

2023 年度学士論文

BOP ビジネスによる貧困問題の解決
～BOP 層と富を創造するために～

2023 年 12 月 15 日

早稲田大学 商学部 4 年

1F200158-7 大高ゆきの

はしがき

卒業論文を書き終え、谷本ゼミでの活動をやりきったという達成感を得ると同時に、ゼミでの活動が終わってしまい、卒業が間近に迫っている寂しさを感じます。ゼミのことを振り返ると、谷本ゼミと出会った2年生の夏まで遡ることができます。入学した時にコロナが蔓延し始め、思い描いていた学生生活を送ることが難しかった最初の1年を過ごし、2年生の夏には「大学ではこれを学んだ！これを全力で頑張った！」と自信をもっていえるようなゼミに入りたいと、次から次へと興味のあるゼミの説明会や見学会に参加しました。そのなかで谷本ゼミと出会うことができました。説明会で「経営トラックの中で唯一CSRについて専門的に学べるゼミ」だというお話を聞き、大学生になってから授業内で初めて知ったCSRについて深く学びたいと思ったこと、様々なゼミのオンライン見学会に参加し、他のゼミはスライドを使って発表しているのに対して、谷本ゼミではレジュメを使って発表していて、画面一面が文字だらけでびっくりしたこと、文字だらけの画面を見ながら先輩方が事前に時間をかけて準備をし、ゼミに臨んでいると感じたことを思い出します。秋にも谷本ゼミの説明会に参加し、プロジェクト活動が充実していることが魅力的である一方で、卒論が4万字であることを知って、本当に私はこのゼミに入ってやっていけるのだろうかと不安な気持ちを抱きました。熱意をもったゼミ生のみんなと様々なプロジェクト活動を頑張りたい、大学生活の集大成である卒論を書ききって胸を張って卒業したいという理想と自分にできるのかという現実とのギャップに不安を感じながらも挑戦してみようと谷本ゼミに応募しました。そして人生で初めてのESを書き上げ、オンライン面接を受けて谷本ゼミに入ることができました。ゼミ生になることができて私の大学生活は大きく変わったと感じます。

3年生の春の基礎研究では毎週文献を読んで、意見を理論に基づいて構築し、発表することを行ってきました。私はこれまで与えられたことをこなしていくような生活を送っていたため、自分で調べ、考えて意見を構築していくことの難しさを痛感しました。大変ではありましたが、谷本先生の授業とゼミを並行して行っていくことで基礎的な知識を学んでいくことができました。3年生の春学期が終わると、初めてのプロジェクトである先輩との夏プロジェクトが始まりました。先輩方がとても優秀で、引っ張って支えてもらいながらなんとか夏プロジェクトを終えることができました。夏休みであることを忘れるくらい必死になって日々のタスクをこなしていたことや次の夏プロジェクトでは先輩方のように後輩たちを引っ張っていけるか不安な気持ちを抱いたことを思い出します。夏プロジェクト以降は同期との早稲田祭のプロジェクト研究、4大学ゼミ、ステイクホルダーミーティングと様々なプロジェクト研究を行いました。どのプロジェクト研究も担当を中心にみんなで協力し合いながら、やり遂げることができたと感じます。そして、4年生に最後のプロジェクト研究である夏プロジェクトでは初めてプロジェクトの担当になりました。これまでのプロジェクト研究でも自分の役割は果たそうとタスクに真面目に取り組んできたつもりではありましたが、担当となった夏プロジェクトは今まで以上に大変で、これまでみんなに頼りきりで当事者意識が足りていなかったと感じました。進め方に苦戦をし、昨年よりも余裕をもって進めることができませんでしたが、ぎりぎりのスケジュールの中でも、ゼミ生みんなが協力してくれたおかげで無事に終わることができました。夏プロジェ

クトの担当となり、先を見通して、みんなを巻き込みながら進めていくことや限られた時間を有効に使い成果を出すことの難しさを痛感しました。私自身、担当として頑張っているという気持ちは当日に近づくにつれ、本当にやりきることができるのだろうかという不安な気持ちに変わってしまい、前向きな気持ちでやりきることができず、貴重な機会を生かし切ることができなかつたと今でも後悔は大きいです。しかし、担当として取り組んだ夏プロジェクトの経験から学んだことは多く、経験や後悔を今後に生かし、大変で苦しい時でも初心を忘れず、前向きに取り組んでいきたいと思えます。

卒業論文の執筆に関して、私は貧困問題をテーマとして取り上げました。このはしがきを書くために初心に戻ろうと2年以上ぶりに谷本ゼミのESを見てみると、志望理由の中に「私は貧困問題に興味があります。経営を通じて貧困問題を解決する方法について研究したいと考えています。」との文を見つけました。この思いを谷本ゼミに入ることができて、3年生に春の同期のみんなとの行った基礎研究や先輩方にたくさんお世話になった初めての夏プロジェクト、早稲田祭のプロジェクト研究、4大学ゼミ、ステイクホルダーミーティング、4年生になり台湾で行うことができた夏プロジェクトなど様々な活動をやりきることで、実現することができました。谷本ゼミに入ることができて、本当に良かったと思うと同時にゼミ優先で動いてきた2年間はかけがえのない時間であったと感じます。

最後に卒業論文を執筆するにあたりお世話になった方々に感謝申し上げたいと思えます。はじめにインタビュー調査にご協力いただいたヤマハ発動機株式会社の杉田様、藤本様、本谷様に心から感謝申し上げます。杉田様にインタビュー調査について相談させていただき、BOP ビジネスの担当者である藤本様、本谷様にお話を伺う貴重な機会を提供していただいたことで卒業論文を書ききることができました。文献調査だけは把握しきれなかった現状の取り組みや担当者の方の思い・考えを伺うことができ、大変勉強になりました。お忙しい中、ご協力いただきありがとうございます。そしてゼミに入ってから卒業論文を書き終えるまで、ゼミ生一人ひとりに真摯に向き合ってくださった谷本先生。ゼミの活動を通して勉強面だけでなく、精神面でも成長できたと思えます。海外での講義など大変お忙しいのにも関わらず、いつでもゼミ生のことを考え、ゼミ生優先で支えてくださりました。最後に同期のみんな。同期のみんなと基礎研究や様々なプロジェクト研究を行い、自分にはない考え方や視点から物事を捉え、考えを深めることができました。そして何より、みんなと過ごす時間が心地よくて、楽しかったです。優秀な同期のみんなと一緒に谷本ゼミの活動をやりきることができたことを誇りに思えます。本当にありがとうございました。

谷本ゼミでの活動をやり切り、卒業論文を書き上げることができたことは大きな自信へと繋がりました。そして谷本ゼミでの経験や知識、考え方は今後も役立ち、自分自身を助けてくれると確信しています。ゼミ活動に打ち込んだ学生生活は終わりを迎えてしまいましたが、社会人になっても、初心を忘れず、これまで培ってきた目の前の物事に一生懸命取り組む姿勢を大切に、日々精進していきたいと思えます。

2023年12月15日

谷本ゼミナール 11期 大高ゆきの

目次

第1章 貧困問題の解決におけるビジネスの可能性.....	p.1
第1節 貧困問題と企業の関わり.....	p.1
第2節 ビジネスの可能性を探るために.....	p.2
第2章 貧困問題の解決に向けた取り組み.....	p.3
第1節 貧困の定義と引き起こされる問題.....	p.3
第2節 貧困問題解決の主体.....	p.5
第3節 貧困問題解決における BOP ビジネスへの着目.....	p.11
第3章 BOP ビジネスについて.....	p.15
第1節 BOP ビジネスの変遷と意義.....	p.15
第2節 BOP ビジネスにおける課題.....	p.17
第3節 小括.....	p.20
第4章 BOP 市場への進出の促進と社会的側面の両立.....	p.22
第1節 企業の BOP ビジネスに対する考え方と位置づけ.....	p.22
第2節 他セクターとの協働.....	p.24
第3節 BOP 層に与える影響の測定.....	p.28
第4節 小括.....	p.32
資料.....	p.34
第5章 企業の取り組みを通じた貧困問題の解決.....	p.35
第1節 BOP ビジネスを通して貧困問題を解決するために.....	p.35
第2節 更なる貧困問題解決に向けた取り組みを促進するために.....	p.37
文献一覧.....	p.39
URL 一覧.....	p.40

第1章 貧困問題の解決におけるビジネスの可能性

第1節 貧困問題と企業の関わり

本論文のテーマは「企業の取り組みによる貧困問題の解決」である。貧困問題の解決の主体として、政府やNPO/NGOなど様々な主体が挙げられるが、企業に着目し、貧困問題の解決方法について考察を行う。論文のテーマとして企業の取り組みによる貧困問題の解決に焦点を当てたきっかけは、授業を通して得た気づきである。授業で貧困問題について学ぶ機会があった。その授業の中で、様々な国籍の人々が集まってかけっこをし、1位の人には100ドルが賞金として与えられるという動画を見た。このかけっこにはルールがあり、かけっこが始まる前にいくつかの条件が提示され、その条件に当てはまる人は2歩ずつ前に進むことができるというものであった。両親が離婚していない、家計を助ける必要がなかった、食べ物の心配をしたことがないなどの条件が提示された。条件に当てはまり、笑顔で大きく2歩前に進む人々、その一方で前に進むことができず、暗い顔になっていく人々。条件が提示されていくにつれ、最初は1直線に並んでいた人々の差がどんどん開いていった。そしてその差は縮まることなく、かけっこが始まったのである。この授業を通して、自分の選択や行動による結果ではなく、生まれた際の家庭環境や経済状況といったその人が置かれた境遇によって社会での立場やチャンスの大きさが変わってしまうことを学んだ。動画で行われていたかけっこは、人生の縮図のようなものであり、前にいる人々のほうがより多くのチャンスが与えられていることは明らかである。世の中の不条理に対する悔しさを感じるとともに、自分の視野の狭さを感じた。自分自身、何不自由のない暮らしをさせてもらい、大学に通うことができ、良い教育を受けさせてもらっているという恵まれた環境において、恵まれすぎていて気づくことのできなかつた現状があった。この現状に気づき、自分自身はこの現状に対して何をすることができるのか考えた際に、今の自分の無力さを痛感するとともに、貧困問題解決について考え続けなければならないと強く感じた。そこで社会という広い視点で企業活動を学ぶことのできる本ゼミに所属した。企業が行う貧困問題の解決に向けた取り組みとして寄付などの金銭的、物質的な支援が挙げられると考えていたが、ゼミで学んでいく中で貧困問題解決に貢献するビジネスの存在を知った。企業が貧困層を対象としたビジネスを行うことで、貧困問題の解決に取り組めることに対して興味を持ち、この分野に対して理解を深めることが、今の私にできる貧困問題への向き合い方だと思った。社会に幅広く影響力を持つ企業がどのような役割を果たし、貧困問題を解決していくことができるのかを明らかにしたいという思いから学生最後の論文として上記テーマを取り上げることとした。

貧困層を対象にビジネスを行うことは第3章で記述するように批判も多い。それは、開発効果などの社会的側面よりも、企業が事業を通じた収益確保などの経済的側面を重視しがちであるというものである。企業は収益を確保しなければ継続的に事業を行っていくことができないため経済的側面を考えることは重要なことであるが、貧困層に与える影響を軽視する理由にはならず、責任を持つ必要があると考える。企業がビジネスを通じて貧困問題解決に貢献するためには、経済的側面と社会的側面のどちらも考慮しなければならない。そのため、経済的側面と社会的側面の両立に重きを置き、貧困問題解決におけるビジネスの可能性を探る。

なお貧困は第2章で記述するように様々な指標によって定義され、あらゆる貧困問題の解決に向けて取り組むべきである。しかし、本研究では議論が広がりすぎないように、SDGsの1つ目の目標で掲げられているような極度に貧しい暮らしをしている状態である絶対的貧困を主に取り上げる。貧困問題の解決主体や手法を挙げたうえで、企業がビジネスを通して、貧困問題解決にどう取り組むべきであるのか考察する。

第2節 ビジネスの可能性を探るために

本論文は5つの章によって構成されている。

第1章では、本論文のテーマの選定理由と本論文の構成を記述している。第2章においては貧困の定義と貧困によって引き起こされる問題について整理したうえで、様々な主体による貧困問題解決に向けた取り組みについて現状を概観する。特に近年注目されている企業の貧困問題解決に向けた取り組みであるBOPビジネスに焦点を当てて、第3章においてBOPビジネスの概要と企業がBOPビジネスを行う上での課題について整理する。BOPビジネス特有である市場参入の際の制約やBOPビジネスにおける経済的側面と社会的側面の両立に課題観を認識し、第4章では①企業のBOPビジネスに対する考え方と位置づけ②他セクターとの協働、③BOP層に与える影響の測定という3つの切り口から、BOPビジネスを行う企業が持つ課題を解決するための方法についてインタビュー調査の結果を交え、検討する。最終第5章では、問題提起の解を導出したのち本論文全体を振り返り、本論文の課題を提示する。

第2章 貧困問題の解決に向けた取り組み

第1節 貧困の定義と引き起こされる問題

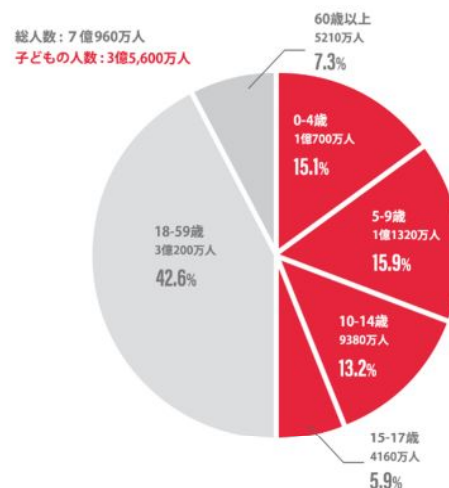
貧困を捉えるための指標として、金銭的指標で評価される「絶対的貧困」と「相対的貧困」が挙げられる。

絶対的貧困に関して、私たちがよく目にするSDGsにおいて、目標の1つ目である「貧困をなくそう」では世界銀行が制定する国際貧困ライン（1日1.9ドル以下）の生活を「極度に貧しい」暮らし（＝絶対的貧困）と定義している。世界銀行が制定する国際貧困ラインは1990年に、世界全体の極度の貧困層の数を把握するために、全ての国の貧困層を同じ基準で測定する貧困ラインが必要となったことから制定された。

国際貧困ラインの制定方法について述べる前に国別貧困ラインについて述べる、THE WORLD BANKは国別貧困ラインを「その国でそれ以下だと、最低限の栄養、衣類、住まいのニーズが満たされなくなるレベル」と定義づける。1990年、世界の貧困層の数を把握するため、研究者のグループと世界銀行によって最貧国の基準を用いた測定法が提案された。最貧国数カ国の国別貧困ラインを検証し、それをある国である価格で買える商品やサービスが他の国ならいくらで買えるかを示す換算レートである購買力平価（PPP）を用いて共通の通貨価値に換算するという方法である。共通の通貨に転換すると、これらの最貧国の内6カ国における国別貧困ラインが1人当たり1日約1ドルになることが分かり、これが最初の国際貧困ラインである1日1ドルの根拠となった。その後2005年、2015年と改定が重ねられ、1.90ドル（2011年のPPPベース）という国際貧困ラインが定められている。

ユニセフと世界銀行によって行われた2020年の分析では、1日当たり1.9ドル以下の極度の貧困状態で暮らしている人7億960万人であり、そのうち約半数は子どもで3億5600万人にのぼっている。

図表 2-1 極度の貧困状態で暮らす人々の数

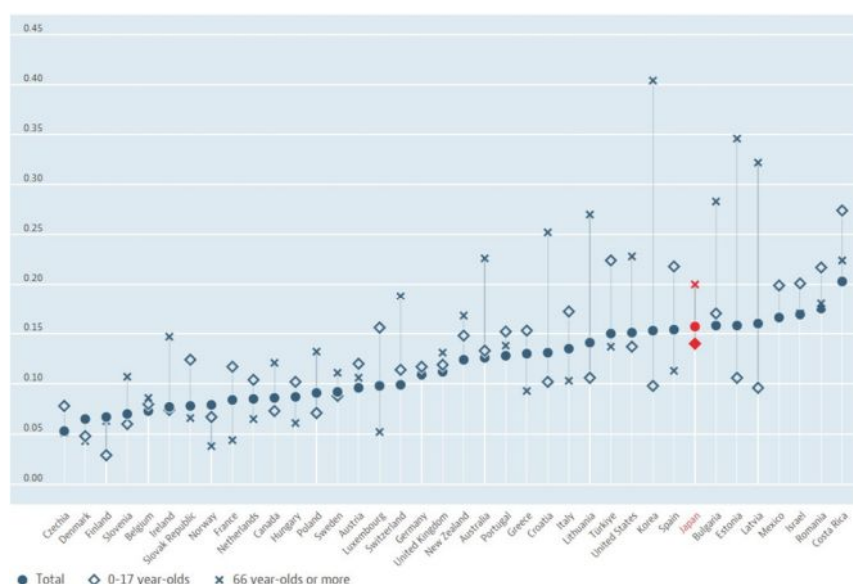


出所：日本ユニセフ協会 <https://www.unicef.or.jp/kodomo/sdgs/17goals/1-poverty/>より。

加えて、極度の貧困状態で生活している子どもの3分の2をサハラ以南のアフリカの子どもが占めており、極度の貧困の中で暮らす子どもの数は2013年から2017年の間に全体で2900万人減少したもののサハラ以南のアフリカでは2013年の1億7000万人から2017年には2億3400万人へと6400万人増加していると指摘する。

金銭的指標で評価されるもう1つの貧困の捉え方として相対的貧困が挙げられる。金澤（2009）によると相対的貧困とは産業の発展や社会・文化の発展によって貧困ライン（＝最低生活基準）が変化するという考え方であり、すなわち飢餓水準ではなく、社会の一員として生活していくことができるかということである。相対的貧困率を算出し、国際比較をしているOECDによると、相対的貧困率とはある特定の年齢層で所得が貧困線を下回っている人の割合のことを指す。貧困線は全人口の家計所得中央値の半分とされている。OECDによると2021年において日本の相対的貧困率は8番目に高く、日本の相対的貧困率は15.7%という結果である。

図表 2-2 貧困率



出所：OECD <https://www.oecd.org/tokyo/statistics/poverty-rate-japanese-version.htm> より。

相対的貧困率が高ければ国内の格差が大きいことから、日本国内において相対的貧困が問題であるといえる。

また、近年では上記で述べたような金銭的指標のみで貧困を測定する方法から、多面的に貧困を捉える動きが見られる。所得や支出を用いた金銭的指標の典型的なものとして絶対的貧困率と相対的貧困率が挙げられる。しかし、内閣府（2016）は金銭的指標のみでは学習支援などの現物給付や家族の介護などの非金銭的な負担が反映されないなどの問題を抱えており、生活水準を保つための資源である金銭の状況は示しているが、生活水準そのものを示しているとは言えないという制約を抱えていると指摘する。そのため貧困に関する指標には金銭的指標に加え、教育機会、健康、社会参加等、貧困の非金銭的な側面を捉える指標の追加がみられる。貧困を多面的に把握しようとする動きは貧困、社会的排除、ウェル・ビーイングといった社会の状態を、所得や支出などの金銭的指標より広い概念に定義し直そうという試みであり、健康、教育、社会参加の度合い等を含めた生活の質を測

ることを目的としている。ここでいう社会的排除とは、物質的・金銭的欠如のみならず、居住、教育、保健、社会サービス、就労などの多次元の領域において個人が排除され、社会的交流や社会参加さえも阻まれ、徐々に社会の周縁に追いやられていくことを指す（社会的排除リスク調査チーム、2012、2ページ）。このように貧困は金銭的な指標のみでなく、多面的に捉えられることから、貧困問題の解決のためには人々の生活水準をあげ、心の豊かさを確保することも重要な視点であるといえる。

国連開発計画（UNDP）は多次元貧困指数（MPI）という指標を用いて貧困を捉えている。MPIとは、UNDPとオックスフォード貧困・人間開発イニシアチブ（OPHI）が人間開発報告書において導入した貧困を多面的に捉えるための指標である。MPIは、「保健、教育、所得という人間開発指数（HDI）の3つの要素に関して、世帯レベルで複数の形態の貧困がどの程度重なり合っているかを表す指標であり、多次元貧困状態にある人の割合、および多次元貧困状態にある世帯が直面している貧困の深刻さを映し出す」指標であり、UNDPは多次元貧困層を「健康、教育、生活水準に関する加重指標の3分の1以上で貧困状態にある人々」と定義している。UNDPとOPHIによる2023年の報告によると、発展途上国の110か国に住む61億のうち、11億人が深刻な多面的貧困の中で生活を送っている。特にサハラ以南のアフリカと南アジアが占める割合が多く、サハラ以南のアフリカには5億3,400万人、南アジアには3億8,900万人の方が多面的貧困の中で暮らしていると報告されている。

ここまで従来の金銭的指標で測定される絶対的貧困と相対的貧困、そして近年見られるような多面的に貧困を捉える動きについて述べた。多面的に貧困を捉えることは、金銭的指標のみでは捉えきれなかった問題についてアプローチできることから金銭的指標を補完する役割を持つといえる。本論文においても、金銭的指標だけでは測ることができなかった生活水準の向上や心の豊かさを重視した貧困の解消について考えていく。

次に貧困によって引き起こされる問題について整理する。多くの場合、貧困層は十分な情報を得ることができず、市場も存在しないために追加的なコストを余儀なくされている。貧困層の特徴として、多くの人々が基本的サービスを利用するために重い負担を強いられているだけでなく、自らの可能性を引き出す機会や自立への道筋をつける機会に恵まれていない状況にある。このような状況は貧困ペナルティと呼ばれ豊かな人ほど安価で良質な製品・サービスが利用でき、貧しい人ほど割高で低品質な製品・サービスしか利用できないため人々が貧困から抜け出すのが難しいという問題が起こっている。（フェルナンド、2016、22ページ）。加えてフェルナンド（2016）は「貧困は特定の製品を買うための手段や所得がないという問題だけでなく、社会的、政治的、感情的、さらには文化的な側面においても問題を抱えている」と指摘し、貧困は様々な要素が複雑に絡み合うことで、問題を引き起こしているといえる。

第2節 貧困問題解決の主体

第1節では、貧困を捉えるための指標や貧困によって引き起こされる問題について述べた。第2節では貧困解決に向けた取り組みはどのようなものがあるのか、政府、非営利組織、企業の取り組みについて整理する。

(1) 政府

政府の取り組みとして、政府開発援助（ODA）が挙げられる。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）・技術提供を行っている。

重田ら（2019）によると、第二次世界大戦後の世界の対外援助は歴史の流れとともに、冷戦から冷戦後、政府開発援助から開発協力、量から質、国際アクターの面から変化している。開発協力の量から質への転換においては、ODA 供与目的は貧困削減だけでなく、途上国の経済成長を促進するような方向性になっている。技術協力に比べ、インフラ開発等ビジネス型開発協力の比重が拡大した。日本においても、2008 年に有償資金協力部門を統合し、新しい国際協力機構（JICA）を発足することで開発協力の質的な転換をめざした。

図表 2-3 主要援助国の ODA 実績の推移



(出典) OECD データベース (OECD.Stat) (2023年1月)

出所：外務省「OECD/DAC における ODA 実績」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki.html> より。

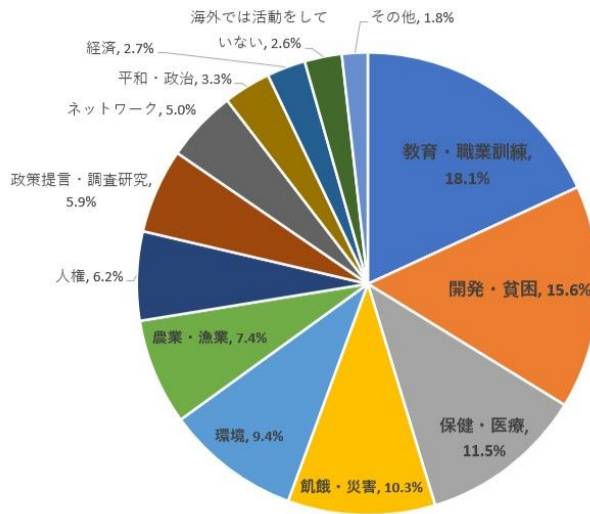
(2) 非営利組織

非営利組織の活動に関しては NPO/NGO の取り組みが挙げられる。NPO や NGO は世界的に合意された定義は定まっていないが、日本では、国内の貧困や高齢化の問題に取り組む非営利組織を NPO と呼び、NGO は海外で緊急人道支援や開発、人権、平和構築等に取り組む非営利組織を指すことが多い。これは日本独特の呼び方であり、国境で課題を分け、呼び方を変える意味が薄くなりつつある（外務省、2022、7 ページ）。しかし、本論文において便宜上 NGO が海外で行っている貧困に関する取り組みと NPO が国内で行っている貧困に関する取り組みについて整理する。

NGO は、JANIC によって「貧困、飢餓、環境など、世界的な問題に対して、政府や国際機関とは違う民間の立場から、国境や民族、宗教の壁を越え、利益を目的とせずこれらの問題に取り組む団体」と定義されている（外務省、2022、7 ページ）。日本の NGO による海外事業の活動分野は、外務省が 2021 年に行った調査によると、「教育・職業訓

練」119 団（18%）が最も多く、続いて「開発・貧困」103 団体（13%）となっている。
 （図表 2-4）

図表 2-4 日本の NGO における海外事業の活動分野割合



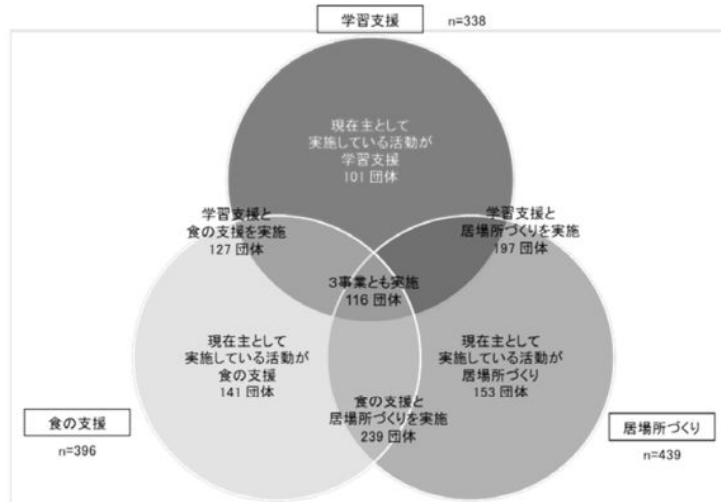
出所：外務省（2022） p.30 より筆者作成

加えて、外務省（2022）によると「開発・貧困」分野の詳細として、農村開発を行っている団体が 57 団体と最も多く、都市開発を行う団体が 38 団体と続くことから、村落や地域コミュニティの総合的な開発ニーズが高く、重点的に取り組まれていることが分かる。開発・貧困分野に取り組む NGO として日本国際ボランティアセンター（JVC）やハンガー・フリー・ワールド（HFW）が挙げられる。JVC はラオスにおいて農村部の住民が周辺の森や川を持続的に利用できるよう、コミュニティー林や魚保護地区といった自然資源保全の仕組みづくりを農村部の住民と行っている。農村部の住民とともに規則を整備したり、区域を示す看板や資料を作ったりしたことで農村部の住民の自然資源に対する意識を高めるだけでなく、子や孫の世代、行政機関や企業など農村外の様々な人に自然保全の重要性を伝える役割を果たしている。また、HFW は「飢餓を根本的に解決するために、飢餓に直面する人々の『食料への権利』の実現」を目指して活動を行っている。飢餓の根本的な解決のためには政治、経済、社会の構造を変える複合的なアプローチが必要であるとして、地域開発、アドボカシー、啓発活動、青少年育成の 4 つの活動に力を入れている。地域開発においてはバングラデシュにおいて「女性の能力強化を通じた食料摂取と栄養の改善、持続可能な農業の推進などの住民の能力強化」を実施したり、ベナンにおいては「3 歳未満児の栄養改善、青少年・成人対象の識字教室、幼稚園運営、母子保健センター運営などの事業」を実施したりとその活動は多岐にわたる。

NPO による日本国内の貧困に対する取り組みとして子供の貧困に対する支援が挙げられる。子どもの貧困に関する支援では居場所づくり、食の支援、学習支援を行っている団体が多く見られる。内閣府が NPO 等各種民間団体（回答 517 団体）に対して行った調査によると、活動内容は、「居場所づくり」が 29.6%と最も多く、「食の支援」27.3%、「学習支援」19.5%と続いた。団体の活動の重なりについては、「居場所づくり」と「学

習支援」(197 団体)、「居場所づくり」と「食の支援」(239 団体)を兼ねて実施している団体が多いことから包括的な貧困問題解決アプローチがとられていることが分かる。

図表 2-5 団体の活動の重なり



出所：内閣府（2019）p.5 より。

一方で取り組みを行うにあたって課題もみられる。資金と人手が不足していることである。内閣府によって行われた調査において、支援活動を行うにあたって現在抱えている課題は、「活動を継続するための資金が不足している」が 65.8%と最も多く、「団体運営の中心的役割を担うスタッフが不足している」が 49.7%、「団体運営をサポートするボランティアが不足している」が 43.3%と続いている。以上のことから日本国内における非営利組織の取り組みとして、様々な支援を組み合わせで行っていることが特徴である一方で、資金不足や人手不足が課題であることが分かる。

(3) 企業

貧困問題の解決など社会的課題は従来、行政が取り組むべきものとされ、行政以外のセクターによる関わりは弱かった。しかし、人々のニーズの多様化や課題が現れる環境の複雑化が進み、行政による対応の限界が指摘されるようになってきた。こうした動きのなか、企業がどのように社会に関わるか模索されるようになり、1990年代からは社会貢献活動が、2000年代からはCSR（企業の社会的責任）に関する議論と取り組みが広がっていった（齊藤,2016,117 ページ）。

貧困問題解決において、社会貢献活動やCSRの一環として取り組みを行っている企業が見られる。日本の貧困問題に取り組む企業としてジモティーが挙げられる。「必要なものを必要な人へ届ける」ということをコンセプトにサービスを運営しているジモティーは、サービスを運営する中で多くのひとり親家庭の方々に活用されていることを確かめたことをきっかけに、2018年8月からひとり親の方々への支援活動を行っている。会社の売上、サービスの告知能力、社員数それぞれのそれぞれ1%ずつをCSR活動として無償で提供することを決定し、実際にサービスを活用した独自の取り組みを展開している。実際に2018年8

月には独自にひとり親の方向けの支援キャンペーンを第一弾として実施した。ジモティーによると、約 1600 件の援助物資が投稿され、ひとり親の方々から約 1200 件の応募があった。また、2018 年 12 月に行った支援キャンペーンでは協賛企業からの支援物品をジモティーサイト上に掲載し、約 650 件の応募を受け付けた。ひとり親家庭の方を優先して、ジモティースタッフが会場で直接受け渡しをしている。

一方で貧困問題をビジネスで解決しようとする動きも見られる。企業における取り組みとして BOP ビジネスが挙げられる。BOP (Base of the Pyramid) とは、世界経済をピラミッド型に表した際の基盤部分にあたる、いわゆる貧困層の人々のことを指す。C・K・プラハラードとスチュアート・L・ハートが 2002 年に初めて BOP の概念を定義して以来注目を集めている。プラハラード (2010) は 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が、BOP の定義は様々であり、共通の定義を見出すことは困難である。プラハラード (2011) は、目標は、厳密に貧困を測定することではなく、政府補助や公的な事業計画などの試され尽くしたやり方に代わる状況改善の方法を探すことであると述べる。また、菅原ら (2011) も BOP 層の人々は、本当に欲しいものが生活圏に届かず、それゆえ生活の質を向上させるためのツールも提供されないことで、商品やサービスを利用して自分たちの生活を設計し、自尊心を持って生きていくことができる権利を得る手段がないことを指摘し、機会が慢性的に失われている状態こそが観察しなければならない「顧客」の実像であり、年間所得の数値では測れない実態であると述べる。

BOP 層を対象とした BOP ビジネスの定義についても、唯一の定義というものは存在しない。経済産業省の BOP ビジネス政策研究会 (2010) では、「主として途上国における 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、現地におけるさまざまな社会的課題の解決に資することが期待される、新たなビジネス」としている。菅原 (2009) は BOP ビジネスを「貧困層固有のニーズを見つけ出し、そのニーズを満たすための製品・サービスを、これまで既存市場では考えつかなかったような方法で提供する。その結果として、企業が利益をあげると同時に、貧困層の削減や貧困社会の抱える社会的課題の解決に寄与する」ビジネスであると定義する。BOP ビジネスの成功と貧困脱出プロセスに関しては①これまで無視されてきた貧困層固有の潜在的ニーズの発掘、②そのニーズを満たすために、現地の人々を巻き込み現地に存在する知識や人脈を活用した現地需要に特化した新製品・新サービスを開発と提供、③貧困層の人々にインセンティブを提供し、就業機会の創出と所得の向上、④貧困層の所得向上により、人々の購買力を増大と新たな市場の出現、⑤貧困脱出と経済成長、とポジティブなスパイラルが生まれると指摘する。そのうえで「『企業と貧困社会が共に発展するビジネス』が BOP ビジネスであり、『企業利益と社会利益の同時実現』がキー・コンセプトである。」と主張する。また、日本の BOP ビジネス研究会 (2011) は BOP ビジネス成功事例に共通してみられる特徴として以下の 4 点を挙げている。

①BOP 層を巻き込むこと (パートナーシップ)

BOP ビジネスの実施にあたっては、企業が製造・流通・販売を網羅したバリューチェーンを構築する中で、BOP 層の人々やコミュニティ、現地で活躍する NPO 団体などのパートナーシップの構築が不可欠である。

②BOP 層の生活向上につなげること (貧困削減)

BOP 層を巻き込んだビジネス展開により、BOP 層を対象としたビジネス活動が、BOP 層の人々に就業の機会をもたらし、地域の貧困削減や生活の向上をもたらすという好循環につながることを重要である。

③慈善事業ではなく本業であること（収益の確保）

BOP 層が抱える社会課題を解決するという観点から、企業が BOP 層を対象とした慈善事業を展開することがあり得る。こうした活動はもちろん否定されるべきものではないが、「BOP ビジネス」では、慈善活動とは一線を画し、あくまで企業の本業として捉えることが重要である。これは、収益の確保を目的として BOP ビジネスに取り組むことが、より大きなイノベーションにつながると考えられるためである。

④持続可能性が確保できること（サステナビリティ）

BOP 層を巻き込み、直面する社会課題の解決に貢献しつつ企業が本業として必要な利益を生み得るビジネスを構築するためには、長期にわたる持続的なビジネスの継続が可能であることが重要である。

以上のパートナーシップ、貧困削減、収益の確保、サステナビリティの要素を併せ持ったビジネスモデルの構築によって企業と貧困社会が共に発展し、成長することが可能であるといえる。

日本企業の BOP ビジネスの成功事例として、住友化学株式会社（以下、住友化学）やヤマハ発動機株式会社（以下、ヤマハ発動機）、味の素株式会社（以下、味の素）などが挙げられる。本章では味の素について取り上げ、住友化学とヤマハ発動機の事例は第 4 章で取り上げる。

味の素はナイジェリアにおいて、小分け販売、現金直売方式、キーマニューによる販売促進というマーケティング手法を用いることでビジネスに成功したといえる。日本企業の BOP ビジネス研究会（2011）『日本企業の BOP ビジネス』を参考に事業の概要を整理する。

<味の素>

1909 年創業、1910 年には海外事業を開始した味の素は世界 22 カ国に拠点を置き、130 カ国で調味料や食品を販売している。海外事業の拡大を大目標に掲げる味の素は今後既存の主要市場以外の市場に注力していく考えをもっている。西アフリカは味の素にとって 20 年らしい重点市場であり、ナイジェリアにおいてすでに巨大市場を築き上げている。

味の素のナイジェリアでのビジネスの特徴は、小分け販売、現金直売方式、キーマニューによる販売促進である。

・小分け販売

ナイジェリアは恒常的に政情不安を抱えており、味の素はリーズナブルな商品ではないため必要に応じて必要な分量だけ購入できるようにしている。現地の実情に合わせて小分け商品を開発し、新規市場を見事開拓した味の素は BOP モデルの中でも、とりわけ小分け販売の成功企業として注目されることが多い。

・現金直売方式

ナイジェリアの国土面積は約 92 万平方キロメートルであり、日本の 2.5 倍である。広大な国土を 25 のエリアに区分 1 つ 1 つに支店を設け、卸売業者を介さず、味の素従業員がモノとカネの流通に直接携わることから、ナイジェリアで行われている営業活動は「現金

直売方式」と呼ばれる。現金直売方式により、信用不安の解消、偽札のチェックができる。

現金直売方式はウェットマーケットという味の素販売の現場と直接結びつき、現物（味の素）を現金で販売することであり、味の素は新興国、途上国市場開拓における「三現主義」と定義している。三現主義によって配送から代金回収まで流通全般を味の素自身がコントロールできることになり、その結果、どの地域の消費者にも均一に味の素を供給できるのである。

・キーマニューによる販売促進

体験的にうま味を知っていてもそれがうま味という味覚であることを理解していなかったり、調味料で調整できることを知らなかったりする消費者は新興国、途上国に少なくない。このような消費者に「味の素」を訴求するために、販促活動として試食会を開催している。いつもの味が「味の素」でがらっと変わることによって味の素体験に感動が加わり、訴求効果は絶大である。試食会のスタイルはさまざまであり、都市部なら常設の試食会解消を設営、郊外部なら、現地消費者が行きかう広場などに出向いて試食会の開催を行っている。

現地消費者が求めているのは、生活を豊かにする価値ある商品であり、ニーズはあっても現地特有の事情でそれを手にできない消費者が大勢いる。そのため新興国、途上国の市場開拓には消費者を価値から隔てている障壁の解消に企業が取り組まなければならない。味の素の事例で見られるように、商品を小分けにして販売したり、現金直売方式によって商品を安定的に流通させたりすることにより、消費者と商品の間を阻む障壁は解消され、その結果、消費者のニーズは満たされる。商品の使い方が分からずに本来の価値を手にできないという状況がある場合、味の素が行っているようにキーマニューによって商品の良さを訴求し、適切な情報を提供することが障壁の解消につながり、その結果消費者のニーズは満たされるのである。

第3節 貧困問題解決における BOP ビジネスへの着目

近年 BOP ビジネスに対する関心が高まっている。BOP ビジネスの関心が高まった背景として、趙（2012）は以下の2点を挙げている。

1つ目は現行の施策の不十分さである。貧困問題の解決に向けて、先進国や国際機関、NPO、NGOなどが寄付や支援などを積極的に行ってきたのにも関わらず、貧困層が約40億人存在すると言われることから現行の施策では貧困問題を抜本的に解決することには至っていないことを指摘する。その原因は、寄付や支援といったものの効果が一時的、限定的なものが多いことや支援する側にも大きな負担となるため、必要な支援がすべて行えるわけではないことが挙げられる。そのため、持続的、継続的に貧困層の発展を促すモデルの必要性が増した。

2つ目は、世界の急速な変化による持続可能な経営戦略の開発、遂行の重要性の高まりである。2008年の金融危機の影響を受け、グローバル化戦略の中核となっていたアメリカや西欧などの先進国市場は一気に冷え込んで、日本も金融危機の影響の上に東日本大震災の影響と円高で低成長から抜け出せない。加えて、先進国の国内需要は飽和状態で、新しい市場の開拓が必要になっている。このような状況の中で、グローバル企業は、持続可能

のための経営戦略を開発し遂行しなければならない。この2点から BOP ビジネスへの関心が高まった。

欧米と比べて、日本は BOP ビジネスへの取り組みは10年ほど出遅れている(趙、2012、287ページ)。加藤(2009)はその要因として以下の5つを挙げている。

①BOP ビジネスのコストと不確実性

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

②企業のハイエンド志向

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

③本業と CSR 活動の分断

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

④開発援助機関の対応の遅れ

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

⑤NGO と企業の連携の弱さ

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

このような現状を踏まえて、日本において 2009 年には経済産業省や JICA などの政府機関において BOP ビジネスに関する研究や支援の動きが具体的になっている。菅原ら

(2011) は BOP ビジネス支援に関して「日本の BOP ビジネス支援は産業政策と開発協力政策の両立を掲げ、経済産業省および日本貿易振興機構(JETRO)などの実施機関、外務省および JICA が協力して取り組む点に特徴がある。」と指摘する。経済産業省は産業政策をより重視し、援助機関である JICA は途上国の貧困問題の解決を重視するといった重点の置き方には違いがあるが、「途上国の社会的課題の解決(経済協力政策)と、日本企

業の海外展開・新規市場獲得支援（産業政策）の両立」を目指し、組織を越えたオールジャパンの協力体制が作られていると述べている。具体的な取り組みとして、経済産業省は2009年から2010年初にBOPビジネス政策研究会とワーキンググループを組織した。BOPビジネスの特性を鑑み、検討委員には学識経験者、企業関係者、NGO関係者、国際協力機関関係者、マスメディア関係者など、様々な知見を有する有識者の参加によって、幅広い視野からの意見を得ることを特に重視した。そのうえで①BOPビジネスの位置づけ・BOPビジネスが有する可能性、②日本企業によるBOPビジネス参入を支援すべき重点分野、③BOPビジネス普及拡大に向けた課題と対応策、の3点について重点的に検討を行った（BOPビジネス政策研究会、2010、4ページ）。そして、2010年10月に経済産業省を事務局とする「BOPビジネス支援センター」が発足し、関係省庁、実施期間、民間企業、NGOなどが一体となったプラットフォームの運営が始まった。また、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た。菅原ら（2011）は「BOPビジネス支援センター」は①ポータルサイトを通じた各種情報の一元的提供、②マッチング（関係者間の情報交換・連携の促進）の支援、③相談窓口、といった機能をもち、BOPビジネスに関するワンストップ・サービスの提供を目指しているといった特徴を持つことを指摘する。加えて、援助実施機関であるJICAも2009年から2010年初にBOPビジネス研究会を開催した。日本企業のBOPビジネスとODA連携に関する調査研究、現地調査、公開セミナーなどの取り組みを実施し、JICAとしてのBOPビジネス支援のあり方について検討を重ねた。その結果を踏まえ、2010年には日本企業によるBOPビジネスを支援することを目的に、「協力準備調査（BOPビジネス連携促進）」を開始し、2016年4月までに計10回の公示を行い、通算で114の案件を採択した。また、2015年9月に、2030年までの達成をめざす「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」が国連本部において採択され、貧困層の抱える課題のみならず、国際社会として取り組むべき包括的な課題が掲げられたことを背景に、2017年から、JICAはSDGs達成に貢献するビジネスを支援するべく「途上国の課題解決型ビジネス（SDGsビジネス）調査」を開始した。本制度を通じて、これまで「協力準備調査（BOPビジネス連携促進）」が対象としていた貧困層の課題を含む、より広い途上国の課題解決に向けて、民間企業とのパートナーシップを加速させること目的としている。このように経済産業省やJICAなどのBOPビジネスの支援の動きが見られ始めた2009年はBOPビジネス元年ともいわれる（高山、2010、28ページ）。

日本においても急速に関心が高まっていったBOPビジネスに対して菅原ら（2011）は「単なる一過性のブームに終わるものではない。これから長期にわたって続き、企業のあり方や社会のあり方をも変えていくメガ・トレンドになっていくだろう。」と指摘する。その理由として、今日のグローバル化が進む世界において人類の存続をも危ぶませる2大脅威は環境問題と貧困問題であり、BOPビジネスはその解決に役立つと期待されるからだとして述べている。貧困による格差の拡大は、それ自体、社会公正という観点から見ごすことはできないだけでなく、グローバル化によって世界が一体化しつつある今日、先進国にも大きなリスクとコストとなってはね返ってくる。そのため効率性、革新性、継続性にまさるビジネスの手法で、貧困問題に立ち向かうというアプローチは、決して一時のブームでは終わることなく、貧困問題の解決に対し大きな役割を果たすことが期待される。

現行の施策の不十分さや持続可能な経営戦略の開発と遂行が求められることにより、日本において BOP ビジネスへの関心が高まってきたこと、そして BOP ビジネスは長期にわたって企業や社会のあり方に変化をもたらすものになるということを踏まえて、本論文の問題提起を「貧困問題を解決するうえで BOP ビジネスを通して日本企業に求められることはなにか」とする。

第3章 BOP ビジネスについて

第1節 BOP ビジネスの変遷と意義

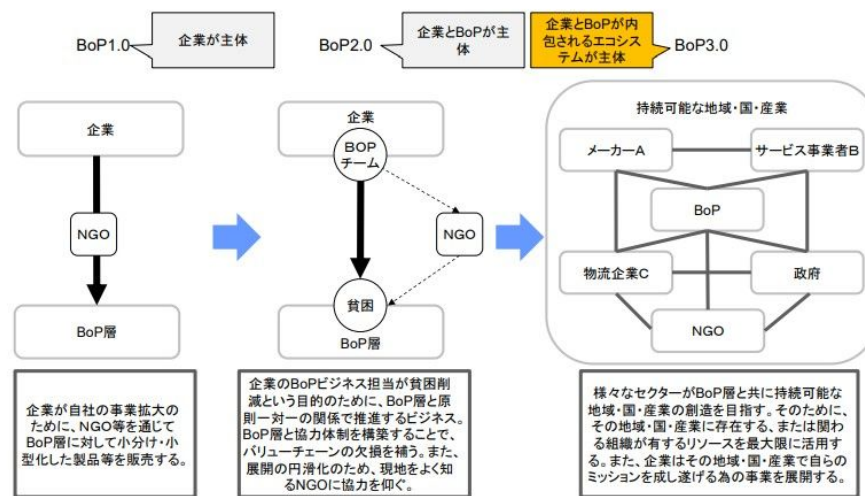
第2章において、現行の国際機関やNPO/NGOによる寄付や支援などの施策では貧困問題の解決に不十分であると指摘した。BOP ビジネスは貧困問題の解決にどのように貢献できるだろうか。本節ではBOP ビジネス論の変遷を述べたうえで、BOP ビジネスが貧困層に与えるメリットと企業に与えるメリットを述べる。

BOP層を顧客にするという視点からスタートしたBOP ビジネス論は、その後10年間で進化を遂げ、貧困層をパートナーにするというアプローチへと移ってきている。ハート

(2016)はBOP層を顧客にするというアプローチを「BoP1.0」、貧困層をパートナーとするアプローチを「BoP2.0」と呼んでいる。平本(2016)はBoP1.0を「企業が自社の事業拡大のためにBoP層を消費者としてのみ捉え、小分け、小型化した製品・サービスを販売するといった、市場探索型のビジネスモデルである」と説明し、BOP2.0を「『相互価値の創造』という考え方を重視し、BOP層を消費者としてだけではなく事業パートナーとして捉え、深い対話の中でBOP層のニーズを見出し、そのニーズを協力して満たしていくビジネスである」と説明する。さらにハート(2016)はBOP ビジネスのさらなる発展形として、「BOP3.0」を提唱する。BOP1.0、BOP2.0があくまでひとつの企業やひとつのビジネスで完結するものがあったのに対して、BOP3.0は複数の事業者・組織が協力し合い、BOP層と共にビジネスエコシステムを創造することを重視したモデルであるといえる。また、平本(2016)はこれまでBOP ビジネスにおいて重視されてきた「貧困削減」というテーマから「持続可能な開発」へと視点を広げることも提唱されており、BOP3.0は持続可能な地域、国、産業づくりを通じて、事業の収益性と社会インパクトを高めていくモデルなのであると主張する。

このようにBOP ビジネスが発展していく過程において、単一の企業や単一のビジネスでは持続可能な社会システムを構築するには不十分であることが明らかになってきている。そのため、BOP1.0では企業が主体、BOP2.0では企業とBOPが主体であるのに対し、BoP3.0では企業とBOPが内包されるエコシステムが主体となっており、企業は様々なセクターとの協働が求められる。

図表 3-1 BoP1.0、BoP2.0、BoP3.0の違い



出所：経済産業省（2016）p.18 より。

次に BOP ビジネスを通じた貧困層、企業のメリットを整理する。

国連開発計画（2010）は BOP ビジネスを通じた貧困層のメリットとして以下の 4 点を挙げている。

①貧困層の基本的ニーズに応える。

貧困層の生存に不可欠な道路、水道、電気、トイレなど基本的なインフラ整備を行う。例えば、マリでは、フランス電力公社とパートナーが合同で設立した農村電化会社はディーゼル発電機と太陽自家発電装置による農村の電化を進め、それまで使われていたケロシン灯による室内空気汚染や呼吸器疾患を減らすのに貢献した。

②貧困層の生産性を向上させる。

BOP ビジネスは生産機材や金融サービス、情報通信技術を貧困層に販売することで貧困層の生産性を向上させることができる。また従業員や生産者や小規模事業主の能力を強化する活動も生産性の向上につながる。

③貧困層の収入を増やす。

BOP ビジネスは 貧困層の生産性を高め、従業員や生産者や流通業者として新たな経済機会を提供することになるので、彼らの収入向上に貢献する。

④貧困層をエンパワーする。

BOP ビジネスが 貧困層を個人としてもコミュニティとしてもエンパワーすることは明らかである。啓蒙したり、基礎的教育を提供したり、差別されていたグループを取り込んだり、新しい希望と自尊心を与えることで、人々に自信を与え、自分自身で貧困から脱出する力を持たせる。

このように BOP ビジネスは貧困層の基本的ニーズに応えることに加えて、生産性を向上させたり、貧困層の収入を増やしたりと、貧困から抜け出す一助となる。

BOP ビジネスを行うことは単なる貧困層に対する社会貢献とは異なり、企業にもメリットがある。国連開発計画（2010）は BOP ビジネスを行う企業のメリットとして以下のことを挙げている。

①利益を上げて、財務面で持続させる

貧困層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。もっとも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。しかし、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。

②イノベーションを推進する

企業が貧困層を相手に事業をするのは必ずしも短期的な利益が目的ではなく、長期的な成長や競争力の強化が目的である場合がある。大企業は、慣れ親しんだ市場とは異なる貧困層の市場に参入することで、地元のアクターを巻き込んで2つの方向からイノベーションを推進することができる。①企業は貧しい人々の好みやニーズに応え、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しなければならない。また、②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ければならない。

③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。

④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。食料品、衣料品、旅行などの産業は、貧困層を従業員として雇い、彼らの文化的な技能を活用することができる。また、貧しい消費者をターゲットにする事業の場合、販売や保守管理、回収などのスタッフも貧困層を雇うことで彼らが持つ地域に関する知識や地元とのつながりが事業にとって有用に働くことが多いだろう。

⑤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。

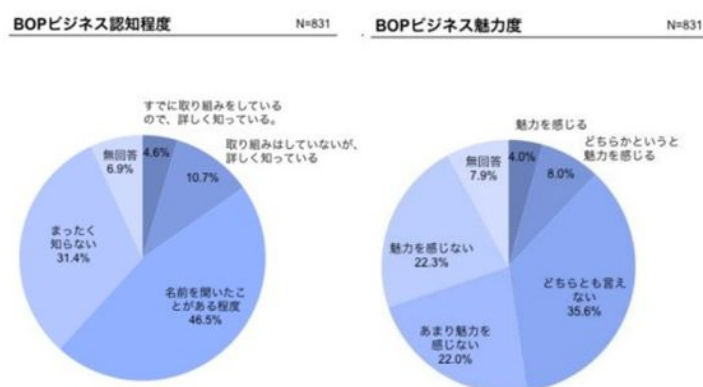
以上のことから企業は主に貧困層に対して単なる支援ではなくビジネスを行うことで、市場を開拓し利益を得ることができるだけでなく、人材の育成やサプライチェーンの強化につながり長期的な利点となること。これまでの市場ではなく、難しい市場である BOP 市場にてビジネスを行うことでイノベーションの必要に迫られること。これらのメリットから、今まで積極的に BOP 市場にてビジネスを行ってこなかった企業も BOP 市場に参入する意義が見出せる。

第2節 BOP ビジネスにおける課題

第1節では、BOP ビジネス論の変遷と、BOP ビジネスが貧困層と企業に与えるメリットを整理した。BOP ビジネスは寄付や支援など従来の貧困問題の解決方法とは異なり、ビジネスとして、貧困層を巻き込むことで継続的に貧困層と企業の成長に繋がるといえる。企業が BOP ビジネスに取り組むことを第三者機関が支援する動きも見られ、注目されているビジネスであるといえるが、企業の認知度や取り組みが進んでいるとは言えない。

JICA が 2015 年に行った調査（図表 3-2）によると、BOP ビジネスを「詳しく知っている」企業は約 15%と少ない。8 割近くの企業が「名前を聞いたことがある程度」、「まったく知らない」と回答しており、BOP ビジネスに対する企業の認知が進んでいるとは言えない。また BOP ビジネスの魅力度では、「魅力を感じる（4.0%）」「どちらかという魅力を感じる（8.0%）」となっており、これらを合わせると全体として 12%となっている。

図表 3-2 BOP ビジネス認知程度・BOP ビジネス魅力度



出所：JICA（2015）p.9 より筆者加筆

以上のことから貧困問題の解決に寄与する BOP ビジネスに対して企業の認知度は低く、魅力を感じている企業は少ないことがわかる。このことから企業が BOP ビジネスに取り組むうえで課題があると考えられる。そのため、ここで RQ1「日本企業における BOP ビジネスの課題はなにか」を設定する。本節では BOP 市場に進出する際の課題と BOP 市場参入後の課題の 2 段階に分けて整理する。

(1) BOP 市場に進出する際の課題

JICA（2015）は BOP ビジネスに対して魅力を感じていない原因を探るため、BOP ビジネスのイメージを尋ねた定性調査を行っている。多くの企業は BOP ビジネスを「儲からない」「時間がかかる」と考えていたり、一部の企業は「儲けてはいけない」などと誤解をしたりしているケースも見られている。また、認知されている BOP ビジネスの成功事例として味の素の小分け販売が最多であることから「小分けビジネス・低価格・大量販売」のイメージが定着している。その結果、BOP 層をビジネスの販売ターゲットとしか見ておらず、BOP 層をビジネスパートナーと考える企業はほとんどいないことも要因として挙げられる。

企業が BOP ビジネスに対する誤解を乗り越え、実際に BOP 層に対し事業を行う際にも、通常のビジネスと異なる点が多いことから、様々な課題があるといえる。BOP 特有の課題として国連開発計画（2010）は BOP ビジネスの制約として以下の 5 点を挙げている。

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。

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、病気や早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。

これらの制約は根深い貧困の主な原因となっているとともに、これまで企業が貧困層の市場で事業をあえて行ってこなかった理由となっている。

また、JICA（2015）は「本来、一般企業にとって BOP ビジネスは、新規事業開発の一つの方向性であり、他の新規事業と比較した際に魅力的であれば当然参入しようとするはずである。しかし、BOP ビジネスは、現状はまだリスクが大きく、企業にとっては参入が難しいこともあり、このように困難な市場でビジネスを構築するだけの覚悟と意思をもって参入しようとする日本企業は未だ少ない。」と述べる。

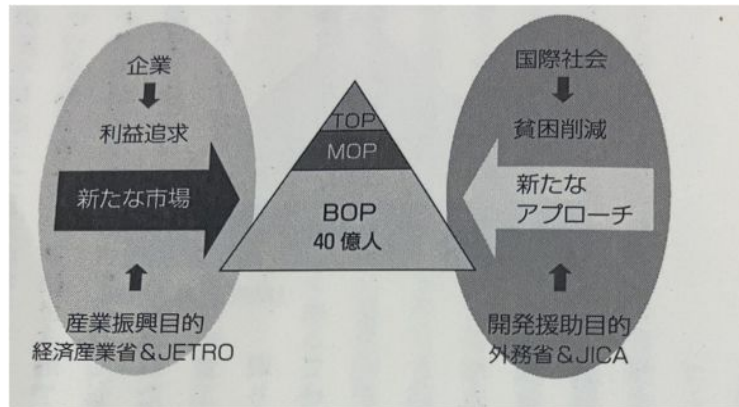
BOP ビジネスには、市場情報の不足や物的インフラの未整備などの市場の制約があることから困難な市場だと認識されており、企業が市場に参入する際の障壁となっているといえる。

(2) BOP 市場参入後の課題

JICA（2013）は、BOP ビジネスを行うにあたり、企業は開発効果への貢献よりは事業化を通じた収益確保を重視しがちであることを指摘している。

菅原ら（2011）は、BOP ビジネスには産業振興を目的とした新市場の開拓と捉える立場と、開発援助目的の達成のためにビジネスを活用しようとする2つの立場があると述べる。

図表 3-3 2方向からのアプローチ



出所：菅原・大野・槌屋（2011）p.21 より。

ビジネスの立場からすると新市場としての有望性が着目され、開発援助の立場からすると開発効果が重視されることになるように、当然、ビジネス視点と開発の視点では関心ごとが異なってくる。そのため、BOP ビジネスの議論においては経済的次元に焦点があてられることが多いと菅原ら（2011）は指摘する。BOP ビジネスに対する批判としても大木（2011）は「貧しい者に消費文化の福音を説きに来た、貧しい者を低賃金労働力として搾取する、地元民に正当な対価を払わないまま天然資源を収奪する、と批判されることがある」と述べている。これは BOP ビジネスの経済的側面に焦点を当てた批判である。また、堀井ら（2013）は BOP ビジネスへの関心が広がり、BOP ビジネスの理念について十分に理解していない企業が事業に参入することによって BOP 層の BHN が脅かされたり、BOP ビジネスが現地の人々を搾取の対象とするビジネスとの誤解が生じ、BOP ビジネスの可能性が妨げられたりすることを懸念している。長坂（2010）も NGO の視点に立ち、BOP ビジネス展開の過程において、企業の経済論理と NGO の開発協力論理の間に大きな溝があることから、企業側が開発途上国の貧困層の人々の生活実態やニーズに対する想像力をもちうるのか、現在のままの企業論理で BOP ビジネスに取り組んでいくなれば、単に貧困層の人々を新たな搾取と格差の対象にするに過ぎないと懸念している。経済発展は貧困を削減するのに有効であることは理論的にも経験的にも実証されているが、経済発展は先進国側の成長モデルによって取り込まれるので、否が応でも格差構造の中に放り込まれることになる。NGO が心配しているのは、BOP 層向けのビジネスという言葉の下で、開発途上国の貧困層のコミュニティのニーズが、企業によって勝手に決められてしまいかねないという点であり、結果として相互扶助システムが崩壊し、コミュニティが崩壊させられ、一層貧困の中に追いやられかねないことを懸念していると主張する。

第3節 小括

ここまでを総合して、RQ1「日本企業における BOP ビジネスの課題はなにか」の解を導出する。日本企業は BOP ビジネスに対する理解が不十分であることや BOP ビジネスの制約により、市場の参入が難しいこと、そして BOP ビジネスを行うにあたって企業は経済的な側面を重視しがちであることが課題であるといえる。BOP ビジネスは貧困層に向けた一時的な寄付とは異なり、ビジネスを行うことで継続的に貧困問題解決に向けた取り組みが行えることに大きな特徴があるといえる。ビジネスを行っていくためには資金が必要であり、収益の確保が必要である。そのため、企業が BOP 市場に参入する際には第一に新規市場の開拓など経済的側面が重視されがちだが、90 年代から広がり始めたサステナビリティ革命の時代において経済的な視点だけでなく、社会的課題と環境的課題を解決するビジネスが求められる。財務的な収支だけに注目するのではなく、同時に環境や社会の視点からもプラスとマイナスを考慮して企業活動をトータルに評価すべきだと主張する、トリプルボトムラインという考え方が広く定着している（谷本,2020,215 ページ）。BOP ビジネスにおいてもトリプルボトムラインによる評価は求められる。①収益を継続的にあげて BOP の人たちに所得をもたらし続けることができるか（経済的持続可能性）、②BOP 社会へおよぼす影響が反社会的ではないか（社会的持続可能性）③環境への配慮が適切か（環境的持続可能性）という 3 つの次元から評価し、いずれもプラスになることが求められる（菅原ら,2011,21 ページ）。そのため、企業が BOP 市場に進出することを促進したうえで社会的側面を両立する方法について考えなければならない。

第4章 BOP市場への進出の促進と社会的側面の両立

第3章ではBOPビジネスの変遷とBOPビジネスが貧困層と企業に与えるメリットを整理した後、BOPビジネスの課題について言及した。日本においてBOPビジネスの課題であるといえるBOP市場への進出の促進と社会的側面の両立に着目し、RQ2「BOP市場に参入する際の障壁を乗り越え、社会的側面を両立させるために必要なことは何か」を設定する。また、本論文を執筆するにあたり、BOPビジネスを行っている企業であるヤマハ発動機にオンラインミーティングでインタビュー調査を実施する機会を得た。インタビューではクリーンウォーターシステム事業の担当者の方にご協力いただいた。以下でヤマハ発動機のクリーンウォーターシステム事業の概要を述べる。

ヤマハ発動機は小型浄水装置ヤマハクリーンウォーターシステム事業を通して村落の保健・衛生の改善に取り組んでいる。ヤマハ発動機HPによると、この事業は1980年代にインドネシア駐在員の「水道の水が茶色くて困る」との話がきっかけで井戸・水道の水をきれいにする家庭用浄水器の開発が行われたことから始まった。1991年には家庭用浄水器の販売が開始され、2000年には2000年「水道のない地域の人のために何かできないか」との考えのもと、河川水等を利用した浄水装置の開発が開始されアジア6カ国・8カ所にパイロットプラントを設置し、実証実験が行われた。2010年に村落向け小型浄水装置をインドネシア限定で販売開始されて以降、グローバルに展開されており、2023年9月時点で50基（アジア・アフリカ合算）を設置している。

このようなクリーンウォーターシステム事業を担当している方へのインタビュー調査によって、文献調査では把握しきれなかった現状の取り組みや担当者の方の思い・考えを把握することを主目的としている。その結果を交えながらRQ2の解を導出する。

第1節 企業のBOPビジネスに対する考え方と位置づけ

第3章において企業がBOPビジネスに対して、儲けてはいけないという誤解をもっているなどBOPビジネスに対して正しい知識を持っておらず、魅力的に感じていないことが参入障壁として挙げられていることが分かった。しかし、菅原ら（2011）はBOPビジネスを成功させるためには、慈善活動や社会貢献活動の一環ではなく、中核事業としての位置づけが必要であると指摘しており、BOPビジネスを中核事業として位置付けることで、「長期的収益源の確保だけでなく、イノベーションの促進、社会的評価の獲得、ブランド力の確立といったメリットも得られる。」と、成長の機会として捉えて積極的に取り組むことの重要性を述べている。実際にヤマハ発動機のクリーンウォーターシステム事業の担当の方は、海外市場開拓事業部は低所得者を対象とした社会貢献活動というよりはビジネスとして捉えていると述べている。また、「社内でどのようにBOPビジネスが捉えられているのか」という質問に対しては、BOPビジネスという言葉が普及する前の1958年から取り組んでいる低所得者を対象としたビジネスは、現在の主要事業であるマリンとバイクに関連するビジネスとなっており、今後も社会性と収益性を追い求めながら発展させ続けていく必要があるとの回答を得た。以上のことからBOPビジネスに対する理解の浅さや誤解を解消し、社内において重要な事業であると位置付けることが、BOP市場に積極的に参入する契機になるといえる。

企業の BOP ビジネスに対する認知・理解の促進や BOP ビジネスの魅力を送達するために JICA (2015) は「BOP ビジネスの成功事例を企業に伝達し、BOP ビジネスに対するイメージを『儲からない』、『魅力的でない』ものから『儲かる』 『魅力的』なビジネスへと伝えていくことが大切である。」と述べている。企業が BOP ビジネスに対して抱くネガティブなイメージを払拭して正の文脈に転換していくことで企業の姿勢を前向きなものに変え、BOP ビジネス成功企業を増やしていくことが期待できると考えており、正の文脈を作り上げていくためには相当量のコミュニケーションが求められると述べている。企業の BOP ビジネスの取り組みを支援する JICA を含めた関係省庁、有識者、学术界などが統一したメッセージを送出し、BOP ビジネスを「関係ないもの」としか捉えていない企業側のネガティブな態度を変容することで、成功事例の創出と日本企業による途上国・新興国進出の促進という最終目標を達成しようとする動きがみられる。

企業の BOP ビジネスに対する認知・理解の促進や BOP ビジネスの魅力を送達するために経済的側面に焦点を当てることは有効な手段であると考えているが、BOP ビジネスを通して収益を確保するためには、長期的な視点が重要であることを忘れてはならない。第 2 章で BOP ビジネス成功事例に共通してみられる特徴として挙げたように短期的な利益を目的とするのではなく、長期的な成長や競争力の強化を通じて持続可能性を確保することが必要である。第 2 章で BOP ビジネスの事例としてあげた味の素は、新興国・途上国進出は市場開拓後にその先のステージがある点が特徴的である。「味の素」の次は風味調味料、その次は「メニュー調味料」（クックドゥなど）というように市場の実態を見ながら、段階的に高付加価値調味料を投入していくこと、すなわち、低所得者層に特化してマーケティングを行う市場開拓期を経てターゲットとなる消費者を中間所得者層へと拡大し、ゆくゆくは進出国のほぼすべての消費者がターゲットになるという構想をもち事業を行っている。この構想の土台部分には初期段階でターゲットとしていた低所得者層が経済発展と共に中間所得者層を構成していくという予測がある。味の素の海外事業は、「新興国・途上国の経済成長に貢献しながら、共に成長することで、利益を拡大していく」というダイナミックな理論で貫かれており、小分け販売、現金直売方式、キーメニューによる販売促進といったマーケティングの三本柱を中心に展開される新規事業開拓は数十年続く長い事業の第一歩目であると位置付けられている（日本企業の BOP ビジネス研究会、2011、145 ページ）。ヤマハ発動機の担当者の方も、事業を通して、貧困層の生活の改善とマーケットを広げていくことを目的としており、生活の質が上がり、購買力が上がっていくことで結果的に自社の他の商材の顧客になり得ると考えている。長期的な視点を持って事業を行い、ヤマハのファンを増やしていくことで世界中の人々の生活が豊かになっていければと思いを語る。

以上のことから BOP 市場の進出を促進するためには、BOP ビジネスに対する理解の浅さや誤解を解消し、社内において重要な事業であると位置付けることが重要であるといえる。また、企業における BOP ビジネスの魅力として新市場を開拓し収益を獲得できる点が挙げられるが、長期的な視点を持つことが必要である。企業は短期的な収益を追い求めるのではなく、長期的に事業を行い貧困問題の解決を通してマーケットを拡大していくことなどを通じた持続的可能なビジネスの構築が重要である。

第2節 他セクターとの協働

(1) 協働の定義

第2章において貧困問題の解決に携わる主体として政府、NPO/NGOなどの非営利組織、企業を挙げたが、これらの主体が単独で貧困問題を解決するのは困難である。また、第3章のBOPビジネスの変遷で述べたように、BOPビジネスが発展していく過程において、単一の企業や単一のビジネスでは持続可能な社会システムを構築するには不十分であることが明らかになってきており、現代社会において貧困問題をはじめとした様々な社会課題を解決するために異なるセクター間の協働が注目されている。

企業の協働に関して、松行ら（2012）は「これまでの企業の連携は、企業同士の戦略的提携(strategic alliances)が殆どであった。しかし、BOPビジネスの展開では、これまでのように企業同士の連携ではなく、BOP層との連携に加えて、企業、政府/国際機関、NPO/NGOというアクター間の連携という『二重構造の連携』によって効果を発揮している事実が重要である。」と指摘する。企業同士の連携ではなく、異なるセクターとの協働について、小島ら（2011）は「戦略的協働」を「NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに属する参加者が、単一もしくは2つのセクターの参加者だけでは生み出すことが不可能な新しい概念や方法を生成・実行することで、多元的な社会的価値を創造するプロセス」と定義づけている。また、世古（2009）は「協働」を「社会の課題の解決に向けて、それぞれの自覚と責任の下に、その立場や特性を認め合い、目的を共有し、一定の期間、積極的に連携・協力することによって、公共的な課題の解決にあたること」と定義づけている。

(2) 他セクターと協働することの効果と企業の役割

BOPビジネスにおいて他セクターと協働することによりどのような効果があるのだろうか。

松行ら（2012）はBOPビジネスを通してBOP層と市場の富を協創するための成功要因として、①持続可能な事業であること、②BOP層の抱える社会的問題を解決すること、③ステークホルダーと富を共有化する協創をすることの3点を挙げている。特に「ステークホルダーと富を共有化する協創をすること」に関してはBOP層をめぐる代表的なステークホルダーとして企業、政府・国際機関、NPO/NGOを挙げており、3者がそれぞれの経営資源を持ち寄り、業務を相互に分担・連携することでBOP層に向けたビジネスを成功させることができると述べている。具体的には、企業と政府・国際機関、NPO/NGOの相互連携によって、1 流通網のコスト削減、2 新市場への迅速なアクセス、3 現地のニーズに対する経験・ノウハウの蓄積、4 製品開発力の増強、5 新製品開発のリードタイム短縮化など、様々なメリットが獲得できると指摘する。他セクターと協働することにより、企業がBOP市場に導入する際の課題であった市場情報の不足や規制環境の不備など、BOPビジネスの制約を乗り越える一助となるといえる。加えて、松行ら（2012）は3者の関係は連携するパートナーに対して、一方的な協力を得るものではなく、「各組織が自己の目的を達成する、win-winの双方向的な関係の構築が必要である。また、連携によって生成した相互の補完関係を生かし、共通の目的と価値観を持ち、究極的には連携に基づく価値

の創造をすることが期待されている。」と述べており、共通の目的や価値観を持ちながら自身の役割を果たすことが連携に基づく価値創造に重要であることが分かる。

また、NPO/NGO との協働に関して松行ら（2012）は NPO/NGO の活動範囲について、企業に対する活動に対して、社会に悪影響を及ぼさないように監視や企業活動の抑制を中心とするものから発展途上国に向けた BOP ビジネスに向けられることが増加しており、NPO/NGO の活動範囲が拡大したと述べる。そうした新しい NPO/NGO の活動範囲として、1 事業パートナーとしての経験やノウハウの利用、2 ネットワークの活用、3 社会起業家を通じたビジネス機会の拡大、4 マイクロファイナンス(micro-finance) の普及などを指摘している。そのうえで「BOP ビジネスの調査、企画、販売、流通などの経営機能において、NPO/NGO は、これまでの企業活動に不足している経営資源を補完している」と BOP ビジネスを行う上で NPO/NGO と協働することの有効性を述べている。

加えて、企業の BOP ビジネスの事業や活動の推進に関して、NPO/NGO がモニタリングを行っている。モニタリングには開発の社会的使命も含めて、BOP ビジネスをさらに発展させる意図を有している。そのため、企業と NGO の相互連携は、BOP ビジネスが 貧困の解消という社会的問題の解決と企業の適正な利益の確保を両立するように発展させるという意味で有効である（松行、2012、106 ページ）。塚越（2010）もモニタリングについて「企業にとってモニタリングを受けることの意義は、良い評価を得ることでは必ずしもなく、自社の BOP ビジネスが途上国の社会的課題に及ぼす影響について、客観的な視点を踏まえて認識することである」と述べる。

BOP ビジネスのモニタリングを行う NGO は BOP ビジネスをどのように捉えているのだろうか。NGO が考える BOP ビジネスの在り方について長坂（2010）は以下の 3 点を指摘している。

①BOP ビジネスのためのニーズ開発は、企業が一方的に定義するのではなく、NGO がその活動を通じて認識している現地コミュニティの ニーズに基づき行われる必要がある

BOP ビジネスの本質的目的は、「社会課題解決」である。それは、貧困、衛生、教育等の解決に直接的に貢献することである。企業と組むことが社会的課題解決に繋がる可能性があるとき、NGO は企業と協働プロジェクトを組むし、企業の力を必要とする。

②BOP ビジネスとは、途上国の人々の自立（エンパワーメント）を支援するものでなければならない

「経済発展は貧困を削減する」ことは、経験的にも理論的にも実証されている。その点で NGO も経済開発には賛成である。NGO はその発展の仕方を問題とする。現地の人々が自分たちのことは自分たちで解決できる“エンパワーメント”を獲得できるような開発協力であることを求めている。

③BOP ビジネスは、途上国のコミュニティ開発のことである

コミュニティのニーズの把握と対応である。BOP ビジネスは、対象となるコミュニティの特定の人たちだけがメリットを受けるべきものではなく、コミュニティ全体がより良くなっていくコミュニティ開発モデルでなければならない。従って、BOP ビジネスには途上国での教育開発（社会・啓発教育を含む）を伴うものとなる。その社会教育によってニーズに基づく市場開発が行われるからである。この社会教育のためには、NGO（さらに国際機関）の協力が必須である。

以上のことから NPO/NGO の活動範囲が広がっており、モニタリングによって企業が不足しがちな社会的課題に及ぼす影響について客観的な視点を得られること、その結果として企業側の一時的な決めつけではなく、コミュニティのニーズに寄り添った開発が可能になることが分かる。

企業が NPO/NGO と協働することによってメリットがあるように、NPO/NGO もメリットを得ることができる。谷本（2006）は企業の CSR 活動において NPO/NGO がコラボレーションをすることで得られるメリットについて、「NPO 側からみると、資金的・人的・技術的な支援を得ることができることは大きいし、その活動の幅を広げていくことができる。また協力活動を通してビジネスの世界を知りマネジメント技法などを学ぶこともでき、組織としての成熟が期待できる。」と指摘する。また、菅原ら（2011）は、企業の基本的な機能はイノベーションとマーケティングだということを踏まえ、BOP ビジネス成功の鍵は、イノベーションとマーケティングの 2 つにあると述べている。企業の役割として、事前に市場を理解し、そこから、知識の統合、分析、発想と言った手順を着実に踏み、社内組織をうまく動員することに加え、外部のアクターも巻き込んでいくために、合理的で明確な意思表示、方針の決定を行い、対話の場を設けていくことが必要であると指摘する。BOP ビジネスの世界では、イノベーションとマーケティングのどちらにおいてもこれまでの常識は通用しないが、これまでの考えでは思いもよらなかった商品を考え出し（イノベーション）、それをどのように普及させていくか（マーケティング）を考え、実行していくことが BOP ビジネスを成功させるために必要であり、企業が主導となっていくことが重要である。

(3) BOP ビジネスにおける他セクターとの協働事例

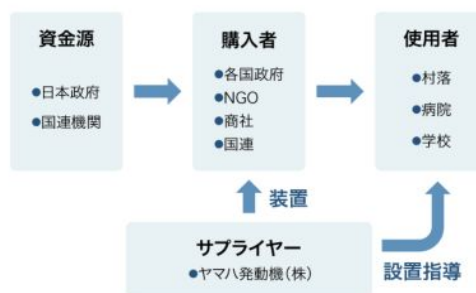
他セクターとの協働の事例として住友化学の長期残効型防虫蚊帳「オリセットネット」の事例とヤマハ発動機の「クリーンウォーターシステム」の開発・設置の事例を挙げる。

住友化学は、基礎化学、石油化学、情報電子化学、健康・農業関連事業、医薬品の 5 分野で事業を展開している総合化学メーカーである。住友化学 HP によると、もともとは工場の虫除けの網戸として使われていた技術のポリエチレンにピレスロイドという防虫剤を練りこみ、薬剤を徐々に表面に染み出させる技術「コントロール・リリース」をマラリアに苦しむ人々のために役立てられないかと考え、研究開発を積み重ねた結果として、防虫剤処理蚊帳「オリセットネット」を開発した。「オリセットネット」の開発は WHO の科学者ピエール・ギエが企業とパートナーシップを取ることで推進された。1990 年代から始められた WHO 主導のプロジェクトの決定打の一つとなり、2001 年には WHO から世界で初めて長期残効型蚊帳としての効果が認められたことで使用が推奨されている。その後、WHO は感染予防として、住友化学にオリセットネットの増産とアフリカへの技術移転を要請し、住友化学はタンザニアの「AtoZ 社」に技術の移転を行った。住友化学の「オリセットネット」の事例は、住友化学によって開発された蚊帳が途上国企業によって生産され、政府や非営利団体と協力して流通されたことにビジネスモデルの特徴が見られる。オリセットネットを継続して使うと、重篤なマラリアが 45%、早産が 42%削減され、幼児死亡率が 63%から 17%に低下したことが明らかになっており成果を出している（国連開発計画、2010、279 ページ）。また、国際連合広報センター（2013）によると AtoZ 社への技術

移転においても当初 600 人でスタートした「オリセットネット」の工場が 2010 年においては 8000 人規模へと拡大し、雇用の機会をもたらしている。

ヤマハ発動機 HP によると、ヤマハ発動機は社会課題を解決しながら、ビジネスとして継続して販売していくために、「クリーンウォーターシステム」の開発・設置に関して、日本の政府開発援助 Official Development Assistance (ODA) や国連機関などからの公的資金を活用している。(図表 4-1) 浄水装置の使用となる、現地の村落、病院や学校などは、装置を購入するための資金がなく、彼ら自身が公的資金を直接活用する手段もないため、現地の政府や NGO などが購入者として公的資金の実際の活用者となることで活動を継続させている。

図表 4-1 公的資金の活用



出所：ヤマハ発動機 <https://www.yamaha-motor.co.jp/cw/overview/>より。

インタビュー調査で「他セクターと協働するうえで困難な点は何か」という質問において、現地の NPO/NGO は資金が限られており、購入資金がないケースが多いことから、スポンサーを探すのが大変であることがわかった。スポンサーを探す力があればいいが、なければヤマハ発動機がサポートしなければならず、セクターの能力次第で資金集めに時間がかかり 2、3 年かかることもあるとの回答を得た。協働には困難な点もある一方で、現地の詳細な情報の収集や設置した後の維持管理など現地での持続性を確保するためには現地の根付いた NPO/NGO と協働することが大切であるとの回答を得た。担当者の方はサプライヤーとしてできることと、現地の NPO/NGO でしかできないことを把握し、互いの強みを活かしていくことが事業を行う上で効果的だと考えている。また、事業を行うにあたって、協働する際には他セクターの目的を把握しどうすり合わせていくかが困難であり、持続的に事業を行っていくために、互いの目的が一致していて、そこに基づいて役割があり、その役割を遂行しつづけることが理想的であると述べている。

協働事例から企業が資金的・人的・技術的な支援を行ったり、これまでになかった商品を生み出し、それを普及させていったりするという役割を他セクターと協働するうえで果たすことによって、継続的に貧困問題の解決に寄与することができるといえる。加えて、他セクターの目的の把握やすり合わせを行ったりうえで、同じ目的を持ってそれぞれの役割を果たすことが効果的に他セクターと協働を行う上で必要である。

以上 (1) ~ (3) を総合して、貧困問題解決に携わる、企業や NPO/NGO、政府などの主体が目的を共有し、互いの強みを生かしながら役割を果たしていくことが BOP ビジネス

を行う上で重要であるといえる。他セクターとの協働により、企業が BOP 市場に導入する際の課題であった市場情報の不足や規制環境の不備など、BOP 市場の参入を妨げる要因である BOP ビジネスの制約を乗り越える一助となる。加えて、経済的側面を重視しがちな企業とは異なる視点から BOP ビジネスを捉える NPO/NGO との協働は BOP ビジネスにおける社会的側面の両立に有効である。

第3節 BOP 層に与える影響の測定

ハート（2011）は BOP ビジネスの成功のために重要な要素について①BOP ビジネスに関連する組織内部の課題、②BOP ビジネスが地域コミュニティと自然環境に及ぼす影響を全体的に理解することの重要性、③政府機関やドナー（援助資金供与者）が BOP ビジネス振興に果たす役割、の3点を指摘する。この指摘を踏まえ、堀井ら（2013）は②の BOP ビジネスが地域コミュニティと自然環境に及ぼす影響を全体的に理解することに関して、経済的な持続可能性と BOP 社会の生活の質、すなわち収益性と社会性の両方の視点から査定する必要があると述べる。以上のことから、BOP ビジネスにおいて社会性を両立するためには BOP 層に与える影響の測定が必要であるといえる。

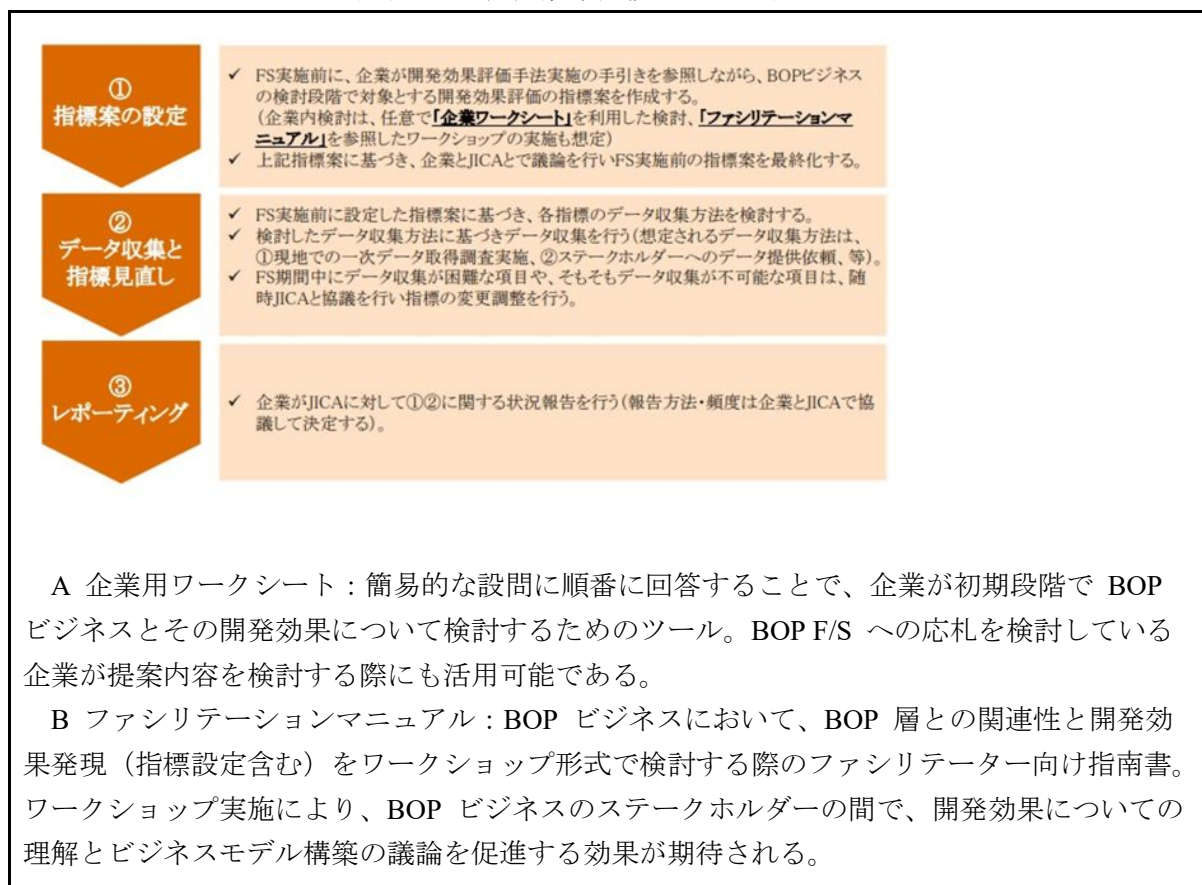
BOP ビジネスの影響評価の枠組みにはどのようなものがあるのだろうか。ここで「BOP 企業のトリプルボトムラインの影響評価」を挙げる。「BOP 企業のトリプルボトムラインの影響評価」とは、ハートが開発したフレームワークである。ビジネスの社会、環境、経済的成果の影響を評価するモデルであり、特に「意図しない結果」を明らかにし解決に取り組むことに重点を置いている。また、BOP ビジネスが貧困層の制約を取り除き、彼らの経済力を高め、低所得者コミュニティに新しい潜在力をつくり出すのにどの程度貢献するか注目することも提案した（ハート、2011、316 ページ）。

ハート（2011）は、このような評価の多くは、ドナーなどの外部の出資者に、投資から得られる社会的見返りに関する情報提供に主眼を置いているが、BOP 層と富を創造するという事業開発の姿勢を身につけるには、当事者であるビジネスリーダーとそのパートナーが、現地の消費者と生産者の満たされていないニーズに応える能力を積極的に向上させるために使うことができると述べる。そして BOP 層とともに富を創造するには、どのような価値がどのくらい創造され、それをどのように配分するのか深く理解する必要があるとし、BOP ビジネスの財務業績が、その社会的、環境的業績にどう影響されるかを評価することも含めた「総合的な」影響評価を重視する価値があると主張する。しかし、ハート（2011）は企業において経済的なパフォーマンスを測定する指標はあっても、事業が貧困緩和に及ぼす影響を強化し続けるための、体系的なアプローチの開発に投資している企業は少ないと指摘している。

日本において、企業の BOP ビジネスの影響評価を支援しようとする取り組みとして JICA の取り組みが挙げられる。JICA（2013）は企業側のビジネスアプローチ・戦略に開発面での効果の視点を取り込むことが BOP ビジネスの成功及び今後の日本の企業活動の長期的な持続性の確保には重要であると考えており、公的機関である JICA が民間企業の事業を支援する背景には、事業と開発効果の融合という見方を企業の間浸透させていきたいという意図も存在すると述べる。加えて「JICA の意図する BOP ビジネスを推進し、普及させるためには、客観的な開発効果の評価方法や評価指標を策定し、企業と共有した

うえて、更に企業が開発効果の事業における意義を理解し、内在化させるプロセスを促進する必要がある」と指摘する。2013年9月、JICAはBOPビジネスに関心のある日本企業やNGOなどの関係者を対象に「BOPビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係るセミナー」を実施した。同年11月には「BOPビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係る基礎調査ファイナルレポート」を発行している。レポートでは、開発効果評価の重要性を述べたうえで、JICA及び日本企業等が活用できる開発効果手法の素案を作成している。開発効果評価手法実施の手引きを活用し、実施に関してA企業用ワークシートとBファシリテーションマニュアルを補助支援ツールとして用意することで、①指標案の設定、②データ収集と指標、③レポートティングというステップを踏み、開発効果評価の実施に向けて取り組む姿勢がみられる。(図表4-2)しかし、企業向けのパイロット試行が十分に行われていないことから改善余地が見られ、十分に企業に浸透しているとはいえない。

図表 4-2 開発効果評価 実施事項



出所：JICA（2013）p.72 より。

実際に BOP ビジネスに取り組んでいる企業は事業を通して貧困層に与える影響をどのように測定しているのだろうか。BOP ビジネスの目標をどのように定めて立案しているのか、事業を通して BOP ビジネスの効果を捉える際に何を重要視しているのか明らかにしたいと思い、ヤマハ発動機の担当者の方にお話を伺った。

ヤマハ発動機が BOP ビジネスの目標を定める際には、最低限利益が出るポイントを見極めつつ、社会的な貢献度合いを高めることを重視している。ビジネスとして成立させるためには最低限利益を出していくことが必要であり、損益分岐点を見極め、ビジネスを行っていくことで持続的に貧困層に貢献することにつながる。BOP ビジネスの効果を捉える際に重視している観点は裨益人口とインパクト加重会計の結果である。裨益人口は「安全な水を届けることができた人口」のことであり、インパクト加重会計は「企業活動が環境や社会にどのような影響をもたらしたのか、そのインパクトを貨幣価値に換算して開示する取り組み」を指す（ヤマハ発動機,2023）。

約 20 年間の活動でアフリカや東南アジアに計 50 基の浄水装置を設置したという実績に社会課題への有効なアプローチとして社内外から高い評価を得ているが、一方で経済効果が不明瞭であったり、どの程度の生活改善に繋がっているのかつかみにくいという課題があった。そこでインパクト加重会計を用い、浄水装置の設置で「どれだけ水汲み時間が削減されたか」、「どれだけ下痢等が減少したか」という 2 点にフォーカスしてフレームワークを組み、測定を行った。その結果、2011 年以降に設置した 37 基の総計で、およそ 1,540 万ドル、受益者は 11 か国合わせて約 3 万 9,000 人に及び、水汲み労働に割かれる時間や下痢などで仕事ができない時間が削減されたことで、期待される 1 人あたりの年間収入は 5～8%改善すると算出された。（図表 4-3）

図表 4-3 インパクト評価

	初期設置年	設置基数	延べ稼働年数	設置地域の延べ裨益人数	2022年年度インパクト (単位:千\$)		年間期待収入に対する改善率	設置初年度からのインパクト総計(千\$) ^{※3}
					水汲み短縮時間 ^{※1}	疾病負担軽減 ^{※2}		
インドネシア	2011	10	90	8,339	726	97	5%	5,288
アンゴラ	2016	1	7	1,290	30	18	7%	334
エチオピア	2020	1	3	245	15	7	6%	66
カメルーン	2017	1	6	1,050	75	61	8%	816
コートジボワール	2016	1	7	1,200	139	50	6%	1,391
コンゴ	2016	2	13	2,100	49	26	6%	497
ザンビア	2018	1	5	5,685	191	84	6%	1,409
セネガル	2011	11	62	10,462	376	166	6%	2,993
ベナン	2017	3	20	1,285	58	28	6%	531
マダガスカル	2019	5	20	6,650	243	188	7%	1,771
モーリタニア	2012	1	11	750	17	11	7%	305
合計	-	37	-	39,056	1,919	736	-	15,402

出所：ヤマハ発動機 <https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/impact-assessment/03/>より。

裨益人口を算出したり、インパクト加重会計により、事業が創出している価値を定量化したりすることによって、社内で事業の効果を活用することができるという利点とステイクホルダーに対して情報開示できるという利点がある。

社内での活用に関しては、事業による効果を定量化することによって、次の適切なアクションについて考える機会につなげることができる。算出された1次インパクトの次に期待されるのは、子どもたちの就学機会の拡大や、水に関わるビジネスによる収入増加といった2次的なインパクトである。人々の生活の質を向上させることを目標として事業を行う上で、効果を定量化することは2次的・3次的なインパクトを明確にし、新たな社会課題解決の取り組みにつながる点で有効である。

ステイクホルダーに対しての情報開示に関しては、持続可能なグローバルな潮流において、企業に責任ある経営を求める声が広がっており、日本企業においても財務情報だけでなく、非財務情報開示について積極的な動きが見られる。このような潮流の中で、ヤマハ発動機は財務指標だけでなく、重要な要件を連動させた様々な試算を行う必要があると感じており、インパクト加重会計はロジカルかつ納得性の高い有効な指標の1つとして期待されている。

ヤマハ発動機において、このような事業が創出している価値を定量化する動きは、「グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同」のメンバーとなったことから始まった。「グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同」はグローバルヘルス（保健医療分野、特に公衆衛生分野、感染症対策分野での支援及び事業）へ貢献する日本企業等の有志団体である。製薬・医療機器をはじめとした保健医療分野のみならず、金融や商社、デジタル、サプライチェーン等多岐にわたる分野から構成され、また、企業規模も大企業や中小企業、スタートアップも含めた多様な企業の経営者が参画している点が特徴である。グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同は、グローバルヘルスに寄与するサービスや企業活動への理解促進・関心向上を目的としたプログラム「グローバルヘルス・アカデミー」を開催しており、2023年4月には、インパクト投資をテーマに「グローバルヘルス・アカデミー」第3回が開催された。そこでは、「日本企業がリードするグローバルヘルスとインパクト」をテーマに、エーザイ株式会社（以下、エーザイ）やヤマハ発動機の取り組みの紹介とともに、インパクト・エコノミーの実現について、経営者・投資家の各視点から議論された。その中でビル&メリンダ・ゲイツ財団の日本常駐代表である柏倉は、「ESGのE（環境）で気候変動リスクが投資家の間で定着するまで数十年かかったのと同様に、グローバルヘルスははじめS（社会）の定量化の確立やインパクト加重会計についても中長期でメソドロジーが成熟していくもの」と考えており、「その第一歩として、今回発表されたエーザイ、ヤマハ発動機などの日本を代表する企業が、世界に先駆けて製品プロダクトの社会的インパクトを試算されたことは、非常に意義深いことだ」と述べている（グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同,2023）。

このように、裨益人口の算出やインパクト加重会計で事業が創出している価値を定量化する取り組みは始まったばかりであるが、課題もある。例えば裨益人口の算出では、村の人全員が使用してくれているかは数字で見取りにくいことが挙げられる。算出される数値をより確実なものにしていくためには現地の正確なデータを収集することが大切だが、

人口の変動や現地の生活が変わっていくこともあり、現地の情報をどのように収集していくのが課題である。課題を解決するためには、実際に現地に行くなど、様々な情報をなるべく現地に近いところで収集し、確認を行ったうえで、それをもとに判断していくことが重要である。

以上のことから BOP ビジネスの社会的側面を両立させるためには、BOP 層に与える影響の測定を行うことが重要であるといえる。日本において、BOP ビジネスの影響評価を支援しようとする取り組みは見られるが、測定方法は確立しておらず、BOP ビジネスを行う企業に浸透しているとはいえないと考えられる。しかし、ヤマハ発動機のように独自にフレームワークを組み、裨益人口の算出やインパクト加重会計で事業が創出している価値を定量化する取り組みを始めている企業もみられる。このような事業が創出している価値を定量化する取り組みによって、社内で事業の効果を活用することができるという利点やステイクホルダーに対して情報開示できるという利点が想定されており、BOP 層に与える影響を測定する動きが確立されることが期待されているといえる。

第4節 小括

ここまでを総合して、RQ2「BOP 市場に参入する際の障壁を乗り越え、社会的側面を両立させるために必要なことは何か」の解を導出する。

RQ2 の解を導出するにあたり、第4章での議論を整理する。第1節では BOP 市場の進出を促進するためには、企業の BOP ビジネスに対する理解の浅さや誤解を解消し、社内において重要な事業であると位置付けることが重要であるといえると述べた。また、企業における BOP ビジネスの魅力として新市場を開拓し収益を獲得できる点が挙げられるが、長期的な視点を持つことが必要であり、企業は短期的な収益を追い求めるのではなく、長期的に事業を行い貧困問題の解決を通してマーケットを拡大していくことなどを通じた持続的可能なビジネスの構築が重要であると結論付けた。第2節では貧困問題解決に携わる、企業や NPO/NGO、政府などの主体が目的を共有し、互いの強みを生かしながら役割を果たしていくことが BOP ビジネスを行う上で重要であることが明らかになった。他セクターとの協働により、企業が BOP 市場に導入する際の課題であった市場情報の不足や規制環境の不備など、BOP 市場の参入を妨げる要因となっていた BOP ビジネスの制約を乗り越える一助となるといえる。加えて、経済的側面を重視しがちな企業とは異なる視点から BOP ビジネスを捉える NPO/NGO との協働は BOP ビジネスにおける社会的側面の両立に有効である。第3節では BOP ビジネスの社会的側面を両立させるためには、BOP 層に与える影響の測定を行うことが重要であること、その一方で日本において、BOP ビジネスの影響を測定する方法は確立されておらず、普及しているとは言えないことが明らかになった。しかしヤマハ発動機の事業が創出している価値を定量化する動きから、BOP 層に与える影響を測定することは、社内で事業の効果を活用することで社会的側面を両立させることに役立ったり、ステイクホルダーに対して情報開示できたりすることが期待される。

第4章を概観し、第1節から第3節で取り上げた企業の BOP ビジネスの考え方や位置づけ、他セクターとの協働、BOP 層に与える影響の測定は単独で、BOP 市場の参入の障壁を乗り越えたり、社会的側面を両立させたりすることができることはもちろん、相互に関連しあうことで効果を発揮すると考える。第1節で指摘した、企業が BOP ビジネスを慈善活

動や社会貢献活動の一環としてではなく、中核事業として位置付けることは BOP 市場に積極的に参入する契機になるだけでなく、第 2 節で述べた他セクターとの協働において目的意識を共有するうえで重要な役割を果たし、持続可能なビジネスモデルの構築に貢献すると考えられる。また、ヤマハ発動機が、業種も企業の規模も異なる「グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同」のメンバーになったことがきっかけで、事業が創出している価値を定量化する動きを始めたことから、同じ思いや目的を共有し、協働していくことで社会的側面を両立させる動きにつながる事が分かる。BOP 層に与える影響を測定し活用することは、中核事業と位置付けた BOP ビジネスをさらに発展させ、企業も BOP 層も成長することにつながる。そのため以上で指摘した 3 点を行っていくことは相互に関連しあいながら、RQ2 で設定した BOP 市場に参入する際の障壁を乗り越え、社会的側面を両立させるために役立つと結論付ける。

資料

資料I インタビュー概要

回答者	ヤマハ発動機株式会社 海外市場開拓事業部 藤本様 本谷様
実施日時	2023年11月15日(水) 10:00~11:00
実施方法	オンラインミーティング: Microsoft Teams

資料II インタビューにおける質問事項

- ・社内でどのように BOP ビジネスが捉えられているのか。
- ・ BOP 層をどのように捉えているのか。
- ・ NPO/NGO など他セクターと協働することの効果はどう考えているのか。
- ・どのように協働主体を選ぶのか。
- ・他セクターと協働するうえで困難な点は何か。
- ・ BOP ビジネスの目標をどのように定め、立案しているのか。
- ・ BOP ビジネスの目標を立てるうえで困難な点はなにか。
- ・ BOP ビジネスの効果捉える際に重視している観点はなにか。
- ・ BOP ビジネスの効果捉える際に困難な点はなにか。
- ・ 調査結果をどのように事業に活用しているのか。

第5章 企業の取り組みを通じた貧困問題の解決

第1節 BOP ビジネスを通して貧困問題を解決するために

本節では問題提起の解を導出するとともにこれまでの総括を行う。

まず初めに本論文の問題提起である「貧困問題を解決するうえでBOP ビジネスを通して日本企業に求められることはなにか」の解を導出する。

問題提起の解を考えるにあたり、RQ1「日本企業におけるBOP ビジネスの課題はなにか」で課題を見つけ出し、その課題を基に、RQ2「BOP 市場に参入する際の障壁を乗り越え、社会性を両立させるために必要なことは何か」を設定した。RQ1に関して、日本企業がBOP 市場に参入する際の障壁として、BOP ビジネスに対する理解が不十分であることや市場情報の不足や物的インフラの未整備などのBOP ビジネスの制約が挙げられ、BOP ビジネスは、現状はまだリスクが大きく、困難な市場でビジネスを構築するだけの覚悟と意思をもって参入しようとする日本企業は少ないことが分かった。またBOP 市場に参入するうえでBOP ビジネスは本来、経済的側面と社会的側面を両立させるものであるのに対して、企業は収益の拡大など経済的な側面を重視しがちであることが課題として挙げられた。そのため、企業がBOP 市場に進出することを促進したうえで社会的側面を両立する方法について考える必要があることからRQ2を設定した。RQ2の解を導出するにあたり①企業のBOP ビジネスに対する考え方と位置づけ、②他セクターとの協働、③BOP 層に与える影響の測定、の3点について調査することで考えを深めた。その結果、これらの3点は相互に関連しあいながら、日本企業におけるBOP ビジネスの課題の解決に貢献できると考えた。

以上を踏まえ本論文の問題提起「貧困問題を解決するうえでBOP ビジネスを通して日本企業に求められることはなにか」を「BOP ビジネスに対する理解を深め、自社のBOP ビジネスの目的や位置づけを明確にすることで他セクターと効果的に協働し、BOP ビジネスの制約を乗り越えること。そして他セクターとの協働や事業を行うことで貧困層に与えた影響を定量的・定性的に測定することを通して、経済的側面と社会的側面を両立させ、貧困層ともに成長し続けることで持続可能なビジネスモデルを構築していくことが求められる」と結論付ける。本論文で詳しく取り上げることはできなかったが、BOP 層に与える影響の測定を通してBOP ビジネスの活動内容だけでなく、その効果について情報を開示していくことは、日本のBOP ビジネスに対する意識を向上させることにもつながると考える。朝日新聞社が2023年2月に行った第9回SDGs認知度調査によると「SDGsという言葉聞いたことがある」と答えた人が約9割に達し、「関心がある」とした人は2017年に調査開始して以来、初めて半数を超えた。日本においてSDGsの認知度や関心が高まっている一方で、SDGsの目標の1つ目である「貧困をなくそう」に貢献するBOP ビジネスの取り組みが企業や市民に広まっているとはいえない。そのためBOP ビジネスを行う企業が活動内容や活動によってBOP 層に与えた影響について、ステイクホルダーに対して効果的に情報を開示し、日本におけるBOP ビジネスの関心を高めていくことがBOP ビジネスに取り組む企業を増やし、貧困問題の解決の一助となると考える。

次にここまでの総括を行う。

第1章では、本テーマの選定理由と本論文の構成を示した。

第2章では、貧困を捉えるための指標や貧困によって引き起こされる課題について調査したうえで、貧困問題解決に向けた取り組みはどのようなものがあるのか、政府、非営利組織、企業の取り組みについて整理した。そこで現行の国際機関やNPO/NGOによる寄付や支援などの施策では貧困問題の解決に不十分であることや世界の急速な変化による持続可能な経営戦略の開発、遂行の重要性の高まりから関心が高まっているBOPビジネスに注目し、本論文の問題提起「貧困問題を解決するうえでBOPビジネスを通して日本企業に求められることはなにか」を設定した。

第3章では、BOPビジネス論の変遷を述べ、BOPビジネスが貧困層に与えるメリットと企業に与えるメリットを調査したうえでRQ1「日本企業におけるBOPビジネスの課題はなにか」を設定し、日本企業におけるBOPビジネスの課題を①BOP市場に進出する際の課題、②BOP市場参入後の課題の2段階に分けて整理した。その結果、日本企業はBOPビジネスに対する理解が不十分であることやBOPビジネスの制約によってBOP市場の参入が難しいこと、そしてBOPビジネスを行うにあたって企業は経済的な側面を重視しがちであることが課題として挙げられた。BOPビジネスは貧困層に向けた一時的な寄付とは異なり、ビジネスを行うことで継続的に貧困問題解決に向けた取り組みが行えることに大きな特徴がある。ビジネスを行っていくためには資金が必要であり、収益の確保が必要であるため、企業がBOP市場に参入する際には第一に新規市場の開拓など経済的側面が重視されがちである。しかし、BOPビジネスを行う上で、収益を継続的にあげてBOPの人たちに所得をもたらし続けることができるかという経済的持続可能性を重視することに加え、BOP社会へおおよぼす影響が反社会的ではないかや環境への配慮が適切かといった社会的側面を両立させることが大切であることが分かった。そのため、企業がBOP市場に進出することを促進したうえで社会的側面を両立する方法について考える必要性を感じた。

第4章ではRQ1を踏まえ、RQ2「BOP市場に参入する際の障壁を乗り越え、社会的側面を両立させるために必要なことは何か」を設定した。本章ではRQ2の解を出すうえで、企業がBOPビジネスに対して正しく理解することがBOP市場に進出することに繋がるのではないかという仮定から「企業のBOPビジネスに対する考え方と位置づけ」、BOPビジネスの制約を乗り越えるために議論が行われている「他セクターとの協働」、社会的側面の両立に重要なのではないかという仮定から「BOP層に与える影響の測定」の3点について焦点を当て調査を行った。

1つ目の企業のBOPビジネスに対する考え方と位置づけに関しては、文献調査や事例研究、ヤマハ発動機へのインタビュー調査を通じて、BOPビジネスに対する理解の浅さや誤解を解消し、社内において重要な事業であると位置付けることがBOP市場に参入するうえで必要であること、そして長期的に事業を行い、貧困問題を解決していく過程でマーケットを拡大していくなど、持続的可能なビジネスの構築が重要であることが分かった。

2つ目の他セクターとの協働に関しては、BOPビジネスが発展していく過程において、単一の企業や単一のビジネスでは持続可能な社会システムを構築するには不十分であることが明らかになってきており、現代社会において貧困問題をはじめとした様々な社会課題を解決するために異なるセクター間の協働が注目されていることを踏まえたうえで、他セクターと協働することの効果について整理した。他セクターとの協働により、企業がBOP市場に導入する際の課題であった市場情報の不足や規制環境の不備など、BOP市場の参入

を妨げる要因である BOP ビジネスの制約を乗り越える一助となることが分かった。加えて、経済的側面を重視しがちな企業とは異なる視点から BOP ビジネスを捉える NPO/NGO との協働は BOP ビジネスにおける社会的側面の両立に有効である一方で、企業は資金的・人的・技術的な支援を行ったり、これまでになかった商品を生み出し、それを普及させたりするという役割を果たすことによって、継続的に貧困問題の解決に寄与することができると明らかになった。そのため、貧困問題解決に携わる、企業や NPO/NGO、政府などの主体が目的を共有し、互いの強みを生かしながら役割を果たしていくことが BOP ビジネスを行う上で重要であると考えた。

3 つ目の BOP 層に与える影響の測定に関しては、BOP ビジネスを成功させるためには経済的な持続可能性と BOP 社会の生活の質、すなわち収益性と社会性の両方の視点から査定する必要があることが分かり、BOP ビジネスにおいて社会性を両立するためには BOP 層に与える影響の測定が必要であると考えた。日本において、企業の BOP ビジネスの影響評価を支援しようとする取り組みは見られるが、改善の余地が見られることから BOP 層に与える影響の測定方法は確立しておらず、BOP ビジネスを行う企業に浸透しているとは言えないことが分かった。発展段階である BOP 層に与える影響の測定を企業はどのように行っているのか明らかにしたいという思いから、ヤマハ発動機にインタビュー調査を行った。インタビュー調査を通して「安全な水を届けることができた人口」である裨益人口と「企業活動が環境や社会にどのような影響をもたらしたのか、そのインパクトを貨幣価値に換算して開示する取り組み」を指すインパクト加重会計を BOP ビジネスの効果を評価するうえで重視していることが分かった。裨益人口を算出したり、インパクト加重会計により、事業が創出している価値を定量化したりすることによって、社内で事業の効果を活用し、新たな社会課題の解決につなげることができるという利点とステイクホルダーに対して情報開示できるという利点が明らかになった。

以上の①企業の BOP ビジネスに対する考え方と位置づけ、②他セクターとの協働、③ BOP 層に与える影響の測定の 3 点に対して焦点を当てて調査を行うことで、3 点は相互に関連しあい、効果を発揮することができるとし、BOP 市場に参入する際の障壁を乗り越え、社会的側面を両立させるために必要であると結論付けた。

第 2 節 更なる貧困問題解決に向けた取り組みを促進するために

本節では本論文における課題を提示する。本論文における課題は以下の 2 点である。

1 点目は、相対的貧困について触れることができなかった点である。本論文では絶対的貧困の側面を持つ BOP 層を対象としたビジネスについて詳細を調べ、日本企業に求められることを考えた。しかし、第 2 章で指摘したように、2021 年において日本の相対的貧困率は 15.7% と 8 番目に高く、相対的貧困率が高けれ、国内の格差が大きいことから、日本国内において相対的貧困が問題であるといえる。特に日本において子どもの貧困が問題となっており、日本財団は、子どもの貧困問題への対応は喫緊の課題であると述べている。子どもの貧困率は 1980 年代から上昇傾向にあり、こうした世帯で育つ子どもは、医療や食事、学習、進学などの面で極めて不利な状況に置かれ、将来も貧困から抜け出せない傾向があることが明らかになりつつある。阿部 (2010) は欧米で行われた調査から、相対的貧困による不利は雪だるま式に大きくなっていくことを指摘し、その後の雪だるまを止める

唯一の方法は子ども期に貧困を解決することだと述べている。これらのことから日本企業が相対的貧困の中でも深刻である国内の子どもの貧困に果たすべき役割について考えることも重要なことであった。

2点目はインタビュー調査が1社しか行えなかった点である。本論文を執筆するにあたって、ヤマハ発動機株式会社の海外市場開拓事業部の方にご協力いただき、BOP市場に参入し、経済的側面と社会的側面を両立するために必要なことについて考えを深めた。インタビュー調査を行うことで、論文や企業のHPなどでは得ることが難しかった現場の方の声や今後の方針などの情報を得ることができた。そのため、インタビュー調査を行う企業の数を増やしたり、BOPビジネスの協働主体であるNPO/NGOにインタビュー調査を行うことができたりすれば、より多角的な視点から解決策を考えることができ、本論文の問題提起である「貧困問題を解決するうえでBOPビジネスを通して日本企業に求められることはなにか」の解がより実践的なものに近づいたと考えられる。特に本論文で取り上げた日本企業のBOPビジネスの事例は、BOPビジネスという名前が普及する前から貧困層を対象にビジネスを行っていた企業が多かった。そのため、BOPビジネスという考え方が普及してから、新たに貧困層を対象にビジネスを行っている企業について調査しインタビューを行うことで日本企業がBOPビジネスに取り組む際の課題や解決策の解像度を高めることにつなげることができたのではないかと考える。

文献一覧

1. 阿部彩 (2010) 「子どもの貧困—すべての子どもの幸せのために—」『経科研レポート』 (36), pp. 65-77, 日本大学経済学部経済科学研究所研究会。
2. BOP ビジネス政策研究会 (2010) 「BOP ビジネス政策研究会報告書～途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築～」。
3. 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。
4. C・K・プラハラード (2011) 「大いなる展望」スチュアート・L・ハート&テッドロンドン編『BOP ビジネス 市場共創の戦略』英治出版、所収。
5. フェルナンド・カサード・カニエーケ&スチュアート・L・ハート編 (2016) 『BoP ビジネス 3.0 : 持続的成長のエコシステムをつくる』 英治出版。
6. 外務省 (2022) 「NGO データブック 2021—数字で見る日本の NGO—」。
7. 平本督太郎 (2016) 「日本における BOP ビジネスの発展と BOP3.0 の萌芽事例」フェルナンド・カサード・カニエーケ&スチュアート・L・ハート編『BoP ビジネス 3.0 : 持続的成長のエコシステムをつくる』 英治出版、所収。
8. 堀井聡子・神谷祐介 (2013) 「国際保健分野における BOP ビジネスの可能性—ユニバーサル・ヘルス・カバレッジの実現に向けて—」『保健医療科学』 Vol.62 No.5, pp.459-469。
9. JICA (2013) 「BOP ビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係る基礎調査 ファイナル・レポート」。
10. JICA (2015) 「『我が国企業による BOP ビジネスの普及促進と更なる 連携強化のための調査業務』 報告書」。
11. 金澤誠一 (2009) 『「現代の貧困」とナショナル・ミニマム』高菅出版。
12. 加藤庸之 (2009) 「官民連携による Win-Win の BOP ビジネス」『日本貿易会月報』 2009 年 5 月 No.670 p. 41。
13. 経済産業省 (2016) 「平成 27 年度アジア産業基盤強化等事業 (収益指向型 BOP ビジネス推進事業) 最終報告」。
14. 小島廣光・平本健太 (2011) 『戦略的協働の本質 -NPO、政府、企業の価値創造』有斐閣。
15. 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。
16. 松行彬子・松行輝昌 (2012) 「BOP ビジネスによる企業・非営利組織・国際機関の連携 : 発展途上国におけるソーシャルイノベーションの展開を中心として」『現代社会研究』第 10 号。
17. 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)」『国際貿易と投資』No.80, pp.51-70。
18. 内閣府(2016)「平成 28 年度 子供の貧困に関する新たな指標の開発に向けた調査研究報告書」。
19. 内閣府 (2019) 「平成 30 年度 子供の貧困に関する支援活動を行う団体に関する調査報告書」。

20. 日本のBOPビジネス研究会（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。
21. 大木博己（2011）『欧米企業のBOPビジネスモデル』ジェトロ。
22. 社会的排除リスク調査チーム（2012）「社会的排除にいたるプロセス～若年ケース・スタディからみる排除の過程～」。
23. 齊藤紀子（2016）「社会的課題解決のためのセクター間協働の発展プロセス」『千葉商大論叢』, 第53巻, 第2号, pp. 117-134。
24. 重田康博・真崎克彦・阪本公美子（2019）『SDGs時代のグローバル開発協力論—開発援助・パートナーシップの再考—』明石書店。
25. 世古一穂編（2009）『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』学芸出版。
26. スチュアート・L・ハート&テッドロンドン（2011）『BOPビジネス市場共創の戦略』英治出版。
27. 菅原秀幸（2009）「日本企業によるBOPビジネスの可能性と課題(分権型社会における地域自立のための政策に関する総合研究)」。
28. 菅原秀幸・大野泉・榎屋詩野（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。
29. 高山丈二（2010）「企業収益の確保と社会課題の解決—BOPビジネスの取組み—」『レファレンス』 pp.27-48
30. The World Bank Group and UNICEF（2020）“Global Estimate of Children in Monetary Poverty: An Update”
31. 谷本寛治（2006）『CSR—企業と社会を考える』NTT出版。
32. 谷本寛治（2020）『企業と社会—サステナビリティ時代の経営学』中央経済社。
33. 塚越由郁（2010）「BOP市場は日本企業の新たな市場となるのか～BOPビジネスにおける3つの疑問の検討～」『みずほ政策インサイト』2010年2月9日発行。
34. 趙雪蓮（2012）「BOPビジネスについての考察」『大阪産業大学経営論集』No.13 pp.267-295。

URL一覧

1. 朝日新聞社（2023）「【第9回SDGs認知度調査】「SDGsに関心あり」が初の過半数 最も認知度が高い世代は10代」
https://miraimedia.asahi.com/sdgs_survey09/（最終閲覧日：2023年11月10日）
2. 外務省 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/index.html>
3. グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同 <https://gh-leaders.jp/>
4. グローバルヘルスを応援するビジネスリーダー有志一同（2023）「インパクト投資をテーマに『グローバルヘルス・アカデミー』第3回を開催 有志一同より、洪澤健氏、エーザイ・内藤晴夫氏、ヤマハ発動機・渡部克明氏、ゲイツ財団・柏倉美保子氏が登壇」PRTIMES, 2023年4月24日 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000016.000076537.html>（最終閲覧日：2023年11月17日）
5. ハンガー・フリー・ワールド「活動内容」

- <https://www.hungerfree.net/about/activity/>（最終閲覧日：2023年10月27日）
6. ハンガー・フリー・ワールド「地域をつくる」
<https://www.hungerfree.net/about/activity/development/>（最終閲覧日：2023年10月27日）
 7. JICA「途上国の課題解決型ビジネス（SDGs ビジネス）調査（旧：協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）」）
https://www.jica.go.jp/Resource/priv_partner/activities/sdgsbvs/bop/index.html
（最終閲覧日：2023年10月27日）
 8. ジモティー（2019）「グラミン日本のコーポレートサポーターに加盟」PRTIMES, 2019年2月21日 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000006029.html>
（最終閲覧日：2023年10月27日）
 9. 国際連合広報センター（2013）「アフリカで事業を行っている日本企業 シリーズ③：住友化学株式会社」2013年6月20日
https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/4296/
（最終閲覧日：2023年8月31日）
 10. 日本国際ボランティアセンター「活動の現場から」
<https://www.ngo-jvc.net/activity/laos01.html>（最終閲覧日：2023年10月27日）
 11. 日本ユニセフ協会 「貧困をなくそう」
<https://www.unicef.or.jp/kodomo/sdgs/17goals/1-poverty/>
（最終閲覧日：2023年4月2日）
 12. 日本財団「子どもの貧困対策」
https://www.nippon-foundation.or.jp/what/projects/ending_child_poverty
（最終閲覧日：2023年4月10日）
 13. OECD <https://www.oecd.org/tokyo/>
 14. 住友化学「住友化学のマラリアへの取り組み」
https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/social_contributions/olysetnet/initiative/
（最終閲覧日：2023年8月31日）
 15. THE WORLD BANK「国際貧困ラインの改定について」
<https://www.worldbank.org/ja/country/japan/brief/global-poverty-line-faq>（最終閲覧日：2023年4月12日）
 16. UNDP（2019）「2019年グローバル多次元貧困指数 主な調査結果」
<https://www.undp.org/ja/japan/press-releases/2019%E5%B9%B4%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB%E5%A4%9A%E6%AC%A1%E5%85%83%E8%B2%A7%E5%9B%B0%E6%8C%87%E6%95%B0>（最終閲覧日：2023年4月12日）
 17. ヤマハ発動機「クリーンウォーターシステム事業概要」
<https://www.yamaha-motor.co.jp/cw/overview/>（最終閲覧日：2023年11月16日）
 18. ヤマハ発動機「【ニュースレター】事業の更なる深化のための『インパクト加重会計』」2023年10月6日
<https://news.yamaha-motor.co.jp/2023/025603.html>（最終閲覧日：2023年11月16日）