

KONAN UNIVERSITY

日本企業のBOPビジネスとアフリカ：「援助対象」から「ビジネスパートナー」へ

著者	シュレスタ マノジュ
雑誌名	甲南経営研究
巻	55
号	2
ページ	23-38
発行年	2014-10-15
URL	http://doi.org/10.14990/00002145

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ

——「援助対象」から「ビジネスパートナー」へ——

マノジュ シュレスタ

1. BOP ビジネスと日本

高品質な浄化装置を中に詰め込んだ4ドルの飲み水浄化キット⁽¹⁾、1袋1～4円で小袋に小分けされた洗剤やシャンプー等々⁽²⁾。日本においても、BOP (Bottom of Pyramid) ビジネスなる語が定着した感がある。BOPなる語は元来、2002年にブラハラード教授 (C. K. Prahalad) とハート教授 (Stuart L. Hart)⁽³⁾ が提唱したものであるが、BOP ビジネスとは、発展途上国で年間3000ドル (約30万円) 以下で生活する低所得者層 (BOP 層) を対象に、彼らが求める製品・サービスを購入可能な価格帯で提供するビジネスであると言える。図表1が示すように、世界人口の所得層と市場規模を見ると、その約72%にあ

(1) スイス企業であるベスタゴー・フランセン (Vestergaard Frandsen) から販売された「ライフストロー」は、4ドルと安価ながら、3年間中身の交換が不要であるとされる。同製品はユニセフをクライアントとして、2011年度には約6700万米ドルの契約を締結、アフリカ・アジア等に供給されている。

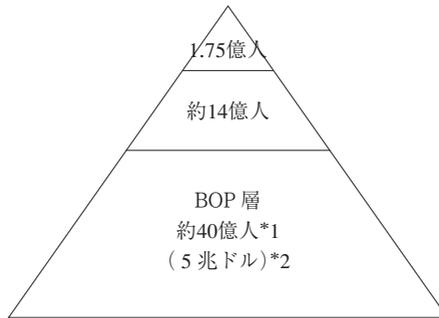
(2) インドにおいてユニリーバ (Hindustan Unilever) は、洗剤・シャンプーを少量の袋に入れて安価で提供するビジネスを展開したが、そこには現地農村女性が製品を戸別販売するという手法も組み込まれた。さらに、同社は、USAID (米国国際開発庁) の「石鹸による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」を活用し、USAID、世界銀行、ユニセフから啓発活動のための人的資源、資金の提供を受けることで、製品普及に係るコストを大幅に削減できたとされる。

(3) C. K. Prahalad and S. L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *strategy+business issue* 26, first quarter (2002)

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（モノジュ シュレスタ）

たる約40億人が、年間所得3000ドル以下（1日約820円）であり、中間所得層は、14億人、高所得層はわずか1.75億人と推測されている。

図表1 世界の所得ピラミッド



*1 世界人口の約72%

*2 日本の実質国内総生産に相当

注 年間所得は2002年度購買力平価である。

出所 World Resource Institute, International Finance Corporation
The Next 4 Billion (2007) より経済産業省作成

これらの BOP 層は、従来は「商売の相手にならない」とされてきた層である。従来型の企業戦略では「高付加価値製品」を「先進国市場」に売り込むというものであったが、21世紀に入ってようやく、中所得発展途上国、さらには低所得発展途上国もその視野に入るようになった。特に BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）や VISTA（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）の富裕層に狙いを定めた耐久消費財や農作物の輸出戦略も講じられるようになったのがその表れである。

しかしながら、プラハラードとハートによる BOP 概念の提唱、さらにはプラハラードによる『ネクスト・マーケット』（2005）、さらには国際金融公社（International Finance Corporation）・世界資源研究所（International Finance Corporation）から Allen Hammond William J Kramer, Julia Tran, Rob

Katz 及び Courtland Walker らによる *Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*⁽⁴⁾ (邦訳『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—』(2007)) が出版される中、BOP 層を対象とするビジネスの成功事例も増加の途を辿り、BOP 層は「商売の相手にならない」、あるいは、「自立できず慈善や公的支援が必要だ」とする固定観念は大きく覆ったと言える。⁽⁵⁾

つまり、そこには、貧困削減に対する伝統的なアプローチ、すなわち、上述したように、最貧困層は自立困難であるからこそ、慈善や公的支援が欠かせないという前提からのスタートとの決別があり、貧困削減を市場ベースのアプローチであえて分析することで、援助、支援というより、機会の付与・実現という観点からの枠組みが示された。

そして、貧困であることはビジネスや市場プロセスを排除するものでないこと、つまり、貧困層であっても、人々を消費者及び生産者として位置付けて、市場をより効率的・競争的かつインクルーシブにするという認識が提示された。伝統的アプローチが、貧困層の保健医療、浄水等の充足されていない基本的ニーズについての目標値設定、直接的な公共投資、補助金を提供することに主眼をおいているのに対し、市場ベースアプローチでは、貧困層が市場に積極的に参加したいか、対価を支払う意思を持っているかに着目し、

(4) <http://www.wri.org/publication/next-4-billion>

(5) プラハラードとハートは、具体的には以下の6つの固定観念の吟味を求めた。
① 貧困層は、収益性から考えて、企業が狙うべき対象となる消費者ではない。
② 貧困層は、先進国市場で提供される製品やサービスを購入し、利用することはできない。
③ 先進国市場のみが、新しい技術を評価し、そのための対価を払うことができる。貧困層が利用できるのは、それよりも前に作られた技術である。
④ ピラミッドの底辺は、ビジネスの長期的な成長にとっては重要でない。彼らは、政府や NGO に任せておけばよいのだ。
⑤ 人道的側面を持つビジネスの課題については、経営者は関心を示さない。
⑥ 知的な資源は先進国市場にある。ピラミッドの底辺で仕事をしたいという優秀な経営者を探すことは困難だ。(C. K. Prahalad and Stuart L. Hart, op. cit., p. 4)

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（マノジュ シュレスタ）

それらの層に向けての新しい商品やサービスを手頃な価格で提供できる新しいビジネス・モデルを追求すること、すなわち、「収益を上げつつ貧困を撲滅する」という流れが明確にされたのである。⁽⁶⁾

なお、この流れの中でプラハラードが何よりも重要な意義として強調するのが、「BOP 市場が世界規模のイノベーションのプラットフォームにもなりえる」という点である。⁽⁷⁾例えば、富裕層の消費者が子供の紙おむつを 1 日 5、6 回取り替えるのに対して、貧困層は、経済的理由から 1、2 回の交換に抑えたいという欲求を持つ。したがって企業は富裕層向けに販売している紙おむつの品質を BOP 消費者向けに改良しなければならないが、そのように BOP 向けに開発された製品の方が品質が高く、コストパフォーマンスが良くなることになる。また、インドの BOP 向けには、溶けにくい洗剤が開発されることとなる。何故なら、川の水や蛇口から出る水で洗濯すると、石鹸が水を含み、柔らかくなり、20-25%が洗濯の途中で溶けてなくなることが分かるからである。ヒンデウスタン・ユニリーバの防水加工コーティングを施された石鹸もこのような需要の中から誕生した。⁽⁸⁾しかし、品質、効力、可能性、有用性という BOP 市場向けの製品は、富裕層にとっても魅力あるものであることも多い点、プラハラードは BOP 市場向け製品から生まれるイノベーションを重視する必要性を強調するのである。

すなわち、イノベーションの源泉が「経済ピラミッドの上層から下層へ」という従来型の多国籍企業のアプローチではなく、「経済ピラミッドの下層から上層へ」と展開しうることを BOP ビジネスは示したのである。⁽⁹⁾プラハ

(6) Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker 『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—』国際金融公社・世界資源研究所（2007）6頁。

(7) CK. プラハラード『ネクスト・マーケット』英治出版（2010）31頁。

(8) 同上、135-136頁。

(9) 同上、136頁。

ロードとハートのこれらの理論的提唱以降、世界規模で「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネスとして BOP ビジネスの展開が加速している。

日本においても、BOP ビジネスに対する関心は高まり、2009年は BOP ビジネス元年と位置づけられ⁽¹⁰⁾、JICA（国際協力機構）による「協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）」⁽¹¹⁾、経済産業省による「途上国における適応対策への我が国企業の貢献可視化に向けた実現可能性調査事業」⁽¹²⁾等の FS（フィージビリティ・スタディ）⁽¹³⁾支援事業が次々と創設されている。また、2010年10月には経済産業省によって BOP ビジネス支援センターが設立されたが、これは BOP ビジネスを総合的に支援する国家的政策の象徴と考えてよいだろう。さらに、BOP ビジネスを促進するためには、官民連携による持続的・効果的な経済協力政策が重要である一方、日本企業の海外展開・新規市場獲得支援という産業政策も重要である。だが、日本企業による途上国での BOP ビジネスは欧米企業と比べ事例も少なく、経験も浅いため、それらを総合的に、有機的に繋げる施策の必要性が唱えられてきた。それに対応すべく、近い将来、単一の民間事業者では解決が困難な BOP ビジネス参入段階における種々の課題に対応する企業、NGO/NPO 等を総合的に支援する仕組みとし

(10) BOP ビジネスの研究にいち早く取り組んだ北海学園大学経営学部の菅原秀幸教授が2009年を「日本における BOP ビジネス元年」と呼んだことから、2009年以降、日本の BOP ビジネス支援政策も加速的に充実してきたと見られる。菅原秀幸「BOP ビジネス：日本企業の特性と可能性」北海学園大学経営論集第7巻第2号、99-112頁

(11) 本調査は、民間企業等法人の主體的な提案に基づき、開発課題の解決に寄与しうる BOP ビジネスのビジネスモデルの開発、ならびに JICA が連携しつつ行う協力事業の可能性検討を行うことを目的に実施しており、最大5,000万円まで JICA が負担するというものである。

(12) 本事業は、日本企業の技術や製品の普及を通じて、途上国の気候変動への影響への適応行動への支援を強化するとともに、日本企業の途上国市場への参入を促進する事業である。http://www.nri.com/jp/opinion/r_report/meti/130614_1.html

(13) FS とは、企業が投資を行った場合、長期的に収益をあげられるか否かを、客観的な材料を取りまとめ多角的に評価することであり、事業化可能性調査とも呼ぶ。

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（マノジュ シュレスタ）

て、「BOP ビジネス推進プラットフォーム（仮称）」の構築も目指されている⁽¹⁴⁾。

また、JETRO（日本貿易振興機構）も、2012年4月には BOP ビジネスを検討している日本企業に特化した相談窓口として「BOP /ボリュームゾーン・ビジネス相談窓口」を開設している。このように日本における BOP ビジネス支援のインフラは、近年、ますます充実化している感があり、今後は、その成果が期待される場所である。

そして、一方で図表2が示すように、総人口に占める BOP 層の割合が他地域に比して高いアフリカについては、2013年6月に横浜で開催された第5回アフリカ開発会議（TICAD V⁽¹⁵⁾）を通じて、同地域がもはや「援助の対象」ではなく「ビジネスパートナー」であること、今後の日本とアフリカの Win-Win 関係構築にむけて民間投資を促進することが確認されたが⁽¹⁶⁾、これ

図表2 BOP 層人口と総人口における BOP 層の割合

地域	BOP 層人口	総人口に占める割合
アジア	28億5800万人	83.4%
ラテンアメリカ・カリブ海諸国	3億6000万人	69.9%
東ヨーロッパ	2億5400万人	63.8%
アフリカ	4億8600万人	95.1%

出所 野村総合研究所『BoP ビジネス戦略』東洋経済新報社（2010）

(14) BOP ビジネス政策研究会「BOP ビジネス政策研究会報告書—途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築（平成22年2月）」28頁。

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf>

(15) TICAD とは、Tokyo International Conference on African Development（アフリカ開発会議）の略であり、アフリカの開発をテーマとする国際会議である。1993年以降、日本政府が主導し、国連、国連開発計画（UNDP）、アフリカ連合委員会（AUC）及び世界銀行と共同で開催されてきた。

(16) TICAD V 開会式での安倍内閣総理大臣オープニングスピーチにおいても、アフリカに必要なものは、民間の投資、そして、それを活かす「PPP」、すなわち官民の連携である点が力説されている。

を追い風に、日本における BOP ビジネス、特にアフリカにおける BOP ビジネスの期待感も一層高まってきているのが現状であると言えるだろう。

本稿では、日本企業のアフリカにおける BOP ビジネスに触れつつ、その可能性と課題について、若干の考察を加えるものである。

2. アフリカにおける日本企業による BOP ビジネス

既に述べたように、欧米企業に比して、日本企業が BOP ビジネスに参入した例はまだまだ少ないのが実情である。しかしながら、近年、日本企業の中にも注目すべき BOP ビジネスの展開が見られるようになってきている。その中から以下にアフリカに関わる 2 つの事例を紹介したい。

① サラヤ株式会社によるアルコール消毒剤

まず 1 つ目としては、洗剤やアルコール消毒剤等の衛生用品のメーカーであるサラヤ株式会社（大阪市）によるアフリカ東部のウガンダでの、ウイルス性感染症の予防の為の「アルコール消毒剤」のを生産・販売を挙げておきたい。アルコール消毒剤は、水が十分でない地域でも手をきれいに消毒できることから世界保健機関（WHO）も推奨する「手洗いの方法」であるが、もともとは、2009年10月15日のユニセフによる「世界手洗いの日」に同社がボランタリーパートナー企業としての参加をはじめたのがきっかけとされる。そして、同社はウガンダで「SARAYA 100万人の手洗いプロジェクト」を通じて、ユニセフ・ウガンダの手洗い促進活動に参画したが⁽¹⁷⁾、このようなユ

http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/0601speech.html

(17) 具体的なプロジェクトとしては、2010年秋より対象となる衛生製品（ハンドソープ・アルコール手指消毒液）のメーカー出荷額の1%をユニセフに寄付し、ユニセフがウガンダで展開する「せっけんを使った正しい手洗い」の普及活動を支援するというものであった。（SARAYA『環境レポート2012』、7頁）

http://www.business-and-biodiversity.de/fileadmin/user_upload/documents/

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（マノジュ シュレスト）

ニセフのプロジェクトを CSR（企業の社会的責任）として推進してきたことを契機として、2011年5月には現地法人（サラヤ・イースト・アフリカ株式会社）を立ち上げ、現地における BOP ビジネスの可能性を検討するに至ったという。

この背景には、ウガンダではまだ医療従事者や助産師が適切な手指消毒を行うことができない現状があること、それが妊産婦死亡率、すなわち分娩時の感染症罹患率の高さの原因と考えられていることがあった。特に、村落部では、十分な量の水をコンスタントに確保することが難しいのが現状であり、ある程度規模の大きな病院でも医療従事者の手指衛生を徹底することに課題があった。

その様な状況に対応すべく、サラヤは、培ってきたノウハウを活かし、かつウガンダ製の原料を使うことでコストを抑えた安価なアルコール消毒剤を現地生産することでアルコール消毒剤のさらなる普及を試みたのである。だが、重要なのは、持続可能性である。大きな農業的ポテンシャルを持ったウガンダではアルコールの原料となる農作物は豊富に栽培されているが、環境とフードセキュリティを考慮すれば原料となる作物栽培のために新たに農地を切り開いたり、食用作物を原料として利用したりすることは好ましくないと見た同社は、現地企業との連携を模索する。そして、2013年度を目途に廃糖蜜を原料とした燃料添加用バイオエタノールの生産プラント建設を計画しているウガンダ最大手の製糖会社カキラシュガーに協働を打診し、同社の廃糖蜜⁽¹⁸⁾由来のバイオエタノールを用いることにより、原材料確保にかかる環境

The_Good_Companies/Nachhaltigkeitsberichte/Saraya_Sustainability_Report_2012_jap.pdf?PHPSESSID=6b8d95a4b8fb714d4a1f5d32b0030099

(18) 砂糖を精製する過程で発生する廃糖蜜をもとにしたアルコールを使って消毒剤を現地生産し、現地の公立病院に売るというものである。原価が抑えられる上に、現地製造により雇用創出にも繋がることが期待されている。

http://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/4295/

負荷を下げることを試みた。これにより、サトウキビそのものを原料として用いるエタノールと異なり、食糧（砂糖）価格へのインパクトも懸念せずに、製造が可能となったという。さらに、製糖工場敷地内へ消毒剤生産ラインを建設することで、バガスと呼ばれるサトウキビの搾りかすを燃料とした火力発電プラント（当該製糖工場では工場と敷地内に住むスタッフ用住居で消費される全ての電力をこのバガス発電でまかなっており、余剰分はナショナルグリッドに売電）からの電力供給も期待できるため、長期的にも、環境面での持続可能性は担保されることになった。⁽¹⁹⁾

そして、同 BOP ビジネスは、JICA による「協力準備等調査（BOP ビジネス連携促進）」⁽²⁰⁾の採択をも受け、2012年より BOP ビジネスの FS 調査を本格化し、現地の効率病院であるエンテベ病院とゴンベ病院を対象に、アルコール消毒剤の普及を通して院内感染予防を図るパイロットプロジェクトが進められた（2013年末まで）⁽²¹⁾。そして、同社は、その後は、カンボジアにおいても、東洋大学との共同で JICA の BOP ビジネスに関する協力準備調査を、2013年3月よりスタートさせている（2015年までの2年間）⁽²²⁾。当該事業は、カンボジアにおける殺菌入り石けん液等の普及による衛生状況の改善のための BOP ビジネス事業準備調査を行うもので、アフリカ・ウガンダと並行して衛生状況の改善を石けん液と手指消毒剤の提供により実施するものとされる。

現地材料を活用したアルコール消毒剤や石けん液で、途上国の衛生環境を

(19) 宮本和昌「持続可能な手指衛生をソーシャル・ビジネスとして」同上、13頁。

(20) 調査名は「新式アルコール消毒剤による感染症予防を目的とした BOP ビジネス事業準備調査」

(21) http://www.saraya.com/news/2013/092633.html?utm_source=saraya&utm_medium=rss

(22) 調査名「カンボジア王国における殺菌剤入り石けん液等の普及による衛生状況の向上のための BOP ビジネス事業準備調査」

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（マノジュ シュレスタ）

改善していこうとする同社の BOP ビジネスの展開は、大変期待感のあるものとして各方面からも報じられている。まだ準備調査の段階にあるため、本ビジネスそのものの適切な評価を行う時期にはないのかもしれないが、日本企業のアフリカ発の BOP ビジネスとしては、今後の展開が注目される事例であると思われる。

② 日本ポリグル株式会社による水質浄化剤

二つ目は、納豆のねばねば成分から独自に開発した水質浄化剤を低価格で販売し、BOP 層に貴重な飲み水を提供している日本ポリグル株式会社（大阪市）の事例である。同社の小田兼利会長が開発した「PG α 21Ca」という凝集剤は、納豆のねばねば成分であるポリグルタミン酸を主原料とし、カルシウム化合物を添加した水質浄化剤である。これは、水中の汚れや重金属類などの毒物を短時間で凝集させ、「フロック」と呼ばれる微細粒子の集合体に変えるため「魔法の粉」とも報道されている。フロックは水に比べて比重が重いのですぐに沈殿し、透明で無毒の安全な水を作り出すのである。⁽²³⁾

同社の BOP ビジネスのきっかけは、2007年のバングラデシュでのサイクロン被害に際し、ダッカの国際ライオンズクラブから PG α 21Ca 100キロの提供の要請があったことである。その際、小田会長は PG α 21Ca を無償で送ったが、その後も注文が入ったため、いつまでも無償で提供しては同社の経営が立ち行かなくなるし、その配布が、何らかの形で現地の人たちの自立を促せないかと考えたという。

同社小田会長は語る。「バングラデシュの平均月収は3,100円程であるため、PG α 21Ca を 1 グラム 1 円程度にすれば、1 円で10リットルもの安全な水を

(23) 吉村克己、「納豆菌から開発した水質浄化剤で開発途上国を支援（日本ポリグル株式会社・会長小田兼利氏）」月刊「ニュートップL.」2012年3月号
http://www.njh.co.jp/small_company/sc14/

手に入れられるので買ってもらえるだろうと思ったが、汚いとはいえ、これまでタダで手に入れていた水におカネを支払うという感覚を、現地の人々には理解してもらえなかった。」そこで、考え出されたのが現地の女性による実演販売である。「ポリグルレディ」と名付けた女性販売員が、汚れた水にたった1さじの粉を入れるだけで水が浄化され、おいしい水に変わる、目の前でそれを見せて、実際に顧客に飲ます。その実演活動が功を奏し、同社の水質浄化剤は次第に売れるようになっていった。そして、ポリグルレディはバングディッシュ国内で75人に増え(2012年3月現在)、彼女たちは月平均5,000円程度との収入を得ているとされる。⁽²⁴⁾

汚れた水を安全な水に浄化し、人々の健康を守りつつも、一般的に地位が低いとされる女性たちをその実演販売に参加させることで、彼女達の経済的、精神的な自立に大きく貢献する同社のBOPビジネスは、大きな可能性に満ちた事業であると言えるだろう。なお、経済産業省が実施している貿易投資円滑化支援事業でも2010年度からBOPビジネス案件が対象とされ、同社の事業もその対象として採択された。⁽²⁵⁾

そして、同社はアフリカ諸国への進出にも積極的である。既に、21年間に及ぶ内線で無政府状態、さらに追い打ちをかける干ばつで、全人口の4割強の約370万人が危機的状況にあったとされるソマリアでは、避難民の多くが汚れた水による下痢やコレラ等の感染症と日々闘う事態にあったが、同社はそのソマリアにも積極的な展開を果たしている。⁽²⁶⁾ 2011年10月に国際移住機関(IOM)が同社に相談したことをきっかけに、JICAの資金援助による約5千

(24) 同上。

(25) 事業名は「BOP層を対象とした簡易浄水器による水供給市場の可能性に関する実証実験」

(26) 伊藤千頭「国際移住機関(IMO)によるソマリアの緊急援助における日本ポリグルとパナソニックとの官民連携事業—国際機関からの視点—」
www.bop.go.jp/wp-content/uploads/.../130521_seminar02_IOM.pdf

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（モノジュ シュレスタ）

名を対象とした事業の開始に始まり、2014年にはソマリアの民間企業との連携強化の下に、外務省の資金援助を受けて約30万人に対象を拡大してのプロジェクト（第3フェーズ）を実施している。さらに、2015年には、一部の地域で住民より料金の徴収も開始することで、資金援助を減らし、ソマリアの民間企業・政府からの投資を増やす予定であるとされる（第4フェーズ）。そして、2016年には、IOM が事業から撤退し、援助なしでの事業化（対象規模としては100万人）⁽²⁷⁾を果たす予定とされる。

さらに、同社は、ソマリアだけではなく、タンザニア、ケニアという東アフリカにもその事業展開を図り始めているが、同社の技術を活用した安全でおいしい水を供給する装置（浄水装置、発電機、予備品、浄化剤等の減価償却費、浄水、燃料、配達販売等に従事する職員の給料、税金等、全ての経費を含んだ1軒あたりの1カ月の負担額が1.5米ドル（1日10L供給）の販売促進とその経済的効果をアピールするメッセージをアフリカ諸国の外交団に向けても広く発信している。⁽²⁸⁾

以上、奇しくも同じ大阪市の企業による BOP ビジネスの一端に触れた。アルコール消毒剤、水質浄化剤ともに、国連のミレニアム開発目標（MDGs）に掲げられる「乳幼児死亡率の削減」「妊産婦の健康改善」、「環境の持続可能性確保」、「ジェンダー平等推進と女性の地位向上」、「開発のためのグローバルなパートナーシップの推進」に即した日本からのビジネスがアフリカの地域に展開され始めている点は、大いに期待感が高まるところである。

(27) 第1フェーズとしては、2012年3月に外務省の資金援助で約5万人に対象を拡大、第2フェーズとしては、外務省とフランス政府の資金援助で対象を約12万人に拡大したとの報告がある。同上、8頁。

(28) 「アフリカ諸国の外交団へのメッセージ」
<http://www.poly-glu.com/pdf/20111024me.pdf>

3. BOP ビジネスの課題

しかし、BOP ビジネスにおいても課題がある点は明確にしておきたいと思う。BOP ビジネスでは、顧客、提供する製品・サービスも従来とは異なるために、新規事業の立ち上げもそう一筋縄ではいかないという前提がある。また、BOP ビジネスだからと言って「安ければ売れる」という定理は存在しない。BOP 層向けに低コスト製品を作ることは成功の必要条件であっても十分条件ではないということを、ハート教授も強調している⁽²⁹⁾。

そして、仮に企業が公的機関から FS 調査資金を得て、調査を開始し、その準備に足係りを付けたとしても、その後、当初の仮説が覆り、事業を中止せざるを得ない場合も当然ある。具体的には、導入したいと考える製品に対する市場ニーズがあまりないことが判明したり、その製品を用いた事業を立ち上げるまでには予想以上のコストや時間を費やしてしまうことが分かった場合である。最初に「製品ありき」で、BOP ビジネスを立ち上げようとする場合に多いパターンとされるが、BOP 層のニーズ等に対する適切な情報の少なさがもたらす結果とも言えるだろう⁽³⁰⁾。

さらに、BOP ビジネスにおいては、熱意をもって、その中核を担う人材の存在が重要になるが、その中核を担う者が途中で抜けてしまう場合に、引き継ぎ手の確保が問題になる⁽³¹⁾。殊に、中小企業においては意思決定の速さ、新市場への対応の柔軟性がビジネスにおける強みにもなる反面、中核となる人

(29) スチュアート・L・ハート「貧困層ビジネスが世界を変える」*Newsweek* (日本語版) 2013. 4. 23, 37頁。ハート教授は、浄水器や太陽光による照明器具といった日用品の廉価版を導入しようとした多くのベンチャーが、物流コストや市場とのミスマッチが原因で挫折したと紹介している。

(30) 渡辺秀介, 平本督太郎, 津崎直也「新興国・途上国における王道戦略としての BoP ビジネスの実践 (上)」*知的資産創造* 2012年1月号, 32頁。

(31) 同上, 33頁。

材を欠いた場合の代替策が取りにくく、事業が中止に追い込まれる可能性も危惧される⁽³²⁾。

また、製品自体が予想に反して売れないという場合も当然想定される。つまり、課題を完璧に解決しようというあまり高度な自社技術の適用にこだわり、それが価格を押し上げ、想定した顧客の支持を得られないという可能性である⁽³³⁾。

そして、上記の 2 事例でも示されたように、BOP ビジネスというのは、国連や国際機関からの信用とネットワークをどのように獲得し、活用するかという点も重要な課題であろう。国連や国際機関とのある意味協働での事業促進ということが、途上国での支持拡大には重要なポイントにもなるであろう。

では、究極の課題として、BOP ビジネスをより成功裡に導くにはどうすればよいのか。詳細な分析は、別稿に譲りたいが、重要なポイントは、ハート教授も指摘する「BOP 層とともに富をつくる」という発想だろうと思う。BOP 層を単なる顧客や消費者ととらえるのではなく、ビジネスパートナーや同僚とみて、共にビジネスモデルを作り上げるという発想は不可欠だろう。そして、BOP ビジネス、そのものが「目的」にならないようにすること、BOP ビジネスとは「目的を達成する手段」を提供するビジネスであると認識すること、仮にマイクロファイナンスであろう、浄水剤であろう、提供されるのは製品自体ではなく、人々がさまざまな事業や活動を行うための「土

(32) 特に大企業においても BOP ビジネスに参入を試みる事例は日本企業においても増えてはいるが、大企業の場合、経営層は BOP ビジネスに理解を示す素養はあるものの、十分に理解できないため、意思決定ができないという状況が多い点、また、経営層まで BOP ビジネスに関する提案や情報が辿りつかない点を問題視する指摘もある。（「平成25年度第二回 BOP ビジネス支援センター運営協議会議事録要旨」www.bop.go.jp/wp-content/uploads/2013/11/2013_2_gijigaiyou.pdf

(33) 渡辺秀介，平本督太郎，津崎直也，前掲書，33頁。

台」であるという認識が、BOP ビジネスの成長には欠かせないと言えるだろう。⁽³⁴⁾

4. お わ り に

日本における BOP ビジネス研究の先駆け的な研究者でもある菅原秀幸教授は、かつてから日本企業の BOP ビジネスにおける強みを強調している。そして、特にヤクルトが「ヤクルト・レディによる宅配方式」⁽³⁵⁾を BOP ビジネスと認識せずに展開してきた点を評価しつつも、BOP ビジネスの源流そのものはヤクルト・レディにあると指摘する。つまり、ヤクルト・レディは、BOP ビジネスの3つの特徴、すなわち、①慈善事業ではなく本業であること、②BOP 層のかかえる社会的課題（貧困削減、環境改善、生活向上）を革新的、効率的、持続的なビジネスの手法で解決すること、③現地の人々をパートナーとして価値を共有することを真に備えるものである、を満たすものであるとする。それは、ヤクルトの宅配は、まさに本業であり、その結果、貧困層の健康改善にも寄与し、現地の女性をヤクルト・レディとしてパートナーにしたからである。ヤクルト・レディは、各参加者個人が事業主となっており、ヤクルト本社から販売を委託された小売店と同じような関係にあり、パートタイマーやアルバイトといった契約社員でない点、⁽³⁶⁾これこそが BOP ビジネスの原点であるという。⁽³⁷⁾

そして、それらを踏まえつつ、日本企業こそが実のところ BOP ビジネス

(34) スチュアート・L・ハート、前掲書、38頁。

(35) 既に述べたように、BOP ビジネスにおいては、現地の女性達が製品を戸別販売したり、実演販売をしたりすることで、販売、普及活動の重要な一端を担うとともに、女性達がそれによって収入を得ることで自立が図られるというモデルが普及してきている。

(36) <http://www.yakult.co.jp/yakultlady/qa/>

(37) 菅原秀幸、前掲書、101、103頁。

日本企業の BOP ビジネスとアフリカ（マノジュ シュレスタ）

に必要な適性，すなわち，①確固たる理念，②強い使命感，③長期的視点，④現場志向，⑤科学に裏打ちされた優れた商品，を有すると断言する。長年，日本の企業経営を分析してきた筆者においても，共鳴するところ大であり，多くの日本企業のこれまでの特質は BOP ビジネスに適するものであると考え日本企業の BOP ビジネスの展開にも期待感を寄せるところである。

しかしながら，あえて言うなら，日本企業の全体の国際戦略とも重なることであるが，BOP ビジネスにおいても，同様の課題があると思われる。すなわち，上記④の現場志向といっても，言語も，文化，習慣も異なる途上国における BOP ビジネスにおいて，現場の声をいかに吸い上げるのか。そして，前述した国際的な連携のとり方については，課題がやはり多いと考える。

「技術で勝って，事業で負ける」と称される日本企業。仮に BOP 層に支持されるであろう潜在的技術の数々を有していても，具体的な市場・商品戦略，ビジネスモデル等で，同じことが繰り返されないように，その動向を今後も分析していきたいと考える。

[追記] 本稿は，2014年度 科学研究費補助金（基盤研究（B））「アフリカの生物資源・伝統的知識とイノベーションをめぐる総合的研究」（課題番号23402014）を受けての研究成果の一部である。