

2012 年 12 月 21 日

BOP ビジネスの現地化プロセスに
おける企業の取り組み

1109188s

中村優

はしがき

谷本ゼミに入ってから早くも2年が過ぎようとしている。この卒業論文を書き上げると、長いようであつという間だった学生生活も、残り3ヶ月半となる。

なんとなく国立の雰囲気には惹かれ、なんとなくビジネスという言葉には惹かれ、一橋大学商学部に入ったのが4年前。体育会水泳部に入り、サークルを二つ掛け持ちし、最初の2年間は結局朝から夜まで勉強とはかけ離れた生活を送ってきた。それが、谷本研究室の扉を恐る恐るたたき、2回の夏のゼミ合宿、一橋祭における研究発表、そして今、約1年にわたる卒論制作を終えようとしている。

とはいえ、谷本ゼミに入ったのは、自分にとってそれほど不思議なことではなかった。地域活性化のサークルや社会貢献プログラムの普及に推進するサークルに入っていたせいも、「企業」と「社会」は思ったよりも近くにあって、生産者—消費者、雇用者—被雇用者という関係だけではすまされない何かがあることを知っていた。もちろん、環境問題といった一般的に認知度が高いものもあるけれども、あくまでそれは企業と社会が対立する図式でしかなくて、もっと前向きに関係を捉えて発展させようとするお互いの意志を感じていて、面白いと思ったのが、おそらくこのゼミを選んだ最初のきっかけだったのではないかと思う。企業と社会の在り方について様々

な切り口から考察する。少しかっこいい言葉に惹かれて入ったのも事実だが、実際に学んでいくにつれて、やはり最初の自分の直感は間違っていなかったのだなと感じた。

このゼミで得たものは大きい。企業と社会を結び付けて考える視点を多角的に養えたのは、今後企業で働く上でも非常に大きな助けとなるだろう。また、社会で起きている様々な問題はつまるところ結果であり、常にその原因がその背後に隠れている。それを推察する力はともかく、表層的な対応や状況に惑わされない程度の力は得ることができたのではないか。もちろん頭の中身の話だけではない。共に2年間、同じテーマについて考え、議論し合った5人の同期、数々のアドバイスを下さった大倉さん、大学こそ違いながらも良い関係を築けた後輩達には本当に感謝しています。ありがとうございました。そして、2年間、多くの教えをいただいた谷本先生には感謝してもしきれません。本当にありがとうございました。

2012年12月21日

中村 優

目次

第 1 章 社会的課題を解決するための BOP ビジネス

第 1 節 BOP ビジネスとは何か

(1) BOP の定義と特徴

(2) BOP ビジネスの定義と特徴

第 2 節 BOP ビジネスが求められている背景

(1) 社会サイド

(2) 企業サイド

(3) 開発サイド

(4) 投資家サイド

第 3 節 問題提起

第 2 章 BOP ビジネスに関する先行研究

第 1 節 概念の誕生と過去の議論

第 2 節 BOP ビジネスの現地化に関する研究

第 3 章 事例研究

第 1 節 自社単独で BOP ビジネスに取り組む企業

(1) 味の素

(2) ヤクルト

第 2 節 パートナーシップを組んで BOP ビジネスに取り組む企

業

(1) 住友化学

(2) ヤマハ発動機

(3) ヒンドゥスタン・ユニリーバ

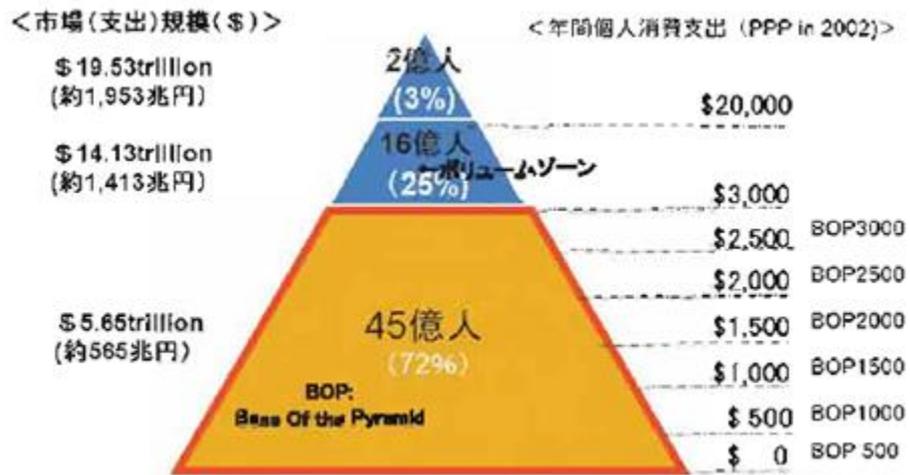
第3節 まとめ

第1章 社会的課題を解決するためのBOPビジネス

第1節 BOPビジネスとは何か

(1) BOPの定義と特徴

BOP (Bottom of the Pyramid あるいは Base of the Pyramid) とは、世界の経済ピラミッドの底辺を構成する貧困層のことを指し、明確な定義は現在のところ存在していない。一般的には、世界資源研究所と国際金融公社が、家計調査データのある110カ国を対象として、BOPの人口と市場規模を調査し、その結果をまとめた『次なる40億人—ピラミッドの底辺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）にて定義されている指標が用いられている。この調査では、BOP層は、2002年における購買力平価（PPP）ベースの年間所得が3000ドル以下の世帯を指す（図1）。



出所：日本能率協会（2010）p3より

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。

出所：高山（2010）p32より

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。

出所：高山（2010）p33より

この図だけをみると、約40億人の人口を内包し、約5兆ドルの市場規模を持つ超巨大市場がBOP層に存在するように見える。しかしながら、図2、図3から分かるように、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。また、現実の市場は政府や商習慣、社会文化といった経済の枠組みの外からも様々な影響を受ける。ゆえに、一概に世界のBOP市場を一つのものとして捉えることはできない。

BOPの特徴

このような多様性を持つBOP市場を現実の存在として捉えやすくするため、その特徴について軽く触れよう。『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3点が挙げられている。

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にアクセスすることができない環境におかれている。大半は電話ももたず、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・電気といったインフラや、衛生サービス・基礎的保健医療サービスが欠如した生活を送っている。

② インフォーマル・セクターへの依存、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、そして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資源や環境の破壊に対し非常に弱く、それらを守る力を持っていない。

③ BOP ペナルティーの打撃

BOP 層の多くが、基本的な商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額を、現金や労力を対価に支払っている。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たりする。

(2) BOPビジネスの定義

BOPビジネスが注目されるきっかけとなった『the Fortune at the Bottom of the Pyramid』の著者であるPrahaladは、BOPビジネスを「貧困削減と企業の利益確保を同時に実現する」と定義し、「BOP市場は今後の成長と世界を飛び交うビジネスの中心的な原動力となっていく」と述べている。

Hartとミルスタインは、企業は持続可能でなければならないとし、「持続可能な価値（Sustainable Value）という表現を用いた。「持続可能な価値」とは、企業の利益を確保しつつ、同時に世界をより持続可能へと導くものであり、そのような価値を提供するビジネスをBOPビジネスと称した。

最近の研究では、Hartはテットロンドンとの共同研究において、BOPビジネスを「BOP層を消費者や販売者、起業家と位置付け、利益を生み出す事業である」と、より事業性を重視した表現による定義を発表している。

一方、国内での研究をみると、菅原[6]が以下のように定義している。「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、既存市場では考え付かなかったような方法で提供する。その結果として、企業が利益を上げると同時に、貧困層の削減や貧困社会の抱える社会的課題の解決に寄与する」ビジネス

が、BOPビジネスである。岡田はさらに具体的に踏み込んで、BOPビジネスを以下の3つの条件を全て満たす事業活動と定義している。第一に、BOP層の人々が、消費者、供給者、生産者、販売者、経営者のいずれかもしくは二つ以上の役割を担っていること。第二に、その事業活動もしくは製品・サービスそのものにより、ミレニアム開発目標に掲げられた社会・環境的課題（参考資料1）またはJICAによって定義されたBOPにおける開発課題の中のいずれかの改善が図られること。第三に、その事業活動が利益の増大を追求する株式会社またはその子会社によって担われていること。

さらに、官側からの定義をみしてみる。JETROは、BOPビジネスを「途上国のBOP層にとって有益な製品・サービスを提供することで、当該国の生活水準の向上に貢献しつつ、企業の発展も達する持続的なビジネス」定義しており、収益性に主眼を置いている。一方、JICAは「開発途上国の貧困層および社会や開発プロセスから除外されている状態にある人々が抱えるさまざまな課題に改善をもたらさしめるビジネス」として捉えており、収益性よりも社会的課題の解決を重視していることが分かる。また、BOPビジネス政策研究会は報告書において「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」と、収益性と社会課題解決の両面を同様に重視した表現をとっている。

ここまで国内外の研究者と、公共セクターからの定義について見てきた。それぞれ重視するものやその度合いがやや異なっているものの、共通しているキーワードは「事業の収益性」と「BOPに存在する基本的な社会的課題の解決」である。本論では、BOPビジネスの現地化において企業はどのようにそれを進めていくのか、という切り口から論じるゆえに、「社会的課題の解決」については、MDGsのような開発課題のみならず、現地住民の雇用といった緩い面についても含めることとする。

BOPビジネスの特徴

ここでは、前項で定義されたBOPビジネスがどのような特徴を持っているかについて述べる。

Prahalad (2005、p 49) は、ビジネスにおいてBOPを顧客化するためには、三つの原則があると述べる。それらはAffordability:手ごろな値段になるように、販売単位や1単位の容量の見直し、Access:販売形態やパターンを対象となるBOP層の生活様式に合わせる、Availability:BOP層の日々の手元粒度旺盛に適する販売網の構築、である。顧客化の一つのカギは流通にあり、その際には、BOPの特徴

であるインフラの未発達をはじめとした現地の環境を加味しながら、効率的に整備していくことが課題となる。

第 2 節 BOP ビジネスが求められている背景

第 1 節で定義した BOP ビジネスは、なぜ今求められているのだろうか。本節では、BOP ビジネスが注目されるようになった背景について、社会サイド、企業サイド、開発サイド、投資家サイドの 4 つにおける変化から論ずる。そのうち、BOP ビジネスに企業が取り組むことの意義について述べる。

(1) 社会サイド

1960～70 年代にかけて、消費者運動、反公害運動、反差別運動、反戦運動など、それまでの企業社会システムの構造を問い直す新しい社会運動が欧米社会に広がった。これは、産業社会、近代、その価値観自体を問い直そうとする流れの中で、企業中心の社会経済システムの在り方を批判する運動であり、経済基本主義の発想、企業社会の閉鎖性、企業行動における社会的公正性や倫理性の欠如などが批判された。

70 年代以降、こうした声を発する市民組織が草の根レベルから形成され影響を持ち始める。ただし、運動のレベルは、直接行動、訴

訟、ロビー活動、メディアへの働き掛け、ボイコット運動、株主行動など「批判・告発型」であった。

これに対し、企業は回避的な対応をとった。社会の声を受けて対策を講じたとしても、リスク管理としての対応や、形式的な制度導入にとどまった。ただし、「この時期に企業は多様なステイクホルダーの存在を意識させられ、社会からの様々な異議申し立てに対応を迫られ、企業のあり方について再考する大きな転機となったと言える」（谷本[10]）。

その後、感情的・一方的に大企業批判を行うのではなく、製造や経営に関する正確な情報を得て、自分達ができることは何か考えようとする市民の意識が高まってきたことを背景に、1980～90年代にかけて、企業行動を調査し、客観的な情報を広く市民に提供する、アドボカシー活動の専門性を高める、企業活動のガイドラインを提示・要請するなどの「情報提供・政策提言型」の運動が成長した。そして、市場メカニズムを通じた投資・消費行動によって、間接的に企業活動のプロセスに社会的公正性や責任を求めるスタイルが有力な戦略となった。

この動きは、インターネットの普及によるグローバル化によって加速した。情報の収集・蓄積・発信の規模を量的・エリア的に拡大するだけでなく、迅速な情報共有、双方向的なコミュニケ

ーション機能の強化、国境、民族、社会的な階層性といった様々な境界を超えた多元的な結びつきといった動きを可能としたことで、活動の規模は格段に広がっていったのである。

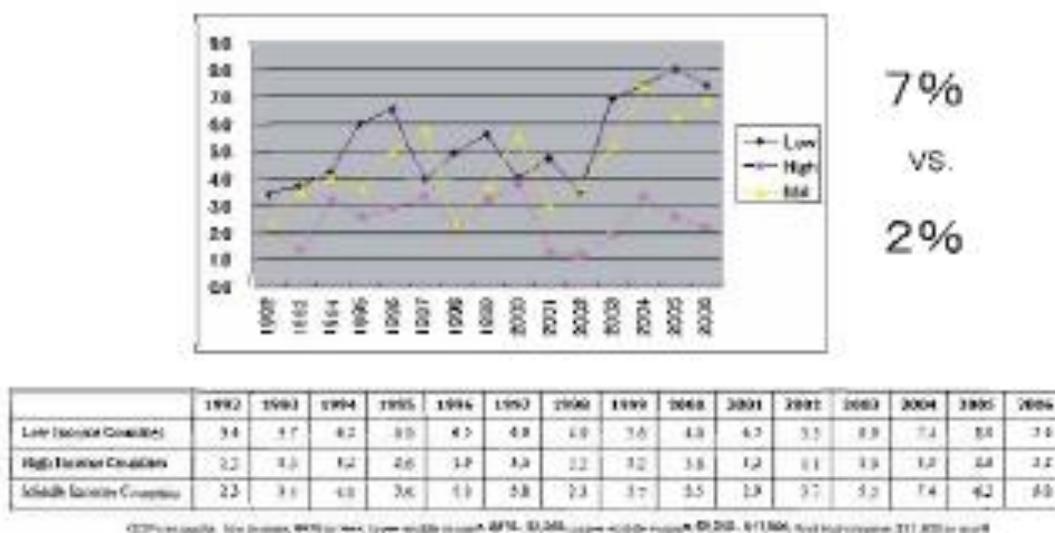
こういった、企業との対立軸として存在する社会からの、企業に対する批判活動・提言活動に並行して、80年代あたりから、その間われた社会的課題の解決をビジネスとして取り込んでいこうとする動きが台頭してきた。現代の社会経済システムにおいてローカル/グローバル・コミュニティが抱える様々な問題、環境、貧困、健康、コミュニティ再開発などの領域における様々な問題に対して、従来のように政府・行政に依存するのではなく、利益も同時に追求していく事業は、ソーシャル・ビジネスと呼ばれる。

BOP ビジネスは、グローバリゼーションに伴う発展途上国における社会問題の顕在化と、社会サイドの企業観の変化が合わさって生まれたと言える。企業による経済活動は、社会から遊離したのではなく、社会の様々なステイクホルダー・ネットワークの中に包含された存在であるという認識が強まる中で、世界における経済ピラミッドの最下層に位置する人々の、基本的ニーズすら満たされていない状況が、グローバリゼーションの進展とともに明らかになってきた結果、それら社会問題をビジネスとして解決することはできないだろうか、という考えが誕生したのである。

(2) 企業サイド

企業サイドが BOP ビジネスに注目している背景には、先進国市場の成熟化と新興国市場での競争激化が存在する。企業にとって、先進国市場のみに依存した事業構造では、さらなる成長が困難になってきた（図 2）。これに対し、中間所得国市場と低所得国市場は、過去 5 年間の平均で 7% 前後の年間経済成長率を示しており、BOP 層（低所得国市場全てと中間所得市場の下半分）は将来の企業成長にとって欠かすことのできない市場と言える。企業戦略の研究者である Prahalad は、BOP 市場の潜在性を企業社会に強く印象付けた。

図2:先進国市場、新興国市場、低所得国市場の経済成長率(出典:世界銀行)



融資や援助活動といった金銭面での支援、教育によって、貧困・衛生・環境に関わる諸問題の克服に努めている。しかしながら、これらの活動は資金の性格上、構造的に経緯属性・拡張性を確保することが困難な場合が多く、2015年までのMDGsの達成が危うくなるなど、現在の取り組み状況への懸念が生まれている。

そこで、問題解決の新たな手段として、資源の適正配分や無駄の排除などによって、最小投入量で最大の効果を発揮させる経済効率性を有する企業を活用することへの期待が高まってきた。例えば、第1節で述べたように、国際金融公社（IFC）と世界資源研究所（WRI）が共同で出版した『次なる40億人—ピラミッドの底辺の市場規模とビジネス戦略』や、国連開発計画（UNDP）による報告書「Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor」は、営利企業がBOP市場へ関心を向けることを企図して、積極的に事業社会とその社会的意義を広報・啓蒙している。

（4）投資家サイド

これまで、企業が社会問題解決を意識した活動を法定レベルを超えて行うことは、企業の本文であるところの利益追求を外れるものであり、株主の資金を許可なく目的外の用途に用いることだとして批判的に受け止める見方も強かった。しかし、近年では、資本市場

やそこで活動する投資家自身が、投資対象企業による事業活動が社会・環境上の貢献をも意識したものであるかどうかをより厳しく確認する「社会的責任投資（SRI）」と呼ばれるスタイルが強まっている。投資家は財務的リターンの最大化に直接貢献する短期的なリターンを重視する投資から、持続的に成長できるかどうかの観点から企業を投資先として選別する「ESG投資」へとシフトする潮流が存在する。表1から、企業による社会的課題の解決に対して、開発サイドと投資サイドの期待の高まりが、近年高まってきたことが分かる。

表1: 国際社会における開発・投資両サイドからの要請の高まり (ESGへの関心拡大)

1999	UN. Global Compact(130カ国、7,700社が署名)
2000	Global Reporting Initiative Guideline (GRI) 1st ed. が発表される
2006	Principles for Responsible Investment (PRI)「責任投資原則」が国連より発表(E.S.G.の概念を提唱。)
2006	Business Call to Action initiative (国連開発計画の発案により、25の主要世界企業が参加。MDGsの達成に企業が積極関与するよう代表的企業自身が呼びかけ。)
2008	上位14の米国機関投資家が証券取引委員会に対し、10Kレポート(企業の業績報告書)がESG項目をカバーするよう要請
2009	Bloomberg がESG項目を組み込んだ企業情報データベースを発表
2010	国連ミレニアム開発目標サミット開催(ゴール 8 で私企業と資本市場の役割を強調。)
2010	ISO26000 (企業・組織の社会的責任に関する努力目標を提示。コミュニティの重要性等を含む)発表される
2010	European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)がIFRS(国際財務報告基準)にESG項目の報告を組み込むよう要請

第3節 問題提起

企業と社会の関係の在り方は、企業の事業活動によって引き起こされた社会問題に対して社会が批判する、という対立構造において語られることが多かった。それら諸問題に対する批判の機運はグローバル化の進展とともに高まり、やがて企業の事業活動に対して専門的な見地から助言活動を行い、企業と共にその社会問題の解決ないし問題を引き起こす原因の解決を目指す NPO が出現してきた。この流れは、社会が問題の解決に対する姿勢を柔軟に変化させてきた歴史とも言える。

一方、上記とはまた別の論理から、企業側も社会的課題に対するビジネスの在り方について再考を促されてきた。第二次世界大戦後の世界全体の経済成長、グローバル化の進展、新興国の発展が、市場のパイを奪い合うプレイヤーの参戦を次々と促した結果、激しい競争を強いられる従来の市場に代わる新たな市場を求める企業が出てきた。この文脈の中で、従来政府が担っていたり、簡単に利益を挙げることができなかった事業領域に踏み出す企業が増え始めたのである（勿論、社会側からの要請に共感したり社会問題を目の当たりにしたことで、主体的に社会課題の解決を目指すアントレプレナー・企業の出現も起きている）。

これら、社会側と企業側双方の流れを受けて、社会課題の解決に

資する事業であるソーシャル・ビジネス、また数ある課題の中でも貧困にターゲットを絞った事業である BOP ビジネスが生まれてきた。経済ピラミッドの底に位置づけられる、基本的なニーズすら満たされない人々を救う手段としての事業を、一企業として利益追求も満たしつつ、進めていく BOP ビジネスが求められている。しかしながら、BOP ビジネスの概念が提唱されてから 10 年以上経つにも関わらず、世界においてもその成功例は多くない。無論日本においても、である。なぜ、企業は BOP ビジネスに取り組まないのだろうか。何らかの原因があるとするれば、それはなんであろうか。そして、どうすれば取り組めるようになるのだろうか。

本論は、このような問いかけから出発した。そもそも BOP ビジネスは第 1 章で言及したように、地域によって規模も対象となるビジネスの種類も異なり、また社会文化や商習慣も場所によって全く違う。このような BOP の個別異質性に企業が悩まされているのではないか、というのが筆者のたてた仮説である。

BOP 層を内包する各地域こそ、多様な文化や経済状況をもち、一般化した要素を抜き出すことは難しいと考えられるものの、企業活動が一般化可能である以上、BOP ビジネスも一般化できる部分があるのではないか。BOP ビジネスは、第 4 章で言及する BOP プロトコルによれば、大きく分けて事業計画段階、現地化段階、スケールア

ウト段階に分かれている。事業計画段階、スケールアウト段階においては、企業の体力や商品特性など、企業自身の個別異質性が強く出てしまうと思われるが、現地化段階においては、一般化出来る部分があるのではないか。

このような考えを経て、「BOP ビジネスの現地化プロセスにおいて、企業が取り組みを効率的に進めるためにはどんなことが必要か？」という問題提起に行きついた。本論では、この問題提起について、第3章以降で議論の流れを追いつつ、解いていくものとする。

第 2 章 BOP ビジネスに関する先行研究

第 1 節 概念の誕生と過去の議論

本章では、BOP ビジネスに関する過去の議論について、BOP1.0、BOP2.0、BOP プロトコルといった概念で整理しつつ、議論の流れを追っていく。

まず、BOP ビジネスの概念を提唱し、世界に広めることとなった Prahalad と Hart の理論について、触れていく。岡田 [4] によれば、Prahalad は「企業帝国主義の終焉」(1998) においては、BOP 層ではなく新興国市場の中間層、いわゆるボリュームゾーンにおけるビジネスについて主に述べており、先進国向けの製品やビジネスモデルがその市場においてそのまま通用するという発想は捨てなければならない、と主張していた。一方で、Hart (1997) は「永遠に支え続けられる『持続可能な地球経済』」を実現するためには持続可能な成長を目指さなければならない、そのためには、負荷のゼロ化にとどまらず、正の環境的・社会的インパクトを社会にもたらすように企業は努力しなければならない、と主張した。この中で、Hart は経済を先進経済、新興経済、サバイバル経済に分類しており、サバイバル経済における人口増加や資源収奪による貧困の循環に着目しているが、これがのちの BOP と認識されていく。

企業の戦略面から、先進国以外の市場（新興国市場）におけるビジネスアプローチについて論じたPrahaladと、持続可能な成長という観点から、単なる環境配慮型経営を超えたビジネスを着想していたHart、この両者の共同研究の成果が“Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development”である。40億人の貧困層に対して先進国企業が抱いていた伝統的イメージを捨て去り、社会貢献ではない、あくまで営利企業としてビジネスに取り組むことで、その貧困層は、新しい市場開拓の対象となり得、それと同時に、貧困層における社会的課題の解決によって、持続可能性が高まるとされる。さらに、マイクロクレジットと地場事業の成長による購買力創出の重要性、新たな流通網構築の必要性、国際機関やN G O、貧困層とパートナーシップを結ぶ必要性、情報通信技術の有用性、ボトムアップアプローチの有効性、リバースイノベーションの可能性、多国籍企業が自社資源を活用して果たし得る役割など、BOPビジネスの議論に関する基本的な枠組みが、本書において創出されている。

これに基づき、Prahalad and Hammond (2002)は多岐にわたるビジネス事例を紹介し、Hart and Christensen (2002)はBOP市場における技術革新がまさに破壊的イノベーションを生み出し、企業成長と

社会的問題解決を両立できると主張した。

PrahaladとHartの考え方は、BOPにおける企業の事業活動を重視するか、BOPにおける社会的課題の解決を重視するかという点で、やや異なっていることが見て取れる。1998年の共同発表後も、Prahalad(2004)はBOP層が市場として持つ経済的機会の重要性を強調する一方で、Hart(2007)は持続可能な開発の実現を前提として、事業活動を経済的に成功させるためには、現地コミュニティと徹底的に同化することの重要性を説いた。「土着化」や「ラディカル・トランザクティブネス(多種多様な非伝統的利害関係者との徹底的な交流)」といった概念を展開し、事業活動が社会的環境的課題解決に資することの重要性をより強調した。

Prahalad(2004)に対する批判

BOPビジネスという概念を広めることに寄与したPrahaladであるが、その研究に対しては複数の懐疑的な見方が示されている。

岡田[4]によれば、Prahalad(2004)の主張の根幹に対する批判として、Karnani(2007)はPrahalad(2004)の記述に含まれる誤謬を詳細にわたって指摘するにとどまらず、Prahalad(2004)の主張する、BOP層は先進国企業にとって有望な消費市場だというとらえ方を厳しく

批判する。すなわち、貧困解消にはBOP層へ販売することではなく、彼らの収入機会を創出することこそが真に必要であり、そのためにはBOP層を消費者ではなく生産者・供給者としてとらえることのほうが優先順位が高いと主張している。

たしかにPrahalad(2004)はBOPビジネスの典型的モデルとして、先進国の多国籍企業がBOP市場に進出して製品を輸入するか現地で加工し、現地のNGOを販売チャネルとして活用し、貧困層の個人事業主がマイクロクレジットで製品を購入して小売り販売する、という販売に重点を置いたケースを数多く挙げる。一方、Karnani(2007)は、企業がBOP層から生産要素を現地調達し、現地でBOP層を雇用して製品製造し、それらの製品を同国市場の中間・富裕層へ販売するか、もしくは他の新興国・先進国市場へ輸出するというビジネスモデルを挙げ、このモデルの方がBOPにおける収入機会創出に対して効果的であると主張する。

岡田[4]によれば、Walsh, Kress and Beyerchen(2005)はPrahalad(2004)に対し、1)企業の営利活動が経済発展ひいては貧困解消につながるという考え方自体には新規性がない、2)企業の営利活動の役割を強調しているにもかかわらず、挙げられる事例には非営利の事例が多く含まれている、3)企業が貧困層市場へ参画するに

際しては、常に搾取の危険が伴う、4) 貧困層市場への参画当初は「社会的貢献」と称した初期投資を行って市場参加資格（企業市民としての認知）を獲得しなければならず、その種の社会貢献投資は企業本来の目的に反すると主張する。

また Prasad and Ganvir (2005)は、インドにおける水質と衛生に関するプロジェクトの現地検証を通じ、Prahalad (2004)で示された十二の成功要因（参考資料4）が常にすべて妥当するとは限らないことを示した。

Landrum(2007)は、Prahalad(2004)では1) BOP 層の切り分け基準が不明確で統一されていない、2) 企業のBOP市場における営利事業が本当に貧困解消に貢献するのか確証が示されていない、3) 持続的発展や貧困解消よりも、企業にとっての収益機会が強調されている、4) 伝統的な政策や国際機関による活動が軽視されすぎている、5) 議論が西欧先進国の目線で展開されており自国中心主義的である、といった点を指摘する。これらの限界を受けて今後の研究課題が示されており、それらは1) すべての十二原則は必要かつ妥当するか、2) それら原則に従えばPrahalad (2004)の言う10-200倍のコスト優位が実現するというのは本当か、3) Prahalad の提案は本当に貧困を解消するか、4) Prahalad の議論はすべてのBOP市場に適用可能であるか、5) 成功でなく失敗をもたらす戦略的アプローチは何か、

というものである。

Hart[2]は、「The Base of the Pyramid Protocol」プロジェクトと呼ばれる、実際に企業数社と組んで実際にBOP市場へ参入するフィールド型研究活動を通じて、土着化やラディカル・トランザクティブネス（多種多様な非伝統的利害関係者との交流）の重要性を見出し、単に企業がBOP市場を消費市場とみなす「BOP1.0 (selling to the poor)」のステージから、BOP 層の人々をビジネスパートナーとして信頼し、現地での能力開発に注力し、NGO 等との直接的連携を図る「BOP2.0 (business co-venturing)」へ進化すべきだと主張している。

第 2 節 BOP ビジネスの現地化に関する研究

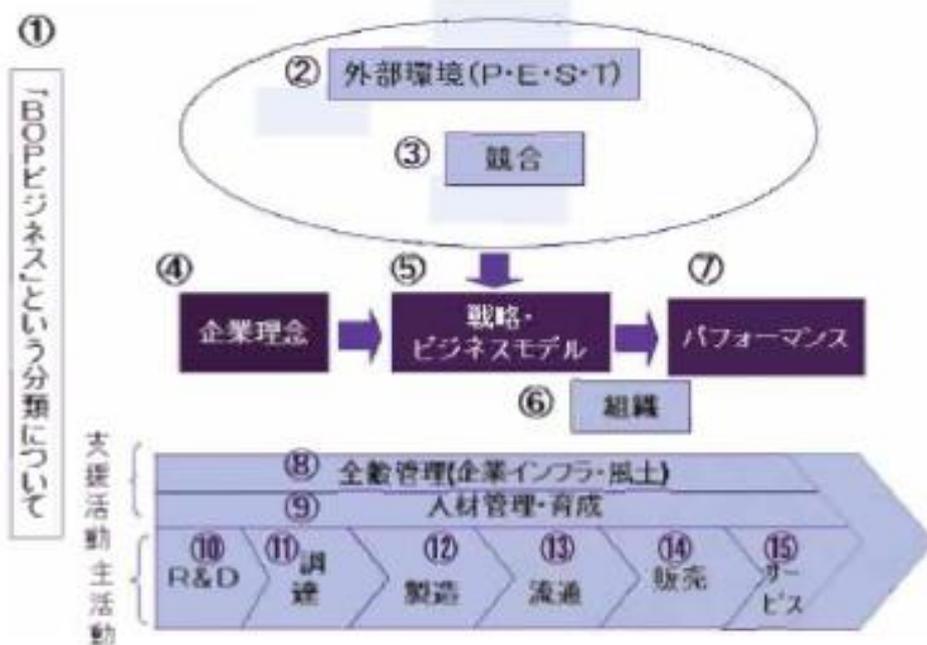
第 1 節では BOP ビジネスの概念の誕生とその展開、そして批判とそれの克服という、先行研究の一連の流れについて概観した。それを踏まえて、本節では BOP ビジネスの現地化におけるプロセス研究について、日本能率協会による「BOP ビジネスに関する懇親会」で用いられた、BOP ビジネスの構造モデルの一部を用いて、第 3 章の事例研究で用いる枠組みを作成する。

BOP ビジネスに関する懇談会は、日本企業による「BOP ビジネスの促進」を目的として発足した、日本能率協会の組織である。BOP 市

場へ参入した経験を持つ企業経営者、有識者、研究者における議論、アジア・アフリカでの現地調査をもとに、企業がどうすれば BOP において新たな事業機会を発掘し、社会問題に寄与しながら利益を実現できるか探求することを目的としている。

以下の図は、本懇親会の活動を通じて抽出された知見を、企業戦略の全体構造の中で整理した結果であり、BOP ビジネスのプロセスが 15 の要素に分解されている。BOP ビジネスは、④企業理念に基づいた⑤戦略・ビジネスモデルを、②外部環境の変化や③競合に影響を受けつつ、自らの⑥組織を通じて実現する。そして、その⑦パフォーマンスが図られることになる。その実際のビジネスモデルにおいては、主活動とそれを支える支援活動に分別される。主活動は⑩ R & D、⑪ 調達、⑫ 製造、⑬ 流通、⑭ 販売、⑮ サービスの流れで展開され、そのそれぞれについて、⑧企業インフラや風土に基づく全般管理と、⑨人材管理・育成といった二つの支援活動が支えている。

本論では、BOP ビジネスの現地化におけるプロセスを扱うことから、主活動とされる調達、製造、流通、販売、サービスの 5 分野と、支援活動とされる人材管理・育成の計 6 分野を対象とする。他の項目については、現地化のプロセスにおいて直接関わることはほぼないと判断し、除外した。



「BOP ビジネス懇談会」（2012）より

第 3 節 事例研究のためのフレームワーク

第 2 節を受けて、事例研究のためのフレームワークを描く。縦軸に BOP ビジネスの現地化における先ほど述べた重要な要素を、横軸に事例研究の対象となる企業を分けた二つの要素を並べ、それぞれの項目について当てはまる要素を抜き出す。事例研究の対象となる企業は、味の素、ヤクルト、住友化学、ヤマハ発動機、ヒンドゥスタン・ユニリーバの 5 社であり、自社単独で BOP ビジネスに取り組む味の素とヤクルトを一つのグループに、様々なアクターとパートナ

ーシップを結びながら BOP ビジネスに取り組む住友化学、ヤマハ発
動機、ヒンドゥスタン・ユニリーバの 3 社を一つのグループにし、
それぞれのグループの共通となる要素について考察したのち、さら
に全体として得られる共通項や知見について述べることにする。

第 3 章 事例研究

第 4 章では、個々の企業を事例にとって、BOP ビジネスの現地化プロセスにおける工夫や取り組みについて見ていく。第 1 節では、BOP ビジネスを自社の経営資源のみで行っている企業グループを、第 2 節では、他社や国際機関とパートナーシップを組んで BOP ビジネスに取り組む企業グループをみていく。そして、第 3 節では、前章で示した枠組みにこれらの企業の取り組みを当てはめ、考察する。

第 1 節 自社単独で BOP ビジネスに取り組む

(1) 味の素株式会社

「味の素」を製造、販売する味の素株式会社は、世界 22 カ国に拠点を置き、130 カ国で調味料や食品を販売している。東・東南アジア、米国、南米に大きな市場を持っており、中近東、イスラム圏、西アフリカ、南アジア等新規市場開拓を進めている。

味の素の企業理念は、「おいしく食べて健康づくり」である。1908 年に「うま味」を発見した池田菊苗博士は「佳良にして廉価なる調味料を造り出し滋養に富める粗食を美味ならしむこと」と書き残している。食べ物がおいしくなれば、日本人の栄養状態も改善すると考えたのである。この「うま味」を商品化したことが、味の素株式会社の出発点である。

味の素の海外事業部のスタートは、会社設立 1 年後の 1910 年、台湾に特約店を設けて輸出を開始したことに始まる。大戦前後に後退を余儀なくされるが、1950 年代末～70 年代にかけて、他社の商品開発追随を振り切る目的もあり、海外販売網の拡充に乗り出した。現在では拠点の 7 割が新興国である。

味の素の BOP 地域における海外戦略は、3 つの柱によって形成されている。「小分け販売」「三現主義」「キーマニューによる試食会」である。それぞれが成立した経緯とその方法について、ナイジェリアを例にとってみていく。

小分け販売

1991 年、味の素はフランス企業と合弁で、現地法人「ウエスト・アフリカン・シーズニング」を設立。味の素のブラジル工場から輸入した「味の素」を再包装して販売を開始し、ナイジェリア事業を展開した。

「味の素」は、現地消費者が日々の食材を買い求めに訪れるウェットマーケットで購入することができる。ナイジェリアでは、3 g、10 g、20 g、30 g、50 g というように、容量の違う袋入り「味の素」が売られている。これは、日本で販売されている味の素の最小サイズ（1 袋 35 g）よりもはるかに小さい。

ナイジェリアはアフリカ大陸西部のギニア湾沿いに位置し、アフリカ最大となる1億5000万人超の国民を抱える大国である。マーケットの大部分を占める消費者は、低所得者層に所属しており、大きなサイズの商品を購入してストックするのではなく、必要に応じて必要な分量だけ購入していく習慣がある。彼らが購入できるように、ワンコイン・パッケージを作り、「ばら売り」という現地の商習慣に合わせた商品開発を行った。

しかし、2000年頃に10g入り5ナイラ（通貨単位）の商品が投入されるまで、10年近く売上が伸びなかった。それまでは一つ1ナイラという通貨の最小単位の金額の製品が売られていたが、その1ナイラ貨幣の流通量がマーケットでは少なく、ほとんど利用されていない実態があったからである。現地に出向し、その土地で暮らしながらマーケットを調査していた社員がその事実を発見した。マーケットでは釣り銭をやり取りすることのないように、日常的に利用している5ナイラ貨幣を基準に、商品の個数や量を決定していたのだ。日本や欧米諸国においては、貨幣や紙幣はその種類を問わず満遍なく流通しており、一般的に商品1個や単位量を基準に価格が決定される。ここでもそのシステムが当然働いていると思い込んでいたことが、最初の販売不振につながっていた。

この知見は他国における商品展開にフィードバックされた。現在、

最小サイズの容量と価格は国ごとにまちまちである。いずれも現地で利用率が高い小額通貨の額面に合わせて、価格と容量が決定されている。

三現主義

味の素は、道路をはじめとしたインフラが未発達であり、商慣習が成熟しておらず、取引相手から代金が約束通り支払われないうりっぱぐれが起こるような地域においても事業を展開するため、「現金直売方式」と呼ばれる方法を採用している。この方法においては、卸売業者を介さず、現地の従業員がモノとカネの流通に直接携わることになっている。

味の素はナイジェリアのほぼ全土に販売網を築いた。国土を 25 のエリアに区分してそれぞれに支店を設置、そこにブラジルから輸入された「味の素」が工場です再包装され各支店の配送センターに配送される仕組みとなっている。

営業部隊は味の素が現地で雇用した従業員である。朝、味の素のお椀のマークが印刷された段ボール箱を小型トラックに詰め込み、ウェットマーケットにある得意先の店へそれぞれ向かう。店に到着すると、在庫数を確認して注文をとるために店主と交渉する。納入が決まると商品を取り出し、従業員自ら陳列棚に並べる。代金は納

入する商品と引き換えに現金で受け取る。また、新製品の良さを説明して新規受注につなげる販促活動も行う。このような御用聞きを、毎朝行っている。得意先を回り終えた従業員は帰社すると、持ち帰った注文伝票と代金のチェック作業を行う。従業員には真贋判定が義務付けられ、営業先で代金を受け取る際と、帰社後、支店に代金を納める際に、偽札がないか判別することになっている。注文伝票は、従業員の営業実績を示す基準になっている。

卸売業者を介さず、現地の従業員がモノとカネの流通に直接携わることから、「現金直売方式」と呼ばれる。商慣習が成熟していない地域では、取引相手から代金が約束通り支払われない“とりっぱぐれ”がしばしばおこるため、それを避けるためにこのような方式をとっている。

この現金直売方式は、フィリピンの個人商店「サリサリストア」がヒントになったと言われている。

フィリピン進出当初は華僑系の代理店に販売を託していた味の素だったが、貸し倒れの発生など、信用取引上の問題が多くみられた。他企業との競合が激しさを増す中、現地市場に最適な販売体制を構築する必要に迫られ、安定的な取引手段の構築が急務であった。

サリサリストアは日本で言うキオスクであり、タバコ、食品、日用雑貨などの様々な商品をばら売りしているという特徴があった。

味の素にとって問題は、サリサリストアに商品を納入する問いやルートが存在せず、店頭を訪れるセールスマンから商品を仕入れる店が大半であることだった。

そこで、味の素は現地従業員をセールスマンにみたくて、問屋を介さない直売方式の販売網構築に踏み切った。一軒一軒を従業員が回り、味の素の商品を売り込んだのである。また、貸し倒れのリスクを回避するため、現金商売のスタイルがとられた。

フィリピンで現金直売方式が採用される以前は、卸売業者に販売を委託する特約店制度を採っていたこともあり、本社は方式の変更に難色を示した。しかし、伝票を使った営業活動の標準化、現地従業員による背信行為を防ぐためのインセンティブ制度新設など、追加措置が提案されていったことで、改革案が認められることとなった。現地に出向する社員が新興国・途上国市場開拓の道筋を受けたことの意味は大きく、以後、現地の実情に基づいて現地への適合化が徹底されるようになった。

現金直売方式は、ウェットマーケットという「味の素」販売の“現場”と直接結び付き、“現物”を“現金”で販売することであり、味の素は新興国・途上国市場開拓における「三現主義」と定義している。三現主義によって、配送から代金回収まで、流通全般を味の

素自身がコントロールできるため、社会システムに不安がある新興国・途上国の市場でも、モノとカネの流れが安定化する。その結果、どの地域の消費者にも均一に「味の素」を供給することができる。

キーメニューによる販促活動

体験的にうま味を知っていても、それがうま味という味覚であることを理解していなかったり、調味料で調整できたりすることを知らない消費者は少なくない。このような消費者に商品を訴求する手段として、味の素は現地で良く食べられているメニューに「味の素」を用いた試食会の開催を行っている。

現地消費者になじみのある「キーメニュー」を使って、「味の素」を使用した際のうま味を体験してもらうことで、消費者に強い印象を持たせることができる。うま味の実体験に感動が加わることで、訴求効果が大幅に増すのだ。都市部では常設の試食会場を設営する方法を、郊外では現地消費者が集まる広場で試食会を開催するキャラバン方式をとっている。

(4) 3本柱

現地消費者が求めているのは、生活を豊かにする価値ある商品である。しかしながら、ニーズはあっても、BOPペナルティーによっ

てそれを手にできない消費者が大勢いる。新興国・途上国の市場開拓では、消費者を価値から隔てている障壁の解消に企業は取りかからなければならない。小分け販売、現金直売方式、キーマニューによる販促活動は、「顧客のニーズを正確に捉え(シーズを掘り起こし)、それに応えるためにすべきことをする」ということに集約される。これを実践するためには、現地の実情を隅々まで把握する必要がある。情報をつかみ、現地のニーズを正確に捉えて初めて、商品の現地への適合化からその販売・普及までのシナリオを描くことができる。味の素では、新興国に赴任した社員が現地の教育機関に数カ月通い、現地の言語を習得することが業務に組み込まれるケースもある。現地語を習得し、現地を実際に歩き、現地の情報を肌感覚で捉え、ビジネスに活かすのである。

(2) ヤクルト本社

1963年に日本で始められたヤクルト・レディーによる宅配は、女性への雇用機会の創出と健康維持という2点において、大きく社会に貢献してきた。本業としてヤクルトの販売を追及することは、企業に利益をもたらすのみならず、社会にも利益をもたらし、まさに企業利益と社会利益を同時に実現してきたといえる。ヤクルト本社

は、「ヤクルト・レディーによる宅配」を BOP ビジネスという認識のもとに展開してきたわけではない。

ヤクルトの海外進出

現在ヤクルト本社は「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献する」という企業理念のもとに、31 カ国・地域で事業展開している(2008 年現在)。ヤクルトの海外進出は1964 年に台湾からスタートし、今日では全世界での1 日の販売本数は1640 万本に達している。そのうち発展途上国での販売は約60%を占め、そこではヤクルト・レディーが大きな役割を果たしている。 _

ヤクルト本社の海外戦略の特徴は、他の多くの日本企業が、高い製品開発力とすぐれた製品によって、先進国市場の攻略へと向う中で、「創業の理念」に基づいて発展途上国へと向った点にある。ヤクルトの創始者である代田稔博士は、病気になってから治療するよりも病気にかからないようにする「予防医学」、また、栄養を吸収する場所である腸を丈夫にすることが健康で長生きにつながるという「健腸長寿」の重要性を唱えた。そして、伝染病や下痢などに有効な、科学に裏打ちされた商品＝ヤクルトを、誰もが手に入れられる価格で提供することによって、地域の公衆衛生の向上と人々の健康に貢献することを創業の理念とした。

このような創業の理念に基づいた海外進出は、次のように展開されてきた。第一に、先進国（医療強者国）よりも、発展途上国（医療弱者国）を優先する。台湾や韓国も進出当初は、発展途上国であった。第二に、進出先では、まず健康強者である上層社会よりは、健康弱者である中流以下がターゲットとして優先されるべきである。第三に、ヤクルトは渴きを癒すための単なる清涼飲料ではなく、飲用目的を十分に理解した上で飲む必要がある。そのためには商品の正しい説明が不可欠であり、地域で信頼されるヤクルト・レディーによる宅配が最も効果的である。その上、女性の就業機会が少ない発展途上国に雇用機会も提供できる。

ヤクルト・レディーによる配達

ヤクルトは、社会的インフラの未整備な発展途上国でも、安定的に事業運営ができるようにとの観点から、最終小売店までの流通の直販体制を構築している。流通自体をコントロールすることにより、効率が向上するだけでなく、難易度の高い代金回収も自社内で行うことができるようになる。先進国・新興国に限らず、直接配送手渡し直販システムを重視するのは、「菌を飲んで、健康を構築する」という、消費者にとってなじみのない価値を提案することが基本のヤクルトにとって、地域の中での信頼づくりこそが重要であり、消

費者目線で販売できる、地元主婦による販売ルートがもっとも適していると考えているからである。人件費の観点から折り合わないことがない限りはこのシステムを重視するという。

このようなヤクルトレディーシステムによる販売そのものは、すでに日本で作られていたものだが、この仕組みを現地化させる上での工夫も講じられている。例えばインドネシアでは、「昼礼」というシステムを採用している。午前中売り歩いたレディーたちがお昼に各センターに集合し、情報交換や業績報告、販売方法のロールプレーによる自主練習をして、午後と翌朝の仕入れ分を持って再び販売に回るというものである。この方法を通じてレディーたちの自覚、モチベーションが改善し、売り上げの上昇と高賃金の実現している。レディー任せにするのではなく、レディーとスタッフがともにそのプロセスを見直すことで、現地の実態に合った仕組みを作り上げることが可能となった。

BOP層とヤクルト

ここでは、フィリピンのヤクルトの販売状況を例にとる。

2008年、フィリピンでは毎日136万本のヤクルトが飲まれており、このうちの約40%にあたる52万本が、ヤクルト・レディー2,400人

によって宅配されている。平均して一人のヤクルト・レディーは、マニラ地区で一日に250本、地方部では140本を販売し、全国合計で毎日360万ペソ以上の売り上げに達している。首都マニラ地区では、毎日1,000本以上、地方でも800本以上を売り上げるヤクルト・レディーも数多くいるという。

2、3ペソの飲料が一般的な中で、ヤクルト1本7ペソは、貧困層の人々にとって決して安価とはいえない。にもかかわらず、貧困層にも多く飲まれている。マニラの北西部に位置するスラム地区のトンドには、34名のヤクルト・レディーがいて、地区全体で1日平均7,920本を販売（2009年2月）。この地区の中のスモーキー・マウンテンでも、2名のヤクルト・レディーが販売しており、1日平均458本の実績を上げている。フィリピン全体で65%ぐらいが貧困層と推計される中で、雇用機会の提供と共に、ヤクルトは健康維持に貢献している。

ヤクルト・レディーの収入をみると、月収2万ペソ以上が11%、1万から2万ペソが42%、4千ペソ以上1万ペソ以下が47%となっている。大学卒初任給の約8,500ペソと比較すると、かなりの収入を得ていることが分かる。

ヤクルト・レディーの平均年齢は45.6歳で、最高齢は74歳までと幅広く、多くの女性に仕事の機会を提供している。こうして女性

の就業機会が少ないフィリピンに、大きな雇用効果をもたらし、人の健康メカニズムに関する研修などを通じて、地域女性の能力向上にも一役買っている。ヤクルト・レディーの採用にあたっては、何よりもファミリー・バックグラウンド（家庭環境）が重視され、一般的には中流の下くらいに属する女性が採用されているという。

なぜヤクルトが飲まれるのか

前項でも述べたように、ヤクルトはフィリピンの一般的な飲み物の3倍前後の価格がついており、手が出せないわけではないものの、明らかに高価格な商品である。それにもかかわらず、なぜヤクルトが、これほどまでに飲まれているのであろうか。

その理由の第一は、衛生状況が悪いために、貧困層の人々は下痢や赤痢に悩まされているにもかかわらず、医師の処方する薬は高価で手が届かないことにある。腸系疾病の予防として薬代わりに飲まれることが多く、薬を買うよりは病気予防のためのヤクルトの方が安いのである。医師がヤクルトを処方するケースも多々あり、多くの人々にヤクルトの効果が信じられている。第二に、ヤクルトの味は子供たちにも好まれており、わずかなお金しかなくても親は我慢して子供たちに買ってあげる。子供に飲ませていることが、親の誇りとなっているケースもあるという。第三に、スラム地区ではお互

いに助け合う風潮がある。このため、地区内の顔見知りがヤクルト・レディーとして宅配していると、互いに信頼して購入してくれていることも多いという。

第 2 節 パートナークシツプを組んで BOP ビジネスに取り組む

(1) 住友化学

住友化学株式会社（住友化学）はオリセツ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。オリセツトネットは住友化学が独自に開発した LLIN で、WHO 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。

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。国連ミレニアム開発目標（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を目指して、タンザニアの都市アリュージャの現地企業 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。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。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。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。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。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。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。

(2) ヤマハ発動機

西アフリカのセネガルでは、「天敵灌水農業」によって、玉ねぎなど

の農作物の収穫高が飛躍的に伸びている。ヤマハ発動機のポンプがそれに貢献しているが、この成果は、ヤマハ発動機のほかにベルギーの農業N G O「メクゾップ」、イスラエルの灌水用品メーカー「ネタフィルム」による三者連携によって生まれたものだった。

同社は、自社の灌漑ポンプに農法改善サービスとファイナンスサービスを統合することにより、灌漑ポンプ単独市場における価格競争を回避することに成功している。灌漑用ポンプは、水をくみ上げて出すという比較的単純な構造であるため、性能やデザインによる差別化は難しい。競合相手には中国をはじめとする、低賃金労働力を自国に豊富に保有する新興国が多く、日本製品の半値以下の製品が多数存在し、価格競争状態に陥っていた。そのような中で、いかに高価格帯に位置づけられる自社商品の売り上げを伸ばすかを考えるに当たり、同社はハードに二つのサービスを組み合わせることにより、価格競争原理が働きにくい差別化に挑戦している。

一つ目のサービスは農法改善サービスである。現地で活動する農業支援N P Oが導入を試みていた灌漑効率改善策であるドリップイリゲーション（与える水の量はごく微量であり、水の欠乏しがちな乾燥地域に適した農法）に着目し、ポンプの購入に灌漑方法の導入支援を組み込んだ。

同灌漑方法の導入支援により、水汲みと水やりの作業時間がいっきよに短縮され、その分の人手や時間を削って耕作地の拡大や雑草除去といった農地管理に手が回るようになった。作物の収量、品質が共に向上するメリット、農作業を手伝っていた子供たちが解放されて学校に行けるようになるというメリットが加わったのである。また、安価なポンプを購入して水やりを続けていることに比べても、同灌漑法導入による生産効率の著しい向上は、ヤマハ製ポンプの初期投資額の価格が高い分をすぐに補うことを丁寧に説明したという。

二つ目のサービスは、ファイナンスサービスである。ファイナンスサービスの設計においても、同社の緻密な顧客観察によって、顧客と同社の双方に利益をもたらすシステムが生まれた。一農家にとって、5万円のポンプの購入は非常に負担がかかる。そこで同社は、農家の商流として大きな役割を果たしている農協に注目した。農家は収穫した農作物を農協に売り、販売代金はまず農協に入る。そこで、一時販売先を個別農家から、農業支援N G Oに変え、同N G Oから農協に販売する形とした。農協は、農家から収穫される農作物の販売代金を担保にしたローンにより、ポンプを購入している。かつN G Oでは、灌漑ポンプを使用して収穫される玉ねぎの収穫時期に合わせ、マイクロファイナンスを用いて販売することで、購買のハードルを下げている。

(3) ヒンドゥスタン・ユニリーバ

下痢性疾患は世界で3番目に志望者が多い感染症であり、世界では毎年220万人もの人を死に至らしめている。その死亡者の中の30%がインドでの死亡者である。この病気に対し、主に貧困層の子供が被害で苦しんでおり、インドでは子供の19,2%がこの下痢に苦しんでいる。このような下痢性疾患は、単に安全な水や衛生習慣の改善により予防・治療が可能であるにも関わらず、多くのNGOや国際関連機関でも解決できなかった。この問題にユニリーバのインド法人、ヒンドゥスタン・ユニリーバ（以後HUL）がBOPビジネスという形で取り組んだ。

商品開発

HULは自社製品である大衆向けの手ごろな価格の製品をベースとして、様々な改良を加えていった。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「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。そして、健康面の利点を出しやすくするため、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う方法をとった。

官民のパートナーシップ

HULはこの取組みを進めるにあたって、官民パートナーシップ（PPP：Public Private Partnership）という形を選んだ。このような形を選択した理由として、

- ・手洗いと健康衛生の相関を科学的に証明できる機関

⇒ロンドン大学教授

- ・低コストのコミュニケーションが可能な学校・診療所を使用させてもらえる機関

⇒州政府

- ・大規模なプログラム運営への資金援助が可能な機関

⇒世界銀行、UNICEF、USAID

といったように、プロジェクトの効果的な遂行のためには、自社の身で行うには限界があり、このような多くの機関の協力が必要であったからである。

もちろん、各パートナーにもそれぞれの思惑がある。すなわち、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、民間企業の経営資源や専門知識を必要と

していた。インドの現地政府は、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。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。

啓蒙から販売へ

HULがこの活動を展開する前は、現地で生活する人々にとって、石鹼で手を洗う習慣がほとんど欠如していた。排便後と食事後に石鹼と水で手を洗う人の割合がたった14%で、残りの24%が水だけで手を洗い、62%は灰や泥と水で洗っていたのである。このような現地の状況を前に、HULは石鹼の効果を広めるために、村に何度も訪問を繰り返し、自社石鹼での手洗い習慣による健康への効果、健康により得られる生活の豊かさを伝えていった。

あるインドの村を例にとって、具体的に見ていこう。一回目の訪問でまず、学校と村でのプレゼンテーションを行なった。手を洗わなくては「見た目はきれいでも安全ではない」というメッセージを伝えた。2回目の訪問では、5～13歳の子供とその親を対象に健康キャンプを行った。子供が村人達の前で健康をテーマとした寸劇や、詩を披露することで、子供たちにも関わることだという当事者意識

を持ってもらうことが目的だった。3回目の訪問では、若い母親や妊娠中の女性に対し、下痢が子供に与える危険性、感染の仕組み、予防法等のプレゼンテーションを行なった。4回目の訪問では衛生と村の清掃を中心としたクラブを結成し、衛生管理の定着化を推進した。

こうした活動の中で次第に手洗いの習慣が広がり、プログラム実施地域での石鹸市場は確実に広がったという。

シャクティ・プロジェクト

販路を拡大するに当たっては、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「シャクティ・プロジェクト」が採られている。このような女性はシャクティ・アマ（活力ある女性）と呼ばれる。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。

第 3 節 事例研究から得られる示唆

第 2 節において、事例に挙げた企業が、BOP ビジネスの現地化プロセスにおいて、どのような工夫を行っているかについてまとめたものが、下の表である。

	自社単独		パートナーシップ		
	味の素	ヤクルト	住友化学	ヤマハ発動機	HUL
調達					
製造			現地企業への生産技術の無償供与 現地企業との合併	NGO、他企業との提携	研究者、政府、国際機関、 現地NPOとの協働
流通	三現主義による貸し倒れや とりっぱぐれの防止	ヤクルト・レディによる流通 の完全コントロール	WHOの推薦、 国際協力銀行からの融資		PPPによるプロジェクトの 効率的な遂行
販売	現地の商習慣や食文化に 合わせた小分け販売、キー メニューによる販促活動	ヤクルト・レディの対面販売 による現地との信頼関係構 築		農協との提携(によるマイ クロファイナンスサービス の提供)	現地住民を巻き込んだ啓蒙 活動
サービス				農法改善サービス ファイナンスサービス	シャクティ・プロジェクトに 伴うマイクロファイナンス サービスの提供
人材管理 ・育成	現地従業員の採用、営業 活動の標準化、インセン ティブ制度による従業員の 企業への忠誠	現地住民(女性)の雇用、 星礼システム	現地雇用の創出		シャクティ・アマと呼ばれる 現地女性の活用
まとめ	企業独自のシステムに基づ いた流通・販売の現地化徹 底	現地女性住民を利用した現 地化の徹底	パートナーシップによる 迅速な事業展開、現地雇 用の創出	パートナーシップによる 競争の回避と優位性の構 築	現地住民による流通・販売 の現地化とパートナーシ ップによる事業の効率化

(1) 単独で BOP ビジネスを展開する場合

現地化プロセスにおいて、味の素もヤクルトも流通、販売、人材管理・育成の3点において、優れた取り組みがみられる。味の素の場合、「三現主義」「小分け販売」「現地のキーメニューによる販促活動」というように、現地で発生した問題に対応する形で個別に具体策を考え、実行している一方で、ヤクルトはヤクルト・レディーという独自の流通・販売システムを構築しており、それをBOPへのアプローチに活用しており、そのアプローチ方法はそれぞれ異なっている。

現地の事情を良く知る企業やNGO、国際機関とパートナーシップを結ばず、独自のアプローチに基づいてビジネスを展開する手法は(ヤクルトの場合、日本で既に構築していたが)、それを策定・実行するまでに時間と労力がかかるだろうが、企業が保有する有形無

形の財産を他社と共有する必要がないこと、BOP ビジネスの生産・流通・販売のノウハウを一貫して保有し経験を蓄積できること、経済的・政治的・文化的な違いは勿論あるものの、他の BOP 地域へのビジネスアプローチの転用が比較的容易であることが挙げられるだろう。

(2) パートナーシップを組んだ場合

住友化学、ヤマハ発動機、HUL の 3 社とも製造、流通、販売、サービス、人材管理・育成の面において、多様な取り組みやパートナーシップが見られる。製造においては、どの企業も現地の慣習や文化を良く知る相手と提携し、事業の効率性を高めている。ユニリーバはそれに加えて、研究者や国際機関ともパートナーシップを結ぶことで、その効率を更に向上させている。また、ヤマハ発動機と HUL はその販売とサービスにおいて、マイクロファイナンスを組み込むことで、BOP にとっての利用可能性を高めている。

このようなパートナーシップによるアプローチは、事業を効率的に展開できる点で非常に重要である。NGO や NPO とのつながりをもつことで蓄積される、非営利事業体と共に働くことのノウハウは、他の BOP 地域だけでなく、自国における CSR 推進にも利用できるだろう。一方で、組むべきパートナーが見つからないこと、パートナーシップの組み方によっては相手の担当領域について十分な

ノウハウを蓄積できない可能性があること、契約にもよるが、ビジネスの展開に関するノウハウがパートナーによって他の競争相手にまで公開され得ること、他の地域に転用する時、またパートナー探しをしなければならないことなどの問題も考えられる。

(3) まとめ

ここまで、企業を2パターンに分けたそれぞれのグループにおいて、取り組みの良さ、欠点などを吟味してきた。アプローチ方法は個別企業によってそれぞれ異なる点があるものの、この両方の企業グループが共通して重要視していることは、現地に密着し、商習慣や文化も含めて包括的に理解することである。徹底的にBOPを理解しようとし、そこから得られたものをビジネスに活かし、一つのシステムを作っていくことが、現地化プロセスにおける数多くのアプローチの、根底にある共通項である。

どちらのアプローチが優れている、劣っていると論ずるのは有益ではないと考える。なぜならば、BOPビジネスの現地化プロセスにおいては、第1章で議論したBOP層の地域毎の個別異質性だけでなく、企業が保有する有形無形の資産も個々の企業によって全く異なっているため、それぞれのケースにおいて有効となるアプローチが違ってきてしまうからである。まさにヤクルトなどは、元々女性を

活用した流通販売網の構築に長けていたことが、BOP ビジネスに有用だったことが挙げられる。

とはいえ、前者のアプローチを採用する場合はともかく、後者のパートナーシップを組むアプローチについては、「BOP ビジネスの現地化プロセスにおいて、企業が取り組みを効率的に進めるためにはどんなことが必要か？」という問題提起に対して、一つ提案することができる。そもそも、筆者の問題意識の中には「なぜ BOP ビジネスが 10 年以上盛んに叫ばれているにも関わらず、そして BOP ビジネスへのアプローチに対する支援や方法論が出てきているにも関わらず、成功を収めたと言える事例が少ないのか」というものがあった。これに対する一つの答えが、「現地化プロセスにおいてパートナーシップを組むべき相手を探すことができない」というものであると仮定するならば、現地のパートナーと企業を結び付けるプラットフォームの構築が必要であると言えるのではないか。

そのプラットフォームは、企業、援助機関、現地 NPO・NGO といったありとあらゆる事業体を内包することが更なる有益につながる点で、営利を目的としない最大規模の公的セクターである国際機関によって設置されるのが望ましいと考えられる。BOP ビジネスに飛び

込んでいきたくともできなかった「BOP ビジネス予備軍」の参加を
促すものになるのではないか。

参考資料

文献一覧

- [1]Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker, “The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid”, World Resources Institute, 2007. (『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.)
- [2]The Simanis and Stuart Hart, “the Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy second edition” Cornell University, 2008.
- [3]C.K. Prahalad, and S.L. Hart “The Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *strategy+business*, 2005 (スカイライトコンサルティング訳『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)
- [4]United Nations Development Programme UNDP, “Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor.” 2008(邦訳: UNDP「貧困層を対象にしたビジネス戦略-すべての人々に価値を創造する」2008年)。
- [5]BOPビジネス政策研究会『BOPビジネス政策研究会 報告書』BOPビジネス政策研究会、2010年。

[6]岡田正大「「包括的ビジネス・BOP ビジネス」研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No.12、2002年、所収。

[7]社団法人日本能率協会『BOP ビジネスに関する懇談会』社団法人日本能率協会、2011年。

[8]菅原秀幸「日本企業による BOP ビジネスの現状、可能性、課題」『国際ビジネス研究』第2巻、第1号、所収。

[9]曹 佳潔「BOP研究の系譜と今後の展開—BOP企業戦略の発展パス—」京都マネジメント・レビュー第18号、所収。

[10]高岡伸行「BOP ビジネスモデルの編成原則の探求」和歌山大学経済学会『研究年報』第14号、2010年、所収。

[11]高山丈二「企業収益の確保と社会課題の解決—BOP ビジネスの取り組み—」『レファレンス』6月号、2010年、所収。

[12]谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』筑摩書房、2002年。

[13]谷本寛治『CSR—企業と社会を考える』NTT出版、2006年。