

筑波大学第三学群国際総合学類

卒業論文

BOP ビジネスによる貧困削減の可能性

ーインドを事例にー

2011 年 1 月

氏名：諸留ちあき

学籍番号：200611173

指導教員：関根久雄

目次

第1章 序論	1
1. はじめに	1
2. 研究方法	4
第2章 貧困層をとりまくビジネス	5
1. 貧困をみる視点	5
2. BOP ビジネスとは	7
(1) 概要	7
(2) BOP 市場の特性	9
(3) BOP ビジネスをめぐるさまざまな議論	12
3. 貧困層への多様なアプローチ	14
(1) 企業の社会的責任 (CSR)	15
(2) フェアトレード	17
(3) マイクロファイナンス	20
(4) ソーシャル・ビジネス (Social Business)	25
4. 小括	27
第3章 インドにおける貧困と BOP ビジネスの現状	29
1. インドをとりまく貧困事情	29
2. インドにおける BOP ビジネス	33
(1) ヒンドゥスタン・ユニリーバ・リミテッド (HUL)	33
(2) ITC	37
(3) スラブ・インターナショナル (Sulabh International)	40
(4) 日清食品株式会社	43
3. 分析	44
(1) 主要な役割を果たす BOP 層の存在	45
(2) 市場の制約の克服	46
(3) 収益性と社会性の両立	47
第4章 貧困削減に向けて	51

1. 「消費者」から「生産者」へ	51
2. 土着化	52
3. 開発援助との協働	53
第5章 結論	56
注	58
参考文献	61
Summary	65
謝辞	66

図目次

図 1	グラミン銀行の仕組み.....	22
図 2	インドの所得階層別世帯分布	29
図 3	インドの州別貧困率（1999/2000 年）	30
図 4	インド主要州の貧困人口の地域分布（2004/2005 年）	31
図 5	スラブの 2 穴式トイレ.....	41
図 6	マンディと e チョーパルのコスト比較.....	49
図 7	土着化のプロセス.....	53

表目次

表 1	絶対的貧困と相対的貧困の比較	5
表 2	BOP ペナルティの実態	10
表 3	セクター別 BOP 市場の規模と特徴	11
表 4	BOP ビジネスの分類.....	13
表 5	フェアトレード運動の潮流	18
表 6	各アプローチと BOP ビジネスとの共通点・相違点	28
表 7	各事例におけるトリプル A の分類.....	47

第1章 序論

1. はじめに

途上国の貧困削減に対する国際的な取り組みがなされるようになって久しい。開発に対する世界共通の枠組みとして 2000 年にまとめられたミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals、以下 MDGs) では、達成される目標のひとつに「極度の貧困と飢餓の撲滅」が掲げられ、具体的には 2015 年までに貧困に苦しむ人口の割合を半減させるとうたっている [国際連合 2010:6]。今日の国際社会においては、この目標の達成に向けてこれまでの途上国への開発行為を見直す姿勢が一層顕著となった。例えば、国連開発計画 (United Nations Development Programme、以下 UNDP) が 1990 年に「人間開発」という概念を提唱して以降、開発の在り方はこれまでの経済発展に主眼を置いたものから人間中心の開発へと変化してきた。開発プロジェクトにおいては、援助国政府や開発ドナーからの一方的なトップダウン式ではなく、受益者である地域住民の声を反映したボトムアップ式のものにとり替わり、今や開発を行うプロセスの中に地域住民の「参加」がうたわれているものがほとんどである。また、近年では国際援助機関や政府と民間企業が連携を強化しともに途上国の開発を担っていくという「官民連携」が新たなアプローチとして注目されている。

こうした開発潮流の変容は、世界の貧困削減にある程度の成果をもたらした。2010 年の MDGs 報告書では、極度の貧困に苦しむ人々の数は 1990 年の 18 億人から 2005 年の 14 億人へと減少し、貧困率も 46 パーセントから 27 パーセントへと大きく低下したことが報告された。このまま成長が持続できれば、MDGs で定められた「貧困に苦しむ人々の割合を半減」という目標の達成も見込めるのではないかと大きく期待されている。しかしながら、2008 年の金融危機や食糧価格高騰の影響を受けて途上国地域での飢餓率は 2006 年の 16 パーセントから 2008 年には 17 パーセントへと上昇に転じ、栄養不良人口も増大しているという。また、途上国地域で不安定な職に就く人々の数も 2007 年から 2008 年にかけて 7,700 万人増大したとみられ、就業率や労働生産性の低下が懸念されている。さらには、富裕層と貧困層との間や、農村やスラムに暮らす人々と比較的裕福な都市住民との間に見られる格差が拡大していることも深刻な問題として報告された [国際連合 2010:4,7,9,11]。

MDGs 達成の原動力となる政府開発援助(Official Development Assistance、以下 ODA) に関して言及すると、経済協力開発機構 (Organization for Economic Co-operation and Development、以下 OECD) による発表では、2010 年の ODA による援助総額は 1,074 億ドルになると予想され、見込額に比べて 200 億ドルほど減額する。日本についていえば、国内の厳しい経済情勢が反映されて年々減少しているという事実がある。2010 年度の ODA 予算は、前年度比 7.9 パーセント減の 6,187 億円で、かつて世界一の援助額を誇っていた 1997 年度のピーク時から比べると実に半減したとの報告がなされている [高山 2010:29-30]。先進国や国際援助機関による援助は長年に渡って現在もなお続けられているが、これまでの貧困削減の状況や世界同時不況の影響、ODA の増額が十分に達成されていないことなどを考慮すると、援助が貧困削減に向けて大きな成果をもたらすには、なお多くの課題があるといわざるを得ないであろう。

このような流れの中、近年登場し注目を集めている新たな貧困削減アプローチがある。途上国の貧困層を対象にしたビジネス、BOP ビジネスである。BOP とは世界の所得ピラミッドの底辺に位置する人々を表す Base of the Pyramid⁽¹⁾の頭文字をとったものであり、年間所得 3,000 ドル未満の貧困層を指す [ハモンド 2007:13]。この BOP 層を巨大な市場として捉え、サービスや財の販売を行い利益を生み出す行為を通じて企業が通常のビジネスと同様に収益を上げることはもちろん、その一連のプロセスの中に貧困層が抱える社会的課題の解決や所得向上が内包されているというものである。この発想は、所得が十分でない貧しい人々を援助の対象としてではなく、ビジネスを通して利益をもたらす存在として捉えている点において、これまでの貧困層に対する見方を 180 度転換させるものといえる。BOP ビジネスという概念を世界に浸透させる火付け役となった経営学者のブラハラードは、「貧困をチャンスに変えるには、新しい創造的なアプローチが必要となってくる」 [ブラハラード 2010:19] と主張する。貧困層を援助の対象者ではなく「顧客」とみなし、ビジネスを通して利益を上げることが貧困層の生活向上につながるとされるこの BOP ビジネスは、まさに途上国の貧困削減を追求し続けた結果生まれた、斬新かつ画期的なアプローチであるとして日本でも注目を浴びるようになってきた。例えば、マラリア予防用に殺虫剤を練り込んだ糸を使用した蚊帳を開発し、主にアフリカにおけるマラリアの感染阻止と現地の雇用創出に貢献している住友化学株式会社や、水質浄化剤の製造を行いバングラデシュにおいて安全な飲み水の普及、そして現地女性による販売ネットワークの構築に取り組む日本

ポリグル株式会社などは、近年の日本企業における BOP ビジネスの成功事例として広く紹介されている [経済産業省 2010:8]。

人口にして 40 億人の BOP 層が持つその市場規模は、日本の GDP に匹敵する 5 兆円に達する。この巨大な市場において大きなプレゼンスを占める国がインドである。インドでは国内人口の 98.6 パーセントを BOP 層が占め、その数は全世界における BOP 層の 4 分の 1 を占める [ハモンド 2007:111]。そのような状況の中、2009 年におけるインドの経済成長率は 5 パーセントと、世界経済が低迷する今日においても 1990 年代のインドの平均成長率を上回る成長を遂げた。これを受けて日本を含む多くの海外企業がインドに進出し、さらには貧困層を主要なターゲットとしたビジネスへのシフトを戦略的に行っている。単に人口のボリュームが巨大なだけでなく、経済成長の鍵を握る若年貧困層の割合が高いことにより、11 億人の中に眠る巨大な市場に気が付いたのである。例えば自動車産業においては、高額の前輪駆動車よりも二輪駆動車の開発に企業が力を入れた結果、二輪駆動車の売り上げは、世界不況や景気後退の影響を受けずに貧困層の多く暮らす農村部においてとりわけ顕著に伸びているという [近藤 2009:160,164]。このような近年のインド経済の潮流から、1991 年以来インド政府によって進められてきた経済自由化の効果が都市部のみならず農村部にも波及してきたことがわかる。農村部に暮らす貧困層が顧客、ひいてはビジネスパートナーとしての地位を確立し、経済成長の一端を担うようになったことの表れであるといえよう。これらの事実より、近年急展開をみせるインド経済を牽引する貧困層の存在がうかがえる。

しかしながら、経済成長の恩恵をすべての国民に平等に行きわたらせることは、広大な国土に 11 億人もの人口を抱えるインドにおいては、とりわけ困難な課題として表面化してくるのではないだろうか。筆者は 2008 年 8 月から約 8 か月間インドを旅し、北から南までさまざまな地域を訪問した。その際強く感じたのは、都市部と農村部の間に存在する経済的社会的な著しい地域間格差である。都市から離れた農村部に行けば行くほど、そこに暮らす人々の身なりや生活環境から現実の貧困を垣間見ることができた。近年の目覚ましい経済成長によって、インドの都市部では先進国のように高層ビルが立ち並び街が整備され、人々はモノや情報にあふれた豊かな生活を享受することができるようになった。しかしその一方で、経済成長はまた負の側面として貧富の差をさらに深める原因となり得るという懸念の声も聞かれる [清水 2006:38]。このように目覚ましい経済発展と深刻な格差を抱えるインド社会に対して、貧困層を対象

とした BOP ビジネスはどのような影響をもたらしているのでしょうか。

このような問題意識から、本稿ではインドにおける BOP ビジネスに着目し、その社会的経済的効果を BOP ビジネスが成立するために必要な指標として抽出した要素から分析する。その上で、BOP ビジネスが貧困削減に資するための提言を行い、その可能性について探ることを本稿の目的とする。

2. 研究方法

本稿では主として BOP ビジネスを扱う文献や学術論文をもとに研究を進めていく。必要に応じて JICA や経済産業省など BOP ビジネスに関わる日本の関連機関、また世界銀行や UNDP など国際機関の報告書等も参考にする。加えて、BOP ビジネスを実際に実施している、もしくは実施に向けた取り組みに着手している民間企業等のウェブページも必要に応じて参照する。また、第3章で扱うインドにおける貧困の実態については、筆者がインド滞在中に見聞きした情報も適宜用いることとする。

本稿の構成を簡単に紹介すると、以下のとおりである。続く第2章では貧困にまつわる議論を整理し、BOP ビジネスの対象者である貧困層について明らかにする。そして BOP ビジネスが誕生した背景やその特徴を概観し、BOP ビジネスをめぐるさまざまな議論についてまとめる。また BOP ビジネスと同様に、貧困層に対して財やサービスを提供するその他のアプローチを紹介し、それぞれを BOP ビジネスと比較して BOP ビジネスの定義付けを行いたい。第3章では具体的な事例としてインドで行われている BOP ビジネスに着目する。まずインドにおける貧困状況を概観し、そしてどのような BOP ビジネスが実施されているのか個別の事例をみていく。これらの事例を第4章で分析した上で、BOP ビジネスによる貧困削減の可能性について結論でまとめる。

第2章 貧困層をとりまくビジネス

1. 貧困をみる視点

途上国における貧困問題は、国際的に取り組むべき課題として長い間議論の的となってきた。しかし、貧困とは一体何であるのか、貧困層とは誰であるのかといった問いに対する共通の答えは存在せず、さまざまに定義され長い間論争が繰り返されているのが現状である。これは、貧困の定義が社会の在り方をどう考えるかという価値判断によって左右され、またその価値判断も国や地域、そして時代とともに変化するからであろう。日本についていえば、何をもって貧困というのか公式な貧困ラインさえ定められていない。下に貧困の指標として一般的に用いられる、実質消費額をもとにした貧困の定義を紹介する。

一般的に、所得や生活費など経済面で測定できる貧困は、「絶対的貧困」と「相対的貧困」の2つの定義によって捉えられる。表1は、両者の特徴をまとめたものである。

表1 絶対的貧困と相対的貧困の比較

	絶対的貧困	相対的貧困
概要	生存するのに最低限必要なものを得られない状態	平均的な所生活水準と比べた時に、一定の割合の所得以下しかない状態
よく用いられる指標	1日1.25ドル未満で生活（世界銀行）	全家計所得の平均の半分以下の所得（OECD）
メリット	貧困かどうか直感的に分かりやすい	所得など統計数値から定義されるため恣意性の入り込む余地が小さい
デメリット	すべての人が納得する基準を設定することが必ずしも容易ではない	あくまで貧困状況の異なる国々個別の分類にすぎないため、ある国の指標はその国内のみでしか機能しない

（〔管 2009:13-14〕より筆者作成）

絶対的貧困と相対的貧困、両者は同じ貧困を測る指標であっても全く違う視点からのアプローチである。主に途上国の貧困問題について議論する際には絶対的貧困が用いられる。相対的貧困で測った場合、その国全体が極めて貧しい状況でも、所得階層の上位に位置する人々は貧困層とはみなされなくなってしまうからである。世界銀行が発表している定義は、表1にもあるように1日の生活費1.25ドルを貧困ラインとし、このラインを下回る人々を貧困層とするものである。この定義で世界をみると、12億人が貧困層であるとされる [UNDP 2007:2]。

しかしながら、開発の潮流が人間中心のものへと変化してくると、貧困も経済的な側面だけではなく、教育や公衆衛生、医療など生活環境を含めたベーシック・ヒューマン・ニーズ (Basic Human Needs、以下 BHN) や基本的人権が保障されているかどうかなどによっても捉えられるべき問題であるとの見方が強まった。UNDP が毎年創刊している『人間開発報告書』の創案者マブール・ハク⁽²⁾は、人間開発について以下のように説明している。

開発の基本的目標は、人々の選択肢を拡大することである。その選択肢は基本的には無限にあると考えられるし、時間とともに変わりうる。人間はしばしば、所得や成長といった数値にはすぐに表れないことにでも価値を感じる。知識をたくさん得られるようになること、栄養摂取が改善してよりよい保健サービスを受けられるようになること、生計手段が安定すること、犯罪や暴力を受けないこと、十分に余暇が取れること、政治的文化的な自由があること、コミュニティ活動へ参加しているという意識を持てることなどに人々は価値を見出す。したがって開発の目的は、人々が健康で長生きし、創造的な生活を送れるような環境を作ることなのだ [UNDP 2010:31-32]。

このように、貧困とは単に所得が少ないということではなく、有意義な選択肢がない、よりよい生活を選択する機会が不足しているなど、もっと根本的な問題であるとの理解も存在する。近年の貧困論議に大きな影響を与えているインドの経済学者アマルティア・センは、「貧困とは個々人の基礎的なケイパビリティ（潜在能力、つまりある個人が経済的、社会的、および個人的資質のもとで達成することのできる状態や行為など一連の選択的な機能の集まり）が欠如している状態」[セン 1999:12,171] と定

義している。そして貧困に陥らないために十分な所得というのは個人の身体的な特徴や社会環境によって異なり、貧困を所得で定義する際には所得からどのような機能を実現できるかという潜在能力を抜きにして所得だけを見るのでは不十分であると指摘している。センの定義は、貧困の状況をより個別具体的に理解し対応していくことの重要性を示唆している。

このように貧困と一言でいっても、その解釈は貧困が語られる文脈の中で多様に変化し、そのため定義も多岐に渡って存在する。貧困について議論する際には、どの定義を用いるのか、どういった指標を用いて貧困を測るのかを明確にする必要があるだろう。次節で言及する BOP ビジネスに関しては、対象となる貧困層は冒頭でも述べたように「開発途上国において年間所得が 3,000 ドル未満の低所得者」と定義されており、本稿でもこの定義を採用して議論を進めていくこととする。この定義はあくまでも所得に注目したものであることに留意したい。

2. BOP ビジネスとは

(1) 概要

前節で議論してきた貧困層とよばれる人々に対して、彼らが抱える貧困や劣悪な生活環境を改善するために、国際社会はこれまでに膨大な額にのぼる援助資金を供与してきた。その額は過去 50 年において総額 2.5 兆ドル以上にも及ぶ [菅原 2009a:92]。しかしながら、世界の半数以上の人々は今もなお、深刻な貧困問題に直面したままである。

こうした状況を踏まえて、従来の援助に代わる新たな貧困層へのアプローチとして登場したのが BOP ビジネスである。この新たなアプローチは、既存の貧困問題への取り組みに対して大きく 2 つの発想の転換が行われたといえる。まずひとつは、貧困層を「援助に頼る受け身的な存在」ではなく、「ビジネスの主要アクター」として位置づけたことである。これは、貧困層のエンパワーメントや自尊心の増大に大きく寄与すると考えられる。もうひとつは、途上国の貧困層が抱える複雑な社会的課題に対して、ビジネスの手法を用いて解決を図るという点である。このように、市場経済の仕組みの中に貧困層を消費者として巻き込む、そうした民間企業的なアプローチが今日では途上国の貧困削減に効果的であると評価され始めている [新谷 2009:19]。

このように、BOP ビジネスは従来の貧困削減への取り組みに代わる新たなアプローチとして期待されている。その意味において、これは開発援助の延長線上にあるものとしてみることができるが、BOP ビジネスが登場した背景を考慮すると、ビジネスの延長としても捉えることができる。すなわち、国際的な景気低迷、縮小する国内市場に危機感を覚えた企業が途上国で生活している BOP 層を新しい市場として捉え、積極的な進出が検討されてきた事実が存在する。

日本における BOP ビジネス研究の第一人者とされる菅原は、BOP ビジネスの特徴について3点にまとめている。まず、BOP ビジネスは慈善事業でも企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility、以下 CSR) でもなく、あくまで「本業」であることがあげられる。そのため、収益のある中核事業として長期に渡って持続可能でなければならない。言い換えれば、収益を上げ利益が生まれることにより、継続的な事業運営、または事業拡大が可能となるのである。次に、貧困層の抱える貧困削減、環境改善、生活向上などの社会的課題をビジネスの手法で解決することである。これは先にも述べたが、これまで援助や慈善事業で解決ができなかった課題はビジネスの手法を用いてこそ解決の糸口が見つかるとする考えである。そして最後は、現地の人々をパートナーとして価値を共有することである。当然のことながら、海外でビジネスを展開する以上、現地住民とのパートナーシップは必要不可欠である。これは BOP ビジネスに限らず、既存の多国籍企業によるビジネスについても同じであろう。しかし、BOP ビジネスの場合はそれが住民や NGO 関係者、また現地政府や国際機関の関係者など、さまざまなアクターとの関わりを意味する。そのため、現地の人々との間における信頼関係の構築が BOP ビジネスを成功へと導くための重要な要素のひとつであるといえよう [菅原 2009b:101]。これら3点は、BOP ビジネスを他のビジネス、または他の貧困層へのアプローチと差異化するための端的な指標であり、評価の際にも有効であるとされる。

なお、BOP ビジネスの対象である貧困層を、本稿では一般的な意味で使われている貧困層と区別するために「BOP 層」という言葉を用いることとする。

(2) BOP 市場の特性

市場経済の底辺に位置する BOP 層、そして彼らが構成する市場に目を向けると、いくつかの特徴や課題点が明らかとなる。以下それらをあげ BOP 市場の特性について説明する。

まず、彼らには満たされていない大きなニーズが存在する。これまで所得の少ない BOP 層は商品やサービスにお金を払わない、そもそも彼らにはニーズがないという、BOP 層に対する誤った認識が存在していた。しかし、実際には貧困層にも消費ニーズは存在する。それが購買行動に結びついていないのは、単に所得が少ないからではなく、貧困であるがゆえに他の層よりも「高く、質の悪い商品を、しかも苦勞して入手せざるを得ない」からである。これが貧困層特有の追加的な支払いである「BOP ペナルティ」である。BOP ペナルティは道路や電気、水道等物理的インフラの欠如や、市場から地理的に離れているという経済的機会の不足、学校や保健衛生施設など社会的インフラの不備、そして階層間格差や男女間格差などの文化的要因に起因するものである [プラハラード 2010:77-78]。

表 2 は、インドのムンバイにおける BOP ペナルティの実態をまとめたものである。貧民街ダラビで生活する貧困層は、富裕層に比べて生活のあらゆる項目において数倍から数十倍のコストを支払っている。貧しい人々が払わなければならないこうした追加的なコストは、現金という目に見える形のみにとどまらず、例えば水や薪を求め長い距離を歩くことを強られるなど時間や労力という形でも表れている。ただでさえ所得が十分でない彼らがこのような追加的なコストに悩まされていては、貧困のスパイラルから抜け出すのが困難であることは容易に考えられよう。佐藤は、この BOP ペナルティを解消し、BOP 層の潜在的ニーズを購買行動に結びつけることがそのまま貧困削減につながると指摘する。BOP ビジネス向けの商品やサービスは、企業がより安く、より質の良い商品を容易に入手できるようにさまざまな工夫を行うことが求められている。これは企業にとっては販売促進のためのイノベーションであるが、同時に貧困層にとってはこれまで悩まされてきた BOP ペナルティの解消につながる [佐藤 2009:3]。

表2 BOP ペナルティの実態

項目	ダラビ（貧民街）	ウォーデン・ロード（富裕層）	貧困による割増
利子（年利）	600～1000%	12～18%	53.0 倍
水道水	1.12 ドル	0.03 ドル	37.0 倍
電話 1 分間	0.04 ドル～0.05 ドル	0.025 ドル	1.8 倍
下痢止め薬	20 ドル	2 ドル	10.0 倍
コメ 1kg	0.28 ドル	0.24 ドル	1.2 倍

（〔プラハラード 2010:78〕より筆者作成）

このように、BOP 層の多くは経済的機会が限られている。自らの労働力や手工業製品、そして作物を売るための市場へのアクセスが十分でないために、彼らは自分たちを搾取する地元の雇用主や仲買人に売るほかに選択の余地がない。国際労働機関（International Labour Organization、以下 ILO）によれば、BOP 層の 70 パーセント以上がインフォーマル・セクター⁽³⁾に依存する生活や自給自足生活をしているという。すなわち、BOP 層の大半はその生活を自営または合法的に組織された企業以外の収入に頼っているのである〔ハモンド 2007:17-18〕。

以上をみると、BOP 市場は一般的な市場とは異なり経済活動を円滑にさせるための市場環境が整備されていないことが明らかとなる。高度に発達した市場では、インフラが整い、情報にも瞬時にアクセスできる。また、法規制がビジネスしやすい環境を提供してくれる一方で、負の側面を抑える働きをしている。市場の参加者にはスキルや知識が備わっており、金融サービスも利用することができる。しかし、貧困地域ではこれらの要素の大部分が欠落しているのが現状である。そのため、貧困層が市場に参加しても得られるものは少なく、また企業側も市場を機能させる条件が欠けている BOP 市場であえて事業を行おうとしてこなかった。BOP 市場にアプローチする際には、どのようにしてこれらの制約を克服していくかが企業にとっての重要な課題となる。

BOP 市場を分野別にみると、食品分野が突出しており大規模な市場が形成されていることが表 3 から明らかとなる。一般的には、所得が十分でない場合、まず衣食住の充足を求めるのが人間として生きるために共通の理解としてあげられ、教育や情報通信などは二の次となる。BOP 市場が食品分野に偏る傾向は、それほど BOP 層の所得が十分でないことを示しているともいえる。実際に、多くの国々の BOP 世帯は、収入

の半分以上を食品の購入に充てている [ハモンド 2007:89]。所得が増えるに従って、食品支出の占める割合は減少するが、それでもなお食品市場は最大の BOP 市場としての地位を維持し続けている。また、食分野に限らず、人間として生きていくための BHN の充足は BOP 層にとって必須の課題であると同時に、ビジネスを行う企業側にとっては大きなビジネスチャンスとなる。そのニーズを上手くビジネスに結びつけることができるかが、BOP ビジネス成功の鍵を握っているといえる。

表3 セクター別 BOP 市場の規模と特徴

	市場規模	市場の特徴
保健	1,584 億ドル	支出の大部分が医薬品購入に充てられる。
情報通信	514 億ドル	代表は携帯電話を利用したサービスで、規制緩和の進展している国ほど浸透している。
水	201 億ドル	市場の大部分は大規模な都市水道網がカバーするが、行商人や小規模コミュニティ水道網がカバーする部分もある。
交通	1,794 億ドル	所得の増加に伴い急増する。主に輸送手段のバイクや燃料に支出される。
住宅建設	3,318 億ドル	主な支出先は家賃、住宅ローン、修繕費である。
エネルギー	4,334 億ドル	所得増加に伴い、また都市部では電力などよりクリーンなエネルギーへとシフトする。
食品	2兆8,940 億ドル	BOP 家計の支出総額の半分におよぶ最大の BOP 市場である。
金融サービス	不明 (公式な計算は不可能)	現状では、5.56 億の BOP 家計のうち、金融サービスへのアクセスがあるのは 0.82 億家計に過ぎないが、潜在的には全 BOP 家計にニーズがある。

([ハモンド 2007] より筆者作成)

(3) BOP ビジネスをめぐるさまざまな議論

BOP ビジネスの理念として、何度も述べてきたように「途上国の抱える社会的課題をビジネスの手法を用いて解決する」ことがあげられる。しかし、社会的課題の解決という条件を満たさないものは BOP ビジネスとはよべないという立場がある一方で、社会的課題の解決は BOP ビジネスの望ましい「副産物」であっても、これをビジネスの必須要件とするのは間違いであるという立場もある [佐藤 2009:2]。さらには、BOP ビジネスが対象とする貧困層自体の定義も多様であるために、当然 BOP ビジネスの定義も多様に存在することになる。その中でも、とりわけビジネスをバックグラウンドとする論者と、開発をバックグラウンドとする論者とでは、同じ BOP ビジネスであっても利益と課題解決それぞれの重きの置き方が大きく異なるために、論調にも違いが表れてくる [菅原 2010b:3]。

利益重視の BOP ビジネスの場合、主体はもちろん企業である。この企業のアプローチは、利益を上げるために社会的課題をニーズとして捉えて、それを満たす。つまり利益を追求した結果、課題解決という成果も達成されることになる。例えば、水問題で困っている人々がいるとしよう。この場合、従来ならば援助よってきれいな水を提供し課題を解決しようとする。しかし、企業の視点から考えると、彼らにはきれいな水を求めるニーズがあり、そのニーズを満たすビジネスを展開することによって、利益を上げながら課題解決も達成できるということになる。このビジネス形態をとる BOP ビジネスは多国籍企業が主導しているものが多い。しかし、多国籍企業は貧困層以外にも顧客がおり、他の事業も並行して行っているためにより目的設定において考慮すべき要因が多い。加えて、企業にとって BOP ビジネスは成功するとは限らない未知の挑戦であるため、自社の強みを生かせる分野で、かつリスクのとれる範囲でしか関わるできない。

他方、課題解決を重視するビジネスの場合、主体は企業とは限らない。NGO が主体であることもしばしばある。また、この場合は課題解決が目的となり、それを達成するための手法としてビジネスアプローチをとるのである。先の例で言うならば、水問題で困っている人々に無駄なく効果的に、そして継続的にきれいな水を供給するためには、一方向からの援助では限界がある。BOP 層にもインセンティブを与えることのできるビジネスの手法が望ましい形となる。また、成功の指標は商品やサービスを届けることができた貧困層の数であり、商品やサービスに求められる要件は貧困層の生

活に利便性や収益性を必ずもたらすものである〔槌屋 2009:8〕。このビジネスは多国籍企業のビジネスに比べれば、規模も小さく機動的かつ柔軟であり、顧客である貧困層を大切にす。

表4は、上記2つの型の特徴をまとめたものである。同じ社会的課題の解決のために同じ貧困層を対象にBOPビジネスを展開する際でも、当事者の意識の違いやパーソナリティによってビジネスの実態が大きく異なる可能性を常に持ち合わせている。そのため、何を目的としているのか、またどのような観点を評価のポイントとするのかなどについて、議論の際には注意する必要がある。

表4 BOPビジネスの分類

	利益重視型	課題解決重視型
最終目的	収益を上げる	社会的課題の解決
背景	縮小する既存の市場に代わる新たな市場としてBOP層に注目	従来の開発援助に代わる新たな貧困削減のアプローチとしてビジネスの手法に注目
実施主体	多国籍企業	現地NGOなど 法人形態は問わない
成功の指標	どのくらいの商品やサービスを販売し、どれほどの利益を上げることができたか	どのくらいの数の貧困層に商品やサービスを届けることができたか、貧困層の生活向上がどれだけ達成できたか
特徴	大規模、ダイナミック、	小規模、機動的、柔軟

〔槌屋 2009:7-8〕より筆者作成)

本節における考察を通じて、筆者はBOPビジネスを成立させるために必要となる指標を3点抽出した。まず、BOPビジネスが実践される過程においてBOP層が主要な役割を果たしていることである。繰り返しになるが、これまでビジネスの対象とみなされてこなかったBOP層を新たな市場と捉えてビジネスアプローチを図ることこそが、既存のビジネスとの最大の違いであり、企業にとっては最大のイノベーションである。そこには、BOP層を巻き込んだ新たなビジネスモデルが構築される。BOP層が

ビジネスの中でどのような役割を果たしているのか、そしてそれによって何を獲得していくのかを追うことは、BOP ビジネスが BOP 層に与えるインパクトを明らかにするためには不可欠である。

次に、市場の制約を克服するために何らかの対策を講じることである。BOP 市場ではさまざまな BOP ペナルティが存在しているために、BOP 層は市場へのアクセスが限られていたり、高いコストに悩まされていたりするケースがほとんどである。これらの制約を克服し市場環境を整えることが、BOP 市場でビジネスを円滑に機能させるための必要条件となる。

最後に、収益性と社会性の両立を図ることである。BOP ビジネスが、利益を重視するのか社会的課題の解決を重視するのかによって、その在り方が大きく異なってくることが表 4 からわかる。しかしいずれの場合においても、どちらかだけに偏ったものは BOP ビジネスとして機能しないと考える。利益を追求し BOP 層を単なる消費者とみなしてビジネスを展開しただけでは、彼らへの効果的なアプローチは期待できない。BOP 層の抱える社会的課題、満たされるべきニーズこそが企業側にとってのビジネスチャンスとなるからである。この視点がなければ、結果的に BOP 層を搾取し生活を余計苦しくさせてしまう恐れがあり、そのような環境下で持続的なビジネスが望めるとは言い難い。他方、社会的課題の解決のみに主眼を置いては継続的に事業を実施するための資金調達が困難となる。そもそもビジネスの手法を用いて BOP 層にアプローチするのが BOP ビジネスであるから、そのプロセスにおいて利益の発生しないもの、または利益を追求しないものは BOP ビジネスとはよべないであろう。ここで考える「利益」とは、もちろん金銭的なものを指す。

本稿では以上の 3 点、すなわち「主要な役割を果たす BOP 層の存在」、「市場の制約の克服」、「収益性と社会性の両立」を BOP ビジネスが成立する際に重要となる指標として用いることとする。

3. 貧困層への多様なアプローチ

BOP ビジネスは低所得者である貧困層を対象に財やサービスを提供する点が既存のビジネスと大きく異なる。しかしながら、BOP ビジネスという概念が生まれるまで貧困層とビジネスが無関係であったかという点、そうではない。実は BOP ビジネス以外にも、貧困層を対象とした、または貧困層が主要なアクターであるさまざまな形式

のビジネスアプローチが存在する。以下、それらを紹介して BOP ビジネスとの違いを比較検討してみたい。

(1) 企業の社会的責任 (CSR)

1) 概要

企業はこれまで、収益だけに配慮して経営すればよいと考えられていた。そのため、これまでの「企業の社会貢献」論は単に収益の再配分に関わる議論に過ぎなかった。[長坂 2008:85]。しかし 1990 年代後半頃から、われわれの生活を脅かしている環境問題や貧困問題など、世界的規模で起きている深刻な社会的諸課題に対して、民間企業も何らかの対策を講じるべきであるとの考えが浸透しはじめたのである。CSR は、そうした社会面や環境面などに配慮した企業経営が必要との考えから登場し、利潤を株主や役員、従業員など関係者間だけで配分するだけの形から、「社会にも還元する」という社会貢献活動としての取り組みを指すものとして、普及していった。

日本で CSR の動きが急展開を見せ社会に浸透したのは、2003 年から 2004 年のことである。当初、CSR は社会貢献活動の一環として、企業にとって第一義の経営とはあくまで別次元の取り組みとして進められていた。しかし、社会的信用力や競争力を高め企業ブランドの創出につながる CSR をいかに戦略的に用いて企業価値向上につなげられるかという観点で CSR が考えられるようになった。そうして、CSR は企業にとって次第にその重要性が増し、同時に CSR の一部に過ぎなかった国際貢献も企業の経営戦略の一環にまで引き上げられるようになっていったのである。日本で CSR の位置づけや意味がこのように変化してきた背景には、確実に進行する少子高齢化に対して企業の経営陣が危機感を持ち始めたという事実がある。すなわち、縮小する国内市場に代わり、成長著しい新興国や途上国の富裕層を新たな商品提供先にすることで生き残りを図ろうと考えたのである [藤井 2008:2-3]。

このように、企業の中で CSR の立ち位置が社会貢献活動からひとつのビジネス戦略へと変化し、次第にその存在感が増してきた潮流がみてとれる。そして今日では、CSR の理想的な姿を論じる際に「本業を通じた CSR」という言葉が頻繁に用いられる。この言葉が意味することは、CSR が社会的課題の視点を経営に落とし込んでいく、すなわち社会貢献活動ではなく本業のビジネスに落とし込んでいくところにある。しかしこの議論がなされるときに注意しなければならないのは、あくまで本業を「通じた」

CSR であって、「本業＝CSR」ではないということである [新谷 2008:97-98]。本業とは、前節でも述べたようにその企業が行うビジネスそのものであり、それを通じて利益を上げることが企業の本質として求められる。CSR において重視されるのは、そうした本業となる事業活動そのものではなく、事業活動を行う上でのプロセスの中身であることをここで強調しておきたい。

2) BOP ビジネスとの関係性

途上国では、社会や環境を保護する基準や規制のない場合が多々存在する。そのため、企業はビジネスを行う進出先で積極的に社会的責任を果たしていくべきであるという視点から、BOP ビジネスにおいても CSR が強調されることがある。上の議論からもわかるように BOP ビジネスの本流に CSR は位置づけられていないが、BOP 層と彼らが暮らす社会特有の社会的環境的制約を踏まえてビジネスプロセスを工夫することは不可欠であり、重要な課題でもある。例えば、BOP ビジネスのモデルのひとつであり、販売促進手法として知られている小袋販売の例を紹介しよう。小袋販売とは、シャンプーや洗剤などの日用品を 1 回分の使いきりの大きさに小分けにして生産、販売することで、所得の少ない BOP 層にも手の届く価格設定にする薄利多売方式である。この小袋販売に関して、藤井は次のように述べている。

調味料のような製品を考えれば、貧しい人々の手が届くようにするためには、小分けにし、製品単価を下げるのが有効である。このことによって人々は従来手の届かなかった製品・サービスを手にすることができる。また、途上国においてビジネスが展開され、多くの人に働く機会が提供される。貧困問題の解決に資するだろう。しかし、同時にリサイクルなどまだ先の先という土地で小袋販売をすることは、そのビジネスモデルが成功すればするほど環境汚染を引き起こすことを意味する。このような企業活動の二面性、すなわち、事業を通じて社会的課題の解決に貢献する一方で、みずから問題をつくりだしてしまうという二面性を認識することが、CSR を理解するためには不可欠である [藤井 2008:15]。

このような問題を踏まえ、ビジネスを行う際に、そのやり方を工夫することで社会問題や環境問題に対処することが BOP ビジネスにおける CSR であるといえる。それ

を実現するためには、グローバルな課題へ対応すると同時に、ローカルの視点、つまり BOP ビジネスを展開していく国や地域の経済情勢、文化、宗教、民族性などのさまざまな特徴を認識し、違いを理解した上でその地域に特有の社会的課題に対応していくことが必要となってくる [新谷 2009:20-21]。BOP ビジネスには CSR の視点が重要だとされるが、途上国における CSR を意識するだけでなく、より地域の目線を意識した CSR のアプローチが不可欠である。

(2) フェアトレード

1) 概要

フェアトレードとは、現在のグローバルな国際貿易の仕組みでは途上国における貧困を拡大させるだけだという問題意識から、南北の経済格差を解消する「オルタナティブトレード(もうひとつの貿易の形)」として始まった運動である。その背景には「フェア」でない貿易の実態がある。現在の市場において、取引方法や価格を決定する際には先進国の企業や地元の仲介業者の思惑通りに進められてしまい、立場の弱い途上国の零細生産者は黙って受け入れる以外に選択肢がないという状況が存在する。こうした不公平な貿易構造を打開するための取り組みが、フェアトレードである。フェアトレードの輸入団体や生産者団体で構成されている世界フェアトレード機関 (World Fair Trade Organization、以下 WFTO) は、以下のようにフェアトレードを定義している。

フェアトレードとは、貧困のない公正な社会をつくるための、対話と透明性、互いの敬意に基づいた貿易のパートナーシップです。フェアトレードは、特に「南」の立場の弱い生産者に、よりよい貿易の条件を提供しその権利を守ることで、持続可能な発展を支援します⁽⁴⁾。

つまりフェアトレードは、文字通り「公正な貿易」を行い、途上国の生産者が働きに見合った収入を得ることで自立を促し、貧困からの脱却を図る国際的な運動である。

この運動の始まりは 60 年以上も前にさかのぼる。表 5 は、過去 60 年間におけるフェアトレード運動の主要な出来事をまとめたものである。これをみると、フェアトレ

ードは欧米の国々が積極的に推進し、やがて国際的規模の運動へと広がっていったことがわかる。

表5 フェアトレード運動の潮流

年	出来事
1946 年	アメリカのセルフ・ヘルプ・クラフト（現テン・サウザンド・ビレッジ）がプエルトリコから刺繍製品の購入を始める。
1958 年	フェアトレードショップ第1号店がアメリカで開店する。
1964 年	イギリスのオックスファムが中国人難民の生産した手工芸品の販売を始める。
1967 年	オランダでフェアトレード輸入団体フェアトレード・オリジナルを設立する。
1973 年	オランダのフェアトレード・オリジナルによって、グアテマラの小規模生産者組合によりコーヒー豆が輸入され、フェアトレード運動が手工芸品だけでなく食料品にも広がる。
1989 年	国際フェアトレード連盟（International Fair Trade Association: IFAT、現 WFTO）が設立され、世界 61 か国 270 のフェアトレード団体が加盟する。
1997 年	国際フェアトレードラベル機構（FLO）が設立される。

（フェアトレード・ラベル・ジャパンのウェブページ⁽⁵⁾より筆者作成）

一方で、日本におけるフェアトレードへの取り組みは 1974 年に始まったとされる。国際協力 NGO であるシャプラニール＝市民による海外協力の会が、バングラデシュ農村開発プログラムのひとつとして女性を対象としたジュート製品生産組合プロジェクトを開始した。当時の日本にはフェアトレードという概念はなかったが、これが事実上の始まりとされ、以後 NGO を中心に広がりを見せていった [長坂 2008:74-75]。2004 年にはフェアトレード・ラベル・ジャパンが設立され、国際フェアトレードラベル機構（Fairtrade Labelling Organization International、以下 FLO）の日本での受け皿として日本におけるフェアトレードや国際フェアトレード認証ラベル⁽⁶⁾の普及推進活動を行っている。

長坂は、このような歴史をみると、フェアトレードは NGO などの非営利団体が運動を推進する開発協力と思われがちであるが、市場経済の原理に則った運動であるためビジネス感覚は不可欠であると指摘する[長坂 2008:41-42,2009:7]。開発協力に集中し過ぎるとビジネスとしての収益が疎かになり、破綻を招くことになりかねない。現地生産者の自立のためにもビジネスとして成立させることが重要である。しかしながら、ビジネスを重視しすぎるがゆえに現地生産者との関係に支障をきたしたり、単なる利益追求ビジネスと変わらなくなってしまう恐れもある。理念と収益、そのバランスはフェアトレード経営の神髄ともいえる。

2) BOP ビジネスとの関係性

フェアトレードと BOP ビジネスは、ともに貧困層を主要なアクターとして捉え、市場メカニズムを通して貧困からの脱却を目指すという共通点がみられる。しかし、各々のビジネスモデルにおける貧困層の位置づけは異なっている。前述したように、BOP ビジネスは所得ピラミッドの底辺に位置する人々を「市場」とみなしてビジネスを行う。これに対してフェアトレードは、彼らを「生産者」とみなし、先進国の比較的裕福な層を消費のターゲットとしている点が対照的である。また、「消費者」が誰であるかという観点で両者を比べてみても違いは明確である。フェアトレードは所得ピラミッドの上層部を消費者ターゲットとしているため、フェアトレード商品は一般商品よりもコストが割高であるがそれほど大きな問題とはならず、正規価格で取引がなされているかという点が重要となる。一方 BOP ビジネスに取り組む企業にとっては、いかにコストを抑えて貧困層にも手の届く製品を提供できるかが課題となる。このように両者のビジネスモデルの在り方に違いがみられる。

また、一般的にフェアトレード商品の販売は、デザイン、品質、機能、価格といった消費者の通常の購買基準で一般商品と競争するというよりも、途上国の過酷な労働環境や不公平な取引の現実を知ってもらい、それを是正するひとつの方法としてフェアトレード商品の購入を勧める形態をとる。そこには人々の温情に訴えかけ消費行動に結びつけるという仕組みが存在する。支援を受ける途上国の人々は、自分たちが生産した商品が先進国で受け入れられ人気を博しているといった情報を知ることはほとんどなく、そのためそれによって彼らが自信を持ち、モチベーションを維持するといったエンパワーメントにはつながりにくいのが現状である。このように、フェアトレ

ードは貧困層の人々の自立支援を目的としているが、現実のインパクトは、BOP ビジネスのように新たに事業を生み出し、雇用を創出するようなものとは言い難いとの指摘も存在する [新谷 2008:101-102]。

しかしながら、今日フェアトレードと BOP ビジネスのビジネスモデルの融合がみられるようになってきた。フェアトレードは貧困層を消費者として巻き込むことがコストの面から難しいのではないかと考えられてきたが、少しずつ変化が生じてきているのである。具体的には、これまでは先進国の比較的裕福な層だけを狙っていたフェアトレードが、現在ではスーパーマーケットに参入することにより低価格化の流れが起こり始めているという [北澤 2009:25]。このような動きが途上国内で起これば、今後フェアトレードと BOP ビジネスがつながり、貧困層が作った生産物やサービスを貧困層が消費するという「BOP フェアトレード・モデル」なるものが新たなビジネスモデルとして途上国の貧困削減に大きく寄与するかもしれない。

(3) マイクロファイナンス

1) 概要

マイクロファイナンスは、2006 年にバングラデシュのグラミン銀行とムハマド・ユヌス同銀行総裁がノーベル平和賞を受賞して世界的に有名となったが、その始まりは第 2 次世界大戦後までさかのぼる。もともとは途上国における農業開発の手段として農民に対して行われていた信用貸付を指すものであった。その後、開発潮流が大きく変化し経済成長を主眼としたものから人間中心の開発へと変化していく中で、マイクロファイナンスは開発援助団体によって積極的に取り込まれていったのである [栗野 1990:25-26]。今日のマイクロファイナンスの位置づけについて、日本におけるマイクロファイナンスの普及について研究している管は、次のように述べている。

マイクロファイナンスとは、「担保となるような資産を持たず金融サービスから排除された貧困に苦しむ人々のために提供する少額の無担保融資や貯蓄・保険・送金などの金融サービス」を指す。貧困削減という社会的課題に取り組むことを念頭に置きつつ、事業の持続可能性を維持するために利益を追求するビジネスである。市場の機能を活用しつつ、ビジネスの手法を用いて私的利益と社会的利益の両立を追求する。ビジネスの手法を活用するが、私的利益を一義的に追求

する消費者金融とは異なる一方、税を財源とする補助金や助成金などによって運営される無償の公共サービスでもない [管 2009:34]。

この説明によれば、マイクロファイナンスとはこれまで融資の対象とされなかった貧困層に融資を行い、貧困という社会的課題の解決に取り組みながらも、通常の銀行と同様に利益を追求するビジネスを意味する。通常の銀行は、貧困に苦しむ人々に対して貸し倒れの高リスクが高い、または額が小さすぎてコストがかかる等の理由から貧困層に対する融資をしてこなかった。マイクロファイナンス機関は、その発想を転換して貧困層に無担保で少額を融資する。融資を受けた人々は、そのお金を元に自ら事業を起こしたり雇用されるなど、就労によって収入を得る機会を手にすることができる。一方、マイクロファイナンス機関も借り手から元利の返済を受け、利益を手にすることで事業を継続していくことが可能となる。

現在、マイクロファイナンス機関は世界中で約1万機関あるといわれ、その市場規模は300億ドルにも及ぶ [機能 2009:26]。1997年には世界137か国から2900人を超える人々が参加するマイクロクレジット・サミットが開催されるまでに発展した。同サミットでは「2005年までに、世界中の1億の最貧困世帯、とりわけ貧困世帯の女性に対して経済的自立を促すマイクロクレジット⁽⁷⁾を提供する」という宣言がなされ、この目標は2005年に達成された。2006年には第2回サミットが開催され、目標となる貧困世帯数も1億から1億7,500万に引き上げられ、その後も取り組みが継続されている⁽⁸⁾。

このように世界中から注目を浴びるマイクロファイナンスの実態について、以下グラミン銀行を取り上げてみていく。1983年に設立されたグラミン銀行は、設立以来2009年4月までの間に貧困に苦しむ784万人の人々に融資してきた。そのうち実に97パーセントが女性である。バングラデシュでは家父長制のもとで女性の地位が極めて低く、女性に対する性差別が存在する。貧困に苦しんでいるのは男性よりも女性であり、だからこそ女性の方がビジョンを持ってより将来を見据え、貧困から抜け出そうと自ら進んで一生懸命働く。そして女性は男性よりも、子供たちが今よりもっといい生活ができるようになることに強い関心を持っている。男性にお金を渡すと、まず自分のことを真っ先に考えて家族を顧みずにタバコや博打に使ってしまいがちだが、貧しい母親にお金を渡すと、彼女たちは例外なく子供たちのことを真っ先に考え、次

に家庭のことを優先して考える。女性を通じて家計にお金を行き渡らせた方が男性を通じるよりも家族の利益という点では効果的であると考えられる [管 2009:39]。

図1はグラミン銀行の仕組みについて図式化したものである。これを見てわかるように、現在の融資原資は借り手による出資と政府出資である。かつては国際農業開発基金や海外から資金援助を受けていたが、現在は外部からの援助を一切求めることなく、融資原資はすべて預金により調達している。そしてグラミン銀行全株式の95パーセントをかつて貧困に苦しんでいた借り手が所有している [管 2009:37-38]。この事実は驚くべきものである。貧困に苦しみ融資を必要としていた人々が、今やグラミン銀行に預金して融資原資の大半を占めるまでに所得が向上したことがわかる。所得向上の面からみれば、グラミン銀行によるマイクロファイナンスが貧困層の生活向上に大きな貢献をみせているといえるであろう。

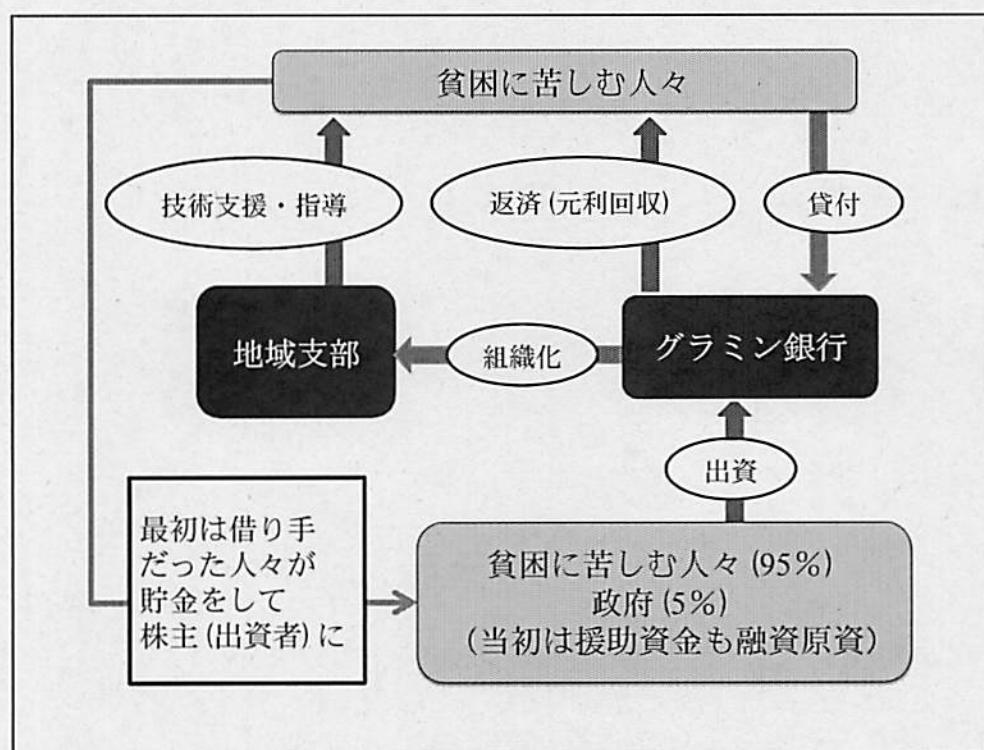


図1 グラミン銀行の仕組み ([管 2009:39] より筆者作成)

グラミン銀行の融資では、5人1組のグループをつくることが必須となっている。この制度は、グループ形成が融資を受ける条件となることを意味し、メンバーが返済に関して連帯責任を負うわけではない。つまり返済義務があるのは借りた本人であり、

グループではない。この制度のもとグループの中で順番に融資を受けるため、前の人
が返済を終えないと次の人は借りることができない。グラミン銀行は無担保、無保証
であるが、仲間を裏切れない気持ちと仲間同士の圧力がグラミン銀行にとっての目
に見えない担保となっているといえる。この5人1組のグループ制は、97パーセントと
いう極めて高い返済率⁽⁹⁾にも大きく寄与しているといえるだろう。このプロセスを踏
むことにより、「本当に必死で頑張れる人だけを借り手として選別できる」⁽¹⁰⁾とユヌ
スはいう。

こうしてバングラデシュにおける貧困層の生活向上に一定の効果をみせているグラ
ミン銀行であるが、いくつかの問題点も指摘されている。貧困層は、借り入れを申し
込みたい場合には仲間を募らなければならず、またグループ内で融資を受ける順番を
待たなければならない。この制度は、早急に融資が必要という貧困層に対しては機動
性に欠けるといえる。また、返済期間は融資直後から50週間と決められており、融資
を受けることができてその使い道は着実に返済可能な安全なものへと選択肢が狭め
られてしまう。とりわけ融資を受ける貧困層が世帯で唯一の稼ぎ手の場合は、返済で
きないことを恐れ借り入れに申し込めないこともあるという[栗野 1999:49]。これら
は融資を受ける際の条件となっているため、サービスの対象者をさらに広げるため
には改善の余地があるといえる。

次に先進国におけるマイクロファイナンスの実態について概観する。今やマイクロ
ファイナンスは、途上国のみならずアメリカ、イギリス、フランスなど先進国でも貧
困を救済する手段として普及している。そのビジネスモデルは、大きく以下の4つに
分類できる[管 2008:44]。

- ①アップグレード型:最初はNPOとしてスタートしたマイクロファイナンス機関
が銀行業の免許を得て銀行にアップグレードする。
- ②ダウンスケール型:既存の銀行・金融機関がマイクロファイナンスに参入する。
- ③リンケージ・バンキング型:既存の銀行がマイクロファイナンスを実施してい
るNPOと連携・協調する。
- ④グリーンフィールド型:マイクロファイナンスに特化した金融機関を新たに成
立する。

また、誰に対して融資を行うかによって先進国のマイクロファイナンス機関は3分類できる。すなわち、自国内の貧困層に対してマイクロファイナンスを提供するもの、海外の貧困層に対してマイクロファイナンスを行うもの、そしてその両方を行うものである。加えて、貧困層に直接融資するマイクロファイナンス機関に出融資することによって、間接的に貧困層に資金提供する形態⁽¹¹⁾も近年では生まれている。

2) BOP ビジネスとの関係性

ビジネスの手法を活用して私的利益と社会的利益の両立を追求するというマイクロファイナンスの基本的理念は、BOP ビジネスの理念にもそのまま当てはまるものである。その点からみれば、両者のビジネスモデルは同一であるといえる。実際に、これまで融資の対象と見られてこなかった BOP 層に注目したという点でマイクロファイナンスを「BOP ビジネスの先駆けとなる事業」と位置づける見方も存在する[機能2009:26]。また、マイクロファイナンスは貧困層に金融サービスを提供するビジネスであるため、BOP 市場の1分野である金融サービスに特化したビジネスという見方をすることもできよう(表3参照)。この文脈においては、マイクロファイナンスはBOP ビジネスに含まれる。

菅原は、「BOP ビジネスの事業活動を金銭面から支えているのがマイクロファイナンス機関である」⁽¹²⁾と指摘する。この考えによれば、マイクロファイナンス機関はBOP 層に直接融資を行う以外にも、他の企業が行う BOP ビジネスにサポート役として関与するという、もうひとつの役割を持つことを意味する。BOP ビジネスを展開していくには、金銭の授受や借入れ等で金融機関が必要となる。しかし、一般の金融機関は所得の低い BOP 層をサービスの対象としてこなかった。そこで、マイクロファイナンス機関が BOP ビジネスを円滑に実施するために、一般の金融機関と同様のサービスを提供する役割を果たすというビジネスモデルである。マイクロファイナンス機関そのものが BOP ビジネスを行う主体となるのではなく、その運営のサポート役として BOP ビジネスに取り込まれるという、マイクロファイナンスと BOP ビジネスの新たな関係性がみえる。

(4) ソーシャル・ビジネス (Social Business)

1) 概要

ソーシャル・ビジネスとは本業のビジネスそのものによって社会的課題の解決を目指すものである。さらに、多くの問題を解決するためには事業を継続させる必要があるため、ビジネスを行うことで継続性を保っていく。一般的に、そうしたビジネスを行う起業家を社会起業家とよぶが、彼らはこれまで、社会的な課題を解決する役割を担っていた政府や NPO セクターでは不十分だった効率性や継続性、資金調達の問題をビジネススキームを用いて改善しながら、途上国における貧困や児童労働といった社会的課題の解決を目指すという点に特徴がある。NPO は財団等からの助成金や会員からの会費、寄付にその活動を委ねる傾向があるが、その場合は活動資金を自ら生み出す仕組みにはないため、助成金が得られない場合にはすぐに持続性に問題を抱えてしまう。一方、政府による公共サービスは民間企業と違い、必ずしも効率性が求められてこなかった。ソーシャル・ビジネスとは、こうした NPO や政府の抱える課題をクリアする第三の道として注目されている。では、そのビジネス手法とはいかなるものか、以下ユヌスの言葉を借りて説明する。

組織体制においては、この新しいビジネスは既存の PMB (Profit Maximizing Business: 利益の最大化を目指すビジネス) と基本的に同じである。しかし、その目的は異なる。労働者を雇い、品物やサービスを生み出し、その目的にふさわしい価格で顧客に提供することはこれまでと同じだ。しかし、その基調となる目的—そして評価基準—は、関わった人々の生活のために社会的恩恵を生み出すことである。会社そのものは利益を上げるかもしれないが、会社を支える投資家は、ある一定期間に投資したのと同じ額を取り戻す以外には、会社から一切の利益は持ち出せない。ソーシャル・ビジネスは、利益によってではなく、動機によって動く企業であり、世界の変革推進者として活動するのだ [ユヌス 2008:55]。

この説明によれば、既存の企業によるビジネスとの違いは明確である。ソーシャル・ビジネスの目的は社会的課題の解決と社会的利益の追求にあり、事業を行うことで生まれた利益は配当という形をとらずにまた新たな事業へと再投資されるのである。ただし、一般の企業と同様の管理規則に従って運営されており、事業を行う際に発生す

るすべてのコストの回収が目標になる。ソーシャル・ビジネスは、社会的な利益を提供する財やサービスに価格を設定することによってこの目標を追求するのである。こうして安定した資金調達が可能となることは、事業の拡大や継続的な運営へとつながっていく。

このようなソーシャル・ビジネスを行う社会的企業は、本業そのものが社会的課題の解決に資するものであるため、本業こそが CSR であるかという誤解を持たれがちである。しかし、社会的企業にとっても、一般の企業と同様、CSR は事業を行うプロセスの問題として存在している。ここで、ソーシャル・ビジネスにおける本業と CSR の取り組みを整理するため、マザーハウスを取り上げる。

マザーハウスは 2006 年に設立され、途上国におけるアパレル製品および雑貨の企画、生産、品質指導、そして先進国での販売を行っている日本企業である⁽¹³⁾。マザーハウスの本業は、あくまで日本市場で、他のさまざまなバッグとの競争の中でも戦えるような独自の商品づくりを進めていくことである。マザーハウスが認識している社会的課題とは、「途上国の人々が貧しさを抱えており、長い間その状況から脱却できないでいること」であった。この課題解決に向けて、途上国の素材を使い、途上国の持つ技術やノウハウを活用する。そして、途上国に先進国でも通用する製品をつくる新たなビジネスを生み出すことで、その貧しい状況から少しでも脱することのできる機会をつくること、それが課題の認識であり、CSR の原点である。このように本業と CSR の取り組みが混同しておらず、また商品の販売も「貧しい人々の生活向上のために買ってください」と温情に訴えるのではなく、一企業として市場経済社会の中で事業を展開していこうとするビジネス姿勢がみてとれる [新谷 2008:99-100]。

2) BOP ビジネスとの関係性

BOP ビジネスとソーシャル・ビジネス双方は、どちらもビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を目指すというビジネスの在り方において共通している。また、そのビジネスを本業として位置づけている点も同様である。そのため、BOP ビジネスとソーシャル・ビジネスの関係性をめぐる議論は多岐に渡り、両者を厳密に区別することは難しいとの議論がなされている [菅原 2010a:8]。しかし、両者には相違点も多く存在するため、以下では BOP ビジネスとソーシャル・ビジネスの違いについて取り上げる。

まず、最大の違いは両者の目的にある。あくまで BOP ビジネスは、利益の追求が目的であるが、ソーシャル・ビジネスは「社会的課題の解決」というミッションの達成が目的である。そのために、同じビジネスであってもその在り方に違いがみられる。BOP ビジネスの目的は利益の最大化であり、事業を通じて生まれた利益は一般企業と同様に、株主に配当される。一方、ソーシャル・ビジネスは社会的課題の解決と社会的利益の追求が目的であり、前述したように利益は配当されない仕組みとなっている。この考えは、社会的課題の解決を最優先しその達成のためにビジネス手法でアプローチするという点において、2 節で紹介した課題解決重視型の BOP ビジネスと通ずる部分がある（表 4 参照）。グラミン銀行の総裁であるユヌスが、グラミン銀行含むグラミンググループ⁽¹⁴⁾の貧困削減を目指すさまざまな事業を BOP ビジネスとはよばずソーシャル・ビジネスとよんでいるのは、このような背景からである。

また、事業対象領域に着目しても両者の違いが明らかとなる。BOP ビジネスの対象者は「BOP 層」、つまり途上国の低所得者であるが、ソーシャル・ビジネスは途上国、そして低所得者に限った事業展開をしているわけではない。確かにグラミン銀行はじめグラミンググループはバングラデシュという途上国の貧困層を対象にした事業展開を行っている。しかし前述のマザーハウスに関していえば、ビジネスのフィールドは先進国である日本である。社会的課題となっている対象とビジネス相手はイコールでなくとも構わないのである。つまり、「解決されるべき社会的課題が存在し、それに対してビジネス手法でアプローチするものの、利益の追求は最低限のコスト回収にとどめる」（筆者定義）事業こそがソーシャル・ビジネスであると定義できよう。

4. 小括

BOP ビジネスという概念が 1998 年に生まれてから 10 年余り、それまで欧米を中心に議論されてきた BOP ビジネスも日本に浸透し、今や民間企業のビジネス戦略となるまでに広がりを見せてきている。そうした流れの中で、途上国の貧困層をとりまくビジネスが厳密に区別されない形で「BOP ビジネス」として一括りにされてしまっている実態が存在するために、本章では BOP ビジネスのみならず CSR、フェアトレード、マイクロファイナンス、そしてソーシャル・ビジネスを取り上げ、貧困層をとりまく今日のさまざまなビジネスアプローチを概観し、BOP ビジネスとの関係性に注目してきた。それらをまとめたものが表 6 である。

表6 各アプローチとBOPビジネスとの共通点・相違点

	共通点	相違点
CSR	貧困層の生活向上に貢献する	CSR そのものが本業にはならない
フェアトレード	貧困層がビジネスの主要なアクターである	フェアトレードは貧困層を消費者としてビジネスに取り込むことはできない
マイクロファイナンス	貧困層にビジネス手法でアプローチする	マイクロファイナンスはBOP市場の中でも金融サービスに特化している
ソーシャル・ビジネス	貧困層にビジネス手法でアプローチする	ソーシャル・ビジネスは事業対象者を途上国の貧困層に限定しない

(筆者作成)

これらを考慮すると、BOP ビジネスとは「途上国の BOP 層を対象としており、彼らを消費者とみなしてビジネスの主要なアクターとして位置づけ、さまざまな社会的課題を抱える BOP 市場に対して、その解決に向けて本業として企業活動の中核を担っていくビジネス」(筆者定義)であると定義できる。

以上がこれまでの議論と他のビジネスアプローチとの比較から導き出された BOP ビジネスの定義である。BOP ビジネスはビジネスが成立した背景や目的、実施する主体等によってその実態がさまざまである。他のビジネスアプローチと共通する項目も存在するために、「BOP ビジネスとは何か」という初期段階の議論において理解の一致がみられない状況をこれまで作り出してしまっていたといえる。

第3章 インドにおける貧困と BOP ビジネスの現状

1. インドをとりまく貧困事情

インド政府の調査によると、年収 100 万ルピー（約 2 万 2,000 ドル⁽¹⁵⁾）を超える世帯が富裕層に分類され、20 万ルピー（約 4,400 ドル）より多く 100 万ルピー以下の世帯を中間層、20 万ルピー以下を貧困層としている。さらに、貧困層を 2 つの階層に分類し、年収が 9 万ルピー（約 1,980 ドル）以下を下位貧困層、9 万ルピーより多く 20 万ルピー以下を上位貧困層としている [門倉 2009:21-22]。図 2 によれば、人口の半分以上が貧困層であり、中産階級の全世帯に占める構成比は年々上昇しているといえどもその割合は全人口の 10 パーセント程度に過ぎない。

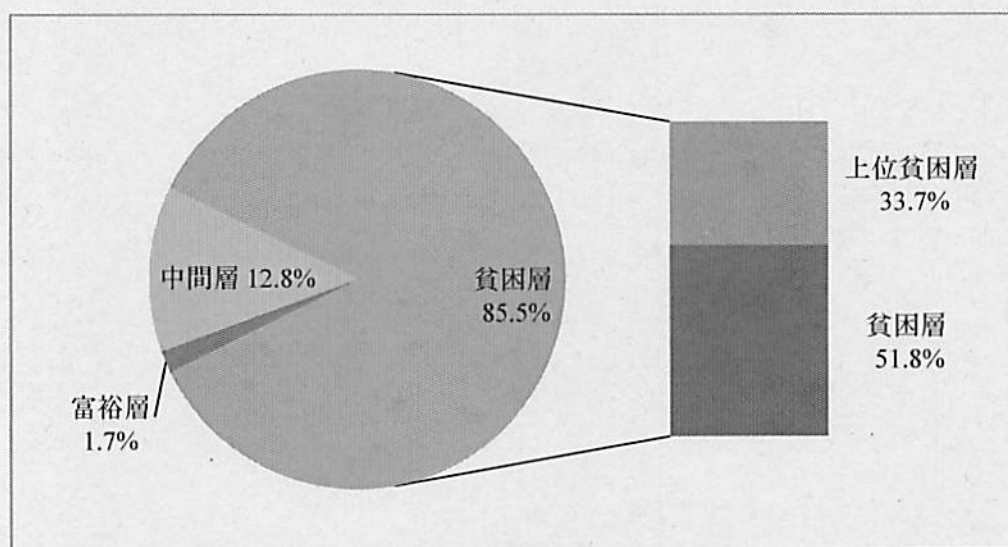


図2 インドの所得階層別世帯分布
([門倉 2009:21-22] をもとに筆者作成)

しかし、インドにおける貧困を考える際には、インドという国に焦点を当てた数値的なデータをみただけでは貧困の実態がつかみにくい。広大な国土を抱えるインドには深刻な地域間格差が存在し、貧困問題をさらに複雑化させているのである。現在インドには 28 の州が存在し、それぞれ強い権限のもとで統治が行われている。そのため貧困の度合いも州ごとにばらつきがみられ、さらには同じ州内であっても都市部と農村部において大きな地域間格差が存在する。インド政府によると、1 日 1.25 ドルとい

う国際的な貧困ラインはインドのそれとほぼ同じ水準であるが、インドは州および農村・都市間で食糧などの生活コストが異なり、単一の貧困ラインを適用して貧困状況を判断するのは適切でないとしている。そのため、各州の貧困状況の測定に当たっては、当該年における各州の都市、農村別に物価調整を行い、州ごとに貧困ラインが設定されている [JBIC 2006:2-3,59]。

これらを踏まえた上でインドにおける貧困の分布について表したものが図3と図4である。図3は、インド各州における貧困率の割合を色別に表示したものである。これを見ると、北東部や東部の州で貧困率が高く、西部や南部の州では比較的低い傾向がみられる。

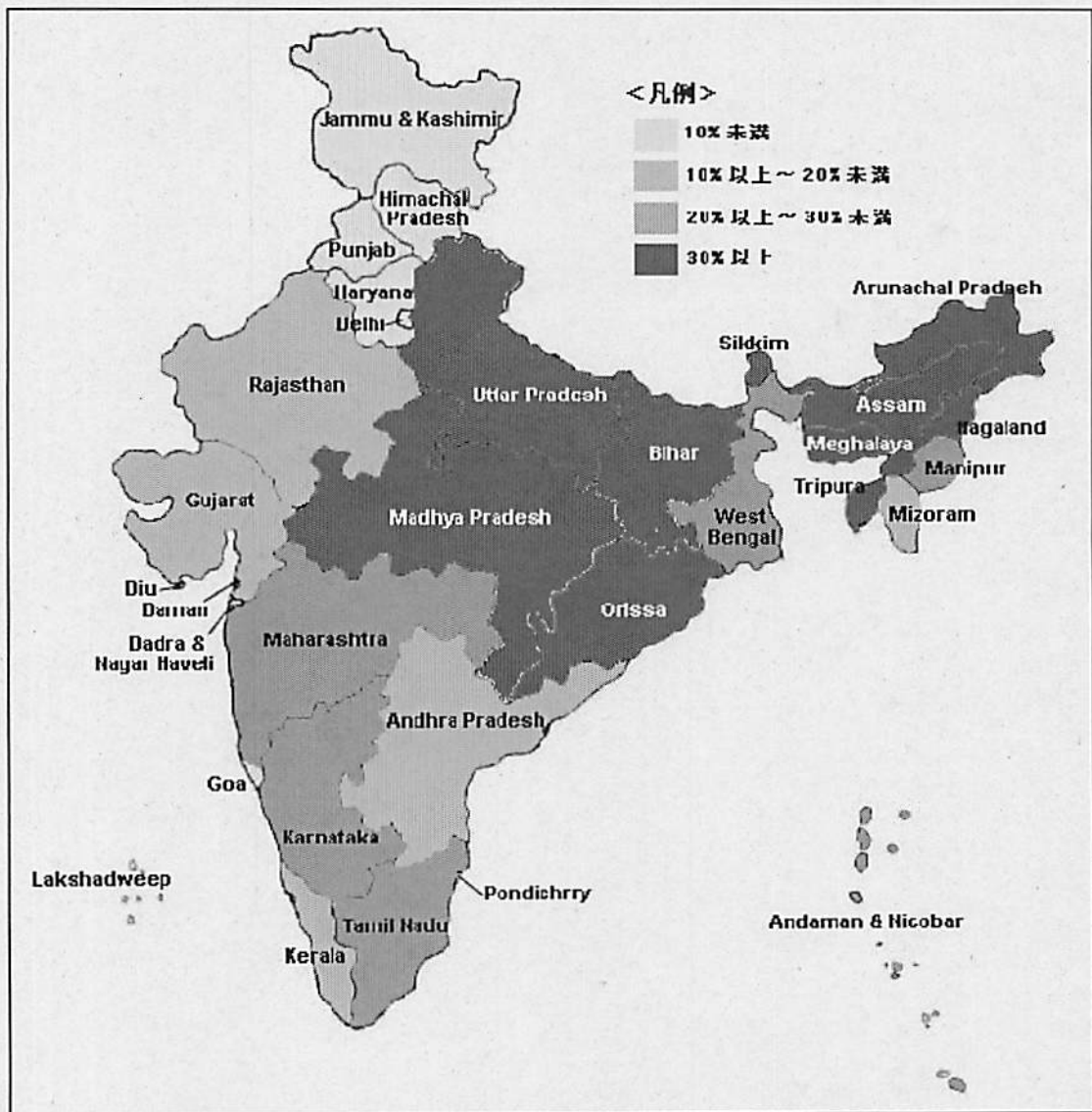


図3 インドの州別貧困率（1999/2000年）[JBIC 2006:5]

続く図4は、主要な15の州における貧困層の人口分布を、都市部と農村部にそれぞれわけてグラフでまとめたものである。この15の州のうち、図3において貧困率が30パーセントを超えていた5つの州（ウッタル・プラデーシュ、オリッサ、マディヤ・プラデーシュ、ビハール、アッサム）に注目すると、いずれの州においても都市部より農村部における貧困層の割合の方がはるかに高いことがわかる。貧困層の人口が多い州ほど、その大多数を農村部の貧困層が占めていることがわかる。また、図3でみた貧困率の高低にかかわらず、ほぼすべての州において都市部よりも農村部の貧困層の割合の方が高いことが図4から明らかとなる。

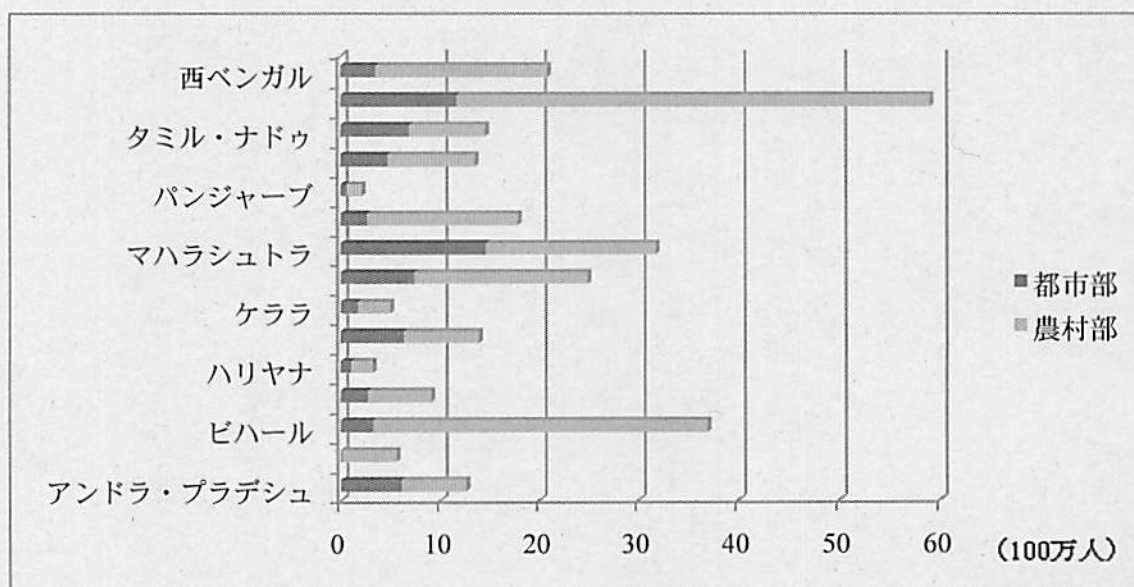


図4 インド主要州の貧困人口の地域分布（2004/2005年）

（[JETRO 2010:3] をもとに筆者作成）

インドにおける貧困層はその規模自体も他国を抜きんでて巨大であるとともに、彼らのほとんどが農村部に集中しており、インド国内には深刻な地域間格差が存在している。以下、貧困層が集中している農村部の実態について概観する。

農民たちは基本的には自給自足の生活をしている。自分たちの畑で取れた小麦や豆で食糧をまかない、牛乳や卵なども自分たちで飼育しているウシやニワトリから得ている。さらには、燃料として牛糞を乾燥させたものを利用している。筆者が都市部から離れた農村部に滞在していた際も、多くの家ではウシが家屋のすぐ隣に繋がれ、牛糞はそのまま山積みにして保管されていた。住民の話によると、ウシを飼育している

家庭は皆このように糞を捨てずに、さまざまな用途に使用しているという。直径 10 センチほどの円形に形を整え天日干しにして乾燥させ、日々の炊事など火を使う際に燃料として用いている。牛糞の用途は燃料のみにとどまらず、家の壁にも使われていた。農村部ではレンガやコンクリートでできている家屋よりも、土や木、バナナの葉など身の回りで集めることのできる材料で建てられた簡素な家屋を多く見かけられる。牛糞はこのような家屋の壁を補強して頑丈にしたり、壁を厚くして寒さをしのぐ役割を果たすという。牛糞は農村生活の必需品となっているのである⁽¹⁶⁾。

都市部に暮らす人々の生活は、経済成長の恩恵やグローバル化に影響され、ここ数年で目まぐるしい変化を遂げてきた。経済発展とともに都市部にはさまざまな国や地域の文化が流入し、サリーやクルタなどの伝統的な衣装から T シャツにジーンズ姿というアメリカナイズされた洋服を身にまとう人々が現在では多くみられる。その一方で、農村部に暮らす人々は先人たちの知恵を受け継ぎ、自然と共生する生活を送り続けてきた。このような生活を送る農村部の人口は、依然として都市部の人口をはるかに上回っており、その数は 7 億人を超える [NHK スペシャル取材班 2009:22]。

しかしながら、こうした自給自足の生活が続けられる一方で、ここ数年彼らの消費行動には明らかな変化が起きている。1991 年に導入された経済自由化の効果が農村部にも波及しはじめた結果、伝統的な生活から少しずつ近代化された生活へと変化が生じてきているのである。実際に、消費とは無縁だった彼らの中にもテレビや冷蔵庫を所持する人が増え始めてきている。自動車やオートバイを購入し行動範囲を広げた農民も存在する。携帯電話にいたっては、貧しい農家や子供ですら当たり前のように使用しているのである。筆者が訪れた村も、土と葉で作られた小さく簡素な家屋の中で農民たちが集まってテレビを観賞している場面に出くわしたことがある。携帯電話に関していえば、通話のほかにも、音楽を流してスピーカー代わりに使用したり、カメラ機能まで付いており写真や動画の撮影をして楽しむ様子が見受けられた。娯楽が少ない農村生活において、携帯電話は人々に楽しみを提供する新たな娯楽アイテムのように感じられた⁽¹⁷⁾。実際に、インドにおける携帯電話の普及率は農村部において急速な伸びをみせており、1 か月に約 150 万台という勢いで市場が成長している [プラハラード 2010:83]。

こうした現象をみても、ここ数年で多くの農民が自給自足だけの生活から脱却し、消費力を増していることがうかがえる。実際に、こうした農村部の人々は、生活用品

の消費量においてインド全体の約3割を占めるようになっている。石鹸や洗剤に限ってみれば、インド全体の販売高の5割が農村部において生じている[NHKスペシャル、取材班 2009:22]。農村部の市場は、もはや市場経済を考える上で無視できないほど確実にその存在感を増してきている。

農村部で生活する貧困層がこうして市場経済へ登場してきたことと、農村で暮らす貧困層へのビジネスアプローチは切り離せない関係にある。続く2節では、インドで行われているBOPビジネスの実践例を、これまでみてきた農村部の貧困に着目しながら紹介していく。

2. インドにおけるBOPビジネス

(1) ヒンドウスタン・ユニリーバ・リミテッド (HUL)

1) 概要

インド最大の商業都市ムンバイに、世界有数の生活用品メーカーであるユニリーバのインド法人、ヒンドウスタン・ユニリーバ・リミテッド (Hindustan Unilever Limited、以下 HUL) の本社がある。1933年の創業以来シェアを拡大し続け、今や生活用品メーカーとしてはインド最大の企業に成長し、食料品や飲料品などを含め20以上の分野で数々の製品を生産している。このHULの好調な業績の原動力となっているのが、農村部でのBOP層向けビジネスの成功である。その成功の背景には、いくつかの「発想の転換」が存在する。

BOPビジネスを展開するにあたり、まずHULが工夫したのが商品の価格設定の手順である。通常、メーカーが商品価格を設定する際、材料費や人件費など必要な経費を足し算し、そこに企業としていくらの利益を得るのかを決めて、販売価格を設定する[高山 2010:37]。しかし、ここでHULは逆の発想をした。つまり、最初にBOP層が買える価格を販売価格として決め、その価格の中でいかに必要経費を抑えるか、そしていかに損をせずに利益を得るかという逆の手順で計算をしていたのである。こうしてたどり着いたのが、シャンプーの量を1回使いきりの量に減らし、小袋のパックに分けて切り売りするという方法である。今やこうした小分けシャンプーの売り上げは、HULのシャンプー全体の売り上げの半分以上を占めるまでになっている。そしてシャンプーで成功したこの手法は、他の商品にも応用されていった。現在では石鹸や洗剤、歯磨き粉などの生活用品にとどまらず、コーヒーや紅茶など飲料分野の商品

も次々と小袋化し、BOP 層を消費者として取り込むことに成功している [NHK スペシャル取材班 2009:28]。

このように独自の手法で超低価格商品を開発し、BOP 市場の開拓を始めた HUL であるが、こうした商品がすぐに売り上げと結びついたわけではない。そこには、近代的な生活とは相容れない農村部の生活様式が存在していた。これまで石鹸やシャンプーなどの生活用品とは無縁の生活をしていた農村部の BOP 層にとって、それらを使って頭や手を洗い清潔に保つという衛生観念は存在しておらず、金銭的に消費可能であってもそれら商品本来の価値を理解できていなかったのである。実際に、手洗いの習慣に関していえば、毎日の手洗いで石鹸を使用する人の割合は都市部では 74 パーセントであるのに対して、農村部では 26 パーセントにすぎない [プラハラード 2010:379]。

衛生環境の整っていない地域では、下痢など比較的症状の軽い疾患が致死的要因となり得る。実際に、下痢性疾患は毎年 220 万人もの人を死に至らしめているという、世界で最も死亡者数の多い感染症のひとつである。インドは、この世界全体の死亡者数の 30 パーセントを占めている。とりわけ基本的な衛生観念について無知な人々の多い農村部においてその割合が顕著となっており、インド農村部では毎年 50 万人の子どもが亡くなっている [プラハラード 2010:377,409]。しかし、健康被害の深刻さとは対照的に予防と治療は簡単であり、安全な水や衛生設備、衛生習慣の改善によって予防することが可能である。実際に、水と石鹸で手を洗うだけで下痢にかかる可能性が 47 パーセント低くなるという調査結果も明らかとなっている [NHK スペシャル取材班 2009:26-27]。このように、石鹸で手を洗うという安価な解決策がわかっているにもかかわらず状況が改善されてこなかった背景には、これまで石鹸で手を洗う習慣のなかった農村部の BOP 層にその必要性を浸透させることの難しさがあった。石鹸で手を洗うことが病気の予防手段であるとは必ずしも認識されていなかったのである。

この問題に気付いた HUL は、またしても逆の発想をした。石鹸を使う習慣がないということは、まだ市場として未開拓であることを意味する。つまり、BOP 層に衛生観念を根付かせ、健康を増進させることが大きなビジネスチャンスにつながると考えたのである。こうした発想のもと、HUL は 2002 年より自社商品である固形石鹸ライフブイを使った健康普及活動「ライフブイ・健康意識の目覚め (Lifebuoy Swasthya Chetana、以下 LBSC)」を開始させたのである。

LBSC の対象者は、もちろん手洗いの習慣がない農村部の BOP 層である。しかし、農村部でビジネスを行う場合、もっとも問題となるのが企業メッセージが末端の消費者に届かないことである。農村部では情報にアクセスする手段を持たず、新聞や雑誌などもほとんど読まれていないのが現状である。このようなメディア環境のもと、HUL が取った手段は全国の学校の授業を利用するというものであった。貧しい農村部では、学校に通っている子どもたちが家族の中で 1 番教育レベルが高い場合が多い[ブラハラード 2010:396]。HUL はこの事実に着目し、子どもたちを通して衛生観念を根付かせることを考え付いたのである。

LBSC を行うにあたって、HUL は対象村の選定基準を細かく設け、低コストで最大の効果が発揮できる村を選び出すために労力を割いている⁽¹⁸⁾。実際に子どもたちへ行う授業は、紙芝居を使用する、商品を使用した実験を見せる、全員参加型のゲームを行うなど、子どもたちの興味関心を掻き立て、意欲的に参加できるプログラムとなっている。こうして石鹸を使用することの重要性を学んだ子どもたちが家に帰り、親や兄弟にその重要性を話すことで衛生観念が広まる。このように、石鹸で手を洗う習慣のなかった村に少しずつその重要性を浸透させ、商品の購入に結びつけるというのが HUL の目指す最終的なゴールである。

2002 年の活動開始以来、LBSC は 5 万を超える村で行われ、1 億 2,000 万人以上の人々に石鹸の役割や重要性を伝えてきた。その結果、LBSC の対象となった地域において、細菌について知っている人の割合が 52 パーセントから 83 パーセントに上昇し、また細菌が病気の原因であることを理解している人の割合も 35 パーセントから 57 パーセントへと増加をみせている。また、LBSC を実施した地域すべてにおいてライフブイの売り上げが伸びていることから、程度の差こそあれ、LBSC とライフブイ売り上げの間には良好な関係性がみてとれる [ブラハラード 2010:400,412]。

このようにインド各地の農村部に事業を拡大していった HUL にとってもうひとつの大きな課題となったのは、現地での流通問題である。とりわけインド農村部となると、約半数の農村には車が通れる舗装道路がない [NHK スペシャル取材班 2009:40]。さらに、農村部には満足な商店もなく販売経路を確保するのに工夫を凝らす必要が出てくる。こうした現状を踏まえて HUL の生み出したアプローチが、BOP 層個人を起業家として育成し、農村部への直接訪問販売を担ってもらうシャクティ・プロジェクトである。

1999年に開始されたこのプロジェクトでは、BOP層の中でもとりわけ女性をターゲットにしている。インド農村部においては男女間の格差も深刻であり、教育の機会を受けられなかった農村部の女性は職に就くことも難しく、半数以上が18歳前に結婚して家庭の仕事だけをしてきた。HULは、この女性たちに現金収入の機会を与えればそれを最大限に生かすのではないかと考え、このプロジェクトの担い手としたのである。このような女性はシャクティ・アマとよばれる。現地語で「活力ある女性」を意味するこの女性たちに対して、HULは繰り返し研修を重ね、1人前の販売員に養成していった。その結果、HULはこれまでに4万5,000人の女性をシャクティ・アマとして育成することに成功し、15州の13万5,000の村を対象に事業を展開できるまでに成長した〔長坂 2010:63〕。

シャクティ・プロジェクトによって、農村部の独立した販売代理店を利用する場合に比べてコストを10パーセント以上節約できるようになり、また消費者のブランド認知の高まりや新たな販売ルートの開拓など、目に見えない利益も得られるようになった。そして何より、このプロジェクトは農村部の女性に活力を与え、彼女たちが経済的または精神的に自立する手助けとしての役割を果たしている。実際に、彼女たちは月当たり800ルピー（18ドル）から1,200ルピー（26ドル）を稼ぐことができるようになり、このお金で子どもを学校に通わせたり生活必需品を充足させるなど、家族や自身の生活に余裕が生まれてきているという〔高山 2010:38-39〕。HULは、シャクティ・アマたちの活躍によって農村部に大きな市場を築くことに成功したのである。

しかしながら、シャクティ・プロジェクトには問題点も存在する。事業対象地である農村部の女性であれば誰でもシャクティ・アマとして雇用され得るわけではなく、ある一定の初期費用の投資能力を持つ人材が採用されることになっている〔笠原 2009:12〕。つまり、資金を有効に運用する計画性がないなど、投資能力が低いとみなされる者はシャクティ・アマの対象外となっている。また、こうして地域住民を雇用するビジネスモデルが波及することは、必ずしもすべてのBOP層の生活を豊かにするとは限らない。BOPビジネスが農村部まで浸透することで、現地の零細企業や地場企業が追いやられる可能性がある。

2) 考察

HUL が展開しているビジネスモデルは複数存在する。はじめに紹介した小袋販売は、商品 1 個当たりの利益はごくわずかでも、農村部に住む 7 億人という巨大な市場を見越して価格設定されており、究極の薄利多売方式であるといえる。市場の規模が大きいという BOP 市場の特性に目をつけた、BOP ビジネスだからこそ成り立つビジネスモデルであるといえよう。

また、HUL は村の学校などの地元のパートナーと協力することによって、LBSC をインド全土の農村部に急速に拡大している。また、テレビや新聞が普及していない農村部では口コミが重要なメディアの役割を果たすと考えられ、学校で一斉に情報を流すことで、親たちにも効果的にメッセージが伝わっており、子どもたちがいわば販売代理人の役割を果たしているといえよう。

最後のシャクティ・プロジェクトでは、農村部の女性たちを販売員としてビジネスプロセスの中に取り込んでいる。BOP 層を消費者としてみるだけではなく、さらに一歩踏み込んで販売員として位置づけているという点において、企業にとってはこれまでにない新しいマーケティング手法であるといえる。また BOP 層にとっては、1 人の貧しい女性の自立を促すものとなっている。両者にとってメリットのあるプロジェクトであることが、事業を成功へ導いている要因である。また、プロジェクトを通して彼女たちの自尊心や自立が形成されていくことに対して HUL が果たす役割は、単に商売を通じて報酬を得ることよりも重要なシャクティ・プロジェクトの側面であると考えられる。

(2) ITC

11 億人を超える巨大な人口を抱えるインドであるが、総人口の 7 割、数にしておよそ 8 万人が農村部に暮らしている。前述したように、近年の急進する経済成長にともない、農村部においてもある程度の生活の変化が見られるようになってきた。今日では農村部でも多くの人が携帯電話を持ち、通信環境は目覚ましく改善されたといえる。しかし一方で、ブロードバンドの通信環境はほぼ皆無といえるほど農村には浸透していないのが現状である。情報通信の発達がグローバル規模で進展し世界中の情報に瞬時にアクセスできるようになった今、その波に乗れないことはますます世界から取り残され、発展の足かせとなることを意味する。そこにビジネスチャンスを見出したの

が現地企業の ITC である。ITC はホテル経営から日用品、食品、農産物の輸出まで多岐に渡るビジネスを展開するインド有数の総合商社であり、1991 年から農村部へ莫大な投資を行い、インターネットを活用したネットワークを広げてビジネスを行っている。通信会社がインターネット網を構築するよりも先に、自社の衛星を利用した独自のインターネット環境を農村に構築したのである。以下、ビジネスとして成り立っていった過程を詳しくみていく。

はじめに農作物の取引に関する問題を紹介しておこう。インドには、マンディとよばれる農作物の取引を行う政府認可の市場が 7,000 ほど存在する。1990 年代半ばまではここでの取引が義務づけられており、このマンディでは競りによって農産物の価格が決定されていた。しかし、このシステムにはいくつかの問題点が存在していたのである。そもそも農民は自分たちが苦勞して作った農作物が競りにかけられること自体に不満を感じていた。加えて、競りにかけられる農作物はたった 30 秒余りであり、細かい規定もなく形式的に価格は決められてしまう。さらに、価格決定後には重さを量るために袋詰め作業が行われるが、その際小麦や大豆等は大量にこぼされ、そのこぼれ落ちた農産物は作業員のものになってしまうのである。このように、マンディは農民にとって満足のいくシステムを機能してはいなかった。そして、農民と直接取引する手段を持っていなかった ITC もまた、マンディから商品を買取っていたために仲買人を介する余分な経費がかかっていたのである。こうした問題を踏まえ、ITC は農民と直接取引を行うシステムを開発したほうが両者にとって満足のいく取引を実現できると考え、そのために農民に農作物の卸し先の新たな選択肢として ITC の存在を浸透させる方法を考案した [プラハラード 2010:510-515]。

こうして ITC が事業として着手したのが、インターネットを活用したネットワークを農村に普及させることである。ITC は、農村にインターネット接続のコンピュータを備えた情報センター「e チョーパル（チョーパルとは現地語で「村」を意味する）」を設置した。ここには一度に 10 数人が集まれるほどのスペースがあり、通信網として独自の衛星アンテナを設置し、さらにはインドで頻発する停電に対応するためにソーラーパネルも取り付けられている。この e チョーパルを通して、農民はインターネットから小麦など農産物の買い取り価格を知ることができる。これまでこうした情報にアクセスする術を持たなかった彼らは、適正価格を知ることができず、結果的に仲介業者の言い値でしか売ることができなかった [新谷 2008:115-116]。いくら買い叩か

れていようと適正価格がわからない、また他の場所で売るにしても移動のコストがかかる上にそこでも不正価格で取引されてしまう可能性がないとは言い難いというのが現状であった。e チョーバルが設置されたことで、農民は自分が売りたいと考えている農産物が市場においていくらで取引されているのかを確認し、「いつ、どこに、どのくらい農作物を売るのか」を自ら決めることができるようになったのである。一方、ITC もこれまでマンディでロスが多かった取引から一転、農民たちから直接農作物を購入することが可能となった。ITC の買い取り価格はマンディのそれよりも高く設定してはいるが、手数料をカットしたり輸送費を補償するなどのサービスを行うことで、多くの農民と直接取引の契約を結ぶことに成功している。

また、ITC は e チョーバルを利用する地元農民の中から管理人を任命し、e チョーバルの管理運営を任せている。サンチャラクとよばれる管理者は、コンピュータ操作の訓練を受け他の農民に使い方を教えるなど、ITC と農民の橋渡しの役割を果たしている。

こうして農村部の農民を取り込んだ ITC のビジネスはさらに拡大をみせている。興味深いことに、農村の e チョーバルの真横に巨大なショッピングセンターを設置したのである。ここで販売される商品は ITC の主力商品であり、農村での生活において重要となる農業用品や生活に欠かせない食料品などに重きが置かれている [NHK スペシャル班 2009:76-77]。取引を終え、現金を手にした農民がそのまま買い物ができるようにと、e チョーバルを利用する農民にターゲットを絞った斬新なビジネスモデルであるといえる。このビジネスは、多様な事業展開を行う ITC だからこそ実現できたものであろう。他にも各地で農業研修を行って収穫を増やすためのノウハウを提供したり、井戸や灌漑の整備を始めるなど、総合商社という強みを生かして農村部が抱えるさまざまな社会的課題に取り組み、農民との信頼関係を築き上げることに成功している。

ITC が運営している e チョーバルは、現在インドの 6 州に渡って 6,400 か所設置され、4 万の村、410 万人の農民を対象としている [新谷 2008:116]。今後さらに対象地域を広げる予定であり、インターネット環境を駆使して自分が納得できる最適な価格で取引できるようになる農民の数は、ますます増えていくと予想される。

2) 考察

農民はeチャーパールを通じて農産物の取引を行う上で重要となる情報にアクセスすることが可能となった。ITCが展開しているビジネスは、消費者であるBOP層に財を販売しているのではなく、「情報」というサービスを提供している。このビジネスモデルと財やサービスを提供する他のビジネスとの相違点は、ITCは提供したサービスそのものから利益を得ていないということである。つまり、ITCはeチャーパールを利用する農民から使用料などは徴収していない。eチャーパールを利用しITCと取引を結んだ農民からの取引を通じた利益、そして事業拡大する際設置したショッピングセンターを通じた利益がITCの利益となっているのである。インターネット環境が一切整備されていない農村部にeチャーパールを設置するには、相当な額の資本投入が必要であることは想像に難くない。ビジネスを行う企業からみれば、この状況は大きなリスクともみてとれる。それでもITCが事業に踏み切り、そして利益を上げることができているのは、インド有数の総合商社という国内認知度が強みとなり、また専門の農業分野であることから生まれた自信が原動力となっていたのではないかと考える。

また、これまで仲介業者に買い叩かれていた彼らがサンチャラクの役割を務め、信頼にあずかる立場となることは、彼らの社会的地位の向上や自尊心の獲得に大きな役割を果たしていると考えられる。

(3) スラブ・インターナショナル (Sulabh International)

1) 概要

スラブ・インターナショナル（以下スラブ）はインドの現地NGOであり、水や衛生分野においてインド全土で活動している。そのビジネスモデルとは、水洗トイレの普及していないインドにおいて、公衆トイレや家庭用のトイレを建設し運営するというものである。このNGOが設立されたのは1970年代であり、当時のインドでは全人口の65パーセントがトイレを使用していなかった。トイレ設備⁽¹⁹⁾そのものが不足していたのである。今でも農村部においてトイレ設備を使用している人の割合は17パーセントに過ぎず、多くの人が林や野原で用を足しているという。都市部に関しては世帯の61パーセントがトイレ設備を使用していることから、都市部と農村部において大きな開きが見られる〔ブラハラード 2010:378〕。

このような衛生的側面に加え、カースト制に基づく階級差別⁽²⁰⁾がこの問題をさらに深刻化させていた。ヒンドゥー教の階層社会において、最下層に位置する不可触民の清掃人たちが、排泄物の回収を仕事としていたのである。スラブはこの問題を解決すべく、地元地域で入手可能な材料を使った低コストの2穴式トイレを開発した(図5)。このトイレは、片方のタンクが一杯になったらもうひとつのタンクに排泄物を流すようにして、使わなくなった方を自然乾燥させる方式である。2穴式にすることで通常の1穴式と違い排泄物をくみ出す必要がなく、また乾燥した排泄物は自身で簡単に処理できるほか、肥料などに役立てることも可能となる [UNDP 2010:216-217]。

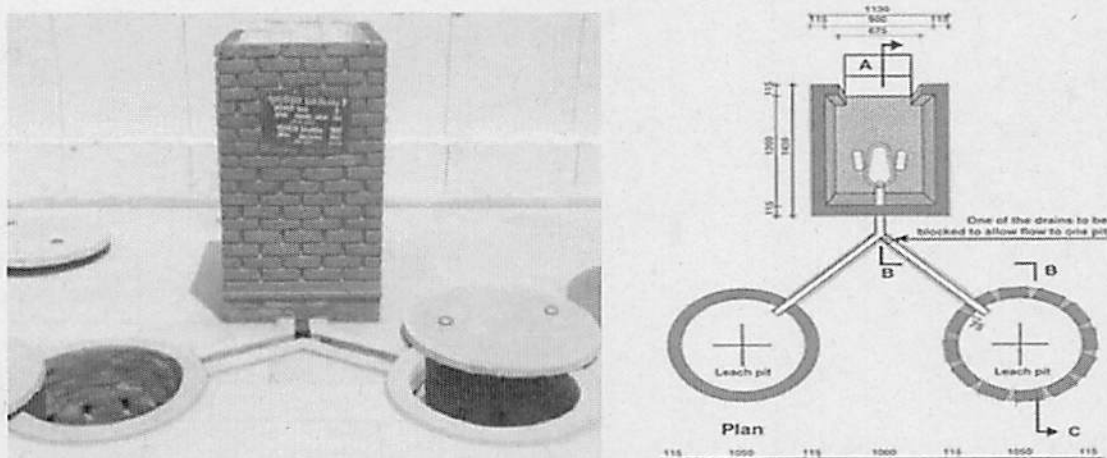


図5 スラブの2穴式トイレ

(スラブ・インターナショナルのウェブページ⁽²¹⁾より)

この2穴式トイレを建設するのにかかる費用は、一番安いもので1,600ルピー(35ドル)である。これはトイレ個室の建設に竹やジュートを用いた場合のコストであり、図5のトイレのようにレンガを積み立てて建設したものは7,600ルピー(167ドル)となる⁽²²⁾。このように、消費者のニーズに合わせたトイレの建設が可能となる。

また、一般の水洗トイレと比べると1回の使用に必要な水量に大きな差が見られる。水洗トイレでは1回につき約12リットルの水が必要であるが、スラブの2穴式トイレは2リットル程度となっている。下水道の整備がされておらず、また安全に使用できる水が限られているという農村部の実態を踏まえて開発された2穴式トイレは、こうして現地のニーズと適合し農村部におけるシェアを拡大している。

スラブが現在行っている事業は家庭用トイレと公衆トイレの2つに分けられる。前者はトイレ設備のない世帯へ向けた建設事業であり、代表的な商品として先に述べた2穴式トイレがあげられる。後者は公衆トイレを建設し、1回5ルピー（0.11ドル）をトイレ使用料として徴収することで運営や維持管理を行う仕組みになっている。スラブは、事業全体を通じてこれまでに120万世帯にトイレを建設し、7,500を超える公衆トイレの管理を行っている。その結果、トイレへのアクセスが可能となった人は3億人を超えた。また、12万人の不可触民が清掃人の仕事から解放され、6,000人が研修を受けて新たな職を得ることに成功した。スラブは、彼らのために職業訓練施設を設立して就業のサポートも行っている⁽²³⁾。

2) 考察

スラブはNGOであるため、組織そのものの存在意義は非営利的に社会的課題の解決に向け活動を展開することであるといえる。そのため、NGO団体であるスラブが展開している事業がBOPビジネスとして紹介されていることに矛盾を感じる。政府や国際機関の援助では行き届かないような、より地域に密着したニーズに営利を顧みず応えるのがNGOの使命であるが、そのNGOがビジネスをして利益を上げていては本末転倒である。しかしスラブの事例に限らず、BOPビジネスが展開されている途上国では実施団体が現地のNGOであるといったケースが多く存在する。そこで、NGOとBOPビジネスの関係性を探るときに手助けとなる考え方が、第2章で取り上げた課題解決重視型のBOPビジネスというものである（表4参照）。前述したように、目的はあくまでも社会的課題の解決にあり、そのための最も効率的で有効な方法としてビジネスの手法を採用し、実施しているのである。NGOという組織の在り方を考慮すると、BOPビジネスとして以上のような位置づけが妥当であると考ええる。

インドにおける教育事情に目を向けると、スラブの行う事業は教育面との関わりが深く、さらにビジネスを展開する余地があると考ええる。インド政府によると、トイレ設備を持たない公立学校の数全体の約半数にのぼる。また、トイレ設備のある学校でも、男女別になっていない、鍵がかけてあって使用できない、便器の破損や水周りの故障がみられるなど、実際に使用可能なトイレはかなり少ないとみられる〔JETRO 2010:88,121〕。トイレ環境を整備することは、生徒の健康・精神面の安定を通じ、学習に集中しやすい環境を整える結果、学習効果を高め、教育の質の向上に寄与すると

考えられる。また、生徒の健全な成長を助長し、健康面での問題も軽減することが期待される。スラブが州政府や教育機関などと協働して学校へのトイレ設置に本腰をあげれば、多くの生徒が衛生的なトイレへのアクセスが可能になることはもちろん、スラブにとってもこれまでネットワークのなかった地域や場所へビジネスを拡大させることができるであろう。

(4) 日清食品株式会社

1) 概要

日本企業である日清食品株式会社（以下日清）は 1989 年にインドに進出した。進出当初から BOP 層をターゲットにしていたわけではなく、はじめの進出動機は、カレーが国民食のインドで即席麺の市場そのものを創り上げるというものであった。今日、インドにおいて日清の即席麺は年間約 10 億食売れており、その売り上げも年々上昇している [NHK スペシャル取材班 2009:60]。

しかし、事業の開始当時は商品の価格が庶民の手の届くものではなく、またお金のあふれる富裕層へ浸透するものともならなかった。その原因は 2 つあると考えられている。まずは即席麺も日清というブランドも十分に知られていなかったことである。同業他社であるスイスの大手食品メーカー「ネスレ」は日清よりも 7 年早くインドに進出しており、即席麺の市場においては圧倒的なシェアを誇っていた。そのような状況の中で、日清は自身のブランドをインド社会に浸透させなければならなかったのである。

そもうひとつの原因は、商品売るためにインド全土の市場にアクセスする販売網が築けていなかったことである。デリーやムンバイなどの大都市ではインフラの発達が急成長を遂げているが、農村においては依然として道路が舗装されていないことが多い。また、インドならではの州の存在も問題をさらに複雑化させていた。28 ある州はそれぞれの権限が強く、独自の税制を採用している。たとえどんなに経費を抑えた商品を製造したとしても、インド全土に流通させるとなると、州をまたぐたびにこうした税金によって経費が膨れ上がることになる。さらに、インド特有の自動車渋滞は大きな時間のロスにつながる。とりわけトラックの大きさや積載物を確認する検問が行われる州境では、順番を待つのに毎回長い時間を要するという。こうした問題を避けながらインドで商品を流通させるためには、移動させる必要のないようにそれぞれの州に工場を建設し州内で販売する方法があるが、初期投資に莫大な費用がかか

ることになる。そのため、日清は地元メーカーの流通網に頼るかたちとなり、自社商品の良さを消費者や小売店に直接伝えることが難しく、また販売戦略など独自の事業計画も立てづらい環境となっていたのである。

このように不調であった日清の業績を黒字に転じさせたのは、HUL の事例でも紹介した小袋方式である。2002 年、これまで 100 グラムで販売していた即席麺に加えて半分の 50 グラムを 1 袋 5 ルピー⁽²⁴⁾で商品化し販売したところ、これがヒットにつながったのである。日清が小袋方式に踏み切ったのは、やはりカレーを日常的に食するインド文化において即席麺はまだ主食とは捉えられておらず、間食との認識が強いという事実が明らかとなってきたことにある。このような実情を踏まえ、商品の分量を減らして価格を抑え手軽さを追求した結果、売り上げに結びついたのである。

その後、日清はさらに分量の少ない 45 グラム 4 ルピーの商品を開発し、所得の少ない BOP 層をも消費者として取り込んだビジネス展開をみせている [NHK スペシャル取材班 2009:58-59]。こうしてビジネスの好調な流れに乗った日清は 2008 年、ついに独自の流通網開拓に乗り出した。今やインド国内の 12 か所に営業拠点を設置し、インド全土におけるブランド力向上を図っている。

2) 考察

日清のように、多国籍企業が現地でビジネスを行う場合、ブランドの知名度がそのビジネスを大きく左右する要因となり得る。特にメディアの発達していない農村部においては、テレビコマーシャルに力を入れても効果はなく、農村部で暮らす住民に直接働きかける必要があるだろう。また、もしテレビを所有しておりコマーシャルを見た人々の中で認知度が上がったとしても、肝心の販売網が脆弱でありその地域にまで商品を流通させることができなければ、直接売り上げに貢献することはできない。このように、ブランドの知名度と販売網の構築は切り離せない関係にあり、両者の舵を取りながら市場を開拓していくことが求められているといえる。

3. 分析

BOP ビジネスを運営している主体は多様であるため、第 3 章では比較しやすいように主体の異なる事例 4 つを取り上げた。HUL は外資系の多国籍企業から生まれた現地法人、ITC は純粋なインドの民間企業、スラブはインドの NGO、そして日清はグロー

バルに事業を展開する日本の民間企業である。これらの事例は法人形態は異なるものの、いずれもインドの農村部において貧困からの脱却を妨げている社会的課題が存在していること、その課題に対してビジネスの手法でアプローチしていること、この2点は共通している。

本章では、これら4つの事例をさらに詳しく分析する。その際、本稿においてBOPビジネスの妥当性を測る指標としてあげた「主要な役割を果たすBOP層の存在」、「市場の制約の克服」、「収益性と社会性の両立」の3点を用いて分析を行う。

(1) 主要な役割を果たすBOP層の存在

BOPビジネスを通して、BOP層は市場経済のメカニズムに取り込まれていく。その出発点として、ビジネスの主体である企業や団体はまずBOP層の中に潜んでいるニーズは何であるか、所得の少ない彼らに対してどのようなアプローチが効果的であるかを模索する。そして、BOP層のニーズに適合する財やサービスを、BOP層の購入可能な方法で提供できるようにイノベーションを起こす。小分けにして1回のコストを抑えた小袋販売は、まさにその典型であるといえよう。この一連のプロセスをみると、BOPビジネスが展開される際、BOP層はまず「消費者」としてビジネスに取り込まれていくことがわかる。これは第3章であげた事例すべてに対して当てはまる。言い換えれば、BOP層が主要なアクターとなっているビジネスであっても、上記のようなプロセスを踏んでいないものはBOPビジネスの範疇ではないといえる。

消費者としてBOPビジネスの主要アクターとなったBOP層は、ビジネスの発展や拡大にともないその役割も多様となっていく。HULが実施しているシャクティ・プロジェクトでは、消費者であった農村の女性たちを販売員として雇用している。彼女たちは自身の村の地理状況を把握しているほか、本社の社員が村に赴くよりも新たな消費者となる村人から信頼を得やすい。こうして、HULはインフラが未整備でありメディアが浸透していない農村部においても強力な販売網を築くことができたのである。BOP層を単なる有望市場ではなく、雇用して新たな価値を創造する場と捉えたことが、このプロジェクトにおける革新性であるといえる。

しかし、貧困層に対して雇用を創造するビジネスモデルは、BOPビジネスという概念が生まれる前から存在している。それが、多国籍企業の労働者としてビジネスに取り込まれていくケースである。この場合は、企業の海外展開に伴い事業を拡大する上

で必要となる新たな労働力を、現地の人々を労働者として採用することにより補っているものである〔内藤 2009:15〕。たしかに、これまで定職につけず生計を立てることが困難であった貧困層にとって、職が得られ一定の所得が確保できるようになることは生活改善につながると予想される。しかし、このビジネスモデルは市場経済から取り残されていた貧困層の存在に着目して生まれたものであるとは言い難い。これにより、両者は BOP 層を対象に雇用を生み出すビジネスモデルであってもその社会的意味合いが大きく異なっていることに留意したい。

(2) 市場の制約の克服

第 2 章で述べたように、BOP 市場には BOP ペナルティとよばれる追加的コストが発生し、BOP 層が市場経済にアクセスするのを妨げているという現状がある。これを克服するためのコンセプトとして、プラハラードはトリプル A という原則を打ち出している。それは Affordability（手頃な値段）、Access（財やサービスへのアクセス）、Availability（入手のしやすさ）の 3 つに共通する頭文字 A をとって名付けられたものである。これら 3 つの原則を要約すると次のようになる。

まず BOP 層は十分な現金を持ち合わせていないため、方法は何であれ品質や効能を損なうことなく手頃な値段で入手できる環境を整えなければならない。また、その財やサービスの販売方法を貧困層の居住地域や労働形態に合わせる必要がある。例えば、BOP 層の多くは 1 日働いた後にその日必要なものを購入するための現金を手にする。したがって、彼らが労働を終えた夕方以降も購入可能なように時間を調整したり、生活圏内に店を構えるなどの工夫が必要となる。そして BOP 層はその時の手元にある現金で購入を決定することが多いため、入手のしやすさとそれを支える効率的な販売網が重要な要素となる〔プラハラード 2010:88-89〕。

以上をもとに、4 つの事例それぞれに対するアプローチをトリプル A の原則に基づいて分類したものが表 7 である。表より、4 つすべての事例においてトリプル A の原則のいずれかが当てはまるか、またはすべてが網羅されていることがわかる。各事例におけるビジネスの対象者である BOP 層は何らかの社会的課題を抱えており、同時にそれはビジネスチャンスでもある。ビジネスの主体である企業や団体は、社会的課題の解決に向けて小袋販売のような斬新なアイデアを着想したり、実際に農村部まで出向いたりするなどの努力をして BOP 市場の開拓を行っている。その有効なアプロー

チがトリプル A である。つまり、ビジネスの主体者がトリプル A の原則を用いることは、社会的課題の解決に向けた有効なアプローチであると同時に、BOP 市場開拓のための有効なアプローチともなるのである。

表7 各事例におけるトリプル A の分類

事例	トリプル A の種類	内容
HUL	Affordability	小袋販売
	Access Availability	シャクティ・アマの訪問販売により自宅で購入可能
ITC	Access	自分の村にある e チョーバルから情報収集が可能
	Availability	いつでも情報は入手可能
スラブ	Affordability	1 回 5 ルピーで公衆トイレの使用が可能
	Access	自分の家や村にトイレが設置される
日清	Affordability	小袋販売
	Availability	インドの主要な州に営業拠点がある

(筆者作成)

(3) 収益性と社会性の両立

BOP ビジネスを継続性のあるものにしていくためには、資金調達という面で収益性を追求していくことは重要な要素である。これは、慈善活動やボランティアではなく「ビジネス」という手法で BOP 層にアプローチする BOP ビジネスにとって必須の条件であるといえる。しかしながら、収益性だけを追求しては貧困層を搾取する悪徳ビジネスにもなりかねない⁽²⁵⁾。収益性と社会性の双方をバランスよく両立させることが、BOP ビジネスの核となる要素となる。以下、各事例における収益性と社会性の 2 点に注目していく。

HUL の実施しているビジネスは、石鹸等の衛生用品が行き渡っていない農村部において衛生観念を根付かせ、ブランド認知とともに商品の購入に結びつけているビジネスである。そのために、HUL はさまざまなビジネスモデルを打ち出している。本稿の中で紹介した小袋販売、LBSC、プロジェクト・シャクティはどれも自社製品の売り上

げを伸ばすための戦略と解釈することもできよう。しかし、HUL はこれらビジネスモデルを単に利益追求のためだけでなく、いずれもインドの農村社会にプラスの社会的影響をもたらすと確信した上で事業に取り入れているのである。例えば、LBSC を担当しているシン・ティブは次のように話している。

ライフブイから利益を上げ、石鹼の消費量の拡大を狙っていることを隠すつもりはありません。それは率直に認めます。しかし、社会に役立つことをしているのも事実で、それは誰の目にも明らかです。だからこそ、われわれは学校を訪問し、学校もそれを許可してくれるのです。私たちが新しい事業分野を開拓するのは、石鹼によって下痢の発生を 40 パーセントも抑えられることができると信じているからです。それを理解してもらえれば、このプログラムに反対する理由はないでしょう [プラハラード 2010:403]。

また、シャクティ・プロジェクトに関していえば、農村部における女性の雇用創出と所得向上の機会を提供している。これまで就業の機会を持つことのできなかった彼女たちが自ら商売をしてお金を稼ぐことができるようになったのである。そして、シャクティ・プロジェクトの売り上げから彼女たちの報酬を差し引いた分が HUL の利益となるため、HUL もまたこのプロジェクトを通して収益を上げることに成功している。

ITC は、情報にアクセスできない農民にインターネット環境を提供し、農民が自ら取引量や取引相手を選択できる機会を与えた。その結果、e チョーパルを利用することにより農民と ITC はともに取引に必要な経費を大幅に抑えることができるようになった。図 6 は、1 トンの大豆をマンディで調達した場合と e チョーパルで調達した場合の、農民と ITC それぞれの取引コストの内訳を示したものである。e チョーパルを利用することによって、ITC は自身が負担する 1 トン当たりのコストを 505 ルピーから 235 ルピーへと減少させることに成功している。また、農民は e チョーパルを利用した場合、コストがまったく発生しない。これまで取引にかかる一連のコストの中で農民が 1 番多く支払っていた輸送費に関しては、e チョーパルを利用した場合 ITC の補償が受けられるのである。マンディで売る場合はその輸送費を自己負担しなければならなかったため、この差は大きい。また、ITC と取引を行う場合は正確な電子計算

機で計量を行うため、マンディを利用するときのように正確さに欠けることもない。

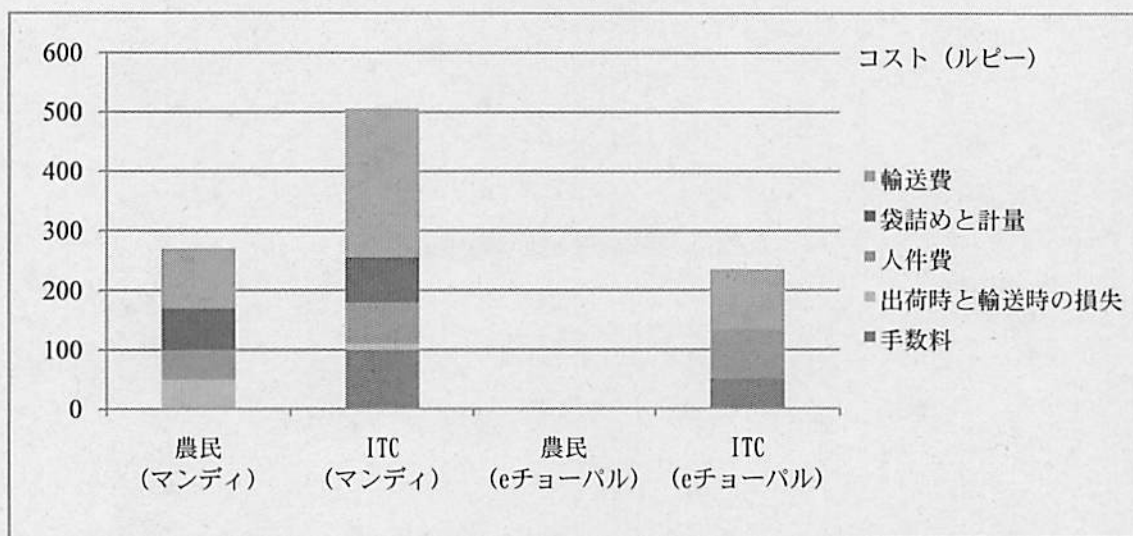


図6 マンディとeチャープルのコスト比較
 ([プラハラード 2010:530] より筆者作成)

ITC との直接取引に関して言及すれば、ITC の調達センターでは管理の行き届いた専門的な環境で業務が行われるという。農民は顧客として敬意を払われることで自信や尊厳を獲得し、それは彼らの意思決定や行動様式に変化をもたらした [プラハラード 2010:528-529]。また、サンチャラクという役職を設けることで、農民同士の結びつきが深まり、信頼関係の構築にも大きく寄与している。これもまた彼らの自信へとつながっていくのである。

スラブの行うトイレビジネスは、これまでに総額 3,200 万ドルの売り上げを記録し、500 万ドルほどの利益を生み出している⁽²⁶⁾。スラブがこれほどの収益をあげることに成功した要因として、提供する財にトイレ設備を選択したことが考えられよう。排泄という行為は人間が生きていく上で欠かせないものであるため、トイレの需要もなくなることはない。トイレ設備の備わっていない農村部の実態に目を向けたことで、スラブは BOP 層が抱える大きなニーズに気付いたのである。このビジネスを通して多くの人が衛生的なトイレ環境にアクセスできるようになったほか、不可触民は差別を加速させていた清掃人の職から解放され、職業訓練を受けて新たな人生のスタートを切り始めている。インド特有のカースト制度にまつわる階層間格差の解消に対して一定の効果を見せてきている点も評価できよう。

日清の行うビジネスでは、小袋販売を通して BOP 層は今まで手の届かなかった即席麺の商品を購入することができるようになった。BOP 層の多くは収入が不安定であり日当で生計を立てている。そのため現金があるときだけ買い物をし、その日に必要なものだけを買う傾向がある。大きなボトルに入った商品の購入やまとめ買いなど富裕層が行うような買い物ができない彼らにとって、1 個の価格が安くそれを頻繁に購入する買い物の仕方が効果的である。そして日清も、この小袋販売を開始し薄利多売を図ったところ、前年と比べ 44 パーセント売り上げを伸ばすことに成功している [NHK スペシャル取材班 2009:59]。

第4章 貧困削減に向けて

1. 「消費者」から「生産者」へ

ビジネスモデルのひとつである小袋販売を実施している HUL と日清が認識していた社会的課題というのは、「所得の少ない BOP 層にとって財やサービスに手が届かない」ことであった。両者ともこのビジネスモデルにおいて BOP 層をビジネスに取り込むことに成功し、収益性と社会性の両立を実現している。しかしその後のプロセスにおいて、両者には大きな違いがみられる。これまで「消費者」としてのみの関与であった BOP 層を HUL が「販売員」として採用したことによって、BOP 層には価値を生み出す「生産者」という新たな位置づけが生まれることとなる。HUL は小袋販売を実施したのち、事業拡大のためにさらなる社会的課題に着目し、その解決のために新たなビジネスモデルを構築したのである。

「消費者」としての BOP 層は、BOP ビジネスによって財やサービスを自らの能力に合った価格で購入することが可能になる。そして、財やサービスの購入および利用によって、自らが抱える問題を解決することが可能になることを通じて社会に取り込まれていく。他方、「生産者」という BOP 層は、BOP ビジネスを実施するための生産プロセスを担う一員となることで、所得の向上、雇用や事業企業の拡大、社会的地位の向上などが達成されることを通じて社会に取り込まれていく。このように、BOP 層の BOP ビジネスへの関わり方は「消費者」と「生産者」と2通り存在するが、貧困削減に向けてより効果的であるのは後者である。経済産業省が「BOP 層を巻き込んだビジネス展開により、BOP 層を対象としたビジネス活動が、BOP 層の人々に就業の機会をもたらし、地域の貧困削減や生活の向上をもたらすという好循環につながることを期待される」[経済産業省 2010:22、筆者強調]とまとめていることから、BOP 層を顧客ではなくパートナーとして位置づけ、就業を通して所得の向上を図ること、さらにはそのプロセスを通して彼らが自信や尊厳を獲得していくこと、この2つが貧困削減に寄与すると期待できる。

しかしここで注意しなければならないのは、経済のグローバル化にともない、既存のビジネスにおいても途上国の貧困層が働き手としてビジネスに取り込まれていくというビジネスモデルが存在することである。内藤は、単に貧困層が労働者として多国

籍企業と関わるものまでを BOP ビジネスの概念に含めることは、資源の輸入や途上国への工場進出といった従来型のビジネスと新しい概念の BOP ビジネスとの混乱を招き、BOP ビジネスの革新性を見失うことになる」と指摘している [内藤 2009:15]。BOP ビジネスの場合、BOP 層が抱える社会的課題の解決や生活向上がはじめから目標として設定されている。そのためビジネスを評価する際には、利益などの経営面のみならず BOP 層の人間そのものに着目した評価も重要視される。これまで述べてきた BOP ビジネスの特徴を踏まえると、BOP ビジネスを単なるグローバルビジネスと差異化するには、このようにビジネスの成立背景と貧困層の内面の変化に着目すればよいことがわかる。

2. 土着化

シャクティ・プロジェクトを通して、HUL は BOP 層を「生産者」として独自のビジネスモデルに取り込むことに成功した。しかし、このビジネスモデルの成立、そして成功の背景には、HUL の多大なる努力が存在する。まず HUL 社員は、事業対象地の農村部に最低 6 週間滞在することが義務付けられている。これは、新商品の開発にあたり農村部に暮らす消費者のニーズや嗜好を探るため、そして原材料をほぼ 100 パーセント現地の生産者から調達しているためである。また、就業の機会を手にして所得が向上したシャクティ・アマに対して、HUL はさまざまなビジネスや教育の機会を与えたり、新しい流通形態を積極的に試みたりしている。商品デモの実施や農村での街頭劇などがその例である [ハート 2008:50-51]。このように、HUL が BOP 層の真のニーズを理解するために奔走する様子がうかがえる。

BOP 市場はこれまで市場経済からは外されてきたため、その実態は公にされていない。したがって BOP 層をビジネスに参入させるためには、まずその実態を把握し彼らの抱える社会的課題やニーズを正しく捉えることが最優先となる。そのためには、間口を広げて BOP 層との徹底的な交流を図り、彼らの声に耳を傾けるだけでなく彼らと対話することが必要となる。さらには、地域独自の文化や自然の多様性など、その地域を構成するヒト以外の事象をも尊重した地域密着型のビジネスモデルを模索することが求められる。こうした企業側に求められる一連の取り組みを、総称して「土着化」とよぶ [ハート 2008:49-50]。

この土着化の取り組みがみられるビジネスこそ、貧困削減に効果をもたらすことが期待できるとエリックは説明している。そのビジネスモデルを、BOP ビジネスが生まれた初期の概念と区別して「BOP バージョン 2.0」と表している（図 7）。初期のバージョンと比べると、BOP 層をビジネスを通じてともに価値を生み出すパートナーとして捉え、彼らの能力や創造力など内面の変化に重きを置いている。BOP ビジネスの概念が普及した当初は、「これまで援助の対象とみなされてきた貧困層に対して、企業がビジネスを通して利益を上げる」という発想そのものが注目され、バージョン 1.0 のモデルであってもある一定の評価を受けてきた。しかし、企業側のアプローチが多様化し、また BOP 市場の実態が少しずつ明るみになるようになってきてからは、バージョン 1.0 では不十分であるとして土着化のプロセスを組み込んだバージョン 2.0 のビジネスモデルが求められるようになっていったのである [Erik 2008:1-2]。

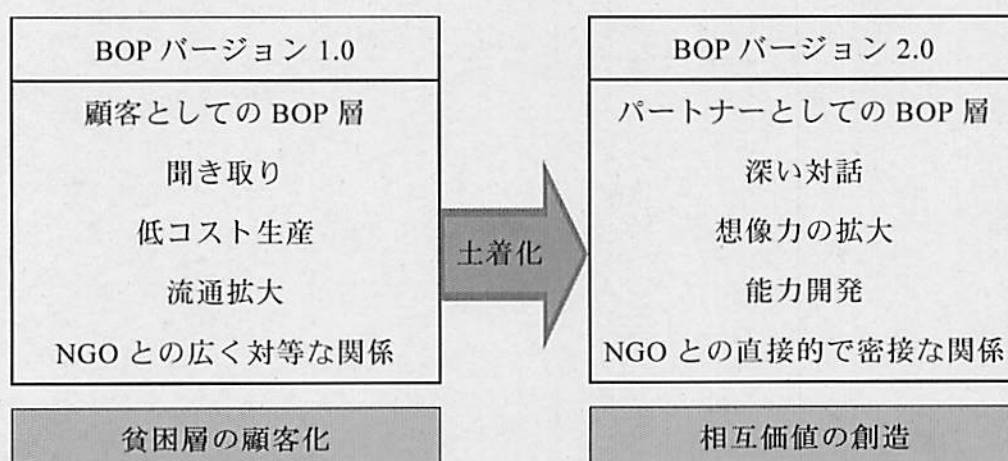


図 7 土着化のプロセス ([Erik 2008:2] より筆者作成)

3. 開発援助との協働

BOP ビジネスを通して BOP 層が消費者または生産者という形で市場に統合されることは、彼らが社会を動かす重要な原動力となることを意味する。しかし、BOP ビジネスはその主体である企業がビジネスを継続させられるだけの利益を生み出してこそ実施可能となるため、その活動に限界があることに注意が必要である。BOP 層の購買力に着目すれば、BOP 層向けの財やサービスに対してすら購買力を持たない最貧困層は BOP ビジネスの対象とはなり得ず、BOP ビジネスの恩恵を受けることは難しい [笠原 2009:11]。「年間所得が 3,000 ドル未満の低所得者」という BOP 層の定義に当ては

まる 40 億人をあたかもひとつの巨大な市場と捉える見方は誤りであり、実際には彼らの所得や生活環境、また彼らが生活している国や地域によってアプローチがまったく異なるという議論は、菅原をはじめ多くの人が主張している [菅原 2009a:108-109; 新谷 2010:25]。

また、購買力を持つことが自動的に BOP 層の貧困からの脱却を導くわけではない。BOP 層は購買力の問題とともに、その購買力をどのように生計に役立てるのかという問題にも直面している。BOP ビジネスを行うプロセスの中で、生計戦略を立てる知識と能力の向上をどのように進めるのかを考える必要がある。

このように、BOP ビジネスに存在する課題を克服しながら世界共通の目標である貧困削減を追求していくためには、これまで貧困削減に向けてさまざまな取り組みをみせてきた既存の開発援助との相互補完が重要な役割を果たす [笠原 2009:12]。以下では開発援助のアプローチを概観し、貧困削減に向けて BOP ビジネスとどのように協働し得るのかを考察する。

開発援助と BOP ビジネスそれぞれの貧困削減アプローチにおける 1 番の違いは資源の流れにあるといえる。開発援助は市場を通じない外部からの資源投入を手段とした富の再分配制度であるが、BOP ビジネスはこれまで市場経済へ参加できなかった BOP 層へその機会を提供し、市場を通じた BOP 層への資源投入を促すものである。また、開発援助はその担い手が国際機関から草の根の NGO まで、規模や形態が多様である。そして多くの場合、それらは単一で開発アプローチを行うのではなく、それぞれの強みを活かして相互に協力し合っている。

これまでの議論を踏まえると、BOP ビジネスの限界は市場原理に則り収益性の確保できる範囲でしかビジネスを展開することができないことである。また、開発援助の限界は資源投入の流れがどうしても外部から貧困層へという一方向となってしまう、そのため柔軟性や持続性に欠けることである [佐藤 2009:3]。しかし、これらの問題点は互いに補完し合うことで克服可能であると考えられる。すなわち、BOP ビジネスの恩恵にあずかることのできない最貧困層は、購買力が低いだけでなく BHN が満たされていない場合が多いため、まずはその充足が最優先となる。彼らが市場経済に参加できるスタートラインに立てるようになるまでのアプローチとして開発援助アクターの貢献が期待される。他方、開発援助アプローチの問題点として指摘される資金不足や機動性のなさを克服するために、当事者が対等で互惠的となる市場を活用するこ

とが有効であると考えられる [絵所 2009:1]。

これまでの開発援助において、すでに民間企業を新たなパートナーとして連携を促進する動きは存在していた [佐藤 2009:3; 池ヶ谷 2009:30] 民間企業の持つ資金や人材、高度な技術のノウハウを貧困削減に投入する呼び水として、UNDP は持続可能なビジネス育成 (Growing Sustainable Business、以下 GSB) プログラムを構築し、企業主導による貧困削減に向けた取り組みを支援している。このプログラムは民間企業に融資や贈与といった資金援助を提供するのではなく、専任ブローカーによる仲介や調整を行うほか、市場調査や事前調査の費用を一部負担するプラットフォームを立ち上げ支援を行ってきた。GSB プログラムは 2004 年の開始以来 15 か国以上で実施され、協働した企業は先進国の多国籍企業から途上国の中小企業など合計で 75 社以上にのぼっている [池ヶ谷 2009:30]。

また、わが国である日本の動きに目を向けても、BOP ビジネスと開発アプローチ連携のためのさまざまな取り組みがなされている。JICA は、民間企業に対し BOP ビジネス事業をスタートさせるために必要な情報収集や市場調査等を支援する「BOP ビジネス促進制度」を 2010 年に開始させた。また、経済産業省は「BOP ビジネス政策研究会」を開催し、BOP ビジネスの実施に際して新たにどのような具体的な支援策が必要となるかが検討された [新谷 2010:27-28]。日本は先進国と比べ BOP ビジネスに遅れを取っていると指摘されているが、今日ではその遅れを取り返すかのように活発な議論がみられ、今後の動きに注目が集まっている。

第5章 結論

本稿は、貧困削減への新たなアプローチとして注目されている BOP ビジネスの実態に迫り、事例分析を通して貧困削減という課題に向けて BOP ビジネスが寄与する可能性やその実現に向けた課題を明らかにしようとしたものである。

これまでの開発援助や従来のビジネスにおいて、貧困の概念は欠如の概念と結びついてきたこともあり、貧困層は財や能力の無い存在とみられてきた。しかし BOP ビジネスでは、BOP 層は購買力を持つ存在と位置づけられることにより、ビジネス行為が BOP 層に対しても行われるようになり、その影響を BOP 層も享受するようになる。本稿で取り上げた事例分析を通じて、BOP 層が BOP ビジネスに取り込まれる際には 2 通りの方法が存在することが明らかとなった。それは、「消費者」としての BOP 層と、「消費者」を経て「生産者」へとその関わりを深化させた BOP 層である。

この「消費者」から「生産者」へという BOP 層の役割の変化は、彼らの生活をも大きく変化し得る。消費者という役割では、ビジネスへの参加を通して得られるものは購入可能となった財やサービスそのものであり、それらがもたらす利便性などの恩恵であり、またその購入を通して得られる物理的・精神的充足感である。しかし、財やサービスを購入し、それを消費したらまた購入というように購入と消費を繰り返すものであり、1 回 1 回の効果はあるがその行為から派生する新たな効果は期待できない。他方、生産者としてビジネスへ参加した際には、BOP 層は働きに見合った報酬を手にすることができる。所得が増えることは、彼らの購買力が増大し、同時に選択肢を広げることが可能となる。また、販売員という職を得て、自身の力で売り上げに貢献し企業と消費者の両者から信頼を獲得していく経験は、とりわけ職に就いた経験のない BOP 層にとって大きな自信につながる。この BOP 層の内面の変化は、貧困のスパイラルから抜け出し自らの生活を向上させていく気概を持たせる助けとなるのではないだろうかと期待される。

BOP ビジネスは、これまでビジネスの対象とされてこなかった BOP 層を消費者として捉え、彼らの中に潜んでいるニーズに対してビジネスアプローチで解決を試みる。それがすでに大きなイノベーションではあるが、貧困削減に貢献するビジネスモデルとなるためにはこれだけでは不十分である。つまり、BOP 層を単なる消費者ではなく、

生産者やパートナーとして新たな価値を創造することが貧困削減のための鍵となる。HUL のシャクティ・プロジェクトのように、現地の BOP 層（大多数は女性）を販売員として採用するモデルは、実際に多くの BOP ビジネスにおいて実施されており、彼女たちの所得向上にともなって貧困削減に一定の効果をみせている。こうしたビジネスの成功は、土着化に向けた企業の相当な努力があってこそ実現し得たものである。企業にとって、実態のつかみにくい BOP 市場に対してビジネスアプローチをはかることは大きなリスクをとまなう。専門分野の強みとグローバルなネットワークを駆使できる国際援助機関や、地域に精通し信頼の厚い NGO 等と協働することで貧困削減に BOP ビジネスが寄与する可能性は広がる。このように、BOP ビジネスの展開しやすい環境づくりに開発セクターが果たす役割は大きいと考えられる。

BOP ビジネスは、その概念が生まれてからまだほんの 10 年余りであり、いまだ発展途上の段階である。そのためさまざまな文脈で BOP ビジネスという言葉が使われており、その規模が 40 億人と巨大であることに加えて、実態をさらにつかみにくいものになっている。さらに、世界の人口は今もなお増大し続けており世界の経済ピラミッドを揺さぶり続けている。今後 BOP 市場がどのように形成されていくのか、その変遷を追うことは、BOP ビジネスの実態を正しく捉える助けとなるであろう。BOP ビジネスがさらなる発展をみせ、貧困削減に資することを期待しつつ、今後の動きに注目したい。

注

- (1) かつては Base ではなく Bottom を用い、Bottom of the Pyramid＝最下層と捉えられていたが、所得の差が優劣を示唆することのないように現在では Base を用いることが一般的となっている [新谷 2010:24]。
- (2) ハクは人間開発の達成度を測る指数として人間開発指数 (Human Development Index、以下 HDI) を考案した。HDI とは各国の達成度を長寿で健康的な生活 (出生時平均余命)、知識 (成人識字率と初等・中等・高等教育の総就学率)、人間らしい生活 (1 人当たりの国内総生産) の 3 つの分野について測ったものである。毎年創刊される人間開発報告書において、その対象国が 1 位から最下位までランク付けされている。なお、国連加盟国すべてが HDI 算出に必要なデータを保持しているわけではないため、対象国は 2010 年現在 169 か国であり、1 位はノルウェー、最下位はジンバブエ、日本は 11 位であった。[UNDP 2003:9-11, 2010b:143-146]。
- (3) インフォーマル・セクターとは、露天商や闇金融など、行政の法的な保護や規制を受けず、公式統計にも把握されていない経済活動部門のことを指す。フォーマル・セクターに比べて経済的な不安定性を特徴とする [プラハラード 2010:531]。
- (4) WFTO のウェブページより (<http://www.wfto.com/index.php>、2010/11/25 参照)。
- (5) 特定非営利活動法人 フェアトレード・ラベル・ジャパンのウェブページより (<http://www.fairtrade-jp.org/>、2010/11/25 参照)。
- (6) 国際フェアトレード認証ラベルは、その商品がフェアトレードの基準に合った方法でつくられていることを証明する世界共通のラベルのことである。フェアトレード商品は、かつては特定の地域のフェアトレード専門ショップで販売されるのみであり、一般の消費者がアクセスしにくい限られた市場となっていた。国際フェアトレード認証ラベルの導入により、フェアトレード商品がスーパーなどの棚に並び消費者が日常の買い物の際に自由に選択することが可能となっただけでなく、企業側もフェアトレード商品であることを証明する自社努力の必要がなくなり取り扱いが容易になったことから、フェアトレードは急速に普及していった [長坂 2009:140]。

- (7) マイクロファイナンスは、かつては融資という形態に着目していたため「マイクロクレジット（小規模融資）」とよばれていたが、現在は融資のみならず貯蓄・保険・送金などを含む幅広い金融サービスを提供することから、「マイクロファイナンス（小規模金融）」という言葉に取って代わり、今日では後者が使われている〔菅 2009:36〕。
- (8) マイクロクレジット・サミットのウェブページ
(<http://www.microcreditsummit.org/>)、および同サミット報告書
(http://www.microcreditsummit.org/uploads/socrs/SOCR2009_English.pdf) より
(2010/11/26 参照)。
- (9) これは 2009 年 4 月におけるデータである。
- (10) グラミン銀行のウェブページより (<http://www.grameen-info.org/>、2010/11/26 参照)。
- (11) 代表的なものに NPO バンクがある。NPO バンクとは、一般的に NPO など通常の金融機関が融資しない社会的課題に取り組む事業などに資金を融資する非営利金融機関のことである。そのため、融資先はマイクロファイナンス機関とは限らない。NPO バンクがマイクロファイナンス機関に融資することは、マイクロファイナンス機関が融資する貧困層に対して間接投資することを意味する〔菅 2008:80-81〕。
- (12) 菅原秀幸教授へのインタビューから情報を得た (2010/11/29 実施)。
- (13) 株式会社マザーハウスのウェブページより (<http://www.mother-house.jp/>、2010/11/30 参照)
- (14) グラミン・ファミリーともよばれる。1983 年のグラミン銀行設立から 2006 年までに 25 の企業が誕生した。バングラデシュ全国の村々で携帯電話貸与のサービスを展開しているグラミン・フォンは今やバングラデシュで最も大きな企業となるまでに成長した。ほかには、栄養価の高いヨーグルトを提供し栄養状態を改善するグラミン・ダノン、貧しい人々への通信サービスを展開するグラミン・テレコムやグラミン・コミュニケーションズなど分野も多岐に渡る。これらの他分野に渡るさまざまな企業すべてを関連づける共通のテーマはたったひとつ、「バングラデシュの人々、とりわけ貧しい人々の暮らしを改善すること」という同じ目標を共有していることである〔ユヌス 2009:140-141〕。
- (15) 1 ルピー=0.022 ドルで換算 (2011/01/14 における為替レートを採用)。以下すべて

同様。

(16)(17)筆者がインド滞在中に訪れた農村での住民との対話を通して得られた情報、または筆者が実際に自分の目で見た情報に基づく。

(18)LBSC 対象農村の選定は 5 段階に及び、①メディアの普及、②州の選定、③地域の選定、④地区の選定、⑤農村の選定となっている。各段階においてメディアの普及状況やライフブイのシェア、石鹼の使用頻度などが主要な選定基準となっており、それによって対象となる村が決められる [プラハラード 2010:397]。

(19)トイレ設備とは、水洗トイレまたは穴式のトイレいずれかの設備のことを指す。排泄場所として建設された衛生施設を対象とするため、簡易的に掘られた穴などは本稿の議論の対象とはしない。

(20)カースト制度は、ヒンドゥー教徒としての社会的位置づけを明確にするものであり、社会分業という形でインド社会を機能させる重要な役割を果たしている。そのため、カースト制度を否定することは、ヒンドゥー社会そのものを否定することになる。武藤は、「カースト制度についての問題点は、制度そのものではなく、制度が抱える差別についてである」[武藤 2006:180] と指摘している。

(21)(22)(23)スラブ・インターナショナルのウェブページより

(<http://www.sulabhinternational.org/>、2011/01/02 参照)。

(24)約 0.11 ドル。ちなみに、インドでは飴玉 1 つ 1 ルピー、1 リットルのミネラルウォーターが 12 から 15 ルピー、大衆食堂でのカレー定食が 50 ルピー前後であることを考えると、1 袋 5 ルピーの手軽さがわかる。

(25)「CSR 推進 NGO ネットワーク第 4 回定例会【BOP ビジネスと CSR】パネルディスカッション (2009/2/3 開催)」参考資料より。新谷は、BOP 層が抱える BOP ペナルティは企業側から見れば至極簡単に価格を上げて利益を得ることが可能であるとし、社会性を配慮した視点を持つことが BOP ビジネスを展開していく上で重要であると指摘している。

(26) スラブ・インターナショナルのウェブページより

(<http://www.sulabhinternational.org/>、2011/01/02 参照)。

参考文献

池ヶ谷二美子

- 2009 「BOP ビジネスを支援する開発援助スキーム」『アジア研ワールド・トレンド』171:30-34。

絵所秀紀

- 2009 「貧困削減における市場の役割」『アジア研ワールド・トレンド』171:1。

NHK スペシャル取材班

- 2009 『続・インドの衝撃 猛烈インド流ビジネスに学べ』文芸春秋。

Eric, S. and Hart, S.

- 2008 *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy Second Edition*. New York: Center for Sustainable Global Enterprise.

岡本真理子、栗野晴子、吉田秀美

- 1999 『マイクロファイナンス読本一途上国の貧困緩和と小規模金融』明石書店。

笠原龍二

- 2009 「開発援助からみた BOP ビジネス」『アジア研ワールド・トレンド』171:10-13。

門倉貴史

- 2009 『世界を席卷するインドの DNA インドが進化する 5つの理由』角川 SS コミュニケーションズ。

管正広

- 2008 『マイクロファイナンスのすすめ一貧困・格差を変えるビジネスモデル』東洋経済新報社。

- 2009 『マイクロファイナンス読本一貧困と闘う「驚異の金融」』中公新書。

北澤肯

- 2009 「フェアトレードと BOP」『アジア研ワールド・トレンド』171:22-25。

功能聡子

- 2009 「BOP と社会的投資の可能性」『アジア研ワールド・トレンド』171:26-29。

国際協力銀行 (JBIC)

- 2006 『「貧困プロファイル」インド』

www.jica.go.jp/activities/issues/poverty/profile/pdf/india_fr.pdf

(2010/12/27 参照)。

国際連合

- 2010 『国連ミレニアム開発目標報告 2010』国際連合広報センター (UNIC)。(United Nations, 2010, *UN Millennium Development Goals Report 2010*. New York: the United Nations Department of Economic and Social Affairs.)

国連開発計画 (UNDP)

- 2003 「人間開発ってなに？」 www.undp.or.jp/publications/pdf/whats_hd200702.pdf
(2010/12/28 参照)。

- 2010a 『世界とつながるビジネス BOP 市場を開拓する 5 つの方法』吉田秀美訳、英治出版。

- 2010b 「Human Development Report 2010」

http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete.pdf (2010/12/28 参照)。

経済産業省 貿易経済協力局通商金融・経済協力課

- 2010 『BOP ビジネスのフロンティア—途上国市場の潜在的可能性と官民連携—』経済産業調査会。

近藤正規

- 2009 「世界不況下におけるインド経済」『財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」』96:149-164。

佐藤寛

- 2009 「BOP ビジネスの可能性 特集にあたって」『アジア研ワールド・トレンド』171:2-5。

清水徹朗

- 2006 「インドにおける経済・貿易自由化とその影響—グローバル化とインド—」『農林金融』59(3):29-40。

新谷大輔

- 2008 「ソーシャル・ビジネスと CSR」『アジアの CSR と日本の CSR—持続可能な成長のために何をすべきか』pp.97-129、日科技連出版社。
- 2009 「企業の社会的責任と BOP ビジネス」『アジア研ワールド・トレンド』171:18-21。
- 2010 「BOP ビジネスは貧困削減につながるか」『シナジー』145:24-28。

菅原秀幸

2009a 「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」『北海学園大学開発論集』
84:91-117。

2009b 「BOP ビジネス：日本企業の特徴と可能性」『北海学園大学経営論集』
7(2):99-112

2010a 「入門 BOP ビジネス 2010 年度版」
<http://www.sugawaraonline.com/BOP/BOPintroduction2010V3.pdf>
(2010/12/29 参照)。

2010b 「BOP ビジネスの“違い”－可能性と展望」
<http://www.sugawaraonline.com/BOP/DifferenceBOP.pdf> (2010/12/29 参照)。

セン、A

1999 『不平等の再検討－潜在能力と自由』池本幸生・野上裕生・佐藤仁訳、岩波書店。(Amartya Sen, 1992, *Inequality Reexamined*. Oxford: Oxford University Press.)

高山丈二

2010 「企業収益の確保と社会課題の解決－BOP ビジネスの取り組み－」『レファレンス』60(6):27-48。

内藤徹

2009 「途上国の課題と BOP ビジネスの挑戦」『アジア研ワールド・トレンド』171:14-17。

長坂寿久

2008 『日本のフェアトレード－世界を変える希望の貿易』明石書店。

2009 『世界と日本のフェアトレード市場』明石書店。

2010 「BOP ビジネスと NGO－CSR＝企業と NGO の新しい関係－（その 3）」『国際貿易と投資』80:51-70。

日本貿易振興機構（JETRO）

2010 「BOP ビジネス潜在ニーズ調査報告書－インド：教育・職業訓練分野」
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000374/india_bop_edu_all.pdf
(2011/01/01 参照)。

ハート、L.S.

2008 『未来を変える資本主義－世界の難問をビジネスは解決できるか』石原薫訳、

英治出版。(Stuart L. Hart, 2007, *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and humanity*. New Jersey: Wharton School Publishing.)

ハモンド、A. 他

2007 『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』世界資源研究所、国際金融公社。(Hammond, A. L., et al, 2007, *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington: World Resource Institute, International Finance Corporation.)

藤井敏彦

2008 「日本の CSR 再考：「企業の公共政策」としての CSR」『アジアの CSR と日本の CSR—持続可能な成長のために何をすべきか』pp.1-27、日科技連出版社。

ブラハラード、C.K.

2010 『ネクスト・マーケット [増補改訂版] —「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』スカイライト コンサルティング訳、英治出版。(C.K. Prahalad, 2010, *Fortune at the Bottom of the Pyramid Revised and Updated 5th Anniversary Edition: Eradicating Poverty Through Profits*. New Jersey: Wharton School Publishing.)

武藤友治

2006 『変わるインド 変わらないインド』勉誠出版。

ユヌス、M.

2008 『貧困のない世界を創る—ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』猪熊弘子訳、早川書房。(Muhammad Yunus, 2007, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. United States: PublicAffairs.)

Summary

The Possibility of BOP Business for Poverty Reduction in the Case Study of India

This paper treats the subject of BOP business, the business for those who are ranked as “the Base Of the economic Pyramid” in the world. They are surviving with incomes below 3,000 dollars in local purchasing power, but they constitute a 5 trillion dollars global consumer market in total. The main objectives of this paper are to pursue the reality of BOP business through cases of India which has more than 100,000 BOP in the country, and then to explore how BOP business contributes for poverty reduction.

Although a large amount of money has reached out to the developing countries so far, many people are still facing with serious problems of poverty. The concept of BOP business has come out for an alternative approach to the poor. This approach has two changes. One is that the poor are regarded not as “those who depend on supports from others”, but as “those who are the main players of market economy”. This might contribute to empowering them and to giving them self-reliance. And the other is that people try to solve the complicated social problems in developing countries by means of business approach.

By analyzing case studies, this paper points out that it is not enough to see BOP as consumers. This business model could give them a chance to purchase but could not change the present situation. The effective business model is needed to create the new value with BOP through putting them in business process as a partner. This paper concludes that three elements are needed for the achievement of poverty reduction, which are BOP who play an important role as producers or business partners, the enculturation for rural areas, and taking actions together with those who work for development assistance.

謝辞

本稿の執筆にあたっては、本当に多くの方々にお世話になった。ここにはとても書ききれないが、筆者を支えてくれたすべての方に感謝の意を表したい。

筆者が本研究への問題意識を持つきっかけとなったのは、大学生活中3度に渡りインドを訪問し、現地で見聞きした経験が基となっている。滞在中にお世話になったNGO職員、ゲストハウスの皆さん、旅先で出会った方々、本当にたくさんの方々のおかげで計9か月に渡るインド滞在を大きなトラブルなく過ごすことができた。特に長い間行動をともにし、筆者が投げかける質問にひとつひとつ丁寧に答えていただいたナタンさん、ソウミヤさん、トゥヒンさん、アミットさんには心から感謝している。

また、BOPビジネスという先例の少ないテーマで論文を執筆するにあたり、北海学園大学の菅原秀幸教授からは多くの助言をいただいた。筆者の知見を深め、テーマに対してさまざまな角度から考える視点を養っていただいたことに感謝申し上げたい。

さらに、先輩・後輩を問わず一緒に過ごした関根ゼミ生の皆さん、そして早川公さんには論文を書くにあたって多くの貴重な助言をいただいた。また、白熱した議論を交わせる刺激的なゼミに2年間在籍できたことで、筆者の視野を広げることができたと感じている。心からお礼を申し上げたい。

加えて、大学生活をともに過ごした国際総合学類24期生の皆さんにも感謝の気持ちでいっぱいである。5年間に渡る大学生活でたくさんの思い出を共有し、互いに切磋琢磨しながら論文執筆を最後まで行うことができた。素晴らしい仲間と巡り合えたことに心から感謝している。

そして、筆者をいつも陰で支えてくれた家族にも感謝している。どんなときも筆者の意志を尊重し、応援してくれた家族の存在があったからこそ、大学生活中さまざまなことに挑戦でき、その集大成である本研究にも専念することができた。この場を借りて感謝の意を表したい。

最後に、本稿のご指導をいただいた関根久雄教授に心からお礼を申し上げたい。本稿執筆にあたっては、構想段階から多くのご指摘と助言をいただき、完成まで導いていただいた。お忙しい中、最後まで熱心にご指導いただいたことには感謝の意を伝えきれない。関根先生、長きに渡るご指導、本当に有難うございました。