



## BOPビジネスの可能性

## 特集にあたって

佐藤 寛

二〇〇九年に入って、日本でも『BOPビジネス』という言葉が交わされる機会がちらほらと現れてきた。共有された定義はないものの、BOPビジネスとは『低所得者層』をピラミッドの底辺部分 (Base of the Pyramid) と見立て、その層を対象として商品やサービスを販売しようとするビジネスを意味することが多い。ただし、単なる『低所得者層向けビジネス』あるいは『貧乏人向けビジネス』以上の意味づけがこの言葉にはこめられている。それは、「対象となる商品の販売／消費の過程に、低所得者層の生活が向上する機会が埋め込まれている」という意味づけである。それゆえにこそ、BOPビジネスは『社会課題解決型ビジネス』とも呼ばれる。この点については大方の合意があるものの、社会課題解決という条件を満たさないものはBOPビジネスとは呼べないという立場がある一方、社会課題の解決はBOPビジネスの望ましい「副産物」ではあっても、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。

本特集ではBOPビジネスをさまざまな

立場から考察するとともに、BOPビジネスの成功事例や国際機関等が有している支援策（いわゆる官民連携）を紹介し、今後のBOPビジネス研究のための基礎的な情報を整理してみたい。総論にあたる本論では、どのようにしてBOPビジネスという概念が立ち上がってきたのかを簡単に整理し、今後の検討課題を提示しておきたい。

## ●「ない」から「ある」へ

BOPビジネスのバイブルと呼びうるのはミシガン大学のプラハラード教授が二〇〇五年に出版した『ピラミッド底辺の繁栄／利潤を得ながら貧困を削減する』（邦題『ネクスト・マーケット』）である。同書でプラハラードは、一日二ドル以下の所得しかえられない人々を『ピラミッドの底辺層』と規定し、これが地球上に四〇億人（世界人口の七二％）いると推計した。これらの人々はいわゆる貧困層であり、国連ミレニアム開発目標で定められた「貧困削減（二〇一五年までに一日一ドル以下で暮らす人の人口を半減する）」を達成するために、このBOP層への働きかけが重

要であるとする。そのうえで、こうした層を「受益者」として捉えるこれまでどおりの働きかけ（公的機関による援助、善意の市民や企業による慈善活動）では不十分であり、「消費者」としての可能性に注目すべきだとする。すなわち「貧困ゆえに購買力がない」として、企業から一顧だにされなかった人々を「貧困だが、ニーズはありそれなりの購買力がある」存在として捉えることを提案しているのである。そして、途上国においてBOPを市場として捉えて成功した事例を発掘し、紹介していく。この事例紹介を通して、プラハラードは民間企業に対して「BOPビジネスへの参入」を訴えたのである。そしてその理由付けは「貧困削減に寄与するから」というよりも「儲かるから」であった。

こうした議論の延長線上に国際金融公社と世界資源研究所が二〇〇七年に発行したのが『次なる四〇億人』である。同書では世界のBOP層（年間購買力平価三〇〇〇ドル以下の四〇億人）の支出規模を算出し、年間五兆ドル（日本一国の規模と同等）と見積もって民間企業にその潜在力を訴えて



いる。

### ●BOPペナルティー

同時に、貧困層にも消費ニーズはあるが、それが購買行動に結びつか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「高くて、質の悪い商品」を、しかも苦勞して入手せざるをえない」からであると分析し、これを「BOPペナルティー」(「ネクスト・マーケット」では「貧困であるが故の不利益」と名づけている。この概念析出の意味は重要である。BOPビジネス向けの商品(サービスを含む)は、販売促進の努力として「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。この努力は企業にとっては「販売促進のためのイノベーション」だが、同時にBOP層にとってはこれまで悩まされてきたBOPペナルティーの解消でもあるのだ。そしてBOPペナルティーはそれ自身が「貧困問題」なのであり、BOPペナルティーの解消はそのまま「貧困削減」につながる。すなわち、このBOPペナルティーの解消を接点として、販売促進を狙う企業と消費者としてのBOP層は利害の一致を見るのである。これがしばしば指摘される「企業とBOP層のwin-win関係」の根本的な原理である。つまり、買いたい気持ちはあるが買えないのは「BOPペナルティー」があるからで、これは物理的インフラ(道路、電気、水道

など)の欠如や、経済的機会(マーケットから遠いなど)の不足、社会的インフラ(学校、保健衛生施設)の不備、文化的要因(階層間分断、女性の外出規制など)に起因している。こうしたBOPペナルティーを軽減することは、単に特定の商品が購買できるようにするだけではなく、より広い脈絡で社会課題を解決する一助ともなる。こうした社会課題の解決は、従来援助機関(二国間援助機関、国連機関、国際NGO、地元NGOなど)の努力に大きく依存してきた。しかしながら、援助機関の資金力や人材には限りがあるので、民間企業が同じ方向での努力に参入してくれるのは大変ありがたい、というのが援助機関からの期待である。

### ●最終兵器としての民間企業

実は、開発援助の文脈ではBOPビジネスに限らず、国連ミレニアム開発目標(MDG)達成のために民間企業の力を借りようという期待が高まっている。MDG達成に向けてのオピニオンリーダーであるジェフリー・サックスによれば絶対的貧困層一億人の生活底上げのために必要な年間資金総額は一二四〇億ドルだが、現状ではこれをODA資金や民間財団による寄付だけでまかなうのは困難である。また、民間企業がCSR(企業の社会的責任)活動として教育や保健衛生プロジェクトなどに資源投入する額は、企業の事業予算のほんの

一部に過ぎない。

これまでの開発援助プロジェクトの取り組みにおいては、まず政府系機関(国際機関を含む)の機動性・柔軟性のなさが指摘され、これに対して非政府機関(NGO)、非営利機関(NPO)の役割が登場した。しかし、依然としてこうした「非営利」の営みの持続性のなさが問題として残り、これを受けて「営利機関Ⅱ企業」の役割が注目されるようになった、という経緯がある。民間企業の「資金」「人材」「技術ノウハウ」を国際公共政策としての貧困削減に投入する呼び水として、国連開発計画(UNDP)のGSB、米国際開発庁(USAID)のGDAなどがある(本特集池ヶ谷論文参照)があり、わが国の国際協力機構が再開を検討している本邦企業に対する「開発投融資」制度などもこの流れに位置づけられる。

欧州の一部の政府(ドイツなど)が本格的に支援を開始しているフェアトレードも民間活用である。BOPビジネスとフェアトレードのいずれにも共通するのは「支援」と「ビジネス」の対比である。支援は一時的であり不安定で被支援者(BOP層)にオウナリシップが生じにくいのに対して、ビジネスは双方に応分の責任があるので持続的であり、当事者のオウナリシップもおのずと醸成されるという考えかたがある。また、支援では一時的に資金が投入されてもその後に資金が投入され続ける保証がな

いことが問題とされるのに対して、利潤を生み出すビジネスであれば、この利潤を再投資にまわすことで継続的な資金調達が確保される。こうした点が、行き詰りつつある貧困削減取り組みの最終兵器として民間ビジネスが期待される根拠となっている。

### ●企業にとってのBOPビジネス

このように開発援助機関からのラブコールはあるが、その一方で企業にとってBOPビジネスに取り組みメリットはどこにあるのだろうか。途上国の地場企業にとってはBOP層であるか否かを問わず、自国のマーケットを確保することは当然の目標となろうが、おもに先進国に本社を置く多国籍企業でも、最近BOPビジネスに参入する企業は増えている。すでにさまざまな先行事例が紹介されているが、企業の立場から見る限り参入の目的は「利益」である。貧困層には購買力がある（公式統計が捕捉できないインフォーマル・セクターの資金）、貧困層はブランド志向である、などといった「発見」に促されて、薄利であっても多売による利益が見込めると判断して参入する企業もあれば、「これまで誰も手をつけていない市場だから先行利益が取れる」と判断して参入する企業もある。これらを「積極的参入派」と捉えることができる。こうした企業はすでにそれぞれの工夫でBOP層に販売すべく知見を積み重ねており、UNDPやUSAIDとのパート

ナーシップを活用しているところも少なくない。

しかしながら、日本企業に目を転じるとこうした「積極的参入派」はまだまだ例外的である。しかし日本の産業の行く末を案じる立場からは、四〇億人の潜在市場に「遅れ」ることへの危機感が表明される。携帯電話における日本企業の「ガラパゴス化」の轍を踏むことにならないためにも、日本企業にBOPビジネス参入の必要性を啓発すべきであるとの声も聞かれる。その立場からはBOPビジネスに参入する理由として「儲かるから」以外にさらに二つの理由があげられる。

ひとつはこれまでの日本の製品・サービスの主要なターゲットであった「ハイエンド層」は日本国内を含めて頭打ちであり、BRICs諸国のような膨大な「中間層」人口こそが企業の成長の柱となりつつあるが、さらに「将来のボリュームゾーン」たるBOP層へのアクセスを今から確立しておかないと、ブランド力、「事実上の商品規格（デファクト・スタンダード）」を欧米企業に取られてしまい、日本企業が排除されてしまうという危機感である。いまひとつは日本企業がグローバルマーケットに参入するならば避けて通れない「社会的責任」行動の習得機会としての側面である。欧米多国籍企業が途上国のビジネス環境を改善するために、消費者への啓蒙教育や生産者に対する「気前の良い」対応をとる

のは、そうした活動が労働者搾取、環境汚染などを理由とする欧米市民社会・消費者団体からの「ネガティブ・キャンペーン／ボイコット」を回避するために有効であると考えているからでもある。日本企業はこれまで、あまり欧米の市民社会からのボイコット対象とはなってきたいないが、今後日本企業がグローバルマーケットにおける存在感を増せば増すほどそうしたリスクは高まると考えられる。BOPビジネスに参入することは、ネガティブ・キャンペーンの予防、ならびに対応力を蓄積するため有効だと考えられる（こうした理由からBOPビジネスに参入する立場を「消極的参入派」と呼べるかもしれない）。

### ●BOPビジネスに対する批判

このように、開発支援機関、企業の双方から期待が高まっているBOPビジネスであるが、最近の議論に対していくつかの批判があることも踏まえておく必要があるだろう。

ひとつは「BOP市場規模の過大評価」という批判である。『次なる四〇億人』はBOP層を四〇億人、支出規模五兆ドルとして、企業に対して「巨大な潜在市場が眠っている」と強調しているが、世界銀行の試算では一日二ドル以下人口は二六億人、市場規模は一・二兆ドルと大きく乖離している。しかしながら、正確な規模はともかくこれまで消費者として認知されてい



なかつた人々を市場として認知しうるとい  
うメッセージの重要性は損なわれるもので  
はなく、各企業はそれぞれの商品特性に応  
じてこの市場を「魅力的」と考えるか「不  
確実性が大きすぎる」と考えるかを判断  
すればよいのだろう。

二つ目の批判は、BOP層の多様性に関  
するものである。ピラミッドの底辺とい  
う、いかにも一様に貧しいかのようなイメ  
ジを受けるが、年収三〇〇〇ドル以下の人々  
を五〇〇ドル刻みで六つに分けた場合、B  
OPビジネスの主たる顧客として企業の視  
野に入ってくるのはせいぜい三〇〇〇～  
一五〇〇ドル以上の三つの層（一日一人あ  
たり一～二ドル）であって、これが貧困削  
減目標（一ドル以下人口の半減）の達成に  
寄与するという触れ込みは、誇大広告であ  
るという意見もある。これに対しては、B  
OPビジネスによって裨益するのが「比較  
的ましな」貧困層であるとしても、その層  
に対する貧困削減をビジネス志向の取り組  
みにゆだねることが出来れば、限りある開  
発援助資金を残りの一ドル以下の最低辺層  
一〇億人（ボトム・ビリオン）に集中し  
て投下できるという意味でやはり貧困削減  
には有用であるという反論がある。

三つ目の批判は、より倫理的かつ根強い  
ものである。貧困層がその生存戦略に基づ  
いて「自給自足的」な生活をしている（す  
べての貧困層がそうではないが）のだとす  
れば、BOPビジネスとはそうした貧困層

を市場経済に追いやることで彼らの生活を  
悪化させることになるのではないかと、さら  
に悪意に取れば多国籍企業が貧困層までも  
不必要な商品経済へ駆り立てる目論見では  
ないか、という批判である。資本主義や市  
場経済それ自体が悪であるという極端な立  
場を取らないまでも、BOPビジネスにお  
いて貧困層のなけなしの現金がどのような  
流れを生み、どのような社会的影響を生む  
かについての考察は不可欠であろう。

四つ目の批判は、日本の産業政策と国際  
公共政策とが矛盾するのではないかとい  
点である。日本企業の生き残りのためにB  
OPビジネス参入を勧めるときには、B  
OP層を消費者、販売者として捉える側面が  
強調される。一方国際公共政策としての貧  
困削減の視点からは、付加価値の現地化＝  
生産も現地で行うことが理想的とされ、B  
OP層は生産者としても位置づけられる。  
しかしながら、生産過程が現地化されてし  
まうと、日本の産業の空洞化をいつそう促  
進することになるのではないかという懸念  
が表明されるのである。

## ●本特集の構成

以下では簡単に本特集の内容を紹介する。  
途上国でさまざまなBOPビジネスの実  
例を観察してきた植屋論文では、収益性と  
社会性という二つの観点からBOPビジネ  
スの成功と失敗の要因を分析する。笠原論  
文では、BOP層へのインパクトを中心に

開発援助機関がBOPビジネスにどのよう  
な期待を抱いているのかを整理する。内藤  
論文では、BOPビジネスによって途上国  
のどのような課題解決の可能性があるのか  
を具体的なアイデアを示しつつ考察する。  
CSRをビジネス戦略として位置づけるべ  
き、との立場をとる新谷論文ではCSRと  
いう文脈の中でBOPビジネスがどのよう  
に捉えられるかを分析する。フェアレー  
ドの普及に尽力している北澤論文は、先進  
国から途上国の低所得層に向かうBOPビ  
ジネスと、途上国の低所得層から先進国の  
消費者に向かうフェアトレードを比較し、  
その共通点と両者の融合の方向性を模索す  
る。功能論文は、途上国の社会的起業家を  
支援するマイクロファイナンスの必要性と  
BOPビジネス支援の接点を模索する。  
池ヶ谷論文は開発援助機関がどのようなB  
OPビジネス支援ツールを擁して企業との  
パートナーシップを活用しようとしている  
かを紹介する。

これらの論文では、さまざまな角度から  
BOPビジネスを検討しているが、共有され  
た定義がない現状を反映して、必ずしも統  
一的な視点は打ち出せていないし、また取り  
上げられる事例にも重複はある。しかしな  
がら、さまざまな角度からBOPビジネス  
を俯瞰することで、今後の研究に何らかの  
貢献が出来ることが出来れば幸いである。

（さとう かん／貿易開発部上席主任  
調査研究員）