

# 開発途上国における BOP 企業活動と社会開発の実証的研究

早稲田大学

大門 毅\*

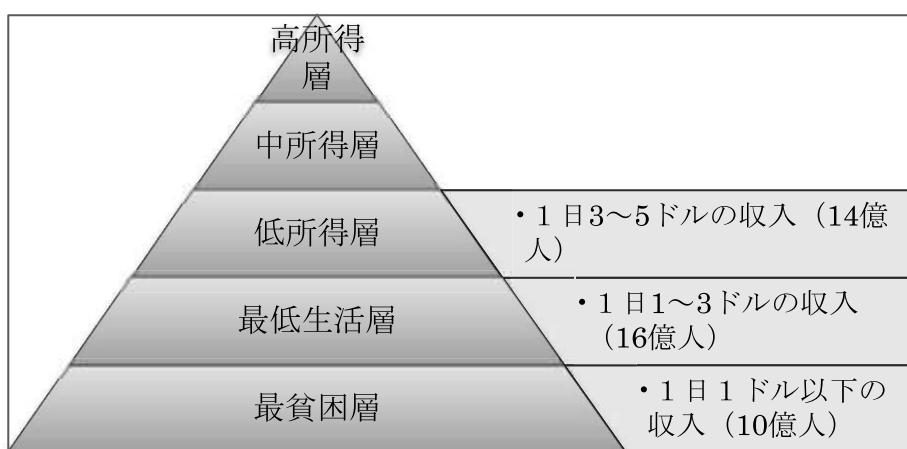
キーワード:BOP、貧困削減、安全な水、インド

## 1. はじめに

近年、開発途上国において「ピラミッドの底辺」Base of the Pyramid (BOP)と呼ばれる低所得階層に焦点を当てた企業活動が注目されている。企業倫理や社会的責任という意味あいだけではなく、従来の公的扶助・援助に代わる貧困削減や社会開発の方法としても注目されており、既に世界銀行グループの IFC (国際金融公社) をはじめとする公的機関も公益性に資する BOP 型企業活動を後押しする融資や支援を実施している。企業活動を通じた私的価値が、公的価値を同時に実現しているということが再認識されていることが背景にある。本研究は、インドを中心とする BOP ビジネスの事例<sup>1</sup>をとりあげつつ、果たして BOP が従来の公的援助による諸政策と比較してどの程度効果的な援助効果をもたらしているのか、実証的に明らかにすることを目的としている。本報告はその中間報告として位置づけられる。

## 2. 私的価値と公的価値の融合モデルとしての BOP ビジネス

開発途上国の典型的な所得階層は以下のピラミッド構造<sup>2</sup>であると考えられる。



1日3~5ドルの収入で生活する低所得層は、建設作業員、小商人、運転手、企業・公共機関の下

\* [連絡先]〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学国際学術院 大門 毅  
Tel: 03-3203-4141, E-Mail: daimon@waseda.jp

<sup>1</sup> 本調査は「安全な飲料水の供給と現地サプライチェーンの確立による貧困削減ビジネスの事業化検証調査」(JICA BOP 準備調査) をケース・スタディとしている。

<sup>2</sup> この分類は Rangan, Chu, Petkoski (2011) らの研究に基づく。

級職員として働き、定期収入を得ており、自転車、テレビ、携帯電話などの消費財を有している場合が多い。教育を通じて自分や子供の生活水準を高めようという希望を持っている。他方、1日1~3ドルの収入で生活する最低生活層は、日雇い労働者や臨時作業員として不安定な収入源で生活している。消費者としても生産者としても公式な市場よりも不利な条件の闇市場で取引を行っている場合が多い。スラムや貧しい農村に居住を行っている。それ以下の水準で暮らす最貧困層は生活に最低限必要な、衣食住に欠乏し、闇市場の中でも最底辺の条件で暮らし、健康状況、衛生状況が劣悪の中で、常に生存の危機にさらされている。

このうち、BOPビジネスの対象となるセグメントは、低所得層は主として「消費者としての役割」を果たすことができ、最低生活層は主として「生産者（サプライ・チェーンへの参加など）としての役割」を果たすことが期待される。一方で、最貧困層は政府やNGOなどの救援プログラムの支援対象であり、BOPビジネスの対象外である。

ところで、本研究の焦点であるインドのBOP層の所得分布はアフリカの貧困国に一般的に見られるような裾野の広いピラミッド型とは異なり、BOP1000~BOP2000の層（一日当たり所得で約2~5ドル（PPP））が最大の人口を抱えるピラミッド構造であり、その所得層を主なBOP顧客ターゲットと考えている。その理由は、①BOPボリュームとしては大半（約80%）をカバーできる、②マーケティング次第で事業収益性の確保が十分に狙える、③インドにおけるBOP最下層は教育とのセットでNGOや病院等から供与という方法が妥当と思われるためである。事業展開当初は、特にこの層のうち安全な水へのアクセスが困難な地域・世帯を対象とし販売・普及活動を行っていく想定である。

### 3. BOP研究の意義と限界

従来、Stiglitz(1990)をはじめとして、マイクロ・ファイナンス（小規模金融）は開発途上国における新たなビジネスモデルとして経済学者・経営学者の研究対象となってきたが、より広義の貧困層をターゲットとした民間活動について、研究者の中でいわゆるBOPビジネスモデルが注目されるようになった直接のきっかけは、Prahalad (2004)による分析である。なお、BOPモデルとは「購買力平価で年収3000ドル以下の所得層」（全世界で40億人）を対象として、社会課題（水、生活必需品・サービスの提供、貧困削減等）の解決に資することが期待される持続的な企業活動・ビジネスと定義される。たとえば、インドにおけるヒンドスタン・ユニリーバ社（小分けした石鹼の販売と「手洗い奨励」啓蒙活動の実施）、P&G社（浄水剤の販売）などにおける取り組みなどは、BOPモデルの「成功例」<sup>3</sup>として注目されている。

近年、企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)や企業倫理への関心の高まりもあり、BOP論は経営学のフロンティア（新領域）分野として欧米のビジネス・スクールでも熱心に研究・教育されるようになっている。他方、我が国においては、一部の経営学者によるBOP研究<sup>4</sup>が萌芽したばかりである。経済学分野においては Collier (2007)などのごく一部を除いて、欧米研究機関においても我が国においても研究対象として確立されているとは言い難い。Collierの問題関心・

<sup>3</sup> しかし後節に示すようにこれらの事例を「成功例」としてみなすことが妥当かは議論が分かれるところである。

<sup>4</sup> 岡田正大（慶應大）、岡田仁孝（上智大）、菅原秀幸（北海学園大）教授らが先駆的研究を行ってきた。

アプローチも BOP 層をターゲットとした企業活動というよりは、内戦等で社会の底辺に追いやられた人々に対して、従来の開発ツール（政府開発や海外直接投資）がどの程度有効であるかという問題提起に留まっている。

本来、BOP ビジネスは CSR 活動ではない。しかし、貧困層という利幅の薄いビジネスで利益を上げるのは難しい。P&G も簡易浄水剤（ピュア）において利益の出る流通戦略と価格を見いだせなかつた結果、CSR 活動に吸収されてしまった。マイクロソフトの UP プログラム（IT 活用を通じた社会的弱者の自立を支援）も同様である。ヒンドウスタン・ユニリーバの浄水器（ピュレイト）も、BOP 層の市場開拓に失敗し、結果として消費者教育と浄水器販売の双方を NGO に委託している。さらに、インドではヤクルトや日清といった日系企業も 10 数年前から進出しているが、一部で言われるような BOP 層に向けたビジネスというよりは都市部の MOP (Middle of the Pyramid) 以上の層の消費意欲に訴える販売戦略を展開しているのが実態である。

このように BOP は各企業が新たなビジネス戦略として参考になるようなモデルとして確立しているとは言い難く、成功例とされているいくつかの事例においても CSR として成功しているに過ぎない場合、実際には BOP 層を迂回している場合、NGO に依存している場合など、疑問が残る。また、社会開発としての BOP モデルについても、世界銀行グループの IFC (国際金融公社) (2007) による研究や JICA が標榜する「援助機関だけでは達成できない開発途上国の課題解決を、企業がビジネスの原理を活かして行う新たなアプローチ」「開発途上国の課題解決への貢献と企業等が行う BOP ビジネスとの両立を通じた、開発途上国・民間セクター・ODA の Win-Win-Win の官民パートナーシップ関係の構築」など、これら一連の研究においても、BOP が想定する社会開発課題の改善にどの程度寄与してきたか、という根本的疑問に学問として本格的に取り組まれてきたとは必ずしも言えず、どちらかと言えば、一つ一つの BOP モデルを定性的なエピソードとして紹介するにとどまり、統計分析や計量分析を駆使した本格的な研究は行われてこなかった。

#### 4. BOP 研究: 今後の展望

ビジネスモデルとしても、社会開発モデルとしても多くの課題を抱える BOP ビジネスにおける今後の BOP 研究は次の項目についてケース・スタディを積み重ねながら一つ一つ丁寧に答えていくことが求められているだろう。

- BOP モデルが企業活動として「成功」したと言えるための購買層、価格、市場規模、販売戦略、利益率、それらを達成するまでの期間
- BOP モデルが社会開発として「成功」したと言えるための指標、ベンチマーク、それらを達成するまでの期間
- BOP 市場と非 BOP 市場 (MOP 以上) の相互依存性に関するケース・スタディと類型化の方法
- BOP モデルと CSR の関連と相違点
- BOP モデルを支援するための公的助成（補助金・融資）や資金調達の意義、方法論
- 開発案件、ODA 事業に BOP ビジネスを組み入れる意義、方法論
- 開発とビジネスの融和、公的価値と私的価値の融合における BOP ビジネスの役割、意義

## 参考文献

- Collier, Paul (2007) The Bottom Billion (邦題『最底辺の 10 億人』)  
IFC (国際金融公社) (2007) The Next 4 Billion (邦題『次なる 40 億人』)  
Prahalad (2004) The Fortunate at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits (邦題『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』)  
Rangan, V. Kasturi, Chu, Michael, Petkoski, Djordjija (2011), “Segmenting the Base of the Pyramid”, Harvard Business Review June 2011.  
Stiglitz, Joseph(1990) “Peer Monitoring and Credit Markets”  
経産省 (2010) 『BOP ビジネスのフロンティア』  
菅原 秀幸, 大野 泉, 梶屋 詩野 (2011)『BOP ビジネス入門—パートナーシップで世界の貧困に挑む』