

# 日本企業の BOP ビジネスとアフリカ

## —「援助対象」から「ビジネスパートナー」へ—

マノジュ シュレスタ

アフリカ経済・環境研究班委嘱研究員  
甲南大学経営学部教授

### 1. はじめに

本日みなさんにここで発表させていただくテーマにある BOP という概念ですが、これはアメリカで紹介されてから約 12、3 年になりますが、日本でも最近大いに注目されています。これは、新たなビジネス発展のために、これまで重視されてこなかった途上国の低所得層をどう対象にするかというお話しです。

まず、私自身がアフリカに興味を持った背景を簡単にお話させていただくと、アフリカというのは非常に鉱物資源が豊かであるにもかかわらず、なぜそんなに経済的に貧困にまみれているのかという点が問題意識の始まりでした。アフリカは 54 カ国ぐらいあるわけですが、その中でも幾つかの国々は最近では凄まじく経済発展してきている。例えば世界銀行の去年の報告を見ても、著しく今、経済発展している国々の中の 10 カ国の中で 7 カ国はアフリカの国々である。先ほど北川先生は非常に詳しくアフリカ全体、それから南アフリカを中心に非常に詳しい資料で、新たな日本との関係を含めていろいろとアフリカの実態を紹介してくださったわけですが、そこにも一部あったように、アフリカと言えば鉱物、一次産品、そして、そんなに経済発展できないのではないかという考えが、経済学者の中でもずっと昔からあったわけです。けれども、それを裏切るような感じでアフリカの、それも鉱物資源もそんなにない、一次産品でもそれ程優位性を持っているわけでもない国、例えばルワンダとか、ザンビアとか、タンザニア、ボツワナとか、こういう南部アフリカの国々が、凄まじい経済発展をしつつある。これをどう説明するかという大きな課題が、今経済学者達に与えられていると思います。

そんな問題の背景に基づいて、今日は「日本企業の BOP ビジネスとアフリカ」という題で、さらに「援助の対象からビジネスパートナーへ」という副題も付けさせていただき、お話しをさせていただきます。2013 年までの日本とアフリカの貿易関係について、今年の春、英国の雑誌 The Economist が特集を組んでいまして、そこでは、今一番アフリカと非常に親密な関係にある貿易相手国は中国で 1560 億ドル、正確に言うと 1560 億 4 千万ドルとなっています。では、

日本はアフリカとどれくらい貿易関係があるかと言うと、The Economistが書いているのは、日本の場合は250億3千万ドルで中国の約8分の1、9分の1ということで、アフリカとの貿易関係では非常に中国との差が大きい。アフリカとの貿易関係を見てみると、圧倒的にアフリカ諸国との関係がこの10数年間伸びているのが中国です。

では、対外投資はどうか。日本の企業あるいは世界の企業がアフリカにどれくらいお金を出しているか。対外投資の投資先としてのアフリカについてもThe Economistのコメントがありまして、対外投資に関してはほぼ1番から5番まではイギリス、フランス、イタリア、中国、インドで、日本は順番にさえ載っていないという形です。そういう状況の中で、アフリカに対して日本企業は無視してきたのかと考える方々がいらっしゃるかもしれません。アフリカにおける、2012年のデータですけれども、対外直接投資を見てみると、イギリスは約70億5千万ドル、その次のアメリカは30億7千万ドルくらい、次はイタリアで30億6千万ドルくらい、その次は中国で20億5千万ドルくらい、それからフランスとインドですね。ここでも日本は入っていない。

でも、本日の北川先生のお話しの中でも108社が既に南アフリカへ行っているというご報告がございましたし、直接投資先としてアフリカへ行ける企業というのはJETROの資料によると毎年増えている。しかし、直接投資として、現地で事業所、会社を設立してそこで事業をやっている日本企業は他国に比べてまだ少ないのは現実です。

けれども、間接的にアフリカのそれぞれの国々の会社の株を保有している金額を見てみると、この3年間で日本が一番である。これは日本の経済学者も日本の政策担当者にもほとんど知られていない事実だと思います。この3年間、アフリカに対するいわゆる“Portfolio Investment”、間接的にアフリカにある優秀な企業の株を持っている金額としては、アジアから40億2千万ドル。つまり、これはこの3年間でアジアからアフリカに流れているお金です。これは対外投資、直接投資ではないですよ。“Portfolio Investment”と言って株を保有して間接的に経営に参画している金額として、アジアから流れているお金は40億2千万ドルですが、その中で30億5千万ドルは日本が占めている。この3年間で、直接投資ではないけれども“Portfolio Investment”として間接的な意味で、これから有望な成長を遂げそうな会社やプロジェクトに日本が30億5千万ドルも出していることを示すデータがBloombergというところから今年の3月15日に発表されました私もおびっぴりしまして、「すごいですね」ということしか言えなかったのです。この内訳については、もう少し調べてみたいと思っています。

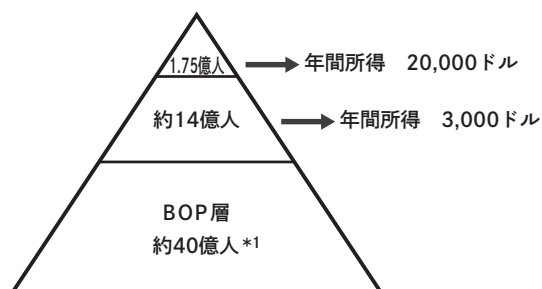
以上、データをもとに、日本との関係をご報告させていただきました。ですが、日本とアフリカとの関係を実感的に見るとどうなるか、ということですが、私は外国人として日本の大学に所属させていただいているわけですけれども、日本においては、どうもアフリカのイメージというのはまだまだ暗い。アフリカと言えば内乱、内戦、干ばつ、飢餓、そういう非常に悲観的なイメージが多いわけです。先ほど北川先生もおっしゃっていましたが、日本のアフリカ観

というものはどうしても欧米を通してしか考えないものですから、欧米にとってアフリカというのは「搾取対象」のひとつの大陸であったし、彼らが暗黒大陸と言うほど、そういう見方しかできなかった。ヨーロッパの人たちの情報のもとに日本がアフリカを見ているわけですから。その情報は一部は正しいけれども、かなりの先入観と固定観念に基づいているところもありまして、アフリカと言えば悲観的なイメージ、非文明的という見方が強かったと言えるでしょう。ですから、例えば、アフリカと言えば鉱物資源というイメージ。ですが、ここをよく聞いてほしいのですがアフリカは資源の中の植物資源も地球の中で一番豊富な大陸でもあるし、それから、干ばつと言うけれども、アフリカ 54 カ国すべてで水資源がない、というわけではありません。水不足の地域は多いですが、南部でも、ボツワナは水資源は豊富ではありませんが、ザンビアという国は水の宝庫です。日本で馴染みのあるエチオピアとは、1930年にすでに修好通商条約が結ばれている。エチオピアと言う王国があったわけですが、今は王国ではなく共和国になっています。エチオピアはナイルの源である。エチオピアについては、日本では、ユニセフ等の慈善事業をやっている団体が紹介しているものが多いですが、この国は、干ばつ地帯もありますけれども非常に水が豊富な地域もたくさんあるということをご報告申し上げたい。ここで申し上げたいことは、アフリカに対する財界、政界の考え方の基礎が非常に一方的な、西欧ベースの情報、考え方に基づいたイメージでスタートしている点の問題です。アフリカにはいっぱいチャンスがあるにもかかわらず適切な情報を良い意味でマスコミも取り上げない、そのポイントをひとつ申し上げてから本論に入りたいと思います。

## 2. BOPビジネスとは

では、BOP (Base Of Pyramid, Bottom Of Pyramid)、という概念について考えましょう。みなさんご存知の方々もいらっしゃると思いますけれども、BOPビジネスというものは発展途上国で年間 3000 ドル、約 30 万円以下で生活する低所得者層、いわゆる貧困層を対象に、彼らが求める製品・サービスを購入可能な価格帯で提供するビジネスです。ピラミッドとして見ていただければ、当然一番上に富裕層があるわけですが、その下は年間所得 3000 ドルの所得層があり、一番下はそれ以下の所得層で世界の人口の約 72% を占めるが貧困層となります。BOPビジネスはこの貧困層を対象にビジネスを展開するという話です。

2002年に、C.Kプラハラードというイ



図表1 世界の所得ピラミッド

\* 1 世界人口の約 72%  
日本の実質国内総生産に相当  
注 年間所得は 2002 年度購買力平価である。

ンド系のミシガン大学の先生が中心にこの概念を提唱し、<sup>1)</sup> さらには国際金融公社 (International Finance Corporation) ・世界資源研究所 (International Finance Corporation) から *Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid* (邦訳『次なる40億人—ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略—』(2007))<sup>2)</sup> といった本が出版される等、BOP層を対象とするビジネスのあり方にもさらなる注目が集まるようになりました。

これまでは、世界の中では富裕層、中間層の人たちを対象にしてビジネスを展開していくというのが普通のことでしたけれども、逆に言うと、なぜ私たちはこんなに大きなビジネス環境があるにもかかわらず、このベースの部分、いわゆる世界人口の72%もある人たちを対象にビジネスをしてこなかったか。当たり前と言えれば当たり前だけでも、なぜ考えてこなかったかということをプラハラード教授が真剣にこの本の中で取り上げます。従来の固定観念、貧しいところは消費できるものがない、貧しい人たちには購買力がない、貧しい人たちには能力がないという、そういう考えがどこまで間違っているかということを感じさせてくれる概念です。

また、成熟している経済から新しい市場を狙うというのは経営者の1つの役割ではありますが、経営者がアイデアと自分の新規的な思考でどうすれば低所得層の人たちにも売っていただけるか、どうすれば低所得層の人にもサービスを提供できるか、なぜBOP層がそこまで無視されたかという、その大前提をまず彼はまとめるわけです。先ほど言ったとおりですが、BOPビジネスとは、発展途上国で年間3000ドル(約3万円)以下で生活している低所得者層、BOP層を対象に製品・サービスを購入可能な価格帯で提供するビジネスです。

プラハラード教授がハート教授とともに、これを提唱するまでは、誰が決めたのかわからないけど「BOP層は商売の相手にならない」とされてきました。従来型の企業戦略では「高付加価値製品」をいかに「先進国市場に売り込むか」という戦略が中心でした。

21世紀に入ってようやく中所得発展途上国、低所得発展途上国も経済成長とともにそのビジネスの対象として視野に入ってきた。70年代になってからアジアの新興国が経済的に発展を遂げ、また多くの国が独立し、主権国家として発展していく方法を模索する中時代に入りますが、いずれも、豊かさを追い求め、その豊かさを享受できる層を対象とした国際ビジネスがどんどんと発展していきました。しかし、一方で、90年代の後半から2000年代になって、途上国のかなりの人口層を示す層を真っ向から対象とするビジネスであっても成り立ちうるという実証的な事例が生まれ、理論的にも提唱され、その層こそをビジネスのチャンスと見る動きも顕在化してきたと言えるのです。

では、BOP層の世界分布がどうなっているかをデータで見たいと思います。東ヨーロッパあたりでは2億5400万人、人口に占めるBOP層の割合は70%、それから総所得に占める

---

1) C. K. Prahalad and Stuart L. Hart, "The Fortune of the Bottom of the Pyramid", *strategy + business issue* 26, first quarter (2002) 日本では『ネクスト・マーケット』(英治出版・2005年)として出版された。

2) <http://www.wri.org/publication/next-4-billion>

BOPの割合は36%。これはあくまでも数字に過ぎませんが、この数字で見ていただくと、BOP層が大変大きいということが分かります。アフリカでは4億8600万人。2005年当時の人口に占めるBOP層の割合は95%となっています。そう考えるとアフリカを考える上でのBOPビジネスの位置づけの重要性を我々は必然的に考えなければいけない。

その中で皆さんに、ビジネスの製品セグメントをご提示したいと思います。先ほどのピラミッドで富裕層、中間所得層、それから低所得層の話をしました。同じ国、同じ地域、同じコミュニティの中でも、所得によって求める製品に差があることは想像いただけだと思います。つまり、お金を持っている方々が買う商品と中間層の方々が買う商品と低所得者層が買うものは違うという大前提をまず考えなくてはならない。

### 3. 援助からビジネスへ

さらに「BOPビジネス登場の意味」には、もう一つ重要なことがあります。貧困層は、それまで「商売の相手にならない」と言われてきましたが、それは、その層を「自立できず慈善や公的支援が必要な層」と見てきた点です。しかし、これは自立はできないのではなく、自立させる対象とは見てこなかったため、いつまでたっても、慈善事業や援助の対象とし、自立を阻んできたという事実もあるでしょう。しかし、この層はいつまでも自立できず慈善や公的支援が必要な層なのでしょうか。やり方を変えれば、自立もし、ビジネスを動かす担い手の層にもなりうる、「援助からビジネスパートナーへ」と貧困層を徐々に変えていこうという可能性すら秘めるのがBOPビジネスです。

どこの社会でも一生懸命働いて明日はより自分たちの生活をよくしたいという人がいます。いつまでも慈善事業と公的支援では生きていきたくない、プライドをもってビジネスを展開していきたい、人間の潜在能力を活かす、人間本来が求める本能的には自立したいと火に油を注ぐか、それを探究したのがプラハラード先生の理論であろうと思います。

次にTICAD（アフリカ開発会議<sup>3)</sup>）についても述べたいと思います。日本はアフリカの経済的自立や持続的な発展を考えて、TICADを提唱してきました。アフリカと言えば、中国の支援は非常に大きいイメージが強いですが、日本も一生懸命やっているのも、みなさんご存知の通りです。TICAD Vは2013年6月に横浜で開催されたわけですが、始まったのは1993年です。一方で中国とアフリカの関係をいつから注目されたかといいますと、それは2000年になってからです。中国がアフリカと積極的な経済関係を持つ約7年前から日本がアフリカの繁栄のために何かしなければいけないという、アフリカの視点に立ってから、アフリカへの投資先の感覚

---

3) TICADとは、Tokyo International Conference on African Development（アフリカ開発会議）の略であり、アフリカの開発をテーマとする国際会議である。1993年以降、日本政府が主導し、国連、国連開発計画（UNDP）、アフリカ連合委員会（AUC）及び世界銀行と共同で開催されてきた。

からアフリカを見てきたというのは、私は外国人として見ていますが、まちがいない解釈だと思います。そして、そのTICAD Vでは、アフリカがもはや「援助の対象」ではなく「ビジネスパートナー」であること、今後の日本とアフリカのWin-Win関係構築にむけて民間投資を促進することが確認されました。<sup>4)</sup>

ここでは重要な2つの概念は、アフリカの人材の人材についてです。企業でも国でもスマートな人が増えれば増えるほど国が繁栄するわけですから、それは鉱物資源でもなく、物的な資源ではない。どこの会社でもそうだし国でもそうですが、まず「人」だ。だから、アフリカの人材育成に日本は協力してやろうではないかと。すでに協力しているわけですが、分野を増やして、これまでの農業とかインフラ関係の分野から教育等の重視姿勢をTICAD Vで日本とアフリカの首脳達が話を進めていくわけです。そして今後の日本とアフリカのWin-Winの構築へ向けて民間投資の促進をすることになりました。

民間投資については、間接的な投資は日本はアフリカにすでにこの3年間どこよりも多い投資をしてきたということ、冒頭では、アジアからの40億2千万ドルの中で30億5千万ドルが日本から流れたということを申し上げましたけれども、TICAD Vの後にまたかなり日本の資金がアフリカの優秀企業、あるいはアフリカのインフラプロジェクトに流れたということをも申し上げたい。

そして次に「BOPビジネスと貧困ペナルティの打破」についても述べておきたいと思います。BOPビジネスを考える時に、貧困層にいる人たちが打破しなければいけない問題はいくつもあるわけです。貧困であるゆえの問題として挙げられる点は3つあります。一つ目はモノや情報が満足に入手できないような状況である。特に銀行で金を借りるときは何回も頭を下げて、物的な担保がなければ一銭も貸してくれない。また、情報が得にくい。今はインターネットのおかげで、クラウドファンディングのおかげで、マイクロファイナンスのおかげで、前より状況がよくなっているけど、今でもモノや情報が満足に入手できないという状況があります。二つ目が不十分な販売網。どうしても低所得層、貧困層というところには販売網も作りにくい。それから、三つ目が、昔ながらの中間搾取業者の存在。日本語で「買い叩き」という言葉がありますが、アフリカでは例えば一次産品で紅茶にしようか、あるいはウガンダとかケニアのコーヒーにしようか、買い叩きで一部の業者の思いひとつで値段が下げられたり、上げられたりする。その中で生産者の顔が見える流通網を新たに確立し、生産者により利益が配分されるように、そういう制度を作ろうということでフェアトレードという概念が10数年前に出てきました。それに関わる日本のNPO、NGOもたくさん存在しますし、身近な例では、日本の会社ではないけれども、スターバックスがアフリカやメキシコからのコーヒー生産者を支援して直接

---

4) TICAD V開会式での安倍内閣総理大臣オープニングスピーチにおいても、アフリカに必要なものは、民間の投資、そして、それを活かす、PPP (public-private partnership)、すなわち官民の連携の重要性が力説されている。[http://www.kantei.go.jp/jp/96\\_abe/statement/2013/0601speech.html](http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/0601speech.html)

買い入れて店舗で売っているのは、みなさんご承知の通りです。これらの貧困ペナルティを打破する新たなビジネスモデルをどうして作るかということがアフリカを考える上でも非常に大事です。

次に、BOPビジネス成立の条件は何かということを考えてみたいと思いますが、BOPであるか、中間層、あるいは富裕層であるかに関わらず、ビジネスの基本は同じこと、欲しいものを提供するということです。「Needs」、BOP層のニーズとしては何が存在するのかということを考えなければなりません。そして、それから「Products」。どのようにBOP層が購入可能なものを提供できるか。それから「Channel」。どのようにBOP層に対する販売網を確立するか。つまり、Needs、Products、Channelで考えていく。BOPビジネス成立の条件を考えていく時にもこれらは不可欠です。

そして、BOPビジネスを成功させるために重要になってくる要素として「破壊的イノベーション」の可否があらうかと思えます。「イノベーション」という言葉に関しては、猫も杓子も使いますが、元々はシュンペーターという経済学者が1912年に『経済発展理論』の中に書いています。常に経済の仕組みというものは、スクラップアンドビルドで創造的破壊によって新しい商品が作られ、新しいサービスが作られ既存のものが破壊されていく中で付加価値が生まれ、そこで起業家精神が生まれて経済発展の担い手になる。だからモノではない。ビジネスを興すという起業家のスピリットが大事だと。シュンペーターはオーストリア生まれの経済学者ですが、後にアメリカに移住してハーバード大学の経済学部の教授になります。アメリカ経済学会の会長もやっていた人物だったのですが、66歳で亡くなられた方で、もう少し長く生きていたらノーベル賞を受賞した人であるのはまちがいないと思います。彼の提唱した「イノベーション」という概念はBOPビジネスにおいても重要です。破壊的イノベーションがどうBOPビジネスと繋がるか。いわゆる低価格化、規模の経済を利用して低価格化を実現した「小分け販売等」。東南アジアなどで物を小分けにして販売する、例えばタバコでもバラ売りで売っているということがよくあります。イノベーションは「技術革新」と日本語では訳されているけれども、これは技術だけではなくてサービスにも当てはまるし、すべての物、サービス、そして、ものづくりの過程に付加価値が創造できるのがイノベーションの成果であるならば、イノベーション無しでは経済は動かないわけで「小分け販売」なども当然そこに入ります。

それから、生産量の増大につれて平均費用が減少する結果、利益率が上がること。大量生産と学習効果によって不良品が少なくなっていくって生産性が上がるということもありますので、生産量の増大につれて平均費用が減少する結果、利益率が高まると考えられます。そして求められるニーズを満たす。現地に密着したマーケティング。現地に密着したマーケティングとはどんなマーケティングか。それを後に事例で申し上げたいと思います。それから販売網の構築。現地の女性たちの雇用。現地の女性の方々は労働力の一番軸としては活用されているけれども、販売網の構築の中で女性の方々を活用するという概念は、アジアでもアフリカでも古いものに

はなかったのです。そこで、現地の女性たちを雇用し、販売網構築の中で役割を担ってもらう。今までやってこなかったやり方でその地域にビジネスを定着させていくこと、低価格化、生産の拡大化、女性の高い潜在能力の活用、これがBOPビジネスの要になっていきます。

#### 4. BOPビジネスの事例

これから少し事例紹介に入ります。Vestergaard Frandsenというスイスの会社が高品質な浄化装置を中心に詰め込んだ4ドルの飲み水浄化キットを作って、ビジネスとしてアフリカの方々に必要とされているきれいな飲み水浄化キットを提供しています。この商品は、ユニセフをクライアントとして2011年に約6700万米ドルの契約が締結され、アフリカにこの浄水キットが提供されています。アジアにも提供されている。この会社はもともとはスイスのローザンヌに1957年に作られた制服メーカー、繊維メーカーです。それほど大きな会社ではなかったのですが、飲み水浄化キットに着目した。この会社の技術でこんなものができる、飲み水浄化キットを途上国に、という発想はすごいなと思います。

次に、Hindustan Unileverという会社の事例をご報告申し上げますが、Hindustan Unileverも古い会社で、Unilever自体は1880年にイギリスでできた会社です。Hindustan Unileverは1933年にインドでできた会社で、この会社は農村在住の貧しい女性を販売員として教育して、自社製品の販売を彼女らにアウトソースする仕組みを構築するプロジェクトを作りました。そして、セールスやファイナンスの教育を受けた女性たちにはHindustan Unileverが組織したマイクロファイナンスが少額を担保なしで貸す。2006年にノーベル平和賞を受賞したムハンマド・ユヌスというバングラデシュの経済学者が1983年代にバングラデシュでマイクロファイナンスの銀行であるグラミン銀行を創設したことで有名になりましたが、そのマイクロファイナンスのやり方を導入してHindustan Unileverがまず1万5千ルピー程を貸すわけです。そしてHindustan Unileverの製品を購入してもらって、10%の-marginで販売させる。つまり「小さな起業家」として独立させる。BOPビジネスであるわけですが、この自立によってその人たちの生活環境、考え方が大きく変わってくる。

また、Hindustan Unileverは紙おむつの開発もしました。非常に吸収力があるもの、日本だったら1回使って捨てるかもしれませんが、低所得者は、一日に何度も代えられないので、吸収力を高める技術が導入される。元々は低所得者のニーズから作られたものが、吸収力のアップは富裕層にとっても魅力ある製品の開発につながったという例でもあります。BOP層のニーズが富裕層のニーズと合致していくということもあるのです。

もう一つHindustan Unileverの事例ですが、インドにおける貧困層の約66万人が下痢性疾患で死亡しているという報告があります。同社によるShakti Projectによって石鹸手洗いが広まり、下痢の発生が48%減少したという報告が出ています。Hindustan Unileverは石鹸を販売



することで収益を上げるとともに、女性の自立、雇用の創出、そして、インド農村部の衛生状況も改善しているという事例です。

次に、日本の事例に入としては、サラヤ株式会社によるアルコール消毒剤の例があります。これはアフリカ東部のウガンダでの話ですけれども、同社は感染防止のためにアルコール消毒剤を生産、販売しています。2009年10月15日にユニセフによる「世界手洗いの日」という日があって、同社がボランティアパートナー企業として参加を始めたのをきっかけに、同社はウガンダで「SARAYA100万人の手洗いプロジェクト」<sup>5)</sup>を通じてユニセフ・ウガンダの手洗い促進運動に参画しました。そして、2011年5月には現地法人で「サラヤ・イースト・アフリカ株式会社」というものを立ち上げます。ウガンダ製の原料を使うことでコストを抑えた安価なアルコール消毒剤を現地生産することで、アルコール消毒剤のさらなる普及を試みる。そして、JICA（国際協力事業団）の「協力準備等調査（BOPビジネス連携促進）」にも採択されます。それによって2012年よりBOPビジネスの事業準備調査を本格化し、現地の公立病院であるエンテベ病院とゴンベ病院を対象に、アルコール消毒剤の普及を通して院内感染防止を図るパイロットプロジェクトを推進していきました。

サラヤがこの事業によってどれぐらい収益を上げられているかは分かりませんが、ここで申し上げたいのは、こういう地味な仕事を、ユニセフやJICAの支援も受けつつですが継続的にやって、現地の衛生状況、社会状況を改善していこうという事業の重要性です。もちろん、これらは、慈善事業的な要素も一部ありますが、慈善事業ではありません。収益を上げつつ、ビジネスで人を助け、社会を変えるという事業の意味をみなさんにも今一度考えていただきたいと思います。

次に紹介したいのが、日本ポリグル株式会社の事例です。これは2002年にできた大阪の会社ですが、同社が扱うのが、納豆のねばねばした成分から独自に開発した水質浄化剤です。水質浄化剤を作って低価格で販売してBOP層に飲み水を提供する。BOPビジネスの鍵は、2007年にバングラデシュのサイクロン関連の被害者に対してダッカの国際ライオンズクラブからPG a 21Caの100キロ提供の要請があったことから始まったわけです。ヤクルトレディと似ていますが「ポリグルレディ」と名付けた現地の女性販売員による実演販売方式がここでは採用されました。ホームページを見てみると、特にアフリカの政策担当者向けに情熱的なメッセージもあり、興味深いです。<sup>6)</sup> 同社のアフリカへの事業進出としては、2011年10月に国際移住機関（IOM）が同社に相談したことをきっかけに、JICAの資金援助による約5千名を対象とした事業をソマリアで開始したとのこと。そして、2014年にはソマリアの民間企業との連携強化の下に、

5) 具体的なプロジェクトとしては、2010年秋より対象となる衛生製品（ハンドソープ・アルコール手指消毒液）のメーカー出荷額の1%をユニセフに寄付し、ユニセフがウガンダで展開する「せっけんを使った正しい手洗い」の普及活動を支援するというものであった。（SARAYA『環境レポート2012』7頁）

6) 「アフリカ諸国の外交団へのメッセージ」（<http://www.poly-glu.com/pdf/20111024me.pdf>）

外務省の資金援助を受けて約30万人を対象を拡大してのプロジェクトをやって、いろいろなフェーズを展開していくわけです。本年度、2015年は一部の地域で住民より料金の徴収を開始することで資金援助を減らし、ソマリアの民間企業・政府からの投資を増やすとされるフェーズにあたるわけですが、2016年にはIOMが撤退し、援助なしで事業化を果たすことを目指しているようです。そしてその対象規模としては100万人となっています。

また、味の素の事例も、援助ではなくてBOPビジネスとしてで、大手企業がアフリカに進出していくという点で注目すべきものだろうと思います。味の素は既にナイジェリアで1袋6円程度の調味料の味の素を小袋販売し、100億円規模に成長させた実績があるわけですが、ガーナではKOKO Plusという離乳食用粉末製品、1食分1袋15グラム10円程度のものを開発しました。そして、JICA、米国国際開発庁（USAID）間で覚書を締結して、ここが面白いですがガーナ大学、現地企業とも共同で試食品開発に乗り出しました。そして、将来的にはナイジェリアやコートジボワールへ展開も考えているとのこと。ガーナで原料を調達・加工することによって、農民を支援し、現地雇用を創出するとともに、現地の食品生産チェーンも確立して、また、およそ2000人の女性販売員を雇用することで、農村地域の女性たちに、所得を得る機会を創出する。そして、栄養素の高い離乳食を販売することで、乳幼児の栄養状況を改善する。素晴らしいビジネスモデルの構築だと思えます。

日本企業がこの分野でどこまで収益を上げているのか、まだよく分からないところもありますが、国際的な産官学連携も行いながら、国際機関、国連関連機関とも契約を締結して、立ち上げには、助成金も時としては活用して、展開する。今後ますます、このような事例は増えるものと期待しています。

## 5. BOPビジネスの課題と成功のカギ

では、最後にBOPビジネスの課題も考えてみたいと思います。BOPビジネスでは、顧客、提供する製品・サービスも従来とは異なるために、新規事業の立ち上げにも課題が多いということが言えると思います。それまでとは違うビジネスを、それまでとは全く異なる地に展開するというのは、そんなに容易ではありません。

また、BOPビジネスだからと言って、安ければ売れる、という定理は存在しない。BOP層向けに低コスト製品を作ることは成功の必要条件であっても十分条件ではない。言うまでもないことです。

それから、BOP層のニーズ等に対する適切な情報を欠いて、最初に「製品ありき」で、BOPビジネスを立ち上げようとする場合は危険です。高度な自社技術へのこだわりが低価格化の障壁ともなる。これもBOPビジネスの課題としてよく上げられる点です。

そして、事業の中核を担う人材の存在が重要ですが、その人材が途中で抜けてしまう場合に、

引き継ぎ手の確保が問題となります。殊に、中小企業においては、意思決定の速さ、新市場への対応の柔軟性が事業における強みにもなる反面、中核となる人材を欠いた場合の代替策が取りにくく、事業が中止に追い込まれる可能性も危惧されるということが課題として挙げられます。これは、もちろん、BOP以外のどのビジネスにもあてはまるものだと思います。

それでは、BOPビジネス成功のカギとなるものは何かというところを申し上げたいと思います。ビジネスのカギとなるのは、国連や政府機関、現地企業との連携によっていかに現地におけるブランド確立を行えるか、という点にあるかと思います。例えばヤマハ発動機は、現在、アフリカの国々で水浄化事業を立ち上げています。二輪車やモーターボートというイメージの強い同社ですが、まずは、社会基盤整備に寄与する商品としての浄化水素を販売し、ブランドを浸透させた上で、主力製品で売るという戦略であるようです。イギリスのUnileverにしても、現地の人々の支えを元に現地に深く信頼され、ブランドを確立してこそ本格的なBOPビジネスが展開できるというのが基本なのかもしれません。

そして、BOP層とともに「富を創出する」という発想も欠かせません。いつもBOP層はBOP層で固定して満足しているわけではなくて、みんなが上昇志向にあることは言うまでもありません。低所得層と言えども、さらなる豊かさを目指しているわけですから、共に「富を創出する」という発想、BOP層を単なる顧客や消費者にとらえるのではなく、ビジネスパートナーや同僚と見て、共に新しいビジネスモデルを作り上げるという発想が重要です。そして、BOPビジネス、そのものが「目的」にならないようにすること、BOPビジネスとは「目的を達成する手段」を提供するビジネスであると認識すること、仮にマイクロファイナンスであろう、浄水剤であろう、提供されるのは製品自体ではなく、人々がさまざまな事業や活動を行うための「土台」であるという認識が、BOPビジネスの成長には欠かせないと思います。<sup>7)</sup>

## 6. むすび

日本におけるBOPビジネス研究の先駆的な研究者でもある菅原秀幸教授は、かつてから日本企業のBOPビジネスにおける強みを強調してこられました。そして、特に「ヤクルト・レディによる宅配方式」こそをBOPビジネスの原点とされています。もちろん、ヤクルトは、BOPビジネスとは認識せずに展開されてきたと思いますが、「ヤクルト・レディ」は、BOPビジネスの3つの特徴を兼ね備えていると菅原教授は述べておられます。

つまり、ヤクルトは①慈善事業ではなく本業であること、②社会的課題（所得向上、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③現地の人々をパートナーとして価値を共有することを真に備えるもの、ということなのです。

---

7) スチュアート・L・ハート「貧困層ビジネスが世界を変える」*Newsweek*（日本語版）2013.4.23、38頁。

さらに、日本企業こそが実のところBOPビジネスに必要な適性である、例えば①確固たる理念、②強い使命感、③長期的視点、④現場志向も兼ね備えている、⑤科学に裏打ちされた優れた商品を有するという点でも、その優位性を指摘しておられます。<sup>8)</sup>

それでは、BOPビジネスの活性化について最後にまとめとしてお話ししたいと思います。しかし、これは、実のところBOPビジネスだけではなく、日本企業のグローバル戦略への課題でもあります。つまり、それは、「技術で勝って、事業で負ける」ということです。この20年間、日本の経済を客観的に見てくると、新興国の存在によって従来の日本の優秀企業の数というのは相対的に減ってきているように言われています。例えば毎年7月にアメリカのFORTUNEという雑誌が「グローバル500」という特集を組んで売上ベースで優秀な企業500を産業別に選びますが、かつて、多い時は日本の会社が130、140社とリストアップされていた時代もあったけれど、今年は50社ぐらいに留まっている。しかし、日本の研究開発費とか日本企業の特許出願数とかで考えると日本は依然として技術大国であるのです。しかしながら、それが売り上げ、収益に必ずしも直結しない。技術はありながらも、事業化で負けているというケースが多いわけですから。BOPビジネスでも、必要とされる日本の技術はいくらでもある、可能性はいくらでもあると思いますが、それをどのように、戦略的に事業展開するのか、その手法に課題が残るのだらうと思います。

最後になりますが、言語も、文化、習慣も異なる途上国でのBOPビジネスにおいて、現場の声をいかに吸い上げるのか。国際的な連携のとり方についても課題は非常に多いと思います。本日は、いくつかの事例を紹介しましたが、それ以外にもご紹介したい事例はもちろんたくさんあります。

意外かもしれませんが、アフリカ大陸は年間400億ドルの農産物を輸入していると言われます。農作物が大幅に不足しているのです。食べるものが足りないのです。それを救えるかもしれない技術の宝庫、それは間違いなく日本です。日本が今一番大きな貢献できる分野として、私が考えるのは、日本の農業技術です。TPP（環太平洋経済連携協定）の概ね合意で自由化を危惧する声も農業関係者からは聞こえてきますが、守りではなく、日本の技術を、世界へ、アフリカを救う方向にいかに転換するのか、でも、救うという意味は、従来の援助や、支援ということではなく、ビジネスとしての展開です。現地にも富を生み、現地の社会も改善し、日本企業も収益を手にする。共に栄えるモデルです。それを考える方策を日本も国を挙げて考えていく必要性があるかとも思います。そのためには、アフリカの本当の姿、実情を、欧米経由の偏った情報からではなく、直接見て取得する必要性も痛感しています。ご清聴、ありがとうございました。

---

8) 菅原秀幸、「BOPビジネス：日本企業の特性と可能性」北海学園大学経営論集第7巻第2号、101、103頁。