

Working Paper

「日本発 BOP ビジネスの可能性と課題」

菅原 秀幸
hide@SugawaraOnline.com

【目次】

1. BOP ビジネスの本質、特徴、タイプ
2. 日本にある BOP ビジネスの源流：株式会社ヤクルト本社
3. 可能性を秘める日本の中小企業：日本ポリグル株式会社
4. 日本企業こそが BOP ビジネスに適性をもつ
5. 日本企業の課題

【キーワード】

BOP ビジネスの源流、日本企業の特徴、パートナーシップ

日本でも、2008 年から BOP ビジネスへの関心が、にわかに高まりだした。BOP ビジネスをめぐる議論も活発化し、経済産業省や外務省が本格的な取り組みを開始。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¹。

プラハラッドとハートが、BOP を着想したのは 1998 年²。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。日本企業は、それに遅れること 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。その名は、株式会社ヤクルト本社。同社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 ビジネスに適性を有していることが分かる。さらに、中小企業による BOP ビジネス期待の星、日本ポリグル株式会社の水質浄化剤開発の経緯と途上国進出の現状を分析すると、日本の中小企業こそが BOP ビジネスの主役になりうる可能性を秘めていることが分かる。

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、中でも中小企業のもつ高い潜在的 BOP ビジネス力について論じ、(3) 参入の機が、今まさに熟していることを主張する。新しい着想を得ることに長けているのがアメリカ人であり、それを改良し普及させることを得意とするのが日本人である。BOP ビジネスの種を蒔いたのはアメリカ人、それを大きく育てるのは日本人。

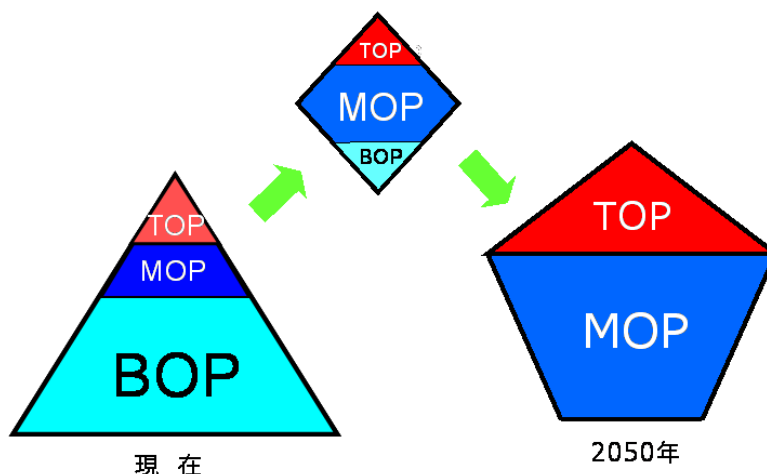
1. BOP ビジネスの本質、特徴、タイプ

BOP ビジネスとは、「貧困層を援助の対象としてみるのではなく、市場とみなし、それまで無視さ

れてきた貧困層固有のニーズを見つけ出す。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、低所得層の底上げ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 ビジネスに他ならない。したがって、CSRでもなければ、援助関連ビジネスでもない。BOP ビジネスは、まさに利益を追求する本業のビジネスであり、新市場開拓戦略の一環である。貧困層マーケットでひたすら利益を追求する、これがBOPビジネスの姿なのだ。BOP ビジネスについて開発分野での議論も高まっているものの、本来は開発分野で議論されるイシューではなく、純粋にビジネス論におけるイシューといえる。とはいえ、BOP 市場開拓の結果として、貧困社会にも貢献することになるので、BOP ビジネス論は国際ビジネス論と経済開発論の架け橋として、学際的なアプローチを必要としている。

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



経済開発の視点からみると、BOP ビジネスがめざす貧困削減のシナリオは、図1に示すように、貧困ピラミッドを富めるペンタゴンへと変えることにある。具体的なステップは次のようになる。まず貧困層を援助の対象ではなく市場とみなし、それまで無視し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・智慧や人脈・ネットワークを活用して、現地需要に特化した新製品・新サービスを開発する。その提供において、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。①貧困層が抱える(社会的あるいは個人的)ニーズを満たして、②所得をもたらし、その結果として③自立を促すこと。この3点がBOPビジネスの本質である。貧困層のニーズを見つけ出し、それを満たすだけでも、BOP ペナルティ(貧しいがゆえの不利益)⁵の解消という点では意味をもつ。しかし、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はなく不十分で、貧困層に所得をもたらし、最終的には自立を促さなければならない。

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、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。援助は際限なく続き、それが貧困層の自立を促すことはなかったのだ。そこからさらに、貧困層に所得をもたらし、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。その一步手前には、擬似 BOP ビジネスの段階もあり、あと一押しで BOP ビジネスに到達できる企業も存在する(図 2 参照)。

図2: BOPビジネスへのリーチ



(出所) 筆者作成

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が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ると指摘する(Easterly, 2001)。従来の開発アプローチは、貧困層に選択肢を与えることなく、彼・彼女らの自立心や自尊心をまったく無視してきた先進国による押し付け援助であった。

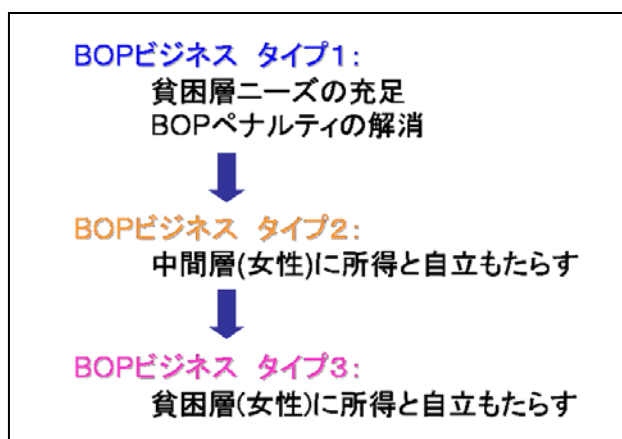
ここで、これまでの BOP ビジネス論での大きな誤解の一つを指摘しておこう。BOP は、単なる有望市場ではない。BOP を消費者としてだけでなく、生産者やパートナーとして位置づけ、そこから価値を生み出すことが鍵となる。低所得層のニーズを満たすだけにとどまらず、所得と自立をもたらさなければ、貧困ピラミッドを富めるペンタゴンに変えることはできない。BOP を、あたかも人口 40 億人・市場規模 5 兆ドル(日本の実質国内総生産に相当)の一つの巨大マーケットであるかのような主張がしばしばなされてはいるものの⁶、そのとらえ方は明らかに誤りである。BOP と一口に言っても、その実態は極めて多様で、一括りの議論はできない。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いので、必

ずしも BOP ビジネスを歓迎するとはいえないのである。内戦やテロに脅かされている国々は、BOP ビジネスの対象とはなりえない。

次に、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⁷。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。援助とは一切関係のない純然たるビジネスである。第三に、現地の人々をパートナーとして、共有する価値を創造すること。BOP に最も精通しているのは、そこに住む人達である。

続いて BOP ビジネスのタイプを考えると、図3に示すような3タイプに分類できる。タイプ1は、これまで市場とみなしてこなかった BOP に固有のニーズを発掘し、それを満たすビジネス。この段階では、貧困層に所得も自立もみたらしいもの、まずは適正な価格によってニーズを満たすことが目的とされる。これが BOP ペナルティーの解消にもつながっていく。BOP 層の多くは、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なければならない労力の形で支払っている。その上、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と考えられている。このような貧しい者が高いコストの支払いを余儀なくされているという状況は、BOP では広く見られ、これが貧困脱却を困難としている大きな理由の一つである (Hammond, A. L., et al, 2007)。

図3: BOPビジネスの3タイプ



(出所)筆者作成

タイプ2は、BOP のニーズを満たして、BOP ペナルティーの解消を図ることに加えて、現地の人々に所得と自立をもたらすビジネスである。しかし、この段階での現地の人々とは、低所得層というよりは、それよりも上の中所得層である場合が多い。低所得層の人々では、パートナーとしてビジネスを共にやっていくには無理がある。数字の計算や文字が書けることが、最低限求められ、それが出来るのは、中所得層である。

タイプ3の場合は、低所得層の人々をもパートナーとして、そこに所得と自立をもたらすビジネスである。これこそが、まさに貧困からの脱出を可能とするBOPビジネス中のBOPビジネスといえる。しかし、一足飛びにここに到達することは難しく、教育プログラムを充実させて、時間をかけての展開が必要となる。

以上で検討したようなBOPビジネスの3つの本質、3つの特徴、3つのタイプに着眼して、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、今から45年前に遡るヤクルトにあることが分かる。

2. 日本にあるBOPビジネスの源流：株式会社ヤクルト本社

BOPビジネスの好例として、グラミン・ダノン社が始めたグラミン・レディによるヨーグルト販売が取り上げられることが多い⁸。この合弁事業は、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⁹。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¹⁰。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。

もう一つ、BOPビジネスの例としてよく取り上げられるものに、インドウスタン・ユニリーバのシャクティ・アマ(活力のある女性)がある。同社は、従来のアプローチでは到達できない農村地域において、販売ネットワークの構築に成功。一躍脚光を浴びた。貧困からの脱出を目指して、自立する意欲のある女性を村から選び出し、彼女らをディストリビューターとして育成。石鹼、洗剤、シャンプーなどの存在すら理解していない農村部においても、同社の製品を販売させたのである。こうして彼女らは月当たり3,000~7,000ルピー(6,000円~15,000円)を稼ぐことができるようになり、女性の経済的自立に貢献すると共に、もちろん同社の売り上げ増をも実現している。

インドウスタン・ユニリーバが、直接的にヤクルト・レディ方式を意識し、真似したかどうかは定かではない。しかし、同社よりはるか以前に、同様の手法で、女性の自立と売り上げ増を同時に達成していたのが、ヤクルトに他ならないことは紛れもない事実である。

このように見てくると、1963年に開始されたヤクルト・レディ方式こそが、BOPビジネスの源流の一端であることは確かであろう。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¹¹。

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¹²。

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迫及することは、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¹³。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¹⁴。

フィリピン進出から 3 年後の 1981 年。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¹⁵。

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 倍の仕事をする」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¹⁶。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けば、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と思います」¹⁷。また、英国ヤクルトの Linda Thomas は、「私はこれまで幾つかの欧州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、理念志向型企业といえます。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」¹⁸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。利益先行型企业ではなく、理念先行型企业としての色彩を色濃くもっている¹⁹。

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。

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。例えば、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キー・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²¹。ヤクルト・レディの収入をみると、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²²。

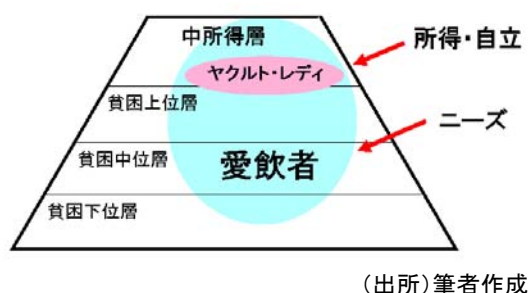
2、3ペソの飲料が一般的な中で、ヤクルト1本7ペソ(=16.8円²⁵)は、貧困層の人々にとって決して安価とはいえない。それにもかかわらず、なぜヤクルトが、これほどまでに飲まれているのであろうか。その理由の第一は、衛生状況が悪いために、貧困層の人々は下痢や赤痢に悩まされているにもかかわらず、医師の処方する薬は高価で手が届かないことにある。腸系疾病の予防として薬代わりに飲まれることが多く、薬を買うよりは病気予防のためのヤクルトの方が安価なのである。医師が薬に代えてヤクルトを処方するケースも多々あり、多くの人々にヤクルトの効果が信じられている。

このヤクルト・レディ方式を、先述したBOPビジネス3つの本質から考えてみると、図4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。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

一にしている。

ヤクルト・レディは、基本的には個人事業主であり、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。個人の責任とリスクによって、販売量を予測して会社より商品を買取る形式をとっているため、売れ残った商品はヤクルト・レディが責任をもつことになる。とはいうものの、ヤクルト本社による十分なバックアップ体制があるので、研修によって、ヤクルト・レディは適正在庫や商品管理などを心得ており、売れ残りはほとんど発生しないという。

図4: BOPビジネスとしてのヤクルト・レディ



3. 可能性を秘める日本の中小企業：日本ポリグル株式会社

BOP 市場の攻略は並大抵ではなく、一朝一夕にいくものではない。そのため経営資源を豊富にもつ大企業でなければ難しいと考えられがちである。しかし、日本ポリグル株式会社（本社：大阪）の事例を分析すると、日本の中小企業こそが BOP ビジネスに高い潜在的な能力を秘めていることが明らかとなる。水質浄化剤メーカーの日本ポリグル株式会社は、BOP ビジネスにおける日本の中小企業期待の星ともいえる存在だ²⁹。

「世界の人々が安心して生水を飲めるようにする」という理念を掲げ、2002 年に同社が設立されてから 7 年。いまや、少量ながら世界 30 カ国以上で水質浄化剤 PGα21Ca が使われるようになっている。同社の小田兼利会長がこの開発を思い立ったのは、1995 年 1 月 18 日。阪神・淡路大震災発生翌日であった。この大惨事に遭遇した小田は、飲料水が手に入らない中、濁った池の水を見て、これが飲めたら良いのにといい思いから開発に着手。6 年の歳月を経て、小田ただ一人の手によって、完成にこぎつけたのであった。

日本ポリグルという社名の由来は、ポリグルタミン酸からきているという。納豆のネバネバ成分であるポリグルタミン酸は、重量比で自重の 5000 倍の水分を維持するというすぐれた抱水性をもっている。この特性に目をつけて開発されたのが水質浄化剤 PGα21Ca である。図 5 に示すような極めて簡便な手順で、汚濁水を浄化できるのである。100g の PGα21Ca で、1,000 リットルの水を飲料水に変えることが出来る。しかも極めて安価であり、1,000 リットルの飲料水を得るために、PGα21Ca を使うとわずか 100 円ほどで済むのである。この点において、従来の大型装置を使つての水質浄化とはまったく異なっており、

はるかにすぐれたコストパフォーマンスを誇っている。

この技術は、日本国内では主として産業排水の浄化に利用される一方で、途上国では安全な飲料水の供給に役立てられている。2002年、小田と社員4名でスタートした日本ポリグルは、7年後の2009年11月現在、社員36名(中国人、バングラデシュ人、アメリカ人、メキシコ人、コロンビア人、シンガポール人、韓国人を含む)を抱えるまでに成長し、今後のさらなる躍進が期待されている。



(資料)日本ポリグル提供

日本ポリグル初の海外進出は、2004年のメキシコであった。その後、中国、タイ、バングラディッシュへと至ったのであるが、いずれの国への第一歩も、ビジネスとしてではなく、ボランティアとしてであった。例えば、2004年12月26日のスマトラ島沖地震による津波で、タイ南部にも甚大な被害をもたらされた際に、タイ政府からの要請を受けて、PGα21Caを提供したのであった。2007年11月28日には、バングラデシュをサイクロン「シドル」が直撃。この際には、ダッカの国際ライオンズクラブからPGα21Ca、100kg(6万3千円相当)の提供を求められ、それに応えたのである。これを実際に使ってみて、その威力に感嘆した現地から、今度は300kgを売ってほしいとの申し入れがあり、ビジネスへと発展したのであった。

その後、ライオンズクラブ関係者から、継続した取引の申し入れがあったにもかかわらず、そのルートを通すと販売価格が貧困層の手に届かないものになってしまうことを、小田は懸念した。ベンガル湾岸に暮す貧しい人たちの姿を目の当たりにしていた小田は、その人たちにこそ使ってもらいたいという思いを強くもっていた。この思いを、いかに実現するか。ボランティアとビジネスの両立。小田が直面した大きな課題であった。

そのような中から出されてきたアイデアが、ポリグル・レディ。これは、小田が考えたのではなく、現地に出向いていた若手社員達から出されたものであった。同社の水

質浄化剤 PG α 21Ca は、生分解性をもつポリグルタミン酸架橋物とカルシウムを初めとする無機成分を原料とした安全性の極めて高い凝集剤ではあるものの、使い方を誤る（原水に毒物が入っていたりすると危険等）と望ましい結果が出ないことがある。そこでやはり、使い方を説明しながらの対面販売が必要ということになり、現地女性による販売が最も効果的であるとの結論にいたったのだ。こうして、2009年夏から、ポリグル・レディによる販売が開始された。

2009年11月現在で、16歳から32歳までの11人が、ポリグル・レディとして働いている。現在、希望者は殺到し60名ほどが希望を出しているという。ポリグル・レディはPG α 21Caを仕入れて、それを10gと20gの容器に小分けし、ベンガル語で書かれたラベルを貼った後に、10gは15タカ(=22円)、20gは25タカ(=33円)で販売している。売り上げの約3分の1が、彼女らの手取り収入になるという。こうして、月平均3,000タカ(=4,500円)の収入を得ている。バングラディッシュでは、女性は高校卒業後、就職先がないので、卒業と同時に結婚するというのが通常である。このような収入をもたない女性に対して、仕事を創出し経済的自立の機会を与えることになるポリグル・レディは貴重な存在となっている。

図6: ポリグル・レディの写真 (日本ポリグル提供)

小田会長はいう。「ボランティアで、世の中の不幸はなくなる。やはり自立心をもたせてあげることが大切」と。当初はボランティアとして貧困層と関わったものの、その限界を知っている小田は、ビジネスへと発展させてきたのであった。この過程で、小田はBOPという言葉を知らなかったという。特にBOPを意識せずに、BOPが直面する課題に取り組み、それがビジネスとなり、結果として現地の人々にも所得と自立をもたらすことにつながってきた。これぞまさに、本業の追求が貧困社会へ貢献するというBOPビジネスの典型的例である。人口1億7千万人のバングラディッシュの農村部における水道普及率は30%以下。このような現状を前にして、10年後には80億円市場の形成が見込まれている。

自分の技術が社会に役立つことが幸せであるといい、この製品を途上国で水に苦しむ人々に役立たせる使命があるという小田会長。その強い使命感のおかげで、大きな危機を乗り越えることが出来たのであった。2008年、一部の取締役と社員、総勢8名が結託して、同社の乗っ取りを企てたのだ。架空の注文書が作成されて、6億8千万円の損害を被ることになった。あわや会社更生法の適用というところまで行きかけたものの、それを乗り越えられたのは、強い使命感であったと小田会長はいう。途上国の現場に一度も行っていない8名による企てであったことから、その後は、必ず社員には途上国の現場を見せているという。途上国で貧困と苦闘する人々の姿を直接目にしていたならば、私利私欲に目がくらんだ企てに取り付かれることはないのだ。

現在も小田を先頭に度重なる途上国訪問が繰り返され、学校や病院を中心として、各地でPG α 21Caのデモンストレーションが展開されている。多くの悲劇の根底には貧困があ

るという小田は、BOP ビジネスこそが日本の中小企業の使命であり、そこに中小企業の活路があると力説する。大企業と比べた際の中小企業の強みとは何であろうか。小田は次の3つを指摘する。①中小企業は小回りがきくために仕様の変更が簡単に出来る。その上、②すばやい決断力もある。③さらに日本人のDNDに組み込まれている、弱いものを思いやるという慈悲の心がある。これらは、いずれも大企業にはない日本の中小企業の強みであり、これこそがBOP ビジネス向きの特徴である。

小田が水質浄化剤PG α 21Caの開発に成功した当初、産業排水などの下水処理に威力を発揮すると考え、日本国内の自治体に売り込みをはかった。しかし、どこの自治体にも相手にされることはまったくなかった。そんな中で、途上国への活路が開けたのである。たとえ国内では日の目を見ることのない技術であっても、途上国では渴望されるケースが多々あるであろう。それらの技術をもっているのは、日本の中小企業である。日本の中小企業のもつ眠れる技術をBOPで役立たせることができたならば、貧困社会への貢献と中小企業の復活という2つを同時に実現できることになる。日本の中小企業こそがBOP ビジネスの主演となりうるのだ。

4. 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)³⁰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 ビジネスの典型的事例といえる。

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³¹。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³²。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繁栄と持続にあり、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」³³と、アベグレンは米国企業を厳しく非難する。このような米国企業より、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、その数は少ない。一般的には、このような長期的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%にのぼっている。

さらに「現場におけるプロセス・イノベーション」については 80.6%の企業が重要と考えており³⁴、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考えられなく、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。「インドのような階級が厳然としてある社会では、上流の階級に属する現地社員は、貧困地域には決して行こうとしません。しかし私たち日本人が平気で、どんどん入っていくので、しぶしぶついてきます」と、成田裕(ヤクルト本社国際部取締役)はいう³⁵。

このように、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ことなのだ。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・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」³⁶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、そこで解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。

この点において、日本の中小企業は特にBOPビジネス向きの特質をもっている。東京の大田区や大阪の東大阪市に集積する数多くの中小企業に共通してみられる特性は、①汗を流すことをいとわない勤勉さとひたむきさ、②じっと耐える辛抱強さ、③仕事があることを喜びとする欲のなさである、と小田は指摘する³⁷。

これらはまさにBOPビジネスにおいて強みを発揮し、大企業ではとうてい太刀打ちできない点だろう。そして何より中小企業の場合、組織としての強みよりも、経営トップの個人的強みに依存するケースが多く、経営トップの資質と姿勢が問われることになる。このような視点から考えるならば、BOPビジネスに成功する鍵は、経営トップの①強烈な使命感、②強い好奇心、③がむしゃらな行動力の3点にあるといえよう。

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³⁸。この言葉を、日本企業のBOPビジネスに当てはめると、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。

5. 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つの基本的戦略をみい出し、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」³⁹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いわれるものの、NGO/NPO に対しては重視度が低くなっている。図7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⁴⁰。

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⁴¹。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てかなり低いレベルにあることが分かる。

図7: ステークホルダーに対する重視度

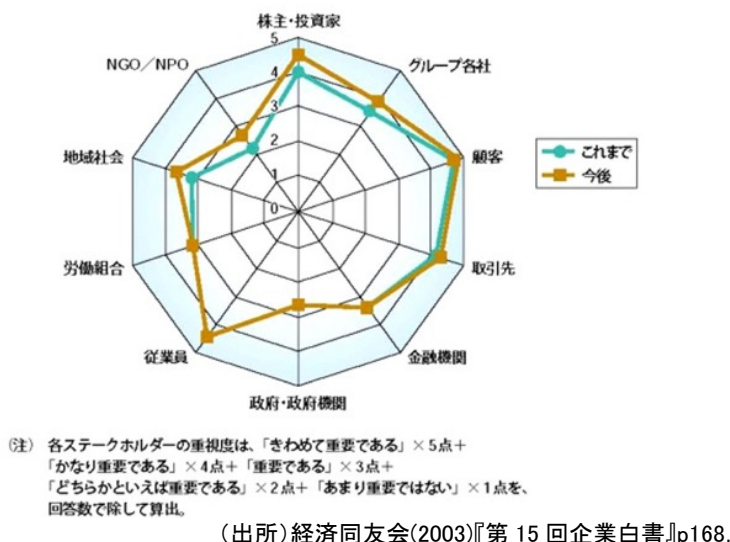


表1: 日米欧多国籍企業と市民社会との関わり

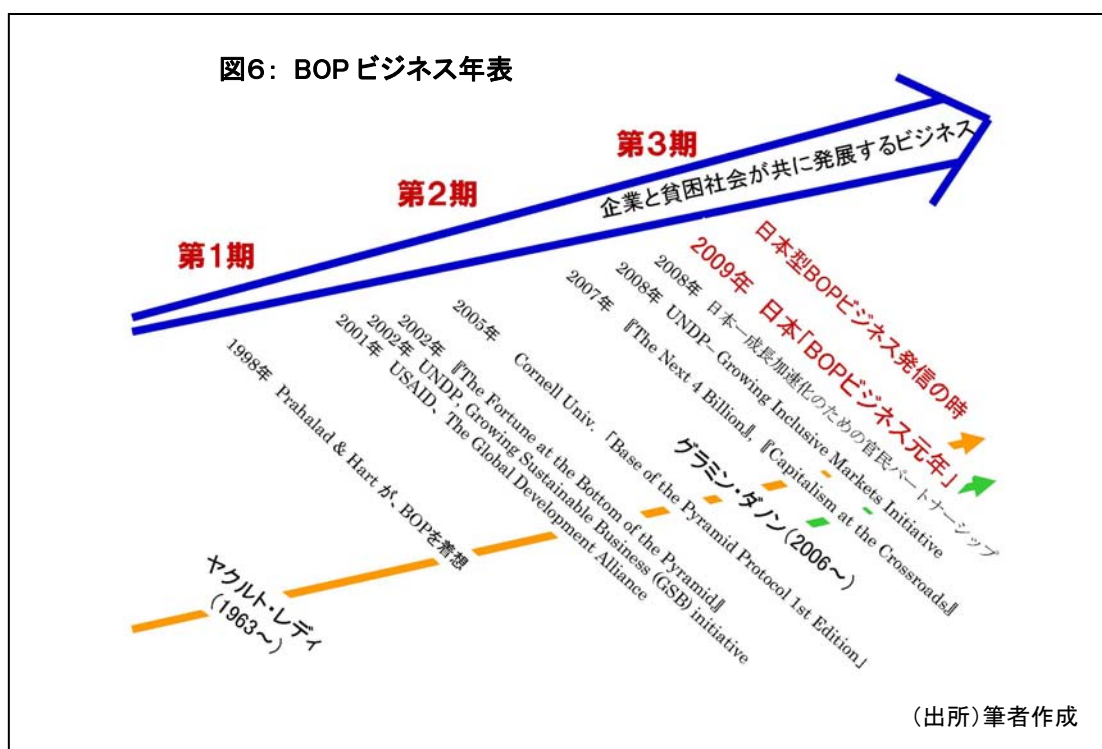
	日本	北米	欧州
非営利団体と協力して環境問題を解決したことがある。	23%	69%	59%
非営利団体の存在は、御社の企業活動の説明責任をはたすために役立つ。	46%	56%	60%
全体としてみて、戦略策定の際に、市民社会の動向を意識している。	75%	98%	90%
市民社会に対する姿勢全般をみると、積極的である。	67%	80%	79%

(出所) 菅原秀幸・加藤誠久(2006), p14

ここで、BOPをめぐる過去10年ほどの経緯をみてみよう。図9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。まずBOPというアイデ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、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⁴³。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というアイデアに着目し、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)。



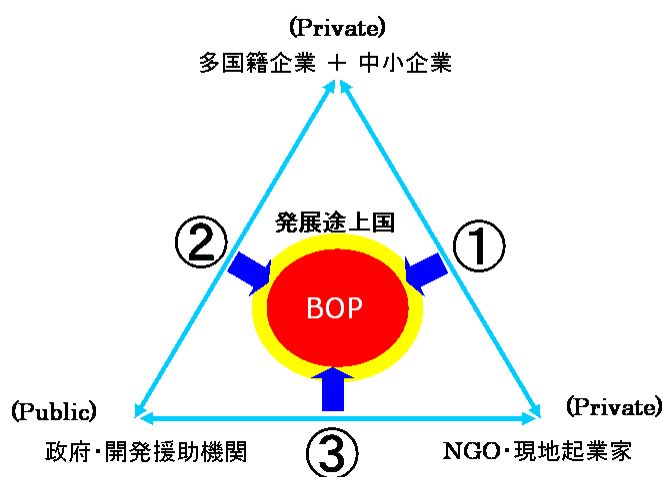
この間ほぼ 10 年。日本企業に少数の事例はあったものの⁴⁵、全体として目だった動きは見られなかった。やっと BOP への関心が高まり出したのが 2008 年。そして取り組みが本格化したのが 2009 年である。こうして、日本は「BOP ビジネス元年」を迎え、日米欧企業が出揃って、BOP ビジネス**第 3 期**を迎えた。

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⁴⁶。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⁴⁷。これらのいずれにおいても、キーワードは「連携」とされており、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、代表的な海外市場参入の方法として、100% 出資による新規設立、合弁事業による進出、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。

図 7: Triple Win (Win-Win-Win) アプローチ



(出所)筆者作成

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ことが求められる。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企業に他ならないものの⁴⁸、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ってくる。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 7 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・現地起業家の次元である。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、しばしばみられてきたものだ。この点において、①の関係は、従来みられなかった、まったく新しい形のパートナーシップ構築ということになる。

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付けがあり(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、富めるペンタゴンの世界である。

表2: 緒についたばかりの日本企業: 「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

<p>①味の素: ガーナにおけるアミノ酸を活用した蛋白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)における血液パ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湯川鑄造・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</p>
--

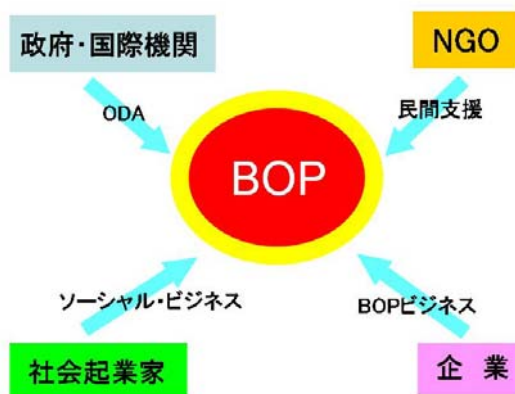
(資料)野村総合研究所HPより作成

しかし BOP ビジネスは、貧困削減の万能薬でもなければ切り札でもない。図 8 に示すように、BOP へのアプローチには、主として4つが考えられる。BOP ビジネスは、あくまでも、これらの中の一つに過ぎなく、他のアプローチとどのように組み合わせていくかが鍵となる。ここにおいて、日本独自の BOP ビジネスの展開が可能となるであろう。これが、開発分野でよく言われるお決まりのフレーズ「All Japan で臨んでいく」ということ具体的な方向性といえるだろう。

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⁴⁹。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

れるようになっている⁵⁰。「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。それまで否定的に扱われる、あるいは関心が払われることのなかった問題が、後に経営課題の中核にくるということは、過去に幾度もあった。

図8: BOPへの4つのアプローチ



(出所)筆者作成

これまで貧困とビジネスが結びつけられることはなかった。しかし、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、中でも中小企業であり、「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。

¹ 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。JETROはBOPセミナーを全国8都市で実施し、BOPビジネスの啓蒙・普及に努める。

² 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る。

⁵ 貧困層には十分な情報がいきわたってなく、市場も存在しないために、貧困層が追加的に支払いを余儀なくされているコストのことをさす。例えば、水や電気、あるいは医療を手に入れるために、中間層以上の人々が支払うコストの数倍から数十倍を支払っているという。表3は、インドの貧困層と富裕層が日用品を手に入れるために支払っているコストの比較。

表3 BOPペナルティの具体例: インドにおける貧困層と高コスト経済

項目	ダラビ(貧民街)	ウォーデン・ロード(富裕層)	貧困による割増
利子(年利)	600~1000%	12%~18%	53.0倍
水道水	1.12ドル	0.03ドル	37.0倍
電話 1分間	0.04ドル~0.05ドル	0.025ドル	1.8倍
下痢止め薬	20ドル	2ドル	10.0倍
コメ 1kg	0.28ドル	0.24ドル	1.2倍

(出所)Pralhad and Hammond (2002), p52

- ⁶ 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。
- ⁷ 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いえない。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)
- ⁸ 厳密な定義に基づくと、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、利益は配当されずに、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。
- ⁹ 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・グループ取締役就任。
- ¹⁰ 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。
- ¹¹ 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。
- ¹² 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。
- ¹³ 14カ国・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)。
- ¹⁴ 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。
- ¹⁵ 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。
- ¹⁶ 平野博勝氏へのインタビュー(2009年1月23日)より。
- ¹⁷ 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。
- ¹⁸ 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。
- ¹⁹ 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。
- ²¹ 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。
- ²² ヤクルト・レディの実際の声として、以下のような例がある。「子供4人の学費を稼ぐことができることが、やりがいになっています」Ms. Luzviminda Abawag (38歳、ヤクルト・レディ経験年数:18年)、「息子の大学の学費を稼ぐことができること。神に感謝しています」Ms. Alejandra Gliane (56歳、ヤクルト・レディ経験年数:31年)、「自分がヤクルト・レディをやったことで、子供たちが無事に学校を卒業できたこと。お客様から長い間ヤクルトを買っていただけていること。キャンペーンで国内外へ旅行できたこと」Ms. Lolita Bugarin (67歳、ヤクルト・レディ経験年数:27年)
- ²⁵ 2008年3月末日の為替レートを使用。
- ²⁹ 以下での事例分析は、2009年11月26日に菅原がおこなった小田兼利氏(日本ポリグル会長)へのインタビューにもとづいている。また同社の水口忍氏に資料提供をいただいた。小田会長ならびに水口氏の御好意に深謝する。
- ³⁰ 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。
- ³¹ 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。
- ³² Monks & Minow (2008)を参照。
- ³³ Abegglen (2006), p139より引用。
- ³⁴ 経済同友会(2009), p108, p109。
- ³⁵ 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。
- ³⁶ 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ットー・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。
- ³⁷ 小田兼利氏(日本ポリグル会長)へのインタビュー(2009年11月26日)より。
- ³⁸ 「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。
- ³⁹ 「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。
- ⁴⁰ 第15回企業白書(2003)p168。
- ⁴¹ 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。

- ⁴³ この経緯は、Hart (2007), pp112-113. (『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008., pp158-159)に詳しく述べられている。
- ⁴⁵ 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－オリセトネット」(<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。
- ⁴⁶ http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.html を参照。
- ⁴⁷ http://www.fasid.or.jp/kaisai/international/international_symposium_h21.html を参照。
- ⁴⁸ 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。
- ⁴⁹ 日経新聞のデータベースによると、「環境ビジネス」は、1988 年に初めて一度紙面に登場し、翌年は 11 回、その後増え続け、20 年後の 2008 年には 117 本の記事で登場している。環境ビジネスが急速に拡大してきていることがわかる。
- ⁵⁰ 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 pp1-11、
- 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、pp219-237
- 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 Macmilln.
- Brugmann, J. and C. K. Prahalad (2007), 'New Social Compact', *Harvard Business Review*, February. pp80-90.
- 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, pp30-37.

-
- 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).
- Lodge, George C. (2002a), 'The Corporate Key: Using Big Business to Fight Global Poverty', *Foreign Affairs*, Vol. 81, Issue 4, pp13-18
- Lodge, George C. (2006), 'Global Poverty Needs a Global Answer', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/5251.html>
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006), *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*, Princeton University Press.
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006b), 'Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction?' YaleGlobal Online. Accessed November 19, 2007 <http://yaleglobal.yale.edu/display.article?id=6657>
- 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*, Dec.2006, Vol. 84 Issue 12, p78-92
- Prahalad, C.K., and Allen Hammond (2002), "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, Sep.2002, Vol.80, Issue 9.
- 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.
- 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)、小山智(経済産業省課長)、山田彰(外務省参事官)、稲葉公彦(JETRO 主幹)、佐藤 寛(JETRO 上席研究員)、山形辰史(JETRO 開発スクール教授)、新谷大輔(三井物産戦略研究所研究員)、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)、大貝隆之(JICA 審議役)、富野岳史(国際協力 NGO センター事務局長)、Mudhu Viswanthan(イリノイ大学教授)。