



**ビジネスで
世界を救う!?**

約40億人！
一体、何の数値か想像できるだろうか。

これは、一人当たりの年間所得が3000ドル以下、1日に換算すると8ドル以下で生活を送る人々の数。右の図を見てみよう。世界の人口比率を所得別に表すと、ピラミッドの形になる。私たち日本人は、その一番上、小さな三角の中のマイノリティーにすぎない。

そして最も人口が多いのがBOP¹⁾、「Base of the Pyramid」と呼ばれる層だ。「直訳ではピラミッドの『底辺』とも読み取れますが、実際はピラミッドの『基盤』として、社会を支えている層なのです」と、政策研究大学院大学の野泉教授は話す。

そして今、このBOP層がビジネスの世界で注目を集めている。従来は「援助」の対象と見なされていた人々。そこに新風を吹き込んだのが、1990年代後半、アメリカのビジネススクールのC.K. プラハラード博士をはじめとする研究者たちだった。実は、この層こそが、ビジネスの可能性を秘めているのではない。今や、BOP層は世界の人口の7割を超え、市場規模は約5兆ドルとも言われている。彼らの声に耳を傾け、その課題解決を切り口に事業を展開していく。それがBOPビジネスだ。

この斬新な発想は各方面から強い関心を集めると同時に、一部で批判も巻き起こした。しかし、先進国経済が低迷する時代、新興国や開発途上国という新たな市場に着目し、世界を変えていきたい。そんな声が高まっていった。

**日本企業の神髄
社会のためのビジネス**

欧米発で広まってきたBOPビジネスだが、実はずっと前から、日本企業は「社会のためのビジネス」を実践してきた。「日本資本主義の父」、渋沢栄一は『道徳経済合一説』を唱え、富の社会還元を説いていました。ですから、そもそも日本企業には、「社会の中に生きる企業」という考えが根付いているのです」と大野教授は分析する。



新たな市場はココだ!

十分な食べ物も、安全な水もない。学校にも病院にも行けない。実は、そんな開発途上国の人々の暮らしに、ビジネスチャンスが散りばめられている。世界では今、人口の約7割を占める貧困層を対象にしたBOPビジネスが広がっている。

編集協力：大野泉 政策研究大学院大学教授

BOP BUSINESS

特集

バングラデシュの首都ダッカのスラム。貧困層をパートナーにしたビジネスの種が、少しずつ芽を出し始めている
photos by Kaku Suzuki (P4, 7上コラム)

市場と貧困層をつなぐビジネス

BRAC

エグゼクティブディレクター
Dr. Mahabubu Hossain



アジア最貧国と言われてきたバングラデシュですが、その状況は確実に改善しています。1970年には人口の7割を超えていた貧困層も2010年には3割に減少。その背景の一つが、マイクロファイナンスの普及です。貧困層が少額のお金を元手にビジネスを始め、現金収入を得て、自らの力で生活を改善できるようになったのです。

BRACは世界最大規模のNGOとして、バングラデシュを拠点に、マイクロファイナンスをはじめ、教育、保健、農業など、貧困層の社会的・経済的な課題解決に取り組んでいます。また、近年はマイクロファイナンスに加え、BOPビジネス※を幅広く展開し、その収益はBRACの活動資金の約7割を賄うまでに、NGOとして持続的に活動を続けるため、うち5割は再投資にまわっています。

例えば、BRACの内部組織「アーロン」での手工芸品の製作もその一つ。地方の女性は優れた伝統技術があるのに、これまで市場との接点が無かった。そこでBRACが女性たちを組織化して手工芸品

を発注し、より洗練されたデザインに改善。質の高い商品を生み出せばそれが付加価値となり、現金収入につながるのです。貧困層のポテンシャルと市場のニーズのマッチング。BOPビジネスはこの一言に尽きます。

日本の企業にとっても、バングラデシュはビジネスチャンスにあふれています。農業に関して言えば、今は同じ時期に同じ品種が並び、結果、価格が低くなってしまっています。出荷時期をずらすことができれば価格は上がりますが、そのために必要な冷蔵設備には安定した電力が不可欠です。この国では停電は日常茶飯事なので、日本企業には太陽光発電などエネルギー分野での進出をぜひ検討いただきたい。日本の技術力とBRACのネットワークを融合させれば、より良い未来が作り出せるのではないかと期待しています。



BRACは貧困層の人々が製作したモノを販売する店舗（アーロン）を首都ダッカなどで展開。地元の人や観光客に人気だ

※BRACではソーシャルエンタープライズと呼ぶ。

“栄養”を切り口に新しいビジネスを

味の素株式会社

研究開発企画部
専任部長（国際栄養）
取出恭彦さん



「おいしさ、そして、いのちへ」。味の素は、食や医療など、いのちにかかわる分野で商品を開発し、世界の人々の健康に貢献することを目指しています。

創業100周年を迎えた2009年、味の素ならではのビジネスを通して社会貢献できないかと、「ガーナ栄養改善プロジェクト」を始めました。以前、ガーナで栄養に関する試験を行ったことがあり、栄養不足による子どもの低身長・低体重が問題になっていると知っていたからです。私たちが目を付けたのは離乳食。現地では発酵させたトウモロコシのおかゆ（KOKO）が食べられていますが、タンパク質やビタミンな

ど、子どもの成長に必要な栄養素が不足しています。そこで、大豆の粉にアミノ酸やビタミンなどを混ぜたサプリメントを開発しました。

おかゆにふりかけるだけで手軽に栄養が取れるのがウリですが、おいしくなければずっと使ってもらえない。そこで、ガーナの母親たちに何度も試食してもらい、甘酸っぱいKOKOに合う味を研究しました。また、1日分の15gずつ小分けし、BOP層でも買える値段での販売を目指しています。

現在は、サプリメントをコミュニティに流通させるルートをどう確保するか、また、1年間使うとどんな効果が出るか、JICAやUSAIDといった援助機関や国際NGOと共に調査しています。“栄養改善”が切り口だからこそ、同じ課題に取り組む多くの組織との連携は必須です。

プロジェクトリーダーとして、各組織とコミュニケーションを取り、プロジェクトがうまく進むようかじを取るのが私の仕事です。年に5回は現地に行き、世界各国をテレビ会議でつないで情報を共有し、問題があれば解決策を考えます。世界の栄養改善のためにできることはまだまだある。味の素にとっても新しいビジネスモデル。それを形にすることが私の使命です。

BOPビジネス成功に向けた3カ条

- 1 現地の人々と共に取り組む**
収入が少ないBOP層は、優先順位が高い商品しか買わない。彼らと協働で開発に取り組めば、本当に必要とされる商品を作ることができます。
- 2 組織間の連携を強化**
自社だけではネットワークや資金、ノウハウなどが足りない。NGOや援助機関などとの連携が欠かせません。
- 3 長期的なプランを持つ**
可能性にあふれるBOP市場が発展するのはまだこれから。今、足掛かりを作っておき、長い目でビジネス展開を進めることが必要です。



サプリメントを加えたおかゆの試食会を実施。左はガーナに駐在する味の素の北村聡さん

半世紀前を振り返ってみよう。第二次世界大戦後、日本も食べ物十分に得られない時代が続いた。そこに光を差したのがヤクルト。安く簡単に栄養が取れる乳酸菌飲料を開発し、一躍人気を博した。そしてその販売を担ったのが、女性の社会進出のはしりとも言える、ヤクルトレディーたちだ。味の素についても、もちろん、民間企業として利益は追求しなければならぬ。しかし、社会のためのビジネスを実践するとなると、その市場は自然と、先進国に限定するものでなくなってくる。日本企業の強みである粘り強さ、そして現場主義の精神は、まさにBOPビジネスで生きる要素なのだ。

官民のチカラで 効果拡大を目指す

「かつては消費者としかとらえられていなかったBOP層を、この数年は、生産から流通、商品販売に至るまで、ビジネスのさまざまな段階での「パートナー」として考えるようになってきました。BOP層と共に、新たな価値を生み出しているという動きです」と大野教授は話す。しかし、海外、特に途上国でのビジネスは一筋縄にはいかないのが現実。手続き一つとっても、日本の何倍もの時間と手間がかかる。企業の海外拠点のない国でのビジネスは、ゼロどころか、マイナスからのスタートということもある。そこで力を発揮するのが、途上国の事情に熟知した国際協力の担い手たちだ。現地で築き上げられたネットワーク、ノウハウは、企業にとってもまさに「宝」。また、JICAなどにとっても、途上国でのビジネスという新たなアプローチは、多様化する途上国のニーズに応じていく上での突破口になる。官民の連携。これがBOPビジネスの成功のカギの一つだ。

その第一歩として、日本企業が描くビジネスモデルが実現しうるか、JICAは企業の調査を後押ししている。事業化に至るまでの道のりは決して平坦ではないが、多くの日本人が今、各地で創造性にあふれた挑戦を続けている。

新たな市場は、未知なる可能性にあふれた途上国。すべての人が共生し合う世界を作るために、私たちは何をすべきか。日本企業の真価が今、問われている。

世界に広がる!? 日本企業の挑戦

<p>ミャンマー リーテイルブランディング株式会社 安心・安全な食品サプライチェーンを構築</p>	<p>ブラジル 株式会社フルッタフルッタ アグロフォレストリーで地域の農業を支える</p>	<p>ボリビア 株式会社地球システム科学 節水型の循環式システムで魚を養殖</p>	<p>コロンビア マイウッド・ツー株式会社 パーム油製造を持続型産業に</p>
<p>カンボジア ARUN 合同会社 社会的投資ファンドでハチミツビジネス</p>	<p>ガーナ 川商フーズ株式会社 地産地消で魚の缶詰を学校給食に</p>		
<p>バングラデシュ 株式会社資生堂 スキンケア製品の普及で衛生・栄養指導</p>	<p>ナイジェリア 会宝産業株式会社 中古車を収集・解体・リサイクル</p>		
<p>インド コクヨ S&T 株式会社 女性企業家に帳簿などを開発・販売</p>	<p>ウガンダ サラヤ株式会社 アルコール手指消毒剤で手洗い推進</p>	<p>ナイジェリア ヤマハ発動機株式会社 浄水設備の導入により安全な水をコミュニティに</p>	<p>南アフリカ 株式会社サカタのタネ 野菜栽培で小規模農家の生計向上</p>
<p>タジキスタン 宏輝システムズ株式会社 甘草生産で雇用を生み出す</p>	<p>インドネシア 株式会社大阪教育研究所 子ども向けの塾ネットワークを運営</p>		

サラヤが導入を進める手指消毒剤