

BOP ビジネスにおけるパートナーシップの重要性

ブイ タン ロック
Bui Tan Loc

キーワード：BOP ビジネス、パートナーシップ、貧困、富の共有、社会変革

1. ビジネスによる社会変革

21世紀を迎えた今日、世界人口は2005年に約65億人に達した。その3分の2を占める40億人は貧困層に属し、多くの場合、貧困だけではなく深刻な環境汚染、エイズや紛争などを抱えている。

従来、開発途上国において、貧困削減は援助対象として捉えられていた。しかし近年、貧困層を新たな巨大市場と捉える視点が注目されている。いわゆるBOP (Bottom of the economic pyramid) 市場開拓と呼ばれるものである。BOP市場開拓のため、貧困層を意識した価格設定やコスト競争力を実現するビジネスモデルを導入する多国籍企業が増加している。例えば、使いきりパッケージ(個装)の開発、低コスト生産の実現、マイクロ融資の実施、進出先の政府およびNGOとの提携が多国籍企業にとって重要なテーマになっている。

多国籍企業が単独で貧困問題の解決とBOP市場開拓を同時に成功させることは難しい。多国籍企業がBOP市場を開拓するには、国際機関や現地政府、NPO・NGOなどの組織との協働が必要不可欠である。

そこで本稿では、BOP市場開拓における多国籍企業と現地政府、国際機関、NPO・NGO、貧困層とのパートナーシップの関係を明らかにする。はじめに、BOPビジネスの定義を示す。次に、BOPビジネスにおけるパートナーシップの重要性について考察する。続いて、BOPビジネスの事例分析を通じて各パートナーシップの実態を明らかにするとともに、それぞれがどのような相互関係にあるかを示していく。最後に、BOPビジネスの問題点や課題からBOP市場の将来の可能性を示し、結語とする。

2. BOP ビジネスについて

BOP とは、経済ピラミッドの底辺にいる年間所得 3,000 ドル未満で生活している約 40 億人を顧客として捉えた概念である¹。近年、これらの低所得層を従来の援助の対象としてではなく、市場経済の一員として取り込み、新たな巨大市場ととらえる視点が注目されている。BOP が企業にとって注目すべき新市場であるという考え方は、米コーネル大学のハートとプラハラード (S. L. Hart and C. K. Praharad) によって、1998 年に「経済ピラミッドの底辺への戦略」(*The Strategies for the bottom of the pyramid*) という研究報告書を通じて提唱された。

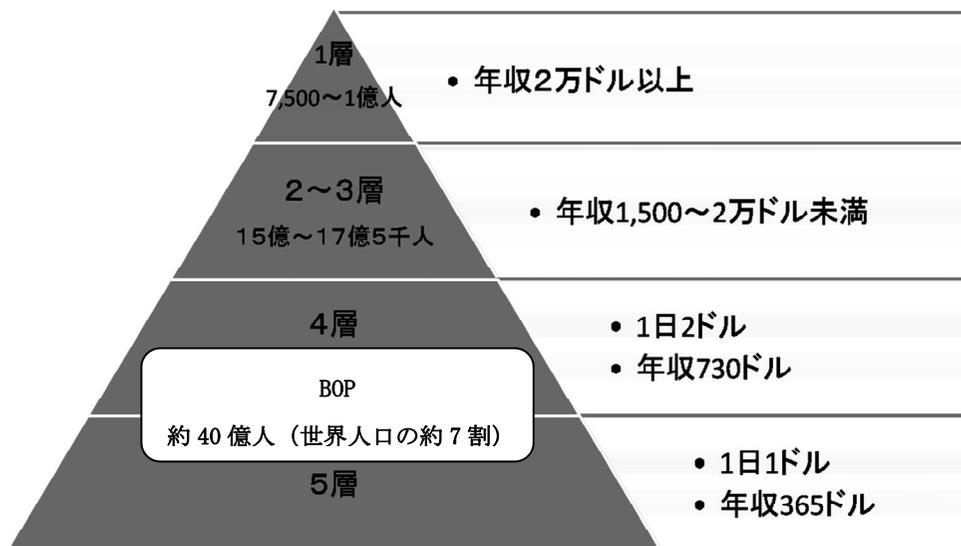


図 1 世界の所得ピラミッドと BOP 層

出所 : C. K. プラハラード (2005) 『ネクスト・マーケット』、27 頁を参考に筆者作成・加筆

ハートとプラハラードは、これらの BOP 層を「潜在的な顧客」として捉え、彼らを対象にした新たな市場を開拓することによって、貧困問題の解決と同時に新たな富を形成することができるという概念を提唱した²。つまり、彼らのコンセプトは図 2 のようにピラミッド型経済構造からダイヤモンド型への変化である。

¹ C. K. プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳 (2005) 『ネクスト・マーケット』を参照。

² 同上。

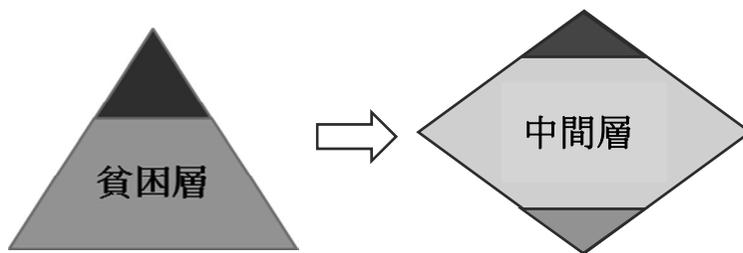


図1 経済構造の改革—ピラミッド型からダイヤモンド型へ

出所：同上、195頁

BOPの市場規模は年間約5兆ドル³で、世界人口の約72%に相当する約40億人、日本の実質国内総生産に相当するとされている。BOPビジネスは、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る。BOPビジネスの実施が、低い所得水準に起因する貧困、不十分な生活基盤・社会基盤等に起因する衛生面の問題といった社会的課題の解決に資することが期待される。

一口にBOPといっても、国・地域によって市場規模や消費行動などには違いがある。IFC&WRI（2007）によれば、BOPの特徴は次の通りである。第一に、BOP層は地域によって大きな違いがある。第二に、消費ロットが極めて小さい。第三に、インフォーマル・セクター依存⁴である。第四に、消費者としてのニーズはその多くが満たされていない。最後に、BOPペナルティーの打撃⁵である。このような特徴を鑑みた場合、企業にとってはそれぞれの現地ニーズにあわせ、市場特性に基づいた製品やサービスを開発すれば、潜在需要が高い巨大な市場を獲得することができる。BOP層をフォーマル経済へ参入させることは、重要な戦略的要素であると言える。

3. BOPビジネスにおけるパートナーシップの重要性

³ BOPの市場規模について、2007年に国際金融公社（IFC）と世界資源研究所（WRI）が発表したA.L.ハーモンド（編）『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』（以下、IFC&WRI）では、110カ国を対象として実施された世帯調査をもとに徹底調査した調査結果がある。その内訳は、アフリカ22カ国、アジア19カ国、東欧28カ国、中南米・カリブ海諸国21カ国、その他20カ国である。

⁴ BOP層の大半は、自らの労働力や手工業製品・作物を売るための市場へのアクセスが十分に確保されていない。そのため、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。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となっている。

⁵ BOP層の大半が基礎的商品やサービスを楽しむためには、富裕な消費者より高い金額を支払っている。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。都市住民が享受し得る生活を行うためには、必要以上の経費を要するという構造的問題が内在しており、これが貧困を脱することのできない理由の一つとなっている。

BOP ビジネスの成功のカギを握るのが、ネットワークの構築である。近年、BOP ビジネスに関する研究や事例分析が進みつつあるが、実際多くの成功例では、政府機関や NGO とのパートナーシップを組んでおり、現在も新たなパートナーシップ・モデルが多数形成されつつある⁶。図4のように BOP ビジネスには、これまでのビジネスにはあまり登場してこなかった多種多様なセクターが存在している。例えば、現地の市民社会組織や NPO・NGO といったセクターである。これらの団体・組織は、高い使命感をもって発展途上国の社会・環境課題、貧困撲滅などに取り組んできた。だが近年、ビジネスというスキームを活用したソリューションに熱い視線を注いでおり、ビジネス型 NGO などが登場し始めている。彼らは、途上国での情報や BOP ペナルティーに対する知見を持ち合わせているなど、BOP ビジネスの実現に向けて新たなパートナーとなる可能性を持っている。

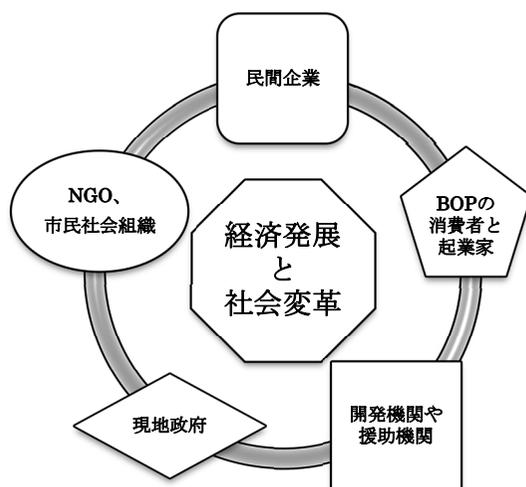


図3 パートナーシップ戦略の5つ要素

出所：同上、23頁を参考に筆者作成・加筆

また、国際協力や開発援助に携わる行政組織や国際機関なども近年、BOP ビジネスの領域において存在感を示している。過去50年間、先進各国の行政機関や国連、世銀などが途上国の貧困削減に向けて取り組んできたが、近年、民間とのパートナーシップを通じた支援に力を入れている。こうした援助機関・組織は、民間セクターの得意とするビジネスのノウハウや効率性、継続性などを、貧困削減においても受益者のエ

⁶ WBCSD (2005)、16頁。

ンパワーメントや自助努力などに積極的に活用することを目指しており、世界的な官民連携の流れもそれを後押ししている。こうした様々なセクターとの協働やパートナーシップが、BOP ビジネスにおいてはその成功へのカギとなる。

以上のように、BOP 市場におけるビジネスにおいて、企業、行政、民間セクターの間のパートナーシップが必要不可欠になっている。第一に、企業である。企業が BOP 市場向けの市場調査、商品開発、生産を行い、又はサービスを提供する。第二に、行政セクターである。開発機関や現地政府は、市場のセーフティー・ネットや道路、水道などのインフラを整備するなどの政治的支援やコミュニティ支援をサポートすると同時に、起業家の育成の役割を担っている。そして第三に、民間セクターである。NPO・NGO などは、企業と行政を監視すると共に、行政セクターと同様に起業家育成の役割を果たしている。BOP 層出身の起業家が生産者・販売者としてビジネスの一員を担っている。

次に、企業、行政、民間セクターの間のこのようなパートナーシップが、どのように展開されているのかを3つの事例を通して明らかにしていく。

4. BOP ビジネスの事例分析

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。以下では、3つのBOP ビジネスの事例を紹介する。

4-1. ユニリーバ（ヒンドゥスタンリーバ/HLL 社）（インド）の事例⁷

ヒンドゥスタンユニリーバ（Hindustan Unilever Ltd、以下 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。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⁸。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

⁷ プラハラード（2005）、261～330頁を参照。

⁸ 経済産業省（2010）『BOP ビジネス政策研究会 報告書』33頁。

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。健康面の利点を出すために、新製品に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。

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、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。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。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。

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次の 4 つの視点から分析している⁹。これによると、HUL のこの事例では、第一に、現地密着性である。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。第二に、持続性である。HUL が事業として展開しており、売上の高い事業であるため持続性は高い。第三に、事業拡大性である。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。第四に、反復可能性である。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。

第三の特質である事業拡大性において、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。このような女性はシャクティ・アマ（Shakti Amma、活力ある女性）

⁹ 同上、33 頁。

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、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ふ。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。このプロジェクトの重要な役割は、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である。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¹⁰。

4-2. 住友化学株式会社の事例

次に日本企業の事例として、住友化学株式会社（以下、住友化学）による長期残効型蚊帳オリセットネットの開発・製造を取り上げる。

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、以下 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¹¹。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。ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals、MDGs¹²）

¹⁰ 平本督太郎（2009）、86 頁。

¹¹ 経済産業省（2009）「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」（BOP ビジネスフォーラム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」を参照）。

¹² 2000 年に 189 カ国の首脳が「ミレニアム開発目標」（Millennium Development Goals、MDGs）を採択した。この MDGs は貧困・飢餓削減、初等教育普及、男女平等、健康増進、環境保護など 8 つの大目標を掲げ、2015 年までに 1 日 1 ドル以下で暮らす貧困層を半減する、すべての子供が初等教育を受けるなど 18 の具体的ターゲットを設定した。これらの目標達成に向けて、各国政府や市民社会、企業に多様な努力を求めている。

においても、第6の目標として「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¹³。生産能力は2009年の時点で約1,900万張であるが2010年初めには約2,900万張に増加し、従業員も約4,000名から約6,000名になるという¹⁴。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¹⁵。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。

¹³ 日本政策金融公庫国際協力銀行（2006）「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」を参照。

¹⁴ 「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年1月9日、57頁を参照。

¹⁵ 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（2009）, 20頁。

このプロジェクトの開発段階は住友化学独自のもので、その普及・販売段階において、国際機関やNGOが積極的に協力してくれるようになった。工場設立・拡張時にはJBICの海外投融資を利用している。現在は、調達機関を通して、国際機関や海外援助機関により購買され、現地政府に提供された後に、ユニセフ、NGO、赤十字などを通して、消費者に配付するという形をとっている。事業はタンザニアから始まり、アフリカの国々に展開している。

4-3. ダノンの低価格ヨーグルト事業の事例¹⁶

ダノン（Danone）はフランスの大手食品多国籍企業である。同社は、バングラデシュにおけるヨーグルトビジネスのフィージビリティースタディーを開始し、2006年3月にグラミン銀行との共同事業体（Joint Venture, JV）グラミンダノンを設立した。そして、ダノンのパートナーとなったグラミン銀行は、ユヌス（Yunus, M.）総裁がバングラデシュに設立した銀行で、2,400の支店網を持ち、700万人の個人顧客を抱えるまでに成長している。ユヌス氏はマイクロクレジットのサービスを普及させ、2006年にはノーベル平和賞を受賞した。

グラミンダノンの企業理念は次の通りである。第一に、ヨーグルトによる児童の栄養改善、健康促進プログラムを、地域社会に立脚したビジネスモデルで推進し、地域の貧困を低減する。第二に、ビジネスの収益性を確保することで事業の継続と拡大を進める。これらの企業理念に基づいて、ダノンは、貧困層を消費者としてだけでなく、生産者として育成しながら、自社のビジネスプロセス全体を変革し、市場を拡大するとともに、ローコストオペレーションを実現している。

ダノンとグラミンのこの提携は、ユヌスが提唱したソーシャル・ビジネスと呼ばれ、世界初の多国籍ソーシャル・ビジネスとして、その後の注目を集めた。図4のように、ソーシャル・ビジネスという概念は、ユヌスが構築した新しいビジネスモデルであり、株主に対する投資金額は回収可能であるが、普通のビジネスのように、配当はつかず、稼いだ利益は企業が再投資に振り向けて事業を拡大するか、あるいは地元へ還元する形をとる。このようなビジネスでグラミンダノンはスタートした。

グラミンダノンは、サプライチェーン全体をとおして、原材料の調達から生産、販売まですべて現地化されている。それが、子供の栄養改善という社会的課題の解決のみならず、所得や現地の生活レベルの向上にも結びつく。

¹⁶ 「特集 BRICs ではもう遅い—新・新興 40 億人市場はこう攻める—」『日経ビジネス』2009 年 12 月 21 日・28 日号、28～30 頁を参考に事例をまとめた。

まず、企画・開発のプロセスでは、現地住民の栄養状態を把握し、おもに児童の栄養状態改善のためのヨーグルト製品を開発している。そして、地域行政へ積極的に働きかけてヨーグルトによる栄養改善の理解へのキャンペーン活動など、戦略的な市場開拓活動を展開、これらにより、消費者層の開拓、育成、拡大を実現している。これらの活動では、地域行政やNPOなどとの連携が重要である。

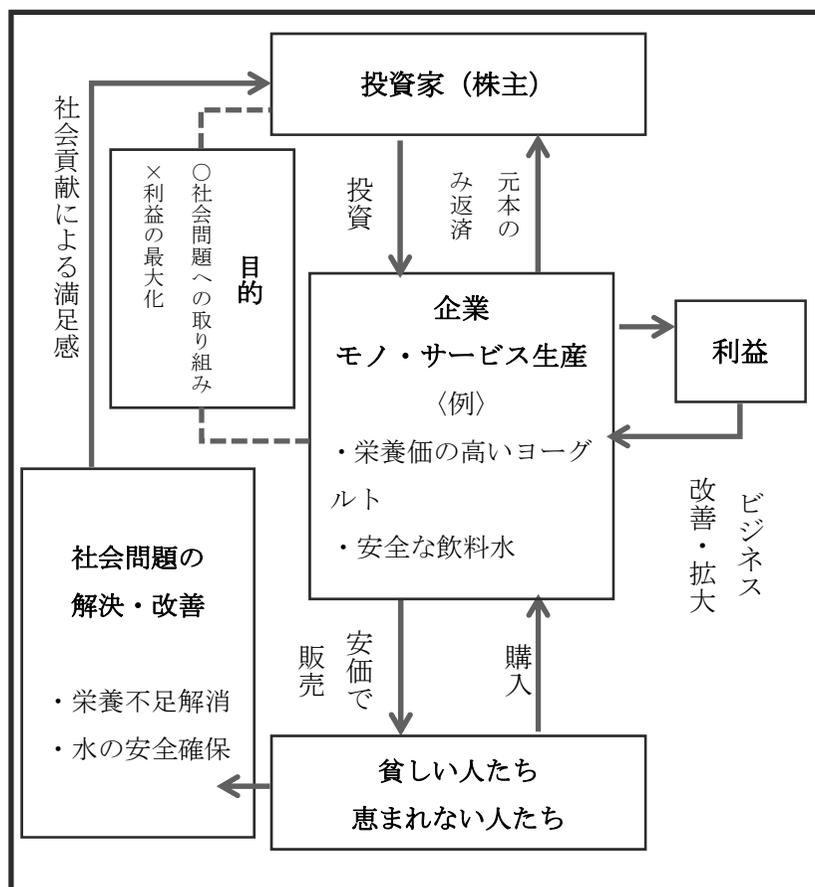


図5 ソーシャル・ビジネスのしくみ

出所：『朝日新聞』2009年1月6日、13版9頁を参照に作成

次に、原料調達のプロセスでは、現地の効率的なヨーグルト原料調達のためには、現地での乳牛ファームの牛乳生産規模の拡大が必要である。地域の農場経営者へのマイクロファイナンス融資を可能にすることで、現地農場の規模拡大や太陽発電機器などの導入による生産性向上を支援している。

そして、ヨーグルト生産のプロセスでは、カバーする農村エリアごとに生産工場を設置し、ヨーグルト生産の製造技術、品質管理などを技術移転し、従業員のトレーニングなども実施している。

最後に、流通販売のプロセスでは、ヨーグルトビジネスでは、ビジネスプロセスにおける流通販売の重要性は高い。ここでは、日本のヤクルトレディによる訪問販売の成功モデルにも学びながら、農村女性を近隣の児童や住民へのヨーグルト販売の担い手として生かしている。グラミンレディーと呼ばれる農村の女性にヨーグルト販売のスキルやノウハウを提供し、ヨーグルト販売のビジネスの起業を促す。起業のための資金は、マイクロファイナンスの活用を可能にしている。

また、現地の工場で製造されたヨーグルトは、グラミンレディーと呼ばれる女性たちの手によって各家庭へ配られる。これはいわゆる訪問販売である。また、消費の先端である子供たちにも関心をもってもらうために、ヨーグルトのロゴ表記にライオンを用い、街頭での宣伝などで、ライオンのマスクと洋服をきたぬいぐるみ人形を登場させている。

一方グラミンにとっては、出資金はマイクロファイナンスとよばれる小口のファンドを設立し、グラミンレディーもそのファンドへ出資する。つまり、社内株へ投資した従業員なのだ。先進国では従業員株主と言う制度があるが、このような仕組みはバングラデシュにはなかった。だから彼女たちの資本参加はモチベーションもあがり、販売意欲も向上する。

以上のように、原料調達、生産、流通販売の各ビジネスプロセスにおいて、現地の住民や小企業の潜在能力を掘り起こし、地域の潜在力を活用することで、全体のローコストオペレーションを可能にし、ビジネスの収益性向上につなげている。つまり、原料調達から生産、流通販売という生産者と消費者の双方のパートナーを巻き込み、マイクロファイナンス手法を活用することで各ビジネスプロセスでの現地の起業を可能にし、経済的リターンと社会的リターンの双方を実現した事例の1つといえる。

また、現地の地域産業創生拡大、雇用創出が実現され、それが地域の所得水準向上と新たな需要創出、消費者層の拡大につながっている。この好循環がビジネスの成長と健全な収益性を担保することが可能となり、同時に地域経済の持続的な発展に寄与している点が重要である。

5. 結び：BOP ビジネスの課題と展望

本稿では、まず BOP ビジネスの概要について先行研究を通して再確認した。次に、BOP ビジネスにおけるパートナーシップの重要性について考察すると共に、3つの事例を検証することによって、各パートナーシップの相互関係を明らかにした。その結果、企業が単独で貧困問題の解決と BOP 市場開拓を同時に成功させるために、国際機関や現地政府、NPO・NGO などの組織との協働、パートナーシップの構築が必要不可欠であることが示唆された。

企業は BOP 市場向けに市場調査、製品開発、生産を行い、BOP 層出身の企業家が流通・販売を担うことにとって BOP 市場へ商品・サービスを届ける。企業、国際機関と現地政府、援助機関、NGO は BOP 層出身の企業家を育成する。BOP 層出身の企業家の育成が、企業の商品・サービスを効果的・効率的に流通させることにつながる。この企業家の育成が、BOP 層の収入向上をさせることにもつながり、企業にとっての市場拡大にもつながる。

BOP 市場における民間企業の成功は、多様なセクター間における富の共有を生み出し、先述したようなダイヤモンド型への経済変革を促進する。このサイクルを生み出すためには、民間企業、BOP 層、国際援助機関、現地政府、市民社会の NPO・NGO のパートナーシップが重要である。このようなパートナーシップを構築するために重要なのは、それぞれが対等な立場でお互いの得意分野を生かせる関係を構築することである。そのうえで、お互いの目的がその協力関係を通じて達成できるかどうかである。

BOP ビジネスは企業にとって継続性かつ成長性のある新しいビジネスモデルであり、従来の CSR 活動の一環として行われている社会貢献活動とは異なるものと考えられることができる。企業にとっても挑戦し甲斐のあるビジネスと言え、海外では多くのグローバル企業が取り組むようになってきている。

本稿で取り上げた3つの事例は、いずれも経営資源が富んだ大企業であり、BOP 市場に参入しやすいと考えられる。一方、中小企業にとって、ビジネスチャンスが埋もれている BOP の巨大な市場は、まだ参入障壁が高い。その要因の一つは、投資資金をどのように調達するかにある。

BOP 市場に参入するために、新たな事業あるいは流通網を開拓し、大規模な先行投資が必要である。事業の見通しが比較的良く、許容範囲の収益率が期待できるビジネスプランがある場合、経営陣はおそらく内部資本を利用することができるだろう。複雑なパートナーシップを要し、収益率が予測できない場合、外部資本が必要となる。こうした資金源を得るためには、長時間を費やす覚悟が必要であろう。BOP ビジネス

向けの資金調達を目的とした画期的な金融手段の開発に、金融機関と共同で組む必要がある。

先述したグラミンダノン事例を学び、ソーシャル・ビジネスという新たなビジネス概念を活かし、中小企業でも BOP 市場に参入することが可能になるだろう。今後、この研究を発展させ、中小企業による BOP 市場開拓についてより詳細に研究したい。

参考文献一覧

J. ブルーグマン、C.K. プラハラッド「企業と NGO の共創モデル」『Diamond Harvard Business Review』 第 33 巻第 1 号（通巻 232 号）、2008 年 1 月。

福林憲二郎「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」（住友化学株式会社 代表取締役 専務執行役員基調講演資料）。

URL:http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/forum090930/shiryol.pdf 採録日：2011 年 12 月 1 日

A. L. ハーモンド編『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 年。

URL：<http://pdf.wri.org/n4b-j.pdf> 採録日：2011 年 10 月 23 日

S. L. ハート著，石原薫訳『未来をつくる資本主義』、英治出版、2008 年。

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 年。

経済産業省 BOP ビジネス政策研究会「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 年。

経済産業省『BOP ビジネス政策研究会 報告書 参考資料』 経済産業省 HP URL：<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a02j.pdf> 採録日：2011 年 10 月 29 日。

国連開発計画東京事務所「貧困削減に貢献する新たなビジネスモデル “GSB プログラム”」、2008 年、URL：<http://www.undp.or.jp/aboutundp/gsb/> 採録日：2011 年 10 月 29 日

『日経ビジネス』2009 年 12 月 21 日・28 日号

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 年 1 月 31 日。

URL：<http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2005/0131-01/index.html> 採録日：2011 年 12 月 1 日

C. K. Prahalad (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing.

C. K. Praharad and S. L. Hart (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business*, January.

C. K. プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』、英治出版、2005 年。

菅原秀幸「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ビジネスになるか」、国際ビジネス研究学会、Working Paper, Version 3。

菅原秀幸「日本発 BOP ビジネスの可能性と課題」、国際ビジネス研究学会第 27 回関西西部会 (2009 年 12 月 12 日) Working Paper。

URL : <http://www.sugawaraonline.com/> 採録日 : 2011 年 12 月 1 日

『週刊 東洋経済』2010 年 1 月 9 日、6240 号「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」。

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, 持続可能な開発のための世界経済人会議) 『開発のためのビジネス-ミレニアム開発目標を支えるビジネス・ソリューション-』2005 年。