

BOP ビジネスについての一考察

趙 雪 蓮

A Study concerning “Base of the Pyramid (BOP) Business”

ZHAO Xuelian

Abstract

There are a variety of social problems that obstruct successful business activity. One example is the recurrences of terrorism with its most obvious cause being poverty. It is estimated that at present about 4 billion people belong to the world's lowest economic strata. This large stratum of poverty has paralyzed markets in developing countries to a standstill, making them incapable of finding a way to progress out of stagnation and acquire sustainable growth.

Recently, attention has gathered towards new business models that see business chances existing in social problems and the realization of innovative enterprises that result in solutions. This is called “Base of the Pyramid” or BOP business. Here I describe the potential of BOP business from the point of view of social innovation.

キーワード：BOP ビジネス、ソーシャル・イノベーション、CSR

Key words：BOP business, social innovation, CSR

はじめに

21世紀に入り、ビジネスを取り巻くグローバルな環境には、かつてないほど貧困、地球環境問題、人権問題、テロといった様々な問題が存在している。本研究では、特に貧困問題に注目する。2003年に国連児童基金ユニセフ（United Nations Children's Fund）の調査では発展途上国において、5才になる前に命を落とす子どもの数は1年間で1,044万人である。1,000人子どもが生まれて、そのうちの87人が5才になる前に死んでしまう。1年間で1,044万人、計算すると「3秒に1人」ということになる¹。子どもが命を落とす

¹ ほっとけない世界の貧しさ(特定非営利法人) http://www.hottokenai.jp/faq2/02_body.html p. 1. (2011.9.1.)

原因は様々だが、その多くは栄養失調による病気など、貧困によるものである。テロの発生も結局のところ貧困問題に起因するところが大きい。これまで貧困問題の解決に向けて先進諸国や国際機関、NPO、NGOなどが寄付や支援などを積極的に行い、努力してきたにも関わらず、いまだに多くの人々が貧困層に属し、満足な生活を送ることが出来ない。その数は約40億人とも言われ、地球上の人類の半分以上の人口に当たる。これは、現行の施策では貧困問題を抜本的に解決するには至っていないことを示している。その原因は、寄付や支援といったものの効果が一時的、限定的なものが多く、また支援する側にも大きな負担となるため、必要な支援がすべて行えるわけではないことにある。それゆえ、持続的、継続的に貧困層の発展を促すモデルがぜひとも必要となってくる。その一方で、2008年の金融危機により、グローバル化戦略の中核となっていたアメリカや西欧などの先進国市場は一気に冷え込んで、日本も金融危機の影響の上に東日本大震災の影響と円高で低成長から抜け出せない。しかも先進国の国内需要は飽和状態で、新しい市場の開拓が必要になっている。こういう状況の中で、グローバル企業は、持続可能のための経営戦略を開発し遂行しなければならない。それは、世界が急速に変化する今日、企業の生き残りにとって非常に重要な課題である。この二つの点を結びつけるのが近年関心が高まっているBOPビジネスである。BOPビジネスというのは約40億人と言われる世界経済構造のピラミッドの底辺に位置する貧困層の一人当たり世帯所得3,000ドル未満の人々をターゲットとして、彼らが欲する製品・サービスを彼らが購入可能な価格帯で提供するビジネスである²。つまり社会的問題に潜むビジネスチャンスを見出し、イノベーションを実現し、持続可能な新たなビジネスモデルを創出するということである。BOPビジネスはソーシャル・イノベーションを実現するための具体的な形である。ソーシャル・イノベーションとは「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して新しい社会的価値を創出し、社会的成果をもたらすプロセス」を意味する³。ソーシャル・イノベーションの視点を経営戦略の根幹に組み込むことで、社会・企業に新たな付加価値をもたらし、世界的経済構造・社会構造に大きなイノベーションをもたらすことができる。BOP層は経済援助対象でしかないと考えられがちである。しかし、このようなBOP市場でもニーズはあり、ビジネスチャンスも潜在する。すなわち、貧困層固有のニーズを見つけ出し、そのニーズを満たすための製品・サービスを既存市場では考えつかなかったような方法で提供することで利益をあげると同時に、雇用、環境、健康などの社会問題の解決も期待できるのである。こうして見ると、ソーシャル・イノベーション戦略の視点に立って、このBOP市場を新たな成長を秘めた魅力

² 佐藤寛 (2010), p. 2.

³ 谷本寛治 (2006), p. 13.

的な市場に変容することができるかもしれない。

本論文では、BOP ビジネスの定義、特徴、意義及び BOP 商品の要件などを解明し、その成果を実例をあげながら紹介することを通して、BOP ビジネス、CSR、ソーシャル・イノベーションの関係について論じることにしよう。

第1節 BOP と BOP ビジネスの定義

1 BOP とは

BOP とは Base of the Pyramid の略であり、「所得階層を構成する経済ピラミッド」において、所得階層が低く、経済ピラミッドの基盤の層を指す言葉である。発案当初、BOP は Bottom of the Pyramid の略とされ、経済ピラミッドの底辺を指す言葉とされたが、ボトムという表現が有識者、NPO あるいは NGO、さらにはいくつかの企業から問題視されたため、近年は Base of the Pyramid の略とされることが多くなっている⁴。

BOP が企業にとって注目すべき新市場であるという考え方は1998年に米コーネル大学のスチュアート・L. ハートと米ミシガン大学のC. K. プラハラード両教授によって「経済ピラミッドの底辺への戦略」(The Strategies for the Bottom of the Pyramid) という研究報告書において提唱された。2002年に両教授は「経済ピラミッドの底辺に隠れた富」(The Fortune at the Bottom of the Pyramid) という論文を発表し、BOP という言葉はよく知られるようになった。そして2004年にはプラハラード教授によって、「ネクスト・マーケット」が出版され、BOP 層の人々はビジネスの対象になりうるということが浸透し、さまざまな企業による BOP への興味・関心を高めるようになった⁵。

BOP の定義は多様ではあるが、よく知られているのは国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC) と世界資源研究所 (World Resources Institute : WRI) が2007年に共同出版した報告書「次なる40億人経済ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略」では BOP 層とは開発途上地域において一人当たり年間所得 (購買力平価換算) が3,000ドル未満の世帯を指すと定義されている⁶。同レポートによると開発途上地域を中心とした世界110カ国の家計調査の結果、BOP 層は世界の総調査対象人口55億7,500万人のうち72%を占めており、約40億人とされる。家計所得は総額年間5兆ドルに達するとされている。特にアジアにおいて BOP 層は28億5,800万人存在し、BOP 家計

⁴ 平本督太郎・松尾未亜・木原裕子・小林慎和・川越慶太 (2010), p. 3.

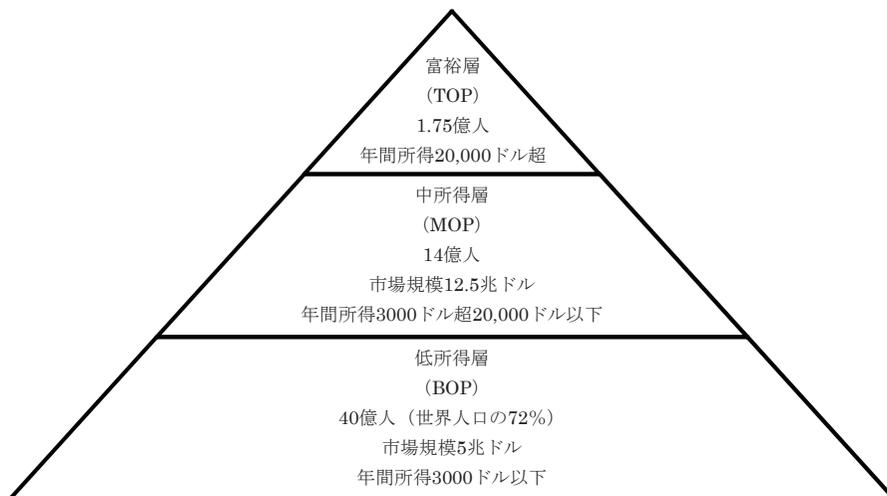
⁵ 同上

⁶ 同上

所得は3兆4,700億ドルにも達して、世界のBOP家計所得の7割程度を示している（図表1）⁷。

これまでBOP層は、人数が多く貧困ゆえにビジネスの対象にはなりえないと考えられてきた。しかし、貧困であるがゆえに生活をしていくために必要な製品・サービスに対し高い費用を支払っている事実がある。こうした状況は国際開発においてBOPペナルティと呼ばれる⁸。それは日本語では「貧しいがゆえの不利益」という意味であり、貧困層には十分な情報が流布しておらず、市場も存在しないため、追加的に支払いを余儀なくされているコストのことを指す。例えば、水や電気、あるいは医療を手に入れるために、中間層以上の人々が支払うコストの数倍から数十倍を支払っていると言われる。図表2は、インドの貧困層と富裕層が日用品を手に入れるために支払っているコストの比較である。BOP層であっても、必要とする製品・サービスに対しては、相応の対価を支払っている。しかもBOP層の多く、あるいはおそらく大半が、基礎的商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額を、現金あるいはそれらを得るために払わねばならない労力の形で支払っている。そして多くの場合、品質の劣る商品やサービスを受け取っている。こうした貧しい人が高いコストを支払うといった状況は広く見られる。従って、企業の工夫次第では、BOP層は顧客になりうるのである。BOP層の需要があるからこそ、そこに巨大な市場が生まれるわけである。そこに企業の参入も可能になろう。

図表1 世界の経済ピラミッド



(出所) Allen L. Hammond et al. (2007), p. 1, p. 3及び p. 9. 国際資源研究所・国際金融公社 (2007), p. 1, p. 3及び p. 9. より筆者作成。

⁷ 同上

⁸ 菅原秀幸 (2009) <http://www.sugawaraonline.com/BOP/IntroductionBOP.pdf>, p. 3. (2011.9.15.)

図表2 インドにおける貧困層と高コスト経済

項目	グラビ (貧民街)	ウォーデン・ロード (富裕層)	貧困による割増
利子	600~1000%	12%~18%	53.0倍
水道水	1.12ドル	0.03ドル	37.0倍
電話1分間	0.04ドル~0.05ドル	0.025ドル	1.8倍
下痢止め薬	20ドル	2ドル	10.0倍
米1キロ	0.28ドル	0.24ドル	1.2倍

(出所) 平本督太郎・松尾未亜・木原裕子・小林慎和・川越慶太著 (2010), p. 6

2 BOP ビジネスとは

BOP ビジネスの概念についても統一された定義がなく多様な考え方がある。経済産業省の「日本政府による BOP ビジネスへの政策的支援と具体的取組」では、BOP ビジネスを「主として途上国における BOP 層を対象 (消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ) とした持続可能な、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデル」と定義されている⁹。

これまで BOP 層は消費者の購買力が弱く、政情や治安、インフラの整備といった様々な面で問題が多く、ビジネスなど成り立たないと考えられ経済サイクルの外に置かれていた。しかし、近年この考え方が見直されてきている。低所得者であっても先進国の高所得者層の人々と同様の購買意欲を持ち、潜在的なニーズがあること、またマーケティング次第では BOP 層の人々を顧客にすることができ、40億人という巨大なマーケットが存在することが認められてきたのである。また企業活動が貧困問題の解決に貢献するというのが BOP ビジネスの斬新性である。例えば、住友化学はアフリカに進出し、マラリア殺虫蚊帳の販売をしている。今日でも、世界で年間3.5億~5億人がマラリアを発症し、100万人以上が死亡している。犠牲者の9割はアフリカの住人であり、多くが免疫力の弱い5歳未満の子供である。マラリアはアフリカの貧困の原因の一つである。しかもワクチンは開発されていないため、感染を防ぐには血を吸う際にマラリア原虫を媒介する蚊に注意するしかない。そのため、住友化学は、マラリア予防用に防虫剤を練りこんだ蚊帳「オリセットネット」を作り上げた。人間には無害だが、蚊は糸に触れると死んでしまう。同社が開発した長期残効型の防虫蚊帳「オリセットネット」は、耐久性に優れ、洗濯しても防虫効果が5年以上持続する点が特長で、マラリアを媒介する蚊から経済的かつ効果的に身を守ることができるため、世界保健機関 (World Health Organization) などから高く評価され、使用が推奨されている。住友化学はこのオリセットネットを販売することでマラリア撲滅

⁹ 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/> p. 1. (2011.10.10.)

という社会問題に貢献するだけでなく、タンザニアに工場を設けて、生産能力を年間約2,900万張りまで高め、また、タンザニアではオリセットネット生産だけで約7,000人（2010年8月現在）の雇用機会を創出している¹⁰。生産することで多くの雇用を生み出し、貧困に苦しむタンザニアの一大産業に成長した。このように、住友化学の例では企業の持つ商品が健康問題に貢献し、また生産活動が雇用を創出して多くの人の生活に潤いがもたらされた。同様に、企業がビジネスを仕掛けることで貧困問題に寄与した例は後述するように多くある。こうして、BOP ビジネスこそが貧困を削減する原動力であるという考え方がグローバル企業の間では広く認識されるようになってきた。

3 BOP ビジネスの背景

BOP ビジネスがどのような背景で生まれたのかについて2つの点から説明しよう。途上国における貧困削減などの社会課題の解決は、長年にわたり、先進国や国際援助機関による援助・支援の対象と見られてきた。その間貧困層は、企業、特に先進国の多国籍企業や大企業からは顧客として想定されてこなかった。

2000年9月、ニューヨークで開催された国連ミレニアムサミットにおいて、189の加盟国代表が参加して採択されたミレニアム宣言（Millennium Declaration）と、1990年代に開催された国際会議等において採択された国際開発目標を統合し、ひとつの枠組みにしてミレニアム開発目標（Millennium Development Goals : MDGs）が採択された。MDGsは、貧困削減など国際社会が実現すべき以下の8つの目標を定め、これらの目標について2015年という達成期限とアウトカムベースの具体的な数値目標を設定している¹¹。

- ① 極度の貧困と飢餓の撲滅
- ② 普遍的初等教育の達成
- ③ ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上
- ④ 乳幼児死亡率の削減
- ⑤ 妊産婦の健康の改善
- ⑥ HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止
- ⑦ 環境の持続可能性の確保
- ⑧ 開発のためのグローバル・パートナーシップの推進

上記の目標①のうち「極度の貧困の撲滅」については、「1990年と比較して1日の収入

¹⁰ 住友化学 <http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/production.html> p. 1. (2011.10.10.)

¹¹ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME(2008), p. 21. 国連開発計画編吉田秀美訳(2010) p. 32.

が1米ドル未満の人口比率を2015年までに半減させる」というターゲットを設定している。このターゲット達成に向けた進捗状況について、国連が2009年7月に公表した「国連ミレニアム開発目標報告2009」では、次のように記されている¹²。

全世界で2009年に極度の貧困の下で生活する人々の数は、世界同時不況前に予想されていた数より5,500~9,000万人上回ると見込まれる。経済危機と食料価格高騰が生じる前では、途上国において極度の貧困（2005年価格で1日の収入が1.25米ドル未満）の下で生活する人々の数は1990年の18億人から2005年には14億人に減少した。その結果、途上国全体の人口のうち極度の貧困とされる人々の割合は、1990年ではほぼ半数であったが、2005年には4分の1を少し超える程度にまで減少した。東アジアでは、中国の急速な経済成長により4億7,500万人の人々が極度の貧困から抜け出したことで貧困率が劇的に減少した。しかし、他の地域では進捗が遅く、いくつかの地域では人口増加のため貧困の程度がより深刻になっている。サブサハラ・アフリカでは、極度の貧困層が1990年に比べて2005年には1億人増加し、貧困率は50%を超えている（1999年以降減少し始めてはいるが）。世界的にみて、2015年までに極度の貧困率を半減させるというターゲットは達成されると思われる。しかし、いくつかの地域では目標にはるかに及ばず、目標時点である2015年にはおそらく10億人の人々が極度の貧困に陥ったままとなるだろう。

他方、MDGs達成の原動力となるODA（Official Development Assistance）について、主要援助国が2005年のグレンイーグルズサミットで、2010年に向けたODAの増額目標を示している。OECD（Organisation for Economic Co-operation and Development）によると、2010年時点の援助総額は1,281億ドルになると見込まれているが、これまでの傾向を前提とした推計では、2010年に1,074億ドルになると予想され、見込み額に比べて約210億ドル不足する¹³。先進国・国際援助機関による援助は長年にわたって続けられているが、これまでの貧困削減等の状況、世界同時不況の影響、ODAの増額が十分に達成されていないことなどを考慮すると、援助が貧困削減等に向けて大きな成果をもたらすには、なお多くの課題があるといわざるを得ないだろう。これまでの結果を見ると、BOP層に向けてただ国際社会の援助だけでは、根本的に貧困を削減することはできない。ここに社会の一員であり生産活動の主体でもある企業の参加が必要になってくる一因がある。

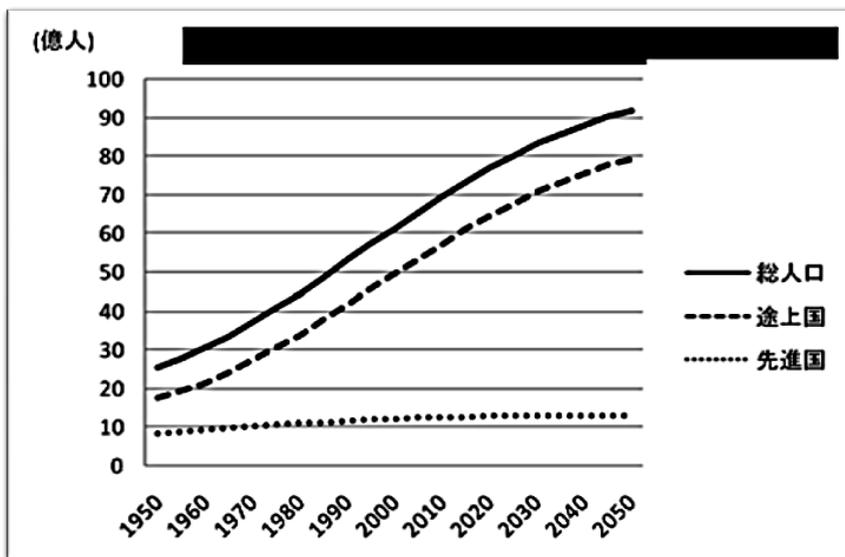
もう一つは企業活動の国際化・グローバル化に伴って発生した「企業のビジネス戦略」である。2008年9月のリーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発した世界的金融危機の

¹² 国連ミレニアム開発目標報告（2009） http://www.unic.or.jp/pdf/MDG_Report_2009 p. 1. (2011.10.20.)

¹³ OECD <http://www.oecd.org/theme/deve/2010/20100217oda.html> p. 1. (2011.10.20.)

ため、世界経済は大規模な停滞を余儀なくされた。中でも先進国経済の落ち込みが大きかった。逆に新興国・途上国は成長の早期回復が期待されている。IMF (International Monetary Fund) は世界全体で2010年には4.8%、2011年には4.2%の成長を予想しているが、大半の先進国において、成長の動きは引き続き鈍い一方、新興国・途上国の多くは、主として好調な内需に支えられ成長は比較的力強いものになると予測されている¹⁴。特に中国、インドの成長は引き続き目覚ましい。しかも世界の人口推移(図表3)によれば先進国における人口の推移がほぼ横ばいとなり、2035年をピークに減少に転じるのに対し、途上国では増加傾向にあり、2010年から2050年までの間に約22億人増加し、世界の人口に占める割合が2010年の82%から2050年には86%になると推測されている¹⁵。内需主導による成長を維持していくためには人口増加が前提となるが、先進国においては人口減少と市場の成熟化により市場の将来性および魅力が減少していく一方で、途上国は大きな人口増などにより市場としての魅力が増しつつある。持続的成長を目指す企業は途上国へ先行投資しなければならない。従来ターゲットとしていた先進国等の富裕層からいわゆるボリュームゾーンといわれる新興国の中間所得層に焦点を当てなければならない。ただし、ボリュームゾーンを対象とする市場は既に競争が激化していることから、欧米の多国籍企業などは、さらにその先にある新興国・途上国の貧困層をターゲットとしたビジネスを展開し始めている。

図表3 世界の人口の推移



(出所) 国連人口部 <http://www.imf.org/external/japanese/index.htm> (2011.10.22.)

¹⁴ 世界人口推移 <http://www.imf.org/external/japanese/index.htm> p. 4. (2011.10.22.)

¹⁵ 世界人口推移 <http://www.imf.org/external/japanese/index.htm> p. 1. (2011.10.22.)

このような動きは欧米企業が先行していたが、日本企業も2009年より BOP ビジネスを展開し始めている。かくして、BOP ビジネスは、新たなビジネスモデルとして注目されているのである。

第2節 BOP 市場の現状と特徴

1 BOP 市場の現状

BOP 層の人口は先述したように、世界で約40億人、BOP の所得規模は購買力平価ベースで総額約5兆ドルと推計されており、BOP 市場が大規模な潜在的市場であることになる。地域別にみると、アジアが規模的に大きく、人口は28億5,800万人で BOP 全体の72%を占め、所得は3兆4,700億ドルで71%を占めている。これに比べてアフリカはそれぞれ4億8,600万人、4,290億ドルとなっていて相対的に規模が小さい(図表4)¹⁶。また、産業分野別の市場規模を見ると図表5のようになっている。水道、情報通信技術の分野は比較的小さな規模となっている(情報通信技術についてはその後の成長が著しい)。また、貧困層であることから食品分野の市場規模は大きい。支出についても、顕著な傾向が見られる。当然のことながら、BOP 世帯の食糧費は圧倒的割合を占めている。しかし所得の増加に伴い、食糧費の割合は減少して、これに比べ住居費の割合は比較的一定している。交通費と通信費の割合は所得に伴って急速に大きくなる。全ての地域で BOP 世帯の保健・医療費の半分は、薬品の購入に充てられている。また、東ヨーロッパ以外の全地域で BOP の低所得者層は、薪で料理を作り、より高い所得層は、プロパンガスやその他の現代的燃料を使っている。しかも BOP 層は富裕層より高いコストを払っている(BOP ペナルティ)ことも事実である。

これだけ大きな市場に十分な供給がなされていないということは BOP 世帯にとって不利益なばかりか、企業にとっても機会の喪失である。ただ、このように大きな規模を有する BOP 市場ではあるが、地域、国によって市場規模や貧困度別の人口構成は著しく異なっている。従って、世界の BOP 市場を一つのものとして捉えることは困難であり、それぞれの市場の特性、現地の文化・状況に適した経営のやり方を探らねばならない。しかも現地の NGO、政府などとの連携も重要なポイントであり、これは BOP ビジネスを首尾よく展開するための鍵でもある。その上で得られたノウハウ・経験を活用し、他の地域、国、市場での展開を検討することになる。

例えば、石鹸、洗剤、ヘルスケア用品などを扱うイギリスの多国籍企業ユニリーバ(ヒ

¹⁶ 世界資源研究所 http://pdf.wri.org/n4b-j_appendixa.pdf#search=bop 人口の規模 p.1 (2011.11.5.)

ンドゥスタンユニリーバ：HUL)はインドで手洗いの普及による下痢性疾患の予防のため石鹼を販売している¹⁷。インドで衛生環境が十分でないため年間約180万人の子供が下痢のために死亡している。下痢性疾患は、石鹼で手を洗うことで大幅に感染を減らすことができることが判明している。インドの大多数の家庭に石鹼が置かれているが、彼らにとって石鹼は美容のために使用するものであり、石鹼で手を洗うことが病気の予防手段であるとは認識されていなかった。このことからHULは、美容と経済性の付加価値以外の付加価値を提供する必要があるとして、新たな付加価値として「健康」を加えた。すなわち、HULはインド国民の健康ニーズに応えるため、大衆市場向けの手ごろな価格の新製品を開発した。また、従来の消毒薬の匂いに変えて、子供や女性にアピールする香料を加え、製造方法を「粹練り法」から「機械練り法」に変えて、長持ちする上に泡立ちのよい石鹼を製造した。さらに、健康面の利点を出すため抗菌効果を高める材料を添加した。また、製品の価格は、通常は原価を計算しこれにマージンを上乗せして決定されるが、逆に、この商品なら消費者はいくらで買うかを考え、それを基に製品価格を決め、マージンを差し引いた原価を出し、この原価を達成できるビジネスモデルを作るという方法をとった。

HULのこの取組みは、官民のパートナーシップに基づき実行された。すなわち、①保健機関や開発援助機関は手洗いの重要性に関する教育キャンペーンを計画・実施する際に、他のパートナー（主として民間企業）の経営資源や専門知識を必要としていた。②インドの現地政府（ケララ州政府）は、下痢性疾患を撲滅する手段として、大規模なインフラ整備プロジェクトに代わる安価な解決策を模索していた。それには多国籍企業のコミュニケーション能力が大いに役立つと考えていた。③民間企業（HUL）は、石鹼市場の成長と拡大、そして企業市民としての認知を求めている。これは企業と政府との連携の代表的な例と言える。

図表4 BOP人口と所得規模

地域	BOP人口 (百万人)	全人口に占める BOP人口の割合 (%)	BOP所得 (百万ドル) (A)	総所得に占める BOP所得 (A) の割合 (%)
アジア	2,858	83.4	742,000	41.7
ラテンアメリカ・ カリブ海諸国	360	69.9	229,000	28.2
東ヨーロッパ	254	63.8	135,000	36.0
アフリカ	486	95.1	120,000	70.5
計	(約40億人)		(約5兆ドル)	

(出所) 世界資源研究所 http://pdf.wri.org/n4b-j_appendixa.pdf#search=bop 人口の規模 (2011.11.13.)

¹⁷ ユニリーバ <http://www.unilever.co.jp/sustainability/> p. 1. (2011.11.13.)

図表5 BOP 市場の産業分野別規模

(単位: 億ドル)

産業分野	市場規模
食品	28,950
エネルギー	4,330
住宅	3,320
運輸	1,790
保険医療	1,580
情報通信技術	510
水道	200

(出所) Allen L. Hammond et al (2007), p. 9. 世界資源研究所・国際金融公社 (2007年), P. 9をもとに筆者作成。

2 BOP の特徴

BOP 市場の現状の分析から見ると、BOP 層は基本的なニーズも満たされていないという重要な問題を抱えている。BOP の議論のスタート地点は、BOP の貧困問題ではない。BOP 層の大部分が世界の市場経済に統合されることなく取り残され、その恩恵に浴していないという事実である。

『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』によると、BOP 層は次のようにまとめられる¹⁸。

① 満たされていない大きなニーズ

BOP 層の大半は銀行口座を持たず、現代的な金融サービスへのアクセスもない。大半は電話もない。多くは住居の正式な権利もないインフォーマルな生活基盤の中で、水道水、衛生サービス、電気、基礎的保健医療サービスの欠如した生活を送っている。

② インフォーマル・セクター依存あるいは自給自足生活

BOP 層の大半は、自らの労働力や手工業製品や作物を売るための市場へのアクセスが十分でなく、彼らを搾取する地元の雇用主や仲買人に売るほかに選択の余地がない。自給自足の小規模農家や漁業従事者である BOP 層は、その生活を委ねる自然資源破壊に対し比類ないほどに脆弱であり、それらを保護する力を持たない。インフォーマル・セクターへの依存と自給自足状況は彼らにとって貧困の罠である。

③ BOP ペナルティの打撃

BOP 層の多く、あるいはおそらく大半が、基礎的商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額を、現金あるいはそれらを得るために払わねばならない労力の形で支払っている。そして多くの場合、品質の劣る商品やサービスを受け取っている。こうした貧しい者

¹⁸ Allen L. Hammond (2007), pp. 4-5. 世界資源研究所・国際金融公社 (2007年), pp. 4-5.

が高いコストを支払うといった状況は広く見られる。治療のために遠方の病院や診療所に行くため高い交通費を払ったり、また融資や外国の親戚からの送金に法外な手数料を要求されるのは最貧困層だけではない。

BOPの充足されないニーズを満たす取り組みは、彼らの福祉、生産性、所得の向上のため、またBOP層自身が貧困脱出方法を見出すのに不可欠である。BOP層をフォーマル経済へ参入させることは、富の創出のための重要な部分でなければならない。またBOPペナルティを取り除けば、BOP層の所得は増大する。さらに、満たされないニーズ、インフォーマリティの罫、BOPペナルティなどが非効率で独占的な市場や、無関心、投資の欠如に由来する限り、これらの障壁に立ち向かえば、企業にとっても大きな市場機会の創出につながるかもしれない。

第3節 BOP ビジネスの特徴

1 BOP ビジネスの特徴

先述したように、BOP ビジネスとは経済産業省の「日本政府による BOP ビジネスへの政策的支援と具体的取組」によると、「主として途上国における BOP 層を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能な、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデル」と定義される¹⁹。ここでは、これまで見てきた BOP ビジネスのイメージをより具体的に捉えるために、その主たる特徴についてまとめておこう²⁰。

① BOP 層を対象とする。

BOP ビジネスは、BOP 層を対象とする。これまで多くの企業(特に多国籍企業や大企業)は BOP 層を顧客とみてこなかった。BOP ビジネスにおいては、BOP 層を単なる受身の消費者とみるのではなく、強い選好を持つ積極的な消費者とみる。そこでは、BOP 層の人々の置かれた状況に合わせたまったく新しい製品・サービスを開発し供給することが要求される。

② BOP 層の人々を消費者としてだけでなく、生産者、販売者としてみる。

BOP 層は企業が供給する製品・サービスを消費するだけでなく、生産あるいは販売に積極的に参加する。BOP ビジネスに取り組む企業は、BOP 層の人々を教育・訓練して製品・サービスの生産あるいは販売の担い手となる起業家 (entrepreneur) として機能させるこ

¹⁹ 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/> p. 1. (2011.11.25.)

²⁰ 菅原秀幸(2010)<http://www.sugawaraonline.com/BOP/BOPintroduction2010V2.pdf> p. 6. (2011.11.25.)

とにより生産・販売を伸ばすとともに、BOP 市場における詳細な情報やビジネス・ノウハウを獲得し、これらをビジネス展開に活用する。同時に、彼らに就業機会を提供し所得を向上させることにより貧困からの脱却を支援する。

③ BOP ビジネスは慈善事業等と異なり、企業収益の確保を前提とする「本業」である。

BOP ビジネスは、従来から行われている貧困層に対する慈善活動と異なり、企業がその存立基盤である収益を確保できるようなビジネスモデルである。企業はこのようなビジネスモデルを確立することにより、長期にわたり BOP ビジネスを本業として営むことができる。

④ BOP 層の貧困削減など社会課題の解決に資する。

貧困削減、栄養不足の解消、教育能力向上などの社会的課題の解決は、先進国や国際援助機関による援助・支援の対象とみられてきた。他方、BOP ビジネスは、BOP 層のニーズに応えることにより、そのような社会的課題の解決に寄与することができる。ただ社会的課題の解決は企業だけでは難しいので、先進諸国、国際援助機関、現地の政府機関や NGO などと連携することが必要となる。現地の政府機関や NGO と連携することは、BOP 層の状況、ニーズ、アプローチの方法などを的確に把握するために重要な要素である。

⑤ BOP ビジネスは長期的な視点に立って取り組む必要がある。

企業が本業として必要な収益を確保しつつ、貧困層が直面する社会的課題の解決に寄与し得るようになるには、短期的な取り組みでは実現できない。長期的な視点に立ってビジネスの継続が維持できるようにすることが重要である。

このように、BOP ビジネスの目的は、新市場の開拓にある。その結果として、低所得層の底上げや貧困社会がかかえる課題の解決に寄与することができる。要するに、それは、企業が本業を通じて貧困社会に貢献し、企業と貧困社会が共に発展する新しい21世紀型ビジネスである。

2 BOP ビジネスの高まりとケーススタディ

今日では BOP ビジネスは、新たなビジネスモデルとして注目され、関心度も高まってきた。国際機関が社会的課題の解決のために支援してくれるとはいえ、これがビジネスである以上当然リスクを伴い、成功が保証されているわけではない。現在、多国籍企業は BOP 消費者・生産者のニーズに応え、積極的に住宅、農業、消費材、金融サービス分野に参入している。また、現地の企業や社会的起業家も BOP 市場に参入し、その数を急速に伸ばしている。その中には一定の成果を出している企業もあり、失敗している企業も存在している。

例えば、世界を代表する食料品会社ダノン・グループの子会社であるダノン・ポーランドはポーランドの子供の栄養不良の問題解決のため、2006年にセモリナ粉とミルクをベースにビタミンやそのほかのミネラルを付加した栄養価の高い朝食用ミルスタート「ミルスタート」を開発し、販売した²¹。ポーランドは1990年代、社会主義体制からの移行時期に長期的な失業者が多く生まれ、貧困率は増加し、2005年度の国連児童基金の調査でも12%超の子供たちが相対的に貧しく、30%が栄養不良の状態にあった。

しかし、購買力の低い層に栄養のある食品を日常的に購入してもらうのに一般的な販売手法は通じない、そこで同社は知名度の高い国立機関「母子研究所（IMC）」、ポーランド最大のインスタント食品会社ルベラ、食料品小売店ビエドロロンカとソーシャル・パートナー・シップを組むことにした。IMCは商品開発の段階で栄養に関するアドバイスをし、開発されたミルスタートにお墨付きを与えた。ダノンから年間売上の1%をアドバイス料として受け取るが、ルベラはダノンのブランド名を使ってミルスタートの製造を請負い、ビエドロロンカが専売権を獲得し、全店舗で販売した。ダノンはルベラからブランドと本製品のコンセプト使用料を受け取るというモデルを構築した。各社の利益率は一個あたり0.0125ユーロ、卸値の約9%と決められている。しかも、一食分の栄養を前面に出した個別包装になっており、フレーバーの種類が限定され、大量生産するため製造コストを低く抑えられる。しかも栄養コンテストやポストなどのメディアを使って低所得層の母親たちの栄養への意識を高めるためのパートナーシップを生かした啓蒙活動やキャンペーンをも行って、政府や顧客から認識されてきた。

ミルスタートは2006年9月に販売し始めてから同年末まで1,500万個を15歳以下の子供のいる33,000世帯に販売し、子供にとって必要される一日当たりの奨励栄養摂取量の25%を満たす同商品は栄養不良状態にあった子供たちの身体、知能の発達などに寄与した。しかもポーランドの2006年の総売上高額は2億9,700万ユーロ、同国内の乳製品と飲料のシェア一位の地位を築いた。

もう一つの例であるが、インドの現地企業のナラヤナ・ヒュルダヤラヤは世界レベルの心臓手術を専門とする外科医を集めて、富裕層にとって魅力ある治療を提供することで手術料金を徴収し、支払い能力のない患者の治療費まで捻出するというビジネスモデルを作った²²。インドでは油分の多い食事、座った姿勢での仕事などの原因で心臓病の罹患率が高く、年間で240万件の心臓手術が必要であるが、実際に行われているのは6万件に過

²¹ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008), p. 112. 国連開発計画編 吉田秀美訳 (2010), pp. 256-259. (2011.11.25.)

²² UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008), p. 121. 国連開発計画編 吉田秀美訳 (2010), pp. 230-233. (2011.11.25.)

ぎない。インドの医療に二つの課題がある。一つは自費で治療を受ける人の8割は貧困層である。もう一つは政府予算の大部分は高度医療に充てられ、貧困層に対する最初の基礎的医療は軽視されている。ナラヤナ・ヒュルダヤラヤは貧困層へ医療を提供するために三つの手段を取っている。

第一にナラヤナ・ヒュルダヤラヤ病院での診察の場合、患者は300ルピーを支払って登録、検査を受ける。医師が治療方法を提案し、会計係が最安値を算出し、患者の支払い能力を審査する。不足分は慈善団体などに依頼し寄付してもらって、患者の自己負担分と合わせ、治療費を捻出する。

第二は移動治療である。医師が診療車に乗って農村地域を訪問し、無料で検査を受ける。病院の紹介及び治療費の助言などを行う。

第三は遠隔通信技術を利用した診察である。例えば、公立病院を訪問する患者を遠隔通信でつながれたモニターを使って診察する。

また、患者が来院しやすくするため、新しい健康保険制度が設立された。企業団体と保険会社の協力により、月3ドルの掛け金で1,650種類の手術がカバーされることになった。もう一つは政府の協力により、月11セントの掛け金で無料の検診が受けられることになった。手術が必要な場合、料金交渉で最高2,500ドルまでの手術を受けるようになる。

成果として、2001年～2007年の間に23,000件の外科手術、34,000件のカテーテル手術が行われた。患者数は確実に増加している。しかも、ほぼ半数に相当する患者に対して、250万ドルの治療費の補助が行われた。2004年の利益率は20%で、インド最大の私立病院の利益率をほぼ4%上回った。

成功する企業の例を見ていくと、BOP ビジネスは単純に企業の一方的な行動では成立し難く、政府あるいは国際機関の協力が重要である。しかも現地の状況を把握するため事前の調査が必要である。

しかし、他方で、失敗している企業もある。例えばP&Gはフィリピンにおいて必須微量栄養素が含まれ、味もよく、安価な粉末状の栄養ドリンク製品 Nutri Delight を開発したが、その販売に失敗し BOP 市場から撤退した。その不成功の原因として次のような点が考えられる²³。

- 価格の適正性の不足

最新技術のすべてが注ぎ込まれたが、価格を安くするための工夫が不十分であった。

- インフラの未整備に対する対応不足

²³ 野村総合研究所 (2009) <http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/> p. 16. (2011.11.30.)

既存の流通網を用いて製品を最貧困コミュニティへ流通させるには、フィリピン国内のインフラが未整備であった。

- 人々の需要の喚起不足

P&Gは教育には力を注いだが、需要創出までには至らなかった。人々は微量栄養素に関する知識は得たが、それが必ずしも Nutri Delight の購入意欲につながらなかった。

- 現地密着性の不足

現地子会社が低所得者層を良く知らなかった上、本社の開発基準にも新規顧客の声に耳を傾けるという手順が含まれていなかった。

では、BOPのニーズを充足することに成功する企業とそうでない企業の違いはどこにあるのだろうか。次に具体的に説明しよう。

3 BOP ビジネスの制約要因と基本戦略

高度に発達した市場では、インフラが整い、情報が常に流れ、市場の参加者にはスキルや知識もあって、法規制がビジネスをしやすい環境を提供してくれる一方で、負の側面が抑えられる働きもしている。しかし、貧困地域で事業を展開しようとする、市場の悪さが目につくのがほとんどである。市場進出にさまざまな制約要因が存在している。主に五つの制約要因があげられる²⁴。

① 市場情報の不足

企業は途上国の貧困層についての情報が不足している。例えば、彼らが消費者として何を好み、何なら買えるのか、あるいは従業員や生産者や事業主としてどのような製品や能力を彼らが提供できるのかといったことは企業側が把握できない。

② 規制環境の不備

貧困層市場ではビジネスが機能するための適切な規制環境が欠如している。規則や契約が履行されず、人々も適切な法制度によって得られるはずの機会や保障されるべき保護を受けることができない。

③ 物的インフラの未整備

道路や水、電気、衛生設備、通信網など社会を支える基盤の未整備は、流通などに大きく影響を及ぼす。

④ 知識とスキルの不足

貧困層の人々は教育の不足で、識字力が低いため消費者として製品の使用方法や利点や

²⁴ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008), pp. 29-31. 国連開発計画編 吉田秀美訳 (2010), pp. 48-49.

賞味期限などを認識できない場合があって、流通業者や小売業者についても期限通りに一定の価格で良質の商品やサービスを安定して提供するだけの知識やスキルを持ち合わせない場合もある。

⑤ 金融サービスの不足

貧困地域の生産者や消費者はクレジットを利用できないので、投資や大きな買い物はできない。保険がないので病気などの不測の事態からわずかな資産や収入を守ることができない。

貧困層をビジネスの相手とするならば、多くの市場要因が制約されているが、それにもかかわらず、多くの企業が成功を取めている。その要因は経営戦略の中で制約要因と折り合いをつけたり、制約を取り除いて事業を進めて成功している。プラハラードは、BOP 市場においてイノベーションを起こし、BOP ビジネスを成功させるための12の原則を掲げている²⁵。その内容を要約して紹介しておこう。

① コストパフォーマンスを劇的に向上させる。

BOP 市場の要求に応えることは、単に製品・サービスの価格を下げるということではない。単位価格当たりの性能、すなわちコストパフォーマンスを劇的に向上させることが必要である。

② 最新の技術を活用して複合型 (hybrid) で解決する。

BOP の消費者が抱える問題は古い技術では解決できない。どのような規模にも対応でき、かつコストパフォーマンスが高い最善の解決策には、高度で最新の技術が不可欠である。さらにそれらの技術を活用した、既存のインフラにも急速に進化するインフラにも調和する複合型の解決策が求められる。

③ 規模の拡大を前提にする。

BOP 市場は広大である。したがって、解決策はどのような規模にも対応でき、国、文化、言語を越えて、類似の BOP 市場であればすぐに転用できるものでなければならない。

④ 環境資源を浪費しない製品開発を行う。

先進国の市場は資源の浪費に慣れてしまっている。仮に BOP の消費者が包装紙をアメリカや日本の消費者と同じくらい使い始めたら、地球は悲鳴をあげるだろう。資源を浪費しないように、省いて減らして再利用する。このことは製品開発の重要な原則である。

⑤ 求められる機能を一から考える。

アメリカやヨーロッパ、日本の裕福な顧客向けに開発された製品にわずかな変更を施すだけでは、BOP 市場ではうまくいかない。BOP の消費者の生活基盤や労働環境を前提に、

²⁵ C. K. Prahalad (2010), pp. 25-27. スカイライト・コンサルティング株式会社訳 (2010), pp. 98-101.

販売形態だけでなく、求められている機能を深く考察することから始めなければならない。

⑥ 物流のプロセスを革新する。

物流体制が十分に発達した先進国市場と異なり、BOP市場では、地域にとって最適な生産拠点も含めた物流体制の構築が必要とされる場合も多い。製品を刷新するだけでなく、それを提供するプロセスを革新することも重要である。

⑦ 現地での作業を単純化する。

BOPの人々の多くは作業スキルに乏しい。製品・サービスの設計に際しては、スキルレベル、不十分なインフラ、サービスの利用が困難な遠隔地の状況などを十分に考慮しなければならない。

⑧ 顧客の教育を工夫する。

読み書き能力に乏しい人たちに新製品の使い方を教えるには、これまで以上の工夫が必要である。BOPのほとんどの人はメディア・ダーク、すなわちラジオやテレビが使えない地域に住んでいるため、従来の広告手段が使えない。その場合、製品の使い方を実演するビデオを搭載したトラックで地域を巡回して、村の人たちに見てもらおうといった、新しいアプローチが必要となってくる。

⑨ 劣悪な環境にも適応させる。

騒音、ほこり、非衛生的な状況や酷使に耐えるだけでなく、劣悪な社会インフラにも適応できるような製品を開発する必要がある。例えば電圧の大幅な変動や停電、微生物やバクテリア、ウイルスによる水道水の汚染などを前提として製品開発を行う必要がある。

⑩ 消費者特性に合うユーザー・インターフェイスを設計する。

BOP市場には言語、文化、スキルレベル、機能や外観へのなじみの異なる消費者が混在している。したがって、ユーザー・インターフェイスの設計に際しては、消費者特性の調査が重要になる。

⑪ 貧困層に低コストでアプローチする手段を構築する。

イノベーションは、消費者に届いてこそ意味がある。BOP市場では、散在する農村部も密集する都市部も販売方法を変革するチャンスとなる。貧困層に低コストでアプローチできる手段を考案することが重要である。

⑫ これまでの常識を捨てる。

逆説的ともいえるが、BOP市場では製品のデザインや機能が急速に発達する。それに対して、製品開発者は新機能を簡単に追加できるようにする必要がある。これまでの常識はBOP市場では通用しない。例えば、電力会社が供給する電力こそ高品質で安価な唯一のエネルギーだという発想は、孤立した貧しいBOP市場では意味を持たない。

4 企業と BOP 層にとってのチャンス

先述したように、企業は BOP ビジネスに参入するとさまざまな制約要因に直面することになるが、それにもかかわらず、積極的に BOP 市場に参入するだろう。すなわち、各企業にとって持続的発展のための新たなビジネスチャンスがそこに潜在するということがある。企業の BOP ビジネスの参入のメリットは次のように指摘できよう²⁶。

① 利益を上げて、財務面でも持続させる。

これは直接のメリットである。貧困層を相手にする事業でも利益を生むことができるし、ときには富裕層を相手にする事業より儲かる場合がある（例えば、先述したインドの病院ナラヤナ・ヒュルダヤラヤ）。財務的に自立し持続できれば、規模を拡大し、社会問題に対してより大きな効果を上げることができる。

② イノベーションを促進する。

企業が BOP ビジネスに参入するのは短期的な利益が目的ではなく、長期的な成長や競争力の強化が目的である。そのためにこれまでのビジネスモデルと異なる新たなイノベーションを考えなければならない。イノベーションを起こすことで、また企業に新しい生命力を注ぐことになる。

③ 新規市場を開拓する。

40億人の巨大な市場を持つ BOP ビジネスの中に需要を作り出し、新しい市場を育てるという長期的な戦略的利益に役立つものがある。BOP 市場に参入すれば、企業は市場シェアを獲得できるし、新しい顧客に企業のブランドを浸透させ、将来的な顧客を確保することができる。

④ 人材を確保する。

BOP ビジネスに取り組んでいることで、途上国問題に関心のある優秀な若者を引きつけることができる。もう一つは BOP 層の人々を労働力となる人材に育て、従業員として雇用することで、彼らが持つ地域に関する知識や地元とのつながりを事業に活かすことができる。

⑤ サプライチェーンを強化する。

途上国での原材料調達が必要な商品の場合、BOP 層を生産者として、あるいはモノやサービスの供給者として事業のバリューチェーン（価値連鎖）に取り込むことによって長期的な安定調達の可能性が高まる。

⑥ 社会的評価を獲得する。

²⁶ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008), pp.17-20. 国連開発計画編 吉田秀美訳 (2010), pp. 24-30.

短期的には収益が上がらなくても、社会的課題の解決に取り組んでいること自体が広報されれば、国際社会における社会的評価の獲得、ブランド力の確立につながる。

企業だけではなく、BOP層にとっても大きなチャンスがある。現地の人々は最大の受益者である。そのメリットは次のとおりである²⁷。

① BOP層の基本的ニーズに応える。

BOP層の生存に不可欠な道路、水道、電気、トイレなど基本的なインフラ整備を行う。例えば、マリでは、フランス電力公社とパートナーが合同で設立した農村電化会社はディーゼル発電機と太陽自家発電装置による農村の電化を進め、それまで使われていたケロシン灯による室内空気汚染や呼吸器疾患を減らすのに貢献した。

② BOP層の生産性を向上させる。

BOPビジネスは生産機材や金融サービス、情報通信技術をBOP層に販売することで彼らの生産性を向上させることができる。また従業員や生産者や小規模事業主の能力を強化する活動も生産性の向上につながる。

③ BOP層の収入を増やす。

BOPビジネスはBOP層の生産性を高め、従業員や生産者や流通業者として新たな経済機会を提供することになるので、彼らの収入向上に貢献できる。

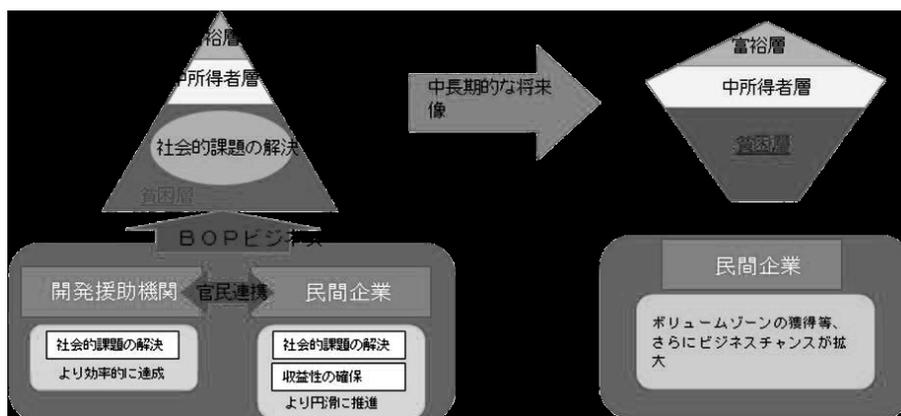
④ BOP層をエンパワーする。

BOPビジネスがBOP層を個人としてもコミュニティとしてもエンパワーすることは明らかである。啓蒙したり、基礎的教育を提供したり、差別されていたグループを取り込んだりして、新しい希望と自尊心を与えることで自分自身で貧困から脱出する力を持たせて、思想を変えて自立する意欲を湧かせる。

BOPビジネスは企業の利益を追求し、持続的発展のための新たな戦略であり、しかもそれによって、BOP層の生活向上にもつながり、貧困削減に貢献できるという新たなビジネスモデルである。その中でBOPビジネスが一層うまく持続可能な発展を遂げるには官民連携が必要になってくる。BOPビジネスへの取り組みは、BOP層の貧困削減という地球的規模の課題の解決に大きく貢献するものである。また、開発援助機関にとっても、ODA予算に限りがある中で、企業やNGOの資金や技術、ネットワークを活用することにより、社会的課題の解決をより効果的かつ効率的に達成することが可能となる。他方、企業のみがBOPビジネスを進めるには、情報不足などでコストやリスクが高く、非効率な面もある。そこで、開発援助機関やNGOが把握している現地のニーズや専門的な知見

²⁷ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008), pp. 22-23. 国連開発計画編 吉田秀美訳 (2010), pp. 38-40.

図表6 官民連携による BOP ビジネスの展開



(出所) 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g90804c05j> (2011.12.18.)

を活かすなど、官民連携によりこの取り組みをより円滑に進めることが可能となる。開発援助機関・民間企業双方に BOP ビジネスのメリットがあると同時に現地の人々も受益できる（図表6）。

第4節 日本の BOP ビジネスの取り組みと課題

日本企業も、2009年に本格的に BOP ビジネスに参入し、その年は「BOP ビジネス元年」と言われている。欧米と比べて、日本は BOP ビジネスへの取り組みは10年ほど出遅れている。その原因は次のようにあげられる²⁸。

① BOP ビジネスのコストと不確実性

企業側の要因として BOP ビジネスは初期コストと不確実性が高いことがあげられる。市場をゼロから開拓し、BOP 層に適合する技術や製品を開発し、販売やメンテナンスの新たなネットワークを構築する必要があり、企業の負担は大きい。しかし、NGO や開発援助機関と連携してその専門性やネットワークを活用することで、このハードルを下げることはできる。

② 企業のハイエンド志向

日本企業、特に製造業はこれまで最先端の技術を用いた高機能、高品質の製品の開発に傾注し、国内や先進国のハイエンド市場を相手にしてきたため、BOP 層を対象とする製品や技術の開発に資源を注いでこなかった。しかし、今後は国内市場や先進国市場の伸び

²⁸ 日本貿易会月報 2009年5月 No.670 p.41.

が鈍化していく中で、BOP層ユーザーのニーズに沿った単一機能、簡易なメンテナンス性、低価格を志向する技術戦略を持つことも求められる。

③ 本業とCSR活動の分断

前述の二つにも関連するが、日本企業において貧困削減や生活向上といった社会的活動は、CSR部門において副次的な事業として実施されており、本業の企画や営業部門から切り離されていることが多い。従って、BOPビジネスについても、本業の経営戦略の中でどのように位置付け、取り組むかという議論に及ばないことが多い。

④ 開発援助機関の対応の遅れ

従来の日本のODAは、政府が主体となった援助を中心にメニューが設計されており、BOPビジネスの支援を主眼とするUSAIDのGDA²⁹のような包括的なツールは存在しない。既存のツールを活用しようとしても、単機能であったり、情報や実施機関が分散している等、ユーザーフレンドリーではないのが現状である。

⑤ NGOと企業の連携の弱さ

欧米のBOPビジネスのプレイヤーをみると、企業が製品や技術、資金を提供する一方、NGOが途上国の現場におけるネットワークづくりや情報収集、普及啓蒙活動などにおいて、重要な役割を果たしている。他方、日本のNGOを見ると、人的・資金的な制約や、これまで企業との連携が活発でなかったことなどから、このような役割を担えるプレイヤーが少ないのが現状である。

1 日本企業の取り組み状況

日本企業のBOPビジネスへの取り組みは欧米のグローバル企業に比べて事例は限られていると思われるが、先行的な取組としては、住友化学のマラリア蚊防除用蚊帳「オリセツトネット」があげられ、国際機関や欧米の援助機関とも連携しながら進められている例がある。それ以外に日本企業の事例は多数ある。

例えば、日本の食品企業である味の素は1990年にナイジェリアで味の素の現地法人ウエスト・アフリカン・シーズニング(WASCO)を設立し、現地の人々に台湾製のうま味調味料を販売して、市場に浸透しつつある。味の素は市場開拓に当たり、顧客に対して、誰でも気軽に買える、いつでもどこでも買える、どのような料理も美味しくすることを伝えるためにいろいろ努力してきた。誰でも気軽に買えることに関して、2000年に最小流通紙

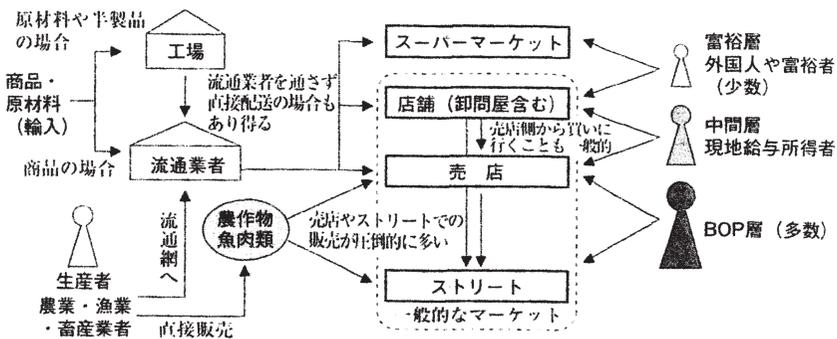
²⁹ 2001年にアメリカでは途上国への援助を担う米国国際開発庁 USAID (United States Agency For International Development) が企業と協働で開発援助を行う GDA (Global Development Alliance) プロジェクトを実施した。

幣である5ナイラを定価とする小口の包装パッケージの販売を開始した。その容量は10グラムで、ナイジェリア人がよく食べるペペ・スープなどを大型の鍋で調理するのに適した量である。販売開始以降8年間で売上高は約10倍に増えている。そのほかに3グラム、21グラム、50グラム、100グラムのパッケージをそろえて、顧客のニーズに応えている。どこでも買えることに関して、WASCOは人海戦術を駆使し、自ら流通網を構築した。ナイジェリアは人口に比べて雇用が少なく、一つの仕事に対して多くの人間が従事しており、結果的にインフラ設備の不完全さを人で補っている部分がほとんどである。日本ではメーカーや流通業者が直接販売店に商品を届けるのが主流であるが、ナイジェリアでは流通ルートが明確ではなく、売れるものを作れば、流通網を築かずとも拠点地域に買いに来てくれる。よってWASCOは独自の物流網を作り出したのである(図表7)。小口包装と独自の流通網によって、2010年現在、WASCOはナイジェリア国内に27の支店を設けている。ナイジェリアにおける販売量を着実に伸ばしており、2009年に2万トンに達して、2003年が6,700トンだったので6年間で3倍に増えたことになる。社員数は約700人で、ナショナル・スタッフの幹部登用も積極的に行っており、現地人の雇用にも貢献し、現地化も進んでいる³⁰。味の素の美味しく食べることにより栄養をしっかりと取り、健康を維持するという考えはBOPビジネスにつながるものである。しかも、味の素のグループ理念である「私たちは地球的視野にたち、食と健康そして命のために働き、明日のよりよい生活に貢献する」という高度な社会性を有していることと一致している。

もう一つの例として、ヤマハ発動機株式会社は1997年、インドネシアのジャカルタにPT. Yamaha Motor Nuansa Indonesia (YMNI)を設立し、生活の基本である「水」をテーマに、顧客の生活の質向上に貢献するため、クリーンで安心な生活用水を提供する浄水器の開発・製造・販売を行っている。インドネシアでは日本と異なり、水道の普及率が低く、多くの家庭で井戸水を使用している。しかし、その井戸水には、水脈の水質によって“鉄や有機物”が含まれていて、水に色がつく原因になっている。また、水道水は、配管や貯水タンクが老朽化しているケースもあり、それが水の汚れの原因になっている。「洗濯のたびに、シャツやブラウスが黄ばむ」「口や目を閉じていないとシャワーを浴びられない」「浴槽に水を貯めると、濁りや色がついている」「歯磨きや洗顔時に、臭いが気になる」等、ほとんどの人が生活用水に何らかの不満をもっている。「水」は健康で快適な暮らしを作るための原点である。もっといい水と一緒に暮らしたい。こんな願いは大きく高まっている。また、「水」は生活用水や飲料水ばかりではなく、工場などの製造用水としても用いられる。多くの工場が、日本とは異なるインドネシアの水質のために、生産品の安定品質

³⁰ 佐藤寛 (2010), pp. 44-46.

図表7 ナイジェリアの流通網



佐藤寛 (2010), p. 69.

の確保や安全な製造用水供給に悩んでいる。例えば、水質の違いによって起こる配管の詰まり、錆の発生等である。これにより、設備や機械の故障が多くなり、保守点検頻度が増加し、ひいては投資の増加、生産性の低下、品質の不安定につながる。水質の違いは、そのまま工場の品質・生産性・経費に影響を及ぼすのである。他にも、工場内では、従業員用の生活用水・飲料水、生活排水、工場排水と、用途に応じた水処理が必要とされる。それに対して YMNI は一般的な水質分析はもちろん、重金属・細菌・排水分析に対応する分析機器を備えており、顧客のさまざまな分析要望に応え、その結果に基づいた水処理方法を提案している。現在、YMNI の浄水器は、一般家庭はもちろん、レストラン、病院、工場等で幅広く利用されている。また、YMNI は装置の販売だけでなく、装置据付前の事前調査から、据付後のメンテナンスサービスまで、他社にない「水質分析」を核とした独自のトータルサポートシステムにより、顧客からの信頼を獲得している³¹。

2 日本政府の動き

2008年秋に始まった世界金融危機以降、先進国の成長の見通しは従来より難しくなる中、日本企業の BOP ビジネスへの注目は2009年頃から高まっている。日本政府は多くの日本企業が BOP ビジネスへ参入することにより、新たな海外市場が創出され、日本経済の活性化や BOP ビジネスを通して、途上国の生活水準の向上が一層の市場の拡大をもたらすことを期待している。だが、欧米と比べ、企業の BOP ビジネスへの参入を支援する制度は不十分であり、それに対して、経済産業省が2009年度に2億8千万円の予算で、今後様々な企業と連携し、日本企業の BOP ビジネスを戦略的に促進する方針である。これまでの

³¹ ヤマハ発動機株式会社 (2009) 『CSR リポート2009』 (2011.12.20.)

取り組みとして4点指摘することができる³²。

① BOP ビジネスの概念の普及と意識の醸成

主にBOP ビジネスフォーラム、国内各地でBOP ビジネス普及啓発セミナーを開催し、関心企業、援助機関、NGO等の情報共有・交換を進める。

② BOP ビジネスの実態及びBOP 層のニーズ・市場の調査

調査を行い、日本においてBOP ビジネスを推進する際の課題・教訓の抽出・整理、日本企業に有用なビジネスモデルの提示を行う。

- 日本企業の取組実態調査
- 海外企業の取組・海外援助機関の支援策の実態調査
- 海外のBOP 層の潜在的な市場調査

③ 具体的なビジネスモデル形成支援

企業から公募で募った個別具体的なBOP ビジネスモデルを検証・推進するため、官民合同の現地調査ミッション団を派遣する。

④ BOP ビジネス政策研究会の設置

BOP ビジネス促進に向けた施策のあり方について具体的に検討し、支援策としての既存のODA ツール活用の可能性、新たなツール創設の必要性について検討を行う。

例えば、BOP ビジネス政策研究会は2010年2月にまとめた「BOP ビジネス政策研究会報告書」はBOP ビジネスを支援する重点的地域(図表8)としてアジア地域をあげるとともに、柱となる支援分野(図表9)として、食品や保健医療などの貧困削減に関する分野に加え、省エネ技術を活用した「環境エネルギー機器」、生活の質の向上を目指す「家電電器・産業機械」といった日本の強みが発揮される分野を掲げた。

すでに欧米と比べて遅れているBOP ビジネスの推進は政府から積極的に動き出した。しかも官民連携することはBOP ビジネスにとって大きなポイントである。それにもかか

図表8 重点地域

	エリア	プロジェクト数
1	アジア	18
2	アフリカ	9
3	南米	2
4	オセアニア	1
	その他/未定	3

(出所) 経済産業省 http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/pdf2_p11.pdf (2011.12.20)

³² 経済産業省 http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop_p.1.pdf (2011.12.20.)

図表9 BOP ビジネス支援の重点産業分野

3つの柱	10の分野	取り組み目標（解決すべき社会課題）
1. 貧困削減に向けた日本の取り組み	①教育	低い成人識字率や初等教育就学率等の改善
	②保健医療	高い乳幼児死亡率等の改善
	③水・衛生	改善された水源を利用できる人口の率等の改善
	④農林水産業	農林水産業における生産の高効率化等による所得向上
	⑤食料、栄養	飢餓の削減や栄養状況等の改善
2. 日本の強みのある分野	⑥環境エネルギー機器	機器省エネ技術等を活用した電化、ネットワーク等
	⑦家電電器・産業機械	生活の質の向上、2次産業への移行による所得向上など
3. これらの骨格となる基本インフラ	⑧情報・通信	①～⑦の実現のために必要な社会基盤の整備
	⑨金融・ファイナンス	
	⑩運輸・輸送機器	

(出所) 経済産業省 http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/pdf2 p. 14.
(2011. 12. 20)

わらず、日本企業はBOPビジネスにおいてさまざまな課題に直面する。それを官民連携で改善する必要がある。

3 日本企業にとってのBOPビジネスにおける課題

BOPビジネスのキーワードは連携である。これは、すでに既存のいくつものBOPビジネス研究によって明らかにされている成功要因の一つである。連携に苦手の日本企業にとってBOPビジネスに進出するにはさまざまな課題を抱えている。日本企業は多くのステークホルダーに配慮する経営を行っていると言われるものの、NGOあるいはNPOについては欧米と比べて馴染みが薄いということがある。逸早くBOP市場に進出し、しかも成功を収めている日本企業は多数あるが、今後初めてBOPビジネスに進出する日本企業は成功企業の経験を活かしながら、これまで重視してこなかったNPOあるいはNGOとの連携の検討が不可欠である。一方、政府においても、経済産業省が2009年度「官民連携によるBOPビジネスの推進」の取り組みを開始し、BOPビジネスに向けて官民連携の重要性を認識し始めたが、検討中の主な支援策はBOPビジネスに関する情報の獲得支援や事業化計画の支援などBOPビジネス参入の初期の段階に支援するものにとどまっている。今後より一層BOPビジネスを促進するため、施策面ではより全面的に具体的に組み込まなければならない。2010年2月BOPビジネス政策研究会は長期的な観点から支援策を検討している。例えば、途上国におけるBOPビジネスに対するニーズの発掘や製品開発・品質向上を進めるための技術開発支援、BOP層に対する教育や技術指導など、BOPビジネスをフェーズ毎に側面支援するメカニズムを検討したり、多様なプレイヤーやツールを

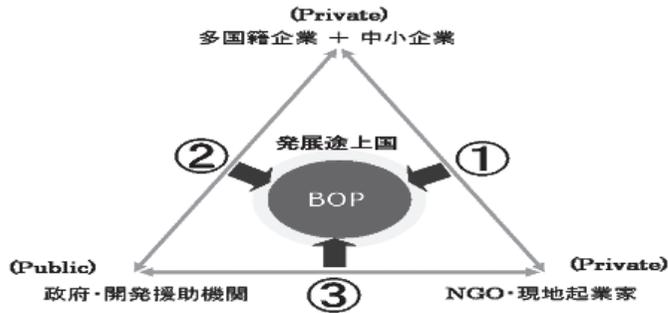
コーディネートするオーガナイザーの人材育成の支援を検討したり、各種支援ツールの活用や関係プレイヤーとの連携を図り、具体的な先行プロジェクトの案件形成を進めたりするなどの活動を行いながら、欧米や国際的な支援機関との一層の連携を深めていく。政府の役割として日本企業がBOP ビジネスに進出しやすい環境作りを行うことが求められる。10年の遅れに焦るのではなく、BOP 市場の意義やビジネスを行う際に求められる手法を正確に認識し、日本企業に合ったビジネスの展開の支援策を検討することが求められる。長期的な視点で日本企業の発展のため、企業と NPO あるいは NGO との連携を促進するモニタリング制度や企業の途上国における社会的課題の解決を評価する仕組み、BOP ビジネスを円滑に運営するための人材育成の制度などを作り出すことこそが BOP 市場を日本の新たな市場とするために最も重要なことだと言える。

むすび

次世代の消費者である40億人の BOP 市場が今後各企業にとって大きな成長の機会をもたらす市場となり得ることが期待されている。しかし、BOP ビジネスへの進出は決して簡単なものではない。途上国の BOP 層は各種各様の問題を抱えていることから、従来のビジネスモデルはまったく通用しない。あわせて、BOP ビジネスを推進する制度的フレームワークの構築が求められている。政府および開発援助機関、現地のニーズや情報を提供する NPO あるいは NGO などの各種組織との連携は不可欠である。すなわち、Win-Win-Win のアプローチである (図表10)。

すなわち、多国籍企業、NGO・現地起業家、政府・の3次元である。BOP ビジネスにおける斬新なパートナーシップは、ここでの関係をどう構築し、いかなる BOP ビジネスを展開できるかが鍵となる。②の企業と政府、あるいは③の政府と NGO におけるパートナーシップは、これまでの開発援助プロジェクトで、しばしばみられてきたものである。これは今までのビジネスと大きな違いでもある。多国籍企業などは、これまでの BOP ビジネスの経験を通じて、BOP 層の市場としての潜在力に目覚めてきている。BOP 層をターゲットにしたビジネスは、これからもさまざまな国、地域、分野で試行錯誤を繰り返し、新たなビジネスモデルが構築され蓄積されていくと思われる。また、これに伴い BOP 市場における競争も厳しさを増すことが予想される。日本企業の BOP ビジネスに対する取り組みは長期的な視点に立って、政府、NPO あるいは NGO などの支援などを生かし、慎重かつ積極的に BOP ビジネスに参入し企業収益を確保しつつ、BOP 層の貧困削減、栄養不足の解消、疾病の蔓延防止などの社会課題の解決に寄与することが望まれる。

図表10 官民連携モデル



(出所) 菅原秀幸著 (2009), p. 11.

参考文献

- OEDC : <http://www.oecd-tokyo.org/theme/deve/2010/20100217oda.html>
- 『国連ミレニアム開発目標報告2009』 http://www.unic.or.jp/pdf/MDG_Report_2009
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008) *CREATING VALUE FOR ALL STRATEGIES FOR DOING BUSINESS WITH THE POORS*, ONE UNITED NATIONS PLAZA. 国連開発計画 吉田秀美訳 (2010) 『世界とつながるビジネス』 英治出版株式会社。
- 経済産業省 : http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop
- 経済産業省 貿易経済協力局 (2009) 「BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応の方向性について」 <http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles>
- 経済産業省 貿易経済協力局 (2009) 「BOP ビジネスの現状とこれまでの取り組みについて」 <http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles>
- 小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃 (2011) 『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』 日本経済新聞出版社。
- 佐藤寛 (2010) 『アフリカ BOP ビジネス市場の実態を見る』 ジェトロ (日本貿易振興機構)
- C. K. Prahalad (2010), *THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID: Eradicating Poverty Through Profits*, Pearson Education. スカイライト・コンサルティング株式会社訳 (2010) 『ネクスト・マーケットー貧困層を顧客に変える次世代ビジネス戦略』 英治出版。
- 菅原秀幸 (2009) 「BOP ビジネスの源流は日本企業にありーその特性と可能性を探るー」 http://www.sugawaraonline.com/BOP/Japanese_Companies'_Potential_for_BOPbusiness.pdf
- 菅原秀幸 (2009) 「入門 BOP ビジネス」 <http://www.sugawaraonline.com/BOP/BOPintroductionBOP.pdf> 2010
- Stuart L. Hart (2007), *CAPITALISM AT THE CROSSROADS: Aligning Business, Earth and Humanity*, Wharton School Publishing. 石原薫訳 (2008) 『未来を作る資本主義ー世界の難問をビジネスは解決できるか』 英治出版株式会社。
- 住友化学 : <http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/production.html>

世界資源研究所： http://pdf.wri.org/n4b-j_appendixa.pdf#search=bop 人口の規模 (2011.11.13)

世界人口推移： <http://www.imf.org/external/japanese/index.htm>

谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ－社会的企業の台頭－』 中央経済社。

Allen L. Hammond et al (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute and International Finance Corporation. 世界資源研究所・国際金融公社訳 (2007年) 『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』 http://pdf.wri.org/n4b_ful_lowrez.pdf (2012/3/15)

BOP ビジネス政策研究会 (2010) 「BOP ビジネス政策研究会報告書－途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築」 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles>

ほっとけない世界の貧しさ (特定非営利法人) http://www.hottokenai.jp/faq2/02_body.html (2011/09/01)

服部篤子・渋沢健・武藤清 (2010) 『ソーシャル・イノベーション－営利と非営利を超えて』 日本経済評論社。

平本督太郎・松尾未亜・木原裕子・小林慎和・川越慶太 (2010) 『BOP ビジネス戦略』 東洋経済新報社。

ヤマハ発動機株式会社 (2009) 『CSR リポート2009』。