



インクルーシブ・ビジネス

～成功企業から学ぶノウハウ～





IFC について

世界銀行グループの一機関である IFC（国際金融公社）は、民間セクターへの支援に特化し、雇用創出と世界における喫緊の開発課題に取り組む世界最大規模の国際開発機関です。世界 100 カ国以上で民間企業との協力を通じ、IFC はその資金、専門知識、影響力を行使することで、極度の貧困を撲滅し、繁栄の共有を促進できるように支援を行っています。

レポート執筆者：

本レポートは Kathy Gaertner と石川エリ子によって執筆され、増岡俊哉の指導と Beth Jenkins の意見を受けています。デザインは Groff Creative が担当しました。

謝辞

本レポートは、先駆的な取り組みを行う IFC クライアント各社のインクルーシブ・ビジネスモデルを基礎としています。本レポートへの掲載に快諾いただいたクライアント企業に心から感謝申し上げます。

権利と許諾

© International Finance Corporation 2014. All rights reserved.

本出版物に記載されている内容は著作権で保護されています。本出版物の一部またはすべてを許可を得ずに複製および／または伝播すると適用法違反となる場合があります。IFC は、本出版物に含まれる内容の正確性、信頼性もしくは完全性、または本出版物に記される結論もしくは判断について保証しません。また、あらゆる内容における誤記脱漏（誤植および技術的誤りを含みますが、これらに限定されません）またはその信頼性に対しても一切の責任または義務を負いません。

序文

本レポートで紹介するクライアントをはじめとして、IFC の多くのクライアント企業は低所得層の生活に直接インパクトを与えています。こうしたクライアント各社は、さまざまな方法で「経済ピラミッドの下層部」をバリューチェーンに取り込んでいます。IFC は、過去 10 年だけでも 400 を超える企業に 110 億ドル以上の投融資を行っており、こうした企業の成長を誇りとしています。

世界では人口構成の変化と低成長経済が喫緊の課題となっていますが、こうした環境におけるインクルーシブ・ビジネスのクライアント企業の成果には目を見張るものがあります。経済と所得の全般的な成長は、2008 ～ 2009 年の世界的な金融危機以降、大幅に鈍化しており、構造改革のペースにはばらつきがあります。多くの国で格差拡大が大きな懸念となっています。また、この 30 年間かつてないペースで進められてきた貧困の撲滅も、今後勢いを失う可能性があります。

しかし、マクロ経済がこのような状況にある一方で、近年のテクノロジーの発展を利用して推し進められる経済成長の余地が多く残されていることも事実です。テクノロジーの発展は、経済ピラミッドの下層部に属する数十億人の人々に、近代のグローバル経済に参加できる可能性をもたらします。これまで存在しなかった雇用と市場を生み出し、新たな商品とサービスを低所得層の消費者に提供することで、民間セクターは人々の夢の実現において重要な役割を果たすことができると、IFC は考えています。

私たちがすべきことはまだ沢山あります。IFC のミッションは、あらゆる地域の人々が同等の生産性と生活の質を手にする機会を得られるようになるまで続きます。世界銀行グループの一機関である IFC は、極度の貧困をなくし、繁栄の共有を促進するという目標を掲げています。この目標を達成するには、先進国と新興国の経済格差を縮めることが不可欠となります。IFC は、これらの目標の達成と、インクルーシブ（包括的）かつビジネスとして成立する事業モデルの拡大に向けて邁進しています。



Ted Chu

チーフ・エコノミスト

IFC



インクルーシブ・ビジネス

～成功企業から学ぶノウハウ～

目次

インクルーシブ・ビジネス ～成功企業から学ぶノウハウ～

ケース・スタディ

本レポートでは、以下の IFC のクライアント企業が実践するインクルーシブ・ビジネスモデルが紹介されています。クライアント企業には、本レポートへの掲載同意と、経済ピラミッドの下層部をそのバリューチェーンに取り込む努力に感謝いたします。

アグリビジネス:

Alqueria S.A. (コロンビア)	29
Bankaool (メキシコ [金融])	13
ECOM (コートジボワール)	15
Engro Foods (パキスタン)	9
Jain Irrigation Systems Ltd. (インド)	35
Kenya Tea Development Agency (ケニア)	11

教育:

Bridge International Academies (アフリカ地域)	21
Ideal Invest (ブラジル [金融])	37
Trustco (ナミビア [金融])	39
Uniminuto (コロンビア)	25

保健医療:

Fundacion Cardiovascular (コロンビア)	31
salauno (メキシコ)	21

住宅:

Aadhar Housing Finance (インド [金融])	35
Vinte (メキシコ)	23

ICT:

Millicom (アフリカおよびラテンアメリカ)	29
Roshan (アフガニスタン)	23
Shanghai F-Road Commercial Services (中国)	41
Suvidhaa (インド)	31

小売:

Bakhresa Malawi Limited (マラウイ)	25
Tribanco (ブラジル [金融])	39

公共サービス:

AEGEA Sanamento e Particpacoes S.A. (ブラジル)	37
Manila Water Company (フィリピン)	41

はじめに	2
------	---

BOP 層のサプライヤーへのアプローチ	5
---------------------	---

調達	7
----	---

サプライヤーの集約	8
-----------	---

能力開発の機会の提供	10
------------	----

金融サービスへのアクセス促進	12
----------------	----

適切なアプローチの組み合わせ	14
----------------	----

BOP 層の消費者へのアプローチ	17
------------------	----

商品とサービスの開発	19
------------	----

コストの削減	20
--------	----

高いコストパフォーマンス	22
--------------	----

顧客キャッシュフローの円滑化	24
----------------	----

流通と小売	27
-------	----

小売店の活用	28
--------	----

テクノロジーの活用	30
-----------	----

マーケティングとセールス	33
--------------	----

価値の伝達	34
-------	----

柔軟な価格設定	36
---------	----

金融サービスへのアクセス促進	38
----------------	----

支払い手段の工夫	40
----------	----

おわりに	42
------	----

BOP 層へのアプローチ

課題と解決策の概要



サプライヤー



消費者



課題



解決策

調達

小規模農家
からの調達

サプライヤーの
集約

能力開発の
機会の提供

金融サービスへの
アクセス促進

商品とサービスの
開発

高いコスト
パフォーマンスを
求める消費者への
アピール

コストの削減
高いコスト
パフォーマンス
顧客キャッシュ
フローの円滑化

流通と小売

コストの抑制と
アクセスの最大化

小売店の活用
テクノロジーの
活用

マーケティングと
セールス

支払い意欲と
能力の向上

価値の伝達
柔軟な価格設定
金融サービスへの
アクセス促進
支払い手段の
工夫

はじめに

新興市場の企業は、戦略的理由から、バリューチェーンのさまざまな部分において「経済ピラミッドの下層部（BOP 層：base of the economic pyramid）」を取り込み、ビジネスを展開しています。IFC は、こうした取り組みを行う企業数百社に投融資しており、これらの企業を「インクルーシブ・ビジネス」と呼んでいます。これらの企業は事業の持続可能性と成長を達成すると同時に、貧困層に恩恵をもたらしています。

BOP 層に商機を見出す企業

供給サイドでは、企業は自らの供給基盤の強化・多様化を目指しています。BOP 層をサプライヤーとして取り込むことで、目標数量を確保すると共に、リスクを減らし、長期的なコスト削減に向けた体制を整えることが可能となります。一部の企業は、現在のところ小規模であるものの、現地のサプライヤーと取引を行うことで供給の安定化を目指しています。特定の供給源を好む消費者の嗜好に対応することを目的とする企業もあります。

需要サイドでは、企業は **45 億人を超える BOP 層の人々には 5 兆ドルの消費力がある**ことを認識しています。¹ したがって企業は、こうした低所得層を顧客基盤に取り込み、市場シェアを確保し、売上と利益を増やす革新的な取り組みを模索しています。一部の企業は、将来の中間層となる市場で先行者利得と顧客ロイヤルティを獲得する機会を見出しています。

企業収益の拡大と同時に BOP 層に恩恵をもたらすインクルーシブ・ビジネス

インクルーシブ・ビジネスは、これまで存在しなかった信頼できる市場を BOP 層のサプライヤーに提供します。また、BOP 層の消費者には、手頃な価格で価値の高い商品とサービスへのより良いアクセスを提供します。これらのビジネスでは、BOP 層の流通業者と小売業者を通じて消費者へのアプローチが可能となることもあります。BOP 層は、こうした機会を利用して所得を増やし、生活の質を高め、その潜在能力を発揮することができます。

IFC クライアント企業の経験から得られる成功へのヒント

2011 年、IFC はそのインクルーシブ・ビジネスのポートフォリオから 7 つの一般的なビジネスモデルを特定しました。この新しいレポートでは、IFC のクライアント企業が時間を費やし、BOP 層へのアプローチに成功した際の戦略と手法を詳細に検討します。これらの企業は、地場企業であるか、現地で多額の投資を行っている多国籍企業です。こうした企業への投融資に先立ち、IFC は各社に対して適格性の精査（デューデリジェンス）を行い、事業モデルがビジネスとして成立するだけでなく、環境、社会、ガバナンスに関する IFC の基準を満たしていることも確認しています。また、IFC は投融資期間中の企業を定期的にモニタリングしています。

本レポートは、多くの利害関係者が長年かけて蓄積してきたインクルーシブ・ビジネスに関する知識に新たな情報を加えるものです。企業が BOP 層の流通業者や小売業者へアプローチする場合もありますが、本レポートでは、**BOP 層を自社のバリューチェーンに取り込む際に中心となる、BOP 層のサプライヤーと消費者へのアプローチについて**、2 つのセクションで取り上げます。紹介するアプローチはセクターに固有のものではなく、さまざまな産業分野で応用できます。IFC は、新興市場で事業を展開する企業がこうした成功例から自らの課題を解決するためのヒントを得ることを願っています。

¹ 数値は 2005 年の購買力平価 (PPP) で示されています。

バリューチェーンにおける BOP 層

BOP 層の 1 日あたりの所得は 8 ドル (PPP) に満たず、基本的な商品とサービスへのアクセスが限られます



BOP 層は、企業のバリューチェーンにおける機会を利用して所得と生活の質を高めている



BOP 層の サプライヤーへの アプローチ

BOP 層の所得と生活水準の向上を実現させる

このセクションのケース・スタディ

アグリビジネス:

Bankaool (メキシコ)	13
ECOM (コートジボワール)	15
Engro Foods (パキスタン)	9
Kenya Tea Development Agency (ケニア)	11

BOP 層のサプライヤーへのアプローチ 5

調達 7

サプライヤーの集約 8

能力開発の機会の提供 10

金融サービスへのアクセス促進 12

適切なアプローチの組み合わせ 14

BOP 層のサプライヤーへのアプローチ

機会

企業は、さまざまな理由により BOP 層のサプライヤーから商品やサービスを調達しています。こうした理由には以下のものがあります。

供給量の補完：

企業は量的要件を満たすため、既存の供給基盤を拡大する必要があります。

供給源の多様化：

サプライヤーを幅広く取り込むことで、供給基盤を多様化し、リスクを軽減することができます。

市場の好み：

特定の市場のニーズを満たすためには、低所得層のサプライヤーから調達する必要があります。

地域ごとの条件：

国によって、企業は現地調達の必要条件を満たすため、または税金の優遇措置を受けるために小規模農家から購入する場合があります。

開発途上国では、非常に小さな耕作地しか持たない多くの農家が多様な作物の供給を担います。このため農業セクターでは、他の産業に比べ、BOP 層のサプライヤーからの調達が幅広く行われています。こうした農家からの調達は、企業にとって有効なビジネス戦略である

だけでなく、農家側にも利益をもたらします。企業は、農家の生産手法を改善することにより、生産性と品質を向上することができます。収穫期に農産物を買収することで、企業は他では得づらい市場へのアクセスを農家に提供することになります。所得が増えた農家は、家族の食料を確保し、保健医療、教育、その他のサービスを利用して生活の質を高めることができます。

BOP 層の
サプライヤーからの
調達は企業にとって
有効なビジネス戦略で
あるだけでなく
農家側にも利益を
もたらす

BOP 層のサプライヤーへのアプローチ：

調達

課題

小規模農家からの調達

小規模農家から原料を調達する企業は、次のような特有の課題を抱えています。



高い調達コスト：

輸送インフラが脆弱な地域で多数の農家から少量の農産物を回収することになるため、ロジスティクス面での困難が生じ、費用がかさみます。



品質のばらつき：

効率的な農業を行うための生産技術やビジネス技能を農家が持たない場合が多くあります。さらに、こうした農家は肥料、農薬、品種改良された種などの農業生産に重要な投入物へのアクセスを持たない、または高額で購入できないこともあります。



不安定な生産量：

トレーニングと適切な投入物へのアクセスが限られているために、農産物は害虫、病気、天候不順への耐性が低く、期待通りの収穫が得られないことがあります。金融サービスへのアクセスが限られている農家は、近代的な設備への投資、労働者への支払い、作物の安全な出荷ができない場合が少なくありません。さらに、法的に強制力のある調達契約がない場合には、企業が農家の忠誠心を維持し、収穫期に必要な数量を確保することが困難になります。

解決策

バイヤー、加工業者、飲食料品製造業者をはじめとするさまざまな規模の企業は、これらの困難な課題を克服し、ビジネスとして成立する方法で農家から農産物を調達するために、幅広い取り組みを行っています。

こうした解決策には以下のものがあります。



サプライヤーの集約：

農家個人ではなくグループ単位で取引することで、コストを削減し、流通を簡素化します。



能力開発の機会の提供：

トレーニングと学習の機会を提供することで、農作物の質と生産量を改善します。



金融サービスへのアクセス促進：

農家がクレジットを利用できるようにすることで、運営コストの支払いと投資を可能にします。

さまざまな規模の企業が、
困難な課題を克服し、
ビジネスとして成立する方法で
農家から農産物を調達するため、
幅広い取り組みを行っている

BOP層のサプライヤーへのアプローチ： 調達

解決策：サプライヤーの集約

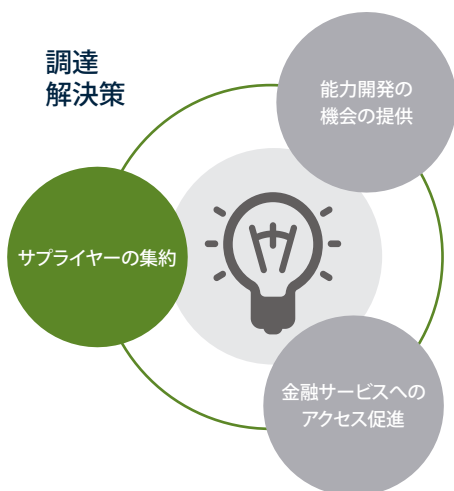
企業は小規模農家と個人単位ではなくグループ単位で取引することで、コストを削減し、輸送から支払いに至るまでのプロセスを簡素化できます。グループ単位の農家と取引を行うには、以下の方法が取られます。

既存の生産者グループとの連携：

協同組合などの生産者グループと関係を構築することで、共同出資や農業生産に必要な投入物の一括購入が可能となります。こうしたグループは、資源や能力に応じて、メンバーに代わって輸送手段を準備し、農産物回収センターを運営し、さらには一次生産物を加工することもできます。

農産物回収センター：

農地周辺の施設を回収センターとして利用することで、農家は農産物を簡単かつコストをかけずに納入し、代金を受け取ることができます。こうしたセンターを利用して農家に情報、投入物、その他のサービスを提供する企業も少なくありません。また、回収センターは「ハブ・アンド・スポーク」モデルの中心拠点ハブとして機能し、企業の回収担当者はここで遠隔地に暮らす農家からも農産物を調達できるようになります。これらのセンターは、企業、請負業者、生産者グループまたは地域コミュニティによって設立・運営されます。



個別農家を集約することで
交渉・調達における
困難が軽減される

サプライヤーの集約：

農産物回収センター

Engro Foods Ltd. (パキスタン)

パキスタンの酪農業は広域に分散し、家族単位で営まれています。数十万平方キロメートルに及ぶ地域で約 800 万世帯の農家が酪農業で生計を立てています。各世帯で平均 2 ～ 5 頭の乳牛や水牛を飼育しています。

パキスタンで第 2 の規模を誇る加工乳製造元の Engro Foods Limited (EFL) は、農村レベルの大規模な直接調達インフラを整備し、**30 万人の酪農家を自社のサプライチェーンに取り込んでいます**。EFL は、1,800 の生乳回収センター (MCC) を通じて、同社のサプライヤーのうち 85% を集約しています。MCC は酪農家の自宅から平均して 2 キロメートル以内にあるため、徒歩や地元の交通手段で通うことができます。約 300 平方フィートほどの規模の MCC には、冷蔵タンク、基本的な試験所、加熱機が置かれています。各 MCC は、約 400 リットルの生乳を毎日回収しています。

EFL は、MCC に持ち込まれた生乳の検査と測量をその場でを行っています。それぞれの酪農家が配布された磁気カードを POS 端末に通すと、EFL の中央情報管理システムに取引データがアップロードされます。この磁気カードにより、効率的な生乳の回収と代金の支払いが実現しています。また、中央情



報管理システムは、生乳の回収量、代金の支払い、品質の変動、および各農家が必要とする農業支援サービスの完全なトレーサビリティを EFL に提供しています。断熱タンクを備えた 360 を超えるトラックが MCC から EFL の地域ハブに生乳を輸送し、ここから生乳加工工場への出荷が行われます。

MCC では、酪農家が EFL の農業支援サービスを提供する現地チームから研修や指導を受けることができ、各チームが複数の MCC を担当しています。ここで扱われる研修テーマには、予防接種、衛生管理、肥育形態などがあります。

MCC から遠く離れた地域に暮らす酪農家は、1,700 人に及ぶ村落生乳回収者に生乳を引き渡します。これらの回収者は、生乳の検査、取り扱い、衛生管理のトレーニングを受けており、適切な回収器具、検査キット、記録簿を与えられています。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP層のサプライヤーへのアプローチ： 調達

解決策：能力開発の機会の提供

小規模農家は、優良企業並みの事業運営を必要とします。最新の農耕技術、肥料や農薬の投入物を適切に使用し、資金を管理できる能力をつけることで、農家はその生産性と品質を高めることができます。能力開発は、農家が環境、健康、安全、労働面において優良とされる慣行を導入し、買い手が求める認証基準を満たすためにも役立ちます。

能力開発のサービスを通じて農家は生産性と品質を向上させ、場合によってはプレミアム価格での取引資格を得ることができます。結果として農家の信用リスクが軽減され、借入返済能力について貸手の信頼を高めることができます。これらのサービスを受けたことで所得が増加するにつれ、**サービス提供企業に対する農家の忠誠心も高まります。**

認証基準を採用することで、農家は一部の作物での価格プレミアムだけでなく、新たな市場に参入する機会を手に入れます。認証プログラムは、農業における優良慣行を採用し、生産性を向上する上で重要な役割を果たす一方、事業運営の改善を推し進めます。

企業によっては能力開発支援を農家に直接提供するものも、請負業者や非政府組織、財団、援助機関と連携してサービスを提供するものもあります。

能力開発には、一般的に以下の方法が取られます。

農業普及指導員：

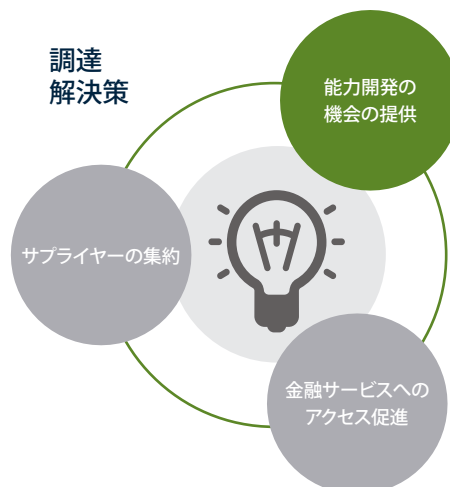
専門家が農家を訪問して農業のアドバイスを提供します。一部の指導員はビジネスや資金管理に関する技能のコーチングも行っています。指導員は、サービスの提供範囲を拡大するために、指導者研修を利用して準指導員やボランティアのネットワークを確立し、さらに多くの農家にトレーニングを提供することもあります。

トレーニングセンター：

農家のグループ単位でのトレーニングセッションは、農学から耕作地管理、財務などのさまざまなテーマをカバーしています。これらのセッションは通常、コミュニティ施設や参加者の農場で開かれます。

実演農場：

実演農場では、企業、請負業者、またはパートナーが農家に指導している投入物や技術を利用して作物を育てています。農家は時間と資源をかけて導入する前に、結果を観察することができます。



能力開発の機会の提供:

農業普及指導員と トレーニングセンター

KENYA TEA DEVELOPMENT AGENCY (ケニア)

Kenya Tea Development Agency Ltd. (KTDA) は、世界最大規模の紅茶メーカーです。同社は、55 万の茶農家から組織されており、その多くが半エーカーに満たない小規模な耕作地しか持ちません。2000 年に設立された KTDA は、農家が生産した茶葉を調達・加工し、ヨーロッパ、アジア、北米、中東に出荷しています。

KTDA は、トレーニング、農業生産に必要な投入物の提供、輸送、加工、マーケティング、金融サービスへのアクセスなどの総合的なサービスを農家に提供しています。同社のトレーニングは、農家の生産方法を改善し、バリューチェーン全体のサステナビリティの向上に貢献することを目的としています。KTDA は、実地研修所 (FFS) と代表農家のトレーニングという 2 つのアプローチを採用しています。

同社は 2006 年にユニリーバ社のリプトンと提携し、農業の優良慣行を実践する試験プロジェクトを手がけ、これに続いて FFS モデルを導入しました。FFS は、年間を通して、隔月で 2 時間の実践的な研修の場を提供しています。この研修には農場での実験や観察、視察旅行、トレーニングが含まれます。農家は、植え付けや丁寧な茶葉の摘み取り方のほか、認証取得に向けた研修を受け、生産性と品質を高める方法を学びます。2013 年の時点で、820 の FFS が KTDA の農業普及指導員によって運営されています。

KTDA は、FFS に加えて、指導者研修を通じてトレーニングされた代表農家による能力開発の機会も提供しています。優秀な茶農家が代表農家となるトレーニングを自発的に受け、耕作地の監査が行われる前に現場点検を行います。代表農家は、レインフォレスト・アライアンスの環境、社会、経済面での認証基準を満たす茶葉の生産方法を仲間の農家に指導します。トレーニングのテーマには、農業の優良慣行、気候変動への



対応（作物の多様化など）と影響緩和（在来種の木への植え付けなど）、土壌保全、水の管理などがあります。KTDA の職員の支援を受け、代表農家には非営利組織の Partner Africa とレインフォレスト・アライアンスからトレーニングが提供されます。こうしたトレーニングは、KTDA の買取センターと工場で実施されます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP層のサプライヤーへのアプローチ： 調達

解決策：金融サービスへのアクセス促進

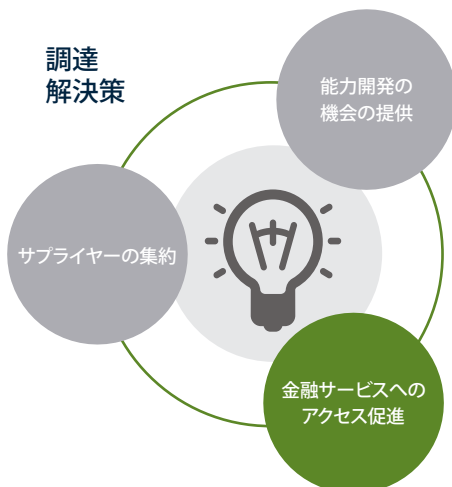
農家は、農業生産に必要な投入物の購入や労働力の確保、輸送にかかるコストを支払うために短期融資や前金を、また生産性と品質を高めるための設備投資に長期融資を必要とすることがあります。融資は個人またはグループに対して行われます。社会的なつながりの強い地域では、生産者グループが個人の借入入れを保証することもあります。企業が農家の金融サービスへのアクセスを支援するには、以下のような仕組みを用います。

直接融資：

農家に直接、または融資を目的として設立された子会社を通じてクレジットを供与します。小規模サプライヤーと密接な関係を持つ企業は、他の金融機関よりも適切に見込み生産量を把握し、信用リスクを評価することができます。融資額の上限は、企業が見込む各農家からの調達量によって決められる場合もあります。農産物の調達時に買取額から控除する形で返済が行われます。たとえば企業は、品種改良された発芽率の高い種や肥料、農薬、機材などの投入物を生産サイクルの適切なタイミングで貸与し、農産物の調達時に農家へ支払う額からこの費用を控除します。

第三者融資：

マイクロファイナンス機関やその他のノンバンク、リース会社、地場銀行などの融資元を農家に紹介します。融資は、農家が現金で受け取る場合と、農家が必要とする投入物を販売する企業に直接支払われる場合があります。農家が農産物の買い取り先企業と契約を結んでいる場合、この契約を担保とする融資元もあります。これらの融資元は、農家から調達を行う企業に対して、対象農家の信用リスク評価に役立つ情報や推薦を依頼することができます。また融資元は、こうしたバイヤーに対して農産物を調達する際に農家に支払われる代金の一部を返済に引き当て、農家の借入残高を融資元に直接返済するよう求めることも可能です。さらには、損失が発生した場合の一定の保証を、融資元がこれらのバイヤーに求める場合もあります。



金融サービスは
生産性を高め、
成長を続ける上で
不可欠である

金融サービスへのアクセス促進：

直接融資を第三者に委託

Bankaool (メキシコ)

Bankaool は、世界的な商品作物商社である ECOM のメキシコ子会社、Agroindustrias Unidas de Mexico (SA AMSA) のサプライヤー・ファイナンス部門の分社化という形で、2005年に設立されました。これ以前にも SA AMSA には、50 年以上にわたりサプライヤー・ファイナンス業務を実施してきた実績があります。

Bankaool は、生産者に対して、短期の運転資金融資と中期の設備投資向け融資を行っています。Bankaool の金利水準は、サプライヤーに直接融資を提供する商社や加工業者よりも低く、マイクロファイナンス機関と比べるとさらに低く抑えられています。顧客の 99% 近くは月収が 1,200 ドル未満であり、80% がこれまで公式の金融サービスへのアクセスを持たなかった人々です。

Bankaool は信頼できる商社・加工業者ネットワークの協力を得て、信用リスクの低い生産者を特定します。こうしたバイヤーを通じて Bankaool は生産者のクレジット・ファイル作成に必要な情報収集と記録管理を行います。バイヤーは、収穫物を買上げる際に生産者に支払われる代金から Bankaool への債務を控除し、また同社の一定の損失に対して保証も行います。一方、Bankaool はバイヤーに対価として成功報酬を支払います。このモデルの採用によって、Bankaool は他の方法では訴求することが困難な多くの生産者に対して金融サービスを提供しています。また、生産者を集約することで、多数の小口顧客に対応するために必要な事務処理を軽減し、同社ポートフォリオのクレジットの質を高めています。

Bankaool が最初に提携したバイヤーは、分社化した際にローン・ポートフォリオを引き継いだ親会社の SA AMSA のみでした。現在までに、Bankaool は 15 社のバイヤーと提携関係を構築し、総額 5 億メキシコペソ (3,773 万ドル) を超える 2 万 5,000 件以上の融資を行っています。同社は、コーヒー、カカオ、



綿花、砂糖、米、穀物、野菜、果物、豚肉、エビといった生産者に幅広くサービスを提供しています。直近のメキシコ政府の調査によると、Bankaool は国内の農業セクターへの融資のうち 50% 近くを手がけています。

Bankaool は、同様のニーズを持つ他のセクターにも進出し、生産者をはじめとする顧客への預貯金サービスも強化しています。また、同社はインターネットバンキングやモバイルバンキングの代行業者を介してサービスを提供し、コミットメント貯蓄などの顧客中心のサービスを提供しています。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP層のサプライヤーへのアプローチ： 調達

洞察：適切なアプローチの組み合わせ

企業はBOP層をサプライヤーとして取り込むにあたり、それぞれの供給基盤の違いを理解し、サプライチェーンを最適化するアプローチを上手く組み合わせる必要があります。サプライヤーに対する理解を深めることで、事業の効率化と意思決定プロセスの改善を図り、リスクの削減、サプライヤーの企業に対する忠誠心の向上、企業全体の競争力と革新を推し進めることができます。そのため、企業は聞き取り調査やフォーカスグループ、その他の手法を利用して詳細な情報を集約し、業務の改善、サプライヤーへのサービスのカスタマイズ、新たに必要とされるサービスの特定、アプローチの試用を行います。その後もフィードバックを取り入れながら、このプロセスを繰り返していきます。たとえば農業では、企業がこうしたフィードバックを取り入れる過程で、新たな農業手法や金融サービスを活用できる農家を特定することができ、関連サービスの設計とその継続的な改善が可能になります。集約された情報のうち、以下の項目が重要と認識されました。

サプライヤーの属性：

社会人口統計学の情報と、サプライヤーのニーズ、動機、必要条件、キャパシティに関するデータを分析します。

市場セグメント：

主要な市場セグメントごとにサプライヤーのニーズと願望を特定することで、各セグメントでより効果的なアプローチと、サプライヤーのニーズにあった商品やサービスを提供することが可能になります。

満足度の測定：

バリューチェーン全体に及ぶ利害関係者に対する企業活動の満足度と認識を測定します。



サプライヤーを
理解することで
企業の業績が
改善される

マーケット・インサイト・プログラム

マーケット・インサイト・プログラムは、IFC がクライアント企業と共同でバリューチェーン内の BOP 層への聞き取り調査を設計から実行、結果の分析まで行い、BOP 層の特性やニーズを把握するものです。これにより事業の改善項目を特定することが可能となり、最終的にはビジネスモデルの調整や合理的な投資判断の手助けとなります。

マーケット・インサイト・プログラムを利用して BOP 層のサプライヤーを理解する

ECOM (コートジボワール)

ECOM は、世界 30 カ国でコーヒー、カカオ、綿花を専門に扱う農産物取引・加工の世界的企業です。ECOM は、コートジボワールにおいて 1 万 5,000 の農家から直接カカオを調達し、農業生産に必要な投入物、能力開発プログラム、金融サービスへのアクセスを提供しています。ECOM は、自らの供給基盤を理解し、サプライヤーの生産性と同社に対する忠誠心を高め、業務効率を改善することを目指して、IFC と協力して 2,000 を超える農家を対象に詳細な調査を実施しました。調査では、以下の点に関する農家の個別情報を収集しました。

BOP 層の農家はどのように耕作地を管理しているか？農家の生産性はどの程度か？ ECOM が投資するトレーニングプログラムから実際にどのような効果が認められるか？農家はグループ間で比較すると生活水準の向上レベルに差があるのか？

ECOM と IFC は、調査結果を分析し、ECOM が提供するサービスについて検討を行いました。その結果、サービスをカス

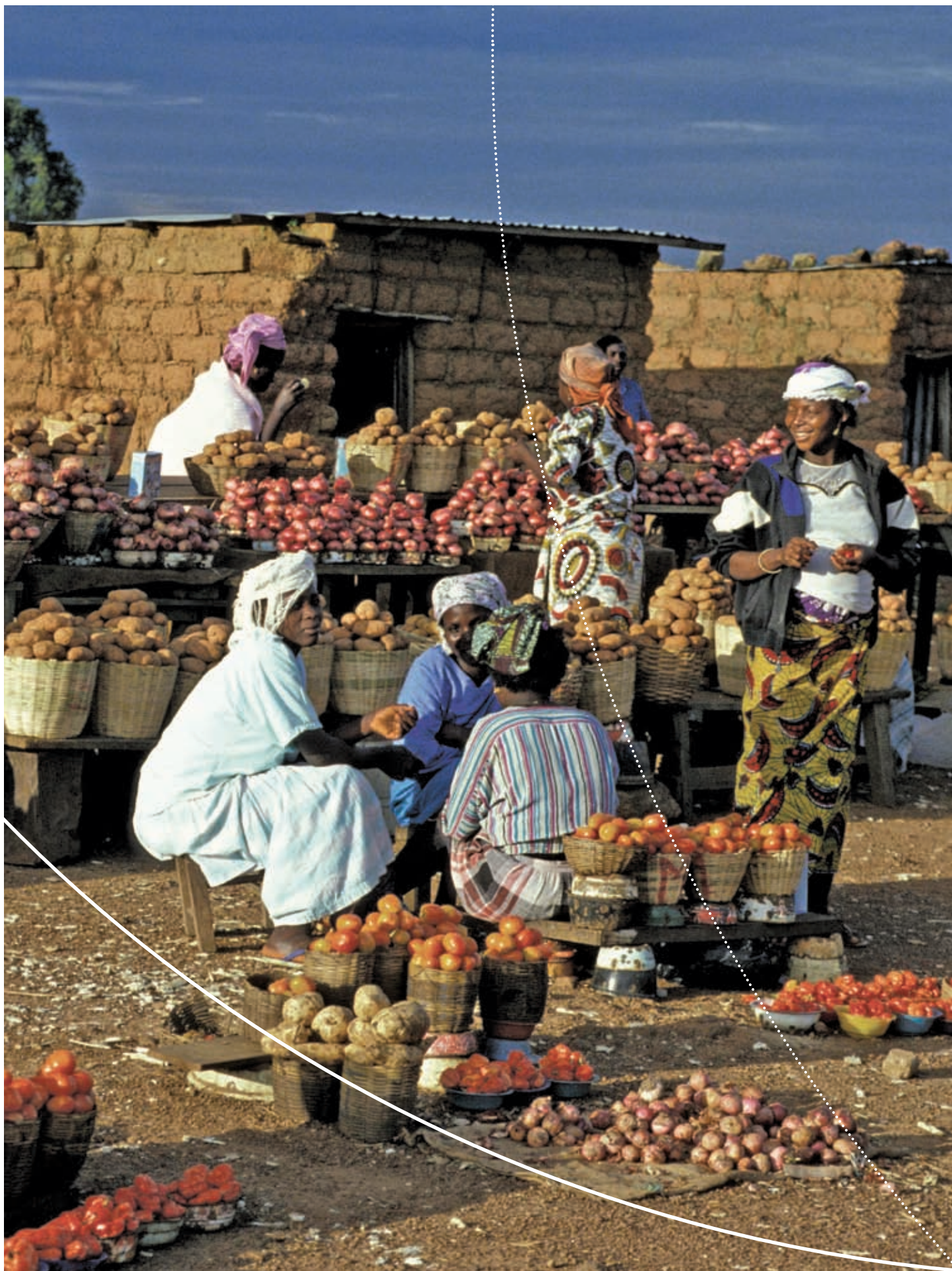


タマイズし、樹木の高齢化や低い生産性といった生産面での主要問題に対する取り組みを改善する機会を特定しました。また、サプライヤーの業績、取り組み方、適性のほか、必要とされるサービスのギャップやニーズに基づいて ECOM が提供するサービスを適切に判断できるかも共同で評価しました。

一連の調査により、ECOM はサプライヤーの詳細な特性を把握することができました。調査・分析結果から、認証を取得した農家の生活水準は取得していない農家よりも良く、収穫量と満足度も高く、カカオをはじめとする現金作物の耕作に多くの農地を割り当てることがわかりました。一方で ECOM は、認証を取得した農家の間で生産性に大きなばらつきがあることにも気がきました。その主な要因として、金融サービスへのアクセスと接木に関する能力開発というサービスの有無がこの差を生むと確認されました。また、カカオの発酵と乾燥など女性が多く関わる作業では、性別別のトレーニングの有無が格差を生んでいました。さらに、若い農家の間で農業への関心が低下しているなど、サプライチェーンでの長期的なリスクもいくつか特定されました。最後に、モバイルバンキングの利用により、金融サービスへの農家のアクセスが拡大することも明らかになりました。

ECOM は、このフィードバックを利用して、自らのサービスをカスタマイズし、調査により明らかになった事業戦略の改善項目に対処しています。フィードバックは、食品の安全、地域コミュニティのニーズ、そしてバイヤーや非政府組織、その他の技術支援パートナーをはじめとする関係者に向けて ECOM が伝えている認証取得のメリットについて、重要なメッセージをまとめる上でも役立ちました。





BOP 層の 消費者への アプローチ

商品とサービスへのアクセス拡大

このセクションのケース・スタディ

アグリビジネス:

Alqueria S.A. (コロンビア)	29
Jain Irrigation Systems Ltd. (インド)	35

教育:

Bridge International Academies (アフリカ地域)	21
Ideal Invest (ブラジル [金融])	37
Trustco (ナミビア [金融])	39
Uniminuto (コロンビア)	25

保健医療:

Fundacion Cardiovascular (コロンビア)	31
salauno (メキシコ)	21

住宅:

Aadhar Housing Finance (インド [金融])	35
Vinte (メキシコ)	23

ICT:

Millicom (アフリカおよびラテンアメリカ)	29
Roshan (アフガニスタン)	23
Shanghai F-Road Commercial Services (中国)	41
Suvidhaa (インド)	31

小売:

Bakhresa Malawi Limited (マラウイ)	25
Tribanco (ブラジル [金融])	39

公共サービス:

AEGEA Sanamento e Participacoes S.A. (ブラジル)	37
Manila Water Company (フィリピン)	41

BOP 層の消費者へのアプローチ 17

商品とサービスの開発 19

コストの削減	20
高いコストパフォーマンス	22
顧客キャッシュフローの円滑化	24

流通と小売 27

小売店の活用	28
テクノロジーの活用	30

マーケティングとセールス 33

価値の伝達	34
柔軟な価格設定	36
金融サービスへのアクセス促進	38
支払い手段の工夫	40

BOP 層の消費者へのアプローチ

機会

多くの企業が、さまざまな理由から BOP 層の市場に高い関心を寄せています。
この市場は企業に以下のような機会をもたらします。

顧客基盤の拡大：

開発途上国と新興市場における BOP 層は 45 億人に上り、世界の人口の半分以上を占めています。

市場のシェアと

ブランド・ロイヤルティの獲得：

BOP 層は所得の増加に伴って中間層へと移行し、可処分所得が増加します。また、富裕層に比べ BOP 層の平均年齢は若く、将来の市場において大きな購買力となります。

イノベーション（革新）：

BOP 層の市場をターゲットとすることで、商品、サービス、ビジネスモデルの革新が促進され、高所得層市場で競争力強化につながる可能性があります。こうした現象は「リバース・イノベーション」と呼ばれています。

企業は、BOP 層の消費者に安全な飲料水、食品、住宅、電力、携帯電話、保健医療、教育、金融サービスを提供します。BOP 層に属する数百万の人々が、これまで経験したことのない水準の品質を手頃な価格で利用できるようになります。

BOP 層全体の
支出は年間
5 兆ドルに上る¹

BOP 層の消費者にサービスを提供する企業は、BOP 層の流通業者と小売業者に所得を得る機会をもたらすこともあります。流通業者や小売業者は、地理的な近さに加えて、地域を良く知り、消費者との信頼関係もすでに構築されていることから、BOP 層の消費者にアプローチする最適な経路となります。企業は、こうした多くの小規模事業者の潜在力を認識し、共に成長できる可能性を見出しています。

**BOP 層の消費者へのアプローチに成功した企業が
少なくとも 1 つには注力する主要 3 領域：**

- > 商品とサービスの開発
- > 流通と小売
- > マーケティングとセールス

¹ 数値は 2005 年の購買力平価 (PPP) で示されています。

BOP 層の消費者へのアプローチ： 商品とサービスの開発

課題

高いコストパフォーマンスを求める 消費者へのアピール

BOP 層の消費者向けに商品とサービスを開発する際、企業は以下のような数多くの課題に直面します。



限られた個人の購買力：

BOP 層全体の購買力は極めて大きいものの、個人単位での支出は限られています。



リスクの回避：

購入を決定する上での柔軟性が低く、誤った購入はできないという理由から、BOP 層の消費者は価値にきわめて敏感であり、新製品に対して抵抗感を持ちます。



不安定なキャッシュフロー：

BOP 層の消費者は、所得が少ないことに加え、キャッシュフローの予測が難しい場合があります。BOP 層の消費者は、日常の買い物や人生で 1 度の大きな投資を行うために必要とする貯蓄、クレジット、保険といった金融サービスへのアクセスが限られています。

解決策

アグリビジネス、教育、エネルギー、保健医療、住宅、公共サービス、その他の各種産業で、あらゆる規模の企業が BOP 層の市場で競争力のある商品とサービスを開発するためには、次の点を考慮する必要があります。



コストの削減：

手頃な価格の商品の生産とサービスを提供します。



高いコストパフォーマンス：

適切で質の高い商品とサービスを開発します。



顧客キャッシュフローの円滑化：

所得が不安定な顧客も購入可能な商品とサービスを開発します。

BOP 層の消費者の所得は
金額と安定性の面で
ばらつきがあり、購入の
能力や意欲もさまざまである

BOP 層の消費者へのアプローチ： 商品とサービスの開発

解決策：コストの削減

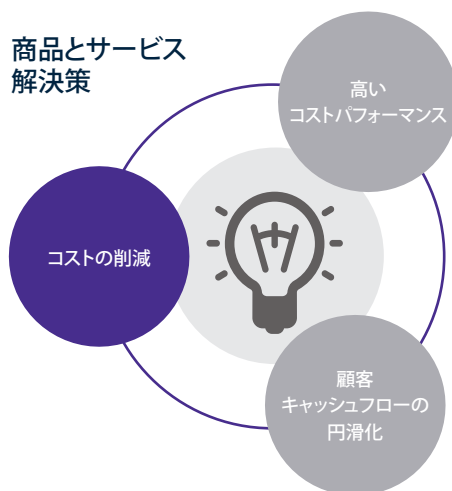
BOP 層の消費者にとって、手頃な価格であるかが最も重要となります。商品やサービスの価格は所得に限りのある消費者にとって大きな障壁となります。ただし、商品やサービスのコストを削減したとしても、ブランド価値は高く維持する必要があります。企業は次の点を考慮することで、低コストの商品とサービスを開発することができます。

設計：

革新的な材料を使用することで高いパフォーマンスを低コストで実現し、付加価値の伴わない機能は取り除くとともに、顧客の所有コストとメンテナンスの軽減が可能な機能を採用します。**低コストの設計では、既存の電子プラットフォームや、携帯電話のように消費者がすでに所有しているハードウェアを活用することが多くあります。**また、コースの提供や電子プラットフォームのアプリケーションといった追加的な関連商品やサービスを開発し、相乗効果を狙うことも可能です。

標準化：

品質を犠牲にせずに済む一貫した手順とツールを開発します。こうした標準化により拡大のペースを速め、事業の先行投資の回収を早めることができます。また、事業のプロセスを体系化することで、異なる地域でも一定の品質を顧客に提供することができます。**標準化により、商品の組み立てやサービスの提供に労働者が必要とする時間を短縮し、技能水準を低減できる場合も多くあります。**そのため、教育や保健医療などのサービス産業では専門家のコストと確保が BOP 層へのサービス拡大の障壁となることから、標準化には大きな可能性があります。



コストの削減:

設計

Bridge International Academies (アフリカ地域)

Bridge International Academies は、保育園および小学校をチェーン展開する企業として世界最大規模を誇ります。1日2ドル未満で暮らすすべての子どもたちの夢の実現を支えています。Bridge の教育は、資源が乏しい環境で暮らす子どもたちの能力開発ニーズに合わせて設計されています。授業と運動が組み込まれたプログラムが毎日8時間実施され、独自の教科書と問題集のほか、おもちゃや器材を利用した実践的な学習が取り込まれています。地元コミュニティから採用される教員は、教室内とコミュニティの両方で子どもたちと接するための研修を受けています。Bridge の生徒は、近隣の学校の生徒よりも優れた成績を収めています。



独自の中央データ管理システムにより、Bridge は子どもたちの能力開発と学習成果の改善に力を注ぐことができ、さまざまな国と地域で急速に規模を拡大しています。これらのシステムでは、Wi-Fi 対

応のスマートフォンとタブレットを利用して、地域コミュニティとの関わり合い、親と教員のコミュニケーション、指示の伝達に加え、生徒と教員の出欠、学習評価、さらには事業運営資金の管理と調達も行っています。Bridge に通う生徒の保護者の負担は平均して月間6ドル未満です。2014年9月時点で、350カ所以上の Bridge International Academies に10万人以上の児童が入学しており、2025年には生徒数が1,000万人に達する見込みです。



コストの削減:

標準化

SalaUno (メキシコ)

salauno は、専門的な眼科サービスを数多くの患者に提供し、白内障手術ではメキシコシティで最大手となる医療機関です。salauno では高所得国と同じ先端技術が導入されていますが、競合他社に比べ費用を40%低く抑えることで低所得層の人々を顧客ターゲットとしています。salauno は、ハブ・アンド・スポークモデルを利用して、低所得層のコミュニティでサービス展開を拡大しています。このモデルを採用することで、低所得層の人々が治療をためらう原因となっていた距離や情報不足といった障壁を減らします。

salauno のビジネスモデルは、インドの Aravind Eye Care が開拓したベストプラクティスを土台としており、同院から低コストで質の高い消費財も輸入しています。salauno は、効率を最大化するために設計され、標準化された手順を採用しており、これには診療、術前ケア、手術などが含まれます。たとえば salauno はメキシコにおいて小切開創白内障手術を導入した先駆者であり、低所得層の患者の負担を軽減しています。手術器具は効率性を重視して選択され、施設は患者の動線を円滑にする設計となっています。訓練を受けた眼科医を必要としない作業は、他の医療スタッフに割り当てられます。これにより、外科医は手術と最終的な診断に集中できます。こうした手法により、患者1人あたりの所要時間はわずか10～15分に短縮され、公立病院と比べて生産性が最大10倍にまで向上しました。

BOP 層の消費者へのアプローチ： 商品とサービスの開発

解決策：高いコストパフォーマンス

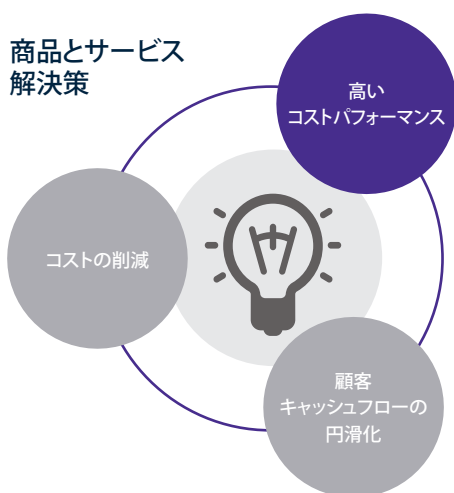
BOP 層の消費者は購入を判断する際、その大小を問わず商品やサービスのメリットおよび独自の価値を強く求めます。顧客の所得を増やし、時間と費用を節約し、社会的な結びつきを深める商品とサービスは消費者に強力な価値をもたらします。商品とサービスを開発する企業は、以下に注目することで BOP 層の消費者に価値を提供できます。

品質：

優れた性能と高い耐久性を備えた安全な高品質の商品とサービスを提供します。民間教育などが例に挙げられるように、外部機関の品質認証を取得することで、消費者が抱く不安や懸念を減らすことが可能です。

付加価値機能：

商品やサービスに特別な機能を加え、BOP 層の消費者に対する価値提案を強化すると同時に、手頃な価格を維持します。商品やサービスを現地のニーズや背景に合わせることで、BOP 層の消費者にとって魅力的で理解しやすいものとしします。たとえば、文字の読み書きができないユーザーのための生体認証システムや音声テクノロジー、住宅開発におけるコミュニティの共有空間やインターネット接続などが付加価値機能として挙げられます。また、企業は基本的な商品やサービスに新たなサービスを加えることで、消費者にとっての価値を高めることができます。資格取得講座に含まれる個別の就職支援サービスや、住宅ローンに付随する無料の保険などが例に挙げられます。



企業は、手頃な価格を維持しつつ、
メリットや独自の価値を示す
必要がある

高いコストパフォーマンス:

付加価値機能

Roshan (アフガニスタン)

2003年に設立された Roshan は、アフガニスタンの大手モバイル通信業者にまで成長しました。同社は、携帯電話での通話にとどまらない消費者のニーズがあることを認識しています。アフガニスタンでは人口の 95% は銀行サービスを利用したことがなく、75% は農業に従事しています。また、70% は文字の読み書きができません。そのため Roshan は、同社のプラットフォームを利用して、モバイル決済、農業市場の情報提供をはじめとする付加価値サービスを提供しています。

モバイル決済: 2008 年に開始された Roshan の M-Paisa は、アフガニスタン初のモバイル金融サービスです。このサービスには現在、毎月 8,000 人以上のユーザーが新規登録しています。

M-Paisa は、当初はローンの振り込みと返済を中心に扱っていましたが、現在では給与、請求書、送金、人道支援金などさまざまな受け渡しサービスを提供しています。

農業市場の情報提供:

Roshan の Malomat は、40 種類以上の農産物について、リアルタイムの市場価格のほか、農業に関するアドバイ

スやバイヤーへのアクセスを提供する革新的なサービスです。Malomat は、ショートメッセージサービス (SMS) と自動音声応答装置 (IVR) の両方でサービスを提供しており、文字の読み書きができない顧客でも利用できます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



高いコストパフォーマンス:

品質と付加価値機能

Vinte (メキシコ)

Vinte は、低・中所得世帯を顧客とするメキシコの住宅供給会社です。Vinte は、**低コストで品質の高い住宅を供給し、家を持つという消費者の夢をかなえる同社の事業を誇り**としています。

Vinte の住宅は立地条件と魅力的な建築デザインのほか、コンピューター、インターネット、監視カメラといった特別な機能を魅力とします。また同社の住宅は、共有の中庭、遊び場、コミュニティルームを備えており、社会的支援の要となる近隣、家族、友人との交流の場を所有者に提供しています。

Vinte は、住宅の所有コストを低減する革新的なテクノロジーを利用して、さらなる差別化を図っています。同社の住宅は、ガス料金を 75% 節約できるように設計され、屋根にソーラーパネルを設置するオプションを選択することで電気代も大幅に抑えることが可能になります。住宅所有者は、個別のメーターで電力、ガス、水道の消費量を確認し、節約の習慣を身に付けることができます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP 層の消費者へのアプローチ： 商品とサービスの開発

解決策：顧客キャッシュフローの円滑化

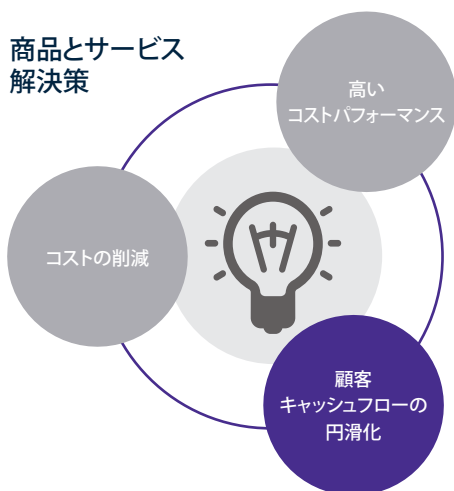
BOP 層の市場向けに商品とサービスを開発する企業は、前述の価値とコストに加え、顧客が生み出すキャッシュフローに配慮する必要があります。BOP 層の消費者の所得は、比較的強く推移する中でも、時に予期せぬ変動があります。そのため、高額な買い物や長期の返済計画は BOP 層にとって特に困難になります。企業は、こうしたキャッシュフローの変動を考慮した商品とサービスを設計する必要があります。¹これを可能にするには、以下の 2 つの方法が考えられます。

適当な販売単位：

携帯電話の通信サービスから食品や飲料に至るまで、幅広い商品とサービスを小さい単位で提供します。小さな単位で商品やサービスを販売することで、十分な資金が貯まるまで購入を先延ばしできない顧客、貯蓄が困難な顧客、家が小さく保管場所のない顧客が購入しやすくなります。

高額な商品やサービスの小口販売：

高額な商品やサービスを小分けにして販売することにより、BOP 層の消費者は時間とキャッシュフローに応じて可能な分だけ購入できるようになります。これにより、所得が安定せず、予定が変わりがちな顧客でも、商品とサービスを利用しやすくなります。この戦略は、従来の高額とされてきた商品やサービスの場合に特に重要となります。学位を取得する際に 1 単位ずつ、住宅購入時に 1 部屋ずつ、といった段階分けが例として挙げられます。金融セクターでは、BOP 層の借り手が小額のローンを利用して商品やサービスを段階的に購入することで、企業と BOP 層の借入者の双方がリスクを減らすことができます。



¹ 一部企業は、金融サービスへのアクセスを提供、または支援しています。このテーマについては、本レポートの「マーケティングとセールス」のセクションで検討します。



顧客キャッシュフローの円滑化： 段階を細分化して提供

Uniminuto (コロンビア)

コロンビアの Uniminuto は、質が高く、授業料が手頃な教育を、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。同機関が提供するプログラムの過半数は職業教育となっており、エンジニアリング、社会福祉、通信、ビジュアルデザイン、アグリビジネス、教育、テクノロジーをはじめとする主要セクターへの卒業生の就職を視野に入れて設計されています。これらのプログラムは2～5年で修了できますが、家族の世帯所得が予測できないことから、低所得層の学生は2～5年でも継続して受講することが難しくなっています。

そのため Uniminuto は、学生が受講しやすいようにプログラムを進捗レベル別に分割しました。学生は、修了までの各レベルで段階的に資格を取得することができます。これにより、プログラムすべてを修了しなくても一定の成果が得られるため、低所得層の学生が入学しやすくなります。学生は雇用市場で認められる資格を取得し、状況に応じて任意のレベルで学習を終えることができます。また、後からプログラムを再開し、残りのレベルを修了することも可能です。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

顧客キャッシュフローの円滑化：

適当な販売単位

Bakhresa Malawi Limited (マラウイ)

Bakhresa Malawi Limited は、マラウイ最大手の製粉会社で、国内市場 80% のシェアを誇ります。以前は、BOP 層の消費者は組織化されていない非正規の取引業者などから、量り売りで少量の小麦粉を購入するのが一般的でした。そのため在庫切れ、価格の乱高下、品質に対する低い信頼性といった問題は避けられない状況でした。

これを受けて、Bakhresa は小さめの袋詰め小麦粉の販売を開始し、これにより、品質が高く新鮮な小麦粉が BOP 層の消費者に初めて安定供給されるようになりました。Bakhresa は現在、さまざまなブランド名で小規模ベーカリー、小売店、大手製パン会社向けに、1袋 2kg から 50kg 単位で小麦粉を販売しています。パン職人や小規模ベーカリー向けには小さな袋での販売が最適であり、一般的な1日あたりの購入量は1袋か2袋です。小規模小売店は 10kg の袋を買うことが多く、1週間の購入量は 14 袋から 35 袋です。

Bakhresa は能力開発の機会の促進と提供にも積極的に取り組み、BOP 層の顧客が同社の小麦粉を使って小規模ベーカリーを開業するための支援を行っています。開業コストは低く、Bakhresa の小麦粉 2kg (2ドル)、500ml の食用油、その他若干の材料を手に入れば、投資に対して 40% 以上のリターンが見込めます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies





ハイチの Delmas 32 に小さな小売店を構える Toussaint Yanick は PRODEPUR-Habitat プロジェクトの恩恵を受け、午後 11 時まで電気が利用でき、遅くまで店を開くことができます。写真：Dominic Chavez / 世界銀行 写真 ID: Haiti_Electricity_Story_EDIT_0018

BOP 層の消費者へのアプローチ：

流通と小売

課題

コストの抑制とアクセスの最大化

商品とサービスへの工夫は、インクルーシブ・ビジネスの一要素でしかありません。流通と小売が核となる場合は特に、ビジネスモデルの革新も同様に重要となります。企業は、コストを上げすぎることなく、商品やサービスへのアクセスを最大限に高める必要があります。価格の引き上げは消費者が購入を見送る直接的な要因となり、また自宅から遠く離れた小売店への移動に伴う金銭的成本がかかる場合も購入を見送る間接的な要因になります。

課題には以下のものがあります。



ロジスティクス：

BOP 層の消費者は農村部や、地理的に隔離された過密都市のスラムに住んでいることが多く、商品やサービスの提供が難しい場合があります。問題となるのは、単純に距離であったり、不適切または貧弱な交通インフラや、通信機器を常時稼働させ、飲食料品や薬品などを保冷するのに必要なエネルギー利用の制限であったりもします。また、取引のほとんどは現金で行われるため、これに犯罪が絡んで状況はさらに複雑にもなりえます。



消費者の習慣：

多くの BOP 層の消費者は、時間と移動にかかる予算が限られているため、近くの店で限られた商品やサービスを購入する習慣が身に付いています。こうした習慣は、社会的なつながりを維持する上で重要な役割を果たしているため、BOP 層の消費者がこの関係を変えることは困難です。

解決策

セクターを問わず、企業はコストを最小限に抑えると同時に、商品とサービスへのアクセスを最大化するため、流通と小売における課題の解決に向け、さまざまな取り組みを行っています。

一般的な解決策には以下の 2 つが挙げられます。



小売店の活用：

専門の店舗を新設するのではなく、地元の小売店を通じて販売します。



テクノロジーの活用：

ハードウェア、ソフトウェア、革新的な通信手段を組み合わせることで、効率を高めることができます。

BOP 層の消費者は農村にも都市にも存在し、補完的な商品や競合商品へのアクセスのしやすさにばらつきがある

BOP 層の消費者へのアプローチ： 流通と小売

解決策：小売店の活用

BOP 層の消費者は、長距離を移動する時間とお金を持たないため、地元コミュニティで商品やサービスを購入する必要があります。しかし、専門の店舗を新たに設置し、営業スタッフを雇用するには大きなコストがかかります。そのため、企業が既存の小売店を利用することはよく見られ、こうした小売業者自身が BOP 層であることもあります。

既存の小売業者には、消費者の近くに所在し、すでに信頼関係を構築しているという利点があります。そのため、顧客に後払いでの購入を認める小売業者もいます。BOP 層の小売業者をはじめとするこうした小売店は、小規模で陳列スペースがほとんどなく、ビジネスの訓練を受けたことがなく、金融サービスにもアクセスできない傾向にあります。

小売店を活用する企業は、売り上げを伸ばし、自社の顧客ロイヤリティを強化するため、いくつかの戦略を採用しています。こうした戦略は、小売業者だけでなく、企業にとってもメリットをもたらします。小売店では、その 1 社の商品の売り上げが伸びるのではなく、店全体の売上高が増加方向に向かいます。結果として、企業は開発援助機関や他の企業とコストを分担する可能性が生まれます。

こうした戦略には以下のものがあります。

マイクロ流通：

頻繁な小口配送を行います。小売店の個別ニーズに合わせて、大量包装された複数商品を小分けにして、専用の詰め合わせを作ることもあります。企業は、地元の独立流通業者と契約することが多く、こ

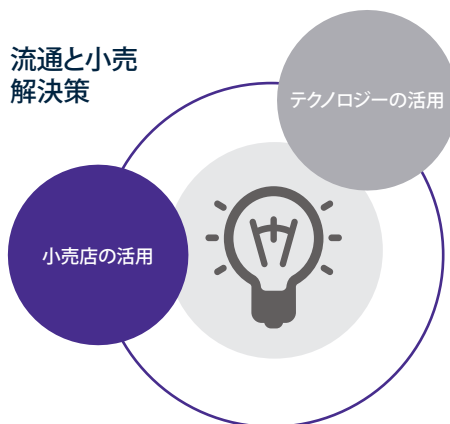
した流通業者は、特定のコミュニティに簡単かつ安全にアクセスできる関係を持ち、自身の販売地域に最も適した小型のバン、オートバイ、あるいは手押し車を利用しています。

能力開発の機会の提供：

基本的なビジネス技能のトレーニングを提供します。セールスとマーケティング、在庫管理、財務管理、さらには産業または商品に特化したトレーニングなどが含まれます。能力開発には、店舗でのコーチング、講義型研修、E ラーニングモジュールなどが利用されます。こうしたトレーニングにより、小売業者は自分のビジネスを拡大するだけでなく、企業への忠誠心を高め、関係を強化できます。能力開発のトレーニングを自社で提供する企業もあれば、研修会社や市民団体に委託する企業もあります。

金融サービスへのアクセス促進：

直接もしくは子会社経由で間接的に、または紹介した第三者の金融機関（マイクロファイナンス機関、専門の融資機関、銀行等）を通じてクレジットを供与し、購入オプションを小売店に提供します。一部の企業は、小売店が金融サービスを利用することを積極的に支援しており、信用リスクの評価に役立つ購入履歴を金融機関に提供することもあります。



小売店の活用：

マイクロ流通

Alquería S.A. (コロンビア)

Alquería は、超高温殺菌 (Ultra-High Temperature : UHT) で処理した広範な乳製品の製造・販売を行う、コロンビア第3位の乳製品会社です。Alquería は、14 万軒以上の家族経営の零細商店を通じて BOP 層の消費者に商品を提供しています。UHT 加工乳は、低温殺菌乳より日持ちする上に冷蔵システムを必要としないため、こうした小規模な販売店や消費者も容易に保管でき、費用も抑えることが可能です。

翌日配達分の注文を取りに、毎朝、同社スタッフが全国に点在する小規模小売店を訪問します。納品は店舗の場所に応じて外部の運送業者がトラックのほか、オートバイで台車を牽



引したり、ごく小規模な売店にも対応可能な手押し車などを利用したりして、週3回から1日1回程度の頻度で行います。こうした流通・販売戦略による収益は、Alquería の収益の半分以上を占めています。

また Alquería は、2009 年に小さな町や遠隔地を対象とした新たな流通戦略を導入しました。このモデルでは、まず Alquería が特定の地域における小規模販売店を管轄する個人流通業者1名を任命します。任命にあたっては、既婚者や地元の聖職者の推薦を得ている人材など、一定の条件を満たしている必要があります。UHT 加工乳は冷蔵システムを必要としないため、自宅を倉庫として利用できます。配達用のオートバイや小型トラックの購入資金を Alquería が融資することもあります。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



小売店の活用：

能力開発の機会の提供

Millicom (アフリカおよびラテンアメリカ)

Tigo ブランドを展開する Millicom は、ラテンアメリカとアフリカの14カ国であらゆる所得層の消費者に通信・デジタルサービスを提供しています。Millicom は、モバイル決済サービスも提供しており、最近では生命保険の販売も開始しました。

Millicom の成功には、強力な小売ネットワークが不可欠でした。同社は、70 万の既存小売店を通じて顧客にサービスを提供しています。こうした小売店のほとんどは、家族経営の零細商店であり、競合の携帯電話や SIM カードなどのさまざまな商品を販売しています。その他にも4万人の「フリーランス」販売担当者を同社ネットワークに持ちます。彼らは Tigo の携帯電話と SIM カードを専門に扱っています。また Millicom は、顧客を満足させるためには、知識の備わった代理業者が不可欠であることに気がきました。そのため **Millicom は、Tigo セールス教室プログラムを立ち上げ、規制を順守しながら新規顧客を開拓できるよう、代理業者をトレーニングしています。**このプログラムでは、営業担当者を小規模ながらも本格的な起業家に育て上げ、同時に Tigo の商品とサービスすべてについて教えます。これにより、顧客が営業担当者を通じて適切なプランを選択し、保険などの新しいサービスを理解できるようになります。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP 層の消費者へのアプローチ： 流通と小売

解決策：テクノロジーの活用

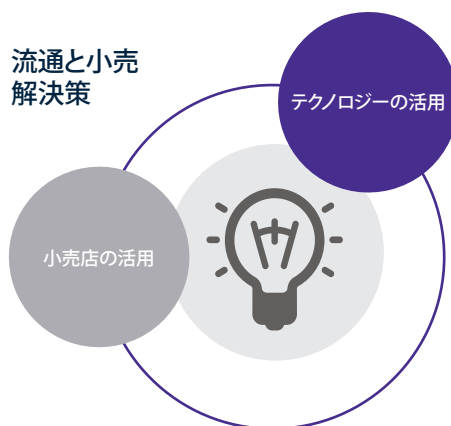
企業は商品へのアクセスを改善すると同時に、流通コストを最小限に抑えて効率を最大化するため、テクノロジーを利用します。また、BOP 層のコミュニティ全体にテクノロジーが普及することで、企業は通信ネットワークを使用して商品とサービスを提供できるようになります。

効率的な流通：

テクノロジーの活用により労働とロジスティクスのコストを減らし、スピードを高めて損失を最小化します。企業は、タブレット、携帯電話、スマートフォンのアプリケーション、地図／位置確認プログラム、電子プラットフォームを利用して BOP 層への流通効率を改善しています。企業は、さまざまな場所でデータを集め、本社で分析し、位置確認アプリケーションを通じて特定の小売業者や顧客のデータを把握することが可能となります。小規模小売業者と協力する場合には、携帯電話ベースの発注・支払いを可能にすることで大幅にコストを削減し、迅速な応答を実現し、さらにスタッフが小売店まで出向く必要がなくなり、現金取引のリスクをなくすことができます。これにより、顧客ターゲットをさらに的確にし、BOP 層の消費者向けの流通スピードと効率を高めることができます。

ネットワーク配信：

テクノロジーを利用して、商品やサービスを実際に届けるのではなく、通信ネットワークを用いて配信します。通信教育や遠隔治療をはじめとして、企業はネットワーク配信により、わずかな追加コストで遠隔地に暮らす消費者にほぼ無制限にアプローチできるようになります。また、企業の所在地まで実際に行く時間と費用を節約できるため、顧客の取引コストも削減できます。医療分野では、こうした移動が健康リスクを引き上げる場合もあります。テクノロジーを利用することで、企業は顧客のパフォーマンスをリアルタイムで確認し、必要に応じてフィードバックを提供したり、サービスを調整したりすることができます。コンピューターへのアクセスを必要とする消費者に対しては、地域コミュニティにある既存の小売業者や共有スペースを利用してサービスを提供することができます。



テクノロジーの活用：

ネットワーク配信

Fundación Cardiovascular (コロンビア)

コロンビアの Fundación Cardiovascular (FCV) は、国内最大の民間保健医療ネットワークです。同法人は、特殊医療の利用が限定される小都市を中心に事業を展開し、患者の約 45% は低所得層です。

FCV は、遠隔治療を利用して、地方の遠隔地にいる低所得の患者にまでサービスの提供範囲を拡大しています。FCV のネットワークに属さない一般開業医と看護師も、FCV の専門家に連絡を取り、意見を求めたり、データや画像の説明を受けたりすることができ、さらには集中治療時の遠隔監視を利用できます。こうしたサービスに利用される専用のハードウェアとソフトウェアは、FCV 内の部署で設計・組み立てられています。こうして開発されたものの中には、診断・監視用の携帯端末、レントゲン写真やその他の画像をスキャンする端末、電子カルテ、オンラインポータル、通信センターなどがあります。



ネットワーク配信により、FCV のサービスコストが大幅に削減され、低所得層の患者が特殊医療を利用できる可能性が増しました。医療費は患者の保険によって支払われます。コロンビアでは無職、または正式に雇用されていない人が人口の半分以上を占めていますが、こうした患者は政府が助成する保険を利用することができます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

テクノロジーの活用：

ネットワーク配信

Suvidhaa (インド)

Suvidhaa Infoserve Private Limited は、現金取引が主流のインドにおいて、オンラインでさまざまな商品とサービスを購入できる仕組みを構築しました。商品やサービスのほとんどは、鉄道の切符、保険料、携帯電話の通話時間など、ネットワーク上で取引され、物理的な流通を必要としないものです。この仕組みによって、商品やサービスの購入のために長距離を移動し、その移動時間の分だけ得られるはずだった賃金を諦めなければならない消費者や、こうした消費者にも訴求したいと考える企業向けの市場が拡大しています。また近年、同社はインドで国内送金サービスを提供する最大手企業の 1 社となりました。

Suvidhaa は、購入と支払いが行われる Suvidhaa Point のネットワークを通じて顧客にサービスを提供しています。Suvidhaa Point として機能しているのは、食料品や日用品の販売を本業とする小規模小売業者です。こうした小売業者は、コンピューターとプリンター、ブロードバンドのインターネットサービスを利用して顧客に代わりオンライン取引を行います。Suvidhaa Point は、Suvidhaa 代理店により選抜されます。これらの代理店は、ある程度の規模と健全な財務基盤を持ち、それぞれ約 200 の Suvidhaa Point を管理しています。代理店は日常業務の進め方、現金取引とクレジット決済の管理、その他の項目について Suvidhaa Point に助言を与えます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies





クマシ中央市場 (ガーナ: 2006年6月22日)
写真: Jonathan Ernst / 世界銀行 写真ID: JE-GH060622_33527 World Bank

BOP 層の消費者へのアプローチ： マーケティングとセールス

課題

支払い意欲と能力の向上

いかに優れた商品やサービスであっても、何もせずに売れることはありません。BOP 層市場では特にこれが当てはまります。



リスクに対する懸念

BOP 層の消費者は選択肢が限られているため、保険や天然ガス、補助食品、技術・職業訓練といった馴染みのない商品やサービスを警戒します。よく利用する商品やサービスであっても、新しいブランドや使用したことのないブランドを試すことには慎重です。こうした状況は、新しい商品やサービスを使用することで現在の習慣が脅かされたり、代替となる商品やサービスの提供者とのこれまでの関係を混乱させる場合に特に当てはまります。変化はリスクとして受けとめられ、BOP 層の消費者はリスクに見合う価値が得られることを十分に確かめたいと考えます。



金融サービスへのアクセス

BOP 層の消費者が商品やサービスを購入するためには、金融サービスへのアクセスも必要です。企業は、革新的な方法で手頃な価格の商品とサービスを提供できるよう最大限の努力をしていますが、BOP 層の消費者の所得は少額かつ不安定であり、貯蓄も限られていることから、教育や住宅などの高額な商品やサービス、さらには食料品などの日用品の購入すら容易ではありません。

解決策

企業はマーケティングとセールスを工夫することで、BOP 層の消費者の支払い意欲と能力を向上させています。

こうした解決策には以下のものがあります。



価値の伝達：

企業の商品やサービスに対する懸念と抵抗を取り除きます。



柔軟な価格設定：

価格を抑えた BOP 層の消費者への提供方法を見つけます。



金融サービスへのアクセス促進：

金融サービスの提供、もしくは仲介を行います。



支払い手段の工夫：

BOP 層の消費者が商品とサービスに対して簡単に支払えるように工夫します。

世界中の BOP 層の消費者は、
その背景がそれぞれ大きく異なり、
文化的な基準、価値観、好みも
一様ではない

BOP 層の消費者へのアプローチ： マーケティングとセールス

解決策：価値の伝達

BOP 層の消費者は、新たな商品やサービスを購入する前に、その価値やメリット、機能を理解し、リスクを減らす必要があります。こうした障害は、以前に使用したことがない商品やサービスのほか、以前は無料、または行政機関により提供されていた商品とサービスになると、特に大きくなります。インクルーシブ・ビジネスは、以下の方法を通じて商品やサービスの価値やメリットを BOP 層の消費者に伝達します。

販促キャンペーン：

商品やサービスの内容と特色、その付加価値や消費者にとってのメリット（特に保健医療関係）、対価に見合った価値について認識を高めます。宣伝手段は地域に合わせて変えていく必要があります。たとえば、商品やサービスを従来の習慣と関連付けることもあります。一般的な販促経路として、ラジオ、テレビ、著名人からの推薦のほか、小売店や鉄道の駅など頻繁に足を運ぶ場所に看板を設置するなどの方法があります。

直接的な関わり合い：

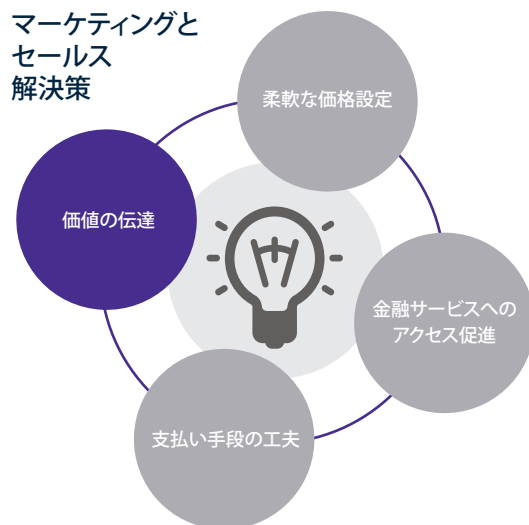
対話型のセッション（コミュニケーション）を通じて潜在的な顧客が持つ質問に答え、懸念を解消し、彼らがサービスを利用しやすい環境をつくります。企業は、地域コミュニティに出向いて質問に答え、商品やサービスの機能を実演し、ワークショップを開催し、情報交換の場

やトレーニングの拠点を設置します。こうした直接的な対話により、企業は顧客のニーズと期待を的確にとらえることができます。一部の企業は、自社のネットワークや小売業者にトレーニングを提供して、BOP 層の消費者に関する質問に答えたり、地域コミュニティと強い結びつきを持つソーシャルワーカーに働きかけたりしています。

消費者教育におけるパートナーシップ：

他の利害関係者と連携して消費者教育に取り組みます。企業は、同様の分野の関連企業やサービス提供者、行政機関とワークショップや展示会を開催することができます。商品やサービスが NGO の目標支援につながる場合は、こうした NGO とパートナーシップを結び、教育キャンペーンを行うことも可能です。自らのビジネスに関係する政府の宣伝イニシアティブに便乗する企業もあります。

マーケティングと セールス 解決策





価値の伝達:

販促キャンペーン、 直接的な関わり合い、 パートナーシップ

Aadhar Housing Finance (インド)

Aadhar Housing Finance (AHFL) は、住宅ローンへのアクセスを拡大し、インドの低・中所得層に住宅所有の機会を提供しています。同社の顧客の大半は 1 カ月の世帯所得が平均 100 ドルから 400 ドルです。

AHFL は低所得層の消費者と関わる中で、なるべく顧客との交流と消費者教育活動を実践するよう努めています。住宅ローンは比較的複雑な商品であるため、同社は情報を簡素化し、地域に合ったものになるよう工夫しています。また、その地域の方言で心に訴えかけ、印象に残る形で情報を提供しています。こうした認識向上のために、低コストの住宅の開発現場、職場、農村の市場で定期的なイベントを開催し、弁護士や建築家と連携して技術的・法的問題を議論する場を設けています。AHFL は、銀行、建設建材会社、政府の住宅機関、低コスト住宅の開発業者と連携し、住宅ローンの普及活動を行っています。

2011 年 3 月以来、AHFL は低・中所得層に 1 万 2,000 件以上のローンを提供しています。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

価値の伝達:

直接的な関わり合い

Jain Irrigation Systems Ltd. (インド)

Jain Irrigation Systems (JISL) は、世界最大手のマイクロ灌漑システムメーカーです。JISL のマイクロ灌漑システムを導入することによって、小規模農家は水やエネルギーを効率的に利用する点滴灌漑やスプリンクラーへと切り替えることができます。このシステムは、従来の湛水灌漑と比べて、年間で 30 ~ 65% の水の節約につながります。同社は、マイクロ灌漑システムの他に世界最大規模の組織培養事業を展開しています。バナナ、ザクロなどの 6,000 万本の苗を生産するほか、全国の農家への供給も行っています。また近年、ソーラーポンプをはじめとする太陽光発電製品を導入し、灌漑水や飲料水の供給に役立てています。

JISL がマーケティングを進める上で、インドの小規模農家が持つ従来の考え方、マイクロ灌漑システムに関する知識不足、比較的高いコストの製品といった点が課題となっていました。同社は、約 1,000 人の専属の農学者とエンジニアを派遣して地域コミュニティの小規模農家に直接働きかけ、システムの価値を説明することでこうした課題を克服しています。また、毎年 5 万人以上の農家が Jain Hills Research and Development 施設を訪問し、灌漑と農学の基礎を学んでいます。同社は、4,500 の流通業者とディーラーをトレーニングし、農家にシステムの使用方法を指導しています。

マイクロ灌漑システムやさまざまな生産手法に関して JISL がこれまでに指導した農家は、3,000 ~ 3,200 万人に上ります。JISL は、BOP 層の顧客にサービスを提供するだけでなく、供給者である小規模農家とも直接関わりを持ち、果物や野菜を調達して海外や国内の市場向けに加工・販売を行っています。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP 層の消費者へのアプローチ： マーケティングとセールス

解決策：柔軟な価格設定

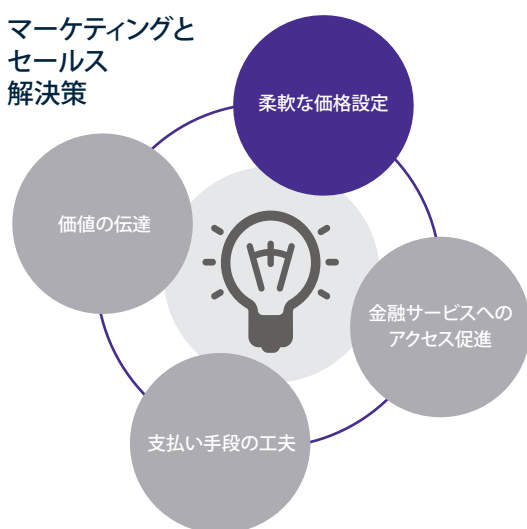
企業は、柔軟な価格設定を導入することで、低所得層の消費者にアプローチできます。通常通りのプライシングでは、こうした消費者にビジネスとして成立する形で商品やサービスを提供することができません。企業は主に以下の2つの方法で柔軟な価格設定を実現します。

コストの共同負担：

支払いの責任を顧客に限らず複数の利害関係者に分散します。商品やサービスによって、他の企業も BOP 層の消費者の利用が増える場合、企業はコストの全額または一部をその他企業に請求します。たとえば、サービスの月額料やサービス提供に要したコスト全体の一部を請求します。またテクノロジー産業を中心に、企業は B2B（企業間）モデルを構築して、BOP 層の消費者へのサービス提供を効果的に拡大しています。政府が重要と見なすセクターでは、公的資金を利用してコストの全額または一部を賄うことができます。援助機関の資金を利用して顧客への最終価格を下げることも可能です。

段階的な価格設定：

支払能力に合わせて、顧客セグメントごとに異なる料金を請求します。公共サービスなどの一部のセクターでは、政府の指示により段階的な価格設定が義務付けられることもあります。



異なる価格体系を採用することで、
コストの一部を BOP 層の
負担分から切り離すことができる

柔軟な価格設定:

コストの共同負担

Ideal Invest (ブラジル)

Ideal Invest は、ブラジルの民間大手の学生ローン提供機関であり、高等教育向けのサービスを拡大しています。2006 年以降、融資を受けた学生は 4 万人を超えます。Ideal が開発した主力金融商品の Pravalor は、全国 175 の提携大学の 8,000 の対象課程のいずれかで学ぶ学生が利用できます。

Pravalor の利用者は、Ideal のゼロ金利融資プログラムに加入できます。**このプログラムでは、学生はローンの元本部分のみを返済し、大学側が金利をすべて支払います。**提携大学は実質的に Ideal に手数料を払っていることとなりますが、ゼロ金利融資プログラムへの参加に積極的です。このことから、大学側は Ideal の学生ローンに対して大きな価値を見出していることが分かります。これは、本来であれば就学的手段を持たない学生の受け入れが可能になるためです。

2013 年、Ideal はブラジルにおける民間の学生ローン提供に関して Banco Itaú と独占パートナーシップを締結し、重要な節目としました。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



柔軟な価格設定:

段階的な価格設定

AEGEA Saneamento e Participações S.A. (ブラジル)

AEGEA Saneamento e Participações S.A. (AEGEA) は、ブラジルで上下水道サービスを提供する民間企業で、国内第 3 位の規模を誇り、6 つの州で営業権を保有しています。AEGEA の料金体系は自治体との交渉により決められ、利権協定による取り決めが行われます。また同社の社会プログラム (social tariff program) では、営業権を与える自治体が決める資格条件を満たす顧客に 50% の料金割引を認めています。一部の地域では、所得制限や電力・水道の使用上限を組み合わせたものが条件に含まれます。消費量が上限を超過すると、その世帯の超過分には通常料金が適用されます。使用超過が繰り返されるとプログラム参加の資格を失うことになります。

この社会プログラムの実施は必須ではありませんが、一部の自治体は AEGEA の営業権を認める際に導入を考慮します。AEGEA は、自治体や規制機関と同プログラムの参加世帯数上限を交渉し、財務面の持続可能性を確保しています。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP 層の消費者へのアプローチ： マーケティングとセールス

解決策：金融サービスへのアクセス促進

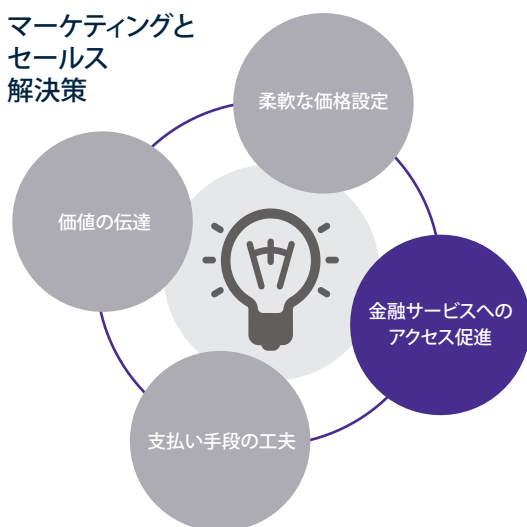
金融サービスへのアクセスを得ることで、BOP 層の消費者が大きな投資を行い、キャッシュフローに関わらず毎日または週ごとに必要となる少額の買い物を行うことが可能になります。BOP 層の消費者のほとんどが、正式なクレジットヒストリーも収入証明も持たないため、民間金融機関の融資やクレジットカードを利用することができません。企業は、主に以下の 2 つの方法で BOP 層の消費者が金融サービスにアクセスできるよう支援しています。

クレジットの直接供与：

特に先行投資が必要となる場合、購入に要する費用全額を返済するための時間を顧客に与えます。一部の企業は金融サービスを直接提供し、同様の目的で子会社を設立する企業もあります。また、商品やサービスを事前に提供し、長期的に料金を回収する企業や、頭金を要求する企業もあります。

第三者融資：

BOP 層の消費者を第三者の金融機関（マイクロファイナンス機関、専門の融資機関、銀行、政府機関等）に紹介します。企業は、顧客が借入れのコストと利点を理解できるよう支援を提供したり、借入資格を査定したり、書類作成を手伝うことで、金融サービスの利用を積極的に支援する場合があります。



金融サービスは、BOP 層の消費者へのアプローチを広げる上で鍵となる

金融サービスの促進:

クレジットの直接供与

Tribanco (ブラジル)

Tribanco は、ラテンアメリカ最大の卸売・流通業者である Grupo Martins が設立したブラジルの金融機関です。Grupo Martins は 60 年以上の歴史を持つ、ブラジルのトップ 100 社の 1 社です。Tribanco は、Martins の零細または中小規模の 46 万 5,000 以上の小売業者に、在庫購入時や店舗修繕に必要なクレジットを供与しています。

また Tribanco は、小売店がその顧客にクレジットカードを発行できる仕組みを構築しました。こうした顧客の 70% 以上は、月の所得が 450 ドル未満で、キャッシュフローが良くないときには食料品などの日々の買い物に困ることが多い人々です。小売業者は、顧客の信用度の判断についてトレーニングを Tribanco から受けた後、どの顧客がクレジットカードを保有するのにふさわしいかを決定します。Tribanco は不払いリスクを負いますが、返済率が高い店舗ほど取引手数料が安くなります。

この返済率が 95% 以上と高い理由は 2 つあります。第一に、小売店のオーナーは顧客の信用度について直接的な知識を持っています。第二に、小売店のオーナーは顧客と優良な関係を構築しています。顧客は、地元の小売業者との信頼関係を損ね、買い物が継続できなくなることは望んでいません。こうした関係が失われることで、遠方まで日用品を購入しに行く必要が出てくるためです。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



金融サービスへのアクセス促進:

クレジットの直接供与

Trustco Finance (ナミビア)

Trustco Group Holding がナミビアに拠点を置く Institute for Open Learning (IOL) を買収した際、同社は高等教育を受ける学生を対象とした手頃な金利の教育ローン提供にビジネスチャンスを見出しました。現在、IOL の学生の約 98% が Trustco Bank Namibia Limited の子会社である Trustco Finance が提供するローンを利用しています。

IOL の大規模な学生勧誘活動は Trustco Finance の新規顧客獲得の一助となります。IOL のマーケティングチームは、政府機関、中等教育機関、企業を定期的に訪問し、将来の学生候補に対して IOL の教育プログラムや Trustco Finance の融資オプションに関する情報を提供し、講座の履修登録やローンの申請書類の作成を手伝います。Trustco Finance は IOL と緊密な関係を持つため、学生は IOL での評判を保ちたいと考え、ローン返済のインセンティブが高まります。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

BOP 層の消費者へのアプローチ： マーケティングとセールス

解決策：支払い手段の工夫

BOP 層の消費者が簡単に支払いを済ませられる工夫が必要です。彼らは、支払いに多くの時間を費やすことができず、長距離を移動することもできません。限られた予算が大きな懸念であることを考えると、インセンティブの向上が役立ちます。支払い手段の工夫は、クレジットを利用したり、継続して商品やサービスを提供したりする企業にとって特に重要となります。支払いが長期にわたって定期的に行われる必要があるためです。こうした企業は以下のさまざまな戦略を採用しています。

モバイル決済：

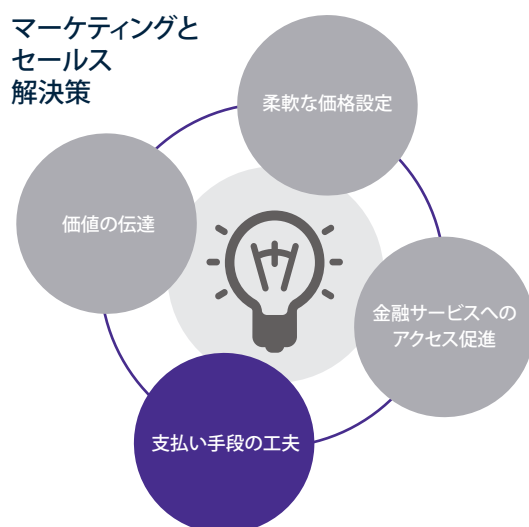
低コストかつ便利な支払いが可能な携帯電話を利用します。企業は、携帯電話から利用できる返済プラットフォームを自社開発するか、携帯電話ネットワーク事業者、銀行、第三者のサービス提供者が持つプラットフォームを利用することができます。

社会的つながりの利用：

グループ単位で顧客に融資したり、請求と回収を管理する人材を地域コミュニティから採用したり、支払いを顧客が大切にしている関係と関連付けます。これにより、支払いへの社会的インセンティブが顧客に与えられます。

既存の小売店の活用：

顧客が地元の小売店で支払いできるようにします。残高は現金で回収、またはモバイル決済サービスが利用できる市場では携帯電話で企業に送金することができます。





支払い手段の工夫： モバイル決済

Shanghai F-Road Commercial Services (中国)

Shanghai F-Road Commercial Services は、中国のモバイルバンキング向けに B2B（企業間）ソリューションを開発しました。F-Road が構築したテクノロジープラットフォームでは、金融機関の顧客がモバイルバンキングや料金の支払いなどのサービスにアクセスできます。このプラットフォームそのものは無料で利用でき、金融機関は稼動顧客数に応じて月額料金を同社に支払います。

中国ではスマートフォンを利用する人口が地方では 5% にしか過ぎないため、F-Road は、スマートフォンだけでなく、低価格の携帯電話でも自社のテクノロジーを利用できるようにしました。また、顧客は使い慣れたショートメッセージ（SMS）を用いて取引を行い、データプランを利用する必要がありません。あらかじめプログラムが組み込まれたオーバーレイ SIM カードが金融機関から顧客に配布され、これを携帯電話に挿入すると SMS を暗号化できます。

F-Road は、1,100 以上の金融機関と提携し、農村部で 430 万人の顧客にサービスを提供しています。同社が毎月処理するモバイルバンキング取引は 3,200 万件以上に上ります。

支払い手段の工夫：

社会的つながりの利用

Manila Water Company (フィリピン)

Manila Water Company は、フィリピンで 600 万人以上に上下水道サービスを提供する会社です。水使用量が少ない低所得層の顧客は、Manila Water の社会プログラムを通じて、水使用量が多い高所得層や法人顧客よりも 1 立方メートルあたりの料金を抑えることができます。

Manila Water は、地方自治体や地域コミュニティを基盤とする組織と協力することで、低所得層のコミュニティにさまざまなサービスを提供しています。これにより、すべての利害関係者にインセンティブが発生し、自社の事業運営の成功と持続可能性を確保することができます。また同社は、インフォーマルな居住地域や極めて所得の低い地域では、地域の社会的つながりを利用して支払率を改善しています。水道メーターを公共の場所に並べ、すべての地域住民が使用量を確認し、料金を計算することができます。こうした個人のつながりを利用できない地域では、広域のつながりを利用してコミュニティへ水道へのアクセスを提供し



ています。地域住民は、集金、水の使用量や料金のモニタリング、設備の維持管理を担当するメンバーを任命または選出します。これにより、地域コミュニティの当事者意識と責任を高め、水道システムの整備を行き届かせ、期限内の料金支払いを促進し、盗水を防止することにつながります。また、結果としてコミュニティの雇用が創出され、サービスの向上、水の質の改善を図ることができます。

ケース・スタディの詳細は以下のリンクよりご覧ください。

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

おわりに

IFC は過去 10 年だけでも、インクルーシブ・ビジネスモデルを実践する 400 以上の企業に 110 億ドルを超える投融資を行ってきました。こうした企業は、90 カ国の新興市場で事業を展開し、その産業は多岐にわたります。

インクルーシブ・ビジネスモデルは有効な一事業戦略です。

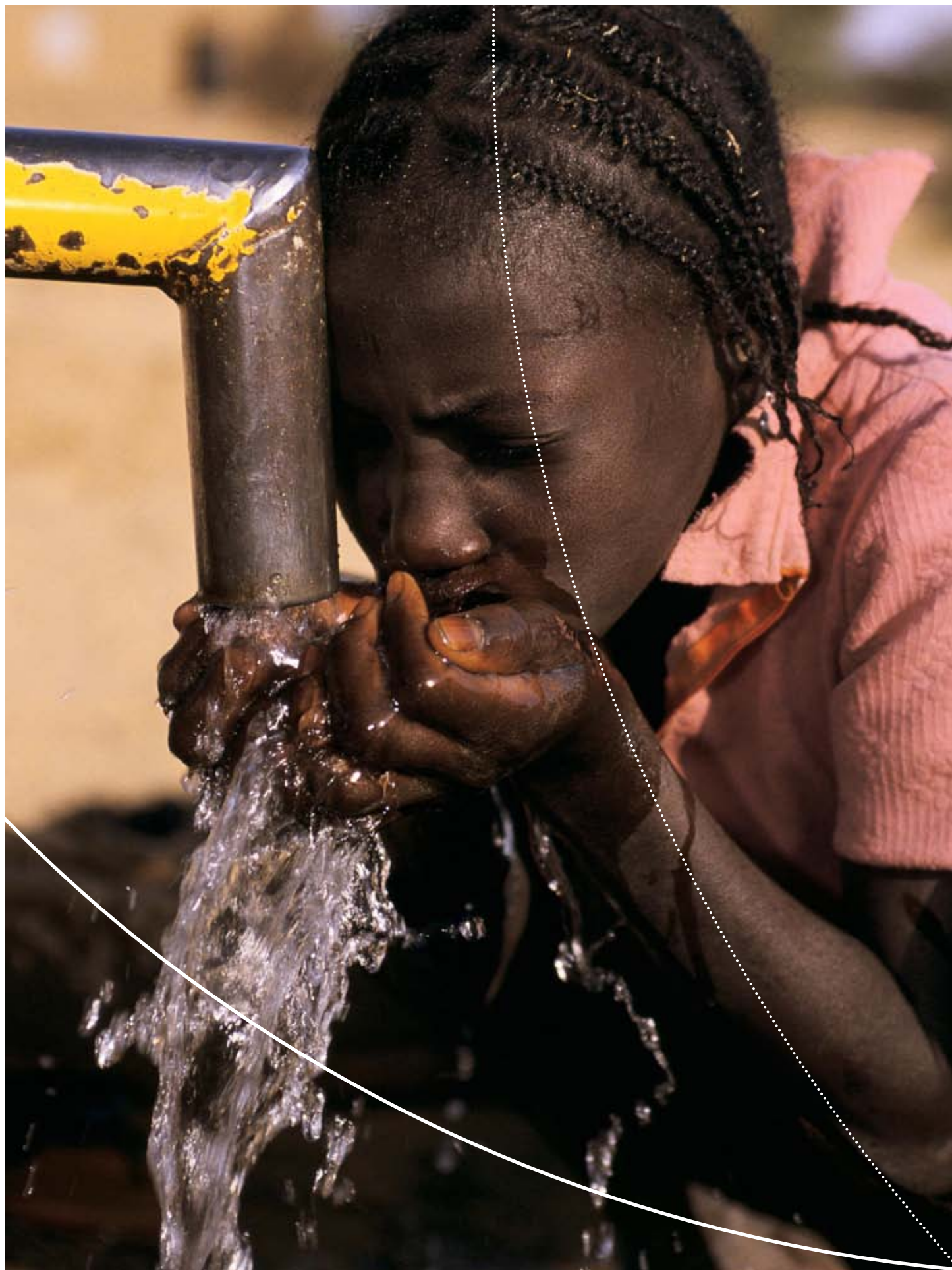
IFC は、IFC 全体のポートフォリオと全く遜色のない投資リターンをインクルーシブ・ビジネスのクライアント企業から得ています。インクルーシブ・ビジネスを実践するリーダーたちは、優れたビジネス感覚を持ち、BOP 層のサプライヤーや消費者をビジネスに上手く取り込み、成功を収められることを実証してきました。こうした IFC クライアント企業は、農家、患者、学生、公共サービスの利用者、初めて住宅を所有する人々、携帯電話の利用者など、数百万人の低所得層にアプローチしています。そして、私たちは常に各クライアント企業から独自の教訓を得てきました。IFC は、こうしたクライアント企業から学び、その教訓を世界中の企業や国際開発コミュニティと共有することに力を注いでいます。

BOP 層をバリューチェーンに組み込んでビジネスを展開するには、優れたアイデア以上のものが必要となります。これには、創意工夫だけでなく、開発途上国に固有の多くの障害を克服する根気強い取り組みが必要となります。また、企業は多くの場合、上流と下流を問わず、自らのバリューチェーンを構築し、投資を行っていく必要があります。IFC のクライアント企業は、こうした困難なビジネス環境

にも関わらず成功を収めています。彼らは、非常に困難な状況であっても、企業と BOP 層のサプライヤーおよび消費者の双方に対して価値を生み出せることを実証してきました。ビジネス環境が改善されれば、さらに多くの企業がこうした先駆者に続き、インクルーシブ・ビジネスモデルを採用するようになるでしょう。

将来にわたって、民間セクターは人々の生活水準の向上において重要な役割を果たします。すでに BOP 層を上手くバリューチェーンに組み込んだ民間企業をいくつも見てきました。いま重要な課題は、これらのインクルーシブ・ビジネスの普及拡大をどのように加速するかです。この課題を克服すると、**貧困の削減と繁栄の共有の推進という大きな成果**が得られますが、政府や企業、組織が単独で実現できるようなものでは到底ありません。インクルーシブ・ビジネスモデルはこうした目標を達成する上で重要な役割を担いますが、同時に、BOP 層に属する人々が最大限に恩恵を受けるためには、協調的な取り組みが不可欠だと私たちは認識しています。

IFC は、積み上げてきた知識を土台として、主要パートナーとの連携により、同ビジネスの普及拡大を推進するさらなる機会を求めています。経済ピラミッドの下層部に属する 45 億を超える人々と一緒に支援していきましょう。私たちが協力することで、さらに多くの BOP 層の人々に彼らが必要とする商品、サービス、経済活動の機会を提供できます。そして、彼らがその所得と生活水準の向上を実現できるよう力を添えることが可能となります。



インクルーシブ・ビジネスモデル
IFC (国際金融公社)

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

2015 年 3 月