

## BoPビジネスアプローチは日本の枠組みに適合するか： 貧困削減に貢献しつつ新規市場を探求する日本の民間ビジネス



カーラ・ブリンガス

筑波大学大学院

ペルー出身

「かかる不幸な時代に求められるのは、忘れ去られた非体系的なそれだけでいて不可欠な経済力の単位に基づくプランの策定である。それはトップダウンではなくボトムアップで構築され、経済ピラミッドの底辺の忘れ去られた人間にもう一度信頼を置くものである。」

フランクリン・D・ルーズベルト：1932年4月7日、米国大統領民主党候補選で。

「市場展望の真のソースは発展途上世界の富裕な少数派ではなく、新興の中間所得層の消費者でもない。市場経済に新たに参入しつつある数十億人の野心的な貧困層である。」

C.K. Prahalad (C.K.プラハラド)、Stuart Hart (スチュアート・ハート) による2002年論文  
「ピラミッドの底辺 (BoP) における富 (邦題：ネクスト・マーケット)」

### 要約

国の人口が減少し経済危機が主要先進国に影響を及ぼしている現状を前にして、日本の民間部門は途上国市場への進出によって投資の多角化戦略を検討する必要がある。現に、日本の政府や企業はBoP<sup>1</sup>労働者（途上国の低所得者を意味する）により目を向けるようになりつつある。優れたBoPビジネスプロジェクトの考案・実施に向けて、日本の民間部門は今こそ公的部門との連携を強化し、貧しい生活を送る世界の40億という人々に消費者、労働者、生産者として焦点を当てるべきである。これに関連し、日本の政府開発援助（ODA）は日本企業による途上国への民間資金の提供・分配の促進に貢献している。又、国連開発計画（UNDP）との緊密な連携に基づき日本政府は、USAID（米国国際開発局）やUNDPモデルと同様のスキームの下、ODA活動の一環としてBoPビジネスプロジェクトの実施に関する調査を行っている。自社のビジネスモデルに貧困層を首尾よく組み込んだ注目すべき日本企業の例として、タンザニアのA to Zテキスタイル・ミルズ社と合弁事業を展開する住友化学株式会社がある。A to Zテキ

スタイル・ミルズ社はマラリア対策の丈夫な蚊帳を製造するアフリカ唯一の企業であり、3,000人以上の女性を雇用している。又、キーコーヒー株式会社も、インドネシアの農民を教育し、良質なアラビカコーヒー豆の適正価格での調達を通じて彼らに確かな収入源を提供している。これらの例は、収益確保と貧しい人々やコミュニティーの生活改善を両立させる方法を明確にしている<sup>2</sup>。

途上国の貧困層の生活水準改善に貢献しながらもBoPビジネスがCSRs（企業の社会的責任）活動やODAプロジェクトと大きく異なる点は、BoPビジネスモデルは営利目的企業として自社の事業運営の持続可能性の実現を追求しているということである。これに関連し、私達はBoPビジネス概念やプロジェクトの考案・実施に関するいくつかの問題に取り組んでいく。まず、BoPスキームの下で官民パートナーシップが求められるのはなぜか、そして、それは日本の枠組みに適合するのか、という問題。次に、いかにして日本のODA組織は、民間部門を引き寄せ動員し、NGOs・NPOs・プラクティショナー等のアクターに参加を促す効果的なツールとして機能しうるか、という問題である。これらの質問に答えることによって、進歩を確認しBoPプロジェクト改善の検討を提案することを私達は目指している。

**キーワード：**BoPビジネスモデル、官民パートナーシップ、企業管理、貧困削減

## 目 次

序文

1. 企業戦略と貧困削減のツールとしてのBoPビジネスアプローチ

- (1) BoPアプローチの背景
- (2) BoPモデルの現行の活用
- (3) 日本の経験

2. BoPビジネスのための官民パートナーシップの重要性

結論

注釈

付属資料

参考文献

## 序文

「Foreign Aid Isn't」は、1982年Peter Bauer（ピーター・バウアー）が共同執筆した論文のタイトルである。その後2006年、William Easterly（ウィリアム・イースタリー）は同様の見解に基づき、実質的な対外支援を受けているにも拘らず多くの国々が貧困から抜け出せない状況を指摘し、かかる支援は途上国の生活水準を引き上げるのに十分なものではないと主張した<sup>3</sup>。

支援と経済成長との関係は、調査・政策領域で広く協議されている。かかる協議は、資金援助機関・被援助国双方の成長の展望や方向性に影響を与えた。国際的レベルでは2000年ミレニアム宣言（MDG Goalsミレニアム開発目標）等の会議をはじめ、ODAへの更なる支援を呼びかけた2002年モンテレー合意も採択され、支援の実効性を高める必要性が強調された。ODA評価結果が示唆するように、ODAが貧困層に焦点を当てる方法を改善するため、資金援助機関は新たな方向性の採用を迫られていた<sup>4</sup>。ODAによる貧困層への支援提供の改善に関する新たな方法の模索は非常に大きな関心を集めた。これに関し、かかる枠組みに民間部門を関与させる構想が生まれた。民間部門に消費者として若しくは価値連鎖の一部としてピラミッドの底辺の貧困層を含めるという可能性は、C.K. Prahaladによる興味深い発想であった。

2002年、日本のODA予算は93億米ドルで世界第二位の供与国となっている。しかしながら、ODA規模縮小への経済的圧力を受け、モンテレー合意で支援水準の拡大に向けたコミットメントを出すことはできなかった。国内外の現状により調和する新たな戦略を盛り込むべく、日本は2003年にODA憲章を改定した。更に、2008年までにODA実施のための二つの主要な公的組織であるJICA（ジャイカ、独立行政法人国際協力機構）とJBIC（国際協力銀行）が統合され、日本のODA運営は新たなステージを迎えた。2009年には、経済産業省（METI）<sup>5</sup>がBoPビジネス開発に向けた途上国での調査実施に関する入札を募集したことを受け、ようやく日本におけるBoPビジネスがスタートした。その後JETROやJICA等の他組織もBoPプロジェクトを実施し、更にUNDPの協力も得て、BoPビジネスの見解は途上国市場への進出に関する一部のCEO（最高経営責任者）の決定に影響を与えた。リーマンショックの余波で日本企業がOECD（経済開発協力機構）諸国以外の新市場を探求する中、この新しいビジネスの手法はメディアや民間企業の関心を集めた（付属資料1・2参照）。

### 1. 企業戦略と貧困削減のツールとしてのBoPビジネスアプローチ

BoPビジネスアプローチ（インクルーシブビジネス）は、消費者、（価値連鎖内の財やサービスの）サプライヤー、ディストリビューター、所得者として貧困層を取り込むことを促進す

る。インクルーシブビジネスに関する調査は、ピラミッドの底辺の低所得層に向けた雇用や収入の機会創出は貧困削減のための重要かつ維持可能な要因となりうることを立証している（Prahalad（プラハラド） and Hart（ハート） 2002、Prahalad and Hammond（ハモンド） 2002、ロンドン2007、UNDP報告書MDG（ミレニアム開発目標）、Everyone's business 2010）。BoPビジネスに関する初期の調査は所得ベースの定義に従うものであり、一日当たり所得が1～2米ドルの約40億人を対象としていた。貧困削減に関する更なる調査は、貧困は所得ベースの測定のみでは適切に定義できない複雑な多次元の現象であるという事実を明確にし（ロンドン 2007）、革新、及び貧困層の地元ニーズへの対応を重視することによってインクルーシブビジネスの定義を採用することを提案した。

### （1） BoPアプローチの背景

BoPアプローチに関する初期の調査は、企業利益と貧困撲滅の同時追求は可能と仮定していた。これは、低所得層には民間企業が彼らを消費者やサプライヤー、ディストリビューターや所得者に変えることによって結集可能な潜在的集団購買力が存在するという根拠に基づくものである。Prahaladによれば、このことは手頃な価格で利用しやすく入手可能な製品やサービスを創り出すことによって可能になる。たとえば、洗濯石鹼や茶等の基本的な消費財の個別包装（値頃感の促進）、営業時間の延長（利用しやすさの改善）、シャンプーやボディローションに関するフランチャイズ方式の地方流通機構の確立（辺鄙な地域での入手可能性や選択可能性の拡大）といったものである。実際、BoPビジネスの実施を通じて開発に民間部門を関与させる可能性は非常に魅力的なアイデアとなっている。しかしながら、初期のアプローチはかなり楽観主義的様相を呈したものであり、経済界・開発団体双方からいくばくかの非難を受けた。まず、BoPの初期アプローチはトップダウンの市場理解を採用しており、貧困層への販売による利益の達成を極めて重視していた。それにも拘らず、それらのアプローチは、高額な取引費用・インフラ不足・脆弱な制度基盤・小規模なBoP取引による薄利といったハイリスクな環境への進出を通じて企業が利益を上げる方法を正当化するための経験的証拠を欠くものであった（Landrum（ランドラム）, 2007; Sprague（スプレーグ） 2008）。一方、貧困削減の視点からBoP提案を検討するアナリストらは、BoPへの販売を通じて企業が人々の生活水準を引き上げることにどうにか成功する可能性を考慮に入れている（Jenkins（ジェンキンス） 2005; Karnani（カルナニ） 2007）。

しかしながら、批評家は利益創出や貧困削減をもたらすであろう途上国でのBoPプロジェクト実施に伴う実質的困難を主張した。この問題を掘り下げてBoPプロジェクトの成功裏の実施に貢献する手応えあるプロジェクトを策定することに関しては、民間部門・ODA財政管理機関・国際組織、そして国際コミュニティー全般に強い利害関係が存在した。

## (2) BoPモデルの現行の活用

BoPモデルに関する新しいアプローチは、従来の直線型革新アプローチ（トップダウン方式の市場観察）から貧困層への積極的関与を必要とするアプローチへと変化した。この観点から革新は、新しいBoPモデルスキーム（現在USAID、UNDP、JICAスキームの下で適用される概念）の下で、地元ニーズに駆り立てられ、社会が作り上げた学習及び能力開発プロセスとして捉えられる。又、革新は本来、対象コミュニティの特定の社会的・経済的構造にも関わるものである。したがって、BoPコミュニティの理解にあたっては、独自の伝統やダイナミクス、特定のニーズによって特徴づけられ、商業的取引にさえ独自の非公式ルールが存在する可能性のある貧困層市場<sup>6</sup>の概念を用いる必要がある。かかる状況の下、地元ニーズを満たす斬新な解決法を生み出すため、貧困層市場に関してはボトムアップ方式の理解が求められる。

更に、BoPプロジェクトの実施にあたっては、BoPコミュニティと開発介入を管理する第三者との関係のみならず、BoPコミュニティ内の力関係や階層も考慮しなければならない。既に述べたが、BoP市場を取り巻く環境はインフラ不足や脆弱な制度基盤のためにハイリスクなものとなっている。このような厳しい環境への対応として、BoPコミュニティの多くで非公式の手法<sup>7</sup>や超法規的経済が生み出されている。脆弱な制度基盤という概念は、契約実施制度の不備、財産権制度の不備、不正行為、司法制度の不備、経済・政策情報の不足に直面する経済国としてイメージすることができる。このシナリオではインフォーマルな経済アクターは主流の経済環境からは隠されていて、彼らは商業取引や契約実施に関し独自のルールを生み出している。その上、彼らの国の既存民間部門さえ、この人口階層に奉仕したところで何の得にもならないとの信念からBoPコミュニティを軽視している。その結果、この階層には主にインフォーマル部門が奉仕している。だが、一部の調査の指摘によれば、インフォーマルセクターは不生産的資本として活気を失ってしまったため、人々は自身やコミュニティに利するように所有資産を「公式に」活用することによって権限を与えられるかもしれない（De Soto（デソト）、2000）。したがって、ここでの問題は、貧困削減を達成し関連企業に利益をもたらすべく不生産的資本を活性化するため、いかにしてBoPビジネスすなわちインクルーシブビジネスのプロジェクトを考案すべきかということである。答えは単純ではない。だが、既述の制約のために、自社の海外事業のBoP市場への拡大を目指す企業は実利的な企業経営を超越したビジョンを備えていなければならない。実際のところ私達は、動機が短期間における利益の獲得ということならば多分BoPビジネスはそれに応えることができないであろうと確信している。そのような場合、企業は何らかの組織使命感を備えていなければならず、画期的な方法を見出し自社が適合できる領域を生み出すため、既存の市場ダイナミクスを把握する必要がある。

これに関連し、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）やUNDP等の国際組織は、世界の諸問題には革新的、効率的に、更にBoPコミュニティーに権限を与えるため、それらとの連携に基づいて取り組むことが必要であると示唆してきた。ビジネスアプローチの基礎が重視されるこの枠組みは、インクルーシブビジネスとも呼ばれる。

### （3）日本の経験

2000年にMDGs（ミレニアム宣言）が発表されて以来、米国やEU（欧州連合）の企業はBoP市場への進出を強めてきた。日本では、企業は2009年以降ようやくBoP市場に真剣に注目し始めたばかりで、この年は「BoPビジネス元年」と呼ばれた。この点で、日本企業はBoPビジネスに関し、西欧諸国に遅れを取った感がある。しかしながら、BoPの概念が考案されるはるか以前に、日本企業であるヤクルト本社は何とかBoP市場への進出を果たし、インクルーシブビジネスを開発するに至っていた。同社の国際ビジネスの軌跡の分析を通じ、日本の企業理念は概してBoPビジネスすなわちインクルーシブビジネスの枠組みと強い類似性を持つことが指摘されてきた（菅原, 2010）。菅原氏は、同社が貧困層を市場として確保し、同時にコアビジネスを通じて社会的貢献をすることを可能にした五つの長所を指摘した。a) 確固たる設立理念と方針、b) 強い使命感、c) 長期的視点、d) 現場志向のスタンス（職場若しくは現地（実際に仕事が行われている場所））、そしてe) 優れた科学的裏付けのある製品、である。これらの長所はこの企業特有のものではなく、むしろ日本企業のビジネス実践スタイルと言える（付属資料3参照）。

2009年以来、日本政府はMETI、JICA及びJETRO（ジェトロ、日本貿易振興機構）を通じて日本の民間部門のBoP市場への進出可能性を調査し、ODAプログラムとBoPビジネスプロジェクトを結び付ける方法を確認しようとしている。日本で開催されるBoPビジネス関連会議が示すように、日本企業はBoP市場進出に強い関心を抱いている。BoP市場進出を果たした日本企業の経験を追跡してみる必要がある。私達は二つの事例に焦点を当てることにする。まずは、a) ブラジル、アルゼンチン、バングラデシュ、インドネシアでグローバル事業を展開する日本企業、YKKファスニングプロダクツ販売株式会社である。東京で開催された2009年MOFA（外務省）/FASID（（財）国際開発高等教育機構）国際シンポジウムで猿丸氏（代表取締役社長）は、同社はより効率的な事業経営の実現を目指し、地方営業所間でビジネス活動を分割したと説明した。各地域に本部が置かれ、地域の状況に応じたビジネス戦略が適用されている。実際、地方化の試みはYKKビジネスの地域化が促進された地域管理・ブロック管理の時期に先立つ国際化の初期段階でなされていた。業務の管理及び部門の体系づけのため、グローバル業務は消費国と生産国の二部門に分けられた。途上国における実際の業務実施法に関して、彼らはバングラデシュの事例を取り上げた。専務取締役は、製造業務は持続可能で労働コストも低

いが、バングラデシュは投資にはリスクの大きい国であると述べた。YKKはODA資源には直接関与していないが、ODAは同社のビジネスに何らかの間接的なプラスの影響を与えている。

日本では大企業のみならず中小企業もBoP市場への進出を試みている。象徴的な例として大阪の中小企業である日本ポリグル（株）が挙げられるが、同社の強みは浄水技術である。この技術を利用すれば、水1トンの浄化費用はわずか1ドルで済む。バングラデシュでは過去5年間、同社が水質浄化プロジェクトに関与している。年間売上高はまだ1,000万円の大台に達していないが、同社の技術は既に4～5万の人々に恩恵を与えている。同社は「一世帯100円事業」を展開している。100円は日本市場ではわずかな額かもしれないが、他国では家族全員の日当を優に越えることもあり、1円といえども大きな違いを生む可能性がある。同社が本事業の初期に直面した問題には、10リットルの清潔な水に1円をかけることのできる家探し、及び清潔な水の利用に関する教育の欠如が含まれていた。同社は既に、NGOsの協力を得てタイやメキシコ、及び多くの途上国で水質浄化製品販売事業を拡大している。東京で開かれた2009年MOFA/FASID国際シンポジウムで小田氏（代表取締役会長、最高経営責任者）は、BoP市場の人々は「過度の望みを抱いているわけではなく、日々の暮らしが成り立てば満足である」ことを強く訴えた。水質浄化技術の販売を通じて同社は、「それでも、誰かが水の浄化に着手すれば、あらゆる場所でより清潔な水が求められるようになる」ということを人々に教え込む必要があった。このようなわけで、バングラデシュではより清潔な水の消費が急増することが見込まれ、雇用創出や衛生状態の向上を通じて地域の状況も改善される可能性がある。これらは唯一の事例ではなく、又、最も重要というわけでもないが、前者はBoP市場における取り組みの年月の長さ、後者は中小企業でありながらその事業規模の大きさといった点で共に目を引く。

日本の民間部門はBoP市場への進出に興味を示し、アフリカや東南アジアに関する事例は数件見られるが、ラテンアメリカに焦点を当てたプロジェクトはあまりない。日本が主にアジアやアフリカで事業を拡大するのは、アジアの地理的近さや当該地域の人口の多さが背景となっているかもしれないが、ラテンアメリカの不生産的資本に関する報告書が示すように、日本企業のBoPビジネスプロジェクト展開に関してはラテンアメリカも大きな可能性を秘めていると私達は確信する（ラテンアメリカの不生産的資本に関する詳細については付属資料4参照のこと）。実際、ラテンアメリカには、持続可能な利用のための技術や革新を必要とする天然資源が豊富に存在する。更に、米国やEUの従来投資家が景気後退に直面する現状の中、ラテンアメリカ諸国では日本同様、市場の多角化が喫緊の課題となっている。

日本の民間部門のBoPプロジェクトへの貢献を認識しつつ、私達は日本の弱点の一つである



官民パートナーシップの形成について論じてみたい。BoPビジネスに関する調査によれば、BoP市場は非常に複雑な経済的・社会的環境となっているため、官民部門間のパートナーシップがBoPビジネスとりわけ中小企業にとって極めて重要である。したがって、公的部門の支援知識が不可欠なものとなる。

## 2. BoPビジネスのための官民パートナーシップの重要性

BoPビジネスに関しては、多くの調査が示すようにパートナーシップがキーワードとなっている（ロンドン2002；Prahalad and Hammond, 2002）。主な政策決定者と企業との緊密な連携が効率的な経済開発の実現に寄与するかも知れず、官民部門間のパートナーシップは非常に重要である。更に官民パートナーシップは、相互利益を通じて新たな機会を生み出すべく、各国政府・企業・国際組織・資金援助機関・NPOs・NGOs・プラクティショナー等の様々なプレーヤーに新たな戦略領域も提示する。

平等に利益を約束されたスキームの下でJICA・JETRO・METIは、途上国のビジネス環境改善への支援を通じ、民間部門との強力なパートナーシップの提携を推進している。これを受け、途上国や民間企業、ODAには好ましい結果が生じるであろう。このことに関し、ODAはビジネス環境の開発を通じてより多くの民間資金を引き寄せ動員する触媒として機能し、途上国の開発プロジェクトや能力開発のリスクを共有することが強く求められる。JICA等、ODA関連のあらゆる組織は本スキームで役立ちそうな開発や国際協力の知識を備えている。

様々な文書や会議を通じて官民パートナーシップ強化への意図を明言している日本であるが、パートナーシップの欠如が弱点となっている事実は否めない。従来、官民部門は各々の自治や限られた協力関係に特徴づけられてきた。日本の公共政策システムでは、常に政府との連携による民間部門からのサービスや製品の調達の基本であり、それを可能にするのは法的枠組みである（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律、等）。だが実際、促進された民間部門の関与におけるイニシアティブは限られたものであり、公的部門はその点で非常に厳格であるようだ。ちなみに、官民連携とは、（公共）財やサービスを提供するために協力・提携に基づく活動を行う官民部門に関連した概念である。この概念は英国で生まれたが、他の西洋諸国にも広まり、世界中に公共サービスを提供するための手段として確立された。しかし、日本の公共政策構造はパートナーシップにとって友好的なものではなく、かかる枠組みにおいては、パートナーシップは対外支援行政すなわちODA部門でより浸透していると思われる。ODAのパートナーシップスキームに基づき、NGOsも参加要請を受けている。2002年、JICAパートナーシッププログラム（JPP）がスタートしたが、これはプロジェクト実施に向けたNGOsによる支援や協力を目的とするものであった。日本の大学も又、途上国での活動支援

のため、その蓄積された知識や経験を活用することを奨励された。一方、企業がビジネスパートナーとしてNGOsと協働する事例は日本では少数であり、いくつかの既存のケースは主にCSRs（企業の社会的責任）イニシアティブに関連したものである。

公的部門・民間企業・NGOsの効果的な連携を意味する「オール・ジャパン」アプローチはより良い情報交換をもたらし、BoPビジネスプロジェクトの枠組みで適切な革新を生み出すための有効なツールになると私達は確信するが、それは更に日本が国際コミュニティーの主要国としての内なる役割を強化することにも貢献するであろう。

## 結論

成功裏のBoPビジネスプロジェクトの考案・実施を目指し、今こそ日本の民間部門は公的部門とのパートナーシップを強化し、貧しい生活を送る世界の40億の人々に消費者・労働者・生産者として照準を合わせるべき時である。この構想に基づき日本のODAは、国内企業から途上国への民間資金を引き寄せ動員する触媒として機能しなければならない。既に述べたとおり、支援行政の欠点の一つは貧困層に照準を合わせていないことであった。しかし、民間企業はBoP消費者を消費者・サプライヤー・ディストリビューター・所得者に変えることによって彼らを動員するのにより有利な立場にある。このため、BoPビジネスのプロジェクトの効果的な考案や実施に向けてパートナーシップを強化する必要がある。

もう一つの重要なポイントは、革新の創造とBoPコミュニティーの地元ニーズの反応に関することである。革新は本来、対象コミュニティーの特定の社会的・経済的構造に関連するものであり、BoPコミュニティーに関しては伝統やダイナミックス、特定の社会的スキームの点でボトムアップ方式の理解が求められる。更に、BoP市場進出に先立って、力関係や脆弱な制度基盤、非公式の手法に関しても把握しておくことが必要である。このため、企業は単独でそれを行うことに限界を感じるかも知れず、国際協力機関による支援が重要となる。これを通じて不生産的資本を活性化するプロジェクトを考案し、貧困削減を達成することが可能となるであろう。しかしながら、不生産的資本の動員に関して日本企業はODAよりも有利な立場にある。この点で、過去のプロジェクトが示すように、BoPビジネススキームは日本企業の企業理念に沿ったものと言える。

最後に、東京で行われたBoPビジネスプロジェクトに関するいくつかの会議の運営支援を通じて私達が得た見解について一考してみる<sup>8</sup>。「BoP市場は経済的活気を帯びている」というものである。ODAや先進工業国は与える側であり、貧困層は受動的な立場で支援を待っているという仮定は排除しなければならない。むしろ、非公式な手法の下で存続する不生産的資本を

活性化させるため、BoP市場にボトムアップで対処するアプローチが必要である。その実現に向け、BoPアプローチはBoP市場を価値連鎖に組み込むことを提案している。この会議では、日本のインクルーシブビジネスプロジェクトは今までのところ卓越したものであることが明確にされた。

(参考和訳・原文英語)

## 注釈

1. BoPとは「ボトム・オブ・ザ・ピラミッド」又は「ベース・オブ・ザ・ピラミッド」を意味し、途上国の低所得層をターゲットとするビジネスを指して用いられる専門用語である。近年、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）はこの用語をインクルーシブビジネスに変更するよう提言している。本論文では双方の用語を使用する。
2. これらの例は、2011年6月3日東京で開催されたMDG（ミレニアム開発目標）会議「ミレニアム開発目標とビジネス：ミレニアム開発目標達成に向けた民間部門の可能性」で、ヘレン・クラークUNDP総裁によって明らかにされた。
3. *Foreign Aid Isn't? : William Easterly*（ウィリアム・イースタリー）著「*The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*（白人の責務：なぜ欧米の途上国援助はそこまで悪くてほとんど良い所がないのか）」に関するPrakash Loungani（プラカシュ・ラウンガニ）による書評。[Prakash Loungani](#)は2006年IMF対外関係局政策コミュニケーション課課長。
4. MDG（ミレニアム開発目標）：2000年、189カ国が人々を極貧や多重貧困から救おうとする誓約を交わした。この誓約は、2015年を達成目標とする8つのミレニアム開発目標となった。開発関連の国際会議の資金調達に関するモンテレー合意。2002年3月18～22日、メキシコのモンテレーで協定とコミットメントが採択された。
5. METIは、2～3年を費やして官民パートナーシップの観点からBoP関連ビジネスの調査を行っていたが、2009年9月、フィージビリティ調査の対象として10企業を選定した。このスキームはUSAID又はUNDPモデルと同様のものである。
6. 貧困層市場は、標準以下の住宅に住む数十億の個人によって統合されている。かかる人々は限られた教育しか受けていないか、全くの無学である。衛生や飲料水、ヘルスケアへのアクセスについても限られたものであるか全く閉ざされており、更に所得も最低限のものとなっている。貧困層の消費者や企業家は現代のマーケティングや経営研究及び実践からは概して軽視されがちであるが、彼らは経済やビジネス開発の原動力となる体制を整えている。インターネットやワイヤレス技術を介して製品や情報へのアクセスが拡大している状況の中、近い将来、貧困層の消費者が市場での活動をさらに強めることが予想される

(Davis (デービス) & Stephenson (スティーブソン), 2006)。又、既に数兆ドルとなっているこれらの消費者の総購買力は先進工業国の消費者に比べ、より速く成長しそうである (Viswanathan (ヴィスワナータン) and Rosa (ローザ), 2007)。

7. インフォーマル部門は、迷路のような規則、過剰な手続き、高い税率、及び市場参入を阻む他の障壁によってフォーマル・リーガル経済から締め出されたために適切な許可証や法的地位を持たずに合法的な財やサービスを生産する企業家で構成されている。企業家もその従業員も法の保護やクレジット等のフォーマル部門サービスへのアクセスを欠き、腐敗した役人の犠牲となっている (De Soto (デソト), 2000)。
8. ミレニアム開発目標会議 2011年6月3日東京で開催された「ミレニアム開発目標とビジネス：ミレニアム開発目標の達成に向けた民間部門の可能性」

## 付属資料 1

### 日本企業のBoP ビジネス推進におけるJICA のイニシャティブ

JICA のイニシャティブは、途上国内の日本企業でインクルーシブビジネス開発を推進し、同時に持続可能な開発も助長することを目指す。これに関連してJICA は、途上国の貧困削減や地元コミュニティの権利拡大への貢献を意図するプロジェクト提案を入札によって選定する。プロジェクト資金援助の上限は3年以内で5,000万円とする。

#### BoP ビジネスの推進に関するJICA 事前調査—2010年8月6日発表のプロジェクト一覧

	国名	提案企業/組織	協賛企業	プロジェクトタイトル
1	インドネシア	NTTコミュニケーションズ(株)		ハイブリッド教育事業関連のBoPビジネスに関する事前調査
2	インドネシア	住友金属工業(株)	住友林業(株)	泥炭湿原地帯のスラグ肥料関連のBoPビジネスに関する事前調査
3	カンボジア	アルン合同会社		BoPビジネス開発のための社会投資に関する事前調査
4	ベトナム	(株)アースノート	(株)大和総研	バイオエタノール生産関連のBoPビジネスに関する事前調査
5	バングラデシュ	Institute for Skywater Harvesting Co. Ltd.	(株)パデコ	無担保小口融資制度による雨水タンク関連のBoPビジネスに関する事前調査
6	バングラデシュ	カーボンオフセット協会	Energy & Environment Institute INC. Alcedo Corporation	農村地帯でのエネルギー・マイクロユーティリティシステム導入によるCDM(クリーン開発メカニズム)ビジネスに関する事前調査
7	インド	四国ケミカル(株)	早稲田大学	貧困削減に向けた安全な水の供給、及び供給チェーンの確立関連のBoPビジネスに関する事前調査
8	インド	伊藤忠商事(株)		貧困削減のための水質浄化関連のBoPビジネスに関する事前調査
9	インド	コクヨS&T(株)	(株)チェンジ	BoPの利益創出のための文具の商品化に関する事前調査
10	スリランカ	豊田通商(株)		未供給地域における水の供給関連のBoPビジネスに関する事前調査

	国名	提案企業/組織	協賛企業	プロジェクトタイトル
11	ケニア	三洋電機 (株)		ソーラーランタン関連のBoP ビジネスに関する事前調査
12	ケニア	住友化学 (株)		貧困層のための丈夫な防虫網関連のBoPビジネスに関する事前調査
13	タンザニア	日本ジャトロファ (株)		ジャトロファ生産関連のBoPビジネスに関する事前調査
14	タンザニア	日永インターナショナル (株)	Panel International Co. Ltd.	家庭・中小企業用固体燃料の生産関連のBoPビジネスに関する事前調査
15	ルワンダ	(株) オーガニック・ソリューションズ・ジャパン		農業・公衆衛生用微生物材料関連のBoPビジネスに関する事前調査
16	モザンビーク	日本資源エネルギー開発 (株)	社団法人アフリカ開発協会、建設技術コンサルタント (株)、(株) 石井鐵工所	エネルギー転換関連のBoP ビジネスに関する事前調査
17	ガーナ	(株) ソニーコンピュータサイエンス研究所	ソニー (株)	非電化地域でのオフグリッド・エネルギーソリューション関連のBoPビジネスに関する事前調査
18	ガーナ	味の素 (株)		離乳期の栄養強化食関連のBoPビジネスに関する事前調査
19	ガーナ	NPO 法人道普請人 (CORE)	(株) パデコ、International Associates Ltd.	土嚢 (砂袋) を用いた農村の道路メンテナンス関連のBoPビジネスに関する事前調査
20	セネガル	ヤマハ発動機 (株)	システム科学コンサルタンツ (株)	西アフリカでの上水システムを用いた農村への水の供給関連のBoPビジネスに関する事前調査

## 付属資料 2

### 日本企業のBoP ビジネス推進におけるJETRO のイニシャティブ

- ・JETRO は2007 年事業年度以降、開発と輸入スキームのためのパイロット・デモンストレーション・プロジェクトを実施している。
- ・本スキームに基づきJETRO は、開発、改善、及び途上国製品の輸入や販売を目的とする日本企業若しくは組織の輸入プランを支援している。
- ・資金援助の上限は50万円とし、それには出張費援助、製品の開発と改善、及びサンプルの輸入を含めることができる。

#### A. 開発と輸入スキームのためのパイロット・デモンストレーション・プロジェクト2010

	企業名	対象国	製品
1	(株) ヴォークス・トレーディング	エジプト	ハーブ (ミント、バジル、パセリ)
2	Essence/Lepis Co. Ltd.	カンボジア	絹
3	川崎花卉園芸 (株)	ケニア、エチオピア	プリザーブドフラワー
4	小林桂 (株)	モロッコ	栽培チリペッパー
5	NGO シャプラニール	バングラデシュ、ネパール	天然石鹸 (化粧品)
6	(株) FAR EAST	ウガンダ	ドライフルーツ、ドライジンジャー
7	(株) 雪国まいたけ	バングラデシュ	もやし
8	Ruise B Co. Ltd.	ルワンダ	かご (手工芸品)

#### B. 開発と輸入スキームのためのパイロット・デモンストレーション・プロジェクト2009

	企業名	対象国	製品
1	全日空商事 (株)	ガーナ	有機カカオ豆
2	スマイリーアース	ウガンダ	オーガニックコットン、シアバター
3	(株) ゼンショー (ケニア)	ケニア	ツキリリ、カンガイタ地域の茶。ティーバッグや葉茶製品の開発。外食産業で利用。
4	Ruise B Co. Ltd.	ルワンダ	かご (手工芸品)
5	(株) FAR EAST	エジプト	ミネラルウォーター
6	Dapo Company	ニカラグア	松葉製かご
7	(株) フラワーオークションジャパン	ケニア	外来種カルトリーフ

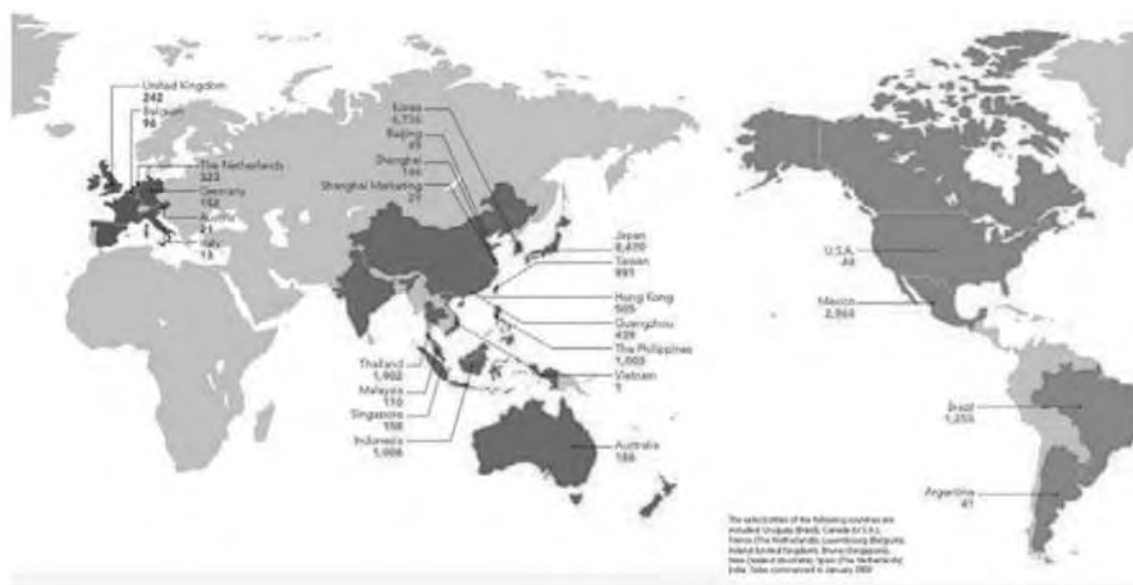
	企業名	対象国	製品
8	アドバンストマテリアル ジャパン (株)	ミャンマー	アンチモン金属
9	(株) バラカ	タンザニア	混合スパイス (パウダー) 新製品：ザンジバル混合スパイス (甘口、辛口)
10	(株) ヴォークス・トレー ディング	ウガンダ、エチオピア、 マダガスカル	有機カカオ、有機バニラビーンズ、カラシ の種
11	フェアトレード (株)	ケニア	ジャム、有機ハーブティー
12	(株) エコロジーヘルスラ ボ	エジプト	乾燥モロヘイヤ、乾燥ホウレンソウ、乾燥 野菜

### C. 開発と輸入スキームのためのパイロット・デモンストレーション・プロジェクト2008

	企業名	対象国	製品
1	(株) バラカ	タンザニア	混合スパイス
2	(株) ヴォークス・トレー ディング	ウガンダ、エチオピア、 マダガスカル	スパイス、食材 (カカオビーンズとバニラ ビーンズ、カラシの種、有機バニラビーン ズとピンクペッパー)
3	(株) エコロジーヘルスラ ボ	エジプト	乾燥野菜 (モロヘイヤ、ホウレンソウ)
4	フェアトレード (株)	ケニア	ジャム、ハーブティー。新製品「ハイビス カス&パパイヤジャム」



### 付属資料 3



出所：ヤクルト年次報告書2008（（株）ヤクルトは31カ国で営業）

## 付属資料 4

### ラテンアメリカの不生産的資本

	人口 (百万人)	不生産的資本 (百万ドル)	一人当たり 不生産的資本 (ドル)	一人当たり GDP (ドル)	一人当たりGDPに 対する一人当たり 不生産的資本の割合
アルゼンチン	40.1	180,946	4,513	7,726	0.58
ボリビア	10.4	53,959	5,175	1,724	3.00
コロンビア	45.8	155,114	3,388	5,087	0.67
ドミニカ共和国	9.9	31,087	3,145	5,176	0.61
エクアドル	14.3	56,421	3,944	4,059	0.97
エルサルバドル	6.2	15,435	2,492	3,623	0.69
グアテマラ	14.4	32,637	2,273	2,622	0.85
ハイチ	10.1	12,798	1,269	733	1.73
ホンジュラス	7.6	10,557	1,386	1,823	0.76
メキシコ	112.3	597,267	5,317	8,135	0.65
パナマ	3.4	12,269	3,602	7,133	0.51
ペルー	29.5	56,850	1,930	4,356	0.44



出所：ラテンアメリカの不生産的資本に関するIADB（米州開発銀行）報告書

<http://www.iadb.org/news/docs/ild.pdf>

## 参考文献

De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. New York: Basic Books, 2000.

Jenkins, R. (2005). 'Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty', *International Affairs*, 81 (3): 525-540.

Karnani, A. (2007). 'The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty', *California Management Review*, 49 (4): 90-111.

Landrum, N.E. (2007). 'Advancing the "Base of the Pyramid" debate', *Strategic Management Review*, 1 (1), 1-12.

London, T. (2007) 'A base-of-the-pyramid perspective on poverty alleviation', Working Paper, William Davidson Institute: M. Ross School of Business, University of Michigan.

Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad, C.K. and A. Hammond (2002) 'Serving the world's poor, profitably', *Harvard Business Review*, Sept., 4-10.

Prahalad, C.K. and S.L. Hart (2002) 'The fortune at the bottom of the pyramid', *Strategy and Business*, 26 (1st quarter): 2-14.

Ravallion, Martin, Pro-Poor Growth: A Primer (March 17, 2004). World Bank Policy Research Working Paper No. 3242. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=610283>

Sprague, C. (2008) 'Alternative approaches to reaching the bottom of the pyramid', in: Hamann, R. et al., (eds)

*The Business of Sustainable Development in Africa*. Pretoria: Unisa Press, pp. 83-96.

Sugawara, Hideyuki (2009). Japanese Companies Revealed as a source of BoP Business: Do the

Japanese Companies Have a High Potential?. MOFA/FASID International Symposium. 17 November, 2009.

<http://www.sugawaraonline.com/BOP/2009-11-17%20English%20Working%20Paper.pdf>

Viswanathan, Madhubalan, and José Antonio Rosa (2007), *Product and Market Development for Subsistence Marketplaces: Consumption and Entrepreneurship beyond Literacy and Resource Barriers*, Elsevier.

METI. (June 2010) “The Frontier of BoP Business” Keizai Sangyo Chosakai (RIETI: Research Institute of Economy, Trade and Industry).

UNDP Report MDG: Everyone’s business 2010.

<http://www.growinginclusivemarkets.org/mdgreport/>