

第6章

貧困層を顧客とする産業

—インドのマイクロファイナンス、農村市場開拓の取り組みを取り上げて

中村 まり

はじめに—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ちにも、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利益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。

第1節 貧困層を顧客とするビジネス

1. 搾取や福祉事業とビジネスの違いとは？

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はない¹。

2. 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、小口客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。Prahalad 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²。

スラム街での利用可能な金融サービス（高利貸しと呼ばれる）の貸付金利は、年利に直すと 600% から 1000%。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 12-18% である。実に 53 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 37 倍、下痢止めのための医療費は 10 倍、電話の通話料は 1.8 倍、米 1 キロの値段は 1.2 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。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ない状況がうかがえる。

3. 貧困層市場の大きさ

Prahalad は、購買力平価でみて一人一日 2 US ドル以下しか使えない富のピラミッドの底辺層は 40 億人にのぼり、そうした低所得者自身、市民社会団体、政府、そして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、最速で拡大がみこめるマーケットになりうるとしている³。

Prahalad は、低所得層マーケットには以下のような特徴があるとしている⁴。

(1) ブランド・コンシャスである

ブランドにあ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とめられる市場である。

(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の伝わるのは早い。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、1 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 97% が小分けパッケージ。販売総量の 67%、売り上げ総量の 60% に当たる。

（５）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売るのではなく、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。ITC の e-Choupal を利用した農民の場合、交渉力がつき、収入も向上した⁵。

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。膨大な低所得層人口をかかえる国では、多国籍企業や大企業がそうした階層を消費者として取り込む試みのイニシアティブをとっている。

以下では、貧困層を顧客としたビジネスを、インドの事例にみていく。

第２節 インドのマикроファイナンス（MF）の事例

１．インドのマикроファイナンスの概要

人口 10 億を超えるインドでは、いまだ約 2 億 6000 万人が貧困ライン以下の生活を送っており、隣国バングラデシュのグラミン銀行を魁とする革新的マイクロファイナンス（MF）の成果は、貧困削減に取り組むインド政府や MF 関係者に大きな刺激を与えた。90 年代以降インドでは MF の多様化が進み、現在、①グラミン銀行踏襲モデル（例、SHARE）、②商業ベースで MF の可能性を探る N B F C (Non-Banking Finance Company)モデル（例、BASIX）、③組合モデル（例、SEWA、CDF(Cooperative Development Forum)）④SHG（Selh-Help Grops:自助グループ）モデル等が共存している。

最近急速にインド全土に拡大しているのは、官民が連携して推進している

SBLP (SHG-Bank Linkage Programme) である。1992 年、インド農業農村開発銀行 (NABARD: National Bank for Agriculture and Rural Development) は「貧困層は自立可能である」という信念の下、SBLP に関するガイドラインを発表した。SHG は、社会・経済(収入、居住地、職業、カースト、宗教等)的に同質のメンバー10~20人(平均15人)により構成され、9割以上は女性メンバーのみからなる。SHGの多くは、NGOや地方行政機関等の仲介により結成される。それら社会仲介機関は、第一段階として地域住民の中から同質のメンバーを特定し、グループ化を支援、グループ内部での貯蓄・貸付を奨励する。グループ内貯蓄・貸付が安定した後、第二段階としてSHGを制度金融に結びつけ、より大きな資金調達への道を開く(SBLPでは、グループ貯蓄額の4倍まで担保なしで借入可能になっている)。SHGメンバーの特定、SHG結成・育成、制度金融への結びつけまでには、およそ3年から5年かかり、この期間(三年間)で一グループ当たり1万ルピー(208ドル)の費用が必要で、社会仲介機関は主に援助金等からこの費用を捻出している。SHGは定期的(週一回~月一回)に会合を持ち、メンバーへの貸付金利を決めるなど、自分たちで運営ルールを定めている。社会仲介機関はSHGの自主性を重んじ、能力開発、教育、ネットワーク構築、メンバー間のもめごとの仲裁等、側面的支援に専念している。

当初は、担保なしの連帯保証だけで融資を行うSBLPに対し、制度金融側は消極的だったが、非常に高い返済率(期限内返済率95%)や政府の後押しもあり、急速に同プログラムは農村深くまで浸透してきた。NABARDの目標は、2006年度までに100万のSHGを制度金融に結びつけ、約一億人の農村貧困層(農村貧困層全体の1/3)にMFサービスを提供することにある。2003年3月末までで、SBPLはインドほぼ全域30州(連邦直轄地を含む)に拡大しており、制度金融から融資を受けた累積SHG数は約72万組、世帯数は1160万(推定人数5800万人)、制度金融からの融資総額は累積で約200億ルピー(約4億1700万ドル)余りに上っている。制度金融からSHGへの平均融資額は2万8559ルピー(595ドル)で、一世帯当たりの平均融資額1766

ルピー(37ドル)である。

これまでの SHG の拡大は、アンドラ・プラデシュ（AP）州やタミル・ナドゥ州などインド南部に集中してきた。南インド 4 州だけで、制度金融から融資を受けた累積 SHG 数の 65% を占めている。NABARD は 2001 年以降、インド中部・東部の貧困者比率の多い州での SBLP 普及に力をいれ、地域格差の是正に取り組んでいる。

2. MF サービスの担い手

（1）大手商業銀行 ICICI Bank

インドで 2 番目の規模を誇る民間商業銀行 ICICI Bank は、2001 年に南インドでの中小企業金融に強かった Bank of Madura と合併したことから、SHG 銀行連携プログラムを活用した、低所得層への金融サービスに本格的に乗り出した。

2001 年までに 1200 の SHG を形成し金融サービスを提供していたが、ICICI Bank となつてからの 2 年間で、SHG 数は 8000 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。6 人のエージェントを管理し、120 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 Bank から年 48US 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出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 を通じて銀行貸し付けを受けるメンバーは、銀行にとっては債務不履行の少ない優良な借り手となっている。

(2) NBFC (Non-Banking Finance Company)の形をとる BASIX

南インド AP 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 BASIX (Bhartiya Samruddhi Investments and Consulting Services Ltd) は、もともと Indian Grameen 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 として 1996 年にスタートした。創業者は国際機関の開発事業のコンサルタント経験をデリーを拠点に十分つんだ上で、南インドでの事業を展開した。

マイクロファイナンス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 Samruddhi Finance Ltd.(Samruddhi)は 1998 年に RBI (インド中央銀行) に NBFC として登録した。さらに 3 つの県に限定して貯蓄受入も行えるように、RBI から Local Area Bank のライセンスを受けて Krishna Bhima Samruddhi Local Area Bank Ltd.(KBSLAB) を設立した。さらに別の地区で SHG を活用した MF サービスを行うため、Sarvodaya Nano Finance Ltd. という NBFC も 2001 年に設立した。

グループの事業の中心となっているのは、Samruddhi (NBFC) で、21 県をエリアに、64000 の貧困層の借り手を顧客として、1 件平均 8800 ルピー (176US\$) 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 225 人。エージェントの報酬は、完全出来高制で顧客の数と返済率で決まってくる。エージェントを束ねるエグゼクティブ・アシスタント (EA) は 180 人で、EA は金融・経済などを学んだ大学卒業レベルの人材が働いている。EA の報酬にも担当地域の顧客数・借り入れ数・返済率などの成果が反映される仕組みになっており、マネージメントは厳しいが意欲ある 20 代にとっては、やりがいのある仕事となっているようである⁶。

BASIX はこのほかにも、農業従事者を対象とした作物ローンや、保険事業にも進出を計画している。貧困層にとって手に入らなかった金融サービスを、マネージメントの効率化や顧客規模を広げることでコストをカバーして提供し、これまで地主・小作間などの搾取的取引、採算度外視の政府系金融機関

かしかなかった市場にビジネスチャンスを見出している。

第3節 インド農村市場開拓の取り組み

インド総人口の7割以上、7億4200万（2001年センサスデータ）の人々は農村部に住んでいる。つまりインド農村部には、世界人口の約12%もの人々が暮らしているのである。NCAER（National Council of Applied Economic Research）によれば、2006年度には、農村総世帯（1億3900万世帯＝8億700万人）のうち約半数（6800万世帯＝4億人）が、年間22000ルピー～45000ルピー（489ドル～1000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. HLL の Project Shakti

日用品メーカー最大手 Hindustan Lever Ltd.（HLL）は、インド農村市場に販売網を拡大すべく、2000年末に南インドのアンドラ・プラデシュ（AP）州においてプロジェクト・シャクティ（Project Shakti, PS）と名づけたパイロット事業を開始した。HLLはFMCG（Fast Moving Consumer Goods：大衆消費財）の国内シェア2割を抑えており、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。HLLがパイロット事業をAP州で始めた理由は、同州にはマイクロファイナンス（MF）の基盤となるSHG（Self-Help Group）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とみたからである。SHGは社会経済的（収入、居住地、職業、カースト、宗教等）に同質のメンバー10人～20人（平均15人）から構成されるグループで、インドのSHGの約9割は女性メンバーのみからなる。AP州にはインド全体の約半数42万8000（2002年9

月時点)の SHG が存在している。AP 州では 1982 年度に導入された DWCRA (Development of Women and Children in rural areas) プログラム等を通じて女性のグループ化が進んだ。AP 州政府女性エンパワーメント担当長官 C.S. Ramalakshmi によれば、SHG を基盤とする女性たちの俵約(貯蓄)運動には AP 州だけで 580 万人以上が参加するほどの盛り上がりを見せ、80 億ルピー以上の資金をグループ内で回転させながら、各 SHG で決めた利率でメンバーに対する融資が行なわれた。それまで高利貸し等非制度金融からしか融資を受けることのできなかったメンバーも、SHG を通じて制度金融にアクセスできるようになった。HLL はこの MF ネットワークに注目し、PS を導入した。

PS の狙いは、MF と事業経営トレーニングを組み合わせることにより、SHG の女性メンバーを HLL 製品(石鹼、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 1 メンバーが MF による融資を利用し、HLL 製品の代理店兼小売りになると、HLL はそのメンバーにトレーニングを行ない、最初の 3 ヶ月きめ細やかな販売指導を行なう。パイロット事業は順調に進み、2003 年時点で約 1000 人の女性が販売員となり、AP 州、カルナータカ州、グジャラート州、マディヤ・プラデシュ州の 52 県、5000 を越える村落で販売を行なっている。HLL の直接販売網は、全インド 63 万 8000 の村落のうち、約 5 万の村々をカバーしている。HLL は PS を推し進め、2010 年までに 11000 人の販売員を育成することで、さらに 10 万の村落をカバーし、1 億人の農村部潜在需要を掘り起こす計画である。

PS で成功した女性の一例をあげると、夫は機織職人で、女性自身は 5 年前に SHG に参加した。SHG から 1 万ルピーの融資を受け、HLL の販売員になった。一ヶ月の売上は 1 万~2 万 5000 ルピーで、収益は 750~2000 ルピー、コミッションは約 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。

SHG の女性が販売員に選ばれると、HLL の農村代理店(卸し業者：

Distributor) からその販売員の元まで商品が届けられ、販売員は村の最終消費者もしくは小売り業者に販売する。販売員は 6~10 の村落を担当地区とし、1000~2000 の人口を顧客対象とする。販売員は当初、HLL の商品の内、石鹼、洗剤、歯磨き粉、食塩、シャンプーをコア商品として取り扱う。需要に応じ、夏は天花粉、冬はワセリン等を追加したりする。農村部で好まれる商品としては他に、スキンケアクリーム、ヘアオイル、紅茶がある。

PS の成果は徐々に上がっている。AP 州で実験を始めて以来、HLL 製品の同州農村部での売上は 15% 伸びた。HLL の場合、石鹼、洗剤等の日用品ではその 5 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 2000 人未満の小村落にも商品を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のルートとしても PS に期待している。

HLL の試みに刺激され、他社も同様に SHG 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 AP 州で SHG を通じて圧力鍋の販売に努めている。HLL 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、TVS 社のモペッド、Philips の電球等である。

HLL は PS の次の段階として I-Shakti というパイロット事業を準備している。I-Shakti では、IT 技術を活用して、農業、教育、職業訓練、保健衛生に関連する情報を農村人口に提供する。このパイロット事業も AP 州で行なわれる。HLL は Hewlett-Packard から低価格なハードウェアを調達し、HLL の親会社 Unilever の研究機関がロンドンで開発中の消費者とのインタラクティブなソフトウェアと組合せる予定である。I-Shakti では、農村部の女性販売員がポータルを通じて HLL の製品をオンラインで仕入れできる。

2. ITC の e-Choupal

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。

ITC 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インドの大企業で、農産物輸出では最大手の 1 つである。2000 年 6 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、ITC がインターネットを通じ農村から農産物を買付けける一方、農民はインターネットを通じ様々な情報サービス（農業技術、天気、市場価格などの情報）や商品入手する。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 100 万を超える農民が参加しており、ITC は 5 州（MP 州、カルナータカ州、AP 州、ウッタル・プラデシュ州、マハラシュトラ州）の 18000 以上の村々から 3000 のインターネットキオスクを通じ、大豆、コーヒー豆、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 15 の州に拡大する計画である。

また、ITC は e-Choupal のネットワークを通じ、手数料(3%～40%)を受け取りながら、60 社にものぼる会社の製品（肥料等農業関連品、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。

むすびに

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・活発化が進みつつある。企業側にとっても、国全体が経済成長を遂げ、この層が中間層にまで成長するのを待つよりも、この階層の顧客の特徴に合わせた商品・サービスを開発して、積極的に市場化する方が、双方の利益になるという視点の転換が、インドのみならず多くの途上国で進行しつつある⁷。

インドの農村では、殺菌効果のあるニームの木の枝で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時が来ている。どちらが虫歯予防により効果があるのか、また、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別として、ニームの枝か歯ブラシかを選択できるようになったことは、生活の質の向上と呼べるのではないだろうか。

〈注〉

- 1 また、顧客・提供者双方がWin-Winならどんな市場でもいいのかというと、そうではない。人身売買市場、臓器提供・売血市場、代理母など、人道上・倫理上問題のある財・サービスの提供も除外して考えなければならぬ。
- 2 Prahalad[2005:11]
- 3 Prahalad 前掲、p.4。
- 4 Prahalad のさすピラミッドの底辺層には貧困層も含まれるが、マーケティングとの対象としては、貧困層という言葉は使わず、低所得層と表現している。
- 5 第3節2. にて詳述。
- 6 2004年2月のインドAP州ニザマバード県で行ったEAへのインタビューによる。
- 7 Prahalad の前掲書には、インドのほか、ペルー、メキシコ、ブラジル、ベネズエラ、バングラデシュのケースが取り上げられている。

〈参考文献〉

〈外国語文献〉

NABARD, [2003] *Progress of SHG-Bank Linkage in India 2002-2003*,
NABARD, Mumbai.

Prahalad,C.K.[2005] *The Fortune at the Bottom of the Pyramid-Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, New Jersey.

Se-Dhan, [2003] *An Introduction to Microfinance Delivery Models in India*, Se-Dhan Perspective Paper No.3, New Delhi.

BASIX <http://www.basixindia.com/>.

“Hindustan Lever Ltd. Project Shakti” <http://www.hllshakti.com/sbcms/>.

ICICI Bank Microfinance <http://www.icicisocialinitiatives.org/>.

NABARD <http://www.nabard.org/roles/mcid/introduction.htm>.