

論文

戦略的CSRの価値を内包した BOPビジネスの実践に関する一考察 ～組織の持続可能性の視点から～

水 尾 順 一

発展途上国で、年間3,000ドル（約26万円）以下で暮らすBOP（Bottom of the Pyramid：低所得者）層に向け、企業が感染症の予防や医療、食料改善など現地の社会的課題の解決を通じて新しい市場を創造するBOPビジネスに注目が集まっている。企業にとってBOPビジネスは、自社の持続可能な発展を目指す成長戦略としては勿論のこと、途上国のソーシャル・ニーズ（社会的課題）を解決するCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の実践につながることから、戦略的CSRの重要領域としても捉えることができる。本稿では、日本企業におけるBOPビジネスの意義と今後の展開について、事例をもとに論じインプリケーションを供する。

緒 言

アジア・アフリカ諸国を中心とした発展途上国で、年間3,000ドル以下で暮らすBOP¹層に向け、企業が感染症の予防や医療、食料改善など現地の社会的課題の解決を通じて新しい市場を創造するBOPビジネスに注目が集まっている。

世界銀行グループの世界資源研究所と国際金融公社の資料「The Next 4 Billion」によれば、世界人口の約72%に当たる約40億人が年間所得3,000ドル以下の生活者とされ²、日本の実質国内総生産に匹敵する総額5兆ドルの市場規

1 Prahalad & Hart (2002) pp. 54-67でBOP層を定義した。

2 World Resource Institute & International Finance Corporation (2007) によれば、世界人口55億7500万人の内、約40億人（72%）がBOP層としている。

模がある。欧米のグローバル企業で官民連携を中心にこの層への市場参入が進む一方、日本企業の取り組みは緒についたばかりである。

企業にとってBOPビジネスは、自社の持続可能な発展を目指す成長戦略としては勿論のこと、途上国の社会的課題を解決するCSRの実践につながることから戦略的CSRの重要領域としても捉えることができる。景気が低迷し、逆境からの脱出に模索するわが国経済界にとっても今後期待できる有望な市場である。

本稿では、日本企業におけるBOPビジネスの意義と今後の展開について、これまでの知見や事例を踏まえ論述する。

1. BOPビジネスの市場と特質

1-1 BOPビジネスの市場

BOPの用語は、プラハラード (Prahalad, C.K.) とハート (Hart, S.L.) が2002年に提唱したもので³、いわゆるBRICsの次に世界的なマーケットになると言われている。

世界人口の所得層と市場規模では、図表-1の通り、約72%がBOP層と言われる年間所得3000ドル以下（1日約750円）であり、MOP（中間所得者）層は14億人、TOP（高所得者）層はわずか1.75億人と推計される。

BOP層の中心はアジア・アフリカの発展途上国が中心で今後の成長市場として有望視されている。

1-2 BOP層の特質

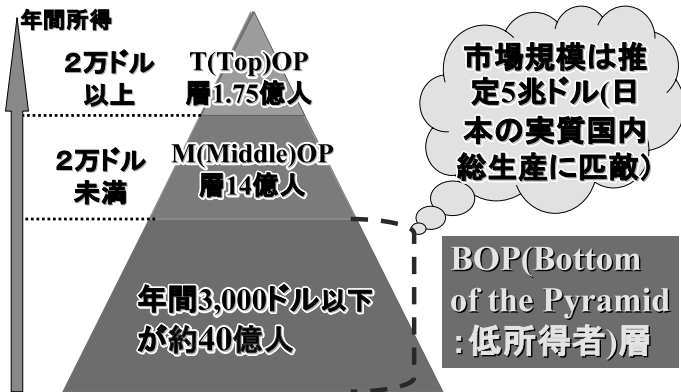
この層の特長は、大別すれば次の4つが挙げられる。

(1) BOP層に充足されないニーズと、巨大な潜在市場が存在する。

BOP層は生活レベルなども低いため、充足されないニーズが多いが、そのことに対する不便さやニーズそのものを感じていないことである。裏を返せば、

3 Hart (2007) pp. 112-113によれば、Hartは1997年に、そしてPrahaladはLieberthal, K.と共同で1998年にこの考え方のベースになるアイデアを論文でそれぞれHarvard Business Reviewに発表、その後1998年にこの概念をPrahaladとともに構築し、4年間のReviseを踏まえて2002年に発表したものとされている。

図表-1 世界人口の所得層と市場規模 (2005年)



出所：World Resource Institute & International Finance Corporation (2007), 「ソーシャルイノベーションの経営戦略」野村総合研究所, をもとに筆者作成

大きな潜在市場と言うことだ。筆者が2010年2月に電通のソーシャル・プランニング局との共同調査でインドのBOPビジネスに関する現地調査をしたがその折にもこの点は痛切に感じた。インドでは、ニューデリーを基盤に都市部と農村部の2箇所を訪問、現地の自宅訪問やグループインタビューを行いながら生活実態を目の当たりにしたが、文化や習慣、衛生観念、生活レベルは筆者が感じたところでは、日本の昭和初期の水準と共通する部分が多い⁴。確かに農村部では、トイレなどの衛生状態も悪いが、そのことに対する不潔感や不満は感じていない。

商品自体に認知度もなく使用習慣がないものもある。一例を挙げれば、日本で爆発的な売上を記録したインフルエンザ用マスクに対するヒアリング調査を現地で実施したところ、農村部では極めて高い興味を示した。現地の女性は農業の散布で喉に異常をきたしており、このマスクに予防効果が期待できると言うことだ。「清潔・衛生」をコンセプトとした製品市場の潜在ニーズの巨大さを印象づけられた。

一方では、殆どの成人男性は携帯電話を手に入れている。この点では昭和の初期とは全く異なるが、それはITの水準が世界レベルで浸透していると言うこ

4 水尾 (1998) pp. 88-93の中で昭和初期について考察している。

とであり、携帯電話を所有することが男性のステータスであると言う価値観にもなっているからだ。

社会的課題の解決とBOPビジネスの一体化と言う視点から見れば、極めて大きな可能性を秘めた魅力的な市場と言える。

(2) ポバティー・ペナルティー(Poverty Penalty: 貧困ペナルティー)⁵の犠牲を強いられている。

1980年代以降、世界銀行などを中心に世界の貧困削減(Poverty Alleviation)が重要テーマとして掲げられ、そのための社会的緊急基金(Social Emergency Fund)の設立が行われてきた⁶。一方では数々のNGOも設立され、現地レベルでの行政の貧困削減活動と共に展開されている。これらの成果として、特にアジア・アフリカ諸国を中心とした途上国の貧困削減が進みつつあるが、それでも先進諸国の経済レベルと比較すると両者の間には大きな格差が見られる。現実には、貧困であるがゆえに、TOP層やMOP層に比較して、農村部での販売網の未整備、流通業者による商品の独占、暗黒大陸とも言われる不透明な流通状況などで、飲み水や食料、家電製品、生活雑貨、金融、電話、米など多くの商品やサービスに対して割高な対価を払わされている。

(3) BOP層は生活習慣や文化的価値などで多様性に富んでいる。

宗教や生活習慣、衛生観念、文化度、所得構造など、BOP層は地域によって多様であり、支出分野にも違いがある。例えば、同じインドでも都会と農村部によって生活レベルや習慣は異なる。都会部では農村部ではみられない冷蔵庫やDVDプレーヤーまで整備されており、トイレも農村部とは異なり比較的清潔である。またインドネシアなどでは、イスラム文化による宗教観の違いから豚由来の成分を使用することが禁止されており、「ハラル」と言われるイスラム教の戒律に沿った製造を証明する認証が必要なことなどである。

(4) 現地仕様、価格設定を考慮すれば購買力は高い。

後述するが、ユニリーバのインド法人「ヒンドゥスタン・リーバ」による洗剤・シャンプー、マンダムのインドネシアやタイでの整髪料、味の素などい

5 Prahalad (2005) pp.10-12. インドのムンバイ郊外にあるDharaviとWarden Roadの調査で貧困ペナルティーを検証している。

6 Chossudovsky (1998) pp.66-67。

ゆるパウチパック製品による小分け販売で、いくつかの企業がBOPビジネスで成功している。これらはいずれも各社が先進国で積み重ねてきた独自ノウハウの応用で成功したものである。化粧品やシャンプーなどのトイレタリー製品分野では、花王が1955（昭和30）年に粉末フェザーシャンプーを1回分で紙の小袋製品で発売したが⁷、このノウハウはその後大多数の化粧品・トイレタリーメーカーがサンプル配布に使用するようになった。味の素も現在のような瓶容器ではなく、ポリエチレンの小袋で販売していた時代があった。これらのノウハウを活用した小分けビジネスによる製品仕様・価格設定は今後のBOPビジネスとして市場性の拡大が期待できる。

このような特質を鑑みた場合、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開発を志向すれば潜在需要が高い巨大な市場が存在すると言えることができる。

1-3 世界の官民連携の動向

そもそもグローバル企業が海外進出をめざした取り組みは、いまに始まったわけではない。低所得者層を対象にその「社会的課題の解決と一体になったビジネス」もPPP（Public Private Partnership：官民連携）として1980年代から、英米を中心に展開されてきた。

しかし、BOPビジネスとして本格的な取り組みが始まったのは、世界銀行のPPI（Private Participation in Infrastructure, 1996年）やBPDイニシアチブ（Business Partners for Development Initiative, 1997年）、USAID（米国際開発庁）のGDA（Global Development Alliance, 2001年）、UNDP（国連開発計画）のGSB（Growing Sustainable Business, 2002年）、GIM（Growing Inclusive Markets）、BCA（Business Call to Action）など1990年代後半からである⁸。こうした背景もあり、日本でも経済産業省で「グローバル企業と経済協力に関する研究会（2008年度：筆者座長）」、「BOPビジネス政策研究会（2009

7 花王編（1993）によれば、1955（昭和30）年10月に中性粉末「花王フェザーシャンプー」を発売した。

8 これらの詳細は、経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編（2010）pp. 65-84に詳しい

年度：座長 社団法人日本貿易会勝俣宣夫会長，筆者ワーキンググループ座長」の2つの委員会やJICA主催の研究会なども開催され，JICA，NGO/NPOなどとの連携も含めて官民連携に乗り出した⁹。

1-4 BOPビジネスの目標

BOPビジネスの目指すべき目標として多くの企業が掲げているのは，国連が2015年を達成目標として8つの課題を提示した，図表-2の「Millennium Development Goals（ミレニアム開発目標：MDGs）」¹⁰である。

MDGsとは，国連ミレニアム宣言と，1990年代に開催された主要な国際会議やサミットで採択された国際開発目標を統合し，一つの共通の枠組みとしてまとめたものである。前者のミレニアム宣言は，2000年9月ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットに参加した147の国家元首を含む189の加盟国代表が，21世紀の国際社会の目標として採択したもので，平和と安全，開発と貧困，環境，人権とグッドガバナンス（良い統治），アフリカの特別なニーズなどを課題として掲げ，21世紀の国連の役割に関する明確な方向性を提示したものである。

BOPビジネスは，このMDGsに合致し，これらの社会的課題を解決するものと言える。具体的にはBOP層の生活支援だけでなく，生産から流通，販売，消費，雇用創出に至るまで現地の地域経済の発展などに寄与するビジネスとなり得るのである。ただし，これらが企業として持続的に継続できるためには，単なる慈善事業ではなく，長期にわたる持続的なビジネスの継続（サステナビリティ）を視座に置き，あくまでも本業のビジネスとして収益の確保に取り組むことが重要だ。

9 委員会の議事録は，前掲の書籍および，経済産業省のホームページ「BOPビジネスの支援について」にある。〈http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.html〉

10 外務省ホームページ 〈<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>〉

戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察

図表-2 ミレニアム開発目標におけるゴール（目標）とターゲット

目 標 と タ ー ゲ ッ ト
ゴール1：極度の貧困と飢餓の撲滅
ターゲット1 2015年までに1日1ドル未満で生活する人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる。
ターゲット2 2015年までに飢餓に苦しむ人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる。
ゴール2：初等教育の完全普及の達成
ターゲット3 2015年までに全ての子どもが男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする。
ゴール3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上
ターゲット4 可能な限り2005年までに、初等・中等教育における男女格差を解消し、2015年までに全ての教育レベルにおける男女格差を解消する。
ゴール4：乳幼児死亡率の削減
ターゲット5 2015年までに5歳児未満の死亡率を1990年の水準の3分の1に削減する。
ゴール5：妊産婦の健康の改善
ターゲット6 2015年までに妊産婦の死亡率を1990年の水準の4分の1に削減する。
ゴール6：HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
ターゲット7 HIV／エイズの蔓延を2015年までに食い止め、その後減少させる。
ターゲット8 マラリア及びその他の主要な疾病の発生を2015年までに食い止め、その後発生率を減少させる。
ゴール7：環境の持続可能性確保
ターゲット9 持続可能な開発の原則を国家政策及びプログラムに反映させ、環境資源の損失を減少させる。
ターゲット10 2015年までに、安全な飲料水及び衛生施設を継続的に利用できない人々の割合を半減する。
ターゲット11 2020年までに、少なくとも1億人のスラム居住者の生活を大幅に改善する。

<p>ゴール 8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進</p>
<p>ターゲット12 さらに開放的で、ルールに基づく、予測可能でかつ差別的でない貿易及び金融システムを構築する。 (良い統治、開発及び貧困削減を国内的及び国際的に公約することを含む。)</p>
<p>ターゲット13 後発開発途上国の特別なニーズに取り組む。 〔(1) 後発開発途上国からの輸入品に対する無税・無枠, (2) 重債務貧困国 (HIPC) に対する債務救済及び二国間債務の帳消しのための拡大プログラム, (3) 貧困削減にコミットしている国に対するより寛大なODAの供与を含む。〕</p>
<p>ターゲット14 内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国の特別なニーズに取り組む。 (バルバドス・プログラム及び第22回国連総会特別会合の規定に基づき)</p>
<p>ターゲット15 債務を長期的に持続可能なものとするために、国内及び国際的措置を通じて開発途上国の債務問題に包括的に取り組む。</p>
<p>ターゲット16 開発途上国と協力し、適切で生産的な仕事を若者に提供するための戦略を策定・実施する。</p>
<p>ターゲット17 製薬会社と協力して、開発途上国において人々が安価で必要不可欠な医薬品を入手できるようにする。</p>
<p>ターゲット18 民間部門と協力して、特に情報・通信における新技術による利益が得られるようにする。</p>

出所：外務省ホームページに基づき筆者作成

〈<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>〉

2. 戦略的CSRの意義とBOPビジネス

企業がBOPビジネスに取り組む場合は、NGOやボランティア団体とは異なり、営利組織として持続可能な発展を最終目標としなければならない。この大前提に立ったとき、自社の企業理念をベースとして、社会的課題の解決と言う社会貢献活動の視点に加えて、人・物・金など限られた経営資源を選択と集中で、戦略的な判断をもとにその取組みは遂行されなければならない。近年BOPビジネスが脚光を浴びているのは、その結果として後述するような従業員のエンパワメントや組織のイノベーション、さらには、社会からのレビュー

テーションの高まりなど様々な効果をもたらし、最終的には企業業績の向上に結びつくからである。

このことを念頭にBOPビジネスを考えれば、企業が求められているCSRを本業のビジネスそのものに内包し、経営資源を集中させて競争下における持続可能な発展を目的とした「戦略的 (Strategic) CSR」に結び付けることが枢要となる。

これまで欧米企業が先行しているのはまさにその実践であり、日本企業が模索をしているのも、戦略的CSRの発想で社会的課題の解決に取り組むことで、世界の低所得者層と言われる40億人の市場へ進出する新たな手段として、さらには企業の成長戦略の一環として期待が寄せられているからである。

ここで、「戦略的CSR」の意義についてさらに詳しく述べなければならない。CSRについて筆者らが日本経営倫理学会で組織するCSRイニシアチブ委員会では以下のように定義している。

「CSRとは、企業と社会の持続可能な発展を促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、トリプルボトムラインと称される経済・環境・社会に対して積極的に貢献していくために、マルチ・ステークホルダーのエンゲージメントを通じて、共に進める制度的義務と主体的取り組みの責任」¹¹

ここで、CSRに取り組む上で次の2つの枠組みを提起したい。

2-1 対象としてのステークホルダーは「企業内（組織）へのベクトル」と「企業外（社会）へのベクトル」

第1は、企業が働きかける「対象」としての「企業内（組織）へのベクトル」と「企業外（社会）へのベクトル」であり、これは言葉を変えれば企業のステークホルダー（Stakeholder：利害関係者）への対応と言うことになる。従って、BOPビジネスの対象は社外へのステークホルダーと言うこととなる。

11 水尾他 (2005) p. 17, 水尾他 (2007) pp. 7-8。CSRイニシアチブ委員会は2005年に組織され、CSRの実践に取り組むためのCSR経営理念・行動憲章・行動基準をCSRイニシアチブとして制定した。その後Version 2として2007年9月に改定し現在に至っている。

2-2 領域はDefensive Areaとしての「守りのCSR」と、Strategic Areaとしての「攻めのCSR」

第2はCSRの取組む「領域」として「守りと攻めのCSR」として2つの方向から規定する事ができる。以下に対象と領域について基本的考え方を述べておく。

まず、Defensive Areaとしての「守りのCSR」は、これは社会や企業を様々なリスクから保護する活動であり、社会や企業に対するネガティブな意味を持つ倫理違反の行動、即ち一般的に言われる不祥事の発生を未然に防ぐ「予防倫理」の活動である¹²。

予防倫理においては、企業行動基準や企業行動憲章などを通じて、日頃から正しい行為や最善の行動のあり方を組織構成員に認識させることがまず重要である。そのための社内体制づくりや推進組織の構築、また研修・訓練も重要である。

次にStrategic Areaとしての「攻めのCSR」では、“戦略発想”にもとづき、積極的に社会に貢献していく「積極倫理」¹³の活動である。

CSRにおける攻めの領域は、前記の「企業と社会の持続可能な発展を促進する目的」を達成するためにステークホルダーに対して「積極的支援をする」活動領域である。それは、社会の福祉や健全な発展を積極的に促進する「積極倫理」の活動をさす。

例えば、地球環境への積極的な適合を図る活動や、地域との交流活動や奉仕・貢献活動など企業の地域貢献活動、弱者救済のための財団活動や支援活動など社会全般に対する社会貢献活動、あるいは芸術・文化への貢献を意味するメセナ活動などが求められる。BOPビジネスは社会的課題の解決に向けて積極的に貢献する意味からまさにこの領域に含まれるものである。

2-3 CSRの4つの責任

これらの枠組みをもとに戦略的CSRを考えれば図表-3の通りとなる。

12 水尾 (2000a) pp. 15-21にて予防倫理, 積極倫理の概念を提起し, 水尾 (2000b) 序章にて発展させた。

13 同上

①法的責任

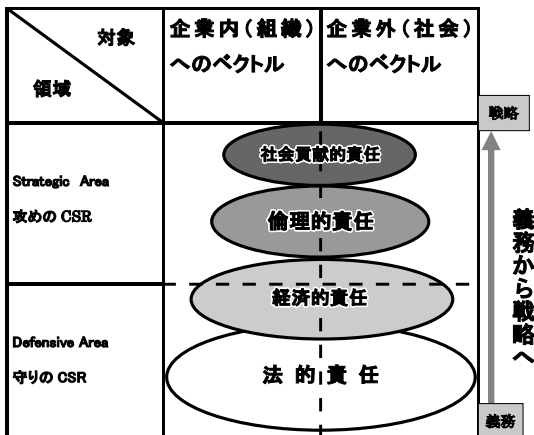
第1は「法的責任」である。「法は倫理の最下限」と言う言葉が示している通り、社会的存在として認められた企業が果たすべき最低限度の責任である。例えば従業員に対しては労働基準法などの法令遵守、消費者には安心・安全、地域社会に対しては環境対応など法律や条例を中心とした社会のルールを尊重してこそ存在意義がある。さらに取引先に対しては、下請法や独占禁止法による公正な取引の遵守などがある。

つまり、市民の生命の安全を保護し、企業行動においては法律違反や不公正な取引の発生を未然に予防する責任である。

②経済的責任

法的責任が遂行された段階では、企業は第2の責任として「経済的責任」を果たさなければならない。株主に対しては成果配分としての配当であり、従業員に対しては労働の対価としての賃金・報酬であり、国家・地域社会に対しては税金である。また取引先に対しては支払うべき正当な価格など、企業を取巻くステークホルダーに対する経済的責任をさす。

図表-3 「戦略的CSRの基本コンセプト」



※水尾・田中 (2004) pp. 9-10にて上記マトリックスのフレームと4つの責任を提起、一部を加筆修正。4つの責任はCarroll (1996) pp. 35-41に加筆・修正

③倫理的責任

さらに第3は「倫理的責任」を果たさなければならない。法律の規制を越えた所での業界や企業独自の倫理観に基づく自主基準や自主規制による責任としての「倫理的責任」があげられる。倫理的責任は、「人権や労働環境の領域」「消費者対応の領域」「地球環境保護の領域」の3つの領域から考えることができる。

第1の法的責任が企業行動に関連して最低限度守るべき下限線であるのに対して、この倫理的責任は業界や企業が独自に設定した努力目標として位置づけられ、今後重要な企業戦略上の要素となる。

④社会貢献的責任

第4は、消費者利益の保護、社会貢献・文化支援活動への取組み、そして、地球環境保護さらには積極的な貢献活動への取組みなど、ポジティブな活動も含んだ「社会貢献的責任」の考え方である。

社内に対しては、ボランティア休暇制度による支援や、女性が働きやすい職場を目指した育児休業や企業内託児所などを整備し、従業員が働きやすい環境を整えることなど、社会貢献活動を支援する体制や、従業員を重視するプログラムであり、社会的コストとして戦略的発想で取組む必要がある。

BOPビジネスの領域は主としてこの位置づけになる。

企業が有する人・物・金の限られた経営資源を有効に活用し、例えば先述のMDGsの項目に対してどの社会的課題の解決に貢献するか、また、本業を生かしながら自社の持てる能力なども判断して戦略的な視点から判断することが必要となる。

以上のような枠組みの中で4つの責任が定められるが、守りと攻めと言う視点からみれば、法的責任を遂行し守りを固める守りのCSRが実践された上で、次のステップとして企業間競争に打ち勝ち、攻めのCSRの展開をめざす戦略的CSRが重要となる。要は4つの責任は下位から上位へと積み上げられるもので、法的責任を無視し下位概念を疎かにしての上位の社会貢献的責任の遂行はありえない。これを無視した結果、ミートホープやライブドアなどの一連の不祥事につながったことを考えれば容易に理解される。但し、企業の発展段階に応じて、あるいは、企業環境に応じて、法的責任と経済的責任の2つの責任だけと言うレベルは可能である。一例を示せば、雪印乳業が不祥事を巻き起こしその後には、法令遵守で「法的責任」を果たし、株主に

配当，地域社会に税金を支払い「経済的責任」を遂行することこそ同社の社会的責任として社員が一丸となったことがある¹⁴。

2-4 戦略性が意味するもの

「戦略的CSR」については，CSRの責任レベルでも最高位の社会貢献的責任が戦略的要素として重要になる。企業によるCSRへの取組みはNPOなどの慈善事業であってはならない。営利企業がビジネスとして取り組む以上は，「慈善活動」ではあっても「慈善事業」ではない。すなわち，NPOなど非営利組織の取組みではないと言うことであり，企業の営利活動のなかで本業と一体化したCSR活動を積極的に取組むと言う意味から，まさにCSRは戦略的でなければならない。

言葉を変えればCSRは社会的・戦略投資として位置づけなければ，限られた経営資源の中では継続性は維持できない。つまり，CSR部と言う一部門だけではなく，全社戦略の発想で経営の中枢に組み込まれて始めて「戦略的CSR」が誕生する。BOPビジネスはその際たるものだ。

ポーター（Porter, M.）とクラマー（Kramer, M.R.）は，競争優位の戦略的フィランソロピー（Philanthropy：社会貢献活動）と言う表現で次のように指摘している。「社会的目標と経済的目標に同時に取り組み，ここに独自の資産や専門能力を提供することで，企業と社会が相互に利するような戦略上のコンテキスト（文脈）に焦点を絞ることである」¹⁵。ここでのフィランソロピーは，筆者の主張する社会貢献的責任と同じであることから，戦略的CSRは社会的課題と企業の本業との一体化を目指すことが重要と指摘するのである。

その後，同じくポーターとクラマーは，事業活動とCSRを有機的に関連づけ，「受動的（Responsive）CSR」を超えて「戦略的CSR」を展開することの重要性を指摘している¹⁶。BOPビジネスでも，わが社らしさを見極めた上で，本業と結びつく「戦略的BOPビジネス」になるかどうかを判断する必要がある。

戦略と言う視点からバーニー（Barney, J.B.）も，戦略的CSRは本業を通じ

14 雪印乳業，高野瀬社長談より

15 Porter & Kramer (2002) pp. 57-68

16 Porter & Kramer (2006) pp. 78-92

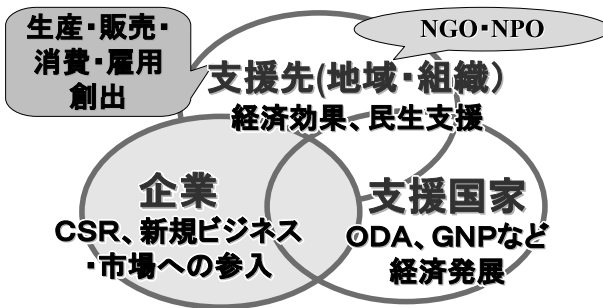
た社会貢献活動であるべきで、社会的適応性などを踏まえて、自社の経営資源や能力から強み、弱みを分析しCSRの可能性を探ると言う「資源ベースの戦略」¹⁷も考慮することが重要と主張する。

その結果、企業にとってBOPビジネスは、市場開発に結びつく先発企業の立場からはブルーオーシャンと言われる新しい市場を獲得し持続可能な発展に結びつくだけでなく¹⁸、CSRの側面から社会の評価も高まる。また、後発企業として既存の競争市場であるレッドオーシャンに参入する場合は、自社の強みを生かした競争戦略が重要となるが、これはBOPビジネスに限られず、ビジネス全般においても同様である。

いずれにしても、途上国は生産から流通・販売に至る雇用の確保、生活支援、そして医療や食の改善など多彩な社会的課題の解決につながる。結果として、日本の企業と政府援助機関、加えてNGOや非営利組織NPOなどが一体になって進めることができれば、政府開発援助（ODA）としても高く評価されることになる。

この点で、BOPビジネスは図表-4の通り、ビジネスにかかわる企業と国家、さらには支援先の途上国の3者が相互にメリットを享受するWIN=WIN=

図表-4 BOPビジネスはWIN=WIN=WINの新たなビジネスモデル



出所：筆者作成

17 Barney (2007) pp. 49-72で資源ベースの戦略を提起している。

18 Kim & Mauborgne (2005) pp. 4-5. 従来のレッド・オーシャンと言われる既存市場への参入ではなく、ブルー・オーシャンと言われる新規市場への参入をさす。

WINの新しいビジネスモデルと言える。

3. BOPビジネスのマネジメント・サイクル：サクセスストーリーからの学習

BOPビジネスの成功のためには、事前のPlan（計画）からDo（実施）、See（点検）と言う一連のマネジメント・サイクルを機能させることが必要となる。それぞれについてこれまでのサクセスストーリーを踏まえて必要要件を考えてみたい。

3-1 Plan（計画）段階

BOPビジネスのスタートとなる計画段階での必要要件は、以下の5点である。

(1) 公益に資すると言う「高い志と使命感」がスタート

BOPビジネスは、これまで述べたように社会的課題の解決がビジネスに結びつかなければならない。計画段階で、そのことについて全社的なコンセンサスを得るためには、自社の経営理念との整合性を見出すことが必要だ。松下幸之助が「企業は社会の公器」たるべきとの名言を経営指針に打ち出したように¹⁹、BOPビジネスは、公益に資すると言う「高い志と使命感」をもって進めることが必要となる。経営理念に合致することで共通目標に向かって邁進することができるからである。

このことを明確に打ち出して、BOPビジネスに乗り出した企業が大阪市に本社をもつ、日本ポリグル株式会社である²⁰。同社は2002年に創業し、まだ10年も満たない資本金わずか1億円の会社だ。それでも、「世界中の人々が安心して生水を飲めるようにすること…」と言う、高い使命を掲げて実践している会社である。

19 松下（1974）p. 11。同書で、「まず基本として考えなくてはならないのは、企業は社会の公器であるということです。つまり、個人のものではない、社会のものだと思うのです」とある。

20 経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編（2010）pp. 241-244、日本ポリグルホームページ。〈<http://www.poly-glu.com/index.html>〉

会長の小田兼利氏はこのことをいつも頭の中で考えていたと言う。人間は常に問題意識をもっていればどこかでその解決策やヒントがひらめくものだ。

あるとき納豆のネバネバ成分であるポリグルタミン酸に気づいた。もともと、このポリグルタミン酸には高い保水性があることから、化粧品の原料などで利用されていたが、「これを水の浄化に利用できないか」と考え、同社は研究を始めた。これは、ある特質をもった成分を他に転用する意味から経営戦略論では従来からあった一つの製品開発戦略と言うことができる。

ついに、ポリグルタミン酸を原料として、環境や人体に無害な水質浄化剤「PG α 21シリーズ」が誕生し、ここから彼のビジネスが始まった。

少量のPG α 21シリーズで大量の汚れた水を浄化することができ、さらにアルミ系凝集剤と併用することで、高い浄化能力も発揮する。

この装置を使用した社会貢献活動の契機となったのが、2007年11月にバングラデシュ南部に上陸したサイクロン「シドル」による被害である。同社による水の供給を中心とした救済活動が2008年2月から開始された。

その後も、同社はバングラデシュでこの活動を継続し、現地で教育を積み重ねてポリグルレディを育成し、今日では彼女たちを活用した社会的課題の解決型ビジネスを展開しているわけだ。

会長の言葉によれば、水関連では「ポリグルブランドを作り上げるつもりで、既に一定の評価を得ている。水事業ではポリグルの名前が市民の間では最も売れている。」と言う。すでに多くの組織から共同ビジネスの誘いもある。例えば2010年2月にはグラミン (Grameen) 銀行と「グラミンポリグル提携」へ向けての初めての会談が行われたそうである。

これまで述べたように、BOPビジネスには企業規模の大小は関係ない。あるのは、他社にない独自能力があるかどうか、さらには小田会長のような強い意思と先見力、そして高い使命感があれば可能なのだ。

(2) Feasibility (実行可能性) Study (FS調査) で現場を知る

まずは日本でJICA (国際協力機構) やJETRO (日本貿易振興機構)、UNDP (国連開発計画) など、国際関係に詳しい部門で情報収集することから始まる。その上で、早期に現場に足を踏み込み現地の実態を知ることである。現地の代理店などに任せて机上の空論で終わってはならない。「百聞は一見にしかず」「現場主義」という言葉が示すように、BOPビジネスこそ現地に赴き自分た

ちの目で確かめることだ。要は「現場・現実・現物」の3現主義でニーズを探索することである。勿論、最終判断の場にはトップマネジメントの参加も必要である。「汗かいて、足を動かし、現場見て、共に感じて、勘働かす（かん・そく・げん・きょう・かん）」ことで、現地の実態も理解できる。要は、自らの目で確かめることである。

このステップを通じて現地の実態が明確になれば、実際に現地でFS調査の実施が必要となる。この調査によって、Blue Print（青写真）の具体化に向けて、現地ニーズの深堀や現地制度・法律、政府機関や民間団体、協力パートナーや連携NGOなどの発掘を行う。ケースによってはその際にJICAや経済産業省の支援を得ることも可能である²¹。また、現地との連携でノウハウがなければ、例えばすでにインド政府と連携してコンドームによる避妊プログラムをすすめている電通インドアなど、現地に精通した既存の現地法人組織との連携も有効だ²²。

(3) ソーシャル・ニーズ（社会的課題）を見極める

上記の現地情報の収集や現地取材、さらにはFSなどを通じて現地BOP層のソーシャル・ニーズ（社会的課題）の見極めが必要となる。言葉を代えれば途上国のBOP層が求める支援領域としての社会的適応性を探索することだ。自社の事業領域なども念頭におき、現地の文化・宗教・習慣なども踏まえて、市場性やBOP層の実態にあわせて見極めるが、その場合の判断基準で重要なマイルストーンとなるのが先に述べたMDGsである。例えば、現在、世界の人口の10億を超える人々が安全な飲料水を得ることができないと言われていることから、それらを改善する水ビジネスへの取り組みが進んでいる。1957年に設立し、スイスに本社を置く多国籍企業「ベスタガード・フランドセン」はライフストローと言うポータブル・ウオーターフィルター（携帯用、水の浄化ストロー）の開発と提供を通じて安全な水の飲用を促進している。これは近年世界的にも脚光を浴びているBOP層に向けた水ビジネスの一つであり、ベスタガード・フランドセン社は社会的課題の解決に向けた新規ビジネスとして取り組んでい

21 経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編（2010）第4章、前掲の経済産業省のホームページ。

22 2010年2月、インドへの取材の折に電通インドアより情報入手

る。

(4) 自社独自のコア・コンピタンス（中核能力）との適合性を図る

BOPビジネスは、非営利事業ではない。つまりビジネスとして戦略的な取り組みが必要である。この点については既述の通り、ポーターは、戦略的フィランソロピーや戦略的CSRと言う概念を主張し、本業を通じて利益を創造するCSR活動の重要性を指摘している。

BOPビジネスの成長の芽を探索するには、わが社らしさ、つまり「攻めのCSR」として本業を通じた活動の戦略的判断が必要だ。既述のバーニーも、戦略的CSRは本業を通じた社会貢献活動であるべきで、社会的適応性を踏まえ、資源（Resource）と能力（可能性、Capability）の見極めが必要だと主張した。加えて筆者は、それに自社の強み（Strength）も加味した「攻めのCSR」の視点で新規ビジネスをスクリーニング（峻別）することが重要と主張したい。因みにこの3つの頭文字も並べ替えればCSRとなる。

要は、自社の人・モノ・金といった経営資源から参入できる分野を見極め、さらに自社の強みから応用可能な技術や参入領域の選択、最後に現状の経営状況や置かれた環境など、戦略的な視点からコア・コンピタンス²³を峻別し、一方ではソーシャル・ニーズが高いところを見極め、それらの合致する部分がソーシャル・インパクト（社会的インパクト）の高いBOPビジネス領域となる。それらを図示すれば図表-5の通りとなる。

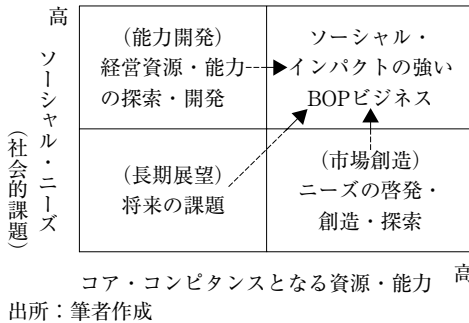
これらを踏まえた一つの先進事例がある。消費生活分野の中で、日本でも有名な住友化学のオリセットネットのケースを紹介したい²⁴。同社のオリセットネットは、これまでUNDPから支援をうけた日本企業の事例として数少ない事業の一つである。この取り組みは、1998年にUNDPを中心としてWHO（世界保健機構）、ユニセフ、世界銀行などの支援をもとに開始された「ロールバックマラリア（マラリアの防除感染予防運動）」の参加に始まる。

「2010年までにマラリアによる死亡率を50%削減する」ことを目標に展開さ

23 Prahalad & Hamel (1990) pp. 81-84では、他社に真似できない核となる能力。成功を生み出す能力であり、競争優位の源泉となるとしている。

24 2009年6月9日 日本経営倫理学会CSR研究部会にて、住友化学株式会社ベクターコントロール事業部水野達男部長の講演資料参照

図表-5 BOPビジネス・マトリックスによる
戦略的判断



れるこの活動の中で、同社は「オリセットネット」を開発し、2001年にWHOからLLIN (Long Lasting Insecticidal Net：長期残効型殺虫蚊帳)として最初に推薦された。

その蚊帳が、2003年9月からタンザニアの「A to Z Textile Mills」社に技術提供を開始し製造・販売されているマラリア予防用のオリセットネットである。同社は、当初は約4,000人の雇用を創出していたが、2009年12月からは生産設備を増強させ、全世界で約5,100万張 (+990万張り)、雇用創出6,000人 (+2,000人) を目標に現在推進しているところだ。

そもそも、コア・コンピタンスとして、住友化学は長期残効型防虫効果のある網戸を開発している。その開発担当者の発案で「マラリア予防の蚊帳」が誕生した。HIV／エイズ、結核とならび3大感染症の一つと言われるマラリアの予防ニーズと自社のコア・コンピタンスの合致する部分でのBOPビジネスである。

このように、自社独自のコア・コンピタンスを資源・能力・強みでスクリーニングし、BOPビジネスのどの事業領域に適合可能か戦略的な判断が必要である。そして、その際に忘れてならないのは現場の視点である。オリセットネットも現場の研究者の発案で、殺虫剤の開発を工場の虫除け網戸に応用し、さらにはマラリア予防の蚊帳として展開すると言う自社の強みを発見し新しい事業領域に結びつけたことが、契機となったのである。

3-2 Do (実施) 段階

(1) ビジネスの視点に加え、社会的課題の解決になること

すでにこのことはPlan (計画) 段階でも少し触れたことだが、実際の展開においても極めて重要であることから、事例を通して再度学習してみたい。

化粧品・トイレタリー企業のユニリーバは、インドの現地法人「ヒンドゥスタン・リーバ」を通じて、農村部における感染症の予防を社会的課題の解決目的に設定し、小容量で低価格の洗剤・シャンプーの販売に取り組んだ²⁵。これは、USAID, 世界銀行, UNICEFから、「石鹸による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」プログラムとして金銭的な支援をうけた活動である。インドはMckinsey Global Institutesの資料によれば、2025年には総人口が14億(2005年10.3億)人になり、BOP層は7.1億(2005年9.5億)人で、総人口の約50.7%まで減少すると言われる。逆にMOP層が4.7億(2005年は0.6億)に急増する見込みで、すでに欧米企業がこの市場に競って参入しようとしている。

販売戦略はシャクティーとよばれるNGOのメンバーを核として女性のソーシャル・ネットワークを形成し、全国的な人海戦術で衛生意識の啓発と販売に取り組み成果を挙げた。

既述の通り、日本の化粧品メーカーが、街頭でサンプルを配布するのに用いるパウチパックと同じように、1回分のシャンプーとして4~5センチ角の小袋の形状にした。しかも1袋1ルピー(2円)と低価格とし、「安価」×「多くの人」×「少しずつ買う」×「毎日使用」=「大量消費」と言う構図をつくりだした。

社会的課題の解決とBOPビジネスの一体化と言う視点から見れば、極めて大きな可能性を秘めた魅力的な市場と言える。

(2) 製品・ノウハウと市場をマトリクスさせて、BOPビジネスの展開を考える

BOPビジネスは、新たな低所得層への参入であり、その意味では新規市場の開拓である。そのための製品は新製品であるに越したことはないが、最初の契機は既存の製品による新規市場の開拓であり、アンゾフ(Ansoff, H.I.)の製品市場戦略をもとに考えることができる²⁶。

これまでの多くの事例は、実はこの部分にヒントが隠されている。例えば、

25 経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編 (2010) pp. 95-97

戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察

図表-6 アンゾフの製品・市場マトリックス戦略からの視点

製品 市場	既存ノウハウ・製品	新規ノウハウ・製品
既存市場	市場浸透	新製品開発
BOPの 新規市場	市場開拓 ・味の素 ・ヒンドゥスタン・リーバ（洗剤・シャンプー ・グラミン・ダノン	多角化 ・オリセットネット ・シアバター ・日本ポリグル

出所：Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy, McGraw-Hill, Inc. に基づき筆者作成

ヒンドゥスタン・リーバのシャンプーの事例など、いわゆる小分けビジネスの多くは過去において日本国内で初期のビジネスモデルとして活用されていた事例が多い。つまり、既存製品（ノウハウ）で新規市場を開拓するものである。以下に取り上げる味の素の事例も同様の視点で分析することができる²⁷。

味の素の海外事業については歴史も古く、1917（大正6）年からニューヨークに事務所を開設し、戦後現地での生産・販売は1956（昭和31）年にアメリカ、ブラジルに現地法人を設立し本格的展開が開始された。2010年3月期の同社売上高1兆1,708億円のうち、3,823億円が海外売上で、その売上高比率は32.7%と高く、10年前の2000年3月期と比較しても2倍強だ。

その中心となっているのが、同社の基幹ブランドであり、またコーポレートブランドともなっている「味の素」で、世界戦略の機軸として国際展開が進んでいる。中でも途上国の低所得層を対象にしたBOPビジネスが成長著しい。

例えば、同社では「開発途上国での栄養改善の実現」を重要な使命の1つと

26 Ansoff (1965) p. 109で、製品と市場を4つにマトリックスさせ、既存製品—新市場、既存製品—既存市場、新製品—新市場、新製品—既存市場に分類した。BOPビジネスの一つのモデルとして小分けビジネスは既存製品—新市場と言うビジネスモデルに分類することができる。

27 味の素株CSR部中尾洋三部長の資料。以下味の素に関する記述は、2012年2月12日に開催されたCSRシンポジウム2.0の資料に基づく。

考え、「AINプログラム」などに取り組んでいる²⁸。また、ガーナにおける離乳期間の子供の栄養改善を実現する食品の開発・普及を目指すために、ガーナ大学、INF (International Nutrition Foundation) とともに立ち上げたプロジェクトは、ガーナ政府、日本政府、JICA、UNICEF、WFPなどの国連機関との連携のもとに推進され、開発途上国における栄養不足解決に向けた持続可能なビジネスモデルを構築しようと言う取組みに発展している。

それぞれ現地住民が購入しやすいように1食用を小さなポリエチレン袋に小分けにし各国の1コイン価格で販売する。例えばインドで2.5gが1ルピー (1.91円)、ナイジェリアでは9gが5ナイラ (3.25円)、インドネシアでは1gで50ルピア (0.4円) などである。現在日本では、同製品は缶・ビンでの販売だが、そもそも最初に味の素を販売したのが1909 (明治42) 年、当初は瓶入り製品で発売していたが、1955 (昭和30) 年から25gポリエチレン袋の発売を開始した。現在、BOP層に対してはこの小袋のノウハウを生かし、現地の工場での現地人を雇用しての生産を通じて「徹底した現地化」を図り現地経済の発展にも寄与している。

ただ、こうしたBOPビジネスに問題がないわけではない。宗教や生活習慣の違いによる異文化の克服も課題であった。インドネシアではイスラム教の風習で豚の食用は禁じられており、味の素の発酵菌の変更を行った際、菌地にイスラムで禁止されている豚由来の酵素を使用していたため、製造中止の事態を招いた。しかし、現在は豚由来の酵素は代替物に変えることで、イスラムの戒律に沿った製造法であることを証明する「ハラール認証」を取得している。インドネシアでの事業規模は生活レベルの向上とともに消費も拡大し、2009年度売上は260億円と前年度対比で10%以上の成長だ。成長著しいアジア市場の拡大も視野に置き、同社は1970年に建設・稼動した東ジャワ州モジョケルト工場に

28 同社が社会貢献活動の一環として実施する「食と健康」国際協力ネットワークプログラム。同社の創業90周年記念事業として1999年より行っている開発途上国での栄養改善活動である。食・栄養・保健分野の課題を改善し、QWL (Quality Of Life: 生活の質) を向上させることを目的に、これまでにアジア・南米を中心とする12ヶ国において44のプロジェクトを通じて、約7万人を支援している。

加えて、2011年には首都ジャカルタ近郊のカラワンに同社調味料の基幹ブランドである「味の素」の新工場を建設する計画だ。本論文で取り上げる製品について、図表-6で先に位置づけを示しておいたので、都度参照願いたい。

(3) サプライチェーン全体で、徹底した現地化政策をすすめる

BOPビジネスは、社会課題の解決とともに、現地経済の発展にもつながることで、地域社会からも受け入れられることとなる。原材料の調達も現地で、製造にかかわる労働者も現地人を採用、さらには物流にかかわる商品の配達から販売にいたるまで全て現地人の起用が現地の雇用創出にもつながる。サプライチェーン全体に視点をめぐらし徹底した現地化を進めることが必要だ。

例えば、バングラディッシュでグラミン銀行とともに「ヨーグルトによる子供たちの健康改善」に取り組んだフランスの食品メーカー・ダノン (Danone) は、この点で一つの好事例である²⁹。

ダノンは食品を中心として120カ国以上でグローバルに展開する多国籍企業で、フランスの水で有名なエビアンやボルビックも販売する会社である。グループの使命と信念の一つに「社会的責任を果たす企業であること」として、「商品開発から経営にいたるすべてのプロセスにおいて、「社会の発展なくして企業の発展なし」と言う理念を掲げ、社会貢献活動を展開していきます。」と表現されている³⁰。今回のグラミン・ダノンの活動もこの使命と信念に基づく活動である。

一方のグラミン銀行は、ユヌス (Yunus, M.) 総裁がバングラデシュに設立した銀行で、2400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。彼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。

そもそものきっかけは、ダノンのリバウド (Riboud, F.) CEOからグラミンのユヌス総裁へのランチミーティングの誘いから始まった。

29 以下、グラミン・ダノンの活動はYunus (2007) pp. 149-162, Yunus (2010) pp. 33-56, BBC NEWSホームページ〈<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8100183.stm>〉を参考にした。

30 ダノングループホームページ〈<http://www.danone.co.jp/group/activity/mission/>〉

2005年10月にパリで会談、両社の提携話がもちあがり、その後も話は順調に進み2006年3月には合弁会社の設立に調印した。ダノンとグラミンのこの提携は、ユヌスの言葉によればソーシャル・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。

このソーシャル・ビジネスと言う概念は、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。

2007年11月に、バングラデシュの首都ダッカ (Dhaka) から北へ200キロ以上も離れたボグラ (Bogra) と言う小さな町でグラミン・ダノンは操業を開始。記念式典のテープカットには、フランスのサッカー選手で有名なジダンも参加し、子供たちに夢と希望を与えた。

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ところがBOPビジネスに不可欠である。フランス国内で製造したヨーグルトをバングラデシュに輸出し、利益を得ると言う従来のビジネスモデルと大きな違いがそこにある。サプライチェーン全体をとおして、現地の原材料で、現地人がモノづくりから販売まで、そして現地人の消費まで、すべてが「現地化」されていることが必要なのである。それが、子供の栄養改善と言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。

したがって、原料となる牛乳や蜂蜜など全て現地の酪農家から調達する。当初はグラミンライブストック (Grameen Livestock) や他の事業者から牛乳を購入していたが、保存用の貯蔵タンクが工場から離れているため牛乳の鮮度が低下しやすく、また農家からの直接買い取りの方が農家にとっても好条件となるため生活改善に結びつきやすい事から、現在のような直接契約に変更した。酪農家は、グラミン銀行から資金を借り入れ現地で乳牛を飼育するので原材料の牛乳の安定供給がなされる。搾乳した牛乳はグラミン・ダノンが全て買い取り、地元雇用を最優先した工場ヨーグルトが製造される。現地の工場で製造されたヨーグルトは、Shoktidoi (ショクティドイ：ベンガル語でエネルギーを意味する) とよばれ、1カップのヨーグルトは子供の1日当たり必要摂取栄養量の30%を提供するものである。価格は80グラム入りの商品を約5タカ (約

9円)で販売している。この価格は一般の流通マーケットとは異なり、変動せずに固定価格で、しかも酪農家の生活支援のため普通より高めに設定されている。いわゆる後進国の産業を搾取することなく、フェアトレード価格と言うものだ。

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ィッシュにはなかった。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。

ダノンの企業使命と、グラミンのソーシャル・ビジネスを一体化させ、そこにグラミンレディーと言われる現地女性の訪問販売ネットワークとマイクロファイナンスの仕組みをつくりあげるなど、徹底した「現地化」によるビジネスがBOPビジネスのヒントとしてみるができる。換言すれば、トップダウンのブループリント方式だけではなく、参加型開発による現場の参画がモチベーションにつながる³¹。

3-3 See (点検)

(1) 長期的視点で取り組む

BOPビジネスは、短期的な視点ではなく、長期にわたる事業として育成しなければならない。近年、「コミュニティへの長期的投資」を企業戦略軸の一つとして位置付ける欧米の多国籍企業が増え始め、例えば、英国のボーダーフォン社でも社内の研究開発プロジェクト間の「競争」が激しいため、単年度や短期で得られる収益のみをリターンとしていては他の研究開発プロジェクト

31 JICA英国事務所神公明所長との対談による。ブループリント方式はトップダウンであり、それだけでは現場の参画には結びつかない。

より優先度が下がることが多いため、BOPビジネスには独自の位置付けを与えている³²。

このようにBOPビジネスは、新規事業として事業戦略上で計画性をもって、持続的かつ長期的な視点で取り組むことである。確かに資金面で初期投資に莫大な費用を要するが、先述の通り海外進出の際は、営利企業の取り組みである限り、利益創造のビジネスのインキュベーター（ふ化器）として重点的に投資すると言う経営的判断も欠かせない。事業が軌道に乗るまでは、ある程度の長期的な視点で、事業採算より将来の市場拡大を重視する経営方針も必要である。資金面では初期投資の際にODAや経済産業省、国際協力銀行（JBIC）などの援助を活用することも可能だ。

筆者の経験からも、一般的にいえば新規事業における該当事業の損益は単年度でみれば事業開始後3年で黒字転換し、5年で累積損失を解消すると言うのが一つの目安だ。しかし、BOPビジネスは対象が海外事業となり、言語や現地習慣など様々な障害があり、事業として成功するには時間も要することから、5年で単年度黒字、7年で類損解消、あるいは、事業によっては7年（単年度黒字）—10年（類損解消）のモデルも可能とすべきである。

(2) イノベーション、レピュテーションが啓発的自己利益（Enlightened Self-Interest）に結びつく

BOPビジネスは、これまでの事例でも理解されるように、新たなビジネスチャンスを創造する意味から組織のイノベーションにつながる。新規事業として製品開発や技術開発、競争力の向上、チャレンジ精神の醸成など人的資源面でのエンパワメント他、多様なイノベーションが期待でき、ミルシュタイン（Milstein）も論じる通り、持続可能な発展につながる³³。

一方、これらの成果は、企業の内外でレピュテーションにも結びつく。ビジネスと言う意味では、現在の利益だけではなく、将来の利益を生み出すコーポレートレピュテーションにつながる成果も含めて判断すべきだ。住友化学の廣瀬社長もオリセットネットのビジネスを通じて、コーポレートレピュテーシ

32 植屋（2009）p. 260

33 Cornell University Jonson School, Center for Sustainable Global Enterprise
ホームページ 〈<http://www.johnson.cornell.edu/sge/>〉

ンつまり社会からの評価が高まったことを高く評価していた。このコーポレートレピュテーションは、最終的には長期の利益を生む源泉としての啓発的自己利益（Enlightened Self-Interest）となる意味を有し、企業の持続可能な発展に結びつくのである³⁴。啓発的自己利益については、長期にわたる利益の源泉となるものであり、他者の利益尊重が自己利益の促進につながる、また企業活動での公益の追求が企業自身の私益の増進にも結びつくと言うことから、多くの論者の支持を得ている。例えば、企業が従業員を重視した経営を志向すれば、従業員の動機付けとなり、最終的には企業の新しい価値を生む源泉となるのである。また、同様に顧客や社会などのステークホルダーを重視した経営は消費者からの信頼を高め、企業に対するレピュテーションやロイヤリティの向上、さらには最終的には企業業績に結びつくのであり、その意味から新しい企業価値の源泉になるのである。

戦略経営を論じたアンゾフは、啓発的自己利益が社会全体の福祉の改善につながるだけでなく、それぞれの企業にも、長期的な成長に繋がると言う経済的な便益を与えているのであり、それぞれの方針が企業の成長性と安定性を刺激することになるので、結局、企業としては自分の長期的な成長目標に貢献していることにもなる、として明確に啓発的自己利益の必要性を論じている³⁵。

(3) NGOとの連携など、人的販売による流通ネットワークの構築

BOPビジネスは、現地でNGOの活用や資金面で市民の参画を得ることも必要だ。バングラディッシュにおけるダノンの事例もグラミンレディーのようなNGO組織の活用や、小口資金を融資するマイクロファイナンスに市民が投資したことが成功要因にもなった。一般小売店やコンビニエンスストアなどの流通マーケットが整備されていれば、その販売網をつくりあげることでビジネスとして大きな可能性を秘めてくるが、バングラディッシュの市場ではそうはいかない。ボグラは人口10万人以上の大都市だが、農村部へいけば小売店そのものが少なく、しかも遠く離れているとなるといわゆるグラミンレディーのような人海戦術が必要だ。

ヒンドゥスタン・リーバの販売戦略もシャクティーとよばれるNGOのメン

34 水尾（2003）1章。

35 Ansoff（1965）pp. 32-38, p. 64

バーを核として女性のソーシャル・ネットワークを形成し、全国的な海戦術で衛生意識の啓発と販売に取り組み成果を挙げた。

4. BOPビジネスの普及・啓発に向けて

4-1 BOPビジネスの価値共創は、企業規模の大小に無関係

前述の日本ポリグルは、資本金1億円の会社だが、BOPビジネスを進めるハープとアロマの関連企業「生活の木」も資本金わずか1,000万円の会社である。同社は2005年からガーナで、シアバター石鹸の製造と販売に関わるBOPビジネスのプロジェクトに参加している³⁶。このプロジェクトは、JETROの西部アフリカ「シアバター」産業育成支援事業として2004年から公募されたもので、2006年まで継続された。一般的にシアバターはアフリカ大陸の北緯5°～15°に分布するシアの木の種子から製造される。バターは、それ自体だけでも立派なビジネスとはなるが、付加価値が少なく価格面で現地の業者に買ったたかれやすい。一方、石鹸に加工することでより付加価値が増す。つまり、シアバター石鹸という製品に加工することで、バター自体がもつ保湿作用や肌の老化予防などのアンチエイジング効果に、より高い「付加価値」を創出することが可能となる。その結果、生産者の彼女たちの手元により多くの収益がもたらされる。

コーネル大学ジョンソンスクールの持続可能な世界企業センター (Center for Sustainable Global Enterprise of Cornell University Jonson School) では、シマニスとハート (Simanis, E. & S. Hart) らが、企業がBOPビジネスに取り組む際のガイドラインBOP Protocol (V. 2) を発表し、その中で、価値共創 (Co-Creating, Mutual Value) とする概念を2008年に発表している³⁷。生活の木のガーナで取り組んだプロジェクトは、まさにシアバターの「価値共創」である。

36 以下、このプロジェクトに関する記述は、JETRO LONDONのDirector of Researchの中本健一氏からの取材、およびJETROホームページ、〈http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912_002_BUP_0.pdf〉、および生活の木専務取締役・日本アロマ環境協会理事長の宇田川遼一氏の執筆記事 〈http://www.aromakankyo.or.jp/magazine/ghana03_02.html〉を参考にした。

37 Simanis, & Hart. et.al (2008) pp. 8-9

すでにロクシタンやボディーショップなど欧米の自然化粧品業界がシアバターに注目しボディーバターなどを手がけていたが、日本企業の進出はこれが最初である。生活の木の宇田川専務はこの点に着目し、ガーナでの開発プロジェクトに参加、今回のプロジェクトメンバーらとともに現地へ出向き、ガーナ北部の町タマレにて石鹸作りの現場指導を行った。

製造現場は、NGO団体Africa 2000 Network (A2N) が設置したシアバター加工センターを活用したが、現地には石鹸を作る工房自体がなく、まずその石鹸工房作りから始まった。蚊やハエなどの防虫対策も含めて全くのゼロからのスタートなので、工房の組み立て作業は苦労の連続であった。苦心の末に工房が完成。その後に、現地の女性グループ・サグナリグ (Sagnarigu) 5名に加えて男性1名の計6名に、石鹸の製造方法を直接伝授した。

炭を使用してシアバターの溶解から、苛性ソーダを用いて石鹸の製造、完成した石鹸のカットや包装まで全て手作りの作業で、現地では多大な困難を強いられたと言う。このようにJETROとNGO、そして生活の木の三者がタッグを組んでBOPビジネスとして一つの成功事例を生み出した。その過程には現地の行政機関の協力があつたことは言うまでもない。

後に、経済産業省とJETROが主催したアフリカンフェアでは、このシアバター石鹸が人気を博し当時の小泉首相も感心したそうだ。その後の2008年に開催されたダボス会議でも、福田首相が日本政府が取り組んだ支援活動の好事例として紹介したほどである。

上記の日本ポリグル、生活の木の事例からも理解される通り、BOPビジネスは企業規模の大小には無関係であり、企業理念を背景にした高い志と実行力さえあれば、実現可能なビジネスである。

4-2 ポーラ・レディーに学ぶワン・ツーワン (ONE-TO-ONE) マーケティング

BOPビジネスでは、マーケティングの視点からすれば人的要素のウエイトが強い。都会の店舗運営では、販売員が小売店のルートセールスで情報提供し、商品確保など重要となる。一方、農村部ではダイレクトセールスと言われる訪問販売の要素が強くなる。先述の、グラミンレディーやシャクティーの存在に関して、同種の女性ネットワークを活用したビジネスモデルが日本の昭和初期

にすでに展開されていた。

1929 (昭和4)年に、日本において化粧品の訪問販売の元祖として静岡で創業した、化粧品の株式会社ポーラで、人的販売のノウハウを構築したポーラ・レディーの存在がそれだ³⁸。1970 (昭和40~50)年代のポーラ・レディーの活動を筆者が資生堂当時にヒアリングしたことがある。顧客の誕生日にはバースデーカードや花束を持参、急な降雨には顧客の家に電話して洗濯物の取り込みなどを伝える。訪問販売で顧客の家に上がれば、肩や手のマッサージと日常会話で人間関係を作り上げる。このように、個人の訪問販売を通じたダイレクトマーケティングは、パーソナルセリングと言われる人的販売の領域である。販売員が顧客との1対1のコミュニケーション活動を通じて一人ひとりの情報を把握し、個対応のサービスを提供することで、販売促進をかけていくのがワン・ツーワンマーケティングである³⁹。Amazon.comなど、IT (Information Technology: 情報技術) の分野で重要な領域を築いてきたこの言葉は、人的販売のダイレクトセールスにも応用が可能だ。すでに先進国で取り入れてきたワン・ツーワンマーケティングのビジネスモデルは、今後のBOPビジネスのヒントとなる。

4-3 スピード感が要求されるBOPビジネス

日本企業はBOPビジネスもグローバルレベルでの戦いであることを忘れてはならない。中国企業のアグレッシブな取り組みは目を見張るものがある。低い労働コストを武器に製品開発に取り組み、国家レベルでの支援を背景にBOPビジネスに乗り出しているのだ。それだけではない。将来への布石もあわせておいている。例えば南アフリカなどでは、中国ビジネスとの連携を見据えて、中国語の研修会を企業や一般市民を対象に無料で開催しているぐらいである。

今後、途上国は貧困削減に向けて、石油やウランなど豊富な地下資源をもとに、先進国に対して交渉を進めてくることは創造に難くない⁴⁰。すでにそのよ

38 ポーラ化粧品のホームページ〈<http://www.pola.co.jp/company/aboutus/history.html>〉、及び、水尾 (1998) p. 87

39 Kotler (2000) pp. 652-656

うな交渉がアフリカ諸国と中国の間で展開されている。中国は、アフリカ諸国との2国間貿易で2000年に1,000億ドルだったのが、2006年には5,500億ドル⁴¹、さらに2009年には9,000億ドルにまで達し、8,600億ドルの米国を抜いて世界一の交易国となった⁴²。

タイムとフォーチュン、CNNの3社主催によるグローバルフォーラムが2010年6月26日―28日にケープタウンで開催され、東アフリカ共和国のJacob G. Zuma大統領他、政治家、企業のトップマネジメント、市民社会のリーダー達約300を超える参加者があったが、そこでの中心議題はアフリカにおける中国の役割であった⁴³。アフリカ諸国の経済成長率は2007年が5%、2008年7%、そして2009年も2%の増加である。このような経済発展に注目し、政治と経済の両面から急速に支援と交渉を進めているのが中国である。

スーダン、アンゴラでは石油の採掘、リベリアやガボンでは木材、ザンビアやガーナでは石炭、ケニアやジンバブエでは農業などに関わっている。中国の建設会社は、赤道ギニアやエチオピアで道路を作り、コンゴとナイルではダムを建設し、インフラの整備に注力している。また彼らは、南アフリカスタンダード銀行を5,500億ドルで、ソマリアの携帯電話会社を1,400億ドルで買収するなどM&Aも多額の費用を投入する。

これらについて、中国はアフリカの発展を支援するパートナーシップだと主張するが、「中国は天然資源との交換取引で、資源搾取だ」と西側諸国の企業は反論する。加えて、低賃金による労働搾取や環境破壊、不公正取引の横行など、法令違反とまではいかないがその限界点に近い非倫理的な行動があるとまで論じている。

例えばコンゴと中国の取引では、中国が炭鉱事業への支援をする見返りに、コンゴは少なくとも30億ドルの鉱物資源提供の約束をしていると、IMFは述べている。

しかし、アフリカ発展に関わる中国モデルは、ある意味で被支援国にとって

40 Sachs (2005) p. 266

41 Alden (2007) p. 18

42 Global Business in *TIME* p. 46

43 以下の中国に関する記述はGlobal Business in *TIME* pp. 45-48を参照

も以下のようなメリットがあり、西側諸国も見習うべきところがあるとIMFも認めている。それは中国モデルにはスピード感があることだ。アンゴラと中国の協定でも数週間で締結されるが、西側諸国はFS調査や行政の官僚主義などで数年かかると言う。極端な事例だが、中国は相手国が要求するものが何かだけを聞き他には質問や反論をしない。アフリカ諸国では中国の技術者が汗をかき、袖まくりをして道路建設にかかわっているが、IMFのスタッフはクーラーのある部屋でスーツを着込んで仕事をしていると言う。この一つをみても現場重視の姿勢が相手国に伝わる。以上のような事例から、日本企業にとってもスピードが必要なことは論を俟たない。

すでに原子力発電や、インフラ整備など様々なODAの入札で日本企業は中国資本に勝てない、との声も聞く。日本企業の技術力や仕事の高い精度などを生かすべくスピードをもった対応が望まれる。

結 語

直嶋経済産業相が2009年12月11日の日経新聞とのインタビューで「アジアを輸出先でなく、(日本と一体の) 内需として見るのが重要である」と語っている。つまり、水や原子力発電、鉄道、高速道路など、衣食住にかかわるインフラ整備によるアジアの所得倍増が日本経済の成長戦略における弾みとなることを示唆しているのだ。この発想はまさにBOPビジネスにも通用する。ビジネスだけでは現地の共感は得られない。逆にビジネスを忘れては持続性がなくなる。つまり、現地の繁栄と長期にわたるビジネスの継続と言う「サステナビリティ」と「プロフィット」の両立がキーワードとなる。

2010年7月13日、ファーストリテイリング(ユニクロ)とグラミン銀行の衣料合弁会社の設立が発表された。まずは消費財企業が、住友化学や味の素、日本ポリグル、生活の木、さらにはファーストリテイリングなどに続き、BOPビジネスのPDSを活用したマネジメント・サイクルで成長戦略に結び付けることが日本企業に必要な。

最後に、BOPビジネスを成功させる鍵を握っているのは、実はNPOやNGOとの連携であると言う点も再度指摘しておきたい。NPO法人だけをみても、2010年5月末で、日本での法人数は40,112と多いが⁴⁴、国際的にも成長した組織はまだ数少ない。官民連携とあわせてNPOやNGOも含めて一体になった活

動で、お互いに成長し、発展することを念頭において活動することが喫緊の課題といえよう。

英国のキャメロン新政権は、財政改革で殆どの省庁で40%の財政再建を進めることを発表した⁴⁴が、DFID (Department for International Development : 英国国際開発省) など途上国への開発援助関係の予算は削減しないとの方針を明確に打ち出しており、国家の社会的責任としてBOP層の支援を協力に示している。背景には大英帝国の時代も含めて世界に多くの植民地を抱えて今日まで至ったと言う歴史的な背景がある。従って途上国(貧困層)を支援することは、彼らの宿命的な社会的責任につながっている⁴⁵。これに関連して言えば、学問の領域でも「開発学」と言う研究領域が大きく、産官学あげて途上国を支援し、貧困問題を解消することにつながる。

そのキャメロン政権のもとでDFIDは、Kiva org.(キバ)と言われるNPO組織と連携を深め、現地の社会的課題を解決する起業家を援助している⁴⁶。Kivaは2005年設立でサンフランシスコに拠点を置き、ネットを活用して個人間の無担保・少額融資のマッチングサイトを提供、マイクロファイナンスで途上国の起業家支援を行う世界的な組織である⁴⁷。他にも世界的なボランティアネットワーク組織のVSO (Voluntary Service Overseas) と連携し、Diaspora (ユダヤ地域) の貧困解消を支援するなど⁴⁸、NGO、NPOとの連携を深めている。

また欧米ではビジネス・エンジェルと称される投資家たちも同様の起業家支援に興味を示し始めた⁴⁹。日本では経済産業省が中心となって、前記のBOPビジネス政策委員会で「BOPビジネス推進プラットフォーム」の組織化を提案し、動き出している⁵⁰。こうした行政の活動なども重要な領域を占めるが、これらについては今後の課題として研究活動に取り組んで行きたい。

44 内閣府NPOホームページ 〈<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>〉

45 Cameron, D. (2009) pp. ii-iii

46 同上, p. vii

47 Kivaホームページ 〈<http://www.kiva.org/>〉

48 THE DFID DIASPORA VOLUNTEERING PROGRAMME IN PARTNERSHIP WITH VSO, 2008, p. 3

49 <http://www.bayspo.com/weekly/jetro/jetro1010.html>

50 経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編 (2010) pp. 52-54

参考文献

- Alden, C. (2007) *China in Africa*, Zed Books Ltd.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Barney, J.B. (2007) *Resource based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press
- Cameron, D. (2009) *Conservatives; ONE WORLD CONSERVATISM*
- Carroll, A.B. (1996) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3rd Edition, International Thomson Pub.
- Chossudovsky, M. (1998) *The Globalization of Poverty*, Zed Books Ltd.
- Global Business in *TIME* Vol. 176, No. 1, July 5, 2010
- Hart, S.L. (2007) *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Publishing.
- Kim, W.C. & R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Kotler, P. (2000) *MARKETING MANAGEMENT*, The Millenium ed. Prentice-Hall, Inc.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," in *Harvard Business Review*, Dec
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2006) "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," in *Harvard Business Review*, Dec
- Prahalad, C.K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education, Inc.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, May, June.
- Prahalad, C.K., & K. Lieberthal (1998) "The end of Corporate Imperialism," in *Harvard Business Review*, July-August
- Prahalad, C.K., & S.L. Hart (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," in *Strategy + Business*, issue 26, January
- Sachs, J.D. (2005) *The End of Poverty*, Penguin Books Ltd.
- Simanis, E. & S.L. Hart, et al. (2008) "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy," in (http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf)
- THE DFID DIASPORA VOLUNTEERING PROGRAMME IN PARTNERSHIP WITH VSO,*

戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察

2008

Yunus, M. with Weber, K. (2007) *Creating a world without poverty*, PublicAffairs

Yunus, M. with Weber, K. (2010) *Building Social Business*, PublicAffairs

World Resource Institute & International Finance Corporation (2007) *The Next 4 Billion*

花王編・発行 (1993) 『花王100年史』

経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力局編 (2010) 『BOPビジネスのフロンティア』 経済産業調査会

植屋詩野 (2009) 「BOP市場戦略にみる〈新世代企業〉考」 *Business & Economic Review*, 日本総合研究所ヨーロッパ, 2009. 12

野村総合研究所「ソーシャルイノベーションの経営戦略」

頓宮裕貴「米国のビジネスエンジェルについて」 in JETRO bayspo.comホームページ 〈<http://www.bayspo.com/weekly/jetro/jetro1010.html>〉

松下幸之助 (1974) 『企業の社会的責任とは何か』 PHP研究所

水尾順一 (1998) 『化粧品のブランド史』 中央公論新社

水尾順一 (2000a) 「コーポレーションの社会責任とマーケティング倫理」 『情報系—特集：コーポレーション—』 オフィスオートメーション学会, Vol. 20, No. 3

水尾順一 (2000b) 『マーケティング倫理』 中央経済社

水尾順一 (2003) 『セルフ・ガバナンスの経営倫理』 千倉書房

水尾順一・田中宏司編著 (2004) 『CSRマネジメント』 生産性出版

水尾順一・田中宏司・蟻生俊夫・清水正道編著 (2005) 『CSRイニシアチブ～CSR経営理念・行動憲章・行動基準の推奨モデル (日英対訳版)』 日本規格協会

水尾順一・蟻生俊夫・清水正道編著 (2007) 『やさしいCSRイニシアチブ』 日本規格協会

水尾順一 (2009) 日経経済教室「途上国ビジネス 具体化急げ」 12月22日

味の素CSR部資料

BBC NEWSホームページ 〈<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8100183.stm>〉

Cornell University Jonson School, Center for Sustainable Global Enterpriseホームページ 〈<http://www.johnson.cornell.edu/sge/>〉

Kivaホームページ 〈<http://www.kiva.org/>〉

JETROホームページ 〈http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912_002_BUP_0.pdf〉

外務省ホームページ 〈<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>〉

日本アロマ環境協会ホームページ 〈<http://www.aromakankyo.or.jp/magazine/ghana>〉

03_02.html)

日本ポリグルホームページ 〈<http://www.poly-glu.com/index.html>〉

ダノングループホームページ 〈<http://www.danone.co.jp/group/activity/mission/>〉

内閣府NPOホームページ 〈<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>〉

ポーラホームページ 〈<http://www.pola.co.jp/company/aboutus/history.html>〉