

**BOP ビジネスと共創**  
**～日本企業の BOP ビジネスのために～**

2022 年 1 月 28 日  
早稲田大学商学部 4 年  
1F180487-1 高見澤 里奈

## はしがき

今、4万字に及ぶ卒業論文をまとめ終え、やりきった達成感よりも、終わってしまった寂しさ、ついに大学を卒業しなければならないという悲しみに染まっていることに困惑している。二年間のゼミ生活を思い返すと泣いてしまうので、まずは論文のテーマについて選んだ理由を書きたいと思う。

私が、貧困問題に関心を持ったのは、幼少期であった。両親が国際 NGO であるプラン・インターナショナルを通して貧困地域の子ども達に対して定期的な寄付を行っていた。プラン・インターナショナルでは自分の寄付で一人の子供を育てるプロジェクトがあり、両親はタイのある男の子に対して寄付を行っていた。私が小学6年生の時、彼が就職し独り立ちし両親の寄付は終わりを迎えた。両親は10年以上も継続的に彼に寄付を行っていたため、もはや彼は両親にとって遠方に住む我が子のような存在だった。そんな両親の元で育つ中で私はいやでも貧困問題を知ることとなり、また漠然とそういった課題に対して取り組むような仕事がしたいと考えていた。しかし紆余曲折あって早稲田大学商学部に入學し、社会問題とは正直縁遠い学問を学び、サークルにバイトにと新しい生活を楽しんでいる内に、社会問題にアプローチしたいという気持ちは忘れていた。大学2年の後半にゼミを選ばなければならないとなったときに、たまたま友人と谷本ゼミの説明会に参加。その際の説明を聞き、商学からも社会的な課題に対してアプローチする学問があることに感激し、谷本ゼミへの入ゼミを決めた。3年生の春学期の谷本先生の授業の中で、BOP ビジネスについて扱うことがあり、初めてそのビジネス形態を知り衝撃を受けた。寄付や支援のようなドナーコミュニティが先導する解決策が全てであると考えてきたが、この授業を通して、企業が主体となり、ビジネスの一環として解決を図る BOP ビジネスに新しい可能性を感じて興味を持った。単にビジネスセクターが貧困地域を新たな市場として搾取の対象とするのではなく、その地域の経済を創り上げるといった視点は私にとって新しく、三年の頭にはもう、私は卒論で BOP ビジネスをテーマに選ぶと決めていた。実際論文を執筆する中で、BOP ビジネスについて様々な企業の事例を調べ、新しい動きについて知ることが楽しかった。論文執筆自体は本当に苦しかったが、このテーマを選択し

て、知見を広げ、自分の知りたかったことややりたかったことを深めるきっかけになったことは間違いない。

論文執筆も当然苦しかったが、2年間の谷本ゼミでの活動は正直どれも大変だった。2年生の冬、提出レジュメを仕上げる前に旅行に行ってインフルエンザに感染し、プレゼミを欠席した私は先生に、「そういう姿勢では専門のゼミはこなせませんよ」とお叱りを受け震えあがった。3年の春学期は毎週深夜まで班のみんなとレジュメを作る日々。夏休みは名ばかりで、週に3、4回はゼミの打ち合わせ。それ以外の日を使ってゼミのための準備をする地獄の日々だった。右往左往する3年生を導き、まとめあげてくださった4年生の偉大さを痛感し、来年には私達がやらされるのかと思うと憂鬱だった。後半、早稲田祭、三大学、ステイクホルダーミーティングと、同期が一丸となって準備しやりとげたプロジェクトは比較的楽しかったが、2月、すぐに卒論計画の時期となった。4年生になって就活でそれでなくても忙しいのに、月に一回の卒論の中間報告は本当に苦痛で、進捗なんてないよ、と泣きながらレジュメを作る半年間だった。そして夏休み。卒論も進めないといけないし、夏合宿のディベートは班長にされてしまったし、と学生最後の夏休みのほとんど全てをゼミにささげてしまった。何をしてもディベートの不安が頭にあって、苦痛でしかなかった。去年の4年生の偉大さを思い知り、ゼミ辞めたい以外の言葉が口からでなくなった。そんな夏合宿を終え、卒論一本に集中してきたこの半年。計画的に物事を進めることが本当に苦手な私には、春学期に瀕死で書いてきた中間報告のレジュメをまとめるだけでも、卒論が体を成していることが本当に救いであった。ここまでに中間報告の場を何度も設けてくれた谷本先生に本当に感謝したし、いきなり4万字書けと放り出されなくて本当によかった。卒論の出来については正直全く満足していない。きっと最初で最後の論文執筆なのに、ここまでしか出来ずに提出することが本当に不甲斐なく感じている。もっと調べたいことも、読みたい文献も沢山あったし、内容が薄い部分が多い。しかし、時間的、能力的な制約の中で形として卒業論文を提出できたこと、しんどくても辞めずにやりきったことは私にとって大きな経験になったと思う。ここまで、何かを熱中してやり遂げた経験のなかった私にとって、学術的な面だけではない、あまりに沢山のことを学んだゼミの二年間は本当に貴重な体験で

あった。そしていつも励ましあってきた 8 人の同期と卒業できることを本当にうれしく思うし、谷本ゼミの卒業生となれたことを本当に光栄に思う。

最後にどんな時でも温かい目で私達の活動を見守り、親身になってアドバイスをくださり、鼓舞してくださった谷本寛治先生、本当にお世話になりました。心から感謝いたします。谷本ゼミで得た経験と知識を糧に、これからはしっかりと歩んでまいります。本当にありがとうございました。

2021 年 12 月 17 日

谷本ゼミナール 9 期生 高見澤 里奈

第 1 章 貧困問題と企業の関わり .....	6
第 1 節 貧困問題への意識の高まり .....	6
第 2 節 貧困問題の解決に向けた取り組み .....	7
第 2 章 BOP ビジネスとはなにか .....	10
第 1 節 BOP ビジネスの定義 .....	10
第 2 節 BOP ビジネスの議論 .....	11
第 3 節 BOP ビジネスにおける課題 .....	16
第 4 節 BOP ビジネスの現状 .....	19
第 5 節 日本における BOP ビジネス .....	21
(1) 課題 .....	21
(2) 現状 .....	22
第 3 章 BOP ビジネスと共創 .....	26
第 1 節 共創とその意義 .....	26
第 2 節 共創の課題 .....	28
第 4 章 事例研究 .....	31
第 1 節 事例研究の目的 .....	31
(1) リサーチクエスチョン .....	31
(2) 事例の選定理由 .....	31
第 2 節 事例の紹介 .....	32
(1) BASF .....	32
(2) プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) .....	37
(3) 住友化学 .....	40
第 3 節 事例における共創 .....	45
(1) 事例における共創の意義 .....	45
(2) 結論 .....	50
第 5 章 日本企業における BOP ビジネスと共創 .....	52
第 1 節 本論文の総括 .....	52
第 2 節 本論文の課題 .....	53
参考文献 .....	54
参考 URL .....	57

## 第1章 貧困問題と企業

### 第1節 貧困問題への意識の高まり

近年、世界的な貧困問題に注目が集まっており、その解決が叫ばれるようになった。特に最近になって頻繁に目にするようになってきているSDGsにおいても、「1. 貧困をなくそう」として貧困問題の解決に取り組むべきとされている。UNDPの定義によると貧困とは、「教育、仕事、食料、保健医療、飲料水、住居、エネルギーなど最も基本的な物・サービスを手に入れられない状態」とされており、さらに極度の貧困について、「生きていくうえで最低限必要な食料さえ確保できず、尊厳ある社会生活を営むことが困難な状態」としている。

世界の貧困の現状を表す指数のひとつに、世界銀行が設定している国際貧困ラインがある。国際貧困ラインとは、その国でそれ以下の収入では、最低限の栄養、衣類、住まいのニーズが満たされなくなるというラインを国別貧困ラインと定め、このラインを全世界で共通に利用できるように調整したもので、2011年の購買力平価（PPP）に基づき1日1.90ドルに設定されている。この指数に基づき計算された、2015年に収集、2018年発表のデータによると、世界の貧困率は1990年に36%、2015年に10%であるとされている。また、貧困層の数は1990年に18億9500万人、2015年に7億3400万人とされている。また、貧困地域について、2011年の購買力平価（PPP）に基づき1日1.90ドルで計算された2019年のデータでは、南アジアや中東地域、アフリカ地域で貧困が顕著であるとわかる。これらの結果について世界銀行（2019）は、「極度の貧困層のうち85%（6億2,900万人）が暮らす南アジア地域とサブサハラ・アフリカ地域の貧困削減に取り組むことが不可欠」としている。

図表 1-1

Region	Pov.line (PPP\$/day)	Headcount (%)	Pov. gap (%)	Squared pov. gap	Num of poor (mil.)	Population (mil.)	Survey coverage
East Asia and Pacific	1.90	0.95	0.18	0.07	19.94	2,093.76	95.86
Europe and Central Asia	1.90	1.03	0.27	0.11	5.09	494.81	87.41
Latin America and the Caribbean	1.90	3.75	1.30	0.69	24.08	642.21	86.83
Middle East and North Africa	Survey data coverage is too low, the result is suppressed						47.91
Other high income	1.90	0.60	0.42	0.37	6.67	1,105.59	80.17
South Asia	Survey data coverage is too low, the result is suppressed						21.94
Sub-Saharan Africa	Survey data coverage is too low, the result is suppressed						41.34
World Total	1.90	n/a	n/a	n/a	n/a	7,673.53	64.28
World less Other High Income	1.90	n/a	n/a	n/a	n/a	6,567.94	64.28

出所 世界銀行（2019）：

「Regional aggregation using 2011 PPP and \$1.9/day poverty line」

また、UNDPは多次元貧困指数（MPI）という指数を用いている。多次元貧困指数とは、「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もの」としており、所得を基準とする貧困の指標を補完する貴重な指標と言える。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うち、少なくとも3分の1で貧困状態にある人々」と定めている。2021年にオックスフォード貧困・人間開発イニシアチブ（OPHI）とUNDPが共同で発表したデータによれば、開発途上地域の109の国に住む59億人の内、13億人（21.7%）がMPIによって多面的に貧しいと特定されている。また、そのうち85%近くがサハラ以南のアフリカ（5億5600万人）または南アジア（5億3200万人）に住んでいるとしている（pp.4-5）。

このように、現在では世界の人口のおよそ10%が貧困であるとされている。しかし開発途上国において、そのパーセンテージは総人口のおよそ20%を占めており、そのほとんどがアフリカ及び南アジア地域に集中していることがわかる。

## 第2節 貧困問題の解決に向けた取り組み

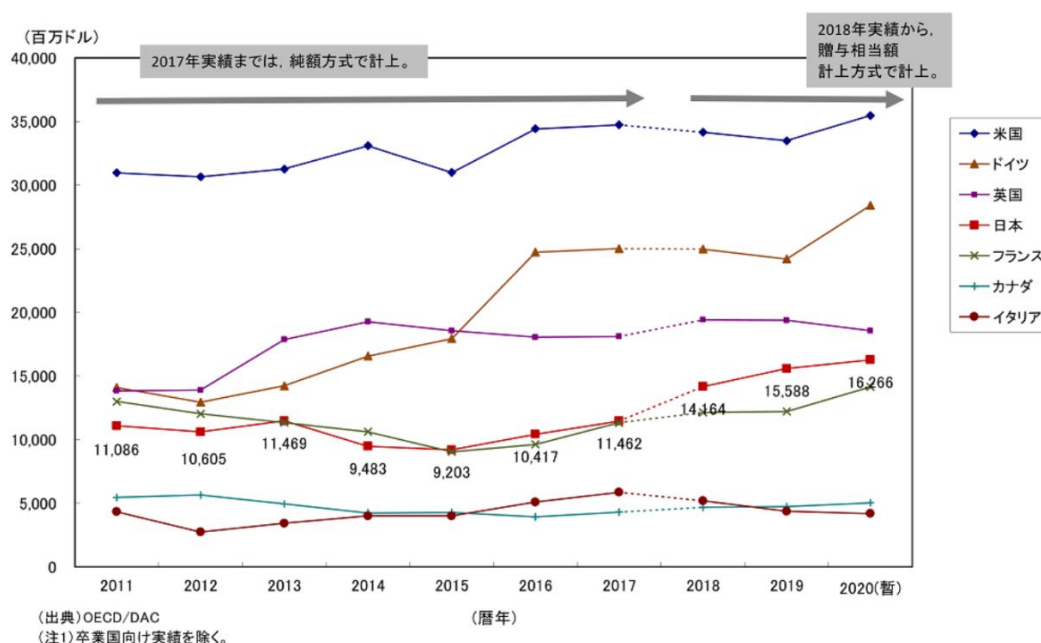
このように、まだなお世界では少なくない人々が貧困に苦しんでいる現状で、その問題解決のために各セクターではどのような取り組みが行われているのだろうか。

まず国際機関の活動においては持続可能な開発目標（SDGs）の設定が大きいと考えられる。世界各国に対して一律の目標の設定、問題解決に向けた統一的な働きかけは国際機関が行うべきアクションであり、さらに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、NPO/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。また、各国政府は政府開発援助（ODA）を中心に、開発途上国に対し、資金のみならず技術の提供を行ってきた。私企業やNPO/NGOなどの非営利組織には常に資金面での課題がついて回る為、貧困地域に対して行うことのできる資金援助には限りがある。そのため、資金援助については政府が主体となって執り行っていく必要がある。

図表 1-2 主要援助国の ODA 実績の推移

(2017年まで支出純額ベース、2018年から贈与相当額ベース)



出所：外務省「主要援助国の ODA 実績の推移」

つぎに、非営利組織の活動については、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などの形がある。1990年代以降は日本のNPO/NGOが直接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的な方式を取る団体が増えている。2000年以降、多くの国でNPO/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。日本では途上国支援についてはワールド・ビジョン・ジャパンやグッド・ネバーズジャパンなどの国際NPO/NGOの日本支部の活動が行われているほか、日本国内の貧困問題についての寄付活動やフード



バンク活動など様々な方向から非営利組織による貧困問題解決アプローチがとられている。

最後に企業はどうだろうか。UNDPは貧困問題の解決に対し、特に企業が国際レベルでできる取り組みについて、以下を挙げている。

- ・ 開発途上国の学校に技術教育用の教材を供給する（ハードウェア、ソフトウェアなど）。
- ・ 子どもたちの登校用の交通手段を資金面で支援する。
- ・ 移動図書館または識字クラスを資金面で支援する。
- ・ 書籍を扱う企業は、本を集めて開発途上国の図書館に寄付する。
- ・ 開発途上国の教師のための研修コースに資金を提供する。
- ・ 開発途上国の学生のために奨学金を支給する。
- ・ 開発途上国の政府および地域社会と農業の専門技術や知識を共有する。

現在ではこのような、寄付や支援といった形の支援が一般的である。日本企業においても例えば、JAL（日本航空株式会社）では、社員食堂のメニュー1品を利用するたびに、20円が発展途上国への支援に使われている。これまで貧困問題の解決にはドナーコミュニティが主体となった、支援や援助といった解決法が主としてとられてきたが、支援は底なしで終わりが見えないこと、また一部の国と地域において指導者の汚職を引き起こし、本当に必要な地域に支援が届きにくいといった課題が存在する。そこで、企業がビジネスの一貫として貧困問題の解決に取り組む方法が提案された。これがBOPビジネスと呼ばれるビジネスである。

この新しいビジネスに注目し、本論文の問題提起を、「日本企業においてBOPビジネスを成功させるためにはどうすべきか」とし、経営学の視点から企業と社会課題の関係についてその可能性を広げるこのビジネスについて特に取り上げる。これを明らかにするためのリサーチクエスチョンとして、RQ1、「日本企業がBOPビジネスに参入する際の課題はなにか、その解決のためにはどのような手法が有効か」を設定し以下で検討する。

## 第2章 BOP ビジネスとはなにか

### 第1節 BOP ビジネスの定義

BOPとはBase Of the Pyramidの略であり、所得別人口構成のピラミッドにおける最下層に位置する、いわゆる貧困層のセグメントを指す。世界の人口の70%を占めると言われており、人口は40億人を超える市場とされている。このピラミッドの区分や、貧困の定義については様々で定まらないが、これについてHart(2008)は、「世界の人口のうち、現在のグローバル資本主義のシステムからおおむね排除されている人々」という特徴をあげている(p.40)。したがって、BOPとは、「フォーマルな経済に十分に統合されていない低所得の社会経済セグメント」ともいえる。

BOP ビジネスの定義については様々な議論が存在する。Hart,Ted(2011)によれば、「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とされている(p.42)。BOPに商品を売り、BOPから製品を仕入れる。このBOP消費者とBOP生産者の両方を対象にし、企業はそのいずれのアプローチも採用することができる。BOP消費者を対象とするビジネスはBOP社会と市場に外の世界から製品とサービスをもたらす。BOP生産者と関わるビジネスはその土地の生産者から商品を買って国内の他地域や国外の様々な市場に売るものである。

経済産業省の報告書(2010)によれば、途上国におけるBOP層を対象(消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ)とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデルとして説明されている(p.5)。

JICA(2012)ではBOPビジネスの定義を、「貧困層のニーズを満たすための製品・サービスの提供と貧困層の市場への参加促進を行うもの。企業が利益を上げ持続的に事業を行いつつ貧困削減等の開発課題の改善に寄与し得るもの、貧困層のニーズ充足に加え、所得向上等を通じた同層の自立促進により貧困層を削減し中間層の拡大を目指す」ものとしており、①貧困層を消費者層と捉えるもの②貧困層をバリューチェーンの中に捉えるものの二つを挙げている(p.3)。

共通して、BOP層を対象にして企業の収益創出と貧困を代表とする開発課題の解決の両方を図るビジネスモデルであり、それはBOPを、消費者とするものとバリューチェーンの一部とするものの二種類があるといえる。したがって、本論文ではBOPビジネスを、「生活に必要とされるものを得るための経済から排除された人々をバリューチェーンの一部として組み込み、企業の利益と貧困問題の解決の双方に寄与するビジネス」として定義する。

## 第2節 BOPビジネスの議論

BOPビジネスは、C.K.PrahaladとStuart L.Hartが2002年に世界40億人の、「貧困層を顧客に変える次世代ビジネス戦略」を提唱したことをきっかけに次世代の経営戦略として注目を集めた。また、日本をはじめ、先進国の人口は減少傾向にあり経済も行き詰まりが見える。佐藤（2010）によると、先進国企業の成長戦略には輸出があり、それは長く先進国に、「高付加価値製品」を売り込むことだったという（p.4）。一方でその戦略には限界が見えつつあり、今後先進国企業は新たに長期的な利益を見込める市場を開拓していく必要が出てきたこともこのビジネスが注目された要因の一つである。また企業としては長期的な価値創造のための人材の育成や、新規市場開拓、長期的な利益元の創造、また、初期から参入することでブランド名が知れ渡り、選択してもらいやすくなるといった利益が考えられている（p.18）。

Hart（2008）は、BOPビジネスを2段階に分類している。それらのBOPビジネスは、BOP1.0とBOP2.0と呼ばれる。前者のBOP1.0のアプローチは、既存の製品を流用し、価格を下げ、従来はサービスが充分にあるいは全く届いていなかった顧客に製品を行き届けさせようとするのが中心だった。この、「BOP層に売る」ことの問題点を克服する中で後者のBOP2.0が生まれてきた。このアプローチはコミュニティと協働し製品および価値提案を共創し、イノベーションを起こし、新しい市場を創出するものである。Hart（2008）はこれらについて、BOP1.0を「BOPに富を発見すること」、BOP2.0を「BOPと富を共創すること」と定義している。

さらに、Hart（2016）によれば、BOPビジネスは第3フェーズ、「BOPビジネス3.0」に入っている。第3フェーズはさらに持続的な発展を意味する。

「BOP ビジネス 3.0」とは、BOP 層とともに持続可能な社会の創造を目指し、ステイクホルダーとの協働により企業はその地域で事業を展開できるという考え方である。ここでは 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ている。そしてテーマを、「貧困削減」から、「持続可能な開発」へと目標を広げている (pp.16-19)。

すなわち単にビジネスセクターが貧困地域を新たな市場として搾取の対象とするのではなく、BOP に参入しようという企業には、BOP で富を発見するのではなく市場機会を創造するという視点、その地域の経済を創り上げるといった新しい視点、貧困地域の住民との緊密なコミュニティの中で価値を共創するという視点、そしてそれを用いて持続可能な社会の構築に貢献するという視点が必要であると考えられる。

しかし、BOP ビジネスに対して以下のような批判的な意見もある。

①結局は単なる金儲け、搾取なのではないか。不必要な商品経済に巻き込みむしろ貧困を加速させるのではないか。

岡田 (2012) によれば、「社会問題解決に営利企業が与するといっても、結局本音は利益であり、途上国の現地経済が搾取されるだけではないか」という批判は未だに根強いという。大木 (2011) も、「多国籍企業が途上国の新市場に参入しようとするとき、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」と指摘する。Aneel (2010) は、「多くの企業は、教育を受けていないことや、慢性的な苦痛から安価に解放されたいという、貧困層の脆弱性を利用している」として行われている BOP ビジネスの多くが、貧困層の精神的な弱さや商品知識や選択におけるペナルティを利用して自社製品をセールスしていると批判する。したがって、「貧困層の人々は市場機会を利用する立場にないことが多く、搾取されやすい状況にあるかもしれない。そのため、現在実施されている BOP プログラムの多くは、貧困層の生活を改善するものではない」として、利益を生むために参入する企業の多くは搾取の延長にこのビジネスをおいており、そのままでは貧困の根本的

な解決にはあたらないとしている（pp.42-43）。これらの批判に対し、Hart（2011）は、「貧困層が力をつけもっと実りのある生計を立てる能力を身に着けられる新しい経済機会を彼らとともに創出する」ことが BOP ビジネスにおいてもっとも有力なアプローチであり、搾取の延長、新しい市場の発掘という視点ではなく、貧困層の人々と共に市場を創造するという視点が重要であるとしている（p.26）。しかしこの主張に対しても Aneel（2012）は、「BOP 層の人々が価値観の強い消費者であり、回復力のある起業家であるというロマンティックな見方は、誤っているだけでなく、有害でもある」、「貧困層が教育、情報、その他の経済的、文化的、社会的資本を持たず、自由市場の気まぐれな動きを利用したり、それに対抗したりすることができないことを認識していない」として、文化、経済、社会的な要因が彼らの購買決定に影響を及ぼすものであり、企業と共に市場を創造しよう、新しいビジネスを起こそうという崇高な理想に誰しもが同感し動くものではなく、そのように貧困層の消費者を理想化することは危険であるとしている。

多くの BOP ビジネスに関する文献において、BOP 層を単に都合のいい消費者、新たな市場と捉えてビジネスを展開していくことには課題が多いことが触れられている。Prahalad（2002）によれば、「不正行為、識字率の低さ、インフラの未整備、不安定な通貨、硬直的な官僚主義などによって収益を上げるのはまず無理だ」とされており、通常の海外進出とは全く異なる環境であるといえる（p.185）。したがって常に長期的な視野を忘れずに、あくまで社会的な課題解決に BOP 層と共に取り組む、その中で初めはわずかだが将来的には安定的に増加していくだろう収益を期待する。またこの地域で競争力を保とうとすれば多国籍企業は低コスト構造を維持しなければならず、必然的に、製品、財務、サプライチェーンといった面で改善を余儀なくされ、その結果、生産力を高める思いも寄せぬ方法を見つけることとなる（p.199）。また金銭的な利益だけでなく、BOP ビジネスに取り組むことで得られる人材の成長や、イノベーションといった技術や組織的な利益も年頭に置き、単なる金儲けではなく取り組む価値のあるビジネスであると捉えた。

②大規模な多国籍企業にはそもそも向いていない。

長坂（2010）は、「BOP層には、小回りのきくコミュニティ型ビジネスがふさわしい。BOPビジネスの成功事例も小規模企業やNGO中心のものが多  
い。多国籍企業にはこうした小規模志向型のビジネスは馴染まないし、そも  
そも貧困層へアプローチするビジネス慣行自体が馴染まない恐れがある」とい  
う批判は一般的だとする（p.53）。実際に現地に足しげく通い、現地に駐在し  
ながらその生活や経済に対する理解を深め、信頼関係を築いていく必要のある  
ビジネス形態において大きな多国籍企業がそのひとつひとつに気を配り育てて  
いくことは難しいだろう。また、Annel（2009）は、「BOP市場は、顧客が  
価格に敏感であり、取引規模が小さく、インフラが整っていないため、顧客へ  
のサービスコストが高いことから、プロファイリングがあまりできない」、  
「貧困層への販売市場は通常、大規模な経済活動を伴わないため、地元の中小  
企業の方が適している」とし、全社的な戦略を練り、世界的にブランドマーケ  
ティングを展開する多国籍企業がそのやり方をBOP市場にそのまま適応する  
ことは出来ず、BOP市場の総売上上に占める割合はひとつひとつの商品の売上  
が小さいためにわずかになりかねず、社会貢献という側面以外でやる意義を見  
出しにくいという（p.43）。実際に高山（2010）は、「大規模な多国籍企業  
が貧困層に対する販売で指導力を発揮すべきであるというが、貧困層に対する  
販売市場は通常は規模が大きくないため、現地の中小企業の方が適してい  
る。」という声は多くのビジネスパーソンから聞かれるとしている（p.42）。

多国籍企業がぶつかる壁はもっともなものであると考えられる。今までに培  
ってきたマーケティングの戦略からは外れた市場であり、大企業がBOP層の  
ために何人もの途上国への駐在人員を探すことは非常に難しいかもしれない。  
当然中小企業がこのビジネスに取り組むことにも大きな意義がある。また現在  
現地で貧困層を顧客にしているのはほとんどが非公式経済である（Prahalad,  
2003, p.190）。そのために住民は限られた種類の限られた品質の商品を、法  
外な値段で利用せざるを得ないことがある。世界的な多国籍企業がこの市場に  
参入することには、一定の品質で低価格な製品を安定して供給できることに意  
義があると考えられる。大量生産の設備や高い技術、徹底的なコストカットの術な  
ど世界的な多国籍企業だからこそその力で取り組むことのできる課題が多くあ  
る。一方で現地についての情報の少なさやコミュニティの狭さなど大企業であ

るからこそぶつかる問題については、現地の中小企業や NPO、政府と協働することで解決が可能である。したがって、あくまでその大きな資産を活用しながら貧困問題の解決に取り組むという視点で多国籍企業には、経済ピラミッドの底辺で暮らす数十億の人々の生活を根本から改善する力があるといえる (Prahalad, 2003, p.184)。

③結局は、貧困層の中でも購買力のある上層だけをターゲットにしており、根本的に貧困からの脱却には寄与しない。

長坂 (2010) によれば、「結局は市場経済と接しうる貧困層の上部の市場をいかに市場経済にかすめとっていくかというものに過ぎず、貧困層の人々を貧困から脱却させていくための (社会的課題解決) アプローチとはなりえないのではないか。」という批判が一般的にあるという (p.180)。これについて、購買力がもともとある層に対してアプローチをかけることはその層で影響が終わることを意味するのではないと考える。製品を販売することで住民の生活の質を向上することはもちろん一つのビジネスではあるが、BOP ビジネスとは買い手、売り手、起業家としての BOP 層をターゲットにしたビジネスであり単に消費者として見ているだけでは留まらない (Hart, 2011, p.42)。すなわち消費を促し自由市場の発展に貢献することはもちろんだが、それだけでなく企業が進出し新たな雇用を多く生み出すこと、また住民の多くが従事する農業においてその効率性を高め所得を増やすことも目的の一つとしてある。つまり初めは、「比較的マシな」貧困層に対して消費財の販売を主とするビジネスであったとしてもそのビジネスが拡大することで雇用を生み出す、また現地の市場を創出することで適切な価格、一定の水準の商品が供給されるようになるといった派生的な影響が貧困地域事態に及ぼされ、住民に影響すると考える。

④そもそも市場が不十分で、購買力も低く利益が出ない。

岡田 (2012) はビジネスパーソンの中で、「そもそも所得や購買力の低い市場へ行って儲かるのか」といった意見は多いとしており、高山 (2010) も、「貧困層は潜在的な購買力を持つというが、貧困層は貯蓄率が低く潜在的な購買力はほとんどない」という問題があるとしている (p.42)。Aneel (2012) は、2002 年に Prahalad が紹介していた BOP 市場の規模 13 兆ドルと

いう値を否定し実際には 3600 億ドルほどであるとして、「貧困層は貯蓄率が低く、未開拓の購買力が少ない」としている (p.42)。

実際に Hart (2011) は貧困の定義によって推定される購買力の値は様々になりうるとしている。その一方で貧困のラインを厳格に定めることは大して重要ではないという (p.39)。購買力が本当はないのかという議論についても、様々な見方があると考えられる。例えば現地で消費財を売る際に小分けにして安価に販売することが定石となっている一方で、家電や蚊帳などの耐久財はある程度高価であっても本当に効果のあるもの、長く使えるものを購入しようという意識がある。また実際のところ最も効果的な BOP ビジネスの戦略は単に貧困層の購買を促進して富を引き出すことではなく彼らの能力を高め所得を向上させることにあるとされている (Hart, 2011, p.39)。企業が住民とともに市場を創出するという視点で、現在市場が不十分であることは前提であり、長期的に利益を生み出す市場へと育てることに注力するビジネスであると考えられる。

BOP ビジネスにおいてはこれらに代表される批判がなされてきた。その一方で、多くの肯定的な意見や実際に成功した事例も観られる。したがって、本論文ではこれら批判に紐づけられるビジネスの課題を解決しつつ、ビジネスを促進する方法について考えていく。

### 第 3 節 BOP ビジネスにおける課題

BOP ビジネスを行うにあたって、そのビジネスの特性上、またその特殊なビジネス環境に伴い、いくつかの課題が考えられる。

#### ① ビジネス環境の不整備

BOP ペナルティとは、貧困層の消費者としての市場参加を阻むボトルネックを指す。競争の不在、中間搾取、アクセス未整備（インフラ欠如等）、対等な関係の不在により、材やサービスの値段が高く入手するための取引費用も高くなる。このようなマスとしての貧困に対して BOP ビジネスは対処していく必要がある (佐藤 2010、p.7)。企業はいざ BOP ビジネスを始めようとしてもそのためのインフラが当該地域には全く整備されていない可能性が高い。大木 (2011) は、「多くの BOP 社会でインフラは劣悪または事実上存在せず、低所得者消費者をターゲットにした事業には、大規模な先行投資の必要が生じ



る」と指摘する (p.7)。それは生産、輸送、販売その全てのフェーズで起こりうる。食品などを現地で生産したいと考えても資源や環境が充分でない、外部で生産して現地に持って行ってもそれを住民に売るための手段、さらには地方に届けるための交通手段がないといったことが頻繁に起こる。また、市場がビジネスを行えるほど十分に発達していないことが考えられる。例えば、衛生問題の解決のために小分けのハンドソープを販売しようと考えたとしても、そもそも手を洗うことと健康が結びつかないということが生じる場合も考えられる。このような場合、この地域に **BOP** ビジネスで参入しようとする企業は自社の製品の流通のためのインフラを整えること、自社の製品がどのようにそこに住む人々の生活に貢献し豊かにするのかということを経営者から始めなければならない。これには膨大な時間と資金が必要となり、初期には収益としての大きなマイナスとなり得る。

また、地域の情勢がビジネスにそもそも適さない状況にある可能性もある。大木 (2011) は、「汚職はピラミッドの底辺で操業する企業の大きな問題になり得る。民族、部族、宗教上の緊迫した状況に加えて、路上犯罪などのほかの社会問題が重なり、**BOP** 社会で雇用や事業活動を行うのが困難になることが多い」と指摘する (p.7)。政治的な不安定さなどにより一部の地域ではそのモデルの運用がきわめて難しいことが考えられる。

#### ②企業内学習システムへの欠陥

プロジェクトのリーダーが初めから市場に対して間違った思い込みを持っていることがある。貧困層とはこういう人たちだから、自社はこのようなビジネスができるだろうという思い込みを持ったまましていると、価値を共創していこう、ともに解決していこうという視点に立ちにくい。貧困層を懇願者としての助けてあげるべき人々、もしくはビジネスのための単なる顧客として見る視点から抜け出すことができないリーダーが多い。地域の人々と、長期にわたって様々な交流を通じた対話をし、その市場を深く理解すること、共にソリューションを創造する相手という視点で取り組むことが求められる (Hart, 2008, p.82)。

#### ③長期的な視点の欠如

BOP ビジネスに参入した企業において、どうしても理解の浅い経営層からプロジェクトとして早期から利益を出していることが求められる場合がある。しかし、このビジネスの特性上、初期投資が莫大である可能性が高く、また実際にビジネスとして成立し安定して利益が出せるようになるまでに非常に多くのプロセスと時間がかかることが多い。また企業が BOP ビジネスを長期的な価値創造プランとして見る視点をもたずに、早期の売上個数や金額のような指標で評価してしまえば、長期的な共創に価値を置く BOP ビジネスはうまくいかない。企業内で長期的な収益構造を見込んで投資できるマネジメントシステム、その余裕が必要である。様々なセクター間をつなぐ役割や現地とのコミュニケーションなどこのビジネスに取り組むことで人材育成の大きな機会を得るといえる。その過程でイノベーションを引き起こす可能性もある。企業は将来を担う人材を育てる、長期的に安定した収益源を育てる、イノベーションの素を育てるという意識と視点をもってビジネスを見守る姿勢が必要である

(Hart, 2008, p.59)。

#### ④デザインのリフレーム

経済ピラミッドの頂点で成功した既存のビジネスシステムを単に改良して BOP 市場に適応させるということは難しい。地域の住民の実際の声を聴いて何度も試験を行い、フレームワークを立て、繰り返し事業を現地化していくことが必要とされる。BOP ビジネスは単に BOP 層に対して自社の営業をする、BOP 市場に参入する、という簡単な理解では成功させることはできない。大木 (2011) は実際に、「貧困社会は識字率が低く、BOP 市場を標的にするビジネスでは、先進国で慣れているマーケティング方法は通用しない」と指摘する (p.7)。

また、中国製の安価な製品との競争も激しい。所得が充分でないために安価なものに手を出さざるを得ない住民が多く、価格が高くても長く使えることの経済性をわかってもらうための取り組みが行われているものもある。

このように、BOP ビジネスはその特質上、多国籍企業を代表とする先進国でビジネスを行う企業にとっては様々な困難があるといえる。また、それらは大きく二つ、現地の課題と社内の課題に大別できる。BOP ペナルティに代表される現地のインフラや市場の未成熟、分野や文化の違いなどは前者に分類さ

れ、長期的な利益目線の欠如や学習システム、人材の問題などは後者に分類されるといえる。BOP ビジネスに取り組む企業に対しては、社内外双方において課題が山積しているのである。

#### 第4節 BOP ビジネスの現状

では現在、BOP ビジネスの現状はどのようなものであろうか。政府や国際機関、国際的な NPO は、主に現地における支援活動という形で BOP 層と関わっており、実際多くの成果を上げている。

国連ベースによる発展途上国への支援は、その国政府の閣僚などと国家開発戦略、省庁の行政改革、環境プロジェクトへの技術支援など、国家の重要な任務に関わることがほとんどである。BOP ビジネスをおこなう企業にとり開発援助との連携は、事業開発段階で資金的援助を受けることもあるが、プロジェクトの信頼性の向上やネットワークの活用などのメリットも考えられる。Hart (2011) は従来の開発援助アプローチもうまくいっているわけではなく、その短期的な支援にはあまり効果が無いと指摘しており、市場経済と従来の援助の最良の部分それぞれを組み合わせた新しいアプローチには大いに期待できるとしている (Hart,2011,p.88)。

国連開発計画 (UNDP) では、官民連携プログラムとして Growing Sustainable Business (GSB) を提供しており、企業へのマッチング支援や資金協力を行っている。また、米国国際開発庁 (USAID) では、Global Development Alliance (GDA)、Global Frameworks、Global Development Commons などの支援プログラムがあり、それぞれパートナーシップ、資金提供、知識・ノウハウ共有などの支援を提供している。このような BOP ビジネスに参入しようとする企業に対する公的な支援は拡大している。英国では、特に中小企業の輸出奨励や、EU 域外の新規市場への輸出拡大を目指す輸出政策の一貫として英国輸出信用保証局 (UKEF) が、公的ならびに民間の輸出支援機関と協力して、企業に対する輸出支援を行う。支援のための方策として、「奨励」、「情報」、「コネクション」、「資金調達」の4項目を設定している。このうち、「コネクション」では、とりわけ新興国や開発途上国における貿易障壁を、企業が克服するための支援を行う。輸出や投資を支援するため、

相手国政府と協力しビジネス環境の改善に努める、企業などが遭遇する貿易の非関税障壁を英国政府にオンライン上で報告できるようにするといった内容となっている（JETRO2018）。このような BOP ビジネスへの参入を視野に入れる企業に対する、資金面にとどまらない現地政府との連携も含めた多様な障壁への公的支援の拡大は特に、参入へのハードルが高い中小企業、また海外進出経験に乏しい企業に対してもポジティブに作用すると考えられる。

NPO/NGO からみた BOP ビジネスについて、日本のネットワーク型 NGO である JANIC は、NGO の考える BOP ビジネスとは経済的貧困層のための、

「社会的責任ビジネス」であるとしている。社会課題の解決や現地の人びとのためになることがベースとしてあるが、経済と社会に偏って環境が危うくなってしまいうこともあるのではないかという懸念があり、その一方でサステナビリティや持続可能なものに資するものでなければならぬと考えたとき、企業にとってはビジネスでないと取り組めないものである。また企業と NGO など違うセクターが協働しないと成り立たない。そして、それはコミュニティのためにそうあるべきであるとしている（p.8）。このような視点において企業と NPO との連携の重要性を意識し、JANIC では、「地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン」を作成している。ここでは企業が NGO の活動に理解を示し、また互いに貧困層の利益を一番に活動することなどを定め、「連携は、「手段」であって、「目的」ではない。途上国の貧困問題の背景には、さまざまな権利をはく奪された人々が存在することを忘れずに、「連携」という手段を通じた効果的かつ効率的な課題解決を目指す。」としている

（p.3）。すなわち BOP ビジネスに取り組む企業に対して NPO 側も理解を示しつつあり、互いの持つ資産を連携することで活用し貧困層のために協力していく意思を持っていることがわかった。NPO の持つ、課題解決、ネットワーク、情報収集能力は多国籍企業のそれを上回る点もある。実際に BOP ビジネスに参入しようと思った際に企業がまずぶつかることのひとつに現地の情報の不足があり、その後いざ販売しようと考えてもそのためのチャネルを持ってないことが考えられる。こういった際に現地のコミュニティに深く関わりがあり、より詳しい情報をもつ NPO と協働していくことは重要なことである。

## 第5節 日本における BOP ビジネス

### (1) 課題

特に日本企業においてその危機感や先見性の不足、政府機関による支援策の不足、CSR 意識の遅れ、NPO などの非営利団体の未発達などがあげられる（菅原 2011、p.27）。その中で、自社だけでは不十分な経営資源を協働で補おうとする動きが特徴としてあげられ、その一方で未だ比較的少ない社会的投資などが課題である。欧米では BOP ビジネスを通して財務的な価値を生み出そうというより、そのプロジェクトによって企業内での有能な人財、ソーシャルアントラプレナーの育成や組織文化における目に見えない価値創造に目を向けている企業が多い。このような長期的な価値創造への姿勢が日本企業においてはあまり見られない傾向にあることも指摘されている（菅原 2011、p.28）。

池田（2011）は、実際に市場で目にする製品の多くは韓国製、中国製がほとんどで、「すでに日本企業は BOP 市場において、欧米中韓企業に完全に遅れを取っており、BOP 市場はだんだん満席になりつつある」と指摘する（pp.213-215）。したがって、日本企業はすでに出遅れているということを確認すべきであり、より積極的にこのビジネスに参画していくことが必要である。では、日本企業はなにを強みに参画することができるのだろうか。これについて池田（2011）は、「過去の日本」からあるビジネスモデルにあると指摘する（p.215）。たとえばヤクルトのように、古くからおこなわれてきたヤクルトレディによる各家庭への直売システムは、卸や小売りのシステムが十分に発達していない BOP 市場において多くの欧米企業によって模範となった。これについて菅原（2009）も、「ヤクルト・レディ方式を、3つの本質から見ると、（中略）貧困層のニーズを満たし、所得をもたらし、自立を促すという図式が明らかとなる。そして、ヤクルト・レディ方式は、BOP ビジネスの3つの特徴も、まさに備えている。ヤクルトの宅配は、まさに本業であり、その結果、貧困層の健康改善にも寄与し、現地の女性をヤクルト・レディとしてパートナーにしている」としている。また菅原は日本企業の BOP ビジネスへの強みについて、「日本型企业統治の考え方や日本企業が本質的に有する特性を、BOP ビジネスの成功要因に照らし合わせて考えてみると、日本企業のほ

うが欧米企業，少なくとも英米企業より，はるかに BOP ビジネス向きの素地をもっていることが分かる」とする。共同体、コンセンサス、長期的利益を重視する特性と、データや理論だけで物事を判断するのではなく、「現場」を重視する日本企業の姿勢は BOP ビジネスにおける大きなアドバンテージであるとしている（菅原 2009、pp.101-103）。

## (2) 現状

日本における BOP ビジネスの現状について平本（2016）は、「日本では BoP ビジネス元年とされる 2009 年以降、多くの日本企業が BoP ビジネスに取り組んできた。最近、メディアでは BoP ビジネスという言葉を目にすること自体は減ってきたが、日本においても、そして当然だが世界において BoP ビジネスは進化し続けている。世界の潮流によって進化し続ける日本企業も存在する」と指摘する（p.273）。さらに平本（2016）は、「今、BoP ビジネスは企業の経営戦略の根幹に位置づけられ、企業内で収益の観点から大きな成果をあげている人たちが取り組むようになりつつある。単純に新興国ビジネスにおける戦略上の工夫として BoP ビジネスを取り込み始めているのである」と指摘する（p.280）。

NPO や政府の取り組みについては現在どのように進んでいるのだろうか。既出の JANIC「地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン」については 2017 年の第 5 版を最後に更新は見られなかった。また JANIC が行っている、企業と NGO とのより活発な連携を目指す、「NGO と企業の連携推進ネットワーク」については、活動報告が 2018 年で止まっており、現在の活動について知ることはできなかった。JANIC の SNS の更新は行われており、現在も活動が行われていることはわかったが、年次報告は 2019 年度までのものしか見当たらなかった。

経済産業省では 2011 年から BOP ビジネスに関心を持つ企業を会員としてポータルサイトで一元的にその情報を管理し、情報提供や NGO とのマッチング支援を行っていた。この、「BOP ビジネス支援センター」については 2017 年にサイトは封鎖されており、どのような実績があったかはわからなかった。経済産業省の BOP ビジネスについての研究機関、「BOP ビジネス政策研究会」の報告書は 2010 年が最後で、その後は JICA や JETRO の活動を支援、広

報するにとどまっている。経済産業省の広報誌、METI Journalにおいて、定期的に BOP ビジネスを志す企業に対して、支援の紹介を行っている。また、外務省のサイトでも、JICA や UNDP の支援を紹介する広報は行われていた。

図表 2-1 BOP ビジネスに関わる日本の情報提供サイト



出所：JICA（2019） pp.10-11

画像にあるように、JETROでは、貧困地域でのビジネスに興味を持つ企業に対して、現地の情報を提供したり、現地の社会的課題とそれに取り組みたい企業とのマッチングなどの活動を行っている。マッチングの取り組みについては2014年の事例を最後に停止していたが、現在もビジネススキームに特化して、現地スタートアップ企業との促進事業などで日本企業への支援を行っている。JICAでは、2010年にBOPビジネス連携促進調査事業を開始し、この、「中小企業・SDGsビジネス支援事業」は今年で10年目を迎え、累計の応募事業数は1,000件を超えた。実際今年には株式会社リコーの、「フィリピン共和国での3Dピコ水力発電による働く現場のDX支援事業案件化調査」が採択され、JICAからの支援を受けながらパートナー企業やNGOと協力し、ビジネスとしてのスタートを目指している。また、2017年から、「民間企業等とのパートナーシップを加速させることを目指し」、「途上国の課題解決型ビジネス(SDGsビジネス)調査」を実施しており、企業が途上国の課題解決のた

めに企画しているビジネスについて、そのための予備調査を連携して行っている。

開発途上国の中でも、特にアフリカ地域での日本企業の動向を分析しているアフリカビジネスパートナーズが発行する、「アフリカビジネスに関わる日本企業リスト 2019」によると、2019年11月時点で、アフリカ54カ国に進出している日本企業数は563社（拠点）となった。2013年のリスト作成開始以来の推移をみると、企業数、拠点数ともゆるやかながら伸びており、2017年版と比較すると、企業数は47社（+22%）、拠点数は115（+26%）の伸びでこれまでで最も伸び率が大きい結果となった。

図表 2-2 アフリカでビジネスを行う企業数の推移

**【拠点数/企業数の経年比較】2019年はこれまで以上の伸び**



【定義】  
 A: 現地法人、支店、駐在員事務所、現地出資先の推移を比較  
 拠点数: アフリカにおけるAの延べ数で、同一企業がアフリカの複数国に進出している場合は複数カウントしている。ただし同一企業が同じ国に同じ事業分類にあたる法人や販売代理店を複数保有している場合は1とカウント  
 企業数: Aとして進出している国数に関わらず、アフリカのいずれかの国に一つでも進出している日本企業の数  
 日本人による起業: 日本人が起業したものの日本に法人がない企業を分類。「日本企業」の定義に当てはまらないため、分けて表示している

出所：アフリカビジネスパートナーズ（2019）

また2019年の日本企業におけるBOPビジネスの現状について、アフリカビジネスパートナーズ（2019）は、「日本の各業界を代表するトップ企業は、南アフリカを中心になんらかのフットプリントを持っており、一般的に想像されているよりもすでにアフリカに進出しています。今後どのようにアフリカビジネスを発展させていくか、次の展開を模索している状況だといえるでし



よう。日本企業の海外進出は進み、いまや海外売上が半数を超える企業も珍しくありませんが、その進出国は欧米、東南アジアに限定されています。こういった限られた進出からよりグローバルに海外市場にチャレンジしようとしている企業が、グローバル企業と商社、トップ企業に続いて、販売代理店の設定などによってアフリカに目を向け始めています」と分析している。すなわち現在、いわゆるトップ企業といわれる日本企業の多くはアフリカでのビジネスを既にスタートさせており今後どのように発展させていくかを模索している状況で、またそれ以外の企業もアフリカという市場にチャレンジしようとしている状況にあるといえる。

### 第3章 BOP ビジネスと共創

#### 第1節 共創とその意義

世論や先行研究の中では、「パートナーシップ」や、「協働」という言葉が多く用いられている。例えば小島ら（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」として定義づけており（p.5）、あるいは日本NPOセンターは、協働とは、「異種・異質の組織が、共通の社会的な目的を果たすために、それぞれのリソース（資源や特性）を持ち寄り、対等の立場で協力して共に働くこと」と定義している。それを踏まえ、本論文ではその上で新しい価値を生み出す、すなわち協働やパートナーシップを経て最終的に新たな価値を生み出すことを重要視して、「共創」という言葉を用いる。共創とは辞書では、「異なる立場や業種の人・団体が協力して、新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すこと」とされている。BOP ビジネスにおいても、同じビジネスの中に公共・民間問わず多様なセクターが関わり、協力して新たな価値を導くことを指す。ではBOP ビジネスにおいてこの共創の過程にある、協働やパートナーシップにはどのような意義があるのだろうか。

松行ら（2012）は、「こうした協働が行われることで、①企業の事業パートナーとしての経験やノウハウ、蓄積されたビジネスノウハウ、豊富な資金力、②国際機関による援助、さらに③NGO/NPOによる現地における強いネットワーク力などが初めて利用可能になる。そのことによって、セクター間で所持する経営資源を相互に補完し、重複するコストを削減できる。その結果、最終的に各事業の目的を効果的に達成できる。このことは、上述の各アクターがそれぞれの目的を実現するために、自己組織体に欠落する経営資源を相互に補完する連携の構築を意味する。このようなセクター間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。」としている。さらに、「このようなセクター間の相互連携は、各組織が連携するパートナーに対して、一

方的な協力を得る関係の構築ではない。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。」としている（pp.104-105）。斎藤（2016）は特に社会的課題の解決について、単独セクターで解決できるものではなく、セクター間の協働により取り組むことが求められており、またこの考え方の共有が進み、異なるセクターに属する人々・組織がともに課題解決に取り組む事例が増えてきていると指摘する（p.117）。90年代以降日本においても様々な取り組みの中で、NPO/NGOと行政・企業の間にはなかった新たな協力関係が構築されたり、特定の社会的課題の解決を意図した新規ビジネスがはじまったりというように、新たな価値創造の成功事例がうまれてきた。谷本（2006）は企業のCSR活動において特にNPO/NGOがコラボレーションをする両者のメリットについて、「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。一方企業側からみると、NPOはそれぞれの領域で専門的な知識やネットワークをもっており、社会的な事業に関わっていくにあたって重要なパートナーとなる」と指摘している（pp.213-215）。

またJETRO（2019）は、「ビッグデータ革命の波がアフリカにも押し寄せたことで、日系企業にも新たな参入の可能性がもたらされている」としており、これまで情報入手の困難から貧困地域へのビジネスの参入に足踏みしていた日系企業も情報へのアクセスが容易になることによってBOPビジネスへ参入しやすくなる可能性があるという。JETRO（2019）は、「ビッグデータは、貧困層（BOP）や農村の消費者を可視化することを可能にし、有効な市場開拓ツールとなっている」とも指摘しており、世界的なIT化の波は貧困地域のビッグデータを構築することでBOPビジネスにおける情報入手の一助となっている。このBOPビッグデータを利用するためにJETRO（2019）は、「現地発スタートアップとの連携」の可能性を挙げている。実際に欧米や中東の投資家やファンドでは、現地スタートアップへの積極的な支援や事業提携

を行っている。例えば、コートジボワールの ICT4DEV は、農業従事者同士の情報交換プラットフォームを開発、運営している。2018年には、農民4万人を含む農協150組合の顧客を獲得している。さらに、同国で道路交通情報をウェブサイト上で発信しているアクツルートは、フランスの通信大手オレンジと提携している。JETROの、「アフリカ・スタートアップ100社」報告書(2019)では現在アフリカで活動している金融サービスや農業、IT、卸売などの幅広い分野のスタートアップ企業を紹介し、BOPビジネスに関心をもつ日本企業とのマッチングを促している。アフリカではITを介した世界共通のプラットフォームを使うことで、新たなビジネスモデルを展開する現地スタートアップが続々と誕生し、ビッグデータを蓄積させている。現地スタートアップと協働することで、日本企業の現地ビッグデータへのアクセスを可能にし、情報収集を容易にすることで、BOPビジネス参入の障壁を低くすることが可能になる。

このように、特に社会的な課題については、単独セクターで解決可能な範囲には限界があることが知られてきており、それぞれのもつ強みや能力を共有し合うことで解決しようという考えが一般的なものとなってきている。単独セクターで力の及ばないものについて、その範囲に強みをもつ他セクターと協働することで新たな可能性を見出すこの考え方は、世界的な社会的課題である貧困問題に対して、企業が主体となって取り組む新しいビジネス、BOPビジネスにおいても当然汎用できると考えられる。

## 第2節 共創の課題

一方で企業とその他セクターのパートナーシップには課題も多い。谷本(2020)は企業とのコラボレーションに際してNPO/NGOに求められる課題について①それぞれの領域において専門的な知識やネットワークをもっている必要②マネジメントシステムを充実させる必要③ソーシャル・アントレプレナーシップ(社会的起業家精神)の必要の三つを挙げる(pp.173-174)。すなわち企業がNPO/NGOとコラボレーションをしようとする際に企業が求める役割をまだまだNPO/NGOが十分に果たせていない可能性があるのだ。また、BOPビジネスに限って言えば参加企業が少ないことが挙げられる。BOP市場

への参入計画を立てる段階で、自社では不足している現地コミュニティとの繋がりや、ハード面の技術があることが考えられる。しかし BOP ビジネスに取り組む企業は未だ少なく、企業の貧困問題への貢献は寄付に留まっている場合が多い。そのため他業種の企業と協働して参入しようとしてもそのパートナーを見つけることが難しい場合がある。また今まで関係が築かれていなかった非営利団体と営利の企業の協働を生み出すことの難しさがある。これについて谷本（2020）は、「伝統的な慈善型 NPO は寄付とボランティアをベースとした非営利の組織であり、市場で共創を行う営利企業とは基本的にミッション、そのベースにある価値が異なる」と指摘している（p.174）。さらに、資金提供者である企業の意向が強く反映されるあまり協働の目的と意思決定内容にズレが生じていたり、目的を達成する前に協働関係が解消に至ったりする失敗事例もみられる。塚本ら（2007）は公的な資金支援のない場合のパートナーシップでは、「資金をもってこられない組織の発言権・声が弱くなっている」と（p.55）、Hart（2016）は、「最悪の場合は、パートナーシップの運営失敗という結果もありうる。この問題は繰り返し発生し、パートナーが取り残されたり、末端ユーザーや生産者の時間とリソースの無駄遣いに終わったりしている」と指摘している（p.222）。

このように課題は多いながらも、BOP ビジネスに関わる問題点に対するアプローチ方法の一つとして、他セクターとの協働に注目することは重要であると考えられる。長坂（2010）は特に NGO との協働について言及し、「企業が貧困層のニーズに対応し、社会的課題の解決を伴いながら市場開発を行い、かつ利益を得るというビジネスモデルには、NGO との協働が必須である。これまでの成功事例をみると、いずれも NGO との協働が重要な意味をもっている」と指摘している（p.51）。また松行ら（2012）は、「BOP ビジネスは、上述のように先進国市場のビジネス戦略の展開とは大きく異なる。そのため、企業が先進国市場で採択した経営戦略のうち、特に市場競争の概念、ビジネスモデルの構築を根本的に変革する必要がある。企業は、NPO/NGO、政府・国際機関をパートナーとする連携を形成することが必要である。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。」と指摘している (p.104)。

以上から、RQ1、「日本企業が BOP ビジネスに参入する際の課題はなにか、その解決のためにはどのような手法が有効か」について、「日本企業の課題としては、企業の国籍に関わらず存在する BOP ビジネス特有の課題に加え、日本企業特有の組織文化、支援策の不足、非営利団体の未発達が挙げられる。またその解決にあたり、専門的な知識をもつ他企業及び、現地でのコミュニティをもつ NPO/NGO、現地政府との橋渡しとしての行政など多くのセクターが共創してひとつのビジネスをつくり上げていくことが有効である」と結論付ける。

## 第4章 事例研究

### 第1節 事例研究の目的

#### (1) リサーチクエスション

本論文の問題提起、「日本企業において BOP ビジネスを成功させるためにはどうすべきか」を明らかにするための RQ1、「日本企業が BOP ビジネスに参入する際の課題はなにか、その解決のためにはどのような手法が有効か」について、第3章までに、「日本企業の課題としては、企業の国籍に関わらず存在する BOP ビジネス特有の課題に加え、日本企業特有の組織文化、支援策の不足、非営利団体の未発達が挙げられる。またその解決にあたり、専門的な知識をもつ他企業及び、現地でのコミュニティをもつ NPO・NGO、現地政府との橋渡しとしての行政など多くのセクターが共創してひとつのビジネスをつくり上げていくことが有効である」と結論付けた。そこでこれをもとに、RQ2として、「日本企業において他セクターとの共創を促進するためにはどうすべきか」を設定した。この RQ2 を明らかにするために、いくつかの先行事例を分析した。

#### (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層を消費者とするだけでなく、バリューチェーンに組み込んで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、第1章でも述べたように本論文では BOP ビジネスを、「生活に必要とされるものを得るための経済から排除された人々をバリューチェーンの一部として組み込み、企業の利益と貧困問題の解決の双方に寄与するビジネス」として定義しているため、また第2章で述べたように、搾取の対象として利用しているのではないかという批判に対してバリューチェーンの一部として BOP層の生活の底上げに寄与していることを示すために基準として設定した。第2節にて詳しく紹介するが、BASF と住友化学の事例では初めは消費者として始まったビジネスであっても、最終的には現地で雇用を生み出すことに成功している。

2 つ目は **RQ2** として、「日本企業において他セクターとの共創を促進するためにはどうすべきか」を設定しており、先行事例から協働の可能性やその方法を分析するために基準として設定した。**BASF**、住友化学の両事例ではビジネスの立ち上げに際して他企業や官民連携など多面的にパートナーシップを通して課題を解決しており、独自のコンソーシアムを形成しており、現在も継続してビジネスを成長させている。

**BASF**、住友化学の両事例は、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適切であり、また本論文では日本企業に焦点をあてていることから海外の事例のみならず日本国内の代表的な事例として住友化学を取り入れた。一方で、協働を駆使しながらもビジネスとして成功しなかった参考事例としてプロクター・アンド・ギャンブルを挙げる。

## 第 2 節 事例の紹介

### (1) **BASF**

**BASF** はドイツに本社を置き、世界に約 11 万人の従業員を擁する欧州を主要市場とする多国籍メーカーで、石油・天然ガスから、化学薬品、プラスチック、栄養、農薬、ファインケミカルに至る幅広い事業ラインをもつ。

**BOP** 層の多くは深刻な食糧問題を抱えて栄養失調に悩まされているが、バランスのとれた食生活をとるような経済力はない。そこで、**BASF** は日常的に摂取する基礎食品に栄養素を強化すれば、家計への負担がなく栄養状況を改善することができると考え、栄養失調問題へのビジネスでの取り組みに焦点を当てた。栄養補助食品市場には非常に大きな成長性があると予測しており、ビジネスと **CSR** のシナジーが最大に期待できる方法として提示されている。つまりビタミン製造の大手である **BASF** にとって、途上国で基礎食品への栄養素強化を普及させることは、栄養失調問題の解決に貢献するだけでなく、大きなビジネスチャンスにつながると考えられている。**BASF** は途上国での食品栄養強化イニシアチブが企業利益の追求を目的としたものであるという立場を明確にしている。以下では **BASF** の二つのプロジェクトについて取り上げる。

・ **FF** イニシアチブ



BASFは2002年、貧困地域における微小栄養素を強化した食品の普及促進のためのイニシアチブ、「Food Fortification Initiative (FF イニシアチブ)」を立ち上げた。このイニシアチブでは途上国の栄養失調問題の解決策として、現地の食生活で日常的に摂取されている食用油、小麦粉、砂糖などの基礎食品へのビタミンA添加を促進する活動を展開している。この活動を通して、BOP層の栄養問題の改善に貢献すると同時に、BASFのビタミンAの持続的な需要を創出するという点で、長期的な視野に立った事業戦略である。また現地の食品会社やその他のステイクホルダーの参加を呼びかけて統一的な動きを作り出し、現地のステイクホルダーが主体となって全国レベルでの展開を推進するよう支援している。ここではBASFの現地子会社に設置された推進チームが、実地活動を企画・推進し、栄養素強化の具体的な方法などについて現地企業に技術指導を行っている。BASFがこのイニシアチブ活動に取り組むメリットとして以下が挙げられる(wbcsd, 2013, pp.4-10)。

- ①報告書に提示することができ、投資スキームにおいて評価向上につながる。社会貢献に積極的な企業としてのイメージが向上する。
- ②社内で新たなプロジェクト企画へのモチベーションが高まる、将来性のある人材を惹きつけるなど、人事面でのプラス効果がある。
- ③公的機関の関係者からポジティブな評価を得ることができる。
- ④先進国の経済成長が停滞する中で、将来性のある新興国・途上国での市場開拓につながる。BOP層のニーズに応えることによりさらなる成長可能性を拡大する。
- ⑤国連機関やNGOとの協働により、さまざまな面で利益を得る。イニシアチブで推進するプロジェクトとは直接関係ないビジネスの場でも入札参加や取引の機会を得やすくなる。

BOPという購買力が低い層を対象にしたプロジェクトになるため、利益は大きくないが、上記のような間接的な利益を通してプラスの効果を期待できる。これらがBASFの役員が栄養失調撲滅活動に時間と労力を投入することを決めた重要な理由とされている。プロジェクトは、どの国・地域がどのような栄養問題を抱えているか、どの機関・団体が最適な提携パートナーかなど

を調査したうえで行われ、長期的な持続性と自立性を確保できるよう、現地の企業はもとより公的機関や NGO を巻き込む活動とした。

このイニシアチブを発足するにあたって、BASFには以下の課題があった（JETRO 2011, p.11）。

- ①プロジェクトを実施しようとする地域の多くで、BASFの企業としてのプレゼンスはあまり大きくないため、現地企業や工場の協力を得る必要があるが、彼らには新しい生産設備の導入や、BASFから技術研修を受けたいという要求がない。
- ②BASFはビタミン類しか生産していないため、他の栄養素については他社と提携する必要があった。
- ③公共機関・団体が利益ベースの商業プロジェクトへの参加に消極的であった。
- ④経営の持続性（利益）と社会的目的（栄養問題の解決）を両立できるか。
- ⑤文化の違い。現地子会社の従業員を通して現地の文化・消費パターンを調査し、提携先や現地社会に栄養補助食品の利点を教える方法を研究する必要があった。

このうち課題①と⑤について BASF は官民連携の方法で解決に至っている。BASF は 2008 年に開発援助分野で実績を持つドイツ技術協力公社、GTZ（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit）と官民提携を交わした。これは、「食用油など保存食品の栄養素強化のための戦略的連合（Strategic Alliance for Fortification of Oil and Other Staple Foods =SAFO）」と命名された。SAFO は、途上国で基礎食品へのビタミン A などの微小栄養素強化を促進するため、メーカーへの技術支援などを通して現地インフラ作りを目的とする。プロジェクトのパートナーである GTZ は連邦経済協力開発省の資金供与を受け、民間企業の新興国・途上国での投資プロジェクトを支援する公的機関である。支援する企業と共同で、プロジェクトのコンセプトと実施措置を開発し、対等なパートナーとして関与する。世界 120 国以上で活動を展開し、開発援助で高いノウハウを持つ。GTZ は長年にわたる現地での開発援助活動を通して、各地の政治的、経済的、社会的事情に詳しく、途上国の食品分野でプレゼンスの低い BASF にとって、現地ステイクホ

ルダーとのコミュニケーションを図る上で最適のパートナーと考えられた。**SAFO**は現地のステイクホルダーとの提携を支援し、食品の栄養強化にむけて事業構造を整え、現地メーカーが安心して栄養強化に取り組めるよう規制面での市場環境を整えること、また民間セクターと協働した持続可能なビジネスモデルの開発を援助すること、といった**BASF**と現地のセクターとの関係を取りつなぎ、ビジネスのスムーズな実施のために貢献した（Christina, 2012, pp.12-16）。

また、課題②③⑤についても現地企業との協働において解決を図った。2002年に発足したケニア・プロジェクトを例に挙げる。まず、**BASF**はケニア子会社従業員や他の海外拠点の従業員を本社に招き、栄養強化に関するワークショップを行った。微小栄養素欠乏症やこれに対する**BASF**の取り組み方について、多角的な研修が行われ、ケニア特有の問題、想定されるソリューション、**BASF**の貢献方法について議論した。その結果はケニアの現地ステイクホルダーとの議論にかけるための企画案に盛り込まれた。つぎに、ケニアで食品栄養強化を行っている**High Chem**社と提携した。同社が現地の複数のステイクホルダーに呼び掛け、食品栄養強化チームの発足を促した。このチームは現地の食用油メーカーに栄養強化工程の技術研修を行った。その後、マルチステイクホルダーの会する会議が行われ、**BASF**の主導でケニアの現地企業、国家規格当局、消費者団体が協働で国家食品強化アライアンスを発足し、このアライアンスにはのちにケニア政府も加入した。アライアンスの活動を通して、食用脂・油へのビタミンA強化の迅速な実現を目指す『100-day Rapid Results Initiative (PRI)』が立ち上げられ、2006年12月16日までにビタミンA強化のロゴマークが入った食用脂・油ブランドを最低3種類販売することを実行目標に掲げた。この目標は達成され、2007年には全国レベルでのプログラムに拡大した。**RRI**による活動は、政府や公共・民間機関の栄養補強への関心を高めることに貢献した。同時に、栄養失調に関する公衆啓蒙キャンペーンのおかげでビタミンAを強化した食用油の販売が順調に伸び、ビタミンA強化ブランドの数の増加という結果をもたらした（JETRO2011,p.18）。

以上のような、パートナーシップを利用した課題解決およびビジネスの運用によって、基礎食品における微小栄養素の強化は促進され、ビタミンA強化

ブランドの数の増加をもたらした。その結果、BASFが製造するビタミンAおよび付随する栄養製品の販売促進へとつながり、課題④の利益と社会性の両立を果たすことが可能となった。

・一般食品メーカーとの協働によるBOP向け栄養補助食品共同開発

BASFは栄養問題の解決には、現地のステイクホルダーを巻き込んだローカルベースでの食品栄養強化の促進が必要であると同時に、国際食品大手なども参加して一般食品のBOP市場を創出する必要があると考えた。そこで、食品会社がBOP市場向け商品を開発する上で、BASFはビジネスパートナーとして栄養素補助分野のコンピテンスを提供するというビジネスモデルを開発した。これは、自社のノウハウを駆使して顧客と一緒に持続可能で最適なソリューションを開発するというものである。商品化されると、BASFはビタミンAなどの微小栄養素の供給パートナーとなるというもので、複数の大手企業との商品化が実現している。例えば、「グラミン・ダノン・ソーシャル・ビジネス・カンパニー」とパートナーシップを結び、バングラデシュの農村部で販売している栄養強化ヨーグルトや、マラリアやデング熱のための安価な栄養剤のために協働している。

BASFが立ち上げた、貧困地域の栄養問題解決のためのビジネスは、現在も継続している。FFIは現在40の国の栄養失調問題解決のためのプロジェクトに関わっている。SAFOについては2012年で活動を終了したものの、四年間でこのプロジェクトはアジア、アフリカ、南米のSAFOの主要なパートナー国で栄養失調のリスクにさらされている1億人以上の人々に届いている。2019年のBASFの統合報告書では、「南米、アフリカ、中東の地域にある企業の売上高は、2018年と比較して14%増加して38億600万ユーロになった（2020年度のデータは新型コロナウイルス感染症拡大による影響があるため2019年度のデータを使用）。現地通貨ベースでは、売上高は前年の数値を18%上回った。Surface Technologies、Nutrition&Care、Chemicalsの各セグメントも売上高を伸ばした。Nutrition&Careセグメントでも、販売量は同様に前年のレベルを大幅に上回った」としており、南米、アフリカ、中等地域でのビジネスも少しずつではあるが長期的に成長するビジネスとしてなりたっていると言える。

図表 4-1 BASF の 2019 年地域別売上

## Regional Results

[↓ XLS](#)

Regions (Million €)

	Sales by location of company			Sales by location of customer			Income from operations by location of company		
	2019	2018	+/-	2019	2018	+/-	2019	2018	+/-
Europe	25,706	27,526	(7%)	23,827	25,589	(7%)	1,976	3,210	(38%)
of which Germany	14,049	17,767	(21%)	6,123	6,687	(8%)	418	1,146	(64%)
North America	16,420	15,900	3%	15,948	15,388	4%	692	794	(13%)
Asia Pacific	13,384	13,454	(1%)	14,203	14,210	(0%)	1,082	1,793	(40%)
South America, Africa, Middle East	3,806	3,340	14%	5,338	5,033	6%	302	177	71%
<b>BASF Group</b>	<b>59,316</b>	<b>60,220</b>	<b>(2%)</b>	<b>59,316</b>	<b>60,220</b>	<b>(2%)</b>	<b>4,052</b>	<b>5,974</b>	<b>(32%)</b>

出所：BASF 2019 Online Report（2019） p.100

### (2) プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）

プロクター・アンド・ギャンブル（以下 P&G）は、1837 年に創業したアメリカに本拠地を置く世界最大の消費財メーカーである。家庭用洗剤をはじめ、シャンプー、化粧品などに著名な世界的ブランドを複数持ち、世界 180 各国に展開している。

P&G では、二度にわたり自社の得意とする保健分野において、BOP ビジネスへの参入に試みた。それが NutriDelight と NutriStar である。これらは、BOP 層の健康状態の改善を目指し、必須微量栄養素の摂取を目的とした粉末状の栄養ドリンクであり、前者はフィリピンで、後者はベネズエラで展開された。一般的には、この二つのブランドは失敗に終わったと考えられることが多い。どちらもプロジェクトの途中で現地からの撤退を余儀なくされたためである。

NutriDelight の失敗の要因について、wbcSD（2004）は、「NutriDelight は、先進国の市場で P&G 製品を発売する際に多用している戦略とビジネス手法を駆使しフィリピンで発売された。P&G はまた、製品の性質上、微量栄養素の利点に関する教育活動に時間を費やした。製品は、発展途上国の問題を念

頭に開発されたが、発想が先進国のものだった。最新技術のすべてが注ぎ込まれたが、価格を安くするための工夫が不十分だった。また、P&Gは製品を、「下層市場」あるいは最貧困コミュニティへ流通させるには国内のインフラが未整備であることもわかった。P&Gは教育には力を注いだが、需要創出までには至らなかった。人々は微量栄養素に関する知識は得たが、それが必ずしもNutriDelightの購入意欲につながらなかったのである。その後、広告の信憑性に関する規定や知的財産法など意に介さない現地の競合メーカーに、微量栄養素を含まないにもかかわらず、細かな栄養成分表示つきの、外見が類似した製品をあっさりコピーされた」とまとめている (p.39)。すなわち、先に指摘したように、市場への理解の不十分、現地の住民への教育活動の必要、価格設定や現地インフラ整備の困難といったBOP市場ならではのペナルティによって活動が阻まれたといえる。また、これらのペナルティについて十分に理解しないままにBOPビジネスに参入しようとしたことが失敗を招いたといえる。この際、現地政府やNPO/NGOとの関わりはなかったようである。

NutriStarはその失敗を活かして展開された。このブランドでは、製品の必要性を人々に認知・教育させるため、NGO、国際機関、地元の小児科医協会とのパートナーシップを構築した。教育面のニーズ、または消費者から信頼され、認められていると思われる情報源であることを判断基準とし、パートナーシップを選定した。製品自体のマーケティングはなかったにも関わらず、教育キャンペーンにより、対象コミュニティで、「隠れた飢餓」の問題への認識が高まり、それに対応する製品の需要が喚起された。隠れた飢餓とは、必須ビタミンやその他の微量栄養素が不足した、目に見えにくい形態の栄養不良である。これらの微量栄養素の欠乏は成長を遅らせ、免疫系を弱め、脳の発達を損なう可能性がある (UNICEF,2020)。さらに、メーカーから販売業者まで広げた事業チェーンを形成するために、現地企業や起業家をパートナーに迎え入れた。P&Gは製法ライセンスを現地企業に与え、これによりリスクを分散し、設備投資を削減することができた。これにより現地企業は技術移転というメリットを、P&Gはブランド価値や、将来的な成長性のある市場における早期知名度というメリットを得た。このように、失敗を生かし現地で様々なパートナーを見つけ、現地人の啓発やライセンス生産という形での生産委託まで行

ったものの、結局この製品を最も必要としている層に広く届けることができなかつた上に、ベネズエラの政情不安が重なり、P&Gはビジネスモデルをさらに改良、修正することができず市場から撤退した（wbcasd, 2004, p.40）。このように、現地を知りパートナーシップを尽くしても現地の情勢や政治的問題から撤退を余儀なくされること、またパートナーシップの相手によっては思っていたように結果が望めないこともあり、現地の政府やNPO/NGOと共創を試みてもそれら自体がうまくいくとは言えない。特に、現地政府には政治的に課題が多いことが多く、民主的な交渉すらできない場合がある。一企業が手を伸ばすことのできる範囲は限られており、このような問題に対して国際機関や政府などが支援をすることは必要不可欠である。

この二つのブランドの失敗を経て、2000年に新たに立ち上げられたのがPURである。PURは水に含まれるバクテリア、ウイルス、ゴミ、そのほかの不純物質を凝固、沈殿させ、安全な飲料水に変える粉末を袋状に少量ずつパックしたものである。基本的には安全な飲料水の設備がない世帯向けの、あるいは災害救済に使われる浄水システムであり、バングラデシュ、ジンバブエ、スーダン、エチオピア、イラクのほか、津波の被害を受けた東南アジア諸国など多くの国々でこの製品が使用されている、成功例と呼ぶにふさわしいブランドである（wbcasd, 2005, pp.24-25）。

製品開発に際し過去の二回の経験から学び、PURの開発チームは、ターゲットとする最貧困層に属する顧客の自宅をしばしば訪問し、現地の消費者ニーズに対する理解を深める努力を行ないながら、発展途上国で直接会合を開くことで市場に近づくという案を採用していた。また、P&Gは、この製品を手頃な価格で提供するには、何らかの補助金や援助金の投入に頼らなければ実質的に不可能であると認識するに至り、米国疾病管理予防センター（CDC）とパートナーシップを組み、栄養成分表示の信用を高めるための臨床試験を実施した。さらに、NutriStarでの教訓に基づき、PURの小売価格は対象となる購買層にとって現実的なものに設定された。価格を低く抑えられる現地メーカーを見出し、各国の厚生省および農村部に届けることができる保健機関とのパートナーシップを確立した（wbcasd2004,p.39）。ここで現地市場に寄り添った製品開発をする中で、P&Gは新たな課題として、従来水を処理していなかつ

た消費者の習慣を変えさせる困難を挙げる。生まれて以来、処理されていない水を飲み続けてきた人々はその危険性を明確に理解していないことがわかったという。そこで NGO や国際機関（PSI、赤十字社、UNICEF、国際看護師協会など）を戦略的パートナーとして販売し、貧困層への流通や啓発活動を任せた。長坂（2010）はこれについて、「成功の決め手となったのは NGO の PSI との協働と、UNICEF、赤十字社とのパートナーシップである。PSI という NGO が米援助機関 USAID の GDA プログラム、英援助機関 DFID の BLF プログラムから助成を受け、その資金で地元女性 700 人にマーケティング・販売・啓発テクニックの訓練を行い、マイクロファイナンス活動として商品販売部隊を育成した。つまり、NGO に流通・啓発活動をまかせ、これら NGO が購入先となり、他セクターとのパートナーシップを活用して販売／流通・啓発活動の膨大なコスト削減と現地密着性を確保した」と指摘する（p.61）。

P&G は USAID の GDA プログラムから、140 万ドルの資金援助と事業運営に携わる専門的な人材の援助、DFID（英国）の BLCF プログラムから、224,943 ポンドの資金援助を得た（野村 2010）。そして PSI とのパートナーシップを結び、蓄積された知識、経験による PUR 事業による社会的影響の策定・アドバイス、地元民の雇用への教育トレーニング支援を得た。さらにジョンズホプキンス大学との産学連携を行うことで、大学の専門集団によるコミュニケーションキャンペーンのサポートなども受けた。

現在、この PUR 事業は Children's Safe Drinking Water Program（CSDW）として慈善事業的側面を強めて展開されている。ビジネスとして国際機関や NGO に販売を行い、貧困者層へ配布するだけでなく、災害被災地や紛争地域へも緊急援助物資として無償配布を行っている（P&G, 2020, p.15）。しかしながらその第一義は BOP 市場への将来投資である。こうしたビジネスに取り組むことで、P&G は自社に誇りを持つことができ、消費者から P&G への良いイメージを期待できる（wbcsd, 2004, p.39）。

### (3) 住友化学

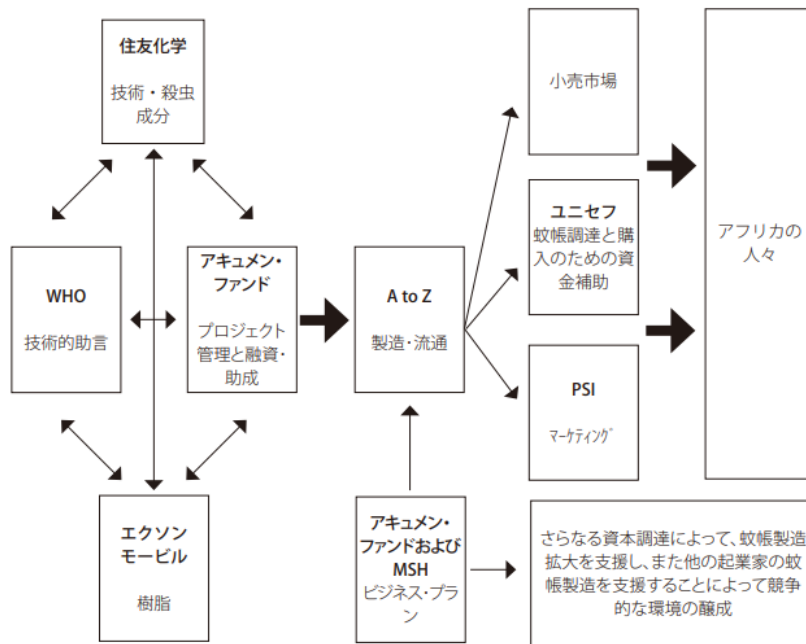


住友化学は日本を拠点としてグローバルに展開する大手化学メーカーである。事業部門は、薬品、合成繊維、石油化学部門、合成樹脂、農薬、家庭・防疫用殺虫剤、ヘルスケア製品など多岐にわたる。

住友化学はそのオリセットネットという、化学薬品を織り込んだ糸を用いた蚊帳によってマラリアの撲滅に貢献している。蚊が媒介する原虫によって感染するマラリアは、アフリカにおける死因の重大なひとつである。WHO からマラリア用に蚊帳を開発してもらえないかという依頼を受けて製品化を進め、1992年には、「オリセットネット」の原型が誕生。最低5年間は殺虫効果が持続する蚊帳が製品化され、アジアやアフリカのマラリアの流行地域で実験使用が始まる。爆発的な普及が実現したのはオリセットネットがWHOによる推薦を受けたため、また2002年に世界エイズ・結核・マラリア対策基金が設立され、その資金が途上国に流入したためである。こうして世界中でオリセットネットの需要が高まり、供給が追いつかなくなり大幅な増産が必要になった（伊東ら2006、p.4）。

住友化学では、オリセットネットの開発直後より、開発途上国で商品を普及させるには低価格での製品供給が必要であること、また蚊帳の製造は労働力の安価な海外での生産が必須であると考えていた。一方、WHOの側には、大きな被害をもたらしているアフリカのマラリア対策にはオリセットが大量に供給されることが必要であり、そのためには、蚊帳の製造技術をアフリカの現地企業に移転させ多くの現地企業が製造に参画すること、ひいてはそのことによってアフリカの経済発展につなげることが重要であるという意図があった。そこで住友化学に対し、オリセットネットの製造技術をアフリカの蚊帳メーカーに無償移転し現地で生産することを提案した。住友化学はアフリカへの無償の技術供与に合意した。問題は、同社にはアフリカでの現地生産の経験がなく、パートナーとなる企業をどう選んでよいか見当がつかないことであった。そこでWHOの主導のもと官民7者のパートナーシップによる、「オリセット・コンソーシウム」が作られ、オリセットネットの技術移転を支援することになった。

図表4-2 オリセット・コンソーシウム



出所：伊藤（2009） p.130

ここで WHO はパートナーシップ全体を牽引した。WHO はコンソーシウムの一員として、アキュメン・ファンドという公益目的のベンチャー基金を招いた。アキュメンはアフリカでの投資先をタンザニア有数の蚊帳製造会社 A to Z 社（A to Z Textile Mills）に選定し資金を提供した。これについてアキュメン・ファンド（2010）は、「私たちは、タンザニアのアルシャに、リスクの大きい長期プロジェクト、言うなれば、従来の銀行では一般に融資に消極的となる種類のプロジェクトに取り組む意欲と実施能力を備えた企業を見つけた。アキュメンは、2002年、この企業に 35 万ドルの融資を行った。この投資により 105 人の雇用創出、年間 15 万張の生産能力、というのが当初の見込みだったが。現在では、タンザニア最大の雇用主の一つとなり、7,000 人余を雇用し、蚊帳の生産量は 2,000 万張、年間 4,000 万人のアフリカの人々のマラリア予防に役立っている」としている。当該ファンドは初年度は生産設備投資に 32.5 万ドルを融資、2005 年には 2 回目の資金提供として、設備拡大のみならず流通網の開発のため 67.5 万ドル（融資 40 万ドル、助成 27.5 万ドル）を提供した。同社は、オリセットネットの生産に必要な技術と経験を有する唯一の企業であった。

住友化学はオリセットネットの開発者として、その製造技術の無償供与、製造のための助言および、殺虫成分を含有した樹脂の供給、現地生産の全体的な品質管理を行った。また、米国を拠点とする石油会社であるエクソンモービル社との協働も図られた。当初の計画では、サウジアラビアにある工場からバージン樹脂を供給、A to Z社は住友化学製の殺虫成分を含有した樹脂と両者を混合してオリセットネットを製造する予定であった。しかし、エクソンモービルのバージン樹脂はオリセットネットの製造に適さないことが判明し、この枠組みは実現しなかった。また、文化の違いという課題がこの技術移転にはついてまわった。浅枝（2015）は、「まだ工場などが多くないタンザニアでは工場とはどうあるべきかという前提認識や基本的なモラルがほとんど身につけていないスタッフが大半だ」という（p.65）。一方同社は、蚊帳の調達と配布をすすめる UNICEF に 25 万ドルを寄付し、カメルーンにおける全国的な蚊帳配布プログラムを支援した。UNICEF は製造された蚊帳を購入し貧困層に直接配布する役割を果たした。長期残効型蚊帳の調達を確約することで、世界のメーカーによる増産を後押しする役割も果たした。さらに、人口・保健問題を専門とする国際 NGO であるポピュレーション・サービス・インターナショナル（PSI）はオリセットネットの商業ベースでの普及のため、アフリカの消費者の嗜好にあった製品作りのための調査、小売店等の商業ルートに流通させるための調査、ラジオ番組などを通じたオリセットネット広報などを通して普及を拡大させた。このように、国際機関、他企業、現地企業、NGO が協働したオリセット・コンソーシウムは、各自が独自の強みを活かしたパートナーシップを構築し、タンザニアでの大量生産に向けて始動した。その結果、2003年9月にタンザニアにて現地生産を開始、わずか1年後には30万張りの生産が可能になった。さらにその後の需要の急速な伸びに対応するため、2007年にはA to Z社との合弁会社ベクターヘルス社（Vector Health International Limited）を設立した。現在、オリセットネットは世界約100か国に配布され、タンザニアでの生産能力は年間約3,000万張となり、約7,000人の雇用を生み出している。このことは、地域の経済発展にも寄与している。オリセットネットの研究開発および販売に携わった水野（2012）は、「あくまで現地企業、現地のパートナーが主役という事を忘れてはいけない。僕らは

タンザニアでの事業も現地主役型でやって」いるとしており、**BOP**という特殊なフィールドでビジネスをするにあたっての現地の**SH**とのパートナーシップの重要性を指摘する。2012年には住友化学は、「イノベティブベクターコントロールコンソーシアム」(Innovative Vector Control Consortium = **IVCC**)と協働で新たなオリセットネット、「オリセット@デュオ」を開発し販売を行っている。このように、住友化学ではパートナーシップを活用したビジネスモデルで、自社に不足しているノウハウやコミュニティを補い、現地に即したビジネスの確立を目指している。

また、開発段階での苦労について **Wen et al. (2019)** は、「製品開発のプロセス自体が、異なる機能や製品分野の人々を効果的に結びつける境界物として機能しているのだ。」、「奥野の樹脂製造のノウハウ、伊藤の殺虫剤の知識、そして川崎のビジネスに対する洞察力を融合させたことで、同社は非常に特殊な製品の開発に成功し、新しいビジネスを生み出し、アフリカの人々の命を救ったのである。」としており (p.9)、また日本国際交流センター

(2009)が行ったインタビューによると、「開発にあたった伊藤氏は、「総合化学メーカーとして樹脂部門と殺虫剤部門が協力し、2つの異分野の技術を融合できたことが功を奏した」と振り返る。」としている。まさに住友化学内部でも、「製品開発のプロセス自体が、異なる機能や製品分野の人々を効果的に結びつける境界物」として存在していたといえる。

しかし、今のような世界中に流通し重宝されるような製品になるまでには、多くの苦労があった。まず **WHO** から認証を受けるまでに大きな課題があった。**WHO** からの認定を受けるためには数百万円単位の出費を要する。その上、以前に住友化学はスミチオンという農薬で **WHO** の認定取得をしたものの、**WHO** はそれに対して直接買い付けをしてくれなかったという過去があった。そのため、社内のオリセットネットの **WHO** 認証への風当りは強く、なかなかビジネスとしてのチャンスはめぐってこなかった。そんな状況を打開したのは、新たなリーダーの着任だった。、「トラディショナル・メーカー型」の住友化学では事業判断が遅く、また製品としての適正さになによりも注力する文化があった。そんな状況を打開すべく呼ばれた新たなリーダーによってオリ

セットネットビジネスへの思い切りの良い経営判断がなされたことにより、WHO への認証申請へと踏み切られた。

また現地の小売への参入にも障壁があった。現地に何度も赴き、個人宅に訪問を繰り返し、現地の人々にオリセットネットの有効性の説明を繰り返しても一張りも売れない結果になる日々が続き、またあまりの売れなさに現地で雇った販売員（LCW）が辞めていくこともあった。この際には、とにかくなんども現地に赴き現地の小売店の情報を拾うこと、現地で展開されている他社の競合商品を徹底的に分析するなど、とにかく現地に寄り添い日本での定説にとらわれずマーケティング戦略を練った。このほかにも、多量の不良在庫を抱え社内外から在庫に対する厳しい追求にさらされた時期があり、さらにオリセットネットの販売に携わる、「ベクター・コントロール事業部」と製造部の衝突、長い間ほとんど利益のない事業であったため社内からはお荷物として扱われ住友化学の社内からも無数の厳しい目が向けられていた時期など、WHO が認定をくだし事業が軌道に乗るまでに多くの苦労があったが、オリセットネットは、社内の人材の成長や、徹底した現地目線、他社との強いパートナーシップなどによって乗り越えたビジネスであるといえる（浅枝 2015）。

### 第3節 事例における共創

#### (1) 事例における共創の意義

前節にて、三つの企業事例からそれぞれのパートナーシップの概要、それによってビジネスがどのような結果を出したかを示した。以下では、それぞれの共創の意義についてまとめて整理する。

##### ①BASF

BASF ではFF イニシアチブを発足するにあたり、①現地企業や他社の協力を得たいが協力的でない②現地の公共機関・団体が消極的である③利益とCSR の両立④文化の違い⑤現地市場の未成熟といった課題があった。これらの解決にあたって多くのパートナーシップが用いられた。まず、BASF は開発援助分野で実績を持つドイツ技術協力公社（GTZ）との官民提携である。GTZ は長年にわたる現地での開発援助活動を通して、各地の政治的、経済的、社会的事情に詳しい。BASF はこの官民連携により資金供与と現地 SH と

のコミュニケーションへの支援を受けた結果、現地での規制面での市場環境の整備、現地企業との提携を実現した。すなわち、官民のパートナーシップによって BASF のビジネス課題が解決されたと同時に、現地の市場への教育、栄養への意識の高まりという社会的価値を創造した。

さらにケニアで食品栄養強化を行っている High Chem 社と協働した。同社が現地の複数の SH に呼び掛け、食品栄養強化チームの発足を促し、このチームは BASF の主導でケニアの現地企業、国家規格当局、消費者団体、ケニア政府が共同で国家食品強化アライアンスへと発展した。この活動は、政府や公共・民間機関の栄養補強への関心を高めることに貢献すると同時に、BASF のビタミン A 強化ブランドの利益増加という結果をもたらした。すなわち、現地の企業との協働によって現地の SH とのネットワークを確立し、その輪は多くの現地企業や消費者団体、国家までを巻き込んだパートナーシップへと成長した。その結果現地での栄養補強への意識向上、さらに自社の利益の増加を生み出した。

## ②プロクター・アンド・ギャンブル (P&G)

P&G の事例では、NutriDelight と NutriStar という二つ失敗事例が特徴的である。NutriDelight の失敗の要因については、市場の未成熟、現地理解の不十分が挙げられた。またこのビジネスにおいて、現地政府や他企業、NPO/NGO との関わりはなかった。

NutriStar はその失敗を活かして展開され、まず NGO、国際機関、地元の小児科医協会とのパートナーシップを構築した。これによる教育キャンペーンにより、対象コミュニティで、「隠れた飢餓」の問題への認識が高まり、それに対応する製品の需要が喚起された。すなわち、企業と NGO、国際機関などとの協働により現地の問題意識の高まりという価値を生み出した。さらに、現地企業や起業家とのパートナーシップは、P&G にブランド価値や成長性のある市場における早期知名度、現地企業は技術という価値を生んだ。しかしこのビジネスはベネズエラの政情不安から撤退を余儀なくされた。すなわち、パートナーシップを尽くしても現地の情勢や政治的問題から撤退を余儀なくされることが考えられるといえる。またパートナーシップの相手によっては思っていたように結果が望めないこともあり、現地の政府や NGO と共創を試みてもそ

れら自体がうまくいくとは言えない。特に、現地政府には政治的に課題が多いことが多く、民主的な交渉すらできない場合がある。一企業が手を伸ばすことのできる範囲は限られているといえる。

二度の失敗を経て立ち上がった PUR では、P&G は製品の価格を下げるために米国疾病管理予防センターとパートナーシップを組んだ。そして、価格を低く抑えられる現地メーカーを見出し生産、各国の厚生省および農村部に届けることができる保健機関とのパートナーシップを確立した。さらに、NGO や国際機関を戦略的パートナーとして販売し、貧困層への流通と水の安全性への意識啓発を任せた。また、P&G は USAID の GDA プログラムから、140 万ドルの資金援助と事業運営に携わる専門的な人材の援助、DFID の BLCF プログラムから、224,943 ポンドの資金援助を利用し PSI とのパートナーシップを結び、アドバイス、地元民への教育トレーニング支援を得た。さらにジョンスホプキンス大学との産学連携も行った。PUR の事業では、失敗した二つのブランドと比較してはるかに多数のパートナーシップが働いていたことがわかる。また現地でのパートナーをみつけるにあたっては国際機関や公的支援を利用していた。国際機関や官民のパートナーシップを足がかりに資金のみならず、ノウハウや現地の SH とのネットワークの支援を受けることで現地企業や NGO との協働を容易にし、自社のみでは見つけることのできなかつた多様なセクターの主体との協働に成功している。

### ③住友化学

住友化学のオリセットネットは WHO から認定を受けて以降大幅な増産を求められるも、同社にはアフリカでの現地生産の経験がなく、パートナーとなる企業をどう選んでよいか見当がつかないことであった。そこで WHO の主導のもと官民 7 者のパートナーシップによる、「オリセット・コンソーシウム」が作られた。ここで WHO はパートナーシップ全体を牽引し、アキュメン・ファンドという基金を招く。アキュメンはアフリカでの投資先をタンザニア有数の蚊帳製造会社 A to Z 社に選定し資金を提供。同社は、オリセットネットの生産に必要な技術と経験を有する唯一の企業であったとされる。住友化学は技術供与、助言、樹脂の供給を行った。UNICEF は製造された蚊帳を購入し貧困層に直接配布、国際 NGO であるポピュレーション・サービス・インターナシ

ヨナルは市場調査、広報などを通して普及を拡大させた。このように、国際機関、他企業、現地企業、NGOが協働したオリセット・コンソーシウムは、各自が独自の強みを活かしたパートナーシップを構築しオリセットネットの販売促進、さらには現地でのマラリア蚊への意識の向上をもたらした。

三つの事例に共通して、それぞれ他セクターとの協働を用いて、自社の課題の解決とそれに伴う現地での新たな価値創造をしているといえる。それは時に企業利益や評価の向上であり、多くはBOP層における新たな意識や価値観であった。それぞれ、ビジネスのどの過程で協働の力を借りるかということは異なり、製品の開発段階からの場合もあれば、商品を現地で流通させる段階、現地に生産拠点を作る段階などビジネスのあらゆる段階で他セクターの力を借りることで、自社のみでは超えることのできなかつた課題をクリアしていた。その結果として現地の意識の向上や市場の成熟、雇用の創出などの新たな価値をも生み出したといえる。さらに、パートナーシップの拡大が効果的に行われていることが特徴として挙げられる。BASFにおいては同社と現地企業との直接的な協働をきっかけに現地政府までを巻き込んだパートナーシップを展開しているが、P&Gと住友化学においてはUSAIDやDFID、WHOといった公的支援や国際機関をきっかけにNGOや現地政府、現地企業といったより細かな主体へと協働の輪を広げていった。自社が一つ一つNGOや企業を調べて検討し、パートナーを選定することが理想であるかもしれないが、膨大な数のそれらの強みや内部事情までも詳細に調べることは通常不可能である。そこで、後半二つの事例のように、国際機関や公的機関の提供する支援の枠組みや情報サービスを足がかりにすることでそれらと過去に協働の経験があったり、関わりがある信頼のおけるパートナーを選択することが好ましいと考える。また、自社が中心となって公的機関、現地企業、NGOなどとそれぞれバラバラにパートナーシップを結んだ場合、それら全てとの調整や連携を自社が一社で担わなければならない可能性が高い。それをできるだけ企業規模や資金がある大企業はよいが、海外進出の足がかりとしてBOPビジネスを検討しているような中小企業やノウハウの全くない企業にとってその調整役を十分に果たすことは不可能である。そこで、住友化学にとってのWHOのように、公的機関や国



際機関、さらには調整役を専門に行う支援組織の存在が BOP ビジネスにおける多面的なセクター間協働を促進すると考えた。

齋藤（2016）はセクター間の協働の成功要因について、「社会的課題解決を目的とした3セクター間協働には調整主体が存在すると考えられること、それは3セクター間協働の発展プロセスを通して協働参画主体を結びつけ、調整し、単独組織では生み出すことのできない課題解決策の創出と取り組みを可能にすること」があると指摘する。日本では特にこの調整主体を、「中間支援組織」という名前が用いられることが多く、塚本（2007）は、「ステイクホルダー間の資源仲介、ネットワーク化、経営支援等の基盤整備、政策提言などが主要な機能」であるとしている（p.70）。また、Hart（2016）は、「不確定要素に対処し、行き届いた詳細な行動計画を公認に引き継ぎ、より動的で、かつ反復によって漸進するプロセス設計を要求する」存在として、「ファシリテーター」という存在が協働には不可欠であると指摘する（p.242）。またファシリテーターの役割については、初期にはニーズの特定やパートナーシップの締結、進行役であり、その後は支援者となり、多様な業界から新しいパートナーと専門家を探す役割へと絶えず変化するものであるとしている。同様に、齋藤（2016）も、「職務そのものが固定化されておらず一時的・流動的に対処する」とし（p.127）、その役割は大きく①情報の共有②意見調整③対外的イメージの創造・管理や資源獲得、利害調整④情報収集と情報提供があるとした上で、「この調整主体はオープン・コミュニケーションにより常に潜在的な協働参加主体に働きかけ、それらを結びつけて共通ミッションを形成し目的達成に必要な資源の調達を促すという役割を担う」としている（p.130）。このように協働の成功のためには、初期にはパートナーシップを先導し、その後は利害調整や情報提供、パートナーの紹介といった絶えず変化する役割を専門的に果たし、多様なセクターの間でそれぞれを支援するような組織が必要であるといえる。塚本（2007）は、「日本においても、社会問題の解決のために複合的な組織の協働が必要とされることから（中略）個別の協働の基盤となり地域の合意形式を図ってゆく、継続的基盤的な共同機関が必要になっているといえるであろう」と指摘している（p.62）。

松行ら（2012）は発展途上国向けの革新的なパートナーシップを束ねる NPO の存在を挙げる。実際に、中村俊裕氏はニューヨークにおいて米国 NPO 法人コペルニクを創設した。コペルニクは先進国の BOP ビジネスと途上国現地、特にラストマイルとを結びつけることを目指す新しい形の NPO 法人である。コペルニクの設立後、NPO と企業間のパートナーシップによるグローバルな発展途上国市場への支援の輪は急速に拡大していった。コペルニクはその創立後僅か 2 年で、およそ 41 のプロジェクト支援を実施した（松行ら 2012、p.103）。

しかし、Hart（2016）は、「ファシリテーションを継続的に行うには、そのための資金と人材が必要である」と指摘している（p.242）。一般の企業や NPO のみではこれらの資源を十分に確保し運営することは難しい。したがって P&G の事例のように、国際機関や政府がまず十分な支援制度を確立すること、パートナー同士が出会えるような情報収集の場を作っていくことでパートナーシップを促進することも重要であると考えられる。

## （2）結論

本論文では問題提起、「日本企業において BOP ビジネスを成功させるためにはどうすべきか」を明らかにするための RQ1、「日本企業が BOP ビジネスに参入する際の課題はなにか、その解決のためにはどのような手法が有効か」について、第 2 章、第 3 章を通して、「日本企業の課題としては、企業の国籍に関わらず存在する BOP ビジネス特有の課題に加え、日本企業特有の組織文化、支援策の不足、非営利団体の未発達が挙げられる。またその解決にあたり、専門的な知識をもつ他企業及び、現地でのコミュニティをもつ NPO/NGO、現地政府との橋渡しとしての行政など多くのセクターが共創してひとつのビジネスをつくり上げていくことが有効である」と結論付けた。さらにこれに基づき RQ2 として、「日本企業において他セクターとの共創を促進するためにはどうすべきか」を設定した。第 4 章で事例の分析を行い RQ2 の解として、「パートナーシップを先導し、利害調整や情報提供といったパートナーシップの調整役としての役割を専門的に果たし、多様なセクターの中間でそれぞれを支援するような組織を発達させること。政府による支援制度を確立すること」を得た。よって、問題提起、「日本企業において BOP ビジネスを

成功させるためにはどうすべきか」に対して、「**BOP** ビジネス特有の諸課題に加え、日本企業特有の組織文化や非営利団体の未発達といった課題を、多様なセクターの共創によって解決する。パートナーシップの調整役を専門的に果たし、多様なセクターの中間でそれぞれを支援するような組織の発達及び、政府による支援制度によってこれを促進する。」と結論付ける。

## 第5章 日本企業における BOP ビジネスと共創

### 第1節 本論文の総括

ここでは、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、世界的な貧困問題は多く議論される議題の一つであり、今なお大きな問題であり続けている。世界全体の貧困率は2015年に10%であるとされている。また、貧困層の数は7億3400万人とされている。また、貧困地域について、2011年の購買力平価に基づき計算された2019年のデータでは、南アジアや中東地域、アフリカ地域で貧困が顕著であるとわかる。このように今なお重大な社会的課題のひとつである貧困問題を解決するために、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SDGsを設定し、国連や政府、NPO/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などを通じた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際機関や政府、NPO/NGOの活動に注目が集まっていたが、長期的な視点を重要視し、企業がビジネスの一貫として継続的に貧困問題の解決に寄与するBOPビジネスに注目した。また、日本では未だあまり注目されているとはいえ、挑戦するための環境も整っていないことがわかったため、本論文では特に日本企業に焦点を当て、日本企業のBOPビジネス促進のための方法を研究した。

BOPビジネスはこれまで援助の対象でしかなかった貧困層を、消費者を中心とするバリューチェーンの一部としてみなし、ビジネスを通じて貧困問題解決を図る方法である。また、BOPビジネスはそのビジネスの特異な性質上、BOPペナルティと呼ばれる特有の課題をいくつも抱えており、それらを解決するために、多様なセクターとの協働が注目されていた。本論文ではこの協働に焦点を当て、協働における課題や、さらにその結果生み出される新たな価値について注目し、BASF、P&G、住友化学の事例研究を行い、それぞれのパートナーシップの方法と意義、創造した価値を調査した。その結果、異なる意見や利害関係を持つセクター同士の協働を促進するためには、パートナーシップの調整役としてセクター間の利害調整、コミュニケーションの円滑化、またパートナーの紹介などの役割を専門的に果たす組織の必要性、および公的機関による主に資金面における支援制度の重要性が明らかになった。日本企業の

BOP ビジネスへの参加を促進するためには、中間支援組織や政府が主体となってセクター間のパートナーシップを支援する仕組みを整え、BOP ビジネスに関わる多くの課題をパートナーシップによって解決し、その結果生まれる新たな価値に重きを置いた長期的な目線での戦略を練ることが必要であると結論付けた。

## 第 2 節 本論文の課題

最後に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二点である。

まず、実地調査が行えなかったことである。BOP ビジネスという海外の特定地域にフィールドを置く題材を扱ったため、現地に足を運ぶことは困難であった。また事例においても海外の事例を扱ったこと、また時間的制約及び社会情勢から実際に企業にインタビュー調査を行うことができなかった。そのため事例研究については大企業で開示された情報が豊富にありかつ、外部から分析した先行文献が充分にある事例を選択せざるを得ず、中小企業や BOP ビジネスに今まさに挑戦している企業について調べることができなかった。

つぎに、社内の課題について解決策を提示することができなかった点である。第 2 章で BOP ビジネスに関わる課題点を提示した際に、社内外両方の課題があることが明らかになった。このうち対外的な課題について共創という解決策を提示し、その促進のための施策を検討したが、社内の人事システムや社風といった課題について具体的な解決策を講じることができなかった。第 4 章の住友化学の事例で BOP ビジネスに実際に取り組む中で社内にどのような課題が生じそれをどう解決したかを記した文献を得たため、少ないながら記しているが、他の事例では社内のシステムの詳細を開示したものを見つけることができなかった。

また、RQ2 の解を、「パートナーシップを先導し、利害調整や情報提供といったパートナーシップの調整役としての役割を専門的に果たし、多様なセクターの中間でそれぞれを支援するような組織を発達させること。政府による支援制度を確立すること」としたが、この調整役としての組織をどのようにして発展させるべきか、ということまで明らかにすることはできなかった。

## 参考文献

1. academyhills (2009) 「貧困のない世界を創るーソーシャル・ビジネスと新しい資本主義」
2. Aneel Karnani (2009) , “Romanticizing the Poor,” *Stanford Social Innovation Review*, winter 2009,
3. 浅枝敏行 (2015) 「日本人ビジネスマン、アフリカで蚊帳を売るーなぜ、日本企業の防虫蚊帳がケニアでトップシェアをとれたのか？」東洋経済新報社
4. BASF (2019) 「BASF 2019 Online Report」
5. Christina Gradl (2012) ,”Building a Strategic Alliance for the Fortification of Oil and Other Staple Foods (SAFO) ”
6. C.K.Prahalad (2003) 『第三世界は知られざる巨大市場ー多国籍企業の新たな成長戦略』世界資源研究所
7. 伊藤高明、奥野武 (2006) 「マラリア防除用資材 オリセット®ネットの開発」
8. JANIC (2010) 「NGO が考える BOP ビジネスの可能性と開発インパクト」
9. JANIC (2016) 「地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン」
10. JETRO (2011) 「BOP ビジネス先行事例 BASF 食品栄養強化イニシャチブをマルチステークホルダー提携で推進 途上国の栄養問題改善と新市場開拓を同時に実現」
11. 経済産業省 (2011) 「BOP ビジネス政策研究会 報告書」
12. 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
13. 国連開発計画 (UNDP) (2011) 「貧困と教育 活動を起こすためのヒント」
14. 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

15. 長坂寿久 (2010) 「BOP ビジネスと NPO—CSR=企業と NGO の新しい関係 (その 3) —」 『季刊 国際貿易と投資』 No.80
16. 内閣府 (2012) 「僕らはアフリカ主役型・水野達男 住友化学株式会社ベクターコントロール事業部長～日本+アフリカのハイブリットの新しい文化～」
17. 日本企業の 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
18. 日本国際交流センター (2009) 「『地球規模感染症 (パンデミック) と企業の社会的責任 : 三大感染症—エイズ・結核・マラリアに立ち向かう企業』」
19. 野村総合研究所 (2010) 「BoP ビジネス戦略」
20. 大木博己 (2011) 『欧米企業の BOP ビジネスモデル』 ジェトロ
21. P&G (2020) 「Annual Report 2020」
22. 齋藤紀子 (2016) 「社会的課題解決のためのセクター間協働のプロセス」 『千葉商大論叢』 第 56 巻 第 2 号
23. 齋藤紀子 (2017) 「社会的課題解決のためのセクター間協働 —境界連結者個人からはじまる組織間関係の発展プロセス」 『千葉商大論叢』、第 54 巻、第 2 号
24. 佐藤寛 (2010) 『アフリカ BOP ビジネス : 市場の実態を見る』 ジェトロ
25. 世界銀行 (2018) 「世界の貧困に関するデータ」
26. 世界銀行 (2019) 「1 年を振り返って : 14 の図表で見る 2019 年」
27. Stuart L.Hart (2008) 『未来をつくる資本主義』 英治出版
28. Stuart L.Hart・Ted London (2011) 『BOP ビジネス市場共創の戦略』 英治出版
29. Stuart L.Hart (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
30. 菅原秀幸 (2009) 「BOP ビジネス—日本企業の特性と可能性」 『北海道大学経営学論集』 7 号 (2)
31. 菅原秀幸、大野泉、槌屋詩野 (2011) 『BOP ビジネス入門—パートナーシップで世界の貧困に挑む』 中央経済社

32. 住友化学株式会社（2012）「新しいタイプのマラリア予防用防虫剤処理蚊帳、「オリセット®デュオ」を開発」
33. 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—」
34. 谷本寛治（2006）『CSR—企業と社会を考える』NTT 出版
35. 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
36. The joint OPHI and UNDP（2021）”Unmasking disparities by ethnicity, caste and gender”
37. 東京財団政策研究所（2010）「アキュメンファンドの新しい取組み-ジャクリーン・ノヴォグラッツ氏の講演録」
38. 塚本一郎、柳沢敏勝、山岸秀雄編著（2007）「イギリス非営利セクターの挑戦—NPO・政府の戦略的パートナーシップ」ミネルヴァ書房
39. wbcasd（2004）「貧困層とのビジネスフィールド・ガイド」
40. wbcasd（2005）「開発のためのビジネス～ミレニアム開発目標を支えるビジネス・ソリューション～」
41. wbcasd（2013）”BASF: Fighting malnutrition with fortified staple foods”
42. Wen, Minoru Shimamoto& Ran Li.（2019）,”Boundary Objects as a Learning Mechanism for Sustainable Development Goals—A Case Study of a Japanese Company in the Chemical Industry”



## 参考 URL

1. アフリカビジネスパートナーズ（2019）「アフリカビジネスに関わる日本企業リスト」 [https://abp.co.jp/perspectives/japan/List\\_2019.html](https://abp.co.jp/perspectives/japan/List_2019.html)
2. JETRO（2018年8月27日）「輸出支援強化のため、「新輸出戦略」を発表」
3. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/08/60c1ab0730ad0c98.html>
4. JETRO（2019年2月15日）「アフリカ9カ国のスタートアップ100社、強みはビッグデータ（アフリカ）」  
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2019/02/3d739195876b8eb1.html>
5. JETRO（2019）「アフリカ・スタートアップ100社」  
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2019/01/dc0d01678915e238.htm>
6. JICA [https://www.jica.go.jp/priv\\_partner/about/outline.html](https://www.jica.go.jp/priv_partner/about/outline.html)
7. 日本航空株式会社  
<https://www.jal.com/ja/sustainability/community/supports/#tftc>
8. 日本NPOセンター [https://www.jnpoc.ne.jp/?page\\_id=10158](https://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=10158)
9. 岡田正大（2012年7月9日）「包括的（BOP）ビジネスとは何か特別なもの？」 <https://www.dhbr.net/articles/-/1397?page=3>
10. 住友化学株式会社 <https://www.sumitomo-chem.co.jp/>