

## 企業収益の確保と社会課題の解決

### —BOP ビジネスの取組み—

高 山 丈 二

- ① 企業が収益を確保しながら貧困削減などの社会課題の解決に寄与することができる。こんなビジネス形態が国際ビジネスの世界で論じられ、実際に取り組まれている。
- ② BOP ビジネスといわれるものがそれである。BOP とは Bottom (又は Base) of the Pyramid のことで、世界の経済ピラミッドの底辺を構成する貧困層をいう。BOP といわれる人たちは世界で約 40 億人に上り、その市場規模は 5 兆ドルになるという。
- ③ 今後、先進国市場は相対的に縮小し、新興国・途上国市場の成長・拡大が見込まれている。これに伴い、先進国市場をターゲットとしていた多国籍企業などは、新興国の中間所得層（ボリュームゾーン）に参入し、さらにその先にある BOP 層をターゲットとしたビジネス展開を始めている。
- ④ BOP ビジネスでは、従来のビジネス常識は通用せず、コストパフォーマンスの劇的な向上、環境資源を浪費しない製品開発、物流プロセスの革新、顧客の教育などの方途により BOP 市場においてイノベーションを起こすことが求められる。
- ⑤ 企業は、上記のイノベーションを起こすことにより、BOP 層に水や生活必需品・サービスなどを提供して企業収益を確保する。同時に BOP 層を消費者としてだけでなく、生産者や販売者として活動させることにより所得を向上させ、貧困からの脱却を支援する。
- ⑥ BOP ビジネスは、欧米の多国籍企業を中心に数多く取り組まれているが、我が国企業の実績は未だ低い水準である。このような状況から、我が国企業の実績向上を支援するため、2009 年 8 月、経済産業省が BOP ビジネス政策研究会を立ち上げ、2010 年 2 月に報告書をまとめている。また JICA は BOP ビジネス促進制度を新設としている。
- ⑦ BOP 市場は将来大きな市場となると予想されている。今後実施される国等の支援策を活用するなどして、我が国企業が、長期的な視点に立って BOP ビジネスに積極的に参入することにより、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。

# 企業収益の確保と社会課題の解決 —BOP ビジネスの取組み—

経済産業調査室 高山 丈二

## 目 次

はじめに

- I MDGs 報告における貧困削減の状況
- II 先進国市場の相対的縮小と新興国・途上国市場の成長・拡大
- III BOP ビジネスの概念
  - 1 BOP の人口と市場規模
  - 2 BOP の特徴
  - 3 BOP ビジネスの概念
  - 4 BOP ビジネスの事例
  - 5 BOP ビジネスにおける多国籍企業の役割
  - 6 開発援助と BOP ビジネスの関係
  - 7 BOP ビジネスに対する批判
- IV BOP ビジネスの研究・支援の動き
  - 1 経済産業省の BOP ビジネス政策研究会
  - 2 JICA における BOP ビジネス促進制度の新設

おわりに

## はじめに

企業が収益を確保しながら、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できる。こんなビジネス形態が国際ビジネスの世界で論じられ、実際に取り組まれている。

例えば、以下のような事例がある。

多国籍企業がインドの貧困地域において、

- ・ 現地のニーズに合致し、抗菌効果が高く貧困層が購入できる低価格の石鹸を開発する
- ・ 同時に、現地政府、国際援助機関等と連携して、石鹸による手洗いの習慣を貧困層に浸透させることにより下痢性疾患の予防を図る
- ・ さらに、現地の女性を教育し販売員として活動させることにより貧困層の所得向上に寄与する
- ・ このようにして製品販売を促進し、薄利多売によって企業収益を確保する

といったことである。

途上国における貧困削減などの社会課題の解決は、長年にわたって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。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顧みられることはなかった。

しかし、1990年代後半から、国際ビジネスの世界において、貧困層市場をターゲットとして、企業が新たなイノベーション (innovation) を引き起こすことにより、ビジネスとして収益を確保しつつ、貧困削減などの社会課題の解決をもたらすという主張がなされるようになった。BOP

ビジネスといわれるものがそれである。BOPとは Bottom of the Pyramid または Base of the Pyramid のことで、世界の経済ピラミッドの底辺を構成する貧困層をいう<sup>(1)</sup>。BOP ビジネスが本格的に議論されるようになったのは、1999年、ミシガン大学のプラハラード (C. K. Prahalad) とノースカロライナ大学 (当時) のハート (Stuart L. Hart) による “Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development” (経済ピラミッドの底辺への戦略—持続可能な発展の創造—)<sup>(2)</sup> という論文が発表されたことなどによる。プラハラードによると、この論文は内容があまりに急進的であったため掲載する雑誌は皆無であった。しかし、インターネット上で紹介されるようになり、多くの経営者がこれを読み、その内容を受け入れ、これに基づいて行動を開始したという<sup>(3)</sup>。BOP ビジネスは、先進国市場をターゲットとする従来のビジネスモデルとはその内容がまったく異なるものである。

BOP ビジネスは、主として欧米の多国籍企業により試行錯誤を繰り返しつつ取り組まれている。我が国企業はまだこのような潮流に乗りきれておらず、欧米企業に後れをとっているといわれる。しかし、2009年になって、経済産業省や JICA (独立行政法人国際協力機構) などの政府機関において、BOP ビジネスに関する研究や支援の動きが具体的になってきた。2009年は我が国の BOP ビジネス元年ともいわれる。

以下、貧困削減等を目標とする MDGs (Millennium Development Goals : ミレニアム開発目標)、新興国・途上国市場の高い成長見通しを概観したうえで、BOP といわれる貧困層の状況、BOP ビジネスの概念、その具体的な取

※本稿に紹介するインターネット情報の最終アクセス日は、2010 (平成 22) 年 4 月 21 日である。

(1) BOP は当初 Bottom of the Pyramid の略語とされていたが、その後、“Bottom” という言葉を避けて Base of the Pyramid と呼ばれるようになった。

(2) C. K. Prahalad and Stuart L. Hart, “Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development,” 1999. (<http://www.nd.edu/~kmatta/mgt648/strategies.pdf>)

(3) C. K. プラハラード (スカイライトコンサルティング株式会社訳) 『ネクスト・マーケット—「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版, 2005, pp.15-16. (原書名 : C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, 2004.)

組み事例、我が国政府機関における BOP ビジネス支援の動きなどをみる。

## I MDGs 報告における貧困削減の状況

MDGs は、2000 年 9 月に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たものである。MDGs は、貧困の撲滅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<sup>(4)</sup>。

- 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」(The Millennium Development Goals Report 2009) では、次のように述べている<sup>(5)</sup>。

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 5500～9000 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 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 年に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 7500 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、目標の時点 (2015 年) でおそらく 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 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 (経済協力開発機構) によると、増額により 2010 年時点の援助総額は 1281 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 1074 億ドルになると予想され、見込み額に

(4) MDGs の具体的内容については、拙著「我が国 ODA の課題—アジア及びアフリカに対する援助を中心として—」『レファレンス』695 号, 2008.12, pp.29-49. 参照。〈[http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/refer/200812\\_695/069502.pdf](http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/refer/200812_695/069502.pdf)〉

(5) *The Millennium Development Goals Report 2009*, pp.6-7. 国連 HP 〈<http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/MDG%20Report%202009%20ENG.pdf>〉 日本語版は、『国連ミレニアム開発目標報告 2009』〈[http://www.unic.or.jp/pdf/MDG\\_Report\\_2009\\_J.pdf](http://www.unic.or.jp/pdf/MDG_Report_2009_J.pdf)〉

比べて約 210 億ドル不足する。特にアフリカ向け援助が想定 of 250 億ドルに対し 120 億ドル程度になるとしている。OECD のグリア事務総長は「すべての援助国に公約を実行するよう求めたい」としている<sup>(6)</sup>。

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<sup>(7)</sup>。

## II 先進国市場の相対的縮小と新興国・途上国市場の成長・拡大

IMF（国際通貨基金）が 2010 年 4 月に発表した世界経済見通し（World Economic Outlook April 2010）では、世界及び各国の実質経済成長率を表 1 のように予測している<sup>(8)</sup>。

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同時不況のため、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い。逆に新興国・途上国は成長の早期回復が期待されている。世界全体で 2010 年には 4.2%、2011 年には 4.3% の成長が予想されているが、大半の先進国において、成長の動きは引き続き緩慢なものとなる一方、新興国・途上国の多くは、主として好調な

表 1 IMF による経済成長予測

	(単位:%)			
	2008年	2009年	2010年 (予想)	2011年 (予想)
世界	3.0	-0.6	4.2	4.3
先進国	0.5	-3.2	2.3	2.4
アメリカ	0.4	-2.4	3.1	2.6
ユーロ圏	0.6	-4.1	1.0	1.5
日本	-1.2	-5.2	1.9	2.0
イギリス	0.5	-4.9	1.3	2.5
カナダ	0.4	-2.6	3.1	3.2
新興国・途上国	6.1	2.4	6.3	6.5
中東・北アフリカ	5.1	2.4	4.5	4.8
サブサハラ・アフリカ	5.5	2.1	4.7	5.9
ロシア	5.6	-7.9	4.0	3.3
中国	9.6	8.7	10.0	9.9
インド	7.3	5.7	8.8	8.4
ASEAN5カ国(注)	4.7	1.7	5.4	5.6
ブラジル	5.1	-0.2	5.5	4.1
メキシコ	1.5	-6.5	4.2	4.5

(注) インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナムをいう。

(出典) IMF, "World Economic Outlook April 2010," p.2.

〈<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/pdf/text.pdf>〉  
を基に筆者作成。

(6) 「世界の ODA 公約額達せず 今年予測 9.7 兆円 1.9 兆円不足」『日本経済新聞』2010.2.18; "Donors' mixed aid performance for 2010 sparks concern" 〈[http://www.oecd.org/document/20/0,3343,en\\_2649\\_34447\\_44617556\\_1\\_1\\_1\\_37413,00.html](http://www.oecd.org/document/20/0,3343,en_2649_34447_44617556_1_1_1_37413,00.html)〉

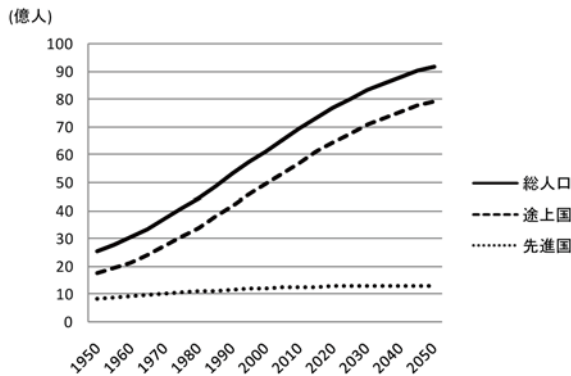
(7) George C. Lodge は、「世界の貧困層の多くは、彼らの生活水準を向上させようという希望も能力も持たない政府の下で暮らしている。そのような国に対し、過去 50 年の間に約 2.5 兆ドルの資金が援助されたが、たいていの場合最貧困層を助けることはなかった」と述べている。George C. Lodge, "Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction-Part I," *Yale Global Online Magazine*, 2 January 2006. 〈<http://yaleglobal.yale.edu/content/multinational-corporations-key-global-poverty-reduction-%E2%80%93part-i>〉

(8) IMF, "World Economic Outlook April 2010" 〈<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/pdf/text.pdf>〉

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。特に中国、インドの成長が引き続き目覚ましいものになる。このような先進国と新興国・途上国の経済成長の違いは、2000年頃以降続いている傾向である<sup>(9)</sup>。

次に、世界の人口の推移・予測を図1にみる。

図1 世界の人口の推移



(注) 高位、中位、低位予測のうち中位予測による。

(出典) UN, "World Population Prospects: The 2008 Revision Database" (http://esa.un.org/unpp/) を基に筆者作成。

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。

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・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グローバル企業は、先進国市場の成長が止まらないうちに先行投資しようと考えている<sup>(10)</sup>。このような先進国市場の相対的な縮小と新興国・途上国市場の成長・拡大の傾向を反映して、企業ビジネスにおいて

は、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<sup>(11)</sup>といわれる新興国の中間所得層に焦点を当てている。ただ、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展開を始めている。このような動きは欧米企業に見られるが、我が国企業にはまだ十分に浸透していない。

### III BOP ビジネスの概念

BOP ビジネスは、MDGsの採択とほぼ時を同じくして、1990年代後半に主張され始めた概念である。その内容は先進国等の富裕層を対象にしてきた伝統的なビジネスモデルとはまったく異なる。本章では、BOP層の状況、BOP ビジネスの概念、その具体的な事例、我が国政府機関におけるBOP ビジネス支援の動きなどをみる。

#### 1 BOPの人口と市場規模

BOPは、先述したように、世界の経済ピラミッドの底辺を構成する貧困層をいうが、BOPについての明確な定義は存在しない。世界資源研究所 (World Resources Institute) と世界銀行グループの機関である国際金融公社 (International Finance Corporation) は、家計調査データのある110か国を対象として、BOP層の人口と市場規模を調査し、その結果を『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』(原書名: *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*) で公表してい

(9) IMF, "World Economic Outlook Update: Global Economic Slump Challenge Policies" (http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/01/)

(10) 平本督太郎「市場を開く 低所得者層40億人と共に生きる」『エコノミスト』88巻2号, 2009.12.29-2010.1.5, p.86.

(11) ボリュームゾーンとは、新興国の中間所得層をいい、一世帯当たりの年間可処分所得が5,000～35,000ドルの層を指すことが多い。BRICs (ブラジル、ロシア、インド及び中国をいう。) の中間所得層は2002年から2007年までの間で、2.5億人から6.3億人に増加し、日本の人口の約5倍の規模に達している。経済産業省ほか『2009年版ものづくり白書』2009, pp.106-107. 経済産業省 HP (http://www.meti.go.jp/report/data/g90519aj.html)

る<sup>(12)</sup>。この調査では、BOP層とは一人当たり年間所得が3,000ドル（基準年2002年、購買力平価換算）以下の世帯を指すとしている<sup>(13)</sup>。BOPの人口、所得規模を図2と表2に示す。

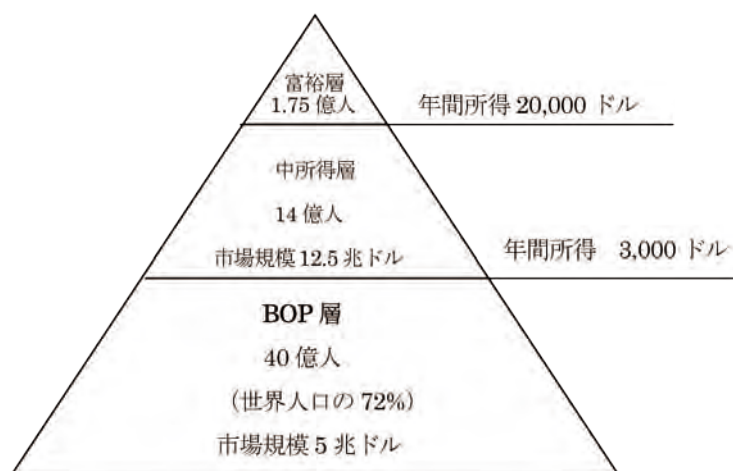
これらの図表によると、BOPの人口は世界で約40億人、BOPの所得規模は購買力平価ベースで総額約5兆ドルと推計されており、BOP市場が大規模な潜在的市場であることになる。地域別にみると、アジアが抜きん出て大きく、

人口は28億5800万人でBOP全体の72%を占め、所得は3兆4700億ドルで71%を占めている。これに比べてアフリカはそれぞれ4億8600万人、4290億ドルとなっていて相対的に規模が小さい。

また、産業分野別の市場規模を見ると表3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

図2 世界の経済ピラミッド



(注) ピラミッドの人口構成を区分する所得は2002年時点の購買力平価による。市場規模の額は2005年時点の購買力平価による。

(出典) 『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-j.pdf>〉を基に筆者作成。

表2 BOPの人口と所得規模

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(中東を含む)	2,858	83.4	3,470,000	41.7
中国	1,046	80.8	161,127	55.2
インド	1,033	98.6	93,710	92.7
ラテンアメリカ・カリブ海諸国	360	69.9	509,000	28.2
東ヨーロッパ	254	63.8	458,000	36.0
アフリカ	486	95.1	429,000	70.5
計	(約40億人)		(約5兆ドル)	

(注) 所得の額は2005年時点の購買力平価による。

(出典) 『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』  
p.111. 〈<http://pdf.wri.org/n4b-j.pdf>〉を基に筆者作成。

(12) 『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』世界資源研究所・国際金融公社、2007。(原書名: Allen L. Hammond et al., *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, 2007.) 〈<http://pdf.wri.org/n4b-j.pdf>〉

(13) 同上, p.1. これらの人々は2005年時点の米ドル換算の1日当たりの所得がブラジルで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ドルに満たない人々であるという(同上, p.2)。プラハラードによると、BOPとは経済ピラミッドの底辺にいる1日2ドル未満で生活している40億人をいうとしている(プラハラード 前掲注(3), p.12)。プラハラードの定義とこの調査におけるBOPの範囲は必ずしも一致していない。

表3 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
保健医療	1,580
情報通信技術	510
水道	200

(出典) 『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』 p.7.  
 〈<http://pdf.wri.org/n4b-j.pdf>〉 を  
 基に筆者作成。

後の成長が著しいとしている)。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。

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<sup>(14)</sup>。したがって、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、BOP ビジネスでは、それぞれの市場の特性、現地の状況に即したビジネス展開が要求される。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。

## 2 BOP の特徴

図2の中所得層は、その市場が都市に集中し、ある程度供給が満たされた競争の激しい市場である<sup>(15)</sup>。他方、BOP 市場の多くは農村にあって、相対的に非効率で競争が少ない市場である<sup>(16)</sup>。

BOP の特徴として、『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』では、以下のことが掲げられている<sup>(17)</sup>。

### 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、その生活を依存する自然資源の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<sup>(18)</sup>である。

### ③ BOP ペナルティ<sup>(19)</sup>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。

(14) 例えば、ナイジェリアなどでは BOP 層の最低所得区分に人口が集中しているが、ウクライナなどではより高い所得区分に集中している。前掲注(12), p.2.

(15) この中所得層は、範囲は異なるが、先述したポリウムゾーンと同様の状況にあると思われる。前掲注(11)参照。

(16) 農村部だけでなく都市部にも BOP 層はある。BOP ペナルティの事例で述べるように、インドのムンバイにあるグラビは、都市部にある大きな BOP 層である。

(17) 前掲注(12), p.3.

(18) 貧困のため、収入のすべてあるいはそれ以上をただ生きるために使い果たしてしまい、将来の資本投入のために貯蓄をするゆとりがない。その結果、貧困から脱することができない状態をいう。

(19) 貧困層が、貧困であるが故に製品・サービスへのアクセスが困難、不可能となり、結果として割高・低品質な製品・サービスを購入せざるを得ない状態をいう。



BOP ペナルティの程度については、プラハラードとハモンド (Allen Hammond) がインドの大都市ムンバイの2つの地区の比較をして例示している。ムンバイの都心部で100万人以上が住む掘っ立て小屋の町ダラビ (Dharavi) と、郊外の上流階級社会であるウォーデン・ロード (Warden Road) で、それぞれコストを比較している (表4参照)。貧困層が中間所得層のように、大企業の製造・販売規模や効率的なサプライチェーンの利益を享受することができたら、その負担するコストを劇的に減少させることができるとしている<sup>(20)</sup>。

### 3 BOP ビジネスの概念

BOP ビジネスの概念については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「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～」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) とした持続可能なビジネスであり、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」としている<sup>(21)</sup>。

以下では、BOP ビジネスのイメージを具体的にするため主な特徴を述べる。

#### 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。富裕層に供給している製品・サービスを単にスペックダウンしただけのものを供給するのでは BOP 市場では受け入れられず、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 層は企業の供給する製品・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。

表4 貧困層における高いコスト

項目	ダラビ (Dharavi)	ウォーデン・ロード (Warden Road)	貧困層の割増しコスト
貸付(1年間の利息)	600~1000%	12~18%	53倍
水道料金 (1m <sup>3</sup> )	1.12ドル	0.03ドル	37倍
電話料金(1分)	0.04~0.05ドル	0.025ドル	1.8倍
下痢止め薬	20ドル	2ドル	10倍
米(1kg)	0.28ドル	0.24ドル	1.2倍

(出典) C. K. Prahalad and Allen Hammond, "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, September 2002, p.8. <http://www.expert2business.com/itson/Serving%20the%20ppor%20prahalad.pdf> を基に筆者作成。

<sup>(20)</sup> C. K. Prahalad and Allen Hammond, "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, September 2002, p.8. <http://www.expert2business.com/itson/Serving%20the%20ppor%20prahalad.pdf>

<sup>(21)</sup> 経済産業省「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～」2010.2.3, p.5. 経済産業省 HP <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf>

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、あるいは CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) 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、疾病の蔓延防止などの社会課題の解決は、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、そのような社会課題の解決に寄与するものである。すなわち、BOP ビジネスは、

- ・ BOP 層の人々が BOP ペナルティによる高いコストを負担することなく製品・サービスにアクセスできるようにすること
- ・ BOP 層の人々が起業家 (生産者、販売者) として機能する機会を提供することにより新たな所得をもたらすこと

などを通じて、BOP 層の人々が貧困から抜け出し、栄養不足を解消し、あるいは疾病の蔓延を防いだりすることに寄与する。

ただ、このような社会課題の解決は企業だ

けでなし得るものではなく、先進国、国際援助機関、途上国政府、さらには BOP 層に近い位置にいる現地の政府機関や 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<sup>(22)</sup>。

⑤ BOP ビジネスは長期的な視点にた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、貧困層の直面する社会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。長期的な視点にた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。

経済産業省の BOP ビジネス政策研究会では、BOP ビジネスと関連する他の事業等との関係を表 5 のように整理している。

また、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。その内容を要約して紹介する<sup>(23)</sup>。

- 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

(22) また、先進国、国際援助機関と連携することによるメリットは、資金的な支援を受けられること、現地での情報を得られることなどにあるが、これらに加えて、国際援助機関と連携することのメリットは、治安の悪い地域であっても“錦の御旗”を立てられることにより、比較的安全に行動できることにあるという。さらに、現地政府との交渉力、NGO との太いパイプも一民間企業とは比較にならないほど強力であるという。「日本企業の『アフリカ BOP ビジネス』 必要なのは粘り腰 40 兆円市場攻略法」『週刊東洋経済』6240 号, 2010.1.9, p.57.

また、世界銀行アフリカ地域局金融・民間部門開発部のマリルー・ウイ局長は、BOP ビジネスにおいて世界銀行グループが果たす役割を、以下のようであるとしている。

- ・ BOP との長い取組みから得た知識を民間セクターと共有する。
- ・ ファイナンスその他のインセンティブ・プログラムを通じて、民間セクターの関心を触発する。
- ・ ファイナンス及びリスク分散に、民間セクターと連携して対応する。
- ・ キー・プレイヤーと経験、市場知識を共有するプラットフォームを形成する。

経済産業省主催 国際シンポジウム「BOP ビジネスのフロンティア—途上国市場の潜在的可能性と官民連携—」(2010 年 3 月 9 日)における基調講演資料より

〈[http://www.ide.go.jp/Japanese/Event/Sympo/pdf/2010/uy\\_j.pdf](http://www.ide.go.jp/Japanese/Event/Sympo/pdf/2010/uy_j.pdf)〉

(23) プラハラード 前掲注(3), pp.60-96. を参照。

表5 BOPビジネスと関連する他の事業との関係

	純民間事業	BOPビジネス	慈善事業	ODA (参考)
メインアクター	民	民+官	民	官
BOP層の生活向上	△	○	○	○
収益性	◎	○	×	△
サステナビリティ	○	○	△	○

(出典) 経済産業省「第1回 BOPビジネス政策研究会」(2009年8月4日) 配布資料『BOPビジネスの現状とこれまでの取組について』p.3. 経済産業省 HP  
 (http://www.meti.go.jp/policy/external\_economy/cooperation/bop/bopkenkyukai/kenkyukai\_1/1\_shiryō4.pdf) より。

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 (hybrid solution) 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、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 (屋外の小川で洗濯するのと、汚れなどに応じて自動調節する洗濯機で洗濯するのとではわけが違う)。

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 (media dark)、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 BOP ビジネスの事例

BOP ビジネスについてはここ 10 年にわたって議論され、多くの事例が紹介されるようになってきている。欧米企業による事例は数多くある。我が国企業によるものも少数ではあるが見受けられる。BOP ビジネスの事例を、欧米企業と我が国企業から、不成功に終わったものも含めて取り上げる（表 6 参照）。

- (1) ユニリーバ（ヒンドゥスタンユニリーバ）：石鹸を使った手洗いの普及による下痢性疾患の予防と製品の市場への販売

ヒンドゥスタンユニリーバ（Hindustan Unilever Ltd.: HUL）は英蘭の多国籍企業ユニリーバ（Unilever）のインドの子会社で、石鹸、洗剤、ヘルスケア用品などを扱う企業である。

世界の石鹸市場は飽和状態に近づいており、今後の成長の鍵を握るのは途上国の市場だとされる<sup>(24)</sup>。他方、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といわれる<sup>(25)</sup>。下痢性疾患は、石鹸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鹸が置かれているが、彼らにとって石鹸は美容のために使用するものであり、石鹸で手を洗うことが病気の予防手段であるとは必ずしも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代えて、子供や女性にアピールする香料を加え、製造方法を「杵練り法」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鹸を製造した。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。

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った方法をとった。

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。各パートナーにはそれ

(24) この項において、プラハラード 前掲注(3), pp.261-330.などを参照。

(25) 経済産業省『BOP ビジネス政策研究会 報告書 参考資料』p.33. 経済産業省 HP <<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a02j.pdf>>

表6 BOP ビジネスの事例

	企業名	BOP ビジネスの内容
成功事例	P&G	PUR (purifier of water : 水を浄化する粉末) を、PSI (Populations Services International)、ユニセフなどの NGO・国際機関とのパートナーシップを活用して、それらの機関に販売するとともに人々への流通・啓発活動を委ねることによって、コストを削減しビジネスを成り立たせている。
	ユニリーバ	石鹸を使った手洗いの普及による下痢性疾患の予防と製品の市場への販売 (本文 4(1) 参照)
	MARS (大手菓子会社)	原材料の安定的な確保のため、アメリカ国際開発庁 (United States Agency for International Development: USAID) と連携して対象国に適したカカオの品質改良を実施し、農園整備を行っている。1990 年台半ばにブラジル東北部に集中していたカカオ農園が気候変動による被害を被ったためチョコレート生産量が 4 分の 1 まで急減した。そのため 1998 年頃からカカオの安定供給のため、世界的なカカオ農園の開発に着手した。なかでも西アフリカでは、2000 年から USAID と提携して、双方が 100 万ドルを拠出し、現地の気候に適したカカオの品質を改良する Sustainable Tree Crops Program というプログラムを設立している。
	住友化学	長期残効型蚊帳オリセットネットの開発・製造 (本文 4(2) 参照)
不成功事例	P&G	上述した PUR の成功の前に、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。 (不成功の要因) ・ 価格を安くするための工夫が不十分であった。 ・ 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。 ・ 消費者の教育に力を注いだが、製品の需要創出までにはいたらなかった。 ・ 現地子会社が低所得者層の状況を十分把握していなかった。

(注) 「成功・不成功」はあくまで相対的な判断であり、当該企業のビジネスとして持続・発展したか否かを基準としている。

(出典) 経済産業省「BOP ビジネス政策研究会 報告書 参考資料」pp.28-47.

経済産業省 HP (http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a02j.pdf) を基に筆者作成。

ぞれの思惑がある。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、石鹸市場の成長と拡大、そして企業市民としての認知を求めていた。

経済産業省の BOP ビジネス政策研究会の報告では、BOP ビジネスの成功事例の特質を、①現地密着性、②持続性、③事業拡大性、④反復可能性の 4 つの視点から分析している。これによると、HUL のこの事例では、① HUL の従業員は農村地域で 6 週間の共同生活が義務付けられ、そこで得た知識を農村市場向けの製品ア

イデアや販売促進プログラムに結び付けていることなどから、現地密着性が保たれている、② HUL が事業として展開しており、売上げの高い事業であるため持続性は高い、③農村の女性を事業者として育成しているとともに、現地コンサルタントを用いて政府との交渉を行うことで事業拡大性を高めている、④グローバル展開のために、親会社であるユニリーバが他の地域への展開(アジア太平洋・中近東・南米)を検討しており、反復可能性は高いとしている<sup>(26)</sup>。

上記③の、女性を事業者として育成することについて、HUL は、1999 年にシャクティ・プロジェクトを始めた。このプロジェクトでは、女性の自助グループを活用して起業家を育成し、農村部の顧客への直接訪問販売を推進する。起業家精神にあふれる女性<sup>(27)</sup>を村から選び、教育して販売員に育て、製品を販売させる方法である<sup>(28)</sup>。このような女性はシャクティ・アマ(Shakti Amma : 活力ある女性)と呼ばれる。

(26) 同上

彼女たちは、消費者に HUL の製品の健康や衛生に対するメリットを教えたり、HUL のメッセージをよりよく浸透させるために人的ネットワークを作る。一つの自助グループは 15 人程度の女性で構成され、共同口座に毎月 1 ルピーずつ投資をし、このお金は 2～3% の利率でグループ内のメンバーに貸し付けられる。仲間同士のプレッシャーから返済率は極めて高くなるので、銀行も積極的に貸し付けるという。これによって彼女たちは、経済的な支援を受けて新たなベンチャー事業を始めることができる。

シャクティ・プロジェクトにより、農村部の従来の販売代理店を利用する場合に比べてコストを 10% 以上節約できるだけでなく、消費者のブランド認知の高まり、新たな販売ルートの開拓などの利益が得られているという。それにも増して、HUL は、農村部の女性に活力を与え、彼女たちが経済的・精神的に自立することに HUL が果たす役割は、ただ製品を売るより重要なシャクティ・プロジェクトの側面であるとする。

また、シャクティ・プロジェクトでは 400 以上の NGO が、販売員の属する自助グループに対するサポートなどの面でパートナーとして活躍しているという<sup>(29)</sup>。

## (2) 住友化学株式会社：長期残効型蚊帳オリセットネットの開発・製造

次に、我が国企業による BOP ビジネスの事例を取り上げる。

住友化学株式会社（住友化学）はオリセットネットという長期残効型蚊帳（Long Lasting Insecticidal Net: LLIN）の開発・製造により、主にアフリカ地域におけるマラリアの蔓延防止に貢献している。オリセットネットは住友化学が独自に開発した LLIN で、WHO（世界保健機関）から使用を推奨されている。その主な特徴は、①ポリエチレン製で糸が太く耐久性がある、②洗濯等により表面の薬剤が落ちてても、蚊帳の糸に練りこんだ防虫剤が中から徐々に染み出し、防虫効果が 5 年以上持続する、③暑いアフリカでも使いやすいよう、網目の形状を工夫しており風通しがよい、④経済的にマラリアを予防することができる、というものである<sup>(30)</sup>。

世界では年間 3～5 億人以上がマラリアに罹患し、年間 100 万人以上が死亡しているといわれる。特に 5 歳未満の子供の死亡が極めて多く、地域的にはアフリカにおける患者が圧倒的に多い<sup>(31)</sup>。MDGs においても、第 6 の目標として「HIV / エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止」を掲げ、「マラリア及びその他

(27) 地元の既存の小売業者はたいてい男性であり、その多くがシャクティのディーラーになることを希望したが、HUL はその申し出を断ったという。

(28) 女性を教育し販売員として製品を販売させる方法としては、我が国企業の株式会社ヤクルト本社が 1963 年から始めたヤクルト・レディによる販売方式がある。ヤクルト・レディ方式は多くの途上国に浸透している。バングラデシュで BOP 層向けにヨーグルトを販売するグラミン・ダノン社のグラミン・レディ方式はヤクルト・レディ方式が原型となっている。菅原秀幸「日本発 BOP ビジネスの可能性と課題」JAIBS（国際ビジネス研究学会）第 27 回関西部会（2009 年 12 月 12 日）Working Paper, pp.5-8. <[http://www.sugawaraonline.com/BOP/2009\\_12\\_12.pdf](http://www.sugawaraonline.com/BOP/2009_12_12.pdf)>

(29) 平本 前掲注(10), p.87.

(30) 経済産業省 前掲注(25), p.41. オリセットネットは現場で開発を担当する研究者の発案から生まれたものであるという。BOP ビジネスを展開するためには現場の視点が極めて重要である。水尾順一「経済教室 途上国ビジネス、企業は具体化急げ ニーズ・強み双方見極めよ」『日本経済新聞』2009.12.22.

また、住友化学は、JICA の派遣する青年海外協力隊員の OB を積極的に採用したりなどして、もともと途上国との接点があったという。「海外貧困層助けて販促 調味料紹介・蚊帳で感染症予防」『朝日新聞』2009.11.24.

(31) この項において、経済産業省 BOP ビジネスフォーラム「発展途上国の可能性を探る～BOP ビジネスによるネクスト・ボリュームゾーンへのアプローチ」（2009 年 9 月 30 日）における福林憲二郎氏の基調講演資料「住友化学のオリセット® ネット事業を通じたアフリカ支援」<[http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/cooperation/bop/forum090930/shiryu1.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/forum090930/shiryu1.pdf)>を参照。

の主要な疾病の蔓延を2015年までに阻止し、その後減少させる」ことを具体的なターゲットとしている。また、第4の目標として「乳幼児死亡率の削減」を掲げ、「1990年と比較して5歳未満児の死亡率を2015年までに3分の1に削減させる」ことをターゲットとしている。このような目標・ターゲットを実現するため、マラリアの治療とともにその予防に力を入れることが課題となっている。

WHOは2001年、マラリア予防のため、住友化学が開発したオリセットネットを最初のLLINとして推薦した。住友化学では、現地雇用の創生と地域経済への貢献 (By African, For Africa) を目指して、タンザニアの都市アリュウシャ (Arusha) の現地企業 A to Z Textile Mills Ltd. にオリセットネットの生産技術を無償で供与し、2003年9月から現地生産を開始した。その後、生産能力を拡大するため現地企業との合弁で Vector Health International Ltd. (VHI) を設立している。その際、国際協力銀行がオリセットネット製造・販売事業に必要な資金をVHIに融資し、プロジェクトを支援している<sup>(32)</sup>。生産能

力は2009年の時点で約1900万張であるが2010年初めには約2900万張に増加し、従業員も約4,000名から約6,000名になるという<sup>(33)</sup>。

オリセットネット事業はアフリカ地域において良質なLLINを製造・供給してマラリアの蔓延防止に寄与するとともに、タンザニアにおいて多数の雇用を確保し当地の貧困削減にも寄与している。

一方、WHOは2009～2010年の2年間でLLINを2.5億～3億張配布する「ユニバーサル・カバレッジ」という方針を掲げている<sup>(34)</sup>。これによりLLINは大量に製造され、地域の住民に供与されることになる<sup>(35)</sup>。住友化学はこの「ユニバーサル・カバレッジ」の後が真のBOPでのビジネス展開になるとしている<sup>(36)</sup>。オリセットネットなどのLLINの供給の結果、防虫処理された蚊帳で眠る5歳未満児の割合は、サブサハラ・アフリカで劇的に大きくなっている<sup>(37)</sup>。

住友化学のオリセットネット事業は、現地の状況に合わせたLLINの製法技術を独自に開発し、このノウハウを現地企業に無償供与するなどしてアフリカ地域のマラリアの蔓延防止と現

32) 日本政策金融公庫国際協力銀行「タンザニア連合共和国における日本企業のマラリア防疫用蚊帳の製造・販売事業を支援」2006.1.31. <<http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2005/0131-01/index.html>>

また、国際協力銀行は、2009年、製造・販売事業の増設計画に対しても融資を行っている。「タンザニア連合共和国におけるマラリア防疫用蚊帳の増産プロジェクトに対する融資」2009.7.17. <<http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2009/0717-01/index.html>>

33) WHOから認定を受けたLLINは、住友化学のオリセットネットを含め、スイス、フランス、アメリカ、ドイツの企業が製作するものが全部で7種類ある。このうち現地生産されているのはオリセットネットだけで（アフリカでの生産は急速に伸びており、2009年1月の時点で約半分がアフリカで生産されている）、他の6つの製品はコストの安い中国、インドなどで生産されたものであるという。また、これらのほか、WHOの認定を受けていない中国ブランドの激安品もあるという。

“メイド・イン・アフリカ”は各国政府からの指名を得るために大きなプラスであるが、オリセットネットの現在のシェアは35%で2位になっている。最大のシェアを占めているのはスイス企業ベスタガード・フランドセンの製品（55%）で、1張4ドル弱とオリセットネットより1ドル近く安く売られている。住友化学では、品質を維持しながらコスト競争力をつけていくとしており、また、カーテンや網戸といった新しい用途への展開も検討中であるという。『週刊東洋経済』前掲注22, pp.58-59.

また、住友化学によれば、企業収益について「今では原油高騰などがなければ利益を出せる」という。「動き出すBOPビジネス（上）世界人口7割が市場 日本勢、『現地化』カギに」『日本経済新聞』2009.12.1.

34) 『週刊東洋経済』同上, p.59.

35) 菅原氏は、オリセットネット事業は「BOPビジネスではなく開発援助関連ビジネスの範疇に留まっている。これは、貧困層ニーズを満たすだけで、所得と自立はもたらさない」としている。菅原 前掲注28, p.20.

36) 福林 前掲注31)

地生産による雇用拡大に貢献している。今後の展開として、タンザニアに加えて西アフリカに製造拠点を設置することを検討しているという。

上記のように我が国企業でも BOP ビジネスを手がけ、社会課題の解決に寄与している事例もあるが、まだ数少ない状況である。欧米企業が競って BOP 市場に参入しようとして、数多くの取組みと成功事例を蓄積しているのに比べて、我が国企業の BOP ビジネスに対する関心や積極性はまだ十分ではないというべきであろう。しかし、ヤクルト・レディ方式（脚注<sup>28</sup>参照）にみられるように、我が国には途上国において現地に密着したビジネスを行うノウハウがある。現地の状況に合わせたビジネス展開に長けていることなどを考慮すると、BOP ビジネスには我が国企業の特質に合致するものがあると考えられる。

## 5 BOP ビジネスにおける多国籍企業の役割

プラハラードらは BOP ビジネスの展開において多国籍企業が主導的な役割を果たすべきであるとする。それは多国籍企業が以下のような特質を持つことによる<sup>(38)</sup>。ただ、実際には多国籍企業だけでなく、中小企業や途上国の大企業が BOP ビジネスを展開している例もある。

- ① 多国籍企業は豊富な経営資源を有している。
- BOP 層向けの複雑なコマーシャル・インフラを打ち立てるには、多量の資源とマネジメント能力を必要とする。また、環境的に持続可能な製品・サービスを開発するためには十分なりサーチが必要となる。さらに、製品・サービスの流通経路、通信ネットワークを開発し維持するには高いコストが必要となる。

これらのことが可能であるのは豊富な経営資源を有する多国籍企業である。

- ② 多国籍企業はある地域で生み出されたビジネス知識を、国を超えて他の地域に移転することができる。
- ③ 多国籍企業は BOP 層の開発に必要な一連のアクターを連携させるのに最適である。
- 多国籍企業は、コマーシャル・インフラを打ち立てる際の連結点として行動することができる。多国籍企業による促進がなければ NGO、地域社会、地方政府さらには国際開発機関でさえも、BOP 層の開発をもたらそうという企図はまごつき続けるだろう。多国籍企業は、BOP 層の開発に必要な一連のアクターを同じ土俵に立たせるのに最適の位置にいる。
- ④ 多国籍企業は BOP 層で生じたイノベーションを富裕層・中間層に移転することができる。

BOP ビジネスの取組みは、より持続可能な生活様式を目指す試験台となる。資源とエネルギーを大量に消費する先進国の市場に、BOP 市場で創られた環境的に持続可能なイノベーションを適用することも可能である。

## 6 開発援助と BOP ビジネスの関係

開発援助が基本的に市場メカニズムを通さずに途上国の貧困層にアクセスするのに対し、BOP ビジネスは市場メカニズムを通じて BOP 層にアクセスする。BOP ビジネスはあくまでビジネスとして企業収益の確保を前提としたものであるため、規模や状況が千差万別な BOP 市場のうち、例えば市場規模が小さい場合には大企業が収益性を求めて参入するという可能性は少ない。また、BOP 層の中でも BOP 向けの

<sup>(37)</sup> MDGs 報告 2009 では、防虫処理された蚊帳で眠る 5 歳未満児の割合を、2000 年頃と 2008 年頃を比較して、例えばルワンダでは 4% → 56%、エチオピアでは 2% → 33%、タンザニアでは 2% → 26% などとなっているとしている。op.cit. (5), p.36.

<sup>(38)</sup> Prahalad and Hart, op.cit. (2), pp.20-22.



商品に対してすら購買力を持たない最貧困層は BOP ビジネスの対象とはなり得ない<sup>(39)</sup>。したがって開発援助は BOP ビジネスより広い範囲の BOP 層にアクセスできるといえる。

もちろん BOP ビジネスの範囲内であっても開発援助との連携は重要な要素ではあるが、BOP ビジネスの手の届かない部分に対する支援は開発援助（あるいは市場メカニズムによらない企業の慈善、CSR 活動、さらには NPO / NGO による支援活動）に委ねることになる。このことから、先述した MDGs の目標である「極度の貧困の撲滅」に BOP ビジネスがどの程度寄与しうるかについては、今後のビジネスモデルのさらなる蓄積と検証に俟たなければならないだろう。

また、BOP ビジネスは BOP 層を市場メカニズムの中に組み入れ、消費者、生産者、販売者として機能せしめることにより、彼らの自立に寄与しようとするものである。この自立は経済的な自立であることが多い。これに対して開発援助では、経済的な支援を行うとともに、民主化や個人の人々の尊厳のため、主として政治的・社会的なアイデンティティの付与を促進する事業（選挙権の登録事業、女性の地位向上のための事業など）を実施する機会が多い<sup>(40)</sup>。開発援助と BOP ビジネスは、BOP 層に対して重なる部分はあるものの異なる側面からアプローチするものであるといえる。

開発援助と BOP ビジネスはどちらか一方で足りるというものではなく、社会課題の解決という共通の分野で連携しつつ、相互補完的な関係にあるといえるだろう。

## 7 BOP ビジネスに対する批判

BOP ビジネスに関する議論に対し批判もある。ミシガン大学のアニル・カルナニ (Aneel Karnani)

准教授は、貧困層を美化している (Romanticizing the Poor) として BOP ビジネスを批判している。BOP の市場規模の大きさに疑問を呈し、政府が貧困削減のために積極的に関与すべきであるなどとする。要約を示すと以下のとおりである<sup>(41)</sup>。

- ・ BOP 市場は大きな規模があるというが、世界の BOP 市場は 3600 億ドルの規模しかない。
- ・ 貧困層は潜在的な購買力を持つというが、貧困層は貯蓄率が低く潜在的な購買力はほとんどない。
- ・ BOP ビジネスによる利益率は高いというが、実際にはそれほど高いわけではない。なぜなら消費者は価格に敏感に反応するうえ、小さな取引規模と乏しいインフラを考慮に入れると彼らにサービスすることのコストが高くなるからである。
- ・ BOP ビジネスにおいて企業は製品・サービスの品質を落とさずに価格を劇的に下げることができるというが、ほとんどの製品・サービスについて価格を大きく下げる唯一の方法は品質を落とすことである。
- ・ 一回ごとの使いきりパッケージ (single-serve packages) により製品を提供することが BOP 層の購買力を大きくするという。それは製品の使い勝手をよくし、また、貧困層の人々がキャッシュフローを管理するのに役立つ。しかし、現実に購買力を大きくするには一回当たりの価格を下げる必要がある。
- ・ 大規模な多国籍企業が貧困層に対する販売で指導力を発揮すべきであるというが、貧困層に対する販売市場は通常は規模が大きくないため、現地の中小企業の方が適している。
- ・ 貧困な人々が特に明敏な消費者や創造的な

(39) 笠原龍二「開発援助からみた BOP ビジネス」『アジア研ワールド・トレンド』No.171, 2009.12, p.11.

(40) 同上, p.12.

(41) Aneel Karnani, "Romanticizing the Poor," *Stanford Social Innovation Review*, winter 2009, pp.42-43. <<http://www.ssireview.org/pdf/RomaticizingthePoor.pdf>>

起業家であると示唆する証拠はほとんど見出せない。彼らは富裕層より劣った (worse) 消費者であり起業家である。企業、政府あるいは NGO が依然として貧困層を美化しているため、市場を通じた貧困解決を過度に信頼している。

- ・政府は、適切な政策（例えば規制緩和）、インフラの整備（例えば交通網の整備）、制度の構築（例えば資本市場の整備）を通じて、経済の労働集約部門で企業を創り育てるのを支援することが必要である。政府はまた、法と規制のメカニズムを通じて貧困な消費者を保護しなければならない。
- ・貧困削減は経済上の側面に限定されてはならない。それはもっと広いニーズに関するものである。しかし貧困削減のための多くの市場アプローチがもっぱら経済的な目標に焦点を当てており、社会的、文化的、政治的な利益は副産物とみられている。そうではなく、社会的、文化的、政治的な利益こそが望ましい。これらの非経済的な目標を育み守る政府と公的部門の役割を強調すべきである。

このような議論もあることを念頭に置いて、① BOP 市場の規模、② BOP 層の人々の思考や行動様式、③ BOP ビジネスの特質、さらには④政府の果たすべき役割など、さらなる研究・検証を重ねるべき事項は多々あると思われる。

しかしその上で、BOP ビジネスの展開により、企業が収益を確保しつつ BOP 層の貧困削減を始めとする社会課題の解決に資することができるのであれば、それは魅力ある試みであるといえるだろう。

#### IV BOP ビジネスの研究・支援の動き

欧米企業を中心として取り組まれている BOP ビジネスであるが、これに比べて我が国

企業の取組みはまだ本格的なものとなっていない。このようなことから、2009 年になって、我が国政府機関等において BOP ビジネスの研究や取組み支援に向けた動きがみられる。以下では、経済産業省と JICA の動きを取り上げてその概略をみる。

##### 1 経済産業省の BOP ビジネス政策研究会

経済産業省は 2009 年 8 月、BOP ビジネス政策研究会を立ち上げた。研究会では、我が国企業の 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、4 回の会合を経て、2010 年 2 月 3 日、「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～」を公表している。

報告では、まず、「BOP 層に対しては、欧米のグローバル企業を中心に政府や援助機関、NGO 等と連携してビジネスとして積極的に取り組むとともに、現地の様々な課題の解決を目指す事例も数多く見られる。他方、我が国の状況に目を転じると、一部の先進的な企業において取り組んでいる事例は見られるものの、欧米諸国と比較して未だ低い水準であり、行政の支援も個別案件ごとの対応に留まっているのが現状である」と問題提起をしている<sup>(42)</sup>。

##### (1) 関係主体別に見た BOP ビジネスの可能性

BOP ビジネスは、企業だけでなく、我が国政府、途上国（政府、BOP 層）、NPO / NGO、社会起業家、国際援助機関など、様々な立場の関係主体の連携によって展開される。ここでは、関係主体別に見た BOP ビジネスの可能性を示す（表 7 参照）。

##### (2) 我が国における BOP ビジネスの重点分野

報告では、BOP ビジネスに関心が高いと思われる企業に対して調査を行うなどして、我が国における BOP ビジネス支援の重点産業分野

(42) 経済産業省 前掲注(21), p.3.

表7 関係主体別に見た BOP ビジネスの可能性

関係主体	BOP ビジネスの可能性
我が国政府・行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済産業政策の視点：BOP ビジネスへの取組みが拡大することにより、海外市場の創出・拡大、経済の活性化に寄与する。</li> <li>・経済協力政策の視点：途上国の生活水準の向上、貧困削減等を可能にする。途上国の市民レベルにおける我が国の存在感を高める。</li> </ul>
我が国企業等 (BOP ビジネスの事業主体には我が国企業だけでなくNPO / NGO、社会起業家もなり得る。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな市場の開拓、将来の市場確保の布石となる。</li> <li>・ユニークな製品・サービス等を有する中小企業にとって国内から海外市場に展開するチャンスとなる。</li> <li>・進出企業にとって自社の強みの発揮、海外企業との差別化、自社の商品・サービスの更なるイノベーションの契機となる。</li> <li>・政府、国際機関、NPO / NGO、社会起業家等との連携を図ることで、効率的で円滑なビジネス展開を図ることができる。</li> </ul>
途上国政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内市場の活性化、雇用や対内直接投資、輸出の拡大といった経済発展</li> <li>・BOP 層が直面する社会課題の解決を通じて貧困削減や低所得階層の減少といった国民の生活水準の向上</li> </ul>
途上国の BOP 層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要とする商品・サービスの入手機会の拡大・創出</li> <li>・BOP ペナルティの解消</li> </ul>
援助団体としての NPO / NGO 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業との連携による新たな BOP 層支援ニーズの発掘</li> <li>・持続的・効果的な支援活動が可能となる。</li> </ul>
援助機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BOP ビジネスにおける企業との連携により、途上国の社会課題（MDGs 等）のより効果的な解決が可能となる。</li> </ul>

(出典) 経済産業省「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～」2010.2.3, pp.7-9. 経済産業省 HP (http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf) を基に筆者作成。

について表8のように、3つの柱、10の分野を示している<sup>(43)</sup>。これらの分野はBOP層が直面する社会課題の解決と、我が国企業の強み、進出希望の多い分野という観点から打ち出されており、「ODA 大綱」(2003(平成15)年8月29日閣議決定)においても、我が国 ODA の重点

分野とされているものが多い<sup>(44)</sup>。

(3) 我が国企業の直面する課題と対応策の方向性  
我が国企業の BOP ビジネス展開のための課題として、①資金面で初期投資に大きな費用が

表8 BOP ビジネス支援の重点産業分野

3つの柱	10の分野	取組み目標(解決すべき社会課題)
1. 貧困削減に向けた我が国の取組み	①教育	低い成人識字率(例:バングラデシュ 74%、エチオピア 36%)や初等教育就学率(例:ベトナム 88%、エチオピア 61%)等の改善
	②保健医療・福祉	高い乳幼児死亡率(例:バングラデシュ 5.4%、エチオピア 10.9%)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(例:バングラデシュ 74%、エチオピア 22%)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(例:5歳未満児栄養失調割合:バングラデシュ 48%、エチオピア 38%)等の改善
2. 我が国の強みのある分野	⑥環境エネルギー機器	省エネ技術(例:太陽光発電技術)等を活用した電化、ネットワーク等
	⑦家電機器・産業機械	安心で安全な家電機器による生活の質の向上 1次産業から2次産業への移行による所得向上等
3. 骨格となる基本インフラ	⑧情報・通信 ⑨金融・ファイナンス ⑩運輸・輸送機器	①～⑦の実現のために必要な社会基盤の整備(例:情報通信であれば、携帯電話等の生産・普及や利用インフラの整備など)

(出典) 経済産業省「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～」2010.2.3, p.15. (http://www.meti.go.jp/report/data/g100203aj.html) を基に筆者作成。

(43) 同上, pp.10-15.

かかること、②途上国の現地情報と進出ノウハウが不足していること、③NPO / NGO との連携が重要であるが、我が国には国際的にも成長した組織はまだ少ないことなどが挙げられる<sup>(45)</sup>。

報告では、このような課題に対応するための施策の方向性として、まず既存の制度を可能な限り活用することを前提とし、そのうえで新たな支援施策として、概略以下のものを掲げている<sup>(46)</sup>。

- ① BOP ビジネスに必要な情報等の獲得支援
  - ・ JICA、JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）などの支援機関の海外事務所において、BOP や相手国政府のガバナンス等に着眼したビジネス環境に関する情報の収集、整理、提供を行う。
- ② パートナーシップの構築支援
  - ・ 企業、NPO / NGO 等の個別具体的事業の F/S 調査（個別商品・サービスを念頭に置いた市場調査、パイロット事業の実施等）を実施する。具体的には、JICA において、新たな支援制度として BOP ビジネス促進制度を実施する（これについては次項で紹介する）。
  - ・ 国内外関係者（企業、NPO / NGO、関係省庁、公的機関等）による情報交換・連携を促進する場として、BOP ビジネス推進プラットフォームや民間主体の協議体の組織化を検討する。
- ③ 資金・金融面の課題の解決支援
  - ・ 事業の実施段階（事業化段階～確立・拡大段階）においては、収益性・リスク等による制約があることが主な課題であり、既存制度の活用促進に加え、JICA による海外投融資機能

- を再開する（関係者間で再開に向けて検討中）。
- ④ 途上国のビジネスインフラ（ハード・ソフト）整備の推進
  - ・ 既存の制度（円借款、無償資金協力、貿易保険等）を活用した途上国のビジネスインフラ（ハード・ソフト）整備の一層の推進。あわせて、マイクロファイナンスに対する支援について検討する。
- ⑤ BOP ビジネス推進プラットフォームの整備
  - ・ 上記の施策などが有機的に組み合わせられて活用されるために、これらをトータルパッケージ化し、BOP ビジネスを創出していく目的で、BOP ビジネス推進プラットフォームを組織化する。

BOP ビジネス推進プラットフォームは、単一の企業では実施することが困難な BOP ビジネスを総合的に支援する仕組みである。具体的には以下の3つの機能を担うことが期待されている。

- ・ BOP ビジネスに関連する情報のワンストップ提供機能
- ・ BOP ビジネスに関する相談・紹介・コンサルティング機能
- ・ BOP ビジネス関係者の情報交換・協議の場の提供機能

報告では、プラットフォームの具体的な制度設計を今後検討すべきであるとしている。また、直嶋正行経済産業大臣は、2010年の夏を目途に BOP ビジネス推進プラットフォームを立ち上げる予定であるとしている<sup>(47)</sup>。このようなプラットフォームを組織化することで、BOP

(44) 「ODA 大綱」(2003 (平成 15) 年 8 月 29 日閣議決定) によれば、我が国 ODA の重点課題として、貧困削減のため教育、保健医療・福祉、水と衛生、農業などの分野における協力を重視するとともに、開発途上国の持続的成長を支援するため、経済活動上重要となる経済社会基盤の整備を重視するとし、この中に情報通信技術分野における協力も含まれるとしている。外務省 HP <[http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/taikou/taiko\\_030829.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/taikou/taiko_030829.html)>

(45) 水尾 前掲注(30)

(46) 経済産業省 前掲注(21), pp.22-26.

(47) 経済産業省主催 国際シンポジウム 前掲注(22)における開会挨拶より <[http://www.ide.go.jp/Japanese/Event/Sympo/20100309\\_01.html](http://www.ide.go.jp/Japanese/Event/Sympo/20100309_01.html)>

ビジネスの展開に当たり、企業だけでなく各関係機関が相互に連携して BOP ビジネスを進めていくことが可能となる。BOP ビジネス推進にとりわけ重要な役割を果たすものと思われる。

## 2 JICA における BOP ビジネス促進制度の新設

JICA は、経済産業省の BOP ビジネス政策研究会における検討と軌を一にして、2010 年 1 月、我が国企業の BOP ビジネスへの取組みを支援する「BOP ビジネス促進制度」を新設すると公表した。

この制度は、これまで支援体制が手薄であった BOP ビジネスに取り組もうとする我が国企業等との連携により、BOP ビジネスの持続性と公益性を高め、途上国の貧困削減を始めとする MDGs や経済社会開発への貢献を促進することを目的としている<sup>(48)</sup>。具体的には、BOP ビジネスの構築に向けた情報収集・市場調査から事業化計画作成までの段階で、企業等に対し費用の一部を JICA が支援する（案件当たりの上限額 5000 万円、実施期間 3 年間以内）<sup>(49)</sup>。支援の対象となる企業等は、提案公募と第三者委員会（仮称）による助言を踏まえて透明性を確保しつつ JICA が決定する<sup>(50)</sup>。対象国は当面の間、

JICA 事務所の所在国とし、同事務所が現地での市場調査等に協力する。

また、上記の制度新設に加え、先述したように、BOP ビジネスを実際に展開する段階における資金・金融面の支援をするため、JICA による海外投融資機能を再開することが検討されている<sup>(51)</sup>。これらの措置によって、我が国企業による BOP ビジネスの取組みが円滑に進むようになることが望まれる<sup>(52)</sup>。

おわりに

プラハラードとハモンドは、以下のように主張する。

「現在 40 億人の人々が陥っている貧困を軽減すること以上に急を要することはあるのだろうか。指導的な多国籍企業にある豊富な技術と才能を、現存する製品のバリエーションを徐々に進展させることに割り当てる方が、BOP に実際にあるニーズ（そして実際にあるビジネス機会）に向けるよりよいことであると主張することは困難なことである」<sup>(53)</sup>。

その一方で、プラハラードは『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』の中でこう書いている。

(48) 独立行政法人国際協力機構主催 公開セミナー「BOP ビジネスの可能性と JICA との連携」（2010 年 1 月 19 日）における JICA 資料「BOP ビジネス促進制度の概要」より〈[http://gwweb.jica.go.jp/km/FSubject9999.nsf/3b8a2d403517ae4549256f2d002e1dcc/c4cd58e0cecaa449492576b3001c0b74/\\$FILE/JICA%E5%A0%B1%E5%91%8ABOP%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E9%80%A3%E6%90%BA%E5%88%B6%E5%BA%A6%E3%81%AE%E6%A6%82%E8%A6%81.pdf](http://gwweb.jica.go.jp/km/FSubject9999.nsf/3b8a2d403517ae4549256f2d002e1dcc/c4cd58e0cecaa449492576b3001c0b74/$FILE/JICA%E5%A0%B1%E5%91%8ABOP%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E9%80%A3%E6%90%BA%E5%88%B6%E5%BA%A6%E3%81%AE%E6%A6%82%E8%A6%81.pdf)〉

(49) 本格的な事業活動（商品宣伝等を含む）については対象としない。

(50) 従来の ODA 制度では特定の企業を支援することは基本的になかったが、BOP ビジネス促進制度では、特定の企業を支援することになる。このことに関して、NGO などの関係機関さらには国民からの理解を得ることが必要になることから、JICA では透明性の確保に留意している。

(51) JICA の海外投融資事業は、民間企業が開発途上国でさまざまな事業を行うに際して、高いリスクや低い収益見込みなどの障壁に対応するため、出資又は融資によって資金面から民間企業を支援する事業をいう。この事業は、特殊法人等整理合理化計画（平成 13 年 12 月閣議決定）により、「廃止することとし、14 年度以降は、13 年度末までに承諾済みの案件又はそれらと継続的な性格を有する案件に限り出融資を行う」とされた経緯がある。JICA HP 〈[http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance\\_co/loan/index.html](http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/loan/index.html)〉

(52) NPO 法人による企業の社員に対する BOP ビジネスの研修も行われている。企業の幹部社員をバングラデシュなどの発展途上国に送り込んで、貧困、環境問題といった課題を考えつつ、変化への対応力を身につけるのが狙いであるという。「途上国の実情 肌で知る 幹部社員を派遣 BOP 研修」『日本経済新聞』2010.2.22.

(53) Prahalad and Hammond, *op.cit.* (20), p.11.

「本書は『実際にどうすればうまくいくのか』について考察している。これは、『誰が正しいか』を言い争うことではない。また、『何がいけないのか』にも、あまり関心はない。…（中略）…大切なのは『数少ない成功事例から学べることは何か』で、それが今後の道筋を示してくれる。」<sup>(54)</sup>

菅原秀幸北海学園大学教授は、「プラハラッドの『利益を通じて貧困を撲滅しよう』との呼びかけは、非常に魅力的ではあっても、その主張はいまだ啓蒙の域を出てはいない。プラハラッドの主張には、データによる検証と理論的裏付けが不足しており、幾つかの事例の列挙にとどまっているからである。それらの事例が貧困削減という全体像の中でどの程度の位置を占めているかについては、明確にされていない」とする<sup>(55)</sup>。

上記の内容を踏まえれば、BOP ビジネスの今後の課題として、成功・失敗を含めた事例のさらなる積上げ、理論的研究とその検証を深めていくことが必要であろう。

同時に、BOP ビジネスにより企業が収益を確保し得たとしても、

① 個々の BOP ビジネスモデルが貧困削減にどの程度寄与しているのか、また、BOP ビジネスが全体として世界の貧困削減という目標に対してどのような位置を占め得るのか。特に、先述したとおり、MDGs は極度の貧困の撲滅のターゲット（1990年と比較して1日の収入が1米ドル未満の人口を2015年までに半減させる。）を掲げている。そして、「国連ミレニアム開発目標報告2009」によれば、途上国全体としては上記のターゲットは達成され

ると見込まれているが、サブサハラ・アフリカなど特定の地域では達成されず、なお10億人の人々が極度の貧困に陥ったままとなると予想されている。このような最貧困層に対して、BOP ビジネスが寄与できる部分はあるのか。

② さらに、BOP の所得水準が向上しても、これまでになかった新たな問題が発生していないか。例えば、特定の価値観を BOP 層に押しつけることになっていないか、これまでにはゴミを出さない循環型社会であったのが洗剤を使うようになって、その袋がゴミとして地域を汚染していないか。などの点について引き続き注意深く考察していくことが必要であると思われる。

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、これからはいろいろな国、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。

我が国企業の BOP ビジネスに対する取組みは欧米企業に比べてまだ十分でないと思われる。しかし、我が国企業のこれまでの途上国における活動をみると、BOP 市場へのアクセス能力、徹底した現場主義など BOP ビジネスの展開能力において欧米企業に劣るとは思えない<sup>(56)</sup>。

今後実施される経済産業省、JICA 等の支援策を活用するなどして、我が国企業が長期的な視点に立って、より積極的に BOP ビジネスに

<sup>(54)</sup> プラハラッド 前掲注(3), p.14.

<sup>(55)</sup> 菅原秀幸「多国籍企業による『次なる40億人市場』への共創アプローチ」pp.11-12. <[http://www.sugawaraonline.com/paper/co-creating\\_approach\\_by\\_MNCs.doc](http://www.sugawaraonline.com/paper/co-creating_approach_by_MNCs.doc)>

<sup>(56)</sup> 公益社団法人経済同友会では、「第16回企業白書」において、日本企業の強みとして認識されてきたものとして、①経営者の高い倫理観・道徳心、②長期的視野に立った経営、③事業のあらゆる分野における徹底した生産性・効率性の追求、④環境に優しい技術・製品を生み出す力、⑤現場の創意工夫、⑥現場の当事者意識の高さなどを挙げている。公益社団法人経済同友会『第16回企業白書～「新・日本流経営の創造」～』2009, p.18. <[http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no16/090703\\_2.pdf](http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no16/090703_2.pdf)>

参入することにより、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。

(たかやま じょうじ)