

インド国
BOP 層の収益創出に貢献する
ステーションナリー製品販売事業準備
調査（BOP ビジネス連携促進）
報告書

平成 25 年 1 月
(2013 年)

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

コクヨ S&T 株式会社
株式会社チェンジ

民連
JR
13-004

目次

1. 概要.....	7
1-1. 目的.....	7
1-2. 調査概要.....	10
2. インドの概況.....	15
2-1. 一般概況.....	15
2-2. 経済概況.....	18
2-3. 人口分布.....	19
2-4. 生活水準.....	21
2-5. 教育の状況.....	24
3. 農村部における小売業の状況.....	32
3-1. インド農村部における小売業の概要.....	32
3-2. インド農村部における SHG の活動概要.....	33
3-3. 市場調査概要.....	35
3-4. 調査対象地域における小売業の販売状況.....	40
3-5. 調査対象地域における小売業の経営状況.....	48
3-6. 調査対象地域における小売業者におけるステーションナリー製品の使用状況.....	53
3-7. 調査対象地域における小売業者が抱える課題.....	54
4. ステーションナリー市場.....	55
4-1. ステーションナリー市場概要.....	55
4-2. 競合製品.....	56
4-3. 流通構造.....	59
5. パイロット事業.....	62
5-1. 製品仕様.....	62
5-2. パイロット事業の実施.....	70
5-3. 製品販売のための教育方法.....	77
6. 販売チャネル.....	80

6-1. 調査対象州における各販売チャンネル候補の概要	80
6-2. 販売チャンネルの評価	100
7. 事業性の検証	103
7-1. 市場規模試算	103
7-2. 収益性分析	104
8. JICA 事業との連携の可能性	109
9. 結論	111

図表一覧

	図	ページ
図 1-1	当事業のプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)	9
図 1-2	調査行程	11
図 1-3	主な州における州別貧困人口および貧困者比率	12
図 1-4	インドにおける州別 SHG 数と貯蓄額	13
図 1-5	インドにおけるマイクロファイナンス機関 TOP20	14
図 2-1	インドの地図	15
図 2-2	インドの基礎情報	16
図 2-3	インドの行政区画	17
図 2-4	インドの村に関する分類	17
図 2-5	インドルピーの対円・対米ドルレートの推移	18
図 2-6	インド州別人口	19
図 2-7	インドにおける都市部・農村部の人口構成	20
図 2-8	インドと中国の人口構成	20
図 2-9	インドの都市部・農村部/州別の一人当たりの月間所得	21
図 2-10	インド農村部・都市部の貧困ライン(1993-94、2004-05 比較)	22
図 2-11	インド主要州の貧困人口と貧困比率	23
図 2-12	インドの総人口に占める BOP 層の割合	24
図 2-13	インドの教育システム	25
図 2-14	小中学校における就学率(2007-2008)	26
図 2-15	小中学校における中退率(2007-2008)	26
図 2-16	小中学校運営元別初等教育機関	26
図 2-17	州・連邦直轄領別の識字率推移(2001、2011 比較)	28
図 2-18	男女別識字率の変化(2001、2011 比較)	28
図 2-19	ヒンディー語話者の割合	29
図 2-20	第一言語の割合	29
図 2-21	英語話者の割合	30
図 2-22	世帯主の職業(1999-2000)	31
図 3-1	農村部における小売店舗	32
図 3-2	農村部のキラナ・ショップの様子	33
図 3-3	SHG の活動の様子	35
図 3-4	RK Swamy BBDO による MPV 方法論	36
図 3-5	MPV による地域市場性評価	37
図 3-6	調査実施地(地図)	37
図 3-6-1	アンドラ・プラデーシュ州 Nalgonda(地図)	38
図 3-6-2	カルナータカ州 Tumkur(地図)	38

図 3-7	アンドラ・プラデーシュ州の調査実施地域	39
図 3-8	カルナータカ州の調査実施地域	39
図 3-9	市場調査およびパイロット事業におけるターゲット	40
図 3-10	農村部の小売店	41
図 3-11	農村部の SHG メンバーが運営する小売店	41
図 3-12	世帯収入と収入源の例	41
図 3-13	小売店における品揃えの様子	43-44
図 3-14	調査対象地域における売れ筋商品と価格・販売マージン	45-46
図 3-15	農村部の小売店における陳列方法	47-48
図 3-16	売上および利益額	49
図 3-17	農村部の村の近くにある町の卸売業者、野菜の市場	49-50
図 3-18	仕入れ額および仕入れ頻度	50-51
図 3-19	借り入れ状況	52
図 3-20	帳簿記載状況	53
図 3-21	バヒカタ方式による掛け売りの記録	53
図 4-1	主要メーカー概要	55
図 4-2	インド中間層における支出の内訳	56
図 4-3	店舗の様子	56
図 4-4	農村部で販売されているステーションナリー製品	57-58
図 4-5	都市部の流通構造	59
図 4-6	都市部の文具店	59
図 4-7	農村部の流通構造	60
図 4-8	農村部の近くの町の卸売業者	60
図 4-9	ローカルブランドの工場とローカルブランド	61
図 5-1	パイロット事業地域および対象者	70
図 5-2	パイロットプロジェクト対象者の年齢構成	71
図 5-3	パイロットプロジェクト対象者の世帯構成	71
図 5-4	パイロットプロジェクト対象者の最終学歴	72
図 5-5	パイロットプロジェクト対象者の読み書き・計算能力	72
図 5-6	パイロット実施の流れ	73
図 5-7	目次構成と主なポイント	77-78
図 5-8	教育委用マニュアルサンプル	79
図 6-1	現地調査期間中に訪問したマイクロファイナンス機関	81-90
図 6-2	現地調査期間中に訪問した NGO	91-93
図 6-3	Shakti Dealers による製品紹介の様子	95
図 6-4	Project Shakti の流通モデル	96
図 6-5	Colgate の若者訪問販売員を活用した流通モデル	97
図 6-6	Colgate の販売員	97

図 6-7	Haat の様子	98
図 6-8	Drishtee の販売事業の様子	99
図 7-1	当製品の潜在的な市場規模の算出	104
図 7-2	3ヶ月版ノートの希望購入価格に対するヒアリング結果	104
図 7-3	当事業の流通モデルと流通マージン	105
図 7-4	販促ルートと流通ルート	106
図 7-5	収益性試算	107
図 9-1	対インドの農村開発関連の JICA プロジェクト(例)	109
図 10-1	コミュニティ内部モデル	112
図 10-2	集合販売チャネルモデル	112
図 10-3	流通相乗りモデル	113

略語表

略語	正式名称	日本語訳
SHG	Self Help Group	自助グループ
MFI	Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
Rs	Rupees	ルピー
BOP	Bottom of Pyramid	所得別人口構成のピラミッドの底辺層
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
FMCG	Fast Moving Consumer Goods	日用消費財

1. 概要

1-1. 目的

BOP とは、「Base of the Pyramid」または「Bottom of the Pyramid」の略で、所得別人口構成のピラミッドの底辺層を指す。世界資源研究所・国際金融公社によると、「次なる 40 億人-ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略」の中で、年間所得 3,000 ドル未満の収入で生活する人々を BOP 層と定義し、世界人口の約 7 割に相当する約 40 億人が BOP 層にあたり、その市場規模は 5 兆ドルに上ると報告されている。

全世界の中でも、インドにおいて BOP 層に区分される人々 (1 人当たりの年間所得 3,000 ドル以下) は特に多く、約 9 億 2,400 万人にも上ると試算されている。また、インドの人口の約 7 割は農村部で生活しており、農村部で生活する人々は事実上 100%が BOP 層に当たると報告されている。

インドにおける貧困問題の根源は農村部にあると言われる。その理由のひとつとして、農村部の低所得者や女性を中心に、初等教育における未進学あるいは中退といった理由で十分な基礎学力を身に付けられていないということが挙げられる。低所得者や女性の未進学や中退の理由の多くは、「就学するための費用が高い」や「家事手伝い・労働をする必要がある」等の貧困を起因とするものであり、こうした貧困の悪循環から抜け出せない状態にある。

このような低所得者層の教育水準の低さは、農村部における小売業 (キオスクショップなどの小規模店舗) 等への起業・就業の機会を制限し、小売業等の自営業を営んだとしても世帯収入の向上を制限する要因になっていると考えられる。また、インド農村部では、製品を流通・販売することを目指した女性起業家が発足しているが、もともと教育・訓練を受けていない場合が多いため、個人差はあるが販売活動に習熟するまでに非常に時間・労力を要しているのが現状である。

一方で、インド政府も低所得者層における教育水準の向上を課題として認識しているものの、成人向けの職業訓練までは手が回らないというのが現状であり、農村部の低所得者層はインド都市部における順調な経済成長がもたらす利益分配から取り残されている。

このように、インド農村部の小売業を中心とする自営業を既に営んでいる人々やこれから起業していく人々は、基礎教育すら受けておらず、非識字者である場合も含まれる。彼らは日々顧客や取引業者との関係性の中で事業を営んでいるが、決して効率的な事業運営ができていたとは言えず、収益創出の機会を逃している。

上記のような対象者に対して、ノート・帳簿に事業活動の内容を記録することによって、簿記会計やマーケティング等のスキルが身に付き、定着化すれば、貧困層の収入創出機会の増加・生活水準の向上を促し、貧困削減に直接的に寄与することが考えられる。

コクヨ S&T 株式会社と株式会社チェンジは、零細小売業者や女性起業家のための帳簿記入や販売メモ等、基礎的な経営スキル、マーケティングスキルを学習する方法を定型化・ツール化したステーションリー製品を現地ニーズに基づいて開発し、その使用方法・教育を通じて、低所得者層や女性起業家の経営管理スキルや販売技能を向上させることで開発課題を解決していくことを目的として事業化の検討を開始した。

国際協力機構（JICA）は、2010 年度より開発途上国の課題解決への貢献と企業等が行う BOP ビジネスとの両立を通じた、開発途上国・民間セクター・ODA の Win-Win-Win の官民パートナーシップ関係の構築を進め、より効果的で効率的な援助を目指した活動の一環として、「協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）」を開始した。当制度では開発課題の解決に資する BOP ビジネスの実施を検討している企業や NGO 等からの提案を公示により募り、JICA が選定した案件の提案法人に調査を委託するものである。

コクヨ S&T およびチェンジは共同事業体を組成し、JICA とのパートナーシップによってインドにおける貧困層を含む農村部住民に関する幅広い知見を事業へと活用するため、「インド国 BOP 層の収益創出に貢献するステーションリー製品販売事業準備調査」を提案し、採択された。

当調査の主目的は、インド BOP 層の収益創出に貢献するステーションリー製品販売事業を事業化するため、①現地 BOP 層の顧客ニーズに基づいた製品開発、②開発された製品を販売し、BOP 層が使用した場合の開発効果の測定、③BOP 市場で有効な販売手法構築のための調査・分析を行うことである。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に本事業を実施した際に想定される開発効果を示す。

当製品を BOP 層にも購入可能な価格で開発し、適切な販売ルートを構築することで、農村部の小売店店主や SHG メンバーが製品を使用し始め、使い続けることによって、彼らの事業が現在どのように運営されているのかが可視化され、その具体的な数値情報に基づいて、品揃えの増減や投資計画等の正しい事業判断が可能になる。正しい事業判断がなされると、顧客にとって魅力的な店舗運営になり、顧客数が増え、取引量や取引額が増加し、結果として小売店の収益が増し、可処分所得が増加する。このようなシナリオを通じて、上位目標である「当該製品を購入した貧困層の生計が向上する。」の達成を目指すものである。

図 1-1 当事業のプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

プロジェクト要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
上位目標(Overall Goal) ・当該製品を購入した貧困層の生計が向上する。	・可処分所得の増加 ・経営改善効果(定性的効果)	関係機関が実施する 統計 インタビュー アンケート	N/A
プロジェクト目標(Project Purpose) ・農村部の低所得者及び女性が、当該 BOP ビジネスを通じて、経営・マーケティング知識を新たに獲得する。 ・またそれによって経営活動、販売活動が改善し、安定した収入・創出機会を得る。	・売価 40 ルピー/冊の実現 ・製品リピート率 ・取引件数・取引額 ・製品を利用した記録頻度、レベル	自社 活動記録 インタビュー アンケート	・ユーザーの適切な使用(活用)方法の遵守 ・競合製品との優位性の従属的確保
成果(Output) ・購入可能な価格での現地の状況に応じた製品開発 ・現地における生産体制の確立 ・販売ルートの確立 ・販売員による販売後の持続的指導体制の確立	・原価水準 15 ルピー/冊の実現 ・製造拠点数・規模 ・販売拠点数・規模 ・教育を受けた販売員数 ・製品購入者へのトレーニング頻度 ・販売数	自社 関係機関へのインタビュー、アンケート	・商品の仕入に著しい影響を及ぼすような災害が発生しない。

活動(Activities)	投入(Inputs)		前提条件 (Pre-conditions)
	日本側	現地側	
(BOP ビジネス開始時) ・製品の生産・販売 ・販売員のトレーニング ・製品購入者へ販売員を通じた使用方法のトレーニング及び定期的モニタリング (パイロット事業) ・パイロット事業対象地区の選定 ・製品サンプルの作成、配布、利用及びそのフィードバックを受ける ・調査団員及びローカル調査団員による小規模経営者/SHG への商品使用方法説明、利用状況モニタリング ・啓発活動	(BOP ビジネス開始時) ・資金面のインプット (現地会社を作る場合は、出資金等も含め) ・製品開発 ・教育マニュアルによる販売員教育 (パイロット事業) ・調査団員 (製品利用者への使用方法のトレーニング) ・製品サンプル ・販売員の教育マニュアル開発	(BOP ビジネス開始時) ・販売員 (SHG への業務委託) (パイロット事業) ・ローカル調査団員 (製品開発、製品利用者への使用方法のトレーニング・モニタリング)	・ターゲット層が、当該 BOP 事業で提供する製品の有用性を理解する

1-2. 調査概要

本調査では、大きく2つのフェーズに分けて国内準備作業および現地調査を実施した。まず第1フェーズとして、市場調査を行い、市場調査・パイロット対象地域の選定、貧困レベル・教育水準の調査、小売業・サービス業における経営状況・販売状況の調査を実施した。その後、第2フェーズとして、ビジネスモデル開発のための製品仕様の検討、パイロット事業の実施、販売チャネルの検討を行った。

図 1-2 調査行程

作業項目	期間	2010年度	2011年度					2012年度				
		3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11
(1)事前準備調査												
ビジネス環境基礎調査		■										
対象地域の抽出、決定		■										
当該BOPビジネスがもたらしうる開発効果の特定		■										
開発効果の発現に至るシナリオの作成		■										
成果の指標の設定		■										
(2)市場調査												
対象地域生活状況・貧困レベル調査			■	■								
小売業・サービス業者における教育水準・経営状況の調査			■	■								
ベースライン調査の実施			■	■								
(3)ビジネスモデル開発												
製品仕様の検討				■	■							
販売・流通に関する調査				■	■		■	■				
教育プログラム開発					■	■	■	■				
パイロットの実施					■	■	■	■	■			
パイロット結果を踏まえた見直し							■	■				
開発効果の測定									■	■		
JICA事業との連携可能性の検討									■	■		
事業化に向けた提携先の調査									■	■	■	
(4)報告書作成												
インセプション・レポートの作成		■										
プログレス・レポートの作成				■			■					
ドラフトファイナル・レポートの作成												■
ファイナル・レポートの作成												■

調査実施地域の選定

本調査における市場調査実施地域およびパイロット事業実施地域の選定にあたり、インド州別貧困人口と州別の SHG・マイクロファイナンス機関（MFI）の活動状況を調査した。今後の調査実施地域からのスムーズな事業展開を考慮し、貧困者数・貧困割合については多すぎず、少なすぎない中庸の州を選定した。また、SHG は当事業における最終消費者および販売パートナーになる可能性が高いため、SHG の活動が活発な州を選定した。同様に MFI の活動が活発であれば、小規模起業家の活動も活発であることが想定されるため、MFI の活動が活発な州を選定条件とした。

上記の選定条件から、現地パートナーである MART の助言も加味し、アンドラ・プラデーシュ州とカルナータカ州の 2 州を調査実施およびパイロット事業実施地域に選定した。

図 1-3 主な州における州別貧困人口および貧困者比率¹

州	州別貧困ライン 1人1か月当たり (ルピー)		2009-10年					
			農村部		都市部		全体	
	農村部	都市部	貧困者 比率(%)	貧困人口 (10万人)	貧困者 比率(%)	貧困人口 (10万人)	貧困者 比率(%)	貧困人口 (10万人)
Uttar Pradesh	663.7	799.9	39.4	600.6	31.7	137.3	37.7	737.9
Bihar	655.6	775.3	55.3	498.7	39.4	44.8	53.5	543.5
Maharashtra	743.7	961.1	29.5	179.8	18.3	90.9	24.5	270.8
Madhya Pradesh	631.9	771.7	42.0	216.9	22.9	44.9	36.7	261.8
West Bengal	643.2	830.6	28.8	177.8	22.0	62.5	26.7	240.3
Andhra Pradesh	693.8	926.4	22.8	127.9	17.7	48.7	21.1	176.6
Rajasthan	755.0	846.0	26.4	133.8	19.9	33.2	24.8	167.0
Orissa	567.1	736.0	39.2	135.5	25.9	17.7	37.0	153.2
Karnataka	629.4	908.0	26.1	97.4	19.6	44.9	23.6	142.3
Gujarat	725.9	951.4	26.7	91.6	17.9	44.6	23.0	136.2
Jharkhand	616.3	831.2	41.6	102.2	31.1	24.0	39.1	126.2
Chhattisgarh	617.3	806.7	56.1	108.3	23.8	13.6	48.7	121.9
Tamil Nadu	639.0	800.8	21.2	78.3	12.8	43.5	17.1	121.8
Assam	691.7	871.0	39.9	105.3	26.1	11.2	37.9	116.4
Haryana	791.6	975.4	18.6	30.4	23.0	19.6	20.1	50.0
Punjab	830.0	960.8	14.6	25.1	18.1	18.4	15.9	43.5
Kerala	775.3	830.7	12.0	21.6	12.1	18.0	12.0	39.6
Delhi	747.8	1040.3	7.7	0.3	14.4	22.9	14.2	23.3
Uttarakhand	719.5	898.6	14.9	10.3	25.2	7.5	18.0	17.9
Manipur	871.0	955.0	47.4	8.8	46.4	3.7	47.1	12.5
Jammu & Kashmir	722.9	845.4	8.1	7.3	12.8	4.2	9.4	11.5
Himachal Pradesh	708.0	888.3	9.1	5.6	12.6	0.9	9.5	6.4
インド全体	672.8	859.6	33.8	2782.1	20.9	764.7	29.8	3546.8

¹ Planning Commission (2010), State Specific Poverty Lines, Number and Percentage of Population below Poverty Line by States - 2004-05 & 2009-10 より調査団作成

図 1-4 インドにおける州別 SHG 数と貯蓄額²

地域	州	SHG 数	貯蓄額(単位:10 万ルピー)
北部	Haryana	36,762	10,762.55
	Himachal Pradesh	50,182	3,490.90
	Punjab	45,005	3,645.10
	Jammu & Kashmir	4,366	1,818.83
	Rajasthan	213,295	14,255.08
	New Delhi	2,191	234.85
北部小計		351,801	34,207.31
北東部	Assam	218,352	7,359.94
	Meghalaya	11,787	360.25
	Nagaland	5,926	334.37
	Tripura	31,349	3,335.70
	Arunal Pradesh	6,418	164.89
	Mizoram	5,097	251.40
	Manipur	10,831	218.56
	Sikkim	2,428	141.98
北東部小計		292,188	12,167.09
東部	Bihar	140,824	8,539.57
	Jharkhand	79,424	7,421.81
	Orissa	503,172	36,473.50
	West Bengal	647,059	59,486.85
	A & N Islands (UT)	3,763	92.87
東部小計		1,374,242	112,014.60
中央部	Chattisgarh	113,982	7,578.06
	Madhya Pradesh	178,226	10,151.07
	Uttarakhand	43,997	7,170.41
	Uttar Pradesh	429,760	26,464.03
中央部小計		765,965	51,363.57
西部	Goa	6,745	3,649.31
	Gujarat	168,180	32,190.15
	Maharashtra	770,695	56,828.02
西部小計		945,620	92,667.48
南部	Andhra Pradesh	1,448,216	125,528.98
	Karnataka	534,588	62,705.32
	Kerala	394,197	37,556.32
	Tamil Nadu	826,710	90,373.26
	Puducherry	19,723	1,286.96
南部小計		3,223,434	317,450.84
合計		6,953,250	619,870.89

² National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD) (2010), Status of Micro Finance in India 2009-10 より調査団作成

図 1-5 インドにおけるマイクロファイナンス機関 TOP20³

	マイクロファイナンス機関名	本店所在州	支店数	ローン額 (百万ルピー)	利用者数
1	SKS Microfinance Ltd (SKSMPL)	Andhra Pradesh	1,413	18,227	25,90,950
2	Spandana Sphoorty Financial Ltd (SSFL)	Andhra Pradesh	696	11,987	1,668,807
3	Share Microfin Limited (SML)	Andhra Pradesh	666	8,568	1,231,556
4	Asmitha Microfin Ltd (AML)	Andhra Pradesh	363	4,944	694,350
5	Shri Kshetra Dharmasthala Rural Development Project (SKDRDP)	Karnataka	22	4,060	612,482
6	Bhartiya Samruddhi Finance Limited (BSFL)	Andhra Pradesh	87	3,882	457,668
7	Bandhan	West Bengal	385	3,389	851,713
8	Cashpor Micro Credit (CMC)	Uttar Pradesh	247	1,431	303,935
9	Grama Vidiyal Micro Finance Pvt Ltd (GVMFL)	Tamil Nadu	126	1,316	288,311
10	Grameen Financial Services Pvt Ltd (GFSPL)	Karnataka	62	1,287	153,453
11	Madura Micro Finance Ltd (MMFL)	Tamil Nadu	46	1,223	188,000
12	BSS Microfinance Pvt Ltd (BMPL)	Karnataka	51	1,157	159,886
13	Equitas Micro Finance India P Ltd (Equitas)	Tamil Nadu	36	1,007	108,352
14	Bandhan Financial Services Pvt Ltd (BFSPL)	West Bengal	171	1,028	309,100
15	Sarvodaya Nano Finance Ltd (SNFL)	Tamil Nadu	113	949	84,919
16	BWDA Finance Limited (BFL)	Tamil Nadu	25	935	251,735
17	Ujjivan Financial Services Pvt Ltd (UFSPL)	Karnataka	96	837	132,067
18	Future Financial Servicess Ltd (FFSL)	Andhra Pradesh	50	811	135,488
19	ESAF Microfinance & Investments Pvt. Ltd (EMFIL)	Kerala	96	765	154,385
20	S.M.I.L.E Microfinance Limited	Tamil Nadu	87	757.7	141,879

³ CRISIL Ratings (2009), INDIA TOP 50 MICROFINANCE INSTITUTIONS より調査団作成

2. インドの概況

2-1. 一般概況

インド共和国は、南アジアに位置する連邦共和国で、パキスタン、中華人民共和国、ネパール、ブータン、バングラデシュ、ミャンマーの 5 か国と陸上で、スリランカ、モルディブ、インドネシアの 5 か国と海上で国境を接する。南東側をベンガル湾、南側をインド洋、南西側をアラビア海に囲まれている。

図 2-1 のとおり、インドは 28 の州と 7 の連邦直轄地で構成されているが、この行政区画は地理的条件というより言語や民族による境界に根ざしている。州境を越えるとまったく違う言語が話され、それぞれの文化が存在するため、あたかも別の国であるかのようとも言われる。

図 2-1 インドの地図⁴



⁴ <http://www.prokerala.com/maps/india/india-map-political.html>

以下にインドの基礎情報を記載する。

図 2-2 インドの基礎情報⁵

面積	328 万 7,263 平方キロメートル (インド政府資料:パキスタン、中国との係争地を含む)	
人口	12 億 1,000 万人(2011 年国勢調査(暫定値)) 人口増加率 17.64%(2001-2002 年:2011 年国勢調査(暫定値))	
首都	ニューデリー	
民族	インド・アーリヤ族、ドラビダ族、モンゴロイド族等	
言語	連邦公用語はヒンディー語、他に憲法で公認されている州の言語が 21	
宗教	ヒンドゥー教徒 80.5%、イスラム教徒 13.4%、キリスト教徒 2.3%、シク教徒 1.9%、仏教徒 0.8%、ジャイナ教徒 0.4% (2001 年国勢調査)	
識字率	74.04%(2011 年国勢調査)	
略史	1947 年	英国領より独立
	1950 年	インド憲法の制定
	1952 年	日インド国交樹立、第 1 回総選挙
	1950 年代 ～	कांग्रेस党が長期間政権を担当 (但し、1977～1980 年、1989～1991 年を除く)
	1990 年代	経済自由化政策の推進
	1998 年	インド人民党(BJP)を中心とする連立政権が成立
	2004 年	कांग्रेस党を第一党とする連立政権が成立
	2009 年	कांग्रेस党を第一党とする連立政権(第 2 次マンモハン・シン 政権)が成立
主要産業	農業、工業、鉱業、IT 産業	
名目 GDP	1 兆 7,271 億ドル(2011 年:世銀資料)	
一人当たり GDP	1,342ドル(2010 年:IMF 資料)	
GDP 成長率	6.5%(2011 年度:インド政府資料)	
主要貿易品目	(1)輸出 機械機器、石油製品、化学関連製品、宝石類、既製服、農産物 (2)輸入 原油・石油製品、資本財、金・銀、宝石類、有機・無機化学品 (2010 年度:インド政府資料)	
主要貿易相手国	(1)輸出 UAE、米国、中国、香港、シンガポール、オランダ (日本は 12 位) (2)輸入 中国、UAE、スイス、サウジアラビア、米国、ドイツ (日本は 15 位) (2010 年度:インド政府資料)	

⁵外務省 Web サイト (2012 年 6 月現在)

インドの行政区画

インドの行政単位は、州－地区－都市/村という階層で構成されている。

図 2-3 インドの行政区画⁶

行政単位	
州(States)・連邦直轄領(Union Territory)	35
地区(Districts)	640
Sub-districts	5,924
都市(Towns)	7,935
村(Villages)	6,40,867

2011年の国勢調査（暫定版）によると、インド国には7,935の都市がある。都市には、法定都市と国勢調査都市がある。法定都市とは、自治体や意思決定機関を備えた都市を指す。国勢調査都市とは、「人口5,000人以上」、「人口密度400人以上/km²」、「75%以上の男性が非農業に従事している」、これらのすべてを満たす都市を指す。

一方、上記のような、都市部に分類されない地域は農村部と呼ばれ、インドには64万の村が存在する。

村は、人口に応じて、以下のように6つに分類される。

図 2-4 インドの村に関する分類⁷

No.	人口	村の数	当該サイズの村が全体に占める割合 (%)
1	200未満	96,855	15.2
2	200-500	136,454	21.4
3	501-1000	156,737	24.6
4	1001-2000	140,751	22.0
5	2001-5000	87,206	13.7
6	5001-10000	20,363	3.2
	村合計	638,365	100.0

上記1および2の村は、店がほとんど存在しないような小さな規模のものである。一方、5および6の村は、合計すると全体のわずか17%であるが、ここに村の人口の50%、農村部

⁶ Census 2011 – Provisional Population Totals - India

⁷ Census 2001

における富の60%が集中していると言われている。このことから、本調査の対象となる村も、小売店が複数存在する村の規模として、2,001人～10,000人程度が相応しいと判断した。

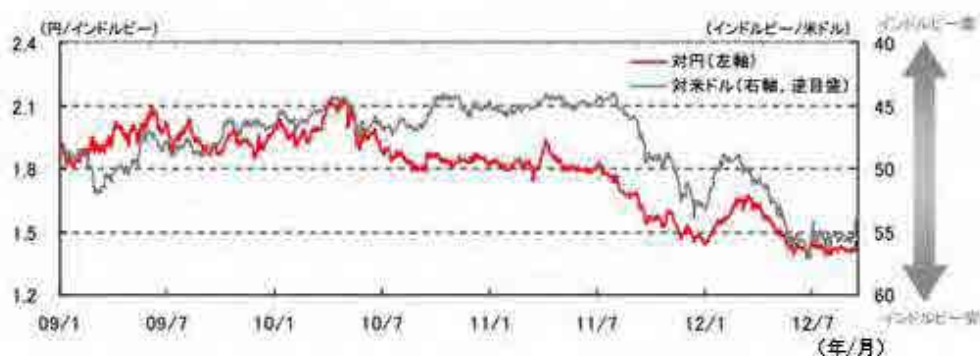
2-2. 経済概況

2011年度のインド経済は、世界的な景気減速、長引くインフレ抑制のためのインド準備銀行による高金利政策、急激なルピー安によるコスト増などにより、成長が鈍化している。2011年度の実質GDP成長率は、当初目標の9.0%に対し6.5%に留まった。2002年度以来、9年ぶりの低成長である。⁸

インドでは長年農業が経済を支えてきており、産業別GDPの推移をみると、1980年度には農業部門が35%を占めていたが、2011年度には17%まで全体に占める比率が下がった。一方で、サービス部門(貿易・ホテル・運送・金融等を含む)は、1980年度の40%から2011年度には56%に拡大している。なお、工業部門は24%から26%の増加となっている。⁹

近年の為替の推移は以下のとおり。調査開始直後、2011年3月には1ルピー1.8円だったが、現在は1ルピー1.4～1.5円を推移している。

図 2-5 インドルピーの対円・対米ドルレート推移¹⁰
(2009/1/2～2012/9/17、日次)



本調査報告書においては、2011年の為替平均1ルピー約1.7円にて記載する。

⁸ Central Statistical Organization, 2011

⁹ World Development Indicators, 2011

¹⁰ Bloomberg データより野村アセットマネジメント作成

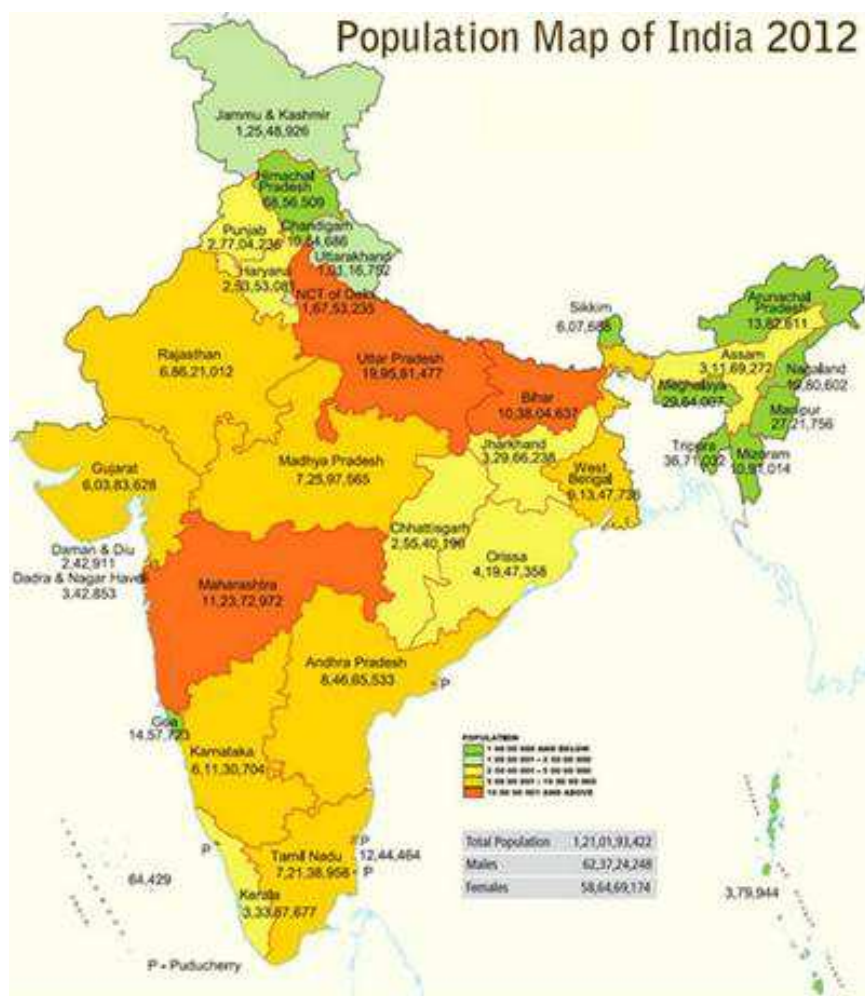
2-3. 人口分布

2011年時点国勢調査（暫定版）によると、インドの人口は12億1千万人と推定されている。前回国勢調査が行われた2001年からの10年間で、人口は1.8億人増加している。2025年には中国の人口を超えて14億5千万人となり、世界最大になると見られている。¹¹

インドの州別人口分布を色で表したものが以下の図である。

最大の人口を擁するのは、北部ウッタル・プラデーシュ州である。人口約2億人で、これはインドの全人口のうち16.5%を占めている。一方、首都ニューデリーのあるデリー準州については、人口1,600万人である。

図 2-6 インド州別人口¹²

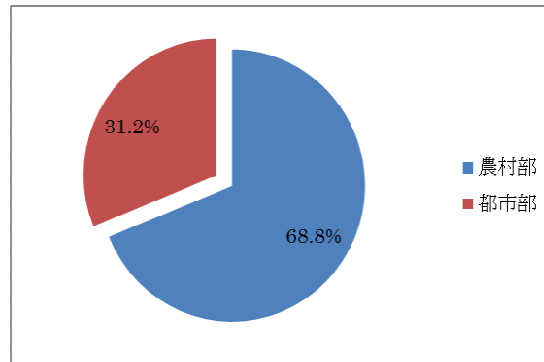


¹¹ Census 2011 – Provisional Population Totals - India

¹² <http://www.indiaonlinepages.com/population/population-map-of-india.html>

インドの都市人口は全体の 31.16%の 3 億 7,700 万人、農村人口は 68.84%に当たる 8 億 3,300 万人と推定されている。

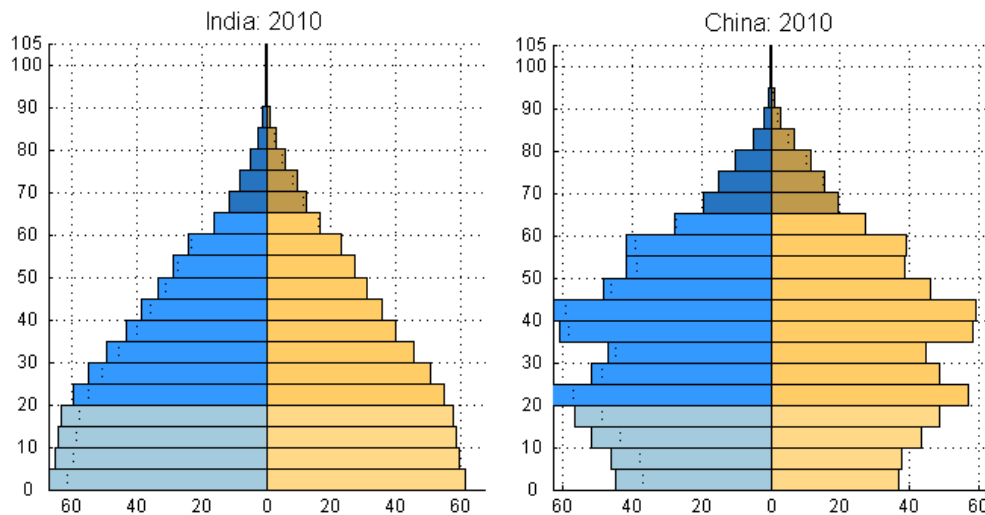
図 2-7 インドにおける都市部・農村部の人口構成



また、年齢別人口構成を見てみると、若年層の比率が非常に高いことが、他の新興国と比べて特徴的である。国連による年齢別人口推定値をみると、2010 年で 15 歳未満がおよそ 3 割、年齢中央値は 25 歳である。2030 年には 15～59 歳の労働人口が 10 億人を超え、全人口のおよそ 7 割を占めることが見込まれている。経済成長のなか、拡大する労働人口により旺盛な消費がもたらされることが期待されている。¹³

図 2-8 インドと中国の人口構成

(単位:人口 100 万人)



¹³ United Nations, Department of Economics and Social Affairs, World Population Prospects, the 2010 Revision

2-4. 生活水準

インドの生活水準を把握する上で、州別の一人当たり収入および支出を調査した。

北部から西部、南部の州は比較的所得水準が高く、東部、中部においては所得水準が低くなっている。NCAER (National Council for Applied Economic Research) の” Indian Market Demographics” においても、月間所得の上位 15 位までの州または連邦直轄地のうち、東部はビハール州の 1 つのみである。

また、都市部と農村部においても格差が存在し、所得で見ると、約 1~2 倍の差がある。ただし、農村部においては、彼らが土地を保有しているため家賃を払う必要がない場合や、自作の農作物を消費することによって食費が都市部より低い場合もあり、結果的に都市部よりも可処分所得が高いこともあり得る。そのため一概に、都市部が裕福で農村部が貧困であると定義することは難しい。

図 2-9 インドの都市部・農村部/州別の一人当たりの月間所得¹⁴

(単位:ルピー、上位 15 位まで)

順位	州名	エリア	農村部	都市部	所得格差 (都市部が農村部の何倍か)
1	デリー	北部	24,852	29,364	1.2
2	ハリヤナ州	北部	14,855	18,134	1.2
3	チャンディガール	北部	27,256	34,509	1.3
4	パンジャブ州	北部	16,540	21,413	1.3
5	ポンディシェリー	南部	13,215	18,938	1.4
6	ラジャスタン州	北部	10,693	15,850	1.5
7	アッサム州	北東部	11,109	17,231	1.6
8	グジャラート州	西部	14,574	22,742	1.6
9	ゴア州	南部	11,017	17,440	1.6
10	カルナータカ州	南部	11,300	18,394	1.6
11	ケララ州	南部	10,342	17,374	1.7
12	アンドラ・プラデーシュ州	南部	11,033	19,143	1.7
13	ビハール州	東部	6,976	12,404	1.8
14	ウッタル・プラデーシュ州	北部	6,738	12,257	1.8
15	ヒマーチャル・プラデーシュ州	北部	10,816	19,881	1.8
-	インド全土	-	9,481	19,407	2.0

¹⁴ Indian Market Demographics, NCAER, 2002 より調査団作成

貧困状況

インド政府によって実施されている全国標本調査（NSS: National Sample Survey）の家計データに基づき、インド計画委員会（Planning Commission）がインドの経済的貧困ラインを州別に設定している。NSS は毎年行われるが、10 万以上のサンプルを対象とした大規模な調査は、約 5 年おきに実施されている。

公表されている大規模調査で直近のものは、第 50 回（1993-94）、第 55 回（1999-00）、第 61 回（2004-05）実施のものである。ただし、第 55 回はデータ収集方法が第 50 回、第 61 回と異なるため、本レポートではデータ収集方法が同一である第 50 回と第 61 回を使用する。

インド計画委員会は、農村部では 2,400 カロリー、都市部では 2,100 カロリーを一日に必要な標準カロリーとして設定しており、標準カロリーを満たすために必要な一ヶ月の最低食料支出額と非食料支出額の合計を元に設定されたものが貧困ラインである。

以下は、インドの農村部・都市部における貧困ラインである。このラインを下回ると、貧困層として分類される。

図 2-10 インド農村部・都市部の貧困ライン(1993-94、2004-05 比較) ¹⁵

(単位:ルピー)

	農村部		都市部	
	1993-94	2004-05	1993-94	2004-05
貧困ライン	205.84	356.30	281.35	538.60

1993-94 と 2004-05 を比較すると農村部・都市部とも貧困ラインが上昇しており、経済発展に伴う物価の上昇等に伴い、標準カロリーを満たすために必要な金額が上がったと考えられる。

なお、近年貧困ラインを算出する基準に見直しが行われている。カロリーを基準とした従来の貧困ラインの設定方法は、農村部と都市部間の物価上昇率の違い等を正しく反映することが出来ないことが理由である。

2009 年 11 月に計画委員会から発表された新しい貧困ラインを適用すると、2004-05 の貧困ラインは、農村部は 356.30Rs から 446.68Rs 都市部は 538.60Rs から 578.8Rs と、旧基準の貧困ラインよりも上昇する。これに伴って、農村部・都市部とも旧基準の貧困ラインでは含まれていなかった層も貧困層に取り込まれるため、貧困人口・貧困比率ともに上昇する。（※貧困ラインの算出手法上、1993-94 の数値は出されていない。）

新基準をもとに算出した、主要州の貧困人口と貧困比率は下記の通りである。

¹⁵ インド計画委員会(Planning Commission) “Indian Planning Experience , A Statistical profile” (2001), “Poverty Estimates for 2004-05” (2007)

図 2-11 インド主要州の貧困人口と貧困比率¹⁶

(単位:人口-100 万人、貧困率-%)

主要州	1993-94						2004-05					
	農村部		都市部		全体		農村部		都市部		全体	
	貧困人口	貧困率	貧困人口	貧困率	貧困人口	貧困率	貧困人口	貧困率	貧困人口	貧困率	貧困人口	貧困率
アンドラ・プラデーシュ州	24.0	48.1	6.8	35.2	30.9	44.6	18.7	32.3	5.1	23.4	23.8	29.9
アッサム州	11.5	54.9	0.7	27.7	12.2	51.8	8.9	36.4	0.9	21.8	9.8	34.4
ビハール州	48.3	62.3	5.5	44.7	53.8	60.5	44.6	55.7	4.1	43.7	48.7	54.4
グジャラート	12.1	43.1	4.3	28.0	16.4	37.8	13.0	39.1	4.2	20.1	17.2	31.8
ハリヤナ州	5.2	40.0	1.1	24.2	6.3	35.9	3.9	24.8	1.6	22.4	5.5	24.1
カルナータカ州	18.2	56.6	5.2	34.2	23.3	49.5	13.5	37.5	5.1	25.9	18.7	33.4
ケララ州	7.4	33.9	2.0	23.9	9.4	31.3	5.0	20.2	1.6	18.4	6.5	19.7
マディヤ・プラデーシュ州	26.1	49.0	5.4	31.8	31.5	44.6	25.5	53.6	6.2	35.1	31.7	48.6
マハラシュトラ州	30.2	59.3	9.6	30.3	39.9	47.8	27.7	47.9	11.6	25.6	39.3	38.1
オリッサ州	17.9	63.0	1.6	34.5	19.5	59.1	19.7	60.8	2.3	37.6	22.0	57.2
パンジャブ州	3.0	20.3	1.8	27.2	4.8	22.4	3.7	22.1	1.7	18.7	5.4	20.9
ラジャスタン州	14.6	40.8	3.3	29.9	17.9	38.3	16.7	35.8	4.3	29.7	21.0	34.4
タミル・ナドゥ州	19.1	51.0	6.8	33.7	25.9	44.6	12.6	37.5	6.1	19.7	18.7	28.9
ウッタル・プラデーシュ州	59.7	50.9	11.7	38.3	71.5	48.4	60.5	42.7	13.2	34.1	73.6	40.9
ウエスト・ベンガル州	21.9	42.5	6.2	31.2	28.1	39.4	23.1	38.2	5.8	24.4	28.9	34.3
インド全体	328.0	50.1	75.0	31.8	403.1	45.3	326.3	41.8	80.8	25.7	407.1	37.2

インド全体では、貧困率は約 37%と考えられるが、地域によって偏りが大きい。2004-05 時点で貧困率が高い地域はウッタル・プラデーシュ州、ビハール州・マハラシュトラ州であり、それぞれ約 40%以上が貧困層である。これらの 3 地域だけで、インド全体の貧困人口 4 億 710 万人の 40%を占める 1 億 6, 160 万人の貧困人口を抱えている。

なお、インドにおいて最大の貧困人口を抱えているのは、ウッタル・プラデーシュ州である。2004-05 時点で、インド全体の貧困人口 4 億 710 万人の約 20%にあたる 7, 360 万人の貧困層を抱えている。

本プロジェクトにおける調査対象地域のアンドラ・プラデーシュ州、カルナカータ州は 2004-05 時点で、貧困率がそれぞれ 29.9%、33.4%となっている。全国平均 37.2%よりも低い貧困率ではあるものの、約 3 割は貧困層であり解決すべき課題は多く存在すると考えられる。

なお、前述のとおり、アンドラ・プラデーシュ州は、農村部の一人当たり年間所得が 11, 033Rs で第 12 位、カルナータカ州については、11, 300Rs で第 10 位となっている。

これとは別に、世界資源研究所、及び国際金融公社は、購買力平価を用いて BOP 層を年間所得別に 6 区分に整理している。各区分の人口分布を見ると、最下位から 2 番目 (BOP1000) と 3 番目 (BOP1500) に全人口の 7 割程度が集中している。都市部と農村部の人口対比を見ると、最下位の BOP500 では農村部が 94.4%を占めており、所得水準が高くなるに従って都市部の割合が増えていく事が伺える。

¹⁶ インド計画委員会(Planning Commission), “Report of The Expert Group to Review The Methodology For Estimation of Poverty” (2009) 他 貧困人口は当該資料を元に弊社推計

図 2-12 インドの総人口に占める BOP 層の割合¹⁷

BOP 区分	年間所得/人 (米ドル(購買力平 価))	人口 (100 万人)	総人口に 占める割 合(%)	農村部に 占める割合 (%)	都市部に 占める割合 (%)
TOP・MOP	3,000 超	48.9	5	-	-
BOP3000	2,500～3,000	31.5	3.2	32.4	67.6
BOP2500	2,000～2,500	68.3	7	46.6	53.4
BOP2000	1,500～2,000	14.7	15.1	62.6	37.4
BOP1500	1,000～1,500	30.9	31.8	80.2	19.8
BOP1000	500～1,000	34.9	35.9	91.8	8.2
BOP500	～500	19.3	2	94.4	5.6
BOP 総計	-	924.1	95	78	22
総人口	-	973	100	-	-

2-5. 教育の状況

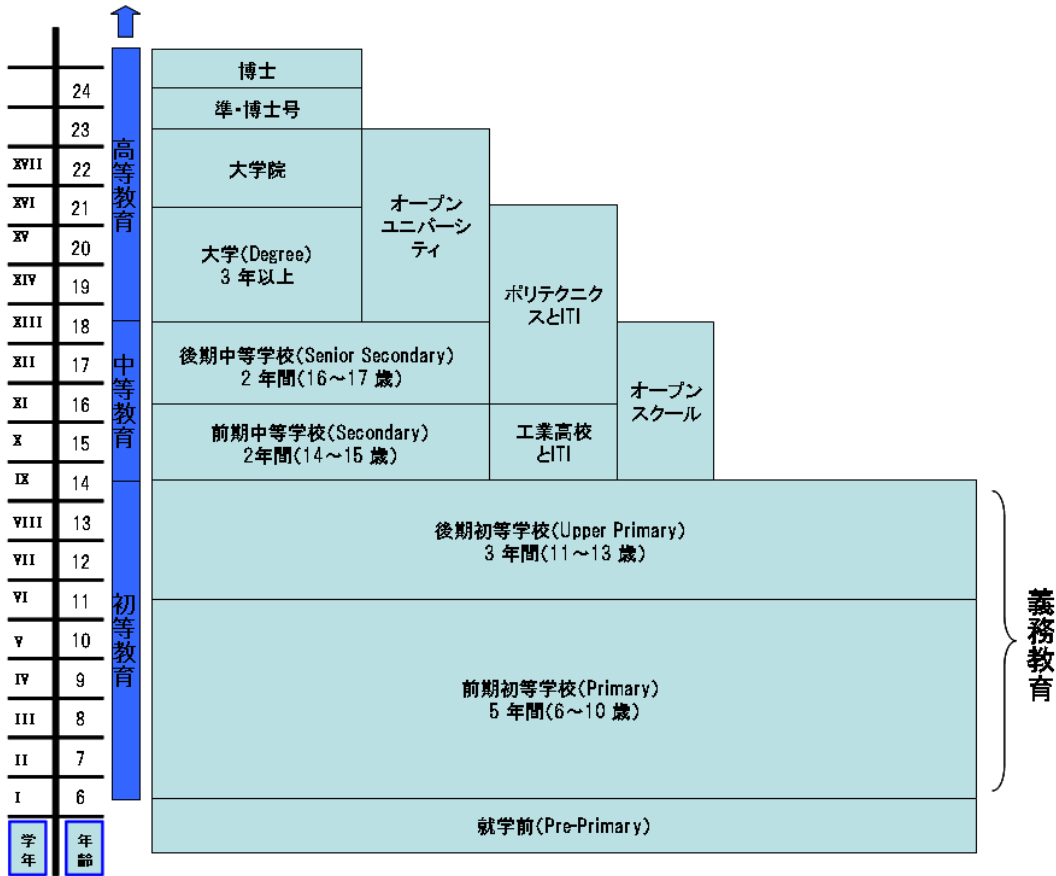
本調査の対象である小売店主をはじめとするサービス業や製造業に就く人向けの学習機会は、それぞれの職業に必要とされる能力および意欲の向上、ひいては生産性および所得の向上につながる。就業者に対する学習機会を広く把握するため、インドにおける職業訓練に関する現状と政策について、インド第 11 次 5 カ年計画を中心に調査した。¹⁸ さらに、将来的に当該職業に従事するのは、現在の若年層であることを踏まえ、小中学校での教育の現状と政策もあわせて調査した。

インドの教育政策は、中央政府ではなく州政府の裁量に任されており、州間で制度に若干の違いはあるが、基本モデルとしては初等学校が前期 5 年、後期 3 年、中等学校が前期・後期の各 2 年という「5・3・2・2 制」が整備されている。このうち、前期・後期の初等学校が義務教育にあたる。そして、大学以上が、高等教育として定義されている。

¹⁷ 世界資源研究所・国際金融公社「次なる 40 億人」(2007)、金額はすべて 2005 年購買力平価(PPP)建て

¹⁸ Eleventh Five Year Plan (2007-2012) Planning Commission, Government of India インド 5 カ年計画は 1951 年の第 1 次 5 カ年計画に始まり、現在は 2007 年開始の第 11 次 5 カ年計画が実施中である。これらの 5 カ年計画は、1950 年に創設された「計画委員会」(Planning Commission)により策定され、インド政府の方針を反映したものである。

図 2-13 インドの教育システム¹⁹



独立後の1950年に制定されたインド憲法は、6歳から14歳のすべての子供が無償で義務教育を受けられるよう保障する旨を規定し、これまでの5ヵ年計画において、教育政策の実施と改善を繰り返してきた。しかし、依然として好ましい結果が出ていない状況である。

たとえば、いまだ710万人の子供たちが学校に通えず、50%が初等教育レベルでドロップアウトしてしまう。教室の数は不足しており、その数は6870万教室である。小学校20,000校の新設と、70,000校の改修が必要とされている。上記のようなハード面のみならず、教員の能力不足や欠席、事務手続きの不透明さ、教員の異動・昇格に関する規則、学校マネジメントの分権化など、ソフト面でも対応すべき課題は多い。学習内容や教授法、シラバスを標準化することで、最低限の学習レベルを保つことが重要である。

¹⁹ MHRD(Ministry of Human Resource Development)の資料を元に調査団作成

図 2-14 小中学校における就学率²⁰(2007-2008)

学年	男子学生(%)	女子学生(%)	合計(%)
小学校(1-5年生)	115.9	113.2	114.6
中学校(6-8年生)	80.6	74.1	77.5

図 2-15 小中学校における中退率(2007-2008)

学年	男子学生(%)	女子学生(%)	合計(%)
小学校まで (1-5年生)	26.19	24.82	25.55
中学校まで (1-8年生)	44.29	41.43	43.03

第 11 次 5 カ年計画においてもまた、教育が最優先事項として掲げられており、地域的、社会的、ジェンダーの格差を縮めることに力点を置いている。特に初等教育においては、教育の量的課題（就学率、修了率など）および質的課題（教員およびその指導方法など）への対策が引き続き求められている。

インド経済の成長に伴いインド社会が国際化していくに従って、教育におけるさらなる質の向上が求められている。一例として PPP（官民パートナーシップ）の枠組みがあるが、これは政府の取り組みに民間の投資を呼び込むことを意味するだけでなく、教育の質におけるイノベーションも期待されている。下図のとおり、私学（政府からの援助なし）は急速に増えている。ただし、私学は都市部を中心に増加しており、また、政府系の学校では昼食や制服の支給が授業料に含まれるため、特に農村部に住む貧困層は、安価な政府系の学校に頼らざるを得ないのが実態である。

図 2-16 小中学校運営元別初等教育機関²¹

(単位:10 万校)

学年	中央政府	地方政府	私学(政府からの援助あり)	私学(政府からの援助なし)	合計
1-5年生	3.32	3.60	0.20	0.55	7.67
6-8年生	1.18	0.80	0.18	0.59	2.75
1-8年生	4.50	4.40	0.38	1.14	10.42

第 10 次 5 カ年計画では、共通学校制度²²の導入により、中学校における就学率の向上や不公平の是正を目指した。また、職業訓練や働くことを想定した学習内容をカリキュラムに

²⁰ Selected Educational Statistics, MHRD (2007-08) 100%を上回る数字は、当該学年未満または以上の年齢の児童が出席していることを意味する。

²¹ Selected Educational Statistics, 2004-05

²² 共通学校制度(Common School System)とはカーストやジェンダーや経済的条件等に関わりなく、すべての子供に公平な教育を提供する教育システム。教室やトイレや校庭等の最小限のインフラの提供や教師の質と教師 1 人当たり占める生徒の割合を管理する等を通じて質の高い教育システムを提供する。

盛り込み、公開学習システム²³を拡大・多様化し、教員トレーニングを再編し、ICTの活用を増やすという内容であった。これらの目標は一部しか達成されていない。

インドの職業訓練システムについてみると、人材開発省（Ministry of Human Resource Development：MHRD）が管轄する中等学校と労働雇用省（Ministry of Labour and Employment：MLE）の下部機関である国家職業訓練協議会（National Council for Vocational Training）が認可する職業訓練校がある。労働雇用省管轄の職業訓練校は、運営主体から州立のITI（Industrial Training Institute）と民間のITC（Industrial Training Centre）に分かれ、2010年時点で全国に8,039校（ITI：2,133校、ITC：5,906校）ある。

第11次5ヵ年計画ではテクノロジーの変化や知識社会を背景に、労働市場で求められるスキルを身につけるための施策の必要性が謳われている。15-29歳の年代におけるフォーマルな職業訓練を受けたことがある人の割合は2.4%で、ノンフォーマルな職業訓練を受けたことがある人の割合でさえ約8%となっており、多くの若者が職業訓練によって適切なスキルを身につけずに仕事を開始している。また、この値は先進国と比較してかなり低い。

（20-24歳の年代におけるフォーマルな職業訓練を受けたことがある人の割合：イギリス68%、ドイツ75%、日本80%、韓国96%、一方インドは3.2%）

インド政府は、産業界のニーズに適したスキルを有する人材を育成するため、第11次5ヵ年計画期間中に2,280億ルピーを投じ、Skill Development Mission(SDM)²⁴を立ち上げ、施策を実施している。

上記調査結果から、将来的な小売業者となる若者の教育レベルについては改善があるものの、現在、小売業を営んでいる小売店主・SHGの多くは、自営業を営むにあたって十分な教育を受けていない可能性が高いと言える。製品使用マニュアルやNGO/NPOを通じたトレーニングとして、十分な教育を受けていない店主にも理解および実践可能な内容を提供することが重要である。

なお、教育と関連して、州・連邦直轄領別の識字率推移を見ると、2001年からの10年間で、各州とも数値が向上している。インド全体では、2001年の64.8%から2011年に74%になり、10年間で9.2%の向上が見られた。これは、インド全体では2億1,770万人の識字者が増えたことになる。²⁵

一方、当プロジェクトでの調査対象地域であるアンドラ・プラデーシュ州、カルナカータ州の2011年識字率はそれぞれ67.5%、75.6%であり、2001年の60.5%、66.6%から10年間で伸張しているものの、アンドラ・プラデーシュ州に関しては依然、相対的に識字率が低い地域といえる。つまり、3~4人に1人が文字の読み書きができないので、製品仕様を決定

²³公開学習システム(Open Learning System)とは、一度中退した学生や公的な教育を受けることのできない子供に教材などを送り、独学可能な教育を提供するシステム

²⁴ Skill Development Mission(SDM)とは、今後、高成長・雇用増が期待される特に20のセクターに重点を置き、各産業界のニーズに合致したスキルを持った人材を育成するための複数のプログラムから構成される政策の枠組み。

²⁵ Census 2011 – Provisional Population Totals - India

するにあたってはこの点を考慮して行った。

図 2-17 州・連邦直轄領別の識字率推移(2001、2011 比較)²⁶

(単位:%)

州/連邦直轄領	2001年	2011年	州/連邦直轄領	2001年	2011年
ケララ州	90.9	93.9	ダドラ&ナガルアエリ連邦直轄領	57.6	77.7
ラクシャドウィープ連邦直轄領	86.7	92.3	ウエスト・ベンガル州	68.6	77.1
ミゾラム州	88.8	91.6	ハルジャブ州	69.7	76.7
トリプラー州	73.2	87.8	ハリヤナ州	67.9	76.6
ゴア州	82	87.4	カルナータカ州	66.6	75.6
ダマン・ディーウ連邦直轄領	78.2	87.1	メガラヤ州	62.6	75.5
ポンディシェリ連邦直轄領	81.2	86.5	オリッサ州	63.1	73.5
チャンディーガル連邦直轄領	81.9	86.4	アッサム州	63.3	73.2
デリー首都圏	81.7	86.3	チャットティスガル州	64.7	71
アンダマン・ニコバル諸島連邦直轄領	81.3	86.3	マディヤ・プラデーシュ州	63.7	70.6
ヒマチャル・プラデーシュ州	76.5	83.8	ウッタル プラデーシュ州	56.3	69.7
マハラシュトラ州	76.9	82.9	ジャンムー・カシミール州	55.5	68.7
シッキム州	68.8	82.2	アンドラ・プラデーシュ州	60.5	67.7
タミル ナドゥ州	73.5	80.3	ジャールカンド州	53.6	67.6
ナガランド州	66.6	80.1	ラジャスタン州	60.4	67.1
マニプール州	70.5	79.8	アナチャル・プラデーシュ州	54.3	67
ウッタルカンド州	71.6	79.6	ビハール州	47	63.8
グジャラート	69.1	79.3	インド全体	64.8	74

インド全体の識字率を男女別に見ると、2001年からの10年間で男性は、75.2%から82.1%となり6.9%向上、女性は53.6%から65.4%となり、約11.8%の向上が見られた。これは、人口で見ると男性は1億763万人、女性は1億1,007万人の識字者が増え、女性が男性より約250万人多く識字者が増えた計算になる。2001年には21.6%あった男女の識字率差も、2011年には、16.7%となり、女性の識字率向上が大きい。

図 2-18 男女別識字率の変化(2001、2011 比較)

(単位:%)

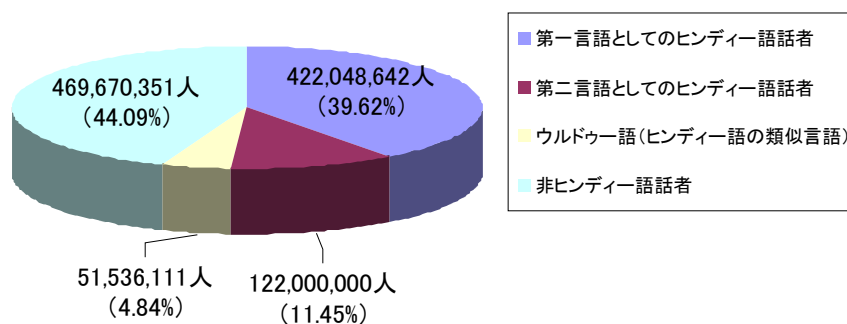
	2001年	2011年	差異
男性	75.2	82.1	6.9
女性	53.6	65.4	11.8
インド全体	64.8	74	9.2

²⁶ Census of India 2001, Census of India 2011(Provisional)

言語

インドではヒンディー語を連邦公用語とし、最も多くの人に日常的に話されている。ヒンディー語は第一言語話者だけでも約4億人いると言われ、それはインドの人口の約40%に値する。²⁷

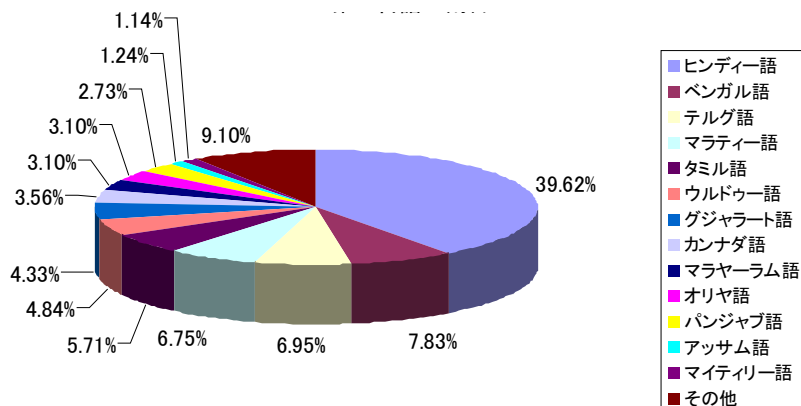
図 2-19 ヒンディー語話者の割合



インドは独立以来連邦制を続けており、各州の州政府が、それぞれ自身の裁量で1つ以上の州公用語を決める自由を持っている。その結果、インド国内では多数の言語が各地の州公用語として制定されている。

ヒンディー語を筆頭に、ベンガル語、テルグ語、マラティー語、タミル語、ウルドゥー語、グジャラート語、カンナダ語、マラヤーラム語、オリア語、パンジャブ語、アッサム語などが、比較的話者人口の多い言語であるとされる。

図 2-20 第一言語の割合



²⁷ Census of India 2001

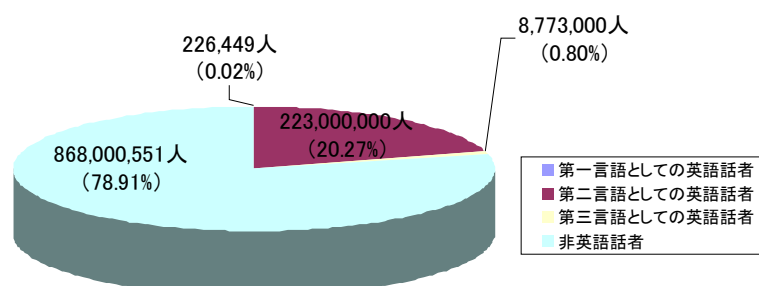
インドの言語は北部のインド・ヨーロッパ語族と南部のドラヴィダ語族に大きく分かれる。ドラヴィダ語族の言語は主に南部のアンドラ・プラデーシュ州、カルナータカ州、ケララ州、タミル・ナドゥ州で話され、それ以外の地域はインド・ヨーロッパ語族に含まれる。

このように北部と南部とで言語が大きく異なっていることが、連邦公用語であるヒンディー語を、ドラヴィダ語族の人々に浸透していくのを遅らせる原因ともなっている。

実際、方言を含むと 800 種類以上の言語が話されているインドでは、地域が異なればインド人同士でも意思疎通できない場合がある。

インドはかつてイギリスの植民地であったため、政府行政機構において英語が準公用語の地位を保持しており、ビジネスにおけるコミュニケーション手段としても用いられている。1991 年の国勢調査によると、英語を母語としているのは 23 万人、わずか 0.02%だが、第二、第三言語として話す人まで含めると、23 万人以上が英語を理解できると回答している。インド社会は国内コミュニケーションの必要性から第二公用語の英語を非常に重視しており、結果として国民の英語能力は総じて高い。

図 2-21 英語話者の割合



ただし、言語習得は生まれ育った家庭環境、教育、職業などに大きく左右されるものであり、この点を踏まえると、まだインド全土で浸透しているとは言いがたい。

実際、当事業の展開にあたっては、調査・パイロットの各フェーズにおいて、各地の通訳を介した口頭でのコミュニケーションが必要となった。また、対象者は就学率や識字率が低く、特別なトレーニングを受ける機会の限られている人の割合が高かったため、製品を文字に依存しない体裁とし、わずかに記載した文字も、現地語を記載することとした。

職業

インド都市部の世帯主の職業は4割を給与所得者が占める一方で、農村部においては、耕作者が4割を占めており、農村部では、未だ農業が主要な職業であることが伺える。

図 2-22 世帯主の職業(1999-2000)²⁸ (単位:%)

世帯主の職業	農村部	都市部	合計
主婦	1.01	0.84	0.96
耕作者	40.86	3.45	29.99
賃金労働者	35.28	20.93	31.12
給与所得者	11.28	40.72	19.84
専門サービス業	0.73	3.59	1.56
職人	3.41	6.90	4.42
小規模小売店主	4.97	16.05	8.19
ビジネスマン	0.46	3.68	1.40
その他	1.98	3.85	2.52
	100.00	100.00	100.00

²⁸ Pradeep Kashyap, Siddhartha Raut “The Rural Marketing Book” (2011)、※原資料:NCAER

3. 農村部における小売業の状況

3-1. インド農村部における小売業の概要

インドの小売市場については、参考になるデータが複数存在する。

Images Multimedia の調査²⁹によると、インドの小売市場の市場規模は、個人消費の伸びを背景に 2009 年には 19 兆 4,891 億ルピー（約 29 兆 2,000 億円）に達しており、過去 3 年間の成長率は 12%以上のペースで成長しており、今後も同程度の成長が見込まれている。また、Technopak の分析³⁰によると、2011 年の小売市場の市場規模は、4,700 億ドル（約 37 兆 6,000 億円）で、そのうち都市部の割合は 46%（2,160 億ドル）、農村部の割合は 54%（2,540 億ドル）と試算されている。

農村部における小売店舗数は、2010 年時点でインド全土に存在する約 60 万もの村に約 780 万店舗が点在しており、この数は過去 10 年で 2 倍以上に増加している。³¹1 村当たりの平均店舗数は村の人口規模によって異なり、村の人口が 5,000 人以上の村では 1 村当たり平均 28 店舗と多いが、1,000 人以下の村では、1 村当たり平均 2 店舗と極めて少ない。これはインドの農村部における日用品や食品等の流通網が未発達であり、インドを代表する日用雑貨品（FMCG）関連の企業であるヒンドゥスタン・ユニリーバーや ITC できさえ、人口 2,000 人以上の村までしか自社の流通網が届いていないためである。

図 3-1 農村部における小売店舗³²

村の人口規模	全村数に占める村数の割合(%)	農村部の全人口に占める人口の割合(%)	農村部の全小売店舗数に占める小売店舗数の割合(%)	1 村当たりの平均店舗数
5,000 人以上	3	22	14	28
2,001-5,000 人	14	32	32	16
1,001-2,000 人	22	25	33	9
1,000 人以下	61	21	21	2
合計	100	100	100	6

また、インドの小売市場の約 95%を占めるのは、「キラナ」と呼ばれる組織化されていない伝統的小売業、いわゆる「パパママ・ストア」である。農村部ではほぼすべての店舗がこのキラナであり、平均的なキラナ・ショップの店舗面積は 140sq. ft（約 12.6 m²）と非常

²⁹ Images Multimedia (2011), INDIA RETAIL REPORT 2011

³⁰ Technopak (2011), The Marketing Whitebook 2012-2013

³¹ Pradeep Kashyap, Siddhartha Raut "The Rural Marketing Book" (2011) ※原資料:R. K. Swamy BBDO

³² Census of India 2001, and "Rural Retailing in India 2008", Rural Marketing Association of India

に小さい。この狭い店舗を家族で運営しており、朝は両親が農作業に出かけるので息子が店を運営し、昼からは母親が店番をし、その間息子は学校へ行く等のように 1 日のうちに手伝える者が店に立ち、家族間で協力し合いながら店舗を運営していることが多い。店舗には村の生活に必要な日用品、食品、野菜・果物、タバコなどを所狭しと並べられており、店舗を訪れる顧客は商品を指差したり、店主に欲しい商品を伝え購入する。

RMAI の Rural Retailing in India³³によると、農村部の小売店における月当たりの平均売上は 1990 年の 7,000 ルピーから増加し、2008 年には 12,000 ルピーと年間成長率 5%で増加していると報告されている。農村部における店舗当たりの売上の増加は、店舗に在庫する商品の種類を増加させ、以前に比べて農村部での商品ラインナップは増加したものの、いまだ中規模・小規模の村では商品の種類は限定的なものである。農村部と都市部の小売店舗に在庫している商品カテゴリーを比較してみると、店舗で在庫している平均的な商品カテゴリーの数自体は農村部 19 カテゴリー、都市部 27 カテゴリーと大きな差はないが、商品ブランド数には農村部 42 ブランド、都市部 92 ブランドと大きな差がある。³⁴

図 3-2 農村部のキラナ・ショップの様子



3-2. インド農村部における SHG の活動概要

近年では、インドの FMCG 関連の企業が農村部へのローコストな流通網を構築するために、インド全土に拡大した SHG グループのネットワークを活用する試みが行われている。ここではインド農村部における SHG の活動概要と小売チャネルとしての可能性について述べる。

³³ RMAI (2008), Rural Retailing in India

³⁴ Pradeep Kashyap, Siddhartha Raut “The Rural Marketing Book” (2011)

SHG とは 5 人～20 人の貧困層、特に貧しい女性によって組織される Self-Help Group (自助グループ) の略である。SHG の多くは NGO や地方行政機関等の支援により自主的に組織され、これまで商業銀行等の金融機関から預金や融資等の金融サービスを受けられなかった各人が、グループを構成し、相互に節約や貯蓄の推進を行うことによって、金融機関から小口の金融サービスを受けられるようにするモデルである。

インドでは 1990 年代初頭から NABARD (全国農業農村開発銀行) によって、「SHG-Bank Linkage Programme」と呼ばれるマイクロファイナンスが貧困緩和を目的として導入され、現在はインド全土で展開されている。

一般的に SHG は次のような活動を行っている。5～20 名で構成されたメンバーは定期的に (週 1 回～月 1 回でグループによって異なる) ミーティングを開き、その都度決められた金額を持ち寄り、貯金に回す。この貯金は SHG が保有する金融機関の口座に預けられる。この預金は随時引き出しが可能で、必要に応じてメンバーに貸し出される。

また、一定期間以上、ミーティングや貯金が定期的に行われていることが確認できると、SHG は金融機関から融資を受けられるようになる。この融資の使い道は SHG メンバーの中で協議され、メンバーに振り分けられる。SHG メンバーはこの融資を活用し、自らの事業に投資していく。融資を受けたメンバーは定期的な貯金とともにこの融資に対して決められた金額を返済していく。

このようにして、SHG において定期的な貯金および融資の返済が繰り返し実施されることによって、貯金額が増加し自己資産が形成されるとともに、金融機関からの借り入れおよび SHG メンバーへの融資が可能になることで、各 SHG メンバーはさらなる収益源を創出することによって、貧困からの脱却を目指すのが SHG プログラムの役割である。

NABARD の報告書³⁵によると 2010 年時点の SHG グループ数はインド全土で 695 万 3,000 グループ存在しており、その貯蓄総額は約 620 億ルピーで 1 グループ当たり平均約 9,000 ルピーを貯蓄している計算になる。

インド FMCG 関連の企業等は、拡大する SHG のネットワークに加えて、通常の SHG の活動から蓄積された彼女たちの業務遂行能力 (定期的なミーティングの実行能力や貯蓄額・融資額の管理能力) や農村部の各世帯の消費者ニーズを詳細に把握し、定期的に販売促進活動が可能な状況等に流通網としての機会を見出している。

³⁵ National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD) (2010), Status of Micro Finance in India 2009-10 より調査団作成

図 3-3 SHG の活動の様子



3-3. 市場調査概要

市場調査実施地およびパイロット実施地を選定するため、調査対象州であるアンドラ・プラデーシュ州とカルナータカ州から調査実施および今後の事業展開を行いやすくするため、下記条件に基づいて、対象県および村を選定した。

- ① 州都ハイデラバードおよびバンガロールから3時間以内にアクセスできる
- ② 地域の貧困・裕福の度合が中程度の地域である
- ③ 小売店やSHGが一定程度活動している人口2,000~5,000人の村

②の評価については、Market Potential Value (MPV) と呼ばれる各地域の市場性を評価する指標を用いた。MPVは調査会社であるRK Swamy BBDOが開発した統計指標で、購買力はあるか（1人あたり所得、住居タイプなど）、消費意欲はあるか（FMCGの消費量や耐久消費財の保有率など）、メディアにアクセスできるか（各媒体へのアクセス、女性の識字率など）、マーケティング活動を支えるインフラの状況（電化率、銀行へのアクセス、人口密度など）など、全24の変数を元に、各地域の市場性の数値を割り出している。この指標はインドでは、企業やソーシャルセクターで広く活用されている。

図 3-4 RK Swamy BBDO による MPV 方法論³⁶



³⁶ <http://www.rkswamybbdo.com/guide/about/methodology.html>

図 3-5 MPV による地域市場性評価

州	MPV が高い県 (MPV5 以上)	MPV が中程度の県 (MPV2~5)	MPV が低い県 (MPV2 以下)	選定した県
アンドラ・プラデーシュ州	Hyderabad, East Godavari, West Godavari, Guntur, Krishna, Vishakhapattanam	Kurnool, Karimnagara, Nellore, Prakasam, Warangal, Nalgonda	Adilabad, Vizianagaram, Mahbubnagar, Nizamabad	Nalgonda
カルナータカ州	Bangalore, Dakshin Kannad, Mysore, Belgaum, Dharwad	Chitradurga, Bellary, Mandya, Hassan, Tumkur, Uttar Kannad	Kodagu, Bidar, Kolar	Tumkur

上記の条件より、下記の村を調査実施地域として選定した。

図 3-6 調査実施地(地図)

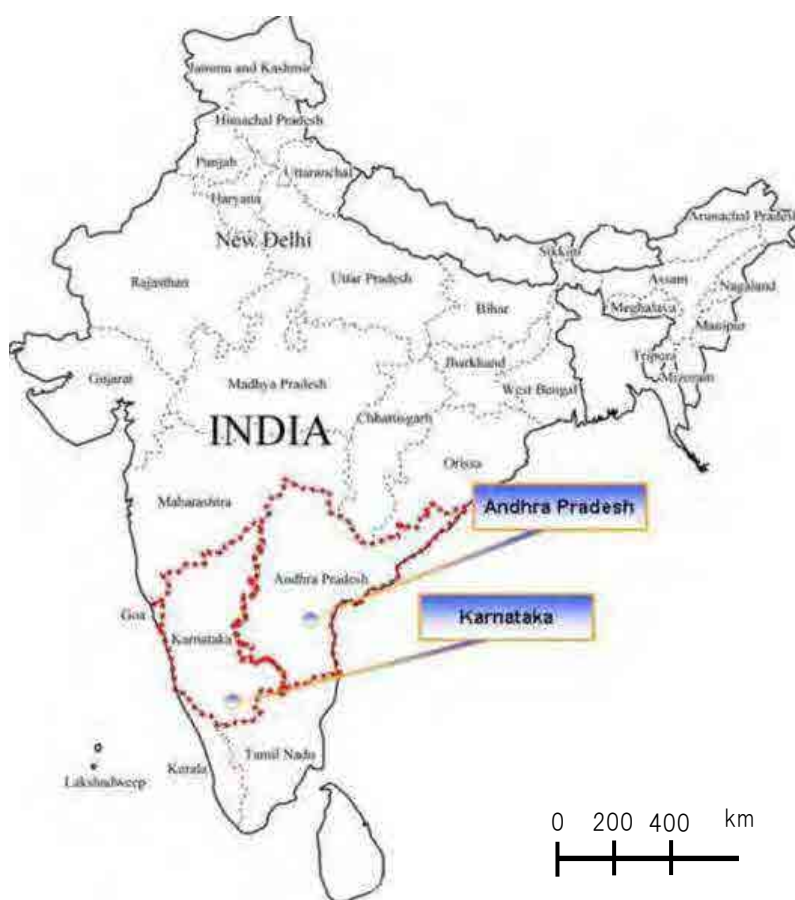


図 3-6-1 アンドラ・プラデーシュ州 Nalgonda(地図)



図 3-6-2 カルナータカ州 Tumkur(地図)

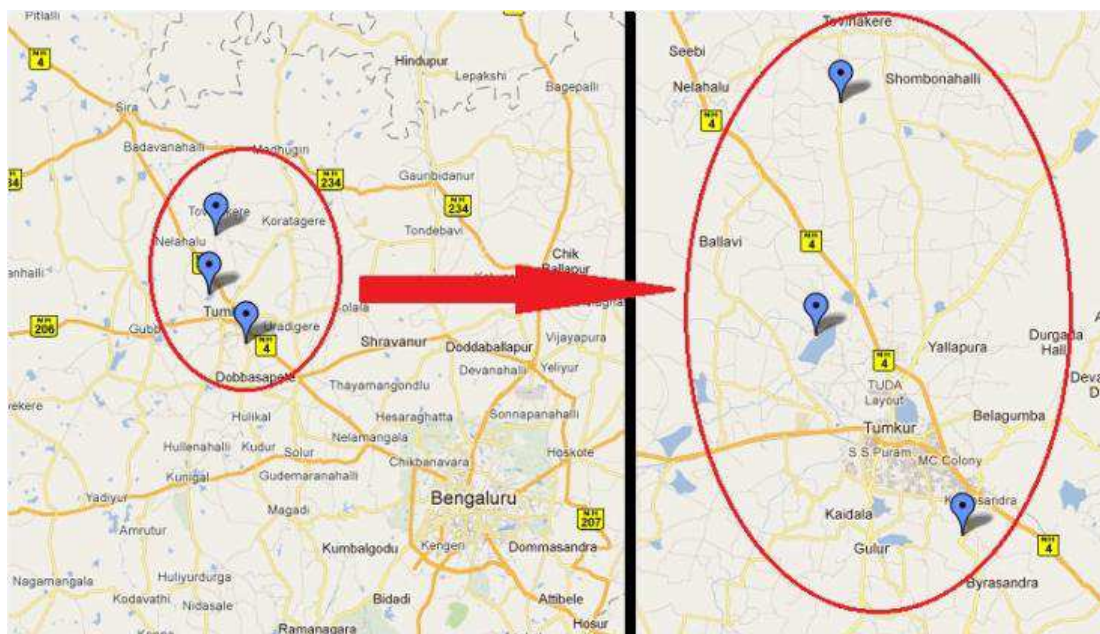


図 3-7 アンドラ・プラデーシュ州の調査実施地域

県	Nalgonda	Nalgonda	Nalgonda	Nalgonda
村	Lakkaram	Malkapur	Develamma -nagaram	Peepal Pahad
人口	4,500 人	5,000 人	4,500 人	4,500 人
世帯数	800 世帯	760 世帯	600 世帯	600 世帯
世帯における人数	5.6 人/世帯	6.6 人/世帯	7.5 人/世帯	7.5 人/世帯
識字率	55%	80%	65%	60-70%
電化率	100% 5-6 時間停電/日	100% 2-3 時間停電/日	100%	100% 2-3 時間停電/日
道路インフラ	州道に連結	国道に連結	州道に連結	州道に連結
教育機関	Primary school	Primary school, Secondary high school	Primary school, High school	Primary school, Secondary high school
主要な職業	農業 60% 賃金労働 35% 自営業 3% サービス業 2%	農業 70% 賃金労働 17% 自営業 5% サービス業 8%	農業 80% 賃金労働 5% 自営業 10% サービス業 5%	農業 60% 賃金労働 30-33% 自営業 5-7% サービス業 2-3%

図 3-8 カルナータカ州の調査実施地域

県	Tumkur	Tumkur	Tumkur
村	Kesarmadu	Ballapur	Kestur
人口	4,500 人	4,500 人	4,500 人
世帯数	800 世帯	800 世帯	900 世帯
世帯における人数	5.6 人/世帯	5.6 人/世帯	5.0 人/世帯
識字率	70%	75%	65%
電化率	100% 8 時間停電/日	100%	100%
道路インフラ	州道に連結	州道に連結	州道に連結
教育機関	Primary school, High school, Library	Primary school, High school, Library	Primary school, High school, Library
主要な職業	農業 60% 賃金労働 35% 自営業 5%	農業 60% 賃金労働 20% 自営業 10% サービス業 10%	農業 60% 賃金労働 20% 自営業 10% サービス業 10%

選定した村より当ビジネスの消費者となる小売業を営むSHGおよび小売店店主合計 30 名に簡易ヒアリングを行い、製品利用に対するモチベーション、収入等を条件にターゲットを絞り込み、16 名（予備 1 名を含む）選定し、市場調査の対象とした。

図 3-9 市場調査およびパイロット事業におけるターゲット

県	村	小売店主	SHG
アンドラ・プラデーシュ州			
Nalgonda	Lakkaram	0	4
	Malkapur	4	0
	Peepal Pahad	1	0
カルナータカ州			
Tumkur	Ballapur	1	0
	Kesaramadu	2	0
	Kestur	2	2

市場調査は、農村部の小売業を営む SHG および小売店店主の販売状況、経営状況、ステーションナリー製品の使用状況をヒアリング・観察し、彼らの持つ経営課題や収益改善の機会を発見し、製品仕様を決定するためのインプットとすることを目的として実施した。

3-4. 調査対象地域における小売業の販売状況

【店舗運営状況】

調査対象地域は人口 4,000～5,000 人の村であり、この村の中に 5～10 の小売店が点在している。インドの経済成長に伴い、農村部の人口が増加し、それに合わせて村で小売店を営業する起業家が増加している。調査対象者 16 名に小売店を始めたきっかけを質問したところ、SHG メンバーの場合は、SHG に参加し、一定期間の貯蓄の後、融資が受けられる権利を得たので、その資金を活用し所得を向上させるため、小売店を始めたという対象者がほとんどであった。一方で、SHG メンバー以外の対象者は、親の代から小売店を営んでいる方、もともとは別の仕事に就いていたが、さらなる所得向上を目指し、小売店を始めた方等、理由は様々であった。

店舗は家族単位で運営されており、お互いがそれぞれの役割で店の運営を支えている。仕入れのために夫が近くの町まで出掛ける際には、妻が店番を交代する等の日常的な入れ替わりの他、文字の読めない・書けない、または計算ができない SHG メンバーが小売店を運営する場合には、仕入れメモの作成やお金の計算は、夫または息子が都度支援している。

図 3-10 農村部の小売店



図 3-11 農村部の SHG メンバーが運営する小売店



また、農業の収穫シーズンやその時の副業の状況や子供の学校の状況によって、店舗の運営の担当者が変わっていく。これはインド農村部における収入源が多様化していることが一因である。今回の調査対象者の中でも、小売店からの収入のみを世帯収入としている対象者は少なく、多くの家庭が下記のように小売店以外のビジネスを持っており、時期・季節によって収入源が異なる中で、小売店ビジネスは、（きちんと利益が出ていれば）あまり季節を問わず安定的な収入を得る手段になっている。

図 3-12 世帯収入と収入源の例

対象者	世帯収入	収入源の内訳
アンドラ・プラデーシュ州 SHG メンバーA	14,000 ルピー/月	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店からの収入: 1,000 ルピー ・夫が運営する床屋からの収入: 6,000 ルピー ・Health delivery service: 1,000 ルピー <p>※こちらの仕事に行くときには小売店を閉めるまたは店番を他の人に頼む</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ・息子たちの収入(2人分):6,000 ルピー ※こちらはすべてローンの返済に充てている
アンドラ・プラデーシュ州 小売店店主 B(妻)	10,000 ルピー/月	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店からの収入:5,000 ルピー ・夫のオートリキシャ、ファイナンス業(臨時)からの収入:5,000 ルピー
カルナータカ州 小売店店主 C(夫)	7,500 ルピー/月	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店からの収入:7,000 ルピー ・農業(ココナツプランテーション)からの収入(季節性):6,000 ルピー/年

平均的な小売店店舗の営業時間は朝 6:00 から夜 21:00 で、村の立地や村における店舗数によっても異なるが、この間に顧客が多い店舗で 70~100 人、少ない店舗で 20~40 人程度来店する。平均的なピーク時間帯は朝 7:00~10:00 と夜 17:00~20:00 であり、顧客は朝ごはんや晩ごはんのための食料品を購入したり、それと同時にシャンプーや石鹸等の日用品を購入する。顧客当たりの 1 度の購入金額は平均 1~20 ルピーであり、ピーク時間帯は次々と顧客が来店するため、休む暇もないほどである。

【品揃え】

調査対象地域における小売店店舗では下記のようなものが販売されている。

- 米、パン、小麦粉、野菜、紅茶、卵、砂糖、スパイス等の食料品
 - 米や小麦粉等は量り売りが主流で、各店舗は専用の秤を所有している
- 牛乳、ジュース等のコールドドリンクやアルコール飲料
 - 冷蔵庫を購入している店舗または飲料メーカーから冷蔵庫を貸与されている店舗のみがコールドドリンクを販売可能
 - アルコール飲料の販売にはライセンスの取得が必要であるが、農村部の小売店では許可なく販売していることがある
- ビスケット、チョコレート、ガム、スナック菓子等の菓子類
- 石鹸、固形洗剤、シャンプー、歯ブラシ等の日用品

下記は一部の店舗で取り扱っているもの。

- たばこ、お香、電球、文房具等
- また、サイドビジネスとして携帯電話のプリペイドチャージカードやデータダウンロードサービス等

基本的には村の住人が日々の生活で必要となる頻度の高い食料品や日用品を取り扱っており、村に小売店がなければ数 km 先の町まで都度買い物に出掛けなければいけない住民のニーズを充足している。また、祭りシーズンや結婚式シーズンの前には、在庫量を増加させ、子供の夏休みシーズンには、お菓子やソフトドリンクの品揃えを充実させる等の調整を行っている。

図 3-13 小売店における品揃えの様子



<小分けパックのシャンプー>



<お香>



<小分けパックのコーヒー>



<量り売りされる穀物類>



<袋詰めされたスナック菓子>



<冷蔵庫で冷やされたジュース>



<店頭には秤が設置されている>



<配送される商品>

品揃えに影響を与える要素としては、①顧客からのニーズを元に品揃えを変える、②仕入先・ディストリビューターからの提案や販売マージン率等を元に品揃えを変えるという 2 つのルートがある。

①顧客からのニーズを元に品揃えを変えるケースでは、各店舗それぞれの顧客ニーズに対する対応基準を持っており、ある店舗では、顧客からの要望があった商品は必ず翌日まで仕入れるという店舗もあれば、3人以上からの要望があった場合のみ次の仕入れ時に購入するという店舗もあり、各店舗がお得意様のニーズに合わせて品揃えを決定している。

インド農村部において、この顧客ニーズは消費者が近くの町に行ったときに目に入った広告・宣伝やTVのコマーシャル等で仕入れた情報によって喚起される場合が多いため、必然的に広告宣伝に力を入れているナショナルブランドが要望されることが多くなる。

②仕入先・ディストリビューターからの提案や販売マージン率等を元に品揃えを変えるケースでは、小売店主が近くの町まで仕入れに行った際に、その仕入先から新商品を紹介され、一度自分の店の品揃えに加えて、一定期間顧客の反応を確認するという行っている。顧客からの反応がよければ、次の仕入れ時にも商品を購入し、一定期間売れなければ次回から購入しないという意思決定を日々繰り返している。

また、石鹼なら石鹼という製品カテゴリーの中でもナショナルブランドとローカルブランドでは販売マージン率が異なり、通常ローカルブランドの方が小売店によつての販売マージン率は高くなるため、小売店としてはローカルブランドを取り扱いたい。しかし、上述したようにナショナルブランドの方が需要が高いことが多いため、小売店主は日々の販売状況を考慮しながら、品揃えを検討している。

図 3-14 調査対象地域における売れ筋商品と価格・販売マージン

製品	ブランド名	企業名	ナショナル /ローカル ブランド	MRP (ルピー)	マージン (ルピー)	マージン率 (%)
シャンプー	Chik	CavinKare	National	1.00	0.25	25%
	Clinic Plus	Hindustan Unilever	National	1.00	0.25	25%
	Head and Shoulders	Procter & Gamble	National	1.50	0.25	17%
石鹸	Lifebuoy	Hindustan Unilever	National	5.00	0.50	10%
	Santoor	Wipro Consumer Care	National	5.00	0.50	10%
	Lux	Hindustan Unilever	National	5.00	0.50~0.8	10~16%
洗濯用 固形洗剤	Rin	Hindustan Unilever	National	10.00	0.50	5%
	Arasan	ローカル企業	Local	13.00	1.00	8%
	XXX	ローカル企業	Local	8.00	1.00	13%
洗濯用 粉末洗剤	Wheel	Hindustan Unilever	National	6.00	1.00	17%
	Arason	ローカル企業	Local	6.00	1.00	17%
	Nirma	Nirma	National	4.00	0.50	13%
ヘア オイル	Navratna	Emami	National	1.00	0.25	25%
	Parachute	Marico	National	1.00	0.25	25%
	Vatika	Dabur	National	1.00	0.25	25%
化粧品	Fair and Lovely	Hindustan Unilever	National	7.00	0.50	7%
	Ponds	Hindustan Unilever	National	6.00	1.00	17%
ソーダ	Sprite	Coca-Cola	National	10.00	2.00	20%
	Coca-Cola	Coca-Cola	National	10.00	2.00	20%
	Limca	Coca-Cola	National	10.00	2.00	20%
チョコレート	Dairy Milk	Cadbury	National	5.00	0.50	10%
	Munch	Nestle	National	5.00	0.50	10%
ビスケット	Parle-G	Parle Products	National	2.00	0.50	25%
	Sunfeast	ITC	National	5.00	1.00	20%
	Marie	Britannia	National	4.00	1.00	25%
コーヒー	Bru	Hindustan Unilever	National	1.00	0.25	25%
	Nescafe	Nestle	National	5.00	4.50	90%
紅茶	Kanan Devan	Tata Tea	Local	5.00	0.50	10%
	Gemini	Tata Tea	Local	5.00	0.50	10%
	Chakra Gold	Tata Tea	Local	5.00	0.50	10%
スナック	Kurkure	Pepsic Co	National	5.00	1.00	20%
	Shri Rama Bakers	ローカル企業	Local	4.00	1.00	25%
鉛筆	Natraj	Hindustan Pencils	National	20.00	5.00	25%
	Apsara	Hindustan Pencils	National	22.00	3.00	14%

ペン	Reynolds	G.M.Pens International	National	7.00	0.50	7%
	Rotomac	ROTOMAC GLOBAL	National	6.00	0.50	8%
	Cello	Cello Writing Instruments	National	7.00	0.25~ 0.50	4~7%
ノート	Shiva	ローカル企業	Local	6.00	1.00	17%
	Omkar	ローカル企業	Local	8.00	1.00	13%
	Navneet	Navneet Publications	National	10.00	1.00	10%
タバコ	Goldflake Small/ Kings	ITC	National	50.00	2.00~ 3.00	4~6%
	Berkeley	ITC	Local	39.00	2.00	5%
	Charminar	Vazir Sultan Tobacco Company	Local	35.00	2.00	6%
グトゥカ	Super	ローカル企業	Local	1.50	0.50	33%
	Hans	ローカル企業	Local	1.50	0.50	33%
	Madhu	ローカル企業	Local	1.50	0.50	33%
お香	ABCD	ローカル企業	Local	10.00	2.00	20%
	Cycle	ローカル企業	Local	10.00	2.00	20%
	Champa	ローカル企業	Local	10.00	2.00	20%
電球	Safelight	不明	National	12.00	1.00	8%
	Philips	Philips Electrical	National	11.00	1.00	9%

【商品の陳列方法】

商品の陳列方法は、どの村の小売店も同様のパターンが見られる。店舗の全面にガラス棚を置き、その中に石鹼やビスケット等小分けにされたパッケージが色とりどりに配置され、顧客が遠くから見てもどの商品が店に在庫されているかわかるようになっている。また、店舗の天井から店舗の全面を横切るように紐が掛けられ、この紐に小袋で提供されるコーヒー、紅茶、シャンプー、洗剤、スナック菓子等の商品が連なって掛けられる。この方法もまた、顧客から商品を発見されやすい陳列方法である。

パッケージ商品でない、米や小麦粉等の量り売り商品は、店の奥の方に大きな袋のまま配置され、顧客の要望に応じて必要な量だけ秤にかけられ販売されている。

調査対象の小売店主によると、このような陳列方法はバンガロールやハイデラバード等の都市部を訪れた時に都市部の小売店が採用していた方法を見て、真似をしたことから始まり、次第に各村の小売店にも広まったということである。

陳列方法に関しては、メーカーの営業員が訪れる村であれば、営業員が自社の商品を一番目立つところに配置するために、陳列方法を指導することもある。

また、調査対象者の中で陳列方法に関して独自の工夫を行っている小売店主もいた。ある小売店主は電化製品等の日常的に購入する頻度が少ない製品の空箱を置き、顧客からの要望があれば次の仕入れの機会に購入するというものを行っており、少ない運転資金で販売機会を逃さないための興味深い工夫であった。

また、別の小売店主は女性用生理用品を店舗のよく見える部分に陳列していたので、その理由を尋ねると、昔は店の奥に置いていたが、村の女性が商品を欲しいと言い出しにくいので、店頭で陳列し、女性が注文しやすいようにしたと答えていた。

このように、農村部の小売店主は、仕入れた商品が早く回転し、次の商品の仕入れに投資できるように様々な陳列の工夫に取り組んでいる。

図 3-15 農村部の小売店における陳列方法





3-5. 調査対象地域における小売業の経営状況

【売上、利益の状況】

調査対象者 16 名に対して、小売店からの売上および利益について、インタビューを実施した。季節ごとの売上の変動はあるものの、平均的な 1 日の売上額および 1 か月の売上額を調査した。なお、売上および利益の額に関しては、調査対象者の自己申告となっている。売上に関しては、閉店後に手元に残った現金を数えるということを実施している小売店が多いため、1 日当たりの売上額に関しては、ある程度信頼のおける金額であると想定される。ただし、毎日の売上高を記録している対象者はなく、月別や年間の売上に関しては感覚的にしか把握していない。

また、利益額に関しては、各商品における販売マージン額・率は把握しているものの、商品ごとに利益額は様々であり、1 日・1 週間・1 か月等どの期間においても正確に利益額を把握することは難しい。また、期間当たりの売上および仕入額を把握している対象者もいなかったため、回答のあった想定する利益額はよく販売される商品の販売マージン率を基準として概算で計算し、「これだけ利益が出ているはずだ」と小売店主が期待している利益額である。小売店主は多くの場合 10-15%で計算していた。

小売店からのインタビュー結果によると、各商品の販売マージン率は下記の通りである。

- 野菜等の食料品：5-20%
- シャンプー：15-25%
- 石鹸：約 10%
- コールドドリンク：約 20%
- 菓子類：約 20%

図 3-16 売上および利益額

1日当たりの売上額 (上段:ルピー、下段:人)	200~500	501~1,000	1,001~3,000	3,001~
	3	5	5	3
1ヶ月当たりの売上額 (上段:ルピー、下段:人)	6,000~15,000	15,001~30,000	30,001~90,000	90,001~
	5	4	6	1
1ヶ月当たりの利益額 (上段:ルピー、下段:人)	600~1,500	1,501~3,000	3,001~9,000	9,001~
	5	4	6	1

※ 1日当たりの売上額と1ヶ月当たりの売上額の人数比率が異なっている原因は、仕入作業や私用等によって毎日開店していない場合があるためである。

【仕入れ、在庫の状況】

農村部の小売店は、近くの町の卸売業者や野菜等の市場で商品を仕入れている。仕入れを行う際には、店のピーク時間帯以外の時間に店を閉めるか、家族の者に店番を任せて、近くの町まで出掛けていく。平均的な農村部の村は、小売店が仕入れる卸売業者や市場のある近くの町まで5-20km離れていることが多く、仕入れはオートバイやオートリキシャ等の移動手段が必要になる。また、一度に輸送できる商品の量が限られていること、輸送の際に都度交通費が発生すること、店を閉める場合には販売機会の損失が発生すること等から効率的な仕入れが必要とされる。

図 3-17 農村部の村の近くにある町の卸売業者、野菜の市場





仕入れの頻度および1回当たりの仕入れ額は、店の大きさや季節によっても異なるが、下記平均的な仕入れ頻度と1回当たりの仕入れ額を調査した。

図 3-18 仕入れ額および仕入れ頻度

1回当たりの仕入れ額	仕入れ頻度	掛けでの仕入れの有無	その他
2,000 ルピー	週に 2 回	有	-
1,000-1,500 ルピー	週に 2,3 回	有 支払期間1ヶ月	・手持ちの現金額に応じて、購入上限まで商品を購入する ・仕入れる商品については卸売店の店主との会話や棚を見て決める
400-500 ルピー	毎日	無	-
200-500 ルピー	2 日に1回	500 ルピーまで可 支払期間 1-2 ヶ月	・新鮮な野菜を仕入れるため2日に1回市場へ行く
4,000 ルピー	月に 3 回 (食品は週1回)	1回 2,000 ルピーまで可	・1 回の仕入で、10 種類の商品を仕入れる
30,000-40,000 ルピー	週に1回	1回 30,000ルピーまで可 支払期間は1週間	・仕入れる商品によって、買い付け先を変え、最も安い価格で購入できるようにしている。 ・在庫の残りが 30%程度になったタイミングで仕入を検討
5,000 ルピー	週に 5 回	1回 40,000ルピーまで可 支払期間は 15 日	・子供を学校に送り迎えするついでに仕入れる
1,000-1,500 ルピー (祭りの際は 5,000-10,000 ルピー)	2 日に1回	無	・1 回の仕入で、10 種類の商品を仕入れる
1,000-2,000 ルピー	食品:毎日 日用品:3 日に1	無	・1 回の仕入で、10-15 種類の商品を仕入れる

	回		
2,000-3,000 ルピー	週に1回	無	-
穀物等:14,000 ルピー 食品:1,000 ルピー	穀物等:1ヶ月に1回 食品:毎日	1回 10,000ルピーまで可 支払期間は1週間	・1回の仕入で、10-15種類の商品を仕入れる
1,000-1,500 ルピー	2日に1回	日用品のみ1回 35,000ルピーまで可 支払期間は15日	・1回の仕入で、10-15種類の商品を仕入れる
5,000-6,000 ルピー	週に3回	1回 100,000ルピーまで可 支払期間は1週間	・1回の仕入で、20-25種類の商品を仕入れる ・毎回掛けで仕入れを行い、先週分を払い今週分をまた掛けで仕入れている
食品: 15,000-18,000 ルピー 日用品: 5,000-6,000 ルピー	食品:4日に1回 日用品:週に1回	購入金額の50%まで可 支払期間は15日	・1回の仕入で、20-25種類の商品を仕入れる ・自分で近くの町まで仕入れに行く他、特定の商品についてはディストリビューターが店頭まで来る
3,000 ルピー	週に2回	無	-
1,000-1,500 ルピー	週に3回	無	・スナック菓子はディストリビューターが売りに来る
1,500 ルピー	週に2回	無	-

仕入れ額や仕入れ頻度は店舗によって異なるが、店が小さく運転資金が少ない店ほど、仕入れ額は小さくなり、仕入れ頻度は多くなる傾向がある。仕入れ頻度が多くなると仕入れのために閉店する時間が増加し、仕入れのための交通費等も掛かってくるため、小さい店ほど通常の営業効率は悪くなる。

また、多くの店舗では仕入れる商品によって卸売業者を変え、できる限り安い価格で購入する努力がなされている。運転資金の小さな店舗では、そのとき保有している現金額のうち、家計分を除いた額を上限として、仕入れを行うため、計画的な仕入れは難しい状況である。

各商品の在庫回転期間の平均は、野菜等の生鮮食品は3,4日、石鹼・シャンプー等の日用品は1-2週間、たばこは1週間、その他の日用品は1ヶ月程度であった。

仕入れの際には、店舗内の在庫数を確認し、購入数の20-30%よりも少なくなっている場合に仕入れの対象にするという方法を採用している小売店が多い。

【掛け売りの状況】

ほとんどの小売店が顧客に対して掛け売りを行っている。その対象者や期間や金額は店舗ごとに異なるが、多くは顔見知りやお得意様に対して掛け売りで販売し、1回当たりの金額も10～1,000ルピーと様々である。また、回収期間も1日～最長2か月まであり、店主の経営方針に依存している。

掛けでの販売とは言っても、顧客は同じ村の住民であるため、掛けで販売したことさえ忘れなければ、回収率はほぼ100%に近い。そのため、掛け売りに関する記録のみ、帳簿に記載している小売店が約半数いた。（詳細については後述）

【借り入れの状況】

店舗の開設資金や店舗を運営するための運転資金（仕入代金等）に多くの小売店がローンを利用している。自己資金のみで経営している小売店は16名中4名でその他の12名は何等かの借り入れに頼っている。

ローンの借り先については、SHGメンバーであればSHGを通じてマイクロファイナンス機関や商業銀行から借りている。その他は地場の高利貸しや友人から借りており、2つ以上の高利貸しから借り入れをしている小売店も見受けられた。

ローンの金額や返済サイクルについては、下記の通り。

図 3-19 借り入れ状況

対象者	借り入れ内容
アンドラ・プラデーシュ州 小売店主 1	2010年に商業銀行から50,000ルピーを借り入れ、毎月3,000ルピーを18か月で返済した。(利率8%) 借りた50,000ルピーと自己資金30,000ルピーを合わせてショップの家具・棚の購入代金に充てた。
アンドラ・プラデーシュ州 小売店主 2	1日200ルピー程度を近所の友人から頻繁に借りている。
カルナータカ州 小売店主 3	地場の高利貸しから5,000ルピー借り入れ、114日間で毎日50ルピーずつ返済している。利息は700ルピー。(利率14%)毎日回収者が店を訪問する。借りたお金は商品の仕入れ代金に使った。
カルナータカ州 小売店主 4	2か所から借り入れをしている。地場の高利貸しからは4,500ルピー借りて、毎日50ルピーを100日間で返済している。(利率11%)もう一方は、毎週100ルピーを10週間で返済している。
カルナータカ州 SHG1	SHGから10,000ルピーを借り入れし、毎週250ルピーを50週間で返済した。(利率25%)
カルナータカ州 小売店主 5	地場の高利貸しから13,200ルピー借り入れ、150日間で毎日150ルピーずつ返済している。(利率12%)また、州立銀行から10万ルピー借り入れし、月3,500ルピーを36か月で返済した。(利率26%)小売店の品揃えを増やすためにもう1度75,000ルピー程度のローンを検討している。

3-6. 調査対象地域における小売業者におけるステーションナリー製品の使用状況

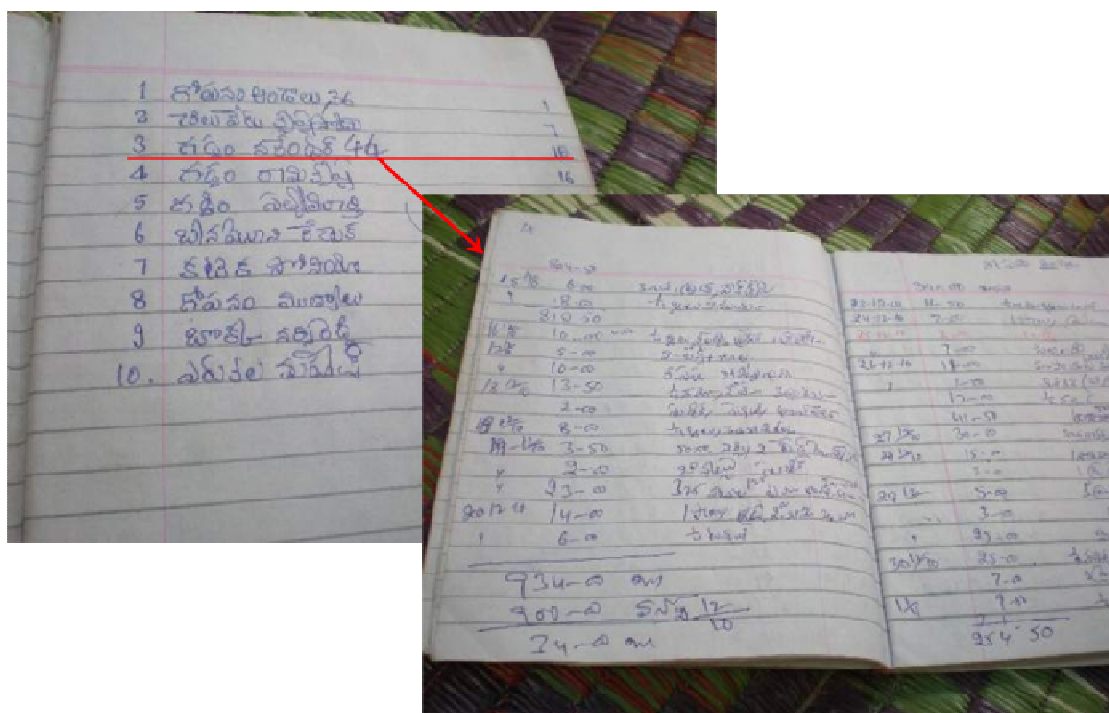
調査対象者 16 名に対して、現在小売業を運営するに当たって使用しているステーションナリー製品およびその使用用途を確認した。

図 3-20 帳簿記載状況

帳簿記載状況 (上段:延べ人数、 下段:記録の頻度)	帳簿なし	掛売りのみ	現金計算*5	売上記録	仕入記録
	6	9	3	2	1
	-	1日に3-4回 (掛売が発生したとき)	1日1回 (開店時または閉店時)	1日1回 (開店時または閉店時)	1週間に2,3回 (仕入時)

約3分の1程度の小売店は、店舗の運営に関して何の記録も残していなかった。最も多かったのは掛け売りに関する記録で、インドの独特な記載方法であるバヒカータと呼ばれる方法で記載している。バヒカータ方式とは、顧客ごとに記録するページを設け、表紙に顧客名と参照ページ数を記入して管理する方法である。

図 3-21 バヒカータ方式による掛け売りの記録



※表紙(写真左)に顧客名と参照ページを記載する。参照ページ(写真右)には、顧客別の取引が書かれている。日付と金額のみで、品名などは書かれていないことが多い。

また、売上に関しては2名ほどがメモとして記録しているだけで、閉店時に現金を数える小売店主も3名いたものの、継続的に売上を把握している小売店は少ない。

3-7. 調査対象地域における小売業者が抱える課題

市場調査の結果から、小売業者が抱える課題を下記のように特定した。





- 小売業から発生している売上・利益・仕入額ともに正確な金額を把握できていない。
- 売上・利益がわからないため、日々の仕入額や店舗拡大のための投資額の判断ができない。
- 小売店における日々のトランザクションが多いため、取引の記録を付ける暇がない。
- 掛け売りの回収漏れを防ぐために、掛け売り情報については記録を残したい。
- 前回の仕入れ価格を覚えておいて、次回の仕入れのときに交渉したい。
- どの商品をいつどのくらい購入したかを記録しておくことで、商品ごとの売れ行きを知りたい。
- 顧客に喜ばれるように品揃えを充実させたい。

4. ステーションナリー市場

4-1. ステーションナリー市場概要

インド文房具市場は 2009 年で 900 億ルピー（約 1,350 億円）で、オフィスの増加や学校へ通う生徒の増加等から、2012 年までに年率 30%の成長が見込まれると言われている。ただし、インド文房具市場のうち、約 85%が Unorganized セグメント（組織化されていない独立業者）によって占有されている。残りの約 15%の Organized セクター（大手企業等の組織化された業者）を見ると、ノート市場においては、ITC、Navneet、筆記具市場は Cello、Luxor といった企業に独占されている。³⁷

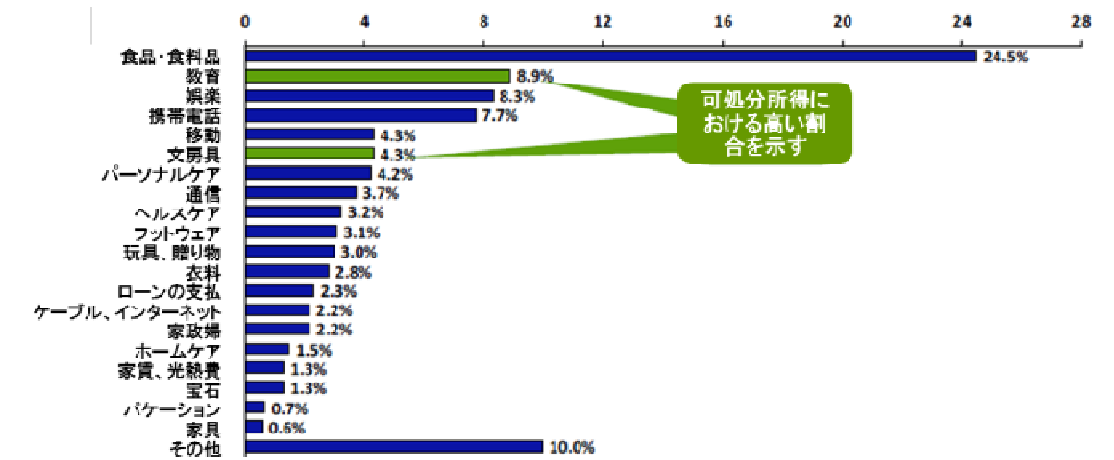
図 4-1 主要メーカー概要

企業名	主な製品 カテゴリー	事業概要
 ITC	ノート	<ul style="list-style-type: none"> 2002年に文房具事業に参入。 ClassmateとPaperkraftという二大ブランドで展開。 Classmateは学生向け、Paperkraftはエグゼクティブ向け。 この事業で750の強固な流通ネットワークを持つ。 2012年までに、この事業で総計100億ルピー（約200億円）を見込む。 2007-08年の年間売上額は、教育・文房具ユニットで18億ルピー（約36億円）
 Navneet	ノート	<ul style="list-style-type: none"> Gala Familyが1957年に創業。 1993年に文房具製品事業を開始。 製品ラインアップは、ノート、ノート（ロングタイプ）、自由帳、鉛筆、消しゴム、鉛筆削りほか。 1,000以上の流通業者を抱え、75,000以上の小売店にアクセス可能。
 Cello Writing	筆記具	<ul style="list-style-type: none"> 1995年にムンバイで創業、Cello Groupの一部。 製品ラインアップは、ボールペン、ジェルペン、ギフトセット、蛍光ペン、シャープペンシルほか。 1日の生産量は、ペン450万本で、5,000人の従業員が従事する。 42の主要卸売業者による流通ネットワークを持ち、4,200の販売店と、731,000以上の小売店にアクセス可能。 62カ国に輸出しており、年間売上額は4.8億ルピー（約9.6億円）。 BIC GroupがCello Pensの40%の株式を取得。 2007-08年の年間売上額は、41億ルピー（約82億円）
 Luxor	筆記具	<ul style="list-style-type: none"> 1963年に筆記具メーカーとして創業。 1996年にパーカーのペンをインド国内で展開開始。 ニューデリーおよびムンバイにある4つの工場で600人の従業員が従事する。 850の流通ネットワーク、1,00,000の小売店を抱える。

インド文房具市場における近年のトレンドとしては、中間層の家計における支出額として教育への投資および文房具への投資は上位に位置づけている。また、インド政府による教育への支出方針として、インド全土に学校を増設することを掲げており、これはインドの文房具需要を押し上げる要因となる。

³⁷ Netscribes 『Stationery Market - India』(October 2009)

図 4-2 インド中間層における支出の内訳³⁸



4-2. 競合製品


競合製品の調査では、アンドラ・プラデーシュ州のパイロット実施地の村から 2-3km 離れた Chotoupalli 地区にある小売店に商品を販売している文房具卸店をヒアリング対象とした。これまでの市場調査により、各農村部の小売店は、文房具を含め、野菜や日用品の仕入れのためにこの Chotoupalli 地区を訪れるため、この市場で販売されるノート製品が直接的な競合製品になる。ノート製品とともに農村部で販売されるその他文房具製品の仕様・品質・価格を調査した。

図 4-3 店舗の様子



³⁸ BIC Group investor relations department report, Jan 2009

図 4-4 農村部で販売されているステーショナリー製品

ブランド名	仕様	価格	特徴(顧客が購入する理由等)	イメージ
Lepakshi Nandi	・サイズ:24cmx18cm ・ページ数:164 pages	Rs. 18	・ブランドの認知度が高い ・品質がよい ・価格がよい(価格のバリエーションがある)	
Classmate	・サイズ:27.2cmx16.7cm ・ページ数:140 pages	Rs. 22	・Lepakshi Nandiと比べ品質が良く値段もあまり変わらない ・製本がよい ・紙が厚い ・紙の色が純白で品質が高い	
New Lucky ※地元ブランド	・サイズ:- (恐らくA4ロング) ⇒サイズ:21cmx42cm ・ページ数:144 pages	Rs. 16	・上記2ブランドよりも価格が安い ・沢山冊数がほしいときに購入する	

ブランド名	価格	特徴(顧客が購入する理由等)	イメージ
Cello	・Rs. 90 / 10本 ・Rs .9 / 1本	・種類が豊富 ・インクのノリがよく書きやすい ・リフィルを入れ替えて使える ・手ごろな価格 ・中学生～大学生が主な購買層	
Rainbow	・Rs. 60 / 20本 ・Rs .3 / 1本	・安いので箱買いできる ・使い捨てタイプは便利 ・書き心地がよい ・小学生が主な購買層	
Montex	Rs .10 / 1本	・製造している企業の認知度が高い ・品質がよい ・社会人が主な購買層	

ブランド名	価格	特徴(顧客が購入する理由等)	イメージ
Nataraj	<ul style="list-style-type: none"> Rs. 30 / 10本 Rs. 3 / 1本 	<ul style="list-style-type: none"> 古くから親しまれており、ブランドの認知度が高い 品質がよい 	
Apsara	<ul style="list-style-type: none"> Rs. 40 / 10本 Rs. 4 / 1本 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいブランド 価格は高いがブランドの認知度が高い 質はNatarajと同等 	
Classmate	<ul style="list-style-type: none"> Rs. 40 / 10本 Rs. 4 / 1本 	<ul style="list-style-type: none"> 近年、入荷してきた ブランドの認知度は高い 価格は高いが品質は最高 	

ノート製品の売れ筋としては、価格の少し高いナショナルブランドと低価格のローカルブランドに大別できる。ナショナルブランドは紙の品質も高く、綴じ、製本等もしっかりしている。ローカルブランドの方は、紙の品質は低く、紙の裁断等に粗い部分があるが、ページ数に対して価格が安いので、売れているとのこと。

ボールペンや鉛筆等の筆記具に関しても、高級ブランド（ボールペン：10ルピー程度、鉛筆4ルピー程度）と廉価品（ボールペン：3ルピー程度、鉛筆：3ルピー程度）に大別できる。書き心地は高級ブランドでも日本製品と比較するとインクの出方や滲み方等の点で劣るが、筆記具としては十分に機能するレベルである。

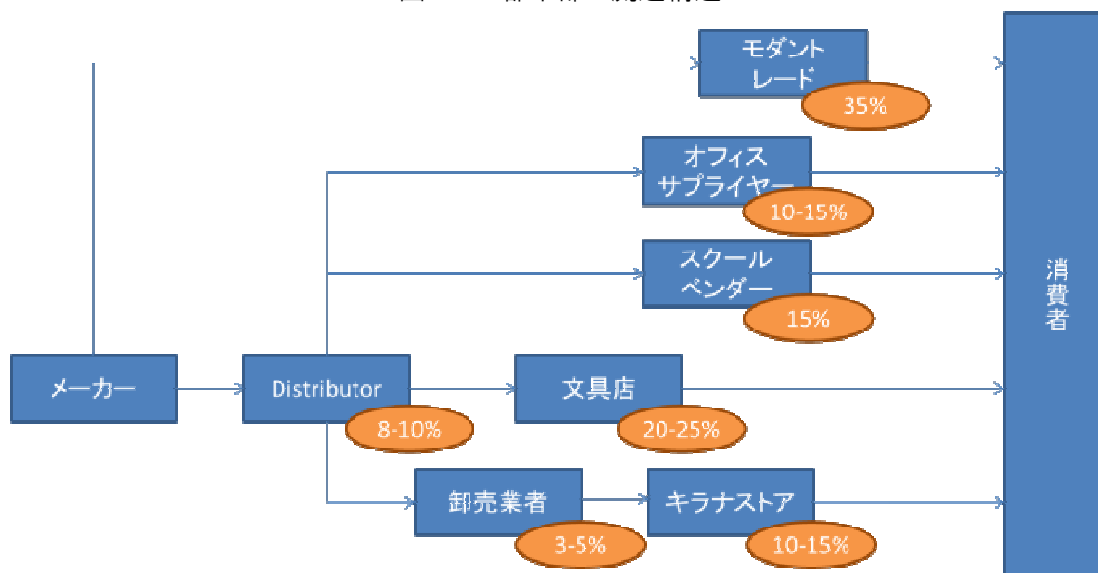
インド全体ではマーケットシェア上位の企業・ブランドであっても、農村部近辺まで流通網が届いている企業・ブランドは限られており、約80%以上はローカルブランドと呼ばれる地元メーカーの製品に占められている。

一方、経営情報や財務情報を記録するためのノート製品となると、一部の複写式のカーボン請求書のような製品以外は直接的な競合として存在していない。そのため、製品利用メリットが認知された場合には、新カテゴリーの製品として価格競争力を保持できる可能性が高くなる一方で、効果的な製品認知の仕掛けが必要である。

4-3. 流通構造

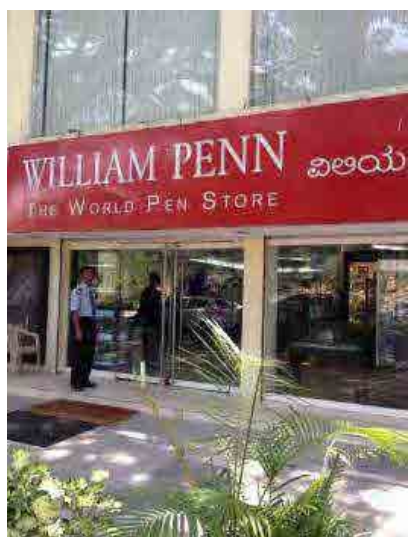
インドにおける文具市場の一般的な流通構造を下記に示す。

図 4-5 都市部の流通構造



都市部ではメーカーと契約している Distributor が商品を受け取り、各小売業者や学校に納品する。都市部の消費者が次第に価格よりも品質を意識するようになるにつれて、ハイパーマーケットやスーパーマーケット等のモダントレード（近代的小売店）や高級文具店も流通構造の中で存在感を出している。しかし、都市部では依然として販売のほとんどが家族経営の文具店で行われているため、これらの店舗に広範な販売網を構築することが重要である。

図 4-6 都市部の文具店

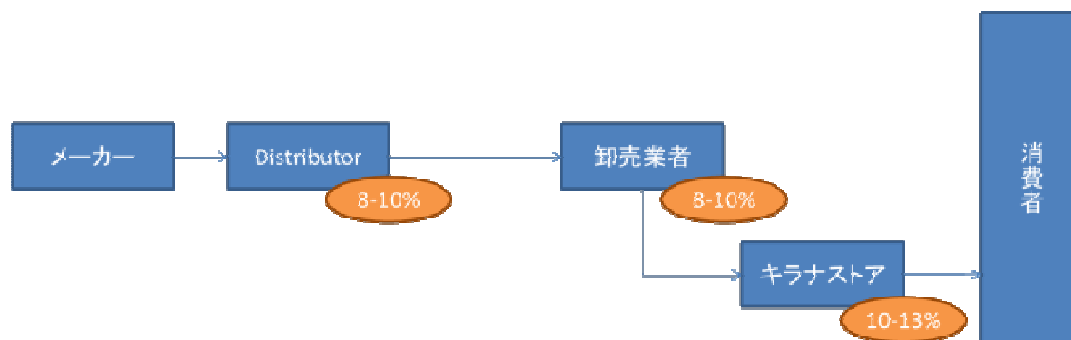


<高級文具店>



<家族経営の文具店>

図 4-7 農村部の流通構造



農村部における流通網は都市部と比較して長距離になる。メーカーと契約している Distributor からある程度の人口・経済規模のある町の卸売業者に納品される。各村のキラナストアの店主は卸売業者がいる町まで買い付けに行き、自店舗で販売する。

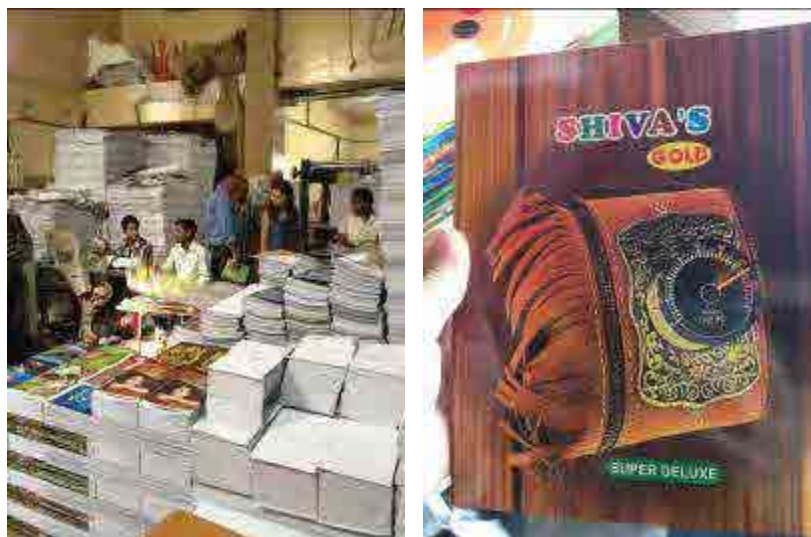
また、地域ごとにローカルブランド/地域ブランドを販売する企業が存在し、安価に製品を提供しているため、価格競争が激化する傾向にある。このように、中間業者の多さによる中間マージンの増加とローカルブランド/地域ブランドとの価格競争に巻き込まれるため、通常の文具製品においては農村部で収益性を確保することは難しい。

そのため、本製品は、通常のノートやペン等の文具製品とは異なる価値（使用することで経営改善に寄与する）を消費者に理解してもらうことで、通常文具製品との価格競争に巻き込まれずに価格を維持することが重要であると考え。そのためには、通常の農村部流通網を活用した展開以外にも、商品価値に関する情報を提供・教育でき、ターゲット顧客である小売店主や SHG にリーチすることのできる MFI 等のパートナーとの提携は有効である。

図 4-8 農村部の近くの町の卸売業者



図 4-9 ローカルブランドの工場とローカルブランド



コクヨグループは今後の持続的な成長が予測されるインド市場において、ステーショナリー市場への参入機会を探っていたが、2011年9月30日コクヨS&Tはインドの大手文具・画材メーカーである Camlin Limited（以下「カムリン社」）の株式を取得し、インド・ステーショナリー市場での事業を拡大していくことを決定した。

カムリン社はインド・ステーショナリー市場で創業80年の歴史を持ち、鉛筆・インク・ペン・算数セット・クレヨンなどシェアトップクラスの高品質商材を豊富に保有、インドで極めて高いブランド認知率と強い全国販売流通網を築いている企業であり、インド国内において約30万店の販売店と取引を行っており、うち約15万店は直接アカウントするなどインド全土への流通チャンネルを保有している。

しかし、現時点では取引のある販売店の多くは都市部を中心としており、当事業のメインターゲットとなる農村部の小売店・SHGに商品を流通させるためには、農村部流通におけるさらなる販路・流通パートナー開拓が必要である。

5. パイロット事業

5-1. 製品仕様

【製品仕様に反映させた現地ニーズ】

市場調査、消費者ニーズを分析の上、下記を製品仕様に反映する主なポイントとして設定した。

- 文字の読めない対象者にも理解しやすいアイコン・イメージを採用すること
- 補足として記載されている文字情報は現地語に訳し、家族などの支援のもと理解できるようにすること
- 日次レベルで正確な売上を把握できること
- 月次レベルで正確な売上・仕入・利益を把握できること
- 1日の取引数が多いため、ノートに記載する回数・タイミングが少ないこと
※1日の店舗運営において少額のトランザクションが多く、ほとんどの時間を接客に割いているため、売上等をノートに記載している時間が取れない
- 仕入情報（いつ、誰から、何を、いくつ、いくらで購入したか）が記録できること
- 掛売情報、日々の出金履歴、計算等自由に使える空欄を用意すること
- ノートを継続して使用したくなるようなモチベーション向上の仕組みがあること
- 店舗の経営改善に役立つ情報を提供できること

【製品仕様】

プレ試作品を用いたヒアリングを経て、2回の試作品開発およびパイロット事業を実施し、確定した製品仕様は以下のとおり。

- 各ページの構成：
 - Sales ページ（日々の売上管理、メモ）
 - Purchase detail ページ（仕入詳細情報管理）
 - 表2（表表紙の裏の部分）（店舗ごとの目標管理、店舗改善の注意点）
 - 表3（裏表紙の裏の部分）（月別売上、月別仕入、月別利益、年計）
 - 表紙デザイン

【Sales ページ】

Sales					Total weekly sales	Total weekly purchase	Total weekly profit
Date	Cash after closing your shop	Ready cash in the morning	Tcash in H&E bank	OUT (cash sales, purchase, wage, net, utility expenses)	Purchase cost	Memo	
Total sales <Please calculate all weekly sales>					Total purchase <Please calculate all weekly purchase>		

- ✓ Sales ページでは、1日単位で現金の出し入れ情報をもとに1日の売上を計算の上記載するとともに、当月の仕入金額を記載し、当月における利益を計算する。
- ✓ Sale ページは1ページにつき1週間分を記録する。
- ✓ ノートに記録していくことで、1日の正確な売上及び1ヶ月の正確な売上・仕入・利益が把握できる。
- ✓ また、1日単位の売上を一覧化することで、どの日・曜日に売上がどのくらいあったかを把握し、売上の分析が可能になる。

【左ページ:Sales 欄項目】

- 日付・曜日欄
- 各アイコン・欄の意味（左から）



- 夜、閉店後の時点で手元にある現金を計算し、総額を記入する欄



- 朝、開店前の時点で手元にある現金を計算し、総額を記入する欄



- 友人や近所の人たちに貸付を行っていたものが現金で返済された場合など、日中のキャッシュ・インが発生した場合に記入する欄



- 現金仕入、ローンの支払い、その他家計への出費など、日中のキャッシュ・アウトが発生した場合に記入する欄



- 上記すべての欄を記入し、それぞれを計算し、1日の売上を計算する欄

- 計算式は「夜の現金総額」-「朝の現金総額」-「キャッシュ・イン」+「キャッシュ・アウト」=「1日の売上」
- すべての取引を記載することは取引数から考えて不可能であるため、1日に数回程度の現金の動きから1日の正確な売上を把握する方法を採用した。

【右ページ:Purchase Cost】

- 仕入金額の合計(現金・掛の両方を含む)を記入するための欄(詳細はPurchase Detailページに記載)

【右ページ:Memo 欄】

- 掛売情報、日々の出金履歴、計算等に自由に使うための欄

【上部・下部欄項目】

- 上部：(左)月、週を記載する欄、(右)当月の売上合計から仕入合計を引き、当月利益を計算する欄



- 下部：(左)当月の売上合計を計算する欄、(右)当月の仕入合計を計算する欄



【Purchase detail ページ】

The image shows two side-by-side screenshots of the 'Purchase detail' page. Each page has a header with a 'Date' input field and the title 'Purchase <details>'. Below the header is a table with the following columns: 'Date', 'Supplier', 'Item', and 'Purchase cost'. The 'Purchase cost' column is further divided into 'Total', 'Cash', and 'Credit'. The tables are mostly empty, with a few rows of data visible. At the bottom of each page, there is a summary bar with the text 'Total purchase amount of this month' and a green arrow pointing right.

- ✓ Purchase detail ページでは、Sales ページの仕入情報記載欄よりも詳細な仕入情報を記入する。
- ✓ 仕入情報を詳細に把握するメリットは以下が挙げられる。
 - 日ごろどの仕入業者からいくらかで仕入れているかが把握でき、次回マーケットで仕入れる際の参考情報になる。
 - 現在の在庫数量を購入した日付・数量と照らし合わせることで商品ごとの売れ行きが把握でき、仕入量の適正化に貢献する。

【Purchase detail ページ項目】

- 日付・曜日欄
- 仕入業者欄
- 仕入商品
- 仕入額（合計、現金、掛け）
- 当月の仕入額合計

【表 2】

At the end of this notebook, I will...

THE STORE SYSTEM

"Clean" "Ask" "Show"

Clean - Our shop must be clean. Your shop will look better than others.

- Did you clean your shop every day?
- Did you clean the floor every day?

Ask - Ask your customers what they would like to see in your shop. Your shop will be more convenient than others.

- Did you show what your customers said?
- Did many customers ask you, or did you just say, "Here it is, and it's good, isn't it?"

Show - Show your customers the product itself and its name on the shelf. Your shop will be more convenient than others.

- Did you show the shop name in the name of the product?
- Did you show the shop name in the name of the product?

- ✓ 表 2 では、当ノートを使用した結果、どのような目標・夢を達成したいかを記入する。
- ✓ また、日々確認できる店舗の経営改善に役立つ情報を提供する。

【表 2 項目】

- 目標・夢記入欄
- 店舗経営改善情報（清掃・顧客ニーズ収集・陳列方法）

【表 3】

Item	Weekly	1	2	3	4	5	Total
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
Sales							
Purchase							
TOTAL							

Month/Year	Total Sales	Total Purchase	Total Profit
TOTAL			

✓ 表 3 では、Sales ページに記載した各月の売上・仕入・利益を記載し、月別の推移や年間の売上・仕入・利益を把握する。

【表 3 項目】

- 月別売上・仕入・利益
- 年間売上・仕入・利益

【表紙】



【1回目のパイロットを踏まえた改善点】

- ノートの大きさ：十分な記載スペースが取れるよう、また、現地の人たちが使い慣れている、ロングサイズ（A4サイズよりも縦長）に変更した。
- Sales ページ：当初は見開きで1か月分の記載とすることで、1か月の情報が一目でわかるようにしていたが、記入欄が狭く書きづらいとのコメントが多かった。これを受け、1週間で1ページとなるよう変更した。
- Sales ページのアイコン：経営状況の記載を時系列順に記載していくとすれば、左から順に「朝の時点での現金」から始まり、最後に「夜の時点での現金」の並びとなるが、試作品をこの並びで提示したところ、計算する際に左から2番目の欄から左から1番目を引き算するという感覚的に現地調査団員がターゲットをとなるので混乱を来した。そのため、計算順にアイコンを並べ替えた。加えて、項目の隣に、「+」「-」の記号を付加し、迷わず計算できるように変更した。

5-2. パイロット事業の実施

<パイロット実施概要>

市場調査で得られた現地ニーズを踏まえ、2回の試作品開発およびパイロットを実施した。小売店店主・SHGに実際にノートを使用してもらい、改善点を洗い出すこと、経営改善効果を計測することが目的である。また、対象層がノートを使えるようになるためには、正しい利用方法の教育が必要となる。将来、製品の販売および教育を担当する人材が、どのようにこれを行い得るか、獲得したノウハウをマニュアルにまとめ、その販売マニュアルに沿って、現地調査団員が対象層（エンドユーザー）へのトレーニングを実施した。

<実施スケジュール>

第1回パイロット事業を2011年10月～12月の3ヵ月間実施し、その結果をもとに製品仕様を改善した。改善した製品を使用して第2回パイロット事業を2012年2月～4月の3ヵ月間実施し、2012年5月にパイロット事業の結果を測定した。

<実施地域>

パイロット事業実施地域は、市場調査と同地域で実施した。各地域における対象者は以下の通り。

図 5-1 パイロット事業地域および対象者

県	村	小売店主	SHG
アンドラ・プラデーシュ州			
Nalgonda	Lakkaram	0	4
	Malkapur	4	0
	Peepal Pahad	1	0
カルナータカ州			
Tumkur	Ballapur	1	0
	Kesaramadu	2	0
	Kestur	2	2
合計		10	6

<対象者と属性>

アンドラ・プラデーシュ州及びカルナータカ州におけるパイロット事業対象者の属性は下記の通り。

パイロット事業対象者の平均年齢は 37.25 歳、平均世帯構成員は 4.9 人のグループを対象に調査を実施した。

図 5-2 パイロットプロジェクト対象者の年齢構成(n=16)

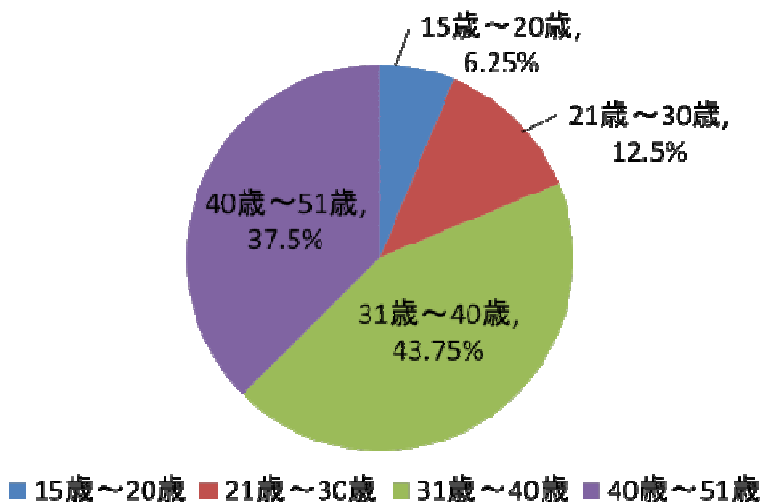
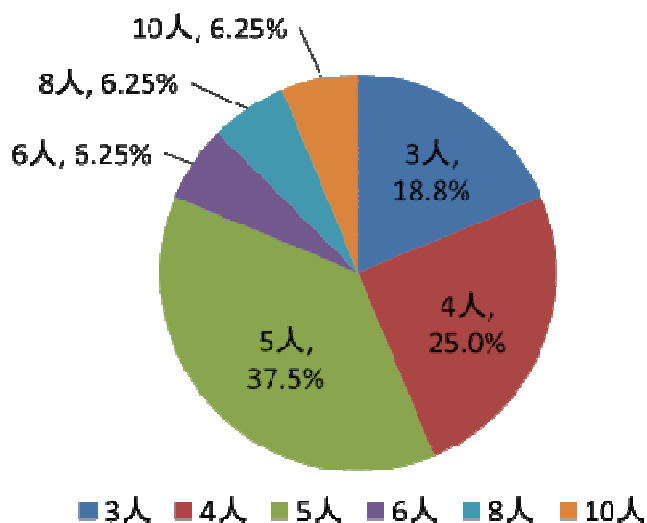
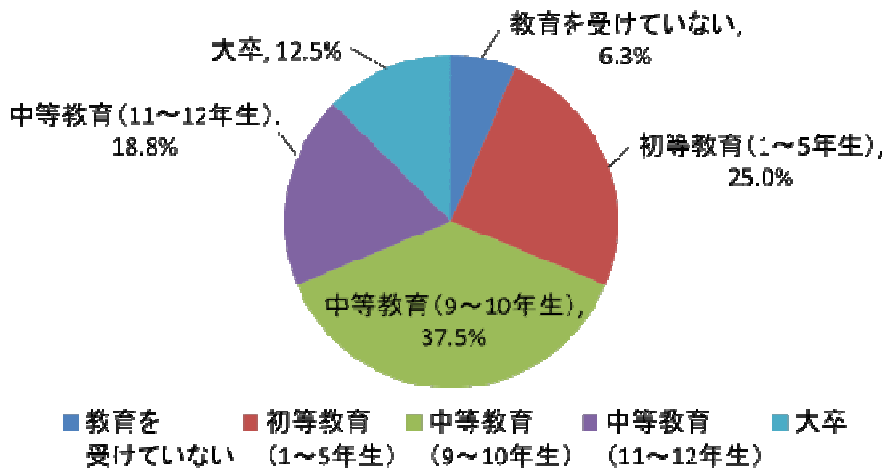


図 5-3 パイロットプロジェクト対象者の世帯構成(n=16)



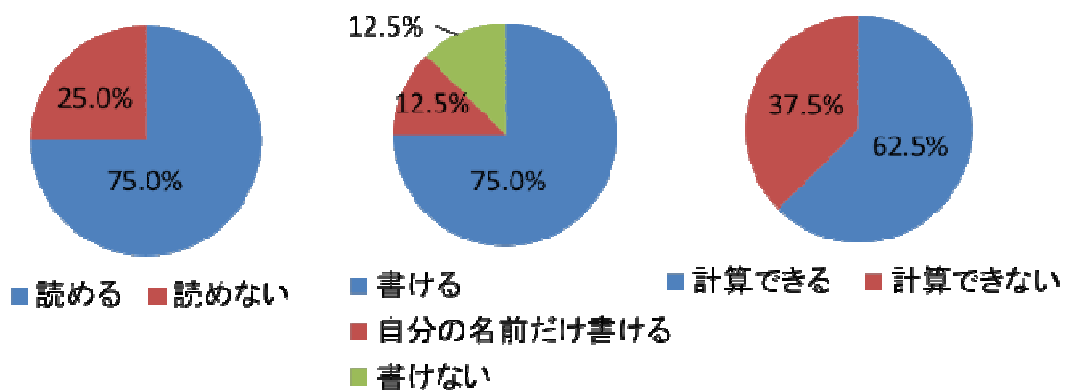
パイロットプロジェクト対象者の最終学歴は、日本の小学校に該当する初等教育（1～5年生）が4分の1で、日本の高校に該当する中等教育（9～10年生）および中等教育（11～12年生）の割合が最も多く、半数以上を占める。中には全く教育を受けていない、大卒者も存在するため、トレーニング時には教育レベルのばらつきを認識する必要がある。

図 5-4 パイロットプロジェクト対象者の最終学歴(n=16)



読み書き・計算能力については、読める・書ける対象者が4分の3存在しているが、一方で全く読めない・書けない対象者も存在している。計算能力に関しては、簡単な四則演算ができない対象者も3分の1程度存在するため、正しい売上・仕入れ情報を記録するためには、電卓の使用や家族の支援が必要になることがわかった。

図 5-5 パイロットプロジェクト対象者の読み書き・計算能力(n=16)



【第1回パイロット】

現地調査団員とともに、販売員教育マニュアルの内容を確認し、今後販売員がエンドユーザーを教育するための手順に問題がないことを確認した。また、その販売マニュアルに沿って、現地調査団員がパイロット対象者（エンドユーザー）に対して、トレーニングを実施した。

まず、初回訪問時に基本的な使い方を理解できたか、クイズの実施結果も見ながら確認した（トレーニング）。2日後に同じ人を訪問し、前日初めて一人で記録した内容に間違いがないか確認した（初回フォロー）。間違いがある場合は、当該箇所を指摘し、改めてクイズを実施の上、知識定着を図った。間違いがある・ないに関わらず、使ってみて疑問はないか、混乱する箇所はないか、改善希望はあるか、確認した。さらに、第2回パイロット実施までの2.5か月間、1～2週間おきに対象者を訪問し、継続的に正しく記録できているかモニタリングを実施した。（2回目以降フォロー）

図 5-6 パイロット実施の流れ

訪問回数	目的	実施内容
初回	トレーニング	<ul style="list-style-type: none"> • ノートの記載方法の説明、クイズの実施 • ノートの仕様に関する気付き・フィードバックの収集
二回目	フォロー (初回)	<ul style="list-style-type: none"> • ノートの記載状況の確認、改善依頼 ※初回トレーニングを実施した次の日に作成された最初の記録を確認 • 記載が間違っている場合は、必要に応じて再度記載方法の説明やクイズを実施し理解の定着化を図る • ノートの仕様に関する気付き・フィードバックの収集
三回目～ (次回現地調査 まで継続)	フォロー (二回目以降)	<ul style="list-style-type: none"> • 二回目以降、1～2週間おきに現地調査団員がターゲットを巡回し、ノートの記載状況をチェックし、必要に応じて修正を依頼 • ノートの仕様に関する気付き・フィードバックの収集

【パイロットを踏まえた課題・改善点】

<ノートの仕様>

- ✓ ノートの説明がノート自体についていないため、小売店主が忘れてしまった時や、つまりいた時に自分で解決できない。
- ✓ 全体として枠の幅（横・縦）が狭い。
- ✓ メモ欄を掛売りの記録や計算用に使う使用者が多いため、メモ欄が小さい。
- ✓ アイコンが小さい（特に Estimated Sales for today）。
- ✓ Estimated Sales for today の計算ロジックが複雑で計算間違いが発生しやすい。
- ✓ 掛けで購入した仕入について、現金分と掛け分の内訳が分かるようにしたい。

<経営改善に対する効果>

- ✓ ノートに記載することで売上・仕入・利益は把握できるが、その事実をどう経営改善につなげれば良いかというステップをユーザーが自分で気づくことが難しい。

<ノートへの記載を継続するための仕掛け>

- ✓ SHG や一部の小売店店主には、文字が書けない・計算ができない等の課題がある。そのためパイロットでは、ある程度の教育を受けている配偶者や子どもに対してもトレーニングを実施し、ノートの記載をサポートしてもらえるよう依頼した。実際に商品を展開する際も、同様に家族を巻き込んで教育を行うことが必要である。

【第2回パイロット】

第1回パイロットの結果を踏まえ、製品仕様を変更した後、新しいノートを渡し、変更点について改めて教育を実施した。実施の流れは第1回と同様で、「トレーニング」「初回フォロー」「2回目以降フォロー」を行った。

➤ パイロットの実施結果

✓ フォロー結果

- アンドラ・プラデーシュ州 : パイロット対象者9名中継続者7名
 - ◇ 記録をやめた理由
 1. 身内に不幸があり店を長期間閉めている
 2. 記録が面倒になったので、これ以上継続する場合は金銭的な対価がほしい
- カルナータカ州 : パイロット対象者7名中継続者6名
 - ◇ 記録をやめた理由
 1. 次に大きな仕入れがある時期から始めたい

✓ パイロットプロジェクト対象者の教育レベルとの関連性について

- パイロットプロジェクトの対象者は最終学歴や読み書き・計算能力等の教育レベルが様々であったが、当製品への評価はどの教育レベルの対象者からも高評価を得られた。
- ただし、読み書き・計算能力が低い対象者の場合、対象者1人でノートを記載することは難しく、多くの場合、家族のサポートが必要になることが判明した。今回のパイロット実施地域では、読み書き・計算ができない対象者が途中でそれを理由に記録をやめることはなく、周りの読み書き・計算ができる夫・息子等の協力を得て、正確に記載していた。
- これを踏まえ、ノートの提供の際に、対象者本人が読み書き・計算能力が低い場合には、サポートができる家族を巻き込みながらトレーニングすることが効果的であることがわかった。

- ✓ 経営改善ノートをどのように活用しているかに対する対象者の意見
 - これまではお店のお金を自分の生活出費に何も考えずに使っていた。今はノートに売上・利益等を記録することによって、実際にどのぐらいの利益があるのか、儲かっているのかが把握できるようになったため、お店の利益をむやみに生活費に使うのではなく、貯金に回すようになった。貯金してお店を大きくする計画を立てている。
 - ノートをつけるようになって、1日にだいたい50ルピー儲かっていることがわかった。お店を大きくしたいと思っており、新しいお店の開店に必要な費用は20,000ルピーであるため、約1年貯金を続ければ、大きなお店をオープンできる。
 - お客さんから要望されたもの（シャンプーの新製品）を購入した。ノートに売上・仕入・利益を記載しているので、1日にだいたい50ルピー儲かっていることがわかった。それによって、仕入れの際にどのぐらい使ってよいかを把握でき、安心して新製品を購入できた。
 - Purchase Detail ページに何を、いつ、いくつ仕入れたかを記録しているので、マーケットに仕入れに行く前に、お店の在庫を確認し、前回の仕入れからどのぐらい売れたかがわかるようになった。その情報を元に仕入れる商品・仕入れ量を決める参考にしている。

(記載例:Sales ページ)

Date	Sales	Purchase cost	Profit
1/1	2200	1000	1200
1/2	2300	1100	1200
1/3	2400	1200	1200
1/4	2500	1300	1200
1/5	2600	1400	1200
1/6	2700	1500	1200
1/7	2800	1600	1200
1/8	2900	1700	1200
1/9	3000	1800	1200
1/10	3100	1900	1200
1/11	3200	2000	1200
1/12	3300	2100	1200
1/13	3400	2200	1200
1/14	3500	2300	1200
1/15	3600	2400	1200
1/16	3700	2500	1200
1/17	3800	2600	1200
1/18	3900	2700	1200
1/19	4000	2800	1200
1/20	4100	2900	1200
1/21	4200	3000	1200
1/22	4300	3100	1200
1/23	4400	3200	1200
1/24	4500	3300	1200
1/25	4600	3400	1200
1/26	4700	3500	1200
1/27	4800	3600	1200
1/28	4900	3700	1200
1/29	5000	3800	1200
1/30	5100	3900	1200
1/31	5200	4000	1200
Total Sales	14175	3900	10275

(記載例:Purchase Detail ページ)

Date	Supplier	Item	Purchase cost
1/1	Supplier A	Item 1	1500
1/2	Supplier A	Item 2	800
1/3	Supplier A	Item 3	1500
1/4	Supplier A	Item 4	1000
1/5	Supplier A	Item 5	1000
1/6	Supplier A	Item 6	1500
1/7	Supplier A	Item 7	800
1/8	Supplier A	Item 8	2000
1/9	Supplier A	Item 9	800
1/10	Supplier A	Item 10	2000
1/11	Supplier A	Item 11	3500
1/12	Supplier A	Item 12	1000
1/13	Supplier A	Item 13	1500
1/14	Supplier A	Item 14	1500
1/15	Supplier A	Item 15	3000
1/16	Supplier A	Item 16	1000
1/17	Supplier A	Item 17	2500
1/18	Supplier A	Item 18	1000
1/19	Supplier A	Item 19	800
1/20	Supplier A	Item 20	2500
1/21	Supplier A	Item 21	1250
1/22	Supplier A	Item 22	2000
1/23	Supplier A	Item 23	3000
1/24	Supplier A	Item 24	3000
1/25	Supplier A	Item 25	3000
1/26	Supplier A	Item 26	3000
1/27	Supplier A	Item 27	3000
1/28	Supplier A	Item 28	3000
1/29	Supplier A	Item 29	3000
1/30	Supplier A	Item 30	3000
1/31	Supplier A	Item 31	3000
Total purchase			3900

5-3. 製品販売のための教育方法

製品の販売および教育を担当する人材を育成するにあたり、教育用マニュアルやカリキュラムを開発した。市場調査で得た SHG・小売店の経営状況や経営改善に対する意識を参考に、製品の使い方のポイント、小売店経営の基本的な考え方と理解度確認のためのクイズ、導入、まとめを加え、以下の通り全体の流れを構成した。

図 5-7 目次構成と主なポイント

1	導入	<ul style="list-style-type: none"> ・当経営改善ノートが小売店の経営改善のために開発され、従来のインドではなかった方法で経営管理及び経営改善ができるノートであることを伝える ・1 日のうち数分の時間を帳簿記入の時間に充てるだけで、お店の経営改善に効果があることを強調し、使用者の記入へのモチベーションを高める
2.	製品の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・表紙に自分の名前を書いてもらい、自分がノートのオーナーであるという意識を持ってもらう ・詳細に入る前に、ページ構成を俯瞰してもらう
3.	各ページの詳細説明	<p><u>表 2(表表紙の裏)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ノートを 1 冊書き終えた後にどうなっていたいか、自分の夢を記載してもらい、後に時折見返してもらうようにする ・小売店経営の基本(3 Tips)について、現状の店舗運営状況との比較と、それらがなぜ商売繁盛に役立つのか理解してもらう <p><u>Sales ページ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には開店時・閉店時の現金を記録する、というベースとなる考え方から入り、記入に手間・時間がかからないことを強調する ・Cash-in、Cash-out、掛売り、仕入れの記載について具体的な数値や例を用いて説明する ・計算方法を説明する <p><u>Purchase detail ページ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕入れの詳細な記載方法を説明する <p><u>表 3(裏表紙の裏)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・月ごとの売上、支出を引き算することで 1 ヶ月の利益がわかり、毎月の利益を合計することで 1 年の利益がわかることを説明する
4.	クイズ	<ul style="list-style-type: none"> ・使用者にサンプルのノート(またはクイズ用の空白の紙)を渡し、ある 1 日のトランザクションを例に、「こういうことが起きたら次に何をするか(どこに書くか、書かないか)」を質問し、対応してもらう。一通り終え、答え合わせをし、正しい対応方法とその理由を説明する ・計算については、もし暗算が不得手ということであれば、電卓を

		<p>使ってもら。使い方も合わせて説明する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・もし、本人が記載方法に不安を感じ、普段から店を手伝ってくれているような家族の存在があるのであれば、その人にも同席してもらよう勧める
5.	まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・その日からすぐに始めてもらうこと、数日後に再度訪問して質問があれば答えたいのでそのつもりでいてほしいことを説明する ・最後に、店舗の経営改善に必ず貢献するので、信じて帳簿への記入を継続して欲しい旨を伝える

図 5-8 教育委用マニュアルサンプル

Example 1

- ① In the evening of the night before, you find Rs. 800 in your business cash box. (and transfer Rs. 300 to your household saving account.)
- ② In the morning when you open the shop, you find Rs. 500 in your business cash box.
- ③ You spend Rs. 400 on cash for purchasing vegetables, and spend Rs. 100 on cash for purchasing cookies from the supplier, "AAA Wholesale".
- ④ You sell vegetables and cookies totally for Rs. 750 on cash.
- ⑤ You give your children Rs. 50 for purchasing books in another shop.
- ⑥ In the evening when you close the shop, you find Rs. 700 in your business cash box.

- 7 -

4	SUN				800	①
5	Mon	500	0	550	700	750

= 700 - 500 - 0 + 550 = 750

■ Now you know you do not record sales ④ but you can calculate your daily sales. **Rule 2**

- 8 -

- 対象者に長く続けてもらう上で重要なのは、最初の時点でなぜこの製品が有益なのか理解してもらい、やってみたい、やれそうな気がする、と本人にモチベーションを感じてもらうことである。その意味で、最初の導入と最後のまとめはとても重要であるため、必ず丁寧に説明してもらうようにする。
- 販売員にも、エンドユーザーと同じクイズをやってもらい、販売員の知識・スキルの向上を図るとともに、使用者が陥りがちな間違いのポイントを理解してもらうようにする。

6. 販売チャネル

6-1. 調査対象州における各販売チャネル候補の概要

当製品の販売チャネルを検討するにあたっては、通常の文具製品の流通機能に加えて、製品の使用方法・メリットを紹介し、消費者が使用できるようになるための一定のトレーニングを提供する販売促進・教育機能が必要となる。

通常のインドの文具市場における流通構造で中間流通を担うのは、Distributor や卸売業者であるが、これらの中間業者は基本的には配送と商品の在庫を担っているだけであり、自主的な販促活動は行わない。したがって、文房具や FMCG 等のメーカーは、TV 等のマスメディアを活用して消費者の需要を喚起したり、自社の営業員に直接有力な小売店を巡回させて、店頭でポスターを貼る、自社製品を棚の一番見える場所に配置してもらう等の販売促進活動を行うことで、消費者の認知を向上させる努力をしている。Distributor や卸売業者は消費者から欲しいと言われる商品をできる限り多く在庫し販売することが主な役割である。

上記のようなインドの中間流通における状況を踏まえ、通常の販売チャネルを含め、さらに農村部や貧困層へリーチしており、販売促進・教育機能を担える可能性のある SHG、マイクロファイナンス機関、NGO 等を販売チャネル候補として訪問し販売チャネル構築の可能性を検討した。検討した販売チャネル候補は下記のとおり。

- ① マイクロファイナンス機関 (MFIs)
- ② NGO
- ③ SHG や若者訪問販売員等の個人起業家
- ④ 定期的に開催されるマーケット (Haat) での販売
- ⑤ カムリン社の販売網+通常の間流通業者
- ⑥ 農村部に流通網を確立している社会企業 (Drishtee)

以下に各販売チャネル候補の概要を示す。

① マイクロファイナンス機関 (MFIs)

マイクロファイナンスとは、一般的には貧困層や低所得層を対象に貧困緩和を目的として行われる小規模金融のことであり、インドに限らず、南アジア、東南アジアでも広く普及している。貧困層へも融資や貯蓄へのアクセスを開き貧困からの脱却を支援していくことが、マイクロファイナンスの役割として期待されている。マイクロファイナンスは、貧困世帯の所得向上のため、副業支援や既存の零細自営業の支援と密接に結びつけて導入されている。マイクロファイナンスとして最も有名なバングラデシュのグラミン銀行は、零細事業者の発展のボトルネックとなっているのは小口融資へのアクセスの不在であるとして、


その打開に徹する。一方、市場をよく知らず教育や技術もない農民らが、小口融資で新たに事業を始めて失敗することが少なくない。そのため、零細事業支援は融資だけではできないとして、技術やマーケティング、マネジメントのトレーニングといった、多様なサービスも併せて提供している機関もある。³⁹

マイクロファイナンスは、NGO から MFI 銀行へ移行する MFIs、既存の小銀行、新たにマイクロファイナンス銀行となったもの、信用組合を含む協同組合、大手商業銀行、自助グループ、非金融機関など、形態は様々である。⁴⁰

販売チャネル候補としての MFIs への期待としては、①多くの小売業者や SHG メンバーへのアクセスが既に存在し、さらに各農村部に点在している小売業者や SHG メンバーが MFI が開催する定期的なミーティングに集合していること、②貸付対象者へのファイナンスに関するトレーニングを提供している場合があること、③貸付対象者が当ノート製品を継続した場合には貸付対象者の経営の健全性が向上し、MFI にとっても貸出リスクが軽減されることによるシナジー効果が挙げられる。

調査期間中、以下 4 つの団体を訪問した。

図 6-1 現地調査期間中に訪問したマイクロファイナンス機関

組織名	 SKS Microfinance Ltd. ⁴¹
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1998 年に NGO として活動を開始。2005 年、利益を追求する非金融機関に転じ、2010 年には、マイクロファイナンス機関として初の上場を果たした。 ➤ 貧困層の女性が少額の資金を元手に、牛乳販売や紅茶スタンドなど簡易な事業を始めたり既存事業を拡張したりすることで、所得向上の機会を図れるよう、融資や保険などの金融サービスへアクセスする機会を提供している。 ➤ 顧客数 535 万人、支店数 1,461(2012 年 3 月 31 日時点)。いずれも前年度から 25-40%縮小している。 ➤ 従業員数 16,194 人。
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「適切な人に適切な手段で適切な支援を」との信念のもと、貧困層へ自身の金融サービスとネットワークへのアクセスを提供することで貧困と闘う。
活動地域	<ul style="list-style-type: none"> ➤ アンドラ・プラデーシュ州を中心として 19 州 10 万村。
活動概要	<p>(ア) 生計向上ローン： 5 人で構成される女性グループ(JLG: Joint Liability 連帯責任グループ。</p>

³⁹ 『マイクロファイナンスへの JICA の支援事例分析』 JICA 国際協力総合研修所, 2004 年 7 月

⁴⁰ 『アジア開発銀行年次報告書 2004』 Asian Development Bank, 2004

⁴¹ ホームページおよびインタビューで得た情報を元に調査団作成 <http://www.sksindia.com/index.php>

メンバーの誰かが債務不履行に陥ると、全体で責任を負う。)に対し無担保で少額(2,000 ~12,000 ルピー、実績により最大 14,000 ルピー)の融資を行う。メンバーは相互に返済を保証する。借主となるためには金融知識に関するトレーニングを受け、試験に合格しなければならなかったり、毎週規則正しく週次ミーティングに参加しなければならない。返済率は99%以上。貸付期間 50 週間。

(イ) 中期ローン:

上記①を 20~40 週間返済したグループが利用可能。

(ウ) 携帯電話ローン:

携帯電話の購入ローン(1,800 ~3,000 ルピー)。貸付期間 25 週間。

(エ) Sangam Store ローン:

小売店主の運転資金として無利子で2,500~ 12,500 ルピーを貸し付ける。7 日以内の返済。

(オ) 住宅ローン:

住居の新設や改築に充てる費用として 50,000 ~ 150,000 ルピーを貸し付ける。少なくとも①を 3 回利用している必要がある。貸付期間 3~5 年。

(カ) 葬儀支援:

葬儀の支援として、保険料を支払っているメンバーで、死亡から7日以内に家族から連絡があった場合に、1000 ルピーを提供する。

➤ 広範な支店ネットワークを活用し、新たなサービスとして以下を提供している。

➤ 携帯電話ファイナンスプログラム:


ノキアと連携し、携帯電話の端末購入に関わる分割ローンを 6 州で 35 万件提供した。




➤ Sangam Store 貸付プログラム:

SKSの顧客である小規模小売店主は全顧客の8%、50万人にあたるが、売り物である FMCG や食料品などを卸売商から購入する資金を店主に貸し付けている。また、世界的に著名な卸売商である Metro Cash and Carry (India) Pvt. Ltd.と連携し、小売店主の事業規模拡大と資金繰りニーズに応えるべく、現在の 3,500 店舗をさらに拡大しようとしている。



<p>ファイナンス系 職業訓練の実績</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 貸付対象者は、都市部と農村部の2つに大別でき、現在は都市部での活動が中心。 ➤ 都市部では、小売店に対して仕入計画や売り場の作り方などのトレーニングを実施した経験あり。 ➤ 農村部では、コミュニティ単位でのマイクロファイナンスサービスの紹介ミーティングの実施経験あり。 ➤ カバー範囲についてはアンドラ・プラデーシュ州、カルナータカ州の農村部にはリーチできる。 ➤ トレーニング経験はあるが、経営改善ノートのようなファイナンスに関わる基礎教育を提供するスキルセットは保有していないため、トレーナーの育成は必須。 
----------------------------	--


<p>組織名</p>	 <p>Ujjivan⁴²</p>
<p>組織概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2006年設立。インドで唯一、寄付金を元手とせず立ち上げたマイクロファイナンス。 ➤ 顧客数 104 万人、支店数 299、返済率 98%(2012年3月31日時点)。 ➤ 低所得者 4-8 人のグループに無担保で貸付を行っている。対象は主に都市部の女性で、同じ地域に最低 5 年住んでいて、お互いに信頼し合える仲間同士。メンバーは 76%が自営業者(食料品販売、店員、テーラー、牛乳のサプライヤー、サリー販売など)。 ➤ また、個人に対する貸付も行っている。 ➤ 従業員数 3,500 人。従業員ストックオプションプランを始めとした、従業員にとって魅力的な福利厚生を用意しており、働きたい金融機関 No.2 (2012年)、働きたいマイクロファイナンス機関 No.1(2011年)に選ばれている。

⁴² ホームページおよびインタビューで得た情報を元に調査団作成 <http://www.ujjivan.com/>

<p>ミッション</p>	<p>➤ ミッション： 活発な経済活動に取り組む貧困者層に対して金融サービスを提供し、貧困緩和に貢献すること。</p> <p>➤ ゴール：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客が必要としている多様な金融サービスを提供する。 ● イノベーション、カスタマーサービス、生産性、従業員のエンゲージメント、リーダーシップ、ガバナンス、すべての面において国内トップの組織になること。 ● 持続性のある企業として運営すること。 ● 従業員にとって、最高の職場環境を提供すること。 ● Parinaam Foundation と提携し、貧困緩和活動に積極的に参加し、顧客の生活水準を向上させること。
<p>活動地域</p>	<p>➤ 20 州で展開(北部 7 州、東部 6 州、西部 2 州、南部 5 州)</p>
<p>活動概要</p>	<p>➤ 家族の財産形成、生計向上、キャッシュフローの改善など、様々な目的に合わせたプログラムを用意している。中心となるのは、マイクロクレジット。</p> <p>① ビジネスローン： 自営業者の女性が、運転資金の獲得、負債の返済、職業訓練の受講など、多様な目的のために使える資金を貸し付ける。初年度は 6,000～10,000 ルピー、以降毎年上限額が増える。返済期間は 15,000 ルピー未満の借入で 12 か月、15,000 ルピー以上の場合は 24 か月。金利 26%。</p> <p>② 家族ローン： 低所得の女性が、多様な家族のニーズを満たすための資金。子供の教育費用、医療費、家の修繕費、宗教活動、耐久消費財の購入、高額負債の返済など。内容は①と同様。</p> <p>③ 緊急ローン： 緊急事態が発生した場合、24 時間以内に貸付が可能。2,000 ルピーの貸付で、返却期間は 6 か月。金利 25%。</p> <p>④ 教育ローン： 子どもの教育費のためのローンで、3,000～10,000 ルピーの貸付が可</p>

	<p>能。返却期間は12か月。金利26%。</p> <p>⑤ 個人向けローン： グループ融資サービスを1年以上受けた顧客にのみ貸付が許可される。具体的には、個人事業ローン、住宅ローン、家畜購入ローンなど種類がわかれており、融資額も10,000ルピーから100,000ルピーまでとそれぞれ異なる。金利24～30%。</p> <p>➤ サービス品質向上プログラム サービス品質向上を目的として、カスタマーケア担当者による、退会する可能性のある会員25,000人のへのインタビューを実施した。Ujjivanと継続取引を希望している人のうち1万人は、多重債務など本人の都合であると答えた。一方で、Ujjivan側で対応できる改善要求に対しては、各支店の担当者が改善に取り組んだ。その1つが、返済日を月3回設け、自分の都合で自由に返済日を選べるようにしたことである。それまでは毎月10～16日のうち、決められた日しか選択肢がなかった。これにより、満足度が向上したほか、貸し倒れのリスクを削減することにつながった。支店198箇所、カスタマーセンター8,329箇所で開催されている。</p> <p>➤ ITの活用 広範な顧客基盤に対応すべく、ITの活用に力を入れている。ハンドヘルドデバイスを活用した、ローン申請書記入支援等のフィールド担当者向け施策として Artoo IT Solutions 社とパイロットを実施し、35%の生産性向上、ローン申し込み所要期間を2日間短縮した。</p>
<p>ファイナンス系職業訓練の実績</p>	<p>➤ 資産管理に関する研修 融資を受ける顧客の有志に、資産の管理方法に関連する知識やノウハウを提供する研修を実施している。主な研修内容は、資産運営における計画の重要性、計画の実施方法、貯金方法、融資資産の管理と研修内容のテスト。372人の顧客がプログラムを卒業し、そのうち232人が研修後に貯金口座を開設した。</p> <p>➤ 金融リテラシーに関する教育映像 資金の借りすぎや返却不可能な人に対する貸付など、小口融資借入に関する、貸し手と借り手双方の問題点や注意点をメッセージとした、11か国語に翻訳されたドラマ映像を、顧客や従業員への金融教育の基礎と位置付けて提供している。民間のテレビ(37都市15チャンネル)でも放送された。映像の視聴者は、顧客、従業員含め、合計20,836,360人と推定される。</p>



組織名	 Basix ⁴³
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1996 年に、持ち株会社として Bhartiya Samruddhi Investments and Consulting Services (BASICS) Ltd. が設立され、Financial Inclusion Services, Livelihood Promotion Services, Consulting Services, Non - Profit Affiliates の 4 つの分野ごとに 3 つの団体が活動している。 ➤ ファンド運用団体として、Bhartiya Samruddhi Finance Ltd (1996 年設立の非金融機関マイクロファイナンス)、 Krishna Bhima Samruddhi Local Area Bank Ltd (2001 年設立)。事業団体として、BASICS Lit.(マイクロファイナンスおよび生計向上におけるコンサルティング、人材育成、組織開発、IT 活用)。NGO を始めとしたソーシャルビジネスとして、Indian Grameen Services、The Livelihood School というように、 BASIX グループとして顧客に持続的なサービスを提供していくために相乗効果の高いサービスを提供している。 ➤ 顧客数 350 万人、うち 90% が農村部の貧困層、10%が都市部のスラム住民。
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 農村部を中心とした低所得者層に金融サービスや技術支援など包括的な生計向上サポートを提供することで、多くの持続可能な生活を実現することをミッションとしている。
活動地域	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 活動地域は、17 州、223 地区、39,251 村。 ➤ 1 万人以上のスタッフを抱え、うち 80%が小さな町や村を拠点としている。
活動概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 以下 3 つの戦略分野で活動している。 <ul style="list-style-type: none"> ・Financial inclusion

⁴³ ホームページおよびインタビューで得た情報を元に調査団作成 <http://www.basixindia.com/>

⁴³インタビュー時には、自分たちがやっていることはマイクロファイナンスとは呼ばないと言っていた。現地調査団の話によると、近年、アンドラ・プラデーシュ州におけるマイクロファイナンスの印象が著しく悪いため、やっていることが同じであっても、自分たちのことをマイクロファイナンスとは名乗らない団体が多いとのこと。

少額からの融資⁴⁴

貯蓄、信用取引(農業または住宅、水と衛生、職業訓練等)、保険(健康、農作物、家畜など)、送金

・Agriculture/Business development service

農業従事者/非農業従事者に対するサポート

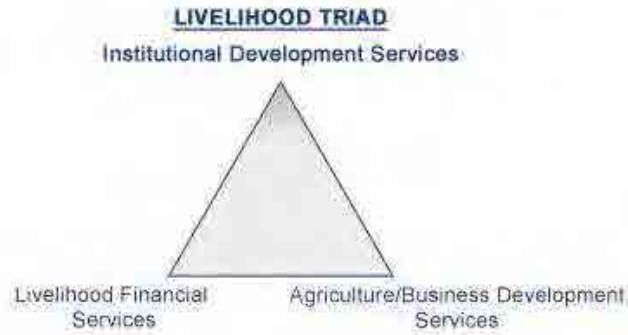
(生産性の向上、家畜のワクチン接種などを通じたリスクの低減、市場へのアクセス)

・Institutional Development service

小起業家への意識面スキル面でのトレーニング、

共同組合等の結成、IT を活用した会計・経営管理、

政府に対する政策提言



- 中央政府および各州政府と、気候変動、サステナビリティ、職業訓練、パンチャヤットの能力開発、モバイルバンキングなど、幅広い分野で協働している。2010～2011 年には、村の共同サービスセンターをパンジャブ州に 829 箇所、マハラシュトラ州に 1632 箇所開設した。その前には、オリッサ州に 2044 箇所開設している。これは、村の小起業家が、市民へのサービス、銀行サービス、職業訓練、生計向上のためのサービスなどを、自らの手で提供することで、村のチェンジエージェントとしての役割を担えるようになることを目的としており、実際のデリバリーは 2012 年半ばを目指して各州政府と進めている。

	 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 再生可能エネルギー分野での取り組みとして、Shell solar 社と連携したソーラーライト購入のためのファイナンススキームがある(3,000~4,000 ルピーの製品を1~2年の分割払いで購入)。また、Duron Energyと連携したホームライティングシステムのマーケティングアシスタンスプログラム(ファイナンスだけではなく、消費者へのアクセスも支援)があり、1年で10万世帯に提供する計画である。  <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2010年以降、あらゆる人に金融サービスを提供できるようにすべく、1,000世帯未満の村に、1,000mごとに、BCO(Basic Convenience Outlets)を設置している。これは、銀行と連携して構築した1,000ルピー未満のリアルタイム送金を可能にする仕組みを、村で選定した小売店主に実装させ、BCO エージェントとして担わせる試みである。5か月間にわたり、3州5地域で55,000人の顧客を獲得し、一人当たり月平均400ルピーの貯金があった。
<p>ファイナンス系職業訓練の実績</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 小起業家、農業事業者、SHG 会計担当者、それぞれの活動を記録するための帳簿の試作品を作ったことがある。アプローチとしては、ヒアリングを元に試作品を作り、意見を反映させて、改良を繰り返した。小起業家向けにはパイロットとして、10,000人に配布した。2~3の現地語に翻訳した。 ➤ SHG の場合、そもそも会計担当がないケースもあるので、まずは誰が会計担当を指名するところから始めた。グループ全体に帳簿記入方法のトレーニングを1~2日で実施。その6ヶ月間はモニタリングを実施した。最初の数ヶ月は1ヶ月に1度、残りは2ヶ月に1度というように、頻度は徐々に減らしていった。

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ また、小売店主を対象とした研修も提供した経験がある。帳簿記入方法のトレーニングだけではなく、メンバーが実際に店舗に行って、在庫の並べ方まで指導している。 ➤ これらの SHG や小売店主向けの帳簿記入を含むファイナンスプログラムは、現在も約 20 の州、10 万人を対象に継続している。 
--	---

組織名	Share Microfin Limited ⁴⁵ 
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1989 年に NGO として活動を開始。銀行から借りた 180 万ルピーを元手に、インドで最初に非金融機関としての活動を開始した。 ➤ 今では商用銀行からのファンドを元に、主に貧困ライン (Below the Poverty Line) 未満の女性 JLG (Joint Liability Group) を対象に貸し付けを行う、営利団体である。 ➤ JLG は、同じ年代で同じ地域に住む、よく知る人同士で組む。家族や親族は同じグループに入れない。 ➤ 顧客数 346 万人、支店数 914、返済率 89.3% (2012 年 3 月 31 日時点)。返済率は 2010 年 3 月 31 日時点の 99.9% から落ちている。 ➤ 従業員数 4,352 人。
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ミッション 貧困層、特に女性に所得向上を目的とした金融サービスを提供することで貧困削減に寄与すべく、資源を動員する。 ➤ ビジョン 金融およびサポートを提供することで、貧困層の生活の質を向上させ、持続可能なコミュニティを開発し得る金融機関となる。 ➤ 目標 <ul style="list-style-type: none"> • 主に貧しい女性に金融サービスを提供する。 • 恵まれない環境にある人たちに自営業を営む機会を創出する。 • 農村部の貧困層に簡易なスキルを身に付けてもらうことで、今あるリソースを活用し、雇用や所得向上に寄与する。

⁴⁵ ホームページおよびインタビューで得た情報を元に調査団作成 <http://www.sharemicrofin.com/>

活動地域	<p>➤ アンドラ・プラデーシュ州を中心として 19 州。</p>
活動概要	<p>(ア) グループ向けローン: Share の主要顧客である女性を対象に、生計向上を目的としてグループに対する貸付を行う。貸付額 7,000～50,000 ルピー、貸付期間 12～24 か月、金利 24%～26%。</p> <p>(イ) 個人(小起業家)向けローン: 性別に関わらず、起業や事業拡大に必要な費用の貸付を行う。貸付額 21,000～250,000 ルピー、貸付期間 12～24 か月、金利 24%～26%。</p> <p>(ウ) 個人(一般)向けローン: 都市部、郊外に住む労働者の個人的な利用に際し、貸し付けを行う。貸付額 9,000～99,000 ルピー、貸付期間 12～24 か月、金利 24%～26%。</p> <p>その他、顧客ニーズに基づき、健康保険、生命保険、送金などのサービスを提供している。</p> <p>➤ 2008 年、国際送金サービスを提供する UAE Exchange & Financial Service Ltdと提携。Xpress Money および Money Gram は 457 の支店ネットワークでつながっている。これにより、顧客は Share の支店に行けば、海外(中東、アメリカ、イギリス)からの送金を受領できるようになった。</p>
ファイナンス系職業訓練の実績	<p>➤ 現状、Share の会員になるにあたり、メンバーは 7 日間のトレーニングを受ける。これには、自分の署名の仕方を含め、マイクロファイナンスを利用するにあたって必要な様々なオペレーションを理解する内容が含まれている。また、毎週 8 つのグループが合同で集会を開き、貸し付けの承認や返済に対する責任を理解する場となっている。</p>

② NGO


インドは NGO 大国であると言われ、その数は 100 万団体を超えるという統計から、数万団体であるというものまで様々な統計が存在する。実際のところ、NGO の登録形態が団体により様々であり、所轄官庁が異なり、また各機関がどれだけ情報を共有しているのか、そのデータも公開されていないため、実数は把握できないとされる。⁴⁶

販売チャネル候補としての NGO への期待としては、NGO は営利を目的としない組織であるため、ローコストによる教育・販促活動および販売モデルの構築が挙げられる。

調査期間中、以下 2 つの団体を訪問した。

⁴⁶ JICA インド事務所ホームページ http://www.jicaindiaoffice.org/india_ngo_act_j.htm




図 6-2 現地調査期間中に訪問した NGO

組織名	Janavani ⁴⁷
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 2005 年設立。インド全土で活動する NGO、CRY (Child Rights and You) が支援する、特定地域のコミュニティ開発を手掛ける NGO。 ➢ Janavani とは、民の声 (People's Voice) の意味。スラム・農村部コミュニティにおける子供・大人の教育、能力開発を大儀として活動している。
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 恵まれないスラムのコミュニティにおいて、そこに住む人たちが自分たちの持てる権利に気づき、その権利擁護に向けて、周囲の力を合わせながら環境を変えていくことを目指している。Janavani のビジョンは、住民たちが自発的に、自尊心を持って、社会的、経済的、政治的不均衡のない社会の実現に向けて動ける環境をつくることである。
活動地域	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アンドラ・プラデーシュ州ハイデラバード近郊
活動概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 主な活動領域は以下 3 分野 <ul style="list-style-type: none"> ・政府系小学校のインフラ計画と実際との乖離に関する調査 ・スラムにおいて、学校に通えない子供とその親向けに、教育の意義やシチズンシップ、衛生などに関する知識を学ぶカウンセリングやトレーニングを提供 ・コミュニティからのニーズに基づき、以下のようなスキルビルディングを実施 <ul style="list-style-type: none"> 大工、塗装、刺繍 小売店主が店を始める際や、既存事業を改善する際に必要とされること。たとえば、ローンを元手にどのようにお金を使うか、どのように在庫をそろえるか、どのようにマージンを設定するか、どのように記録をつけるかなど ➢ CRY と連携したプロジェクトにおいて、Basti Sanghams と Basti Development Committees という 2 つの組織を巻き込みながら、スラムに住む子供たちが政府系の学校へ通えるようになるように、保険証と給食の配給を保証するカードなど複数の資料を作成し、コミュニティへの説得、合意形成を促した。この結果、子供たちが小学校に通えるようになった。
ファイナンス系職業訓練の実績	<ul style="list-style-type: none"> ➢ スラム・農村部コミュニティにおいての職業訓練経験がある。たとえば、建築や刺繍などの実務のほか、小売店を始める人への経営指導、すでに商売を営んでいる人に対する販売指導なども含む。 <div style="text-align: center;">  </div>

⁴⁷ ホームページおよびインタビューで得た情報を元に調査団作成 <http://www.cry.org/projects/Andhraproject6.html>

組織名	APSA ⁴⁸
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1981 年設立の NGO。 ➤ 1976 年、設立メンバー 8 人が、ハイデラバード近郊のセカンダラバードの駅で貨物の荷卸しとして働く労働者の過酷な状況を見かねて、行動を起こしたことが始まり。生活のために働かざるを得ないストリートチルドレンや、都市へ移住してきたものの交渉するスキルもなく現状を受け入れざるを得ない労働者の状況を、根本から改善したいと考えた。 ➤ ストリートチルドレンや児童労働者、虐待や売春から逃れた子ども等を主な対象とし、彼らの権利擁護、職業訓練を含む教育や食べ物、居住地を提供している。また、SHG へのライフスキルトレーニングも実施している。
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 恵まれないコミュニティに住む人たちが、自らの強みと努力を持って問題解決と生活の質向上に取り組めるよう、その変化の触媒となること。 ➤ 特に女性や子供など、開発から取り残されている人たちが確実に参加できるようにすること。 ➤ 伝統的な工芸、演劇、文学、音楽等を通じて、地元の文化や課題を継承していくこと。
活動地域	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 活動対象地はバンガロールとハイデラバードにおける都市部のスラム。 ➤ バンガロールに関しては、地域を 4 つに分割し、1 地域あたり 6 人のスタッフが担当している体制。
活動概要	<p>全部で 16 種類のプロジェクトを行っているが、主要なものは以下 3 つ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 都市部スラムに住む子どもたちの受入れ(Nammane :Our Home) <ul style="list-style-type: none"> ・スラムに住む子どもたちに、無料で教育や食べ物、住居を提供する。 ➤ 若者への職業訓練(KAUSHALYA, Vocational Training center) <ul style="list-style-type: none"> ・コンピューター(MS Office、Photo Shop などを使った DTP)、電気修理(TV、携帯)、電信、洋裁、オフセット・スクリーン印刷、美容等のトレーニングを実施している。全て無料。1 人 1 コースのみ学習可能。 ・1 コースは 1 年間で、11 ヶ月が座学、残りの 1 ヶ月が実地訓練。終了証を渡している。 ・また、生徒が自分の技術を使ってビジネスを始められるよう、ビジネスの基礎に関する教育も実施している。 ・他に、英語やコミュニケーションの仕方といったソーシャルスキルに関する教育も実施している。 ・職業訓練コース修了者の就職率は 100%。APSA にリクルーティングしにくる企業もある。 ・現在はテクニカルスキルしか提供していないが、他の選択肢も検討している。

⁴⁸ ホームページおよびインタビューで得た情報を元に調査団作成 <http://www.apsabangalore.org/apsa.html>

	<p>➤ SHG へのライフスキルトレーニング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Semi pucca⁴⁹に住む SHG(1 グループあたり 15～20 人)を主な対象としている。400 グループが対象。 ・過去に、簿記、野菜の売り方、洋裁、キャンドルの作り方のトレーニングを実施したことがある。 <p>➤ Nammane プログラムで受け入れた子供たちは、常時 180 人いて、過去 10 年間で 2,500 人に上る。</p> <p>➤ 職業訓練は、Nammane プログラムに入った子供たちの、5 年間のリハビリプログラムの一部。最終的には 2 年間の実地訓練を経て卒業となる。過去の卒業生は 2,000 人に上る。過去に児童労働者だった人も、同じ職場で雇用されている大学を卒業した人と変わらない、当該分野の能力を発揮している。</p> <div data-bbox="515 790 868 1055">  </div> <p>APSA 職業訓練学校内にある印刷機器。</p> <div data-bbox="515 1055 868 1310">  </div> <p>職業訓練学校へ通う生徒がミシンを使って作成した布バッグ。Taj ホテルやユニセフ、大学等へ納品している。</p>
<p>ファイナンス系職業訓練の実績</p>	<p>➤ 過去 SHG に対して、簿記、販売方法、洋裁などのスキルトレーニングを実施した経験あり。</p> <div data-bbox="515 1420 868 1684">  </div> <p>APSA で開発したノート。ローン返済、SHG のミーティング記録、メンバー管理等のノートが 5 種類ある。</p>

⁴⁹住居の壁又は屋根のどちらかが Pucca(セメント、コンクリート、レンガ、木など、頑丈な素材)できている、BOP 層の中で中間レベルに位置する層の多くが Semi pucca に住居している。

③ SHG や若者訪問販売員等の小規模起業家

インド農村部へのローコストな流通モデルを構築するため、いくつかの民間企業が SHG や若者訪問販売員等の農村部に居住する小規模起業家を組織化して、自社の流通網を構築している。SHG を組織化した Hindustan Unilever (HUL) の事例および若者訪問販売員を組織化した Colgate の事例を調査し、当事業における販売チャネルとして可能性を検討した。

【HUL の Project Shakti の事例】

HUL はインドの日用品市場においてトップシェアを占め国内最大の流通網を持つが、従来の流通モデルでは人口 2,000 人以下の拡散された村への流通チャネルは存在しなかった。このような Rural エリアにおける自社製品の普及の課題に対して、当時グラミン銀行の活動により注目を浴びていた Self-Help Groups (SHGs) を自社の販売員 (Shakti Dealer) として育成する Project Shakti を開始した。

Self-Help Group に所属する女性たちは、家庭の収入を少しでも向上させる機会を求める人が多く、HUL はこの雇用のニーズに対する解決策として、彼女たちを販売員の対象として選定した。HUL は SHG の定期会議に参加し、ブランド・製品の紹介、販売員の仕事に関するプレゼンテーションを行い、採用活動を始めた。この採用活動の中で、Shakti Dealer に興味を持った女性に対して HUL は営業に関する研修を行い、研修後に受講者は自分で事業を始めるか、Shakti Dealer になるか、という選択を行うことができ、希望者のみが Shakti Dealer になる。契約と共に 10,000-15,000 ルピー分以上の在庫を買い取ることが条件であり、ビジネスローンとしての融資を受け支払う人が多い。

Project Shakti で構築された流通モデルは、3段階に分かれており、各州の C&FA から各地域の Rural Distributor (RDs) へ、さらに人口が拡散された地域へは RDs から Shakti Dealers (SDs) に流通され、製品が直接消費者に届く。Shakti Dealers には SHG に所属する女性が採用され、それぞれ住む村及び周辺の 4-5 つの村において消費者の自宅を訪問し、製品を直接販売する。1 人につき約 500 人の顧客を持つことが目標となっている。⁵⁰SD は小売店に対する販売には 3%、グループ会合時における販売には 5%、消費者への訪問販売には売上げの 11-13% を販売マージンとして受け取ることができる。これらの活動を通じて、月に平均 700-1,000 ルピーの収入となる。⁵¹

⁵⁰ http://www.unilever.com/images/es_Project_Shakti_tcm13-13297.pdf

⁵¹ CK プラハラード「ネクストマーケット」P.371

図 6-3 Shakti Dealers による製品紹介の様子



プロジェクトが開始された 2000 年から現在までの間で、45,000 人の SDs が雇用され合計で 135,000 の村への販売が行われた。

2010 年には Shakti Dealer の家族の男性メンバーを販売員として雇用する、Shaktimaan プロジェクトを開始した。彼らは製品を周辺の 4-5 つの村において自転車を使って販売する。既に国内で 30,000 人の Shaktimaan が採用されている。⁵²

現在、SDs と Shaktimaan により、HUL の製品は 15 州における 100,000 の村に流通され、月 300 万世帯の家庭に届けられている。⁵³

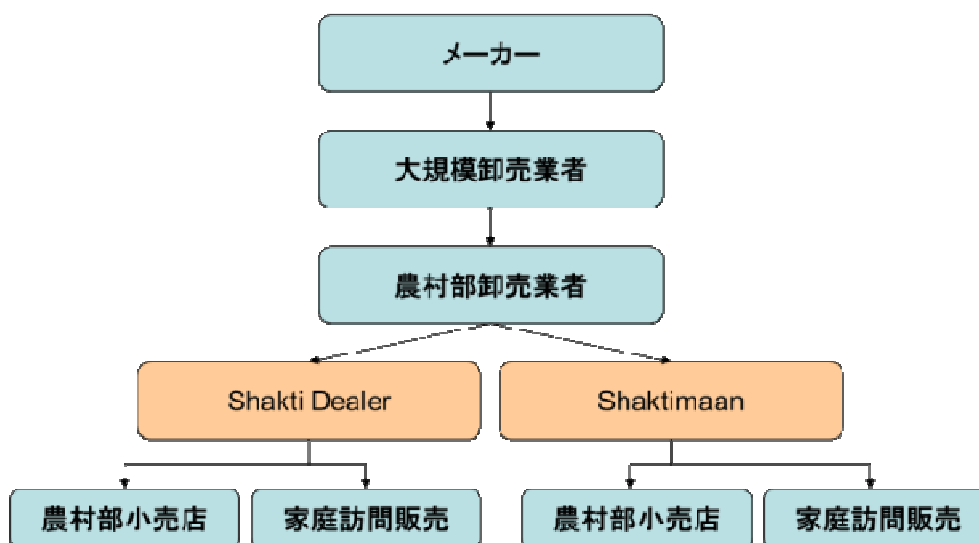
⁵² " HUL expands direct outreach to 2 million stores in 2011". 2012/1/7.

<http://www.hul.co.in/mediacentre/news/2012/hul-expands-direct-outreach-to-2-million-stores-in-2011.aspx>

⁵³ Indian Management. "Inclusive Growth". 2012/2.

http://www.hul.co.in/Images/12Feb-IIM-HUL%27s-Project-Shakti-shows-how-economic-development-can-be-brought-about-through-micro-enterprise_tcm114-284421.pdf

図 6-4 Project Shakti の流通モデル



【Colgate の若者訪問販売員の事例】

インドの歯磨き粉市場においてトップのシェアを占める Colgate は、HUL などの競合による市場参入等により市場競争が激化するなか、新たな事業戦略を検討する必要があった。市場シェアの 67%を確保するものの、そのほとんどが都市部での売上であり、国内に拡散している人口 5,000 人未満の村へは自社流通が届いていなかった。Colgate が提供する歯磨き粉製品に限らず、このような小規模な村に製品を流通させることは、とても高コスト、かつ低リターンであるため、多くの企業の流通網は各村に届いておらず、住民は生活に必要な日用品や食品を購入するのに、周辺で最も近い中規模の村に買出しに行く必要があった。Colgate はこのような農村部の流通不足の課題を解決し、未開拓の市場での普及を促進させるために、新たな流通モデルを構築した。

農村部で効率的、かつ低コストに製品を流通させるには、流通業者のマージンを最小限に抑えることが不可欠であった。また、製品を近隣の村に届けるには流通ポイントが各村から距離的にも近く、現地の地理・交通事情にも精通している必要があったため、村に住む住民を販売員として採用することが効率的であるとの結論に至った。そこで、低所得層であり、現地の交通事情を知る、職に就けない村の若者が対象者として選定された。Colgate 専属の販売員は、大規模卸売業者から製品を一定価格で買い取り、各自担当する地域の小売店、または消費者に直接販売する。販売員は 10-15 キロ圏内にある 2-4 つの村とその周辺で開催される Haat（定期的開催される青空市場）を担当する。また、Colgate の販売促進活動も行い、現地のコミュニティにおいてブランド浸透の役割も務める。

販売員は Colgate の T シャツを着て、ロゴが付いた自転車で村を周回する。彼らはそれぞれ 1 週間のルートプランに従い、村での小売店または家庭訪問による直接販売する日と、

Haat に出店する日とスケジュールによって異なる場所で販売を行う。村の小売店とは定期的な販売を通じて信頼関係を築き、店にポスターを設置するなど積極的なブランド強化活動を行うことが求められる。Haat では大勢の消費者が集まるため、ブランド普及のための絶好の機会となる。販売員は Colgate 製品の説明、偽造製品との見分け方、サンプルの配布や口腔衛生に関する情報発信など、製品の販売以外にも様々な活動に携わる。彼らの利益率は、小売店に対する販売の 3%、及び Haat における消費者への直接販売に対する 8%であり、平均して 7%程度である。

当モデルの実施を開始した 2005 年は、対象となる地域における売上は農村部の売上げ全体の 2%であったが、2006 年に 6%、2008 年には 9%まで急増した。

図 6-5 Colgate の若者訪問販売員を活用した流通モデル

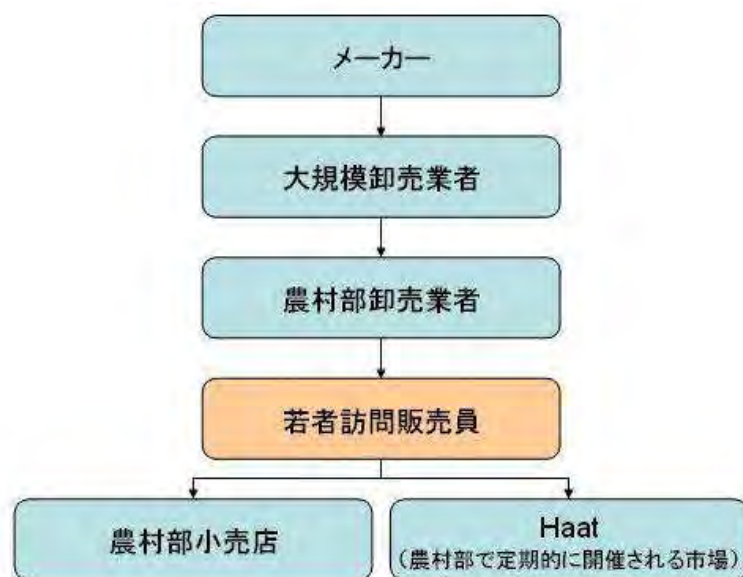


図 6-6 Colgate の販売員



HUL の Project Shakti や Colgate の若者販売員による流通モデルの成功要因として、販売員が彼らの保有する移動手段で巡回可能な地域（近隣 4-5 村）に十分な市場が存在していることが挙げられる。

Project Shakti の場合は SHG が近隣 4-5 村を担当し、SHG1 人当たり約 500 人の顧客基盤を構築できる市場が存在し、この市場に対して販売することによって、SHG は月に 700-1,000 ルピーの収入を販売活動の中から得られる。このビジネス機会によって、SHG が Project Shakti に参加するモチベーションは必然的に高くなる。

④ 定期的に行われるマーケット（Haat）での販売

インド農村部における重要な消費者との流通ポイントとして定期的に行われる Haat と呼ばれる青空市場が存在する。この Haat を活用した当製品の販売・教育・販促活動の可能性を検討した。

Haat とは農村部の小売店主を含む住民が活用する定期的に行われる（多くは週 1 回）市場であり、多くの人が訪れるインド農村経済の重要な拠点として注目を集めている。

図 6-7 Haat の様子



【Haat に関する情報】

- Haat では業者や個人が露店を構え、野菜・菓子類等の食料品、シャンプーや洗剤等の日用品、化粧品等を販売している。
- インド全土で 43,000 箇所以上の Haat が存在し、インド全土の Haat の取引総額は年間 5,000 億ルピー（約 8,500 億円）を超える。
- 平均的な Haat の規模は 5-6 エーカー（約 20,000 m²）の土地に 300-500 の露店が出店する。商品カテゴリー別の小売店の割合は、農産物 53%、工業製品 19%、加工食品 6%、ハンドクラフト製品 5%、サービス 4%、肉類 3%、その他 5%である。
- 1 つの Haat における訪問者数は 5,000 人~10,000 人にも上り、来場者の 40%以上が女

性である。小規模な村の小売店と比べ商品の品揃えが多く、リーズナブルな価格で販売されているため、Haat で食品や日用品などの必需品をまとめ買いをする人が多い。

- 近年では、民間企業が商品プロモーションおよび市場調査の場として活用し始めており、Hindustan Unilever、Mahindra & Mahindra、Hero Honda（現在 Hero）、Colgate、Airtel など多くの企業が実績を作っている。⁵⁴

⑤ カムリン社の販売網+通常の間接流通業者

カムリン社はインド国内において主に都市部の約 30 万店の販売店と取引を行っており、営業員が各小売店や文具店を訪問し、注文を受け付け、製品を契約している Distributor や卸売業者経由で配送している。

⑥ 農村部に流通網を確立している社会企業（Drishtee）

Drishtee はインド北部州を中心に活動する社会企業で、2000 年に電子政府サービスを提供する IT キオスク事業を開始し、インドで IT キオスク事業を唯一黒字化したことで有名な社会企業である。また、Drishtee はこの農村部の IT キオスク事業で蓄積したネットワークを活用し、日用品を農村部の隅々まで流通させる販売事業を手掛けている。

Drishtee は都市部から離れた農村部の村に必要な商品が届かず、わざわざ近隣の町にまで出掛けて行かないと商品にアクセスできないという課題を解決するため、独自の調査をもとに農村部に効率的な流通網を構築した。Drishtee は自ら Drishtee Rural Retail Points (DRRPs) と呼ばれる配送センターを各村の近隣地域に設置し、そこから各村の小売店の注文に応じて、商品を配送する。流通網の構築にあたっては、村人から起業家を育成し、流通網に取り入れるモデルを採用している。⁵⁵

この流通網は 5,000 以上の村に広がっており、14,000 名の起業家ネットワークを形成している。

図 6-8 Drishtee の販売事業の様子⁵⁶



⁵⁴ The Financial Express 2011.2.9

⁵⁵ 日本総合研究所,【インド市場】Drishtee Foundation から農村ビジネスの要諦を学ぶ

⁵⁶ Drishtee ホームページより

当事業における販売チャネル候補の可能性を検討するにあたっては、Drishtee がパイロット対象地域であるアンドラ・プラデーシュ州やカルナータカ州から離れた北部地域を活動拠点の中心に置いていたが、効率的に小売店を束ねる販売チャネルとして提携を打診した。

6-2. 販売チャネルの評価

上記のような販売チャネル候補に対して、事前の情報収集や面談・交渉を実施し、当事業における販売チャネルとしての可能性を評価した。

販売チャネル候補	評価
①マイクロファイナンス機関 (MFIs)	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 定期的に開催しているミーティングを活用すれば、当製品のターゲットである小売店主・SHG に最も効率的にリーチできる。 ● また、既に小売店に対するファイナンスプログラムを提供した経験を有している組織もあり、製品コンセプトへの理解やトレーニングの実施能力といった観点でも親和性が高い。 ● 各 MFI に製品コンセプトの説明・交渉を実施した。製品コンセプトについては高評価が得られたが、販売チャネルとしての提携には至らなかった。主な理由は、現在インドのマイクロファイナンス機関に対して、貧困層から多くの金利を回収する悪徳業者を取り締まるために政府の規制が強化され、MFI 業界全体に事業活動を抑制する動きが出ていたことが影響している。(アンドラ・プラデーシュ州による “The Andhra Pradesh Microfinance Institutions (Regulation of Moneylending) Act, 2010” および中央政府による “The Microfinance Institutions (Development and Regulation) Bill”) これらの規制では、個人への貸し出し上限金利が年率 24~26%とされ、複数の金融機関が重複融資することを禁止された。 ● この規制の影響を受けて、特に上場企業であった SKS は貸出金利を 31%から 24%に引き下げざるを得なくなり、アンドラ・プラデーシュ州におけるマイクロファイナンスによる融資総額約 20 億ドルの返済は実質的にストップし、事業運営が非常に厳しくなり、事業規模の縮小を余儀なくされた。SKS はアンドラ・プラデーシュ州に 3,400 人いた人員を 2,200 人まで縮小し、78 支店を閉鎖した。 ● このため、我々がアプローチしていた SKS を初めとする MFI も事業運営が難しくなる中で、新しいことに挑戦する時期ではないと判断した結果だと通達され、提携に結びついていない。 ● 上記規制に大きな影響を受けなかった MFI との提携が進まなか

	<p>ったその他の理由としては、既にファイナンシャルプログラムを提供しているMFIでは、現行のプログラムと当製品を使用したトレーニングプログラムを同時に実施すると、対象者が混乱を来す可能性が高いとの理由で提携に消極的な場合や、提携交渉のミーティングの場では非常に高評価を得るものの、その後詳細仕様の交渉や複数回にわたる見積もり依頼に対しても全く返答がない場合があるなど、現在の事業環境下にて、MFI にとって魅力的な取り組みとはなり得なかったことが考えられる。</p>
②NGO	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非営利組織であるため、活動に対するコストは営利組織と比較して低い。 ● また、職業訓練や SHG への生計向上トレーニングを実施した経験を有しており、トレーニングスキルは問題ない。 ● 地域に根差している NGO が多いため、地域住民の信頼感は強い反面、活動できる地域が限定される。複数の NGO を束ねる必要はある。 ● しかし、実際の教育・販促活動の実施においては、小売店や SHG が集まる集会や場所はなく、NGO メンバーが各村を訪問して製品の説明・トレーニングの実施・フォローの実施を行うオペレーションになる。NGO メンバーの人件費は 1 日 400 ルピー程度と決して高くはないが、1 回当たりトレーニングできる小売店の人数に限られるため、1 店舗当たりの教育・販促コストは高額になる。これに各村への交通費が加わり、さらに事業へのコスト負担が大きくなる。(第 7 章参照)
③SHG や若者訪問販売員等の個人起業家	<p>×</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各村の近隣地域に居住する村人を個人起業家として育成し、販売チャンネルに組み込むモデルは、個人起業家の活動範囲に十分な市場が存在することが前提となる。 ● 当製品の場合、最終消費者は各村に数店舗しかない小売店となるため、個人起業家の活動範囲における顧客は少なく、参加するモチベーションを与えられるほどの販売マージンは供給できない。
④定期的で開催されるマーケット(Haat)での販売	<p>×</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Haat は農村部の住民にとって重要な経済活動拠点であり、日用品等の販売・販促活動に適している。 ● しかし、小売店主も Haat を訪問し、商品を購入する機会があるものの、多くの訪問者は小売店以外の消費者であるため、Haat においてターゲットとなる小売店主を発見し、効率的に教育・販促活動を行うことは難しい。また、たとえ小売店店主にアプローチが成功し、購入に至ったとしても、購入後のフォローは難しい。

<p>⑤カムリン社の販売網＋ 通常の中間流通業者</p>	<p>×</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当製品はカムリン社の主流製品であるペン・インク・クレヨン等の誰でも使い方・製品内容が理解できる製品でないため、教育・販促活動に相当な時間を要し、販売コストが高額になるため現実的ではない。 ● 当調査期間に実施した文具店や卸売業者への販売可能性調査で、10-15 分の消費者への簡易な説明であれば請け負ってもよいという業者も存在したが、消費者へのその後のフォロー体制まで依頼することは難しい。
<p>⑥農村部に流通網を確立している社会企業 (Drishtee)</p>	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 農村部の小売店へ効率的にアクセスできる流通網を保有している。 ● 小売店への経営指導などの経験がある。 ● Drishtee とビジネスモデルについて検討した結果、小売店主へのトレーニングは通常の流通網におけるビジネスオペレーションの中では吸収できず、NGO モデルと同様に物流を担当する人材とは別の人材が必要になり、コスト負担は NGO モデルと同規模になる。

当調査を通じて販売チャネルの可能性を検討してきたが、上記のように最も有望であった MFI との提携交渉はうまく進まなかったため、小売店主や SHG メンバーが効率的に集合する場所へアクセスする方法が開拓できていない。

現時点ではインドにおいて MFI の他に各地域の小売店主が集合する活動・組織は現在のところ見つかっておらず、各村を訪問し、各村または周辺の複数村単位で教育・販促活動を行う高コストなアプローチしか残っていない。

7. 事業性の検証

7-1. 市場規模試算

インド市場において、そもそも当製品のようなキラナストア等の小規模小売業向けの経営状況や販売状況を記録するための専用ノートという製品カテゴリーが市場に存在しないため、市場規模を示す具体的なデータはない。よって、ターゲットとなる潜在顧客数の試算とパイロット事業の結果をもとにした購入冊数予測から潜在的な市場規模の算出を試みる。

まず、ターゲットとなる潜在顧客数を求める。

当製品のターゲットはインドにおいて、特に食品・日用品を中心に扱う小規模小売店（キラナストア）を運営する小売店主および SHG メンバーである。食品や日用品以外の商品を取り扱う薬局、工具店、農業用品店等でも当ノートを活用することは可能であるが、日々少額・大量の取引が発生するため、1日または一定期間の売上や利益が把握できないという課題を改善することに現在の製品仕様がフォーカスを充てているため、複数の商品を取りつかい、少額での取引が多い小規模小売店（キラナストア）を潜在顧客試算の対象とする。

インド全土における小売店の店舗数について正確な数値は確認できないが、いくつかの情報源の情報から推測すると、インドにおける小売店数は約 1200 万店ほど存在し、そのうち FMCG 製品（日用品）を扱うキラナストアは少なく見積もって約 700 万店と思われる。⁵⁷

この小売店 700 万店のうち、十分に製品や製品使用のメリットを伝えるプロモーションを実施し、使用方法の説明も使用前に小売店に提供するという前提で、当製品に興味を持ち、購入に至る可能性のある消費者数を検討したい。当製品のコンセプトはインド市場において存在しないものであるため、市場形成段階では製品認知と使用方法に関するトレーニングや説明が必須となる。十分に製品が市場に浸透した段階でこれらの教育・プロモーション費用は低減していくと考えられる。

パイロット事業では 16 名の小売店主・SHG メンバーに対して、当製品を使用してもらった。このうち、何等かの理由でノートへの記録を中断した人数は 3 名であった。その他の 13 名の調査対象者については、今後も自分でノートを購入してノートへの記録を継続したいとの意思表示があった。（約 80%が継続意思あり）

また、当製品の販売可能性について、都市部および農村部の文具店及び卸売業者 10 店にヒアリングし検討したところ、彼らの販売地域に存在する小売店のうち、製品認知度の向上を前提として、当製品の購入に至るのは約 5%ではないかという意見が多かった。

⁵⁷ IGD, Grocery Retailing in India や ISE, FMCG (Fast Moving Consumer Goods) Sector 等の情報を参考に算出

これらの調査結果をもとに、当製品に興味を持ち、購入に至る可能性のある消費者数は700万店×5%=35万店と試算した。また、製品使用後に使用を中断してしまうドロップ率を20%、3か月分のノート（1年で4冊購入）の販売価格を1冊40ルピーとした場合の当製品の年間の潜在的な市場規模は4,480万ルピー（約7,170万円）と算出した。

図 7-1 当製品の潜在的な市場規模の算出



7-2. 収益性分析

販売可能価格、製造原価、流通マージン、教育・プロモーションコストをもとに当事業における収益性を分析する。

【販売可能価格】

販売可能価格に関しては、パイロット事業で実際に製品を使用した小売店店主・SHGメンバーへのヒアリング及び販売可能性調査の際に都市部・農村部の文具店へのヒアリング結果に基づいて検討した。

図 7-2 3か月版ノートの希望購入価格に対するヒアリング結果

希望購入価格	パイロット実施対象者	文具店・卸売業者	計
20ルピー以下	2	0	2
20-29ルピー	7	3	10
30-39ルピー	4	2	6
40-49ルピー	1	2	3
50ルピー以上	2	2	4
無回答	0	1	1

3ヶ月版ノートについて、希望購入価格をヒアリングしたところ、最も多かったのは20-29ルピーであった。しかし、30ルピー以上の価格帯でもよいという意見もあり、その他1冊当たりの利益率を考慮に入れ検討した結果、3ヶ月版ノートの販売価格を1冊40ルピーと設定した。

【製造原価】

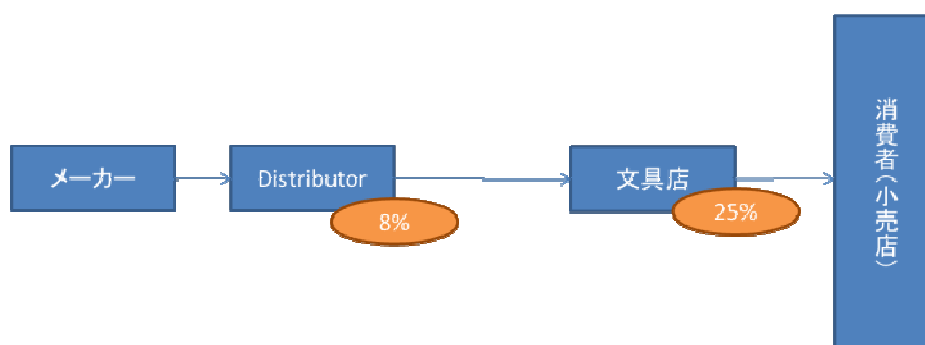
ノートの製造については、コクヨ S&T がインドの大手文具メーカーであるカムリン社を買収したことにより、他のノート製品の生産と合わせてノートの生産拠点をインド現地に確保することが検討されており、一定量のロットが現地生産される見込みが立てば、3 か月版ノート 1 冊あたり 15 ルピーでの製造が可能になると想定している。

【流通マージン】

インド文具市場における流通業者については、第 4 章でも説明したように基本的にはメーカー→ディストリビューター（二次卸を経由する場合あり）→文具店へと商品が流通し、場合によってはキラナストアを経由し、最終消費者に届けられる。

当事業における流通モデルは、最終消費者が小売店であるため、小売店が日々文具製品を購入する文房店または卸兼小売業者が最終の小売ポイントとなる。この場合の流通マージンを現在のカムリン社の販売ルートを基準として試算すると、販売価格に対してディストリビューターが 8%、文具店が 25%となる。

図 7-3 当事業の流通モデルと流通マージン



一般的にインドの文具市場における Distributor や卸売業者の役割に顧客への販促活動は含まれておらず、基本的には商品を配送することが主業務である。そのため、通常商品のプロモーション活動はメーカーの営業員が小売店や消費者に対して実行している。当事業におけるノート製品のように消費者に対して、商品認知のプロモーションや一定の説明・トレーニングが必要な製品の場合、これらの流通コストとは別に教育・プロモーションコストを要する。

販売可能性調査の際に、文具店・卸売業者に店頭での顧客への商品説明・簡易トレーニングの可能性をヒアリングしたところ、5-10 分程度であれば説明可能だという反応があった。ある程度教育を受けた顧客（小売店主）であれば、製品の使用方法・メリットを理解し、購入意欲を示す可能性はあるが、その後の記載方法のフォロー等は困難である。教育レベルの高くない顧客であれば、5-10 分の説明のみで製品の使用方法・メリットを理解することは難しいと推測される。

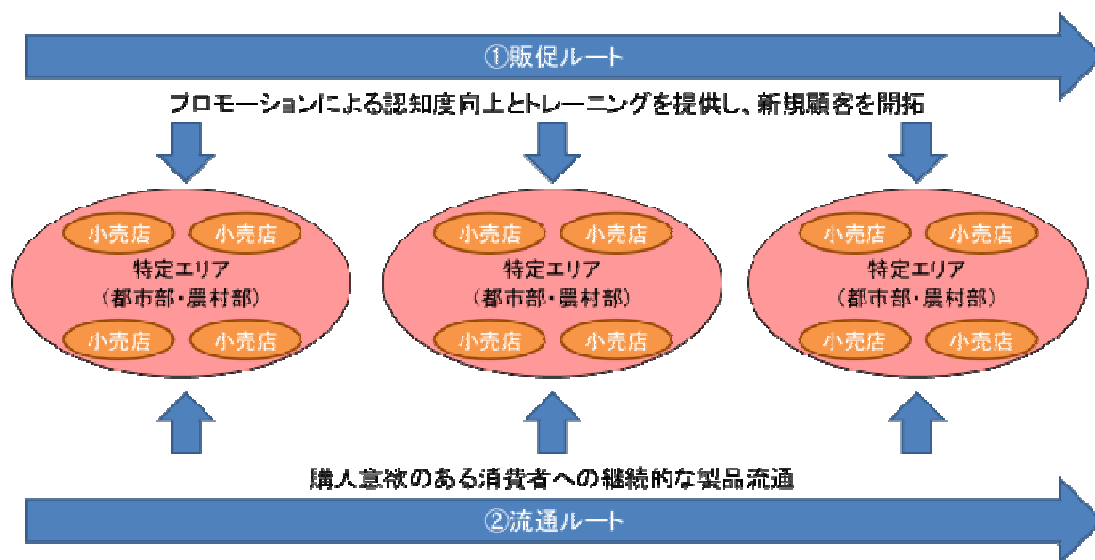
【教育・プロモーションコスト】

当事業のノート製品のコンセプトは市場に存在していないため、製品の認知度を向上させるプロモーションが必要となる。また、使用するに当たっては一定のトレーニングと使用状況のフォローを必要とする。

当調査では、製品を普及するためのルートとして、①新規顧客開拓のための教育・プロモーションを提供する販促ルートと②製品購入希望者やリピーターに製品を供給する流通ルートを分けて検討してきた。

②の製品購入希望者リピーターに製品を供給する流通ルートについては、上記で説明したようにカムリン社の販売網を基本とした流通モデルで通常の流通マージンが発生する。ここでは①の新規顧客開拓のための教育・プロモーションを提供する販促ルートで発生するコストを試算する。

図 7-4 販促ルートと流通ルート



販促ルートにおける課題は、離れた立地に点在する小売店に対していかに効率的にプロモーション・トレーニングを行うかである。

しかし、第6章で検討したように、MFIによる定例ミーティングの他に小売店の店主が一定規模集合するような場所・組織は発掘できなかったため、ここでは最も人件費を含めたコストが抑えられるであろうNGOのメンバーが各村の小売店を訪問し、製品の認知度向上とトレーニングを実施する場合のコストを検討した。

コスト試算の検討段階において、既にインド農村部で小売店に対する流通チャネルを保有しており、NGOメンバーを活用した教育・プロモーション活動の実績もあるDrishteeとともに効率的な訪問ルートを採用した場合のコストとして試算したところ、小売店100店舗

をターゲットとした場合の教育・プロモーションコストは約 1 万 8,000 ルピーであった。1 店舗当たり 180 ルピーと高額なコストである。これは小売店が立地する村がそれぞれ 5～10km 離れており、NGO メンバーが各村の小売店を巡回し、トレーニングする時間にかかる人件費や移動費を考慮すると妥当な金額であった。

上記で試算した教育・プロモーションコストの他に、販売戦略上必要な季節に応じた流通業者へのプロモーション (Free For Promotion: FFP) コストを製品価格の 5%見込んでいる。

【収益性試算】

販売可能価格、製造原価、流通マージン、教育・プロモーションコストをもとに当事業における収益性をシミュレーションする。

その際、当面はカムリン社における販売網 30 万店での流通ルートを活用し、段階的に農村部への流通ルートも開拓していく想定である。現時点ではカムリン社の販売網は都市部に集中している。カムリンの販売網である文具店 1 店舗で顧客としてカバーしている小売店数を 5 店と仮定し、現在の販売網を活用した場合の最大顧客数は 150 万店×購入率 5%＝7.5 万店である。事業実施 3 年で現時点の販売網からアクセスできる顧客にはリーチする計画である。

図 7-5 収益性試算

	初年度	対売上	2年度	対売上	3年度	対売上	4年度	対売上	5年度	対売上
新規開拓顧客数	20,000		20,000		40,000		50,000		50,000	
ドロップ数(新規顧客のドロップ率 20%)	0		4,000		4,000		8,000		10,000	
累積顧客数	20,000		36,000		72,000		114,000		154,000	
年間販売冊数	80,000		144,000		288,000		456,000		616,000	
単位:千ルピー										
売上高	3,200	100	5,760	100	11,520	100	18,240	100	24,640	100
製造原価(1冊 15ルピー)	1,200	38	2,160	38	4,320	38	6,840	38	9,240	38
流通マージン(販売価格の 28%)	896	28	1,612	28	3,225	28	5,107	28	6,899	28
FFP(販売価格の 5%)	160	5	288	5	576	5	912	5	1,232	5
教育・プロモコスト(1店舗 180ルピー)	3,600	113	3,600	63	7,200	63	9,000	49	9,000	37
粗利	-2,656	-83	-1,900	-33	-3,801	-33	-3,619	-20	-1,731	-7

当事業の収益化のボトルネックが教育・プロモーションコストであることは明らかである。教育・プロモーションコストが売上高に対して15%程度に抑えられるような小売店集客チャネルを活用した施策等の効率的な方法が構築できない限りは当事業の収益化は極めて難しい。

8. JICA 事業との連携の可能性

下記に対インドにおける JICA 事業との連携（案）を示す。

JICA は対インド事業展開計画を策定し、援助の重点分野を設定しており、(1)農業生産性の向上、(2)農村インフラの整備、(3)農村における雇用の創出に貢献しうるプロジェクトとして、下記のようなプロジェクトが実施されている。

図 9-1 対インドの農村開発関連の JICA プロジェクト(例)⁵⁸

プロジェクト名	実施期間	概要
カルナータカ州 持続的森林資源管理・ 生物多様性保全事業	2005 年 4 月～ 2013 年 3 月	インド南部カルナータカ州において、集落単位で住民参加型手法を用いた植林、生計改善活動等を行うことにより、森林の再生及び地域住民の生活水準の向上を図り、もって地域の生物多様性の保全、及び貧困削減に寄与する。
ウッタル・プラデーシュ州 参加型森林資源管理・ 貧困削減事業	2008 年 3 月～ 2016 年 3 月	インド北部ウッタル・プラデーシュ州において、住民参加型の森林保全管理及び生計改善活動等を行うことにより、森林の再生及び地域住民の生活水準の向上を図り、もって地域の環境改善及び貧困削減に寄与する。
ヒマーチャル・プラデシュ 州作物多様化推進プロ ジェクト	2011 年 1 月～ 2015 年 12 月	インド北部 HP 州において、小規模灌漑やアクセス農道等の生産基盤整備とともに農業技術の普及等、農民支援サービスを強化することにより、特に換金性の高い野菜栽培による作物多様化の促進を図り、もって同地域の農民所得の向上に寄与する。

上記のプロジェクトは森林資源管理プロジェクトであれば、貧困層を含む多くの人々が、家畜飼料、燃料、収入等を目的に森林資源に大きく依存している状況を改善するため、森林保全管理を行い森林の再生とともに、貧困層の生活水準向上を図るものである。また、作物多様化推進プロジェクトであれば、灌漑設備や農業技術の普及を通じて、農業生産性を向上させることによって、農民の所得を向上することを目的としている。

当事業の市場調査において、農村部の農業従事者を含む住民は農業を含むいくつかの収入源を保持することで、家計の安定性を保っている部分がある。当調査の対象者の中にも、農業の収穫時期には小売店の営業を止め、収穫時期が終われば少しでも生計を向上させるために小売店を営業するという者も見受けられた。

⁵⁸ 外務省「日本の ODA プロジェクト」および JICA 各プロジェクトの「事業事前評価表」より作成

上記のような JICA プロジェクトにおいても、参加者のうち 1 年のうち一定の期間を農業以外の副業に従事している者もいると考えられる。農業以外からの収入を確保することは、気候変動の影響により、計画通りに農業収入が発生しなかった場合のリスクヘッジにもなる。また、各プロジェクトの開発効果として地域の所得が向上すれば、商品の流通ニーズが発生し小売業を営む農家や SHG メンバーも発生することが予想される。

従って、上記のような JICA プロジェクトと連携し、小売業の営業開始支援を行い、農村部の生計向上の安定化を図ることによって、農村における雇用の創出にも貢献できると考えられる。

9. 結論

本調査では、インド農村部における小売業を中心とする自営業者の収入機会の創出に寄与するステーションナリー製品の販売を目的とした BOP ビジネスの実現可能性を探ってきた。ここまでの調査結果に基づいて、下記に結論およびどのような事業モデルであれば事業化し得るかについての考察を述べる。

本調査では、第1段階として市場調査を通じて、農村部の小売店が抱える経営課題を特定し、その課題の解決に寄与する製品を開発した。その後、パイロット事業を通じて当製品が農村部で小売店を運営している店主や SHG メンバーに対して、一定の経営改善効果をもたらすことを確認し、パイロット事業対象者から「継続して使用したい」というニーズを喚起することができた。

しかし、第6章 販売チャネルや第7章 事業性の検証で検討してきたように、当製品のターゲットとなる地理的に分散した小売店運営者に効率的にリーチできる販売チャネルが発掘できていない。したがって、現段階では当事業の収益化の見込みが立たず、事業化することは困難である。

当事業の当初の目的としては、農村部での BOP ビジネスの実施を通じて、コクヨ・カムリンブランド（調査事業開始当時はカムリン社の買収は決定されていなかったため、コクヨブランド）に対する認知を向上させること、農村部へ流通網を拡大することによって、他製品の販売機会を拡大させることも視野に入れて取り組んできた。

そのため、当製品の販売チャネルの検討段階では、カムリン社の他製品も同じ流通網を活用し、当製品単体にかかる流通コストを低減することも検討されたが、顧客が購入するまでに一定の説明・教育が必要な当製品とペン・インク・クレヨン等の他製品ではマーケティング・プロセスが異なるため、物流コストは按分されたとしても、教育・販売促進に関わるコストはそのまま他製品の収益を圧迫してしまう。当製品が事業として単体で収益を確保できる事業モデルを構築しない限りは事業実施は困難であると判断した。

それでは、当事業を含め、BOP ビジネスにとってどのような事業モデルが成立すれば事業化し得る可能性があるかについて考察したい。

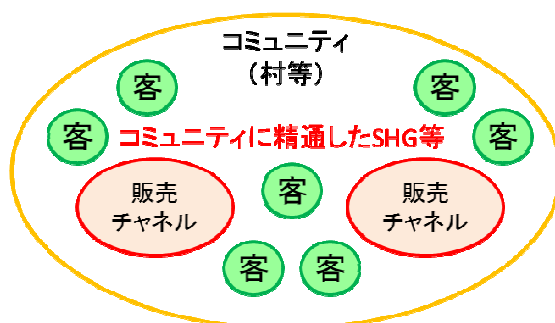
通常、BOP ビジネスの対象となる製品・サービスは、可処分所得の低い BOP 層にとってはなぜその製品が生活を改善してくれるのかという価値を理解し、納得して購買に至るまでには、一定の商品に関する説明が必要だと考えられる。

このような BOP 層へのコミュニケーションチャネルとしての要素も考慮に入れた上で、流通の観点から事業モデルのパターン化と各パターンにおける事業化のポイントを考察する。

① コミュニティ内部モデル

販売チャネルとなるパートナーが最終消費者のコミュニティの内部または近隣に存在する流通モデルである。HUL の Project Shakti 等に代表される SHG メンバーが企業の製品を居住している村の消費者に販売し、販売マージンを受け取るモデルである。

図 10-1 コミュニティ内部モデル



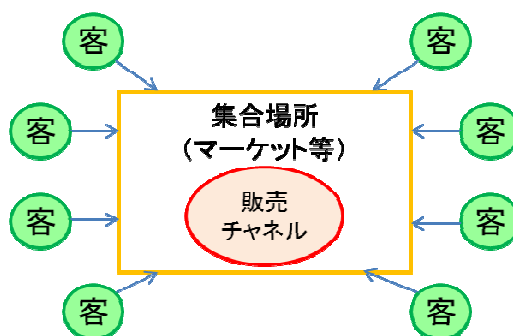
このモデルの事業化のポイントは、販売チャネルとなる各メンバーに十分な販売マージンが行き渡るだけの市場がコミュニティに存在することである。

当事業では、最終消費者は各村に少数存在する小売店であったため、SHG 等の村を活動単位とする販売チャネルを活用することはできなかった。

② 集合販売チャネルモデル

最終消費者がある目的のために集合する一定の場所を販売チャネルとする流通モデルである。インド農村部であれば Haat 等のマーケットがこれに当たる。

図 10-2 集合販売チャネルモデル



このモデルの事業化のポイントは、集合する場所における競合の存在や集合頻度等、いかに効率的にターゲット顧客を集客できるかである。

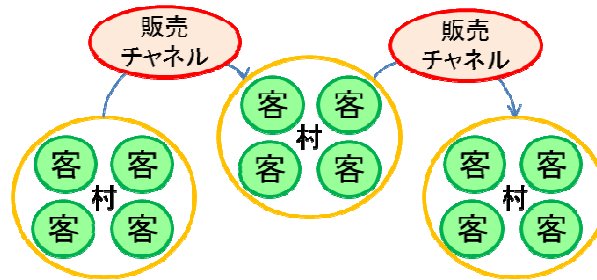
当事業では、MFI による定例ミーティングがこのモデルに当たり、ターゲットである小売店が効率的に集合する場所として唯一の場所であったが、インドのマイクロファイナンスの状況も影響して MFI との提携には至らなかった。当事業の収益化の可能性があるとすれば、この集合販売チャネルモデルを MFI の定例ミーティング以外で発掘すること

であると思われる。

③ 流通相乗りモデル

離れた消費地に対する製品供給を複数製品の相乗りによって流通コストを低減させる流通モデルである。今回の調査では Dristtee の販売事業がこれに当たる。

図 10-3 流通相乗りモデル



このモデルの事業化のポイントは、離れた消費地の正確な需要を把握し、効率的な流通ルートを設定し、できる限り流通コストを低減することである。

当事業では、製品流通に加えて、各消費者に対する一定時間の教育・販促活動が必要であった。そのため、その活動を流通ルートにおける活動に組み込んだ場合、効率的な配送を阻害することになってしまい実現できなかった。

その他、製品仕様それ自体に使用方法や使用メリットが理解できる仕組みを導入することで教育・販売促進活動を代替するという方法も考えられる。しかし、インドの農村部においては文字が読めない対象者が多く、詳細な説明を文字で記載することができない。当事業においても、製品設計の段階でこのコンセプトの実現を目指し、教育を受けてこなかった対象者でも感覚的に理解できるノート作りに取り組んできた。イメージアイコンでの表示等の取り組みによって、一定の効果はあるものの、販売時点における教育は避けられなかった。

BOP ビジネスには様々な課題に対して、様々な対象者が存在し、事業モデルもそれぞれ異なるため、ここで示した流通観点での事業モデルによる分析はすべてのケースには当てはまらないだろうし、上記以外の革新的な流通モデルも存在するだろう。しかし、特にインドにおいては BOP ビジネスのボトルネックの一つは、BOP 層へリーチするための流通と顧客や販売チャネルとのコミュニケーションであることは疑いなく、ここで示した流通モデルと事業化のポイントが、日本企業が BOP ビジネスを検討する際の参考となれば幸甚である。