

BOP ビジネスによる企業・非営利組織・国際機関の連携

—発展途上国におけるソーシャルイノベーションの展開を中心として—

松 行 彬 子
松 行 輝 昌

2000年頃まで、世界の企業は、経営戦略の展開に際して先進国市場を標的にするだけであった。発展途上国や新興国の市場に対して、企業は、顧客の脆弱な製品・サービスの購買力、商圏における道路、水、電力などの基本的なインフラが未整備などの理由によって無視してきた。BOPビジネスが、現代の企業にとって注目すべき新市場になるという認識は、現代企業の経営戦略研究の中から生まれた。本論文では、このような認識のもとに、BOPビジネスを通じた企業・非営利組織・国際機関の相互連携による発展途上国の貧困問題の解決を目指すソーシャルイノベーションの展開について、それらの各組織の革新的な実践事例を踏まえることで、経験主義に依拠する実証的な検討をする。

keyword : BOPビジネス、社会的企業、慈善事業モデル、適正技術、二重構造の連携

目 次

1. はじめに
2. 企業の発展途上国市場における協創戦略
3. BOPビジネスの創成
4. 発展途上国に対する国連の開発目標
5. コペルニクの社会的使命とそのBOPビジネスモデル
6. NPO/NGO法人と企業によるパートナーシップによる価値創造
7. 発展途上国のラストマイル市場における資源制約条件
8. 発展途上国のラストマイル市場で求められる適正技術の条件
9. ステークホルダー間における相互連携
10. BOPビジネスに関連する各連携組織のイノベーション
11. おわりに

1. はじめに

今世紀初頭の2000年頃まで、世界の企業は、経営戦略の展開に際して先進国の市場を標的にするだけであった。発展途上国や新興国の市場に対して企業は顧客の脆弱な製品・サービスの購買力、各商圏における道路、水、電力などの基本的なインフラが未整備などの理由によって無視してきた。世界40億人の貧困層であるBOP (base of the Pyramid) を標的とする「存在しない市場」に対するBOPビジネスは等閑視されてきた。

当初、このBOP概念が創案された時点では、BOPとは*bottom of the Pyramid*を意味していた。

しかし、程なく、この表現のうち*bottom*という語彙は、所得階層を構成する「経済ピラミッド」全体の底辺部分を連想すると受け取られた。エコノミスト、NPO/NGO (非営利組織) の社会的起業家、あるいは企業経営者層は、企業のコンプライアンス経営の視点から表現に問題があると指摘した。そのような指摘があって、BOPとは、*base of the economic Pyramid*の略語と再解釈された。すなわち、BOPとは、「経済ピラミッド」において、その所得階層の水準は低いが、その「経済ピラミッド」の基盤を形成する層を指す表現とされた⁽¹⁾。

このように、BOPビジネスが、現代の企業にとって注目すべき新市場であるという認識は、企業の経営戦略論の研究の中から生まれた。それは、企業のコアコンピタンス概念を提唱したことで有名なミシガン大学経営大学院教授のプラハラード (C.K. Prahalad) と、彼の共同研究者であるコーネル大学経営大学院教授のハート (S.L. Hart) が執筆した研究報告書『経済ピラミッドの底辺の隆盛』 (*Raising the Bottom of the Pyramid*) に初出している。その後、2002年には、両教授による共同論文「経済ピラミッドの底辺に隠れた富」 (*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*) が、*Business+Strategy* 誌に掲載された。さらに、BOPビジネスに関する研究成果に基づいて、プラハラード (2004) は、『ネク

スト・マーケット』(The Fortune at the Bottom of the Pyramid Eradicating Poverty Through Profits)を刊行した。同書は、欧米各国における多数の企業経営者から注目され、賞賛を集めた。

本論文は、上述を背景にして、BOPビジネスによる企業・非営利組織・国際機関の相互連携と発展途上国の貧困問題の解決について、先行事例における実践を踏まえて経験主義的に検討する。

2. 企業の発展途上国市場における協創戦略

2.1. BOPの基本的特性

2.1.1. BOPを構成する所得階層

2005年度におけるIFC(国際金融公社)とWRI(世界資源研究所)との共同調査によれば、新興国・発展途上国の所得階層別ピラミッドでは、一人当たり年間所得(ただし購買力平価換算による)が2万ドル以上の高額所得者層はおよそ1.75億人、同3千ドル~2万ドル以下の中間所得者層はおよそ14億人、3千ドル以下の低所得者層(BOP層)はおよそ40億人であることが報告されている(A.L. Hammond, W.J. Krame, R.S.

Katz, J.T. Tran, C. Walker, 2007)(図1参照)。

また、発展途上国を中心とした110カ国の家計調査の結果によれば、BOP層は、調査対象人口55億7500万人のおよそ72%に当たり、BOP層の年間家計総所得額はおよそ5兆ドルに達している。地域別には、特にアジア地域においてBOP層が集中している。そのBOP層の人口は、およそ28億5800万人存在し、その家計所得総額はおよそ3兆4700億ドルに達する。そのアジア地域の総額は、世界全体のBOP層の総所得額の約70%を占めている(表1参照)。

上述したBOP層の年間総所得が3千ドル以下といっても、その所得構成の内訳は様ではない。すなわち、BOP層は、大別すれば絶対的貧困層(Bottom billion)と準貧困層(Next billion)に分類できる。2008年に、世界銀行は、この絶対的貧困層について、それは1日当たり所得が1.25ドル未満である人びととして定義した。そうした絶対的貧困層の人びとは、最低限の生存水準の日常生活を維持することすら難しい貧困状態に置かれている。通常、企業は、そうした絶対的貧

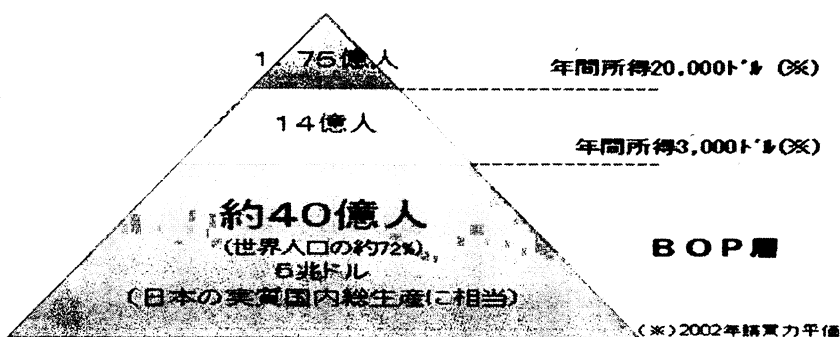


図1. 世界の所得ピラミッド

出典：経済産業省「BOPビジネス政策研究会報告書」(2011)

表1. BOP層の地域別家計所得

地域	人口	総人口におけるBOP層の割合	家計所得	総所得に占める割合
アジア	28億5800万人	83.4%	3兆4700億ドル	41.7%
アフリカ	4億8600万人	95.1%	4200億ドル	70.5%
ラテンアメリカ	3億6000万人	69.9%	5090億ドル	28.2%
東ヨーロッパ	2億5400万人	63.8%	4580億ドル	36.0%

出典：NRI(2010)に依拠して、松行彬子・松行輝昌作成

表 2. インドにおける BOP 層と富裕層のコスト格差

項目	ダラビ (貧困層)	ウォーデン・ロード (富裕層)	貧困による 割増倍率
年 利 率	600 ~ 1000%	12% ~ 18%	53.0 倍
水道料 (1m ³)	1.12 ドル	0.03 ドル	37.0 倍
電話料 (1 分間)	0.04 ~ 0.05 ドル	0.025 ドル	1.8 倍
下痢止め薬代金	20 ドル	2 ドル	10.0 倍
米穀購入価格 (1kg)	0.28 ドル	0.24 ドル	1.2 倍

出典：C.K. Prahalad・A.L. Hammond (2002) に依拠して、松行彬子・松行輝昌作成

困層に対して、その企業が単独で市場を開拓するには相当な困難が伴う。また、国際開発の視点からは、絶対的貧困層はアプローチをする優先順位が最も高い人びとである。一方、準貧困層とは、1日当たり所得が8ドル前後の人びとで構成され、中間層を構成する人びとよりも貧しい状態に置かれている。けれども、この階層は、ある程度、日常生活にゆとりがある所得階層として位置付けられる。将来、準貧困層は、上位の中間層に上昇する潜在力を保持している。従って、企業がその市場を開拓するには相対的に接近し易い所得階層といえる。

2.1.2. 貧困ペナルティの存在

BOP ビジネスでは、「貧しいがゆえの不利益」としての「貧困ペナルティ」を意味する、「BOP ペナルティ」が存在する(菅原, 2010)。プラハラード・ハモンド (2002) は、共同研究としてインドのムンバイ郊外で、富裕層が居住するウォーデン・ロードと、同じくムンバイで貧困層が居住するスラム街ダラビの両地域において、各生活必需品の購入価格を比較した(表2参照)。

その結果、BOP 層は、水・電力・医療・その他生活必需品を入手するために、富裕層の支払う価格よりも数倍ないし数十倍の高い金額を支払っている実態が判明した。このような BOP ペナルティが発生する原因には次の3点を指摘できる。

- ①インフラが整備されていない：BOP 層が生活している地域には、道路・水道・電力・通信などの生活基盤インフラが未整備である。そのため、水・電力などのライフラインを利用するのに余分なコストを支払っている。
- ②都市部からの距離が遠い：特に都市部から離

れた農村部では、都市部の場合と比較して、商品・サービスを配送するために時間と労力が余分にかかり、コストを引き上げる。

- ③規模の経済が作用せず、サプライチェーンの恩恵にも浴しない：BOP 層と商品・サービスの取引をするのは殆ど小規模事業体である。そのため、大量の取引に基づく規模の経済やサプライチェーンによる効率性の恩恵に浴しない。

3. BOP ビジネスの創成

3.1. ビジネスの定義

我が国の経済産業省は、その『BOP ビジネス政策研究会報告書』において、BOP ビジネスについて次のように定義している。すなわち、BOP ビジネスとは、主として発展途上国における BOP 層を対象(消費者、生産者、販売者のいずれか、またはそれらの組み合わせ)とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデルと定義している。これは、上述した WRI・IFC による定義とほぼ同一であり、本論の以下の論述においても、この定義に従うことにする。

3.2. BOP ビジネスの創成

現在、多数の企業が、上述の BOP ビジネスの潜在的な成長力に期待する理由として、次の①と②の両要因を指摘できる。

- ①先進国市場の成熟化と発展途上国市場の急成長：2008年、米国発のリーマンショック以降、世界の金融危機は、2010年以降に欧州各国

の債務危機をもたらした。2012年時点でも、先進国経済は、その低迷状態から脱出していない。現在、先進国経済は、新興国や発展途上国などの市場動向に支えられ、辛うじて低成長経済を維持している。このような先進国経済の地盤沈下は急激に生じたが、現在でも長期化の様相を呈している。

2009年から2012年までの発展途上国全体の経済成長率は、順次2.8%、7.3%、6.4%、6.1%といずれも高水準の成長率を維持している。一方、同期間の先進国全体の経済成長率は、順次3.7%、3.1%、1.6%、1.9%となっている、IMF(2011)参照。

また、わが国では少子高齢化に伴って、総人口の減少が進行している。それは、2010年と比較して、2020年には1.6%、2030年には更に5%減少する。逆に、世界の総人口は、2020年には11%、2030年には20.7%も増加すると予測されている。これらの世界総人口の増加は、先進国の現象ではなく、明らかに発展途上国の人口増加に起因している。このような人口と経済の変動の下で、特にグローバル企業は、新しい「見えない市場」に着目を始めた。そうした企業は、今後の著しい市場の拡大が期待できない先進国市場から、新興国・発展途上国のBOP市場へ目を転じている。

②**貧困解消の遅滞**：これまで、各国政府・国際機関は、発展途上国の貧困の解消に多大な努力を払ってきた。過去50年間に2.5兆億ドル以上の援助経費を費やした。しかし、そうした多額の開発援助にもかかわらず、世界の半数以上の人びとは今なお貧困に苦しんでいる。これまでの構造調整融資、開発援助、債務放棄、教育振興、人口増加の抑制などに見られる貧困解消に向けた取り組みは、期待されたほどの成果を上げていない。そこで、現在、問題解決に向けた新たな方法として、企業だけではなく、UNDPやUSAIDなどの国際機関、更にはNPO/NGOなどがBOPビジネスに注目し、積極的な支援の態勢に入っている。

3.3. BOPビジネスにおける市場協創モデル

企業がBOP層と富を協創するには、BOP層を顧客の視点から捉え、「小分けビジネス」など価格面で工夫するビジネスモデルを展開するのでは十分とはいえない。BOPビジネスは、BOP層を事業の顧客、さらにはパートナーとして捉え直す必要がある。それは、BOP層のニーズを満足させ、彼らのアイデアを汲み取り、彼らにインセンティブを付与するものである必要がある。最終的には、BOPビジネスはBOP層の所得を向上させて、自立させるほうが、継続性、成長性がいずれも高い。

ハート(2008)は、『未来をつくる資本主義』(*Capitalism at the Crossroads; Aligning Business, Earth, and Humanity*)の著作の中で、BOPビジネスを2段階に分類している。それらのBOPビジネスは、BOP1.0とBOP2.0と呼ばれ、それぞれの事業内容の相違を指摘している(表3参照)。

前者のBOP1.0は、「貧困層の顧客化」(selling to the poor)を意図すると認識されている。それは、BOP層に対して売り手が一方的に必要と思われる製品・サービスを提供するビジネスと規定している。この場合、主体はあくまでも企業であり、先進国市場において有効とされる伝統的なビジネスモデルである。

一方、後者のBOP2.0は、「相互価値の創造」(creating mutual value)を意図すると認識されている。それは、BOP層を事業経営のパートナーとして捉え、両者の間で深い対話を行う。その結果、発見されたニーズを充足させるビジネスモデルを想定している。この場合、事業経営の主体は、企業だけではなく、その事業に関わる多数のNPO/NGOを初めとするステークホルダーである。そのような場では、お互いに所有する能力を活用して、価値創造をする革新的ビジネスモデルを構築できる。

このように、BOP2.0は、BOP1.0の発展モデルと解釈できる。ここでは、BOP1.0は「既存のモデル」であるが、BOP2.0は明らかに「市場共創のモデル」となっている。

表 3. BOP 1.0 から BOP 2.0 への発展

BOP バージョン 1.0	BOP バージョン 2.0
<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格変更 ・ パッケージ変更 ・ 低コスト生産 ・ 流通拡大 ・ 世界の NGO と提携 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 深い対話 ・ 優先順位を逆転 ・ 能力開発 ・ リーフロッグソリューション ・ ローカルパートナーのエコシステム
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">貧困層の顧客化</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">相互価値の創造</div>

出典：S. Hart (2005)

3.4. BOP ビジネスの成功要因

BOP ビジネスは、上述から既存のモデルであっても、効果的なビジネスを導入することによって、企業は BOP 層と市場の富を協創できることが分かった。そのような成功を導くための BOP ビジネスの成功要因とは、どのようなことであろうか。そこで、そのような成功要因について、次に示す①から③まで条件を指摘したい⁽²⁾。

- ① **持続可能な事業であること**：世界全体の BOP 層の規模は、総人口がおよそ 40 億人、可処分所得がおよそ 5 兆ドルに及ぶ、未踏の巨大市場である。しかし、その市場に対して、企業はこれまでの先進国市場で経験した熾烈な競争、先端技術を搭載した製品などの既存のビジネスモデルの適用では成功しない。収益の上がる中核事業として、長期間にわたる持続性を有し、BOP 層のニーズを汲み、さらに充足させる。その結果、雇用を創出し、所得をもたらし、彼らを自立させ、市場の規模を拡大させ、企業自体も富むという好循環を創り出さなければならない。
- ② **BOP 層の抱える社会的問題を解決すること**：ビジネスの手法を用いることで BOP 層の抱える貧困の解消、環境の改善、生活の向上などの社会的問題の解決を図る。それは、企業利益だけを追求し、顧客を欺いて搾取し、市場を疲弊させる市場原理主義の遂行は最早通用しない。そうではなくて、BOP 層が抱える社会的問題を解決し、相互に win-win の関係を構築することで市場の拡大を目指す必要がある。
- ③ **ステークホルダーと富を共有化する協創をす**

ること：BOP 層をめぐるステークホルダーの数は多い。代表的なステークホルダーには、①企業、②政府・国際機関、③ NGO・NPO のアクターである。BOP 層に向けたビジネスは、これらの 3 者のアクターの連携なしには、成功しない。これらの 3 者がそれぞれの経営資源を持ち寄り、業務を相互に分担して、初めて当該の目的を達成できる。

4. 発展途上国に対する国連の開発目標

21 世紀における人類共通の社会的課題は、①地球環境問題と②発展途上国の開発問題に集約できる。2000 年に 189 カ国の首脳が参加した国連ミレニアム・サミットが開催され、「国連ミレニアム開発目標」(MDGs) について検討された。この時点における 189 加盟国のすべては、2015 年までに 8 項目の開発目標を達成することを誓約した。それらの目標とは、具体的に次の通りである (国際連合, 2011) 参照。

- 目標 1：極度の貧困と飢餓の撲滅。
- 目標 2：普遍的な初等教育の達成。
- 目標 3：ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上。
- 目標 4：幼児死亡率の引き下げ。
- 目標 5：妊産婦の健康状態の改善。
- 目標 6：HIV / エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止。
- 目標 7：環境の持続可能性の確保。
- 目標 8：開発のためのグローバル・パートナーシップの構築。

2010年、国連によって『国連ミレニアム開発目標報告2010』が公表された。それによれば上述の開発目標1に限っても、一日1.25ドル未満で生活する絶対的貧困層の割合は27%（14億人）であり、栄養不良の人びとの割合は16%となっている。上述した「国連ミレニアム開発目標」の誓約にもかかわらず、現状では貧困層の開発問題を解決するには程遠い。そこで、これまでも、短期的には先進国の経済的停滞に起因する資金不足問題、また長期的には非効率的、非有効的な技術援助を含む政府開発援助に対する批判やそれに対する検討が試みられてきた、松行康夫・佐々木恒男・大森弥・田代稔（1982）参照。

5. コペルニクの社会的使命とそのBOPビジネスモデル

このような背景の下に、現在では発展途上国の絶対貧困層に対する開発援助問題の解決に向けて、ビジネスの発想に基づく効果的な開発援助への期待が高まってきている。たとえば、政府開発援助（Official Development Assistance；ODA）において、NPO/NGOとパートナーシップを提携する、あるいは企業によるBOPビジネスを活用するなどはじめ多様な手法が存在する。こうした点で、米国のNPO法人コペルニク（kopernik）は、その支援の手法、資金調達の方法、BOPビジネス的手法などにおいて、革新的な取組みをグローバルに展開している。それは、BOPビジネスの視点から見た発展途上国に対する支援のあり方や手法などに関する有効な実践の知を示している。そこで、次において、社会的企業である米国NPO法人コペルニクの市場協創戦略の事例について検討する（kopernik, 2012）。

米国NPO法人として創立されたコペルニクは、発展途上国における「生活革新技術」（life-changing technology）を、発展途上国の農村部にあるラストマイルにまで届けることを社会的使命としている（kopernik, 2012）。一般的に、「ラストマイル」（last mile）とは、家庭や企業のユーザーに通信のための接続を提供する最終行程を意味する術語として使われている。しかし、それは、発展途上国の農村部において、インフラが全く整

備されていない、そこへのアクセスが極めて難しい最貧困地域を指している。そうしたラストマイルで生活する人びとは、殆どの人びとが「貧困の人口学」にいうところの「貧困の罠」（poverty trap）に陥っている（UNCTAD, 2002；UNDP, 2003）。

コペルニクは、発展途上国の人びとが、そうした状況から逸脱するために、支援が必要な最貧困層の家庭に向けて、そうした生活革新的技術を直接的に届けることを使命にしている。コペルニクの共同創設者・CEOを務める中村俊裕氏は、イギリスの大学院の課程を修了後、開発援助の仕事にあこがれて国連機関に奉職し、開発援助の業務を現地・現場に赴いて豊富な経験を積んだ。しかし、彼は、そうした公的開発援助のやり方に限界を感じ、ニューヨークにおいてNPO法人コペルニクを設立した。その理由は、これまでの国連機関による伝統的な開発援助の方法では、現地や現場で本当に必要とされている適切な支援が、しかもタイムリーに届けられない現実の大きな壁にぶつかったことによる。

6. NPO/NGO法人と企業によるパートナーシップによる価値創造

上述の中村俊裕氏は、それまでの国連勤務を離れ、米国NPO法人コペルニクを共同創設した。その理由は、次のような現状の壁にぶつかったからである。国連ベースによる発展途上国への支援は、その国政府の閣僚などと国家開発戦略、省庁の行政改革、環境プロジェクトへの技術支援など、国家の重要な任務に関わることが殆どである。しかし、ラストマイルの農村部の現地では、業務戦略の策定や援助関連文書を作成しても、貧困層の人びとへインパクトを与えるには大きな溝が存在した。このような現地政府を支援することで社会的サービスを提供するという、トップダウン方式による伝統的な援助方式だけでは、最貧困層の人びとに折角の支援も届かない現実があった。ラストマイルの農村部における子沢山の女性が、小さな売店を営んで微々たる売上を頼りに一家の家計を支えるという、「貧困のスパイラル」（vicious spiral of poverty）の現実から抜け出せるのか、

中村俊裕氏には疑問が残った。

このように、国連の開発援助といえども、その世界は現地政府の官僚、外交官、そして国連職員で占められる閉鎖的な世界を形成していた。彼は、この中だけで貧困削減の解決策を探すよりも、世界中のより多くの人びとや民間企業から、豊富な支援やアイデアを募った方がより効果的に問題解決ができると判断した。

多くの公的援助の場合に見られる、伝統的な援助方法に基づく発展途上国支援の枠組みに欠落していることは何であろうか。中村俊裕氏によれば、それは、ラストマイルの人びとに対して、主として①直接的インパクトを与える、②革新的な問題解決策を提供することであった。この2つの問題を同時に解決するためには、発展途上国向けの革新的適正技術を提供する社会的企業を設立することであった。

そうしたNPOが取り扱うに相応しい適正技術とは、発展途上国の現地のニーズに合致し、電力がない、現金収入がないという厳しい資源制約条件の中でも、生活水準を顕著に向上させる効果を発揮する革新的技術 (innovative technology) に他ならない。近年、そうした単純で革新的な適正技術が極めて多数、ラストマイルの市場に登場した。

ここでいう革新的技術とは、具体的には、①無電力地域で灯油ランプに頼って照明をとる家族に向けたソーラーライト (solar lanterns)、②安全な飲料水が無い現地に向けた簡易浄水器 (water purification units)、③薪で料理をする家族に向けた燃料効率の良い調理用コンロ (efficient cooking stoves) などである。

このようにラストマイルにおける最貧困層の人びとの生活を直接的、そして革新的に援助するために、中村俊裕氏はニューヨークにおいて米国NPO法人コペルニクを創設した。コペルニクは先進国のBOPビジネスと途上国現地、特にラストマイルとを結びつけることを目指す新しい形のプラットフォームである。現在、塚本(2010)も指摘するように、欧米のNPO/NGO法人の多くは、非営利組織体の商業化 (commercialization) の潮流の中で進展している。

このような世界的な商業化の潮流を背景に、中村俊裕氏らは、社会的企業であるコペルニクと企業の協創経営を通じて、発展途上国の最貧困層に対する効果的な支援ビジネスを開始した。2010年2月に、共同創設者のエヴァ (Eva Wojkowaska) とともに、英語ウェブサイトを立ち上げることで、電子ネットワークを利用したNPO/NGOと企業の協創戦略として、国際的なパートナーシップを展開した。彼らは、国連を退職して、インドネシアに転居した。

コペルニクの設立当初は紆余曲折もあったが、その後、NPOと企業間のパートナーシップによるグローバルな発展途上国市場への支援の輪は急速に拡大していった。コペルニクは、その創立後、僅か2年で、およそ41の支援プロジェクトを実施した。また、11ヵ国6万3000人の人びとに、それまでの現地の生活を革新的に変革させる革新的な適正技術を供給することに成功している (kopernik, 2012)。

ここで、コペルニクが目指している社会的企業のビジネスモデルは、決して伝統的な慈善事業モデル (charitable business model) ではない。それらは、①革新的適正技術を持つ企業とその技術を真に欲している人びとを絆によって結びつけ、さらに②BOPビジネスの要素を組み込んだビジネスモデルの採用である。そこには、発展途上国で援助事業を展開していくうえで、不可欠な実践の知 (knowledge of practice) が詰まっている。

7. 発展途上国のラストマイル市場における資源制約条件

1970～80年代には、我が国のグローバル企業は、物質的に豊かな社会を追い求め、好調な国内需要や企業の日本型経営モデルの成功に支えられて、欧米の先進国市場に大挙して進出した。その後、我が国の企業は、得意とするものづくり技術を駆使して、積極的な海外進出を展開した。我が国の企業の研究開発による革新的な先端技術には、例えば、薄型大画面液晶テレビ、多機能携帯電話、高速複写機、高品質自動車の製造技術など、際限なく存在する。このように、当時の我が国の

ものづくり技術は、その殆どが高付加価値製品の製造に突き進んでいった。このような当時の日本型ビジネスモデルは、右肩上がりマクロ経済成長の趨勢の中ではうまく適合した。しかし、そうした我が国のグローバル企業の海外展開は長続きしなかった。やがて、「失われた20年」が到来し、長期的なマクロ経済の停滞は今日の状況にまで及んでいる。現在、我が国のグローバル企業は、円高や大震災に負けない、現場主義に基づく、ものづくりからの復活と再生が真に求められている、藤本（2012）参照。

近年、経営学者ブラハラードの著作などを通じて、BOPビジネスという概念も世界的に普及し、我が国をはじめ、海外企業により発展途上国の市場を新たな視点から捉え直しがされている。しかし、これまでのグローバル企業は、発展途上国の市場への進出に際しては、都市部の商圏における中流層、富裕層の購買力を標的にしてきた。しかし、これからは企業が発展途上国の市場に進出をする場合、従来の伝統的なマーケティング戦略とは根本的に転換する必要がある。

上述のように、発展途上国の市場には貧困層がその大半を占める。とくに、ラストマイルに生活する人びとは、①現金収入がない、②電力がない、③商品・サービスの流通網がないなどの資源制約が多い。従って発展途上国の現地の事情に合致した製品・サービスを供給することが優先される。

8. 発展途上国のラストマイル市場で求められる適正技術の条件

発展途上国のラストマイル市場で求められる適正技術⁽³⁾の条件には、どのような要素があるのか。そのことに関して、コペルニクは、自らの事業展開の経験から、①ニーズに合致している、②極端に安価である、③単純で分かり易い、④壊れ難いという4条件を指摘している、中村俊裕（2012）参照。

そこで、次に上述の4条件をそれぞれ取り上げて検討する。

- ①ニーズに合致している：このことは、企業、NPO、行政のいずれにも共通する原則である。つねに、現地のニーズに合致したサービ

スが提供される必要がある。発展途上国の貧困層の生活に関連したエネルギー、水、教育、保健、農業などの分野で、現地の日常生活に密着したニーズを把握する。

- ②極端に安価である：地球上には、1日2ドル以下で生活する人びとがおよそ24億人もいる。その殆どは、発展途上国の貧困層に属している。そうした人びとを市場セグメント化するには、すべての製品は「極端に安い価格」(price of extreme affordability) で供給する必要がある。
- ③単純で分かり易い：複雑な多機能製品は、当然に使用法も複雑化する。ラストマイルでは、こうした製品の多機能性は不必要である。ごちゃごちゃした機能が付いてなく、単純で誰もが使える、分かり易い製品の供給が必要である。使用説明書でも識字率が低い商圏に合わせて、文章表現による説明文だけでなく、直接的な図解による説明が不可欠である。
- ④壊れにくい：発展途上国の農村部では湿度が高く、気温も高く、屋内に砂埃が入ることも稀ではない。また、製品を運搬する道路状態も、殆ど未舗装のデコボコ道で最悪である。そのため、すべての製品には、そうした最悪の環境条件に耐え得る設計強度が要求される。製品が壊れ難ければ、故障や修理の必要も減少する。

上述した適正技術であるための4条件は、発展途上国のラストマイルの農村部に向けた商品に必要とされる前提条件である。

9. ステークホルダー間における相互連携

これまでの企業の連携は、企業同士の戦略的提携 (strategic alliances) が殆どであった (松行彬子, 2001 参照)。しかし、BOPビジネスの展開では、これまでのように企業同士の連携ではなく、BOP層との連携に加えて、企業、政府/国際機関、NPO/NGOというアクター間の連携という「二重構造の連携」によって効果を発揮している事実が重要である。このBOP層に加えて、アクター間の連携という重畳関係によって、①企業による保有する高度な適正技術、サービス供給

力、蓄積されたビジネスノウハウ、豊富な資金力、②国際機関による援助、さらには③ NGO/NPO による現地における強いネットワーク力などが始めて利用可能になる。そのことによって、アクター間で所持する経営資源を相互に補完し、重複するコストを削減できる。その結果、最終的に各事業の目的を効果的に達成できる（図2参照）。

このことは、上述の各アクターがそれぞれの目的を実現するために、自己組織体に欠落する経営資源を相互に補完する連携の構築を意味する。このようなアクター間の相互連携によって、①流通網のコスト削減、②新市場への迅速なアクセス、③現地のニーズに対する経験・ノウハウの蓄積、④製品開発力の増強、⑤新製品開発のリードタイム短縮化など、様々なメリットが獲得できる。

このようなアクター間の相互連携は、各組織が連携するパートナーに対して、一方的な協力を得る関係の構築ではない。各組織が自己の目的を達成する、win-win の双方向的な関係の構築が必要である。また、連携によって生成した相互の補完関係を生かし、共通の目的と価値観を持ち、究極的には連携に基づく価値の創造をすることが期待されている。

10. BOP ビジネスに関連する各連携組織のイノベーション

10.1. 企業のイノベーション

10.1.1. 企業の新市場の創出

BOP ビジネスは、上述のように先進国市場のビジネス戦略の展開とは大きく異なる。そのため、企業が先進国市場で採択した経営戦略のうち、特に市場競争の概念、ビジネスモデルの構築を根本的に変革する必要がある。世界の BOP 層は、その人口およそ 40 億人、その家計所得およそ 5 兆ドルに及ぶ、見えざる巨大市場を形成している。しかし、そうした市場における BOP ビジネスにおいて、企業経営の成功とは、①適正な企業利益の確保、② BOP 層の貧困問題の解決という両目的を同時に達成することを意味する（Hart and London, 2011 参照）。

BOP ビジネスを遂行するためには、各連携主体が先端技術ではなく、適正技術の採用が望ましい。また、企業は、NPO/ NGO、政府・国際機関をパートナーとする連携を形成することが必要である。このような経営戦略の変更には、企業が先進国市場で培ってきた従来の市場競争原理を根

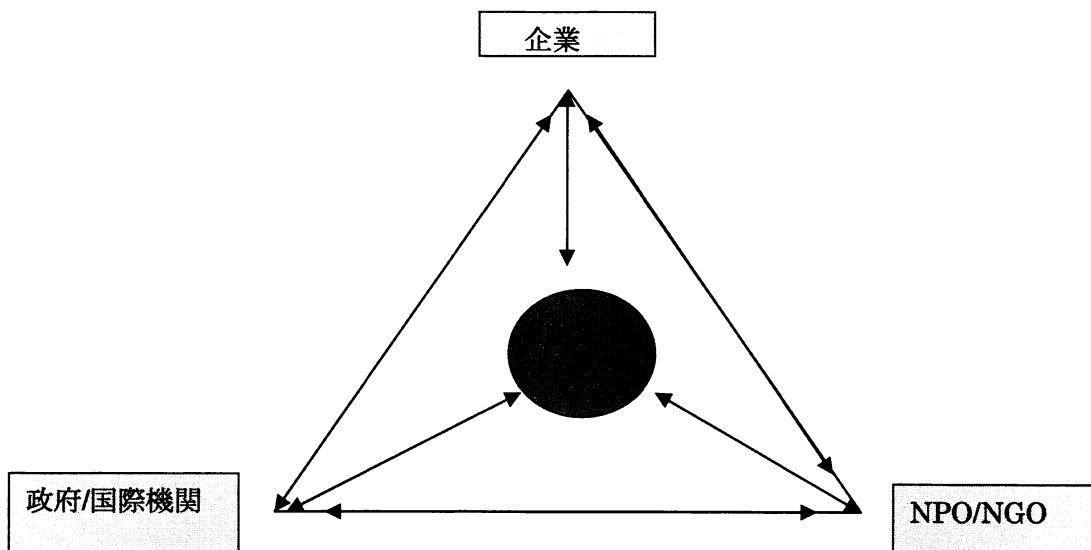


図2. BOP ビジネスにおける「二重構造の連携」の存在

出典：松行彬子・松行輝昌作成

本的に見直すことが求められる。

10.1.2. 製造コストイノベーション

BOP ビジネスでは、人びとが購入可能な価格は、先だってプライシングされることが多い。その場合、「価格－利益＝製造コスト」という算出式によって、製造コストが導出される。製造コストを削減するためには、先進国で蓄積した技術・ノウハウを、そのまま現地に移植するのではない。それは、現地に適した製造過程を採用することを必要とする。具体的には、先進国であれば、規模の経済を具現化するために大規模な工場を建設するが、BOP ビジネスでは小規模工場を建設する。それは、機械設備による自動化を実践し、省力化による人件費の抑制を図るのではない。小規模工場ならば、労働集約型の操業が可能になる。それは機械の設備投資額を抑えるとともに、雇用の拡大を目的としているからである。

10.1.3. 製品・サービスのイノベーション

企業は、これまで注目しなかったBOP ビジネスに参入することによって、これまで想像もしなかったアイデアを発見し、製品・サービスのイノベーションを起こすことが可能となった。この場合、BOP 層はイノベーションのインキュベーターの役割を果たしている。そこでは、製品・サービスのイノベーションだけに留まらず、ビジネス・プロセスに関するイノベーションをも期待されている。

10.2. NPO/NGO のイノベーション

10.2.1. 事業のパートナーおよび運営主体

これまで、NPO/NGO の活動範囲は、企業に対する活動に対して、社会に悪影響を及ぼさないように監視や企業活動の抑制を中心に、提言などアドボカシー活動などをしてきた松行彬子(2011)参照。しかし、近年、NPO/NGO の活動範囲は、企業の社会貢献事業活動だけではなく、発展途上国に向けたBOP ビジネスに向けられることが増加した。NPO/NGO は、企業の事業領域において、相互間のパートナーシップを結ぶ事例が増加している、(山内・田中・奥山、2010) 参照。

そうした新しいNPO/NGO の活動範囲として、例えば、①事業パートナーとしての経験やノウハ

ウの利用、②ネットワークの活用、③社会起業家を通じたビジネス機会の拡大、④マイクロファイナンス (micro-finance) の普及などを指摘できる。BOP ビジネスの調査、企画、販売、流通などの経営機能において、NPO/NGO は、これまでの企業活動に不足している経営資源を補完している。本論文では、このことについてNPO/NGO コペルニクの活動の事例において検討する。

10.2.2. モニタリング

企業のBOP ビジネスの事業や活動の推進について、NPO/NGO がモニタリングをしている。それは、開発の社会的使命も含めて、BOP ビジネスをさらに発展させる意図を有する。企業とNGO の相互連携は、BOP ビジネスが、貧困の解消という社会的問題の解決と企業の適正な利益の確保を両立するように発展させるという意味で有効である。

10.2.3. ネットワーキングの推進

BOP ビジネスに関係する企業とNPO/NGO との情報共有化やパートナーシップを促進する役割を果たしている。近年のNPO/NGO は、本論文で検討するコペルニクの事業展開に見られるように、BOP 事業に先進的な取り組みをする企業と積極的に連携して、BOP ビジネスの情報・ノウハウを相互交換することで、商業化による新しい事業活動領域を拡充している。

10.3. 政府・国際機関のイノベーション

これまで、企業にとって政府・国際機関の存在は、ODA の発注元という位置づけであった。また、関係企業は、ODA の技術援助などとの関係の強いインフラ関連企業であった。しかし、近年、政府/国際機関は、企業との連携関係を構築してきている。具体的には、案件の発掘、可能性の検討から事業の遂行、事業の評価まで、一貫して企業に対する支援をするように変化している。その大きな契機となったのは、2000年の「国連ミレニアム開発目標」の発効である。このことについては、先述しているので、ここでは指摘に留める。

11. おわりに

BOP ビジネスにおいて、関連するステークホルダーの共通の目的は、発展途上国における BOP 層の貧困を撲滅することにある。その目的を実現する手段として、BOP 層の潜在的ニーズを見出すこと、そのニーズを満たすために現地の人びとを巻き込み、現地に適した新製品・新サービスを提供する等の方法がある。その結果、BOP 層の人びとに、①インセンティブを持たせ、②雇用の機会を提供し、③所得を向上させることによって、④自立を促すことが可能となる。最終的には、⑥ BOP 層が自立することで、⑦所得の獲得も安定化し、⑧企業の新市場を創出できる。

現在、世界でおよそ 40 億人いる BOP 層全体の所得水準が向上すれば、彼らは順次的に中間層へ移行できる。そうした中間層への移行が実現すれば、やがて 2050 年代には、現状の発展途上国のラストマイルにおける BOP 層は、消失の方向へ転換できることになる。これからの先進民主主義国における海外進出を意図する企業の長期経営戦略では、発展途上国のラストマイルにおける BOP 層を、その中間層およびトップ層を中心に再構成することで、次世代の新市場を創出できる。それは、Hart (2005) のいう発展途上国における「貧困層の顧客化」という BOP1.0 から、「相互価値の創造」という BOP2.0 へのバージョンアップを通じた一連の発展を意味する。

そのために、BOP ビジネスに関わる企業・非営利組織・国際機関などの各組織は、BOP 層の人びととの連携関係を構築することが肝要である。連携する各アクターが、それぞれの共通の目的を達成するためには、共通の価値観を持ち、そのうえで相互に連携をすることが求められる。本論文における最後の知見として、BOP ビジネスによるソーシャルイノベーションを効果的に実現するためには、①各ステークホルダー自体間における連携と、②ステークホルダーと発展途上国のラストマイルにある現地・現場における BOP 層の人びとと現物を通じた連携という、重畳する「二層構造の連携」関係の形成が重視されることを指摘したい。

註

- (1) BOP ビジネスは、内発的発展 (endogenous development) の文脈でも重要である。戦後の世界銀行や国際通貨基金 (IMF) を中心とした構造調整は途上国のマクロ経済の成長を達成し、その恵みが滴のように国全体に行き渡る効果 (trickle-down effect) を想定した。しかし、実際は先進国による莫大な額の援助があったものの、その効果は限定的で、「援助疲れ」ともいわれるように、こうしたアプローチには自ずと限界があった。内発的発展は途上国現地の人びとが主体となり、地域の文化や社会の特性を生かしながら、独自の経済成長を遂げるものである。BOP ビジネスや適正技術は、内発的発展における重要な要素である。最近年の内発的発展に関する研究の成果については、北脇・池田・稲生・高林 (2012) などがある。また、特に内発的発展の経済学的な意義などについては、松行輝昌 (2012) を参照されたい。
- (2) BOP ビジネスを通して、発展途上国の住民が主体的に経済発展に携わる過程ではある種の企業家精神 (entrepreneurship) の涵養が重要である。地域におけるソーシャルイノベーションを実現するための企業家精神の役割と有効性については、松行・松行・松行 (2011) において詳述している。
- (3) 適正技術 (appropriate technology) は、E. F. Schumacher (1973) により提唱された中間技術に関する論述に淵源を持つ。このような中間技術論は、その後の変遷を経て、近年再び注目を集めている。近年の適正技術の事例については、C. Smith (2007) などを参照されたい。

引用文献

- 藤本隆宏 (2012) : 『ものづくりからの復活—円高・震災に現場は負けない—』、日本経済新聞出版社、1-493 頁。
- Hammond, A.L., W.J. Krame, R.S. Katz, J.T. Tran, and C. Walker (2007) : *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, Washington, DC: World Resources Institute and International Finance Corporation.
- Hart, S.L. (2007) : *Capitalism at the Crossroads—Aligning Business, Earth, and Humanity*, Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing, pp.1-151. (石原薫訳 (2008) : 『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか—』、英治出版、1-347 頁。)
- Hart, S., T. London. (2011) : “Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational model”, *Journal of International Business Studies*, 35,

- pp.350-370.
- IMF (2011) : *World Economic Outlook*, pp.1-221.
- 北脇秀敏・池田誠・稲生信男・高林陽展編 (2012) : 『国際開発と環境－アジアの内発的発展と共生－』、朝倉書店、1-153 頁。
- 国際連合 (2011) : 『国連ミレニアム開発目標報告 2010』
<http://unic.or.jp/mdg/goal.html/2012/08/18>).
- Kopernik (2012) : *Kopernik Annual Report 2011_0.pdf* /2012/01/01.
- 松行彬子 (2000) : 『国際戦略的提携』、中央経済社、1-230 頁
- 松行輝昌 (2012) : 「第3章 経済学から見た内発的発展」、北脇秀敏・池田誠・稲生信男・高林陽展編 (2012) 所収、40-54 頁。
- 松行康夫・松行彬子・松行輝昌 (2011) : 『ソーシャルイノベーション 地域公共圏のガバナンス』、丸善出版、1-242 頁。
- 松行康夫・佐々木恒男・大森弥・田代稔 (1982) : 『行政における国際協力分野の国際比較に関する調査研究』、(財)行政管理研究センター、1-367 頁。
- 中村俊裕 (2012) : 「世界を巻き込む途上国ビジネス」、『ダイヤモンドオンライン』、第1-10回、(<http://diamond.jp/articles/print/2012/07/11>)。
- 野村総合研究所 (2010) : 『BOP ビジネス戦略－新興国・途上国で何が起きているか－』、野村総合研究所、1-278 頁。
- Prahalad, C., and A. L. Hammond (2002) : “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Harvard Business Review*, Sept., 2002, pp.1-11.
- Schumacher, E.F. (1973) : *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*, Blond & Briggs, pp.1-286. (小島慶三、酒井 懋訳 (1986) : 『スモール・イズ・ビューティフル』講談社学術文庫、1-408 頁。)
- Smith, C. (2007) : *Design for the Other 90%*, Cooper-Hewitt, National Design Museum, Smiths, pp.1-144. (植屋誌野、北村陽子訳 (2009) : 『世界を変えるデザイン』英知出版、1-256 頁。)
- 菅原秀幸 (2010) : 『入門 BOP ビジネス』、BOP セミナー資料、経済産業省。
- 塚本一郎 (2011) : 「社会的企業：非営利セクターの新モデル」、『計画行政』、34 (3)、日本計画行政学会、25-30 頁。
- UNCTAD (2002) : *The Least Developed Countries Report 2002 : Escaping the Poverty Trap*, New York and Geneva, United Nations.
- UNDP (2003) : *Human Development Report 2003: Millennium Development Goals A Compact among Nations to End Human Poverty*, New York, Oxford University Press.
- 山内直人・田中敬文・奥山尚子編 (2010) : 『NPO 白書』、NPO 研究情報センター、大阪大学。