

「途上国開発と日本企業支援は両立するのか」  
**開発とビジネスの相互接近**  
**～BOPビジネスのロジック～**

---

「BOPビジネス支援セミナー」資料  
2012/12/10 佐藤寛(アジア経済研究所)

# 目次

---

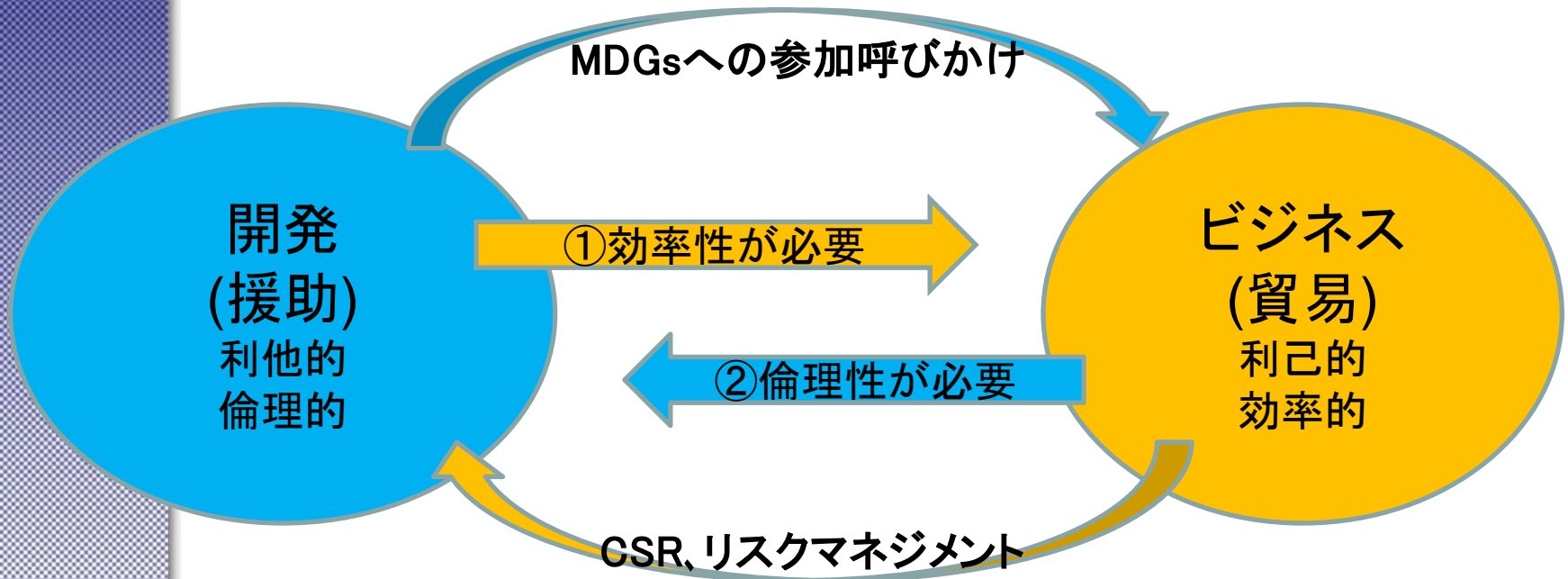
## 「開発」の側から見たBOPビジネス

1. なぜ、途上国開発問題はビジネスと相互接近し始めたのか
2. 「開発」文脈から見たBOPビジネスの意味
3. いかにしてBOPビジネスが「win-win関係」を構築できるのか
4. 企業アクターに期待されていること
5. 企業の参入躊躇と克服戦略

# 1. ビジネスと開発の相互接近

双方に接近する要因が強まっている

- ① 開発にビジネスの視点を!
- ② ビジネスに社会的責任／倫理性を!



# 開発の側の事情

- ミレニアム開発目標（貧困削減）の目標年である2015年が近づいている。
- 伝統的な援助手法が過去50年の努力にもかかわらず貧困削減に成功していないという認識。その理由は・・・
- 「ビジネス」の視点、効率性の視点を欠いているからである（ex. イースタリー）
- 譲許的な資源移転（チャリティーがその代表）は貧困層の援助依存を高め、自立・持続性をもたらすことに失敗（ex. モヨ）

# 開発にビジネスの視点を!

---

そこで、

- 「開発にビジネスの視点を取り入れること」の重要性が認識され、さまざまな実践が始まっている
- グラミン銀行のマイクロクレジットは開発にビジネスの手法を持ち込んだ先駆例
- フェアトレード、BOPビジネスなどはこの実践例と考えられる。



# ビジネスの側の事情

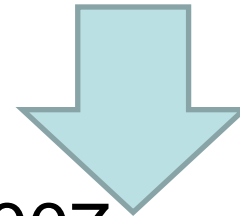
---

- ビジネスのよって立つ自由経済への不信感、危機感の高まり(2009金融危機)
- 無軌道な資本主義、株主至上主義に対しての批判の目を向ける消費者・世論。
- 原丈人(アライアンスフォーラム)「公益資本主義」
- ノボグラッツ(アキュメンファンド)「忍耐強い資本」
- ムハマド・ユヌスの「社会的企業」

# 2.BOPビジネスの考え方登場



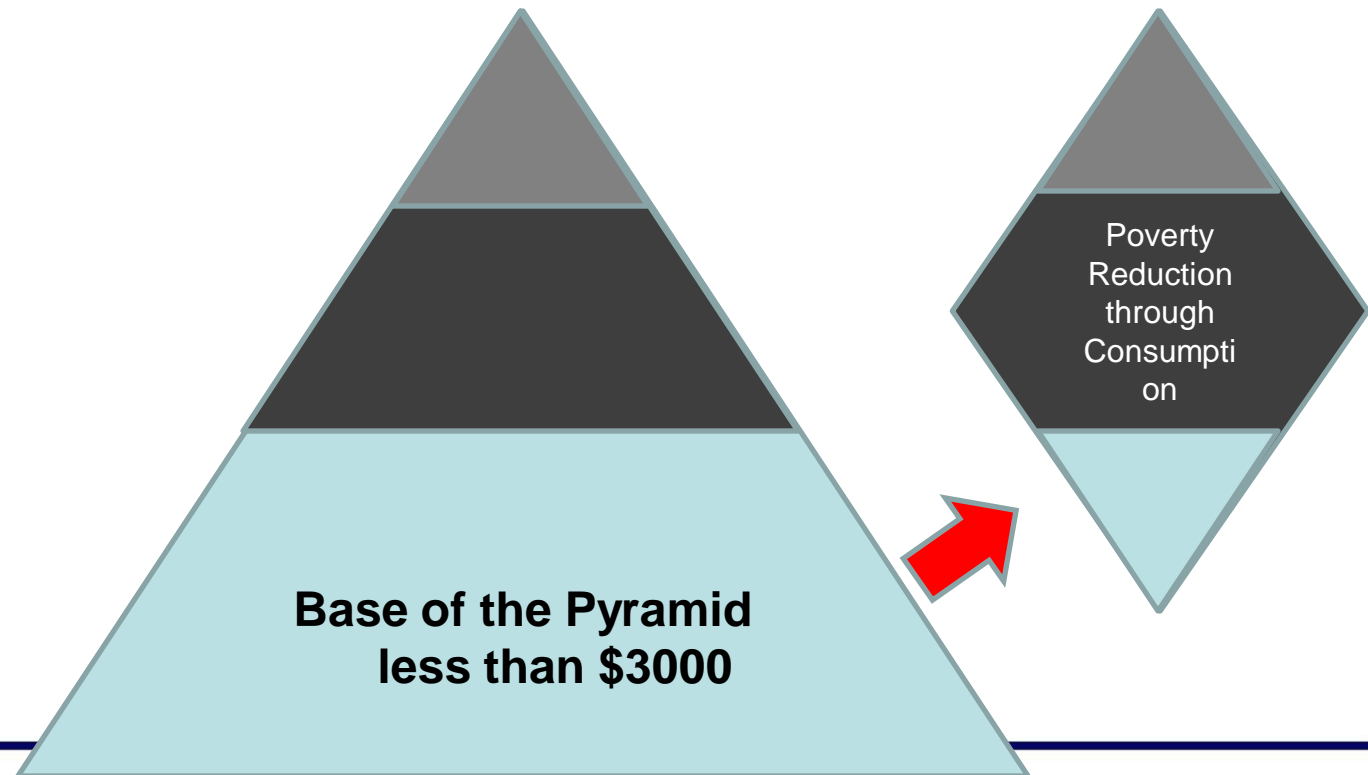
プラハラード 2005  
*The Fortune at the  
 Bottom Of the Pyramid*  
 -Eradicating Poverty  
 Through Profits



IFC/ WRI 2007  
*Next 4 Billion* 『次なる40億人』  
 Market Size and Business  
 Strategy  
 at the Base Of the Pyramid

# ピラミッドからダイヤモンドへ

- BOP (Base of the Pyramid) は将来市場
- 薄利多売 ビジネスを通じた貧困削減
- 消費を通じた生活水準の底上げ





# BOP商品はアフリカで花開く？



オリセツネット(蚊帳・住友化学)



携帯電話のプリペイドカード

# 3. 企業と開発課題のWin-Win

---

- 企業のWin  
利益、安定的調達、CSRの達成、社会的評価、従業員のモラル向上、優秀な人材の雇用etc.
  - 途上国**社会(庶民)**のWin  
(途上国**政府**、途上国**企業**のWinだけではないことに注意)  
社会的課題(貧困削減、栄養改善、教育水準向上、生活改善、社会の安定)のビジネスを通じた解決
-

# BOPビジネスの発想の原点

- 貧困層は商売相手にならないという従来の「思いこみ」は間違いである
- 貧困層にも金はある(=インフォーマルセクター、出稼ぎからの収入)
- BOP層にも固有のニーズがある(=アクセスが無いために購買行動に結びつかない)
- 貧困層も必要なら商品・サービスに金を払う用意がある
- 問題は「BOPペナルティー」が消費を妨げていること

# BOPペナルティーとは何か

---

- ・ 先進国企業から「市場」と見なされていないので流通網・サービス網から外れている  
→期限切れ、粗悪品しか流れてこない
- ・ 「質の悪いものを」「金持ちよりも高い値段で」「さんざん苦勞して」買う羽目になる
- ・ 貧困層は商品購入のために、**不必要に高いコスト**を払わされている
- ・ これが「BOPペナルティー」である



# BOPペナルティーをなくせば良い

- ・ BOPペナルティーを解消すれば、眠っていた潜在ニーズが、購買行動に結びつく
- ・ そのためにはさまざまな工夫が必要  
=BOPビジネス・イノベーション=

例)小袋戦略味の素小袋  
2.4gで0.5ペソ(1.2円)  
日雇い賃金200ペソ位





# 小袋戦略の隆盛



# BOPペナルティー解消の先行例

- ・ インド・ユニリーバの「シャクティアマ」: 村の貧しい女性がトイレタリー雑貨の販売員として活躍
- ・ バングラデシュのテレフォンレディー  
マイクロファイナンスで携帯電話購入→貸し電話業で収入向上。村人の利便性向上。
- ・ バングラデシュのグラミン・ダノン=グラミン  
レディーによるヨーグルト販売+マイクロファイナンスで乳牛飼育→ダノンに納入



# 消費による貧困削減

- ◎ 同じ商品が、より安く、より容易に入手できるようになれば生活は安定する
- ◎ 同じ価格でもよりよい品質・より長持ちする商品が入手できれば生活改善につながる
- ◎ これまで入手困難だった商品が入手可能、利用可能になれば生活水準は向上する
- ◎ これらのビジネスは、高品質で低廉な製品が投資を伴って投入されることから、**貧困削減**にも一定の効果を持ち得るものとして捉えられている

# 「貧困削減」との結婚

---

- **企業が商品売るためにBOPペナルティーを軽減することは、途上国の社会課題の解決（アクセスの改善など）につながり、ひいては貧困削減に貢献する**
- **こうした事実注目した開発援助機関（国際機関、二国間援助機関）**
- **企業を貧困削減におびき出すための有力なロジックとしてBOPビジネスのための補助金を拠出開始**

# 開発にビジネスを誘い込む方便

---

- **UNDP (国連開発計画)**
    - GSB (持続可能なビジネス育成支援)**
    - GIM (成長するインクルーシブ市場)**
  - **USAID (米国開発庁)**
    - GDA (地球規模開発提携)**
  - **DFID (英国開発庁)**
    - チャレンジファンド、Business call to action**
  - **JICA (国際協力機構) 開発課題対応型 BOPビジネス連携制度**
-



# 4.企業が社会課題にまで手を 広げる理由

---

- BOPビジネスは収益があつてこそ持続する
- 目的は収益であつて慈善(社会課題の一方的解決)ではない



- 援助に懐疑的な企業も取り組める
- CSRに二の足を踏む企業も巻き込める
- 新興国・途上国における将来のボリュームゾーン獲得戦略の布石としての取り組み

# 企業の自己革新の契機

---

- **技術革新**

**BOP商品6大要件（低廉性、頑強性、アクセス可能性、操作容易性、環境配慮、文化配慮）へのチャレンジ**

- **企業内文化の革新**

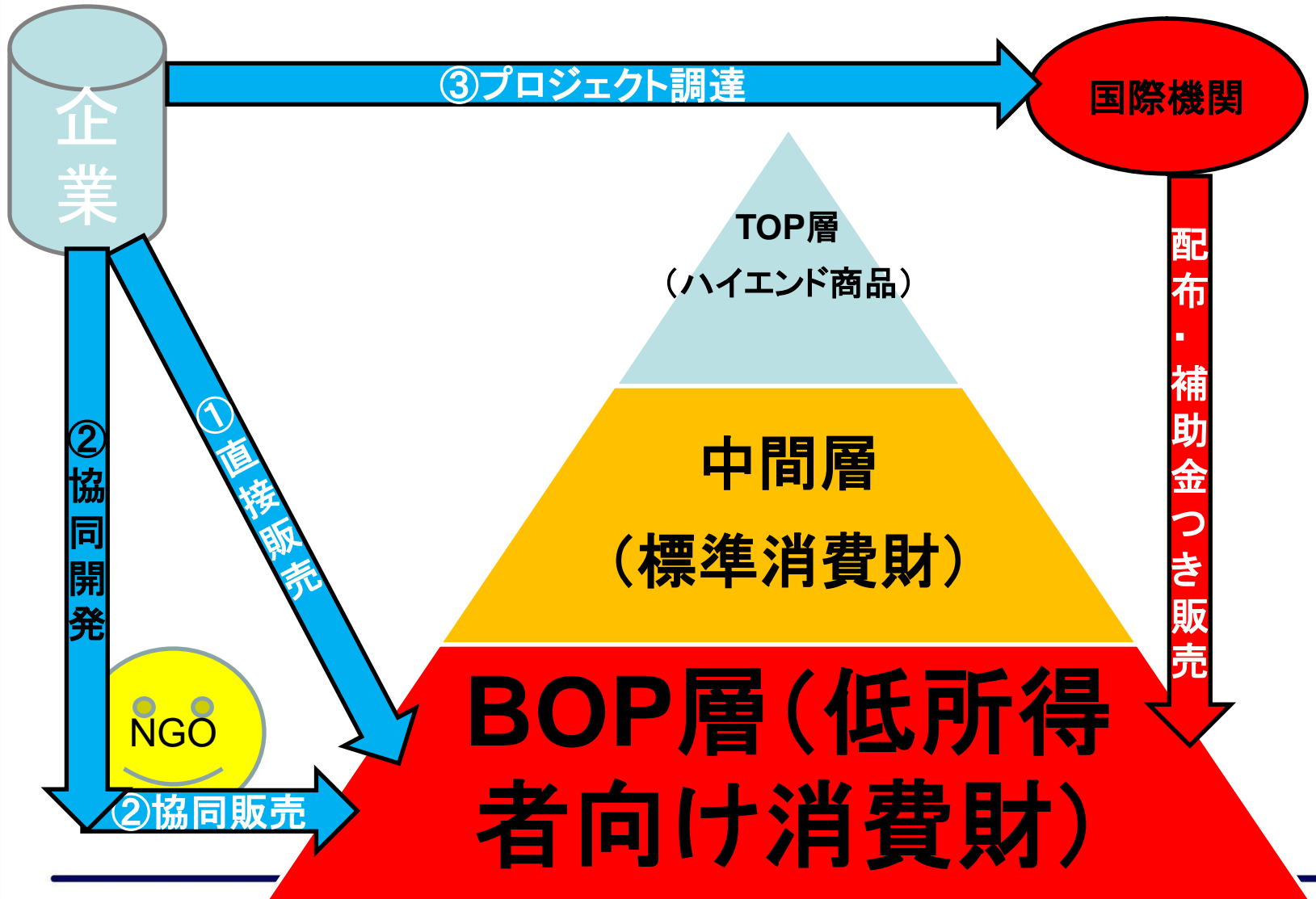
- **ブランドイメージ革新**

# BOPビジネスによる余禄

---

- 官によるコスト負担がある
- NGOからのネットワーク提供可能性がある
- 国際社会における認知度向上  
(例・住友化学)

# BOP商品の販売方法 (最も広義の捉え方の場合)



# 5.企業にとっての躊躇要因

---

- Win-Winは口で言うほど簡単ではない
- 2009年「BOPビジネス元年」に経産省が笛を吹いても多くの企業は踊らなかつた
- それにはいくつかの理由がある



なぜ日本企業は途上国ビジネス参入に躊躇するのか

## ①ビジネス特性問題

---

- 初期コストが高いように思われる  
BOP層向けの製品開発ができるのか  
市場をゼロから開拓しなければならない  
販売・メンテナンスのネットワークを構築し  
なければならない
- 援助機関・NGOとの連携による克服  
先行事例の蓄積から学ぶ

なぜ日本企業は途上国ビジネス参入に躊躇するのか

## ②日本企業のクセ問題

---

- 日本の製造業は先端技術の高機能・高品質製品の開発が得意(ハイエンド指向)
- BOP商品には低廉性/頑強性/アクセス可能性が求められるが、これらは日本の得意分野ではない
- 現地に密着したマーケティング網が必要

→日本の高度成長期はまさにこうしたイノベーションの連続ではなかったか？

なぜ日本企業は途上国ビジネス参入に躊躇するのか

## ③組織内問題

---

- 企業内での位置づけ  
副業的なCSR部門と本業の企画・営業部門との分離
- BOPビジネスはCSR部門でしか話題にならない

→経営層の理解を得るための環境整備が必要

なぜ日本企業は途上国ビジネス参入に躊躇するのか

## ④ 周辺環境問題

### (インセンティブ不足)

- 日本のBOPビジネス支援のための制度は分散的、場当たりの的である。単機能、情報分散、実施機関分散などでユーザーフレンドリーではない
- 日本の企業とNGOは連携が弱い

→ 欧米先行企業は途上国の現場における情報収集、ネットワーク、普及啓蒙でNGOを活用している



なぜ日本企業は途上国ビジネス参入に躊躇するのか

## ⑤周辺環境問題

### (プレッシャー不足)

- 国内の消費者団体、人権団体からの突き上げ圧力が少ない
  - 日本企業は国際NGOのターゲットになっていない(例・ネスレ、ナイキ)
  - 日本の消費者の間に途上国の社会問題についての関心喚起の契機がない
- これからのグローバル化で、日本企業にも批判リスクが高まることに対する用意が必要

なぜ日本企業は途上国ビジネス参入に躊躇するのか

## ⑥情報不足

---

- 未知の市場である(社員は誰も行ったことがない)。製品開発といわれても市場ニーズが想像できない
- (仮に開発したとしても・・・)販売網がない
- 駐在してくれる社内人材がない

→公的機関の支援(啓蒙段階はすでに終了?)

BOP層の生活実態、ニーズに関する情報提供

JICA、ジェトロの現地情報提供体制の整備

ネットワーキング支援

---