

## トムソン・ロイター： 農業の成長を阻む障害を取り除く



### イニシアティブの概要

トムソン・ロイターは、2008年にBusiness Call to Actionに参加し、インドの農家に対して生産性の向上や成長を阻む障害の除去に必要なツールと情報の提供を開始しました。トムソン・ロイター傘下の農業従事者に対する情報やアドバイスの提供サービス会社であるロイター・マーケット・ライト（RML）は、インドの農業従事者の貧困と飢餓を減らすため、トムソン・ロイターのコアビジネスを活用して農業分野における持続的な経済成長を推進しています。

トムソン・ロイターは、以下の目標を掲げています。

- ロイター・マーケット・ライト（RML）のサービスへのアクセスをインド全域に拡大させる。
- 2010年の末までに登録者数を500,000人に増加させる。

### ビジネスモデル

40年前、インドの「緑の革命」は、農業生産を現代的なテクノロジー主導の産業へと変換し、それがインドの食料輸入国から食料輸出国への転換につながりました。ところが今日では、当時得られた利益は減少しつつあり、インド経済のバックボーンと考えられていたこの産業は、今や自国の11億の国民の食を充足することすら困難となっています。この成長の鈍化の原因はいくつか考えられますが、この国の農業生産者の多くが直面している問題は、農産物に関する必要な情報へのアクセスが不足していることです。およそ2億5千万のインド人が農業生産に従事しており、そのほとんどが農村地帯に住んでいます。これらの農家の多くは農産物に関するアドバイスを他の農家や利害のある第三者に頼っていますが、一貫性があり信頼できるような農作物や価格に関する情報のソースを持っていません。結果として、低い生産性、農産物の高い廃棄率や損耗率に苦しんでいます。さらに、現在の商品価格についての知識も不足していることから、農業従事者達は高い取引手数料を課されることも多いのが現状です。

2007年に、トムソン・ロイターはこのインドの農業従事者の間に存在する情報不足状況に、経済ニュースや情報を提供する企業がビジネスを拡大していく非常に大きな可能性が秘められていることに気付きました。初期の調査では、もし農産物に関する情報が収穫と収入の増加につながるのであれば、大部分の農業従事者はアドバイス・情報の価値を高く評価することが判明しました。当時、農村エリアにおける携帯電話の普及率は安定した伸び——毎月2～3百万台以上の新たな携帯電話サービス登録台数——を見せていたことから、農業従事者に情報を提供する最適な方法は携帯電話を通じて行うことであるという結論に達しました<sup>1</sup>。こうしてロイター・マーケット・ライト（RML）は創設されました。

RMLは、インドの農家向けの高度にカスタマイズされた農業情報サービスです。この登録制サービスでは、個々の農業従事者は携帯電話のメッセージサービスを通じて1,000ヶ所以上の市場の150種類以上の農産物に関する情報を受け取ることができます。サービスに登録した農家は、自分の好みに合うようにカス



**THOMSON REUTERS**

<sup>1</sup> Arora, Bimal & Metz Cummings, Ashley. “Reuters Market Light: Creating Efficient Markets.” GIM Case Study No. B088. New York: UNDP, 2010.

タマイズされたコンテンツを受け取ります。一人の農業従事者は、地域の気象情報や市場価格、農産物に関連するニュース、収穫に関するヒント、肥料の適切な使い方、灌漑方法、土と種の相性等々の情報の中から、平均して毎日4通のメッセージを受け取っています。農業従事者は、1日当たり数インドルピーの値段で3ヶ月、6ヶ月、または12ヶ月の期間サービスに登録するか、あるいは175ルピー(\$4.10)で3ヶ月間登録することができます。

RMLへの登録は、郵便局や銀行、また種子や肥料の販売業者などのディストリビューターのネットワークを通じて行うことができます。サービスを有効にするためには、農業従事者はRMLに電話をかけて受け取りたい情報を指定するだけです。サービスは登録されてから48時間以内に開始され、農業従事者達は正確でタイムリーな、個人向けにカスタマイズされた農業情報をすぐに利用することができます。

### イニシアティブの推進方法

RMLプロジェクトの初期の段階では、RML部門はロンドンのトムソン・ロイター本部を拠点としていました。RML部門はベンチャー委員会と共に事業を行う革新プログラムに属していました。ベンチャー委員会はCEOのトム・グローサーを含むトムソン・ロイターの上級管理職から構成される理事会であり、3ヶ月から6ヶ月に1回会合を持ち、イニシアティブの進捗と実現可能性を検討していました。試験的運用が成功した後、2007年の10月に西インドの州のひとつであるマハラシュトラで、RMLはプロジェクトを正式に立ち上げました。この時点で、RML部門は革新プログラムから、トムソン・ロイターのセールス&トレーディングビジネス部門に拠点を移しました。

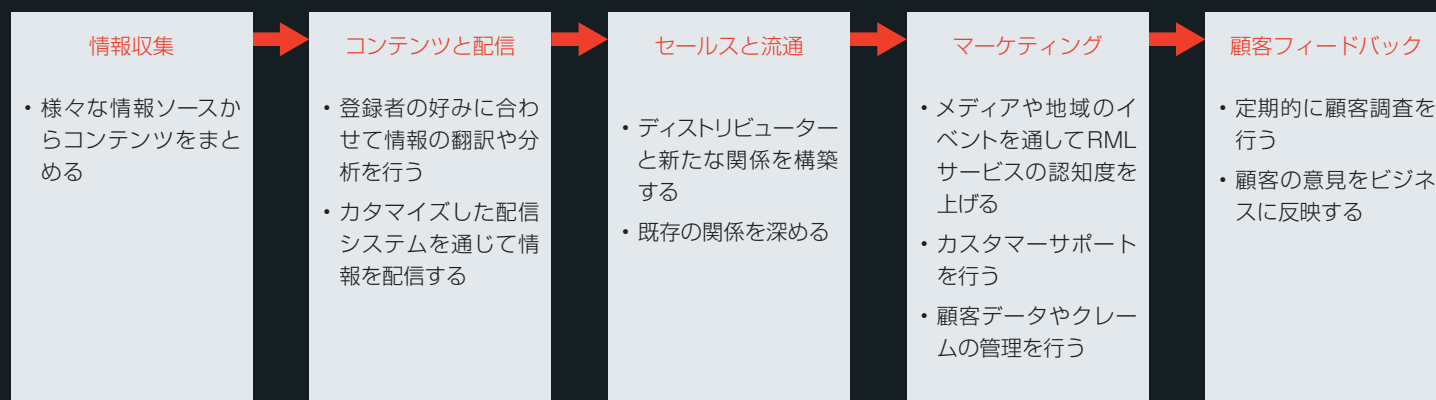
RMLは今では50人のフルタイムの職員を擁するひとつの独立した部門であり、またインド全域に市場をモニターするスタッフが700人います。業務は2つの主要な部門に分かれており、ひとつはコンテンツの制作を行う編集およびコンテンツサービス部門、もうひとつはディストリビューターと提携を結ぶセールスおよびマーケティング部門です。

編集およびコンテンツサービス部門はいくつもの異なった情報源から情報を作成しています。RMLはインド全域で地域市場における商品価格を報告するための市場レポーターを雇っています。天候データは世界中の気象観測所から集められ、マーケット情報とニュースはロイター独自の情報ネットワークから集められます。農産物に関するアドバイスやヒントは研究施設や政府の研究機関のグループから提供され、内部の専門家が担当しています。

RMLのセールスおよびマーケティング部門は、インド全域でディストリビューターとの提携関係を構築しています。RMLはバウチャーカードを流通させるために地域レベルで複数のパートナーと協力しています。現在では、登録用バウチャーカードは郵便局に置かれていたり、携帯電話サービスプロバイダーや農業関連産業のチェーンを通じて手に入れることができます。主なパートナーは、アイデアセルラー(Idea Cellular)、フューチャーグループのアドハー、地方の小売業者グループ、農産物プロバイダーのBiostadt社などです。この部門はまた、農業従事者の間でRMLサービスの認知度や需要を上げる役割も受け持っています。最近では、ラジャスタン州の農業従事者にRML登録を浸透させるために、石油探査・抽出企業であるCairn Energy社と提携を結びました。

RMLへのアクセスを拡大するために、部門ではどうすれば顧客のニーズにより応えることができるかを定期的に検討しています。6週から8週毎に独立した研究グループが調査を行い、RMLが製品とサービスを向上する手段を検討します。この調査の結果によって、RMLは字の読めない農業従事者の要求に答えるためにボイスメールサービスを開発しました。

## ロイター・マーケット・ライト (RML) ビジネスオペレーションモデル



## 成果

2007年10月の立ち上げ以来、15,000の村で約300,000人の農業従事者がRMLに登録しました。

### ビジネスへのインパクト

このイニシアティブが長期的に多大な利益をもたらす可能性を持っていたため、トムソン・ロイターはRMLに投資を行いました。インド国内だけで2億5千万人以上の農業生産者が存在し、これは推定5億ドルの潜在的な市場機会があることを示しています。RMLはまだ損益分岐点に達していない新興企業ですが、2009年にサービスの売り上げ額が100万ドルを超えました。

売り上げ額の数字だけではなく、RMLの早期の成功を示す指標は他にもあります。新しいプロジェクトの開始から2年を少し過ぎた時点で、RMLの登録数は12の州で約300,000件に達しました。2010年の末までに登録数が500,000件に達することが会社の目標です。この目標を達成するためにRMLはインド全域にサービスを拡大しており、地方の生産者に届くようにいくつかの異なるセールス戦略を展開しています。RMLでは字の読めない農業従事者に向けてボイスメールを使用した製品も開発し、最貧層の農業従事者にも利用出来るような異なる価格構成を作りました。

RMLが大きな成功を収めたことから、トムソン・ロイターはアフリカの主要市場でも同様のイニシアティブを行うことを計画しています。

### 開発へのインパクト

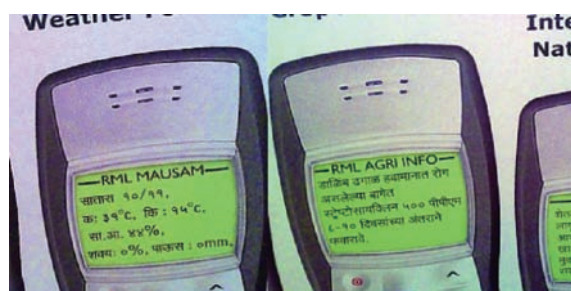
RML以前のインドの農業従事者達は、農産物の現在の地域市場価格に関する情報や、農産物を収穫する最適な時期を決定するためのタイムリーな情報などが非常に限られていました。この情報の欠如が市場の効率性を妨げ、収穫量を減らし、廃棄される農産物を増加させてきました。またこのことが農業従事者の収入や生計に影響を与えてきました。RMLは、情報アクセスを促進することによって、貧困を減少させ飢餓を無くすというミレニアム開発目標（Millennium Development Goal）の目標達成に貢献しています。

インドの農業従事者には市場価格に関する情報が不足しているため、自身の農産物の価値の24%しか対価を受け取っていません。初期の研究によると、RMLを利用している農業従事者は正確な情報にアクセスすることができることから平均して5%から10%収入が増加し、最大23%の増加を報告している農業従事者もいます<sup>2</sup>。このモデルの初期の研究では、毎日のテキストメッセージから得られた情報に基づいて70%の農業従事者が行動様式を変え、農産物の収穫や販売、保管の時期に関してより良い判断を下すことができたと感じていることが報告されています<sup>3</sup>。インドの市場調査局によって行われたサンプル調査では、農業従事者の60%が毎日受け取る価格情報に基づいて農産物をどの市場で売るか選択していることが報告されています。直接的な経済的影響の他にも、RMLは信頼できる農業ニュース、農産物へのアドバイス、および局地的な天気予報などに基づいて農業従事者達が農産物の価格を交渉したり、生産性を向上させるためのより良い判断を行ったり、廃棄を減らしたりすることの手助けをしています。

RMLの情報は農業従事者の間で価値のあるものと考えられているため、情報は登録者以外にも届いています。このサービスは全体で100万人の農業従事者へ届いていると推定されています。

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid



トムソン・ロイターは、企業や専門家のためのインテリジェントな情報の世界最大の発信企業です。世界で最も信頼されているニュース組織を親会社にもつことで、産業的な専門知識と革新的な技術の融合により、企業のディジションメーカーに重要な情報を伝えています。



THOMSON REUTERS

## 主な成功要因

### 企業上層部の積極的な支援

RML サービスの立ち上げが成功した重要な要因は、トムソン・ロイターがこれは有力な企業投資であるという信念を持っていたことです。RML サービスは企業にとってリスクのある投資であり、RML 部門はコンテンツや流通チャンネルをゼロから創り上げなければなりません。これは費用と時間のかかる仕事でした。上層部の支援が無かったならば、このプロジェクトは初期費用や成功に必要な支援を受けることができなかつたでしょう。

### 消費者に焦点を当てる

RML は、農業従事者達が製品についてどの点が気に入っていてどの点が気に入らないのかをより深く理解するために、6 週から 8 週毎に登録者の調査を行っています。RML は、自らがターゲットとする市場においては、このような製品に支払うことのできる可処分所得が限られていることを理解していたからこそ、消費者に確実に価値のある製品を届けることを望んでいたのです。

### 献身的で熱心なスタッフ

RML はインドの農村地域にとって有益なツールになり得ることは明らかでした。しかし、何も無いところからビジネスを創り上げることは非常に費用のかかる取り組みです。このようなプロジェクトには、柔軟で起業家精神に富み、リスクを取る意思があるだけでなく、何が実現可能であるかについて明確なビジョンを持ったスタッフが必要です。求める結果を得るためには、チームはすぐに方針を変更して新しい戦略を考える準備ができていなければなりません。

### 次のステップと波及効果

RML はまだ発展の初期段階にあります。2010 年の前半、RML 部門はインドで規模を拡大すること、市場への浸透を拡大すること、サービスの質と内容を充実させることに重点を置いていました。

### サービス範囲の拡大

RML は、2011 年の 4 月までにインドのほぼ全域にサービスを拡大することを計画しています。規模を拡大するために、RML は各地域での販売努力を強化し、2010 年の末までに RML 登録カードを販売するディストリビューターの数的大幅に増やす努力をしています。これに加えて、RML は農業従事者達の意見を聞くことによって、彼らに提供するサービスの改良を一貫して続けています。この顧客サービスへの尽力が、顧客ベースを拡大する上で役に立っています。

### 有力市場にモデルを拡大する

トムソン・ロイターは、インド以外のアフリカの有力な市場でも RML サービスを拡大する可能性を模索しています。現在はどの地域でこのサービスに対する需要が最も高いかについての調査を行なっています。