

官民連携によるWin-WinのBOPビジネス

かとう つねゆき
加藤 庸之
経済産業省 貿易経済協力局
通商金融・経済協力課長



1. 注目される欧米のBOPビジネスと支援の取り組み

BOPビジネスとは

最近、欧米ではBOPビジネスに対する注目が高まっている。BOPとは、「Base of Pyramid」または「Bottom of Pyramid」の略で、所得別人口構成のピラミッドの底辺層を指す。世界人口の約7割に相当する約40億人が、年間所得3,000ドル未満の収入で生活しており、その市場規模は5兆ドルに上るといわれている^(注1)。BOPビジネスとは、企業が途上国においてBOP層を対象にビジネスを行いながら、生活改善を達成する取り組みのことである。慈善事業ではなく、持続可能性のある本業のビジネスとして行う点において、CSR活動をさらに発展させたものといえる。

欧米のグローバル企業の取り組み状況

欧米のグローバル企業の中には、これまで対象としていなかったBOP層をターゲットに据え、ビジネスと貧困削減の両立を目指す事例がでてきている。具体的な事例として、ユニリーバは、インドにおいて、せっけんを少量の小袋に分けて安価で提供することで（小袋戦略）購買障壁を解消し、「たくさんの人々」×「少しずつ買う」×「毎日使う」＝「大量の消費」という構図で市場を確保し、収益事業化に成功した。この事業では、現地の約400のNGOと連携

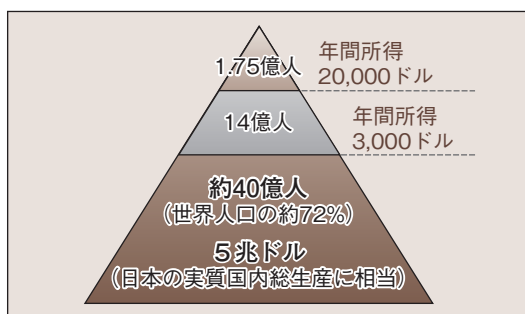
して行った、「手を洗うことは衛生的である」といった啓発活動が重要な役割を果たしたが、米国の開発援助機関である米国国際開発庁（USAID）の「せっけんによる手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」を活用し、啓発活動のための人的資源や資金の提供を受けることで、コストの削減を実現している。

また、オランダの電機大手メーカーのフィリップス社は、BOP層を視野に入れた商品開発に取り組んでおり、同社がインドで展開している料理用のまきストーブは、伝統的なものに比べてまきの使用量が半分で、煙の排出が9割少なく、安価でメンテナンスも容易というもので、農村に普及し始めている。このほか、ベトナムにおけるインテル社による安価なインターネット・ブロードバンド接続サービスの提供事業など、さまざまな分野で多くのグローバル企業がBOP層をターゲットにビジネスを展開し、生活の向上や社会的課題の解決に貢献している。

欧米の開発援助機関による支援プログラム

こうした企業によるBOPビジネスに対して、USAIDや国連開発計画（UNDP）等、欧米の開発援助機関による支援も整備されてきている。例えば、USAIDは、企業におけるCSRや社会貢献の意識の高まり、途上国における多国籍企業の影響の拡大という状況を踏まえ、2001年に官民が連携して援助を行うGlobal Development

図1 世界の所得別人口構成



Alliance（GDA）を創設した。これまでに、マイクロソフト、コカコーラ、クラフトフーズなどのグローバル企業を含む約1,700のパートナーと、約680件の連携プロジェクトが行われ、プログラムに対する投資は約90億ドル規模となっている。同様に、UNDPにおいても、Growing Sustainable Businessプログラムを通じて、民間企業とのパートナーシップによる協力事業が進められている。

2. 官民連携によるBOPビジネスのメリット

欧米において先行するBOPビジネスおよび援助機関による支援の状況を紹介したが、BOPビジネスは官民が連携して進めることにより、これにかかわるBOP層、開発援助機関、そして企業やNGOなどのプレーヤーがメリットを享受し、Win-Winの状況が作りだされると考えられる。

BOP層および開発援助機関の視点

まず、BOPビジネスへの取り組みは、BOP層の貧困削減という地球的規模の課題の解決に大きく貢献するものである。また、開発援助機関にとっても、ODA予算に限りがある中で、企業やNGOの資金や技術、ネットワークを活用することにより、社会的課題の解決をより効果的かつ効率的に達成することが可能となる。

企業の視点

企業がBOPビジネスに取り組むインセンティブとしては、近年高まっている企業の社会的責任論への対応に加え、BOP層はビジネス機会であるとの視点が挙げられる。これまでBOP

層は、インフォーマルセクターが主体となっており、非効率であり、供給が行き届かない存在と見られてきたが、見方が変わりつつあり、このような大きな市場に供給が行われていないのは、BOP層に不利益であると同時に企業にとっても機会の損失ととらえられ始めている。さらに将来的には、貧困層がより上位の所得層に移行していき、ばくだいな購買力（ボリュームゾーン）の獲得など、ビジネスチャンスがより拡大する可能性がある^{（注2）}。先進国市場の急成長が望めない現在、民間企業が継続的に成長するには、BOP層もビジネス展開の重要な対象になるといえる。

他方、民間企業のみがBOPビジネスを進めるには、コストやリスクが高く、非効率な面もある。そこで、開発援助機関やNGOが把握している現地のニーズや専門的な知見を活かすなど、官民連携によりこの取り組みをより円滑に進めることが可能となる。

3. 日本におけるBOPビジネスの取り組みと課題

日本企業の取り組み状況

BOPビジネスにおける日系企業の参画状況を見ると、先行的な取り組みとしては、住友化学のマラリア蚊防除用蚊帳「オリセットネット」や、ヤマハ発動機の小型浄水プラントなど、国際機関や欧米の援助機関とも連携しながら進められている例がある。しかしながら、総じて欧米のグローバル企業に比べて事例は限られていると思われる。

日本企業がBOPビジネスを進める上での課題

現状、日本においてBOPビジネスへの取り組みが遅れているのは、いくつかの要因が挙げられる。

(1) BOPビジネスのコストと不確実性

企業側の要因としては、まずBOPビジネスは初期のコストと不確実性が高いことが挙げられる。市場をゼロから開拓し、BOP層にふさわしい技術や製品を開発し、販売やメンテナンスの新たなネットワークを構築する必要があり、企業の負担は大きい。NGOや開発援助機関と連携してその専門性やネットワークを活用することで、このハードルを下げられる可能性がある。

(2) 企業のハイエンド志向

次に、日本企業、特に製造業は、これまで最先端の技術を用いた高機能、高品質の製品の開発に傾注し、国内や先進国のハイエンド市場を相手にしてきたため、BOP層を対象とする製品や技術の開発には資源を注いでこなかった。しかし、今後は国内市場や先進国市場の伸びが鈍化していく中で、BOP層の市場規模に着目し、BOP層ユーザーのニーズに沿った単一機能、簡易なメンテナンス性、低価格を志向する技術戦略を持つことも求められる。

(3) 本業とCSR活動の分断

前述の2つとも関連するが、日本企業において、貧困削減や生活向上といった社会的活動は、CSR部門において副次的な事業として実施されており、本業の企画や営業部門から切り離されていることが多い。従って、BOPビジネスについても、本業の経営戦略の中でどのように位置付け、取り組むかという議論に及ばないことが多い。

(4) 開発援助機関の対応の遅れ

従来の日本のODAは、政府が主体となった援助を中心にメニューが設計されており、BOPビジネスの支援を主眼とするUSAIDのGDAのような包括的なツールは存在しない。既存のツールを活用しようとしても、単機能であったり、情報や実施機関が分散している等、ユーザーフレンドリーではないのが現状である。

(5) NGOと企業の連携の弱さ

欧米のBOPビジネスのプレーヤーを見ると、企業が製品や技術、資金を提供する一方、NGOが途上国の現場におけるネットワークづくりや情報収集、普及啓蒙活動などにおいて、重要な役割を果たしている。他方、日本のNGOを見ると、人的、資金的な制約や、これまで企業との連携が活発でなかったことなどから、このような役割を担えるプレーヤーが少ないのが現状である。

4. BOPビジネスを推進する施策の方向性

世界のBOPビジネスの潮流や、日本における課題を踏まえ、今後日本において、BOPビジネスを促進するためには、施策面において、以下の取り組みが必要と考えられる。

BOPビジネスの概念の普及と意識の醸成

BOPビジネスに対して、企業や業界団体、援助機関、NGOなどのプレーヤーの関心を高めるため、普及や啓発を推進するセミナーを開催し、マッチングや情報交換の場を設置する。

BOPビジネス支援策の検討

- (1) 途上国におけるBOPビジネスに対するニーズの発掘や、製品開発を進めるための技術開発支援、BOP層に対する教育や技術指導など、BOPビジネスをフェーズごとに側面支援するメカニズムを検討する。この際、結果として特定の企業をODAによって支援する「一社支援」について、無用の批判を招かないような透明かつ公平な手続きを整えることが求められる。
- (2) 多様なプレーヤーやツールをコーディネートするオーガナイザー人材の確保や育成の支援を検討する。
- (3) BOPビジネスの小さな成功例を積み上げていくことが重要であり、既存の支援ツールを活用しながら、具体的な先行プロジェクトの案件形成を進める。

BOPビジネスとその支援のあり方については、日本貿易振興機構（JETRO）や国際協力機構（JICA）などの関係機関における議論も活発になってきている。経済産業省としても、こうした機関とも連携し、BOPビジネスに関する議論を盛り上げ、施策を展開していくこととしている。

- (注) 1. World Resource Institute, International Financial Corporationの分析。年間所得は各国の国内購買力で換算したもの。
2. 2005年から2015年にかけて、世界人口は約10億人増加するが、所得階層別に見ると、年間3,000ドル未満のBOP層が約10億人減少する一方、3,000～5,000ドルの中間層が約20億人増加する（国ごとの一人当たりGDPベース。主因はインド、パキスタン、ベトナム、中国、ロシアにおける階層の移動）。すなわち、所得の上昇によりBOP層が約10億人、中間層に持ち上がることとなる（野村総合研究所「2015年の日本」）。¹⁾