

情報通信技術の途上国貧困層への開発インパクトに関する実証分析 —ケニアの M-PESA を事例として—

研究代表者	菅原 秀幸	北海学園大学経営学部 教授
共同研究者	大野 泉	政策研究大学院大学 教授
共同研究者	松島 桂樹	武蔵大学経済学部 教授

1 はじめに、研究の目的

本年6月に横浜で第5回アフリカ開発会議（TICAD V）が開催されるなど、日本におけるアフリカ認識は急速に高まりつつある。現地のニーズを把握して日本の企業にとってどのような事業機会があるのかを精査する時期がやって来た。本研究は、近年、目覚ましい発展を遂げているアフリカでの BOP (Base of the Pyramid) ビジネスの状況、とりわけ、その基盤となっている情報通信の状況を調査し、その動向を考察するとともに、日本が果たすべき役割、日本企業の取り組みのあり方を探求する。

2 研究の背景、動向

2-1 BOP ビジネスにおける ICT 活用の動向

「世界を見回した時に、BOP と呼ばれる低所得層の需要を喚起するビジネスモデルに注目している」¹とされるように、BOP ビジネスへの関心はますます高まっている。それは、単に途上国低所得層が、次なる有望な市場であるばかりでなく、新興諸国が抱える課題に対して、慈善事業や社会的責任としてではなく、ビジネスとして取り組むことで、社会的価値と経済的価値を同時に実現しようとする「共有価値の創造 (CSV: Creating Shared Value)」²という、新しいモデルを示しているからである。

これまで開発援助機関や NGO によって貧困削減の努力がなされてきたにもかかわらず、いまだに 40 億とも推計される貧困層が存在する。この厳しい現実には、旧来の枠組みでの貧困削減には明らかに限界があり、新たな手法が求められていることを示している。1998 年にプラハラッド&ハートによって着想された BOP という概念は、貧困社会の抱える課題をビジネスによって解決するという従来には全くなかった斬新な手法として登場した。

BOP ビジネスの領域は多岐にわたるが、ICT を活用することで、貧困層の生活改善に大きなインパクトを与える可能性を秘めていることは間違いない。電気の通じていないアフリカで携帯電話が普及し、固定電話が整備されていない村々にも広くインターネットが活用され、貧困層の人々の生活に大きな改善をもたらしている。なぜ、このような生活の変革が可能なのだろうか。

また、音声による電話機能だけでなく、送金サービス M-PESA が携帯電話の活用を促進している。M-PESA の代理店網は全国隅々に広がっており、従来の銀行の ATM に比べて、完全性、信頼性では劣るものの、人口の 7 割を超える人たちが活用し、有効な生活ツールとなっている。まさしく、ICT が社会変革の促進要因となっている。M-PESA の成功要因を分析することを通して、ICT の BOP マーケットへの貢献にどのように寄与するのかを考察する。

2-2 BOP ビジネスに挑む日本の中小企業の動向

日本企業は、BOP 市場で欧米企業に 10 年出遅れたと言われる。この遅れは、日本企業の苦戦を予想させるが、BOP が着想されるはるか以前から、スラム街にも入り込み、「企業利益と社会利益の同時実現」に成功してきたヤクルトのような企業は少なくない。むしろ、BOP ビジネスの源流は日本企業にあり、日本企業こそが BOP ビジネスに適し、親和性を有しているともいえる。すでに住友化学のオリセットネットは、ハイテックな蚊帳として、タンザニアで大きなビジネスになっている。日本ポリグルは、新興諸国で現地のポリグルレディを育成し、水質浄化剤の普及に努力している。学習塾の公文式、またホンダやヤマハ発動機

¹ 日本経済新聞 2013 年 2 月 3 日朝刊、ハーバード・ビジネス・スクールのノーリア学長の発言。

² Porter and Kramer (2006; 2011)は、企業が本業を通じて経済的価値の最大化を図ると同時に、社会的価値や環境的価値を創造することによって、両方の価値を増大させることができると主張する。

も現地の製造拠点を作るだけでなく新興市場の市場開拓と現地の雇用を推進してきた。

ベトナムで排水処理設備の施工・メンテナンスをビジネスにしているサニコンは典型的事例である。浄化槽の保守点検業務を担う企業として創業したサニコンは、2000年の創立30周年を前に、海外進出を検討し始めた。日本の排水処理市場の成熟化に直面し、水処理事業を核とした新市場の開拓に着手した。その結果、2008年8月にベトナムのホーチミンでサニコン・ベトナムを設立し、現地の水環境の改善という社会への貢献とビジネスを両立させてきた。

競合する中国製が、安価ではあっても設置後にトラブルが頻発し、それにかかる費用がかさむことに着目し、設計・施工からその後のメンテナンスまでも含めたトータルなコストで、サニコンはアピールしてきた。さらに、社員、特に若手社員に、環境事業を通して世界に貢献していくという夢と希望を与え、モチベーションアップにつながっているという。世界人口が、やがて90億人に達しようとする中で、水が最も貴重な資源の一つになるのは確実である。日本企業がこの市場に大きな貢献を果たしてきたことを示している。このようなビジネスこそ、日本企業の重要な強みであることは間違いない。

3 調査研究報告

3-1 東アフリカ（ケニア、タンザニア）の現地調査

2011年11月、松島は日本貿易振興機構（JETRO）ミッションの一員として東アフリカを訪問し、日本企業の現地法人、NPO、国連や政府の支援機関、BOPファンド、BOP企業など、まさに活性化しているアフリカのBOPビジネスの現状を視察できた。とりわけM-PESAについてサファリコム本社で説明を受けると共に都市部や農村における活用の実際を確認した。

通話利用がほとんどという環境下にもかかわらず、携帯電話による送金サービスが膨大な利用者を獲得しきわめて社会的なツールとして利用されている。ユーザー登録1400万人、代理店（Agent）32,000、取引100万件/日、送金額2,000万ドル/日と報告されている。そして成人男子の38%がこのサービスを利用している（Jack, Suri, & Townsend, 2010）という。銀行のATMが2,000程度であるのに比べ、都市部ではモール内に、農村部ではキオスクという小規模店舗など、広範囲に代理店が設置されている。

送金の流れを説明しよう。顧客Aは代理店1に預金し、顧客Bの電話番号に携帯で送金を指示すると同時に顧客Bにメールが送信され、受信した顧客Bが代理店2に行き金を受け取る。代理店間は代理店の銀行残高で清算される。送金手数料は約30円程度と安価なため、大学の授業料などの公共料金、サプライヤーへの支払いにも用いられている。SMS(short message service)や、代理店から購入したプリペイドカードによる通話料支払いなど、きわめて簡素なシステムで運用され、商品・サービスの有用な支払い手段としてBOPビジネスを支援している。

このサービスは少額からでも融資返済したいという女性グループのニーズを支援するため、当初はビジネスというよりもCSRとして始められ、今では高い収益を獲得するに到っている。すなわち、先進諸国での成功モデルの移転ではなく、ケニアの社会的ニーズをとらえたビジネスへと進化する過程にこそ、このビジネスの本質を見ることができるといえる。信用力がないために銀行口座を開設できないという貧困ペナルティ（佐藤, 2010）を持つ多くの人がこのサービスの受益者である。安心性や安全性の不十分さよりも、送金ニーズの高さに応えることで成功し持続している。

コーヒー農園では、仲買人による搾取を、携帯電話を活用した情報交換によって、より高い価格での販売を可能にし、自治組織の積極的な経営改善を支援している。デンマークのGrundfos Lifelinkは、井戸水をソーラーで汲み上げ、地域に給水するシステムを提供している。20L約3円程度をM-PESAで前払いすることで、水の配給を受けられる。また、マイクロファイナンスのJuhudi Kilimoは、女性農業経営者への融資の返済を、M-PESAを活用して少額でも可能にし、返済率95%という高さを実現している。まさしく、生活の様々な局面にICTが活用されていることがわかる。

M-PESAの調査によって、ICTが先進国の独占物でもなく、また先進国のビジネスモデルの移転が成功するわけではないことが明らかになった。M-PESAの更なる展開を注視したい。

3-2 西アフリカ（ガーナ、ナイジェリア）の現地調査

2012年11月、菅原はJETROミッションの一員として西アフリカのガーナ、ナイジェリアを訪問し、日本企業の現地法人、青空市場、現地家庭訪問、現地パートナー候補との交流会、日系ビジネス/コンサルタント、病院など、BOPビジネスの現状を視察した。

この調査から、主として以下の3点が明らかとなった。①西アフリカ15か国は、西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS: Economic Community of West African States）を結成し、関税障壁の撤廃や貿易振興を図っており、近い将来、有望な市場として期待できる。②有望性に注目している日本企業は、いまだ数は少ないものの、一步一步成果を挙げつつあり、今後のさらなるビジネス展開が大いに期待できる。③ICT関連分野では、携帯電話は高い普及率にあるが、その利用方法は通常の音声利用にとどまっている。いずれの国でも競合4,5社がしのぎを削っており、互いにばらばらのサービスを提供している段階であるため、M-PESAのような送金サービスはまだ広がっていない。

(1)ナイジェリアで自動車部品のリサイクル：会宝産業株式会社³

自動車部品リサイクル事業の会宝産業は、2011年8月に、ナイジェリアの現地企業 WAO Global Trading Ltd.と、資本金20万ドルを折半で出資し合弁会社 Kaiho Sangyo Co., Nigeria Ltd.を設立した。現在は、日本人社員1人が常駐して自動車部品のリサイクル工場稼働に向けて準備を進めている。この事業は、JICAの「協力準備調査（BOPビジネス連携促進）」プログラム⁴に、コンサルティング会社イースクエアと共同で応募し、「BOP層が参画する環境配慮型の自動車リサイクルバリューチェーンの構築事業」が採択されたことから始まった。会宝産業は金沢市に本社を置く従業員数70人ほどの企業であるが、近藤典彦社長のグローバル志向のもと、世界69か国と取引があり、高品質な中古自動車部品の輸出を行っている。ナイジェリアでも、現在のところ、日本からの中古自動車部品の輸入・販売が主たる事業である。この事業がほぼ軌道に乗りつつある中で、リサイクル工場の稼働に向けて準備を進めている。

この事業は、国連工業開発機関（UNIDO）ナイジェリア事務所の日本人代表から、ナイジェリアの首都アブジャ近郊で放置されている使用済み自動車8000台の処分の相談があったことから開始された。膨大な放置車両は周辺環境へ悪影響を及ぼす。これを解体し、中古自動車部品として流通させることで、社会的問題の解決と、リサイクル事業としての収益という持続可能な社会貢献型ビジネスモデルを構築しようとした。

ナイジェリアには、1100万台の自動車走っているとされ、そのうち年間40万台が、老朽化や事故・故障で廃車になる。これらの一部は「野ざらし」にされ環境汚染の原因となっている。また劣悪な労働環境の下で解体処理作業が行われており、それに携わる多くはBOP層の人たちだ。

この放置車両の解体処理を手始めとして、年間40万台にのぼる廃車の解体処理を視野に入れ、リサイクル工場の稼働を準備している。当初は30人程度を採用して3年ほどのパイロット操業の後に、本格稼働に入る予定である。これによって、環境保全への貢献と、現地の雇用、さらに教育訓練の機会を提供する。また、スカベンジャーと呼ばれるゴミをあさって、生計を立てている人達からも中古部品の供給を受け、BOP層をパートナーとするビジネスモデルを描いた。

国内での40年以上にわたる自動車リサイクル業から蓄積された技術とノウハウをナイジェリアへ移転することで、社会課題の解決に寄与し、雇用と教育訓練の機会も提供し、同時に事業収益を上げるという、まさに理想的なBOPビジネスといえる。しかし、ナイジェリア特有のビジネス環境のために事業計画は遅れがちで、現段階では工場のパイロット操業を目指すにとどまる。成果が出るまでにさらに多くの課題を乗り越えなければならない。

誰を信じていいのか、何を信じていいのか、どこに注力すればいいのか。日本人にとっては分からないことだらけである。このような中で、失敗を重ね、時間を費やして経験を積み、手探りで前進する。日本で培った自動車リサイクル業の技術とノウハウに、現地での経験の蓄積が加わって初めて、人口1億6千万人というアフリカ最大のナイジェリア市場の扉が開く。自動車リサイクル業を通して、地球環境の保全に貢献するという理念の実現には、課題が山積するものの、その先には大きな可能性が開けている。

これらの新興諸国のビジネス立ち上げに、国内の調達先と海外の販売先との情報ネットワークとして、KRAシステムを活用し、より多くの中古自動車部品を海外で流通させている。

(2)ガーナで地産地消の缶詰生産：株式会社川商フーズ⁵

川商フーズは、ガーナとナイジェリアで、サバのトマトソース煮缶詰を GEISHA というブランド名で販売している。すでに現地では60年以上にわたる販売実績があり、広く浸透している。両国のサバ缶市場における GEISHA のシェアは5割ほどに達し、販売は年率2割程度伸びている。製品の材料となるサバを世

³ ナイジェリア・ラゴスでの中川氏（会宝産業）のプレゼンテーション（2012年11月8日）資料。

⁴ BOPビジネスのフィービリティスタディ（実現可能性調査）に係る経費をJICAが最大5,000万円まで負担するというプログラム。

⁵ ガーナ・アクラでの小和田ガーナ事務所長のプレゼンテーション（2012年11月6日）による

界中から調達して中国で加工し、最終製品を、輸送費と関税を負担したうえでガーナとナイジェリアに出荷し、それを現地の代理店を通して販売している。主力商品である 155g 缶が 1.7セディ（約 80 円）ほどである。一人当たり GDP がガーナとナイジェリアでは、それぞれ 1600 ドルと 1500 ドル程度なので、1.7セディの 155g 缶は決して安いとはいえないため、主として中流から富裕層向けになっている。

そこで、さらなる販売拡大をめざして、2011 年 7 月、ガーナ事務所を開設し、現地生産によるコスト削減を実現し、BOP 層を含めた顧客層の拡大と、西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）への非関税での輸出を狙った。現地生産することで、20%の関税を払う必要がなくなるからだ。

現在、国際協力機構（JICA）の「協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）」プログラムに採択され、トマトペーストや魚などの現地生産材料を使って魚のトマトソース漬缶詰または袋詰を生産する工場の建設に向かって準備を進める。バリューチェーン全体をガーナ国内に収めたこのビジネスモデルによって生産コストの削減が可能になる。そして、特にガーナ学校給食プログラムを通じて最終製品を北部の低所得層に供給する計画を立てている。

非加熱調理済みの日持ちする高たんぱくな魚の缶詰を安価で提供できるなら、衛生的な水と調理用燃料に不足する学校給食で、必ず重宝されるであろう。トマト農家、漁業者、工場労働者に所得をもたらし、学校給食を通じて BOP 層の子供たちの栄養改善に貢献するこのビジネスモデルは、まさに共有価値を創造するものである。

しかし、その実現には、多くの課題を乗り越えなければならない。現地のインフラが未整備な中で、原材料となる魚とトマトを工場へ運び、加工後に、最終製品を消費者に届けるまでの一貫したサプライチェーンを構築できるのか、工場の稼働を軌道に乗せるために現地労働者のトレーニングをどのようにおこなうのか、工場稼働後の保守メンテナンスを担える人材をいかに確保するのか、課題は山積する。

ガーナの人口は約 2400 万人、ナイジェリアは約 1 億 6000 万人。西アフリカ全体では 3 億人を超える市場になり、2030 年までには西アフリカ全体で 5 億人を超えると予想される。この成長著しい西アフリカ市場で、社会に貢献しつつ利益をあげるという川商フーズの GEISHA 缶詰ビジネスは可能性に満ちている。

4 新興諸国における情報通信ビジネスの展開

これまで、先進国が開発した先進技術を自国で事業化し、それを新興諸国に移転するというモデルが普通だった。それはサーバーやパソコンなどの IT であっても変わりはないからである。受入国の文化や能力の向上、人材育成、マーケットの創造が伴わなければならないからである。たしかに、ノウハウがない、人員がない、など、やはり先進国の支援なしには、何もできないようにも思える。しかし、近年のアフリカにおける情報通信ビジネスの現状を見れば、このような常識は当たらない。

アフリカで展開しつつあるビジネスモデルのひとつはフランチャイズ方式と呼ばれ、中東とインドではエアテル、アジアでは、テレノール、北アフリカではフランステレコムが主導している。つまり、製品開発や販売などのノウハウを持った企業が、特定地域における排他的営業権（フランチャイズ権）を、一定のロイヤルティ（royalty）に基づき現地企業に付与する方式で、進出企業にとっては、現地の資本や労力を活用して急速にシェアを拡大でき、現地企業も事業に必要なノウハウの取得、リスクの少ない事業展開が可能になり、補い合いながら迅速に事業化が進められるのが大きな利点である。

もうひとつのビジネスモデルは、大手ベンダーがインフラの設計、構築、運用すべての業務を統合的に実施するマネージドサービスである。エリクソン、ノキアシーメンス、アルカテルルーセントなどが取り組んでいる。

これらのビジネスの周辺には、国際的な CSP（Communication Service Provider）サービスが、いくつかのグループに集約され、世界的なネットワークを構築し、規模の経済性をもとに、巨大なビジネスを展開している。それを基盤として、グローバルなネットワークプライムベンダーが、各国でネットワーク構築ビジネスを行っている。そのもとに、さらに統合業者がビジネス利用のインフラを構築し、ハードウェアやソフトウェアベンダーが納入している。

これらは一見すると、先進国の主導で行われているように見えるが、現地の政府と資本の意向を反映して推進され、そこには、周波数割り当ての利権をめぐる政治的な行動も少なくない。このような事業化方式は、新興諸国のビジネスモデルとなっている。現地の情報通信事業者は、外部のコンサルタントの支援を得て、自国のエコシステムを構築する際に、大手のマネージドサービスを活用するか、フランチャイズ方式にするかの選択を行い、また、機器納入、ソリューション、サポート機能も、海外の業者の支援を得て、整備しな

がら、現地の業者を育成するという雇用と成長のモデルでもある。現在のところ、資本力、人材不足からマネージドサービスに頼っている国が多い。かつての盟主であった欧州のベンダーが地元有力者とのパイプを活用したビジネス展開をしてきたが、近年では中国が、国を挙げて、激しく進出している。

しかしながら、このようなインフラが整備されても、実際に、利用者が増えなければ、投資は回収できない。電気の普及が10%程度で、固定電話も敷設されていない場所で普及が進むなど、携帯は、その期待に見事にこたえ、ケニアでは人口の7割が保有しているという。初期投資の点からも普及のスピードからも携帯電話が適していたといえる。そのような魅力をもつ機器の普及と、インフラ構築を支援するための情報通信網の整備の両方がアフリカ各国で進んでいる。

5 BOP ビジネスの開発効果をめぐる議論と実践

BOP ビジネスは、グローバル化時代の「パートナーシップ」に基づく新しいビジネスモデルであり、新しい開発援助のアプローチとして注目を集めている。企業、NGO、政府、援助機関等の多様なアクターが、「違いを力」に、それぞれの「強み」をもって途上国の持続的成長に貢献する可能性を開いた点で意義がある。しかし、BOP ビジネスを具体化する段階で、ビジネス立ち上げを優先する企業と、開発効果を重視する援助機関や NGO との間でプライオリティをめぐる緊張があることは否めない。途上国における企業活動は経済成長や雇用創出等、様々な意味で当該国の開発に貢献しうるが、NGO をはじめとする援助関係者にとっては、格差拡大、人権・社会・環境基準の軽視、地場産業のクラウドアウト等の影響への配慮も担保したいところである。企業にとっても、BOP ビジネスの開発効果を明示できれば、社内の説得力が増し、ひいては社会貢献によるレピュテーション強化にもつながる。

欧米諸国では2000年前後から開発援助機関が、関心ある企業によるBOP ビジネスの具体化を支援する取組みが始まっている。日本では2009年が「BOP ビジネス元年」といわれ、特に2010年以降、経済産業省、JETRO、JICA をはじめとする公的機関により、視察ミッション、海外市場調査、現地コーディネータ配置、ビジネスモデル形成支援調査、BOP ビジネス支援センター等、様々な施策が導入されてきている⁶。例えば、JICA は2010年に協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）を導入、BOP ビジネスの事業提案を公募し、採択案件の提案者に調査の実施を委託している。過去4回の公募を通じて65件の調査が採択された（約20件の調査が完了）⁷。さらに、日本においてBOP ビジネスの開発効果の評価方法や指標を確立することは、BOP ビジネスの普及・拡大にとって重要な認識が高まっており、最近、JICA も調査を始めている。

こうした背景をふまえて、本節では、日本より10年以上前からBOP ビジネス支援に取り組んできた諸外国において、BOP ビジネスの開発効果を高めるためにどのような手法が用いられているかにつき、投資家・企業、援助機関、NGO といった異なる立場の取組を検討し、今後の取組みへの示唆を考察する。具体的には、米国発の Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)、(2) 英国の援助機関が開発した Business Innovation Facility (BIF)によるベースライン・フォーム、(3) 国際 NGO オックスファムが導入している Poverty Footprint、といった3つの事例を通じて考える。

5-1 Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)

IRIS は2008年にロックフェラー財団、アキュメン・ファンド、B Lab の3者によって開発された社会的投資のためのレポートング基準で、現在は米国の Global Impact Investing Network(GIIN) が中心になり運営している。財務面のレポートング以外に、農業、マイクロファイナンス、エネルギー、保健、教育、住宅等の8分野にカスタマイズした非財務の報告項目を定義、受益者数、リソース効率等の標準化されたレポートングの確立を旨としている。IRIS は社会的事業に対して、アウトプットレベルでのレポートング基準の標準化を意図しており、実際にインパクト投資やマイクロファイナンスのパフォーマンス評価基準として普及が進んでいる。

⁶ 「我が国における BOP ビジネス関連支援施策・制度」（平成25年2月13日現在）、経済産業省 BOP ビジネス支援センター運営協議会2012年度第3回（2013年2月13日）資料。

⁷ 年2回の公示で2013年度は4月に公示が締め切られた。委託費の上限は5000万円もしくは2000万円（後者は中小企業のみ選択可）。

5-2 Business Innovation Facility (BIF)

英国の国際開発省 (DFID) は、1999 年頃から「チャレンジ・ファンド」と呼ばれる、貧困削減への貢献をめざした各種ファンドを立ち上げている。この経験をふまえて、2010 年に設置されたビジネス・イノベーション・ファシリティ (BIF) は、より小規模で、途上国の地場企業を主な支援対象とする特徴がある。5 つのパイロット国にコンサルタントチームを配置して現地ベースで企業の相談に応じ、公募審査を通った企業を対象にビジネスモデルの形成をコスト・シェアリング方式で支援する。BIF ではワークショップ等を通じて、現地のコンサルタントチームが企業と一緒に開発効果を考える仕組みを導入し、ベースライン・フォームを活用している。このフォームは、①BOP 層が消費者として恩恵を受ける場合、②生産者や流通業者として恩恵をうける場合など、BOP ビジネスのタイプごとに開発効果を検討する視点で作成されている。

5-3 貧困フットプリント (Poverty Footprint)

Poverty Footprint は、多国籍企業による途上国ビジネスが現地の貧困削減や開発に与える影響を調査する目的で、国際 NGO オックスファムが開発した手法である⁸。2003 年にユニリーバと覚書を結び、インドネシアにおけるユニリーバの事業がバリューチェーンに与える影響を調査した経験がもとになっている。Poverty Footprint 手法は、バリューチェーン、マクロ経済、制度・政策、環境分野への取組、商品開発とマーケティングを主な調査分野とし、特に貧困層の生活水準、健康・福祉、多様性とジェンダー、安定と安全、エンパワーメント等への貢献を重点的に分析している。これらは通常、NGO が重視する観点である。

次の表はこれらの 3 つの異なるアプローチを整理したものである。

開発インパクト評価の枠組・指標等	枠組の種類		概要
	指標中心	プロセス中心	
Global Impact Investing Network (GIIN): Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	○		・インパクト投資(社会貢献につながる投資)を促すために、企業や投資家が参照しやすい標準的な指標を開発。 ・組織、財務、企業活動の社会・環境・労働面のインパクト、製品・サービスのインパクト等を指標化。
DFID Business Innovation Facility (BIF) Baseline Form for new projects		○	・企業が検討中のBOPビジネスが貧困層を消費者として裨益する場合、生産者・流通業者として裨益する場合に分けて、インパクトを考える枠組を示す。 ・財務、開発、環境の観点からの評価。参考指標が示されているが、企業は自由に記載してよい。
Oxfam: Poverty Footprint Framework		○	・ビジネスの開発インパクトを評価する枠組。 ・特定の指標を設けていないが、主にバリューチェーン、マクロ経済、制度・政策、環境、商品開発とマーケティングの分野で、貧困層の生活水準、健康、ジェンダー、エンパワメント等への貢献を分析。

出所：筆者作成

この表が示すように、IRIS は、企業や投資家にとって参照しやすい標準的な指標を開発したものである。一方、開発援助の立場に立つ DFID が立ち上げた BIF の開発効果ベースライン・フォームと、国際 NGO のオックスファムが開発した Poverty Footprint は、幾つかの参考となる分野は示すものの、レポートする指標を特定せず、プロセス中心で BOP ビジネスの開発効果を柔軟に検討、記載する方式になっている。このように企業や投資家は指標を特定し、ある程度、標準化・簡素化された投資判断に用いやすい方法を好む傾向がある一方、開発援助関係者は、企業行動が開発に及ぼす様々な影響をプロセスとして把握しておくという問題意識が強いと思われる。そもそも開発効果のとらえ方は立場によって異なり、企業は財務面の事業性を最優先し、続いて当該国の税収、雇用創出等の経済効果を重視する。他方、NGO は、団体によって重視する 이슈は異なるが、環境・社会面、透明性、説明責任等を重視する場合が多い。

BOP ビジネスでは、現地のリソースをビジネスモデルの中でどのように活用していくかが重要である。現地の BOP 層や様々なアクターとパートナーシップを構築して取組むことが、BOP ビジネスの成否の分かれ目になり、まさにこの点が開発効果の大きさを評価するうえで重要な要素になろう。また、ビジネスとしての波及効果、他の地域へのマーケットの広がり・展開、バリューチェーンを通じて他のビジネスに影響を与える効果も重要になるとと思われる。

⁸ “Exploring the Links between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia,” (Principal Author: Jason Clay), An Oxfam GB, Novib, Unilever, and Unilever Indonesia Joint Research Project, 2005.

6 日本企業にとっての BOP ビジネス—中小企業の可能性

BOP ビジネスの基本は、第一に、言うまでもなく、低所得層でも手が届くように低価格を実現するという点にある。そのために、日本人の関与を極力少なくして人件費を低く抑えることが不可欠になる。すべて現地調達が可能となる。今回調査した企業では、いずれも日本人の関与を極力少なくしている。サニコンは日本でトレーニングを受けたベトナム人を社長にすることで、社員全員がベトナム人だ。会宝産業は現地にある放置車両から、現地の人たちの手でリサイクル部品を作り出す。川商フーズの製品は、地産地消の缶詰だ。

第二に、外部資源の活用があげられる。経営資源に乏しい中小企業では、リスクの高いビジネスに単独で挑むことは難しい。会宝産業と川商フーズは、JICA の支援制度を活用して、資金的な援助と共にコンサルティング会社からのサポートを得ている。サニコンは、JETRO や水ビジネス業界主催の展示会に参加して商談の機会を得ている。単独でニーズを探ることは難しいためだ。

第三に、現地の課題解決への貢献が自社の利益につながると明確に認識していることだ。そして、その実現のために長期的スパンで取り組んでいる。これは、もともと日本企業がもっている特性で、大企業がグローバル資本主義の流れに乗って短期志向を強めてきた中でも、多くの日本の中小企業は、それを失わずに経営の中核に据えてきた。

以上 3 つの中でも、特に日本の中小企業の強みと考えられるのが、三番目である。本来、企業の成長と社会の発展は共にあり、相互に依存している。企業には事業を営む基盤として、健全な地域社会の存在がなくてはならず、地域社会にとっては、雇用と富を創造する健全な企業が必要である。日本企業のもつ経営理念や使命感の中核には、このような共同体的思考が古くからある。近江商人の経営理念「三方よし」に代表されるように、商取引は売り手と買い手のみならず、社会全体の幸福につながらなければならないという考えが、企業経営の底流に脈々と流れ続けてきた。

これは、今なお多くの日本企業、特に中小企業が本質的に有している特性である。安定した生産体制を確立させて、将来のビジネスを拡大させるためには、社会基盤の整備が不可欠であり、その地域への貢献は、CSR 活動や慈善事業ではなく長期的投資である。事業を営む地域社会の発展は、企業成長の必要条件である。

ところが短期的な利益を追求し株価の上昇を狙う米国流企業経営では、企業の成長は社会の発展とトレードオフになる。徹底したコスト削減のために、環境破壊や人員解雇のツケを社会に回してきた。企業の成功によって、地域社会が潤い、豊かになることがなくなってしまった。

グローバル化の進展によって、多くの企業が最も人件費の安価な地域に生産拠点を移転し、また、アウトソーシングやオフショアリングを進めて国外への依存を高めた結果、企業と地域社会の関係は希薄になり、地域とのかかわりが失われたことによって確かに企業の生産性は高まった。しかし、企業の社会的責任を問われることが増えた。多国籍企業が、より安い人件費を求めて工場移転を繰り返すたびに厳しく指弾された。地域社会の犠牲の上に、企業の繁栄が築かれてきたのだ。

このような最近のグローバル資本主義の流れの中で、事業として利益を出しつつ BOP 社会の課題解決に貢献していこうとする BOP ビジネスには大きな期待が寄せられる。企業と地域社会を再び結び付け、両者の繁栄に好循環を生み出す。これによって、持続的な価値の創造が可能になる。社会が直面する課題に対して、慈善活動ではなく、あくまでビジネスとして取り組むほうが効率的なのだ。

7 まとめ

BOP ビジネスが成功してこそ開発効果が生まれるのであり、そこを開発援助側は十分理解する必要がある。また、実務者にとってわかりやすく使いやすい指標の確立、開発効果の可視化は、今後の社会的投資（インパクト・インベストメント）を促すうえで重要である。しかし、果たして、関係する多様なアクターの問題意識を包摂する「包括性」と、使いやすさからくる「簡潔性」や「汎用性」の両立が可能かどうかなど、検討すべき課題はあり、引き続き研究を通じて深めていきたい。

「共有価値の創造」という概念を中心に BOP ビジネスが論じられるようになってきている。しかし、これは古くから日本の企業経営の根底にある「企業と社会は共に栄える」という理念と同じであり、決して目新しいものではないことが分かる。そして、それを今なお色濃く保持しているのが中小企業であるとすれば、BOP ビジネスに勝機を見出せる可能性は高い。

【参考文献】

- 岡田正大(2012)「包括的ビジネス・BOP ビジネス研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No.12.
- 佐藤寛(2010)『アフリカ BOP ビジネス—市場の実態を見る』日本貿易振興機構.
- 菅原秀幸(2010)「日本企業による BOP ビジネスの現状、可能性、課題」『国際ビジネス研究』第 2 巻 第 1 号.
- 菅原秀幸、大野泉、榎屋詩野(2011)『BOP ビジネス入門』、中央経済社.
- Hart, S.L. (2007). *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*. Pearson Education Inc.
- Hills, Russell, Borgonovi, Doty and Iyer (2012). “Shared Value in Emerging Markets”, FSG, <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/737/Default.aspx?srpush=true>
- Jack, W., T. Suri, & R. Townsend (2010), “Monetary Theory and Electronic Money: Reflections on the Kenyan Experience”, *Economic Quarterly*, Vol. 6, No. 1, pp.83–122.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2006). “Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility,” *Harvard Business Review*, 2006 Nov-Dec.
- Porter, M.E., and M.R. Kramer (2011). “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth,” *Harvard Business Review*, 2011 Jan-Feb. Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77.
- Prehalad, C. K.(2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing(スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版, 2005 年).
- UNDP (2008). *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, United Nations Development Programme.

〈発表資料〉

題 名	掲載誌・学会名等	発表年月
"Dynamic Capacity Development: What Africa Can Learn from Industrial Policy Formulation in East Asia"	<i>Good Growth and Governance in Africa: Rethinking Development Strategies</i>	2012 年
「日本発『アジア的』国際協力のすすめ」	『外交』、Vol.12、	2012 年 3 月号
「『ものづくりパートナー』としてのベトナムの可能性」	『2012 年版関西経済白書』(財)アジア太平洋研究所	2012 年 9 月
BOP マーケットにおける ICT の役割 ～ M-PESA を事例として	国際ビジネス研究学会 第 19 回全国大会 報告要旨	2012 年 10 月
「ものづくり中小企業の海外進出——支援策、事例、提言」『日本型ものづくりのアジア展開—ベトナムを事例とする戦略と提言—』	(財)アジア太平洋研究所	2013 年 3 月
BOP ビジネスで共有価値の創造に挑む中小企業の可能性	北海学園大学経営論集、10 巻 4 号	2013 年 3 月
BOP イノベーションの潮流、	国際ビジネス研究学会北海道・東北部会	2013 年 8 月 (予定)
実践 BOP ビジネス	中央経済社	2013 年 12 月 (予定)