

平成 21 年度開発経験体系化研究事業

民間企業と国際開発  
革新的パートナーシップによる  
企業の開発への貢献

報告書

平成 22 年 3 月

財団法人 国際開発高等教育機構  
国際開発研究センター

## はしがき

2008年4月、日本政府は開発途上国の貧困削減のためには民間セクターの成長が重要であるとの認識に立ち、日本企業の活動とODA等の公的資金との連携を強化する施策として「成長加速化のための官民パートナーシップ」が打ち出された。同年11月にはこの官民パートナーシップに基づく、民間企業による官民連携案件の提案が募集された。更に2009年7月には官民連携推進等のための円借款の迅速化を強化する措置も取られた。経済産業省はBOPビジネス研究会を開催し、海外や日本の企業の例を参考に、BOPビジネス参入を支援すべき重点分野、課題や対応策を検討しており、JICAも日本企業のBOPビジネスとの連携強化のための制度改善を目指して、研究会、現地調査、公開セミナー等を実施している。また、JETROも海外で日本企業との接点が多いことからBOPビジネスには強い関心を抱いている。

他方、日本の経済界を見ると、国内の市場がほぼ飽和状態となっている状況で、日本経済を活性化させるためには、アジア新興国の経済的ダイナミズムをいかに取り込むかが重要な課題となっている。開発途上国でのBOPビジネスはこれらの地域を市場とみなすために、企業への経済的効果は大きな可能性を秘めていると同時に、現地の地域社会においても、製品の流通、小売り、現地での生産を通じて雇用や収入の機会を生んでいる。同時に、グローバルな活動を行う企業は、投資家、消費者・取引先、従業員と共に地域社会と良好な関係を築く必要性も大きく、この意味において活動地域でのCSR活動に力を注ぐ企業は年々増加している。ただし、多くの日本企業にとって開発途上国でも生産活動の経験の多い東南アジアに比較すると、南アジアやアフリカの市場に関しては、知識と経験の蓄積は少ない。ここに援助機関やNGOなどの地域社会に根ざした機関との連携が有効で、企業、地域社会、開発機関（援助機関、NGO等）がWin-Win-Winの関係を築くビジネスと国際開発の活動を行っていくことの意義は大きいであろう。

以上を踏まえて、本研究では官民連携の具体的なあり方を模索するために、現実に行われている企業、援助機関、NGOによるパートナーシップの事例を取り上げ、その構造や内容について分析を行った。事例はインドのプレオーガニックコットンプログラム、ザンビアのデウナバント、バングラデシュのヴィレッジフォンを取り上げた。

研究の総括は高木桂一（国際開発研究センター主任）が担当し、執筆は以下の通り国際開発研究センターのスタッフが担当した。

- 1 章：高木桂一（主任）
- 2 章：中山朋子（JPO）、高木桂一（主任）
- 3 章：房前理恵（主任）、西光佳乃子（JPO）
- 4 章：原田幸憲（JPO）、高木桂一（主任）
- 5 章：高木桂一（主任）

なお、本研究のための現地調査にあたっては、伊藤忠商事株式会社、株式会社クルック、ドゥナバント・ザンビア株式会社、グラミン銀行、グラミンフォン株式会社、グラミンテレコムには並々ならぬご協力をいただいた。心より御礼を申し上げたい。

本書が、開発途上国の貧困削減のための民間の役割と可能性についての参考となり、民間企業と ODA 等との連携の強化に役立てば幸いである。

なお、本書の各章の内容は関係機関の見解を示すものではなく、執筆者の見解に基づき書かれたものである。また、所属は執筆当時のものである。

財団法人 国際開発高等教育機構  
国際開発研究センター所長代行  
湊 直信

財団法人国際開発高等教育機構（FASID）は平成 2 年（1990 年）に経済団体連合会（当時）の積極的な協力の下外務省及び文部科学省両省の共管の下設立され、国際開発分野における人材の育成及び調査・研究を主な業務としています。

## 目次

1章 概論	1
2章 プレオーガニックコットンプログラム： インドにおけるオーガニックコットン生産支援事業	7
3章 ザンビアにおけるコットン生産農家への支援事業	27
4章 ヴィレッジフォン：バングラデシュ農村における携帯電話事業	48
5章 総括・示唆	65
付録	72



## 1 章：概論

### 1. 研究の背景と目的

国際開発において最も重要かつ深刻な問題は貧困であるという認識が世界的に広く共有されて久しくなる。貧困問題は、低所得や技術・知識の不足、就業機会の不足が要因であるが、国際開発の主要なアクターである途上国政府、ドナー国政府、開発援助機関、NGOなどは、貧困削減に対して有効な支援が見い出せていない。それは貧困削減のために特に重要な就労・就業機会は民間セクターにあって、国際協力による支援および途上国政府の施策において民間セクター活性化は、側面支援ないし制度等の環境整備にとどまり当事者でないことに起因する。

このような状況のもと、民間企業が国際開発における新しいアクターとして注目されている。民間企業は民間セクターにおける経済活動の主要なアクターとして事業に従事しており、企業が途上国の人々を支援して企業が必要とする技能を身につけるよう支援して、企業のパートナーとすることで途上国の人々の就業・就労状況を改善し、所得の向上、ひいては貧困削減につながっている実例が増えている。このような支援は、企業の国際的な社会貢献であると同時に、企業自体にとってのビジネスの一環としての活動として行われているものが多い。これが純然たる社会貢献であれば企業の資金の余力が続く限りとなるが、営利目的の事業の一環であれば、その事業で経費を回収し、利益を生み出すことを目的としており、持続的な支援と拡大が期待できる。

このような企業による国際開発への貢献の実績を踏まえて、世界的にも米国開発援助庁、国連開発計画などの開発援助機関は企業が国際開発に貢献できるよう、国際開発に必要な知識や情報、そして資金を提供したり、現地政府、NGOなどとの連携の促進等している。日本政府も、平成 20 年に政府開発援助の策定及び実施において民間企業との連携を進めることとし（外務省 2008 年）、経済産業省などにおいては、国際開発へ貢献する民間企業との連携がすでに始められている。

以上の背景のもと、本研究の目的は民間企業の本業であるビジネスを通じての国際開発への貢献をさらに促すことにある。この報告書では三つの事業を紹介し、それぞれの事業成立の経緯と要因を分析することでどのようなことが可能であったのかを示す。事業成立の要因として民間企業と、援助機関、NGO・

NPO、社会起業などの異なる業界に属する組織やアクターのパートナーシップについて注目する。パートナーシップが事業成立においてどのような可能性を開いたかを明らかにすることで、民間企業の貢献の可能性を示す。また、日本政府や開発援助関連機関に対しても、民間企業との連携の可能性を示すことで、これらの機関にもパートナーシップを促し、新たな事業の可能性を促す。次に研究の内容について述べる。

## 2. 経済の構造的問題としての開発問題

企業が本業を通じて途上国の人々への支援を行うとはどういうことなのであろうか。企業と途上国の人々はグローバルな、そしてローカルな経済の関係の中で存在しているが、ここでいう経済とは人間の生活の基礎である物的な財貨とサービスの生産・分配・消費の過程とそれにともなって生じる人間の社会関係と定義できる（伊藤 2004）。人々の困窮や貧困は市場の問題で、市場における技術、労働、資本などの経済的要素の量と質と、これらの要素の繋がりに問題があって、経済が循環しない、さらに悪循環のスパイラルによって起きている。

経済的要素とは人々が生産的な経済アクターとなるために持つべき教育、技術、知識、資金などのリソースと能力をさす。例えば、文字が読めない農民は農薬の適切な使用方法を理解するのも容易ではない。そして要素と同様に重要なのが、要素間の連関である。資金、技術、知識などの経済活動のために必要なリソースを持たないアクターとそれらを有するアクターとの連関がない。資金へアクセスするための連関がない、つまり資金の提供者がいない場合も多い。資金提供者との連関があったとしても、高利でのインフォーマル金融によるもので、返済が滞り困窮するという歪んだつながりであることも多い。また、就労機会がなく劣悪な環境での物売りなど、インフォーマル・セクターでの就労のため低収入であることもある。連関と要素の両者は相互に影響していて経済構造を構成している。連関がないから要素が向上しない、要素が不十分だから連関しないなど要素と連関の在り方が相まって悪循環を構成して固定化し、さらに悪化させる構造的な問題となる。

本報告書の事例におけるインドの零細の綿農家は資金繰りが十分ではないために農薬及び肥料購入費用を高利貸しから借り入れ、高利のため返済ができずに債務が増加し、貧困が深刻化している。また、不十分な装備で農薬や肥料を使用するために健康被害も問題となっている。バングラデシュの農村の事例で

は、遠方に住む家族に連絡したい場合には、何日もかけて近隣の街に行くという状況があり、移動のための費用がかかる、その移動に費やされる日数は働けないなどの問題があった。

貧困は貧しい人々自身に対してのみならず、その人々が属する社会に対しての負担ともなっている。貧困層の生活水準の低さ、不十分な教育や医療サービスのために人々は生産的になれない。そのために人々は自らが属する社会に対して貢献できない上に、先進国住民が支払う税金を原資とする政府開発援助や善意による寄付などの支援を受けることも多い。しかしながらその様な人々もしかるべき支援やサービスを受けるだけではなくて、自立したいと考えていて納税など社会への然るべき貢献をしたいと思っている。

### 3. 民間企業による途上国の人々への支援

#### 3. 1 途上国の貧しい人々の可能性

途上国の貧しい人々は必ずしも無力で希望のない経済アクターではない。逆境から抜け出して創造的に自営業に従事したり、商品の価値に敏感な消費者になるなど、大企業にとっては新たな市場機会を提供する可能性を持っていて (Prahalad 2005, p.1)、市場において歪みや不足があるために困窮している人々こそが、その歪みを是正して不足を補い、世界を変えるための潜在的な原動力となりうる。社会における欠落や歪みは開発問題であると同時に、それらを解消したいという欲求がビジネスの需要へと結びつく。そして人々は自立した事業主となって需要に応じる潜在的な力を持つことも多く、必要な支援が得られれば、社会の問題解決に貢献し、さらに企業が求める原材料を提供するなど有能なパートナーとなりえる。

第2章から詳述する事例の中で、就労機会の少ないバングラデシュの農村では文字を読めない女性が携帯電話で通話サービスを提供する事業を始め、固定電話がない農村の住民は、その事業の顧客となって携帯電話のサービスを利用して首都ダッカや、外国の家族と連絡をとっている。また、文字が読めないインドの綿生産農家の人々が、農薬に詳細な使用方法が記載されていても理解できるはずもなく、それよりも身近な材料を用いて自分たちで作ることのできる有機の殺虫剤及び肥料の使い方を学んで生産性を向上させている。

#### 3. 2 途上国の人々との経済関係を構築する企業の可能性



企業は政府や市民社会以上に、世界を持続可能な方向へ導く潜在的能力をもっていて、社会の発展に必要な技術、リソースと、能力を持ち、グローバルな活動を行っている。企業の利潤追求の活動を NGO、政府、国際機関との協力によって開発途上社会の発展に直結させることにより世界における持続的発展を加速できる (Hart, 2005)。

民間企業は途上国の人々の可能性を実現させるべく、途上国の人々との関係を主体的にデザインし、そして実現する能力とリソースをもっている。企業は原材料の調達や商品の販売などにおいて社会と様々な経済関係にあることで存続している。グローバル化がますます進む現代において、多くの企業は世界中の様々なアクターと直接的、そして間接的に幅広い関係をもっている。先進国の企業にとって、途上国の人々は、生産者、流通業者、消費者としての役割を担っている場合も多い。このような状況の中で、途上国の人々を支援し、ビジネス・パートナーに育てる、あるいは所得を増やすことで購買力を強化して市場を広げることで企業が事業を維持する、そして拡大していくことが可能となる。

途上国社会の人々の可能性を引き出して経済要素として市場の環を構築することで企業はビジネスを拡大し、そしてその市場の環の中で人々の暮らしを改善できる仕組みができる。これは、途上国社会の問題を機会としてとらえることで、それをビジネスの機会につなげていくということである。換言すれば、途上国の人々の生活や仕事において問題があれば、人々はそれを解決しようとする自発的な動機を持っていて、その問題を解決することが、企業が事業を進めるうえでの目的や手段と一致するのなら、人々は企業にとっての有力なパートナーとなる重要な要因である動機をすでに持っていることになる。

### 3. 3 革新的事業の成立要因としてのパートナーシップ

民間企業は、民間セクターにおける主要なアクターであり、自らのビジネスを維持・拡大するために、持続可能な仕組みを作り、それを動かすノウハウを持ち、専門領域における実績による知見とネットワークがある。しかしながら、どのような企業であっても自社のみで持てる能力とリソースは限られている。開発途上国社会、開発問題についての見識を十分に有していない、貧困層についての情報がないなど、貧困層への適切な支援を考案することが困難である場合が多い。一方で、国際開発援助機関は、開発問題における知見を有している

と同時に、人々や社会の可能性や力を知っていて、開発援助における実績の蓄積があるので、国際開発という観点から企業がどのような支援をすべきかについての知見を有している。

他方で、開発援助機関は、開発の問題についての知識と手段はあっても、国際協力による支援では、支援の成果が持続的に活かされるかどうかは支援の対象を受けた側に委ねられる。支援終了後は受け入れた国やコミュニティが自分たちでやることになる。フォロアップはあっても、それでは貧困削減となる仕組みを持続させることは容易ではない。

このような背景のもと、近年、国際協力関係機関の間では、途上国のキャパシティ・ディベロップメントを目指すべきとの議論がある。ここでのキャパシティとは個人そして集団が、それぞれの、問題を解決する、あるいは目標を設定して到達する自身の能力であり、キャパシティ・ディベロップメントとは、個人、組織、社会がそれ自身の開発目標を設定し、到達する能力の獲得、強化、維持のプロセスである(UNDP 2007)。従来の外来のキャパシティの開発途上国社会へのそのままの移転という発想から脱却し、現地社会に内在するキャパシティをいかに伸ばすかということに主眼を置き、外来の知識や技術は、内在する既存のキャパシティに受け入れられ、根付くよう変容させ、受け入られてこそ、真のキャパシティ・ディベロップメントにつながるとの認識が共有されている。しかしながら、人々の可能性を能力として実現してそれを貧困削減などにつなげられるような有効な方法は見出せていない。これが国際協力の実施において大きな課題となっている。一方で、民間企業の事業においては、人々に内在する潜在的な能力を、企業が求める財やサービスを提供できるものにしなければ、企業との売買の関係が成り立たないため、企業が求める技能を身につけることは当然のことである。開発途上国の人々が市場の売買関係に関わるだけの技能を身につけて、企業のパートナーとなり、応分の貢献をして、応分の報酬を得ることができるのであれば、それが貧困削減へつながる。

本報告書では、第2章から4章は事例について詳述するが、それぞれの事例における開発問題、企業が本業を通してその問題を解決するために実施する事業の概要とそのインパクトについて記述し、次にその支援事業が成立した経緯と要因を、とくにパートナーシップに注目して分析する。第5章では事業が成立した要因の分析の総括と企業と開発援助機関に対して示唆を述べる。

## 参考文献・サイト

### 〔和文〕

伊東光晴編『現代経済学辞典』東京：岩波書店, 2004 年.

外務省。『官民連携』 <<http://www.mofa.go.jp/mofaj/Gaiko/oda/seisaku/kanmin.html>> 2010 年

### 〔英文〕

UNDP. 2007. Capacity Development.

<[http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=ActiveWeb&page=WebPage&s=capacity\\_development](http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=ActiveWeb&page=WebPage&s=capacity_development)>.

Hart, Stuart. 2005. Capitalism at the Crossroads: the Unlimited Business Opportunities in Solving the World's most Difficult Problems. New Jersey: Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. 2005. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. New Jersey: Wharton School of Publishing.  
Hart

Shrivasta, Paul. 2007. Designing Transformative Learning in “Handbook of Transformative Cooperation” edited by Sandy Kristin Piderit, Ronald E. Fry, and David L. Cooperrider. Stanford Business Books. Stanford.

## 2章： プレオーガニックコットンプログラム：

### インドにおけるオーガニックコットン生産支援事業

#### 概要

インドでは何千年にもわたってコットンが生産されているが、1960年代から使用されている化学肥料と農薬の長年にわたる過度な使用によって、零細規模でコットンを生産する農家は、健康被害、化学肥料や農薬購入のための債務によって困窮するなどの社会問題となっている。一方で、世界的には環境への関心の高まりとともに、有機農法が注目され、オーガニックコットンの国際市場が成長している。しかしながら、化学肥料・農薬を使用する通常コットンから有機コットンへの移行には、農薬・化学肥料の使用を中止する必要があるが、そのために生産量が落ちる、その分収入が減少するなどの問題がある。このような状況の下、音楽プロデューサーの小林武史氏が代表取締役を務める株式会社クルックと伊藤忠商事株式会社が中心となって、インドのコットン生産農家に対してオーガニックコットンへの移行を支援している。本章ではこの支援事業の概要と成果、そして成立の経緯と要因について、特に様々な組織によるパートナーシップに注目して分析する。

#### 1. インド綿花生産農家が直面する問題

世界的な環境問題への関心の高まりから農業の分野では有機農法への注目が高まる中、開発途上国の多くの農家では従来通りの化学肥料や農薬を使用した農法が主流のままで、環境問題に加えて債務問題、健康問題など多くの問題を引き起こしている。本章の事例にあるインドの綿花生産農家も農薬と化学肥料を使用していて、必要な防具を使用しないために健康被害をわずらう、農薬や化学肥料購入のために重債務になり貧困が深刻化するという問題をかかえている。

インドでは何千年にもわたって綿花が生産されてきたが、綿花は害虫に対して脆弱で、1960年ごろから使われ始めた化学肥料や農薬で生産性が飛躍的に伸びた。しかしながら近年では、インドの農作面積におけるコットン栽培地の面積は5%に対して全インドで消費されている農薬の45%が使われている(IFPRI、2008a)など、農薬の過剰散布<sup>1</sup>による問題が深刻化している(伊藤忠商事、2008)。

---

<sup>1</sup> 世界の農地に占めるコットン農場の割合は2~3%程度であるが、農薬の量は全世界で使用される量の10%、殺虫剤は20~25%を占める。

また、インドの多くの綿生産農民は必要な防具を着用せずに強力な農薬を散布し、汚染された井戸水を直接飲むなどするために大変危険な状況にあり、皮膚病（コブ、斑点）、呼吸器疾患などの健康被害が報告されている。

インドの綿生産農家の多くは零細規模なために回転資金が不十分で、農薬を購入するために高利で借入れをし、多額の債務で困窮している。農薬が効かないためにさらに大量の農薬を散布することも多く、環境、健康への悪影響の上に、債務の額が増大することが多い。債務を苦しんで自殺する人もいるなど、深刻な問題となっている。綿花生産農家についての自殺者数のデータは存在しないが、インドでは農業従事者の48.6%が債務をかかえている中、本研究の現地調査対象地のあるマディヤ・プラデシュ州でも50.8%が借金を負っていて（NSS, 2005, P. 10）、IFPRI（国際食料政策研究機関）は、借金を抱える農家の自殺件数は多く、借金の平均額が高い州ほど自殺率が高いと指摘している（IFPRI, 2008a）。インド国家犯罪統計局によると、インド全体では2006年に17,060件の自殺が発生しており、マディヤ・プラデシュ州は自殺発生件数の最も多い州のひとつで、2004年に3,033人、2005年に2,660人、2006年に1,375人であった（NCRB (National Crime Records Bureau), cited in IFPRI, 2008a）。

また、肥料や農薬の効果も期待されているほどではなく、IFPRIは、インドにおけるコットンの1エーカーあたりの収穫量は他の生産国と比べて著しく少ないことを指摘しており、インド国内のコットンの作付面積は世界第一位であるが、1エーカーあたりの収穫量は70位である（FAO, 2007 cited in IFPRI, 2008a）。その原因は、農薬の使用による土地の疲弊や、文字の読めない零細農家の人々が、効果のない農薬や、擬似品などを購入していて、期待された効果が出ていないなどの要因が推測できる。

## 2. 市場に依拠した解決を目指すプレオーガニックコットンプログラム

### 2. 1 オーガニックコットン市場

オーガニックコットンとは一般の綿畑で使っている化学肥料、殺虫剤や除草剤などの農薬を使わず、有機肥料を用い、益虫やその他の伝統的手法を活用して害虫駆除で栽培されたコットンで（日本オーガニックコットン流通機構、2010a）、近年では環境に対する配慮から注目されている。次にその市場について概観する。

## (1) 市場規模

オーガニックコットンの世界市場規模は、最終製品の小売価格ベースで、2007年で19億米ドルと、2006年との比で83%増加した（Organic Exchange 2008）。生産量については、2007年で57,931トン（前年度比53%増）である。一方で、オーガニックコットンがコットン全生産量に占める割合はわずか0.25%であり、日本の綿輸入量に占めるオーガニックコットンはわずか0.23%である（Yuga, 2010）。

## (2) オーガニックコットンの認証制度

オーガニックコットンを市場へ流通させるには、オーガニックコットンとしての国際的認証を受ける必要がある。オーガニックの農産物の認証に関する定めは、EEC Regulation 2092/91 (EU), National Organic Program (NOP: アメリカ) などがあり、日本ではJAS規格がある。オーガニックコットンの認証基準については、主に1972年にフランスで設立された国際有機農業運動連盟(IFOAM)が設けた基準がヨーロッパ、アメリカ、日本の基準の下地となっている。実際の認証作業は、IFOAMのガイドラインを元に、民間の認証団体が行っている。認証ルールには、アメリカで適用される基準にそったOE (Organic Exchange) と、ヨーロッパでの基準に沿ったGOTS(Global Organic Textile Standard)があり、各認証団体が各自のルールに準じて認証を発行している。

オーガニックコットンの認証を受けるには煩雑な手続きが必要で、最初に農家は認証団体に申請し、認証団体が調査員を派遣する。その後、農家は、有機認証の取得までの少なくとも3年間以上の期間における堆肥、輪作、害虫対策計画などの有機化計画を提出しなければならない。認証機関は、計画を審査するとともに、計画が実行されているかを監視する。また、有機認証後も最低年に一度の抜き打ちテストを行う（日本オーガニックコットン流通機構, 2008b）。このような手続きが必要なことから、インドの基礎教育を受けていない零細綿農家が自力でこれらの認証手続きを受けることは難しい。また、この間は農薬が使用できないために収穫量が減少し、かつオーガニックコットンとして認定されていないことから価格は農薬・化学肥料を使用した通常コットンと同じで、収穫量の減収相当の20~30%程度収入が減ると一般的に言われている。ここに零細の農家がノーマルコットンからオーガニックコットンへ移行する難しさがある。

## 2. 2 プレオーガニックコットンプログラムによる綿農家支援

伊藤忠商事とクルックは、環境への配慮と化学肥料・農薬を使用するために健康被害や債務などの問題に直面するインドの零細綿農家を支援するために、インド最大の綿農家支援農業組合のひとつであるラージ・エコファームと、インド現地法人と伊藤忠商事との合弁会社であるパットスピン社と共同で、インド北部に位置するマーディヤ・プラデシュ州のカルゴン県にある零細綿農家の通常綿花からオーガニックコットンへの移行をプレオーガニックコットンプログラムと名づけて支援している。伊藤忠商事はこのプログラムで、移行期の収穫量の減少分相当を栽培支援費として上乗せしての買い取り額を、種の植え付け前に同プログラムに参加している農家に保証している。

ラージ・エコファームは参加する農家の近隣に技術指員を常駐させて定期的に堆肥の作り方やハーブを使った自然の殺虫剤の作り方等オーガニック農法を指導したり、コットンの輸送、オーガニック認証の取得へ向けた管理体制の指導や認証の申請、取得へ向けた支援を行っている。また、遺伝子組み換えをしていない綿花種子の無償提供をしている。

支援対象の農家数は、2008年-2009年で605世帯、2009-2010年には856世帯で、2010年度にはさらに300~400農家の支援を予定している。待機中のプレオーガニックコットンプログラム参加希望者は3000~4000農家に及ぶとの推測もある。マーディヤ・プラデシュ州のコットン農業従事者は36.8万人、同州のコットン農地の面積は37.31万ヘクタールであると推計されており(IFPRI、2008b)<sup>2</sup>、プレオーガニックコットンプログラム参加農場の総合計面積は3,858エーカーである。

伊藤忠商事の買取保証は重量にして、2008年-2009年で300トン、2009年-2010年で400トンであり、2010-2011年は500トンの見込みである。伊藤忠商事は販売量を想定し、農家の種植え付け前に買い付け数量を約束して、生産されたプレオーガニックコットン全量をパットスピン社から仕入れる。販売量及び相場におけるリスクは伊藤忠商事が負担し、生産された綿花、綿糸、製品を多方面に販売する（伊藤忠商事株式会社、2010a）。

---

<sup>2</sup>なお、Directorate and Economics and Statisticsによれば、同州のコットン農場の面積は56万ヘクタールである。

プレオーガニックコットンプログラムはオーガニック農法への移行を支援することで、零細農家に対して長期的な生活の向上への貢献を目指すものである。オーガニックコットンはノーマルコットンの1.5~2倍の価格で農家から買い取られるため（日本オーガニックコットン流通機構、2008b）、移行後は所得が増え、生活水準の向上が見込める。また、農薬の使用を中止することにより、高い農薬を買うために借金を続け、農薬や化学肥料の使用による土地の疲弊とそのため収穫量の減少、さらに借り入れをして農薬・化学肥料を購入するという負の連鎖を断ち切り、農民が弱い立場に置かれる現状の根本的な解決につながる効果が期待される。さらに、農家の農薬による健康被害の軽減にも貢献できる。

## 2. 3 プレオーガニックコットンプログラム参加農家・新規参加農家の現状

本研究では、プレオーガニックコットンプログラムに参加している農家の現状を知るために2010年3月にプレオーガニックコットンプログラムにすでに参加している農村であるPAGAKHEDI、UMARDAD、及び来期から新規で同プログラムに参加するSURWA、BHOPADAにおいて現地調査を実施し、合計23世帯の綿花生産農家を対象にインタビューを行った。なお、このインタビューのための農家選定においては無作為抽出などの科学的な手順を踏まえていないため、このデータから同プログラム参加農家全体へ一般化できないことに留意する必要がある。

### (1) 耕作面積

表の1は、プレオーガニックコットンプログラム参加の農家の現状をまとめたものであるが、耕作面積は綿花以外の作物を含めて、最小の農家で5エーカー、最大が12エーカー、平均で7.70エーカーであった。そのうちのコットンのみの作付け面積は最小の農家で3エーカーで最大10エーカー、平均5.20エーカーであった。

### (2) 債務

債務額はプレオーガニックコットンプログラム参加前で最小額の農家で20,000ルピー、最大で100,000ルピー、平均で、44,095ルピーであった。プレオーガニックコットンプログラム参加後は、最小で0、最大で70,000ルピー、平均で20,750ルピーと大幅減となっている。金利は年率で最小5%から最大



60%で、平均が 37.67%であった。5%というのは信用組合などからの借り入れで、即金で借り入れができないなどの制限もあり、借り入れをしている農家はごくわずかであった。

表 1. プレオーガニックコットンプログラム参加農家の現状

項目		最小	最大	平均
耕作面積 (エーカー)	耕作地 総計	5	12	7.70
	綿花畑	3	10	5.20
債務額 (ルピー)	プレオーガニックコットンプログラム参加前	20,000	100,000	44,095
	同プログラム参加後	0	70,000	20,750
金利(年率・%)		5	60	37.67
収穫量 (kg/エーカー)	プレオーガニックコットンプログラム参加前	100	1200	457.14
	同プログラム参加後	150	1000	522.92
生活費 (月額・ルピー)		15,000	20,000	4,366.67

### (3) 生産量の増減

プレオーガニックコットンプログラム参加前の1エーカーあたりの生産量は最小の農家で100kg、最大で1,200kg、平均で457.14kgであった。プレオーガニックコットンプログラム参加後の1エーカーあたりの生産量は最小の農家で150kg、最大で1,000kg、平均で522.92kgであった。参加前と参加後の1エーカーあたりの収穫量の増減については、33.33%の減収から、最大で200%の増収で、平均では、36.5%の増量となっていた。一般的には有機農法への移行期は3割程度の減収になるといわれているが、本調査ではほとんどの農家でプレオーガニックコットンプログラム参加一年目から収穫量が増えている。これは、農薬及び化学肥料の過度の使用によって土地がもともとやせてしまっていたことや、ほとんどの農家は基礎教育も受けておらず文字が読めないため、農薬や肥料の適正な使用方法が理解されていなかった場合が多い、また擬似品も市場で多く

売られていたために期待された量の収穫がなかったなどの要因が推測される。結果としてプレオーガニックコットンプログラムの取り組みが予想以上に収穫量向上に効果をあげている。

#### (4) プレオーガニックコットンプログラムと参加農家の生産活動と暮らし

次に、農民の人々を対象としたインタビューの内容を紹介する。複数同じ回答があった場合はそれぞれの村毎に表にまとめた。PAGAKHEDI の農民の人々はプレオーガニックコットンプログラムに参加して2年目、UMARDAD の農民の人々は同プログラムへの参加1年目のシーズンをそれぞれ終えており、SURWA 及びBHOPADA の農民の人々は来期から参加予定である。本インタビューの回答者の数はBHOPADA の村で5人、それ以外の村では6人であった。

表2に取りまとめた「有機農法について知っていたか？」という問いに対しては、プレオーガニックコットンプログラム参加1年目、2年目の農家は、それぞれ一人ずつが同プログラムを知るまで有機農法については全く知らなかったと答えた。2年目の農家のうち、3人は有機農法について関心もなかったと述べている。有機農法にすれば農薬を買う必要がなくなるので、コストが下がるという認識はあったと、プレオーガニックプログラム参加2年目の農家で1人、来期から参加予定の農家のうち2人、合計で3人が述べている。

表2. 問い:有機農法について知っていたか

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	有機農法については全く知らなかった	有機農法について関心は無かった	有機農法について関心はあった	有機農法であれば土の状態がよくなるという認識はあった。	農薬を購入する必要がなくなり、コスト削減になるという認識はあった	プレオーガニックコットンプログラムについて関心があった
PAGAKHEDI(6)	2年目	1	3	1	0	1	0
UMARDAD(6)	1年目	1	0	0	0	0	5
SURWA(6) BHOPADA(5)	来期参加	0	0	1	1	2	0
合計		2	3	2	1	3	5

表2の回答以外に、「農薬や化学肥料を使用している問題点」として、継続的に使っていて土が痩せて固くなっているために生産性が落ちている、経費がかさむ、健康被害がある、町に買いに行くのが負担、基礎教育を受けていないので文字が読めず、使用方法が読めない、使用方法を誤っている可能性がある、正規のものと模倣品や類似品との見分けが難しいため、模倣品や類似品を使って効果が出ていない可能性があるなどの回答があった。

表3に取りまとめた「プレオーガニックコットンプログラムをどのように知ったか？」という問いに対しては、村での説明会で、村のリーダーを通して知ったと答えた農家がプレオーガニックコットンプログラム参加2年目の農家で5人、1年目の農家で6人、来期参加予定の農家では1人であった。ラージ・エコファームが村で開催した説明会を通して知ったと答えた農家は同プログラム参加2年目の農家で5人、1年目の農家で6人、新規参加農家で5人であった。すでに同プログラムを実施している隣の村から情報を得たという農家は、来期から参加する農家で6人であった。来期で3年目となり、すでに参加している村から近隣の農家へ情報が知れ渡っていることを示している。

表3. 問い：どのようにプレオーガニックコットンプログラムを知ったか。

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	村のリーダーを通して	ラージ・エコファームの説明会で	隣村の農家を通して
PAGAKHEDI(6)	2年目	5	5	0
UMARDAD(6)	1年目	6	6	0
SURWA(6) BHOPADA(5)	来期参加	1	5	6
合計		12	16	6

表4に取りまとめた「プレオーガニックコットンプログラムに参加する前に、同プログラムによる買取保証に関して不安や疑念は無かったか？」という問いに対して、不安はなかったと答えたのは、参加2年目の農家のうち2人、参加1年目の農家で3人、来期から参加予定の農家では9人であった。不安があったと答えた農家は、参加2年目の農家で2人、1年目の農家で3人、来期から参加予定の農家では0人であった。同プログラム開始から2年目が終わり、すでに参加した農家から新たに参加する農家へとプログラムの実績についての情報が伝わって、プログラムへの信頼が増していることが現れている。

表 4. 問い：プレオーガニックコットンプログラムに参加する前に、買取保障に関して不安や疑念は無かったか？

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	無かった	あった
PAGAKHEDI(6)	2年目	2	2
UMARDAD(6)	1年目	3	3
SURWA(6) BHOPADA(5)	来期参加	9	0
合計		14	5

「プレオーガニックコットンプログラムで教わっている有機農法」については、すでに参加している農家は、化学肥料や農薬をつかう方法は、もっと人手が必要だったが、オーガニック農法だと家族だけでできる。自分の土地はオーガニック農法が効果的で、化学農薬は効かないことが多かった。有機農法は学ぶことも実践も難しくなく、手間もかからない、有機の農薬も肥料も農場の近隣で入手できるし、ラージ・エコファームが指導してくれる。また、不足のものがあればラージ・エコファームが持ってきてくれる、今までの農法とプレオーガニックコットンプログラムの農法は同じくらいの仕事量だが、年に何回もスプレーを撒く必要がなくなったのが楽である、オーガニックは効果の持続性がある、自家製の堆肥・農薬の効果にかなり驚いた、オーガニック農法は、今までの農法よりも楽になった、雑草取りなどの作業が無くなった、プレオーガニックコットンプログラムの天然肥料・天然農薬は2タイプで効果が高い、オーガニック農法といまままでの農法の仕事量は一緒だが、農薬や肥料を街まで買いに行かなくて良くなったのは楽になったなどの声があった。

表 5. 問い：健康面での変化

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	息切れ	かゆみ	めまい	発疹	虚弱体質	アレルギー	皮膚病	腰痛	発熱
PAGAKHEDI(6)	2年目	1	4	3	1	1	2	1	0	0
UMARDAD(6)	1年目	4	3	2	0	0	0	1	3	1
合計		5	7	5	1	1	2	2	3	1

表5にある「プレオーガニックコットンプログラムに参加してからの健康面における変化」については、息切れがなくなったという農家が、プログラム参加2年目の農家で1人、1年目の農家で4人、痒みがなくなったという農家が、参加2年目の農家で4人、3人、めまいが無くなったという農家が参加2年目の農家で3人、1年目の農家で2人であった。そのほかに発疹、虚弱体質、アレルギー、皮膚病、腰痛、発熱などがなくなったとの答えがあった。

来期から参加する予定の農家においても、表6にあるとおり、現状では、息切れ、かゆみ、めまい、発疹などの同様の問題を抱えている。

表6. 問い：健康面での問題

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	息切れ	かゆみ	めまい	発疹	虚弱体質	アレルギー	皮膚病	腰痛	発熱
SURWA(6) BHOPADA(5)	来期参加	4	5	6	0	0	0	1	1	0

表7にある「プレオーガニックコットンプログラムに参加してから家、井戸、土地の購入など生活に変化あったか？」という問いに対して、家を新築ないし増築したという農家が同プログラム参加2年目の農家のうち3人、1年目の農家で二人、健康面の改善をあげたのが参加2年目の農家のうち1人、1年目の農家も1人、新規事業を始めたという農家は、参加2年目の農家で1人、参加1年目の農家のうち2人であった。

表7. 問い：プレオーガニックコットンプログラム参加後の生活面における変化

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	家を新築・増築した	健康面の改善	貯蓄を始めた	新規事業	子供の教育
PAGAKHEDI(6)	2年目	3	1	0	1	1
UMARDAD(6)	1年目	2	1	0	2	0
合計		5	2	0	3	1

そのほかに、農薬を使っても収量が増えないというストレスがなくなった。農薬、肥料を購入する出費がなくなったので、井戸を掘った。農場に小屋を建てる事が出来た。家族が健康になった、息子をMBAのコースで勉強をさせる

ことが出来た、バッファロー(ミルク用) や労働用牛 2 頭を買った、健康になったなどの回答があった。

表 8にあるとおり、プレオーガニックコットンプログラムに来期から参加する農家が同プログラム参加によって期待することとして、8人が債務の軽減と答え、4人が家を新築・増築したいと答えた。その他に、経費削減になる、土の状態が改善し収量が上がる、健康問題も改善する、わざわざ街まで農薬を買いに行く必要がないので、負担が減るなどの回答があった。

表 8. 問い：プレオーガニックコットンプログラム参加で期待すること

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	家を新築・増築した	健康面の改善	貯蓄を始められる	新規事業	子供の教育	債務の軽減
SURWA(6) BHOPADA(5)	来期参加	4	1	0	0	0	8

表 9にとりまとめた「プレオーガニックコットンプログラムを経てオーガニックコットン生産者として認証されたら、どんなことを期待するか？」という問いに対して、同プログラム参加 2 年目の農家のうちの 3 人、参加 1 年目の農家のうちの 3 人がそれぞれ家の新築・増築、ないし土地の購入と答えた。他には新しく事業を始めたいと答えた人が参加 2 年目の農家のうち 1 人、参加 1 年目の農家のうち 3 人であった。その他には、収入が増えて生活がもっとよくなると期待している、ネパールへ巡礼に行きたいなどの回答があった。

表 9. 問い：オーガニックコットン認証以降の期待は？

村(カッコ内は回答者数)	参加年次	借金返済	収量増加	所得増加	新規事業	家の新築・増築、土地の購入
PAGAKHEDI(6)	2 年目	1	1	1	1	3
UMARDAD(6)	1 年目	1	1	0	3	3
合計		2	2	1	4	6

## 2. 4 プレオーガニックコットン収穫後

収穫されたプレオーガニックコットンは、紡績されて糸になり、生地に編まれ、中国の上海の縫製工場などでTシャツなどの製品となり、Mr. Childrenのコンサートなどで販売され、オーガニックコットンの背景や意義についての啓発に役立てられている。

デニム製品メーカー大手のリー・ジャパン社はプレオーガニックコットンプログラムの主旨に賛同し、2010年に収穫された400トンのプレオーガニックコットンのうち、200トンのプレオーガニックコットンを買付け、女性向け製品の素材の綿の50%をプレオーガニックコットンとする計画になっている（エドウィン商事株式会社、2010）。

## 2. 5 開発問題解決型の市場の出現

プレオーガニックコットンプログラムによって、コットンの市場にはどのような変化が起こりつつあるのか図1と図2で説明する。図1は従来の通常コットンとオーガニックコットン市場における、生産、流通、消費の経路の概観を表したもので、それぞれの市場が独立して存在している。通常コットンからオーガニックへの移行のコットンについても、一般的には通常コットンの市場で流通される。また、生産量が落ちる分、零細農家は収入が減るため、オーガニックコットン市場への移行は難しい。

図1が通常の状態であるのに対して、図2は、プレオーガニックコットンプログラムによって、ノーマルコットン市場とオーガニックコットン市場の間に移行コットンのための「プレオーガニックコットン市場」が存在することを概念的に示したものである。プレオーガニックコットンプログラムに参加した農家はこのプレオーガニックコットン市場で収量が減少した分を補填されながら3年間を過ごす。プレオーガニックコットンとして購入されたコットンは、プレオーガニックコットンとして流通され、消費者もプレオーガニックコットン商品という価値を見出すことで一つの市場を構成することが可能となる。3年後にはオーガニックコットンの認証を受けることでプレオーガニックコットン市場を「卒業」し、オーガニックコットン市場でプレミアムのついたオーガニックコットンを生産し、流通させることとなる。

図 1. ノーマルコットン市場とオーガニックコットン市場

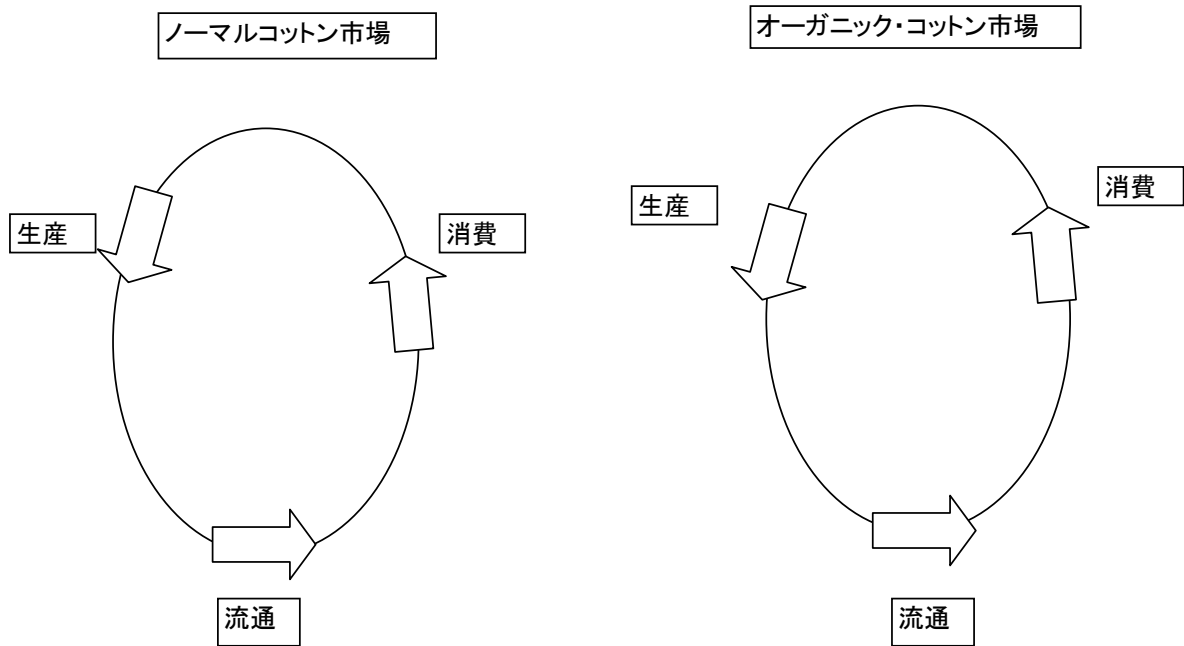
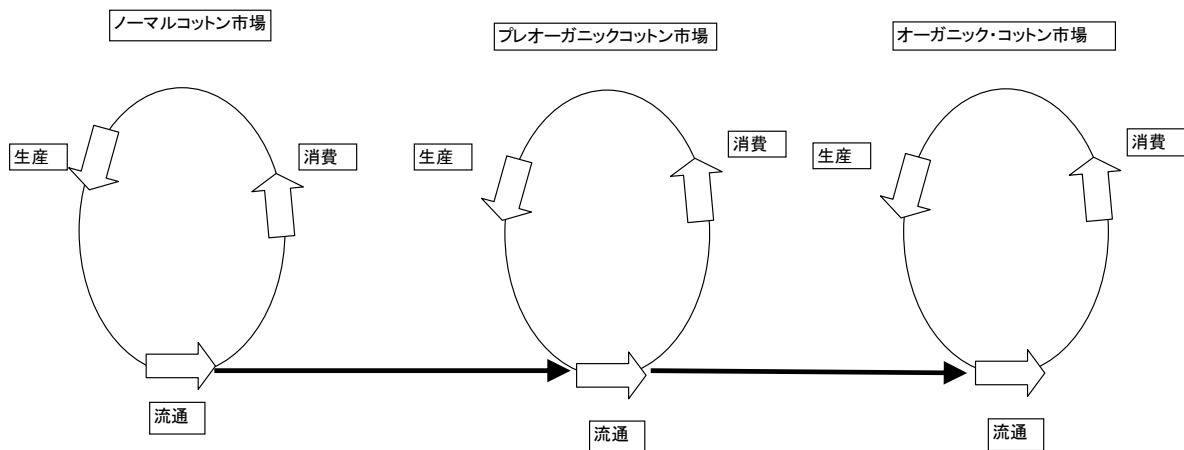


図 2. ノーマルコットン市場、プレオーガニックコットン市場、オーガニックコットン市場



### 3. プレオーガニックコットンプログラム実現の要因と経緯

前述したプレオーガニックコットンの生産、流通、消費によって構成される市場は、企業と途上国社会の人々がそれぞれの可能性を実現し、必要な関係を



構築することで実現し、企業と途上国社会の双方に恩恵をもたらすものである。ここで言う企業の可能性とは、企業が有するリソースや能力とこれらに基づく利潤追求の活動を社会発展につなげるものを意味する(Hart, 2005)。グローバル化がますます進む現代社会では、企業は原料の調達や商品の販売など通常の活動において世界とローカルコミュニティの様々なアクターと直接・間接の関係を有していて、これらの関係を主体的にデザインし、再構築していくことで企業にとって、そして途上国社会にとって互恵的な関係を創る可能性をもっている。

他方で、途上国の人々は基礎教育を十分に受けていなくても、必ずしも無力で見込みの持てない経済アクターではなくて、逆境から抜け出して新しい技術を学び、企業にとって有能なパートナーとなる可能性を有している(Prahalad, 2005)。その可能性の実現のためには、途上国社会の人々の可能性を引き出して企業にとって有益な経済アクターに育成し、市場の環を構築していくことが重要で、これによって企業にとってのビジネスが維持・拡大できる、そしてその市場の環の中で人々の暮らしが改善されていく仕組みができる。

これらの企業と途上国の人々の可能性を実現するには様々なアクターによるパートナーシップが重要である。どんな企業も自社のみで所持できる能力とリソースは限定されていて、パートナーシップによってそれを拡げることができる。パートナーは能力、リソースにおいて相互補完的、さらには相乗効果で新しい可能性が現実となる。プレオーガニックコットンプログラムでは、民間企業によるパートナーシップがインドの綿花生産農家につながり、様々な人と組織の関係を構築していくことで互いの可能性が実現化したものである。次に、同プログラムが実現していく経緯を述べ、その成立要因を分析する。

### 3. 1 株式会社クルックと伊藤忠商事株式会社

プレオーガニックコットンプログラムをすすめるクルックは、「サステナブルな未来に向けた暮らし」を实践する場として、音楽プロデューサーの小林武史氏を代表取締役として2005年に設立された株式会社である(株式会社クルック、2006)。クルックのコンセプトプロデュースを行うのが、一般社団法人APバンクという非営利組織であるが、APバンクは小林氏と音楽グループのMr. Childrenの櫻井和寿氏と坂本龍一氏の3名の自己資金によって設立され、持続可能な社会に資する事業に融資、投資、寄付を行っている(APバンク、2010)。

クルックは環境問題について若い世代の意識を促すために2007年、APバンクの出資者の櫻井氏がメンバーであるMr. Childrenのコンサートで、オーガニックコットンのTシャツなどの商品を販売した。これらの商品供給のためのためオーガニックコットンの安定した調達と、日本国内での普及促進のため、日本国内で最も長年そして多くのオーガニックコットンの取扱いを誇る伊藤忠商事株式会社にクルックの江良慶介氏がコンタクトをした。このとき伊藤忠商事では、綿花・綿糸の事業に長く携わってきた経歴から世界中のコットン市場の情報に精通している伊藤忠繊維原料（アジア）有限公司 有機原綿市場開発部長の狩野哲郎氏が担当することとなった。

伊藤忠商事株式会社は、1858年創業で現在世界75ヶ国に150以上の拠点を持つ繊維、機械、情報通信・航空電子、金属・エネルギー、生活資材・化学品、食料、金融・不動産・保険・物流で活動する総合商社であり、社員数は2010年3月1日時点で4,260名（伊藤忠商事株式会、2010b）、その企業理念は「Committed to the Global Good: 豊かさを担う責任」即ち、個人と社会を大切にし、未来に向かって豊かさを担う責任を果たすこととしている（伊藤忠商事株式会社、2010c）。

クルックの江良氏と伊藤忠商事の狩野氏は、コットンの生産地でもあり、伊藤忠商事のビジネスの実績があるインドへ渡った。その際オーガニックコットンを生産する農家がある程度安定した生活を送っている一方で、農薬や化学肥料を使う通常コットンを生産する農家が悲惨な暮らしを送っていることを見たこと、そしてその現状についてクルック代表取締役の小林氏が問題意識を持ったことが、農家への支援を検討する契機となった。当初は農家に資金や牛などを提供することが検討されたが、それでは一時的な提供で終わってしまうため、持続性のある支援の検討が進められた。

### 3. 2 パットスピン社とラージ・エコファーム

伊藤忠商事はインドにおける綿取引で25年以上の実績を持ち、現地企業との合弁で紡績会社のパットスピン社を設立している。パットスピン社はヨーロッパとの取引の実績もあり、オーガニックコットン認証、フェアトレード認証も獲得している信頼できる企業であり、そのパットスピン社がエージェントを通してプレオーガニックコットンプログラムで農家を直接支援・指導することとなるラージ・エコファームと出会い、取引が始まることとなった。

ラージ・エコファームの代表であるラジェシュ・タンワー氏の父親は農場主であり、ラジェシュ氏は以前から農場で働くコットン小作農の悲惨な状況を身近に見てきた。小作農家は、農薬を多用するために年々土の質が落ち、収穫量が落ち、生活が苦しくなっていた。ラジェシュ氏はコットン農家の生活水準を改善したいと考えるようになり、大学卒業後、2000年にラージ・エコファームを設立し、2001年からオーガニックコットン事業に従事している。

ラージ・エコファームはプレオーガニックコットンプログラムの参加農家の選定、支援、指導において中心的な役割を担っているが、このプログラム開始当初は、農民は長年の方法を変えることに抵抗し、プレオーガニックコットンへ参加することの説得は難航した。参加者が集まり始めるまでに3~4ヶ月かかり、説得していた100農家のうち、15農家のみが参加するというような状況であった。そしてこの状況打開のために、ラジェシュ氏は、自身が所有する農場をオーガニックに移行し、農民に実際に見せることと、村民に大きな影響力を持つ村のリーダーを先に説得し、彼らを通して村民を説得することで、少しずつ参加者を増やした。その結果、参加農家数は、2008年-2009年で605世帯となり、2年目の2009-2010年のシーズンは近隣のプレオーガニックコットンの村の様子を見て参加を決める農家が増え、説得も比較的容易になり856世帯となった。

プレオーガニックコットンプログラムに参加する農村、農家はラージ・エコファームが選定するが、ラジェシュ氏が最も重要視していることは「約束」を守ることである。その約束とは、種はラージエコファームからの提供のものを使うこと、生産の方法は、ラージ・エコファームの技術指導による有機農法を使うこと、そして収穫された綿花は全てラージ・エコファームに納めるということである。このようにしてラージ・エコファームは品質管理を徹底し、綿花のトレーサビリティを実現している。

### 3. 3 成功の要因：パートナーシップの重要性

すでに概観した通り、プレオーガニックコットンはそれぞれの個人や組織がパートナーシップによってそれぞれの組織の方向性、能力、そしてリソースを噛み合わせて補完していくことで成立している。環境意識、社会貢献意識の強いクルックは音楽業界とつながりがあって消費者への発信力が強いこともあり、オーガニックコットンの商品販売の実績がすでにあった。コットンのビジネスの実績があって社会貢献意識の強い伊藤忠商事はすでにインドに有していたネ

ットワークを通じて現地の人々のことをよく知るラージ・エコファームへとつながり、農家の支援が可能となった。

また、インドの多くの綿農家は、農薬や肥料購入による重債務と健康被害が深刻で薬剤の使用を中止したい、現状を打開したいという強い動機をもっていたこと、ラージ・エコファームが現地で調達可能な資材を使用する有機農法を開発し、村の近隣に指導員を配置して手厚い指導体制を構築したこと、そして伊藤忠商事が移行期の収穫量の減少分相当を栽培支援費として上乘せしての買い取り額を種の植え付け前に保証することで多くの綿農家の参加が可能となった。

プレオーガニックコットンでデニム製品を製造するリー・ジャパン社は、プレオーガニックコットンが自社製品にとって新たな付加価値となると位置づけている。近年の日本経済における不況により、価格を下げることで売り上げを伸ばそうとするメーカーが多い中、ジーンズは、その生産過程では大量の水や薬品が使われ、環境負荷の高い製品である。しかしながら、商品の値段を下げるためにコストを下げることは原料であるコットンが生産者から消費者の手に届くまでのトレイサビリティにおいて不透明な部分が出ることは避けられない。これに対してリー社は環境の負担とならない、そしてコットンの生産者の生活を大幅に改善できるものとしてプレオーガニックコットンプログラムの意義を見出してこれを商品への付加価値として消費者へアピールすることとしている（日本経済新聞、2010）。

#### 4. 将来の可能性

プレオーガニックコットンプログラムの将来においては、パートナーシップを拡大し、その意義と価値を広めることが重要である。プレオーガニックコットンは市場においてさらに多くの人と企業がその意義を理解して、企業がプレオーガニックコットンを使用した製品を製造し、消費者がその価値を見出して商品を購入することで、コストを回収し、利益を出してビジネスとして成立させることで、市場としてより確実なものとし、持続と拡大の可能性が広がる。

ビジネスと社会貢献を両立させることと、企業の慈善事業として行うのではそのインパクトと広がりが大きく異なる。ビジネスではなく、純然たる社会貢献として、認証前のコットンの収量の減量分を補填して、通常コットンの値段で売る、損益は企業が負担していたのでは、伊藤忠商事やクルックなどの限

られた企業による国際貢献で、これらの企業の予算がある限りの期間限定のものとなる。それでは限られた数の農家のオーガニックへの移行と、これらの企業のイメージの向上で終わってしまう。重要なのは、プレオーガニック Cotton の意義と価値をさらに多くの企業が共有して製品を市場に出し、より多くの消費者に届くようにすることであろう。消費者がその価値を共有することで消費者自身が貢献できる、そうすることでこの支援は限りなく広がる可能性をもっている。

## 参考文献・サイト

〔和文〕

伊藤忠商事株式会社 『サプライチェーン・ルポルタージュ』 2010a.  
<[http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply\\_chain/reportage/01/](http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/reportage/01/)>

伊藤忠商事株式会社 『会社概要』 2010b.  
<<http://www.itochu.co.jp/ja/about/profile/>>

伊藤忠商事株式会社 『企業理念』 2010c.  
<<http://www.itochu.co.jp/ja/about/mission/>>

伊藤忠商事株式会社 『CSR レポート』 2009a.  
<<http://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/2009/pdf/09j-all.pdf>>

伊藤忠商事株式会社 『グループ会社トップインタビュー 伊藤忠繊維原料(亞州) 有限公司』 2009b <<http://www.itochu.co.jp/ja/business/interview/200902/>>

伊藤忠商事株式会社 『繊維月報』 vol.576 2008. <  
<http://www.itochu-tex.net/geppo/080401.htm>>

エドウィン商事株式会社 『News Release: プレオーガニック Cotton を使用した“スロー・デニム” 「Lee x POC(プレオーガニック Cotton)デニム」発売開始』、2010

クルック株式会社 『会社概要』 東京. 2006.

<<http://www.kurkku.jp/kurkku/company.html>>

日本経済新聞 『日経プレスリリース： エドウィン商事、プレオーガニックコットンを使用した「Lee×POC デニム」を発売』 2010.

<<http://release.nikkei.co.jp/detail.cfm?relID=242753&lindID=4>>

TOTO 『オーガニックコットンを選んで地球を守る。』 グリーン・ジャーナル. 2010. Vol. 7. <

<http://www.toto.co.jp/kankyo/channel/tsushin/07/index2.htm>>

Yuga 『数字で見るオーガニックコットン市場』 2010.

<

<http://www.yugacolor.com/about-organic-cotton/ouceyyyeyayyyayeyooi.html>>

日本オーガニックコットン流通機構 『オーガニックコットンとは』 2008a.

<<http://www.noc-cotton.org/cn2/pg150.html>>

日本オーガニックコットン流通機構 『オーガニック認証について』 2008b.

<<http://www.noc-cotton.org/cn2/pg188.html>>

日本オーガニックコットン流通機構 『フェアトレードとは』 2008c.

<<http://www.noc-cotton.org/cn41/pg80.html>>

AP バンク. 『いろいろな活動』 東京. AP Bank. 2010.

<<http://www.apbank.jp/activity/kurkku.html>>

[英文]

Hart, Stuart. 2005. Capitalism at the Crossroads: the Unlimited Business Opportunities in Solving the World's most Difficult Problems. New Jersey: Wharton School Publishing.

International Food Policy Research Institute. 2008a. BT Cotton and Farmer Suicides in India, <  
<http://www.ifpri.org/publication/bt-cotton-and-farmer-suicides-india>>

International Food Policy Research Institute. 2008b. Cotton -Textile-Apparel Sectors in India, IFRPI Discussion Paper 00801

NCRB (National Crime Records Bureau) (various years). Accidental deaths and suicides in India, New Delhi. India: Ministry of Home Affairs.

NSS (National Sample Survey). 2005. Situation Assessment Survey of Farmers: Indebtedness of Farmers Households: National Sample Survey (NSS) 59th round (January- December 2003). Report No. 498 (59/33/1) New Delhi, India: NSS.

Organic Exchange. 2008. Organic Exchange 2008 Annual Report.  
<[http://organicexchange.org/oecms/images/stories/documents/08\\_annual.Pdf](http://organicexchange.org/oecms/images/stories/documents/08_annual.Pdf)>

Prahalad, C. K. 2005. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. New Jersey: Wharton School of Publishing.

### 3章 ザンビアにおけるコットン生産農家への支援事業

#### 概要

ザンビアでは国民の一割以上が綿関連産業に関わっているが、政府の支援はほとんどなく、綿花の買取り企業が農薬や肥料の後払い（クレジット）支給や普及サービスの提供などを通じ農家を支援してきた。しかし、近年零細農家の急増、綿花価格の下落、現地通貨価値の高騰などにより、そのような農家支援のリスクとコストが企業に重くのしかかっていた。ザンビア最大の綿花買取り企業であるドゥナバント・ザンビア社は、かかる厳しいビジネス環境の中、援助機関や NGO とのパートナーシップによって新しい形の零細農家支援を始め、成果を生んでいる。同社は、YIELD プログラムと呼ばれるトレーニングプログラムで零細農家の生産性改善と所得向上を図る一方、農家及びコミュニティにおいて深刻な問題となっていた HIV/AIDS の予防とケアを行うプログラムを実施し、農民の健康の維持に寄与している。本章では、それら二つのプログラムを取り上げ、これまでの成果と成功の要因を考察する。

#### 1. ドゥナバント・ザンビア社の概要

米国メンフィスに本拠を置くドゥナバント社 (Dunavant Enterprises, Inc.) は世界最大規模の綿の商社であり、世界中に綿の売買ビジネスを展開している。1999 年からアフリカに進出を始め、現在は 3 カ国で綿花の買上げ、綿繰りを行っている。ザンビアはアフリカで最初の進出先であり、1999 年にドゥナバントのジュネーブ子会社が英国系企業のロンロー社（国有企業の売却先の一つ）を買収し、2000 年に現地法人のドゥナバント・ザンビアとして操業を開始した (Boughton et al. 2003)。以来ザンビア国内で最大の市場シェアを誇り<sup>3</sup>、米国のカーギル・コットン社と共に業界をリードしている。ドゥナバントにとってザンビアはアフリカにおける最大の拠点であり、国内最多の 6 個所で綿繰りを行い、640 人の職員と 2,000 人の季節労働者を雇用している (Laurin 2008)。契約栽培制度（後述）により取引する農家数は年によって大きく変わるが、10 万から 18 万戸程度である。

ドゥナバントは、綿産業に関わる人々の繁栄により企業も成功するという哲学を持っており、人を最大の財産と考えて、コミュニティへの恩恵を非常に重視している。特に綿セクターでは企業と産業全体の持続的発展のために企業が

<sup>3</sup> 2007 年時点で国内生産量の約 60%を買上げている (AGRIDEV Consult Ltd. 2007)



人と社会の健康と生産性を支援することが不可欠であると認識し、そのために以下のような環境的・社会的責任へのコミットメントを表明している (Dunavant 2010a)。

- 持続性： 長期的で公正なビジネス慣行、環境の尊重
- コミュニティの関与： 健康と安全、教育とトレーニング、コミュニティのイニシアティブへの従業員の参加
- 経済・人間開発： 生産量の増加と富の分配、国際労働基準の順守

ドゥナバントは上記の理念と方針に基づき、特にアフリカにおいて、綿栽培農家の生産性と収入の向上を目指すプログラムや自然環境に貢献するプログラム、従業員と農民の健康に資するプログラムなどを実施している。

## 2. YIELD プログラム

### 2. 1 プログラム概要

#### (1) 背景と目的

ザンビアでは1,100万人の人口のうち150万人が完全にあるいは部分的に綿産業に依存している (Dunavant 2010b)。しかし、農業分野での政府の助成や普及サービスはメイズを中心とした食用作物に集中しており、綿などの換金作物については非常に限定的である。そのため綿花の買取り企業は、契約栽培制度により、農家への農薬や肥料などのインプット配給 (クレジットベース) や普及サービスの提供、買上げ保証などを自ら実施してきた。その結果、零細綿栽培農家は1999年の10万戸から2005年には28万戸近くまで急増した (Dunavant 2010b)。しかし、零細農家による綿花の生産性は低く、市場におけるリント (紡績糸の原料) と綿花の価格が下落し、綿買取り企業にとって輸送コストや契約栽培制度、買上げ保証の負担が大きく増していた<sup>4</sup>。2005年終わりから2006年にかけては現地通貨の価値が急騰し、綿産業は輸出競争力を失うことによりさらなる打撃を受けた。他方、農家の生活も悪化し、結果として多くの零細農家が綿栽培から撤退し、2006/07年には生産量が下落した<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> ザンビアでは農家が点在していること、幹線以外の道路の整備状況が悪いこと、内陸国のため港まで距離があることなどにより、輸送コストが高い (AGRIDEV Consult Ltd. 2007)。

<sup>5</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

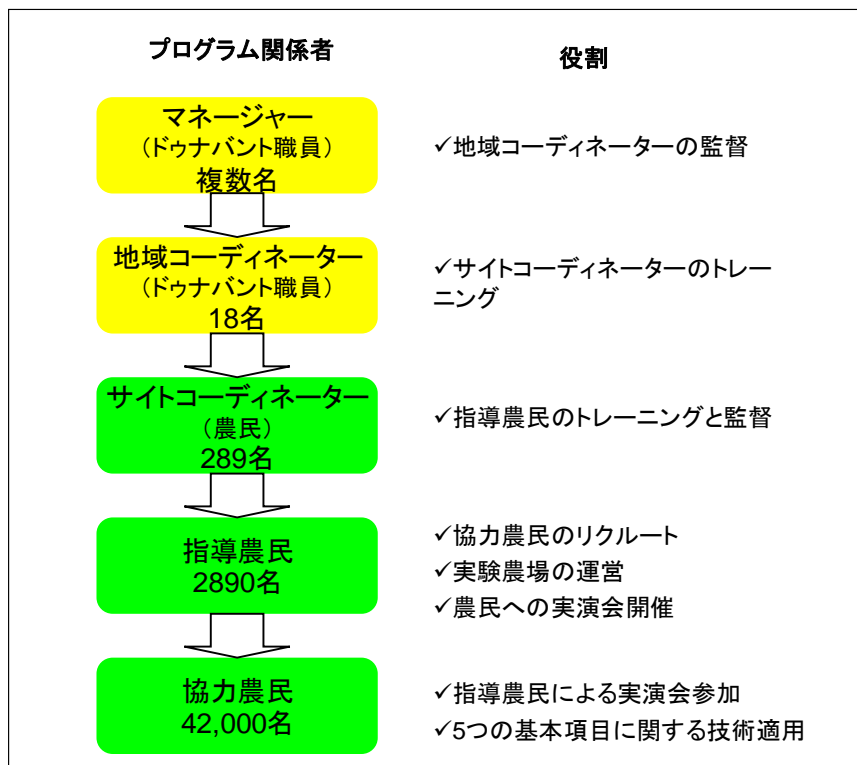
ドゥナバントは契約栽培制度に加え、農民に対する栽培知識・技術の普及トレーニングを独自に実施していたが、零細農家の増加と綿の価格下落の状況に鑑み、零細農家の生産性を上げ、農民の生計を向上することを目的に、農家に対し綿栽培管理に関する知識・技術を体系的に提供するパイロット・プロジェクトを2004/05年に実施した。綿産業を取り巻く環境が悪化の一途をたどる中、続く2006年からはパイロット・プロジェクトを拡大し、ドイツ投資開発銀行（DEG）の支援を得てYield Improvement through Empowerment, Learning and Discipline（YIELD）プログラムとして本格的に展開を始めた。YIELDプログラムは、綿栽培に不可欠な知識と技術を零細農家に移転することで各農家の生産性を上げ、安定的な綿花の供給を確保すると同時に農家の収入を増加させることを狙うものである。ドゥナバントは農家の生活の安定をビジネスに不可欠なものと認識しており<sup>6</sup>、生産性の向上だけでなく、農家の収入の向上を非常に重視している。

## （2）プログラムの内容と成果

YIELDプログラムでは、綿栽培における5つの基本事項（早期の適切な農地準備、適切な時期の種蒔き、適切な間隔での種蒔き、雑草の駆除、適切な害虫管理）に関する知識と技術を農民に指導している。それらの基礎的な知識について政府の普及サービスがないため、ドゥナバントは現場でのコーディネーター役や指導役となる農民を雇い、普及のシステムを作りあげた（図1）。

---

<sup>6</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー



出所 : Tschirley and Kabwe 2007

図1 YIELD プログラムの構造

プログラムはドゥナバントによって管理されているが、現場では農民により運営されている。サイトコーディネーター、指導農民に対しては実績により対価が支払われる仕組みとなっている。職員ではなく、農村の人材にインセンティブを与えてプログラムを運営する仕組みは、クレジットによる農業インプット配給システムにすでに導入されており、クレジットの回収率において大きな成果を上げていた<sup>7</sup>。

プログラムの効果は非常に高く、プログラム1年目(2006/07年)の生産量の一般農家との比較(表1)では、協力農家(指導農家による農場トレーニング日に参加する農家)は一般農家の170%、指導農家では255%に達した。収入についてはさらに差が広がり、協力農家では一般農家の225%、指導農家では378%にも上った。

<sup>7</sup> このシステムでは、クレジット供与の対象の選定、インプット配給、クレジット回収を職員ではなく、綿栽培農家に契約ベースで委託し、実績により報酬を支払う。

表1 YIELDプログラム参加農家と非参加農家の生産量比較  
(プログラム1年目)

	一般農家	協力農家	指導農家
生産量 (kg/ha)	580	984	1,481
純利益 (米ドル)	89	200	336

\*サンプル数は一般農家が912、協力農家が6006（全協力農家の14%）、指導農家が829（全指導農家の29%）

出所：Sekamate 2006

農家の収入は綿の価格や天候による生産量によって左右されるが、協力農家の生産量から判断する限り、それらの要素に多少の問題があっても採算は取れると推測され、今後もある程度持続的な農家の生活の向上が見込まれる（AGRIDEV Consult Ltd. 2007）<sup>8</sup>。

さらに、プログラムが直接目的としたわけではないが、プログラムの環境面での波及効果も確認されている。YIELDプログラムで指導された栽培管理方法により、水資源の保全と侵食防止が促進されており、また、農薬の使用も減ったことが指摘されている（AGRIDEV Consult Ltd. 2007）。

これらの成果を受け、ドゥナバントは2008年末からYIELDプログラムの新しいフェーズを開始した。新フェーズでは、DEGに加えてゲイツ財団からの支援（ゲイツ財団が49%、ドゥナバントが51%の出資）も取り付け、規模を拡大している。プログラムの内容も拡充し、これまでのトレーニングプログラムに保健、社会、環境問題のモジュールを組み込んだ他、新たな試みとして農業インプットの配給者のキャパシティ・ビルディング、クレジットによる機材（トラクター等）の貸出しを行っている<sup>9</sup>。しかし、ザンビア政府によるメイズ等の食用作物生産への助成と旱魃が影響し、ドゥナバントの契約農家は2004/05年の180,000から昨年は70,000まで激減しており、ビジネスは2007年以降非常に厳しい状況にある<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> 面会した指導農家、協力農家では収入の向上により、生活レベルの向上、農地の拡大などが可能になったということであった。

<sup>9</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

<sup>10</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

## 2. 2 パートナーシップ

### (1) ドイツ投資開発銀行 (DEG)

YIELDプログラムを支援するDEGは、ドイツ復興金融公庫 (KfW) グループの一員で、ドイツ技術公社 (GTZ) やKfWと並び、ドイツ経済協力省 (BMZ) のODA実施機関の一つである。DEGのミッションは、民間企業の途上国への投融資の支援を通じて開発に貢献することであり (DEG 2010)、BMZの官民連携 (Public-Private Partnerships: PPP) プログラムにおいても中心的な役割を果たしている。BMZは1999年にPPPファシリティと呼ばれる基金を設立し、GTZ、KfW、DEG、経済開発・職業訓練財団 (SEQUA)<sup>11</sup>は同基金を活用して民間企業を支援できるようになったが、DEGは他の実施機関よりも積極的にファシリティを活用している (国際協力機構国際協力総合研修所 2005)。

#### BMZ の PPP ファシリティ

BMZ の PPP ファシリティは、ドイツの支援する開発途上国の企業と、投資、合併事業、貿易などの形でビジネスを行っており、それによって当該国開発に貢献している事業に対し資金を提供している。準備段階でも対象となる。支援を受ける事業は次の基準を満たさなければならない。

- ドイツの開発政策との整合性
- より効果的、迅速、効率的な協力方法
- 企業が単独では実施しない
- 企業が競争上で優位性を得ない
- 通常、少なくとも 50%以上の資金を企業が負担する

ファシリティによるプロジェクトは企業と GTZ、DEG、SEQUA との協力により実施される。

出所 : Federal Ministry for Economic Cooperation and Development 2010

DEGはGTZと共に2000年頃からザンビアの農業セクターの企業にPPPプログラムを広報し始めた。当初農民向けトレーニングを小規模に行っていたドウナバ

<sup>11</sup> SEQUA は途上国におけるドイツ民間企業の活動を支援する非営利機関で、中小企業の設立促進、民間セクター開発、職業訓練支援を中心とした事業を行う。

ントは対象を拡大したい意向はありながらも自己資金での実現は難しい状況にあり、DEGのPPPファシリティによるプログラムに申請することを決めた<sup>12</sup>。YIELDプログラムでは、DEGの出資が49%、ドーナバントの自己資金が51%となっている。上述のとおり、DEGは2008年度末からのYIELDプログラムの新フェーズに対してもゲイツ財団と共に出資している<sup>13</sup>。なお、DEGのPPPファシリティによる支援は、2年以内の事業が対象で、企業側のコアビジネス外の部分に対してのみ行われる（国際協力機構国際協力総合研修所 2005）。

## （2）Cotton made in Africa（CmiA）

ドーナバントはYIELDプログラムを通じ、ドイツの官民連携から始まったCmiAプロジェクトに積極的に参加している。CmiAは、「人（People）、地球（Planet）、利潤（Profit）」に注目したプロジェクトで、綿栽培農家に環境に優しく持続的な生産方法を教え、その方法で生産された綿を小売業者が定期的に購入する仕組みを作ることにより、農民に国際的な供給網へのアクセスを確保し、彼らの生活の向上を図る官民連携の試みである<sup>14</sup>。CmiAはドイツの通信販売大手のオットー社の取締役会長であるMichael Otto氏が設立したAid by Trade Foundation（AbTF）のイニシアティブとBMZの支援により実現した。ザンビアを含むアフリカ3カ国を対象とし、AbTFがプロジェクトの実施を担う。パートナーは民間企業、公的機関、NGO、研究機関と幅広い。CmiAに参加する小売業者は欧州企業を中心にすでに30に達しており（Cotton made in Africa 2010）、ライセンス料を支払ってCmiAブランドの商品を販売している。CmiAブランドはこれらの企業のイメージを向上させるのみでなく、商品販売による利益をもたらしており、最近では米国企業の関心も高まっている<sup>15</sup>。

小売業者が需要を確保する側であるのに対し、ドーナバントは供給の確保の一端を担っている。つまり、農民を直接支援し、環境に優しい綿花栽培を促し、農家の生産性を上げる役割を果たしている。YIELDプログラムはザンビアにおけるCmiAのパイロット・プロジェクトに位置付けられ、YIELDプログラムの採用する綿栽培方法の有効性やCmiAの実施ガイドラインの実用性などが検証された（AGRIDEV Consult Ltd. 2007）。ドーナバントはCmiAブランドの綿の輸出を目指し、2008年末からのYIELDプログラムの新フェーズにCmiAの設定する基準（社

<sup>12</sup> ドーナバント・ザンビアインタビュー

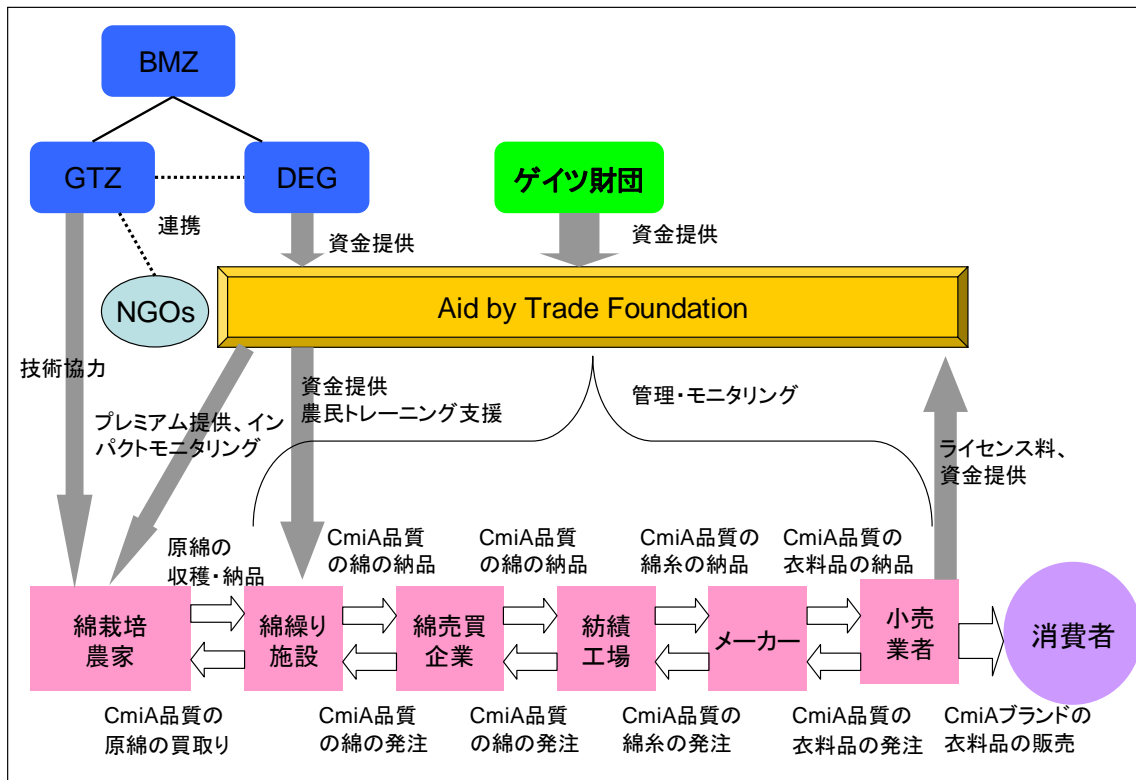
<sup>13</sup> これらの出資は以下（2）で説明のCotton made in Africaの枠組み内で行われていると推測されるが、DEGからは回答が得られなかった。

<sup>14</sup> COMPACTアドバイザーインタビューおよびGTZウェブサイト

<sup>15</sup> COMPACTアドバイザーインタビュー

会面、環境面、経済面) を満たす綿花の生産のためのトレーニングモジュールを組み入れた<sup>16</sup>。

公的機関では、BMZ がプロジェクトの企画・立案・推進、予算確保、外交ルートを通じた綿花補助金削減・撤廃の働きかけなどを行い、DEG は PPP ファシリテーターとしての資金の供給、GTZ は現地農家指導を行っている（伊達 2009）。また、2009 年にはゲイツ財団がパートナーとなり、BMZ の 4 倍に上る 2,440 万ドルの資金を提供している（Rosenberg 2009）。NGO については生産地であるアフリカで環境・社会面等における支援やモニタリングの役割を担っている（伊達 2009）。



出所：伊達 2009、COMPACIアドバイザーより入手の資料、CmiAウェブサイトを基に筆者作成

図2 CmiAの仕組み

ザンビア最大の綿売買企業であるドゥナバントが CmiA 基準を満たすことは CmiA のインパクトの点で常に重要であり、CmiA 側のドゥナバントへの期待は非常に高いと推測される。ドゥナバント側にとっても、近年の厳しいビジネス状況に鑑み、CmiA の基準を満たす綿を売ることが重要になっている。また、CmiA

<sup>16</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

という枠組みに参加することで、YIELD プログラムに対し、DEG、ゲイツ財団からの支援を確保できるという側面もある。

### (3) Competitive Africa Cotton Initiative (COMPACI)

ドゥナバントのパイロット・プロジェクトが1万から1万5千の農家を対象に50%の増産を達成したことに着目したDEG、GTZは、より多くのアフリカの綿栽培農家の生活を持続的に向上させるため、零細農家に技術支援を行う技術協力プログラム「COMPACI」を2009年に開始した。CmiAが供給チェーンを確保するのに対し、COMPACIは生産量の増加に焦点を当て、CmiAの供給チェーンにつながることを狙う<sup>17</sup>。ザンビア、マラウィ、ウガンダ、ベニン、ブルキナファソ、アイボリーコーストの6カ国の綿花売買企業が参加している。ドゥナバントは最大のパートナーであり、COMPACIがカバーする26万5千の農家のうち、10万程度がドゥナバントの取引農家（ザンビアで6.5万、ウガンダで3~4万）である<sup>18</sup>。

COMPACIの実施体制はCmiAとほぼ同じで、BMZの下でDEGが融資、GTZが技術支援を中心に行い、実際のプログラム運営はAbTFが行い、資金はゲイツ財団も供給する（COMPACI 2009b）。

COMPACIは農民の生活向上を目的としているため、綿の生産性と質の向上だけでなく、持続的な綿花の取引関係の構築、他の農産物の生産や少額ローンへの農民のアクセス向上にも取り組む（COMPACI 2009a）。さらに、成果を他のアフリカ諸国に発信することも狙っている。また、COMPACIでは綿栽培におけるジェンダー間の公平性や社会的、環境的基準などに特別な配慮をしており、開発プロジェクトの意味合いが強い。

## 2. 3 成功の要因

上述のとおり、YIELDプログラムのアイデアは、ザンビアの綿産業の置かれてきた厳しい状況の中で試行錯誤しながらドゥナバント・ザンビアが生み出したものである。同社は綿の栽培から売買までのプロであり、さらに現地スタッフを多く抱える現地法人として現地でビジネスを展開するノウハウや農民の生活についても援助機関以上の知識を持ち、援助機関の知的・技術的支援はほとん

<sup>17</sup> COMPACI アドバイザーインタビュー

<sup>18</sup> COMPACI アドバイザーインタビュー



ど必要のない状況にあった。その中でドゥナバントと援助機関とのパートナーシップが実現し、成果を生んだのは、次のような要因があったためと考えられる。

### (1) 共通の目的

ドゥナバントと協力援助機関には「農民のエンパワーメント」という共通の目的がある<sup>19</sup>。ドゥナバントにとっては、持続的に利益を上げることが最終目標であるが、それに至る過程で農民の生活の向上は不可欠であり、それは本章1.で言及の企業理念、CSR方針からも明らかである。援助機関側にとっては、農村の貧困削減が大きな課題であり、中でもザンビアにおける主要換金作物の一つである綿花の栽培農家の生活向上は貧困削減に大きな影響を持つ。つまり、ドゥナバントと援助機関の間には共通の目的が存在し、共通の取り組み対象を抱えていたと言える。

### (2) 連携における小さな「官」の役割

YIELDプログラムは過去の経験を踏まえ、ザンビアの綿産業を取り巻く厳しい市場、生産環境の中でドゥナバントが考案したものであり、「官」側であるDEGの役割は基本的に融資機関としての資金供給のみであったことから、ドゥナバントにとってはパートナーシップに対する抵抗感はほとんどなかったと推察される。ドゥナバントは、DEG以外にもGTZやAbTF、NGOなど、多くのパートナーが関わるCmiAとCOMPACIにも参加しているが、ドゥナバント側のコミュニケーションの相手はほとんどDEGのみであり、ドゥナバントに取引費用の負担意識はほとんどない。CmiAについては、マーケティングの幅を広げ、また、YIELDプログラムへの資金調達を可能にする機会と捉えている<sup>20</sup>。実際、CmiAにより、ウガンダやモザンビークのドゥナバントもDEGやゲイツ財団から資金供給を受けている。

### (3) 外部環境

ザンビアの農業セクターでは、政府の役割が比較的小さく、民間セクターの果たす役割が大きい。1990年代前半の農業セクター改革以降、政府の農業支援は急速に縮小し、特に換金作物栽培に対する支援は非常に限定されている。ザ

<sup>19</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

<sup>20</sup> YIELDプログラムの内容や運営へのCmiAの影響は小さく、CmiAの基準に沿ったモジュールをトレーニングプログラムにいくつか加えた程度である（ドゥナバント・ザンビアインタビュー）。

ンビア政府は民間セクターの関与を強く奨励し、民間企業、NGO が栽培技術の改善、農業インプットの供給、融資、生産物の売買、セクターにおける雇用の創出において主要な役割を果たすことを想定し、そのための環境づくりが政府の仕事という立場をとっている（Government of Zambia 2006）。綿セクターに関しては特に政府の関与が少ない。近隣の綿栽培国と大きく異なり、ザンビアにおいては綿の生産、マーケティング、規制、財政的支援のいずれにおいても政府の支援もドナーによる支援もほとんどない（Tschirley and Zulu 2003）。

上記の現状の中、ドゥナバントを含む綿の買上げ、綿繰り企業は、農民のトレーニングやクレジットによる農業インプット供給などのコストやリスクを企業のみで追わざるを得ず、それらの規模を拡大できない状況にあったが、政府の支援は期待できなかった。他方、援助側からすると、農業セクター支援により貧困削減を図るには民間セクターとの連携が必要ということになり、ビジネスの一環として農家を支援しているドゥナバントのような企業は最適のパートナーであったと言える。

#### （４）人材

ドゥナバントと援助機関の連携が成功した理由の一つは、関係組織あるいは人材の力である。ドゥナバントは、生産力向上のための効果的なプログラム・システムを作り出すための知識、発想力、実行力において競合企業に勝っていた。これは YIELD プログラムに限らない。上述の零細農家に対するクレジットによる農業インプット供給のシステムについても、ザンビア国内や近隣各国でクレジット回収問題が深刻化したが、ドゥナバントは政府の支援なく新たなスキームを作り上げ、回収率を大きく改善したことで知られる（Tschirley and Kabwe 2007）。YIELD プログラムにおいても、ウガンダで行っていた試みをベースに、独自のプログラムを完成させている。現在のプログラムでは耕地面積を広げるためのトラクターの貸し出しや農薬散布業者のトレーニング、CmiA の基準に沿ったモジュールの追加などを行い、さらに次節で扱う AIDS プログラムとの連携を図ってコストを削減するなどのさらなる改善を試みている。

CmiA については、AbTF を設立した Otto 取締役会長のリーダーシップが大きく影響しているとされる<sup>21</sup>。また、CmiA のような壮大なプロジェクトの実施を担う AbTF の能力、および YIELD プログラムと CmiA を結びつけ、また、YIELD プログラ

---

<sup>21</sup> COMPACT アドバイザーインタビュー

ムとCmiAからCOMPACIを生み出し、関係する多様な機関の連携を調整するGTZの調整能力も大きいと言えよう。

### 3. AIDS プログラム

#### 3. 1 AIDS プログラムの概要

##### (1) 背景と目的

HIV/AIDS の流行はザンビアにおいて非常に深刻であり、成人人口の約 15%が HIV に感染していると言われる (UNAIDS 2008)。同国では、まだ HIV/AIDS が罪と恥の象徴であるとのスティグマから、その死因が AIDS による疾病ではなく肺炎などと記録され、各種の HIV/AIDS 統計に上がらないことも多い (Aronson 2007)。

他方で、ドウナバントを取り巻く HIV/AIDS の状況も看過できないものとなっていた。従業員の葬儀が毎月の恒例行事と化し、体調不良によって綿栽培ができない農家の数も多かったことから、HIV/AIDS がドウナバント no ビジネスにとって負に働いていた (Aronson 2007)。

そのような中、ドウナバントは 2004 年 2 月に Comprehensive HIV/AIDS Management Programme (CHAMP) と協力の覚書を取り交わして同年 3 月から AIDS プログラムを開始し、2005 年からは米国国際開発庁 (United States Agency for International Development: USAID) のグローバル開発アライアンス (Global Development Alliance: GDA) の支援を取り込んで、同プログラムを実施している (Chansa 2010)。

ドウナバントの AIDS プログラムは、同社の本部や工場で働く常勤の従業員だけでなく、季節労働者や契約農家とその家族、周辺コミュニティにも提供されている。AIDS プログラムは主に以下の目的で実施されている。

### ドゥナバントによるAIDSプログラムの目的

- HIV感染予防の利点を意識付け、HIV/AIDS関連の治療・ケア・サポートへのアクセス及びサービスを向上させること
- HIV/AIDSに係る治療のエントリーポイントとして自発的カウンセリングと検査 (Voluntary Counselling and Testing: VCT) へアクセスする従業員やコミュニティメンバーの数を増加させること
- 従業員もしくはコミュニティの中でケアされる性感染症 (Sexually Transmitted Infections: STI) のケース数が増えていくようにSTIへの意識付け・予防・マネージメントプログラムを強化すること
- 従業員やコミュニティに対して包括的なHIV/AIDSケアサービスを提供するヘルスケアワーカーの知識と技術を向上させること
- 従業員やコミュニティに対してコミュニティレベルで提供されるケア・サポートを強化すること

出所 : Dunavant 2010c

## (2) 内容と成果

ドゥナバントのAIDSプログラムによって提供されるサービスは包括的で、HIVへの意識付けから感染後の治療や各種ケアへのアクセスまで含まれている。このプログラムは、「CARES (Community, Accessing, Reaching, Educating, Sensitization)」として知られており、その4本の柱は以下の通りである (Smart 2006)。

- 職場でのHIV/AIDS方針策定とプログラム実施
- キャパシティ・ビルディング
- 啓発、カウンセリングと検査への動員、HIVケアや治療へと繋げること
- (男女など) ターゲット別の活動報告<sup>22</sup>

同プログラムは、各種のサービスから取り残されている遠隔地域も対象としており、同社の常勤従業員だけでなく、季節労働者や契約農家、その家族、同社がネットワークを持っているコミュニティ全域に及んでいる。広範な地域へのサービス提供は、同社のYIELDプログラム (本章2. に詳述) で活用されてい

<sup>22</sup> ドゥナバントの各フィールドオフィスはルサカの本部へ毎月活動状況を報告し、その後ドゥナバント全体としてCHAMPと共同でUSAIDに活動報告をしている (ドゥナバント・ザンビアインタビュー)。

る農業インプット配給ネットワークによって可能となっている（Global Business Coalition 2008）。YIELDプログラムでは、インプットの配給をマネージャー以下、末広りの形で協力農民に届けている<sup>23</sup>。またAIDSプログラムでは、YIELDプログラム同様、農民による農民指導が行われている。農民にHIV/AIDS啓発の役割を依頼し、末端の協力農民とその家族や周辺住民にまで情報やVCTサービスを提供している（Global Business Coalition 2008）。

AIDSプログラムは啓発の方法についてもYIELDプログラムを参考にしている。例えば、YIELDプログラムの害虫管理トレーニングの内容を活用しつつ、HIV/AIDSという目に見えない現象や症状を人々に説明している。つまり、綿という作物を害虫などの病害から保護することと、従業員や農民自身の身体をHIVというウイルスから保護することを同様の概念で説明する<sup>24</sup>。これは、今まで十分な教育を受けておらず、健康に関する様々な情報が一番届きにくい遠隔地域の農民にもAIDSプログラムを浸透させる画期的な方法となっている。

AIDSプログラムの実績としては、これまでに767人の常勤職員と3,000人以上の季節労働者へ同プログラムの包括的なサービスが提供されている。また同社がザンビア内で持つ農業インプット配給ネットワークを活かして10万6千以上の零細農家とおよそ120万人のコミュニティ住民に影響を与えている（Global Business Coalition 2008）。

### 3. 2 AIDSプログラムのパートナーシップ

本プログラムを実施するにあたり、ドゥナバントは主に以下の団体から協力を得ている（Global Business Coalition 2008、Zambia News Agency 2010）。

- ・ 米国国際開発庁（USAID）
- ・ Comprehensive HIV/AIDS Management Programme（CHAMP）
- ・ ザンビア政府
- ・ ザンビア保健省
- ・ HIV Resource Persons Network
- ・ Society for Family Health（SFH）

<sup>23</sup> 本章2. 1の図1「YIELDプログラムの構造」を参照。

<sup>24</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

上記の団体の内、特に大きな役割を果たしていると考えられる USAID と CHAMP について以下に詳述する。

#### (1) 米国国際開発庁 (USAID)

USAID がドゥナバントの AIDS プログラムを支援するようになったのは、ドゥナバントがザンビア内で大きな雇用を生み出し、貧困削減に与えるインパクトの大きいアグリビジネスセクターの企業であるとの理由からである。

ザンビアでアグリビジネスセクターと同様に労働人口が多く、国内の基幹産業である鉱業セクターでは HIV/AIDS の拡大が深刻で、生産性にも影響を与えていた。そのため同セクターの企業が自らクリニックを設立して HIV/AIDS に対処していたが、その費用が企業にとって重い負担となっていた。この問題に目を留めた USAID は鉱業セクター企業との連携によって各企業において AIDS プログラムを開始した。その後 USAID は、アグリビジネスセクターにも支援を拡大した。被援助国内におけるインパクトの大きさは USAID の官民連携 (PPP) プロジェクト選定基準の一つとなっているため、同セクター内の主要企業であるドゥナバントに着目して、AIDS プログラムを支援するようになった<sup>25</sup>。

USAID からの財政的な援助は、米国政府の大統領エイズ救済緊急計画 (The United States President's Emergency Plan for AIDS Relief: PEPFAR) を通じてなされている。しかし、ドゥナバントの具体的な AIDS プログラム実施については、GDA の枠組みにおいて行われている。GDA は、ザンビアのアグリビジネスの企業内 AIDS プログラムに適用され、米国政府の開発援助目標の達成に資するとともに、民間セクターとザンビア政府等の公的機関を繋げて国家の HIV/AIDS 戦略に貢献している。対象企業は AIDS プログラムの実施により生産性向上、労働力維持、事業成果向上に取り組む。2005 年にこの GDA が設立され、その直後から GDA の下「ビジネス界による治療へのアクセス向上 (Business Response for Access to Treatment: BRAT)」プロジェクトが開始された (Chansa 2010)。BRAT は、ドゥナバントと、鉱業を営む企業コンコラ・コッパー・マインズ社に対する支援を目的として立ち上がった団体である (Chansa 2010)<sup>26</sup>。ドゥナバントとして米国側からの援助資金よりも多い財政負担を達成しなければならないが、これらのプログラムやプロジェクトをサポートする USAID のリソ

<sup>25</sup> USAID ザンビア事務所インタビュー

<sup>26</sup> およびドゥナバント・ザンビアインタビュー

ースとその存在は大きく、現在までドゥナバントの重要なパートナーとなっている。

## (2) Comprehensive HIV/AIDS Management Programme (CHAMP)

ザンビア国内で活動する CHAMP は、HIV/AIDS 拡大抑止に貢献する NGO として同国ではよく知られた団体である。その事業では、職場やコミュニティ内の環境を整備し、HIV/AIDS に影響を受ける／関係する人々のニーズに取り組むことを目指している。

CHAMP はドゥナバントの AIDS プログラムにおいて、HIV/AIDS 関連の技術的なサポートを担っており、CHAMP とのパートナーシップにより同プログラムがより専門的に、かつ積極的に展開されている。ドゥナバントは同プログラムの開始以降、常に、HIV/AIDS の情報を持つリソースパーソンを CHAMP から呼ぶだけでなく、同社の従業員や指導農民をピアエデュケーターやカウンセラーとして養成し、HIV/AIDS に係る知識及び技術を同社内に蓄積させている<sup>27</sup>。

### 3. 3 AIDS プログラムの成功要因

上記ドゥナバントの AIDS プログラムが成功している理由には、パートナーシップの視点から考えて次のような要因が影響していると推察できる。

#### (1) 共通の目的

ドゥナバントと他団体をパートナーシップへと結び付けたのは、HIV/AIDS 対策及び AIDS プログラムにおいてそれぞれが持つ目的が合致したという事実が関係している。ドゥナバント側では、HIV 感染と AIDS の合併症による関係者の体調不良や死亡が同社の生産性に影響を与えており、最大の懸案事項であった (Aaronson 2007)。HIV/AIDS 対策には感染予防と治療の両方が重要となることから包括的なプログラムを確立して、積極的に関係者の健康管理と同社の生産性に注意を払ってきた。一方で、USAID と CHAMP はザンビア国民の健康維持と HIV/AIDS 拡大防止の課題に取り組んでいる。三者において実施の目的が合致したことは、パートナーシップを促進し、同プログラムを成功に導いた大きな要因の一つと言えるだろう。

---

<sup>27</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー

## (2) 提供リソースを補完する関係性

ドゥナバントのパートナーシップの組み方は比較的簡潔で、プログラム内でパートナーとの役割分担を明確にしている。USAIDからは資金的な援助、CHAMPからは主にHIV/AIDS予防及び感染とケア・治療に対する技術的サポートを引き出している。ドゥナバント自体はロジスティックス及びインフラストラクチャー面のサポートに徹し、同社のYIELDプログラムで用いられている農業インプット配給ネットワークを駆使して、AIDSプログラムに関わる様々な支援を関係者に届けている(Global Business Coalition 2008)。それぞれが持つ人材や専門性を活かした役割により、プログラムの効率性を高めている。

## (3) AIDSプログラムの通常職務への組み込み

USAIDやCHAMPはHIV/AIDSを含む開発問題に取り組むことをその使命としていることからドゥナバントのAIDSプログラムに支援することはその本業となるが、企業にとってAIDSプログラムは直接的に収益を生み出す事業ではない。しかし、ドゥナバントは同プログラムの展開を重要な職務の一部と捉え、生産性向上の課題と結び付けている<sup>28</sup>。それは、特に契約農家が綿生産に従事できなくなると即座にドゥナバントの損益に影響を与えるからである。そして、従業員に対しては就業時間内での通常職務の中に同プログラムの仕事を組み込むことが期待されている(Smart 2006)。つまり、同プログラムが企業にとって要である収益を上げるための業務となることからドゥナバントのモチベーションが高く、プログラムを実行する段階において三者による姿勢に乖離が少ない。従って、パートナーを組むことが障害とはならず、むしろ同プログラムの実効性を上げていると考えられる。

---

<sup>28</sup> ドゥナバント・ザンビアインタビュー



## 参考文献・サイト

### 〔和文〕

国際開発高等教育機構国際開発研究センター『平成 19 年度開発経験体系化研究事業 報告書 CSR（企業の社会的責任）と開発 貧困層市場におけるビジネスの役割と可能性』2007 年

国際協力機構国際協力総合研修所『途上国の開発事業における官民パートナーシップ導入支援に関する基礎研究』第 3 章「他援助機関による PPP 導入支援」2005 年

伊達信夫「アフリカの貧困克服に貢献するドイツの官民連携ビジネス事例」Newsletter No. 13 (財)国際通貨研究所 2009 年 9 月 2 日。  
プラハラード, C・K『ネクスト・マーケット 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』東京：英治出版, 2005 年

### 〔英文〕

Aaronson, Trevor. 2007. King Cotton' s new empire oceans away. Tennessee: The Commercial Appeal.

<<http://www.commercialappeal.com/news/2007/dec/09/zambia-memphis-the-world-king-cottons-new-empire/>>

AGRIDEV Consult Ltd. 2007. Socio-Economic Impact of the ‘Cotton made in Africa’ Project in Zambia. October 2007.

Boughton, Duncan et al. 2003. “Cotton Sector Policies and Performance in Sub-Saharan Africa: Lessons Behind the Numbers in Mozambique and Zambia.” August 16–22, 2003. Durban, South Africa. (25th International Conference of Agricultural Economists でのプレゼンテーション資料)

Chansa, Melody. 2010. Mines forge partnerships in HIV/AIDS fight: Times of Zambia.

<<http://www.times.co.zm/news/viewnews.cgi?category=8&id=1206011383>>

COMPACI. 2009a. “COMPACI – Competitive African Cotton Initiative.”  
(COMPACI アドバイザーより入手のプロジェクト説明資料)

COMPACI. 2009b. “Objectives of COMPACI (Competitive African Cotton Initiative).” (COMPACI アドバイザーより入手のプレゼンテーション資料)

Cotton made in Africa. 2010. “Demand of Alliance.”  
<<http://www.cotton-made-in-africa.com/Article/en/12>>

DEG, 2010. “About DEG.”  
<[http://www.deginvest.de/EN\\_Home/About\\_DEG/index.jsp](http://www.deginvest.de/EN_Home/About_DEG/index.jsp)>

Dunavant. 2010a. “Corporate Social Responsibility.”  
<<http://www.dunavant.com/CorporateInformation/CorporateSocialResponsibility/tabid/157/Default.aspx>>

Dunavant. 2010b. “Dunavant Zambia’s YIELD Programme.”  
<<http://www.dunavant.com/Offices/Geneva/DunavantZambiasYIELDProgramme/tabid/153/Default.aspx>>

Dunavant. 2010c. “Social Aspects & Awards.”  
<<http://www.dunavant.com/Offices/Geneva/AIDSProgram/tabid/84/Default.aspx>>

Embassy of the United States of America in Zambia. 2006. Press Release, U. S. Ambassador Visits Private Sector Partners In Fight Against Hiv/Aids In Mazabuka.  
<<http://zambia.usembassy.gov/zambia/pr020806.html>>

Embassy of the United States of America in Zambia. 2006. Press Release, U. S. Ambassador Inaugurates Steering Committee For Zambia’s Two Global Development Alliances.  
<<http://zambia.usembassy.gov/zambia/pr020106.html>>

Embassy of the United States of America in Zambia. 2008. Press Release, U. S. Government Strengthens Partnership with Global Development Alliances.

<[http://zambia.usembassy.gov/2007\\_press\\_releases/pr03142008.html](http://zambia.usembassy.gov/2007_press_releases/pr03142008.html)>  
Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (of the German Government). 2010. Development Policy with a Profit: Public-Private Partnerships.  
<<http://www.bmz.de/en/issues/wirtschaft/privatwirtschaft/ppp/index.html#t1>>

Global Business Coalition. 2010. Workplace Testing and Counseling Award Commended (2008): Dunavant Zambia Limited.  
<[http://www.gbciimpact.org/itcs\\_node/0/0/award/713](http://www.gbciimpact.org/itcs_node/0/0/award/713)>

Government of Zambia. 2006. Fifth National Development Plan 2006-2010. December 2006.

GTZ. 2010. "Cotton made in Africa (PPP)."  
<<http://www.gtz.de/en/leistungsangebote/23283.htm>>

Laurin, Richard. 2008. "Dunavant Africa." Washington, D. C. February 22, 2008. (米国農業省の Agricultural Outlook Forum でのドウナバントによるプレゼンテーション資料)

Mwiinga, Justine. 2010. Spreading the message through song. Zambia Daily Mail.  
<<http://www.daily-mail.co.zm/media/news/viewnews.cgi?category=19&id=1210325595>>

Rosenberg, Anna. 2009. "Cotton made in Africa: Anna Rosenberg reports on an exciting new project that aims to help African cotton producers enhance their production techniques, increase their yield, export more and earn more." New African. January 1, 2009.  
<<http://www.thefreelibrary.com/Cotton+made+in+Africa%3a+Anna+Rosenberg+reports+on+an+exciting+new...-a0192328074>>

Sekamatte, Ben. 2006. "Pilot Plots - a concept aimed at productivity increase for 100,000 cotton farmers (Zambia Yield Programme)." in Brüntrup, M and R. Peltzer, Report of the DEG/DIE Workshop "Outgrowers - A Key to

the Development of Rural Areas in Sub-Saharan Africa and to Poverty Reduction.” August 18, 2006.

Smart, Rose. 2006. HIV and AIDS in the World of Work, Good Practices in  
Zambian Workplaces, Series One: Bridging Divides. The Zambian Workplace  
AIDS Partnership (ZWAP).

<[http://www.nac.org.zm/attachments/058\\_good\\_practise\\_guidelines\\_2007.pdf](http://www.nac.org.zm/attachments/058_good_practise_guidelines_2007.pdf)>

Tschirley, David and B. Zulu. 2003. “Zambian Cotton in a Regional  
Context.” Policy Synthesis, Food Security Research Project-Zambia, No,  
3. June 2003.

Tschirley, David and S. Kabwe. 2007. Cotton in Zambia: 2007 Assessment of  
its Organization, Performance, Current Policy Initiatives, and Challenges  
for the Future. Working Paper No. 26, Food Security Research Project. Lusaka,  
Zambia. September 2007.

UNAIDS. 2008. “Zambia, July, 2008, Country Situation.”

<[http://data.unaids.org/pub/FactSheet/2008/sa08\\_zam\\_en.pdf](http://data.unaids.org/pub/FactSheet/2008/sa08_zam_en.pdf)>

USAID. 2010a. “HIV/AIDS Multisector Success Stories, Knowledge is  
Power.” <<http://www.usaid.gov/zm/hiv/successhiv.htm>>

---- 2010b. “Public Private Partnerships, Doing Business through  
Partnership. USAID.” (2010年2月8日、東京における講演会「GDA、“グロ  
ーバル デベロップメント アライアンス” : 米国国際開発庁 (USAID) の官民連  
携とは？」配布資料)

Zambia News Agency. 2010. “News Story, Dunavant to sensitise workers on  
HIV/AIDS.”

<<http://www.zana.gov.zm/news/viewnews.cgi?category=7&id=1057952497>>

## 4章 ヴィレッジフォン： Bangladesh 農村における携帯電話事業

### 概要

本章では、Bangladesh 農村における貧困と劣悪な通信事情という開発問題に対して、グラミン銀行とノルウェーの携帯電話会社が、農村の女性の企業家としての可能性を電話サービスの提供ビジネスとして実現し、電話サービスを農村の人々に提供することにより貧困削減と通信事情の改善に貢献したヴィレッジフォン事業について、事業が開始された 1997 年から現在までの状況を、現地調査の結果を踏まえて紹介する。

### 1. ヴィレッジフォン事業

#### 1. 1 背景： Bangladesh における開発問題

Bangladesh は寿命、教育、成人識字率、国内総生産などを総合的に評価して国・地域を順位付けする人間開発指標では 182 国・地域中 146 位であり、貧困問題は深刻である。また、同国では全国民の 76% が農村に居住しており (Bangladesh Bureau of Statistics 2006)、人口が集中する農村における貧困削減、そのための就業・雇用機会の改善が至近の重要課題となっている。情報へのアクセスも大きな課題であり、1996 年の段階で、人口 1% 未満しか電話へのアクセスは確立されておらず、特に人口が集中する農村では電話サービスは皆無であった (Grameen Telecom 2006)。

#### 1. 2 ヴィレッジフォン事業の概要と成果

ヴィレッジフォン事業は Bangladesh の農村における情報・通信へのアクセス改善を通じた貧困層のエンパワメントを目的としたソーシャルビジネス (Syed Md. Zubeyr Ali, 2010) である。この事業は、1983 年にムハマド・ユヌス氏が設立したグラミン銀行、同グラミン銀行傘下で非営利団体であるグラミン・テレコム、そして株式会社であるグラミンフォンが中心に実施するもので、グラミン銀行のメンバーである農村の女性が比較的 low interest で融資を受けて、その資金で携帯電話を購入して「テレフォンレディー」となって、携帯電話の利用サービスを農村の人々に販売することで所得を得て債務を返済する。

この事業が始まる以前はバングラデシュの農村では電話が皆無で、人々は電話をかけるにも遠方に行く必要があったことから、テレフォンレディーの事業は開始当初から順調で、中には土地を購入したり、子供を大学に行かせることができた事業主もいる。テレフォンレディーの年間平均収入は750米ドルで、それ以前は夫に頼りきっていた女性が独立を勝ち得るなど、女性の社会的地位の向上にも貢献している（サリバン 2007）。本研究の現地調査のために訪れた農村のTangail 県 Gorai Naxir para では、テレフォンレディーである Rasheadh Begum が2001年に事業を開始した時点で1日の売上げは5,000-7,000タカ(72.4米ドル-101米ドル)あり、利益は1,000-1,500タカ(14.4米ドル-21.7米ドル)であったと述べた。

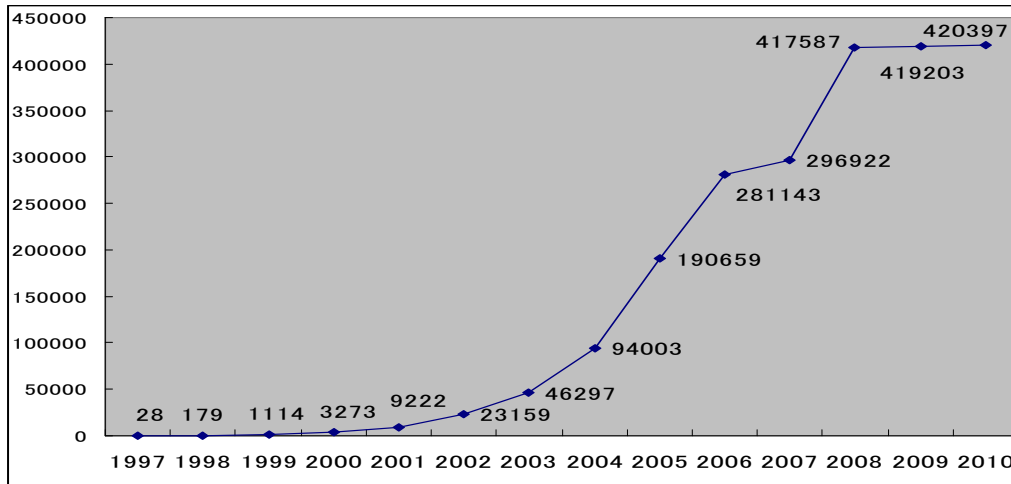
ヴィレッジフォンは、テレフォンレディーとなった人々だけでなく、多くの人々の生活の改善にも貢献した。以前は病気やけがで医者が必要であっても、隣の村に出掛けて電話をかけて医者を捜す必要があったが、ヴィレッジフォンの携帯電話サービスのおかげで隣村まで行く必要がなくなった。また、農業においても農産物を仲介業者の一方的な言い値で売るのではなく、他と比較してより高値で売れるようになった、貧しい人たちが電話のあるところまで行く時間を節約し、生産的な経済活動に従事できるなどの波及効果をもたらした（サリバン 2007）。Tangail 県 Gorai Naxir Paraでの現地調査では、村人はヴィレッジフォンプログラムが開始されるまでは電話をするためには5-6キロ離れたChandraという地域までバスなどで出向く必要があったが、ヴィレッジフォン事業が村で始まってから電話は必要なときに利用できるようになった。

そのほかのインパクトとして、グラミンフォンによって4,000人が雇用され、25万人のテレフォンレディーに加えて、7万人がエージェントや再販業者、ディーラー、供給業者などとして間接的に収入を得ており、バングラデシュの経済に大きく貢献している（サリバン 2007、p. 247）。

### 1. 3 携帯電話の普及

ヴィレッジフォン事業は97年に始まったが、その年には全国で28台であったヴィレッジフォンは、図1が示すとおり順調に伸びたが2008年以降はほぼ頭打ちで、現時点で417,859台である。これらの台数の内、実際に稼動しているの300,775台で、その他は停止状態にある（Syed Md. Zubeyr Ali 2010）。

図1 ヴィレッジフォン事業者数（1997-2010）



出所：grameenphone 現地調査時参考資料より作成

携帯電話機の値段が下がるにつれて<sup>29</sup>、農村で多くの人が携帯電話を持つようになり、ヴィレッジフォンの需要は減少傾向になっている。現地調査でも、かつての顧客が自分の携帯を数ヶ月前に購入し、現在は自分の携帯電話を使用している、あるいは夫が携帯電話を持っているが仕事で外出時に妻が必要に応じてテレフォンレディーのところで電話をするという顧客も見られた。

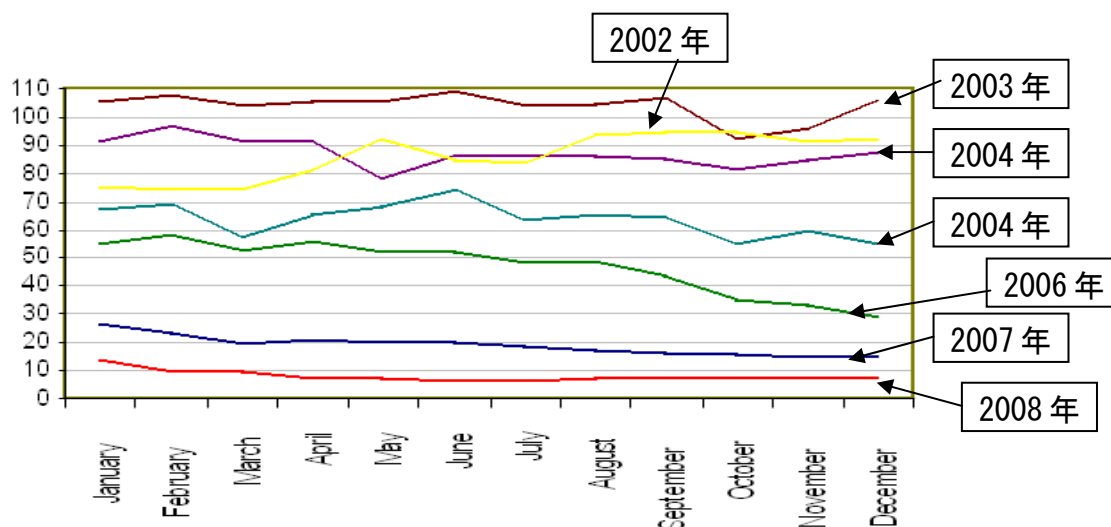
農村の人々が自ら携帯電話を持つようになって、テレフォンレディーの売り上げ及び利益は2003年をピークに、年々減少傾向にあり、2008年には最も収入が高かった2003年の月平均100ドルから10分の1の10ドルにまで減っている（図2）。

#### 1. 4 テレフォンレディーの業態の多様化

ヴィレッジフォンの売り上げが減少したために、テレフォンレディーの業態も多様化し、通話サービスを販売するだけでなく、他のビジネスにも着手し、その業務のために携帯電話を利用する事業主も増えている（Ratan K. Nag 2010）。

<sup>29</sup> 実際に、2005年から他の電話会社の参入により携帯電話本体の価格競争の激化し、現在はgrameenphoneの際最安値の携帯はNokiaの1875タカ、他社（bangla-link）の最安値は1600タカである。（3月11日農村調査時Grameen Telecom関係者コメント）

図2 ヴィレッジフォンによる1ヶ月の平均収入（単位：ドル）



出所：現地調査時 Grameen Telecom 資料より

現地調査で訪れたTangail県Gorai Naxir paraでの聞き取りでは、テレフォンレディーとして活動するMili begumの場合、現在は15-20人の顧客がいて、1日の売り上げは150-200タカ（2.18米ドル-2.89米ドル<sup>30</sup>）で、1日の利益は50タカ（0.7米ドル）程度である。また、同じ村で最初のテレフォンレディーとして活動をはじめたRasheadh Begumは、売り上げは1日2000タカ（28.9米ドル）程度であり、1日の利益は500タカ（7.2米ドル）程度で、両者共に売り上げは減少していると述べた。両者共に図2にあるテレフォンレディーの平均月収を上回っているものの、2003年以降のビジネスの停滞を実感している。

現在はヴィレッジフォンの売上げよりも各自の電話に通話時間をクレジットするというFlexi load (GoShopOne.com 2010)のビジネスを開始したり、1台の携帯電話では売り上げが少ない為、複数の携帯電話を保有しサービスを提供している事業者が多くなっている(BOP戦略研究フォーラム 2010)。

以下は、現地調査でインタビューしたヴィレッジフォンの事業主と、その顧客・元顧客が現在の状況について述べたものである。

ヴィレッジフォン事業主① Mili Begem (30歳、2人子供（息子（就学）+娘（既婚）、識字者）はグラミン銀行のメンバーになってから18年目で、2年前に100,000タカの借り入れでテレフォンレディーとなった。現在の顧客数は

<sup>30</sup> 1米ドル=69タカ（2010年3月19日）



15-20人ほどで一日の売り上げは150-200タカ。利益は50タカほどである。元顧客のRashada Alam (22歳、結婚6年目)は週1-2回サウジアラビアに住む夫との連絡に使っていた。ヴィレッジフォンのサービス提供が始まるまでは5-6キロ離れたChandraまで2週間に1回程度バス等で行っていた。現在は6ヶ月前に購入した携帯電話を使っているため、ヴィレッジフォンのサービスは利用していない。もう1人の元顧客であるMonawara Begum (30-35歳)は週2-3回程度Khulnaに住む夫との連絡に利用していたが、2ヶ月前に携帯電話を購入したので、現在はヴィレッジフォンのサービスを利用していない。

ヴィレッジフォン事業主②Rasheadh Begum (27歳、Flexiload,短大卒)は9年前にグラミン銀行のメンバーとなってテレフォンレディーになった。事業開始当初は1日の売上げが5,000-7,000タカ、利益は1,000-1,500タカあったが、現在はサービスの利用単価が下がったこともあり利益は減少している。現在の売り上げは1日に2,000タカで、利益は1日500タカほどであった。顧客は、地域が工場地帯であるため、出稼ぎ者の出身地への通話が50%、海外に家族のいる人々の通信が4-5%程度である。その顧客の一人であるRukshana Begum (19歳)は毎日、遠方に住む両親や友人との連絡に利用している。携帯電話を所持しているけれども、夫が仕事場に持っていくため、必要なときはヴィレッジフォンのサービスを利用している。

ヴィレッジフォン事業主③Shah-Alamは26歳で大学生、コンピュータ・サイエンスを専攻している。電話以外にも、コンピュータなどに5万タカ投資して事業を開始した。母親が20年前からグラミン銀行のメンバーで、起業に関しては母親がグラミン銀行から借り入れをした。事業内容はインターネット、Flexiload、携帯電話の販売である。1日100人が電話利用で訪れ1人1-2分通話(料金:1分2タカ)である。あとは学生がチャットやメール、情報収集等でインターネットを利用することが多い。インターネットの売り上げは月で1,500タカ、利益は300タカほどである。Flexiloadは売り上げが月で10,000タカ、利益は270-300タカほど。電話の通話サービスでは売り上げは1日で300タカ、利益は100タカほど。携帯電話のアクセサリ関連は、売り上げは1日1000タカ、利益は200タカほどである。

ヴィレッジフォン事業主④Sumun Amir Ali (18歳、高校卒業)は4年前に事業を始めたころは、1日200-250人が店を訪れ、1分あたりの利用料金も高かったため(料金:1分5-6タカ)、利益は大きかった。現在は1日100人ほどの客がいる。現在の電話サービスを提供する事業の利益は1日100-200タカほどで、

Flexiload の売り上げは 1 日に 3,000-3,500 タカ、利益は 1 日 70-100 タカである。

#### 1. 5 グラミンフォンの CSR (社会的責任) 事業

民間企業であるグラミンフォンはヴィレッジフォン事業とは別に、農村を対象に独自に CSR と収益事業の両方を目的とした事業を行っている。その事業内容は、グラミンフォンのネットワークを利用してインターネット利用を中心としたサービスを提供するものである。これは CIC (Community Information Center) と呼ばれ、CIC を事業化した企業家を対象に技能向上のための研修を実施したり、学校や農村で広報を行って、CIC の理解度を高め IT についての啓発活動を行っている。2009 年には、啓発のためのイベントを 192 箇所で行った (Sayed Talat Kamal & A. H. M. Sultanur Reza, 2010)。

CIC 事業のインパクトとしては、インターネットサービスが農村で利用できるようになる、農村での就労機会につながる、経済活動の効果・効率の向上などがあげられる。例えば、海外での出稼ぎが多いバングラデシュでは、ビザ申請のためにビザ取得支援をしている在外のバングラデシュ大使館へパスポートの必要ページを、以前はファックスで送付していたが、画像が不鮮明なために労働ビザが認可されない、また入国審査の際に拒否されるといったことが頻発していた。現在は CIC でパスポートの必要ページをスキャンし、電子メールで送付するために以前のように画像が不鮮明ということがなくなり、農村に住む人々が就労やそして留学の為にビザ申請が行いやすくなるなど、農村における情報通信の利便性を高めている。

現地調査で訪れた農村である Protappur で CIC を営む Imlam Hossain (21 歳、現役大学生) は事業の立ち上げから 3 年目で、兄弟で CIC を経営している。初期投資額は 15 万タカで、コンピュータ、スキャナー、プリンタ、カメラ等を購入した。提供サービスは、インターネット利用サービス、就労ビザ取得のためのパスポートのスキャンと、電子メールによる送信などである。インターネット利用サービスの利用料金は、20 タカ/時で、国外の家族との会話などのビデオチャットに利用されていて、週 3-5 人利用する。就労ビザ取得のための支援で、パスポートのスキャンと送信で、料金は 100 タカで昨年は 1 年間で 300 人が利用した。

また、グラミンフォンが農家対象の情報提供サイトとしてネット上に開設した e-agriculture への利用者の登録や利用に際しての支援をしている。利益は現在のところ、月に 4,000-5,000 タカ、年間では 60,000 タカの収入となっている。この CIC 事業主の顧客については以下のとおり。

顧客①Masud Parves(職業：農業)は、米を中心にトマト、野菜の栽培をしている。また、韓国へ留学する予定で、そのためのビザ申請のためにパスポートのスキャンサービスを利用した。e-agriculture にも登録していて作物の栽培についての情報を収集するが、農薬・肥料の販売業者よりも信頼できると実感している。

顧客②Khairul Alam(職業：大学生)は、大学の情報、勉強のための情報収集のためにインターネットを利用している。サウジアラビアで働く兄弟とビデオチャットで連絡をとっている。村でインターネットを使えるのはこの CIC だけなので非常に便利だと感じている。

顧客③Mohd Shahjahan (職業：農業) は、1 エーカーの土地を所有していて、主に米を生産していて、他にマンゴー、ジャックフルーツ、野菜を栽培している。e-agriculture にも登録していて、農作物の栽培に関する情報収集をしている。具体的には、トウガラシ作りの際に害虫の除去の方法を探し、ティンという薬の情報を得て実際に使用して害虫の除去に成功した。マンゴー栽培の際にも害虫予防対策などを CIC で調べて実行した。以前は農薬・肥料の販売業者から情報収集をして害虫対策などをしていたが、時として全く間違った方法などを教えられることがあったが、CIC からの情報は非常に有効で、以前よりも収穫量が多いと実感している。CIC が設立されるまでは、パソコンの存在は知っていたが、それをどのように利用すれば自分が必要とする情報が得られるのか知らなかった。現在もパソコンの操作は出来ないが、CIC の事業主が自分に代わって情報を探し、それを伝えてくれているので便利だと考えている。

顧客④Mres Mazedra (職業：農業) は基礎教育の小学校の 5 年まで修了しているが文字は読めない。0.5 エーカーの土地を使って、主に米を栽培し、三毛作の合間にきゅうり、トマト、トウガラシ、カボチャなどの野菜を栽培している。以前は、米の栽培時の害虫被害に困っていて、害虫対策を近隣の農家や農薬を販売する業者に対処方法についての情報を得ていたが、正しい時があれば間違っている時もあると信頼できない。間違っていた時は全く収穫出来ないこともあった。CIC の設立と農民向けのサイトでの情報は的確で、収穫高が倍増した。

## 1. 6 グラミンフォンの現在の市場シェア

グラミンフォンは、都市部だけでなく農村部へ積極的にサービス網を拡大した結果、2007年までに人口の98%をカバーし陸地の87%をカバーするまでに拡大し(GrameenPhone 2007)、2008年以降にはそれまでサービスが政府によって禁止されていたチッタゴン丘陵地帯にもエリアを拡大し、現在では全国でサービスを提供している。グラミンフォンの拡大に合わせて、ヴィレッジフォンも2007年までに64県のうち61県(GrameenPhone 2006)をカバーし、規制が撤廃された2008年以降は64県全てでサービスを提供<sup>31</sup>している。他の携帯電話企業との競争が激しくなった現在でも、他の企業は都市を中心にサービスを展開してきたこともあり、表1にあるとおり、グラミンフォンは第2位のBanglalinkの2倍近くの顧客数を確保している。

表1 バングラデシュにおける携帯電話市場占有状況(2010年1月時点)

会社名	利用者数
grameenphone	2300万人
Banglalink	1200万人
Aktel	800万人
Warid	270万人
CityCell	200万人
Teletalk	100万人

出所：TMCnet.com 2010より作成

## 2. ヴィレッジフォン事業の実現の経緯と要因

### 2-1. 農村の人々の可能性

次にヴィレッジフォン事業の実現の経緯と要因について述べる。市場という経済活動の繋がりの場で開発における問題を解決するには、途上国の人々の可能性を見出し、それを実現するための支援を行うことが必要である。しかし途上国の貧しい人々の可能性についてよく知らない人は、様々な先入観をもち、有益であるかもしれない支援を始めることすら思いつかない。

<sup>31</sup> チッタゴン丘陵地域のヴィレッジフォン普及数は、Khagrachori718、Bandorban416、Rangamati300となっている。(2010年4月現在)(Md.Nazmul Islam、2010)

ヴィレッジフォンの構想が発案された当初は、この構想は多くの人にとって突飛なものであった。それを象徴するのが、右のBOXにあるグラミン銀行を創立したユヌス氏と政府高官との会話である。政府高官にとっては、携帯電話は富とお金の象徴であり、農村の基礎教育を受けていない文字も読めない女性が携帯電話サービスの事業主となること、そして農村において携帯電話の需要があるとは想像さえできないことであった (Grameen Telecom 2006)。

この会話と同様のことは、ユヌス氏がグラミン銀行を始めるときにもあった。今でこそグラミン銀行によるマイクロファイナンスは世界的に認知されているが、当初、多くの人々は農村の基礎教育を受けていない女性に融資しても使ってしまうだけで、それを原資として起業して所得を増やし、返済するとは思ってもいなかった。ヴィレッジフォン事業を始める際のユヌス氏の洞察はこのように始められたグラミン銀行での体験と実績に裏付けられるものであった。

さらに、携帯電話と農村に関しては表2にあるような誤解があると、ヴィレッジフォンの発案者であるイクバル・カディーアは指摘していた (サリバン 2007)。

BOX

ユヌス 「携帯電話の提供サービスを農村で始めたいと考えている。」

政府高官 「なぜそんな馬鹿げたことを。なぜ農村に携帯電話など持ち込むのか。農村でいったい誰が携帯電話を使おうというのか。」

ユヌス 「グラミン銀行のメンバーである貧しい女性に使ってもらおうと思う。電話サービスを提供するビジネスを始めてもらいたいと考えている。」

政府高官 「文字も読めない女性に携帯電話を提供しても、負担になるだけだ。電話機のボタンの押し方もわからないに違いない。」

ユヌス 「自分が何をしようとしているのかは、よくわかっているつもりだ。世の中には10種類の数字しかない。文字が読めない女性でも携帯電話を10分で使えるようになるだろう。」 (Grameen Telecom 2006)

表2 貧しい人々と携帯電話に関する誤解と事実

誤解	事実
貧しい人々は電話を買えない。	通信コストは下がっていて、貧しい人々でも電話の共有が可能であれば安価で利用できる。
貧しい人々が電話を持つには助成金などの支援が必要。	貧しい人々は、電話をかけたり顧客のもとへ行くために長距離を移動していて、すでに高いコストを払っている。
豊かにならなければ電話は持てない。	電話があれば豊かになれる。
貧しい人々は支援の対象であるが、その人たちから利益を得るようなことはすべきでない。	電話は富裕層が使っても、貧困層が使っても、有益であり、それを事業に利用して利益を出すことが可能になる。
貧しい人は、電話などより食料や住居などの基本的なニーズから満たすべきだ。	貧しい人たちが電話を使って力を得れば、彼らは自分でニーズを表明でき、自分自身でニーズを満たすようになる。

出所) サリバン (2007) p.83

## 2. 2 ヴィレッジフォン・ビジネスモデルの考案

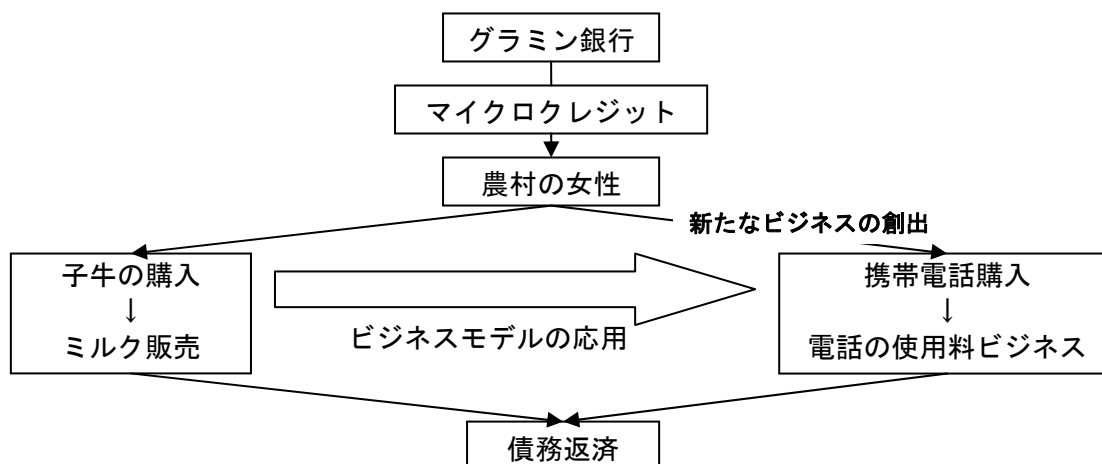
カディーアは、電話は融資と同様に人々に力を与え、生活を向上させる上で大きな役割を果たすと考えていた。融資で女性が市場にアクセスできるようになるのと同様に、電話は新しい市場へのアクセスを可能にし、個人事業を成長させて雇用を創出する、資本が不足した所に資本が投入されるのと同様に、コミュニケーション手段が少ない所に電話が導入されれば大きなリターンを生み出すと考えていた。融資と電話は、貧しい人、読み書きが出来ない人も含めて、全ての人々に力を与えるものであり、形は異なっても貧困削減と人々のエンパワメントという共通の目標を達成するための有効な手段という意味で同様であった<sup>32</sup>。

カディーアは、これらの認識に基づいて携帯電話事業をバングラデシュの農村に展開するビジネスモデルとして、グラミン銀行がメンバーに融資を提供し、その融資で携帯電話を購入してもらい、農村で通話サービスを販売してもらうものを考案していた。グラミン銀行は、そのメンバーが融資を受けて子牛を購入し、その子牛を育てて牛乳を売ることによって債務を返済するというビジネスモデルを推奨しており、カディーアはこれを携帯電話のビジネスモデルとして応用

<sup>32</sup> Grameen Bank Complex, *Grameen Telecom Village Phone Programme*

したのである。図3にあるとおり、牛は電話であり、融資を受けて携帯電話を購入し、電話の使用料を得つつ債務を返済するというビジネスモデルであった。

図3 ヴィレッジフォンへのビジネスモデルの応用



出所：GrameenPhone 2010 より執筆者作成。

## 2. 3 グラミンフォン・グラミンテレコム設立

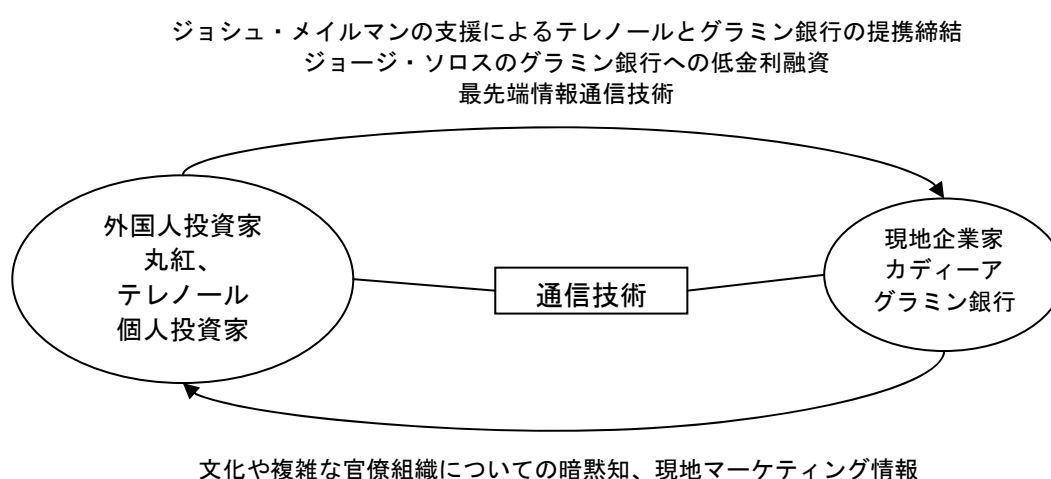
ヴィレッジフォン事業は、グラミンフォンという携帯電話事業ライセンスを有する民間の株式会社と、非営利法人であるグラミンテレコム、そしてその両者を繋ぐグラミン銀行など様々な機関によるパートナーシップによって実現した。グラミンフォンは民間企業であるが、貧困削減や社会発展を「ビジネス」によって達成することを目標として起業され、利益追求のビジネスを展開する一方で、社会貢献のための「ソーシャルビジネス」にも力を注ぎ、両者の融合を目指している (Sayed Talat Kamal, 2010)。

次にこれらの企業・団体が設立された経緯について述べる。ヴィレッジフォンは1994年に米国在住のバングラデシュ出身の実業家であるイクバル・カディールがグラミン銀行の資金で全国の携帯電話事業の提案したことに始まった。1995年には、バングラデシュで通信事業の自由化が行われ、事業を立ち上げる法的な環境が整い始めた、そして同年、農村における電話サービスの提供と、情報技術関連のサービスの提供を目的としてグラミンテレコムが設立された。

グラミン銀行はバングラデシュの農村部を知り尽くしているが、電気通信のことについての専門知識・技術は有していない。そこで、北欧諸国の電話会社にアプローチした。北欧諸国の電話会社は携帯電話技術において優れていて、東欧諸国進出では、脆弱なインフラ、低い購買力、官僚的な政府などバングラデシュと同様の条件にも効果的に対処し、成功した実績があった。アメリカの携帯電話事業会社は都会中心に展開していたのに対し、北欧の企業ではあらゆる地域をカバーしており、この点においても北欧の企業に比較優位があった。また、北欧の携帯電話企業にとっても、自国の人口が相対的に少ないため国内市場に限られており、他国の新市場への参入に積極的であったという要因も重要であった（サリバン 2007、p. 102）。いくつかの北欧の携帯電話会社のうち、ノルウェーのテレノールがグラミンフォン事業のパートナーとなることとなったが、テレノールは電気通信分野の専門企業で、バングラデシュについての知識や実績はない。こうした互いの強みを活かし、不足を補い合う相互補完を目指し、パートナーシップが成立した（GrameenPhone 2007）。

資金については、グラミン銀行は、バングラデシュの国内法により企業への直接の出資が禁じられているためグラミン銀行傘下の非営利法人であるグラミンテレコム、Grameen Kalyan 等が出資し、グラミンフォンが設立された。また、外国資本の参入もあり、グラミンフォンの株式は外国資本が6割を保有していて、これらの企業・組織の関係は図4のとおりである。

図4 バングラデシュにおける技術を通じた先進国企業と途上国組織との連携



出所：執筆者作成

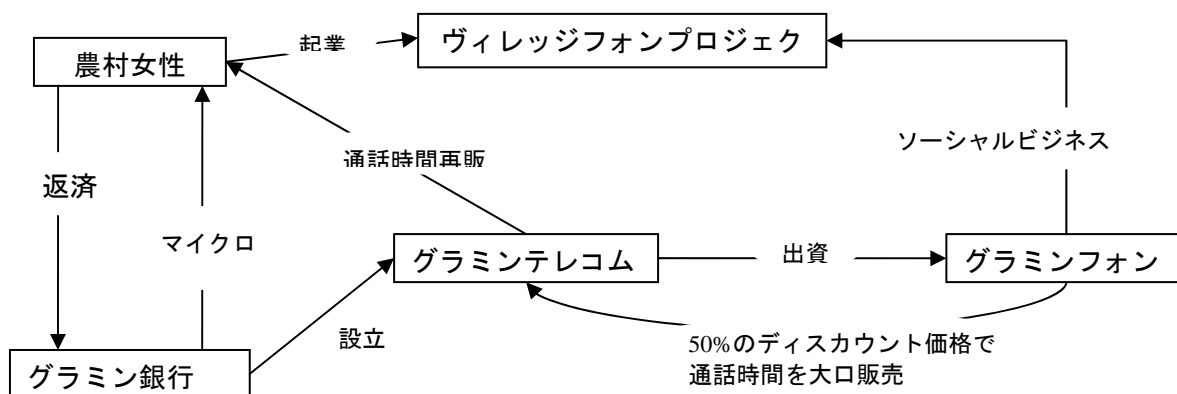


## 2. 4 ヴィレッジフォン事業実施体制の確立

次にヴィレッジフォンの事業実施する仕組みの確立について述べる。グラミンフォンは携帯電話サービスの提供、電話機の販売や技術的なサポートをするが、支払い用の小切手もクレジットカードも持たない農村部の顧客から料金を回収する方法や、彼らに商品売る方法を考案する必要はなかった。それを可能にしたのが、グラミンテレコムとのパートナーシップの構築であった。

グラミンテレコムは、グラミンフォンから通話時間を50%のディスカウント価格で大口購入し、農村部のマーケティングはグラミンテレコムが担当し、実際の販売はグラミン銀行の融資担当者のネットワークを活用し、グラミン銀行の農村のメンバーが融資を受けてグラミンフォンの携帯電話を購入し（サリバン 2007、p. 133）、その携帯電話で通信サービスを村の人々に販売することで収入を得て債務を返済していくという仕組みが構築された（図5）。さらに、農村女性のトレーニング、SIMの提供、経営戦略を立てるといった起業の準備から、また、起業後のテレフォンレディーの監督や必要な技術的サービスを行うために、各地方に27のユニットオフィスが設置された。

図5 ヴィレッジフォン・ビジネスモデル



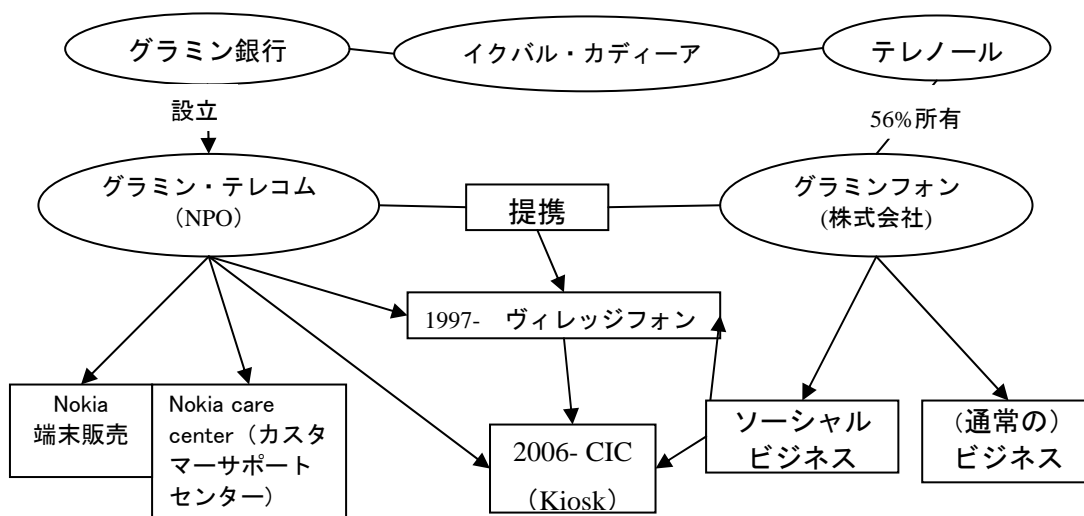
出所：サリバン(2007)、Grameenphone official site 2010

このようなヴィレッジフォンの仕組みにおいて、基礎教育を受けていない農村の女性が、テレフォンレディーとして成功していくには、グラミン銀行のメンバーに対する研修制度と返済の仕組みが重要な役割を果たした。

マイクロファイナンスを有効に機能させるための仕組みにおいては、グラミン銀行が融資を受ける女性を「隣人であり、同じような考えをもち、信頼がおける」5人から構成される小集団に組織し、5人集団を最大8つまで統合し、1つの「センター」とし、債務返済のための支払いと、積立金を集めるためなどのために週1回定期的に集会を開催する。「センター」では5人集団の枠をこえた様々な共同活動があり、社会関係が広範囲にわたって構築され、メンバー同士は強い社会関係によって結び付けられている。グループ結成後およそ1ヶ月間女性達は、グラミン銀行の監視下におかれ、グループ長とグループ書記を選出した後、7日間の有料研修を受ける。研修では、グラミン銀行の規則や、銀行の業務目的、グループやセンターの役割、グループ基金の仕組み、生活改善プログラムなどが説明され、「16の決意」を理解させ、自分の名前を書くことが教えられる。最終的に口頭試問に全員が合格すれば正式にグループとして承認され、貸付が開始される。こうしたスクリーニングプロセスを経ることで、本当に必死で頑張ることができる者だけをグラミン銀行の借り手として選別できるとユヌスは確信している。ローンを提供することよりも、強い動機と自覚のある者に育てることのほうに重点がおかれていて（坪井 2002、p. 3）、ヴィレッジフォンにおいてもこれらの研修と債務返済の仕組みがあつてこそ効果的・効率的に成果を上げることができた。

現地調査で訪れた Tangail 県 Gorai Naxir Para でのセンターの構成員の教育水準は、75名のうち7名は識字者で、初等教育修了者が全体の20-25%で、30%がマイクロクレジットの融資を受けたあとに教育を受け、自分の名前が書けるようになり、残りの50%が自分の家で自分の名前の書き方を学んだ。このセンターでは75人のメンバーが10のグループに分かれており、参加者の年齢層は18歳から65歳で、融資の使い道は土地の購入、賃貸用の住宅建築、竹の売買、米生産等である。またグラミン銀行のホームローンを利用して家を購入するなど多岐に渡っていた。現地調査で訪れた際に開かれていたセンターのミーティングでは、各メンバーが全員の面前で、借入金の用途を順に述べたり、債務返済の支払いを行うことで、メンバーの士気を高めたり、債務返済の責任感を維持しているようであった。以上の関連機関の連携の総合的な関係を図6に表した。

図6 グラミンフォンとグラミンテレコムとの組織間連携によるビジネスモデル



出所：サリバン(2007)、Grameenphone 2010 より執筆者作成。

## 2. 5 事業成立の要因と今後の展望

グラミンフォン事業では、パートナーシップによって必要な企業を設立し、適切な支援が必要な人に継続的に届く体制を構築し、革新的なビジネスモデルを実行することで人々の可能性を実現化して、ビジネスにつなげた。ヴィレッジフォン事業が成功したことの要因は以下の通りである。

第1に、情報技術の導入に関して先進国企業・投資家と途上国現地企業・NGOが連携し、技術導入後の事業展開においても両者の補完的な関係の組織を設立することでビジネスが円滑に進んだこと。

第2に、外国資本が株式の6割を保有するグラミンフォンと、非営利団体のグラミンテレコムによって、「ビジネス」を担う組織と「開発」を担う組織が相互に補完し合うことで社会問題解決のためのビジネス（ソーシャルビジネス<sup>33</sup>）が展開された。

<sup>33</sup> ソーシャルビジネスとは、投資家への配分目的のビジネスではなく、同じく市場における利益の最大化を目的としながらも社会問題の解決を目標として行うビジネスである。(Muhammad Yunus(2008) *Social Business for a New Global Economic Architecture*)

すでに見たように、ヴィレッジフォンを通しての貧困削減と、農村における通信事情の改善は成果を収めた。そして、市場に依拠していたがために、その市場での需要がなくなると終わり、ヴィレッジフォンの社会的使命はほぼ終わったようにも思われる。

インターネットを通じてのビジネスについては、今後の展開のためにグラミン・テレコムではインターネットを活用して農村への情報アクセスのさらなる改善事業を試みているが、インターネット接続のためのコンピュータは携帯電話事業より多額の初期投資が必要になること、インターネットの速度が不十分なこと、インターネットを活用してのビジネスは、電話と異なって多岐に渡るため、グラミン銀行のメンバーは文字が読めないことから研修が困難で、成果はあまり芳しくない<sup>34</sup>。グラミンフォン事業の事例は、市場に依拠した支援プログラムは、最初にどのようなインパクトがあったとしても、市場の状況が変われば、通常のビジネスと同様に、その変化に適応していく必要があることを示している。

#### 参考文献・サイト

〔和文〕

BOP 戦略研究フォーラム。2010

< <http://bopstrategy.blogspot.com/2009/07/4-1.html#links> >

サリバン、ニコラス、P. 『グラミンフォンという奇跡』2007. 東方雅美・渡部典子訳。2007年。英治出版。

坪井ひろみ。2002、「グラミン銀行における借り手集団の相互信頼関係 — ネットワーク分析—」『アジア経済』第XLIII巻、第2号、2-30頁。

〔英文〕

Bangladesh Bureau of Statistics. 2006. Census Reports at a Glance.

< <http://www.bbs.gov.bd/census.php> >

---

<sup>34</sup> グラミンフォンも2年前から500のCICを立ち上げたが、早急に拡大することは断念している。

Golam Morshed Mohammed. 2010. グラミン銀行 International Program Department 、

GrameenPhone. 2010 About Telenor <  
<http://www.grameenphone.com/index.php?id=67>>

Grameen Telecom. 2006. VillagePhone Programme of Grameen Telecom, Grameen Telecom. (DVD)

Md. Nazmul Islam. 2010 Grameen Telecom、Assistant general manager の Md. Nazmul Islam 氏とのインタビューによる。

Ratan K. Nag. 2010. グラミン銀行 International Program dep の Deputy General Manager の Ratan K. Nag とのインタビューによる。

Syed Md. Zubeyr Ali. 2010. Grameen Telecom の General Manager & Company Secretary である Syed Md. Zubeyr Ali とのインタビューによる。

Sayed Talat Kamal & A. H. M. Sultanur Reza. 2010. グラミンフォン社員の Sayed Talat Kamal 及び A. H. M. Sultanur Reza とのインタビューによる。 .

## 5章 総括・示唆

### 1. 総括

本調査の目的は民間企業にとっての本業を通しての国際貢献の事例の紹介と事業成立の要因を分析し、途上国の人々と民間企業の可能性を示すことによつて、企業の国際開発への参入を促すことにある。本章では、事業成立の要因のまとめと企業及び開発援助機関への示唆を述べる。

本報告書で紹介した民間企業による支援事業は、貧困という開発問題解決のために人々が置かれた経済状況を改善するための技能を修得するためのリソースを提供し、それが企業のビジネスにとってプラスとなるものであった。これらの事業の成立要因を以下の5点としてまとめる。

1. 開発途上国の問題解決のための支援をビジネスの機会につなげる。
2. 問題を解決する潜在的な力を途上国の人々自身に見い出す。
3. 問題解決のための潜在的な力を実現する適切で有効な支援の方法を見つける。
4. 支援を継続的に実施する体制を構築し、実施する。
5. 支援の成果を途上国の人々が企業の本業の取引関係の一端を担うことにつなげる。

事例で紹介した事業の成立においては様々な機関によるパートナーシップが重要で、それぞれの組織の実績により培われたそれぞれの分野における知見、知識、技術及びネットワークがあつて、パートナーシップでそれぞれの組織が能力とリソースを活用することで、相互補完と相乗効果で事業が実現した。それは、活用できる資金が増えたなどの量的な変化ではなくて、それ以前とは質的に全く異なる新しい形での革新的事業の実現を意味する。以下総括として、本報告書で紹介した事業の成立を要因ごとにまとめ、パートナーシップの重要性についてもあわせて述べる。

#### 1. 1 開発の問題を把握してビジネスの機会とする

インドのプレオーガニックコットンプログラムにおいては、農薬・化学肥料の購入による債務と使用による健康被害の問題から、これらの薬品の購入と使用を中止したいというインドの農家と、環境への配慮からオーガニックコット

ンの調達をしたい、そしてこれらの農家への支援をしたいという企業の目的が一致したものである。

ザンビアのドウナバントによる事業においては、農家の綿花生産の生産技術や知識が不足していて生産性が低く、収入が低い、ということと、ドウナバントにとっても買い付できる綿花の量が不足していて、綿生産の増加を図る必要があった。また、HIV/AIDSは農家の人々、コミュニティの人々にとっても深刻な問題であり、企業側にとってもいくら技術を教えても病気のために生産活動に従事できなくなってしまつては教えた技術が生かされない、生産性が落ちるという現実的な問題があったため、このHIV/AIDSの問題に対処することは、現地コミュニティ及び企業の両者にとって必要なことであった。

バングラデシュのヴィレッジフォン事業が始まる前は、通信サービスへの需要があるにもかかわらず、どこの農村でも固定電話が皆無という通信事情の悪さによって人々は困窮していた。この通信事情の悪さという問題が、携帯電話による通話サービス提供のビジネスの機会として存在していて、それを提供する事業が農村の女性の就業機会となつて貧困削減につながり、それが携帯電話企業にとってのビジネスの機会につながつた。

## 1. 2 問題を解決する潜在的力を途上国の人々に見つける

途上国の人々はたとえ基礎教育を十分に受けていなくても、必ずしも無力で希望のない経済アクターではなくて、逆境から抜け出して新しい技術を学び、大企業にとって有能なパートナーとなりうる可能性を持っていて (Prahald 2005)、これらの可能性を途上国の人々に見い出せなければ、企業のビジネスの有能なパートナーに育成するための支援を想像することすら難しい。

インドのプレオーガニックコットンプログラム、そしてザンビアのドウナバントの事業では、いずれも支援の対象はコットンをすでに生産している農家で、その業種に携わっている人々に有効な技術を提供することが支援事業の要であるので、その可能性を見出すという点については比較的大きな課題ではなかったと思われる。

一方で、バングラデシュのグラミンフォンの事例では、他の事例とは異なつて携帯電話事業が全くの新規で始められること、バングラデシュの政府官僚が農村で携帯電話は必要ない、そして文字を読めない農村女性が携帯電話事業を

始めることは無理であるとの認識を示したとおり、農村女性の可能性を見出すことは容易でなかったかもしれない。これに対して農村女性の可能性と農村における携帯電話の需要についての可能性を見出し、その事業の見通しを立てることができたのは、グラミン銀行の農村女性への支援と融資の実績があったためと思われる。

### 1. 3 適切な支援の具体的方法を見つける

途上国の人々の可能性を見出した後には、その可能性を実現するための方法を考案する必要がある。プレオーガニックコットンプログラムでは、伊藤忠商事とクルックのパートナーであるラージ・エコファームが現地で手に入る植物などを使用して、基礎教育を受けておらず文字が読めない農家が実践できる有機農法を考案した。

ザンビアのYIELDプログラムでは、綿栽培における5つの基本事項（早期の適切な農地準備、適切な時期の種蒔き、適切な間隔での種蒔き、雑草の駆除、適切な害虫管理）に関する知識と技術を徹底することとした。

グラミンフォンの事例では、グラミン銀行は、同銀行のメンバーで貸付を受けている農村の女性を対象に、乳牛を購入して牛乳を販売するビジネスを奨励して成果を挙げていて、このビジネスモデルを電話サービスのビジネスへの応用が可能であると知っていた。一方で、テレノールには携帯電話事業の実績とノウハウを有していた。

### 1. 4 適切な支援が必要な人々に継続的に届く体制を構築する。

途上国の人々の可能性を実現するには、考案された方法を効果的に実施するための体制が必要で、そのためには、様々なアクターによるパートナーシップが重要である。どのような企業も単体で有する能力とリソースは限られていて、パートナーシップによってそれを拡げることができる。パートナーは能力、リソースにおいて相互を補完する、あるいは相乗効果を生み出すことによって可能性が広がり、単独で不可能なことが可能となる。

プレオーガニックコットンプログラムによる農家への支援体制の確立においては、有機農法の技術指導と収入の保証が重要であった。インド現地のパートナーのラージ・エコファームは農家を指導するために、農村の近隣に指導員を



常駐させ、定期的に農村を訪れて技術指導を確実に行う体制を確立し、伊藤忠商事は種を植え付ける前の段階で農家へ買い付け額の保証をすることで、生産量が減少しても収入が減少しないことで農家の参加を確実なものとした。

ザンビアのドゥナバントによる YIELD プログラムの実施体制においては、同社と現地農家とのパートナーシップが重要であった。プログラム全体の管理のためにドゥナバントの職員がマネージャー及び地域コーディネーターを担い、現場レベルでの実施では、トレーニングを受けた指導農民が参加農家への指導を行っている。Cotton made in Africa (CmiA)はさらに幅広いパートナーシップによって実現したプログラムで、ゲーツ財団からも出資を受け、ドイツ技術公社が現地農家の指導を担い、NGO が環境・社会面等における支援やモニタリングの役割を担っている。

バングラデシュのヴィレッジフォンの支援体制は、グラミン銀行の農村女性への研修・支援体制をそのまま活用することでテレフォンレディーによる電話サービス提供事業の拡大を効果的、効率的に行えるものとなった。また、携帯電話機の維持や修理のために必要な技術的なサービスをグラミンフォンが地域ごとに提供する支援体制を作ったことで、同事業の実施体制がより確実なものとなった。

#### 1. 5 支援の成果を途上国の人々が企業の本業の取引関係の一端を担うことにつなげる。

途上国の人々が、企業が必要とする技能を習得し、企業の本業における取引関係の一端を担い、現地、そして世界の市場に、自立した形で参加することで、途上国の人々、そして企業の経済活動の持続性と拡大の可能性が大きくなる。

インドのプレオーガニックコットンプログラムに参加する農家は、収穫したプレオーガニックコットンを伊藤忠商事に納め、さらに同社はクルックや衣料製造企業に販売する。クルックはプレオーガニックコットンで製造された衣料などを Mr. Children などが出演するコンサートで販売し、同プログラムの主旨をアピールすることで、消費者の理解を広げて販路を広げることに貢献する。また、リージャパンなどの衣料メーカーは、プレオーガニックコットンを使用して製品を作り、消費者へ販売する。これらの市場での繋がりは、環境への配慮、インドの農家の貧困削減という国際的な社会問題の解決への貢献を、プレオーガニックコットンの付加価値として、衣料を製造する企業、そして消費者

に広げるもので、さらに多くの農家を持続的に支援が可能となると同時に、将来的には安定したオーガニックコットンの調達先の確保につながる可能性もある。

ザンビアの事例にある綿花生産農家は、YIELD プログラムなどで生産技術を上させ、収穫後はドゥナバントに納める。ドゥナバントはザンビア国内での最大の綿花の買い付け業者で、2007年時点で同国内の生産されたもののうち約60%を買上げており、農家への支援は直接に同企業の安定した綿花の調達につながり、このように本業に貢献することが、ドゥナバントが同事業を継続させるために重要である。

ヴィレッジフォンの事業においては、電話がなかった農村では、ビジネスとしての電話サービスの需要が高く、農村が携帯電話市場を形成していたもので、グラミンテレコムがグラミンフォンから調達した携帯電話の利用サービスをテレフォンレディーが農村の顧客に販売することで、グラミンフォンの携帯電話事業に貢献していた。さらには携帯電話の利便性を農村の人々に知らしめ、電話端末機が安価となるに応じて農村住民の多くが電話機を購入し、グラミンフォンの直接の顧客となり、グラミンフォンの事業の拡大に貢献した。

以上で、民間企業が本業を通して開発問題を解決する事業を考案から実現するまでの要因とパートナーシップの役割をまとめたが、次に、さらに多くの民間企業が本業を通して国際貢献するために、民間企業に対して、そして開発援助機関に対しての示唆を述べる。

## 2. 民間企業・開発援助機関への示唆

企業が、本業に資する形での国際貢献を新たに始めるためには、国際開発問題に関する発想の転換が重要である。国際開発における問題の解決をビジネスの機会としてとらえる、開発問題に対して貢献することで企業自らが存続する、拡大していくということは、近代の日本の発展において、多くの企業が社会に貢献するために創業され、実際に貢献してきたということと本質的には同じである。

2003年に経済同友会が会員企業を対象に実施した「企業の社会的責任」のとりえ方についての調査によると、「よりよい商品・サービスの提供を社会的な責任」とする企業が93.1%あることに現れている。日本の発展に貢献するとい

うことは、日本という社会が、企業自らが存続し、成長するための場であるという前提にたっているからと思われる。他方で、同じ調査で世界各地の貧困や紛争の解決に貢献したいという企業は3.6%にすぎない（経済同友会 2003）。これは世界の問題との距離感、すなわち企業自らが属する社会を日本に限定していることの現れであると思われる。しかしながら、グローバル化が進む現代社会においては、日本の企業が日本社会からさらに視野を広げて、アジア、アフリカなどの途上国社会の発展に貢献することで、自らが存続できる社会を世界にまで広げること、より大きな社会の中で、自らの経済的な存在を確かなものにすると同時に、成長・拡大の機会を得て行くという発想が重要であると思われる。

本調査の事例ではパートナーシップによって新たな道が開けることを示した。一見では道がないように見えても、現地を訪問し、パートナーを探す、そしてパートナーとの関係を構築していくことで途上国の人たちの可能性が見える、実行可能な体制の構築の可能性が見える、道が開けてくるということは事例で示されたとおりである。このようにパートナーシップによって、自社が存続し、拡大するためにも、社会貢献の可能性を模索することが有益であると思われる。

本報告書ですでに述べたとおり、民間企業による、途上国の人々との市場での関係を目指しての支援は、開発援助機関にとって難しい。企業は民間セクターにおける当事者として、貧困層が必要としている雇用・就業機会を提供できる、そのために直接に必要な技能習得のための支援も可能である。このような民間の活動が広がるよう、開発援助機関は何ができるのか。

途上国の人々への支援事業を市場につなげていくためには、開発問題を企業のビジネスの機会としてとらえることが重要であると述べたが、そのためには開発問題における専門知識と実績、そして途上国現地での長期間の活動において培われた現地の関連機関とのネットワーク、現地についての知識・情報があって、これらは企業が活動するにあたって欠かせないリソースとなりうる。

他方で、異なる業界のアクターとパートナーとなることの難しさもある。それぞれの分野での専門性があるということは、すなわち裏を返せば専門領域外では実績、知見、ネットワークが無いということの意味する。パートナーシップは可能性が広がるよう政府開発援助機関、国際機関、研究機関、大学、NGO/NPOなどとも幅広く連携できることが望ましいと思われるが、これらの機関は国際協力において企業とはほとんどコンタクトが無い。また、活動の範囲、発想、

仕事のシステム、仕事の仕方などが異なり、互いにコミュニケーションもない。これらは、異なる業界に属する人や組織の間にパートナーシップの構築における障害になりうる。様々な組織とのパートナーシップが促進されるよう、政府などの公的機関が、さまざまな機関・団体が企業と連絡をとり、さらに関係が構築できる機会、ないし制度を設けることも官民連携の可能性を拡げるうえでも有益であると思われる。

#### 参考文献

〔和文〕

社団法人経済同友会。第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営）。2003年3月。

〔英文〕

Prahalad, C. K. 2005. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. New Jersey: Wharton School Publishing.

## 付録

付録として、経済産業省及び国際協力機構による企業への支援の概要を紹介する。

### 1. 経済産業省

#### 経済産業省の BOP ビジネスへの取組み

経済産業省は、新たな「外需」獲得の必要性や相対的に縮小が避けられない国内市場（少子高齢化等）、先進国市場の飽和、新興国市場進出の遅れという日本企業の直面する問題と、欧米の企業及び援助機関の動向調査を通じて、新たな市場としての「途上国の低所得者層（BOP層）」に着目し、「官民連携」の取組を通じた「民間企業によるBOPビジネス推進の際の障壁」を引き下げ、ビジネスの枠組みを活用した効率的・効果的な開発援助の実現を目指している<sup>35</sup>。

BOP ビジネス及び官民連携を促進するために、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ、Japan External Trade Organization(JETRO)）と株式会社野村総合研究所と協力し、以下のような取組みを実施している。

また、2009年8月には、途上国におけるBOPビジネスに我が国産業界、援助機関、NGO/NPO、政府が積極的に関与していくことにより、ビジネスを通じた途上国の社会課題の解決、我が国産業界による新たな市場の獲得といった成果を目標に掲げ、日本企業の途上国でのBOPビジネス促進のために、BOPビジネスに関心を持つ民間事業者等から提案を募り、これを実現するために必要な、途上国の現地ニーズ・市場・制度等の把握、関係政府機関・民間団体等の探索、連携可能性のあるパートナーの発掘等のためのフィージビリティスタディー（Feasibility Study, F/S）調査等を野村総研との協力によって実施し、10社を対象として採択した<sup>36</sup>。

---

<sup>35</sup> 野村総合研究所（2009）『平成20年度アジア産業基盤強化等事業（海外経済協力政策をめぐる国際動向調査）報告書』、経済産業省貿易経済協力局（2009）『BOPビジネス普及拡大に向けた課題と対応方向性について（案）』

<sup>36</sup> 経済産業省HP [http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/cooperation/bop/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.html)

表 1 経済産業省の BOP ビジネス促進施策

BOPビジネスの概念の普及と意識の醸成	企業や業界団体、援助機関、NGO 等のプレイヤーの関心を高めるため、普及・啓発を推進するセミナーの開催
	マッチングや情報交換を行う場の設置を検討
2. BOPビジネス支援策の創設	途上国におけるBOPビジネスに対するニーズの発掘や製品開発・品質向上を進めるための技術開発支援、BOP層に対する教育や技術指導など、BOPビジネスをフェーズ毎に側面支援するメカニズムの検討
	多様なプレイヤーやツールをコーディネートする、オーガナイザーの人材育成の支援の検討
	各種支援ツールの活用や関係プレイヤーとの連携を図り、具体的な先行プロジェクトの案件形成を進める
	欧米や国際的な支援機関との更なる連携を深める

出所：『平成 20 年度アジア産業基盤強化等事業（海外経済協力政策をめぐる国際動向調査）報告書』 p.9 より作成。

研究分野では、2009 年 8 月から 4 度に渡り BOP ビジネス政策研究会を開催し、各国支援機関の支援対象分野と現状及び日本企業の進出希望分野を鑑み、BOP ビジネス支援の重点地域及び分野に関する基本的な方向性の設定や BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応策に関して議論を行い、その結果を BOP ビジネス政策研究会の報告書<sup>37</sup>として作成している。

また、民間企業への積極的な参入を促すために BOP ビジネスの普及活動として、2009 年 9 月には、経済産業省 BOP ビジネスフォーラム開催、2009 年 12 月から 2010 年 3 月まで国内各都市で BOP ビジネスの可能性と課題を考えるセミナーの開催、2010 年 3 月には BOP ビジネスについての理解を深めるとともに、その「フロンティア」を展望する国際シンポジウム『BOP ビジネスフロ

<sup>37</sup> BOP ビジネス政策研究会 (2010) 『BOP ビジネス政策研究会報告書 ～途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築～』 (平成 22 年 2 月 3 日公表)

ンティア 『途上国市場の潜在的可能性と官民連携～』を開催するなど、民間企業の参加を促進するための取組みも積極的に行っている。

以上のように、行政機関としての政策レベルでの方向性の設定や課題の析出などの研究を進めると共に、そうした研究成果である政策を実務レベルで実施していくために、主体となる民間企業への政策の普及・拡大活動も積極的に行っている。

## 2. 国際協力機構

独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency、JICA）は開発途上国の貧困削減と成長の加速化を目指し民間企業との連携を進めており、2008年10月に民間連携室を設置した。その後、2009年10月には海外投融資業務を担う海外投融資課が加わり、現在では連携推進課及び海外投融資課の2課から構成される民間連携室によって、①民間連携に関する方針策定、制度の立案、情報収集及び必要な調査の実施②民間部門からの相談等に関する窓口業務と関係部署との連絡調整③民間連携の関係省庁や関係他機関との調整④海外投融資業務という4つの業務を行っている<sup>38</sup>。

表 JICAの「BOPビジネス促進制度」（仮称）

目的	途上国のBOP層が抱える開発課題の改善をもたらしうるビジネス(主に貧困層の人々を対象とするもの)に取り組もうとする日本企業との連携により、ビジネスの持続性と公益性を高め、途上国の貧困削減を始めとする国連ミレニアム開発目標(MDGs)や経済社会開発への貢献の促進をはかる。
概要	JICAの提案公募型で提案者への委託事業としてBOPビジネスの構築に向けた情報収集・市場調査-パイロット事業の実施・評価等-事業化計画作成までのビジネス・フェーズを対象として行われる。 対象は第2回公募以降の実施状況、実施体制等を見つつ、現地日系企業にも対象を拡大することを検討しているが、初回公募においては日本登記法人のみを対象とする。
対象とするビジネスの種類	法律や国際行動規範(環境・社会の側面を含む)を遵守するものであり、途上国の主に貧困者層が製品・サービスの対象消費者となり、開発課題の改善につながるもの、同対象層の人々に経済活動への参画、企業や雇用の機会を提供することにより、開発課題の改善につながるもの。 また、環境や貧困問題など様々な社会的課題をビジネスのミッションとして、より直接的に取り組む、いわゆる「ソーシャル・ビジネス」も対象とする。

<sup>38</sup> JICA HP [http://www.jica.go.jp/priv\\_partner/index.html](http://www.jica.go.jp/priv_partner/index.html)

対象とする ビジネス フェーズ	<p>①「現状の情報収集・市場調査フェーズ」：開発課題に係る情報・データの収集・整理、途上国貧困者層を始めとする人々の生活実態等に係る情報収集、対象地域選定、対象者層のニーズ把握、現地パートナーの情報収集・発掘、対象者層の人材育成ニーズの把握等。</p> <p>②「ビジネス・モデル構築フェーズ」：事業化の基本計画作成の為の商品・サービスの使用作成、現地試作品作成、パイロット展開・同評価調査等。将来的な事業家に向けた対象者層の人材育成や知識普及・啓発活動等のパイロット展開、及びそれらの効果的な実施方法に係る調査研究(原材料調達、製品・サービス販路確保、流通等の面を含む)。</p>
選考の観点	<p>①公益性：対象層の基礎的サービスや生活改善に不可欠な商品等へのアクセス拡大・改善、起業機会や生産性・生計の向上、貧困削減、潜在能力の向上等の効果が期待できること、その効果がより大きくなる、より早く達成されることが期待できることなどの開発インパクトの視点。</p> <p>②持続性：対象層のビジネスが将来において利益を生むことが求められることから、持続可能で拡張・反復可能なビジネスとして期待できることや、一定のモデル性や新規性・革新性等があるなど持続・拡張・反復の可能性の視点※。</p> <p>③地域配慮性：対象国・コミュニティの利害関係者(ステークホルダー)の声を考慮し、コミュニティ全体に対する配慮が期待出来るなど、現地コミュニティの配慮の視点。</p>
対象国 金額の上限 実施期間	当面は原則として JICA 事務所の所在国を対象に、案件当たりの業務委託上限額を原則として 5 千万円、実施機関は 3 年間以内。

※ 従って、新規性・革新性については、例えば類似の商品があるものであっても、新しい地域であれば対象となる

出所：「BOPビジネスの可能性とJICAとの連携」公開セミナー配布資料「BOPビジネス促進制度の概要」より作成。

また、本年度から「BOP ビジネス促進制度」（仮称）を実施予定であり、制度の骨組みに関する説明を含めた一般向け公開セミナーを大阪と東京で開催した。以下が公開セミナーでの情報を元に JICA の新制度を表にまとめたものである。

現在のところ、対象分野・開発課題として、MDGs を含むもので、教育・訓練、保健・医療、水資源・防災、運輸交通、情報通信、エネルギー、農村開発、自然環境保護・環境管理、ジェンダー、金融サービスで、分野の限定はせずに、2010 年度に 2 回公募予定である。

JICA のスキームは、経済産業省の実施した F/S 募集と極めて似ているが、おそらくより「開発」により重きをおいた採択基準になると考えられる。経済産業省の F/S 公募では、ソニーや住友化学といった資本規模が大きく F/S 後も途



上国に参入し、事業を継続していけるかどうか、また途上国でのビジネスの実績をある程度有することが企業採択の際に重視されていたと考えられる。

一方で、JICAの新スキームの特徴としては、年間で2度の公募を定期的に行い、官民連携を継続的に行うという点で異なっている。また、選考の観点として「開発インパクトの視点(公益性)」に言及されており、貧困削減等の開発への貢献が選考基準として挙げられている点で、経済産業省のF/S公募で選ばれにくかった中小企業や法人の採用の可能性の拡大に関して期待が持てるものとなっており、第1回の選考結果に注目が集まるところである。