

## 日本企業のアフリカ BOP ビジネスと

### ジュガード・イノベーションに関する一考察

African BOP Business by Japanese Companies and 'Jugaad' Innovation

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 中村久人

#### 要旨

リーマンショック以降のわが国経済の閉塞感を打破するための方策として本稿では日本企業がアフリカ BOP 市場の開拓に果敢に挑戦すべきことを提唱した。

まず、BOP とは何か、BOP ビジネスとは何かについて検討した後、なぜ今アフリカなのかについても触れた。BOP ビジネスは経済ピラミッドの最下層に位置する人々に対して、慈善や援助の対象とするだけでなく、彼らを自律したパートナーとして認め協働するビジネスである。ビジネスとして利益を上げると同時に、彼らの所得や雇用を増やし、社会的課題を解決しようとするビジネスである。

さらに、BOP 市場を開拓する BOP ビジネスには、不十分な人的資源と物的資源を前提とした「ジュガード・イノベーション」を駆使することが必要になる。このイノベーションを可能にする 6 原則についても、事例を交えて検討した。

次に、BOP ビジネスと類似概念であるソーシャル・ビジネスについて、ユヌスの提言をもとに検討し、両者の関係についても考察した。最後に、アフリカでの日本企業の新しい BOP ビジネスの事例を 3 件採り上げて吟味した。

#### キーワード(Keywords)

BOP (Bottom of the Pyramid)、BOP 市場(Market)、BOP ビジネス、ジュガード・イノベーション(Jugaad Innovation)、ソーシャル・ビジネス(Social Business)

#### Abstract

This paper advocates, in order to overcome a sense of economic helplessness smothered in Japan after 'Lehman's collapse,' Japan should challenge courageously to develop African market. First, it was examined what the BOP is and what the BOP business is, and then also about why Africa is dealt with now.

BOP business is a business to target the poor at the bottom of economic pyramid, not making them an object of charity or assistance, but admitting them as autonomous business partners. Making profit as a business, BOP business increases their income and jobs, and solves the social issues. And then, it is required for BOP business to manipulate jugaad or frugal innovation on the assumption of insufficient human and physical resources. The six principles to make jugaad innovation possible were shown with some examples. Social business was also examined in regard to BOP business. At last, new BOP business by 3 Japanese companies in Africa were introduced.

## はじめに

本研究の目的は、新興国市場の中でも特に「最後のニューフロンティア」といわれるアフリカ市場を中心に貧困層（Bottom of the Pyramid、以下 BOP）の市場を開拓することが日本企業の利益、ひいては現在の日本経済の閉塞状態を打開できる最良の方策の一つであり、BOP 市場の開拓は BOP の所得向上や雇用の創出につながる現地社会への貢献にもなるとの考え方に立脚し、日本企業はどのような方策やイノベーションによってその目的を達成できるかを考察・分析することである<sup>注1</sup>。

ところで、BOP 市場開拓のためには、先進国市場へのそれとはまったく異なったアプローチとマインドセットが必要となるであろう。低開発国での製品生産は先進国での経験の延長線上やその部分的改良によって成功するものではない。低開発国である現地の人々の真のニーズに合ったものを一から新しい発想に立って創り出さなければ成功しないであろう<sup>注2</sup>。また、商品の販売方法についてもインフラや販売網等が十分に整備されておらず、先進国のように百貨店や大型スーパーなどはほとんどないことを十分に意識しておく必要がある。

これまでビジネスにならないとされてきた BOP 市場についての考察はまだ始まったばかりであり、十分な理論的考察が蓄積されていない未知の領域である。特にわれわれ日本人にとってアフリカでの BOP 市場は地理的にも心理的にも非常に遠い存在である<sup>注3</sup>。

では、日本企業はアフリカ市場で製品生産やサービス提供においてどのような発想でどのようなイノベーション戦略で臨めばよいのであろうか。それは不十分な人的資源と物的資源を前提としたジュガード(jugard)・イノベーションを土台に据えた戦略であろう。それは限られた経営リソースの中で現地発想の製品を低コストでスピーディーに創り上げるイノベーションのことである。フルーガル(frugal)・イノベーションともいわれるこのイノベーションは柔軟な思考と行動力によって、単純化・簡素化を行い、工夫によって何とか間に合わせるものであり、逆境をチャンスに変え、最小のインプットで最大のアウトプットを取り出し、末端層を取り込むようなイノベーションのことである (Radjou et al., 2012)。従って、BOP 市場の開拓にはこのジュガード・イノベーションについて一段と掘り下げた検討が必要であろう。

さらに BOP 市場開拓のためには営利の私企業側からのアプローチだけでなく NGO、NPO、ソーシャル・ビジネスといった非営利組織側からのアプローチも必要であろう。本稿ではムハマド・ユヌスの創設したグラミン銀行などの事業から非営利組織としてのソーシャル・ビジネスの意義と本質についても考察してみたい<sup>注4</sup>。最終的には、BOP 市場の開拓には営利企業と非営利組織双方のアプローチが融合された新しいビジネスモデルが必要となるかもしれない。最後に、アフリカでの日本企業の新しい BOP ビジネスの事例についても検討してみたい。

## 1 アフリカ BOP ビジネス

### (1) BOP および BOP ビジネスとは何か

BOP とは Bottom of the Pyramid あるいは Base of the Economic Pyramid の略称で、プラハラード(Prahalad, 2004)によれば世界の経済ピラミッドの底辺で、一日 2 ドル以下で生活する 40 億人以上に上る人々である。また、国際金融公社・世界資源研究所(2007)では年間所得 3,000 ドル(1 日約 800 円)以下で生活する人々を BOP としている。さらに、わが国の経済産業省の貿易経済協力局(2010)でもこれに準じた基準を用いている<sup>注5</sup>。

厳密に言えばこれら BOP 層もさらに所得によって低所得上位層、低所得中位層、低所得下位層の 3 つに区分できるであろう。差し当たり BOP ビジネスの対象になるのは低所得上位層であり、この層の所得が増加すれば所得中間層(Middle of the Pyramid)への移行が可能となろう。ネクスト・ボリューム・ゾーンと呼ばれる階層の人々である。しかし、低所得下位層については当面ビジネスの対象ではなく、依然として開発援助の対象に留まらざるを得ないであろう。

BOP ビジネスは市場規模としては 40 億人 5 兆ドルといわれており、日本の国家予算より遥かに大きい額ではある。従って、こうした階層が将来所得中間層に成長した場合さらに大きな市場が期待できると考えられる。BOP ビジネスはビジネスとしての利益を上げつつ、途上国貧民層の貧困を始めとした各種社会問題も併せて解決していこうとするビジネスである<sup>注6</sup>。

こうしたビジネス戦略と社会開発戦略の融合という意味合いを持つ BOP ビジネスには、大きな可能性が秘められている。世界から貧困をなくし持続可能な社会を実現する新しいビジネスとして、これまでの企業の社会的責任(CSR)、社会貢献活動、あるいは CSV 以上の経済的・社会的成果が期待されており<sup>注7</sup>、それは一過性のものではなくメガ・トレンドとして将来とも継続されるべき重要なビジネスモデルであると考えられる。

これまで低開発国の BOP 層に対しては国際機関、NGO、NPO 等から多額の有償・無償の援助がなされてきたが、貧困とそれに起因する様々な社会的課題(例えば、飢餓、乳幼児の高死亡率、HIV/エイズやマラリア等の疾病の蔓延、環境破壊等)の解決は遅々として進まないのが実情である。そこで BOP ビジネスは、地元住民を慈善や援助の対象とするだけでなく、顧客や消費者、さらには従業員や共同経営者といった自律したパートナーとして彼らと協働し合うのがより有効な社会的課題解決に繋がるものと考え方に立脚したものであるといえよう。

但し、BOP 市場の規模はさほど期待できないかもしれないが、それよりも貧困からの脱却のため企業がより多くの雇用の機会を増やし、生産性の向上を図れるような環境をつくって彼らの所得増大に結びつけることが先決である(Karnani, 2007)という論者もいる。

## (2) なぜアフリカなのか

わが国は少子・高齢化で国内需要が縮小し、労働人口も低下傾向にある中、またわが国の輸出ランキングの低下も著しい現状で、将来を切り開くのは何といても企業の海外直接投資であり、そこからの収益増大と考えられる。

しかし、先進国への直接投資はハイエンド製品では多くの場合欧米企業の伝統的ブランドによってその牙城を崩すまでに至っていないし、ローエンド製品でも

中国企業や韓国企業、その他アセアン企業等との価格競争で劣勢に立たされているケースが多く見られる。

さらに、新興国市場への海外直接投資でもブラジル、ロシア、インド、中国 (BRICS 諸国) の他にもベトナム、インドネシア、南アフリカ共和国、トルコ、アルゼンチン (VISTA 諸国) やメキシコ、フィリピン、パキスタン、バングラディシュ、エジプト、ナイジェリアなどの NEXT11 諸国といった国々で<sup>注8</sup>、日本企業は欧米企業や成長著しい中国企業や韓国企業の進出によって苦戦を強いられているのが実情である。

こうした局面において事態を打開する有力な方策として、各国市場、特に発展途上国市場の BOP と呼ばれる貧困層の購買力に焦点を当てた製品やサービスの開拓が考えられる。世界の人口 70 億人のうち年間所得が 3,000 ドル以下の BOP と呼ばれる人々の人口は約 7 割である。これまでのわが国企業の BOP 市場への進出は欧米企業に比べてそれほど盛んではなくアジア止まりがほとんどであった。

しかし、本格的な BOP 市場を開拓しようとするのであれば、その進出先をさらにアフリカ市場にまで伸ばすべきであろう。旧宗主国である欧州の企業だけでなく最近では中国や韓国の企業もアフリカ進出が目立っている。わが国企業にとって「最後のフロンティア」ともいべきアフリカ市場を開拓することが直接投資に乗り遅れないためにも、また日本経済の閉塞感を打開するためにも有力な対応策と考えられる。米倉(2015)も、「遠くて遠い大陸であるアフリカを考えることが日本のパラダイムチェンジに繋がり、停滞する日本に新しいビジョンを提供することになる」と述べている。

こうした日本経済の閉塞感、日本企業の行き詰まり感を打開するためにも、日本企業は欧米やアジアだけで足踏みするのではなく、新たな市場開拓の場としてアフリカに目を向けるべきである。アフリカは所得構成において一握りの富裕層と、増加しつつあるブラック・ダイヤモンドと呼ばれる黒人中間層の外、大部分は貧困層である BOP で占められている。

## 2 BOP 市場とジュガード・イノベーション

アフリカ市場の開拓には BOP ビジネスを避けて通ることは不可能であり、それに対応するには先進国市場での経験とは異なるアプローチとマインドセットが必要となる。ではどのようなアプローチをとるべきかといえばそれは既述のジュガード・イノベーションを駆使することであろう。当然それは先進国市場での上向きイノベーションではなく、ある種のリバース・イノベーションや破壊的イノベーションになる場合もあり得るであろう。

そのようなジュガード・イノベーション、それもアフリカ市場でのジュガード・イノベーションについて深耕することが本論考の重要な部分を成している。それは世界から貧困をなくし持続可能な社会を実現するイノベーションであり、企業が現地の貧困層の人々や各種支援機関と一緒に創造していくイノベーションである。

BOP 市場では購買力の制約と使用条件の違いから、必要な機能に絞った、安価

な製品が求められる。そのような製品を開発するためにはジュガード・イノベーションやリバース・イノベーションが重要である。ジュガード・イノベーションについては BOP 市場開拓のための新しい重要な発展性のある概念である。ここではリソースの制約を不利ではなくチャンスとみなし、迅速さと機敏さを持って行動する。それは最小のコストで最大の価値を提供できる優れたソリューションを生み出すことを可能にするものである。

Radjou 他(2012)では、ジュガード・イノベーションをフルーガル・イノベーションともいっており、それは限られた資源を利用して課題を解決する生活の知恵であり、また現状の制約を受け入れ、今あるものを有効に使い、インスピレーションを重視することから生じる土着のイノベーションであるという。彼らはジュガード・イノベーションを実現するための6原則を次のように説明している。

① 逆境の中にチャンスを見出せ (Seek opportunity in adversity)

逆境をチャンスに変え、自身と周囲に価値をもたらすことである。例えば、でこぼこだらけの道を毎日自転車で走らなければならないような環境に置かれた場合、間に合わせの道具を使って衝撃をエネルギーとして蓄え、そんな道でも早く快適に走れるように、自転車の改造に成功したジュガード・イノベーターがいる。逆境をイノベーションと成長の源にする能力は、発展途上国ばかりでなく、先進国の企業が生き残り、発展するためにも必要なものである。

② 最小の投資で最大の効果を得よ (Do more with less)

ジュガード・イノベーターは、有り合わせのものでなんとかする。不足はイノベーションの母である。より少ないものからより多くのものをというやり方は、欧米企業のより多くの経営資源を使ってより多くのものを作り出そうとする R&D 手法とは対照的である。このやり方では限られた財源や天然資源の使用を最適化し、より多くの顧客に高い価値をもたらすことができる。例えば、ケニアでは、銀行サービスを利用できる国民はわずか1割であるが、携帯電話の普及率は50%を超えている。このことを利用して地元の通信事業者であるサファリコムは携帯電話のSMSを利用して利用者が支払い、貯蓄、送金のできるサービス(M-PESA)を提供して成功している。

③ 柔軟に考えて迅速に行動せよ (Think and act flexibly)

柔らかな頭で、常に今のままでよいのかと問いかけ、どんな選択肢も可能性として残し、既存の製品やサービスやビジネスモデルを作り変えるのである。それによって環境の予期せぬ変化にも素早く対応できる。また、直線的でない考え方が、しばしば画期的な着想に繋がり、社会通念をひっくり返して全く新しい市場や産業を生み出すことを可能にするかもしれない。例えば、インドの都市チェンナイに住むモハン医師は、最奥地のいくつかの村の患者に遠隔医療という独創的な方法を編み出した。地域の技師やコミュニティのヘルスケアワーカーがバンに遠隔医療機器を載せて患者を訪問し、インターネットに接続できない遠隔地でも衛星通信を通じて診断データを都市の医師たちに送信する。モハンらはモニターを通じてリアルタイムで患者を診断したり、彼らに助言できるのである。

④ シンプルにせよ (Keep it simple)

「シンプルな創造」がジュガードの鍵になる。先進国企業は製品やサービスにより多くの技術と機能を盛り込み、ライバルよりも先に新しいものを導入しようと躍起になっているが、いわゆるオーバースペックの製品は多くの研究開発費と時間を要する。それよりも新興国の起業家が行っているようにシンプルなままに行うことをイノベーションの基本原則にすべきである。例えば、アフリカのソフトウェア会社であるウシャヒディは、携帯電話のショートメッセージを利用して、自然災害や疫病などの発生時に、一般市民から情報を収集して報道するシステムをアフリカで初めて開発した。シンプルだが、極めて効率の良い危機管理ツールとして今日ではアメリカも含め世界中で広く利用されている。

#### ⑤ 末端層を取り込め (Include the margin)

先進国企業は主流の顧客層を狙うことが多い。他方、ジュガード起業家は、サービスが行き届かない末端層を見つけ出して、主要顧客とする。末端層を取り込むビジネスモデルでは、低所得層を受け身の消費者としてではなく、価値を共創する相手としてとらえている。例えば、ゾーンVを設立したアプヒ・ナハは、世界の2億8400万人の視覚障害者に向けて、彼らのニーズに特化した機能を持つ携帯電話を開発した。中でもインドやアフリカのBOPで視聴覚障害を持つ女性には利益を度外視した低価格の携帯電話を提供している。

#### ⑥ 自分の心に従え (Follow your heart)

ジュガード・イノベーターは、顧客のことも、自社製品のこともよく知っているので、自分の心信じそれに従う。大切にするのは、直観、共感、情熱である。社会の潜在的ニーズを直観的にとらえることにより、ライバル企業が真似することのできない革新的な事業モデルを作ることにも可能になる。例えば、インド最大の食料品および日用品の小売りチェーンであるビッグバザールの創始者キショール・ビヤーンは自分の心や直観に従って、競合企業に真似ができないような雑然とした露天商のような店舗を作って成功している。

このように、ジュガード・イノベーションはBOPビジネスで成功するための必須の戦略の一つと考えられるが、その研究はまだ途に就いたばかりである。特に、生産や販売の現場においてどのようなジュガード・イノベーションが必要とされるのか、それはどのようにして生み出せるのかといった実践的かつ理論的な研究も必要である。

また、今日わが国も含めて先進諸国は将来の産業を塗り替えるような画期的で飛躍的な発想という面で指導力を失いつつある。対照的に土着のスキルや技術に基づく途上国側からの追い上げには目覚ましいものがある。ジュガード・イノベーションによる開発は、現地社会に貢献するばかりでなく、先進国をも含めた世界の人々にも恩恵をもたらすものと考えられる。

ジュガード・イノベーションの代表例として、インドの例ではあるがよく挙げられるのがタタ・モーターズが開発した「ナノ」である。ナノは助手席側のドアミラーを省き、トランスミッションは4速MTのみ、ワイパーは一本のみでその他機能も必要最小限に絞り、世界一の低価格を実現した。ナノ自体その後の展開は必ずしも成功とは評価されていないが、少なくともこの事例によって市場で

中所得層から低所得層を狙う場合、ジュガード・イノベーションの実践が、成功の必要条件の一つであることが明らかになったことは間違いないであろう。

さらに、ジュガード・イノベーションの成果は先進国にも輸出される可能性は十分にあり得るだろう。かつてはデトロイトのビッグ3に遅れていると見做されていた日本の生産管理システムであるがジャスト・イン・タイム (JIT) 等の導入によって地位を逆転した歴史は、この先進国の自動車メーカーが途上国のメーカーに取って代わられる日が来ないとは言い切れないのである。

敗戦の中から立ち上がった戦後の日本企業の経験や東北大震災からの企業の復興には日本企業にしかできない日本型のジュガード・イノベーションが数多く包含されていると考えられる。正に日本企業こそ BOP ビジネスに適していると考えられないこともない。さらに、BOP ビジネスやジュガード・イノベーションは今日一過性の流行ではなくグローバルな社会から必要とされているメガ・トレンドであると考えられる。

### 3 ソーシャル・ビジネスと BOP ビジネス

途上国の低所得者層を標的とするビジネスは、これまでと同じような営利の私企業による市場開拓の延長線上だけでは扱えない。本節では、開発側のソーシャル・ビジネスの観点から BOP ビジネスについて検討してみよう。

#### (1) ソーシャル・ビジネスという概念

ソーシャル・ビジネスとは何か。ノーベル平和賞受賞のユヌス (Yunus, Muhammad, 2010) によれば、「ソーシャル・ビジネスは新しい事業形態であり、利潤を最大化する従来型のビジネス(つまり、現代社会のほぼすべての私企業)とも、従来の非営利組織(慈善的な寄付に頼る組織)とも異なる。さらに、よく耳にする『社会事業』、『社会的起業』、『社会的責任ビジネス』といった言葉とも全く異なる。それらは一般的に、利潤最大化企業の言い換えに過ぎない」と述べている。

さらに、彼はソーシャル・ビジネスには2種類あり、一つは、社会問題の解決に専念する「損失なし、配当なし」の企業で、もう一つは貧しい人々が所有する「営利」企業であるという。前者については「タイプⅠのソーシャル・ビジネス」と言っており、投資家(所有者)は利潤や配当などの金銭的利益は一切受け取れない。つまり、投資家は投資額のみを回収できるが、投資の元本を超える配当は受け取れない。投資額を返済して残る利益は、企業の拡大や改善のために留保される。また、その経営目的は、財務的・経済的な持続可能性の実現を前提としながら、利潤の最大化ではなく、人々や社会を脅かす問題を解決することである。

後者は「タイプⅡのソーシャル・ビジネス」と言っており、直接貧しい人々により所有される場合もあるし、特定の社会的目的に専念するトラスト(信託機関)を通じて貧しい人々に所有される場合もある。ソーシャル・ビジネスは、非営利組織とは異なり、投資家と所有者がいる。ユヌスの創設したグラミン銀行は貧しい人々が預金者であり借り手であるが、所有者でもあるから後者であると言う。

さらに彼によれば、ソーシャル・ビジネスは財団とも異なる。財団は寄付を通じて社会的利益を生み出そうと考えている寄付者たちの資金を配分する慈善団体

であるが、財務的な持続可能性はないし、通常ビジネスを通じて収益を生み出すわけではないからである。また、財団は、理事会によって運営されているのであり、所有されているわけではない。このように財団自体はソーシャル・ビジネスではないが、ソーシャル・ビジネスを所有することは可能であると言う。また、非営利の慈善団体である従来型の NGO についてもソーシャル・ビジネスとは異なるが、それがソーシャル・ビジネスを所有することは可能であるとしている。さらに、協同組合については、組合員によって所有される営利組織であり、組合員(つまり株主)の利益を目的としている。元来、貧しい人々に力を与え、自立を促し、経済発展を促進するような明確な社会的目的を有するのが協同組合であるので、ソーシャル・ビジネスといえようが、中には一般の利潤極大化企業とほとんど変わらない協同組合もあり、そのようなものはソーシャル・ビジネスではないと述べている。

但し、ユヌスは、利潤を企業に蓄えても、それが社会的利益の拡大に充てるという条件を満たすのであれば、ソーシャル・ビジネスでも利益を上げることは認められていると述べている。つまり、利潤追求の力を利用しながら社会的利益を追求するという考え方を切り捨てているわけではない。

## (2) BOP ビジネスはソーシャル・ビジネスか

ユヌスは BOP ビジネスという言葉が嫌いだそうだが(岡田、2010)、BOP ビジネスをソーシャル・ビジネスと考えていないのであろうか。彼のいうソーシャル・ビジネスの概念については既に触れたが、「タイプ I」のそれでは、煎じ詰めれば社会的課題の解決を目的とする「損失なし、配当なし」の企業である。その意味でのソーシャル・ビジネスは BOP ビジネスとは異なると言えよう。

では、「タイプ II のソーシャル・ビジネス」についてはどうであろうか。ユヌスは、利潤最大化企業でさえ、貧しい人々に所有権のすべてや大部分を与えれば、ソーシャル・ビジネスに転換することができると言っている。既述のグラミン銀行では、銀行業務を通じて得られた利益から、銀行の所有者に毎年配当が支払われていると言う。

このソーシャル・ビジネスでは営利の私企業とも合弁事業を組むことも可能である。現に、グラミン銀行の場合、営利企業であるフランスのダノンやヴェオリア・ウォーター、ドイツの BASF やアディダス、アメリカのインテル等とパートナーシップを組んでソーシャル・ビジネスを行っている。当然ながら、グラミン銀行は営利企業にソーシャル・ビジネスについて混乱や誤解のないように正確に理解してもらっており、その上で互いの能力、専門知識、情熱を頼りに真のパートナーシップを結んでいるとしている。

この種の合弁事業は BOP ビジネスでも見られるものであり、BOP ビジネスとの共通点が見いだされる。BOP ビジネスでも社会的課題の解決を主たる目的(本業)とする企業もあれば、また事業活動を通じて多くの利益を獲得していても寄付等によって社会的課題の解決に貢献している企業も存在する。

ただ、ユヌスは、企業の社会的責任(CSR)についてはソーシャル・ビジネスではないという見解を採っている。利潤最大化企業の場合、いくら貧しい人々の



経済的・社会的な境遇の改善に努力し、役立っているとしても、予算の例えば95%以上を営利の追求に充て、残りの5%未満を社会的課題の解決に充てているだけである。ソーシャル・ビジネスでは予算の100%を社会的課題の解決に費やしているのである。

#### 4 アフリカでの日本企業の新しいBOPビジネスの事例

本論考では、日本企業のアフリカ新市場の開拓と同時に、世界から貧困をなくし持続可能な社会を実現する新しいビジネスとしてBOPビジネスを位置づけている。本節ではアフリカでの日本企業のBOPビジネスの事例を採り上げたい。BOPビジネスは営利私企業が単独で事業活動を行う場合もあるが、むしろさまざまな種類の非営利組織から現地BOPのニーズを提供してもらい互いに協力し合って事業目的を達成しようとする場合が多い。ここではそのような両者の協業を「新しいタイプ」のBOPビジネスとしてとり上げてみよう。

##### (1) 住友化学㈱の防虫蚊帳

タンザニアでは住友化学が蚊を媒体としたマラリヤ防止用にオリセットネットという防虫蚊帳を生産している。蚊帳の原料に防虫剤を練り込み、表面の防虫剤が落ちて中から徐々に防虫剤が染み出す技術「コントロール・リリース」を用いることで効果を5年以上持続できることが特徴である。製品については世界保健機関(WHO)から長期残効型蚊帳として完全推奨を受けており、同機関からは2001年に1万8千張り、2003年には20万張りの注文を獲得した。

さらに、2003年にタンザニアの現地企業A to Z Textile Millsにオリセットネットの生産技術を無償供与し現地生産を開始している。この企業はアキュメン財団がパートナーとして住友化学のために発掘した企業である。さらに、各国保健省やユニセフを通じた国際社会からの需要増に伴いA to Z Textile Millsのグループ会社と合弁でVector Health Internationalを設立し、2007年から生産に着手している。

この合弁に際しては、国際協力銀行(JBIC)が海外投融資制度を利用して、工場設立をサポートしている。このように非営利や営利の様々な機関と連携することにより事業を発展させてきている。

タンザニアでのオリセット生産だけで約7,000人の雇用を創出している(菅原他、2011)。最近ではタンザニアだけでなく、ガーナ、ケニア、エチオピア、マダガスカル、モザンビーク、コンゴ民主共和国(DRC)、西アフリカ諸国(ナイジェリア、ニジェール、セネガル、ブルキナ)などでも横断的に活動を展開中である。

##### (2) ヤマハ発動機㈱の点滴灌水システム

セネガルではヤマハ発動機が同社のポンプを使った新しい農法「点滴灌水」をベルギーの農業支援NGOであるメクゾップ(MECZOP)とタイアップして実用化している。これはヤマハの発動機のポンプとイスラエルのネクタム社製の点滴灌水用チューブを組み合わせて野菜に一滴ずつ水を与える栽培方法である。

ヤマハ発動機はこのシステムを農家に普及させるためメクゾップと協力して、ルーガ州政府の支援も得て、住民への説明会も実施した。スタート当初は、メク

ゾップがヤマハのポンプを買い上げてイスラエルのネクタム社製の点滴灌水用チューブと組み合わせて、システムとして農民に 1,500 ドルで販売した。しかし、農民は十分な手元資金を持たないので、メクゾップは 3 年間のリースによって販売していった。こうした工夫によって平均年収が 800 ドル位の農家に 1 台 400～500 ドルのポンプを販売することに成功したのである。

この「点滴灌水」システムの導入により農作業の効率が飛躍的に向上し、人手も省け農家の収入は 2～3 倍に増加し、同社の売り上げも伸びたのである。

この事例では、他社製品と組み合わせて現地ニーズに合った「点滴灌水」システムを創出し、現地を良く知る NGO と組んで新しい農法を指導しながら、リースで販売に成功したのである。さらに、農作業を手伝っていた子供たちは、水やりから解放されて学校に行けるようになったとの朗報も届いている(菅原他、2011)。

### (3) サラヤ(株)のアルコール手指消毒剤

サラヤは、1952 年大阪で創業し、戦後間もないわが国で赤痢などの伝染病が多発する中、液体石鹼液と石鹼液容器をわが国で初めて開発し事業化した。同社は衛生、環境、健康という 3 つのキーワードを事業の柱としており、各種洗浄剤、化粧品、薬剤などの製造・販売を行なっている。

海外事業としては、1995 年のアメリカ進出を皮切りに現在 15 か国に拠点を展開している。同社はアフリカで「100 万人の手洗いプロジェクト」を実施しており、正しい手洗いの急速な普及が求められる国として日本ユニセフ協会の協力を得てウガンダ共和国を支援対象国としている。衛生製品の国内売上高 1%をユニセフに寄付しており、寄付の目標は年間 1000 万円以上であるという(更家、2013)。

ウガンダは東部アフリカ、ケニアの西側に隣接する内陸国で、水、手洗い設備、学校、保健所などのインフラの整備が大きな課題となっている。ウガンダは首都近郊であっても、貧困地域では未だコレラが蔓延するなど衛生環境の状態は悪く、正しい手洗いは子供たちを守る「命綱」ともいえる。ちなみに、トイレを使った後に石鹼を使って手洗いをする割合は 2007 年にはたったの 14.0%に過ぎなかったが、2015 年には 33.2%に向上している。また、ウガンダでは乳児死亡率は 1000 人当たり 48 人、5 歳未満死亡率は 1000 人当たり 74 人にも及んでいる。それでも「100 万人の手洗いプロジェクト」開始前に比べれば改善されている。同社はウガンダ乳幼児の 2 大死亡原因である下痢性疾患と急性呼吸器感染症を減らすためにもこのプロジェクトを実施している。

同社は 2010 年ウガンダにサラヤ・イーストアフリカを創設し、同国での社会貢献型ビジネス(ソーシャル・ビジネス)を展開している。2014 年 3 月にはアルコール手指消毒剤の現地生産を開始し、持続可能なアルコール手指消毒剤の供給を可能にした(サラヤ(株)HP)。

### おわりに

企業の社会的責任(CSR)が言われて久しいが、この言葉も企業の社会貢献(Corporate Philanthropy)や CSV(Creating Shared Value)に進化し、さらに近

年では非営利組織（NGO や NPO など）やソーシャル・ビジネスとの関連で論じられる機会が増えている。

本論考では、アフリカ BOP（貧困層）の抱える社会的諸課題の根底にある貧困問題を削減あるいは解消するための方策を営利私企業および非営利組織の双方から BOP ビジネスとして探求した。さらにはそれらと関係の深いソーシャル・ビジネスについても検討した。

確かに、BOP ビジネス論にはいくつかの批判があるかもしれない。例えば、① BOP の市場規模はせいぜい低所得上位層だけが対象で「40 億人 5 兆ドル」などの市場ではないとする見解である。そうだとすると、②さらなる貧困層の存在を顕在化させ、低所得上位層を市場経済の中でかすめ取っていくに過ぎないのではないか、③BOP 層のニーズを結局企業中心的に企業側が決定することになり、それは BOP ビジネスの限界ではないか、④BOP ビジネスは小袋(小分け)による販売戦略を駆使するが、これは環境配慮に欠けている(長坂, 2010)等の批判がある。さらに、経営戦略の方向性としては、むしろ富裕層や中間層を対象としたほうが利益効率(収益性)は高くなると考える経営者も多いかもしれない。

しかしながら、日本企業だけでなく欧米先進国企業においても活力を失いつつある自国経済の中で、国内の経済刺激策にもかかわらず需要は伸びておらず、少子高齢化や世代や人種の多様化など人口の構造的変化、フェイスブックやツイッターの爆発的成長にみる IT によるソーシャル革命、加速する天然資源の不足、グローバル市場での新興国企業との容赦のない競争等に直面し、BOP ビジネスは長期的に見れば、まさに企業収益と進出先国住民への社会貢献を両立させる非常に有効なビジネスモデルいえるのではなからうか。

また、BOP ビジネスの実施において必要不可欠でそれと表裏の関係にあるともいえるジュガード・イノベーションについても言及した。この種のイノベーションは低開発国だけでなく先進国においても重要である。先進国での従来のイノベーションでは、資源不足、多様性、相互の結びつき、加速する変化、急速なグローバル化等により早く、より良く、より安く対応することができないからである(Radjou, et al, 2012)。

これまでわが国の BOP 市場に関する研究はごく限られたものであった。「先行する欧米企業の動向を分析・紹介したり、あるいは BOP 市場攻略のハウツーとテクニックの指南に留まっている」との指摘もある(菅原他, 2011)。また、日本企業の BOP ビジネスは欧米企業に比べて遅れているとみられている。

しかしながら、終戦直後の日本企業の復興や東北大地震からの復興等を観るにつけ本来日本企業は社会を最悪の困窮状態から脱却させて成長の軌道に乗せる力を備えていると考えられるのではなからうか。なぜなら、日本企業の企業統治の仕方は欧米企業と異なり株主中心ではなく長期的な企業の存続と繁栄にあり、従業員や地域の人々を大切にしている経営である。また経営者は常に現場に出向き、現場のプロセス・イノベーションを重視する現場主義に重点を置いている。こうした日本企業の経営方式は少なくとも欧米企業のそれより BOP ビジネスに適しているということができないであらうか。

時あたかも、本年(平成 28 年)9 月には、第 6 回アフリカ開発会議 (TICAD) が開催され、日本政府も積極的にアフリカ市場の開発を目指すことを表明している。

## 注

- 1 アフリカ市場の BOP の開拓が日本経済の今日の閉塞状態を打開する一つの方法であると言っているのであって、それがすべてだと言っているわけではない。
- 2 途上国という言葉は近年では新興国という呼称を用いることが多いが、本稿では途上国を開発途上国 (developing country) と後発途上国 (Least developed country: LDC) に区別する必要からこの言葉を使用する。
- 3 アフリカは、人口約 11 億人 (2013 年)、面積約 3,022 万 km<sup>2</sup>、56 の国から成る。次の 5 つの地域に区分されることが多い。
  - ①北部アフリカ (アルジェリア、エジプト、スーダン、チュニジア、モロッコ、リビア等)、②西部アフリカ (ガーナ、ギニア、コートジボワール、シエラレオネ、セネガル、ナイジェリア、モーリタニア、リベリア等)、③中部アフリカ (ガボン、カメルーン、コンゴ共和国、コンゴ民主共和国、赤道ギニア、チャド、ルワンダ等)、④東部アフリカ (ウガンダ、エチオピア、ケニア、ソマリア、タンザニア、南スーダン等)、⑤南部アフリカ (アンゴラ、ザンビア、ジンバブエ、スワジランド、ナミビア、マダガスカル、南アフリカ共和国、モーリシャス、モザンビーク等)
- 4 ムハマド・ユヌス (Yunus, Muhammad) のソーシャル・ビジネス論とその実践については、3 節で検討する。
- 5 途上国の低所得層 (年収 3000 ドル以下、全世界の人口の約 7 割、40 億人) と定義
- 6 最近では BOP 層を消費者だけでなく、生産者や従業員といった、より広い視点でとらえる傾向があり、本稿でもこの考え方に沿っている。
- 7 CSV は共通価値の創造 (creating shared value)。企業価値と社会価値の同時実現。
- 8 NEXT11 諸国とは、BRICs の次に成長してくる新興国 11 か国の名称 (Goldman Sachs 社の造語)。ベトナム、フィリピン、インドネシア、韓国、パキスタン、バングラディシュ、イラン、ナイジェリア、エジプト、トルコ、メキシコである。

## 参考文献

- 岡田昌治(2010)「解説 ソーシャル・ビジネスの可能性と日本」、ムハマド・ユヌス 著、岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、pp.285-290。
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編(2010)『BOP ビジネスのフロンティア—途上国市場の潜在的な可能性と官民連携—』(財)経済産業調査会
- 更家悠介氏講演(2013)、東洋大学国際共生社会研究センター国際シンポジウム報告書「ソーシャル・ビジネスと内発的発展」 pp.63-89。
- 菅原秀幸・大野泉・槌谷詩野(2011)『BOP ビジネス入門』中央経済社、pp.2-200。

- 長坂寿久(2010)「BOP ビジネスと NGO—CSR=企業と NGO の新しい関係 (その 3) —」、季刊『国際貿易と投資』Summer、No.80、pp.51-69。
- 野村総合研究所 平本・松尾・木原・小林・川越 (2010)『BOP ビジネス戦略』東洋経済新報社、pp.2-82。
- 米倉誠一郎(2015)「今なぜアフリカなのか」一橋ビジネスレビュー、63 巻 1 号、pp.10-23。
- Karnani A. (2007), The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 48-57.
- Prahalad, C.K.(2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing. (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)
- Radjou, N., J. Prabhu and S. Ahuja(2012), *Jugaad Innovation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass (月沢季歌子訳『イノベーションは新興国に学べ!』日本経済新聞出版社、2013 年)
- Yunus, Muhammad(2010), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs, US. (岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、2010 年)  
[http://www.saraya.com/com\\_profile/gaiyo/index.html](http://www.saraya.com/com_profile/gaiyo/index.html)(2016 年 11 月 22 日)