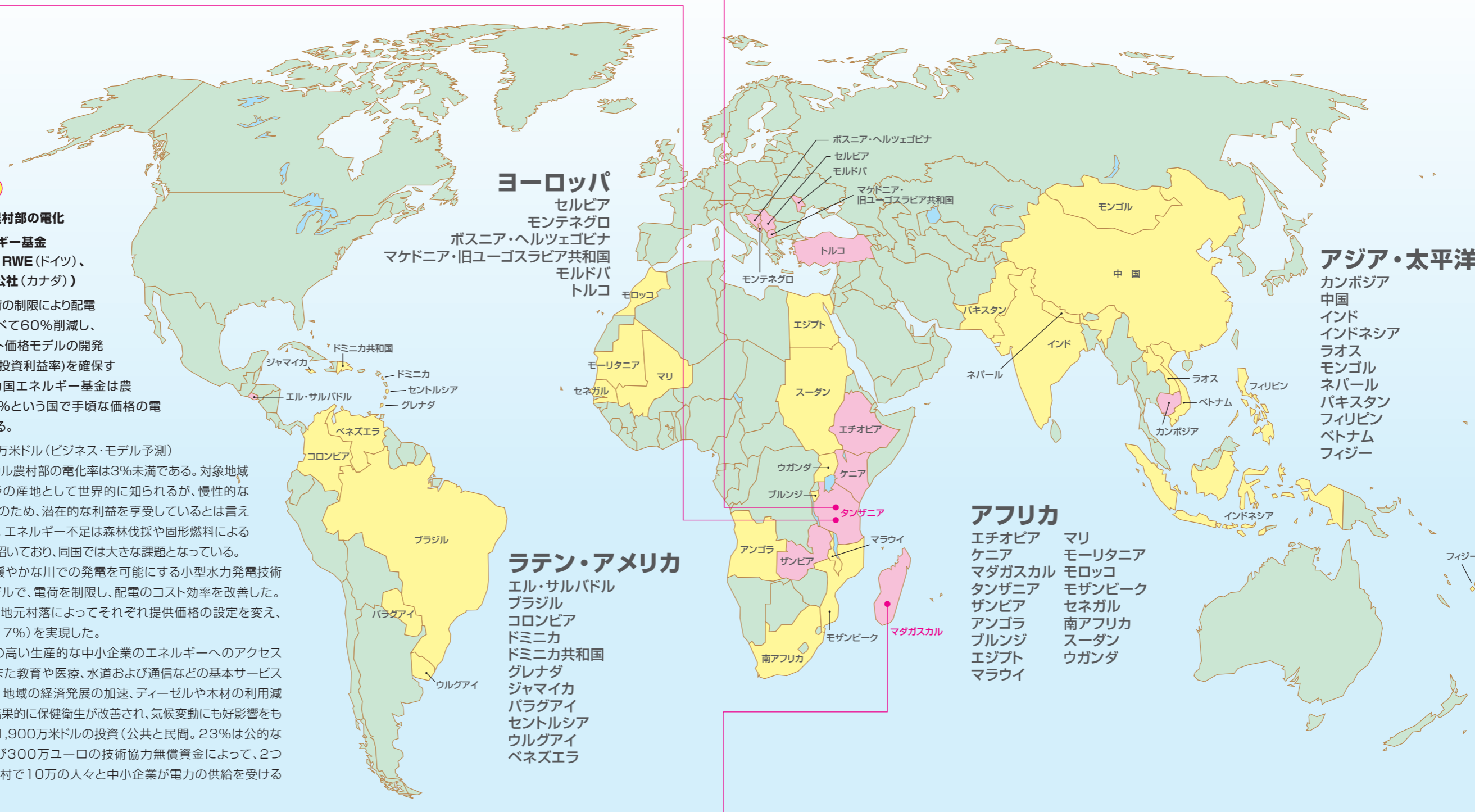
## ケーススタディ3

### マダガスカル - 農村部の電化

#### 先進7カ国エネルギー基金 (EDF (フランス)、RWE (ドイツ)、ケベック水力発電公社 (カナダ))

新技術の利用、電荷の制限により配電コストを従来に比べて60%削減し、先駆的なセグメント価格モデルの開発により適正なROI (投資利益率) を確保することで、先進7カ国エネルギー基金は農村部の電化率が3%という国で手頃な価格の電気を生み出している。

- **投資額:** 2,300万米ドル (ビジネス・モデル予測)
- **背景:** マダガスカル農村部の電化率は3%未満である。対象地域 (サバ) はバニラの産地として世界的に知られるが、慢性的なエネルギー不足のため、潜在的な利益を享受しているとは言えない状況にある。エネルギー不足は森林伐採や固形燃料による室内空気汚染を招いており、同国では大きな課題となっている。
- **改革:** 北東部の緩やかな川での発電を可能にする小型水力発電技術のビジネス・モデルで、電荷を制限し、配電のコスト効率を改善した。中小企業、政府、地元村落によってそれぞれ提供価格の設定を変え、適正な収益率 (17%) を実現した。
- **効果:** 潜在能力の高い生産的な中小企業のエネルギーへのアクセスを可能にした。また教育や医療、水道および通信などの基本サービスへのアクセス増、地域の経済発展の加速、ディーゼルや木材の利用減を可能にした。結果的に保健衛生が改善され、気候変動にも好影響をもたらした。今後、1,900万米ドルの投資 (公共と民間。23%は公的な低利融資) および300万ユーロの技術協力無償資金によって、2つの町、20以上の村で10万の人々と中小企業が電力の供給を受けることになる。



# GSBの目的

持続可能なビジネス育成 (Growing Sustainable Business ; GSB) プログラムは、ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals ; MDGs) 達成に向け、企業主導による貧困対策の促進を支援しています。

このプログラムは、貧しい人々が

- 必要な商品やサービス
- 雇用機会、生計手段

を入手し、維持していく上で、企業が本来の事業を展開しつつ、貢献できるようお手伝いすることを目的としています。

この数年間、国連開発計画(UNDP)は民間セクターの協力をあおぎながら、MDGsの達成をめざして活動してきました。この活動はGSBプログラムが策定されて以後、さらに重要性を増しています。GSBプログラムは、民間セクターが市場原理に基づき活動し、その商業上の利益と途上国における開発上の利益が重なる場合に、民間セクターを巻き込むメリットが最大になるという考え方に基づいています。

GSBプログラムは商業的に成り立つと同時に貧困削減にも役立つ、企業主導による「解決策」を促すためにあります。そして、同プログラムは情報共有や問題提起、適切な地元パートナーの結集が可能で、中立的な「場」を途上国において提供できるという、UNDP独自の能力を生かしたものとなっています。

GSBプログラムは2002年に行われた国連グローバル・コンパクトの「ビジネスと持続可能な開発 (Business and Sustainable Development)」に関する政策対話に端を発しています。これは民間セクターによって概念化された上で、持続可能な開発に関する世界サミット (2002年、ヨハネスブルグ) のハイレベルセッションで提示され、承認されました。以来、同プログラムはUNDPによって具体化され、過去3年間にエチオピア、タンザニア、マダガスカル、ケニア、ザンビア、セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、モルドバ、トルコ、エル・サルバドルで実施されています。これらの国で、GSBプログラムの支援メカニズムは柔軟に適用され、20万~2,300万米ドル規模の数多くの投資の実現につながっています。

## GSBプログラムに参加している企業

- エリクソン：農村部の通信インフラの整備
- ユニリーバ：アランブラッキア・ナッツ油の供給・販売網の確立
- テトラパック：ミルクの生産・供給体制における改善
- トータル：炭化水素資源、液化石油 (LP) ガスの輸送
- 先進7カ国エネルギー基金：農村部の電化 (2,300万米ドル)
- EDF (フランス電力公社)：農村部の電化 (1,300万米ドル)
- ソシエテ・ジェネラル：中小企業融資

## Q & A

### ■ 企業が得るものは何か？

GSBの支援メカニズムは、厳しいビジネス環境の途上国において企業が事業を行うための支援を提供し、リスク軽減に貢献します。GSBのメカニズムは単なる社会投資や慈善活動ではなく、収益性を高め、新市場に参入するために自らの中核ビジネスの分野で、商業的に成立する事業プロジェクトを開拓しようとする企業に対するサービスです。このように、GSBの根幹は、通常のビジネス活動と途上国支援を同時に行う方法を企業が採用できるようお手伝いすることにあります。

## GSBプログラムは、その効果を発揮して目的を達成するために、以下の3つの要素で構成されています。

### ■ 専任ブローカー

参加国ごとに、会議を主催し、問題を解決し、また企業、政府、市民社会の仲介を担う専任ブローカーを採用しています。このブローカーはUNDPの中立性、関連会議の主催能力や、多岐にわたる関係者との提携の推進・調整能力を生かして、企業による持続可能な投資プロジェクトの特定、開発および支援に貢献しています。

### ■ 調査プラットフォーム

潜在的な投資企業の中核ビジネスに関連する、特定のビジネス・プランの作成に必要な市場調査や事前調査の費用を一部負担することができます。

### ■ 技術協力プラットフォーム

GSBプログラムは、投資の実現に向けて一定の役割を果たすと期待される現地の企業家、政府および非政府組織 (NGO) などに対し、投資の準備のための技術協力を提供します。

GSBは、企業のニーズに応じてサービスを提供するので、地図に示された以外の国でも投資事業を支援します。UNDPは、134の国と地域に常駐事務所を設置しており、国連システム最大のネットワークを通じて166の国や地域で活動しているため、ほとんどの国で企業と協力することが

可能です。カンボジアにおけるトータルとのプロジェクトのように、現地に専任ブローカーがいない国であっても、重要/革新的であると判断される投資には、目的に応じた方法で適宜サポートを提供することができます。

## GSBに関する詳細はホームページをご覧ください。

- <http://www.undp.org/partners/business/gsb/>

### ■ GSBを通じた協力体制から得られるメリットは？

GSBのパートナーとなることは、投資に関する様々な関係者から信頼を得ることにつながるため、投資事業を進めるにあたっての障害の軽減に寄与します。GSBは、企業が、現地政府、市民社会、現地で活動している援助国・機関、潜在的な投資パートナーとパートナーシップを構築する上で、仲介の役割を果たすことができます。そうしたパートナーシップは、投資プロジェクトの障害を取り除き、補足融資、新市場および情報へのアクセスを促すことで、投資リスクを軽減します。

### ■ GSBは融資メカニズムなのですか？

原則として、GSBのサービスを受けて実現する投資事業に伴う費用は、想定される利益で回収されるとの前提で、すべて企業が負担します。ただし一定の条件の下では、GSBは調査および能力開発活動に対する支援を提供することがあります。こうした支援は、投資事業の成功に欠かせない要素であると同時に、プロジェクトの目先の利益以上の公的価値があるといった場合に提供されます。



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](http://www.undp.or.jp)