

BOPビジネスとNGO

—CSR=企業とNGOの新しい関係（その3）—

長坂 寿久 *Toshihisa Nagasaka*

拓殖大学国際学部 教授
 (財)国際貿易投資研究所 客員研究員

要約

今回は、企業とNGOの協働の仕組みの一つとしての「BOPビジネス」について、NGOの視点から解説する。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。

BOPビジネスに対し、NGOが懸念を抱いているのは開発途上国の貧困層のコミュニティ・ニーズを企業の都合がよいように一方的に解釈し、結局通常のビジネスと変わらない格差の中に貧困層を陥れかねないという点である。BOPビジネスは企業がCSRに取り組む過程の中から、NGOとの付き合いを通して育まれてくるものである。企業はNGOと付き合い、貧困層へのアプローチ手法を学び、NGOとの協働を通じて新しいビジネスが形成されることが期待できるのである。

はじめに—BOPビジネスとは

BOPビジネスの定義については、経済産業省のBOPビジネス政策研究会の報告書からそのまま引用させ

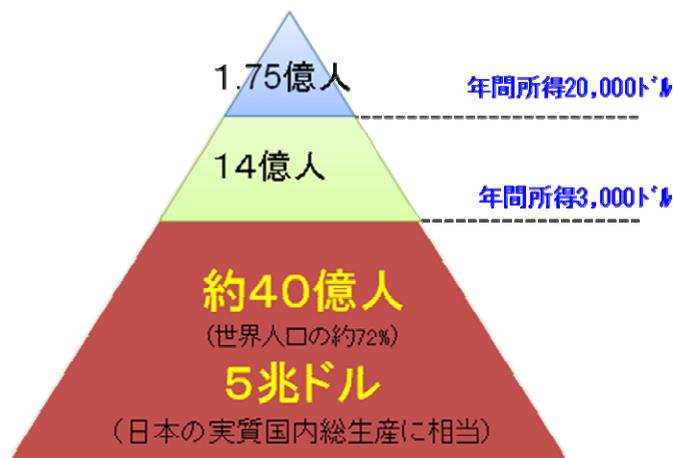
ていただくことにする。BOP市場とは、「世界人口の約72%に相当する約40億人が年間所得3,000ドル以下の収入で生活しており、一般的にはその層がBOP (Base of the Economic

Pyramid／途上国における低所得階層）と位置づけられている。BOP 層の市場規模は、日本の実質国内総生産に相当する 5 兆ドルに上るとされている⁽¹⁾。

BOP 政策研究会設立の動機として、①成長しない先進国市場の飽和、②少子高齢化等で相対的に縮小気味の国内市場、③新興国市場への進出の遅れ、④欧米企業に比べ貧困層（BOP）ビジネスへの対応の遅れ、⑤そのため新たな外需獲得の必要性、を上げている。

また、BOP ビジネスとは、「主として途上国における BOP 層を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能なビジネスであり、低い所得水準に起因する貧困、不十分な生活基盤・社会基盤等に起因する衛生面の問題といった社会的課題に依然として直面しており、こうした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」（経済産業省資料から要約）としている。

図表 世界の所得ピラミッド



(出所) 経済産業省 BOP 政策研究会報告書

1. BOP ビジネスへの一般的批判

プラハラードらの「BOP ビジネス」論については、学会からもいくつかの批判的指摘があることを紹介しておきたい。概ね次のようなものである。

(イ) 市場規模の算出に問題がある——「世界人口の約 72%に相当する約 40 億人が年間所得 3000 ドル未満で、これを BOP 層とし、その市場規模は 5 兆ドル」とプラハラードらは定義しているが、①1 日 2 ドル以下で生活する人が 25 億人近く（金融危機以降は 25 億人以上に増加している）の人々は、実態的には BOP ビジネスのターゲットになっていない。BOP ビジネスのターゲット市場はこれらを除く 15 億人ではないか。NGO は 1 日 2 ドル以下の人々をターゲットにして活動しているものが多く、企業は NGO が提示する貧困層のニーズを理解できえないのではないか。また、「貧困層の 1 日平均消費額は 1.25 米ドル（世界銀行）で、その人口は 27 億人であるため、BOP 市場規模は 1.2 兆ドル（購買力平価）程度である」（A. Karnani）という批

判もある。

(ロ) BOP ビジネスは、実際には貧困層まで達していないのではないか——BOP ビジネスは結局 BOP 上層部を対象とするビジネスであり、さらなる貧困層の存在を顕在化させることになる、という批判がある。これはマイクロクレジット運動が、その成功によってクレジットの対象にならない、その下の最貧困層の存在を顕在化させたことを思い起こす。

「BOP ビジネス」といっても、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か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。

(ハ) BOP 層へのビジネスは多国籍企業には適していないのではないか——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。

(ニ) 企業活動がもたらす負の影響への懸念——BOP 層のニーズを企業側が決めるという現状での企業中心主義的発想それ自体に BOP ビジネスの限界が存在する。BOP 層をマーケティング対象とするなら、まず消費者保護制度を整えないと危険である、等の指摘もある。

(ホ) 環境問題——BOP ビジネスは、実態的には小袋（小分け）による戦略マーケティングが中心となっている。小袋化は環境配慮に欠けるものであり、疑問がある。

2. BOP ビジネスにおける NGO の位置付け

(1) BOP ビジネスへの NGO の懸念

BOP ビジネスは、NGO 側がつくりあげてきた企業との協働の仕組みでは必ずしもない。企業側が市場拡大の一環として、貧困層市場を開発するために、NGO に協力を求めているのが実態であろう。BOP ビジネスの成功のためには、以下に述べるように NGO との協働が必須であるからである。

NGO は BOP ビジネスの展開について、実は非常に懸念している。企業の経済論理と NGO の開発協力論理の間に依然としてあまりにも大きな溝があるからである。つまり、企業側が開発途上国の貧困層の人々の生活実態やニーズに対する想像力をもちうるのか、現在のままの企業論理で BOP ビジネスに取り組んでいくならば、単に貧困層の人々を新たな搾取と格差の対象にするに過ぎないと懸念している。

経済発展は貧困を削減するのに有効である。それは理論的にも経験的にも実証されている。しかし、経済発展は先進国側の成長モデルによって取り込まれるので、否が応でも格差構造の中に放り込まれることになる。NGO が心配しているのは、BOP 層向けのビジネスという言葉の下で、開発途上国の貧困層のコミュニティのニーズが、企業によって勝手に決められてしまいかねないという点である。そのために、結果として相互扶助システムが崩壊し、コミュニティが崩壊させられ、一層貧困の中に追いやられかねないことを懸念しているのである。

途上国のコミュニティ・ニーズに対応するために活動しているのが NGO である。つまり、NGO がコミュニティに密着して活動しているが故に、ニーズをより深く把握している。BOP ビジネスとは、企業が NGO の要請にどれだけ対応し、いかに NGO に協働していくかというビジネスモデルであるのである。

<NGO の役割>

企業は NGO に対して何を期待できるのか。BOP ビジネスにおいて NGO が果たすことかできる役割としては、以下の点が指摘できよう。

(イ) コミュニティの中に溶け込んでいる（現地密着性）。

(ロ) 動員力がある（地域の人々の協力が得られ易い）——ネットワーク力

(ハ) 流通・配達力（ユーザー・消費者へ直結）

(ニ) 市場開発のための啓発・教育活動の展開力——BOP 層自身がビジネスの担い手となるための研修の実施と人材育成。これらの人々にアプローチできるのは NGO である。NGO はそれを掘り起こし、訓練・教

育し、人々をビジネスに参入させる力がある。

(ホ) 政府・国際機関からの支援の獲得ノウハウをもっている

(ヘ) コンサルタントとしての NGO——NGO は BOP ビジネスのコンサルティング力がある（プロジェクト発掘力／商品開発アドバイス、等）

<NGO との協働によるビジネス>

BOP ビジネスにおける「NGO との協働」という必須条件は、NGO セクターが発達している欧米ではそれなりに研究者や企業にも把握されている。例えば、BOP ビジネスの元祖のような本である C.K. プラハラードの『ネクスト・マーケット』⁽²⁾ を読むと、この点はしっかりと記述されている。同書の「はじめに」には、太線で「大企業の投資力を、NGO の知識と取り組みや、支援を必要としている地域社会に活かさないか。他にない解決策を共創することはできないのか」(p.12) と記されている。さらに、「NGO は、世界中が直面する問題に対してきわめて細かい解決策を創造することができる」「NGO、

現地の大企業、多国籍企業、政府機関、そして最も重要である貧困者自身。本書はこれらすべてのプレイヤーが協力しあって、21世紀の世界が直面する非常に複雑な問題を解決することについて述べている」(p.14)と記している。最初に「NGO」を上げていることも注目したい。

さらに本文に入ると、「BOP市場で大きくリードしているのは、NGOや社会問題に関心をもつグループである」(p.72)「BOP市場の将来性を追求するなら、多国籍企業とNGOの双方が抱いている『相手よりも優位に物事を進めたい』という論理を捨てなければならないのは明らかだ。多国籍企業は、NGOや地元の地域社会に拠点を置く組織と連携すれば、新しい製品やサービス、ビジネスを共同で作り出す方法を学べる」、等々。

企業はNGOと協働することによって新しいビジネス・チャンスがあるのだと、BOPビジネスの提唱者たちは呼び掛けているのである。そして、プラハラードが紹介する事例のほとんどは(経済産業省報告書が紹介している類似ケーススタディについても)、実質的にNGOと協働した

プロジェクトは成功しており、そうでないプロジェクトは失敗していることを伝えている(後述)。しかし、残念ながらNGOに関するこうした記述も、NGOへの関心がないと見逃してしまうことになる。

3. BOP ビジネスへのNGOの期待

BOPビジネスの組み立てには国際機関や自国の援助機関との連携が重要な意味をもつ。とくに有力なNGOを巻き込むには、国際援助機関との連携が欠かせない。国際機関と連携することは、BOPビジネスに信頼性を付与する(お墨付きを与える)上で大きな意味があり、資金調達が容易になると共に、有力なNGOと協働しうるチャンスも広げることになる。

協働すべき国際機関等の詳細はここでは割愛するが、例えばUNDPは企業とNGOとの協働を促進するためのプログラム(GSBやGIM)を導入している。また、各国の援助機関も積極的に推進しており、米国援助機関のUSAIDはクリントン時代に米国の開発援助(ODA)の40%を

NGO が関わるプロジェクトに支援することを決めており、NGO と企業との連携を促進するためのプログラム (GDA や MCC) を導入している。英国の援助機関 DFID やドイツの支援機関などのプログラムも良く知られている。NGO はこうした国際機関との連携関係が強いので、NGO としても国際機関や政府援助機関等との連携は強いバックアップとなる。

こうした国際機関との連携も含め、NGO は BOP ビジネスはどうあるべきと考えているのか。主なポイントを整理してみよう。

(イ) BOP ビジネスとは、企業と NGO との協働によるビジネスである——企業は CSR 活動しっかり取り組み、その過程で NGO と付き合い、その付き合いを通して形成されてくるのが BOP ビジネスである。企業は CSR を通じて、企業の本業の中に NGO を組み入れる努力を行っていく、その過程で CSR 担当部局と事業部局が NGO と付き合いようになり、NGO のニーズに対応するために、最初は社会貢献としての寄付のレベルから始まるかもしれないが、そこ

から本業を通して支援できるものを見つけ出していく。そして、途上国のコミュニティのニーズへの対応に協力していく中で、NGO との協働による事業化へのプロジェクトも誕生してくる可能性がある。それが BOP ビジネスへの取り組みのプロセスなのである。CSR への取り組みを通じて、NGO の重要性を企業が認識することから、事業で協働できる共通の感覚と認識が生まれ、NGO が把握している貧困層コミュニティへのニーズへの対応が新しいビジネスチャンスへと繋がっていくことになる。

(ロ) BOP ビジネスのためのニーズ開発は、企業が一方的に定義するのではなく、NGO がその活動を通じて認識している現地コミュニティのニーズに基づき行われる必要がある——BOP ビジネスの本質的目的は、「社会課題解決」である。それは、貧困、衛生、教育等の解決に直接的に貢献することである。企業と組むことが社会的課題解決に繋がる可能性があるとき、NGO は企業と協働プロジェクトを組むし、企業の力を必要とする。

(ハ) BOP ビジネスとは、途上国の人々の自立（エンパワーメント）を支援するものでなければならない——前述のように、「経済発展は貧困を削減する」ことは、経験的にも理論的にも実証されている。その点で NGO も経済開発には賛成である。NGO はその発展の仕方を問題とする。現地の人々が自分たちのことは自分たちで解決できる“エンパワーメント”を獲得できるような開発協力であることを求めている。

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

(ホ) BOP ビジネスは、社会起業家的事業である——社会的課題解決をとまなう BOP ビジネスは、それ自体「社会起業家」として捉えた方が実態に近い、あるいは分かり易いであろう。教育と事業開発を通じて、途上国での社会起業家の育成をもたらすものとなる。社会起業家という考え方は新しいわけではないが、次第に日本でも普及してきている。例えば、日本のフェアトレードの発達もそうした社会起業家たちによってもたらされてきた。フェアトレードは、現地コミュニティの農家や小規模生産者に協同組合や NGO などの団体を設立してもらい、その団体と長期・安定的な関係を構築して、生産者の自立のみならず、コミュニティの開発をもたらすビジネスモデルである⁽³⁾。

4. BOP プロトコル——BOP 成功のためのガイドライン

BOP ビジネスを地域社会（NGO）との協働として捉えつつ、BOP ビジネスの成功のためのガイドラインの作成に本格的に取り組んでいるもの

の一つとして、スチュワート・L・ハート⁽⁴⁾が中心となって作成している「BOP プロトコル」がある⁽⁵⁾。2003年から始まった研究プロジェクトで、多国籍企業が BOP 市場で成功するために備えるべき能力について明らかにし、BOP ビジネスのための「企業の行動基準」(Code of Conduct/CoC)を作成しようという試みである。2005年に BOP プロトコルの第1版を作成し、2008年に第2版を発表している。編著者は、エリク・シマニスとスチュアート・ハートで、ケニアのナイロビとムンバライ、インドで2カ所のプロジェクトを研究対象としている。関わっている企業はデュボン、ヒューレット・パッカード、S.C.ジョンソン、テトラパックの4社で、コーネル大学、ミシガン大学等5研究機関が参加している。

(1) BOP プロトコルの概略

この BOP プロトコルについて少し紹介しておこう。プロトコルとは、ここでは「観察記録」といった意味だが、いくつかのケーススタディの研究から、多国籍企業による BOP

層に対する新しいビジネス開発のためのインキュベーションのプロセスを明らかにし、「多国籍企業と現地コミュニティとのパートナーシップの形成」のあり方を示す、「企業の行動基準」を作成していこうというものである。

2008年発表の第2版によると、企業の BOP 戦略は第一世代から第二世代へ移行していく必要があり、それは企業と BOP コミュニティとの親密かつビジネス的な「パートナーシップ」をもたらすような「協働案出」(co-invention) とビジネスの協働創出 (business co-creation) のプロセスをつくりあげることであるとして、以下の点をあげている。

- ①BOP 層を消費者として見なす段階から、ビジネス・パートナーと見なす段階へ
- ②単なる傾聴の段階から、親密な対話相手としてとらえる段階へ
- ③価格ポイントを引き下げるだけの段階から、イメージーションを拡大する段階へ
- ④パッケージの再デザインや流通の拡大の段階から、能力を合体させ、コミットメントを分かち合う関係

を構築する段階へ

⑤NGO の仲介による親しい関係の段階から、NGO のファシリテーションと対話力による直接的かつ個人的関係を構築する段階へ

また、フィールドにおけるアプローチ手法として3段階（フェーズ）を指摘している。第Ⅰフェーズ（オープニングアップ）は、消費者ニーズを理解するために耳を傾け、真摯な対話を重視する姿勢。第Ⅱフェーズ（エコシステムの構築）は、新たなビジネス機会やビジネスモデルは地域文化を基礎にパートナーと共に見出し、共に作り出すべきだという姿勢。第Ⅲフェーズ（事業創出）では、すべてのパートナーが利益を享受できるよう BOP ビジネスを共同でデザインする姿勢が必要であるとされている。

本プロトコルの中に「BOP コミュニティとのパートナーシップ」という言葉がしばしば登場する。これは具体的には「NGO とのパートナーシップ」を意味している。貧困地域のコミュニティとコミュニケーションするには、コミュニティの人々のニーズに対応する活動をしている

NGO の助力なしにはできないからである。すでに途上国のコミュニティには、外国系のみでなく、現地の人々による NGO が根を張っている。BOP プロトコルは、企業はコミュニティとの対話を通じ、コミュニティから学び、コミュニティと共に企業が成長するという視点が必要であると強調しているのである。「BOP ビジネスの本質は BOP コミュニティとの協働関係を構築すること」と結論している。

(2) PRA アプローチ

ハートらがこのプロトコル作成において、企業に対し現地コミュニティへ入っていく場合の手法として、PRA などの手法を用いている点が注目される。とくに「フェーズⅠ」において、BOP コミュニティに企業（担当者）がいかに入っていけばよいか、その準備段階における手法として、文化人類学をベースに開発されてきた PRA（参加型農村評価法）⁽⁶⁾ や ABCD（資産ベース・コミュニティ開発法）⁽⁷⁾ を使っている。

PRA は NGO が開発途上国でコミュニティのニーズを把握するために

開発した手法である。開発協力関係の NGO で働くものにとっては、PRA はまず知っておくべき基本的な手法とされているものである。

PRA は開発協力アプローチ手法の一つであり、貧困層をエンパワーし、そのニーズや生活状況について分析する手法である。地域の資源をベースに解決（ソリューション）を明確化し、アクションをさぐる手法である。ABCD は、PRA をさらにアレンジしたようなもので、貧困コミュニティは資源、技術が豊富で、コミュニティを前進させる基盤を形成することができる能力があるという仮説で始めていく開発アプローチである。

PRA 手法による参加型ワークショップを通して、企業側の人々は貧困層の農民の人々は実は村のすべての情報や課題を知っているという彼らの英知に驚かされ、信頼関係と相互の敬意を確立することができるようになる。BOP ビジネスに取り組むには、企業が PRA 手法に基づく必要があるとしていることは、企業に対して NGO 的アプローチを取りなさいと述べているわけである。

5. 事例研究——BOP ビジネスの中の NGO

BOP ビジネスの事例を紹介しつつ、その中での NGO の役割について解説する。いずれのケースでも、成功事例には NGO との協働が実質的に大きな役割を果たしていることが分かる。なお、本事例研究で取り上げるケースは、C.K.プラハラードらの著作による情報も踏まえているが、経済産業省の BOP ビジネス政策研究会の報告書をベースに取り上げ、NGO に関する部分（協働した NGO）は筆者が補完追加したものである。

(1) P&G 社：水を浄化する粉末 PUR（ピュリファイア・オブ・ウォーター）事業

ビジネス内容：PUR は水を浄化する粉末で、1 袋で 10 リットルの安全な飲料水が得られる。腸チフス、コレラなどを起こすウィルスやバクテリアを殺し、寄生虫や DDT などの殺虫剤、砒素などの重金属などの汚染物質を減少させる効果がある。米国 CDC（米国疾病予防管理センター）との共同開発で製品化。CDC の

臨床実験では下痢疾患を 50%まで軽減するという。

社会的課題解決：MDGs のターゲット 10（2015 年までに安全な飲料水を継続的に利用できない人の割合を半減する）への対応。開発途上国には安全な水を得られない人が 11 億人以上おり、安全な水と衛生の欠乏により毎年 180 万人の子どもが下痢のため死亡している。貧困層の子どもたちは飢餓によって死ぬよりも、栄養不足により体力が弱っているところに汚染した水により下痢などにかかり死亡していく。安全な水の提供は貧困と死からの脱却には必須のものである。WHO の基準にも適合。

協働した NGO：成功の決め手となったのは NGO の PSI との協働と、ユニセフ、赤十字社とのパートナーシップである。PSI（Populations Services International）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のである。PSI は、世界の保健 NGO として最も有力な団体の一つで、貧困国のマラリア、HIV、子どもの生存、出産問題などについて、生存のための必要物資の提供、医療サービス、コミュニケーションの促進などを主たる活動としている。本部は米国ワシントン DC、欧州事務所はオランダ・アムステルダムにある。米国本部スタッフは 150 人、海外事務所駐在員は 100 人、現地スタッフは 8000 人を超える。国際機関、米・英・独・蘭などの政府機関、そして企業とのパートナーシップを積極的に進めている NGO である。

(2) ユニリーバ（ヒンドウスタンリーバ／HLL 社）（インド）：洗剤等の小袋による少量・安価販売方式の導入（小袋戦略）と女性起業家支援
ビジネス内容：洗剤・シャンプー等保健・衛生用品を少量の小袋に分

けて安価に提供する。

社会的課題解決：MDGs のターゲット 5・6・8 等の「衛生問題」への対応。衛生環境の不足により、下痢性疾患で多くの人々（とくに子ども）が死んでいくが、その衛生対策（予防法）の一つとして手洗いは非常に重要な対応である。石鹼による手洗いの推進によって、衛生環境が改善させることができ、多くの人々の死亡を回避できる。また、女性の自立支援はとくに重要であり、このプロジェクトは、インド農村での女性起業家の育成・支援（農村地域の女性に製品を販売してもらう）の基本モデルとして知られている。

協働した NGO: 同社は、世界銀行、ユニセフ（啓発活動のための人的資源・資金の提供）、米 USAID、インド州政府など、国際的かつ多角的な協力を組み、資金獲得をしている。

成功の決め手としては、インドの農村地域の女性たちをトレーニングし、販売員として育成し、女性の自立（起業）を支援するモデル（Shakti Entrepreneur Model）を開発したことである。いわゆるヤクルトおばさんに似た組織で、彼女たち（Shakti

Vani）がインドの貧困の村々へ足を運んで販売する仕組みである。また、販売員としてだけでなく、コミュニケーター（Vani）となって、農村地域の人々と同社とをつなぐコミュニケーションチャネルをつくり上げ、病院情報や医療情報の提供へとつなげていっている。2006 年時点では、このシャクティは 4 万 5000 人で、15 州の 13 万 5000 の村を対象に活動していたという。計画では、2010 年までに 10 万人のシャクティの育成を目指しており、50 万の村を対象にインドの 6 億人以上の人々と関われる体制をとりたいとしている。このシャクティ・プログラムは、MACTS（農村部自助グループ連盟）と連携すると共に、400 程の地域の NGO と連携し、これら NGO を通して、農村地域への啓発活動を継続的に行っていることが成功の要因として上げられる。この 400 程の NGO は農村部における小学校などで啓発活動をサポートしている。衛生の向上のために石鹼を使うことの意味を伝える衛生教育を農村の人々に行うことを通じて、これが製品ブランドを農村地域に伝えていく普及・啓発活動と

なった。重要なことは、この400のNGOの女性たちが最初のシャクティとなるベースを作ったことである。なお、このシャクティ・モデルは、同社はスリランカ、ベトナム、バングラデシュでも展開するよう進めている。

(3) ユニリーバ（ヒンドゥスタンリーバ社）（インド）：ヨード欠乏症を撲滅する画期的技術による商品開発

ビジネス内容：ヨード添加塩であっても、口にするまでにヨードが失われてしまうため、分子レベルでカプセル化する先進技術を開発し（アンナプルナ・ソルト）、女性の教育・販売システム（シャクティ・アマ／活力ある女性）をつくり、ヨードの必要教育を行い市場開拓を進めると共に女性の自立支援をもたらした。

社会的課題解決：ヨード欠乏症は深刻な精神遅滞、聾啞や部分麻痺等の精神障害を引き起こすのみならず、発育障害・遅延、小児期の死亡、全身倦怠感や甲状腺腫などの深刻な病気をもたらす。こうした途上国の公衆衛生上の危機を解決する。

協働したNGO：ヨード欠乏症国際対策機構（ユニセフとWHOの援助で1985年設立）という国際的に活動しているNGOと協働。とくにインドではこのプロジェクトに最も積極的に協働し取り組んでいる。また、このプロジェクトを推進するためのシステムとして導入されたシャクティ・プロジェクトによって、「女性の自助グループを活用して起業家を育成し、農村部における顧客への直接訪問販売を推進する。彼女たちは、消費者に対して、ヒンドゥスタンリーバ社製品の健康や衛生に対するメリットを教えたり、メッセージを浸透させていく人的ネットワークを作っている」。「各チームはNGOと協力して、健康および衛生事業を強化することで売上を推進させる計画と立てている」。「NGO、とくに貧困層と、民間企業や政府間の仲介役として役割を果たして」おり、それが「NGOの決定的強み」だとプラハラードは指摘している。また、「NGOは問題に対処する能力をもっているが、多国籍企業と同じだけの幅の広さを持っていることはまれである。したがって、ヨード欠乏症のような

病気の蔓延に取り組む際には、NGO と多国籍企業の協力が鍵となる」と事例紹介している⁽⁸⁾。

(4) セメックス社 (メキシコ) :

低所得者の住宅建設推進

ビジネス内容：低所得者の住宅建築資金確保 (パトリモニオ・オイ活動) を通じて低所得者層市場を開拓する。低所得者層の人々は建築資材を購入するための資金を貯蓄し、70 週間をかけて自らの家を建設・改築する。

社会的課題解決：貧困層が子育てを含めしっかりした生活を行うには、自らの住宅を建てることが重要である。安定した人間的生活と生活改善に貢献。

協働した NGO: アショカ財団が中心的な協働 NGO となっている。メキシコ政府の支援も受けている。アショカ財団は、①市場調査、事業化基本設計を支援、②現地での展開の際にキーとなるコミュニティに影響力のある低所得者の選定、トレーニング協力、③メキシコ以外の国への展開 (コロンビア、ベネズエラ、ニカラグア、コスタリカ、さらにドヨ

ニカ、エジプト、フィリピン等) へ協力、等を行っている。

アショカ財団 (Ashoka : Innovators for the Public) は国際的にも有名な社会起業家を支援する NGO で、1980 年にウィリアム・ドレイトンによって設立され、アジア、アフリカ、南北アメリカ、欧州の 60 カ国で活動している。これまで支援した社会起業家は 1800 人以上 (同財団から支援を受ける社会起業家は「アショカフェロー」と呼ばれる)。本部は米国ワシントン DC。「世界で最も緊急に解決しなければならない問題」を解決するための社会変革を目指し、実行する人々を支援する活動を目的とする。マイクロクレジットのグラミン銀行の創設者で 2006 年にノーベル平和賞を受賞したモハマト・ユヌス氏も、同財団と深く連携し、社会起業家を支援する活動を展開している。つまり、アショカ財団は上記の業務を遂行するに足る経験と実力を備えた NGO であることはいうまでもない。昨 2009 年に創立者がアショカ財団・日本の設立を検討するため訪日したが、その時には鳩山首相とも会談している。

(5) 住友化学：防虫蚊帳（オリセットネット）によるマラリア防止

ビジネス内容：オリセットネット（蚊帳）によるマラリア防止。住友化学が独自技術として開発した長期残効型防虫蚊帳。ポリエチレン製で、糸が太く、耐久性があり、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が、洗濯等により表面の薬剤が落ちて中から徐々に染みだし、防虫効果が5年以上持続する。暑いアフリカでも使い易いように、網目の形状を工夫し、風通しがよく、経済的にマラリアを予防することができる。住友化学は、当初は自社生産品を社会貢献として提供（寄付）していたが、製品の重要性が認識されるにともない増産を必要とするようになり、そこで現地企業（AtoZ社）に無償で技術供与を行い、その後現地企業との合弁企業（ベクターヘルスインターナショナル）を設立し、事業拡大を図ってきた。

社会的課題解決：MDGs ターゲット 8（マラリア及びその他の主要な疾病の発生を2015年までに食い止め、その後発生率を下げる）への対応。HIV／エイズ、結核、マラリア

は開発途上国の3大感染症となっており、多くの人々を死に追いやっている。

協働した NGO：本プロジェクトは BOP ビジネスの日本の代表的事例としていつも紹介される。開発段階は住友化学独自のもので、その普及・販売段階において、国際機関や NGO が積極的に協力してくれるようになった。工場設立・拡張時には JBIC の海外投融資を利用している。現在は、クラウン・エイジェントなどの調達機関を通して、国際機関や海外援助機関により購買され、現地政府に提供された後に、ユニセフ、NGO、赤十字などを通して、消費者に配付するという形をとっている。事業はタンザニアから始まり、ガーナ、ケニア、エチオピア、マダガスカル、コンゴ民主共和国、ナイジェリア、ニジェール、セネガル、ブルキナなどの国々に展開中という。WHO はマラリア撲滅計画として「ロールバック・マラリア」キャンペーンを推進しているが、このプロジェクトを通じてオリセットネットは推奨されている。つまり、WHO 推奨品となっている。

NGO との関係では、現地での企業化のためのパートナーの発掘に「アキュメン財団」がサポートした。アキュメン財団は、前述のアショカ財団（セメックスの事例）やスコール財団など、21 世紀になって相次いで設立され事業拡大しているビジネス開発型（社会起業家支援）NGO である。途上国の起業家に資金やビジネスコンサルティングなどを提供し、途上国におけるビジネス開発を支援する NGO である。また、その他協働している NGO として、マラリア情報をリアルタイムで共有できるネットワークの「マラリア・コンソーシアム」（ロンドンに本部を置く NGO）を活用しているという。さらに、現地消費者への啓発と配付活動は、それぞれの現地 NGO に多くを依存している。住友化学の事例も、BOP ビジネスの成功事例が示すように、WHO をはじめとする国際機関、援助機関（日本の JICA/JBIC）、社会起業 NGO、国際 NGO、現地 NGO の活用により展開されている。

途上国の医療問題に取り組む BOP ビジネスは、ニーズが明確な緊急重要事業であるため、国際的にも

協働への支援網が確立している。住友化学の製品開発事例は同社の独自技術だが、必須医薬品の研究開発のための NGO との協働の仕組みもある。例えば、DNDi (Drug for Neglected Diseases initiative) (2003 年設立)⁽⁹⁾ は、NGO の国境なき医師団、WHO（世界保健機構）の他に、パストゥール研究所（フランス）、オズワルド・クルーズ財団（ブラジル）、インド医科学評議会（インド）、ケニア医学研究所（ケニア）、マレーシア保健省（マレーシア）が共同設立者となって設立された、「顧みられない病気」のための研究開発を促進するための国際 NGO である。DNDi は、ゲイツ財団をはじめとする NGO、国際機関、各国政府機関等から資金調達し、研究開発に協力する企業パートナーと協働し、世界の主要大学の研究所等の協力を得ながら、多国籍企業が収益性から研究開発を行わない必須医薬品の研究開発プロジェクトを設定している。現在約 50 件の研究プロジェクトが進められているという。日本企業（とくに医薬・医療品関係企業）が BOP ビジネスへ取り組むにあたっては、こうした研究開発型 NGO

との協働への参加が重要なプロセスとなる。

(6) 不成功事例

BOP ビジネスからの撤退等不成功事例として紹介されているものについてみてみよう。

(イ) P&G——フィリピンでの安価な粉末栄養ドリンク (NutriDelight)

フィリピンでの事業は失敗に終わり撤退。NGO との関わりはなかったようである。フィリピンの経験を踏まえてベネズエラで取り組む (NutriStar ブランド) が、この時は NGO、国際・地域機関、地元の小児科協会とのパートナーシップを構築し、教育キャンペーンに取り組んでいる。しかし、政情不安もあり、ベネズエラでも撤回。

(ロ) ナイキ——中国の低所得層向けスポーツシューズ (ワールドシューズ) 生産・販売

安価な靴の普及を目ざして事業化したのが失敗。この事例では NGO はまったく関わっていない。現地密着性の弱さ、社内での戦略的な位置付けの過ち (BOP 向けの商品を都市部

の高級店の棚に並べたため BOP 層にアプローチできなかった、既存のチャネルを使って販売) 等と報告されている。

(ハ) SC ジョンソン——ケニアでの除虫菊の品質高級化と安定化を模索

本プロジェクトで協働したのは、

①ケニアの NGO キックスタート、
②ケニア除虫菊連盟 (PBK)、③自助グループのネットワークである。キックスタートは「マネーメーカー・マイクロイリゲーション・ポンプ」

(足踏み型の小型灌漑設備) の販売によって、貧困層が水の供給が得られるようになり、年間を通じて果実や野菜の栽培ができるようにするプロジェクトを実施している。SC ジョンソンは、キックスタートの足踏み型小型灌漑施設を農家に購入してもらい、除虫菊の品質向上と安定供給を図る計画を導入した。しかし、PBK が農家への支払いを延期する傾向があったため、農家は小型灌漑施設を購入しても除虫菊以外の作物を生産し、農家は収入を増やしたものの、SC ジョンソンは期待した天然除虫菊の供給をうけることはできなかったという。失敗の原因は一つではな

かろうが、パートナーの選考ミスが大きく影響していたとみられる。

注：

1：経済産業省研究会の報告書から引用

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf>

なお、BOP ビジネスの定義は、基本的には C.K. プラハラード『ネクスト・マーケット』（スカイライト コンサルティング 訳、英治出版、2005 年／C.K. Prahalad and Stuart Hart（2002）“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business* 26）や、スチュアート・L・ハート『未来をつくる資本主義』（石原薫訳、英治出版、2008）（*Capitalism at the Crossroads*）がベースとなっているが、ここでは「THE NEXT 4 BILLION（2007 World Resource Institute, International Finance Corporation）」、「ソーシャルイノベーションの経営戦略（野村総合研究所）」からの引用。

2：C.K. プラハラード著『ネクスト・マーケット』（スカイライト コンサルティング 訳、英治出版、2005 年／C.K. Prahalad and Stuart Hart（2002）“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business* 26）

3：長坂寿久編著『日本のフェアトレード』（2008 年）、同『世界と日本のフェアトレード市場』（2009 年）（明石書店）。また、フェアトレードの輸入団体のうち、オルタ・トレード・ジャパン（ATJ）、ピープル・ツリー（フェアトレード・カンパニー）、ネパリ・バザーロなど有力なフェアトレード団体は企業形態（株式会社や有限会社）をとっているものが多い。シャプラニール、ピースウィンズ、PARCIC、スローウォーターカフェ等は NPO（特定非営利活動法人）である。

4：スチュアート・L・ハート『未来をつくる資本主義』（石原薫訳、英治出版、2008）（*Capitalism at the Crossroads*）等、プラハラードと並び BOP ビジネスの提唱者の一人。

5：BOP プロトコルの HP

<http://BoP-protocol.org/>

6：PRA についての日本語訳テキストとしては、Robert Chambers: “Whose Reality Counts?: Putting the First Last” (1998)（ロバート・チェンバース『参加型開発と国際協力』野田直人・白鳥清志監訳、明石書店、2000）、および R. Chambers: *Rural Development: Putting the Last First* (1984)。日本ではこの手法の研修も時々行われており、筆者も数回参加したことがある。

7: ABCD (Asset-Based Community Development) については筆者は詳しくはないが、地域の資産として『人』の価値に焦点をあて、人を基調として地域の個性を発揮するまち(コミュニティ)づくりの手法として知られている。先進国のまちづくりの手法として使われることが多いようである。このプロトコル文書では、参考文献として、John Kretzmann

and John McNight: Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets (1993) をあげている。

8: 前掲 C.K.プラハラード『ネクスト・マーケット』、p.262

9: DNDi の日本事務所の HP は http://www.dndijapan.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=28