

「BOP ビジネス～グローバル化に伴う日本企業の新たな戦略～」

岸野彩 下店智美 仲西謙

箸尾谷治香 山口哲平

はじめに

1 章 BOP ビジネスの概要

1-1 BOP 市場の概要

1-2 BOP ビジネスの概要

1-3 欧米と日本の BOP ビジネス支援機関の比較

2 章 欧米企業の事例

2-1 ヒンドゥースタン・ユニリーバ(HUL)

2-2 P&G

3 章 日本企業と NPO 法人の事例

3-1 道普請人

3-2 ヤマハ発動機

3-3 小括

4 章 BOP ビジネス批判と見解

4-1 カルナニの主張

4-1-1 BOP 層の市場規模について

4-1-2 BOP 層は消費者として魅力的か

4-2-3 環境への問題

4-2 ヒアリング

4-2-1 PHD 協会ヒアリング調査から得た意見

4-2-2 ヤマハ発動機発表の際に得た意見

おわりに

はじめに

今、つい 10 年前に出てきた BOP ビジネスが、新たなビジネスモデルとして世界に注目されている。なぜならこの BOP ビジネスは、従来相手にされてこなかった貧困層を巻き込み事業を行うことで、企業にとっても、また貧困層にとっても価値創出に繋がるものだからである。企業にとっては、従来ターゲットとしてきた市場飽和の打開策としての新たなビジネス機会をもたらすものである。貧困層にとっては、企業活動に関わることで経済活

動に参加することができ、貧困削減の機会を得るものである。このことにより貧困層である BOP 層の人々に余裕が生まれ、ボリュームマーケットである中間所得者層へと成長する。企業にとって、将来の中間所得者層に対してブランド認知を浸透させておくといった意味も BOP ビジネスは内在する。

こういったこれからの世界市場獲得に関わるのが、BOP ビジネスなのである。この BOP ビジネスに関して先行して事業を進めているのは、欧米企業や韓国企業であり日本企業ではない。国内市場が縮小するとわかりきっている日本企業こそ貧困削減に寄与でき市場獲得にも繋がる BOP ビジネスに取り組み、これからの世界で市場を獲得していかなければならないのではないのか。ではどのように取り組むことで、BOP ビジネスで成功できるのかについて事例を参考に論じていく。まず 1 章では、BOP ビジネスについてより詳しく説明し、現状について述べる。そして 2 章で、先行している欧米企業の取り組み事例とその成功要因について考察し、3 章では日本企業・団体の取り組み事例と現時点での成果について言及する。4 章においては、BOP ビジネスに対する批判や、NPO 視点ビジネスマン視点から得た BOP ビジネスに対する意見を踏まえて考察を行う。最後に本稿の論じた内容を整理し、結論とする。

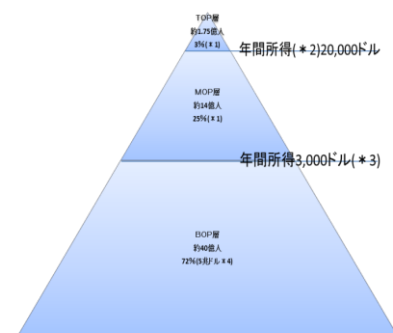
第 1 章 BOP ビジネスの概要

1-1 BOP 市場の概要

ここでは、BOP 層の定義や BOP 市場の特徴について述べる。

BOP とは、Base of the Pyramid の略であり、所得を構成する経済ピラミッド (図 1) において、基盤の層にあたる貧困層を指す言葉である。日本においては経済産業省が「世界人口の約 72% に相当する約 40 億人の、年間所得 3000 ドル (購買力平価換算) 以下の収入で生活している人々」と定義している。これは WRI (世界資源研究所) が行った世界 110 カ国の家計調査データの分析報告にある定義からきている。

図 1 所得を構成する経済ピラミッド

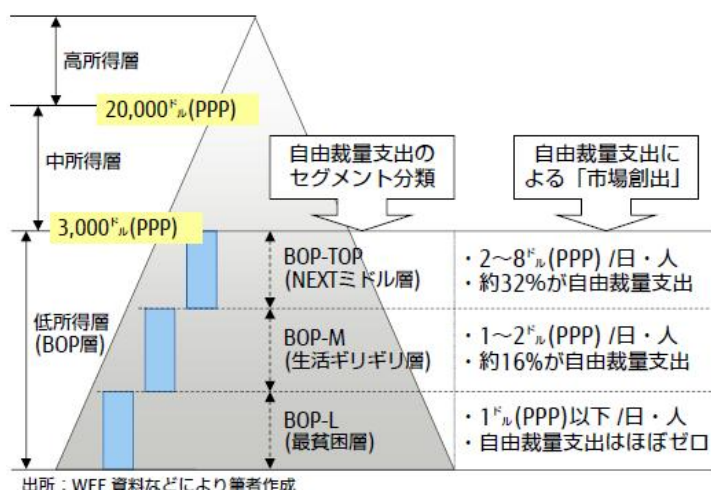


- *1 TOP=Top of the pyramid
MOP=Middle of the pyramid
- *2 年間所得は各国の国内購買力平価で換算している。
- *3 例えば、米ドル換算すると、1日当たりの所得は、ブラジルで3.35ドル、中国で2.11ドル、ガーナで1.89ドル、インドで1.56ドル未満となる。
- *4 経済規模 総人口 × 購買力平価 (PPP: Purchasing Power Parity) で比較すると、総BOP 約5兆ドル、日本 約4兆3千ドル、インド 約3兆ドル となり世界のBOP層の総経済規模は日本市場・インド市場に匹敵している。

出典：野村総合研究所(2010)『BOP ビジネス戦略』東洋経済新聞社、P4 の図を参考に筆者作成

BOP 市場は年間所得の総額が 5 兆ドルに達している巨大な市場である。しかし、地域や国によって市場規模や人口構成、国土面積、地形、インフラの整備状況、所得、ニーズなどが異なっているため、BOP 市場を一括りでとらえるべきではない。WRI は BOP の支出傾向を国別、産業分野別、所得区分別で明らかにしている。1 下図は富士総研が WRI などの分析から BOP 層の自由裁量支出（BOP 層が自由に使えるお金）を導き出して図にしたものである。これによると BOP 層は上層部で 32%、中層部では 16%、下層部では 0% の自由裁量支出があることになる。このように、自由裁量支出で分けると BOP の上層部と中層部に購買力があることがわかる。

図 2 BOP 層の自由裁量支出



出所：富士通総研「BOP ビジネスの性格を正しく理解し戦略的展開を」

<http://jp.fujitsu.com/group/fri/column/opinion/201111/2011-11-3.html> (2012/01/10 閲覧) より引用。

上記の事実を踏まえて、WRI の分析では、BOP 層は、インフラの未整備、製品・サービスの独占的な供給、不十分な流通網、中間マーゲンを取る仲買人の存在などにより、生活をしていくために必要な製品・サービスに対して、余分に高い費用を支払っているという事実が紹介されている。こういった状況を国際開発においては、「貧困ペナルティー」と呼んでいる。さらに、C・K・プラハラードの研究によると、インドの上流階層が住む地域より貧困層が住むスラム街における生活必需品の価格の方が割高となっている（表 1 参照）。

¹例えば、BOP 世帯の最貧層では食糧費は圧倒的割合を占めており、所得の増加に伴い交通費、通信費が増加する傾向がある。保健医療費の半分以上が薬品に充てられている等、詳しくは WRI の “THE NEXT 4 BILLION” を参照のこと。

表1 富裕層と BOP 層が支払っているコストの差

項目	ダラビ (貧困層)	ウォーデン・ロード (現 B・デサイ・ロード) (富裕層)	貧困による割増
利子 (年利)	600~1000%	12~18%	53.0 倍
水道水 (1 m ³)	\$ 1.12	\$ 0.03	37.0 倍
電話 (1 分間)	\$ 0.04~0.05	\$ 0.025	1.8 倍
下痢止め薬	\$ 20.00	\$ 2.00	10.0 倍
コメ (1 Kg)	\$ 0.28	\$ 0.24	1.2 倍

出典: C.K.プラハラード、アレン・ハモンド『第三世界は知られざる巨大市場』(Serving the World's Poor, Profitably) より作成

これらの事実は、BOP 層であっても購買力があり、自らが必要とする製品・サービスに対しては相応の対価を払っているため、企業の工夫次第では顧客になりうるということの意味している。企業が貧困ペナルティーを削減するようなビジネス展開をすれば、BOP 層は余分な支出を減らすことができ、新たな自由裁量支出が生まれる。そうすれば BOP 層はこの余裕を教育など、今の生活を改善するような消費に回すことができるようになる。

表2 BOP 市場と既存市場の違い

	BOP 市場	既存市場
購買力	低い	高い
販売価格	安い	高い
単位当たり利益	小さい	大きい
市場規模	大きい	大きい
ニーズ	基本的欲求、貧困削減	豊かさ、便利さ
市場競争	比較的穏やか	激しい
成長性	高い	低い
視点	長期的	短期的

出所: 筆者作成

ここで BOP 市場についてまとめる。表 2 は BOP 市場と既存市場の違いを筆者がまとめたものである。見比べるとわかるが、BOP 市場は先進国市場とは大きく性格が異なる。BOP 層は既存市場より購買力が低いため、製品の価格を安価なものにしなければならない。そのため原価を最低限にまで下げる必要がある。市場規模は全体的に見れば大きいですが、地域によっては分散的に集落があるため、規模の経済が働きにくいこともある。野村総合研究所は、インドにおいて 2030 年に BOP 層が約 7 億人 MOP 層へ移行し、世界全体では、35.2

億人の BOP 層が MOP 層へ移行すると予測している。²

1-2 BOP ビジネスの概要

次に企業が BOP ビジネスに取り組む背景や意義等をみていく。

欧米や日本などの先進国市場は成熟している。日本市場は人口の減少とともに縮小する傾向にあり、日本企業は海外に目を向けるようになった。現在、新興国・途上国市場は急激に成長しており富裕層・中間層市場は競争が激化している。今後、新興国・途上国市場における先行優位性を得るためには、将来 MOP 層となる BOP 層にアプローチする必要がある。BOP 層が形成する市場はこれまで企業が接してきた先進国市場とは全く異なる環境下に存在しており、この市場に対応できるようになれば、すぐに他社が対応できない分、競争優位性を強めることができる。さらに、BOP 層が MOP 層に移行した後も自社の製品を買ってもらえるよう、主要事業と BOP ビジネスとを段階的に合わせるといった、長期的な戦略を講じる必要があるのではないだろうか。

欧米企業などは、こうした事実を認識し BOP 層にアプローチしはじめている。このような状況で日本企業が 5 年後、10 年後に BOP 層が中間層に成長してからアプローチしたのでは、競争劣後に立たされるか、参入の余地がなくなってしまう可能性がある。³最近では、日本においても BOP ビジネスに関する認識が広まっているが、成功事例として多く取り上げられるユニリーバのシャクティの事例から「BOP ビジネスは、約 40 億人という BOP 層を新たな巨大市場としてのみとらえ、所得の低い BOP 層の手の届く価格帯にするために、先進国で提供している製品サービスを小型化・小分けにして提供するビジネス」、簡単にいえば「BOP=小分けビジネス」と誤解されることがある。

手ごろな価格で販売することは、毎日少額の所得を稼ぎ、貯金せずにその日のうちに使い果たしてしまう BOP 層にとってなくてはならない要素である。しかし、BOP 層を消費者としてのみ捉えて、価格面での工夫などをするだけではなく、BOP 層を事業パートナーとしても捉えて、BOP 層から生み出されるアイデアを生かし、BOP の所得向上を実現させるビジネスの方が、より継続性・成長性が高いビジネスだと考えられる。

この議論に関して、スチュアート・ハート教授が『未来をつくる資本主義』や“Base of the Pyramid Protocol 2nd Edition”などの著作で、BOP ビジネスを BOP1.0 と BOP2.0 とに分け、BOP ビジネスの捉え方について整理している。

BOP1.0 は「貧困層の顧客化」と表現され、企業がこれまでの先進国市場で発展してきたビジネスの蓄積を生かして、その延長線上に構築するビジネスであり、現在の BOP 層を消費者としてのみ考えている一方的なビジネス形態である。BOP2.0 は「相互価値の創造」と表現され、先進国とは大きく異なる新興国・途上国市場において、一から作り上げていく

² 野村総研(2011)「25年間で35.2億人がBOP(低所得)層からMOP(中所得)層へ移行」

³ 野村総合研究所『BOP ビジネス戦略 新興国・途上国市場で何が起きているか』東洋経済新報社

ビジネスであり、現在の BOP 層を消費者として捉えるとともに事業パートナーとしても捉えることで BOP 層の所得向上を実現させる双方向的なビジネス形態である。そして彼らが中間層へ成長することにより、競争の激しい中間層市場において自社に対するロイヤリティが高い消費者を増やしていくのである。

BOP2.0 においてはこうした取り組みを通じて BOP ビジネスをより継続性・成長性の高いビジネスとしている。今後の世界の変化を重要視している企業であればあるほど BOP 1.0 よりも BOP2.0 に注力する、もしくは状況によって BOP1.0 と BOP2.0 を併用する傾向が見られる。

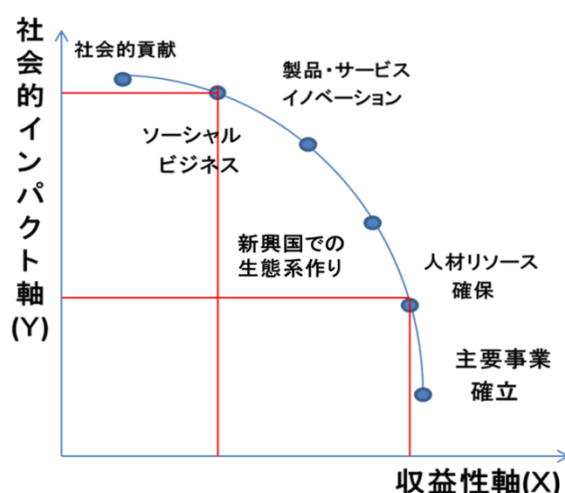
図3 BOP1.0 と BOP2.0 の考え方の違い

BOP1.0	BOP2.0
<ul style="list-style-type: none">• BOP層を消費者と捉える• 傾聴する• 価格を下げる• パッケージの変更や流通網の拡大を行う• NGOを仲介役として関係構築を行う	<ul style="list-style-type: none">• BOP層を事業パートナーとして捉える• 深い対話を行う• 想像を膨らませる• 能力を掛け合わせるとともに共同でコミットメントを行う• NGOにファシリテートしてもらい、直接的で個人的な関係を築く

出所：野村総合研究所〔2010〕『BOP ビジネス戦略』P14 参照 筆者作成

以下では、企業が BOP ビジネスに取り組む意義をフロンティア曲線に沿って説明する。実際には各企業が BOP ビジネスに対して感じている魅力やチャンス、すなわち各企業が捉えている BOP ビジネスの意義は、下図で表しているように社会的インパクト・収益性をどの程度重視するのかわによって異なってくる。

図4 フロンティア曲線で表した企業がBOPビジネスに取り組む意義



出所：日本総合研究所、渡辺珠子さんによる講演・配布物を参照に筆者作成

BOP ビジネスは社会性と収益性という、一見相反する性格を持っている。Y 軸は社会的インパクトの大きさを表しており、貧困ペナルティーを解消することをどの程度事業の主軸にしているかを表す。X 軸は収益性の高さを表しており、どの程度、ビジネスとして利益を出すことを目標としているのかを表す。この二軸からなるフロンティア曲線のどの位置に事業の主軸を位置づけても、企業にとっての BOP ビジネスの価値は変わらないことを示している。

曲線上にある「社会的貢献」や「ソーシャルビジネス」は、企業のレピュテーションを上げることに価値がある。「製品サービスのイノベーション」や「製品づくり」、「人材リソース確保」は経営資源の獲得に価値がある。「主要事業確立」は言うまでもなく企業に収益を与える。企業は BOP ビジネスを行うに当たり、この曲線上のどのような結果を出したいかを考え、社会性と収益性をどの程度重視するか決める必要がある。これは、BOP ビジネスを行うことで企業が何を得ようとするか決定するものであり、BOP ビジネスに取り組む意義と言うこともできる。

例えば、先進国の企業だけでは思い付かないアイデアを BOP 層とともに見つけ出し、製品サービスのイノベーション起こすことをめざすなら、新興国・途上国に多く存在するインフォーマルセクター⁴は、これまでの富裕層向けの市場にはなかったような価値観・ニーズが存在するため、イノベーションを生み出す源泉になり得ると考えられる。

また、後述する P&G の粉末状浄水剤「PUR (ピュア)」のように、開発を進めてきた技術や蓄積してきた知見の中から、貧困層が最も必要としているものを切り出し低価格の商品として販売することは、貧困層のニーズに対する強い理解や研究の蓄積とニーズのマッチングのための創造力豊かな発想が求められる。このような取り組みは、技術者を活性化

⁴路上販売・自営業など、法制度や統計の対象となっていない部分。

させ、今まで眠っていた技術を製品化させるまたとないチャンスである。⁵

とはいえ、BOP 向けの製品は低価格でなければならず、必ずしも爆発的な売上を上げられるわけではない、成果を上げるには数年に渡る忍耐強い実証実験が必要である。しかし、他社に先んじてコミュニティとの深い繋がりをもてば、地域コミュニティの市場のニーズや消費者の情報をいち早く得ることができ、他社が追随できない有望な市場を開拓できる。そのためにも、いきなり BOP ビジネスを展開するのではなく、社会貢献といった CSR 的なアプローチから入ってだんだん収益性を重視していく方法をとることが BOP ビジネス成功のカギとなる。

1-3 欧米と日本の BOP ビジネス支援機関の比較

本節では欧米機関と日本の対外援助について考察を行う。欧米諸国では早くから BOP ビジネスが活発に展開しており、現在でも成功事例として取り上げられることが多い。それに比べて日本企業の事例はいまだに事業の試験段階にあるものや事業の拡大段階にあるものなど、BOP ビジネスの成功事例として確立していないものが大半である。下記で日本企業の事例として取り上げているヤマハ発動機や道普請人も事業の確立、成功には至っていない。こうした早くからの欧米企業の成功の背景には、欧米機関の BOP 市場への素早い対応と充実した支援があると考えられる。以下では日本の ODA の現状、対する欧米機関の動きと欧米機関の支援一覧、一部支援内容、そして日本の BOP 支援について述べている。なお、上記した通り、本節の目的は欧米支援機関と日本の支援機関の比較により、欧米諸国の企業活動の成果との関連性と日本企業の現状への喚起を述べるものであり、支援自体の詳細分析を述べるものではないことをただし書きする。

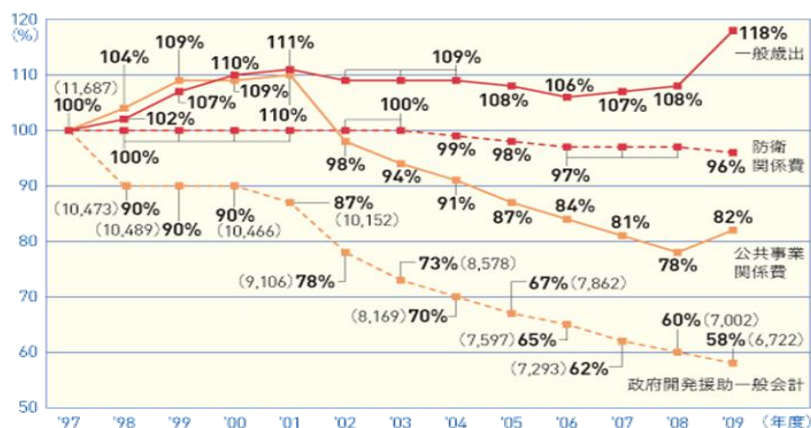
では、まず日本の政府開発援助(ODA)の現状を述べる。日本の ODA は 1951 年から始まり、太平洋戦争で被害に対する賠償、マレーシアやシンガポールに対する賠償の意味を含めた無償提供がその起源と言われている。1974 年には ODA 実施機関である国際開発事業団が設立され、1976 年に日本が各国への賠償支払いを終えると、政府は ODA の中期計画を策定、支出額の増額を行い、GDP に対する ODA の比率向上を目指していくことになる。しかしながら 1990 年代後半からバブル崩壊後の財政圧迫を受け、ODA 予算は大きく削減されることとなる。図 5 では 1997 年度の一般歳出、防衛関係費、公共事業関係費、ODA 予算を 100 とし、2009 年までの推移を書き出したグラフである。ODA 予算のみが一貫して右肩下がりの傾向を続けていることが分かる。2009 年度の ODA 予算は 6772 億円、1997 年の 1 兆 473 億円と比較すると、12 年間で 42.5%のマイナスとなっている。⁶こうした予算の減少がある一方、貧困層からの社会課題解決への開発ニーズは膨大であり、ODA 資金のみでそれにこたえることは不可能となってきた。この現状に対し、開発援助機関は企業

⁶ JICA HP 世界の ODA について

http://www.jica.go.jp/world/interdependence/jica_databook/12/12-1.html

や NGO、NPO とパートナーシップを結ぶことで資金、技術、ネットワークを活用することによって効率的かつ効果的解決が達成することを可能とした。つまり、BOP ビジネスによる解決である。この取り組みについては下記に記す。

図 5 国内の財政支出(1997～2009 年)

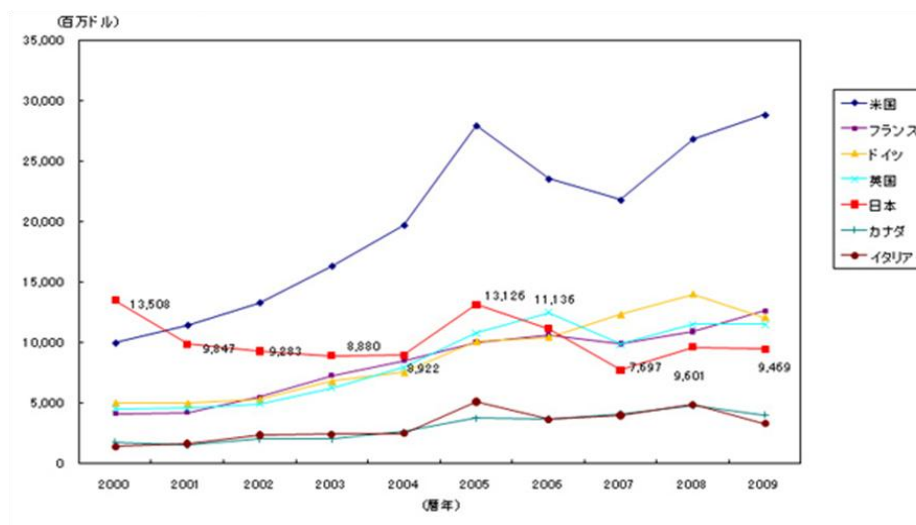


出所 JICA HP 世界の ODA について OECD/DAC より出典

http://www.jica.go.jp/world/interdependence/jica_databook/12/12-1.html

対して、欧米諸国では様々な援助機関が活動を高めていた。下記の図 6 は欧米各 6 か国の ODA 支出額と日本の支出額の 2000 年から 2009 年までの推移である。ここでもわかるように米国をはじめとした欧米諸国は一様に支出額を増加している一方、日本の支出額のみ減少傾向にある。

図 6 主要援助国の ODA 実績の推移 (支出純額ベース)



出所：JICA 日本・途上国 相互依存度調査

http://www.jica.go.jp/world/interdependence/jica_databook/12/12-1.html

7経済産業省「官民連携による Win-win の BOP ビジネス」(2012/1/19)

ではこうした高まりを見せる欧米諸国の支援を一部考察する。国連機関である国連開発計画（UNDP）では2000年9月にまとめられた国連ミレニアム開発目標の達成に向け、官民連携プロジェクトとして GSB（Growing Sustainable Business）、GIM（Growing Inclusive Markets）、BCTA（Business Call to Action）などのイニシアティブが設定されている。また、アメリカ合衆国国際開発庁（USAID）は米国国務省のもと、米国の開発援助活動の総合調節・実施を行う機関として位置づけられ、官民連携プロジェクトとして2001年以降、GDA（Global Development Alliance）を中心として展開している。その他にも、英国の対外援助政策の決定機関である DFID やドイツの技術協力を直接実施する援助機関である GTZ などがある。今回は最も事例の公表数が多く、実績があると思われる UNDP、USAID の2機関の官民連携プロジェクトを考察し、また後に日本の支援との比較を行う。

表3 主な各国援助機関

援助機関	支援内容
UNDP	国連機関である、国連開発計画。2000年9月にまとめられた国連ミレニアム開発目標の達成に向け、3つの官民連携プロジェクトを設定している。
USAID	米国国際開発庁。国務省のもと、米国の開発援助活動の総合開発・実施を担う機関として米国の援助政策の中で位置づけられている。
UNIDO	国連の専門機関として独立して活動を展開している。開発途上国、市場経済移行国の経済力の強化と持続的な反映のための工業基盤の整備を支援している。
DFID	英国の対外援助政策の決定機関であり、かつ援助の実施機関である。1997年に、外務省内の組織である海外開発局を改組して独立の省として設置された。
GTZ	技術協力の実施機関として1975年に設置されたドイツ最大の援助機関であり、連邦政府の全額投資による有限会社である。

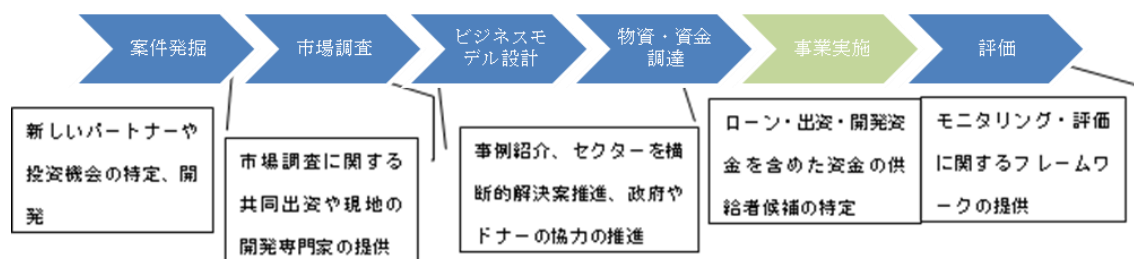
出所：BOP ビジネスのフロンティア参照 筆者作成

まず、UNDP での3つのプロジェクトの詳細を見る。 GSB (持続可能なビジネス育成) では商業的に継続可能でありながらも貧困削減と持続可能な開発にも貢献する民間セクタ

一の投資を仲介するプログラムである。2004年の開始以来、15か国以上で50件以上のプロジェクトが実施されている。対象セクターは農業、水、エネルギー、情報通信技術、金融サービス、製造業と幅広い分野におよび、今日までに先進国の多国籍企業から途上国の中小企業まで75社以上の企業と協働し、金額にして20～2300万米ドル規模の数多くの投資実現に結びついている。GIM（包括的な市場育成）では、企業と途上国開発の両方に資するビジネスモデルに関連する情報を収集し、優良事例に焦点を当てた実践的な戦略を考案し、対話の場を提供している。具体的には40か国以上から集められた110を超える事例研究、世界・地域・国別の報告書や活動調査ツール作成、またビジネスモデルのデータベース構築、地域レベルでの能力作成、ネットワーク構築、知識共有等を行い、有益な情報提供を行うことを目的としている。GIMでは、民間企業のみならず国営企業や市民社会組織の活動を通じて、事業収益の向上と社会貢献を同時に追求できる成功例が提示されている。BCTA（ビジネス行動要請）では貧困削減がより安全な世界の基盤となり、民間企業にとっても有益であることを、ビジネスリーダーが認識できるよう支援する枠組み、企業ネットワークである。本プログラムは2008年5月、世界の著名なビジネスリーダーが参集して発足され、各企業がそれぞれの専門性、技術、企業家精神を活かした貧困削減のための具体的な活動計画を発表するなどして、他の企業への参加を促している。これら3つのプロジェクトの中で、企業が貧困削減に直接的に関われるプロジェクトはGSBである。

GSBプログラムは民間企業の投資サイクルの中で直面するビジネス課題に対して、リスクとコスト削減の支援を行う。プログラムは企業に対して、①現地で企業、政府、市民社会、ドナー、投資家などの仲介を行う専任アドバイザーの設置を行う。専任アドバイザーがUNDPの中立性を活かし、現地でパートナーシップ構築、問題解決、政府参加を促進する持続的ビジネスモデルへの投資機会発掘を支援する。②新規マーケットにおける経済社会状況・ビジネス事業化調査に資金負担を行う。③投資プロジェクトを実施する上で中心的役割を担うことになる現地企業や政府、NGOの能力育成やプロジェクト準備への技術支援を行う。GSBの企業への課題解決活動としては下記の図の5点があげられる。UNDPはプログラムの対象案件を国際ミレニアム開発目標に貢献するものであり、かつその効果が広範囲に共有されるものに限られ、企業個別の利益につながるものは対象外とされる。また実際の事業実施段階には関わらないが、その他の段階ではほぼプログラムによる恩恵を受けられる。

図 7 UNDP の事業段階ごとの支援内容

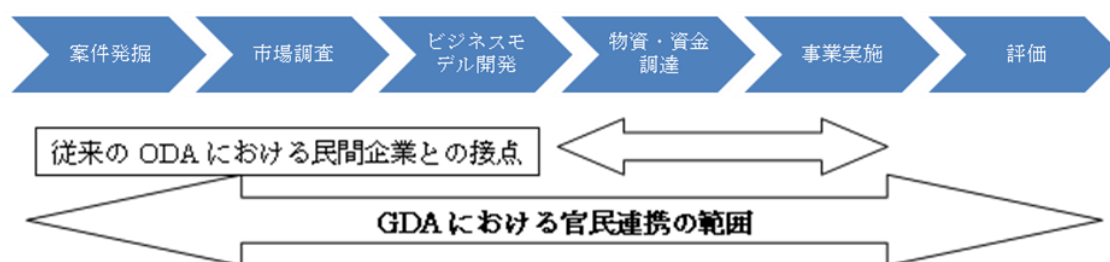


出所：BOP ビジネスのフロンティア P69 参照 筆者作成

GSB は現在までに、エチオピア、タンザニア、マダガスカル、ケニア、ザンビア、モンテネグロ、ボスニア、ヘルツェゴビナ、マケドニア、モルドバ、トルコ、エルサルバドルなどの国々で実施されている。事例としてはタンザニアでのエリクソンによる農村部の通信インフラ整備事業やマダガスカルでのバイオネックスの抗マラリア剤の生産促進事業などがある。このプログラムには日本企業も事例としてあり、下記で紹介するインドネシアにおけるヤマハ発動機の浄水器販売事業やケニアにおける三洋電気の太陽光パネル設置事業などがある。

次に USAID である。USAID では GDA プログラムが中心となって推進している。この GDA プログラムでは民間企業の力を最大限に発揮する為に、効果的な官民連携を推進するための 5 つの特徴を持っている。その 5 つの特徴が、①案件発掘段階からパートナーと協同行う、②事業のためのいろいろなりソースを分担すると共に、事業実施によって発生しうる損害や成果を分け合う、③新しいパートナー同様旧来のパートナー（NGO や市民団体など）とも提携して成果を分け合う、④これまでの官僚的なやり方ではなく、民間企業が持つ革新的な方法で取り組む、⑤大きな事業資金の入手を可能にする（USAID は、事業提携の条件に USAID の支出と同額、あるいはそれ以上の資金（人材、専門性などの貢献も含む）をあげている。）である。そのため、従来の ODA において、民間企業が接点を持っていた「調達」・「事業実施」というプロセスだけでなく、全行程において USAID と民間企業がパートナーシップを結び、お互いの強みを生かし合っているのである。

図 8 USAID の支援方法



出所：BOP ビジネスのフロンティア P71 参照 筆者作成

さらにこの強みとして、USAID と民間企業が 5 つずつの要素を提示している。USAID の強みは①資金、②開発援助に関する専門性、③長期にわたる開発援助の実績に基づく途上国の情報、④現地および国際的なネットワーク、⑤政策面での影響（途上国におけるビジネス展開の障害となる法律や政策面での壁の除去を行う。企業では解決が難しい途上国政府との交渉など。）としており、また民間企業の強みは①資金、②民間企業が形成する市場や購買力、③市場の実情に見合った活動の提案、④技術や知的財産権、⑤熟練、サービス、専門知識、としている。このように USAID と民間企業は、お互いの強みを生かしつつ、官民連携プロジェクトを推進してきている。2001 年以来、プログラム数は累積で 680 件以上に上り、また USAID が提携したパートナーは 1700 以上にも上っている。こうした増加の要因として、USAID が今までの官僚的なやり方から、民間的なやり方へ方法を変革させたことで、「提案から実施までのスピードを早められた」、「事務処理を簡略化できた」ことなどが企業や NGO の関心を集めたと考えられている。またこれまでの拠出金額は 2009 年時点で合計 90 億ドル以上に達するとされている。多くのケースにおいて、USAID・民間企業はプログラムのための資金を USAID は NGO 等に対する助成金として、民間企業は NGO 等に対する寄与として拠出することが多い。これにより、民間企業は免税効果を得られる可能性が出てくること、また途上国現地での経験豊富な NGO に活動を任せることが出来ることなどのメリットがある。このような点も民間企業にとっては、GDA を高める原因になったのだと考えられる。また、この GDA プログラムでは、開発援助機関が民間企業の一社支援という誤解が生じるのを防ぐため、UNDP 同様 USAID でも、一社だけが独占的に利益を享受するような事業には投資を行わず、事業環境を整備することで多くの主体がその利益を享受できるような公益的な事業のみを支援する方針をとっている。

では日本の現状を見る。上記したように日本では ODA 資金の減少を受けて、JICA では無償資金提供からパートナーシップを重視した BOP ビジネスとして継続的支援を目指す動きが始まった。その 1 つが JICA の民間連携室連携推進課による協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）である。2008 年から始まったこの協力準備調査では、BOP ビジネスによって新たに市場開拓をしていく企業や団体の市場調査に雇う費用支援を行い、国連ミレニア

ム開発目標や経済社会開発への貢献促進を目的としている。その概要は、開発国の課題解決に取り組む日本企業を対象として、上限 5000 万円の調査資金を最大 3 年間支援する。企業の募集は 2010 年から始まり、2010 年度は 20 件の採択、2011 年度は 13 件が採択された。2012 年度からは中小企業に限り上限 2000 万円の資金援助の選択も可能となった。⁸

表 4 各支援機関による支援内容

支援機関	支援内容
UNDP	<p>2004 年に始まる。プログラム実行数 50 件以上、民間企業パートナー数 75 以上、拠出金額は 20 万から 2300 万米ドルなど様々である。</p> <p>3 つのプログラムの推進。GSB、GIM、BCTA。特に GSB が官民連携プログラムの直接的推進を行う。</p> <p>民間企業に対して「情報」「資金」「現地のパートナーシップ」を提供。事業実施段階に直接関わることはないが、その他の段階は支援が網羅している。</p>
USAID	<p>2001 年に始まる。プログラム実行数 680 件以上、パートナー数 1700 以上、90 億ドル以上の拠出金額。</p> <p>GDA プログラムが官民連携を推進している。GDA の特徴として 5 点挙げられる。①全段階を民間企業パートナーと協働する。②民間企業と事業リソースの分担、また成果や損害も分担。③NGO や市民団体との協働。④民間企業が持つ革新的な方法を取り込む。⑤大きな事業資金の入手を可能とする仕組みを持つ。</p> <p>企業は主に事業環境を整備し、多くの主体が事業による利益を受けられるような公益的な事業を支援する方針をとっている。</p>
JICA	<p>2010 年に始まる。2010 年度 20 件、2011 年度 13 件の案件採択。パートナー数 33 件。</p> <p>事業の調査段階への資金援助を行う。最大 5000 万円の資金を最長 3 年間、援助する。</p>

出所：BOP ビジネスのフロンティア参照 筆者作成

欧米に遅れながらも BOP ビジネスに対して前向きに取り組み始めた日本政府であるが、この支援には大きな限界がある。①事業者側にとって支援期間が短すぎることに、また②国

⁸ JICA 民間連携準備調査 PPT http://www.jica.go.jp/priv_partner/pdf/koji_bop.pdf

家財政からの資金投入でありながら先行きが不透明な事業であることである。①BOP ビジネスは長期的活動を必要とするビジネスであるが、今回の支援機関は 3 年、調査段階のみへの資金支援である。実際の事業実施段階では関与しない為に、事業者側は別の支援期間に頼るか自ら資金を調達する必要がある、継続的に事業を続けられる方法の模索が重要となる。特に事業の始業当初は利益が上がりにくいために措置を考える必要がある。また、②2010 年度は 20 件の採択であったが、これに対し、日本総研でのヒアリングで渡辺珠子氏から「初年度から 20 件の資金支援は多すぎる。また支援結果も見えにくい事業であるため、今後も支援企業数、支援金額は年々減少していくと思われる。」との予想を頂いた。⁹実際に 12 月に開示された 2011 年度の採択企業数は 13 件に減少していた。成功の事例が実際に提示されるまで、この支援の増加、拡大に期待はしづらい。

また、2009 年度末時点でのその他の支援機関とその範囲を一覧にしたものが以下である。この図 9 では横軸に BOP ビジネス展開の際に必要な 3 段階ステップを示し、縦軸に段階ごとにおける対応策を示している。上記した JICA の支援以外にも、JETRO（独立行政法人日本貿易振興協会）、JBIC（国際協力銀行）、AOTS（財団法人海外技術者研修協会）、JODC（財団法人海外貿易開発協会）、NEDO（独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）、METI（経済産業省）などの団体からの支援が存在する。この一覧を見て分かるように、支援ツールが不在の領域が存在すること、支援ツールが存在しても BOP ビジネスを対象としていないこと、または対応可能な国や分野が限定されるなど、BOP ビジネスの支援ツールとしては利便性が低いものと見られ、現状においては BOP ビジネス支援施策が必ずしも十分に整備されているとはいえないと評価される。

欧米の支援機関として UNDP、USAID のプログラムを取り上げて考察した。これらのプログラムでは上記したように、日本の支援機関である JICA と比較すると格段に案件実行数、パートナー数が多く、支援内容も充実している。また欧米が BOP 層を対象としたビジネスを支援し、公益的に途上国における課題解決につなげる事例を中心に推進している。例えば、一社を支援することにより、他の企業にも事業による恩恵が与えられるように事業が行われている。対して、日本の支援方法は多くが企業の個別案件ごとへの支援となっており、集約的に課題解決することへ対応出来ていない。現状として、日本の支援機関の充実度は低く、今後の支援強化を期待したい。いま BOP 市場をめざし、進出していく企業や団体には、日本の支援機関を使用するとともに、ヤマハ発動機や三洋電気のように自ら欧米各国の支援機関へアプローチする行動を行うべきだと提案したい。

⁹ 2011/11/11 ヒアリング調査

対応者：渡辺珠子氏 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター 副主任研究員

図9 我が国における BOP ビジネス関連支援施策・制度の現状と今後の方向性

番号	ビジネス展開ステップ		事業計画検討段階	事業化段階			確立・拡大段階
	対応策の内容		案件組成・マーケットサーベイ・事業化基本設計	事業化詳細設計(マーケティング・ロジティクス計画策定等)	事業環境整備(販路確保、人材育成、工場設立等)	試行展開(商品の評価、改良等)	(本格展開、評価、横展開)
1	BOPビジネスに必要な情報等の獲得支援	既存支援ツールの整理・発信		JETRO 海外市場調査・情報提供			
		BOPビジネス普及啓発活動		JETRO (国内セミナー開催)			
		途上国ビジネスインフラ調査・発信		JICA 協力準備調査、技術協力	JBIC (F/S調査) ※調査結果の公表なし		
2	パートナーの構築支援	パートナーの紹介(仲介機能)		JICA(技術協力) ※主に NGOを企業に紹介			
		情報交換・連携の促進(場の提供)		JETRO(展示会出展支援) 場の提供のみ			
		BOPビジネスオーガナイザーの育成・確保		JICA(技術協力) ※主に NGOを企業に紹介			
3	現地BOP層・関係者への普及・啓発支援	BOP層や公的機関等への啓発・教育活動		JETRO(展示会出展支援) 場の提供のみ			
		BOP層等への技術教育					
4	資金・金融面の課題の解決支援	公的金融支援(融資・出資・補助金等)	JICA (技術協力)	AOTS/JODC (産業人材育成) JICA (技術協力プロ) METI (貿易円滑化事業) ※消費者としての BOP 層への啓発は対象外			
		カントリーリスクによる被害の救済	対応策番号 1,2,3,5,6 の各段階にてそれぞれ対応	JBIC (国際金融) ※収益性・リスク等による制約あり			
5	技術開発の促進支援	日本企業等の既存技術とBOP市場とのマッチング支援		JBIC (中小企業事業) ※中小企業のみ	NEXI (貿易保険)		
		他企業等の技術とのマッチング機会の提供	JICA (技術協力)	JETRO (展示会出展支援) 場の提供のみ			
6	途上国のビジネスインフラ整備の推進	ハードインフラ改善支援		NEDO (提案公募型研究協力事業) ※アジア諸国中心			
		ソフトインフラ改善支援		中小企業庁等 (技術開発への資金支援施策) ※中小企業のみ	METI (円借款/民活案件形成調査)	JICA (協力準備調査、技術協力、円借款、無償資金協力)	AOTS/JODC (産業人材育成)、METI 貿易投資円滑化支援事業

出所：経済産業調査会〔2010〕『BOP ビジネスのフロンティア』P114 参照 筆者作成

2章 欧米企業の事例

BOP ビジネスに関して欧米諸国が先行して行い、成果を上げている。これら欧米諸国の成功事例としてヒンドゥースタン・ユニリーバと P&G の事例について、製品・ビジネスモデル・事業成立の流れとその成功要因、また BOP ビジネスを行って得た企業利益と今後の課題という流れでみていく。

2-1 ヒンドゥースタン・ユニリーバ(HUL)

BOP ビジネスの成功事例として最もよく取り上げられる事例にこのヒンドゥースタン・ユニリーバがある。BOP ビジネスの概要でも言及したように、この事例の成功要因を「所得の低い BOP 層にも手の届く価格帯にするために、先進国で提供している製品・サービスを小型化、小分けにして提供したこと」だけに注目し、BOP ビジネスについて誤った誤解を招いているケースもある。今回この事例を紹介するにあたって、BOP 層に向けビジネスを展開する際に商品を小分けにしたという以外に、ヒンドゥースタン・ユニリーバが行った流通面、啓発活動、パートナーシップ形成における施策が成功に大きな役割を担ったということについて注目してみたい。

事業団体概要

事例として取り上げるヒンドゥースタン・ユニリーバ（以下 HUL）とは、世界的多国籍企業であるユニリーバのインド子会社だ。1931 年に設立され、現在では純売上高 19,401 千万ルピー、純利益 2,306 千万ルピーを得ており、従業員約 1 万 6500 人以上を直接雇用しているインドで最大の石鹼・洗剤メーカーであり、ユニリーバトップクラスの子会社である¹⁰。これまでインドの人口 11 億人のうち 7 億人もの人々が占める農村部市場¹¹は、貧困層であることから魅力のないものとされてきた。HUL はその貧困層に対してビジネス展開を行い、売上を上げている企業なのである。HUL が BOP 層に向けたビジネスを本格展開させたのには理由がある。それはユニリーバグループにおいて先進国での石鹼市場の飽和や価格競争による売上の頭打ち、また 2005～2015 年までの 10 年間にユニリーバグループの売上のほぼ半分を途上国市場が占めるという予測がなされていた¹²ということだ。こうした理由から HUL は、途上国での新たな市場を獲得すべく BOP ビジネスをフロンティア曲線における主要事業の確立として展開している。

消費者にアプローチする製品について

今回紹介する事例で販売される商品は、ユニリーバが従来各国で販売してきた石鹼に手を加えたものである。この石鹼は、貧困層の人々であっても購入可能なサイズ・値段に設定され、また殺菌効果を高めるなどの効果面でも貧困層向けに改良されている。¹³

¹⁰ HUL HP <http://www.hul.co.in/> 2011 年度 Factsheet, Annual Report(2012/01/16) 1 千万ルピー≒14,911,385 円、純売上高約 2848 億円、純利益約 344 億円(為替レート換算) 2012/01/16

¹¹ NHK スペシャル 第 1 回「インドの衝撃 “貧困層” を狙え」(2008/7/20 放送)

¹² C.K.プラハラード [2005] 『ネクスト・マーケット』

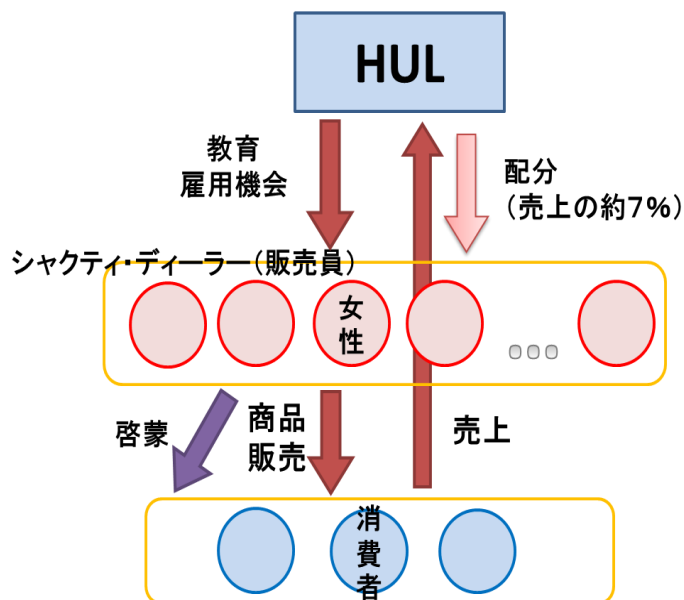
¹³ 同上 価格は売値から考えるチャレンジングな原価目標形式

125g 9.5 ルピーの通常サイズに加え 60g 4.5 ルピー(6.7 円) 18g 2 ルピー(2.9 円)の製造

ビジネスモデル

HULは、既存の流通網ではカバーしきれなかった農村部への直接販売を行った。この直接販売のビジネスモデルを図5に表している。図5のように直接販売には、農村部に住む低所得者層である女性を起用している。この女性達は、もともとマイクロビジネス¹⁴に参加していた人々であり、HULがこの女性達に対してビジネスの機会を与える形で雇用をしている。これまで販売などビジネス知識のない農村部の女性に販売を任せるにあたり、彼女達がきちんと販売を行いビジネスとして成り立たせられるようにHULは彼女達の教育指導も行っている。農村部では先進国における日用品を使用する習慣が根付いておらず、農村民は商品をすぐには受け入れられる状態ではない。そのため販売の際に重要となるのが、実際に消費者となる農村部の人々に、商品の魅力を理解し自ら商品の必要性を感じてもらえるような啓蒙活動である。販売員である女性達はHULの教育で身に付けた知識をもとに、商品の使用方法や効果を説明しながら近隣農村民に対して販売を行う。この直接販売で得た売上のうち約7%が彼女たちの収入となる仕組みである¹⁵。このようにHULは、農村部に住む女性を雇用し、その女性に近隣の農村民に対して直接販売をしてもらうという方法で、既存の流通網ではカバーしきれなかった農村部への流通手段を確立した。

図10 HULの”シャクティ”のビジネスモデル



出所：筆者作成

¹⁴ マイクロファイナンスを用いたビジネス。マイクロファイナンスとは、低所得者向けの少額金融サービス。少額融資(マイクロクレジット)を低利で行い貧困層の自立を支援したもの。グラミン銀行が典型例。貧困削減の側面を持つ社会的金融。

¹⁵ C.K.プラハラード [2005] 『ネクスト・マーケット』

女性一人当たり毎月約1万2千ルピーの売上をあげ、そのうち平均約7%にあたる1千ルピーの収入を得る。この収入によって世帯収入が従来¹⁴の2倍の額となる。

事業成立の流れ

事業計画段階における製品設計のデザイン・イノベーションについては、この事例においてはなされていないとする。なぜならこの事例で販売されている石鹸は、もともと先進国において販売された商品の改良であり、BOP層の人々に向けて一から考えられたものではないためである。

事業化段階について詳しくみていく。先にも述べたように HUL は、ユニリーバグループとして BOP 層に対してビジネスを展開させていく必要があった。そこで HUL は、インド最大の石鹸メーカーであり「健康」を軸に製品の差別化を行ってきたということからも、社会問題である下痢の予防と石鹸を関連付けたビジネスでの展開に至った。石鹸で手を洗えば、手による感染の予防となり社会問題が軽減される。また手を洗う回数が増えれば、石鹸の消費量が増え市場規模も拡大する。HUL は、これが BOP 市場の消費者と企業の双方にメリットのある解決方法であると考えた。石鹸の需要拡大に力を注げば HUL が潤うだけでなく、他の下痢で悩む地域の住民やユニリーバグループにもメリットがある。また健康へのメッセージで売上の増大を図るこの方法はユニリーバグループにとって、石鹸市場にかかわらず、他の公衆衛生の問題にも応用できるビジネスモデルになる。このようにインドで行われたこのビジネスは、HUL に留まらず、ユニリーバグループの事業拡大に向けた取り組みであった。

まず石鹸を貧困層の人々にも購入可能なサイズに小分けし、安価な価格設定での販売を行った。しかし、価格面だけでは 60 万ある農村のうち 10 万程度の村にしか販売することが出来なかった。この問題を解決すべく調査を行った結果、二つの課題が発見された。まず一つ目が、未整備インフラによる農村部への流通網の欠落。そして二つ目が、メディア普及率 50%以下¹⁶という環境下での、石鹸手洗いの健康的な生活への重要な役割を啓蒙する必要性。これらの課題が挙げられた。特に二つ目に挙げた啓蒙の必要性とは、インドの農村部では石鹸手洗いなど先進国における日常の習慣が根付いていないなど、商品を受け入れられる状態ではなかったからだ。調査員が「この村でせっけんを使っていない人が何割いると思いますか？」とある村の人に尋ねると、「6 割の人は使っていないと思います」「まずせっけんがどういうものか私には分かりません」といった答えが返ってくるような状態であった。¹⁷インド農村では長年、生活に必要なものは、牛の糞など村で手に入るものを活用し、手や髪の毛を洗うのにも、泥や灰を利用する人が多いようだ。このような状態から、社会課題として挙げられている下痢生疾患による被害も、石鹸で手洗いの重要性を理解し習慣化することで大幅に削減出来るのだということがわかる。

これらの課題を解決する方法として HUL は、プロジェクト”シャクティ”に取り組んだ。”シャクティ”とは、インド農村部の BOP 個人をターゲットとした、直接販売のプロジェクト

¹⁶ C.K.プラハラード [2005] 『ネクスト・マーケット』

¹⁷ NHK スペシャル 第 1 回「インドの衝撃 “貧困層” を狙え」(2008/7/20 放送)

トのことであり¹⁸、農村部女性を育成し、その女性達に農村部における顧客への直接販売を担わせるといった、先に述べたビジネスモデルのことである。このビジネスモデルによって HUL は本格展開に至り、より多くの農村部への流通網、低所得者でも購入可能なビジネスモデル、石鹼の新市場を獲得した。

このビジネス展開を行う際に各段階で重要となった NGO や公共機関とのパートナーシップに注目して見ていく。まず事業化段階でこの”シャクティ”によって女性の収入が上がったことで、HUL の経済活動への貢献が評価され、地元政府とのパートナーシップを組むことに成功している。これは、農村部女性の自立支援を目的としている地元政府と女性の収入源となる雇用機会を提供する HUL の利害が一致したためである。このことで、販売員として成功する素質のある人材を選出する際の情報提供や女性の教育面での支援を得ることができている。

また、農村部の人々が石鹼手洗いの重要性を理解し習慣化することで、社会課題が大幅に削減出来る¹⁹ことも本格展開の際にパートナーシップを結ぶきっかけになっている。社会問題の解決という点で HUL と NGO での利害が一致し、NGO から啓蒙活動のための人員や費用の支援を得ているのだ。これらのようにパートナーシップを組むことで、ビジネス展開の際の費用の削減に成功している点もこの事業の成功につながっているといえる。

こういった地元女性を雇用した低所得者層に向けたビジネス展開は、インドの HUL だけではなくユニリーバグループのスリランカ、バングラデシュ、フィリピン、インドネシア、パキスタン、スリランカ、ベトナムといった他国にも広がっている。²⁰このことから HUL が行った BOP ビジネスは、実現可能なビジネスモデルとなっていることは明らかだろう。

以上から、HUL の成功要因をまとめる。成功要因として 3 点挙げられる。まず 1 点目が農村部への流通手段として地元の女性を雇用したこと。地元の女性が販売することで消費者ニーズを掴みやすくすると同時に女性に収入をもたらしている。2 点目は、啓蒙活動を行ったこと。ただ価格を抑えたり流通網を整えたりというだけでなく、消費者となる人々が商品の魅力を理解し自ら商品の必要性を感じてはじめて、商品購入に至るということを HUL は理解していた。そして 3 点目が、パートナーシップの形成。女性の雇用や健康問題といった社会問題に貢献することでビジネスパートナーを得て、ビジネスの展開を容易にしている。このことによって費用の削減にも成功している。

企業側の収益

HUL はこのビジネスにおいて、より多くの農村部への流通網、低所得者でも購入可能な

¹⁸ C.K.プラハラード [2005] 『ネクスト・マーケット』

プロジェクト “シャクティ” とは、99 年から HUL が新たな成長機会に向け開始した六つある “シャクティ・プロジェクト” の中の一環である。

¹⁹ ユニリーバサステナビリティ・レポート 2009 要約版、臨床実験の結果、啓発プログラムを受けた家族は、石鹼の使用が 10 倍に増え、5 歳の子供の間で下痢が 25% 減少した。

²⁰ C.K.プラハラード [2005] 『ネクスト・マーケット』

ビジネスモデルの確立、石鹼の新市場を獲得した。“シャクティ”は、石鹼以外の商品展開をも行うことのできるビジネスモデルであり、この成功は HUL だけに留まらず、ユニリーバグループが貧困層に向けてビジネス展開を可能とするモデルの確立であるといえる。

収益面からみても、事業開始段階に近い 2001 年と 2011 年の総売上高を比較すると 11, 781.30 千万ルピーから 20, 305.54 千万ルピーと約 2 倍の伸びを見せている。うち石鹼部門は総売上のうち 40% (約 4,713 千万ルピー) から 46% (約 9,341 千万ルピー、約 2 倍) に拡大している。²¹この収入の変化には約 4 万 5 千人の女性を雇用して行った“シャクティ”が大きな影響を与えた。²²

現状と今後の課題

現在もこのシャクティ・プロジェクトは世界各地のユニリーバグループにおいて拡大中である。BOP ビジネスにおいてユニリーバの事例がよく取り上げられるように、この事業は成功しているといえるだろう。あえて課題として挙げるのであれば、今後の事業拡大をスムーズに行うために、今まで以上に事業内容を直接的に貧困解決に資するような活動（石鹼手洗いによる感染防止のようなもの）を中心に据えること、現地の NGO などと上手くパートナーシップを結びながら事業を進めることではないだろうか。

2-2 P&G

事業団体概要

P&G は紙おむつや洗濯用洗剤、化粧品などを販売する日用品メーカーである。本社は米国オハイオ州シンシナティにあり、世界の 80 カ国に事業所を持つ多国籍企業である。1837 年に企業が設立され、社会貢献活動が始まったのは 1956 年、P&G が掲げる「世界の人々のよりよい暮らしのために」という理念の達成に向けて「環境保全」と「社会貢献」の 2 側面から持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいる。本事例では P&G が貧困層へ販売、配布する水浄化剤‘PUR’を取り扱う。P&G の社会貢献の 2020 年度中長期目標はこの PUR 事業の推進することで、清潔で安全な水を貧困層へ届け、「1 時間に 1 人の命を救う」ことである。²³

製品について

P&G が販売する水浄化剤‘PUR’は世界 60 カ国においてグローバル展開している。世界では約 11 億の人々が安全な飲み水が得られておらず、下痢性の病気の発病、死亡に至るケースが後を絶たず、特に子供たちがその犠牲者となりやすい。こうした環境が原因で死亡し

²¹ Annual Report2010 - 2011 を参照に算出

²² HUL Factsheet に明記

²³ P&G Japan HP <http://jp.pg.com/index.htm>

ている子供の数は、世界で毎日 4000 人以上にも上る。²⁴この現状に対して、P&G は 2004 年から PUR の普及を進め、2011 年 2 月までに 30 億リットル、約 18000 人の人々の命を救ったといわれている。PUR は米国疾病管理予防センター(CDC)との共同開発によって設計された、簡単かつ安価な水浄化剤である。P&G と CDC の調査によると PUR は汚染された水に含まれるバクテリアやウイルス、重金属などの有害物質の 99.99999%を除去することが出来る。その使用方法は非常に簡単である。ティーパックのような小さな袋に入った顆粒状の PUR を汚染された水に入れ、5 分間かき混ぜると汚染物質が分離されて沈殿するので、それを濾過すれば安全な飲み水を簡単に得ることができる。1 パックにつき、浄化できる水の量は 10 リットルである。これは人間 1 人が必要な飲み水の 5 日間分に相当する。

25

ビジネスモデル

P&G は商品の販売を直接的に消費者に行うのではない。一度、NGO 団体や国際機関に対して販売を行い、その後、NGO 団体や国際機関は啓蒙活動を行いつつ、製品の配布を行う。消費者である貧困層はこの製品を無料で受け取る。NGO 団体や国際機関を戦略的パートナーとすることで、啓蒙活動や流通にかかわる膨大なコストを削減し、ビジネスを成り立たせている²⁶。また、こうした団体の活用は社会貢献へのイメージアップを図ることに繋がる。しかしながらこのビジネスモデルには製品の販売数がパートナーのネットワークに依存することで収益が限定されるというデメリットがある。P&G が収益として得ようとしていたのは短期的な利益ではない。これは長期的な視点に立った BOP 市場への投資である。この社会貢献的活動によって「P&G」というブランドのポジショニング確立を行い、またパートナーとの協同から BOP 市場の情報の確保、企業内外の人材の教育・確保を行えた。また 2004 年度「ミレニアム開発目標支援・世界ビジネス賞」など数々の賞を獲得し、²⁷企業のレピュテーションを向上させることが出来た。さらに現地の優秀な学生の確保を行うことや企業内の組織・社員のモチベーションを挙げることに繋げるという全く違った視点での利益も得ることが出来た。フロンティア曲線状では、製品開発の時点では「イノベーション・アプローチの獲得」に位置し、事業を進めるごとに「情報・人材リソース確保」へと軸をずらして行ったと考えられる。

事業成立の流れ

では、次に事業発展の流れを考察する。この P&G の PUR 事業は 2 度の新規事業開拓の

²⁴ Social Market press <http://www.social-market-press.jp/column/92/index.html>

²⁵ P&G ニュースリリース 2011/02/25 http://jp.pg.com/news/release_pdf/20110225p01.pdf

²⁶ 「我が国の対外経済政策の方向性」

http://www.meti.go.jp/report/tshuhaku2010/2010honbun_p/2010_03-2-1.pdf

²⁷ ミレニアム開発目標への企業の取り組み～欧米企業の CSR と貧困者ビジネスの取り組み～ <http://www.keidanren.or.jp/21ppi/pdf/thesis/060309.pdf>

失敗から始まった。1 度目の失敗はフィリピンでの NutriDelight 事業である。P&G が開発した NutriDelight にはすべての必須微量栄養素が含まれ、貧困層の人々に不足しがちな栄養を補い健康状態を良くする。味も良く、安価な粉末状の栄養ドリンク剤である。しかしながら、P&G はこの事業を先進国の市場で P&G 製品を販売する際に多用している戦略とビジネス手法を駆使し、フィリピンで販売活動を行った。つまり現地状況を細かく把握しようとはせず、先進国での手法をそのまま当てはめたが為に現地状況とのズレがあり、事業失敗に至った。販売活動が成功に至らなかった原因として 4 点が上げられる。1 点目は価格の適正性の不足。現地の他のドリンクよりも約 5 割高であり、価格をより安くする工夫が必要であった。2 点目がインフラ整備に対する対応不足。既存の流通網では、製品を「下層市場」あるいは最貧困コミュニティーへ流通させるには国内のインフラが未整備であった。3 点目が人々の需要の喚起不足。P&G は現地民への健康や栄養への教育に力を注ぎ、人々の関心を向けることはできたが、需要喚起にまで至らず、NutriDelight の購入意欲には繋がらなかった。4 点目は現地密着性の不足。現地子会社の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段が含まれていなかった。以上からも分かるように、P&G には現地とともに事業を作りあげるという姿勢が欠如していた。

その後、P&G は再びベネズエラにて「NutriStar」事業を立ち上げる。これはフィリピンでの Nutridelight の失敗を受け、NutriDelight のブランド名を NutriStar へと変更し、発売活動を行った。その際、フィリピンでの失敗から現地化、現地目線の必要性を学び、全て自社で行う方式から現地パートナーとの提携を行い事業を推進した。まず現地 NGO、多国籍機関、地元の小児科医協会と連携する。消費者から信頼され、認められていると思われる情報源であることをパートナー判断基準とし、共に教育キャンペーンを行うことで、「隠れた飢餓」という問題認識、製品需要の喚起を行った。そして現地企業、起業家をパートナーに迎え入れることで事業チェーンの形成を行う。これにより P&G は製品ライセンスを現地企業に与え、リスク分散を行い、設備投資費用を削減し、さらに将来的な成長市場における早期ブランド・ポジショニングを可能とした。また現地企業は技術転移というメリットを得ることが出来た。さらに小規模企業、販売業者、小売店などとの関係を構築し、製品流通網を確固たるものとした。これらの活動により、成功するかに思われた NutriStar 事業であったが、ベネズエラの政情が不安定になり、市場からの撤退を余儀なくされてしまう。

しかしながら、P&G は再び BOP 市場への PUR 事業を展開する。このような経緯から伺えることは P&G の BOP 市場への強いこだわりである。BOP 市場は短期的利益が得られる市場ではないことは明確である。しかし、長期的視点に立てば、上記したように人口推移、また市場の拡大による家計所得の増加が考えられる。P&G の PUR 事業を始めるに至った 2 事業の失敗は、今後の市場を見据えた将来投資であるといえる。

では、順を追って PUR 事業成立の流れを見ていく。PUR 事業の成功は選別されたパートナーとの協働によるものである。まず製品設計の段階で CDC との製品共同開発を行う。

これにより、上記したように P&G が単独では得られなかった画期的な技術を用いた製品開発を安価な価格で販売することを可能とした。現地のニーズに合わせ、一から製品を革新的に作り出した為に、PUR は「デザインイノベーション」による製品である。また国連機関である USAID の GDA プログラムから 140 万ドルの資金援助と事業運営に携わる専門的な人材の援助、英国の対外援助機関である DFID から 224,943 ポンド²⁸の資金援助を得た。これにより事業開始当初、利益が上がらない段階の運営資金を確保し、事業の持続性を得た。さらに事業を確立し、展開拡大を行う際には現地パートナーに輸送費、販売・啓蒙活動などをすべて任せた。現地パートナーには蓄積された知識、技術があり、現地密着しているために住民とのネットワークも密接である。国を超えた事業展開を行う際には世界的な NGO、NPO 団体である PSI、赤十字、ユニセフ、ケアなどとパートナーシップを結び、事業パートナーを拡大していくことでコストをかけずに展開の拡大を実現した。その他にも世界的 NGO 団体である PSI(Populations Services International)とのパートナーシップを結び、蓄積された知識、経験による PUR 事業による社会的影響の策定・アドバイス、また市場の底上げの為に PSI による地元民の雇用への教育トレーニング支援を得た。さらにジョンズホプキンス大学との産学連携を行うことで、大学の専門集団によるコミュニケーションキャンペーンのサポートなども受けた。P&G の PUR 事業の成功は 2 度の失敗を経験した結果、「企業単独で BOP 市場活動を行う困難さ」をよく理解していたためである。活動地域、活動時期、活動内容に合わせ、各々のパートナーとの関係構築とその資源活用をうまく行えたために、革新的な製品の開発、資金面の持続性、市場の拡大性を得られたことが大きな成功要因となった。

現状と今後の課題

現在、この PUR 事業は Children's Safe Drinking Water Program(CSDW)として慈善事業的側面を強めて展開されている。ビジネスとして国際機関や NGO に販売を行い、貧困者層へ配布するだけでなく、災害被災地や紛争地域へも緊急援助物資として無償配布を行っている。しかしながらその第一義は BOP 市場への将来投資である。さらに今後は、11 億人の人々が清潔で安全な水を得られていないという現状を考慮すると、今後大きな市場と資源を得られることが予想される。²⁹

3 章 日本企業と NPO 法人の事例

数は少ないが、日本企業でも BOP ビジネスに取り組んでいる団体がある。今回は JICA が実施する第一回協力準備調査に選ばれた 20 社の中から NPO 法人道普請人とヤマハ発動

²⁸ ポンド 2012 年 1 月 19 日現在レート 118 円 約 2650 万円

²⁹ ミレニアム開発目標への企業の取り組み～欧米企業の CSR と貧困者ビジネスの取り組み～ <http://www.keidanren.or.jp/21ppi/pdf/thesis/060309.pdf>

機の事例を取り上げた。欧米諸国に比べてこれらは事業化を目指している段階であるため利益はまだ出していないが、BOP ビジネスに注目が集まる以前から途上国ビジネスや支援に取り組む現地意識の高い団体であり、これからの発展が期待される。今回はこれらがデザインや・パートナーシップをいかにして実現しているかを考察する。

3-1 道普請人

事業団体概要

道普請人とは、「開発途上国の問題は現地に適したやり方で、そこに住む人々自身が解決していく」ことをコンセプトとして開発途上国で「土のう」を用いた農道整備事業を行う特定非営利法人（NPO）である。³⁰多くの開発国は農業国でありながら、農道などのインフラ整備が進んでいない。そのため雨季になると道路にはぬかるみができ、住民の生活に支障を来す。そこで道普請人は土のうによる道路補修技術を現地に提供することで、住民達自らによる道直しを推進する。道普請人は京都大学土木工学教授の木村亮氏が団体を立ち上げ、現在は理事長として運営に携わっている。土のう技術は木村氏が 10 年間に 15 回の途上国訪問や活動を通して、現地の人々を本当に幸せにする方法を試行錯誤した結果、考え出された。道普請人は 2005 年より活動を始め、パプアニューギニア、ベトナム、ケニア、カメルーンなど現在 11 カ国の国々で活動展開をしており、その評価は非常に高い。³¹今回の事例では JICA の協力準備調査から支援を受けて行っている農道整備事業の BOP ビジネスを取り上げる。

技術について

では、土のう技術による現地での有効性を述べていく。上記したように多くの開発国では農道などインフラ整備が未整備なままであり、雨季になると道路の一部にぬかるみが出る。そのため一般車両での通行が困難になり、住民の収入源である農作物の輸送が出来なくなる。結果、農作物はトラクターでしか市場へ輸送できなくなり、多くの農作物は出荷できないまま腐るといった事態が起こる。ぬかるみ化した道路は住民の生活の圧迫となる「貧困ペナルティ」となる。また、学校や病院などへのアクセスも制限され、住民は不便な生活を強いられることとなる。そこで道普請人は現地に適した技術である「土のう」による農道インフラ整備事業を行う。土のう整備を行うことで農道は道路の機能を取り戻すことができ、結果、市場へのアクセスは容易になる。農作物の販売量が増え、農業物資（種、肥料、各種資材）をより低コストで購買できたり、これまで買い付けに来なかった優良な流通業者に農業生産物などを納品することが可能となり、収入を増大することが出来る。さらに学校や社会インフラの利用も便利になり、住民の生活の利便性が向上する。³²

³⁰ 道普請人 HP <http://michibushinbito.ecnet.jp/michibushinbito.html>

³¹ 同上

³² 平成 22 年 8 月 6 日公示 協力準備調査プロポーザル

一般的に土のうの耐久性は低く見られがちであるが、近年の力学的特性に関する研究が進み、土がいったん袋材に包まれ締め固められることで、土のう自体が持つ耐荷力がコンクリートに匹敵することが証明されている。³³この特性を生かした土のうは 20 トンから 30 トンの耐荷力を持つ。さらに土のうに必要な材料は袋材、中詰材でありこれは現地でも容易に調達可能であり、現地のプラスチック袋を転用可能である³⁴。また大きく高価な重機を必要とせず、人力のみでの施工が容易に可能であり、水浸し・ヘドロ状態の地盤にも適用し、補強することができる。さらに土のう技術はこれまでの道路整備方法に比べ、価格は安く、容易であり利便性が高い。1 平米 200 円から 500 円、砂利を押し並べるといった通常の道路舗装に比べて 10 分の 1 以下のコストで出来る。ただし、この技術には制約もある。交通量が 1 日 200 台以下の道路に限られること、また定期的な維持管理が必要であること、土壌や起伏によっては施工が難しいということである。しかしながら、一般の農道への適用性は高く、農作物の運搬が容易になり、流通コストも下がる。市場へのアクセスが向上し農道指導員の訪問が容易になることで、新規商品の生産や生産性の向上など、住民の生活は大きく向上させることが可能となる。

事業成立の流れ

今回の事業はガーナにて行われる。ガーナはカカオや豆などの輸出で知られる農業国であり、GDP の 40% を農業が占めている。³⁵ガーナなど開発国にとって、農業は貧困にあえぐ住民達の日々の生活を支えであり、また国として外貨を獲得し、発展を目指すために注力すべき分野である。ガーナにて計画立てられているビジネスモデルは以下である。まず、サービスの提供の主体となる現地 NPO と協力して現地法人の事業会社を立ち上げる。道普請人は現地法人が雇用した労働者に対し「土のう」の技術指導を行う。また地区レベルにおいて現地法人がサポートを必要とする場合には地区レベルコンサルティングおよびファシリテーションサービスを提供する。この現地法人は道路整備予算を保有する政府ならびに道路整備ニーズを有する企業など（農作物を買い付ける流通業者や輸出会社など）を主たる顧客として、低コストの農村道路整備事業を受注し実行する。州および複数州にまたがる大規模な案件に関しては必要に応じて他の道路整備事業会社と協同し道路整備事業を実施する。さらに BOP 層住民の中から道路整備事業に適した人材を採用し、1 週間程度の職業訓練を提供することで、「土のう」技術を習得させ各種農村道路整備事業の労働者として雇用する。優秀な労働者には指導者資格を提供し、土のう技術者の要請と事業拡大に高く貢献する人材としてトレーニングを施しと事業体の規定に基づき一般労働者より高

³³福林良典・木村亮「土のう」による住民参加型農道整備手法の開発と実践によるコミュニティ活性化へのアプローチ

³⁴道普請人 HP よくある質問 <http://michibushinbito.ecnet.jp/Q&A.html>

³⁵ ガーナ共和国における調査

http://www.sangiin.go.jp/japanese/kokusai_kankei/oda_chousa/h22/pdf/1-2.pdf

い賃金を得ることが可能となる仕組み作りを行う。³⁶また、今回、道普請人は日本の開発コンサルティング会社である株式会社パデコ、株式会社国際開発アソシエイツと協同を行う。パデコは現地の情報に精通しており、道普請人と共に現地法人のサポートに携わる。国際開発アソシエイツはパデコ、道普請人と共に現地調査に当たる。

事業収益

では、道普請人の事業収益を考察する。道普請人は NPO 団体であるために利益活動は行わない。本 BOP ビジネスはフロンティアは曲線状では社会貢献軸よりのソーシャルビジネスに位置づけられる。ソーシャルビジネスとは、社会的課題をビジネスによって解決する活動を指す。³⁷道普請人が行う事業での収益は労働者として雇用した現地住民たちに還元され、市場の発展へ寄与される。つまり、現地では土のうによるインフラ整備の技術が付与と事業実施により、土地の整備とキャッシュの循環がなされ、現地住民を雇用することで現地民の所得の向上がおこる。こうしたインフラの整備、そして市場の向上がソーシャルビジネスにおける目的であり、成果である。そして道普請人の目指すコンセプトである「開発途上国の問題は現地に適したやり方で、そこに住む人々自身が解決していく」ことを道直し、所得向上という二側面から達成させる。

この道普請人のガーナでの BOP ビジネス事業は JICA が進める協力準備調査のプロポーザルに採択されたことから始まった。JICA は企業等が行う BOP ビジネスとの連携を促進するため、事前調査を支援する枠組み「協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)」を 2010 年度より開始し、その 2010 年度に選定された 20 社のうちの 1 件が道普請人である。この協力準備調査からは最大 5000 万円の資金支援が 3 年間受けられる。その資金を用いて現在、道普請人は開発コンサルティングである株式会社パデコ、株式会社開発アソシエイツと共同しながら現地調査を行っている。道普請人は事業として「土のう」による法人設立、現地民による運営を目指す。そのための現地調査として第一次調査を 2011 年 3 月から 9 月に行い、2012 年 1 月から 8 月にかけて第二次調査として再び調査員が派遣される。第一次調査では事業実施のための事前基礎調査としてガーナの経済社会状況の把握やその国家開発戦略、地方開発戦略やインフラ整備について考え、また実際にかかわる現地住民の生活状況の把握などを行い、基礎調査から得られたデータをもとにビジネスモデルを作成し、現地ビジネスパートナーの選定を行う。さらにパイロット事業の候補地の選定やその許可・許可取得手続きの確認、調達、要員計画、技術指導計画を行う。そしてデモンストレーションの実施を行うことで調査に参加する NPO、企業政府関係者等に「土のう」に対する理解を深めてもらう。第二次調査では開発効果の発言に至るシナリオの作成や、また BOP ビジネスで設定した開発効果の成果の指標の設定、またそれにかかるベースライン調査の実施、コミュニティの人口調査、建設セクターに関する企業の選定などを行う。ここからパイロ

³⁶平成 22 年 8 月 6 日公示 協力準備調査プロポーザル

³⁷ ソーシャルビジネス総合サイト <http://www.socialcoo.jp/whatis/index.html>

ット事業を実施し、そのフィードバックを受けて、事業実施計画の作成にまで至る。これらの調査では、政府、企業、現地 NGO、現地住民に対して、インタビュー、質問票、ディスカッションを用いて、行っていく。下図 11 はその調査項目と調査相手、調査担当者である。

図 11 道普請人の調査内容とその調査相手とその担当者

調査項目	調査方法および調査相手			調査担当者			
	インタビュー	質問票	ディスカッション	道普請人	パデコ	開発アソシエイツ	現地再委託
【1】事業実施のための基礎調査							
1 経済社会状況					○		
2 ガーナ国家開発戦略、地方開発戦略、州・県レベルの政策、中央・地方インフラ整備政策	政府				○		
3 農村道路政策、監督機関、予算、農村道路整備の実体、ドナーの動向	政府					○	
4 道路整備技術、監督機関、予算、農村道路整備の実体、ドナーの動向	政府、ドナー		有識者		○		
5 道路整備技術、LBT技術普及状況、技術者レベル、研修機関、労働法規	政府、企業、NGO		有識者		○		
6 物流システムに関わる調査（農産物物流サイクル、買い付け企業、輸出公社等農業関連組織、農村交通需要等）	政府、企業					○	
7 BOP層の生活実態と社会課題（マクロレベル・ミクロレベル）	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
8 当該BOPビジネスがもたらしうる開発効果の特定	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
9 開発効果の特定に至るシナリオの作成	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
10 上記8で設定した開発効果の成果の指標の設定	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
11 上記にかかるベースライン調査の実施	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
12 当該コミュニティにおける人口調査	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
13 ガーナの建設セクターに関する企業動向	政府、企業		有識者			○	
【2】ビジネスモデル作成							
1 基礎調査結果の分析に基づくビジネスモデルの作成	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
2 財務計画	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
3 現地ビジネス・パートナー（現地企業・NPO等に関する能力評価等）	企業、NGO					○	
4 人材確保、育成計画	企業等				○		
【3】デモンストレーションの実施							
デモンストレーションの実施	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業	○			
【4】パイロット事業実施のための準備							
1 候補地の選定	政府、JICA、ドナー	調査団での作業	調査団での作業		○		
2 許可・認可手続きの確認	政府			○			
3 土のう袋・その他式剤の調達	企業等			○			
4 要因計画・作業計画	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業	○			
5 環境社会配慮、社会的弱者、ジェンダー政策	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
6 土のう技術開発・指導、技術移転計画	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業	○			
【5】パイロット事業に実施							
1 実施結果からの課題・問題点の抽出	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		○
2 課題・問題点の解決策の検討、ビジネスモデルの見直し	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		○
3 パイロット事業の成果を踏まえた本事業の評価	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		○
4 設定開発効果の観点におけるパイロットプロジェクトの効果の測定	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		○
【6】事業実施計画の作成							
事業実施計画の作成	調査団での作業	調査団での作業	調査団での作業		○		
【7】連携して行うべきJICA事業の可能性検討							
BOPビジネスとJICA事業の連携の可能性についての検討	JICA、ドナー		有識者		○		

出所：平成 22 年 8 月 6 日公示 協力準備調査プロポーザル

上記した項目内容のように多くの調査の多くは協働するパデコまたは開発アソシエイツ、そして道普請人が現地入りをし、非常に綿密かつ丁寧に行っていることが分かる。BOP ビジネスは、現地の情報をうまく確保し、現地目線を持つことが事業発展の鍵となる。道普請人はそれを今回の JICA 協力準備調査を活用することで実行している。こうした丁寧な現地調査によって得られた情報こそが道普請人の強みだといえる。

現状と今後の課題

道普請人は今までの成果として、世界 11 か国で活動し、各地にてインフラ整備を行ってきた。その手法は様々であり、例を挙げると、パプアニューギニアでのボランティア活動、フィリピンでの大学連携事業、ケニアでの技術協力プロジェクト、ウガンダでの青年海外協力隊への研修などである。今回はその活動の中でもビジネスとして行っている点、特殊な例だといえる。木村氏へのヒアリングでは「各々の国家に合わせたより良い手法の模索」であると仰っていた。³⁸今回の BOP ビジネスは事業立ち上げだけでなく、道路整備技術という無形の資産を与えたこと、さらにソーシャルビジネスとして現地民の所得向上を目指すというさらなる付加価値を付けた点が評価できる。世界の多くの開発国ではいまだに農道インフラが未整備である。道普請人の今後のさらなる活動が期待される。

3-2 ヤマハ発動機

事業団体概要

ヤマハ発動機株式会社は現在海外売上高が 75%と高く、モーターサイクル事業を中心に積極的に海外展開を行っている。「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを企業目的とし、社会貢献の一環として 1970 年代より途上国に対する漁業や農業などの産業支援にも着手している。アセアンやアフリカや中東などの途上国の漁民に対して船外機付きの FRP 船を提供するというもので、漁民に対して漁法や加工方法までもを指導し、船外機の普及と漁民の収入の向上に貢献した。特別に出版した『フィッシャリージャーナル』には魚の種類や生息域などが示されており、それによって漁民が船外機付きのボートの必要性を感じたといわれている。これらの経験によって現地の住民の意識を変えて商品売るノウハウを身につけた。近年 BOP ビジネスに注目が集まる以前から、CSR の範囲にとどまるが、現地目線の取り組みが行われているといえる。

その点で、今回紹介する「クリーンウォーター」事業は、ヤマハの中で一つの事業部として捉えられ、利益を出すことを目標としている点で一つのビジネスと捉える事が出来る。クリーンウォーターは、国際機関や途上国政府の要請を受けて取り組み開発した集落単位の生活用水供給システムである。既にアセアン諸国において数々のモニター評価実績を上げており、現在は国連開発計画(UNDP)とともに持続可能なビジネス育成プログラムの一環

³⁸ 2011/7/14、2011/8/18、2011/11/3 ヒアリング調査

対応者：木村亮教授 特定非営利活動法人(NPO) 理事長(京都大学土木工学教授)

として、インドネシアでスタディを進めるとともに事業化に向けての検証を行っている。³⁹

製品のデザインについて

今回紹介するクリーンウォーターの開発は 1993 年頃から開発が始まった。

もともとヤマハは 1990 年代前半に、出張や駐在で海外へと出向いていたヤマハの従業員向けに家庭用浄水器の開発に成功している。東南アジアの水事情は深刻で、従業員の不安を解消する自分たちで満足できる浄水器を作ろうとなった。

しかしクリーンウォーターを開発するにあたって、同じ浄水器とはいえ、従業員向けに開発した上下水道対応の既存商品を利用したのコンセプトそのものが間違いであることに気づくまでには相当時間を要した。農村には上下水道はなく、原水は茶色く濁った河の水であるという事実をきちっと受け止めることが重要であった。また、農村地区は大変貧しく、ほとんど現金収入がないくらいの生活レベルであったため、住人が今後手に入れることのできる『水』に対して、どれほどの価値を感じ、それに対する対価をいくらまでなら払えるのかといったシリアスな問題にも直面した。既存の高度水処理技術は装置自体や化学薬品が高く、取り扱いが難しいため導入は困難だと判断し、茶色く濁った河の水をいかに安く、難しい技術を使うことなく、村人たちが自分たちで管理できる方法はないのかといった課題解決を図る必要に迫られた。そこで、取り扱いが簡単な砂濾過を応用した緩速濾過方式⁴⁰が最適であることに着目し、この方式をもっていかに継続運用させるかが次なるキーポイントになった。最低限のインフラとして水を汲み上げるポンプとそれを稼働させるための電気モーターだけは必要であるが、それ以外の材料は極力使わないという前提条件を付け、精査する段階に達した。結果、当初 2000 万円の大型機械を想定していたが、高機能なものを取り除き、8×5m で 500 万円程度の緩速濾過システム「クリーンウォーター」の開発に成功した。貧困層のための商品を 0 から作り出したという点でデザイン・イノベーションといえる。

以前は農村地域の女性は河から水を汲んでくるという重労働をこなし、それをキッチンの上澄み水にあげ、時間が経ってからその上澄みを煮沸させて飲料水として使っていた。上澄み水をそのまま飲んでしまうこともあり、命を落とす場合もかなりの数に上るといった社会的課題が存在した。ヤマハはクリーンウォーターによって、女性の負担軽減と病気の発生の削減に貢献している。

³⁹ ヤマハ発動機 HP

<https://www.yamaha-motor.co.jp/profile/csr/topics/index.html> (2012/1/18)

⁴⁰ 緩速濾過方式：貯水池や川から送られてきた水を、緩速ろ過池にため、水を何層もの砂利層に緩慢な速度（3～6m/日）で通過させて、砂層表面と砂層に増殖した微生物群によって、水中の浮遊物質や溶解物質を捕捉し、酸化分解させる方式。

住民の参画によるソフト面づくり

売り切りではなく持続可能なビジネスにするため、浄水器のメンテナンスなどの運用保持を村人たちが自分たちで管理できるように水委員会というものを設置した。水委員会とは水の安定供給を目的とした自治体活動で、いわば村の水道局である。彼らにヤマハからメンテナンスや家庭での煮沸に関して⁴¹指導を行う。長期間の運用のためには、5m/日という処理スピードを住民が理解し、流計量のリミッターを勝手に操作しないこと、貯水容量によって給水の製菓など様々なルールを自らが遵守できる民意が必要条件となる。そこで、①ジャカルタから遠くない(ヤマハの現地法人が面倒を見るため)、②生活水に困っている地区であること、③民度が高いことを条件に現地情報を精査しながら候補地を絞り込み、幾度となく村議会にも出向いて説明会を開催した。そして申し出を受け、ジャカルタから 1.5 時間ほど高速道路を乗り継いだところにある人口 400 家族、2000 人の規模で水田灌漑用の川が流れている農村で建設工事が始まり、村人総出で配管埋設工事を行った。この設備が機能するかどうかは事前の約束事を村人が遵守できるかにかかっており、そのために住民と十分に話し合ってきたことがソフト面の確立の成功のカギであると考えられる。水委員会のスタッフは設備の維持管理から夜間の整備、給水事業立会い、集金、水の販売などかなりの業務をこなしている。彼らにとってこれは仕事として認知されており、徴収した給水の水代金(約 3 円/20L: 村議会での合議事項)の一部を給料の名目で受け取っている。当然金銭の管理も水委員会スタッフが行い、集金したお金は銀行に預け、他の部落に水を販売すればそれを入金し、給料日には払い出し、消耗品を購入する場合にも払い出し、これらを全て記帳し、後に村議会にて承認するといったシステムで運用される。このようなことは村では初めてのことであったが、今では水の安定供給を目的とした公認の自治体活動として機能が定着し、継続的な水の供給を可能にすることで事業化を可能にした。

簡単な技術やハードはマネされやすいものだが、このように現地の人とパートナーとなれば、顧客と密接な関係をつくるのが可能になり、長期間の運用と製品の根付かせが可能となる。その結果、後発企業が参入しにくい状況をつくることも可能になるだろう。

ビジネスモデル

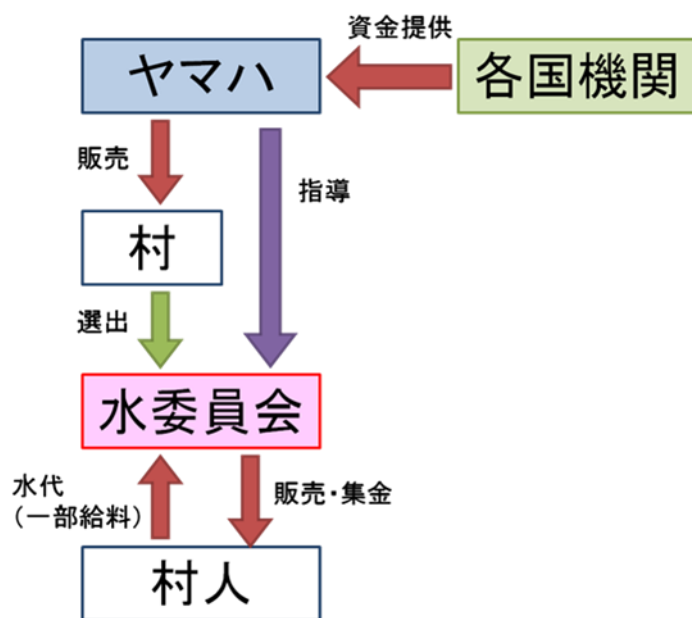
では、これまでの話をまとめながらヤマハのビジネスモデルを示す。(図 12)
ヤマハはインドネシアのクリーンウォーター事業では国連開発計画 (UNDP) から資金提供を受けて開発、調査、パイロット試験などを行い、そして製品を村に販売している。UNDP との協働は、日本ではヤマハが初めてである。「浄水開発システムは CSR の一環だが、UNDP との連携はメリットが大きい。ユニセフや WHO との関係づくりにも結び付き、資金ソ

⁴¹現地では殺菌薬としてのカルキ(塩素)は毒であると怖れられている為に絶対使用しない習慣があるので、給水時点では無菌に近い状態であっても、各家庭に給水場から運ぶ容器や家庭での貯水場所での雑菌の増殖が考えられるため、家庭では煮沸してから飲むようにという指導などしている。

ースとして世銀にも期待できる」と強調している。⁴²日本企業と国際機関とのパートナーシップという新たな試みをしている点で、ヤマハはより現地での活動を容易にしている。

村では村議会の中で水委員会が選出され、ヤマハが指導を行う。水委員会は維持管理や整備を行い、村人に販売・集金をする。そして村人の水代の一部を給料として受け取っている。このビジネスは安全な水の提供により、村の貧困削減に寄与し、水委員会として働く人々の所得向上により市場の発展を促している。ヤマハは今後、各国機関とのパートナーシップやノウハウ販売で得た収益を利用してクリーンウォーター市場を拡大することで収益を得ていかなければならない。海外市場開拓事業部の山際氏によると、このビジネスを始めたばかりなので現段階では利益獲得には繋がっていないそうだ。⁴³今後ヤマハにとってもこのビジネスを持続可能にするためにはBOPビジネスを単体で捉えてはいけないと私たちは考える。

図 12 クリーンウォーター事業ビジネスモデル



出所：筆者作成

フロンティア曲線

ヤマハの事業成立の流れをフロンティア曲線になぞらえて説明する。

当初、この事業は業の社会的責任を迫及したCSR的なアプローチであった。農村地域の水事情を見て、「オートバイを作って彼らに買ってもらって成り立つビジネスをやっているけど、既存の浄水器技術を駆使して彼らが使え仕組みは何かないだろうか」といった思

⁴²日本経済新聞「企業が国連と連携——貢献ビジネスで民間外交」(2008/04/07)

⁴³ ヤマハ発動機 海外市場開拓事業部 クリーンウォーターグループ
グループリーダー山際 智さんへのヒアリング調査 2011/7/15

いから始まった活動である。⁴⁴ここまでは船外機付きボートに似た活動であると考えられる。

しかし現在では、「モーターバイクのような収益とまではいかななくても、最低限の利益を生み出す、ビジネスとして展開していくことを目指している。」⁴⁵ODA や草の根無償資金協力のほか、アジア開発銀行など政府系金融機関の融資によるプロジェクト、内外の NGO を通じた資金拠出を想定しながらも、独自でドナー企業から資金を徴収するなど、コスト面を意識して資金集めを有効的に行うなど、海外市場開拓事業部に移ってからビジネス色が濃くなったと感じる。2010 年に 8 月 6 日に公示された JICA の協力準備調査の採択案件にヤマハのセネガルでの村落給水事業調査が加わったのも、資金を活用するためだと考えられる。まずはインドネシア、カンボジア、ベトナムの 3 カ国で販売し、2010 年までに東南アジアで 30 台、約 30 億円の売上げを計画している。⁴⁶インドをはじめ南アジア、アフリカなど、段階的に販路を広げる予定だ。

強み

これまで述べてきたデザイン・イノベーションやソフト面だけではなく、NGO にも政府にもない自社のメリットとして、ヤマハには二輪車やマリンス事業の歴史から、全世界の村々にディーラー・代理店がある。これはクリーンウォーターシステムの緊急の修理の対応などで活用が出来ると考えている。技術移転は援助機関が撤退後は駄目になるケースも多いが、自社の代理店であればずっとフォローし続けることが可能だ。また、この製品の仕様を確立するため、各地でモニタリングを続けている。クリーンウォーターシステムの事業化に向けたモニタリングは 2000 年から行っており、現在インドネシア、ミャンマー、カンボジア、ラオス、ベトナムの 7 箇所で行なっている。地域としては、表流水や素掘り井戸を使っている地域である。人の口に入るという責任問題も生じてくるため、持管理方法も含めて長くモニター活動をして検証している。モニターシステム導入までのプロセスは導入前調査（原水の調査等）、設置場所や設置必要度の調査、住民と話し合いをしながら維持管理・運営が出来るかを確認、実際の据付工事、維持管理教育へと進む。各地域によって水質や文化、民意も異なってくるため、開発・研究の段階から地域に根差した活動がキーになってくるだろう。

現状と今後の課題

丸 3 年（2003 年時点）経過しても機能を損なうことなく『安全・安心』な水が供給され

⁴⁴堂地邦久 [2003] 『“水をきれいにする技術を求めて”』ヤマハ発動機株式会社

⁴⁵ <http://www.undp.or.jp/news/event/20110603.shtml> UNDP HP

MDGs フォローアップ会合・サイドイベント

「ミレニアム開発目標（MDGs）の達成とビジネスの可能性」

ヤマハ発動機株式会社・執行役員 海外市場開拓事業部長の後安孝彦氏のコメント

⁴⁶日本経済新聞「途上国向け、小型浄水プラント、ヤマハ発、年内にも販売」（2008/10/17）

ており、その秘訣はハードをきちっと定着させるソフトが定着していることである。⁴⁷その原点は、『住民自らが管理運営をする』意識をもたせることに尽きる。このビジネスによって、衛生面の改善に寄与し、BOP 層という新しい市場・ビジネスの芽を誕生させることに成功した。また、村人から「ヤマハの水」として親しまれていることから、ヤマハブランドの浸透にも成功している。

ヤマハは、クリーンウォーターのような社会基盤整備に寄与する商品から、バイクのような稼いでもらう商品へと市場の発展を見込んでいる。しかし、現実にはバイクが売れる地域とこのビジネスの選定地は別々であり、すぐにバイクが売れるというような短絡的なものではない。組織が縦割りで他の事業部とは連携して行われていないことを考えると、このビジネスモデルを進めていくにはまだまだ課題が多く存在しそうだ。しかし、ヤマハが CRS という短期的なアプローチから入って自社内で製品のイノベーションを起こし BOP ビジネスに発展させたこの一連の流れは一つの成功の法則として捉えることができるのではないか。

3-3 小括

BOP ビジネスに成功している企業の先行事例より、成功要因として 2 点が考えられる。1 点目、「現地目線」に立ち事業を進めていくことと、2 点目、「市場拡大」をしていくことである。

1 点目、「現地目線の追求」について述べる。本当に現地の人のためになる事業をするには、現地の情報が必要不可欠である。そこで、NGO や地元政府とパートナーシップを結び情報を得ることで、現地目線に立つことが重要である。そして現地の情報を活かして、現地に適した製品を開発する必要がある。例えば、事例にもあったヤマハ発動機は、茶色く濁った川の水という現実を受け止め、その水をろ過するために無駄な高機能を排除した取扱いの簡単な浄水器を開発した。このようにイノベーション・アプローチにより、本当に現地の人のためになる商品を開発することが重要となる。

次に 2 点目、「市場拡大」について述べる。BOP ビジネスは所得が低い人を対象としているため、事業単体で利益を上げるには広範囲で事業を行わなければならない。また BOP 市場の多くは村単位などの小さなコミュニティであるため、その数は無数に存在する。BOP の市場規模が全体として 5 兆ドルあるといっても、一つの市場にとどまっていたら小規模で利益を出すことができず、世界のパイを獲得することにもならない。そこで横展開し、国や地域を広げていく必要がある。しかし、今の日本企業は本格的な横展開はできていない。なぜなら、資金不足などの面から、BOP 向けの製品開発に資金を投入できないからだ。すなわち、欧米企業のように UNDP などの国際機関とパートナーシップを結ぶことで資金や情報を得、事業範囲を広げていく必要がある。日本企業は、BOP ビジネスを行

⁴⁷堂地邦久 [2003] 『“水をきれいにする技術を求めて”』ヤマハ発動機株式会社

う際にネックとなる資金と情報を得るため、ヤマハや道普請人のように NGO や海外支援機関と自らパートナーシップを結ぶことが重要である。

4 章 BOP ビジネスに対する批判

BOP ビジネスは企業と消費者双方にメリットがある持続可能なビジネスであるが、一方で BOP ビジネスにも不十分な点がある。本章ではプラハラードの提唱する BOP ビジネスを批判していることで知られるミシガン大学のアニル・カルナニ准教授の主張と私たちが企業や NPO 団体へのヒアリング調査などを行った際に得た意見から BOP ビジネスに対する批判とそれに対する私たちの見解を述べる。

4-1 カルナニの主張

4-1-1 BOP 市場の市場規模

年間 3000 ドル以下で生活する BOP 層の市場規模は 5 兆ドルあると 1 章で示したが、購買力の低い、一日 2 ドル以下の収入で生活する層の市場規模も含んでいるため、私たちが主に対象にすべきだと考えている 2~8 ドルの収入がある層の市場規模は 3.8 兆ドルである。⁴⁸プラハラードは一日 2 ドル以下の収入で暮らす人々をビジネスの対象としているが、彼らは BOP の中でも最も下層に位置する人たちで、ほとんど購買力がないこと、彼らが今生きるために必要とする商品（食べ物・水などのベーシックなニーズに基づくもの）カテゴリーが限られていることから、いきなり彼らにビジネスをするのは確かに難しい。しかし、2 ドル以下の収入の人々のニーズに合った商品で現在購入している商品の代替品になる安い商品であれば、彼らを対象にすることもできるだろう。だがその一方で同時並行して純粋な援助が必要であることは否定できない。

4-1-2 BOP 層は本当に魅力的な消費者か

次に、BOP 層が企業にとって優れた魅力的な消費者であるという見方についてである。貧困層は潜在的な購買力を持つというが、実際は貯蓄率が低く潜在的な購買力はほとんどない。

しかし、「例えば、貧困層の人々はアルコールや祭りなどに対する支出の割合が富裕層の人々のそれに比べて高いというデータがある。実際、スリランカの最近の現地調査によると、貧困層の男性の回答者の 10%以上がアルコールに彼らの全収入を費やすことが明らかにされている。さらに、貧困層の人々は、テレビや映画といった娯楽がないため、式や祭

⁴⁸ 「世界銀行は、40 億人のうち一人あたりの収入が一日 2 ドル以下の人々の数（1990 年時点の購買力平価）を 27 億人であると 2001 年に概算した。貧困層の平均消費高は一日 1.25 ドルである。これは、貧困層が 27 億人いるとして BOP の市場規模は 1.2 兆円（2002 年時点の購買力平価）しかない」カルナニ論文
しかし実際、市場規模のデータはさまざまに定義が困難である。

りといったイベントに彼らの収入の驚くほど大部分を費やしている。これらの貧困層の一
世帯の祭りに対する支出は、年間収入の10%であるとされている。」このことは、貧困層が
アルコール、たばこ、砂糖やスパイスやお茶などの調味料への支出を減らすことで節約す
ることができることを示している。問題は、ターゲットをどの層に設定するのか、どの地
域で行うのかであって、貧困層やBOP市場を一括りにして捉えることではない。自社がタ
ーゲットとする貧困層の実態を知るためにもより現地化が必要である。

注意しなければならないことは、貧困層の消費者が市場で十分に情報を与えられないな
らば、BOPビジネスは彼らの幸福を減少させる可能性があるということである。貧困層は、
教育の欠如、情報の欠如、経済的・文化的・社会的に権利がはく奪されているため傷つき
やすく、しばしば彼ら自身の利益にならない選択をしてしまうことである。だからこそ、
本当に現地目線に立ったデザイン・イノベーション、品質、価格設定が要求される。

4-1-3 環境への問題

プラハードは環境に対する小袋の激増による負の影響を認めている。多国籍企業は環
境問題を解決する動機と資源の両方を持ち合わせているという主張によってその問題を楽
観的に退けている。しかし、最初の小袋シャンプーの登場から20年以上経っているが、企
業はプラスチックパッケージによって引き起こされた環境問題をまだ解決していない。こ
の問題は、ゴミ収集施設がほとんど整っていない貧しい村やスラムの衛生を悪化させてい
る。実際ゴミによる環境問題に対しては、現地で活動するNGOでは批判的な考えを持つ人
もいる。詳しくは下記で述べるが、BOPビジネスに不可欠なパートナーシップを結ぶため
にも、NGOの声を聴くことは重要であり、現地で処理できるものを使うなどの配慮が必要
だ。

4-2 ヒアリング調査から得た批判的意見

次に、PHD協会へのヒアリング調査とヤマハ発動機への報告会で得たBOPビジネスに
対する批判的意見について述べる。

4-2-1 PHD協会ヒアリング調査から得た意見

まず、PHD協会である。PHD協会とは、健康と平和を担う人づくりをコンセプトに、
①アジア・南太平洋地域からの研修生の招聘、研修後のフォローアップを通して、草の根
の人々による自立した村づくりと生活向上に協力すること②日本の人々もアジア、南太平
洋地域の人々との交流を通して学び、そこから毎日の生活を問い直し、平和（Peace）と健
康（Health）を担う人材を育成（Human Development）し、「共に生きる」社会をめざ
すことを組織目的とし、活動しているNPO団体である。毎年、東南アジアの国々から3名
程度の留学生を受け入れ日本で一年間農業技術や医療等に関する職業訓練をすることで、
彼らが祖国に帰ってから日本で学んだ技術を広め、貧困地域の活性化につなげようとして

いる。今回はスタッフの藤野氏と留学生のパッサン氏にヒアリングを行い、実際に BOP ビジネスが貧困層の村々でどのような影響を与えているか現場の生の声、BOP ビジネスに対する意見を聞くことができた。

まず、農村地域の現状として、家電製品や携帯電話をはじめとする今までなかった製品が流入してきたことにより、人々の生活に悪影響を及ぼしているということだ。パッサンさんの故郷ネパールのガハテ村は人口 600 人の小さな村で首都からバスで 2 時間、150 円の運賃がかかる。このバス代は一日農業をして得る収入と同じであり、首都に買い物や学校に行くことによって貧困ペナルティーを背負っているという現状がある。村には水力発電により電気が通っており、冬は 6~8 時間の間電化製品を使用することができる。3 年前からは一家に一台携帯 (200 ルピー) も普及するようになった。このように村がだんだん発展し、貧困層であっても家電や携帯電話を持つようになってきている。

彼らが商品を手に入れるためには 2 つ手段がある。1 つ目は都市部に出稼ぎに行くことである。しかし、都市に行っても教育や職歴がなければ雇ってもらえず、それらを得る為新たに教育費用が必要になった。2 つ目は今まで作ったことのない作物を作って売ることである。例えば、とうもろこしが主流な春にトマトを育てて売れば、高く取引され利益を得ることができる。しかし、種を使いすぎると土が悪くなりだんだん品質も落ちていく。そのため、薬やビニールを購入したりしてたくさんの投資が必要となり、さらに、種も新しいものを買いつけないと品質のいいトマトが出来ないので、さらに薬や種が必要になる。おまけに値段が不安定で、うまく売れるかわからない。豊作貧乏に陥ることさえもある。

このような例は、今まで平穩に暮らしていた村が、BOP ビジネスの名のもとに資本主義経済が侵入してきたことによる弊害である。また、ゴミ問題も深刻で、シャンプーの泡は下水が整っていないところでは環境問題に発展する。実際の村々では、BOP ビジネスによる負の影響が少なからず出ているケースがあることから目をそらせてはいけない。こうした現実をもとに企業がどのような戦略で貧困解決に貢献できるかが今試されている。

4-2-2 ヤマハ発動機発表の際に得た意見

次に、ヤマハ発動機への研究報告後に得た意見を 4 つ示す。

1 点目、「現地に付加価値を創出する工場などのアクティビティーをつくる必要があるのではないか。」確かに、雇用を創出して所得を向上させ市場を発展させる必要はある。しかし、ユニリーバも現地の女性を販売員とすることで女性の収入を向上させているし、市場の発展に貢献しているといえる。また、ユニリーバはシャクティだけでなく、サプライチェーンに関わる全ての人々の収入が向上できるような工夫もしている点で評価できる。

2 点目、「貧困ペナルティーは現実味がない。貧困ペナルティーすなわち貧困ならではの余計な支払いは果たして本当に BOP は支払っているのか。それは、潜在的な支払いではないか」という意見である。しかし私たちはたとえ貧困層の購買力が上がらないとしても、貧困ペナルティーを解消するだけで十分意味のあるビジネスだと考えている。例えば、未

整備インフラ、悪徳仲介業者、不正な価格を是正することで、今まで変えなかった商品を買えるような値段で届け、貧困層のわずかな自由裁量支出の範囲内で、貧困層が買える・買いたいと思う商品を提供することには意味がある。現地に合わせて買える値段で商品をつくるという発想が重要だと考えている。

3点目、「フロンティア曲線に沿って事業化していくのではなく、CSRとビジネスは分けて考えた方がいいのではないか」という意見である。最初からビジネスとしてやっていると、中国など製品を安く生産することができる国にシェアを奪われてしまうのではないかと不安が企業側には存在するようだ。

しかし一方で、競争に対する前向きな意見も存在する。「商品は十分に安く企業間競争はない。しかし健康被害を心配せず、池や河川の水をタダで使っている地元住民に対して、金を出して水を買うことの意義を教えることがなかなか難しい。これはユーザーの使用する無料の水との『競争』（日本ポリグル小田会長）。「マーケティングの視点からは、クラスター（特定地域の市場）に販売者が集まらないと商品が普及しない。クラスター内には販売者が多い方がいいので、同業他社の存在はうれしく、競合とは思っていない」（三洋電機 角地氏）「市場開拓に取り組む参入企業がそもそも増えないと、市場自身が拡大しない。」（ヤマハ発動機 西嶋氏）などの意見である。つまり、競争をして市場開拓をし、人々の製品に対する需要喚起をする必要があるのだ。その後、品質・製品寿命・価格・安全性などを総合的に考慮して人々が製品を買うようになれば、品質・安全性・製品寿命に強みのある日本企業がシェアを伸ばしていく可能性はあるのではないか。そのためには長期的な視点を持ち、絶えずイノベーションを起こしていくことが要求されるだろう。

一方、政府の開発援助の一つのチャンネルとして、企業がCSRとして取り組めばいいのではないかという意見もあった。しかし、今までのCSRは単発的であり、あまり貧困問題の解決には効果がないという考え方もある。さらに企業は、CSRに対しては主に「レピュテーションの向上」を目的として取り組んでいた。しかしBOPビジネスは最終的には将来投資を目標としている。貧困層を将来の顧客にするという考え方をもち、継続的に取り組むことがBOPビジネスを行う意義であると私たちは考える。

4点目、購買力に関する疑問である。人口ピラミッドで見ると貧困層は確かに多く、魅力的な市場に思えるが、購買力で見た図に書き換えるとはAではなくD構造であるというのである。しかし、現実には中間層はすでにレッドオーシャンである。すなわち、長期的視点で見たときに今所得ピラミッドの下のBOPを攻めていく必要がある。BOPといっても年間所得に応じて大きな差があるので、どの層をターゲットとしていくかは自社で決めなければならないが、BOP市場は世界規模で捉えるのではなく、国・村などの単位で考えるべきだと考えている。潜在可能性を感じる図は人口ピラミッドの図(A構造)だが、企業にとっては実行力に乏しいと感じるようで、なかなか長期的目線を持って投資をしようとはなりにくいようだ。まずは、社内で考え方を考える必要があるかもしれない。

おわりに

1章では、BOPの定義やBOP市場の特徴について述べた。WRIの可処分所得等のデータからBOP層にも購買力といえるものがあり、貧困ペナルティを削減することでそれを増やすことができることを示した。また、BOPビジネスに取り組む意義をフロンティア曲線に沿って説明した。ODAからBOPビジネスへと潮流が移った背景、各国支援機関の企業支援の方法とその規模を説明し、日本のBOPビジネス支援制度が不十分であることを述べた。2章では、海外企業の先行事例として、ユニリーバとP&Gの事例を紹介した。3章では数少ない日本企業でBOPビジネスに取り組んでいる先行事例として、道普請人とヤマハ発動機を紹介した。4章では、持続可能なビジネスとして一般的に評価されているBOPビジネスの批判的意見としてカルナニとヤマハ発動機報告会、トヨタ報告会、PHD協会へのヒアリングから得た意見とそれらに対する我々の見解を述べた。

ヤマハ発動機や道普請人は日本企業の中でBOPビジネスの先行例として捉えることができる。しかし、現状、多くの日本企業はまだ「現地目線」になりきれていない。そういった企業は既存の商品をBOP層に向けて販売するのではなく、現地にて調査を行い、貧困層のための商品開発を行わなければならない。また、ヤマハや道普請人であっても、BOPビジネスに取り組み始めたのはここ数年であり、欧米企業が本格展開や横展開を進めているのに対しそれら2つでさえもまだ事業化段階にとどまっている。

つまり、今後の日本企業の課題は「現地目線の追求」と「市場拡大」の2点である。2つの課題を克服し、欧米企業のように本格展開や横展開を進めていかなければならない。BOP市場の人口編成でみたように、いずれBOP層がMOP層にアップし、BOP市場も競争が激化しビジネスとして一般化すること、今後日本国内市場は縮小の一途をたどることが予想されている。すなわち多くの日本企業がこれから積極的に海外進出を進める必要がある。

すでに欧米企業、韓国企業などはBOP市場にアプローチし、多くの企業がそこでビジネスに成功している。今後、日本企業は、BOPビジネスで培った経験を持つそれらの海外企業と海外市場で戦わなくてはならない。つまり、BOP市場にアプローチすることで学んだ姿勢、技術、方法を持つ企業がこれからのスタンダードになる。我々は今のうちにこの新しいビジネスの中で試行錯誤して事業を拡張し、経験を積みそれらの企業と戦うための準備を現在から進めることが、将来のグローバル市場で成功するためのカギだと考える。そして、将来的にグローバル市場でビジネスに成功するための一つの戦略としてBOPビジネスに取り組む必要があると考える。

<参考文献>

・シンシア・スミス [2009] 『世界を変えるデザイン、ものづくりには夢がある』英治出版

株式会社

- ・経済産業省〔2010〕『BOP ビジネス政策研究会 報告書』
- ・堂地邦久〔2003〕『“水をきれいにする技術を求めて”』ヤマハ発動機株式会社
- ・富野、井端〔2009〕『連携事例ヒアリング調査記録』JANIC
- ・野村総合研究所〔2010〕『BOP ビジネス戦略』
- ・C.K.プラハラード〔2005〕『ネクスト・マーケット』
- ・経済産業省〔2010〕『BOP ビジネス政策研究会 報告書』
- ・日本経済新聞「途上国向け、小型浄水プラント、ヤマハ発、年内にも販売」(2008/10/17)
- ・日本経済新聞「企業が国連と連携——貢献ビジネスで民間外交」(2008/04/07)

<参考資料>

- ・「ヤマハ発動機ホームページ」<http://www.yamaha-motor.co.jp/> (2011/8/3)
- ・「コンサルタント等契約情報 平成 22 年度 協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進) 公示」http://www.jica.go.jp/priv_partner/BOP/index.html (2011/8/3)
- ・EIC ネット環境用語集 <http://www.eic.or.jp/ecoterm/?act=view&serial=559>(2011/8/3)
- ・UNDP HP <http://www.undp.or.jp/news/event/20110603.shtml>(2011/8/3)
- ・World Resource Institute〔2005〕 “The Next 4 Billion”
- ・野村総合研究所 HP「25 年間で 35.2 億人が BOP (低所得) 層から MOP (中所得) 層へ移行」<http://www.nri.co.jp/news/2011/111219.html> (2012/01/19)
- ・「独立行政法人 国際協力機構 BOP ビジネスとの連携」
- ・「協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進) 2010 年 8 月 6 日公示分採択案件一覧」
- ・槌屋詞野 「BOP 市場戦略にみる新世代企業考察」
- ・HUL HP <http://www.hul.co.in/> 2011 年度 Factsheet, Annual Report(2012/01/16)
- ・ユニリーバサステナビリティ・レポート 2009 要約版 (2012/01/16)
- ・Aneel Karnani〔2007〕The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid : HOW THE PRIVATE SECTOR CAN HELP ALLEVIATE POVERTY
- ・Annual Report2010 - 2011 (2012/01/16)
- ・HUL Factsheet (2012/01/16)
- ・NHK スペシャル 第 1 回「インドの衝撃 “貧困層” を狙え」(2008/7/20 放送)
- ・経済産業省「官民連携による Win-win の BOP ビジネス」(2012/1/19)