

タイトル	BOP ビジネス：日本企業の特徴と可能性
著者	菅原，秀幸
引用	北海学園大学経営論集，7(2)：99-112
発行日	2009-09-25

BOP ビジネス：日本企業の特性と可能性

菅 原 秀 幸

【目 次】

1. 日本にある BOP ビジネスの源流
2. 日本企業こそが BOP ビジネスに適性をもつ
3. 次の主役、日本企業の課題

【キーワード】

BOP ビジネスの源流、日本企業の特性、パートナーシップ

プラハラッドとハートが、BOP を着想したのは 1998 年¹⁾。その後 2000 年代に入って、国連開発計画（UNDP）や米国国際開発庁（USAID）といった公的機関からの後押しも加わり、BOP ビジネスは欧米企業の間一気に広がった。それに遅れること約 10 年。やっと日本でも BOP ビジネスについての議論が活発化し始めている²⁾。こうして 2009 年は、いわば日本の「BOP ビジネス元年」ともよべる年となった³⁾。

このようにみると、日本企業は、欧米企業に出遅れること 10 年。まさに「出遅れた 10 年」といえる。ことに先行者利益が大きいとされる BOP 市場での 10 年の遅れは、今後の日本企業の苦戦をも予想させる。

しかし、BOP が着想されるはるか以前から、スラム街にも入り込み、貧困層市場で「企業利益と社会利益の同時実現」に成功してきた日本企業がある。株式会社ヤクルト本社である。その国際事業展開の軌跡を分析すると、BOP ビジネスの源流は日本企業にあり、日本企業こそが BOP ビジネスに適性・

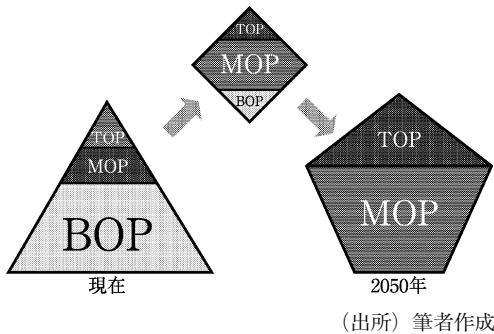
親和性を有していることが分かる。そして今、日本企業にとって BOP ビジネス参入の機が熟し、次のステージにおいて主役となり得る可能性が高まっている。

以上のような、これまでの BOP ビジネスをめぐる国内外の動向を踏まえた上で、本稿の目的は次の 3 つである。(1) BOP ビジネスの源流が日本企業にあることを明らかにし、(2) 日本企業の BOP ビジネスへの適性を論じ、(3) 参入の機が熟し、日本型 BOP ビジネス発信の 때가きていることを主張する。

1. 日本にある BOP ビジネスの源流

BOP ビジネスとは、「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、これまでの既存市場では考えつかなかったような方法で提供する。その結果として、企業が利益をあげると同時に、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」というものである。つまり、「企業と貧困社会が共に発展するビジネス」が BOP ビジネスであり、「企業利益と社会利益の同時実現」がキー・コンセプトである。企業が本業を通じて貧困社会の発展に貢献することが、BOP ビジネスの目的である。そして、この BOP ビジネスがめざす貧困削減のシナリオは、貧困ピラミッドを富めるペンタゴンへと変えることであり、図 1 のように描ける。具体的なステップは次のよう

図1 BOP ビジネスのシナリオー貧困ピラミッドから富めるペンタゴンへ



になる。

貧困層を援助の対象ではなく市場とみなし、それまで無視されてきた貧困層固有の潜在的ニーズを発掘する。そのニーズを満たすために、現地の人々を巻き込み現地に存在する知識や人脈を活用して、現地需要に特化した新製品・新サービスを開発して提供する。それによって貧困層の人々にインセンティブを提供し、就業機会を生み出し、所得の向上へとつなげる。貧困層の所得向上は、人々の購買力を増大させて新たな市場を出現させるので、そこに新しいビジネスチャンスが生まれてくる。これがさらなる投資を呼び込んで成長をもたらす、というポジティブなスパイラルの循環が生まれる。

なんと魅力的なビジネス・モデルであり、理想的な貧困脱出シナリオであろうか。はたして、そんなことが現実に可能なのであろうか。そこでまず、BOP ビジネスの本質をおさえることから始めよう。

BOP ビジネスの本質は3つ。第一に、貧困層が抱える（社会的あるいは個人的）ニーズを満たすこと。しかし、これだけでは、貧困層を単なる市場とみなしているに過ぎない。貧困からの脱出を可能とするには、ニーズを満たすだけでなく、貧困層に所得をもたらす、そして自立を促さなければならない。よくBOP ビジネスの例として取り上げられる事

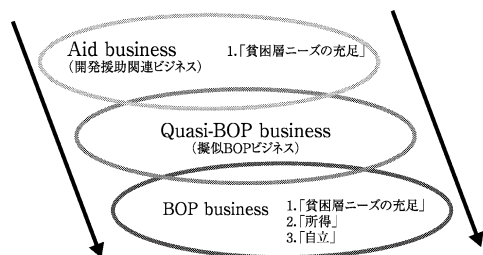
例に、商品を小分けにして、安価で購入しやすくして販売しているというのがある。しかし、これだけでは、貧困層に所得も自立ももたらしはしない。つまり、①貧困層のニーズを満たし、②所得をもたらす、③自立を促すこと。この3点がBOP ビジネスの本質である。

日本企業は長らくODAを中心とする開発援助関連ビジネスに注力してきた。それは、図2に示すように、貧困層ニーズを満たすことには、ある一定の成果をあげてきたものの、限界があった。そこからさらに、貧困層に所得をもたらす、自立を促すことで、BOP ビジネスの段階へと至ることができる。その一歩手前には、擬似BOP ビジネスにあたる段階も存在する。

BOP ビジネスの鍵は、「人はインセンティブに反応する」という最も基本的な経済原理にある。元世界銀行エコノミストのウィリアム・イースタリーは、これまで試みられてきた貧困解決策のことごとくが失敗に終わっている原因は、人はインセンティブに反応するという最も基礎的な経済学の原理に反していることにありと指摘する（Easterly, 2001）。貧困層に選択肢を与えず、彼・彼女らの自立心や自尊心をまったく無視してきたのが、従来のアプローチであった。

ここで、これまでのBOP ビジネス論での大きな誤解の一つを指摘しておこう。BOPは、単なる有望市場ではない。BOPを消費者ではなく、生産者やパートナーとして位置

図2 BOP ビジネスへのリーチ



づけ、そこから価値を生み出すことが鍵となる。低所得層のニーズを満たすだけにとどまらず、所得と自立をもたらさなければ、貧困ピラミッドを富めるダイヤモンドに変えることはできない。BOP を、あたかも人口 40 億人・市場規模 5 兆ドル（日本の実質国内総生産に相当）の一つの巨大マーケットであるかのような主張もなされてはいるものの⁴⁾、そのとらえ方は誤り。BOP と一口に言っても、その実態は極めて多様で、一括りの議論はできない。その上、汚職と腐敗が蔓延し貧困層が捨て置かれている 70 ほどの途上国では、指導者たちは貧困の削減に関心も意思もなく、多国籍企業主導の新しいプログラムを歓迎しないのである。

続いて BOP ビジネスの特徴を考察すると、以下の 3 点にまとめられる。これら 3 つをすべて満たしていなければ BOP ビジネスとはいえない。第一に、BOP ビジネスは慈善事業ではなく本業であること。収益のある中核事業として長期にわたって持続可能でなければならない⁵⁾。第二に、BOP 層のかかえる社会的課題（貧困削減、環境改善、生活向上）を、革新的、効率的、持続的なビジネスの手法で解決すること。第三に、現地の人々をパートナーとして、価値を共有すること。

以上で検討したような BOP ビジネスの 3 つの本質と 3 つの特徴に着眼して、株式会社ヤクルト本社（以下ではヤクルトと略称）の発展途上国進出の軌跡を分析してみると、BOP ビジネスの源流の一つがヤクルトにあることが分かる。

ヤクルトを日本企業による BOP ビジネスの源流とする理由は、1963 年に開始されたヤクルト・レディ方式にある。その成長の経緯は、以下の通りである。1970 年代後半から 1980 年代にかけて、多くの日本企業が、高い技術力と製品開発力、それによる高品質を実現し、先進国市場の攻略へと向う中で、ヤクルト本社は、創業の理念に基づく独自の

海外戦略により発展途上国へと向った。

そこには、いま流行りの「企業の社会的責任」という考えなど存在しなく、BOP ビジネスという事業モデルも、もちろん存在しなかった。「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献」という理念を世界で具現化するべく、海外での事業展開へと乗り出したのである。そして、このような理念に基づいて、次のように展開していった。

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。第二に、進出先では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り、最優先はスラム社会である。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⁶⁾。

こうして、1963 年に日本で始められたヤクルト・レディによる宅配は、健康維持と女性への雇用機会の創出という 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。しかし、だからこそ、意識せずに BOP ビジネスを展開してきたことが、着目に値するのである。この点からして、まさに BOP ビジネスの源流の一つが、今から 45 年前にさかのぼるヤクルト・レディにあるといえる。

ヤクルト・レディは、1964 年の台湾を皮切りに、現在では、海外 14 カ国・地域で約 3 万 6 千人に達している⁷⁾。台湾に続いて本格的な参入を図った国が、フィリピン。ここ

での貧困層マーケット参入の苦闘を分析することで、BOP 市場での成功要因を明らかにする⁸⁾。

1978 年のフィリピン進出から 3 年。1981 年には、一日の販売本数がほぼ半減し、早くも撤退の危機に直面した。その理由の多くは日本側にあり、現地マーケットの調査不足と、現地事情を無視した日本方式の押し付けにあった。フィリピンでも日本同様、ヤクルト・レディを採用して、月決め集金方式でスタート。現地の就業機会に恵まれない女性たちは、仕事に飛び付くが、月決め集金という習慣が全くないフィリピン人に、その仕組みは理解されなかった。お客の不払いに加えて、ヤクルト・レディの会社への不払いという事態が続出した⁹⁾。

そこで、ヤクルト本社から平野博勝営業部次長（当時）をチーフとする日本人 4 人（のうち 2 人追加）が再建を託されて現地へ赴いた。「日本人はフィリピン人より量において 3 倍、質において 10 倍の仕事をやる」という平野の方針の下、彼らは現場に飛び込んでいった。スラム社会を走り回り自己犠牲を払い、一丸となって再建に必死の努力をした¹⁰⁾。その結果、販売本数は徐々に回復し、その後、軌道に乗って伸びはじめた。

こうして 1984 年には単年度黒字を達成し、ついに 1987 年には累積赤字一掃を果たした。2007 年には、一日の販売本数が 100 万本を突破。30 年の歳月を経て、販売本数は 30 倍へと伸びたのであった。フィリピン側の日本側に対する不信が最高潮に達していた時に、現地社員の給料も払えないような中、日本人社員の自己犠牲と奉仕精神を頼りとして始まった再建活動が、ついに大きな実を結んだのである。

進出から 30 年、フィリピン・ヤクルトは、健康効果と雇用効果という 2 つの大きな効果をフィリピン社会にもたらし、地域社会と共に成長を遂げている。こうして企業利益と社

会利益の同時実現に成功したのであった。ヤクルトは、進出した国から、ただの一度も撤退していない。長期的視点、現地への貢献という強い使命感、現場での体当たりの姿勢。これらが、今日までの海外事業成功の原動力となっている。

フィリピン・ヤクルト再建の立役者である平野は、再建当時を振り返って、こう語っている。「社会に何か意味のある事、何か役に立つ事、何か喜ばれる事をやり続けていれば、自分や家族さらに現地社員とその家族の心も生活も安定し豊かになる」と。ここには、社会の役に立つという強い使命感がうかがえる。香港ヤクルトの森拓朗も、別の表現でこう述べる。「仕事をするのは、金銭による動機付けと、使命感による動機付けによってですが、ヤクルト社員の場合は、人々の健康に奉仕するという使命感の比率が大きいのだと思います」¹¹⁾。また、英国ヤクルトの Linda Thomas は、「私はこれまで幾つかの UE 企業で働いてきましたが、それらの企業と比べてヤクルトは非常にユニークで、理念志向型企業といえます。このような企業で働けることを、私はとても誇りに思っています」¹²⁾と述べる。これらの声からも、ヤクルトの社員には企業理念が浸透し、強い使命感をもっていることが分かる。利益先行型企業ではなく、理念先行型企業としての色彩を色濃くもっている¹³⁾。

このことは『ビジョナリー・カンパニー』のキー・メッセージとも合致している。つまり、「明確なビジョンを守り続けた企業は、利益だけを追求した企業よりも繁栄が続けた」ということである（Collins and Porras, 1997）。理念の大切さが改めて認識される。

2008 年現在、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 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・レディも数多くいるという。彼女らの収入をみると、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り、現地女性の自立に大きく貢献している。

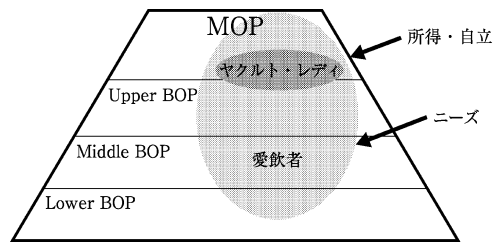
ヤクルトは現地の物価からすると決して安いとはいえないものの、貧困層にも多く飲まれている。マニラの北西部に位置するスラム地区トンドには、34 名のヤクルト・レディがいて、地区全体で 1 日平均 7,920 本を販売 (2009 年 2 月現在)。この地区の中のスモーク・マウンテンでも、2 名のヤクルト・レディが販売しており、1 日平均 458 本の実績を上げている¹⁴⁾。2, 3 ペソの飲料が一般的な中で、ヤクルト 1 本 7 ペソ (=16.8 円¹⁵⁾) は、貧困層の人々にとって決して安価とはいえない。それにもかかわらず、なぜヤクルトが、これほどまでに飲まれているのだろうか。

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価なのである。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。

このヤクルト・レディ方式を、3 つの本質からみると、図 3 に示すとおり、貧困層のニーズを満たし、所得をもたらし、自立を促すという図式が明らかとなる。

そして、ヤクルト・レディ方式は、BOP ビジネスの 3 つの特徴も、まさに備えている。

図 3 BOP ビジネスとしてのヤクルト・レディ



ヤクルトの宅配は、まさに本業であり、その結果、貧困層の健康改善にも寄与し、現地の女性をヤクルト・レディとしてパートナーにしている。ヤクルト・レディは、各参加者個人が事業主となっており、ヤクルト本社から販売を委託された小売店と同じような関係にある。パートタイマーやアルバイトといった契約社員ではない。

最近 BOP ビジネスの好例として、グラミン・ダノン社のグラミン・レディによるヨーグルト販売が取り上げられることも多い¹⁶⁾。この合併事業は、バングラディッシュのグラミン銀行とフランス食品会社ダノンによる世界初の多国籍ソーシャル・ビジネスといわれて、注目を集めている。この主役であるグラミン・レディの原型になったのは、まさにヤクルト・レディであった。

2004 年、ヤクルト本社専務取締役国際本部長を務めていた平野博勝は、ダノン・グループの社外取締役に就任¹⁷⁾。3 年の在任期間中、取締役会や全世界戦略会議を始めとするその他多くの機会を捉えて、ヤクルトの創業の理念とヤクルト方式についてダノン側に説明を繰り返した¹⁸⁾。こうした中で、ダノンは平野を通して、ヤクルト・レディ方式が発展途上国の近代的流通経路を備えていない市場への参入に効果的であり、固定客をつかむことに有効であることを理解した。そこから、グラミン銀行と手を組み、バングラディッシュでのグラミン・ダノン社設立へと至ったのである。

2. 日本企業こそがBOPビジネスに適性をもつ

ヤクルトの5つの強み、つまり①確固たる理念、②強い使命感、③長期的視点、④現場志向、⑤科学に裏打ちされた優れた商品（＝ヤクルト）¹⁹⁾が、貧困層さえも市場として攻略し、本業を通じた社会貢献を可能にした。これぞ、まさに本業を通して社会的課題を解決するBOPビジネスの典型的なモデルといえる。

これら5つの強みは、何もヤクルト本社に限ったわけではない。日本型企业統治の考え方や日本企業が本質的に有する特性を、BOPビジネスの成功要因に照らし合わせて考えてみると、日本企業のほうが欧米企業、少なくとも英米企業より、はるかにBOPビジネス向きの素地をもっていることが分かる。

まず、企業統治の視点から考えてみよう。英米型企业統治からすると、企業の目的は単純明快²⁰⁾。すなわち、株主にとっての価値つまり株価を最大限に高めることであり、株主の利益が最優先される。主たる参加者は、第一に株主、第二に経営陣、第三に取締役会であり、ここに従業員やその他の利害関係者が登場する余地はない²¹⁾。短期間に利益をあげ、株価を上昇させるという英米型企业の目的は、BOPビジネスの成功要因とはまったく相容れないものである。

これに対し、日本型企业統治の考え方では、企業の目的は、利益や株主はもちろん重視されるものの、それ以上に長期的な事業の維持と繁栄にあり、共同体としての生命を永続させていくことにある。「アメリカの企業統治は、株価を最大限に高めることに専念し、CEOが自己利益をほぼ自由に追求できるものになっており、短期的にはたしかに株価が上昇するものの、会社の未来を売り渡す結果になっている。会社の関係者のうち、経営陣を除く全員の将来を売り渡し、社会の大部分

の将来も売り渡す結果になっている」²²⁾と、アベグレンが非難する米国企業より、共同体、コンセンサス、長期的利益を重視する日本企業のほうが、はるかにBOPビジネスにおける高い可能性と潜在的能力をもっているといえる。

次に、日本企業の強みを再評価してみよう。経済同友会の第16回企業白書（2009）は、欧米との対比から、日本企業の強みとして、企業理念の重要性の認識、長期的視点、改良・改善力、現場重視を挙げている。これらの強みはいずれも、すぐれてBOPビジネス向きの特性といえるであろう。成功している企業は共通して、企業理念の重要性を認識し、経営者が率先して理念の浸透をはかり、意思決定の拠り所としていることを、同白書は指摘している。持続的に成長を続けているキャタピラーやGEのような日本以外の優良企業も、長期的視点に立った経営をおこなっているものの、その数は少なく、一般的には、このような視点をもっている企業は日本のほうが多いと考えられる。経済同友会のアンケート調査では、「長期的視点に立った経営」が必要と考える企業は94.3%、「現場におけるプロセス・イノベーション」については80.6%の企業が必要と考えている²³⁾。

日本の優良企業では、一様に「現場」を重視していることが分かる。データや理論だけで物事を判断するのではなく、実際の「現場感覚」や「皮膚感覚」を養うことの重要性が強調されている。特に日本の製造業企業では、管理職が現場に入り、そこで従業員と共に仕事することは特別なことではない。ところが、他国企業ではこのようなことはなく、マネジメントを専門に担う管理職が現場へ出向いていくことは決してない。マネジャー・クラスの間が、スラム街へと足を踏み入れることなど有り得ないであろう。これを厭わないのが日本人であり、ここにBOPビジネスでの大きな勝機がある。

「ヤクルト・レディの真似をしたチャミトー・レディ（ネスレ）がいます。決定的な違いは、私達日本人が現場まで行くということです。そして直接的に理解者を増やしていくのです」²⁴⁾というところに、日本企業のBOP ビジネスへの適性がうかがえる。

とはいえ、日本企業がみなBOP ビジネスの資質をもっているわけではない。個人に、それぞれの性格があり、得手不得手があるように、企業にも性格があり、得手不得手、向き不向きがある。当然、BOP ビジネス向きの組織文化をもっている企業と、そうでない企業がある。たとえ日本企業であっても、BOP に対して上から目線で接するような企業、MBA 流の机上での戦略立案が重視されるような企業、代表的には金融系や商社系の企業は、どちらかというBOP ビジネスには向いていない。現場よりも本社オフィスが重視されるからである。

次に、コーネル大学の研究チームが作成したBOP ビジネスの手引きから、日本企業のBOP ビジネス適性を考えてみよう。この手引きの中で、10の実行ガイドラインがあげられている（Simanis and Hart, 2008, p48）。

具体的には、①疑わない（Suspend Disbelief — be willing to admit ignorance）、②最初に声なき声に耳を傾ける（Put the Last First — seek out the voices seldom heard）、③尊敬と謙遜を忘れない（Show Respect and Humility — all parties have something important to contribute）、④多様な見方を受け入れ、敬意を払う（Accept and Respect Divergent Views — there is no one best way）、⑤肯定的にとらえる（Recognize the Positive — people that live on \$1 per day must be doing something right）、⑥協働によって解決する（Co-Develop Solutions — creating a new business takes mutual learning by all partners）、⑦相互の価値を創り出す（Create Mutual Value —

all parties must benefit in terms important to them）、⑧小規模に始める（Start Small — begin with small pilot tests and scale out in modular fashion）、⑨忍耐強く（Be Patient — it takes time to grow the ecosystem and win trust before the business takes off）、⑩曖昧さを受け入れる（Embrace Ambiguity — the greatest opportunities often arise from unplanned events and circumstances）、ということである。

これら10の指針の中でも、特に③尊敬と謙遜を忘れない、⑦相互の価値を創り出す、⑨忍耐強く、⑩曖昧さを受け入れるは、いずれも日本企業こそが強みを発揮するといえるであろう。特にBOP ビジネスには、常に現場を重視し、そこで答を見つけ出そうとする姿勢が不可欠になる。BOP 特有のいい加減さ・曖昧さを受け入れつつ、現地の人々に敬意をもって忍耐強く接し、現場での創意工夫によるイノベーションをおこすのである。これらなくして、BOP での成功はないのだ。

ポール・ケネディ米エール大学教授は、日本企業・日本人の強みについて次のように述べる。「誰が最初に発明したかに注目するのは、あまり意味がない。重要なのは、発明そのものではなく、それにどう手を加え、実用に耐えうる段階まで引き上げたか、という改良の部分に他ならない」と²⁵⁾。

この言葉を、日本企業のBOP ビジネスに当てはめてみると、次のように言える。「誰が最初にBOP を着想したかに注目するのは、あまり意味がない。重要なのは、BOP のアイデアそのものではなく、それにどう手を加え、実効性の高い段階まで引き上げたか、という改良・普及の部分に他ならない」と。BOP ビジネスの次の主役が、日本企業になる可能性は高い。

3. 次の主役，日本企業の課題

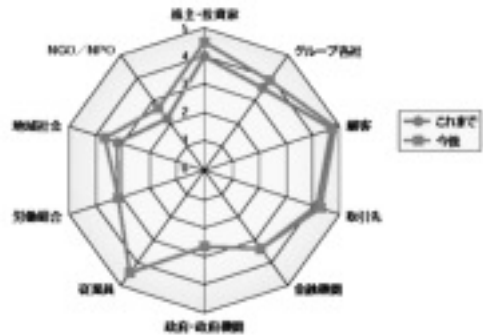
BOP ビジネスのキーワードは、連携 (Partnership)。これは、すでに既存のいくつもの BOP ビジネス研究によって明らかにされている成功要因の一つである。例えば、London and Hart (2004) は、3つの成功要因を抽出し、その一つとして「これまでとは異なるパートナーとの関係を築くこと」としている。また Hammond, et al. (2007) は、貧困層市場で成功している BOP ビジネスに共通する4つの基本的戦略を見出し、その一つに「NGOや多様な利害関係者と、斬新なパートナーシップを構築する」をあげている。

このように現地起業家や NGO とのパートナーシップの構築が、BOP ビジネス成功の鍵となる。そして現地の人々を巻き込んで、貧困層固有のニーズに合った製品・サービスの提供を通して、現地で新しい価値を創造するのである。このことが所得の向上をもたらし、貧困からの脱出を可能にする。これが「共創アプローチ」²⁶⁾と呼ばれる所以である。

しかし、この点において、日本企業はまったくの不得手といえる。一般的に、欧米企業の株主・投資家偏重に比べて、日本企業は多くのステークホルダーに配慮する経営を行っていると言われるものの、NGO/NPO に対しては重視度が低くなっている。図4に示すとおり、日本企業のステークホルダーに対する重視度のアンケート調査では、日本企業の NGO/NPO に対する重視度の低さが分かる²⁷⁾。

同様のことは、他の分析結果からも明らかになっている。市民社会セクターの多国籍企業に対する影響を定量的に分析した結果でも、欧米企業と比較して、日本企業の市民社会セクターに対する姿勢・意識の低さが鮮明になっている²⁸⁾。表1では、欧米企業と比較すると、日本企業が市民社会との関わりにおい

図4 ステークホルダーに対する重視度



(注) 各ステークホルダーの重視度は、「きわめて重要である」×5点+「かなり重要である」×4点+「重要である」×3点+「どちらかといえば重要である」×2点+「あまり重要ではない」×1点を、回答数で除して算出。

(出所) 経済同友会 (2003)『第15回企業白書』p168.

表1 日米欧多国籍企業と市民社会との関わり

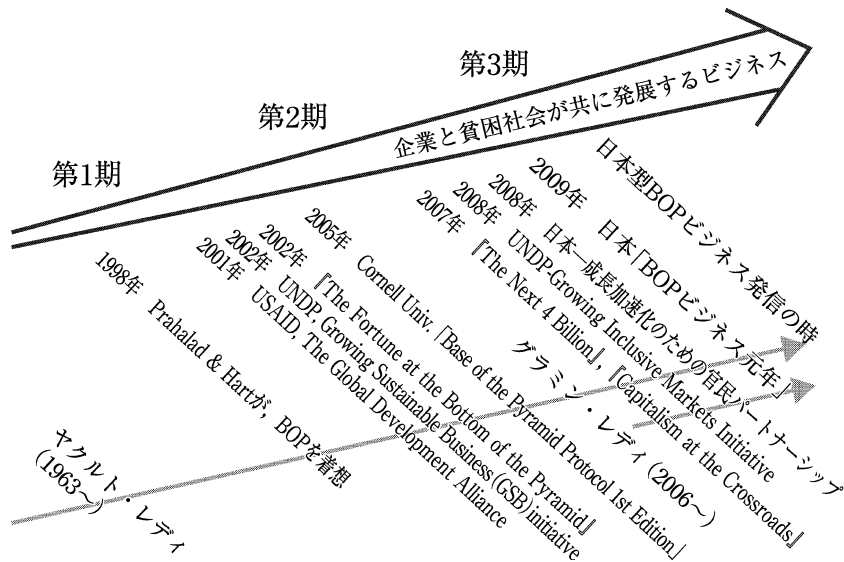
	日本	北米	欧州
非営利団体と協力して環境問題を解決したことがある。	23%	69%	59%
非営利団体の存在は、御社の企業活動の説明責任をはたすために役立つ。	46%	56%	60%
全体としてみて、戦略策定の際に、市民社会の動向を意識している。	75%	98%	90%
市民社会に対する姿勢全般をみると、積極的である。	67%	80%	79%

(出所) 菅原秀幸・加藤誠久 (2006), p14

て格段に低いレベルにあることが分かる。

ここで、BOPをめぐる過去10年ほどの経緯をみてみよう。図5のBOP年表に示すように、これまでを3期に分けてとらえることが出来る。BOPというアイディアが世に出されたのが、第1期。この頃、貧困層に入り込んで何らかの事業を行っていた企業や組織には、自分達がBOPビジネスをしているという認識は当然なかった。彼・彼女らは、ひたすら貧困社会の抱える課題の解決に知恵を絞り、既存のアプローチとは異なった手法を考え出し、成果をあげていた。そのような、

図5 BOP ビジネス年表



従来の枠組みではとらえることが出来ない現実の動向を察知した2人の学者, すなわちプラハラッドとハートが, 後付でBOPと名づけたに過ぎない。こうして, BOPビジネスが着想されたのが**第1期**である。

続く**第2期**では, UNDPやUSAIDといった公的機関がBOPビジネスに着目し, 積極的に後押しを図るようになった。それまで国際社会は, 貧困削減に多大な努力を払い続け, 過去50年ほどの間に, 日本の国家予算の約4年分に匹敵する2.5兆ドル以上を費やしてきたのである(Lodge and Craig, 2006b)。それにもかかわらず, 世界の半数以上の人々が, 今なお貧困に苦しんでいるという厳しい現実。このような中, 従来の貧困削減への取組み(構造調整融資, 開発援助, 債務放棄, 教育振興, 人口増加の抑制といった処方箋)は, 期待されたほどの成果を挙げてはいなく, 新たなアプローチが模索されていたのであった。

こうして欧米の民間企業が, BOPビジネスを意識した事業展開を試みるようになる。コーネル大学からはBOPビジネスの手引き

も出された(Simanis and Hart, 2005 & 2008)。民間企業においては自分達のビジネスを評価し, 積極的に社会にレポートを公表する動きも出てきた(Unilever, 2007; Kapstein, 2008; Nestlé, 2008)。

この間ほぼ10年。日本企業に少数の事例はあったものの²⁹⁾, 全体としてはこれといった動きは見られなかった。やっとBOPへの関心が高まり出したのが2008年。そして取り組みが本格化したのが2009年である。こうして, 日本は「BOPビジネス元年」を迎え, 日米欧企業が出揃って, BOPビジネス**第3期**を迎えた。

経済産業省は, 2009年度「官民連携によるBOPビジネスの推進」プロジェクトを開始。その一環として, BOPビジネス政策研究会開始, BOPビジネスフォーラム開催, 途上国社会課題解決型BOPビジネス・現地F/S調査の実施と, 3つの具体的な動きをみせている³⁰⁾。また, 外務省も国際開発高等教育機構(FASID)との共催で国際シンポジウム「国際開発における日本企業と政府開発援助の連携の可能性」を開催している³¹⁾。

これらのいずれにおいても、キーワードは「連携」であり、その重要性が認識され始めている。

そこで以下では、具体的に連携のあり方を探ってみよう。これまでの欧米企業の BOP ビジネスの事例分析の結果からは、従来とは異なった斬新なパートナーシップの構築が鍵として浮かび上がっている。ここでのパートナーは、現地政府、現地起業家、NGO、その他利害関係者と多岐にわたる。いずれにしても、従来、先進国企業がパートナーとはみなしてこなかった相手である。

スタンダードな国際ビジネスのテキストでは、代表的な市場参入の方法として、100% 出資による新規設立、合併事業による進出、合併・買収による進出が取り上げられている。これらいずれの参入方法においても、出資比率にバリエーションはあるものの、パートナーは他企業である。しかし貧困層市場の開拓には、これまでのように他企業をパートナーとするのではなく、主として現地起業家や NGO とのパートナーシップの構築が成功の鍵となる。

そして現地の人々を巻き込んで、貧困層固有のニーズに合った製品・サービスの提供を通して、現地で新しい付加価値を創造するのである。BOP ビジネスの推進役はもちろん、豊富な経営資源を有する先進国多国籍企業に

他ならないものの³²⁾、企業単独で攻略できるほど BOP 市場はあまくはない。既存の市場とは異なるリスクが数多く存在する。そこで、国際援助機関による支援や、現地起業家や NGO とのパートナーシップが必要となる。これによって、3 者がそれぞれに追求する目的の実現が可能となり、図 6 に示すようなトリプルウィン（win-win-win）の構図が浮かび上がる。

ここにおいて特に着目すべきは、これら 3 つの次元の中でも、①多国籍企業—NGO（あるいは現地起業家）の関係である。BOP ビジネスにおける斬新なパートナーシップは、ここでの関係をどう構築し、いかなる BOP ビジネスを展開できるかが鍵となる。②の企業と政府、あるいは③の政府と NGO におけるパートナーシップは、これまでの開発援助プロジェクトでも、しばしばみられてきたも

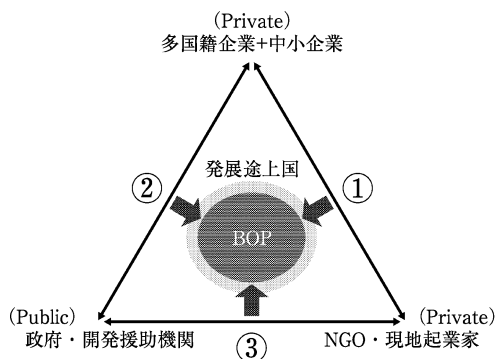
表 2 緒についたばかりの日本企業：

2009 年度「途上国社会課題解決型ビジネス・現地 F/S 調査」参加企業 10 社

- ①味の素：ガーナにおけるアミノ酸を活用した蛋白質栄養等改善食品の事業化
- ②NPO ガイア・イニシアティブ：インド農村部における小規模・独立型の発電・充電ステーションの普及事業
- ③住友化学：ケニアにおける熱帯感染症撲滅を目指した民間ビジネスの確立
- ④ソニー：インド無電農村部における小型分散型発電・蓄電システムの実用化
- ⑤テルモ：アフリカ（ザンビア等）における血液バック供給などの血液事業ビジネス
- ⑥豊田通商：アフリカ（ケニア等）におけるマイクロファイナンスを使ったバイオディーゼル事業
- ⑦ニプロ：インド等における結核診断キットの事業化
- ⑧日立製作所：インドネシア無電化集落における太陽光発電装置による電力供給事業
- ⑨ヤマハ発動機：インドネシア村落地域における小規模浄水供給装置による飲用水の供給体制構築
- ⑩湯川製造・日本ポリグル：バングラディッシュにおける水質浄化剤の普及および簡易型浄水設備による浄化水販売の事業化

（資料）野村総合研究所 HP より作成

図 6 Triple Win (Win-Win-Win) アプローチ



のである。この点において、①の関係は、従来にはみられなかったまったく新しい形のパートナーシップということになる。

先にあげた経済産業省による 2009 年度途上国社会課題解決型ビジネス・現地 F/S 調査プロジェクトにおいて、多数の公募企業の中から選考された日本企業は、表 2 に示すような 10 社となっている。これら各社の事業内容を分析すると、いずれも中核事業としての位置づけがあり（決して CSR の一環ではなく）、斬新なパートナーシップの重要性を認識し、それを構築しようとしていることがうかがえる。

こうして日米欧の企業が出揃い、世界的なうねりとなり始めたのが BOP ビジネス第 3 期。現在、日本企業は「パートナーシップの構築」という課題に取り組み、本格的参入の時を迎えている。目指す世界は、貧困ピラミッドから脱却し、富めるダイヤモンドの世界である。

今日のグローバル化した世界を不安定化させる 2 大脅威は、「環境破壊」と「貧困」。環境問題については、企業が主体となり市場メカニズムによって解決しようとする取り組みが進められ、そこから環境ビジネスが生まれた。現在では環境問題への挑戦こそが、新しい成長につながると認識されるようになって³³⁾。「環境はビジネスになる」というのが産業界に共通の認識であろう。残るは貧困の撲滅。環境問題と同じように、貧困問題に対しても、企業が主体となって解決しようとするアプローチが求められている。この新たなフロンティアに挑戦する主役が日本企業であり、「BOP はビジネスになる」という新たな常識をつくり出す使命を担っている。

注

- 1) BOP 着想の経緯は、Hart (2007) に詳しい。当初、Bottom of the Pyramid と呼んでいたが、

後に Bottom に代わって Base が一般的に使われるようになっていく。

- 2) 2008 年 4 月、外務省（国際協力局総合計画課）、財務省（国際局開発政策課）、経済産業省（貿易経済協力局資金協力課）の 3 省が協力して、「成長加速化のための官民パートナーシップ」という官民連携促進策を発表。経済産業省は、2008 年度「グローバル企業と経済協力に関する研究会」を開催。
- 3) 2009 年度になると、経済産業省は「官民連携による BOP ビジネスの推進」プロジェクトを開始した。その一環として、BOP ビジネス政策研究会、途上国社会課題解決型ビジネス・現地 F/S 調査、BOP ビジネスフォーラムに着手。外務省は、FASID との共催で国際シンポジウム「国際開発における日本企業と政府開発援助の連携の可能性」を主催。
- 4) 代表的なものが、Hammond, A. L., et al, (2007), 「次なる 40 億人」というタイトルが魅力的なために、現実を誤って伝えることになってしまっている。
- 5) BOP ビジネスは、中核事業であり CSR の一環ではない。CSR との関連で論じられたり、CSR 担当部署が BOP を扱っている企業もあるが、あくまでも中核事業としての位置付けがなければ、BOP 市場を攻略できない。「慈善事業や CSR は、貧困層と大企業との結びつきをある程度は強め、大きな貢献をもたらすかもしれないが、企業の中心的な活動と結びついているとは言いがたい。大企業の活力や経営資源、イノベーションを持続させるには、BOP への取り組みが企業の中心的使命でなければならない」(Prahalad, 2002, p13)
- 6) ヤクルト・レディは、パートタイマーやアルバイトといった契約社員ではなく、個人事業主として働いており、ヤクルト本社から販売を委託された小売店とほぼ同じ関係にある。
- 7) 14 か国・地域とは、台湾、フィリピン、タイ、韓国、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、マレーシア、ベトナム、インド、中国、ブラジル、メキシコ、アルゼンチンである（株式会社ヤクルト本社国際部事業推進課 大塚 琢氏提供資料より）。
- 8) 詳細な分析については、菅原秀幸（2009 年）「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」、開発論集 84 号、北海学園大学開発研究所を参照。
- 9) この点については、毎日の売り上げを、その日のうちに入金しないと、翌日分の商品（ヤクルト）が提供されないという方式に変えることで解

- 決した。
- 10) 平野博勝氏へのインタビュー（2009年1月23日）より。
 - 11) 香港ヤクルト森拓朗氏へのインタビュー（2009年3月26日）より。
 - 12) Linda Thomas（英国ヤクルト・サイエンス・ディレクター）へのインタビュー（2009年9月10日）より。
 - 13) 成田裕氏（ヤクルト本社国際部取締役）へのインタビュー（2009年8月11日）より。
 - 14) ヤクルト・フィリピン江上健二氏の提供資料（2009年4月1日）より。
 - 15) 2008年3月末日の為替レートを引用。
 - 16) 厳密な定義に基づく、グラミン・ダノンはソーシャル・ビジネスであって、BOPビジネスとは言えない。ソーシャル・ビジネスとBOPビジネスは、共に貧困層をターゲットとするものの、違いは明確である。前者の目的は、社会的利益の追求であり、利益は配当されず、事業目的に向って再投資される。後者の目的は、株主利益の最大化にあり、利益は配当される。
 - 17) 1985年以降、ヤクルトの国際戦略を統括し、国際事業本部を指揮しながら、海外現地法人（韓国、フィリピン、インドネシア、ヨーロッパ、オーストラリア他）の社長および会長を歴任し、ヤクルト本社専務取締役国際本部長。2004年ダノン・グループ取締役に就任。
 - 18) 以下の記述は、平野博勝氏へのインタビュー（2009年6月2日）より。
 - 19) ヤクルトは、プロバイオティクスとして、その効果が科学的に証明されているといわれている。Schaumburg（2008）を参照。Linda Thomas 博士（Yakult UK Ltd.サイエンス・ディレクター）提供。
 - 20) 以下での企業統治に関する議論は、Abegglen（2006）Chapter 7を参考にしている。
 - 21) Monks & Minow（2008）を参照。
 - 22) Abegglen（2006）、p 139より引用。
 - 23) 経済同友会（2009）、p 108, p 109。
 - 24) 成田裕氏（ヤクルト本社国際部取締役）へのインタビュー（2009年8月11日）より。大塚琢氏（ヤクルト本社国際部）によると、フィリピンにはチャミット・レディ（ネスレ）、中国には飲楽多レディ（飲楽多）がいるという。
 - 25) 「発明は成功の条件に非ず」日経ビジネス 2009年3月30日号より引用。
 - 26) 「共創」に該当する英語としては、co-create（Brugmann and Prahalad, 2007）や co-invent（London and Hart, 2004）が使われている。
 - 27) 第15回企業白書（2003）p 168。
 - 28) 菅原秀幸・加藤誠久（2006）では、多国籍企業への市民社会セクターの影響を定量的に分析した。世界350社からの回答の単純集計結果の一部は、以下に示す通りである。欧州企業、米国企業と比較して、日本企業の市民社会セクターに対する姿勢・意識の違いが明らかに分かる。
 - 29) 数少ない日本企業のBOPビジネスの事例として、よく取り上げられるものには以下がある。しかし、厳密には必ずしもBOPビジネスとはいえないものも含まれている。ヤマハ発動機「浄水器」(http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/craftsmanship/technical/publish/no36/pdf/ts_09.pdf)、キーコーヒー「トラジャコーヒー農園」(<http://www.keycoffee.co.jp/contents/toarco.html>)、三菱商事「アルミニウム製錬工場」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/ad/foryou/ad060112.html>)がある。よく取り上げられる住友化学「蚊帳ーオリセットネット」(<http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/olysetnet.html>)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。
 - 30) http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.htmlを参照。
 - 31) http://www.fasid.or.jp/kaisai/international/international_symposium_h21.htmlを参照。
 - 32) 主体はもちろん先進国多国籍企業にとどまらず、中小企業も考えられる。しかし、ヒト、モノ、カネ、技術といった経営資源の観点から考えると、やはり先進国多国籍企業がBOPビジネスの主役とならざるを得ないであろう。
 - 33) ジェトロ（2009）の副題は、「環境ビジネスで新たな成長を目指す日本企業のグローバル戦略」となっている。この次に来るのは、「低所得層底上げビジネス」である。

参考文献

- 経済同友会（2005）、『第15回企業白書』。
 経済同友会（2009）、『第16回企業白書』。
 ジェトロ（2009）、『ジェトロ貿易投資白書 2009年版』ジェトロ。
 菅原秀幸（2007）、「国際ビジネスの新たな研究課題—多国籍企業による貧困削減はビジネスになるか？—」、国際ビジネス研究学会第14回全国大会（2007.10.28）報告論文。

- (http://www.SugawaraOnline.com/paper/SUGAWARA_working_paper_BOP.pdf)
- 菅原秀幸 (2008), 「多国籍企業による新市場開拓と貧困削減への同時アプローチ」日本貿易学会全国 (2008.6.1) 報告論文. (http://www.SugawaraOnline.com/paper/co-creating_approach_by_MNCs.doc)
- 菅原秀幸 (2008), 「貧困層市場への多国籍企業の共創アプローチ」北海学園大学経営論集 第5巻4号 pp 1-11.
- 菅原秀幸 (2009), 「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」, 北海学園大学開発論集 81 号, pp 219-237.
- 菅原秀幸・加藤誠久 (2006), 「環境対策における企業と市民社会との関係についての定量的分析」, 日本 NPO 学会第 8 回年次大会 (2006.6.4) 報告論文. (<http://www.SugawaraOnline.com/research/NPO2006.htm>)
- Abegglen, James (2006), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan.
- Brugmann, J. and C. K. Prahalad (2007), 'New Social Compact', *Harvard Business Review*, February. pp 80-90.
- Clay, Jason W. (2005), *Exploring the links between wealth creation & poverty reduction: a case study of Unilever in Indonesia*, Oxfam.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras (1997), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harperbusiness. (『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経 BP 社, 1995)
- Collier, P (2007), *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*, Oxford University Press.
- CSR Europe (2008), *Creating Wealth and Value at the Base of The Pyramid: Unlocking Synergies among Business, Stakeholders and the European Commission*. (www.csreurope.org/toolbox/baseofthepyramid)
- de Soto, H (2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books.
- Easterly, William (2001), *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, MIT Press. (『エコノミスト 南の貧困を闘う』東洋経済新報社, 2003)
- Emmons, Garry (2007), 'The Business of Global Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/5656.html>
- Goldberg, R., and K. Herman (2007), 'Alleviating Poverty and Malnutrition', HBS No.9-907-409, Harvard Business School Publishing.
- Hammond, A. L. and C. K. Prahalad (2004), 'Selling to the poor', *Foreign Policy*, May/June, pp 30-37.
- Hammond, A. L., et al, (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute (<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>)
- Hart, Stuart L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd Edition), Wharton School Publishing. (『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008.)
- Jain, Subhash C. and Sushil Vachani (2006), *Multinational Corporations And Global Poverty Reduction*, Edward Elgar Publishing.
- Karnani, A. (2006), Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage, *Ross School of Business Paper No. 1035*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914518
- Kandachar, P. and M. Halme, eds. (2008), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing.
- Kapstein, Ethan B. (2008), *Measuring Unilever's Economic Footprint: The Case of South Africa*, Famous Publishing.
- Landrum, N. E. (2007), 'Advancing The "Base of the Pyramid" Debate', *Strategic Management Review*, 1(1).
- London, T. and S. Hart (2004), 'Reinventing strategies for emerging market: beyond the transnational model', *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370.
- Monks, Robert & Nell Minow (2008), *Corporate Governance-4 edition*, Wiley-Blackwell.
- Nestlé (2008), *Creating Shared Value*, (『共通価値の創造』) <http://www.nestle.com/SharedValueCSR/Overview.htm>
- Porter, Michael E and Kramer, Mark R (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Dec2006, Vol. 84 Issue 12, p 78-92.
- Prahalad, C. K. and Stuart Hart (2002), "The

- Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *Strategy + Business*, 26 (2002): 54-67
- Prahalad, C. K. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing. (『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005.)
- Rangan, V. K, J. A. Quelch, G. Herrero and B. Barton (2007), *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social And Economic Value*, John Wiley & Sons.
- Sachs, J. D (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin.
- Salamon, L. M. (1994) ‘The rise of the nonprofit sector: a global associational revolution’, *Foreign Affairs* 73 (4): 109-122.
- Schaumburg, Jessica (2008), *Probiotics in health and disease*, Yakult Group in Europe
- Silverthorne, Sean (2007), ‘Business and the Global Poor’, Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/5529.html>
- Simanis, Erik and Stuart Hart (2008), *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy Second Edition*, <http://www.bop-protocol.org/docs/>
- Smith, Craig N (2003), ‘Corporate Social Responsibility: Whether or How?’ *California Management Review*, Vol. 45, No. 4.
- Sullivan, N. P (2007), *You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy*, Jossey-Bass Inc Publishing. (『グラミンフォンという奇跡』英治出版, 2007.)
- Teegen, H., J. P. Doh and S. Vachani (2004) ‘The importance of nongovernmental organizations in global governance and value creation: an international business research agenda’, *Journal of International Business Studies* 35(3): 463-483.
- UNCTAD (2008), *World Investment Report 2008*, United Nations.
- UNDP (2004), *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, <http://www.undp.org/cpsd/report/index.html>
- UNDP (2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, (『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』<http://www.undp.org/gimlaunch/>
- Unilever (2007), *Sustainable Development 2007*, <http://www.unilever.com/sustainability/Sustainabledevelopmentreport/>
- USAID (2006), *The Global Development Alliance: Public-Private Alliances for Transformational Development*, http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/about.html#
- Vietor, Richard H. K. (2007), *How Countries Compete: Strategy, Structure, and Government in the Global Economy*, Harvard Business School Press.
- Wilson, Craig and Peter Wilson (2006), *Make Poverty Business: Increase Profits and Reduce Risks by Engaging With the Poor*, Greenleaf Publishing.
- World Bank Institute (2008), SPECIAL REPORT, *Business and Poverty: Opening Markets to the Poor*
- Yunus, Muhammad (2007), *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs. (『貧困のない世界を創る』早川書房, 2008)

謝 辞

本稿の執筆に当たっては、以下の諸先生から大変有益なアドバイス・示唆をいただきました。ここに記して、謝意を表します（順不同、敬称略）。

田中祐二（立命館大学教授）
 松島桂樹（武蔵大学教授）
 林 光洋（中央大学教授）
 笠原清志（立教大学教授）
 稲葉公彦（JETRO 主幹）
 佐藤 寛（JETRO 上席研究員）
 洞ノ上佳代（JETRO 部長代理）
 川越慶太（野村総研上級コンサルタント）
 平本督太郎（野村総研副主任コンサルタント）
 槌屋詩野（日本総研アナリスト）
 竹林正人（日本総研研究員）
 黒田かをり（CSO ネットワーク共同事業責任者）
 加藤庸之（経済産業省課長）
 木原晋一（経済産業省課長補佐）
 服部 崇（経済産業省大臣官房企画官）
 井上 学（経済産業省課長補佐）