

平成 24 年度 第 7 回 学生論文

「市場共創」型 BOP ビジネスの研究

—事例：チョトクールを中心にして—

商学部商学科 4 年

2007141

桑原 夏美

目次

1. はじめに.....	3
2. BOP ビジネスの考察.....	4
2.1. 「市場共創」とは.....	5
2.2. BOP ビジネスの条件と目的.....	6
(1) 広義の BOP ビジネス.....	7
(2) 貧困削減への貢献を目指した狭義の BOP ビジネス.....	8
2.3. BOP の市場規模.....	11
2.4. 伝統的な貧困削減アプローチとの違い.....	13
3. BOP ビジネスのケース分析 —インド農村部における小型冷蔵装置販売ビジネス—	14
3.1. 事業の目的.....	14
3.2. インドの産業別 BOP 市場.....	15
3.3. ニーズ調査によって改善された事業概要.....	16
3.4. 当事者意識の育成と新しいライフスタイルの提案.....	18
3.5. 事業が生み出す価値と MDGs との関連性.....	20
4. 結論.....	21
5. 参考文献.....	21

表目次

表 1 地域別に見た全人口に占める BOP 人口の割合と市場規模.....	11
表 2 製品・サービスおよび社会的価値の BOP 産業別事例.....	13
表 3 BOP 密着調査から見えた BOP の食品冷蔵に関するニーズ.....	16
表 4 改善された製品仕様と価格、販売方法、チャネル.....	17
表 5 チョトクール事業が生み出す新しいライフスタイル.....	18
表 6 チョトクール事業における「市場共創」過程の概要.....	19
表 7 チョトクール事業の生み出す価値と MDGs との関連性.....	20

図目次

図 1 「市場共創」のプロセス.....	6
図 2 BOP 産業別市場規模.....	12
図 3 インドにおける所得区分別 BOP 市場規模.....	14
図 4 インドにおける BOP1500 の産業別支出傾向.....	15

1. はじめに

インド農村部の女性を「販売者」として雇用し、自社の石けんを販売する一

BOP (Base of the Pyramid) ビジネスという言葉を知ったのは、2010年、大学内である講義を受講していたときである。BOP ビジネスは、世界に40億人居ると言われる年間所得が3,000ドル以下の人々を対象にしたビジネスである¹。講義中に、石鹸洗剤類などの日用品を主製品として生産・販売を行っている²ヒンドゥスタン・ユニリーバ (Hindustan Unilever Limited) に関するビデオ³が流れた。講義におけるビデオは、彼らがいかにしてインド農村部における石けんビジネスを成功させたかを伝えるものであった。BOP ビジネスという概念を世に示したのは、故 C.K. プラハラードやスチュアート・L. ハートであった。「企業の投資力を、世界中に広がる貧困や公民権剥奪の問題に役立てることはできないか」⁴という議論を基に、40億人の人々を貧困層から消費者へと見方を変え、貧困問題の解決策として企業活動を推進させることを提案し、BOP ビジネスは生まれたのである。

本研究は、筆者が BOP ビジネスを初めて知った際に、本来、開発とは対極にあったビジネスが、何故、そしてどのようにして、貧困削減の手段になるのかという疑問を持つことから始まった。貧困とはどのような状況を指すのか。海外 NOP に所属し途上国でボランティア活動をし、比較的貧困状態にある人々と生活をした際に、そこに暮らす人々が自分たちの力で生活を成り立たせようという気概を持つところでは、深刻な貧困状態は見られないことに気が付いた。貧困を助長させるのは、誰かが自分たちの生活を変えてくれる、自分たちが努力しなくても周りの人々が自国の経済を豊かにしてくれるという思いを持ち、貧困層の人々が自分で考え、工夫し、行動しなくなることである。こうした思いから、寄付や寄贈という形ではなく、貧困層の人々が対価を支払って製品を購入する習慣を身に付けたり、ビジネスによって現地に雇用を生み出して貧困層の人々が自分で収入を得ることができるようになる取り組みである BOP ビジネスに、筆者は強く関心を抱いた。

プラハラードやスチュアートによる BOP ビジネスは、途上国への進出を検討している企業、貧困削減に対する貢献意欲が高い社会的企業、そして、これまで途上国に住む人々へ援助を行ってきた開発セクターからも大いに注目を浴びた。企業は事業を貧困削減に役立てるという強い社会貢献意識を持っていたし、BOP も製品・サービスを楽しむことで生活や所得が向上し、貧困状態からの脱出に貢献するように思われた。途上国に暮らす人々を消費者とみなすことで企業の選択肢は広がった。BOP は自分の生活をよりよくするための製品・サービスを購入できるという選択肢を得た。実際に BOP ビジネスについての考察を進めると、BOP ビジネスは途上国に進出する企業にとって利益をもたらすだけでなく、最終的には援助活動を中心とした途上国における貧困削減に向けた取り組みを補完し、貧困削減に寄与する開発の手段としても機能することが分かってきた。しかし、BOP を消費

1 世界資源研究所(WRI)『次なる40億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、3頁

2 Hindustan Unilever Limited HP <http://www.hul.co.in/> (2012年11月21日時点)

3 NHKスペシャル「インドの衝撃 第1回『“貧困層”を狙え』」(2008年7月20日放送)

4 C・K・プラハラード『ネクスト・マーケット』英治出版、2005、12頁

者として捉えるだけでは事業はうまく成立しなかったのである。低所得層の生活を向上させ、彼らに所得の確保・向上の機会を与えるのは、BOP ビジネスが途上国における資源と労働力の搾取、あるいは低価格で低質な製品・サービスの貧困層向け販売ビジネスに陥らないことが大前提である。そのためには、「市場共創」⁵という概念を持つことが不可欠だったのである。

「市場共創」概念を持たせた BOP ビジネスは、貧困層を単にビジネスの消費者として捉えるのではなく、彼らは消費者であると同時に、生産者や販売者ともなりえる BOP ビジネスの事業パートナーであると捉え、彼らを事業活動の過程に組み込み、共に事業を行っていくことに非常に積極的である。前述したヒンドゥスタン・ユニリーバの石けん事業は、インド農村部の女性を消費者としてではなく販売者として雇い、彼女たちの力をもって農村内での石けんの普及に努めた。顔見知りの隣人同士の信頼関係が強いインドの農村部では、村人から村人へ製品の必要性を伝え、さらに村人同士の間で製品の購入を可能にした仕組みが功を奏した。企業の間が消費者に直接製品の良さを伝えて販売するよりも、明らかに事業は成立した。こうした取り組みは、さらに貧困層の人々に石けんを使用するという生活の向上と販売者として雇われるという所得の確保・向上を促した。これらの価値は企業が単独で行ったから生まれたのではなく、貧困層の人々の意見を取り入れ、販売者である地元の女性の力を借りることで生まれ、貧困層の人々に届いたのである。

本研究においては、BOP ビジネスの考察とケース分析を通して、上記に示したような「市場共創」という概念を用いたビジネスが低所得市場における戦略概念としても機能し、かつ、貧困層の基本的なニーズの充足と所得の確保・向上という側面から、貧困削減に向けた取り組みともなることを示していく。

2. BOP ビジネスの考察

貧困層の人々が、自分たちの力で、医療や教育を受け、衣食住を確保し、仕事をして所得を得、生活を充実させていくにはどのような取り組みが必要だろうか。世界銀行や国際連合を中心として行われてきた過去の援助活動を踏まえると⁶、貧困状態からの脱却に必要なことには大まかに 2 つの方向性があることが読み取れる。1 つは、貧困状態にある人々の衣食住や教育、健康といった基本的なニーズを満たすことである。もう 1 つは雇用を創出したり、国内市場を成長させたり貿易の促進などによって経済成長を促すことである。一般に、これまで、貧困層の基本的なニーズを満たし、雇用の創出などに努めてきたのは各国政府⁷や、JICA⁸や JETRO⁹などの開発援助コミュニティであった。しかし、端的に言っ

⁵ テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート『BOP ビジネス 市場共創の戦略』英治出版、2011

⁶ 絵所秀紀『開発の政治経済学』日本評論社、1997、第 1 章―第 3 章、第 4 章第 4 節

⁷ 政府開発援助 ODA HP <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/index.html>

⁸ JICA による国際協力 <http://www.jica.go.jp/>

⁹ JETRO による外国企業誘致 <http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/fdi/>

て、世界には貧困問題の全てを解決するのに十分な資金は無いのである。世界から貧困をなくすという取り組みは、政府や開発援助コミュニティのみが行うには負担が大きすぎる。

「市場共創」の概念を持った BOP ビジネスは、過去の貧困撲滅に向けた取り組みの目標達成を補完すると考える。BOP ビジネスは、その製品・サービスや事業モデルを通して、貧困削減に欠かさない 2 つの価値を提供する。低所得層に属する人々の基本的なニーズを満たし、生産的な仕事に向ける時間と雇用を創出し、世帯の所得を増加させることだ¹⁰。こうした取り組みは、これまで行われてきたような低賃金労働力の活用のため途上国進出、フェアトレード、貧困削減への貢献をめざした CSR 活動とは全く異なる企業活動である。営利性と社会性をもった企業活動であり、同時に、途上国に暮らす貧困層の本当のニーズを反映した製品・サービスや雇用を生み出し、低所得者が貧困状態から脱する継続的な環境をつくり出す一種の開発手段でもある。こうした利益を生み出すことを可能にするのが、「市場共創」という概念である。

2.1. 「市場共創」とは

エリック・シマニスによると、消費者市場の構成員は、経済的に豊かな人であれ、貧困状態にある人であれ、次のような 2 つの特徴を持っている¹¹。1 つ目は、「価値提案に対してお金を支払うということが、後天的に身につく考え方や行動である」ということだ。人は、ある価値提案に対して本当に購入する価値があるものなのかどうかを判断しようとする。貧困社会において、例えばこれまで飲み水として近隣の川の水を使用しており、水は自然の中から無償で得ることのできるものであると認識していたら、わざわざ対価を支払って水を得ようとする人は居ないかもしれない。しかし川の水には多量のウイルスが潜んでおり、自分が腹痛などの病気を患いやすいのは川の水を飲んでいることだということを学習し、あるいは家まで水道水をひくことで 1 日に何往復もして川まで水を汲みに行かなくても済むことが分かれば、対価を払っても水を購入しようとするようになるかもしれない。先進国で暮らす我々にはこうした飲み水の例は極端かもしれないが、途上国においては、人々が自然から享受できる健康を損なうものを市場から購入しようとしなないことは深刻な問題である。こうした状況では我々が生活する社会で見られる以上に、元々購買する対象でなかった製品・サービスを貧困層が実際に購入しようとするまでに頻繁な説得を必要とし、長い時間を要するのだ。

2 つ目の特徴は、「消費者は製品・サービスとその価値提案を、一日の限られた予算と時間によって形づくられた生活の中に自ら埋め込んできた」ということだ。消費者は、これまでの習慣や行動、考え方を修正し、日課と予算の優先順位をつけ直し、自分の環境を構成しているほかの製品やモノとの関係を調整することで新しい製品・サービスを生活に組み込むことができる。つまり、消費者は、提供される製品・サービスがいかに優れたものであっても、その製品・サービスを自分の生活と結びつけて考えることができなければ、

¹⁰ テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート『BOP ビジネス 市場共創の戦略』英治出版、2011、18 頁

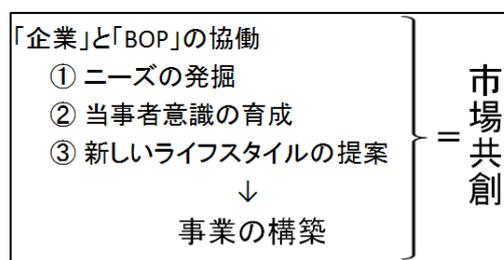
¹¹ 同、167-168 頁

実際に購入したいとは思えないということである。消費者は、製品・サービスを使用することでいかなる利益を得られるか、それらを使用することで自分の生活がどのように変化・向上するかを想像することが出来ないと、実際に製品・サービスを購入しようとは思えないのである。BOP ビジネスでは、客観的に見ればどんなにニーズがありそうな安全な水や栄養価の高い食品であっても、実際に BOP が製品・サービスを購入する決断にまで至らず事業が成立しなくなるケースが多い。これは、企業が消費者に自分たちのニーズを認識させ、その製品・サービスを使用することでどんな変化が生じるのかを示す新しいライフスタイルを創造して提示しなかった結果である。BOP ビジネスを行う際には、製品・サービスが満たすことのできるニーズを、BOP が評価することが可能なように可視的な価値提案に変え、人々の認識を促し、製品・サービスを生活に埋め込んでいく必要があるのだ。このプロセスを企業と BOP が共に行うことが、「市場共創」である。

図 1 は、「市場共創」のプロセスを示したものである。BOP 市場におけるビジネスは、まず BOP が本当に必要としていること、企業が認識しておらず、BOP 自身も気が付いていないニーズを客観的に発掘することから始まる。そのためには BOP コミュニティの中に入り、彼らの生活に密着し、対話を重ね信頼関係を構築しながら、BOP のニーズを見つけ出す必要がある。BOP さえも認識して

いなかったニーズ（特に、基本的なニーズ）を見つけ出し、そのニーズを満たすことが安全のためにいかに必要で、自分たちの生活を豊かにするのかということ伝え、製品・サービスを使用することが自分たちの基本的なニーズを満たすことに繋がることを認識してもらうことが第 1 歩である。さらに、BOP のライフスタイルに合わせて製品の仕様や包装などを工夫し、徹底的なコストダウンをすることで BOP が手の届く仕様や価格にする。この過程で BOP の話をよく聞き、実際の製品・サービスの改良に活かすことで BOP の製品・サービスに対する当事者意識を育てる。自分たちのコミュニティの外から一方的に入ってきたものを元々の生活に組み込むことは難しいが、こうして自分たちのコミュニティの内部で企業とともに製品・サービスを改良していくことは、BOP に自分たちもその製品・サービスを育てる過程に参加しているという連帯感を持たせる。加えて、製品・サービスを使用することが自分たちの生活をどのように変化させるのかを企業が示していくことで、BOP は自分たちが製品・サービスを使用する状況を想像させやすくする。こうして BOP に消費者以外の立場から事業を構築する過程に参加してもらい、企業と BOP が事業構築過程を共有することで、実際に製品・サービスができあがったときに、BOP の生活にそれらが組み込まれやすくなるのだ。これが、「市場共創」プロセスである。

図 1 「市場共創」のプロセス



出所：テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011)

を基に筆者が作成

2.2. BOP ビジネスの条件と目的

援助活動は、世界の貧困をなくすことを目標に行われている。これは、援助活動によっ

て貧困状態は将来的になくなることを想定している。つまり、援助活動は将来的に必要なはなくなるのだ。「市場共創」型 BOP ビジネスも同様である。途上国におけるような貧困状態にない先進国では、1.1. で述べたような「市場共創」を行う必要は無い。例えば、消費者のコミュニティに定期的に通ってニーズを発掘し、自分たちがもっているニーズを満たすことがどんな風に生活に役立つかを説明するための会合を何度も開くといった丁寧な取り組みは先進国市場では行わない。テレビのコマーシャルや雑誌といった媒体を通すだけで、消費者はその製品・サービスが自分の生活に与える価値を想像し、購入するかしないかの判断をすることができるからである。

低所得者は、BOP ビジネスや援助活動を中心とした取り組みによって、いずれは貧困状態から脱し、中所得層に移行する。本研究ではこのことを踏まえ、「市場共創」概念をもったものを貧困削減への寄与を目的とした狭義の BOP ビジネスとし、「市場共創」概念をもたないものを広義の BOP ビジネスと大別する。但し、「市場共創」概念をもたない BOP ビジネスは、現時点で全ての場面において実行可能な BOP ビジネスではない。広義の BOP ビジネスとは、狭義の BOP ビジネスを繰り返し行うことで「市場共創」をせずとも事業構築が可能となった社会、つまりほとんど貧困状態のなくなった社会で行われる、相対的低所得者に対するビジネスである。

低所得層が中所得層に移行し、彼らの必要とする製品・サービスが生きるために基本的なニーズを満たすものでなければならないという必要性が低くなっても、ビジネスは続く。そこで、本研究においては「市場共創」の必要性がなくなった社会においても相対的な低所得者向けに行われるビジネスは広義の BOP ビジネスとし、現段階で必要とされている貧困削減に向けた BOP ビジネスを狭義の BOP ビジネスと位置付ける。

(1) 広義の BOP ビジネス

広義の BOP ビジネスの定義は以下の 2 つの条件を満たすことである¹²。

1. 営利目的である
2. 年間所得が 3,000 ドル以下である人々を事業パートナーと捉えたビジネスである

BOP とは、世界中で年間所得が 3,000 ドル以下の相対的貧困状態で生活をする 40 億人の人々を指す¹³。広義の BOP ビジネスとは、こうした 40 億人の人々を対象にしたビジネスであると言える。狭義の BOP ビジネスにおいて色濃く見られる特徴であるが、もちろん、広義の BOP ビジネスにおいてもこの 40 億人の人々を生産者、販売者、消費者といった事業パートナーとして捉え、事業構築を行うことには変わりない。そして、BOP ビジネスが価値を発揮するのは、それが営利性をもった活動であり、BOP に寄付や寄贈をせず、製品・サービスを生み出したり雇用など事業を支えたりする資金源を、ビジネスによって賄うことによる。援助活動の是非は様々にあるが、大きな課題の一つは資金不足による継続的に

¹² テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011) に基づいて筆者が設定

¹³ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、3 頁

行うことが困難であることだ。BOP ビジネスはたとえ事業に不備があったり創業者が亡くなったりしても、その事業内容や事業の持ち主（株主）を変えることで取り組み自体は継続させることが可能である。こうした継続性をもった社会的な価値を生み出す取り組みであることは、BOP ビジネスの存在意義であるとも言える。

(2) 貧困削減への貢献を目指した狭義の BOP ビジネス

狭義の BOP ビジネスは、政府や開発援助コミュニティによる貧困削減に向けた取り組みにおける課題を補い、低所得層が貧困状態から脱却するための環境をつくる役割を担っている。以下の4つの条件を満たすことが狭義の BOP ビジネスの定義であると考え¹⁴。

1. 営利目的である
2. 年間所得が 3,000 ドル以下である人々を事業パートナーと捉えたビジネスである
3. BOP と協働して「市場共創」を行っている
4. 提供する製品・サービスの直接的または社会的価値が BOP の基本的ニーズを充足させ、短期的もしくは長期的に BOP の所得の向上に貢献している

1 点目として、BOP ビジネスが営利目的である必要性は広義の BOP ビジネスの定義で述べたとおりである。BOP ビジネスの営利性は、それが広義のものであっても狭義のものであっても、その必要性は変わらない。2 点目に、BOP を生産者、販売者、消費者として捉えて事業を構築することは広義の BOP ビジネスと変わらないが、狭義の BOP ビジネスにおいてはその重要性はより一層高い。彼らを事業パートナーとして認識した上で、3 点目の BOP と協働で「市場共創」を行うことが必要である。「市場共創」の重要性は 2.1. で述べたとおりである。4 点目についていくつか言及する。まずこの条件を広義の BOP ビジネスに含めなかったのは、成長した市場における消費者は基本的なニーズ以外の嗜好的なニーズも満たそうと行動し、さらにその事業による雇用を期待せずとも元々仕事を得ていたり、他にも仕事を獲得場があったりすることが多いため、必ずしも全ての BOP ビジネスの条件ではないと考えたためである。先進国市場におけるビジネスとは異なり、特に狭義の BOP ビジネスにおける低所得層の人々のニーズは、日々を生きていくためにより必要性の高い、衣食住や医療といった基本的なものである。

BOP が企業にとっての新たな市場として注目されるのは、世界の総人口の半数以上を占めるこの 40 億人の殆どが、現段階で企業による市場経済活動に組み込まれておらず、私たちが日ごろ労働や購買活動によって満たしているニーズを充足させたり、所得を確保・向上させたりするような恩恵を受けることができない状態にあるからである。BOP は通常、法規制などの整っていないインフォーマルな経済の下で生活している。インフォーマルな経済とは、例えば著作権が保護されていなかったり、事業を登録するのに法的な規制がなく莫大な資金が必要であったり、財産権が保護されていなかったりするような状態を指す¹⁵。年間所得が完全にゼロであっても相対的に少額であっても、BOP は法規制が整っていない

¹⁴ テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011) に基づいて筆者が設定

¹⁵ 同、70 頁

インフォーマルな経済の下で、現金または労働を取引しながら生活をしているのだ¹⁶。そこでは BOP は十分な労働対価を得ることができなかつたり、働く手段さえない状態にあつたりして、本当に必要な製品・サービスを享受し、生きていくために不可欠な基本的ニーズを満たすことができない。基本的ニーズを満たし雇用を創出することは、BOP の生活に不可欠であるし、所得を向上させることは、BOP が生きていくという面でも、購買力を育てるという側面からも、BOP ビジネスを行う上で不可欠なのである。一方で、基本的ニーズを満たす製品・サービスを生み出すことは、BOP のためであるだけでなく、実際に需要がある製品・サービスを生み出すという点から企業にとっても必要不可欠なことである。製品・サービスや事業活動自体が生み出す価値が、BOP の経済力を向上させ、BOP 市場を成長させることが可能なのである。また、現地の状況を良く知る BOP を雇用することは企業にとってもより継続的な事業を行うことにも役立つ。つまり、提供する製品・サービスの直接的な価値、あるいは製品・サービスや事業そのものが生み出す社会的な価値が、BOP の基本的ニーズを充足させ、短期的もしくは長期的に BOP の所得向上に貢献することは、BOP にとっても企業にとっても、BOP ビジネスを行う上で不可欠な要素なのである。

また、狭義の BOP ビジネスの目的は以下の 4 点である¹⁷。

1. 基本的ニーズの充足
2. フォーマル経済下における収入機会の創出および所得の向上
3. 低所得市場における継続的な企業活動の実施
4. 将来の中所得市場に対する投資と長期的な国の経済発展

狭義の BOP ビジネスの大きな目的は、BOP の基本的ニーズを充足させ所得を向上させ、貧困削減に寄与することである。低所得層が貧困状態から脱却することを目的とすることは、その取り組み自体が BOP にとってだけではなく企業にとっても利益を生むことは狭義の BOP ビジネスの定義において述べた。また、低所得市場における継続的な企業活動を行うことと、BOP が経済的に自立し将来的に中所得層に移行したときに目を向けた投資という 2 点は、企業にとっては一番のモチベーションとなることであるが、同時に、これらは将来的な国全体の経済成長に繋がるため、政府やその国で生活をする BOP にとっての利益でもある。各項目について掘り下げて考えてみよう。

貧困状態は、人々から時間と将来の可能性を奪う。例えば、家に水道が無く、家から数キロ離れた井戸を利用している家庭があつたとしよう。そこでは母親や子どもたちが遠い道のりを歩き、水を汲みに行かなければならない。また、一日の食料を確保するために、子どもたちは学校に行く時間を確保できずに毎日畑仕事をしなければならぬかもしれない。家に冷蔵庫や洗濯機、掃除機がなければ、貧困家庭の母親たちは、私たちが日頃家事に充てる時間の何倍もの時間を家事に費やさなければならない。こうした状況は、何故、彼らが貧困状態から抜け出すことができないのかを考える一つのヒントになる。貧困状態が生じる要因としては、文化や習慣によるものや、近年紛争が終わったばかりであるとい

¹⁶ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、20 頁

¹⁷ レッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011)、絵所秀紀(1997)、経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課(2010) に基づいて筆者が設定

った政治的な理由も考えられる。しかし、上記のような一般に多く見られる貧困状態に苦しむ人々の様子からは、貧困家庭の女性や子どもが家の仕事から逃れることができず、教育や就業といった生産的な活動に充てる時間を確保することができないという要因が考えられる。単純に考えて、女性の家事負担が大きく、母親が教育を受けたり働いたりすることのできない家庭では、収入を得ることができる大人が一人しかいないことになる。多くの夫婦が共働きをしている日本と比較しても、その数は二分の一である。BOP ビジネスは、貧困層に届きやすい価格と販売方法を取り、製品・サービスを提供する。それらが人々の基本的なニーズを満たし、特に女性や子どもが家事から解放され、十分な教育を受け、働くことができるような環境をつくりだすことを可能にするのだ。

国際労働機関 (International Labor Organization: ILO) の推計によれば、途上国における労働者の 70%以上がインフォーマル経済あるいは地下経済で就業していることが分かっている (ILO 2002) ¹⁸。彼らは、自営業、あるいは合法的に組織された企業以外の収入に頼って生計を立てている。こうした経済環境に BOP ビジネスを通してフォーマル・セクター企業が参入することで各生産者・販売者間の競争力が高まり、製品・サービスの価格は下がり、消費者の選択の幅が広まるのである。例えば、かつてはアクセスすることができなかった企業から、基本的な保健医療サービスや薬品、きれいな水道水を確保することも可能になるのだ¹⁹。さらに、フォーマル・セクター企業により雇用が創出されることで、貧困層は適正な仕事を行い、適正な報酬を得ることができるようになる。営利性のある継続的な企業活動により、狭義の BOP ビジネスはこれらの達成を目指す。

加えて、途上国で生活する人々の 70%以上がインフォーマル経済あるいは地下経済で就業しているような状況であっても、現時点での BOP の市場規模は 5 兆ドルにも及ぶ (2.3. 参照)。これまで企業活動を行うことが可能な市場として意識されてこなかっただけで、実際には現時点でも BOP 社会ではある一定程度の経済活動は行われているのである。企業にとっては中高所得市場で必要とされなくなった既存の技術を活かすことができるかもしれない。既存技術を活用して BOP のニーズに合わせ製品を新たに開発することで、得意分野を活かしながら新たな事業を確立できるかもしれない。これまでになかった製品・サービス、販路、事業におけるパートナーシップを構築することができるかもしれない。さらにはこれらのことが自らの事業の成長に繋がったり、国内市場に逆展開が可能な製品・サービスの開発に繋がったりするかもしれない²⁰。「市場共創」を前提に行うことで、時間は要するが低所得市場においても利益を生み出す企業活動を行うことができるのだ。

さらに、低所得市場において企業活動が活発に行われるようになり、低所得層が貧困状態を脱し中所得層に移行することは大きく 2 つの意味を持つ。1 点目は、企業にとって現在の低所得市場での企業活動が、将来的な中所得市場での活動に対する投資になるということである。途上国の人々が低所得層であるうちから企業活動を行い、共に事業を構築することで企業自身および製品・サービスに対する信頼関係を育てることは、彼らがさらに購買力をつけ中所得層に移行した際に、購買対象の選択肢として優位に立つことに繋がるの

¹⁸ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、16 頁

¹⁹ 同、25 頁

²⁰ テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート『BOP ビジネス 市場共創の戦略』英治出版、2011、3 章

だ。もう1点目は、政府にとっては長期的視点で国の経済発展に繋がり、そこで暮らす人々の生活が経済的に豊かになるということである。

2.3. BOP の市場規模

BOP ビジネスは年間所得が 3,000 ドル以下の人々を対象としたビジネスである。しかし、40 億人も存在する人々を一つの集団（市場）として捉え、事業を行うことは不可能だ。例えば、年間所得が 3,000 ドル以下といっても、1 年に 50 ドル未満しか収入が無い人と、2,800 ドルも収入がある人とは労働環境も購買活動も異なる。そこで、40 億人の人々を年間所得ごとにさらに 6 つの区分—低所得者から順に BOP500 (年間所得が 500 ドル以下の人々)、BOP1000 (500 ドルから 1,000 ドル以下)、BOP1500 (1000 ドルから 1,500 ドル以下)、BOP2000、BOP2500、BOP3000—に区分することとする²¹。尚、本研究では現在の BOP の年間支出額を現在の BOP の購買力、すなわち市場規模と考え、市場規模の考察を行う²²。

表 1 は太平洋州諸国や所謂先進国を除き、地域別に見た BOP 人口、全人口に占める BOP 人口の割合と、市場規模についてまとめたものである。世界的に最大の BOP 市場であると言われるアジアには、28 億 6,000 万人の BOP が 3 兆 4,700 億ドルの所得を得て生活をしている。つまり、3 兆 4,700 億ドルの潜在的な市場があるということだ。この BOP 市場はアジアの人口全体の 83%を占め、現時点で大きな市場を構成していることが分かる。特に BOP が多いのは中国農村部（世帯所得全体の 76%が BOP）、インドおよびインドネシアの農村部（全農村人口に対し事実上 100%が BOP）、さらにカンボジア（全人口に対し 93.8%が BOP）やバングラデシュ（同じく 99.6%が BOP）である²³。

表 1 地域別に見た全人口に占める BOP 人口の割合と市場規模

地域	BOP 人口 (単位：百万人)	全人口に占める BOP の割合 (%)	市場規模 (億ドル)
アジア	2,858	83	34,700
アフリカ	486	95	4,290
中南米・カリブ海諸国	360	70	5,090
東ヨーロッパ	254	64	4,580

- 1) 調査対象国数：アジア 16 カ国、アフリカ 22 カ国、中南米およびカリブ海諸国 21 カ国、東ヨーロッパ 29 カ国
 2) 本研究における市場に関する数値、家計調査に基づく家計所得・支出は全て 2005 年国際ドル表示
 出所：世界資源研究所(WRI)(2007)、19,111 頁 に基づいて筆者が作成

一方、アフリカ市場において注目したいのはその潜在的な市場規模ではなく、アフリカ国内市場全体に占める BOP 市場の割合である。東ヨーロッパやラテンアメリカに比べ比較的小規模であるアフリカの BOP 市場規模は 4,290 億ドルであるが、WRI および IFC の調

²¹ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、1 頁

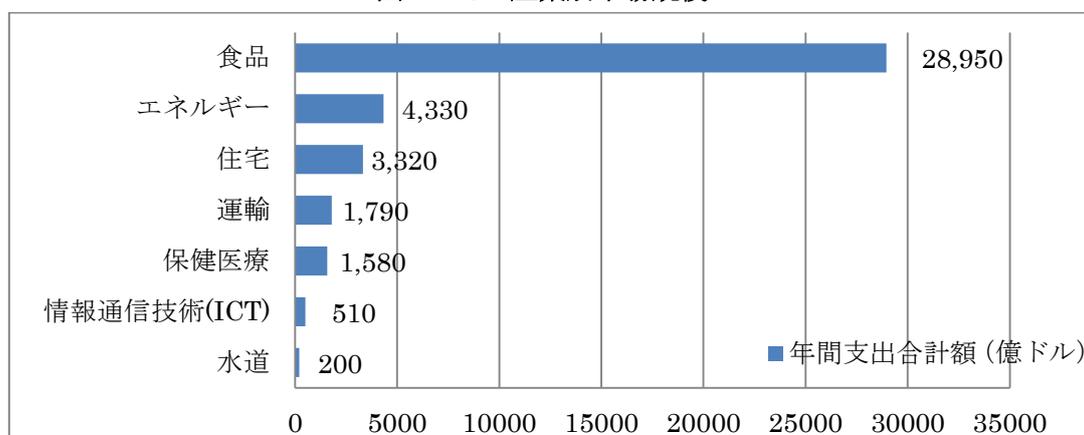
²² 同、1, 11, 109 頁

²³ 同、114, 120, 128, 129 頁

査では調査対象国 22 か国の全人口のうち、95%にものぼる 4 億 8,600 万人の人々が BOP 層であることが分かっている。例えば、全人口が事実上 BOP であるマリ（BOP 層は 1,260 万人、市場規模 90 億ドル）、ナイジェリア（1 億 2,100 万人、740 億ドル）、タンザニア（3,620 万人、110 億ドル）は BOP 市場の大きさが顕著な例である²⁴。多くのアフリカの国でビジネスを行う際に BOP 市場を無視できないことが分かる。これはつまり、アフリカでビジネスを行う際には殆どの場合、BOP ビジネスの実施を検討する必要があるということだ。

図 2 は BOP 産業別に見た年間支出額、すなわち現在の産業別市場規模を示したものである。WRI および IFC による BOP ビジネスの分析では、40 億人の人々が構成する市場は 9 種類の産業—食品、エネルギー、住宅、運輸、保健医療、情報通信技術（ICT）、水道、家庭用品、金融サービス—に大まかに区分することができる。

図 2 BOP 産業別市場規模



- 1) ICT 産業の市場規模は調査実施期間(1998 年～2005 年²⁵)に比べ 2007 年時点で 2 倍以上であると推定。
 - 2) 家庭用品市場および金融サービス市場については調査対象国中、52 か国のデータが非公開のため省略。
- 出所：世界資源研究所(WRI)(2007)、28 頁に基づいて筆者が作成

図 2 を見ると分かるように、BOP の支出の殆どが食費である。一方で、健康を維持するために不可欠な水道（安全な飲み水）や保健医療（慢性的な病気や出産リスクの低減など）に費やされている支出は圧倒的に少ない。例えば、アジアにおける年間平均食費は 2,087 ドル（単純計算で月平均支出額は 174 ドル）であるのに対し、年間平均保健医療費は 131 ドル（11 ドル）足らずである²⁶。低所得層がいかに保健医療や水に対して知識不足か、あるいは一日一日を生きるための支出を優先させているのかが分かる。

このように、低所得市場を一つの集団としてではなく、所得額や地域、産業（支出傾向）という視点をもって見ることは事業を行う上で欠かせない。本研究で紹介できない産業の BOP ビジネスが提供する製品・サービス、社会的な価値についての例を表 2 に例をまとめた。

²⁴ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、111 頁

²⁵ 同、113 頁

²⁶ 同、29 頁

表 2 製品・サービスおよび社会的価値の BOP 産業別事例

産業	① 製品・サービスと② 事業によって生み出された価値
食品	① 低価格のたんぱく質摂取源、栄養価の高い大豆の種子 ② 健康面の改善、農家の収入量および所得の向上
エネルギー	① 太陽光発電による家庭用ランタン、バイオマス燃料を地用した調理用コンロ ② 人体に有毒な電気装置の利用削減による室内における二酸化炭素中毒の危険性の回避、エネルギー効率の悪い高コストな装置の利用を削減
住宅	① 住宅ローンへのアクセスを可能にしたスラム街向け住宅 ② 所有権の獲得、劣悪な住宅環境の改善、ライフスタイルに合った住宅の確保
運輸	① 自転車やオートバイの販売、低価格で利用できるマイクロバスの運営 ② 製品・サービスへのアクセス、市場からの調達や市場への販売活動
保健医療	① フランチャイズ経営による薬局の運営、低価格で高サービスな私立病院の運営 ② 薬品や保健医療関連の消費財（避妊具やマラリア対策用蚊帳等）へのアクセス
ICT 及び金融サービス	① 携帯電話を利用した農作物の市場価格の把握、村落公衆携帯電話サービス、マイクロクレジットや預金サービス、携帯電話による送金サービス ② 遠方からの情報収集手段の獲得、新規事業と所得の向上、子どもの教育機会の拡充、保健医療サービスの教授、各種ローンへのアクセス
水道	① 浄水粉末の販売、家庭で浄水可能な水ろ過装置の製造と販売 ② 安全な飲み水の購買意欲の育成と安全な水へのアクセス

1) ICT は金融サービス手段等として用いられることが多いため、金融サービス市場に併記した。

出所：WRI(2007)、UNDP ビジネス行動計画²⁷ 参加企業の事例報告書、レッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011)、UNDP「ミレニウム開発目標(MDGs): 全ての人々のビジネス報告書要約版」(2010)に基づいて筆者が作成

2.4. 伝統的な貧困削減アプローチとの違い

援助活動を中心としたこれまでの貧困削減に向けた取り組みを、BOP ビジネスと対比させるかたちで伝統的な貧困削減アプローチ（以下、伝統的アプローチ）と呼ぶこととする。BOP ビジネスの目的が、伝統的アプローチの目的と類似することは 2.2. で述べた。さらに、BOP ビジネスが伝統的アプローチのみでは解決することができない資金問題を克服する力を持つことは、それが営利性をもった継続可能な活動であることから想像し易い。BOP ビジネスは伝統的アプローチとその目的を貧困の緩和という点で一致させている一方、取り組み内容が異なるのは各々が前提としている貧困層への認識が異なるからだ。

伝統的アプローチは、「最貧困層の人々が自立できず慈善や公的支援が必要だという前提」²⁸をもって、一日 1 ドル以下で生活する最貧困層の 10 億人の人々のニーズを満たすことに重点を置いてきた²⁹。一方で BOP ビジネスは、「貧困であることはビジネスや市場プロセス

²⁷ UNDP Business Call to Action http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml

²⁸ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、6 頁 11 行目

²⁹ 同、15 頁

を排除するものではない³⁰」という認識をもって、低所得層である 40 億人の人々に目を向けた。BOP ビジネスが生まれたのは貧困問題のみに目を向けたからではなく、BOP の大部分が世界の市場経済から取り残され、我々が日頃の購買活動や労働によって得ているような恩恵を享受していないという事実を認識したからである³¹。

「市場共創」型 BOP ビジネスは、BOP を貧困層あるいは消費者としてではなく事業パートナーと捉えることで、途上国ビジネスとして継続させることを可能にする。更に、BOP を市場経済に取り込むことで、BOP が基本的ニーズの充足とフォーマル経済における所得の確保・向上といった恩恵を享受することを可能にする。BOP ビジネスは伝統的アプローチの取り組みをより強化し、また伝統的アプローチがビジネスを行う環境を整備したり、教育などビジネスでは行いにくい分野を援助活動による人財育成で補ったり、互いが協力し合うことで貧困状態からの脱却がより一層進むようになると考える。

3. BOP ビジネスのケース分析 —インド農村部における小型冷蔵装置販売ビジネス—

3.1. 事業の目的

インドはその人口の多さから、世界的に最も大きな BOP 市場を形成するアジアの中でも、最大規模の市場をもつ。2004 年に実施された全国標本調査によると、インドは全人口 9 億 2,400 万人のうち、95%にあたる 9,240 万人が BOP に区分される³²。人口の 9 割以上が年間所得 3,000 ドル以下で生活をしているということである。

図 3 インドにおける所得区分別 BOP 市場規模



1) 本研究におけるインドに関するデータは全て 2004 年に実施された全国標本調査に基づく³³。

出所：世界資源研究所(WRI)(2007)、129 頁に基づいて筆者が作成

図 3 は BOP 所得 6 区分それぞれの市場規模を測定したものである。世界的に人口数と市場規模の大きさはほぼ同じ傾向を示しており、インドも例外ではない。インドの BOP 人口

³⁰ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、2007、6 頁 14 行目

³¹ 同、15 頁

³² 同、128 頁

³³ 同、113 頁。全国標本調査の正式名は National Sample Survey(NSS)。

はおおよそ BOP1000 が 3 億 4,900 万人（市場規模は約 2,890 億ドル）、BOP1500 が 3 億 1,000 万人（約 3,950 億ドル）、BOP2000 が 1 億 4,700 万人（約 2,640 億ドル）にのぼる。BOP 所得 6 区分のうち中位 3 区分が支出の半分以上を占め、実質的に BOP 中位集中市場を形成している³⁴。

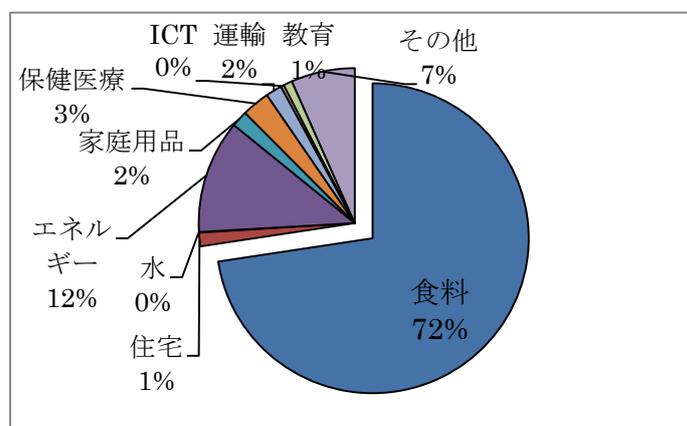
こうした状況で、インドにおいて冷蔵庫や洗濯機、エアコンなど白物家電を扱う製造会社がゴドレジ・アンド・マニュファクチャリング社（Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.、以下 G&B）である³⁵。事業開始当初、インド国内で冷蔵庫を使用する人は全人口の 18% 足らずであった。インドの全人口の 95% は BOP であることから、BOP 市場においては、冷蔵庫は殆ど流通していないことが分かる。そこで G&B の開発チームは、当初、以下の中長期的目標をもって、BOP 市場において冷蔵庫の販売を進めようと考えた。

1. BOP 市場における冷蔵庫販売ビジネスの確立 [短中期的な企業視点]
2. 将来中所得層になることが見込まれる 9 億人の BOP への投資 [中長期的な企業視点]

3.2. インドの産業別 BOP 市場

まず G&B 社は、年間平均気温が 30 度前後もあるこの国で、何故 BOP は冷蔵庫を購入しないのかを考えた。図 4 は、インドにおいて特に支出の多い BOP1500 の産業別支出傾向を示したものである。これを見ると、食料に費やす支出額が非常に多いことが分かる。

図 4 インドにおける BOP1500 の産業別支出傾向



出所：世界資源研究所(WRI)(2007)、129 頁に基づいて筆者が作成

実際に、インドの BOP 一世帯あたりの年間平均食費は 4,640³⁶ドルであり、アジアにおける年間食費支出額の平均（2,643 ドル³⁷）を大きく上回る。これは、全体的な所得が少ないために、生活に直近で必要な食費の支出総額に占める割合が大きくなるということも考えられる。一方でインドにおいて家庭に冷蔵庫が無いということは食品を 2-3 日も保存で

³⁴ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、37 頁

³⁵ インド株式オンライン、GRIPS 第 2 回「開発とビジネス」勉強会資料

³⁶ 世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI・国際金融公社(IFC)、128 頁

³⁷ 同、29 頁

きないことを意味するため、BOP が少数割高な食品を買わざるを得ず支出が大きいという可能性も考えられる。チームは BOP にも食品の保冷ニーズはあると考えた。そこでチームが注目したのは既存冷蔵庫の価格である。BOP 一世帯当たりが家庭用品に充てる年間平均支出額は平均して 128 ドル（所得区分別に BOP500 が 43 ドル、BOP1000 が 80 ドル、BOP1500 が 108 ドル、BOP2000 が 141 ドル、BOP2500 が 182 ドル、BOP3000 が 214 ドル）である。既存の典型的な冷蔵庫の価格は当時 140 ドルであったことから、BOP にとって冷蔵庫は高価格製品であることが分かる。そこでチームは既存の冷蔵庫を低価格化し、他の消費財事業で成功していた戸別の直接訪問販売方式を行えば BOP 市場において冷蔵庫が売れると考えたのだ。しかし、実際に冷蔵庫を低価格化しただけでは、BOP からの反応は「まだ高すぎる」、「冷凍するものは無い」³⁸といった冷ややかなものであった。そこでチームは BOP の生活により密着して、彼らが未だ満たされていないニーズは何であるのかを探ることにした。これが、彼らの「市場共創」の始まりであった。

3.3. ニーズ調査によって改善された事業概要

チームはいくつかの BOP の家庭に何日もあいだ泊まり込んで、彼らの食事の習慣や野菜を買うパターンを観察した。チームは BOP 世帯における女性が毎日台所の一部を居間や寝室に変えながら家事を切り盛りし、家庭と子どもの教育を管理している様子も学んだ。BOP の生活に接近して、チームは表 3 に示したような BOP の食品冷蔵に関するニーズを

表 3 BOP 密着調査から見えた BOP の食品冷蔵に関するニーズ

項目	BOP 世帯における主婦のニーズ
食料の保冷・保存 … 現在は食品を 数日間保存する ことができない	<ul style="list-style-type: none"> ・少数割高な野菜の購入による家計の負担を減らしたい ・毎日買い物をしなければならず、BOP の主婦は時間を節約し生産的な仕事に充てる時間を増やしたい ・貯蔵量はわずかであるため冷凍庫は必要ない ・外気気温よりも 20～30 度低いだけで野菜を 2～3 日長持ちさせるには十分である
飲み水	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもには煮沸した冷たい水を与えたい ・小規模ビジネスであるキオスクでは売り物である飲み水を冷やし、保冷する装置が無い。
製品の大きさ	<ul style="list-style-type: none"> ・室内は狭い (Ex. 14 m²) ため、1 つの空間が昼は「居間」に、夜は「寝室」に変わり、家具は小さい方がよい ・一時的な住まいに住んでいることが多いため引っ越しが頻繁にあり、家財は持ち運びが容易である方がよい

出所：テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011)、269–270 頁 に基づいて筆者が作成

³⁸ テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011)、268 頁 15 行目

発見した。そこには、食品の保存ができるようになれば買い物をする頻度が減り、生産的な活動に充てる時間をつくりたいといったものから、食品を1週間近く保存したり当たり前のよう冷凍庫を使用したりする我々の感覚とは異なるニーズがあることが判明した。例えば、貯蔵物は少量であるため冷凍スペースは必要なく、食品を2-3日でも保存できれば良いため庫内温度は10度前後でも十分であること、さらに家の大きさや引っ越し事情から製品は小型で持ち運びできることが必要であることが分かった。やはり冷蔵ニーズはあった。しかし問題は製品の仕様だったのだ。そこで、チームは製品の仕様や当初の事業概要を大きく改善した。

チームはまず製品コンセプトを見直した。当初の「安い金属製の箱型冷蔵庫」から「移動可能な上開き型の電子式冷蔵装置」³⁹に変更になった。仕様や価格も表4のように変更され、製品名はチョトクール（「チョト」とはヒンドゥー語で「少し」の意）と名付けられた。

表4 改善された製品仕様と価格、販売方法、チャネル

製品仕様：ポータブルな小型冷蔵装置	価格：3,250-3,790 ルピー(60-70 ドル)
<ul style="list-style-type: none"> ・小型(43L、8-9kg、冷凍庫なし)、修理が容易 ・庫内温度 5-15℃ ・電気事情への対応(停電時に備えた保冷機能付き) ・可動式の仕切り板(自宅用と商業用に使い分け可) 	<ul style="list-style-type: none"> ・BOP1000 から BOP3000 が主要顧客 ・インド郵便という既存インフラの活用や、既存技術の活用・開発チームの小規模化によるコスト削減
プロモーション：女性起業家による人的販売中心	チャネル
<ul style="list-style-type: none"> ・BOP 起業家および BOP 消費者による口コミ ・「村祭り」における女性起業家、NGO、地元政治家らによる実践販売(歌や寸劇、演説) ・BOP 消費者へユーザー体験の提供 	<p>【製造】ゴドレジ社自社工場(マハシュトラ州)の一部にシンプルなラインを設けて生産、【流通】女性起業家、キオスク、インド郵便を仲介業者に</p>

1) 価格の米ドル換算額のレートは2012年12月6日現在のものを使用(1米ドル=54.556インドルピー)
出所: テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011), 270-276 頁、GRIPS 第2回勉強会資料⁴⁰ 等⁴¹に基づき筆者作成

販売方法も見直され、社員による戸別の直接訪問販売から、現地を良く知り、また消費者である村の住民とも信頼関係を築いている村のBOP世帯の主婦を販売者として雇用した。顧客対象も見直され、当初の計画通り農村の家庭(主婦)が主要な顧客であることに加え、小規模ビジネス(キオスクや花屋等)の主体者も消費者として捉えるようになった。これらの結果企業目標も次のように見直された。BOP世帯の主婦を雇用し、また食品衛生状態を向上させることで、継続可能な事業の運営だけでなく社会的な価値を生み出すことも目標に加えたのだ。

1. BOP市場における小型冷蔵装置ビジネスの確立 [短中期的な企業視点]
2. 将来中所得層になることが見込まれる9億人のBOPへの投資 [中長期的な企業視点]
3. (中所得層へと移行させるために) BOP女性の経済的自立、食料・飲料の衛生状態の向上、地域社会の活性化 [社会的成長の視点]

³⁹ テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011)、270 頁 9 行目

⁴⁰ 政策大学院大学 (GRIPS) 第2回「開発とビジネス」勉強会 (2012年7月3日開催)

⁴¹ JICA インド事務所からの報告ページ

3.4. 当事者意識の育成と新しいライフスタイルの提案

チョトクール事業の概要は上記のように見直されたが、さらに BOP の意見を製品改良に活かす等してチョトクールを使用することに対する当事者意識を育て、またチョトクールを使用することで BOP の生活がどのように変化するのかを伝えることが必要だった。

表 5 チョトクール事業が生み出す新しいライフスタイル

対象製品の直接的価値	製品の使用による包括的価値（新しいライフスタイル）
BOP 消費者 (現専業主婦) …同時に、販売者又は事業者の場合もある	<ul style="list-style-type: none"> ・食品の購買活動の変化 <ul style="list-style-type: none"> －頻繁に購入に費やしていた時間の節約 －少数割高な食品以外を購入する選択肢の獲得 ・衛生面の向上 <ul style="list-style-type: none"> －子どもへの安全な飲み水（煮沸した冷水）を確保
BOP 販売者 (村の女性で、元専業主婦) …同時に消費者の場合もある	<ul style="list-style-type: none"> ・販売活動における女性の雇用 <ul style="list-style-type: none"> －世帯所得の向上（家計への貢献） －支出の選択肢の増加（子供の教育費や自営業への投資）
BOP 事業者 (小規模ビジネスの主体者) …同時に消費者の場合もある	<ul style="list-style-type: none"> ・自営業（キオスクや花屋など）における売り上げの拡大 <ul style="list-style-type: none"> －所得の向上

出所：ネット・ロンドン及びフェアート・L・ハート(2011), 270-276 頁、GRIPS 第 2 回「開発とビジネス」勉強会資料に基づいて筆者が作成

表 5 はチョトクールを使用することで BOP 消費者、販売者、そして小規模ビジネスの主体者それぞれが得られうる包括的な価値（基本的ニーズの充足と所得の向上を中心とした新しいライフスタイル）をまとめたものである。チョトクール事業では、所得を得ることで家計に貢献するという新しいライフスタイルを既に獲得した BOP 販売者、および地元の NGO が中心となって、こうした価値を消費者に伝えたのだ。

BOP 販売者および地元の NGO はチョトクールを紹介するために、近隣 40 の村々から 600 人もの人々を集め地元の村祭りを行った。その村祭りにおいて、製品を使用することで自分の生活がどのように変化したのかをメロディに乗せた歌を歌ったり、実際に冷蔵庫を使用した生活を描いた寸劇を行ったりして、消費者である村の女性たちにチョトクールの価値を伝えた。他にも、未だ冷蔵装置を使ったことのない BOP 消費者に対して冷蔵装置を使用するユーザー体験も提供した。こうした BOP 販売者や地元 NGO の取り組みには、BOP 消費者がチョトクールを使用することで自分の生活がどのように変化するのかを想像することに役立った。消費者である村の人々は、実際に生活が変化した BOP 販売者である女性たちの生活を知り、またチョトクールを使用することで得られる価値を彼女たちの説明を通して知り、自分の生活がどのように変化するのかを想像することができるようになったのだ。こうした地道な活動を積み重ねたことが功を奏し、当初事業を開始したマハシュトラ州においては農村普及率 89%でユニバーサルサービスによって村人からの信頼が厚いインド郵便局と正式に提携し、企業が単独で販売網を広げられない地域においてもチョトク

ルを販売できるようにした⁴²。

最後に、表 6 にチョトクール事業における「市場共創」過程の概要をまとめた。

表 6 チョトクール事業における「市場共創」過程の概要

事業段階	主要構成要素	実施事項
1. 設計	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内部の統制 (BOP 志向のチームづくり) ・資金や既存インフラ確保 ・BOP や関係セクターとの信頼関係の構築 (長期的視野・現地化) ・潜在ニーズ発掘調査 	<p>1. 当初の事業計画</p> <p>「冷蔵庫の潜在顧客のニーズに応えた安い金属製の箱型冷蔵庫の開発」と直接訪問販売チャンネルを通じた販売</p> <p>→ BOP からの支持は得られず</p> <p>→ 泊まり込み潜在ニーズ調査の実施</p> <p>2. 潜在ニーズ調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Yes/No 型インタビュー (冷蔵庫は必要?) から、Open End 型インタビュー (どのようなものを冷やしたい?) に改善 ① 思いもよらなかったニーズを発見→製品改良へ ② 価値の明確な伝導の必要性に気づく→BOP との協働
2. 開発	<ul style="list-style-type: none"> ・反復可能なパイロット試験の実施 ・BOP や事業パートナーとの価値の共創および製品の改良 ・女性起業家 (販売者) の育成 	<p>3. 製品改良</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「製品のプロトタイプを作成→現場に戻って検証」過程の反復 ・ユーザー体験の提供とオーナーシップ向上 ① 「サキ・メラ (女性たちの集まり)」における製品改良 製品の色や価格、機能について<最終消費者・中間に立つ起業家・製造会社>間の対等な話し合い ② 「村祭り」でのお披露目 一寸劇や歌 (実際に冷蔵庫を使う生活のブレスト) 製品改良に参加 (チョトクールの「色」を村人の投票で決定) <p>4. 人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地 NGO による女性起業家 (販売員) への研修 ↳社会的規範や販売チャンネルの運営方法などについて
3. 実施	<ul style="list-style-type: none"> ・BOP 顧客へのロードマップ (アクセス可能なユーザー体験) とその機会の提供 	<p>5. 販促活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売活動における女性起業家やキオスクの活躍 ・地元の祭りへの参加や「サキ・メラ」の継続 ・ローン購入 (金利 8%) する顧客が購入者の 40%を占める状況から、「チョトクールを用いた小規模ビジネス」の提案 チョトクール購入資金が半年以内で回収可能
4. 拡張	<ul style="list-style-type: none"> ・経済的なインパクト拡大 (貧困削減) に向けた進出地域の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内に 15 万局あるインド郵便局とのタイアップ ・地域ごとに異なる習慣や潜在ニーズに対応した製品改良例) 価格は今後 2,000 ルピー (約 3,000 円) を目指す

出所：テッド・ロンドン及びスチュアート・L・ハート(2011), 270-276 頁、GRIPS 第 2 回「開発とビジネス」勉強会資料、JICA インド事務所からの報告ページ 等に基づき筆者が作成。

⁴² 日経新聞 2010 年 11 月 1 日夕刊

チョトクール事業は製品を使用することに対する BOP 販売者および消費者両者の当事者意識を育て、彼らに新しいライフスタイルを提案した。こうした取り組みは実際に製品が販売された後に、BOP の購買意欲の高さを見てその必要性を実感することができる。チョトクール事業は製品が販売されるまでに BOP に自分たちのニーズに気づかせ、「市場共創」における取り組みを通して自分が製品を使用することを想像させ、BOP の生活に製品を埋め込んでいった。こうした過程が、表 6 における様々な取り組みから伺える。

3.5. 事業が生み出す価値と MDGs との関連性

UNDP は、BOP ビジネス（包括的ビジネスモデル⁴³）はミレニアム開発目標（MDGs: Millennium Development Goals）の達成に大きく貢献すると考えている⁴⁴。MDGs とは貧困削減に加え、それを包括する教育、保健医療、環境などの分野において 2015 年までに達成すべき具体的な目標を掲げたものである⁴⁵。国連を中心とした政府及び開発援助コミュニティによるこの取り組みに、本研究で扱っているチョトクール事業がどのように貢献するかを表 7 に示した。チョトクール事業が生み出す価値は食品の保冷、一度煮沸した水の冷却、さらに販売者として女性の雇用が挙げられる。それらにより、所得の向上、食品の保存、安全な飲料水の確保が可能となる。さらに、彼女たちの選択次第では、節約された時間や支出を子どものための投資や保健医療の充実、新たな事業への投資に使用することもできる。貧困削減等を目指す MDGs の達成に企業がすることは数多くある⁴⁶。今後は他産業・他事業において BOP ビジネスが生み出すことのできる価値も考察したい。

表 7 チョトクール事業の生み出す価値と MDGs との関連性

チョトクール事業の生み出す価値		関連する MDGs の項目 ⁴⁷
短中期的な価値	中長期的な価値	
1. 食品の冷蔵と保冷	—	1. 所得の向上と食品の保存 2. 教育費に充てる支出の確保 3. 女性の地位向上 4～6. 保健医療費に充てる支出の確保 7. 安全な飲料水確保 など
	(家事負担の削減により) 母親が生産的な活動に充てる時間の増加	
	(食費の節約により) 子どもの就学や保健医療等に充てる支出の増加	
2. 安全な飲み水の確保	—	
3. 現地女性の雇用の創出による所得の確保および向上	(所得の向上により) 子どもの就学や保健医療等に充てる支出の増加	

出所：UNDP 「ミレニアム開発目標(MDGs): 全ての人々のビジネス報告書要約版」(2010) に基づいて筆者が作成

⁴³ BOP ビジネスは包括的ビジネス (inclusive business) とも呼ばれる。

⁴⁴ UNDP 「ミレニアム開発目標(MDGs): 全ての人々のビジネス報告書要約版」(2010)、5 頁

⁴⁵ FASID 財団法人国際開発高等教育機構 ホームページより。MDGs は 2000 年 9 月の国連ミレニアム・サミットにおいて宣言された。8 項目が達成目標として掲げられている。

⁴⁶ UNDP 「ミレニアム開発目標(MDGs): 全ての人々のビジネス報告書要約版」(2010)、11-26 頁

⁴⁷ 同、30 頁

4. 結論

貧困層の人々が医療や教育を受け、衣食住を確保し、仕事をして所得を得、自分たちの力で生活を充実させていくにはどのような取り組みが必要であろうか。貧困層の人々が寄付や寄贈を待つのではなく、正規の雇用を得て働き、収入を得て、自分たちの生活に必要なものを手に入れるために自ら対価を支払って購入するということを習慣づけることが、貧困からの脱却に必要なのではないか。貧困からの脱却に、低所得層の基本的なニーズを生み出し雇用を創出する「市場共創」型 BOP ビジネスは大いに貢献すると筆者は考える。BOP と企業らが協働して事業を構築し、働くことの意義と自らの生活を改善する指針を示すことは、貧困層の自立に大きく貢献すると考える。

援助活動を中心とした伝統的アプローチはこれまで貧困削減、医療・教育の充実など多方面において活動を行ってきた。日本の政府開発援助もインフラ整備を中心に、技術協力を通して人材育成に力を注いでいる。しかしながらその資金不足の問題は深刻で、継続的に資金を投入し続けなくても機能する持続可能な成長が望まれている。また伝統的開発アプローチにおいても近年貧困層の主体性が謳われているが、既存の枠組みの中では貧困層が主体的を育てられるかどうかはプロジェクトに関わる人々の力量によるところが大きい。

「市場共創」型 BOP ビジネスは、貧困層の自立心を育て、伝統的アプローチが目標としている基本的ニーズの充足と所得の向上により低所得層が貧困状態から脱する機会を提供する。現在は未だこの新しい取り組みに抵抗を抱く人も少なくない。BOP ビジネスにおける実績も少なく、また理解の不十分さから、BOP ビジネスと名乗りながらも低所得層の人々に対する消費の押しつけのようなかたちで行われている事例もいくつか存在する。こうした BOP ビジネスに対する誤解をなくすためにも、卒業論文において BOP ビジネスに対する考察を進め、卒業後は現在の内定先の企業で BOP ビジネスに積極的に取り組んでいきたい。低所得層と企業の両者が利益を生み出せるような活動を行うために、今後、国内企業あるいは現地・外資企業が途上国におけるビジネスに真摯に臨んでいくことを期待する。

5. 参考文献

【文献】

- ・ 絵所秀紀『開発の政治経済学』日本評論社、1997
- ・ 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課『BOP ビジネスのフロンティア』経済産業調査会、2010
- ・ C・K・プラハラード『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』英治出版、2005
- ・ テッド・ロンドン、スチュアート・L・ハート共著『BOP ビジネス 市場共創の戦略』英治出版、2011

[報告書]

- ・世界資源研究所(WRI)『次なる 40 億人』WRI、国際金融公社(IFC)共同発行、2007、2012年11月21日時点 <http://pdf.wri.org/n4b-j.pdf>
- ・UNDP ビジネス行動計画 (Business Call to Action) 「ライフスプリング・ホスピタルズ『インド全土で手頃な価格で良質の医療を提供』」2012年11月19日時点 http://www.undp.or.jp/private_sector/pdf/LifeSpring_Japanese_110408.pdf
- ・UNDP 「ミレニアム開発目標 (MDGs) : 全ての人々のビジネス報告書要約版」2010、2012年11月19日時点 http://www.growinginclusivemarkets.org/media/report/ES_MDGreport_JAP.pdf

[新聞記事]

- ・日経新聞 2010年11月1日夕刊

[ウェブサイト]

- ・インド株式オンライン ゴドレジ財閥 (中堅財閥) 事業概要ページ、2012年11月19日時点、<http://indokeizai.com/group/godrej.html>
- ・JICA インド事務所からの報告ページ「VLFM プログラムから生まれたプロダクト『チョットクール』⁴⁸がエジソン賞金賞を受賞」、2012年11月19日時点 <http://www.jica.go.jp/india/office/information/event/2012/120606.html>
- ・政策大学院大学 (GRIPS) 第2回「開発とビジネス」勉強会(2012年7月3日開催)「BOP ビジネスにおけるイノベーション:『チョットクール』≒iphone?」資料、2012年11月19日時点 http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/development_and_business.htm
- ・Hindustan Unilever Limited ホームページ、2012/11/21 時点、<http://www.hul.co.in/>
- ・FASID 財団法人国際開発高等教育機構 DAKIS>課題基礎情報>アプローチ ミレニアム開発目標、2012年12月5日時点 <http://dakis.fasid.or.jp/report/information/mdgs.html>

[録画物]

- ・NHK スペシャル「インドの衝撃 第1回『“貧困層”を狙え』」(2008年7月20日放送).
以上、五十音順 (アルファベット含む)

⁴⁸ BOP ビジネスを推し進めている JICA およびインターネット上で見られる多くの日本語による記事において、「チョトクール」を「チョットクール」と訳す傾向が見られる。筆者は BOP ビジネスの先駆者であるスチュアート・L・ハートらが著書(2011)で使用している「チョトクール」という名称を尊重し、本研究においても「チョトクール」と訳す。