

2016 年度 学士論文

BOP ビジネスにおけるパートナーシップ
～ビジネスを通して貧困問題を解決するには～

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 5 年

1F120880-4 政田侑子

はしがき

終わったという思い、そして終わってしまったという思い。それが四万字に及ぶ卒業論文を書き終えてみた現在の率直な感想だ。私は留学期間も含めると実に3年間谷本ゼミに所属していた。他の人よりも長くゼミに在籍した分、ゼミ活動の終えることにとっても寂しさを感じる。ゼミに対する思いをたくさん書きたいが、その前に本論文にてBOPビジネスというテーマを選んだ理由から話したいと思う。

高校3年生の時、受験勉強に明け暮れていた時期に、テレビにてある特集番組を見た(番組名は全く覚えていない。)。番組では、インドの貧しい農村部で石鹼を販売するビジネスについて特集していた。その企業名は全く覚えていないが、今思い返すとおそらくユニリーバのBOPビジネスである。当時は、貧困問題への取り組みというと、国連やユニセフなどの団体が寄付を募り、貧困層にワクチンを配布したり学校を建てたりと、先進国や国際機関が途上国を援助する方法しか思いつかなかった。そのため、企業が石鹼を売ること、貧困層の衛生問題が改善される、女性の自立につながる、なおかつ企業も儲かるという、両者に有益であるBOPビジネスがとても画期的であると感じた。さらに、その番組内でのユニリーバの取り組みから、ビジネスに興味を持ち、大学にてビジネスを専攻するきっかけにもなった。ただ、大学入学後もずっと、貧困問題やBOPビジネスに興味を持ち続けていたわけではない。大学1年時にはマーケティングや会計学が面白いと感じ、ゼミでもそれらを専攻しようと考えていた。しかし、大学2年時、ゼミ説明会にて谷本ゼミを訪れた際に、利益だけを追求せず、環境や社会に配慮した経営を行うというCSRの考え方にとても共感し、ぜひとも谷本ゼミに入りたいと思った。しかしながら、ゼミに入った時点では正直、BOPビジネスのことはほとんど忘れていた。BOPビジネスを思い出し、再び興味を持つようになったきっかけは、谷本先生の授業である。授業にて日本ポリグルのBOPビジネスの事例を扱った際に、「あ！高校生の時に番組で見た、企業がインドで石鹼を売っていたのはBOPビジネスだったんだ!!!」と心の中が興奮した。そのため、卒業論文のテーマを選ぶ際には、すぐにBOPビジネスに決めた。谷本先生から「あまり文献ないよ。英語の文献になるよ。」と言われたものの、「だ、大丈夫です。やります。」と言えたのは、こういった経緯からである。このように、BOPビジネスを論文のテーマとして決めたものの、執筆段階で全く後悔をしなかったわけではない。女性活躍とかフェアトレード製品とか、もっと身近な話題にすればよかったと幾度か思った。しかし、論文を書き終えた現在思うことは、BOPビジネスをテーマにしてよかった、書いていて楽しかったという思いだ。BOPビジネスの知識を得たこと、それをテーマに論文を書いたことが、この先の人生で必ず役に立つわけではないが、BOPビジネスについて自分なりに調べ切ることができて、今は満足である。

論文のテーマ設定理由を説明し終えたところで、いよいよ谷本ゼミへの思いを綴っていききたい。しかし、いざ綴ろうと思っても、様々な思いがあり過ぎて上手くまとまりそうにない。そのため、シンプルに谷本先生への感謝の気持ちを書きたいと思う。谷本ゼミに在籍して3年間、CSRについてはもちろんのこと、他にも多くのことを学んだ。例えば、時間管理である。ゼミにサークル、バイトなど忙しい大学生活であったが、その中でも自分で時間を管理し、やるべきことをきちんとこなすことの大切さを、谷本先生から度々教わ

った。しかし、この時間管理が私は苦手で、いつもやるべきことを後回しに、締め切りの直前になって大慌てでこなしていた。そんな私だが、大学生活の集大成である卒業論文はスケジュール管理をしっかり行い、計画的に余裕を持って書き上げたいと思った。結果から言うと、成功したと思う。12月初旬に風邪をひくなど、アクシデントがあったものの、こうしてしっかりとはしがきを書く余裕も持てた。時間管理以外にも、メールをすぐに返信することや報連相を怠らないことなど、社会人としての当たり前のマナーも多く教えてもらった。谷本先生、本当にありがとうございました。ゼミに入る前は、学術的なこと以外にもゼミにてこんなにも学べるとは思いませんでした。谷本先生から時には厳しく、時には優しく指導していただいたおかげで、成長できたと感じます。谷本ゼミにて学んだことを忘れず、しっかりと今後の人生も歩んでいきたいです。

2017年1月27日

政田 侑子

目次

第1章 ビジネスを通して貧困問題を解決するには.....	6
第1節 問題提起.....	6
第2節 本論文の構成.....	7
第2章 貧困問題の解決に向けて.....	9
第1節 貧困の定義.....	9
第2節 貧富の差が生まれた背景.....	9
第3節 貧困問題の現状.....	10
第4節 貧困問題解決に必要なこと.....	15
第5節 貧困問題に対する各セクターの取り組み.....	16
(1)国際機関.....	16
(2)各国政府.....	18
(3)NGO.....	19
第3章 BOP ビジネス.....	22
第1節 BOP ビジネスの定義と特徴.....	22
(1)BOP 層の定義と特徴.....	22
(2)BOP ビジネスの定義.....	23
(3)BOP ビジネスの変化.....	23
第2節 BOP ビジネスのポイント.....	24
(1)BOP ビジネスのメリット.....	24
(2)BOP ビジネスの制約.....	25
(3)BOP ビジネスのポイント.....	26
第4章 BOP ビジネスにおけるパートナーシップ.....	29
第1節 パートナーシップの必要性.....	29
第2節 パートナーとしての各セクターの特徴.....	29
第3節 パートナーシップの意義.....	30
第4節 パートナーシップの成功へのポイント.....	32
第5章 事例研究 味の素株式会社「ガーナ栄養改善プロジェクト」.....	34
第1節 事例研究を通して明らかにしたいこと.....	34
(1)リサーチクエスチョン.....	34
(2)事例の選定理由.....	34
(3)調査方法.....	35
第2節 事例の紹介.....	35
(1)会社概要.....	35
(2)プロジェクト概要.....	35
(3)従来の海外事業とプロジェクトの違い.....	36

(4)プロジェクトの詳細と関わったパートナー	36
第3節 プロジェクトにおけるパートナーシップの意義とポイント	38
(1)プロジェクトにおけるパートナーシップの意義	38
(2)プロジェクトにおけるパートナーシップのポイント	41
(3)結論	43
第6章 BOP ビジネスとパートナーシップの成功に向けて	46
第1節 本論文の総括	46
第2節 本論文の課題	46
参考文献一覧	48
URL 一覧	48

第1章 ビジネスを通して貧困問題を解決するには

第1節 問題提起

「貧困問題」、「途上国」、「飢餓」。我々はこのような単語を日々、テレビや新聞、ネット等でよく見かける。そして同時に「貧しい子供たちのために寄付を」、「途上国の開発支援を行っている」といった文言もよく見かける。そのせいもあってか、貧困問題を解決する方法として、国際機関や政府などの支援や、個人や企業の寄付をすぐに思い浮かべるだろう。確かにこれらの支援や寄付は貧困問題の解決に有効である。事実、1990年には1日1.9ドル以下で生活する人が世界に18億人いたが、2013年時点では7億6千万人にまで減少した¹。しかし、現在でも多くの人が極度の貧困状態にいる。本論文では貧困問題の解決の方法として支援や寄付ではなく、ビジネスに焦点を当てたい。

貧困層に向けたビジネスはBOPビジネスと呼ばれる。BOP(ベース・オブ・ピラミッド)²とは経済ピラミッドの下層、つまり世界の貧困層のことを指す。これまで、支援の対象としては見られていたものの、ビジネスの対象としては見られていなかったBOP層であるが、プラハラードによって消費者としての可能性に目を向けられるようになった³。さらにロンドン・ハートによりBOPビジネスをBOP層と共に行うことの重要性が提唱され⁴、BOPビジネスを通して貧困問題を解決することに注目が集まった。

そのBOPビジネスは、先進国の企業にとって収益、市場の開拓、イノベーションの推進、ブランドの向上⁵といったメリットがある一方で、通常のビジネス環境との違いから、特有の課題もある。例えば、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、金融サービスの不足はBOP市場の制約⁷であり、企業にとって克服すべき課題となる。それらの課題を解決するには、BOP市場のニーズや環境に適応させること、BOP層の能力開発と訓練に投資すること、価値創造を現地で行うこと、BOP層の商品へのアクセスを資金面と物理的側面にて工夫すること、政府と政策対話を行うこと、多様なセクターとパートナーシップを組むこと⁸などの多様な方法があるが、本論文では「多様なセクターとパートナーシップを組むこと」に焦点を当て、研究を進めた。

多様なセクターとのパートナーシップは、国連が定めたSDGsにおいても、目標17¹⁰にて言及されており、その重要性や意義が現在世界中にて注目されている。その多様なセクターとのパートナーシップがBOPビジネスにおいて意義があるか、またパートナーシップを成功させるためのポイントは何か、本論文ではこの2点を中心に明らかにしていく。まず、パートナーシップの意義については、以下の3つのリサーチクエスチョンを設定した。

RQ1-1 パートナーシップにてBOP市場特有の課題(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、金融サービスの不足)を克服できるか。

RQ1-2 パートナーシップによりイノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進は可能であるか。

RQ1-3 それ以外にパートナーシップの意義はあるか。

さらに、パートナーシップのポイントについては、2つのリサーチクエスチョンをたてた。

RQ2-1 対等性、平等性、目的の共有、信頼関係はパートナーシップが成功するための重要なポイントであるか。

RQ2-2 それ以外の重要なポイントは何か。

以上5点のリサーチクエスチョンを、味の素株式会社の「ガーナ栄養改善プロジェクト」の事例研究¹¹を通して明らかにする。その上で、BOP ビジネスにおけるパートナーシップにはどのような意義があり、何がポイントとなるか明らかにしたい。

第2節 本論文の構成

第2章では、貧困問題の現状や今までの取り組みなど、貧困問題全体を理解することを目的とする。まず第1節にて、これまでの貧困の定義を整理し、本論文にて扱う貧困の定義を定めた。第2節では、1800年代から現代にいたるまで、どのようにして貧富の差が生まれていったか、その歴史を探る。第3節では、国連開発計画の人間開発指数（HDI）¹²と世界銀行の国際貧困ライン¹³を用いて、現在世界にどれほどの人が貧困状態にいるか、数値的に探る。第4節では、困問題解決に必要なことを明らかにする。第5節ではこれまでの貧困問題への取り組みをセクターごとに紹介する。(1)の国際機関では、MDGs と SDGs について、(2)の各国政府では ODA について、(3)の NGO では貧困問題への取り組み状況をそれぞれ紹介する。

第3章では、企業の貧困層向けのビジネス、BOP ビジネスについて整理する。第1節にて、BOP 層の定義と特徴、BOP ビジネスの定義、BOP ビジネスの変化についてそれぞれ紹介する。さらに第2節にて、企業が BOP ビジネスを行うことのメリット、制約、ポイントを整理する。

第4章では本論文のメインテーマである、BOP ビジネスにおけるパートナーシップについて論じる。まず第1節では、BOP ビジネスを行う際にパートナーシップが必要な理由を、これまでの研究を参考に明らかにする。第2節では、政府機関や NGO、企業などの各セクターが、パートナーとしてどのような特徴があるか、また BOP ビジネスに参入する動機は何か、それぞれ紹介する。第3節と第4章では、BOP ビジネスにおけるパートナーシップの意義とポイントを既存の研究を基に明らかにする。

第5章では、第4章にて明らかになったパートナーシップの意義とポイントを基にリサーチクエスチョンを定め、事例研究を行う。事例には、味の素株式会社の「ガーナ栄養改善プロジェクト」¹⁴を用いた。まず、第1章では、リサーチクエスチョン、事例の選定理由、調査方法を整理し、事例研究にて明らかにすることを定める。第2節では、味の素株式会社の説明、これまでの海外事業、プロジェクトの詳細と関わったパートナーの紹介を行う。第2節にて事例をよく理解した上で、第3節ではリサーチクエスチョンについて研究を行う。プロジェクトにおけるパートナーシップの意義とポイントについて、それぞれリサーチクエスチョンに応じていく。(3)では事例研究の結果をまとめる。

第6章では、第1節にて本論文の総括を行い、BOP ビジネスとパートナーシップの成功に向けて本論文にて明らかになったことをまとめる。第2節では、本論文にて明らかにできなかったこと、残された課題を整理する。

¹ 世界銀行 <http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/povDuplicateWB.aspx> (2016/12/02 参照)。

² プラハラード (2010) 16 ページ。

³ プラハラード (2010) 19 ページ。

-
- ⁴ ロンドン・ハート (2011) 33、34 ページ。
- ⁵ JICA https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/BOP/knowledge/index.html (2016/12/15 参照)。
- ⁶ 国連開発計画 (2010) 22、23 ページ。
- ⁷ 国連開発計画 (2010) 48-65 ページ。
- ⁸ Hammond 他 (2007) 10 ページ。
- ⁹ 国連開発計画 (2010) 68、69 ページ。
- ¹⁰ 外務省 (2015b) 14 ページ。
- ¹¹ 味の素 <https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/ghana/> (2016/12/15 参照)。
- ¹² 国連開発計画
http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human_development/human_development1/hdr_2011/QA_HDR1.html (2016/12/2 参照)。
- ¹³ 世界銀行 <http://www.worldbank.org/ja/news/feature/2014/01/08/open-data-poverty> (2016/12/02 参照)。
- ¹⁴ 味の素 <https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/ghana/> (2016/12/15 参照)。

第2章 貧困問題の解決に向けて

貧困問題と一言で言っても、途上国や先進国の違い、貧困の程度の違いによって、意味は大きく異なってくる。例えば、最低限の衣食住が揃っておらず、常に生命に関わる貧困問題もあれば、衣食住は揃っており、生命の危機には陥っていないが、十分な教育や医療を受けられない貧困問題も存在する。そのため、最初に本章では、本論文にて取り上げる貧困の定義を明らかにした上で、これまで国際機関や政府、NGO等が行ってきた貧困問題への取り組みについて見ていく。

第1節 貧困の定義

貧困の定義として、国際連合の一機関である国連開発計画（UNDP）の貧困の定義を見ていく。国連開発計画（UNDP）は国連システムのグローバルな開発ネットワークとして、変革への啓発を行い、人々がより良い生活を築くべく、各国が知識・経験や資金にアクセスできるよう支援している機関である。

国連開発計画（UNDP）の定義¹

「人間開発が選択の幅を拡大することであるなら、貧困は人間開発にとって最も基本的な機会と選択肢がまったく与えられないことを意味する。健康で創造的な生活を長年にわたって送り、人並みの生活水準、自由、尊厳、自尊心を持ち、他人から尊厳を得ることなどが阻まれることである。」

このように国連開発計画では、人間開発の視点に立ち、衣食住の不足や不健康など物理的また身体的側面以外にも、尊厳や自尊心の不足など心理的側面も貧困として捉えている。

第2章の冒頭でも述べたように、貧困と一言で言ってもその程度には違いがある。サックス（2008）は貧困を極度の貧困、中程度の貧困、相対的貧困の3つ分類できるとし、以下のように示した²。

極度の貧困（絶対的貧困）

衣食住、医療、教育など生存するのに最低必要なものを得られない状態

中程度の貧困

基本的な要求は満たされているものの、少しの余裕もないぎりぎりの状態

相対的貧困

一家の収入がその国の平均よりも低い場合

本論文では、衣食住、医療、教育など生存するのに最低必要なものを得られない状態、また人並みの生活水準、自由、尊厳、自尊心を持ち、他人から尊厳を得ることなどが阻まれる状態を貧困として捉える。

第2節 貧富の差が生まれた背景

現在、先進国と発展途上国といった言葉があるように、国によって貧富の差が大きくある。近代また第2次世界大戦以降に、どのようにして貧富の差が生まれていったのか、本節にて明らかにする。

サックス（2008）³によると、1800年是一部の支配者や大地主を除いては、地域に関係なく世界中の人々が貧困状態にあった。1800年以前は世界には経済成長といえるようなものはほとんどなく、人口が少しずつ増えていっただけだった。しかし、1800年以降に近代経

済成長が起こり、200 年の間で人口も所得も急激に伸びていった。特にアメリカやヨーロッパなど、現在豊かな国の経済成長は目覚ましく、アメリカの一人当たりの所得は 1820～2000 年に 25 倍となり、西ヨーロッパでは 15 倍となった。

国連開発計画は「人間開発報告書 1997 貧困と人間開発」⁴にて、近代経済成長とそれに伴う貧困緩和には 2 つの躍進があったと述べている。

〔第一次躍進〕

産業革命初期の欧州では工場に安い労働力を提供する農民や小作人がスラム街にひしめき合い、貧困が増大した。しかし、産業革命後期になると、社会運動、協同組合、労働組合が出現し過酷な貧困に救済の手を差し伸べた。1850～1925 年にかけて欧州では初等教育や公衆衛生、下水設備、住所が改善し、貧困緩和が見られた。1881 年にはドイツでビスマルクが社会主義的思想の高まりに対抗し、労働関連の災害や病気、老齢に備えた革新的な社会保険計画を発表するなど、近代的な福祉国家が台頭した。第 2 次世界大戦後は福祉国家の官民あげての取り組みにより、1960 年代までに全員が教育、保健医療サービス、年金を利用できるようになった。

〔第二次躍進〕

第 2 次世界大戦後に、植民地支配から新たに解放されて多くの途上国は、農業や保険医療の進歩を積極的に利用し、食料供給を増やし、死亡率を低下させていった。当時冷戦状態にあった西側と東側は、途上国を自分の陣営に引き入れようと貧困対策援助を提供し、多くの途上国はこの恩恵を享受した。また、社会政治面の進歩をあり、封建体制からの自由、強制労働からの解放、カースト制や宗教による社会的疎外からの解放、女性の権利拡大なども貧困緩和を進めた。

上記のように 1800 年以降と第 2 次世界大戦後に経済成長が起こり、また労働組合の出現や福祉国家の台頭、貧困対策援助のよって、貧困が緩和された地域がある。しかし一方で、この期間に貧富の格差が生まれたとサックス（2008）は主張する⁵。1820 年にはイギリスとアフリカの所得は 4 倍の格差であったが、1998 年にはアメリカとアフリカの格差は 20 倍となった。このような格差が生まれた原因は成長率に差が出たためだ。例えばアメリカは 200 年間 1.7%という成長率を維持してきたが、アフリカは年平均 0.7%の割合で成長してきた。この年間成長率の小さな差が、歳月を重ねる間に所得レベルの大きな差となった。

第 3 節 貧困問題の現状

第 1、2 節にて貧困の定義と貧富の差が生まれた背景についてまとめた。本節では貧困問題の現状を見ていく。しかし、貧困問題は複雑かつ多様な側面を持つため、現状を把握するのが容易ではない。本節では国連開発計画と世界銀行が公表する指数を用いて、貧困問題の現状の把握に努める。

まず、国連開発計画（UNDP）の公表する指数から紹介する。国連開発計画は貧困を表す指数として、人間開発指数と多次元貧困指数を用いている。これらは、貧困問題が単に所得のみの問題ではないとし、多様な側面が重なり合い問題が起こっているという考えから、保健、教育、所得の多様な側面から貧困を表すことを試みている。

[人間開発指数 (HDI) ⁶]

人間開発指数 (HDI) は、保健、教育、所得という人間開発の 3 つの側面に関して、ある国における平均達成度を測るための簡便な指標である。1990 年に刊行された人間開発報告書創刊版のために、パキスタン人の経済学者である故マブール・ハックがノーベル経済学賞受賞者であるアマルティア・センやそのほかの優れた人間開発の専門家の協力を得て考案した。所得水準や経済成長率など、国の開発の度合いを測るためにそれまで用いられていた指標にとって代わるものとして、この指数は導入された。

[多次元貧困指数 (MPI) ⁷]

多次元貧困指数 (MPI) とは、社会で最も恵まれない人々がさまざまな種類の貧困に苦しめられている実態を浮き彫りにするために 2010 年に導入された、新しい指標である。MPI は、人が同時にいくつの種類の貧困に直面しているかを明らかにすることにより、多次元貧困の発生率とその強度の両方を映し出す。しかし、MPI にはデータは世帯人員全員を調査対象としていない、また使用データの調査年が対象国によって違うなどの問題がある。

国連開発計画は人間開発指数を用いて、ランキングを作成し「人間開発報告書 2015」にて公表している。人間開発指数が低いほど開発が遅れているとされ、国連開発計画は下位 44 か国を人間開発低位グループとした⁸。以下はその人間開発低位グループの一覧である。表では分かりやすくするために、人間開発指数が低い順、つまり開発が遅れている順に並べてある。なお、多次元貧困指数については上記の通りまだ課題が残るため、本論文にて貧困の現状を見る際には除外した。

図表 2-1 人間開発指数ランク (人間開発低位グループ)

順位	国名	人間開発指数	順位	国名	人間開発指数
188	ニジェール	0.348	166	ベナン	0.48
187	中央アフリカ	0.35	163	ウガンダ	0.483
186	エリトリア	0.391	163	ルワンダ	0.483
185	チャド	0.392	163	ハイチ	0.483
184	ブルンジ	0.4	162	トーゴ	0.484
183	ブルキナファソ	0.402	161	レソト	0.497
182	ギニア	0.411	160	イエメン	0.498
181	シエラレオネ	0.413	159	コモロ	0.503
180	モザンビーク	0.416	158	パプアニューギニア	0.505
179	マリ	0.419	156	ソロモン諸島	0.506
178	ギニアビサウ	0.42	156	モーリタニア	0.506
177	リベリア	0.43	155	ジンバブエ	0.509
176	コンゴ民主共和国	0.433	154	マダガスカル	0.51
175	ガンビア	0.441	153	カメルーン	0.512

174	エチオピア	0.442	152	ナイジェリア	0.514
173	マラウイ	0.445	151	タンザニア	0.521
172	コートジボワール	0.462	150	スワジランド	0.531
171	アフガニスタン	0.465	149	アンゴラ	0.532
170	セネガル	0.466	148	ミャンマー	0.536
169	南スーダン	0.467	147	パキスタン	0.538
168	ジブチ	0.47	145	ネパール	0.548
167	スーダン	0.479	145	ケニア	0.548

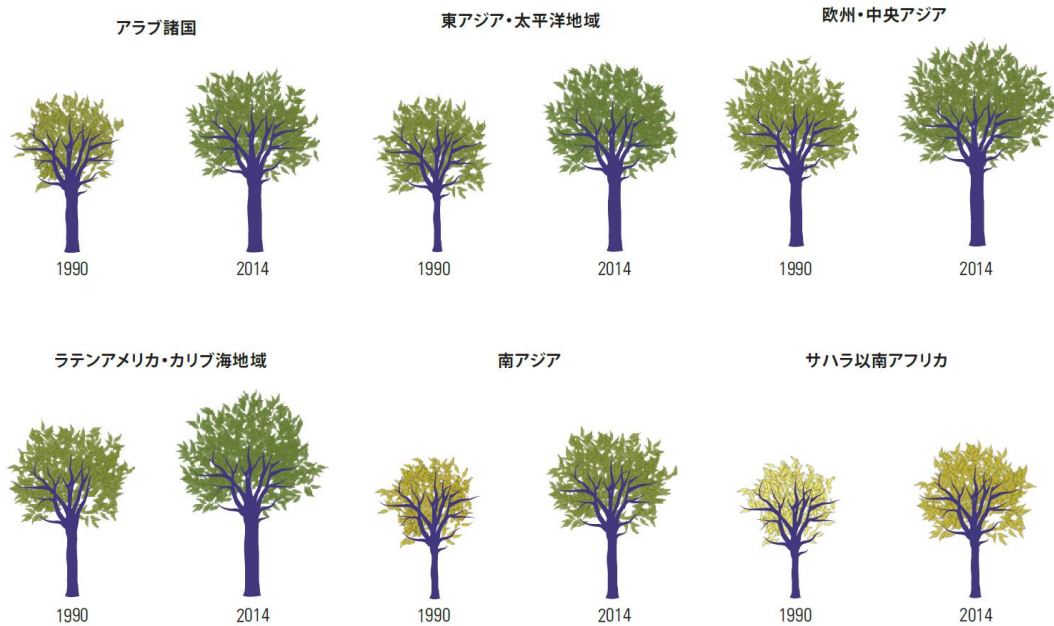
出所：国連開発計画（2015） p.32-35 を元に筆者作成

上図によると、人間開発の最も遅れている国はニジェールであり、人間開発指数は 0.348 であった。人間開発低位グループの平均人間開発指数は 0.505 であった。ちなみに国連開発計画によると、人間開発指数ランクの 1 位はノルウェーで、指数は 0.944 であった。日本は 20 位で指数は 0.891 となっており、OECD の指数の平均は 0.880 であった。このように最上位国のノルウェーと最下位国のニジェールでは指数に 0.596 もの差があり、また開発低位グループと OECD の指数平均のも大きな差があることから、途上国と先進国の間にて貧富の差があることが分かった。

地域別に人間開発指数と見ていくと、最も指数の高い地域は欧州・中央アジアとラテンアメリカ・カリブ海諸国であり、指数は 0.748 であった。それ以降は東アジア・太平洋諸国 0.710、アラブ諸国 0.686、南アジア 0.607、サハラ以南アフリカ 0.518 となっていた。このことから、現在では特に南アジアとサハラ以南アフリカの地域にて、開発が遅れていることが分かった。

上記にて、途上国と先進国にて貧富の差があり、また特に南アジアとサハラ以南アフリカ地域の開発が遅れていると述べたが、近年これらの地域にて貧困緩和に進歩が全くなかったわけではない。これは国連開発計画が公表する以下のインフォグラフィック人間開発指数（HDI）の木⁹からも読み取ることができる。この図は多様な指標を木に見立てて分かりやすく、比較したものである。図中の木の葉の多さは教育指標を表し、葉が多くなると教育指標が高いことを示す。葉の色は保健指標を表し、色が濃くなると保健指標が高いことを示す。また、木の幹の高さは人間開発指数を表し、高くなると人間開発指数が高いことを示す。木の幹の太さは国民総所得（GNI）指標を表し、太くなると国民総所得（GNI）が高いことを示す。

図表 2-2 インフォグラフィック人間開発指数（HDI）の木



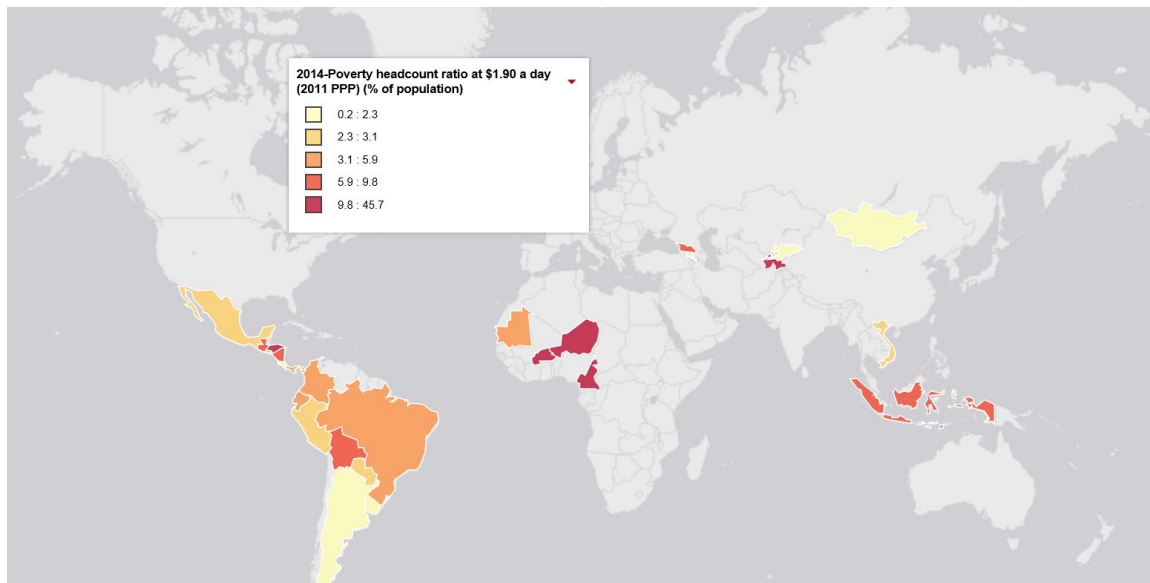
出所：国連開発計画（2015） p.31

上図にて1990年と比べて2014年には、全ての地域にて全ての指標が向上しており、この24年間に世界における貧困問題緩和に進展があったことが分かる。しかし、先の人間開発指数のみでなく、教育指標、保健指数、国民総所得（GNI）指標においても、南アジアとサハラ以南アフリカ地域の指数の低さが目立つ。

続いて、世界銀行が公表する貧困の指数を紹介する。世界銀行では貧困を測るのに国際貧困ラインを用いる¹⁰。世界銀行は国際貧困ラインを1日1.90ドルと設定しており、1日1.90ドル未満で生活する人の比率を貧困率として公表している。この国際貧困ラインは2015年10月に、2011年の購買力平価（PPP）に基づき設定された。それ以前は1日1.25ドルであったが、物価の変動に基づき、より正確な貧困率を割り出すために改定された。

以下の図は2014年度の貧困率をマップにして表したものである。マップによると、貧困率が最も高い国はナイジェリアであり、その貧困率は45.7%である。図から、南アメリカと東南アジアの国々の貧困率が総じて高いことが分かる。また、貧困率の高い国数は少ないものの、ナイジェリアを始めとして、貧困率が10%以上を超える国はアフリカに集中していることが分かった。

図表 2-3 World Development Indicators



出所：世界銀行 <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&Topic=11>
(2016/12/02 参照)

2013年と1990年の貧困率について地域ごとに、以下の表を用いて詳しく見ていく。

図表 2-4 2013年の貧困率と貧困層の数

地域	貧困率 (%)	貧困層の数 (百万人)	総人口 (百万人)
東アジア・大洋州地域	3.54	71.02	2,006.15
ヨーロッパ・中央アジア地域	2.15	10.3	479.07
ラテンアメリカ・カリブ海地域	5.4	33.59	621.98
中東・北アフリカ地域	データなし		
南アジア地域	15.09	256.24	1,698.09
サブサハラ・アフリカ地域	40.99	388.72	948.32
途上国全体	12.55	766.01	6,103.68
世界全体	10.67	766.01	7,178.83

出所：世界銀行 <http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/povDuplicateWB.aspx> (2016/12/02 22:06 参照) 上記 URL に基づき筆者作成

図表 2-5 1990年の貧困率と貧困層の数

地域	貧困率 (%)	貧困層の数 (百万人)	総人口 (百万人)
東アジア・大洋州地域	60.23	965.9	1,603.68
ヨーロッパ・中央アジア地域	1.93	8.88	459.87
ラテンアメリカ・カリブ海地域	15.84	71.21	449.53

中東・北アフリカ地域	6.03	13.66	226.5
南アジア地域	44.58	505.02	1,132.83
サブサハラ・アフリカ地域	54.28	276.08	508.62
途上国全体	42.01	1,840.47	4,381.02
世界全体	34.82	1,840.47	5,285.03

出所：世界銀行 <http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/povDuplicateWB.aspx> (2016/12/02 22:06 参照) 上記 URL に基づき筆者作成

上図によると、2013年時点で、貧困率及び貧困層の人口が最も多い地域はサブサハラ・アフリカ地域であり、貧困率は40.99%に及ぶ。続いて貧困率の高い地域は南アジア地域15.09%であった。世界全体の貧困率は10.67%であった。1990年時点では、東アジア・大洋州地域の貧困率が最も高く、60.23%であったが、大いに改善したことが分かる。1990年と比べて、南アジア地域は貧困率と貧困層の人口は共に改善している一方で、サブサハラ・アフリカ地域では貧困率は改善したものの、貧困層の人口は2013年時点では増加していることも分かった。世界全体で見ると、1990年の貧困率34.82%は、2013年時点で10.67%となっており、貧困問題が緩和されていることが分かった。

以上のことをまとめると、国連開発計画は保健、教育、所得という人間開発の3つの側面から貧困問題の現状を数値化している。そのデータによると、現在、南アジアとサハラ以南アフリカ地域にて貧困問題が多く残る。また、世界銀行は所得を基準とした国際貧困ラインを用いて、貧困の現状を数値化している。国連開発計画のデータと同様に、南アジア サブサハラ・アフリカ地域にて貧困問題が多く残ることを示す。いずれの指標においても、現在は1990年と比べて、世界全体の貧困緩和は大きく進展していることが分かった。

第4節 貧困問題解決に必要なこと

第3節にて近年貧困問題が緩和されているものの、南アジアやアフリカ地域を中心として、未だに多くの人々が貧困状態にあることが分かった。では、そのような人々が貧困状態から脱するには何が必要か、本節にて明らかにしていきたい。

サックス(2008)は極度の貧困に陥った人々には以下の6つの資本が欠けていると述べる¹¹⁾。

①人的資本

健康、栄養。個々人が経済的な生産性を発揮するのに必要なスキル

②ビジネス資本

機械、設備、農業・工業・サービス業における自動車輸送など

③インフラストラクチャー

道路、電力、水と衛生設備、空港と海港、長距離通信システム。ビジネスの生産性を大きくするのに役立つ

④自然資本

耕作可能な土地、健康な土壌、生物多様性、うまく機能するエコシステム

⑤公共制度資本

民法、司法制度、政府のサービス、警察。労働部門の平和と繁栄を支える

⑥知的資本

科学およびテクノロジーのノウハウ。ビジネス関連の生産性を高め、物的資本と自然資本を増進させる

さらに、サックス（2008）は貧困から抜け出すには、一人あたりの資本が必要であると述べる¹²。一人あたりの資本は世帯の貯蓄と政府投資によって増え、人口増加による価値の低下によって減る。途上国の場合、世帯の貯蓄と政府投資を十分に行うことができないため、一人あたりの資本の増加額よりも減少額の方が多くなり、貧困から抜け出せない。貧困から抜け出すためには対外援助が必要である。対外援助が個人の人道援助や政府の予算の支援、民間企業への投資として使われることで一人あたりの資本が増える。その結果、貧困から抜け出せる。極度の貧困をなくすためのカギは、最も貧しい人々が開発の梯子の一番下の段に足をかけられるように対外援助をすることである。

このようにサックスは貧困問題解決に向けて、その足掛かりとして対外援助の必要性を強調している。次節にて、これまで国際機関、政府などが貧困問題解決に向けてどのような取り組みを行ってきたか、対外援助及びそれ以外の活動も含めて明らかにする。

第5節 貧困問題に対する各セクターの取り組み

本節では、世界の貧困問題解決に向けて、これまで各セクターがどのような取り組みを行ってきたか明らかにする。国際機関、各国政府、NGO、民間企業の順にその取り組みについて見ていく。

(1) 国際機関

国際機関の取り組みとして、国際連合の貧困問題への活動を見ていく。国際連合の活動としては、ミレニアム開発目標（MDGs）と持続可能な開発目標（SDGs）の2つの目標を定めたことに意義が大きいと考え、その2つに焦点を当てて取り組みを明らかにする。

ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）

ミレニアム開発目標が設定された背景¹³として、1980年代に途上国の貧困緩和の為に構造調整政策が採用されたものの、貧困緩和はあまり進まず、むしろ悪化をも引き起こすこともあった。1990年代は貧困に対する関心が高まり、1995年の世界社会開発サミットでは、人間中心の社会開発を目指し、世界の絶対的貧困を半減させるという目標が設定された。1996年には国際開発目標（IDGs：International Development Goals）が採択され、そこでも2015年までに極端な貧困人口の割合を半減させるといった目標が掲げられた。2000年9月、ニューヨークの国連本部で開催された国連ミレニアム・サミットに参加した147の国家元首を含む189の国連加盟国代表により、21世紀の国際社会の目標として、より安全で豊かな世界づくりへの協力を約束する「国連ミレニアム宣言」が採択された。この宣言と1990年代に開催された主要な国際会議やサミットでの開発目標をまとめたものが「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）」となる。ミレニアム開発目標では8つの目標と、より具体的な21のターゲットと60の指標が設定されている。以下はその8つの目標である¹⁴。

目標1 極度の貧困と飢餓の撲滅

目標2 普遍的な初等教育の達成

- 目標 3 ジェンダー平等の推進と女性の地位向上
- 目標 4 乳幼児死亡率の削減
- 目標 5 妊産婦の健康状態の改善
- 目標 6 HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病のまん延防止
- 目標 7 環境の持続可能性を確保
- 目標 8 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

このように目標が 8 つ制定されているが、本論文に一番関わりのある、目標 1 極度の貧困と飢餓の撲滅についてより詳しく見ていきたい。目標にはそれぞれターゲットが決まっております、より詳細なゴールが示されている。目標 1 のターゲットは以下の通りである。

ターゲット 1-A：2015 年までに 1 日 1 ドル未満で生活する人口の割合を 1990 年の水準の半数に減少させる

ターゲット 1-B：女性、若者を含むすべての人々の、完全かつ生産的な雇用、ディーセント・ワーク（適切な雇用）を達成する

ターゲット 1-C：2015 年までに飢餓に苦しむ人口の割合を 1990 年の水準の半数に減少させる

ミレニアム開発目標は 2015 年を目標達成の年としており、国際連合からその達成状況について報告がされている。それを見ると、達成された目標もあるが、未だ達成が不十分な目標もあることが分かった。達成されなかった目標を以下にまとめた¹⁵。

目標 1：サブサハラ・アフリカ人口の 41%は依然極度の貧困層

目標 2：就学率及び若年層の識字率は向上するも、全ての児童の初等教育修了は実現せず

目標 4：世界の 5 歳未満児死亡率は 53%減少するも、ターゲット（1990 年比で 1/3 まで削減）達成までは至らず

目標 5：世界の妊産婦死亡率は 45%減少するも、ターゲット（1990 年比で 1/4 まで削減）達成までは至らず

開発途上地域の妊産婦のうち、望ましい妊産婦検診を受けているのは 2014 年段階で 52%にすぎず、普遍的なリプロダクティブ・ヘルスへのアクセスが達成されたとはいえない

目標 7：衛生施設に関するターゲット（改良衛生施設を利用できない人の割合を半減）は達成できず

環境の持続可能性については、進展があるものの、CO2 排出増大、森林や水産資源の減少等、課題も残す

目標 8：OECD 開発委員会（DAC）メンバー国のうち、ODA 拠出額の GNI 比 0.7%目標を達成したのは 5 カ国のみ

もっと説明

2015 年 9 月 25 日の「持続可能な開発サミット」で、国連加盟国は「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」を採択し、その中には一連の持続可能な開発目標（SDGs）、通称「グローバル・ゴールズ」が含まれる。グローバル・ゴールズは、ミレニアム開発目標（MDGs）を土台としている。以下が、その SDGs の 17 の目標である¹⁶。

目標 1: 貧困をなくそう

目標 2: 飢餓をゼロに

目標 3:すべての人に健康と福祉を

- 目標 4: 質の高い教育をみんなに
- 目標 5: ジェンダー平等を実現しよう
- 目標 6: 安全な水とトイレをみんなに
- 目標 7: エネルギーをみんなに そしてクリーンに
- 目標 8: 働きがいも経済成長も
- 目標 9: 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 目標 10: 人や国の不平等をなくそう
- 目標 11: 住み続けられるまちづくりを
- 目標 12: つくる責任つかう責任
- 目標 13: 気候変動に具体的な対策を
- 目標 14: 海の豊かさを守ろう
- 目標 15: 陸の豊かさも守ろう
- 目標 16: 平和と公正をすべての人に
- 目標 17: パートナリシップで目標を達成しよう

SDGs は MDGs と比べてより細分化され、目標もターゲット数も多くなっている。国連や政府、NGO、企業などがパートナーシップを組み、2030 年までに目標を達成するために、活動を行っている。

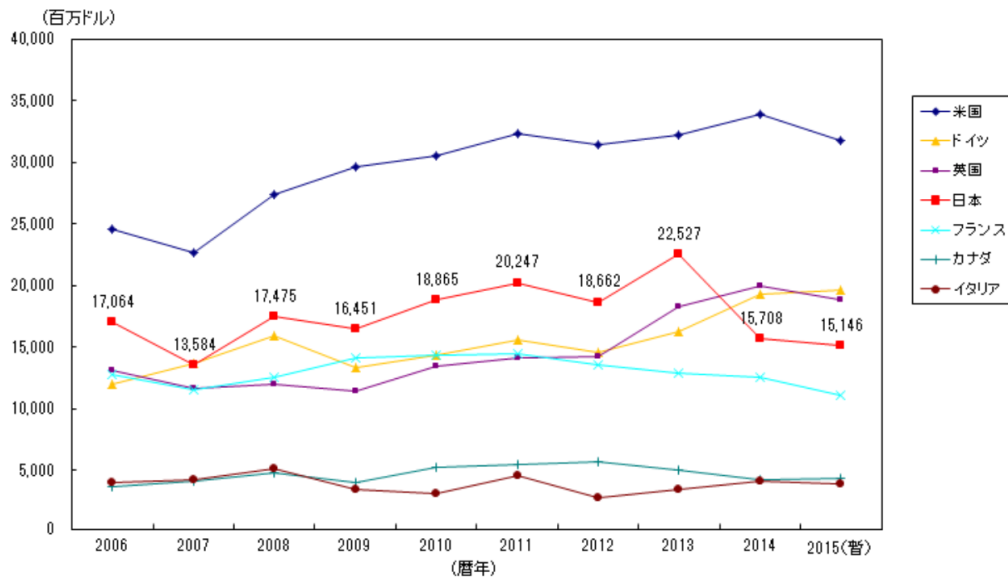
(2) 各国政府

各国政府の貧困解決策として、ODA を中心に紹介する。まず、ODA の定義についてだが、外務省¹⁷⁾は ODA について「開発協力とは、『開発途上地域の開発を主たる目的とする政府及び政府関係機関による国際協力活動』のことで、そのための公的資金を ODA (Official Development Assistance (政府開発援助)) といいます。政府または政府の実施機関は ODA によって、平和構築やガバナンス、基本的人権の推進、人道支援等を含む開発途上国の「開発」のため、開発途上国または国際機関に対し、資金（贈与・貸付等）・技術提供を行います。」と述べている。また、OECD の委員会の一つである DAC (開発援助委員会)¹⁸⁾は、ODA について以下のように述べている。「ODA は経済発展と途上国の繁栄を促進するための政府の援助と定義され、軍事目的のローンは含まれない。援助はドナーから受け手へ、もしくは国連や世界銀行などの多国間の開発機関を通して双方で提供される。援助には助成金やソフトローン、技術援助も含まれる。」よって、ODA とは途上国の開発を目的とする政府および政府機関からの援助であり、資金のみでなく技術提供も含む援助である。

2014 年の日本の ODA の支出総額は、約 157 億 754 万ドル (約 1 兆 6,626 億円) であり、アメリカ、ドイツ、イギリスに続き世界第 4 位の実績であった¹⁹⁾。

図表 2-6 主要援助国の ODA 実績の推移

主要援助国のODA実績の推移（支出総額ベース）



(出典) OECD/DAC

(注1) 卒業国向け実績を除く。

(注2) 支出総額（グロス）と支出純額（ネット）の関係は次のとおり：

支出純額 = 支出総額 - 回収額（被援助国から援助供与国への貸付の返済額）

出所：外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki.html>（2016/12/05 参照）

外務省が 2009 年に実施した ODA に関する調査報告²⁰によると、今後の途上国援助について「積極的に進めるべきだ」25.3%、「現在と同程度でよい」43.2%、「減らすべきだ」16.5%となっており、ODA の増額または同額での援助を求める声が大多数であることが分かる。しかし、2015 年に JIGH が公表した調査報告²¹によると、「増額希望」19%、「増額なし」55%、「減額意向」25%となっており、近年では ODA の減額希望の声が増額希望を上回っていることが分かった。

また、同じく 2015 年に JIGH が公表した調査報告によると、「貧しい国の人々が直面している課題を解決するための支援をすることにとっても興味がある」と答えた割合が日本は 15%であったが、「貧しい国への開発援助について、日本政府は大いに援助すべきである」と答えた割合が日本は 44%となっていた。よって、日本では個人として貧困問題に興味を示す人の割合が少なく、途上国への支援も政府に任せる姿勢がうかがえる。ODA の減額を求める声があるものの、途上国支援の方法としては政府中心の ODA の援助が今後も続くことが予想される。

(3) NGO

NGO の貧困問題への取り組みについて見ていくにあたり、NGO の歴史²²について軽く触れる。第 2 次世界大戦後、それまで植民地だったアジアやアフリカの地域に次々と独立国が誕生したものの、政府機構や産業、教育、医療、すべてが未整備であった。このため、国連機関や旧植民地宗主国などによる援助が大々的に行われた。しかし、援助のもと、モ

ノ・カネ・技術の移転が行われたものの、なかなかうまくいかないことが明らかになった。一番支援を必要としていた膨大な貧困層に援助の手が届かないことが問題と分かり、民間非営利組織による開発協力が注目されるようになった。日本では1960年代に誕生した、キリスト教海外医療協力会・オイスカなどが国際協力に関わる民間非営利組織の先駆的例である。その後1980年代にインドネシア難民が多数発生したことにより、このようなNGOの団体数が増えた。NGOの取り組みとしては、現地に日本人スタッフを派遣し、保険医療、農村開発、教育などに関するプロジェクトを現地の協力組織と共に実施するものや、アジアやアフリカなどから現地のワーカーらを日本に招き、研修を行うという形態をとるものがある。1990年代以降は日本のNGOが直接に開発プロジェクトを立ち上げるのではなく、現地の協力組織を育成・支援するという間接協力方式を取る団体が増えている。

2000年以降、NGOの規模が拡大し、市民や行政、企業等の多様なステイクホルダーを巻き込んだ活動が展開されるようになった。NGOのうち国内のみで活動をしている団体は6%のみで、海外・国内双方で活動する団体は56%、海外のみで活動する団体は38%である。最も活動しているNGOが多い地域はアジア80%、アフリカ25%、中南米14%、中東12%である。NGOが最も取り組んでいる事業分野は人材70%、生活55%、救援45%、コミュニティ44%、地球環境40%、産業31%、平和・政治21%、人権全般17%、金融16%であった。また、取り組んでいる国連ミレニアム開発目標のゴールのうち、ゴール1 貧困と飢餓をなくすに取り組む団体は53.7%²³あり、多くの日本のNGOが貧困問題に取り組んでいることが分かった。

¹ 国連開発計画（1997）19 ページ。

² サックス（2008）60 ページ。

³ サックス（2008）69-72 ページ。

⁴ サックス（2008）72 ページ。

⁵ サックス（2008）72 ページ。

⁶ 国連開発計画

http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human_development/human_development1/hdr_2011/QA_HDR1.html（2016/12/2 参照）。

⁷ 国連開発計画

http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human_development/human_development1/hdr_2011/QA_HDR3.html

（2016/12/2 参照）。

⁸ 国連開発計画（2015）32-35 ページ。

⁹ 国連開発計画（2015）31 ページ。

¹⁰ (10) 世界銀行 <http://www.worldbank.org/ja/news/feature/2014/01/08/open-data-poverty>（2016/12/02 参照）。

¹¹ サックス（2008）348 ページ。

¹² サックス（2008）126、127 ページ。

¹³ 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs/about.html#background>

(2016/12/06 参照)。

¹⁴国連開発計画 (2014) 「ミレニアム開発目標」 3 ページ。

¹⁵外務省 (2015a) 1 ページ。

¹⁶外務省 (2015b) 14 ページ。

¹⁷外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/oda/oda.html>
(2016/12/05 参照)。

¹⁸ OECD <https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm> (2016/12/05 参照)。

¹⁹外務省 (2015c) 32 ページ。

²⁰外務省 http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/chosa/yoron/chosa_oda.html
(2016/12/05 参照)。

²¹ JIGH (2015) 4 ページ。

²²雨森 (2007) 20 ページ。

²³外務省特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (2011)。

第3章 BOP ビジネス

前章にてこれまで国際機関、各国政府、NGO、民間企業が貧困問題解決に向けてどのような取り組みとしてきたか見てきた。これらのような取り組みがあったにもかかわらず、第2章第3節で明らかになったように、現在でも世界のおよそ10%の人々は国際貧困ラインの下で生活している。従来の取り組みでは、主に途上国に対する支援という形を取っていたが、それでは貧困問題を根絶することは難しいのではないか。支援とは違った貧困問題への取り組みとして、本章ではBOPビジネスに焦点を当てて考えていく。

第1節 BOP ビジネスの定義と特徴

BOPビジネスについて議論する前に、BOPとは何を指すのか、その定義と特徴を整理したい。また、BOPビジネスが初めて提唱されてから近年に至るまで、どのように変化したか明らかにする。

(1) BOP 層の定義と特徴

まず、貧困層向けのビジネスの提唱者であるプラハラード(2010)¹はBOP層についてBOP(ボトム・オブ・ザ・ピラミッド)とは所得層を構成する経済ピラミッドの底辺にいて、1日2ドル未満で生活する40億人の人々を指すと述べている。しかし、第2章第3節からも分かるように、このデータは古く、現状とは当てはまらない。世界銀行の示すデータによると²、2013年時点にて1日1.9ドル以下にて生活する人は約7億6千万人いる。数値に多少誤差があるとしても、プラハラードの主張するように現在1日2ドル未満で生活する人が世界に40億いるとは考えにくい。一方、ロンドン・ハート(2011)³はBOP層を、基本的にインフォーマルな経済の中で生活をし、地元の限られた事業を行い、ほとんどの場合は一人当たり年間所得が三〇〇〇ドル未満の社会経済セグメントと示した。ロンドン・ハート(2011)の示すBOP層の定義の方がより現状に即していると考えられるが、彼ら自身が述べるようにBOP層を所得にて区切ることは難しく、また所得が三〇〇一ドルになったからと言って貧困から脱した訳ではない。そのため、本論文ではBOP層を所得のラインや具体的な人数で示すことはせず、第1章第2節にて述べたように「衣食住、医療、教育など生存するのに最低必要なものを得られない状態、また人並みの生活水準、自由、尊厳、自尊心を持ち、他人から尊厳を得ることなどが阻まれる状態」にある人々をBOP層と認識する。

続いて、BOP層の人々がどのような状況にいるのか、その特徴を具体的に見ていく。Hammond他(2007)は、BOP層は以下のような共通する特徴があると述べている⁴。

・満たされていない大きなニーズ : BOP層の大半は銀行口座を持たず、現代的な金融サービスへのアクセスもない。電話もなく、多くは住居の正式な権利もないインフォーマルな生活基盤の中で、水道水、衛生サービス、電気、基礎的保健医療サービスの欠如した生活を送っている。

・インフォーマル・セクター依存あるいは自給自足生活 : BOP層の大半は、自らの労働力や手工業製品や作物を売るための市場へのアクセスが十分でなく、彼らを搾取する地元の雇用主や仲買人に売るほかにない。自給自足の小規模農家や漁業従事者であるBOP層は、その生活を依存する自然資源の破壊に対し脆弱であり、それらを保護する力も持たない。

・BOPペナルティーの打撃：BOP層の多く、あるいはおそらく大半が、基礎的商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額を、現金あるいは労力の形で支払っている。そして多くの場合、品質の劣る商品やサービスを受け取っている。治療のために遠方の病院や診療所に行くため高い交通費を払い、また融資や外国の親戚からの送金に法外な手数料を要求される。

これらの特徴から、BOP層は消費のニーズはあるものの、生活基盤が脆弱でさらに不当な金額を払っているため、豊かな生活を送れず貧困から脱出できないことが分かる。

(2) BOP ビジネスの定義

プラハラード (2010)⁵は、「現在の沈滞した状況を打ち破る手段として企業活動に目を向けるなら、『貧困層』という活気にあふれながらも無視され続けている消費者社会に目を向けるべきだ。」と述べ、貧困層を支援対象者としてではなく、初めて消費者として見なし、その経済力や潜在するビジネスの可能性を提唱した。そのプラハラードの考えを基に始まったBOPビジネスだが、まずその定義から考える。

ロンドン・ハート (2011)⁶は「BOPビジネスとは、『買い手、売り手、起業家としてのBOP層を特にターゲットとする』収益創出事業である。BOPに商品を作り、BOPから製品を仕入れる。この二つの方向性はそれぞれ『BOP消費者を対象にする』『BOP生産者を対象にする』と表現でき、企業はそのいずれか、または両方のアプローチを採用することができる。」と述べている。上記から、ロンドン・ハートはビジネスのターゲットに注目し、BOPビジネスを定義していることが分かる。

また、国際協力機構 (JICA)⁷ではBOPビジネスを「貧困層が抱える様々な課題に対し、改善をもたらさしめるビジネス」と捉えている。日本貿易振興機構 (JETRO)⁸はBOPビジネスを、「途上国のBOP層にとって有益な製品・サービスを提供することで、当該国の生活水準の向上に貢献しつつ、企業の発展も達する持続的なビジネス」と定義している。JICAはBOPビジネスが貧困問題の解決につながることに焦点を当て、JETROは加えて企業の成長につながることも言及している。

(3) BOP ビジネスの変化

ロンドン・ハート (2011)⁹はBOPビジネスが初めて提唱されてから、今なおそのビジネスモデルの模索が続いているとし、これまでのBOPビジネスを第一世代のBOPビジネス、今後のBOPビジネスを第二世代のアプローチを述べている。BOPビジネスがどのように変化していったか詳細に見ていく。

・第一世代のBOPビジネス

これは、プラハラード (2010) が10年以上前に最初に提唱したBOPビジネスの考えであり、今まで無視されてきた「四〇億人に対するビジネス」であった。しかし、この第一世代のBOPビジネスは失敗に終わったケースが多い。その理由として、ロンドン・ハート (2011) は、これまで無視されほとんど相手にされてこなかった市場に商品が売れるかどうかの一点に注がれていたことと指摘している。実践と研究の重点は、低所得市場にアクセスするための新しい販売チャネルの開拓と、満たされていないニーズに対応するための新しい技術的ソリューションの開発に、企業や非営利組織が果たす役割に置かれている。

その結果、第一世代の BOP ビジネスは地域レベルにとどまったり、収益を得られず慈善事業へと転換したりしたケースもあった。

・第二世代のアプローチ

第二世代のアプローチはロンドン・ハート（2011）が第一世代の BOP ビジネスの失敗を踏まえて提唱した「四〇億人とともに行うビジネス」である。ロンドン・ハート（2011）は第二世代のアプローチについて、

「BOP とともに新しいビジネスモデルや技術的解決策、価値提案を創造することに重点を置いている。BOP ビジネス戦略を従来とは異なる角度からとらえるこの見方は、市場開発、イノベーション、能力要件、セクター間提携などについてのわれわれの思考を拡大し深めてくれる。」

と述べ、BOP 層と共にビジネスを行うことに重要性を主張している。しかし、この第二世代のアプローチは浸透しているとは言えない。少し先にはなるが、第 4 章ではこのロンドン・ハート（2011）の「四〇億人とともに行うビジネス」の考え方にに基づき、BOP 層とパートナーシップを組んでビジネスを行うことについて論ずる。

第 2 節 BOP ビジネスのポイント

(1) BOP ビジネスのメリット

BOP ビジネスは通常のビジネスとは大きく異なる点が多く難しいビジネスである。しかし、BOP ビジネスを行うことのメリットもたくさんある。特に先進国の企業が BOP ビジネスを行う際のメリットとしてどのようなことがあるか、本節にて明らかにする。

JICA¹⁰は BOP ビジネスのメリットとして以下のことを挙げ、これらを通じた競争力の向上により、新興国・開発途上国のみならず、グローバル市場での長期的な成長につながることを期待できると述べている。

- ・ブランディング : 社会的価値を創造する企業として、BOP 市場だけでなく、グローバル市場におけるブランド確立につながる。
- ・イノベーション : 他市場とは大きく異なる BOP 市場に取り組む過程で、グローバル市場においてもインパクトを持つ革新的な製品・サービスやビジネスモデルの開発につながる。
- ・先駆者利益 : 未開拓の市場にいち早く進出することにより、将来の成長市場で確固たる地位を築くことができる。

また、国連開発計画も BOP ビジネスの企業側のメリットを挙げている¹¹。

・利益を上げて、財務面で持続させる

品構想を相手にする事業でも利益を生むことはできるし、ときには富裕層を相手にする事業よりも儲かる場合がある。例えば、マイクロファイナンス機関が、一般の金融機関以上に収益性が高いことはすでによく知られている。収益性は主要目的ではなく、目的達成のための一手段であるが、財務的に自立し持続できれば規模を拡大し、より大きな効果をあげることができる。

・イノベーションを推進する

大企業は貧困層の市場に参入することで、イノベーションを推進することができる。企業は貧しい人々のニーズに応え、買いやすくするために商品の価格と機能とを新たに考案

する必要がある。また、企業が貧困層を相手に事業をする上では様々な制約があり、克服するには独創的な対応策を見つけないといけない。

- ・新規市場を開拓する

BOP 市場に参入すれば、企業は成長する経済圏で市場シェアを獲得できるし、新しい顧客に企業ブランドを浸透させて、上顧客を育てることができる。また、BOP 市場をひきつけることは、企業が地域コミュニティに受け入れられ、事業ライセンスを貰うようなものだ。

- ・労働力となる人材を育て、増やす

製造業は貧しい国の安い人件費を求めて工場を移転したり、製造委託したりする。貧しい人々であっても、訓練をつめば賃金が安くてすむだけの労働力にとどまらず、質の高い製品を生産できる労働力となる。

- ・サプライチェーンを強化する

貧困層を農業生産者として、あるいはモノやサービスの供給として事業のバリューチェーンに参加させることは、途上国で活動する企業にとっては、地元で調達することを意味し、それによってコストを削減し適応力を高めることができる。しかも、地元のビジネスが成長して、より専門的で高い技術を必要とする部品製造やビジネス支援サービスなどができるようになれば、企業の可能性はさらに広がる。

以上の JICA と国連開発計画が示す BOP ビジネスのメリットを整理すると、主に「収益」、「市場の開拓」、「イノベーションの推進」、「ブランドの向上」の点において企業はメリットを得られることが分かる。単なる支援と違い、ビジネスとしての利益を BOP ビジネスにて十分に得られること。市場を開拓しその先駆者利益を得られるだけでなく、人材やサプライチェーンの強化につながり長期的な利点となること。難しい市場である BOP 市場にてビジネスを行うことでイノベーションの必要に迫られること。貧困問題の緩和に向けて活動していることが、企業のブランドの向上につながる。これらのメリットから、今まで BOP 市場にてビジネスをしてこなかった企業もビジネスをする意義を見出すことができる。

(2) BOP ビジネスの制約

上記にて、日本などの先進国の企業であっても、BOP ビジネスに参入するメリットが大いにあることが分かった。しかし、BOP ビジネスは通常のビジネスとは異なる点も多く、課題も多くある。BOP ビジネス特有の課題としてどのようなものがあるのか明らかにする。国連開発計画は BOP ビジネスの制約として以下のことを挙げている¹²。

①市場情報の不足

企業は、途上国の貧困層についての知識を持ち合わせていない。彼らが消費者として何を好み、何なら買えるのか、あるいは従業員や生産者や事業者として、どのような製品や能力を彼らが提供できるのか、といった情報が不足しているのである。

②規制環境の不備

貧困層市場では、ビジネスが機能するための適切な規制環境が欠如している。規制や契約が履行されず、人々も適切な法制度によって得られるはずの機会や保障されるべき保護を受けることができない。

③物的インフラの未整備

道路やそれを支える社会基盤の不足は、輸送を制約する要因となっている、水、電気、衛生設備、通信網が未整備である。

④知識とスキルの不足

貧困地域の消費者は、製品によっては、その使用方法や利点を知らない場合があり、また有効に利用するスキルを持ち合わせていない場合がある。サプライヤー、流通業者、小売業者についても、期限通りに一定の価格で良質の商品やサービスを安定して提供するだけの知識やスキルを持ち合わせていない場合がある。

⑤金融サービスの不足

貧しい地域の生産者や消費者はクレジットを利用できないので、投資や大きな買い物ができない。保険がないので、病気や旱魃や盗難といった不測の事態からわずかな資産や収入を守ることができない。また、銀行や ATM が身近にならないため、あまり安全とはいえない割高な方法で資金を管理せざるをえない。

BOP 市場にてビジネスを行う際に、上記の 5 つのことが制約となりビジネスの成功を阻むことが分かった。しかし、これらの制約を乗り越えて、BOP ビジネスに成功する例も多々ある。BOP ビジネスを成功させるために重要なポイントとは何か、続いて考える。

(3) BOP ビジネスのポイント

Hammond 他 (2007) は成功する BOP ビジネス戦略として、以下の 4 点を挙げている¹³。

・ BOP 市場に集中

BOP のニーズに合わせ、ビジネスの発想を完全に変え、しばしば多大の投資資金と経営の才能をつぎ込んで、ユニークな商品、ユニークなサービス、ユニークな技術で、BOP 市場に技術を集中する。

・ 価値創造のローカライゼーション

フランチャイズ方式や代理店戦略、あるいは地域社会全体を顧客と位置づける戦略によって、地元密着型の価値を創造する。この方法はいずれも、能力開発と訓練への相当額の投資を伴う。

・ 商品あるいはサービスへのアクセス実現

資金面と物理的側面から、商品・サービスへのアクセスを実現します。資金面では購買のハードルを下げるための単用、その他のパッケージ戦略、プリペイド方式やこれと同じ成果をもたらす別の革新的なビジネスモデル、ファイナンスによるアプローチがある。物理的側面では新しい流通戦略、低コスト技術の活用がある。

・ 斬新なパートナーシップ

政府、NGO、多様な利害関係者との伝統にとらわれない斬新なパートナーシップによって必要な能力を結集することができます。

さらに、国連開発計画 (2010) も BOP 市場の制約を乗り越えて、市場開拓をするための戦略として 5 つ紹介している¹⁴。

①製品やビジネスプロセスを貧困層のニーズや環境に合わせて適応させる。

例えば、地上回線の不足によって発生する制約を無線技術によって克服する。

②市場の制約を取り除くために投資する。

例えば、市場調査を実施する、貧困層を訓練したり情報提供を行う、製品やサービスと金融サービスとを組み合わせる。

③貧困層の強みを活かす。

例えば、貧困層が住んでいる地域で製品を輸送・販売するために貧困層を雇う、商品やサービスを貧困層と共同で開発する、貧困層の社会的ネットワークを活用して非公式な契約履行システムを形成する。

④他のアクターの能力や資源を組み合わせる。

例えば、農民に品質管理の訓練をするのに政府の普及組織を活用する、商品やサービスを利用する必要性を啓蒙するために NGO と協働する、銀行が共同で格付け機関を設立する。

⑤政府と政策対話を行う。

例えば、特定の制約要因を明らかにして対処するために政策立案者との対話を行う、対話は一企業が個別に行ってもよいしめざすアドボカシー活動のために他社と組んでもよい、政策主催の民間セクター評議会などに参加する。

これらの Hammond 他と国連開発計画のポイントをまとめると、以下のようになる。

- ・ BOP 市場のニーズや環境に適応させること
- ・ BOP 層の能力開発と訓練に投資すること
- ・ BOP 層を雇ったり共同で開発を行ったりするなど、価値創造を現地で行うこと
- ・ BOP 層が商品・サービスにアクセスできるように、資金面と物理的側面にて工夫すること
- ・ 政府と政策対話を行うこと
- ・ 多様なセクターとパートナーシップを組むこと

基本的なインフラや金融サービスが整わず、市場情報や知識が不足しているなど、多くの制約を抱える BOP 市場にてビジネスを成功させるには、まず BOP 層詳しく知ることが重要であると分かった。さらに、ロンドン・ハート (2011) の主張でもあるように、BOP 層を雇用したり共同開発を行ったりといった、BOP 層と共同でビジネスに取り組むことがビジネスの成功のポイントとなる。また両者とも、政府や NGO などの多様なセクターとパートナーシップを組み、ビジネスを進めることも提示している。

¹ プラハラード (2010) 16 ページ。

² 世界銀行 <http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/povDuplicateWB.aspx> (2016/12/02 参照)。

³ ロンドン・ハート (2011) 38 ページ。

⁴ Hammond 他 (2007) 4、5 ページ。

⁵ プラハラード (2010) 19 ページ。

⁶ ロンドン・ハート (2011) 42 ページ。

⁷ JICA https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/BOP/knowledge/index.html (2016/12/15 参照)。

⁸ JETRO <https://www.jetro.go.jp/theme/bop/basic.html> (2016/12/15 参照)

⁹ ロンドン・ハート (2011) 33、34 ページ。

¹⁰ JICA https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/BOP/knowledge/index.html
(2016/12/15 参照)。

¹¹国連開発計画 (2010) 22、23 ページ。

¹²国連開発計画 (2010) 48-65 ページ。

¹³ Hammond 他 (2007) 10 ページ。

¹⁴国連開発計画 (2010) 68、69 ページ。

第4章 BOP ビジネスにおけるパートナーシップ

第3章第2節にてBOPビジネスの制約をパートナーシップにて乗り越えられることを指摘したが、それ以外にもパートナーシップの意義はあるのか、またその必要性和成功へのポイントについて、本章にて詳しく論じる。

第1節 パートナーシップの必要性

第3章第2節にてパートナーシップがBOPビジネスの成功のポイントとなることが分かったが、本節ではその必要性について改めて複数の意見を紹介する。BOPビジネスを行う上で、パートナーシップが必要な理由として、Schuster、Holtbrügge (2014)¹は以下のように述べる。「企業の戦略は市場の消費者ニーズや購買力、インフラ、法律・規制、技術力などの要素に反応する。しかし、企業はしばし、馴染みのない市場に反応するための有形/無形の資本に欠ける。その資本を自社のみで持っている企業は少ないため、多くの企業は特有の資本を持つ他の組織と協力をすることになるとある。また、近年の研究では、企業は組織間の結びつきによって競争優位を得て、外面的に資源や資本を増やすことが注目され始めている。」また、Tennyson (2011)²によると、「一つのセクターによる貧困緩和のアプローチは今まで行われてきたものの、残念な結果に終わった。異なるセクターが開発活動に個々に取り組み、時には競う合う形にて行ってきたが、その活動は重複するなどし、貴重な資源を無駄にしてきた。～中略～ パートナーシップによって、他セクターの優位性を認識したり、共通の資本の新しい利用方法を見つけたりと、貧困緩和へ向けて新しい可能性をもたらされる。」

このことから、BOP市場の制約に対応するため、また一つのセクターでは貧困問題を解決できなかったため、BOPビジネスにおいては他セクターとパートナーシップを組む必要があることが分かる。

第2節 パートナーとしての各セクターの特徴

第1節にて、BOPビジネスにおいて他セクターとパートナーシップを組むことの必要性が明らかになった。では、実際にどのセクターとパートナーシップを組むのがよいのか、またパートナーとしての各セクターの特徴は何か、本節にて明らかにする。

国連開発計画 (2010)³は「他の企業と協力するのと同じくらい重要なのが、非営利のパートナーとの協働関係を築く戦略である。非営利のパートナーには、教会、農民組合、マイクロファイナンス機関、人間開発や公共サービスを組織の使命とする非政府機関(学校、病院、地方行政組織、政府機関など)などがある。」述べている。通常、ビジネスにおけるパートナーシップを聞くと、企業同士のパートナーシップが思い浮かぶ。しかし、BOPビジネスにおいては、企業同士のパートナーシップのみでなく、組合、金融機関、公的機関、非政府機関など多様なセクターとパートナーシップを組むことが重要となる。

続いて、Klein 他 (2013)⁴はパートナーとしての各セクターのそれぞれの特徴とパートナーシップに参加する動機を以下のように紹介している。

- ・ 市民社会 : NGO はその開発に関する知識を基に社会的インパクトに重点を置き、BOP市場に起業家と共に関わりを持つ。
NGO にとっての動機 : 社会的インパクトを高めること、現地の知見を利用すること、

パートナーシップを組み文化的なギャップを埋めること。

- ・ **BOP 層** : 低収入であるが、起業家や生産者、消費者としての一面を持つ
BOP 層にとっての動機 : 収入増加、スキルや専門性の向上、技術へのアクセス、雇用の創出、生産性の向上、手頃な価格にて製品やサービスを利用すること
- ・ **公的機関** : 世界各国の政府は環境を整備したり、インフラを整備したりすることができる。
公的機関にとっての動機 : 国際的な開発を再計画できること、サステナブルに市場主導の開発に投資できること、イノベーションの可能性を刺激すること、リスクを共有すること、地域を開発しプライベートセクターの発展を拡大すること
- ・ **多国籍企業、中小企業** : 資源やビジネスの資本を提供し、イノベーションの機会を事業に用いたり、スケールアップを導いたりする役割がある。
多国籍企業、中小企業にとっての動機 : スケールアップの機会、資金へのアクセス、優位性へのアクセス
- ・ **ソーシャルエンタープライズ** : 事業性のあるイノベーションを見極め、スケールアップに向けて計画し、試験を行う役割がある。
ソーシャルエンタープライズにとっての動機 : 地域の状況を理解すること、実行する権利を得ること、ローカルなビジネスエコシステムとのギャップを埋めること、イノベーションの可能性を強化すること、スケールアップを導くこと
- ・ **学術団体** : 知識を蓄えている機関は、その知識を価値ある方法やデータに変えることができる。
学術団体にとっての動機 : 新しい知見を生み出すこと、知識をサービスや製品に変えること、新しいアイデアの社会的、経済的利益を最大限にすること

第3節 パートナーシップの意義

国連開発計画（2010）⁵は BOP ビジネスにて他セクターと協力する方法として、第一に能力を相互に補完する方法、第二に資源を蓄積してお互いに利用できるようにする方法があると紹介している。資源を蓄積してお互いに利用できるようにする方法は、それほど一般的に実践されているわけではないとのことなので、能力を相互に補完する方法におけるパートナーシップの意義に焦点を当てる。国連開発計画（2010）は、以下の点で、協力して能力を活用することで、BOP ビジネスを成功することができるかと述べている。

- ・ 市場情報を収集する
- ・ 既存の物流ネットワークを活用する
- ・ 知識を広める
- ・ 必要なスキルの研修を推進する
- ・ 販売網を作り、サービスを提供する
- ・ 金融商品・サービスの利用を支援する

これは、第3章第2節(2)にて紹介した、BOP 市場の制約①市場情報の不足②規制環境の不備③物的インフラの未整備④知識とスキルの不足⑤金融サービスの不足に対応する。つまり、BOP ビジネスにおいてパートナーシップを組むことで、BOP 市場特有の課題をパートナーシップにて乗り越えることができる。

続いて、Schuster、Holtbrügge（2014）⁶は調査を通して、以下の結果を導いた。

- ・市民社会セクター（NPO、NGO、地域コミュニティ）のパートナーのみが BOP 市場の消費者ニーズの観点から企業をサポートすることができる。
- ・市民社会セクターとビジネスセクター（サプライヤー、物流サービス、競合、金融機関）は企業が BOP 市場のマーケットコンディションに対応することをサポートできる。
- ・政府セクター（現地政府、国家）は企業が BOP 市場の制度的環境に対応することをサポートできる。

Schuster、Holtbrügge（2014）の調査においても、パートナーシップを組むことで、市場情報の不足、物的インフラの未整備、規制環境の不備といった BOP 市場の課題を克服することができることが分かる。

さらに、Klein 他（2013）⁷は、BOP ビジネスにおけるパートナーは以下のようなことを支援してくれると述べている。

1. ニーズと BOP の新市場での需要を理解すること
2. BOP の為に長く活動してきた組織とパートナーとなることで、経営を行う権利を得ること
3. 物流ネットワークなど、現地ビジネスのエコシステムとのギャップを克服すること
4. イノベーションのキャパシティも強化されること
5. BOP ベンチャーを育て実行するのに必要な能力を提供すること
6. 長期に及び予測不可能なベンチャーの成長過程に関連する課題を対処するための、追加の内部資本を保証すること
7. BOP 起業家を育てながら、その成果をスケールアップさせること

上記の 1、2、3、5 については、それぞれ市場情報の不足、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といった BOP 市場の制約を克服する効果があることを示す。さらに、4 ではイノベーションのキャパシティの強化、6 では追加のリソースの取得、7 では事業のスケールアップの促進といった、BOP ビジネスを強化させる効果あることが分かった。

以上のことをまとめると、BOP ビジネスにおけるパートナーシップの意義は大きく 2 つに分けられることが分かる。

- ①BOP 市場特有の課題（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、金融サービスの不足）を克服できること。
- ②イノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進を可能にすること。

まず①についてだが、BOP 市場特有の課題により、企業は BOP ビジネスを失敗したり、参入を阻まれたりする。その課題がパートナーシップにて解決できるとなれば、BOP ビジネスを成功させる企業が増え、新しい BOP ビジネスが誕生することにもつながる。そのため、BOP 市場特有の課題を克服できるというパートナーシップの意義はとても大きい。続いて②についてだが、BOP ビジネスが企業のイノベーションの推進につながるということは第 3 章第 2 節(1)にて明らかにした。パートナーシップにて、イノベーションのキャパシティが強化されイノベーションがより推進されれば、企業にとってのメリットはより大きくなる。またパートナーシップによって、社内で追加のリソースの取得でき、事業のスケ

ールアップができれば、BOP ビジネスはより強化されより持続させることができる。

第4節 パートナーシップの成功へのポイント

前節にて、BOP ビジネスにおけるパートナーシップの意義は大きく2点あることが明らかになった。その意義を企業が得るためにも、パートナーシップを成功させる必要がある。では、パートナーシップを成功させるには、何がポイントとなるか、本節にて明らかにする。

佐々木（2009）⁸はBOP ビジネスには限定していないが、企業や政府、NPO等が協働する組織間コラボレーションが、相互学習関係や相互信頼関係を含むダイナミックなコラボレーションに進化していくためのポイントとして、以下を挙げている。

1. 対等性あるいは平等性の確保。対等で平等な関係であることによって、既成の縦割組織の硬直性や閉鎖性から解放され、異質な他者との出会いによる独創的で創造的な行為が求められる場で、組織間コラボレーションが生じていることからうかがえる。
2. 社会課題の共有認識や目的・ビジョンの共有性。直面する危機や課題に緊急避難的に対応するための反応型コラボレーションにせよ、将来の機会を活かすための先取り型コラボレーションにせよ、社会課題について共通認識が行われなければならない。
3. 組織間、とりわけ組織内主要メンバー間の相互理解にもとづく相互信頼性。さらには、組織間コラボレーションの媒介役や、触媒役を果たす架橋組織への信頼が、大きな影響を及ぼす。
4. 組織間コラボレーションが、相互に学び合い変化する相互変容性、相互に依存する組織間が影響し合いながら進化する共進化性。企業とNPOの組織間コラボレーションでいえば、NPOが企業の健全な発展を促進し、企業の健全性がNPOの成長や発展を促進する。
5. 価値創造性。組織間コラボレーションは、アクター間の創造的相互作用過程の中で、相互作用の内容そのものが進化していくと同時に、アクター意識や戦略も進化していく過程である。さらに、アクター間の協力関係だけでなく、正当な対立や紛争関係を内包しながら、共同事業へと発展していく過程でもある。こうした過程では、既存の価値観に代わって新しい価値観が創造されるケースも多い。

上記の1~3から、BOP ビジネスにおけるパートナーシップでは、対等性と平等性、目的の共有、相互理解による信頼がポイントとなることが分かった。しかし、4と5の共進化性と価値創造性はBOP ビジネスにおけるパートナーシップではポイントとしないと考えた。その理由は、BOP ビジネスとはロンドン・ハート（2011）が述べるように「四〇億人とともに行うビジネス」⁹であることを考慮すると、共進化性と価値創造性はBOP ビジネスにおいては当然含まれるべき要素であり、改めてパートナーシップのポイントとはならないと考えたためだ。

さらに、Tennyson（2011）¹⁰は、パートナーシップが成功するためには以下の原則が必要であると述べている。

- ・公平性 : 相互の尊重が生まれ、より価値がもたらされる。
- ・透明性 : 信頼が生まれ、パートナーと共にイノベーションを起こしたり、リスクを取ったりしたいと思うようになる。
- ・相互利益 : エンゲージメントが生まれ、より持続的な関係を築くことができる。

このことから、パートナー同士の関係が対等性であること、透明性により、お互いを信頼すること、利益やコストが平等に分配されていることの3点がパートナーシップにおけるポイントとなることが分かる。

上記の二者の意見をまとめると、BOP ビジネスにおけるパートナーシップのポイントは以下のように示すことができる。

- ・パートナー同士の関係が対等性であること
- ・利益やコストが平等に分配されていること
- ・事業の目的の共有されていること
- ・相互理解と透明性により、お互いを信頼すること

まず、対等性と平等性についてだが、特に途上国と先進国間でのパートナーの場合、パートナー同士のパワーバランスに偏りが出て、利益やコストが不平等に分配されることがパートナーシップの課題として挙げられる。そのため、パートナー同士の関係が対等性であること、利益やコストが平等に分配されていることは良好なパートナーシップを継続させるためにも、必ず確保されるべきである。また、NGO や政府機関など多様なセクターが一つのビジネスを行う際には、何が目的であるか共有されることが大切となる。最後に、企業と NGO など今まで協働したことがないパートナー同士であっても、相互に理解し合うこと、さらに透明性を持って互いに活動を進めることで、信頼関係が生まれより良いパートナーシップを築くことができる。

¹ Schuster、Holtbrügge (2014) 191、192 ページ。

² Tennyson (2011) 5 ページ。

³ 国連開発計画 (2010) 150、151 ページ。

⁴ Klein 他 (2013) 6 ページ。

⁵ 国連開発計画 (2010) 152、153 ページ。

⁶ Schuster、Holtbrügge (2014) 198、199 ページ。

⁷ Klein 他 (2013) 4 ページ。

⁸ 佐々木他 (2009) 15 ページ。

⁹ ロンドン・ハート (2011) 33、34 ページ。

¹⁰ Tennyson (2011) 9 ページ。

第5章 事例研究 味の素株式会社「ガーナ栄養改善プロジェクト」

第4章にてBOPビジネスにおけるパートナーシップの意義とポイントを明らかにした。第5章では、それらの意義とポイントが実際の事例においても当てはまるか、またその他にも意義とポイントがあるか調査する。事例には、味の素株式会社が2009年よりプロジェクトとして行っているBOPビジネス「ガーナ栄養改善プロジェクト」を用いる。

第1節 事例研究を通して明らかにしたいこと

(1) リサーチクエスチョン

事例研究を通し、パートナーシップの意義については3点、パートナーシップのポイントについては2点明らかにしたい。

パートナーシップの意義について

第4章第3節から、BOPビジネスにおけるパートナーシップ意義は、①BOP市場特有の課題を克服できること、②イノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進を可能にすることであると分かった。このことから、パートナーシップの意義について以下3つのリサーチクエスチョンを設定する。

RQ1-1 パートナーシップにてBOP市場特有の課題(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、金融サービスの不足)を克服できるか。

RQ1-2 パートナーシップによりイノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進は可能であるか。

RQ1-3 それ以外にパートナーシップの意義はあるか。

パートナーシップのポイントについて

第4章第4節から、BOPビジネスにおけるパートナーシップのポイントは、パートナー同士の関係が対等性であること、利益やコストが平等に分配されていること、事業の目的の共有されていること、相互理解と透明性により、お互いを信頼することであると分かった。このことを踏まえて、以下のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ2-1 対等性、平等性、目的の共有、信頼関係はパートナーシップが成功するための重要なポイントであるか。

RQ2-2 それ以外の重要なポイントは何か。

以上5つのリサーチクエスチョンをもとに、ガーナ栄養改善プロジェクトの事例研究を進める。

(2) 事例の選定理由

事例を選定するにあたり、以下の2点を基準とした。

1. BOP層とともにビジネスを行っているか。
2. 多様なセクターとパートナーシップを組み、かつビジネスを成功させたか。

まず1つ目は、ロンドン・ハート(2011)¹が提唱した「四〇億人とともに行うビジネス」に本論文では注目したいと考え、BOP層とともにビジネスを行っていることを選定条件とした。第2節にて詳しく紹介するが、味の素株式会社「ガーナ栄養改善プロジェクト」では、現地生産を行ったり、女性の自立も支援したりと、BOP層を消費者として見るのみでなく、BOP層と共に栄養問題の解決に取り組んでいる。2つ目は、国連開発計画(2010)²が

主張するように、非営利セクターを含めた多様なセクターとパートナーシップを組むことが重要であると捉え、選定条件とした。ガーナ栄養改善プロジェクトでは、現地企業のみでなく、国際 NGO や現地大学、現地政府機関など多様な非営利セクターとも協働している。味の素株式会社「ガーナ栄養改善プロジェクト」は以上の2つの条件を満たしていることから、本論文にて扱う事例として最適であると判断した。

(3) 調査方法

事例研究では2つの調査方法を用いる。1つ目は専門雑誌やウェブサイトを用いて調査する方法である。味の素株式会社「ガーナ栄養改善プロジェクト」に関する記事は多く発行されている。また、味の素株式会社のウェブサイト上にも記述がある。これらの既存の文献やウェブサイトから、リサーチクエスチョンを明らかにした。2つ目の方法は、インタビューによる調査である。2016年11月17日10時30分～12時、味の素本社ビル4階にて、味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループ 中尾 洋三氏にプロジェクトについてインタビューを行った。そのインタビューを通して、文献やウェブサイトからは分からない疑問を明らかにした。

第2節 事例の紹介

(1) 会社概要

味の素株式会社³

創業年月日 1909年5月20日

設立年月日 1925年12月17日

資本金 79,863百万円 (2016年3月31日現在)

従業員数 単体3,477名 連結33,295名 (2016年3月31日現在)

グループ理念 『私たちは地球的な視野にたち、“食”と“健康”、そして、明日のよりよい生活に貢献します』

財務情報⁴

売上高 (2015年度) 1兆1,859億円

(うちアフリカを含む欧州地域の売上高構成比率は9%)

営業利益 (2015年度) 910億円

(うちアフリカを含む欧州地域の営業利益構成比率は4%)

(2) プロジェクト概要

ガーナ栄養改善プロジェクトとは、味の素が持つ食品やアミノ酸の知識を活かし、ガーナにて離乳食の栄養バランスを改善・強化するサプリメント「KOKO Plus」の製造・販売を通じて、離乳期の子どもの栄養改善への貢献を目指すソーシャルビジネスである。2009年、味の素グループ創業100周年記念事業として始まった。

味の素によると⁵、途上国で深刻な課題である栄養不足は、子どもの身体や脳の発育などに様々な悪影響を及ぼし、その改善のためには妊娠から子どもが2歳の誕生日を迎えるまでの3年間、つまり「人生最初の1,000日」の栄養が鍵になるという。しかし、ガーナの伝統的な離乳食「koko」にはタンパク質や微量栄養素などが不足している。そのため、味

の素は「koko」の調理時に加えることで、それらの栄養素を補えるアミノ酸入りの栄養サプリメントとして「KOKO Plus」の開発を行った。

(3) 従来の海外事業とプロジェクトの違い

味の素株式会社では、第2節(1)からも分かる通り、海外事業も盛んに行っている。プロジェクトの詳細を見ていく前に、従来の海外事業とガーナ栄養改善プロジェクトがどのように異なるか明らかにする。

味の素は1958年にフィリピンにて、1960年にはタイにて、1991年にはナイジェリアにてうま味調味料「味の素」を販売開始している⁶。2016年3月時点では世界130か国以上にて商品展開を行っており、海外食品は売上高構成比の39%を占めている⁷。中尾(2013)は「途上国における当社のマーケティング上の基本戦略は『Affordable』『Available』『Applicable』の3A戦略である。」「途上国ビジネスの基本的な構造は、通常の日本製品がどちらかというハイエンドの方に向かい富裕層を狙っているのに対し、当社製品は富裕層から貧困層まで国民全体をターゲットとしている。」と述べており、味の素はガーナ栄養改善プロジェクト以前からBOPビジネスに従事していたことが分かる。しかし、取手(2013)⁸によると、従来の海外での調味料ビジネスはBOP1.0と捉えられており、開発から生産、販売にいたるまで自社でおこなうビジネスモデルを取っていた。一方、ガーナ栄養改善プロジェクトはBOP2.0と捉えられ、BOP層と共に行うビジネスであると認識されていたことが分かる。さらに、様々なセクターとパートナーシップを組みやすい場所であることを理由にガーナがプロジェクトの実施場所として選ばれていることから、プロジェクト開始時からパートナーシップを組むことが想定されていたことも分かる。

よって、味の素は以前よりBOPビジネスに従事していた。しかし、BOP層とともにビジネスを行う姿勢がある点、また多様なパートナーシップを組むことがプロジェクト開始時点で想定されている点において、従来の海外事業とガーナ栄養改善プロジェクトは異なる。

(4) プロジェクトの詳細と関わったパートナー

プロジェクトの詳細とそのパートナーシップについて、平尾、星野(2012)の記事を参考にプロジェクト開始前(～2009年)、第1フェーズ(2009～2010年)、第2フェーズ(2011～2012年)、第3フェーズ(2013年～)の時系列ごとに簡易的に以下にまとめた⁹。味の素はプロジェクト開始時点から多様なセクターとパートナーシップを組んでいたことが分かる。

◆プロジェクト開始前(～2009年)

2007～2008年5月

ガーナ大学と共同で、リジンという必須アミノ酸(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)の栄養改善に関する効果の証明試験を行う。

◆第1フェーズ 市場調査、製品開発、消費者テスト(2009～2010年)

2009年12月 味の素、ガーナ大学、INFの三者の共同で、ガーナ栄養プロジェクトを立ち上げた。

ガーナ大学と味の素は、リジンによる栄養強化食品として発酵コーンのドリンクへの添加

を決定し、製品開発をスタートさせたが、世界の栄養改善の実現を目指す国際 NGO の GAIN のアドバイスにより、リジン添加による栄養強化食品として離乳食の開発へと方向転換を行った。

現地生産体制を構築するため、現地の食品メーカーのイェデントをパートナーとして選定。2010年1月 オランダのライフサイエンス企業 DSM と『KOKO Plus』の開発において協働することを発表。

2010年4月頃～2011年12月頃 ガーナ大学と原料分析や保存安定性試験、味覚調査等を共同で実施。

2010年11月 流通網構築のため、国際 NGO ケア・インターナショナル ジャパンとプランとの間で、試作品の試験や流通で協働する覚書を締結

2010年10月 JICA が行う BOP ビジネス支援プロジェクトに選ばれ、市場調査やビジネスモデルの開発、事業計画の策定に対して支援を受ける

◆第2フェーズ 効果確認試験、テスト販売、生産体制検討（2011～2012年）

2011年初め イェデントに味の素の食品エンジニアを派遣。

2011年4月 ガーナ保健省に属する GHS との覚書締結

2011年10月 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る。具体的な試験計画を GHS、INF、ガーナ大学、国際 NGO の公益財団法人プラン・ジャパンと協議し、対象とする村の選定と調査を始める。

2012年6月 米国国際開発庁と覚書締結

2012年6月 イェデントにて KOKO Plus の生産開始。

◆第3フェーズ 本格販売、西アフリカ地域での横展開の検討（2013年～）

2013年6月 「KOKO Plus」の販売開始

続いて、味の素がガーナ栄養改善プロジェクトにおいて連携を取った、パートナーの一覧である¹⁰。味の素は現地大学、企業、NGO、政府機関など多様なセクターとパートナーシップを組んでいることが分かる。

・ガーナ大学

ガーナの首都アクラにあるガーナ最大の国立大学。プロジェクト開始以前からリジンの効果試験を共同で行っていた。その後も製品開発や BOP 市場の味覚調査等を共同で行う。ガーナ側のまとめ役としての役割を果たしていた。

・INF

Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation / ネヴィン・スクリムショー博士が創設した、世界の栄養問題解決を目指す米国の NPO。1995年味の素とともに途上国にて必須アミノ酸リジンの強化試験を行い、それが栄養改善や免疫力向上につながることを科学的に立証してきた。

・GAIN

Global Alliance for Improved Nutrition / 官民連携・民間企業間の連携を推進し、世界の栄養問題の解決に取り組んでいる NPO。

・イェデント

Yedent Agro Group of Companies Ltd. / ガーナの食品企業。国連 WFP や GAIN と共同での取り組み実績を持つ。味の素から食品エンジニアの派遣などを受け、『KOKO Plus』の高級

質で低コストに現地生産を実現させた。

・ DSM

Royal DSM N.V./ オランダに本社を置くライフサイエンス・マテリアルサイエンスの多国籍企業。

・ ケア・インターナショナル ジャパン

「女性と女子」の自立支援を通じて貧困削減を目指す世界最大級の国際 NGO。ガーナ北部で女性自立支援プログラム VSLA を実施している。この VSLA のネットワークを活用し、物流インフラが整っていない農村部にも『KOKO Plus』を展開することができるようにした。

・ プラン・ジャパン

途上国 50 カ国で子どもたちとともに地域開発プロジェクトを進める国際 NGO。味の素と協働して、『KOKO Plus』の栄養学的な試験をコミュニティ・ベースで実施。

・ JICA

独立行政法人国際協力機構。日本の政府開発援助（ODA）を一元的に行う実施機関。ガーナ栄養改善プロジェクトを BOP ビジネス支援プロジェクトとして選び、支援を行う。また、味の素が現地調査を行った際に、アドバイスや青年海外協力隊のメンバーの紹介なども行った。

・ GHS

Ghana Health Service / ガーナ保健省の実行組織として、ガーナ全土で保健・栄養教育などを実践。

・ 米国国際開発庁

United States Agency for International Development/ 米国国際開発庁。開発途上国や経済移行国への開発支援や人道援助を行う。

・ ESM

Exp Social Marketing / アフリカ 17 カ国で事業を実施する南アフリカのソーシャルマーケティングカンパニー。

第 3 節 プロジェクトにおけるパートナーシップの意義とポイント

前節にて、味の素はガーナ栄養改善プロジェクトにおいて、多様なセクターとプロジェクト開始時点からパートナーシップを組み、ビジネスを進めていったことが分かった。本節では、第 1 節にて定めたリサーチクエスションの答えを探る。(1)にてパートナーシップの意義を探り、(2)にてパートナーシップのポイントを探る。

(1) プロジェクトにおけるパートナーシップの意義

パートナーシップの意義について、第 1 節にて定めたリサーチクエスションは以下の通りである。この順番どおりにクエスションに一つずつ答えていく。

RQ1-1 パートナーシップにて BOP 市場特有の課題(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、金融サービスの不足)を克服できるか。

RQ1-2 パートナーシップによりイノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進は可能であるか。

RQ1-3 それ以外にパートナーシップの意義はあるか。

RQ1-1 パートナーシップにて BOP 市場特有の課題（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、金融サービスの不足）を克服できるか。

課題を一つずつ見ていき、事例においてパートナーシップがその課題を克服するのに役立っているか調査する。

<市場情報の不足>

平野・星野（2012）¹¹は、「ガーナにおいて、どのような層をターゲットに、どのような製品を開発すればよいかについて、具体的な情報を持っていなかったのである。リジンによる栄養改善の効果を最も必要とするターゲットを決め、そのニーズを把握して、新製品の開発につなげるには、現地の情報が必要となった。この問題を解決するために、味の素が提携したのはガーナ大学であった。～中略～リジンの効果証明試験の成果を広く応用できるターゲットとして、ガーナ大学から、現地で広く普及している発酵コーンを使ったドリンクにリジンを添加する案が示された。」と述べている。このことから、味の素は現地の情報に詳しいガーナ大学から製品の案を示してもらい、ガーナの市場情報の不足という課題を乗り越えたことが分かった。

さらに、平野・星野（2012）¹²によると、味の素は国際 NGO の GAIN から助言を受け、製品の方向性を転換したことも分かった。方向性の転換の理由としては、当初の案であるドリンクへ添加するタイプの製品は、母乳の代替となる危険性があるためであった。このことについて、味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループの中尾氏はインタビューにて以下のように言及している¹³。「栄養問題を扱う NGO や国際機関では、母乳を推奨することは常識。それはネスレの粉ミルク事件で代表されるように、途上国では粉ミルクに汚い水が使われるなど、母乳以外の製品は母乳と比べてリスクが高いため。味の素とガーナ大学はその常識を知らなかったため、GAIN のアドバイスに従って離乳食に加えるサプリメントとして製品開発を進めた。その他にも、栄養ドリンクとしての製品では、BOP 層に届ける難しさや、BOP 層に栄養ドリンクを飲む習慣がないことなども製品の方向転換の理由。」つまり、味の素は、栄養問題とその製品市場の知識不足を、パートナーからのアドバイスにより埋めることができた。そして、市場に適した製品を開発することができた。

その他にも、味の素は市場情報の不足を補うべく、栄養強化の専門知識、経験およびリソースを保有するオランダの企業 DSM と協働している¹⁴。

以上から、味の素はプロジェクトにてパートナーシップを組み、ガーナ大学からは製品開発に不可欠な市場の情報を、GAIN からは貧困層の生活状況の情報と栄養問題に関する常識を、DSM から栄養強化の専門知識や経験を得ていたことが分かった。味の素は、プロジェクト開始当時はナイジェリアを拠点としてビジネスを行っていたものの、ガーナの市場情報が乏しかった。しかし、ガーナに詳しいパートナーと協働することで、市場情報の不足という課題を乗り越えて、BOP ビジネスを進めることができた。

<規制環境の不備>

ガーナ栄養改善プロジェクトにおいては、規制環境の不備という課題をパートナーシップにて解決した例を見つけることはできなかった。ガーナでの BOP ビジネスにおいても、他地域での BOP ビジネスと同様にビジネスルールの不在や法整備の不備があると考えら

れるが、プロジェクトにおいてどのような規制環境の不備があったか、またそれをパートナーシップにて解決できたか、いずれも明らかにすることはできなかった。

<物的インフラの未整備><金融サービスの不足>

平野・星野（2012）¹⁵は国際 NGO ケアとの協働について以下のように述べている。「北部の農村地帯における物流と代金回収の仕組みを模索していた味の素は、都市部の小売店だけでなく、ガーナ北部で女性自立支援プログラム（VSLA）を実施している国際 NGO の公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパンとパートナーを組んで、ラストマイルデリバリー問題を解決しようとしている。VSLA とは、20~25 人の女性グループが金庫をつくり、各自が少額の現金をデポジットとすることで、そこから融資を受けることができる仕組みである。VSLA に参加する女性は、自分の村や近隣の村を相手に、農産物の加工や販売、塩の小分け販売ビジネスを自ら行っている。味の素は、この VSLA のネットワークを KOKO Plus の流通網に活用することでセールスレディーを組織し、ケアがめざす女性の自立支援活動とともに市場の共創を模索しているのである。」つまり、味の素は国際 NGO ケアとの協働により、VSLA のネットワーク利用し物的インフラの十分でない農村地域にも製品を届けることができた。さらに、マイクロファイナンスを似た仕組みにより、代金回収の方法を確立し、女性の自立への手助けも同時に可能にした。

よって、味の素は国際 NGO ケアとパートナーシップを組むことにより、物的インフラの未整備と金融サービスの不足という課題を克服したことが判明した。

<知識とスキルの不足>

平野・星野（2012）¹⁶は「料理に加えることで味が劇的に変化するうま味調味料『味の素』とは異なり、KOKO Plus を添加した結果が表れるまでに時間がかかる。そのため、商品の機能性だけでなく、栄養学的な啓発活動が必要とされた。」と述べている。BOP 層の栄養に関する知識の乏しければ、KOKO Plus の意義を見出してもらえず、ビジネスは成り立たない。その課題を解決すべく、味の素はガーナ保険省の機関 GHS とパートナーとなった。取手（2013）¹⁷は GHS とのパートナーについて以下のように述べている。「GHS は、母親が月に 1 回、乳幼児の体重・身長、健康状態のチェックができるように地域の保健所のネットワークをつくっている。そういうネットワークをうまく運用すれば栄養というメッセージを伝えることができるだろう。」つまり、政府機関である GHS のネットワークを利用し、栄養の啓発活動を行うことで、BOP 層の知識不足を補うことができる。さらに味の素は、国際 NGO ケアのプログラム VSLA によって、母親に栄養に対する理解を深め、子どもの為に KOKO Plus のような栄養サプリメントを使用する行動変容を実現した。

上記のことから、パートナーシップによって BOP 層の知識の不足を乗り越えられることが分かった。しかし、スキルの不足については、味の素が単体でノウハウを伝え BOP 層のスキル不足を補った事実は判明したもの、パートナーシップによってスキルの不足を補ったかどうかは明らかにすることはできなかった。

以上をまとめると、味の素はパートナーシップによって、市場情報の不足、物的インフラの未整備、知識の不足、金融サービスの不足といった課題を乗り越えることができたことが分かった。しかし、規制環境の不備、スキルの不足といった課題については、パートナーシップが有効かどうか明らかにすることはできなかった。

RQ1-2 パートナースhipによりイノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進は可能であるか。

意義を一つずつ見ていき、それぞれがパートナースhipによる可能であるか明らかにする。

<イノベーションのキャパシティの強化>

中尾（2013）¹⁸はプロジェクトのイノベーションについて次の通り言及している。「プロジェクトの製品自体は、それほどイノベーションが必要なわけではない。ただ、それをどのようにターゲットに届けていくか、しかもいかに **Affordable** な価格を実現していくかにイノベーションが求められる。そこで、このようなイノベーションは社会セクターと連携していかなければ実現は難しいと考え、CSR 部門が、NGO・NPO との連携的なアプローチで関わることになった。」味の素は、国際 NGO ケアと連携をし、農村地域に製品を届けた。また、イェデント社と連携して **KOKO Plus** の現地生産をし、手頃な価格を実現した。よって、味の素はパートナースhipによって、配送と価格に関してイノベーションを可能にした。

<追加のリソースの取得>

中尾（2013）¹⁹は以下のように述べ、パートナースhipにより社内のリソースをより得られたことを指摘している。「この頃から経済産業省の **BOP** ビジネス研究会がスタートするなど、**BOP** に対するいろいろな情報が出始めたが、この事業の社会性とビジネスの両立を目指す新しいビジネスモデルを理解してもらうには時間がかかった。その後 **JICA** の **BOP** ビジネス支援スキームの採用されたことは効果的であった。経営の理解も進み、プロジェクトへの人的・資本的なバックアップを得られるようになった。」よって、パートナースhipにより、追加のリソースの取得が可能であることが分かった。

<事業のスケールアップの促進>

ガーナ栄養改善プロジェクトは2009年に始まったが、他国へ展開するなどのスケールアップはまだ見られない。そのため、パートナースhipが事業のスケールアップの促進へとつながるかどうかは、本プロジェクトでは明らかにすることはできなかった。

以上のことから、パートナースhipによりイノベーションのキャパシティの強化と追加のリソースの取得が可能であることが分かった。しかし、事業のスケールアップの促進についてはその意義を明らかにすることはできなかった。

RQ1-3 それ以外にパートナースhipの意義はあるか。

平尾、星野（2012）²⁰によると、「プランと協力しているのは、試験に参加してもらう母親との信頼関係を築くために、地元根付いている **NGO** との協働が欠かせないからである。」と述べている。このことから、**BOP** 層と信頼関係のあるパートナーと連携することによって、**BOP** 層から信頼の獲得しやすくなることが分かった。よって、その他のパートナースhipの意義として、**BOP** 層から信頼の獲得できることが挙げられる。

(2) プロジェクトにおけるパートナースhipのポイント

パートナースhipのポイントについて、第1節にて定めたリサーチクエスチョンは以下の通りである。この順番どおりにクエスチョン一つずつ答えていく。

RQ2-1 対等性、平等性、目的の共有、信頼関係はパートナースhipが成功するための

重要なポイントであるか。

RQ2-2 それ以外の重要なポイントは何か。

RQ2-1 対等性、平等性、目的の共有、信頼関係はパートナーシップが成功するための重要なポイントであるか。

<対等性><平等性>

今回の研究では、味の素とそのパートナーとの関係が対等であったか、また利益やコストの分配が平等に行われていたのか、調査することはできなかった。そのため、対等性と平等性がパートナーシップの重要なポイントとなるかどうか明らかでない。

<目的の共有>

インタビュー²¹にて、パートナーシップにて目的の共有が重要であることを伺った。「プロジェクトが始まった 2009 年当初は、ミレニアム開発目標にて感染症などの分野では大きな成果が出ていたものの、栄養不足の分野は取り組みがあまり進んでおらず、栄養問題にも取り組んでいこうという国際的な動きも出ていた（ちなみに味の素は国際 NGO や政府機関との対話の中でミレニアム開発目標の重要性を知った）。その後押しもあり、各セクターが栄養問題に取り組むという共通の目的を持ちやすかった。SDGs が制定されて以降は、栄養問題がより明確に目標として設定されているし、グローバルパートナーシップの必要性も強調されている。現在、SDGs が企業や NGO などのセクター間の共通の言語となり、今後、他の地域にて栄養問題に関する BOP ビジネスを行う際にもよりやりやすくなるのではないか。」ガーナ栄養改善プロジェクトにおいては、多様なセクターのパートナーが、栄養改善という一つの共通の目的を持っていたことが大切であることが分かった。さらに、ミレニアム開発目標といった国際的な目標が目的の共有を容易にしたことも明らかになった。よって、多様なセクターとパートナーと組む場合に、目的を共有することが重要なポイントとなる。

<信頼関係>

インタビュー²²にて、パートナーとの信頼関係について伺ったところ、以下のような答えをいただいた。「プロジェクトが開始して以降、ガーナに駐在員を置いた。また、プロジェクトの担当者も年に 5~6 回ガーナに赴いた者もいる。何度も直接訪問することで、味の素が本気で栄養改善のプロジェクトに取り組んでいることがパートナーにも伝わる。それにより、USAID などから支援を受けることもできた。」このように、味の素は担当者が何度も現地を訪れ、またプロジェクトのために駐在員を置くことで、パートナーに真剣に栄養改善問題に取り組んでいることが伝わり、信頼関係を築くことができた。そして、そのことにより、パートナーから支援を受けるなど、パートナーシップを強化することができた。よって、パートナーと信頼関係を築くことは、パートナーシップの成功に向けて重要なポイントである。

ガーナ栄養改善プロジェクトの事例研究を通し、目的の共有、信頼関係はパートナーシップが成功するために重要なポイントであることが判明した。しかしながら、対等性と平等性については調査の限界もあり、パートナーシップのポイントとなりえるか明らかにすることはできなかった。

RQ2-2 それ以外の重要なポイントは何か。

中尾（2013）²³はガーナ大学にてついで以下のように言及している。「ガーナ大学は、

拠点のない中で非常に信頼のおける組織である。さらには、ガーナで最も有名な大学であり、行政やビジネス界のトップとの人脈がつながっているため、いろいろな便宜を図ってもらうことができ、現地の窓口的な機能を果たしてもらった」さらに、平尾、星野（2012）²⁴も、ガーナ大学と協働することで味の素はその人脈を活かして情報収集に役立つだけでなく、現地で信頼も得ることにつながった旨を述べている。このことから、ガーナ栄養改善プロジェクトにおいては、ガーナ大学が地域のネットワークの中心として、情報収集や窓口機能を果たしたことが、プロジェクト全体のパートナーシップを円滑に進めるポイントとなったことが分かる。そのため、地域のネットワークの中心となるようなパートナーを見つけることが、パートナーシップにおける重要なポイントとなる。

インタビューを通して²⁵、企業やその担当者が栄養問題を解決するという強い思いを持つことも重要であると感じた。インタビューにて、味の素はナイジェリアを中心としてアフリカにてすでに調味料ビジネスを始めていたが、その事業部からは支援を得ることができず、社内起業的にプロジェクトが進んでいったと伺った。また、製品の方向性が大きく変わるなどの困難もあったがプロジェクトを成功に導くことができたのは、アミノ酸を活かしたビジネスを通して純粋に困っている人々を救いたいという高い理念を持ち合わせていたのではないだろうか。よって、BOP 市場の課題を乗り越え、パートナーと協働してビジネスを成功まで導くには、貧困問題を解決したいという強い思いが重要なポイントとなると判断した。

以上から、目的の共有と信頼関係以外にも、地域のネットワークの中心となるようなパートナーを見つけること、また貧困問題を解決するという強い思いを持つことの 2 点が BOP ビジネスのパートナーシップにおいて重要なポイントとなることが明らかになった。

(3) 結論

第 3 節(1)(2)にて、パートナーシップの意義とポイントについて事例研究をそれぞれ進めていった。(3)では事例研究にて明らかになったこと、また明らかにならなかったことを、リサーチクエスチョンごとにまとめる。

◆プロジェクトにおけるパートナーシップの意義について

RQ1-1 パートナーシップにて BOP 市場特有の課題（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、金融サービスの不足）を克服できるか。

A1-1 すべての課題ではないが、一部の課題は克服できると判明した。市場情報の不足、物的インフラの未整備、知識の不足、金融サービスの不足という課題はパートナーシップにより克服することができた。しかし、プロジェクトにて規制環境の不備とスキルの不足という課題をパートナーシップにて解決した例を見つけることはできなかった。そのため、規制環境の不備とスキルの不足という課題にパートナーシップが有効であるかは不明である。

RQ1-2 パートナーシップによりイノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、事業のスケールアップの促進は可能であるか。

A1-2 イノベーションのキャパシティの強化と追加のリソースの取得は可能である。しかし、事業のスケールアップの促進に関しては、プロジェクト自体にスケールアップが見られなかった。そのため、パートナーシップにより事業のスケールアップの促進

は可能であるかは明らかにならなかった。

RQ1-3 それ以外にパートナーシップの意義はあるか。

A1-3 BOP 層からの信頼獲得。BOP 層から信頼を得ているパートナーと連携することにより、味の素自身も BOP 層からの信頼を得ることにつながった。このことから、BOP 層からの信頼獲得もパートナーシップの意義となり得ると判断した。

◆プロジェクトにおけるパートナーシップのポイント

RQ2-1 対等性、平等性、目的の共有、信頼関係はパートナーシップが成功するための重要なポイントであるか。

A2-1 目的の共有と信頼関係はパートナーシップが成功するための重要なポイントであるが、対等性と平等性は重要なポイントかどうか明らかにできなかった。味の素は栄養改善という目的をパートナーと共有していた。また、現地に駐在員を置き、パートナーと信頼関係を築くことにも注力していた。味の素とパートナーの関係が、対等であるかまた平等であるかは調査できなかったため、対等性と平等性は重要なポイントかどうか判断できなかった。

RQ2-2 それ以外の重要なポイントは何か。

A2-2 地域のネットワークの中心となるようなパートナーを見つけること、また貧困問題を解決するという強い思いを持つこと。味の素のパートナーであるガーナ大学が地域のネットワークの中心として、情報収集や窓口機能を担ったことが、パートナーシップの成功のポイントとなった。また、多くの困難がある中、味の素やその担当者が栄養問題を解決するという強い思いを持つことが、パートナーシップの成功へとつながった。

¹ ロンドン・ハート (2011) 33、34 ページ。

² 国連開発計画 (2010) 150、151 ページ。

³ 味の素 http://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/data/?scid=av_ot_pc_comjheadbp_aboutus_data (2016/12/15 参照)。

⁴ 味の素 (2016) 5 ページ。

⁵ 味の素 <https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/ghana/> (2016/12/15 参照)。

⁶ 中尾 (2013) 38 ページ。

⁷ 味の素 (2016) 26 ページ。

⁸ 取手 (2013) 43 ページ。

⁹ 平野・星野 (2012) 108-117 ページ。

¹⁰ 味の素 <https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/ghana/> (2016/12/15 参照)。

¹¹ 平野・星野 (2012) 108 ページ。

¹² 平野・星野 (2012) 109 ページ

¹³ 味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループ 中尾 洋三氏に 2016 年 11 月 17 日にインタビュー。

¹⁴ 平野・星野 (2012) 111 ページ。

¹⁵ 平野・星野 (2012) 112、113 ページ。

¹⁶ 平野・星野 (2012) 113 ページ。

¹⁷取手（2013）40 ページ。

¹⁸中尾（2013）42 ページ。

¹⁹中尾（2013）42 ページ。

²⁰平野・星野（2012）113 ページ。

²¹味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループ 中尾 洋三氏に
2016年11月17日にインタビュー。

²²味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループ 中尾 洋三氏に
2016年11月17日にインタビュー。

²³中尾（2013）43 ページ。

²⁴平野・星野（2012）115 ページ。

²⁵味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSR グループ 中尾 洋三氏に
2016年11月17日にインタビュー。

第6章 BOP ビジネスとパートナーシップの成功に向けて

第1節 本論文の総括

第6章では、これまで論じてきた内容、明らかになったことをまとめる。

現在、世界全体の貧困率は 10.67%であり、1990 年と比べて数値が大きく改善していることが分かった。しかし、南アジアとサハラ以南アフリカ地域の開発が遅れるなど、地域ごとの貧富の格差があることも判明した。貧困問題を解決し、貧富の格差を埋める為に、これまで各セクターは様々な取り組みを行ってきた。例えば、国際連合はミレニアム開発目標を設定し開発に向けた取り組みを行い、さらに 2015 年には SDGs を設定し、国連や政府、NGO、企業などがパートナーシップを組み、目標達成に向けて活動を行っている。また、各国政府も ODA などを通じて、開発の手助けをしている。

貧困問題への取り組みは、これまで国連や政府、NGO の活動に注目が集まっていたが、企業の取り組みである BOP ビジネスにも現在注目が集まる。BOP ビジネスはこれまで支援の対象でしかなかった貧困層を、消費者としてみなし、ビジネスを通じて貧困問題解決を図る方法である。近年では、貧困層を消費者としてみなすのみでなく、ビジネスのパートナーとして共に活動する考えが重要視されている。また、BOP ビジネス特有の課題を克服するためにも、多様なセクターとパートナーシップを組みことも注目されている。

本論文ではこのパートナーシップに焦点を当て、第5章にて味の素株式のガーナ栄養改善プロジェクトの事例研究を行い、パートナーシップの意義とポイントを調査した。その結果、パートナーシップの意義は大きく2点あることが分かった。1つ目はパートナーシップにて BOP 市場特有の課題（市場情報の不足、物的インフラの未整備、知識の不足、金融サービスの不足）を克服できることである。2つ目はパートナーシップによりイノベーションのキャパシティの強化、追加のリソースの取得、BOP 層からの信頼獲得が可能であることである。さらに、パートナーシップのポイントは、目的の共有、信頼関係、地域のネットワークの中心となるようなパートナーを見つけること、貧困問題を解決するという強い思いを持つことであると判明した。

第2節 本論文の課題

論文全体と通し、貧困問題の現状や解決へ向けた取り組み、BOP ビジネスのメリットやポイント、パートナーシップの意義とポイントなど多くのことを明らかにすることができた。しかしながら、本論文にて明らかにできなかったことと、残された課題がいくつか存在する。

まず、規制環境の不備とスキルの不足という BOP 市場の課題をパートナーシップにて克服できるかどうかだ。ガーナ栄養改善プロジェクトにおいても、規制環境の不備とスキルの不足があったと思われるが、それに対してパートナーシップが有効であったかは調べることができなかった。また、パートナーシップが事業のスケールアップの促進につながるかどうかについても、事例研究では判断することができなかった。さらに、パートナーシップのポイントを探るべく、パートナーとの関係が対等であったか、利益やコストの分配が平等であったか調べようと試みたものの、外部から調べることに限界があった。そのため、対等性と平等性がパートナーシップのポイントになるかどうか、明らかにすることはできなかった。

残された課題は2点ある。1つ目は論文にてBOPビジネスにおけるパートナーシップの課題について取り扱わなかったことだ。当初調べようとしたものの、時間的制約と、BOPビジネスのパートナーシップにおける課題に限定して調べるのが困難であり断念した。2つ目は事例にて、味の素のような大企業でありかつ、すでにBOPビジネスの経験がある企業のみを扱った点だ。中小企業やBOPビジネスの経験のない企業では、パートナーシップにおける意義とポイントも変わる可能性がある。

参考文献一覧

1. Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker (2007) 『The Next 4 Billion 次なる 40 億人』世界資源研究所 国際金融公社。
2. Klein, Sprenger, Collée, Brouwer, Tubergben, Bults (2013) “Developing BOP partnerships towards collective impact at the Base of the Pyramid” BOP Innovation Center.
3. Ros Tennyson (2011) ” The partnering tool book” The Partnering Initiative (IBLF).
4. Tassilo Schuster, Dirk Holtbrügge (2014), “Benefits of Cross-sector Partnerships in Markets at the Base of the Pyramid” , Business Strategy and the Environment, 23.
5. 味の素 (2016) 「味の素グループ 統合報告書 2016」。
6. 雨森孝悦 (2007) 『テキストブック NPO 非営利組織の制度・活動・マネジメント』東洋経済新報社。
7. 平尾毅、星野雄介 (2012) 「味の素 栄養改善をめざした BOP 市場への参入」『一橋ビジネスレビュー』第 60 巻 2 号。
8. JIGH (2015) 「日本における政府開発援助 (ODA) に関する世論調査結果」。
9. 外務省 (2015a) 「ミレニアム開発目標 (MDGs) の達成状況」。
10. 外務省 (2015b) 「我々の世界を変革する 持続可能な開発のための 2030 アジェンダ 仮訳」。
11. 外務省 (2015c) 「2015 年版 開発協力白書」。
12. 外務省特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (2011) 『NGO データブック 2011』ベータelfoot印刷。
13. 国連開発計画 (1997) 「人間開発報告書 1997 貧困と人間開発」。
14. 国連開発計画 (2010) 『世界とつながるビジネス BOP 市場を開拓する 5 つの方法』(吉田秀美訳) 英治出版。
15. 国連開発計画 (2014) 「ミレニアム開発目標」。
16. 国連開発計画 (2015) 「人間開発報告書 2015」。
17. テッド・ロンドン、スチュアート・L・ハート編著 (2011) 『BOP ビジネス 市場共創の戦略』(清川幸美訳) 英治出版。
18. 中尾洋三 (2013) 「味の素におけるグループビジョンの実現と BOP ビジネスの実態」『Business Research』1050 号。
19. C.K.プラハラード (2010) 『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』(スカイライト コンサルティング会社訳) 英治出版。
20. ジェフリー・サックス (2008) 『貧困の終焉』(鈴木主税、野中邦子訳) 早川書房。
21. 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。
22. 取手恭彦 (2013) 「アフリカ BOP 市場における味の素グループのソーシャルビジネスの取り組み ～新たな枠組みでのオープンイノベーションによる推進～」『Business Research』1051 号。

URL 一覧

味の素 https://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_comjhead_logo

JETRO <https://www.jetro.go.jp/>

JICA <https://www.jica.go.jp/index.html>

外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/index.html>

国連開発計画 <http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/>

OECD Data <https://data.oecd.org/>

世界銀行 <http://www.worldbank.org/>