

博士論文
平成 25 年度

論文題目

日本企業における BOP ビジネスの戦略的展開
—能動的 BOP ビジネス・戦略形成プロセス・協働の視点から—

京都産業大学大学院

マネジメント研究科マネジメント専攻

博士後期課程 3 年次

学生証番号 051095

氏 名 曹佳洁

【目次】

| | |
|---|-----------|
| 序章 BOP ビジネスに対する関心の高まり | 1 |
| 1. 人口動態と BOP 層の変化..... | 1 |
| 2. 企業の BOP 層に対する誤解..... | 2 |
| 3. 研究方法..... | 4 |
| 4. 本論文の構成 | 5 |
| | |
| 第 1 章 日本企業の BOP ビジネスの現状と分析 | 7 |
| 第 1 節 BOP ビジネスとは..... | 7 |
| 第 2 節 日本企業の BOP ビジネスの現状 | 9 |
| 第 3 節 BOP ビジネスにおける理論的接近..... | 12 |
| 1. 問題意識とパースペクティブ | 12 |
| 2. 本論文でのリサーチ・クエスチョン | 13 |
| | |
| 第 2 章 BOP ビジネス研究の系譜と今後の展開 | 15 |
| 第 1 節 BOP ビジネス研究の概要 | 15 |
| 第 2 節 BOP 層の存在根拠 | 17 |
| 1. 市場経済..... | 17 |
| 2. 生存経済..... | 18 |
| 3. 自然経済 | 18 |
| 第 3 節 企業の BOP 層への参入..... | 19 |
| 1. 従来の新興市場でのビジネスモデル | 19 |
| 2. BOP ソリューション・BOP ビジネス概念の誕生..... | 19 |
| 3. BOP ビジネスの広がり..... | 21 |
| 第 4 節 BOP ビジネス戦略 | 22 |
| 1. BOP バージョン 1.0 | 22 |
| 2. BOP バージョン 2.0 | 26 |
| 第 5 節 BOP ビジネス論の今後の展開 | 30 |
| 1. BOP ビジネスの基本原理..... | 30 |
| 2. BOP ビジネスの類型化 | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 第 6 節 今後の課題..... | 34 |
| 第 3 章 BOP ビジネスのケース分析における予備的考察..... | 36 |
| 第 1 節 BOP ビジネス分析のためのフレームワークと日米欧企業 7 社のケース | 36 |
| 第 2 節 住友化学の BOP ビジネス : | |
| オリセットネット事業を通じたアフリカ市場の開発 | 43 |
| 1. 企業 | 43 |
| 2. BOP 層の基本ニーズ | 43 |
| 3. BOP 市場への進出動機..... | 44 |
| 4. 外部環境分析 | 45 |
| 5. 関係するステークホルダー..... | 46 |
| 6. 製品/サービス | 48 |
| 7. 戦略的選択 | 49 |
| 8. 組織の実行 | 50 |
| 9. サプライチェーン..... | 50 |
| 10. 経済的成果 | 51 |
| 11. 持続的発展への効果..... | 51 |
| 第 3 節 味の素の BOP ビジネス : | |
| ガーナにおける栄養改善を目指したアフリカ市場進出..... | 51 |
| 1. 企業 | 51 |
| 2. BOP 層の基本ニーズ | 52 |
| 3. BOP 市場への進出動機..... | 54 |
| 4. 外部環境分析 | 54 |
| 5. 関係するステークホルダー..... | 56 |
| 6. 製品/サービス | 59 |
| 7. 戦略的選択 | 60 |
| 8. 組織の実行 | 62 |
| 9. サプライチェーン..... | 62 |
| 10. 経済的成果 | 62 |
| 11. 持続的発展への効果..... | 62 |
| 第 4 節 SARAYA の BOP ビジネス : | |
| 100 万人の手洗いプロジェクトを皮切りにアフリカ市場を目指す | 62 |
| 1. 企業 | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 2. BOP 層の基本ニーズ | 63 |
| 3. BOP 市場への進出動機..... | 65 |
| 4. 外部環境分析 | 65 |
| 5. 関係するステークホルダー..... | 67 |
| 6. 製品/サービス | 70 |
| 7. 戦略的選択 | 71 |
| 8. 組織の実行 | 72 |
| 9. サプライチェーン..... | 72 |
| 10. 経済的成果 | 72 |
| 11. 持続的発展への効果..... | 72 |
| 第 5 節 本論文での分析のポイント | 73 |
| 第 4 章 受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの転換..... | 77 |
| 第 1 節 2 つの BOP ビジネス戦略..... | 77 |
| 第 2 節 受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへ | 78 |
| 1. BOP ビジネスの社会性と経済性の融合..... | 78 |
| 2. 受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネス | 79 |
| 3. 受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスのフレームワーク | 81 |
| 第 3 節 ケース分析：住友化学の BOP ビジネスモデルの変換..... | 82 |
| 1. 住友化学の BOP ビジネスへのきっかけ..... | 82 |
| 2. 住友化学のビジネスモデルの変換..... | 85 |
| 3. 住友化学の社会性と経済性の融合..... | 90 |
| 第 4 節 住友化学のオリセットネット事業の課題 | 90 |
| 第 5 章 BOP ビジネスの戦略形成プロセス | 94 |
| 第 1 節 BOP ビジネス | 94 |
| 第 2 節 戦略形成プロセスに関する先行研究 | 95 |
| 1. バーゲルマンの戦略形成プロセスモデル..... | 96 |
| 2. BOP ビジネスにおけるバーゲルマンモデルの限界..... | 97 |
| 3. BOP ビジネスの戦略形成プロセスのフレームワーク | 97 |
| 第 3 節 ケース分析：住友化学の BOP ビジネス戦略プロセス..... | 99 |
| 1. 1985 年から 2005 年までのオリセットネット事業の戦略形成プロセス..... | 99 |

| | |
|--------------------------------------|------------|
| 2. 2005年からのオリセットネット事業の発展プロセス | 101 |
| 第4節 事例の考察と課題 | 104 |
| 第6章 二つの協働によるBOPビジネスの実現..... | 107 |
| 第1節 BOPビジネスからインクルーシブ・ビジネスへ..... | 107 |
| 第2節 既存研究のレビューと整理 | 107 |
| 1. 企業とBOP層の接点レベルの分析 | 107 |
| 2. BOP市場における企業とマルチセクターの協働 | 109 |
| 3. BOP市場における企業とマルチセクターの協働形成の理由 | 111 |
| 4. BOP市場における企業とマルチセクターの協働の限界 | 113 |
| 第3節 BOP市場における協働のフレームワーク | 113 |
| 第4節 日本企業三社の事例分析..... | 114 |
| 1. 住友化学のタンザニア・プロジェクト | 115 |
| 2. 味の素のガーナ・プロジェクト | 117 |
| 3. SARAYAのウガンダ・プロジェクト | 118 |
| 第5節 結論と課題..... | 119 |
| 1. 一次協働の分析..... | 120 |
| 2. 二次協働の分析..... | 121 |
| 3. 結論と課題..... | 121 |
| 第7章 結論と今後の課題 | 123 |
| 第1節 BOPビジネス推進の条件 | 123 |
| 1. 受動的BOPビジネスからの脱皮..... | 123 |
| 2. 自社能力中心から他組織協働への転換 | 123 |
| 3. 経済的価値と社会的価値の両立 | 124 |
| 4. イノベーションにつながるBOPビジネス | 124 |
| 第2節 日本企業におけるBOPビジネスの課題 | 125 |
| 1. 青年海外協力隊との連携 | 126 |
| 2. NPOとの連携..... | 127 |
| 3. 企業内人材の発見 | 127 |
| 4. 海外派遣制度の導入..... | 128 |
| 第3節 BOPビジネスのための人材育成策 | 128 |

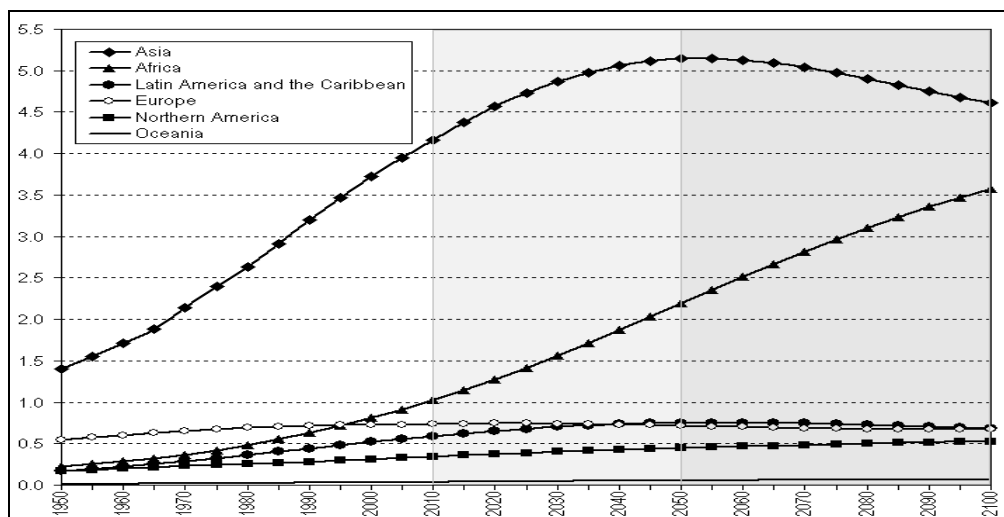
| | |
|-------------------------|-----|
| 第4節 本研究の限界と今後の課題 | 129 |
| 1. 研究アプローチの限界 | 129 |
| 2. データ収集の限界 | 130 |
| 3. 人材育成に関する論点の再検討 | 130 |
| 【参考文献】 | 132 |

序章 BOP ビジネスに対する関心の高まり

1. 人口動態と BOP 層¹の変化

世界の人口動態を一瞥すると、BOP ビジネスの成長可能性が一目了然である。国連によれば、2012 年には地球人口は 72 億人を突破する。図表 1 は世界主要地域別の人口構成を示したものである、この図によると、アジア人口が最も多く、2050 年に 52 億人に達する。また、アフリカ人口の増加も顕著であり、2011 年の 10 億人から 2100 年には 36 億人に増加する。それに対して、ヨーロッパ、北米、ラテンアメリカ、オセアニアを合わせても人口増加はかなり緩慢である。

図表 1 1950 年－2100 年までの世界主要地域の人口構成の変化 (billion)



出所：UN, World Population Prospects, the 2010 revision (2011 年 4 月 15 日アクセス) http://esa.un.org/unpd/wpp/Analytical-Figures/htm/fig_2.htm

グローバル化が進んでいる現在、長期的な持続発展性の視点から見ると、人口が増加する地域で市場規模も拡大していくことが予想できる。したがって、今後アジア、アフリカ市場は企業にとって次世代の新市場であり、新たなビジネスの競争の場になる。

このような可能性をもちながらも、アジア、アフリカの発展途上国では、ほとんどの現地住民は年間 3,000 ドル以下で暮している。この層が BOP 層として一般に認識されている。図表 2 はアジア、アフリカ諸国を中心にした発展途上国に対する BOP の規模調査であるが、アジアの BOP 人口はアジア全人口の 83.4% を占めている。そのうち、バングラデシュは人口の 100% が BOP 層であり、インドは 98.6%、中国は 80.8% である。BOP 層の所得はアジア総所得の 41.7% を占めている。そして、アフリカの BOP 人口はアフリカ全人口の 95.1% を占めている。そのうち、マリ、ナイジェリア、タンザニア、ザンビアでは、BOP の割合は 100% であることが分かる。このように、アフリカ BOP 層の所得はア

フリカ総所得の 70.5%を占めている。

図表 2 BOP 人口と所得

| 地域 | BOP 人口 (単位：百万) | 全人口に占める BOP の割合 (%) | BOP 所得 (単位：百万) | | 総所得に占め る BOP の割 合 (%) |
|-----------------|-------------------|------------------------|----------------|---------|-----------------------------|
| | | | PPP* | 米ドル | |
| アフリカ (22 カ国) | 486 | 95.1 | 429,000 | 120,000 | 70.5 |
| アジア (16 カ 国) | 2858 | 83.4 | 3,470,000 | 742,000 | 41.7 |

注：※PPP (Purchasing Power Parity)購買力平価。

出所：Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker, (2007)*The Next 4 Billion*, World Resources Institute & International Finance Cooperation. (『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, 2007 年, 111 ページ, 付表 A.2 を参考.)

二つの図表を比べてみると、図表 1 では人口の成長につれて、市場規模が拡大すると予測しているが、図表 2 では、成長していく人口が貧困層だという失望的なデータであった。この二つのデータから考えざるを得ないことは、今後持続的発展のために、企業はどのようにして、成長していく人口から収入をあげながら、自社のビジネス領域を広げていき、市場規模を拡大していくべきか。また、企業はどのようにすれば、貧困を緩和しながら、よりよい社会を推進していくべきかという点である。この疑問を出発点に、次にビジネスと貧困の関係を分析することにする。

2. 企業の BOP 層に対する誤解

ビジネスと貧困の関係は、長い間相対立する関係であると考えられ、ほとんどの企業は貧困地域へ進出することを躊躇していた。この現象は企業がどのように BOP 層をイメージするかに関係があると考えられる。本研究では、企業側の BOP 層への誤解を以下の三つの視点から分析することにする。

①模式的な原因 (schematic reasoning) は、新たな物事に対して、自らの固有の知識と経験で判断することである(Charles W. Kegley, Jr. & Gregory A. Raymond., p.11.)。従来の企業の視点は、BOP 層は貧しいところであり、富は存在していないと判断していた。企業と BOP 層との接点を考えるとき、まずは従来の新興市場でのビジネスモデルが用いられる。つまり MNCs (Multinational Corporation) は、新興市場を先進国の補完市場として扱い、既存生産ラインから商品までをそのまま途上国へ持ち込もうとしてきた。そして現地での資源搾取と安い労働力の追求を中心にした企業活動を行ってきた。もう一つの接点

は、企業が外部の声（特に開発援助機関）に対処、あるいはライセンスを獲得するために、貧困層に対して寄付活動一辺倒の支援を続ける企業活動を行った。この二種類のパターンのどちらも表面的で、ビジネスの原理を追求していなく、BOP層における貧困の削減効果がなかった。企業がBOP層に対して上記二種類のタイプのビジネスモデルを経験してきたことで、企業がBOP層でビジネスを行うことは難しいという誤解が根強くなっていった。

②ミラーイメージ (mirror image) とは、相手を自分と似ているようにイメージすることである (Ibid, p.14.)。もし企業がBOP層でビジネスを行おうとするとき、TOPやMOP²での運営モデルをそのまま選択するケースがほとんどである。しかし、企業戦略から商品販売までBOP層のニーズに合わないため、結果的に企業はBOP市場から撤退することを余儀なくされる。たとえば、ナイキは1990年代後半、中国の低所得層向けにスポーツシューズを生産しようとして失敗している (Hart, 2007, 訳書, p.242.)。ナイキの「ワールド・シューズ」は、一足10~15ドルという比較的低い価格設定で、ナイキの高級ラインには手の届かない一般大衆の好みに合う製品としてデザインされた。中国ではナイキ製品は全て既存の契約工場ネットワークを使って生産されるが、ワールド・シューズも例外ではなく、また流通に関しても、すでに確立していたチャネルを使って販売された。ナイキの「ワールド・シューズ」のデザインから販売まで、全て「自己的イメージ」で、現地の顧客の置かれた状況を理解しようとしなかった。ミラーを通して相手をイメージすると、現地の状況を正確に把握できず、既存モデルと現地市場の間に存在する矛盾を解消できなくなることになる。

③認知的不協和 (cognitive dissonance) は従来の信念と新情報の間の食い違いを否定あるいは合理化することで逃げることをいう (Charles W. Kegley, Jr. & Gregory A. Raymond., p.13.)。企業はBOP層を対象にしたビジネスを行ったとしても、結局失敗するケースが多かった。企業側は、最初の市場開拓の目的と最終での失敗の結果のギャップを「合理化する」ことで逃げるのが一般的な反応であった。つまり、BOP層の人々は自社の商品を消費する能力を持っていないからだと判断する。結果として、BOP層におけるビジネスの可能性を断念してしまうことになる。

以上の三つの視点は、今まで企業がBOP層への誤解を抱く原因は何かについての説明である。BOP層の人口はダイナミックに増加し、MNCsにとって千載一遇のビジネスチャンスになる見通しであるが、BOP層におけるビジネスに対してはまだ誤解も多い。企業側には固有の意識があり、BOP市場をターゲットにしたビジネス行動はなかなか進まなかった。そこでは、ビジネスと貧困の関係は相対立する関係か、あるいは慈善的な支援関係のままで終わることになる。しかしながら、アジア、アフリカの人口は爆発的に増加し、BOP層全体としての購買力は大きくなり、5兆ドルの世界的消費市場が潜在している (Allen Hammond et al., 2007.)。今後企業は旧来の意識を捨て、長期的な視点からBOPビジネスに取り組むことが迫られている。さらに、BOPビジネスを周辺事業として行うの

ではなく、本業として取り込むような戦略上の変化も求められる。したがって、企業は BOP 層への見方を変えない限り、将来の市場を失い、持続可能な発展ができなくなる可能性もある。

このように、企業は BOP 層へ進出することが、単に BOP 層を助けるのではなく、企業にとっても大きなメリットを得ることになる。次に、本論文における研究方法および論文の構成について説明する。

3. 研究方法

本研究では、日本企業の住友化学と味の素と SARAYA の 3 社の BOP ビジネスへの取組を代表事例として取り上げ、その戦略的発展要因を探る。事例を分析するにあたって、雑誌、論文、報告集などの文献による二次データ収集、そして文献から読み取れない部分についてはインタビュー調査や講演により得られた一次データを補完しまとめる。次にインタビュー調査および講演によるデータ収集概要を説明する。

1) インタビュー

伊藤高明氏（住友化学株式会社 ベクターコントロール事業部技術開発部主幹）

- ・日時 2011 年 8 月 1 日
- ・場所 京都産業大学 第 4 研究室棟

水野達男氏（住友化学株式会社 ベクターコントロール事業部事業部長）

- ・日時 2012 年 7 月 17 日
- ・場所 東京住友ツインビル 住友化学コーポレートコミュニケーション室

代島裕世氏（SARAYA 株式会社 広報宣伝部部長）

- ・日時 2012 年 11 月 6 日
- ・場所 大阪 SARAYA 本部（旧館）

2) 講演

- ・伊藤高明（2011 年 7 月 5 日）「世界のマラリア対策の現状—感染予防のための蚊帳、オリセットネット」、JICA CSR セミナーでの講演。
- ・福林憲二郎氏（住友化学株式会社代表取締役専務執行役員）（2010 年 3 月 9 日）「民間企業から見たグローバル CSR : 住友化学野アフリカでの取り組み事例」、第 4 回経営倫理シンポジウム「グローバル CSR と BOP ビジネス」での基調講演。
- ・中尾洋三氏（味の素 CSR 部部長）（2012 年 3 月 9 日）「グローバル課題と企業活動」、日本経営倫理学会第 4 回経営倫理シンポジウムにおける講演。
- ・更家悠介氏（SARAYA 株式会社代表取締役社長）（2012 年 7 月 8 日）「世界一小さな象と私のつながり」、第 11 回 地球研フォーラム「“つながり”を創る」における講演。
- ・北條健生氏（SARAYA 株式会社ウガンダ・プロジェクトチーム PJ リーダー）（2013 年 3 月 26 日）「ウガンダでの衛生事業開発」大阪 ATC グリーンエコプラザ実行委員会による主催「環境ビジネスとしての BOP ビジネスの可能性」における講演。

4. 本論文の構成

まず第1章では、BOP ビジネスの概念を明らかにし、その後日本企業の BOP ビジネスの戦略的展開というテーマで議論を展開するためのリサーチ・クエスチョンを述べる。

第2章では、BOP ビジネスの基本的な考え方をまとめる。主な目的はプラハラードとハートの BOP 思想の主張を基本にしながら BOP ビジネスの発展パスを明確にすることである。BOP ビジネスについての議論は、プラハラードとハートの研究をベースに発展してきたものである。また BOP ビジネスの議論をめぐり、先行研究をレビューしながら、なぜ BOP 層が存在するのか、BOP ビジネス概念がどのように誕生したのか、BOP ビジネス概念について具体的にどのような議論があるのかについて整理する。さらに、BOP ビジネスの議論を推進するために、CSR やソーシャル・エンタープライズと BOP ビジネスとの類似性や関連性について説明する。そして CSR=BOP ビジネス、あるいはソーシャル・エンタープライズ=BOP ビジネスという誤解を取り除くことにする。さらに BOP 層のあらゆる貧困問題を解決できるワンベストウェイがあるわけではないことから、多様な解決方法の存在を前提にした BOP ビジネスベンチャー類型化の考え方を紹介する。

第3章では、バーニー=ヘスタリー (Barney & Hesterly, 2006)の戦略的マネジメントプロセスのモデルに準拠した BOP ビジネスのケース分析の11の基準を紹介する。さらに、日本企業3社および欧米企業4社の事例を考察し、本論文のディスカッションポイントを確認する。11の BOP ビジネスケースの分析基準は、①企業、②BOP 層の人々のベーシックニーズ、③BOP 市場への進出動機、④外部環境分析、⑤関係するステークホルダー、⑥製品/サービス、⑦戦略的選択、⑧組織の実行、⑨サプライチェーン、⑩経済的効果、⑪持続的発展効果である。本研究では、11の分析基準のうちの⑦戦略的選択、⑧組織の実行、⑤関係するステークホルダーについて、それぞれ第4章、第5章、第6章で検討する。

第4章においては、BOP 事業成功のためのビジネスモデルを探求し、BOP ビジネスの戦略的選択を論じる。BOP ビジネスの核心は、社会的価値と経済的価値をとともに重視することである。本章では BOP 層の社会的ニーズの分布を紹介し、このニーズを満たす企業行為が二種類に分けられることを指摘する。一つは、企業がさまざまなステークホルダーの声に対処し、周辺事業として行う受動的 BOP ビジネス活動（支援型 BOP ビジネスモデル）である。直接的に企業の競争的優位に繋がらない経営活動ともいえる。もう一つは、企業が BOP 層のペナルティを内部化し、本業に結びつける能動的 BOP ビジネス活動（市場主導型 BOP ビジネスモデルと生産主導型 BOP ビジネスモデル）である。能動的 BOP ビジネスは、BOP バージョン 1.0 と BOP バージョン 2.0 を含む。能動的 BOP ビジネス活動は BOP 層の貧困問題を解決しながら、企業の競争的優位に影響を与える。今後 BOP 層における企業活動は、受動的 BOP ビジネスを行う「支援型企業活動」から一歩踏み出すべきであり、能動的 BOP ビジネスを行うことで、BOP 層と企業に大きなメリットをもたらすことを明らかにしたい。最後に住友化学のオリセットネットの事例を考察しながら検証する。

第5章では、戦略と組織の間の相互作用に注目し、戦略形成プロセスがBOPビジネスの実行プロセスに影響することを論じる。具体的には組織内でBOPビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくのかというBOPビジネスの戦略プロセスについての議論を行う。既存の戦略形成プロセスに関する先行研究をレビューし、バーゲルマン (Burgelman, 1983a;1983b) モデルを援用する。しかし、BOP層を対象にしたBOPビジネスの戦略形成プロセスを分析する際に、バーゲルマンモデルには限界があり、十分な説明ができないことが明らかになった。第5章では、バーゲルマンモデルをもとにBOP層における新規BOP事業戦略プロセスを分析するために、若干の修正を加えたフレームワークを提起する。そして、新たな分析枠組にそって、住友化学のオリセットネット事業を考察し、自律的BOPビジネス戦略プロセスと誘導されたBOPビジネス戦略プロセスの実態を明らかにすることを試みる。そして経済性と社会性を両立させるBOPビジネス戦略においては、組織内部に焦点を当てるだけでなく、組織外部の要素にも配慮しなければならないことを提言する。

第6章においても、BOPビジネスを行う際の企業と外部のステークホルダーとの関係を論じる。本章は、企業がBOP層の末端ステークホルダーを直接BOPビジネスの対象にすることへの疑問から出発する。この疑問に対する解決策として、BOP層に関連している非伝統的なパートナーとのコラボレーションに焦点を当てることにする。とくに、BOP層における企業とNGOの協働研究、企業とMFI (Microfinance Institution) の協働研究、企業と国際機関の協働研究に注目し、資源依存モデルの立場からBOP層における企業と他組織の資源能力と協働形成の理由を明らかにする。さらに、企業がBOPビジネスを実現するためには二種類の協働が重要であることを強調したい。つまり企業と他組織の相互補完型の一次協働と、企業と現地セクターの新価値創造型の二次協働である。一次協働の成功が二次協働の形成に繋がり、二つの協働があることがBOPビジネスがうまく実現できた要因であることを明確にする。最後に日本企業3社、すなわち住友化学のオリセットネットの事例、味の素のKOKO Plusの事例、SARAYAのアルコール消毒剤の事例を考察し、二つの協働の存在を検証することにする。

最後に、第7章では、本研究で残された課題や今後の展望を踏まえ、結論をまとめる。

【注】

¹ Hart.S.L., 2007, p.132., 訳書, p.189.によれば、「ノースカロライナ大学のテッド・ロンド教授の提案により、所得の差が優劣を示唆することがないよう「ピラミッドの“最下 (bottom) ”」から「“底辺 (base) ”」へ名称を変更した」。よって、本論文ではBOPはBase of the Pyramidの省略として考える。

² Top of the Pyramid & Middle of the Pyramidの略語。

第1章 日本企業の BOP の現状と分析

第1節 BOP ビジネスとは

BOP ビジネスは、BOP 層における新しい考え方、新しいビジネスモデルを提案している。BOP 層へ提供する商品とビジネスプロセスのイノベーションのためには、従来の周辺ビジネス志向からコア・ビジネス志向に転換する必要がある。プラハラードは、「BOP 市場は、人類の 80%を占めている。生活の質の向上を求める 40 億の人々によって、これまでにない驚異的な市場が形成されると期待するのは理にかなっている。民間企業が市場開発に携わることにより、BOP 層の消費者と民間企業の双方に利益をもたらし、すべての関係者が学ぶことができる」と主張し、BOP ビジネスの意義を述べている(Prahalad, C.K. 2004, 訳書, 2005, p.120.)。

現在まで、BOP ビジネスの定義はさまざま存在する。日本では経済産業省によって、BOP ビジネスは「主に途上国における BOP 層を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題（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、新たなビジネスモデル」と定義されている（経済産業省, 2010, p.21.）。この定義においては、BOP バージョン 1.0、つまり「BOP 層を顧客化する」という意味、BOP バージョン 2.0、つまり「末端ステークホルダーとの相互価値の創造」という意味の両方を含む用語として定義されているのである。この定義は、BOP ビジネスの世界的権威であるハート＝ロンドンが打ち出した BOP ビジネスの定義と同じと考えられる。

ハート＝ロンドンの BOP ビジネスの定義、特徴、範囲、目的を検討してみよう。2011 年にハート＝ロンドンの共著である *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value* が出版された。この著書は BOP ビジネスの定義について明らかにした先駆的な書物として広く受け入れられている。

まず BOP ビジネスの定義について検討したい。「BOP ビジネスとは、BOP 層で暮らしている人々を消費者、販売者あるいは起業家として取り扱い、収益を創出する企業である」と定義されている(Hart, S.T. & T. London, 2010, pp.9-10.)。彼等は商品を BOP 層へ販売するだけでなく、資源あるいは商品を BOP 層から購入することもある。BOP ビジネスには「BOP 消費者へサービスを提供すること」と「BOP 生産者へサービスを提供すること」という二つのアプローチがあり、BOP ビジネスはその両方を取り組むことが可能である。すなわち、企業は商品やサービスを BOP コミュニティやマーケットへ持ち込み、BOP 層を顧客化する。また、企業は現地の生産者と提携して、現地商品をさまざまな国やインターナショナル市場に販売する。

続いて BOP ビジネスの特徴について考える。BOP ビジネスはフォーマル経済とインフォーマル経済の橋渡しをしている。インフォーマル経済では不合理なコスト、汚職、旧態

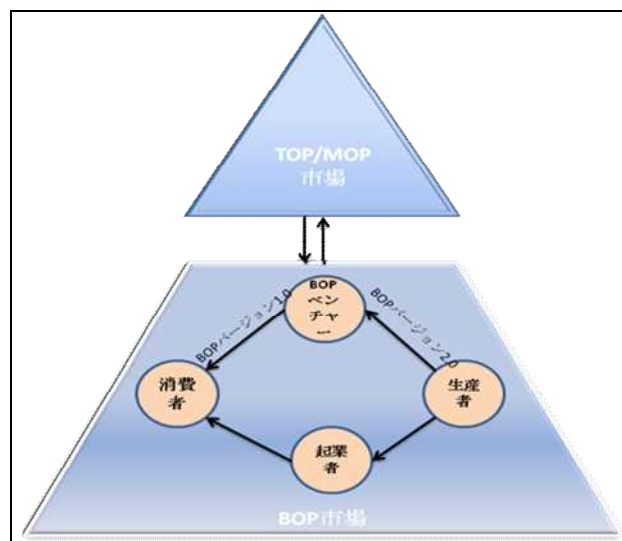
依然としたルールがあるため、合法的に認められることが難しい。それは多くの BOP 市場の特徴でもある。BOP ビジネスのチャレンジは多元的営利行為（mutually beneficial manner）で、フォーマル経済とインフォーマル経済を共に機能させて、生産性を創出することである。BOP ビジネスは二つの世界の「いいとこどり」ができる場でもある。すなわち、フォーマル経済からは資源と技術力、インフォーマル経済からは土着の知識、人間らしさ、異文化に対する理解を得ることができる(Hart, S.T. 2007, 訳書, p.248.)。

つぎに BOP ビジネスの範囲について考えてみよう。ハート＝ロンドンによって、BOP ビジネスの範囲の広さが主張された。多国籍企業、国内企業、現地の中小企業、NPO、ソーシャル・エンタープライズのすべてが BOP ビジネスを行うことができる。BOP ビジネスが異なったセクターと一緒に、パートナーシップを構築することも一般的現象である。営利企業、非営利組織、中間組織間のコラボレーションも含まれる。さらに、BOP 層ではインフラが充実していないことから、BOP ビジネスが成功するまでは、BOP 層のもつ固有のペナルティ¹を克服する必要がある。そこでは TOP/MOP 層とは異なった企業戦略、破壊的イノベーションが求められる。

最後に BOP ビジネスの目的について考えることにする。BOP ビジネスの目的は、他のビジネスと区別する必要がある。ハート＝ロンドンによれば、まず、BOP ビジネスが目指していることは、企業の経済的自立（Economic self-sufficiency）である(Hart, S.T. & T. London., 2010, p.10.)。BOP ビジネスは、少なくとも投資したキャピタルを BOP ビジネスの実施につれてカバーしていくと主張している。そして、BOP ビジネスが事業を拡大することも考えるべきである。さらに、企業の経済的な自給自足運営と事業拡張を第一義に考えながら、国あるいは現地政府からの援助サポートにアクセスすることも重要である。先進国における多くのビジネス領域（たとえば、農業、エネルギー、自然科学、技術、航空宇宙学、医学など）は、政府から短期、長期にわたって多様なレベルのサポートを受けている。同様に、BOP ビジネスは政府や国際機関からの「スマートな援助」を受けることで、消費者や生産者へのサービス提供をスムーズにすることができ、経済的な自給自足運営と事業拡大にも繋がると考えられる。一方、補助や支援へのアクセスなくしては、企業が BOP 層で市場開発と事業運営を行うとき、ビジネスの実行可能性に苦勞せざるを得ないことになる。

ハート＝ロンドンの定義は図表 1-1 のように表すことができる。BOP ビジネスは TOP/MOP/BOP を統合するようなビジネスだといえる。

図表 1-1 BOP ビジネスの定義



出所：Hart, S.T. & T. London, 2010, pp.9-10.をもとに作成。

要するに、BOP ビジネスを行う企業には、旧来型の企業の慈善活動と一線を画した持続可能な発展を志向するビジネスが求められる。BOP ビジネスという表現が登場して以来、様々な派生用語も登場した²。たとえば、持続可能な生計手段 (Sustainable Livelihoods)、貧困に対抗するビジネス (Business Against Poverty)、ハイブリッドバリューチェーン (Hybrid Value Chains)、成長する包括市場 (Growing Inclusive Markets)、貧困ビジネス (Pro-Poor Business)、大多数のための機会 (Opportunities for the Majority)、ソーシャル・ビジネス (Social Business)、創造的資本主義 (Creative Capitalism) などが存在している。それぞれ用語は異なるが、「ビジネスの手法を用いて、貧困を緩和し解消する」というビジョンに関しては共通している。

第2節 日本企業の BOP ビジネスの現状

2009 年は日本の「BOP ビジネス元年」だといわれる (菅原, 2010 年 c, p.59.)。日本の経済産業省、JICA (国際協力機構)、JETRO (日本貿易振興機構) などの公的機関は日本企業の BOP ビジネス活動を推進するために、本格的な支援制度を次々に打ち出し、日本企業の BOP ビジネスの実践を推進している。たとえば、経済産業省の「経済産業省委託事業に係る F/S 調査」、JICA の「協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)」、JETRO の「BOP ビジネス・パートナーシップ構築支援事業」などが開始され、日本企業の応募数も年々増えている。そのなかで、2012 年まで JICA の公募制度への応募件数を見ると、すでに 200 以上の企業が BOP ビジネスを検討している (渡辺・平本・津崎, 2012 年, p.31.)。

また、2010 年 10 月に経済産業省が中心となり「BOP ビジネス支援センター」³が設立

された。BOP ビジネス支援センターは、関係省庁、支援機関、民間企業、NGO が一体となって日本企業の BOP ビジネス活動を推進するプラットフォームである。小山智氏(経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力課長)によれば、BOP ビジネス支援センターが設立されてから、会員数およびアクセス件数が著しく増えている(図表 1-2 参照)。会員の内訳は以下ようになる。登録された企業数は 1,235 件、学生は 404 件、政府関連機関は 188 件、NGO/NPO は 112 件、学術機関は 69 件、国際機関は 22 件、その他は 177 件である(2012 年 1 月時点)。

図表 1-2 「BOP ビジネス支援センター」会員数の推移



出所：経済産業省 小山智氏「BOP ビジネスの可能性と官民連携」(2012 年 3 月 9 日) 日本経営倫理学会第 4 回経営倫理シンポジウムの配布資料より。

以上のように、日本において BOP ビジネスにチャレンジしようという企業数が増える傾向にある。また、世界資源研究所によれば、5 兆ドルの BOP 市場は主に 8 つの BOP 産業分野に集中している。具体的には、保健医療市場、情報通信技術市場、水道市場、運輸市場、住宅市場、エネルギー市場、食品市場と金融サービス市場である。多くの日本企業は、こうした BOP 産業市場の各分野で挑戦している(図表 1-3)。次に 8 つの BOP 産業市場の内容を簡単に説明する。

①BOP 層の保険医療市場のサイズは 1,584 億ドルと推定される。BOP 世帯が保険医療を十分に受けることができないため、病気を予防できず、労働効率が妨げられ、さらに貧困を助長する。BOP 層では自己治療が一般的であり、薬品や保険医療関連の消費財(水道濾過用フィルター、マラリア対策用蚊帳等)をどのように普及させるかは大きな課題である。

②BOP 層の情報通信技術 (ICT) 市場は 514 億ドルと推定される。パソコン・携帯電話を利用することや情報通信ネットワークに参加することを通じて、BOP 層が国際的な経済

活動に参加することもできる。

③BOP層の水道市場は201億ドルと推定される。非衛生的な水と老朽化した水道設備がBOP層世帯が下痢にかかる要因になっている。こうした問題を解決するために工夫されたPoint-Of-Use水道システムをBOP層へ普及することが期待されている。

④BOP層の運輸市場は1,793億ドルと推定される。BOP層は、交通手段を持たないこと、あるいは利用できる手段が高価なことが、彼らの求職活動や市場に製品を届け、調達することを妨げ、医療サービスを受ける上での障害となっている。

⑤BOP層の住宅市場は3,318億ドルと推定される。この市場には、賃料、住宅ローン、修繕費、その他サービスが含まれる。しかし、不法占有地の住宅に法律上の権利が無いことや、住宅ローンへのアクセスの欠如がBOPの潜在的市場を拡大することの制約となっている。

⑥BOP層のエネルギー市場は4,334億ドルと推定される。BOP層が、人体に有害な燃料を利用することも貧困の罠になる。クリーンで手頃な価格のエネルギーを普及することが期待されている。

⑦BOP層の食品市場は2兆8,940億ドルと推定される。最大のBOP市場である。BOP層に向けての食品アクセスを拡充し、より栄養価の高いより良い食品を提供するための流通の改善には、大きなビジネスチャンスがある。

⑧BOP層の金融サービス市場についてのデータは見当たらない。しかし、ムハマド・ユヌスがマイクロクレジット金融サービスを提供することによって、BOP金融サービスへのニーズを高めてきたこともあり、融資にアクセスができ、現地企業家も活躍することに繋がる。

以上の8つのBOP産業市場はお互いに繋がっている。企業が一つの社会問題を解決すれば、他の社会問題もスムーズに解決されると考えられる。図表1-3が示しているように、日本企業は積極的にBOP市場の各分野に参入していることが分かった。

図表 1-3 日本企業の BOP ビジネスイニシアティブ

| 8つのBOP産業市場 | マーケット規模 | 日本企業のBOPビジネス実践事例 |
|------------|----------|--|
| 保健医療市場 | 1,584億ドル | 住友化学のタンザニアにおけるオリセットネット事業；SARAYAのガーナにおけるアルコール消毒事業など |
| 情報通信技術市場 | 514億ドル | モバイル・テクニカのバングラデシュにおける農業取引携帯電話事業など |
| 水道市場 | 201億ドル | 日本ポリグルのバングラデシュにおける浄水剤事業；ヤマハ発動機のインドネシアにおける小規模浄水供給システム事業など |
| 運輸市場 | 1,793億ドル | ホンダのタンザニア二輪車事業など |

| | | |
|----------|---------------|---|
| 住宅市場 | 3,318 億ドル | 該当事例なし |
| エネルギー市場 | 4,334 億ドル | 京セラのバングラデシュにおける太陽光パネル事業;三洋電機のケニアにおけるソーラーラントラン事業など |
| 食品市場 | 2 兆 8,940 億ドル | 雪国まいたけのバングラデシュにおける緑豆事業;味の素のガーナにおける KOKO Plus 事業など |
| 金融サービス市場 | データはなし | マイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーションの BOP 層向けの送金システム構築など |

出所：Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker, (2007), *The Next 4 Billion*, World Resources Institute & International Finance Cooperation; 野村総合研究所(2010年)『BOP ビジネス戦略』113 ページ; 渡辺・平本・津崎(2012年)「新興国・途上国における王道戦略としての BOP ビジネスの実践(上)」, 『知的資産創造』1月号, 30-31 ページ; 『日本経済新聞』2012年4月2日, 第13版を基に筆者作成。

第3節 BOP ビジネスにおける理論的接近

1. 問題意識とパースペクティブ

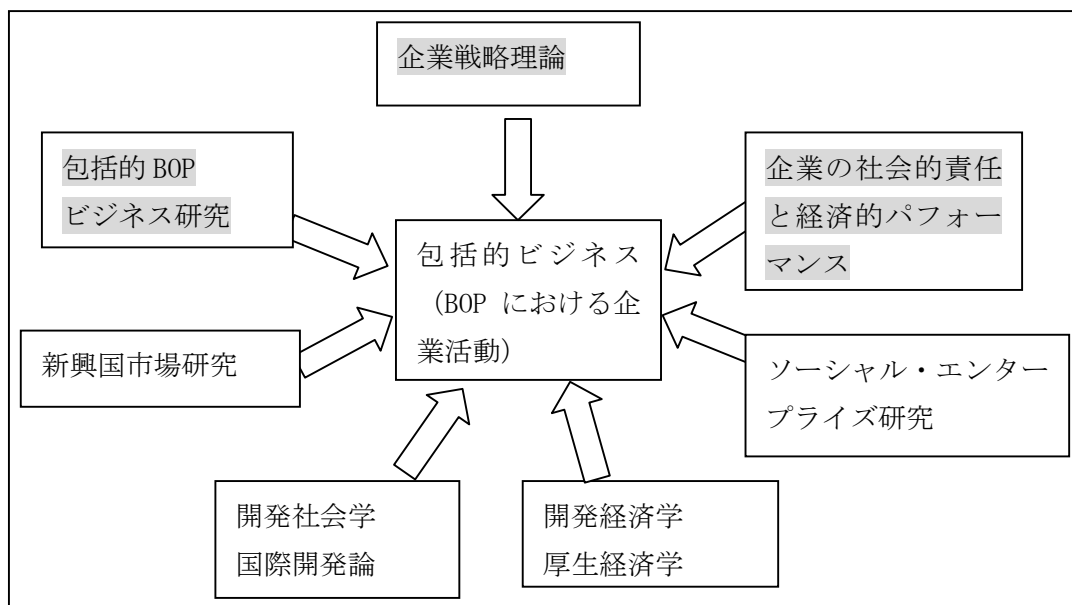
これまで、日本企業は次世代市場としての BOP 層への進出を本格的に始動したことを述べてきた。また日本での BOP ビジネスについての研究も盛んになってきた(菅原,2010年 a,2010年 b, 2010年 c; 水尾, 2011年; 岡田, 2012年; 渡辺他,2012年など)。岡田(2012年)によれば、BOP ビジネスに関連する既存の研究領域は、少なくとも7つあるといい(図表1-4)、BOP ビジネス(包括的ビジネス⁴)についての研究が、一つの領域学として成立すると主張している。

前節で述べたように、企業がミラーイメージで BOP 市場を想定するような誤解が存在している。過去の企業戦略の常識をもとにした BOP 市場への参入は失敗の可能性が高い⁵。すなわち、既存の企業戦略の常識は TOP/MOP 層の成熟市場における研究をベースに形成されたために、文化的背景や社会背景が違う BOP 層に適用できるかどうか疑問である。また今日まで、国際機関や NGO/NPO などの第三者の組織は、BOP 層で長期的に貧困削減のための努力を続けている。また企業に対しても、監督や評価の役割を果たしている。そこで、企業はただ資源搾取という経済目的で BOP 層へ進出することができなくなり、社会性と経済性の両立を考慮せざるをえない。

したがって、本研究は企業戦略論のパースペクティブから出発し、BOP ビジネスの戦略分析要素について検討する。経営戦略論における既存理論を用いながらも、BOP ビジネス

を分析する時の限界を意識しながら、新たな BOP ビジネスの戦略理論の枠組みを提示する。特に、企業はどのようにすれば経験したことがない BOP 層でビジネスを効率的に運営し、利益を上げつつ、現地の貧困ペナルティを解決できるかという問題意識を抱きながら研究を展開したい。さらに、本研究では、企業戦略論、BOP ビジネス論、企業の社会的責任と経済的パフォーマンス論という 3 つの領域が重なるところで理論化を試みる。

図表 1-4 BOP ビジネスに関連する諸領域



出所：岡田（2012），p.22.

2. 本論文でのリサーチ・クエスチョン

以上のように、BOP ビジネス戦略を考える際には、既存の企業戦略論を超えて、複数領域における理論を意識しながら、議論しなければならない点を明確にした。本研究では、既存の戦略論を体系的にモデル化したバーニー・ヘスタリー（Barney & Hesterly., 2006）の戦略的マネジメントプロセスを援用し、日本企業において BOP ビジネスの戦略をどのように展開すればよいかを探ることとする。

本研究において BOP ビジネスの戦略的展開として理論化するという意味は、第一に受動的戦略と能動的戦略という戦略的選択をどのように決めればよいかを考えることである。外部ステークホルダーからの圧力により受動的に BOP ビジネスに手を出すのではなく、長期的視野に立ちながら主体的に BOP ビジネスに取り組むためには何が必要かという視点である。第二は、組織内で BOP ビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくかについて考えることである。それは、一握りのメンバーによる組織内の自律的戦略行動が戦略コンテキストの庇護を受けながら企業戦略としてまとまっていく過程と、その企業戦略から生まれる誘導的戦略行動が構造コンテキストの支援のもとで実現されていく過程の

両方から戦略形成過程を分析することである。さらに第三として、どのように外部組織と協働すれば、BOP 層の社会問題を解決しながら、利益を上げるかという視点から論じることである。このような議論を通じて、日本企業が BOP ビジネスを戦略的に推進するために必要な条件を導き出すことが本研究の目的である。

【注】

- 1 BOP 層の多く人々は基本商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額を払っている (Prahalad & Hammond, 2002; Hammond et al., 2007; Prahalad, 2005)。そこで、本論文では、BOP 層において道路、電力、水道、医療機関、通信手段、金融機関など経済を支えるインフラが不整備のため、BOP 層の人々が TOP/MOP 層の人々より高い金額を払って製品やサービスを入手することを「貧困ペナルティ」として理解し、使用する。企業はビジネスを通じて BOP 層のペナルティを取り除けば、企業側と BOP 層側に win-win の関係をもたらすと考えられる。
- 2 2011 年 6 月 28 日に早稲田大学 ASB 研究所が主催したハート教授来日記念シンポジウム「BOP ビジネスの最先端」の資料を参考。
- 3 BOP ビジネス支援センター (Japan Inclusive Business Support Center) ホームページ : <http://www.bop.go.jp/>
- 4 岡田 (2012 年) では、BOP ビジネスと同義の呼称として「包括的ビジネス (inclusive business)」を用いている。
- 5 不成功の BOP ビジネス事例として P&G (高すぎた価格設定、製品流通システム現地化の遅れなど)、ナイキ (社内での戦略的な位置づけの間違い)、SC ジョンソン (パートナーの選考のミス) などが挙げられている。経済産業省 (2010 年) 『BOP ビジネスのフロンティア』経済産業調査会, 38 ページ。

第2章 BOP ビジネス研究の系譜と今後の展開

第1節 BOP ビジネス研究の概要

BOP とは、Base of the Pyramid のことで、世界の経済ピラミッドの底辺を構成する貧困層を指している。BOP といわれる人たちは世界で約 40 億人が存在しており、その市場規模は 5 兆ドルになるといわれる (Allen Hammond et al., 2007)。

BOP ビジネスは、世界の貧困市場における新しい考え方、そして新しいビジネス手法を提案していることばである。BOP ビジネスの先導者として広く知られるプラハラード (C.K.Prahalad) は非常に有能な専門家で、コンサルタントであり、長年にわたって貧困問題の解決方法を探していた。彼は、最初にハートと共同論文を執筆し (Prahalad & Hart, 2002)、その後ハモンドとチームを組みながら、BOP ビジネスに関して研究を行ってきた (Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hammond, 2004)。2004年に *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (スカイライト コンサルティング訳『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』) を出版し、多国籍企業が収益をあげつつ貧困を撲滅する戦略を示唆した。この本は、広い共感をもたらした。例えば、Fast Company は 2004 年度の最も素晴らしい著作だと発表した。また、アマゾンの 2004 年度ベストセラーにリストアップされ、さらに『エコノミスト』でも 2004 年度最も良いビジネス、経済学の書籍として評価された。

プラハラードは同書において、今まで誰からも相手にされていない眠れる巨大市場を世の人の前に喚起し、「貧しい人々は犠牲者であり、重荷である (Prahalad, 2004, 訳書, 22 ページ.)」という先入観を捨て、「彼らはうちに力を秘めた創造的な企業家であり、価値を重視する消費者である (同書, 22 ページ.)」という認識に改めれば、ビジネスチャンスにあふれた新しい世界が開かれるということを主張したのである。そして、その後、民間企業による BOP 層への参入活動が活発化するようになり、世界中で BOP ビジネスに関する研究機関が次々と設立され、また貧困に関連する社会的な投資も高まってきている。

以上のようにプラハラードは、BOP 市場を見出し、民間企業、国際機関、NGO などの行動に大きな影響を与えた。しかしながら、経営学者の間で BOP ビジネスへの疑念が高まってきたことも事実である。プラハラードが最初に提言した「貧困者に売りつける (selling to the poor)」というビジネスモデルには多くの研究者から批判が相次いだ。こうした絶えざる議論の中で、BOP ビジネス論が成長してきたのである。

BOP ビジネスの賛同者らは、BOP ビジネスの可能性を支持しながら、数多くの推進的な BOP ビジネス理論を打ち出した。2004 年にコーネル大学の持続的企業研究センター (Center for Sustainable Enterprise) は、BOP ビジネスの研究を推進するためのガイドラインとして「BOP プロトコル 1.0」を発表した。さらに、2008 年に同研究所は「BOP プロトコル 1.0」の改訂版「BOP プロトコル 2.0」を発表し、BOP 層を消費者と捉えたマ

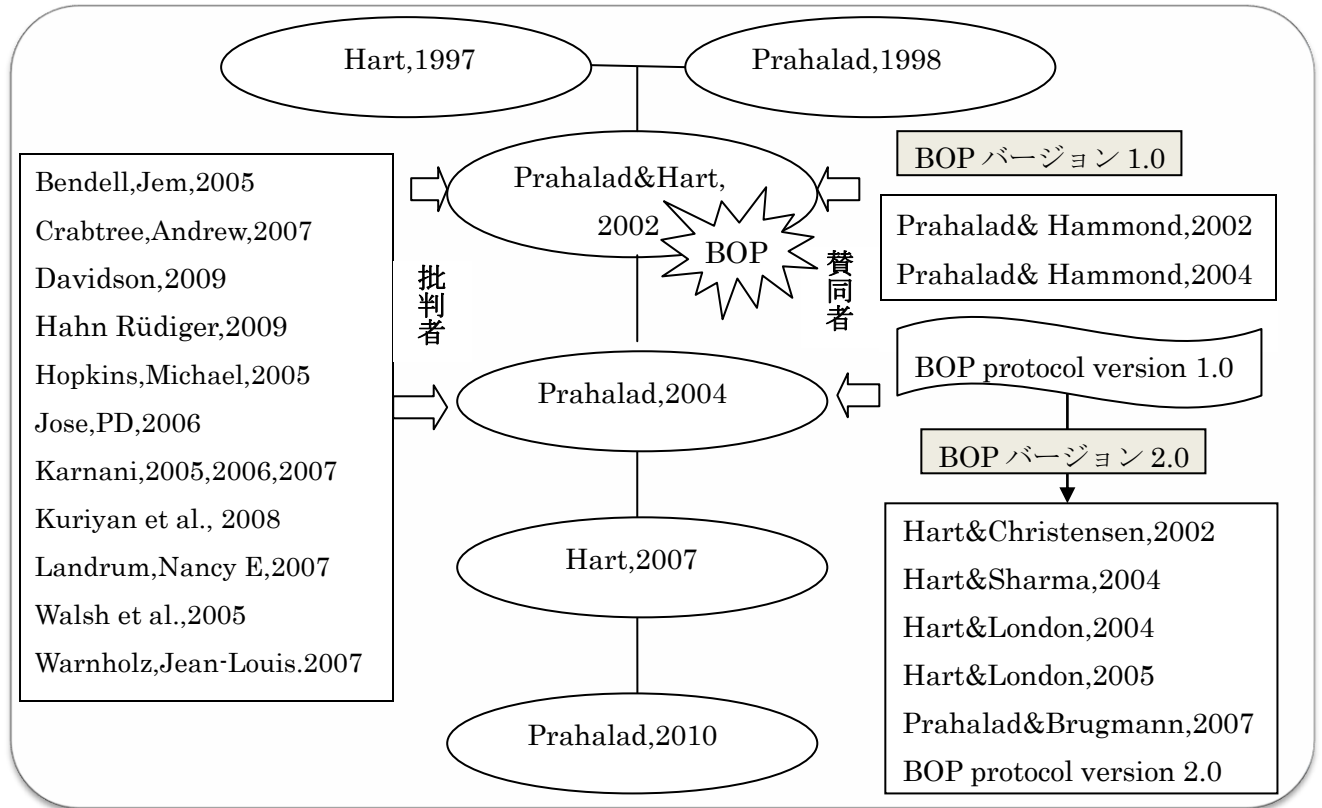
マーケティング手法を越え、パートナーとして捉えるガイドラインへと進展した。これはすなわち、BOP ビジネス企業戦略はバージョン 1.0 つまり「貧困層の顧客化」から、バージョン 2.0「相互価値の創造」に入ったことを意味している (Hart, 2007, 訳書, 257 ページ.)。

さらに、プラハラードは 2010 年に *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* の増補改訂版を出版し、BOP ビジネスは「貧困層」を「顧客」に変えるという収益志向から、「個人の権利の尊重、情報技術と組織化を通じた、農村と都市、富裕層と貧困層の格差の軽減、環境的に持続可能な解決策の重視 (Prahalad, 2010, 訳書, 60 ページ.)」を付加し、社会性志向へと重点をシフトさせた。

なお、本章での先行文献レビューについては、図表 2-1 のように展開していくことにする。まず、ハート(1997)とプラハラード(1998)が独立に発表した論文が、「経済ピラミッドの底辺への関心」という共通点を有していたことをレビューの切り口としてスタートする。そしてこの共通点が、二人の共著論文であるプラハラード=ハート(2002)に繋がっていったことを確認する。この共著論文の発表は BOP ビジネスという概念を登場させるきっかけになった。そしてプラハラード(2004)によって BOP ビジネスの議論はピークに達することになる。この著書の中核的アイディアは「selling to the poor」であり、マーケティングの視点で、かつ利益志向であることから BOP バージョン 1.0 と位置づけることができる。さらに多くの批判者が、BOP バージョン 1.0 に対して深刻な疑問を投げかけたことを説明する。しかしこの深刻な疑問や反発は、BOP ビジネス理論の発展の原動力となった。その後、ハート(2007) は BOP バージョン 1.0 を刷新し、BOP バージョン 2.0 へと進化させた。その主要アイディアは「working with the poor」であり、企業利益と現地社会への貢献の相互関係の視点から出発し、重点を共創価値にシフトさせた。その後プラハラード(2010)は、BOP ビジネス発展のパスが利益志向から適切な社会志向に変遷していくことを明らかにした。

以上のようにプラハラードとハートの主張を基本にしながらか BOP ビジネス企業戦略の発展パスを明確にすることが本章の第一の目的である。言うまでもなく過去の BOP ビジネスについての議論は、プラハラードとハートをベースに発展してきたものである。また BOP ビジネスの学説史をめぐり、先行研究をレビューしながら、なぜ BOP 層が存在するのか、BOP ビジネス概念がどのように誕生したのか、BOP ビジネス概念について具体的にどのような議論があるのかについて整理する。さらに BOP ビジネスの議論を推進するために、CSR やソーシャル・エンタープライズと BOP ビジネスとの類似性や関連性について説明する。そして CSR=BOP ビジネス、あるいはソーシャル・エンタープライズ=BOP ビジネスという誤解を取り除くことにする。さらに BOP 層のあらゆる貧困問題を解決するワンベストウェイがあるわけではないことから、多様な解決方法の存在を前提にした BOP ビジネス類型化の考え方を紹介する。最後に既存の BOP ビジネス研究の課題を明確にすることにする。

図表 2-1 BOP ビジネス研究の流れ



出所：筆者作成

第 2 節 BOP 層の存在根拠

まず、一つの疑問を明確にする必要がある。その疑問とは「なぜ BOP 層が存在するのか」である。この疑問を明らかにしたのがハート (1997) である。ハートによると、世界経済というのは市場経済 (Market economy)、生存経済 (Survival economy)、自然経済 (Nature's economy) という互いに重なり合う三つの異なる経済で構成されている。

1. 市場経済

市場経済いわゆる貨幣経済はよく知られる工業と商業の世界であり、先進国経済と新興国経済の両方から成る。構成員は約 20 億人¹、そのうち富める先進国に住む人は半分に満たない。この豊かな社会は、世界のエネルギーと資源の消費量の 75% 以上を占めており、大量の産業廃棄物や有害廃棄物や一般廃棄物を排出している。しかし近年、先進国では汚染水準が比較的 low に抑えられている。一つの原因として、最も汚染度が高い活動 (商品加工および重工業など) の新興国への再配置が挙げられている。したがって、先進国の環境保護は、ある程度までは新興国の環境の犠牲の上に成り立っているといえる。新興経済国の工業化に伴って起こるのが都市化である。農村を離れ、賃金雇用を求めて都会へ移り

住む人々であるが、現在、世界のおよそ三人に一人が都市に暮らしている。このままいけば、2025年には三人のうちの二人になり、人口800万を超える巨大都市が30以上、人口100万人を超える都市が500以上に増加すると予想されている。

2. 生存経済

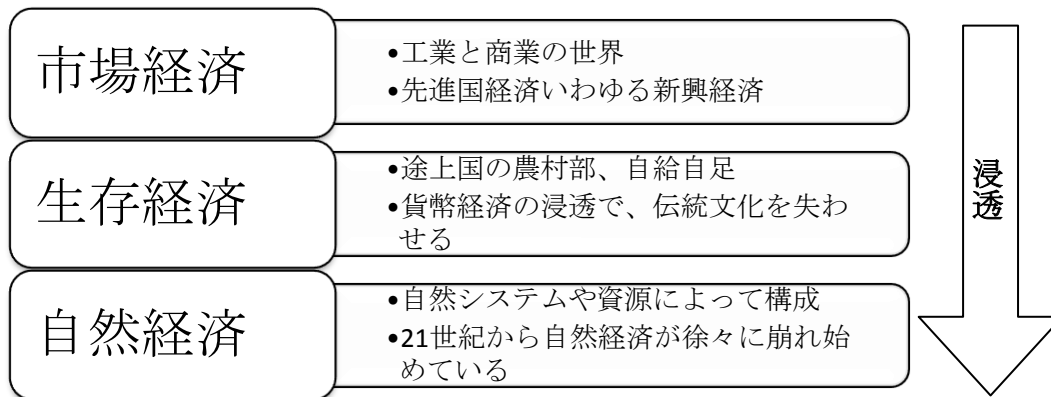
生存経済いわゆる伝統経済は、開発途上国の都市部以外で見られる伝統的な村落共同体を基礎とする生活様式である。人類の三分の二に及ぶおよそ40億人によって構成され、インド、中国、中南米、アフリカに多く、自給自足し、生活に必要なものを直接自然から得ているため、現金つまり貨幣経済との関わりは最低限にとどまる。人口統計学者の推測では、現在の毎年約1億ずつ増えつづけている世界人口は、今世紀半ば過ぎに80億~100億人に達して横ばい状態になる。開発途上国がこの増加の90%を占め、その大部分を生存経済が占める計算である。しかし、市場経済の急拡大によって、生存経済の存続はますます不安定なものになっている。共同体の中で充足した質素な自給生活を送ることを原則としてきた土着文化は、貨幣や賃金雇用といった概念が入り込んだことによって取り返しがつかないまでに変容した。構造調整、民営化、貿易自由化がこの流れに拍車をかけている。市場経済の浸透という事態が共同体の絆や伝統文化を失わせ、結果として大量の貧民を創出したのである。生存経済が依存する生態系が、採取産業やインフラ開発によって破壊されるケースも多い。

3. 自然経済

自然経済は、市場経済と生存経済を支える自然生態系と天然資源からなる経済である。しかし、この市場経済と伝統経済を支えてきたシステムは、21世紀から、徐々に内側から崩れ始めている。

ハートは「われわれが今日知るところのBOPは、開発の時代の産物だ」と主張している(Hart.S.L., 2007, 訳書, 232ページ.)。彼によれば、欧米企業は、工業生産を繁栄への唯一の道として世界に押し付けてきた。その結果、50年近くもの間、本当は複雑で多様で固有である問題に、画一的な万能型解決策を使って対処してきたということである。図表2-2で示したように、貨幣経済が伝統経済、自然経済へとどんどん浸透することによって、伝統社会が破壊された。貨幣経済への依存が高まり、所得が最も重要なものになってきたが、残念ながら、労働市場に流れ込んでいる人々の雇用機会は貨幣経済にはない。開発が地域の絆であり、伝統文化を壊し、大勢の人々を土地や水などの資源から切り離れたからこそ、現代的解釈による大量の貧困が出現したのだと述べている。このように考えると、BOP層の存在は、グローバリゼーションから取り残された部分というより、グローバリゼーションによって生み出されたものであるというのがより相応しい(同書, 232ページ.)。

図表 2-2 三つの経済と貨幣経済の浸透



出所：Hart,S. “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, *Harvard Business Review*, January-February, 1997. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 編集部訳『『持続可能性』のための経営戦略』『経営戦略論』ダイヤモンド社, 2001年, 236-264 ページ) を参考に筆者作成.

第3節 企業のBOP層への参入

1. 従来の新興市場でのビジネスモデル

プラハラードによれば、多国籍企業（MNCs）は唯一の戦略的ターゲットであった富裕層の下層に進出するべきであるが、従来の新興市場でのビジネスモデルではうまくいかないと主張している（Prahalad.C.K. & Kenneth Liberthal., 1998）。プラハラードは、MNCs が成長を求めざるが、中国、インド、インドネシア、およびブラジルなどの巨大新興市場で競争しなければならないが、1980年代最初の市場参入の高まりの際、MNCs はいわば帝国主義的な考え方の経営を行い、巨大新興市場を旧式製品の新規市場であると考えていたと指摘している（*Ibid*, pp.68-79）。従来 MNCs は、先進国市場が飽和状態になったので、新興国市場を先進国の補完的市場として扱い、既存生産ラインから商品までをそのまま途上国へ持ち込もうとしてきた。無論、従来型新興国市場でのビジネスモデルでは現地市場のニーズや特徴などを把握できるわけではない。またコストを追求するため、途上国で工場を立ち上げ、安い労働力を雇用し、生産した製品を先進国に逆輸入するビジネスモデルも少なくなかった。さらに、MNCs は富裕なエリート顧客か新興の中産階級市場向けの製品のみを提供し、経済ピラミッドの底辺の人々のニーズはまったくといっていいほど無視していることが、従来ビジネスモデルの深刻な問題である。このことは、先進国市場のビジネスモデルを手直しするだけではうまくいかないことを意味する。

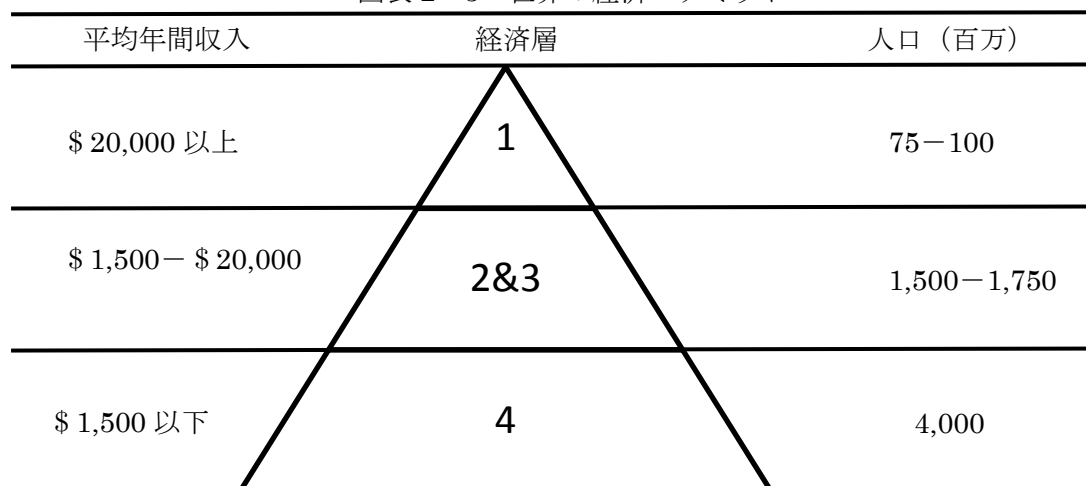
2. BOP ソリューション・BOP ビジネス概念の誕生

プラハラードとハートはピラミッドの底辺に関心があり、お互いの考えが似ていること

に気付き (Hart, 2007, 訳書, 158 ページ.)、2002 年に二人の共著論文“The Fortune at the Bottom of the Pyramid” を発表した。そこで BOP ビジネスという概念が誕生し、これが BOP 層をビジネスチャンスと認識するきっかけを与えることになった。

「今こそ、MNCs が包括的資本主義という新しいレンズでグローバル戦略を見直すときである (Prahalad.C.K. & Hart.S., 2002, p.2.)」。彼らは MNCs に既存のビジネスモデルの大きな転換、すなわち技術、利潤モデルやロジスティクスの根本的イノベーションの実行を求めた。彼らの BOP ビジネス概念のコアロジックは、第一にマーケットのサイズから消費階級を分けること、第二に MNCs が過去にこのマーケットで一般的に抱きがちであった誤解を覆すことの 2 点である。市場の観点から見ると、BOP 市場には巨大な潜在的購買力が潜んでいるし、MNCs は利潤を生み出すと同時に貧困の撲滅に対しても貢献できる。「新興成長市場の真の立役者は、開発途上国のわずかな富裕層でもなく、中流階級消費者でもない。実は初めて市場経済に参加しようとしている立ち上がる貧困層なのである (Prahalad.C.K. & Hart.S., 2002, p.2.)」。図表 2-3 は、一般的にターゲットとしてきた世界の経済ピラミッドの部分である。これまで第 1 層を追求してきたのに対して、第 2、3、あるいは 4 層にもビジネスチャンスが存在していることをはっきり表現したものである。

図表 2-3 世界の経済ピラミッド



出所：Prahalad.C.K. & Hart.S., 2002, “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy & Business*, issue 26, p.4.

さらに彼らは、ただ第 1 層と第 4 層の間の貧富の格差を指摘しただけではなく、その分配に関しても大きな不均衡が広がり続けていることを強調した。1960 年時点では世界の富裕層 20% が総所得の 70% を占めていたが、その割合は、2000 年になると 85% に増加した。同時に、20% の BOP 層の世界に占める所得割合は 2.3% から 1.1% に低下した (Praharad.C.K. & Hart.S., 2002, p.3.)。この富の分配の極端な不均衡は、第 4 層のグローバル市場経済への参加の困難さを示唆している。しかし世界銀行の予想によると、世界

人口増加の大部分が最貧困層で起きていることから、第4層での人口は次の40年で60億人を超えるものと推定されている。この層が相当規模の市場を構成し、イノベーション、活力、成長の原動力となっていくことがはっきりと指摘されている。

その後、プラハラードとハモンドの共著論文“**Serving the world’s poor, profitably**” (2002)、“**Selling to the poor**” (2004)が発表され、BOP層のソリューションとして多国籍企業が底辺市場に参入し、「貧困者に販売する戦略」がさらに強調されていった。

3. BOP ビジネスの広がり

2004年にはプラハラードの主著が出版された。利潤を上げつつ、貧困問題を撲滅するという同書の観点は多くの注目を浴びた。ここでのプラハラードの考え方は「貧困問題に対するの解決策が共創であり」、「巨大なスケールの企業活動が鍵である (Prahalad, 2004, 訳書, 26 ページ.)」という点である。そして経済発展と社会変革に対して、民間企業、政府、NGO、そして貧しい人々がどのように協力すればよいかについて述べている。

プラハラードは、汚職を減少させる自由と透明な民間企業、われわれの現在のロジックへのチャレンジ、BOP ビジネスを認識する重要性、新興経済への需要、また新興経済において市場原理経済を植え付ける必要性を概説している。この視点は、BOP にとっては成長機会であり、民間企業にとっては商品、サービス、組織、管理、技術面でのイノベーション資源としてのビジネスモデルの変化機会である。さらに、プラハラードは「BOP 市場は民間企業のビジネスに不可欠なものとなるはず」であって、「今後のコアビジネスの一部となると考えるべきで、CSR を担当する部門に任せてはならない (同書, 29 ページ.)」と主張する。

また、プラハラードは BOP 市場におけるイノベーションの12原則を提唱した。その中で、「BOP 市場の基本となるのはパッケージ単位が小さく、一単位あたりの利潤も低い。市場規模は大きい、少ない運転資本でも利益を出せるビジネスである (同書, 59 ページ.)」と述べている。そして、「BOP 市場の要求に応えるには、単位価格あたりの性能、すなわちコストパフォーマンスを劇的に向上させることが必要である (同書, 61 ページ.)」という。プラハラードは、この原則に従うことが、新たな世界に参加することを可能にさせるだろうと考えた。結果として、BOP 消費者がグローバル経済において提携に繋がり、自尊心を高め、貧困問題を減らす「ボトムアップ型」のイノベーションを起せば、コスト構造が10倍~200倍も改善される (これは、富裕層向けの製品をほんの少し変更して対応する従来の手法と対照的である。) 可能性があることを示した (同書, 34 ページ.)。

さらに、主著の中でプラハラードは「BOP 市場は今後の成長と世界を飛び交うビジネスの中心的な原動力となっていく (同書, 35 ページ.)」という考え方に基づいて、実際の企業に対して行動と最終結果を求めた。世界中の貧困層は40億~50億人と予測され、経済ピラミッドの底辺層として扱われた。プラハラードは、企業がこれまで無視してきたピラミッドの底辺のマーケットへ参入することを通じ、イノベーションの道を探し、BOP 層の

人々の所得を上げつつ、同時に世界の貧困を撲滅することを示唆したのである。

プラハラードは新興市場での競争を喚起し、この新たな貧困解決策と戦略によって BOP ビジネスという概念をより発展させたのである。プラハラードの BOP ビジネスの考え方は、従来のビジネスに対するチャレンジであり、企業イノベーションにとってのインセンティブとして機能する。さらに、BOP 層の消費者の生活条件や質の改善に繋がる可能性もある。主著は、BOP ビジネスに注目をしながら、グローバルな貧困問題をわれわれの目の前に提示し、企業の新たなチャレンジを後押しすることになった。

第 4 節 BOP ビジネス戦略

大企業が利益をあげつつ、世界の貧困撲滅へ貢献できるという win-win の関係が注目されるにつれて、企業が BOP 層に積極的に参入するケースが増えてきた。この点はプラハラードの功績といえる。また、BOP 層が持つ課題に目を向けさせ、企業がピラミッドの底辺で成果を上げるために革新的で創造力に富んだ戦略が必要であることを指摘した点も大きな貢献である (Landrum, 2007.)。このような流れのなかで、どのように BOP 層に参加すればよいのだろうかという BOP 企業戦略に関する議論がますます高まってきた。ハートはこれまでの BOP バージョンと今後求められる BOP バージョンを図表 2-4 のようにまとめている。以下では BOP バージョン 1.0 と BOP バージョン 2.0 に分けて論じることとする。

図表 2-4 BOP ビジネス企業戦略

| BOP バージョン 1.0 | BOP バージョン 2.0 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 価格変更 ・ パッケージ変更 ・ 低コスト生産 ・ 流通拡大 ・ 世界の NGO と提携 <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">貧困層の顧客化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 深い対話 ・ 優先順位を逆転 ・ 能力開発 ・ リープフロッグソリューション ・ ローカルパートナーのエコシステム <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">相互価値の創造</p> |

出所: Hart, 2007, 訳書, 257 ページ.

1. BOP バージョン 1.0

プラハラードの初期の BOP ビジネス思想は典型的な BOP バージョン 1.0 である。これは、BOP 層で生活している人々に彼らが買える価格帯の商品を提供することで売上を伸ばそうという考え方である。「selling to the poor」あるいは「貧困層の顧客化」をキーワードにした考え方である。欧米企業をはじめとする多国籍企業の多くは、革新的なビジネスモデルを採用する代わりに既存のビジネスモデルを短絡的に適用しようとした。つまり既存製品を小分け包装（使いきりサイズの少袋など）にしたり、既存製品の販売チャンネルを

貧民街や農村地域に広げたりしただけである。「BOP 市場の各個人の消費量は少ないが総計は大きい。したがって、こういった倫理上の問題を別にしても、底辺市場の拡大には大きな将来性があり、このビジネスチャンス逃げす手はない (Praharaad.C.K. & Allen L. Hammond., 2002, p.49.)」というのが一致した思想であった。

プラハラードとハートが「ピラミッドの底辺に眠る富 (Fortune at the Bottom of the Pyramid)」ということばを提唱して以来、このテーマに関する議論が活発化している。

(1) BOP バージョン 1.0 に対する批判

BOP ビジネスを巡ってはさまざまな議論がある。その中で批判的な声は全てといえるほど、この BOP バージョン 1.0 への反発である。

カルナニ (Karnani) は BOP ビジネスに対する批判の代表的論者である。彼は論文 (2005) の中で、BOP 市場規模について、該当する人口自体は多いものの、市場としては多く見積もりすぎだとし、取り上げられている事例の多くが小規模企業や NGO であるため多国籍企業には適していないだろうと主張する。さらに企業中心主義的発想で、消費者保護体制が未整備である開発途上国では、貧困を緩和するどころか貧困者をますます貧しくさせる危険的搾取だと批判した。

BOP ビジネスは、実態としては小袋 (小分け) 商品による戦略マーケティングが中心となっている。そのもたらす環境配慮面での疑問も示している。また、同氏は論文 (2007) の中で、企業が BOP 層でビジネス価値を生み出し、貧困層のペナルティを解決することを求めるのは、よくいえば「害のない妄想」、悪くいえば「危険な勘違い」として批判している。カルナニは、「貧困層」を「顧客化」することが所得を向上させる方法ではないと主張し、BOP 層への唯一のソリューションは現地の人々をグローバルバリューチェーンの中に巻き込み、エンドユーザーではなく、生産者として雇用されるべきであると指摘した。さらに同氏は論文 (2009) の中で、プラハラードの BOP ビジネスの観点は、企業の役割に過大に期待し、政府の機能を衰弱化させる傾向があることを示した。適切な政策、インフラの整備、制度の構築を通じて、労働集約型の経済部門で企業を作り育てるのを支援することが政府の果たすべき役割である。また、政府は法と規制のメカニズムを通じて BOP 層で暮らす消費者を保護すべきだと指摘した。

カルナニを皮切りに、多くの批判者もプラハラードの BOP ビジネス論へ疑いの視線を投げかけた。プラハラードは、自ら選択したデータを使い、成功例だけを掲載し、失敗事例を省略し、多方面から見ることやケース比較をすることができなかった。どのような戦略アプローチでも成功、失敗という両方の可能性がある。成功の証明と失敗の証明は両方とも記録されるべきであるという批判もある (Walash et al., 2005.)。BOP ビジネスは CSR の一部であるとする論者もいる (Hopkins, 2005.)。多国籍企業はベーシックなニーズを軽視し、贅沢品を提供すべきだろうかという疑問もある (Bendell, 2005; Karnani, 2007a, 2007b.)。BOP 層のニーズを企業が決める立場にあるため、きわめて西洋的な自己中心主

義を反映していると考えられる論者もいる (Landrum N, 2007.)。BOP ビジネスでは倫理的な経営を重視するべきであるという批判も存在する (Hahn Rüdiger, 2009; Karnani, 2007a, 2007b; Davidson, 2009.)。近年の BOP ビジネス論を巡る批判的な視点は図表 2-5 のように整理することができる。

図表 2-5 BOP1.0 に対する批判

| | 細目 | 主な論文 |
|----------|---|--|
| ビジネスの視点 | <p>BOP ビジネスは CSR の一部分ではないのか？</p> <p>多国籍企業が BOP 市場に適合するのか？</p> <p>多国籍企業はベーシックなニーズを軽視し、贅沢品を提供するべきか？</p> <p>BOP ビジネスをビジネスエシックスの視点から見ること必要である。</p> | <p>Hopkins, 2005.</p> <p>Karnani, 2007a, 2007b.</p> <p>Bendell, 2005; Karnani, 2007a, 2007b; Landrum N, 2007.</p> <p>Hahn Rüdiger, 2009; Karnani, 2007a, 2007b; Davidson, 2009.</p> |
| マーケットの視点 | <p>市場規模の算出に問題がある；</p> <p>BOP 層は本当に潜在的な購買力を持つだろうか？</p> | <p>Karnani, 2005.</p> <p>Karnani, 2005; Karnani, 2009.</p> |
| 社会的視点 | <p>プラハラード (2004) は自らのデータで、成功事例を挙げ、失敗事例を省略し、複眼的視点でケースを分析することをしなかった。</p> <p>ただ売りつけるだけで、BOP で暮らす人々の生活水準を変えることができるのか？</p> <p>環境問題についての疑問。</p> <p>プラハラードの BOP ビジネスは政府の役割を衰弱させるのではないだろうか？</p> | <p>Walash et al., 2005.</p> <p>Bendell, 2005; Jenkins, 2005; Karnani, 2007a, 2007b.</p> <p>Bendell, 2005; Hopkins, M, 2005; Karnani, 2007a, 2007b.</p> <p>Karnani, 2009; Landrum, Nancy E, 2007.</p> |

出所：筆者作成

図表 2-5 が示すように、BOP バージョン 1.0 への様々な反発は大きく 3 種類に分けることができる。すなわち、ビジネスの視点からの批判、マーケットの視点からの批判、そ

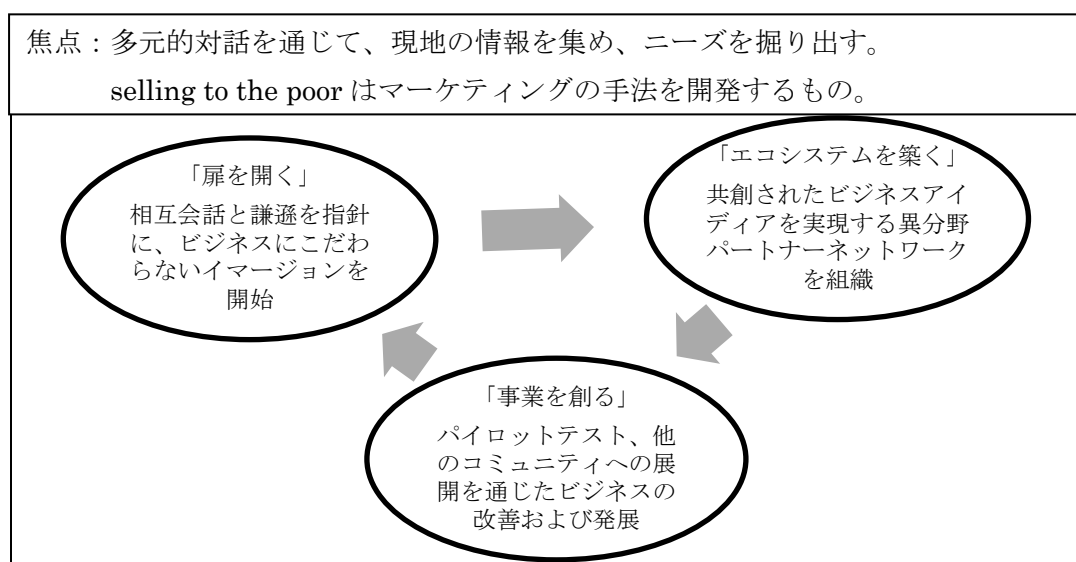
して社会的視点からの批判である。このような議論によって、BOP ビジネスの研究領域が単純にビジネス上の研究だけではなく、多くの隣接部門と複雑に絡み合い、相互に関連していることが改めて確認されるようになった。

したがって、BOP ビジネス思想を推進するためには、多方面からの調査、複眼的な考えが必要になると考えられる。BOP バージョン 1.0 のさらなる展開が必要であることの査証である。

(2) BOP ビジネス思想の転換—BOP プロトコル 1.0

コーネル大学の「Center for Sustainable Enterprise」は、2004 年に BOP ビジネスを推進するためのガイドラインとして図表 2-6 のような「BOP プロトコル 1.0」を作成した。

図表 2-6 BOP プロトコル 1.0



出所：Hart.S.L., Simanis.E., Enk.G., Duke.D., Gordon.M., Lippert.A. 2004, “*Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid :A protocol for mutual value creation version 1.0*” ; Hart.S.L., 2007, 訳書, 279 ページ。を基に筆者作成。

同研究センターのプロジェクトチームは、BOP ビジネス関連分野(人類学、社会事業論、人文地理学、開発学、デザインなど)や方法論(参加型農村調査法、簡易エスノグラフィ、ラピッドアセスメント法、ABCD 地域資産コミュニティ開発法、共感デザインなど)に基づいて、プロトコルのプロセスを三つの活動フェーズに分けている。フェーズ 1 は、相互会話を通じて現地のニーズ、能力、ビジネスチャンスを共同発掘することである。フェーズ 2 は、共創されたビジネスコンセプトの実現に必要な地域コミュニティや現地パートナーとの関係を築くことである。フェーズ 3 は、すべての構成メンバーに持続的価値を

もたらすことに焦点を当てることである。この BOP プロトコルは、大企業が BOP 市場に対する無知を認め、BOP 層の代表の声に耳を傾けながら真剣な対話を行い、範囲を定めながら、現地の人々によって BOP 層の発展を促す手法である。BOP プロトコル 1.0 は、「貧困者」を「顧客化」という段階から一歩踏み出して、現地で多角的対話を試みながら、BOP 顧客の情報を集め、彼らのニーズを満たす段階へ転換した。しかし、製品・サービスの消費者としての BOP 層に焦点が当たっており、マーケティング手法を開発するものであったため、BOP プロトコル 1.0 は、まだ BOP バージョン 1.0 に位置づけられる。

2. BOP バージョン 2.0

BOP バージョン 1.0 はさまざまな批判を受けている。したがって企業による貧困緩和の取り組みを活発化させようとするならば、BOP バージョン 2.0、つまり「相互価値の創造」に移行することが必要である。「BOP バージョン 2.0 に求められるのは、深く耳を傾けるだけでなく、深く対話することである。それには、末端のステークホルダーを仲間として引き込み、現地パートナーと信頼に基づくネットワークを築くことが必要である。BOP 市場への効果的な進出には、ビジネスの『共同開発』と『相互価値』の創造が求められる」(Hart, 2007, 訳書, 257 ページ)。

(1) BOP バージョン 2.0 の発展過程

ハートは BOP ビジネス概念の提唱者の一人として、BOP ビジネスに関してピラミッドの最底辺の人々を共創者として位置づけ、BOP バージョン 1.0 を刷新した。そして、2007 年同氏の著書 *Capitalism at the Crossroads* (石原薫訳『未来をつくる資本主義』) が出版された。この著書は、持続可能性に関連した課題である環境問題と貧困問題を重点にして、先見性を持ち、継続的改善ではない創造的破壊を求めている。根本的に変らなければ、いくら改良、改善しても、一時的なソリューションにすぎないことを強調している。著書の後半部分は、大企業の発展と第三世界における自然破壊、労働搾取、文化主導権、地方自治の喪失のジレンマなどを指摘し、貧困問題を解決する方法は企業が現地に埋め込まれながら、人々の本当の声を聞き、そして自然や現地の人々と技術、製品、サービスを共同開発できるようになり、進出した先でネイティブとして認められるようになるという土着化を提唱している。実は、著書の中で、ハートは自身の BOP ビジネスに関するいくつかの論文を再構成している。出版順に並びかえると、以下のようにまとめることができる。「下向きの大躍進」(2002)→「企業視野を広げるために末端ステークホルダーとの提携」(2004)→「新興市場のための最新考案：多国籍企業モデルを超える」(2004)→「ネイティブ力を身につける」(2005) という順番になる。以下ではハートの論文を出版順にレビューしながら、彼の思想がどのように進化してきたかを検討することにする。

下向きの大躍進：BOP 層からイノベーションを推進²

この論文では、「企業が活用した破壊的技術はいったん根付いた場所にとどまらず、そこから大きな波に乗って上昇し、企業に更なる発展をもたらす可能性を秘めている」と主張している。従来、技術の恩恵を十分に受けてこなかった莫大な数の人々で構成される BOP 層こそが、将来の技術を育てる最も有望な場である。さらに新たな成長産業の基盤が生まれ、ピラミッドのトップでも市場改革が起こる可能性がある」と主張している。

企業視野を広げるために末端ステークホルダーとの提携³

ハートとシャーマは **Radical Transactiveness** (徹底的な交流) という概念を提唱し、幅広い企業になるために必要な条件を提供した。彼らは途上国でのステークホルダーを中核ステークホルダー (**core stakeholders**) すなわち、投資家、顧客、監督機関、従業員、コミュニティ、NGO、取引先、競合他社などと、末端ステークホルダー (**fringe stakeholders**) すなわち、貧困者、弱者、非識字者、孤立者、非合法者に分けた。RT (**Radical Transactiveness** の省略用語) 能力とは、一般とはかけ離れた考えをもつ末端のステークホルダーとの接点を作ることによって、将来的なビジネスの成功と真に持続可能な世界の発展に必要な想像力を身につける能力のことである。**Radical** は、これまで企業にとって急進的あるいは瑣末と捉えられてきたステークホルダーにアクセスすることを意味する。その目的は、破壊的変革の促進と想像力の強化である。**Transactiveness** は、企業とステークホルダーが相互に影響し合う双方向の対話を意味する。多種多様なステークホルダーとの交流は、想像を超える学習や成長の機会をもたらす、企業の枠を広げる。

新興市場のための最新考案：多国籍企業モデルを超える⁴

ハート＝ロンドンは、BOP 市場参入に必要な能力を 24 の事例から帰納的に検証している。その分析結果が示す成功した BOP 市場への参入戦略は、①非伝統的なパートナーと組む、②カスタムソリューションを共同発明する、③ローカルキャパシティの構築をする、という三つの観点から、「新しいグローバルケイパビリティ」という概念を提示している。BOP 市場で成功する企業と不成功企業の間には、これら三つの能力群の諸要素において差異があり、これが BOP 底辺市場での成功を左右すると主張している。

ネイティブ力を身につける：多国企業は BOP から何を学べるか⁵

この論文ではネイティブ力の基盤となる重要な戦略を示唆している。

第一は、まず現地を巻き込み、人々の声に深く耳を傾け、商業化の前に共感や理解をはぐくむ相互関与の期間を設けることが不可欠である。信頼を築くことも地元の人々の相互学習を促進することに繋がる。

第二は、カスタムソリューションを共同開発することである。企業がネイティブ力を開発するには、地域社会やエコシステムに適切に埋め込まれるよう、最初から製品やサービスを共同開発し、共進化させる方法を学ぶ必要がある。

第三は、レーダーをかいくぐることである。国家政府、腐敗政権、集中インフラ計画など中央体制への依存を避けることが、ネイティブ力には不可欠であるという。

第四は、非伝統的パートナーと組むことである。成功戦略の背後には現地の NGO、地域団体、地方自治体など非伝統的なパートナーへの依存度が非常に大きい。一方、失敗戦略では、国家政府や現地の大企業など伝統的パートナーに依存していることが多い。

第五は、法的契約より社会契約が必要である点である。BOP 市場参入の際には、欧米流の法の支配や知的財産権保護にこだわらない戦略が必要になる。それは、BOP 層には存在しないものだからである。

以上のように BOP バージョン 1.0 が更新され、BOP バージョン 2.0 へ移ってきているのが現実の姿である。貧困層のニーズを満たしながら、貧困から脱出する方法には必ず生産が係わってくる。ハート (2007) は、貧困層が顧客や消費者ではなく、パートナーや同僚でなければならないと強く主張している。

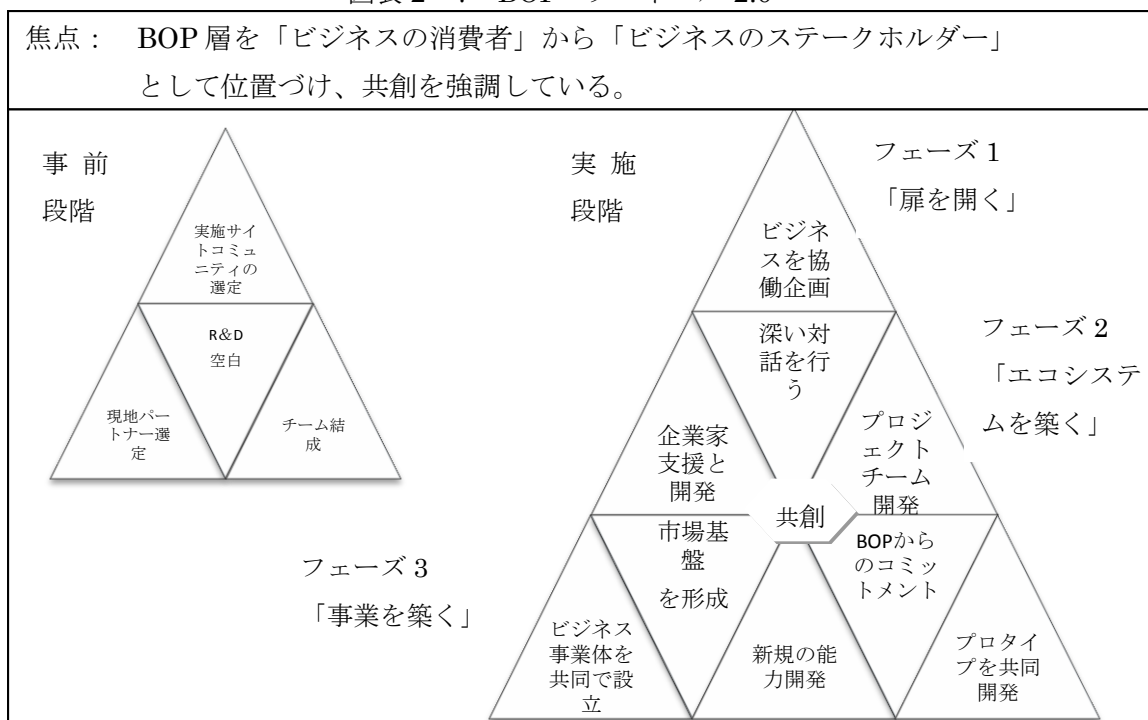
(2) BOP バージョン 2.0 のさらなる進化—BOP プロトコル 2.0

この BOP バージョン 2.0 では、BOP 層を「顧客化」することから一歩前進し、BOP 層で暮らす人々をパートナーとして扱い、「相互価値の共創 (co-creating mutual value)」を強調する。その後、コーネル大学の持続的企業研究センター(Center for Sustainable Enterprise)では、2008 年に「プロトコル 2.0」を発表し、ビジネスと BOP 層の関係性をより幅広く捉え、「ビジネスの消費者としての BOP 層」ではなく、「ビジネスのステークホルダーとしての BOP 層」を検討するものとしている。BOP ビジネスに対する認識は、ただの販売市場におけるバリューチェーンのエンドユーザーではなく、価値創造の様々な部分 (原材料調達、生産、販売など) に関係することを通じて、貧困削減の機会を与えられるような存在である。

この BOP プロトコル 2.0 では図表 2-7 のように事前段階と実施段階を分けている。そして事前段階は以下の 4 つの要素に分けられる。①実施サイドのコミュニティの設定、②チームの選定と訓練、③現地パートナーの選抜、④R&D 空白スペースを作ることの 4 つである。

実施段階は、3 つのステップに分けられ、共創価値を中心として進められていく。フェーズ 1 は深い対話からはじめ、そしてプロジェクトチーム開発に入り、企業家支援開発を導入し、最後の結果としてビジネスの協働企画に繋げていく。フェーズ 2 はプロジェクトチーム開発からはじめ、BOP 層からのコミットメントと新規の能力開発を促進させ、プロトタイプ共同開発に繋げる。フェーズ 3 はさらに新規の能力開発からはじめ、市場基盤を形成し、企業の支援開発を推進する。最後にビジネス事業体を協働で設立することに繋げる。したがって BOP プロトコル 2.0 は、BOP 層をビジネスパートナーとして捉え、ビジネスを協働で企画し、協働で開発し、協働で設立するような方法を考えている。

図表 2-7 BOP プロトコル 2.0



出所：Hart,S.,&Simanis.E. 2008 “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy”, pp.9-15 を基に筆者作成。

以上、1997年から現在までのBOP層での企業戦略についての研究をもとにすると、BOP企業戦略の発展パスは図表 2-8 のようにまとめることができる。つまり、BOP ビジネス企業戦略が従来の新興市場でのビジネスモデルすなわち帝国主義的な考え方の経営を超えて、BOP バージョン 1.0 に入り、BOP ビジネス思想転換としての BOP プロトコル 1.0 を経過し、さらに、BOP バージョン 2.0 に進化して、最後に BOP プロトコル 2.0 に発展してきた。この BOP ビジネス企業戦略の歴史歩みを明確にすることによって、今後の BOP 市場へのアプローチの基盤を提供することができる。

図表 2-8 BOP ビジネス企業戦略の発展パス



出所：筆者作成

第5節 BOP ビジネス論の今後の展開

1. BOP ビジネスの基本原則

現在、BOP ビジネスに対する関心が高まっており、BOP ビジネスに対する企業戦略アプローチをはじめとして、さまざまな議論が行われている。確かに BOP ビジネスは企業戦略の革新的なアプローチとして広く認められ、発展途上国への進出モデルとして議論されているが、BOP ビジネス論をさらに推進する立場から見ると、「利潤を上げつつ、貧困を削減する」という基本原則自体は新しくないという考え方もある (Landrum, 2007; Walshe et al., 2005; Kamal, 2010.)。特に、経営学の分野で、発展途上国における社会的課題解決を目指すビジネスの動きとして、戦略的 CSR とソーシャル・エンタープライズの領域が考えられる。以下では CSR とソーシャル・エンタープライズについての簡単なレビューをしながら BOP ビジネスの議論との関連性について考察する。

(1) CSR と BOP ビジネス

CSR の研究は 1950 年代にまで遡ることができる。企業市民、企業の持続的責任、企業責任、及び企業の社会成果を含む統括的な用語として広く使われている。70 年代後半に入ると、単なる慈善事業活動ではなく潜在的な事業機会を基本にする理論が注目され始めた。ディビズ＝ブルームストーム (K.Davis&R.Blomstorm) の『ビジネスと社会』では、社会的問題は利益になりうるということが説かれ、多くの社会的問題は、企業の革新能力によって利益を生み出すとされた (Keith Davis & Robert L.Blomstrom, 1975.)。現在、専門分野としての CSR は、グローバルなビジネス競争や、市民社会と企業コントロールが増加する中で注目を浴びている (Andrew.C et al, 2008, pp.3-15.)。

一方、CSR の重要性が高まる要素として過去 10 年間、社会的責任投資(SRI)がかなり増えてきたこともある (Ibid, pp.249-280.)。さらに、専門的な CSR 関連のコンサルタントやサービス組織が増加し、CSR の実践をグローバルに制度化・調和化させることを目指して、CSR の規範、監視、監査と保証の役割が急速に広がってきた。政府間組織も CSR への投資を奨励することを通じて、社会に良い影響を与える企業を公表し、また、その CSR の手段を公共政策として導入するケースが増えてきた。また、さまざまなアクティビストと NGO は、単に CSR を促進するだけでなく、批判的な視点から CSR の規範を形成しようとしてきた (Ibid, pp.3-15.)。

CSR をめぐるさまざまな議論の中で「本業を通じて社会に貢献する」という戦略的 CSR が注目されはじめた。戦略的 CSR は、「善良な企業市民」「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出し、社会と企業に対してインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味する。戦略的 CSR の場合、「内から外への影響」と「外から内への影響」の両方が関係してくる。ここに「共通の価値」を実現するチャンスが眠っている (Porter.M.E&Kramer.M.R, 2006.)。

ポーター＝クラマーの論文「競争優位の CSR 戦略」の中でネスレの戦略ケースが挙げられているが、ネスレは小規模農家との直接取引をもとに、ミルク集荷所を設け、農民たちを研修し、高い技術を導入するという方式を通じて、「本業を通じて利益をあげる」ことにつながり、ネスレも成功し地域社会も繁栄するという関係ができている⁶。

以上のように、CSR と BOP ビジネスの関係はイコールではない。むしろ BOP ビジネスが戦略的 CSR の発展型として広がってきたと考えられる。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、現地の人々の生活改善を達成することは、ビジネスと貧困削減の両立を目指し、社会的課題の解決に貢献することである。この考え方は「本業を通じて社会に貢献する」という戦略的 CSR の延長線ではないだろうか。

(2) ソーシャル・エンタープライズと BOP ビジネス

戦略的 CSR が利益を拡大化するために CSR がいかに使われるかについて検討しているのに対して、ソーシャル・エンタープライズは NGO の伝統的な仕組みの中に、収益獲得のためのビジネスモデルをいかに組み込むかについて検討している (Lounsbury & Strang, 2009)⁷。ソーシャル・エンタープライズに関しては、80 年代から 90 年代以降、新しいスタイルの企業や NPO が様々な領域で活躍し始めている。それは現在の社会経済システムにおいてローカル/グローバル・コミュニティが抱える様々な問題、特に福祉、環境、貧困、健康、コミュニティ再開発などの領域における諸問題に対して、その解決を従来のように政府・行政に依存するのではなく、またその行き詰まりを乗り越えるため、社会的企業家が新しいアイデアや方法を提示し、事業として取り組んでいこうとするものである。新しい課題に直面する中で、社会的企業家精神をもって企業または NPO などの組織を立ち上げ、新しい仕組みによって問題解決に取り組んでいる (谷本寛治, 2002 年, 369 ページ.)。

ソーシャル・エンタープライズをめぐるさまざまな議論の中で、一般的事業とソーシャル・エンタープライズの境界はまだ明確にされていない。利益主導型組織とソーシャル・エンタープライズの間には、幅広く類似点が存在しているが、純粋営利企業はソーシャル・エンタープライズではないとオースティンたち (Austin et al.) は強く主張している (James Austin et al., 2006.)。オースティンによると、一般営利企業は新たな高成長のためのチャンスに焦点を当てているのに対して、ソーシャル・エンタープライズは、社会的な役割を果たすために、多様なステークホルダーにとって潜在的に価値のある競争優位を解明し、組織的なサポートのもとで十分なサービスを受けていない地域の基本ニーズを満たすことを目指している。

したがって、ソーシャル・エンタープライズと BOP ビジネスの関係もイコールではない。BOP ビジネスはソーシャル・エンタープライズの貧困層での活動の営利バージョンであり、BOP ビジネスを行おうとすれば、必ずソーシャル・アントレナージュを持つことになると思われる。

以上のように、BOP ビジネスの概念は、戦略ビジネスと社会貢献の単なる融合ではない。戦略的 CSR は重要な社会的責任を論じ、企業リソースとして戦略分野で扱う。一方、ソーシャル・エンタープライズは NGO の伝統的な仕組みの中に、収益獲得のためのビジネスモデルを組み込む戦略を移植する (Kamal.M et al., 2010, p253.)。BOP ビジネスはビジネス分野の一つの理論として、近年注目され発展してきた。BOP ビジネスは CSR とソーシャル・エンタープライズと似ているが、イコールではない。現時点では、BOP ビジネスに関する概念定義や範囲はまだ曖昧である。BOP ビジネスの類型も多様であり、すべての BOP 層に適応する唯一最善のパターンが存在するわけではない。以下では BOP ビジネスの類型化についての所説を検討することにする。

2. BOP ビジネスの類型化

プラハラードとハートが BOP ビジネス概念を提唱し、BOP 市場が新たなマーケット、巨大な潜在的チャンスが眠っているとして注目してきてから 10 年が経過し、BOP ビジネスをめぐる議論は「selling to the poor」から「working with the poor」へと進歩してきた。さらにカマルら (Kamal.M et al) は、「BOP 層で暮らす人々がもっと豊かな知識を学び、優れたスキルを身につければ、経済発展のために BOP 層統合のレベルを上げ、貧困緩和に繋がるだろう (Kamal.M et al., 2010, p.266.)」と述べ、BOP ビジネスを以下の 4 つのグループに区分している。すなわち、市場主導型、流通主導型、生産主導型、知識主導型の 4 つである。四つの類型は図表 2-9 のように示されている。

図表 2-9 BOP ビジネスの類型

| ビジネス タイプ | 市場主導型 | 流通主導型 | 生産主導型 | 知識主導型 |
|----------------|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| BOP ビジネス 構成 | エンドユーザー フィードバック；市場調査に 参入 | 小売販売；配達 | 原材料生産；商 品生産 | 研究&開発；特 殊生産 |
| 多国籍企業投資度 | 微小 | 低 | 中 | 高 |
| 政府の参加 | 規制 | 規制 | 規制/共創 | 共創 |
| 企業戦略の 位置づけ | BOP バージョン 1.0 | BOP プロトコル 1.0 | BOP バージョン 2.0 | BOP プロトコル 2.0 |

出所：Kamal.M et al., 2010 “Beyond the hype: Taking business strategy to the ‘Bottom of the pyramid’”, *Advances in Strategic Management*, Volume 27, p.266. を基に筆者作成。

市場主導型は製品を売るために、BOP 層の消費者へのフィードバックによって、エンド

ユーザーのニーズを把握して、製品を修正する行動である。しかしながら、市場主導型は受動的に BOP 層の消費者を観察するだけで、現地の人々が直接に企業の生産チェーンに参加することは不可能である。このように BOP 層の観察行動が中心になることから、多国籍企業の投資も微小レベルに留まることになる。この段階での企業戦略は BOP バージョン 1.0 に位置づけられる。

流通主導型は現地の人々を直接に雇用し、生産チェーンに巻き込む。BOP 層の人々は現地の流通チャンネルで活躍し、小売販売・配達の仕事に従事し、企業の支援がなくても成功に繋がる。しかし流通主導型はスキルなしでも雇用され、基本的なスキルから新スキルへの転換には繋がらない。企業はわずかの投資で現地の人々を雇う。しかし、スキルがないということは BOP 層での雇用が取り替えやすいことを意味する。したがって、多国籍企業の投資は低レベルに位置づけられる。この段階での企業戦略は BOP プロトコル 1.0 に位置づけられる。

生産主導型は現地の人々を原材料の供給者として雇うことである。現地の人々は既存のスキルを利用することができ、さらに彼らは企業側から技術を吸収し、従来のスキルを更新することができる。多国籍企業は現地の人々に、より効率が高いスキルを教えれば、このような投資は中レベルに位置づけられる。しかしながら、原材料生産は BOP 層の潜在能力の価値を最大化し、生産チェーンの知識のインセンティブ領域に達するまでには不十分である。この段階での企業戦略は BOP バージョン 2.0 に位置づけられる。

知識主導型はより高次の知識のインセンティブ分野で、生産チェーンでの高付加価値を求める。例えば、研究開発、特殊生産が考えられる。同時に、技術的な知識は多国籍企業の投資レベルを高く要求している。この段階での企業戦略は BOP プロトコル 2.0 に位置づけられる。

さらに BOP 層において、政府機能が適度に発揮させられれば、BOP ビジネスの成功率が高くなると考えられる。したがって、政府がどのように参加すべきかについても 4 つグループごとに異なってくる。

市場主導型 BOP ビジネスでは、BOP 層から知識を収集するが、わずかなスキルを現地に提供し、リターンを返還するという搾取的な手段とみなされる。したがって、このレベルで現地政府は企業に最低限の現地雇用を求め、BOP 層を多国籍企業の生産チェーンに巻き込むような規制を行わなければならない。

流通主導型 BOP ビジネスでは、基本的に現地の労働力を雇用するが、低賃金での搾取的な労働力を追求する可能性がある。さらに、スキルに乏しい労働力の雇用可能性が高いため、十分なチャンスを BOP 層に提供することができない。したがって、現地政府は企業が BOP 層の潜在能力を引き出せるように、訓練プログラムを援助する規制を行う必要がある。

生産主導型 BOP ビジネスでは、多国籍企業はすでに現地の人々をサプライヤーとして扱い、BOP 層でのスキルを生かし、新スキルをつくることを行っている。この場合は現地

政府が企業と協力し、安定したサプライヤーを育成するために、現地の人々への訓練とテクニックのサポートを促し、企業と現地の人々の適切な契約をする規制を行うべきである。

知識主導型 BOP ビジネスでは、高付加価値での成功の可能性を高めるために、現地政府と企業が相補的な関係になり、成功のために互いに協力する。

第 6 節 今後の課題

プラハラードとハートが BOP ビジネス概念を提唱してから 10 年間、BOP ビジネスをめぐる議論がさまざま行われ、BOP ビジネス戦略の焦点は「selling to the poor」から「working with the poor」へ移行し、価値共創が求められるようになった。本章では BOP ビジネス研究の歴史を遡り、BOP ビジネスの発展の経緯を説明した。今後の課題としては以下のような点が考えられる。

BOP ビジネス企業戦略が従来の新興市場開発ビジネスモデルから BOP プロトコル 2.0 に完全に入れ替わるわけではないことである。BOP 市場では、帝国主義的なビジネスモデルが依然として存在するし、BOP バージョン 1.0、BOP プロトコル 1.0、BOP バージョン 2.0、BOP プロトコル 2.0 が共存した状態である。持続可能な発展をめざす世界に向けて企業はどのようにすれば BOP プロトコル 2.0 を実現できるのかについてさらなる実証研究が必要である。また BOP ビジネスの発展には、大企業、中堅中小企業、個人企業、NPO や NGO、政府などが積極的に連携し提携することが不可欠である。そうした連携のあり方についてさらなる研究が不可欠である。こうした点については、第六章でふれることにする。

次章では、BOP ビジネス戦略に対する多様なアプローチの可能性を前提に、戦略的マネジメントの視点からどのように BOP ビジネスを分析できるのかについて考えたい。

【注】

- ¹ Hart,S.L., 1997, “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable world” , *Harvard Business Review*, January-February. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 『『持続可能性』のための経営戦略』) ではこの数字は 10 億人であった。
- ² 論文の原タイトルは以下の通り : Hart,S.,& Christensen,C.M. 2002 “ The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid”, *MIT/Sloan management review*.
- ³ 論文の原タイトルは以下の通り : Hart,S.,& Sharma,S., 2004 “Engaging fringe stakeholders for competitive magination”, *Academy of management executive*.
- ⁴ 論文の原タイトルは以下の通り : Hart,S.,&London,T., 2004 “Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model”, *Journal of international business studies*.

-
- ⁵ 論文の原タイトルは以下の通り : Hart,S.,&London,T., 2005 “ Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid”. *Stanford social innovation review*.
- ⁶ しかしながら、持続的な競争優位に向けての潜在的な事業チャンスを論拠とする CSR の存在も必要ではないだろうか。CSR 活動は登場するとすぐに、簡単に模倣されるかもしれないし、所有している潜在能力の価値は販売優位より重要になっているという議論もあった (McWilliams et al., 2006)
- ⁷ Kamal.M et al., 2010, p.252.

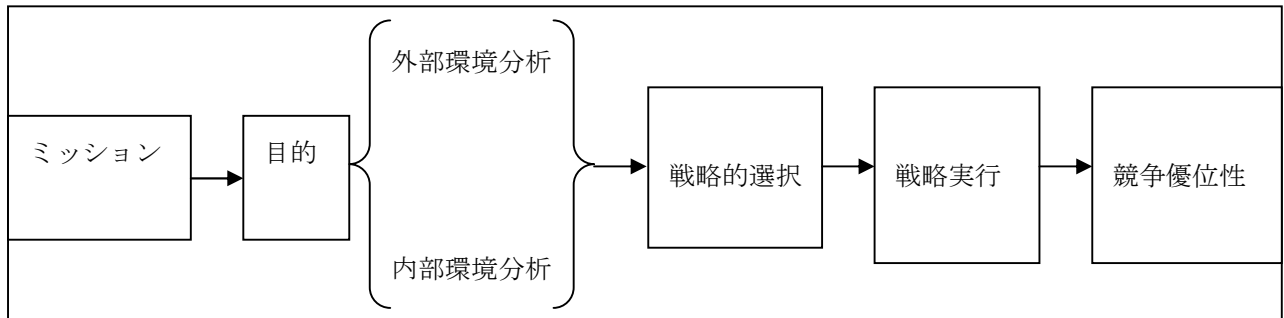
第3章 BOP ビジネスのケース分析における予備的考察

本章では、企業戦略の視点から BOP ビジネスに関するケース分析のための枠組みをもとにして、日本企業 3 社と欧米企業 4 社のケースを考察する。その後、本論文で重視する戦略的要因のいくつかを抽出しながら第 4 章以降での議論の導入を試みる。

第 1 節 BOP ビジネス分析ためのフレームワークと日米欧企業 7 社のケース

本章では、戦略的マネジメントプロセスを体系的にモデル化したバーニー＝ヘスタリー (Barney & Hesterly., 2006) の考え方 (図表 3-1) をもとに、BOP ビジネスのケース分析のためのフレームワークを考えることにする。

図表 3-1 戦略的マネジメントプロセス



出所：Barney, Jay B., & William Hesterly., 2006, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, p.15.を一部修正。

まず、戦略は企業のミッションに基づいていることが一般的である。そしてミッションをカバーする領域それぞれにおいて企業が達成しようとする具体的な目的を定める。さらに、企業を取り巻く外部環境の分析と内部分析を行う。この分析が次の段階の戦略的選択に影響を与え、そして戦略実行につながる。結果として競争優位を創出するというのが戦略的マネジメントプロセスである。

次に、この一般論的な戦略的マネジメントプロセスを BOP ビジネスのケースを分析するときに、どのように応用すればよいかを考える。

戦略的マネジメントプロセスをもとに展開してきた BOP ビジネス戦略の分析枠組に関するシューレーダー等 (Christian Schrader, et al, 2012) の研究を取り上げる。シューレーダー等は、BOP ビジネスケースをもとに 11 個の分析基準を提示している (図表 3-2)。

図表 3-2 BOP ビジネスの分析の基準

| 分析基準 | 中心的な論点 |
|-------------------------|---|
| 1.企業 | ビジネス方針、従業員と顧客の数、場所 |
| 2.BOP 層の人々の ベーシックニーズ | BOP 層の顧客の問題点、顧客ニーズ、使用期間、制限条件 |
| 3.動機づけ要因 | 経済的目標、新たなマーケットの開拓、企業責任、イメージアップ、従業員への動機づけ |
| 4.外部環境分析 | 潜在的な顧客の条件、仕事能力、競争相手、政治状況、ステークホルダー |
| 5.ステークホルダー の巻き込み | 政府、市民社会、供給者、ビジネスパートナー、現地 NGO など |
| 6.商品／サービス | 商品特性、BOP 層のニーズに適合、現地条件に適応する商品のデザイン |
| 7.戦略的選択 | 明確なビジネス方針、総合的戦略、競争優位の戦略 |
| 8.組織的な実行 | コア・ビジネス、組織への定着、他ビジネスとの関連 |
| 9.サプライチェーン | 潜在的なビジネスパートナーの発展、チェーンにおける川上と川下の協力的構造 |
| 10.経済的効果 | 規模、市場シェア、利益、イメージアップと進化への動機づけ |
| 11.持続的発展効果 | 貧困を緩和する社会的経済的効果、生活条件の改善、環境問題の減少、自然資源の有効利用 |

出所：Christian Schrader, Juergen Freimann, Stefan Seuring (2012) “Business Strategy at the Base of the Pyramid”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, Issue 5, pp.281-298.

図表 3-2 の 11 個の BOP ビジネスのケース分析の基準は、①企業はミッション、理念、ビジネス方針などに相応する。②BOP 層の人々のベーシックニーズと③BOP 層に進出する動機付け要因は企業の目的に相応する。④外部環境と⑤ステークホルダーの巻き込みは外部環境の分析であり、⑥商品・サービスは内部環境の分析である。⑦戦略的選択は BOP ビジネスモデルを定めることに相応する。⑧組織的な実行と⑨サプライチェーンは戦略実行を行うことである。最後に、BOP ビジネスパフォーマンスは経済的効果と持続的発展効果の両方によって評価される。

以下では、シューレーダー等 (2012) の 11 個の BOP ビジネスケース分析基準を用いて、日本企業 3 社と欧米企業 4 社の BOP ビジネス戦略を分析することにする。図表 3-3 は、日米欧企業 7 社の事例を 11 個の BOP ビジネスケース分析基準に基づいてまとめたものである。

図表 3-3 日米欧の代表的 BOP ビジネス

| ケース 分析基準 | 味の素： 離乳期食品開発 | SARAYA： 手洗い運動 | 住友化学： マラリア対策 | BASF： 食品栄養補強 | Danone： 手頃なヨーグルト | Nestlé： ミルク | P&G： PuR 浄水剤 |
|--------------------|---|--|--|--|---|---|---|
| 1.企業 | 総合食品企業である。世界 22 ヶ国に拠点を置き、130 ヶ国で調味料や食品を販売している。従業員 28,245 人。 | 衛生用品・健康食品等を扱う総合化学会社である。世界 14 ヶ国に拠点があり、1,440 名の従業員を持つ（うち正社員 989 人） | 化学製品を取り扱う総合化学会社。世界 23 ヶ国に拠点があり、29,382 名の従業員を持つ | 大手化学会社、97,000 人の従業員を持ち、世界 330 の地域に生産拠点がある。 | グローバルな食品関連企業。76,000 の従業員を有している。4 つの製品領域（乳製品、水、ベビーフード、医療フード） | 多国籍食品関連企業。450 種類の製品を提供し、100 以上の国で 280,000 人の従業員を雇用する。 | 世界的な生産販売拠点を有している。140,000 人の従業員を持ち、80 以上の国に拠点を設置している。 |
| 2.BOP 層の 基本ニーズ | 世界で約 10 億人が飢えあるいは栄養不良。20 億人がビタミンやミネラル不足。ガーナでは、離乳期の栄養不足が原因で、18 か月の子供の 40% が低身長、その後も 5 歳未満の子供の 30% 超が低身長。 | ウガンダの乳幼児の 2 大死亡原因である下痢性疾患と急性呼吸器感染症は、適切なタイミングで石鹼を使うことで、下痢性疾患で 35%～50%、急性呼吸器感染症で 23% も減らすことができる。 | 年間に 2 億 5,000 万人の人々がマラリアに感染し、そのうち 85% 以上がアフリカで発生している。年間 88 万人が死亡しており、そのうち 85% 以上が 5 歳未満の子供である。 | 世界で日常的に摂取されているヨード、鉄、ミネラル、ビタミンなどの不足で栄養失調問題が存在している。特に児童の成長段階で多発している。 | バングラディッシュで長期栄養バランス失調人口は子供グループで 40% を占め、大人グループで 30% を占めている。 | 安定収入の欠如と巨大な貧困層人口が存在する（例：インド、パキスタン）。 | 世界で 1 億以上の人々はきれいな水にアクセスできない。その結果、毎年 300 万人が死亡することに繋がる。 |
| 3.BOP 市場 への進出動機 | 持続可能なビジネスを通じて貧困問題を改善する。海外市場を開拓し事業の拡大を目指す。 | 持続可能な社会貢献型企業の実現。新たな市場を開拓する。 | アフリカ市場を開拓し、新たなイノベーションにつなげる。自社のミッションを実現する。 | 従業員のモチベーションを引き出し、新たな選択、パートナー組織（UN、他の組織）にアクセスする。新市場を把握する。 | 将来市場を把握する。企業イメージをアップし、従業員と企業の一体感、共鳴を強化する。新たな選択肢として入れる。 | 国際的ネットワークにより高品質で安定的な牛乳提供を確保し、付加価値を創出する（評判、イメージアップなど）。 | 企業イメージの改善、CSR としての位置付け、従業員のモチベーションを上げ、パートナー組織にアクセスする。発展途上市場を学習。 |

| | | | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 4.外部環境分析 | ガーナでは、子供離乳期間に栄養不足による成長遅延が増加。また長期間の失業やインフラの未整備など職業別および地域別の貧困格差が拡大している。 | ウガンダでは BOP 層の割合は 95% で、健康市場のニーズは満たされていない | タンザニアでは BOP 層の割合は 100% で、健康市場のニーズは満たされていない | 世界中で 1 億人以上の子供はビタミン A 不足に苦しんでいる。世界 70 カ国で食用油を摂取することで 20% 減少することができる。 | 医療健康システムとインフラの欠如。有能な現地の生産者は不安定な収入でヨーグルトへのニーズが少ない。 | 元々は発展途上国、新興国ではネスレフードは低い信頼、低品質のイメージ。健康システムとインフラの欠如（道路、冷蔵装置）。 | 多くの発展途上国では浄水と汚水浄化システムが欠如。浄水剤テクノロジーを使って、きれいな水にアクセスすることができる。 |
| 5.関係するステークホルダー | 政府機関（ガーナ保健省、JICA、USAID）、ガーナ大学、INF(International Nutrition Foundation)、国際機関（UNDP、UNICEF、WFP）、NGO(ケア・ガーナ、プラン・ガーナ、GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition)) | 国際機関（UNICEF、WHO、JICA）、現地企業（カキラシュガー）SARAYA EAST AFRICA、マケレレ大学 | 国際機関（UNICEF、WHO）、NGO(PSI:Population Services International)、投資ファンド（アキュメント・ファンド）、現地企業（AtoZ 社） | 国家政府、多国籍組織、バリューチェーンの各段階で巻き込まれた民間企業（例：販売、配達などを補助する） | グラミン銀行を中心にした協働活動を行って、ローカルネットワークと信用を構築する。ローカル NGO と共に製品を開発する（ニーズ、共感）。個人農家はミルクの提供者として行動。 | 牛乳提供者としての現地農家とパートナーシップを組み、NGO と協働を行う。ノウハウを展開するプロジェクトのために組織を拡大する。 | 政府、国際機関（UN）、NGO（PSI）とサプライチェーンにおいて相互協働（例：開発、ソーシャルマーケティング、配達） |
| 6. 製品/サービス | 栄養サプリメント「KOKO Plus」ガーナ大学、INF と共同で製品開発している。 | サラヤの手指消毒剤を提供。今後、アルコール消毒剤をウガンダで生産・販売のビジネスを考えている。 | オリセットネット、オリセットプラス、オリセットデュオ、オリセットクラシック、マラリア薬品、イーヴカーテン、ベットネット、新商品開発中 | ビタミンと微量栄養素補助の必需食品。特に、ターゲットグループの栄養摂取不足に適応する（ビタミン A）。手頃な製品（栄養強化素のため価格 | 入手しやすい微量栄養素とビタミン入りのヨーグルト。現地顧客のニーズに合わせてヨーグルトの濃度を調整する。 | 主な商品として高収入グループと中収入グループをターゲット（BOP 層を超える）。新興国と発展途上国における BOP 層を生産者としてバリュー | 浄水剤を開発し、ソーシャルビジネスとして位置づける。緊急の場合無料で配達。テクノロジーを使って不潔な水を処理することがポイント。 |

| | | | | | | | |
|------------|--|---|--|---|--|--|--|
| | | | | は2%まで上げる) | | チェーンの中に統合。 | |
| 7.戦略的選択 | B to C ビジネスモデル ガーナ中間層の離乳期間の子供を持つ家族をメインターゲットとして選択した。 | B to G ビジネスモデル トップダン型のBOP ビジネス戦略プロセスで展開している。ユニセフと連携して「100万人の手洗いプロジェクト」を行い、BOP 市場を把握する。 | B to I & B to C ビジネスモデル 支援型 BOP ビジネス活動からスタートし、BOP 市場、顧客ニーズを把握する。さらに、BOP ビジネスを展開し、コア・ビジネスとして推進している。 | ビジネスの社会性に焦点を当てる。栄養強化プロジェクトは他の栄養失調撲滅戦略を補完する（栄養サプリメント、栄養の多様性）。他の BASF 製品と共に BOP ビジネス戦略を再生する。全国栄養強化標準を設定することを進出戦略として打ち出している。 | 社会性（栄養物摂取の改善、現地バリューチェーンの構築）。環境への影響を最小限度に抑える（自然資源の使用）。現地運営型の市場参入（Boghra）。経済的持続性を高めるために規模を拡大しつつある。 | 有能な供給パートナーに長期投資（訓練、最低保証価格、冷蔵措置援助）。市場参入戦略：低収入層に参入し、現地生産への投資（長期的コミットメント） | 水は P&G のコア・ビジネスではないが、企業ミッションに統合されている。すなわち「顧客の生活を改善する」こと。浄水剤は P&G の社会貢献の一部（non profit として提供）。 |
| 8.組織の実行 | 味の素食品研究所が現地食品会社 Yedent Agro Processing Venture Ltd に技術移転し、2011 年後半に試験的生産をスタート。 | ウガンダで SARAYA EAST AFRICA は本格的に衛生事業を開始した。この事業は JICA の BOP ビジネス連携促進制度の支援を受けて展開している。 | タンザニア企業 AtoZ 社に「オリセットネット」技術を無償提供し、2003 年に同社と合弁会社を設立し、現地生産を実現した。2007 年 4 月にベクターコントロール部を新設し、2008 年には事業部に格上げした。 | 栄養強化プロジェクトは BASF 栄養ビジネス部署に属する（スタンダードビジネスとして位置付けられる）。トップマネジメントから支援を受けているプロジェクトである。 | グラミンダノンが独立組織として存在する（ダノンのコア・ビジネス）。ソーシャルビジネス（収益は規模拡大のために再投資するビジネス）。 | コア・ビジネスにおいてミルク事業の統合（海外マーケット部署の一部。例：インド、パキスタンなど）。牛乳供給者間の知識交換を行う。 | PUR プロジェクトは「世界の子供が安全水を飲めるイニシアティブ」の一部である。トップマネジメントと他の部門からのサポート。 |
| 9.サプライチェーン | ガーナでは大豆などの現地原料を活用した現地生産である。NGO と流通 | 現地生産、現地販売、現地雇用などについてトップマネジメントが考え | ローカルなサプライチェーン、NGO や国際機関などが配達に参加 | 重要な製品の生産（栄養素強化のためのビタミン）。現地パートナーによ | 非常にローカルなサプライチェーンであり、低資本の小型生産である。 | 現地農家による地域ごとのミルク生産地の構築（一部は BOP 層）。先 | アカデミックなパートナーと共に製品を開発する。現地パートナーは配 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|--|---|--|---|---|---|
| | 網の構築。 | ている。 | | る補助と下川サプライチェーンを構築する。 | 現地パートナーをバリューチェーンの中に統合（例：配達、グラミンとNGOによるマーケティング）。 | 進国と同じ水平統合。さらに、訓練や育成に向けて指導する。 | 達、マーケティングを強くサポートしている。 |
| 10.経済的な成果 | 社会性が強いプロジェクトを通じて、持続的発展を実現する。BOPビジネスにおいてネットワークの経済性を獲得した。 | 企業イメージ、知名度のアップにつながる。BOP市場のシェアを獲得し、現地パートナーと信頼関係を構築した。 | CSR経営の「Good example」でBOP市場でのシェアが伸びている。Top/MoP/BoP各層での企業イメージ、知名度がアップ | 栄養素補強ビジネスは適度なプロフィットを確保。ビジネスでの営利性を薄くして、コア・フードビジネスとして展開している。 | 収益は規模拡大のために再投資するビジネス（ソーシャルビジネス）。収益の最大3%は分配される。 | ミルク事業の構築はネスレのビジネス活動の一部である | 非営利活動；原価で販売/無駄がなく、緊急の場合は無料で配る。 |
| 11.持続的発展への効果 | ガーナでの栄養不足問題を緩和する一方、現地の社会発展のために、現地での研究開発、現地生産、現地配達、現地販売などの現地化を実現する。現地の人々の収入増加に貢献する。 | 手指衛生の普及により、衛生の向上をはかり、下痢などの感染症による乳幼児の死亡率の減少を目指す。アルコールの現地生産、販売などに乗り出し、現地パートナーの収入増加に貢献する。 | アフリカが直面する食、健康、環境的問題の解決に取り組んで、現地雇用7,000人を創出し、地域経済の発展に大きく貢献している。 | 栄養不足の対策知識をローカルなパートナーに移転する（食品生産者）。 | 人々の健康を改善する。現地パートナーの収入を上げる。（例：牛乳農家、現地従業員、配達者） | 現地パートナーの収入増加に貢献する（供給者、従業員）。BOP層への知識移転（家畜繁殖、給餌衛生学など）。分解できる包装とディスペンサーを使用。 | 浄水にアクセスすることによって死亡率減少に繋がる。現地配達者の収入増加に貢献する。 |

出所：Christian Schrader, Juergen Freimann, Stefan Seuring (2012) “Business Strategy at the Base of the Pyramid”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, Issue 5, pp.289–293. Table4 から一部抜粋。住友化学ベクターコントロール事業部開発部主幹伊藤高明氏へのインタビュー調査（2011年8月1日）、住友化学ベクターコントロール事業部長水野達男氏へのインタビュー調査（2012年7月17日）、SARAYA 広報宣伝部長代島裕世氏へのインタビュー調査（2012年11月6日）。日本経営倫理学会第4回経営倫理シンポジウムにおける味の素CSR部部長中尾洋三氏「グローバル課題と企業活動」の報告（2012年3月9日）、第11回地球研フォーラム（2012年7月8日）「“つながり”を創る」におけるSARAYA株式会社代表取締役社長更家悠介氏「世界一小さな象と私のつながり」の報告など種々な情報に基づいて作成。

そして、本章において3つの日本企業の事例を選択し、BOP ビジネスのケース分析における予備的考察として考える。次に3つのケース選択理由について説明しておこう。

まず住友化学のオリセットネット事業はBOP層で著しい成果をあげ、BOP ビジネスとしてよく知られるケースである¹。1994年に、世界最初の長期残効型蚊帳（LLIN: Long-Lasting Insecticides Net）を製品化し、アフリカ市場に導入した。2001年には、長期残効型蚊帳の第一号としてWHO（World Health Organization）から認定、推薦を受けている。2003年には蚊帳業界のなかで初めてアフリカで現地生産を開始した企業でもある。2004年には「世界一クールな技術」として米タイム誌により絶賛されている²。2005年にスイス・ダボス会議において、米女優のシャロン・ストーンが、オリセットネットへの寄付を申し出たところ、10分間で100万ドルを集めたことで話題になった。

このように、日本企業のBOP ビジネスとして世界的にも知られており、単なる社会貢献の域を超えて現地生産を行うまでに発展している。この現地生産は2011年にハーバード・メディカル・スクールにおいてグローバル・ヘルスの成功事例として取り上げられた。こうした理由により住友化学をケースとして選択した。

次にBOP ビジネスの事例として味の素を選択した理由について説明する。味の素は、2009年の創業100周年をきっかけに、ガーナ・プロジェクトを発足させ、アフリカ市場への進出を全面的にアピールしている。味の素のKOKO Plus事業はまだ進行中のプロジェクトであるが、すでに現地生産を経て、テスト販売を行っていることから、成功したBOP ビジネスのケースとして考察する価値が十分にあると考えることができる。

そしてSARAYAを選択した理由を述べる。SARAYAは2010年からウガンダ・プロジェクトを開始し、2012年の60周年に「ソーシャル・アクション・カンパニー（Social Action Company）」という企業ビジョンを新しく打ち上げた。SARAYA 広報宣伝部長代島裕世へのインタビューによれば、SARAYA のウガンダ・プロジェクトの運営に際しては住友化学のタンザニア・プロジェクトを参照し、多くのことを学んだという。今後新しいBOP ビジネスとして試行錯誤しながら、原材料の現地調達、製品の現地生産、販売を行うBOP ビジネスとして発展することが十分に考えられることから、事例分析として考察する価値がある。

このように3つの事例は、アフリカの貧困層を対象とするBOP ビジネスのケースであり、共通性がみられる。すなわち、BOP層を次世代市場として開拓し、製品の販売だけでなく、現地の人々を雇用し、共通価値を創出するという共通性を持っている。そして3つの成功事例の分析は、これからの日本企業BOP ビジネスの展開にとっても大きな参考価値があると考えられる。次に、住友化学のオリセットネット事業、味の素のKOKO Plus事業、SARAYA のアルコール消毒事業について、11個のBOP ビジネス分析基準をもとに詳しく説明する。

第2節 住友化学のBOPビジネス

ーオリセットネット事業を通じて、アフリカ市場を開拓するー

1. 企業

住友化学は、衣・食・住から、自動車、家電製品、IT・エレクトロニクス、医療に至るまで幅広い化学製品を取り扱う総合化学会社である。住友化学グループはアジア・北米・欧州を中心に世界 23 カ国に主な拠点をもち、2012 年 3 月期の連結売上高は 1 兆 9,525 億円、連結従業員数は 30,390 名（2013 年 3 月 31 日時点）である³。

1913 年に、愛媛県新居浜市にある別子銅山の製錬の際に生じる亜硫酸ガスによる環境問題を解決するため、排出ガスから肥料を製造する目的で設置された「住友肥料製造所」が事業の発祥である⁴。環境問題の克服と農産物の増産を共に図る会社として誕生した住友化学には、創業当初から事業を通じて社会に貢献するという考え方が根付いていたといえる。

住友化学のオリセットネット事業は、こうした住友化学グループ経営理念を継承している⁵。「信用を重んじ確実を旨とする」、「浮利にはしり軽進すべからず」という「営業の要旨」に定められた理念や「自利利他 公私一如」という考え方は、住友化学が創業以来脈々と受け継ぎ、大切にしてきた住友化学の事業精神を踏まえ、住友化学としての基本精神や使命、価値観を改めて整理し、明文化したものである。図表 3-4 は住友化学の企業理念を示したものである。

また住友化学のコーポレート・スローガンは「豊かな明日を支える、創造的ハイブリッド・ケミストリー」である。住友化学はサステイナブル・ケミストリーを通じて、社会の持続可能な発展に貢献しようとしている。

図表 3-4 住友化学の企業理念

| 営業要旨 |
|--|
| 第1条 わが住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし、もってその鞏固隆盛を期すべし。 第2条 わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廢することあるべしといえども、いやしくも浮利にはしり軽進すべからず。 |
| 経営理念 |
| 住友化学は、 1. 技術を基盤とした新しい価値の創造に常に挑戦します。 2. 事業活動を通じて人類社会の発展に貢献します。 3. 活力にあふれ社会から信頼される企業風土を醸成します。 |

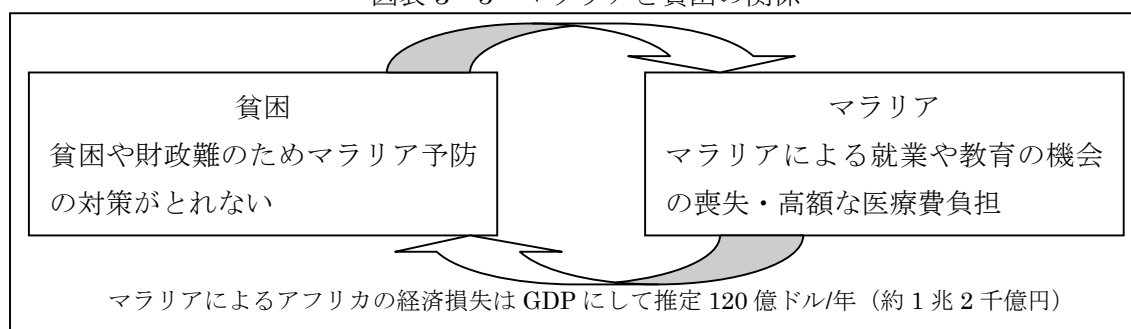
出所： <http://www.sumitomo-chem.co.jp/company/principles/philosophy.html>(2011 年 8 月 18 日アクセス)。

2. BOP 層の基本ニーズ

住友化学はオリセットネット事業を通じて長年にわたって強い使命感を持ちながら、アフリカにおけるマラリアの撲滅に努めている。マラリアは、エイズ、結核などと並ぶ世界三大感染症の一つであり、「ハマダラカ」という蚊を媒介にして感染する病気である。年間に2億5,000万人の人々がマラリアに感染し、そのうち85%以上がアフリカで発生している。年間88万人が死亡しており、そのうち85%以上が5歳未満の子供である⁶。

マラリアは、子供の深刻な死因であるだけでなく、アフリカにおける貧困の主要原因の一つといわれる。アフリカでは1日1ドル以下で生活している人が多い。マラリアの治療には一回5ドル程度かかる。したがって、感染することによって家計が圧迫される。マラリアにかかることで、就業や教育のチャンスを喪失し、収入もなくなる。こうしたことから人々は貧困になり、国も疲弊する。その結果、マラリアへの対策が十分に行えず、マラリアの蔓延を増長させるという悪循環に陥っている。世界銀行の試算によれば、マラリアによるアフリカの経済損失はGDPにして年間推定120億ドルにもものぼるといわれている⁷（図表3-5を参照）。

図表3-5 マラリアと貧困の関係



出所：住友化学ホームページ <http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/malaria.html> (2013年6月20日アクセス)。

3. BOP 市場への進出動機

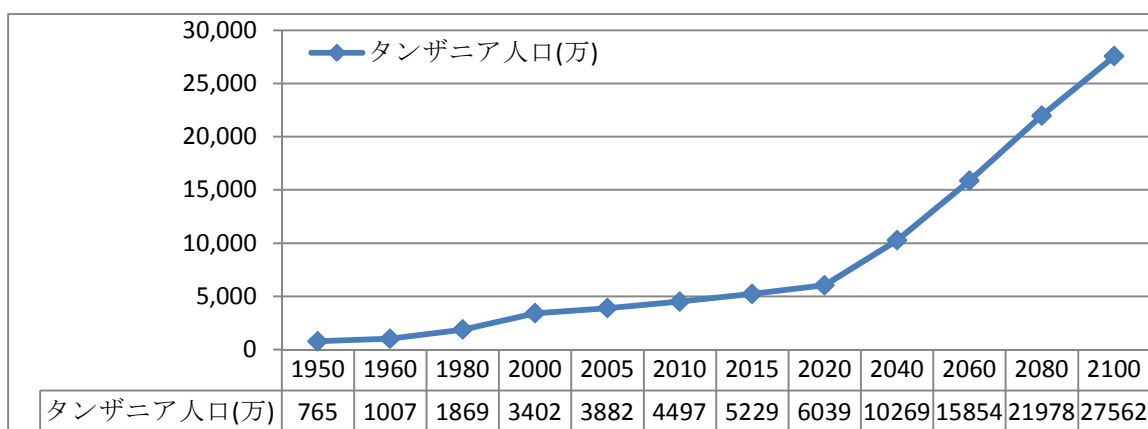
住友化学は60年代からアフリカのマラリア撲滅に対する取組を行ってきた。当時から住友化学は「事業活動を通じて人類社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、WHO 主導のマラリア対策に参加してきた。同社では、こうした活動は企業の社会的責任の一環として位置づけている。1994年には長期残効型防虫蚊帳であるオリセットネットを商品化している。2001年にはWHOが住友化学のオリセットネットについて世界初の長期残効型防虫蚊帳として認定し使用を推奨する。その後、住友化学はオリセットネットの生産を一気に拡大する。2008年にオリセットネット事業はベクターコントロール事業部（第5章図表5-3参照）として独立し、住友化学にある18の事業部のうち1つの事業部に格上げした。なお、ベクターコントロール事業部の規模は、住友化学の総売り上げのうちの1%を占める規模である（日本医療政策機構, 2012年, 10ページ）。住友化学は初期の社会貢献の枠を超

えて、事業を通じてアフリカ市場を新市場として開拓する勢いで BOP ビジネスを展開してきた。

4. 外部環境分析

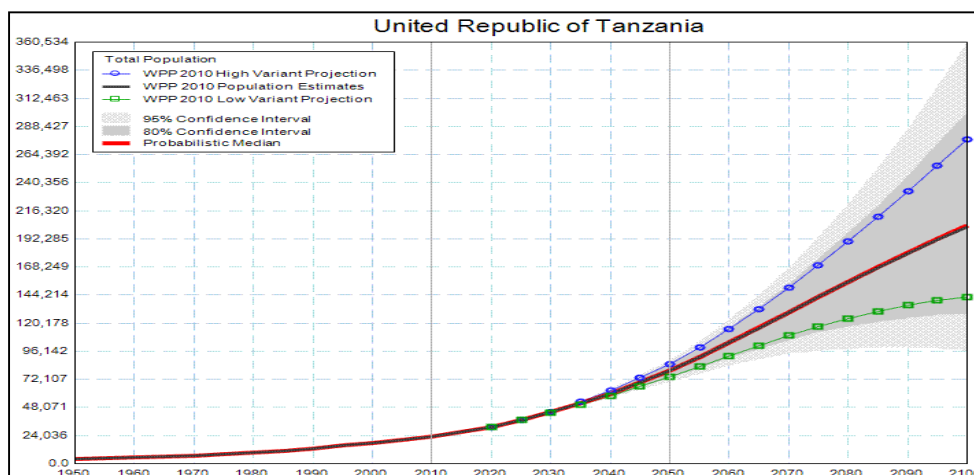
タンザニア連合共和国は東部アフリカ、ケニアの下側に隣接する内陸国で、人口約 4,622 万人（2011 年、国連）の中で BOP 人口は全人口の 100%を占める（Allen Hammond et al., 2007, Table:A2）。しかし今後、タンザニア人口の増加は著しくなると予測され（図表 3-6）、特に 16-64 歳人口数が急速に成長し、活力に溢れている若い国である（図表 3-7）。

図表 3-6 タンザニアの人口増加



出所：UN Department of Economic and Social Affairs/Population Division,
<http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/p2k0data.asp> （2013 年 6 月 20 日アクセス）

図表 3-7 タンザニアにおける 15-64 歳人口構成



出所：UN, Population Division, chart created 27/11/2012,
http://esa.un.org/unpd/ppp/figures-Output/Population/PPP_Population-Age_15-64.htm
 （2013 年 6 月 20 日アクセス）

また近年、タンザニアの政治環境が安定し、経済成長も著しい。JETRO (2012)「タンザニアの政治・経済」調査によると、2001年以降、タンザニアの実質 GDP 成長率は6~7%の高い伸びを見せ、世界金融危機の影響を受けた2009年でも6.0%を維持している。そして2010年には7.0%まで回復している。IMFの経済見通しでも、2015年までの期間に年率6%~7%の成長が予測されている(日本貿易振興機構, 2012年, 8ページ)。

また、世界銀行の報告書“Doing Business 2012”(翻訳「ビジネス環境における透明性強化: 183カ国における国内企業に対するビジネス規制の比較」)によれば、タンザニア国内のビジネス環境は183カ国中127位と評価されている(同レポートによると、ガーナは60位、ウガンダは123位と評価されている)。アフリカ諸国の中では、タンザニアのビジネス環境は良好である(持続的発展に向けての経済機会はアフリカ諸国中14位に位置づけられている。そしてガーナは13位、ウガンダは21位に評価されている⁸⁾)。したがって、現時点でタンザニア市場を開拓することは今後のアフリカ全市場を目指すうえで大きな意義がある。

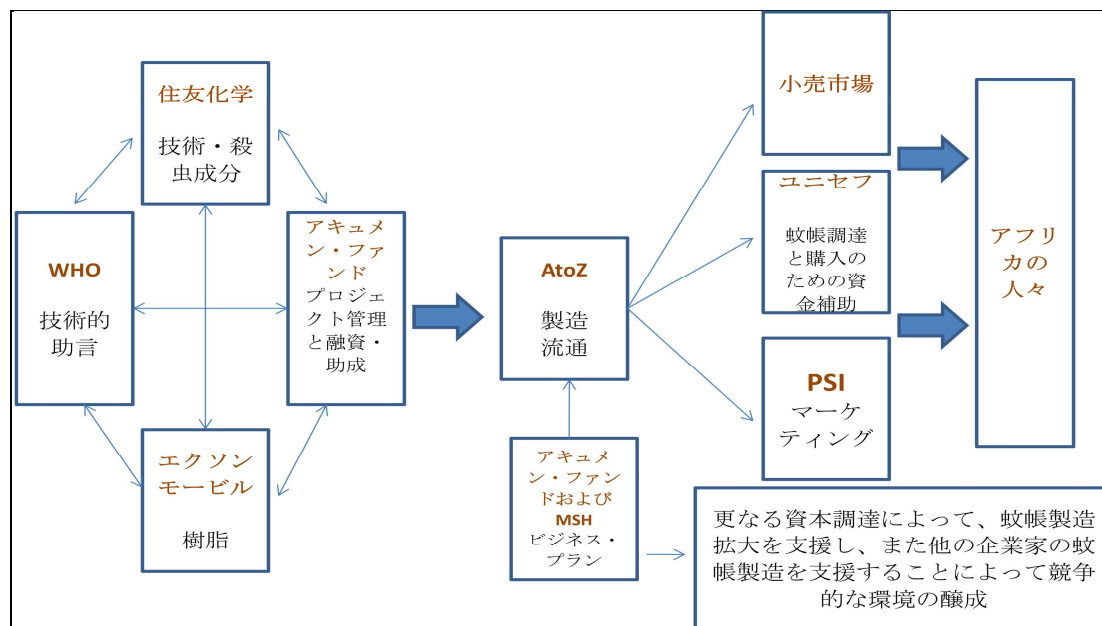
5. 関係するステークホルダー

2001年に世界同時爆発テロが起き、世界の貧困問題の解消が改めて問題視されるようになった。同年には、WHOはアフリカのマラリア対策のためにオリセットネットのような長期残効型蚊帳が大量に供給されることの必要性に言及している。当時、オリセットネット技術をアフリカへ移転するというアイデアがあった。そこでWHO職員のギエ(Guillet)は住友化学に対して、オリセットネットの製造技術をアフリカへ無償提供し、現地生産することを提言した(伊藤聡子, 2009年)。住友化学側もこうした要請に応じることに特に異論はなく、アフリカへの無償の技術供与に同意している。しかし住友化学はアフリカでの現地生産の経験がなく、パートナー企業をどう選んでよいか見当が付かなかった。そこで、WHO主導のもと官民7社のパートナーシップによる「オリセット・コンソーシアム⁹⁾」が作られ、オリセットネットの技術移転を支援することになった。

オリセットネット・コンソーシアムの中では、企業(住友化学、AtoZ社、エクソンモービル社)、投資ファンド(アキュメン・ファンド)、NGO(PSI: Population Services International)、国際機関(UNICEF、WHO)が幅広く参加した。住友化学とAtoZ社の協働はUNICEF、WHO、アキュメント・ファンドを通じて構築したといえる(Jennings. M., 2011, p.30.)。

次に、オリセットネット・コンソーシアムのなかの各組織に焦点をあて、それぞれがどのような活動を行い、住友化学のオリセットネットの現地生産に関するオペレーションを支援したかを明らかにしたい。図3-8は伊藤聡子(2009年)によるWHOの内部資料(“Transfer of Olyset Technology for Scaling up Production of Long-Lasting Insecticidal Nets (LLINs) in Africa.” WHO internal document, 2003.)のデータを参照したものである。

図表 3-8 住友化学の BOP ビジネスにおけるステークホルダー



出所： WHO（2003）内部資料。伊藤聡子，2009年，130 ページ。

(1) WHO

WHO がオリセットネット・コンソーシアムを形成する目的は、住友化学の技術をアフリカへ順調に移転することをサポートすることである。現地で幅広いネットワークを持っている WHO は、タンザニアの蚊帳製造企業 AtoZ 社を住友化学のパートナー企業として選んだ。WHO は蚊帳の殺虫効果や安全性などについての技術的な助言を行った。

(2) A to Z 社 (A to Z Textiles)

A to Z 社は、1966年に小さな縫製工場としてタンザニアのアルーシャで設立された。1978年にポリエステル蚊帳の製造を開始したが、アパレルの製造がメインであった。1980年代中頃のグローバルな貿易自由化によって、タンザニアにおける多くの企業は存続を脅かされ、AtoZ 社もその影響を受けた。1994年に入ると、タンザニアで織物企業は11社しか生き残らなかった。AtoZ 社はその一社であった。同社は紡績、編み、製織、染色、仕上げ、裁断、縫製の各部門からなる完全な一貫生産工場であり、1998年にポリエステル蚊帳分野の投資をさらに広げ、2002年にサハラ以南で最も大規模な製造業者になっている (Jennings, M, 2011, p.29.)。そこで、WHO はタンザニアにあるアフリカ最大の蚊帳製造企業 AtoZ 社を住友化学に紹介している。

(3) エクソン・モービル社

エクソン・モービル社というアメリカの石油会社は、積極的にコンソーシアムに参加し、オリセットネットの調達と配布に貢献している。当初の計画では、住友化学が高濃度の殺

虫成分を含有した樹脂原料を AtoZ 社へ供給して、エクソン・モービル社はサウジアラビアにある工場からバージン樹脂を供給し、AtoZ 社は両社の製品を混合してオリセットネットを製造することであった。しかしエクソン・モービル社のバージン樹脂はオリセットネットの製造には適さないことが判明し、この仕組みは実現していない(伊藤聡子, 2009 年, 129 ページ.)。

(4) アキュメン・ファンド (Acumen Fund)

続いて、アキュメン・ファンドの公益目的はベンチャー基金であり、ペイシェント・キャピタル¹⁰を提供していた。最初は現地生産のための設備投資に 32.5 万ドルを融資し、2005 年には 2 回目の資金として、設備拡大のみならず、流通網の開発のため 67.5 万ドルを提供した(伊藤聡子, 2009 年, 129 ページ.)。この資金によって、タンザニアでオリセットネット事業が実現できることになった。

(5) UNICEF と PSI (Population Services International)

このコンソーシアムでは、オリセットネットの流通は二つある。一つは UNICEF を始めとする国際機関や NGO などの援助機関向けであり、もう一つは国内の一般市場向けとして一般小売店と代理店契約を結び販売する方法である (UNDP, 2008, 訳書, 278 ページ.)。まず UNICEF は長期残効型蚊帳を購入する最大の国際機関である。2009 年の長期残効型蚊帳の購入数は 1,410 万張りで、2000 年の一般再処理蚊帳の購入数の 40 倍になっている (UNICEF, 2010, p.13.)。

オリセットネット・コンソーシアムにおける UNICEF の主な役割は、製造されたオリセットネットを購入して貧困層に配布し、積極的に長期残効型蚊帳の普及を図ることである。同時に、NGO の PSI (人口保健問題を専門とする国際的 NGO) は、オリセットネットを商業ベースで普及させるため、アフリカの消費者ニーズ調査、商業ルートで流通させるための調査、ラジオ番組などを通じたオリセットネットの広報、などマーケティング手段を通じて普及を拡大させている (伊藤聡子, 2009 年, 130 ページ.)。さらに、妊婦にオリセットネットを配布するためにバウチャー方式を採用した。妊娠した女性が初めてクリニックを受診したときに渡され、これを使って妊婦は代理店でオリセットネットを 2.15 ドルで購入する。代理店は次回の仕入れの際に手数料を受け取る仕組みである (UNDP, 2008, 訳書, 278 ページ.)。

このように、コンソーシアムの各セクターの協力を通じて、住友化学はタンザニアの AtoZ 社と協働でオリセットネットの現地生産を開始することができた。

6. 製品/サービス

マラリア防止は、国連の「ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals : MDGs)¹¹」の一つであり、WHO を中心に様々な取り組みがなされている。マラリア防虫蚊帳は

以下の 3 種類がある。つまり、殺虫剤処理のされていない一般の蚊、一般の蚊帳に殺虫剤をしみこませた殺虫剤浸漬蚊帳 (ITNs : Insecticide Treated Nets)、殺虫剤を混入させた繊維で作られた長期残効型蚊帳 (LLINs : long-lasting Insecticides Nets) の 3 種類である。

住友化学は残効型蚊帳としてオリセットネットを製造販売している。80 年代に伊藤高明がマラリア感染症解決をライフワークに決め、25 年間殺虫剤の研究開発を続けた。その後、彼はみずから WHO に接触して、開発した長期残効蚊帳の評価を受け、WHO からの推薦を受けた¹²。伊藤が開発した長期残効型オリセットネットは、防虫成分が練り込まれた樹脂で編まれた蚊帳である。通常の蚊帳で使われているポリエステル樹脂ではなく、より強固なポリエチレン樹脂を使用しているため、糸が太く破れにくく、耐久性があり、洗濯にもたえるという特徴がある。ペルメトリンという防虫成分が樹脂に練り込まれており、薬効成分が徐々に樹脂外側に染み出してくるコントロールリリース技術によって 5 年以上効力が続く¹³。オリセットネットの発明は、マラリア防止にとってはイノベーションである。

7. 戦略的選択

住友化学のオリセットネット事業は、独自の経営理念をもとに、サステイナブル・ケミストリーの実践を通じて、グローバル世界の持続可能な発展に貢献していく事業である。さらに長期的視野に立って、様々なステークホルダーと協働を行いながら、タンザニアで BOP ビジネスを展開してきた。住友化学のタンザニアでのビジネス展開をまとめると図表 3-9 になる。オリセットネット事業は、3 つの発展段階と 3 種類のビジネスモデルに分けることができる。

第一段階 (1960~1992) は、WHO の主導のもとに、マラリア対策を企業の社会的責任の一環と考えて参加し、発展途上国の人々を一時的に支援した。この段階では、住友化学はマラリア撲滅活動をビジネスとして考えていなくて、支援型モデルとして活動を行っていた。

第二段階 (1992~2001) は、長期残効型蚊帳としてオリセットネットが開発され、アフリカ市場に提供することで、BOP ビジネスをスタートしはじめた段階である。現地ニーズを満足させる製品を開発するために、伊藤高明は 30 回以上もアフリカを訪れて、オリセットネットの原型の修正を行った。この段階では、住友化学は市場主導型ビジネスモデルを選択し、どうすれば製品を BOP 市場で売れるかについて試行錯誤を行っていた。

第三段階 (2001~現在) は、各ステークホルダーとの協働を通じて、オリセットネット技術を現地企業 A to Z 社に無償供与し、現地生産を実行する段階である。現地の人々を雇用し、同社のバリュー・チェーンの中に巻き込みながら、“working with the poor” を通じて共通価値を創出し、現地社会に大きなインパクトを与えた段階である。

住友化学のオリセットネット事業がどのようなプロセスで形成され実行してきたかという戦略的選択については、第 4 章で詳細に分析することにする。

図表 3-9 住友化学のオリセットネット事業の展開

| | WHO & 住友化学 | 多様なステークホルダー & 住友化学 | A to Z 社 & 住友化学 |
|---------------|----------------------|-------------------------------------|---|
| 目的 | WHO 主導のマラリア対策に対応 | BOP 層の新市場開発 | 生産量を上げ、現地の雇用を拡大 |
| 対象 | マラリア蔓延地域の人々 | タンザニアの BOP 層 | あらゆる BOP 層を雇用 |
| ツール | WHO の主導のもとに、殺虫剤を無償援助 | 国際機関などの公的資金の支援のもとに、技術は無償提供 | 「オリセットネット」の現地生産を実現。国際機関や政府を通じて、現地の人々に配布する。 |
| 現地の人々と接するポイント | 一時的に支援 | アフリカの情報を集め、ニーズを掘り出す。マーケティングの手法で市場開発 | アフリカでの現地生産開始、「末端ステークホルダー」の雇用を創出し、共創の手法で事業展開 |
| ビジネスモデル | 支援型 | 市場主導型 | 生産主導型 |
| 発展段階 | 第一段階 1960～1992 | 第二段階 1992～2001 | 第三段階 2001～現在 |

出所：各種資料を基に筆者作成

8. 組織の実行

住友化学のオリセットネット事業は、わずか 3 人による草の根的プロジェクトから発足し、BOP ビジネスのボトム・アップ型戦略形成とトップ・ダウン型戦略形成を両方を経て、発展してきたビジネス活動である。現在、オリセットネット事業は様々なセクターと協働を行いながら BOP ビジネスを推進している。住友化学のオリセットネット事業における組織の実行については、第 5 章で詳細に分析することにする。

9. サプライ・チェーン

前述したように、住友化学のオリセットネット事業は、原材料の調達から、製品の現地生産、現地販売を目指している。現在はビジネスモデルとして B to I 型 (Business to International organization)、つまり、国際機関、特に UNICEF が大量購入し、現地の人々に配布している。2015 年以降は国際機関の協力が終了する予定で、B to C 型 (Business to Consumer) のビジネスモデルにシフトしなければならない。現在のオリセットネット販売

ルートの内訳は、70%が無償資金協力として国際機関が購入、25%が途上国が一部負担金を出し消費者が購入、残りの5%が自費で現地消費者が購入という割合になっている（日本医療政策機構, 2012年, 10ページ）。

10. 経済的成果

住友化学のオリセットネット事業は、アフリカでの貧困要因の一つであるマラリア感染症を撲滅しつつあると同時に、本格的なビジネスも発展させている。2010年にタンザニアの工場年間2,900万張りを生産し、7,000名の従業員を抱えていることは現地の経済的繁栄に繋がっているといえる¹⁴。マラリア感染が減ったことから農作業に従事する人も増え、荒地が畑に変わる現象も起きている。オリセットネットによって、貧困のために病気の予防ができず、その病気が労働や教育を妨げてさらに貧困を助長するという悪循環が断ち切られたのである。

11. 持続的発展への効果

住友化学のオリセットネット事業は、BOP層の保健医療市場において、マラリア対策用蚊帳を提供することを通じて、BOP層の社会的ニーズを満たしながら、新たなBOPビジネスを展開していくことに繋がる。住友化学のオリセットネット事業は、事業として存続するためには持続可能なビジネスでなければならないし、現地従業員のために継続的なビジネスを行わなければならない。住友化学のオリセットネット事業は「By Africa, For Africa」というスローガンのもとで、アフリカで生産しアフリカの現地住民のために取り組んでいる事業である¹⁵。社会的価値と経済的価値を融合させたビジネスであるといえる。

第3節 味の素のBOPビジネス

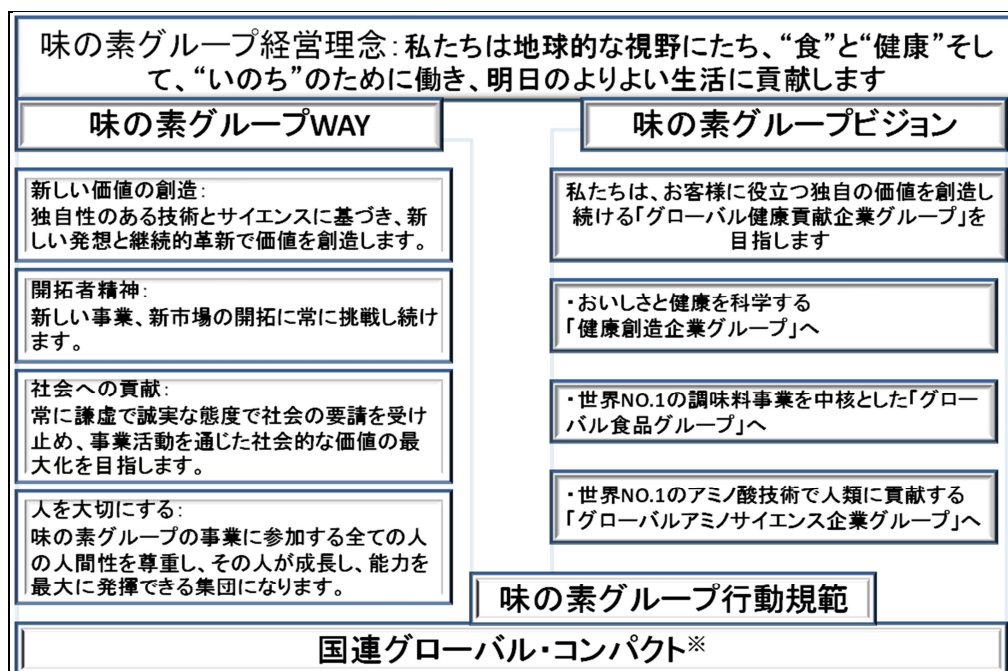
— ガーナにおける栄養改善を目指したアフリカ市場進出 —

1. 企業

味の素のうま味は、1908年に東京帝国大学の池田菊苗博士が湯豆腐の味を作り出すダシ昆布のうま味がグルタミン酸に由来することを突き止めたことから始まる。これを食べやすいようにグルタミン酸ナトリウム（Monosodium Glutamate : MSG）を主成分とする調味料を考案した。池田博士はうま味調味料MSGの製造法特許を取得し、当時の味の素創業者、二代目鈴木三郎助に事業化を依頼した。そして1909年に「味の素」として商品化に成功し販売を開始している¹⁶。

味の素は2009年に100周年を迎えている。資本金798億6,300万円、世界26の国と地域に拠点を置き、130ヶ国以上の国で製品を販売している。連結従業員数は27,518人である（2013年3月末）。味の素グループの経営理念は以下のようにまとめることができる。

図表 3-10 味の素グループの経営理念の構造



注：※2000年7月に発足した国連グローバル・コンパクトは持続可能性と責任あるビジネスを約束する企業の政策形成のプラットフォームである。企業は人権、労働、環境、腐敗防止の分野で普遍的に合意された10原則を守り、企業戦略や活動を展開していくことが求められる。

出所：味の素ホームページ、グループ理念、(2012年12月30日アクセス)

<http://www.ajinomoto.co.jp/company/agp/group/top.html#way> と日本経営倫理学会第4回経営倫理シンポジウム 味の素 CSR 部部長中尾洋三「グローバル課題と企業活動」の配布資料を参考に作成。

味の素は100年以上にわたって経営理念を継承し、味の素グループの共通価値を基盤に味の素グループWAYと味の素グループビジョンに取り組みながら、社会の課題解決に貢献するグローバル・カンパニーとして展開している。

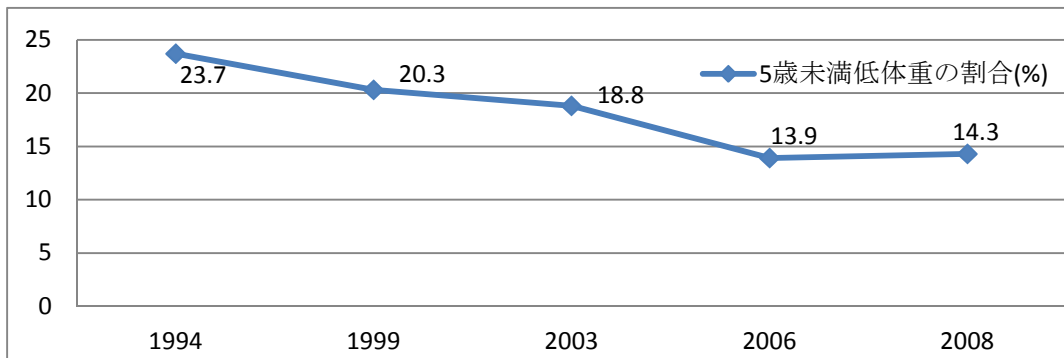
2. BOP層の基本ニーズ

飢餓あるいは栄養不良の問題は発展途上国では年々深刻化している。70億人の世界人口のうち、約10億人が1日に必要な最低エネルギー量を摂取していない状態にあるといわれる。また、約20億人が健康に重大な影響を及ぼすビタミンやミネラルなどが不足する微量栄養素欠乏症にかかっているといわれる¹⁷。こうしたことから、BOP層における栄養不足という社会課題の解決の必要性が高まっている。

国連のMDGsの目標調査(図表3-11)によれば、ガーナでは栄養不良に起因する5歳以下の児童の低体重者の割合は、1994年の23.7%から2008年の14.3%に低下しているが、

まだ先進国と比べられないほど高い（日本は0%）。

図表 3-11 ガーナでの5歳未満の子供低体重の割合



出所：国連の MDG 目標ホームページ <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Data.aspx?cr=288> (2012年12月31日アクセス)を基に筆者作成。

またガーナの離乳期の子供の主な食事は、伝統的な発酵コーンを用いたお粥（現地では KOKO）である。しかし、KOKO はエネルギーやタンパク質、ミネラルなどの微量栄養素が不足しているため、子供の成長を遅延させる原因の一つとなっている。ガーナの農村地域では、標準よりも身長が低い2歳未満の子供の割合が3割近くに達している地域もある¹⁸。

図表 3-12 が示しているように、ガーナにおける離乳期栄養不足が原因で、18～23ヶ月の子供の40%が低身長者であり、その後も5歳未満の子供の約30%が低身長者であることが分かる。こうしたことから、ガーナでは離乳期間における栄養改善の必要性が強く求められている。

図表 3-12 ガーナにおける栄養不足による子供の成長の遅れ



出所：味の素ホームページ，ガーナ栄養改善プロジェクト(2013年1月1日アクセス)
http://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/pdf/ghana_project.pdf

3. BOP 市場への進出動機

味の素グループは、2009 年の創業 100 周年には、営業利益に占める海外比率は 59%に達した¹⁹。これに対して、日本国内の営業利益は減少し、欧州市場および米州市場でも減少あるいは横ばい状態となっている。このような状況を考慮して、味の素の取締役最高経営責任者である伊藤雅俊は新たな成長と進化のために「構造改革」へと踏み出した。2010 年に発表した「2011 年 3 月期業績予想と今後の展望」では、味の素が成長する領域として「海外コンシューマー・フーズ事業」の拡大戦略を打ち出した。図表 3-13 が示しているように、味の素は MSG を基にした調味料事業の付加価値拡大と新市場開拓に専念し、さらなるグローバル展開を目指している。

図表 3-13 味の素の海外事業戦略

| | 事業戦略 |
|----|--|
| 深耕 | MSG 起点調味料での付加価値化 <ul style="list-style-type: none"> ・「味の素」の使用者・使用機会拡大による安定成長 ・風味調味料、メニュー用調味料の強化・拡大 |
| 拡大 | <ol style="list-style-type: none"> 1) 新市場の拡大・攻略 アフリカ、中東、南アジア、インドシナ、中南米 2) ソース事業（液体調味料）の拡大・強化 3) 加工食品事業の構造強化 4) フードサービス向け事業の基盤強化 5) 健康栄養領域へのチャレンジ |

出所：伊藤雅俊「2011 年 3 月期業績予想と今後の展望」から抜粋
<http://www.ajinomoto.co.jp/ir/pdf/presentation/FY09president-J.pdf>（2013 年 1 月 1 日アクセス）

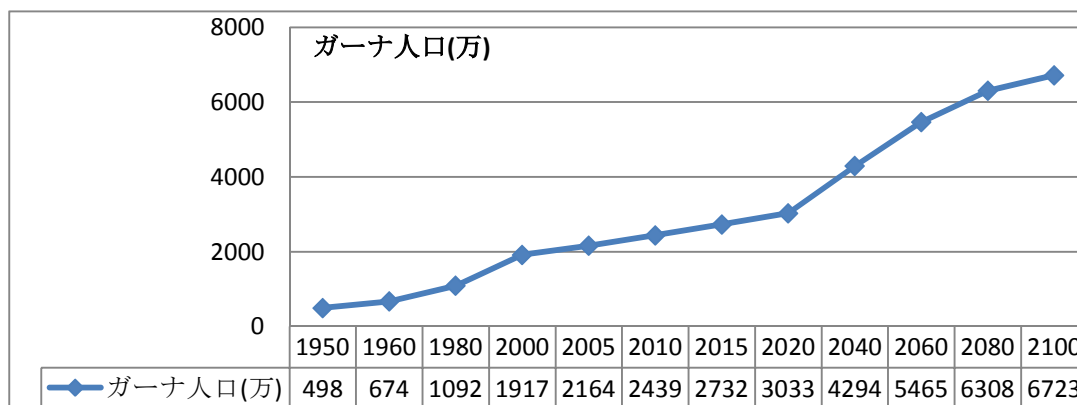
また同氏が 2011 年に発表した「2011 年—2013 年中期経営計画」では、味の素の目指すグループ像として「確かなグローバル・カンパニー」を掲げ、2016 年度にはグローバル食品メーカーにおける上位 10 社に入ることを目指すとしている²⁰。この計画では、営業利益は 2010 年の 690 億円から 2013 年の 870 億円に伸び、さらに 2016 年には 1,000 億円を超えるという目標を掲げた。同様に、海外利益比率も現在の 59%から 2016 年には 75%達成を実現することを打ち出した。味の素のこれからの 100 年を形作るはじめての経営計画を実現するために、今後は BOP 層へ進出し、次世代市場を獲得することが求められている。

ガーナ・プロジェクトは味の素にとって、まったく新しい試みであり、味の素の製品を世界中に普及することへのチャレンジでもある。

4. 外部環境分析

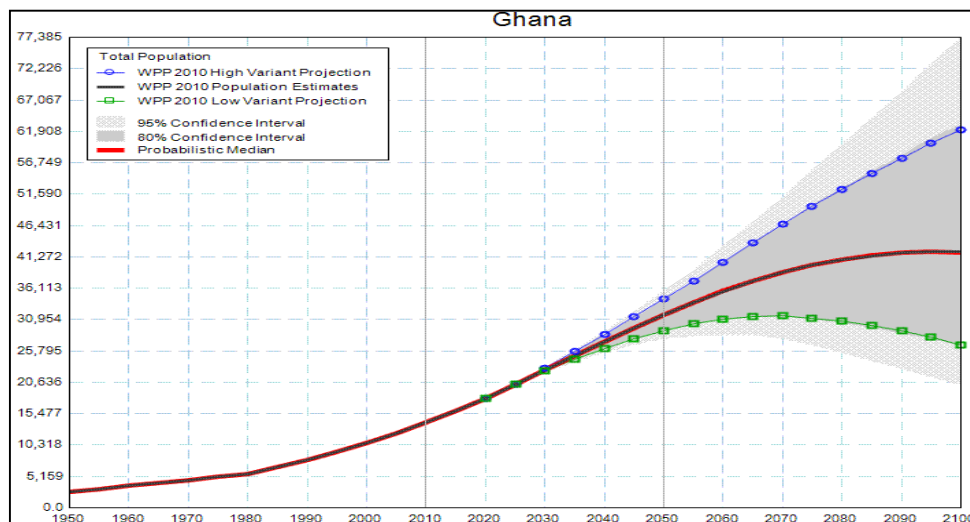
ガーナ共和国はアフリカの西部に位置し、国土面積は約 23.9 万平方キロメートル、人口は約 2,439 万人である (2010 年, 国連)。今後ガーナ人口の増加が顕著であると予測され (図表 3-14 を参考)、15-64 歳人口数は順調に右肩上がり続け、活力に満ちている若い国である (図表 3-15 を参考)。

図表 3-14 ガーナの人口増加



出所：UN Department of Economic and Social Affairs/Population Division,
<http://esa.un.org/unpd/wpp/country-profiles/pdf/288.pdf> (2013 年 1 月 1 日) を基に作成

図表 3-15 ガーナにおける 15-64 歳人口構成



出所：UN, Population Division, chart created 27/11/2012,
http://esa.un.org/unpd/ppp/figures-output/population/ppp_population-age_15-64.htm
 (2013 年 6 月 30 日アクセス)

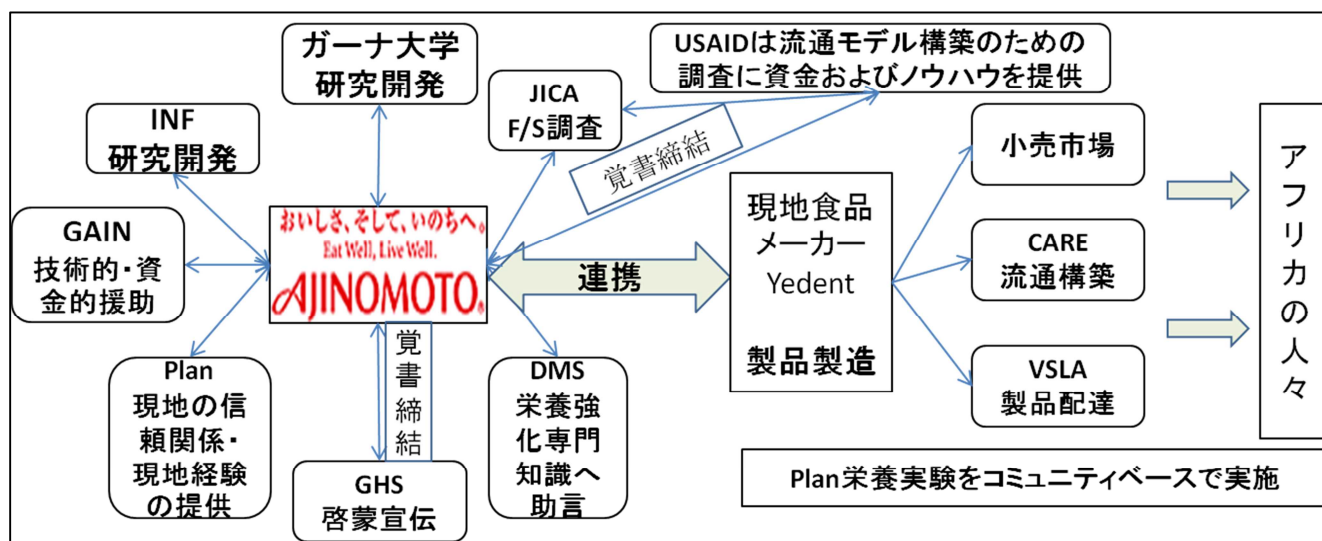
また、ガーナは西アフリカ地域の中では比較的政治的に安定していることから、国際機関や国際 NGO が活発に活動している国でもある。こうした海外からの支援を受け、2000 年に 1,964 ドルであった一人当たり国内総生産 (PPP US ドル) は、2005 年に 2,480 ドル

ルまで増加し、貧困人口は 1992 年 51.7%から 2006 年の 28.5%へと減少した²¹。しかし、ガーナでは、主要産業である農業は国内総生産（GDP）の約 30%、雇用の約 60%を占める²²。また、長期間の失業やインフラの未整備などと相まって、職業別および地域別の貧困格差が拡大している。その困難な社会課題の解決を推進し、雇用の多様性を創出するために、2009 年から味の素はガーナ・プロジェクトに取り組んでいる。

5. 関係するステークホルダー

ガーナ・プロジェクトでは、味の素がすべて自前で処理することができない。さまざまなステークホルダーとの協働を行っているからこそ、BOP ビジネスを立ち上げることができる。ガーナにおける味の素と関連するステークホルダーは図表 3-16 のようにまとめることができる。次に、ガーナ・プロジェクトにおいて、各セクターはどのような役割を果たしているのか、どのように味の素と共同でガーナの離乳期幼児の栄養不足という社会問題に取り組んでいるのかについて述べる。

図表 3-16 味の素の BOP ビジネスのステークホルダー



出所：ガーナ・プロジェクトに関する各種資料を基に筆者作成

(1) 米国 NPO : INF (International Nutrition Foundation)

ガーナ・プロジェクトの原点は、味の素と INF のスクリムショー博士 (Dr. Scrimshaw) 等が共同で穀物中のタンパク質で最も不足している必須アミノ酸「リジン」の強化試験を、1995 年以後に 5ヶ国で立証してきたことである。この学術的な成果を製品化し、世界の子供の成長促進に貢献するために、味の素、INF そしてガーナ大学が連携をして研究を続けている。

(2) ガーナ大学 (University of Ghana)

ガーナ大学は、1948年ロンドン大学の学術プログラムの監修を受け、提携校として設立された大学である。現在、ガーナでは最古で最大の総合大学である。またガーナ大学は、西アフリカの一流の教育機関として政財界に多くの人材を輩出してきたため、現地の各方面にわたって広い人脈を持っていた。味の素は、ガーナ大学と共同で研究開発をすることで、ガーナでの知名度を高めることを目標にしている。

味の素は、2007年からガーナ大学と連携を開始し、リジンの栄養改善に関する効果の証明実験を実施した。コーンや小麦を主食とする地域のアノミ酸の摂取量が低いため、子供たちの栄養（タンパク）と成長の度合いをガーナ大学に委託調査するという内容である。その後、2009年12月に味の素、ガーナ大学、米国NPOであるINFと共同でガーナ・プロジェクトをスタートしている。

さらに、ガーナ大学は西アフリカ地域においては、最も高い研究レベルを維持していることから、グローバル・カンパニーを目指して研究拠点を含み現地化を促進している味の素にとっても、同大学をアフリカにおける将来の研究拠点の一つにすることも可能である²³。

(3) 国際 NGO : GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition)

GAIN はスイスのジュネーブを本部として世界の栄養問題の解決を図る国際機関である。GAIN は官民連携、民間企業間の連携などを推進し、情報やアドバイスや資金などを提供し、栄養改善を広く実現することを目指している。ガーナ・プロジェクトでは、GAIN は味の素の当初の案であった母乳代替可能な発酵コーンを使ったドリンク製品に反対し、プロジェクト修正のためのアドバイスを提供した。味の素は GAIN のアドバイスを受けて、現在の離乳期栄養食品を開発することになった。GAIN との協働は日本企業として初のケースである。

(4) オランダのライフサイエンス企業 DSM 社 (Royal DSM N.V.)²⁴

DSM 社はオランダに本社があり、世界 49 ヶ国 200 ヶ所に拠点を持つ多国籍企業である。DSM 社は、開発途上国における栄養改善プログラムで多くの成功事例を有している。味の素グループ CEO である伊藤雅俊が重視する、「新事業・新製品開発を加速するために、国内外の社外資源を活用するオープン・イノベーションを積極的に推進していく」という目的で連携を行った²⁵。つまりガーナ・プロジェクトでは DSM が保有するビタミンなどの微量栄養素による食品の栄養強化に関する科学技術的ノウハウと、味の素の食品の「おいしさ」追求に関する技術ならびにアミノ酸栄養に関する知見を共有化することである。

(5) 国際 NGO : プラン (PLAN)

PLAN は本部をイギリスに置き、世界 67 ヶ国で途上国の子供たちの可能性を育む地域開発を進める世界有数の国際 NGO である。ガーナ・プロジェクトでは、PLAN は栄養学的な

効果実証実験をコミュニティ・ベースで実施している。実験を成功させるためには、実験に参加してもらう母親との信頼関係が重要であり、味の素の現地での信頼を構築するために PLAN との協働が欠かせない。

(6) ガーナ保健省 GHS (Ghana Health Service) と覚書締結

2011年4月に GHS は味の素と覚書 (Memorandum of Understanding) を締結した。GHS が味の素のような民間企業を含むプロジェクトについて覚書を締結することは異例のことである。この覚書では、ガーナ・プロジェクトの社会性が認められ、効果確認試験の実施や栄養教育などで協働することが確認された。GHS はガーナ全土の保健所ネットワークを使って、保健や栄養の改善に取り組んでいた。母親への啓蒙教育、栄養改善知識の伝授なども期待できる。

(7) USAID—JICA—味の素の覚書締結²⁶

米国国際開発庁 USAID (United States Agency for International Development)、JICA、味の素は、2012年5月30日にガーナにおける離乳期の子供の栄養改善の実現を目指して、共同で取り組むための覚書を締結した。

この覚書では、USAID はガーナ・プロジェクトを促進し、利用者の拡大を図るための流通モデルづくり調査に約 60 万 US ドルの資金およびノウハウを提供することが合意された。また、JICA は「協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)」(2011年3月—2014年3月)を通じ、味の素のガーナ・プロジェクトに関する市場調査、ビジネスモデル開発、事業計画策定を支援する役割を果たすことになる。そして、味の素は製品の現地生産を行うことになる。

(8) 現地食品会社 Yedent Agro Processing Venture Ltd. (Yedent 社)

ガーナ・プロジェクトの次のステージは、味の素製品の現地生産を実現することだと考えられている。大豆など現地原料を活用した現地生産を実現することは現地の農業促進、現地企業の能力向上、雇用創出にもつながる²⁷。味の素は 2009 年後半から 2010 年にかけて現地生産パートナーとして Yedent 社を選定した。Yedent 社が国連機関である WFP (World Food Programme) や GHS との共同取り組みの実績があることが大きな理由であった。味の素は、ガーナ大学を通して、Yedent 社に資金を投入し、同時に生産設備と品質管理の考え方も導入して、現地生産の準備を推進している。2012 年の「味の素グループ・サステナビリティ・レポート」によれば、Yedent 社に製品専用の建屋が完成、2012 年 6 月に生産を開始した。

(9) 国際 NGO : CARE と VSLA (Village Savings and Loan Association) プログラム

ガーナ・プロジェクトでは、流通インフラが十分整っていないため、製品調達是非常に

困難である。味の素は CARE とパートナーを結んで、デリバリーシステムを検討した。CARE はこれまで、ガーナ農村地帯での女性自立支援プログラム VSLA を実施し、現地でネットワークが広いことで有名である。味の素はそのネットワークを生かして製品流通網を構築する。

VSLA とは、20～25 人の女性グループが「金庫」をつくり、各自が小額の現金をデポジットすることで、そこから融資を受けることができる仕組みである²⁸。VSLA のネットワークを味の素の流通網に融合することは、女性の収入を向上させて、子供の教育、健康のために使うことも可能になる。現地の貧困の悪循環を断ち切ると同時に、市場を開拓することにもつながると考えられる。

以上のように、味の素のガーナ・プロジェクトでは、様々なパートナーと連携して活動を進めていることが分かった。多方面の協働にチャレンジし、「味の素グループ WAY」の一つである「新しい価値の創造」を実践しているといえる。

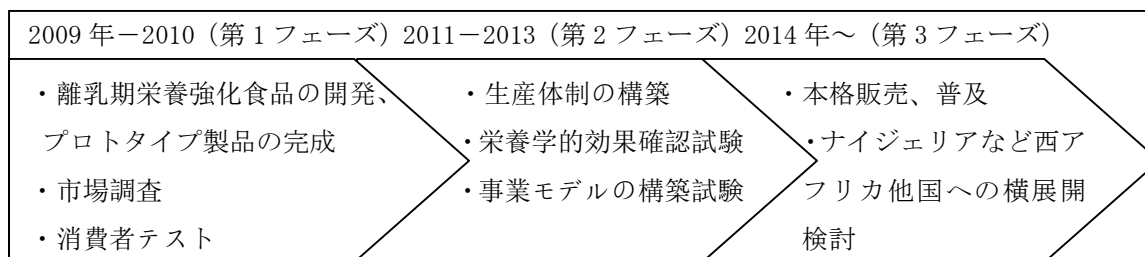
6. 製品/サービス

味の素のガーナ・プロジェクトでは、離乳期の栄養強化をするために味の素のアミノ酸の知見と技術を活かし、乳幼児の栄養改善に貢献できる食品を INF およびガーナ大学と共同で開発した。前述のように、ガーナでは、生後 6 カ月から 24 カ月の離乳期の子供の主な食事は伝統的な発酵コーンを用いたお粥（KOKO）である。コーンなど穀物の中ではタンパク質が最も不足しているため、KOKO はエネルギーやタンパク質、微量栄養素が不足する食品である。それが離乳期の子供の成長の遅れの一つの原因となっていた。

そこで、味の素はその問題を解決するために、KOKO に必須アミノ酸（体内で合成できないため食事から摂取する必要のあるアミノ酸）の一つであるリジン強化することによって、タンパク質不足の解消、健康状態の改善を科学的に立証するための調査を、INF のスクリムショー博士と共同で実施した。1995 年からパキスタンをはじめ、中国、シリア、バングラディッシュ、ガーナにおいて試験を行い、栄養改善や免疫力などの健康改善の結果を科学的に立証してきた。このリジン強化試験では三つの効果を確認した。つまり、子供の成長促進（身長、体重）、免疫指標の改善（病気抵抗性の向上）および下痢発生率の低下である²⁹。

以上の学術的成果を活かし、2010 年 4 月に KOKO の調理時に添加する栄養サプリメントを開発した。これを「KOKO Plus」と名付けた。2011 年 10 月には、ガーナ政府から KOKO Plus の栄養学的効果確認試験実施の許可を得た。試験計画は GHS を含む関係者で共有し、試験を実施する村の選定を経て調査を開始した³⁰。2012 年 6 月から KOKO Plus の現地生産を開始したが、本格販売は 2014 年からである。具体的なプロジェクト進捗状況は図表 3-17 に示している。

図表 3-17 ガーナ・プロジェクトの進捗状況



出所：「味の素グループ・サステナビリティ・レポート」, 2012, 103 ページ.

7. 戦略的選択

ガーナでの標的顧客層については、味の素は現地の中収入レベル層（1日2ドル程度の現金収入）に的を絞った。図表 3-18 が示しているように、ガーナ・プロジェクトでは、現地の低収入家庭に寄付の仕組みを組み合わせなければならない。また高収入家族では、他社製品がすでに提供されていて栄養が充足しているケースが多いため、KOKO Plus のターゲットには設定されていない。最終的にガーナ中間層の離乳期間の子供を持つ家族をメインターゲットとして選択することになった。

図表 3-18 ガーナ・プロジェクトの標的顧客層

| 収入レベル | 低（寄付） | 中（販売） | 高 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------------|
| 1 世帯当たり収入（ドル/日） | 1ドル以下 | 2ドル前後 | 3ドル以上 |
| 対象人口（離乳期間の子供） | 30万人 | 90万人 | 10万人 |
| うち栄養不足人口（軽度も含む） | 30万人 | 70 - 80万人 | 5万人< |
| 離乳食 | KOKO+家族食 | KOKO+家族食 | KOKO 又は完全栄養食品（他社製品）等 |
| 栄養レベル | 食糧の量的不足による栄養不良 | タンパク、微量栄養素の非充足 | 充足しているケースが多い |

出所：味の素「途上国における栄養改善プロジェクト：ガーナにおけるソーシャル・ビジネス確立の試み」http://www.careintjp.org/file/csrreport_1_2.pdf (2013年1月1日アクセス)

次に、味の素のガーナ事業の展開について述べる。これまでの分析から、味の素は自社のコア・コンピタンスを活かして、多様なセクターと協働でガーナ・プロジェクトを推進

していることが明らかになった。この事業の展開をまとめると図表 3-19 になる。

味の素のガーナ事業への取り組みは、図表 3-13 の「味の素の海外戦略」の新市場拡大戦略に沿って発展している。この事業は 3 つの発展段階と 3 種類のビジネスモデルに分けることができる。

図表 3-19 味の素のガーナ事業の展開

| | 多様なステークホルダー & 味の素 | Yedent 社 & 味の素 | 多様なステークホルダー & 味の素 |
|---------------|--|---|--|
| 目的 | グローバル・カンパニーを実現するために新市場を開拓 | ガーナ産の KOKO Plus をガーナ市場に提供 | 現地の女性グループにアクセス、配達流通網を構築 |
| 対象 | ガーナの離乳期の子供を持つ家族 | あらゆる BOP 層を雇用 | 中レベルの収入層 |
| ツール | 図表 3-11 のように様々なセクターとコラボレーションを行い、研究開発、試験、現地啓蒙教育を通じて栄養問題を喚起。 | KOKO Plus の現地生産を実現。GHS を含む関係者で情報共有し、製品試験を実施し、KOKO Plus の知識を宣伝 | CARE、PLAN などの組織と連携し、現地の女性を自社の販売チャンネルに巻き込み、KOKO Plus の栄養効果を普及 |
| 現地の人々と接するポイント | 様々なステークホルダーと協働し、現地ニーズを掘り出し、マーケティングの視点で市場開発 | 現地生産を実現、BOP 層の人々の雇用を創出し、共同で事業展開。 | 現地の人々（特に女性）を配達者として雇用し、自立を支援しながら、貧困緩和に貢献 |
| ビジネスモデル | 市場主導型 | 生産主導型 | 流通主導型 |
| 発展段階 | 第一段階 2009 年～2010 年 | 第二段階 2011 年～2013 年 | 第三段階 2014 年～ |

出所：各種資料を基に筆者作成

第一段階（2009 年～2010 年）は、海外新市場を開拓するため、様々なステークホルダーと協働して、ガーナの社会ニーズを把握し、離乳期幼児の栄養改善の必要性を喚起した段階である。この段階では、市場主導型ビジネスモデルを選択し、BOP ビジネスの可能性を明らかにした。

第二段階（2011 年～2013 年）は、現地生産を実現し、現地雇用者の多様化を創出するた

めに現地食品メーカーYedent社と連携する段階である。2012年6月に生産を開始したが、栄養効果を確認するために2013年まで現地でのテスト販売および試験を行っている。この段階では、生産主導型ビジネスモデルを選択し、末端ステークホルダーを自社のバリュー・チェーンの中に巻き込みながら共通価値を創出することを重視している。

第三段階（2014年～）は、“Made in Ghana” KOKO Plusを現地で流通させ、国際NGOであるCAREと連携し、現地女性グループを配達者として雇用する段階である。この段階では、流通主導型を選択し、特に女性雇用を通じて貧困緩和を実現することを重視している。

8. 組織の実行

ガーナ・プロジェクトは、味の素の社内起業家グループによりプロジェクトを提起したBOPビジネスのボトム・アップ型戦略形成タイプである。現在の組織形態は、組織横断グループの形式で行い様々な外部組織との連携モデルを構築している³¹。また持続可能な事業として発展させるための種々の試行錯誤を行っている。

9. サプライ・チェーン

前述したように、現地生産したKOKO Plusを女性の自立支援の活動を行っている国際NGOであるCAREと協働で、農村の女性販売員を活用した販売システムを構築する試みを2014年から実施する予定である。

10. 経済的成果

2012年8月からKOKO Plus1袋（15グラム）約12円という価格でテスト販売されている。この価格は、母親への聞き取り調査などを基に設定された。今後ともこの事業の経済性が期待できる。またガーナ市場を開拓することを通じて、ビジネスモデルを構築していることから、アフリカ全土へ横展開する可能性もある。さらに、自社の従業員が誇りを持ちモチベーションが上がることにつながっている。

11. 持続的発展への効果

味の素のガーナ事業は、多様なステークホルダーとWin-Winの関係を構築し、世界から注目を集めている³²。この事業は長期的な視点で展開し、離乳期幼児の栄養不足を改善しガーナに大きな社会インパクトを与えている。またガーナでの成功をもとに、他のBOP層への展開も進むと考えられる。

第4節 SARAYAのBOPビジネス

—100万人の手洗いプロジェクトを皮切りにアフリカ市場を目指す—

1. 企業

SARAYA 株式会社（旧：サラヤ株式会社）は 2012 年に 60 周年を迎え、社名を英語の文字に変更した。世界中の人々と共に働き、同じ社章をもとに世界が小さくなることを目指している。そして、60 周年を節目にして「ソーシャル・アクション・カンパニー (Social Action Company)」という企業ビジョンを出している。本業を通じて、世界の衛生環境を守ろうという考え方からの出発である。

SARAYA は、1952 年に設立され衛生用品・健康食品などを取り扱う総合化学会社である。資本金は、4,500 万円（2012 年 10 月末）、世界 14 カ国に拠点があり、1,515 名の従業員を有している（うち正社員 994 人）。売上高は 28,600 百万円である（2012 年 10 月末日現在）。

創業者更家章太は、三重県熊野市の山奥の清流の感覚から、「自然派のサラヤ」の企業文化を構築した。清流とは無理のない、無駄のない、汚れのない、きれいな水の流れることである。SARAYA もまた無理のない、無駄のない、汚れのない、生活に役立ち、自然に優しい商品開発に取り組んでいる。これはサラヤの事業の原点として位置づけられ、企業の DNA として今もしっかりと受け継がれている。SARAYA の綱領、社是、信条は以下のよう

図表 3-20 SARAYA の企業文化

| |
|---|
| 綱領 開拓の場は永遠にある。我々が授かった力の限りをもって之を開発し、世の為に働こう。 |
| 社是 1. 勝れた企画と磨かれた技術をもって常に一步先を歩こう。 2. 愛情とたゆまざる努力をもってよい品を送り出そう。 3. 仲良く力を合わせて喜びも悲しみも共に分かとう。 |
| 信条 我等の未来は社とともにあり。よって我々は常に心身を練磨して社業の伸展をはかり、もって社会文化の発展に寄与することを期する。 |

出所：SARAYA ホームページ http://www.saraya.com/com_profile/kumano.html（2012 年 12 月 15 日アクセス）

2. BOP 層の基本ニーズ

ウガンダ共和国北部では、水道、手洗い設備、学校、保健所といったインフラ整備が大きな課題となっている。ウガンダは首都近郊であっても、貧困地区ではいまだにコレラが蔓延するなど衛生環境の状態は悪く、正しい手洗いが子供たちを守る「命綱」といっても過言ではない。しかし、2007 年の SARAYA の現地調査によると、トイレを使った後に石鹸で手洗いを行う人の割合はたった 14%に過ぎなかった³³。

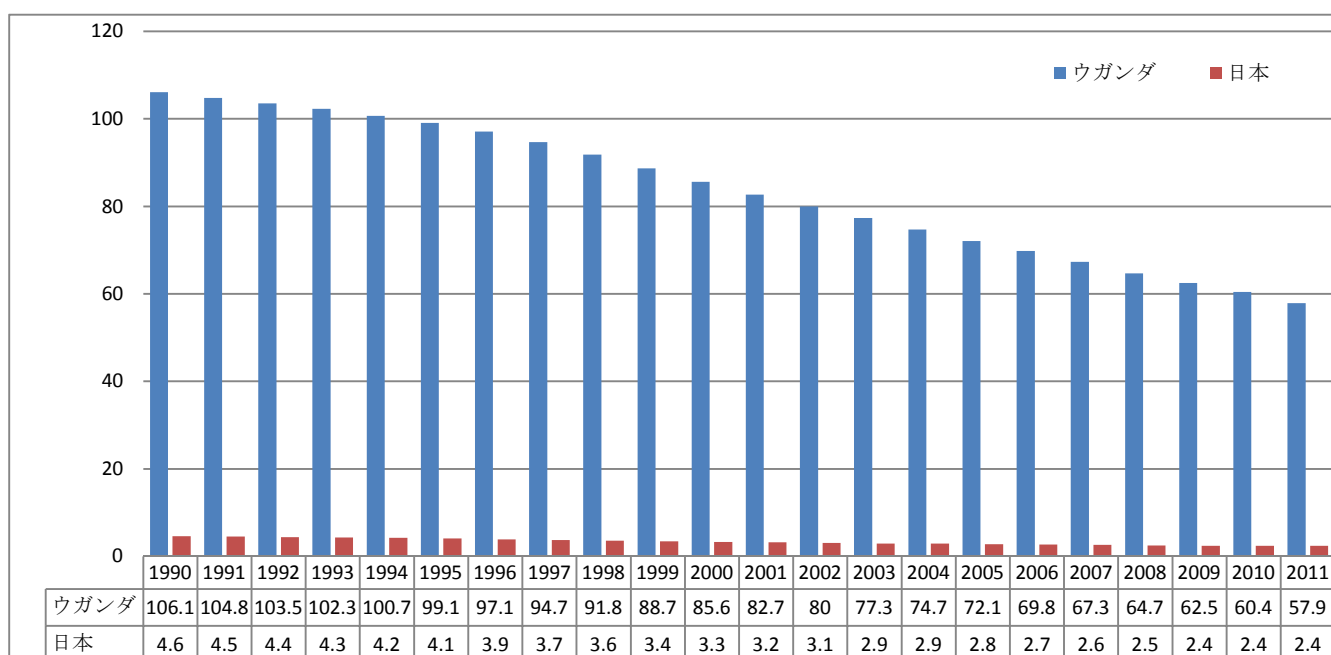
ウガンダでは、生後約 1 年未満の乳児死亡率と 5 歳未満の乳幼児死亡率が非常に高い。

国連 2011 年調査によれば、生後 0-1 歳未満の乳児 1000 人中 58 人が亡くなり、5 歳未満乳幼児死亡率が 1000 人あたり 99 人にも及ぶ。また、ウガンダ財務・計画・経済開発省 (MoFPED) によれば、病気の 79%以上は予防可能であるという。ウガンダの乳幼児の二つの死亡原因である下痢性疾患と急性呼吸器感染症は、適切なタイミングで石鹸を使って手を洗うことで、下痢性疾患で 35%~50%、急性呼吸器感染症で 23%も減らすことができる³⁴。図表 3-21 と図表 3-22 は、ウガンダと日本の 1 歳未満の乳児死亡率 (千人中) と 5 歳以下の児童の死亡率 (千人中) に関する 1990 年-2011 年の比較図である。この二つの図をみればウガンダでの正しい手洗い運動の必要性を理解することができる。

また、SARAYA の「2012 年環境レポート」によれば、ウガンダで医療従事者や助産師が適切な手指消毒を行うことができるようになれば、妊産婦死亡率を引き上げている原因である分娩時の感染症罹患率も抑えることができる。しかし、ウガンダでは未だ村落部では、規模の大きな病院でも医療従事者の手指衛生を徹底するだけの清潔で十分な量の水をコンスタントに確保することが難しいのが現状である³⁵。

以上のように、ウガンダでは潜在的な保健医療ニーズが存在することが分かってきた。特に、国連の MDGs のうちの Goal4 「乳幼児死亡率の削減」と Goal5 「妊産婦の健康の改善」という公衆衛生の課題は待ったなしの状況である。SARAYA はそのニーズを充足しながら「国の一部が復興期にあり、避難民生活を経て帰還した住民の方々の健康のために、正しい手洗いの急速な普及が求められる場所」といった視点から 100 万人の手洗いプロジェクトを UNICEF と協働で行っている³⁶。

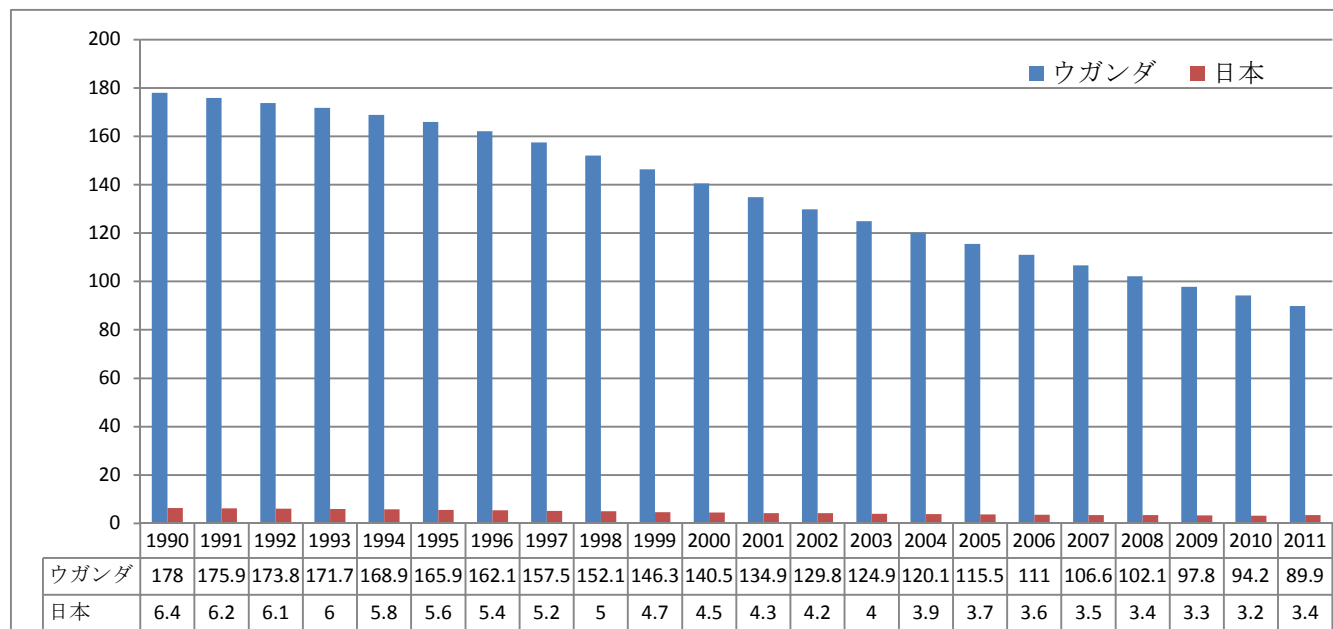
図表 3-21 生後 1 年未満の乳児の死亡率 (千人中の死亡数) ウガンダと日本の比較



出所：国連の MDG 目標ホームページ <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>

(2012年12月17日アクセス) を基に筆者作成。

図表 3-22 5歳以下の乳幼児死亡率(千人中の死亡数) ウガンダと日本の比較



出所: 国連の MDG 目標ホームページ <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx> (2012年12月17日アクセス) を基に筆者作成。

3. BOP 市場への進出動機

新しいビジネスモデルにチャレンジすることは、SARAYA が BOP 市場へ進出する一つの動機である。広報部長代島裕世によれば、SARAYA の創業 60 周年をきっかけに、本業の根幹に関わる事業のなかでソーシャル・ビジネスを通じて従業員のモチベーションを引き上げ、持続可能な社会とビジネスを両立させることを考えているという。

SARAYA は、1952 年の創業時の戦後間もない日本において、赤痢などの伝染病が多発する中、液体石鹼液と石鹼液容器を日本ではじめて開発し、事業化した。アルコール消毒剤、タッチフリー型ディスペンサーの開発など、製品を進化させ続け、日本の衛生環境の向上を牽引している。この SARAYA のコア・ビジネスである薬用石鹼液を BOP 市場へ導入し、正しく手を洗うことを通じて、ウガンダをはじめアフリカの人々を下痢性疾患や肺炎を予防すれば、年間 100 万人の子供の命が守られるといわれる³⁷。自社のコア・ビジネスを通じて、アフリカの社会課題を解決しながら、新たなビジネスモデルに展開するために、2010 年に UNICEF と協働してウガンダで「SARAYA100 万人の手洗いプロジェクト」を始めている。

4. 外部環境分析

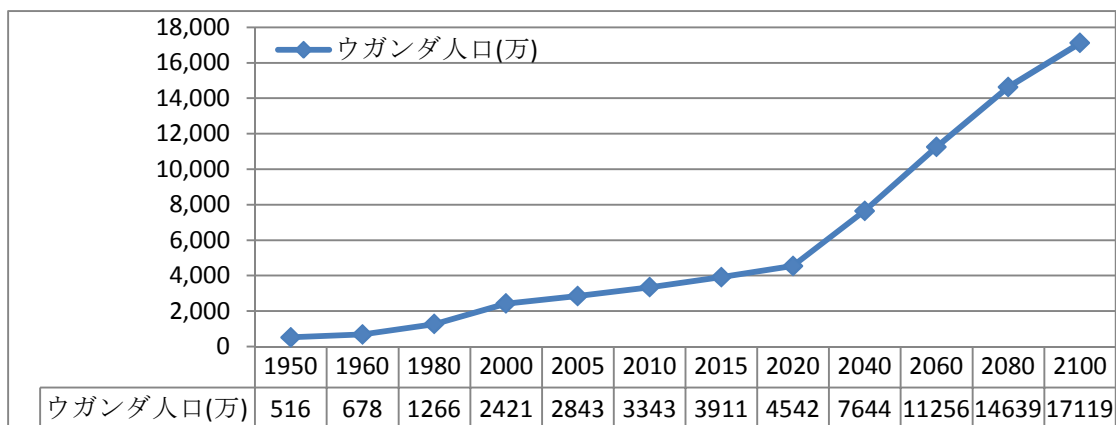
SARAYA の 100 万人の手洗いプロジェクトは「製品の進化で日本の衛生環境を向上する

だけでなく、社会貢献活動として世界の衛生環境の改善にも貢献する」という考え方からスタートし、ウガンダでの UNICEF の手洗い促進活動に対する支援を始めている。

ウガンダは東部アフリカ、ケニアの西側に隣接する内陸国で、人口は約 3,343 万人のなかで BOP 人口は全人口の 95% を占める³⁸。平均高度 1,200m、年間平均気温 23 度の緑豊かな大地である。ウガンダ北部は、20 年以上もの間、反政府勢力と政府との武力衝突の場となってきたが、2006 年「敵対行為停止合意」署名以降、状況は改善され、約 180 万人の国内避難民の多くが、帰還途上に入っている³⁹。

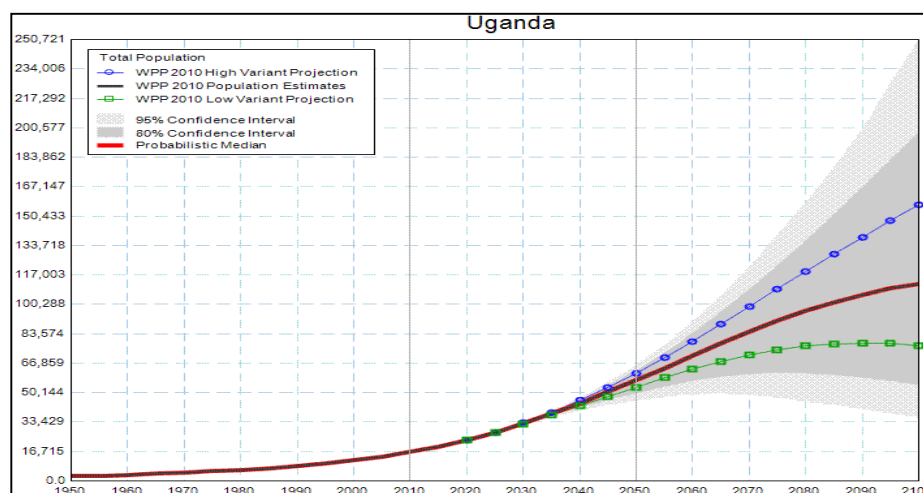
国連の統計によると、ウガンダの人口増加は急速になると予測され(図表 3-23 を参照)、15-64 歳人口数が順調に成長し、活力が満ちている若い国である (図表 3-24 を参照)。

図表 3-23 ウガンダ共和国の人口増加



出所：UN Department of Economic and Social Affairs/Population Division,
<http://esa.un.org/unpd/wpp/country-profiles/pdf/800.pdf> (2012 年 12 月 20 日) を基に作成

図表 3-24 ウガンダにおける 15-64 歳人口構成図



出所：UN, Population Division, chart created 27/11/2012, (2013 年 6 月 20 日アクセス)
http://esa.un.org/unpd/ppp/Figures-Output/Population/PPP_Population-Age_15-64.htm

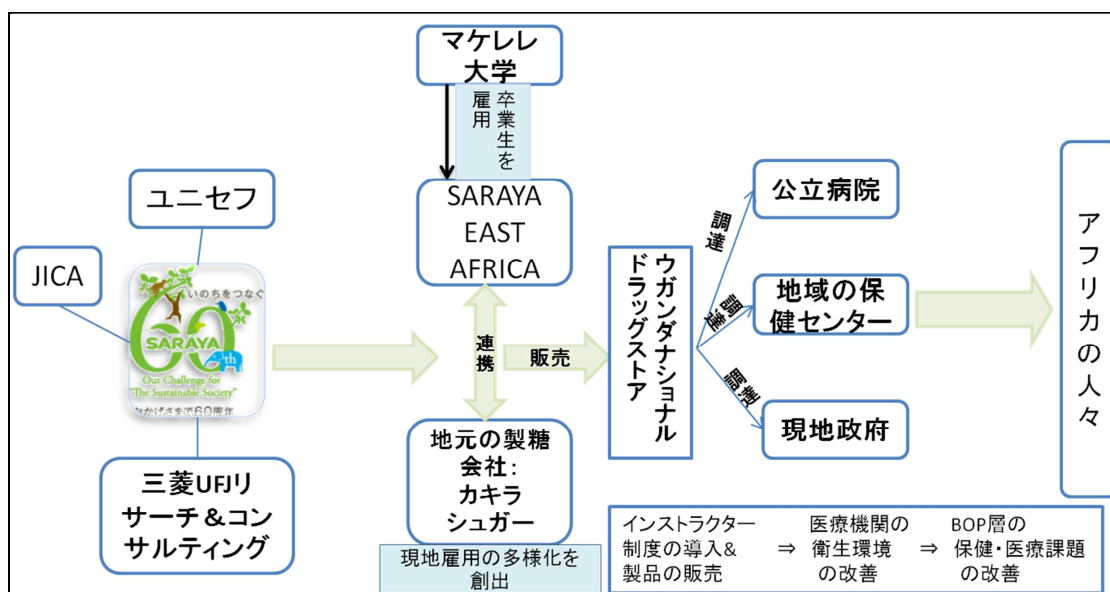
現在ウガンダでは労働人口のおよそ8割が農業に従事しているが、GDPに農業セクターが占める割合はわずか2割程度である⁴⁰。この歪みのある産業構造を是正すると同時に、ウガンダの増加する労働人口を受け入れるための新たな産業を生み出していくことが求められている。

5. 関係するステークホルダー

SARAYAはウガンダでのBOPビジネスを促進するために、さまざまなステークホルダーと連携し、新たなビジネスモデルを作ってきた。代島によれば、現段階では、SARAYAが考えているBOPビジネスモデルはB to G (Business to Government)モデルであり、これからB to C (Business to consumer)モデルにも展開していく予定である。

SARAYAのBOPビジネスと関係があるステークホルダーは図表3-25のようにまとめることができる。また各組織が果たした役割は以下のようにまとめることができる。

図表3-25 SARAYAのBOPビジネスでのステークホルダー



出所：SARAYA 内部資料を参考に筆者作成。

(1) UNICEF

ウガンダで展開する「石鹸を使った正しい手洗い」の普及活動で、UNICEFはSARAYA商品で手洗いして、子供たちに命を守る手洗いの大切さを啓蒙している。SARAYAは、UNICEF支援による「SARAYA100万人の手洗いプロジェクト」に関して2010年～2012年の3年間でウガンダでの手洗いの啓発活動を実施している。2010年秋より対象となるSARAYAの衛生製品（ハンドソープ・アルコール手指消毒液）出荷額の1%をUNICEFに寄付し、手洗いプロジェクトを促進している。このプロジェクトは四つの目的を目指して

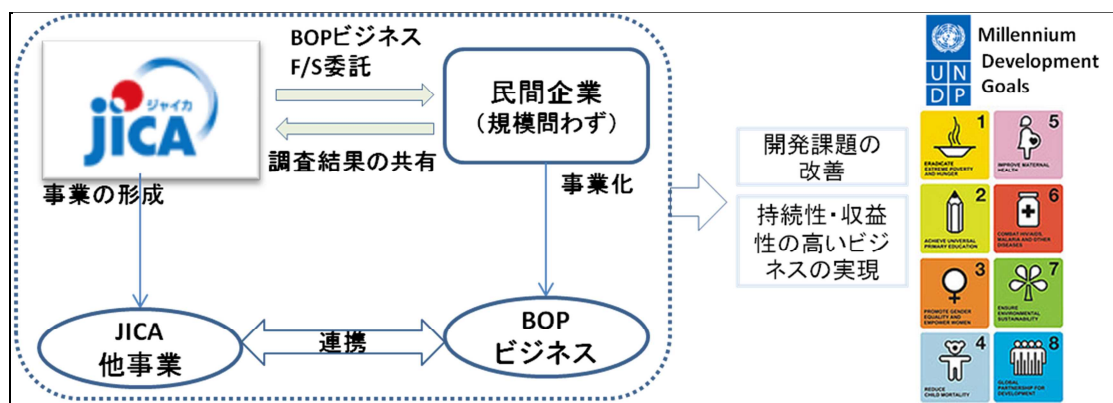
いる。

- ① 40 県、120 万人の母親を対象として、対面での啓発活動や広報活動を行い、石鹸による正しい手洗いの必要性とその方法を伝える。
- ② 40 県、5 歳未満児の母親 45 万人が手洗いイベントに参加するようにする。
- ③ 40 県 13,500 村を対象に研修を行い、正しい手洗いの必要性とその方法を広められるボランティアスタッフ（手洗いアンバサダー）を育成する。
- ④ 40 県の手洗い促進プログラムが、適切な技術支援を受けられるようにする。

(2) JICA

JICA は、現地で BOP ビジネスをうまく展開するために情報や人材や資金などを提供する。図表 3-26 が示しているように、JICA は民間企業と連携して市場アプローチで開発課題を有効に改善することを狙っている。一方、民間企業にとっては、官による「お墨付き」を求め、BOP 市場でのネットワークを拡大し、貧困層のペナルティを解決しながら収益を上げることで BOP ビジネスの成功を目指している。

図表 3-26 BOP ビジネスと JICA との事業連携



出所：BOP ビジネス支援セミナーによる配布資料，p.52. 2012 年 12 月 10 日，於 JICA 東京

SARAYA は 100 万人の手洗いプロジェクトを通じて、ウガンダの衛生市場情報を把握し、アルコール消毒剤の潜在ニーズを確認することができた。そして”Made in Uganda”の製品をアフリカ市場に提供するために、2011 年 5 月にウガンダで現地法人 SARAYA EAST AFRICA (SEA 社) を設立している。JICA から宮本和昌⁴¹を紹介され、SEA の初代社長として就任している。また、SEA 社は JICA の「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）プロジェクト」と連携し、ウガンダの保健医療サービスの向上を進めながら、手指のアルコール消毒のしつけを身につけるように推進している。そして、SARAYA はこの「5S」をさらに展開して「5S+S (Sanitation=衛生)」をコンセプトとして策定している。

さらに、2011 年に SARAYA は JICA の「協力準備調査 BOP ビジネス連携促進」プロ

グラムに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社と共同提案で応募し、同年 9 月に採択された。2012 年 2 月から、BOP ビジネスの F/S を始め、2 年の期間で 5,000 万円の助成金を使い、ウガンダで初期 BOP ビジネスにチャレンジし、ウガンダ人を自社のバリュー・チェーンの中に巻き込むようなビジネスを展開しようとしている⁴²。

(3) カキラシュガー社 (Kakira Sugar Works)

SEA の宮本代表は、現地生産のパートナーとして現地の製糖会社であるカキラシュガー社を選択した。カキラシュガー社は東アフリカでの最大手のインド系の製糖会社である⁴³。SARAYA とカキラシュガー社はジョイントベンチャーを設立し、現在ウガンダ人が作ったウガンダ産のアルコール消毒剤をアフリカに提供するプログラムの準備段階に入っている。

ビジネスパートナーとしてカキラシュガー社を選んだもう一つの理由は、持続可能な生産体制が必要であることからである。カキラシュガー社は廃糖蜜を原料とした燃料添加用バイオエタノールの生産プラント建設を計画している。廃糖蜜由来のバイオエタノールを用いることにより、原材料確保にかかる環境負荷を下げ、サトウキビを原料として用いるエタノールと違い、食糧（砂糖）価格へのインパクトを与えない⁴⁴。また、製糖工場敷地内に消毒剤生産ラインを建設することで、バガスと呼ばれるサトウキビの搾りかすを燃料とした火力発電プラントからの電力供給を期待することができる⁴⁵。なお、この製糖工場では工場と敷地内に住むスタッフ用住居で消費されるすべての電力をこのバガス発電でまかなって、余剰分はナショナルグリッド社 (National Grid Company) に売電している。

(4) 公立病院と地域の保健センター

代島によれば、現段階において SARAYA の BOP ビジネスの販売ターゲットは公立病院や地域の保健センターである。ビジネスの形態としては B to G である。無料で提供している公共の医療機関を対象にして、衛生環境を向上することを通じて、一番恩恵を受けるのはウガンダの人々であることを強調している。現在、パイロット病院⁴⁶を 2 か所選定し、アルコール消毒剤を試験的に導入すると同時に、病院の医療関係者を対象にして、院内感染について手指衛生の重要性、アルコール消毒剤の有効性と使用方法についてトレーニングを行っている。

(5) マケレレ大学 (Makerere University)

ウガンダの首都カンパラにあるウガンダ最大の大学である。ウガンダ、タンザニア、ケニアなどのアフリカ大統領を輩出してきた東アフリカの名門である。SEA はマケレレ大学を卒業した優秀な人材をインストラクターとして雇用、養成し、ウガンダの病院を巡回させ、5S+S の観点から感染症対策を指導する。

以上のように、SARAYA はさまざまなステークホルダーとコラボレーションを行いなが

ら、BOP ビジネスを展開してきたことが明らかになった。

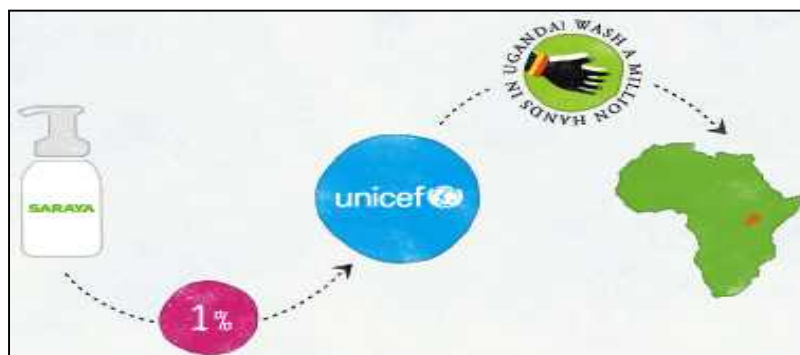
6. 製品/サービス

(1) 寄付金付き製品

前述したように、SARAYA は 2010 年から 3 ヶ年計画で UNICEF の手洗い促進活動を支援し、「SARAYA100 万人の手洗いプロジェクト」をスタートした。このプロジェクトのイメージ図として図表 3-27 を検討する。まず対象となる衛生製品のメーカー出荷額の 1% を UNICEF に寄付し、UNICEF がウガンダで展開する「石鹸を使った正しい手洗い」の普及活動を支援する。このプロジェクトでは、特に現地で Tippy Tap⁴⁷（簡易な手洗い設備）の設置を普及させ、正しい手洗い知識を身につけ、自ら広めていくことを目指して推進している。

「プロジェクト進捗レポート 2012」によれば、2011 年の終わりまでに、対象県において、トイレの近くで機能する簡易手洗い場（Tippy Tap）が数十万基設置され、対象県における手洗いの割合は 2009 年の 24% から 29% にまで向上した。さらに、2011 年の一年間で、30 県中 20 県で 46,306 基の新しい Tippy Tap が設置されたと報告されている。新しく手洗いをするようになった人は 60 万人を超えると推定される⁴⁸。

図表 3-27 SARAYA の UNICEF 支援プロセス



出所：100 万人の手洗いプロジェクト「プロジェクト概要」<http://tearai.jp/outline.html>
(2012 年 12 月 25 日アクセス)

(2) 手指のアルコール消毒剤

代島へのインタビューによれば、ウガンダの手洗い市場では、すでに地元企業やイギリスのユニリーバ社などの外国系企業が進出している。しかし、アルコール消毒剤市場はまだ「空席状態」である。アルコール消毒の特徴としては、サハラ砂漠などの乾燥地やインフラ未整備の地域や浄水が入手できない地域でも手を洗えることである。SARAYA はこの市場を開拓することを目指し、すでに前述した現地砂糖メーカーのカキラシュガー社とジョイントベンチャー企業を設立し、ウガンダのアルコール消毒剤市場の空白を埋めようと

努めている。

7. 戦略的選択

SARAYA は長期的な視野に立って、自社のコア・コンピタンスを活用し、ウガンダでの衛生保健医療市場で戦略的に BOP ビジネスを展開し、ビジネスモデルも変換している。SARAYA のウガンダでの衛生事業への取り組みは以下の 3 つの発展段階に分けることができる（図表 3-28 を参照）。

図表 3-28 SARAYA のウガンダ衛生事業の展開

| | UNICEF & SARAYA | JICA & SARAYA | カキラシュガー社 & SARAYA |
|---------------|--------------------------|--|---------------------------------|
| 目的 | UNICEF の手洗いプロジェクトに対応 | BOP 層の新市場を開拓 | ウガンダ産製品をアフリカの衛生市場に提供 |
| 対象 | 小学校、地域コミュニティを中心とした BOP 層 | 医療機関、特に公立医療機関を利用する BOP 層 | あらゆる BOP 層 |
| ツール | 石鹼による一般手洗いの普及 衛生概念の啓発 | アルコール手指消毒薬による衛生手洗いの普及 | アルコール製品の製造を現地化して、徹底的な衛生普及を促進 |
| 現地の人々と接するポイント | 一時的支援 | FS 調査で現地情報を集め、ニーズを把握する。マーケティングの視点で市場開発 | 現地生産を実現、BOP 層の人々の雇用を創出し、共同で事業展開 |
| ビジネスモデル | 支援型 | 市場主導型 | 生産主導型 |
| 発展段階 | 第一段階 2010 年～2012 年 | 第二段階 2011 年 9 月～2013 年 | 第三段階 2013 年～ |

出所：SARAYA の内部資料を基に筆者作成

第一段階（2010 年～2012 年）は、新たなビジネスチャンスと出会い、ソーシャル・ビジネスにチャレンジするために UNICEF と協働で「SARAYA の 100 万人の手洗いプロジェクト」を CSR の一環として行った段階である。この段階は、支援型ビジネスモデルを選択し、BOP 市場への進出の第一歩と考えられる。

第二段階（2011 年 9 月～2013 年）は、新たな市場を開発するために、自ら JICA の「協力準備調査 BOP ビジネス連携促進」プログラムに応募した段階である。この段階では、市場主導型ビジネスモデルを選択し、BOP ビジネスの実行可能性を明らかにした。

第三段階（2013年～）は、現地生産を実現し、現地雇用の多様化を創出するために、現地企業カキラシュガー社と連携する段階である。この段階では、生産主導型ビジネスモデルを選択し、BOP層の末端ステークホルダーを自社のバリュー・チェーンの中に巻き込みながら、共通価値を創出する。

以上のように、SARAYAのウガンダ衛生事業は3段階の発展段階を経て、3種類のビジネスモデルを行ってきたと考えられる。

8. 組織の実行

SARAYAのウガンダ衛生事業は、トップから誘導されたトップ・ダウン型BOPビジネス戦略形成タイプである。2011年5月に現地法人SEAを3人の組織で発足させ、2012年4月30日SARAYA創業60周年の日に本格的に現地ビジネスをスタートした。図表3-25のように、外部の多様な組織と協働を行い、外部機関からのお墨付きを得てウガンダでのビジネスを徐々に拡大している。

9. サプライ・チェーン

SARAYAはカキラシュガー社と協働して、原材料廃糖蜜（精糖後の廃液）を現地調達し、アルコールを製造する。製品化した手指消毒や皮膚消毒に用いるアルコール製品をウガンダのナショナルドラッグストア（ウガンダ全国に1カ所しかない）に供給する（図表3-25を参照）。そこから、ウガンダの公立病院や地域の保健センターに供給され、ウガンダの人々の便益として機能する。つまり、ウガンダ政府がSARAYA製のアルコール消毒剤を購入することから、B to G型ビジネスモデルともいえる。

10. 経済的効果

代島によれば、ウガンダ衛生ビジネスの年間売上目標に関して「ウガンダ国内の総合病院だけで年間25万リットル前後を売ることができると仮定すれば、約2億5千万円になる」と述べている⁴⁹。また将来的には、ウガンダ、ケニア、タンザニア、ルワンダなど環ビクトリア湖経済圏を商圈と考え、「Made in Uganda」のアルコール消毒剤を提供することで、さらなる経済的なインパクトを与えることができると考えている。

11. 持続的発展への効果

SARAYAのウガンダ衛生事業は持続可能な社会貢献事業に取り組んでいる。この事業はウガンダをはじめ、アフリカ全体の衛生環境の改善、特に国連のMDGsのGoal4「乳幼児死亡率の削減」とGoal5「妊産婦の健康の改善」を目標達成するために、市場アプローチを通じて努めている。2013年から、現地生産、現地販売のBOPビジネスを実現し、現地人の多様な雇用も期待できる。そして、BOP層の末端ステークホルダーを自社のバリュー・チェーンの中に巻き込みながら、BOP層の収入を上げ、現地社会の発展に大きなインパクト

トを与えている。

以上のように、SARAYA のウガンダ衛生事業は経済性と社会性を両立できる BOP ビジネスであることが明らかになった。次節で本論文での分析のポイントを説明することにする。

第 5 節 本論文での分析のポイント

11 個の BOP ビジネスケースの分析基準は、BOP ビジネス活動を分析する際にすべて重要である。本論文では、特に BOP ビジネスにおける戦略的選択、組織的実行と関係するステークホルダーについてそれぞれ第四章、第五章、第六章で詳しく検討する。各章の中心的論点は図表 3-29 のようにまとめることができる。

図表 3-29 各章におけるリサーチ・クエスチョン、論点、理論的前提

| BOP ビジネスの分析要素 | リサーチ・クエスチョン | 論点 | 理論的前提 |
|---------------------------|--|--|---|
| 戦略的選択 (第 4 章) | 受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへどのように変換できるのか？ | 受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスの定義； 受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの変換プロセスならびに推進要因。 | BOP 層における企業活動は、受動的 BOP ビジネスから一歩踏み出し、能動的 BOP ビジネスへと変換していく潜在的可能性がある。 |
| 組織内戦略形成プロセス (第 5 章) | 組織内で BOP ビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくか？ | 既存の戦略形成プロセス論のレビュー； BOP ビジネス戦略の形成プロセスを分析する際のバーゲルマンモデルの限界。 | バーゲルマンモデルを修正した新たな BOP ビジネスの戦略プロセスフレームワークが提示できる。 |
| 外部ステークホルダーとの協働 (第 6 章) | 企業と BOP 層の接点をどうすればレベルアップできるか？ | 企業と非伝統的組織との協働形成理由および限界； 一次協働と二次協働の特徴。 | 企業は多様な非伝統的組織との協働に加えて、さらに現地セクターとの協働を行うことによって、企業と BOP 層の接点をレベルアップできる。 |

出所：筆者作成

第4章では、BOPビジネスにおける戦略的選択について、主に2種類のBOPビジネス活動に区分できることを提示する。すなわち受動的BOPビジネスと能動的BOPビジネスである。BOP事業の展開によって、受動的BOPビジネスから一步踏み出し、能動的BOPビジネスへとシフトしていくことを議論する。第5章では、企業内でBOPビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくか、また組織的実行がどのように展開していくかについて幅広く論じる。第6章では、資源の相互依存の視点からBOP層における企業と関係するステークホルダーとの協働を2つのステップに分ける。つまり企業と非伝統的組織の相互補完型の一次協働と、企業と現地セクターの新価値創造型の二次協働である。さらに2つの協働をBOPビジネスにおいてどのように取り扱うかについて議論する。最後に本論文においてBOPビジネスの経済的効果と持続可能性の効果の両立を強調したい。

【注】

- 1 経済産業省貿易経済協力局通商金融経済協力課 (2010), 野村総合研究所[平本督太郎, 松尾未亜, 木原裕子, 小林慎和, 川越慶太](2010), 伊藤聡子(2009)など。
- 2 Nikkei Business 2008年11月3日号, 128ページ。
- 3 住友化学ホームページ <http://www.sumitomo-chem.co.jp/company/about/> (2011年8月16日アクセス)
- 4 同上。
- 5 住友化学総務部(2009)「住友化学におけるCSRの取り組み：オリセットネット事業によるアフリカ支援」, 『標準と品質管理』, Vol.62, NO.11.
- 6 “World Malaria Report 2008”, WHO.
- 7 住友化学総務部、前掲書、67ページ。
- 8 アフリカ諸国では持続的な経済機会 <http://www.moibrahimfoundation.org/tanzania/> (2013年6月20日アクセス)
- 9 「オリセットネット・コンソーシアム」は2001年～2004年の間、住友化学のタンザニアでのビジネスを運営するために機能していた(伊藤へのインタビュー調査より)
- 10 ペイシエント・キャピタル (Patient Capital) とは短期の回収を目的としない資本のことで、長期にわたる投資のため従来では回避されるべきリスクを負うこともできる。
- 11 MDGsは開発途上国の貧困削減を主に目標として策定されたものである。2000年9月、ニューヨークの国連本部でミレニアム・サミットが開催されたが、これに参加した147の国家元首を含む189の国連加盟国は、21世紀の国際社会が達成に向けて取り組むべき目標としてミレニアム宣言を採択した。この宣言と1990年代に開催された主要国際会議で採択された国際開発目標などを統合し、一つの共通枠組みとしてまとめられたものがMDGsである。MDGsは8つの大目標とその下に18のターゲットを掲げ、貧困および飢餓、初等教育、女性の地位向上、幼児死亡率、妊産婦の健康、感染症、環境、開発のためのパートナーシップといった相互に関連する課題について、多くのターゲットで2015年という期限を設け、解決の目標を具体的数値とともに提示している。
- 12 伊藤へのインタビュー (2011年8月1日) より。
- 13 住友化学総務部、前掲書、66-67ページ。
- 14 伊藤へのインタビュー (2011年8月1日) より。
- 15 水野達男「オリセットネットを通じたアフリカ支援と住友化学の挑戦」, 第187回

Brown Bag Lunch Seminar 報告書, 2009 年。

- 16 味の素ホームページ,沿革社史,
<http://www.ajinomoto.co.jp/company/history/index.html> (2012 年 12 月 30 日アクセス)
- 17 味の素グループ, CSR レポート, 2011, 33 ページ.
- 18 味の素ホームページ, ガーナ栄養改善プロジェクトによる。
- 19 味の素グループの百年, 1909-2009
- 20 味の素, 「2011-2013 中期経営計画—成長と構造強化 ～確かなグローバル・カンパニーへ～」 <http://www.irwebcasting.com/20110225/1/610629e584/mov/main/index.html>
(2013 年 1 月 1 日アクセス)
- 21 平野・星野, 106-107 ページ.
- 22 外務省, ガーナ共和国基本データ, <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/ghana/data.html>
(2012 年 1 月 1 日アクセス)。
- 23 平野・星野, 114 ページ.
- 24 「オランダのライフサイエンス企業 DSM 社と開発途上国における栄養改善を目的としたソーシャル・ビジネス」 http://www.ajinomoto.co.jp/press/2010_01_28_1.html (2013 年 1 月 1 日アクセス)
- 25 同上。
- 26 「USAID・JICA・味の素(株)、ガーナにおける離乳期の子供の栄養改善に共同で取り組むための覚書を締結」 http://www.jica.go.jp/press/2012/20120531_01.html (2013 年 1 月 1 日アクセス)
- 27 「ガーナ栄養改善プロジェクト」を参考。
- 28 平野・星野, 112 ページ.
- 29 「途上国における栄養改善プロジェクト ガーナにおけるソーシャル・ビジネス確立の試み」, 27 ページ. http://www.careintjp.org/file/csrreport_1_2.pdf (2013 年 1 月 1 日にアクセス)
- 30 味の素グループ広報誌, 2012, 「あしたのもと グローバル品質文化をつくろう」, vol.38, 27 ページ. http://www.ajinomoto.com/ashita/PR_25/Ashitanomoto_Vol.38_J.pdf
(2012 年 1 月 3 日)
- 31 「途上国における栄養改善プロジェクト ガーナにおけるソーシャル・ビジネス確立の試み」, p.47.
- 32 「あしたのもと グローバル品質文化をつくろう」, 27 ページ.
- 33 100 万人の手洗いプロジェクト「ウガンダ共和国について」
<http://tearai.jp/uganda.html> (2012 年 12 月 18 日アクセス)
- 34 100 万人の手洗いプロジェクト「ウガンダ共和国について」
<http://tearai.jp/uganda.html> (2012 年 12 月 18 日アクセス)
- 35 SARAYA 環境レポート, 2012 年, 12 ページ.
- 36 同上。
- 37 100 万人の手洗いプロジェクト「プロジェクト概要」 <http://tearai.jp/outline.html>
(2012 年 12 月 20 日アクセス)
- 38 2007 “The Next 4 Billion”
- 39 100 万人の手洗いプロジェクト「ウガンダ共和国について」
<http://tearai.jp/uganda.html> (2012 年 12 月 20 日アクセス)
- 40 SARAYA 環境レポート, 2012 年, 13 ページ.
- 41 宮本和昌は JICA 海外青年協力隊の短期ボランティアとしてウガンダの地方部の県庁で活動した経験がある。現在、SARAYA の BOP ビジネスに加えて、AISUD (Agriculture Innovations for Sustainable Development--Uganda) というマイクロファイナンスの

-
- NGO も運営している。ウガンダでは 99%の回収率で黒字である（代島へのインタビュー（2012 年 11 月 6 日）による）。
- 4² 2012 年 JICA の助成金で 4 人のウガンダ人を雇用した。しかし 2 人は適性がなく中途退職した。
- 4³ 東アフリカで一番大きい製糖会社カキラシュガーを選んだ理由は、現地での生産優位性を守るためである（代島へのインタビュー（2012 年 11 月 6 日）より）。
- 4⁴ SARAYA 環境レポート, 2012 年, 13 ページ.
- 4⁵ 同上。
- 4⁶ 代島によれば、エンテベ病院とゴンベ病院を選定した。エンテベ病院はビクトリア湖の横にあり、水が十分に供給可能な病院。一方、ゴンベ病院は内陸にあり、水の供給が難しい病院。
- 4⁷ Tippy Tap は簡易な手洗い設備である。ウガンダで食事を取る部屋やトイレの前に Tippy Tap が設置されるように SRAYA と UNICEF が協力して促進している。
- 4⁸ 100 万人の手洗いプロジェクト, 「プロジェクト進捗レポート」, 2012 年, <http://tearai.jp/project.html> (2012 年 12 月 25 日アクセス)
- 4⁹ サラヤが“手洗い”で BOP ビジネス進出、「アルコール消毒剤」をウガンダで生産・販売へ, <http://dev-media.blogspot.jp/2012/01/bop.html> (2012 年 12 月 26 日)

第4章 受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの転換

第1節 2つの BOP ビジネス戦略

すでに述べたように、プラハラード=ハート (2002) が論文“The Fortune at the Bottom of the Pyramid” を発表したことで、BOP という概念が誕生した。BOP ビジネスという用語については様々な議論がなされてきたが、最も代表的な定義としてハート=ロンドン (2010) は、「BOP ビジネスとは、BOP 層で暮らしている人々を消費者、販売者あるいは起業家として取り扱い、収益を創出する企業である」(Hart, S., & T.London. 2011, pp.9-10.) と定義している。プラハラード=ハート (2002) の論文から 10 年を経て、BOP に関する議論がますます高まっている (曹, 2011 年)。これまでに BOP ビジネス戦略として、主に以下の 2 つが出現した。第一は、BOP バージョン 1.0 つまり貧困層を顧客化する BOP ビジネス戦略である。第二は、BOP バージョン 2.0 つまり相互価値を創造することにポイントをおく BOP ビジネス戦略である。以上 2 つの BOP ビジネス戦略の類型化は、BOP ビジネスの特徴の変化も表している。つまり「貧困層」を「顧客」に変えるという収益志向から、「個人の権利の尊重、情報技術と組織化を通じた、農村と都市、富裕層と貧困層の格差の軽減、環境的に持続可能な解決策の重視」(Prahalad, C.K, 2010, 訳書, 60 ページ.) という社会性志向へのシフトである。

社会的価値と経済的価値は、両方とも BOP ビジネスを評価する尺度である。本章では、BOP 層の社会的ニーズの分布を用いて、このニーズを満たす企業行為が二種類に分けられることを指摘する。一つは企業がさまざまなステークホルダーの声に対処し、周辺事業として行う受動的 BOP ビジネスである。直接的に企業の競争的優位に繋がらない経営活動ともいえる。もう一つは企業が BOP 層のペナルティを内部化し、本業に結びつける能動的 BOP ビジネスである。能動的 BOP ビジネスは BOP バージョン 1.0 と BOP バージョン 2.0 を含む。すなわち、BOP 層の貧困問題を解決しながら、企業の競争的優位に影響を与える。今後 BOP 層における企業活動は、受動的 BOP ビジネスを行う「支援型企業活動」から一歩踏み出し、能動的 BOP ビジネスを行うことで、BOP 層と企業に大きなメリットをもたらすだろうか。また BOP ビジネスモデルはどのように転換していだろうか。これが本章の中心テーマである。

このテーマを明らかにするために、本章では 2 つの部分に分けて論じる。第 2 節において、BOP 層でどのような社会的ニーズが存在し、その社会的ニーズを充足することで、どのような経済的なベネフィットをもたらすかを明らかにする。そして BOP 層の社会的ニーズを満たす二種類の企業活動として受動的 BOP と能動的 BOP の内容を説明する。さらに、受動的 BOP から能動的 BOP への変換についてのモデルを提起する。

第 3 節では住友化学のオリセットネット事業の事例を考察し、受動的 BOP と能動的 BOP の分類を用いて、分析することにする。住友化学は 1960 年代からマラリア撲滅活動

に取り組むなかで、現在まで3段階のビジネスプロセスの転換(受動的BOP→能動的BOPのBOPバージョン1.0→能動的BOPのBOPバージョン2.0)を経験している。この転換を三種類のビジネスモデル(支援型→市場主導型→生産主導型)の特徴をもとに明示する。住友化学のオリセットネット事業の事例を通じて、第2節での仮説つまり受動的BOPから能動的BOPへの変換可能性を分析する。さらに、本章では、各BOPビジネスモデルへの変換のキーファクターが何かを考える。最後に、住友化学のベクターコントロール事業部伊藤高明へのインタビューをもとに、住友化学オリセットネットに関する未来型BOPビジネスモデルを展望することにする。

第2節 受動的BOPビジネスから能動的BOPビジネスへ

1. BOPビジネスの社会性と経済性の融合

ビジネスを通じて、発展途上国の貧困解消を実現するというBOPビジネスの出発点は、従来の「経済性と社会性のトレード・オフ」の考え方を書き直すことになった。BOPビジネスの核心は経済性と社会性の両立である。これまでの経済的パフォーマンス尺度は企業を評価する唯一の尺度ではなくなり、社会的パフォーマンスを達成する必要性も求められる。BOPビジネスは経済性と社会性をともに重視し、二者択一ではなく、BOP層のニーズの充足を通じて、経済的な利益を創出することである。

BOPビジネスの経済性と社会性をうまく融合させたのはポーター＝クラマー(2010)である。彼等は2010年に戦略論の視点から経済的価値と社会的価値を同時に追求することが矛盾をきたさないばかりか、社会の諸条件を改善できるならば、事業の諸条件も改善することで、ポジティブ・フィードバック・ループ¹を形成できることを強調した(Porter, M.E., & Kramer, M.R. 2010.)。そして経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するという「共通価値」の考え方を提起した。

「共通価値」の概念を用い、BOP層におけるビジネスを実施する際、生まれる社会的価値と経済的価値を再認識する必要がある。第1章ですでに述べたように、世界資源研究所は40億人のBOP市場は総額年間5兆ドルの富が潜在していると推定した。5兆ドルの市場分布は主に8つのBOP産業分野に集中している。すなわち保健医療市場、情報通信技術市場、水道市場、運輸市場、住宅市場、エネルギー市場、食品市場と金融サービス市場である(第1章, 7-8ページ)。

8つの産業市場はTOP/MOP市場においてはほとんど飽和状況にあり、競争が激しい分野である。しかし、BOP市場において8つのBOP産業は全て充足されていない分野である。企業がBOP層へ進出するのはBOP層の社会ニーズを充足することと同時に、利益をあげることに繋がるからである。さらに、8つのBOP産業市場はお互いに繋がっている。企業が一つの社会問題を解決すれば、他の社会問題もスムーズに解決される。そして、企業はBOPビジネスに対して戦略的に取り組むことによって、BOP市場も増大すると予測

できる。8つのBOP産業のうち、本章で議論する産業分野は保健医療市場である。BOP層向け保健医療市場サイズは1,584億ドルと推定される。BOP世帯が保健医療を十分に受けることができないため、病気を予防できず、労働効率を妨げ、さらに貧困を助長する。BOP層では自己治療が一般的であり、薬品や保健医療関連の消費財をどのように普及させるかが大きな課題である。この課題解決に取り組んだのが住友化学のマラリア対策用蚊帳（オリセットネット）事業である。

2. 受動的BOPビジネスと能動的BOPビジネス

企業がBOP層のニーズを満たす行為は二種類に分けられる。外的圧力を受けることで、BOP層の貧困問題へ注目せざるを得ない受動的行為と、自発的な動機により、BOP層の貧困問題を自己責任として緩和しようという能動的行為である。

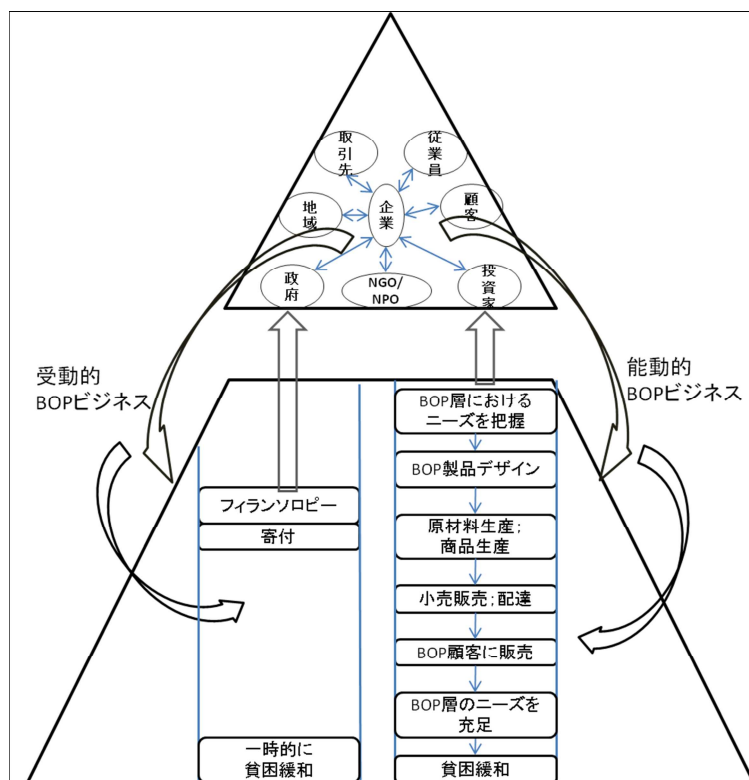
本章では、前者を受動的BOPビジネス、後者を能動的BOPビジネスと呼ぶ。ペロー・フランシス (Perrot François, 2009) は「戦略的BOPビジネス (Strategic BOP business)」という用語を使用した。彼は、「『戦略的BOPビジネス』とはBOPセグメントにおける潜在的なビジネスの機会を狙うことである」(Perrot François, 2009) と指摘した。また、水尾 (2010年) は「BOPビジネスで、わが社らしさを見極めた上で、本業と結びつく『戦略的BOPビジネス』になるかどうかを判断する必要がある」(水尾, 2010年, 13ページ) と述べ、「戦略的BOPビジネス」に言及している。しかし本章では、「戦略的BOPビジネス」という言葉によってBOP層を搾取するイメージを想起する可能性があることから、受動的BOPビジネスの対立的用語としての能動的BOPビジネスを採用し、社会性と経済性の融合を強調したいと思う。そして能動的BOPビジネスを本格的なBOPビジネスとして理解する。なお受動的BOPビジネスは能動的BOPビジネスの段階へ入る前の予備段階として位置づけることにする。

図表4-1は受動的BOPビジネスと能動的BOPビジネスの形成と生み出す結果を表示したものである。TOP/MOP層ではさまざまなステークホルダーが企業活動に影響を与える。企業とステークホルダーの間に何らかの問題が生じたとき、企業はビジネス環境を保護するために、さまざまなステークホルダーからの圧力を受けることで、経営活動を修正し、現状を維持する。一方、企業とステークホルダーの間に相乗効果が生じたとき、企業はビジネス環境により積極的に取り組むことにより、企業そのものや企業とステークホルダーの関係を変化させていく。

図表4-1における左側のループは企業の受動的BOPビジネスを表示している。受動的BOPビジネスは、企業運営に関わるステークホルダー（特にNGO/NPO、国際機関、政府援助機関ODA）の要求に対処したり、事業継続のライセンスを獲得したりするために、BOP層でフィランソロピー活動を行う企業活動である。これは慈善的な企業活動で、プロフィットを期待していない。受動的BOPビジネスはポーター＝クラマーが2006年に提唱した受動的CSR²の領域に属すると考えられる。企業は各ステークホルダーからの支援を

維持するために、BOP 層へフィランソロピー活動を行ったり、寄付活動をしたりすることで一時的に貧困問題を緩和する。このような純粋な支援活動は、その企業の組織マネジメントに直接影響を及ぼすことはない。受動的 BOP ビジネスは企業の周辺活動として扱われ、本業と関連しない企業活動である。

図表 4-1 受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネス



出所：筆者作成

例えば、多くの企業は BOP 層での貧困者の健康問題、浄水、食品問題などを解決することを自社の CSR 活動の一環と考えてきた。さまざまなステークホルダーの貧困の緩和への期待に応じて、BOP 層へ商品を無料で提供したり、金銭を寄付したりする企業活動が少なくない。本業事業として考えていないことから、イノベーションや生産性の増加や雇用の創出に対するプラス効果もない。結果的に BOP 層の貧困問題を一時的に緩和するのみである。

いくつかの企業は受動的 BOP ビジネス段階に立ち止まり、貧困層に暮らす人々の生活の質を改善したと満足する。このことは BOP 市場という巨大なネクスト・マーケットを無視することにつながる。企業のなかには、自社のイメージアップ等のために、BOP 層へフィランソロピー活動を持続的に行うケースも少なくない。

図表 4-1 の右側のループは能動的 BOP ビジネスを表示している。受動的 BOP ビジネ

スに対して、能動的 BOP ビジネスは、企業が BOP 市場の潜在的能力を発見し、企業にとっての「外部」に相当する BOP 層のさまざまな社会問題を「内部化する」ように対応することである。企業は BOP 層市場を新市場として開発するために、BOP 層に対して一連の企業活動を行う。BOP 層におけるニーズの正確な把握→BOP 層の人々と共同で製品のデザイン (BOP バージョン 2.0) →原材料生産・商品生産 (BOP バージョン 2.0) →小売販売・配達 (BOP バージョン 1.0) →BOP 層の顧客に販売 (BOP バージョン 1.0) というプロセスを経て、結果として BOP 層のニーズを充足し、現地雇用を創出し、人々の収入を上げ、貧困問題を緩和する。このような一連の企業活動は BOP 層の社会的ニーズを満たすと同時に、企業にとっても大きなメリットを享受することになる。たとえば、従業員は働き甲斐、誇りを持ち、満足度が向上し、効率に繋がる。投資家からの支持を獲得し、株価の安定・上昇も期待できる。顧客満足度が向上して、売上が増加する。取引先からの信頼を得て、永続的な取引ができ、品質向上やコストダウンを実現する。能動的 BOP ビジネスは本業として行っている事業の手法で BOP 層の社会問題に積極的に取り組むマネジメントといえる。

3. 受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスのフレームワーク

次に、受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスのフレームワークを考えることにする (図表 4-2 を参照)。

図表 4-2 受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスのフレームワーク

| | 受動的 BOP ビジネス (支援型 BOP ビジネス) | 能動的 BOP ビジネス | |
|-------------------|--------------------------------|------------------|------------------------------|
| | | BOP バージョン 1.0 | BOP バージョン 2.0 |
| 目的 | ステークホルダーに対処 | 営利追求 | 利益を上げつつ貧困問題を解決しながらの社会イノベーション |
| 主力事業との 関連性 | 周辺 | 本業 | 本業 |
| 現地の人々と接 するポイント | 一時的に支援する | 顧客化する | ビジネスのステークホルダーとして共創する |
| バリューチェーンとの 関わり | 配達 | 小売販売 配達 | 共同デザイン・原材料 生産・販売・配達 |
| 競争強度 | 無 | 高い | 高い |
| 利益 | 無 | 有 | 有 |
| ビジネスモデル | 支援型 | 市場主導型 | 生産主導型 |

出所：筆者作成

受動的 BOP ビジネスは各ステークホルダーからの圧力を受け、BOP 層向けの主力事業と関連性が弱いフィランソロピーを行い、一時的に支援活動をする。支援型 BOP ビジネスともいえる。能動的 BOP ビジネスは持続可能なビジネスの視点から出発し、市場原理を導入し、現地でのビジネス環境を前提に成り立つモデルである。さらに、共同デザイン、原材料生産、小売販売、配達などの一連のバリューチェーンにおける企業活動を行うことで、企業と BOP 層に「共通価値」を実現するチャンスを生み出す。なお能動的 BOP ビジネスは BOP バージョン 1.0 と BOP バージョン 2.0 の両方を含める。

以上のように、企業は BOP 市場の潜在的能力を発見していない限り受動的 BOP ビジネスを行うしかない。「受動的 BOP ビジネス」を超え、「能動的 BOP ビジネス」へ脱皮することは企業にとって多くのベネフィットをもたらすし、ビジネスを通じて本格的に貧困問題を緩和することのスタートでもある。

次節では、住友化学のアフリカでのマラリア防除用蚊帳オリセットネットの事例を分析することを通じて、住友化学オリセットネット事業の受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの変換プロセスを明確にする。

第 3 節 ケース分析：住友化学の BOP ビジネスモデルの変換

次に、住友化学がオリセットネット事業を BOP ビジネスとして力を入れるようになった「きっかけ」はどこにあるだろうか。そして、これまでどのような取り組みを行ってきた、ビジネスモデルはどのように変化したのか。その結果、どのような経済的価値と社会的価値を創出したのか。この節では、雑誌、論文、報告集等の文献³と住友化学株式会社（農学博士）伊藤高明へのインタビュー調査（2011 年 8 月 1 日）により得られた情報に基づき、これらを検証する。

1. 住友化学の BOP ビジネスへのきっかけ

まずは、住友化学が BOP ビジネスに力を入れるようになったきっかけについて探ることとする。住友化学に関する文献や伊藤高明へのインタビュー調査をもとにすると、きっかけとして、以下の 3 点が考えられる。①1960 年代の WHO 主導のマラリア対策への参加、②1980 年代に伊藤高明がマラリア予防の開発をライフワークにしたこと、③2001 年に WHO がオリセットネットの使用を推薦したこと。

1) 1960 年代に WHO 主導のマラリア対策へ参加

1960 年代に住友化学は世界保健機構（WHO）の主導のもとに、マラリア対策に参加した。日本国内にマラリアの流行はないものの、住友化学の殺虫剤は発展途上国のマラリア対策に使用されていた。また、日本の政府開発援助（ODA）の無償援助でも多くの散布が

行われた。当時、住友化学はマラリア対策をただ社会貢献の一環として扱い、ビジネスとして考えなかった。しかし、殺虫剤を大量散布することは環境に影響を与えるし、ポンプで散布するために多額の人件費が発生した。社会性と経済性を両方とも満たさなかったといえる。1960年代のマラリア対策活動は住友化学にとって収穫が少なかったが、マラリア問題に関心を持つ第一歩でもあった。

2) 1980年代に伊藤高明がマラリア予防の開発をライフワークにしたこと

1980年代に殺虫剤(ピレスロイド系薬剤)処理をした蚊帳(ITN: Insecticide Treated Net)がマラリア予防に効果がある、とする論文がいくつかの研究者グループによって立て続けに発表され、蚊帳はマラリア対策の切り札としてWHOなどの注目を集めるようになった。1985年に、伊藤高明は配属されたゴキブリや蚊、ハエの薬剤研究室でサウジアラビアのマラリア関連の論文を読み、マラリア予防の蚊帳開発をライフワークにしようと決心した⁴。そのあと、住友化学では農業化学品研究所の研究者を中心に、どのような種類の殺虫薬剤であれば蚊帳への漬け込みが適切か検討を始めた。チームは生産担当者などわずか3人⁵であった。利益を生まず、遠いアフリカのために研究に取り込んでいた。1992年に日本の工場向けに開発した防虫網戸がオリセットネットの原型として誕生した。しかし、アフリカへ提供しても、なかなか使い続けてもらえなかった。課題を探ろうと伊藤は30回もアフリカに飛んで、住民の生活や住居を観察し、「どうしたら使ってもらえるか」を考えた。伊藤は研究者としての粘り強さと諦めずにしつこくやることと旺盛な研究心を持っているからこそ、1994年にやっと通気性が良く、洗濯しても防虫効果が低下せず薬剤の再処理が不要で、長期間にわたり効果が持続するオリセットネットを発明することができた。オリセットネットの誕生により、住友化学はBOP層へ進出するライセンスを獲得したことになる。

3) 2001年にWHOがオリセットネットの使用を推薦したこと

(1) WHOに推薦された理由

1998年に、国連開発計画(UNDP)、世界保健機構(WHO)、世界銀行(World Bank)が2010年までにマラリア死亡率を50%削減する計画を策定した⁶。当時は、一般の蚊帳に殺虫剤をしみこませた殺虫剤浸漬ネットがWHOに推薦されていた。その理由として、再処理を住民に行わせることで、マラリア防止の啓蒙活動を行うことができ、人が集まるのが啓蒙の絶好のチャンスだと考えられたからである。しかしながら、再処理率が低く、うまく広がらなかった。このままでは「2010年までにマラリアの犠牲者を50%減らす」という目標の達成は無理と判断し、再処理の必要がない蚊帳を新たに選択したのである。当時は住友化学のオリセットネットのみが長期残効型蚊帳であった。2001年に、オリセットネットは長期残効型蚊帳の第一号として認定され、WHOの推薦を受けた。そのあとオ

リセットネットの需要は急増し、ベスタゴー（スイス）、バイエル（タイ）、BASF（ドイツ）、インテリジェンタ（フランス）などのライバル企業が競って長期残効型蚊帳の生産に乗り出している⁷。

(2) WHO に推薦された後、現地生産を開始

2001年にWHOよりアフリカへの技術移転の要請があり、アフリカでの現地生産のアイデアが生まれた。図表4-3は住友化学のオリセットネット事業の現地生産の歴史を表したものである。

図表4-3 住友化学オリセットネットの現地生産の歴史

| | | |
|-----|-------------|---|
| 第0期 | 2001年～2003年 | <ul style="list-style-type: none"> ・WHOが技術無償移転し、現地で生産することを提案 ・「オリセット・コンソーシアム」が形成 ・伊藤が現地メーカー「A to Z」に技術指導 |
| 第1期 | 2003年～2007年 | <ul style="list-style-type: none"> ・現地生産を開始 ・生産能力が年々増加 |
| 第2期 | 2007年～2008年 | <ul style="list-style-type: none"> ・「A to Z」とのジョイントベンチャー設立 |
| 第3期 | 2008年～ | <ul style="list-style-type: none"> ・オリセットネット事業部設立 |

出所：各資料より筆者作成

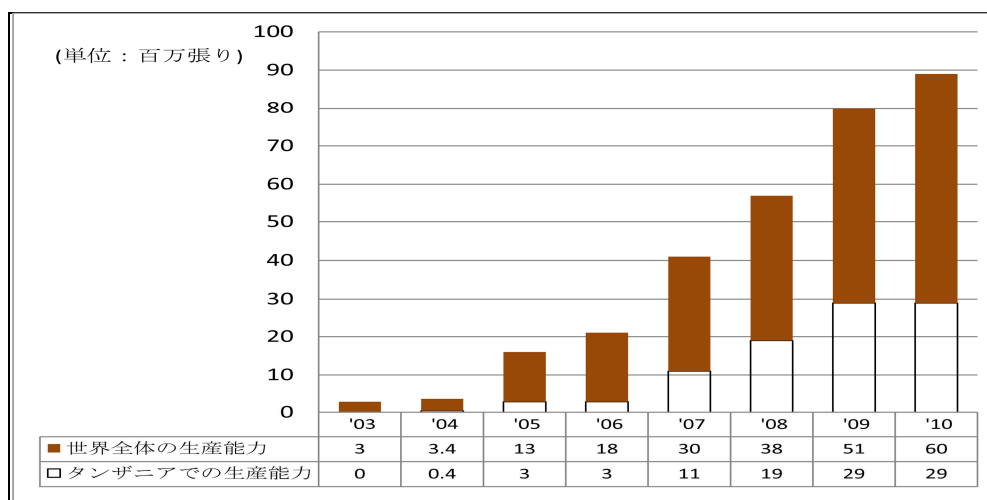
2001年に、WHOはアフリカの現地経済の発展を刺激するために、オリセットネットの製造技術をアフリカの蚊帳メーカーに無償移転し現地で生産することを提案した。住友化学側にはこうした期待に応じることに特に異論はなく、アフリカへの無償の技術供与に同意した。しかし住友化学はアフリカでの現地生産の経験がなく、パートナー企業をどう選んで良いか見当がつかなかった。そこで、WHOの主導のもと官民7者のパートナーシップによる「オリセット・コンソーシアム」が作られ、オリセットネットの技術移転を支援することになった⁸。さらに、伊藤はタンザニアに赴き、現地メーカー「A to Z」を紹介してもらい、技術指導に当たった。3年の準備期間（第0期）を経て、やっと2003年に現地生産の開始を迎えた。

2003年に、タンザニアのアルーシャにて現地生産を開始、わずか1年後の2004年に40万張りの生産が可能になった。2005年と2006年は300万張りの現地生産を実現している。オリセットネット現地生産の第1期である。さらに2007年に、住友化学では更なる需要の拡大に対応するためA to Zとのジョイントベンチャーでオリセットネット製造会社ベクターヘルスインターナショナル（Vector Health International）を設立し、新工場での生産が開始された。2007年の現地生産量は1,100万張りを実現した。現地生産の第2期である。オリセットネット事業をさらに加速するため、2008年10月には本社内にベクターコントロール事業部を新設した。アフリカ現地のオリセットネット生産量は1,900万

張りを突破した。現地生産の第3期である。

現在、オリセットネットの生産拠点は中国、ベトナムとタンザニアにある。オリセットネットの総生産量とタンザニアでの生産能力の推移は図表4-4の通りである。

図表4-4 オリセットネット生産能力の推移



出所：『住友化学 CSR ハイライト』2010, 8 ページ。

2. 住友化学のビジネスモデルの変換

次は、住友化学はどのような取り組みを行いながら、ビジネスモデルをどのように変化させてきたのかについて、前節の受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスのフレームワークを用いて、分析する（図表4-5を参照）。

住友化学のオリセットネット事業の発展過程は、3種類のビジネスモデルを経て、3つの発展段階に分けることができる。第一段階は支援型ビジネスモデル（1960年～1992年）、第二段階は市場主導型ビジネスモデル（1992年～2001年）、第三段階は生産主導ビジネスモデル（2001年～現在）である。さらに住友化学オリセットネットにおける未来のビジネスモデルについても展望することにする。

図表 4-5 住友化学のオリセットネット事業

| | 受動的 BOP ビジネス (支援型 BOP ビジネス) | 能動的 BOP ビジネス | |
|---------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | BOP バージョン 1.0 | BOP バージョン 2.0 |
| 目的 | WHO 主導のマラリア対策に対応 | BOP 層の新市場開発 | 生産量を上げ、現地の雇用を拡大 |
| 主力事業の関連性 | 周辺として | 本業として | 本業として |
| 現地の人々と接するポイント | 一時的に支援 | アフリカの情報を集め、ニーズを掘り出す。マーケティングの手法で市場開発 | アフリカでの現地生産開始、「末端ステークホルダー」の雇用を創出し、共創の手法で事業展開 |
| バリューチェーンとの関わり | 第三者機関への供給 | 第三機関への販売・小売販売 | 原材料生産・販売・供給 |
| 競争強度 | 無 | 高い 競合企業 6 社 8 製品 ⁹ の存在 | 高い 競合企業 6 社 8 製品の存在 |
| 利益 | 無 | 有 | 有 |
| ビジネスモデル | 支援型 | 市場主導型 | 生産主導型 |
| 発展段階 | 第一段階 1960～1992 | 第二段階 1992～2001 | 第三段階 2001～現在 |

出所：著者作成

1) 受動的 BOP ビジネス：第一段階支援型ビジネスモデル（1960～1992）

この段階では、住友化学は国際機関の要求にこたえ、受動的 BOP ビジネスを行い、マラリア対策は周辺事業として扱い、国際機関や政府開発機関に殺虫剤を無償提供し、巨大な BOP 市場を無視していた。その結果として、企業側は現地ニーズを十分に把握できず、発展途上国のマラリアを根絶できなかった。

住友化学が支援型の受動的 BOP ビジネスから次のステップへ転換するキーファクターになったのは破壊的イノベーションである。同社は 1980 年代に樹脂（プラスチックなど）に薬剤を練り込む技術を確認していた。ネット状に加工するにはどういった樹脂や薬剤が適切か、樹脂の配合や加工の条件と殺虫効果の関係、殺虫成分が樹脂の中で拡散する速度などの基礎データが蓄積されていた。そして社内起業家伊藤によって、総合化学メーカーとして樹脂部門と殺虫剤部門が協力し、二つの異分野の技術を融合し、1992 年にオリセット

ネットの原型である防虫網戸が発明された。これは BOP 層こそイノベーションを育成する場所であることを証明したともいえる。

無論、BOP ビジネスを行うには、技術のイノベーションだけでは不十分である。イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産すること (Schumpeter,1934) である。つまり、イノベーションとは物や力を従来とは異なるかたちで結合することを指す。BOP ビジネスには、こうした広い意味のイノベーションが必要になる。たとえば、新たな生産方法つまり現地生産というイノベーション、新たな組織の実現つまり NGO/NPO や国際機関とのパートナーの形成というイノベーション、未開拓の市場開発つまり巨大な BOP 市場の開発というイノベーション、などを挙げることができる。

2) 能動的 BOP ビジネス：第二段階市場主導型ビジネスモデル (1992 年～2001 年)

この段階では、伊藤高明がマラリア予防の開発をライフワークにしたことから、住友化学は内発的な動機によって、マラリア問題を解決しようとしたと考えられる。現地の情報を集め、ニーズを掘りおこし、オリセットネットを売れるように努力した。市場主導型のマーケティングを重視した能動的 BOP ビジネスの BOP バージョン 1.0 に位置付けることができる。伊藤は現地住民を観察し、本来の防虫網戸を 1994 年に通気性が良く、洗濯しても防虫効果が低下せず薬剤の再処理が不要で長期間にわたり効果が持続するオリセットネットに改良した。

この段階では、製品と市場を見直すことと、クラスターを形成することがポイントになる¹⁰。製品と市場を見直すということは、「ロングタームイノベーション戦略 (Long-term Innovation for Global Harvest)」¹¹のなかの多角化戦略に相応する。多角化によるロングタームイノベーション戦略とは、社会的課題を解決する新規製品サービスを、従来企業が事業を推進することが困難であった新規市場に提供する戦略である。企業は自社の事業環境が整っていない市場に対して、これまで解決できなかった社会的課題を解決する新規製品・サービスを提供することになる。住友化学がマラリア防止という社会的課題を解決するオリセットネットという新製品をアフリカに対して提供していることは、多角化によるロングタームイノベーションであるといえる。

またクラスターを形成することについては、全て自前で処理できるような自己完結企業は存在しない。特にアフリカで現地生産の経験がない住友化学にとって、多方面からの支援が必要になる。オリセット・コンソーシアムの中では企業 (住友化学、AtoZ 社、エクソンモービル) だけではなく、投資家 (アキュメント・ファンド)、NGO (ポピュレーション・サービス・インターナショナル (PSI))、国際機関 (UNICEF、WHO) も広く参加し、それぞれ重要な役割を果たしていた。こうした要因は住友化学が次のステップへ進むことを促進させた。

3) 能動的 BOP ビジネス：第三段階生産主導型ビジネスモデル（2001～現在）

この段階では、住友化学は現地「末端ステークホルダー」を「ビジネスのステークホルダー」として位置づけ、現地生産の実現によって、2011年8月1日の時点まで7,000人の雇用を創出した。本業を通じて、共創の手法で事業展開をしていくことから、BOPバージョン2.0に相応することになる。

この段階では、バリューチェーンの生産性を見直すことがポイントになる¹²。まず、住友化学はタンザニアにおいて、現地生産によって、輸送距離の短縮、出荷作業の効率化を推進し、大幅なコストダウンを実現した（2001年当時の40ドルから現在の5ドルに下げた）。また、流通チャネルについても、国際機関が支援する流通モデルを確立した¹³。そして、従業員の生産性については、無料の技術提供、現地の従業員の成長を重視するアプローチを採用した。さらに、社員が安心して一定の自由裁量で仕事ができることを重視している。最後にロケーションについては、生産拠点としてタンザニアに深く根を下ろした活動を行っている。今後西アフリカでも、オリセットネットの生産工場を設置する計画が進んでいる¹⁴。

4) 未来型のビジネスモデル

ハートは、BOPベンチャーが政府や国際機関に全面的に依存するのではなく、「スマート援助を受ける」ことも必要だと主張している¹⁵。彼によれば、先進国における多くのビジネス領域（たとえば、農業、エネルギー、自然科学、技術、航空宇宙学、医学など）では、政府から短期、長期にわたって多様なレベルのサポートを受けている。同様に、BOPビジネスは政府や国際機関からの「スマート援助」を受けることで、消費者や生産者へのサービス提供をスムーズにすることができ、経済的自立と事業拡大にもつながると考えられる。伊藤へのインタビューによれば、現在はオリセットネットの購入者は国際機関に限られる。また、多くのファンドからの基金を利用し、オリセットネットを製造、販売している。BOPビジネスの目的として、如何に企業が経済的自立を実現できるかという点が重要視される¹⁶。現在、住友化学は経済的自立ができるように試行錯誤をしている段階である。

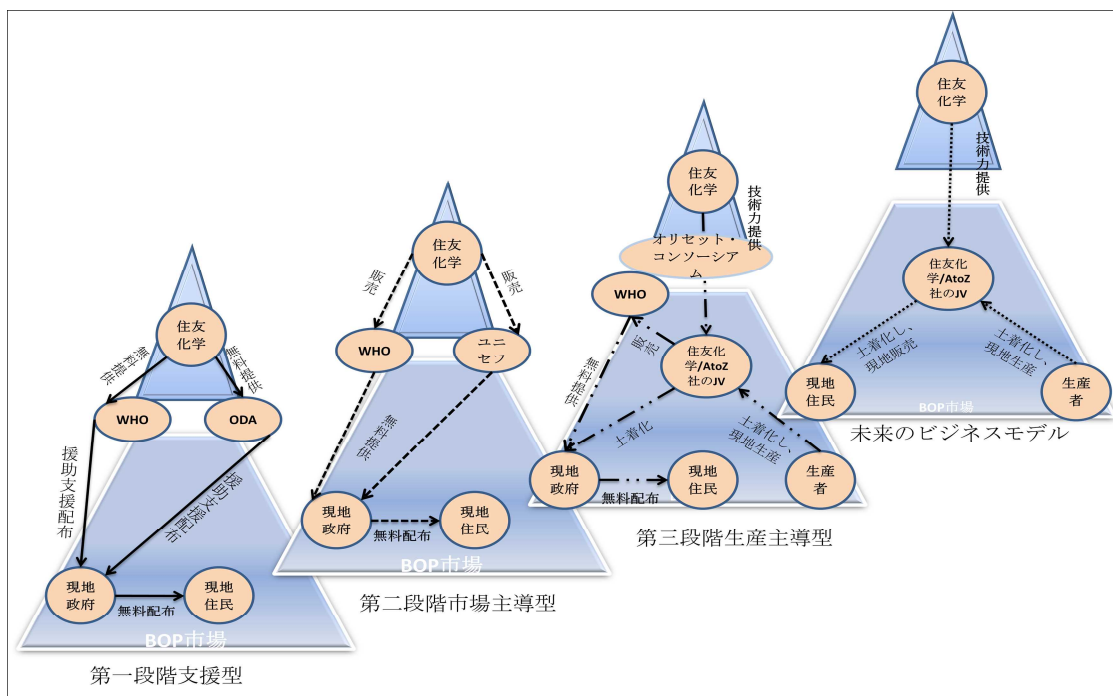
住友化学は、2015年のミレニアム目標の一つであるマラリアの完全撲滅を達成するために、オリセットネットを製造・販売してきた。2015年には各国際機関はマラリア撲滅活動を終了する予定である。住友化学の今後の展開として大規模安定顧客へ依存することなく、自社独自の販売ルートを考える必要がある。さらに、7,000人の現地従業員の雇用を守るために、新たな事業を展開せざるを得ない。

もちろん、住友化学は本業を通して、現地住民に貢献することを目指している。そのためには高品質の製品を現地住民に販売するために、まず価格を下げるのが今後の課題である。もう一つのアイデアは、コストダウンを前提に、マラリアを媒介するハマダラ蚊の習性を考慮し、蚊が部屋に侵入する主要経路である軒下にある部屋の壁と屋根の隙間（イ

ープ)のみをオリセットネットでふさぐ商品(イーブカーテン)の開発である。また、オリセットネット・レディを雇用し、個々の家に必要なサイズだけを切って販売することも考えている¹⁷⁾。

さらに別のアイデアとして現地農家の収入を上げるために、害虫を防止するオリセットネットを開発する。特定の害虫に対して、特定の防虫成分が練り込まれた樹脂で編まれた蚊帳を農家に販売する。これによって、野菜や農作物に直接農薬を使わずに、グリーンベジタブルを栽培でき、農民の収入に繋がる¹⁸⁾。住友化学のオリセットネット事業のBOPビジネスモデルの3段階と次段階の展望を図表4-6のように表すことができる。

図表 4-6 住友化学の BOP ビジネスモデルの変化



出所：筆者作成

住友化学のケースでは、企業が直接現地住民に販売していないが、国際機関のニーズは現地住民のニーズを反映している。このケースはBOP層を対象とするビジネスではなく、国際機関を収益源¹⁹⁾とする援助ビジネスのケースである。すなわちB to I²⁰⁾を基本にして、B to Cではないモデルである。競合会社も6社8製品があり、マーケティングの視点も無視できない。図表4-6が示すように、住友化学のオリセットネット事業は第一段階の受動的BOPビジネスから一歩踏み出し、第二段階の能動的BOPビジネスのBOPバージョン1.0へ入り、さらに、第三段階の能動的BOPビジネスのBOPバージョン2.0へ進んできた。将来のBOP市場に対応するために、信頼関係を構築し、BOP層市場での競争優位

に大きく寄与した。未来型ビジネスモデルへの基礎を築いたともいえる。

3. 住友化学の社会性と経済性の融合

住友化学のオリセットネット事業は、BOP 層の保健医療市場において、マラリア対策用蚊帳を提供することを通じて、BOP 層の社会的ニーズを満たしながら、新たな BOP ビジネスを展開していくことに繋がる。住友化学のオリセットネット事業は事業として存続するためには持続可能なビジネスでなければならないし、現地従業員のために継続的なビジネスを行わなければならない。住友化学のオリセットネット事業は「By Africa, For Africa」というスローガンのもとで、アフリカで作ってアフリカの現地住民のために行っていこうと取り組んでいる事業である²¹。

住友化学のオリセットネット事業はアフリカでの貧困要因の一つ「マラリア」感染症を撲滅しつつあると同時に、本格的なビジネスも発展させている。2010 年にタンザニアの工場では年間 2,900 万張りを生産し、7,000 名の従業員を抱えていることは現地の経済的繁栄に繋がる。マラリア感染が減ったことで農作業に従事できる人も増え、荒地が畑に変わる現象も起きている。オリセットネットによって、貧困のために病気の予防ができず、その病気が労働や教育を妨げてさらに貧困を助長するという悪循環を断ち切った。まさに、社会的価値と経済的価値を融合させたビジネスである。

第 4 節 住友化学のオリセットネット事業の課題

BOP ビジネスでは利益をあげつつ、世界の貧困撲滅に貢献できるという win-win の関係を強調している。すなわち、「共通価値」の社会性と経済性の両立がポイントである。本章では、BOP 層の社会的ニーズを満たす企業行為が二種類に分けられることを明確にした。つまり、受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスである。そして能動的 BOP ビジネスを本格的な BOP ビジネスとして取り扱い、受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの変換可能性を住友化学の事例分析を通じて検証した。住友化学のオリセットネット事業の受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの変換プロセスは以下のようになる。

第一段階は支援型ビジネスモデル（1960 年～1992 年）つまり受動的 BOP ビジネスである。この段階では、広い意味のイノベーションが次のステップへ飛躍するカギである。第二段階は市場主導型ビジネスモデル（1992 年～2001 年）つまり能動的 BOP ビジネスの BOP バージョン 1.0 である。この段階では、住友化学はすでに受動的 BOP ビジネスから一歩踏み出し、能動的 BOP ビジネスへシフトしている。さらに次のステップへ進むカギは、製品と市場を見直すこととクラスターを形成することである。第三段階は生産主導型ビジネスモデル（2001～現在）つまり能動的 BOP ビジネスの BOP バージョン 2.0 である。この段階では、現地生産を開始することから、バリューチェーンの生産性を見直すこ

とがポイントである。最後に伊藤高明へのインタビューをもとに、未来型ビジネスモデルを展望した。つまり、経済的自立を目指した BOP ビジネスモデルである。この段階では、各国際機関やファンドの支援金から離れることが期待される。

住友化学のビジネスモデルの転換からみると、オリセットネット事業はすでに受動的 BOP ビジネスを超え、能動的 BOP ビジネスへ脱皮したといえる。しかしながら、住友化学のケースは B to I を基本とするビジネスモデル、つまり BOP 層以外の収益源を持つことから、通常の現地住民を顧客とする B to C 型の BOP ビジネスとは異なったビジネスモデルである。現在は政府、国際機関、あるいは国際ファンドからの「スマート援助」を受けているが、今後は、安定的で大規模な顧客から離れ、自社独自での販売ルートをもとに事業展開をしていくことが課題といえる。

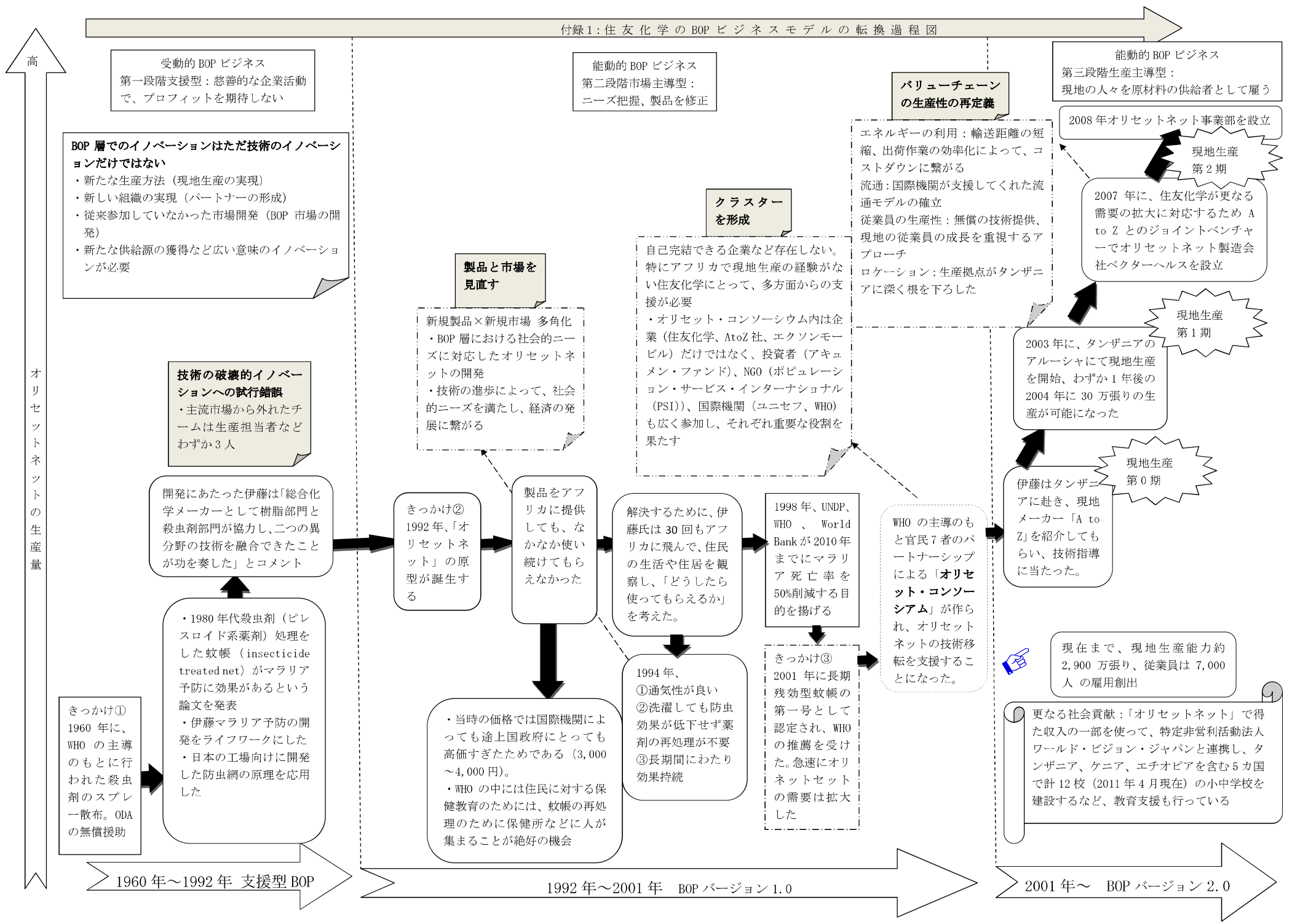
【注】

- 1 ポジティブ・フィードバックは変化を増大させる循環的な影響の連鎖。なお、ネガティブ・フィードバックは変化を妨げる循環的な影響の連鎖。
- 2 M. E. Poter & M. R. Kramer (2006)によれば、受動的 CSR はステークホルダーの関心事の変化に対応し、本業と関わらない社会貢献活動である。それに対して、戦略的 CSR は本業を通じて、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす経営活動である。
- 3 伊藤高明「世界のマラリア対策の現状—感染予防のための蚊帳、オリセットネット」JICA CSR セミナーでの報告、2011.7.5 からも種々な情報を得ることができた。
- 4 インタビューでは 1983 年から伊藤がマラリア予防に関する海外の論文を読んでいたが、菅原・大野・植屋 (2011 年) によれば、実際にライフワークにしようと決心したのは 1985 年である。
- 5 研究開発担当伊藤高明、奥野武と現在部長になっている広岡敦子。(伊藤へのインタビュー調査より)
- 6 1998 年に、UNDP, WHO, World Bank が主体となって「ロールバックマラリア」計画が策定された。2010 年までにマラリアによる死亡率を 50%に減少させるというこの計画は、殺虫剤処理をした蚊帳の使用による感染予防を柱に据えた。
- 7 競争企業を含めたシェアについては、ベスタゴー社 50%、住友化学 25%、残り企業の合計が 25%を占める。伊藤高明へのインタビュー (2011 年 8 月 1 日) より。
- 8 「オリセット・コンソーシアム」は 2001 年～2004 年の間、住友化学のタンザニアでのビジネスをうまく運営するように支援していたが、その後は解散した。(伊藤へのインタビュー調査より)
- 9 WHO による推奨を受けている長期残効型防虫処理済蚊帳は 6 社 8 製品がある。Vestergaard 社の PermaNet2.0, PermaNet2.5, PermaNet3.0, Dawa 社の Tana Netting, Intelligent 社の Netprotect, 住友化学の Olyset, Clarke Mosquito Control 社の DuraNet, BASF 社の Interceptor である。
- 10 同様の指摘をしている研究者として、長坂 寿久 (2011 年)、菅原秀幸 (2010 年) の共創アプローチをあげることができる。
- 11 伊吹、平本、松尾 (2008 年) 上、103 ページ。
- 12 Michael E. Poter & Mark R. Kramer, 2010, pp.16-21.ポーター＝クラマーによれば、

共通価値の観点からバリューチェーンを見直せば、イノベーションを実現し、ほとんどの企業が見逃してきた新しい経済的価値を発見できる。ここでいうバリューチェーンの生産性は、エネルギーの利用とロジスティクス、資源の有効活用、調達、流通、従業員の生産性、ロケーションという要素の関係を示した言葉である。

- 13 伊藤高明へのインタビューによれば、UNICEF が貧困層に直接配布するのを主に担当している。13%の手数料がかかる。
- 14 伊藤高明へのインタビュー（2011年8月1日）より。
- 15 Hart.S.L., & London, T. (2010).p.10.
- 16 *Ibid.*
- 17 伊藤高明へのインタビュー（2011年8月1日）より。
- 18 伊藤高明へのインタビュー（2011年8月1日）より。
- 19 2011年6月28日に早稲田大学ASB研究所が主催したハート教授来日記念シンポジウム「BOP ビジネスの最先端」の配布資料。野村総合研究所によれば、「BOP ビジネスの持続可能性を高めるためには、BOP 層を対象とするビジネス以外での収益源を持つことが重要である。B to B、B to G がある」。
- 20 以上の派生モデルとして B to I: Business to International organization.
- 21 水野達男「オリセットネットを通じたアフリカ支援と住友化学の挑戦」, 第187回 Brown Bag Lunch Seminar 報告書, 2009年。

付録1:住友化学のBOPビジネスモデルの転換過程図



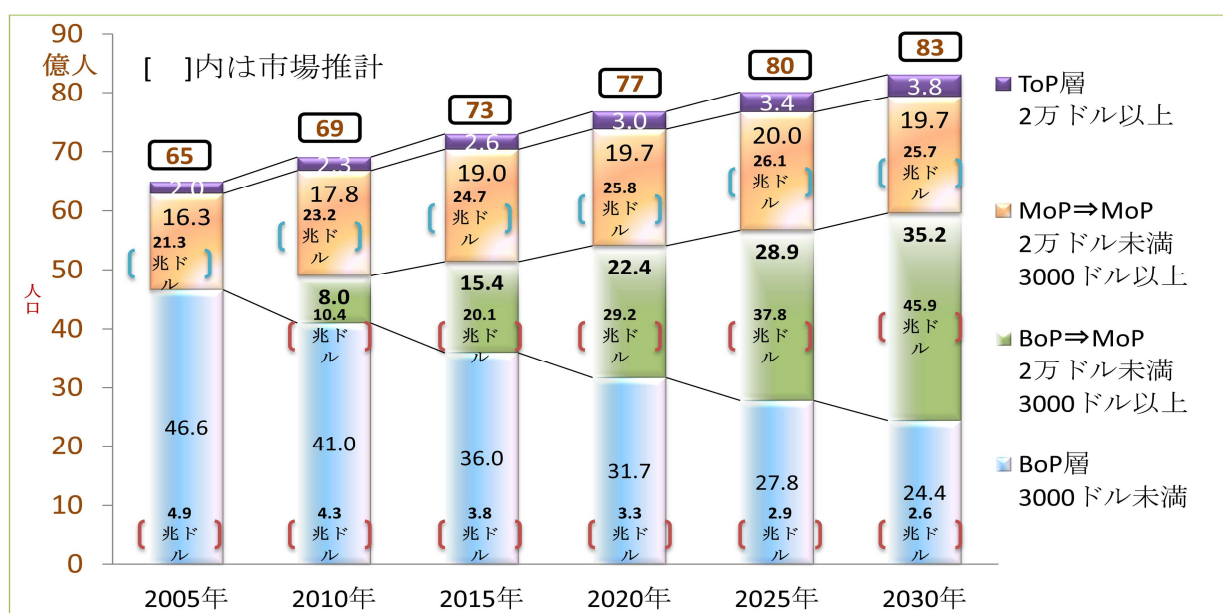
第5章 BOP ビジネスの戦略形成プロセス

第四章では、BOP ビジネスの戦略的選択について受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスに分けて論じた。本章では、組織内に焦点を当て、新規事業としての BOP ビジネスの戦略形成プロセスに関する議論を行う。

第1節 BOP ビジネス

再び触れているように、BOP 層は、2005 年時点で 47 億人・5 兆ドルという巨大市場となっている。将来 BOP 層が MOP 層に成長した際にはさらに大きな市場に成長し、2030 年には 55 億人・70 兆ドル市場を形成するといわれている（図表 5-1 を参照）。このように考えると現在の BOP 市場を獲得することは将来の MOP 市場進出への布石にもなる（渡辺・平本督・津崎, 2012 年）。

図表 5-1 世界の階層別人口・市場推計



出所：野村総合研究所が United Nations “World Populations, the 2010 revision”, The World Bank “World Development Indicators”, Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker “The Next 4Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid” World Resource Institute, International Finance Corporation(2007)などをもとに作成。

すでに述べたように BOP ビジネスとは、BOP 層で暮らしている人々を消費者、販売者あるいは起業家として取り扱い、収益を創出する企業である (Hart,S., & T.London. 2011)。

そして、BOP ビジネス戦略としては、主に以下の 2 つがある。第一は BOP バージョン 1.0、つまり貧困層を顧客化する企業戦略である。第二は BOP バージョン 2.0、つまり相互価値を創造することにポイントをおいた企業戦略である。過去 10 年間このように分類される BOP ビジネス戦略の内容についての研究が盛んになってきた(曹, 2011 年)。しかしながら、企業内で BOP ビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくのかという BOP ビジネスの戦略形成プロセスについての研究は緒についたばかりである。

本章では、日本企業による BOP ビジネスの代表例である住友化学のオリセットネット事業の戦略形成プロセスを考察する。住友化学ベクターコントロール事業部技術開発部主幹(農学博士)伊藤高明へのインタビュー調査(2011 年 8 月 1 日)に加えて、住友化学ベクターコントロール事業部長水野達男へのインタビュー調査(2012 年 7 月 17 日)により得られた一次データに基づき、住友化学の BOP ビジネスの戦略形成プロセスを分析した。結果として、住友化学のオリセットネット事業は伊藤高明時代(1985 年~2005 年)の下からの戦略形成プロセスと、水野達男時代(2005 年~)の上からの戦略策定プロセスが併存しているケースであることが明らかになった。こうした二つのプロセスを統合的に説明するフレームワークを考えながら、BOP ビジネスと TOP/MOP ビジネスの違いをもとに、BOP ビジネスの戦略形成プロセスについて分析することが本章の目的である。

第 2 節 戦略形成プロセスに関する先行研究

戦略形成プロセスの研究は 1970 年代にまで遡る。バウアー(J.L.Bower, 1970)によれば、大企業の多角化投資プロジェクトは長期にわたり組織の多層レベルの参加が一般的であり、そうした投資決定プロセスを定義段階、支援段階、コンテキスト段階の 3 つに区分している。この研究は、戦略形成実行プロセスがトップだけでなく現場層も含む幅広い階層にわたる過程であることを示している。バウアーと同様に、戦略形成プロセスの理論化を試みているのがミンツバーグ(H.Mintzberg)である。ミンツバーグ(1978)によれば、戦略形成は整然とした、連続的な、系統立った過程で発展するわけではなく、不規則で、非連続的な発展プロセスで進んでいくという。彼は戦略形成タイプを以下の 2 つのパターンに分けている。すなわち、意思決定に対する事前のガイドラインとしての戦略が実現に至るパターンと、意思決定の事後の結果としての戦略が実現に至るパターンがあることを示した。前者をトップ・ダウン型で意図されたデリバレット戦略(*deliberate strategy*)、後者をボトム・アップ型の創発的戦略(*emergent strategy*)と呼んでいる。1980 年代に入ると、バーゲルマン(Burgelman, 1983a; 1983b)はバウアーとミンツバーグの戦略プロセスの考え方をさらに精緻化している。バーゲルマンは組織慣性を克服し内部革新を促進するため、組織内部に焦点を当て、自発的な組織変革を通じて外部環境に適応する過程を明らかにした。彼は、アメリカのハイテク企業における新規事業開発による非関連型多角化の詳細な事例分析を通じて、独自の戦略形成プロセスモデルを提示している。

1. バーゲルマンの戦略形成プロセスモデル

バーゲルマンモデルには、2つの戦略形成プロセスがある。1つは「自律的戦略プロセス」であり、もう1つは「誘導された戦略プロセス」である。

(1) 自律的戦略プロセス

自律的戦略プロセスに関しては、社内ベンチャーの誕生は組織のトップマネジメントの決定ではなく、「ボトム・アップ」の蒸留していくプロセスであることを示している。まず社内ベンチャーが生み出される契機となるのが自律的戦略行動(**autonomous strategic behavior**)である。具体的なプロセスとしては、①定義 (**definition**) 段階として新技術と市場ニーズの適合を発見し、主要活動として定義する段階、②推進 (**impetus**) 段階としてニューベンチャーのアイデアを技術上と運営上にわたって組織的にサポートする段階がある。彼は、この2つの段階に影響を与えるものとして、③戦略的コンテキスト (**strategic context**) と④構造的コンテキスト(**structural context**)を考えている。バーゲルマン(1983a)によれば、戦略的コンテキストは新規ビジネスの開発において、自律的に形成されたビジネス活動を企業戦略に統合させることである。自律的戦略活動を企業の戦略概念に連結するミドルマネジメントの支援システムがそれに相応する。また構造的コンテキストは、企業戦略を実行するために機能する管理機能であり、構築された組織、管理メカニズムを指す。そして構造的コンテキストは、現場レベルのマネジャーやミドルマネジメントの戦略的な行動に対する淘汰メカニズムとしても機能する(福澤, 新宅, 2007年)。この一連のプロセスによってミドルのチャンピオニング(擁護)を得て、既存の戦略の範囲外の事業として成長し、その後戦略の変更をトップに説得することになる。

新しい戦略形成プロセスにおいては、まずグループレベルで新たな事業機会を認識することからスタートする。ここで重要になるのが、技術的連結活動と市場ニーズをマッチさせるニーズ連結活動であり、製品チャンピオン活動である。次に、ニューベンチャー事業レベル、つまり新規事業を進めるための組織が形成される。さらに新たな事業に対して組織的サポートを行うようになる。たとえば新規事業マネジャーが任命されたり、運営予算が付くなどの組織的サポートを挙げることができる。最後に全社レベルでトップ層から承認され、全社的な資源配分を受けて、新事業として促進していくことになる。このレベルでは、トップマネジメントからの推進が必要になる。そのため、ミドルマネジメントとトップマネジメントとの間で相互調整が必要になる。

(2) 誘導された戦略プロセス

誘導されたプロセスとは、トップ層が事前に確立された戦略コンセプトにもとづいて、戦略をつくりあげ、構造的コンテキストを定めるプロセスである。つまりトップ層からの誘導された戦略行動 (**induced strategic behavior**) である。このようなトップ・ダウン型戦略策定プロセスは、トップの意図した計画的戦略策定プロセスである。もしトップが現在の戦略の領域内に「残された成長の機会」が存在していると認知するならば、トップは

戦略にそった戦略行動を奨励する。すなわち、コア・テクノロジーの進展、既存の市場に対する新製品の開発、マーケティングや製造に対する新しいアプローチなどの計画的な革新行動においては、このプロセスを選択することが多い。しかし一方で、戦略の範囲外の戦略行動は、このプロセスにおいて淘汰されることが多い。バーゲルマン(1983a; 1983b)の戦略形成プロセス論が強調するのは、こうしたトップからの戦略策定ではなく、むしろボトム・アップ型戦略形成プロセスである。続いて、BOP ビジネスの戦略プロセスを分析するときに直面するバーゲルマンモデルの限界を説明することにする。

2. BOP ビジネスにおけるバーゲルマンモデルの限界

BOP ビジネスの核心は経済性と社会性の両立である。これまでの経済的パフォーマンスを中心にした尺度は企業を評価する唯一の尺度ではなくなり、社会的パフォーマンスを達成する必要も求められている。しかし大企業の新規事業開発の過程を分析しようとしたバーゲルマンモデルは、社会的価値を創出することを前提にしていない。

BOP ビジネスの戦略プロセスを分析するとき、社会価値の創出という要素を入れざるを得ない(曹, 2012年)。国連開発計画(2008)は、BOP ビジネスという用語にかえてインクルーシブビジネス(Inclusive Business)という概念を提起した(第6章で詳しく紹介する)。すなわち、BOP 層の人々のニーズを充足しつつ、彼らをビジネス世界に巻き込みながら、市場に積極的に参加させ、事業の各段階で企業と接点を持たせることを強調するビジネスである。本章では、インクルーシブビジネスの考えをもとに、BOP ビジネスの社会価値を「BOP 層の末端ステークホルダーを消費者、販売者、生産者あるいは研究開発者に変え、貧困の緩和と社会発展を促進する過程」として理解する。しかし多くの研究が明らかにしているように、企業が単独でBOP 層へ進出することは難しく、直接に現地の末端ステークホルダーと接しにくいことも事実である(Sánchez et al., 2006; London & Hart, 2004)。そこで、企業が非伝統的パートナーであるNGO、MFI、国際機関、現地企業などとコラボレーションすることの重要性が注目されるようになった。本章では、企業が社会価値を創出するために外部組織と協働するという視点を加え、バーゲルマンモデルを修正拡大しながらBOP ビジネスの戦略プロセスに分析するフレームワークを提示したい。

3. BOP ビジネスの戦略形成プロセスのフレームワーク

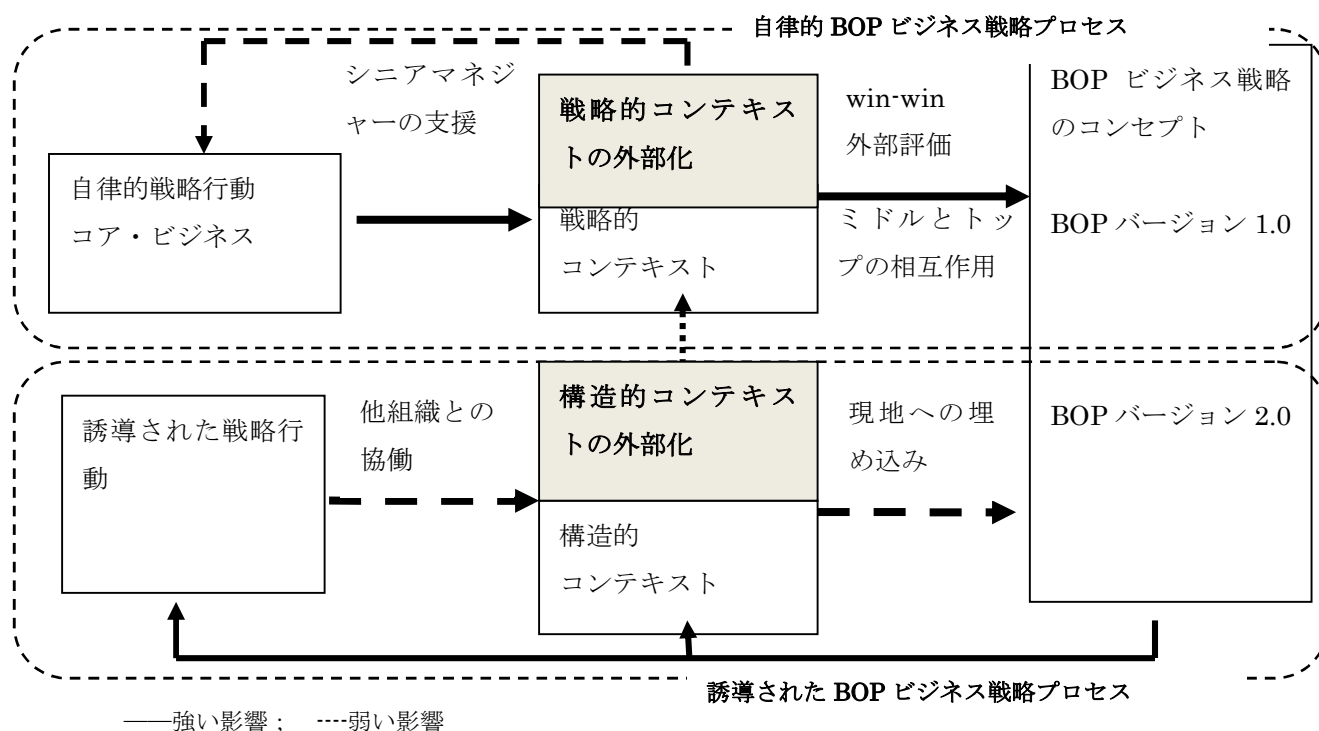
BOP ビジネスの戦略形成プロセスに関する先行研究としては以下のような研究があげられる。

榎屋詩野(日本総研)は、BOP ビジネスの発生プロセスを9つのステップに分けている。①イントラプレナーによるBOPの発想、②社内イントラネットワークの拡充、③計画・発案、④社内コンセンサス、⑤BOP ビジネスのトライアル、⑥検証、⑦社内議論、⑧BOP ビジネスの事業化、⑨外部評価獲得によるブランド形成、の9つの段階である(日本能率協会, 2011年)。このBOP ビジネスの社内発生メカニズムは、ボトム・アップ型戦略形成で

あり、バーゲルマンモデルの自律的戦略形成プロセスに当てはまると考えられる。この研究では、外部組織との協働をもとに、プロジェクトへのお墨付きを得ることが BOP ビジネスの戦略形成に大きな影響を与えることを強調している。

BOP ビジネスを成功させるために、事前計画の重要性を強調する研究者もいる。ロンドン(London., 2010)は、設計 (design)、パイロット実験 (pilot)、規模拡大 (scale) という BOP ビジネスのロードマップを提起している。また水尾 (2010 年) は、マネジメント・サイクルの視点をもとに、BOP ビジネス活動を事前計画 (plan) から実施 (do)、点検 (see) のプロセスによって説明しようとしている。このような戦略策定過程はトップ層による意思決定を中心にした BOP ビジネス戦略を策定するプロセスである。2 人の研究者の発想は、トップ・ダウン型戦略形成で、バーゲルマンモデルの誘導された戦略プロセスに当てはまると考えられる。そして両研究ともに、企業は BOP ビジネスを成功させるために、マルチセクターとの協働活動と現地への埋め込みに取り組みなければならないことを強調している。以上のような先行研究をもとにしながら、以下では BOP ビジネスの戦略プロセスを分析するために、バーゲルマンモデルに若干の修正を加えたフレームワークを提起することにする (図表 5-2 参照)。

図表 5-2 BOP ビジネスにおける戦略形成プロセスのフレームワーク



出所：Burgelman(1983a)をもとに筆者作成

このフレームワークにおいて、戦略的コンテキストの外部化とは新規 BOP ビジネス事業

を BOP 層に製造・サービスの提供という形で具体化できるように、外部組織の支援を獲得することを指す。ここでは新規 BOP ビジネス事業の社会性と他組織による BOP 層の社会課題を解決する社会目標とが合致することがポイントになる。また構造的コンテキストの外部化は、トップ層が BOP 市場を開拓する際、自社の内部資源の不足を認識し、能動的に外部の他組織、特に非伝統的パートナーとの協働活動に取り組み、現地社会への埋め込みを進めることを指す。企業の内部資源と外部資源を結合することによって、BOP ビジネスの実現を推進していくことがポイントになる。

図表 5-2 のフレームワークは、BOP ビジネスにおける戦略形成プロセスを表し、ボトム・アップ（上のループ）あるいはトップ・ダウン（下のループ）を中心に BOP ビジネス戦略プロセスを形成してきた企業もあれば、両方のループを経験しながら BOP ビジネスの戦略プロセスを形成してきた企業もある¹。本章では、住友化学のオリセットネット事業の事例を取り上げ、この 2 つのループを含む BOP ビジネス戦略プロセスを検証する。

第 3 節 ケース分析：住友化学の BOP ビジネス戦略プロセス

住友化学のオリセットネット事業は、BOP 層の保健医療市場において、マラリア対策用蚊帳を提供することを通じて、現地の人々を消費者、販売者、生産者あるいは研究開発者に変え、BOP 層の社会的ニーズを満たしながら、新たな BOP ビジネスを展開していくという事業である。まさに、経済的価値と社会的価値を融合させたビジネスである。

本章では、住友化学が発表した新聞・資料・雑誌等の二次資料²、インタビュー調査より得られた情報、住友化学から得られた内部資料を再構成し、住友化学のオリセットネット事業がどのように生まれ社内の組織変革を通じて BOP 市場における多角化の実現を果たしたかについて前述の分析フレームワークにそって論じる。この事業はこれまで 2 つの戦略形成プロセスを経験している。すなわち、1985 年から 2005 年までの自律的 BOP ビジネス戦略プロセスと、2005 年からの誘導された BOP ビジネス戦略プロセスである。

1. 1985 年から 2005 年までのオリセットネット事業の戦略形成プロセス

伊藤高明が当事業において強調したのは「0 から 1 は作れる」という姿勢である（水野達男へのインタビュー、2012 年 7 月 17 日）。1985 年に伊藤はマラリア予防の蚊帳開発をライフワークにしようと決心した。住友化学の技術とアフリカ市場のマラリア撲滅のニーズをマッチングさせながら、主要な BOP ビジネス活動を定義した時期と考えられる。当時は、オリセットネットの開発が組織的に進むわけではなく、全てのプロセスがシニアマネジャー奥野武の個人的な人脈で進んでいった。わずか 3 人のオリセットネットチームが奥野の擁護のもとでスタートし、殺虫剤と樹脂を融合する技術にチャレンジすることで、1992 年にはオリセットネットの原型が製品化されアフリカ市場に投入された。この段階はニューベンチャーを技術上と運営上にわたってシニアマネジャーがサポートする段階として認識

される。

しかし、当時の製品は日本工場向けに開発した防虫網戸の技術原理を応用したことから、BOP 層のニーズに合わず、現地住民が継続的に使用するまでには至らなかった。チャレンジ精神の旺盛な研究者伊藤は、その課題を解決するために、アフリカ市場へ 30 回も飛んで、情報を集め、ニーズを掘りおこし、1994 年には念願の長期残効型オリセットネット製品を開発した。この段階では、オリセットネット事業は市場主導型マーケティングを重視し、BOP バージョン 1.0 戦略を形成した。新市場で新製品を提供し、BOP ビジネスの試行錯誤を繰り返した。しかしこの戦略コンテキスト段階では、シニアマネジャー（奥野）の擁護を受けていたが、ミドルの公式的支援を得ていなかったことも事実である。

水野によれば、「当時社内では、オリセットネット事業を積極的にサポートしようという人がいないけれども、止めろという批判の声もなかった」という。オリセットネット事業が住友化学の経営理念や企業文化を踏まえたものだからである。具体的には次の 3 点を挙げることができる。第一に、「自利利他公私一如」という住友化学の精神に従えば、オリセットネット事業は住友化学として利益を得るものであるとともに、アフリカ社会に対しても利益をもたらす事業であるという点である。第二に、住友化学の研究風土が大きく影響している。ベクターコントロール事業部マーケティング部長の広岡敦子によれば³、住友化学では研究者一人ひとりが決められた課題をこなすだけでなく、自らの興味と発想で研究領域を広げられる風土があるという。第三は、創造的ハイブリッド・ケミストリー（creative hybrid chemistry）」という発想である。「創造的ハイブリッド・ケミストリー」とは、技術やノウハウ、個人の発想や価値観の社内外を問わない連携・融合を図ることで、既存の枠にとらわれない新たな価値を生み出すという住友化学独自の考え方である。オリセットネットの開発は、樹脂部門と殺虫剤部門の 2 つの異分野の技術を融合するところから生まれた製品であり、創造的ハイブリッド・ケミストリーを実現したといえる。しかし当時は、オリセットネットプロジェクトをトップ層に説得するミドルマネジャーが存在しなかったため、全社戦略として統合されることもなく、生産規模も拡大できず、1 張り 40 ドルとコストも高く注文も少なかった。

転機は 1998 年である。1998 年に、国連開発計画（UNDP）、世界保健機関（WHO）、世界銀行（World Bank）はマラリア対策として「ロール・バック・マラリア・イニシアチブ」というキャンペーン⁴を開始した。伊藤は WHO の方針にいち早く反応し⁵、オリセットネットは長期残効型蚊帳の第一号として認定され、WHO の推薦を受けている。そして WHO の支援をもとに、2003 年にタンザニアで工場を新設し、現地生産を開始した。2005 年 1 月に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）に招待を受けた米倉弘昌社長（当時）は、記者会見に臨み、蚊帳の開発やタンザニアでの現地生産について紹介し、高い評価を受けた。外部の国際機関の評価を受けたことがトップマネジメントの意思決定に影響し、一気に大增産の号令が下されることになる。オリセットネットの大量生産によりコストを削減⁶し、高品質低価格のオリセットネットをアフリカへ提供しながら、技術を活

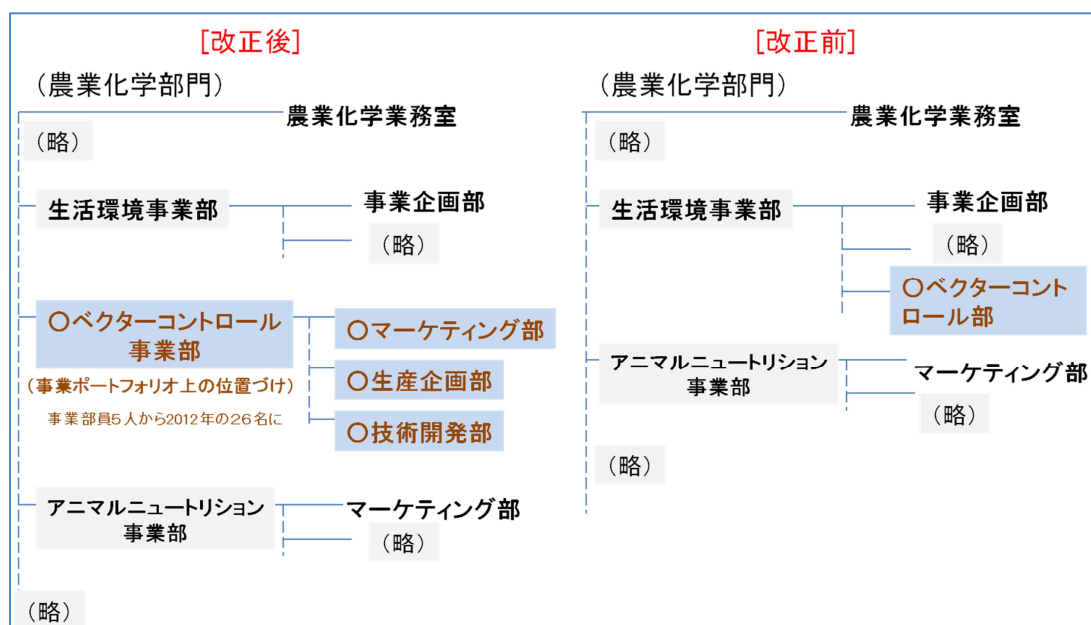
かすことで BOP 層の貧困問題を緩和することになった。この段階は戦略的コンテキストの外部化と考えられる。

以上のように、1985 年から 2005 年までのオリセットネット事業は、ボトムからトップへ蒸留していくプロセスとして発展していった。続いて 2005 年からの住友化学の誘導された BOP ビジネス戦略プロセスを説明することにする。

2. 2005 年からのオリセットネット事業の発展プロセス

2005 年からはオリセットネット事業は「伊藤高明単独の個人商店」では対応できず、オリセットネット事業は住友化学の全社的な取り組みとなった。水野によれば、当時、米倉社長が FS(Feasibility Study)を行い、生産規模と市場成長性のもとで事業拡大の決断を下した。住友化学の企業戦略コンセプトとしては、「成長とグローバルと CSR 経営」という 3 つの柱があるが、オリセットネット事業は CSR 経営の「Good Example」として位置づけられている⁷。そして、トップ層はオリセットネット事業を加速させるため、2007 年 4 月にはベクターコントロール部を新設し、2008 年には事業部に格上げしている。住友化学のニュースリリース（2008 年）によると、「オリセットネット」等感染症対策事業の強化のため、「生活環境事業部ベクターコントロール部」を、「ベクターコントロール事業部」として独立することになった（図表 5-3 を参照）。

図表 5-3 住友化学の内部組織変革



出所：住友化学 ニュースリリース, 2008 年 9 月 30 日。

そして、「ベクターコントロール事業部」には、海外拠点も含めた製販研一体の運営を推進するため、「マーケティング部」（10 名）、「生産企画部」（11 名）、「技術開発部」（4 名）

が設置された。そして水野達男が初代事業部長に任命された⁸。その後オリセットネット事業の成長を促進するため、一連の誘導的戦略活動に取り組んでいる。

すなわち、住友化学においては、このような一連の組織変革を通じてひとつの新規事業を立ち上げ、事業の多角化につながった。また、住友化学が公開した2009年の『有価証券報告書』によれば、ベクターコントロール事業部が成立した次年度に、オリセットネットの販売が順調に拡大した。売上高は前年度（平成20年度）に比べ218億円（10.9%）増加し2,222億円となり、営業利益は前連結会計年度に比べ35億円（16.8%）増加し244億円となった。

(1) 新たなオリセットネット事業戦略コンセプトの策定

オリセットネット事業のBOPバージョン1.0戦略のコンセプトとして、販売ルートの多様化と新製品開発を挙げることができる。水野によれば、「オリセットネット事業の基本は、入札価格・販売価格とコストとの関係で、価格変化に対応するための飽くなきコストダウンと製品改良にある。また市場セグメンテーション（パブリック市場とコンシューマー市場）別の個別戦略対応を考えざるを得ない」という。オリセットネット事業は、これまでのB to I（Business to International Organization）で表される国際機関入札ビジネスモデルからB to C（Business to Consumer）の一般消費者向けビジネスモデルへと展開している。H.I.Ansoffの製品市場戦略の考え方をもとに、オリセットネット事業戦略をまとめると図表5-4のようになる。

図表5-4 オリセットネット事業戦略の分析

| | 既存製品 | 新規製品 |
|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 既存市場（パブリック・ビジネス・ユニット） | オリセットネット | オリセットプラス；オリセットデュオ；マラリア薬品 |
| 新市場（コンシューマー・ビジネス・ユニット） | オリセットクラシック；イーヴカーテン；ベットネット | アフリカ技術センターでの新製品の研究開発 |

出所：住友化学ベクターコントロール事業部長水野達男からの提供資料をもとに作成

パブリック市場×既存製品では、オリセットネットのシェアを維持拡大することを目指す。長期残効型オリセットネットの市場シェア⁹は、2011年の25%から2012年は40%に伸び、パブリック市場に浸透することを通じて利益を獲得している。またパブリック市場×新規製品では、潜在的なニーズに応える差別化された新製品をパブリック市場に提供しようとしている。オリセットプラスとは従来の殺虫剤が効きにくい蚊への殺虫能力を高めたマラリア予防用蚊帳である。またオリセットネットデュオとは、ピレスロイド系薬剤に抵抗性

を有する蚊に対しても効果を発揮するマラリア予防用防虫剤処理蚊帳である。続いてコンシューマー市場×既存製品では、未開拓の一般顧客市場に対して、既存のオリセットネット技術を使って小サイズのイーヴカーテンやベットネットを提供しようとしている。またオリセットネットクラシックは、オリセットネットと同等の機能を持ち、ケニア国内に広い流通ネットワークを持つサージファーム社を販売代理店にケニア国内の主要なスーパーマーケットから販売するという戦略である。最後のコンシューマー市場×新規製品では、BOP 市場での多角化を実現することを目指している。住友化学は、BOP 層のペナルティを解決する新規製品を開発し、貧困緩和に貢献しようと考えている。この多角化を実現するため、2012 年 7 月にはタンザニアにアフリカ技術センター（ATRC: Africa Technical Research Center）を設立している。社員全員がアフリカ人である。このセンターを中心にして、現地ニーズを把握し、それをもとにビジネスモデルを作り上げ、オリセットネット事業の多角化を実現することを考えている。

オリセットネット事業の BOP バージョン 2.0 戦略のコンセプトとしては、現地主役志向の現地雇用と徹底的土着化を挙げることができる。住友化学のオリセットネットは「By African For Africa In Africa」というスローガンをもとに、アフリカが直面する食、健康、環境的問題の解決に取り組んでいく事業である。あくまで現地の人々が主役であることを意識し、現地の人々と協力しながらオリセットネット事業を継続的に発展させようとしている。現在タンザニアのアルーシャ工場では 7,000 人の現地雇用を創出し、地域経済の発展に大きく貢献している。また現地生産量を上げ現地雇用を拡大させるために、西アフリカに製造拠点を設置することも検討中である。さらに ATRC 設立によって、住友化学は研究開発からエンドユーザーに製品サービスを提供するまでバリューチェーンの全てのステップの現地化を実現することに努力している。

(2) 新たなオリセットネット事業の構造的コンテキスト

まず人材については、BOP 層向けの事業経験者を採用することで、オリセットネット事業のメインエンジンとして活躍することを目指している。ちなみにベクターコントロール事業部 26 名のうち 6 名は青年海外協力隊経験者である。水野によれば、「住友化学が求める、困難に挑戦する強い意志と異文化圏で協働できる柔軟性と調整力を兼ね備えている人が青年海外協力隊経験者に多く、大きな期待を寄せている」という。青年海外協力隊の経験から培われたコミュニケーション能力を活かし、現地従業員との距離感を縮めながら現地社会にうまく融合することによってオリセットネット事業をより良く推進することができる。

第二に、住友化学はアフリカでのビジネスを広げるために、積極的に他セクターとコミュニケーションをとりネットワークを構築している。自社の内部資源の不足や限られた現地情報という現状から、他組織、特に NGO、国際機関等との連携が必要である。水野によれば、「オリセットネット事業は小売などの流通とローカル NGO の活用を力を入れ、販売

ネットワークを積極的に築いている」という。2011年にはJICAと協働することで、インドネシアで熱帯感染症予防製品を中心にしたBOPビジネスのフィールド調査を行い、インドネシアでのBOPビジネスの実行可能性を調査している。このように、住友化学はアフリカだけではなく世界のBOP市場へ進出するためのビジネス戦略を策定実行している。

以上、2005年からのオリセットネット事業において、BOPビジネス戦略のコンセプトから誘導された一連の戦略行動が新たな構造的コンテキストのデザインにまで繋がっていることを述べた。

第4節 事例の考察と課題

本章では、バーゲルマンモデルをもとに、企業内でBOPビジネスが生まれ成長していく戦略形成プロセスには2つのパターンが存在することを検討した。1つはBOPビジネスイニシアティブが企業戦略にまともっていく自律的BOPビジネス戦略形成プロセスである。BOPビジネスイニシアティブが成長するとき、資源が乏しいことからシニアマネジャーの支援、ミドルマネジャーの支えあるいは外部組織の評価を受けることが必要になる。住友化学のオリセットネット事業では1985年から2005年の間がこのパターンに当てはまる。そして外部資源にアクセスし、外部機関からの正当性の認可をえることで、国際社会で受け入れられるようになったことから、最終的にはトップ層からの全社的なサポートを受けることになった。

もう1つは、企業戦略から誘導された戦略行動が構造的コンテキストの支援のもとに発展するパターンである。このBOPビジネス策定戦略でも外部組織との協働が重要になる。住友化学のオリセットネット事業は、2005年から誘導されたBOPビジネス戦略プロセスへとシフトし、トップマネジメントを中心に積極的にマルチセクターとの連携に取り組み、潜在的なBOP市場をビジネスチャンスとして認識している。BOPビジネスの戦略プロセスを考える際、組織内部に焦点を当てるだけでなく、外部の要素にも配慮しなければならないことがBOPビジネス戦略形成プロセスの特徴であることを強調したい。

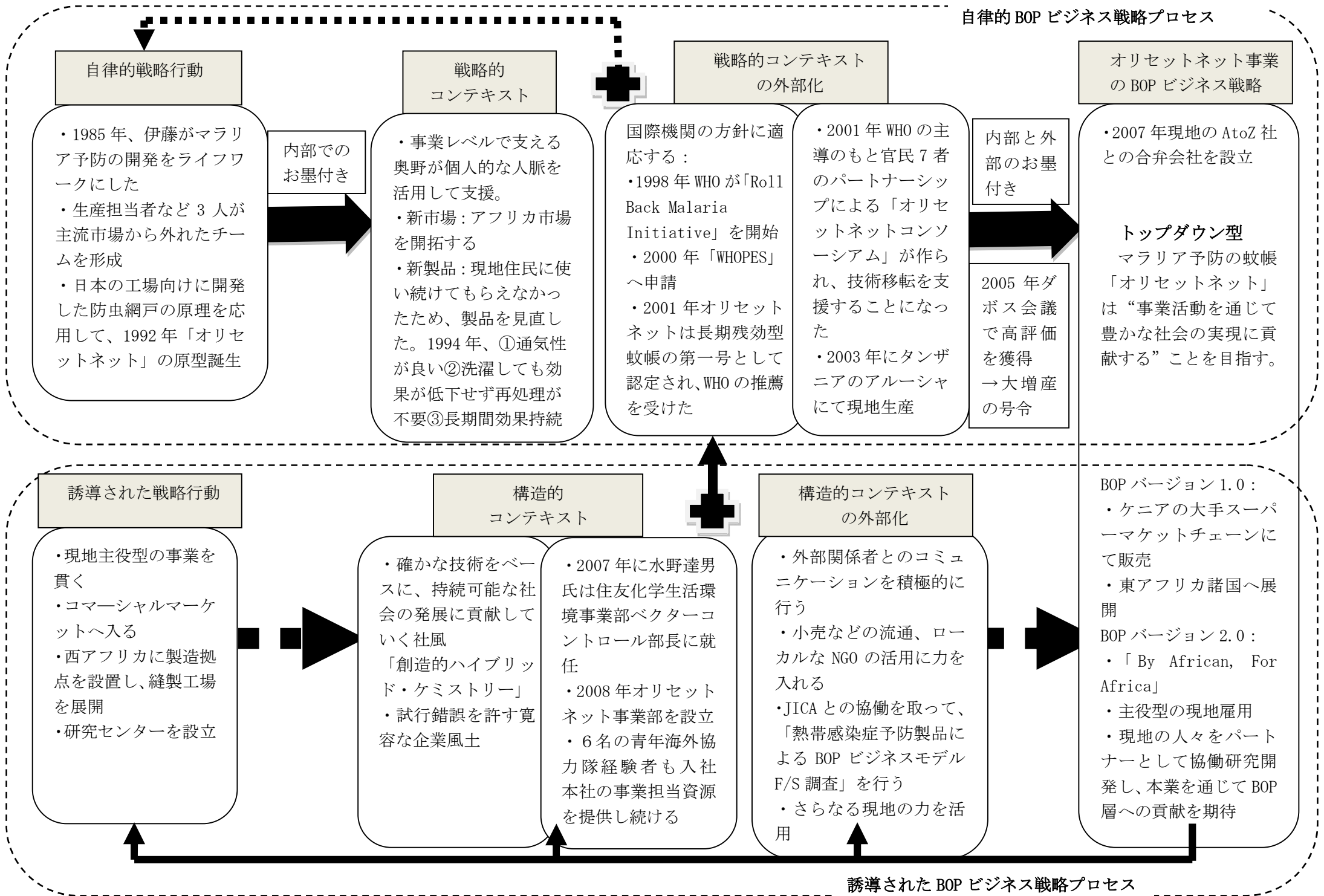
以上のように、本章ではバーゲルマン(1983a;1983b)モデルを基本にしながら社会的価値と経済的価値の両方を重視するBOPビジネスの戦略形成プロセスのフレームワーク(図表5-2)を提起した。提示したフレームワークによって、外部組織からの支援の獲得あるいは外部組織と協働する視点を加え、バーゲルマンモデルの社会価値創出の欠如という限界を克服しようとした。そして、住友化学のオリセットネット事業の戦略形成プロセスを考察することで提示したフレームワークの妥当性を検証した。さらに、今までのBOPビジネスの戦略形成プロセスのあり方、つまりボトム・アップ型戦略形成のループとトップ・ダウン型戦略策定のループを統一的に説明する枠組みを提示した。

しかしながら課題も残っている。まず、図表5-2のフレームワークを実践してきたケースが少ない点である。本章では、住友化学の一事例を挙げたが、たとえばリコーにおいて

社内公募で発足した「BOP 志チーム」がインドでの事業アイデアを出し合いながら事業化へと発展しているケースもある。しかし自律的 BOP ビジネス戦略プロセスと誘導された BOP ビジネス戦略プロセスの両方を経験した事例はさほど多くはない。今後とも、こうしたケースの発掘と検討が必要である。また自律的戦略行動と構造的コンテキストの外部化がどこまで関係しているのか、さらには誘導された戦略行動と戦略的コンテキストの外部化がどこまで関係しているのかについても、一つの事例のみでは論じきれない。今後の検討課題として残っている。

【注】

- 1 日本のケースとしては自律的 BOP ビジネス戦略プロセスとして発展してきた事例は、ブラザー工業、ヤマハ発動機などが挙げられる。誘導された BOP ビジネス戦略プロセスとして発展してきた事例は、日本ポリグル、雪国まいたけ、サラヤなどが挙げられる。そして、両パターンとのミックス型としては住友化学とリコーなどがある。
- 2 住友化学発表のニュースリリース(2008年9月30日;2011年10月6日;2012年5月16日;2012年7月11日)、住友化学 CSR レポート (2010;2011)、有価証券報告書 (2009年) 等を参考にした。
- 3 住友化学のプロジェクトストーリー2を参考。
- 4 2010年までにマラリアによる死亡率を半減させ、2015年までにさらにそれを半減させるという具体的数値目標を打ち出した。
- 5 2000年に伊藤自らは WHO にある殺虫剤の効果を評価するスキーム WHOPEs (WHO Pesticides Evaluation Scheme) にオリセットネットの評価申請を提出した。
- 6 水野のインタビューによれば、現在オリセットネット一張りのコストは3.5ドルにまで下がっている。
- 7 水野のインタビューによれば「住友化学の CSR 経営の理念の柱になっている言葉は「自利利他公私一如」という。社内でオリセットネット事業は CSR 経営の中に一つの好事例として取り上げられた。ここでは、BOP ビジネスと CSR の関係を分析すると、BOP ビジネス (ビジネスを通じて貧困問題を緩和する) は戦略的 CSR (本業を通じて利益をあげる) の発展型として広がってきたと考えられる。
- 8 水野達男は22年間の米外資系企業2社での勤務経験を経て、1999年住友化学入社。同社グループ企業であるレインボー薬品を経て、2007年にベクターコントロール部長に就任。2008年10月より現職。
- 9 水野のインタビューによれば、競争企業を含めたシェアについては、ベスタゴー社50%、住友化学40% (2011年は25%)、残り企業の合計が10%を占める。



第6章 二つの協働による BOP ビジネスの実現

第5章では、組織内部に注目し BOP ビジネス戦略形成プロセスについて論じてきた。本章では、論点を組織外部に移し、多様なステークホルダーとの協働を行って BOP ビジネスを推進する過程の理論化について検討する。

第1節 BOP ビジネスからインクルーシブ・ビジネスへ

繰り返し述べるが、企業と貧困層がともにビジネスを行うことを重視する研究が盛んになってきた (Prahalad, 2004; UNDP, 2008; Kamal et al., 2010; London et al., 2010)。とりわけ、BOP ビジネスという用語に代わって、インクルーシブ・ビジネス (Inclusive Business) が台頭してきた (UNDP, 2008)。それは BOP 層の人々のニーズを充足しつつ、彼らをビジネスの世界に巻き込みながら、市場に積極的に参加させ、事業の各段階で企業と接点を持たせることを強調するビジネスである。企業にとっては自社のバリュー・チェーンに BOP 層を取り込むことで、彼らが持っている現地情報と信頼関係という資産を利用できるメリットがある。貧困層にとっても新しい収入源を得てスキルを身につけられるというメリットがある (UNDP, 2008)。本章は、企業が BOP 層の末端ステークホルダーを直接インクルーシブ・ビジネスの対象にすることができるのかという疑問からスタートする。本章の目的は、BOP 層の人々を自社のバリュー・チェーンの幅広いレベルで接点を持たせるようなあり方についての分析を提供することである。

第2節 既存研究のレビューと整理

1. 企業と BOP 層の接点レベルの分析

本章では、企業と BOP 層の接点を四つのレベルに分ける (図表 6-1 参考)。

図表 6-1 企業と BOP 層の接点分析

| | 市場レベル | 流通レベル | 生産レベル | 知識レベル |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| BOP 層との接点 | 消費者 | 販売者 | 生産者 | 研究開発者 |
| BOP 層の参加度 | 高 | 高 | 中 | 低 |

出所： 筆者作成

消費者として BOP 層を捉える市場レベルは最も一般的なタイプである。たとえば、顧客からのフィードバックや市場調査に BOP 層を参加させたり (UNDP, 2008; Kamal et al., 2010)、「selling to the poor」を基本に BOP 層を顧客化する (Prahalad, 2004) というレベルである。このレベルでは、企業は未知の BOP 市場環境を監視し、BOP 層のニーズを

把握し、自社製品の改善要求を企業に行い、商品をエンドユーザーとしての BOP 層に販売することが中心になる。特別のスキルや知識を必要としないため、現地の人々が広く参加することができる。

次の流通レベルでの接点も多くの実践がなされるようになってきた（ダノンのダノンレディ；ヤクルトのヤクルトレディ；日本ポリグルのポリグルレディなど）。このレベルでは、BOP 層における小売販売や配達などの流通ネットワークの構築がきわめて重要になる（Prahalad, 2004; UNDP, 2008）。そして、企業と消費者の間を結ぶ商品・サービスの配達者としての役割が強調される。たとえば、広告、信用管理、リスク分析、市場開発などの機能を、消費者であり販売者でもある人々のコミュニティ（自助グループ）が引き受けることで、企業の境界の範囲は広がりつつある（Prahalad, 2004）。さらにサービスや修理保全という機能についても、貧困層市場であっても顧客のニーズに素早く対応しなければならない。しかし、貧困層市場では物的インフラや物流ネットワークが未発達であり、一人の販売者が人口希薄な地域を広範囲に受け持っていることが多い。このような環境でうまく仕事ができるのは現地のプロバイダーだけである（UNDP, 2008）。こうした人々はスキルや知識がなくても雇用されるため、現地の人々が広く参加できる。

第三の生産レベルの接点についてはホットな議論が行われてきた。ハート（Hart, 2007）は、“working with the poor” というキャッチフレーズをもとに BOP 層との価値共創という考えを打ち出した。またカルナニ（Karmani, 2007）は、BOP 層を顧客化することが所得の向上につながるわけではないと主張し、BOP 層に対する唯一のソリューションは現地の人々が生産者として雇用されるべきことであると指摘した。さらに、ロンドン等（London et al., 2010）は、BOP 層に含まれる生産者（農業従業者や手作り生産者）を自社のサプライヤーとして企業内部に組み入れることによって BOP ビジネスを効率的に運営することができることを強調した。そして BOP 層の生産した商品を購入し、国内あるいは国際市場に販売することのメリットを強調している。

しかしロンドン等は、生産者としての BOP 層は二つの問題に直面することを指摘している。生産性の制約（原材料資源の限界、資金の限界、商品資源の限界）と取引の制約（市場アクセスの限界、市場能力の限界、市場セキュリティの限界）である。こうした制約に対しては、BOP ベンチャーは現地住民と生産レベルの接点をデザインすることで制約を解決することができる。製品の調達や購入への直接投資を通じて市場アクセスの限界を解決することができる。また、契約をもとにした協定（直接供給と契約をもとにした調達）を通じて、市場能力と市場セキュリティの問題に取り組むことができる（Karamchandi et al., 2009）。さらに、企業は良質のインプットの提供、投資の促進や適切な技術の援助を通じて、生産性の制約を解決することができる（London et al., 2010）。この生産レベルでは、ある程度のスキルと知識が必要であり、現地の人々の参加度は中程度と考えられる。

最後の知識レベルは BOP ビジネスの最終の目標だといえる。BOP 層をパートナーとして扱い、研究開発や相互価値を創造することを強調する。コーネル大学持続的企業研究セ

ンター (Center for Sustainable Enterprise) は、2008 年に「BOP プロトコル 2.0」を発表し、BOP 層をビジネスパートナーとして捉え、BOP ビジネスを協働で企画し、開発し、設立する方法を提供した。このレベルでは技術的な知識が求められ、現地の人々の参加度は低位だと考えられる。そして最終的には、未来の市場を切り拓いていく BOP 人材を育成することが求められる。

以上、BOP ビジネスにおいて企業と BOP 層が四つのレベルで関わっていることを述べてきた。しかし多くの研究が明らかにしているように、企業は単独で BOP 層へ進出することは難しく、直接に現地末端ステークホルダーと接しにくいし、現地社会への埋め込みにも多くの制約が存在している。

サンチェス等 (Sánchez et al., 2006)によれば、企業は自国市場と異なる海外市場へ進出する時には精神的な距離 (Psychic Distance) の存在を改めて認識するという。この傾向は BOP ビジネスの場合にもみられる。企業は BOP 市場における顧客ニーズ、消費習慣、考え方、インフォーマルな制度などにあまりなじみがない。また、リベラ・サントス＝ラファン (Rivera-Santos & Rufin, 2010) によれば、BOP 市場には、TOP 層に見られるようなサプライヤーや流通チャネルなどのような相互補助組織が存在していない。そして、TOP 層と BOP 層の間には経済インフラに関して大きなギャップがある。たとえば、電気や飲用水の提供、資金調達、販売網や情報伝達の不備などである。そのため、企業が単独で BOP 市場に参入すると、BOP 層に対する情報不足から現地でのインクルーシブ・ビジネスが成り立ちにくい。そこで、企業が BOP ビジネスを行う時、社会的コンテキストへの理解能力と社会的埋め込み能力が必要であると主張する研究者もいる (London & Hart, 2004)。しかし、政府行政機関や大企業などの伝統的パートナーは BOP 層に対する認識や知識を持っていないことから、企業に対して BOP 市場に必要な能力を提供することが難しい。そこで、企業が非伝統的パートナーである NGO、MFI、国際機関などとコラボレーションすることの重要性が注目されるようになった (Hart, 2005; London & Hart, 2004; 菅原 他, 2011 年)。

2. BOP 市場における企業とマルチセクターの協働

次に、企業が BOP 市場へ進出する時、どのようなセクターと協働すればよいのかを先行研究をもとに整理する。とくに、BOP 市場における企業と NGO の協働研究、企業と MFI の協働研究、企業と国際機関の協働研究に注目することにする。企業にとっては非伝統的パートナーである NGO や MFI や国際機関は、長期にわたって BOP 層の貧困問題に取り組んでいること、さらに、現地での広いネットワークを持っていることが多くの研究において指摘されている。

1) BOP 市場における企業と NGO の協働

BOP ビジネス研究の中で、企業と NGO の連携はよく挙げられる (Brugmann &

Prahalad, 2007; Drayton & Budinch, 2010; Webb et al, 2010)。ブラグマン=プラハラード (Brugmann & Prahalad, 2007) は発展途上国が経済開放を進める中、企業と NGO はかつての対立関係から一転して、「共創 (Cocreating)」関係を築きつつあるという。経済的底辺である「BOP 市場」を開拓するため、企業は NGO の能力や地域社会との人脈と信頼を求めており、また NGO は BOP 層の改革を推し進めるには、企業の経営資源やノウハウが不可欠である。ドレイトン=ブディンチ (Drayton & Budinch, 2010) は、企業と NGO のパートナーシップを「ハイブリッドバリュー・チェーン」と呼び、BOP 市場に参加するときの強みの連携を強調した。またウェブ (Webb et al, 2010) は、NGO は TOP/MOP 市場と BOP 市場の両方ともに分かる存在であることを指摘した。NGO は媒介組織として企業と BOP 市場の間でサービスを提供することができる。また NGO は知識、資源、合理的アイデアを企業に提供し、機会の認識だけでなく、機会の利用、さらに機会の拡大まで推進していく。

野村総研 (2010 年) によれば、NGO が BOP ビジネスに関連する取り組みにおいて果たす役割は 3 つあると考えられる。すなわち、①事業・活動推進上のパートナーとしての役割 (事業パートナーとしての経験・ノウハウ・ネットワークの活用、社会起業家を通じたビジネス機会の拡大、マイクロファイナンスの普及)、②事業、活動推進に対するモニタリング機関としての役割、③ネットワーキング推進機関としての役割の 3 つである。さらに、NGO は社会、環境基準の遵守に対して監督の役割を果たすこともある (Hart, 2007)。

2) BOP 市場における企業と MFI の協働

MFI は BOP ビジネスにおいて重要なパートナーと考えられる。マイクロクレジットの先駆者ユヌス (Yunus) は、2006 年にノーベル平和賞を受賞した。彼が設立したグラミン銀行は、BOP 市場において金融サービス分野が出現する契機にもなった。MFI は BOP 市場でマイクロクレジットのみならず預金サービスも提供をしている。現地でのアクセスが幅広く、取引費用も低いという特徴があり、特に女性起業家への支援を行うケースも多い。BOP 市場で、MFI は NGO と同じように、企業との協働に取り組む。たとえば、MFI は多くの国で他組織に比べて大きなネットワークを持っていることから、僻地の農村においても貯蓄・貸付グループが存在している (UNDP, 2008)。企業と MFI のパートナーシップの構築によって、販売チャネルの拡大や BOP 起業家の支援に役立つことになる。

BOP 市場では、多くの企業が MFI との協働活動を実践している。たとえば、ペプシコとインドの BASIX の協力、日本の雪国まいたけとバングラディッシュのグラミン銀行の協働などをあげることができる。

3) BOP 市場における企業と国際機関の協働

国連は、2000 年に 21 世紀の国際社会の宣言「ミレニアム開発目標 (MDGs)」を採択したが、それを受けて国際機関と企業のパートナーシッププログラムが誕生しつつある。

国際機関は企業にとって力強いパートナーになりつつある（野村総研,2010 年）。特に、パートナーとして案件の発掘、事業化可能性の検討から事業の遂行、評価まで一貫して支援するようになってきた。実際に BOP ビジネスを推進している企業は、これらパートナーと協働することによって、企業単独で実施するよりも、社会面、事業面の両面において高い成果をあげている（野村総研, 2010 年）。また菅原等(2011 年) は、途上国の制度・政策環境は、企業だけではなかなか変えることができないが、開発援助関係者が、ビジネスのために重要な投資環境や政策上の課題を総合的に分析し、制約要因を洗い出し、途上国側に改善政策を提案することはできることを指摘している。

たとえば、世界銀行グループに属する国際金融公社（IFC）は、途上国の民間セクターの事業を支援する国際機関である。IFC が世界支援研究所と共同で出版した『次なる 40 億人(The Next 4 Billion)』では、この斬新なパートナーシップの存在を指摘している。米国国際開発庁 (USAID) も 2001 年に「グローバル開発アライアンス (Global Development Alliance:GDA)」という官民連携モデルを導入し、BOP ビジネス支援に取り組んでいる。さらに、USAID は 2010 年に、「開発イノベーション・ベンチャー (Development Innovation Ventures: DIV)」を立ち上げ、開発課題を解決するための事業を審査し、選定されたパートナーに助成金を出している。日本の援助機関である JICA や日本貿易振興機構 (JETRO) もまた、途上国の社会的課題の解決と日本企業の海外展開・新規市場獲得支援の両立を目指して、企業との協働活動に積極的に取り組んでいる。JETRO による、日本企業を対象としたビジネス視察ミッションの派遣や現地パートナー候補とのマッチング支援も始まっている。

3. BOP 市場における企業とマルチセクターの協働形成の理由

これまで述べてきたように、BOP 市場における企業と他組織との協働はますます注目されるようになり、BOP ビジネスの中心課題として議論されるようになってきた。次に、企業は BOP 市場へ進出する時、なぜマルチセクターと協働するのか、協働で BOP ビジネスを成功するためにはどのような要因が重要かについて資源依存モデルの視点から議論することにする。

BOP 市場における企業と他組織の協働形成については、資源依存モデルの立場から説明することができる。資源依存モデルでは、すべての組織は内部で自己充足する存在ではなく、その生存に必要な資源を環境から確保しなければならないと考える。すなわち組織は、労働力、資材、顧客、情報、投資、融資、法律上の許可、業種に関する正当性などの資源を環境から入手する必要がある。BOP ビジネスの場合、企業は経営資源やノウハウ、資金調達力を有している一方で、NGO、MFI、国際機関はソーシャルネットワーク、低コスト・オペレーション、BOP 市場に関する知見を提供することで、相互に依存している (Drayton & Budinich, 2010)。

図表 6-2 は以上の先行研究をもとに、BOP 市場における各セクターの資源能力と協働

理由をまとめたものである。

図表 6-2 BOP 層における各セクターの資源と協働形成理由の分析

| | 資源能力 | 協働理由 |
|------|--|---|
| 企業 | <ul style="list-style-type: none"> ・技術・資金・マネジメント能力、生産・販売能力、TOP/MOP 層の情報とネットワーク | <ul style="list-style-type: none"> ・BOP 層の市場情報とニーズを入手し、新たなイノベーションに繋げる（これまでにない商品、サービス、販路、パートナーシップ等）、新たなマーケットの獲得 |
| NGO | <ul style="list-style-type: none"> ・BOP 層での長期的な経験があり、現地の潜在ニーズを把握 ・BOP 層における幅広いネットワーク ・各層への理解能力の蓄積 | <ul style="list-style-type: none"> ・革新的プロジェクトに繋げるための資源の獲得、持続的な努力を最大限に発揮、支援と開発活動の保証、新しいファンドの確保 |
| MFI | <ul style="list-style-type: none"> ・BOP 層の人々との幅広いネットワークと信頼関係 | <ul style="list-style-type: none"> ・現地ビジネスの機会の増加 ・よりよい社会の推進、効率的な事業運営の促進 |
| 国際機関 | <ul style="list-style-type: none"> ・世界開発の主導権、政策上の課題を総合的に分析する能力、世界中に広がるネットワーク資源 ・資金調達能力 | <ul style="list-style-type: none"> ・効率的な事業運営 ・開発目標の実現 |

出所：筆者作成

まず、貧困層を対象に BOP ビジネスを行う企業には制約要因がある（UNDP, 2008）。それは市場情報の不足、規制環境の不備、物的インフラの未整備、知識とスキルの不足、そして金融サービスの不足などである。こうした制約条件によって、企業は所有している資源（技術、マネジメント、生産販売能力など）を BOP 層でうまく活用できないこともある。そこで企業は、BOP 市場でその制約条件を乗り越えるために、他組織との協働を考える。これまで、企業が BOP 市場において他組織と接点をつくることは周辺事業や CSR の一環として扱われることが多く、BOP 層に商品を無料で提供し、金銭を寄付することが大半であった。しかし今後は、企業は BOP 市場を新市場として開拓し、BOP 層での企業活動を本業として行い、経済性と社会性を融合させるために、NGO、MFI、国際機関などの現地ネットワークの力や現地経験や情動的資源が必要になる。企業と他組織の協働によって、現地消費者の消費習慣、購買パターン、貧困ペナルティ状況などを把握することができれば、心理的、地理的な距離を超えて、BOP 市場で深いレベルでのサービスを現地に提供することが可能になる。

一方、NGO、MFI、国際機関は、BOP 層の人々の生活の質を向上させるために、長年をわたって BOP 層において開発支援活動を行ってきた。BOP 層で幅広いネットワークを

もち、現地の人々と相互信頼関係を構築している NGO、MFI、国際機関が企業と協働する理由はさまざまである。NGO 側の事情としては、緊急の寄付や会員からの寄付、援助機関からの補助金、といった不安定な収入源に頼らずに、継続的に自前で収入源を見つける必要性が生じてきている（菅原他, 2010 年）。そして、事業を継続するために企業とのパートナーシップを組織的に加速させるケースが増えてきた。また、MFI 側は、より多くの BOP 層の人々を巻き込むために、ビジネスチャンスを探す必要がある。そして効率的な事業運営を促進させるためにも企業の力を借りることが必要になる。さらに、国際機関は、世界の貧困解消に相当な努力を払い続け、過去 60 年の間に、1 兆 5 千億ドル以上の援助や寄付金を開発途上国に注ぎ込んだ（Hart,S., & London,T., 2011）。それにもかかわらず、40 億人の貧困層が現在なお存在している。今後、国際機関の開発ミッションを効率的に達成するために、企業との協働によって市場原理を導入することの効果が期待されている。

4. BOP 市場における企業とマルチセクターの協働の限界

以上、企業と NGO、MFI、国際機関の資源が相互に依存していることを述べてきた。しかしながら、企業は BOP 層における NGO や MFI や国際機関などの非伝統的組織と協働するだけでは、現地の人々を自社のバリュー・チェーンに巻き込むレベルに限界があると考えられる。たとえば、バングラディッシュにおいてダノンとグラミン銀行の協働により、現地の人々を消費者あるいは販売者として取り扱ったケースがある。またインドネシアでは、ユニリーバと NGO であるオックスファムの協働を通じて、現地貧困層と消費レベル、流通レベルと生産レベルに接するようになったケースがある。しかしいずれのケースも知識レベルまで進展していくことはかなり難しい。

そこで本章では、その限界に対して、企業は BOP 市場へ参入し、研究開発からエンドユーザーに製品やサービスを提供するまでバリュー・チェーンのすべてのステップで現地化を実現し、現地社会へのインパクトを最大化するにはどうすればよいかを考える。そして企業と BOP 層の接点をどうすればレベルアップできるかという問題を提起する。

本章では、この問題の解決としてひとつの視点を提示する。つまり、企業は多様な非伝統的組織との協働に加えて、さらに現地セクターとの協働を行うことの重要性についての提案である。これまでの分析から、以下の二つの協働についての仮説が導き出される。

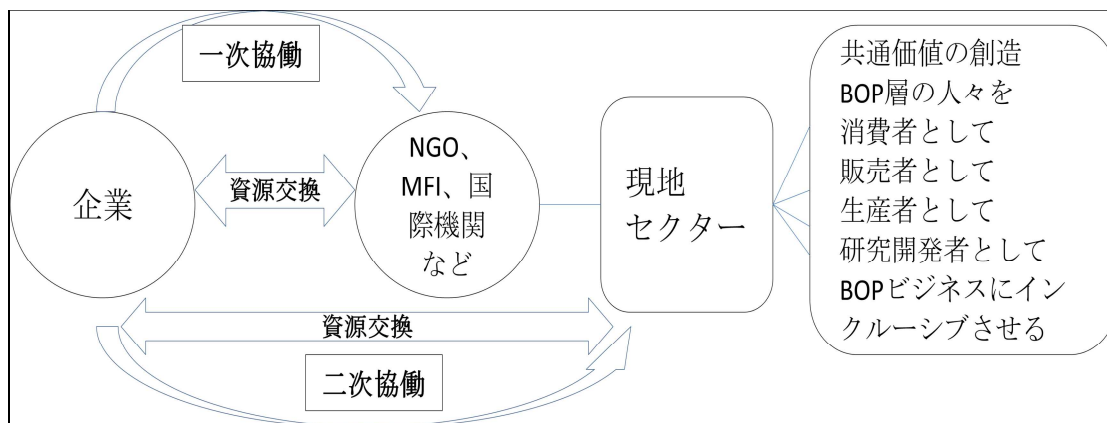
第 3 節 BOP 市場における協働のフレームワーク

図表 6-3 では、BOP 市場へ参入する企業と NGO、MFI、国際機関などとの組織間関係を資源交換と捉え、ビジネスパートナーとして協働する組織と考える。それが一次協働であり、企業と BOP 層の接点を持つことが目的である。次に、企業と BOP 層の現地セクターとの協働によって、BOP 層で共通価値を創造するステップに入る。これが二次協働で

ある。企業がインクルーシブ・ビジネスを実現する段階でもある。この二つの協働を通じて企業と BOP 層の接点のレベルがアップしていくことになる。

BOP 層でインクルーシブ・ビジネスを達成するためには、この二つの段階で協働を捉えることが必要であることを強調したい。なお、一次協働段階でも、二次協働段階でも、企業のパートナー数は 2 つの組織間のダイアド関係から 3 つ以上の組織間の関係まで存在している（佐々木, 1990 年）。そして、一次協働の成功が二次協働の形成に繋がることを前提に、二つの協働があることがインクルーシブ・ビジネスを実現する要因であることを明確にする。なおここで協働という用語を使用するときは、特にことわりがない限り、複数組織間のゆるやかな対等で自発的な関係を示すことばとして使用する。

図表 6-3 BOP 市場における協働のフレームワーク



出所： 筆者作成

第 4 節 日本企業三社の事例分析

これまで、BOP 市場で企業と非伝統的組織の協働形成理由と限界を述べ、BOP 層と幅広いレベルの接点を持たせるためには、さらなる現地セクターとの協働が必要であることが確認された。本章では、日本企業三社のケースを用いてこの仮説を検証する。

三社の事例ともにアフリカの貧困層を対象とした BOP ビジネスのケースである。第一は住友化学のタンザニア・プロジェクトである。住友化学はタンザニアの保健医療市場において、マラリア対策用蚊帳オリセットネットを提供することを通じて、現地の人々を消費者、販売者、生産者あるいは研究開発者に変え、BOP 層の社会的ニーズを満たしながら、新たな BOP ビジネスを展開していこうとする事業である。第 2 のケースは味の素のガーナ・プロジェクトである。味の素はガーナの栄養改善市場において、ガーナの離乳期の幼児の栄養が不足しているため、離乳期の子供の低体重、低身長の問題に取り組むことで、栄養サプリメント KOKO Plus を開発した。また現地生産、販売を行うことで、現地の人々を自社のバリュー・チェーンの幅広いレベルに巻き込んでいる事業である。第 3 の

ケースは SARAYA のウガンダ・プロジェクトである。SARAYA はウガンダの衛生市場において、現地の下痢性疾患感染症や多種類感染症を予防するために、アルコール消毒剤を現地に提供することを通じて、ウガンダの人々と共通価値を創造しようとする事業である。ケース分析に際しては、雑誌、論文、報告集などの文献¹とインタビュー調査により得られた一次データ²に基づき、三社における二つの協働の実態を検証する。

なお、住友化学、味の素、SARAYA の 3 つ事例はすでに第 3 章で詳細に紹介した。本章では、BOP ビジネスのステークホルダーとの協働を中心にして三社はどのように BOP ビジネスに取り組むかについて簡単に述べる。

1. 住友化学のタンザニア・プロジェクト

1) WHO 主導によるマラリア撲滅運動に参加する段階（1998—2003）

1998 年に WHO（世界保健機構）はマラリア対策としての「ロール・バック・マラリア・イニシアチブ」を宣言し、殺虫剤処理蚊帳の使用を現地住民に広く勧告する仕組みを採用した。住友化学もこの仕組みに参加した。しかしこの仕組みは、現地住民にとって手間がかかることになり、再処理率が低いことが分かった。2001 年に、WHO は再処理の必要がない蚊帳に注目するようになった。当時は、住友化学のオリセットネットのみが長期残効型蚊帳であった。同年にオリセットネットは長期残効型蚊帳の第一号として認定され、WHO の推薦を受け需要が著しく増えた。

同年に、WHO はオリセットネットの製造技術をアフリカへ無償提供し現地生産することを住友化学に提言した。住友化学側も同意した。そして、WHO 主導のもと官民 7 社のパートナーシップによる「オリセットネット・コンソーシアム」が作られ、オリセットネットの技術移転を支援することになった。次に、オリセットネット・コンソーシアムのなかの各組織に焦点をあて、それぞれがどのような活動を行い、住友化学オリセットネットの現地生産オペレーションを支援したかを明らかにしたい。

まず WHO は、蚊帳の殺虫効果や安全性などについての技術的な助言を行ったり、パートナーシップ全体をコーディネートしてきた。またエクソンモービルは積極的にこのコンソーシアムに参加し、オリセットネットの調達と配布に貢献している。続いて、アキュメン・ファンドの公益目的はベンチャー基金である。最初の現地生産のための設備投資に 32.5 万ドルを融資し、2005 年には 2 回目の資金として、設備拡大のみならず、流通網の開発のため 67.5 万ドルを提供している(伊藤聡子, 2009 年, 129 ページ)。さらに、オリセットネット・コンソーシアムにおける UNICEF の主な役割は、製造されたオリセットネットを購入し貧困層に配布し、積極的に長期残効型蚊帳の普及を図ることである。2009 年の長期残効型蚊帳の購入数は 1,410 万張りで、2000 年の一般再処理蚊帳の購入数の 40 倍になった (UNICEF, 2010, p.13.)。同時に、NGO である PSI (Population Services International) は、マーケティング手段を通じてオリセットネットの普及を拡大させた(伊藤聡子, 2009 年, 130 ページ)。このように、各セクターとの協働を通じて、住友化学はタ

ンザニアの現地企業と共同してオリセットネットの生産を開始することになった。

2) 現地生産の段階 (2003 年～)

幅広いネットワークを持っている WHO は、タンザニアの蚊帳製造企業 AtoZ 社を住友化学に紹介した。A to Z 社は、1966 年に小さな縫製工場としてタンザニアのアルーシャで設立された。2002 年にはサハラ以南で最も大規模な製造業者になっている (Jennings. M, 2011)。住友化学の伊藤はタンザニアに赴き、技術指導に当たっている。住友化学と A to Z 社は、2001 年から 2003 年にかけて 3 年の準備期間を経て、やっとオリセットネットのタンザニアでの現地生産を開始した。住友化学は、製造技術の無償供与、製造のための最適な樹脂成型機・製縫機械の推薦、さらに、オリセットネットの品質を保つための殺虫成分を含有した樹脂を提供している。一方、AtoZ 社はオリセットネットの生産を担っている。2004 年に AtoZ 社では年間 40 万張りの生産が可能になった。さらに 2007 に住友化学は、更なる需要の拡大に対応するため AtoZ 社とのジョイントベンチャーでオリセットネット製造会社ベクターヘルスインターナショナル (Vector Health International) をアルーシャで設立し、その新工場で生産が開始された。2007 年の現地生産量は 1,100 万張りを実現した。さらに 2010 年には 2,900 万張りまでに向上している。オリセットネットの大量生産は、コストを削減することにつながった。2001 年当時の 40 ドルから 2011 年には 5 ドルに低減し、さらに 2012 年には 3.5 ドルにまで下がっている³。

現地生産を実現した後には、現地販売ルートも多様になり、新製品開発にも取り組んでいる。住友化学ベクターコントロール事業部長水野達男によれば、「オリセットネット事業の基本は、入札価格・販売価格とコストとの関係で、価格変化に対応するための飽くなきコストダウンと製品改良にある。また市場セグメンテーション (パブリック市場とコンシューマー市場) 別の個別戦略対応を考えざるを得ない」という。現在、オリセットネット事業は、これまでの B to I で表される国際機関入札ビジネスモデルから B to C の一般消費者向けビジネスモデルへと展開している。

また住友化学のタンザニア・プロジェクトでは、現地主役志向の現地化と徹底的土着化を実施している。住友化学のオリセットネットは、「By African For Africa In Africa」というスローガンをもとに、あくまで現地の人々が主役であることを意識し、現地の人々と協力しながらオリセットネット事業を継続的に発展させようとしている。現在タンザニアのアルーシャ工場では 7,000 人の現地雇用を創出し、地域経済の発展に大きく貢献している。また現地生産量を上げ現地雇用を拡大させるために、西アフリカに製造拠点を設置することも検討中である。さらに 2012 年 7 月にはタンザニアにアフリカ技術センターを設立することによって、住友化学は研究開発からエンドユーザーに製品サービスを提供するまでバリュー・チェーンの全てのステップの現地化を実現することを目指して努力している。

2. 味の素のガーナ・プロジェクト

1) 離乳期栄養強化食品 KOKO Plus の市場開発段階 (2009～2012)

ガーナでは、生後 6 ヶ月から 24 ヶ月の離乳期の子供の主な食事は伝統的な発酵コーンを用いたお粥 (KOKO) である。コーンなど穀物はタンパク質が最も不足しているため、KOKO はエネルギーやタンパク質、微量栄養素が不足する食品である。それが離乳期の子供の成長の遅れの一つの原因となっていた。

そこで、2009 年に味の素はその問題を解決するために、NPO である INF とガーナ大学と共同で KOKO に必須アミノ酸 (体内で合成できないため食事から摂取する必要のあるアミノ酸) の一つであるリジンを強化する栄養サプリメントを開発しはじめた。リジンを強化することによるタンパク質不足の解消、健康状態の改善は、1995 年に味の素と INF のスクリムショー博士 (Dr. Scrimshaw) との共同研究で科学的に立証され、三つの効果も確認された。つまり、子供の成長促進 (身長、体重)、免疫指標の改善 (病気抵抗性の向上)、そして下痢発生率の低下である。

今回のガーナ・プロジェクトにおいては、その学術的成果を活かし、2010 年 4 月に KOKO を調理する時に添加する栄養サプリメントを開発した。これを「KOKO Plus」と名付けている。2011 年 10 月には、ガーナ政府から KOKO Plus の栄養学的効果についての確認実験実施の許可を得た。試験計画はガーナ保健省である GHS を含む関係者で共有し、試験を実施する村の選定を経て、調査を開始した (味の素グループ広報誌, 2012 年)。

味の素のガーナ・プロジェクトでは、多方面の協働にチャレンジし、「味の素グループ WAY」の一つである「新しい価値の創造⁴」を実践している。次に、ガーナ・プロジェクトにおける味の素と関係する各セクターが果たしている役割について述べる。

まず、国際 NGO である GAIN は、味の素の当初の案であった母乳代替可能な発酵コーンを使ったドリンクに栄養を添加した製品に反対し、プロジェクト修正のためのアドバイスを提供した。味の素は GAIN のアドバイスを受けて、現在の離乳期栄養食品を開発することになった。そして、オランダのライフサイエンス企業 DSM は、保有するビタミンなどの微量栄養素による食品の栄養強化に関する科学技術的ノウハウと、味の素の食品の「おいしさ」追求に関する技術、ならびにアミノ酸栄養に関する知見を共有化している。

また、NGO である PLAN は栄養学的な効果実証実験をコミュニティ・ベースで実施している。実験を成功させるためには、実験に参加してもらう母親との信頼関係が重要であり、味の素の現地での信頼を構築するためには Plan との協働が欠かせない。さらに、2011 年 4 月に味の素は GHS と覚書を締結した。GHS はガーナ全土の保健所ネットワークを使って、保健や栄養の改善に取り組んでいた。母親への啓蒙教育、栄養改善知識の伝授なども行っている。それから、2012 年 5 月に味の素は、米国国際開発庁 USAID と JICA とともに離乳期の子供の栄養改善の実現を目指して、共同で取り組むための覚書を締結した。この締結によって、USAID はガーナ・プロジェクトの流通モデルづくり調査に約 60 万 US ドルの資金およびノウハウを提供することが合意された。また JICA は、「協力準備調

査 (BOP ビジネス連携促進)」(2011年3月～2014年3月)を通じ、味の素のガーナ・プロジェクトに関する市場調査、ビジネスモデル開発、事業計画策定を支援する役割を果たすことになる。

2) 現地生産段階 (2012年6月～)

ガーナ・プロジェクトの次のステージは、味の素製品の現地生産を実現することだと考えられている。大豆など現地原料を活用した現地生産を実現することは現地の農業促進、現地企業の能力向上、雇用創出にもつながる。味の素は、2009年後半から2010年にかけて現地生産パートナーとして Yedent 社を選定した。Yedent 社が国連機関である WFP や GHS との共同取り組みの実績があることが大きな理由であった。味の素は、ガーナ大学を通じて、Yedent 社に資金を投入し、同時に、生産設備と品質管理の考え方も導入して、現地生産の準備を推進した。2012年の味の素グループサステナビリティレポートによれば、Yedent 社において製品専用の建屋が完成、2012年6月に生産を開始している。2012年8月から KOKO Plus1 袋 (15グラム) 約 12円という価格でテスト販売されている。(平野・星野, 2012年)。

また、現地生産した KOKO Plus を、女性の自立支援活動を行っている国際 NGO の CARE と協働で、農村の女性販売員を活用した販売システムを構築する試みを2014年から実施する。さらに、ガーナ大学は西アフリカにおいては、最も高い研究レベルを維持していることから、グローバルカンパニーを目指して研究拠点を含み現地化を促進している味の素にとっても、同大学をアフリカにおける将来の研究拠点の一つにすることも可能である (平野・星野, 2012年)。

以上のように、味の素のガーナ・プロジェクトは、基本的に B to C のビジネスモデルである。このプロジェクトの展開によって、現地の人々を味の素のバリュー・チェーンに巻き込みつつあると考えられる。

3. SARAYA のウガンダ・プロジェクト

1) ウガンダ市場を開拓する期間 (2010年～2013年)

SARAYA は自社のコア・ビジネス (アルコール消毒事業) を通じてアフリカの社会課題を解決しながら、新たなビジネスモデルを展開するために、2010年に UNICEF と協働してウガンダで「SARAYA100万人の手洗いプロジェクト」を始めている。巨大な BOP 市場へ急速な勢いで進出することを考えている。

このプロジェクトにおいて UNICEF は、SARAYA 商品を使用して手洗いすることなど、子供たちに命を守る手洗いの大切さを宣伝している。SARAYA は、UNICEF 支援による「SARAYA100万人の手洗いプロジェクト」に関して、2010年～2012年の3年間ウガンダでの手洗い啓発活動を実施している。そして2010年秋より、対象となる SARAYA の衛生製品 (ハンドソープ・アルコール手指消毒液) のメーカー出荷額の1%を UNICEF に寄

付し、手洗いプロジェクトを促進している。

SARAYA は 100 万人の手洗いプロジェクトを通じて、ウガンダの衛生市場についての情報を把握し、アルコール消毒剤の潜在的ニーズを確認することができた。そして“Made in Uganda”の製品をアフリカ市場に提供するために、2011 年 5 月にウガンダで現地法人 SARAYA EAST AFRICA (以下は SEA で略) を設立している。JICA から元の青年海外協力隊の経験者宮本和昌を紹介され、SEA の初代社長として就任させている。また SEA は、JICA の 5S プロジェクトと連携し、ウガンダの保健医療サービスの向上を進めながら、手指のアルコール消毒のしつけを身につけることを推進している。そして SARAYA は、この 5S をさらに展開して「5S+S (Sanitation=衛生)」をコンセプトとして策定している⁵。

さらに 2011 年に SARAYA は、JICA の「協力準備調査 BOP ビジネス連携促進プログラム」に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社と共同提案で応募し、同年 9 月に採択されている。2012 年 2 月から、BOP ビジネスの F/S を始め、2 年間で 5,000 万円の助成金を使い、ウガンダで初期 BOP ビジネスにチャレンジし、ウガンダ人を自社のバリュー・チェーンの中に巻き込むようなビジネスを展開しようとしている。

2) 現地生産段階 (2013 年～)

次の段階は現地生産を実現することである。SEA の宮本代表は、現地生産のパートナーとして現地の製糖会社であるカキラシュガーを選択した。カキラシュガーは東アフリカで最大手のインド系の製糖会社である。2012 年に SARAYA とカキラシュガーはジョイントベンチャーを設立し、現在ウガンダ人が作ったウガンダ産のアルコール消毒剤をアフリカに提供するプログラムの準備段階に入っている。SARAYA 広報宣伝部長代島裕世によれば、2013 年から本格的に現地生産を開始する予定であるという。

代島によれば、現段階において SARAYA の BOP ビジネスの販売ターゲットは公立病院や地域の保健センターである。ビジネスの形態としては B to G である。現在、パイロット病院としてエンテベ病院とゴンベ病院 2 ヶ所を選定し、アルコール消毒剤を試験的に導入すると同時に、病院の医療関係者を対象にして、院内感染について手指衛生の重要性、アルコール消毒剤の有効性と使用方法についてトレーニングを行っている。ウガンダの衛生環境状況の改善に大きく寄与している。

第 5 節 結論と課題

ここまで日本企業三社の事例をもとに、BOP 層における非伝統的組織との協働関係を築きながら、さらに現地セクターとの協働を行ってきた、いわば二つの協働を述べてきた。三社の二つの協働の内容を図表 6-4 にまとめている。

図表 6-4 日本企業三社の二つの協働

| | | ① 住友化学 タンザニア・プロジェクト | ② 味の素 ガーナ・プロジェクト | ③ SARAYA ウガンダ・プロジェクト |
|------------------|---------------------|--|---|--|
| 一 次 協 働 | 期間 | 1998年～2003年 | 2009年～2010年 | 2010年～2013年 |
| | 非伝統的 な組織 | PSI；アキュメン・ファン ド；WHO；UNICEF；エ クソンモービル 同一ミッションで協働 | INF；GAIN；CARE； PLAN JICA；USAID；GHS； ガーナ大学；DMS社 同一ミッションで協働 | JICA；UNICEF； 三菱UFJリサーチ&コ ンサルティング 同一ミッションで協働 |
| 二 次 協 働 | 期間 | 2003年～ | 2011年～ | 2013年～ |
| | 現地企業 | A to Z社 | Yedent社 | カキラシュガー社 |
| | BOP層 との接点 レベル | 市場レベル；流通レベル； 生産レベル；知識レベル | 市場レベル；流通レベ ル；生産レベル；知識 レベル | 市場レベル；生産レベ ル |

出所：筆者作成

1. 一次協働の分析

まず、一次協働は BOP 市場へ参入する段階である。この段階はアフリカ市場を開発するために、非伝統的組織との協働に踏み出した段階といえる。この段階において、日本企業三社は人的資源（技術者）、知見、情報などの提供が大きい。そして他組織は、現地情報、幅広いネットワーク資源、ペイシェントキャピタルの提供がポイントになる。このように、協働を通じて、自らが所有していない資源を獲得し、資源の相互補完が実現可能になる。日本企業側は現地情報を把握し、現地セクターとのコンタクトを実現する。他方他組織は、日本企業と共同で社会問題に取り組むことによって、貧困を緩和することを市場ベースのアプローチで実践することができる。

この一次協働段階では、企業と多数のセクターが同一のミッションで行動することがポイントになる。また、各セクターは BOP 層のペナルティを解決するために協働するという視点から役割機能を相互に補完することを認識する。このとき、各セクター間の相互理解にもとづく相互信頼が不可欠になる（佐々木 他, 2009年）。たとえば、WHO は媒介役を果たす住友化学への信頼、USAID は味の素への信頼、JICA は SARAYA への信頼が前提となって、情報技術や調査支援金の投資を行ったと考えられる。三社とも他組織との一次協働段階においては、企業と BOP 層の接点は市場レベルに位置付けられる。すなわちアフリカの人々は消費者として扱われていた。

2. 二次協働の分析

二次協働は日本企業と現地企業との協働段階を指している。日本企業側は製品の製造技術を提供する一方で、現地企業は工場、労働力、現地住民との信頼の提供が大きい。このような協働を通じて現地の人々の雇用を創出し、現地経済に大きなインパクトを与えた。一方、現地企業はビジネスの拡大とブランド力の向上につながる。

この段階では、日本企業と現地セクターの間に平等性の確保が求められた（佐々木 他, 2009 年）。本稿で取り上げた 3 社のケースにおいて、AtoZ 社はタンザニアにあるアフリカ最大の蚊帳製造企業であり、Yedent 社は国際機関などの組織と共同での取り組みの業績を持つ企業であり、カキラシュガー社は東アフリカの最大の製糖企業である。それぞれの現地企業は、日本企業との協働が対等で平等な関係から出発している。そこで、現地企業は世界クラスの技術を活用し、さらに大量生産を実現し、徹底的なコスト削減を行った。この段階でのメインセクター間の協働は日本企業と現地企業であるが、他組織からのサポート、たとえば住友化学はアキュメン・ファンドのペイシエントキャピタル、味の素は USAID や JICA からの調査支援金なども受けている。

二次協働において、企業と BOP 層の接点は市場レベル、流通レベル、生産レベルさらに知識レベルに位置付けられる。この段階では、「selling to the poor」だけではなく、「working with the poor」を通じて、BOP ビジネスを実現し、社会性と経済性を両方を満たすことが重視された。

3. 結論と課題

以上の考察によって、企業が BOP 市場へ参入するとき、現地ニーズおよびパートナーの把握が難しく、現地の生情報が少ないことが二つの協働を生み出し、BOP ビジネスを実現することにつながるようになった。本章では、一次協働を企業と非伝統的パートナーとの協働と考える。一次協働段階では、企業と他組織の協働は相互補完型である。佐々木(2009)によれば、相互補完型コラボレーションは、個々の組織では解決できないような課題に対して、異なったセクターが共同して課題解決にあたるために組織間コラボレーションを結ぶという視点を重視する。住友化学（1998 年～2003 年）、味の素（2009 年～2010 年）、SARAYA（2010 年～2013 年）は、多様な非伝統的組織と共同で各組織の強みを活かしながら BOP 層の社会問題を解決しようと努力してきた。各セクターもまた同一ミッションのもとでビジネス活動を行っている。各セクター間のビジョンの共有によって、信頼関係が生まれ、情報交換を行うことができたと考える。

さらに一次協働の成功が二次協働の形成につながることも明らかになった。二次協働は企業と現地セクター特に現地企業との協働を示している。二次協働段階では、企業と現地セクターの協働は新価値創造型である。佐々木等（2009 年）によれば、新価値創造型コラボレーションはセクター間の境界があいまいで、セクターの役割機能を相互に代替補完するような関係のなかで、社会課題の解決にあたるために組織間コラボレーションを結ぶという視点であり、ソーシャル・イノベーションという視点が背後に存在している。住友化

学と A to Z 社、味の素と Yedent 社、SARAYA とカキラシュガー社の間に、日本の製造技術と現地企業の現地生産経験が相互に代替補完し、製品の現地での生産性を上げるために同一セクター間の協働が行われた。アフリカ社会が直面する食・健康・環境的問題を解決するというソーシャル・イノベーションの視点も重要である。二次協働段階では、各セクターが対等性のもとで情報交換を行うことが求められる。

本章では、三社の共通点から BOP 層における二つの協働を考察した。一次協働は二次協働に影響を与え、二つの協働の間に連続性があることを確認した。しかし、三社の BOP ビジネス活動はともに発展途中の段階である。特に味の素と SARAYA は、本格的な現地生産および現地調達を 2013 年から開始するという事情もあって、一次協働の内容が二次協働の内容にどう影響するか、さらには一次協働の内容によって二次協働の内容も違ってくるのかという課題はまだ残っている。

【注】

- 1 日本経営倫理学会第 4 回経営倫理シンポジウムにおける味の素 CSR 部部長中尾洋三「グローバル課題と企業活動」の報告 (2012 年 3 月 9 日) ; 第 11 回 地球研フォーラム (2012 年 7 月 8 日) 「“つながり”を創る」における SARAYA 株式会社代表取締役社長更家悠介「世界一小さな象と私のつながり」の報告からも種々な情報を得ることができた。
- 2 住友化学ベクターコントロール事業部開発部主幹伊藤高明へのインタビュー調 (2011 年 8 月 1 日)、および住友化学ベクターコントロール事業部長水野達男へのインタビュー調査 (2012 年 7 月 17 日)、および SARAYA 広報宣伝部長代島裕世へのインタビュー調査 (2012 年 11 月 6 日)。
- 3 水野へのインタビュー調査 (2012 年 7 月 17 日) による。
- 4 味の素グループの新しい価値の創造とは、独自性のある技術とサイエンスに基づき、新しい発想と継続的革新で価値を創造するということである。
- 5 代島へのインタビュー (2012 年 11 月 6 日) による。

第7章 結論と今後の課題

この章では、これまで述べてきた内容を振り返りながら、日本企業の BOP ビジネスの課題や展望を踏まえ、BOP ビジネスをより推進するために必要なことについて、若干の提案をしたい。

第1節 BOP ビジネスを推進するために必要な条件

本研究で中心にしたのは、企業はどうすれば BOP 層の人々を助けることができるかという視点ではない。むしろ企業はどのように BOP 層の人々と協働し相互補完関係を維持し、共通価値を生み出すことができるかがポイントである。さらに結果として企業経営の競争優位にどのようにつなげるかを論じてきた。

そして3つの日本企業の事例をもとに導きだされた BOP ビジネス推進のために必要な条件は次の4つにまとめることができる。

1. 受動的 BOP ビジネスからの脱皮

第1の条件は、企業全体が受動的 BOP ビジネスではないことである。グローバルな経営環境のなかで、BOP 層における社会課題に自発的に関心が生まれ、市場アプローチを用いて取り組んでいくことができる仕掛けが企業内に必要である。

そのためには、まず最高経営者をはじめとする経営トップによる BOP ビジネスへのコミットメント（あるいは覚悟）が必要となってくる。組織内における自律的 BOP ビジネス戦略プロセス（ボトム・アップ）と誘導された BOP ビジネス戦略プロセス（トップ・ダウン）の2つの戦略形成のあり方を意識しながら、適切な時期に制度的で公式的なお墨付きを与える決断力が重要である（第5章参照）。そして BOP 層を新市場として開拓するという視座から出発し、BOP 層の様々なペナルティをニーズとして取り扱い、「内部化する」ように判断するトップマネジメント行動が BOP ビジネスの成功要因になる（第4章参照）。それが、組織の中で実現可能となれば、住友化学のオリセットネット事業、味の素の KOKO Plus 事業、SARAYA の消毒アルコール事業において、能動的 BOP ビジネスという形で、全社的に積極的に BOP 市場で一連の企業活動を行うことが可能になる。

2. 自社能力中心から他組織協働への転換

第2の条件は、BOP ビジネスを通じて、非伝統的セクターと協働する取組から、現地セクターと連携する取組へ、さらに現地末端ステークホルダーと共通価値を創出する取組へと展開するなかで、組織や国境や固有の価値観の枠を超えて BOP ビジネスを推進することが重要である（第6章参照）。

前章で取り上げた3つの事例においても、企業は非伝統的セクターと協働することによ

り必要な資源を相互に補完することができる。企業と NGO、MFI、国際機関などの他組織が同一ミッションのもと、BOP ビジネス活動を推進し、現地セクターと接点を持ちながら、現地末端ステークホルダーとの接点のレベルが進化し続けることがインクルーシブビジネスにつながっていく。企業が BOP 層における多様な組織と共に BOP ビジネスを推進することで市場ベースによる貧困緩和につながる事が理想である。

3. 経済的価値と社会的価値の両立

第 3 の条件は、「利益を上げつつ、BOP 層における貧困問題を緩和する」という共通価値を創出することを目的に、BOP 層のニーズに取り組んだ BOP ビジネスを推進できることである。

BOP ビジネスは、従来の新興市場開発の考え方、すなわち帝国主義的な経営を超えて、現地社会の発展につながる BOP ビジネスを実践することが重要である（第 2 章参照）。たとえば本論文で取り上げた住友化学は、タンザニアの保健医療市場においてマラリア対策用蚊帳オリセットネットを提供することにより、現地に大きなインパクトを与えた。SOAS 大学の 2011 年の調査レポート¹によると、住友化学は 2003 年に現地企業 A to Z 社（A to Z Textile Mills）と協働することによって、7,000 人の現地雇用を実現し、社内の基本給はタンザニア社会の最低賃金の 150%に相当するという²。この調査によれば、85%の人々はローカルな企業との協働で生産することがよかったと回答している。理由として、5 割の人は企業が現地住民に仕事のチャンスを提供したことを挙げている。また大多数（調査の 70%）の人々は、住友化学のオリセットネット事業が雇用だけではなく、現地の繁栄にも貢献したと答えている。さらにアルーシャ工場の設立によって、周辺エリアのビジネスの活性化にもつながった。例えば工場の周辺では、バー、衣服販売、果物や野菜の販売などのビジネスが出現した。オリセットネット事業の従業員たちは相対的に高収入を得て、消費能力が上がったことも重要な原因と考えられる。工場につながる大通りもでき、工場の周辺には新たな住宅も建てられた。結果的に住友化学のオリセットネット事業はタンザニア社会の経済発展や社会発展に寄与したことになる。

住友化学が取り組んできたタンザニアの地域経済の発展を目的とした「オリセットネット事業」のように、BOP 層のニーズを踏まえながら、企業として何ができるか、そしてどのように対策するかを考え、その取り組みを通じて、BOP ビジネスにつながっているというのが理想である。

4. イノベーションにつながる BOP ビジネス

第 4 の条件は、BOP 市場にチャレンジする際に、これまでの常識を捨て、幅広くイノベーションを行う BOP ビジネスが推進できることである。

BOP ビジネス概念の提唱者プラハラードは、BOP 市場におけるイノベーションについて 12 の原則を提示した（Prahalad, 2004）。この原則を各企業のケースにあてはめて考え

ると、いずれの企業も BOP 市場のイノベーションを実現したことがわかる。すなわち、①コストパフォーマンスを劇的に向上させる（住友化学）、②最新の技術を活用して複合型で解決する（住友化学、味の素）、③規模の拡大を前提にする（住友化学）、④環境資源を浪費しない（SARAYA）、⑤求められる機能を一から考える（住友化学、味の素）、⑥提供するプロセスを革新する（住友化学、味の素、SARAYA）、⑦現地での作業を単純化する（住友化学）、⑧顧客の教育を工夫する（住友化学、味の素、SARAYA）、⑨劣悪な環境にも適応させる（住友化学、味の素、SARAYA）、⑩消費者特性に合うユーザー・インターフェースを設計する（住友化学、味の素）、⑪貧困層にアプローチする手段を構築する（住友化学、味の素、SARAYA）、⑫これまでの常識を捨てる（住友化学、味の素、SARAYA）。

このように、企業は広範囲にわたってイノベーションを起こすことが BOP ビジネスの挑戦につながる事が理想的である。こうした大胆な構想にむけて一歩進むことにより、BOP 層におけるイノベーションが TOP/MOP に影響を与えることも期待できる。

第 2 節 日本企業における BOP ビジネスの課題

これまで日本企業が BOP ビジネスを推進するときの成功要因をあげてきたが、日本企業が BOP ビジネスを実践するとき、まだ多くの課題が残っている。

経済産業省近畿経済産業局の「“新しい外需” 開拓研究会」では、近畿企業の外需開拓に関する取組実態や、外需開拓に取組みに当たった課題、施策ニーズなどを把握するためアンケート調査を実施している³。このアンケート調査のなかに、BOP 市場開拓のための課題についての項目があるが、その結果は図表 7-1 のようにまとめることができる。大別すると「販路」、「情報」、「人材」の 3 点が大きな課題であるといえる。

図表 7-1 BOP 市場開拓に取り組む企業の課題調査

(複数回答可)

| 課題 | 割合 (%) |
|-------------------------|--------|
| 1 現地における販路開拓 | 34.5% |
| 2 現地参入のための市場調査 | 25.0% |
| 3 ビジネスパートナー（商社など）の確保 | 24.5% |
| 4 現地における製・商品、サービスのニーズ把握 | 24.3% |
| 5 優秀な現地スタッフの確保・教育 | 21.3% |
| 6 現地の規制・法制度面への対応 | 17.8% |
| 7 海外に精通している日本国内スタッフの確保 | 16.2% |
| 8 債権回収 | 16.0% |
| 9 現地に関する一般的な情報収集 | 15.8% |
| 10 現地市場における価格競争力の維持・強化 | 13.2% |

| | |
|--|-------|
| 11 現地向け商品の生産・供給体制の構築 | 10.8% |
| 12 現地における製品・商品やサービスの質の確保 | 8.5% |
| 13 取引先企業の信用調査 | 8.1% |
| 14 為替の安定 | 7.5% |
| 15 人事・労務問題への対応 | 7.3% |
| 16 日本政府や自治体の支援策に関する情報収集 | 5.7% |
| 17 現地市場でのビジネス展開のための資金調達 | 5.7% |
| 18 海外における特許や著作権の調査・申請・保護 | 4.1% |
| 19 そのほか | 2.0% |
| 20 課題は特にない | 2.0% |
| 注：アンケート調査の対象は「“新しい外需”開拓研究会」メンバーである 17 商工会議所の会員企業 6,503 社である。有効回答数 757 社。 | |

出所：近畿経済産業局“新しい外需”開拓研究会（2011年2月）『次世代有望市場開拓事例集：ボリュームゾーン市場開拓、BOP ビジネスに取り組む 関西企業事例集』pp.7-10.
<http://www.bop.go.jp/documents> （2013年3月28日アクセス）。

本研究では、BOP 市場における販路の構築と拡大については、味の素の KOKO Plus 事業と住友化学のオリセットネット事業を分析する際に説明した(第3章と第4章参照)。そして、現地情報不足の課題については、企業と非伝統的セクターの間に資源の相互補完関係が存在しているため、協働を行うことで企業側は現地情報を獲得するメリットがあることを述べた(第6章参照)。しかしながら本研究において、BOP ビジネスを担う人材をどのように発見し、育成するかについては十分に論じていない。図表 7-1 の課題のなかにも、5位の「優秀な現地スタッフの確保・教育(21.3%)」と7位の「海外に精通している日本国内スタッフの確保(16.2%)」など、BOP ビジネスに取り組む日本企業が人材育成に大きな課題を感じていることがわかる。次に、日本企業はどのように人材を発見し、育成し、さらに確保しようとしているかについて考えることにする。

1. 青年海外協力隊との連携

まず現地経験を経てネットワークを持つ人材が BOP ビジネスを推進するキーポイントとなっている。日本企業は、JICA の青年海外協力隊 (Japan Overseas Cooperation Volunteers 以下 JOCV で略) の経験者を採用し、BOP ビジネスに活用することが一つの方法として望ましいと考えられる。JOCV は JICA が実施しているボランティア事業の一つである。1965 年から開発途上国の要請に基づき、それに対応した技術、知識、経験を持ち、「開発途上国のために活かしたい」と望む人々を募集し、選考、訓練を経て、現地に 2 年間派遣するという事業を行っている。これまで世界 88 カ国で約 36,000 名の隊員を派遣した実績を持っている (2011 年 9 月現在)。JOCV の派遣職種は地域開発、教育、環境、保健医療や IT などである。JOCV の経験を通じて、現地の異文化への理解、言語能力の

獲得、現地人とのコミュニケーション能力の向上など現地でのコーディネート力を身につけることができる。BOP ビジネスに取り組む企業が、現地人脈やネットワークを有する「コーディネート力」を持った JOCV 隊員を採用することが BOP ビジネス人材育成の一つの選択肢である。

本研究で取り上げた住友化学のオリセットネット事業では、6名の JOCV 経験者が活躍している。また、SARAYA の手洗いアルコール事業においても、ウガンダの現地社長宮本も元 JOCV 経験者である。彼等は、JOCV での経験を活用することで、BOP ビジネスにチャレンジしていくことができた。

2. NPO との連携

2つ目の方法は、BOP 層の生活や社会課題を熟知する海外 NPO/NGO のスタッフを招へいし、現地の生の声を聞き、知識を共有し、共同の場で BOP ビジネスアイデアを議論することを通じて BOP ビジネス人材を育てていくというやり方である。たとえば、日本発の NPO 法人クロスフィールズ (Cross Fields) は、2012 年から BOP ビジネスアイデア創出に向けたワークショップを開催しはじめた⁴。ワークショップは日本企業と BOP 層における NPO/NGO に共同の議論の場を提供し、各セクターの知識を活かし BOP 層のペナルティの解決を起点として事業を創出する動きを積極的に推進している。3 カ月間のワークショップを通じて、社員は自己思考の枠組みを超えて BOP 市場の実態を正しく理解し、BOP ビジネスの経済的価値と社会的価値を認知し、BOP ビジネスへのモチベーションも高めていくことにつながる。

現在、パナソニック、ベネッセ、日立ソリューションズがクロスフィールズの BOP ビジネスアイデア創出ワークショップを導入している。

3. 企業内人材の発見

3つ目の方法は、BOP ビジネスを創出するチャレンジ精神を持つ人材を企業内で見つけることである。このようなケースは難しい場合が多いが、具体的ケースがないわけではない。たとえばブラザー工業社員である城戸大輔は国際協力への思いを上司に説得し、社長へ直訴し、一人でインドでの飛び込み営業に挑戦した。城戸はインドで3ヵ月間自ら調査を行い、新規事業を模索し、ブラザー工業の BOP ビジネスへの道を開拓した。この BOP ビジネス開発の体験記は 2012 年 1 月から 5 月まで『国際開発ジャーナル』において「若手社員の BOP ビジネス奮闘記」として連載されている。

このようなチャレンジ人材は精神的な強さ、粘り強さが何よりも求められる。企業内で城戸のような人材を発掘し、適切な支援とチャレンジの機会を与えることが理想である。

4. 海外派遣制度の導入

これまで、日本企業の BOP ビジネスのための人材育成について述べてきた。次に、新

興国市場開拓の事例において、すでに熟知される韓国企業サムスン電子の人材育成の事例⁵を参考とし BOP ビジネスに当てはめて考えよう。

サムスンは 1990 年から「地域専門家制度 (SGP : Samsung global expert program)」というサムスン独自のグローバルな人材育成方法を導入している。地域専門家制度は入社 3 年以上の勤務成績が優秀で、国際的思考をもつ社員を選び海外に派遣するという自由放任型の海外研修制度である。90 年代までは派遣先の 60% が先進国であったが、2000 年以降の派遣先は中東、アフリカ、中国、インドなど新興国が増え、年間では 80% が新興国の地域で占められている⁶。

派遣される社員は 1 年間で自由に現地の大学の短期プログラムに参加し、現地語、現地文化、社会特性などを身につけながら、現地での人的ネットワークを構築することが任務である。毎週、会社から支給されたパソコンとデジカメを使ってリアルタイムで報告する。その情報に基づいて、現地消費者ニーズにあった製品を開発し、市場を開拓することができるようになる。たとえば、アフリカ市場では、慢性的な電力の不安定さに備えて、主力モデルの 32 型 LCD テレビ、LED テレビが瞬間的な電圧変化に耐えられるように、耐圧機能の強化した製品を開発し現地販売した (石田, 2012 年)。

サムスンでは、これまで 4,400 人以上の地域専門家を養成し、世界 700 都市以上がデータベース化されている (石田, 2012 年)。このような現地埋め込み型の地域専門家を育成する制度は、日本企業が BOP 市場開拓の際に導入できる可能性も考えられる。

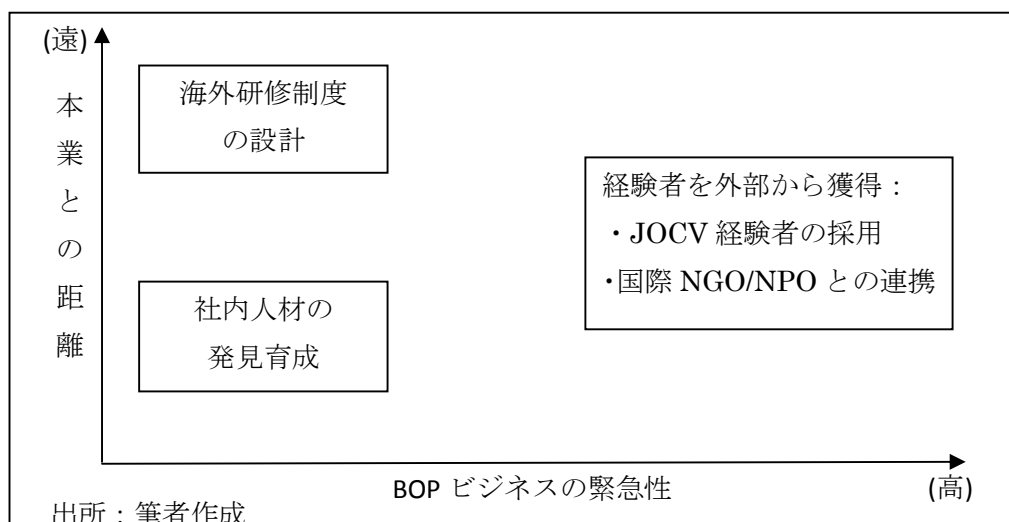
第 3 節 BOP ビジネスのための人材育成策

以上、企業の BOP ビジネスのための人材育成について 4 つのアプローチを説明した。経営者は自社ビジネスの展開環境や状況によって BOP ビジネス人材育成の方法を判断せざるを得ない。つまり、BOP ビジネスの人材育成は BOP ビジネスの発展状況に応じて違ってくると思われる。ここでは、2 つの要因をもとに人材育成のタイプを類型化してみよう。1 つは BOP ビジネスの緊急性である。もう 1 つは本業との距離である (図表 7-2 参照)。

図表 7-2 の横軸は、BOP ビジネスの緊急性の有無を示している。たとえば国内市場が飽和状態になり、新興国市場の開拓が至急に必要になることがある。すぐに BOP 市場に進出しないと、あっというまに他の企業に占有される危機性があり、ビジネス市場から撤退する可能性がある。この場合は本業との距離の遠近を問わず、外部から経験者を採用する、あるいは国際 NGO/NPO と連携することが選択肢の一つになる。このような方法は多くの日本企業が実践しているが、課題がないわけではない。たとえば、JOCV の経験者を採用する場合は、現地の人とのコミュニケーションや現地文化への理解能力などの面でプラス面がある一方、経営センスや事業センスの欠如がマイナス面になる。そして、国際 NGO/NPO と連携する際に、事業性が高いが、企業側の意見と NGO/NPO 側の意見を融

合させるまでには長い時間がかかる。

図表 7-2 BOP ビジネスの開発のための人材育成



図表 7-2 の左下は、BOP ビジネスの緊急性が低く、本業との距離が近い場合の人材確保の方法を示している。商品イノベーションや販路の拡大が求められる状況では、企業内に起業家精神に富む人材、BOP 市場の開拓へチャレンジ志向を持つ人材を発見し、育成し、適切なチャンピオンを作れば、新規事業としての BOP ビジネスの創発に寄与できると考えられる。

最後に、図表 7-2 の左上は、BOP ビジネスの緊急性がなく、本業との距離が遠い場合の人材確保の方法を示している。長期的な視点で企業の多角化による発展が求められる状況では、サムスンの地域専門家の海外研修制度にみるような海外研修制度を導入することがひとつの方法になる。しかし、派遣社員が任期満了後、企業に戻るかどうか、戻ってもポジションがあるかどうかなどがまだ課題として残っている。

第 4 節 本研究の限界と今後の課題

次に本研究で論じきれなかった点がいくつか考えられる。以下にまとめておきたい。

1. 研究アプローチの限界

まず、BOP ビジネスに対するアプローチが数多く存在しているが、本研究は戦略論や組織論の視点を中心に論じたことから包括的な研究とはいえない。

例えば、国際経営を基礎にしたアプローチとして新興市場開発論がある。新興国における経営資源の開発をキーワードにした展開である（天野論文，2009 年）。また、戦略マネジメントを基礎にしたアプローチとして信頼をキーワードにした理論がある（Peter

Grootveld, 2008)。さらにマクロ政策的なアプローチとして政策上の方向性をキーワードとした産業政策支援がある（経済産業省, 2010 年）。ファイナンスからのアプローチとして小口投資をキーワードにしたマイクロファイナンスの議論がある（Nicholas P. Sullivan, 2007）。今後、BOP ビジネス戦略への多様なアプローチの可能性を前提に、BOP ビジネス戦略を複眼的視点から分析する必要がある。

2. データ収集の限界

本研究は欧米企業と日本企業の先行事例を踏まえているとはいえ、具体的に定性的な調査は日本企業 3 社（味の素の KOKO Plus 事業、住友化学のオリセットネット事業、SARAYA のアルコール消毒事業）のみである。欧米企業 4 社の BOP ビジネスのケースについては、第 3 章の図表 3-3 で簡単な考察を加えたに過ぎない。今後、日本企業の BOP ビジネスの戦略的展開と欧米企業の BOP ビジネスの戦略的展開の類似性と相違性を論じることが必要である。

また、BOP ビジネスについて研究するとき念頭に置くべきことは「百聞は一見にしかず」という視点である。ただ世界ピラミッドの TOP 層にある日本企業の経営者をインタビューする、あるいは BOP ビジネスの推進状況に関する講演を聴講することによるデータ収集だけでは、現地の生の情報が足りない。BOP ビジネスに関するケース分析を行うときに、現地でのフィールド調査も必要だと痛感している。現地の社会背景、市場環境、協働相手、ライバル企業などを含む現地のビジネス環境に関するフィールド調査によって得られたデータは、BOP ビジネスを分析するとき大きな参考になると考えられる。今後は、地理的距離の壁を超え、現地へ足を運ぶ現地志向のデータ収集を行いたい。

3. 人材育成に関する論点の再検討

本章では BOP ビジネスを推進するための人材育成について概観的展望を述べた。しかしながら、日本企業の BOP ビジネスを担う人材育成に関する方法論を十分に提供できているとはいえない。以下 2 点が研究課題として残っている。

一つは、企業内でいかに BOP ビジネスを起業する人材を培うかという点である。2009 年が日本企業の「BOP ビジネス元年」だといわれる。しかし、5 年経過した現在からみると日本企業の BOP ビジネスの発展はまだ初期段階に位置づけられる。BOP ビジネスの人材育成に関する成功体験が少ないことも事実である。桑名（2012 年）によれば、日本企業の新興国開拓には新たな能力が問われている。①探索的イノベーション、②リスク負担、③長期的思考、④協働と共創、⑤高い精神性と倫理観の 5 つである。BOP ビジネス市場を開拓するには、このような能力をもつ新しいタイプの人材が必要だと思われる。日本企業においてどのように人材マネジメントを採用すれば、新しいタイプの人材を育成できるかについては別稿で論じたい。

もう一つは、いかに BOP 層の現地人材を育てるかについてである。日本企業が海外進

出する際によく指摘される点は人材の現地化である。日本企業は BOP 市場を開拓するときに、徹底的な現地化を促進するために、どのように現地人による現地事業を発展、拡大させるかについての人材育成マネジメントの考察が必要である。この点についても今後の研究課題として残っている。

【注】

- 1 Jennings. M , 2011, “Economic Impact of Local Manufacturing of Bed Nets : A Survey”. Sosa University of London.
- 2 同レポート(p.7.)によれば、タンザニアでの最低賃金は 8 つ産業領域によって違ってくる。製造業では最低賃金は 80,000 シリング/月。AtoZ 社においては 120,000 シリング/月の最低基本給が設定された。
- 3 近畿経済産業局“新しい外需”開拓研究会（2011 年 2 月）『次世代有望市場開拓事例集：ボリュームゾーン市場開拓、BOP ビジネスに取り組む 関西企業事例集』
<http://www.bop.go.jp/documents> （2013 年 3 月 28 日アクセス）。
- 4 クロスフィールズ 2012 年 11 月 21 日プレスリリース
http://crossfields.jp/event/20121121_pr/ （2013 年 4 月 1 日アクセス）
- 5 桑名義晴（2012）「新興国市場開拓と組織・人材マネジメント」大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修 『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。
- 6 石田賢（2012 年 8 月 2 日）「サムスン研究第 12 回グローバル人材の育成」, 東洋経済日報 http://www.toyo-keizai.co.jp/news/koreawatch/2012/12_10.php (2013 年 4 月 15 日アクセス)

【参考文献】

[洋雑誌]

- Accenture Development Partnerships, International Business Leaders Forum, World Vision International, (2008) “Emerging Opportunities for NGO-Business Partnerships”
<http://www.thecrowleyinstitute.org/Emerging%20opportunities%20for%20NGO-business%20partnerships.pdf> (2012年1月12日 アクセス)
- Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker, (2007) “The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid”, *World Resources Institute*. (『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, 2007。)
- Barney, Jay.B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney, Jay.B. (1995) “Looking Inside for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.4, pp.49-61.
- Burgelman, R.A., (1983a) “A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy” *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.61-70.
- Burgelman, R.A., (1983b) “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.8, pp.223-244.
- Bendell, Jem. (2005) “From Responsibility to opportunity: CSR and the future of corporate contributions to world developme”, *MHCi MONTHLY FEATURE*.
<http://www.mhcinternational.com/corporate-social-responsibility/publications/from-responsibility-to-opportunity-csr-and-the-future-of-corporate-contributions-to-world-developme.html> (2010年8月15日アクセス)
- Christian Schrader, Juergen Freimann, Stefan Seuring (2012) “Business Strategy at the Base of the Pyramid” , *Business Strategy and the Environment* , Vol. 21, Issue 5, pp.281–298.
- Davidson, D.K. (2009) “Ethical concerns at the bottom of the pyramid: Where CSR meets BOP”, *Journal of International Business Ethics*, 2(1), pp.22-32.
- Drayton, Bill & Budinich, Valeria., 2010, “A New Alliance for Global Change”, *Harvard Business Review*, Sep, Vol.88 Issue 9, pp.56-64.
- Ezequiel Reficco & Patricia Márquez (2012) “Inclusive Networks for Building BOP Markets”, *Business & Society*, 51(3), pp.512-554.
- Hahn Rüdiger. (2009) “The Ethical Rational of Business for the Poor—Integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship”,

- Journal of business ethics*, 84, pp.313-324.
- Hart, S.L., (1997) “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, *Harvard Business Review*, January-February. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『『持続可能性』のための経営戦略』『経営戦略論』ダイヤモンド社, 2001年, 236-264ページ。)
- Hart, S.L., & Christensen, C.M. (2002) “The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid”, *MIT/Sloan management review*, 44(1), pp.51-56.
- Hart, S.L., & London, T. (2004) “Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model”, *Journal of international business studies*, 35, pp.350-370.
- Hart, S.L., & London, T. (2005) “Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid”, *Stanford social innovation review*, summer, pp.28-33.
- Hart, S.L., & Sharma, S. (2004) “Engaging fringe stakeholders for competitive imagination”, *Academy of management executive*, 18(1), pp.7-17.
- Hart, S.L., Simanis, E., Enk, G., Duke, D., Gordon, M., Lippert, A. (2004) “Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid :A protocol for mutual value creation version 1.0”. www.bop-protocol.org (2010年8月8日 アクセス)
- Hart, S.L., & Simanis, E. (2008) “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy second edition”, *Entrepreneurship theory and practice*, January, pp.1-22. www.bop-protocol.org (2010年8月8日 アクセス)
- Hopkins, M. (2005) “The Fortune to be Gained by CSR: Part I”, *MHCi MONTHLY FEATURE*.
<http://www.mhcinternational.com/corporate-social-responsibility/publications/the-fortune-to-be-gained-by-csr-part-i.html> (2010年8月15日 アクセス)
- James Austin., Howard Stevenson., Jane Wei-Skillern. (2006) “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? ”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, Issue 1, January, pp.1–22.
- Jenkins Rhys. (2005) “Globalization, corporate social responsibility and poverty”, *International affairs*, 81(3), pp.525-540.
- Julie LaFrance & Martin Lehmann (2005) “Corporate Awakening – Why (some) Corporations Embrace Public–Private Partnerships”, *Business Strategy and the Environment*, 14, pp.216-229.
- Kamal, M., Shahzad, A., Tricia Gregg. (2010) “Beyond the hype: Taking business strategy to the ‘Bottom of the pyramid’ ”. *Advances in strategic management*, 27, pp.247-276.
- Karnani, A. (2005) “Misfortune at the bottom of the Pyramid”, *Greener Management International*, 51, pp.99-110.

- Karnani, A. (2007a) “Doing well by doing good-Case study: ‘Fair&Lovely’ Whitening Cream”. *Strategic Management Journal*, 28, pp.1351-1357.
- Karnani, A. (2007b) “The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty”, *California Management Review*, 49(4), pp.90-111.
- Karnani, A. (2009) “Romanticizing the poor”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp.38-43.
- Landrum, N.E (2007) “Advancing the ‘base of the pyramid’ debate”, *Strategic Management Review*, 1(1).
- London, T. (2010) “Building Better Ventures with the Base of the Pyramid: A Roadmap”, in *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, FT Press, pp.19-44.
- London, T., Anubindi, R., & Sheth, S., (2010) “Creating mutual value: Learned from ventures serving base of the pyramid producers”, *Journal of Business Research*, 63, pp.582-594.
- Perrot François (2009) “Understanding diversity in corporate strategies at the Base of the Pyramid”, Abstract.
<http://www.economie.polytechnique.edu/accueil/recherche/seminaires-2009-2010/seminaire-rse-csr/archives-seminaires-rse-csr-seminars-2009-2010-32457.kjsp?RH=1252488088275> (2011年8月12日アクセス)
- Perrot François (2010) “Corporate Strategies and the Construction of Markets at the Base of the Pyramid”, in *Corporate Social Responsibility: From Compliance to Opportunity?*, Éditions de l'École Polytechnique, pp.233-253.
- Peter Grootveld. (2008) “Strategies for the Base-of-the-Pyramid : Becoming trusted at the Base- of-the Pyramid”.
<http://www.baseofthepyramid.nl/docs/Becoming%20trusted%20at%20the%20Base-of-the-Pyramid.pdf> (2010年9月12日アクセス)
- Porter, M.E., & M.R.Kramer. (2006) “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue 12, pp.78-92.
- Porter, M.E., & M.R.Kramer. (2010) “The big idea creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth”*Harvard Business Review*, January-February 2011, pp.62-77.(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「共通価値の戦略」 June 2011, 8-31 ページ。)
- Prahalad, C.K., & Allen L. Hammond., (2002) “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Harvard Business Review*, September, pp.47-58.

- Prahalad, C.K., & Allen L .Hammond. (2004) “Selling to the poor”, *Foreign Policy*, may/june, pp.30-37.
- Prahalad, C. K., & Bruggmann, Jeb (2007) “ Cocreating Business's New Social Compact”, *Harvard Business Review*, Feb, Vol.85 Issue 2, pp.80-90.
- Prahalad, C.K., & Hart.S.L. (2002) “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy+business* issue 26. pp.1-16.
- Prahalad, C.K., & Kenneth Liberthal. (1998) “The end of corporate Imperialism”, *Harvard Business Review*, Jul/Aug98, Vol. 76 Issue 4, pp.68-79.
- Rivera-Santos, M., & Rufin, C., (2010) “ Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid”, *International Business Review*, Vol.19, Issue 2, pp.126-139.
- Sánchez, P., Ricart, J.E., & Rodríguez, M.Á., (2006) “Influential Factors in Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets”, *Greener Management International*, 51, pp.19-38.
- Seelos, C. & Mair, J., (2007) “Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View”, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp.49-63.
- Tom Helling. (2009) “Barriers at the bottom of the pyramid?”.
http://alocontingo.com/app/download/1912049504/Barriers+at+the+Bottom+of+the+Pyramid_.pdf (2010年8月10日 アクセス)
- Walsh, J.P., Kress, J.C., Beyerchen, K.W. (2005) “Book review essay: Promises and perils at the bottom of the pyramid”, *Administrative science quarterly*, 50(3), pp.473-482.
- Webb, Justin W., Kistruck, Geoffrey M., Ireland, R. Duane., Ketchen, Jr., David J., 2010, “The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances”, *Entrepreneurship : Theory & Practice*, May, Vol.34 Issue 3, pp.555-581.

[洋書]

- Andrew.Crane, Dirk Matten and Laura J. (2008) *Spence, Corporate Social Responsibility--Readings and cases in a global context*, Routledge.
- Andrew Crane, Abigail Mc Williams, Dirk Matten, Jeremy Moon, Donald Siegel, (2008) “The corporate social responsibility agenda”, *The oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford, pp.3-15.
- Ansoff, H.I., (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Barney, Jay B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, PRENTICE

- HALL. (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』(上, 中, 下) ダイヤモンド社, 2003年。)
- Barney, Jay B., & William Hesterly (2006) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Prentice Hall.
- Bower, J.L., (1970) *Managing the Resource Allocation Process*, Irwin.
- Charles W. Kegley, Jr. & Gregory A. Raymond., (2009) *The Global Future: A Brief Introduction to World Politics 3rd Edition*, Wadsworth Pub Co.
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔永社, 2001年。)
- Christensen, C.M., Anthony, S.D., & Roth, E.A., (2004) *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business Review Press. (宮本喜一訳『明日は誰のものか: イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社, 2005年。)
- Cynthia E. Smith (2007) *Design for the Other 90%*, Cooper-Hewitt, National Design Museum, Smiths. (槌屋詩野監訳, 北村陽子訳『世界を変えるデザイン: ものづくりには夢がある』英治出版, 2009年。)
- Hart, S. L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing. (石原薫訳『未来をつくる資本主義: 世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版, 2008年。)
- Hart, S.L., & London.T. (2010), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. FT Press. (清川幸美訳『BOP ビジネス市場共創の戦略』英治出版, 2011年。)
- Hernando De Soto(2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books.
- Jenkins, B., & Ishikawa, E., 2009, *Business Linkages: Enabling Access to Markets at the Base of the Pyramid*. Report of a Roundtable Dialogue, March 3-5, Jaipur, India.
- Jennings Michael (2011) *Economic Impact of Local Manufacturing of Bednets A Survey*, SOAS University of London.
- Mintzberg.H., Ahlstrand.B., Lampel.J., (1998) *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press.(斎藤嘉則監訳, 木村充, 奥澤朋美, 山口あけも訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999.)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略 新訂』ダイヤモンド社, 1995年。)
- Porter, M.E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School. (竹内弘高訳『競争戦略 I, II』ダイヤモンド社, 1999年。)
- Prahalad, C, (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty*

Through Profits, Wharton School Publishing. (スカイライト コンサルティング訳『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』英治出版, 2005年。)

Prahalad, C.K. (2010) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing. (スカイライト コンサルティング訳『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[増補改訂版]』英治出版, 2010年。)

Keith Davis & Robert L. Blomstrom. (1975) *Business and society: Environment and responsibility*. McGraw-Hill.

Nicholas P. Sullivan. (2007) *You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor To the Global Economy*, Jossey-Bass. (東方雅美・渡部典子訳『グラミンフォンという奇跡「つながり」から始まるグローバル経済の大転換』英治出版, 2007年。)

Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷裕一, 中山伊知郎, 東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する研究』岩波書店, 1977年。)

UNDP (2008), *Creating Value For All: Strategies for Doing Business with the Poor*, UNDP. (吉田秀美訳『世界とつながるビジネス：BOP市場を開拓する5つの方法』英治出版, 2010年。)

UNICEF (2010) *World Malaria Day 2010: Africa Update, Roll Back Malaria Partnership Secretariat*, Number 2, April.

[和雑誌]

味の素グループ, CSR レポート, 2011年。

天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論の分析視角—経営資源を中心とする関係論の考察—」『JBIC 国際調査室報』第3号, 69-87ページ。

伊吹英子, 平本督太郎, 松尾未垂 (2008a) 「グローバル時代の持続的成長に向けたロングタームイノベーション戦略 (上)」『知的資産創造』5月号, 94-107ページ。

伊吹英子, 平本督太郎, 松尾未垂 (2008b) 「グローバル時代の持続的成長に向けたロングタームイノベーション戦略 (下)」『知的資産創造』6月号, 58-71ページ。

伊藤聡子 (2009) 「住友化学：マラリア防除用蚊帳の開発とアフリカへの技術移転」『地球規模感染症 (パンデミック) と企業の社会的責任：三大感染症—エイズ・結核・マラリアに立ち向かう企業』日本国際交流センター世界基金支援日本委員会, 123-136ページ。

岡田正大 (2012) 「包括的ビジネス・BOP ビジネス」研究の潮流とその経営戦略研究に

- おける独自性について」『経営戦略研究』NO.12, 17-53 ページ。
- 関西経済同友会 (2013)「BOP ビジネスに日本企業はどう向き合うか：社会的課題の解決と将来のボリュームゾーンのアプローチ」
<http://www.kansaidoyukai.or.jp/tabid/306/Default.aspx> (2013年3月28日アクセス)
- 近畿経済産業局“新しい外需”開拓研究会 (2011年2月)「次世代有望市場開拓事例集：ボリュームゾーン市場開拓、BOP ビジネスに取り組む 関西企業事例集」
<http://www.bop.go.jp/documents> (2013年3月28日アクセス)
- 金堅敏 (2012)「BOP ビジネスの戦略的展開」富士通総研経済研究所『研究レポート』NO.382, January. 1-23 ページ。
- 国際協力機構(JICA) (2008)「開発途上国における社会企業および CSR 活動—JICA 事業との連携」
http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/field/pdf/200809_sec_00.pdf#search='開発途上国における社会企業および CSR 活動—JICA 事業との連' (2010年9月12日アクセス)
- 国際協力機構 (JICA) (2010)「本邦企業の BOP ビジネスと ODA 連携に係る調査研究報告書」
<http://lvzopac.jica.go.jp/external/library?func=function.opacsch.mmdsp&view=view.opacsch.mmindex&shoshisbt=1&shoshino=0000253158&volno=0000000000&filename=11996709.pdf&seqno=1> (2010年9月12日アクセス)
- 小瀧麻里子(2008)「日本イノベーター大賞：優秀賞伊藤高明氏[住友化学農業化学部門主幹]インド洋への熱い夢数百万の命を救う」『日経ビジネス』11月3日号。
- SARAYA 環境レポート, 2012年。
- 社団法人日本能率協会「BOP ビジネスに関する懇談会」(2011)「開発途上国低所得層 (BOP) におけるビジネスの実現と成功条件について」社会法人日本能率協会, 3月24日。
- 佐々木利廣 (1984)「戦略形成と組織デザイン」『経済経営論叢』19(2), 62-84 ページ。
- 菅原秀幸 (2010a)「世界 40 億人貧困層へのビジネス・アプローチ 日本企業の可能性(上)」『世界経済評論』5/6号, 56-66 ページ。
- 菅原秀幸 (2010b)「世界 40 億人貧困層へのビジネス・アプローチ 日本企業の可能性(下)」『世界経済評論』7/8号, 76-82 ページ。
- 菅原秀幸 (2010c)「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』第2巻第1号, 45-67 ページ。
- 住友化学 CSR 推進部 (2010)「住友化学 CSR ハライト 2010 年」。
- 世界銀行 (2012)「ビジネス環境における透明性強化：183 カ国における国内企業に対するビジネス規制の比較」
<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2b5311804d2e4bb9a283e7f81ee631cc/Doing+Business+short+summary+2012+final+in+Japanese.pdf?MOD=AJPERES> (2013年6

月 20 日アクセス)

- 曹佳潔 (2011) 「BOP 研究の系譜と今後の展開：BOP 企業戦略の発展パス」『京都マネジメント・レビュー』第 18 号, 3 月, 97-121 ページ。
- 曹佳潔 (2012) 「受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへ：住友化学の事例をもとに」『国際ビジネス研究』第 4 巻第 1 号, 1-17 ページ。
- 曹佳潔 (2013) 「BOP ビジネスの戦略形成プロセスに関する一考察：住友化学の事例をもとに」『経営教育研究』Vol.16, No.1, 39-49 ページ。
- 曹佳潔 (2013) 「二つの協働による BOP ビジネスの実現：日本企業三社の事例を中心に」『国際ビジネス研究』第 5 巻第 2 号, 印刷中。
- 高岡伸行 (2010) 「BOP ビジネスモデルの編成原則の探求」『研究年報』(和歌山大学経済学会)第 14 号, 399-416 ページ。
- 高岡伸行 (2011) 「サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる「持続可能な企業」への転換可能性」『研究年報』(和歌山大学経済学会)第 15 号, 69-92 ページ。
- 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』6 月号, 27-48 ページ。
- 長坂寿久 (2010) 「BOP ビジネスと NGO—CSR=企業と NGO の新しい関係 (その 3) —」, 季刊 『国際貿易と投資』Summer NO. 80, 51-70 ページ。
- 日本医療政策機構 グローバル・ヘルス・ポリシー・センター編 (2012) 「国際保健分野における日本企業の取組：これまでの事例と提言」1-17 ページ。
http://www.hgpi.org/handout/1226_GH_Report_Corporate.pdf (2013 年 6 月 20 日アクセス)
- 日本貿易振興機構 (JETRO) (2012) 「タンザニアの政治・経済概況」pp.1-49。
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000914/tz_pol_eco.pdf (2013 年 6 月 20 日アクセス)
- 平尾毅, 星野雄介 (2012) 「味の素:栄養改善を目指した BOP 市場への参入」『一橋ビジネスレビュー』NO.098, 102-117 ページ。
- 福沢光啓, 新宅純二郎 (2002) 「戦略は本当に変えられるのか? : 経営学輪講 Burgelman(2002)」『赤門マネジメント・レビュー』6 巻 9 号, 413-424 ページ。
- 水尾順一 (2010) 「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察：組織の持続可能性の視点から」『駿河台経済論集』20(1), 1-36 ページ。
- 渡辺秀介, 平本督太郎, 津崎直也 (2012a) 「新興国・途上国における王道戦略としての BOP ビジネスの実践：2030 年の 55 億人・70 兆ドル市場に向けて (上)」『知的資産創造』1 月号, 26-43 ページ。
- 渡辺秀介, 平本督太郎, 津崎直也 (2012b) 「新興国・途上国における王道戦略としての BOP ビジネスの実践：インド・南アフリカの BOP ビジネスにおける収益性の向上 (下)」『知的資産創造』4 月号, 58-77 ページ。

[和書]

- アシル・アハメッド, 大杉卓三 (2009) 『BOP を変革する情報通信技術：バングラデシュの挑戦』集広社。
- 青島矢一, 加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 網倉久永, 新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』日本経済新聞出版。
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営者はいま何を考えているのか』英治出版。
- 大木博己 (2011) 『欧米企業の BOP ビジネスモデル』ジェトロ。
- 大滝精一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智 (2006) 『経営戦略：倫理性・創造性・社会性の追求』有斐閣。
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融経済協力課 (編集) (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。
- 小島廣光, 平本健太編著 (2011) 『戦略的協働の本質：NPO, 政府, 企業の価値創造』有斐閣。
- 小林慎和, 高田広太郎, 山下達郎, 伊部和晃著 (2011) 『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社。
- 五石敬路編 (2010) 『東アジアにおける都市の貧困』国際書院。
- 佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏 (2009) 『組織間コラボレーション:協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版。
- 佐藤寛編著 (2010) 『アフリカ BOP ビジネス：市場の実態を見る』ジェトロ。
- 更家悠介 (2010) 『世界で一番小さな象が教えてくれたこと』東洋経済新報社。
- 菅原秀幸, 大野泉, 槌屋詩野 (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』中央経済社。
- 多国籍企業学会著 大石芳裕, 桑名義晴, 田端昌平, 安室憲一監修 (2012) 『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
- 長坂寿久 (2011) 『NGO・NPO と「企業協働力」—CSR 経営論の本質—』明石書店。
- 日本企業の BOP ビジネス研究会著 (2011) 『日本企業の BOP ビジネス』日本能率協会マネジメントセンター。
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2010) 『平成 21 年度社会課題解決型の官民連携プログラム支援事業 (社会課題解決型ビジネスに関する普及・啓発セミナー等事業) 実施報告書 (別冊)』
- 野村総合研究所[平本督太郎, 松尾未亜, 木原裕子, 小林慎和, 川越慶太] (2010) 『BOP ビジネス戦略—新興国・途上国市場で何が起きているか』東洋経済新報社。
- 服部篤子, 武藤清, 渋澤健編 (2010) 『ソーシャル・イノベーション：営利と非営利を超えて』日本経済評論社。
- 葉山彩蘭 (2008) 『企業市民モデルの構築：新しい企業と社会の関係』白桃書房。

一橋大学イノベーション研究センター (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社。

[ケースに関連するウェブサイト]

味の素ホームページ「オランダのライフサイエンス企業 DSM 社と開発途上国における栄養改善を目的としたソーシャルビジネス」

http://www.ajinomoto.co.jp/press/2010_01_28_1.html (2013 年 1 月 1 日アクセス)

味の素ホームページ「USAID・JICA・味の素 (株)、ガーナにおける離乳期の子供の栄養改善に 共同で取り組むための覚書を締結」

http://www.jica.go.jp/press/2012/20120531_01.html (2013 年 1 月 1 日アクセス)

味の素「途上国における栄養改善プロジェクト ガーナにおけるソーシャルビジネス確立の試み」 27 ページ。

http://www.careintjp.org/file/csrreport_1_2.pdf (2013 年 1 月 1 日にアクセス)

味の素グループ広報誌 (2012) 「あしたのもと グローバル品質文化をつくろう」 vol. 38。

http://www.ajinomoto.com/ashita/PR_25/Ashitanomoto_Vol.38_J.pdf (2012 年 1 月 3 日アクセス)

住友化学ホームページ <http://www.sumitomo-chem.co.jp/> (2011 年 8 月 16 日アクセス)

100 万人の手洗いプロジェクト「プロジェクト概要」

<http://tearai.jp/outline.html> (2012 年 12 月 20 日アクセス)