

変革をもたらすビジネスモデル

IFCとインクルーシブ・ビジネス

ケース・スタディ



IFCについて

世界銀行グループに属するIFC(国際金融公社)は開発途上国の民間セクター開発を使命に活動する世界最大の国際機関です。IFCでは投資資金の調達、事業や政府へのアドバイザー・サービスの提供、ならびに国際金融市場に資本を集めることで開発途上国の持続可能な成長を支援しています。2011会計年度には、世界中に経済の先行き不安感が広がる中、IFCは過去最高水準となる約190億米ドルまで投資額を増やし、IFCのクライアントが雇用を創出し、環境への配慮を高め、地域社会に貢献するために力を貸してきました。詳しくはIFCウェブサイト(www.ifc.org)をご覧ください。

IFCのインクルーシブ・ビジネス・モデル・グループについて

2010年に発足したIFCのインクルーシブ・ビジネス・モデル・グループは、人、アイデア、情報およびリソースを集め、企業がそれぞれのインクルーシブ・ビジネスモデルをより効率的に構築・拡大できるよう支援しています。詳しくは同グループウェブサイト(www.ifc.org/inclusivebusiness)をご覧ください。

謝辞

本ケース・スタディは、基となるインクルーシブ・ビジネスモデルを構築したIFCのクライアント各社の先駆的な努力がなければ形を成しませんでした。IFCはここに、これらクライアントのリーダーシップに感謝の意を表明します。

記載されたケースはPiya Baptista、Beth Jenkins、Jonathan Dolan、Daniel Coutinho、Alexis Geaneotes、Soren Heitmann、Sabine Durier、Samuel Phillips LeeおよびMarcela Sabinoが執筆しています。そして、投資またはアドバイザー・サービスを担当する多くのIFC職員が情報や見識をこれら執筆者と共有し、収録クライアント企業との連携に協力しました。これらIFC職員の助けがなければ、ケースの執筆は不可能でした。以下、協力者各位に謝意を表します。

María Sheryll Abando	Luc Grillet	Arata Onoguchi
Anup Agarwal	María Victoria Guarín	Roopa Raman
Samuel Gaddiel Akyianu	Edward Hsu	Andriantsoa Ramanantsialonina
Yosita Andari	Lamtiurida Hutabarat	Chris Richards
Kareem Aziz	Ludwina Joseph	Bradford Roberts
Abishek Bansal	Tania Kaddeche	Olaf Schmidt
Subrata Barman	Sylvain Kakou	Michele Shuey
Adrian Bastien	Yosuke Kotsuji	Shamsher Singh
Svava Bjarnason	Nuru Lama	Anil Sinha
Brian Casabianca	Darius Lilaonwala	Satrio Soeharto
Omar Chaudry	Ishira Mehta	Miguel Toledo
Alejandra Perez Cohen	Gene Moses	Ana Margarita Trujillo
Andi Dervishi	Asheque Moyeed	Carolina Valenzuela
Inderbir Singh Dhingra	Sachiho Nakayama	Rick van der Kamp
Asela Dissanayake	Ali Naqvi	Colin Warren
Samuel Dzotefe	Samuel Kamau Nganga	Patricia Wycoco
Gabriel España	Olivier Nour Noel	Zaki Uz Zaman
Jamie Fergusson	Damian Olive	
Guillermo Foscarini	Alexandre Oliveira	

日本語での本ケース・スタディ出版に当たっては、Rena Hinoshita、Tomohiro Nagasaki、Junko Tashiroが翻訳を担当しました。

表紙写真

Jaipur Rugs (撮影地: インド、撮影者: Eriko Ishikawa)

権利と許諾

本出版物に記載されている内容はすべて著作権で保護されています。以下のとおり出典を明記する場合に限り、その内容の一部あるいはすべてを引用、複写、および/または複製することを許可します。

International Finance Corporation. 2011. "Accelerating Inclusive Business Opportunities: Business Models that Make a Difference." Washington, DC: IFC.

本書に記載された所見、解釈および結論は執筆者の見解によるものであり、必ずしもIFCの意見を反映しているとは限りません。

本ケース・スタディの出版はオランダ政府外務省の資金援助により可能となりました。



また、本ケース・スタディ翻訳版に関しては、日本政府財務省の資金援助を受け、出版されることとなりました。



変革をもたらすビジネスモデル

IFCとインクルーシブ・ビジネス

ケース・スタディ

目次

Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd. (AHFL)	2
Agrofinanzas S.A. de C.V. (Agrofinanzas)	4
Alquería S.A.	6
Anhanguera Educacional Participações S.A.	8
Apollo Hospitals Enterprise Limited	10
Bakhresa Grain Milling Malawi	12
Butwal Power Company Limited (BPC)	14
CEMAR	16
Coca-Cola SABCO	18
Dialog Telekom PLC	20
DineroMail	22
Duoc UC	24
ECOM Agroindustrial Corporation	26
Financial Inclusion Network & Operations Paytech Ltd. (FINO Paytech Ltd.)	28
Grupo FinTerra, S.A. de C.V., SOFOM, ENR (FinTerra)	30
Husk Power Systems	32
Idea Cellular	34
Ideal Invest S.A.	36
Jain Irrigation Systems	38
La Hipotecaria Holding Inc.	40
Manila Water Company	42
Moderna Alimentos S.A.	44
Nib International Bank	46
Promigas	48
PT Summit Oto Finance	50
Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla (AAA)	52
Suvidhaa Infoserve Private Limited	54
Tribanco	56
Trustco Finance Proprietary (Pty) Ltd.	58
Uniminuto	60
VINTE	62
WaterHealth International, Inc. (WHI)	64
Xiwang Sugar Holdings Company Limited (Xiwang)	66
YellowPepper	68
Zain Madagascar (現 Airtel Madagascar)	70

Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd. (AHFL)

会社概要

Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd. (AHFL)はインドの低所得および低所得世帯の住宅所有の機会を拡大を目的としています。正規の住宅金融専門会社 (HFC) として2011年に設立された同社は、インド国立住宅銀行 (NHB) の監督下にあり、IFCとIFCのクライアント企業である Dewan Housing Finance Corporation Ltd. (DHFL) の合併事業として開始されました。DHFLはインド第4位のHFCとして、低・中所得層向けの住宅金融の分野で26年以上の経験を有し、16万人を超える顧客を抱え、インド国内に170カ所の拠点を構えています。DHFLの株主にはWadhawan Group (48%)、Caledonia Investments UK (11%)を始め、金融機関や外国人投資家 (20%) およびその他の投資家 (21%)

%)が含まれます。AHFLの株式はDHFLとその子会社であるDHFL Vysya Housing Finance Ltd.が過半数を保有しており、IFCもその20%を保有しています。

創業から初めの5年間で、AHFLは金融サービスが充実していない、インドの低所得地域であるビハール、マディヤ・プラデーシュ、ウッタール・プラデーシュ、オリッサ、チャッティースガルおよびジャールカンドの各州を中心に事業を展開する予定です。事業を開始した初年度に当たる2011年に、同社は上記6州に15の支社を開設し、96人の社員が27の地域で顧客の対応を行っています。

AHFLのインクルーシブ・ビジネスモデル

インドで低所得層および低所得層向けの住宅金融サービスを提供する場合、金融機関はいくつかの問題に直面します。まず、対象となる顧客が身分証明書や所得証明書を持っていないことがあります。こうした対象顧客の多くが家を自分で建てるため、特別な建築評価が必要となります。また、不規則なキャッシュフローが彼らの融資返済に影響を与えます。さらに、土地所有権がはっきりとしていないため、法的な問題が発生する場合があります。AHFLはこうした課題への対処法を見つけ、ターゲットとなる顧客層への住宅金融サービスの提供を実現しています。

AHFLの顧客の大半は1カ月の世帯所得が平均5,000インドルピー (100米ドル) から2万インドルピー (400米ドル) の世帯所得を得ています。また、顧客の75%が給与所得者、25%が自営業者で構成されています。顧客のうち30%から50%が都市部に居住し、10%が農村部、そして残りが準都市部で暮らしています。ローンの借り手のうち給与所得者は、一般に給与水準の低い運転手、巡査、公立学校の教師などです。自営業者のひと月あたりの平均所得は1万インドルピー (195米ドル) 程度で、その多くが小規模店舗の経営者、商品仲買人、ガレージ貸し、整備士、雑貨店店主、農業従事者などで構成されています。

AHFLの住宅ローンは居住用として利用する住宅またはアパートの購入、土地の購入および住宅建築、また既存の住居の改築または増築のいずれかを目的として提供されています。特典として、同社は不動産、不慮の事故死、収入に影響を与えるような事故による障がい、一定期間の失業に対する保険を無償で提供しています。融資金額は10万インドルピー (2,000米ドル) から60万インドルピー (1万2,000米ドル) の間で提供されますが、購入する不動産価格の80%、あるいは土地価格の75%を上限として設定されます。平均的な住宅ローンの金額は49万インドルピー (9,800米ドル) となっています。AHFLの顧客のおよそ55%が建売住宅の購入を目的にローンの申請を行っており、25%が自ら家を建てるための資金としてローンを借ります。ローン金額は申請者の返済能力、年齢、学歴、所得の安定性、扶養家族の数、共同申請者の所得、保有資産、負債および貯蓄習慣などを基準に決定されます。ローンの借入期間の上限は20年ですが、給与所得者については定年を迎える60歳、定年制のない自営業者については65歳が期限となります。金利は11%から14.5%の間で設定され、AHFLは融資金額の1.5%を手数料として徴収します。

住宅ローンの申請処理は住宅金融業界で標準的な方法である、初期審査、事前承認、安全評価および最終的な資金の支払いの4段階のプロセスを通して行われます。AHFLでは最初に申請者および共同申請者と面談を行

い、本人確認、所得、銀行口座およびクレジットヒストリーなどの必要情報の確認が行われます。この際に、不動産の詳細と、担保物件としての有効性や権利行使可能性も併せて確認されます。AHFLまた、申請者および共同申請者の現住居と就労先の訪問確認も行っています。しかし、低所得層の顧客の多くはそれまで公式の金融サービスへのアクセスを持ったことがなく、標準的な必要書類を提出することが難しくなります。この場合、AHFLは一部要件を免除するか、代替的な文書の提出を受け付けます。例えば、女性の申請者で読み書きが不自由、あるいは一定の読み書きが可能な場合、公証人の認証を受けた写真付きの宣誓書を身分証明書の代わりとして提出することが認められています。また、顧客が標準的な所得証明書を提出することができない場合は、AHFLが訪問をして、所得状況の調査をします。この際、申請者が給与所得者である場合には雇用主の評判、事業および財務状況について審査を行い、自営業者である場合は事業の売り上げおよび仕入れの状況が審査の対象となります。

申請者が初期審査に合格すると、AHFLでは担保評価に進むための事前承認書を発行します。この段階で、AHFLの顧問弁護士が不動産関連書類を審査し、融資対象となる不動産について、明確かつ市場で取引可能な所有権があるかどうかを確認し、その上で、AHFLのスタッフが不動産の技術的評価を行います。ローン申請者自ら家を建てる場合、住宅建築に関わる政府からの承認や建築基準の順守状況、建築コストの妥当性などを確認します。また、ローンが適切に利用されることを確実にするため、AHFLは資金の支払いを実際の工事の進捗状況に応じて段階的に行います。

AHFLが採用するローンの返済システムは、低所得層にとっての返済を容易にするとともに、同社にとって効率的に返済資金の回収が行えるように工夫がされています。返済方法として、顧客は先日付小切手 (PDC) か、可能であれば雇用主による給与からの電子的な引き落としのいずれかを選択できます。PDCによる返済では、顧客は返済総額を均等に分割した36カ月分の日付小切手を同社に対して発行し、AHFLが毎月ひとつずつ引き落とししていきます。

AHFLは低所得層の顧客と関わる中で、なるべく顧客との交流と教育活動を実践するよう努めています。同社は顧客とのつながりを保つために、顧客の仕事先で弁護士や建築士が法律および技術的な情報を提供するイベントを定期的に開催すると共に、村落で毎週開かれる市場などでも各種イベントを行っています。さらにAHFLは、銀行や住宅建材会社、公的住宅関連機関、低コスト住宅の開発業者と協力して住宅ローンの普及活動に取り組んでいます。

Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd. (AHFL)

AHFLによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 低コストな住宅への需要と供給の増加(居住者自ら家を建てる場合も含む)
- 低所得層向けの住宅金融サービス需要の増加と供給不足
- 住宅ローンを提供する金融機関に対する金利補助および借り換え支援などの政府補助
- 個人の住宅所有に関する税制上の優遇措置

インドでは都市化と核家族の増加、そして所得の増加が国内における住宅需要を引き上げる一方で、推定7,200万戸の住宅不足も発生しています。都市部における住宅の不足は、その3分の1が所得水準の低い州で見受けられ、うち99%は低所得世帯が直面する問題となっています。住宅不足への対策として、インド政府は2007年にNational Urban Housing and Habitat Policyを発表し、すべての国民に手頃な価格の住宅を提供することを国家目標として掲げました。この政策に基づく公的なインセンティブは手頃な価格帯の住宅供給数の増加に貢献しているものの、現状では供給が需要に追いついていないため、低所得層の多くが住宅を自ら建設する必要があるとされます。

建売住宅か居住者自らが建設する住宅かに関わらず、手頃な価格の住宅の供給が増すことで、住宅金融サービスへの需要も押し上がりつつあります。しかし、いくつかの理由により、所得水準の低い州、または低所得層を対象にした住宅金融サービスは十分に普及していません。第

1に、多くの都市人口を抱える州では、HFCや金融機関は中所得層および高所得層を優先します。第2に、民間の金融機関は住宅ローンより金利の高い個人向けローンを重点的に提供しています。第3に、所得水準の低い州における政府系金融機関はAadharが対象にする顧客層より多額の住宅ローンを必要とする層を優先する上、手続きに時間がかかり、顧客の審査が厳しい傾向にあります。こうした背景を受け、政府は住宅ローンの供給をより拡大するために、金融機関に対して、有利な条件での借り換えと金利補助を提供しています。例えば、インド準備銀行は200万インドルピー(4万米ドル)までの住宅ローンを優先分野と定めています。また、優遇税制の変更も住宅向け金融サービスへの需要拡大を推進しています。現在、10万インドルピー(2,000米ドル)までの元金返済分と、15万インドルピー(2,940米ドル)までの金利返済分が、個人の課税所得から控除することが認められています。

AHFLによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 事業開始後の10カ月間で、総額1,870万米ドルに相当する1,613件のローン申請を承認し、うち880万米ドルに相当する861件の融資が実行済み
- 2011年実績で、ローン全体の50%をひと月あたりの所得が400米ドル未満の顧客向けに提供
- インド国内の6州、15の支社を通して35の地域で事業を展開

AHFLは同社設立後の事業初年度である2011年に、所得水準の低い4州に居住する低所得世帯から3,200件のローン申請を受けています。同年、AHFLは861件のローン申請を承認し、880万米ドル相当の融資を提供しました。こうしたローン申請手続きは平均して15日以内に処理されています。ローン全体のおよそ50%をひと月あたりの所得が5,000インドルピー(100米ドル)から2万インドルピー(400米ドル)の顧客向けに提供してきました。また同社の推定では、全体の60%が準都市部に暮らす人々、30%が都市部の住民、10%が農村地域の居住者向けに提供されています。また、AHFLは6州に15の支社を開設し、96人のスタッフを抱えています。

同社は政府系金融機関や州レベルでの住宅関連機関、および手頃な価格の住宅開発業者と戦略

的提携を結び、サービスの提供が不十分な地域への事業拡大を図っています。また、AHFLは政府の最重要計画であるJawaharlal Nehru National Urban Renewal Missionのもとで進められている、都市部に手頃な価格の住宅を供給することを目的とする政府事業Rajiv Awas Yojnaを通じて建設された住宅を購入する人々にもローンを提供しています。

AHFLは2012年に2,400万米ドルに相当する2,400件の融資の実行を予定しており、その顧客の50%が所得が2万インドルピー未満の人々で構成される予定です。同社は2012年3月までに所得水準の低い州における35の地域に15の支社を展開し、2012年末にはスタッフを150人にまで増員する計画を立てています。



IFCの役割と付加価値

IFCは低所得世帯向けの住宅金融サービスの提供を拡大することを目的に、さまざまな取り組みを行っています。また、インドでは所得水準の低い州を中心に、低所得層および低中所得層に特化したHFCに対する需要が大きいことを見いだしました。その上で、IFCはクライアント企業のDHFLを戦略的な提携先および投資家であると判断し、インドにおける住宅金融サービスの分野で初めての試みとなる合併事業を設立しました。IFCはDHFLと連携し、AHFLの事業計画を策定。IFCがDHFLの協力を得たことにより、AHFLは住宅金融サービスのセクターで経験豊富なDHFLの知見から恩恵を受けます。

IFCはAHFLに対して2億インドルピー(450万米ドル)の資本参加を行い、同社が事業運営に当たって競争力のあるコストで幅広い投資家から資金調達することができるよう図っています。さらに、IFCは他の民間投資家からの投資を獲得する際に中心的な役割を担い、またAHFLがインド国立住宅銀行から借り換え資金を受けることを支援していく予定です。

資金提供に加えて、IFCはDHFLとの協力体制の枠組みや利害関係の調整も含め、コーポレート・ガバナンスと責任ある財務管理の面でもAHFLにアドバイスを提供しています。さらに、IFCは初めて住宅ローンを借りる人々を対象にした教育モジュールの開発でもAHFLと協力しており、ローンの利点、不動産の種類、保険および土地の所有権などの題材を網羅する予定です。



IFCの投資資:
450万米ドルの資本参加

(2012年現在)

Agrofinanzas S.A. de C.V. (Agrofinanzas)

会社概要

Agrofinanzas S.A. de C.V. (Agrofinanzas)はメキシコでSociedad Financiera de Objeto Limitado (Sofol)と呼ばれる、預金業務を行わない金融機関として、農家や農村地域の企業への金融サービスに特化した業務を行っています。AgrofinanzasはSofolとして、メキシコの国家銀行証券委員会の規制・監督下にあります。同社は国際的な商品作物商社であるECOMの筆頭株主であるEsteve一族が、ECOMのメキシコ子会社 Agroindustrias Unidas de Mexico S.A. de C.V. (AMSA)のサプライヤー・ファイナンス部門の分社化を決定し、2005年に設立されました。コーヒー、綿花、カカオ、および穀物の大手商社であったAMSAは、50年以上にわたり、サプライヤー・ファイナンス業務を実施してきた実績があります。

Agrofinanzasの経営は最高経営責任者 (CEO)であるFrancisco Mere氏、

および最高執行責任者 (COO)であるCarlos Budar氏が主導しており、両氏は金融分野での長い経験と政府系農業金融機関であるFideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)での実績が高く評価されています。Mere氏は1998年から2007年まで、FIRAの責任者を務めていました。Agrofinanzasの株式はEsteve一族が76.3%、同社経営陣が8.4%、そしてIFCが15.2%をそれぞれ保有しています。

9社あるアグリビジネス向けのSofolおよびSofom¹の1社であるAgrofinanzasは、ローン・ポートフォリオの規模に換算すると、同市場の約20%を占めていることとなります。また、同社の総資産は2011年12月31日時点で9,640万米ドル、貸出残高は8,180万米ドルに達しています。Agrofinanzasの従業員はわずか35人で、同社の採用するビジネスモデルがこうした効率的な経営を可能にしているといえます。

AGROFINANZASのインクルーシブ・ビジネスモデル

Agrofinanzasは、高い取引コストに加え、クレジットヒストリーや適切な担保を持たないことが原因で、公式な金融サービスへのアクセスを困難としていたメキシコのコーヒー、カカオ、綿花、砂糖、米、穀物、果物、豚肉、エビなどの小規模生産者を主な顧客としています。Agrofinanzasの顧客の99%は月間所得が1,200米ドル未満であり、80%はこれまで公式な金融サービスへのアクセスを持たなかった人々です。

同社は、短期の運転資金融資と中期の設備投資向け融資の2つの金融商品を主に扱っています。

短期の運転資金融資は作付けから収穫に至るまでの、1回の栽培サイクルに必要な資金を提供することを目的としています。融資金額の規模は2万メキシコペソ (約1,500米ドル) 未満から550万メキシコペソ (約41万3,000米ドル) まで幅広く、平均的な金額としては5万メキシコペソ (約3,750米ドル) です。各融資金額の上限は農業生産に必要な投入物の費用の80%までと定められています。返済期間は栽培サイクルに応じて、通常6か月から18か月程度になります。融資金利は作物の種類により異なり、2万メキシコペソ未満の融資については12%ないし13%から最大で36%までの範囲で設定されています。この金利は、作物のオフテイカーが自社のバリュー・チェーンに直接提供する融資や、多くのマイクロファイナンス機関が通常設定する水準を大幅に下回っています。

中期の融資は車両や加工設備の購入などに必要な設備投資資金として提供されます。こうした融資は7万4,000メキシコペソから540万メキシコペソ (それぞれおよそ5,500米ドルから40万5,000米ドル) の範囲で提供されます。融資金額は、対象となる資産が新しい場合は資産価値の75%までを上限とし、中古の場合は50%までと定められています。返済期間は3年から5年で、融資の初年度には毎月利払いが発生し、それ以降は年賦で返済が行われます。金利は12%から14%の間で設定されます。

Agrofinanzasのインクルーシブ・ビジネスモデルはオフテイカーとの関係を基盤にして成り立っています。同社がオフテイカーと提携するプログラムでは、商社や混載業者、加工業者などのオフテイカーへ農産物を供給する生産者のみを対象に融資が提供されます。Agrofinanzasはオフテイカーの協力を得て、クレジット・リスクの低い、信頼できる生産者を特定します。また、Agrofinanzasがメキシコの銀行業にかかる法令で求められる、融資の借入人に関するクレジット・ファイルを作成するために、情報収集と記録管理にも協力します。さらにオフテイカーは、収穫物を買上げる際に生産者に支払われる代金からAgrofinanzasへの債務に相当する額を控除し、Agrofinanzasに代わり生産者の債務元利未払金を留保することに同意しています。Agrofinanzasはオフテイカーによるこれらのサービスの対

価として成功報酬を支払います。この報酬はオフテイカーが提供する保証が補填しない損失分を、生産者に提供している融資から差し引いた額を元に算出される金利から計算されます。

Agrofinanzasは生産者の返済能力を審査するために、彼らにキャッシュフロー予測の提出を求めます。また、担保も必要とします。すべての融資が、農業生産に必要な投入物や作物、そしてその販売から得られる収益を担保にすることを条件に行われます。また、融資金額が300万メキシコペソを超える場合、農地に抵当権を設定するか、農機具や機械設備などを動産担保として活用するなど、さらに条件を付け加えます。

融資契約が結ばれると、資金はオフテイカーを経て直接借入人に支払われます。融資の支払いは作物の成長状況と投入物の必要状況に応じて、最大で3回に分割されて行われます。この支払いが行われる際には、必ず農業の専門家が毎回耕作地を訪問し、作物の成長状況とキャッシュフローの条件が満たされているかを確認します。運転資金融資の場合、収穫直後にオフテイカーが借入人である農家に代わり融資金額の元本と利息の返済を一括して行います。

オフテイカーを仲介するモデルの採用により、Agrofinanzasは通常の方法では訴求することが困難な多くの小規模生産者に対して金融サービスを提供しています。このモデルの特徴として、第1に、多数の小口顧客に対応するために必要な事務処理をひとつにまとめ、軽減することができます。第2に、このモデルでは、オフテイカーとの間で利益とリスクを分担し、またAgrofinanzasと生産者の関係を、生産者とバイヤーとの関係に連動させるという2つの方法を通して、同社のポートフォリオの質を向上することが可能です。仮に、生産者が別のバイヤーに作物を売却してAgrofinanzasへの債務の履行を怠ったり、同社と合意した以外の用途に融資資金を使ってしまった場合、生産者は自身のバイヤーとの関係を損ねてしまいます。

Agrofinanzasが最初に提携したオフテイカーは、分社化した際にローン・ポートフォリオを引き継いだAMSAでした。それ以降、Agrofinanzasは他のオフテイカーとの提携関係の構築に努め、それらの会社に作物を供給する生産者を顧客として獲得してきています。現在までに、同社は15社のオフテイカーと提携関係を結んでいます。このオフテイカー・プログラムに基づくローン・ポートフォリオは金額にすると5億メキシコペソを超え、融資件数も2万5,000件を上回っています。

1 現在のSofolはすべて、2013年7月までにその業態をSofom (Sociedad Financiera de Objeto Multiple) と呼ばれる金融規制対象外のノンバンク系金融機関へと転換することが定められています。

Agrofinanzas S.A. de C.V. (Agrofinanzas)

AGROFINANZASによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- メキシコでの、小規模生産者を中心とするアグリビジネス向け金融への需要
- メキシコ政府が上記のニーズに対応するサービス提供者に対して与える公的なインセンティブ

農業セクターは、地域のおよび国際的な気象条件、関税や補助金制度、輸送コスト、病害虫による被害など、予測やコントロールが困難なさまざまな要因に依拠するため、投資のリスクが高い分野であるといえます。上記のリスク要因に加え、小規模生産者にとっては、限られたクレジット履歴や担保、また小額の融資にかかる取引コストの高さなどが原因で、必要な資金調達を行うことが特に困難です。多くの銀行は従来、農業生産やその他のアグリビジネス関連セクターよりも、消費者、住宅、あるいは企業向け融資を優先してきました。その結果、融資金額を各業界のGDPとの割合に換算した場合、メキシコでは農業生産分野への銀行部門からの融資が、他のほとんどのセクターと比べて低い水準にとどまっています。

メキシコでは、農業生産者や他の農村地域の企業向けに貸し出される融資資金の大部分が、中央銀行が1954年に設立した4つの信託基金から成り立つFIRAから提供されています。

資金拠出以外にも、メキシコ政府は銀行やSofol、Sofomに信用保証や補助金を提供しています。小規模生産者向けに提供される初回および2回目の融資はすべて補助金の対象となります。

市場が満たしていないニーズと、政府からの支援を背景に、Esteve一族は傘下のAMSAのサプライヤー・ファイナンス事業を分社化し、より多くの顧客にサービスを提供することができるよう、事業の専門化と拡大を行いました。AMSAが保有していたポートフォリオ、プラットフォームおよび借入人のネットワークを引き継いだことは、Agrofinanzasに設立段階から十分な事業基盤を与え、新しい企業が事業拡大に当たって通常経験するような損失を回避することにつながりました。さらに、FIRAもコスト競争力のある資金と保証を同社に提供しています。現在、FIRAは同社の保有するローン・ポートフォリオの80%にあたる資金を拠出しているとともに、ほぼすべての保証を提供しています(メキシコペソ建ての融資については損失の最大50%、米ドル建ての融資の場合では40%まで)。



IFCの役割と付加価値

FIRAからの資金提供は触媒としての役割を期待されており、AgrofinanzasのようなSofolは初回の資金拠出を受けてから3年以内に市場ベースでの資金調達手段に転換することが求められています。一方で、アグリビジネスへの融資が抱えるリスクに対する懸念から、メキシコの金融市場は同セクターにほとんど関心を示してきませんでした。こうした状況を受けて、IFCの既存のクライアント企業でもあったAgrofinanzasの株主は、市場ベースでの資金調達への転換と、補助金に頼らずに事業を成功させることを目指して、IFCに支援を要請してきました。

IFCは資本の強化と社会および環境基準の改善の両面でAgrofinanzasを支援しています。2010年にIFCは同社に対して2,200万メキシコペソ(171万4,000米ドル)の資本参加を行いました。同時に、IFCはAgrofinanzasが社会および環境基準でのコンプライアンスを実現できるよう支援しています。

こうした支援は、同社の信頼性を高め、他の投資家から資金を引き付けることに貢献しています。引き続き、資金調達コストが低く、政府保証を提供するFIRAが同社にとって最大の資金調達先ではあるものの、2011年には米州投資公社、スコシアバンクおよびMonexから追加資金を調達しています。また、2012年にはAgrofinanzasはメキシコ資本市場で2億メキシコペソ(1,450万米ドル)の短期債券を発行しています。これは同社が今後2年間で総額5億メキシコペソ(3,625万米ドル)を調達する計画の一環です。

AGROFINANZASによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2011年12月時点で4,882以上の顧客を対象に2万3,545件の融資を提供
- 5,000近くの顧客が初めて公式金融サービスへアクセスを持つ
- ローン・ポートフォリオの総額は9,670万米ドルで、不良債権比率は3.5%
- 2011年時点で260万米ドルの利益と自己資本利益率20%を達成

メキシコの人口のうち、およそ25%が農村地域に居住し、直接または間接的に農業で生計を立てています。農業の発展は農村地域における生活水準の向上とともに、労働力の都市や海外への流出に対処する上で重要な意味を持ちます。農業が発展する上で、資金調達は重要な役割を担っていますが、地方のアグリビジネスはこれまで一般の金融機関に融資の対象として考慮されることはありませんでした。

Agrofinanzasはこうした格差を埋める役割を担っています。同社顧客の80%はこれまで公式な金融サービスへのアクセスを持たなかった人々です。Agrofinanzasから融資を受けることで、こうした人々はクレジット履歴を持つことができ、いずれ当座預金や普通預金口座、個人向けローン、あるいは保険などの各種金融サービスを受けられるようになります。さらに、Agrofinanzasの金利はオフテイカーが自社のバリュー・チェーンに直接融資する場合に設定する金利や、大抵のマイクロファイナンス機関が通常定める金利水準を大幅に下回っています。

2011年12月31日の時点で、Agrofinanzasは2万3,545件の融資と4,882人の顧客を抱えており、そのうち99%は1カ月あたりの収入が1,200米ドル未満でした。また、こうした融資の53%が短期の運転資金融資で、残り47%を設備投資向けの中長期融資が占めていました。同社のローン・ポートフォリオの規模は12億5,700万メキシコペソ(9,670万米ドル)に達し、不良債権比率はわずか3.5%に過ぎません。

Agrofinanzasは2006年に黒字に転換。2011年には3,390万メキシコペソ(260万米ドル)の利益を計上し、20%の自己資本利益率を実現しています。

2011年にAgrofinanzasは国際格付け企業のFitch Ratingsから投資適格と判断され、2012年にはアグリビジネス関連のSofolまたはSofomとして初めてメキシコ証券取引所で短期のコマーシャルペーパーを発行し、資本市場へのアクセスを得ています。



IFCの投資融資：
2,200万メキシコペソ(171万4,000米ドル)の
資本参加

(2012年現在)

Alquería S.A.

会社概要

Alquería S.A.は超高温殺菌(Ultra High Temperature: UHT)で処理した、広範な乳製品の製造・販売を行う、コロンビア第3位の乳製品会社です。乳加工の近代的な手法に将来性を見いだしたJorge Cavelier博士が1959年にAlqueríaを設立、コロンビア市場に初めて加工乳を紹介しました。その後、今日に至るまでCavelier一族が同社株式の大半を所有しています。

Alqueríaは2011年度には3億700万米ドルを売り上げ、従業員3,500人および6,000軒以上の契約農家や第三者サプライヤーを擁し、コロンビア国内の乳製品製造業界で最大手企業のひとつに数えられています。全国規模で見ると、2011年時点で同社は乳製品市場の13%、

UHT市場においては最大となる25%のシェアを有します。コロンビアでは平均すると1人あたり年間約140リットルの牛乳を消費しており、コスタリカに次いでラテンアメリカ第2の市場規模を誇ります。

Alqueríaはコロンビアの主要4都市 — ボゴタ、メデジン、カリおよびサンタマルター — に生産拠点を保有し、さらにブカラマンガ、ピリャビセンシオ、ククタ、イバゲおよびネイバの各都市にも流通センターを設けています。また、それぞれの生産拠点がAlqueríaを構成する4事業部の本部として機能しています。さらに、同社はダノンとの合弁事業DASAの少数株主でもあり、ダノン・ブランドのヨーグルト製品を製造・販売しています。

ALQUERÍAのインクルーシブ・ビジネスモデル

Alqueríaは供給サイドでは酪農家、流通サイドでは小売業者として低所得層を取り込み、事業を展開しています。

サプライチェーン

Alqueríaが調達する原乳の99%が約6,500軒の自営の酪農家から供給されており、そのうち48%が1,000軒の酪農家から直接、同社に納入されています。こうした直接供給元の3分の2以上は1日あたりの生産量が200リットル未満と、中規模酪農家の国際水準である生産規模400リットルを大きく下回るだけでなく、その大半が20エーカー以下の農地で平均15頭の乳牛を飼育し、1軒あたりの1日の原乳の生産量は約80リットル程度にしかなりません。しかし、コロンビア国内の酪農家の80%以上が同様の生産形態を有しており、1日1万リットル以上を生産する大規模酪農家の数は極めて限られているのが現状です。

Alqueríaが調達する原乳の残り42%は同社のバリュー・チェーンの一部である5,500軒の酪農家より間接的に供給されています。こうした供給元は通常よりさらに小規模で、1日あたりの生産量が10リットル程度といった世帯も含まれます。そのため、Alqueríaは協同組合や原乳の貯蓄タンク、トラックと冷蔵タンクを個人で所有する仲介業者を通じて、小規模生産者から原乳を仕入れます。仲介業者は特に遠隔の農村地域において、原乳の回収だけでなく、円滑な報酬の支払いも可能にしています。

Alqueríaは長期的な契約を結ばず、代わりに酪農家との関係を強化することでサプライチェーンの安定を保っています。同社は期日通りの報酬支払いと、市場が供給過多となった際にも一貫して原乳を引き取ることで評判を高め、原乳の調達網を築いてきました。また、同社はさまざまな形で生産者の技術向上を支援しています。専属のサプライチェーン・マネジメント・チームを介して同社は

- 適切な飼料配合
- 衛生的な搾乳手順
- 生産コスト削減につながる、飼料および肥料の一括購入
- マイクロクレジット

などの面で助言や援助を提供しています。

現在までにAlqueríaは金融機関からの融資が受けられない小規模酪農家を対象に、5,400万コロンビアペソの直接融資を行ってきました。このプログラムは最近になって導入されたものであり、今後重要性が増すと見られています。

流通網

Alqueríaは14万軒以上を数える家族経営の零細商店を販売窓口として抱え、充実した流通網を持ちます。コロンビアでは、依然として小規模商店やキオスクなどの小さな小売店舗が流通網で主要な役割を果たしており、Alqueríaの売り上げ全体の69%を生み出しています。同社のスーパーマーケットでの売り上げは全体の20%に過ぎません。UHT加工乳は低温殺菌乳より日持ちする上に冷蔵システムを必要としないため、こうした小規模な販売店にとっても容易に保管でき、費用も抑えることが可能です。

Alqueríaはこれら小規模販売店舗との取引にさまざまな方法を用いていますが、中でも最も重要となるのは同社の売り上げの半分以上を占める事前販売という方式です。翌日配達分の注文を取りに、毎朝、同社スタッフが全国に点在する小規模小売店を訪問。例えば首都ボゴタの場合、150人いる事前販売担当者がそれぞれ約80店舗を回り、1日あたり1,520リットル相当を受注します。また、Alqueríaはこの訪問から発注までの過程を円滑に運ぶため、携帯電話で注文をアップロードして発注できる携帯端末アプリケーションを導入しました。納品は店舗の所在に応じて外部の運送業者がトラックのほかに、オートバイで台車を牽引したり、ごく小規模な売店にも対応可能な手押し車などを利用して、週3回から1日1回程度の頻度で行います。

代金の支払いは現金でのみで行われ、小売店から配達人に直接手渡されます。安全性の観点から、Alqueríaは地元銀行から特急サービスの提供を取り付けており、そのため配達人は頻りに銀行窓口を訪れ、列に並ぶことなく入金処理を行うことができ、すぐに次の配達に向かうことができます。

ほかにもAlqueríaは2009年にごく小さな町や遠隔地を対象とした新たな流通戦略として、マイクロセールス(micro-sales)という方式を導入。これは、同社の総売上の約5%を占めるまでになっており、現在も成長し続けています。このマイクロセールスでは、まずAlqueríaが特定の地域における小規模販売店を管轄する個人流通業者1名を任命します。任命に当たっては、既婚者であったり、地元の聖職者の推薦を得ているなど、一定の資格を満たしている必要があります。そして、任命された個人事業者は自宅を倉庫として用い、配達用のオートバイやトラックの購入資金をAlqueríaから融資される場合もあります。

Alquería S.A

ALQUERÍAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- コロンビア国内の酪農家の大部分が小規模生産者であり、彼らを支援することで、Alqueríaが同社成長計画を支える競争力のある価格での原乳確保が可能となる
- 小規模小売販売が現地の購買層と文化的嗜好により好まれている

供給面では、コロンビア国内における牛乳生産者の大半を小規模酪農家が占めることから、Alqueríaは彼らに焦点を合わせています。Alqueríaの成功はこうした酪農家の成功にかかっており、同社が競争力を維持し、成長し続けるためには彼らと協力して生産量拡大と品質向上に努めなくてはなりません。

流通においては、昔ながらの小規模小売店が現在もなお、コロンビアで最も重要な流通経路となっています。米マーケティングリサーチ会社のACニールセンによると、同国にはスーパーマーケットが5,440軒しかないのに対して、この種の小型店舗はおよそ50万軒、つまり平均1街区1軒の割合で存在しています。そして、昨年だけでも、従来の小規模小売店とスーパーマーケットがそれぞれ15%以上の成長を見せています。

こうした従来型店舗の継続的な成功と成長は、人口統計学的要因によって裏付けられています。コロンビアでは就労人口のおよそ70%が最低賃金で働いており、隔月、時には日払いで給与を受け取っています。そのため、小口で頻繁に買い物をする方が彼らにとって都合が良くなります。さらに、同国で自家用車を所有しているのは全人口の15%から18%に過ぎず、スーパーマーケットまで出向くのは不便で、費用のかかるものとなっています。また、小規模店舗ではクレジットが提供され、小売価格も平均するとスーパーマーケットより3%しか割高ではないことから、BOP層に属する人たちにとって利用しやすく、競争力の比較優位を保っています。

ALQUERÍAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 14万軒の小規模小売店との流通面での連携により、Alquería商品が小売店の売り上げの平均5%に貢献
- 690の小規模な個人流通業者との流通面での連携により、Alquería商品が流通業者の売り上げの平均3.5%に貢献
- 小規模な個人生産者を主とする酪農家6,500軒との直接的・間接的な供給面での連携
- 2011年度の売り上げ3億700万米ドル、EBITDA(金利・税金・償却前利益)3,000万米ドル
- UHT加工乳市場で25%のシェア

Alqueríaは、家族経営の零細商店からキオスクやコーヒーショップに至るまで14万軒に及ぶ小規模小売店と流通面で連携することで、零細企業の育成と雇用創出を支援しています。こうした小売店では、平均して同社商品の売り上げが店舗全体の売り上げの5%を占めています。また、そのうちの一部の店舗への商品の納入はAlqueríaと提携関係にある690の小規模個人流通業者が担当しており、同社商品の売り上げがこうした個人流通業者の全体の売り上げの3.5%を占めています。

供給面では、Alqueríaは原料となる牛乳を6,500軒の、主として小規模個人生産者から調達しており、牛の大規模放牧のような別の生計手段にも十分匹敵する安定的かつ信頼のできる収入源を彼らに提供しています。仕入れ額は、2011年度実績で合計1億4,000万米ドルに達しました。さらに、同社は技術支援を通じて小規模酪農家が牛乳を増産し、品質も向上できるよう手助けすることで、酪農家の収入の安定と増加およ

び彼らの牧場での雇用創出に役立っています。

また、Alqueríaは技術支援を提供することで、こうした小規模生産者の考え方に変化をもたらしています。これまでは単純に生きるための手段として自分たちのビジネスを捉えていた酪農家らがそこに成長のポテンシャルを見出すようになりました。彼らはより専門的なアプローチをとることで、収入を増やし、家族の生活の質が改善するといった恩恵を認識し始めています。

こうした取り組みの結果、AlqueríaはUHT加工乳市場で25%のシェアを擁する業界最大手となり、乳製品市場全体でも第2位となる13%のシェアを保っています。2011年度における同社売り上げは3億700万米ドルに達し、過去5年間で170%の伸びを記録しています。また同期間に、純利益は100万米ドルから900万米ドルに、EBITDAは1,000万米ドルから3,000万米ドルへと増加しています。



IFCの役割と付加価値

IFCは、Alqueríaの予想キャッシュフローから考えて今後必要とされる長期資金として同社に500万米ドルの資本参加を行い、ほかに融資として1,500万米ドルを提供してきました。こうした投融資は通常、コロンビアの国内市場では得られません。

こうしたIFCの投資は、Alqueríaが既存供給元からの調達量を増やすだけでなく、同社の供給ベースに新規供給元を取り込み、新たに酪農を始める農家を支援していくことで、牛乳の仕入れ元を増やすことができます。また、この融資はボゴタから遠く離れた生産の規模も技術も劣るような地域へのAlqueríaの進出を促します。同社の事業拡大における目標を達成するためにも、Alqueríaにとってこうした生産者らが牛乳を増産し、品質基準を順守できるよう、技術支援を行っていくことが必要不可欠です。

IFCの融資はAlqueríaのバランスシートを強化するだけでなく、同社に国際的な承認が与えられたことを意味し、これはコロンビアの乳業におけるリスク・プロファイルの改善にも一役買っています。これまで、Alqueríaは主にボゴタとその周辺地域を中心に事業を展開してきました。そのため、IFCの関与がなければ、国内レベルで主力プレイヤーのポジションを目指す同社の戦略的プランは立ち遅れ、リスクもコストも高い短期融資による資金調達を強いられていたことでしょう。



IFCの投融資：
500万米ドルの資本参加、
1,500万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Anhanguera Educacional Participações S.A.

会社概要

Anhanguera Educacional Participações S.A. (AES A)は、ブラジルを拠点とする民間大手の営利目的の教育機関です。1994年に単科大学として設立されたAES Aは現在、高等教育機関としてはブラジル最大の規模を誇り、54のキャンパスと450の通信教育センターに約25万5,000人の学生を抱えているほか、年間50万人の学生が同校の職業訓練プログラムに参加しています。2009年にはAES Aで教育を受けたブラジルの成人は75万5,000人以上にのぼり、これは西半球の教育機関の中では最大数となります。AES Aは同社キャンパスのネットワーク、通信教育、職業訓練センターを通じて、ブラジルのすべての州で事業を展開しています。

同社株式の約25%を保有する筆頭株主は、AES Aへの投資を特に目的として創設された投資会社Fundo de Educação para o Brasilです。また、同社の創設者が株式の約2%を保有しており、残り73%は2007年にAES Aが新規株式公開 (IPO) を実施したことを受けて、同社へ投資を行った主要新興国市場ファンドやアセットマネージャーを含む機関投資家らが保有しています。AES Aはブラジル市場に上場する教育関連企業としては最大の時価を誇り、2009年12月31日の正式な終値に基づく株式時価総額は推定30億5,000万ブラジルレアルとなっています。

ANHANGUERAのインクルーシブ・ビジネスモデル

AES Aがターゲットとする市場は、所得の少ない18歳から30歳の労働者階級の学生で、通常、夜間の講座に在籍しています。入学時の学生の平均月給は660ブラジルレアル(約290米ドル)ですが、これは卒業時には1,000ブラジルレアル(約450米ドル)まで増加しています。また、AES Aの授業料は月額平均280.3ブラジルレアル(195米ドル)で、主要競合他社のそれを20%から40%下回っています。

低所得層に重点を置くとAES Aが決定したことで、同社のビジネスモデルは大きな影響を受けました。低所得層の学生が持つ教育へのニーズは生涯を通じて変化することを認識したAES Aは、同社の3つの事業分野に沿って包括的なポートフォリオを作りました。

- 54のキャンパスでは、14万8,000人以上の学生を対象に、大学、大学院および社会人教育とさまざまなプログラムへのアクセスを提供しています。授業料は月額199ブラジルレアルから699ブラジルレアル。
- 650以上の職業訓練センターでは、年間50万人の学生に対して、産業技術教育・職業訓練 (TVET) を提供しています。事業構成の中でTVETを強調することにより、同社は大学に通えない低所得層の学生向けに中等レベルと大学レベルの教育サービスの格差を埋める支援をしています。授業料は月額75ブラジルレアルから120ブラジルレアル。
- 450以上の学習センターと通信教育プラットフォームを活用することで、AES Aはキャンパスまでの距離があまりに遠かったり、勉強する場所と時間にもっと柔軟な選択肢を必要としていた10万7,000人以上の学生にも、サービスを届けられるようになりました。このプラットフォームでは、大学卒業生に進学準備コースや能力別クラス分け試験対策などの短期コースも提供しています。授業料は月額159ブラジルレアルから400ブラジルレアル。

AES Aにとっての課題は、授業料を手頃な価格に抑えつつ、質の高い教育を提供し、同時に妥当な自己資本利益率 (ROE) を達成することにあります。そして、次の4つの要因が鍵となり、同社のビジネスモデルは利益を生み出し、規模を拡大することができると実証されています。

- 全国区での事業展開により、都市部と地方のいずれにおいても、多様な労働者階級の成人がサービスを利用しやすい。
- 標準化されたカリキュラムを用いることで、講師が授業の準備にかける時間を最小化し、事務員やサポートスタッフの数を削減する。
- 質の高い講師陣、その多くは常勤の教員ではなく、非常勤の現職実務家。
- 厳格なモニタリング評価を行うことで、プログラムや教育現場における優れた実績を確保するとともに、ニーズの少ないコースを特定して廃止する。

ローンや奨学金は、低所得層の学生を取り込み、つなぎとめるためには不可欠な成功要因となっています。同社は2008年、連邦政府、州政府、地方自治体と連携して10万8,735人の学生に奨学金を支給しました。こうした奨学金で平均23%の学費を負担したことになり、そのうち学生2万7,677人は学費の50%以上を、8,757人は学費すべてを奨学金で賄いました。この奨学金は合計すると1億3,470万ブラジルレアルに相当します。また、AES Aの学生は、ブラジルの民間銀行が提供する市場レートでローンを組むことも可能です。

AES Aの革新的なマーケティング活動も、同社が低所得層の学生を取り込み、つなぎとめるために力を添えています。広告、看板や有名人の起用といったさまざまな低コストのプロモーションに加えて、同社は地域社会支援活動への取り組みを通じて、ブランドの認知度を大幅に向上させ、厚い信頼を築いてきました。2008年にはこうした取り組みを通じて、さまざまな分野のプログラムを利用するAES Aの学生が、80万人以上の低・中所得層の人々に対して無料で奉仕活動を行いました。こうした活動を含むAES Aのプログラムを基に、ブラジルのブランド査定コンサルティング会社Brand Analyticsと世界有数の国際マーケティングリサーチ企業であるMillward Brownは2009年、同社をブラジルのトップブランド100に選出しました。

Anhanguera Educacional Participações S.A.

ANHANGUERAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 高等教育に対する需要の増加
- 政府の政策が民間セクターへの市場機会を創出
- 所得の増加に対して教育への支出額が不均衡なことを示す調査結果

ブラジルの高等教育は元来、公共セクターの領域となっており、質の高い公立大学が無償で評価の高い学位を提供しています。しかし、無償教育の提供に尽力することで、供給側の容量に限界が出てきてしまい、結果として最も優秀な学生、つまりは概して私立高校に通う富裕層出身の学生だけが、公的システムを利用できる状態になっていました。低・中所得層の学生たちの間では、特に教育政策の改革によって小中学校に通う生徒の数が桁違いに増加するにつれて、高等教育への需要が高まってきました。

1990年代半ば、ブラジルの教育省は増え続ける高等教育への需要に応えるため、民間セクターの教育機関に認証を与え、認可を下ろし始めました。これによって、Anhanguera創設者のよ

うな起業家に市場機会が生まれました。私立の高等教育機関が数百校から数千校へと増加し、それとともに入学者数は1999年の240万人から2007年には推定490万人にまで膨れ上がりました。

今日では、ブラジルで高等教育以上を受ける全学生の約75%が私立の学校に通っており、この成長のほとんどは低所得層に牽引されたものです。最近まで、所得別で人口を5階層に分けた場合に、下2層から高等教育機関に通える学生は全体のわずか5%にしか過ぎませんでした。現在、この階層における高等教育機関への進学率はブラジルで最も顕著な伸びを示しています。



IFCの役割と付加価値

IFCによる世界保健・教育戦略の重要な柱のひとつは、戦略的なクライアント企業の教育関連プロジェクトに投資することです。こうした投資対象は比較的大規模な民間営利教育事業者で主に占められており、企業は複数の市場で事業を成長させ、運営することができます。さらに低所得世帯にサービスを提供するために大衆市場へと進出する力も持ちます。IFCは、技術教育・職業訓練(TVET)などの高等教育が低所得層の勤労成人にとって最も手頃で、実用性がある場合が多いと認識し、TVETへの投資も強化してきました。

IFCの保健・教育局は、連続した2つのプロジェクトを通じてAESAに約3,950万米ドルの投資を行いました。また、IFCはAESAがその事業分野を明確に打ち出し、同社のネットワークを拡大できるよう支援しています。

AESAはブラジルで大きな成果を上げてきましたが、そのうち最も大きな貢献のひとつとして挙げられるのは、低所得層の学生を対象としながらも利益を生み出し、規模も拡大できる事業モデルを実証したことです。IFCはブラジルで引き続きこのモデルを支援し、今後の投融資やアドバイザー業務を通じて、ラテンアメリカに、そして世界中にこのモデルを展開していこうと考えています。

ANHANGUERAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2009年の売上総利益は9億450万ブラジルレアル
- EBITDA(金利・税金・償却前利益)の利幅は20%超
- 2009年の学生数は約75万5,000人
- 学生の卒業後見込み所得が50%超の向上

AESAは、一貫した実行力により目覚ましい業績を上げてきました。2006年から2009年の間に、売上総利益は1億1,250万ブラジルレアルから9億450万ブラジルレアル、EBITDAは2,160万ブラジルレアルから1億8,860万ブラジルレアルにまで増加しました。2009年中はEBITDAの利幅が20%を超える水準を維持し、今後12カ月から24カ月で新たなキャンパスの建設や買収をすることでAESAのサービス提供範囲が拡大していき、EBITDAの利幅はさらに増加すると見込まれます。

2009年には、AESAはブラジルの成人75万5,000人以上に教育を提供し、そのうち60万人以上の低所得層の学生が、日中の仕事を続けながらスキル、および見込み所得を高めることが可能な職業訓練や通信教育プログラムに参加しました。同社はまた、ブラジル政府

や民間銀行と提携して学生に奨学金やローンを提供することで、これらのプログラムをより利用しやすくなるよう努めています。2008年には、AESAは1億3,470万ブラジルレアル相当の奨学金を10万8,735人の学生に支給しました。

複数の調査によれば、AESAを卒業すると見込み所得が50%超上昇することが示されています。例えば、AESA入学時の学生の平均月給が約290米ドルであるのに対し、卒業後は通常450米ドルを上回ります。さらにいうなら、AESA卒業生の生涯賃金に与える影響は一段と大きくなると考えられます。世界銀行の研究では、米国の大卒者と高卒者の学歴間賃金格差が74%であるのに対し、ブラジルではこれが非常に大きく、339%にまでのぼるとの結果が示されています。



IFCの投融資：
3,900万米ドルの長期融資

(2010年現在)

Apollo Hospitals Enterprise Limited

会社概要

Apollo Hospitals Enterprise Limited (Apollo) は、インド最大の民間総合保健医療グループの1機関で、アジアにおいて質の高い専門医療を管理、提供するリーダーとして評価されています。Apolloでは病院や診療所、健康診断センター、薬局を運営しているほか、健康管理のコンサルティング、教育とトレーニング、遠隔治療サービスも提供しています。Apolloは専門医療やさらに高度な四次医療の分野でインドに最先端の医療技術を届ける先駆者であり、アフリカや東アジア、中東の病院に事業計画に関するコンサルティングサービスも提供しています。

Apolloはグループ連結ではアジア最大の医療ネットワークの一機関に数えられ、2012年3月末時点で36の病院を所有し、14の病院経営に

携わり、5,888病床を所有、2,388病床を管理しています。また、インド国内20州にわたる1,364の小売薬局からなる幅広いネットワークも有しています。Apolloはボンベイ証券取引所とインド国立証券取引所に上場しています。

1983年、明確なビジョンを持った心臓専門医であるPrathap C. Reddy博士は、さまざまな障害に直面しつつも、民間セクターの医療機関としてApollo Hospitalsを開業。「必要としているすべての人に世界水準の医療を提供する」というReddy博士の使命に沿い、Apolloは2008年、比較的小規模な都市およびその周囲にある農村地域や準都市部向けにApollo Reach病院を設立しました。

APOLLO HOSPITALSのインクルーシブ・ビジネスモデル

Apolloはインドをはじめ世界中で病院を開設してきた25年以上にわたる経験から、医療施設を緊急に必要としている都市や町、病院やサービスの種類を特定できる強みがあります。インドでまだ開発の進んでいない居住地域であるTier II (第2階層) 都市に広がるApollo Reach病院は、アクセスのしやすさが主な特徴のひとつとなっています。これまで同国では、患者が大都市までかなりの距離を多額の費用をかけて移動しなければなりませんでした。

低コストという点もApollo Reach病院のもうひとつの特徴です。Apollo Reach病院での治療は、Apolloグループ内の他の病院や他社の大手病院より20%から30%安い費用で提供されています。Apollo Reach病院は比較的小規模でシンプルな施設となっており、Apolloグループの他の病院より限定されているものの、しっかりとしたサービスを提供しています。Apollo Reach病院ではそれぞれ、150の病床数を持ち、40の集中治療室と5つの手術室を備えています。心臓医療、腫瘍治療、放射線医療、神経外科といった専門的な医療サービスのほか、遠隔内視鏡検査、血液バンク、健康診断、完備された臨床設備、歯科、眼科、耳鼻科診療などのサービスも提供しています。従来型の救急車のほかに、Apollo Reach病院は生死に関わる緊急事態や遠隔地に対応するため、救急医療専用のヘリコプターも所有しています。

質の高い医療へのアクセスを高めながら、コストを削減するその他の取り組みとしては、遠隔治療があります。遠隔治療はすべてのApollo Reach病院で利用可能となっており、患者はセカンド・オピニオンのために長距離を移動したり、専門家の医師による診療を受けるまで何週間も待つ必要がなくなります。Apolloによると、遠隔治療を用いることで患者への診療の質を改善することができ、医療研修の強化や臨床業務の標準化、コストの安定化につながります。

こうしたイノベーションに加え、質の高い医師を安定して動員することで、Apollo Reach病院は、サービスが十分行き届いていない地域社会でその基盤を強めることができます。準都市部や農村地域に拠点を置く病院は、質の高い医師を引き付けることが難しくなりますが、Apolloでは十分な数の医師を確保するため、医師の責任を拡大してApollo Reach病院に数年間勤務すると通常より早く昇格できるキャリアシステムを採用しています。また、Apollo Reach病院で一通り業務を経験すればほかでも機会が得られると従業員の認識が増すにつれ、Apolloの存在感がインド全土にわたり、これが人材採用戦略をうまく促進しています。

低所得層の患者に手頃な料金で医療を提供するため、Apollo Reach病院では低所得層と高所得層の両方を患者として抱えます。比較的裕福な患者が高めの治療費を支払うことで、親会社が病院の収益性を確保できるようになっています。こうして、高所得層と低所得層の患者の間で採算のバランスを取ることで、いかにBOP層に手頃な料金で医療サービスを提供できるかを証明しています。

インド政府が先ごろ導入した貧困ラインを下回る世帯向けの国民健康保険制度(The Rashtriya Swasthya Bima Yojana: RSBY)も、Apollo Reach病院が低所得層患者に対応できるよう力添えしています。5人家族であれば最大3万インドルピー(659米ドル)の治療費がRSBYによって負担され、交通費も1回の通院で100インドルピー(2.19米ドル)、上限として1,000インドルピー(22米ドル)まで支給されます。受給者は加入時に30インドルピー(0.66米ドル)を支払う必要がありますが、州政府が負担する金額に応じて中央政府が保険料総額の75%から90%を負担します。

Apollo Hospitals Enterprise Limited

APOLLO HOSPITALSによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 低コストで質の高い医療への需要
- 病型の変化による専門医療の必要性
- 主要都市中心部以外の地域で専門医療を提供する質の高い病院の不足

公的健康保険は低所得層患者に対応する医療の市場機会を創出します。

保健医療制度が整備されていない国々では、深刻な病気や怪我がBOP層にとって甚大な経済的打撃となりかねません。インドにおいては数百万人もの患者にとって、1回の入院費用が年間支出額の最大58%にまでなり得ます。調査によると、入院患者の40%は治療費を支払うために借金をするか、私物を売却しなければならないことが明らかになっています。また医療技術の進歩を背景に専門家の必要性も高まり、大衆にとって医療が高価で手の届かないものになっています。さらに、インドでは病院の80%以上が

都市部に集中しているため、7億人以上が質の高い医療へのアクセスを持ちません。特に、比較的小規模な都市、準都市部、農村地域に暮らす人々は、専門的な医療サービスを提供する病院を利用することができません。こうした専門医療への需要は、インドで心血管疾患、糖尿病、癌などの慢性的な成人病が増えるにつれ、高まっています。これらの要因と、インド政府による貧困ライン以下の世帯向け国民健康保険制度の施行が相まって、ApolloがApollo Reach病院を通して十分なサービスを受けていない低所得層の世帯に専門医療を提供する大きな市場機会を生み出しています。

APOLLO HOSPITALSによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- Apollo Reach病院における1病床あたりの収益は6,000インドルピーから7,000インドルピー（132米ドルから154米ドル）
- 2015年までに7のApollo Reach病院設立を計画
- 1日あたりの所得が2米ドルに満たない患者、年間推定12万人に対応
- 2012年の「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」で受賞

2008年、インド首相のマンモハン・シン博士が同国南部のアンドラ・プラデシュ州カリムナガルに最初のApollo Reach病院を設立しました。このカリムナガルは州都ハイデラバードから162kmの場所に位置します。この病院では年間1万6,800人の入院患者および外来患者に対応しており、その約50%が低所得層にあたります。2番目のApollo Reach病院はタミル・ナドゥ州カルルに設立されました。2011年12月には100病床を備えた3番目のApollo Reach病院がカライクディで開業。またApolloはタミル・ナドゥ州トリチ、アンドラ・プラデシュ州ネロール、マハラシュトラ州ナシークに近い将来、Apollo Reach病院の新設を計画しており、

徐々に事業展開を助け、インド都市部以外の地域でも心臓病、心臓外科手術、整形外科、神経外科、緊急医療、心的外傷ケアなどのサービスを提供する予定です。Apolloは2015年までに7のApollo Reach病院を開設することを計画しており、その時点でこれらの病院で受け入れる患者数は年間約40万人に達すると見込んでいます。そのうち、約30%にあたる患者12万人は1日あたりの所得が2米ドル未満という非常に貧しい層の人々になると見られています。

Apolloは2012年に開催されたG20首脳会議で、「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。



IFCの役割と付加価値

IFCは2005年以来、出資者としてApolloを支援してきました。また、Apollo Reach病院のさらなる拡大を資金的に援助するため、2009年には5,000万米ドル、2012年には3,000万米ドルの融資契約を結びました。ApolloにとってIFCの付加価値は、世界および同地域での保健医療セクターへの投資に関する広範な知識と経験に基づいた戦略的アドバイスやガイダンスを提供できることにあります。

IFCによるApolloへの投資は、必要な資金をもたらすとともに、インドの医療セクター全体に対する強力な支持の表明でもあります。世界保健機関（WHO）およびインド工業連盟（CII）によると、民間セクターはインドにおける保健医療にとって不可欠な役割を担っており、すでに同国の総医療費の75%以上を占める存在となっています。適切な病院のインフラを構築するだけで、2012年末までに二次治療および専門医療に対応する病院、医科大学、そして看護学校や病院経営を扱う学校に340億米ドルの民間投資が必要だとされます。



IFCの投資資：
5,000万米ドルの長期融資、
500万米ドルの資本参加

(2012年現在)

Bakhresa Grain Milling Malawi

会社概要

Bakhresa Grain Milling (BGM) Malawiはマラウイ最大手の製粉会社です。BGM Malawiは1970年代にBakhresa一族が創立したタンザニアの財閥、Bakhresaグループの系列企業です。現在、Bakhresaグループはザンジバルを含むタンザニア国内をはじめ、マラウイ、ウガンダ、ケニア、ザンビア、ルワンダおよびモザンビークの各国で事業を展開しています。東アフリカにおける製粉事業は同グループ総売上高の89%以上に相当し、さらにタンザニアを中心に食品、運輸および物流ビジネスにも進出しています。同グループの年間売上高は5億米ドル以上に達し、同地域での従業員数は2,000人弱となっています。

2003年12月に設立されたBGM Malawiは現在、マラウイ国内において80%の市場シェアを誇ります。同社の製粉工場はマラウイの産業・商業の中心地である南部のブランタイアに位置しているほか、北部のムズと同国中央に位置するリロングウェにも事業所を構えています。BGM Malawiは国内の大規模製パン会社の90%、小規模ベーカリーにも推定75%、そして小規模小売店の60%に製品を卸しています。2010年11月の時点で、同社の売上高は8,200万米ドルに達しています。

BGM MALAWIのインクルーシブ・ビジネスモデル

BGM Malawiは、さまざまなブランド名で大規模製パン会社や小規模ベーカリー、小規模小売店、あるいはスーパーマーケット向けに2キログラムから50キログラム単位で袋詰めの製粉済みの小麦粉を販売しています。大量の小麦粉を消費する大規模製パン会社は25キログラムないし50キログラムの袋を購入するのが通常ですが、同社は最近、在庫の必要量が少ない小規模なベーカリーや小売店の需要に応えるため、10キログラムでの販売も開始しました。

流通

同社には4種類の主要な流通経路があり、そのうち2つが小規模な小売店やベーカリーに対応しています。

- ・流通業者：BGM Malawiの商品全体の60%は大手流通業者5社に卸され、そのうち90%が小規模小売店に、5%が小規模ベーカリーに、そして2%が個人顧客へ販売されます。
- ・BGM Malawi出張所：BGM Malawiの商品全体の10%は小規模ベーカリーや小売店と取引のある同社出張所に出荷されます。

流通業者は南部のリンベにあるBGM Malawiの梱包工場から袋詰めにされた小麦粉を直接入手し、そのうち90%を全国の都市部と農村地域に散在する直販店を通じて小規模小売店に販売しています。こうした直販店はそれぞれ15キロメートルから20キロメートルの地域を商圏としています。典型的な小売店は週に14袋から35袋程度の小麦粉を買い付け、家族経営で1人から2人ほどの店員を雇っており、30平方メートルから60平方メートルほどの店舗を構えています。小規模ベーカリーは全国的に郊外や農村地域の地元市場に位置していますが、とりわけマラウイ南部に多く、買い付けられる小麦粉は流通業者の総販売量の5%を占めています。こうしたベーカリーは従業員3人から4人を雇い、毎日1袋から2袋の小麦粉を仕入れます。

BGM Malawi出張所は同社の最も新しい流通経路で、リンベから距離があるために定期的に材料を調達できない小規模事業者にも直接販売できる方法として導入されたものです。すでにBGM Malawi出張所から小麦粉を買い付けている小規模事業者は200から300を数え、その内訳は家族経営の零細商店(70%)や小規模ベーカリー(20%)、小規模卸売業者(10%)となっています。家族経営の商店は、その多くが4人から10人程度の従業員を擁し、各出張所から半径300キロメートル圏内の給油所やバスの停留所周辺の交易の盛んな地域で店を構えています。

ほかにも、定期的にBGM Malawiの営業担当者が電話で小規模小売店やベーカリーから注文を取っています。注文が十分に集まると、月2度くらいの頻度で、同社の工場や出張所から小型運搬車両で発注元に直接商品を納

入して回ります。リンベとリロングウェの外れにある地域では、こうした納品方法が最もよく取られています。

BGM Malawiは今後3年から5年のうちに、マラウイの主要商業地域を網羅する形で6カ所の出張所を新設する計画を立てています。同社は取り扱う袋詰め小麦粉の全体の30%をこれら新規出張所経由で販売することを見込んでいます。

さらにBGM Malawiは、毎週100袋から500袋を購入する大手の大規模製パン会社にも直接小麦粉を納入しており、販売量は同社全体の20%から22%を占めています。また、同社がターゲットとしている主要顧客ではないものの、同社製品全体の約1%から2%はスーパーマーケット・チェーンに卸されています。

技術的支援

BGM Malawiは同社から直接、あるいは流通業者経由で袋詰めの小麦粉を調達している小規模ベーカリーにトレーニングを提供しています。こうしたベーカリーが位置する国の中央部はその大部分が農村地域で占められており、そこでワークショップが開かれます。ワークショップは参加者が時間に余裕のある収穫後の時期に合わせて6カ月おきに開催され、毎回100人ほどが参加します。ワークショップではベーカリーの経営、パンの製造工程や製造機、原料の取り扱い方、販売やマーケティングといった基本的なビジネススキルについて学ぶことができます。こうしたトレーニングは、これらベーカリーがより大きな成功を収めるための助けになるだけでなく、BGM Malawiに対するブランド・ロイヤリティを確立し、顧客との関係を強化することにも役立っています。過去2年間で、同社は200カ所から250カ所の小規模ベーカリーからの参加者1,000人あまりをトレーニングしてきました。

こうした正規のトレーニングに加えて、同社スタッフが市場の需要を把握するために毎月もしくは隔月で行っている市場訪問の間、250カ所から300カ所のベーカリーを回り、最終的な消費者に至るまでのバリュー・チェーン全体における販売状況を観察し、パンの製造機や工程を含む技術面に関するアドバイスの提供を行っています。流通業者も頻度は少ないながらも、供給先のベーカリーの小麦粉の使用状況をモニターしています。

さらには、BGM Malawiの営業およびマーチャンダイジング担当スタッフも小規模小売店を四半期に一度は訪問し、在庫管理や商品陳列、店頭広告などの販売計画に関するサポートを提供しています。現在、その対象となっているのは全国で200カ所から250カ所の販売店とその従業員1,800人から2,000人です。

Bakhresa Grain Milling Malawi

BGM MALAWIによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 年間6%成長を示す小麦の消費量の増加
- 既存の商品や流通経路は大手の大規模製パン会社向けのため、小規模ベーカリーや小売店は購入が困難

BGM Malawiのインクルーシブ・ビジネスモデルの主な原動力となっているのは、国内市場の小麦粉需要です。経済が上向き、都市化が進むマラウイでは、小麦の消費量が2008年以降、年率6%の伸びを示しています。

規模の小さなベーカリーや小売店はマラウイ国内の小麦市場で大きなシェアを占めていながら、大手の小麦流通業者から適切なサービスを受けられずにいました。BGM Malawiは国の中央部と北部に出張所を開設し、こうした顧客と直接取引を行っています。以前は、家族経営の零細商店は長い距離を移動して買い出しを行うか、第三者流通業者や競合ブランドの流通業者のほか、量り売りをしている非正規の取引業者などの組織化されていないサプライヤーから袋

詰め小麦粉を購入する以外に選択肢がありませんでした。また、大手流通業者にとってこうした零細商店は優先順位の低い取引相手だったため、BGM Malawiからの商品の供給が途中で途切れてしまうことはごくあたり前に起こっていました。しかし、今ではBGM Malawi直営の出張所がこうした小規模な小売店に対して、他社に負けない価格で自社製品を一貫して、継続的に供給することを保証しています。2010年に設立されたばかりの出張所が早くも著しい成長を遂げていることから、出張所を拠点とした小規模ベーカリーや小売店への商品販売がもたらすビジネスの機会は立証されました。出張所を通じた流通経路から生まれる同社の売り上げはすでに全体の10%を占めるまでになっています。

BGM MALAWIによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 小規模小売店とベーカリーがBGM商品の売り上げから得られるマージンはそれぞれ平均10%から15%および20%から25%
- 現時点までにビジネスと技能的なトレーニングを受けた小規模ベーカリーの従業員は1,000人以上
- マーチャンダイジングの支援を受けた小規模小売店は1,000軒以上、店員数では1,800人から2,000人
- 2011年の年間売上高成長率は33.6%
- 2011年のEBITDA(金利・税金・償却前利益)は960万米ドル
- 2012年の「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」で受賞

現在までにBGM Malawiは1,000人以上の小規模ベーカリーのスタッフにビジネスおよび技能的なトレーニングを提供してきました。こうしたトレーニングの結果、ベーカリーはより質の高い商品を製造、販売できるようになっています。同時に、BGM Malawiも顧客間にブランド・ロイヤリティを築いています。さらに、同社は1,000軒以上の小規模小売店で合計1,800人から2,000人の店員に対してマーチャンダイジングの支援も行っています。BGMの小麦粉を使用した商品を販売するベーカリーは平均して20%から25%の利益幅を得ており、袋詰め小麦粉を

販売する小規模小売店も平均10%から15%の利益幅を取っています。

BGM Malawiはインクルーシブ・ビジネスモデルを展開した結果、2011年の実績で33.6%の売上高増加と960万米ドルのEBITDAを生み出し、これは同社をマラウイ国内の小麦の製粉業界で最大手に位置付けることに寄与しました。

BGM Malawiは2012年に開催されたG20首脳会議で、「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。



IFCの役割と付加価値

2008年にIFCは500万米ドルの融資を行い、BGM Malawiがバランスシートを強化し、借り換えのリスクを減らすことで、短期サプライヤーズ・クレジットに必要な資金を調達できるよう支援しました。これはBakhresaグループ全体への2,000万米ドルの融資の一部として提供したもので、残額のうち700万米ドルはBGM Mozambiqueが同国北東部の港湾都市ナカラに穀物の取扱・貯蔵施設を建設するための費用に充てられました。この施設の導入により、Bakhresaグループはモザンビーク北部とマラウイ、タンザニアにおける食糧安全保障と流通の効率性を向上。さらに同施設はBGMがより信頼できる鉄道を使ってナカラからマラウイまで小麦を直接輸送することを可能にしました。ナカラとプランタイア間の鉄道路線がつながったことで、小麦の輸送量が増え、荷下ろしの時間も短縮。また陸上輸送のコストが下がったことで、ナカラの小麦貯蔵施設は運営コストを削減しました。これは直接BGM Malawiに供給の安定化をもたらし、ひいては小規模ベーカリーや小売店に競争力のある価格で継続して商品を提供することを可能にしています。

IFCの投資はBakhresaグループが国内で可能な資金調達手段よりも長期の融資を受け、域内で拡大し続けていく一助となります。さらに、コーポレート・ガバナンスと環境的・社会的な基準の順守を同時に支援することで、同グループのリスク・プロファイルも改善してきました。

また2009年と2010年にIFCはルワンダのBakhresaグループにそれぞれ800万米ドル、250万米ドルを融資し、2010年にはモザンビークの同グループにも800万米ドルを融資しました。



IFCの投資資:
500万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Butwal Power Company Limited (BPC)

会社概要

Butwal Power Company Limited (BPC) は発電・送電・配電に従事するネパール国内の大手水力発電事業者です。同社は西ネパールに位置するジムラックとアンディコラの2カ所に発電所を所有し、それぞれ12メガワットと5.1メガワットの計17.1メガワットの発電能力を持ちます。ネパール電力庁 (NEA) が運営する国内電力網に電力を供給するとともに、およそ3万8,000の企業および個人顧客に直接配電しています。また、BPCは子会社を通じて技術サービスやコンサルティングサービスも提供しています。

BPCは西ネパールに位置するプトワル市向けの発電事業を展開する民間企業として、1966年に法人化されました。同社は1993年に公開株式会社企業へと改められ、その10年後には官民連携のもと、大多数の株式がネパール政府から民間投資家に譲渡されています。BPCはネパール証券取引所に上場。同社の主要株主にはネパールの商社らが運営する投資運用先Shangri La Energy Limited (69%)、ネパール政府 (8.1%)、ノルウェーの非営利組織Interkraft (6%) および一般投資家 (10%) が含まれ、ほかにもNEA、国際NGOのネパール合同ミッション、Nepal Industrial CorporationおよびBPC従業員などが株式を保有しています。

BPCのインクルーシブ・ビジネスモデル

2009年度の推計では、ネパール総人口のうち、電力へのアクセスを有するのはおよそ43.6%です。農村地域に暮らす人々は遠隔の山岳地帯に分散して居住しているため、国営電力網を介した配電は困難かつ高コストとなり、十分なサービスを受けられずにいます。しかし、こうした地域に居住する人々の電力需要に応じるには、BPCが提供するような代替的な電力網が最も適しています。

BPCはネパール中西部から西部にかけて、パルパ、シャンジャ、アルガカチおよびビュータンの4つの郡で3万8,000軒の顧客に直接的に電力供給を行っています。これらの郡は同社がジムラックとアンディコラで運営する水力発電所の周辺に位置します。こうした地域では、人々は主として農業や小規模な事業から収入を得ており、中でも世界で最も貧しい地域のひとつに挙げられるパルパでは電力利用者の80%以上を自作農が占めています。これらの地域は丘陵地帯であることから、人々の基本的なインフラや商品、サービスへのアクセスは非常に限られています。BPCは発電所から2カ所ある変電所を通じてこれらの地域への送電を行っています。さらに、同社の現地の電力利用者で組織される112の利用者団体 (UOs) が持つ地域のネットワークを活用し、農村地域における電力供給事業を補っています。BPCの農村部の顧客3万7,938人のうち、約3万人はUOsを介して家屋に電気をつなげ、残りは直接BPCから電力を得ています。また、同社はNEAの全国的電力網にも電力を供給しています。

BPCは農村地域における配電事業全体のコストを、NEAへの電力売却から得られる収益によって賄っています。また、農村地域における電化事業の資本経費は、その一部がノルウェー開発協力庁 (NORAD) からの基金と複数の非営利団体からの助成金によって賄われています。そして、運営コストの一部はUOsによる労働力の提供が充てられています。以前はBPCが100%負担していたUOs向けの能力開発プログラムの費用は、2007年から2011年にかけてNORADとBPCがそれぞれ72%と28%の割合で分担しています。

低所得層の顧客へより手頃な価格で電力を提供するため、BPCでは段階式の料金体系を採用しています。この料金制度では顧客を一般世帯顧客と中小企業 (SMEs) からなる事業者顧客の2種類に区分しています。一般世帯顧客はさらに固定料金制とメーター制を選択します。メーター制の顧客は、それぞれの世帯に設置された電力メーターの表示に従い、電力使用量に応じてキロワット単位で料金が課されます。これに対し、固定料金制で

は、電流制限装置を用いて25ワットから最大400ワットの範囲で電力が供給され、顧客の需要に対応して、設定された固定料金を適用します。固定料金制の導入により、BPCはわずかな電力しか必要としない非常に貧しい層の顧客にも電力の供給が可能となりました。同社の固定料金体系は、月々の使用料が25ワットの場合は19ネパールルピー、400ワットの設定でも179ネパールルピーとなっています。また固定料金制では、メーターの確認に要するコストが削減できます。固定料金制の顧客には、電力需要が増加した場合、メーター制へと移行する選択肢も与えられ、この場合は500ワットの供給に対して89ネパールルピー、1,000ワットに178ネパールルピーの電気料金が課されます。

BPCは1991年にNORADの協力を得て、農村地域の配電を受託するUOsを導入しました。地方政府機関である村落開発委員会からの力添えを受けて設立されたUOsは、農村地域における配電システムの設置、運営および基本的な保守のための現地労働力という形でBPCの事業を支援します。各UOは議長と会計、ならびにある程度のスキルを持った電気技師でもある修理サービス担当者など、7名から9名程度の人員で構成されます。配電システムの設置に当たり、UOsは電柱を設置して変電所から村落までの電線を敷くため、地域から現地労働力を提供します。その後も、新規顧客からの申し込みを取りまとめ、電力接続工事を行い、メーター検診のほか、料金の請求および徴収も行い、事業の管理に当たります。さらに、UOsは軽微な修理も行い、配電システムの保守も担当します。

UOsは顧客から徴収した電気料金の10%を諸経費に充てるため手元に残し、残りの90%をBPCに送金します。対応する顧客数によっては、留保分の10%で間接費がすべて賄える場合もあります。BPCは修理サービス担当者向けに運営と保守のトレーニングのほか、組織の強化と運用方法、安全、あるいは電力の生産的な最終消費方法などのテーマで、UOsにトレーニングを提供しています。

配電事業にUOsが参加することにより、農村部のコミュニティは地域の配電システムに対する当事者意識を高めてきました。これが、BPCの厳しい環境下における事業運営の強みとなっています。また、UOsは配電システムのコストも削減してきました。UOsは顧客と密接かつ身近な関係を持つことから、BPCの料金回収率を2011年には99.5%にまで向上し、盗電も減少しています。さらに、UOsはサービスの不具合を減少させることで、顧客の満足度を高めることにも役立っています。

Butwal Power Company Limited (BPC)

BPCによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 山岳地帯の農村部における非常に高い電力需要と供給の欠如
- 水力による発電とBPCの発電施設周辺の農村地域に配電を行う機会の存在
- ドナーからの助成金とUOsの労働力による貢献が、農村地域における配電システムにかかる資本および運営コストの削減に非常に有効

2006年に正式に終了したものの、10年にも及んだ内紛と政治的対立が、投資に適さない環境を長期にわたってネパールで生み出していました。その間、電力分野への投資が減少する一方、電力への需要は年率約10%の割合で増加していました。これに伴い、現在のネパールでは深刻な電力不足が発生しています。こうした電力不足が原因で、特に11月から1月の乾期を中心に、12時間から15時間もの長時間にわたる停電が発生しています。その中でも被害が最も大きいのが農村地域で、こうした地域に暮らす人々のおよそ85%は電力の恩恵を受けられずにいます。

ネパールは水力発電の多大な可能性を持ちながら、その2%が実際に利用されているに過ぎません。2011年の推計値では、総発電能力が最大で526メガワットなのに対して、ピーク時の需要は946.1メガワットにも達します。ここに、BPCは国内に小規模水力発電施設を増設するというビジネス機会を見つけ、需要と供給の全般的な格差の軽減に協力することができます。

BPCによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2011年度で5億7,390万ネパールルピー (690万米ドル) の売り上げ
- 2011年度にはEBITDA (金利・税金・償却前利益) で前年比19%の成長
- 2011年時点で顧客数は3万7,948まで拡大

2011年度には、BPCの発電能力は前年比で5%増加しました。同社の売り上げはエンジニアリング事業を除き5億7,390万ネパールルピー (690万米ドル) に上り、EBITDAは3億2,000万ネパールルピー (380万米ドル) となり、2010年度との比較で19%増加しています。発電事業による同社の収益は7,480万ネパールルピー (90万米ドル) で、前年比では14%の増加となりました。収益の88%はメーター制の顧客が貢献したもので、固定料金制の顧客と中小企業はそれぞれ収益の11%と1%を占めています。

顧客が191世帯だけだった小規模なパイロット事業として開始されたBPCの配電事業は、2011年には4つの農村地域で3万7,948の個人および中小企業顧客に電力を供給するまでに成長しま

農村地域の世帯に電力を供給するBPCにとって、重要な原動力となっているのがドナーからの助成金と、UOsの労働力による貢献です。事業開始時にノルウェー政府から提供を受けた資金は、ジムラックとアンディコラの発電施設着工の助けとなり、現在これらの施設で発電された電力は農村地域の顧客に供給されています。NORADの協力を得た水力発電プロジェクトのもと、こうした発電施設が建設され、農村地域の電化だけでなく、かんがいや中小企業の育成にも役立ち、地域コミュニティに恩恵をもたらしています。農村地域における配電システムの設置のための資本コストの一部には、NORADや他の非営利機関からの助成金が充てられています。UOsの能力開発にもNORADの支援を受けています。最後に、UOsは現地労働力を提供し、これによりBPCは農村地域における配電事業の運営コストの削減が可能となりました。



IFCの役割と付加価値

ネパールで企業が同国の持つ水力発電の可能性を認識するためにも、民間セクターへの投資が必要です。しかし、同国では1997年以降、政治的・社会的な混乱のため、水力発電への民間投資は縮小していました。したがって、IFCが最近行なったBPCへの融資は、他の潜在的な投資家にとって明るい兆候であり、同社と水力発電業界全体に良い影響を及ぼします。

2010年にBPCが5.1メガワット規模であったアンディコラの発電所の能力を9.4メガワットにまで引き上げた際に、IFCは650万米ドルの長期融資を提供しています。このプロジェクトには、ネパール国内の複数の商業銀行が結成したコンソーシアムが共同融資元として加わっています。これらの銀行は資金力に限界があるため、IFCからの融資が同プロジェクトには不可欠でした。また将来的にIFCの融資は、他の投資家あるいは融資元をBPCに引き寄せるのに役立ちます。さらに、IFCの導入している厳格な適格性の精査は、BPCにおける環境・社会的な基準とガバナンスの基準の健全性、および企業運営の健全性を示す重要な「承認印」となります。



IFCの投資資:
650万米ドルの長期融資

(2012年現在)

CEMAR

会社概要

Companhia Energética do Maranhão (CEMAR) は配電会社で、ブラジル北東部のマラニョン州にサービスを提供しています。マラニョン州はブラジルで最も貧しい州のひとつであり、住民660万人の1人あたり所得は全国平均を25.7%下回っています。現地での高まる電力需要への対応と、人々の生活水準を改善し経済成長を加速させるためには地方電化が重要な要素となっており、CEMARは州全体で、特に地方に住む低所得層に重点を置いて電力を提供すべく取り組んでいます。同社は2004年以来、ブラジル全土で誰もが電力を利用できるようにすることを旨としたブラジル政府のプログラム、Light for All (Programa Luz Para Todos: すべての人に電気を) に参加して

ます。2011年末には、CEMARがサービスを提供する範囲はマラニョン州全域まで拡大し、加入する住民のうち約100万人は低所得層に分類されています。

同社の筆頭株主は上場持ち株会社のEquatorial Energiaで、65.1%の株式を保有しており、主にブラジルの発電、配電、送電事業に投資しています。上場電力会社ELETROBRASが33.6%の株式を保有し、CEMARの経営陣を含む少数株主が残りの1.3%を保有しています。CEMARはブラジルの国家電力庁 (ANEEL) が定める関税や契約上の義務に規定される公共事業者です。

CEMARのインクルーシブ・ビジネスモデル

CEMARのコンセッション契約は、同社の配電ネットワークに継続的に設備投資を行うことを義務付けていますが、マラニョン州の農村地域や低所得層にサービス範囲を拡大する過程で同社は多くの課題に直面しました。まず、地方や人口がまばらな地域にインフラを拡大するために、多額の投資を必要としました。さらに、潜在的顧客基盤のうち、個人顧客は住民の約88%で、そのうち約70%は低所得層だったため、こうした人々が求める電力需要量や料金区分は比較的低いとみられていました。しかし、電力へのニーズがあるのは明らかで、CEMARにとってこれは非常に大きな未開拓の顧客基盤であることを意味しました。そのため課題は、収益性が見込める形で包括的に地方の電力市場を開発することでした。

2004年、プライベート・エクイティでEquatorial Energiaの元親会社であるGP InvestimentosがCEMARの経営権を獲得しました。CEMARは、ブラジルで2001年に起こったエネルギー危機を受けて財務的に不安定な状態にありました。CEMARはGP Investimentosの指揮下で新戦略を打ち出し、将来の成長と地方電化に向けた強力で安定したプラットフォームの構築を重視しました。一方で、ブラジル政府は需要を刺激し、これらの農村地域市場を開発するために必要なインセンティブを与えるプログラム、Light for Allを立ち上げました。

同社は、3つの主要事業分野で効率性の改善に重点を置き、大規模な組織および業務の再編を実施しました。まずCEMARは、古くなった機器を交換し、新たな配電ライン、変電所、電圧調整機器を設置するなど、配電ネットワークの近代化と拡大に多額の投資を行いました。この近代化によって配電の際の電力損失が低減しました。マラニョン州には発電施設がなく、農村地域まで配電範囲を拡大するには送電線をさらに遠距離にわたって延長する必要があることを考えると、こうした電力の損失は特に懸念される点でした。

さらに商業的損失の抑制が重要な要素であり、これには情報システムのアップグレード、GPSによる配線柱の正確な位置情報の確保、ネットワークシステムの運用自動化など、配電ネットワークの運営改善策を数多く実施することで対処しました。これにより、料金回収率は向上し、盗電への対策が可能となりました。また、近代化を進めることで停電の発生頻度と継続時間が大幅に削減され、サービスの品質と顧客満足度の改善につながりました。

最後に、社内管理構造を大幅に見直し、コスト削減と生産性の向上に重点を置きました。地域部門を廃止し、管理構造を7階層から3階層に削減しました。そして料金の請求、顧客サービス、ネットワークの保守など運用上の多くの側面を外委託しました。CEMARは、全従業員に対して実績ベースのボーナス、管理職へのストックオプションなど、さらに強力なインセンティブを付与することに力を注ぎました。

CEMARは政府のプログラム、Light for Allの実施機関として参加したことにより、マラニョン州全体への電力供給という責務とともに、政府の補助金や助成金で残りは賄われるものの、15%のコスト負担を義務付けられました。その目的は資本コストの削減であり、これは低所得層や地方の顧客は初期接続費用を負担することが困難だと思われたためです。政府はまた、低所得層の消費者に対する補助金を通じて、農村地域の市場における電力需要を促進するためのインセンティブを与えました。このプログラムにより、低所得層と分類された顧客は消費電力量に応じて最大65%の電気代を免除されることになり、そのため消費電力量が最も少なかったこうした顧客は電気代も最も低い料金区分に分類されました。2012年7月時点で、CEMARの顧客の48.3%近くがANEELが新たに定めた規定により、低所得層向けの割引を受ける資格を持っていました。

CEMAR

CEMARによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 新たな顧客基盤へのサービス範囲拡大
- より優れたサービスを効率的かつ低コストで提供
- ブラジル政府のプログラム、Light for All
- ANEELの低所得層向け料金体系

CEMARによるインクルーシブ・ビジネスモデルの主な原動力は連邦政府のプログラム、Light for Allであり、これによって同社が取り込める市場分野が新たに生まれました。2003年に立ち上げられたこのプログラムの目的は、2010年末までに170万世帯1200万人の住民に電力へのアクセスを提供することでした。CEMARは2012年までに、この目標を超える190万世帯を顧客としました。

ブラジル北東部では地方電化に対するニーズが最も高く、それは全国ニーズの半分近くを占めるほどで、米国商務省コマースサービスの報告によれば、連邦政府の財政支援総額の約44%を受け取りました。プロジェクト費用総額は推定95億ブラジルリアル(43億米ドル)で、71

%は連邦政府の資金で賄い、残りは州政府と配電各社が分担しました。

Light for Allのもとで100万人以上の住民に電力を供給することで、同州ではさらなる電力への需要が加速しました。ブラジル地理統計院の報告によると、2004年から2007年におけるマラニオン州のGDP成長率は年間平均10%でした。力強い経済成長による電力へのアクセス拡大と消費水準の急拡大も相まって、顧客層全体で電力需要が押し上げられ、設備の利用効率を表す電気負荷率が2007年から2008年でCEMARは4.2%上昇し、全国の上昇率2.9%を上回りました。2011年にもCEMARの電気負荷の上昇率は5.5%と、北東部の1.5%や全国の1.8%を共に上回りました。



IFCの役割と付加価値

ブラジルで電力セクターの改革が行われたことにより、CEMARは民営化され、2000年8月にPennsylvania Power and Light (PPL) が同社を買収しました。しかし、2001年の降雨量が少なかったことから、同国の主要エネルギーである水力発電が急激に落ち込んでエネルギー危機が生じ、配電各社は深刻な財務面での問題に直面しました。需要が低下し、顧客の支払滞納が増えるにつれて、CEMARは損失の拡大に直面。PPLは投資を全額償却し、2002年にブラジルの電力セクターから撤退しました。エネルギー危機は和らいだものの、投資家の信頼はすぐには戻らず、それまで外貨建て融資に依存していた現地の企業各社は外国為替リスクに直面することを懸念していました。

IFCはCEMARに対し8,000万米ドルのブラジルリアル連動融資を行い、市場に比べて満期までの期間が長い現地通貨建て融資を行うことによって、エネルギー危機に起因する市場の失敗に対処できるよう支援しました。また、この支援を通じてCEMARが配電ネットワークを拡大するに当たり、IFCの社会と環境の持続可能性にかかる基準の適用が徹底されました。

CEMARによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2012年第2四半期には190万の顧客に規模を拡大
- 2012年第2四半期までにLight for Allのもとで新たに31万1,757人へ電力供給
- サービスの効率化によりコストを削減
- サービスの品質と信頼性の大幅な向上
- 市場の発展に伴って電力需要が高まり、州の経済成長を刺激

CEMARの事業の効率化に重点を置く戦略は方向性が正しかったことが実証されました。同社は2004年以来、2桁水準に達する安定した成長を続けています。純営業収益とEBITDA(金利・税金・償却前利益)はそれぞれ2004年の5億2,610万ブラジルリアルと8,524万ブラジルリアルから、2011年には19億1,210万ブラジルリアルと4億8,220万ブラジルリアルとなり、年間平均売上増加率は12%近くに達しました。さらに、組織改革後はすぐに売り上げに対するコストの割合が削減され、EBITDAマージンの急速な改善を遂げました。EBITDAマージンは2004年の16.2%から、2006年には40.2%に増加し、2012年まで25%前後を維持しています。

CEMARの成長は力強い需要の高まりによって加速し、2009年から2011年の電力総消費量の年間平均増加率は11.7%に達しました。さらに、需要が増すにつれて顧客の返済率は93.4%と高い割合に達しており、低所得層の消費者に対して経済成長と電力需要の両方を刺激する政策の

有効性が持続可能であることが示されました。同時に、CEMARはサービスの品質と信頼性を大幅に向上させ、障害であった停電の発生頻度と継続時間は2010年から2011年の間にそれぞれ1.3%、17.5%低下しました。

Light for Allを通じた配電の範囲拡大は、かつてない開発効果を生みました。CEMARはこれまでにマラニオン州の農村地域で30万988の新規顧客を獲得しました。またプログラム外でも規模を拡大し、全体では顧客数が2004年の120万人から2012年には約190万人に増加しました。この増加分の50%近くは、電力が供給されていない地方や低所得層をターゲットとしていました。2012年には、全体で顧客は200万人に達する見込みです。電力へのアクセスは人々の生活水準を高め経済成長を促進する基本要素であり、家庭用および商業用の冷却、電化製品と機械の利用、および人工照明の利用を可能にしています。



IFCの投資:
8,000万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Coca-Cola SABCO

会社概要

The Coca-Cola Company (コカ・コーラ社) は世界最大の清涼飲料水製造会社で、1日あたり約500ブランドを生産し、16億人の消費者に商品の提供を行っています。コカ・コーラ社は、事業展開する200カ国で飲料用シロップ(原液)を300社以上のボトリングパートナーに提供しており、こうしたボトリングパートナー各社はその後、現地の消費に商品を生産・配送・販売しています。ボトリングパートナーは、コカ・コーラ社が一部または完全に所有しているか、独立した現地企業です。

Coca-Cola Sabco (Sabco) はアフリカにおけるコカ・コーラ社最大のボトリング会社の1社であり、アフリカ東部と南部で18のボトリング工場を運営し、7,900人以上を雇用しています。南アフリカに本拠を置き、民間投資グループのGutsche Family Investmentsが株式の80%、コカ・コーラ社が20%を保有しています。

COCA-COLA SABCOのインクルーシブ・ビジネスモデル

コカ・コーラ社はさまざまな流通方法を活用して、世界中の消費者が同社の商品に確実にアクセスできるようにしています。東アフリカでは、Sabcoが小規模流通業者と協力して台車などの手動による配送アプローチを導入し、人口が密集した都市部の小規模小売業者に商品を配送しています。これらの流通業者は以前まで経済機会が限られており、失業中か不完全雇用の状態にあって、パートタイムや非公式セクターで働いていました。例えば、エチオピアでは75%、タンザニアでは30%もの流通業者がこれまで一度も事業経営に携わったことがありませんでした。彼らがサービスを提供していた小売業者のほとんどは、近隣の顧客を対象とするキオスクや小規模店舗で、せいぜい数日分の供給を管理できるだけの資金とスペースを備えているに過ぎませんでした。

手動配送センター (MDC) 方式は1999年、エチオピアの首都アディスアババにおいて、10カ所のMDCでのパイロット事業として初めて開発されました。そして2002年までに、東アフリカの市場全体で、成功モデルとして幅広い地域で展開されてきました。Sabcoは、新たにMDCを設立する際、以下のアプローチを活用しています。

- MDC設立の必要性を査定する：まず、Sabcoは対象地域のすべての小売店について、詳細なデータを収集します。こうしたデータは、飲料品の需要を予測し、新たなMDCが必要かどうかを決定するために使われ、MDCが成功する可能性が潜在的に高い地域を選定する上では欠かせない判断材料となっています。
- MDCのオーナーを採用する：次に、Sabcoのセールス・マネージャーが、MDCのオーナーにふさわしいと思われる候補者を特定し、採用します。採用されるオーナーは、フルタイムでの勤務を基本として事業に直接関与するとともに、確固とした労働倫理、適切な建設用地へのアクセス、立ち上げコストを賄うための十分な資金、周辺コミュニティとの良好な関係を備えている必要があります。
- MDCの受け持ち区域と顧客基盤を定義する：新規MDCの特定が済むと、SabcoはそのMDCに、該当地域に位置する小売店への独占的なアクセスを与えます。MDCの受け持ち区域の具体的な規模は、サービスを提供する予定の小売店の所在領域や予想販売数量によって決まり

ます。理想とされるのは、各MDCが外周1キロメートルの地域で最大150軒の小売店に対応する、という状態です。

- MDC設立に当たり、必要なガイダンスや支援を提供する：MDCのオーナーは事業免許、台車、賃貸料、空の木箱やボトルの初期在庫、商品供給など、MDCの準備資金を自ら調達する責任を負っています。場合によっては、準備資金の中でも大きな割合を占める木箱や空のボトルを準備するための資金をSabcoが付与することもあります。現在そうした支援は当初ほど頻繁には提供されていません。オーナーはMDCのスタッフを自ら採用しますが、採用人数の規模と給与水準についてはSabcoがオーナーを指導します。

新規MDCの設立後、このモデルの成功の最も決定的な要因となるのは、定期的なトレーニング、モニタリング、そしてコミュニケーションです。Sabcoスタッフとのやりとりの度合いによって、MDCがどれほど優れた営業実績を挙げられるかが左右されます。

各MDCにとって、通常の接点は地域のエリア・セールス・マネージャー (ASM) と地域の顧客開拓担当者 (RAD) の2つがあります。ASMはフルタイムのSabcoスタッフで、1人で10カ所から20カ所のMDCを管理します。毎日または1日おきにMDCを訪問し、Sabcoの基準に沿って商品供給や在庫を確認したり、全体の業績をモニタリングしたりします。RADは通常、パートタイムのSabcoスタッフメンバーで、同じ地域に拠点を置き、小売顧客の開拓、定期的なモニタリング、店頭で置く飲料品の陳列および生産性の管理を担当するほか、必要に応じて受注処理も行います。RADは現地のMDCを毎日訪問して在庫をチェックし、販売経路が守られているか確認します。

こうしたやりとりを通じて、MDCは倉庫や配送の管理、顧客開拓、販売計画、顧客サービスに関する指導や監督を定期的な受けています。ほかの公式トレーニングを受講できる頻度がそれほど高くないことを考えると、こうした指導はMDCにとって有用な学習機会であるといえます。MDCやSabcoのスタッフは、在庫、売り上げ、市場競争力、全体的な営業実績を追跡するため、Sabcoが開発した一連の管理ツールを利用しています。

Coca-Cola SABCO

COCA-COLA SABCOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- トラックを使った従来の流通モデルではアクセスしにくい地域での売上増加と配送の促進
- 小売店に対して、小口で頻繁な納品の実践

コカ・コーラ社は多くの国で、大量の商品をトラックや自動車で大規模小売店に配送するという従来の流通モデルを採用しています。しかし、東アフリカのように交通インフラ、小売市場、コスト構造、顧客のニーズが異なる開発途上国の大部分では、自転車からボートまで、実にさまざまな流通方法が開発されてきました。

SabcoのMDC方式は、現地のインフラ、顧客のニーズ、市況に適した流通モデルを導入する、というビジネスニーズから生まれました。Sabcoは、MDC方式を通じて、トラックによる配送が困難な、人口の密集した都市部の小規模小売店に、より効果的かつ効率的に対応できるようになりました。従来よりも小口で頻繁な納品を行うことで、小売店の売り上げと顧客サービスの改善が実現しています。

COCA-COLA SABCOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 総売り上げとして4億2,000万米ドルを生み出し、顧客サービスを改善
- 新規MDCオーナー2,200人に起業機会を提供し、それに伴う1万2,000件以上の雇用を創出
- MDCオーナーとスタッフの家族4万1,000人以上を支援し、彼らの健康、教育、住宅への投資を実現
- ビジネスおよび顧客サービスのトレーニングを通じて、人的資本を育成

MDC方式は、従来の流通モデルでは対応できなかった小規模小売業者に対するサービスを改善することで、Sabcoの売り上げ向上に貢献しました。小売店との定期的なコミュニケーションと、頻繁な納品の実現により、在庫量の削減と需要主導型の購買が可能となった小売店は、財務・スペース上の制約にある程度対処できるようになりました。現在、エチオピアとタンザニアでは、同社の国内販売総数の80%以上がMDCを通じて配送されています。ケニアとウガンダでは、MDCがSabcoの中核的な流通モデルとして採用されており、MDCを通じた売り上げは、Sabcoの国内販売総数のそれぞれ90%、99%を占めるほどです。モザンビークでは、MDCによる売り上げが国内販売総数の50%に達しています。また、規模は劣るものの、ナミビアなど他の国々でもMDCが利用されています。

MDC方式は、大きく分けて3つの分野において開発効果をもたらしてきました。第1に、MDC方式は、多くの起業機会と公式セクターにおける雇用機会を創出しています。Sabcoは2008年末までに、2,200拠点のMDCをアフリカで設立し、それに伴い1万2,000件以上の雇用を生み出しました。エチオピアにおけるMDCオーナーの4分の3、およびタンザニアにおけるMDCオーナーの3分の1は、生まれて初めて事業主として事業経営に関わった人たちで、以前はパートタイムの仕事しかなかったか、非公式セクターで働いていました。MDCのオーナーと従業員は、

推定4万1,000人の扶養家族を養っています。彼らは、MDCから受け取る収入によって、現在では家族のために住宅、健康、教育に投資できるようになったほか、地方に住む親戚のために雇用機会を生み出すこともできるようになりました。

第2に、MDC方式は、MDCのオーナーや従業員として、またSabcoのマネージャーや営業スタッフとして、女性のために新たな経済機会を創出しています。MDCは、東アフリカ全域で、300人近い女性に対し、起業機会と経済活動へ参加するきっかけを提供しています。エチオピアとタンザニアにおける調査では、MDCのそれぞれ19%と32%が女性オーナーによって経営されていることが明らかになっています。さらに、夫婦共同でオーナーをしているMDCの割合も高く、その多くは女性が運営・管理を担っています。

最後に、MDC方式は人的資本の育成に貢献してきました。Sabcoがビジネスの成功を確実なものとするために提供しているトレーニングは、MDCのオーナーやスタッフメンバーの能力開発に役立っています。彼らはコカ・コーラ社のシステムを離れた後もトレーニングを受けることができ、より高度なスキルを要する仕事やさらに収益性の高い事業機会を得る上での一助となっています。



IFCの役割と付加価値

IFCの投資は、Sabcoがエチオピア、ケニア、モザンビーク、タンザニア、ウガンダで事業を拡大し、刷新する上で重要な役割を果たしました。特に、エチオピアは極めてリスクが高い国と認識されていたため、先駆的な投資と受け止められました。IFCは2002年、エチオピアとタンザニアで1,500万米ドルの融資、最大1,000万米ドルの資本参加、および1,200万米ドルの銀行保証を提供しました。また、IFCはエチオピアで政府関係者との対話を促進することによって、銀行への規制条件をめぐる課題に対処できるよう支援しました。

この初期投資によりIFCは、MDC方式を拡大するに当たって重要な役割を果たすとともに、後に東アフリカにおける中核的な事業モデルとなるインクルーシブ・ビジネスモデルの創出を支援しました。2007年には、コカ・コーラ社に代わってIFCが、タンザニアとエチオピアのMDC方式の成果を評価する調査を実施し、同社のビジネスモデルと開発効果を向上するための提言を行いました。この調査によりSabcoは、トレーニング、融資および女性の権利拡大と地位向上がMDCのようなインクルーシブ・ビジネスモデルに与えるインパクトに目を向けることになりました。



IFCの投資融資：
8,000万米ドルの複数プロジェクトに対する
長期融資

(2010年現在)

Dialog Telekom PLC

会社概要

Dialog Telekom PLCは、スリランカの大手モバイル通信サービスプロバイダーで、2009年の加入者は約630万人、国内市場シェアは約49%となっています。

1993年、Dialogはスリランカ政府から、モバイル通信サービスを提供するための20年間の免許を与えられました。同社の株式は、83%をマレーシアの大手電気通信企業Axiata Group Berhadが保有し、17%を独立株主が保有しています。Dialogはコロンボ証券取引所に上場しています。

DIALOGのインクルーシブ・ビジネスモデル

Dialogは、自社の事業拡大計画において、南アジア初の「クアドロプル・プレイ(4つのサービス)」戦略に取り組んでおり、携帯電話通信、固定無線電話通信、ブロードバンドインターネット、衛星を利用した有料テレビ放送サービスを提供しています。クアドロプル・プレイは、4つのサービスすべてにわたる相乗効果を活用することによってコスト削減が図れるため、十分なサービスを受けていない遠隔地域の住民への無線サービスの提供を可能にします。

サービスの提供が不十分な住民にアクセスする上での重要な要素として、Dialogの流通ネットワークがあります。Dialogは同社専属の取引業者32社を有しており、これらの取引業者は独立小売業者へのサービス提供と監督を行っています。スリランカのすべての州にわたって広がる4万近い小売業者が、Dialogの商品を仕入れています。商品の中にはテレホンカードや、ショートメッセージサービス(SMS)を利用した通話時間の電子的な販売が含まれ、顧客は小売業者を通じて購入します。これらの小売業者は、Dialogの商品を販売することで5%から7%のマージンを得ています。

通常、Dialogの小売業者は別途本業を所有または経営しており、追加の収入源としてDialogの通話時間を販売しています。こうした小売業者の約60%は小規模な食料品店を、40%は電話やインターネットアクセスなどさまざまな通信関連商品・サービスを販売する店舗を営んでいます。平均すると、これらの店舗は1日に13時間営業し、従業員数は1.8人となっています。95%は個人経営で、50%は開店後5年未満であり、15%は正式な店舗登録を済ませていません。また、81%は正式なビジネストレーニングを受けたことがありません。

いずれもDialogとの独占契約を結んでいない独立小売業者であるため、同社は商品の陳列棚スペースを巡って、他の携帯電話ネットワーク事業者と競うことになります。そのためDialogは、小売業者が販売する自社商品に対して高めのマージンを付与することでこれに対応しています。Dialogはまた、これらの独立小売業者に対してビジネス・トレーニングや金融へのアクセスを提供することによって、彼らの同社への信頼を高め、強力な小売ネットワークを構築できることにも気づきました。これは、ブランドを売り込み、事業を拡大するための鍵になります。

自社ネットワーク内の小売業者に対する支援として、ビジネス・トレーニングと資金へのアクセスを促進するため、DialogはIFCと連携し、IFCのSME(中小企業)ツールキットの現地語版を活用した能力開発プロジェクト「Dialog Viyapara Diriya(DVD)」を立ち上げました。これまでに1,835社の小売業者がこのプロジェクトに参加しています。

このプロジェクトを通じて、DialogとIFCはこれらの小売業者に、事業計画やタックス・コンプライアンス(税制への信頼と納税過程における法令遵守)など、ビジネススキルに関するトレーニングを提供しています。これらのトレーニングによって小売業者は、Dialogの商品の管理・販売に関わるスキルを獲得しただけでなく、自らの本業(食料品店や通信サービス関連のキオスクなどの事業)にも寄与する経営能力を高めることができました。こうした強みは、スリランカの携帯電話業界における競争がより一層激化する中、Dialogが信頼のおける小売業者を引き付け、彼らとの関係を維持する上でも役立っています。この強力な流通網は、同社が農村地域にも市場を拡大し、低所得層にサービスを提供していく上で中心的な役割を果たしています。

DVDプロジェクトは、ビジネススキルのトレーニングに加え、金融サービスへのアクセスを促進することで、小売業者のDialogに対する信頼を高め、また彼らのビジネスを成長させることを目指しています。Dialogは、小売業者を次の3つのカテゴリーに分類しています。カテゴリーAはDialog商品の月間売り上げが500米ドルを超える優良取引業者、カテゴリーBは月間250米ドルから500米ドルを売り上げる平均的規模の食料品店、そしてカテゴリーCは月間売り上げが250米ドルに満たない零細企業です。DVDのトレーニングは、小売業者が上位のカテゴリーにステップアップする助けになります。Dialogは、小売業者に対し直接的または間接的に信用供与を行うことはありません。しかし、このシステムは小売業者の業績を長期的に追跡し、評価するものであり、同社、そして将来的には銀行に対し、どの小売業者が安全な融資先となり得るかを示すことが可能です。

Dialogは、2010年末までに、すでに紛争が終結した北部・東部地域を含めたスリランカ全土の小売業者5,000社に対してトレーニングを提供するため、IFCとパートナーシップを組みました。

Dialog Telekom PLC

DIALOGによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- より遠隔の地域に居住する低所得層に対するアクセス拡大とブランド認知の向上
- スリランカの携帯電話市場拡大に伴う、国内市場シェアおよび競争力の維持
- 上記の目標を達成する一環として、信頼がおける質の高い販売網の構築

2007年の時点で、Dialogの中核事業分野であるモバイル通信の成長率は27%で、アジアの他地域と比べると比較的低水準にありました。また、この成長は国内でも比較的裕福な都市部に集中していました。そのためDialogは、まだ携帯電話ネットワークに接続していない人々を取り込む必要性、すなわちサービスの提供が不十分な農村地域にも、ネットワークへの接続やコミュニケーションがもたらす利益を届ける必要性を強く認識しました。そこで同社は、サービ

ス提供の対象地域を広げ、低コストで利用可能なサービスの選択肢を充実させるなど、事業の拡大に積極的に取り組みました。2009年時点で、同社の国内シェアは66%に達し、同国の携帯電話市場は年率40%で成長しました。他社が追従して市場に新規参入する中、Dialogは規模の経済をもたらず強力かつ信頼のおける流通・販売ネットワーク構築の必要性を認識しました。

DIALOGによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- Dialog加入者数は、2007年より300万人増の630万人
- CAGR (年平均成長率) 32%
- 国内市場シェア49%
- 2009年、通話時間を販売する小売業者の売上高は全体で1,630万米ドル、小売業者あたり販売収入は約408米ドル
- 1,835の小売業者がトレーニングを受講

2007年の事業拡大以来、DialogはCAGR (年平均成長率) 32%のスピードで300万人以上の新規加入者を獲得し、国内市場シェアは50%に達しました。Dialogは、クアドロプル・プレイ戦略を活用することで価格を抑え、競争の激しいスリランカの遠隔通信市場でトップの座を維持しており、これまでサービスの提供が不十分だった顧客層に範囲を拡大することで、未対応の大きな需要に食い込んでいます。遠隔通信サービスの普及率の拡大は通常、GDP成長と貧困削減と関連しています。例えば、携帯電話普及率の10%の増加は、1人あたりGDPの0.6%の増加につながると推定されています。²

Dialogのインクルーシブ・ビジネスモデルは、遠隔通信サービスへのアクセスを拡大するだけでなく、同社の商品を販売する零細および小規模小売業者の経済機会も拡大します。2006年、Dialogの小売業者は、通話時間の販売から、合計1,630万米ドルの収入を生み出しています。これを小売業者あたりの収入に換算すると、平均408米ドルになります。同社がこれまで1,835の小売業者に提供してきたさまざまな能力開発プログラムは、こうした小売業者がさらに所得を増やす一助となると期待されています。



IFCの役割と付加価値

スリランカの携帯電話市場が成長するにつれて、Dialogは、サービスの対象範囲を拡大し、競争力を保つための大規模かつ長期的な融資や、販売網を強化するための技術支援を必要としていました。

こうした状況を受けて、IFCは長期融資として5,000万米ドルを提供したほか(支払期日前の2009年初頭に返済済み)、同社の事業拡大およびクアドロプル・プレイ戦略全体への資金として株式資本1,500万米ドルを提供しました。IFCが関与したことで他の貸し手も安心感が得られ、Dialogがさらなる融資を募る助けになりました。Dialogによる事業拡大の取り組みはスリランカ史上最大規模であり、また現地の金融機関にとっては、通信・メディア関連案件への融資は初めての経験であったという事実を考慮すると、これは大変画期的なことでした。

IFCはまた、DVDプロジェクトを通じてDialogの販売網を強化するため、SMEツールキットを用い、スキルや業績を改善するトレーニングを提供してきました。IFCのプロジェクトであるSMEツールキットは、無料の経営関連情報のほか、SME向けに設計された財務会計、事業計画、人事、マーケティング・販売、オペレーション、情報テクノロジーに関するトレーニングを提供します。Dialogと共に取り組むことで、IFCはSMEツールキットの内容をスリランカの状況に合わせて調整することが可能となりました。



IFCの投資資：
5,000万米ドルの長期融資、
1,500万米ドルの資本参加

2 Waverman, Leonard, Meloria Meschi, and Melvyn Fuss. 2005. "The Impact of Telecoms on Economic Growth in Developing Countries." Vodafone Policy Services.

(2010年現在)

DineroMail

会社概要

電子商取引決済処理事業者であるDineroMailは、企業・顧客間の電子的な決済を促進しています。DineroMailは、2004年に起業家のAlejandro Estrada氏とAlex Oxenford氏によって設立され、米デラウェア州で法人化されました。DineroMailは現在、アルゼンチン、ブラジル、チリ、メキシコおよびコロンビアの各国で事業を展開しています。2011年2月の時点で、大手の多国籍メディア企業Naspersが同社

株式の79.71%を保有。その他、IFC(14.31%)およびDineroMailの創業者(6%)が株主となっています。

DineroMailはアルゼンチンの首都ブエノスアイレスに本社を置き、ブラジルとチリ、コロンビアに支社を設けています。100人の同社スタッフは、銀行業務や決済、電子商取引、情報通信テクノロジー、小売りなどの事業分野での経験を持ちます。

DINEROMAILのインクルーシブ・ビジネスモデル

インターネット上で商品およびサービスを提供している、もしくは提供したいと考えている中小企業(SMEs)が幅広くより多くの人々に訴求するには、多様な決済方法に対応可能でなければなりません。しかし、クレジットカードやデビットカード、銀行の電子送金による支払いを受け付ける際には、SMEsはまず数多くの銀行やクレジットカード業者と契約交渉をまとめ、その上で契約先が採用する技術システムとの電子的な接続を確立する必要があります。このような時間もコストもかかる作業は、SMEsには負担が大きすぎます。ラテンアメリカやカリブ海地域のように、成人5人のうち銀行口座を保有するのは1人と推定されるところでは、電子商取引に取り組むSMEsにとって、オンラインで商品やサービスの購入を希望するものの、現金取引以外の決済手段を持たない人々、あるいはセキュリティ上の理由で現金取引以外を望まない人々に訴求することは、さらに難しくなります。こうした状況を背景に、DineroMailはSMEsに対して、簡便で低コストかつ安全なソリューションを提供しています。

DineroMailは電子決済処理事業者として、売り手であるSMEsがインターネット上で商品やサービスを購入する買い手の顧客から複数の方法、つまり電子的にも現金でも支払いを受け付けられるようにします。DineroMailのサービスを利用している売り手は、その約90%がSMEsで占められています。そして、さらに重要なことには、同社が開発したサービスによって、銀行口座を持たない顧客も電子商取引に参加し、地元では手に入らないか、もしくは大幅に高い価格でしか入手できない商品も購入できるようになったことです。また、同社のサービスを利用すれば、友人や親戚への送金、あるいはDineroMailを介して公共料金やその他の料金の支払いも可能となります。

DineroMailの電子決済処理サービスを利用するには、SMEsはまず無償で提供されている同社の決済ソリューション・ソフトウェアをダウンロードし、e-walletと呼ばれ、買い手からの電子決済を受け付ける口座として機能するDineroMailの電子財布³を開設する必要があります。e-walletで受け付けた顧客からの支払いは、電子送金が小切手でSMEsの銀行口座へ移すことも可能です。また、DineroMailはクレジットカード詐欺のリスクを引き受けてSMEsを保護するとともに、最先端の専用ソフトウェアおよび手順を駆使して、取り扱いに慎重を要する売り手と買い手双方の財務情報も保護します。この際、同社は売り手と送金の受領者から、均一料金もしくは取引額に対して一定の割合に設定された手数料を徴収して利潤を上げます。DineroMailでは初期費用や月額料金などを課さないため、SMEsはこうした低コストな構造からも恩恵を受けます。

DineroMailは各種の金融機関や小売業者、代理店ネットワークを持つ企業と提携して、SMEsには総合的な電子決済ソリューションを、買い手にはさまざまな決済方法を提供しています。

- 第1に、同社は郵便局、小売チェーン、広範な地域を網羅している各種の組織を含む10万以上の代理店と連携しています。こうした代理店は、オンラインでの購入に対して現金での支払いを可能にするため、買い手と売り手の間に立つ仲介業者としての役割を担います。例えば、小規模工務店がインターネットカフェでDineroMailと提携する売り手に電動ドリルを注文したとします。発注後、工務店は売り手のウェブサイトに表示されるレシートを印刷し、DineroMailの代理店に現金と併せて提示します。この際、代理店ではレシートに記載されたバーコードを読み取り、現金による支払いを電子マネーに換金し、売り手に対して電子決済で取引を処理します。2011年の時点で、DineroMailを利用する買い手の50%がオンラインでの商品購入を現金で決済しています。
- 第2に、DineroMailは各種銀行およびクレジットカード会社と提携関係にあり、買い手はデビットカードやクレジットカード、あるいは電子送金での支払いも行うことができます。この場合、買い手は売り手もしくはDineroMailのウェブサイト上の決済ページに送られ、ここで数種類ある選択肢の中から決済方法を選択できます。
- 第3に、DineroMailは買い手自身が同社のe-walletを開設し、売り手に直接支払いをすることも可能にしています。買い手はクレジットカードや銀行の電子送金を用いるか、もしくは支払った現金の相当額の電子マネーを自身のe-walletに入金してくれる代理店を通じて入金を行います。

簡便で安全かつ低コストなオンライン決済ソリューションの提供に加えて、DineroMailはクレジットカード会社からSMEsへ支払いが行われるまでの期間を埋めることで、SMEsの運転資金を効率的に拡大しています。クレジットカード会社は決済までに平均すると15日から20日かかるのに対し、DineroMailと提携するSMEsは電子決済された代金が即時にDineroMailのe-walletに入金されます。さらに、DineroMailの決済ソフトウェアのうち、基本的な会計処理および在庫管理を取り扱う無料の店舗管理モジュールが組み込まれたバージョンをダウンロードすることで、小規模事業者は事業運営サポートも受けられます。

3 電子財布とは、電子マネーを保管し、電子決済を行う際に用いる、ネットワーク上の口座を意味する。

DINEROMAILによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- ラテンアメリカにおける電子商取引の普及を促進するビジネス機会
- 電子商取引への参入を目指すSMEsが複数の決済方式を受け付けられるようにするオンライン決済ソリューションに対する市場のニーズ
- 現金取引を主体とする顧客も取り込める電子決済ソリューションへの需要

ラテンアメリカおよびカリブ海地域におけるインターネットの普及率は、2011年時点で推定36.7%とされ、今後急成長するものと予想されています。一部では、この平均より高い推定普及率を示す国もあり、アルゼンチンでは66%、チリでは55%、そしてコロンビアでは50%となっています。こうした国では、電子商取引のもたらす利便性や選択肢の拡大、容易なアクセスといった恩恵を、低所得層の顧客を含むあらゆる人々が実感し始めています。こうした状況は、電子商取引に必要な不可欠な電子決済インフラストラクチャーを構築し普及を促進するDineroMailにとって市場機会となります。

米国ではAmazonやeBayなど電子商取引のポータルが成功を収め、そこから顧客だけでなくSMEsも電子商取引の恩恵を受けられることが分かっています。しかし、ラテンアメリカでウェブサイトを開設しているSMEsの大多数は、実際に商品やサービスを販売するのではなく、紹介する場として使用しているに過ぎません。オン

ラインで販売を行いたいSMEsは、それに先立って電子決済を受け付け、管理する手段の構築という複雑な課題を克服しなくてはなりません。DineroMailは、SMEsに簡便で安全かつ費用対効果の高い電子決済ソリューションを提供して、こうした市場のニーズに応えています。

さらに市場では、現金取引を主体とする顧客を取り込むための電子決済ソリューションに対する需要も存在します。ラテンアメリカでは、5人に1人しか銀行口座を保有していないと推定されています。国レベルでの違いはあるものの、ラテンアメリカの人口のうち約30%がクレジットカードを利用できます。一方で、ラテンアメリカにおけるすべての電子商取引のうち60%以上は、代替手段の現金払いによって決済されています。銀行口座を保有している顧客でさえ、安全上の理由から、その多くがオンラインでの商品購入の対価を現金によって支払っています。DineroMailは、これらの状況が生み出すニーズにも対応しています。



IFCの役割と付加価値

2009年、DineroMailがアルゼンチン、チリ、コロンビアでの事業拡大に加え、ブラジルとメキシコの市場に参入するに当たり、IFCはこれを支援するため500万米ドルの資本参加を行いました。2008年の経済危機により、DineroMailをはじめとする設立後間もない企業は成長に必要な資本の供給源が減少していた時期に、この投資は行われました。新興成長市場の企業に投資する確かな機関であるIFCが投資を行ったことによって、DineroMailは今後の資金調達を有利に進められるでしょう。

同社への投資に加えて、IFCは主に3つの方法でもDineroMailを支援しています。第1に、IFCはそのコーポレート・ガバナンスにおける広範な経験を用いることでDineroMailの一助となっています。次に、DineroMailが新規市場で提携先を求める際に、ラテンアメリカ全域でIFCが有する、金融サービスや小売セクターに従事する企業との投資関係を活用できます。第3に、IFCはその投融資やアドバイザリー・サービス、知識構築のための活動を通じて決済産業における広範な知識を持っており、この急速に発展する産業の世界的な傾向に関してDineroMailに助言できます。

DINEROMAILによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2011年度には560万件のオンライン取引と総額2億7,100万米ドルを上回る決済を処理
- 1万社のSMEsが加入
- DineroMailを利用する買い手の50%はオンラインでの購入を現金で決済

2004年の設立以来、DineroMailはアルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビアおよびメキシコの5カ国で事業を展開してきました。2006年から2011年の間には、DineroMailが扱うオンライン取引の件数と決済総額は事業展開するすべての国で急速に成長し、毎年のように事業を3倍の規模にまで拡大しました。2008年には、同社が処理したオンライン決済取引は61万8,500件に達し、決済総額は3,610万米ドルを記録しました。そして、この実績は2011年には取引件数で560万件、決済総額では2億7,100万米ドルにまで増加しました。DineroMailの規模が最も大きな市場はアルゼンチンとブラジルです。2011年に同社はアルゼンチンでは280万件、ブラジル

でも140万件のオンライン取引を処理し、決済総額はそれぞれ1億2,730万米ドル、8,480万米ドルを記録しています。

DineroMailは1万社のSMEsを顧客基盤に持ち、その中ではアルゼンチンの企業が最も多くなっています。こうしたSMEsとのオンライン取引で現金決済を望む顧客に対応するため、DineroMailでは10万カ所の小売店、郵便局、その他の窓口からなる代理店ネットワークを活用しています。現在、買い手のおよそ50%がオンラインで発注した商品の代金を現金で支払うため、この代理店ネットワークを利用しています。



IFCの投融資：
500万米ドルの資本参加

(2012年現在)

Duoc UC

会社概要

Duoc UCは、非営利の民間高等教育機関です。チリの教育制度に基づいて設立された専門機関として、Duoc UCが提供するコースや学位は国からの正式な認可を受けています。同機関は、チリ国内の経済的に重要な3都市（首都サンティアゴ、バルパライソ州ビーニャ・デル・マル、中部の都市コンセプション）において13カ所のキャンパスを運営し、さらに5カ所でキャンパスを建設する予定です。

Duoc UCは1968年、当時大学教育へのアクセスを持たなかった肉体労働者に職業訓練を提供するため、教授陣や労働組合の支援のもと、名門Universidad Pontificia Católica de Chile（チリ・カトリック大学）の学生グループによって設立されました。また1973年には、同大学

からの経営、および財政面での独立を目的とし、Fundación Duocが設置されました。1990年、Duocは、大学、専門学校、技術訓練センターの3機関を区別して扱うとするチリ教育制度の変更を受け、さらに2つの財団を設立。Duoc UCは現在3つの財団によって構成される教育機関となっています。当初から存在していたFundación Duocが高等技術学校および成人向け教育課程を、Fundación Instituto Profesional Duocが専門教育機関を、Fundación Centro de Formación Técnica Duocが技術訓練センターをそれぞれ運営しています。また、Duoc UC自体はチリ・カトリック大学のネットワークに引き続き所属しています。

DUOC UCのインクルーシブ・ビジネスモデル

修了までに5年から6年を要する大学教育とは対照的に、Duoc UCが提供しているのは2年間の技術学位と4年間の専門学位です。学生は先着順で入学を認められており、在校生の約64%がチリ社会を所得別に5階層に分けた場合の下3つの階層からの出身者です。これは、チリの高等教育全体における同階層出身者の割合が39%であるのと比較すると、極めて高い割合であるといえます。全日制学生のおよそ4分の1は就学期間中も働いており、15%は学費を自分で負担しています。夜間学生の場合、その割合はさらに高く、それぞれ75%および70%となっています。全日制学生の方が若い傾向にあり、平均年齢が21歳であるのに対し、夜学生の平均年齢は25歳です。学生の約70%は、家族で初めての高等教育進学者であり、同校がチリでこれまで高等教育とは無縁だった社会階層出身の新たな世代にとって大きな機会となっていることを示しています。地理的にはDuoc UC入学者の70%がサンティアゴ出身で、22%がバルパライソおよび隣接するビーニャ・デル・マル、残り8%がコンセプションの出身です。

Duoc UCは雇用可能性の向上に力を入れており、労働市場の人材需要に合わせて、工学、情報通信技術（ICT）、通信、デザイン、保健衛生、経営、天然資源、建設および観光の各分野にわたる全72コースを9校で展開しています。学生数別で最も人気があるのは経営コース（1万1,876人）で、建設（8,544人）、ICT（7,679人）および工学（6,511人）がこれに続きます。また、Duoc UCは英語や倫理などの分野横断的な学科のほか、地域内ではほかに類を見ない起業家プログラムも展開しています。Duoc UCは実地教育を重視し、最新のインフラや機材を活用して、学生が実際の業務で遭遇する可能性のある状況を再現しています。教授陣も専門分野における実務経験を持っています。常に労働市場の需要に沿った形でカリキュラムを作成できるよう、Duoc UCは各業界代表とのビジネス審議会を欠かさず行っています。

Duoc UCは卒業後の雇用可能性の向上も重要視しており、学生は3種類の就職支援サービスを受けることができます。1つ目は、Duoc UCの在校生・卒業生専用の就職ポータルサイトです。2つ目は、教授陣の持つネットワークです。Duoc UCの教授陣の65%は学外にも職を持っているため、就職紹介の上で重要な役割を果たしています。3つ目は、Duoc UCが促進するインターン制度、コンテスト、会議、または共同プロジェクトです。学生は、これらの機会を通じて企業向けに商品やサービスの試作品を作成し、将来の就職先となり得る企業とコネクションを作ることができるようになります。

Duoc UCのビジネスモデルのもうひとつの特徴は、その学費の安さです。大学のプログラムが年間5,400米ドルから9,600米ドルを要するのに対して、同校の授業料は年間2,500米ドルから3,600米ドルに抑えられています。Duoc UCの学生は履修する講座の数にかかわらず、半年ごとに一定の学費を納めることになっており、これが学生にとってできるだけ短い期間で修了を目指すインセンティブとして働いています。また、学費を手頃な価格にするための別の取り組みとして、Duoc UCは夜間講座を設けており、学生が在学中も働けるようにしています。また、カリキュラムをモジュール化することで、学生がプログラムの途中で学習を中断せざるを得なくなった場合でも、中間的な資格認定が受けられるよう配慮しています。

Duoc UCは、政府主導のプログラムCredit Guaranteed by the State (CAE) や民間金融機関を通じて学生ローンも提供しています。2007年にはDuoc UCとIFC、そしてBanco de Crédito e Inversiones (BCI) が共同で、総額5,100万米ドルの学生ローン向けリスク・シェアリング・プログラムを立ち上げました。このプログラムを通じて提供される学生ローンの金利は6%に抑えられています。2010年時点で、Duoc UCの学生の60%が学生ローンを得ており、そのうち81%がCAE、残りの19%が民間金融機関による融資であり、さらに学生の21%が奨学金制度を活用しています。

DUOC UCによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 高等教育の機会の平等を実現するというDuoc UCの使命
- より収入の高い仕事に就くための、低コストで質の高い高等教育に対する需要
- 労働市場の需要に合った実践的なプログラムに対するニーズ

Duoc UCによるインクルーシブ・ビジネスモデルの第1の原動力は、すべてのチリ国民に対し、高等教育への平等なアクセスを提供するという同機関の使命にあります。チリでは、大学教育にかかる高い学費を主な背景に、所得水準の違いが高等教育進学率の格差となって顕在化しています。2003年には、チリ社会を所得別に5階層に分けた場合、その最上位階層に属する18歳から25歳人口全体の74%が高等教育に進んだのに対し、最下位階層からの進学率は15%に過ぎませんでした。Duoc UCが、大学という既存の枠組みを超えて提供する高等教育プログラムは、こうした格差の解消を目指しています。

Duoc UCによるビジネスモデルの第2の原動力は、中等教育と高等教育の修了者の間で生じている所得格差を背景とした、低コストで質の高い高等教育への需要の高まりです。大学以外の専門教育機関や技術訓練センターを卒業した人

々は、中等教育までしか修了していない人々と比較して、それぞれ平均2.8倍および1.6倍の所得を得ています。しかし、チリで高等教育に必要な授業料は高く、1人あたりの国民所得で調整すると世界でも最高水準にあり、チリにおける特に低所得層の学生の就学機会を制限しています。こうした人々の教育への需要に対応することは、Duoc UCにとって重要な市場機会となっています。

第3の原動力としては、チリの高等教育が理論重視の授業内容となっている傾向にあり、技術的な内容を扱うカリキュラムがあっても労働市場での需要に適合していないことが挙げられます。また、学生が自分の目的に合った学習計画を立てる機会も限られているのが現状です。そのため、労働市場に参入し、競争していくための実力を養成するプログラムが強く求められています。

DUOC UCによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2011年時点で、6万3,000人以上の学生がDuoc UCの講座を履修
- 学生の70%が、家族で初めて高等教育を受ける機会を得た人々
- 調査の対象となった卒業生のうち81%が、Duoc UCでの専攻分野で就職

Duoc UCは、技術的および専門的な高等教育を提供する教育機関としてはチリ国内最大の規模を誇ります。2010年には、学部の認定を行う国家委員会National Accreditation Commission (CNAP) から、チリの教育機関としては唯一、期間としては最長の7年間の認定を受けたという事実が、Duoc UCの教育の質の高さを示しています。

Duoc UCの学生数は過去10年間で3倍に増加しており、2006年以降も年間13%の速さで増加し続けています。2011年現在、国外25カ国からの留学生を含めて6万3,000人以上の学生がDuoc UCに就学しています。在校生の約70%は、家族で初めての高等教育進学者です。2002年には0.5%にすぎなかった教育ローンおよび奨学金制度の利用者は、2011年には60%以上に達しています。

Duoc UCの卒業生は6万3,700人を超え、調査の対象となった卒業生の81%以上が就職し、その大半はDuoc UCで専攻した分野で働いていま

す。卒業後、就職に至るまでの平均期間は5カ月と推定されています。大卒者と比較した場合、Duoc UCの卒業生は、プログラム修了に要した期間が短く、授業料も少なかったにもかかわらず、卒業後の就職先では同水準の賃金を獲得しています。Duoc UCの教育がもたらす経済的モビリティを示唆する根拠として、父親の月間所得が500米ドル程度である学生が、Duoc UC卒業後は平均およそ900米ドルの月収、つまり父親の所得のほぼ2倍の賃金を獲得している事例が挙げられます。

これまで、Duoc UCは良好な財務状況を維持しており、年間売上高は約2億米ドルに達しています。非営利組織であるDuoc UCは、利益剰余金のすべてを既存キャンパスの拡張と新規キャンパスの設置に割り当てています。また、Duoc UCはペルー、エクアドル、ボリビア、アルゼンチン、コロンビアの各国でも高い評価を獲得しつつあります。



IFCの役割と付加価値

IFCの投資により、Duoc UCは2方面から学生数の急増に対応することが可能となりました。まず、2007年にIFCが提供した1,900万米ドルの保証をきっかけに、Duoc UC、IFC、ならびにチリ国内の金融機関であるBCIが共同で、総額5,100万米ドルの学生ローン向けリスク・シェアリング・プログラムを創設しています。プログラムの立案に当たり、IFCは、学生ローン向けリスク・シェアリング・ファシリティの構築における世界での経験、特に全般的なリスク要因を低減する上で、これまでのプログラムで得られた教訓を生かしました。この結果、融資が得られなければ本来は高等教育を受けられなかったか、あるいは中途退学せざるを得なかったはずの低所得層の学生にも、教育ローンを提供することが可能となりました。なお、ローンの約40%は、チリ社会を所得別に5階層に分けた場合の下2階層を出身とする学生に提供されています。

第2に、IFCが2009年に提供した3,000万米ドルの融資により、Duoc UCは現在、キャンパス拡張のための資金を長期的に賄うことができています。このプロジェクトでは、新規キャンパス5カ所の設置と、既存キャンパス9カ所の拡張が進められています。これにより、全キャンパスで受け入れ可能な学生の数を現在よりも3万2,000人増加、つまり60%以上拡大することができます。また、こうした事業拡大により、サンティアゴ市内でこれまでカバーできていなかった地域へ進出し、新しいキャンパスで地元の労働市場の需要に応じたプログラムを提供することが可能になります。



IFCの投資融資：
3,000万米ドルの長期融資、
1,900万米ドル相当の保証

(2011年現在)

ECOM Agroindustrial Corporation

会社概要

Ecom Agroindustrial Corporation (ECOM) は、コーヒー、綿花、カカオ、砂糖を専門とする農産物取引・加工の世界的企業です。同社は主要生産国および消費国に拠点を置き、油糧種子の分野における農業活動も副次的に行っています。ECOMはコーヒー取引商社として世界第3位、コーヒーの製粉でも世界主要企業の1社であり、綿花とカカオの取引商社としても世界第5位の規模を誇ります。同社は農産物のオリジネーター、加工業者、マーチャンダイザーを兼ねる総合商社であり、誰もが良く知るブランド商品を持つネスレグループ、スターバックス、ハーシー、マース、サラ・リー、クラフト・フーズ、フォル

ジャーズなどの大手メーカーに商品を販売しています。現在はスイスに本社を置き、子会社と合わせると30カ国で事業を展開しています。ECOMは全世界で約6,000人を雇用しており、2011年の売り上げは51億米ドルに達しました。

ECOMのコーヒー事業は世界中に広がり、5大陸に20以上の拠点を有しています。近年、ECOMのコーヒー総取引量のうち20%が認証を取得した品種であり、同社はこの割合を大幅に引き上げることを長期的ビジョンに掲げています。

ECOMのインクルーシブ・ビジネスモデル

コーヒーは世界中で主にBOP層の小規模農家によって栽培されています。ECOMはこうしたコーヒー生産者が農地の生産性を向上し、認証を取得できるよう取り組んでいます。同社のこのモデルでは、収穫量を増やし、品質を改善するとともに、ECOMが市場で取り扱うラベル(レインフォレストアライアンス、スターバックス、4C、Utz、ネスプレッソAAA)のもとで認証を得るための技術支援が提供され、また農業生産に必要な投入物や設備整備のため、季節に応じて中期的な選別融資を農家に行うこともあります。

ECOMは技術支援の面で、地元のNGOや国際NGOから適格な農学者を採用し、持続可能性と生産性に関するトレーニングを農家に提供しています。またIFCとの連携のもとで、同社は農家の生産性、持続可能性、および認証適格性の向上を目指しています。農家は、生産プロセスにおける情報管理や肥料の管理、労働条件などを改善することで、自らの事業運営を改良するよう促されます。直面する問題の性質に応じて、こうした改善プログラムの期間は調整され、土壌保全や生物多様性保護のようなトピックは通常、長期間かけて取り組まれます。ECOMのスタッフは定期的に専門家からトレーニングを受け、そこで得た知識をワークショップを通じて農家と共有します。またスタッフは農家への事後訪問も行い、農家が目標とする生産性や認証取得に向けた取り組みを行う中で、その進捗状況をモニタリングするとともに、実践過程で生じた問題を解決します。こうした改善プログラムがうまく実施されると、農家は生産性を高め、認証プログラムの資格条件を満たすことが可能となります。

資金調達に関しては、ECOMはラテンアメリカのメキシコ、グアテマラ、ニカラグア、ホンジュラス、コスタリカといった数多くの国々で、生産者に対し季節に応じた融資を提供しています。生産者によるコーヒーの納入量を見越して行われる資金の前払いは、生産サイクル全体を通して農家の資金調達を可能にし、肥料などの投入物の購入、コーヒーの木の維持管理、収穫を支援します。融資を付与する前に、ECOMの地域の事業子会社から農学者とクレジット担当者が農家を訪問し、翌年の生産能力を見定めます。この評価に基づき、地域のクレジット担当者が通常は1,000米ドル未満となる融資額を決定するとともに、融資の承認からモニタリング、ローンの処理に至るまで、一連の手続きを管理します。

上述した資金調達支援と技術支援の組み合わせに加え、ネスレグループのネスプレッソやスターバックスといった目の肥えた高品質コーヒーのバイヤーの参画は、ECOMのインクルーシブ・ビジネスモデルにとって重要となります。こうした企業の関与は、生産地での活動に対する共同出資という形で行われることもあります。これにより、バイヤーが高品質で持続可能な方法で生産されたコーヒーをプレミアム価格で購入する意向があるという強いメッセージが農家に対して送られ、またECOMは農家と協力して必要となる生産量を事前に計画することができます。こうしたメッセージは、厳格な品質および持続可能性の基準を満たすために必要な改善プログラムに投資すべきかどうかを、農家が決定する際にも重要となります。

ECOM Agroindustrial Corporation

ECOMによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- コーヒーの安定かつ安全な供給を確保する必要性
- 高品質の認証コーヒーおよび関連する販売プレミアムに対する市場の需要
- 認証コーヒーの取引拡大という企業のビジョン

世界のコーヒー生産の特性を考慮すると、ECOMは小規模農家とビジネスを行う必要があります。また、高品質コーヒー市場の拡大により、ECOMはこうした農家の成長への積極投資が欠かせないと気づきました。農家の実績は、同社が顧客に高品質のコーヒーとソリューションを提供するための決定的な要素となります。

農家の競争力は、ECOMが高付加価値コーヒー市場にアクセスする上で不可欠です。高品質の認証コーヒーへの需要は高まっており、焙煎業者、小売業者、そして消費者が品質の高さ、環境の持続可能性、トレーサビリティ、社会的

基準などさまざまな付加価値を求めています。市況によっては、認証コーヒーに支払われるプレミアム価格は生産者に大きな影響を与えます。2012年の時点で、ECOMのコーヒーの約20%が認証コーヒーとして販売されました。認証コーヒーへの需要が同社の成長ペースの主要決定因子となるものの、ECOMはこの認証コーヒーが販売量に占める割合を時間をかけて大きく高めていくことを目指しています。そしてこの目標を達成するには、ECOMと提携する農家の数が増加し、彼らにトレーニングと融資を提供するための追加資金が必要となります。

ECOMによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 対象農家の生産性が向上し、一部のプログラムでは40%以上改善
- 2007年から2012年の間で認証コーヒーの調達量は8万1,817トンに達し、コーヒー農家にとって1,470万米ドルの追加収入に相当
- ECOMに対する農家の信頼が高まり、サプライチェーンが安定
- 認証コーヒーの取引量が増加

ECOMによるインクルーシブ・ビジネスモデルの事業成果と開発効果は、密接に関係しています。小規模農家に融資と技術支援が行き届くことで、農家の生産性、安全性、所得水準が高まります。一方、ECOMは自社のサプライチェーンを強化し、高品質の認証コーヒーへのアクセスを拡大するとともに、こうした商品がもたらすプレミアムを共有します。

2012年までに、ECOMはこのモデルが確立されてから6年間で認証コーヒー8万1,000トン以上を調達し、これは小規模農家に支払われた

1,500万米ドル近いプレミアムに相当します。これは、認証および品質基準に対応するための取り組みを可能にする季節に応じた融資と技術支援を通じて実現しました。さらにこうした農家は、経営、剪定技術、その他のベストプラクティスに関するトレーニングを通じて生産性を高めています。

こうした成果は心強いものであり、ECOMではより多くの生産者に対象を拡大し、こうしたプログラムを展開していることから、さらなる開発効果が期待できます。



IFCの役割と付加価値

ECOMに対するIFCの付加価値は、投資とアドバイザリー・サービスの両方を提供できる能力にあります。過去数年間で、IFCは1億5,400万米ドルの融資提供および準株式による資本参加を行い、その50%以下を資金提供することで750万米ドルの技術支援の提供を取り決めました。ECOMが持続可能性に重点を置くことから、IFCによって同社が農家に対して自らの生産性、持続可能性、そして生計を改善するための融資と技術支援をまとめて提供することが可能となったと認識しています。

IFCとECOMの関係は幅広く、中央アメリカにおける5,500万米ドルの初期投資と150万米ドルのアドバイザリー・プロジェクトに始まり、同社のアフリカ(ケニア、タンザニア、ウガンダ)とアジア(インドネシア、パプアニューギニア、ベトナム)での事業を支援する目的で、さらに追加融資と技術支援が提供されることにつながりました。全体では、これらの新プログラムによって対象となるコーヒー農家は4万人にまで拡大されると予想され、そのうち1万8,000人が2013年までに認証を取得するとみられています。さらにIFCは同社と協力して農家への長期融資を拡大する方法を研究しており、また同社のカカオ分野にまでIFCの活動を広げる予定です。



IFCの投資：
1億5,400万米ドルの融資と準株式による
資本参加

(2012年現在)

Financial Inclusion Network & Operations Paytech Ltd. (FINO Paytech Ltd.)

会社概要

インドのムンバイに拠点を置く Financial Inclusion Network & Operations Paytech Ltd. (FINO Paytech Ltd.) は、銀行口座を持たない人々に対し金融機関がサービスを提供するためのITソリューションを構築し、導入しています。FINO Paytech Ltd.は、主にインドの農村地域や準都市部で事業を展開する銀行、マイクロファイナンス、保険および政府顧客に一連のサービスを提供しています。2012年4月20日時点で、同社の顧客基盤には27の銀行、15の政府機関、4つの保険代理店などが含まれており、こうした機関が抱える個人顧客は4,700万人以上となっています。FINO Paytech Ltd.は、インドの25の州に及ぶ399地区の顧客にまでサービスの提供範囲を拡大しています。

FINO Paytech Ltd.は、インド最大の民間銀行であり官民合わせても総資産第2位の規模を誇る銀行ICICI Bankによって設立され、2006年4月に単独の事業体として分割されました。現在、Corporation Bank、Indian Bank、Life Insurance Company of India、Union Bank of Indiaなどの国営銀行が株式保有率の16%を占めています。民間セクターからの投資家には、HSBC (25%)、ICICI Group (25%)、IFMR Trust (1%)などが含まれます。海外の投資家では、IFCとインテルがそれぞれ17%と16%を保有しています。

FINO PAYTECH LTD.のインクルーシブ・ビジネスモデル

FINO Paytech Ltd.は、各機関と顧客の間で信頼性が高く低コストの金融取引を促進するため、スマートカードや代理業者が運用するトランザクション用携帯端末を利用した銀行システムや決済システムを提供しています。FINO Paytech Ltd.はこれらのシステムを利用して、金融機関が低所得層の顧客向けサービスを提供するに当たり直面するさまざまな課題に対応しています。こうした課題の例として、顧客の非識字率の高さ、情報の非対称性、不十分なインフラ、セキュリティ、そして重要なこととして、取引の際に扱われる金額に対して金融機関側が負担するコストが高いことなどが挙げられます。FINO Paytech Ltd.のシステムにより各金融機関は、銀行口座を持たない人々へのサービス提供を、持続可能な形で行うことが可能になり、また規模の拡大を実現できます。

FINO Paytech Ltd.の提供する中核的サービスは、以下を含む複数の商品で構成されます。

- 会計およびMISシステム：金融機関における取引を促進し、履歴を追跡するバックエンド処理システム。FINO Paytech Ltd.がシステム構築および必要な場合には保守を担当。
- トランザクション用携帯端末：2万9,480店舗以上のFINO Paytech Ltd.代理店と各代理店の顧客が預け入れ、貸し付け、支払いなどの取引を行うために使用する携帯機器。
- 生体認証スマートカード：顧客や代理店などが携帯する認証ツールで、双方において取引が安全に行われているかを確認。各カードには指紋、身情報および銀行取引情報がチップに埋め込まれているほか、カードの表面にはカード所有者の詳細情報と写真が掲載。

FINO Paytech Ltd.の中核的システムは、すでに特定の商品が開発されているさまざまな金融取引にも利用できます。例えば、貯蓄口座では、生体認証スマートカードを使用して残高の確認、送金、預金、現金の引き出しが可能になります。スマートカードはまた、補助金の受領、支払い、融資のほか、健康保険、生命保険、天候保険といった各種サービスに使用することもできます。今日では、政府が全国農村雇用保障法 (NREGA) のもとで賃金を支給したり、貧困ラインを下回る人々を対象とした国の健康保険制度の運営のために使用されています。その他のサービスには、個人が現金からスマートカード、カードから銀行、またはカードからカードへ送金できるサービス、各金融機関が自動積立預金または投資信託を処理できる預金管理商品、あるいは信用調査部門や財務リスク管理サービスの分野に事業を拡大する計画のある銀行やマイクロファイナンス機関 (MFI) 向けの信用評価サービスなどがあります。

商品や顧客によって収益モデルは異なるものの、多くの場合、FINOは金融機関に対し、使用中のバックエンドシステムの容量とトランザクション用携帯端末の貸出料、端末の年間管理費、新規カード発行料を請求します。金融機関によっては、トランザクション用携帯端末を借りずに購入することを選択する場合があります。個人顧客は、送金サービスを利用する場合にのみ利用料の支払いを行います。例として、1回の取引につき最大で1万インドルピーを送金する場合、FINO Paytech Ltd.に直接20インドルピー (0.5米ドル未満) を支払います。⁴

現在、FINO Paytech Ltd.の収益は入会料やトランザクション用携帯端末の売り上げといった1回限りの手数料によって支えられています。2013年までに、売り上げの約60%は取引手数料やカードおよびトランザクション用携帯端末の管理費といった継続的な収益源から得られることが見込まれています。

4 Mahalingam, T.V. 2009. "Bank at the Doorstep." *Outlook Business India*.

Financial Inclusion Network & Operations Paytech Ltd. (FINO Paytech Ltd.)

FINO PAYTECH LTD.によるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 銀行口座を持たない6億人以上のインド国民に対し、金融機関が費用に対して効果の高いサービスを提供することができるテクノロジーの市場機会
- 銀行口座を持たない人々に金融包摂(ファイナンシャル・インクルージョン)を拡大する使命

FINO Paytech Ltd.によるビジネスモデルの主な原動力は、新しいテクノロジーやサービスによって、高い収益性を確保しつつBOP層にサービスを提供できる未開拓の市場機会にあります。具体的には、現時点で十分なサービスを受けていない、または公式の金融システムから除外されている農村地域に住む6億人以上のインド国民がターゲット市場となります。

Reserve Bank of India(インド準備銀行)によると、現在インドの成人人口の41%が銀行口座を持たず、公式な資金調達手段を利用できる農家はわずか27%にとどまっています。そして、非公式の貸金業者が最大で市場の75%を支配し、90%もの金利を課しています。また、融資以外の金融サービスは、遠隔地域では実質的に存在しません。

FINO PAYTECH LTD.によるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2006年以降の売上高の増加率1,324%(2006年から2012年のCAGR(年平均成長率)56%)
- 27の銀行、15の政府機関、4つの保険代理店からなる顧客基盤
- 金融機関は、コストの削減、効率化、生産性と透明性の向上に加え、遠隔地を含め多くの人々へサービスの提供が可能
- 2012年初めの時点で、25州で4,700万人以上が、貸し付け、支払い、送金、預金、保険、政府補助金などの金融サービスへのアクセスを獲得

2006年から2012年の売上高増加率は1,324%を記録し、CAGRは56%でした。さらに、FINOはわずか数年で顧客基盤を27の銀行、15の政府機関、4つの保険代理店にまで拡大し、これまで銀行口座を持たなかった個人顧客4,700万人以上にサービスを提供しています。これまでに2万9,480以上のトランザクション用携帯端末を展開し、現在ではインド国内25州399地区でサービスを提供しています。

FINO Paytech Ltd.の自動決済システムにより金融機関は取引コストを抑え、効率性と生産性を向上させるとともに、透明性を高めることができます。各金融機関は、顧客の獲得や事業の拡大に当てるスタッフの時間を増やすことができます。FINO Paytech Ltd.のクライアント企業は、カスタマイズされた商品をその顧客に提供し、キャッシュレス、およびペーパーレスの保険サービスを提供するとともに、期日通りの全額支払いを確保することができます。最後に、シンプルで信頼性の高いデータシステムにより、MFIのような比較的小規模な機関は、さらに多くの

資金を集め、より多くの人々に小口融資を提供することができます。

このモデルは、特にFINO Paytech Ltd.の顧客の90%が居住する農村地域において、現在金融サービスへのアクセスがない人々の金融包摂を促進し、融資の対象を広げています。金融包摂は、個人が所得を増やし、預金をし、病気や資金不足などの不確実性に対処する上で不可欠です。金融包摂がなければ、個人は教育または経済成長への投資において自らを頼るほかに、さまざまな機会が大幅に制限されてしまうと、経済的不平等や貧困を固定化してしまいます。⁵ FINO Paytech Ltd.を通じて、比較的インドの遠隔地域に暮らす個人でも、公式な融資のほか、保険、預金、送金、政府からの支払いも利用できるようになります。FINO Paytech Ltd.は雇用創出にも大きな貢献をしており、2,753人以上の従業員を直接雇用しているほか、2万9,480人の代理業者を採用しており、そのうち30%近くを女性が占めています。



IFCの役割と付加価値

IFCの役割は、FINO Paytech Ltd.の事業が初期段階での資金提供と技術支援にありました。IFCによる投資には、第1回目の資本参加400万米ドルに加え、さらに第2回目の280万米ドルの資本参加が含まれます。これにより、FINO Paytech Ltd.のような初期段階にある企業が直面する当面の資金不足を補い、その後の成長によって資金調達の選択肢が広がるよう支援します。

IFCは信頼できる仲介者としての役割を通じて、FINO Paytech Ltd.が単独事業体として無事に分離独立し、銀行やMFIが同社の技術を採用するよう働きかける支援をしました。

またIFCは2007年12月、FINO Paytech Ltd.のパイロット事業およびトレーニングプログラムを支援するため、最大100万米ドルにのぼる技術支援を目的とした助成金を支給することで合意しました。FINO Paytech Ltd.はこれらの資金を用いて、SEWAなどのMFIと協力してテクノロジーを開発、試作を行うとともに、全国の参加者8,002人向けに872のトレーニングワークショップを実施しました。また、FINO Paytech Ltd.は複数のパイロット事業を実施しました。そのうちのひとつはアンドラ・プラデシュ州でのモバイルアプリケーション事業で、プロジェクト期間中、貧困ラインを下回る170万の世帯がキャッシュレスの健康保険制度に加入しました。



IFCの投資:
680万米ドルの資本参加

⁵ Demircüç-Kunt, Asli, Thorsten Beck, and Patrick Honohan. 2008. "Finance for All: Policies and Pitfalls in Expanding Access." World Bank Policy Research Report. Washington, DC: The World Bank. Page 21.

(2012年現在)

Grupo FinTerra, S.A. de C.V., SOFOM, ENR (FinTerra)

会社概要

Grupo FinTerra, S.A. de C.V., SOFOM, ENR (FinTerra)はメキシコで小・中・大規模農業生産者およびアグリビジネスへの融資に特化した、Sociedad Financiera de Objeto Multiple (sofomあるいはノンバンク系金融機関)と呼ばれる預金を取り扱わない専門金融機関です。全国規模で展開するアグリビジネスを対象とする金融機関が数社ある中でFinTerraはその1社に数えられます。2004年の設立以来、ローン

のポートフォリオと株主資本の規模ではアグリビジネス専門の独立金融機関としてはメキシコ最大手の企業にまで成長しています。同社の経営陣は一流の国際銀行の出身です。2011年末までに、FinTerraはメキシコのアグリビジネスが盛んな州に11支店を構え、スタッフ70人を雇用しました。

FINTERRAのインクルーシブ・ビジネスモデル

FinTerraの推定では、メキシコには約490万人の農業生産者が存在しており、そのおよそ90%が零細農家、もしくは自給自足の専業農家です。同社がターゲットとする市場はその残りの10%を構成する小・中・大規模生産者です。FinTerraの小規模農業生産者向けローンのサービス・モデルは生産者融資、流通業者融資および特定農作物融資の各プログラムから成ります。同社は適正な利率で、運転資金およびアセットファイナンスを顧客に提供しています。運転資金融資は、作付けから収穫までの期間に農家が農業生産に必要とする投入物へのニーズに対応し、通常7カ月から1年間のクレジット・サイクルから成ります。アセットファイナンスはインフラや農機具に農家が投資を行う際の一助となるもので、融資期間は最長5年です。FinTerraは以下の点で特に競争上の優位性を持っています。農業セクターでとりわけ重要となるクレジット申請の処理の速さ、アグリビジネス産業への特化、熟練した事業組成チーム、そして革新的な金融ソリューションです。

FinTerraは、主に生産者融資プログラムを通じて、年間の売り上げが5万米ドル以下の農家を主体とする小規模農家(同社定義)に彼らが必要とする運転資金を融資しています。これらプログラムでは、農家はFinTerraの借り手として融資契約を結びますが、農作物の売却先である企業から主に肥料や種子など投入物の形で融資を受け取ります。FinTerraはオフテイクと呼ばれるこうした企業とも契約を締結しています。借り手である農家は、収穫を終えた時点で企業から支払われる農作物の売却金額から、ローンと利息の相当額を控除して、これをFinTerraへ返済するようオフテイクに指示します。オフテイクは、時として数千人規模に達することもある供給元への融資を自らすべて負担することなく、FinTerraが代わりに融資を行うことで恩恵を受けます。小規模農家も生産者融資プログラムによって、非公式の供給源から融資を得る場合と比べ、低コストで投入物や融資にアクセスできるようになります。

FinTerraの生産者融資プログラムは、小規模農家への融資に当たり金融機関が直面する主な制約に対応できるよう構築されています。

- 第1に、小規模農家への直接融資は多額の取引コストを要するのに対し、FinTerraは小規模農家のオフテイクとして機能するアグリビジネスを仲介する形式を採っています。各アグリビジネス企業は、事前

に定められた基準に沿って、融資プログラムに参加する生産者の選別でFinTerraに協力し、同社からの融資を用いて農家が生産に必要とする投入物を調達し、場合によっては農作物の育成サイクルを通じた技術支援も提供します。この構造は、直接FinTerraが小規模農家に訴求し、借り手の選別やローンの提供を行うよりもコストを削減します。

- 第2に、クレジット・リスク緩和のため、FinTerraはアグリビジネス企業にリスクの一部負担を求めます。こうした構造上の改善により、FinTerraは小額のローンについて農家から担保を確保する必要が省けます。メキシコでは農耕地のおよそ半分の所有権が個人に属さないため、抵当権設定、担保化、登記、執行および回収は煩わしく時間のかかる過程となり、担保の確保は複雑でコストがかかるか、確保すること自体が困難です。さらに、長年にわたりサプライヤーとの強力な関係を築いてきたアグリビジネス企業と連携することで、農家による契約不履行の可能性が低下し、FinTerraはリスクをほとんどなくすることができます。また、農家にとっては、より低価格な投入物への継続的なアクセスが確保され、オフテイクが買取価格を保証したり、市価以上の価格での買い取りを行うこともあるため、契約を維持しようという追加的なインセンティブを持つこととなります。また、借り手に農作物保険への加入を義務付けることで、FinTerraは天候によるリスクを軽減しています。
- 第3に、小規模農家は正式な決算報告やクレジットヒストリーを有していないこともあるため、FinTerraでは生産コストと収穫高、生産に従事した年数、および水源へのアクセスなど一連の主な要素を加味した、簡易式の信用供与プロセスを開発してきました。

また、FinTerraでは流通業者融資制度および特定農作物融資プログラムを通じて小規模農家に間接的な融資も行っています。流通業者融資では、生産者に農業生産に必要な肥料や種子などの投入物の提供をクレジットで行う流通業者に対して、FinTerraが融資を行います。農家が農産物を売却した段階で流通業者へ投入物の代金を支払い、これを受けて流通業者はFinTerraへの返済を行います。特定農作物融資プログラムは、特定の農作物向けにカスタマイズされた金融商品を、農家が極めて迅速に受け取ることを可能にする信用度採点方式を用いて作られています。

Grupo FinTerra, S.A. de C.V., SOFOM, ENR (FinTerra)

FINTERRAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- サービスが十分でない市場における正式なアグリビジネス金融への大きな需要がビジネス機会を形成
- 農家やアグリビジネス関連産業への融資とサービスを提供するFinTerraのミッション

農業には国内外の気候条件、関税および補助金制度、輸送費、病害虫の発生をはじめとしたいくつものリスクが付随しています。特に小規模な生産者の場合、上記のリスク要因に加えてクレジット履歴や担保の不足、小額ローンの取引コストの高さなどが原因で、必要とする融資を得ることは困難になります。また銀行の大半が、農業生産やアグリビジネス関連セクターよりも、消費者、住宅および企業融資を従来優先してきました。その結果、メキシコでは一次農業生産に対する銀行セクターからの融資は、セクター別GDPに対する融資比率で見ると、他のほとんどのセクターよりも低い比率となっています。

メキシコでは、農業生産者やその他の地方企業に対する融資の資金は、その大部分が1954年に中央銀行によって設立されたFideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) という信託基金からのものです。こうした財政的支援に加え、メキシコ政府はこれら農業や地方産業をターゲットとする銀行およびノンバンク系金融機関に対して、保証や補助金を提供しています。この補助金は、初めて、もしくは2

回目の融資を受ける小規模生産者を対象とするローンすべてが支給対象となっています。FIRAの定義上、現在およそ5米ドルと定められている日額最低賃金の1,000倍までの年間所得を得ている生産者がこの助成に該当しています。FIRAの補助金は減少傾向にあるものの、こうした補助金制度の存在は、小規模農家への融資を開始するに当たり、FinTerraや同様のサービスを展開する他の金融機関の役に立ってきました。

メキシコでクレジット文化が普及し、非公式な融資元にとって代わるにつれ、農村地域で正式なアグリビジネス金融に対する需要は増加すると予想されています。こうした需要の増加は、小規模農家への融資の分野で商品開発を進めることを企業ミッションとするようなFinTerraをはじめとする銀行やノンバンク系金融機関にとって、ビジネス機会を生み出してきました。過去7年間でFinTerraは小規模農家向けの融資においてかなりの経験を蓄積しており、現在も自らのビジネスモデルと商品を改良し続け、小規模農家がさらに効率的に、また費用効果の高い形で融資へのアクセスを得られるよう努めています。

FINTERRAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2005年から2011年にかけて、ローン・ポートフォリオのCAGR(年平均成長率)が27%を達成
- 2011年時点で、およそ1億米ドル相当のローン・ポートフォリオ
- 2004年以降、生産者融資プログラムを通じて年間2,000以上の小規模農家を取り込む

FinTerraの融資はメキシコ国内の20州以上で農家に恩恵をもたらしており、その分野は穀物から果実、野菜、乳製品、畜産にまで及んでいます。同社は2005年から2011年にかけてのローン・ポートフォリオのCAGRが27%と、堅実な成長を見せています。2011年末の時点で、FinTerraのローン・ポートフォリオはおよそ1億米ドルに相当し、総資産は1億1,500万米ドルに達します。ローン・ポートフォリオのおよそ80%は一次農業生産で占められ、残りの20%に当たるのが農業投入物の流通業者、穀物の市販、水の管理や食品加工といった農業関連産業やサービスとなります。小規模農家を対象としたFinTerraの生産者融資プログラムは、同社のローン・ポートフォリ

オの約15%を占めるに過ぎないながらも、顧客数では全体の85%がこのプログラムを利用しています。

2004年の発足以来、FinTerraは複数の企業と連携し、生産者融資プログラムを通して年間2,000を超える小規模農家の運転資金需要を満たせるよう、ローンを提供してきました。またこれらの融資提供先は穀物、サトウキビ、乳生産などさまざまな分野にわたります。さらに同社は、流通業者融資制度を介して、穀物生産者を中心に年間500から1,000程度の農家も取り込んできました。



IFCの役割と付加価値

メキシコでは特化したノンバンク系金融機関は、FIRAからの助成金にアクセスできるものの、その後3年以内に金融市場からの直接的な資金調達を行うよう求められています。IFCは、こうした転換期におけるアグリビジネス専門のノンバンク系金融機関を支援する上で大きな役割を担いました。IFCは2008年に、FinTerraに対して1,500万メキシコペソ(110万米ドル)の与信枠を7年の期限付きで提供しています。

IFCからの融資は、FinTerraの信用度を向上させ、民間の金融市場から同社が資金調達できるよう支援してきました。また、ノンバンク系金融セクターの規制が緩いため、IFCはFinTerraのプロジェクトを通じて、健全な指導を提供するという重要な立場にいます。

さらにIFCは、自身のラテンアメリカおよびカリブ海諸国におけるSmall and Medium Enterprises Finance Program(中小企業向けファイナンスプログラム)を通じて、FinTerraが高度なクレジット・リスク管理ツールを開発できるよう力添えをしています。こうしたツールは、FinTerraがメキシコの農村地域における中小企業への訴求力を拡大するのに貢献しています。



IFCの投資資:
110万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Husk Power Systems

会社概要

2007年に設立されたHusk Power Systems (HPS) はインドの農村地域で独立型の発電(オフグリッド発電)と電力供給を行う企業です。同社は従来のバイオガス化装置と同水準の発電効率を持ちながら、より小規模な需要に対応できる革新的なバイオガス化技術を開発し、農村部に暮らす人々でも手が届く価格で電力を供給しています。HPSは250の村落に電力の供給を行っており、350人の従業員を抱えています。

HPSの経営は、米国の複数のビジネスプラン・コンペティションで優勝した後、インドのビハール州で実際に事業を起こすことを決めた起業家のGyanesh Pandey氏、Ratnesh Yadav氏、Manoj Sinha氏、およびCharles Ransler氏が行っています。また、IFCと共に、米国シリコンバレーのベンチャーキャピタルDraper Fisher Jurvetson、米国シスコ、Oasis Fund、アキュメン・ファンドおよび欧州LGT Philanthropy Foundationが同社の株式を保有しています。

HUSK POWERのインクルーシブ・ビジネスモデル

HPSは小規模の発電・配電システムを通じ、インドの農村地帯で暮らすBOP層の消費者でも負担することが可能な価格で電力を発電・供給している企業です。同社は、ビハール州、ウッタル・プラデシュ州、オリッサ州およびジャールカンド州をはじめ、インド国内の所得の低い地域に存在する、無電化村落を対象に事業を展開しています。HPSの対象顧客の大半が1日あたり2米ドル程度の収入しかありません。

HPSのシステムはもみ殻のみで発電することができる出力30キロワットから50キロワットのバイオガス化方式の発電装置と、電力を加入者の自宅まで直接供給するため、竹竿で作られた電柱と絶縁ワイヤを利用した配電用のマイクログリッドで構成されています。このシステムが設置されるのはもみ殻が大量に手に入る地域に限られています。HPSでは年間を通じて1キログラムあたり0.02米ドルから0.03米ドルという、競争力のある価格でもみ殻の買い取りを行っています。また、農民は自分たちの村に供給される電力を絶やさないうえにも、もみ殻の供給に積極的に協力しています。典型的な発電施設は村落の規模と人口に応じて、1つあたり半径1.5キロメートルの圏内で2つから4つの村落、約500世帯分に電力を供給することが可能です。

発電と配電を併せて、HPSのシステムは現在の電力使用率では平均して1キロワット時あたり約0.20米ドルで電力を供給することができます。なお、使用率の増加に伴い、電力料金は0.15米ドルから0.16米ドル程度まで下がることが予想されます。電力サービスの加入世帯は基本料金として毎月2.20米ドルを支払います。基本料金を支払うことで40ワットの電力供給を各世帯は受けることができ、これにより夜間(6時間から8時間)に15ワットの小型蛍光灯(CFL)2つを点灯することと、携帯電話1台を充電することが可能となります。事業者が契約を結ぶ場合、消費電力が60ワットから75ワットの水準まで増加するケースが多いので、1カ月あたりの電力料金も平均して4米ドルから4.50米ドルに達します。消費電力が高い家電を所有するなど、通常の契約では電力供給が足りない場合は、15ワットあたり1.10米ドルの追加料金を支払うことでより多くの電力の供給を受けることができます。HPSの提供するサービスは、従来使用されていたロウソク、灯油ランプ、またLEDランタンなど用途が照明に限られる方法に比べてコスト面で優位であるともいえます。

電力料金は前払いで支払われ、地域に配置された従業員が月に1度徴収します。2つの村落では、電力サービスの加入者の家にスマートメーターが設置され、電力消費が契約通りのワット数の範囲内に収まっていることを確認する目的で使用されています。この結果、料金未払いによる滞納率は5%未満にとどまっており、インドの全国水準の30%と比較して低く抑えられています。今後新たに設置されるHPSのシステムにはあらかじめスマ

ートメーターが導入され、また稼働中のシステムについても段階的にメーターが配備される予定になっています。また、規定の電気使用量を超えると自動的に電力供給を遮断するブレーカーも採用され、使用量が規定の水準以下に戻れば電気は再び供給されます。

HPSは2つの収益モデルを採用しています：

- ・ 設置・所有・運営・維持モデル(Build, own, operate, maintain)：このモデルではHPSが自ら発電・配電システムの設置、所有、運営、そして維持を受け持ち、電力サービスの加入者が支払う電力料金から収入を得ています。各電力施設の運営には現在オペレーター、もみ殻の搬入担当者、料金徴収の担当者、電気技術者の4名のスタッフが必要ですが、同社は将来的に、新しい技術の導入と作業プロセスの効率化を通して必要なスタッフ数を2人ないし3人に減らすことを計画しています。これにより、スタッフの給与の引き上げとコスト削減を図ります。政府からの補助金の有無や金額の大きさにもよるものの、通常ひとつの電力施設が営業利益を生むようになるまで2カ月から3カ月かかり、投資資金の回収には3年から4年が必要とされています。また、他の収入源として、セメントへの混入材料や線香の原料として利用されるもみ殻の灰の販売や、2012年にはカーボン・オフセットからの収入も見込まれています。これら2つの収入源を合計すると、各電力施設の利益の50%から60%に相当します。
- ・ 設置・維持モデル(Build and maintain)：2つ目のモデルでは、HPSは電力施設を設置した後、独立事業者がシステムを売却します。このモデルのもとでは、独立事業者が電力施設を所有、運営し、運営に関わるコストをすべて引き受ける代わりに事業収入のすべてを受け取ります。スタッフのトレーニングは施設の購入価格に含まれますが、機器の保守と修理はサービスごとに請求の対象となります。また、事業者の収入の一部と引き換えに、HPSはもみ殻灰のマーケティングとカーボン・クレジットの取得を促進します。ほかに、HPSはインド政府が農村電化向けに提供している補助金制度も積極的に利用しており、こうした補助金で事業コストの最大50%を賄うこともできます。

今後の事業拡大に当たって、設置・維持型のモデルがHPSの中核事業として位置付けられています。同社は、ソリューション提供企業としてさらなる成長を遂げるために、作業プロセス、テクノロジーおよびトレーニングに必要なインフラの構築に取り組んでいます。その一例として、HPSでは人材開発の一環として、Husk Power Universityと名付けたトレーニング施設を設けています。HPSは発電施設の運営を行う起業家と技術者の育成方法として、教室でのトレーニングと実習の両方を採用しています。

Husk Power Systems

HUSK POWERによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- インド農村地域における低コストで信頼できる電力への需要
- 精米後に残されるもみ殻や、その他の用途が限られている各種バイオマスの安定的な供給
- オフグリッド発電システムを利用したエネルギー・ソリューションに対する公的な支援

インドでは、電力へのアクセスを持たない人々が4億人にも達します。農村地域に点在する村落約12万5,000カ所が「電力供給圏外」にあり、さらにその中の2万5,000カ所については従来の方法での電力供給が困難とされています。この状況は、特にインドで3番目に大きく、最も貧しいとされるビハール州で深刻となっています。ビハール州は8,300万の人口を抱え、1人あたりの平均年収は260米ドルで1日の収入が1米ドルにも足りません。同州はその全域がほぼ農村地域であり、人口の85%が村落で生活しています。また、州の人口の28%しか電気を利用することができません。電気へのアクセスを持たない人々は、家庭でのエネルギー需要を灯油、木材および家畜のふんを利用することで賄っており、農業、あるいは商業的な用途についてはディーゼルを使用しています。こうした方法はコストが高く、室内の空気を汚染する原因となるなど、健康への影響も懸念されます。また、環境にも悪影響を及ぼします。

HPSの創業者たちは安定的で、手頃な価格のエネルギーへの需要の高まりに市場機会を見いだ

しました。地域の人々はすでに灯油やバッテリー駆動の照明にすでに多額の費用を支払っており、携帯電話の充電といった照明以外のエネルギー用途への需要は満たされていませんでした。ビハール州は所得の低い地域である一方で、多くの若年人口と改革に積極的な政府を擁しており、急速な経済成長を遂げている州でもあります。2005年から2010年の間のCAGR(年平均成長率)は11.5%を記録しました。また、この地域はインドでも有数の米の産地でもあり、年間でおよそ40億ポンド(約181万4,369トン)のもみ殻を産出してきました。こうしたもみ殻はほかに有効な活用方法がなく、ガス化によるバイオマス発電への利用に適した資源でした。

インド政府の政策もHPSにとってはさらなる追い風となっています。電力は経済成長と貧困削減にとって必要不可欠であるとの認識のもと、政府は補助金や新・再生可能エネルギー省を通じて行う各種支援によってオフグリッド発電と電力供給システムの開発を積極的に推進しています。

HUSK POWERによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 72の発電施設からビハール州内の250村落、3万世帯以上に電力を供給
- 現時点まで、HPSの提供する電力サービスを利用することによる顧客のコスト削減金額は累計で125万米ドル(従来の方法では1世帯あたり年額で17米ドル程度の節約)
- 358人の雇用創出

現時点までにHPSはビハール州内の72カ所で発電施設を建設し、250の村落における3万世帯(15万人)に対して電力供給を行っています。HPSのサービスによって、成人は日没後も就労する機会が得られ、子どもも学習のための時間をより長く確保することができるようになりました。同時に、女性は薪集めの仕事から解放され、室内での空気汚染も減少しています。さらに、HPSのサービスは顧客側のコスト削減に貢献します。灯油ランプを使用していた住民であれば年額で38米ドルに達していた1世帯あたりの燃料代をHPSの年間使用料が約21米ドルのサービスを利用することで、年間17米ドル節約することができます。累計すると、設立以来、HPSの事業は顧客の電力への支出を125万米ドルほど節減したことになります。

また、HPSの事業は発電施設の所有者や運用パートナー、あるいはオペレーター、もみ殻の搬入担当者、料金徴収の担当者および電気技術士や機械工を含めたスタッフにも経済的な機会を

提供しています。HPSは350人の従業員を直接雇用しており、それ以外にも2つの発電施設の運営を請負う独立事業者が合計で8人分の雇用を創出しています。こうした従業員のうち、300人近くがHPSが電力供給を行う村落の出身者です。

企業としての設立は間もないとはいえ、同社は急速に成長しつつあり、3年間で発電施設は3カ所から72カ所へと増加しています。さらにHPSは2011年末までに新たに100カ所以上の発電施設の建設を計画しています。発電所単位での利益率は20%から30%が確保されているため、同社は発電施設の数で100カ所ないし110カ所に到達した後、6カ月から9カ月程度で損益分岐点に到達することが見込まれています。HPSは2011年にAshden Award for Sustainable Energy、2010年にはBD Biosciences Economic Development Awardなど、国際的なグリーンエネルギーやテクノロジー分野で数々の賞を受賞しています。



IFCの役割と付加価値

2010年にIFCはHPSに対して転換型の準株式の形で35万米ドルの投資を行いました。その当時、同社は、アクュメン・ファンドやOasis Fundなど、社会的リターンと財務的リターンの両方を追求するインパクトインベスターから株式発行を通して175万米ドルの資金調達を完了させた直後でした。また、HPSは設立時にシェル基金から資金および技術的支援を受けています。同基金は現在に至るまで、戦略的パートナーとして研究開発、情報管理システムおよびトレーニング用インフラの構築についてHPSに助言を行っています。

オフグリッド発電システム事業はまだ発展途上の段階にあり、リスクが高いため、商業ベースでの資金調達は困難です。IFCはこうしたギャップを埋めるためにHPSへの投資を行いました。IFCは初期段階にあるベンチャー企業としてのHPSが必要な資金を提供し、規模に合った財務構造の構築と、必要とされる社会および環境基準の順守を支援しています。また、シェル基金と並び、IFCのアドバイザー・サービスはHusk Power Universityの設立支援を通して、同社のソフトスキル・トレーニング・モジュールの開発などの面で貢献しています。企業としての能力向上に加えて、IFCの資本参加はより規模が大きな民間投資家からのさらなる投資の呼び水となることが期待されています。



IFCの投資資:
35万米ドルの転換型準株式

(2011年現在)

Idea Cellular

会社概要

Idea Cellular Limited (Idea) は、インドで最も急速に成長している電気通信事業者です。同社の起源は1995年に遡りますが、営業を開始したのは1997年にマハラシュトラ州とグジャラート州においてでした。Ideaは組織的成長と買収を組み合わせながら、サービス分野を拡大しました。

2006年末には、Aditya Birla GroupがIdeaの所有権を確かなものに、経営管理を引き受けました。2007年2月、Ideaはネットワークの拡大を支えるのに必要な資本を集めるため、新規株式公開(IPO)を実施しました。現在、Aditya Birla Groupが同社の株式の57%を保有するほか、プライベート・エクイティのProvidence Equity Partners, Inc. とCitigroup Global Markets (Mauritius) が合計で株式の17.7%を、約35万人にのぼる個人投資家が残りの24.6%を保有しています。

IDEA CELLULARのインクルーシブ・ビジネスモデル

Aditya Birla Groupによって買収された際、Ideaの新経営陣は、同社の戦略の方向性を改め、需要が高いながらもサービスの提供が不十分なインドの遠隔地域におけるネットワークの拡大に注力することを決定しました。また、2009年3月の時点で、1,520の自社サービスセンターと70万以上のマルチブランド小売店からなる全国規模の流通網も構築しました。これらの投資により、Ideaはサービスエリアを農村地域にまで広げ、規模の経済によって価格を低く抑えることが可能となり、結果としてBOP層の顧客にサービスを提供することができるようになりました。

Ideaのアプローチには、地方や低所得層の消費者のニーズに応えるようカスタマイズされた一連の商品・サービスも含まれます。例えば、Ideaはわずか0.20米ドルの価格から通話時間を購入できるパッケージを導入しました。同社は、「ミュージック・オン・デマンド」などの付加価値サービスも提供していますが、これは特にFMラジオが届かない農村部で成功を収めました。また、地方の利用者に働きかけるため、Ideaのメディア・広告キャンペーンは主に現地の言葉で展開されました。

ごく最近では、IdeaはPocket Public Calling Offices (PPCO) プロジェクトを通じて、自分の電話を購入する余裕のない消費者にもサービス提供の範囲を拡大すべく取り組んでいます。PPCOは顧客拡大を目指すIdeaの努力の産物であり、さらなる成長に向けた戦略の一環でもあります。IdeaはPPCOを営利プロジェクトと捉えており、そのためPPCOの立ち上げに際しても、コンセプトの文書化、経営層の承認、商品プロトタイプの開発・テストを経てようやく正式な販売に至るといって、同社の通常の事業開発プロセスを採用しています。

PPCOは共有アクセスモデルであり、携帯電話は零細起業家が運営する公衆電話として使用されます。このモデルを開発するに当たり、IdeaはIFCと提携し、世界各地の共有電話プロジェクトに関するIFCの知見を活用し

ました。このモデルの中心となっているのは、IFCを仲介役として始まったインドのSelf-Employed Women's Association (SEWA) との草の根レベルのパートナーシップです。IFCからの資金援助が限られる中、SEWAは以下の重要なプロジェクト機能を果たしています。

- 地方の零細起業家との連携に必要な情報や人脈へのアクセスを提供
- PPCOの機器を購入・操作するための資金を零細起業家に提供
- PPCOオペレーターへのトレーニングを実施し、能力開発を支援

Ideaがプロジェクトの管理全体を担当し、法規制の順守を確実にする一方で、SEWAがPPCOオペレーターの特定と選抜を行い、彼らに現地語でトレーニングを提供する責務を担っています。SEWAはPPCOオペレーターに対し、PPCOの専用機器を購入するための融資を提供します。専用機器には、携帯端末、共有電話ソフトウェア、SIMカード、約35米ドル分の通話時間などが含まれますが、すでに自分の電話を持っているオペレーターには約11米ドルのSIMカードだけを提供します。一方、SEWAは融資を提供することで金利収入を得ます。SEWAはまた、PPCOオペレーターに技術支援を提供するほか、モニタリング評価を目的としたデータ収集も実施します。

PPCOオペレーターはPPCO機器のメンテナンス、事業の促進、正確な通話記録の管理に対して責任を持ちます。PPCOオペレーターは、周辺地域の住民に通話時間を販売することで収益を生み出しており、Ideaはオペレーターが毎月販売する通話時間量に応じて20%から47%の手数料を支払います。さらに、オペレーターは自分の電話を持っている顧客に対して通話時間やプリペイドカードを販売することで、追加の収入源を確保している場合もあります。

Idea Cellular

IDEA CELLULARによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- Ideaの顧客数を増やす
- 顧客1人あたりの使用回数を増やす
- ブランドの認知度を高め、競争力を保ち、市場シェアを拡大する
- モバイル通信サービスおよび経済機会へのアクセスを拡大することで、Aditya Birla Groupの社会的責任を果たす企業としての評判を高める

Ideaのインクルーシブ・ビジネスモデルの主な原動力は、インド全域、特に準都市部や農村地域で急増していた電話に対する需要でした。これらの地域における電話普及率、つまり「電話回線密度」は2008年時点で平均約6%で、これはインド全体の電話回線密度40%に比べても非常に低い水準でした(また、インド全体の電話回線密度の水準は、アジア平均の半分にも達していません)。IdeaによるPPCOプロジェクトの具体的な目標は、同社のサービスを3年以内に、30

万人のオペレーターを介して、新たに5,000万人の地方の顧客に提供することでした。

さらなる原動力は、ビジネスとして持続可能で、また貧しい人々本位のアプローチの追求に尽力するというAditya Birla Groupの方針でした。同社の取り組みは、電気通信業界を自由化し、競争を促進するというインド政府の政策によって実現しました。



IFCの役割と付加価値

IdeaにとってIFCの付加価値は、ネットワーク拡大のための大規模な融資と、PPCOプロジェクトを通じてBOP層にサービスをさらに浸透させる上で必要不可欠なアドバイザー・サービスの双方にあります。

PPCOプロジェクトにおいて、IFCは2つの重要な役割を果たしました。第1に、IFCは共有電話モデルの事業計画と運営に関する専門知識を提供しました。これまで複数のアフリカ諸国で同様の事業戦略を手掛けてきたIFCは、Ideaと同社のパートナーであるSEWAに対して、ビジネスモデルや経営モデルについて助言を行うのに最適な立場にありました。第2に、長年にわたって築いてきたSEWAとの信頼関係や、これまで大企業を零細企業、および中小企業と結び付けてきた経験に基づき、IFCは、PPCOプロジェクトにおいてもさまざまなパートナーシップを仲介し、促進する役割を果たすことができました。

IDEA CELLULARによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2007年以降の加入者は185%増の6,000万人に達し、そのうち農村部の加入者の割合は約40%
- 2007年以降の市場シェアは、9%から11%へ2ポイント増加
- 売り上げは31%増、EBITDA(金利・税金・償却前利益)は8%増
- 農村部の住民などこれまでサービスが十分に行き届いていなかった消費者の間で、電話の利用が増加
- パイロット段階で事業に携わるPPCOオペレーターは1,228人で、20%から47%の手数料を獲得
- 小売セクターにおける所得および雇用の創出

Ideaのインクルーシブ・ビジネスモデルでは、サービスエリアを農村部まで広げることで規模の経済を実現しており、結果として価格を低く抑えることが可能となっています。ネットワークの拡大に着手して以来、Ideaの加入者は185%増の6,000万人に達しており、このうち約40%が農村部に住む顧客です。2007年以降、同社の市場シェアは2ポイント増加し、11%に達しました。売り上げは2008年から2009年で31%拡大し、21億5,000万米ドルになりました。

PPCOプロジェクトは、これまでモバイル通信をほぼ利用できなかった、地方の低所得層におけるIdeaの顧客獲得を促進しました。PPCOはま

た、パイロット段階だけで1,228人のPPCOオペレーターに対して事業機会を提供しており、これらのオペレーターはそれぞれ、販売収入の20%から47%を受け取ります。

Ideaの成長は、電気通信業界全体の成長にも貢献しました。同業界では、普及率の拡大が市場競争を加速し、手頃な価格設定を維持する一助になっています。また、電気通信サービスの普及率の拡大は、GDP成長と貧困削減にも関連していることがこれまでの研究で示されています。例えば、携帯電話普及率の10%の増加は、1人あたりGDPの0.6%の増加につながると推定されています。⁶

 **IFC** | 国際金融公社
世界銀行グループ

IFCの投資資:
1億米ドルの長期融資

6 Waverman et al. 2005.

(2010年現在)

Ideal Invest S.A.

会社概要

Ideal Invest S.A. (Ideal) は現在6,500万米ドル以上のポートフォリオを有する、ブラジルの民間大手の学生ローン提供機関です。2001年に設立された同社は当初、私立大学に対して授業料債権を担保にした運転資金融資の提供を事業としていました。2006年に、Idealは同社の主力商品であるPravalerの提供開始を機に、学生ローン事業への参入を果たしました。それ以降、Pravalerはブラジルの24州にわたり、提携関係にある265の私立大学で2万4,000人以上の学生に利用されるまでに成長し、ブラジルで最大の学生ローン・プログラムとなっています。

Idealはブラジル国内の低所得層出身者に金融サービスを通して高等教育への機会を提供することを目的に、若手起業家のOliver Mizne氏によって設立されました。数回にわたるエクイティファイナンスの末、同社はブラジルの金融セクターで豊富な経験を持つ著名な個人投資家やGavea Private Equityなどのブラジル内外のプライベート・エクイティ・ファンドも引き付けるまでになっています。また、IFCも同社に対して1,200万ブラジルレアル(約750万米ドル)の出資を行っています。

IDEAL INVESTのインクルーシブ・ビジネスモデル

PravalerのローンはIdealの提携する265の大学で提供される1万5,000以上の対象課程のうちどれかで学ぶ学生が利用することができます。Pravalerのローンを申請する学生は、最初にオンライン上の申請書を記入する必要があります。こうしたプロセスのオンライン化はIdealの人手を省き、コスト削減に寄与しています。申請者は銀行口座を持っていることは必要とされないものの、ローンを受けるに当たって、申請者の1カ月あたりの世帯収入がローンの支払いを行える水準にあることを証明することが求められています。ローンの金利は所属するプログラムや履修する授業によって変動し、提携先の大学も学生がローンを受けやすくなるよう、コストの一部を負担します。2011年にはPravalerの新規顧客のうち、半数以上がIdealのゼロ金利融資プログラムに加入しました。このプログラムは、学生側は融資元本のみを返済する一方で、大学側が金利分の全額を負担するものです。現在、同社の提供するローンの不履行率はブラジル国内の一般的な消費者向けローンと比較してかなり低い水準にあります。

学生の返済慣行などに関するIdealの深い知識は、Pravalerサービスの成功に必要な不可欠な要素でした。同社は、何年にもわたる経験を通して、学生がどういった場合に返済をして、どういった場合には返済ができなくなってしまうかについて知見を深めてきました。例えば、通学にかかる距離や履修している科目、教育機関の質などはすべて、学生が期限通りの返済を行えるかどうかに影響を与えます。こうした情報は、同社が融資を行う際の判断材料として利用されています。

Idealの採用するモデルの別の側面として、同社が教育機関との提携を進めている点が挙げられます。現在同社は265の大学と提携しており、学生ローンの提供もこうした大学に所属する学生に限られています。この提携により、大学側は本来であれば就学的手段を持たない学生を受け入れることが可能となり、Ideal側としても同社の展開する事業の支援者を獲得すると共に、学生にローンを提供する際のコスト削減に役立つため、双方が恩恵を受けられます。2012年5月には、Idealはブラジルの大手商業銀行であるItaú Unibancoとも合意を取り交わし、今後はIdealが同行が持つ学生ローンの貸出資産を買い取り、同行はIdealの少数株主となり、また両社共にこのセグメントでさらなるビジネス機会を探ることで協力していくこととなりました。これらの大学に所属する学生はPravalerの紹介を受けることになり、Idealは市場を拡大でき、Itaúとしても学生向け金融市場の発展について知見を深める機会が得られます。

融資に当たっては、Idealが引き受けリスクを抑えながら、低所得層出身の学生のニーズに対応するために、段階的な方法を取ることが必要でした。Idealは学生への資金提供を、小額の融資を段階的に行うことで実現しています。いったん融資が承認されると、Idealは対象となる学生の1学期分の学費を賄うだけの貸し付けを行います。それ以降も、各学期ごとに学費として必要となる金額の融資が行われ、返済期間は12カ月に設定されています。それぞれの融資は互いに独立しているものの、返済は毎月1回で済むよう、返済スケジュールが調整されています。学生側は、初回のローン返済については融資を受けた直後から開始し、第2学期分のローンの返済は、初回のローンが完済されてから開始します。そのため、第2学期分のローンの返済に関しては、実質的に利息のかからない6カ月間の据置期間が発生します。第3学期のローンの返済は貸し出しから2年目に開始され、この据置期間は1年間に相当し、それ以降のローンの返済に関しても、修学期間が終わるまで同じ方式で行われます。新しいローンは、それまでに必要な返済が滞っていない学生に対してのみ提供されます。この段階的アプローチを取ることにより、学生1人に対するIdealの引き受けリスクを抑制することができます。また、この方式は一度に多額の金額を長期間借り入れることが難しい、キャッシュフローが不安定な低所得層の学生とその家族にとっても利用しやすいものとなっています。

Idealは2つの主な収入源を持ちます。まず、学生への融資元本に対して一定割合に応じた金額を、手数料として提携大学機関から徴収しています。この料金は、提携先教育機関に対して、本来なら学費を負担することができないような学生層をそれぞれの教育プログラムに取り込むことを可能にする、Idealの重要な役割を反映しています。2つ目の収入源は、ローンが満期を迎えるまでの管理を目的に同社が設置した特別目的事業体(SPV)です。IdealはこのSPVから管理費と運用報酬を受け取る一方で、事業体に対して持つ劣後債から、一定の割合に応じてキャピタル・ゲインも受け取ります。SPVはまた、学生と大学の両方から金利を徴収します。SPVはブラジルの資本市場で優先債権を発行することで資金調達を行っており、SPVの優先債権はスタンダード&プアーズによりAAの格付けを取得しています。

Ideal Invest S.A.

IDEAL INVESTによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 経済成長に伴う優秀な人材へのニーズの増加と、大学卒業者とそうでない人々との所得格差の拡大をもたらす、大学教育への需要の増大
- 大学教育への高まる需要に対して不足する、公立大学による無償教育
- 私立大学の学生を対象とした学生ローンの不足

ブラジル経済が成長するに伴って、質の高い労働力への需要が供給を上回った結果、大学卒業者とそうでない人々との所得格差が3倍にまで広がり、これを受けて高等教育への需要が市場で高まりました。一方で、無償で提供される公立大学システムが受け入れることのできる学生数は限られており、進学者は教育機会に恵まれた高所得層出身者が多くなる傾向にあります。

こうした高まる高等教育への需要に対してブラジル政府は公立大学を増やすことで対応することが困難であるため、民間事業者に対して積極的に教育事業に参入することを呼びかけています。1996年には政府は民間からの教育事業参入を奨励する教育法を制定しました。この法律は、規制を緩和しつつ、提供される教育の質とアクセスの向上について定めています。1999年には、高等教育市場への営利目的での民間事業者の参入を全面的に認める法律を制定しています。この法律で、低所得層出身者を一定以上の

割合で受け入れる教育機関に対する税制上の優遇措置をはじめとした、民間事業者の参入をさらに推し進めるために必要な規制環境が整えられました。

こうした経緯により、ブラジルの民間教育機関は、低所得層出身者の高等教育へのアクセス拡大に必要な不可欠な役割を担うようになっていきます。1990年代の後半には、最も低い所得水準の世帯出身者が大学に進学する割合はわずか5%程度でしたが、現在ではそうした人口層で最も大学進学率が伸びています。政府は学費の一部ないし全額を負担する奨学金制度と、学生ローン・プログラムを設置することで大学進学率の向上を支援しています。しかし、こうしたプログラムは維持するために多額の費用がかかり、また、さらなる教育機会を求めるすべての学生のニーズに対応することはできません。Idealは、こうしたブラジルの教育市場におけるギャップを埋めることを目的に設立されました。



IFCの役割と付加価値

2009年にIFCはIdeal Investの学生ローン・プログラム拡大のため、資本参加として1,200万ブラジルレアル(約750万米ドル)を投資しています。資本市場を活用して学生ローンの提供に必要な資金を調達するIdealの革新的な手法は、これまでブラジルでは類を見ないものでした。IFCによる投資は、Idealの組織としての信頼性を高め、それによって他の投資家の関心を一層引き付けるという重要な役割を担います。IFCが持つラテンアメリカ諸国やブラジルの教育分野に関する知識と、ストラクチャードファイナンスの経験は、投資家からの資金を集めることに貢献しています。さらに、IFCの持つネットワークを通し、さまざまな企業のベストプラクティスから学ぶことで、Idealはサービスの向上と持続性を保つことが可能となります。

IDEAL INVESTによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2012年8月時点でブラジル国内24州、265の提携大学に在籍する2万4,000人以上の学生に融資
- 学生ローンの借入れを行う1万5,000人以上が女子学生
- およそ6,500万米ドル規模の融資ポートフォリオ

Idealは6,500万米ドル相当のポートフォリオを保有し、ブラジル24州の265大学で2万4,000人を超える学生を顧客とする、国内最大の民間学生ローン提供事業者にまで成長しました。上記に加え、さらに3万8,000人の学生が融資審査を通じていきます。これらの学生は、実際に借入れを行うまでには至っていませんが、高等教育プログラムに進学するに当たり、必要となれば融資を受けられることになっており、これが安心材料となっています。

Idealの融資対象者のうち、88%程度がブラジル最大の都市であるリオデジャネイロとサンパウロ以外の地域に居住しており、61%近くが女性で、64%が大学在学中も仕事をしており、平均

年齢は25歳となっています。全体のおよそ62%は世帯収入が月間3,000ブラジルレアル(1,500米ドル)に満たない家庭の出身で、66%は家族で初めての大学進学者となります。

Idealの今後の成長には課題が残されています。ブラジルでは民間事業者による学生ローンの提供は始まったばかりであり、Idealも数多くある消費者金融などの金融サービス、ならびに助成金で金利を低く抑えられた公的な奨学金や融資などと競合していく必要があります。しかし、より多くのブラジル人が大学進学を希望するようになるにつれ、資金を確保する上で必要な選択肢への需要は今後も拡大の一途を辿るものと予想されています。



IFCの投資資:
1,200万ブラジルレアル(約750万米ドル)の
資本参加

(2012年現在)

Jain Irrigation Systems

会社概要

インドに本拠を置くJain Irrigation Systems Ltd. (JISL)は世界最大の効率的な灌漑システムメーカーで、果物や野菜の大手加工業者(マンゴーピューレでは世界最大、乾燥玉ネギでは世界3位)でもあります。長い年月をかけて、バナナ、グアバ、ザクロ、アムラ、パパイヤ、トマトにも取り扱いを拡大してきました。同社は中東、ヨーロッパ、オーストラリア、中南米、米国にも拠点を置いています。インド国内で

は最大のマイクロ灌漑システム(MIS)提供業者であり、点滴灌漑市場で55%、スプリンクラー灌漑市場で35%のシェアを占めています。

JISLは、インド国立証券取引所およびボンベイ証券取引所に上場し、Jain一族が同社の経営権を持ちます。JISLは現在、インドで6,000人を雇用しており、従業員数は2012年までに8,000人に達すると見込まれています。

JISLのインクルーシブ・ビジネスモデル

JISLのビジネスモデルは、農業を中心としたバリュー・チェーン構築のほぼ全般を手がけています。同社はより多くの質の良い農作物を生産するため、MISや種子、その他の農業生産に必要な投入物を農家に供給し、その後、同社の食品加工部門が果物や野菜を買い取ります。このようにして、Jainのインクルーシブ・ビジネスは農家を消費者と生産者の両方の立場から支援しています。

消費者としての農家へのサービス提供

JISLのMISによって農家は湛水灌漑から、点滴灌漑やスプリンクラーなどの水やエネルギーを効率的に利用するシステムに切り替えることができます。これらの商品は、インド全域にわたる1,750の流通業者からなるネットワークを介して供給されます。JISLはまた、MISを配置して利用するための技術について、流通業者や政府担当者などをトレーニングする機関も設立しました。JISLの取引業者や流通業者は、技術者や整備工向けの専門的研修も含め、全員が同社によるトレーニングを受けています。

JISLによるMIS事業の主な成功要因は、インドの中央政府および州政府が提供する補助金にあります。土地の耕作面積が5ヘクタールに満たない農家は、MISの設備費の50%を補助金として受け取ります。この補助金は、銀行を通じて送金される州もあれば、政府が用意する特別な手段で支給される州もあります。農家は、残りの資金を独自の調達先や補助金の支給を担当する銀行から調達します。またJISLは、Yes Bank、Central Bank of India、IDBI Bankなど複数の銀行と協力して、MIS向けの融資を促進しています。そして、これらの銀行は融資に必要な手続きのほか、モニタリングシステムや報告体系も開発し、点滴灌漑システムを購入するための融資金額の平均は、農家1世帯あたり約817米ドルとなっています。

生産者としての農家への支援

JISLは果物や野菜を4,150の契約農家から直接仕入れるほか、2万5,000以上の農家から供給を受ける取引業者を通じて間接的に調達します。

JISLの契約農家モデルは2002年に立ち上げられたもので、まず新しいシステムの導入に積極的な農家を選出します。そして、これらの農家に高品質の種子、肥料、MISといった資源を提供し、作付けや農業生産に必要な投入物の利用方法など、農業のあらゆる側面に関するトレーニングをJISLの農業普及指導員60人を介して実施することから始まります。農家はこうしたJISLとの関係をてこに、MISのほか、種子や作付け用の資材、特定の作物向け包装などに必要な資金を商業銀行からも調達できます。同社はその後、生育期の初めに設定した最低価格、または収穫期のおおよその市場価格のいずれか高い方で生産物を農家から買い取ります。そして、成功を収めた契約農家は、他の農家にもこの優れた農地経営手法の導入を勧めるため、見本となって協力します。

食品の安全性に関して大手のバイヤーが抱く懸念、および農場での慣行やトレーサビリティへの関心の高まりを受けて、JISLは農家が国際基準を満たせるよう支援も行っています。JISLの自社農場はGLOBALGAP認証済みであり、同社は現在IFCと協力して供給元の農家を対象としたJain GAP基準を策定し、適用しているところです。Jain GAP基準によって、低所得層の農家がコストを大幅に増やすことなく、バイヤーの懸念に対処できるようになることが期待されています。2012年8月までに、玉ネギとマンゴーを供給する農家約1,623人がJain GAP認証を受けました。また、JISLは同認証を受け取った農家を他でもさらに1,249人増やしており、合計5,427エーカーの農地を持続可能な形で管理しています。

JISLにとって契約農家の利点は、従来の調達経路に比べて供給の質と量に対する管理を強化できる点があります。JISLは現在のところ玉ネギの調達に契約農家モデルを適用しており、今後はマンゴーとトマトにもこのモデルを採用する予定です。JISLによる玉ネギの契約農家の約90%は小規模で、耕作面積の平均規模は2ヘクタール未満です。

Jain Irrigation Systems

JISLによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 農家の生産性と所得向上につながり、政府が補助金でサポートするMISの市場機会
- 輸出用の加工食品向け農産物の質と量を安定して確保する必要性
- 食品の安全性と農場レベルの慣行に関するバイヤーと消費者の懸念
- JISLのサプライチェーンにおける水不足と農家の生産性の低さ

消費者としての農家にサービスを提供する原動力
JISL創設者のB.H. Jain氏は、インドの農家が直面する課題に対処した彼自身の経験に基づき、農業において持続可能な水の管理を促進することをビジョンとして掲げています。そしてこのビジョンが、同社がインドでMISの促進に参入し、取り組む上で強力な原動力となっています。

別の原動力としては、大規模かつ成長中のMIS市場がありますが、これはインド政府の補助金、およびMISが購入者にもたらし得る生産性の向上と所得の増加に起因するものです。マイクロ灌漑にかかる政府の特別委員会Task Force on Micro Irrigationは、2004年から2012年の間に1,700万ヘクタールの耕作地をMISで管理するよう推奨しました。MIS導入により、肥料や水など補助金を受けている他の投入物の必要性が低下するため、最終的に政府は資金を節約することが可能となります。

最後に、JISLの食品加工事業では農家から果物や野菜を調達するため、安定した供給量を確保

することはJISLにとって利益となります。そして、MISの利用は特に水の供給に制約のある地域では、農地の生産性を確保する上で重要です。

生産者としての農家に支援を拡大する原動力
食品加工事業にとって安定した質と量の農作物の定期的な供給を確保することは、JISLが契約農家モデルに参入するための大きな原動力になります。多くの仲業者が関わる細分化したサプライチェーンが特徴の市場において、契約農家を用いることにより、同社はコスト効率の高いサプライチェーンの構築を実現しています。

さらに、トレーサビリティや農家の慣行についてバイヤーや輸出市場からの高まる要請に応えるため、食品の安全基準に気を配ることで、JISLはJain GAPのようなシステムを同社のサプライチェーンに導入するようになりました。このようなシステムは、時間をかけて同社の顧客基盤を維持し、成長させるためには必要なことであり、モニタリングの要求水準を考慮すると、契約農家モデルに導入しやすい方法といえます。

JISLによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- MISを利用することで農家の年間収穫高が60%から130%、年間所得が500米ドルから6,000米ドル増加
- 2012年半ばまでにJain GAPの認証を3,000人の農家が取得
- 2012年の「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」で受賞

JISLはインドで最大、世界でも2番目に大きなMIS事業者となりました。JISLのMIS商品を利用している農家は水を使用する際の効率性を高め、生計を不規則な雨に頼る必要性を減らしてきました。このように効率が向上した結果、農家は年間収穫高を60%から130%の間で拡大させ、年間総所得も農作物の種類によって500米ドルから6,000米ドルの間で増加させることができました。これはMISへの投資額を通常1年未満で回収できることを意味します。例えば、MISへ1ヘクタールあたり500米ドルの投資を行った結果、ある農家はザクロの収穫で6,000米ドル以上、バナナから2,500米ドル、トマトで1,500米ドルの年間収入の増加を経験しました。

JISLと協力することによって、契約農家は高品質の種子や投入物購入のための融資、農業作物栽培への支援、MISが手に入るようになり、また従来の生産方法に比べて1エーカーあたり300米ドルから400米ドルの増収となるだけの農作物市場へアクセスできるようになるなどの恩恵を受けています。また、GLOBAL GAPに準拠する農

家は、インド国外の市場を対象により上質かつ新鮮なマンゴーを将来的にかなりの価格で販売できるようになると見込まれています。そのため、Jain GAPの基準を満たすことは、そのための足掛かりとなっています。

一方で、JISLは農家と協力することにより、農業生産に必要な投入物の一貫した市場を確保でき、かつ農作物の供給の質と安全性を管理できるという、ふたつの面から恩恵を受けています。2012年8月までに玉ネギやマンゴー、その他の作物を供給する約3,000人の農家がJain GAPの認証を取得しました。

JISLはその連結収益を、2007年の3億1,500万米ドルから2012年には10億米ドルへと3倍以上にまで拡大しました。同時期、同社のEBITDA(金利・税金・償却前利益)は29%のCAGR(年平均成長率)で成長しました。そして2012年に開催されたG20首脳会議で、同社は「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。



IFCの役割と付加価値

IFCは2007年以降、JISLに対してMISを介した農業における水利用の効率化を促進するため、6,000万米ドルの融資と1,447万米ドルの資本を拠出してきました。また2012年、IFCは新たに6,000万米ドルを投資すると決定しました。投融資に加え、IFCのアドバイザー・サービスでは、プロジェクトの設計と実行、モニタリングと評価、世界基準の優良経営に関する知識の共有などの支援を提供し、JISLがJain GAP基準を策定して展開できるようにしています。IFCはまた、MISの利点を立証して普及させるため、ウォーター・フットプリント評価についてJISLと協力しています。



IFCの投融資：
6,000万米ドルの長期融資、
1,447万米ドルの資本参加

(2012年現在)

La Hipotecaria Holding Inc.

会社概要

パナマに本拠を置く La Hipotecaria Holding Inc. (LH Holding) は、低所得および低中所得層向けの住宅ローンの発行・処理・証券化に特化した、フルサービス型の住宅金融会社です。LH Holding は 2000 年に設立され、3 社の子会社——2010 年にパナマで設立された規制金融機関の Banco La Hipotecaria S.A. (前身は、1997 年設立の非預託銀行 La Hipotecaria, S.A.)、2003 年に創設されたエルサルバドルを拠点とする La Hipotecaria S.A. de C.V.、および 2011 年後半に業務を開始した

La Hipotecaria de Columbia S.A.——の経営を管理しています。これら 3 社の子会社のうち、後に挙げた 2 社は、預金受け入れ以外の業務に特化した商業銀行です。今日、LH Holding はパナマ、エルサルバドルおよびコロンビアの 3 カ国で 8 つの支社を持ち、その従業員は 161 人にのぼります。2011 年時点で、LH Holding の総資産は 2 億 8,150 万米ドルで、管理下にあるローン・ポートフォリオの総額は 3 億 9,960 万米ドルに相当します。

LA HIPOTECARIA のインクルーシブ・ビジネスモデル

La Hipotecaria のインクルーシブ・ビジネスモデルは、月間世帯所得が 400 米ドルから 800 米ドルの正規雇用者を対象とした、持ち家住宅向けローンというニッチな商品を中心に成り立っています。借り手の大部分は初めて住宅を購入する人々で、一般に 1 万 5,000 米ドルから 5 万米ドルの価格帯の持ち家を求めています。ローンの金額は 5,000 米ドルから 8 万米ドルで、平均すると 2 万 4,700 米ドルになります。

LH Holding は、最長 30 年を満期とする住宅ローンをさまざまな金利で提供しています。パナマでは、優遇税制に基づき利子助成を行っています。この優遇税制では、国内基準金利⁷と助成対象となった金利の差額を、住宅ローンの貸し手に対する税額控除という形で補償しています。2012 年 6 月現在、パナマの基準金利は 6.25% に設定されています。価格が 3 万米ドル以下の住宅を購入する場合、ローンは無利息となりますが、住宅価格がそれ以上から 6 万 5,000 米ドルの場合は 2.25%、6 万 5,001 米ドルから 8 万米ドルであれば 4.25% の金利が課されます。一方、貸し手は、これら 3 つの価格帯の住宅に対して発行したローンについて、それぞれ 6.5%、4%、2% の税額控除が受けられます。控除期間は、2001 年 7 月以前に発行したローンに関しては 10 年、それ以降のローンに関しては 15 年と定められています。ただし、中古住宅向けのローンと借り換えは控除の対象外とされています。同様の規定が存在しないエルサルバドルでは、LH Holding はローンを市場金利で提供しています。コロンビアで設立した子会社においても同様に、市場金利でローンを提供しています。

LH Holding は、支店の大規模展開に頼る従来型のモデルに代わり、現場に営業担当者を配置することで、新規住宅購入者を開拓しています。各営業担当者は、管轄地域の 8 社から 10 社の住宅開発業者を受け持ち、各業者にローン商品およびその申し込みプロセスを教えます。そして、住宅開発業者は LH Holding の商品を積極的に売り込み、顧客を同社に紹介するなどして協力します。さらに、住宅開発業者は、LH Holding の営業担当者が潜在顧客と接触できるよう、彼らが建設現場に常駐することを認めています。これは、住宅ローンの申請プロセスがその場で開始可能となれば、住宅そのものの販売も促進されるためです。LH Holding は、新規の住宅ローンの発行に関してはこうした販売方法を採用する一方、中古住宅向けの融資や借り換えを求める顧客については支社で対応しています。

7 国内基準金利：各暦年の初めの時点で、民間銀行 5 行および国内最大の住宅ローンポートフォリオを持つ政府系銀行 1 行が貸し出す住宅ローンのうち、政府からの補助を受けていないローンに設定された金利を加重平均したもの。

LH Holding が対象顧客に商品やサービスを提供する際に必要不可欠なのが、すべての種類のローンにおいて一貫した、慎重な引受基準と標準化された承認プロセスです。同社の引受基準は、良好なクレジットヒストリー、最低 2 年間の正規雇用、住宅ローンの返済額が融資承認時の世帯所得の 35% 以下であること、また（消費者金融を含む）債務の支払総額が世帯所得の 55% 以下であることなど、複数の条件を前提としています。また、LH Holding は 4 段階からなるローン承認プロセスを採用しています。まず、営業担当者または申請者が、支社にローンを申請します。次に、支社のスタッフがローンの申請を予備審査した後、融資が行われる国の同社審査部に送付します。その融資審査部ではさらなる信用分析が進められ、そこから最後にローン申請が LH Holding 本社の融資委員会に提出され、ここで最終的な審査と承認が行われます。

月々のローンの返済は、給与からの天引き、銀行口座からの自動引き落とし、もしくは自発的支払いのいずれかの方法で行われます。法律により給与からの天引きが認められているパナマでは、顧客の 85% がこの支払い方法を選んでおり、支払いの遅れや滞納が最低限に抑えられています。エルサルバドルでは、給与からの天引きを行うには雇用主と個別に交渉する必要がありますが、顧客の 75% がこの支払い方法を利用しています。パナマでは、自発的支払いを行う場合には、借り手の便宜を最大限考慮した上で、期限通りの支払いを促進できるよう、3 種類のオプションを用意しています。1 つ目は、La Hipotecaria の銀行口座への振り込みで、これは 100 軒以上の支店を持つ 2 つの国内銀行で手続きが可能で、2 つ目は、同社認定の徴収業者に支払いを行う方法で、これらの業者は、週 7 日、就業時間外も営業している大手スーパーマーケット・チェーンの店舗内に常駐しています。3 つ目は、同じく全国規模で週 7 日営業している、同社認定の送金業者を介した返済です。支払いが遅れた場合には、支払い方法に関わらず、LH Holding のサービス・システムから自動的に通知が行われます。

LH Holding が低所得層の借り手を顧客としながらも成功した秘訣は、大量の小額ローンを処理する際に発生する取引コストを可能な限り抑えたことです。同社は、所得の確認、適切な書類作成、期日通りの支払い徴収をはじめとする、ローンの発行および処理手続きの効率化に重きを置いています。同社が独自に開発したスペイン語インタフェースによる管理情報システム (MIS) は、この点において決定的な役割を果たしており、発行から証券化に至るまでのすべての過程において、それぞれのローンを 1 件ずつ徹底的に管理しています。

La Hipotecaria Holding Inc.

LA HIPOTECARIAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 低コスト住宅の開発拡大を背景とした、低所得および低中所得層の借り手による住宅ローンへの需要増加
- 住宅ローンを専門とする民間金融機関への市場機会
- 借り手の返済能力を向上させ、貸し手企業の抱えるリスクを軽減する政策の存在

LH Holdingが事業を展開する3カ国では、いずれも低コスト住宅開発市場の競争が激化しており、それに伴い住宅ローンの需要も拡大しています。現在、同分野には経験が豊富で、評判も良い住宅開発業者が数多く存在し、幅広い価格帯でさまざまな種類の住宅が提供されています。こうした住宅開発業者は、これら3カ国における住宅の供給不足の解消に貢献しています。

一方、住宅ローンの提供は必ずしも需要に対応しておらず、特に低所得および低中所得層を対象とするものには顕著な供給不足がみられます。パナマにおけるLH Holdingの主な競合は、国有銀行であるBanco Nacional de PanamaとCaja de Ahorros、ならびにBanco Generalなどの民間銀行です。これらの銀行は、いずれも中高所得層の借り手を主な対象顧客としています。同様に、エルサルバドルでも、最低所得層を対象を絞ったFondo Social para la Viviendaなどの政府プログラムが実施されている一方で、民間銀行はやはり中所得層の中でも比較的収入の多い借り手に重きを置いており、これら2つの顧客グループの中間にあたる人々へのサービスが不十分

なままとなっています。また、最大手の民間銀行5行が住宅ローン市場の85%を支配しているコロンビアでも、主な対象顧客は中高所得層に限られており、こうした中間層の人々をターゲットとした市場機会が十分に存在します。

LH Holdingは、広範な金融商品を提供するよりも、住宅ローンの提供に特化した方が市場機会を活かせると確信しています。業務を特化することで企業としての効率が高まり、結果的により質の高い顧客サービスを、より低いコストで提供できると考えています。

最後に、政府の政策は、LH Holdingのビジネスモデルの成功に必要な不可欠な要素として、重要な役割を果たしています。パナマ政府は、低金利の住宅ローンを提供する金融機関に対して、税額控除を認めています。また、パナマとエルサルバドルでは、給与からの天引きという形でローンを回収する制度が整備されており、この施策が貸し手側にかかる返済リスクを低減しています。



IFCの役割と付加価値

IFCは2004年、パナマ国内での住宅ローン発行事業を支援するため、La Hipotecaria S.A. (現Banco La Hipotecaria S.A.) に対して、1,500万米ドルを上限とする3年間の与信枠を提供しました。また、同年IFCは、創業間もないLa Hipotecaria S.A. de C.V.のエルサルバドルでの住宅ローン発行事業の拡張に対しても、2,000万米ドル相当の7年間のリボルビング式のウェアハウス融資を提供しています。IFCによる資金供与は、両国に存在する低・中所得層の借り手に対する長期融資の拡大を目指したものです。この目的を念頭に、IFCはLH Holdingがエルサルバドルの資本市場でモーゲージ証券の商品化を実現するのを支援。また、同国内のローンに真のリボルビング機能を与えることで、同社が信用供与枠を大幅に超える規模の住宅ローンを発行できるようにしました。

その後2009年には、IFCはパナマ、エルサルバドル、コロンビアのLH Holdingの子会社3社に対し、親会社を共同債務者とした2,500万米ドル相当のリボルビング式のウェアハウス融資を提供。また、IFCは同社の資本基盤の強化と事業拡大を目指し、350万米ドルの株式投資（持ち株比率13.5%）も行っています。こうしたIFCによる近年の資金提供は、同社がパナマとエルサルバドルですでに展開し、コロンビアでも新規に立ち上げた住宅ローン事業を引き続き強化するためのものです。現地投資家による資金提供は、LH Holdingが2008年の金融危機を乗り越えるのには十分な規模でしたが、IFCの支援は同社がさらなる成長の機会を追求する上では欠かせない要素となっています。



IFCの投資資：
6,000万米ドルの長期融資、
350万米ドルの資本参加

LA HIPOTECARIAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 効率的な住宅ローンの発行（申請されたローンが実際に承認された割合は、パナマでは45%、エルサルバドルでは50%）
- 合計2万750件の住宅ローンを発行、うち約65%が初めて住宅を購入する顧客
- 2011年の純利益は、前年比10.12%増の400万米ドル
- 中米地域および米国での、複数件にわたるモーゲージ証券（MBS）の発行に成功

LH Holdingは、パナマ、エルサルバドル両国において効率的に住宅ローンを発行しており、コロンビア国内でもこの効率性を維持できるものと考えています。同社は、パナマ国内で月360件、エルサルバドルでは月90件のローンを承認しており、これは両国における住宅ローンの全申請件数のそれぞれ42%および50%に相当します。現在までに、パナマで1万5,368件、エルサルバドルで5,382件、合計2万750件の住宅ローンを発行しており、このうち約65%が初めて住宅を購入する借り手を対象としたものです。

2010年末現在、LH Holdingの住宅ローン・ポートフォリオは、総額3億9,960万米ドル相当の住宅ローン1万6,146件で構成されています。バランスシート上の融資残高および証券化商品に対

する不良債権比率は1.04%で、パナマ、エルサルバドル両国の金融部門における平均を大きく下回っています。また、同社の純利益は、前年比10.12%増の400万米ドルに達しています。

1999年、La Hipotecaria S.A.は、パナマにおいて中米地域の金融機関としては初めて、1,500万米ドル相当のMBS発行に成功した企業となりました。2007年には、ノンバンク系金融機関としては初めて、米国内で9,000万米ドル相当のクロスボーダー証券を発行しています。また、2008年には、パナマ国内での1,250万米ドルの補償をてこに、エルサルバドルにおいて発行・処理された住宅ローンの証券化を初めて行った実績も持っています。

(2012年現在)

Manila Water Company

会社概要

Manila Water Company (MWCI) は、マニラ首都圏の東部における上下水道システムのサービスゾーンで25年にわたる事業権を有しています。この地域はリサール州を含む1,400平方キロメートルにわたり、23の市町村を含み、610万人の住民が居住しています。1995年に水資源危機に関する法律が制定されると、危機に陥っていた国営のマニラ首都圏上下水道公社 (MWSS) は1997年に民営化され、事業を東西2つの事業権に分割して国際競争入札にかけられました。Manila Water Companyは1立方リットルあたり2.32フィリピンペソという、一般的な相場を73.6%も下回る水道料金を提示して入札に勝利した共同事業体によって設立されました。

1997年には、フィリピン最大の持ち株会社の1社であるAyala Groupが、新たに設立されたManila Water Company株の52.7%を獲得して経営権を握り、その後直ちに組織の慢性的問題への取り組みを開始しました。1999年に黒字化した同社は拡大を続け、2005年にはフィリピン証券取引所に上場を果たしました。現在、Ayalaは株式の32%を保有しており、続いて三菱商事とIFCがそれぞれ8.29%と3.87%、一般投資家とMWCIの従業員が残りの55.84%を保有しています。

MANILA WATER COMPANYのインクルーシブ・ビジネスモデル

Manila Water Companyのインクルーシブ・ビジネスモデルであるTubig Para Sa Barangay (TPSB：貧しい地域社会に水を)は、低所得層に水の供給範囲を拡大することを目的としています。このモデルは、水へのアクセスが十分でない低所得世帯が、安全で信頼できる水に対して料金を支払う意思があるということと、こうした世帯に水を届けることが新しい市場への参入を意味すると同時に、水道管への不法接続など非効率なコストを削減することにもつながるという明確なビジネスケースに基づいています。⁸ TPSBでは、給水システムの設計と運営において積極的に地域社会を取り込むべく、地方自治体 (LGU) および地域密着型の組織 (CBO) とのパートナーシップを利用しています。これにより、すべての利害関係者にとってプラスのインセンティブが確立され、プログラムの成功と持続性が確保されるのです。

これらのパートナーシップは、各関係者の財務および運用上の役割を法的に定義するMemoranda of Agreement (MoA) で形式化されています。Manila Water Companyはパイプやメーターなどインフラの整備を主に担当し、地方自治体は建設許可手数料の免除、補助金の少額支給、建設作業員の派遣などにより費用の削減を支援します。⁹ 地域コミュニティは独自の参加度合を決定することができ、特に低所得層地域では住民の参加が高くなる傾向があります。それらの地域では、LGUまたはCBOがManila Water Companyに支払う料金の回収や送金、システムのモニタリングや維持管理、窃盗の防止に関する責任を担います。具体的な義務は、各地域または自治体でそれぞれ交渉します。

プログラムの費用は通常、Manila Water Company、自治体、地域コミュニティで分担しますが、一般にコミュニティは建設工事終了後に費用を支払うため、MWCIが初期投資の大部分を負担します。2004年から

2009年の期間で、同社は営業収益と借入れから直接資金を調達し、190億フィリピンペソ (3億5,185万米ドル) をTPSBの設備投資に充てました。費用分担の正確な内訳はMoAごとに決定されますが、具体例としては以下に述べる130万フィリピンペソ規模のケソンシティ・プロジェクトがあります。このプロジェクトでMWCIは費用の46.2%を負担し、地方自治体と地域コミュニティがそれぞれ38.4%、15.4%を分担しました。¹⁰ コミュニティの負担部分は通常、中央計測地点から個々の世帯に水を供給するために要する費用に相当しますが、MWCIとLGUのいずれも、可能な限り多くの世帯にサービスが行き届くような資金調達の仕組みを提供しています。

Manila Water Companyのインクルーシブ・ビジネスモデルにおける効率性とコスト削減で中心的役割を果たしているのは、地域コミュニティです。水道メーターを公共の場で並べて見えるように設置することによってモニタリングしやすくなり、水の使用状況や料金の透明性が高まるため、地域が主体となって管理できます。インフォーマルな居住地域または土地の所有権が問題になっている極めて所得の低い地域では、一括計測やコスト分担プログラムによって連帯責任による自己監視を実施しています。コミュニティはまた、集金、モニタリング、維持管理の担当者を割り当てるか、あるいは選出することで、地域の雇用創出を直接支援しています。こうした方法は、地域コミュニティの当事者意識や責任感を高めることに役立ち、水道網の整備を行き届かせ、期限内の支払いを促進し、盗水を防止することにもなります。その結果、地域コミュニティにとってはサービスと水質の改善、Manila Water Companyにとってはコスト削減につながります。

8 Baclagon, Maria Lourdes et al. 2004. "Water for the Poor Communities (TPSB), Philippines." Pro-poor Water and Wastewater Management in Small Towns, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Page 12.

9 Ibid., page 40.

10 Ibid., page 43.

Manila Water Company

MANILA WATER COMPANYによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- MWCIのコンセッション契約と、これに関連する運用目標
- 非効率なシステムのコスト削減、およびメーター計測と料金支払い率の増加
- 老朽化した、または違法な水道網による水質汚染の緩和

Manila Water Companyが1997年に操業を開始した当時、水道サービスを受けていた住民は58%にとどまり、24時間利用が可能な地域は同社のサービス対象地域のわずか26%でした。特にマニラの低所得世帯は接続数が1,500と、提供されるサービスは不十分で、こうした世帯は飲料水や料理用の水を確保するためには公共の水道から汲んでくるか、露天商から高値で購入するか、もしくは近隣の水道管を違法に利用するかしか方法がありませんでした。また、漏れやすい水道管からの物理的損害もあり、無収水率は63%に達していました。露天商から水を購入する住民は、MWCIの水道料金より最大で16倍も高い料金を支払っていました。そして、人口の

わずか3%をカバーしているだけの無いに等しい下水道システムがもたらす健康リスクも存在していました。¹¹

こうした事態を是正するため、Manila Water Companyはサービスゾーンのコンセッション契約で23の運用目標を設定し、これが同社のインクルーシブ・ビジネスモデルの主な原動力となりました。これらの目標には、上下水道の対象範囲の拡大、24時間供給の実現、水質および環境基準の順守、無収水の削減などがありました。これらを実現するため、Manila Water Companyは、契約不履行時に政府が最大で5,000万米ドルを引き出すことができる履行保証に7,000万米ドルを投じることを義務づけられました。

MANILA WATER COMPANYによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 1999年から2011年のEBITDA(金利・税金・償却前利益)が2億7,700万フィリピンペソから84億500万フィリピンペソに増加
- TPSBでは新たに160万人に行き渡る水道網の拡張
- 顧客の99%に対して24時間給水が実現
- 顧客が現在支払う水道料金は、これまで水販売業者に請求されていた1立方メートルあたりのレートを20倍下回る
- 2012年の「G20チャレンジ:革新的なインクルーシブ・ビジネス」で受賞

Manila Water Companyは赤字経営から財務、社会、環境面での優良企業へと変貌を遂げるサクセス・ストーリーを体現しています。EBITDAは1997年に3,700万フィリピンペソで赤字でしたが、1999年には2億7,700万フィリピンペソ、2011年には84億500万フィリピンペソに達し、年間平均増加率は42%となりました。¹² Manila Water Companyはまた、コンセッション契約上の運用目標も無事に達成しました。2011年までに、全体で4,156キロメートルの水道管が敷かれ、MWCIは100万以上の世帯で600万人以上にサービスを提供し、TPSBのもとでは160万人の住民が新たにその恩恵を受けました。これらの対象地域の99%の顧客は24時間水を利用できるようになっており、便利な蛇口の利用や屋内の配管も可能なほど水圧は高くなっています。

また、システムの損失と無収水は劇的に減少し、1997年の63%から2011年末の時点では11.2%となり、コンセッション契約が規定していた目標を上回りました。¹³ これにより同社と顧客の双方にとってコストが削減され、水道に接続された世帯が現在支払っている金額は、これまで水販売業者に払っていた1立方メートルあたりの料金より20倍安くなっています。

MWCIの取り組みにより、飲料水の国内品質基準は100%達成され、人々の健康の向上に寄与しま

した。フィリピン保健省は、1997年から2008年の間に下痢の発症が51%低下したと報告しています。¹⁴ 最後に、地域コミュニティーに集金、水道メーターのモニタリング、水道管の保守サービスを行う機会を提供したことにより、Manila Water Companyのインクルーシブ・ビジネスモデルは2,500万フィリピンペソ以上にあたる新規雇用を生み出し、過去数年間で850世帯に恩恵をもたらしました。¹⁵

Manila Water Companyは2012年に開催されたG20首脳会議で、「G20チャレンジ:革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。

¹¹ McIntosh, Arthur C. and Cesar E. Yñiguez. 1997. Second Water Utilities Data Book: Asia and Pacific Region. Manila: Asian Development Bank. Cited in Comeault, Jane. 2007. "Manila Water Company: Improving Water and Wastewater Services for the Urban Poor." Growing Inclusive Markets Case Study. New York: United Nations Development Programme (UNDP). Page 8.

¹² Manila Water. 2008. "Manila Water Company Inc. 2008 Annual Report." Online at <http://www.manilawater.com/downloads/MWC-AR-2008.pdf> (accessed March 23, 2009).

¹³ Ibid.

¹⁴ Baclagon et al. 2004, page 43.

¹⁵ Manila Water. 2008.



IFCの役割と付加価値

IFCはMWSSの民営化に際し主要アドバイザーとして事業契約を策定し、入札を監視しました。これは、アジア初の大規模な水道事業民営化の取り組みとなりました。しかし、コンセッション契約上の目標を達成するには、Manila Water Companyは約27億2,000万米ドルを必要としていました。民営化はまた、アジア金融危機とも時期が重なったため、Manila Water Companyの既存の外貨建て債務負担は倍近くになり、契約の中にはMWSSの借入残高の10%を引き受ける義務が含まれていました。こうした金融市場が制約され、収縮していた時期に、MWCIは大規模な長期資金を必要としたのです。

IFCはManila Water Companyに対し、2003年に3,000万米ドルの融資を行い、2004年には1,500万米ドルの資本参加、2005年にはさらに3,000万米ドルの融資を行いました。また、アドバイザー・サービスが、同社によるコーポレート・ガバナンスのマニュアルの改訂、持続可能な成長戦略の策定を支援したことで、同社はフィリピンの企業としては初めて環境および社会面での成果を毎年一般に公開することとなりました。IFCの関与は市場の信頼を得ることにつながり、同社はこれを生かして2005年にIPOを果たし、さらに9,780万米ドルを調達しました。



IFCの投資融資：
6,000万米ドルの長期融資、
1,500万米ドルの資本参加

(2012年現在)

Moderna Alimentos S.A.

会社概要

Moderna Alimentos S.A. (Moderna)はエクアドル最大手の製粉・小麦粉販売業者です。同社は2009年6月のMolino Electro-Moderna S.A.、Molinos del Ecuador S.A.およびGrupo Modernaの3社の合併を機に誕生し、以来事業を展開し続けています。この3社はいずれも、エクアドルの小麦・小麦粉市場では12年を超える経験を持つ企業でした。3社の合併に伴いModernaは39%の国内シェアを獲得することとなり、全国各地のさまざまな顧客グループへ事業範囲を拡大しました。また合併により同社は、貨物船満載量での出荷の交渉や、港での荷捌きや国内運輸の一元管理などを実現する競争上の優位性を獲得することができました。その結果、コストが低減され、BOP層の顧客向けの手頃な価格設定が可能となりました。

エクアドルの首都キトに本社を置くModernaは、マンタ、リオバンバおよびカヤンベに計3つの製粉工場を運営しています。同社のトレードマークでもある「Ya」は、エクアドルの主要な小麦粉ブランドです。ほかに、Modernaはベーカリー製品の製造・販売も行っており、キトでは13店舗のベーカリーをフランチャイズ経営しています。現在、同社の株式はCorrea一族が36.6%、Seaboard CorporationとContinental Grain Companyがそれぞれ25%ずつ、Lopez一族が10.6%、投資ファンドのFondo Pais Ecuadorが2.8%を所有しています。

MODERNA ALIMENTOS S.A.のインクルーシブ・ビジネスモデル

Modernaは、エクアドル国内に広がる約6,000の小規模ベーカリーのうち、およそ75%を顧客として抱え、小麦粉製品を販売しています。こうしたベーカリーには2つの営業形態があり、それぞれ異なる方法で製品を販売しています：

- 個人営業のパン職人は自宅でパンを焼き、露天市場で販売します。通常は販売量がごく限られているため、市場を歩きながらパン籠に詰めた商品を売って回ります。
- 小規模ベーカリーは通常家族経営で、一般に2人から3人で営業しており、全員がパン作りと販売に当たっています。こうした営業形態は、独自の店舗を構えている分、個人営業のパン職人よりは多少組織的であるとはいえ、店舗面積は40平方メートル程度と小さい場合が多く、後方でパン作り、店先で販売を行うような形をとっています。

小麦粉と合わせてイースト、砂糖、調味料、その他パン作りに欠かせない材料をひとつのパッケージとしてまとめてベーカリーに卸すのがModernaのアプローチです。またModernaは、パン作りにおける小麦粉の効率的な使用方法をはじめ、材料の適切な分量やオープンの正しい温度設定などに関して、集中講習会を実施しています。同社は4つのトレーニング施設を運営しているほか、顧客であるベーカリーに直接赴いてトレーニングを提供することもあります。トレーニングは、定期的なワークショップの形態をとることもあり、その内容はパン作り、菓子パン作り、経営、税務、さらには自尊心の醸成など多岐にわたります。Modernaには10人のテクニカル・アシスタントが在籍しており、同社商品に関する質問に対応したり、パン作りに関する追加指導を行うなど、各種サポートを提供しています。これらのテクニカル・アシスタントは、毎月平均400のベーカリーを訪問しているほか、顧客の要望にいつでも対応できるよう待機しています。

パッケージ販売と技術支援の提供は、顧客であるベーカリーにとってビジネス上の付加価値をもたらします。またこうした活動は、Modernaの直接的なマーケティング経路の確立にもつながり、同社が顧客との密接な結

び付きを構築し、維持する上で役立ちます。Moderna製の小麦粉は、エクアドルで最も低価格のオプションというわけではありません。しかし、小規模ベーカリーはその一貫した品質、アクセスの利便性、技術支援の機会を理由に、同社の商品を選んでいるのです。

Modernaにとって望ましいのは、直販・直納による流通方式です。エクアドル国内の2大都市であるキトとグアヤキルでは、2,700以上のベーカリーと直販・直納方式で取引しているほか、アンデス地方の大半の地域でも同様の流通方法を採用しています。他の市場では、卸売業者がModernaの売り上げの大部分を占めており、さらにこれらの卸売業者を通じて取引しているベーカリーは1,500を数えます。卸売業者との取引は、Modernaの子会社であるRey Ventasを通じて行われます。

Modernaの直販・直納方式では、自社あるいは専属の独立流通業者に所属する営業担当者が、週一度の頻度でベーカリーを訪問し、在庫状況や支払い滞納の有無を確認し、翌日の配送に備えて注文を取り付けます。通常、配送は各ベーカリーの在庫収容力に応じて週一度または隔週の頻度で行われますが、追加調達の必要が生じた際は「緊急」配送も受け付けます。商品はトラックにより配送され、大部分の顧客は1回の配送につき50キログラム入の小麦粉を5袋から10袋調達します。支払期限は7日間で、営業担当者が次に訪問する際に清算されます。(販売手段として支払期限の延長を積極的に用いていません)。

あるベーカリーがModernaの営業担当者、あるいは同社専属の独立流通業者のどちらの担当になるかは、地域性と市場の安全性に基づいて決定されています。例えば、人口のまばらな地域に広く分散した、地理的にアクセスの難しいベーカリーは、その地域に適切な流通モデルを有し、他の商品も一緒に配送できる独立流通業者に対応を委ねた方がうまくいきます。また、グアヤキルのような都市部の場合、安全性に疑問のあるインフォーマルな居住地域に位置するベーカリーなどは、地域の流通業者が担当しています。

Moderna Alimentos S.A.

MODERNA ALIMENTOS S.A.による
インクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 小規模ベーカリーで扱う庶民の味、総菜パンのカチートへの消費者の嗜好
- 国内でパン作りに用いられる小麦粉全体の90%以上を消費する小規模ベーカリー（小麦粉消費量全体のおよそ70%をパン作りが占める）
- 小規模ベーカリー分野の安定性、ロイヤリティおよび収益性
- 年率3%から4%の拡大を示す小麦粉需要

Modernaのインクルーシブ・ビジネスモデルの主な原動力は、市場機会の存在です。エクアドルに広がる約6,000の小規模ベーカリーが消費する小麦粉の量は、国内市場全体の90%以上を占めています。同社は、こうした小規模ベーカリーを、安定性があり、忠実かつ収益性の高い顧客と捉えています。新しい商品を導入することは、新しいパン作りの手法を取り入れる必然性を生み、それによって新たなコストが発生するため、こうした小規模ベーカリーが商品の切り替えを行うことは減速にありません。さらに、こうした小規模ベーカリーの小麦粉に対する需要は年率3%から4%の割合で増え続けています。平均すると、小規模ベーカリー20軒のうち1軒は、中規模なビジネスにまで成長を遂げています。

小規模ベーカリーにおける小麦粉の需要を牽引する別の要因としては、消費者の嗜好も挙げられます。エクアドル国内で最も人気があるパン製品は、クロワッサンに似たカチートという惣菜パンで、主に小規模ベーカリーが生産と販売を行っています。工場生産の大規模ベーカリーではカチートを製造しておらず、それが小規模ベーカリーに競争上の優位性をもたらしています。3個0.30米ドルという手頃な価格設定で、平均的なエクアドル人消費者にとっても手の届く嗜好品であるカチートは、小規模ベーカリーで大量に売れる人気商品であり、結果としてModerna製の小麦粉に対する需要をさらに牽引しています。大抵のベーカリーでは現金販売のみ扱っているものの、中には小規模なコンビニエンスストアへと成長を遂げてクレジット販売を始めた例もあり、BOP層の顧客に対してより一層高い訴求力を発揮しています。

MODERNA ALIMENTOS S.A.による
インクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 5,000以上の小規模ベーカリーで1万人を超す従業員が、ビジネスおよびパン作りについてのトレーニングを受講
- 2009年以降、CAGR（年平均成長率）20%で売り上げ拡大
- 2010年のEBITDA（金利・税金・償却前利益）は1,740万米ドル

Modernaは現在、4,200以上の小規模ベーカリーを顧客として抱え、彼らにパン作りに欠かせない原料を供給するとともに、便利な発注・配達方法、技術支援およびクレジットを提供しています。こうしたサポートを通じて、取引先である小規模ベーカリーの経営安定と成功に貢献し、長期的にはエクアドルにおけるベーカリー業界の躍進をもたらそうとしています。これまで、5,000以上の小規模ベーカリーで働く1万人

以上の従業員が、同社の提供するトレーニングを受けています。

その結果、Modernaは同国の小麦粉市場における最大のプレーヤーに成長し、熟練したパン職人たちに広く知られるようになりました。同社の売り上げは、2009年の合併以降、CAGRが20%で拡大しています。2010年のEBITDAは1,740万米ドルに達しています。



IFCの役割と付加価値

エクアドルの厳しい経済環境が原因で、民間企業の資金調達はますます困難になっています。Modernaのような優良かつ有望な企業も例外ではありません。2010年、IFCは小麦粉の製造・販売分野における同社の競争力強化と、パスタやパン類などほかの主要食品へのさらなる商品展開のため、800万米ドルを融資しています。

IFCの融資は、Modernaの投資プログラムに共同参画する他の国際金融機関の呼び水としての働きも持っています。一例として、IFCの参加は、米州投資公社（IIC）から追加的な長期融資を取り付けることにも貢献しています。

最後に、IFCは、栄養向上のためのグローバル同盟（GAIN）とのパートナーシップを通じて、Modernaの新たな営利事業立ち上げを支援しています。同社の食品分野での知見を活かし、低所得世帯の子どもの栄養向上を目指す事業です。IFCは、IFC-GAIN Challenge Fundを通じて、プロジェクト管理およびモニタリング評価、BOP市場特有のダイナミクスやインセンティブに関する知識を提供しています。

 **IFC** | 国際金融公社
世界銀行グループ

IFCの投資融資：
800万米ドルの長期融資

(2011年現在)

Nib International Bank

会社概要

1999年に設立されたNib International Bank S.C.(NIB)はエチオピア国内で最も成長著しい民間銀行のひとつで、2008年から2010年にかけて総資産が64%増加し、4億米ドルに達しています。首都アディスアベバに本拠を置き同行は48の支店を持ち、全国的に業務を展開しています。NIBは約1,700人の従業員を雇用し、18万1,000人以上の顧客に対応しています。

2010年、NIBはエチオピアの農業部門向け融資における最大手となり、その融資額は民間銀行による融資全体の29%にあたります。ま

た、NIBの農業部門向け融資はポートフォリオ全体の6%を占めており、他のどの民間銀行よりも高い割合となっています。

NIBの株式は、Nib Insurance Company S.C.(6%)、Moplaco Trading Co. Ltd.(4.6%)、およびSeid Hussein Ali氏(2.1%)を筆頭に、3,316の株主により保有されています。同行の取締役会は12人のエチオピア人からなり、この取締役会が戦略策定と主要方針の採択、リスク限度の設定に責任を負っています。

NIBのインクルーシブ・ビジネスモデル

エチオピア経済の基幹産業は農業です。2010年現在、農業が同国のGDPに占める割合は43%、また総人口の85%が農業に従事しています。特に重要な作物は、輸出額全体の35%を占めるコーヒーで、100万人以上の小規模農家により栽培されています。現在、エチオピアはアフリカ最大、世界的に見ても5番目の規模を誇るコーヒー生産国であり、2010年の同国のコーヒー輸出額は5億米ドル以上にのぼります。

NIBは、農業部門への融資においては国内最大手の民間銀行です。この市場優位性を維持し、今後より一層成長していくために、同行は農村地域へのさらなるサービス範囲の拡大とリスク管理の強化を目標としています。こうした目標に向け、NIBは東アフリカにおけるコーヒー・イニシアティブの一環として、小規模コーヒー農家からなる協同組合に対し、金融サービスへのアクセスを提供しています。コーヒー・イニシアティブは、ビル&メリンダ・ゲイツ財団が主導する4,700万米ドル相当のプログラムで、米国NGOのTechnoServeが運営を担当しています。イニシアティブは、エチオピア、ケニア、ルワンダおよびタンザニアにおけるコーヒー農家の所得向上を目的とし、そのために彼らの生産するコーヒーの品質改善と収穫量の増大に取り組んでいます。

エチオピアの場合、イニシアティブに参加している協同組合は、平均するとそれぞれ4分の3ヘクタール程度の耕作地を所有する小規模農家300人から500人程度で構成されています。NIBの全支店のうち約40%はアディスアベバ以外の地域に位置し、同行がこれらの小規模農家にアクセスする上での基盤となっています。こうした顧客への物理的アクセスに加え、同行のインクルーシブ・ビジネスモデルの中核を成しているのは、財務的リスクの共有と農家の能力開発を目的とするパートナーシップです。

財務的リスクの共有について、IFCはNIBに対し、1,000万米ドルを上限とするリスク・シェアリング・ファシリティを3年にわたり供与することで合意しています。このファシリティは、TechnoServeの支援を受ける協同組合に対し、運転資金を融資する目的で設置されたものです。各組合は、コーヒーの商品在庫を担保に、キャッシュフロー要件に基づき最大25万米ドルの融資を受けることができます。このプログラムは、融資を受けた小規模農家が、コーヒーの売り上げのみによって、1年以内にローンを完済できるよう設計されたものです。ただし、NIBが信用損失を被った場合には、IFCがその損失の75%までを負担することになっています。

運転資金融資を受けるに当たり、組合には、市場で価格プレミアムを得ることができる高品質の水洗式コーヒー豆を生産する能力が求められます。高品質の水洗式コーヒー豆とは、湿式粉砕方式によってコーヒーの実から皮と果肉を取り除き、残った種子を洗浄し、乾燥させたものです。コーヒ

一の収穫期に組合は、NIBから借り入れた運転資金によって栽培者からコーヒーの実を購入し、湿式粉砕機で加工します。栽培者は、組合からコーヒーの対価を競争価格で支払われるのみならず、組合の純利益からも追加の支払い、つまり配当を割り当てられます(純利益は、輸出取引および債務返済がすべて完了した段階で算出)。これらの2回にわたる支払いの合計として、栽培者は一般に、組合全体の売上総利益の3分の2にあたる額を収入として得ることとなります。2010年の収穫期における組合の売上総利益は平均10万米ドルでしたが、中には30万米ドルもの売上総利益を上げた組合も存在します。

このプログラムにおけるTechnoServeの役割は、湿式粉砕プロセスを有効に活用することで高付加価値のコーヒーを生産できるよう、組合を支援することです。TechnoServeは、湿式粉砕機の操作および管理に関する技術支援に加え、協同組合の事業開発やガバナンスにも積極的に協力しています。TechnoServeの支援は、組合の正式な組織化や登録、組合のリーダーや所属農家に対するトレーニングおよび技術支援、バリュー・チェーンにおける他のプレイヤーとの連携など、多岐にわたります。TechnoServeから派遣されるビジネス・アドバイザーはそれぞれ、2つ、あるいは3つの協同組合を同時に担当し、追加的なトレーニングや農業技術関連サービスを提供できる現地のスペシャリストとの調整にも当たります。このほか、TechnoServeは、組合が仲介業者を通さず、直接バイヤーにコーヒーを販売する場合にも、交渉や輸出関連業務の支援を行っています。

TechnoServeによる支援は、組合の生産性を高めるのみならず、結果として、コーヒー生産分野への融資におけるNIBのリスクも緩和しています。また、TechnoServeは適格性の精査(デューディリジェンス)の段階から関与し、現場の知識や経験をもとに、投資先として最もふさわしい組合の特定を手助けすることで、NIBのリスク低下にも貢献しています。適格性の精査ではまず、取引可能なコーヒーの量、組合を取り巻く競争環境、湿式粉砕施設の適合性、労働力の確保可能性など、技術的側面での精査を行います。次に、TechnoServeは協同組合のリーダーシップ・チーム編成をサポートするとともに、ガバナンスの強化に向けて、これらリーダーたちのスキルやコミットメントの度合いを評価します。そして、適格性の精査の最終段階として、組合が事業計画を策定し、加入する農家からの承認を得るまでのプロセスを支援します。一連の評価プロセスのどの段階でも、組合が運転資金融資の対象候補から外れる可能性があり、組合にとって適格性の精査の必要要件を満たす強いインセンティブとなっています。またTechnoServeは、組合による環境的・社会的ベストプラクティスの順守を確実なものにする上でも重要な役割を担っています。

Nib International Bank

NIBによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- エチオピアのコーヒー生産部門への融資という、未開拓かつ重大なビジネス機会
- 小規模農家の支援、およびコーヒー生産部門の持続可能な成長の促進に対する、NIBの熱心な取り組み
- エチオピアの農業部門向け融資におけるリスク緩和の必要性

エチオピアの農業部門、特にコーヒー栽培は生産規模が大きく、同国経済にとっても非常に重要な産業分野です。しかし、天候に左右されやすいという農業特有のリスクや、正式な担保やクレジット履歴を持たない小規模農家に融資を提供する上でのさまざまな課題を背景に、エチオピアの銀行は農業部門への融資に積極的ではありません。実際、国内の民間銀行は近年、融資ポートフォリオに占める農業関連融資の割合を縮小する傾向にあります。

しかし、農業は依然としてエチオピアで最も将来性のある領域のひとつです。NIBのインクルーシブ・ビジネスモデルは、農業部門の成長可能性をもたらすビジネス機会を捉えると同時に、付随する潜在的リスクをできる限り緩和するよう設計されています。

TechnoServeの分析では、近年の輸出市場において、高品質の水洗式コーヒー豆は、品質の劣る非水洗のコーヒー豆に対して、平均50%の価格プレミアムを獲得していることが示唆されています。また世界的に見て、高級コーヒー、あ

るいは品種や産地が特定可能なスペシャルティ・コーヒーに対する需要は拡大傾向にあり、これらの商品はコーヒー輸出市場で最も急速に成長しています。現在、輸出市場に流通するエチオピア産コーヒーのうち、高級品として生産され、販売が行われているのは全体のわずか20%であり、この現状はエチオピアにとって未開拓のビジネス機会を示しています。

リスク・シェアリング・ファシリティの供与期間中に、借り手である協同組合のコーヒー生産量は4,000トンにまで拡大することが予測されており、そのうち高級品として輸出市場に流通するコーヒーの割合も現在に比べて増えることが見込まれています。こうした見通しは、組合が将来、確実に融資を返済できることを示唆しています。また、TechnoServeの提供する生産性向上のための技術支援は、その支援が段階的になくなった後も、組合が自立して存続していくことを目的として設計されています。こうした組合の持続可能性は、NIBにとってもビジネスの継続が可能であることを意味します。

NIBによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 4万5,000人のコーヒー生産者で構成された62の協同組合に対して、運転資金を融資
- プログラムに参加する組合が輸出した200万ポンドの未焙煎コーヒー豆は、品質の劣る非水洗のコーヒー豆に対して平均40% (1ポンドあたり0.75米ドル)の価格プレミアムを獲得
- 組合の収入が、全体としておよそ150万米ドル増加
- 2010年の農業部門向け融資ポートフォリオは前年比8%増

2010年、NIBは4万5,000人の小規模コーヒー農家で構成された62の協同組合に対して、運転資金融資を行いました。TechnoServeから湿式粉碎モデルの技術支援を得た組合は、高品質の水洗式コーヒー豆を生産し、欧米の国際的コーヒー・バイヤー12社に直接販売します。組合の生産したコーヒーは、品質の劣る従来の非水洗コーヒー豆の販売価格に対し、平均40% (1ポンドあたり0.75米ドル)のプレミアムを獲得しており、結果として組合の売り上げは累計で150万米ドル増加しました。また、湿式粉碎によるコーヒー豆の加工プロセスにおいて、これまで1,500件の雇用(フルタイムおよびパートタイム)を創出しています。

TechnoServeはさらに、環境管理、透明性の高い経済的慣行、社会的責任、および操業時の保

健と安全など、多岐にわたるトレーニングを提供することで、組合が持続可能なビジネス慣行を導入するのを支援しています。推奨されるビジネス慣行とそれに付随するトレーニングの内容は、TechnoServeとIFCの緊密な協力のもとで開発されたものです。コーヒーの収穫に先立ち、各組合は独自のトレーニング12種類を受けることになっており、2010年には参加組合のリーダー、従業員、および所属農家に対して、合計744のトレーニングが提供されました。

こうした運転資金の融資によって、NIBは農業部門における最大手の融資機関としての市場競争力を維持し続けているだけでなく、ポートフォリオのさらなる拡大にも成功しており、2010年の融資金額は前年比8%増となりました。



IFCの役割と付加価値

IFCによる最大1,000万米ドルのリスク・シェアリング・ファシリティは、エチオピアの小規模コーヒー農家からなる組合の金融サービスへのアクセスを促進しています。天候の影響を受けやすい農業部門への融資はリスクが高いだけでなく、エチオピアでは規制環境そのものが厳しいこともあり、国内小規模農家の金融サービスへのアクセスは依然として限定的です。またそのような現状は、同国がコーヒー生産の規模拡大と品質向上を目指す上で、最大の課題です。IFCによる支援は、NIBの財務的リスクを軽減するのみならず、同国のコーヒー生産者に対する信頼を実証するものでもあります。

IFCはこれまで、多くの小規模農家との取引を特色とする分野において、環境的・社会的ベストプラクティスの実践に向けた取り組みを重ねてきました。IFCは特に、環境の持続可能性に関する基準を利用したプロジェクトの経験を活かし、TechnoServeとの連携のもと、廃水、およびコーヒーの果肉の処分における小規模農家の慣行の改善を支援しています。



IFCの投資：
1,000万米ドルのリスク・シェアリング・ファシリティ

(2011年現在)

Promigas

会社概要

1974年に設立されたPromigasは、コロンビア北部の都市バランキージャに本社を置くエネルギー持株会社です。Promigasは自社事業に加え、コロンビア、ペルー、パナマ、コスタリカで、天然ガス輸送・供給、電力供給および電気通信セクターの企業18社に投資しています。同社の顧客には発電・セメント・石油化学・鉱業会社のほか、地域の一般家庭も含まれます。本拠を置くコロンビアでは、5つの系列ガス供給会社を通じて、240万世帯(1,200万人)、すなわち同国人口

のおよそ25%にガスを供給しています。

Promigasの主要株主は、Corficolombiana、Corredores Capital Private Equity、EEB、AmalfiおよびConsultoría de Inversionesなどの民間投資会社です。株式の約8.5%はコロンビア年金基金が、残りは800超の少数株主が所有しています。同社は1989年以来、コロンビア証券取引所に上場しています。

PROMIGASのインクルーシブ・ビジネスモデル

コロンビアにおけるPromigasの個人顧客のうち、およそ87%は同国の最低所得層に属しています。彼らの90%以上は、同社との契約によって初めて天然ガス供給網へのアクセスを得た人々です。ガスの新規接続費用は、1世帯あたりおよそ500米ドルで、これらの顧客の世帯収入の約3カ月分に相当します。そのため、Promigasおよび5つの系列ガス供給会社は、顧客に融資を提供することで、市場拡大の最大の障壁となっているコストの削減に取り組んでいます。新規顧客は最初に頭金として25米ドルを支払い、その後は通常のコストに毎月10米ドルから15米ドルを上乗せし、最長72カ月の定期分割払いで残額を返済します。天然ガスは、入手可能な他のエネルギー源より安価で、その差額から生じるエネルギー費用の節減により、顧客は通常4年から6年でガス接続の初期投資を回収することができます。

これまで援助機関は、低所得世帯を対象としたガスの初期接続費用の一部助成金をたびたび給付してきました。しかし、助成金を受けてもなお、ガス接続に必要な初期費用は、低所得層の顧客が一括して支払える金額を上回っているのが普通でした。今日、コロンビアの最低所得層に属する顧客の98%はPromigasからの融資を活用し、その返済率は全体として98%に達しています。

市場浸透が進み、また大部分の新規顧客が初期接続費用の返済を終えるに従い、融資事業による収益が減少するようになったため、Promigasは戦略的事業計画の策定に乗り出しました。そしてPromigasは、自らが個人顧客向けにガスの新規接続に必要な融資を行ってきた過去30年の間に、ある「隠された資産」を蓄積してきたことを認識しました。それは、200万世帯もの顧客の支払い習慣についての知識で、その顧客の7割はPromigasの融資以外の金融システムにはアクセスを持たず、また他の企業が参照できるようなクレジットヒストリーも持っていないような世帯です。またPromigasは、彼らの「財布」から一定のシェアを勝ち取っていました。こうした顧客は、毎月の家計から必ず10米ドルから15米ドルをガスの接続料金に割り当て、確実に支払いをしていたのです。

Promigasは、ガスの接続費用を払い終えた顧客に対して、ガス料金以外の目的に使える融資を提供することで、この「隠された資産」を有効活用し、既存の、各家庭における「財布のシェア」を維持する方針を固めました。大規模な調査の結果、こうした人々は家屋の改築、零細ビジネスの起業、学費、家庭用電化製品の購入、および緊急時の費用などの名目で融資を必要としていることが判明しました。調査の回答者の半数以上は、セメントで固めた質素な床張りの家、あるいは床張りの全くない家に住んでいたため、床の張り替えをはじめとする家屋の改築費用の調達は、彼らにとっての最優先事項でした。

1年のパイロット期間を経て、Promigasは2007年12月、Brillaというブランド名で、家屋の改築と電化製品購入に主眼を置いた新たな金融商品の提供を開始しました。Promigasと傘下の地域供給会社(LDC)は、Brillaという単一のブランド名を使用したことで、統合的なマーケティング・キャンペーンを展開し、新事業におけるブランド認知を最大化することができました。さらに、自社の名前を使うことでBrillaという新しいブランドの信頼性を保証し、自社ブランドがすでに有している消費者からの信用を生かすことが可能になりました。

Brillaは、顧客がガスの新規接続の際に受けた融資と同額のローンを市場金利で提供しており、返済期間は最長60カ月となっています。頭金、連帯保証人、担保は不要です。ローンの平均額は400米ドルで、15米ドルから30米ドルに及ぶ月々の返済額は借り手のガス料金に上乗せして請求されます。ローンを受けるには、借り手は、過去2年間にわたり月々のガス代を滞りなく支払い、ガスの口座名義人であり、またガスの新規接続費用をすべて返済している必要があります。実際の手続きにおいては、身分証明書、ガス料金の領収書2通、署名済みの契約書、約束手形、および返済指示書の提出が求められます。また、返済期間中に借り手が死亡した場合に備えて、月々の返済額には信用生命保険料(通常、1人あたり月額最大0.5米ドル)が含まれています。

Promigasおよび傘下のLDCである5社は、さまざまな方法によってBrillaを販売しており、いずれも(請負業者または小売業者専属の代理店による)訪問販売、および店頭での直接販売という2つの販売経路に大きく分けられます。その他の販売経路としては市場、代理店、コールセンターなどが利用されています。Brilla全体としては、店頭販売が全取引の50%、訪問販売が45%超、残りをその他の販売経路が占めています。

借り手は、事前承認が成立するとすぐに、Promigasと提携する271の小売店舗においてクレジットでの買い物ができるようになります。これらの提携小売店舗は、工具店、デパート、家電販売店など多岐にわたりますが、いずれの店舗も、十分な購買力を持たず、本来なら顧客とはなりえなかったであろう人々に対してクレジットを提供することで、こうした新しい顧客層を積極的に取り組もうとしています。

Promigasは、自社の利益剰余金と現地の商業銀行からの借り入れによって、ローンの資金を調達しています。リスクを管理するに当たり、同社は信用リスクに関する正確な事前評価や厳密な文書管理、そして借り手にとって便利な返済経路の確保、すなわち月々の返済額を借り手のガス料金に上乗せして請求する方法に力を入れています。また安全対策として同社は、顧客による債務不履行が生じた際の引当金を推定する評価モデルを持ち、現在までにこの引当金が使われるような事態に発展したことはありません。

Promigas

PROMIGASによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 新規ガス接続への融資が返済された後も、融資事業からの収益を維持したいという、企業としての希望
- 低所得世帯の生活の質を向上する上で必要不可欠な家屋改築用資材、および家庭用電化製品に対する需要
- 家屋改築用資材や家庭用電化製品の購入に必要な資金への限られたアクセス

Promigasの顧客の98%は、現金でのガス料金の支払いが困難であるため、同社が提供する金融オプションを利用することによって、人生で初めて自宅への天然ガス供給を確保できた人々です。この金融事業は多額の運転資金を必要としたものの、マーケット・レートに基づく金利収入によってしかるべき収益を生み出し、ガスの供給という限られた収益源を補完する事業となりました。しかし、より多くの顧客がガスの接続費用の返済を終えるにつれ、Promigasが金融事業から得ていた収益は低下し始めました。そのため同社は、EBITDA(金利・税金・償却前利益)と企業価値を維持するため、他の目的での融資機会を模索するようになりました。

調査の結果、床張り材や家庭用電化製品など、家屋改築用資材の購入に当たって融資を利用したいという大きな需要の存在が明らかになりました。コロンビアの総人口のおよそ93%と、Promigasの顧客基盤の70%は、公式の金融システムへのアクセスを断たれており、年率240%もの金利を請求するインフォーマルな金融業者に頼る以外の手段を持ち合わせていませんでした。この状況は、顧客の支払い習慣を熟知したPromigasにとっては見逃せない市場機会となり、同社は、金融当局が定めるより手頃な金利でクレジットを提供するに至りました。



IFCの役割と付加価値

IFCはPromigasの設立以来、株主、融資元、そして事業の構築、構造化、および戦略的計画立案に関するアドバイザーとして同社に関わってきました。Promigasは実績を上げている企業ですが、事業の資金調達については、これまで何度もントリー・リスクに関わる困難に直面してきました。こうした局面でIFCは、早期の資本参加、ローン、他の国際金融機関からの追加的な長期融資の呼び込みなど、さまざまな形で支援を提供してきました。IFCは、Promigasが顧客に新規ガス接続のための融資を提供するに当たり、ドナーから財政的支援を得る上で決定的な役割を果たしています。最後に、IFCはいくつかのPromigasの案件で環境面における技術支援を提供し、一部の案件ではコロンビア政府が要求する以上の高い環境基準を達成しています。

IFCの支援を得てPromigasは、地域のガス供給会社から、コロンビアのエネルギー分野を支える重要なプレイヤーへと変貌を遂げており、その事業ポートフォリオは現在、ガス輸送から流通部門まで多岐にわたっています。さらにPromigasは、多国籍企業として、ペルーなどの地域の周辺諸国でも、経済的および環境的に顕著な利点を有する天然ガスの利用を促進できる立場へと成長しました。また、同社はパナマの電気通信サービス市場にも参入を果しています。

PROMIGASによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 60万人以上の借り手がBrillaのクレジットを利用しており、そのうち93%は低所得層の顧客で、融資額の31%は家屋の改築に使用されている
- 融資残高は総額1億4,600万米ドル、そのうち返済期限から60日以上が過ぎているローンはわずか1.28%
- 2011年、純売上高はBrilla立ち上げ初年度の150万米ドルから4,200万米ドルに拡大、EBITDAは2,200万米ドル
- 2012年の「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」で受賞

現在までに、Brillaは60万人以上の借り手に信用供与を行っています。そうした信用供与は、家屋改築用の資材、家庭用電化製品、コンピューターの購入のほか、零細企業の立ち上げ資金や教育費などに利用され、借り手の生活水準の向上に役立てられています。これらの借り手のうち93%は低所得層の人々です。Promigasの融資残高は現在1億4,600万米ドルに達し、そのうち返済期限を60日以上過ぎているローンはたった1.28%に過ぎません。これは、コロンビアのマикроファイナンス・セクターにおける約3.2%という数字と比較すると、極めて好ましい実績です。2011年、Brillaの純売上高は初年度の150万米ドルから4,200万米ドルまで拡大しており、EBITDAは2,200万米ドルとなっています。Brillaは、低所得層の生活水準に望ましい影響を与えているだけでなく、事業収益性の面でもPromigasが長期的に維持していくことが可能な将来性の高い事業です。そのため同社は、Brilla

を自社の事業ポートフォリオの中でも特に優れたビジネスとして位置づけています。またBrillaは、Promigas社内およびプログラムに関わる供給業者や小売業者の間で1,300人以上の雇用を新たに創出しており、広い範囲で経済的な波及効果を生み出しているといえます。

一方、Promigasの天然ガス事業も素晴らしい業績を収めています。顧客基盤は240万世帯(1,200万人)で、これは同社がコロンビアの総人口の25%に、より安価で環境負荷の小さい調理用燃料へのアクセスを提供していることを意味します。また、これらの顧客の87%は低所得層に属しています。2011年、Promigasの連結後の純売上高は7億2,100万米ドル、EBITDAは1億9,900万米ドルとなっています。

Promigasは2012年に開催されたG20首脳会議で、「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。



IFCの投資資：
3,630万米ドル相当の長期融資、
200万米ドルの資本参加

(2012年現在)

PT Summit Oto Finance

会社概要

インドネシアの首都ジャカルタに本社を構えるPT Summit Oto Finance (OTO)は、同国最大手のオートバイ販売金融業者です。同社は1990年、PT Summit Sinar Mas Financeとして、PT Sinar Mas Multiarthaと住友商事による合併事業という形で設立されました。日本の総合商社である住友商事は、直接的、あるいはSummit Auto GroupおよびPT Sumitomo Indonesiaを通じて間接的に、OTOの株式の99.53%を保有しています。筆頭株主である住友商事は、同社の経営、財務から、経済的およびオペレーション上のニーズに至るまで、事業のあらゆる面を支援・管理しています。

2003年、OTOは企業向けリース業からオートバイ販売金融へと全面的に軸足を移し、社名をPT Summit Oto Financeと改めました。主にジャワおよびスマトラ地域の低・中所得層を対象に融資を提供し、現在はインドネシアの農村地域へも進出を図っています。1万人以上の従業員と市場シェアの48%を擁するOTOは、インドネシア国内の成長著しいオートバイ市場を活かし、オートバイ販売金融セクターにおける最大手としての地位を保っています。

OTOのインクルーシブ・ビジネスモデル

燃費効率が高く、車体価格と維持費が安いオートバイは、個人あるいは業務用の移動手段として、インドネシアの低所得層の間で広く普及しています。OTOは、低・中を対象に、オートバイの新規購入のための少額融資を提供しています。現在の顧客ベースは150万人を超え、その約99%は個人顧客です。その大部分は、月収が150米ドルから300米ドルで、銀行口座を持ちません。およそ99%の顧客は初等教育までしか受けておらず、一般に零細企業を営むか、非熟練労働者として働いています。顧客あたりの平均的な初期融資額は1,315米ドルです。

OTOは、マイクロファイナンス・モデルに基づく事業戦略を採用し、ビジネスとして成功する形で、金融サービスへのアクセスを持たない多くの借り手のニーズに対応しています。同社のアプローチは、公式の引き受けプロセスではなく、むしろ借り手に対する十分な理解と、密接かつ継続的な顧客関係に依拠するものです。同社の顧客は一般に零細企業のオーナーあるいは従業員であり、多くの場合、有効な記録を持たないばかりか、所得を実証するに足る給与明細などの文書を提示することができません。そのためOTOでは、信用評価プロセスの一部として、申請があるたびに顧客の自宅を直接訪問し、そこでの評価に基づいてローンの承認を行うこととしています。この自宅訪問は、ローンの申請があつてから通常24時間以内に実施されます。さらに、OTOのクレジット・マーケティング・オフィサー(CMO)は申請者について地域住民から評判を聞き取ります。

体系的な査定プロセスを維持する上で、CMOはどの申請者についても標準化された書式で必要書類を作成し、申請者が確実に安定した収入源と定住所を持っていることを確認するよう定められています。この書類には、ディーラーに支払われた頭金の額(フィリピン財務省の規定に基づき、オートバイの総購入価格の20%以上であることが望まれる)や、申請者の所得における月々の返済額の割合(可能であれば30%以下)も記録されます。最終的なローンの承認に当たり、不正行為の発生リスクを引き下げる試みとして、OTOは各CMOに携帯デバイスを与え、CMOが収集した情報の正当性を即時に確認できるようにしています。ローンの承認プロセスが完了し、オートバイが顧客に納品されると、貸付金はディーラーに直接支払われます。ローンの返済期間は通常36カ月で、この間はOTOが担保としてオートバイの所有権を保持します。

OTOは、充実した流通網と強力なパートナーシップに基づいた、全国的な市場浸透戦略を打ち出しています。同社は、インドネシア全土にわたって173の支店を運営し、特定メーカーに片寄ることなく、主要オートバイ・ブランドの正規ディーラー4,000軒以上と連携しています。さらに、ローンの回収を円滑に行うため、同社はさまざまなパートナーシップを構築しています。一例としてOTOは、インドネシア国内のマイクロファイナンス機関(MFI)としては最大手であるBank Rakyat Indonesiaや商業銀行システムの持つATMネットワーク、並びにインドネシアの郵便局ネットワークと、ローンの支払い、および回収に関する取り決めを確立しています。

PT Summit Oto Finance

OTOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- オートバイに対する根強い需要
- 低所得層における、オートバイ販売金融へのアクセスの格差
- 農村地域において、第一参加者として市場優位性を獲得する機会

インドネシアなどの新興市場の多くにおいて、オートバイは自家用・業務用車輛として中心的な役割を担っており、低所得層にとっては最も代表的な交通手段です。インドネシアのオートバイ市場は中国、インドに続く世界第3位の規模を持ち、世界需要全体に占める割合は約10%に達します。2004年以来、インドネシア国内におけるオートバイ売上高は、CAGR(年平均成長率)11.5%の増加を記録しています。また、2サイクルエンジンから4サイクルエンジンなどへの買い換えや二輪タクシーのような業務用車輛としての利用拡大に伴い、今後より一層、需要が増すと期待されています。

こうした状況にもかかわらず、インドネシアにおけるオートバイの市場浸透率は、周辺諸国よりも低い水準にとどまっています。インドネシ

アでは、主力となる顧客層がオートバイを現金で購入できるだけの蓄えを持たない一方、ローンなどの金融サービスへのアクセスも限定的であり、こうした環境がオートバイの市場浸透率の低さの原因となっていると考えられます。

オートバイに対する需要の高さと、その購入に必要なローンへのアクセスの欠如は、OTOにとって好機となり、特にジャワとスマトラでは大きな市場機会となりました。現在、OTOはいまだ多くの金融機関のサービスが行き届いていないカリマンタン、スラウェシ、アチェなどの農村地域に進出しており、第一参加者としての利点を享受しつつあります。こうした地域では、ジャカルタなどの先進地域と比べて道路網が未発達であり、オートバイは他の車輛より効果的な交通手段となり得ます。

OTOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 人や物のモビリティ向上による、市場およびサービスへのアクセス改善
- 製造・販売からサービスに至るまでの、オートバイのバリュー・チェーン全体における多大な雇用創出
- OTOにおけるビジネス・パフォーマンスの持続的改善

インドネシアにおいて、オートバイ販売金融が果たす役割は、国内消費の促進だけにはとどまりません。第1に、これまで公式の金融システムと接点のなかった大多数の低所得層の間にクレジット文化を形成することに役立ちました。オートバイのローンを返済する過程で、これらの顧客はクレジットヒストリーを構築することができます。クレジットヒストリーができることで、将来的にはその他の公式金融サービスへのアクセスも可能となり、完全な金融包摂(ファイナンシャル・インクルージョン)への足掛かりとなります。

第2に、オートバイ販売金融は低所得層のモビリティを向上させています。モビリティは経済的機会の本質的な構成要素です。モビリティが向上することで、生産性が改善するだけでなく、居住地から離れた場所で賃金の良い仕事に就くことも可能になります。また、遠隔地に存在するより安価の、もしくはより高品質の商品・サ

ービスへのアクセスも拡大します。他の移動手段と比較して、オートバイは価格が手頃で、運転やメンテナンスも容易であり、所得の限られた人々には特に適した移動手段です。またオートバイは、二輪タクシーを営業したり販売したりすることで、収益を生む機会にもなります。

さらに、国内オートバイ産業の成長に加え、製造から流通・販売、アフターサービスに至るまで、バリュー・チェーン全体を通じた雇用創出という観点でも、オートバイ販売金融は必要不可欠な役割を果たしています。

インドネシア社会にもたらした価値を反映し、OTOは持続可能な成長を示しています。2004年から2011年には、消費者金融分野における同社の債権総額はCAGRが39.5%で拡大しており、90日以上遅延が発生している債権は2011年末時点で1.87%でした。現在、現地の格付け機関であるPefindolは、OTOの格付けをidAAとしています。



IFCの役割と付加価値

OTOの筆頭株主である住友商事による支援は、主としてエクイティの投入という形をとっているため、資金に関してはOTOが自力で調達する必要がありません。住友商事は、市場崩壊などの非常時に緊急融資を提供することはあっても、中期的な借入れについては一切保証していません。したがって、銀行を筆頭株主とする他の多くの金融機関とは異なり、OTOは低金利融資やルビアでの長期融資を簡単に調達できる手段を持ちません。

IFCによる融資は、OTOのローン・ポートフォリオにおける返済率および金利のプロファイルに合わせて設計されており、同社の資産負債構造の改善と、市場リスクの低減に役立っています。IFCは、他の融資元からは調達しづらい最長5年間の定率融資をルビア建てで提供しています。また、IFCはインドネシア国内で証券化が今後有効な資金調達手段となるのに備えて、OTOが証券市場を開拓できるよう能力育成を支援しています。

IFCからの投資を受け、OTOはこれまでサービスの提供が不十分だった地域において、オートバイ販売金融業務を充実させつつあります。さらに広く見れば、IFCの投資は、いまだ限定的であるインドネシア国内のノンバンク系金融機関(NBFI)の強化に貢献しています。銀行より運営コストの低いNBFIは、低所得層や中小企業への融資を効率的に行えるため、金融包摂に不可欠な役割を果たしています。



IFCの投資資:
4,500万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla (AAA)

会社概要

Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla (AAA) は、コロンビアで上下水道部門の革新的政策枠組みのもと設立された初めての企業です。「混合資本モデル」と称されるこの枠組みは、官民連携のもと、従来の公益事業が十分に機能していない貧しい市町村にも、サービスの範囲を拡大することを目指しています。AAAは1993年、20年間の利権契約に基づき、コロンビア北部のバランキージャ市で、上下水道および廃棄物処理事業を開始しました。利権契約

がさらに20年間延長されると、同社はその他12の市町村にも事業を拡大しました。

AAAの筆頭株主は、水道システム運営およびコンサルティング事業を展開するスペイン系企業Interamericana de Aguas y Servicios S.A.で、株式の82.15%を保有しています。また、バランキージャ行政区が株式の14.51%を、残りの3.34%は現地の民間株主が保有しています。

AAAのインクルーシブ・ビジネスモデル

1993年にAAAが上下水道の運営を開始した際、バランキージャ市における水道普及率は上水道が66%、下水道にいたっては54%に過ぎず、低所得世帯にとっては実質上、上下水道の供給がない状態でした。

AAAとのコンセッション契約を受け、バランキージャ行政区 (DoB) は既存の上下水道設備の所有権を維持するとともに、ネットワーク拡張のための追加インフラを整備する責務を引き続き担うことになりました。一方、AAAはロイヤリティを支払い、ネットワークの保守に資本を投下する取り決めとなっていました。しかし、同社は1999年、自己資金によって大規模な設備投資プロジェクトSuroccidenteを始動。このプロジェクトの投資価値は当時、2013年までのロイヤリティの支払い予定総額に相当したため、AAAはその年までのロイヤリティを先払いしました。このSuroccidenteプロジェクトの目的は、低所得層が集中するバランキージャ南西部にまで上下水道を延長することでした。その後4年半の間、4,800万米ドルの資本投下によって、少なくとも361キロメートルの上水道施設と378.9キロメートルの下水管が建設され、53地区4万世帯への給水が実現しました。また、同社は世帯ごとに水道メーターを設置。初期接続費用は、各世帯の月々の水道料金に上乗せする形で、分割払いにより請求されています。

AAAは、低所得世帯が自宅に直接供給される安全な水に対して料金を支払う意思を持っていることを認識していました。こうした世帯はこれまで、給水トラックの水を法外な価格で購入する以外に方法がなく、低品質の飲料水と下水設備の欠如を原因とする消化器疾患に悩まされていたのです。しかし、低所得世帯を顧客とするには、彼らを物理的に水道に接続する以上の努力が必要でした。

重要な第一歩となったのが、市民の意識改革と地域社会への働きかけです。バランキージャ南西部の住民の大多数は、これまで正規の上下水道サービスへのアクセスを持たなかった一方、外部業者によるサービス導入には懐疑的でした。多くの人々は、メーターを導入すれば水道料金を不正に課金される事態になると思い込み、また下水道は糞尿品であると認識していたためです。さらに、給水トラックの運営業者と繋がりのある地域の利益団体は、地域住民の疑念や不信感をより一層かき立てようと画策していました。

これを受けてAAAは、自宅に上下水道を引くことによってもたらされる利益や、水道メーターの役割、初期費用と料金体系、およびその請求方法などを明確に伝えるための、大規模な意識喚起キャンペーンを展開しました。ラジオやテレビなどの媒体を活用したほか、40人以上の専属スタッフ、その多くは地域になじみのあるソーシャル・ワーカーを採用し、地域住民の教育と疑問解消に努めました。また、地域社会にさらに溶け込むため、水道管の敷設工事には現地の労働者を雇用しました。

低所得層を顧客として獲得するためには、顧客サービスにおけるイノベーションも必要でした。例えば、多くの世帯では収入が不安定で、月末まで水道代を手つかずで蓄えておくのが困難であるとの認識から、AAAはインセンティブを提供することで顧客が期限通りに料金を支払うよう工夫しています。銀行口座を持たない顧客は、質屋や食料品店、デパートなどを支払窓口として利用できます。同社はさらに、低所得地域に移動式の水道料金精算所を設置し、その地域の滞納者と個別の支払い計画を取り決めることで、長期にわたる断水の必要がないよう配慮しています。料金の滞納がない顧客は「優良顧客」と位置付けられ、支払期日を守る顧客を歓迎する地元の小売店で利用可能な割引特典や商品との交換ができるポイントなどが付与されます。これらの「優良顧客」は、AAAからも特別待遇を受けます。CEOから送られる礼状もそのひとつで、顧客が信用供与を申請する際に有用な書類です。こうした戦略は、同社の料金回収率にも良い影響を与えています。

また、テクノロジーはAAAがきめ細やかな顧客サービスの提供とコストの低減を両立する上で必要不可欠な要素となっています。例えば、現地の検査担当者と作業担当者間の調整を、携帯電話上の専用ソフトウェアで行うことで、修理の依頼への対応力を劇的に改善しています。このシステムの導入により、修理に要する時間はほぼ半減しました。こうしたオペレーション効率の改善により、低所得層にも手の届く価格設定でのサービス提供が可能となっています。

内部相互補助も価格の引き下げに貢献しています。コロンビアの法律では、水道料金は、低所得世帯より高所得世帯の方が多く課金されるよう規定されているためです。具体的な料金体系は、連邦政府の監督機関との交渉に基づき、「原価加算」方式で企業ごとに決定されます。また、連邦政府は、顧客数と具体的な請求料金に基づき、補助金を支給しています。

Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla (AAA)

AAAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 低所得地域における、手頃な価格で安全な飲料水への累積需要
- コロンビアの上下水道セクターにおける、官民連携推進のための政策枠組み

バランキージャの低所得地域では、上下水道が普及するまで、給水トラックの水を法外な価格で購入する以外に方法がなく、低品質の飲料水と下水設備の欠如を原因とする消化器疾患が蔓延していました。AAAは、家庭で利用できる、安全かつ手頃な価格の飲料水の供給に市場機会を見いだしました。

コロンビア政府の方針も、こうした市場機会の一因となりました。これまで上下水道へのアクセスが十分でなかった地域にもサービスを拡大

するため、連邦政府は「混合資本モデル」を推進しました。このモデルは、各市町村がロイヤリティ収入と引き換えに、民間企業による公共配水インフラの運営を許可するものです。また、低所得世帯へのサービス提供をより魅力的な事業機会とするため、政府は市町村を介して補助金を給付しました。こうした政策に基づき、DoBもAAAに既存インフラを譲与するとともに、連邦政府からの補助金を支給しています。

AAAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 24時間利用可能な上下水道サービスの普及率が、1993年の66%（上水道）および54%（下水道）から、現在ではそれぞれ99%および96%にまで向上
- バランキージャ在住の低所得層120万人を上下水道サービスに接続し、給水トラックからの飲料水購入時と比べ、市民の支出を72%低減
- 料金徴収率が、1996年当時の66%から、現在では96%へと上昇

AAAが操業を開始した1993年当時、1日24時間上水道にアクセスすることができたのは、バランキージャ市の人口のわずか66%でした。また、下水道に関しては、その数値は54%に過ぎませんでした。現在、上下水道の普及率はそれぞれ99%と96%に達しています。AAAの事業により、120万人の低所得層が初めて水道サービスに接続し、そのうち35万人はSuroccidenteの成果によるものです。こうした顧客が今日飲料水に支払っている金額は、給水トラックに依存していた頃と比べると、平均で1立方メートルあたり72%も安くなっています。

顧客の便宜に配慮した料金支払制度や、「優良顧客」認定プログラムといった顧客サービスの革新により、AAAは1996年には66%だった水道料金徴収率を現在の96%にまで引き上げること成功しています。同社の財務的な成功に

は、テクノロジーによる効率化も寄与しています。1996年には純損失186万米ドルを計上した会社ですが、2001年の純利益計上により初めて黒字に転換して以来、事業の収益性を維持しています。2011年、AAAは1億7,000万米ドルの売上総利益と330万米ドルの純利益を記録しました。また、同年の粗利益率は42%、EBITDA（金利・税金・償却前利益率）のマージンは31%に達しました。2011年12月現在の総資産は2億4,700万米ドル、総負債は1億3,800万米ドル、自己資本は1億900万米ドルとなっています。

AAAはこれまで、最初に事業を展開したバランキージャに加え、コロンビア国内のその他12の市町村にも進出しています。現在、同社がサービスを提供している顧客は196万人にのぼります。



IFCの役割と付加価値

低所得世帯が集中するバランキージャ南西部への上下水道インフラ拡大を目指したプロジェクト Suroccidenteは、AAAの財政を逼迫するほどの多額の資本支出を必要としました。IFCによる2,400万米ドルの部分信用保証(PCG)を受け、それまで投資プログラムの資金源であった短期債に代わり、本来であれば調達不可能であった現地通貨建て長期債券2口の発行が可能となりました。AAAの収入のほとんどはコロンビアペソ建てである一方、同社が借り入れていた短期債の一部は米ドル建てで発行されていたため、現地通貨建て債券の発行はAAAの為替リスクを軽減にも貢献しているといえます。これらの利点は、IFCの厳格な特約条項(コベナンツ)を順守するために実施されたプロセス面でのさまざまな改善と相まって、AAAの財務状態を著しく強化し、同社はビジネスとして成立する形で低所得層にサービスを提供できるようになりました。

IFCは、PCGのほかに、AAAの環境パフォーマンス基準の向上にかかる支援も行っています。最近では、IFCアドバイザー・サービスが同社に協力し、無収水およびエネルギー損失削減のための公共事業効率化プログラムを進めています。



IFCの投資資：
2,400万米ドルの部分信用保証

(2012年現在)

Suvidhaa Infoserve Private Limited

会社概要

Suvidhaa Infoserve Private Limited (Suvidhaa) は、オンライン上または携帯電話経由で、商品やサービスの電子決済を行う手段を提供しています。同社のサービスは、支払いや精算を容易にするだけでなく、その処理にかかるコストを低減し、市場における消費者の選択肢を広げています。

Suvidhaaは2007年、電子商取引分野の起業家であるParesh Rajde氏によって設立されました。現在、同社は小口決済、電子商取引、テクノロ

ジーなどに関する知識を持つ従業員268人以上を雇用しています。Suvidhaaの株主には同社の創業者であるRajde氏、インド系の大手複合企業Shapoorji Pallonji Groupの会長で新規事業の立ち上げ資金を提供するエンジェル・インベスターでもあるShapoorji Mistry氏、カリフォルニアの国際投資会社Northwest Venture Partners、インドの大手複合企業Reliance ADA Group傘下のReliance Venture Asset Management Ltd.およびIFCが名を連ねています。Suvidhaaはインドのムンバイに本拠を置いています。

SUIDHAAのインクルーシブ・ビジネスモデル

インドでは現金取引が主流です。Suvidhaaの革新的なビジネスモデルは、最新の情報通信テクノロジー (ICT) を駆使することで、現金取引に依存し、そのために身の回りで入手可能な商品以外を購入するという選択肢を持たない消費者のニーズに応えています。同時に、このSuvidhaaのビジネスモデルは、本来であれば希望の商品を買うために長距離を移動し、その移動時間の分だけ得られるはずだった賃金を諦めねばならないであろう消費者にも訴求したいと考える企業にも利益をもたらしています。2012年半ばの時点で、Suvidhaaは公益事業、旅行、銀行および金融サービス、エンターテインメント、遠隔通信および教育といった分野で、300社に及ぶ企業の商品やサービスに関し、オンラインまたは携帯電話での決済サービスを提供しています。サービスの対象となっているのは「ネットワーク上」の商品やサービスがほとんどで、列車・飛行機・バスのチケット代、生命保険のプレミアム、国内送金、携帯電話の通話時間など、物理的な流通を必要としないものです。

同社は、2段階構造となったフランチャイズ式の流通網を使って、消費者へサービスを届けています。消費者に最も近い位置に設けられたチャネルが、実際の購入や支払いが行われるSuvidhaa Pointです。また、Suvidhaa PointとSuvidhaaの間には、Suvidhaa代理店が介在しています。

Suvidhaa Pointとして機能しているのは、食料雑貨、旅行サービス、携帯電話とその通話料金、保険などの販売を本業とする小規模小売業者です。こうした小売業者が、Suvidhaaの販売時点管理 (POS) ソフトウェアを稼働させ、自社独自のサービス・コマース (s-commerce) テクノロジー・プラットフォームに接続して決済を行うためには、コンピューター、プリンターおよびインターネットへのアクセスをすでに持っているか、新たに自費で調達することが前提となります。小売業者が、現金で支払いを行う顧客に代わってオンライン決済を行うには、Suvidhaaに対し5,000インドルピーから1万インドルピーを預入金としてあらかじめ支払っておく必要があります。この預金は電子マネーの形で積み立てられ、決済時にオンライン上で支払い代金として振り替えられます。小売業者が行える取引の上限額は、取引時点での電子マネーの残高までとなりますが、この預金はいつでも増額が可能です。

Suvidhaa Pointの選抜はSuvidhaa代理店により行われます。Suvidhaa代理店の多くは、食料雑貨、日用品、電気通信機器やサービスの販売を本業とする独立小売業者です。平均5人の従業員と健全な財務状況を背景に、それぞれの代理店は約200のSuvidhaa Pointを統括しています。Suvidhaa代理店は日常業務の進め方、現金取引とクレジット決済、その他のトピックについて助言を与えることで、担当の小売業者を支援しています。また、

小売業者がSuvidhaaの口座に直接振り込みができない場合には、代理店が小売業者から現金を受け取り、小売業者に代わって電子マネーの充填を行います。

消費者がSuvidhaa Pointに出向き、現金で商品やサービスを購入するのが、Suvidhaaにおける標準的な取引形態です。Suvidhaa Pointのオーナーは消費者から現金で支払いを受けると、SuvidhaaのPOSアプリケーションを開き、あらかじめ積み立ててある電子マネーを使ってオンライン決済を行います。そこからは、Suvidhaaのシステムが、Suvidhaa PointからSuvidhaaを経て、商品やサービスの提供者に至るまでの電子マネーの流れを管理することとなります。このシステムは支払い処理のほかに未払い勘定の精算も行うことができ、Suvidhaa Pointのオーナーを通じて消費者にレシートや電子チケットを発行することで、一連の取引を完了します。取引にはそれぞれ手数料が設定されており、これは手数料収入としてSuvidhaaとSuvidhaa Pointのオーナー、および代理店の間で分配されます。また、SuvidhaaはSuvidhaa Pointのオーナーが支払う登録料および会費からも収益を得ています。

規模の拡大は、Suvidhaaのような電子商取引事業者にとって重要な意味を持ち、実際に同社は偏在的な小売ネットワークの構築に取り組んでいます。これまで、5万5,000以上の小規模小売業者がSuvidhaaのネットワークに加わっているほか、同社はインド政府や強力な配送チャンネルを持つ企業ともパートナーシップを組み始めています。例えば、Suvidhaaはインド政府の国家電子政府計画 (NeGP) の公式パートナーに任命されており、結果として、電子政府関連サービスを提供する6万8,000以上のRural Common Service Centersでのオンライン支払いが可能となりました。また、同社は国有通信会社であるBharatiya Sanchar Nigam Ltd.ともパートナーシップを組み、23万4,000カ所のPublic Calling Officeも同社のサービスに対応しています。また、Financial Information Network and Operations Ltd. (FINO) と提携することで、低所得層向け金融サービスを提供する8,600カ所以上のFINO代理店でも、Suvidhaaの電子決済サービスの利用が可能となりました。さらにEssar Oil、Tata Consultancy Servicesなどの大手企業とも連携し、これらの企業が設置しているキオスクでもSuvidhaaの電子決済サービスが利用可能となるよう取り組んでいます。

Suvidhaaはさらに、電気やパソコン、インターネットへのアクセスが限られた、あるいは全くない農村地域の消費者にも、Suvidhaa Pointsを介して携帯電話を用いた支払いサービスを提供し、インド国内の情報格差と都市・農村の地域間格差の克服に貢献しています。

Suvidhaa Infoserve Private Limited

SUVIDHAAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- インドでの電子商取引の普及拡大に向けたビジネス機会
- 現金取引を行う消費者に商品やサービスを届ける上で不可欠な電子決済ソリューションへの市場ニーズ
- 生産性の低下を軽減したい雇用主が、従業員による電子決済サービスの利用を求める現状
- 急速な携帯電話の普及により、農村地域の消費者にも商品やサービスを届ける機会が顕在化

電子商取引は消費者に利便性、選択肢の広がり、アクセス性の向上などの恩恵をもたらします。しかし、インドでは電力供給に限られていたり、全くなかったりするばかりか、パソコンやインターネットの普及率もそれぞれ7%と10%と低いため、電子商取引サービスを利用してきている消費者は人口のわずか10%に過ぎません。総人口の60%が銀行口座を持ち、クレジットカードかデビットカードを保有するのは成人人口のわずか28%です。また、携帯電話上の電子マネーを使えば、銀行口座を持たない人々も電子決済ができるようになりますが、こうしたサービスの開発はまだ初期段階にあります。その結果、インドでは今も現金経済が主流で、すべての商取引のうち91%が現金で行われている状況です。こうした困難な環境のもとSuvidhaaは、効率化とコスト削減を実現し、消費者の選択肢と利便性を拡大するような、代替電子商取引システムの提供にビジネス機会を見いだしました。

一方で、金融サービスや最新のICTへのアクセスがなく、結果として現金取引に依存せざるを得ないような地理的に分散した消費者と取引を行う方法を、商品やサービスの提供者も模索しています。雇用主たちも、従業員による電子決済の利用を促進したいと考えています。料金の支払いや交通機関のチケット購入などの取引を理由に、従業員が休みをとらざるを得ないことも多く、そうした状況が生産性を低減させていたからです。

最後に、9億2,100万人以上の携帯電話加入者が存在するインドにおいて、携帯電話上の一般消費者向け販売チャネルは多大な将来性を秘めています。携帯電話を活用することで、これまで訴求できなかった消費者にも商品やサービスを提供したいと願う事業者は、それにかかる複雑な物流と電子決済ロジスティクスに対応するため、Suvidhaaのような仲介業者を必要としています。

SUVIDHAAによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2012年半ばの時点で、Suvidhaaの個人顧客は1,000万人以上
- インド国内28州2,800の市町村で、5万5,000カ所以上のSuvidhaa Pointが支払窓口として機能
- 20業種、300の商品・サービス提供者が、顧客取引にSuvidhaaを利用

インド国内28州2,800以上の市町村では、5万5,000のSuvidhaa Pointがフランチャイズ展開されており、1,000万を超えるSuvidhaaの顧客がこれらの窓口を通じてオンライン決済を行っています。毎月50万人以上の新規顧客を獲得している同社は、2015年までにSuvidhaa Pointを30万カ所にまで拡大する予定です。Suvidhaaは過去5年間で、20業種、300以上の商品・サービス提供者に対し、電子決済サービスを提供してきました。

2011年、Suvidhaaはインドの民間銀行であるYES BankとAxis Bankと連携し、国内送金サービスのCash2Bank Domestic Remittanceモデルを開発。同社はこの市場の先駆者として、建設、ダイヤモンド研磨、織物、家庭内労働などに携わる1億人以上の国内出稼ぎ労働者らへこのサービスを提供しています。

Suvidhaaは、小規模小売業者、消費者および商品・サービス提供者のいずれにも利益をもたらしています。これまで、月々の売上が平均75米ドルから100米ドル程度だった小規模小売店は、同社のサービスを提供することで、追加の収益を得ることができています。さらに、これらの小売店では客足が伸び、結果として本業での売上増加も実現されていま

す。消費者にとっては、商品やサービスの選択肢が広がった上、場所と時間の両面で利便性も向上しました。また、移動時間や逸失賃金という形での機会損失が削減されたばかりか、中間業者が要求する、高額で非公式な手数料を支払うということも避けられるようになりました。商品・サービス提供者は、Suvidhaaを利用することで、顧客との取引にかかるコストを削減するとともに、新規顧客へのアクセスも獲得しています。

Suvidhaaはこれまで国内外でさまざまな賞を受賞しています。例えば2009年には、そのテクノロジー・プラットフォームと社会経済的ビジネスモデルが認められ、Red Herring 100 Asia Awardを、2010年にはthe SKOCH Awards for Digital & Financial Inclusion for Rural and Urban Poorを授与されています。Suvidhaaの創業者も、短期間で企業を著しく成長させたそのリーダーシップが高く評価され、インドの公認会計士協会より、2009年と2010年にはBusiness Achiever Award受賞者に選ばれ、2011年にはIFCのインクルーシブ・ビジネス・リーダー賞も受賞。またSuvidhaaは2012年に開催されたG20首脳会議で、「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。



IFCの役割と付加価値

2010年、IFCは資本参加という形でSuvidhaaに650万米ドルを投資し、設立間もない企業が必要とする長期的な資金を提供しました。Suvidhaaや、同様のサービスを提供する他の企業に対するIFCの投資は、電子商取引という産業分野全体の育成を促進することを目的としています。こうした取り組みは、電子商取引に伴う効率化や金融包摂（ファイナンシャル・インクルージョン）などの便益が、世界規模での経済成長、特に新興市場の発展に大きく寄与するという認識に基づくものです。

IFCは融資のほかに、電子商取引分野における広範な知見や専門知識もSuvidhaaに提供しています。こうした知見・専門知識は、決済処理や電子商取引に従事するIFCクライアント企業や、携帯電話ネットワーク事業者、金融機関、その他関連サービス事業者との関係を通じて、IFCがこれまで獲得・蓄積してきたものです。さらにIFCは、事業拡大や資金源の確保を目指す、設立間もない企業にとって極めて重要となるコーポレート・ガバナンスの向上という点でも同社を支援しています。



IFCの投資融資：
650万米ドルの資本参加

(2012年現在)

Tribanco

会社概要

Tribancoは1990年にブラジルでGrupo Martinsが創設した金融機関です。Tribancoはミナス・ジェライス州のウベルランディア市に本拠を置き、フルバンキングライセンスを取得しており、ブラジル中央銀行によって監督されています。同社はGrupo Martinsの取引先である小売業者を財務や経営面で支援しており、個人顧客を対象としたサービスは提供していません。

Grupo Martinsはラテンアメリカ最大の卸売・流通業者であり、同地域で50年以上の経験を有しています。同社は、食品、電子機器、家の修繕用品、ペットフードなどを、40万以上に及ぶブラジルの零細・中小企業(MSME)に配送しています。Grupo Martinsは、ブラジル市場に参入してくる大規模な外資系小売業者に対抗する競争力を維持するための戦略の一環として、また自社の顧客である小売業者により優れたサービスを提供するためTribancoを設立しました。

TRIBANCOのインクルーシブ・ビジネスモデル

TribancoはGrupo Martins流通網の金融仲介業者として、主に家族経営のMSMEである取引先小売業者向けに財務および経営のコンサルティングを提供しています。取引先の成長が、自社の成長の原動力である、というのがMartinsの哲学です。そのため、同社は自らを旧来型の流通企業ではなく、顧客が競争力を高めるよう支援を行う物流企業であると位置付けています。Tribancoはブラジル国内の90%以上の町を積極的に訪問し、同社のサービスを提供している小規模店舗のうち最も起業家精神にあふれた店舗を特定して提携することで、これらの店舗が成長できるよう、改装用の融資やトレーニングなどのサービスを提供しています。

Tribancoは、以下のような融資およびその他のサービスを小売業者に提供しています。

- ・小売業者に対し、仕入れまたは店舗改装のための小切手現金化サービスの提供
- ・小売店舗の買い物客向けにTricard(クレジットカード)を発行
- ・小売業者に対し、能力開発やビジネス・トレーニングを提供

Tribancoは、約3万7,083のMSMEを顧客として抱え、借入金額は平均1万2,056米ドルとなっています。融資は、小売店が信用で在庫を購入したり、店舗の照明、ディスプレイ、テクノロジーなどを改善するために使われています。信用リスク評価や分析のトレーニングを受けたTribancoの融資担当者からなるチームが小売店と直接協力して、店舗がTribancoのローンを利用できるよう支援するとともに、Grupo Martinsシステム以外の金融サービスについても小売業者や顧客を教育します。

さらに、9,000のMSMEがTribancoのブランド付きクレジットカードプログラムであるTricardに参加しています。小売業者は個人顧客の信用度の判断についてTribancoのクレジット担当者からトレーニングを受けた後、どの顧客がクレジットカードを保有するのにふさわしいかを決定します。

Tribancoは不払いリスクを負いますが、取引手数料を返済率が高い店舗ほど低く設定することで、小売業者が買い物客に対してカードを発行する際に、返済の確実性が高い顧客を慎重に選ぶようインセンティブを与えています。

Tricardでは250万以上のクレジットカードが現在利用されており、低所得層の買い物客に必要な食品や商品を購入するための短期のクレジットへのアクセスを提供しています。返済率は96.5%となっており、これはTricard所有者の多くが同じ地域に住む固定客であることによる結果だと考えられます。彼らは、返済を行わなければカードを取り上げられることになり、食料雑貨を購入する店舗を新たに見つけても、従来のような便利なサービスを利用することができなくなることを認識しています。

小売店舗の経営者や店長も、Tribancoから陳列の仕方や顧客への販売促進など店舗経営や販売活動に関する能力開発やトレーニングといった恩恵を受けます。トレーニングは主に通信教育を通じて提供されますが、一部では教室でのトレーニングを利用できる小売業者もいます。ときには、これがビジネスを拡大する動機付けになっていることもあります。例えば、小売業者は仕入れ金額に応じたポイントを集め、Martins Retail Universityの教室での無償トレーニングと交換することができます。さらに、Grupo Martinsは顧客のニーズや地理的制約に対処するためのさまざまなトレーニングを提供しています。

2009年、TribancoはTribanco Segurosを通じて保険サービスへの取り組みに着手し、低所得層の顧客に6万2,000以上の保険証書を発行しました。また、Tribancoは金融および金融以外の各機関と提携して、同国の郵政公社による小切手の回収や自社ブランドのクレジットカード発行など、同社顧客向けにさまざまなサービスを提供しています。

Tribanco

TRIBANCOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 零細、中小規模の小売業者に対し、事業を維持し収益性を高めるため、金融へのアクセスを提供するというビジネス機会
- ブラジル市場に参入する大規模な外資小売業者に対して自らを差別化し、市場での競争力を維持したいというMartinsのニーズ

Tribancoは、Grupo Martinsが大規模な外資小売業者に対して自らを差別化し、ラテンアメリカ最大の流通業者の1社として市場での地位を確保することを可能にしました。Tribancoは、小売業者に資金やトレーニングを提供することにより、彼らが収益性を維持し、成長できるように支援しています。これによって今度はGrupo

Martinsが自社の成長およびこうした小売業者と取引する流通業者として市場でのプレゼンスを維持することができます。さらにGrupo Martinsはブランドを維持・強化するために、カスタマイズされた付加価値のあるサービスを顧客に提供しています。

TRIBANCOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- クレジットおよび金融サービスで、全国3万7,083以上のMSMEに対応
- 9,000の小売店舗に来店する消費者によって250万枚以上のクレジットカードが現在使用中
- 既存の銀行サービスへのアクセスを持たないブラジルの人口の3分の2に金融包摂(ファイナンス・インクルージョン)を拡大

Tribancoは現在、全国3万7,083以上のMSMEにクレジットおよび金融サービスを提供しています。また、その内の9,000店舗で買い物をする消費者向けにクレジットカードを発行し、250万枚以上が現在使用されています。このモデルによって、小規模店舗は収益性と長期的成長の強化を可能にしました。同様に、Grupo Martinsは、ブラジル市場に参入してくる大規模な外資小売業者に対して競争優位を高め、顧客ロイヤリティを構築するとともに、強い競争力を維持できています。

ブラジルは中所得国の中でも、銀行へのアクセスが最も少ない国のひとつで、金融サービスの欠如が同国の生産性や社会的包摂(ソーシャル・インクルージョン)に負の影響をもたらしています。¹⁶ Tribancoは、ブラジルでも金融サービスへのアクセスがほとんど、もしくは全く無いような、市場から取り残された都市部や農村地域で事業を展開することにより、人々が貯蓄やリスク管理、所得向上、収益性のあるビジネス機会の追求を実現できるようにしています。

Tribancoによる信用評価のアプローチは、現行の金融システムを原因とする市場の失敗に対処するものです。市場の失敗は低所得労働者が金融サービスにアクセスすることが困難な状況を固定化しています。特に通常の銀行信用リスク評価モデルでは、安定した収入源があっても所得が低い人々には低いスコアが付与されません。Tribancoでは小売店舗オーナーからの顧客情報を用いた信用リスク評価モデルを採用することで、こうした情報の非対称性に対処し、自社の顧客基盤にクレジットを供与することができます。それにより、短期的には低所得労働者の不規則なキャッシュフローを安定させ、長期的には金融包摂の拡大を促進します。最後に、Tricardは小売業者の各個人顧客にとって人生で初めて持つクレジットカードである場合が多いため、同社は消費者がクレジットヒストリーを構築して、今後アクセスできる金融サービスを拡大できるようにしています。



IFCの役割と付加価値

IFCは、Tribancoが借入先を多様化し、資金源における長期的な柔軟性を確保できるよう、2004年以来、合計で4,000万米ドルの長期融資を行ってきました。また、IFCは2,130万米ドルの資本参加も行っています。さらに、TribancoはIFCと連携し、小売業者に対する金融仲介業者としての役割を強化しました。

IFCは、Tribancoの社内研修を強化するため、20万米ドル規模のアドバイザー・サービスを提供し、投資業務を補完しました。IFCの投資により、Tribancoが「信用評価中心」の文化を導入し、より多くのクレジット代理業者の雇用とトレーニングが可能となりました。こうした支援には、信用リスク管理担当者を対象としたマーケティング、財務、信用評価にかかるトレーニング・モジュールの開発のほか、社会的責任や環境意識といった持続可能性に関するトレーニングのカリキュラムの導入、モニタリング評価プログラムの実施のための第三者機関との提携などが含まれます。



IFCの投資資：
4,000万米ドルの長期融資、
2,130万米ドルの資本参加

16 Kumar, Anjali (2004). "Access to Financial Services in Brazil." Washington, DC: The World Bank.

(2012年現在)

Trustco Finance Proprietary (Pty) Ltd.

会社概要

Trustco Finance Proprietary (Pty) Ltd. (Trustco) はナミビア最大の民間の通信制高等教育機関であるInstitute for Open Learning (IOL) に在籍する学生に対して教育ローンを提供しています。TrustcoとIOLは共にTrustco Education (Pty) Ltd.の子会社であり、Trustco Group Holdings (TGH) が2005年にIOLを取得した際に設立されました。Trustcoはナミビアの首都ウィントフックに本社を持ち、5つの支社と50人の従業員を抱えています。2005年から2011年にかけて、Trustcoは5万5,000件以上の融資を提供しました。

母体となったTGHは1992年に家族経営の不動産開発会社として設立されました。以降、事業をマイクロファイナンスと教育、マイクロインシュアランスとテクノロジー・ソリューション、そして不動産の3つに特化し、株式公開を果たしました。TGHはその創業者であるQuinton Van Rooyen氏が株式の過半数を所有し、その他の大株主としてはFirst National Bank Nominees Namibia (Pty) Ltd.およびStandard Bank (Namibia) Nominees (Pty) Ltd.が挙げられます。TGHは保険、教育および金融サービスへのアクセスを限定的にしか持たないナミビア国内の低・中所得層を対象として事業を行っています。

TRUSTCOのインクルーシブ・ビジネスモデル

教育ローンへのアクセスの不足は、ナミビア国内で継続して教育を受けることを希望する学生や就労者にとって大きな障壁となっています。この問題を解決するために、Trustco Educationは傘下のTrustco Financeを通して、IOLの開設する通信教育講座の受講生に手頃な学生ローンを提供しています。IOLは教育、ビジネスおよび情報テクノロジーの分野で資格認定、免許、および学位の取得プログラムを提供しており、受講料は500ナミビアドル(66米ドル)から1万6,000ナミビアドル(2,123米ドル)程度です。多くのプログラムの履修期間は2年か3年で設定されていますが、学生が必要な講座をすべて履修できるように期間の延長も認められています。国内の6カ所に設置されているIOLの学生支援センターでは、自宅で通信教育講座を受講することが困難な学生のために、コンピューターをはじめとする技術的な設備へのアクセスを提供しています。講座は事前に収録されたビデオ形式で配信され、スタッフによるセンターでの直接指導が補助的に行われます。IOLの学生のうち、半数近くが女性で、全体の97%がフルタイムで働いています。

2005年から2011年の間で、IOLの学生の約98%がTrustco Financeからのローンを受けています。同社のローンの借り手の年齢層は18歳から55歳までで、全員が就労しています。2011年の時点で、同社のローン・ポートフォリオのおよそ49%が18歳から24歳までの年齢層の学生で構成され、26歳から45歳までの学生が全体の47%を占めていました。また、農村地域に居住する学生に提供された教育ローンがポートフォリオの77%を構成していました。借り手である学生のひと月あたりの所得は2,000ナミビアドル(265米ドル)から2万5,000ナミビアドル(3,317米ドル)の範囲にありました。

通常のローン金額は1,000ナミビアドル(125米ドル)から2万ナミビアドル(2,500米ドル)で、返済期間は12カ月から60カ月の間で設定されます(平均的な返済期間は29カ月)ローンの返済は講座が開始した時点から始まります。金利はナミビア国内の小口融資に関する規制に基づいてプライムレートの2倍と定められています。2010年の場合、年間利率は22%でした。時には、政府からの補助を受けた際に、Trustco Financeは金利を低く設定することも可能です。例として、2009年にナミビア開発銀行が1,500万ナミビアドル(178万米ドル)の資金援助を行ったことで、Trustco Financeでは資格のレベルを向上させた教員には融資の金利を通常設定されるものから7%差し引いた水準で提供することが可能となりました。

Trustco Financeは借入人の適格性を標準化された文書と基準に従って精査しています。こうした基準として、有効な身分証明書や給与明細書、銀行口座、民間セクターに勤める申請者に関しては最低1年間の雇用記録、既存の債務残高が3万5,000ナミビアドル(4,518米ドル)未満であることの証明、および信用調査を通過することなどが含まれます。公務員である場合は、IOLの学費の全額が融資の対象となります。民間セクターの人々が同様に全額融資を受けるには、雇用主である企業がTrustco Financeと提携し、ローン返済を給与からの自動引き落としによって行うことが条件となっています。

Trustco Financeでは、ローン返済資金の徴収を給与および銀行口座からの引き落としを通して行い、そのプロセスを高度に管理することで、同社が負担するリスクの軽減を図っています。2012年の時点では、ローン返済の98%が給与または銀行口座のいずれかからの自動引き落としにより行われており、現金による返済はわずか2%にとどまっています。Trustco FinanceのIOLとの緊密な関係は、IOLの学生である借り手にとって、Trustco Financeから借り入れているローンを返済することへの追加的なインセンティブとして働きます。仮に返済が滞ってしまった場合には、返済に関する取り決めが合意されるまで、IOLから教育を受ける資格が停止されてしまう場合があるからです。

IOLが持つ顧客への充実したサービス体制は、Trustco Financeが新たな借入人に対して訴求する上で役に立ちます。IOLはマーケティング・チームが定期的に政府機関、中等教育機関、および企業を訪問し、将来の学生候補に対して教育や学費に関する情報を提供、講座の履修登録やローンの申請書類の作成を支援しています。規模の小さい、遠隔地域の町に居住する学生に対して、IOLは移動式のオフィスを活用しています。こうした移動式オフィスのスタッフは、学生に対して講座に関連した情報、学費に関する問い合わせ、また教育ローンの申請について必要に応じて対応します。また、こうしたスタッフは学生によるローンの返済や返金の申請、必要書類の記入なども支援します。さらに、IOLではTGHの顧客基盤を活用し、同グループの保険加入者30万人に対して、教育プログラムのマーケティングも進めています。

Trustco Finance Proprietary (Pty) Ltd.

TRUSTCOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 高等教育を対象とするローンへの高い需要と教育ローンの供給不足
- 通信制高等教育と関連教育ローンを一括提供するというビジネス機会
- 政府がローンの返済方法として給与からの自動引き落としを認めることで、小口融資提供者のリスク負担が軽減

中等教育、および高等教育に対する公的な資金援助が不足する中、ナミビアでは教育への高まる需要と限られた供給を原因とする乖離が発生していました。2011年の時点では大学の定員数という制約から、高等教育に進学できる学生は全体の12%にとどまっていた。17 しか現在、IOLをはじめとする通信制の教育機関がこうした格差を埋めつつあります。これらの教育機関は、就労者のニーズに応え、ナミビア国内でサービスの提供が不十分な地域でも事業を展開していることから、発展してきています。通信教育の市場では、政府が支援をしているNamibian College of Open Learning (NAMCOL)が中等教育分野での国内最大手の教育機関です。NAMCOLはさらに、職業訓練や専門的なトレーニングプログラムも提供しています。こうした背景を受けて、TGHは通信教育方式による高等教育事業と手頃な金利を設定した教育ローン事業にビジネス機会を見いだしました。

この事業モデルは、学生の選択肢が限られている国において、利便性の高い教育ローンに対する高い需要に応えるものです。民間の金融機関は学生向けの金融サービスに特化しておらず、またマイクロファイナンス機関も消費者向けの金融サービスの提供に注力しています。ナミビア国内で学生向けの公的金融サービスの主な提供者であるNamibia Students Financial Assistance Fundの場合、年間でおおよそ1万5,000件の融資申請書類が提出されますが、同基金の能力としては奨学金とローンを通して、3,000件に対応することが限界です。18 Trustco Financeのようなローンの貸し手による学生を対象とした金融サービスの提供を奨励するため、政府は借入人の不払いリスクを抑える一助となるよう、給与からの自動引き落としによるローンの返済を認めています。ナミビアでの給与の自動引き落としに関する規定では、Namibia Financial Institutions Supervisory Authority (NAMFISA)に小口融資機関として登録している金融業者が、ローン返済額を給与から自動的に引き落とすことを認めています。



IFCの役割と付加価値

IFCから資金提供を受けるまで、他のナミビア国内における消費者金融機関やマイクロファイナンス機関と同様に、Trustco Financeも限られた資金調達先しか持ちませんでした。そのため、同社は資金調達手段として、TGHからの親子ローンに頼ることを強いられていました。こうした親子ローンはTrustco Financeの営業利益に悪影響を与え、同社の教育ローン事業の拡大を妨げる要因となっていました。2010年にIFCが期間7年の8,000万ナミビアドル(1,080万米ドル)の融資を提供したことにより、Trustco Financeは自社の融資プログラムをそれまでの1億9,300万ナミビアドル(2,500万米ドル)から2015年までに4億3,000万ナミビアドル(5,530万米ドル)に拡大する見通しを立てることができました。こうした投資は、Trustco Financeのような地域の民間教育事業者へのIFCの信頼を具体的に示すものとなっています。

投資に加えて、IFCでは今後、アドバイザー・サービスによるTrustco Financeへの支援を通して、同社の学生向け教育ローン・ポートフォリオの管理能力の向上を計画しています。また、同社の新規市場への参入に備えて、IFCではTrustco Financeのコーポレート・ガバナンスの強化も支援していく予定です。

TRUSTCOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2005年から2011年の間にIOLの学生の98%が融資の提供を受ける
- 2011年の時点で貸し出された教育ローンの総額は3,300万米ドル
- 2011年の収益は500万米ドルを上回り、EBITDA(金利・税金・償却前利益)は170万米ドルを達成

IOLはナミビアにおける民間の通信制教育機関としては最大手になるまでに成長し、2011年12月時点での学生数は2万9,000人を数えました。この間に、IOLでは開講する講座数を大幅に増やし、履修者がナミビア経済のニーズに対応できる技術を獲得することができるように努めています。IOLの事業拡大と歩調を合わせるように、Trustco Financeも提供する金融サービスの範囲を拡大し、現在ではIOLの学生の約98%に対して教育ローンを提供するまでになっています。また、Trustco Financeは、同国で唯一の1社で手続きが完了する教育ローンの提供者としての地位を保っています。提供する教育ローンの総額も2010年の1億9,300万ナミビアドル(2,500万米ドル)から、2011年には2億5,200万ナミビアドル(3,300万米ドル)以上へと増加しています。その間に、Trustco Financeの収益は3,900万ナミビアドル(520万米ドル)まで14

%増加し、EBITDAも1,300万ナミビアドル(170万米ドル)を達成しています。

2005年から2010年の間に、親会社であるTGHは年平均成長率35%を記録しています。2010年にはTGHも30%超のEBITDAマージンを達成しました。2007年にTGHの株式はナミビア証券取引所(NSX)で株価に換算して最も売買された銘柄となり、2009年にはヨハネスブルグ証券取引所のアフリカ・ボードに上場を果たした初めてのアフリカ企業となりました。

17 Sasman, Catherine (28 June 2011). "Quality, shortages, and concerns of teachers". *The Namibian*.

18 Millennium Challenge Account Namibia, http://www.mcanamibia.org/proj_activities.php?type=Activity&id=35&activityname=



IFCの投資:
1,080万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Uniminuto

会社概要

Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto)は、1990年にコロンビアの首都ボゴタで設立され、急速に成長している非営利の高等教育機関です。Uniminutoは質が高く、かつ授業料が手頃な教育を、専門スキル、テクノロジー、大学教育の分野で提供しています。最大拠点は、学生の30%が通うボゴタキャンパスです。Uniminutoの全国的なネットワークは35以上の自治体の42カ所で学生6万5,000人近くに広がっており、その約半数の学生が通信教育プログラムに参加しています。

Uniminutoは、信仰にかかわらず貧困の中で暮らす人々を支援するためにRafael García Herreros神父が1955年に創設したカトリック組織 Minuto de Diosグループのメンバー企業です。Minuto de Diosは、コロンビア32県のうち14県、1,000の自治体で、低所得層の住宅、保健、中小企業融資、農業関連、メディア、教育プログラムを実施しています。

UNIMINUTOのインクルーシブ・ビジネスモデル

Uniminutoの使命は、コロンビアの非常に優秀で倫理的責任感のある人々の発展を支援するため、質が高く手に届きやすく、多様なニーズに対応できる高等教育を提供することです。Uniminutoは、低所得層の学生を対象に学部、技術、専門および修士の課程を提供しており、各課程では全国に広がる複数のキャンパスおよび通信教育プラットフォームを通じて、授業料とアクセスの両面から利便性を高めるとともに、雇用の可能性を高めることに重点を置いています。

Uniminutoは単独での事業に加え、他大学や政府機関と協力することによって事業を展開しています。5カ所のキャンパスを所有しているほか、複数のキャンパスを賃貸しています。また、政府が出資する都市近郊部や遠隔地域のキャンパスについて管理料を受け取っているほか、独立した高等教育機関2校と運営面での提携を通じて教育サービスを提供しています。主な収益源は授業料ですが、政府から特定のプロジェクトを対象とした助成金も受けています。

Uniminutoのコースは、モジュール化したカリキュラムを通じて質と柔軟性に重点を置いており、必修の基礎講座では中核的内容をカバーし、中級・上級レベルではより高度な内容をカバーすることで、より高い資格取得につながります。これにより学生は着実にレベルを上げることが可能となり、段階的に積み上げて資格を取得して修了することができます。Uniminutoは教育機関が取得を義務付けられている認定要件を満たすことでサービスの品質基準を維持しており、さらに上位の機関認定を達成できるよう取り組んでいます。この上位認定取得は難しく、現在コロンビアの高等教育機関で取得している学校は10%未満となっています。

最終的な目標は学生の就職であるため、Uniminutoのコースではテクノロジーを重視し、卒業後、正規雇用を得るために必要となるスキルを学生が身に付けることができるよう注力しています。また、企業や政府、NGOと協力して、潜在する雇用主のニーズに合うカリキュラムを策定しています。実際、Uniminutoが提供するプログラムの過半数は職業教育を志向し

たものとなっています。コースは、アグリビジネスや建設業などコロンビアの主要産業をカバーしており、キャンパスによってホテル経営や農生態学を扱うなど、地域の業界構成を反映するよう調整して提供されています。ウェブデザインや労働衛生など、潜在的雇用主から需要があるスキルに関しては、短期コースも用意しています。最後に、Uniminutoは、社会的に比較的低い階層出身の学生を支援するため、教員1人あたりの学生数の比率を低く抑えるとともに、学期前のワークショップや基本スキルの個別指導といったプログラムも提供しています。

Uniminutoはさまざまな地域に広がるキャンパスのネットワークや通信教育を通じて、地理的な範囲拡大を実現しています。ボゴタのキャンパスは周辺地域からも近く、公共交通機関でのアクセスが可能な都市部に設置されています。2007年、Uniminutoは公開入札を勝ち抜き、地域の他の機関と連携して「仮想キャンパス」を立ち上げました。現在、コースの多くが通信教育やインターネットを通じて提供されています。また、UniminutoはメキシコのMonterrey Techのような実績ある大学と協力して、農村部における教員研修といった通信教育の教材も開発しています。

Uniminutoのビジネスモデルにおけるもうひとつの重要な要素は授業料です。Uniminutoは斬新なコスト分担協定とテクノロジーの利用を通じて、授業料を手頃な価格に維持しています。例えば、ビジネス学部では1学期あたりの業界平均授業料が1,450米ドルであるのに対し、Uniminutoでは1,000米ドル未満に抑えられています。このレートはキャンパスによっても異なり、各地域の支払い能力に合わせて調整されています。最後に、Uniminutoは子会社のCooperativa Uniminutoを通じて教育ローンを提供しています。Cooperativa Uniminutoは、コロンビアの公的学生ローン代理業者ICETEXを通じて提供される比較的長期のローンを管理しているほか、さらに短期および中期の融資を行うため同機関自身の基金を割り当てるとともに、学生が外部のローンに申し込めるよう支援しています。

Uniminuto

UNIMINUTOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 貧しい人々の支援という母体組織の使命にも沿った、アクセス可能で授業料の手頃な高等教育に対する市場のニーズ
- 公立高等教育機関の不足と高額な民間の高等教育
- 卒業後の就職を視野に入れた質の高い専門スキルやテクノロジーを学生が習得できるプログラムの不足

Uniminutoは、特に低所得層や地理的に孤立した学生の高等教育へのアクセス拡大を求める社会的ニーズに対応しています。現在、高等教育の機会は、学生の社会経済状態や主要都市部への距離によって大きく異なります。コロンビアでは、約150万人の学生が高等教育に進みますが、全国進学率は34%と、ラテンアメリカの他の中所得国を下回っています。進学率は地域によって大きく異なり、首都のボゴタでは50%近くに達するのに対し、都市部を離れた地方では

10%となっています。同国には283の高等教育機関がありますが、民間のサービスは主要都市部に集中しており、高額な費用がかかります。また、公立のサービスは需要を満たすには不十分な規模です。さらに、公立か私立かに関わらず、コロンビアの高等教育は現在、専門スキルやテクノロジーの重要性を大きく見落としています。こうした専門性は労働市場で明らかにニーズがあり、また学生が卒業後に正規雇用の職を見つける上で有利になります。

UNIMINUTOによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2011年には約6万5,000人の学生が教育を受け、そのうち64%は女性で、67%は所得別で人口を5階層に分けた中の下2層に属する
- 2006年から2012年における入学者数の年間平均増加率は26%
- 2006年から2012年にかけて年間の収益成長率が37%に達し、2018年まで2桁成長が見込まれる

Uniminutoは明白な市場ニーズに対応しており、2006年から2012年における入学者数の年間平均増加率は26%に達しました。これは、コロンビアにおける高等教育の平均増加率5%から7%を大幅に上回っています。2011年の学生数は6万5,000人に達し、そのうち64%が女性でした。Uniminutoは現在、物理的および技術的インフラとそれを支える組織力を拡充しています。

Uniminutoの入学者数増加は、同機関が学生のために生み出している大きな価値を反映しています。世界銀行の調査では、コロンビアの平均的な世帯が高等教育の授業料に費やす金額は1人あたりの年間GDPの30%をわずかに下回る額で、その他の必要経費を含めた総費用では64%にのぼると推定されています。高所得国では1世帯支出額のうち授業料が占める割合は平均10%で総費用が19%であることから、これは高所得国を大きく上回る割合となっています。¹⁹ こうした現状は、授業料負担がコロンビアの教育機

会を制限していることを示しており、また逆に低コストな教育を提供できる事業者にとっては市場機会があることを示してもいます。Uniminutoは、コストを低く抑え、学生ローンの融資を促進することで競争力を保っています。実際、学生の70%以上にローンを提供する融資担当部署は、2011年に1,500万米ドル相当のローンを処理しました。同年、Uniminutoは所得別で人口を5階層に分けた場合、下2層に属する学生4万人以上にサービスの提供範囲を拡大させることができ、こうした学生の数を増やし続ける計画です。

2006年から2012年において、UniminutoのEBITDA(金利・税金・償却前利益)は、同機関が手頃な授業料の設定と地方への拡大に注力していることを考えると許容できる水準を達成してきました。年間の収益成長率は2桁成長と大きな増加を示し、これは2018年まで継続すると期待されています。



IFCの役割と付加価値

IFCは2009年から2011年の間に、コロンビアの高等教育市場で事業拡大を図るというUniminutoの5カ年計画を支援するために、800万米ドル相当を融資しました。この投資を通じて、IFCはUniminutoが新しい教室やオフィス、研究室のスペース拡大、および情報通信テクノロジーの改善、組織の強化を目的とした資金調達に必要な財源を提供しています。IFCの投資はまた、Uniminutoが今後、他の金融機関から長期融資を得る機会を増やすとも期待されています。

同地域での経験や高等教育分野での知識を生かし、IFCはUniminutoに大学事業計画の実施に関する専門知識を提供できるほか、Uniminutoが新たに他の大学とパートナーシップを構築できるよう支援することが可能です。また、IFCの保険と環境管理に関するアドバイスは、Uniminutoの事業計画やリスク管理プロセスにも力を添えています。



IFCの投資:
800万米ドルの長期融資

19 Murakami, Y. and A. Blom. 2008. "Accessibility and Affordability of Tertiary Education in Brazil, Colombia, Mexico and Peru within a Global Context." World Bank Policy Research Working Paper 451. Washington, DC: The World Bank. Pages 4, 13, 16.

(2012年現在)

VINTE

会社概要

2001年に設立したVINTEは、メキシコの低・中所得世帯向けの、低コストで環境に優しい住宅に特化した住宅供給会社です。垂直的に統合されたVINTEの事業領域は、用地の取得から住宅設計、住宅開発計画、建設、マーケティング、販売までを網羅しています。同社の株主は、革新的で付加価値のある住宅を供給することで、メキシコにおける住宅水準を向上させるというビジョンを共有しています。

VINTEの事業はすべて、持株会社であるVinte Viviendas Integrales S.A.P.I. de C.V.が統括しています。この持ち株会社はVINTEとその6つの子会社から成ります。

VINTEのインクルーシブ・ビジネスモデル

VINTEは、低・中所得層向け住宅市場におけるニッチ・プレイヤーで、革新的なテクノロジーと最新のインフラサービスの提供をてこに差別化を図っています。同社は、最先端技術の研究開発に取り組んでおり、購入者が将来的に負担する住宅の維持費を軽減するための技術革新を可能にしています。例えば、同社の住宅はガス料金を75%節約できるように設計されています。2011年には、屋根に発電用ソーラーパネルを設置するオプションが新たに追加され、電気代も大幅に節約できるようになりました。それぞれの住宅の壁には、電力・ガス・水道の消費量を測定するメーターが設置され、住宅所有者は公共料金の節約と環境フットプリントの軽減が可能になります。VINTEは、他の低コスト住宅開発業者が供給していないような最新のインフラサービスも提供しています。同社の住宅には、コンピューターとインターネット接続が完備されており、それぞれの住宅群に設置された防犯カメラの映像や、エネルギー管理に関する情報や地域のニュースなどを掲載したウェブサイトへアクセスすることが可能です。

VINTEのもうひとつの重要な差別化要因は、住宅所有者に集合住宅の管理を任せるといった独自のアプローチです。特に、共有エリアの維持管理と、セキュリティー改善に向けた施策の導入は、住宅所有者に課される重要な役割です。住宅の販売後、VINTEは1年間の移行期間を設けており、この期間に住宅所有者は集合住宅の管理について学ぶことになります。VINTEは住宅所有者に対し、不動産管理に必要な基本的なスキルとコミュニティの重要性について教育を行います。こうした取り組みの成果として、VINTEの手掛けた集合住宅は、設計および維持・管理の両側面で、競合他社の物件とは一線を画すものとなっています。住宅のメンテナンスや転売サポートをはじめとするアフターサービスの充実も、VINTEの商品とサービスの重要な差別化要因となっています。

現在、エントリーレベルから中所得層向けまで、VINTEは8種類の住宅の設計、建築、販売を行っています。典型的なエントリーレベルの住宅は約450平方フィートの広さで、キッチン、リビング・ダイニング、2つの寝室、および1つの浴室で構成されます。また中所得層向け住宅は、キッチン、ダイニングルーム、リビングルーム、3つの寝室、そして2つの浴室という構成になります。VINTEの集合住宅はさらに、門の付いた中庭、学校、水処理設備、運動場やレクリエーション・エリアを備えています。住民は、アパートの共同管理費に類似した「コミュニティ会費」を支払い、これらの共用施設を維持・管理しています。

VINTEの対象顧客は、賃貸物件として運用する目的で住宅の購入を望む人々ではなく、VINTEの集合住宅への定住を希望する人々です。顧客は主

に、学校教師、バスの運転手、工場労働者や事務職員などの給与所得者で、年間世帯収入は8万4,000メキシコペソから37万8,000メキシコペソ(6,400米ドルから2万7,000米ドル)です。顧客の大部分は若年の就労者で、人生で初めて住宅を購入する人々がほとんどです。また彼らの大半は、飲料水、電力、下水道、舗装道路、学校、公園などへのアクセスが非常に限られた、メキシコシティ内のインフォーマルな住宅街に生まれ育った人々です。VINTEの住宅価格は2万3,000米ドルから7万4,000米ドルで、住宅全体の50%以上は2万3,000米ドルから3万9,000米ドルの価格帯に収まっています。

VINTEの顧客が住宅ローンを確保する上では、政府が出資するプログラムが重要な役割を担っています。メキシコでは労働者とその家族の生活の質の向上を目標とする労働者住宅基金公社(Infonavit)が、住宅ローンの主な供給源です。民間企業の雇用主は、法律により、自分自身と従業員を同基金に登録することを義務付けられています。登録が済むと、雇用主は毎月、従業員の給料の5%を天引きし、Infonavitの個人口座にそれぞれ払い込みます。最低賃金で働き収入を得る場合を含め、登録された従業員はInfonavitを介して住宅ローンを申請することができます。また、一定の基準を満たしていれば、従業員は自分の口座に入金された資金を利用し、新規の住宅ローンを取得する権利も与えられます。Infonavitは、潜在的な住宅購入者を所得水準、毎月の口座繰入金、年齢、扶養家族数、その他の要素を加味したポイント制で評価しています。口座に累積された資金は頭金もしくは信用保証として使用され、その後の月々の繰入金はローンの返済に充当されます。住宅ローンの自動取得を選択しない人々に関しては、その繰入金は退職後の年金基金へと組み入れられます。2011年、Infonavitは総額90億米ドル相当の住宅ローン50万件を新規に貸し出しています。

Infonavitと同様に、公務員社会保障院住宅基金(Fovissste)も、連邦政府および地方自治体職員、公立大学や公的機関の職員を対象に、年間7万5,000件のローン(総額約38億米ドル相当)を提供しています。現在、InfonavitとFovisssteは、その他の連邦政府管轄の公共団体とともに、メキシコ国内で承認される住宅ローンの80%以上を取り扱っています。2010年の実績では、VINTEの顧客のおよそ75%がInfonavitまたはFovisssteを通じてローンを取得しています。

VINTEによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 住宅需要の40%がメキシコ中部に集中し、ニッチ・プレイヤーにとって重大な市場機会として顕在化
- 低・中所得層顧客を対象とした、政府出資の住宅ローンの安定的な供給

メキシコには2,670万世帯が居住し、うち1,780万世帯が十分な住環境を確保したと認められる住宅を所有しています。不足していると推定される住宅890万戸のうち、約75%は低コスト住宅セグメントに集中しています。2030年までにメキシコの人口は1億2,100万人に達すると予測され、それに伴う新規の住宅需要は1,100万戸にのぼります。この市場機会が、VINTEのビジネスモデルの最大の原動力となっています。とりわけ、ニッチ・プレイヤーである同社は、住宅需要の40%が集中するメキシコ中部を中心に事業を展開しています。その他の地域では、金融危機の最中に、失業などを受けて低コスト住宅に対する需要が低下しましたが、中部地域で

は安定した需要が継続しており、今後も高い成長が期待されています。

また、メキシコ政府は住宅販売金融を奨励しており、こうした方向性を受けて住宅開発業者は、InfonavitやFovisssteによる住宅ローンの供給を前提に、低コスト住宅セグメントに的を絞るようになってきています。政府は住宅産業を社会的、および経済的開発の手段と位置づけており、2007年から2012年にかけての国家開発計画の中でも、住宅ローン600万件の提供を目標としています。この計画の施策の大部分は、月間所得が920米ドルを下回る世帯を対象としています。



IFCの役割と付加価値

メキシコでは、住宅ローンの拡充にもかかわらず、中規模住宅開発業者の中長期的な運転資金へのアクセスは依然として限られています。選択肢は、現地の抵当銀行(sofoles)や商業銀行が提供するプロジェクト単位のブリッジ・ローンに限定され、通常こうしたローンは柔軟性がなく、高金利です。住宅開発業者は自己資本もしくは手元資金によって用地を確保し、初期開発を進めるしかないのが実情です。

2008年、IFCはVINTEに対し、本来であれば住宅開発会社には獲得できない金額と期間のリボルビング・ローンを提供しました。また、同社の株式公開の初期プロセスを促進するため、株式投資も行いました。2010年には、VINTEがメキシコの資本市場で長期債券を発行するのを支援するため、部分信用保証を承認しています。2011年3月と同年6月、VINTEは国内市場でこの長期債券を無事発行するに至りましたが、これは住宅開発業者としては2年ぶりの快挙でした。また、債券発行に当たっては、それぞれ募集額を超える2.3倍、1.5倍の申し込みがありました。こうした一連の投融資は、VINTEの成長戦略を支えるとともに、大多数の対象顧客、すなわち低・中所得層向けに、高品質で低コストの住宅を提供し、拡充していく上での一助となっています。

VINTEによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2012年6月現在、累計1万1,000戸の低コスト住宅を販売
- 2008年から2011年の間に、純売上高が105%拡大
- メキシコ国内で住宅関連の賞を6つ獲得し、2012年の「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」で受賞

2012年6月現在、VINTEは1万1,000戸以上の住宅販売実績を持っています。充実したアフターサービスと持続可能な住宅設計を背景として、VINTEの提供する住宅モデルはすべて、時間の経過とともに値打ちが上がっており、中には最高年率10%のスピードで価値が上昇しているものも存在します。その意味で、同社の住宅は、低・中所得世帯の顧客にとっても、また彼らに住宅ローンを供給している金融業者にとっても、貴重な資産となっています。VINTEのG7 Habitat、いわゆる「第7世代住宅」は、水道・ガス・照明の効率的な利用を奨励しており、結果として住宅所有者は公共料金の節約ができるようになりました。同社はメキシコ国内で住宅関連の賞を6つ受賞しており、中でも最新の賞においては環境に優しいコミュニティーづくりが評価されています。

VINTEは、株式公開されている国内最大手の住宅建設会社とも互角に競争しています。2008年から2011年の3年間で、同社の純売上高は105%以上拡大し、EBITDA(金利・税金・償却前利益)はほぼ倍増しています。VINTEは現在、メキシコ国内の4つの州で合計9つの集合住宅を所有しており、そのうち3つは開発が終了、残りの6つは現在も建設中です。地理的分布としては、メヒコ州テカマックに5つ、イダルゴ州パチュエカ、キンタナ・ロー州プラヤデルカルメン、ケタラ州ケタラロのそれぞれに1つずつとなっています。さらに、同社はイダルゴ州トゥーラとキンタナ・ロー州カンクンに未開発の用地を保有しています。いずれの場所でも、平均住宅価格2万5,000米ドル以下の低所得層向け住宅の開発を予定しています。

さらに、VINTEは2012年に開催されたG20首脳会議で、「G20チャレンジ：革新的なインクルーシブ・ビジネス」の受賞企業に選ばれました。



IFCの投融資：
1,000万米ドルの資本参加、
1,250万米ドルの長期融資、
1,430万米ドルまでの部分信用保証

(2012年現在)

WaterHealth International, Inc. (WHI)

会社概要

WaterHealth International, Inc. (WHI) は農村地域や都市部周辺に居住し、十分なサービスを受けていない人々を対象に、手頃な価格で高品質の飲料水を生成する浄水・滅菌システムを開発、導入および運用する企業です。WHIは地域コミュニティにWaterHealth Centerという小規模な分散型の施設を設け、こうした水処理システムを展開しています。安全な飲料水を必要としているコミュニティで、1人あたり10米ドル以下の初期投資があれば、WHIは10年以上にわたり飲料水を継続的に供給できます。

WHIは1995年の設立以降、メキシコとフィリピンで市場の開発とシステムの試験導入に努めてきました。2002年の組織再編を経て、同社はBendix Sales Corporationとのジョイント・ベンチャーとして設立したWaterHealth Philippines Inc.を通じ、2003年から配水事業に正式に参入しました。2012年の時点で、WHIは米国カリフォルニアに本社を

置き、インド、バングラデシュ、ガーナ、ナイジェリア、リベリア、フィリピンの各国に関連事務所を持ちます。同社の最大の市場となっているのはインドで、ここでは完全所有子会社のWaterHealth India Private Limitedが事業を展開。バングラデシュでは、同国で最も歴史が長く最大の民間組織のひとつであるA.K. KhanグループとIFC、WHIの合弁事業A.K. Khan WaterHealth Bangladesh Limitedを立ち上げ、WHIが業務を担当しています。また、WHIは西アフリカ各国で完全所有子会社を設けています。コカ・コーラ・アフリカ財団、世界大手の酒造会社Diageo、IFCと共に、WHIはサービスの行き届かないコミュニティで清潔な水のアクセス拡大を図るSafe Water for Africa Initiativeの中核メンバーでもあります。WHIにはDow Venture Capital、Sail Venture Partners、Pleby International、Tata Capital Innovations Fund、アキュメン・ファンドなどの国際的なベンチャーキャピタルやベンチャーファンド、およびIFCが投資しています。

WHIのインクルーシブ・ビジネスモデル

WHIは一般に1日あたりの所得が2米ドルから5米ドル程度の低所得層の顧客に、手頃な価格で高品質の飲料水を長期的に供給するためのソリューションを提供する企業です。同社は主として低コストで品質の保証された、安全な飲料水へのアクセスが限られていたり、あるいは全く持たない農村地域や都市部周辺のコミュニティで主に事業を展開しています。WHIはこうした地域で、平均25平方メートル規模のWaterHealth Centerというモジュール化された施設を設置します。このセンターでは、水を滅菌する逆浸透法や紫外線灯、沈泥や汚染物質そして嫌な後味や異臭を除去する多段階濾過など、すぐに使える既製のテクノロジーを利用しています。同社の優れた浄水処理装置は、最も手に入りやすい水源から採取した水を、世界保健機構(WHO)が定めた飲料水の品質基準を満たすまでに浄化することが可能です。

WaterHealth Centerは地元の労働力を利用して容易に運搬・建設ができるようモジュール化されたインフラを採用しており、およそ4週間から6週間ですぐに建設できるよう設計されています。WHIは1日あたり2万1,000リットル、もしくは6万5,000リットルの水を処理できる2つのシステムを主に提供しています。対応できる人口は3,000から1万強となっており、どちらのシステムを導入するかは各コミュニティの人口規模によって決まります。また、システムを完全に持続可能な形にするには、人口規模は5,000人から1万人の範囲、もしくはそれ以上である必要があります。WHIはセンターを建設すると、地元のコミュニティや政府機関から10年から15年にわたる施設の運営・保守を請け負います。2012年初頭の時点で、WHIは世界各地に500カ所のセンターを建設、そのうち95%以上が農村地域に位置します。

WHIは利用者に20リットルあたり約0.10米ドルの料金を課しています。この値段は、アフリカで消費されている袋詰めの飲料水のおよそ15分の1で、給水車や掘削井戸から得られる未処理の水と同等もしくは幾分安くなっています。インドにおけるWHIの顧客は、平均すると1人あたり1日2.5リットルから3リットルの飲料水を消費しており、アフリカではそれより若干多くなります。顧客はセンターに出向き、Dr. Waterのブランド名で再利用可能な容器に入った浄水処理済みの飲料水を購入します。インドの場合、センターから最大15キロメートルの距離までならば宅配も行われています。容器入りの飲料水の配達には追加料金がかかり、WHIの所有するトラックもしくは独立系流通業者が顧客まで届けています。流通業者は配達した容器ごとに手数料が入り、WHIはこうした業者にビジネス・トレーニングを提供して支援しています。

同社はWaterHealth Centerの展開にBOT(建設・運営・移譲)モデルを用いています。まず、地元政府が土地、水、電力の利用を認可します。前払いとなる資本コストの約30%から40%は、個人や企業からの寄付によって賄われます。残額は、WHIが自己資本から長期融資を組んで地元コミュニティへ提供することによって賄われます。ただし、債務による資金調達が必要ではないと考えられる小規模なコミュニティに関しては、WHIは助成金と資本参加の組み合わせにより資金を調達しています。同社は10年から15年にわたってセンターの運営に携り、その間にコミュニティへ飲料水を提供することで得られる収入は、WHIのセンターの運営・保守費用と地元コミュニティの債務返済資金に充てられ、WHIの収益にもなります。この期間を終えた時点で、インドの場合は選挙選出制村議会のパンチャーヤットといった然るべき地方自治体を介して、センターは地元コミュニティへと移譲されます。同期間に債務が完済されなかった場合、センターの移譲は延期されます。運営権が移譲される際、コミュニティにはセンターの運営・保守をWHIに継続して委託するか否かの選択権が与えられます。

センターの運営・保守は、WHIが中央で監督しながら、地元コミュニティから採用した雇用者が行います。対象となるコミュニティの規模に応じて、それぞれのセンターは1人ないし2人のオペレーターによって管理され、技術チームが巡回して数カ所のセンターの保守を受け持ちます。WHIは現地の雇用者が水質検査や配水、保守、その他の機能を果たせるよう、トレーニングを提供します。将来的に、同社はワイヤレスの遠隔監視・感知機器を利用し、各センターから中央の品質管理システムにリアルタイムで情報を送信できるようにする予定です。これにより、事前に問題を特定し、センターの稼働停止時間を短縮することが可能になります。さらに、WHIは料金の徴収と顧客情報のより効率的な管理のため、顧客向けにスマートカードの導入も計画しています。

地元コミュニティとのパートナーシップは、WHIのビジネスモデルの大きな特色となっています。センターの建設に先立ち、WHIは地方政府を含む主要機関の代表者を取り込み、WaterHealth Center設立のコンセプトに対する支援を求めます。同社はセンターの建設だけでなく、その運営と保守にも現地の人々を採用し、コミュニティ内での認識を高めるとともに、最終的にセンターの所有権を移譲するときのために備えてコミュニティ自身に準備してもらいます。また、WHIが地域の社会奉仕団体や学校と共同で行う教育キャンペーンによって、飲料水と衛生、健康の関係についての理解も高まっています。

WaterHealth International, Inc. (WHI)

WHIによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 清潔な飲料水へのアクセス不足に起因する疾病・死亡率を減少するという世界的なニーズとWHIのミッション
- サービスを十分に受けていない人々向けに低コストかつ高品質で、持続可能な飲料水を提供するソリューションを開発するビジネス機会
- 現時点で応用可能で、将来的な発展の余地もある水処理テクノロジーの存在

世界的に、20億人以上の人々が清潔な飲料水へのアクセスの欠如により、健康上のリスクに直面しています。インド一国を取ってみても、人口のおよそ70%が農村地域に居住し、処理された安全な水へのアクセスが制限、もしくは欠如しています。清潔な飲料水へのアクセスの欠如は、健康上重大な問題を引き起こします。毎年、375万人もの人々が水系感染による疾病で命を落としています。水系感染症の疾病率と死亡率を低減するには、水へのアクセスだけでなく、水質と持続可能な給水へのソリューションも求められます。例えば、掘削井戸は干上がった、回復不能なまでに汚染されてしまう可能性があります。また、給水車は信頼の置けない水源から取水している可能性があります。WHIは、こうした既存の選択肢では限界のあった点に対処した飲料水の提供にビジネスの機会を見いだしました。

また、WHIはサービスを十分に受けていない人々は低コストかつ高品質で、持続可能なソリューションを必要としているとも認識していました。自らの提供するソリューションの開発に当たり、WHIでは革新的な低コストの浄水技術を採用しました。これは、1993年のコレラの流行により、バングラデシュ、インドおよびタイの3カ国で数千人が死亡したことを受けて、米ローレンス・パークレー国立研究所の研究者らが開発した技術です。この技術は紫外線灯を用いて、汚染された水中に存在する有害な病原菌や微生物を滅菌、除去するものです。2006年に事業を発足させた際、WHIはこの低コストな技術を自社のセンターに利用することができました。それ以降、この技術はさらに開発が進み、現在では逆浸透法も用いることによって飲料水の風味の改善も行われています。

WHIによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2012年時点で500のWaterHealth Centerの開設
- 2008年には150万人だった顧客数が2012年には500万人へと、急速に拡大
- WaterHealth Centerは1施設あたり年間平均7億リットルの飲料水を供給

2012年初頭までに、WHIは500のWaterHealth Centerを開設してきました。そのうち、400カ所以上はインドに、残りはバングラデシュ、ガーナ、リベリアおよびフィリピンの各国で展開されています。2012年には、新たにナイジェリアを含めた各地域で、同社は100以上のセンター新設を予定しています。WHIの顧客ベースは急速に拡大しており、2008年には低所得層の顧客が150万人だったのに対し、2012年には500万人にまで増加しています。こうした顧客は、90%以上が農村地域に居住する人々です。WaterHealth Centerは、1カ所ですべて平均すると1日あたり約200万リットルの飲料水を供給しており、年間供給量は7億リットルにも達します。こうした日および年単位の計測値は共に、毎月急速に増加しています。

WaterHealth Centerは地域コミュニティにさまざまな恩恵をもたらします。雇用創出に加え、日常的な飲料水の調達に必要だった時間の節約、起業の機会などにより、コミュニティは生産性と収入を向上させています。2012年初頭の時点で、WHIがそのセンターの建設と、運営・保守のために雇った現地の低所得層は500人以上に達しています。さらに、同社の活動は、地元起業家が飲料水の配送事業に参入する機会も生み出しています。2012年3月には、インドの農村地域および都市周辺で飲料水の配送に従事する事業者数は115に上り、毎月新たな事業者が加わり続けています。

WHIの事業は、大手リサーチ会社の米クリーンテックグループによって、2010年度と2011年度の2回にわたり、クリーンテクノロジー業界の革新的な民間企業100社を認定するグローバルクリーンテック100の1社に選ばれています。



IFCの役割と付加価値

IFCは2002年にWHIが自らのビジネスモデルを査定してターゲット市場を選定する際に、IFCの環境ビジネス機会ファシリティを通して少額の助成金を提供しました。2009年にはWaterHealth India Private Limitedに対して1,000万米ドルのシニアローンを提供しています。IFCのWHIに対する直近の投資は、同社のインド、バングラデシュおよび西アフリカでの事業拡大を支援するために2010年から2011年にかけて行った、500万米ドルの資本参加となります。バングラデシュでは、民間および官民連携によるインフラ事業計画を支援し、積極的に展開していくことを目的としたIFCのInfraVenturesという基金を通じて、WHIと提携しています。

IFCによるWHIへの財務面での参加は、いくつかの点で重要な意味を持ってきました。WaterHealth Centerの成功は、顧客がセンターを利用するかどうかにかかっています。そのためには、まず対象となる消費者層が水に対する認識を改め、飲料水に対価を支払う意欲を高めなくてはなりません。これは、どちらも長い時間を要する過程です。そのため、WHIは低所得層の顧客に手頃な価格で高品質の飲料水を供給するに当たって、長期融資の重要性を理解している投資家を提携先に必要としており、IFCがこのWHIのニーズに適いました。また、WHIのビジネスモデルは比較的新しいため、IFCが同社に投資を行うことにより、リスク・プロファイルが改善されることに加え、WHIが資本を募り、さらに成長していく上で不可欠となる他の投資家や融資元の間で信頼度が高まります。



IFCの投資資：
500万米ドルの資本参加、
1,000万米ドルの長期融資

(2012年現在)

Xiwang Sugar Holdings Company Limited (Xiwang)

会社概要

Xiwang Sugar Holdings Company Limited (Xiwang)は1986年に生産者協同組合として設立され、現在は中国の大手トウモロコシ加工業者として、トウモロコシや付加価値の高いでんぷん糖製品を製造しています。現在では、でんぷん糖を精製して得られる結晶ブドウ糖の製造で同社は中国最大手となり、年間80万トンを製造しています。2011年の時点で、Xiwangは年間150万トンのトウモロコシの加工能力を有し、40万の小規模農家からトウモロコシを調達しています。

Xiwangは2001年に有限責任会社として再編され、2005年には新たな組織改革を経て、香港証券取引所のメインボードに上場を果たしています。山東省鄒平県に本社を構える同社は、3,200人以上の従業員を雇用しています。

XIWANGのインクルーシブ・ビジネスモデル

Xiwangはコーンスターチ、胚芽およびグルテン(食用・飼料用)をはじめとする、さまざまなトウモロコシ加工品を製造しています。同社の業務は垂直統合されており、自社で製造したコーンスターチを元に、付加価値の高いでんぷん糖製品に加工しています。これにより、外部から原料となるコーンスターチを調達する必要が省けます。また、コストの削減と生産効率の改善が実現されたことで、同社はでんぷん糖製品の主要原料の安定した供給を確保しています。

Xiwangの商品には食品や飲料会社はもとより、化学、製薬、発酵食品、製紙、繊維、家畜用飼料、建設など、多様な企業からの需要があります。同社の法人顧客の大半は中国企業ですが、Xiwangでは東南アジアおよび欧州向けの輸出も行っています。

コーンスターチは付加価値の高いでんぷん糖製品の製造に必要なため、Xiwangでは原料であるトウモロコシの安定的な供給の維持を重視しています。同社の加工工場は中国で第2位のトウモロコシの生産量を誇る山東省の主要なトウモロコシ生産地に戦略的に配置されています。これにより、Xiwangは山東省をはじめとする中国東北部の小規模農家からトウモロコシを調達する上で、ロジスティクス上の利点を活かすことができます。

Xiwangに作物を提供している小規模農家の平均的な耕地面積は0.5ヘクタール程度です。彼らは5月から10月にかけて、天然の、遺伝子組み換えをしていない(非GMO)トウモロコシを生産しています。残りの期間中、こうした生産者は小麦を栽培し、生産の多様化と新たな収入源の確保を図っています。2011年の時点で、Xiwangに作物を供給している平均純所得は1,320米ドルと推定されています。

Xiwangは2種類の調達方法により、40万の小規模農家から年間100万トンを超えるトウモロコシを市場価格で購入しています。まず、同社の年間調達量の約50%はXiwangの加工工場に直接納入する小規模農家から確保しています。同社はこの地域で唯一のトウモロコシ加工業者ではありませんが、こうした小規模農家は、Xiwangが一度に購入することができるトウモロコシの量が多いことを理由に同社を納入先として選択しています。Xiwangが一度に大量のトウモロコシを購入できるのは、価格や供給の変化に適切に対処できるよう、貯蔵施設を所有しているためです。同社は常に、数カ月分の生産に必要な原料のトウモロコシを備蓄しています。

生産者にとって、収穫直後のトウモロコシの全量を一括して納入できるXiwangは、信頼の置ける取引先です。仮に、収穫物を同社へ一度に売却しない場合、小規模農家はトウモロコシを貯蔵する必要が生じ、病害虫からのリスクやそれに伴うコストが発生します。

また、Xiwangは年間を通して必要となるトウモロコシの残りの量を調達するため、小規模農家からトウモロコシを買い上げて農産物加工業者に転売する20の穀物倉庫業者と協力しています。Xiwangはこれらの倉庫業者と契約を結び、購入価格を市場価格に基づいて設定します。一部の倉庫業者は山東省内に所在するものの、ほかは近隣の地域に分散しています。こうした穀物倉庫業者にトウモロコシを納入する小規模農家は、Xiwangの加工工場から離れた地域で生活しており、同社に直接納入するために必要な運搬コストを負担することができません。

Xiwangは高い品質基準を設定しており、法人顧客からもその取り組みを評価されています。同社の高い品質への追求は、トウモロコシの調達段階から始まります。Xiwangの調達部門には、農家からトウモロコシの納入を受けた時点で、徹底した品質検査を行う職員が20人配属されています。彼らは、先進的な機材を用いてトウモロコシの水分量と純度が同社の要求する水準を満たしているかどうかを確認します。納入された作物の品質が確認されると、Xiwangはその場で生産者に市場価格で代金を現金で支払います。また、検査により品質の高さが確認されると、より良質なトウモロコシについては通常より高い価格で買い取りが行われる場合もあります。

生産者のレベルでは、Xiwangに作物を供給する小規模農家は中国政府の農業部が提供するトレーニングに基づき、生産物の品質と収穫量の向上に注力しています。2003年以降、中国政府は環境に配慮した作付け、汚染を起さない農業生産に必要な投入物、節水テクノロジーなど6つのテーマに沿った実証プロジェクトを立ち上げてきました。そして、農家は標準化された作付け手順も順守します。過去数十年間で、中国で栽培されたトウモロコシの非GMO品種は数種類に限られるため、その作付け手順も年々標準化が進んでいます。さらに、インターネットへのアクセスを持つ農家であれば、政府が開設した農業関連情報ウェブサイトを通して、農業関連ニュースや農業関連法規、価格、その他の有用な情報を入手することも可能です。

Xiwang Sugar Holdings Company Limited (Xiwang)

XIWANGによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- Xiwangの付加価値の高いでんぶん糖製品の重要な原料であるコーンスターチ用に、トウモロコシの安定供給を確保する必要性
- 小規模農家から直接調達することを可能にするXiwangの地理的位置
- 小規模農家が生産者の大半を占める中国の農業構造

Xiwangは付加価値の高い、各種でんぶん糖製品の原料となるコーンスターチを自社生産しています。外部からの供給に頼らずにコーンスターチを自社生産することで、同社はコストを削減し、効率性を高め、この重要な原料の安定した供給を実現しています。ただし、コーンスターチの安定的な供給を維持するに当たり、Xiwangは大量のトウモロコシを調達する必要があります。同社は小規模農家から直接トウモロコシを購入することで、この需要を満たし、一貫して高い品質のトウモロコシを大量に確保しています。

同社の生産拠点の地理的位置も、コーンスターチの生産に必要なトウモロコシを小規模農家から調達する際にロジスティクス上の利点をもた

らしています。他の食品加工業者が原料となるコーンスターチを外部から調達せざるを得ない場合があるのに対して、トウモロコシの産地に工場を持つXiwangは大量のトウモロコシを、容易に高いコスト効果で調達できることから、コーンスターチを自社生産することが可能となります。同社の工場が戦略的に配置されている山東省は、中国第2位のトウモロコシ生産地で、同国のトウモロコシの生産量の約12%に相当する1億8,000万トンを出産しています。また、中国では大多数の農家が小規模であることから、Xiwangのような農産物加工業者はこうした小規模農家から直接作物を調達するか、穀物倉庫業者を介して間接的に購入する必要があります。

XIWANGによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2011年の純利益は2,800万米ドルを達成
- 小規模農家から一貫したトウモロコシの調達実績を上げ、2011年には125万トン記録
- 発酵およびでんぶん糖生産分野で一流企業としての認知度を確立

Xiwangは中国最大手のトウモロコシ加工業者にまで成長し、2011年には5億7,600万米ドルの年間売り上げを達成しました。2003年の時点では60万トンに過ぎなかった同社のトウモロコシ加工能力は、2011年には150万トンにまで拡大しています。

2011年、Xiwangは40万の小規模農家から直接、あるいは穀物倉庫業者を通して間接的に125万トンのトウモロコシを調達しました。その前の2年間の調達量は、それぞれ123万トンと115万トンとなっており、同社が一貫して小規模農家から大量のトウモロコシを購入してきた実績を示しています。信頼の置けるオフテイカーとしての同社の買い取り実績は、小規模農家の収入の安定と、居住環境の改善や家庭用電化製品の購入などを通して、生活水準の向上に大きな役割を果たしてきました。2012年中にXiwangは

トウモロコシの加工能力をおよそ250万トンにまで拡大する計画を立てています。これに対応するため、小規模農家や穀物倉庫業者からだけでなく、他の地域からのトウモロコシの調達量も増えたと見込まれています。

Xiwangは2010年に、中国の発酵産業におけるトップ10企業のひとつとして数えられており、でんぶん糖産業では2006年以降トップ20企業の1社として認識されています。また、Xiwangは環境面での安全性にも配慮しており、2005年からは中国政府の環境保護部から、National Environmental Friendly Corporationとしての認定も受けています。さらに、2009年に同社は中国国家発展改革委員会の黄河デルタ高効率生態経済区発展計画の実証企業にも選定されています。



IFCの役割と付加価値

2008年の金融危機による経済成長の減速は、信用市場の収縮と実需の低迷を引き起こしました。こうした状況はXiwangを含む、多くの企業に影響を与えました。IFCは、Xiwangのような農産物加工業者が農家の生計において果たす役割の重要性を認識し、同社に対して500万米ドルの資本参加を行なうとともに、2009年にはその100%子会社であるShandong Xiwang Bio-chem Technology Co. Ltd.に2,000万米ドルの融資を提供しています。これは、農産物の持続可能な生産を支える企業に対して投資をすることで、農村地域における経済環境の強化を達成するというIFCの方針に合致していました。

Xiwangに対するIFCの長期的な投資は、同社が専門的な加工技術を開発し、その財務構造を強化するのに貢献しています。IFCからの資金提供は資本市場に対して強いシグナルを発信し、将来的にXiwangへの長期融資を考える他の金融機関や投資家の信頼を下支えする役割も果たしています。さらに、IFCが投資先企業の実績、および社会基準に対して行う厳格なモニタリング評価は、こうした分野におけるXiwangの慣行を補強し、改善することに役立っています。



IFCの投資資：
500万米ドルの資本参加、
2,000万米ドルの長期融資

(2012年現在)

YellowPepper

会社概要

2004年にパナマでYellowPepper Holding Corporationとして設立されたYellowPepperは、ラテンアメリカおよびカリブ海地域の大手モバイル金融ネットワーク事業者です。同社は2007年、それまで重点的に取り組んできた携帯電話を介した付加価値サービスの提供から、モバイル金融サービスへと事業領域を絞り込みました。YellowPepperは、誰もがいつでも好きなときに携帯電話で商品を購入し、送金を受け、支払いを行い、ローンを返済し、その他のさまざまなことのできるような未来を形作る、というビジョンを実現しています。同社のネットワークにより、銀行、企業、そして銀行口座の有無にかかわらずあらゆる消費者が、先進国では当然のように行われている金融取引の数を、携帯電話を使って実行できるようになりました。

モバイル決済ソリューションの先駆者であるSerge Elkiner氏が設立したYellowPepperは、10カ国に135人の従業員を擁するまでに成長しています。同社の従業員は主に、(i) 銀行取引・決済、(ii) インターネット、電子商取引およびテクノロジー、(iii) 支払いネットワークの展開、のいずれかの業界での経験を持っています。YellowPepperの株主は、エンジェル・インベスターと呼ばれる新規事業の立ち上げ資金を提供する投資家、ラテンアメリカの戦略投資家、およびIFCで構成されています。同社は、メキシコ、コロンビア、ペルー、エクアドル、グアテマラ、ドミニカ共和国、ボリビア、ハイチ、パナマの計9カ国で事業を展開しています。現在、YellowPepperのアクティブ・ユーザーは320万人で、毎月1,400万件の取引が処理されています。

YELLOWPEPPERのインクルーシブ・ビジネスモデル

YellowPepperは銀行、携帯電話ネットワーク事業者(MNO)、公共事業団体、一般消費財(FMCG)企業などにモバイル金融サービスを提供し、こうした事業者が、銀行口座の有無にかかわらず、あらゆる顧客、流通業者、サプライヤーと取引を行えるようにしています。同社の商品・ソリューションには、(i) 銀行口座を持つ個人顧客に訴求する従来型のモバイルバンキング(m-banking)、(ii) 銀行口座を持たない個人顧客向けの電子マネー(m-wallet)、および(iii) 革新的な企業間(B2B)モバイル決済ネットワークの3種類があります。このモバイル決済ネットワークは、FMCG企業と、その流通経路でラテンアメリカ全域に点在する数百から数千の家族経営の零細商店を対象としています。

YellowPepperの最大の強みは、参加している銀行、MNO、FMCG企業、個人顧客を、素早く、効率的かつ確実につなげられることです。ネットワークの中心にはYellowPepperのプラットフォームが存在し、携帯電話を介して行われる金融取引のクリアリング・ハウスとして機能しています。この仕組みを通じて、消費者、事業者、銀行間の相互取引や、電子決済の発行・管理・受領が可能になります。

YellowPepperのm-bankingソリューションを利用すれば、銀行は既存の顧客に対し、携帯電話を介して金融サービスを提供することができます。顧客は携帯電話を使って、手軽に銀行やクレジットカードの口座にアクセスし、残高照会や送金などのサービスを利用し、不正利用警告情報を受け取り、さまざまな決済処理を行うことができます。

YellowPepperのm-walletは、携帯電話を通じてアクセス可能な、プリペイド方式のバーチャル口座です。対象顧客は、現在銀行口座を持っておらず、既存の金融ネットワークも利用することができない個人です。顧客は、テキストメッセージや同様のサービスであるUSSDなど、使い勝手の良いインターフェースを介してYellowPepperのネットワークにアクセスし、送金、公共料金の払い込み、携帯電話の通話時間の購入、商品代金の支払いを行うことができます。また、m-walletは銀行口座を持たない顧客を正規の金融ネットワークに取り込む役割も果たしています。こうしたサービスは利便性、安全性、効率性を向上させ、現金取引に伴うリスクを軽減する一方で、顧客が所得を得るための活動を行う貴重な時間を生み出します。

M-walletは、YellowPepperとMNOの協力のもと、銀行が発行しています。また、m-walletは、YellowPepperが対象国内で採用、および育成している代理店で購入できます。これらの代理店のうちかなりの割合を占めるのが小規模小売店、または家族経営の零細商店で、m-walletの販売権獲得に当たっては、詳細におよぶバックグラウンドチェックと、金融業務に関する規定や規制を順守するためのトレーニングを受ける必要があります。

顧客は、m-walletキットを購入し、必要書類の記入を済ませ、住所と本人確認情報を提供すれば、代理店でm-walletの口座を開設できます。最初に代理店に預け入れられた現金は、新規のm-wallet口座に入金されます。入金が済むと、顧客は、利用可能残高を通知するテキストメッセージを受け取ります。それ以降は、任意の代理店で追加の入金ができるだけでなく、テキストメッセージで事前に申請を行えば現金の引き出しを行うことも可能です。このキャッシュイン・キャッシュアウトサービスは、m-wallet制度を円滑に機能させるのに不可欠であり、代理店を務める小規模店舗のオーナーの責任もそれだけ重大になります。

YellowPepperが展開するB2B商品は、大企業、特にコカ・コーラ社や大手醸造会社SABMillerのようなFMCG企業と、そのサプライヤー、流通業者、および小売業者(特に小規模小売業者)との間のモバイル決済や料金徴収を容易にします。この商品を利用すれば、小売店のtenderos、つまり店主は、卸売業者から納品を受けた時点で、現金の代わりにm-walletを使って勘定を清算することができます。例えば、エクアドルでは、YellowPepperは国内の小規模小売店の在庫商品の85%を提供しているFMCG企業6社と提携しています。小売店、FMCG企業、および銀行は、テキストメッセージのやりとりを通じて、YellowPepperのネットワーク上での取引を進めます。小売店は、在庫調達のたびに手元に多額の現金を用意する必要がなくなり、流通業者も現金徴収に伴うコストや安全上のリスク、支払いの遅延、会計上の誤り、偽造通貨による支払いの受領などを予防できるようになります。

YellowPepper

YELLOWPEPPERによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- 携帯電話を通じて、銀行口座を持たない消費者を既存の金融システムへ融合するというYellowPepperのミッション
- ラテンアメリカ・カリブ海地域における2つの市場特性、すなわち高い携帯電話普及率(78%)と低い金融サービスアクセス率(35%)が示す、顕著な事業機会の存在
- あらゆる利害関係者間での金融取引を実現する、中立的な共通ネットワークに対する市場ニーズ

YellowPepperのインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力は、携帯電話を通じて銀行口座を持たない消費者へ金融システムを提供するという、同社の基本使命にあります。その使命を遂行する上で、2つの市場特性が同社に大きな事業機会をもたらしています。ラテンアメリカ・カリブ海地域では、5億8,000万人の人々が約4億3,900万台の携帯電話を保有しており、普及率に換算すると人口のおよそ78%が携帯電話を持っていることとなります。その一方で、この地域の人口の65%に相当する、推定3億7,700万人の人々に、金融サービスが十分に行き届いていません。

さらに、YellowPepperは金融機関、MNO、卸売業者、小売業者、一般消費者などに、携帯電話を介した金融取引を可能にする中立的な共通ネットワークを提供することで、市場のニーズを満たしています。その過程で同社は、企業、公的機関、そして消費者が、より簡単に、効率的かつ手頃な方法で互いに取引を行えるような、強固なモバイル金融ネットワークの基盤を構築しています。

YELLOWPEPPERによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 9カ国で、月々320万人のアクティブ・ユーザーがm-bankingサービスを利用
- ハイチ国内のm-wallet利用者は3万8,000人にのぼり、平均すると1人あたり月3回の取引が行われている
- 地域内の提携企業は40社以上

YellowPepperのネットワークは、毎月9カ国320万人のアクティブ・ユーザーに利用され、金融・情報取引の数は1カ月あたり1,400万件にのぼります。ハイチでは、スコシアバンクがYellowPepperと携帯電話ネットワーク事業者Digicelの協力を得てm-walletを発行しており、その利用者の数は2011年初頭で3万8,000人を超えています。エクアドルでの発行機関はBanco Pichinchaで、同国におけるYellowPepperのm-walletの対象顧客は平均世帯所得が700米ドル程度の人々で、短期間のうちに数十万人規模の顧客が獲得できる見通しです。2011年にはペルー、ドミニカ共和国、コロンビアおよびメキシコの各国でもm-walletの提供が開始される予定です。

ウエスタンユニオン、コカ・コーラ社およびCredibanco VISAなど、ラテンアメリカ・カリブ海地域で事業を展開する40社以上の銀行や企業が、モバイル金融分野での戦略的パートナーとしてYellowPepperを選んでいます。ペルー、ドミニカ共和国、コロンビア、メキシコおよびエクアドルの5カ国で、17社以上の企業がYellowPepper

のB2Bモバイル決済ソリューションを利用して、自社のサプライチェーンや流通網に關与する小規模事業者と取引を行っています。現在、700軒以上の小規模事業者がこのソリューションの恩恵を受けており、YellowPepperは2013年までにこの数が50万軒以上になるものと考えています。

同社は、メディアで言及される機会が増えただけでなく、これまでいくつもの賞も受賞しています。2011年には、フィナンシャル・タイムズ紙・IFC共催のSustainable Finance Awardの受賞候補となったほか、ハイチでモバイル金融サービスを確立した功績が認められ、米国国際開発庁(USAID)主導のプロジェクトであるHIFIVE(Haiti Integrated Finance for Value Chains and Enterprises)を通じて助成金が与えられました。また、2010年後半には、従来とは異なるチャネルを活用することで、銀行口座を持たない人々へのサービス提供を実現した点が評価され、米州開発銀行のBeyond Banking Awardを受賞しています。



IFCの役割と付加価値

2008年の国際金融危機を受けて、新興市場における高リスク案件への投資意欲が大幅に低下した結果、自社の成長を支えるための資本を必要とする多くの革新的なベンチャー企業は、危機的な状況に陥りました。この課題に取り組むため、IFCは2010年にYellowPepperに対して300万米ドルの株式投資を執行し、さらにラテンアメリカの戦略投資家から200万米ドルの投資を呼び込みました。合計500万米ドルとなったこの投資は、ラテンアメリカにおける同社の事業拡大を支援しました。

YellowPepperや、同様のサービスを提供するその他企業に対するIFCの投資は、電子商取引という産業分野全体の育成を促進することを目的としています。電子商取引分野が成長すれば、利便性の向上、効率化、金融サービスの拡大などの便益がもたらされ、世界規模での経済成長、特に新興市場の発展に大きく寄与します。

IFCは、資本参加に加え、世界的なビジネスナレッジやベストプラクティス、モバイル決済事業に関する知見の提供を通じて、同社を支援しています。さらにIFCは、YellowPepperがIFCクライアント企業であるラテンアメリカの金融機関や遠隔通信事業者と提携するのを支援しています。また、IFCが誇る業界随一のコーポレート・ガバナンスへの取り組み、また戦略的助言および資金調達支援は、YellowPepperが地域内での金融包摂(ファイナンシャル・インクルージョン)を実現する上で、大きな一助となっています。



IFCの投資額:
300万米ドルの資本参加

(2011年現在)

Zain Madagascar (現 Airtel Madagascar)

会社概要

Zain Groupは、中東とアフリカの25カ国で6,500万以上の顧客を抱える携帯電話ネットワーク事業者です。Mobile Telecommunications Company (MTC) という名称で1983年にクウェートで創設された同社は、2005年までにアフリカの14カ国で経営権を獲得し、事業を展開、ネットワーク加入者数は1,850万人に達しました。この年の3月、MTCはMohammed Ibrahim氏が創設した汎アフリカの大手携帯電話会社Celtelの株式85

%を獲得。2年後、MTCは残りの15%も取得し、Zainとしてブランドを再構築しました。

マダガスカルにおいて、Zainは2009年9月までに140万人以上の顧客を獲得しました。Zain Madagascarは、同社の営業許可証および現地の法律が定める要件により、Zainが株式の66%を所有し、マダガスカル国民が34%を保有しています。

ZAINのインクルーシブ・ビジネスモデル

2007年、Zain Groupは、アフリカ市場において特にサービスの提供が不十分な農村地域へ新規参入することによって、2011年までに顧客網を7,000万人以上に拡大することを目指す新成長戦略を発表しました。Zainは企業買収を成長のためのひとつの方法と考える一方で、既存の事業を拡大することにも熱心に取り組みました。

マダガスカルにおいて同業のOrangeと複占状態にあったZainは、モバイル通信を全く利用していない顧客を新規に獲得することが同社の成長において不可欠であると予想しました。同国ではほとんどの地域において通信サービスが提供されておらず、携帯電話普及率は5%にも達していませんでした。こうした状況から、同社はこれまでアクセスがなかった地域をサービスの対象範囲に含めるネットワーク拡大計画を示しました。計画の一環として、Zainは105基の電波塔を新たに設置し、2008年末にはこれを372基に増やしました。これによってZainは、同国で最も地理的に広範にわたる電波網を持つことになりました。

Zainはまた、村落電話プログラム(VPP)を通じて、個人用の電話を購入する余裕がなかった消費者へサービスを提供することに取り組みました。VPPは、より広範なインクルーシブ・ビジネスモデルの一環として理解されるもので、このモデルではネットワークの拡大によって地理的に隔離された地域への対応を可能にするとともに、規模の経済を達成することで、サービスをBOP層の顧客が購入できる価格に抑えることが可能となります。

VPPは、既存のネットワークインフラにコスト効率の高いサービスを付加する形で設計されており、従来の方法ではコスト面で採算の見合わなかった地域へサービスの提供範囲を拡大することができます。VPPは、零細起業家が運用する公衆電話として携帯電話を利用する共有アクセスモデルです。それぞれの村の電話には、Zainの電波を遠隔地から捉える機器が付属しており、初期投資を大幅に削減できるほか、通常のネットワーク拡大にかかる運用支出を実質的に削減できます。農村地域では人口が限られていて、その多くが低所得層であるため、コストを削減することは重要なポイントとなります。

VPPモデルの開発に当たり、ZainはIFCと提携して世界中の共有電話プログラムにおけるIFCの経験を活用しました。同モデルは、IFCが仲介した一連のマイクロファイナンス機関(MFI)6団体との草の根レベルによるパートナーシップに基礎を置きます。MFIは、可能な限り多くの農村地域でサービスを展開するための手助けをしています。事業の持続可能性を確保するため、対象地域にはZainとMFI双方が利益を出せる規模の市場が存在することが必要でした。

資金面でIFCからの限定的な支援を受けた上で、これらのMFIは以下のような重要な役割を果たしています。

- ・ 地方の零細起業家との提携に必要な情報や人脈へのアクセスを提供
- ・ 零細起業家がVPP機器を購入し運営するための融資
- ・ 村落電話事業者(VPO)のトレーニングと能力開発

Zainがプログラムの運営全般と現地の規制順守を確実にすることを担当し、提携MFIがVPOの選定と審査を担当しています。MFIはVPOに対し、電話機からソーラー充電器、SIMカードまで、村落電話ビジネスを始めるために必要なあらゆるものを含むスタートキットを購入できるよう融資を行い、これによってMFIは金利収入を得ます。このキットは、マダガスカル政府から支給される1キットあたりの補助金100米ドルを差し引くと約150米ドルで、こうした政府による支援は低所得層にまで起業の機会を拡大することに役立っています。Zainの提携MFIもVPOに対し、モニタリング評価を目的として技術支援を行ったりデータを収集したりしています。

VPOは、VPP機器の保守、ビジネスの促進、正確な通話記録の管理にかかると責任を担っています。VPOは地域社会に通話時間を販売することで利益を生み出しており、料金の約25%を取得します。料金は、ZainとVPOの双方が利益を得られる最低価格に設定されます。VPOは、電話機の充電や自分専用の電話を所有する顧客に対するプリペイドカードの販売など、他の収入源を確保している場合もあります。

Zain Madagascar (現 Airtel Madagascar)

ZAINによるインクルーシブ・ビジネスモデルの原動力

- Zainの顧客数を増やすという使命
- マダガスカルにおけるモバイル通信市場の成長に伴い、競争力を保ちながら市場シェアを高める必要性
- 通信サービスや経済機会へのアクセスを拡大することにより、Zain Groupの企業の社会的責任(CSR)を果たす

Zain Madagascarによるインクルーシブ・ビジネスモデルの主な原動力は、自由化する通信市場において顧客数を増やし、競争力を高めることでした。2006年当時、市場は満たされていない潜在的な需要を抱えており、携帯電話の普及率はわずか4.4%にとどまっていたものの、予測ではこの数字が2016年までに14.5%に達する可能性があることが示されていました。一方で、1997年のマダガスカル電気通信法 (Malagasy Telecommunications Law) では自由競争を基本原則として規定したほか、同国政府の5カ年開発計画 Madagascar Action Plan では全国を通じてモバイル通信を含む基本的インフラの整備を優先したため、モバイル通信市場は徐々に競争が激しくなりました。2006年末までに市場は基本的に複占状態となり、Orangeが市場シェアの56%、Zain Madagascarが43%を握ってしま

た。2006年12月には、民営化された事業者 Telma が市場に参入、Zain は2007年6月30日までに7万人以上の加入者を獲得しましたが、前年に比べると約10%の市場シェアを失いました。

こうした事態を受けて、Zain Madagascar は市場シェアを維持するだけでなく、拡大するために、これまでサービスが提供されていなかった市場に対し積極的な事業の展開を進めました。その一環としてVPPでは、7,000人のVPOを採用し、3年以内に新たに農村地域の顧客250万人を獲得することを目指しました。Zain Group はCSR活動にも取り組んでおり、このプログラムはZainにビジネスとして成立する形で自社の社会的および経済的効果を高める機会を提供しています。



IFCの役割と付加価値

IFCはZain Madagascarに対し、2,500万米ドルのローンという、現地の金融市場では得られなかった長期融資を行いました。IFCはまた、国際的な商業銀行、開発金融機関からさらに2,100万米ドルの融資を集めました。投融資経験や包括的な事前評価およびモニタリングプロセスを持つIFCが参加したことにより、他の金融機関はマダガスカルの事業環境のリスクに関して一定の安心材料を得ることになりました。

アフリカの通信市場におけるIFCの経験はZainに対し、投資を超えて、重要なベンチマークや潜在的リスクに関する外部の見解を提供しました。IFCはまた、大企業と現地の起業家を結び付けた経験や、他のアフリカ諸国における同様の取り組みの上に築かれた共有電話プログラムの計画と運営に関する知識などを提供し、VPPにとって重要な役割を果たしました。IFCはVPPを通じて、Zainがサービスの行き届かない農村地域や準都市部で顧客基盤を成長させ、女性やこれまで失業していた若者の所得を増やせるビジネスモデルを開発する助けとなりました。また、IFCの支援を受け、VPPが財務面での持続可能性を確保したことで、現在ではZainの単独事業部門になることが予定されています。

ZAINによるインクルーシブ・ビジネスモデルの成果

- 2009年9月までに140万人以上の顧客を獲得
- 同期間、市場シェアが36%から38%に拡大
- 6,600人のVPOが稼働し、月額平均16米ドルの収入を確保
- VPOからの通話113万件、1カ月あたりの利用時間56万5,000分を達成

Zain Madagascarのインクルーシブ・ビジネスモデルは、ネットワーク範囲の拡大により地理的に隔離された地域へのサービス提供を可能にするとともに、規模の経済により価格を低く抑えることに成功しました。このモデルにより同社は、加入者を2007年の57万4,000人から2008年には120万人まで117%増やすことができました。同社は現在、国内のどの携帯電話ネットワーク事業者よりも地理的に広い範囲で事業を展開しています。

VPPは、これまでモバイル通信を利用できなかった農村部に住む低所得層からの新規顧客獲得を促進しました。VPPはまた、2010年3月の時点で6,600人のVPOにビジネスの機会を生み出しています。VPOは、1秒あたり4マダガスカルアリアリ (MGA) で通話時間を購入し、1分あたり300MGAで販売することで、約25%の利益を

得ています。VPOは、1日に1人あたり平均5人から6人の顧客にサービスを提供しており、米ドルに換算すると、月額平均16米ドルの追加収入を得ています。また、VPOはすでに食料品店、農業、理髪店など他の事業を持つ人の中から選ばれるため、彼らにとって村落電話ビジネスは既存の事業とは別の副収入源になります。

Zain Madagascarの成長は、携帯電話の普及率の拡大(2008年時点で9%)によって競争が加速し、サービスの価格も低く維持されているモバイル通信セクター全体の発展にも貢献しています。調査によると、普及率の拡大はGDPの成長と貧困削減にも関連することが示されています。例えば、携帯電話普及率の10%の増加は、1人あたりのGDPで0.6%の増加につながると推定されています。²⁰



IFCの投資:
2,500万米ドルの長期融資

20 Waverman et al. 2005.

(2010年現在)

このページは意図的に空白にしています。

このページは意図的に空白にしています。

このページは意図的に空白にしています。

インクルーシブ・ビジネスおよびその他IFCの支援サービスの詳細は、IFC東京事務所までお問い合わせください。

IFC 東京事務所
〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-2
富国生命ビル10 階
TEL: 03-3597-6657 FAX: 03-3597-6698
Email: ifctokyonews@ifc.org
Website: <http://www.ifc.org/japanese>

また、本ケース・スタディに関する詳しい情報については、IFCのインクルーシブ・ビジネス・モデル・グループにお問い合わせください。

IFC ワシントンDC本部
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Website: <http://www.ifc.org/inclusivebusiness>

Toshiya Masuoka (増岡俊哉)
TEL:+1-202-473-9538
Email: tmasuoka@ifc.org

Eriko Ishikawa (石川エリ子)
Email: eishikawa@ifc.org

IFC
2121 Pennsylvania Ave., NW
Washington, DC 20433, USA
Ifc.org/inclusivebusiness

2012

