



## 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。時間がかかるであろうが、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

共同議長：Jacob Maroga (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.wbcds.org/web/development.htm](http://www.wbcds.org/web/development.htm)（英語）

# 開発のためのビジネス

ミレニアム開発目標を支える  
ビジネス・ソリューション



# 目次

## 序文

## エグゼクティブ・サマリー

## 1. はじめに – 岐路に立つビジネスと開発

- 富と機会の創出 – 貧困緩和のカギ 12
- 企業のコア・コンピタンスの活用 13
- 新たなビジネス手法の模索 14
- 貧困層のための機会の最大化 15
- 互いの強みを生かす 16

## 2. 開発に向けたビジネスの貢献

- 持続可能な生活とライフスタイルの創出 19
  - Unilever* : ヨード添加塩による健康改善
  - Procter & Gamble* : 安全な飲料水の実現
  - Holcim* : 低コストの住宅供給ソリューションの提供
  - GrupoNueva* : 現地農家の競争力強化
  - EDF* : 農村向けのソーラーパワーの提供
  - Philips* : 農村コミュニティへの保健医療サービスの提供
  - Vodafone* : モバイル・バンキング・ソリューションの導入
- 現地企業との連携の構築 36
  - SC Johnson* : 除虫菊の生産農家の生計の改善
  - Rio Tinto* : 地域コミュニティの自立の促進
  - Unilever* : 貧しい農村部の女性のためのビジネスの育成
  - BP* : 現地の供給能力の構築
  - Eskom* : 現地起業家の権限付与
  - Rabobank* : 農業協同組合の推進
  - ConocoPhillips* : 女性起業家のためのスキル開発

### 3. 成長する開発のためのビジネス・ソリューション

- 貧困格差を埋める – 産業界の関与 55
- ソリューションの規模拡大 56
- 成長への障害の除去 57
- ガバナンスの改善 59
  - 堅固な法規制の枠組みの確立
  - 中小企業のキャパシティ・ビルディング
  - インフラへの投資
- エネルギー – ミッシング・リンク 70
- 開発に向けた市場の変革 73

### 4. 結論 – 変化に向けたパートナーシップ

- 持続可能な未来の構築 76
- 相乗効果の創出 78
- 主要優先事項の設定 79

### 付録

- ミレニアム開発目標 82
- 推奨文献 84
- ミレニアム開発目標マトリックス 85

# 序 文

持続可能な生活プロジェクト共同議長

2002年にヨハネスブルグで開催された持続可能な開発に関する世界首脳会議（ヨハネスブルグ・サミット）で、産業界は開発における自分たちの役割を真摯に受け止めていることを示すことで、公式に名乗りをあげました。この公約には、政策リーダーとの率直かつオープンな話し合いも含まれています。本書は、こうした継続中の協議や対話の一環です。本書の発行時期（初版：2005年9月）がミレニアム開発目標（MDG）に関連する国連サミットの開催期間に重なることは偶然ではありません

産業界は、権限付与と開発の機会創出において中心的な役割を果たしています。持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）のメンバーは、各企業の中核となる事業活動を通じ、持続可能な生活の創出と繁栄する社会の構築を実現する上で、さらに大きな役割を果たす準備ができています。最も切迫した開発課題のいくつかに取り組む中で見出した真のビジネスチャンスが、我々の第一の原動力です。同時に、グローバル化は包括的なものとなり得る、またそうあらねばならないことを示したい、という強い希望がこの活動を後押ししています。

また、我々のアプローチも世界の動向によって方向づけられます。WBCSDのメンバー企業175社が提供する製品・サービスは、推定25億人の生活の場で毎日使われています。しかし、世界に暮らす人々の大部分は、市場から取り残され貧困から抜け出せずにいます。2050年までに世界の人口は約90億人に達し、そのうち発展途上国で暮らす人々の割合は全体の85%に上ると予測されています。そのときこれらの人々が市場から取り残されたままであるならば、WBCSDの各企業の繁栄は不可能であり、グローバル市場による恩恵も存在しないでしょう。社会がより持続可能な道へ移行していけるよう支援することは、間違いなく我々にとって共通の利益となるのです。

従って、多くの主要企業が新しいアイデアへの投資、試験的プロジェクトの実施、新たなパートナーの模索、開発におけるそれぞれの役割の見直しを進めています。本書には、多くの事例が掲載されています。この革新的アプローチのカギは、発展に向けたビジネス・ソリューションという観点から考察を行なうことです。これらのプロジェクトは、収益性のある、つまり自立したものになるように計画されています。採算の取れないプロジェクトは持続することも、再現することもできません。

貧困との闘いにおいて、産業界が強力な支持者となりうることは、NGOの多くが認めています。動機は異なるとしても、これらのNGOは開発のためのビジネス・ソリューションに大きな潜在能力を認め、企業と協力してその可能性を実現させようとしています。

また多くの政策立案者が、経済成長や開発メリットを加速させる、市場の持つ力の可能性を認識しています。国連事務総長は次のように語っています。「人類の多くを苦しめているのは、広範囲にわたるビジネス活動の存在ではなく、その不

在にあります。実際に、産業界の積極的な関与がなくても貧困を克服できるなどというのは、夢想家が言うことです」

企業が開発を進めるには、その活動を可能にする環境が必要です。これは、零細企業から大企業まで、あらゆる規模のビジネスに当てはまります。この環境には、透明性と実効性を伴う誠実な法体系、手頃な融資が利用できること、貿易関税や障壁に妨げられずに技術が利用できることといった条件が必要です。

本書は、発展途上国におけるビジネス展開の現実を大変率直に記述しています。開発メリットをもたらす14のビジネスモデル例のそれぞれにおいて、各企業が遭遇した成長を阻む具体的障害について記しています。

本書において、実効性のある法規制の枠組み、中小企業の支援、核となるインフラへの投資という3つの大まかな優先分野を明確にしたことは特に重要です。枠組み条件は国によって異なり、各国の優先事項に合わせて方針を調整する必要がありますが、産業界はこれらの3つの分野を経済繁栄の基盤と認識しています。

産業界が適切な投資環境を創出することはできません。一貫性と実効のある行動を取り、自らの責務を完遂するのは政策立案者です。それには、民間セクターが深く関わった確固たる長期的公約、行動、一貫した戦略が必要でしょう。

最近、開発課題に関する意見の一致という点で、きわめて歓迎すべき進展が見られました。現在は大きいなる可能性を秘めた時代です。MDGに関する進捗状況を見直し、その達成に向けて取り組むため、政策立案者と世界のリーダーたちによるニューヨークの会議は、我々全員にとって、開発における産業界の役割を考え直す、時宜を得た機会となります。

適切なインセンティブがあれば、産業界主導の解決策が開発の取り組みを一気に加速させる可能性もあります。各国政府は、発展途上国における協力的な投資環境作りを開発努力の重点を置くことで、産業界の集合的なリソースと能力を活用できるような革新的な手法を提供することができます。

我々と密接に協力しあいMDGを実現させようという、政府および市民社会のリーダーへの呼びかけが我々の最も明確なメッセージであり、本書における最も重要なテーマです。さらに進んで、万人にとっての機会と持続可能な生活のある世界を実現することは、我々に共通のメリットをもたらすはずで




Reuel Khoza  
Chairman

Eskom Holdings



John Marzoni  
Chief Executive  
Refining and Marketing  
BP



Julio Moura  
Chief Executive Officer

GrupoNueva

# エグゼクティブ・サマリー

## 開発スピードの加速

ミレニアム開発目標（MDG）は多大な努力を必要とする課題である。多くの国では貧困の根が深く、発展途上国の広い範囲で、潜在的経済力や人材の潜在能力の顕在化を妨げている。

世界のリーダーたちがニューヨークに集い、MDGの進捗状況を見直しているさなか、この重要目標に遠く及ばないという現実が日増しに浮き彫りになりつつある。経済機会を大幅に拡大するための効果的な方法を見出さなければ、世界の貧困層の大部分は貧困から抜け出せないままであろう。

政府開発援助（ODA）の効果に関する調査は、単に援助を増やすだけでは永続的かつコスト効率の高い解決策にはならないであろうと示唆している。逆に、開発努力のなかで、豊かさの創出の第一の原動力である産業界の役割を強化することにより、貧困との闘いに対する取り組みを改善する具体的かつ持続可能な機会が得られる。

この課題の緊急性と莫大な規模を考えると、援助と民間セクターの投資の相乗効果を活用することが急務である。多額のODAを発展途上国の投資環境改善に充てることが、MDG達成に向けた我々のグローバルな協調努力に、産業界をより効果的に関与させる強力な手段となる。

持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）のメンバーは、**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**という強い信念を抱いている。

我々全員が、平和で安定し、繁栄した社会を創造することに関与している。貧困の蔓延は、依然として持続可能性（sustainability）における重大な障害となっている。持続可能な発展は、我々の生態系を支えている環境資源を保護しながら、経済的・社会的進展に投資することを要する微妙なバランスの上に成り立っている。このためには、我々の地球を尊重しつつ、富と機会を創出する統合的な戦略が必要である。

民間セクターは、各企業の中核事業とベンチャー・ビジネスの開拓の双方を通じ、開発における大変建設的な貢献をすでに行なっている。貿易や産業は、社会のあらゆるレベルで起業家精神を育成し、広範囲にわたり富を創出する。世界各地で、民間セクターは家族を支える職を提供し、税収を通じて政府や海外開発援助へ出



資し、経済成長を活性化させている。

WBCSDのメンバー企業は、世界で最も切迫したいくつかの開発課題の解決に向け、斬新な方法を検討している。多くの企業では社会貢献活動を行なっているが、それを越えた取り組みを行なう企業の数もますます増えている。本質的に、社会貢献活動には地理および予算面の制約があるが、メンバー企業が積極的に推進している一連の事業活動は、より持続可能かつ拡張性が高い方法で貧困層に利益をもたらす可能性がある。

主要企業は現在、貧困層のための機会を創出するように考案された、新たなアイデアへの投資を通じ、明確な開発メリットを提供している。こうした取り組みには、特定のニーズに合わせた製品、現地サプライヤーからの調達増加、新製品・サービスの流通への低所得コミュニティの参加などがある。

ケニアでのSC Johnson、グアテマラでのGrupoNueva、インドネシアでのRabobankは、現地農家の競争力を高めることで、彼らの生計を大幅に改善している。ConocoPhillipsは、ベネズエラで女性零細起業家のスキル開発に取り組んでいる。EDFは、遠隔地のため国の送電網に接続できないモロッコの農村住民に、ソーラー・エネルギーを手頃な価格で提供している。Procter & Gambleは、清浄な水源が利用できない地域で飲料水を浄化する低コストの製品を開発した。

BP、EskomおよびRio Tintoは、地域の中小企業（SME）と共同で、発展途上国や移行経済圏における経済構造の強化に取り組んでいる。Philipsは、インドの貧困層に対し、専門家による保健医療サービスの普及活動を行なっている。Vodafoneは、アフリカの起業家向けにマイクロ・ファイナンス（貧困層向け小口融資）の決済プラットフォームを開発した。Holcimもマイクロ・ファイナンス機関と提携し、スリランカで低コストの住宅供給ソリューションを提供している。Unileverは、アフリカとインドで栄養強化食品や衛生用品を提供する新たな方法を開拓した。

本書では特に、WBCSDのメンバー企業が開発のためにすでに行なっている力強い貢献を強調している。14事例のベンチャー・ビジネスを取り上げているが、これらは産業界が提供しうる解決策の一例にすぎない。約66社のWBCSDメンバーが、開発指向の取り組みを新しく立ち上げることに積極的に関与しており、40社がこれからの企業活動の主流となりうる新たなアイデアを現在検証しているところである。詳細については、WBCSDウェブサイトのケーススタディー<sup>1</sup>とビデオ・ライブラリー<sup>2</sup>で参照できる。

MDGは、あらゆる開発関係者が各自の戦略を調整するための枠組みを提供してい

1. [www.wbcsd.org/web/slcase.htm](http://www.wbcsd.org/web/slcase.htm) (英語)

2. [www.wbcsd.org/web/slsexperience.htm](http://www.wbcsd.org/web/slsexperience.htm) (英語)

る。本書では、個々のビジネス・イニシアチブがどの程度多くのMDGに貢献しているかを示すことを目的としている（MDGマトリクスを参照）。

これらのビジネス・イニシアチブの中には、新しく比較的小規模のものもあるが、最も小規模なイニシアチブでも成長する力を持っている。これらはすでに、多くの人々の生活に好影響を与えており、その規模を拡大させることができれば、何百万人もの生活水準を向上させる大きな可能性を示している。

WBCSDのメンバー企業は、開発に対する産業界の貢献を拡大したいと考えている。しかし、企業が単独でできることには限界がある。何もない環境で企業は機能しない。つまり、企業の成功を決定づける上で、ビジネス環境が重要な役割を果たしている。

資本はリスクの高い国に寄りつかない。ビジネス環境がきわめて厳しい場合、企業の投資は有り得ないであろう。汚職、基礎インフラや基本的な法の支配の欠如によって、企業は多くの貧しい遠隔地への投資を思いとどまることになり、多くの国々とその国民が貧困から抜け出せないでいる。不適切あるいは不十分な枠組み条件により、経済成長は頭打ちとなり繁栄への道が絶たれるため、国民は取り残されることになる。

反対に、ビジネスは競争のある市場型経済で繁栄できる。投資環境が良好ならば起業も盛んになる。これにより、規模の大小を問わず企業が発展し、確実な投資回収が可能となるため、地域経済の構造が強化され、最大の開発メリットが得られるようになる。

ビジネス運営の条件を決定するのは政策立案者であるため、各政府および国際機関は我々の成功において重要な役割を担っている。我々は、開発指向のビジネス・イニシアチブを根づかせ成長させるための適正な条件作りを注ぐ政策立案者の支援を、本当に必要としている。貧困と闘うには、大胆かつ革新的な戦略が必要である。

枠組み条件は、ビジネス投資に影響を及ぼす最重要因子である。これを改善することにより、我々はMDGの達成に大きく近づくことができる。

我々は、次の投資に重点を置くことを強く提唱する。

- > 強力な法規制の枠組み
- > 現地企業のキャパシティ・ビルディング
- > 核となるインフラ

これらの分野に取り組むことによって、開発の相乗効果が生まれるであろう。ガバナンスの改善は、ビジネス環境の向上だけでなく、人権の強化にもつながる。インフラの構築と教育の推進は、人々の利益となる投資であり、MDGの達成を支える投資になる。

法の支配を推進・維持する健全な包括的法規制の枠組みが不可欠である。同様に、借地借家権および財産権の保障も非常に重要である。それらが保障されていないことで最も不利益を被るのは、最貧困層だからである。

我々は、政策立案者や政府代表者に対し、透明性、ガバナンス、法のもとの平等、公正かつ独立した司法制度、契約の履行といった問題を引き続き検討していくよう強く要請する。厄介な官僚制度がない環境は、草の根起業家、現地企業および海外の企業にとって運営しやすく、雇用創出や技術移転をもたらすほか、多くの発展途上国が被っている優秀な人材の流出を食い止めることもつながる。安定した健全なマクロ経策も重要な必須条件である。

公平な国際貿易の舞台を創出することも、ビジネスの潜在能力を発揮させるには不可欠である。不公平な関税を撤廃し、市場を自由化し、貿易のメリットを発展途上国に開放すべきである。

活力のある中小企業セクターは豊かさの創出のカギである。我々は、技能のある人材確保のための研修や戦略を通じ、SMEのキャパシティ・ビルディングや人的資本への投資にリソースを投入することを強く勧める。

しかし、個人や経済のための基礎インフラが欠如していれば、なにかを達成することはほとんど不可能である。水やエネルギー、健康における貧困層のニーズを充たすことが優先される。MDGの達成に不可欠である貿易・経済活動を促進するには、適切なインフラに対する官民の投資が必須である。我々は、経済成長を支える道路、港湾、とりわけエネルギーのインフラに対する投資増強を提唱する。十分なエネルギー供給なく、達成できるMDGはない。

より多額の民間投資を発展途上国に投入することで、援助も大いに効果的なものとなりうる。海外開発援助の相当の割合を適切なビジネス環境の創出に充てることができれば、発展途上国への資本の流れは大幅に向上する可能性がある。

**「民間投資に魅力的な環境を提供する発展途上国側の取り組みを支援することにより、ODAは触媒としての重要な役割を果たし、民間からさらなる開発資金を調達するのに貢献することができる」**

OECD, *Mobilizing Private Investment for Development*

長期的な問題には、新たなアプローチと革新的な解決策が必要である。グローバルな課題は、すべてが相互に関連している。我々の優先事項および選択は、広範囲に影響を与える力がある。対立や駆け引きをする局面がも常にあるであろう。完璧な答えも完璧な解決策も存在しない。しかし、約30億人が貧困にあえいでいる今、この課題の緊急性は非常に高い。我々には一刻の猶予もないのである。我々にできることは、企業の得意分野（富と機会の創出）を実現可能にすることで、開発へより一層貢献する方法を企業に提供することである。

# はじめに 岐路に立つビジネスと開発

# 1

富と機会の創出 — 貧困緩和のカギ

企業のコア・コンピタンスの活用

新たなビジネス手法の模索

貧困層のための機会の最大化

互いの強みを生かす





ミレニアム開発目標（MDG）は多大な努力を必要とする課題である。これらは野心的な目標であるが、達成されれば、何十億人もの生活に基本的かつ持続的な変化をもたらすほか、我々の地球の持続可能な未来の創造にも資する。

MDGはすべて、所得、清浄水や適切な衛生設備、保健医療、食料、住居の欠如といった、貧困の原因と結果に関するものである。貧困緩和のカギは、間違いなく広範にわたる豊かさの創出にある。発展途上国でも先進国でも、ビジネスが経済成長の原動力となるという点では同じである。繁栄と機会を創出することに加えて、民間セクターは持続的な開発ソリューションを提供することが可能である。

多くの大企業が、MDGの達成に向けた戦略を支持している。我々、持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、**開発はビジネスにとって有益であり、ビジネスは開発にとって有益である**という強い信念を抱いている。

産業界は常に、持続可能で安定した繁栄社会の実現に関与してきた。このような社会は、商業・貿易活動のための肥沃な土壌を提供するだけでなく、市民の地位向上にとっても重要なものである。歴史的に、生活の質の長期的向上や社会的権利および自由に向かう歩みに、商業は連動してきた。起業家精神にあふれた文化は、オープンで誰もが参加できる公平な社会に開花するものである。

**「企業は破綻した社会では存続することができない。同様に、地域や時代に関わらず、企業が抑圧されれば社会の繁栄も損なわれる」**

Björn Stigson, President, WBCSD

我々のメンバー企業の取り組みは、市場型ソリューションが善を促進する大きな力となることを実証している。貧困と闘うには、大胆かつ革新的な戦略が必要である。開発に対する産業界の貢献はすでに大きいものであるが、低所得国における健全な枠組み条件の策定や世界貿易システムの自由化を通じ、さらにそれを高めることができると思われる。本書では、経済が繁栄し、開発が持続可能な方法で根づくような環境作りのための提案を行なっている。



「私は、信頼のおける持続可能な方法で事業を展開する企業は、世界のいくつかの最貧困地域において生活水準や質の向上に貢献できると信じている」

Anthony Burgmans, Chairman, Unilever

先見の明のある多くの企業は、以前から先進国と発展途上国の双方において恵まれないコミュニティや低所得グループに利益をもたらすことを、社会における自社の役割の一部として捉えてきた。従来、企業は核となる活動（雇用の提供、納税）と社会貢献活動の双方からこの役割を果たしてきた。しかし、企業の社会貢献活動は本質的に規模の制限があるほか、大部分が基幹となるビジネス活動から外れたものになってしまう。

現在WBCSDのメンバー企業は、低所得層の地位を向上させ、持続可能な生活を促進させるような、革新的で力強いビジネス・イニシアチブを多数立ち上げている。これらは真のビジネスである。我々の企業の社会的責任を支える原則により、新たなビジネスモデルを立ち上げるための基盤が提供される。

革新的な製品・サービスの提供、低所得コミュニティにおける雇用やスキルを創出する新たなビジネスのアイデアに投資することにより、企業は市場型の開発に向けた強力な触媒の機能を果たす。こうしたアイデアを商業的に成立する実際のビジネスに転換することで、企業はこれらを実施するのに大規模な資本を投資できるだけでなく、成功を収めた試験的プロジェクトの拡大が可能になり、その結果より多くの人々の生活を改善できるようになる。初期コストを回収し、財政的に自立することで、これらのビジネス・ソリューションは成長し、最も優れた企業の社会貢献プロジェクトの限界を大きく超え広げることができる。

地域が抱える課題はそれぞれ特異性があり、各地域に合わせた解決策が必要であるが、このような拡張性のあるビジネスモデルは移転性が高く、はるかに大きな持続的開発の効果を生むことができる。



本書で取り上げた画期的なイニシアチブでは、あらゆる社会グループを巻き込んだ「包括的ビジネス」が人々の生活に貢献できることを実証するため、企業がいかに従来の社会貢献活動の境界を大きく突き抜けてきたかを示している。WBCSDのメンバー企業の多くは、産業界の役割におけるこの新たなビジョンを受け入れ、すでに開発に対する重要な貢献を行なっている。

本書ならびにWBCSDウェブサイトのケーススタディー一覧<sup>3</sup>とビデオ・ライブラリー<sup>4</sup>では、世界各地のさまざまなセクターから約40件の草分けとなるプロジェクトを掲載している。メンバー企業は、貧困削減に向けた国際的協調努力に関し産業界の役割を強化することができるよう、貧困層の潜在能力の開発を目的とするリソースの投資に全力を投じている。

これらのイニシアチブは、貧困世帯の新たな収入の流れ、生活状況の改善、必須サービスの提供など、有益なコミュニティのリソースを創出している。これらのメリットのいくつかは、はっきりと目に見え、ベンチャー・ビジネスの成功が直接の要因でありうるものもある。しかし、多くのプロジェクトはまだ初期段階にあり、具体的なメリットが感じられるようになるにはまだ時間がかかると思われる。さらに、その革新的な性質を考えると、開発メリットを測定するための、一般に受け入れられている指標やモニタリング・システムがほとんど存在しない。こうした事情がこれらのイニシアチブの査定をいっそう難しい課題にしている。

WBCSDのメンバー企業の多くは、現地の開発における企業貢献度の測定に役立つ新たな効果査定システムとして、「社会的効果」ツールを開発している。可能な限り、これらの指標はミレニアム開発目標の各ターゲットに関連づけられている。あらゆる開発担当者が自身の戦略を調整できるように、ミレニアム開発目標が国際的に通用する枠組みを提供していることを受け、各ビジネス・イニシアチブが多くのMDGターゲットに対しどのように貢献するのかが示すことを我々は目指している（付録3：MDGマトリクスを参照）。

## 包括的ビジネスとはなにか。

包括的なビジネスとは、経済ピラミッドの底辺層（BOP）ビジネス、貧困層支援ビジネス、持続可能な生活ビジネスとも呼ばれており、低所得コミュニティにメリットをもたらすと同時に、このイニシアチブに関与している企業にも利益をもたらすような形で、貧困層とビジネスを行なうことである。

これらの革新的ビジネスモデルでは、経済発展の促進や低所得世帯のより堅実な生計の創出を支援すると同時に、企業にとっての新たな市場を創造することに焦点が置かれている。これは、「利益を生み出すビジネスにより社会に貢献する」という方法である。





## 「貧困とは、機会の喪失である」

Amartya Sen, Nobel economics laureate (ノーベル経済学賞受賞者)

「貧困層支援」ビジネスでは、貧困層が自らの生活を改善するための機会をより多く創出することを目指している。これは、安全な水、食料、住宅、教育、薬、移動手段、エネルギーにアクセスする機会、生計を立てて、所得を獲得し、家族の将来のために投資する機会を指している。こうした機会は、恵まれない人々の自己開発の促進に役立つ。

経済や人間開発の好循環を生み出すには、市場主導の機会に広くアクセスできることが不可欠である。地域経済が繁栄するには、市場方程式の供給側と需要側の双方を刺激する必要がある。WBCSDのメンバー企業は、発展途上国の将来的なサプライヤーや顧客としての可能性を認識するに従い、それらの国々で活気ある市場を築くための支援にますます熱意を燃やしている。経済機会、製品・サービス、研修、技術移転の第一の提供者として、民間セクターは貧困から抜け出すための手段を多くの人に提供している。

## 「理論、実践、良識という意味で、貧困から抜け出す道の大半は企業から始まる」

Kurt Hoffman, Director, Shell Foundation

メンバー企業の多くは、人々の生活を向上する手頃で良質な製品や不可欠なサービスの提供を通じ、人々への権限付与を目指している。各企業はすべて、地域に適した流通システムに沿ってこれらの製品を供給し、個人やコミュニティのニーズや要望に合わせて製品を作る必要があることに注意を払っている。

発展途上国では、中小企業 (SME) が革新、起業家精神、雇用の主な原動力となっている。経済基盤の強化・拡大には、優良な大・中・小企業の健全な混成を確立することが不可欠である。我々は、現地の起業家のキャパシティ・ビルディングや、地域経済発展のための技能労働力の確保を目的とした研修に対する投資を行なう戦略を強く支持している。

我々のビジネスモデルは、各企業のコア・コンピタンスの上に成り立っている。我々のメンバー企業の多くは、貧困層への販売に注力するのではなく、貧しいコミュニティの小企業を自社のサプライチェーンに組み入れ、ビジネス・パートナーになることに取り組んでいる。



## 「NGOは、変化の触媒としての市場の力に注目し始めている」

Claude Martin, Executive Director, WWF

多くの成功例では、政府機関やNGOとのパートナーシップを組んでおり、現在も新たなパートナーシップ・モデルが多数形成されつつある。実際に、本書で取り上げている14事例のうち13件で強力なパートナーシップが結ばれている。

例えば、Procter & Gamble (P&G) は、UNICEF (国連児童基金) や救援機関と協力し、家庭用浄水剤のPUR®を被災地や遠隔地の村落に提供している。Philipsは、インドの農村部における医療専門家の診療サービスを、現地の病院やNGOと共同で行なっている。

大手セメントメーカーのHolcimは、マイクロ・ファイナンス事業者と協力し、スリランカで低コストの住宅供給ソリューションを提供している。Unileverは、ガーナの保健省およびUNICEFと提携し、ヨード欠乏症の患者数削減に取り組み、妊婦や小児の健康の大幅な改善を実現している。

## 「NGOとして、産業界との協働の可能性に関する考え方の変化に直面している」

Mike Aaronson, Director, Save the Children UK

企業は、開発機関が現場で培った専門知識から計り知れないメリットを受けることができる。また、開発機関の側にとっても、企業から得るメリットは大きい。開発コミュニティでは、民間セクターは技術、リソース、効果的な流通、世界規模の展開力、製品の市場投入の方法を提供してくれるという認識が高まっている。これらはすべて、開発機関のコア・コンピタンスには含まれていないが、開発ニーズの充足に役立つものである。

この10年間で、産業界と社会政策アジェンダの関係はより密接なものとなってきた。ビジョンの共有と先を見据えた戦略により、貧困緩和を目指して協働する前例のない機会が生まれている。

## 持続可能な生活とライフスタイルの創出

Unilever：ヨード添加塩による健康改善

Procter & Gamble：安全な飲料水の実現

Holcim：低コストの住宅供給ソリューションの提供

GrupoNueva：現地農家の競争力強化

EDF：農村向けのソーラーパワーの提供

Philips：農村コミュニティへの保健医療サービスの提供

Vodafone：モバイル・バンキング・ソリューションの導入

## 現地企業との連携の構築

SC Johnson：除虫菊の生産農家の生計の改善

Rio Tinto：地域コミュニティの自立の促進

Unilever：貧しい農村部の女性のためのビジネスの育成

BP：現地の供給能力の構築

Eskom：現地起業家の権限付与

Rabobank：農業協同組合の推進

ConocoPhillips：女性起業家のためのスキル開発



「民間企業は暴利をむさぼるトラであり、撃ち殺すべきだと考える人もいれば、牛乳が搾れる牛であると考えられる人もいます。しかし、頑丈な馬車を引く丈夫な馬だと考える人はあまり多くない」

Winston Churchill

歴史的に見て、貿易や産業は国家の経済成長の牽引力となってきた。政府は、この経済発展を促進する（あるいは阻害する）枠組みを策定する。ビジネスしやすい環境を創出することにより、政策立案者は人間開発における民間セクターの役割を強化し、我々がミレニアム開発目標（MDG）の達成により近づくようにすることができる。

ここで取り上げているビジネス・イニシアチブは、企業がいかに最貧困層のニーズに応えるための新たな方法を見出し、そうした人々を経済活動のメイン・ストリームに組み入れることにより、彼らの生活を改善し、ひいては万人にとっての繁栄を拡大することができるかを示すものである。

企業は、貧困層に対して適切な製品・サービスを販売し、現地の人々の所得を助けるよう、現地のリソースから調達することの重要性を認識している。新興経済圏で事業を営む場合、我々は貧困層を意欲的な顧客としても、ビジネス・パートナーとしても重視する。

ここで取り上げたプロジェクトは、どのようにWBCSDメンバー企業が人々のニーズや強い願望に合わせた製品・サービスを提供し、低所得コミュニティから原材料、労働力、サービスを確保しているかを示している。例えば、Unileverのアンナプルナ栄養添加塩は、ガーナの現地企業によって生産、販売されている。同様に、農村部の世帯向けのソーラーパネル事業において、EDFはバリューチェーン全体にわたり現地雇用を生み出している。

掲載されている各プロジェクト、そのほか各企業の事業例における、MDGの各ターゲットへの貢献度をMDGマトリクス（付録3）で示した。このようなビジネスへの投資は依然として小規模ではあるが、こうしたビジネスモデルの試験的運用を進める企業が増加しつつある。事業が財政的に成立することが証明されれば、このようなベンチャー・ビジネスが急増し、各企業の中核的ビジネス戦略に不可欠な事業となるだろう。



## スマートなデザイン

我々は世界のグローバル化が進むにつれ、我々が住む生態系は微妙な均衡の上に成り立ち、それを尊重することによってのみ、ビジネスとコミュニティは持続可能な成長を遂げることができるという事実をいっそう認識しつつある。

貧困は、持続可能な発展を実現させる我々の能力、そして環境において大きな脅威である。貧困は、ほかのグローバル問題と複雑に絡み合い、個別に対応することはできない。気候変動や我々の生態系に不可欠な環境資源保護の問題も、大きな懸案事項である。

もし、約30億人の生活水準の向上に成功したら、それが環境への大きなストレスになることは間違いない。消費の増加は、開発の主な副産物である。従って、我々の急務は、環境面の持続可能性 (sustainability) に留意しながら製品・サービスをデザインすることである。例えば、ソーラーパワーやバイオマスなどのよりクリーンなエネルギー源は、さまざまなエネルギーのなかでも重視すべき選択肢である。

「全世界が欧米式ライフスタイルを楽しむとすると、全員のニーズを充足するのに地球5.5個分の天然資源が必要である」

UNDP, *Human Development Report 1997*

## 選択の自由への支援

大企業が貧困層に対して製品・サービスを販売することに懸念を表明する向きもある。批評家たちは、貧困コミュニティの人々が巧妙なマーケティングによって操作され、「役に立つ製品ではなく小さな夢」を買わされることになることと主張する。彼らは、隔離されたコミュニティに暮らす貧しい人々が自己責任に基づき、購買決定ができるかどうかを疑問視している。

我々は、人々に力を与える最も有効な方法とは、一人ひとりが自分自身の意思決定を行なえると信じていることだと確信している。人々の発言権が統治の邪魔であると主張する人はほとんどいないだろう。自由な社会には、個人の参加が不可欠である。個人の自由という同じ原則に基づき、合法である限り、個人が自身の購買を決定する権利を否定することはできない。市場型ソリューションにより、大幅な生活改善を実現しうる、さらに安価で高品質の製品やより優れたサービスの普及が拡大すれば、世界の最貧困層に対し、その発展のために何が良くて何が悪いかを規定するのは、僭越でありモラルの点でも間違っていると我々は考える。30億人の強い願望に対しあれこれ指図する権利など誰にもない。

持続可能な消費における議論の最も重要な点は、国際的な企業が製品・サービスを発展途上国に持ち込むことを推奨するべきかどうかではなく、むしろ、どのような製品・サービスを選び、それをどのように提供するかという点である。

世界の透明性は、ますます高まっている。社会の建設的進展の枠組み内で責任あるグローバル企業市民として行動する企業は、長期的競争力を高め、満足を得た顧客、行政当局、従業員により報われるだろう。無責任な行動をとる企業は、ビジネスに対するそうしたアプローチで知られることになるだろう。企業の説明責任に不可欠な要素には、消費者に選択する権利と選択のための情報を提供することが含まれる。さらに、我々の事業が社会および環境に与える好ましい影響は、社会の長期的な利益だけでなく、自社の将来的な持続可能性にもつながる。

### 手頃な価格と要望の融合

ニーズに合う、手頃な価格の製品の提供だけが、我々にとって発展途上国での成功への道である。特に所得に限度がある人々は、少ない財産をベストでないものに使うことを非常にためらうため、製品は彼らに望まれるものである必要もある。多くの点で、貧しい人々は裕福な人々よりもはるかに目利きの顧客である。入手しやすさ、手頃な価格、望まれる製品というのは、非常に大きな課題であるが、この課題は、企業がコア・コンピタンスを持続可能な解決策の革新および企画に応用する機会でもある。

世界中の「30億人の貧しい人々」と我々は言っているが、この30億人は同質の単一なグループではない。そのなかには、さまざまなリソースや、教育レベル、社会経済的背景が含まれている。人々のニーズや欲求は、地域、文化、所得のレベルによって大きく異なる。有効な市場区分により、企業は製品を差別化し、高成長の可能性を持つ国に適した製品や、最貧困層や遠隔地に最適な製品を特定することができる。

ビジネスモデルは、対象となる顧客グループに合わせたものにする必要もある。最貧困地域や災害被災地にPUR®を提供しようとしたケースで、P&Gは、この製品を手頃な価格で提供するには、何らかの補助金や援助金の投入に頼らなければ実質的に不可能であると認識するに至った。比較的裕福な地域では、このビジネスモデルは財政的に成り立つ可能性が高い。NGOや開発機関とのパートナーシップによって、企業は最貧困層が陥っている状況から救い出す支援を行なうことができる。その結果、彼らは、いつまでも支援を受ける側に留まるのではなく、自立した顧客となることができる。

## 「一足飛び」アプローチ

いくつかの国は、開発の階段をまさに上り始めたばかりである。これらの国は、富裕国が辿った開発過程を同じように辿る必要はない。彼らには、消費の増加が及ぼす環境への負荷を最小限に抑える、革新的解決策や技術を最初から織り込むことができる素晴らしい機会がある。情報通信の分野を見ると、アフリカでは有線を設置する必要がなく、すでに携帯電話が支持されている。可能な限り、この「一足飛び（開発過程を飛び越えて先端技術を導入する）」アプローチを奨励すべきである。

「発展途上国は、持続可能な消費を実現できる真の機会を提示している。発展途上国では、まささらな状態から、より効果的かつ包括的方法で人々のニーズに応えるために適切な製品・サービスを開発することができる」

Paul Meyer, CEO, Voxiva



### 開発のためのビジネス — 貧困層への販売

Unilever：ヨード添加塩による健康改善・ガーナ

Procter & Gamble：安全な飲料水の実現・世界各国

Holcim：低コストの住宅供給ソリューションの提供・スリランカ

GrupoNueva：現地農家の競争力強化・グアテマラ

EDF：農村向けのソーラーパワーの提供・モロッコ

Philips：農村コミュニティへの保健医療サービスの提供・インド

Vodafone：モバイル・バンキング・ソリューションの導入・ケニア／タンザニア

# Unilever

## ヨード添加塩による健康改善・ガーナ

### MDG効果

- ターゲット1・所得・直接
- ターゲット2・飢餓・直接
- ターゲット5・乳幼児死亡率・直接
- ターゲット6・妊産婦の健康・間接

### 課題

発展途上国では現在、7億4,000万人がヨード欠乏症の影響を受けている。この深刻な健康問題は、甲状腺腫、子どもの知的発育障害、脳障害、先天性欠損症、流産、死産の原因となっている。国連の調査によると、アフリカでは5歳以下の乳幼児の30%がヨード欠乏症を患っている。

### ビジネスの貢献

ガーナ政府がヨード添加塩を普及させようとしたとき、50 kgという非現実的な袋単位のヨード添加塩を一般食塩の倍の価格で販売したため、当初はほとんど成果が見られなかった。現地の人々の45%が一日1ドル以下で生活している状況では、消費者の最大の関心事は価格であり、健康面でのメリットは無視された。

Unileverは、栄養、衛生および生活ケア用品の最大手であり、世界150カ国で事業を展開している。アンナプルナ (Annapurna)は、ヨード、鉄、ビタミンAなどの微量栄養素を添加したUnileverの定番ブランド製品である。Unileverは、ヨード欠乏症の撲滅支援を目的とし、ヨード添加塩を現地の一般食塩に近い価格で提供したいと考えた。これは困難な課題であった。1999年、Unileverはガーナ保健省およびUNICEFと提携し、この課題を克服するための新たなビジネスモデルの開発を決めた。

2000年に発売されたアンナプルナのヨード添加塩の生産は、現在は完全に第三者のサプライヤーに外注しているため、製造や流通において現地の雇用創出につながっている。Unileverは、こうした現地企業の品質向上と経営強化のため、彼ら

と密接に取り組んでいる。

### イノベーション

Unileverは、現地企業の協力により生産・流通の合理化を進め、コスト削減を実現し、アンナプルナを手頃な価格で提供している。官僚支配からの脱却、非効率的な生産の改善、仲介業者の排除など、サプライチェーン全体の再編が行なわれた。

ヨード添加塩は、500 g、250 g、100 gといった小袋に分けられており、最も小さなものは0.06ドルで販売されている。これは、最貧困層でも購入できる価格である。流通システムも現地の事情に合わせている。現地の銀行と提携してマイクロ・クレジット・プログラムを設立したことにより、ガーナの女性露天商がアンナプルナの塩やその他の製品を購入し、販売することができるようになった。

ガーナ保健局 (Ghana Health Service) およびUNICEFと協力し、Unileverは意識改革と食習慣改善に取り組んでいる。製品説明会では、ヨード欠乏症に関連する健康問題の認識を促している。あるプロジェクトでは、農村部の学校3,200校を訪問し、子どもたちが親に教えられるように、ヨード添加塩使用の重要性を子どもたちに伝える活動を行なっている。

### メリット

健康増進により、コミュニティが活性化する。1998年にヨード添加塩を使用したガーナ国民の割合は28%であったが、2002年には50%まで上昇している。健康増進により、仕事や学業、あるいは家事などの日常的活動を行なう能力が高



まる。

現地サプライヤーと新たにパートナーシップを結び、現地企業に200件の雇用が創出された。Unileverは、現地企業のキャパシティ・ビルディングを支援し、研修や、スキルの移転、ベスト・プラクティスに対する投資を行なっている。これらが、現地の塩製造業者の生産性と品質を急速に向上させている。

各自の露天でアンナプルナを販売する400人の女性零細起業家に研修を実施することにより、Unileverは零細企業の強化を支援してきた。アンナプルナの塩は、彼女たちの重要な収入源になっている。

## 障害

地域のインフラがきわめて貧弱なため、ガーナの大部分を占める農村部への流通は困難である。流通コストが高く、マージンが低いこのビジネスモデルが財政的に成り立つのは、大量に売れる地域だけである。この問題に対応するために、Unileverは新たな小売流通網を開発した。

健康上のメリットを根づかせるには、現地の人々に食生活におけるヨードの必要性を伝え、彼らの消費行動を変えるしかない。ガーナでは健康教育が進められているが、人口の半数が依然としてヨード非添加の食塩を使用している。Unileverは、最近UNICEFと協力して遠隔地の村落でのヨード添加塩のメリットに関する啓発活動を行なった。

また、Unileverは、ヨード非添加の食塩を販売している現地企業と競合している。このような小企業のほとんどがインフォーマル・セクターで営業しており、登記はもとより、税金も納めていない場合が多い。最近政府は、ヨードが添加されていない食塩の販売禁止措置を取った。1994年の制定法により、販売されるすべての食塩にヨード添



加が義務づけられたが、この法律は事実上施行されていない。市場参加者同士の健全な競争を促す公平な舞台を創り出すには、公正かつ一貫した法の施行が不可欠である。




## 今後の取り組み

アンナプルナの販売は、ほかのアフリカ諸国にも拡大しつつある。最近、ナイジェリアでアンナプルナのヨード添加塩が発売された。ユニリーバ健康研究所 (Unilever Health Institute) は現在、微量栄養素を添加した新たな製品の開発を進めている。同じブランド名で、子どもたちの免疫系強化に役立つよう、ビタミンAと亜鉛を添加したビスケットがすでに発売されている。

また、Unileverは、微量栄養素イニシアチブ (Micronutrient Initiative)、UNICEFと協力し、「二重添加」塩のテスト・マーケティングを行なっている。

「UNICEFは活動を進めることはできるが、その成果を本当に具体的な形にするためには、民間セクターが必要である」

Ernestina Agyepong, Nutrition Project Officer,  
UNICEF Ghana

-  ターゲット5・乳幼児死亡率・直接
-  ターゲット6・妊産婦の健康・直接
-  ターゲット10・安全な飲料水・直接

# Procter & Gamble

## 安全な飲料水の実現・世界各国

### 課題

現在でも10億人以上が安全な飲料水を手でできない状況にあり、推定で毎年220万人もの子どもたちが予防可能な下痢性疾患で死亡している。

### ビジネスの貢献

Procter & Gamble (P&G) は、世界140カ国で50億人以上を対象に約300種の日用品を販売している。2000年にはPUR®を発売した。この技術は、基本的には安全な飲料水の設備がない世帯向けの、あるいは災害救済に使われる浄水システムである。発売以来、PUR®は2億6,000万ℓの清浄な飲料水を提供してきた。バングラディッシュ、ジンバブエ、スーダン、エチオピア、イラクのほか、津波の被害を受けた東南アジア諸国など多くの国々でこの製品が使用され、これまでに1,500万個が配布されている。これは、1億5,000万ℓの水を処理できる量である。

P&Gはこの数年間、安全な飲料水へのアクセスを改善することを目的に、相当の資源を投資してきた。1995年以来、同社は米国疾病管理予防センター（CDC）と協体制を取っているほか、NGO、地方・中央政府、各保健機関とも密接に協力している。

### イノベーション

この製品は、小規模な浄水場として効果的に機能を果たすように、従来自治体が通常の浄水処理に使用している成分を解析して模倣し、袋状に製品化したものである。1袋で汚濁水から細菌、ウィルス、寄生虫、一部の重金属を効果的に除去することができる。沈殿、凝固、凝集、消毒のプロセスで処理される。

1袋の価格は0.10ドル程度であり、一袋で10ℓ（平均的な世帯の2日分）の清浄な飲料水を提供できる。これにより汲み置きの水の安全性が大幅に改善され、下痢性疾患が劇的に減少している。

PUR®のアプローチは、水道インフラの開発を補うものである。この製品の袋は丈夫でコンパクトであるため、運送や保管が容易で、特に自然災害やそのほかの緊急救済に適したものとなっている。さらに、使い方も簡単である。

安全な水を最も必要としている地域では、基本的インフラや教育を欠いている場合が多いため、P&Gでは救援機関と協力して取り組んでいる。保健衛生担当者が現地の人々に対して清浄な飲料水の必要性や同製品の使い方について指導し、安全な貯水を促進している。

### メリット

下痢が主な死因となっているグアテマラの14の村で、514世帯を対象に実施されたテストでは、同製品を利用して飲料水を処理した世帯は清浄水を手に入れただけでなく、現地の一般的な処理を行なった世帯よりも下痢を40%抑えることができた。また、2歳未満の子どもの慢性的な下痢症状は50%に抑えられた。世界保健機関（WHO）は、下水道の改善などの衛生対策がない場合でも、安全な水を供給すれば、下痢性疾患やそのほかの腸疾患が6%～50%減少すると報告している。

2004年、市民暴動、洪水やハリケーンの深刻な被害により清浄な飲料水が特に入手しにくかったハイチにおいて、PUR®により約1,000万ℓの安全な飲料水が供給された。ハイチでは、

P&Gのパートナーである国際人口サービス (Population Services International) を通じた女性団体のネットワークを介してPUR®を配布した。

不衛生な飲料水により、チャド北部に流入しているスーダン難民の間で栄養失調や生命に関わる下痢性疾患が蔓延している。P&Gはアメリカアーズ (AmeriCares) や国際救済委員会 (International Rescue Committee) と協力し、1,000万ℓ以上の飲料水を供給できる量のPUR®を提供することにより、この問題の解決を支援している。

### 障害

PUR®の利用拡大を妨げる主な障害は、貧弱な流通ネットワークや不十分な保健衛生教育である。特に、道路が存在しない、あるいは道路の整備状態が悪い農村部に低コストの健康製品を提供することは、困難な課題である。P&Gは、流通経路を持ち、現地の事情に精通したNGOとのパートナーシップを通じ、この問題に取り組んでいる。

同様に、PUR®のような製品の利用を促進するには、保健衛生教育や清浄水の重要性を理解することが必須条件である。これを実現するために、P&Gは国際看護師協会 (ICN) やそのほかの健康増進の専門家たちと提携を結んでいる。

### 今後の取り組み

P&Gは、現在最も必要性の高い地域に清浄水を提供するために、「ソーシャル・マーケティング」と「緊急救済」という2つの異なるモデルを推進している。

「ソーシャル・マーケティング」の目的は、清浄水への持続可能なアクセスを提供することである。P&Gは、パキスタン、ハイチ、ケニア、ウガンダにおいて、独自の流通ネットワークを現地に有するNGOにPUR®を販売している。次いで



PUR®は現地の販売業者によって販売され、その利益が販売を手がける低所得世帯の収入源となる。また、P&Gは自然災害や人道的危機に際して国際救援機関が使用するためのPUR®を原価で提供している。

同社は、そのほかにも多くのパートナーシップを結んでいる。ウガンダでは、ICNとそのウガンダ支部とともに、保健衛生教育を促進している。P&Gは、WHO支援のネットワークである、「家庭での水処理および衛生的な貯水を推進する国際ネットワーク (International Network to Promote Household Water Treatment and Safe Storage)」の設立も支援してきた。P&Gの活動は、米国国際開発庁グローバル開発アライアンス (USAID GDA)と英国国際開発省(DFID)から支援を受けている。

子どもに安全な飲料水を提供するプログラム (Children's Safe Drinking Water Program) の一環として、P&Gは最近UNICEFと新たな提携関係を結んだ。共同プログラムは、UNICEFの学校への安全な水の提供活動の支援、危機的状況にある世帯の支援、および砒素に汚染された水の危険にさらされている世帯の減少に焦点を当てている。

## MDG効果

- ターゲット1・所得・間接
- ターゲット3・教育・直接
- ターゲット4・ジェンダー平等・直接
- ターゲット11・住居と衛生・直接
- ターゲット16・若者の雇用・間接
- ターゲット18・技術移転・直接

# Holcim

## 低コストの住宅供給ソリューションの提供・スリランカ

### 課題

スリランカでは、人口の約23%が貧困にあえいでいる。ここでの課題は、最貧困層に造りの良い家を購入可能な価格で提供することである。今でも、人口の約12.5%が設備のほとんどない編み枝と泥で作った小屋に暮らしている。

### ビジネスの貢献

Holcimは、セメント、砂利、建設関連サービスを手がける世界的な大手サプライヤーである。スリランカ市場の大手セメント・プロバイダーとして、Holcim Lankaは国内の最貧困層の住宅ニーズにも取り組んでいる。2005年に立ち上げられた「ハウス・フォー・ライフ (House-for-Life)」は、Holcim Lankaとマイクロ・ファイナンス機関であるセイリンコ・グラミン (Ceylinco Grameen) との新たなパートナーシップ・イニシアチブである。このプロジェクトを通じ、貧困地域の零細起業家は家を買うためのお金を借りる。この注文住宅は、特に店舗併用住宅として設計されており、各世帯が小規模事業を運営できるようになっている。

Holcim Lankaは、「ハウス・フォー・ライフ」を通じて初期資金と技術的スキルを提供している。セイリンコ・グラミンは、ローンを管理し、借り手と密接な関係を維持している。

### イノベーション

この革新的なパートナーシップ・プロジェクトは、マイクロ・クレジットと、Holcimの低コストの住宅供給コンセプトを組み合わせたものである。ローンには、グラミン銀行の成功モデル (バングラディッシュで実施) を基に、現地事情に合

わせた変更がいくつか加えられている。

スリランカでは、セイリンコ・グラミンの借り手の約90%が女性の零細起業家である。年利10%の「ハウス・フォー・ライフ」のローンを利用できるのは、すでに弁済能力が証明されており、同銀行との堅実な関係を確立している既存顧客である。

セイリンコ・グラミンは、こうした立ち上げ間もない事業を強力にサポートしている。女性たちは、帳簿記入やそのほかの経営スキルを学び、マーケティングや流通に関して直接支援を受ける。2週連続で返済が滞った場合は、フォローアップのため自宅を訪問し、問題解決の支援を行なう。

2004年の後半に、Holcim Lankaはローン・金利の返済を通じて補充される5万ドルの回転資金を設けた。当初のシードファンドは、セイリンコ・グラミンの住宅ローン計画に投資され、追加の金額によって店舗併用住宅のモデルハウスの開発と最初の10軒の建設が行なわれた。これらの最初の住宅はすでに入居済みである。地域コミュニティのリソースを強化するために、最初の数軒は、Holcimの工場が近くにある、コロンボ北東部内陸の農村、パラヴィ・プッタラム (Palavi Puttalam) に建設された。さらに5軒が首都南部の内陸の農村に建設され、スラム街の小屋がまともな住宅に改善された。

### メリット

以前は、これらの世帯は壊れかけた小屋に住んでおり、そこで事業を営むことは不可能であった。正式な土地の所有権ではなく長期居住権を通じて



ではあるが、ほとんどの世帯がすでに小区画の土地を保有していた。

これらの造りの良い新築住居は、4、5人の平均的な世帯が暮らせる広さである。全戸に近代的な衛生設備が完備しており、水道と電気も通っている。この住居では、1階の店舗スペースで裁縫や機械修理などの事業を営み、2階を居住スペースとして使うことができる。こうして各世帯の所得水準が上がり、生活の質も向上した。

セイリンコ・グラミンの事業主の90%は女性なので、この「ハウス・フォー・ライフ」事業は地域コミュニティの女性の地位向上にも貢献している。

こうした店舗併用住宅により、最高品質で、最もコスト効率が高いソリューションを確実に提供していくと同時に、環境面にも十分配慮するため、Holcimは国立建物研究機関（National Building Research Organization）と協力している。住宅は、現地生産のHolcimのセメントや現地調達した建設資材（屋根瓦、レンガ、スチール）で建てられ、現地メーカーや販売業者に新たなビジネスチャンスをもたらしている。

このプロジェクトを通じ、Holcimは住宅供給ソリューションのポートフォリオを拡大し、社会的責任を負う企業としての自社の評価を高めるとともに、低所得コミュニティとの新しいビジネス



チャンスをつめることを目指している。

## 障害

しかし、これまでのところ、住宅建設におけるセルフビルド(self-build)の貢献が予想より大幅に低い。Holcim Lankaは、建設コストをさらに削減するため、あるいはHolcimの研修プログラムをすでに受けた現地の大工たちとともに働くことを促進するため、現地の人々を対象に、指導のもとでのセルフビルドに関する研修を行なうことを検討している。

さらに、建設を個々の現場の区画に適応させる必要があるため、モデルハウスを都市のスラム街に簡単に移行できず、これによりコストが大幅に増加する可能性もある。Holcim Lankaでは、これらの住宅を低所得世帯でも手が届くものとすることを、引き続き最優先事項としている。

## 今後の取り組み

Holcim Lankaの「ハウス・フォー・ライフ」プロジェクトは、来年中に規模を10倍に拡大することを予定している。同社では、最近回転資金を3万ドル増資することを決めた。

このプロジェクトの主な課題は、規模の拡大と持続可能性（sustainability）の確立である。従って、最初の試験的事業計画の結果を評価した後で、Holcimは忍耐強い資本（patient capital）の出資者（国際援助機関など）とパートナーシップを組み、この拡大を促進していきたいと考えている。

このパートナーシップでは、建設用ローンと改修用ローンとに資金を分けることにより、その対象範囲を拡大することも検討されている。

# GrupoNueva

## 現地農家の競争力強化・ グアテマラ

### 課題

グアテマラの農村部人口の87%が農業を主な収入源としているが、生産性の改善や生活水準の向上につながる技術援助を受けているのは、農業従事者のわずか3%にすぎない。

### ビジネスの貢献

GrupoNuevaは、持続可能な林産物、水道設備、軽量建築資材の分野で事業を展開している。GrupoNuevaの子会社であるAmancoは、水管理システムを専門とする会社である。2004年、Amancoは自社製品を比較的低所得の農村部でも利用できるような革新的な方法を検討し始め、現地の農家に対し小規模な細流灌漑システムおよび公衆トイレを提供することを決めた。この灌漑システムにより、農家のコスト削減が実現したほか、年間を通じ、非常に高い効率で水を利用することが可能になった。Amancoでは、3~5年以内に、2,500件の対象プロジェクトでこれらのシステムを500万ドル売り上げることを目標としている。

この灌漑システムに基づき、同社は持続可能な水利用のための包括的なプロジェクトを設け、農家の生計向上と、輸出向け作物のための作物構成の転換を支援している。

### イノベーション

Amancoは、貧しい農家の具体的なニーズに合わせ、「4X4 全地形灌漑モデル：四季を通じて年4回の収穫（4X4 All terrain Irrigation Model: 4 Seasons, 4 Harvests per year）」というシステムを開発した。また、この製品を新たな市場に投入するための新しいプロセスも立案した。当

### MDG効果

- ターゲット1・所得・直接
- ターゲット2・飢餓・直接
- ターゲット3・教育・間接
- ターゲット5・乳幼児死亡率・間接
- ターゲット6・妊産婦の健康・間接

初、Amancoの見込み顧客には可処分所得がほとんどなく、収入がきわめて不安定であったことから、ポンプの購入に必要な小額投資を都合するための革新的なシステムを見出すことが不可欠であった。

生産高の増えた作物の買い手を見つけ、このプロジェクトを成功させるためには、適切なパートナーの協力がカギとなる。グアテマラの農牧食糧省（MAGA）は、灌漑システム設置の資金援助、技術指導、研修の実施に合意した。オプション（Opcion）およびアジ・ティコネル（Aj Ticonel）という2つの現地NGOが農家と直接協力体制を取り、新規に栽培した作物のための海外市場を開発し、それにより、トウモロコシなどの自給用作物からサヤインゲンなどの輸出向け作物への転換を図れるよう、現地の農家への支援を行なっている。

### メリット

Amancoのシステムでは、灌漑で使用する水を最大50%節約することにより水利用の効率化を実現している。このような細流灌漑は土壌浸食の防止にもつながるため、土壌の質にも利益がある。現在は、22%という生産増に加え、作物の品質にも大きな改善が見られる。これらの背景から、それは環境・社会的に責任ある農耕手法であるとの国際的な認定を受けた。農家の人件費が33%削減されたほか、生活の質が大幅に向上し、年収は倍増して約1,950ドルに達している。これにより、農家がフォーマル経済に組み込まれ、子どもの学費を支払うことができるようになっていく。

このような新技術や技術指導により、農村部の競争力が向上し、作物の品質改善や安定供給のほか、欧米諸国の買い手との長期契約が実現する。

## 障害

グループ全体として、同社は低所得の農家との事業関係を拡大しようとしている。しかし、このような農家は、従来のルートでポンプを購入する資金を確保することができず、利用するローンの金利は30%を超えている場合が多い。Amancoは、農家向けに低金利の魅力的なローンを保証し、より多くの人々がこの仕組みに参加できるようにすることで、この問題に取り組んでいる。

グアテマラの農業生産の大半を占める、開発が進んでいない地域では、往々にしてインフラの整備が遅れている。自治体はさまざまな開発イニシアチブを実施しているが、灌漑や飲料用水源の改善のような、人に影響を及ぼしやすい、専門的なプロジェクトを開発するには、どうしても追加資金が必要である。

## 今後の取り組み







プロジェクトの第2段階では、Amancoは、米州開発銀行といった金融機関と協力し、資金調達ソリューションの提供に取り組む予定である。それは、無理のない融資へのアクセスが農家にとって大きな課題として残っているからだ。これらのパートナーシップにより、より多くの農家の参加が実現し、プロジェクトの展開範囲が大きく拡大するであろう。

さらに、この戦略的パートナーシップには、きわめて短期間のうちに企業、NGOなどが参加・拡大するようになると思われる。この第2段階が実行に移されれば、グアテマラの非伝統的作物の輸出組合、貿易会社、野菜輸出業者、種子・肥料の会社、いくつかの研究機関や大学がすべて正式にこのイニシアチブに参加するようになると思われる。



第2段階の開始後、Amancoは事業展開をしているほかの中米諸国でも同様のプロジェクトを立ち上げる予定である。

## MDG効果

-  ターゲット3・教育・間接
-  ターゲット4・ジェンダー平等・間接
-  ターゲット9・環境の持続可能性・直接
-  ターゲット10・安全な飲料水・直接
-  ターゲット16・若者の雇用・直接
-  ターゲット18・技術移転・間接

# EDF

## 農村向けのソーラーパワーの提供・モロッコ

### 課題

世界中で16億人を超える人々が電気のない生活を送っている。なかでも最も人里離れた地域では、顧客を送電網に接続するコストが法外な高さとなっている。モロッコでは人口3,000万人のうち約44%が遠く人里離れた農村部で暮らしている。

### ビジネスの貢献

EDF、Tenesol、Totalの合併事業である Temasol (Total EDF Maroc Solaire) は、ソーラー電化を専門としている。モロッコでは、同社の革新的プロジェクトにより、24州の農村部で58,500以上の世帯にソーラーパワーが提供される予定である。第1段階(2002年~2005年)では、Temasolは4州で16,000世帯の顧客に電力を供給した。2005年に、20の地域で37,000世帯にソーラーパワーの機材を設置する第2段階に入った。次の段階で、5,500世帯への供給が計画されている。

このプロジェクトを通じ、各世帯はソーラーパネル、バッテリー、コントローラーを含むソーラー・ホームシステムが設置される。ソーラーパネルにより、太陽光が電力に変換され、バッテリーに充電される。昼夜を問わず、この電力を利用して家電機器を使用することができる。使用できる家電機器は、最大4個の照明、テレビ、ラジオまたは携帯電話充電器である。電力コントローラーによりバッテリーが制御され、最長5日分の電力が充電できるため、天気が悪い日でも、一年中家電を使用することができる。

### イノベーション

手頃な価格を確保するため、この設備のコストは

一部助成金で賄われた。このプロジェクトの約66%が、複数の二国間援助機関(ドイツの復興金融公庫、フランスの開発庁(AFD)、世界環境のためのフランス基金(FFEM:Fonds Français pour l'Environnement Mondial))から援助を受け、モロッコの国営電力公社から直接、出資を受けている。総投資額3,550万ドルのうち、Temasolが24%を負担し、残りの10%を顧客が負担する。

多額の先行投資が助成されたこの資金パッケージにより、同合併事業でソーラーシステムの設置と維持にかかる巨額の経費を克服することが可能となった。さらに、モロッコですでに送電網に接続されている顧客は、月の料金支払額の2%を税金として納め、遠隔地のソーラーパネルの普及を助けている。世界的に見ても、これは持続可能なモデルに基づく数少ないソーラー・プロジェクトであり、その規模は徐々に拡大しつつある。

この革新的プログラムではソーラーパワーの機材が提供されるだけでなく、持続可能な地域サービスも確保される。システムの維持費(購入後10年間はTemasolがパネルのメンテナンスを実施する)は、初期の接続費用に含まれている。従来支援プログラムでは設置後のメンテナンスが含まれていない場合が多いため、これは特に重要な点である。

Temasolは、地元の市場(souk)に販売部門を置くことにより、既存顧客および潜在的顧客との関係を強化している。顧客は、ここで毎月の支払を済ませたり、メンテナンスの問題点を報告したりすることができる。2004年にTemasolは、





それまでの照明は、ろうそくや石油ランプであった。テレビの電源は、小型のガソリン発電機やトラックのバッテリーが利用されることが多かった。

### 障害

Temasollは中規模の企業であるため、スムーズな運営のためにはキャッシュ・フローがきわめて重要である。依然として、パートナーによる、定期的かつ時宜を得た外部援助金を確保することが課題である。

需要は未だ低いが、一般家庭向けにやや高価な「冷蔵庫」オプションの提供も開始した。

### メリット

プログラムが完了すると、約58,000世帯が電化され、37万人がその恩恵を受けることになる。

農村部の住民への電力供給は、電灯による夜間の安全の確保や、子どもたちが夜に宿題に取り組める環境など、地域の生活環境の改善につながる。また、携帯電話を利用して親戚と連絡を取ることや、小規模事業を営むことも可能になる。このような状況の改善は、地域の農家や畜産業者が送電網の整備された小都市に移住せずに、彼らの土地に留まることにも貢献している。

現在、このプロジェクトでは83人の従業員を直接雇用しているほか、31人の請負業者を抱えている。この事業は、失業率の高い農村部で雇用を創出している。Temasollは、スタッフの研修にも多額の投資を行なっている。同社で働く者は全員、技術スキルや品質管理、顧客対応において、高水準の社内研修を受けている。

ソーラーパワーは、よりクリーンで持続可能性(sustainability)の高いエネルギー源である。

### 今後の取り組み

モロッコでは、現在1,000万人が電気へのアクセスがない生活を送っており、政府は2007年までに国民全員に電気を供給したいと考えている。人口の大半がソーラーパワーにより供給されることになるであろう。

Temasollは2004年、水へのアクセス拡大に向け、ソーラーパワーで作動するポンプの可能性の調査に乗り出した。その実現可能性や資金拠出の選択肢をめぐり、国営水道公社(ONEP)やAFD、FFEMとの協議が行なわれた。2005年には試験的プロジェクトが始まり、15台のポンプを設置し、5,800人のニーズに応える予定である。

## MDGの効果

- ターゲット5・乳幼児死亡率・直接
- ターゲット6・妊産婦の健康・直接
- ターゲット7・HIV／エイズ・間接
- ターゲット8・マラリア／主要な疾病・間接
- ターゲット17・必要不可欠な医薬品・直接

# Philips

## 農村コミュニティへの 保健医療サービスの提供・インド

### 課題

農村部の低所得層に対する保健医療サービスの拡大と向上。

### ビジネスの貢献

Philipsは、世界最大手のエレクトロニクス企業の1つであり、保健医療、ライフスタイル、およびテクノロジーに重点を置いている。2005年7月に、Philipsインド社は遠隔保健医療アドバンスメント・プロジェクト（DISHA）を立ち上げた。これは、手頃な価格で持続可能なソリューションにより、低所得層の一次診療へのアクセスの向上を目的とするパートナーシップ・イニシアチブである。このプロジェクトでは、低コストの診断サービスを提供する特別な移動診療所を通じて、多くの農村住民の保健医療ニーズに対応している。現地の事情に合わせて作られたこのサービスは、「母と子」および外傷性傷害に重点が置かれている。

このプロジェクトの目的は、現在サービスが行き渡っていない、年間生活費が1,000ドル～2,000ドルの約2億7,500万人に、高品質かつ低コストの診断サービスを提供することである。2004年にインドの農村60カ所で開催された調査によると、より貧しい人の方が、豊かな人よりも収入に対する医療費の割合が高くなっているという結果であった。その主な原因としては、100%を超える法外な年利の医療関連ローン、疾病による収入の減少や病院までの長い移動時間、付添いのための家族の宿泊費が挙げられる。

### イノベーション

新たに立ち上げられた移動診療所であるDISHAは、診断用の機器類と医薬品を搭載したバンであ

る。Philips Medical Systemsが、専用バン（X線、超音波、心電図などの機器付）などの専用医療設備を提供し、パートナーがスタッフやその他の必要な技術を提供する。それぞれのバンには、アポロ病院から男女の医師各1名と救急医療師2名が配置される。診断画像は、インド政府から無償で提供された衛星通信アンテナを介して近隣の病院に転送される。現地NGOである人道的行動開発（DHAN）が保健医療関連のニーズを査定し、専門家の保健医療サービスに対する現地の需要を見積もる。このNGOは、地域の女性自助グループと密接に連携し、この新しいイニシアチブの認知度と信頼性の向上にも取り組んでいる。

診療所での医療相談は無料であり、利用者が支払うのは包帯や脱脂綿、薬剤、専門家による診断サービスの料金のみである。この試験的プロジェクトは、年間260営業日で13,000人の利用を目指しており、利用者1人当たりの平均的なコストは1.80ドルと見積もっている。

### メリット

メリットとしては、専門的な保健医療へのアクセスの拡大、より迅速で信頼性の高い診断、および総合的な保健医療サービス提供の改善が挙げられる。手頃な価格の地域サービスと移動時間の短縮（約45 kmも離れた場所に向かなくても徒歩圏の診療施設が利用できる）のおかげで、低所得の世帯はお金を節約できる。専門家の保健医療サービスを受けるための費用がすでに半減したという結果が数多く見受けられる。

村民は絶対に必要になるまで診療を先延ばしにしてきたため、これらのサービスに対する累積需要

は莫大なものとなっている。これに対応するために、NGOの事前調査チームが農村を訪問し、最もサービスを必要としている人を見極めようとしている。毎週土曜日、DISHAチームはパートナーNGOが運営する健康診断のキャンプに参加し、健康増進策をさらに強化していく予定である。



さらに、地方では一家の稼ぎ手の健康が最優先されるため、昔から女性はほとんど医療を受けてこなかった。低コストのサービス提供を通じ、DISHAはこのような不平等の解消にも役立っている。現在は、病院のコンサルタントが時間を効率的に活用できるようになり、農村部の既存の一次医療施設へのプレッシャーも緩和されている。

に合った革新的メディアを通じてコミュニティの意識を高める取り組みを行なった。

### 今後の取り組み

最近タミル・ナドゥ州テーニ県で開始された試験的プロジェクトでは、500件の診断と画像の転送により、コンセプトのテストと実現可能性の確認が行なわれる予定である。この試験的プロジェクトから得られた改善点を反映した後、プロジェクトを現地で拡大し、その後ほかの地区へも普及させていく予定である。2006年には、南インドを拠点としてさらに6件の試験的プロジェクトが実施される予定であるが、対象地区はまだ決まっていない。

また、DISHAのバンに搭載される機器は、重量、有害物質、エネルギー消費、リサイクルと廃棄、包装、耐用年数に関するPhilip社内の環境設計基準「グリーン・エリア (Green Focal Area)」に則って設計されている。

### 障害

このプロジェクトの成功のためには、自治体との密接な連携が不可欠である。Philipsは、地元の規制当局から、移動診療所で投与する薬剤のライセンスの認可を得る際に大きな困難に遭遇した。

遠隔診療所のバンが前例としてなかったため、乗用でも貨物用でもないという点で、車両登録の際にも問題が発生した。そのため、許可に6週間かかった。出生前診断の試験や放射線管理に関する政府からの法的許可を得るのにも時間がかかった。

地域のインフラが貧弱であること（悪路、不安定な発電など）も、バンのデザインにおいては重要な要素となった。また、対象地域の非識字人口が40%以上を超えるため、パートナーNGOのDHANが主導し、壁画や劇の上演など、地域事情

さらにPhilipsは、場所を取るX線装置がない小さなバンの提供にも取り組んでいる。このバンでは、さらに小規模の村落や交通の不便な地域にサービスを提供できるよう、規模を縮小し、コストを下げた解決策を提供する予定である。これは1日以内に到達できる範囲をさらに広げ、そして別部隊のX線チームに現場の需要を伝えるので、X線診断サービスをより効果的に提供することができるだろう。



ターゲット1・所得・直接



ターゲット18・技術移転・直接

# Vodafone

## モバイル・バンキング・ソリューション の導入・ケニア／タンザニア

### 課題

マイクロ・ファイナンスは、貧困との戦いにおいて重要なツールである。しかし、小口融資の恩恵を受けることができる人でも、現在恩恵に預かっている人は、世界中でごく一部である。マイクロ・ファイナンスの普及率を高め、発展途上国の起業家精神の実力を発揮させることが課題である。

### ビジネスの貢献

マイクロ・ファイナンスは、資本や銀行サービスにアクセスできない個人、小規模起業家、地域コミュニティに対し、小口融資や基本的金融サービスを提供する。これは、開発金融で非常に成功しているモデルであり、返済率97%を達成しているため、持続可能性（sustainability）が確保されている。

しかし、遠隔地での運営における高い入出金の取引費用、顧客が定期的に返済する際の交通手段、現金の取扱いに関連する安全面のリスクにより、マイクロ・ファイナンスの成長は現在頭打ちとなっている。新たな携帯技術は、より迅速で安価な、そしてより安全な金融取引を可能にすることで、こうした制約の克服に資する可能性がある。

Vodafoneは、世界最大手の移動体通信企業であり、世界28カ国での大きなプレゼンスに加え、それ以外の8カ国でもパートナー・ネットワークを有している。2003年12月、Vodafoneはケニアおよびタンザニアのパートナー企業（SafaricomとVodacom）とともに、東アフリカでのマイクロ・ファイナンスの支援拡大を目的とし、英国国際開発省による融資を受けた。この

プロジェクトは、既存の携帯電話のインフラと携帯電話の普及率の高まりを利用し、現在アクセスできない地域に金融サービスを提供するものである。

### イノベーション

ケニアでは、地上回線の供給地域は限られているものの、携帯電話は大変普及しており、有効な携帯通信網が整っている。VodafoneとSafaricomは、アフリカ商業銀行（Commercial Bank of Africa）およびマイクロ・ファイナンス会社のFauluと提携し、小口決済プラットフォーム「M-ペサ」（「ペサ」はスワヒリ語でお金の意）を開発した。

この新たなプラットフォームにより、顧客は銀行口座やデビットカードのように携帯電話を使うことができるようになった。通話時間を先払いするのと似たような方法で、マイクロ・ファイナンス機関（MFI）の顧客は通話時間の再販業者やほかの小売業者（ガソリンスタンドや地元の店舗など）の幅広い流通網を通じ、M-ペサ口座から入出金を行なうことができる。こうしたM-ペサ代理店は、地域の店舗で「キャッシュ・ポイント」として機能し、すべての入出金に小額の手数料を受け取っている。

このシステムにより、顧客は参加店舗において製品・サービスの代金をキャッシュレスで支払うことができる。

### メリット

このプラットフォームは、簡単に利用できるものである。この技術により、マイクロ・ファイナン

スの提供効率が向上し、顧客とマイクロ・ファイナンス機関の双方が恩恵に浴する。携帯技術を使用することにより、SMS（ショート・メッセージ・サービス）で銀行口座からの入出金を数秒内に行なうことができる。これにより、マイクロ・ファイナンス機関が入出金を記録し、最長で一週間かかる従来のタイムラグに対し、いつでも口座の状況を把握できるようになった。

顧客は、最寄りの銀行まで出向く必要がなく、M-ペサの代理店として認可された地元の小売店で小額の入出金を行なうことができる。支払いも、双方とも現金を扱うことなく、直接加盟者の販売主に振り込まれる。さらに、ほかの人々（家族など）に現金を振り込むこともできる。これにより、零細起業家や常連客は物理的に現金を持ち歩かずに、それを移動させることができる。持ち歩くのがかなりの距離になる場合もあり、それは東アフリカの多くの人々にとって深刻な安全上の懸念であった。

対象顧客への普及を図るために、電話のメニューは英語と現地の公用語であるスワヒリ語の2カ国語で表示している。このような新技術への信頼を構築するには、実地研修が不可欠と思われる。現地のマイクロ・ファイナンスの職員から、このシステムがどのような仕組みになっているのか説明を受けることができる。また、M-ペサのカスタマー・ケア・チームから、電話でアドバイスを受けることもできる。

## 障害

M-ペサは、インフラの乏しい地域でできる限りの最善な解決策を提供するように企画された。これは、ケニアには十分に発達した携帯電話のインフラがすでに存在したことで、その地域で携帯電話が急速に普及したことが相まって実現された。

このマイクロ・バンキングの決済プラットフォームを成功させるには、強力なパートナーシップが



必要である。受信可能範囲が広く、信頼できる現地の携帯通信網がきわめて重要である。また、新技術の採用に積極的である革新的な現地のマイクロ・ファイナンス業者と、効率的な地元銀行も不可欠である。地域コミュニティのほかの貯蓄貸付機関も、この製品の使用に関心を示す可能性がある。

ケニアでは、マイクロ・ファイナンスは現在規制されていないが、ほかの国ではこの分野に対する規制が強まっている。Vodafoneはそのパートナーとともに、初期段階で規制当局と関わり、将来のいずれの規制枠組みについても貢献することを目指している。

ケニアでは、マイクロ・ファイナンスは現在規制されていないが、ほかの国ではこの分野に対する規制が強まっている。Vodafoneはそのパートナーとともに、初期段階で規制当局と関わり、将来のいずれの規制枠組みについても貢献することを目指している。

## 今後の取り組み

試験的運用の第1段階が現在ケニアで進められている。これにより、今後3カ月以内に1,000人のエンドユーザーに接続する予定である。その後、プラットフォームの改善点を修正し、2005年の後半にタンザニアや、Vodafoneや提携企業が進出しているほかの市場に展開していく予定である。



発展途上国には起業家精神が溢れている。発展途上国に新しく投資する大企業は、現地のサプライチェーンに強力な関係を新たに構築することで、自社の活動を「現地化」することができる。企業はニーズの大部分を現地のサプライヤーから調達することができる。新たな製造拠点の設置により現地の雇用も創出される。

## 競争と競争力の強化

大企業は発展途上国の経済を強化するどころか、既存の国内産業基盤に悪影響をもたらし、製品の輸入や優れた生産効率によって現地の雇手を脅かし、その結果、現地の人々の生計手段を奪うことになると主張する者もいる。また、地元の企業が豊富なリソースを持つ国際企業との競争に耐えられるように、新興国内産業の保護も支持している。

実際、このような誤った戦略では、現地の産業基盤の強化や経済成長の促進も実現できないことを示す事例がある。確かに状況によっては、国際大企業が現地の企業に難題を突きつける場合がある。しかし、この難題がプラスの触媒となり、地域経済とあらゆる社会経済的階層の消費者にメリットをもたらす。非効率的な現地産業を保護すると、リソースは生産性や収益性の低い活動の中に閉じこめられる。競争を導入することにより、リソースをより生産的に活用できるようになる。

国内企業が防御を固めていては、競争は失われ、地元の顧客ニーズに対応できない。多くの保護された新興経済圏では、その現地市場の事業者1人が独占する状態にあるため、非効率率がはびこり、環境面でリスクのある技術の使用や低水準の製品生産を助長する。このような状況は、どの顧客にも有益ではなく、確実に貧困層にも有益ではない。

関税の問題を抜きにしても、効率の悪い国内メーカーは、製品が品質基準に満たず、納品の信頼性に欠けるため、国際市場から締め出される場合が多い。これらの失敗により、発展の重要因子である、多様性と活力に富む輸出基盤の構築が行き詰まってしまう。

一方、発展途上国は外国投資を誘致することにより、効率がよく、環境面でも安全な最新技術を利用し、幅広い製品・サービスを提供できるようになるため、比較優位に立つことができる。新興市場の比較優位性のないセクターは、安くてよりよい製品や競争力のあるほかのセクターの成長がとって代わり、国内生産が占める割合が縮小していく。

大企業により、国際的に認められた高い技術、生産、安全基準の採用が、急速に普及促進される。例えば、Unileverは製品の品質安全に関してはISO9001を、環境に関してはISO 14001を、労働安全衛生に関してはOHSAS 18001を採

用している。同社では、内部監査を行ない、世界中のすべての工場でこれらの基準の適用を徹底している。WBCSDのメンバー企業も、人権、多様性、人材の研修や開発の尊重といった観点から目標水準を上げ、現地における経営者の人材や将来のビジネスリーダーの育成に努めている。

## サプライチェーンの開発への投資

ビジネス主導の発展を成功させるためには、大企業、SME（中小企業）、地域コミュニティおよび零細起業家の結びつきを強めることが不可欠である。国内企業を通じ、貴重な地域の情報やネットワーク、および現地市場の状況への理解を得られるので、地元SMEとの協働は大企業が新興市場で成功するのに有益であると思われる。

主要課題は、小規模の企業がグローバル企業のサプライチェーン・ポリシー基準を満たす信頼できるビジネス・パートナーとなるよう、必要なスキルや能力を確立することである。政府およびそのパートナーは、非効率的で大規模な国内産業を保護するのではなく、競争力のある地元のSMEセクターを開発していくべきである。

ここで取り上げた事例では、大企業がどのように自社の専門知識と経験を活かし、現地の企業（大企業から小規模の企業まで）の能力開発を支援したかを示している。こうした能力は、地元および国際市場の双方において、市場に参入し、成功を収めるために是非とも必要なものである。



### 開発のためのビジネス — 貧困層からの調達

SC Johnson：除虫菊の生産農家の生計の改善・ケニア

Rio Tinto：地域コミュニティの自立の促進・南アフリカ




Unilever：貧しい農村部の女性のためのビジネスの育成・インド

BP：現地の供給能力の構築・アゼルバイジャン

Eskom：現地起業家の権限付与・南アフリカ

Rabobank：農業協同組合の推進・インドネシア

ConocoPhillips：女性起業家のためのスキル開発・ベネズエラ

-  ターゲット1・所得・直接
-  ターゲット3・教育・間接
-  ターゲット8・マラリア／主要な疾病・間接

# SC Johnson

## 除虫菊の生産農家の生計の改善・ケニア

### 課題

ケニアの除虫菊栽培農家が収入基盤を多様化し、貧困から自立する支援を行なうこと。つまり、生産性の向上とサプライチェーンの合理化を通じてこの利益率の高い換金作物の供給を改善すること。

### ビジネスの貢献

ケニアは現在、世界の除虫菊（ひな菊の一種）生産の60%を占めている。20万人を超える低所得の自給自足農家（支える家族は約100万人）にとって、除虫菊は現金収入への足がかりを提供してくれるものである。

除虫菊は、家庭用殺虫剤の有効成分として主に使用されている。米国を拠点とする消費財のグローバル・メーカーであるSC Johnsonは、家庭用殺虫剤RAID®の製造に、合成成分ではなく、生物分解可能な天然の除虫菊を使用したいと考えている。しかし、SC Johnsonとしては、この製品の供給のために信頼できる調達先を確保する必要がある。これを実現するために、同社はパートナーシップを組み、地元農家の生産性の向上とそのサプライチェーンの合理化に取り組んでいる。

### イノベーション

SC Johnsonは、国際的NGOであるキックスタート（前ApproTEC）および全国規模で除虫菊ビジネスを統括している準国営機関であるケニア除虫菊委員会（PBK: Pyrethrum Board of Kenya）とパートナーシップを結んだ。このパートナーシップは、除虫菊の供給を安定させ、農家にとってより持続可能な生活を生み出すことを目的としている。

ケニアで農業における生産性のキーとなっているのが灌漑である。キックスタートは、2つの地区で約54,400世帯の除虫菊栽培農家に対し、低コストの手動式灌漑用ポンプを販売している。それらの小売価格は、Super MoneyMakerポンプが90ドル、MoneyMaker Plusポンプが50ドルである。キックスタートは、一般的に農家は3カ月～6カ月でポンプの購入費用を回収していることが徐々にわかった。SC Johnsonは、製品のデモ、ポスター・キャンペーン、地域コンテストを通じ、顧客への啓蒙活動を行なうキックスタートに、マーケティングの専門知識と資金を提供している。

### メリット

このパートナーシップにより、初年度に500基以上のポンプを売り上げた。パートナーらは除虫菊の生産高と品質を長期間にわたって追跡調査していく予定である。また、一部の農家を定期的に訪問し、ポンプおよび除虫菊の生産高の増加が各世帯の生計にもたらすプラスの効果を測定する予定もある。

キックスタートは、小規模な農業経営の立ち上げにこれらのポンプを使用することで、年間120ドル未満であった農家の平均的実収入が年間約1,200ドルに増加し、その生計を自給自足レベルから中間所得層にまで押し上げていることがわかった。こうして所得水準が上昇することで、農家の子どもたちの就学、住居の新築のほか、保健医療サービスの支払いが可能になる。

このプロジェクトの当初のメリットとしては、トマト、ケール、ハウレンソウ、ニンジン、キャベ





ツなどの新しい作物の栽培も手がけることにより、農家の収益の流れが多様化し始めたことが挙げられる。キックスタートによれば、そのポンプを使用して除虫菊を栽培している農家を含め、36,000件以上の新たな農業ビジネスが立ち上げられ、年間で3,700万ドル以上の利益および収入を生みだしている。これは、現在におけるケニアのGDPの0.5%に相当する。

キックスタートは、従来の援助とは対照的に、今回のパートナーシップ・プロジェクトでは投資1ドルあたり約20ドルの価値が生み出されると見積もっている。ポンプを使用している世帯には、財政面の保障、健康および栄養において具体的な改善が見え始めている。

## 障害

ケニアでは、経済改革の遅れが続いている。同国の除虫菊におけるバリューチェーンに関し、第三者機関の分析<sup>5</sup>では、このパートナーシップ・プロジェクトは、同国特有の低次元の汚職、厄介な官僚的形式主義、および透明性や優れたガバナンスの欠如による大きな障害に直面していると結論付けている。

準国営機関であるPBKが、供給レベルを安定させるために必要な、安全在庫の資金調達において信用貸付を得るには、農務省の承認が必要である。それには迅速な承認が必須であるにもかかわらず

ず、致命的に遅い役所の対応により、これが実現していない。

冗長で複雑なサプライチェーンは本質的に非効率であるため、除虫菊の国際販売価格と農家に支払われる金額の間には大きな隔たりがある。過去数年間にわたり、PBKはキャッシュ・フローの制約により、農家の収穫に対する未払い賃金がある。その結果、農家は期日通りに支払えるブローカーに収穫物売っているが、それは大幅に安い価格である場合が多い。

## 今後の取り組み

キックスタートは、このポンプに対する世界の需要は3,500万基に達する可能性があると思込んでいる。このプロジェクトを通じてこれまでにケニアに提供されたポンプの数は、効率的で低コストな灌漑ソリューションに向けたほんの小さなステップでしかない。

初年度のポンプの販売台数は500基を超えたが、ケニアの換金作物農家は深刻な資金不足に陥っている。従って、このパートナーシップでは、マイクロ・ファイナンスに目を向けて、農家のポンプ購入を支援しようとしている。

灌漑は、依然として難しい事業である。水へのアクセスは限られており、深井戸ポンプは未だ開発中である。これまでに灌漑の経験がある農業従事者は約12%に過ぎないことから、さらなる教育が不可欠である。このため、パートナーシップは、教育の実施方法を模索している。これが成功すれば、プロジェクトをほかの除虫菊栽培地域にも拡大することができるであろう。

# Rio Tinto

## 地域コミュニティの自立の 促進・南アフリカ

### 課題

採鉱事業の影響を抑え、そのプレゼンスによってもたらされる機会を最大化し、2024年の鉱山の閉山までに「正の遺産」を残すこと。

### ビジネスの貢献

Rio TintoのPalabora Mining Companyは、銅の採鉱および製錬を行なう世界最大規模の総合施設の1つを有する企業である。同社の持続可能な発展に向けた戦略の主要目的は、採鉱事業が終了した後に地域コミュニティに対して正の社会的遺産を残すことである。

同社のパラボラ財団（Palabora Foundation）は、鉱山から半径50km以内にあるコミュニティとパートナーシップを結んでいる。その活動では、SME（中小企業）や零細企業の能力向上、アパルトヘイト下で不利益を被った人々（PDI：Previously Disadvantaged Individual）の地位向上を目的とした地域事業の機会拡大を重視している。また、教育、スキル開発、観光の促進、エイズ蔓延との闘いにも取り組んでいる。

1998年、Palabora Mining Company、Foskor Ltd、Sasol Nitroの3社がNtsika（南アフリカ貿易工業省の一部）と協力し、ファラボア・ビジネス・リンケージ・センター（BLC）を設立した。これは、黒人経済権限付と計画（BEE）の促進を目的とするプログラムである。BEEとは、南アフリカの過去の不当なアパルトヘイト政策がもたらした社会的および経済的損害を取り戻すための政府による政策である。設立以来、BLCは多くの地元SMEをスポンサー企業の優れたサプライヤーに育成してきた。

### MDG効果

- ターゲット1・所得・直接
- ターゲット3・教育・直接
- ターゲット7・HIV/エイズ・直接
- ターゲット16・若者の雇用・直接

### イノベーション

このビジネス・リンケージ・プログラムのスタッフは、地域のBEEのためにビジネス機会を探り出すとともに、彼らの指導者の役割を果たしている。研修およびアドバイス・サービスでは、事業経営や財務管理、入札手続、原価計算、会計、市場セグメントの分析、事業計画の開発に重点が置かれた。

現地のBEE起業家（経営権の35%以上がPDIにある企業）のデータベースが構築された。それらの企業では、事業能力の評価と、追加支援の必要性の明確化を目的とし、年次監査が実施された。スポンサー企業3社のCEOが四半期ごとに会合の場を設け、戦略の方針を決めていた。しかし、2004年に、ビジネス・リンケージ・センターの主たる目標はすでに達成されたと判断し、BEEのさらなる進展を図るため、自力での調達運営に立ち戻った。

Palabora社の調達におけるあるセグメントは、BEE企業に割り当てられている。当初、これらはセキュリティや、清掃、造園などのソフト事業分野（資本や技術の投入を必要としないもの）が主流であった。Palabora社は現在、BEE企業を積極的に自社のサプライチェーンに組み込み、各企業に対する顧客基盤の多様化の支援を試みている。

コマナニ・HIV/エイズ・イニシアチブは、エイズの蔓延と闘うRio Tintoの全社方針の一環として実施されている。Palabora社、Foskor Ltd、Sasol Nitro、政府、NGOパートナーによって出資されたこのプログラムは、エイズをめぐる現地の迷信や汚名を払拭するために幅広い活動を行なっている。また、ボランティアらの支援を受け、病院へ患者を搬送したり、治療をモニタリングしたりしている。2つの教育リソ-



センターでは、パラボラ財団による地域の若者の雇用促進が行なわれている。プログラムは、就学前教育（教師の育成とスクール・ガバナンスのレベル向上）に重点が置かれている。そのほか、失業中の若者向けにレンガ積み、木工、縫製、パン作りなどの職業訓練も同財団によって行なわれている。

## メリット

プログラムにより、地域コミュニティとの関係が強化され、47%という高い失業率を抱える地域での雇用創出も実現している。2004年3月までに、258社のBEE企業がファラボア・ビジネス・リンケージ・センターのデータベースに登録された（1998年時点の登録件数はゼロであった）。現在では、ほかの企業がこのデータベースにアクセスし、BEEサプライヤーとの事業をすることも可能である。

2004年には、Parabora社の調達支出の3分の1強がBEE企業に流れており、55社が商品・サービスの供給によって直接的な利益を得ている（ほかの多くの企業は研修やリソースによる恩恵を受けている）。2004年の全体の支出は7,400万ドルだったが、そのうちBEEの調達は2,500万ドルに達した。Parabora社は、現時点（9月現在）で2005年のBEEからの調達目標である3,000万ドル（総支出の約34%）を上回っている。

このプログラムを通じ、BEE企業は遠隔地での事業展開や新たなパートナーシップの促進が可能になったほか、ほかの優良企業とも互角に競争できるようになった。スポンサー企業は、さらにBEE企業が環境・社会面の法律が定める高い基準に準拠できるよう支援している。

パラボラ財団の技術キャリア・プロジェクト（PROTEC<sup>®</sup> : Project for Technological Careers）および数学マスター（Master Maths）プログラムにより、技術的なスキルを身につけた地元人材のプールができている。数学マスター・プログラムには2004年時点で382名の学生が参加していたが、その50%が大学でエンジニアリング、科学および会計学の勉強を続けているほか、多くの卒業生がすでにPalabora社や地元に戻って働いている。

## 障害

地域のインフラが不十分であるため、Palabora社の事業の成功が著しく制限されている面もある。地域の人々は深刻な住宅不足に悩まされており、未だに安全な水を利用できない人々もいる。地域の行政当局は、一次供給業者に対する財政面の契約履行が難しい状況にあるため、現在では既存の水供給も危機に瀕している。

BEE企業は現在、能力の限界や地元の金融機関による厳しい融資基準を満たすことが難しいといった状況により、Palabora社のサプライチェーンでのより大きな役割を目指す上で困難に直面している。基準を満たせば、BEE企業はもっと大きな資本を必要とする事業を展開できるようになる。多くの新興企業では、特殊機材や技術も不足している。

## 今後の取り組み

2024年に予定される鉱山の閉山を見据え、パラボラ財団は、多くのイニシアチブの支援を通じ、鉱山に対する地域コミュニティの依存を減らし、地域経済発展と観光産業を促進するための取り組みを強化している。ファラボア地区は、クリューガー国立公園に隣接しているため、財団はEUに対して地域に観光事務所を設立するための助成金の申請書を提出したところである。財団は、2004年1月に設立された大ファラボア貿易・観光協議会（Greater Phalaborwa Trade and Tourism Council）に管理上の支援も行なっている。

# Unilever

## 貧しい農村部の女性のための ビジネスの育成・インド

### 課題

コミュニティーの富を創造すると同時に、農村部の住民の健康および衛生のニーズを充たすこと。

### ビジネスの貢献

Unileverは、衛生、生活ケア用品、食品および洗剤の世界的主要企業である。同社のインドの子会社であるHindustan Leverは広範で高度な流通網をすでに有しており、それは都市部と農業地域の双方をカバーしている。しかし、開発が進んでおらず、多くは非常に人里離れた地域に住む顧客のために、その地域に適切な流通チャンネルを開発することが中心課題となっている。これらの地域コミュニティーの内部から活動を興し、貧困層のために持続可能な収入を生み出しながら、健康を増進していくことが目標である。

同社のシャクティ（「力」の意）・プロジェクトを通じて、Hindustan Leverは15,000人の恵まれない女性と協力し、7,000万人の農村部の消費者に製品を供給している。この革新的なビジネスモデルにより、地域の女性たちが経済に参加するための重要な機会がもたらされる。これが、地域コミュニティーに力をつけ、健康や衛生面での向上が実現される。

### イノベーション

インドには女性の自助グループにおける豊かな伝統があり、これを通じ、Hindustan Lever (HLL) は貴重な地元パートナーを得ている。各グループはマイクロ・クレジット・ローンを受けるために自分たちのお金を貯蓄し、小規模事業を興している。Unileverは、こうした起業家精神にあふれた女性たちに製品を販売してもらう機会があると捉えた。同社はMARTと協力し、こうした女性たちにはシャクティの起業家になる意欲があることを確認した。現

### MDG効果

- ターゲット1・所得・直接
- ターゲット3・教育・直接
- ターゲット4・ジェンダー平等・直接
- ターゲット5・乳幼児死亡率・間接
- ターゲット6・妊産婦の健康・間接
- ターゲット8・マラリア／主要な疾病・間接
- ターゲット16・若者の雇用・間接
- ターゲット18・技術移転・間接

在、これらの女性たちがHLLの衛生、生活ケアおよび栄養製品における農村部への流通を担っている。各消費財は、地域のニーズや支払能力に合わせて、手頃な価格となるよう小分けされて販売されている。

HLLは、マイクロローンを促進し、実地研修を提供するほか、起業家に対してマーケティング・スキルや、製品知識、簿記を教えるといった、新興ビジネスの支援に多額の投資を行なっている。

シャクティの起業家は、HLL製品のデモと訪問販売を行なう。しかし、当初は訪問販売に対して地域の人々に抵抗が見られたため、Hindustan Leverの地区担当者が訪問に同行した。これにより、女性たちは営業に自信をつけることができ、その地位も向上した。シャクティの起業家の多くは、設立以降、最大で500人の常連顧客を確立している。彼らは現在、地域の店舗への卸売も手がけており、HLLの流通網を強化している。

シャクティ・プロジェクトの現在の中核団体であるシャクティ・ヴァニを通じて、女性たちはコミュニティーにおける健康大使の役割を引き受け、村民に対して良い衛生習慣、十分な栄養、疾病の予防および産前産後のケアなどの基本的な健康教育を提供している。農村発展の促進には情報の流れが不可欠である。2003年に、HLLは、ITを活用した無料の農村情報サービスである、iシャクティ・イニシアチブを試験的に実施した。この情報サービスには、農業、教育、健康といった農村コミュニティーの関心事となる分野が盛り込まれている。最初にアンドラプラディシュ州の8つの村で開始されたiシャクティは、シャクティ

起業家の自宅を拠点として運営されており、週6日間、午前9時から午後7時まで利用することができる。情報は現地の言語で提供されており、音声読み上げ機能も付いているため、読み書きができない人でも利用することができる。具体的な質問をEメール経由で専門委員会に尋ねることもできる。



## メリット

2004年末までに、シャクティの起業家は、インド国内12州の5万村にUnilever製品を販売しており、2000年のプロジェクト立ち上げ以降、HLLの農村部のカバー率は50%向上している。

彼女たちの現在の月収は15~22ドル程度で、これは以前の世帯収入の2倍である。このような背景を受けて、家庭内での女性の地位向上が見られるようになり、意思決定における女性の発言権も増している。また、識字教育プログラムによって、多くの少女たちが初等教育を受けられるようになっている。健康増進の取り組みでは、石けん、シャンプーおよび洗剤の普及を通じ、地域住民に健康や衛生面でのメリットをもたらしている。

農村部のコミュニティーの問題に関わる技術や情報を利用できる機会が増すことによって、地域住民が各自の生計を向上させるための機会が強化される。

## 障害

農村部の女性がかねてより味わってきた社会的地位の低さが、このイニシアチブの障害となっている。夫や家族、地域コミュニティーが反対するからという理由で、多くの女性たちが事業の開始をためらう。HLLは、こうした女性たちと契約する前に家族らの納得を得るようにすることで、この問題に対処している。

Unileverは、NGOや政府からローンを受けられる場合もあるが、銀行とのパートナーシップを通じ、マイクロ・ファイナンスへのアクセスが不足しているという基本的問題に取り組んでいる。

多くのNGOが政府基金に頼り、また政府の指導に従わなければならないという義務感を感じているため、政府の支援はこのイニシアチブにとって非常に重要である。NGOパートナーがいなければ、シャクティ起業家の募集がもっと時間のかかるものとなっていたことは明らかである。




## 今後の取り組み

HLLは、2010年までに10万人のシャクティ起業家を募集し、50万村を対象として6億人の潜在顧客に製品を届けることを計画している。

現在iシャクティが設置されている約400カ所のキオスクを、2007年末までに3,500カ所に増やし、7,500の村で1,000万人の農村部の住民がサービスを受けられるようにすることをHLLは目標としている。同社は、金融機関とのパートナーシップをさらに強化し、iシャクティのキオスクを利用して個人向けローンや貯蓄口座などの小売金融商品およびサービスを提供することを検討している。

CARE<sup>7</sup>と関係のあるNGOも参加し、成人向け識字教育が試験的に進められている。この試験プログラムでは、健康、衛生、教育および農業のベストプラクティスに対する認識を促すことも目的としている。

Unileverは、バングラディッシュ、スリランカ、パキスタン、ガーナ、モザンビーク、ケニアおよびトルコでも、似たようなイニシアチブをすでに試験的に進めている。これらのプロジェクトでは、それぞれの現地の状況に合わせてモデルを調整しながら、インドのシャクティにおける長所を取り入れることを目指している。

-  ターゲット1・所得・直接
-  ターゲット14・内陸開発途上国・直接
-  ターゲット18・技術移転・直接

# BP

## 現地の供給能力の構築・アゼルバイジャン

### 課題

カスピ海地域の石油およびガス企業を対象とした現地の中小企業（SME）サプライチェーンを開発すること。石油セクター以外の地元企業の能力開発を進め、幅広い経済発展を促進すること。

### ビジネスの貢献

BPIは、10万人以上の従業員を擁し、世界100カ国以上で事業を展開している世界的なエネルギー・グループである。同社は現在、アゼルバイジャン、グルジアおよびトルコの油田開発、またはガス田開発を手がける石油企業で結成された企業連合をいくつか率いている。効率の高い地元のサプライヤー基盤を開発することが、BPの事業の成功とアゼルバイジャン経済の強化の双方にとって重要な課題である。

BPIは2002年、バクーにエンタープライズ・センターを開設し、カスピ海地域を拠点とする国際的石油・ガスパートナーのために同センターを運営している。このエンタープライズ・センターは、現地の企業が事業を展開するための支援を行ない、主に国際企業の参加する石油やガスプロジェクトを支えている。同センターでは、経営や、財務、IT、品質管理、マーケティングに関する研修を提供している。エンジニアリングや製造のノウハウを向上させるため、専門家による技術的支援も実施している。

アゼルバイジャンのSMEは、健康、安全、環境ポリシーにおける無料研修を受けている。それは、入札への参加、石油・ガス企業の技術要件に関する情報取得、地元のプロジェクトのための海外パートナーの選定に役立っている。エンタープライズ・センターでは、貸付、研修、認証の提供機関を探す支援も行なっている。そのほか、150社を超える地

元SMEを追跡記録していくサプライヤー・データベースも管理している。

### イノベーション

エンタープライズ・センターは、BPやそのほかの国際企業のための活動の中心拠点となっている。アゼルバイジャンの企業は、このセンターを事業登録や管理者研修のほか、BPの将来の事業要件に関するアドバイスをする専門のサプライチェーン・スタッフの相談窓口として利用している。地元のサプライヤーは知識やスキルを開発し、国際的石油・ガス企業の要件や事業に関する効果的な入札を理解することができる。

BPのアプローチは、アゼルバイジャン経済の発展が、自社のビジネスプロセスの本質的な部分を形成するようになってきている。エンタープライズ・センターを通じて積極的なサプライヤーを開発することは、BPの組織能力を十分に活用して現地調達率を上げることを意味している。

石油やガスに関わる費用の多くは、運輸セクターなどの油田サービス以外のセクターで占められているため、地元の産業にとっての幅広いメリットと経済構造の強化が期待できる。

### メリット

BPの地域サプライヤー開発プログラムは、BPとアゼルバイジャンの地元企業の双方にメリットをもたらすものである。地元企業の競争力が高まれば、BPは世界各国のサプライヤーと比較して、コスト効率がよく対応の早いサプライヤーを多数の候補の中から選択できるようになる。さらに、現地SMEの能力を開発することによって、ビジネス



業務の改善、人材開発、技術への投資および安全面での改善が促進される。

2004年、BPが直接SMEや、現地の合併事業および州営企業に支払った金額は2億ドルに達した。また、同社が取引した現地のSMEの数は200社を超えている。カスピ海地域における第三者機関への総支出は30億ドルであったが、このうち30～35%が、BPから直接の支払いと、同社の主要な国際請負業者を通じて行なわれている支払いを含めて、アゼルバイジャンの現地企業で占められている。

BPの2005年の現地企業への直接支出額を見ると、アゼルバイジャンのサプライヤーは現在、同社の売上に対する国内支出の割合で、米国、英国に続く第3位に入っている。

## 障害

アゼルバイジャンは、経済の移行期にあり、新たな石油およびガスのリソースによる多額の収益の流入をどのように管理するのが最善であるのか、また、ガバナンスや透明性の水準を改善し、制度面のキャパシティ・ビルディングを行なうにはどうすればよいかといった課題に直面している。汚職も依然として蔓延している。

全般的なビジネス環境の改善が急務である。事業登録や会社設立における簡素化は、特にSMEに恩恵をもたらすであろう。同様に、税制および関税制度の再編も、繁栄する企業文化の構築に役立つと思われる。

現在、現地のSMEは融資を十分に受けられない状況にある。条件の良い融資を幅広く利用できるようなれば、企業は事業を発展させることができる。貿易金融ソリューションを体系化することにより、SMEは主要国際企業との供給契約を融資に対する担保として利用できる可能性も出てくる。

## 今後の取り組み

2005年5月、バクー・トビリシ・ジェイハン（BTC）の石油パイプラインの稼働が始まった。BPが大規模な事業活動を開始するに当たり、エンタープライズ・センターの役割が変わるに





つれ、SME開発に際しての重点も変化している。現在、エンタープライズ・センターはBPの調達とサプライチェーン部門の一端を担っているが、BPIは、地域経済と国際調達業務の双方に精通したアゼルバイジャン人の専門スタッフを追加募集した。

エンタープライズ・センターは現在、BPの入札プロセスの詳細や、国内投資計画、サプライヤーのフィードバックのためのフォーラムなど、BPの将来の供給ニーズを伝えるために利用されることが多くなっている。このように的を絞った、SMEとのコミュニケーションは、国際企業とのビジネスのあり方を理解する地元企業の開発に不可欠なものである。

国際金融公社（IFC）やそのほかの多国間開発機関と協力し、BPIは現在、SMEの能力開発や主要国際企業の競争力のあるサプライヤーへの成長を支援するため、体系化された貿易金融手段など、SME向けの専門的な金融ソリューションの需要を査定しているところである。

2010年までに、BPIは地元企業への支出を現在の倍の5億ドルにすることを目標としている。大勢の人員が必要となるビジネスサービス・セクターへの地域内支出が現在70%を占めているが、BPではできる限り早い時期にこの支出を全額、現地企業に移行したいと考えている。

またBPIは、アゼルバイジャンのほかの産業セクターに対しても、海外直接投資をさらに進めているほか、将来的に、現地企業との長期的パートナーシップを構築し、それらの企業が地域内および国際的にも競争力を身につけられるよう取り組んでいく予定である。

-  ターゲット1・所得・直接
-  ターゲット4・ジェンダー平等・直接
-  ターゲット16・若者の雇用・間接
-  ターゲット18・技術移転・間接

# Eskom

## 現地起業家の権限付与・南アフリカ

### 課題

南アフリカにおいて、アパルトヘイト下で不利益を被った人々（PDI）のためのビジネス機会を拡大すること。

### ビジネスの貢献

南アフリカの電力会社であるEskomは、同国の電力の約95%を供給している。南アフリカ政府の現行の政策のもと、PDIは政府契約および大規模事業契約の割当において優遇されている。黒人経済権限付与計画（BEE）として知られるこの政策では、南アフリカにおけるかつてのアパルトヘイト政策の不平等を是正するよう試みている。BEE憲章は、現在では地域経済のセクターの多くで採用されており、大企業は黒人のオーナー企業からの目標調達量を規定している。

1994年に、Eskomは独自のBEEプロジェクトを立ち上げ、かなりの成功を収めた。この多角的なイニシアチブにより、PDIやコミュニティが南アフリカ経済のメインストリームに参加できる新しい機会が創出される。このイニシアチブでは、Eskomのサプライヤー基盤を同国の人口動態をより反映した構成に転換することにも成功している。

### イノベーション

Eskomの方針は、あらゆる規模のさまざまな業種にわたり、BEE企業からの調達を最大限に増やすというものである。同社は、経済のすべてのセクターにおいて、BEEの女性が保有する企業の育成にも取り組んでいる。このほかにも、同社の開発の取り組みは、製造、建設、採鉱／採掘セクターの黒人サプライヤーや、専門家によるコン

サルティング・サービスのプロバイダーに重点を置いている。Eskomは、これらの企業における黒人のオーナーシップ率を反映させた独自の基準を設け、それぞれのカテゴリーに対する調達支出の割当を決定している。

サプライチェーンでの役割が大きくなるに伴い、新興のBEE企業が実績のある企業と競争することはますます困難になる。これを受けてEskomは、これらの比較的小さな企業が大企業の厳しい要件を満たすための支援ツールを開発した。電子部品の主要サプライヤーと協力し、基本的な技術スキルの開発を目的とした全国規模の共同研修を実施している。同社では、BEEと直接協働し、ベスト・プラクティスや効率的な生産プロセスに関するアドバイスをを行ない、彼らのビジネスが成長し、成功するための支援に取り組んでいる。また、キャパシティ・ビルディングに不可欠な要素である、専門の融資へのアクセスを手助けしている。

Eskomは、黒人が保有、または経営する企業のBEEサプライヤー・データベースを構築した。サプライヤー・データベースへの登録を申請した企業は、EskomのBEEポリシーに定められたすべての基準を確実に満たしているか、査定を受ける。現在、このデータベースにはあらゆる規模のBEE企業が14,000社登録されている。必要とされるサービスの性質や企業が対応可能かにもよるが、総じてEskomは登録済みのBEEサプライヤーの30%程度を常時利用している。その大部分が、地域の発電所やEskomの事務所に製品・サービスを供給する小規模請負業者である。しかし、石炭、エンジニアリング、建設、専門サービ





スのサプライヤーなど、比較的大規模な企業もいくつか見られる。また、多くの外資企業がこれらの登録基準を満たすため、現地のBEEに株式を売却した。

Eskomのデータベースでは、買い手は製品ラインやBEEの現況など多様なパラメータを使用して検索することができる。同社は、BEEが従来からのサプライヤーの価格に対抗できるよう、黒人のサプライヤー開発のために、一部の契約やそのほかの契約の一部を無効にしている。また、ほかの契約ではBEE企業に下請けに出す業務の割合も決められている。

## メリット

BEEイニシアチブは、活力のあるSME（中小企業）セクターへの投資において、協動的な取り組みの好事例である。この取り組みのメリットは多岐にわたる。多くの、黒人が保有または経営している中小企業や零細企業が、Eskomにとって競争力のあるサプライヤーになっている。こうした新たなビジネス機会によって、持続可能な雇用が創出され、PDIやコミュニティが彼らの事業を繁栄させるために必要な、ビジネスと技術スキルを習得している。

Eskomは、常に自社のBEE調達目標を上回ってきた。1998年以来、BEE支出は目標を約36%上回っており、この7年間のBEE調達支出額の総額は45億7,600万ドルに達している。

黒人女性起業家のための優遇調達でも、2002年以降の調達総支出額が約2億7,000万ドルに達するなど、Eskomの目標を上回る成果を上げている。

## 障害

BEEを強調する差別是正措置の原則により、「窓口」会社がBEEの調達における優遇に付け入るなど、地域的な問題が発生する恐れがある。Eskomの厳しい基準を満たしていない企業は、Eskomのデータベースに登録することはできない。政府のBEE政策に対する重大な違反は、当局に報告される。しかし、軽微な違反行為の場合は、完全な準拠を達成するため、任意の短い猶予期間が与えられる場合もある。

## 今後の取り組み

BEE調達目標は、将来もEskomの優先事項である。また、現在のサプライチェーンは小企業がほとんどを占めているが、今後より大きい規模のBEE企業を組み入れることを検討している。そのほかに重視している中核分野としては、黒人女性が保有する企業によるサービスの調達と開発、幅広い権利拡大が挙げられる。

さらに、Eskomは、黒人起業家を対象として、特に税法やコンプライアンスを中心に、ビジネス経営のスキルに関する研修を強化していく予定である。Eskomは、社内プロセスが南アフリカ政府の最新BEE関連法規をさらに反映したものとなるよう努力している。

# Rabobank

## 農業協同組合の推進・ インドネシア

### 課題

国際競争力を身につけるための支援を通じて、農家の生計を改善すること。

### ビジネスの貢献

オランダのRabobankは、食料と農業ビジネス向けの金融サービスを提供しており、長年にわたりインドネシアで事業を展開してきた。ジャワ島東部の農村部の小規模農家は、敷地は広大にあるが融資へのアクセスがないという状況にあった。このような資本の制限が、栽培農家にとって農場に投資する障害となっていた。こうした小規模農家が資本を切実に必要としていることを知った現地の金融ブローカーはその状況に付け込み、不当な条件と法外な金利による貸付を行なうことによって荒稼ぎをしたため、農家は貧困に縛られていた。

ラボバンク財団 (Rabobank Foundation) は、数年間にわたって農家の貯蓄と信用組合の促進に積極的に関わり、初期の財政支援を行ないながら、最終的には農家の財政的自立を目指す取り組みを進めている。農業協同組合は低所得農家より迅速な新技術採用を促すほか、金融ブローカーの締めつけから解放する。これらの組合により、複合的なマーケティング活動を行なったり、大規模な国際的バイヤーとの有利な契約を促進したりすることが可能になる。

2003年初め、Unileverインドネシア社、ラボバンク・インターナショナル、ラボバンク財団は、地域の人々の生計向上を目指すイニシアチブを立ち上げ、Unileverの現地の醤油工場に黒大豆を供給するため、持続可能な高品質のサプライチェーンを構築する取り組みをとも行なっている。

### MDG効果

- ターゲット1・所得・直接
- ターゲット2・飢餓・間接
- ターゲット3・教育・間接
- ターゲット5・乳幼児死亡率・間接
- ターゲット6・妊産婦の健康・間接

### イノベーション

このイニシアチブの目標は、コミュニティに力を与えることである。ラボバンク財団は、大豆の栽培農家による協同組合の設立、ビジネスシステムの開発、そして財務管理に関する地域の農家の研修といった課題を引き受けた。Unileverインドネシア社は、良質の黒大豆の種を配り、収穫物を買取ることを約束している。また、Unileverのユリ・ペドゥリ財団 (Uli Peduli Foundation) はガジャマダ大学を通じて技術援助を行なっている。

新たな協同組合を構成する農家が、委員会メンバーを選出し、ラボバンク財団が彼らの権利と義務についてすべてのメンバーに研修を行なう。ユリ・ペドゥリ財団は、協同組合が軌道に乗るように支援するため、「柔軟な」融資（現地通貨で無利子の融資）を提供する。それから、組合は殺虫剤と1 ha当たり最大35 kgの種子を購入するのに41ドル程度の融資を組合員に提供する。地域コミュニティの支援と仲間の働きかけにより、融資の返済が保証される。

収穫された大豆は協同組合に納入される。試験段階では、Unileverは1 kg当たり0.41ドルを支払い、そのうちのごく一部が協同組合の運営費のために残された。収穫の2週間前を期日として、Unileverは予想収穫高の80%の金額を協同組合に支払い、農家は納入後すぐに融資と相殺する形で全額の支払いを受けた。

また、加入した農家は作物売上のごく一部の額を、協同組合を通じて貯蓄するか、栽培期間中に一定額を貯蓄するか、いずれかの方法による貯蓄に合意する。また緊急融資（葬儀費用や学費など）のために、資金の一部が確保されている。

ガンジユクおよびトレンガレク地区の農家は黄大豆の栽培経験があったため、これらの地区で試験が実施されることになった。しかし当初は、多くの農家がこの新しい作物の採用に多少抵抗感を示し、協同組合がもたらすメリットにも懐疑的であった。構想では黒大豆の当初の作付面積は150 haとなる予定であったが、最終的に作付けされたのはガンジユクでわずか37 ha、トレンガレクでは20 ha程度に留まった。

当初の組織的な問題により、2003年の最初の収穫は失望に終わった。しかし翌年は、120 tの収穫高に達するペースで栽培が軌道に乗り、この地区全体に洪水被害が襲い掛かるまでは、期待が大いに高まっていた。最終的には、60 haの耕作地から70 tの大豆が収穫された。

## メリット

このパートナーシップでは保証された市場を農家に提供し、彼らの収穫作物に対して、公平かつ最低価格を保証している。栽培農家に対してはUnileverへの販売を奨励するが、協同組合が成功すれば、彼らの収穫作物の販売については彼らで決定する権限を持つことになる。

農家は共同組合の立ち上げや運営に対する継続的な支援を受けているほか、現在は多くの農家が各自のビジネスに投資するために貯蓄している。ユニリーバの財団による3年間の研修を通じ、技術スキルの向上も図られている。

立ち上げ以来、このイニシアチブにより多くの転機が訪れた。組合員も非組合員も同じように、自身の経験とコミュニティへの具体的なメリットによって励まされている。多くの小規模自作農家が現在では新しい農法を取り入れ、収穫高は約3分の1増加している。現在、農家は、所得水準の上昇やメリットを目の当たりにして、自主的に協力して働いている。村では、より多くの子どもたちが学校に就学し、家族がより質の高い医療を受けられる資金もある。住居の改修も進ん

でいる。

## 障害

この地域は、2004年に洪水による大きな被害を受けたが、残念ながら十分な災害援助を受けていない。結果として、無利子の貸付が翌年の収穫時期まで延長されることになった。

このイニシアチブの成功の陰で「負け組」となったのが地元の金融ブローカーである。彼らは、法外な貸付で稼げる市場を見つけることができなかったため、一部では衝突が発生した。その地域特有の汚職や複雑な官僚主義も、この新しい協同組合の足かせとなった。

農民たちは、当初は正式な組織体制に根深い不信感を抱いており、民主的な意思決定の経験も乏しく、民間セクターの正式な貸付構造に接した経験もなかった。さらに、農民の実務的な識字能力が不足していたことも、協同組合の立ち上げの障害となった。

## 今後の取り組み

まだ初期段階ではあるが、このイニシアチブの成長は目覚ましい。現在、定期的に貯蓄する農家の数が増えつつあり、協同組合は5年以内に財政的自立を達成するであろう。プロジェクトを今後数年かけて拡大し、より広い畑で、より多くの大豆を栽培する予定である。2005年は、トレンガレク地区で1,100人の農民が200 haの土地に黒大豆を作付けし、ガンジユク地区で約100人の農民が62 haの作付けを行なう予定である。Unileverは、地域コミュニティをカブけることが、質と量の両面で同社の目標を達成するような、信頼できる大豆の供給を確立すると確信している。RabobankとUnileverは現在、この取り組みをケニアにも導入しようと試みている。ケニアでは、茶の現地農家に対する権限付与に取り組む予定である。

# ConocoPhillips

## 女性起業家のための スキル開発・ベネズエラ

### 課題

貧困コミュニティにおける女性の地位向上を実現するために、地域の状況に適した持続可能な零細企業を開発すること。

### ビジネスの貢献

ConocoPhillipsは国際的な総合エネルギー企業である。同社は、パートナーの協力のもと、ベネズエラのパリア湾の油田・ガス田開発に取り組んでいる。オリノコ・デルタの周辺部に当たるこの沿岸地域は、豊富な海洋生物や多くの鳥類が生息しているほか、緋色のトキや新種の甲殻類が多く発見されていることでも有名である。この湾岸は民族の多様性に富んだ地域であり、先住民のワラオ族の暮らす土地でもある。この地域は、慢性的な貧困とインフラ不足に悩まされている。地域コミュニティは、漁業や沿岸のマングローブ地帯で取れるそのほかの資源で生計を立てている。ConocoPhillipsは、パリア湾の生態学的に繊細で貴重な環境を保護しつつ、より健全で活力溢れ、そして繁栄するコミュニティを創造するための支援を行ない、この地域に好ましい変化をもたらす触媒になることを目指している。

ConocoPhillipsは、地域の環境や生活の質に影響が及んだ場合、もしくは、地域コミュニティがこの地区の天然資源開発からメリットが得られない場合は、コミュニティによる事業の受け入れ（社会における営業権）が危ぶまれることを認識している。従ってConocoPhillipsは、同社のプレゼンスによる地域コミュニティへのメリットを最大化しながら、環境保護に焦点を当てた包括プログラムに、地域のステークホルダーと積極的に共同で取り組んできた。ここでは、人々の最

### MDG効果

- ターゲット1・所得・直接
- ターゲット2・飢餓・間接
- ターゲット3・教育・直接
- ターゲット4・ジェンダー平等・直接
- ターゲット5・乳幼児死亡率・間接
- ターゲット16・若者の雇用・直接

も差し迫ったニーズを明確にし、人々と協力してその解決に取り組むことに尽力している。パルデスでのあるプロジェクトでは、研修や、スキル開発、教育、住民参加を通じたキャパシティ・ビルディングが行なわれている。

UNDPと、SEPROC、CESAP、Fe y Alegria、Fundacion Tierra VivaといったNGOがこれらのイニシアチブでパートナーシップを組み、専門知識を提供したり、ステークホルダーを関与させたりしている。ConocoPhillipsはすでに多数の職業訓練、識字・スキルに関する開発プログラムを行ってきた。地域人口全体の非識字率は約25%で、また先住民のワラオ族では80%に上っている。これらのプログラムでは、先住民の文化を保護しつつ、所得を得たり、または補ったりすることができるように、成人と若者（地域人口のほとんどが20歳未満）を対象とした識字能力とキャパシティ・ビルディングを活動の中心としている。

### イノベーション

現在、この地域の失業率は約32%という高い水準にあり、平均月収は低い水準に留まっている（100～400ドル）。同社のプログラムは、零細事業の立ち上げを通じて地域の女性の地位を向上させることを目的としている。このイニシアチブには、ベネズエラの企画省とともに、女性銀行（Banco de la Mujer）が深く関わっている。

自分たちの生活を改善するための最善策は何であると思うか、地域の女性たちは意見を求められる。その後、地域コミュニティが加わり、どのような事業が最も適しているかを決定する。これらの



議論を踏まえて、女性たちはマイクロ・クレジット・ローンを受け、各自の小規模事業を立ち上げる。一連のワークショップで女性たちのスキルと能力を引き出し、足場とする活動が行なわれるほか、こうした零細企業の実現可能性についてテストする。バルデスでは、伝統的なキャンディー、チョコレート、ココアやコーヒーのリキュール、伝統工芸品のほか、「meriendas parianas」などの手作りデザートを製造する事業を中心としている。地域のエコ・ツーリズム計画により、観光客向けに朝食付き民宿（B&B）を提供することもできるようになった。

このプログラムには3つの段階がある。初期段階では主要なパートナーの特定、イニシアチブの広報とキャパシティ・ビルディングに注力する。キャパシティ・ビルディングでは、生産スキルの開発と向上、顧客サービスの強化を目的に、女性たちとともに取り組む。第二段階では生産と販売の合理化を目指し、最終段階では、成果の評価と測定に焦点を当てるとともに、新たなプロジェクト候補の実施を目指す。

## メリット

このマイクロ・ファイナンス・イニシアチブは、まだ始まったばかりだが、現段階ですでに約50人の女性が新規に零細事業を立ち上げている。この女性たちは現在、生産の質とプロセスの向上や、流通網の強化、製品ラインの評価に取り組んでいる。

多くの女性が、自身の製品の受け皿となる、好況の地元や地方の市場をすでに開拓している。

プロジェクトは、これまでのところ、地域コミュニティを動員することにとっても成功しており、参加している女性たちに大きなメリット（所得水準の向上）をもたらしている。このイニシアチブは、地域の人々の政府援助への深刻な依存を緩和し、地域の社会経済的構造の強化に向け、大きな進捗を見せている。

「夫が失業中で、我々には2人の息子を学校に通わせるだけの十分なお金がなかったのです。しかし現在は、私が稼いだお金によって2人とも学校に通えるようになりました。毎日、私はmeriendas parianasを作って町で売り歩き、いくらのお金を稼いでいます。現在、女性銀行とConocoによる能力プログラムに参加し、自分のビジネスを運営するためのスキルを磨いているところです」

Tomasa Onoré, Microentrepreneur, Valdez

## 障害

目下、小規模起業家に適した融資へのアクセスが不足しており、プログラム拡大の足かせとなっている。現地の不十分なインフラが地場製品の流通網に影響を及ぼしている。流通網が改善されれば、製品の売上増につながり、その結果、地域の所得が向上するだろう。

## 今後の取り組み

プロジェクトでは、2010年までを目処にさらに約80人の起業家育成を目指しており、先頃、女性銀行との新たな合意が交わされたばかりである。ConocoPhillipsは、こうした小規模企業の競争力強化を支援する手法の開発に取り組んでいる。同社は、製品・サービスの品質向上、簿記講座の提供、NGOやあらゆるレベルの政府とのパートナーシップの強化を通じ、キャパシティ・ビルディング・イニシアチブの強化にも努めている。



貧困格差を埋める —— 産業界の関与

ソリューションの規模拡大

成長への障害の除去

ガバナンスの改善

堅固な法規制の枠組みの確立

中小企業のキャパシティ・ビルディング

インフラへの投資

エネルギー —— ミッシング・リンク

開発に向けた市場の変革



ここで取り上げているビジネス・イニシアチブは、企業が地域の発展に貢献すると思われる多数の方法を例示している。これは、民間セクター・ソリューションの大きな潜在能力や、産業界がより深く関与する力強い機会を明示するものである。さらに、世界の最貧困地域により多くのビジネスモデルを根づかせ、開発を促進するのに、市場経済の基盤が切に求められることを、これらのイニシアチブは指摘している。我々は、早急に変革が必要であるものを強く主張していけば、グローバルな開発問題への産業界の貢献を拡大することができる。

## 生活の質

相対的な人間開発  
2000年の指標

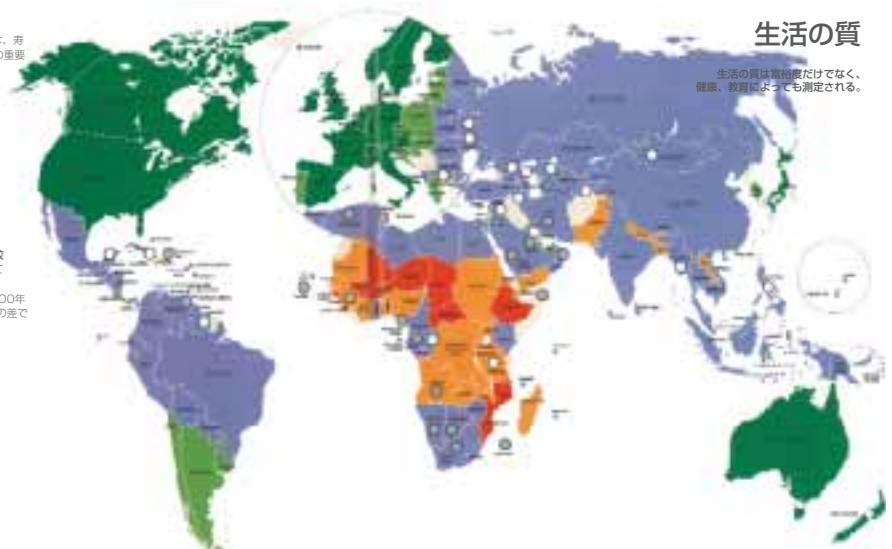
人間開発指標 (HDI) は、寿命、教育、所得の3つの重要因子に基づいている。

- とても高い
- 高い
- 低い
- とても低い
- データなし

生活の質と所得との比較

経済的豊裕度と比較して生活の質が大幅に低いあるいは高い国が、2000年のGDP順位とHDI順位の差で表れている。

- 生活の質が高い
- 生活の質が低い



## 生活の質

生活の質は富裕度だけでなく、健康、教育によっても測定される。

出所：Penguin State of the World Atlas, Penguin Books





「公共セクターは、民間セクターの強力な関与なしにミレニアム開発目標（MDG）が達成されることはないと認識している。開発について観念にとらわれることなく、現実的な取り組みに努めよう」

Peter Woicke, Executive Vice President, International Finance Corporation

世界銀行では、2015年までにミレニアム開発目標（MDG）を達成するには、年間400億ドルから600億ドルの追加の海外援助が必要であると予測している。ただし、援助を効果的に使うため、発展途上国が政策改革やサービス提供の改善に向けた体制を整えることができ初めて、大きな進展が実現するであろう<sup>8</sup>。

Sachs氏による報告書「開発のための投資（Investment for Development）」では、次のように指摘している。「民間企業は、MDGを達成する上で重要なパートナーである。発展途上国における長期的な貧困の削減は持続的な経済成長なしにはありえないが、これには活力のある民間セクターが必要である」

ビジネスリーダーや、政策立案者、開発専門家は、民間セクターの関与の重要性を認識してきているが、その際に関係者全員が問うべき重要な課題が浮かび上がってくる。それは、産業界をさらに開発に向かわせるにはどうすればよいか、である。

「新興市場の開発は、企業の力がなければ成功しない。逆に企業は、包括的な解決策に熱心で、そして何よりも企業とのパートナーシップを強力に推し進める、積極的に関与する市民社会がなければ、成功することはない」

W. Robert de Jongh, Latin America Regional Director, SNV (Netherlands Development Organisation)



それぞれのケーススタディにおいて、我々は、ここで取り上げた貧困層支援ビジネス・イニシアチブによってすでにプラスの影響を受けている人数を推計した。地球規模で見るとその人数は決して多くはないが、我々の取り組みはまだ始まったばかりである。これらのイニシアチブは急速に成長している。影響を受けた個々の生活は持続的な変化を生み出している。これを世界的に促進していけば、2015年までに大きな影響を及ぼす可能性がある。ここには非常に大きな可能性がある。

ここで自問してみたい。100万人の低所得の農民が収穫高を上げ、貧困から抜け出すためには、手頃な価格の灌漑ポンプが何台必要だろうか。発展途上国で毎年生まれる4,100万人の赤ん坊の微量栄養素欠乏症を予防するには、どれだけのアンナプルナのヨード添加塩を供給する必要があるだろうか。

このように考えてみると、問題の深刻さと、2000年に掲げたMDGの達成に必要な取り組みのレベルが明らかになる。1つの方法で、世界が抱える苦しみを、すべて無理なく癒すことはできない。我々は、膨大な量の入り組んだ問題に対し、ケースごとに合った解決策を数多く提唱していく必要がある。



「委員会は、持続可能な民間セクターの開発における制約が広く知られており、一般的にも認められていることを認識している。今こそ、何が制約となっているのかを究明することから、それをどうやって、誰が取り除くのかという問題に焦点を移行しなければならない」

UNDP, *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*

いったん、政府がビジネスを可能にする環境を創出すると、その国が急速に発展することは歴史が示している。香港、韓国、およびシンガポールは、早期に成功した例である。市場指向の解決策の導入は、中国が輸出大国として急速に台頭するための強力な触媒となった。1989年の中国の総輸出高は525億ドルであり、2004年には5,934億ドルにも達している。こうした国々の富は援助によるものではなく、起業家精神によって生み出されたものである。

資本流入と基盤となる投資環境との間には密接な相関関係がある。先見の明のある政策立案者や開発専門家は、この点にますます注目するようになっている。

ウガンダでは、1990年代の初めにビジネス環境の改善に着手して以来、GDPにおける民間投資の割合が2倍以上に増加した。ビジネス環境が多くの側面において再編されたことにより、経済はこの10年間で毎年4%以上の成長率を実現している。人口における貧困層の割合は、1990年代初頭の56%から2000年には35%にまで低下した。UNCTAD（国連貿易開発会議）によると、世界で最も急速な経済成長を遂げている国のうち5カ国がアフリカの国であり、それと同時に、最貧国49カ国中34カ国もアフリカ諸国である。

「政府はアフリカ全土において、企業や民間セクターの役割を支援し、産業界が成功を望めるような明確かつ予測可能な経済政策の枠組みのある投資環境の創造に、中心的役割を果たす必要がある」

Jeroen van der Veer, CEO, Shell

海外直接投資（FDI）は望ましい枠組み条件を備えた発展途上国に流れ、リスクの高い国は敬遠される。包括的なビジネスモデルにおいても同じことが言える。これらのビジネスモデルは支えとなるビジネス環境に根づいた場合にのみ成功し、具体的なメリットを生み出すことができる。

包括的なビジネスモデルは理論的にはすばらしいものに聞こえるが、実際に試してみると、現場での厳しい現実と直面し、ひどく失望させられる結果に終わる場合もある。企業が革新的なビジネスアイデアを実践に移す場合は、企業を取り巻く複雑な環境が成否を左右する一因となる。これには、法的枠組み、行政的枠組みのほかに、その国の社会経済的構造を構成するあらゆる要素が含まれる。

世界の最貧困地域における好ましいビジネス環境を支援・促進するための首尾一貫した政策は、富と機会の創出のカギである。これがなければ、効力のある市場型経済は機能しない。これがなければ、最貧困層の人々が実質的に市場経済に参加し、グローバル化の恩恵に浴するチャンスはない。

望ましい投資環境は、規模の大小を問わず、海外および国内のいずれの企業に対してもメリットをもたらす。ほとんどの発展途上国では、SME（中小企業）が経済の柱となっている。彼らが国の経済活動の90%近くを占めているが、そのうちの約半数はインフォーマル・セクターで事業を営んでいる。事業活動を可能にする環境を創出すれば、SMEにとって強力なインセンティブがもたらされ、フォーマル経済に参加できる。

「投資環境は、成長と貧困削減の中心となるものである。望ましい投資環境は、企業だけでなく社会全体にメリットをもたらす。また、それには大企業だけでなく、すべての企業が含まれる」

World Bank, *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*

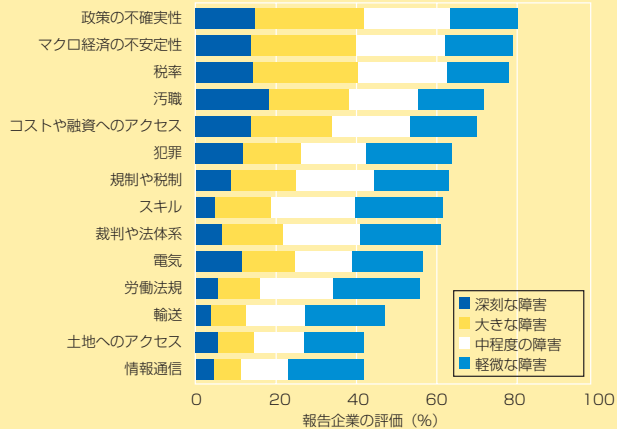


枠組み条件同士は相互に関連しあっており、それらすべてが、貧困の緩和、ビジネスの繁栄、および経済成長の促進に向けた持続可能な環境を実現する上で不可欠なものとなっている。繁栄に向けた道筋をつけるためには、すべての枠組み条件に取り組み、大幅に改善する必要がある。ミレニアム開発目標を達成するには、ガバナンスのあらゆる分野に注目し、進展させなければならない。

下の表は、発展途上国の企業がさまざまなビジネスの制約をいかに深刻に捉えているかを示すものである。

## 投資環境の制約

世界銀行の投資環境調査の早期結果では、53カ国の26,000を超える企業が対象となっている。優先する制約は世界的に、または同じ国内においても異なるが、全体的な結果を見ると、政策の不確実性やマクロ経済の安定状況といった政策関連リスクの重要性が浮き彫りになる。



注：企業のビジネス成長と運営において、リストに並んでいる事項が障害となるかどうかを「障害ではない」から「深刻な障害である」までの5段階評価で回答を得た。

出所：World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone

それぞれの国が、独自の課題の組み合わせに直面している。インフラの改善に取り組む国が2カ国あるとすると、一方の国では資金調達がままならないことが足枷となり、他方の国ではインフラのプロジェクトに割り当てられた資金を流用する汚職に苦しむのかもしれない。

いわゆる「万能の (one-size-fits-all)」アプローチは存在しない。それぞれの国が、異なる優先事項を抱えているため、すべての開発戦略をそれぞれの地域の状況に合わせて調整していく必要がある。従って、我々は「より良いガバナンス」あるいは「より良い枠組み条件」に向かって単に推し進めるのではなく、開発の取り組みによる効果と、投資流入の増大によるメリットが最大になりうる主要な優先分野を政府に検討するように促していく。

WBCSDのメンバー企業の経験に基づき、我々は3つの優先分野を特定した。これは、あらゆる業種の企業が頻繁に遭遇し、大企業にも小規模企業にも悪影響を及ぼす障害に基づいている。これらの分野は、貧困層支援のベンチャー・ビジネスの成功と現地の経済構造の強化にとって特に重要なものである。

- > 堅固な法規制の枠組みの確立
- > SME(中小企業)のキャパシティビルディングー 人的資本への投資を通じて
- > インフラへの投資

これらのカギとなる分野には、ビジネスにとって最も切迫した懸案事項が含まれている。ガバナンスの改善は、ビジネス環境の改善だけでなく、人権の強化にもつながる。インフラの構築と教育の促進は、人々に利益をもたらす投資であり、ミレニアム開発目標の達成を支える投資でもある。

UNDP (国連開発計画) の報告書「起業家精神を解き放つ — ビジネスを貧困対策に生かすには(Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor)」の提案は、活動を可能にするより良い環境を求める我々の主張と合致している。

## 民間セクターの基盤と起業家精神の柱

UNDPの報告書の提案は次の通り：

### 民間の領域：

#### 能力やリソースの動員

- > 民間セクターの能力を起業家や企業の支援に集中
- > 生態系と、経済ピラミッドの底辺層 (BOP) ビジネスを追求する連携の構築
- > 基準の設定

### 公共の領域：

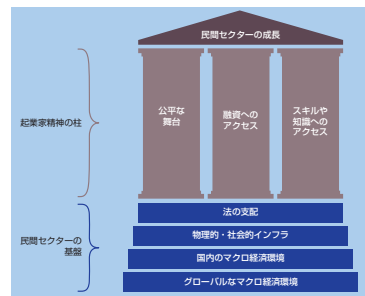
#### 活動を可能にする環境の構築

- > 規制の改革と法の支配の強化
- > 経済の公式化
- > 政策プロセスへの民間セクターの関与

### 官民の領域：

#### パートナーと革新

- > 起業家のためのさらに幅広い資金調達オプションの開発
- > リーダーシップやビジネス・スキルの構築と研修
- > 基本サービスのための官民パートナーシップの仲介



出所：UNDP Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor



「犯罪、汚職、過剰規制、脆弱な契約の履行および不十分なインフラに関連するコストが、企業の売上の4分の1以上に上る。この額は企業の一般的な納税額の3倍以上に相当する」

World Bank, *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*

これまでの援助は、最も必要としている人々に行き届かないケースがあまりに多かった。援助は、権威を振りかざす支配者を支えるために流用され、汚職が横行し、悪政がはびこる要因となっていた。各国の開発にとって、健全な機関と政治的安定が、地理的条件や経済政策よりも重要である。

優れたガバナンスがなければ、産業が繁栄することはなく、富の成長も実現しない。どのような国も、法の支配を堅持・促進するような堅固な法規制の枠組みがなければ、貧困から抜け出すことはできないであろう。

## 法の支配の堅持

法の支配には、借地借家権の保障、財産権の明確な定義と保護が含まれる。規制や法の執行における一貫性は最も重要である。政府の説明責任および、企業やステークホルダー全員の権利と責任を明確に定めた、透明性が高く安定した政策環境も同様に重要である。2005年の「世界開発報告書（World Development Report）」<sup>9</sup>によると、90%以上の企業が公式の規定と現実がかけ離れていると感じている。

これを支えるのが基本的人権である。それには、暴力や虐待からの安全、性別や民族、社会的差別からの解放、および法もとの平等などが含まれる。

生命と財産権の保障は不可欠であり、財産権を取引できる公正かつ効率的な市場も必須である。これらの基本的権利の否定が貧困を生み出し、経済成長を阻害する。

「資産を持つ者だけでなく、ほとんど持たない者にとっても同様に、私有財産制は自由を保障する最も重要な制度である」

Friedrich August Hayek, Economist

ペルー人の経済学者であり開発に関する思想家として第一人者であるHernando De Soto氏の調査によると、ペルー、ハイチ、エジプト、フィリピンといった国々の貧困層は、暮らしている住居や作業場、店舗という形態で実に多くの資産を保有していることがわかる。しかし、通常はそれらに関する証書がないため、その資産を市場で活用することができない。従って、そうした資産を担保として利用することもできない。

土地の所有権の不在は多くの国々で重大な問題となっており、インドの貧困層にとっては主要課題となっている。対照的に、財産権の保障が比較的確立されているスリランカでは、Holcimがきわめて貧しい世帯向けに仕事場として併用できる、セメント製の注文住宅の建設に着手することができた。

法の支配が堅持されなければ、我々のイニシアチブは結果的に失敗する。またそれは、企業が貧困層支援ビジネスの成功モデルを他の貧困地域へ普及するのに、しばしば障害となる。

## 汚職の根絶

国家、地域、地方自治体のあらゆるレベルで効果的に汚職に立ち向かうことは不可欠である。制度上の腐敗は、個人的な汚職へとつながるため、根絶しなければならない。特に地方レベルでは、公務員に十分な給与を与えることで、賄賂や不正行為のリスクを削減することができる。

除虫菊（殺虫剤の製造で使用されるひな菊の一種）のバリューチェーンの分析を行なった国連の委託報告書<sup>10</sup>では、ケニアの自給自足農家の生計改善を目指す消費財メーカーのSC Johnsonによる取り組みにおいて、農家がブローカーから収穫の対価を全額受け取ることができないなど、汚職によってその進展が阻まれていることが指摘されている。

南アフリカでは、黒人経済権限付与計画（BEE）を推進する電力会社Eskomのイニシアチブが、このBEEイニシアチブを不正に利用してビジネス機会に付け込もうとする個人や窓口会社により損害を受けるケースも見られる。

その土地特有の低レベルの汚職や縁故主義は、アフリカの多くの地域において、依然として地方自治体と産業界双方の懸案事項となっている。Eskomと同様に、南アフリカのRio Tintoのパラボラ鉱山でも、ある見込みサプライヤーが、BEEの調達割当に基づいて契約を結ぼうとしても、求められる厳正たる基準に満たないといった困難を経験している。同社は、このような企業に対しては完全準拠を達成するまで数カ月間の猶予を与えており、その期間内に基準に達するケースが多かった。猶予期間内に基準に達しなかった企業は、同社の入札プロセスから外された。

汚職は発展途上国のみの問題であると言っているのではない。この10年間に於いて、最富裕国でも何力国か、大規模な汚職事件が露見している。しかしながら、我々としては、汚職はどこで発生したとしても、有害であるという点を強調しておく必要がある。



## 官僚制度の合理化

「迷信1：規制改革にはお金がかかる。実際に分析結果を見ると、このような改革のメリットとコストの比率は約25：1となっている」

World Bank, *Doing business in 2005: Removing Obstacles to Growth*

効率を高め、投資を誘致するには、規制を絶対的に必要な分野に限定する必要がある。発展途上国においては、規制の負荷が不釣り合いに高い場合が多く、それによってビジネスプロセスが遅れ、取引費用がかさむ結果となっている。先進国と比較して、企業の管理費は3倍もかかるほか、官僚的な手続きも約2倍となっているため、遅れが生じる<sup>11</sup>。

世界銀行の報告書「ビジネス環境の現状2005 (Doing business in 2005)」によると、カナダでは事業の法人化に要する日数はわずか2日であるが、モザンビークでは153日、ハイチでは203日かかる。

何層にも重なる不透明な規制や窮屈な官僚制度が、起業家精神を抑圧し、経済成長の障害となっている。それが大規模なビジネスや現地の起業を阻害している。反対に、この「官僚的形式主義」を撤廃すれば、起業家精神が解放され、繁栄につながる。

インドで、Philipsは、保健医療に関する厄介な規制が原因で、新しい移動診療所のための医薬品調達の認可を得るのに大変苦労した。また、この新しい移動診療所の認可においてもかなり待たされた。

ケニアでは、国内の除虫菊ビジネスを統括する準国営機関であるケニア除虫菊委員会 (PBK: Pyrethrum Board of Kenya) の独占的体質のせいで、市場の非効率性と競争のない除虫菊の価格設定がまかり通っている。PBKと政府のつながりは、政府で起こるすべての変化がPBKとその除虫菊バイヤーやサプライヤーとの関係にも影響することを意味する。

国連の委託報告書は、加工業者が除虫菊の生産農家と直接取引・購買をすることを禁じるPBKの独占的ポジションが、農村部の農家とその生計だけでなく、ケニアの除虫菊産業の将来的な存続の見通しにも悪影響を及ぼしていると結論づけている<sup>12</sup>。

国家は、効率的な公共サービスの提供を実現できる、責任があり効率的な行政を確立しなければならない。公務員の能力向上の方策を含め、制度上のキャパシティ・ビルディングが不可欠である。

11. World Bank, *Doing business in 2005: Removing Obstacles to Growth*

12. Global Development Solution LLC, *Kenya's Pyrethrum Value Chain Analysis*

Rio Tintoが運営する南アフリカのパラボラ鉱山でも、国内の多くの地域と同様に、地方自治体は深刻な制度上の能力の制約に悩まされている。Rio Tintoのパラボラ財団は、現在地方自治体と協力し、統合開発計画（Integrated Development Plan）の目標達成への支援、地域の経済発展のための追加資金の確保に取り組んでいる。パラボラ財団は、ビジネス・スキルと財政管理への支援を通じ貢献している。ここでは、制度上の能力の向上により、より幅広い地域開発プロジェクトのための融資へのアクセスが改善されるであろう。

### 共同事業のカギとなる分野

産業界は、以下を通じて枠組み条件の改善を主導することができる。

- > ガバナンス強化のための透明性に関するイニシアチブ
- > 政策策定への積極的な貢献

政府は、以下によって主導することができる。

- > 法の支配の堅持と促進
- > 人権の保護と法のものとの平等
- > 財産権の保護
- > あらゆるレベルでの汚職の根絶
- > 公務員への十分な給与の支払

政府、産業界、市民社会は以下で協力することができる。

- > 全面的な汚職の根絶
- > 公務員の能力向上



WBCSDのメンバー企業は、地域経済活動を刺激し、発展途上国の経済構造において不可欠な存在になりたいと考えている。現地企業との関係を構築するなかで、我々はバリューチェーンに不可欠な構成要素として、そして我々の成功の基盤として、現地企業への依存度を高めている。

PhilipsとUnileverは、低所得層に生活必需品やサービスを提供しているが、その際に現地の販売業者や医療スタッフを関与させている。ConocoPhilipsは、地域の起業家にビジネス・スキルを教えている。また、EskomとRio Tintoは、アパルトヘイト下で不利益を被った人々（PDI）に対して経済活動に十分に参加する機会を提供している。また、SC Johnsonは、殺虫剤の有効成分の原料をケニアの農家から調達している。いずれの企業も、こうした比較的小規模の企業のキャパシティ・ビルディングにリソースを投資し、競争力のあるビジネス・パートナーに成長するための支援を行なっている。

企業が民間セクターのサービス提供や、多様化した輸出基盤の確立を支援する際に、新興経済圏は、企業のベスト・プラクティスやコア・コンピタンスの恩恵を受けている。発展途上国に投資している国際企業は、収入源をもたらすだけでなく、スキル、技術、経営のノウハウ、ベスト・プラクティスを移転している。技術移転の方が、国内の産業基盤をゼロから構築するよりも話が早い。

課題は、現地SMEをサプライチェーンのグローバル水準にまで引き上げることである。現地の起業家は、情報技術へのアクセスの改善や、経営スキルの向上、研修、技術的要件の認識を必要とする。また、彼らは融資ソリューションへのアクセスを必要としており、それにより製品・サービスを適時に適切な国際的水準で提供できるようになる。

## 研修と教育

人的資本への投資は、豊かさの創出の中核要素である。これは、初等教育の完全普及を通じた低所得層の地位向上というMDG（ターゲット3）でも知られている。さらに、成人および若者に対する職業訓練の強化も、開発を支え若者の雇用機会を改善する（ターゲット16）。

我々は、技能力のある労働者の研修と確保のための事業戦略を実施し、多くの発展途上国が経験している優秀な人材の流出を抑制、保護し、効率的な地域のサービスの提供を可能にする十分かつ有能な労働力を確保することを強く主張する。

このような戦略により、貧困コミュニティを（サプライヤー、従業員、販売業者、請負業者として）バリューチェーンに組み込む際に必要となる技能労働力を蓄えられただけではなく、地域の人々が新しい機会を捉え、（顧客やビジネス・パートナー

として) 十分な情報を得た上で選択できるようにもなる。

我々は、一夜にして永続的な変化を引き起こすことは難しく、継続的な努力が必要であることを認識している。南アフリカの黒人経済権限付与計画 (BEE) 政策は高い目標を掲げているが、PDIがBEEイニシアチブを通じて提供される新たな雇用の機会を十分に活用できるようになるには、教育や医療、職業訓練における大幅な向上が必要だと思われる。

## 融資へのアクセス

多くのSMEは製品を持ち、国際企業に製品を供給する可能性を秘めている。しかし、手頃な金利で適切な融資へのアクセスがないことが、SMEの発展の大きな足かせとなっている。これらの企業は、多くの場合は起業して間もないため、国内で「従来の経路」での貸付が利用できる場合でも、そのような経路を通じた貸付を受けるだけの実績やバランスシートの資産を持っていない。多くの場合、現地の銀行セクターは著しく発展が遅れている。契約による事前融資や、そのほかの体系化された貿易金融ソリューションを通じたSME融資により、現地SMEのサプライチェーンへの統合が大きく促進される。

SC JohnsonとGrupoNuevalは、(ポンプや灌漑システムの購入を通じた) 農家の生産性向上には融資へのアクセスが不可欠であると認識している。インドネシアでは、Rabobankが大豆の栽培農家のための協同組合を推進し、低所得農家が手頃な金利で貸付を受けられるようにしている。Unileverも、自社のシャクティの起業家である農村部の女性たちが、各自の零細事業を発展させるためのローンを利用できるよう支援している。

アゼルバイジャンにおいて、BPは、現地SMEの事業を発展させ、国際的競争力を身につけさせるための体系化された貿易金融ソリューションの活用を検討している。専門の融資が欠如しているため、現地SMEの成長が大きく妨げられているのが現状である。世界銀行の調査によると、アゼルバイジャンのSMEの中で現在銀行の融資を利用できているのはわずか4%にすぎない。Eskom、AngloAmerican、Rio Tintoといった企業も、意欲的なサプライヤーが専門の融資を受けられるよう支援を行なっている。

手頃な価格を確保し、低所得世帯が生活を改善する製品・サービスを購入できるようにするには、融資へのアクセスが不可欠である。モロッコでは、助成によってEDFのソーラーパネル設置のコストダウンを実現し、スリランカではHolcimがマイクロ・クレジットを組み込んだ貧困世帯向けの住宅供給ソリューションを設けている。Vodafoneは、アフリカでモバイル技術を採用し、マイクロ・ファイナンスへのアクセスを促進している。

## サプライチェーンの開発

キャパシティ・ビルディングが、サプライチェーン開発の最も重要なカギである。資金援助だけで、現地サプライヤーが国際企業の水準に達することはほとんどありえないであろう。適切な技術、エンジニアリング・スキルやノウハウを身につけることが、重要な成功因子である。パートナー・ベースのキャパシティ・ビルディング・ソリューションを取り入れることにより、国際的企業と現地サプライヤーとの強力かつ確固たる関係が生まれる。

アゼルバイジャンにあるBPのエンタープライズ・センターは、意欲的な現地サプライヤーがBPの事業に参加するための場として機能しているほか、ビジネス・スキルの研修や、技術移転、ベスト・プラクティスに関する重要な拠点となっている。また、将来の海外投資家がBPの経験を活用する場としても利用されている。同様に、Rio TintoおよびEskomのBEEのデータベースは、現地企業との強力な関係の構築に役立っている。

### 共同事業のカギとなる分野

産業界は、以下を通じて現地SMEのキャパシティ・ビルディングを主導することができる。

- > 技術移転
- > 設備や技術援助への直接投資
- > IT
- > マーケティング
- > 職場組織
- > 品質管理
- > 安全衛生
- > 経営と従業員研修
- > 財務管理の研修
- > 情報へのアクセス強化
- > 技術的要件への準拠
- > 海外パートナーの特定
- > 入札プロセスへの参加に関する研修
- > 融資へのアクセスの促進

政府は、以下によって主導することができる。

- > 初等・中等教育の提供
- > 職業訓練の提供
- > 現地サプライヤーと協働するための、海外投資家向けインセンティブの提供

政府、産業界、市民社会は以下で協力することができる。

- > 能力のある労働者の研修を促進するためのパートナーシップの構築
- > 融資へのアクセスの促進



個人や経済全体が基本的インフラを所有していなければ、経済繁栄を実現することはできない。道路、港湾、鉄道網、情報通信、エネルギーや家庭・農業用の水へのアクセスは、モビリティや貿易の促進に必要な基本サービスである。

未整備の道路や遠隔地に散在する村などの不十分なインフラにより、農家の人々は収穫物を市場に運んだり、ほかの製品へアクセスしたりすることが困難な状態にある。インドでは、シャクティの起業家が提供するUnileverの製品も、輸送距離が長く、在庫価値が低い場合はきわめて高価なものになる可能性がある。結果的に、起業家たちはコスト効率の良い流通を目指し、特定のルートに沿って拠点を構えている。

基本的なツールが供給されれば、貧困にあえぐ農村部や都市部のコミュニティもグローバル経済の成長に参加できるようになる。必須のインフラへの投資とその刷新を行なうことにより、個人起業家が解放され、彼らの才能や創造性、意欲が持続的な結果を出すことを可能にする。

MDG達成に不可欠な貿易や経済活動を促進するには、適切なインフラへの官民の投資が非常に重要である。我々は、健全なマクロ経済政策と並行して、道路、電力、港湾、情報通信といった必須のインフラや、経済成長の基盤を成すそのほかの重要な投入要素への投資を大幅かつ熟慮の上で増強することを強く主張する。

場合によっては、貧困層支援のビジネスを地域インフラの制約を解消するために応用することもできる。モロッコでは、遠隔地から送電網に接続するには依然として法外なコストを要する。従って、EDFは現在、このニーズを充たす支援策として農村部の顧客にソーラーパネルを提供している。インドでは、農村部のインフラや保健医療サービスが貧弱であるため、Philipsの新たな移動診療所のニーズが生まれた。しかし、さらなる遠隔地域に移動診療を提供するためには、悪路を走行できる小型バンなど、より革新的な解決策を投入する必要があるだろう。

我々のイニシアチブは、世界中の多くの地域で貧弱なインフラの悪影響に悩まされることが多い。ガーナでは、現地の貧弱なインフラによりUnileverのアンナブルナの添加塩の輸送費がかさんでいる。未整備の道路やそのほかの基本的なインフラの欠如が、P&GのPUR®（救助用浄水剤）を被災者に届ける際の障害となっている。

## 共同事業のカギとなる分野

産業界は、以下を通じてインフラ開発を主導することができる。

- > コスト効率の高い方法で、インフラの構築・運営・維持に当たるための能力の提供

政府は、以下によって主導することができる。

- > 健全な経済政策の策定と維持
- > 的を絞った投資の増強
- > 法の支配の堅持と財産権の保護
- > 実際の完了に至るまでのプロジェクトの監視
- > 既存インフラの刷新と維持
- > 新プロジェクトにより、最貧困層の人々を含む万人に確実に恩恵をもたらす

政府、産業界、市民社会は以下の達成に向けて協力することができる。

- > 適切な官民パートナーシップや、電化、安全な飲料水、衛生、情報通信やそのほかの基本的インフラ

Sachs氏による報告書「開発への投資 (Investing in Development)」において、「企業が繁栄し、世界市場にアクセスするための人的資本とインフラを提供するには、強力な公共システムが必要」と言及しているのも当然と言える。WBCSDのメンバー企業は、民間セクター主導のさまざまな輸出および経済成長のための基盤を確立するためには、核となるインフラ、人的資本および優れたガバナンスへの投資が必要であるというこの報告書の主張を強く支持する。

「目標の達成とは、主に、貧しい人々のグローバル経済への参加を実現するようなインフラや人的資本に大部分を投資する、ということである」

Jeffrey Sachs, *Investing in Development. A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals*

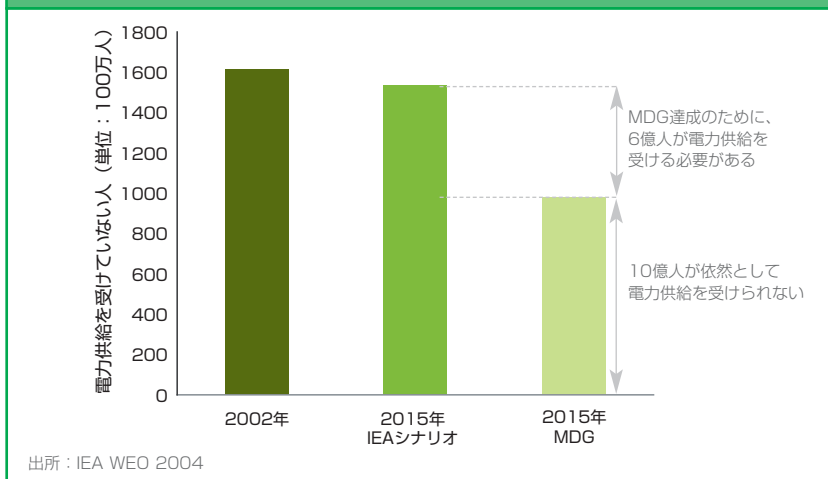


エネルギーは理論上、MDGにも、各ターゲットにも関係ないが、やはり開発のための重要な促進因子である。エネルギーがなければ、我々は調理する手段もなく、食料や医薬品のための冷蔵設備も、情報通信も利用できない。エネルギーがなければ、機械やモビリティの使用が大幅に制限される。現在、24億もの人々がバイオマス燃料に依存しているが、これは環境にも負荷がかかり、人間の健康にも有害である。しかも、薪集めに時間を費やす女性や子どもたちには、不平等な負担となっている。

エネルギー供給は、間接的ではあるが、健康や、生産性、我々の生存そのものに非常に重要な影響を及ぼす。確かに、エネルギーは人間の生活のあらゆる面に影響を与える。例えば、現在電気供給を受けていない人々は16億人に上るが、そうした人々へのエネルギーの供給は、MDGの達成にとって非常に重要である。

下表は、2015年までに発展途上国の貧困を半減すると想定した場合のエネルギーの持つ意味合いを示したものである。国際エネルギー機関（IEA）では、MDG達成のためには2015年までに6億の人々が電気供給を受ける必要があると推測している。これには、今から2015年までの間に2,000億ドルの新たな投資を要する。このような多額の投資を惹きつけるには、政府が、企業にその運営・経営・財政面における絶大な能力を活用することにより解決策の一部を提供させる必要がある。さらに主要企業は、よりコスト効率に優れ、より多くの人々がアクセスでき、エネルギー消費の増加によって生じる環境の利用跡を軽減するような、切実に必要とされている適地近代技術を、発展途上国に提供することもできる。

## 電力供給を受けていない人々
















我々は、大規模な民営化を提唱しているのではなく、エネルギー供給のコストを削減し、運営費用を確実に回収するために、産業界が重要な役割を担うとともに、政府には適切な市場メカニズムの整備を実現する責任があるという認識を提唱している。エネルギー供給は、投資家とサービス提供者が十分な見返りが得られて、初めて持続可能なものとなる。

大規模なプロジェクトであれ、小規模な解決策であれ、エネルギーを万人に手頃な価格で供給できるようにする前には、いくつかの障害を克服しなければならない。発電所のような大規模なインフラ・プロジェクトには、巨額の投資が必要であり、必要な資金を確保するには政府、投資家および運営事業者が込み入ったパートナーシップを結ぶ必要がある。エネルギー・プロジェクトは多額の資本を必要とするものであり、財政的なリスクも高くなるため、先行投資を回収するためには、長期間の為替変動を計算に入れなければならない。発電所の建設後は、施設の保全が最優先事項となり、取用を防ぐための法規および財産権の着実な施行が必要となる。多くのエネルギー・プロジェクトが、長期的な発電所の運営や維持のための対策が不十分であったため、失敗に終わっている。

遠隔地におけるエネルギー供給を拡大する手段として、送電網と接続されていないソーラーパワー、液化石油ガス（LPG）、バイオマス、小規模水力発電といった小規模ソリューションが好ましい場合が多い。これらのソリューションは、特定の地域に導入することができるほか、大規模な先行投資も不要である。しかし、これらの技術に要するコストは割高であるため、価格を下げ、低所得世帯もエネルギーを購入できるようにするには、助成金が必要となる場合が多い。

助成金は、強力な政策手段であるが、その投入には慎重を期する必要がある。代替燃料における競争を刺激し、エネルギー消費による環境負荷の緩和を図る必要が生じた場合は、助成金によって環境に優しいエネルギー源の購入を促進するインセンティブを設けることができる。しかし、助成金によって顧客のオーナーシップ意識が希薄となり、責任感の欠如がエネルギーの使いすぎやサービスのメンテナンス不良につながる恐れもある。

下記のエネルギーのマトリクスは、MDG達成における近代的エネルギー供給の重要性を示すものである。

エネルギーとMDG		
ターゲット	直接的効果	間接的効果
1. 所得 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 企業発展の実現</li> <li>&gt; 機械の使用による生産性の向上</li> <li>&gt; 夜間労働の実現</li> <li>&gt; 現地の小規模エネルギー・サプライヤーによる雇用創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 経済成長に不可欠</li> <li>&gt; 市場へのアクセスや情報の改善</li> <li>&gt; クリーンで効率の良い燃料による、家計における調理、照明、暖房費用の割合の削減と、所得創出活動のための時間の創出</li> </ul>
2. 飢餓 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 栄養価の高い調理された食事の供給の実現</li> <li>&gt; 農業効率の向上</li> <li>&gt; 食料の保存の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 灌漑と清浄水のためのエネルギー</li> <li>&gt; 化学肥料の生産</li> </ul>
3. 教育 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 生存のための家事手伝い（新集めなど）から子どもたちを解放</li> <li>&gt; 学校への照明の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 近代的な教育メディアや通信の利用</li> <li>&gt; 教師の離職率の削減</li> </ul>
4. ジェンダー平等 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 少女や女性たちを生存活動から解放</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 街灯による女性の安全性向上</li> </ul>
5. 乳幼児死亡率 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 室内の大気汚染（毎年1,100万人を数える子どもの死亡原因の20%を占める呼吸器系疾患の原因）を削減</li> <li>&gt; 安全な住居環境（やけどや火事のリスク削減）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 栄養価の高い調理された食事やお湯の供給</li> <li>&gt; 全体的な保健医療の向上</li> </ul>
6. 妊産婦の健康 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 妊産婦ケアの医療施設の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 過度の労働量および肉体重労働の削減</li> </ul>
7. HIV／エイズ 8. マラリア／主要な疾病 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 医療施設の夜間診療および機械の使用（殺菌用具など）の実現</li> <li>&gt; 冷蔵施設によるワクチンおよび医薬品の保管</li> <li>&gt; 使用済み注射器の安全な廃棄</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 医薬品およびワクチンの開発、生産および流通に必要なエネルギー</li> <li>&gt; 健康教育メディアへのアクセスの実現</li> </ul>
9. 環境の持続可能性 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 機械の使用や灌漑を通じた農業生産性の向上により、耕作地拡大の必要性を抑え、従来の燃料利用による土壌侵食や沃土の劣化の抑制を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; クリーンなエネルギー生産によるより良い天然資源管理の促進</li> </ul>
10. 安全な飲料水 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 飲料水の浄化およびポンプによる給水の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 清浄水より簡易な輸送</li> </ul>
11. 住居と衛生 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 都市部の貧困層に対するエネルギーと水道水の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 効率的なエネルギー利用による地域の汚染の緩和と貧困層の生活状況の改善</li> </ul>
17. 必要不可欠な医薬品 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 医薬品およびワクチンの開発、生産および流通に必要なエネルギー</li> </ul>	
18. 技術移転 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 近代技術および通信の提供</li> </ul>	

出所：DFID, *Energy for the Poor: Underpinning the Millennium Development Goals*より抜粋



開発を阻害する枠組み条件は国家のものだけでなく、中には国際的なものもある。開発を達成する最も良い方法は、オープンで透明性があり、競争のあるグローバル市場である。しかし、不公平な助成金や、関税、貿易障壁は、依然として、価格面で競争力の高い発展途上国の輸出品よりも、富裕国の農家や力のないセクターにとって有利になっている。既存の貿易ルールは、極端にゆがんでいる。ヨーロッパの畜牛には一日平均で2ドルもの助成金が支払われているが、これは、世界人口のほぼ半数の日収に相当する額である。発展途上国、特にアフリカは、不公平な助成金を撤廃し、公平な舞台を創らない限り、貿易によって貧困から抜け出すことはできないであろう。

グローバル貿易の問題は避けては通れない。不公平な助成金を守ることでメリットのある企業はほとんどない。WBCSDのメンバー企業は、市場を広げ、それにできるだけ多くの人々を関与させるため、公平でグローバルな舞台が必要であると一貫して提案してきた<sup>13</sup>。概して、産業界は、生産性をグローバルに向上させ富を生み出す、オープンかつ自由化された世界のメリットを認識している。貿易が専門化を可能にし、国はそれを通じて繁栄する。リソースは、最も効率良く利用されるように分配される。WBCSDのメンバー企業は、発展途上国の成長に注目している。なぜなら経済成長により、将来の彼らの市場や顧客のための基盤が提供されるからだ。

従って、WBCSDのメンバー企業は、不公平な関税の撤廃と、オープンで透明なルールに基づくグローバル市場の確立に向けて取り組むよう、各政府に強く要請する。いくつかの開発メリットは莫大なものになる可能性がある。予測によれば、アフリカの世界貿易シェアがさらに1%ポイント増加するだけで、毎年の輸出高が700億ドル増大する可能性がある。これは、現在の同地域が受けている海外援助額の3倍以上に相当する。貿易の増加のメリットは、援助の増加のメリットよりもはるかに大きい。

強力な政府が開発に逆行するような国際貿易のルールに固執すれば、企業がその役割を十分に果たすことは期待できなくなる。従って、富裕国も貧困国と同じくらい、貿易の自由化に取り組む必要がある。また、特定の地域に残る貿易障壁の撤廃も各国にとって重要であり、そうすることによって、隣国間の貿易が成長する可能性がある。各国は、ドーハラウンドがコストのかさむ保護貿易主義を是正するのを待つ必要はない。シンガポール、ボツワナ、モーリシャス、モロッコといった国々が、すでに経済開放により大きな恩恵を受けていることを実証している。

貿易と開発により平和と繁栄が育まれる。19世紀の経済学者、Frederic Bastiat 氏の言葉を借りれば、「商品が国境を越えることができないと、兵士が国境を越えていく」のである。

13. Holliday, etc., *Walking the Talk: the Business Case for Sustainable Development*



# 結論 — 変化に向けたパートナーシップ

# 4

持続可能な未来の構築

相乗効果の創出

主要優先事項の設定





貧困により、政治的および経済的不安定が生じる。これは、産業界と持続可能な発展にとって大きな脅威である

深刻な貧困状況は、人々の目を長期的な懸案事項よりも短期的な関心事に向けさせる。毎日が生き残るための闘いであるため、自分たちの選択が将来に及ぼす影響にほとんど関心を持つことができない。例えば、調理や家屋の建設を目的とする木の伐採や、自給自足農家による耕作地を広げるための森林の伐採により失われる生物多様性などである。スマトラ島では、土地の開墾による森林火災が深刻な大気汚染を引き起こし、隣国のマレーシアで非常事態宣言が発令される原因となっている。

繁栄が進むことで、平和と安定への道が拓かれる。さらに人々が将来の世代のニーズを考慮することができるようになるため、持続可能な発展に向けた取り組みも可能になる。

産業界は、世界中に安定と繁栄を普及させることに常に関心を持っている。なぜなら、そうして初めてより多くの富と機会の創出が可能となるからだ。よって産業界は、持続可能な発展の促進に直接的に関与する。

開発を達成する最も良い方法は、オープンで透明性があり、競争のあるグローバル市場である

援助は有効であるが、それだけで十分であるとは言い難い。援助の根本的な問題は、それが持続可能でないという点にある。富裕国は、自国の納税者の資金が際限もなく貧困諸国に流れていくことを望んでいない。発展途上国側でも、国際援助に過度に依存することを望んではいない。なぜならば、国際援助への過度の依存により、彼らの主権が弱体化し、経済成長が阻害されるからである。援助は、開発事業を立ち上げ、地域の起業家や海外投資家がその開発を促進するのに使われるべきである。広範な富と経済機会の創出こそが、唯一の持続可能な解決策である。

貧しい人々は、慈善行為を望んでいない。彼らは、市場経済へ積極的に参加したいと考えている。彼らは仕事を欲しており、請求書を欲している。これは、正当性を示す歓迎すべき兆候である。選択権や、部外者から見れば贅沢と思われるような余暇のための製品さえも、彼らは望んでいるのである。

人々が貧困から抜け出し、持続可能な生活を築くための支援として、貿易や商業、グローバル化、オープンなルールに基づく市場は最も有効なツールである。できるだけ大規模なメリットを実現したいのであれば、競争力のある市場型経済への

移行こそが進むべき道なのである。それは、最もコスト効率に優れた選択肢でもある。

グローバル化によってもたらされる貿易と機会により、かつてないほどの利益がすでに生み出され、何百万もの人々の生活が改善されている。しかし、我々はこの受益者の範囲を大幅に拡大する必要がある。それには、自分たちの作物の海外販売を切望するグアテマラの貧しい農家、2日もかけて最寄りの銀行まで出向くことなく請求書の支払を済ませたいというアフリカの草の根起業家、あるいは法外なローンに頼らずに種子を購入したいインドネシアの大豆農家も含まれる。

ミレニアム開発目標 (MDG) の達成というタスクはあまりに大きく、状況もきわめて複雑であるため、ステークホルダー全員がさまざまな切り口から、さまざまなアプローチでこの課題に取り組む必要がある。ある1つのステークホルダー・グループの支配下に置かれた、中央集権的なトップダウン型のグローバル開発戦略を1つ設定しても、成果を上げることができないだろう。必要なのは、地域コミュニティや特定のグループが自力で貧困から抜け出すのを支援する、的を絞った実践的な一連の開発ソリューションである。開発メリットを最大化するためには、ステークホルダー全員の連携が不可欠である。



産業界は貧困との闘いにおける役割を問い直し、開発課題に取り組むための新たな手法を開拓中である

富を創出する中核には、常に起業家精神がある。開発課題に対するビジネス・ソリューションを育むことにより、民間セクター主導の開発を促進することが、開発を加速させる唯一の方法であろう。

ビジネスは、最も創造的かつ進歩的な社会的要素の1つである。民間セクターのリソースを動員して革新的なビジネスモデルを築き上げることにより、発展途上国の新たな成長への道が拓かれると同時に、低所得コミュニティにも利益がもたらされる。

産業界が解決策の一端を担う上で、優れたガバナンスがカギとなる  
産業界は、開発に十分貢献するための協力的な枠組みを必要としている

MDG8には、多数のターゲットが掲げられている。開発のためのグローバルなパートナーシップの構築がその中心に据えられているが、民間セクターは、そのパートナーシップに欠くことのできない部分である。

政府と民間セクターは、それぞれの取り組みで協調していかなくてはならない。的を絞ったプロジェクトにおける官民パートナーシップにより、低所得コミュニティへの給水サービスなど、具体的な課題への取り組みの道筋が示される。例えば、フランスの水道会社であるSuezは、アマゾン川流域の大都市マナウス周辺にある非公式の居住地へ水道網を拡大するため、ブラジル政府と業務契約を締結した。

提供側と受け入れ側の政府間で、援助の大部分を好ましいビジネス環境の創造に割り当てるといった戦略的合意が得られれば、国家レベルでの枠組み条件は急速に改善する可能性がある。

グローバルなレベルでは、産業界と政府が協力し、不公平な助成金の排除と公平な舞台の構築に取り組んでいかなければならない。





投資のための適切な環境を創るために、我々は政策立案者に対して次の3つの優先事項に取り組むことを提言する。

- > 優れたガバナンス
- > SME（中小企業）のキャパシティ・ビルディング
- > インフラ

我々WBCSDのメンバー企業は、政策立案者に対して以下を実行するよう強く要請する。

- > より多くの海外直接投資を発展途上国に誘致するため、**海外開発援助を活用する**。この投資は、協力的な枠組み条件の構築を目的とし、経済成長と地域発展に大きな相乗効果をもたらすため、見返りは受けられるであろう。
- > **インセンティブ主導型の援助に重点を置く**。援助は、優れたガバナンスを実現させることに真剣に取り組み、かつ実際に進展を見せている発展途上国政府を対象に実施するべきである。深刻な混乱状態にある国については、救済NGOや民間セクターとのパートナーシップによって実施されている、ボトムアップ型イニシアチブに対して援助するべきである。
- > **開発戦略に民間セクターを組み入れる**。例えば、政府が国レベルでの開発の優先事項を特定したり、貧困削減の戦略を策定したりする際には、民間セクターがそのプロセスの初期段階から組織的に組み込まれるべきである。
- > **エネルギー供給を優先事項とする**。すべてのミレニアム開発目標の達成を支えるため、発展途上国における十分なエネルギー供給は不可欠である。
- > **発展途上国の商品に対して国際市場を開放する**。それは発展途上国の国際貿易の強化、成長の促進、豊かさの創出を可能にする。
- > **国内の枠組み条件の改善に取り組む**、地域と海外の双方の投資家に信頼感を与えるような「安心できる場」を提供する。これにより、革新や、起業家精神、投資、持続的経済成長が促進される。このような改善が、海外投資家や地元起業家だけでなく、何よりも社会のあらゆる階層の人々、特に最貧困層に恩恵をもたらす。

貧弱な枠組み条件では開発が行き詰まる。それを打破するには、政策立案者が献身と根気をもって着実に前進していく必要がある。一步一步は小さくとも、正しい方向に進んでいれば、それはきわめて有益であり、成長を促進する役割を果たすことになる。

これらの優先事項は我々の注目に値する。MDGに向けて、これらの事項を通じて達成できることは多い。しかし、枠組み条件は国内だけに限らず、国際的なものであることに留意することが重要である。貿易による利益を享受し、全体としての繁栄を増すことを目指すのであれば、国家レベルおよび国際レベルの両面で競争力のある環境を創出することがきわめて重要である。

グローバルな課題は、すべてが相互に関連している。開発を促進するに当たり、常に環境に留意する必要がある。我々の選択および優先事項は、今後より広範囲に影響を及ぼすであろう。対立や駆け引きをする局面も出てくるであろう。完璧な答えも完璧な解決策も存在しない。世界人口の半数近い人々が貧困にあえいでいる今、この課題の緊急性は非常に高い。我々には一刻の猶予もないのである。我々にできることは、企業の得意分野（富と機会の創出に向けた革新）を実現可能にすることで、開発への貢献を強化する方法を企業に提供することである。

# 付録

ミレニアム開発目標

推奨文献

ミレニアム開発目標マトリックス

# 付録1

## ミレニアム開発目標

目標とターゲット	指 標
<b>ゴール1：極度の貧困と飢餓の撲滅</b>	
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
<b>ゴール2：初等教育の完全普及の達成</b>	
ターゲット3 2015年までに、すべ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
<b>ゴール3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上</b>	
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年までにすべ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
<b>ゴール4：乳幼児死亡率の削減</b>	
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
<b>ゴール5：妊産婦の健康の改善</b>	
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
<b>ゴール6：HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止</b>	
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 マラリアおよ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. マラリア有病率およ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および治療処置を受けている人口の割合 23. 結核の有病率およ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）のもとで発見され、治療された結核患者の割合
<b>ゴール7：環境の持続可能性確保</b>	
ターゲット9 持続可能な開発の原則を国家政策およ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およびオゾン層を減少させるフロンの消費量 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、安全な飲料水およ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（都市部および農村部） 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. 土地および住居への安定したアクセスを有する世帯の割合
<b>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</b>		
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および金融システムを構築する。 (良い統治、開発および貧困削減を国内およ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。 <b>政府開発援助 (ODA)</b> 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、安全な水および衛生） 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) に対する債務救済およ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。)	
ターゲット14	内陸開発途上国および小島嶼開発途上国の特別なニーズに取り組む。(ハルバドス・プログラムおよび第22回国連総会特別会合の規定に基づき)	<b>市場アクセス</b> 38. 先進国における、開発途上国およ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および繊維・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15	債務を長期的に持続可能なものとするために、国内およ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。	<b>債務持続可能性</b> 42. HIPCイニシアチブの決定時点および完了時点に到達した国の数 43. HIPCイニシアチブのもとでコミットされた債務救済額 44. 商品およ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歳の男女別および全体の失業率
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およ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およ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>)

# 付録 2

## 推奨文献

- > *Africa: The Impact of Mobile Phones*, Vodafone Policy Paper Series 2, 2005
- > *Business and the Millennium Development Goals: A framework for action*, Jane Nelson & Dave Prescott, The Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003
- > *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*, Stuart Hart, Wharton School Publishing, 2005
- > *Development Goals: History, Prospects and Costs*, Shantayanan Devarajan, Margaret Miller and Eric Swanson, World Bank Policy Research Working Paper, 2002
- > *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth*, World Bank, 2005
- > *Doing Business with the poor: A field guide*, WBCSD, 2004
- > *Energy for the Poor: Underpinning the Millennium Development Goals*, DFID, 2002
- > *Enterprise Solutions to Poverty – Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business*, Shell Foundation, 2005
- > *Facts and Trends to 2050, Energy and climate change*, WBCSD, 2004
- > *Facts and Trends, Water*, WBCSD, 2005
- > *Finding capital for sustainable livelihoods businesses: A finance guide for business managers*, WBCSD, 2004
- > *Investing for Development. A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals*, Jeffrey Sachs, Earthscan Publications, 2005
- > *Kenya's Pyrethrum Value Chain Analysis*, Global Development Solutions LLC, World Bank, 2004
- > *Mobilising Private Investment for Development: Policy Lessons on the Role of ODA*, OECD, 2005
- > *Our Common Interest: An Argument*, Commission for Africa, Penguin Books, 2005
- > *Penguin State of the World Atlas*, Dan Smith, Penguin Books, Seventh Edition, 2003
- > *Serving the World's Poor, Profitably*, CK Prahalad & Allen Hammond, Harvard Business Review Article, 2002
- > *The End of Poverty: How We Can Make It Happen In Our Lifetime*, Jeffrey Sachs, Penguin Books, 2005
- > *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, CK Prahalad, Wharton School Publishing, 2004
- > *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Hernando De Soto, Basic Books, 2000
- > *The Shackled Continent*, Robert Guest, Macmillan, 2004
- > *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, Commission on the Private Sector & Development, UNDP, 2004
- > *Walking the Talk: The business case for sustainable development*, Chad Holliday, Stephan Schmidheiny & Sir Philip Watts, WBCSD, 2002
- > *World Development Report 2005, A Better Investment Climate for Everyone*, World Bank, 2005

# 付録 3

## ミレニアム開発目標マトリクス

直接的 効果	間接的 効果	
		ゴール1 極度の貧困と飢餓の撲滅
		ゴール2 初等教育の完全普及の達成
		ゴール3 ジェンダー平等推進と女性の地位向上
		ゴール4 乳幼児死亡率の削減
		ゴール5 妊産婦の健康の改善
		ゴール6 HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
		ゴール7 環境の持続可能性確保
		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

このマトリクスはWBCSDのケーススタディをまとめたものである。  
各ケースがどのようにミレニアム開発目標に貢献しているかを示している。

業界	企業	プロジェクト	国	1. 所得	2. 飢餓	3. 教育	4. ジェンダー平等	5. 乳幼児死亡率	6. 妊産婦の健康	7. HIV/AIDS	8. マラリア/主要な疫病	9. 環境の持続可能性	10. 安全な飲料水	11. 住居と衛生	14. 内陸開発途上国	16. 若者の雇用	17. 必要不可欠な医薬品	18. 技術移転	刊行物
				ゴール1	ゴール2	ゴール3	ゴール4	ゴール5	ゴール6	ゴール7	ゴール8								
<b>貧困層への販売</b>				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
農業	DuPont	環境への影響を抑えた綿生産の改善	西アフリカ	+	+														近刊予定
	DuPont	水分監視によるトウモロコシ生産の改善	南アフリカ	+	+														近刊予定
	GrupoNueva	現地農家の競争力強化	グアテマラ	+	+														開発のためのビジネス
建設	Holcim	コンクリートの革新 - Mi Casa	メキシコ	+	+									+					WBCSDオンライン・コレクション
	Holcim	低コストの住宅供給ソリューションの提供	スリランカ	+	+									+					開発のためのビジネス
	GrupoNueva	低所得コミュニティに合わせた販売チャネル	アルゼンチン	+	+									+					フィールド・ガイド
エネルギー	ABB	電気へのアクセス・プログラム	タンザニア	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	EDF	農村向けのソーラーパワーの提供	モロッコ	+	+														開発のためのビジネス
	Eskom	全員の電化	南アフリカ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	Shell Solar	スイッチ切り替えによる生活の改善	スリランカ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	Shell Foundation	屋内空気汚染に対する持続可能な解決策	全世界	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
健康/水	P&G	安全な飲料水の実現	全世界	+	+														開発のためのビジネス
	P&G	隠れた栄養ニーズへの対応	ベネズエラ	+	+														フィールド・ガイド
	Philips	農村コミュニティへの保健医療サービスの提供	インド	+	+														開発のためのビジネス
	Suez	基本的な水と衛生ニーズへの適合	ブラジル	+	+														開発のためのビジネス
	Unilever	ヨード添加塩による健康改善	ガーナ	+	+														フィールド・ガイド
	Veolia	社会的に援助された水道の接続	モロッコ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	Veolia	水と電気サービスの提供	ガボン	+	+														近刊予定
	Veolia	水道料金を手頃にする	ニジェール	+	+														近刊予定
情報通信技術	HP	クッパムの i-コミュニティ	インド	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	HP	モガラカウェナの i-コミュニティ	南アフリカ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	Vodafone	モバイル・バンキング・ソリューションの導入	ケニア/タンザニア	+	+														開発のためのビジネス
	Vodacom	技術を通じた人々の権限付与	南アフリカ	+	+														フィールド・ガイド
金融	ABN Amro	自立のためのマイクロ・ファイナンス・プログラム	ブラジル	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	Deutsche Bank	マイクロ・クレジット開発基金	全世界	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	Rabobank	農家への公正な価格の保障	全世界	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
<b>貧困層からの調達</b>																			
農業	Sonae	社会的責任を担うコーヒー	東ティモール	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	DuPont	農家の成功支援 (PAID)	コロンビア	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
消費財	CocaCola	起業家開発プログラム	南アフリカ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	DaimlerChrysler	お互いの成功のためのパートナーシップ - POEMatec Alliance	ブラジル	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	DaimlerChrysler	ジャトロファ油 - 荒地からのバイオディーゼル	インド	+	+														近刊予定
	SC Johnson	除虫菊の生産農家の生計の改善	ケニア	+	+														開発のためのビジネス
	Unilever	貧しい農村部の女性のためのビジネスの育成	インド	+	+														開発のためのビジネス
建設	Lafarge	雇用可能性プロジェクト	インド	+	+													WBCSDオンライン・コレクション	
金融	Rabobank	農業協同組合の推進	インドネシア	+	+														開発のためのビジネス
林業	Aracruz Celulose	林業パートナー・プログラム	ブラジル	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
採掘業	AngloAmerican	Mondi Recycling - サプライチェーンへの権限付与	南アフリカ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	AngloAmerican	Zimele - 起業家精神の支援	南アフリカ	+	+														近刊予定
	BP	現地の供給能力の構築	アゼルバイジャン	+	+														開発のためのビジネス
	BP	持続可能な上流部門の開発	トリニダード・トバゴ	+	+														WBCSDオンライン・コレクション
	ConocoPhillips	女性起業家のためのスキル開発	ベネズエラ	+	+														開発のためのビジネス
	Eskom	現地起業家の権限付与	南アフリカ	+	+														開発のためのビジネス
	Rio Tinto	地域コミュニティの自立の促進	南アフリカ	+	+														開発のためのビジネス
	Rio Tinto	アボリジニー・コミュニティにおける雇用の促進	オーストラリア	+	+														フィールド・ガイド
	Rio Tinto	大企業の小規模企業との連携	南アフリカ	+	+														フィールド・ガイド

直接的効果 間接的効果



# 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200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

### 「開発」 刊行物

「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

「貧困層とのビジネス—フィールド・ガイド」 2004年3月 (日本語・スペイン語・ポルトガル語版あり)

「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

wbcds@earthprint.com

### 刊行物は下記でも参照可能

[www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)

[www.earthprint.com](http://www.earthprint.com)

クレジット： 本書における分析や運営、調査への尽力と、厳正なる批評を行なってくれた持続可能な生活作業グループのメンバー企業に深く感謝いたします。また、2005年4月に行なわれたWBCSDのオンライン討論「ビジネスと開発 — 正しいアプローチとは (Business & Development — What is the right approach?)」にご参加いただいたステークホルダーの皆さまのご協力にも感謝いたします。

著者： Cécile Churet, Amanda Oliver

写真クレジット： 各メンバー企業の好意により掲載

MDGアイコン： SET Catalog (2005) の好意により掲載  
([www.set-info.com](http://www.set-info.com))

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 2005年9月、増刷2006年7月

「産業界は、開発における大きな役割を認識しているが、より有効なガバナンスがなければ、その潜在能力を十分に発揮することができない。予測可能で、安定した基本的環境を構築する政府は、より多くの投資を誘致し、ビジネス主導の開発活動をいっそう促進するであろう」

Travis Engen, President and CEO, Alcan

「ビジネスは解決策の一部であり、ミレニアム開発目標の達成を支援するための投資拡大を我々が全面的にサポートする価値があることは、初めから明らかであった」

Agnes van Ardenne-van der Hoeven,  
Minister for Development Cooperation of the  
Kingdom of The Netherlands

開発はビジネスに有益である  
ビジネスは開発に有益である

「ミレニアム開発目標の達成に向けた企業の取り組みを促進するには、政策枠組みに関する有益なガイダンスが必要であった」

Chad Holliday, Chairman and CEO, DuPont

「ミレニアム開発目標の効果を維持するためには、かつてないほどの献身、革新、そして何よりも能力を必要とする。ここでの能力とは、全セクターの機能を活用し、大きな規模で持続可能な生活を実現する力を意味する」

Dirk Elsen, Chairman SNV – Netherlands  
Development Organisation

「貧困根絶のためには、民間セクターの役割をCSR活動からビジネスへ方向転換することが求められる。経済ピラミッドの底辺層における経済や社会の発展は、表裏一体の関係であり、この研究では、機会と障害の双方を取り上げている」

C.K.Prahalad, Paul and Ruth McCracken  
Distinguished University Professor,  
The University of Michigan