

貧困層とのビジネス フィールド・ガイド



持続可能な生活ビジネスを目指す
主要企業の学習の過程



World Business Council for
Sustainable Development

WBCSD重点分野：開発（発展途上国の経済発展）

貧困は、依然として持続可能な発展を目指す上で最大の課題の1つである。時間はかかるであろうが、この課題に産業界がどう応えるか、また富と機会を創造できるという産業界の力がこの上なく重要であると、いずれ証明されることになるだろう。主要企業で構成されるグループとして、WBCSDのメンバーは各企業の慈善活動に留まらない新たな発想に基づき、健全なビジネス活動を通じて貧困層のニーズに応えると同時に、新たな収益の流れを創出するような、包括的ビジネスモデルの構築に取り組んでいる。

「開発」重点分野を通じて、WBCSDは以下の活動に取り組んでいる。

> **啓蒙活動** - 共通の開発課題に関する理解を促し、すべてのセクターがそれぞれに対応する機会に取り組むことができるようにするツールとガイドの提供

> **産業界の貢献の提唱** - あらゆるステークホルダーと協力し、政府開発援助と海外直接投資との相乗効果を確立し、開発を可能にするビジネス環境と国際貿易ルールを整備できるように企業活動を支援

> **実践** - WBCSDメンバー、および地域ネットワーク・パートナー、そのほかステークホルダーと協働し、開発に有益で、かつ優れたビジネスを成立させるために調停を図る。これには、ラテンアメリカにおいて持続可能であると同時に、真のビジネスを仲介するオランダ開発機関（SNV）とのパートナーシップも含まれる

同重点分野は、WBCSDのイニシアチブである「水」、「健康」、「エネルギーと気候」、「持続可能な林産業」、「生態系」と密に連携を取っている。

WBCSDの地域ネットワークを通じ、活動の実現に必要な環境を目指す**国レベルでの提唱活動**が世界各地で進められている。

ケンブリッジ大学の「産業界向けプログラム」は、WBCSDおよびオックスファムと連携し、「**ビジネスと貧困のリーダーシップ・プログラム**（Business and Poverty Leadership Program）」を立ち上げた。このプログラムは、企業幹部や政策立案者がビジネスと貧困の相関関係を考察することを目的とする。

プログラム構成と人員（2005年11月以降）

共同議長：Thulani S. Gcabashe (Eskom), John Manzoni (BP), Julio Moura (GrupoNueva)

作業グループ：メンバー企業70社と地域パートナー

ディレクター：Shona Grant

ウェブサイト：www.wbcsd.org/web/development.htm（英語）

貧困層とのビジネス フィールド・ガイド

持続可能な生活ビジネスを目指す
主要企業の学習の過程



目次

序文

エクゼクティブ・サマリー

1. 究極のビジネスチャンス

- 貧困の削減から豊かさの創出へ 12
 追い風となるトレンドと推進要因
- Win-winビジネスモデル 16
 経済的価値と社会的価値の融合
 貧困層のための機会創出
 すべての企業が実行できる
 企業のバリューチェーンに貧困層を組み込む
 SLビジネス成功の3つの要素
 企業とコミュニティーが得る利益
- 実践する 24
 基本的なビジネス課題

2. 学習の過程

- 出発 – GrupoNueva、建設資材 28
 Hewlett-Packard：人々の能力強化
 Cemex：コミュニティーでの資金積み立て支援
- 基本的ニーズを充たす – Suez、公益事業 32
 Roche：貧困層のための事業というプレッシャーの下で
 Banco de Nordeste：何百万件ものマイクロ・クレジット
 Eskom：前払い方式
- 隠れたニーズに対応する – Procter & Gamble、消費財 38
 Dupont：モチベーション – 社会貢献が優れたビジネスか
 Novo Nordisk：顧客教育への参加
- 起業家の自立を支援 – Vodafone、通信 44
 Holcim：より大きな顧客基盤に対応する
 Coca-Cola：販売員として現地起業家を起用
- 経済ピラミッドの底辺層サプライヤー – SC Johnson、消費財 48
 DaimlerChrysler：「よりグリーンな」サプライチェーンを目指して
 DuPont：購買力改善に向けた政府との協働
 Sonae/Delta Café：持続可能なコミュニティーのためのブランドコーヒー

- **地域発展の促進 – BP、Rio Tinto、Shell** 52
 - BP*：地域経済の多様化に向けた政府との協働
 - BP*：地域の事業能力を開発するためのパートナーシップ
 - BP*：採掘事業の遺産の管理
 - Rio Tinto*：大企業の小規模企業との連携
 - Rio Tinto*：雇用機会向上に向けた採用手続きの改正
 - Shell*：ソーラーパワーを手頃な価格に

3. 分析と結論

- **基本的なビジネス課題への取り組みに向けた提言** 60
 - 何がモチベーションとなり、どのように発想を転換するか*
 - 市場の真のニーズを理解しているか*
 - 提供するに相応しい製品・サービスを持っているか*
 - 投資資金をどのように調達するか*
 - 製品・サービスに対する需要の有無をどのように確認するか*
 - 顧客の購買力をどのように確保するか*
 - どのようにして顧客に到達するか*
 - どのようにして収益を回収するか*
 - どうすればサプライチェーンを改善できるか*
 - どうすれば関連する経済活動を下流方向に活性化させることができるか*
 - どういう方法で成功を測定するか*
 - どのようにして事業規模を拡大したり、同様の事業を創出したりするか*
- **キー・メッセージ** 67
 - 集中、現地化、連携*

付録

- 推奨文献
- ミレニアム開発目標（MDG）

序 文

持続可能な生活プロジェクト共同議長

地球の人口の約3分の2は貧困層に属しており、多くの場合、適切なサービス、エネルギー、水、医療の利用を阻まれ、そして何より経済的・社会的展望を改善する機会に恵まれていません。ミレニアム開発目標はこの課題への取り組みの枠組みを設定し、多くの国々が世界の貧困地域への投資、技術、スキルの提供を奨励しています。産業界は今、こうした活動における重要なパートナー、および解決策の提供者として受け入れられており、産業界自身も世界の貧しい人々が提示するニーズや機会を認識しています。

未熟な市場における貧困層とのビジネスを考えるには、ビジネスの進め方、あるいはビジネスに関する概念に、新たな着眼点や大きな転換が必要とされます。成功のためには、既成概念を越えた発想が企業に要求されます。持続的な発展のための世界経済人会議（WBCSD）の「持続可能な生活プロジェクト（Sustainable Livelihoods Project）」はまさにそれを実践するための取り組みです。

WBCSDで「持続可能な生活（SL）ビジネス」と呼ばれるものは、慈善事業や社会貢献活動とは異なります。これは厳密な意味でのビジネスであり、新しいビジネス、新しい市場を意味し、企業にも貧困層にも利益をもたらすものです。これらの新たなビジネスチャンスをもどのように開発し取り組むか、またいかに「利益を生み出すビジネスにより社会に貢献する」かが主要テーマです。

この「融合価値」アプローチ（社会的価値と経済的価値の融合）は、規範、法律、社会からの期待の範囲内でビジネスを遂行しなければならないという、WBCSDの企業の社会的責任（CSR）における活動に基づいています。SLはまた、企業は破綻した社会では存続することができないという、我々の共有信念を反映するものです。そして、地球上に40億人以上の貧困層が存在しているということは、グローバル社会が破綻しているように思えます。

ほとんどの企業は巨大な眠れる市場を顧みず、潜在顧客全体のわずかな部分の奪い合いに奔走しています。それはビジネスを拡大する機会を見逃しているようなものです。WBCSDのメンバーや地域パートナーは、貧困層を市場に参加させる活動の最前線に立つことで、貧困を緩和し、全員にとっての繁栄と機会を増大させることができる、またそうすべきであると考えています。

本書は、WBCSDメンバー企業が体験した6つの学習の過程と、いくつかの小事例を紹介しています。ここでは現状の全体像を示すことを意図していません。多くの発展途上経済圏で国内企業が同様の活動を展開したり、また多くの多国籍企業がすでに新興経済圏で成功したりしている事例を我々は見聞しています。

これらの事例は、多彩な経験についての情報を提供し、貧困層とのビジネスにおける多様なアプローチやビジネスモデルを反映しているので、学ぶべき点が多いと考えます。これらの事例から、イニシアチブを強化し持続可能な企業を創り上げるとともに、企業、社会、そして個人に新たな繁栄をもたらすための、単独または全体的な取り組みにおける重要な施策を学ぶことができます。

我々はこの調査を取りまとめる作業を委託しています。調査はWBCSDメンバー企業で編成されたチームにより実施され、参加したメンバー企業の考え方を反映しています。ぜひ、これらの事例から得られた知見を検討し、取り組みの動機や成功を収めたいいくつかのアプローチについて理解を深めていただければ幸いです。



Reuel Khoza
Chairman

Eskom Holdings



John Manzoni
Chief Executive
Refining and Marketing
BP



Julio Moura
President and CEO

GrupoNueva

エクゼクティブ・サマリー

集中



連携



現地化





究極のビジネスチャンス

地球の人口の約3分の2は貧困層である。ほとんどの企業は多くとも世界人口の3分の1を対象にビジネスを行ない、飽和状態の市場で熾烈な競争を繰り広げている。しかし、発展途上国における企業のプレゼンスを高めることが、長期的な競争力と成功を手にする上で不可欠であることを、多くの企業経営者がようやく認識するようになった。

一部の先見の明のあるWBCSDメンバーは、「**貧困層と企業の双方に利益をもたらす形での貧困層とのビジネス**」すなわち、「持続可能な生活（SL）ビジネス」に着手している。SLビジネスは、経済発展を促進し、低所得層コミュニティおよび世帯がより安定した生計を立てられるよう支援することをテーマとしている。

しかしながら、いくつかの理由からビジネスと収益性を重視することは重要である。それは、これによりSLビジネスが企業の基幹をなす考えや活動に組み込まれるからであり、また、社会貢献活動とは異なり、収益性の目標を実現するSL投資には決められた予算枠がないからである。

追い風となるトレンドと推進要因

世界的傾向として、企業が貧困層に関与する事業を始めやすい環境作りが進んでいる。

- > 多くの企業は、成熟した市場セクターから脱却する必要性を認識している
- > 多くの発展途上国における枠組み条件は改善しつつある
- > 通信の高速化、低コスト化により、世界が縮小しつつある
- > 社会が企業に期待するものが変わりつつある
- > より適切な新しいパートナーが現れている
- > 援助と投資が相互に強化しあう関係になりつつある

Win-winビジネスモデル

業種にかかわらず、すべての企業が現地市場の活性化を促し、貧困層をこれらの市場における顧客や起業家といった積極的な参加者にすることができる。この課題に取り組む優れたビジネスモデルの開発は、企業が新たな成長への道を開拓することにもつながる。

成功するSLビジネスモデルは、**集中**、**連携**、**現地化**の3つの要素を兼ね備えている。



コア・コンピタンスへの集中：自社の強みを重視する企業は、その強みに関わる革新を生み出す力を高めることができる。これにより、企業のビジネス・ポートフォリオとSLビジネスとの一貫性が確保しやすくなると同時に、貧困層支援ビジネスの成功を将来の主力事業に成長させることも容易になるであろう。



他セクターとの連携：政府およびNGOは、産業界と協働することへの関心を強めている。企業は同様の目標を持つ開発組織の参加を得ることにより、現場での専門知識や新たなリソースを、確保することができる。同様に、セクターの枠を越えて考えることは、他業種の企業を交えたさまざまなニーズへの包括的な対応につながる革新的なパートナーを実現させる可能性がある。



価値創出の現地化：発展途上国で事業を営む企業は、市場情報や製造設備、流通網など、通常のインフラやサポートシステムを欠いている場合が多い。従って、現地のネットワークや知識を有効活用して得るものが多くある。

基本的なビジネス課題への対応

本書は、SLビジネス・プロジェクトに関するいくつかの基本的なビジネス課題を扱っている。主要企業がどのように解答し、また、この新領域でビジネスを営むに当たり、直面する障壁を乗り越えるために、どのように改革を進めているかを紹介している。課題は以下のものを含む：モチベーションとなるのは何か。市場の真のニーズを理解しているか。提供するに相応しい製品・サービスを持っているか。投資資金をどのように調達するか。製品・サービスに対する需要の有無をどのように確認するか。顧客の購買力をどのように確保するか。どのようにして顧客に到達するか。どのようにして収益を回収するか。どのようにして事業規模を拡大したり、同様の事業を創出したりするか。

終わりなき学習の道

本書を読んで明らかになるのは、ビジネス環境や貧困コミュニティとの関係は多種多様であるということである。「出発点」はそれぞれ異なるかもしれないが、より大きな繁栄をこれらのコミュニティにもたらすという結果は同じであろう。これらの事例は励みになるものの、その道のりが長いことも確かである。こうした事例を広範な成功に結びつけ、この活動の中心となる生活水準の向上を望む40億もの人々の期待に応えるには、より一層の努力と集中的な取り組みが必要であろう。

ケーススタディは主としてGrupoNueva、Suez、Procter & Gamble、Vodafone、SC Johnsonを取り上げた。GrupoNuevaは製品を貧困市場によりダイレクトに流通させる方法を学び、そのほかの貧困層支援ビジネスのアイデアを募集するコンテストを開催した。Suezはブラジルの貧困地区の水道事業において、新しいパートナーを見出した。Procter & Gambleは最貧困層のニーズを充足する消費財の開発に取り組んでいる。Vodafoneは遠隔地の村落での電話サービスをフランチャイズ化する斬新な手法を開発した。SC Johnsonはケニアの貧しい農民から製品の原料を調達している。本書はまた、Shell、BP、Rio Tintoといった大手の石油会社や鉱業会社がどうすれば低所得国やコミュニティーにビジネスチャンスをもたらすことができるかを詳述している。

こうしたビジネス活動では改革と通常のビジネスとの繊細なブレンドが必要である。最も根本的な改革は、貧困層をビジネス・パートナーや顧客と見なすことである。それから企業は、購買、製造、パッケージング、マーケティング、流通、広告、代金請求といった従来と同様のビジネス課題に、新たな解決策で対処しなければならない。

貧困の削減から豊かさの創出へ

- 追い風となるトレンドと推進要因

Win-winビジネスモデル

- 経済的価値と社会的価値の融合
- 貧困層のための機会創出
- すべての企業が実行できる
- 企業のバリューチェーンに貧困層を組み込む
- SLビジネス成功の3つの要素
- 企業とコミュニティーが得る利益

実践する

- 基本的なビジネス課題





なぜ、本書で取り上げられている企業は持続可能な生活（SL）ビジネス・プロジェクトに着手したのか。それは、産業界の多くの人々がこの地球に住む40億人の貧困層を企業の成長戦略の一端として捉え始めたからである。「貧困層とのビジネス」を通じて発展途上国における自社のプレゼンスを高めることは、長期的な競争力や成功に不可欠であることに気がついたのだ。

本書は、個人や組織がこの新興領域に進出する際に経た学習プロセスを反映するように努めている。ただし、「ハウツー」式のガイドは企業に固有の性格が残るので、そのような形は取っていない。従って、各企業が、業界での競争優位を手に入れるには、この提案事例を自社に適する形にカスタマイズする必要があるだろう。しかしながら、他社がどのように活動に着手しているかを記すことにより、新しいベンチャー・ビジネスに例外なく存在する基本的なビジネス課題をどのように解決したか、従来とは異なる状況でビジネスを営むことに付随する課題をどう克服したかという点につき、ヒントを与えたり示したいと考えている。

「ビジネスは開発にとって有益であり、開発はビジネスにとって有益である」

Ian Johnson, World Bank, Vice President, Sustainable Development.

国家を経済的に発展させたのは政府ではなく産業界であることは歴史が物語っている。その発展を促進する（ときには妨害する）枠組みを作り出すのは政府であるが、起業家精神を育て、雇用を創出し、富を生み出すのは民間セクターである。既成概念を越えて行動し、新しいパートナーと協働する企業は、人々が貧困から抜け出し、市場経済へ参加できるよう支援するという、かつてないチャンスを手に行っている。同時に、それらの企業は自社の事業のための、新たな、そしてより広範な基盤を持つ市場を開拓していこう。

企業は、収益の増加、運営コストの低減、生産性の向上により、価値を生み出している。そのために、新たな市場を育成し、新しい収益の流れを生み出し、アウトソーシングやグローバルなサプライチェーン・マネジメントを通じてコスト削減に努めている。こうした機会を求め、企業は新興経済圏や発展途上国にますます注目している。

「賢明な利己心」の精神で活動する企業は、貧困層の市場参加を促し、また彼らのニーズに応える新たな手法を見つけ、経済活動のメイン・ストリームに導くことにより、数十億人の発展の道筋を整えることができる。賢い提携もまた新しい収益や利益をもたらすことを示す例が増えている。

「企業は破綻した社会では存続することができない」

Björn Stigson, WBCSD, President.

グローバル化が進む今の世界において、企業は公平な利益分配の確保を促すべきであるという社会的要請が強まっている。このプレッシャーを無視するのも、反論するのも、この現実をビジネスチャンスと捉え、高潔な人間開発のサイクルを活性化する触媒となり得ることを実証するのも、企業の選択次第である。

なぜ、今行動すべきか。世界的傾向として、企業が貧困層に関与する事業を始めやすい環境作りが進んでいるからである。産業界が40億人の生活に変化をもたらすことができるという認識が広まっている。産業界がこの分野に関わり成功を収めることを誰もが期待している。各国政府および国連は、貧困の削減と生活水準の改善に関する意欲的なターゲット（ミレニアム開発目標として知られている）を設定するとともに、これらの目標を達成する上で民間セクターが重要な役割を果たすことを認識している。いくつかの企業はすでにこれらの市場で事業を展開しているが、より多くの企業がこの機運から、カギとなる解決策の提供者としてビジネスを推進する際の恩恵を受けることができると思われる。

「ビジネスが貧困層の生活に変化をもたらすためには積極的な手段が多数存在する。それは、重要な活動ではあるが社会貢献を通じたものではなく、新しい市場の構築を支援する長期的なイニシアチブを通じた手段である」

Kofi Annan, United Nations, Secretary General.¹

SLビジネスの営利的特性を強調すると、本書から間違ったメッセージを読みとる場合も出てくるであろう。しかしこれが、SLビジネスが新しく、かつ革命を起こしうるビジネスたる所以である。すでに多くの企業が、主に自社の社会貢献活動を通じて、貧困問題に取り組んでいる。これは誇らしい重要な伝統である。英国の産業革命は数百万人を貧困から救い、さらに近代では日本、韓国、マレーシアの例でも見られるように、産業界は常に経済成長と機会創出の牽引力であった。

SLビジネスの斬新な点は、貧困層を上昇志向を持つ顧客として、また事業パートナーとして意識的に捉える点にある。そのようなプロジェクトを成功に導くためには、低所得コミュニティの真のニーズ、能力、現実に基づいたものでなければならない。²

1. 世界経済フォーラム (WEF) での発言 (2002年2月)

2. ここでの「コミュニティ」という言葉は、購買力やニーズの総計を表す1つのグループとして使われている。個人、より大きなコミュニティの一部、世帯、もしくは大小の集団である場合もある。

追い風となるトレンドと推進要因

> 多くの企業は、成熟した市場セクターから脱却する必要性を認識している

先見の明のある企業は、若くダイナミックな人口構成と経済を備えた新興市場に、大変魅力的な成長のチャンスを見出している。

> 多くの発展途上国における枠組み条件は改善しつつある

世界中の国々がガバナンス、法体系、投資基盤の強化に時間と労力を投資している。均一的な進展にはほど遠いが、多くの国々で改善の兆しが見受けられる。国のリスク分析を専門に扱うPolitical Risk Servicesは、1993年から2003年までの10年間で、低中所得国の平均リスクスコアが59から64に改善され、リスク環境が好転した国の数が悪化した国のほぼ3倍に達したと報告している。この進展は、企業が収益を上げることができる地域を広げつつある。

> 通信の高速化、低コスト化により、世界が縮小しつつある

通信や輸送の低コスト化は、生産の地理的分散化を可能にする。これは人件費や資材費の削減という形で企業に恩恵をもたらすと同時に、発展途上国への事業の一部移転を促す。しかし、企業は、自社のプレゼンスが公正な発展の推進力となり、コミュニティとの相互利益を最大化することを示さなければならない。

> 社会が企業に期待するものが変わりつつある

良くも悪くも、企業が社会問題に関与することに対する、コミュニティや市民社会の期待がますます強まっている。環境の利用跡を軽減する必要がある企業のケースで時々見られたように、受け身であるよりも、ほかのパートナーと協力して、積極的に取り組んだ方がよいことを、多数の企業はすでに認識している。

> より適切な新しいパートナーが現れている

多くのNPO、財団、市民団体、多国籍組織は、経済的な自立と実効性を高める必要性に促され、大胆な自己改革を遂げつつある。今日、こうした組織の多くは貧しい国々や貧困地区で企業が活動できるよう、支援体制を整えている。また、彼らが目標とする、発展途上国における衛生、給水、保健医療、住宅供給、ビジネスチャンスの改善に、企業がいかに貢献できるかを理解している。

> 援助と投資が相互に強化しあう関係になりつつある

開発コミュニティは、成長と豊かさを創出する牽引力としての海外直接投資(FDI)の重要性をますます認識するようになってきている。発展途上国へのFDIの流れの増加は(1990年の370億ドルから2000年には約2400億ドルに増加)、二国間や多国間機関が、貧困諸国へのFDI³やその流れをより促すように援助方針を調整することを後押ししている。

「市場は社会的目標を達成するための新たな創造的手段である。政府と開発パートナーは、企業の成功を望んでいる。なぜなら、彼らは企業が提供する製品またはサービスの先を見据え、企業の社会的目標の達成が、彼らの目的に役立つことを認識しているからだ」

George Carpenter, Procter & Gamble, Director, Corporate Sustainable Development.

多くの企業はすでに、経済ピラミッドの底辺に広がる新しい顧客やサプライヤーに狙いを定めており、これにより先駆者としての優位を獲得している。新しい市場で活動し、それによって評判を高めている企業は、その国がより豊かになり、より多くのビジネスチャンスが生まれるようになれば、競争優位を得るだろう。また、評判が高まれば、企業は、政府やコミュニティーとの関係の改善、人材の採用と定着、勤労意欲の向上につなげることもできる。

広範な業種からのWBCSDメンバー企業で構成された多様性に富むグループが、これらの推進要因とグローバル化が進む状況に応じ、貧困層のニーズに応えるとともに、社会貢献活動というよりビジネスとしてSLを目指して貧困層を支援する、新しいビジネス活動およびアプローチの企画に取り組んでいる。

これらの市場で事業を行なうためには、その市場および社会の構造の違いを理解するだけでなく、インフラ、スキル、財務能力といった主要な要素の欠落に、ほかのパートナーと協力して取り組む必要があることを企業は認識しつつある。

本書は、発展途上国にチャンスを生み出すために、企業が取りうる新しい手法に焦点を当てている。このアプローチには明らかな限界がいくつかある。不透明で腐敗した法体系、複雑な官僚機構、不適切なインフラなど、未整備な枠組み条件が一般化している地域では、いまだに企業活動は阻害されている。同時に、貿易条件はしばしば貧困諸国に不利な形で締結されている。これらの問題はここでは詳しく扱わないが、健全なビジネス環境の重要性は外資を呼び込むため（そして現地企業の繁栄、成長を実現するため）に不可欠な条件として認識されている。



「新しいビジネス手法は遠からず、住宅供給、栄養、衛生、給水、保健医療、中小企業育成といった分野で、貧困層の生活を改善することになるだろう。我々はその新しいビジネスに参入するつもりである」

Maria Emilia Correa, GrupoNueva, Vice President, Social and Environmental Responsibility.

SLビジネスを最も簡潔に定義すると「**貧困層と企業の双方に利益をもたらす形で貧困層とのビジネス**」となる。

ビジネスの重視は収益性の重視を意味するが、それはいくつかの理由により重要である。つまり、これによりSLビジネス・プロジェクトが企業の基幹をなす考えや活動に組み込まれることになり、また、プロジェクトの収益性が確実に目標を達成するのであれば、予算には枠も上限もないからである。よって、新しいビジネスは計り知れない「成長性」と同様の事業を創出する可能性を持つことができ、これにより社会貢献活動よりはるかに大きな影響を及ぼすことができる。

「典型的な寄付金や社会貢献活動は、中期的な問題に対処するものだが、真の持続可能性にはつながらない。我々はニーズを見極め、持続可能性を証明できる手法でそうしたニーズに対処する方法を考えている」

Reuel Khoza, Eskom Holdings, Chairman.

SLビジネスモデルは時として、「貧困層支援」ビジネスモデルや「経済ピラミッドの底辺層」のビジネスモデルとして知られている。このモデルはアプローチの中心に貧困層を据え、充足されていないニーズを探ることに重点が置かれる。また、企業の社会的責任（CSR）戦略を土台としている。CSRとは、企業が事業を営む社会における法律、規範、期待、要望に合わせた行動を決定する指針である。すべての企業活動と同様、貧困層支援ビジネス活動もCSRの原則に沿って実施されるべきである。これらのガイドラインにより、貧困層にSLを構築するツールを提供するといった支援プロジェクトを確実なものとするであろう。

またSLアプローチでは、「貧困層」を「40億」という数字が示す、同質の単一グループとして捉えることは不可能であることを理解している。貧困コミュニティには広範なりソースがあるだけでなく、最貧困層でさえ、よりSLを構築するのに役立つリソースを所有している。しかし、それは、彼らがリソースを使える枠組み条件が整っている場合にしか使えない。例えば、住宅や作業場を所有していたとしても、権利書を持っていないため、ほとんどの場合、担保として利用することができない。

最も恵まれない人々とのビジネスを行なうことは、経済ピラミッドの底辺層に飛び込むことを意味する。1つ下の階層へと移り、その20億人のニーズに対処する場合でさえも、ビジネスの手法に大きな変更が必要となるだろう。このようにSLビジネスを計画する企業は、最も適切に提供できるニーズを有するグループを特定するために、この潜在的巨大市場を切り分ける方法を学ぶ必要がある。

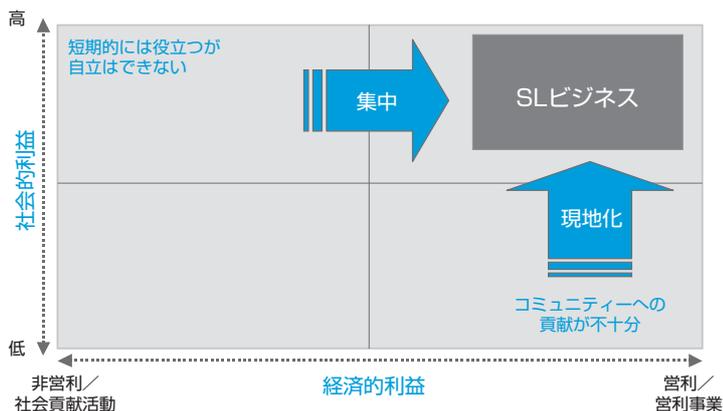
「企業は、従来の市場（上位11%の所得階層）からピラミッドの下層に移行する学習プロセスを経て、その次の市場セグメントに適応する必要がある」

George Carpenter, Procter & Gamble, Director, Corporate Sustainable Development.

経済的価値と社会的価値の融合

本質において、SLビジネスモデルは、開発目標と企業の中核事業との相乗効果を見出そうとする。従って健全なSLビジネスモデルは、より大きな社会・経済的価値をコミュニティにもたらすと同時に、企業にとって新たな成長への扉を開く。

社会的価値と経済的価値の最大化



貧困層のための機会創出

SLは1990年代に学界で誕生した概念であり、人々が相応に（道理にかなった）安全な生活を営み、ストレスやショックに対処し、次世代に機会を提供するために必要な、スキルや資産を指す言葉である。

所得が発生する仕事はSLの基盤である。清浄水、衛生、住宅、保健医療へのアクセスは、健康を維持し、働き続けるために不可欠である。企業のサプライ・チェーンへの参加は、増収や現地企業のスキルとノウハウの移転による恩恵により、SLを促進する。つまり、SLは人々に権限を与え、自身の成長を促進するために適切なツールを提供するものである。

人々がより健康で、より安全で、そして経済的により活発であるために、彼らが必要とするツールを得る機会を企業が創出することで、彼らの生活をさらに持続可能なものにする支援ができる。企業は、現地市場の発展を後押しし、貧困層が顧客や起業家としてそうした市場に積極的に参加できるようにすることにより、それを実現することができる。

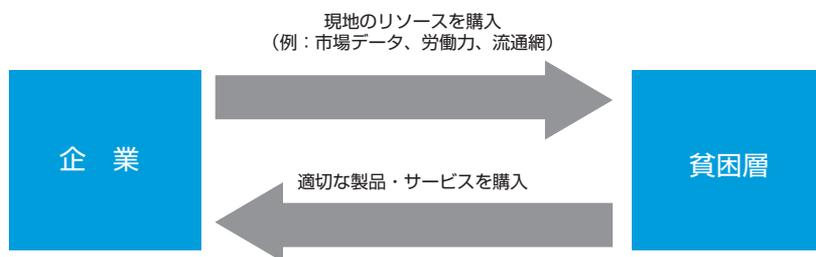
「貧困は必要なものではない。貧困からの脱出は可能である。そのためにはとにかくチャンスが必要だ。人々は慈善事業や配給を待っているわけではない。慈善事業は良いことではあるが、十分ではない。その代わりにビジネスを提案すれば、それは非常に強力なものとなる。蒸気機関車のように自らの動力で走ることができるからである」

Muhammad Yunus, Grameen Bank, Founder and Managing Director.

すべての企業が実行できる

「貧困層とのビジネス」という表現は数多くの活動を網羅することができる。すべての業界に通じる指針として、企業は中核事業に直接関係する取引に貧困層を関与させるべきである。

貧困層との売買取引



実際には、企業と貧困層の間に形成される取引関係の種類は、その業界の特性に影響されるだろう。一般に、その種類は次の4つのカテゴリーに大別される。

- > いくつかの企業活動については、貧困層が**顧客**になる。これらの企業にとって市場発展に対する主な貢献は、現地のニーズに合った適切な製品・サービスを適正価格で供給することであろう
- > 上記以外では、貧困層が**ビジネス・パートナー、サプライヤー、従業員、販売業者**になる場合がある。小規模起業家や現地の中小企業（SME）を自社のバリューチェーンに組み込むことにより、雇用を創出し、技術移転を加速させることができる
- > 電気・ガス・水道や保健医療など、**基本的ニーズを提供する企業**は、より多くの低所得コミュニティにサービスが行き届くよう業務エリアを拡大することで、地域の発展に多大な貢献を果たすことができる。企業は貧困層を事業活動に関与させることになるが、主な焦点は、持続可能でコスト効率の良いシステムを通じて、基本的な、しばしば生活の根幹に関わるニーズ（水、電気、衛生、保健医療）の充足を保障することであろう
- > WBCSDのSLビジネスの開拓メンバーでもある**採掘業の大手企業**は、貧困層を製品・サービスの一次顧客として見た場合、事業の性質上、貧困層とのビジネスはより困難かもしれないと主張する。しかし、この種の企業は、掘削や採鉱の契約、ライセンス、手数料、ロイヤリティーを通じて歳入の少ない政府およびコミュニティと「ビジネスを行なう」ケースがよくある。従って、貧困諸国が辿りうる発展への道に大きな影響を与えることができる。また、「学習の過程」の章でも述べるが、石油会社や採鉱会社は、彼らのプレゼンスにより小規模企業がより優れたサプライヤーになり、コミュニティが長期的メリットを得ることを支援する方法も見出してきた

企業のバリューチェーンに貧困層を組み込む

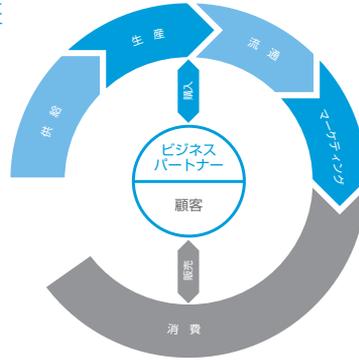
SLビジネスは貧困層を、顧客や安価な労働力の「対象」にするものではなく、企業のバリューチェーン全体にわたり重要な存在となり得るビジネス・パートナーとして見ることを学ぶものである。

ここで述べる学習の過程は、貧困層を、新製品の顧客としても、彼らのニーズに合うように作られた製品・サービスの各流通段階で付加価値を創造するパートナーとしても、捉えることができることを示している。

バリューチェーンの中心に貧困層を据える



貧困層は価値の創出に積極的な役割を果たす



貧困層は適切な製品・サービスの供給から恩恵を受ける

SLビジネス成功の3つの要素

「当社のような企業にとって今日明らかになってきたことは、社会的・経済的な配慮を最初から経営戦略に織り込むことにより、最先端のイノベーションを生み出すことができるということである」

Carly Fiorina, Hewlett-Packard, Chairman and CEO.

SLビジネスに取り組む企業は、**集中、現地化、連携**のスローガンを掲げる傾向があることが明らかになった。



1. コア・コンピタンスへの集中：自社の強みを重視する企業は、より効果的に問題に取り組み、そこから成長しうるビジネスを立ち上げることができる。そうした強みを基盤とすることは、企業のビジネス・ポートフォリオに一貫性をもたらし、貧困層支援プロジェクトの成功を将来の主力事業に成長させることも容易になる。

- > **製品ラインやサービスの見直しを行ない**、その特性や既存のビジネスモデルをどのように調整すれば、より低階層の市場セグメント特有の要件に応えることができるかを検討する
- > **得意とする分野に焦点を当て**、専門知識、スキル、リソースを補完する、現地の事業者、NPO、他企業との連携を検討する



2. 他セクターとの連携：企業、NGO、政府間のさまざまな垣根を越えて協力する。多くの政府やNGOの間では企業との協働に対する関心はきわめて高く、敵対的モデルからパートナーシップ・モデルへシフトし始めている。企業は、同様の目標を共有する開発組織を自社のビジネスプロセスに関与させるべきである。こうした組織は財務資源および非財務資源を用意することができるし、また、貧困層支援プロジェクトの成功を支援することに元々関心がある。同様に、他業種の企業を交えた業界横断的なパートナーシップは、さまざまなニーズに包括的に対応する、革新的な「パッケージ・ソリューション」をもたらさう。

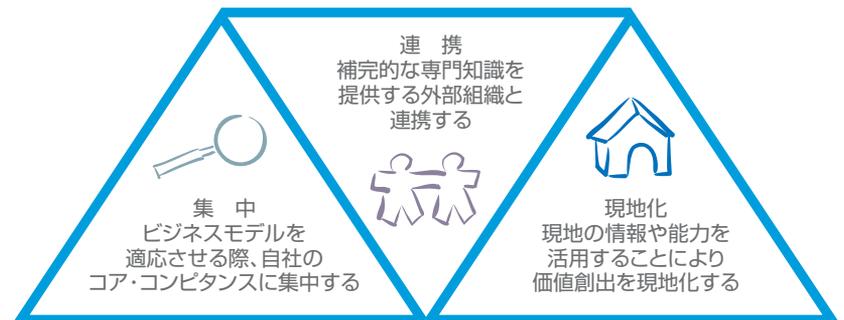
- > 潜在的なリスクを軽減するパートナー・ネットワークを構築する。地域の事情や現地の市場に精通しているパートナーを選ぶ。現地の政治的支援やコミュニティ支援を取りついたり、引き入れたりできそうな現地パートナーを探す
- > 活動当初からパートナーを参加させる。製品や生産工程の変更を決定する際にはパートナーの助言を取り入れる。それぞれの使命、課題、付託事項、スケジュールの違いに配慮する
- > 企業、政府、市民社会間の目標を調整し合い、共通課題を特定するために、共に取り組む
- > 双方の期待が明確に設定され、理解され、時間軸に沿って管理されるように万全を期す
- > 包括的な方法で課題に取り組み、かつ双方の強みを活かすような戦略を策定する
- > パートナーシップと信頼は時間とともに確立される。そのために、マネジャーは良好な関係を育成できるまで十分な期間、現地に常駐する



3. 価値創出の現地化：従来の市場で企業が馴染んでいる、必要なインフラやサポートシステムを欠いている場合が多い。市場情報にせよ、製造設備にせよ、あるいは流通網にせよ、発展途上国で事業を営む企業にとって、現地のネットワークや知識を活用することで得られるものは多い。ベテラン・セールスマンの格言である「テリトリーについてよく知らなければならぬ」という言葉が当てはまる。しかし、ここで言うテリトリーは地理的よりも社会的な意味合いが強い。

- > 現地の能力を利用する方法を考える。パートナーシップは公式なもの、インフォーマルなものもある。いずれにせよ、現地の情報やリソースを入手するプロセスの確立は、最優先事項とすべきである
- > どのように現地の事業家やSMEを企業のバリューチェーンに組み込むかを考える（例えば、流通網やマーケティング戦略、原材料の調達を再検討する）とともに、彼らが価値創出に最も寄与できる方法を探る
- > ターゲットとなる消費者の所得が非常に低いので、新たな、または改良された製品・サービスの需要分析が重要である
- > 現地の事情に通じた人々を製品の販売に関与させる方法として、フランチャイズ化は場合によって魅力的である。これらの人々は顧客を知り、そして低コストの草の根マーケティングを行なうことができる
- > 現地パートナーのキャパシティ・ビルディングにある程度の時間と労力を投資する。そうすれば、地域経済におけるSLの創出に積極的に寄与することにもつながる

SLビジネス成功の3つの要素



企業とコミュニティが得る利益

リソース・プールとしての貧困層		消費者としての貧困コミュニティ	
企業の利益	コミュニティの利益	企業の利益	コミュニティの利益
<ul style="list-style-type: none"> > 人件費の削減 > リスクの共有 > 現地の知識と能力 > 政府との良好な関係 > 公正な取引のブランド化 	<ul style="list-style-type: none"> > 雇用創出 > 現地SMEのためのキャパシティ・ビルディング > ノウハウと技術移転 > ビジネス環境と投資環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> > 新たな市場、増収 > ブランド価値の向上、将来の市場成長から利益が得られるポジショニング > 既存市場への製品の技術革新の転用 	<ul style="list-style-type: none"> > 高品質の製品・サービスが入手しやすくなる > 低価格化 > 生活の質の改善 > 生産性の向上

貧困コミュニティにもたらされるいくつかの利益を上表にまとめた。雇用創出により、購買力が向上し、これがさらに選択肢拡大につながる。適性価格であり、真のニーズに対応した、製品・サービスの品揃えがさらに充実すれば、人々は選択する力を活用することができる。

個人および現地起業家が得る間接的利益は、キャパシティ・ビルディング、生産性の向上、医療や教育の改善、ビジネス環境や一般的なガバナンスに対する好影響などがある。こうした社会的利益を数値化することは難しいが、多くの企業は、貧困層支援ビジネスの効果を測定するのに有効な方法論や社会指標を開発中である。



実践を試みたほとんどの業界が、貧困層を、顧客またはビジネス・パートナーとして、関与させる方法を見出している。すべての企業は、業種を問わず、市場発展に貢献するサイクルの活性化を促し、そのためのより健全なビジネスを興すことができる。それは、企業が適切な製品・サービスを市場に提供することにより、または貧困層の購買力を増加させ、新たな製品・サービスの需要拡大につなげるという地域の経済活動の活性化によっても、実現可能である。

「これは将来への投資である。今後2、3年で理論を整え、いくつかのデモンストレーション・プロジェクトを成功させることができると思うが、それが最終利益に実際に反映され始めるまでに5年から10年はかかると思う。当社のように200年の歴史を持ち、100年後も見据える企業について考えれば、このような投資は不可欠である。我々がそのためのノウハウを身につけなければ、DuPontは300周年を迎えることはできないだろう」

Chad Holliday, DuPont, CEO.

発展途上国に拠点を置く企業は、数限りないニーズが充足されていない状況に日々直面している。大半の企業は、貧困コミュニティでのビジネスに必要な一連のスキルを、かなり以前から開発してきた。調査の過程で、モザンビーク、タンザニア、ケニア、南アフリカ、ブラジルといった国々で活動する企業に取材したところ、こうした企業からSLビジネスに関して学ぶ点が多々あることがわかった。

本書では、WBCSDメンバー企業の取り組み事例を掲載する。GrupoNueva、Suez、Procter & Gamble、Vodafone、SC Johnson、そして数社の採掘企業を取り上げている。それぞれの事例は、企業が直面した疑問点や課題を反映しており、また企業がその目標や出発点、戦略を決める際に、マネジャーが参考にできる見識を盛り込んだつもりである。「ミニケース⁴⁾」ではそのほかの企業の経験を紹介し、主なケーススタディで学習した内容を補完する事例や代替的な手法を説明している。

産業界が新興経済圏における「市場を通じた開発」の可能性を認識するよう、そしてその実現に寄与するよう促すとともに、社会に貢献しながら利益を生み出すビジネスを行なうチャンスを創出することで、「万人のために市場を機能させる」よう支援することを、本書の目的としている。

基本的なビジネス課題

下の表は、ビジネスプランを策定するに当たり、回答を要求される、一般的なビジネス課題を示したチェックリストである。これらは、従来のビジネスモデルにもSLモデルにも同様に当てはまるものである。もちろん、本書に掲載された企業はそれぞれのビジネスプランを構築するに当たり、これらの問題すべてに対応してきた。下表にマークのある領域は、後に続く本文で主に取り上げられる。これらは、各社が個別のSL課題に直面し、事業を営む国の状況に適合するよう、革新的なビジネスモデルを開発しなければならなかった重要な分岐点を示している。こうした課題への対応を検討する際に、御社の回答を記入する欄を設けた。

	GrupoNueva	Suez	P & G	Vodafone	SC Johnson	採掘業界	御社のSLビジネス
1. 推進要因やモチベーションは何か							
2. どのように発想を転換するか							
3. 市場の真のニーズを理解しているか							
4. 提供するに相応しい製品・サービスを持っているか							
5. 投資資金をどのように調達するか							
6. 製品・サービスに対する需要の有無をどのように確認するか							
7. 顧客の購買力をどのように確保するか							
8. どのようにして顧客に到達するか							
9. どのようにして収益を回収するか							
10. どうすればサプライチェーンを改善できるか							
11. どうすれば関連する経済活動を下流方向に活性化させることができるか							
12. どのようにして事業規模を拡大したり、同様の事業を創出したりするか							
13. どういう方法で成功を測定するか							

2

学習の過程

出発

GrupoNueva、建設資材

Hewlett-Packard：人々の能力強化・Cemex：コミュニティでの資金積み立て支援

基本的ニーズを充たす

Suez、公益事業

Roche：貧困層のための事業というプレッシャーの下で・Banco de Nordeste：何百万件ものマイクロ・クレジット・Eskom：前払い方式

隠れたニーズに対応する

Procter & Gamble、消費財

DuPont：モチベーション・社会貢献が優れたビジネスか・Novo Nordisk：顧客教育への参加

起業家の自立を支援

Vodafone、通信

Holcim：より大きな顧客基盤に対応する・Coca-Cola：販売員として現地起業家を起用

経済ピラミッドの底辺層サプライヤー

SC Johnson、消費財

DaimlerChrysler：「よりグリーンな」サプライチェーンを目指して・DuPont：購買力改善に向けた政府との協働・Sonae/Delta Café：持続可能なコミュニティのためのブランドコーヒー

地域発展の促進

採掘業界

BP：地域経済の多様化に向けた政府との協働・BP：地域の事業能力を開発するためのパートナーシップ・BP：採掘事業の遺産の管理・Rio Tinto：大企業の小規模企業との連携・Rio Tinto：雇用機会向上に向けた採用手続きの改正・Shell：ソーラーパワーを手頃な価格に

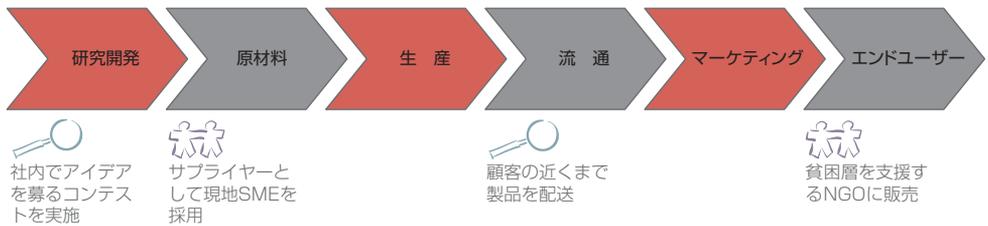




GrupoNueva、建設資材

企業を貧困層に有益なビジネス・プロジェクトの推進に向かわせるモチベーションは何か。ラテンアメリカ全土で事業展開する持株会社、GrupoNueva (GN) は、国家規模の経済破綻が強力なビジネスチャンスをもたらすことがわかった。そこで、GNは、アイデアを募るコンテストを開くなど、この種のビジネスに組織として計画的に取り組むようになった。

バリューチェーンに沿ったイノベーション



困難な経済状況への適応

GNは、持続可能な林産物、水道設備、軽量建設資材の事業を展開している。2001年後半にアルゼンチン経済は事実上崩壊し、アルゼンチン・ペソの急落は3カ月間続き、失業率は就労人口の18%以上に達した。GNのパイプ製品、配管設備、水道設備を扱う子会社、AMANCOアルゼンチン社は、大口の顧客に対してパイプ製品や接続金具がほとんど売れなかった。同社は倒産の危機に直面した。

しかし、AMANCOアルゼンチン社のゼネラル・マネジャー、Gerardo Ourracariet氏は、次のように当時を振り返る。「特に何か新しい策を編み出したわけではありません。ただ1930年代の大恐慌の歴史と、我々の祖父母が当時行なったことを思い出しただけです。彼らは、毎日必要なものを街の商人から、支払うことができる分量だけを買いました。そこで、我々はAMANCO モバイルセールス事業を立ち上げたのです」

この事業は、2台のトラックにAMANCO製品を積み、配管や住宅修理を営む零細業者の店に配送することにより、ブエノスアイレスの貧困地区の人々に、その製品を届けるというものである。

「このサービスでは顧客向けに50品目以上を揃え、購入、請求、出荷、配達を1回の取引で済むようにしました。モバイルセールス事業は小口の顧客にも配送し、限られた数量を納入しました。このようにして、小口の顧客は



大きな在庫を抱える必要がなくなりました。必要とするものだけを補充し、(仲介業者は介在せず、顧客にとって適正価格であると同時に我々にも利益が出る価格で)現金で支払いを行ないます」と、Ourracariet氏は語った。

事業の拡大

このプログラムは、2台のトラックの資本だけで、2002年8月にスタートした。今日では経済危機が過ぎ、プロジェクトを開始した理由も薄れたが、トラックは7台に増えた(ブエノスアイレスに5台、コルドバとロサリオに各1台)。これによりAMANCOが製品を納入する顧客数は1,000を超えた。これらの顧客は、事業規模が小さいため、あるいは資金が不十分であったため、以前は代理店や再販売業者と取引していた。この販売手法により配管備品の顧客が倍増し、またこうした新規顧客は一般に支払いが滞ることがない。モバイルセールス事業は現在、売上高ではAMANCOアルゼンチン社全体の15%であるが、収益では40%を占めている。

AMANCOは、同事業が住宅設備の面で貧困層の生活を支援しているのか、またどの程度支援しているのかを主張していないし、主張するのは無理である。しかし、自分で住宅を建て、自分で修繕することが多い貧困地区で、ビジネスとして成り立つ事業があるのは良いことだと考えている。



この売上により、この子会社は経済危機が最も厳しい時期に倒産を免れるのに十分なキャッシュ・フローを獲得することができ、そしてこの事実はGN経営陣の注目を引いた。経営陣はこの事実を調査し、ラテンアメリカで経営が安定している大多数の企業が、経済ピラミッドの下層へビジネスの範囲を拡大していることに気づいた。

新しいアイデアを打ち出す

そこでGNは最近、持続可能な生活(SL)ビジネスに関するアイデアを募るため、社内コンテストを開催した。約250件の応募があり、そのうち9件はビジネスプランとして採用されている。本当に成功しているかどうかは、新ビジネスの最終利益が測定される数年先に明らかになるだろう。

アルゼンチンの経済危機の間、一部の製品(灌漑、インフラ、配管付属品)の輸入が不可能となったことを契機に、AMANCOは新たなSLビジネスの方向性を打ち出し、これにより現地の小規模サプライヤーとの関係強化が促進された。AMANCOへの納入が可能になることに引きつけられた小規模サプライヤーは、自社の業績低下を防ぎ、またAMANCO側の在庫補充を可能にする、取引契約やビジネス・パートナーシップの締結に興味を示し始めた。



こうした提携は、サプライヤーにもAMANCOにも継続的に大きな利益をもたらしている。サプライヤーは倒産を免れているだけでなく、いまやAMANCOと同様の環境規格および製品規格を導入している。

SLビジネスを探求するAMANCOは、非営利のNGOであるハビタット・フォー・ヒュー

マニティと協働している。同NGOは、近い将来その住宅のオーナーとなる人の協力を得ながら住宅を建て、パートナー・ファミリーに無利子の融資を行ない、その住宅を利益なしで販売している。2005年までに中米に25,000戸を建設する計画である。

ハビタットは、以前は現地の小売業者から建設資材を仕入れていた。現在ではAMANCOと協力し、ハビタットの事業を知る1社のサプライヤーからまとめて卸値で購入するようになり、取引費用や機会費用が削減された。AMANCOは売上高を伸ばすとともに、新しい顧客層と新しい販売チャンネルを開拓している。AMANCOとハビタットは現在5カ国で協力体制を取っているが、AMANCOは、どのようにして他諸国、さらにはGNグループ企業にまでパートナーシップを拡大するかを検討している。

Cemex : コミュニティーでの資金積み立て支援

顧客の購買力をどのように確保するか

セメント企業のCemexは、メキシコの都市部のスラム街に暮らす貧しい人々に対して安価な製品を提供するため、Patrimonio Hoyという会社を設立した。設立後わずか2年で、Patrimonio Hoyの顧客数は30,000世帯に上っている。同社では、貧しい住民たちに働きかけて、これらの人々を少人数のグループに分けて積み立てを行なわせ、その積立金を同社が預かるというシステムを採用している。ある人が急にその週の積み立てができなくなった場合は、グループ内のほかの人たちがその人の分をしばらく立て替える。数週間これを続けて、積み立ての能力が証明されると、同社は建設材料と専門技術の提供を開始する。受益者側は、通常の預金を利用するよりも早く、かつ20%割安なコストで自宅の増築や改修を行なうことができる。

Patrimonio Hoy側の負担は大きい。協力に関心を寄せるコミュニティを探し出し、自宅の増築の支払を支援するために必要なグループ積み立てシステムを構築するのに数カ月かかる。そこで同社は、国際的なNGOであるアショカと協力体制を取っている。アショカの社会起業家は同社にとって理想的な顧客となるコミュニティ組織を把握しており、そのような組織とのつながりもある。「ハイブリッド・バリューチェーン」と呼ばれる新プロジェクトを通じて、アショカはCemexのような企業と協力して貧困層に利益をもたらすビジネス開発の方法を模索している。

Hewlett-Packard (HP) : 人々の能力強化 提供するに相応しい製品を持っているか

HPIは、自社のビジネス成長戦略の中核において、ニーズを重視したアプローチを展開してきた。南アフリカとインドで、同社は現地のニーズに対応して作られた新しい製品やサービスを試験的に提供している。HPIは、リュックサックに入る大きさの新型ソーラーパワー方式のデジタルカメラおよびプリンタのセットの試作を決定した際に、インドのクッパムにある現地女性の自助グループに働きかけた。これらのグループ活動では、ささやかな起業家を目指す地域の女性が毎週積み立てを行ない、所得創出活動のための小額融資を実施している。そこから2人の女性が選ばれ、無償で機材の提供と研修を受けた。その女性たちは村の正式なカメラマンとして、公式書類のための証明写真、公式行事や社交行事の撮影を担当した。これが評判となり、現在では300人の女性がカメラマンとして生計を立て、撮影にあちこち飛び回っている。

また、地方自治体やNPO、地域コミュニティと連携し、HPIは5つのコミュニティ・インフォメーション・センターを設立した。同セ

ンターでは、地域住民が、電話や、コピー、ファクシミリ、またコンピューターを備えたワークステーションを利用できるようになっている。そのなかにある「i-コミュニティ」ポータルでは、地域サービスに関する情報を得たり、政府プログラムへのオンライン申請ができるようになっている。センターを運営する現地起業家は、発展途上国での雇用創出に取り組むNGO、ワールドコープの支援を得て選出された。センターは政府プログラムによる融資を受けて設立され、機器類はHPが提供している。

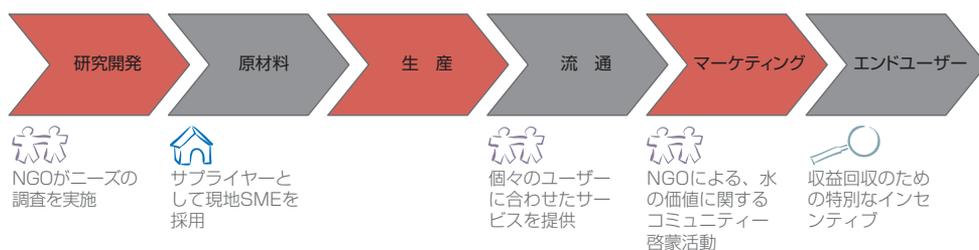
ビジネスのアプローチをこのような課題に適用していくことが、充足していないニーズに対応し、顧客を満足させ、企業としての目標を果たし、自立を促す解決策の策定に資すると、HPIは感じている。新製品の開発と同時に、同社はこれらの市場での人脈の構築と自社の認知度の向上に取り組んでいる。これらは今後同地域でのHPのさらなる競争力強化につながるであろう。



Suez、公益事業

上下水道、エネルギーを提供する多くの公益事業企業は、できるかぎり多くの顧客にサービスを提供することを自社の使命の1つとして認識している。そして、多くの場合、貧困コミュニティへの供給が法律や契約により義務づけられている。そうしたサービスに未だに恵まれないコミュニティには大きなビジネスチャンスが存在する。安全な飲料水が供給されていない人々は15億人と推計され、また20億人が基本的な衛生設備を欠いた状態で生活しているからである。⁵ さらに、多くの政府は現在、効率がよく、信頼もでき、かつ手頃な料金で公益事業を実現するため、民間セクターに支援を募っている。

バリューチェーンに沿ったイノベーション



Suezのウォーター・フォー・オール・プログラムは、郊外や都市の貧困地区にまで、どのように上下水道を普及させるかという課題に取り組んでいる。Suezはこの数年に、マニラ（フィリピン）、プエノスアイレス、サンタフェ、コルドバ（アルゼンチン）、マナウス（ブラジル）、ラパス（ボリビア）、カサブランカ（モロッコ）、サンチアゴ（チリ）、ジャカルタ（インドネシア）における水道事業の営業権を獲得し、ヨハネスブルク（南アフリカ）における管理契約を結んでいる。同社は、現地の条件や貧困コミュニティの特性に適合させた革新的なビジネスモデルをいくつか試行した。そして、各国の経験から得た教訓をまとめ、新しく見出したベスト・プラクティスが1つのプロジェクトから次のプロジェクトへと確実に反映されるように努めている。

Suezのケースを見ると、公益事業企業が発展途上国でサービスを展開する際に、共通して直面する困難における貴重な考察が得られる。そこでは主な障害を指摘するとともに、これらの市場での成功に資するイノベーションの分野を明らかにしている。

本社から現場へ浸透するビジョン

Suezグループは、発展途上国におけるプレゼンスを強化することにより、上下水道ソリューションのリーダーとして競争優位を築くための明確な戦略を保持している。Suezは、新興市場成長の可能性、現地の要件にビジネスモデルを適合させる必要性を認識している。そして、同様のサービス契約を将来的に確保する

ことにつながるとして、貧困地区のサービスに特化した専門知識の開発に取り組んでいる。

Suezのブラジル子会社であるAgua do Amazonas (AdA) は2000年、人口150万人のマナウスで上下水道サービスを提供する30年の営業権が与えられた。その契約義務として、同社は貧困地区や非公式の居住地を中心に、サービスが提供されていなかった地域へ水道網を拡張することに合意した。これらの地域の住民が全人口の60%を占めることを考えると、これは相当の難題であった。

コミュニティへの普及活動

AdAは開発NGOであるESSORと共同で、4つのコミュニティを対象とする試験的プロジェクトを実施した。同プロジェクトは、貧困コミュニティ固有のニーズを特定し、そのニーズにビジネスモデルを適合させるのに役立った。

ESSORは、AdAと地域コミュニティ間の仲介役を果たした。清浄水の必要性に対する啓蒙活動、そのサービスの対価を支払う住民の能力と意欲の査定、水道網の維持・管理におけるコミュニティの参加を目的に、コミュニティのリーダーやボランティアと協力しながら取り組んだ。ESSORは、AdAのサービスを受けられる利点を、多くの住民に納得させるために手を貸した。ESSORはそのビジネスの目的と要請を理解し、AdAと将来AdAの顧客となるであろう住民との間の社会的橋渡しとなることに同意した。

顧客に適したサービス

AdAは、どのような水道の接続方式がコミュニティにとって好ましいかを特定するため、共同調査を実施した。一部の世帯では個別に給水を受け、一方ほかの地域ではグループ単位で給水を受けた。AdAは、分割払いが可能な接続料金を設けた。



同社はまた、コミュニティに水道料金支払いを促すインセンティブをいくつか設けた。マナウスでは、請求書が抽選券となり、世帯が支払いを行なうと、くじに参加することができる。サンタフェでは、地元の慈善団体が集金を引き受け、各支払いの手数料を受け取り、その収益金をコミュニティ開発事業に充てている。このシステムには、確実に料金徴収を行なうため、顧客とNGO双方のためのインセンティブがある。

「パッケージ・ソリューション」の追求

初期調査によると、AdAが供給する水の20%が水漏れや技術的問題により失われていることが明らかになった。解決策の1つは配管設備を改善することで水漏れを減らすことであった。この問題は、非公式の居住地やその周辺で特に深刻であった。

同社は、貧困コミュニティ向けに手頃な価格でより高品質の屋内パイプ製品を入手する可能性を探るため、水道設備やパイプ製品を専門とするGrupoNuevaの子会社、AMANCOに協力を仰いだ。両社は互いの専門知識を提供し合って問題の解決に取り組むとともに、より低所得の市場セグメントにおける顧客基盤の拡大を図っている。

資金調達の問題

貧困地区にサービスを提供するため、ネットワークとインフラを拡張するには、相当な設備投資が事前に必要となる。金融機関や資金提供者とのパートナーシップを構築することがプロジェクトの実現に不可欠であることが明らかになった。

マナウスでは、この公共事業の落札金額は7,000万ドル相当であった。その資金の一部は国際金融公社（IFC）と、ブラジルの開発銀行であるBNDESが拠出した。市場金利ローンの形で合計3,150万ドルが提供された。フランス外務省は10万8,000ドル相当の追加資金援助を行なった。ブラジルのフランス大使館は、ESSORの参加を資金援助するため、助成金を支給した。通貨相場の急落が重大な損失をもたらしたブエノスアイレスでの昨今の経験から、同社は、外貨ではなく現地通貨での借入れを決定した。

資金調達の問題は、このプロジェクトにおいて非常に重要であった。投資収益が不確実なため、内部での十分な資金調達が難しかったこともあり、全投資額に見合うだけの資金集めが一筋縄では行かないことがわかった。そこで、外部資本の活用が不可欠となる場合が多くなるが、それには企業と投資者との間に長期的な協力関係を築くことが必要である。社会的価値の実現を示すことができるビジネス・プロジェクトは、多くの場合、助成金や長期の低金利ローンの形で、柔軟な「忍耐強い資本（patient capital）」を引きつけることができる。

Suezはまた、地方自治体と緊密に協力し、最も貧しい住民におけるサービス利用の格差縮小を促す、適切な料金体系と補助金制度の策定に取り組んだ。

進展状況

パイロット・プロジェクト当初の18カ月間（2002年4月～2003年11月）で、3,700世帯が水道網に接続し、年末までに対象の5,000世帯にまで広げるという目標に向けて計画は順調に進んだ。

AdAは正式契約の顧客基盤を拡大することができた上に、水漏れや不正接続による損失を減らすことでコスト削減を達成した。料金徴収率は最貧困層で80%近くに達し、マナウスにおける平均の54%を上回った。

浄水施設が近代化され、地域コミュニティは信頼できるサービスを受けることができ、水質も改善された。AdAの顧客が支払う料金は下がり（1カ月当たり1.75ドル～4.20ドル）、以前に給水業者に支払っていた11ドルから大幅に軽減された。料金の引き下げにより、より多くの世帯で安全な水道水を使う余裕が生まれ、また毎月の水消費量も1世帯当たり4 m³から12 m³に増加した。

水道設備の改善と衛生教育との相乗効果で一般家庭の健康も改善された。さらに、定期的に請求書を受け取ることは地域住民の居住合法化への第一歩となるとともに、地方自治体が「不法居住地」の状況を再調査し、住民を法的に認知する措置を検討することを促した。

次のステップ

2000年には、全人口の70%に上水道が、4%に下水道が提供された。Suezの目標は2006年までに上水道の普及率を96%に、下水道を35%にまで上昇させることである。地方自治体で開始された料金改定プロセスで適切な料金が設定されなければ、この目標は変更する必要がある。

パイロット・プロジェクトの成功に力を得て、経営陣は2006年までに貧困地域の世帯にまで水道網を広げるという目標の達成に向け、取り組みの規模を拡大することにした。同社は、教訓を活かしてビジネスモデルの改良を重ね、ほかの恵まれない地域にもこのアプローチを導入する意向である。

Roche : 貧困層のための事業というプレッシャーの下で どのように発想を転換するか

生活の根幹に関わる製品を提供する企業にとって、外的圧力は事業推進力のカギとなる。HIV/AIDSが蔓延している貧困コミュニティで、抗レトロウイルス薬をもっと容易に入手できるようにしようとする医療活動家の運動により、製薬会社は企業戦略の見直しを余儀なくされた。赤字を出さないようにしながら、これらの市場でもっと安価に自社製品を提供する新たな方法を模索する必要が出てきたのである。

主要製薬会社6社との提携の一環として、Rocheは国連合同エイズ計画（UNAIDS）の「HIV治療のアクセス拡大を目指すイニシアチブ（Accelerating Access Initiative）」に加わり、後発開発途上国（LDC）およびサハラ以南のアフリカに抗レトロウイルス・プロテアーゼ阻害剤を「儲けのない」価格（通常価格の2割～3割の価格）で提供した。また、低所得から中流の下の所得に当たる他諸国に

も、割安な価格でこの薬剤を提供している。

この事例だけを見ると、企業は新製品の研究開発に投資するために収益を上げる必要があるため、このビジネスモデルは持続可能なものとは言えない。GlaxoSmithKlineのスポークスマンであるChris Strutt氏は次のように述べている。

「この価格は生産および流通のコストを賄うものではあるけれども、研究コストについては、ほかの市場から取り戻さなくてはならないでしょう」

高所得市場からの収益と合わせて考えると、特に、企業の長期的戦略という観点において、この価格モデルはビジネスとして評価できる。社会的な評判が高まるという利点に加え、貧困諸国において健康なコミュニティを築いていくことに貢献すれば、将来の新しい市場と新しい顧客の成長につながるであろう。



Eskom : 前払い方式

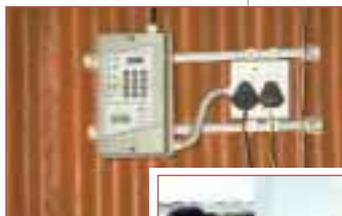
どのようにして収益を回収するか

南アフリカの電力会社であるEskomは、同国の電力の約95%を供給する企業である。しかし、1994年以前には、農村部における電気の普及率はわずか12%であった。Eskomは、1994年から2000年の間に175万世帯に電力を供給することを約束した。この目標達成を阻む問題点としては、接続工事1件当たりのコストが高いこと、プログラムに対するコミュニティの理解不足、および初期の計画における利用者の料金不払いなどがあった。

同社は、コミュニティとの交流プログラムや、前払い方式のメーターおよび給電用の引換券を開発した。地元の店でその引換券を販売し、住民には設置工事とメンテナンスの講習を行なった。このよ

うにしてEskomは、接続工事とメンテナンスにかかるコストの自社負担分を抑えつつ、コミュニティにおける雇用を創出した。

前払い式メーターの契約第1号は1989年に結ばれた。大量のメーターが必要だったため、できるだけ価格を低く抑えるようあらゆる努力が行なわれた。当初の契約メーター数は10,000個しかなかったが、その数は着実に増加し、1994年以降年間計30万個のメーターが毎年設置されている。つまり、毎日(日曜日を除く)1,000個以上のメーターが新しく設置されている計算になる。Eskomは現在、すでに約260万件の前払い顧客を抱えており、その数はさらに増加傾向にある。現在では、都市部の90%以上、および農村部の40%以上に、電力が供給されている。



Banco de Nordeste : 何百万件ものマイクロ・クレジット

どのように発想を転換するか

ブラジル国内では約1,570万人の国民がインフォーマル・セクターで小規模事業を営んでいる。これらの起業家の93%が採算の取れる事業を運営する一方で、その84%が信用貸付を受けることができない。

Costa de Queiroz博士は、1995年にBanco do Nordesteの頭取に就任した際、そこに明確な融資の機会があると考えた。1997年、同氏は銀行の上級管理職のチームを、インドネシア、チリ、ボリビアなどの国々ですでに事業として確立されていた、マイクロ・クレジットを扱う機関に派遣した。また、マイクロ・クレジット・プログラムの企画、零細企業の調査、および融資担当者の

再教育について、世界中の小額貸付に重点を置く国際NGOであるアクションに支援を求めた。

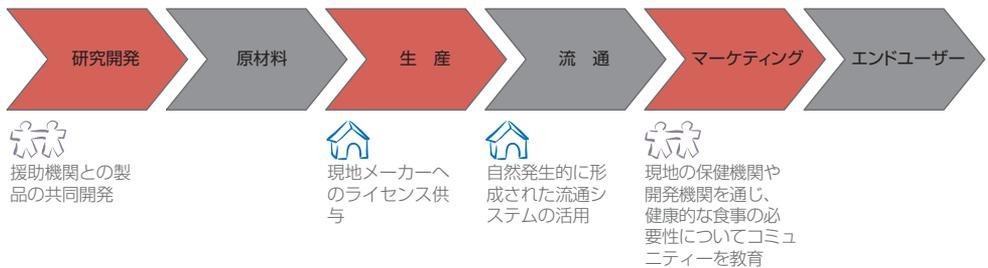
同氏が立ち上げたCrediAmigoという新プログラムは、融資件数および投資金額の両方で、すでにラテンアメリカで第2位のマイクロ・クレジット事業となっている。ブラジル経済が停滞する中、CrediAmigoは2003年7月に完全な独立採算を達成した(完全な独立採算とは、融資コストを含むすべてのコストを利子収入から支払う能力のことである)。同氏は、景気の改善に伴い収益性が向上することを期待している。



Procter & Gamble、消費財

新興市場に参入する消費財メーカーは、現地の事情に疎いこと、消費者ニーズの違い、低い購買力、明らかなパートナー不足を認識し、ビジネスの難しさを痛感する。これらの障害を克服し、まだ充足されていないニーズに対処する方法を見出すことができれば、それが巨大な市場へと一変する可能性がある。需要は実に多くの定番製品に対して存在し、貧しい消費者は、高品質の製品ブランドによく愛着心を示す。消費財メーカーは、新しいパートナーとの提携、新しいリソースの発掘、製品の製法変更といった、従来とは異なるやり方でこれまでどおりのビジネスを展開する方法を開拓中である。

バリューチェーンに沿ったイノベーション



発展途上国への注目

1999年、Procter & Gamble (P&G) は持続可能な発展における戦略方針を打ち出し、自社の技術力を活かし、先進国と発展途上国の両地域において、消費者の生活向上をもたらす製品・サービス開発の機会を追求していくというビジョンを明確にした。我々が2003年にインタビューを実施した時点ですでに、P&Gは新興市場でビジネスを展開する段階まで進んでいた。

P&Gは、数カ国において消費者ニーズに重点を置くことを決めていた。利益を得ると同時に、事業拠点である地域のコミュニティの発展に寄与することができると強く確信していた。当初、食生活の重大な格差を埋めると同時に、消費者にとって楽しくかつ容易に買い求めることができる製品に力を入れた。

ユニセフ、微量栄養素イニシアチブ、コーネル大学を通じ、同社は、貧困諸国に多く見られる症候群を知った。それは「隠れた飢餓」として知られるものである。ヨウ素、鉄などの必須微量栄養素は、肉などの高価な食品に主に含まれている。従って、貧困諸国の子供たちはこれらの栄養素を摂取する機会に恵まれず、その結果、身体面、知育面の成長が妨げられる場合がある。

すでに多くの開発プロジェクトが微量栄養素の課題に取り組んできた。ある注目を浴びた試みとして、鉄を配合したパンを支給するというものがあった。同プロジェクトは2つのもっともな理由で失敗した。資金が底をついたこと、そして、マーケティングの観点に縛られたとはいえ、「錆びた味がする」パンなど誰も食べたくなかったのだ。

ニーズと需要

P&Gは、すべての必須微量栄養素が含まれ、味も良く、安価な粉末状の栄養ドリンク製品NutriStarを開発した。これは、同社が「愉快で、美味しい科学 (flavored fun science)」の名のもとに掲げた目標をすべて達成しているように思われた。

NutriDelightは、先進国の市場でP&G製品を発売する際に多用している戦略とビジネス手法を駆使し、フィリピンで発売された。P&Gはまた、製品の性質上、微量栄養素の利点に関する教育活動に時間を費やした。

結果は期待はずれに終わったが、貴重な教訓をもたらした。製品は、発展途上国の問題を念頭に開発されたが、発想が先進国のものだった。最新技術のすべてが注ぎ込まれたが、価格を安くするための工夫が不十分だった。また、P&Gは製品を「下層市場」あるいは最貧困コミュニティへ流通させるには国内のインフラが未整備であることもわかった。

P&Gは教育には力を注いだが、需要創出までには至らなかった。人々は微量栄養素に関する知識は得たが、それが必ずしもNutriDelightの購入意欲につながらなかったのである。その後、広告の信憑性に関する規定や知的財産法など意に介さない現地の競合メーカーに、微量栄養素を含まないにもかかわらず、細かな栄養成分表示つきの、外見が類似した製品をあっさりコピーされた。



新たなパートナーシップ

P&Gは、経験から学び、異なる方法で取り組むことを誓い、NutriDelightからNutriStarにブランド名を変え、ベネズエラで発売した。同社は「すべて自社で行なう」方式を改め、企業か否かを問わず、現地で安定した実績を持つ新たなパートナーを探し始めた。

P&Gは、自社の得意分野は製品マーケティング、科学技術に基づく製品開発、品質保証、上流市場の流通であることを認識した。そこで、同社は、現地生産を行ない、下層市場向けの流通を確保し、ビジネスの教育的側面を引き受け、製品のメリットを保証してくれるパートナーが必要となった。

こうしてP&Gは、製品の必要性を人々に認知させるため、NGO、多国間機関、地元の小児科医協会とのパートナーシップを構築した。教育面のニーズ、または消費者から信頼され、認められていると思われる情報源であることを判断基準とし、パートナーシップを選定した。製品自体のマーケティングはなかったにも関わらず、教育キャンペーンにより、対象コミュニティで「隠れた飢餓」の問題への認識が高まり、それに対応する製品の需要が喚起された。

さらに、P&Gは「このビジネスで、必ずしも行なう必要のない業務は何か」と自問した。そして、メーカーから販売業者まで広げた事業チェーンを形成するために、現地企業や起業家をパートナーに迎え入れた。

P&Gは製法ライセンスを現地企業に与え、これによりリスクを分散し、設備投資を削減することができた。現地企業は、技術移転というメリットを、P&Gはブランド資産価値（brand equity）や、将来的な成長性のある市場における早期ブランド・ポジショニングというメリットを得た。

また、P&Gは、自社の得意分野である、上流市場での製品流通に関しても力を入れて検討し、「自然発生的な流通システム」（小規模企業、販売業者、小売店の系列化）を模索した。現地企業は地元の事情に数段精通しており、下層市場に向けた製品流通を確固たるものにすることができた。

それでも、この製品を最も必要としているすべての顧客層に届けることは困難であることが明らかになった。ベネズエラの政情不安がこれに追い打ちをかけ、P&Gはビジネスモデルをさらに改良、修正することができず、結局NutriStarは市場からの撤退を余儀なくされたのである。



経験に学ぶ

NutriStarでの困難にもかかわらず、P&GはSLビジネスの成功モデルを探し続けている。最新の製品であるPuRは、水に含まれるバクテリア、ウィルス、ゴミ、そのほかの不純物質を凝固、沈殿させ、安全な飲料水に変える粉末を袋状に少量ずつパックしたものである。

1,000万ドルの開発資金が投じられたPuRは、過去のSLビジネス経験を活かし、「スカunk・ワークス (skunk works)」手法⁶を採用し、同社の主要な研究開発予算が費やされた末に誕生した。プロジェクトを率いた、スカunk・ワークス多国籍製品開発チームは、ターゲットとする最貧困層に属する顧客の自宅をしばしば訪問し、現地の消費者ニーズに対する理解を深める努力を行ないながら、発展途上で直接会合を開くことで市場に近づくという案を採用していた。

NutriStarでの教訓に基づき、PuRの小売価格は、対象となる購買層にとって現実的なものに設定された。グアテマラ、フィリピン、モロッコ、パキスタンでは、卵1個の価格に相当する10セントで（最も貧しい人々にはそれでも高いのかもしれないが）販売されている。価格を低く抑えられる現地メーカーを見出し、各国の厚生省および農村部に届けることができる保健機関とのパートナーシップを確立した。また米国疾病管理予防センターとパートナーシップを組み、栄養成分表示の信用を高めるための臨床試験を実施した。

P&Gは新たな課題を見つけた。それは、従来水を処理していなかった消費者の習慣を変えさせることである。先進国の常識では、安全でない水の危険性は明らかと思われるかもしれないが、生まれて以来、そうした水を飲み続けてきた人々はそれほど明確に理解していないことがわかった。

フランチャイズ・モデルをどこに導入すべきかに試行錯誤を重ね、PuRのような1回分を袋状にパックした製品を提供するための、実現性の高い小規模ビジネスモデルの開発に取り組むなど、P&Gは持続可能な形でPuRが市場に受け入れられるよう引き続き努力している。

このように、P&GはSLビジネスに関してまだまだ学ぶべきことが多いと感じている。しかし、こうした製品に取り組むことで、P&Gは自社に誇りを持つことができ、消費者はP&Gに良いイメージを抱く、とあるP&G役員はコメントした。そして今後長期的には、こうした製品から利益を得ることを期待している。

6. 少数精鋭のメンバーを集め、帰属する組織からは独立し、1人のプロジェクト・マネジャーがすべてを統括するチーム運営手法

DuPont : モチベーション – 社会貢献が優れたビジネスか 通常のビジネスからどう脱却するか

DuPontタイ社は、農村部の貧しい生徒たちに給食を支給する社会貢献プログラムを開始した。まもなく、担当チームは当初の2校からプログラムを拡大していく方法を模索した。同チームは、このプログラムを社会貢献プロジェクトではなくマーケティング機会と捉える方針を決定した。

2002年、同チームは18校を選び、教師および地域コミュニティの住民に対して農業プログラムを共同で運営することを働きかけた。その目的は、学校の敷地で穀物の栽培を行ない、学校給食を補うというものであった。DuPontは種子や機材を提供し、農業運営の監督に当たった。土地は、選定校によって提供された。コミュニティ住民、生徒、保護者および教師が農作業と農場の整備にあたった。現地販売店や取次店が穀物の取引業者となり、学校の農場から穀物を買収して、それを製粉場に売却した。

DuPontの総投資額は5,600ドルであり、実施校では10,700ドルを超える収益を上げた。収益のほとんどが、各校の給食プログラムの拡充に費やされ、生徒の栄養状態は改善された。

DuPontでは、このプログラムをビジネスの成功と見なしている。このプロジェクトにトウモロコシの種子を提供したのは、DuPontだけであった。このプロジェクトに使用された品種は、その販売計画と実地試験の結果に基づき、現地の農学者のグループからの推薦を受けた。収穫時、このトウモロコシの刈りに参加した人々は、その交配種が自分たちの地域でどのように生育したかを見る機会を得た。彼らは、次に種子を購入する際には、たいていDuPontの品種を選ぶようになったのである。2003年当初のデータによると、同地域で予想を上回る売上があったことがわかった。同プログラムは、現在では30校に拡大されている。



Novo Nordisk : 顧客教育への参加

製品に対する需要の有無をどのように確認するか

中国において、Novo Nordiskと中国衛生部が、医師と看護師を対象とした糖尿病教育および研修の実施、および病院や地域の保健センターにおける糖尿病ケアのモデル確立を目的として、「国家糖尿病管理プロジェクト（National Diabetes Management Project）」を立ち上げた。

中国では都市部の中流層の拡大に伴い、2型糖尿病のような「西洋病」が増えている。この要因は、あまり運動しないライフスタイルや、飽和脂肪や精製された炭水化物を多く含む食事などにある。この教育プログラムにより、Novo Nordiskは、国内のインシュリン需要が増えるのは確実で、中国の新工場での生産量は年間2,000万ユニットになると見込んでいる。

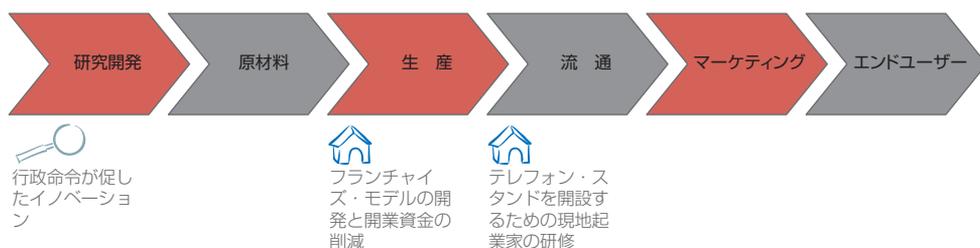




Vodafone、通信

技術革新の先端を行く企業は、新興市場で収益を生む事業を展開する方法を編み出す必要がある。企業の成長には成長する市場が必要である。幸い、このような企業は、イノベーションを推進し、リスクを恐れないという、2つの重要な成功の要素を文化としてすでに兼ね備えていることが多い。さらに、ある程度の改良を施せば、多くの主力製品、技術、能力を新興市場で活用することができる。そうした機会の例は、地域限定携帯電話、インターネットの共有、遠隔医療、通信教育を含め、枚挙に暇がない。

バリューチェーンに沿ったイノベーション



南アフリカのVodacomコミュニティー・サービスというプログラムは、どのようにしてハイテク企業が所得水準の低い市場セグメントで収益を上げられるかを示している。ビジネスモデルに対して必要な調整は明らかではなく、導入までには時間もかかったが、その事業は現在成功を収めている。

VodafoneとTelkom SAとの合併事業であるVodacomは、南アフリカの貧困コミュニティに通信サービスを提供する共有サービスモデルを開発した。この事業は行政命令によって始動し、収益性のより高い市場セグメントへの進出の前提条件であったが、結果として貴重な学習経験となり、その後の収益を伴う成長の機会をもたらした。

1993年、Vodacomは南アフリカで携帯通信ネットワークを構築・運営するライセンスを取得した。1994年、アパルトヘイト撤廃後の新政府は、ライセンスの条件修正を要請した。そのなかにはサービスが行き渡っていない地域に安価な携帯通信手段を提供するという条件も含まれていた。具体的には、Vodacomは、5年以内に22,000回線を開くよう求められたが、その実現方法については一任された。



モデルがいかに機能するか

Vodacomは当初、行政命令を果たすため2つの方法を採用した。第一に、通信環境に恵まれない地域の総合大学や技術系大学の教職員に電話機を支給した。第二に、複数の回線を備えたテレフォン・スタンドを設置し、ワイヤレス通信を通じてVodacomの既存のインフラに接続できるようにした。第一戦略の「携帯式電話」は滞りなく迅速に展開されたが、意図した目標を達成できなかった。教職員は自分専用を使用するばかりで、学生はめったに利用できなかったからである。Vodacomは現在、携帯式電話のサービス全般から段階的に撤退しつつあり、回線をテレフォン・スタンドに割り当てている。

テレフォン・スタンド戦略は電話機の支給よりも成功している。テレフォン・スタンドを運営する現地の起業家を探し出すため、同社は既存顧客の通話パターンを調べた。すると、電話の使用量が多い顧客は、どうも通話ごとに友人や隣人にレンタルしているらしい、ということがわかった。こうしてデータを正確に分析した結果、Vodacomは村人のなかで自ずと起業家に向いている人を突き止めることができ、彼らを雇い、テレフォン・スタンドを運営するための研修を行なった。Vodacomは、現地の起業家精神を奨励し、開業資金を削減するため、フランチャイズ・モデルを活用した。

多くの成功するSLビジネスと同様、Vodacomは、コミュニティー・サービス事業を展開する際に、パートナーシップが有効であることを知った。現地の起業家に経営も販売も任せるフランチャイズ・モデルを通じ、現地の知恵や専門知識を利用する重要性を認識した。

Vodacomの事業により、テレフォン・スタンド1店舗当たり5人分の新規雇用と、莫大な経済効果を派生的に生み出した。コミュニティーが通信サービスを利用できるメリットには、出稼ぎ労働者の家族が連絡を取り、家庭内の問題を話し合うことができる、また仕事の能率を上げたり、配送ドライバーが本部と業務連絡を取ることができる、などがある。

Vodacomの事業により、テレフォン・スタンド1店舗当たり5人分の新規雇用と、莫大な経済効果を派生的に生み出した。コミュニティーが通信サービスを利用できるメリットには、出稼ぎ労働者の家族が連絡を取り、家庭内の問題を話し合うことができる、また仕事の能率を上げたり、配送ドライバーが本部と業務連絡を取ることができる、などがある。

資金調達

テレフォン・スタンドの開業コストは約7,400ドルである。Vodacomは輸送用コンテナの購入費とテレフォン・スタンドへの改造費として約3,950ドルを負担する。各オーナーは、室内設備の購入費と最終設置場所までのコンテナの輸送費を負担する。フランチャイズ加盟者の投資額は約3,450ドルである。



Vodacomは当初、スタンドのオーナーが銀行からの借入に苦労していたため、彼らにある程度の融資を行っていた。しかし、フランチャイズ加盟者からの需要が増加したことにより、この融資は段階的に廃止された。オーナーになるための競争が激しくなり、Vodacomは初期費用を調達できる加盟者を選択できるようになった。

成長、機会、課題

現在、約5,000カ所に23,000回線以上が開設されている。2003年の（Vodacomの）総収益は1億2,950万ドルであった。事業総収益の3分の2がVodacomに、3分の1がオーナーに配分されるので、1店舗当たりの平均年間収益は38,800ドルとなる。

Vodacomは、この成功を土台に成長予測を引き上げるとともに、利益率を維持、できればさらに向上させることを計画している。南アフリカでスタンド数を拡大し（現在、フランチャイズ加盟希望者数はVodacomの出店能力を上回っている）、新しいサービス（データ通信やファックスなど）を導入し、このアプローチを他諸国に拡大することが可能な情勢にある。このプロジェクトはまた、Vodacomブランドを多くの消費者に紹介し、電話の価値を示すという点でビジネスに有益である。彼らが豊かになれば、Vodacomの一般的な携帯電話にアップグレードするケースが増えてくるかもしれない。

Coca-Cola : 販売員として現地起業家を起用

どのようにして顧客に到達するか

1999年、Coca-Colaの南アフリカ部門は、起業家が新たなベンチャー・ビジネスから利益を上げるのを支援するために、南アフリカで起業家育成プログラムを立ち上げた。プログラムの対象として有望な起業家を毎年選抜き、基本的なビジネス・スキルの研修を行なっている。2000年には、このプログラムを通じて、12,900件の新規雇用が創出された。ポトラー社は、路上販売のための、頑丈な輸送

用自転車、移動式の小型売店、および携帯用クーラーといった、成長途上の起業家のニーズに合った独創的な革新技術を開発した。これらの零細起業家にサービスを提供するために、戦略的に販売支店が配置されている。また、こうした零細起業が発展していくなかで、Coca-Colaは起業家がサプライチェーン内の仲介業者を減らし、起業家が自身の収益を拡大する支援を行なっている。

Holcim : より大きな顧客基盤に対応する 顧客の購買力をどのように確保するか

ほとんどの国で、セメント会社は卸売・小売業者を介して工事施工者に製品を販売している。しかし発展途上国では、住民は自ら自分の住む家を建てる。世界的なセメント会社Holcimのメキシコの子会社であるApascoは、仲介業者の販路を経由してセメントを大口で販売することにより、価格が大幅に上がってしまうということに着目した。遠隔地に流通センターを開設して、セメントを1袋単位で購入することができるようにし、また施工者に対して技術や安全に関する助言を提供することによって、Apascoは貧困層に対して責任をもって製品を販売することができるようになった。地域コミュニティは、手頃

な価格で建設資材を入手しやすくなるというメリットを得た。Apascoのスタッフは、D.I.Y. (日曜大工) の建設技術に関するコンサルティング・サービスも提供した。このような付加的サポートは、住宅の建設水準や安全水準の確保に役立つものであった。同社は、地域住民に対して、確かな建設スキルを提供するのに貢献したのである。メキシコから学んだ経験は本社でも取り上げられ、このビジネスモデルのほかの地域への展開可能性につき検討が行なわれている。

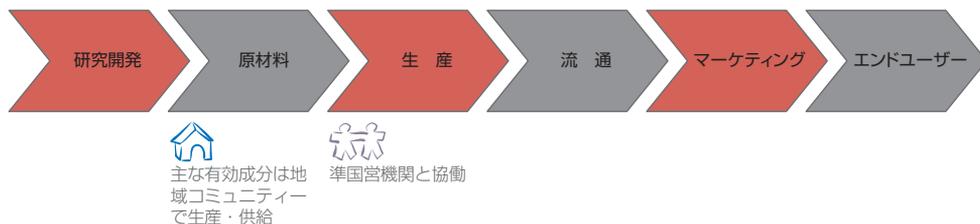




SC Johnson、消費財

SC Johnsonは長年にわたり持続可能性（sustainability）に力を入れてきた。持続可能な発展と生産を同社のグローバル・ビジネスに組み込む過程で、同社は予測不可能な政治情勢で予期せぬ行動を取るサプライヤーへの対応など、いくつかの課題に直面した。

バリューチェーンに沿ったイノベーション



米国消費財メーカーSC Johnsonは、この50年にわたり、家庭用防虫製品に含まれる天然除虫菊の世界有数のユーザーである。除虫菊として知られるヒナギクは、環境への影響が少ない天然由来の殺虫剤の原料である。除虫菊の花は、ケニア高地の零細農家によって栽培され、SC Johnsonに供給されている。

自然志向

SC Johnsonが世界初の市販用エアゾール殺虫剤として1950年にRaid®を発売したとき、一族で所有、経営していた同社は、有効成分として環境に優しい天然除虫菊を使うことにした。同社は20万人以上のケニアの農民とその家族の生計を支え、高地のコミュニティにとって重要な存在になった。より安価な合成成分が登場したとき、SC Johnsonはケニア除虫菊委員会（PBK: Pyrethrum Board of Kenya）および高地農民との間に長年にわたり築いてきた関係を尊重し、自社製品に天然除虫菊を引き続き使用することにした。SC Johnsonは、天然除虫菊をさらに効率よく生産できるようにPBKへの支援に力を注いだ。

政府との連携

ケニアの全除虫菊ビジネスを統括、運営する準国営機関PBKは、農業協同組合のネットワークを通じて同国における除虫菊の供給全般を管理している。SC Johnsonは1970年以来、PBKとの直接的な協業関係を維持している。この関係は、一般的なサプライヤーと購買者の関係を大きく越え、緊密な情報・技術交換に特徴づけられる関係にまで発展している。

SC Johnsonは、ベスト・プラクティスの共有と収穫不足を補うための在庫確保と管理に関する助言を随時行ない、PBKの計画立案および予測能力の向上に寄与している。またPBKへの技術支援も行なっている。

こうした長期にわたるキャパシティ・ビルディング活動の結果、製品の品質の大幅な改善と生産水準の向上が見られた。PBKはその品質管理プログラムを通じて継続的な改善を行ない、SC Johnsonに加えヨーロッパの取引先であるAventisのサプライヤー監査にも合格した。基準が厳しくなっていくなか、PBKは現在ISO認証取得を目指している。

課題と機会

ケニアでは、透明性、効力のある法体系、汚職の少なさ、効率的な官僚機構など、ビジネスに必要な枠組み条件は依然として不十分である。

PBKが農務省の管轄下にある準国営機関であることが、時としてSC Johnsonとの取引関係に課題となる。政府の変動により、農務省内で人事異動が行なわれ、次いでそれはPBKの経営に影響を与える。最近、新たに就任した高官は、PBK経営陣と事前に協議することなく、SC JohnsonとPBKとの間で締結された協定について疑問を公言した。PBKは、協定がPBKと農民双方に利益をもたらす理由を政府高官に時間をかけて説明しなければならなかった。この問題は結局解決したが、SC Johnsonへの供給の流れが途絶え、PBKでは在庫不足が深刻化するという事態が発生した。



問題はケニアだけにとどまらない。米国環境保護庁は現在、「天然」殺虫剤として天然除虫菊から作られた製品のブランド化に消極的であるため、SC Johnsonとしては「天然」のラベル表示を活用して、米国市場における天然除虫菊の割高なコストを補うことが困難な状況にある。

両ケースに対して、同社はこれらの行政上の障害を回避するための戦略を策定中である。

SC Johnsonのケニアでの取り組みは、現在進められている同社のアフリカ戦略の一環である。この戦略は、社会的公正、環境管理責任、経済的成功の3つの原則を通じたアフリカにおけるビジネス構築を含む。

110カ国以上で製品を販売するSC Johnsonは、地域のSL拡大に寄与する現地製品と戦略を検討している。

Sonae Delta Café：持続可能なコミュニティのためのブランドコーヒー どうすればサプライチェーンを改善できるか。

Delta Caféは、東ティモールの貧しいコミュニティから原材料を購入し、SLの創出に寄与しているほか、社会的責任を担う製品を生産することで市場からの利益を得ている。

Delta Caféは、食品企業Nabeiroグループの一員であり、ポルトガル国内における市場シェア38%を誇る国内最大のコーヒー会社である。2000年に東ティモールはインドネシアから独立したが、国内のコーヒー農場は20年間、放置状態に置かれており、栽培技術の未熟さにより、質の悪いコーヒーしか収穫

できなかった。東ティモールの遠隔地丘陵地帯におけるコミュニティの発展に関与した後、このブランドを「社会的責任を担う」コーヒーとしてマーケティング活動に乗りだした。

新しいデルタ・ティモール・ブランドがポルトガルの消費者の間で好評だったおかげで、このプロジェクトは既に収益を上げている。国内最大の小売業者であり、同社のパートナーであるSonaeが大掛かりな販売促進を行なった。Deltaは、すべての農家のコーヒー生産技術が向上するという考えから、同地域に対するほかのコーヒーメーカーの参入による競争を歓迎している。

できないでいた。同社は、デルタ・ティモール・ブランドを立ち上げ、旧ポルト



DuPont : 購買力改善に向けた政府との協働 顧客の購買力をどのように確保するか

DuPontは、コロンビアのトウモロコシ農家が信用貸付を受けられるようにする、つまり、具体的に言えば、収穫物に対する代金を前払いで受け取れるように支援することで、彼らが農具などを購入できるようにするという試みを行なってきた。同社は、農家はそのシーズンに最大限の収穫高を上げられるようにするために必要なものを購入できるよう、先行融資を実現するプログラムを開発するため、コロンビア農務省、農業振興基金 (Finagro)、国家農業畜産委員会 (National Agriculture and Livestock Board)、報酬と保障に関する州議会 (State

House of Compensation and Security) などの機関とパートナーシップを結んだ。

DuPontは、農家に対して技術支援だけでなく経済的または事業上のソリューションを提供するために、1999年に統合農業計画 (スペイン語での略称 ; PAID) を導入した。この計画により農家は栽培期を通じて流動資金を確保できるようになった。

収穫物を購入する農産物会社との先物契約により、農家側には前もって固定価格と支払日が保証され、購入者側には固定価格での供給が保証される。PAIDシステムにより、農家は穀物栽培に必要なものを購入するための資金と、栽培期間を通じた技術支援を受けることができる。農家にはDuPont製品を購入する義務はないが、同社は早くから研修やアドバイスの体制作りを行なうことで、この市場の関心を集めることができた。



DaimlerChrysler : 「よりグリーンな」サプライチェーンを目指して どうすればサプライチェーンを改善できるか

ブラジルにおいて、DaimlerChryslerはココナツの繊維がヘッドレストやシート・クッションの詰物に向いていることを発見した。そこで現地企業と契約を結び、ココナツを栽培して繊維を取り、それを別の小規模企業に供給して、最終的な形に成形加工する体制

が整えられた。現地企業は、作物の多様化、新たな取入源の確保、および技術移転によるメリットを受けている。DaimlerChryslerは、リサイクル可能な材料を使用することによって環境効率の実績を高めたほか、地域住民の生活状況の改善にも貢献した。



BP、Rio Tinto、Shell

採掘業界（石油、ガス、採鉱）の企業は地質学的な理由から特定の地域に向かわざるを得ない。これらの企業は貧困層が住む遠隔地域で事業を行なう場合がある。事業の主要目的は製品・サービスのために現地市場を開発することではないが、その活動規模により、町村、地域、国レベルで、企業を迎えるコミュニティに利益、雇用、リソース面で多大な恩恵をもたらすことができる。多くの企業は、これらの恩恵の最大化に努めることを明確な目的としている。

バリューチェーンに沿ったイノベーション



採掘企業は、雇用の創出や持続可能な経済活動に向けた取り組みをますます強めている。例えば、現地の中小企業（SME）が自社のサプライヤーになれるよう、さらに望むならば、より効率的なビジネス・パートナーになれるよう支援したり、現地の小規模事業や新規事業を支援するために他組織と協力したりしている。その結果、石油、ガス、採鉱の事業縮小や移転後も、従業員やSMEはビジネスを維持するチャンスが大きくなる。

さらに、多くの業界大手企業がエネルギーへのアクセスを改善する解決策を模索し始め、電気が供給されていない世界20億人のエネルギー需要を充たすために、ソーラーパワーや液化石油ガスを利用した革新的な製品の開発を進めている。

また、ライセンス、税金、ロイヤリティーについて交渉する際の、各国政府との意見交換により、それらの歳入が貧困コミュニティの発展を助けるために使用されるかどうか、またその支途に対して、企業が影響力を持つことができる。

トリニダード・トバゴにおける持続可能な地域経済の形成

BP：地域経済の多様化に向けた政府との協働

トリニダード・トバゴで天然ガス開発を行なうBPは、マクロ経済への事業の影響を重視し、政府と協働しながら、地域資本市場の活性化や事業所有権の拡大に努めている。同社の目標は、優れたガバナンスを促進すると同時に、その地域のBP事業の下請けだけでなく、現在のガス市場の好況の先を見据えて、世界規模で競争できる企業群を育成することである。トリニダード・トバゴは対米最大の液化天然ガス（LNG）輸出国であり、BPは、2010年までに世界のLNG市場のシェアを倍増することを目標としている。

同国政府がBPから2003年と2004年に徴収した税金とロイヤリティーの合計は約30億ドルに上り、これは国家収入の相当部分を占める。このように、現地でリソースを調達することにより、BPはその国の経済に重大な影響を及ぼす。

現地の下請け業者が世界規模の事業能力を開発し、BPの現在のサプライチェーンの一翼を担う存在となるよう支援することは、知識に裏づけられたスキルの習得を通じてダイナミックかつ持続可能な経済を実現するという、政府の目標に貢献する。これは将来、経済全体が継続的に発展し、単なる石油やガスの供給国に留まらずに自立することへとつながるだろう。



このシナリオが成功すれば、政府や国民は単にガスの輸出国としてだけでなく、おそらく初めて、知的資本の輸出国として自国を認識するようになるだろう。これを実現させるには、現地の教育機関、労働者、企業が業界における世界レベルの専門家になる必要がある。最終的に、これらの機関や企業は、再生不可能な商品、つまり天然ガスの生産で得た富を倍増させる原動力になることができる。

アゼルバイジャンにおけるサプライチェーンの改善

BP：地域の事業能力を開発するためのパートナーシップ

BPは、事業拠点周辺の地域発展を促進するプロジェクトを、利益還元の一つとして見ている。このようなプロジェクトは、地方自治体や政府と良好な関係を築くとともに、新しい地域への事業移転を交渉する際にBPの信用性を高めるのにも役立つ。最近の活動として、BPは事業開始時から地域住民と協働する方法を追求している。



南カスピ海地域には100億バレル相当の原油埋蔵量が存在する。しかし、アゼルバイジャンとグルジアの貧困層は1990年代に大幅に増加した。1997年の「世界銀行貧困アセスメント (World Bank Poverty Assessment)」では、全世帯の60%が栄養所要量を摂取する余裕がないと報告している。

BPは約200億ドルの投資資金を運用し、この地域の油田およびパイプラインの開発を進めている。同社はパートナーとともに、現地SMEをより効果的に石油産業のサプライチェーンに参加させる仕組みを検討している。2002年5月にバクーに設立されたエンタープライズ・センターはすでに、現地SMEの技術と信頼性の育成を促進する拠点として、BPの事業利益に不可欠の存在となっている。このように、SMEの技術と信頼性の育成はBPの事業利益に不可欠の要素となっている。

2003年10月まで、WBCSDメンバーであるStatoilおよびBPは、BPの事業が改善されるとともに、コミュニティにおける雇用創出にもつながるよう、ビジネス・パートナーおよび開発パートナーと協力し、石油業界の下請け業者の事業能力振興のためにアゼルバイジャンに資金援助を行っていた。

BP、Statoil、およびUnocalは、ドイツ技術協力公社 (GTZ) および世界銀行グループの民間セクター窓口である国際金融公社 (IFC) との65万ドルの共同プログラムを通じ、サプライチェーン技術支援機関を設立することを発表した。BPは同プログラムに20万ドルを投じ、GTZは官民パートナーシップ基金から20万ドルを、IFCは10万ドルをそれぞれ拠出した。また、BPのパートナーであるStatoil、UnocalおよびMcDermottはそれぞれ75,000ドル、50,000ドル、25,000ドルを拠出した。

このプログラムは、アゼルバイジャンの現地企業が大型油田・ガス田開発プロジェクトに伴うビジネスチャンスにより積極的に参加できるよう能力強化を支援するものである。このプログラムは、石油・ガス業界、さらにはほかの業界において長期的な機会を有すると認められた、さまざまな分野の現地企業を対象とする予定である。

この支援は、経営計画、資金調達、管理職教育、バクーに拠点を置く国際企業群からの要求基準の達成といった問題に対応するなど、各社のニーズに合わせたものとなるだろう。

インドネシアにおける関連する経済活動の育成

BP：採掘事業の遺産の管理

BPは、世界第4位の人口を有するインドネシアにおいても、ガス田開発に関して同様の活動を行なっている。現地政府やそのほかのステークホルダーと協力して、キャパシティ・ビルディングを通じた分散型成長戦略を実施することにより、優秀なサプライヤーの育成に取り組んでいる。ほかのパートナーシップとの違いは、雇用やほかの便益を求める人々の大規模な移住を受け入れることができないため、小規模企業とその従業員の、掘削現場となる遠隔地への移動を抑える意図があることである。

この戦略では、十分な支援基盤を備えた地域 — パプアのチェンドラワシ半島に散在する主要都市 — の事業開発を促進する。地域発展センターは、プロジェクトの中継基地、人材募集や給与支払の拠点としての機能を果たす予定である。

パプアにおける特別自治法の条項により、タンゲー・プロジェクトによる生産は、州や地方自治体の大幅な財源拡大につながる。これらの歳入の透明性を保ちつつ、効率的に、公正に管理できる能力は、BPや国際援助を提供する側にとってきわめて重要であり、トレーニングやキャパシティ・ビルディングと合わせて支援の対象となるだろう。

南アフリカにおける信頼できる供給基盤の育成

Rio Tinto：大企業の小規模企業との連携

Richards Bay Minerals (RBM) は南アフリカのクワズール・ナタール北部を拠点として採鉱・精練を行なう、Rio Tintoの子会社である。RBMは、歴史的に不遇をかこってきた黒人経営の企業（BEE）から製品・サービスの供給を受け、真のビジネスチャンスをもたらしプログラムを立ち上げ、成功を収めている。

このスキームは次の通りである。

- > ベンチャー・ビジネスを立ち上げるとともに、黒人経営の小規模企業を選定し打診を行ない、指導、評価、認定のプロセスを通じて、RBMに製品・サービスを提供するサプライヤーとして自立できるよう支援する
- > 主要な供給契約から切り離して、BEEが請け負えるRBMの契約条件を探り、BEEの参加を見込んだ新規プロジェクトを立案する
- > RBMの調達手続きへの理解を深めさせ、必要書類と取引条件の構成を簡略化することにより、ビジネス手続きや品質基準を損なうことなく、新興企業のBEEが直面する障害を和らげる



このプログラムは大成功を収めている。RBMは現在、年間900万ドル相当以上の製品・サービスを現地BEEから直接調達している。その結果、1,200件以上の新規雇用を創出し、RBM事業への社会的評価が高まり、さらにアウトソーシングの活用を通じて、RBM全体の経営効率を改善することができた。

この考え方は、南アフリカの黒人経営SMEが組織のサプライチェーンへ参入することを促進し、企業とコミュニティーの双方に大きな相互利益をもたらした。

オーストラリアのアボリジニー・コミュニティーにおける現地雇用の促進

Rio Tinto：雇用機会向上に向けた採用手続きの改正

Rio Tintoの採鉱現場はオーストラリアの村落や遠隔地、アボリジニー居住区およびその周辺が多数を占めている。アボリジニー・コミュニティーによって違いはあるが、国内の非アボリジニー地域と比較して、健康状態の悪さ、低い教育水準、制限された雇用機会、またこれらに伴う福祉への高い依存度など、非常に恵まれない環境にあることが多い。

Rio Tintoの持続可能な発展に関するグローバル・ポリシー・コミットメントに従い、同社と政府、コミュニティーが共同で取り組むことにより、Rio Tintoは鉱物資源プロジェクトが現地の雇用を促進するものと信じている。そのためRio Tintoは近年、鉱山の周辺住民の経済活動への参加促進に努めてきた。こうした努力は教育、トレーニング、小規模事業の開発などの幅広い分野での取り組み、特に直接雇用のレベル改善に向けた取り組みにつながっている。

これらの努力の結果、Rio Tintoのオーストラリア事業におけるアボリジニー住民の雇用水準は1995年以降10倍にも達した。

Rio Tintoのアーガイルのダイヤモンド鉱山は、西オーストラリア州東キンバリー地域という遠隔地に位置している。最近まで、地域住民の雇用はこれといった成果を上げていなかった。500人の屈強な労働者の大多数は、現場から1,500 km 遠方で雇われ、週単位または隔週単位のローテーションで民間ジェットを使い鉱山まで通勤していた。





周辺地域のコミュニティとの経済的パートナーシップを深める努力の一環として、アーガイル鉱山では人材募集と選考の方法を見直した。その結果、コミュニティを全面的に関与させ、かつ文化的相違や個性を考慮に入れた新しい採用プロセスを導入することになった。改定後のプロセスは、鉱山にも近隣のアボリジニー・コミュニティにも大きな相互利益を生み出す結果をもたらした。

かつての求人広告は文字数が多く、選考過程は応募書類と一般的な面接に重点が置かれていた。新しいアプローチは「実践的評価」を特徴としている。アーガイルでは、約20人の応募者からなるグループを作り、鉱山で生活し働くことが実際どのようなものかを経験する機会を提供する1週間の評価ワークショップを設けた。人事部スタッフだけで選考を行なうのではなく、コミュニティの専門家、人事部社員、求人を要請している部署の責任者で構成されたチームが評価ワークショップをモニターする。抽象的な内容であることが多い心理試験ツールを用いる代わりに、応募者は1週間、屋外での問題解決の実習を含むさまざまな活動にチーム単位で従事する。機械類操作への習熟が要求される現場の職種については、アーガイルは小さな採石場を用意し、インストラクターが機械類を用いた一連の実習を通じて応募者を指導し、最新鋭の機械類を用いたトレーニングに対する適性を判断する。ワークショップの期間中、現場での生活から発生した問題を提議する少人数の討論会が開かれ、そこで応募者は懸案事項について議論する機会が与えられる。

こうした変更の結果、評価ワークショップに参加したアボリジニー住民の半数以上が採用され、アーガイルではアボリジニー社員の比率を3年で4.5%から18%以上にまで引き上げた。プログラムを通じて採用されたアボリジニー社員の90%が現在も勤務を続けていることは成功の証しである。アーガイルの目標はアボリジニー社員の比率を2005年までに30%にまで高めることである。鉱山コミュニティの外部との意思疎通の大幅な改善や、より柔軟な労働力確保など、地域住民の雇用や社員の多様性における改革に伴うビジネス利益もあった。現地住民の雇用はいずれ通勤コストの削減につながるであろう。



スリランカにおける適切なエネルギー製品の開発

Shell：ソーラーパワーを手頃な価格に

Shell Solarは同社のソーラールール事業を通じ、6カ国の発展途上国（インド、スリランカ、フィリピン、南アフリカ、中国、モロッコ）の遠隔地世帯にソーラー電気とその機材を直接供給している。

スリランカの典型的なソーラー電気システムは、電球7個分の電力を供給し、約550～600ドルで販売されている。Shell Solarが販売した10,000ユニットにより、農村部を中心に新規雇用が300件創出され、また灯油ランプやディーゼル発電機が不要となり、好ましくない排出ガスが大幅に削減される、というメリットが生まれた。また、明るい照明で読書、料理、勉強が容易になり、世界の情報をテレビやラジオから得られるようになった。

この普及モデルはうまく機能し、2001年に損益分岐点に達した。Shellにとっては初めてであり、業界でも画期的なことだった。この間、2つの課題 — システムの価格、世帯主の支払能力 — を克服した。

地球環境ファシリティ（GEF）は、地域のチャネルを通じて電力システム接続1件ごとに、国内・国際企業問わず、すべての企業に対して助成金を支給している。Shell Solar Lankaはこの助成制度を利用した。まず、助成金の一部をソーラー・エネルギー市場の育成に充てた。ソーラーシステムのメリットの認知度を高め、必要最低限のインフラ構築に取り組んだのである。このモデルが有効であることが明らかになると、国内企業も市場に参入した。今日、9社の国内企業がソーラーシステムを販売している。Shell Solarは市場シェアの30%を確保している。

同社はまた、助成金を利用してソーラーシステムの平均単価を500ドルまで引き下げた。しかし、ここまで価格が安くなっても、多くの地方世帯では、現金一括では家庭用ソーラーシステムを購入する余裕がない。そこで同社は、世界銀行、およびマイクロ・ファイナンス機関であるサルヴォダヤ経済事業開発部（SEED）を始めとする地元銀行の協力を得て、信用貸付計画を設けた。この計画では、顧客は、前払い金として約100ドル、その後5年間にわたり毎月10ドルを支払う。5年間で顧客が支払う費用は総額700ドルとなる。貸出金利は18%～20%に設定されているので、金融機関は営業コストと回収コストを賄うことができる。

助成金と信用貸付計画により、プログラムの成功は確実なものとなった。

3

基本的なビジネス課題への取り組みに向けた提言

- 何がモチベーションとなり、どのように発想を転換するか
- 市場の真のニーズを理解しているか
- 提供するに相応しい製品・サービスを持っているか
- 投資資金をどのように調達するか
- 製品・サービスに対する需要の有無をどのように確認するか
- 顧客の購買力をどのように確保するか
- どのようにして顧客に到達するか
- どのようにして収益を回収するか
- どうすればサプライチェーンを改善できるか
- どうすれば関連する経済活動を下流方向に活性化させることができるか
- どのような方法で成功を測定するか
- どのようにして事業規模を拡大したり、同様の事業を創出したりするか

キー・メッセージ

- 集中、現地化、連携





ここまでさまざまな事例を詳細に、あるいは簡潔に紹介してきたが、新しいプロジェクト、とりわけ貧困層支援ビジネス・プロジェクトを立ち上げるに当たり、企業が検討すべき基本的なビジネス課題に戻ることにする（23ページを参照）。

何がモチベーションとなり、どのように発想を転換するか

貧困層とのビジネスに向けて発想を転換する際のさまざまな動機を取り上げた。たいいていの企業は複数のモチベーションがきっかけとなるだろう。「それが正しい行為である」という姿勢からスタートする企業もあるかもしれない。ケニアの農民と力を合わせて殺虫剤の原料の栽培に取り組んでいるSC Johnsonは、そうした姿勢が推進力となってきた。GrupoNuevaの例のように、ビジネスチャンスという考え方が推進力になっている企業もある。同社の場合の「ビジネスチャンス」には子会社の存続がかかっていた。そのほかに、社会の期待からプレッシャーを受ける場合もあれば、政府との契約に基づき貧困層とのビジネスを行なうことを現実的に要求されている場合もあるだろう。

いったん企業、もしくは企業の一部門、経営幹部が、発想を転換することを決定したなら、次には、その新たな発想を企業全体に浸透させるための現実的な推進力が必要となる。ビジョンがCEOや取締役会レベルで止まっていたら、その企業において何ら根本的な改革につながらない。貧困層とのビジネスを実現したければ、各部門や各部署がこの新しい発想を採り入れることが必要であろう。各部署を自動車のタイヤに例えれば、そのタイヤを路面、特に発展途上国の荒れた路面に耐え得るものとする必要がある。

一般の社員が、貧困層をビジネス・パートナーや顧客とみなし、企業、低所得の住民、コミュニティが、そのパートナーシップによってお互いに利益を確実に得られるように考え、計画を立て、行動を起こすようになるのはきわめて困難である。

GrupoNuevaはアイデアを探し出し、新しい発想を社内に浸透させるため、全社的なコンテストを開催した。Suezは、同グループの中核となる戦略に合致する、水を貧困層に供給するためのビジョンを打ち出し、本社から現場に至るまでその徹底を図った。企業としてのメンタリティーを改革するため、P&Gは多国籍製品開発チームを形成し、PuR製品ラインに取り組んだ。そして、現地市場の需要をより深く、社会的背景から理解するため、現地で製品会議を開いた。Banco do Nordesteは上級幹部を現地視察に派遣した。本書は、持続可能な生活（SL）の考え方を社内に行き渡らせるための資料として利用していただきたい。

> 本書、そのほかの関連出版物・ツールの社内全体への普及に努める

> 研究開発向けのリソースをこれらの新しいビジネスモデルに分配し、さまざまなアイデアを現場で試す。一部の企業では、自社の財団組織を活用し、戦略的な社会貢献活動を実験したり、SLビジネスモデルに基づいたパイロット



ト・プロジェクトを試行することができる

- 提案を受けるよりもビジネスプランを作成する。ビジネスプランは明確かつ厳密なものであり、そして最も過酷なビジネス条件において議論されなければならない。初期の試みは成功が確信できるまで十分に計画を練ることが重要である。ビジネスにおいて成功は最高の論拠であり、失敗が次のチャレンジを促すことはない

WBCSDは、IBLFおよびDeloitteと共同で、貧困層支援ベンチャー・ビジネスのパートナーとなり得る、さまざまな開発関係者に関する報告書「開発関係者のためのビジネスガイド (A Business Guide to Development Actors)」を制作した。
www.wbcscd.org/web/devguide.htmから入手可能。

市場の真のニーズを理解しているか

低所得コミュニティにおける真のニーズや優先順位を企業が正確に知る上で、従来の市場調査や市場区分では不十分な場合がある。市場のすぐ外側に存在し、ほとんど内側に入れそうな段階にある人々を見逃している場合が確かにあるかもしれない。

商業的成果が得られる形でニーズを充たす手法や市場のニーズを理解せずに、ビジネスを成功させることはできない。市場の情報を入手する方法の1つは、それらの市場ニーズに関心を持つパートナーと協力することである。Suez、P&G、SC JohnsonおよびBanco do NordesteはNPOのパートナーを利用し、市場についての理解を深め、貧困層支援ビジネスの改善に役立てている。GrupoNuevalはハビタット・フォー・ヒューマニティというNPOへの販売を通じて貧困層を支援している。



- 地域コミュニティのリーダー、代表者、開発NGOと対話する。彼らの現地情報から、文書化されていない社会的な慣習や慣行に関する貴重な知見を得ることができる

提供するに相応しい製品・サービスを持っているか

市場の真のニーズ（一般に認識されているニーズではなく）についてより理解を深めたら、企業は対象顧客の特性に合うよう、既製品を改良したり、新製品を開発する意欲が湧くかもしれない。ニーズに基づいたアプローチ（または顧客志向のアプローチ）を採用することは、多くの場合、製品を単独で投入するのではなく、違った角度からの統合的な解決策の提供を検討することを意味する。



- アクセスの共有化を高め、初期コストを抑制し、より「D.I.Y. (顧客が自ら労働する)」方式を強めた製品をカスタマイズする。製品自体ではなく製品によって提供されるサービスを販売する
- 潜在的な顧客のニーズをより深く理解するため、新興市場での経験のある多国籍製品開発チームを発足させる。コミュニティや地方自治体、開発機関との直接的な関係を築くことが、適切な製品・サービスの特定に役立つ。上述の課題や例と同様、NPOと協働する



- > 違った角度で考える。製品を単独で投入するのではなく、統合的な解決策を提供することを考える。これは組織内で実行するか、もしくは、ニーズに総合的に対応できるよう、新しい製品・サービスをパートナー（サプライチェーンの上流・下流、あるいは複数の異業種）と共同開発することにより実現することができる

投資資金をどのように調達するか

貧困層支援プロジェクトは時に大規模な先行投資を必要とする。プロジェクトが比較の見通しがよく、許容範囲の収益率が期待できるビジネスプランである場合、経営陣はおそらく内部資本を利用することができるだろう。複雑なパートナーシップを要し、収益率が予測できない場合、外部資本が必要となる。そして、貧困層支援プロジェクトの特性に適した融資条件を決定するため、金融機関と交渉することを経営陣は望むであろう。

社会的利益との交換で提示される魅力的な条件の資金源を利用できる。しかし、この市場は立ち上がったばかりで舵取りは難しい。こうした資金源を得るためには長時間を費やす覚悟が必要である。Suezは複数の組織からの投資支援をようやく得ることができた。すなわち、マナウスにおける貧困層への水道普及活動で、IFC、ブラジルの開発銀行、フランス外務省、ブラジルのフランス大使館から支援を取りつけたのである。P&GはNutriStar/NutriDelight製品の開発に外部組織からの援助を得ている。

公共セクターは産業界主導の貧困削減イニシアチブへの支援を強めるとともに、成功のチャンスを増やす有効な仕組みとして官民パートナーシップを提唱している。SLプロジェクトにNPOが参加すれば、資金以外のリソース（専門知識、人的資源およびネットワークなど）を利用でき、運営コストの削減とビジネス目的の達成に役立つことが多い。



- > 貧困層支援プロジェクトは、多額の先行投資を必要とし、収益率は市場平均を下回るが、長期的に見れば大きな社会的価値を生み出す。このプロジェクト向けの資金調達を目的とした画期的な金融手段の開発に金融機関と共同で取り組む

WBCSDは、貧困層支援ベンチャー・ビジネスの参加企業を対象とした、さまざまな種類の資金や共同融資を獲得するための戦略に関する報告書「持続可能な生活ビジネスの資金調達 (Finding Capital for Sustainable Livelihoods Businesses)」を制作した。
www.wbcd.org/web/publications/sl-finance.pdfから入手可能。



- > フランチャイズ化はキャピタル・リスクを増幅することにもなりうる。多くの低所得国では資本市場が未発達であり、人々は信用貸付の利用に制限があるので、この採用には慎重を期す必要がある



- > 運用主体が企業であれそのほかの組織であれ、多くの場合、財団は貧困層支援プロジェクトへの投資に積極的である

製品・サービスに対する需要の有無をどのように確認するか

教育や啓蒙活動により、既存のニーズが浮き彫りになり、解決策が示され、その課題の取り組みから得られるものが明らかになる。開発機関にそうした情報のキャンペーン展開を任せることで、提供される製品・サービスの信頼性を高め、マーケティング・コストを削減することができる。

Suezの場合、ESSORの関与が企業と貧困層との間に必要な信頼の構築に役立った。つまり、地域住民に顧客として扱われることのメリットを示すとともに、住民のニーズに最も適したサービスを提供するため、企業が努力していることを住民に納得させた。同社が用いたスキルは、Suezと住民間のコミュニケーション・ギャップを埋めるのに不可欠であることが証明された。



- > パートナーの専門知識を活用する。開発NGOやそのほかのNPOは、コミュニティと企業のニーズを調停するのに重要な役割を果たすことができる

顧客の購買力をどのように確保するか

「貧困層は貧し過ぎて何も買うことができない」というのは俗説であり、必ずしも公式統計に計上されないインフォーマル・セクターでは多額の資金が流通している。貧困層には間違いなく購買力がある。こうした人々に手頃な価格で価値ある製品・サービスを提供すれば、彼らはその代価を支払う方法を見出すだろう。

貧困層は慈善事業の恩恵を受けるよりも、現地市場発展への積極的な参加者になることを望んでいる。「貧しい人々は顧客として請求書を受け取り、そして、その代金を支払うことを望んでいる。これは彼らが社会の一員であることを彼ら自身に示す重要なシグナルである」と、Suezのマネージング・ディレクターで、ウォーター・フォー・オール・プログラムを担当するAlain Mathys氏は語る。



- > 少量単位で売ることが、購入しやすさを確保する上で非常に重要な場合がある。製品によっては、より小単位に分けるという単純な物理的手段で実現できる。そのほかの製品は物理的に分割することができない場合が多いので、所有権の共有、あるいは製品自体よりもサービスに基づいた販売など、より独創的な発想が要求される（電話機の販売よりも電話の利用サービスを販売するVodacomの例など）



- > 政府の助成金、マイクロローン、信用貸付計画などの金融支援を提供する方法を考える。マイクロ・クレジットを扱う機関とパートナーシップを組む

どのようにして顧客に到達するか

インフラの不備や流通網の欠如は、特に遠隔地のコミュニティにおいて、顧客に到達するのが困難な場合がある。こうした状況の場合、潜在的な市場の大半が企業の盲点として見逃されている可能性がある。

そこで既存の方式とは異なる、よりインフォーマルな流通システムを開発する必要が生ずる。その場合、製品単独ではコストを吸収できないかもしれないので、既存のリソースとの連携・活用が通常よりもいっそう重要となる。



- > 市場に到達する既存手段がない場合には、「自然発生的な流通手段」（卸売業者、小型店舗、キオスクなど）を探る。Coca-ColaやVodacomが南アフリカで行なったように、適切な起業家を選定し、彼らの能力開発と市場活動を支援する

どのようにして収益を回収するか

郵便住所、電話、クレジットカード、銀行口座が普及していないコミュニティでは、従来の支払方法は適さない場合がある。しかし、コミュニティのニーズによっては、企業は代金を回収する革新的な方法を開発することができる。



- > 継続的なサービスについては前払い方式（引換券、プリペイドカード、そのほかの類似手段）を採用すれば、信用貸付のリスクを軽減し、顧客に柔軟性を提供することができる
- > 支払いを促すインセンティブを設ける（例えば期限までに支払った場合、次の請求額を割引する）



- > コミュニティで共同の投資を行ない、そのなかでコストを分担する方法を自ら決定できる団体払いシステムを導入する

どうすればサプライチェーンを改善できるか

現地のリソースとして、天然資源、現地の情報源、人的資本が利用できる。これらのいずれも、付加価値をつける、もしくは運営コストを削減するような、最大限に活用できる方法を見出せば、企業の基幹事業に統合することができる。現地企業は企業の専門知識やノウハウから利益を享受し、そしてサプライチェーン・マネジメントにより、世界市場で競争力を高めることができる。また、企業のプレゼンスの結果として、原材料、労働力、そのほかの必要なリソースを提供するため、新しい現地企業が誕生することがある。



- > 自社のバリューチェーン全体をチェックする。現地の下請け業者に委託できる業務がないか検討する
- > 周辺コミュニティの起業家の能力を利用する。企業のノウハウの提供、世界市場での競争力をより高めるための能力強化を通じて、既存の現地企業を支援する。中小企業を強化する使命を持った組織とパートナーシップを組む

どうすれば関連する経済活動を下流方向に活性化させることができるか

企業のプレゼンスだけでも、関連する経済活動の発展を促すことができる。例えば、ある企業の製品（例：アルミニウム）は、下流の小規模ベンチャー企業に使用され（例：家具、台所用品、自動車部品などの製造）、現地市場に役立つ。



- > 連携を促進する。自社のアウトプットを事業資源として使う現地SMEのキャパシティ・ビルディングを支援する。彼らの成功は自社の売上拡大につながる

どういう方法で成功を測定するか

関与した企業やコミュニティにもたらされる利益を測定し、報告することは容易ではないが、不可欠である。それは、自社の営業権を保持するためには重要なファクターである。効果を測定することは、効率的なコミュニケーションのためだけでなく、事業活動を改善し、微調整するためにも重要である。

評価指標は、非常に単純な指標もあり得る（売上高、利益、投資利益率、市場シェア成長率）。間接的利益の測定は周知の通り、かなり難しい（ブランド価値強化、評判やポジショニングの向上、新市場への参入しやすさ）。

コミュニティにもたらされる利益の測定はそれ以上に難しい課題である。生み出された社会的価値を測定する指標は現在開発中である。それには、新規雇用件数、トレーニング、新税、技術移転などが含まれる。

収益のジレンマ

SLビジネスから見込める経済的利益を巡っては多くの議論がある。大きなビジネスチャンスであり、これまでに開発されてきた優秀なビジネスモデルであると指摘する意見もある。彼らは、ほかのビジネスと同様、リスクに見合う収益を得るべきであると主張する。

SLビジネスが直面する障害、すなわち貧困や、医療・教育などの基本的サービスの欠如、政情不安、治安の悪さ、曖昧な法制度、インフラの不備、効果的な市場原理の欠如を強調する意見もある。彼らは、財政的にやっていけるモデルや控えめな収益を設定した方が現実的であり、大きな社会的利益を得られることを考えれば、その程度の収益でも成功と考えていいと示唆している。

調査対象の企業は、中・長期的な収益の可能性を認識している。中国に見られるように、先見の明のある企業は、実際に収益が上がるはるか以前から、巨大市場になる可能性を見込んで、参入に努めて来た。20年以上にわたり、これらの企業は当初は赤字やわずかな収益を覚悟し、重要な投資を行ってきた。今日、より大きな収益や先駆者の優位性による利益を獲得する企業が、そのなかから始めている。

どのようにして事業規模を拡大したり、同様の事業を創出したりするか

企業は、SLビジネスで得た教訓や成功を、他分野の事業や新市場への参入に活かすことができれば、その成果をよりいっそう拡大することができるだろう。

Vodacomは、南アフリカと他諸国への「テレフォン・スタンド」事業の展開と、事業拡大に伴う新しい通信サービスの導入を計画している。SC Johnsonは、除虫菊の生産農家との協業を通じ、東アフリカにおいて地域志向を計画している。GrupoNuevalは、単純に、移動販売用のトラックの台数を増やした。Suezは同事業創出の可能性を調査するためのチームを編成するとともに、自社の大学を活用し、実地の学習成果から有用な部分を抜き出した上で、エグゼクティブ・トレーニング・プログラムに反映させている。

- 現場の事務所で得た学習成果を社内全体で共有し、成功したアプローチをもとに一般ガイドラインを定めるため、ボトムアップ・プロセス（下意上達型プロセス）を確立する。現地法人を置いていない国ではフランチャイズ・モデルの活用を検討する





集中、現地化、連携

貧困層と企業の双方に利益をもたらす形で貧困層とビジネスを行なうには、改革と通常のビジネスとの繊細なブレンドが必要であることが明らかになった。最も根本的な改革は貧困層をビジネス・パートナーと見なすことである。それから企業は、パッケージング、マーケティング、流通、広告、代金請求といった従来と同様のビジネス課題に、新たな解決策で対処しなければならない。しかし、SLビジネスは一般的に、企業の中核事業や得意分野（給水、商品販売、鉱物採鉱など）を反映する。従来のビジネスと同様、SLベンチャーの成功にも、一般的な経営原則を適用することが不可欠である。

SLビジネスの健全な基盤



本書の主な事例で、SLビジネスに成功したすべての企業活動には次の3つの要素が見られた。

- > 自社のコア・コンピタンスへの高い集中
- > 現地住民、現地SME、現地起業家の積極的な参加
- > 開発組織の専門知識、あるいは他企業の補完的なスキルを含め、外部リソースと提携する戦略

「競争優位性を維持し、トップを走り続けるために必要な変革を行なうには困難が伴うが、それを怠った結果ははるかに厳しいものとなる」

Carly Fiorina, Hewlett-Packard, Chairman and CEO.

付録1

推奨文献

De Soto, Hernando. *The Other Path: The Invisible revolution in the Third World*. (HarperCollins, 1989).

De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. (Basic Books, 2000).

Emerson, Jed. *The Blended Value Map: Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation*. (2003).

Forstater, Maya & MacDonald, Jacqui & Raynard, Peter. *Business and Poverty: Bridging the gap*. (The Prince of Wales International Business Forum, 2002).

Hart, Stuart L. & Hammond, Allen. *Serving the World's Poor, Profitably*. (Harvard Business Review Article, 2002).

Henninger, Norbert & Snel, Mathilde. *Where are the Poor? Experiences with the development and use of poverty maps*. (World Resources Institute Online Bookstore, 2002).

Holliday, Chad & Pepper, John. *Sustainability Through the Markets: Seven keys to success*. (World Business Council for Sustainable Development, 2001).

Holliday, Chad & Schmidheiny, Stephan & Sir Watts, Philip. *Walking the Talk: The business case for sustainable development*. (Greenleaf Publishing, 2002).

Holme, Richard & Sir Watts, Philip. *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*. (World Business Council for Sustainable Development, 2000).

Nelson, Jane & Bergrem, Caroline. *Values and Value: Communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. (World Economic Forum & The Prince of Wales International Business Forum, 2004).

Nelson, Jane & Prescott, Dave. *Business and the Millenium Development Goals. A framework for action*. (The Prince of Wales International Business Forum, 2003).

Prahalad, C.K. & Hart, Stuart L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. (Booz Allen Hamilton, 2002).

Zadek, Simon & Weiser, John. *Ongoing Conversations with Disbelievers: Persuading business to address social challenges*. (2000).

付録2

ミレニアム開発目標

目標とターゲット	指 標
ゴール1：極度の貧困と飢餓の撲滅	
ターゲット1 2015年までに1日1ドル未満で生活する人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる。	1. 1日1ドル未満で生活する人口の割合 2. 貧困格差の比率（貧困度別の発生頻度） 3. 国内消費全体のうち、最も貧しい5分の1の人口が占める割合
ターゲット2 2015年までに飢餓に苦しむ人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる。	4. 平均体重を下回る5歳未満の子どもの割合 5. カロリー消費が必要最低限のレベル未満の人口の割合
ゴール2：初等教育の完全普及の達成	
ターゲット3 2015年までに、全ての子どもが男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする。	6. 初等教育における純就学率 7. 第1学年に就学した生徒が第5学年まで到達する割合 8. 15～24歳の識字率
ゴール3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上	
ターゲット4 可能な限り2005年までに、初等・中等教育における男女格差を解消し、2015年までに全ての教育レベルにおける男女格差を解消する。	9. 初等・中等・高等教育における男子生徒に対する女子生徒の比率 10. 15～24歳の男性識字率に対する女性識字率 11. 非農業部門における女性賃金労働者の割合 12. 国会における女性議員の割合
ゴール4：乳幼児死亡率の削減	
ターゲット5 2015年までに5歳児未満の死亡率を1990年の水準の3分の1に削減する。	13. 5歳児未満の死亡率 14. 乳児死亡率 15. はしかの予防接種を受けた1歳児の割合
ゴール5：妊産婦の健康の改善	
ターゲット6 2015年までに妊産婦の死亡率を1990年の水準の4分の1に削減する。	16. 妊産婦死亡率 17. 医師・助産婦の立ち会いによる出産の割合
ゴール6：HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止	
ターゲット7 HIV／エイズの蔓延を2015年までに食い止め、その後減少させる。	18. 15～24歳の妊婦のHIV感染率 19. 避妊具普及率におけるコンドーム使用率 20. 10～14歳の、エイズ孤児ではない子どもの就学率に対するエイズ孤児の就学率
ターゲット8 マラリア及びその他の主要な疾病の発生を2015年までに食い止め、その後発生率を減少させる。	21. マラリア有病率及びマラリアによる死亡率 22. マラリアに感染しやすい地域において、有効なマラリア予防及び治療処置を受けている人口の割合 23. 結核の有病率及び結核による死亡率 24. DOTS（短期科学療法を用いた直接監視下治療）の下で発見され、治療された結核患者の割合
ゴール7：環境の持続可能性確保	
ターゲット9 持続可能な開発の原則を国家政策及びプログラムに反映させ、環境資源の損失を減少させる。	25. 森林面積の割合 26. 地表面積に対する、生物多様性の維持のための保護区域の面積の割合 27. GDP1,000ドル当たりのエネルギー消費量 28. 一人当たりの二酸化炭素排出量及びオゾン層を減少させるフロン消費量 29. 固体燃料を使用する人口の割合

ターゲット10	2015年までに、安全な飲料水及び衛生施設を継続的に利用できない人々の割合を半減する。	30. 浄化された水源を継続して利用できる人口の割合（都市部及び農村部） 31. 適切な衛生施設を利用できる人口の割合
ターゲット11	2020年までに、少なくとも1億人のスラム居住者の生活を大幅に改善する。	32. 土地及び住居への安定したアクセスを有する世帯の割合
ゴール8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進		
ターゲット12	さらに開放的で、ルールに基づく、予測可能でかつ差別的でない貿易及び金融システムを構築する。 (良い統治、開発及び貧困削減を国内的及び国際的に公約することを含む。)	以下に挙げられた指標のいくつかについては、後発開発途上国、アフリカ、内陸開発途上国、小島嶼開発途上国に関してそれぞれ個別にモニターされる。 政府開発援助 (ODA) 33. OECD開発援助委員会 (DAC) ドナー諸国の国民総所得 (GNI) に対するODA支出純額の割合 (注：2015年までにODAの0.7%目標、2010年までに後発開発途上国向け0.15～0.20%目標) 34. 基礎的社会サービスに対するODAの割合 (基礎教育、基礎医療、栄養、安全な水及び衛生) 35. DACドナー諸国のアンタイド化された二国間ODAの割合 36. 内陸開発途上国のGNIに対するODA受取額 37. 小島嶼開発途上国のGNIに対するODA受取額
ターゲット13	後発開発途上国の特別なニーズに取り組む。 ((1) 後発開発途上国からの輸入品に対する無税・無枠、(2) 重債務貧困国 (HIPC) に対する債務救済及び二国間債務の帳消しのための拡大プログラム、(3) 貧困削減にコミットしている国に対するより寛大なODAの供与を含む。)	市場アクセス 38. 先進国における、開発途上国及び後発開発途上国からの輸入品の無税での輸入割合 (価格ベース。武器を除く。) 39. 先進国における、開発途上国からの農産品及び繊維・衣料輸入品に対する平均関税率 40. OECD諸国における国内農業補助金の国民総生産 (GDP) 比 41. 貿易キャパシティ育成支援のためのODAの割合
ターゲット14	内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国の特別なニーズに取り組む。(バルバドス・プログラム及び第22回国連総会特別会合の規定に基づき)	債務持続可能性 42. HIPCイニシアティブの決定時点及び完了時点に到達した国の数 43. HIPCイニシアティブの下でコミットされた債務救済額 44. 商品及びサービスの輸出額に対する債務返済額の割合
ターゲット15	債務を長期的に持続可能なものとするために、国内及び国際的措置を通じて開発途上国の債務問題に包括的に取り組む。	
ターゲット16	開発途上国と協力し、適切で生産的な仕事を若者に提供するための戦略を策定・実施する。	45. 15～24歳の男女別及び全体の失業率
ターゲット17	製薬会社と協力して、開発途上国において人々が安価で必要不可欠な医薬品を入手できるようにする。	46. 安価で必要不可欠な医薬品を継続的に入手できる人口の割合
ターゲット18	民間部門と協力して、特に情報・通信における新技術による利益が得られるようにする。	47. 人口100人当たりの電話回線及び携帯電話加入者数 48. 人口100人当たりの使用パソコン台数及びインターネット利用者数

出所：外務省ウェブサイト (<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>)

WBCSDについて

持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、経済成長、環境保全、社会的公平を通じた持続可能な発展への決意を共有する、約180の国際的な企業の連合体である。メンバーは、30以上の国と20の主要な産業分野を代表して参加している。我々はまた、50を超える国家および地域の経済会議のグローバル・ネットワークとパートナー組織からも支援を受けている。

WBCSDの**使命**は、持続可能な発展に向けた変革のきっかけをもたらすべく産業界のリーダーシップをとり、また世界的に持続可能な発展の問題の重要性が増すなか、企業の営業、革新、および成長の権利を支援することである。

WBCSDの**目的**：

産業界におけるリーダーシップ：持続可能な発展について産業界の声を主導していくこと

政策策定：持続可能な発展に向けて産業界が貢献できる枠組み条件を創出するため、政策策定を支援すること

ビジネスケース：持続可能な発展に向けたビジネスケースを開発および推進すること

最善の事例提示：持続可能な発展における産業界の貢献を示し、WBCSDメンバー間で最善事例を共有すること

グローバルな展開：発展途上国および移行期の国々の持続可能な未来に貢献すること

免責条項

本書はWBCSDの名義で出版されるものである。ほかのWBCSDの報告書同様、当書もWBCSD事務局スタッフ並びにメンバー企業代表の協力の成果である。本書は草案の段階で幅広いプロジェクトメンバーによる検討を経ていることから、WBCSDメンバー間の大半を占める見解を大部分にわたり反映している。しかし、必ずしも本書の一語一句に全メンバー企業が同意していることを表明するものではない。

「開発」刊行物

「開発のためのビジネス」 2005年9月（スペイン語版あり）

「持続可能な生活とビジネスにおける地域的視点」 2004年12月

「開発関係者のためのビジネスガイド」 2004年10月

「持続可能な生活ビジネスの資金調達」 2004年7月

「持続可能な発展のための投資 — 適切な枠組み条件」 2002年7月

刊行物の注文

WBCSD, c/o EarthPrint Limited

Tel: (44 1438) 748111

Fax: (44 1438) 748844

E-mail: wbcسد@earthprint.com

刊行物は下記でも参照可能

www.wbcسد.org

www.earthprint.com

クレジット：

本書における調査への尽力と、厳正なる批評、意義のある支援を行なってくれた持続可能な生活作業グループのスタッフに深く感謝いたします。WBCSDメンバー以外では、調査と文書作成を担当する中核チームの一社として貢献して下さったOrigo Social Enterprise Partners (www.origoinc.com) に御礼申し上げます。

写真クレジット：

各メンバー企業の好意により掲載

監訳：

「開発」重点分野 プログラム・オフィサー 木村美保子

Copyright：

© WBCSD 2004年3月、増刷 2004年7月、2006年7月

“ Importantly, the WBCSD’s Sustainable Livelihoods work emphasizes that successful initiatives must create genuine benefits for the poor as well as be good for business.

Ventures that help people lift themselves out of poverty, build local capabilities, and empower people with tools to foster their own development lay the foundations for sustainable livelihoods and open real opportunities for long-term business growth. ”

Kevin McKague
Coordinator, Business and Sustainable Livelihoods Network
Institute for Research and Innovation in Sustainability
York University

“ *Doing business with the poor* is an essential field guide for the next great business opportunity – the under-served markets at the bottom of the economic pyramid. It contains a wealth of case studies as well as practical tips and recommendations for successful pro-poor business strategies that can also have significant social dividends. ”

Allen Hammond
Vice President, Innovation and Director Digital Dividends Project
World Resources Institute (WRI)

“ The book *Doing business with the poor* is a great catalyst for provoking thought and action. A timely launch too – UN-CSD12, New York, 26 April 2004 – the market needed some examples. I have already sent copies to some of my network and am looking forward to the next series. As a centre that conducts research and develops curriculum on this topic we are grateful for your contribution of highlighting practical examples on the ground. ”

Anthony Westenberg M.A.
Centre for the Management of Environmental and Social Research
INSEAD

“ I read the booklet and its relevance to doing business in Africa is clear. From my own experience and knowledge many of the lessons and approaches ring true and I will give the booklet wide circulation amongst our management team. ”

Dennis Lewis
Senior Vice President
Unilever