

# 欧州企業・N G O等 のB O Pビジネス事例

2013年8月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

海外調査部

**【免責条項】**

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX: 03-3582-5309

e-mail: ORA@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 調査企画課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル: 欧州企業・NGO等のBOPビジネス事例

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1: 今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか?(○をひとつ)

4:役に立った 3:まあ役に立った 2:あまり役に立たなかった 1:役に立たなかった

■質問2: ①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3: 今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体 <input type="checkbox"/> 個人	会社・団体名
		部署名

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、ジェトロ個人情報保護方針(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

## 目次

1. SAP ; ガーナにおけるシアバタープロジェクト .....	1
1.1 商品・事業の開発プロセス.....	1
1.2 シアバター・バリューチェーン概要 .....	2
1.3 テクノロジーの提供.....	4
1.4.生産者の研修.....	5
1.5 マイクロファイナンス機関の役割.....	6
1.6 新事業としての将来性 .....	8
2. テトラパック ; パキスタンにおけるデイリー・ハブ.....	12
2.1 事業の開発プロセス.....	12
2.2 デイリー・ハブ概要.....	13
2.3 デイリー・ハブの設置 .....	13
2.4 ステークホルダーの研修 .....	14
2.5 現地企業との連携 .....	15
2.6 新事業としての将来性 .....	16
3. スエズ ; ブラジル・マナウス市貧困地区における水道事業.....	20
3.1 事業の開発プロセス .....	20
3.2 貧困地区プロジェクトの立ち上げ.....	22
3.3 プロジェクトの推進方法.....	24
3.4 料金徴収方法.....	26
3.5 事業モデルとしての将来性.....	27
4. ヴェオリア ; バングラデシュにおける水道事業.....	30
4.1 事業概要.....	30
4.2 事業の拠点 .....	31
4.3 水販売における経済モデルの構築.....	32
4.4 販売・営業戦略に先立つ社会的認識の重要性.....	34
4.5 現状 .....	36

5. ビック ; バングラデシュにおける CARE 農村部販売プロジェクトへの参加.....	37
5.1 事業概要.....	37
5.2 JITA 社の設立.....	39
5.3 ビックの RSP プロジェクトへの参加 .....	41
6. ラファルジュ・・・インドネシアにおける住宅建設用の融資マイクロファイナンス事業 .....	43
6.1 事業概要.....	43
6.2 低価格住宅プロジェクト (Affordable housing) .....	44
6.3 CSR、サステナビリティ .....	45
6.4 総括 .....	46
7. TechnoServe (テクノサーブ) .....	48
7.1 民間連携の方針.....	48
7.2 BOP アプローチ事例 .....	50
8. CARE.....	53
8.1 組織概要.....	53
8.2 民間連携の方針.....	53
8.3 BOP アプローチ事例 .....	56
8.4 NGO と連携した企業に係る情報 .....	58
9. FHI360 (NetMark) .....	61
9.1 活動資金源 (援助機関、企業等) .....	61
9.2 活動エリア・分野 .....	61
9.3 民間連携の方針.....	62
9.4 BOP アプローチ事例.....	64

## 1. SAP ; ガーナにおけるシアバタープロジェクト<sup>1</sup>

### 1.1 商品・事業の開発プロセス

フランスに拠点を置く NGO、PlaNet Finance は、途上国のマイクロファイナンス機関（MFI）の支援活動を通して、現地貧困層の経済的自立を支援している。PlaNet は、BOP 層が途上国の農村部に集中していることから、特に農業分野の経済支援が有益であると考えている。マイクロファイナンスが BOP の自立支援で果たす役割は大きく、世界中で無数の MFI がサービスを提供している。だが、顧客層の多くは付加価値や収益率が低い農業で自立を目指す人々であり、MFI の経済リスクも非常に大きい。PlaNet は、このリスクを低減してマイクロファイナンスの効果的な活用を図るためには、商品バリューチェーン全体の観点から貧困層の経済活動をサポートする必要があることを確認した。従って、マイクロファイナンスによる支援だけでなく、技術サポートなど金融以外の支援を提供するためには、専門分野のノウハウを持つ他の組織との提携を非常に重視している<sup>2</sup>。

ドイツの IT 企業 SAP は PlaNet のガーナ北部のシアバター生産者支援プロジェクトに、社会投資として資金援助すると同時に、IT テクノロジーの無料提供で協力すること決め、2009 年 6 月にプロジェクト提携を発表した。プロジェクトには、PlaNet、SAP のほか、現地 MFI の Maata-N-Tudu と Grameen Ghana、シアバターの加工業者 SEKAF が参加している。

このプロジェクトは、ガーナの中で最も貧困な地域とされる北部で、主要生産物であるシアバターの組織的生産体制を構築し、生産者の所得向上、地域の経済発展を目指すものである。

#### シアバター生産が現地の経済発展を促進する理由

- 原料調達：ガーナではシアの木は自然生育しているため、農園を作る必要がなく、品質も非常に高いとされる。
- 生産体制：シアの実は農村部の女性が収穫し、村でシアバターに手作業で加工されているため、多数の雇用を創出できる。北部 3 地方の農村部住民は皆、シアの木の収穫に携わっている。
- 需要：シアバターは現地では食用あるいは薬として使われる程度だが、先進国では菓子や化粧品に使われ、その需要は高まっており、輸出産業としての成長性が高い。

---



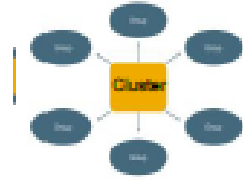

<sup>1</sup>Sea Projekt in Ghana – In Kooperation mit PlaNet Finance, 25.05.2010 Susanne Knopp SAP Sustainability Operations、PlaNet Finance Global News April 2010: Rural Microfinance The Value Chain Approach、The Shea Value Chain Reinforcement Initiative in Ghana – Case Study by Sonali Rammohan (December 2010 Stanford Global Supply Chain Management Forum)、Star Shea Network HP、SAP HP 情報などを参照

<sup>2</sup> PlaNet Finance Global News April 2010: Rural Microfinance The Value Chain Approach

## 1.2 シアバター・バリューチェーン概要

プロジェクトの企画に先立ち、PlaNet と SAP は現地の実態調査を行った。その結果、既存のサプライチェーンには取引上の透明性がかなり欠けており、多数の中間取引業者の介在により、生産者にとっても最終消費者にとっても大きな経済的損失が発生していることが確認された。

この問題を解決するとともに、生産者が市場に自由にアクセスできることを主眼に、バリューチェーンが構想された。

<p>シアの実の収穫</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地の女性たちが生産者としてシアの実を収穫する。</li> <li>● 野外労働であるため、蚊や蛇などによる健康リスクへの防御措置を取る必要がある。</li> </ul>
<p>作業グループの結成</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 約 3,000 人の女性を動員する（プロジェクトの目標数）。</li> <li>● 15～30 人でひとつの作業グループを作る。</li> <li>● シアの実の加工方法や品質向上について、グループごとに研修を行う。</li> <li>● 各グループに毎週、市場価格情報を提供する。</li> </ul>
<p>クラスタの結成</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5～10 の作業グループでひとつの事業単位（クラスタ）を作る。</li> <li>● クラスタの運営は通常、グループメンバー自身が行う。</li> </ul>
<p>共同事業体の発足</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複数のクラスタで法的独立性を持つ共同体（association）を作る。</li> <li>● 取引量を拡大し、品質を向上させ、価格への知識を持たせることにより、市場取引での交渉を有利に進められるようにする。</li> </ul>
 <p>国内外の取引業者が世界市場向けにシアバターやシアの実を購入する。</p>	

出所：Sea Projekt in Ghana – In Kooperation mit PlaNet Finance, 25.05.2010 Susanne Knopp SAP Sustainability Operations

## Star Shea Network

女性生産者グループは、Star Shea Network<sup>3</sup>として連携を図り、対外的な活動宣伝などを行う。



写真：収穫したシアの実（左）とそれを加工する女性たち（右）

出所：Sea Projekt in Ghana – In Kooperation mit PlaNet Finance, 25.05.2010（前掲）

また、その活動をサポートする Rural Market Connect というウェブサイトを立て、インターネットを通して世界各地の顧客との折衝が可能になっている。

### 価値創出

このバリューチェーンによる価値創出効果を最大にするため、生産者研修、IT テクノロジーの投入、マイクロクレジット供与を通してサポートされる。

### パートナーの役割

PlaNet	プロジェクト参加女性をグループ化し、共同体として組織する。 女性たちとプロジェクトに関連したサービス提供者の資金ニーズについて調査を行う。 経営知識について研修を実施。
SAP	業務アプリケーション、ネットワークのウェブサイトの設立、マイクロローン管理システムの開発、提供で、技術サポートする。 プロジェクトへの資金援助。

---

<sup>3</sup> Star Shea Network HP



MFI	プロジェクト参加女性のグループ化などで PINet に協力。 マイクロローンを提供。
Sekaf	プログラム担当者と女性作業者に、高品質のシアの実とシアバターを生産方法を訓練。

- バイヤーのメリット

- ✓ シアバター製品の品質向上
- ✓ 大量注文により利益確保しやすい
- ✓ 供給プロセスに信頼が置ける
- ✓ 調達が可能な量について最新情報を得ることができる
- ✓ 商品の追跡が可能

- 生産者=BOP のメリット

- ✓ シアバターの品質向上、新しい顧客グループと直接交渉できる、販売・生産戦略の決定に重要な情報・ノウハウの基盤ができる、業務プロセスの透明化により不正行為を防ぎ平等にチャンスが得られる。その結果、所得が向上する。
- ✓ 公正で適切な金融商品（ローン）を利用することができる。

### 1.3 テクノロジーの提供

SAP は的確な情報を迅速に取得し、管理業務の効率化を図るため、Rural Market Connection というツールを開発し、携帯電話を使った市場情報の管理システム、コンピュータ受注管理システム、出荷管理システム、支払い決済システムと報告書作成といったアプリケーションを提供している。



携帯電話を使ってデータを管理し、市場情報を取得。

出所：SAP SCN 2012年2月1日投稿ブログ

<http://scn.sap.com/people/hyunsoo.shim/blog/2012/02/01/how-is-sap-helping-the-world-in-the-bottom-of-pyramid>



携帯電話を使ってバーコードを読み取り、出荷物のデータを自動で取得。

出所：Business Green HP 2011年9月30日付記事：Ghana, smartphones and the secret to sustainable shea

#### 1.4.生産者の研修

プロジェクトの参加者への研修は、生産作業と経営という2つの観点から行われた。

作業知識の研修は、シアバターの粗加工業者 Sekaf が担当した。高品質のシアの実の収穫およびシアバターの生産方法について、プロジェクト実行スタッフと一部の女性に研修が行われ、その後、Sekaf と PlaNet が制作したビデオを使って、実行スタッフがコミュニティに出向いて多数を対象に研修を行った。

経営面での研修は、PlaNet が担当し、一般経理知識のほか、作業グループの意義や活性化の方法などを指導した。経営知識などを教授するため、研修が行われた。また、グループリーダーや共同体のリーダーには指導者として専門研修も行われた。





写真：研修風景。出所：Sea Projekt in Ghana – In Kooperation mit PlaNet Finance, 25.05.2010（前掲）

### 1.5 マイクロファイナンス機関の役割

シアバター生産者グループを支援するため、2つのマイクロファイナンス機関(MFI)と活動提携した。MFIは、低金利ローンを供与するだけでなく、市場価格情報の提供や、経営知識などの研修も含め、金融以外のサービスも提供している。

提携 MFI	所在地	女性顧客比率
Mataa-N-Tudu Association	Tamale のほか 2 事務所	98 %
Grameen Ghana	Tamale	95 %

十分な資金が確保できた時点で、2011年の収穫シーズンから PlaNet が女性作業者のニーズに合わせて開発したマイクロローンが提供される。ローンは、シアバターの加工器具の購入や、作業補助者が必要になった場合の貸金支払い、収穫前の期間のつなぎ資金などに充てられる。

MFI はまた、共同体 (association) が 2014 年をめどに独立経営できるようになるまでの期間、経営業務を代行している。

2014 年までに共同体の自立を目指す	作業グループ (クラスタ) の共同体として以下の責任を負う。 ✓ 組織としての法的責任 ✓ 作業工程の責任 ✓ 経営責任
---------------------	---

現状	<p>MFI が作業グループの顧問的役割を果たす。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ バイヤーとの交渉に関与する。</li> <li>✓ 入金を管理する。</li> <li>✓ 業務に必要な IT システムを使用。</li> </ul>
----	--

### マイクロクレジット・マネジメントシステム

SAP が開発したマイクロクレジット・マネジメントシステムが、以下のような業務効率化を図る目的で MFI に提供された。

- MFI の管理業務にかかる時間と手間を省き、女性作業員へのアドバイスや世話に時間をかけられるようにする。
- ステークホルダーとプロジェクトのスポンサーに提供できる情報ベースを作る。
- 貸付手続き、業務を透明で効率的に行えるようにする。

### マイクロクレジット・マネジメントシステムの機能

業務プロセス	管理内容・機能
基礎データ管理	貸付担当者、顧客ローン
ローンの供与	金額の支払い、金利、返却猶予期間、貸付サイクル
分割払い金額の計算	金利計算、分割回数の割り出し、分割プランによる返済能力の確認
ローン返済の管理	返済額の入金確認。入金額をローン返済額、支払い金利、手数料に振り分ける。
会計処理と帳票類作成	ローン一覧表の作成。Loan Aging、貸付ポートフォリオの統計作成など。

## 1.6 新事業としての将来性

### 1.6.1 事業展開

プロジェクトは、ガーナ北部の Tamale、Gusheigu、Zabuzugu、Yendi、Karaga の 5 地域で実施された。



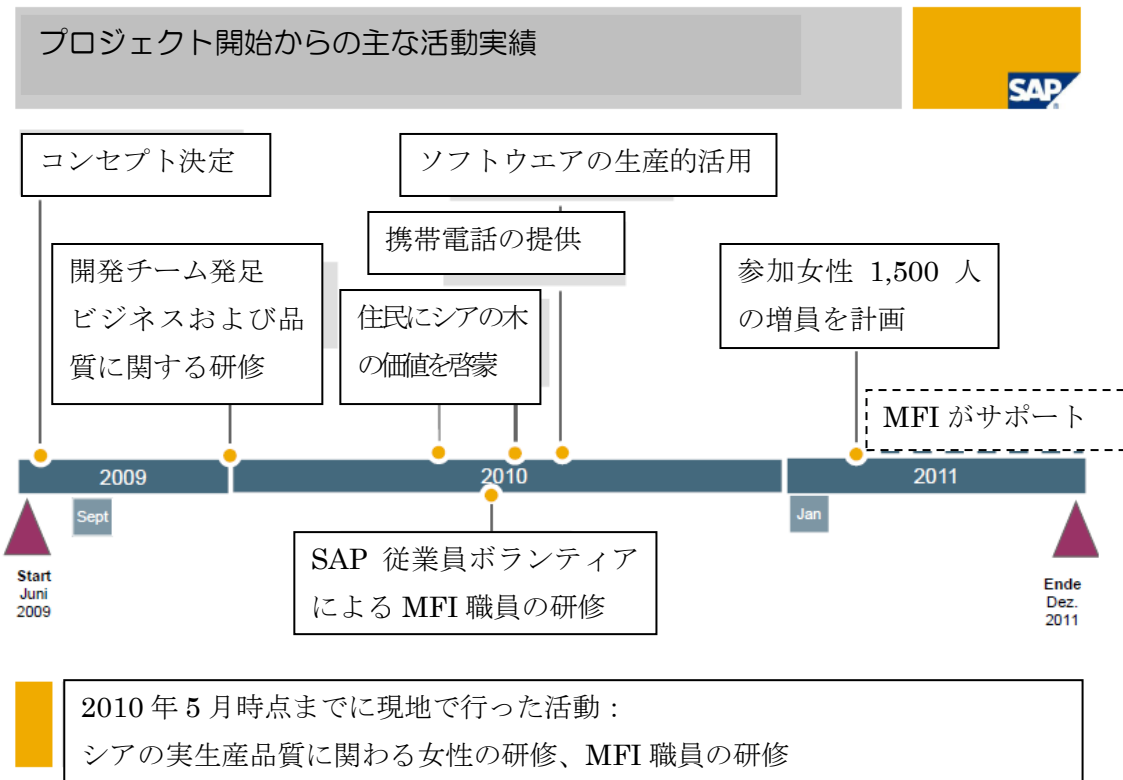
出所：SAP SCN ブログ

<http://scn.sap.com/people/hyunsoo.shim/blog/2012/02/01/how-is-sap-helping-the-world-in-the-bottom-of-pyramid>

プロジェクトの達成目標

所得向上	プロジェクトに参加しなかった場合に比べ 30%向上
習慣の改善	コミュニティ住民の 40%が従来の生活習慣を改善し、シアの木を薪として使わないようになる。
家計の比較的安定化	不作の年に家財道具を売らなくても生活できる家庭を増やす。
女性参加者数	3,000 人

当初の計画に基づくこれまでの進捗状況



出所：Sea Projekt in Ghana – In Kooperation mit PlaNet Finance, 25.05.2010（前掲）

プロジェクトの実績と成果

スタンフォード大学ビジネススクールの調査報告<sup>4</sup>によると、開始から1年半の間に以下のような成果が確認された。

参加数	約 1,500 人の女性が参加し、高品質のシアバター生産技術の研修を受けた。女性の自立意識が高まった。
販売状況	Olam International（シアの実の現地大口買い取り会社）が 2010 年にプロジェクトに参加。Star Shea Network から 93 トン超を購入した。1kg あたりのシアの実の買い取り価格は高品質のものが 0.40 ガーナセディ、標準が 0.35 ガーナセディ。高品質が 82%、標準が 59%、従来女性たちが販売していた価格を上回った。

<sup>4</sup> The Shea Value Chain Reinforcement Initiative in Ghana – Case Study by Sonali Rammohan (December 2010 Stanford Global Supply Chain Management Forum)

安全対策	収穫作業中のリスク（蛇にかまれるなど）の防止策として、Olam が、長靴や手袋を支給した。安全上の措置であることに加え、作業効率を高め、収穫高が拡大するという効果がある。
PlaNet Finance	女性作業員、輸送業者、加工業者などバリューチェーンのステークホルダーの事業成長につながるようなマイクロファイナンス商品を確認した。
SAP	農村市場コネクション（RMC）、マイクロローン・マネジメント、SSN のウェブサイトを開発し、プロジェクトに実地投入した。SSN ウェブサイトを通してコンタクトを求めるバイヤーが複数あった。

半面、マイクロローンの利用度は予想を大きく下回った。2010 年にマイクロローンを利用したのは 1,500 人のうち 350 人だった。資金が十分でないことに加えて、研修後すぐにローンを使いたいと思う女性も少なかったことによる。このため新しい装置を十分確保できなかったことも、2010 年の収穫高に影響したと説明している。

その後のプロジェクト参加数は 3,000 人を超え、着実に目標への進捗を示している。

#### 参加者数等の推移

	2010 年 2 月	2012 年（春）
女性参加者数	1,693 人	3,065 人
グループ数	90	173
現地取引市場数	20	不明

出所：Sea Projekt in Ghana – In Kooperation mit PlaNet Finance, 25.05.2010（前掲）、Star Shea Network HP <http://www.starshea.com/purpose-of-the-initiative/>

173 の作業グループは全て商品価格やグループ活性化に関する研修を受け、77 グループが経営に関する研修も受けた。

2011 年 9 月、SAP が開発したモバイルデバイス用の Rural Sourcing Management（RSM）アプリケーションの新バージョンが実地投入された。実施試験のため、これを搭載したモトローラのスマートフォン defy と、RSM のバックオフィス用アプリケーションをインストールしたノートブックコンピュータが現地に持ち込まれた。バーコードによる商品情報確認や、リアルタイムの情報管理など、業務が大

幅に効率化されている。

SAP は新アプリケーション導入にあたり、英エコノミスト、独フランクフルターアルゲマイネ紙など世界の主要プリントメディアを招いて、プロジェクトの活動を現地で紹介している。



出所：2011年9月29日付フォーブズ・オンライン SAPのEvan Welsh氏投稿記事

<http://www.forbes.com/sites/sap/2011/09/29/the-road-to-janga-town/>

また、プロジェクトへの関心を高め、活動を拡大する目的で、地元42のコミュニティで、シアの木を経済的資産として保護することや、女性が経済的に自立することの重要性について啓蒙キャンペーンが行われた。

### 1.6.2 今後の展開・将来展望

シアバタープロジェクトは、長期的に途上国の貧困地区住民が経済的自立を実現することを目的とした提携型ビジネスモデルである。SAPにとって、NGOの活動支援はプロジェクト推進時点では社会貢献の意味合いが大きいですが、中長期的にはNGOという新しい顧客層を開拓する絶好のチャンスと見られる。また、このような連携は、途上国の中小企業を育成することにより、途上国ビジネスへの軌道を敷くための長期的視野に立った投資と言える。

このプロジェクトは、同社が今後、他の途上国で農産物のバリューチェーン構築を支援し、そのソリューションを提供する場合に多くの教訓を提示するものである。このような刷新的なプロジェクトが、2015年までに世界中で顧客数10億人を達成するという事業目標を掲げるSAPにとって、今後、重要な役割を持つようになる予想される<sup>5</sup>。

---

<sup>5</sup> 2011年9月26日付フォーブズ・オンライン SAPサステナビリティ担当広報のEvan Welsh氏投稿記事:Nut Farmers in Ghana Crack into Mobile Technology

<http://www.forbes.com/sites/sap/2011/09/26/nut-farmers-in-ghana-crack-into-mobile-technology/>



## 2. テトラパック ; パキスタンにおけるデイリー・ハブ

### 2.1 事業の開発プロセス<sup>6</sup>

パキスタンでは、畜産・養鶏業が農業生産の 5 割を占め、GDP の 12% に貢献する重要な産業である。関連のある作業分野を含めると、約 800 万の農家がこれに従事する。この産業分野の最大の生産物は牛乳で、生産価値にして全体の 51% を占める。テトラパックが「ミルクはパキスタンの白いオイル」と呼び、成長性の高い市場として現地の生産者支援に力を入れる理由の一端がここにある。

パキスタンは、2009 年の年間牛乳生産量が 340 億リットルにのぼり、世界第 5 位の生産国である。このうち農村部で 71%、都市部で 29% が生産されるが、製品として加工され公式流通チャンネルで販売される量はわずか 3% しかないという。すなわち、農村部で生産される牛乳のほとんど (97%) は、市場メカニズムに組み込まれていないということである。高品質の牛乳を回収し、保管し、配達する流通システムが整備されていないため、農村住民の多くは衛生上の問題がある生牛乳を飲んでいる。

保有乳牛数が約 5,000 万頭と多い割に、年間で 340 億リットルと生産性が低いことこの背景には、以下のような複合的な問題がある。

生産プロセスの問題	牛乳生産者は小規模農家や小作人が多い。 技術的に生産効率が悪い。
サプライチェーンの問題	牛乳回収、保管、配達など流通システムが未発達。
酪農業の根本的な問題	家畜の保健衛生上の問題。 水源不足。 飼料の生産など農業の方法が旧態化している。 効率的な家畜繁殖方法の欠如。

テトラパックはこのような問題を解決して、牛乳生産を効率化するためには、実態調査、農家の専門能力の構築、獣医の研修、高品質ミルクの促進、繁殖率の向上、農家への融資、酪農産業の構築といったアプローチが必要であるとしている。商業農家を拡大し、これを加工業者・消費者とのバリューチェーンに直結させることなどにより、生産性を高めることができれば、新興・途上国の新顧客層を中心に世界的に乳製品の需要が今後急拡大すると予想される中、酪農がパキスタンの重要な輸出産業となることも考えられる。

<sup>6</sup> Tetra Pak Bangladesh HP TetraPak dairy Hub Initiative: A Community Dairy Development Programme  
<http://www.tbl.com.pk/tetra-pak-dairy-hub-initiative-a-community-dairy-development-programme/>

## 2.2 デイリー・ハブ概要

実態調査の分析結果をもとに、テトラパックはコミュニティレベルでの乳業の開発・発展を目指す『デイリー・ハブ (Dairy Hub)』というビジネスモデルを開発した。これは、小規模農家が個々に飼育している乳牛をひとつの群れ (one herd) と捉えることにより、競争力の向上につながるような効率的なバリューチェーンの構築を実現するというアプローチである。

### デイリーハブの『One-herd』 コンセプト

- 小規模農家の集合体により大きな畜産規模を確保する。
- 半径 15~20km 範囲の約 20 の村落でひとつの事業単位を構成する。
- ハブには冷蔵設備や検査装置などを設置する。
- ハブ登録農家に農業実践上のサービス、研修を提供する。
- 農家が公式流通ルートにアクセスできるようにする。

目 標

「品質の向上」、「生産量の拡大」、「生産者の市場アクセスの改善」

## 2.3 デイリー・ハブの設置

最初のデイリー・ハブ・プロジェクトは、パンジャブ州 Sahiwal 郡の Kassowal の 20 の村を対象に、現地乳業会社、Engro Foods が提携先となりスタートした。2009 年 6 月に牛乳回収センター (デイリー・ハブ) が開設され、農家から買い取った牛乳を一時保管し需給調整を行うほか、品質検査が行われている。

ハブ 1 拠点あたりの標準的な規模

- 事業エリア (村の数) : 15~20
- 参加農家の数 : 800~1,000
- 乳牛の数 : 最大 1 万頭

## 2.4 ステークホルダーの研修

### デイリー・ハブ従業員研修

テトラパックは2009年9月初め、グループ会社であるデ・ラヴァル、ラオレの獣医学・動物科学大学（The University of Veterinary & Animal Sciences = UVAS）と共同で、デイリー・ハブの従業員の研修プログラムを開催した。農家をサポートして生産性と効率を向上できるよう、担当従業員の知識を高め、訓練することを目的として、16週間の中期的な研修が行われた。

研修プログラムには、Kassowal、 Mian Channu、 Kasur のデイリー・ハブ職員 25 人が参加した。





デイリー・ハブ職員研修の様子

出所：World veterinary association 2009年9月9日付記事 <http://www.worldvet.org/node/5318>

#### 農家研修・サポート<sup>7</sup>

テトラパックは農家への研修でも UVAS の協力を得て、家畜の生育方法や乳腺炎などの病気に関する知識、飼料となる藁の栄養価を高める方法などを指導している。これと並行して、獣医が農家を訪問して乳牛の健康管理を行うとともに、牛乳量をもとに生産性が向上しているかどうかを確認する。

また、ワクチン接種を行う3日間のキャンプを実施し、約1,500頭の乳牛 Hemorrhagic Septicaemia (HS)にワクチンが投与された。

## 2.5 現地企業との連携

デイリー・ハブを核としたバリューチェーンの構築には、デ・ラヴァルが酪農技術のサポートで協力するほか、サプライチェーンのかなめ役として現地企業の参加が不可欠である。これら企業はテトラパックの顧客であり、その事業をサポートすることは自社事業の拡大に直結しているため、開発援助とビジネスを同時に実行することができる。

Kassowal で Engro Foods と、 Mian Channu でネスレ・パキスタンと、 Kasur で Livestock & Dairy Development Board=LDDDB と提携している。

---

<sup>7</sup> <http://www.tbl.com.pk/tetra-pak-dairy-hub-initiative-a-community-dairy-development-programme/>

## 2.6 新事業としての将来性

### 2.6.1 事業展開

パキスタンの「デイリー・ハブ」第1号は、パンジャブ地方 Sahiwal 郡 Kassowal に設置され、2009年6月に20の周辺村落の農家を対象にプログラムがスタートした。これに Mian Channu、Kasur のハブを合わせた規模は、参加酪農家が約 6,000 人、その保有乳牛数が約 90,000 頭に上る。

場所	提携先	デイリー・ハブ設立
Kassowal	Engro Foods	2009年6月 20の村の約800人の農家が参加。
Mian Channu	Nestle Palistan	2009年8月
Kasur	LDDDB (Livestock & Dairy Development Bord) *政府機関	2009年秋
Chuchak	Haleeb Foods	2012年中に設立を予定

出所: World veterinary association 2009年9月9日付記事参照: Tetra Pak, DeLaval and UVAS launch Dairy Hub Staff Training Programme to improve productivity in the dairy sector

### デイリー・ハブの成果

生産量の向上	Engro Foods では、1日あたりの牛乳回収量がプロジェクト開始時点の400リットルから8,500リットルに飛躍的に増加した。
乳牛の健康状態	全てのハブ運営地区で乳牛の死亡率が低下した。 約4,600頭に病気予防のためワクチンが投与された。
農家の研修	約27,000人が研修に参加した。

パキスタンの牛乳年間生産高は2011年には360億リットルで世界第3位<sup>8</sup>となっていることから、デイリー・ハブというビジネスコンセプトは実際に大きな成果を挙げているものと思われる。

<sup>8</sup> Tetra Pak Mission Possible Sustainability update 2011(前掲)

## 2.6.2 今後の展開・将来展望

テトラパックは、パキスタンの乳業セクターは同国の経済成長に大きく貢献できる成長性を秘めており、同社は企業が CSR 活動の形でその発展に重要な役割を果たし、寄与できると考える。「デイリー・ハブは、バリューチェーンに関わる全てのステークホルダーに長期的な利益をもたらす、経済の発展と総体的な成長に貢献する持続可能な CSR 活動の事例である」<sup>9</sup>としている。

パキスタン子会社の Azhar Ali Syed 社長は、テトラパックが同国の乳業開発に協力を惜しまない方針であることを、2009 年秋に複数のデイリー・ハブが稼働を開始した当時、以下のように語っている。

「(酪農産業を完全に開発する上で想定される) さまざまな困難を克服するためには、政府からも民間セクターからも大規模な投資が必要である。これが、テトラパック・パキスタンとデ・ラヴァルが、酪農業者と牛乳加工業者と積極的に連携し、農家の教育、キャパシティ構築、インフラ開発などの分野でイニシアチブ活動を行っている理由である」

### デイリー・ハブのスケールアップ

テトラパックは、このビジネスモデルが他の途上国でも酪農の生産性向上に有効な方法としてスケールアップが可能であると判断し、新たなプロジェクトの立ち上げに積極的である。FfDO が、技術面でサポートしてくれる提携先探しで協力している。

他の途上国でデイリー・ハブ導入の様子を、以下紹介する。

#### ● バングラデシュ<sup>10</sup>

バングラデシュでは PRAN Dairy Ltd. と提携し、2010 年 9 月に Pabna の Chatmohar でデイリー・ハブ第 1 号、その 1 年後に Shirajgoni に 2 号が開設された。現在第 3 号ハブが検討中のほか、PRAN はさらに規模を拡大する計画である。また、デイリー・ハブの従業員や農家への研修を行うデイリー・アカデミーの開設準備も進めている。

デイリー・ハブの成果は非常に大きく、PRAN はビジネス・モデルが投資に見合うもので、規模の拡大によりハブの運営コストが低下しているとしている。また、農家もこれまでのように牛乳の買い手を探す苦勞がなくなり、収入も大幅に増え安定しており、Food for Development の目標を達成している。

<sup>9</sup> <http://www.tbl.com.pk/tetra-pak-dairy-hub-initiative-a-community-dairy-development-programme/>

<sup>10</sup> Tetra Laval 2011/2012 Annual Report (前掲)

1日当たりの牛乳回収量	ハブ1号では活動開始後の15カ月間で、当初の2,000リットルから24,000リットルに大幅増加した。
乳牛1頭あたり1日あたりの生産量	6リットル以下から8リットル近くに増加した。 バングラデシュ平均の約3.6リットルを大幅に上回る。
農家の収入	2010年10月から2012年1月までの期間に、平均100米ドルから133米ドルに上昇した。

● スーダン<sup>11</sup>

スーダンの酪農業は他の途上国同様、零細農家中心で、仲介人を通して牛乳加工会社に販売されている。生産効率が低いことなどにより、製造業では輸入粉ミルクの依存度が高い。半面、現地消費者の多くには、食品安全性の観点から問題の多い無殺菌の非加工ミルクが好まれている。

テトラパックのスーダン子会社と FfDO は、現地乳業会社 DAL が安定的に牛乳調達を行えるよう、デイリー・ハブの導入に協力した。2010年末、DAL は地元の農家 25 軒と契約してデイリー・ハブの試験営業を開始した。DAL は農家に定期収入を保証し、高品質の乳製品を生産するための生乳を確保することができるようになった。契約農家は研修を受け、牛乳の品質、生産量ともに向上させている。

契約農家数	5つのハブ合わせて250以上
牛乳回収量	毎日15万リットル

\*2012年初めの時点

DAL はまた、2011年7月にテトラパックが推進する School Feeding の理念に賛同し、地元の学校で児童が毎日牛乳を飲み、栄養状態を改善して健康を維持し、登校率が高まることを願って、牛乳を毎日配給するプログラムを立ち上げた。都市から離れた場所にある30の学校の児童1万6,000人に週5日牛乳を提供している。2012年には規模を拡大する計画である。

安全で高品質の加工牛乳の利点を消費者に啓蒙するため、DAL は教師や児童の母親をハルツームにある同社工場に集め、牛乳の加工方法や充填の工程などを見学させ、説明を行っている。このような CSR 活動にはテトラパックの強力な支援があると見られる。加工牛乳が消費者の信頼を得て消費が高まることは、テトラパックの営業に大きなプラスとなるからである。

<sup>11</sup> Tetra Laval 2011/2012 Annual Report (前掲)

## ケニアのデイリー・ハブ<sup>12</sup>

ケニアでも長期保存できる加工牛乳の普及が遅れており、供給過剰となった場合、無駄に捨てられ、酪農産業に大きな経済的損害を与えるという現実がある。2010年の損害は40億ケニアシリングを超えたと推定される<sup>13</sup>。

テトラパックは東アフリカ子会社を通して、ケニアの酪農支援に取り組んでいる。ケニアでは East African Dairy Development (EADD)プロジェクトが、18万人近くの酪農従事者の生活向上を目指して、2010年から20年までの10年間で所得を2倍にするという目標を掲げる。テトラパックは New KCC、ネスレ、EADD とこの目的達成に向けて現地の酪農業を支援する活動グループ、NNET（4つの発足メンバーの頭文字をとって命名）を立ち上げている。

2010年12月、Tetrapak 東アフリカ子会社、New KCC、EADD と、ケニアの Metkei に初めてのデイリー・ハブを開設することで提携した。このデイリー・ハブは2011年6月に完成し、Metkei、Kipsaos、Kapkitony、Tulwobei の農業組合に登録している2,000以上の農家から牛乳を集めている。牛乳はEADDが設置した冷蔵施設で高品質の牛乳に加工される。

テトラパックはケニアで、4つのデイリー・ハブの設立支援に、総額約1,500万ケニアシリングの資金援助を約束している。この資金は、牛乳保存に関する調査や、職員など人材育成・開発、貯蔵用金属容器などの購入にも充てられる。

---

<sup>12</sup> <http://eadairy.worldpress.com/2010/03/26/tetra-pak-partners-with-eadd-to-develop-dairy-hubs/>  
<http://business.highbeam.com/137612/article-1G1-248405868/kenyan-dairy-hub-opens-tetra-pak-help>

<sup>13</sup> Kenya London News 2011年6月11日付記事：Kenya's dairy sector to grow



### 3. スエズ；ブラジル・マナウス市貧困地区における水道事業

#### 3.1 事業の開発プロセス

##### 3.1.1 マナウス市水道事業における想定外の問題

ブラジルでは1990年代後半に水道事業の民営化が始まった。スエズ・エンバイロメント（当時、スエズ・リヨネ・デゾー）は2000年、ブラジル北部アマゾナス州の州都マナウス市の公営水道事業会社、Manaus Saneamentoを買収し、同社をもとに子会社 Aguas do Amazonas (AdA)を設立した。同年7月、AdAは市当局と事業受託契約を結び、現地の飲料水の質向上やサービス網の拡大と、下水処理システムの開発に取り組んだ。



出所：<http://www.iza.ne.jp/news/newsarticle/world/america/566895/slideshow/482397/>

#### 委託契約の内容

- 30年間の営業権に対する契約料：1億9,200万ユーロ相当。
- 委託事業：マナウス市内の上水供給および下水処理
- 事業者（AdA）の義務：水道事業の運営およびメンテナンスに加え、サービス網を拡大する。具体的には、上水道網に接続されている住民の数を2000年時点の91%から、2006年までに95%に引き上げる。これを2011年までにさらに98%まで引き上げ、契約が満了する2029年までこれを確保する。

マナウスに住民登録している人口は約48万人で、このうち91%つまり436,800人、所帯数で約8万7,360戸が当時、上水道網に接続していた。AdAは、接続率を4%引き上げるとことは3,840所帯の接続に相当すると理解し、これに基づいて2004年までにキャッシュフローが黒字化すると予測していた。

## 非公認住民が暮らす貧困地区の問題

だが、マナウス市当局は契約後、住民登録していない貧困地区の非公認居住者も「住民」と主張した。マナウスはアマゾナス州の自由経済地区として海外企業の進出が活発で、経済的發展を遂げており、製造業の労働力需要が大きいため失業率は低く、経済發展の遅れている周辺地域から仕事を求めて流入する人口が多い。AdA が事業権を取得した当時、マナウスの失業率はブラジル国内平均の 10% を大きく下回る 5% と低かったが、市の就労人口の約 7 割は非正規労働者で、1 日当たりの生活費が 7.2 米ドルという低所得層であった<sup>14</sup>。住民登録していないこれらの貧困居住者が暮らすスラム地区は急速に拡大していた。



マナウスのスラム地区

出所：Essor HP

<http://www.essor-ong.org/en/programmes/au-bresil/developpement-urbain-a-manauus.html>

これらのスラム住民を含めると、市の人口は約 160 万人に膨れ上がる。水道網への接続率を 4% 引き上げることは 12,800 所帯に水道網を接続することに相当し、AdA が想定する 3,840 所帯の 3.3 倍に増加する。これは単に接続率を拡大するという問題ではなく、スラム地区への大々的なインフラ投資が必要になるということである。

マナウス市の水道網接続人口・所帯数（想定）

	100%	接続率 91%	接続率 95%	増加数
住民登録している 公式住民数	480,000	436,800	456,000	<b>19,200</b>

<sup>14</sup> Suez: Bringing water and development to the poor in Manaus での参照引用資料：Breuil, Renouveler le Partenariat Public-Prive pour les Services D'eau dans les Pays en Developpement, Paris 2004（元資料確認とれず）  
<http://www.agroparistech.fr/IMG/pdf/Manaus5.pdf>

その所帯数	96,000	87,360	91,200	<b>3,840</b>
スラム住民を含めた 総住民数	1,600,000	1,456,000	1,520,000	<b>64,000</b>
その所帯数	320,000	291,200	304,000	<b>12,800</b>

\* Global Case Book – Business and Poverty Innovative Strategies for global CSR より Suez:Bringing water and development to the poor in Manaus (前掲資料) を参考にまとめた。

### 3.2 貧困地区プロジェクトの立ち上げ

貧困地区にサービスを提供することが非常に困難と思われたのは、AdA にインフラを構築するための予算が組めないことに加え、住民にサービス料金を支払う経済力がないため商売にならないということである。逆に言うと、資金を確保でき、住民が料金を払うことができれば、契約どおり事業を運営できるという理屈になる。AdA は、金融機関、NGO、行政機関などとの提携によりこの問題を克服できると考えた。

#### NGO との提携

AdA にとって、貧困地区住民に飲料水サービスを提供することは「Water for All」へのコミットメントを実践することである。住民の衛生環境が改善し、就労チャンスが高まるなどの大きな利点をもたらすプロジェクトであれば、NGO や支援機関の協力が得られることが期待された。ブラジルで貧困コミュニティの支援活動を展開し、マナウスでも活動を広げようとしていた仏 NGO、Essor がプロジェクトに賛同し、2001 年初めに活動提携を結んだ。

#### プロジェクトの達成目標

Essor	AdA
貧困コミュニティの社会的、経済的發展を支援する。	水道インフラを整備して、貧困住民に安全な水を提供する。

Essor はこの連携で、AdA が貧困住民へのサービスを提供するための基盤作りで非常に重要な役割を果たした。

## AdA の貢献

<p>現地コミュニティとのビジネスの接点を作る</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AdA とコミュニティの仲介役となり、現地のリーダーやボランティア協力者とともに住民に衛生問題への注意を喚起し、水道サービスを利用する利点を宣伝するとともに、料金支払い能力などを評価した。</li> <li>● 貧困地区での活動実績があるため住民の信頼があり、AdA とのサービス契約を促しやすかった。</li> </ul>
<p>顧客の実情・ニーズの反映</p>	<p>Essor から得た現地情報に基づき、個別措置を導入した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 貧困度の高いコミュニティでの接続料金分割払いプランを提供。</li> <li>● 個々のコミュニティのインフラに応じて、各家庭への個別接続と集合接続を行う。</li> </ul>
<p>新たなパートナー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービステストの時点で水漏れなどの技術上の問題が確認された。</li> <li>● Essor を通して現地の配管作業会社 AMANCO の協力を得ることができ、低コストで問題を解決することができた。</li> </ul>

出所：Research & technology Executive Council March 2006 Issue Brief: Developing Products for Low Income Consumers in Emerging Markets

## プロジェクト資金<sup>15</sup>

プロジェクトのインフラ建設を除く投資額は 180 万米ドルに上った。Essor が 130 万米ドルを負担したが、これは仏外務省とブラジルの Caixa Economica Federal の提携による都市開発支援機関「Cidade Brasil」からの資金援助によるものである<sup>16</sup>。AdA の拠出額は 50 万米ドルとされるが、実際にはこれを超えたことが考えられる。国際支援機関等から援助があったかどうかは不明。

<sup>15</sup> UNC Kenan-Flagler Business School MBA White Paper 2006: Water Scarcity (前掲)

<sup>16</sup> Global Case Book – Business and Poverty Innovative Strategies for global CSR (前掲) 情報を捕捉

### 3.3 プロジェクトの推進方法

#### 3.3.1 実施コミュニティの選定

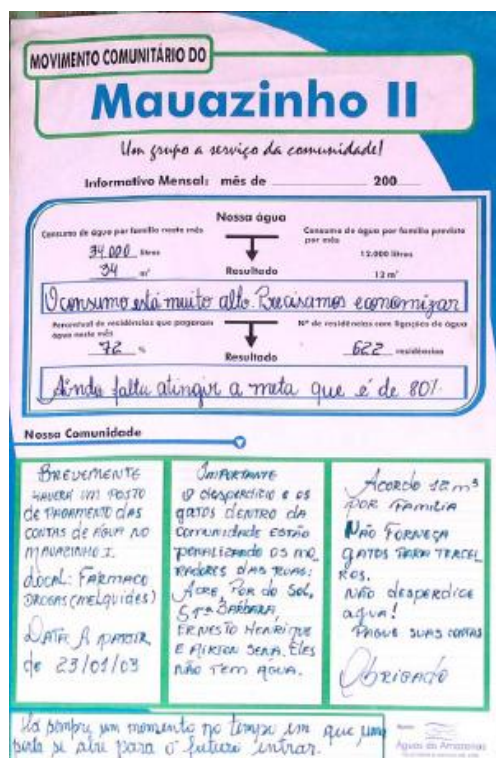
2001年夏、AdA、Essor、Cidale Brasilは、プロジェクトの実施地を検討、選定するため、実行委員会を発足させた。2002年4月までに市内にある57の貧困コミュニティが実態調査され、プロジェクトの実施地として5つのコミュニティが確認された。

実施コミュニティ	Mauazinho II、Parque Maua、Comunidade de Deus、Vale Sinai、Campo Durand
顧客規模	合計 6,236 所帯
目標	2006年までに水道網に接続する。 良好な成果が得られれば、スケールアップする。

#### 3.3.2 住民の協力

Essorはプロジェクトを住民参加で進める必要があると判断し、2002年5月、マナウス貧困地区の水道サービスプロジェクトに注力するAdeisという新しい現地NGOを設立した。Adeisは上水道、污水処理で貧困地区がどのような問題を抱え、要望を持っているのかを確認するとともに、衛生状態に基づく健康への影響や、上下水道ネットワークを設置することによる社会経済的な地域の発展の可能性についても調査した。同時に、上下水道サービスを利用することにより衛生問題が改善され、社会的、経済的な発展につながることを住民に理解させる活動に取り組んだ。

Adeisは、当初期待していたコミュニティのリーダー的人物が活動にあまり協力的でなかったため、プロジェクトの実施地区で住民との対話を持つサークルを設けた。参加者のなかからコミュニティごとに10人が選ばれ、Adeisの啓蒙活動のボランティア協力者として研修を受け、家庭訪問で住民を啓蒙した。



### Mauzinho II の水道サービスニーズに関する調査

出所：OECD HP プレゼンテーション資料( Paris, November 2006) : water Services to the Poor - Experience of A Private Operator ( 前掲)

### 3.3.3 サービス契約

Aguas do Amazonas と Adeis は、家庭訪問で確認された実態や要望を反映させて、現実的なインフラソリューションや料金体系について検討し、コミュニティごとに契約条件を設定した。2002 年 10 月に正式に契約が交わされ、サービスが開始した。

#### コミュニティ契約の事例

	Mauaninho	Comunidade de Deus
対象数	約 600 所帯、2,550 人	約 550 所帯、2,400 人
平均月額所得	291 レアル	254 レアル
ボランティア活動家の数	14 人	5 人
水道網への接続タイプ	各家庭に水道メーター設置	各家庭に水道メーター設置

1日あたりのサービス時間	24時間	3～6時間
基本料金（水道接続料）	登録料：15リアル 月額基本料：5リアル（17カ月間）	登録料：15リアル 月額基本料：10リアル（8カ月間）
使用料金計算スキーム	1所帯あたり12～15立方メートルの消費量をベースに所帯別に一律料金を設定し請求する。1カ月あたり12リアル相当。	1所帯あたり12～15立方メートルの消費量をベースに所帯別に一律料金を設定し請求する。1カ月あたり5リアル相当。
当初の参加率	92%	85%
料金支払い実績に基づく実質参加率	98%	87%

出所：Lise Breuil：Renouveler le partenariat public-privé pour les services d'eau dans les pays en développement (November 2004)

料金スキームには、貧困層が支払えるレベルの低い料金に設定できるよう、高所得者の単価を高くして低所得者を優遇するという、公正相互助成料金システム（fair cross-subsidized tariff system）が採用された。これをもとに、貧困顧客の1カ月当たりの水道料金は消費量12～15立方メートルあたり5～12リアルに設定された。

### 3.4 料金徴収方法

Essorはそれまでの活動経験を参考に、貧困コミュニティの料金徴収率を高めるためのインセンティブを導入した。コミュニティのボランティアに料金徴収を担当させ、月決め請求書1枚の徴収に対し0.11リアルを手数料として提供するようにした。

一方、徴収率が50%を超えた場合、AdAが徴収額の最高7%をコミュニティの社会基金に寄付することにした。

顧客の支払い意欲を高めるため、請求書に宝くじを組み合わせたとある報告<sup>17</sup>もあるが、未確認情報にとどまる。

<sup>17</sup> UNC Kenan-Flagler Business School MBA White Paper 2006: Water Scarcity（前掲）

### 3.5 事業モデルとしての将来性

#### 3.5.1 プロジェクトの成果

##### 活動実績

5つのプロジェクト・コミュニティでは、2005年3月までに水道網に新たに5,203所帯が接続され、同時に、違法接続は1,121から150へと大幅に減少した。

プロジェクトは単に水道サービスを提供することにとどまらず、貧困住民の生活改善を支援する活動にも注力し、社会開発プロジェクトとして大きな付加価値を生んだ。

\*2004年までの数値

- 200人以上のコミュニティ・ボランティアを研修。
- 対象地区の3,000人以上の住民に水道サービスの利点や水質保護などに関して啓蒙。
- 403のワークショップ（内職の指導など）を開催。
- 408人の学生が職業資格講座を受講。
- 280人が読み書きを習った。

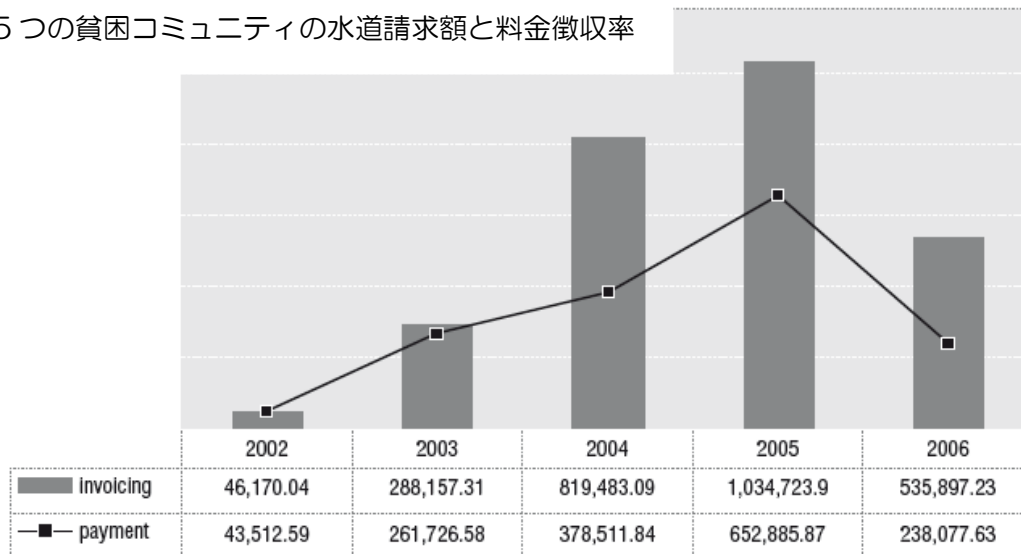
##### 料金徴収率

下のグラフは、プロジェクトを実施した5つのスラム地区の2002年1月～2006年9月までの水道料金請求額（棒グラフ）と徴収率（折れ線グラフ）の推移を示している。徴収率はプロジェクト開始当初の2002、2003年と非常に高く、顧客の支払いモラルが高く、料金徴収者へのインセンティブの効果も大きかったことが分かる。この期間に徴収された水道料金から社会基金に投資された金額は、1コミュニティ平均で1年当たり約2,000リアルにのぼった。

だが、2004年に料金が値上げされると徴収率は一気に悪化した。料金値上げは、主としてインフレ率に連動して顧客に対し一律に行われるが、2004年初めの値上げは引き上げ率が31.5%にも達した。相互補助料金システムはこのような場合、なすすべがなく、貧困層の家計はこの値上げの直撃を受けた。一方、高所得層は井戸を掘るなどで別の方法で水を調達することができた。一般顧客の中にも支払いが困難者が増え、マナウスの営業地域全体で料金徴収率が16%まで低下した。



5つの貧困コミュニティの水道請求額と料金徴収率



Source: Águas do Amazonas

出所：Suez:Bringing water and development to the poor in Manaus（前掲）

### 3.5.2 検証と将来展望

AdA は当初、2006 年までにマナウス市事業のキャッシュフローを黒字化するという予想を立てていたが、実際には 55 万 2,000 米ドル相当のマイナスとなり、初期投資の 2 億 4,600 万ユーロの回収は非常に困難な様相を呈した。同社は、現地の規制環境や収益性など様々な事業的観点を考慮し、マナウス市事業が持続可能な経営を実現できないとの結論に至り、2006 年半ば、市当局と事業受託契約を解消した。

AdA の Thierry Schock 社長（当時）は貧困地区プロジェクトについて次のように語っている<sup>18</sup>。

「(営業開始から) 過去 6 年間、我々は最善を尽くし、Essor、Adeis、Cidale Brazil と連携して貧困地区の改善プロセスを見続けてきた。だが、現状の法的条件が我々にとっては大きな経営損失を強いた。貧困層に水を提供するという課題に取り組むために、我々は重要なサービスを提供してきたが、求められることが大きすぎる。ここで得た経験は、全ての人々に水を提供する (Water to All) 活動を続けるうえで、必ず役に立たせる。マナウス市当局が、地元の貧困地区の生活の質を向上できるような有効策を見つけることを期待する」

この幾分皮肉も込められていると思えるような言葉の裏には、市当局のプロジェクトへの協力が得られなかったことがある。

<sup>18</sup> Suez:Bringing water and development to the poor in Manaus（前掲）

市当局は、貧困地区が非公認居住区であるため、その住民に正規住民と同様、市の生活補助を提供することを拒否していた。AdA は、地元の行政担当機関などを通してプロジェクトの意義を訴え、貧困スラムを合法化することを求めたが、市当局からは理解を得ることができなかった。

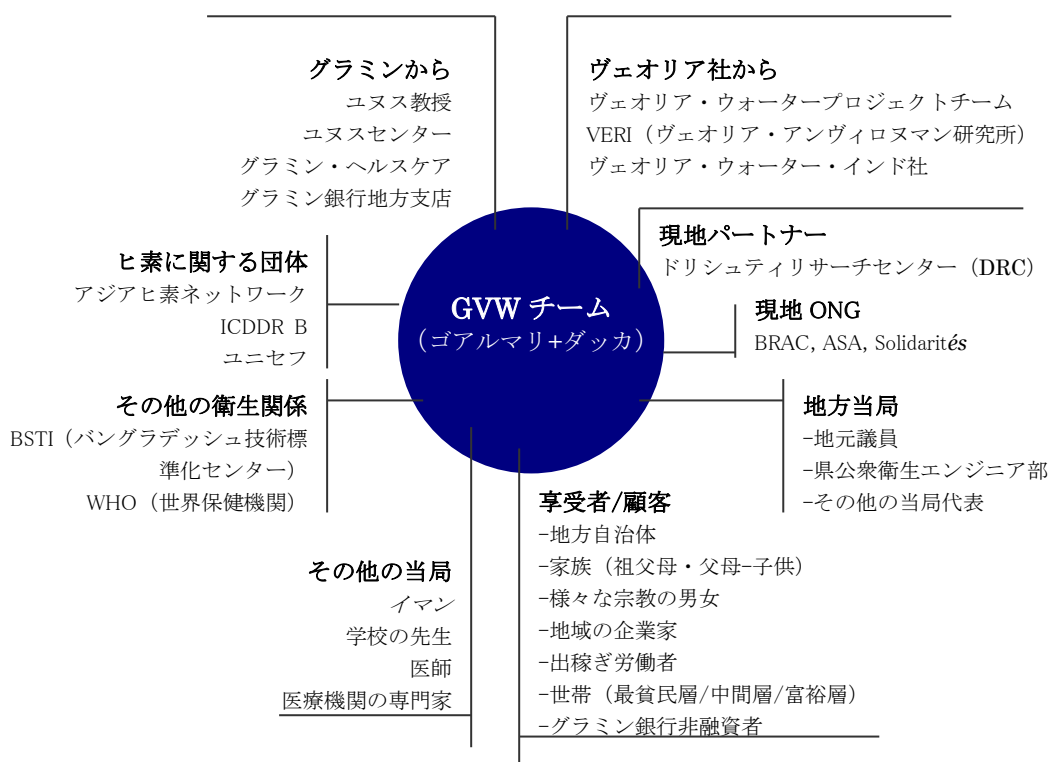
このプロジェクトは、公的機関の協力や助成措置が不在で、企業のみ大きなコスト負担がかかった。その結果、スエズは、受託事業としての一般的な PPP フレームワークでは、貧困地区の水問題の持続可能な解決策を生み出すことは困難だという教訓を得た。

## 4. ヴェオリア；バングラデシュにおける水道事業

### 4.1 事業概要

2007年のヴェオリア・ウォーター社のエリック・ルジュール氏とムハメッド・ユヌス教授との出会いからバングラデシュでのソーシャルビジネス計画は始まった。

貧困層の多い農村部において、飲み水である地下水の深刻なヒ素汚染問題が90年代から出てきた。世銀から勧告がなされたものの、国際・地域NPOが同国の水問題に十分な解決策を見いだせないままになっている状況に対し、ヴェオリア・ウォーター社とグラミン銀行によりジョイントベンチャー「グラミン・ヴェオリア・ウォーター（Grameen Veolia Water）」（以下GVWと略）が設立された。



貧困地域への配水事業計画を BOP ビジネスアプローチで対応するという挑戦でもある、同ジョイントベンチャーは、公衆衛生改善対策として以下の目的を掲げている。

- ・ゴアルマリ村でのパイロットプロジェクトを通じて、バングラデシュ全国レベルでヒ素汚染地下水対策方策を見い出す。
- ・2012年までに経済的な収支バランスに基づいた水道事業を目指して50万ドルの投資を行うことで、10万人に安全な飲み水へのアクセスを作る。
- ・進出地域において雇用創出に貢献する。

### 【バングラデッシュの飲み水概況】

バングラデッシュは、地下水源が豊かなことから、飲み水のアクセスはほぼ 100%という状況にあるが、自然環境下において、地下水のヒ素含有濃度が高く、ヒ素濃度の高い水を飲み水として長期的に消費することにより、障害やがんなど致死性の高い疾病が引き起こされる。ヒ素中毒者数は国内で 3400～7700 万人と推定されている。しかし、地下水の中のヒ素汚染が検出されたのは 1993 年で、国がヒ素対策に乗り出したのは、1998 年とごく最近のことである。地下水のヒ素汚染対策として、公衆衛生予防のための措置及び PR 運動が行われているが、(フィルター配布、汚染井戸の表示、新規井戸建設、河川水の利用の推進など)、特に農村地域には同計画は行き届かず、貧困層の水の取り方はあまり変わらず、衛生問題に関する知識が不十分なことから、ヒ素含有水に対して逆に有害な行動をとるといような状況に至っている。

## 4.2 事業の拠点

GVW の事業は、人口の 99%が BOP といわれるバングラデッシュの農村地域の住民全員に安価な水を供給するという、いわゆる公共事業アプローチを適用するものである。

同計画を開始するにあたり、GVW はパイロット地区として、メグナ川沿いの人口 2 万人のゴールマリ村 (Goalmari) が選ばれた。同村を含むこの農村地域一帯の井戸の 83%がヒ素汚染と国から指定されている。同地域は、グラミン銀行のマイクロ融資を受ける「グラミンレディ」のネットワークが構築されているところでもある。

2000 年に世銀が実施した水質調査に基づき、同村内の飲料水には適さない井戸には赤印がつけられ、住民に警告が発せられたが、ヴェオリア社が 2008 年に実施した調査によると、住民の 22%がこの警告を無視して、水質問題があるにも関わらず、自宅に近い井戸の水の使用を続けていることが分かった。世銀の勧告では、より深層の地下水をくみ上げることで、ヒ素汚染問題は解決するとされ、バングラデッシュ政府も、より深い井戸を一カ所掘るための補助金措置を選択したが、GVW による調査では、

- ・バングラデッシュの井戸は、防水性が施されておらず、深く掘ったとしても長期的にはヒ素含有水が地下水に混入するリスクが高い。

- ・より深層の地下水は通常、マンガンや鉄、ホウ素などを含有している。

ということが明らかになっている。

このような状況を踏まえてヴェオリア社は水処理手段の選択、工場の建設や地理状況に対応する配水システムに関する技術的調査を行った。コストを抑えながらも出来る限り品質の高い水を供給できる技術手段として、投資コストの高い中央水道処理施設計画ではなく、処理能力は小さくなるものの、低コストの河川水の水処理工場計画が選択され、2008 年のジョイントベンチャー結成後、1 年後には着工となり、計画は迅速に進められた。

### 4.3 水販売における経済モデルの構築

ゴアルマリ村での水販売において、選択された経済モデルには以下の特徴がある。

- ・水配給システム：コスト削減のために、GVW は各家庭への配水ではなく、共同配給所を村に設置し、同配給所では、水販売管理はウォーターディーラー（通常はグラミンのマイクロファイナンスネットワーク下の女性）に委託される。
- ・雇用創出：前払いコイン、現金、定期契約カードと引き換えに水を販売し、水リットルあたりのコミッションをウォーターディーラーの収入として得ることで、コスト削減と地元雇用創出を図る。
- ・価格格差による内部相互補助：ゴアルマリ村だけでは、採算が取れないことから、ゴアルマリ村用に処理された水を、ペットボトルに詰め、近くの都市のダッカまで船で運び、リットル当たりの価格がゴアルマリ村よりも高い料金設定で販売することで、「内部相互補助：クロス・サブシディゼーション（cross-subsidization）」を形成し、ダッカ市の、中間層以上の人々に購入される水の収益によりゴアルマリ村の貧困層の飲料水アクセスコストを補填する。

#### 4.3.1 第一フェーズ

計画の第一フェーズとして 2009 年に、ゴアルマリ村に工場、2km の配水管、11 カ所の給水所が建設され、給水所の管理は、グラミン銀行から融資をうけて起業する「グラミンレディ」によるシステムがとられた。同システムでは、水利用者から支払われる水道代（使用水量は各給水所の水道メーターに記録）の一部をグラミンレディがコミッションとして受け取り、毎月月末に利用水道代を GVW に支払うことになっている。

給水所での水は 10 リットル 2.5 タカ（約 0.02 ユーロ）（＝この金額は村の住民が地元の市で飲むお茶の一杯分の価格に相当）で、住民にとって手頃な価格の水にするという目的の下に、この水道料金が決定された。配水サービス開始初年度は、同施設のための投資や運営費はカバーされないが、使用水道量が増えれば、これらの費用がカバーされるものと見込まれていた。

サービス開始から半年間は、予想を大きく下回るもので、予想使用水道料の 10%にも満たない状況であった。キャンペーン運動や、GVW のスタッフが現地に出向いて PR 活動を行うといった努力も虚しく、地元住民はこれまでと同様に有毒な井戸水を汲むという行動を変えなかった。

この第一フェーズでは、いわゆる「需要」に応える手段と思われる状況を作ったのにも関わらず、飲み水消費という当初の問題を直接解決することにはならなかった。この第一フェーズでの「トップダウン」方式を見直すということ、また地元住民を動員しての組織作り（グラミンレディー）により現場での現実が把握できたことから、第二フェーズにその教訓が活かされることになる。

#### 4.3.2 第二フェーズ

第二フェーズは第一フェーズの隣村であるパデュラ村で行われた。同村では、まずは小集落毎に給水所の場所や配水の運営（配水時間、水道料金の支払い方法、配水担当レディ）についての話し合いが行われた。同計画の中の戦略として、受益者、消費者として現地住民だけでなく、またその他の関係者（先生、当局、宗教関係者など）をも同計画に巻き込むことがあったが、この協議を通じて、同計画に村全体を「動員」させることに繋がったという。

この協議により、給水所から住民の住居の最長距離はそれまでの 250m から 50m に短縮され、配給所の場所の選定もウォーターディーラーの自宅近くとするなど、改善策が採られ、水購入者数は全体の 40%<sup>19</sup>と改善された。

#### 4.3.3 第三フェーズ

農村地域への水道販売収入だけでは、企業運営モデルとして成り立たないことから、GVW は農村地域での販売と同時に、ゴアルマリ村の工場で生産される水を詰めた 20 リットル容器入りの水を近隣の都市のダッカでより大きな購買力をもつ消費者（政府、ホテルなど）を対象に販売することを決定した。この都市地域での販売収入は、農村地域の水市場拡大のための補填資金として利用される。

購買力の高い市場での収入を貧困層の市場への投資に充当する、この「内部相互補助：クロス・サブシディゼーション（cross-subsidization）」と呼ばれるハイブリッド経済モデルにより、収入・支出バランスを確保し、長期的・経済的に持続しうる、つまりソーシャルビジネスとして成立しうることになる。事前調査ではダッカ市内で販売されるペットボトル以上の 3-5%の市場シェアを獲得できるという結果が出されていた。

GVW の水販売の売上の半分はダッカ市の水卸業者によるもので、卸業者は 20 リットル入りの容器に入れた水を「フランスの大手企業」あるいは「グラミン」という「ブランド」を掲げることで市民の信頼を得ることができ、GVW の水であるということで、自由競争市場において優位な立場にあるといえよう。

#### 4.3.4. 実証データ

2011 年 6 月のヴェオリアのデータによると、第一フェーズのゴアルマリ村への配水事業において、住民のうち 5000 人（給水所から 250 メートル以内に住む 1000 世帯）のうち、10%が GVW の水を購入、また第二フェーズのパデュラには 1000 人（給水所から 50 メートル以内に住む 200 世帯）の 40%が GVW の水を購入、両村合わせて人口 4 万人のうち、6000 人が給水所近くに住み、そのうち 15%が GVW の水を購入していることになる。

一方、ダッカへのペットボトル 20L 入りの水の販売においては、ダッカの水市場のシェア 3%を目標

---

<sup>19</sup>ただし、この数字については、水購入頻度が毎日から月一度と大きくばらつきがあり、「正しい」水購入浸透率を示すものではない。

としており、ダッカ市での販売数量が GVW 全体の 30%、一方売上にして GVW 売上のシェアの 75%をカバーしている。

#### 4.4 販売・営業戦略に先立つ社会的認識の重要性

第二フェーズでは、第一フェーズに比べ、水道使用者は 4 倍となったが、GVW としてはまだ不十分なものであった。そのため、ヒ素を含まない水の消費にどういった障壁があるのかという分析が進められた。それによると、計画前段階において、上水道の必要はあったが、問題はそれに対応するだけの「市場」があるとはいえないということであった。そのため第二フェーズにおいて、現地住民を参加させることで、上水道の「需要」とそれに相当する「市場」を作ることを目的とする、住民たちの（水の）消費行動を変えることが必要とされた。

ESSEC 内の IIES（社会イノベーション企業研究所）の協力を基に、ヴェオリア・ウォーター社は同計画の社会性・社会生活上の問題を掘り下げることにした<sup>20</sup>。

「ワールドカフェ」メソッドからヒントを得て、2010年に村の男女に村の水に関する問題を討議させ、自分たちで取り上げる問題を自由に決めさせるという方式をとった。このアプローチにより、地域の価値観に密接なつながりをもつ様々な複雑なファクターを取り込むことができた。地域の社会経済組織や、村での伝統の重み、水に関する社会的な意味合い、ヒ素に対する住民の考え方やヒ素を原因とする病気といった内容をより理解するために、2010年8月から2011年4月にかけてドリシュティリサーチセンターにより実施された人類学研究の内容も加味された。これら一連の作業により、これまでの計画での問題性が明らかになり、次フェーズで計画されるアクションの有効性、適応性が検討された。

##### 4.4.1 根本的な問題

水道料金は、地元住民の購買力に合わせて設定されたが、これまで井戸から水を汲んでいた住民にとって、水は「ただ」であり、水に対して、お金を払うという概念が存在しないという問題がある。

##### 【消費者への説得】

水を「ただ」で消費する習慣がついているゴールマリ村の住民に対し、GVW は同社の処理工場処理された水が安全であること、安全な水を消費することの効能を説得することがプロジェクトの成功につながると判断した。水道事業を主体とするヴェオリア社としては、最終消費者に直接、水質の高さをマーケティングするという例外的なマーケティング手法に取り組んだ。

##### 【地下水と病気の関連付けの欠如】

もうひとつの問題には、住民が毎日飲む、ヒ素汚染地下水により引き起こされる病気が、突発性では

<sup>20</sup>ここでは、BOP プロトコル原則（アカデミックなアプローチと参加型・社会埋め込み式方法のアプローチから成るもの）をベースとする社会イノベーションプロセスを連動させることで、地域との相互契約・参加による推進力を目的とする。

なく、長期的に症状が進行する病気であることから、住民が水と病気を関連づけて考えることができないということである。

また、世銀が深い井戸を掘れば安全であるという結論を出し、それに追随する形で政府が問題を解決した一方で、GVW による調査では河川水の処理水の方がより安全であるとしたことから、水質に関して情報が錯綜する形となり、またヒ素汚染度も時期的にばらつきがあるなど、住民も情報に対する不審の念をつのらせ、警告メッセージが聞き入れられないという状況になっている。

このため、GVW は第一フェーズの段階で住民に対する水質安全のための啓蒙キャンペーンを行うべく、ポスターや学校でのキャンペーン活動などを実施し、水の販売価格はリットル当たり 0.2 サンチムユーロで、必要水量の購入分は一般家庭の収入の 1%とリーズナブルな料金設定となっているにも関わらず、住民の水購入は全体の 10%に満たず、予想外に住民のニーズが低い状態が続いた。

#### 4.4.2 人類学的観点から分析された文化的障壁

予想販売を下回る結果の社会的理由を突き止めるべく、GVW 社はバングラデッシュ専門の人類学者であるテレーズ・ブランシェ女史に調査を依頼し、以下のような文化的障壁のあることが明らかになった。

- ・住民にとって、水は「神からの授かり物」であり、商品ではない。水質を測定したり、水の販売というのは理解を超えるもので、拒否反応が示された。したがって、水の価格は消費選択の指標になるものではない。

- ・水の消費は、社会階級を反映させるものである。男性は、村内の市場で GVW の水の 20 倍と高い価格で売られるコップ一杯の水を社会的成功者の象徴として、買い求めるが、これらの男性は家庭では妻たちに、家計が苦しいからという理由で、共同給水所での水の購入を禁止するという行為に出る。つまり、本当の理由は社会的背景にあり、水つぼを持って共同給水所まで水を汲みに行くことは、村の男達にとって、自分たちの社会的品位を落とす行為として受け止められているのである。

- ・ヒ素中毒は症状として角化症、色素異常、角化イボなどの目に見えて醜い皮膚症状がでることもあり、「恥ずべき病気」というレッテルが貼られている。そのため、ヒ素中毒患者は解雇される、あるいは村八分にされるなどヒ素中毒そのものが村社会の中で隠蔽されがちで、村人たちはヒ素の存在そのものを話したがらず、ヒ素汚染と分かっていながら、無料の水を飲むことを受けて入れているのである<sup>21</sup>。

同村での調査によると、5000 人に対し、110 人のヒ素中毒患者がいる。また、ヒ素中毒とヒ素汚染水

---

<sup>21</sup> 「住民たちは『あんたらの水などいらん、病もなければヒ素中毒患者もここにはいない』というのだ」(テレーズ・ブランシェ)



の地下水との関連性を理解しない、あるいは、GVWの水を「魔法の水」と勘違いして、ヒ素中毒の症状部にその水を充てると病気が治るといった迷信から、ヒ素汚染水の地下水を通常飲みつつ、GVWの給水所の水を「薬」として購入するという、予想外の事態にまで発展している。

#### 4.4.3.水販売員

企業精神を促進するために給水所での水販売員（グラミンレディ）も雇用された。しかし、村が小さすぎることから、同計画のプロモーションに適切な人材を見つけるのは難しく、水道売上の善し悪しは給水所の販売レディの動機や関心度に密接に関係することから水の販売量にはかなりばらつきがみられた。

### 4.5 現状

GVWとしては2014年には農村・都市両地域への販売により、採算ベースに乗ると予測しており、同パイロット計画から得られる経済・社会・衛生上の影響を分析、今後の農村地域への水道事業の拡大、また外部の新たな投資を誘致できる企業モデルを構築していくとする。

GVWのプロジェクトが成功する鍵となるのは、社会人類学的知識、消費者に対する理解、共同体との協議で、これらをどれだけ深めるかということであろう。ヴェオリア・ウォーター社がインドのチュンナイ市郊外で水道計器の設置に関する苦い経験があり、外部からの解決策を押し付けるだけではダメで、地元の人々の要望に自分たちのノウハウをどれだけうまく適応させるかということになる。ゴアルマリ村でそれなりにプロジェクトは進んだが、バングラデッシュの他地域へ同事業を拡大する次のステップにいくまでにはまだ十分な収益が上げられていない。

## 5. ビック；バングラデシュにおける CARE 農村部販売プロジェクトへの参加

### 5.1 事業概要

2011年5月から、ビックは国際 NGO 機関、CARE の「農村部販売プロジェクト」（以下、RSP と略）に参加している。同プログラムは、CARE バングラデシュが主体となって、農村地域の貧しい女性達に対し、日用品を戸別訪問販売することで生活費を稼ぎ、自立できるよう支援するものである。販売される日用品の一つとして、ビックのカミソリが加わり、販売のための研修などが CARE バングラデシュ、ビックの現地担当者により実施されている。

#### 5.1.1 RSP の概要

2004年に CARE はバングラデシュの農村部の女性を対象に、就労機会と定収入を得ることで、女性の自立を推進し、生活条件を改善することを目的とする農村部販売プロジェクトを開始した。このプロジェクトはユニリーバにより行われているマイクロファイナンスをベースとする販売システムである「Shakti」プロジェクトから多くのヒントを得ている。事業内容は農村部の生活に必要な消費材を一戸ずつ訪問販売する販売員を養成し、これにより社会的価値付けのある商品を販売するネットワークを BOP 市場に確立・浸透させていくことである。同プログラムでは、まずは BATA グループとの提携に基づいた靴の販売から始まり、現在では、地元の企業メーカーの製品（グラミンフォン、スクエアなど）、またダノン、ユニリーバやビックなどの国際企業グループとの協力もなされている。

開始初年の当初は、訪問販売員の女性（「Aparajita」<sup>22</sup>と呼ばれる）の数は 49 人だったのが、一年後にはその数は 25 人に減り、事業の採算をとるには利益が低すぎることに、また女性による戸別訪問販売は良く見られないなどという社会・文化的な問題が壁となって、販売モデルとしてのあり方が疑問視された。まずは収益性の問題を解決するために、商品の物流チェーンの改善を図ることを目的とするハブと、中継役を行うサービススタッフ（Service Person）が設置された。これにより運搬距離を節約し、販売する女性もツカバンの中の商品の種類数を多くすることで、より収益を上げやすくするというものであった。また、ユニリーバとプロジェクト提携を行うことで、販売員のステータスを明確にすることも可能となったことも大きい。

訪問販売員の女性は、ハブにて集中化された商品を販売用カバンに詰めて、各村を回って戸別訪問販売を行う。この訪問販売を行うことで上げられた売上分からコミッション（5～10%）が販売レディの収入となる。コミッション率は商品により異なる。また、コミッション分には、販売レディとハブでの中継地のサービススタッフの収入分が含まれる。

---

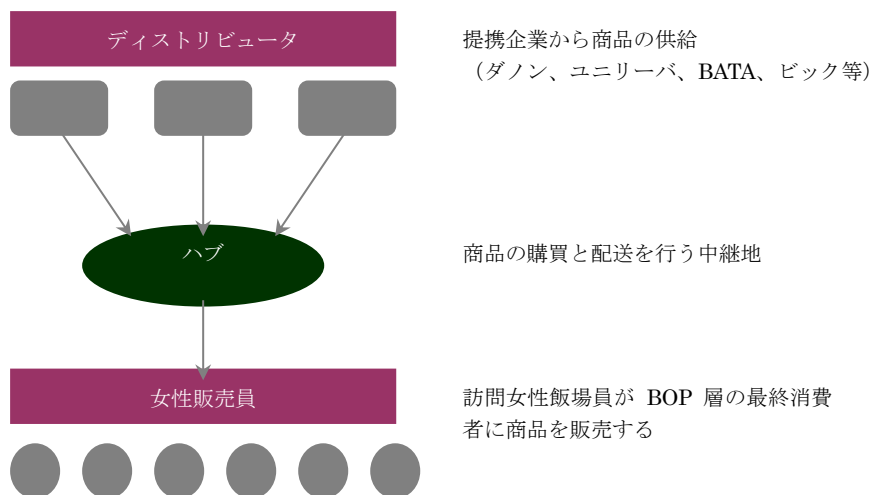
<sup>22</sup> ベンガリ語で「決してあきらめない人」という意味

物流システムの整備により新たに設置されたハブは、地元の企業により管理され、プロジェクト導入から4年後の2009年には女性販売員数は1700人に拡大し、彼女らの平均収入も444タカから1144タカへと3倍に向上した。RSPのシステムが安定し、提携企業が増えてきたこともあり、事業開発を持続させるために同プロジェクトは、一社会企業に転換させる必要があると認識したCAREは、2012年、ダノン・コミュニティーズ（後述）とジョイントベンチャーの社会企業、JITA社<sup>23</sup>を設立した。2014年までにハブ数を400にまでに拡大し、女性販売員数を12000人、BOP層の1000万人に販売することを目標としている。JITA社はソーシャルビジネスとして世界的に重要な位置付けを狙い、バングラデッシュでのモデルを他国にも生かしたいとしている。

現在、地元と国際企業からなる全7社（BATA、ビック、GDFL、グラミンフォン、Lal Teer、スクエア、ユニリーバ）の提携企業から協賛される商品は50%が医療・衛生品、25%が消費材（靴、洗剤等）、25%がその他の商品（電話カード、衣類等）となっている。

2012年現在では、国際企業、地元企業の計7社から構成される協賛企業数から提供される商品は10以上となり、50%が医療・衛生用品、25%が消耗品（靴、洗剤）、25%がその他（電話カード、衣類など）となっている。

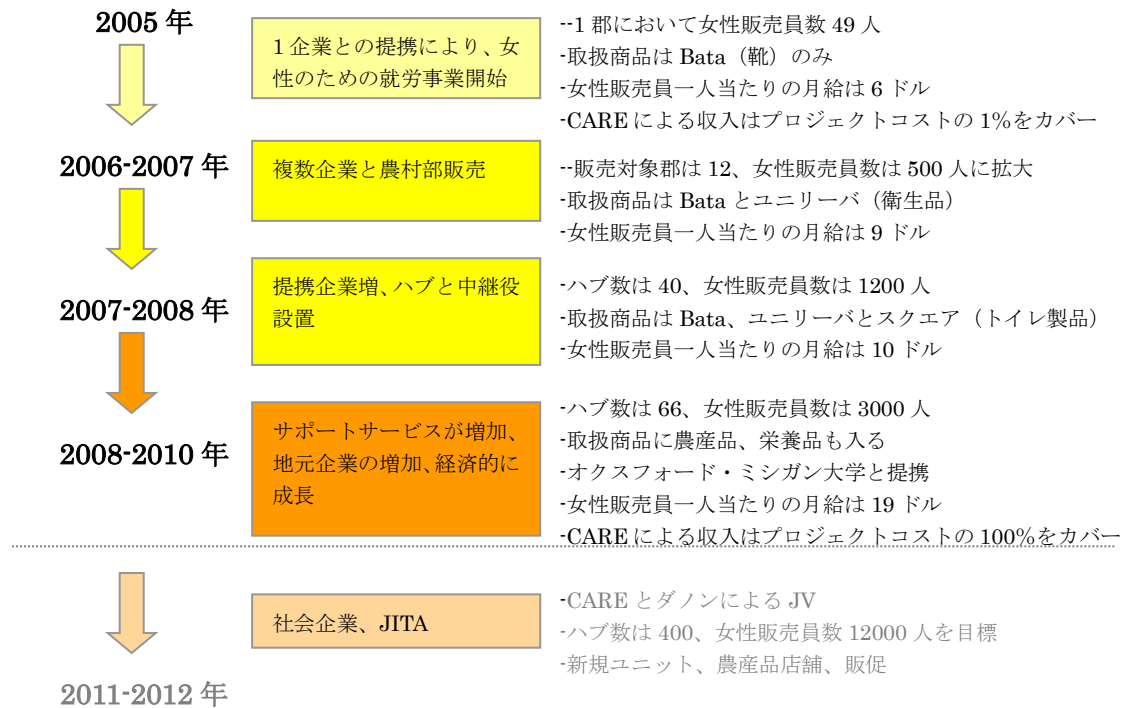
#### RSPにおける物流システム



(出典：Innovation Organisationelle & Social business 07 juin 2012)

<sup>23</sup> 社名の JITA は「Aparajita」（女性販売員の呼び名）から取られたもの。

## 経済モデルの変遷：農村部販売プログラムから社会企業へ



(出典：Innovation Organisationelle & Social business 07 juin 2012)

### ハブ数及び女性販売員の変遷

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
ハブ数	12	44	58	60	100
女性販売員数	400	1320	1740	1800	3000

### RSP 年間売上変遷

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
BDT	965,005	456,7006	7,712,017	27,402,235	50,078,872
ユーロ	12,307	50,169	77,335	284,669	506,643

(出典：CARE Bangladesh Rural Sales Programme (RSP) Said Business School)

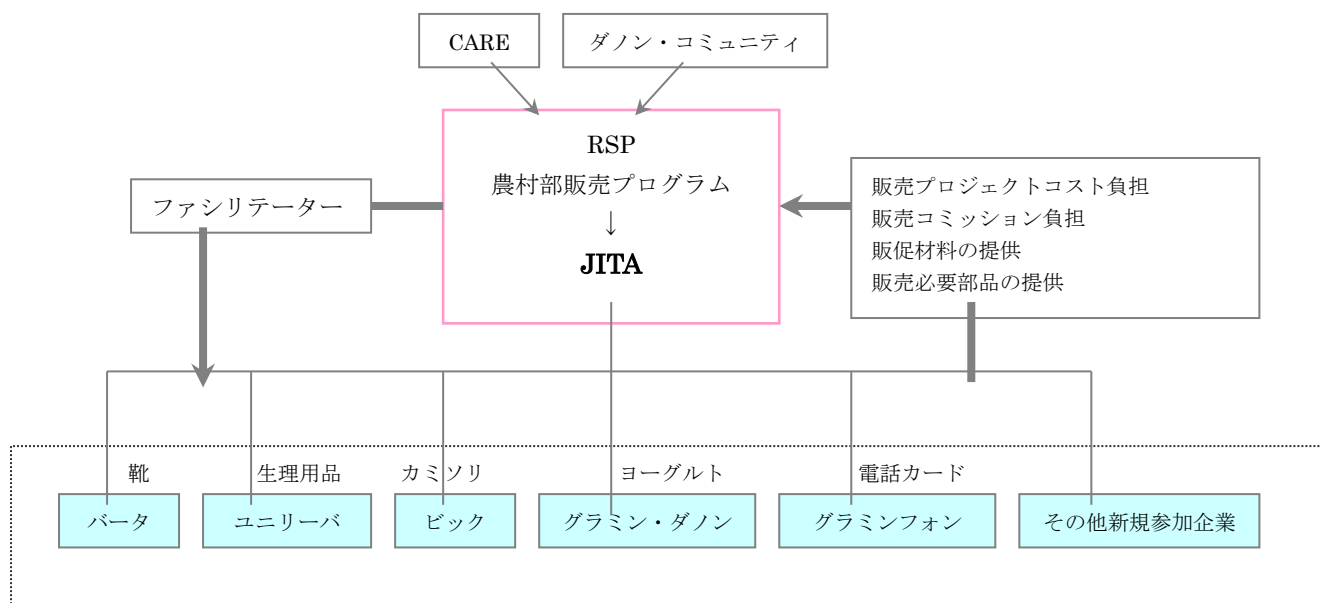
## 5.2 JITA 社の設立

2009年にRSPの参加企業のひとつであったダノン社から、向こう2年間で250の新規ハブの設立の投資提案があったが（これにより女性販売員数は12000人、一カ月の収入として平均1000BDTが見込まれている）、この投資前提として、RSPプロジェクトから習得した経験と技法を生かしつつ、RSPというNPO事業から、農村において、一ゲートウェイ会社により運営される販売ビジネスに転換することが条件と

された。社会事業としての企業設立のためにダノンは70万ドルを出資、同投資額はある一定期間後、金利付きで回収できる算段となっている。またCARE側は企業運営と実践上の監督を行うことになっている<sup>24</sup>。

社会企業としての企業形態の便宜上、JITAの企業国籍は米国となっている。JITAの企業資本の67%はCARE、残り33%はダノン（出資元はダノン・コミュニティーズ・ファンド）により掌握されている。

RSP プログラムの参加者構成



### 5.2.1 ダノン・コミュニティーズ

ダノン・コミュニティーズは発展途上国での栄養不足や貧困問題の解決を目指し、社会ビジネスモデルに投資することを目的として、2001年にダノン社により設立された社会事業基金である。現在進行中のプロジェクトとして以下の事業が実施されている。ダノン・コミュニティーズとしてのJITA社事業は、貧困層への栄養補給の観点から開発された、栄養強化ヨーグルトの農村地域での浸透を目指すものである。

#### ● 飲み水アクセスのための事業

- 1001 Fontaines (カンボジア)
- Naadi Community Water Service (インド)
- El Alberto (メキシコ)

<sup>24</sup> JITAの最高責任者は法的手続きに基づき、元CAREメンバーが選出された。

●子供を対象とする栄養補給事業（進行中）

-Grameen Danone Foods（バングラデッシュ）

-La Laiterie du Berger（セネガル）

-JITA（バングラデッシュ）

（プロジェクト調査中）

-Lemateki（セネガル）

-Nutri Go

ダノン・コミュニティーズ設立において資本1億ユーロのうち、ダノン本体からの出資分は2000万ユーロとなっている。したがって、ダノン本体はダノン・コミュニティーズのSICAV25の所有者でもなく、傘下のプロジェクト主体でもない。

ダノン・コミュニティーズ・ファンドは可変資本投資会社（SICAV）で、既存の証券市場を通してソーシャルビジネスに投資する形態を採る。資金の90%は公社債などの安定投資、残り10%はエシカルファンド（社会的貢献度の高い企業を中心に投資するファンド）として運用。エシカルファンドは投資による社会開発効果が期待されるが、投資対象地域のントリーリスクは比較的高く、フランスの海外支援機関 AFD（フランス開発庁）から上限50%の元本保証を受けることで、リスク軽減を図っている。

### 5.3 ビックの RSP プロジェクトへの参加

2011年5月にビックは CARE の RSP プロジェクトに提携調印し、ビックのカミソリを、RSP プロジェクト内で提携する他の企業の商品も含むカバンを持った女性販売員が農村部を訪問販売することとなった。

女性販売員をサポートするために、ビックの現地のディストリビュータと CARE スタッフが販売トレーニングを実施、カミソリの使い方などの説明やデモを行っている。

ビックのマーケット開発部長のエドガー・エルナンデス氏は「CAREのバングラデッシュにおけるRSPプロジェクトのおかげで、同社製品を必要とする貧困層まで、これらの製品を流通させるための具体的な解決策を見出すことができる。ビックとして、同プロジェクトはこれらの開発途上国への販売アプローチを図る試金石でもあり、住民達が何を要望しているのかということをよりよく理解することができる」としている。

一方、CAREフランスのフィリップ・レヴェック会長は「ビックのように、改革的なパートナーシップを組むことで、貧困の撲滅のための新しい方策を見いだす実験を行うことができる。RSPという販売プログラムでは社会的インパクトにも重きを置いており、バングラデッシュの最貧困層の女性への支援のみならず、これまでの従来のスポンサーとしての支援活動にとどまっている民間企業に対し、新しいCRS

---

<sup>25</sup>可変資本投資会社が発行する投資信託証券は顧客の資金を公社債、株式、コール等に運用するオープンエンド方式の投資信託である。

の活路を見出し、また最貧困層から利益を引き出すことができるという実証を学んでほしい」として  
いる。

(出典：「4-traders」2012年2月3日付け)

#### ●現状

ビックがRSPプロジェクトに参加してから、まだ1年と日が浅く、試験期間中ではあるが、過去1年間でカミソリの販売数や取り扱いハブ数も、ハブ数当たりの販売数も1年間で大きく伸びたという。RSPプロジェクトとして、販売レディ達の販売ネットワーク網が構築されてきており、ビックのこの時期の参加は、RSPプロジェクトがある程度、軌道に乗ってきたいいタイミングであったといえよう。

## 6. ラファルジュ…インドネシアにおける住宅建設用の融資マイクロファイナンス事業

### 6.1 事業概要

ラファルジュはインドネシアに1989年に進出、ナングル・アチェ・ダルサラーム州のラファルジュ・セメント・インドネシア（セメン・アンダラス・インドネシア）工場（2007年再稼働、生産能力160万トン）が設立された。また、2007年にはスマトラ島北部のセメント需要が伸びており、2カ所目の工場の必要性があるとして、インドネシアの北スマトラ州ランカットに新工場を建設する方針で、新工場の生産能力はアチェ工場と同程度の160万トンが見込まれている。

ちなみに、セメントの原料となる石の採掘契約が通常、40年であることから、セメント工場は長期的投資計画に基づいて建設されるものであり、一旦、生産拠点として進出した地域において最低40年の事業の継続が計画される。

ラファルジュにとって、大きな転機となったのは2004年の北スマトラ沖地震により発生した大津波災害であった。28万6千人が犠牲となった津波によりラファルジュグループの現地小会社及び下請会社の社員の635人のうち、193人が犠牲となり、ナングル・アチェ・ダルサラーム州のラファルジュ・セメント・インドネシア（セメン・アンダラス・インドネシア）のセメント工場の3/4が破壊され、港湾及び港湾と工場を結ぶ橋も破壊するという、ラファルジュ創設以来の最悪の人的及び物的損失の事態にみまわれた。社員及び社員家族のみならず、同地域全体への緊急支援としてラファルジュは250万ドルを投資し、同地域の産業と社会の再建の為、500戸の家屋建設、病院二棟建設、4学校の修復、7つのモスク修復、また建造に係る技術トレーニングの実施などを行った。

津波により破壊されたラファルジュ・セメント・インドネシア（セメン・アンダラス・インドネシア）の工場の修復に9000万ドルが投資され、2009年から年産能力160万トンの工場として再稼働している。津波災害直後の緊急支援が一段落した後、同地域への長期的産業・社会基盤の建て直しを、それまでの慈善事業としての支援措置ではなく、地元と連動して、同社のコアビジネスをベースに長期的パートナーシップを構築できることを目標にいたしたBOP市場アプローチへの変換を行いつつある。

同社の低価格住宅プロジェクト（Affordable housing）担当者のフランソワ・ペロー氏は「津波災害がきっかけでラファルジュ社内での北スマトラ地域への復興支援気運が非常に高まった。ただ、同時に緊急支援を通じて、例えば、現地でラファルジュが緊急に設立した医療サービス機関により、既存の現地の医療サービスのレベルの低さを露呈させてしまうといったように、地域の状況に合うアプローチを見いだすのは難しいことが分かった」としている。

〈ラファルジュの社会的プロジェクト支援事業例〉

- ・米国（2005年）：カトリナ台風による災害後の復興支援ための支援寄付
- ・ルーマニア（2000年代）：ボランティア活動、支援寄付
- ・インド（2005年）：農村部での低価格家屋



- ・中国（2006年）農村部家屋のための建築システム製品
- ・南アフリカ（2008年）：政府計画のための価格保証・サービス

ラファルジュグループは、上記のように中国、インド、南アにおいて住宅アクセスにおける社会的プロジェクトに着手していたが、BOP市場のノウハウがなく、革新的手法を生み出す能力の点が疑問視されたことから、中国、インドでのBOP計画は断念された。

## 6.2 低価格住宅プロジェクト（Affordable housing）

インドネシアにおいては、現地のラファルジュ・インドネシア子会社の社長を筆頭としたイニシアティブにより同グループへのBOP市場アプローチが提案され、低価格住宅（Affordable housing）プロジェクトとして立ち上がった。同プロジェクトではアチェ地域とメダン市の二カ所が対象となり、2007年から2010年の間にこれら二カ所において、住宅市場調査が実施された。その結果によると、津波の大被害を受けたアチェ地域では、津波後、殆どの住宅家屋はNGOにより建設されたが、調査ではそれら既存の住宅家屋の拡張が市場要求であった。一方、メダン市では周辺地域への新規住宅建設が緊重要請事項であった。

	メダン市 社会住宅「ヤスミンプロジェクト」	バンダ・アチェ市 家屋建築のためのマイクロクレジット
ヒアリング 調査結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規の低価格家屋の需要が中心</li> <li>・技術ソリューションが必要</li> <li>・そのニーズに対応できるビジネスユニットを限定するのが難しい</li> </ul>	新規の家屋建築ではなく家屋拡張の需要があり。 （270世帯調査）
プログラム	ラファルジュとデベロッパー組織、地方自治体 <ul style="list-style-type: none"> <li>・5000戸の家屋建築に対応するセメントの供給</li> <li>・地方自治体からの援助</li> <li>・地方の不動産販売業者により管理</li> </ul>	ラファルジュ、NGO、マイクロファイナンス組織 <ul style="list-style-type: none"> <li>・2011年実施前に企業間レベルで管理</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約から家屋引き渡しまで2年</li> <li>・800戸が一日で完売。一般市民が購入</li> <li>・デベロッパーが革新的ソリューションを模索中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元のNGO仲介で問題発生</li> <li>・返済能力が低い：100のうち40が返済</li> <li>・社会的インパクトは良好：融資の1/4において新規事業創出</li> <li>・融資の20%がセメント販売に繋がる</li> </ul>
考察	→短期間でのペイオフで通常のビジネスプログラム並み。対象は最貧民層ではない	→BOP市場に特化したさらなるイノベーションが必要。ペイオフ期間が長い

（出典：Multinationals at the Base of the Pyramide：How does the parent-subsidiary link shape success？ François Perrot, Feb 2011）

## ●メダン市

メダン市でのラファルジュの事業は、政府と民間デベロッパーとの長期契約に基づいたもので従来の事業と殆ど変わりはない。民間デベロッパーが新規住宅建設への投資を促進することを目的としている。メダン市でのプロジェクトでは、800戸の公団住宅の建設でその殆どが政府関連機関に販売されたことから、ラファルジュとして、50万ユーロの売上に繋がり、収益性のある事業となった。

メダン市のプロジェクトは住居対象者から鑑みてBOP事業と銘打たれていたが、実際には従来の不動産プロジェクト的な特徴を呈する。

## ●アチェ地域におけるマイクロファイナンスによる住宅の修復・拡張事業支援モデル

アチェ地域における既存の住居家屋の拡張や修復は、基本的に住人自身が行うものであり、そのためにセメントやその他の建設資材が必要となる。これらの価格が高すぎると工事は延長されるか、断念されるかのいずれかとなる。

ラファルジュはBtoBを取引ベースとしているが、アチェ地区のプロジェクトに関しては、市場の需要に対応すべく、最終消費者である住民あるいは石工に対してマイクロファイナンス融資というツールを提供することで、建設資材の購入を手助けするものである。このために既存の5つの融資機関の管理はBISMA（ラファルジュとCAREにより管理される団体。資本金20万ユーロは津波時に集められた義援金から）により行われる。ラファルジュは融資を行うと同時に、石工に対し、安全性や工事現場の作業着などの提供も含む、技術トレーニングを無償で提供した。

## 6.3 CSR、サステナビリティ

ラファルジュは、代々の経営者のキリスト教信念が強かったことから慈善事業への関心が伝統的に高い。他の大企業に先駆けて、環境・社会的責任・コーポレートガバナンスの面での持続的発展に根ざした事業に着手しており、2000年には建築業界の企業としては初めて、CO2削減目標を掲げ、また2001年にはCAC40企業として初の持続的発展努力に関する報告書を発表している。

2000年からラファルジュは、WWF、CARE、Habitat for Humanityといった国際NGO機関とのパートナーシップを組むことで、進出先のローカル市場におけるコミュニティにおける社会的、環境的、経済的な改善を図るべく、世界各国において様々な事業に取り組んでいる。

2007年に「サステナビリティ・アンビションズ 2012」を打ち出し、以下の項目におけるロードマップに基づいた持続的発展事業を推進してきた。

- ・社員の安全管理、進出先のローカル市場のコミュニティとの関係改善、顧客満足
- ・エイズやマラリア対策、女性の社会進出支援といった社会的側面での支援

- ・ バイオ多様性、CO2 排出削減努力などの環境側面での努力

「サステナビリティ・アンビションズ 2012」に継続する形で、2012 年に発表された「サステナビリティ・アンビションズ 2020」では 2020 年を展望とした以下の 9 項目を柱とする持続的発展に関する優先事項及びコミットメント措置 34 項目を掲げている。

#### ●コミュニティへの貢献

- 1-健康と安全：死亡事故ゼロ目標、社員及び下請企業の社員の労災事故を少なくする
- 2-多様性：管理部門のポストの 35%を女性
- 3-ボランティア精神：地域的に選出されたプロジェクトに貢献するべく、年合計 100 万時間をボランティア時間として充てる
- 4-現地雇用創出計画：ラファルジュが進出する海外国の 75%において現地雇用計画を推進する

#### ●持続的建設への貢献

- 5-低価格かつ持続的住宅：200 万人に対し、低価格・持続的か億へのアクセスを手助けする
- 6-持続的製品とサービス：持続的製品及びサービスによる売上として 30 億ユーロを目標とする

#### ●環境への貢献

- 7-CO2 排出：セメント 1 トン生産において、CO2 排出量を 33%軽減（対 1990 年）
- 8-非化石燃料の推進：2020 年までにセメント工場で 50%の非化石燃料（うち 30%はバイオマス燃料）を使用
- 9-資材の再利用・リサイクル：コンクリート生産の 20%において再利用・リサイクル資材を使用する。

## 6.4 総括

現在、ラファルジュにより、インドネシアの他に、南アフリカ、インド、中国、ホンデュラス、フランスにおいて BOP プロジェクトが進行している。しかし、これらのプロジェクトは開始したばかりでプロジェクトの効果や影響を分析するにはまだ日が浅すぎる。

アチェ地域での融資に基づくセメント販売量は、現地生産能力の 160 万トンに対し、400 トンと現在ではまだまだ小規模に留まっている。

アチェ地域における BOP 市場プロジェクトは革新的プロジェクトであるにも関わらず、導入から 3 年後でも年間融資件数は 1200 に留まっており、ラファルジュでは、同社でベースとする投資から収益までの 3 年サイクルというビジネスプランでは対応できるものではないと見ている。一方、メダン市のプロジェクトは、ラファルジュにとって収益の出る事業となっているが、最終消費者（住宅居住者）の年間所得は 1500 ドル以上とされ、BOP 市場対象セグメントから外れるものと判断される。

他国に同モデルを応用させることは難しい。建設資材生産を本業とするラファルジュが融資機関という全く業種の異なる分野を構築していくにはまだ弱い部分が多い。

## 7. TechnoServe (テクノサーブ)

TechnoServe は、1968 年に創設された NGO で、本部をワシントン DC に構えているほか、コネチカット州ノーウォーク、及び、英国ロンドンにオフィスを設置している。同団体の創設者であるエド・ブラード氏 (Ed Bullard) は、ガーナの病院でボランティアとして活動していた際、貧困脱出が非常に困難である現実を目の当たりにし、貧困層の救済に向けて、生産性を向上するツールへのアクセスを与える組織が必要であるとの結論に達した。このため、同氏が創設した機関は「人類に貢献するための技術 (Technology in the Service of Mankind)」という意味を込めて、TechnoServe と命名された。

TechnoServe の基本方針は、民間企業との協力により貧困層の生活基準を改善し、単に援助 (資金) を提供するのではなく、人々が自力で貧困から脱出し、向上した生活水準を継続できる「耐久性のある援助活動」を実施することである。同団体の使命は、現地での起業を促進し、現地における企業及び産業セクタを構築した上でビジネス環境を改善していくという、途上国における民間企業育成支援である。TechnoServe は、貧困層の労働者利益につながる支援をしており、その活動の中核は、製品やサービスの市場開拓や雇用創出を介して貧困層の生活水準を高めるというモデルに基づいている。このような同組織の地域経済の支援によって、インフラ、健康管理、教育、社会福祉サービスなどの継続的改善が実現しているという。

### 7.1 民間連携の方針

#### 7.1.1 TechnoServe の民間連携の方針と役割

TechnoServe も、CARE USA と同様に、民間企業との関係はこれまで、企業側の資金援助など限定的であり、企業とのパートナーシップの締結には積極的な姿勢を見せてこなかった。しかし、過去 10 年間で、1990 年代後半に主流であった社会貢献を目的とした企業 CSR 活動は、これまでの企業側の社会貢献の方針にビジネスの概念が加わり、企業側や NGO 側の双方にとって相互利益がある形へシフトされた。そのため、TechnoServe は、資金援助のみならず、パートナー企業の専門知識や産業界のノウハウを同団体の活動エリアで活用することにより、発展途上国において活発な産業セクタの設立を実現するための基盤として、民間企業との連携を重視している<sup>26</sup>。

TechnoServe は、民間企業との連携を重視している理由として、以下の点を挙げている。

- *グローバルな成果*：世界中でも最も貧窮化した地域にて生活の質を向上するプログラムを支援
- *持続可能性の達成*：市場を基盤としたアプローチによる持続可能な経済開発、雇用創出、収入の安定を実現させるプログラムへの投資促進

---

<sup>26</sup> TechnoServe  
<http://www.technoserve.org/get-involved/partner-with-us>

- ▶ **世界規模ネットワークへのアクセス** : TechnoServe と協力関係にある企業、基金、政府機関及び個人のネットワークの活用
- ▶ **現地へのエンゲージメント** : 特定の分野における戦略的アドバイスや専門知識の提供、また、現地でボランティア活動を介した現地への密接な活動を展開
- ▶ **援助のターゲット選択** : TechnoServe の使命に沿って、ターゲットを絞った特定の国、地域、プログラムへの投資促進
- ▶ **教育・コミュニケーション** : 企業の社員、顧客、一般市民に対して途上国における経済発展や生活水準向上について知識・アイデアを共有

### 7.1.2 TechnoServe による企業パートナーシップの概要

TechnoServe は現在、コカ・コーラ社 (Cola Cola)、ネスル社 (Nestle)、ゼネラル・ミルズ社 (General Mills)、マイクロソフト社 (Microsoft) などの民間企業とパートナーシップを締結している<sup>27</sup>。TechnoServe の開発部門上席総括責任者である Simon Winter 氏によると、これらの企業は近年、これまで展開してきた CSR 活動を、改めて BOP ビジネス展開の機会として捉えるようになっており、結果、開発途上国への資金提供額も大幅に増加しているという。例えば、民間企業は従来、CSR 活動におけるプロジェクト 1 件当たりに対して約 20 万から 30 万ドル程度を支出してきたものの、最近では BOP 事業の重要性の高まりを受けて、企業によるコミットメントも拡大しているという。例えばコカ・コーラ社などは、アフリカの果物育成プログラムに対して多額の資金を支出している (同社と TechnoServe の事例詳細は後述)。TechnoServe は、農業ビジネス分野などを焦点として、対象国の現地成長モデルの構築に取り組むなか、民間企業による BOP 事業への関心の高まりを受けて、民間セクターとのパートナーシップ締結を介して、現地プロジェクトを更に拡大することを計画している。

TechnoServe は現在、資金源の約 4 分の 1 を企業からの寄付金で賄っており、今後 5 年間で、これを倍増させる目標である。そのため、同団体は、企業とのパートナーシップの締結、潜在的企業の開拓に積極的に取り組む方針を見せている。その一例として、開発途上国の開発会議などへの出席による潜在的企業とのネットワーキング、ビル・ゲーツ財団などの第三機関を介した潜在的企業の照会等、プロアクティブなパートナー企業の開拓を行っている。

### 7.1.3 TechnoServe による企業パートナーシップ関係を締結する基本方針と選定基準

TechnoServe は、たばこ、アルコール、武器製造など、一部のセクターにおける企業、およびスキャンダルがある企業などとのパートナーシップ締結は行わない方針を掲げている。同団体は、評判が悪い

<sup>27</sup> TechnoServe, Partner with us  
<http://www.technoserve.org/get-involved/partner-with-us>

企業との提携を回避するために、パートナーシップ締結前に、各企業のデュー・デリジェンス（適切評価）を実施し、対象企業が組織として TechnoServe の使命、目標に合致しているかを検証する。検証の結果、TechnoServe の目標と合致していない場合は、目標がより適合した別の NGO を照会する場合もあるという。また、TechnoServe の目標と合致した場合は、対象国で特定のプロジェクトを実施する上で、企業が提案する戦略が同団体の想定する計画と合致しており、プロジェクト実施に係るコストの負担方法など、企業のビジネスモデルが最適であるか評価する。

#### 7.1.4 企業が NGO をマーケティングや製品開発のツールとして利用することに対する認識

既述のとおり、TechnoServe は過去、民間企業とのパートナーシップ締結に現在ほど積極的に取り組んでいなかった。しかし、現在では、開発途上国での問題解決や経済発展の継続には、パートナー企業の専門知識や産業界のノウハウを生かした、BOP ビジネスの展開が必要不可欠であると強く認識している。このため企業がマーケティングや製品開発のツールとして BOP ビジネスを展開することに対して、同 NGO は、これらの企業活動が、長期的且つ広範囲に地元コミュニティへの支援につながるのであれば、民間企業との連携は必要不可欠であると捉えている。Winter 氏は今後も、企業による BOP ビジネスの重要性が拡大することから、TechnoServe では企業とのパートナーシップ締結が増加するとともに、企業も同ビジネスの実施に更に多額の資金を投入することが予想されるとしている。

## 7.2 BOP アプローチ事例

TechnoServe は、多くの民間企業と協力して貧困削減活動に取り組んでいるが、特に現地の中小企業（多くの場合農業、加工業、サプライヤ）への支援を通じた、産業発展、及び長期的な企業の成長を重視している。こうした観点に基づき、TechnoServe が コカ・コーラ社及び、ゼネラル・ミルズ社との連携を通じた取り組みの事例を、以下のとおりまとめた。

### 7.2.1 コカ・コーラ社

TechnoServe は、2010 年 1 月以降、コカ・コーラ社とビル&メリンダ・ゲイツ基金（Bill & Melinda Gates Foundation）と提携し、4 年間にわたり「Project Nature」をケニアとウガンダにて展開した。同プロジェクトを通じて、TechnoServe は、ケニアとウガンダでコカ・コーラ社が生産・販売するジュースのサプライヤとなる地元のマンゴー及びパッションフルーツ農家合計 5 万人を支援することで、地場のサプライチェーン構築に従事し、2014 年までに農家の収入を倍増させることを目標としている。同プロジェクトは総額 1,150 万ドルの規模で、出資企業及び出資額は以下のとおりである。

- ▶ ビル&メリンダ・ゲイツ基金から 750 万ドル
- ▶ コカ・コーラ社から 300 万ドル
- ▶ コカ・コーラ社系列のビン製造会社コカ・コーラ・サブコ社（Coca Cola Sabco）から 100 万ドル

同プロジェクトでは、TechnoServe のビジネスアドバイザーが、農業経営者に対して、飲料水の原料となる果物の品質向上、生産量の増加、小規模農家をアグレゲートする効率的な農業経営に関するトレーニングを行うと共に、資金へのアクセスを促進している。また、これまで市場へアクセスできなかった小規模農家は、コカ・コーラ社とのパートナーシップの締結を通じて、栽培した果物の市場販売が可能となる。このようなコカ・コーラ社とのパートナーシップ締結を通じた取組みは、他の農作物（バナナ、コーヒーなど）や他の地域（市場）でも適用可能なモデル（模範的存在）として認知されている<sup>28</sup>。コカ・コーラ社はまた、世界的な飲料ビジネスを 2020 年までに 3 倍増させるという企業目標を掲げている。同社は、TechnoServe との連携を通じて、現地で調達した飲料の原材料の生産を拡大するというビジネスモデルを確立したいと考えている。2010 年には、コカ・コーラ社が前述の「Project Nature」を通して獲得した原材料を用いて、ミニッツメイドマンゴーネクター等の現地生産のジュースを生産するようになった<sup>29</sup>。

また、TechnoServe は 2010 年 3 月以降、コカ・コーラ社や米国国際開発庁等（United States Agency for International Development: USAID）<sup>30</sup>と連携して、今後 5 年間に於いてハイチにおける 2 万 5,000 戸に及ぶマンゴー農家の収入倍増を目指す「ハイチ・ホープ・プロジェクト（Haiti Hope Project）」に従事している（同プロジェクトの実施コストは総額 950 万ドル）<sup>31</sup>。同プロジェクトは、コカ・コーラ社や米国国際開発庁以外に、米州開発銀行（Inter-American Development Bank: IDB）の下部組織である多数国間投資基金（Multilateral Investment Fund: MIF）、クリントン・ブッシュ・ハイチ財団（Clinton Bush Haiti Fund）、ソロス経済発展基金（Soros Economic Development Fund）<sup>32</sup>が支援を行っている。同プロジェクトでは、地元のマンゴー農家をトレーニングするとともに、同農家で栽培されたマンゴーを国内外市場へ輸出支援を目的として、持続可能なマンゴー産業を構築し、ハイチの経済社会開発に取り組んでいる。

### 7.2.2 ゼネラル・ミルズ社

TechnoServe がゼネラル・ミルズ社と連携する主な理由は、同社の専門知識や経験の共有に加えて、特にタンザニアの食品加工産業におけるキャパシティ向上が挙げられる。キャパシティ向上には、食品の品質水準や新規市場創出などが必須となり、ゼネラル・ミルズ社の連携により、同社のノウハウを活かした地場企業（主に中小規模の企業で潜在性が高いとされる企業）の育成が効果的に実施されている<sup>33</sup>。

<sup>28</sup><http://www.technoserve.org/blog/bridging-the-gap-unlocking-business-opportunities-in-developing-countries#.UINqWG9mLSg>

<sup>29</sup><http://www.thecoca-colacompany.com/sustainabilityreport/in-our-company/healthy-communities/economic-opportunity.html>

<sup>30</sup> 1961 年にワシントン DC にて設立された開発途上国への国際協力支援を主業務とする連邦政府機関。途上国では経済発展、民主主義、人権、健康、食料セキュリティ・農業、環境、教育、紛争解決などの分野に従事

<sup>31</sup> <http://www.technoserve.org/work-impact/locations/haiti/haiti-hope>

<sup>32</sup> 1997 年に設立された非営利団体で、ハイチ、南アフリカ、ウエストバンクなどの地域を対象に紛争解決、農業、ファイナンシャルサービス、ロジスティックなどの分野での支援を行っている。

<sup>33</sup> TechnoServe



ゼネラル・ミルズ社と TechnoServe との連携において、同社が提供する重要なリソースは、技術及び事業における専門知識である。同社は、自社の知識やイノベーションをタンザニアの食品加工業者と共有することで、業者が栄養価や品質、そして安全性の高い食品を低コストで提供できるようになれば、加工業者のサプライヤーである農業経営者にもメリットがあるため、ゼネラル・ミルズの社会貢献度は高くなると考えている<sup>34</sup>。

TechnoServe とのパートナーシップ締結を通じたタンザニアにおける取組みは、同国の経済発展、及び、食糧セキュリティと安全性の向上支援を目的として、地元食料加工産業へ知識共有を行う同社の CSR 活動の一環としてゼネラル・ミルズ社は位置づけている。タンザニアでのプログラムは、食品の加工、加工工場の設計などの分野における技術的知識の共有を通じて、中小規模の食品加工企業の能力や性能向上を狙っている。タンザニアの中小企業の大部分は、自社企業の成長を支援し、国内外の競争力を強化させるスキルや知識が欠如していることが課題となっている。そのため、同プログラムは、技術的知識の共有やトレーニングの提供を中小企業に対して行う貴重な機会として捉えられている。同プログラムの実施にあたり、対象企業として最終的に合計 10 社程度が選出される予定である<sup>35</sup>。

---

<http://www.technoserve.org/files/downloads/corporate-partners.pdf>

<sup>34</sup> Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania:

[http://www.agdevco.com/sysimages/appendix\\_vi\\_investment\\_matrix\\_rpt25.pdf](http://www.agdevco.com/sysimages/appendix_vi_investment_matrix_rpt25.pdf), p.6.

<sup>35</sup> The Citizen, Tanzania food processors to acquire new skills, January 26, 2010

<http://www.thecitizen.co.tz/business/13-local-business/241-tanzanian-food-processors-to-acquire-new-skills.html>

## 8. CARE

### 8.1 組織概要

CARE USA はジョージア州アトランタに本拠地を置いているほか、ボストン、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントン DC、マイアミ、シカゴ、コロンバス（オハイオ州）、ロサンゼルス、サンフランシスコ、シアトルに支部を構えている<sup>36</sup>。同組織は、女性の救済により、家族単位もしくはコミュニティ単位で貧困問題の緩和が可能となると考えの下<sup>37</sup>、貧困の影響を受けやすい女性（と子供達）に的を絞ることで貧困問題の根源を絶ち、自給自足経済を立ち上げることを目指している<sup>38</sup>。

CARE USA は自らの使命を、世界中で貧困問題が最も深刻な地域における個人・家族を対象に、グローバルな資源を活かしたイノベーティブな解決策の提供により、根本的な変革をもたらすこと、と定義付けている。CARE USA はこの使命に基づき、NGO としての自信の役割として以下を掲げている<sup>39</sup>。

- 自給自足のキャパシティを強化する
- 経済的発展の機会の提供する
- 緊急事態・災害発生時に救済活動を実施する
- 全てのレベルにおける政策策定段階へ影響を与える
- 全ての差別問題に対処する

CARE USA は 2011 年度に、84 カ国にわたり 1,105 件の貧困削減プロジェクトを展開しており、約 1 億 2,200 万人（そのうち約半数が女性）がその恩恵を受けられたと発表している<sup>40</sup>。

### 8.2 民間連携の方針

#### 8.2.1 CARE USA の民間連携の方針と役割

CARE USA では従来、資金集め（ファンドレイジング）が民間企業とのパートナーシップにおける主要な目的であったが、過去 10 年間でその役割は大きく変化している。同団体は現在、貧困などのグローバルな問題解決には、単なる民間企業による資金援助のみならず、現地経済の発展に向けより包括的な利益をもたらす具体的な地域支援活動が必要であると認識しており、その実施において民間企業とのパートナーシップは不可欠であると捉えている。CARE USA は、途上国支援に関する企業のビジョン（社会奉仕活動）や価値観をパートナーシップ企業と共有し、開発途上国の経済発展を促進するとともに、

<sup>36</sup> CARE USA, History, <http://www.care.org/about/history.asp>

<sup>37</sup> CARE USA, Index, <http://www.care.org/about/index.asp>

<sup>38</sup> CARE USA, What We Do, <http://www.care.org/careswork/whatwedo/index.asp>

<sup>39</sup> CARE USA, Index

<sup>40</sup> CARE USA, History

それを通じて企業側にとっても、自社コアビジネスの戦略的目標を達成するといった、相互利益をもたらす関係の構築を目指している<sup>41</sup>。

CARE USA は、同組織と企業間の連携における、企業側の利点として、以下の事項を挙げている<sup>42</sup>。

- ① 過去約 65 年間にわたり世界各国で培った地域コミュニティ支援に関する経験や実績の活用
- ② 世界各地に 12,000 人以上のスタッフが点在しており、地域レベルでの貧困削減に向けたノウハウやスキルの活用
- ③ 多大な過去の実績から学んだ教訓や、パートナー企業や地元コミュニティから創出された新たなアイデアの共有など

一方、CARE USA は、世界各国における貧困問題は複雑であることから、その解決には企業とのパートナーシップが必要不可欠であると捉えている。そのため、企業とのパートナーシップを通じて、同団体が企業側から得られる利点として以下の事項を挙げている<sup>43</sup>。

- ① 各種プログラムの実施に向けて必要となる企業側からの資金援助
- ② 企業による多大な資金援助をもとに、現地政府による貧困削減に向けた政策への影響力を発揮
- ③ 現地における労働環境の改善
- ④ 現地へのサプライチェーンや輸送などの物資供給における課題解決に向けた企業側のノウハウや知識の共有
- ⑤ 企業のブランドや知名度を生かして、同社顧客にアウトリーチし、貧困問題に関する一般消費者の認識を拡大
- ⑥ 消費者層の拡大・製品の質向上を促す市場の構築、及び、現地企業（個人）が市場へアクセスする機会の提供など

### 8.2.2 CARE USA による企業パートナーシップの概要

CARE USA は現在、主に米国、欧州を本拠に構える主要企業約 80 社とパートナーシップを締結している。その例として、食品・飲料製品製造事業者のカーギル社 (Cargill)、ジェネラル・ミル社 (General Mill)、小売業界のウォルマート社 (Walmart)、ナイキ社 (Nike)、製薬・ヘルスケア業界の P&G 社、

<sup>41</sup> CARE USA, Partnership <http://www.care.org/partnerships/whypartner.asp>

<sup>42</sup> CARE USA, Partnership <http://www.care.org/partnerships/partnerexperience.asp>

<sup>43</sup> CARE USA, Partnership <http://www.care.org/partnerships/worktogether.asp>

ファイザー社 (Pfizer) などが挙げられる<sup>44</sup>。また味の素などの日本企業も同団体とパートナーシップを締結している。CARE USA のソーシャル・エンタープライシス・ユニット (Social Enterprises Unit) の上席ディレクターである Francois Jung-Rozenfarb 氏によると、CARE USA は、同団体の目的達成に向けて、特に①農業・農業ビジネス、食品、②製薬・ヘルスケア、③金融、④小売・衣料、⑤情報通信といった5つの分野における企業とのパートナーシップに積極的に取り組んでいるという。CARE USA によると、CARE USA には企業とのパートナーシップ締結、締結後の各企業の事業支援を担当する部署として、戦略的パートナーシップ&アライアンス部門 (Strategic Partnerships & Alliance Unit) が設置されており、上記5つの各セクタに1から2名程度のスタッフが専属で配置するなど (同部署のスタッフは全員で11名)、BOP ビジネスにおける企業との連携に積極的に取り組む体制を整えている。

図 1 : CARE の主要パートナーシップ一覧と主要目的



出典 : CARE USA

### 8.2.3 企業とパートナー関係を結ぶ基本方針と選定基準

同団体は、企業とパートナーシップ関係を結ぶ際の基本方針を明確に決定したガイドラインなどは特に導入していないものの、企業とのパートナーシップを締結する際に、世界各国における貧困の削減や女性・子供の支援など、同団体が掲げる使命を支援すべくビジョンや基本方針を企業側が保有しているかを評価し、企業方針が CARE USA の方針と相反していないかを確認しているという。また企業とのパ

<sup>44</sup> CARE, Partnership <http://www.care.org/partnerships/corporate.asp>

パートナーシップ締結後も、3年～5年ごとに、企業による活動が CARE USA の方針に沿っているかを再評価するレビュープロセスも実施している。同団体によるこのような企業の評価は、各社が発行している報告書などを調査するとともに、企業側と直接面談を行うことで情報収集を行っている。CARE USA では、不適切な企業とのパートナーシップ締結は、同団体の評価や信頼低下にもつながることから、こうしたパートナー企業の選定、評価を重視している。

ただし、企業とのパートナーシップ締結において、CARE USA がもっとも重視するのは、あくまでパートナーシップ締結後における開発途上国への長期的な影響である。その潜在的機会を逃さないためにも、新規企業とのパートナーシップを締結する前の選定において、詳細且つ厳格な選定基準設定は避け、よりオープンな姿勢で相手企業を評価している。結果、CARE USA がこれまで新規パートナーの選定において評価してきた企業のうち、約 9 割は同団体の使命に合致しており問題はないとの結論に達し、パートナーシップ締結に対するリスクが存在するため提携を見送った相手企業は残りの約 10%に留まっている。後者の企業の一例として、同団体は、世界各国の貧困削減、女性や子供の支援といった CARE USA が掲げる使命や事業活動とは相反すると捉えているとの理由から、石油・ガスセクタの企業とはパートナーシップを締結しない方針を取っているという。

また CARE USA は、潜在的なパートナー企業の発掘に向けて、クリントン・グローバル・イニシアティブ (Clinton Global Initiative)、ビル・ゲイツ財団 (Bill Gates Foundation) などの様々なスポンサー会議に出席し、同団体が実施する各種プログラムの宣伝などを行うアウトリーチプログラムを実施しているほか、CARE USA のプログラムに関心がある企業からの問い合わせをフォローするなど、様々なアプローチを活用している。

### 8.3 BOP アプローチ事例

#### 8.3.1 Cargill

CARE USA は、食品・金融商品・工業品の大手商社カーギル社 (Cargill) と約 20 年間にわたりパートナーシップを維持してきた。同社と共同で取り組んだ最近の BOP 事業の事例として「農村開発イニシアチブ (Rural Development Initiative: RDI)」が挙げられる。RDI は、カーギル社が 2008 年から 5 年間で合計 1,000 万ドルの出資を行っている共同プログラムで、主な活動内容は、ブラジル、コートジボワール、エジプト、ガーナ、ガテマラ、ホンジュラス、インド、ニカラグアなどの 8 か国における貧困層に教育、企業トレーニング、保健衛生、安全な飲料水の提供である<sup>45</sup>。

---

<sup>45</sup> Cargill ウェブサイト：<http://www.cargill.com/corporate-responsibility/partnerships/nutrition-health/care/index.jsp>

RDI の目標、及び 2012 年の時点での達成状況は、下表のとおりである。

**表 1 RDI の目標と 2012 年における状況**

目標	2012 年の状況
6 万人以上の子供達が小学校を卒業	3 万 5,000 人が小学校を卒業
2 万 8,000 人以上の子供達を良い栄養状態に保つ	1 万 5,000 人以上が学校給食もしくは他の栄養プログラムの支援を受けている
3 万 3,000 人の親が子供達の教育と栄養状態を良好に維持	3 万 2,000 人の親が子供の学校に積極的に関与
2 万人以上の農民の平均世帯収入を増加	2 万 2,000 人の農民が生産量と売上を拡大
3 万 5,000 人の農民がトレーニングや技術支援を利用して生産性を向上	1 万 6,000 人の農民が支援を利用し、その恩恵を受けた

出典：Rural Development Initiative<sup>46</sup>：

RDI を通じて CARE USA とカーギル社が共同で取り組む事業の事例として、ガーナのココア生産に見られる農業経営者へのトレーニングがある。2011 年、RDI によりガーナの農業経営者向けのワークショップが開催され、ココアの生産技術、資源動員 (resource mobilization)、及び、広告などに関する生産性の向上、販売拡大に向けたトレーニングが実施された。これにより、コスト効率が改善され、貯蓄貸付組合 (savings and loan associations) が資金の流動性を高め、地域経済を発展させるというモデルが具現化された<sup>47</sup>。

また、カーギル社は、RDI を通じてインドでも、農民を対象とした新技術の導入による市場創出の機会増大、および自力救済グループ (self-help groups) やトレーニングによる地場企業の育成等に取り組んでいる。同様に、ホンジュラス、ガテマラ、ニカラグアでは、地元銀行を創設し、これにより資金の流動性を保つことに成功したほか、農業経営者や農業に従事する個人に対し、事務的作業やマーケティングの向上に関するトレーニングを実施し、農業以外の住民の自宅リフォーム等にも役立つクレジット (借入れ) のシステムを構築した<sup>48</sup>。

消費者は、自身が使用する製品がどこで生産されたか (製品の生産地)、製品製造段階においてカーギル社のサプライチェーンとなる企業の労働者がどのように扱われているか、及び、このような生産過程において環境へどのような影響があるかという点にカーギル社は着目している。そのため、これらの情報を消費者へ公開し、カーギル社の取組みをアピールすることで、消費者による同社の印象を高め、最終的に企業の利益に繋がると同社は考えている<sup>49</sup>。同社では、企業責任の一貫として NGO と連携した活動を行っており、社会貢献・パートナーシップ部門のシニアディレクターであるミシェル・グロッグ氏

<sup>46</sup> Rural Development Initiative:

<http://www.cargill.com/wcm/groups/public/@ccom/documents/document/na3031891.pdf>

<sup>47</sup> 同上

<sup>48</sup> 同上

<sup>49</sup> Cargill Website, <http://www.cargill.com/corporate-responsibility/pov/index.jsp>

(Michelle Grogg) は、その理由を「単なる利他主義だけでなく、長期的な視点で見た場合におけるわが社のビジネス継続に資する」としている<sup>50</sup>。

#### 8.4 NGO と連携した企業に係る情報

CARE USA によれば、CARE USA のパートナー企業が同団体と連携し、開発途上国で BOP ビジネスを展開する背景には、主に以下の 3 点がドライバーとなっているとしている。

- ① 地元コミュニティへの社会貢献といった伝統的な社会責任活動 (CSR) の一環として実施：パートナー企業の約半数の企業がこれに該当
- ② 現地国で事業を展開するにあたり、消費者や現地住民からのパブリックアクセプタンス (社会容認度) の向上が目的：同 3 割がこれに該当
- ③ 新規市場への参入 (下記図 3 の供給段階 (Procurement、Production、Distribution の各段階) へのアクセス) といった企業側のビジネス戦略が目的：同 2 割がこれに該当

現在、BOP 事業を行う NGO との連携を、新規市場への参入手段として捉えている企業は CARE USA のパートナー企業全体の 20% と限定的であるものの、最終的に新規市場の開拓やイノベーション、地域を限定した供給網 (マイクロ・ディストリビューション・ネットワーク) の構築などにもつながる可能性が高いことから、企業が新規市場への参入手段として NGO との連携を認識する傾向が高まっているという。また最近では、企業 1 社が NGO との連携を通じて、現地での供給網の構築を行うことにはリスクを伴うことから、同じセクターにおける複数の企業とパートナーシップを締結することで、リスク回避、利益の共有を行う事例も見受けられるという。

パートナー企業による BOP ビジネスの目的は、セクターや企業、また対象国によって異なるものの、各セクター別における主なマーケティング戦略の目的は以下のとおりであると述べている。

**表 2 CARE USA の主なセクターと主要パートナー企業**

セクター	主要パートナー企業	目的
① 農業・農業ビジネス、食品	カーギル、ゼネラル・ミルズ、コカ・コーラなど	地元小規模農家における農作物の生産性向上などのローカルサプライチェーンの構築、効率化、及び、地元市場へのアクセス

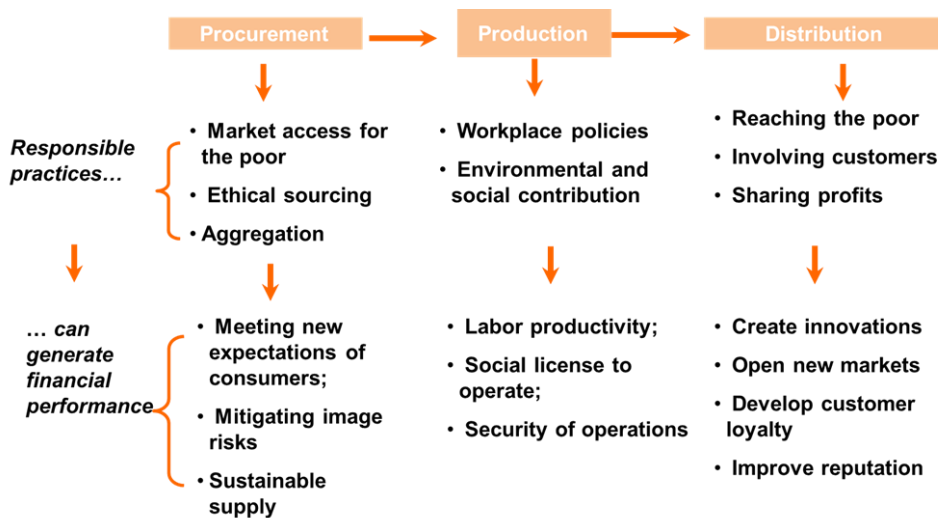
<sup>50</sup> Cargill, connection, <http://www.cargill.com/connections/cargill-and-care-classrooms/index.jsp>

② 製薬・ヘルスケア	メルク、P&G、ジョンソン & ジョンソンなど	地元市場へのアクセスによる自社製品の販売
③ 金融	JP モーガン、ゴールドマン・サックスなど	地元金融サービス市場へのアクセス
④ 小売・衣料	ウォルマート、ギャップ、ナイキ	地元生産工場と共同で取り組むサプライチェーンの構築、地元雇用の創出、地元衣料市場へのアクセス
⑤ 情報通信	グーグル、インテル、シスコ	現地市場を対象とした IT 関連技術の導入、開発

出所：ワシントンコア社作成

調達、生産、供給といったサプライチェーンの各段階において、企業側が CARE USA などの NGO と連携する様々な利点が存在するとしている。例えば、同団体が焦点とする農業・農業ビジネス、食品などのセクタの調達段階においては、地元農民の老齢化、地元農家の利益率の低下など、現地での原材料の調達に関する懸念が企業側で高まっていることから、地元小規模農家による市場へのアクセス機会の提供、小規模農家の集積（アグリゲート）による収益性の向上など、地元の小規模農を支援するツールとして、CARE USA などの NGO との連携を企業側は捉えているという。

図 2 CARE USA による現地での取組みとメリット



出典：CARE USA<sup>51</sup>

※上段のカテゴリーは、企業側が現地で実施する具体的な取組みの内容。下段は、上段の具体的な内容の実施後に得られる企業側の利点

過去 2 年から 3 年間の傾向として、パートナー企業社内において BOP 事業を以前に増して重視する傾向にあり、各企業の様々な部門のスタッフとのエンゲージメントが増えている。BOP 事業への企業の資

<sup>51</sup> CARE USA のプレゼン資料



金支出源は、全社の CSR 活動（社会責任活動）部門や社会奉仕を目的に設立した財団であるが、BOP 事業への重要性の認識拡大に伴い、全社のサステナビリティ部門や、実際に事業を展開する個別のビジネス部門、R&D 部門などのスタッフと関与する機会が増えるなど、社内全体における BOP 事業の認識が高まる傾向にある。また、企業経営者にとっても、企業による社会責任活動は、企業イメージの向上に非常に貢献することから、BOP 事業への認知度が社内で高まっている。

## 9. FHI360 (NetMark)

NetMark は、米国国際開発庁 (United States Agency for International Development: USAID) と、教育開発アカデミー (Academy for Educational Development: AED<sup>52</sup>) が共同で、アフリカ (主にサハラ以南) でのマラリア撲滅を目的として 1999 年に設置されたイニシアティブである。NetMark は 2009 年で終了し、同イニシアティブを担当していた教育開発アカデミー (AED) は 2011 年 6 月、別の NGO である FHI360 へ統合された。FHI360 では現在、環境、教育、男女均等、ヘルス、栄養、若年層支援、地域経済発展など、様々な分野における包括的な支援を実施しており、ヘルス部門では、HIV や AIDS 支援、家族計画や性病予防などに加えて、マラリアや結核などの防止に向けたプログラムを展開している<sup>53</sup>。

NetMark は主に、マラリア撲滅に向けた、殺虫剤加工防虫ネット (Insecticide-treated nets、以下、ITN) の普及拡大を目的としている<sup>54</sup>。また、ITN の有効性を保つには殺虫剤の再加工が必要となることから、NetMark では新技術を用いて改良された殺虫剤効果持続防虫ネット (Long-lasting ITN : LLIN) の普及にも取り組んでいる。

### 9.1 活動資金源 (援助機関、企業等)

1999 年に NetMark が設立された際、USAID は 5 年間で 1,540 万ドルの資金を提供した。当時 USAID では、民間セクターと協力し、マラリア撲滅と同時にアフリカの経済開発支援を目的として、サハラ以南アフリカの 3 から 5 カ国を対象として ITN の商業市場を開拓することを目指していた。NetMark は 2004 年で終了する予定であったが、2002 年の時点でかなりの効果が見られたため、期間が 2007 年まで延長され、USAID は予算の上限を 6,540 万ドルまで引き上げた<sup>55</sup>。

### 9.2 活動エリア・分野

NetMark は、マラリア撲滅に向けて、ITN 及び LLIN の普及に徹している。2005 年の時点で、NetMark の活動地域は、エチオピア、ガーナ、マリ、ナイジェリア、セネガル、ウガンダ、ザンビア、そしてジンバブエの 8 カ国である<sup>56</sup>。

---

<sup>52</sup> 人材・社会開発の非営利機関で、本社はワシントン DC にある。同機関は 2011 年に FHI 360 と合併した。

<sup>53</sup> FHI 360, What We Do  
[http://www.fhi360.org/en/What\\_We\\_Do/health.htm](http://www.fhi360.org/en/What_We_Do/health.htm)

<sup>54</sup> NetMark ウェブサイト：  
<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p.14.

<sup>55</sup> NetMark ウェブサイト：  
<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p.2.

<sup>56</sup> NetMark ウェブサイト：  
<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p.2.

図 3 : NetMark の活動地域



出典 : NetMark<sup>57</sup>

### 9.3 民間連携の方針

#### 9.3.1 NetMark (FHI 360) の民間連携の方針と役割

FHI 360 のグローバルヘルス・人口・栄養部門パートナーシップディレクターである Camille Saade 氏によると、FHI 360 は、特定プロジェクトの終了後も、地元経済の成長に長期的につながる企業の BOP ビジネスの実施を行うことを基本概念としている企業とのパートナーシップの締結が必要不可欠とみている。例えば、プロジェクト終了後も、長期的な地元経済の活性化につながる、地元企業の育成などを目指している。同氏は、貧困層の経済発展には、政府機関、民間セクタ、NGO、開発系金融機関などの財政支援機関といった 4 つの組織が必要であり、FHI 360 は、自らの役割をこれらの機関の橋渡しとなり、各機関が実施できなかった開発途上国の支援を実施する役割を果たすと位置付けているという。

同機関は、民間企業や非営利機関と連携する際、マーケティングプランと途上国の ITN 市場開発に対する投資、資金援助を企業に対して求めている<sup>58</sup>。これは、FHI 360 が、単に地域住民に対して寄付金を配布するのではなく、市場開発への投資により事業が展開され、ITN 産業が自力で収益を出し、現地の産業及び経済が継続していくことを目指しているためである。また、Saade 氏は、企業とのパートナーシップ締結に向けて、企業は一般的に投資による短期的な利益の享受に焦点を当てる傾向にあるものの、

<sup>57</sup> NetMark

<http://www.netmarkafrica.org/>

<sup>58</sup> NetMark

<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p.7.

開発途上国における経済支援は、長期的かつ包括的であることから、長期的な視野に立った開発途上国へのコミットメントの必要性を企業側が理解するよう求めているという。

### 9.3.2 NetMark を介した企業パートナーシップの概要

NetMark イニシアティブを介した提携企業は主に、ネット製造や殺虫剤サプライヤなどの化学業界の企業 30 社以上であり、以下のような企業が含まれている<sup>59</sup>。

- Aventis——1999 年に設立された仏系製薬会社。2004 年に仏系大手製薬会社 Sanofi 社に買収された
- Bayer——1863 年に設立された化学会社
- BASF——1895 年に設立された世界最大級の化学会社
- SiamDutch Mosquito Netting——1985 年に設立された防虫ネットメーカー
- A-Z Textiles——衣料繊維メーカー
- Vestergaard Frandsen——1957 年に設立したデンマーク系企業
- ExxonMobil——米国テキサス州に本拠を構えるオイルメジャー
- Harvestfield Industries——2000 年に英国で設立された防虫ネットメーカー
- Mossnet Industries——1997 年にオーストラリアで設立された防虫ネットメーカー
- Sunflag Nigeria——1960 年にナイジェリアで設立した衣料繊維メーカー
- Syngenta——2000 年にスイスで設立された大手農薬製造メーカー

NetMark は 1999 年、当時ネット及び殺虫剤製造の世界市場におけるシェアの 8 割を占めた企業各社に対し、同組織との提携にかかるアプローチを行った。結果、主に以下の理由から NetMark への関心を持った企業が見られたという。

- ①未進出地域における新規市場への参入における投資リスクを共有（軽減）
- ②将来潜在顧客となり得る多数の消費者を含む市場へ早期に参入することによるブランド確立と他企業との差別化（First-mover advantage）
- ③ビジネスチャンスには直接つながらないものの、新規市場への参入に向けて他社からの遅れを取らないといった防衛策の実施

---

<sup>59</sup> USAID  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PDACL539.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACL539.pdf), p.1.

また、単に収益獲得を求めるのではなく、地域貢献といった慈善的な意図を持った企業も存在した<sup>60</sup>。

### 9.3.3 FHI 360 による企業パートナーシップ関係を締結する基本方針と選定基準

FHI 360 は、企業パートナーシップにおいて、CARE USA や TechnoServe とは異なるアプローチを取っている。CARE USA や TechnoServe では、企業側が対象国でのプロジェクト実施計画を同機関に持ちかけるケースもあるが、FHI 360 は、対象国で必要となるプロジェクトをまずは構築し、その後パートナーシップ締結の話を民間企業へもちかけるといったスタンスを取っている。

## 9.4 BOP アプローチ事例

NetMark では、複数の企業が参画し、マラリア撲滅に取り組んでいる。本調査では、提携した企業のなかでも比較的大手であるエクソンモービル社、及び BASF 社との連携について、事例として紹介する。

### 9.4.1 ExxonMobile

エクソンモービル社は長年アフリカに投資を行ってきた実績を持ち、NetMark における連携もその一環である。同社と NetMark における連携の中でも代表的なプログラムが、同社アフリカ燃料マーケティング・グループ (Africa Fuels Marketing Groups) が 2002 年以降 NetMark と共同で実施した「Help Us Help」プログラムである<sup>61</sup>。

同プログラムは、健康に関する情報提供を行い、衛生的な生活習慣を促進するコミュニケーション・キャンペーンで、ITN の知識を広め、ネットを普及させることでマラリア予防を実現することを目的としている。プログラムの内容は、ザンビア、ナイジェリア、ガーナにおける医療クリニックにおいて「ITN 割引クーポン」を住民に配布し、その後、住民がこのクーポン券を活用して、地元小売店やエクソンモービル社の小売店舗を併設したガソリンスタンド「Mobile Mart」で ITN を割引価格にて購入できるというシステムになっている。例えば、ガーナでは、101 箇所に及ぶ「Mobile Mart」のうち 45 箇所が同プログラムに参加した。

エクソンモービル社の当初の役割は、資金援助<sup>62</sup>とガソリンスタンド網の構築であった。同プログラムでは資金を「ITN 割引クーポン」に充当することで、高リスクの妊婦や産後の女性へ直接配布し、衛生面の改善で鍵となる女性を取り込むことが可能となった<sup>63</sup>。エクソンモービル社はさらに、ガソリンの売上

<sup>60</sup> NetMark

<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p.4.

<sup>61</sup> Global Hand : <http://www.globalhand.org/en/browse/partnering/2/success+story/document/20786>

<sup>62</sup> エクソンモービル社の援助額は 2004 年には 200 万ドル

([http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-newsArticle\\_pf&ID=518477&highlight=](http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-newsArticle_pf&ID=518477&highlight=))、2005 年には 300 万ドル ([http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-newsArticle\\_pf&ID=727331&highlight=](http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-newsArticle_pf&ID=727331&highlight=)) と報告されているが、実際に NetMark に割り当てられた額の内訳は確認できなかった。

<sup>63</sup> NetMark

<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p18.

額の一部をクーポン制度に寄付したほか、現地の児童養護施設への ITN の無料配布等を実施した<sup>64</sup>。

同プログラムは特にガーナで成果が上がっており、2002 年から 2005 年の間に 7 万 5,000 人に及ぶ妊婦にクーポンが配布され、還元率は 87% と非常に高かった。また同プログラムの実施により、特に、これまで小売店の販売網が整備されていなかった辺境地における、販売網の構築にもつながるなどの利点も得られた<sup>65</sup>。

図 4：「ITN 割引クーポンプログラム」の流れ



出典：各種情報に基づきワシントンコア作成

エクソンモービル社グローバル・プロジェクト部門の医療ディレクターであるスティーブン・フィリップ博士 (Steven Phillips) は「エクソンモービル社がマラリア撲滅に向けたパートナーシップに最大限の努力を投じる方針である理由は、従業員と自社が事業を展開する地域の市民を保護することである」と述べている。また、エクソンモービル社の元 VP ハリー・ロングウェル氏 (Harry Longwell) も「アフリカの 30 カ国で事業を展開しているエクソンモービル社は、アフリカにおけるヘルスケアの改善を重視している。従業員やその家族だけでなく、小売業者と消費者のマラリアからの保護や、各地域の健康維持への援助は惜しまない」と発言している<sup>66</sup>。こうした発言からは、長期的な視野から、マラリア撲滅が現地でのエクソンモービル社の企業収益向上に貢献するものとの考え方が伺われる。

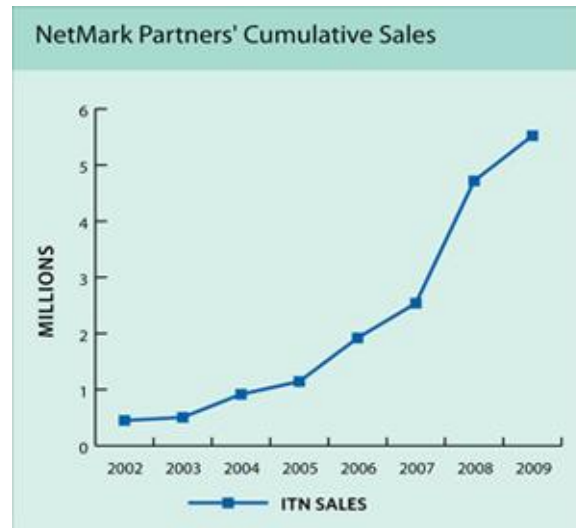
<sup>64</sup> Global Hand : <http://www.globalhand.org/en/browse/partnering/2/success+story/document/20786>

<sup>65</sup> NetMark

<http://www.netmarkafrica.org/Communications/FINAL%20NetMark%20Case%20Study%20102505.pdf>, p. 19.

<sup>66</sup> ExxonMobile 社 [http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-newsArticle\\_pf&ID=518477&highlight=](http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-newsArticle_pf&ID=518477&highlight=)

図 5： ガーナにおける INT の販売数推移（単位：100 万台）



出典：NetMark<sup>67</sup>

#### 9.4.2 BASF

BASF 社は、ドイツのルートヴィッヒハーフェンに本社を構える、世界最大の総合化学メーカーである。アフリカ諸国では、マラリアで数多くの住民、特に子どもが死亡していることから、マラリアによる死亡者を最大 45%低減させる防虫ネットが付随したベット（Insecticide Treated Bed Net: ITBN、下図参照）の商用化を目指して、NetMark とパートナーシップを締結した。NetMark との連携を通じて BASF 社は、ITBN であるフェンドナ（FENDONA）を無料提供した。フェンドナは、ネットに蚊を退治する殺虫剤の成分を含ませており、蚊がネットの中に入る前に、ネットに止まった蚊を殺虫することが可能となる。フェンドナの導入拡大により、2004 年 10 月までに 3,000 万人以上に及ぶ子どもや妊婦に利益をもたらし、結果として 6 万人以上の人命を救ったと NetMark は分析している。

また、BASF 社は、フェンドナに加えて、水辺で蚊の幼虫を退治する殺虫剤「ABATE」も製造、提供している。同殺虫剤は、国際保健機関（World Health Institute: WHO）にて承認されており、蚊の幼虫が水辺でふ化する前に幼虫を退治し、安全な飲料水の提供に役立っている<sup>68</sup>同社はまた、フェンドナを更に改良した防虫ネット「INTERCEPTOR」の製造に成功しており、アフリカ諸国へ提供している。同ネットは、20 回以上同ネットを洗浄しても、初回（線状前）と同様の効果が持続するほか、ネットに付着後蚊が徐々に殺虫されるフェンドナと比較して、「INTERCEPTOR」は蚊を即座に殺虫できるなど性能面でも優れている<sup>69</sup>。

<sup>67</sup> AED NetMark, Ghana <http://www.netmarkafrica.org/Countries/ghana/>

<sup>68</sup> BASF <http://www2.basf.us/corporate/basfinfo1.html>

<sup>69</sup>[http://www.publichealth.basf.com/agr/ms/public-health/en\\_GB/content/public-health/our-solutions/INTERCEPTOR/INTERCEPTOR](http://www.publichealth.basf.com/agr/ms/public-health/en_GB/content/public-health/our-solutions/INTERCEPTOR/INTERCEPTOR)

## 欧州企業・NGO等のBOPビジネス事例

---

2013年8月発行

著作・発行 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

---

禁無断転載