



# インクルーシブ・ビジネスの軌跡

IN PARTNERSHIP WITH





## **ABOUT IFC**

IFC, a member of the World Bank Group, is the largest global development institution focused exclusively on leveraging the power of the private sector to create jobs and tackle the world's most pressing development challenges. Working with private enterprises in more than 100 countries, IFC uses its capital, expertise, and influence to help eliminate extreme poverty and promote shared prosperity.

## **WRITTEN BY**

The writing team included Piya Baptista, Kathleen Mignano, Madeleine Holland, and Anne Elizabeth Johnson, with guidance from Eriko Ishikawa and Toshiya Masuoka. Groff Creative provided the design and Matthew Benjamin provided copywriting support.

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

The authors extend their deepest appreciation to the five inclusive businesses profiled in this report: bKash, Bridge International Academies, MicroEnsure, Nephroplus, and Probiotech.

The authors would also like to extend their thanks to the following IFC colleagues who provided valuable input: Nandini Bhatnagar, Martin Reto Buehler, Alejandro Caballero, Silven Chikengezha, Charles William Dalton, Akira Dhakwa, Nazila Fathi, Carlos Numen Ferro, Alexis Geaneotes, Rena Hinoshita, Sumeet Kaur, Pravan Malhotra, Biju Mohandas, Anupa Pant, Shino Saruta, Karthik Tiruvarur, Harsh Vivek, and Shinya Yoshino.

## **RIGHTS AND PERMISSIONS**

© International Finance Corporation 2016. All rights reserved.

The material in this work is copyrighted. Copying and/or transmitting portions or all of this work without permission may be a violation of applicable law. IFC does not guarantee the accuracy, reliability or completeness of the content included in this work, or for the conclusions or judgments described herein, and accepts no responsibility or liability for any omissions or errors (including, without limitation, typographical errors and technical errors) in the content whatsoever or for reliance thereon.

## 序文

貧困の撲滅に向けた戦いに簡単な答えはありません。

しかし、明確なことが1つあります。それは、企業は規模の大きさを問わず、地域社会に恩恵をもたらすと同時に利益を増やす革新的なビジネスモデルを創出することで、自らの責任を果たせるのです。

IFCは、経済ピラミッドの下層部で生活する人々(生活に必要なモノとサービスを手に入れることができない人々、あるいは1日8ドル以下で生活している人々)に関わる企業を対象に、過去10年で140億ドルを超える投資を行ってきました。こうしたインクルーシブ・ビジネスはビジネスモデルの枠組みの中に低所得層を組み込み、新たな市場を構築すると共に、人々が生活設計をし、生活に必要なモノとサービスを手に入れる一助になっています。そうした取り組みが世界初の事例となることも少なくありません。

本レポートでIFCは5つの事例を紹介し、成功を収めたモチベーションの高い起業家との取り組みから得た知識を共有したいと考えています。さらに、こうした事例が他の起業家による革新への取り組みを触発し、善行と優れたビジネスの共存モデルを示したいと考えています。

本レポートで紹介する事例はいずれもユニークですが、それぞれの企業の成功の要因には共通項があります。それは、それぞれの企業が、1) 規模を拡大できるビジネスモデルの創造を追求し、2) コストを最小限に抑えることに全力を傾け、3) 顧客の啓蒙と教育に投資し、4) パートナーシップの価値を理解している、ということです。

IFCは60年前に開発効果と収益性を追求するために設立されました。本レポートで紹介する企業はそうしたコンセプトを具現化しています。これらの企業は地域社会と全世界に変化をもたらすために設立され、その目標に向かって一歩ずつ邁進しているのです。

### Philippe Le Houérou

長官



# インクルーシブ・ ビジネスの軌跡



ইনস্ট্যান্ট ক্যাশব্যাক ©  
প্রতিদিন মাত্র ৫ টাকার কথা বললেই পাবে বোন



বাব

# 目次

## インクルーシブ・ビジネスの軌跡

### 情報提供に協力いただいた企業の方々

IFCは、会社の設立と成長に関する洞察を提供するために時間を割いて下さった次の方々には謝意を表します。これらの方々からの情報提供がなければこのレポートは発行できませんでした。

**Anand Bagaria** マネージング・ディレクター  
Probiotech

**Lucy Bradlow** 広報部ディレクター Bridge  
International Academies

**Dr. Dinesh Gautam** エグゼクティブ・ディレクター  
Probiotech

**Peter Gross** マーケティング・ディレクター  
MicroEnsure

**Steve Knight** グローバル・マーケティング&  
コミュニケーションズ・マネジャー MicroEnsure

**Richard Leftley** 最高経営責任者 (CEO)  
MicroEnsure

**Shannon May** 共同創業者 兼 チーフ・ストラテジ  
スト 兼 開発担当執行役員 Bridge International  
Academies

**Kamal Quadir** 最高経営責任者 (CEO) bKash

**Philippe Sachs** 事務・広報部門担当グローバル  
統括責任者 Bridge International Academies

**Kamal Shah** 共同創業者 兼 患者サービス担当  
ディレクター NephroPlus

**Vikram Vuppala** 創業者 兼 最高経営責任者  
(CEO) NephroPlus

はじめに .....	5
主な教訓 .....	7
ケーススタディ	
<b>bKash</b> .....	11
金融サービス、バングラデシュ	
<b>Bridge International Academies</b> .....	21
教育、アフリカ/インド	
<b>MicroEnsure</b> .....	33
金融サービス、アフリカ/アジア	
<b>NephroPlus</b> .....	43
ヘルスケア/インド	
<b>Probiotech</b> .....	53
アグリビジネス、ネパール	
結び .....	65

はじめに

「何事も、成し遂げられる  
までは不可能に見える  
ものだ」

— Nelson Mandela



## これまでとは別のビジネスを想像してみてください

ネパール山間部の零細な養鶏農家が市場にアクセスしやすくをするアグリビジネス。また、アフリカやアジアの貧しい人々にモバイル・バンキング・サービスや手頃な保険料で加入できる保険を提供することに軸足を置いたビジネスモデルを持つ企業。アフリカの最も貧しい家庭でも質の高い私学教育を受けられる学校。本来は治療が受けられないであろうインドの数千人の患者に良質で手頃な料金の透析療法を提供する専門医療会社。

**こういったビジネスはすでに存在しており、上記の内容だけでなく、さらに多くの事業に取り組んでいます。**「経済ピラミッドの下層部」(BOP層)で、生産者、流通業者、小売業者、あるいは消費者として生活する人々と事業を行う、インクルーシブ・ビジネスと呼ばれる事業です。

資金力の乏しい小規模農家から農作物を調達しているインクルーシブ・ビジネスもあれば、貧弱なインフラでやりくりしている流通業者や小売業者と共に事業を行っているインクルーシブ・ビジネスもあります。そして多くのインクルーシブ・ビジネスが、個人として最小限の購買力しか持たない、リスク回避志向の強い顧客を対象としています。

IFCは今回初めて、過去15年間に設立された企業のインクルーシブ・ビジネスに関する詳細なケーススタディを公開します。ケーススタディは、各企業の創業者、CEO、上級管理職とのインタビュー、およびこれらの方々から提供された情報やデータに基づいて構成されており、それぞれの企業が困難に直面する中で進化しながら自社の事業を順応させてきた過程や、新しい事業領域と市場に進出してきた過程を示しています。

本レポートで紹介するIFCの5つのクライアントは、アグリビジネス、教育、金融サービス、ヘルスケアの4つの異なるセクターで事業を行っています。その概要は次の通りです。



**bKash**は2010年にバングラデシュで設立されたモバイル金融サービス企業です。銀行口座を持たない人々にフォーマルな金融システムを提供することで、これまで現金しか利用していなかった2,300万人が、携帯電話を使って送金や貯蓄、商品とサービスの代金を支払えるようになってきました。



**Bridge International Academies**は2008年にケニアで設立された教育機関であり、学費の安い学校教育を通じてアフリカとインドの小学生の学力向上に貢献しています。約10万人の生徒が同校で学んでいます。



**MicroEnsure**は2008年に設立されたマイクロインシュアランス・ソリューションを提供する企業で、低所得層を対象に手頃な保険料で加入できる生命保険、医療保険および事故保険などの保険商品を開発しました。低所得層の市場は、大半の保険会社が参入するのは非常に難しいと考えられてきました。同社はアフリカとアジアの15カ国で4,000万人を超える顧客に保険を提供しています。



**NephroPlus**は2010年に設立された医療サービス会社で、インド15州の十分な医療サービスが受けられない都市で、良質の腎臓透析治療を競合他社より最大40%低い料金で提供しています。同社を利用する患者数は6,000人を超え、毎月約5万人が透析治療を受けています。



**Probiotech**は2000年に設立されたアグリビジネス企業で、事業の1つとして、ネパールの小規模農家向けに家畜飼料を生産しています。同社から飼料を購入する1万2,000戸の農家に農業経営に関する教育を行ったり、高品質の飼料を提供するために広範な流通ネットワークを活用したりすることで、農家の生産性向上に貢献しています。

bKash、Bridge、MicroEnsure、NephroPlus、Probiotechはいずれも、社会に良い影響を及ぼすことに熱意を持つビジネス志向の起業家が興した企業です。それぞれの創業者は、業界における自らの深い経験を踏まえてチャンスを見だし、ピラミッドの下層部で生活する人々の痛みに対処する実行可能なビジネス・ソリューションを開発しました。企業リーダーは、自らの構想に強いコミットメントを持ち、それゆえ、複雑で変化の激しい環境を乗り越え、成功するインクルーシブ・ビジネスを構築できたのです。

企業がアイデアを選択して形ある製品やサービスに結実させる過程は、忍耐と創造的な思考力、学習し適応する能力を必要とする旅に例えることができます。以下に掲載する5つのケーススタディは、各企業が歩んできた道のりの全容です。つまり、課題の発見と最初のアイデアの着想から、試行、初期の実践、規模の拡大、横展開といった、さまざまな開発段階を紹介します。それぞれの事例では、調達、商品サービス開発、流通、マーケティングと営業、顧客サービスといったビジネス・バリュー・チェーンで発生した問題点を検証しています。

IFCは、ここに紹介するリーダー達とその企業の経験をレポートにまとめることで、世界におけるインクルーシブ・ビジネスに関する知識と実例を体系化したいと考えています。継続的な学習と対話はこの分野の取り組みを加速させる鍵を握っています。IFCの役割は、今や世界100カ国で500件を超えるインクルーシブ・ビジネス・クライアントの経験を継続的に分析して共有することにあると考えています。

## 5つの主な教訓

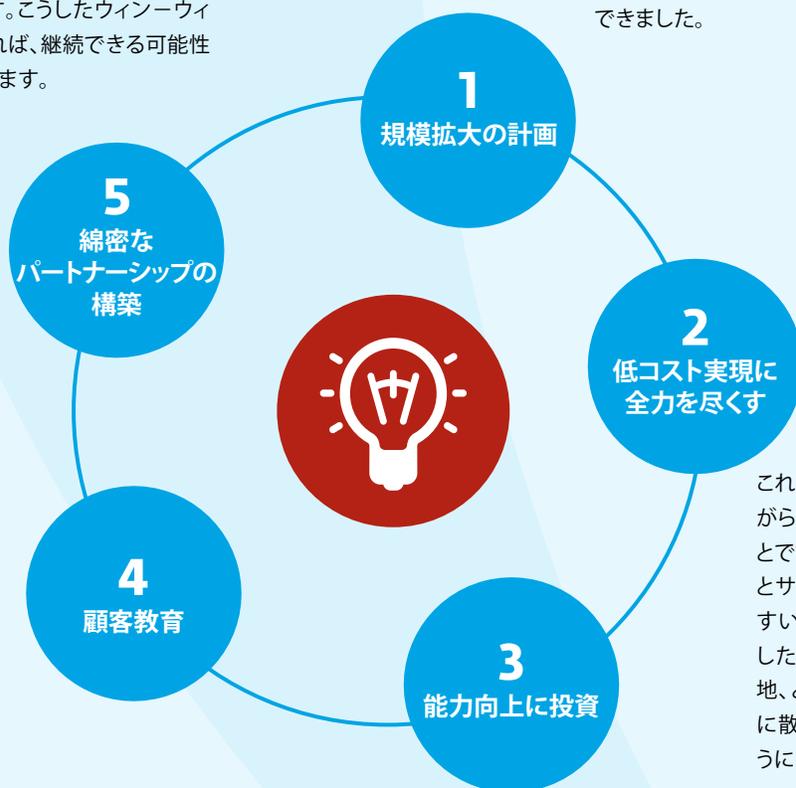
それぞれ企業の足跡は異なりますが、ケーススタディからは業種や地理的条件に依存しない共通の戦略が浮き彫りになっています。こうした共通の戦略から、将来インクルーシブ・ビジネスに取り組む起業家がイノベーションを起こすきっかけとなるような本質的な知見が得られるでしょう。

これらの企業は、双方の当事者に具体的なメリットのある**パートナーシップを構築することで**、BOP層に属する人々に手を差し伸べる新たな方法を模索しています。こうしたウイン・ウインの関係であれば、継続できる可能性はさらに高まります。

これらの企業は、事業開始当初から**ビジネスモデルをどのように拡大**するかを検討してきたため、成長軌道に乗ることができ、財務的な持続可能性と長期的な影響力を確保できました。

これらの企業は、生活を改善し得る新しい商品やサービスに対するBOP層の人々の疑念や不信感を解消するため、**認知度と親近感を高め**、知識と技能を向上する取り組みを行っています。

いくつかの企業では、人材・技能不足を補うため、社員だけでなく、供給や流通など重要な役割を担う社外の関係者の知識と技能、**生産性を高めるトレーニング**に積極的に投資しました。



これらの企業は、技術を活用しながらスタッフの人数を絞り込むことで**諸経費を最小限に抑え**、製品とサービスを最大限に利用しやすいものへと工夫を重ねてきました。中には、広大な国土、辺境地、ときには輸送の困難な土地に散在する顧客が利用できるようにしたケースもあります。



## 1. 規模に関する計画

**bKash**はバングラデシュの数百万人のユーザーにモバイル金融サービスを提供するため、1社に限定せず、複数のモバイル通信事業者と提携しました。

**Bridge**は、低コストで容易に横展開できる学校経営の仕組みと教育システムを開発すると共に、ハイテクを活用して経営管理機能を合理化しました。

**MicroEnsure**は低所得層の顧客に対応できる十分な規模のリスク・プールを構築するため、複数のパートナーと提携し、少額の保険料しか支払えない人々の保険コストを低減しました。



## 2. 低コスト実現に全力を尽くす

**bKash**は、既存の民間流通事業者のネットワークを活用することで、流通ネットワークをゼロから作り上げる費用を抑えました。

**Bridge**は、教師による授業への電子機器の活用を恒常的に浸透させるため、タブレット端末を使用して、教材の制作とその配送にかかる費用を削減しています。

**MicroEnsure**は、貧しい顧客に保険商品を提供するため、手数料の支払いが生じる保険代理店ではなく携帯電話を使用しています。

**NephroPlus**は、腎臓透析センターの人件費を削減するため、少人数型の人員配置モデルを採用しています。これにより、同社は院内施設および独立施設としてより多くのセンターを建設できるようになりました。

**Probiotech**は、僻地に散在する顧客に効率的に家畜飼料を届けるため、地域の貯蔵施設とディーラーネットワークを利用しています。



## 3. 能力向上(キャパシティ・ビルディング)に投資

**bKash**は、零細企業の起業家を対象に、顧客の登録手続きやサポート方法のトレーニングを行っているほか、反マネー・ロンダリング、不正行為への対処など、財務的な問題を未然に防ぐための知識の教育にも取り組んでいます。

**Bridge**は、独自の教師養成機関を通じて地域在住の教師を採用し、また、教師の養成も行っています。都市部で生活する教師を農村部や郊外の学校に招くのが難しい場合があるためです。

**NephroPlus**は、インド医療業界における腎臓透析の技術認定士不足の解消や、自社の透析センターの拡大を目指し、技術認定士を養成する独立訓練施設を創設しました。

**Probiotech**は、あらゆる農家が同社による農業相談サービス、獣医による電話相談、農業経営トレーニングを利用して専門知識を蓄えることを歓迎しています。現時点で同社のサプライチェーンに参加しているかどうかは問いません。



#### 4. 顧客教育

**bKash**は顧客にモバイル金融サービスを知ってもらうための啓蒙活動を行っています。こうした活動を通じ、現金の代わりに電子マネーを使用する利点が徐々に知られるようになり、bKashの市場への電子マネー利用率が高まりつつあります。

**Bridge**は、地域の指導者と親、教師に公開授業に参加してもらい、地域社会における学校への要望を聞いています。この活動は、Bridgeが新しい地域に進出する前に地元の理解を得るうえで役立っています。

**NephroPlus**は地域で開催される催しを通じて慢性的な腎臓疾患とその治療方法を知ってもらおうと努めています。こうした取り組みで新たな患者を招き入れることができています。

**Probiotech**は養鶏農家を対象に農業経営の教育を行っています。これは、生産コストの引き下げ、生活の改善、同社の製品に対するブランド・ロイヤリティの確立に役立っています。



#### 5. 綿密なパートナーシップの構築

**bKash**は、BRAC Bankと提携して設立されました。そのため、BRACが貧困層向けの事業で得ていた確固たる評価を、モバイル金融サービスを導入する際にも活用することができました。

**Bridge**は、生徒の学習成果の継続的な向上を目的に、同校の教育・管理手法の公立学校への導入に向けた各国政府との提携に取り組み始めています。

**MicroEnsure**は、すでに、貧困層を顧客としている通信会社をはじめとするさまざまな企業と提携しており、提携先の商品と保険をセット販売した場合にMicroEnsureが通話時間などの付加価値を提供する取り組みを行っています。

**NephroPlus**は、公共病院や私立病院と提携し、それまで腎臓透析サービスを受けることができなかった地域にサービスを導入しています。さらに同社は、病院における既存の透析サービスを改善するため、その管理責任を引き受ける事業も行っています。





**国名:** バングラデシュ**分野:** 金融サービス**IFCの投融資額:** 1,000万ドル

# bKash

成人の40%しか正規の金融機関に銀行口座を持っていないバングラデシュでは、金融機関の利用は容易ではありません<sup>1</sup>。このことは、働く貧困層（ワーキングプア）にとって大きな問題となっています。ワーキングプアの多くが仕事を求めて村から町、都市部、さらには海外にまで移住しており、故郷への送金をインフォーマルな手段に頼らざるを得ない状況にあるからです。ある人は、帰省する知人を探して故郷に現金を運んでもらい、またある人は高額な手数料を請求する仲介人と取引をしています。

ところが今日では、約2,300万人の人々が携帯電話を利用して安全に送金でき、預金や商品とサービスの代金支払いにもモバイル金融サービス大手のbKashを利用しています。bKashの金融取引は安全かつシンプルで、フォーマルな金融システムの一部とみなされています。bKashは2人のバングラデシュ系米国人IT起業家とバングラデシュ国内銀行によって設立されました。その目的は、バングラデシュで普及している携帯電話を活用し、農村部の人々など、銀行口座を持たない数百万のバングラデシュ人に幅広い金融サービスを提供することでした。

bKashは現在、あらゆる種類のビジネスで活用されています。たと

えば、個人営業の人力車夫が家族に送金したり、小規模事業主が仲介機関や業者を通さずに労働者の賃金を直接支払ったり、家族経営の商店は仕入れ先に出向かずに遠隔地への代金を支払うことができます。平均取引額は16ドルです。

bKashは、金融包摂（基本的金融サービスにアクセスしようとする際に起こる問題を解消し、これらのサービスを受けられるようにすること）に取り組む新興企業に投資する米国企業Money in Motion LLCと、中小企業を専門とするバングラデシュの商業銀行BRAC Bankのジョイント・ベンチャーとして2010年に設立されました。bKashは、ゼロの状態からバングラデシュのモバイル金融



サービス業界を作り上げる上で大きな役割を果たし、現在ではこの市場の75%を占め、国内最大の事業者となっています<sup>2</sup>。bKashはBRAC Bankの子会社であり、現在は少数株主として国際金融公社(IFC)とBill & Melinda Gates Foundationも出資しています。

## bKashを通して毎月 1億1,000万件の取引が 行われている

### 力を合わせる

bKashはKamal QuadirとIqbal Quadirの2人の兄弟によって設立されました。2人がバングラデシュでモバイル金融サービスを立ち上げようと決断した当時、フィリピン、ケニア、その他の新興市場にはすでに同様のサービスがスタートしていました。

国内のパートナーを必要としていたQuadir兄弟は、2008年にBRACの創業者であるFazle Hasan Abedに接触しました。Abedには、世界最大級の非政府組織(NGO)であるBRACで40年間にわたって貧しい人々を支えてきた実績がありました。BRACはバングラデシュで強い存在感を放っており、知名度が高く信頼されるブランドであったため、将来のパートナーとしては魅力的でした。Quadir兄弟とAbedの協議は2年におよび、2010年にMoney in MotionとBRAC Bankによるジョイント・ベンチャーの設立に合意しました。

### 起業家の歴史

Quadir兄弟はバングラデシュで育ち、1970年代に米国に移住しました。bKashを設立する以前は、いくつかのテクノロジー関連ベンチャー企業を立ち上げていました。

現在bKashの最高経営責任者(CEO)を務めているKamal Quadirは、2005年にバングラデシュで買い手と売り手を携帯電話で結びつけるオンライン求人広告会社CellBazaarを設立しました。CellBazaarはこの分野では初めての広告会社であり、わずか数年で400万人のユーザーを獲得し、その後、世界的な通信会社Telenorに買収されました。

Kamarの兄であるIqbalは、投資銀行に勤務した後に、1990年代にTelenorおよびGrameen Bankと共同で携帯電話会社Grameenphoneを設立しました。Iqbalはその後、近隣の小規模工場の発電を支援するEmergence Energyを設立しました。

2009年、IqbalとKamalはMoney in Motionを創業しました。共同創業者には、ケニアでアフリカ初の大型モバイル金融サービス・ベンチャーM-PESAの設立を主導したNick Hughesと、ベンチャー・キャピタル会社Grey Ghost Capitalのマネージング・ディレクターArun Goreも名を連ねています。





## bKashのバリューチェーン

### 課題と解決策の概要



#### バリューチェーン



#### モバイル金融 サービスを提供する 上での課題



#### bKashの解決策

商品開発	流通	マーケティング・ 営業	顧客サービス
<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客が新しいサービスを試したがらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通ネットワークの構築は必要不可欠だが費用がかかる</li> <li>顧客が地理的に分散している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人々に新しいテクノロジーを使う自信がない</li> <li>昔からの習慣を変えることは難しい</li> <li>読み書きの能力が低い</li> <li>購買力が限られている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引の最中に操作を誤ってお金を失うことを心配している</li> <li>現金の預け入れができなかった場合、顧客に信用されなくなる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>モバイル金融サービスの導入をシンプルなものからより複雑なものへと段階的に進める</li> <li>低所得層の顧客が最も使うと見込まれるサービスを提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス対象者をむらなくカバーするため、複数の流通業者と提携する</li> <li>既存の流通インフラを使う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在直面している問題に対処し、顧客にモバイル金融サービスの価値を認識してもらう</li> <li>bKashに口座を開設するプロセスを簡素化する</li> <li>モバイル金融サービスについて顧客を教育する</li> <li>取引手数料を低く抑える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店で取引方法を対面で教える</li> <li>携帯電話を通して簡易版の取引明細を提供する</li> <li>取引終了後、電子的な領収書を送る</li> <li>システム内の流動性を確保するため流通パートナーと協業する</li> </ul>

Money in Motionの設立はまさにグッドタイミングでした。当時、貧困層がわずか0.12ドルで銀行口座を開設できるようにするバングラデシュ政府の取り組みは、従来の銀行業務のコストや、貧困層の居住地では銀行を利用しにくいこと、銀行での手続きが面倒なことが理由で、頓挫しかけていたからです。政府は金融サービスを低所得層に拡大するための代替策を探しており、モバイル金融サービスが実現可能な選択肢として浮上しました。

2010年、バングラデシュ政府はモバイル金融サービス業界の指針となる規制の立案に着手し、「中央銀行監督のもとで銀行がモバイル金融サービスのベンチャーの中心的存在になる必要がある」ことを決定しました。同国の中央銀行であるバングラデシュ銀行は、この規定に従い、BRAC Bankに対して、子会社としてbKashを設立するよう勧告しました。これによりモバイル金融サービスの免許を取得できるからです。bKashはモバイル金融の規制である「顧客確認」(KYC: Know Your Customer) および「マネー・ロンダリング対策とテロ資金供与対策」(AML/CFT: Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism) を順守し、順守状況はBRAC BankとbKashが共同で管理することになりました。

## 多様な投資家

bKashの事業立ち上げにあたり、Money in Motionは創業資金として500万ドルを拠出しました。さらにKamal QuadirがCEOに就任し、ビジネスをゼロの状態から構築することになりました。同社は助成金による恩恵も受けました。Bill & Melinda Gates財団は2010年、金融包摂イニシアティブのもと、bKashの開発

支援のために1,000万ドルをコンサルティング会社Shore Bank Internationalに供与しました。この助成金は、戦略策定と業務計画、流通、マーケティングに充てられました。

bKashがビジネスモデルを改良しながら急速に拡大するなか、さらなる成長を支えるための増資も実施しました。2013年、IFCは1,000万ドルの資本注入を行い、同社の少数持ち分を取得しました。IFCの目的は、成長の可能性と優秀な経営陣を持つ企業に投資することで、バングラデシュの金融包摂を促進することでした。IFCが投資を決断した主な要因は次の通りです。

- テクノロジー分野におけるQuadir兄弟の起業家としての豊富な経験と実行力
- BRAC Bankとのパートナーシップ
- バングラデシュがモバイル金融サービスの規制ガイドラインを定めたこと

IFCはbKashへの出資だけでなく、将来民間セクターの投資家を引きつける上で必要不可欠な企業統治の面でも同社を支援しました。IFCは、bKashでの支払いを受け付けてくれる加盟店ネットワーク(家族経営の小売店を含むさまざまなサービス拠点や店舗)の拡大にも協力しました。翌年の2014年には、Bill & Melinda Gates財団もbKashの株式を取得しています。



## bKashを通じた金融取引

新しい顧客がbKashに口座を開設する際に必要なのは、bKashの代理店に行って身分証明書の確認を受け、電子財布 (eウォレット) (図1) を設定してもらうことです<sup>3</sup>。この口座は、固有の識別番号として顧客の携帯電話番号に紐づけられた仮想の口座です。顧客が送金や給与を受け取ると自分のeウォレットに電子マネー (eマネー) が追加されます<sup>4</sup>。また、bKashの代理店に「物理的な」現金を渡し、それをeマネーに交換してもらう(「キャッシュイン」)ことも可能です。銀行口座を持たない人々にとって、送金受取とキャッシュインはeウォレットに資金を入れるための最も一般的な方法です。

bKashは当初、規制に従って、顧客のeウォレット残高の全額を中央銀行の監視下にあるBRAC Bankの口座に預け入れていました。しかし、現金の管理には、銀行が膨大な手助けをしなくてはならず、顧客の預金を分散化する必要もあったため、中央銀行はbKashに2015年以降は顧客のお金を複数の銀行に分けて預け入れるよう要求しました。顧客がbKashの口座にアクセスするには、携帯電話で特定のコードを入力し、テキスト・メニューを表示させます。次に、固有の個人識別番号 (PIN) を入力し、eウォレットにアクセスして取引を行います。また、bKashの代理店に行けば、いつでも物理的現金を引き出す (eウォレットの「キャッシュアウト」) ことができます。

多くの顧客にとって、bKashの代理店は地元の食料品店のオーナーなど顔なじみの人々です。バングラデッシュは現金主義の社会であり、必要に応じてeウォレットから現金を引き出せないとモバイル金融サービスに対する信用を失うため、代理店が現金の入出金(「キャッシュイン」と「キャッシュアウト」)の役割を担うことは当初から避けられませんでした。代理店は段階的に顧客に取引方法を教えます。その代わりに、小規模な起業家がbKashの代理店になると追加収入を得ることができ、来店者数を増やすチャンスにもなります。

bKashはモバイル金融サービスの規制に従い、「顧客確認」やマネー・ロンダリング対策、テロ資金供与対策、詐欺対策といったテーマについて定期的に代理店を教育しています。このことは、代理店が常に金融保護の最新情報を得るのに役立っています。

### 図1: bKashに口座を開設する手順

- 1 顧客がbKashの代理店に行く
- 2 顧客はバングラデッシュ中央銀行に規定された「顧客確認」用紙に記入し、写真付きの身分証明書とパスポート写真を提出する
- 3 代理店が顧客を登録する
- 4 顧客に口座開設情報を確認した旨のテキスト・メッセージが送られる
- 5 顧客が\*247#に電話をかけて口座を立ち上げ、さらに4桁または5桁の固有のPINを入力してeウォレットにアクセスする
- 6 顧客はeウォレットへの入金または現金の払い出しを受けられる
- 7 3~5日後、bKashの全サービスを使う準備ができたことを伝えるテキスト・メッセージが顧客に届く

## 規模拡大への道

bKashは設立当初から急速な規模拡大を目指していました。同社は2011年7月に営業を開始し、顧客数は2012年の200万人から2013年末には1,000万人へと急速に伸びました。同社は設立当初から急成長を可能にする4つの戦略を立てていました。



**金融サービスを通話用携帯電話(携帯電話として必要最低限の機能だけを搭載しているもの)で提供する。**bKashが対象とする低所得層は通話用の携帯電話を所有していたため、働く貧困層に幅広く使われていた15ドルの携帯電話を含むあらゆる機種で動作するユーザー・インタフェースを構築しました<sup>5</sup>。



**モバイル通信事業者と提携する。**bKashは短期間で多数の顧客にサービスを提供するため、モバイル通信事業者との提携を模索しました。また、複数のパートナーと提携すれば、顧客間でネットワークに依存しないシームレスな取引を促進できます。そこでbKashは、2010年から3年間にわたり、Robi、Grameen Phone、Banglalink、Airtelの4社のプロバイダーと収益分配契約を締結しました<sup>6</sup>。これらのプロバイ

ダーを合わせると、バングラデシュの1億人に上る携帯電話加入者の98%以上がサービスの対象になりました。bKashは2016年までにバングラデシュのすべてのモバイル・プロバイダーとパートナーシップを築きました<sup>7</sup>。



**取引の手数料を低く抑える。**bKashのビジネスモデルは低い手数料で大量の取引を処理するため、手数料を非常に低く抑えながら少額の送金を数十億件規模で取り扱うことで収益につなげました。手頃な手数料のおかげで低所得層の顧客もモバイル金融サービスに加入しやすくなりました(表1)。他の一部のプロバイダーと異なり、bKashではeウォレットへのお金の補充の際に手数料を徴収しませんでした。さらにeウォレットから現金を引き出す際の最低手数料も設定しませんでした。その代わりに、送金サービスでお金を受け取った顧客には引き出した額に対して一律の手数料を課しました。企業や加盟店といった組織に課す取引手数料も同社の収入源でした<sup>8</sup>。



**民間流通事業者を活用する。**bKashは、都市部、準都市部、農村部に分散していた顧客にサービスを提供するため、大規模な代理店ネットワークを構築しました(図2)。同社の代理店はほとんどが家族経営の店舗など小規模な小売店です。代理店は顧客を登録し、モバイル金融サービスについて教育し、顧客の求めに応じて現金の支払いやその他の方法で入金された金額をeマネーに交換したり、その逆の取引を行ったりします。

同社は2011年にBRACとShore Bank Internationalの支援を受けて代理店ネットワークを構築に着手しました。ネットワーク構築にあたり、それまでBRACのマイクロファイナンスの顧客だった小規模な小売店の中からbKashの代理店として5,400店舗を選びました。ところがこの試験的な取り組みを経て、bKashは、代理店ネットワークを拡大するには他のパートナーシップ形態を模索する必要があることに気がつきました。

bKashは同社の代理店になる可能性のある数千の小規模店舗に消費財、携帯電話の通話時間、家庭用品を供給する民間流通事業者との提携に着手しました。

表1: bKashの手数料

取引手数料の種類	FEE
口座開設	無料
代理店でのキャッシュイン	無料
代理店からのキャッシュアウト	1.85%定率
二者間での送金	5バングラデシュタカ(BDT) (0.06ドル)
請求書とマーチャントへの支払い (顧客負担)	無料
マーチャントへの支払い (加盟店負担)	1.3~1.8%
企業から個人への支払い (企業負担)	0.5%(交渉可)

bKashは、流通業者が小規模店の経営者と代理店契約し、代理店の管理で委託手数料の形で利益を得る仕組みをつくり、やがて140の流通業者と一緒に仕事をするようになりました。同社は代理店のネットワークを拡大するため、バングラデシュに5,000のサービス拠点を有する同国最大の宅配便業者などの他のパートナーとも連携しました。

## bKashのサービスへの信頼が高まるにつれ、同社は低所得層の顧客を対象としたより多彩なサービスを投入しました

### 段階的なサービスを投入

bKashはバングラデシュ初の大手モバイル金融サービス・プロバイダーとして、低所得層の顧客へのモバイル金融サービスの普及に大きな役割を果たしました。成功の要因としては、サービスを段階的に投入した点が挙げられます。ほとんどのバングラデシュ人はモバイル金融に馴染みがなかったため、このやり方は重要でした。人々を現金からeマネーに移行させるには、サービスを1つずつ投入して大衆の信頼を築いていく必要がありました。

新たな市場にモバイル金融サービスを導入する確実な手法は存在しないため、bKashは人々がどのようなサービスを必要としているかを把握したうえでサービスの展開順序を決めなければなりません。そこで同社は、まず最も基本的なサービスと考えられる個人間の送金から始めました。このサービスは、バングラデシュの都市や町の出稼ぎ労働者が故郷の村に住む家族に送金するのに役立ちました。同社は、顧客がeウォレットにお金を預け入れる預金商品も投入し、口座残高に応じて1.5~4%の預金金利を支払

### 図2: bKashの流通ネットワーク

#### 民間流通事業者\*

(主代理店/アグリゲーター)

**広がり:** bKashの流通ネットワークに140社

#### 役割:

- 各社の管轄地域でbKashに適した代理店を探す
- フロート(手持ち金)\*\*を維持することで代理店の流動性を管理する
- 代理店から受け取った現金を銀行口座(BRACまたは他の銀行)に預ける

**収入源:** 委託手数料の獲得  
(顧客の取引額の%)

#### 外交員

(流通業者の社員)

**広がり:** 流通企業1社あたり最大30人

#### 役割:

- 代理店を訪問してeフポート/現金を提供
- 代理店から現金を回収し流通企業に戻す

**収入源:** 流通企業からの給与

#### 代理店

(小規模店のオーナー)

**広がり:** bKashの代理店ネットワークは12万人の担当者で構成

#### 役割:

- 顧客を登録する
- eウォレットを開設する
- 顧客を教育する
- 顧客との間で現金をやり取りする\*\*\*

**収入源:** 委託手数料の獲得  
(顧客の取引額の%)

\*日用品と通信業界の複数の会社にサービスを提供

\*\* フロートの定義については脚注の項番8を参照

\*\*\* 代理店のeフポートが不足した場合、顧客から現金の預け入れを受け付けることはできない。同様に、代理店は顧客がeウォレットから引き出せるよう手元に現金を確保しておく必要がある。

いました。このことは、銀行口座を持たない低所得層の顧客にとって特に魅力的であることが分かりました。そうした顧客の多くは、初めて、預金して金利を得る機会を得たのです。その後、同社はさらに高度なサービスを展開しました(図3)。

低所得層の顧客がbKashの送金サービスを信頼するようになると、同社は顧客が通話時間カードを買いに店舗まで出向かずに済む通話時間購入サービスを始めました<sup>9</sup>。このサービスを投入して1年も経たないうちに、バングラデシュにおける携帯電話の通話時間購入の10%以上がbKashのeウォレットを通して行われるようになりました。

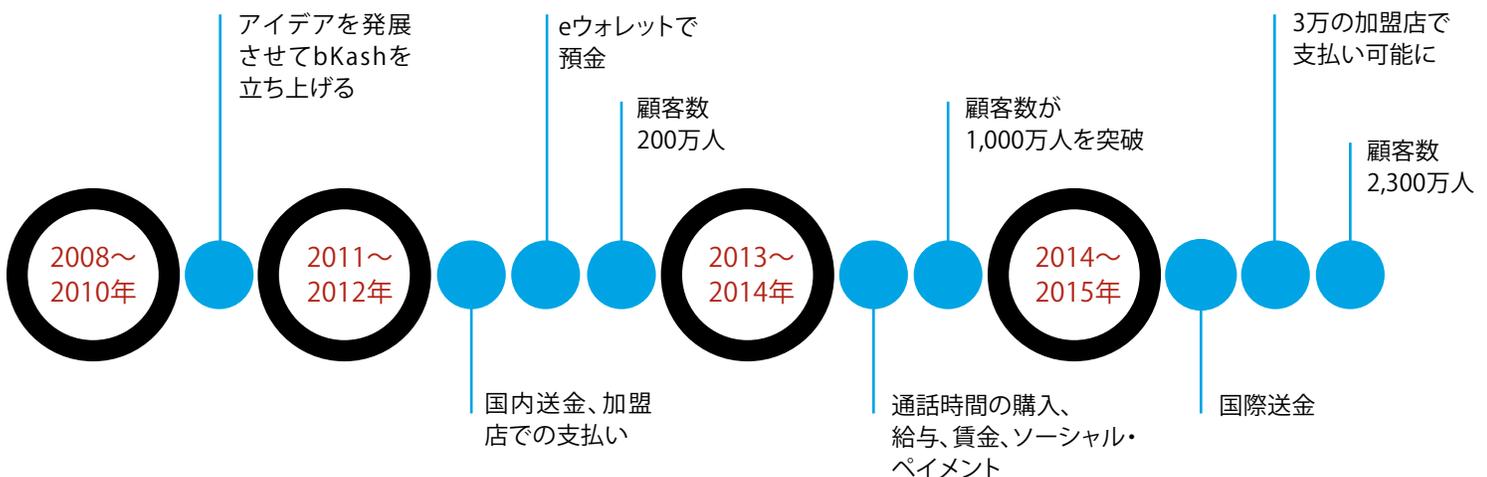
bKashは、営業開始から3年目には英国とアラブ首長国連邦にあるBRAC Bankの提携先銀行を通じて国際送金サービスを始めました。これらの国々で暮らすバングラデシュ人の出稼ぎ労働者は銀行から母国の家族や友人に送金でき、母国の家族・友人は自身のbKashのeウォレットでお金を受け取れるようになりました。翌年にはMasterCardおよび世界200カ国に拠点を持つWestern Unionとも提携し、これにより国際送金サービスの対象国がさらに広がりました。世界で推定1,000万人といわれる巨大な海外バングラデシュ人居住者市場が、母国に暮らす家族のbKash口座に

瞬時に送金できるようになったのです。

bKashのサービスに対する信頼感がますます高まるにつれ、同社は低所得層の顧客を対象にさらに多様なサービスを投入しました。新たに投入されたサービスは、マイクロファイナンス機関の貯蓄口座に預け入れた貯金の集約、マイクロローンの支払い、援助機関から支援金の支払いなどでした。

bKashは、2014年までにモバイル決済をバングラデシュにおける商品やサービス購入の一般的な手段にするという目標を立てていました。そのためには、レストランやスーパーマーケット、ホテル、病院、さらには家族経営の小売店にいたるまで、さまざまな加盟店で現金やクレジットカードの代わりにbKashでの支払いを受け付けるようにしておく必要がありました。2016年現在、bKashは主要都市の3万の加盟店で利用可能となっており、その数は同国でクレジットカードを使える店舗数の約3倍です。小規模な店舗がbKashを便利だと考える理由は、大量の現金を持たずに済むため強盗に遭うリスクを避けられるからでした。bKashは、今後は小さな町や村でもbKashでの支払いを受け付ける加盟店が増えていくと考えています。

図3: bKashの沿革



## ソーシャル・ペイメント

bKashでは、NGO等の団体の代行業務として、受取人へのさまざまな種類の助成金を容易に支払えます。これにより助成金の支払いから受け取りまでの時間が短縮され、緊急時や自然災害が発生したときに特に有用です。たとえばNPO団体のHelp Age International Bangladeshは、同団体の医療／緊急対応／金融サービスを利用した高齢者にbKashを使って送金しました。Plan BangladeshというNGO団体も、bKashを使って1万5,000近くの世帯に「働くためのお金」と生活支援金を送金しました。同様に、Oxfamは洪水後の人道支援としてダッカの3,300以上の世帯にbKashを通して義援金を送りました。DFIDとAusAID出資のChar Livelihood ProgramはbKashを使い、離島で極貧に苦しむ2万6,000人の住民に毎月6ドルの給付金を4年間にわたって送り続けました。

## 顧客の信頼を得る

バングラデシュで銀行口座を持たない人々にモバイル金融サービスを使ってもらうには、サービスを徐々に投入することや、手頃な手数料であることが重要でした。また、銀行口座を持たない人々が携帯電話で安心して金融取引を行えるようにすることも重要な点であったため、新たな習慣を身に付けてもらうようサポートする必要もありました。口座を持たない人々がお金を自宅に保管したり、送金のために仲介業者に高い手数料を払ったりするのをやめ、代わりに安全なデジタル・システムにeマネーを預けて使用することを覚えてもらう必要がありました。

bKashは、新たな習慣の定着には時間がかかるものの、教育とサポート体制によって達成できると確信していました。そこで同社は、モバイル金融サービスについて大規模な認知度向上キャンペーンを展開しました。マスメディア広告に加え、路上実演、短編ドキュメンタリー、インタラクティブ・ゲームを通して、潜在顧客にモバイル金融サービスの利点と取引方法を伝えました。こうした広範囲にわたる取り組みのほか、bKashの代理店ネットワークの12万人の担当者が顧客と対面して段階的に取引手順を教えました。

口座を持たない人々は取引の最中に操作を誤ってお金を失うことを心配していました。そのため、同社は電子取引の手続きをできるだけ簡単に安心感の高いものにするため、ユーザー・インタフェースに機能を追加しました。文字ではなく数字を入力してサービスを選択できるようになったため、あまり文字を読めない人や、bKashのユーザー・インタフェースに使われている英語をほとんど理解できない人たちの不安が緩和されました。多くの顧客は紙のレシートのような証書を望んだため、bKashは取引完了後にテキスト・メッセージのレシートを提供しました。また、顧客がいつでもeウォレットの残高を確認できるよう、メインメニューから口座の内容を見られる簡易な口座明細書も用意しました。こうした取り組みが顧客を安心させ、同時に、顧客がモバイル金融サービスを活用できるようになりました。



## さらなる繁栄に向けて

今日、bKashはバングラデシュのモバイル金融サービスの代名詞になっています。bKashは銀行口座を持たない人々が金融サービスを利用できるようにするという目標の達成に近づいており、目標の達成に向けた取り組みを継続しています。bKashのeマネーの取扱高は2015年に160億ドルを超え、国内総生産(GDP)が少なくとも2,000億ドルであるバングラデシュの経済効率を高めています。最も重要な点は、bKashによって銀行口座を持たない人々が金融包摂への階段を上ることができ、最終的には「bikash」(ベンガル語で繁栄を意味し、bKashはこの言葉から啓発された)に向かっていることです。

## IFCにおけるインクルーシブ・ビジネスの詳細は

[www.ifc.org/inclusivebusiness](http://www.ifc.org/inclusivebusiness)

をご参照ください。



### 注

- 1 Jaheed Parvez, Ariful Islam, Josh Woodard, 2015年、*Mobile Financial Services in Bangladesh: A Survey of Current Services, Regulations, and Usage in Select USAID Projects*, USAID, mSTARとFHI360
- 2 bKash調べ。
- 3 bKashのeウォレットはVISAの子会社FUNDAMOのテクノロジー・プラットフォーム上で運用されており、安全取引を実現するためすべての情報を暗号化している。
- 4 eマネーはユーザーや代理店、モバイル・マネー・サービスのプロバイダーの口座で保管される通貨である。一般に、eマネーの総額は銀行口座に反映されており、モバイル・マネー・サービスのプロバイダーが破綻した場合でも、ユーザーは口座に蓄えられた価値を100%取り戻すことができる。銀行口座には金利が付くがeマネーには付かない。出典: GSMA Mobile Money for the Unbanked. 2010. "Mobile Money Definitions."
- 5 このインターフェースはUnstructured Supplementary Service Data (USSD)というグローバルなメッセージ交換技術を使用している。USSDはどんな種類の携帯電話とも互換性があるため、モバイル金融サービスに幅広く使用されている。USSDはGlobal System for Mobile (GSM) ネットワーク上のメッセージ交換技術であり、顧客は携帯電話のSMS (ショート・メッセージ・サービス) メニューフォームから、文字列ではなく、テキスト文を受け取る。USSDは携帯電話とネットワークの間でショート・メッセージを伝送し、さらにユーザーと特定のアプリケーション群の間で双方向のメッセージ交換を提供する。出典: FinMark Trust. 2007. "Mobile Banking Technology Options." [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/finmark\\_mbt\\_aug\\_07.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/finmark_mbt_aug_07.pdf).
- 6 bKashは取引手数料から得る収益の7%を移動体通信事業者と分配している。
- 7 bKashはGlobal System for Mobile (GSM) ネットワークを採用しているすべての移動体通信事業と提携している。
- 8 bKashは、代理店が顧客からの電子マネーの購入(キャッシュイン)または売却(キャッシュアウト)の要求に応じる際に、即座にアクセスできるフロート口座(eマネー、現金、または銀行口座の預金の残高)への利息からも収益を得ている。出典: GSMA Mobile Money for the Unbanked. 2010. "Mobile Money Definitions."
- 9 図3のように、一部の都市では2011年から特定の小売店で購入代金をbKashで支払えるようになった。しかし、小売店での支払いは同社の2014年の中心的な取り組み課題となった。

# Bridge International Academies

**地域:** アフリカ、南アジア

**分野:** 教育

**IFC投融資:** 1,000万ドル

2000年の「国連ミレニアム開発目標」の設定から2015年の「持続可能な開発目標」までの間、極めて重要な教育問題の焦点は大きく変化しました。これまでの一連の目標では、入学者数を増やすことに重点が置かれていました。今日では、インクルーシブ(包括的)で質の高い教育を提供することが重視されています。

こうした変化には正当な理由があります。それは、「入学者数を増加させるのであれば教育の質も向上させなければならないが、向上していないケースが多い。たとえばサブサハラ・アフリカでは、実質的な就学率が2000年から2015年までの間に20%上昇したが、学校に通う子どもが増えるにつれ、学業の進歩がみられない子どもがあまりにも目立つようになった<sup>1)</sup>」というものです。2011年のデータによると、ケニアの第3学年の生徒で第2学年の課題をこなせるのは10人のうち3人にすぎませんでした<sup>2)</sup>。しかも公立学校では、机、宿題、その他の費用などといった非公式の支払いをする必要がありました<sup>3)</sup>。

これでは、公立小学校の教育の質と費用に対する親の不満が高まり、多くの家庭が他の選択肢を探すようになっても不思議では

ありません。多くの地域で親と起業家が小規模な学校を開設し、地域の子どもの教育需要にこたえてきました。ナイロビの非正規居住区域では、60%の子どもが個人経営の学校に通っていると推定されています<sup>4)</sup>。こうした学校は費用がかかりますが、公立学校の費用と同等かそれより安い場合が多くありました。これらの学校は教育の質の改善に向けた対策を講じていましたが、大半の学校では、新しい教材や指導方法、学校経営に多くの投資を行うための資金力が不足していました。

Bridge International Academiesは、教育環境が不十分な低所得地域に住む子どもが受けることのできる教育の質を変える目的で設立されました。同校は教育の質の問題に大規模に取り組む初めての教育組織であり、研究やテクノロジーに重点的に投



資し、教育に集中することが可能になりました。Bridgeは、「低所得地域の子どもの学習成果を、親やドナー、政府の費用負担を非常に低く抑えつつ大幅に改善するにはどうすればよいか」という基本的な疑問を提示し、その答えを自ら見い出そうとしました。

Bridgeは、2009年にケニアで生徒数300人の2つの学校から出発し、現在はケニア、ウガンダ、ナイジェリア、インドで470を超える学校を運営する合計生徒数約10万人の学校組織に発展しました。同校はリベリア政府と共同で最大50校を運営するパイロット・プログラムも立ち上げています。

同校は教育上の最も困難な問題の解決を図るユニークなシステムを開発しており、これまでのところ計画は順調に進んでいるようです。ケニアで最初に卒業したクラスでは、国の小学校卒業試験に合格する率が全国平均より40%高かったのです。

同校の独自の調査によると、同校の生徒の基礎的な読み書きの成績は公立学校の生徒を上回っています。現在、独立機関が学習成果に関するより詳しい調査を進めています。

## アイデアを発展させる

Shannon Mayは2005年から2006年まで、中国の開発計画における人類学者および地域の村立学校の英語教師として同国に滞在しました。Bridge International Academiesの共同設立への参加を考えていたMayは、生徒が登校しても授業に参加しないのは資金不足と教師の無断欠勤の多さが原因だということを目の当たりにしました。中等学校への進学に必要な試験に合格する生徒は2~4%にすぎないことも分かりました<sup>5</sup>。これらの地域の親たちは、学校に通わせても子どもの将来は見通しのよいものにならない、だから職に就かせよう、という具合に経済的に合理的な判断をすることがよくありました。残念なことに、国が提供する教育以外に選択肢はなく、親たちは子どもが自分たちほど機会に恵まれないまま成長するであろうという悲痛な思いを抱えていたのです。

Mayと将来その夫になるJay Kimmelmanは、社会の片隅で暮らす最低所得層に属する家庭の子どもにどうすれば初等教育を受けさせ、中等教育や生きるために必要な読み書きと計算などの能力を身に着けさせることができるのか、知恵を絞りました。2人は、子どもの教育に関しては親が自分で判断できるようになるべきだという考えを重視していました。



コンピューター科学と電子工学の経歴を持つKimmelmanは、Edusoftという米国の教育ソフトウェア会社を共同で設立、運営しています。同社は300万人の学生にソフトウェアを提供するまでに規模を拡大しました。KimmelmanとMayはサブサハラ・アフリカの都市部非正規居住区域や農村部で実施した調査に基づき、Bridgeのビジネスモデルを作り出しました。さらにKimmelmanはかつてのルームメイトだったPhil Freiをチームに招き入れました。Freiは新技術の商業化の分野でコンサルタントを務めた経験を持ち、小規模農家を対象とした社会的影響プロジェクトに自分の経験を提供するためマラウイに移住していました<sup>6</sup>。

データに基づいて決断すると決めていた3人の友人たちは、そのアイデアを最初に適用できそうな国を検討した結果、ケニアが最もふさわしいと判断しました。評価にあたっての主な検討項目は次のようなものです。

- **貧困率:** 人口の50%以上が貧困層に属する国は、学費を安く抑えることと、教育を多様化させる必要性がより強いことが明らかであり、ランクが高い。



## Bridgeのバリューチェーン

### 課題と解決策の概要



#### バリューチェーン

##### 商品開発

- ・教師の数が限られている
- ・国が定めたカリキュラムを別途実行しなければならない
- ・伝統的な学習方法
- ・規模拡大時の言語の壁

##### 流通

- ・すべての地域で一貫した質の確保
- ・職員との効率的なコミュニケーション
- ・遠隔地への対応
- ・迅速かつ費用効率の高い形で規模を拡大する必要がある

##### マーケティング・営業

- ・家庭が学校に払える金額は限られている
- ・学校は地域社会の一部になる必要がある

##### 顧客サービス

- ・教師の無断欠勤
- ・親を関与させるためのフィードバックループの欠如



#### 学費の安い教育を提供するうえでの課題



#### Bridgeの解決策

- ・生徒中心の授業を行えるように教師を養成し、サポートする
- ・教師の参考資料と教材の開発（教師の指導手引書など）
- ・すでに英語が教育言語となっている国を優先させる

- ・教室での授業をモニタリングするためテクノロジーを使用する
- ・指導計画の作成と修正にタブレット端末を使用する
- ・本部からの強力なサポートにより学校経営の分権化を推進する
- ・学校経営構造に品質管理機能を設ける
- ・学校を新設する際のプロセスを標準化する

- ・親や地域社会と連携して、教育に対しより高い関心を持つてもらう
- ・地域社会から教師を採用する
- ・授業料を公立学校の学費と同等にする

- ・モバイル・プラットフォームを通じて授業料の支払いを透明化する
- ・親との関係強化を重視する（たとえば親の満足度調査の実施）
- ・学校管理職による教師の監督とタブレット端末を通じたフィードバックの提供



- **人口:**適度な需要と学級規模を確保するためには、人口密度が1平方キロメートルあたり125人以上、総人口が3,000万人以上でなければならない。
- **言語:**英語が国の公用語の1つでなければならない。それにより、設立チームは教育機関、テクノロジー、ビジネスモデルをあらゆる面から発展させることに専念できる。
- **試験の合格率:**共同創業者たちは、小学校を卒業しても国や国際的な試験に合格できない貧困家庭の子どもが大半を占める国に着目した。
- **私立学校での経験:**すでに親が子どもを小規模で地域が運営する学費の安い私立学校に通学させることを選択している場合は、より良質で費用のかからない教育への需要があり、その市場が存在することは明らかである。

3人の友人は2008年にナイロビに移住し、Bridge International Academiesを立ち上げました。その目標は、「子どもの学習を保証しながらも学費が安く、だれでも通うことのできる学校や学校制度をどのように創設するか」という、単純ですが非常に難しい問題に対処することでした。

## モデルを構築する

3人の共同創業者は、Bridge International Academiesの成功と維持は、貧困な生活を送る親でも費用の負担が可能な保育園と初等教育の運営を実現できる点にかかっていることを理解していました。実現には、調査、カリキュラム開発、テクノロジーへの巨額の投資が必要であり、投資に見合う成果を得るには教育モデルを大規模に展開していく必要がありました。自己資金で調査と開発に着手した3人が取り組んだ課題は次のようなものでした。

- 教師は授業をより良くするためどのような支援を必要としているのか。
- 生徒の授業への参加意欲を高めるためには何が必要か。
- どうすれば運営コストを下げられるのか。

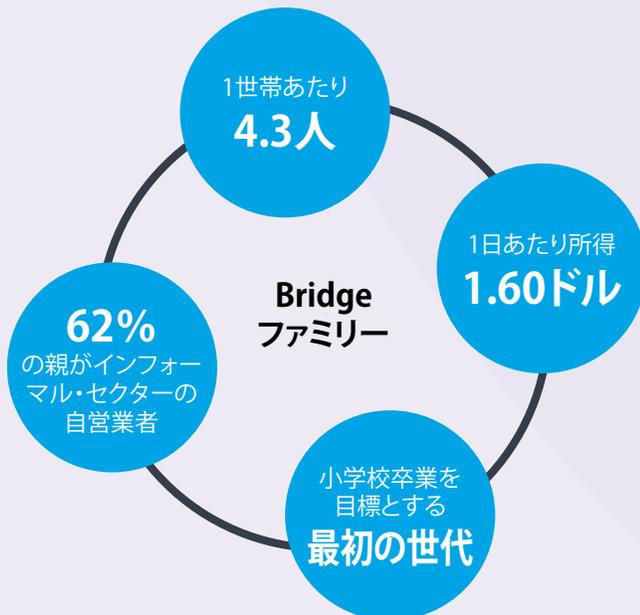
Bridgeは、「国の生徒1人あたりの支出と同程度かそれを下回る費用で、より高い成果を出し、制度全体でイノベーションを推進する」という目標を設定しました。

## Brigelに子どもを通わせる典型的なファミリー (Bridge ファミリー)

SabbirとTabanは部屋が1つしかない泥づくりの家で4人の子どもたちと暮らしています。Sabbirは揚げパンを売り、Tabanは自宅の庭で栽培した植物を販売する小さな会社を営んでいます。Brigelに子どもを通わせる家庭(Bridgeファミリー)の大黒柱の約62%がTabanや他の多くのBridgeファミリーと同様にインフォーマル・ビジネスを営んでおり、自分と子どもたちの生活をより良くするために懸命に働いています。



SabbirとTabanは2年前に年少の2人の子どもをBrigelに入学させることにしました。Tabbangaはその理由を次のように説明しています。「私は十分な教育を受けることができませんでしたが、いくつかの職を得るのに役立ちました。子どもたちが私より多くの教育を受けることができれば、子どもたちの人生と家族の生活は大きく変わると思います。」



「私たちは十分な教育を受けませんでした。子どもたちには違う道を歩んでももらいたいと思います。」

図4: Bridge International Academiesの沿革



最初のBridge International Academyは2009年にナイロビ市内のムクルというスラムで開校し、幼稚園と2年制の小学校が併設されました。Bridgeは、1人あたり所得が1日2ドル以下の近隣住民だけを対象にしました。同校は当初から地域社会の有力者との緊密な連携が必要不可欠であることを理解しており、そうした有力者と協力して家庭にBridgeの啓蒙活動を行い、地域の人々を学校に招待しました。学校は借地に低コストの資材を用いて標準的な設計で建設されたため、大量調達による費用効果や厳格な品質管理が可能になりました。

#### 伝統的な教育手法を超えて

Bridgeは米国の教育手法に倣い、教師が、全科目そして全学習期間で使用する段階的な指導要領を詳しく説明した指導手引書を作成しました。

生徒への関与および理解に十分集中できるよう教師に権限を与えることが狙いであると同時に、正確で生徒の関心をひく授業を適度なペースで進められ、教師が授業内容について悩む必要がなくなるからです。

Bridgeのアプローチは、教員指導手引書を使用して生徒の学習レベルに応じた授業をすることで、教師が黒板から離れて教室を歩き回ったり、生徒の作品を見て理解を深めたり、質問を促すた

めに問いかけたりするよう仕向ける目的がありました。

Bridgeはケニアの国定カリキュラムと政府の基準に基づいた教育課程を開発しました。また、読解と批判的思考能力に重点を置いています。これによりBridgeの生徒の「課題にかける時間」が増えました。具体的には、月曜日から金曜日までに合計47.5時間が充てられ、さらに土曜日に5時間を選択できるようになっています。

Bridgeは幼児期の発育を促進する取り組みの一環として極めて低コストでありながら効果的な学習ツールを取り入れています。再利用された鶏卵箱、彩色されたプラスチック製リング、小型黒板などです。こうして、色彩や数の数え方、基礎的な計算に関する能力を伸ばす授業を行っています。(特注の教育玩具やワークブックは生徒の運動技能を発達させ、授業用教材の充実にもつながっています。

小学校では、読み方や読解、問題解決を学べるワークブック、計算練習用のジオボード、発見的学習用の科学実験キット、地域社会と世界について学べる地図が利用されています。

これらの教材は、すべて、子どもが従来の暗記を主体とした学習方法よりも建設的に学べることを目的に開発されました。また、

Bridgeは生徒に国家試験の準備をさせています。そのため試験を毎月実施し、生徒の到達度を確認すると共に、教育方法の効果を評価しています。

### 手の届くプライス・ポイントを設定する



Bridgeが対象とする生徒の家庭の平均的な所得は2016年時点で1日1人あたり約1.60ドルでした<sup>7</sup>。

この所得水準はBridgeの学費のプライス・ポイントを左右する極めて重要な要素です。Bridgeは授業料を決定するにあたり、ナイロビの非正規居住区域に住む親にどの程度の収入があって子どもの教育費に毎月いくら使っているのかを把握するため、公立学校と私立学校に通う子どもを対象とした大規模な調査を実施しました。

Bridgeは、家計が教育費に充てる限度額を収入の20%と想定し、親にとってコスト競争力のある学校にするため、学費が既存の教育機関と同等になるよう調整しました。所得と教育費は地域によって異なるため、Bridgeの学費は生徒の学年や学校の場所によっても異なります。東アフリカ地域のBridgeの生徒の支払い額は1月あたり平均6.60ドル、これには教科書代、宿題用の本代などすべての教材が含まれています。これに加え、1回限りの登録費用が別途必要です。

### 人材の発掘と育成



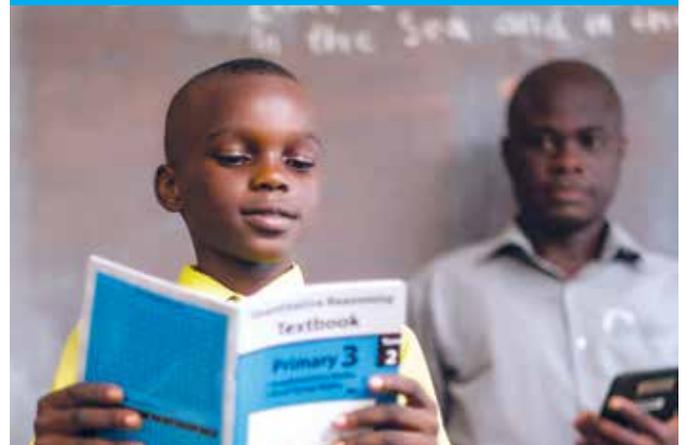
Bridgeは将来教師になる人材を発掘するため、地域社会の有力者との交流を深めたり、オープンハウスを開設したりしました。同校は創立当初から教師を地域社会で採用する方針を掲げています。それには主に次の3つの理由があります。

- Bridgeは、同校の教師に生徒の状況を理解するよう求め、生徒には教師に親近感を持つことを期待しています。
- Bridgeは、社会から取り残された教育環境が不十分な地域社会で学校を運営しています。多くの場合、地域外の出身者の教師はこうした地域への転居に消極的です。一方、地元の教師を採用すれば、Bridgeの学校ではいつでも教員が対応できる開かれた体制を取ることができます。

## BRIDGE INTERNATIONAL TRAINING INSTITUTE

Bridge International Training Institute (BITI) の目標は、地域の人材を発掘し、Bridgeの教師になる可能性のある人を見つけ、教育スキルを開発することです。BITIの235時間の集中トレーニング・コースでは、学級運営の方法、個々の生徒の学習レベルの確認方法、指導手引書の使い方の指導に力を入れています。

Bridgeは、低所得層の家庭でも手の届く範囲の学費を維持するために教師と生徒の人数比率45対1を目指しており、そのため学級運営、リーダーシップ、テクノロジーを大変重視しています。



- Bridgeは、傘下の学校が、地域社会のメンバーによって運営され、強い要望のある地域雇用を創出する「地域の学校」になることが重要であることを理解しています。

Bridgeは教師を育成するためBITIを設立しました。この養成機関への応募資格は政府の教員養成大学と同じです。Bridgeはそれ以外にも、教会や他の地域組織でのリーダーシップ経験、優れたコミュニケーション能力、教育と子どもへの情熱を備えた人材を求めています。同校の教員の多くは、以前は主に非公式のセクターで社会保障や社会給付を受けずに働いていた人たちです。

## 教育の質と効率性を確保する

Bridgeは、すべての学級で一貫したサポートと教育の質を提供すると同時に、地域レベルで意思決定のできる経営構造が必要であると考えました。同校は地域、地区、学区の3つの地理的レベル(図2)で運営する仕組みをつくりだし、物流から取引関係管理に至るまで、あらゆることに対処できるようにしました。

Bridgeは教師が学習指導の面で学校からサポートを得ていることを確認するため、学校調査チームを派遣し、教師との意見交換や授業参観を行っています。本部組織の学習指導研究開発チームが教師と学校調査チームからのフィードバックに基づいて授業を改善し、同時に最新の指導方法の導入にも取り組んでいます。他にも改善を目的としたチームが組織され、授業のビデオ撮影や、新しい学習方法やプログラムの調査とテスト、教育の質に関する監査などを行っています。

### 図2:現場レベルの管理構造



#### 地域マネジャー

100校を統括

- 利害関係者と国レベルの関係を維持する
- 採用と物流を監督
- 本部との調整



#### 地区マネジャー

10~15校を統括

- 運営上の問題に対処
- 地域社会、地方自治体と交流する



#### アカデミー・マネジャー

1つの学校を管理

- 学校全体の学業成績の責任者



### テクノロジーと分析

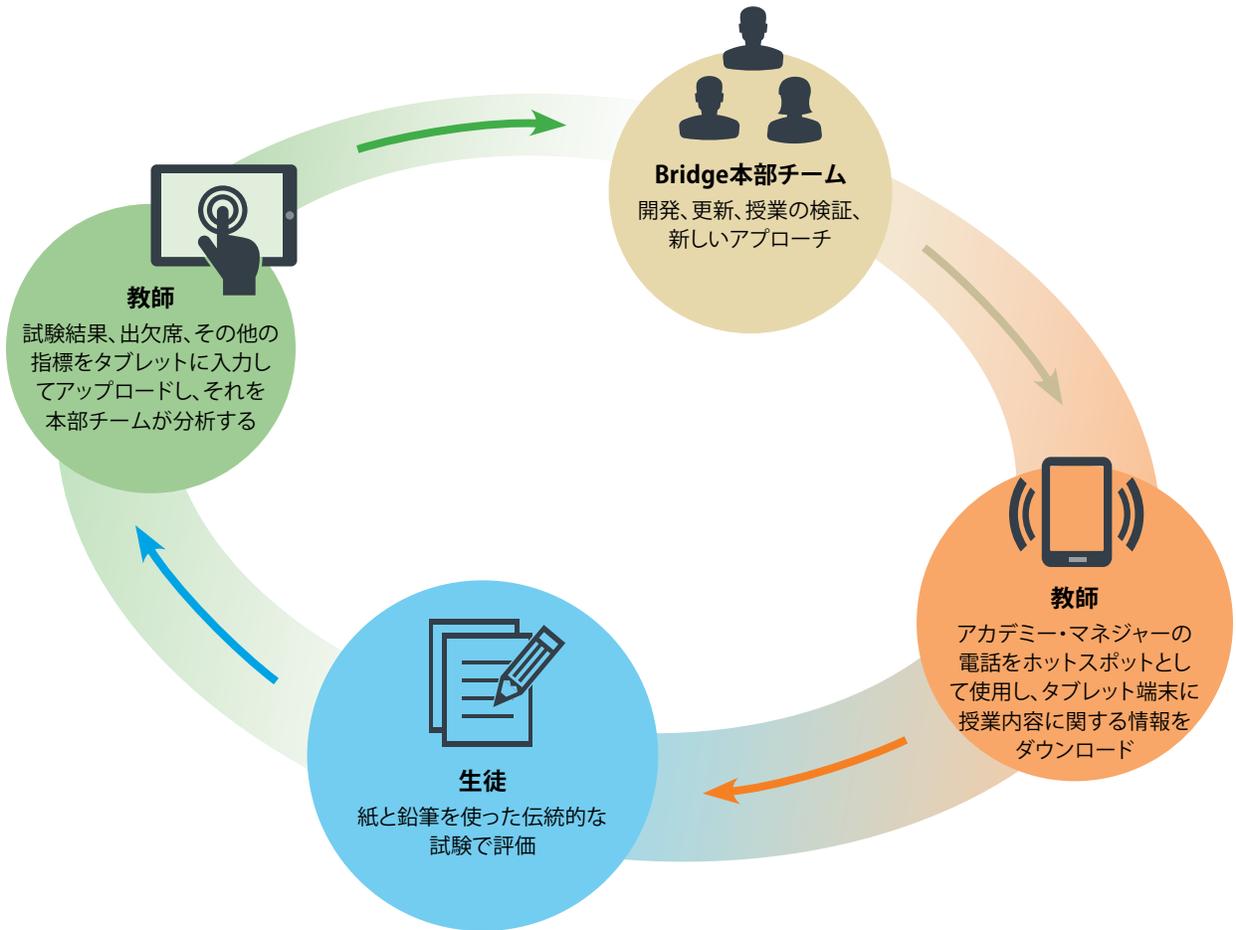
2011年、Bridgeは、管理職が本部のクラウド・ベース・サーバーにアクセスできるようにするために、専用開発のアプリケーションを搭載したスマートフォンを導入しました。このアプリは生徒の入学手続きや請求をリアルタイムで追跡し、学費の支払い、支出管理、給与情報など学校全体の財務管理ツールとして機能します。さらにその2年後にはタブレット端末を教師に配布し、指導手引書を臨機応変に発行したり、学級のデータをリアルタイムで収集したりできるようにしました(図3)。Bridgeはモバイルをはじめとするテクノロジーを利用し、次のようなことを実現しました。

**運営の簡素化。**学校の管理職は、事務作業ではなく、教師のサポートと親の関与に集中できるようになりました。たとえば、現金を集める際に起きやすい不正や安全に関するリスクをなくすため、ケニアで普及している携帯電話アプリのM-PESAを使用し、キャッシュレス化を進めることにしました。親は学費を携帯電話または銀行預金口座経由で支払えるほか、支払い状況をリアルタイムで確認することができます。

Bridgeの運営する学校は他の国でも、携帯電話決済または銀行ベンダーを経由した同様のキャッシュレス支払いシステムを採用しています。

**教師へのエンゲージメントを高める。**Bridgeは教師同様に学校自体も堅実であるべきと考えており、その意味で教師がきちんと出勤することは重要でした。同校の本部チームは、2013年に利用が始まったタブレット端末で、教師の出勤時刻と教師が授業をどの程度のペースで進めているかを確認できるようになりました。これは、教師が1日を通じて学級で活動的でいられるようにするのに役立っています。教師が出勤できない場合はBridgeが代替りの教師を派遣し、授業が行われない時間を最小限にとどめることができます。

図3: Bridgeのテクノロジー・サイクル



**学習成果を改善する。**このシステムによりBridge本部の学習指導専門家と現場の教員とが直接つながりを持つようになりました。授業の都度アップロードされるデータと生徒の理解の進み具合によって指導手引書と指導方法が継続的に改善されます。たとえば、管轄下の生徒の大半が授業を理解できていない場合は、本部の学習指導チームが教材を変更して、今後のカリキュラムに追加できます。

カリキュラム進行の遅れている学級が在るとデータに示された場合、学校調査チームが学校を訪問し、困難に直面している教師に追加的な指導を行う場合があります。反対に、成績の優秀な学級が在る場合は、その学級を担当する教師の優れた点をネットワーク経由で分析することがあります。

## ケニア以外の国に拡大中



### 新たな投資家の参加を仰ぐ

Bridgeはケニアで2013年までに213校を開校しました。生徒数は5万7,000人、採用・養成した人材は2,000人に達しました。また、投資家のOmidyar Network、Learn Capital、NEAからも出資を受けました。同校は、継続して学習成果を改善させ、そしてケニア以外の国に学校を展開するには、追加的な資本投入と投資家が必要になると考えていました。そこでBridgeの経営チームは、同校の目的を共有してくれる投資家を探しました。

## 学習研究室

Bridgeは、学校組織の拡大に伴って増え続ける学校の数と、リアルタイムでのデータ収集能力が組み合わさることで、学内に「学習研究室」ができていることに気づきました。

本部チームは、学習の役に立つと考えられる新たな手法や教材を見つけると、学校全体に展開する前に、いくつかの学校からなる成る小規模なグループで試すことができます。Bridgeではこうした方法で、生徒の理解度向上につながる授業のペース配分や構成、具体的な事例を決めることができます。この点は、Bridgeにとって重要であるだけでなく、教育学的な見地からも重要です。



Bridgeの次のステップは教育対象地域を拡大し、子どもたちの学習機会を広げることです。

Bridgeは出資者募集活動の一環として世界銀行グループの一員であるIFCにアプローチし、IFCは1,000万ドルを出資してBridgeの株主となりました。Bridgeは出資を受けるだけでなく、国境を超えた学校展開で直面する規制の問題に対処するためのアドバイスも受けたいと考えていました。BridgeはIFC以外にも、英国のCDC、Novastar、PanAfrican Investment、Rethink Educationなど主要な投資家に加え、Bill GatesやMark Zuckerbergといった著名な個人からも出資を受けました<sup>8</sup>。

さらにBridgeは米国のOverseas Private Investment Corporationからの融資も受けています。



### 地域への適合

Bridgeがケニア以外の国への進出を検討するにあたって着目した要素は、人口密度、教育言語としての英語、政府支援など、ケニア進出当初とほぼ同じです。Bridgeは論理的に判断した結果、次の進出国をウガンダに決めました。ケニアとの共通項が多く、国境を接していたためです。2015年2月、ウガンダのブソガ地方にBridgeの最初の学校を開校しました。

新たな環境は、ケニアとの共通項が多いにもかかわらず、Bridgeに次のような課題をもたらしました。

- 学習水準:** ウガンダの読み書き・計算の基礎学力はケニアより低く、中でもブソガ地方は最も低い地域の1つでした。これは、生徒と教師の候補者にも同様の影響を及ぼしていました。Bridgeは、Bridgeの学校に通うために必要な英語を理解できる能力を短期間で生徒に身につけさせるために年齢を超えて同一の英語学習プログラムを毎日2時間行うことで、これを打開しました。
- 支払いシステム:** M-PESAを利用したモバイル支払いシステムは時間の経過と共にケニアで広く普及していたため、Bridgeが携帯電話での支払いに関して親を教育する必要はなくなっていました。一方ウガンダでは、親にモバイル支払いシステムの使用方法を教育する必要がありました。さらにBridgeはFenixと提携し、Fenixの太陽光発電システムを使用するウガンダのBridgeに通う児童の親を対象とする学費ローンを開始しました。



### パートナーシップを構築する

Bridgeは、すでに確立したモデルを水平展開するだけでなく、新たな方法を取り入れて教育対象地域を拡大しています。ナイジェリアのラゴスに2015年9月に開設した2つの保育園併設小学校では1週間で入学・入園の定員に達し、順番待ちをする希望者もでてきました。2016年初めにはラゴス州で新たに4つの学校が開校し、年内にはさらに20校が開校する見通しです。

Bridgeがナイジェリアに進出する際は、英国の国際開発省 (DFID) の助成金による支援を受けました。革新的なビジネスモデルを対象としたDFIDのイノベーション基金とそのDeveloping Effective Private Education Nigeria (ナイジェリアにおける効果的私学教育プロジェクト) による助成金は総額で約345万ポンドに上り、それによってラゴスの教育市場への進出に伴うリスクが共有されました<sup>9</sup>。

Bridgeはさらに2015年にインドのアンドラプラデシ州政府と契約を締結しました。老朽化により閉鎖された学校を近代的なコミュニティー・スクールに模様替えし、現地ニーズに応える同校のモデルを適用することで合意しました。最初の保育園併設型小学校が2016年6月に開校し、日課としてヨガなど地域色の強い活動を取り入れています。

Bridgeは、リベリア政府との合意に基づいて2016年に公立学校運営組織としての活動を始めました。Bridgeとリベリア政府の合意内容は、運営がうまくいっていない50の保育園併設型公立小学校を2016～2017年度に再建するというものです。このプログラムは、西アフリカの国で民間の学校組織が政府と提携し、教育をどのように改善できるかを検証するパイロット的な取り組みの一環です。Bridgeは既存の学校で既存の教師と生徒と一緒に活動することになりますが、独自の教育・授業モデルを使用する予定です。対象の学校は最終的に政府の管理下に置かれ、授業料は無料のままです。政府が引き続き学校職員の給与を支払う一方、パートナーシップに関連する費用はMulago Foundation (ムラゴ基金) などの外部慈善団体が拠出しています。

### 成果を測定する

Bridgeは児童の学習成果を定量化するため、外部の評価機関と共同で、一般的に使用されている低学年向けの読解力と算数の評価を行いました。その結果、Bridgeの学校に通う児童の成績は、主要な読解力で32%以上、主要な計算能力で13%改善していることが分かりました。

2015年、ケニアのBridgeの卒業生が初めて全国的な試験を受けました。試験に臨んだ2,900人の児童の約60%が合格し、試験の合格率は全国平均よりも40%高いことが示されました。Bridgeの在籍期間が長いほど成績が良いことも分かりました。また、Bridgeの児童はケニアの国立中等学校の入学を認められる確率が65%高く、100人を超える児童が中等学校で4年間の奨学金を全期間にわたって受けられることになりました。

現在、世界銀行の調査専門家と独立機関の主導で、大規模なBridgeの開発効果の評価が行われています。学費の安い私立学校の背景にも着目して評価データを報告する予定です。

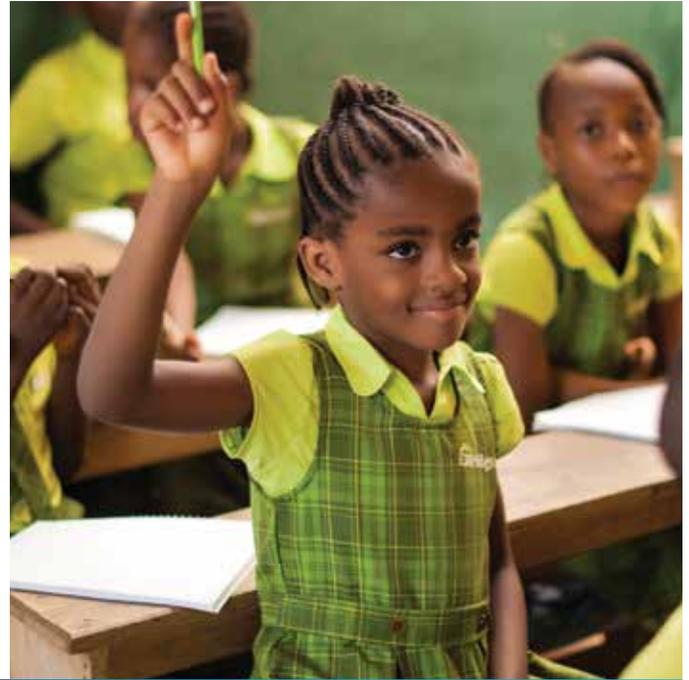


## さらなる前進

今日のBridge International Academiesは必ずしも未来のBridgeではないかもしれませんが。同校は革新をもたらしながら拡大を続け、世界の数百万人の子どもに教育を提供するという目標に向かって前進します。たとえば他の学校への教材の販売や、教員養成手法を他の組織や政府のために使用すること、新たな官民パートナーシップへの参加を検討しています。また、児童を中等学校に進学させることにも力を入れています。Bridgeは自らを「変化がない教育を認めない数多くの組織の1つであり、指導や学習の限界を押し広げている組織である」と考えています。同校は、すべての子どもたちにふさわしい教育環境を整え教育の質を高めるため、引き続き革新的でありながらも、根本的な変革を推し進める考えです。

## IFCにおけるインクルーシブ・ビジネスに関する詳しい情報は

[www.ifc.org/inclusivebusiness](http://www.ifc.org/inclusivebusiness)  
をご参照ください。



### 注

- 1 国連、2015年MDGレポート [http://www.un.org/millenniumgoals/2015\\_MDG\\_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)
- 2 UWEZO、2011年、“Are Our Children Learning? Annual Learning Assessment Report”、[http://www.uwezo.net/wpcontent/uploads/2012/08/KE\\_2011\\_AnnualAssessmentReport.pdf](http://www.uwezo.net/wpcontent/uploads/2012/08/KE_2011_AnnualAssessmentReport.pdf)で入手可能
- 3 The Economist、Classroom Divisions、2014年2月22日付、<http://www.economist.com/news/middle-east-and-africa/21596981-paid-private-schoolsare-better-value-money-free-sort-classroom>
- 4 African Population and Health Research Center、Quality and Access to Education in Urban Informal Settlements in Kenya、2013年10月、<http://aphrc.org/wp-content/uploads/2013/11/ERP-III-Report.pdf>
- 5 企業データ
- 6 ハーバード・ビジネススクール・ケーススタディ、2010年、“Bridge International Academies: A School in a Box”、<http://www.bridgeinternationalacademies.com/wp-content/uploads/2013/01/2010-Harvard-Business-School.pdf>で入手可能。
- 7 世界銀行の手法を用い、Bridgeの学校に通う子どもを持つケニアの1万7,986万世帯（Bridgeファミリー）のデータに基づいて算定した。1カ月あたりの所得の中央値は1万2,000ケニアシリングで、これは計算の時点で1カ月あたり136ドルまたは1日あたり4.53ドルに相当する。同じ期間のデータによると、平均的なBridgeファミリーは1世帯あたり大人2.01人と子ども2.26人で構成される。OECDの規模の経済性に関する等価尺度 =  $1 + 0.7 \times (\text{大人}N - 1) + 0.5 \times \text{子ども}N$  = 世帯人数の調整計数は2.837。家計の1日あたり所得 / 規模の経済性 = 4.53ドル / 2.837となり、Bridgeファミリーの生活費は1日あたり1.60ドルと推定される。<http://www.oecd.org/statistics/OECD-ICWFramework-Chapter8.pdf>を参照。  
ただし、ニューキャッスル大学のJames Tooleyが使用した簡単な計算式によると、1人1日あたりの家計所得は1.25ドルとみられる。
- 8 IFC、New Horizons in African Finance、2016年、<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6c338c804c128a5e989abed8bd2c3114/New+Horizons-English-Web.pdf?MOD=AJPERES>で入手可能。
- 9 DFID、Developing Effective Private Education Nigeria Annual Review 2014、<https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-202678/documents>

**地域:** アフリカとアジア**分野:** 保険**IFCの投融資額:** 220万ドル

# MicroEnsure

保険業界は長い間、世界の貧困層に保険を提供することが経済的な理由から困難である現実には悩まされてきました。貧困層向けの保険は全体で400億ドルの市場規模ですが<sup>1</sup>、貧困層は一般の保険加入者と比べてリスクが高く、払える保険料はごく少額にすぎません。では、この40億人の貧困層を顧客へと変えるにはどうすればよいのでしょうか。いち企業であるMicroEnsureがその解決策を見いだしました。

MicroEnsureは、1日4ドル未満で生活しているアフリカとアジアの低所得層を対象に、画期的な保険商品を開発しました。同社はマイクロインシュアランス・ソリューションのプロバイダーであり、一部の国々では代理店または仲介業者として潜在顧客が適切な保険を選びたいと願うニーズに応え、また、保険契約毎に保険会社から手数料を受け取っています<sup>2</sup>。

MicroEnsureはこれまで、生命保険、医療保険、傷害保険など、200種類以上の保険を投入してきました(表1)。一般に低所得層は保険に馴染みがないため、同社はモバイル通信事業者やマイクロファイナンス機関、そして低所得層から信頼されているその他の組織を通して保険を販売しています。

MicroEnsureはマイクロローンや携帯電話の通話時間など、潜在顧客がすでに利用している商品と保険をセットにして販売しています。

同社は現在、アフリカの10カ国を含む15カ国で事業を行っています。2008年に200万人だった顧客基盤は現在4,000万人以上に増加しており、これまで支払った保険金は2,000万ドル以上に上ります。同社の販売ネットワークは、17社のモバイル通信事業者と90社のマイクロファイナンス機関に加え、農業関連のサプライヤー、診療所、非政府機関(NGO)、宗教団体、各種協会など、多種多様なパートナーで構成されています。MicroEnsureには国際金融公社(IFC)、世界的な保険会社AXA Group、インパクト投資家のOmidyar Networkが資金提供しています。同社は英国に本社



を置き、9カ国にオフィスを構えています。

MicroEnsureは、2002年にマイクロファイナンス機関のOpportunity Internationalのプロジェクトの1つとして誕生しました。このプロジェクトが順調に成長して2005年にMicro Insurance Agency (MIA)という独立した非営利組織となり、さらに2008年に営利目的の企業MicroEnsureとして再スタートを切りました。

## 貧困層に保険を提供するための 3つの重要な役割

MicroEnsureは手頃な保険商品を開発／販売するため、保険業界のバリューチェーン全体でパートナーシップを築いています。同社はパートナーのニーズに柔軟に対応していますが、おおむね3つの重要な役割を果たしています。

第1に、ある国のマイクロインシュアランス市場の分析を行います。次に保険会社と再保険会社をリストアップし、顧客に保険を提供するリスクを共同で分担する仕組みをつくります。

第2に、顧客に保険商品を販売するため、流通パートナー（貧困層からの信頼が厚い企業や団体）を動員します。

第3に、保険会社と流通パートナーに対し、商品設計からマーケティング、リスク選択、引受、保険料の設定にいたるまでの総合的な事務管理サービスを提供します。多くの場合、顧客からの保険料徴収と保険金の支払いもMicroEnsureが保険会社の代わりに行います。同社は顧客データの収集と分析も行って、新たな保険商品の開発に役立てます。

表1: MicroEnsureの保険商品

保険の種類	基本契約にセットされる保証オプション
生命保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 借り主のローン残高と利息を支払う</li> <li>• 借り主／銀行顧客とその家族に対し、一定額の葬儀費用を支払う</li> <li>• 基本保証については顧客に直接的な費用は発生しないが、各月の携帯電話通話時間の購入額、または銀行やマイクロファイナンス機関の貯蓄口座に預け入れている金額と連動する</li> </ul>
医療保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 入院後、借り主のローン残高を全額または一部を保証する</li> </ul>
入院保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 携帯電話の月々の通話時間の購入額に応じて、入院費用の一定額と入院1日あたりの費用の両方または一方を支払う</li> </ul>
障害保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 病気や事故で身体障害者となったときに単純明快な基準に基づいて給付金を支給する</li> </ul>
解雇保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 雇用主の事業縮小等で余剰人員の解雇が実施された場合に、失業者のローン残高と金利または銀行預金残高の一定倍率を支払う</li> </ul>
政治的テロ・暴動保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 借り主の事業が大規模な被害を受けた場合にローン残高と金利を支払う</li> </ul>
財産保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 火災や洪水、その他の大惨事による被害が発生した場合に、借り主のローン残高を支払う<sup>3</sup></li> </ul>

注：保険料はさまざまな当事者によって支払われる。保険料をローンに組み込み、借り主が先払い金として支払うことも可能。基本保証の場合、顧客の保険加入を後押しするため、マイクロファイナンス機関や銀行、モバイル通信事業者が保険料を肩代わりすることもある。たとえば、基本保証額を携帯電話の通話時間購入額や貯蓄口座の預金残高に連動させる。



## MicroEnsureのバリューチェーン

### 課題と解決策の概要



#### バリューチェーン



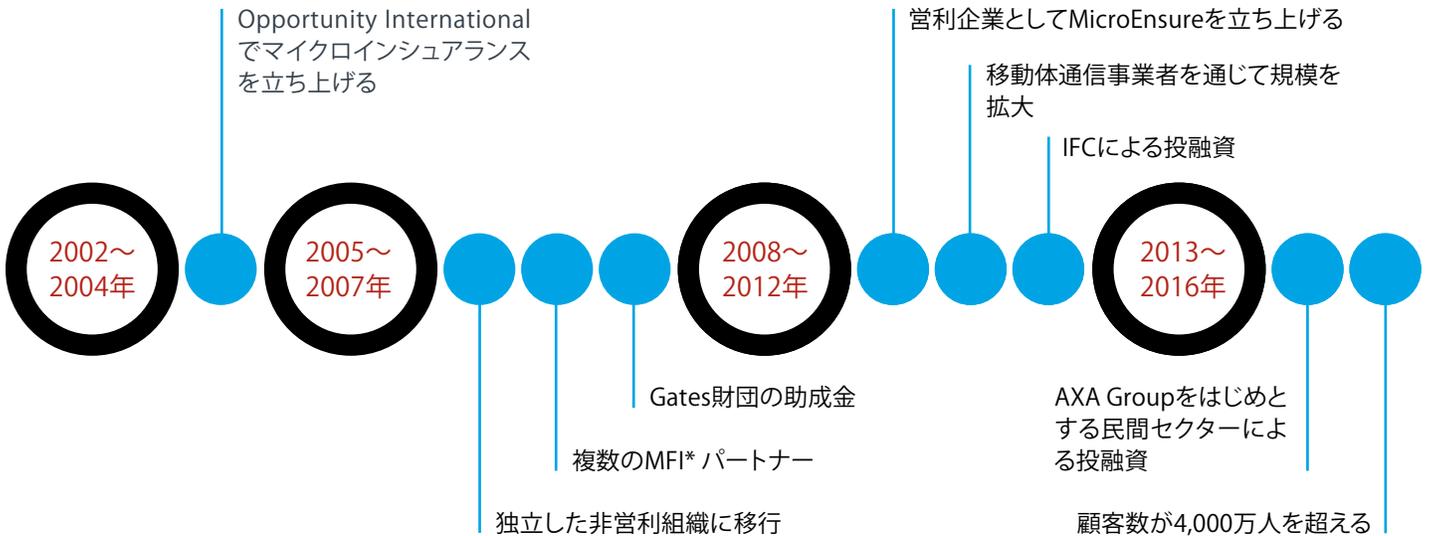
#### 低所得層の顧客に 保険を販売する 上での課題



#### MicroEnsureの 解決策

	商品開発	販売	マーケティング・ 営業	顧客サービス
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主流の保険商品は重要なニーズにできていない</li> <li>• 複雑な契約条件は理解しにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 販売代理店は販売コストを押し上げる</li> <li>• 販売コストが高いと保険料も高くなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保険への理解が十分でない</li> <li>• 保険会社に対して悪いイメージがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保険金の請求に膨大な書類が必要である</li> <li>• 保険金の請求に長い時間がかかる</li> <li>• 貧困層に対する差別がある</li> </ul>
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商品設計を民衆のニーズと現地の実情生活状況に合わせる</li> <li>• 契約条件を簡素化する</li> <li>• 革新的なアプローチで新たな商品を開発する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• すでに大規模な流通ネットワークを持っているパートナーと提携する</li> <li>• すでに信用と信頼を築き上げた販売パートナーを選ぶ</li> <li>• 顧客の獲得に携帯電話を利用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 口コミによるマーケティングと顧客の体験談を通じて信用を築く</li> <li>• 保険に対する理解を促すため、誰にでも起こり得る出来事を保証する</li> <li>• 顧客が通話時間の購入や銀行預金と連動した基本保証を試せるようにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保険金請求に必要な書類を簡素化する</li> <li>• 顧客に請求手続きの進め方を案内する</li> <li>• 携帯電話のアプリ経由での保険請求を受け付ける</li> <li>• 保険請求の審査を迅速に処理する</li> <li>• 携帯電話のeウォレットを利用し、銀行口座を持たない顧客による支払いを促進する</li> </ul>

図2: MicroEnsureの沿革



\*マイクロファイナンス機関

## アイデアを事業に

MicroEnsureのアイデアは、2001年にRichard Leftleyがザンビアにボランティア旅行に出かけたときに生まれました。彼は当時29才で、ロンドンの再保険会社Benfield Greigでブローカー業務に携わっていました。

Leftleyは、ザンビアで3ドルの入院費が払えずに我が子を失った若い母親や家族の1人が死亡したことで貧困に陥った女性に出会いました。また、マイクロローンは多くの女性による起業に貢献していましたが、借り手の中には家族の死亡や病気、自然災害などの出来事が原因でローンを返済できず、結果的に債務と貧困に追い込まれかねない人もいました。Leftleyは、保険がこうした多くの人々にセーフティネットを提供できるかもしれないと考えました。すでに保険市場に少数のマイクロインシュアランス商品が出回っていたインドやフィリピン、ウガンダからヒントを得ていたのです。Leftleyは、これらの貧しい国々の保険の需要と供給のギャップが、未開拓の巨大なビジネスチャンスだと考えました。

後にMicroEnsureの最高経営責任者（CEO）となるLeftleyは、2002年にはブローカーの仕事辞め、マイクロレンダーであるOpportunity Internationalに入社しました。Leftleyは1日数ドルで生活する人々を対象とする保険の設計と、そうした保険商品の訴求、大規模な販売に向けた費用対効果の高いモデルの追及に着手しました。また、商品化のために初年度10万ドルの事業予算でマイクロインシュアランス・イニシアティブを立ち上げました。

MicroEnsureの事業は  
4年でザンビアから  
フィリピン、ウガンダ、  
マラウイ、ガーナに  
拡大し、顧客数は  
30万人に達している。

Opportunity Internationalが保険商品をパイロット展開する国としてザンビアを選んだ理由は、同国国民の健康状態が切迫した状況にあったからです。2002年当時、ザンビアでは4人に1人がHIV/AIDSに感染し、平均余命は36歳でした。Opportunity Internationalは、ザンビアの保険会社ZSICと共同でマイクロローンとセットで販売できるCredit Lifeという保険商品を発売しました。これは、借り手がローン総額の1%に相当する額を先払いすれば、死亡した場合のローン残額を保険で賄えるという商品です。この保険は債務不履行に伴うOpportunity Internationalのリスクを抑制すると共に、借り手にとっては万一死亡した場合に家族に莫大な借金を背負わせなくて済むという安心感を与えました。Opportunity Internationalは、1年以内にCredit Lifeに葬儀費用（世帯所得の3～6カ月分に相当）を賄うための保険を追加しました。

ザンビアでのパイロットプログラムは成功しました。Opportunity Internationalは自らの顧客基盤を活用し、保険会社に代わって保険料を徴収することで、このように比較的利幅の薄い市場で事業を行う保険会社の業務負荷とコストを軽減しました。同社のマイクロインシュアランス・イニシアティブは4年以内にザンビアからフィリピン、ウガンダ、マラウイ、ガーナに拡大し、顧客数は30万人に達しました。同時に、Opportunity Internationalは障害や火災・自然災害による損害を保証する保険を追加しました。

Opportunity Internationalは、さらなる拡大に向けて、2005年に非営利の子会社Micro Insurance Agency (MIA) を設立し、LefleyがCEOに就任しました。MIAは、市場評価と商品設計から流通チャネルの選択、バックオフィスのサポートにいたる包括的なプロセスで保険会社を支援する商品を開発し、2007年までに11カ国で20以上のマイクロファイナンス機関と提携しました。同年にBill & Melinda Gates財団から2,425万ドルの助成金を得たことが同社の急成長へとつながりました。

## 目標設定:いかに40億人の人々に保険を提供するか

MIAは2008年に経営戦略の選択を迫られました。それは、小規模な会社のままでいるのか、規模を拡大して数百万の潜在顧客に保険を提供するのかという選択です。後者を選んだ場合、デット・ファイナンス（債務による資金調達）およびエクイティ・ファイ

ナンス（新株発行による自己資本調達）を利用して柔軟に事業運営をしていく必要があります。人道支援団体は具体的な成果に結びつく明解なプロジェクトの支援を好むため、依存すべきではありません。選択結果は言うまでもありません。同社は2008年にMIAの取締役会は同社の事業を継承する営利企業としてMicroEnsure Holdings, Inc.の設立を決定しました。

MicroEnsureは2009年までに7カ国で合計30社を超えるマイクロファイナンス機関や農村部の銀行、貯蓄貸付組合と提携し、顧客基盤を400万人に拡大していきました。この画期的な成功は保険市場全体に影響を与えました。たとえば、保険会社や保険市場に新規参入した他の保険仲介業者と提携するマイクロレンダーが増加したのです。

MicroEnsureが最初にターゲットとした潜在顧客層は、世界中の約1億3,000万人のマイクロファイナンスの借り手<sup>4</sup>でした。しかし、同社が長期にわたって手頃な保険商品を提供し続けるには、そうした潜在顧客層だけでなく、1日4ドル未満で生活する40億人の保険未加入者まで対象を広げることが必須である点にも気付いていました<sup>5</sup>。十分な規模のリスク・プールがないと、同社が財務健全性を維持するために重要な条件である保険商品コストが下げ止まってしまいます。また、保険引受業務を行う上では堅実な規律が求められますが、保険に未加入で借金のない個人を取り込むにはそれだけでは不十分であり、適切な販売チャンネルを見つけることも欠かせませんでした。

MicroEnsureには、広い営業地域を持つ販売パートナー、低所得層の顧客が信頼する強力なブランド、アクセスしやすい販売拠点、必要なときに現金取引と支払いを簡単に行うための仕組みも必要でした。さらに、保険を利用して事業拡大を狙う業務パートナーも重要でした。そうしたパートナーはMicroEnsureと目的を共有し、双方にメリットのある関係を築けるからです。

## マスマーケットに保険を提供

いくつかの理由から、MicroEnsureの有望なパートナーとして携帯電話事業者が浮上しました。低所得層の顧客が公共料金の支払いや家族への送金、通話時間の再充電モバイル金融サービスを利用する頻度は増えており、携帯電話で提供される商品のリストに保険商品が加わるのは自然な成り行きでした。

MicroEnsureはさらに、携帯電話事業者が加入者のロイヤリティを高める1つの手段として保険を利用できると確信しました。多くの新興国の携帯電話加入者はさまざまなプロバイダーが発行する加入者識別モジュール(SIM)カードを複数枚(2~4枚)保有し、通話料/メッセージ送信料の違いを利用してお金を節約しています。移動体通信事業者は通話時間に基本的な保険をセット販売することで競合他社との差別化を図ることができます。

発展途上国では携帯電話が広く普及しており、モバイル通信事業者にとっては、遠く離れた農村部の数多くの顧客を含めて数百万人の契約顧客にアクセスできるという利点があります。顧客

には、携帯電話を通じて頻繁にアクセスすることができます。費用対効果も高く、保険商品のマーケティング、顧客の登録、保険料の徴収、保険金の支払いに伴うコストを低減することができます。モバイル通信事業者は、顧客と対面でやりとりするための大規模な代理店ネットワークもあります。貧困層にはモバイル・サービス・プロバイダーを最も信頼する傾向があることが最も重要な点です。

2009年、MicroEnsureは携帯電話加入者に、一定額の生命保険または医療保険を無償提供する革新的な「フリーミアム」商品を開発しました。加入者が各月に購入した総通話時間に基づいて保険料を決定し、顧客にテキスト・メッセージで通知するというものです。保障対象は加入者本人と加入者が指定した家族1人です。携帯電話事業者は、基本保障を提供してもらう代わりに、MicroEnsureと現地の引受業者に手数料を支払います。加入後6か月経つと、顧客はわずか月額1ドルで有料保障にアップグレードすることができます。

### 現地の実情に即して設計する



低所得層の顧客は多様であるため、個々のニーズに合わせて保険商品を設計しなくてはなりません。顧客がリスクに対処するため必要としているのは何かを理解するには、保険商品を役員室で設計するのではなく、潜在的な顧客と直接会って話を聞くことが大切です。

### 可能性の高い出来事をカバーする



低所得層の人々は、保険なしで済むのなら、それに越したことはない、と考えます。このため、保険会社は顧客のニーズに沿った商品、つまり事故保険のように実際に請求が発生する可能性が高い商品の設計に重点的に取り組む必要があります。

## 商品設計における MicroEnsureの 原則

### シンプルな契約内容にする

保険契約で何が保証され何が保証されないかを明確にし、免責事項を最小限に抑え、契約条件を理解しやすくすることが重要です。また、免責期間、年齢制限、保険請求書類の種類と数に関する制限も撤廃すべきです。



### 常識にとらわれない発想

低所得層の顧客が直面する広範なリスクに対応するためには、創造性豊かなソリューションが必要です(p.41のモバイル保険「Three for Free」を参照)。



MicroEnsureと世界的な通信会社Millicomの子会社Tigo Ghanaは2010年に最初の「フリーミアム」保険商品を立ち上げ、MicroEnsureはその商品化で中心的な役割を果たしました。MicroEnsureは有料保険の選択肢についてもテストを行い、顧客が保障内容の拡充に月額0.5～1.5ドルまでなら支払う意欲があることに気づきました。Tigoとのパートナーシップはすぐにタンザニアとセネガルに拡大され、顧客数は14カ月で100万人に達しました。

## 民間投資家の参画を募る

MicroEnsureは、成長の課程で重大な局面に直面するたびに、強力で多彩な顔ぶれの複数の投資家グループから入れ替わり立ち替わり支援を受けてきました。MIAが短期間で10カ国に進出し、加入者数を2008～2012年の間に200万人から1,500万人に増やした背景には、Gates財団からの助成金がありました。この助成金により、同社は、民間投資家の興味を引くに十分な規模に到達しました。

MicroEnsureは2012年半ばまでに、より柔軟に短期間でさまざまな販売アプローチを試し商品を開発するため、エクイティ・ファイナンスの実施を決断しました。同社の設立当初からの大株主であるOpportunity Internationalはその必要性を認め、株式を売却して少数株主にとどまることを決めました。これにより、MicroEnsureは新たな投資家の参画を募ることが可能になり、2013年にはIFC、Omidyar Network、MicroEnsureの経営者の一部が株主になりました。IFCは220万ドルの投資を実行し、MicroEnsureがよりビジネス志向の投資家の参画を募り、財務的に持続可能な営利法人に移行するのに寄与しました。IFCが保険仲介業者に直接投資したのはこれが初めてであり、マイクロインシュアランス市場における革新的アプローチの支援が有望な投資の機会であることを示す事例となりました。

## 医療保険と預金にフリーミアム商品を付帯

**医療フリーミアム:** MicroEnsureはケニアでAirtelおよびPan Africa Life Assuranceと協力し、Airtelの顧客に入院保証を提供しています。月々の通話料金が約2.40ドルの場合、顧客は入院保険金として9.60ドル、生命保険／傷害保険金として96ドルを受け取ります。通話料が多いほど保険金が増額され、通話利用時間に応じて、入院保険金の最高額は48ドル、生命保険と傷害保険金の最高額は960ドルです。

**貯蓄フリーミアム:** MicroEnsureは、お金を絨毯の下に隠す代わりに貯蓄口座を開設するよう顧客に奨励するため、Barclaysなどの銀行やWomen's World Bankingなどのマイクロファイナンス機関と提携しました。金融機関が顧客の保険料の支払いを肩代わりし、それにより顧客が貯蓄口座の残高に応じた保険金額の生命保険に加入できるようにするというものです。ガーナで食料品を売るMary Nkenshenの場合、死亡した夫が114ドルを預金していたため、329ドルが支払われました。他には、顧客の死亡や障害時に貯蓄口座残高の5倍の定額保険金が支払われる商品もあります。



MicroEnsureは、投資家として金融機関だけでなく、膨大な顧客を抱えるモバイル通信事業者も呼び込みたいと考えていました。2013年にはノルウェーの多国籍通信企業Telenor Groupが戦略的パートナーとなり、300万人以上の携帯電話加入者に保険を提供するため、ジョイント・ベンチャーとしてMicroEnsure Asiaを設立しました。資本注入を得たMicroEnsureは15カ国に拡大しました。

## 流通コストを引き下げる

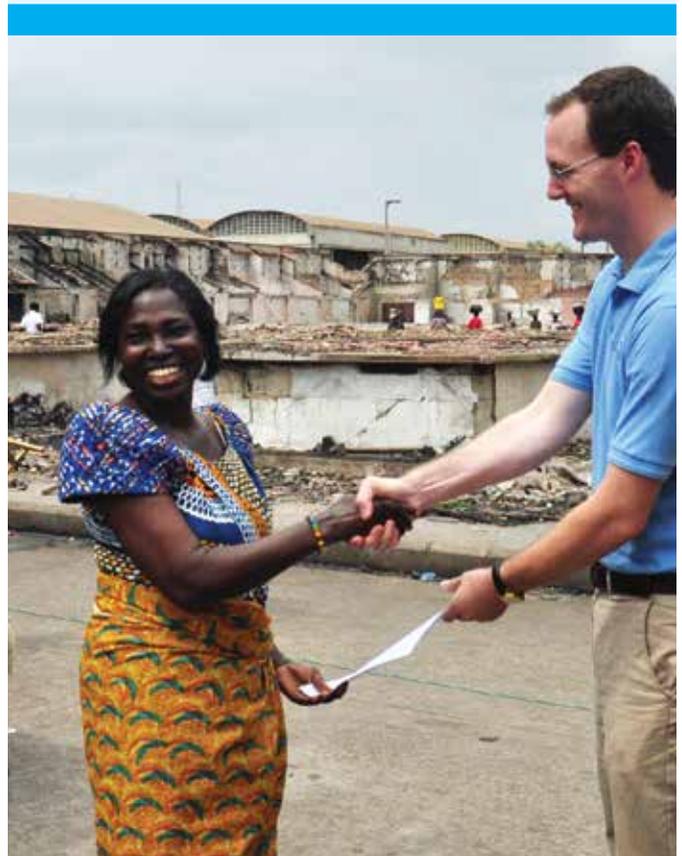
保険料が安いと、すべての当事者が十分な収益を得るには流通コストを最小限に抑える必要がありました。MicroEnsureはモバイル通信事業者とのパートナーシップの拡大に伴い、代理店を必要とする高コストな事業モデルでなく、顧客自身が自分で保険加入手続きを行うことができ、携帯電話で保険料を支払える低コストの事業モデルを選択しました。前者のモデルを選択した場合、通信事業者が代理店に登録手数料を支払うことになり、代理店はコスト効率を高めるために大量の顧客を短期間で登録する必要が生じます。

さらには、Tigo Ghanaでのケースから、顧客はまず保険商品そのものの価値と通信業者のブランド価値を購入の基準としており、商品を説明する店員がいるかどうかは関係がないことが分かりました。さらに、貧困層はリスクが生活を破綻させるおそれがある点にも十分理解していることも分かりました。そこで同社は、代理店による顧客教育と加入登録の仕組みにコストをかけるのではなく、保障内容を充実させて幅広いリスクをカバーすることを選択しました。この戦略には、生命保険、傷害保険、入院保険を組み合わせたもう一つの「フリーミアム」商品である「Three for Free」（3つの保険を無料で提供）が含まれ、モバイル通信事業者の加入者獲得とそのつなぎとめに役立ちました。

## シンプルであることに価値がある

MicroEnsureは、低所得層の顧客は日常生活でリスクを経験しているものの、保険の潜在的なメリットについては馴染みがないことに気がつきました。こうした状況を改善するため、同社は口コミを利用して潜在顧客に周知させようとしてきました。さらに、商品への認知度向上を目的とした公共のイベントで保険金支払いの実演をしたり、顧客の体験談をまとめた冊子を発行したり、保険金の迅速な支払いを行うことで、保険に対する一般的な不安や疑念を和らげる取り組みを行いました。

同社は携帯電話による加入手続きを簡素化するため、登録手順を数ステップに絞りました。携帯電話事業者の顧客は通話時間を再充電することで自動的に保障を受けられますが、電話機のドロップダウン・メニューの操作、音声応答システムやコールセンターで申し込んで保険金額を上乗せすることも可能です。



## 危機を乗り越え未来を見据える

危機的状況に陥った貧困層の顧客は、差し迫ったニーズに対応するため、すぐにお金が入用になる場合があります。そこでMicroEnsureは、72時間のターンアラウンド・タイム(受付から支払いまでの時間)で保険金を請求処理できるようにしました。保険金の請求で否定的なクレームをした顧客は保険契約をすべて解約する傾向が強いことが分かり、そうしたことが起きないように、いくつかの対策を講じました。

- 顧客サポート:** 保険金請求者が請求に必要な書類をすぐに見つけられないことが理由で処理が遅れることがありました。MicroEnsureは、こうした請求者をサポートすることで同社商品への理解度をぐっと高められると考え、請求書類を提出した顧客に連絡を取るためのコールセンターを設立しました。並行して、保険に対する顧客の意識を高め、不正行為を減らしました。
- 簡単な書類でも受理する:** 新興国の多くの遠隔地域では、保険金請求に必要な公的書類を入手するのが困難か、不可能なことさえあります。こうした場合、MicroEnsureは請求者の身元を確認する代替手段を構築しました。たとえばケニアでは通常、生命保険の請求に政府が発行する死亡証明書が必要でした。遠隔地ではこの書類を入手が困難であったため、MicroEnsureは葬儀を司る導師や牧師が書いた死亡通知書でも受付できるようにしました。
- 携帯電話のeウォレットで保険金を簡単に支払えるようにする:** モバイル決済により、銀行口座を持たない顧客や銀行が近くにない顧客が保険金の支払いを携帯電話で受けられるようになりました。支払われた保険金は、地元のモバイル・マネー代理店を通してすぐに現金化できます。

MicroEnsure以外の保険仲介業者が携帯電話事業者との提携を進めるにつれて「フリーミアム」商品の当初の伸びが鈍化したのに伴い、MicroEnsureには新たな成長機会を追求するための追加資金が必要となりました。2014年には既存の投資家が1,040万ドルの資金を提供したほか、59カ国で事業展開しているフランスの大手保険会社AXA Groupも株主になり、さらに金融サービ

## モバイル保険「THREE FOR FREE」(3つの保険を無料で提供)

ガーナでは葬儀に多額の費用がかかります。Cornelius Tettehの父親は牧師だったため、その葬儀には国中から数百人が弔問に訪れることが予想されました。Tettehには葬儀に支払うお金をほとんど持ち合わせていませんでしたが、幸いにも父親がMicroEnsureのパートナーであるAirtel(アフリカとアジアで事業を展開する通信サービス大手)を通じて、携帯電話とセット販売された生命保険に加入していました。

Airtelの加入者は、MicroEnsureが設計した生命保険や傷害保険、入院保険に加入する資格を月々の通話時間に応じて得ることができます。

Tettehは、父親の携帯電話に送られてきたテキスト・メッセージを見て、この保険を知りました。最近親者であるTettehは、父親の死を弔うには十分な額である725ドル相当の保険金を受け取りました。「葬儀費用が非常に高いガーナでAirtelの保険が役に立ちます」とTettehは述べました。

出典: MicroEnsure, "Cornelius Tetteh's Story", <http://www.microensure.com/clientimpact-stories.asp?id=309&start=0>

スのグループ企業Sanlam Emerging Marketsも投資しました。両社は重要な保険引受能力とスキルを提供し、MicroEnsureの持続的な事業拡大をサポートしました。

2016年初め、MicroEnsureはIFCを含む既存の投資家から追加で1,500万ドルの資金を集めました。これに伴い、AXA Groupが筆頭株主になりました。

## 学び続ける

MicroEnsureは10年足らずの間にマイクロファイナンス機関内部のイニシアチブから数百万人の顧客を抱える営利企業に成長しました。「失敗は早いうちに」、つまり、継続的に学び、うまくいかない戦略を素早く修正することで、同社が対象とした低所得層の顧客ニーズに敏感に対応し、適応し続けることができました。

貧困層の多くが保険を重要視しておらず、保険料を払おうとしなかったため、MicroEnsureは貧困層にとってより受け入れやすく魅力的な保険にしようと、さまざまな方法を考案しました。

この取り組みにはパートナーが必要不可欠でした。マイクロファイナンス機関は、ローンの借り主に対する保険を低い手数料で組み込むことにより、ローン破産で債務不履行となるリスクを低下させました。携帯電話事業者は集客と顧客ロイヤリティ強化のインセンティブとして、基本的な保険の保険料を支払いました。MicroEnsureは、ひとたび貧困層がコストのほとんど(あるいはまったく)かからない保険のメリットを経験すれば、保障範囲を拡大するために喜んで少額の保険料を支払ってくれることを見いだしました。

MicroEnsureは貧困層への保険の提供で大きな実績を上げましたが、今でも保険の概念を覆すための努力を続けています。同社が次のステージに到達する際には、これまでと同様のアプローチでビジネスモデルにいつそう磨きをかけていくことでしょう。

## IFCにおけるインクルーシブ・ビジネスに関する詳しい情報は

[www.ifc.org/inclusivebusiness](http://www.ifc.org/inclusivebusiness)  
をご参照ください。



### 注

- 1 数字は保険料に基づいている。Swiss Re、2010年、「Microinsurance—Risk Protection for 4 Billion People」、2010年。
- 2 他の収入源はバックオフィスのサポートとコンサルティング料。
- 3 MicroEnsureは、マイクロファイナンス機関と小規模企業の借り主を対象に、事業所に対する財産保険を提供している。借り主は、市場で露店やキオスクを営む小売業者と露天商、さまざまな商品を守る家族経営の店舗、小規模な自動車修理店などのサービス業者である。
- 4 IFC、2015年Microfinance、[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry\\_EXT\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Industries/Financial+Markets/MSME+Finance/Microfinance/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/MSME+Finance/Microfinance/)。
- 5 世界銀行の統計によると、1日4ドル未満で生活している人々は40億人存在し、そのうち1日2ドル未満で生活している人は26億人とされている(ドル換算値は2005年の国際購買力平価に基づく)。出典: Swiss Re、2010年、「Microinsurance—Risk Protection for 4 Billion People。」2010。

国:インド

分野:ヘルスケア

IFCの投融資額:1,000万ドル

# NephroPlus

慢性腎臓病 (CKD) は腎臓の機能が徐々に失われる病気で、1,200万人近くのインド人が罹患 (りかん) しています<sup>1</sup>。腎不全を発症すると、患者は生きるために腎臓移植を受けるか透析治療を毎週受けなければなりません。治療を受けなければ、長くても数カ月しか生きることができません。

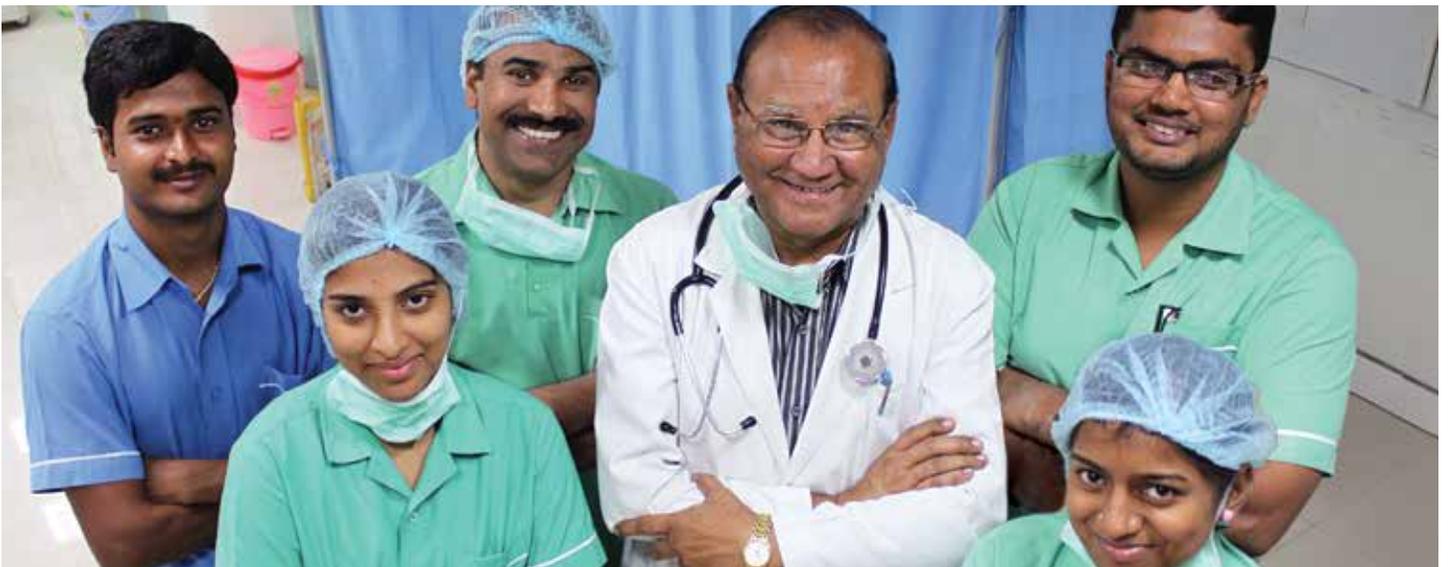
透析需要の伸びは、全世界では8%ですが、インドでは31%に達しています<sup>2</sup>。インドでCKDとその治療法への認識が高まっていることに加え、糖尿病や高血圧の罹患率が高いことが、透析需要が急速に伸びている理由です。

透析が重要であるにも関わらず、毎年新たにCKDと診断される23万人のインド人の90%以上が治療を受けられずに1カ月以内に死亡しています<sup>3</sup>。透析サービスを受けられる地域は限られており、ほとんど大都市に集中しています。

また、料金が高く頻繁な治療が必要であることから、透析は多くの患者にとって金銭的な負担が重く、手が届かない患者もいます。腎臓移植すれば完全に解決しますが、厳しい規制、低い腎臓提供率、貧弱な国内インフラのせいで利用できる機会はごく限られています。さらに腎臓移植は失敗の可能性もあるため、CKDを患いなが

ら生きる人々にとって透析が重要な選択肢となっています。

ところが透析プロバイダーはサービスの拡大に消極的です。業界の利益率が低く、診療所ではなかなか収益を上げられないからです。設備の配備や組織構造に起因することの多い業界全体の運営の効率性の低さが、コストを高止まりさせています。訓練を受けた腎臓専門医や看護師、技術スタッフの不足も、透析サービスの拡大の足かせとなっています。厳しい利益率のせいで業者が値下げに消極的であることから、低所得層の患者に透析サービスを提供するのはさらに困難です。これらのすべてが透析市場への新規参入を妨げる要因となって、透析サービスの需要と供給の格差を拡大しています。



透析サービスをネットワーク展開するNephroCare Health Services Private Limited (NephroPlus) は、業界全体を変革するという目標を掲げ、2010年にインドの透析市場に参入しました。同社は血液透析、腹膜透析、腎臓移植サービスなど、腎不全の患者が豊かな人生を送るために必要なすべての医療サービスを提供しています。同社はこれらのサービスを提供するため、高品質で安価な透析サービスを提供する低コストのセンターの設計、建設、運営を行っています。センターは病院との提携によって設立される場合と、独立した施設として設立される場合があります。

同社の1回の治療料金は約25ドルで、インドの大病院より30～40%安価で、中には最大50%安い場合もあります。同社は現在インド最大の透析サービス提供ネットワークであり、国内15州の50都市で75のセンターを有しています。センターは大都市だけでなく、透析サービスが不十分な小都市にもあります。同社の小都市の透析センターがなければ、患者は、透析を受けるために最大100キロメートルの距離を通院しなければなりません。同社は2015年に6,000人を超える患者にサービスを提供し、現在は毎月約5万件の透析治療を行っています。

## 会社設立に至る個人的経緯

1997年、当時21歳だったKamal Shahは腎臓病と診断され、透析を受けました。Shahはソフトウェア開発者であり、Apple向けアプリ開発企業の共同創業者でもあります。

1年半後、Shahが受けた腎臓移植手術は失敗し、再び透析を受けるようになりました。Shahは長年にわたって腹膜透析を受けており、そのおかげで仕事への支障は最小限で済んでいました<sup>4</sup>。ところが2004年に津波に巻き込まれて重い感染症を患ってしまい、毎晩自宅で血液透析を受ける治療に切り替えざるを得なくなりました。Shahはそれから数年後、腎臓病を抱える人が充実した人生を送ることができるよう励ますためブログを始めました。

米国のMcKinsey & Companyでヘルスケアサービス戦略コンサルタントとして勤務していたVikram Vuppalaは、インドのヘルスケアセクターを改善する機会を探っていた頃にShahのブログを見つけました。VuppalaはShahに連絡を取り、透析サービスを提供する新会社のアイデアを提案しました。その後まもなく、VuppalaはSandeep Gudibandaを取締役に迎えました。新興テ

## 透析の仕組み



腎臓には不要物や余分な水分を体内から取り除くという重要な役割があります。

透析は、透析装置と呼ばれる外部フィルターを使って血液を患者の体外で循環させ、人工的な腎臓として働きます。NephroPlusの患者のほとんどは、長時間を要する血液透析を受けています。

血液透析の患者は週2～3回診療所に通い、1回に4時間程度の治療を受けます。移植を受ける機会がない腎不全患者は一生を通じて透析が必要です。

クノロジー企業やソーシャル企業の起業家としての経験を持つGudibandaはチームの貴重な人材となりました。3人はNephroPlusを2010年に設立しました。

3人の共同設立者は、腎臓専門医や透析スタッフと多くの患者へのヒアリングを通じ、NephroPlusがヘルスケアセクターに大きな影響を与え、根本的な変革をもたらすことのできる分野としていくつかの領域を見いだしました。それには、1) 腎臓透析の質を改善する、2) 特にサービスの不十分な地域における透析への需要と供給の格差を縮小する、3) 他の透析プロバイダーが直面している運営・財務上の課題を克服するセンター・モデルを構築することが含まれていました。



## NephroPlusのバリューチェーン

### 課題と解決策の概要



#### バリューチェーン



#### 透析業界の課題



#### NephroPlusの 解決策

調達	商品とサービスの開発	流通	マーケティングと営業
<ul style="list-style-type: none"> <li>高価な機器と消耗品</li> <li>公立病院における機器の非効率な配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>透析の価格</li> <li>低品質なサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス拡大を抑制する人材不足</li> <li>看護師の非効率な利用</li> <li>大都市以外での透析サービスの不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>腎臓病とその治療における選択肢の認知度不足</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>センターにおける機器の配置に需要ベースのアプローチを使用</li> <li>大量調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営コスト削減による料金引き下げ</li> <li>公的保険の活用</li> <li>厳格な治療手順の実行</li> <li>患者中心のアプローチを使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>透析業界に資する高度なスキルを持つ人材を育成</li> <li>拡大を可能にする合理的な人員構成を実現</li> <li>小都市でセンターを設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予防治療に注力</li> <li>腎臓病とその治療の認知度を高めるための地域イベントを開催</li> </ul>

## 治療の質と患者の体験に変革をもたらす

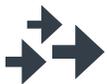
NephroPlusが最初のセンターを設立した当時、インドの透析サービスの質は、主に不十分な規制や非効率な運営のせいで、全体的に低い状況にありました。診察手順や感染症の治療手順がずさんであったため、交差感染（患者間の感染）の発生率が高く、透析を受けた患者の3分の1以上がC型肝炎、B型肝炎、HIVなどの慢性ウイルス性疾患にかかるリスクにさらされていました<sup>5</sup>。交差感染は、感染者の血液が非感染者の血液に接触したときに発生します。

NephroPlusは、透析産業に望ましい改善をもたらすためには、自らがロールモデルになる必要があると考えていました。そこで、最終的にすべての透析プロバイダーの品質基準を引き上げるようなプロセスを見だし、同社のセンターで実施することに注力しました。たとえば、きわめて衛生的な診察を行えば、交差感染のリスクを大きく減らせる可能性があります。しかし、通常は透析プロバイダーが必要な予防措置を取ることはなく、さらに業界規制がないため、過失があっても責任を問われることはありませんでした。NephroPlusは交差感染を撲滅するため、国際的な腎臓専門医と協力し、同社のすべてのセンターに標準化された診察手順を導入しました。

インドの透析業界は、患者の精神的な健康への配慮などの患者ケアについても遅れていました。偏見、うつ、透析が患者の職業生活に及ぼす影響などの課題に対処するため、多くの国でカウンセリングや食事支援サービスが利用されています。一方、インドの透析プロバイダーの大半は、治療の責務範囲にこうした点を考慮していません。

Shahは長期にわたる治療を経て、透析患者がより普通に生活できるようにするためには、透析サービスを段階的に変えていくことが有効だと考えていました。NephroPlusは、すべての患者は客人（ゲスト）として扱われるべきだという治療理念（「ゲストケア」）を確立しました。

この理念の実践は、安全で痛みを伴わない快適な透析の実現につながりました。家族に依存しなくてもよいように送迎サービスを追加し、食事カウンセリング・グループと患者支援グループがメンタルヘルスの推進役となりました。



### 56段階のプロセス

透析中に感染源と考えられる要素を特定し除去する。  
このプロセス（特許出願中）は同社のすべてのセンターのスタッフによって実行される。



### 感染のない採血キット

交差感染リスクを減らすため、患者ごとに異なる透析器具の使用を徹底する。

## 交差感染の減少に向けたNephroPlusの施策

### NephroPlus透析指標

この指標を用いることにより、毎月記録した患者の転帰（アウトカム）を患者間やセンター間で比較することが可能になる。この指標は透析成果の測定手段として多くの国で使用されており、「良好透析指標」をモデルとしており、インドの透析市場に合わせてカスタマイズされている。



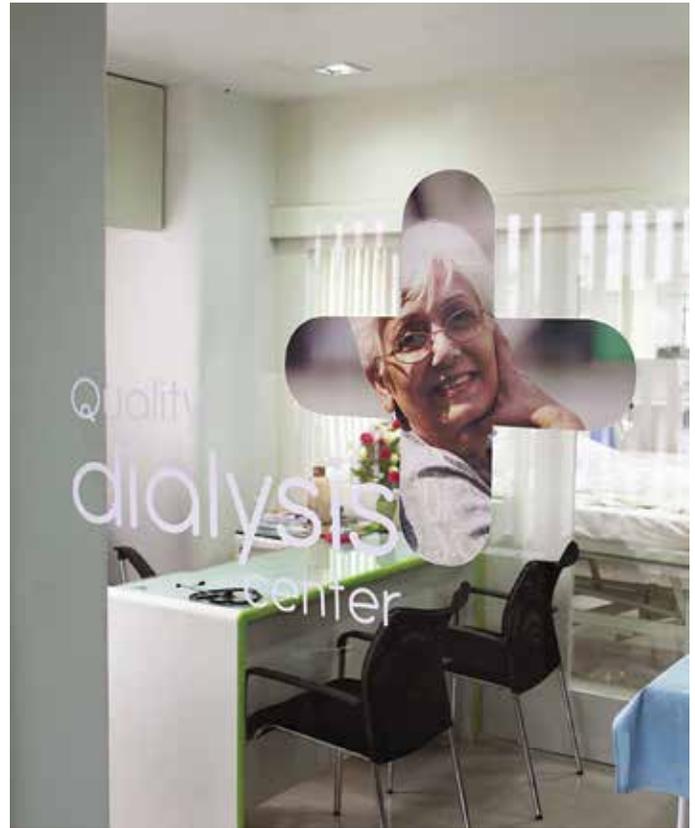
## 低コストを維持

NephroPlusのもう1つの優先事項は、損益を黒字にしてそれを維持することでした。これは運営の非効率性に悩むインドの透析プロバイダーの長年の課題でした。NephroPlusは設立当初からいくつかの手段を用いて運営コストを低く抑えてきました。

**必要最小限の人員配置** インドの多くの病院では通常、データ入力や機械操作などの技能レベルの低い非医療業務を含め、すべての業務に看護師を使っていました。NephroPlusは、付加価値が中程度の業務を担当する透析セラピストや、付加価値の低い業務を担当する透析アシスタントなど、新たな職務分類を設けることにしました。これにより、看護師を治療や合併症関連業務などの付加価値が非常に高い業務に従事させ、1カ所の診療所の運営に必要な職員の数を減らすことができました。同時に、同社は技能・訓練レベルに応じて細分化された賃金表を適用することで、全体的な人件費を削減しました。

**バーチャル・モニタリング** NephroPlusは中央管理方式の患者モニタリング・システムを導入し、本社の医療スタッフがサービスセンターの患者を専用モニターの画面で観察できるようにしました。さらに同社は、オンライン・ポータルサイトを開設して、患者のデータを収集してバーチャルなモニタリングをサポートできる体制を整えました。治療を受けるたびに、患者の病歴や体重、血圧といった治療データがポータルサイトに入力されます。たとえば、ヘモグロビンの数値が低い患者に投薬するかどうか判断が必要な場合、現場の職員が専門家に連絡を取ることができます。専門家はすぐにポータルサイト上の患者データにアクセスし、医療に関する助言を行うことができます。

**需要ベースの大量調達** NephroPlusは消耗品や機器を大量購入することにより、大規模民間病院よりも15~20%低い価格での交渉が可能になりました。また、経営情報システムによって、各センターの職員が消耗品や機器を共同で使用し、使用状況を確認することが可能になりました。これにより資源の配分が最適化され、無駄がなくなりました。



以上の方策はNephroPlusの低コスト・サービスセンター・モデルの重要な構成要素となりました。NephroPlusはこのモデルをインド全域で展開しました。

NephroPlusは創業に際し、Vuppalaの個人預金とエンジェル投資家から20万ドルを調達し、当初2年間で3カ所のセンターを設立しました。最初の診療所はベッド5床、従業員10人の小規模な施設で、2010年に南インドのTelangana州のHyderabadで開業しました。同じ年、投資家から40万ドルの追加出資を受けてHyderabadで2つ目の診療所を開業しました。翌年には、Hyderabadから約100キロメートル離れた小都市の医科大学に3つ目の診療所を設立しました。

## 透析をより手の届きやすいものに

NephroPlusはより多くの低所得層の人々にサービスを提供するため、サービスセンターの数を増やすと共に、透析サービスの利用料金を引き下げる必要がありました。透析の市場価格は平均で1カ月あたり2万インドルピー（約310ドル）と貧困層には高額でした。同社の低コスト・モデルにより、市場価格より30～40%低い料金でサービスを提供することが可能になりました。ところが大幅な料金引き下げにも関わらず、貧困層の人々は、治療費を支払うのは難しいと考えていました。

NephroPlusは透析サービスを貧困層にとって利用しやすいものにするため、別の方法を考えなければなりません。そこで同社はセンターの政府登録を開始し、患者が公的保険を利用して支払えるようにしました。インド政府による公的保険は2種類あり、1つは1カ月あたりの所得が230ドル以下の労働者を対象とするEmployees' State Insurance (ESI)、もう1つは所得が貧困ラインを下回る個人を対象とするホワイトカード保険プランです<sup>6</sup>。ホワイトカード保険プランの利用者は治療費の自己負担が不要となるため、NephroPlusは低い価格帯の支払いさえできない人にも透析を提供できるようになりました。2015年の時点では、同社の患者の約25%が治療費の支払いに公的保険を利用しています<sup>7</sup>。

それでも多くの貧しいインド人は、治療費の自己負担がなくても、通院に伴う交通費や機会費用を理由に治療を受けようとしませんでした。そこでNephroPlusは、公的保険を利用する患者がさらに治療を受けやすくするため、交通費の補助をはじめとする別の施策を導入しました。

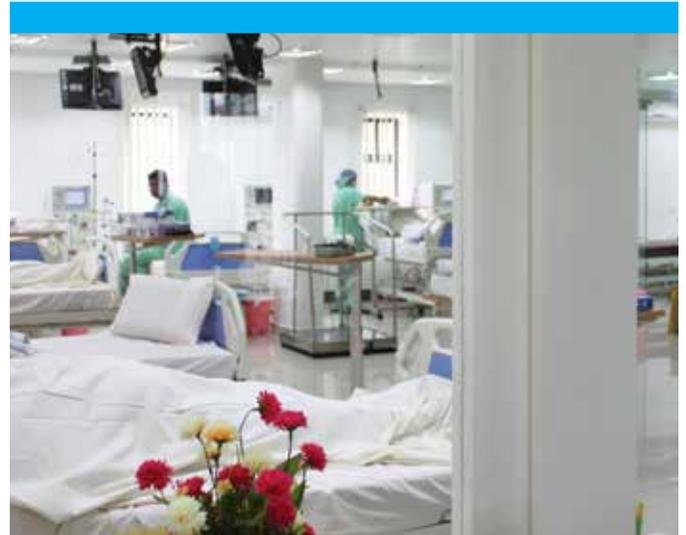
## 病院内設置型センターへの移行

NephroPlusのセンターは2011年末までに5カ所に増え、年間約1万件的腎臓透析治療を提供するようになりました。さらに、Bessemer Venture Partnersから425万ドルの投資を確保しました。同社は世界の企業／消費者／ヘルスケアセクターのテクノロジー開発を手掛ける新興企業に投資するベンチャー・キャピタルです。

## パートナーの利害を一致させる



NephroPlusは民間病院との間で、病院専用のセンターを対象とした収益分配契約を締結しました。これは、同社が患者に請求し、提携先の病院と収益を分け合うというものです。同社はさらに、各センターの指導的立場にある腎臓専門医と協力関係を構築し、先行投資の一部を出資してもらうことにしました。これらの取り決めは、各センターのステークホルダーの利害を一致させ、ステークホルダーの多様化を伴う拡大戦略を一貫して推進する役割を果たしました。



NephroPlusの初期のセンターは独立した施設として設立され、患者にとっての透析を「病気」から日常生活の一部に変化させてきました。一方、腎臓専門医と患者は、治療中に問題が発生した場合に備えて、センターと病院の距離が近い方が望ましいと考えていました。同社はこの要望に対応するため、センターの展開戦略を転換し、民間病院の中に「専用センター」と呼ばれる診療所を設置することにしました。それには、同社が既存の透析病棟の管理を引き受けるか、透析サービスの拡大を図る病院の中に新たなセンターを建設するか、いずれかの方法が選ばれました。

NephroPlusは低所得層のより多くの患者に透析サービスを提供するため、公立病院への透析センター設置を目的とした政府契約の入札にも参加しました。2015年当時、同社は南インドで4カ所の公立病院内透析センターを運営しており、これらのセンターでは約500人の患者が自己負担をすることなく治療を受けていました。2016年に実施された調査では、NephroPlusの患者の67%が経済ピラミッドの下層部に属すると考えられることが分かりました。同社は独立型のセンターの設立も継続しましたが、これは補助的な戦略にとどまっています。

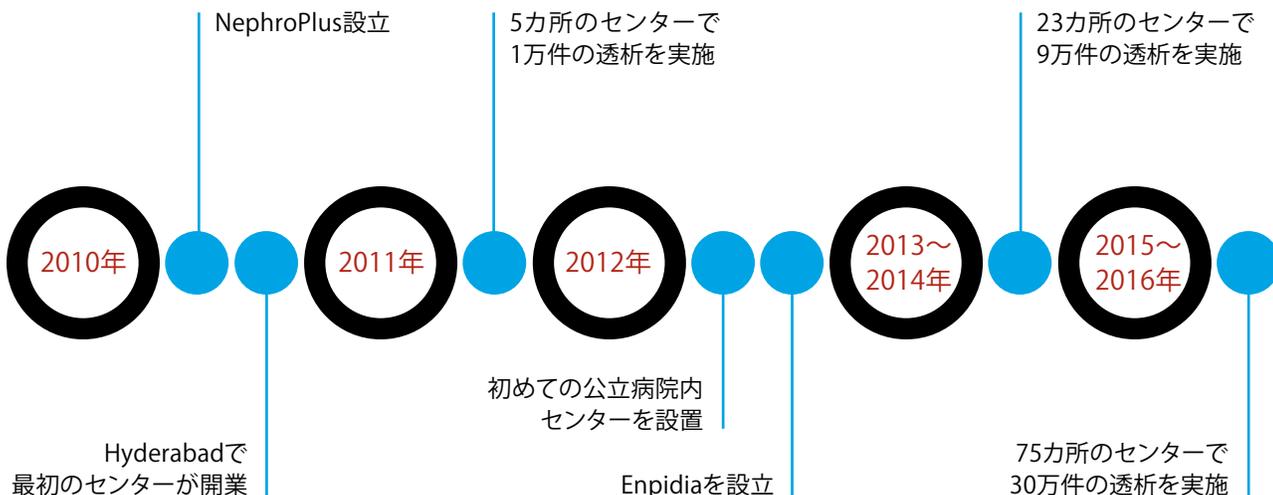
### 専門技能不足に対処

2012年、NephroPlusは技師や看護師向けの透析訓練機関であるEnpidiaをHyderabadに設立しました。この訓練機関は、治療手順や技術的なノウハウ、同社固有の理念である「ゲストケア」などにおけるNephroPlusのベストプラクティスに則して標準化された訓練を行っています。NephroPlusが買収した病院内センターの従業員も訓練の対象となったため、すべての職員の間でベストプラクティスを実践する準備が整いました。Enpidiaを設立した目的は、同社が拡大に着手する以前に、インド透析業界の専門技能者不足に対処しておくことにありました。

NephroPlusは市場価格より30～40%低い料金でサービスを提供。同社の患者の3分の2は経済ピラミッドの下層部に属している。

Enpidiaは、透析に関する実務能力の訓練、患者ケアを行う上でのエチケット、英会話を教える2年間のプログラムを提供しており、米国の透析従事者認証機関であるBONENTに登録されたインドで唯一の訓練機関となっています。Enpidiaの卒業生はNephroPlusのセンターとその他の施設で勤務することができます。2015年時点では、BONENTの認定を受けたインドにおける透析従事者の60～70%がNephroPlusで勤務しています。

### 図2: NephroPlusの主な沿革



## 治療の質と患者ケアへのコミットメント

NephroPlusは進化する国際的なベストプラクティスに立ち遅れないように、同社の手法を適合させることに力を注いでいます。たとえば最近導入された監査メカニズムにより、すべての施設で品質基準が満たされるようになる見込みです。



**テクノロジー:**最先端のテクノロジーと設備への投資は患者モニタリング能力の改善を可能にし、高い医療水準を維持しています。たとえば同社のセンターは、透析中に水質の監視を強化するReverse Osmosis Remote Monitoring System (逆浸透膜遠隔監視システム)を使用しています。またセンターは、患者が透析を行うたびに同じ位置に透析用注射針を刺す「ボタン穴」のテクニックを使用しています。このテクニックは治療中の痛みを90~95%減少すると推定されています。



**患者調査:**サービスの質に関するもう1つの管理の対象はゲストケアです。NephroPlusはゲストケアを卓越したものとするため、「苦痛点」を抽出する調査を行い、患者から定期的なフィードバックを得ようとしています。たとえば、治療中は退屈だという患者の不満にこたえ、センターにテレビとインターネット接続を導入しました。職業を持つ患者はインターネット接続を利用して治療中に仕事をすることもできます。また、夜間に透析を受けるか仕事の前後に毎日短時間の透析を受けるかを選択でき、どのセンターで透析を受けるかも患者が選ぶことができます。

## 全国展開

NephroPlusは南インドで開業しましたが、インド国内の他の地域にも業務を徐々に拡大したいと考えていました。それが現実になったのは2013年で、インドの北部と西部で初となるセンターを開設し2013年に23カ所だった施設数は2014年に40カ所に増えました。同社の成功は他の複数透析企業の設立につながり、健全なエコシステムの形成が促進されました。

NephroPlusの業務拡大は新たな投資家の関心を引き、同社は2014年に1,000万ドルの資金を調達しました。内訳は国際金融公社(IFC)からの700万ドル、Bessemer Venture Partnersからの追加資金300万ドルです。IFCにとって、南アジアのヘルスケアセクターへのベンチャー・キャピタル投資は初めてであり、2億5,000万ドルを有するIFCのEarly Stage Investment Program (アーリーステージ投資プログラム)からの最初の投資となりました。IFCは長期投資家であり、将来の成長段階を通じてNephroPlusを支援することが可能です。同社への投資は、世界全体とインドにおける広範なヘルスケアセクター戦略の一環です。このIFCの戦略は、アクセスしやすく手ごろな料金で利用できるヘルスケア施設の開発への障害を乗り越えることが目的です。

NephroPlusは成長を遂げるにつれて、全国展開に向けた都市選定アプローチを見直しました。同社はまず、さまざまな地域で透析の需要と供給を調査し、必要性のレベルを評価し、さらに選択した都市で提携のアプローチ先となる主要な病院と腎臓専門医を特定しました。

NephroPlusの全国展開では提携先の病院が重要な役割を果たしました。病院との提携を通じて設立されたセンターは2015年時点で52カ所に上り、同社は効率化と使命の達成に向けて、こうした提携関係の活用に力を入れました。たとえば同社は2015年末、病院内のサービスに腹膜透析や腎臓移植を加えました。また、より多くの人々と潜在的な患者層の認知度を高めるため、提携病院と共同で地域イベントを開催しました。

## 市民の認知度を向上

患者同士の明るいコミュニティーの形成は、「ゲストケア」に向けたNephroPlusの包括的アプローチの基本です。郊外や農村部の人々の間で慢性的な腎臓病や治療の選択肢に対する認知度が低いことから、教育プログラムを開発したり、地域イベントを継続的に開催したりしています。いくつかのイベントでは実務的なサポートを行っています。たとえばNephroPlus Kidney Campsでは、スタッフが腎臓を検査し、経過観察のための診察を予約するよう促します。このイベントは、腎臓病を発見し、診断の前段階で認知を高めてもらい、スクリーニング検査を奨励することを目的に企画されました。

その他のイベントは、楽しんでもらうこと、そして透析を日常生活の一部にできるという考え方を広めることに焦点を当てています。

たとえば、世界初となる競技大会Dialysis Olympiadを主催しました。これには、インド全土から500人の患者が参加しました。重要なのは、こうしたイベントが、積極的な参加を促すために無料で提供されたということです。

## 業界における変革を主導

NephroPlusの使命は、「インドの透析のあり方を変える」という熱意によって、自社の治療センターの壁を越えています。標準化された固有のプロセス、交差感染を防ぐ特許出願中の技術革新、スタッフの認証と専門技術は、透析業界の規範となっており、Enpidiaは高度な技術を備えた認定専門職を養成することで業界全体に貢献しています。

NephroPlusはアドボカシー活動への取り組みを通じて、インドの透析サービスの質的な基準だけでなく、透析業界への規制を改善したいと考えています。たとえば、診療の品質の必要条件を満たさない透析センターが場当たり的に設立されるのを防ぐため、インド腎臓学会と共同で、標準化、認定プロセス、認定手続きの導入に取り組んでいます。



## 将来を見据える

NephroPlusは今後5年間で4万人以上の患者に透析サービスを広げ、医師、看護師、透析技師などの専門技能職1万人分の雇用を創出することを目標にしています。こうした雇用の3分の1は女性が対象となるとみられます。

NephroPlusはインド国内で引き続き成長する見通しです。同社は2018年までに、インド国内のすべての県に1カ所の診療所を設立することを計画しています。また、低所得層にとって透析サービスをさらに利用しやすいものとするため、今後のセンターの半数を小都市に設置する予定です。診療所としては引き続き病院内設置型と独立型を混在させる予定で、公立病院内に設置するセンターの数を増やすことも重視しています。公的保険に加入する患者に透析サービスを継続することが、低所得層に透析サービスがいきわたるために鍵となります。

NephroPlusは海外展開も視野に入れていますが、同社は2020年までにインドに加えて5カ国に拡大するという目標を設定し、インド以外のアジアやアフリカで診療所を開く計画です。同社のモデルが国際的に適用できるかどうかを評価するに際しては、政策提言、人材獲得、サプライチェーン構築、公的保険プログラムの利用可能性といった他の要素についても考慮しなければなりません。これらはいずれも、同社がインドにおいて手頃で質の高い透析サービスの提供を可能にしてきた要素です。NephroPlusは、サー

ビスを十分に受けられない人々による利用の拡大を目指しており、ニーズが最も大きく、透析を手頃な料金で提供できる国に重点を置いています。

## IFCにおけるインクルーシブ・ビジネスに関する詳しい情報は

[www.ifc.org/inclusivebusiness](http://www.ifc.org/inclusivebusiness)  
をご参照ください。



### 注

- 1 Pacific Bridge Medical、2013年、「India's Dialysis Market.」 <http://www.pacificbridgemedical.com/publication/high-rates-of-chronic-kidney-disease-lead-to-medtech-opportunities-in-india>.
- 2 同上
- 3 Narayan, Adi, Bloomberg Businessweek、2012年「The Big Market for Dialysis in India,」 <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-01-05/the-big-market-for-dialysis-in-india>.
- 4 腹膜透析では、手術でプラスチック管を腹部に通します。このカテーテルを通じて洗浄液が体内を出入りし、ろ過プロセスを開始します。こうした持続的透析方法で、患者は余分な水分をより容易に管理できるようになり、食事や日常的な行動、仕事の能力の面での制約が少なくなります。
- 5 NephroPlus、2014年、「Cross Infections in Dialysis Units」、<http://www.nephroplus.com/cross-infections-in-dialysis-units>.
- 6 「貧困ライン未満」の指標はさまざまな要素を用いて決定され、これらの要素はインドでは州によって異なります。Andra Pradesh州では、ホワイトカードは月収1万1,000インドルピー（166ドル）以下の個人に発行されます。詳細は[http://www.archive.india.gov.in/howdo/service\\_detail.php?service=7](http://www.archive.india.gov.in/howdo/service_detail.php?service=7)をご覧ください。公立病院は両方の保険を受け入れています。民間の透析プロバイダーがどちらかの公的保険を受け入れるためには政府の承認を取得しなければなりません。
- 7 この割合は2020年までに30%まで伸びる見込みです。

## インクルーシブ・ビジネスの軌跡

# 結び

IFCは、10年間で140億ドルを超える投融資を行ってきた世界最大のインクルーシブ・ビジネス投資家として、インクルーシブ・ビジネスの成長を支援し、経済ピラミッドの下層部で生活する人々にプラスの影響をもたらし続けることをお約束します。IFCはインクルーシブ・ビジネスを展開するクライアント企業との10年にわたるパートナーシップを経て、こうしたクライアントがIFCのポートフォリオ全体とほぼ同等の財務利益を生み出し、さまざまな分野と地域で既成概念の枠を超えようとしていることを学んできました。インクルーシブ・ビジネスのリーダーの知識をまとめ、世界の企業や開発コミュニティを展開するリーダーと共有することは、より多くの企業が彼らのビジネスモデルを模倣し、自らの基礎とするよう勇気づけるうえで、極めて重要です。

**このレポートで詳しくご紹介しているIFCのクライアントのケーススタディは、インクルーシブ・ビジネスの世界に共通する忍耐力とイノベーションの在り方を示しています。**このレポートでご紹介した5つの企業はそれぞれの分野で新しいソリューションを生み出しました。農業分野ではProbiotechがサプライヤーと顧客の両方の立場にある小規模農家と協業し、教育分野ではBridge Academiesが安い学費で良質のカリキュラムを提供しています。金融サービスの分野では、bKashが銀行口座を持たない層にモバイル・バンキング・サービスを拡大し、MicroEnsureはそうした人々に保険を提供する方法を見いだしました。医療分野では、

NephroPlusがインドの患者に透析サービスを低いコストで提供しています。

これら5つの企業のビジネスモデルと経験は互いに大きく異なりますが、いずれのケーススタディにも際立った要素が1つあります。それは、「**状況に応じて会社を変化させ、状況に合わせて的確な選択ができる柔軟性をもつ**」ということです。変化に素早く適応することが、それぞれの企業の成功の欠かせない要素となっています。

本レポートの最終的な目的は、5社の経験とケーススタディを利用し、世界のビジネス・リーダーに、ピラミッドの下層部に属する個人をサプライヤーや顧客、社員としてビジネスモデルに組み込み、さらに事業の成長に結びつけるには何が必要かをより深く理解してもらうことです。

IFCは将来、インクルーシブ・ビジネスの創業者の示唆に富んだ物語、直面した困難とさまざまな成長過程を通じて見いだした解決策、規模の拡大における重要な決断と転換点、そして彼らが学んだ教訓のほとんどすべての経験を共有してくれるより多くのインクルーシブ・ビジネスを必要とするはずでです。総じて言えることは、そうした経験が、他の企業が恩恵を受けることのできる強固な知識基盤を提供してくれるであろうということです。

Inclusive Business Models  
International Finance Corporation

2121 Pennsylvania Ave, NW  
Washington, DC 20433  
[inclusivebusiness@ifc.org](mailto:inclusivebusiness@ifc.org)  
[ifc.org/inclusivebusiness](http://ifc.org/inclusivebusiness)

September 2016

