

特集

特集／「貧困」で学ぶ開発—諸学の協働

貧困の市場開拓学—貧困層を顧客とするビジネス

中村まり

●貧困削減はビジネスになるのか？

貧困削減というと、援助やチャリティの対象と長く考えられてきたが、貧困削減施策を一時的・一過性のものとしないうるために、貧困削減をビジネスのように考えて、コストを回収し、さらに再投資に回せるだけの余剰を上げるような仕組みの追求が、様々な方面で展開されている。本稿では、貧困層を対象としたビジネスの意味を考え、インドで試みられているマイクロファイナンスプログラムや農村市場拡大の事例についてみていく。

●貧困層を顧客とするビジネス

貧困層を相手にビジネスをするということと、搾取することにはどのような違いがあるのだろうか。一つには、対象をクライアント（顧客）として意識するかどうかにある。搾取には顧客のニーズを汲み取り商品やサービスを提供するという姿勢はない。しかし、ニーズと弱みは似ている。ビジネスが搾取、あるいは消費者にとって有害な

ものとなるのは、生産者・サービス提供者が不当な利益を価格に織り込んできた時である。不当な利益の追求阻止のために、先進国では独占禁止法や金利規制などがあり、こうした法や規制の枠を超えた価格設定が、公正なビジネスかそうでないかの分かれ目となる。

また、ビジネス関係の持続を視野に入れた商品・サービスの提供かどうか、搾取かビジネスかチャリティかの区分に関わる。搾取関係では、被搾取者の経済的自立・発展や厚生は考えられておらず、低福祉・低開発状態での停滞が搾取者の意図するところである。また福祉事業・チャリティでは、サービス受益者は対価を支払うことなく財やサービスの提供を受けることができるが、それにかかるコストを負担しているのは財・サービスの提供者側である。多くの場合、政府や社会福祉団体で、その財源は受益者以外が負担しているものであり、財・サービスの提供がいつ中止されても受益者には市場で解決する手立てではない。

●貧困層の直面している割高な市場

一般に、小口顧客ほど割高な価格に直面しているものである。銀行の貸出金利は大企業向けには優遇されて、リテール部門ではそれよりは割高になっている。しかし、消費者一般という枠にも入れない、低所得層・貧困層はより一層割高な市場に直面している場面が途上国には多くある。ブラハラードは、インド・ムンバイの高級住宅地とスラム街における財・サービスの価格の違いを例に挙げている（参考文献④）。

スラム街での利用可能な高利貸しからの貸付金利は、年利に直すと六〇〇%から一〇〇〇%。一方で商業銀行を利用できる高級住宅地の住民が得られる貸付金利は年利一二〜一八%である。実に五三倍の貧困プレミアムがついていることになる。同様に安全な水の値段は三七倍、下痢止めのための医療費は一〇倍、電話の通話料は一・八倍、米一キロの値段は一・二倍というように、生活の様々な場面で貧困プレミアムがあることを指摘している（参考文献④）。

p11)。貧困層を受益者とした福祉サービス（子供の予防接種や食糧配給のクーポン券の配布）などを割り引いても、割高な財・サービス市場に直面しながら生活をやりくりしなければならぬ状況がうかがえる。

●貧困層を含む低所得マーケットの大きさ

ブラハラードは、著書、*The Market at the Bottom of the Pyramid*の中で、購買力平価でみて一人一日二ドル以下しか使えない、富のピラミッドの底辺層は四〇億人以上り、そうした低所得者自身と、市民社会団体・政府・巨大企業の共同作業があれば、この階層の市場は世界最大で、最速で拡大が見込めるマーケットになりうるとしている。

低所得層マーケットには、以下のような特徴がある。

①ブランド・コンシャスである。

ブランドにそこがれがあると同時に、価格に見合った価値があることを見極めないと消費しない。大企業・多国籍企業にとっては、より一層の効率化によって価格引き下げがもたらされる市場である。

②急速なネットワーク化。

テレビや携帯電話、PCの普及により農村といえども情報が伝わるのは速い。居住地以外のコミュニティとの情報伝達も容易になっていることにより、良い情報も悪い

情報も急速に広範囲に広がることができる。低所得層マーケットは他の市場から遮断されているわけではない。

③最新技術を容易に受け入れる。

ワイヤレス機器の発展や、PCキオスク、デジタルアシスタンスなどの試みにより、農村にいながらにして、海外農産物市場の情報などを入手することが可能になっている。元々有線のコネクションのない人ほど、最新のワイヤレス機器の導入や、PCキオスクの設置に簡単に馴染んでいくことができる。

④消費キャパシティに合わせた商品化。

小分けパッケージ化によって、一回に使い切ることのできる量を、賄える範囲の価格で商品化することが求められる。インドのシャンプー販売個数の九七%が小分けパッケージ商品で、販売総量の六七%、売り上げ総額の六〇%に当たる。

⑤低所得層に自尊心と選択を与える。

低所得層が生産者の立場にある場合、携帯電話やネットへのアクセスによって、それまでのように与えられた価格で収穫物や生産物をおるのではなく、市場の情報に基づいた価格付けができるようになることで、価格交渉ができるようになる。インドの大手総合商社ITCのe-Choupal（後述）を利用した農民の場合、交渉力がつき収入も向上した。

経済発展によって中間層が市場として成熟するのを待つという姿勢でなく、低所得

層・貧困層を生産者・消費者として積極的に市場に組み入れていく工夫や制度が整備されれば、この巨大マーケットはアクティブに動き出すであろう。以下では、貧困層を顧客としたビジネスを、インドを事例にみていく。

●マイクロファイナンス（MF）サービスの担い手

一九九〇年代以降インドではMFを利用した貧困削減の取り組みが進んだ。農村女性を中心にSHG（Self-Help Group）をやらせ貯蓄活動を通じて信用を得た後、商業銀行からの融資を得る顧客へと発展する例NBF C（Non-Banking Finance Company）が農村女性に貸付を行う例など、多様なモデルが共存している。

①大手商業銀行ICICIバンク。

インドで二番目の規模を誇る民間商業銀行ICICIバンクは、南インドでの中小企業金融に強いBank of Madrasと合併したことから、SHGを活用した低所得層への金融サービスに本格的に乗り出した。合併後の二年間で、SHG数は二二〇〇から八〇〇〇以上に急拡大した。

この背景には、ICICIが導入した社会サービスコンサルタント制度があった。社会サービスコンサルタント制度とは、SHGのメンバー（主に女性）の中で、リーダーシップとモチベーションのある人材を

選んでエージェントとして契約し、SHG 結成ごとに金銭面でのインセンティブをつけて、SHGを近隣農村に広げていく方法である。六人のエージェントを管理し、一二〇グループのモニタリングをするコーディネーターになれば、ICICIバンクから年四八ドルの報酬が得られる。銀行側は、エージェントの活用によって、銀行員が直接農村に向くコストを抑えて、SHGを通じて顧客のすそ野を広げることができる。SHGを通して銀行貸付を受けるメンバーは、債務の不履行の少ない優良な借り手となっている。

② N A F C (Non-Banking Finance Company) の形をとる B A S I X

南インド A P 州ハイデラバードに拠点を置いて農村開発のコンサルタント業務を手がける B A S I X (Bhartiya Samudhi Investments and Consulting Services Ltd.) は、もともと Indian Gramneen Service という農村開発・マイクロファイナンスの調査・パイロット事業を手がける NGO であった。

M F サービスを深化させ、小口貸付のみならず保険事業の展開も視野に入れて、Bhartiya Samudhi Finance Ltd. (Samudhi) を一九九八年、R B I (インド中央銀行) に N B F C として登録、さらに貯蓄受入も行えるように、R B I から Local Area Bank のライセンスを受けて Krishna Bhima Samudhi Local Area Bank Ltd. (KBSLAB) を設立した。

グループの事業の中心となっている Samudhi (N B F C) は、二二一県をエリアに、六万四〇〇〇の低所得層の借り手を顧客として、一件平均八八〇〇ルピー(一七六ドル)の貸付を行っている。末端で顧客を回るエージェント数は二二五人。エージェントを束ねるエグゼクティブ・アシスタントは一八〇人で金融・経済などを学んだ大学卒業レベルの人材が働いている。それぞれのレベルで採算を重視した経営をしており、低所得層をニッチマーケットととらえ金融事業を拡大しつつある。

● 貧困層が構成する巨大消費者市場

インド農村部には七億四二〇〇万人(二〇〇一年センサステータ)、すなわち世界人口の約二二%もの人々が暮らしている。N C A E R (National Council of Applied Economic Research) によれば、二〇〇六年度には、農村総世帯(二億三九〇〇万世帯)八億七〇〇万人のうち約半数(六八〇〇万世帯)四億人が、年間二万二〇〇〇~四万五〇〇〇ルピー(四八九~一〇〇〇ドル)の収入を得ると予測されている。一人当たりの消費規模は小さくとも、インド農村部の巨大な潜在需要を見込み、将来の市場として開拓する動きが活発化してきている。

① H L L のプロジェクト・シャクティ

日用品メーカー最大手 H L L (Hindustan Lever Ltd.) は、インド農村市場に販売網を拡大すべく、二〇〇〇年末に南インドの A P 州においてプロジェクト・シャクティ (Project Shakti) P S と名づけたパイロット事業を開始した。H L L は F M C G (Fast Moving Consumer Goods, 大衆消費財) の国内シェア二割を押えており、農村市場の開拓でも先導役になることが期待されている。H L L がパイロット事業を A P 州で始めた理由は、同州にはマイクロファイナンス (M F) の基盤となる SHG がインドで最も多く存在し、SHG のルートを利用することで効率的に農村深くまで販売網を広げることができることだからである。

P S の狙いは、M F と事業経営トレーニングを組み合わせることにあり、SHG の女性メンバーを H L L 製品(石鹸、歯磨き粉、シャンプー、洗剤、食塩等)の訪問販売員として育成し、農村末端まで販売網を広げることにある。具体的には、SHG の一メンバーが M F による融資を利用し、H L L 製品の代理店兼小売りになると、H L L はそのメンバーにトレーニングを行い、きめ細やかな販売指導を施すというものである。P S で成功した女性の一例をあげると、夫は機械職人で、女性自身は五年前に SHG に参加した。SHG から一万ルピーの融資を受け、H L L の販売員になった。一カ月の売上は一万~二万五〇〇〇ルピーで、収益は七五〇~二〇〇〇ルピー、コミ

ツシヨンは約8%となっている。最近は取り扱い品目を増やし、主食となる米や小麦、砂糖、食用油等、日用雑貨も販売している。

パイロット事業は順調に進み、二〇〇三年時点で約一〇〇〇人の女性が販売員となり、A P州など四州の五〇〇〇を越える村落で販売を行っている。H L Lの直接販売網は、全インド六三万八〇〇〇の村落のうち、約五万の村々をカバーしている。H L LはP Sを推し進め、二〇一〇年までに一万一〇〇〇人の販売員を育成することで、さらに一〇万の村落をカバーし、一億人の農村部潜在需要を掘り起こす計画である。

P Sの成果は徐々に上がっている。A P州で実験を始めて以来、H L L製品の同州農村部での売上は一五%伸びた。H L Lの場合、石鹸、洗剤等の日用品ではその五割以上が農村部で消費されており、長期的視野に立ち、これまで販売網が届かなかった人口二〇〇〇人未満の小村落にも商品浸透させようとしている。また将来は農村からの原材料調達ルートとしてもP Sに期待している。

H L Lの試みに刺激され、他社も同様にS H Gを活用したビジネスを模索し始めている。例えば、TTK Prestige社のProject Mahila Prestigeでは、やはりA P州でS H Gを通じて圧力鍋の販売に努めている。H L Lの販売ルートに他社製品を乗せる動きもある。Nippoの乾電池、T V S社のモペッド、Philipsの電球等である。

② I T C の e-Choupal

I T C (ITC Ltd.) もインターネット技術を使った農村ビジネスに取り組んでいる。I T Cは、タバコ産業、ホテル経営、農産物輸出等多分野で事業展開してきた企業で、農産物輸出では最大手の一つである。二〇〇〇年六月、同社はe-Choupal (Choupalは、ヒンディー語で農村内の寄り合い所の意)と名づけた新事業を開始した。この試みでは、I T Cがインターネットを通じて農村から農産物を買付けする一方、農民はインターネットを通じて様々な情報サービス(農業技術、天気、市場価格などの情報)や商品を手りする。e-Choupalのお陰で農民はこれまでのように仲買人に搾取されることなく、収益を上げることが可能になったという。

e-Choupalには現在二〇〇万を超える農民が参加しており、I T Cは五州一七八〇〇〇の村々から三〇〇〇のインターネットキオスクを通じ、大豆、コーヒード、小麦、米、豆類、エビ等を買付けている。同社は数年以内に、e-Choupalを一五の州に拡大する計画である。また、I T Cはe-Choupalのネットワークを通じ、手数料(三〇〜四〇%)を受け取りながら、六〇社にのぼる会社の製品(肥料等農業関連用品、自転車、自動二輪車、保険等)を販売している。さらに、マイクロクレジットのサービスを提供することも検討中である。

●むすび

農村貧困層を対象にした金融サービス網が張り巡らされ、さらに農村深部にまで多様な商品が浸透するにつれ、これまで企業によって顧客として見過ごされてきた人々の間でも消費の多様化・活発化が進んでいくであろう。インドの農村では、殺菌効果のあるニームの木の枝で歯を磨いている姿をよく見かけたが、「消費者市場の拡大」とともにニームの枝は、プラスチックの歯ブラシと練り歯磨き粉に取って代わられるのだろうか。そうした生活様式の変化自体が貧困削減と言えるかどうかはまた別として、ニームの枝か歯ブラシかを選択できるようにになったこと自体が、生活の質の向上と呼べるのかもしれない。

(なかむら まり／アジア経済研究所新領域研究センター)

《参考文献》

- ① BASIX web site (<http://www.basixindia.com/>)
- ② Hindustan Lever Ltd. Project Shakti Web site (<http://www.hlshtakti.com/sbcms/>)
- ③ IICI Bank Microfinance Web site (<http://www.iicisocialinitatives.org/>)
- ④ Prahalad, C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.