

# 新興国・途上国における王道戦略としての BoPビジネスの実践（下）

インド・南アフリカのBoPビジネスにおける収益性の向上

渡辺秀介



平本督太郎



津崎直也



## CONTENTS

- I 国ごとに異なるBoP市場の状況
- II BoPビジネス創造時に国別に注目すべき特徴
- III インドにおけるBoPビジネス
- IV 南アフリカにおけるBoPビジネス
- V インサイト（洞察）、ダイナミズム（動態）を組み込むために

### 要約

- 1 本稿では、①すでに顕在化している巨大市場（2005年時点で47億人・5兆ドル）、②将来的にBoP層がMoP層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）——の2つの観点から、BoPビジネスを展開するのが望ましい国を選定し、それらの対象国を分類する。
- 2 具体的には、日本がすでに足掛かりを築いていて進出しやすいアジア地域と、その成長力が世界的にも注目されているアフリカを対象に、各国の経済状況、成長率、人口規模、人口動態、MoP層市場の変化などから、①成熟国、②急成長国、③萌芽国——の3カテゴリーに分類している。
- 3 本稿では、2030年を見すえた戦略に注目し、急成長国カテゴリーのアジア・アフリカ地域から、インドと南アフリカをそれぞれ事例として選定している。
- 4 そのうえで、インド・南アフリカ2カ国におけるBoPビジネス推進上のポイントを整理した。具体的には、成長するBoPビジネスの要素である①インパクト（影響）、②インサイト（洞察）、③ダイナミズム（動態）——という3つの視点のうち、コンセプト策定段階で重要となるインパクトに特に注目し、対象国において「誰の」「どのような課題を」「どのような手法で」解決するかを提示した。

## I 国ごとに異なるBoP市場の状況

アジア・アフリカ地域を中心とした新興国・途上国の勃興により、BoP（Base of the economic Pyramid）市場は2005年時点で47億人・5兆ドルという巨大市場となっており、世界中の企業の注目を集めている（特に記載がないかぎり、本稿では「ドル」という表記は国際ドルを意味する。国際ドルは各国の物価の違いを考慮した値である）。

欧米先進企業や一部の日本企業では、

①すでに顕在化しているこの巨大市場の獲得もしくは、

②将来的にBoP層がMoP層（Middle of the economic Pyramid）に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）の獲得

——のいずれかを主目的にBoPビジネスを推進している。

BoPビジネスを推進するに当たって、初めに自社の中長期戦略や海外事業戦略に適合した国を選定する必要がある。さらに実際にBoPビジネスを展開するかどうかを見極めるには、対象国の経済規模や成長率を踏まえた

うえで、対象国の将来市場に対する見通しを立てなければならない。加えて、新興国・途上国は、その成長とともにビジネス環境も大きく変化するため、発展段階に合わせてBoPビジネスの展開方法を変えていく必要もある。

本稿では、先に挙げた、

①すでに顕在化している巨大市場（2005年時点で47億人・5兆ドル）

②将来的にBoP層がMoP層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）

——の2つの観点から、BoPビジネスを展開するのが望ましい国を選定し、それらの対象国を分類する。

具体的には、日本がすでに足掛かりを築いていて進出しやすいアジア地域、およびその成長力が世界的にも注目されているアフリカ地域を対象に、各国の経済状況、成長率、人口規模、人口動態、MoP層市場の変化などから、①成熟国、②急成長国、③萌芽国——の3カテゴリーに分類している。

分類するに当たって、日本企業の進出のしやすさという観点を考慮すると、アフリカ地

表1 アジア・アフリカ諸国におけるBoPビジネス展開対象国のカテゴリーとBoPビジネス推進に当たったポイント

BoPビジネス展開対象国のカテゴリー	地域	BoPビジネス展開対象国	BoPビジネスの位置づけ	BoPビジネス推進に当たったポイント
成熟国	アジア	インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシア	• 5～10年先のMoP市場を見すえてBoPビジネスを展開するのが望ましい国	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のMoP市場を獲得するためにBoPビジネスを差別化戦略として推進</li> <li>MoP市場で成功した事業をBoP市場に拡大展開</li> </ul>
	アフリカ	—		
急成長国	アジア	インド、バングラデシュ、ベトナム、イラン	• 10～20年先のMoP市場を見すえてBoPビジネスを展開するのが望ましい国	• MoP層・BoP層の両方をカバーするビジネスを推進
	アフリカ	エジプト、アルジェリア、南アフリカ、モロッコ		
萌芽国	アジア	パキスタン	• 20年以上先のMoP層市場を見すえてBoPビジネスを展開するのが望ましい国	• 新たな市場を創出していくためにBoPビジネスを推進
	アフリカ	ナイジェリア、タンザニア、スーダン、ケニア、ガーナ、モザンビーク		

注) BoP : Base of the economic Pyramid (経済ピラミッドの基盤)、MoP : Middle of the economic Pyramid (経済ピラミッドの中間層)

域はアジア地域よりも展開に時間がかかると判断し、それを前ページの表1のカテゴリーに反映させた。

アジア地域はすでに進出の足掛かりを築いている日本企業が多いことに対して、アフリカ地域はいまだ進出している日本企業が少ない。実際、アジア各国に進出している現地法人数は1万3684社であるのに対して、アフリカ各国に進出している現地法人数は119社である（『【国別編】海外進出企業総覧 2011』週刊東洋経済臨時増刊、東洋経済新報社、2011年）。

アフリカ地域は、JICA（国際協力機構）やJETRO（日本貿易振興機構）などの日本の政府機関からの支援がアジア地域に比べて少ない、総じてカントリーリスクも大きいことから日系金融機関が企業をサポートしにくい状況にあるなど、日本企業の進出を支援する仕組みも十分に整っていない。こうした状況から、アジア地域と比較するとアフリカ地域は、現状では日本企業の進出が進んでいないとともに、今後も多くの日本企業が入るまでには時間がかかると考えられる。

本稿で選定・分類したBoPビジネス展開対象国は、カテゴリーごとに共通する市場特性を持っている。すなわち、すでに顕在化しているMoP市場の大きさと今後創出されると思われる潜在MoP市場の大きさの比率が、カテゴリーごとに異なるのである。そのために、展開すべきBoPビジネスの性質もカテゴリーごとに大きく変わってくる。

たとえば「萌芽国カテゴリー」では、MoP市場の活性度がまだ低いため顕在化しているMoP市場は小さい。したがって、潜在MoP市場を創出していくための基盤としてBoPビ

ジネスを推進するという観点でのアプローチが重要となる。

また「成熟国カテゴリー」では、すでにMoP市場の活性度が高いため顕在化しているMoP市場は大きい。したがって、顕在化しているMoP市場を獲得するための差別化戦略としてBoPビジネスを推進する、という観点でのアプローチが重要となる。

前述のようにBoPビジネスは、対象国のカテゴリーごとに展開するBoPビジネスもその性質が大きく変わってくる。そのため本稿では、どのようなBoPビジネスを展開すべきかについて、カテゴリーごとに以下にまとめた。

### (1) 成熟国カテゴリー

成熟国カテゴリーでは、すでにMoP市場が顕在化しているため競争が激化しており、その規模も大きい。そして、すでに市場にはあらゆる製品・サービスが流れるようになっている。

ただし、その製品・サービスはうまく組み合わせられているわけではなく、またバリューチェーン（価値連鎖）もうまくつながっていないなど、新興国・途上国特有の現象が見受けられる。そこで、それらを組み合わせる・つなぎ合わせるような事業が必要となってくる。

そのため、成熟国カテゴリーのBoPビジネスは当初より、MoP市場向けに展開している事業との連携を念頭に置くことが望ましい。そしてそのうえで他社との差別化を十分に意識しながら、MoP市場獲得に寄与するBoPビジネスを創出することが重要となる。また、MoP市場で成功した事業をBoP市場にも拡大・展開することによって、MoP市場

での競争力を高めていくことも成功しやすい  
カテゴリーであると考えられる。

## (2) 急成長国カテゴリー

急成長国カテゴリーは、MoP市場の成長力こそ著しいものの、現状は成熟していないため、市場創出を加速させるようなBoPビジネスが重要である。BoP層からMoP層への成長も急速にかつ持続的に起きるため、BoP層のニーズを重視するとともに、MoP層・BoP層の両方が必要としている事業を展開するのが望ましい。

また、市場の成長力が著しいために急成長国カテゴリーでは多くの起業家が生まれており、彼らを通じて新しい事業が次々に誕生している。しかも、そうした動きを各国政府が支援していることも多いため、彼らとパートナーシップをつくり上げることによって、市場創出を加速させやすいという特徴を持つカテゴリーであると考えられる。

## (3) 萌芽国カテゴリー

萌芽国カテゴリーでは、顕在化しているMoP市場の規模が小さいため、市場創出への注力が必須となる。そのため、利益を再投資するソーシャルビジネス（社会的事業）やランニングコストのカバーのみを目標とするBoPビジネス、CSR（企業の社会的活動）を重視しなければならない。また、そうしたなかでビジネスが自然発生的に拡大していくような仕掛けをつくることで市場創出の勢いを加速させることも必須となる。

また、萌芽国カテゴリーは、国の法規制・制度も整っておらず、競合企業の参入も少ないという特徴を持っている。そのため、市場

のルールやビジネスインフラを整えていくことによって、自社の利益を生み出していく戦略が展開しやすい。さらに、市場環境の変化が最も大きいため、BoPビジネスを通じた自社の組織改善・学習や、新興国・途上国市場に対応した次世代リーダーの育成には非常に適したカテゴリーであると考えられる。

本稿は2030年を見すえた戦略に注目しているため、急成長国カテゴリーのアジア・アフリカ地域からインドと南アフリカを選定し、両国におけるBoPビジネスの戦略展開上のポイントを論じる。インドと南アフリカは、野村総合研究所（NRI）が2010・11年度に経済産業省からの委託事業を通じて設立・運営した「BoPビジネス支援センター」会員の進出希望意向をもとに選定した。その他の成熟国・萌芽国カテゴリーの戦略については、今後紹介していく予定である。

## II BoPビジネス創造時に 国別に注目すべき特徴

### 1 BoPビジネスの仮説構築のための 第一歩

BoPビジネスを創出するにはBoP層のニーズ・活動・生活環境に注目し、そこから新しい製品・サービスやビジネスモデルのアイデアを考え出すことが最も重要である。先進国における過去の成功体験に決してとらわれてはいけない。

BoP層のニーズ等に注目するには、まず現地調査が重要となるが、これは仮説や現地情報が何もない状態ですべきではない。現地コミュニティとのネットワーク、その国で成功

しやすいBoPビジネスの特徴に関する知識、新規事業の立ち上げに関する経験、そして事前の検討によるBoPビジネスの仮説——などがなければ、現地調査をしてもBoP層のニーズ等気づくことは難しい。地域に閉じた小規模な事業ではなく、将来的に規模が拡大していく事業に結びつくBoP層のニーズ等となると、なお難しい。

言い換えれば、BoPビジネスを創出するにはまず仮説をきちんと立てながらも、その後の現地調査・現地展開時には自らの仮説にこだわることなく、現地BoP層のニーズ等に対し謙虚な姿勢で目を向けるというステップを経ることが重要である。

上述の考えに基づき、本稿はBoPビジネス仮説を生み出すために必要な国別の特徴を整理する。特に本誌2012年1月号（渡辺秀介、平本督太郎、津崎直也「新興国・途上国における王道戦略としてのBoPビジネスの実践（上）——2030年の55億人・70兆ドル市場に向けて」）で論じた成長するBoPビジネスの要素である、

- ①インパクト（影響）
- ②インサイト（洞察）
- ③ダイナミズム（動態）

——の3つのうち、国レベルでの分析が可能な①のインパクト（影響）に注目する。

具体的には、第I章で述べたとおりインドと南アフリカの2カ国に注目し、国別の特徴を整理する。両国の特徴を参考にすることで、対象国の成長を促進させるほどのインパクトを与えるBoPビジネスの仮説が立てやすくなるであろう。その後、現地でその仮説を磨き上げる、もしくはゼロから見直していく際には、『BOP 超巨大市場をどう攻略する

か』（小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃著、野村総合研究所編、日本経済新聞出版社、2011年）の第4章に論じられている、実際に現地調査をする際の調査項目や調査の進め方を参照されたい。また、仮説を磨き上げる際には、『BoPビジネス戦略——新興国・途上国で何が起きているか』（野村総合研究所〈平本督太郎、松尾未亜、木原裕子、小林慎和、川越慶太〉著、東洋経済新報社、2010年）の第2章のチェックリストを参照いただきたい。

上述の3つ要素のうち、残り2つの②インサイト（洞察）、③ダイナミズム（動態）については本稿末で触れる。これらは特に現地で製品開発や事業検討・事業推進をする際に重視すべき要素である。この段階になると国別ではなく、重視すべき要素が地域別・コミュニティ別で変わってくる。また、重視すべき要素は個別の製品・サービスやビジネスモデルによっても変わる。そして、これらを自社のビジネスに組み込んでいくには、企業の人材改革、組織改革が必須となる。そのため、本稿ではインサイト（洞察）、ダイナミズム（動態）を自社のビジネスに組み込むための人材改革、組織改革の全社的な取り組み方も紹介する。

BoPビジネスを推進・拡大していくためには「まず社内の危機感を高めることから始めなくてはならない」「社内の風土を変えなくてはならない」「何か具体的なきっかけや外圧が欲しい」と感じている方々は、ぜひ本稿を参考に取り組んでいただきたい。

## 2 国別に注目すべき特徴

まず国別に注目すべき特徴を表2に整理し

た。

### (1) 「誰の」：最終顧客は誰か

「誰の」では、誰が2030年のMoP市場を支えるのか、誰が対象国の成長に影響を与えていくのかを把握し、顧客を絞り込む。また、前掲の本誌1月号で説明したとおり、「B2X2C戦略（最終顧客「C」をBoP層の人々としながらも、実際には国際機関・現地政府・農業関連企業などの組織「X」に製品・サービスを販売することで販売効率を高め収益を改善する戦略）」を推進するうえでどの組織に注目すべきかも併せて把握する。

### (2) 「どのような課題を」：自社が提供する価値は何か

「どのような課題を」では、対象国ではどのような社会課題に注目すべきかを把握する。また、BoP層の興味・関心については、BoP層の生活実態やBoP層が活用しうるビジネスインフラの整備状況から把握する。なお、BoPビジネスのビジネスチャンスはあらゆる領域に存在するが、本稿は、WRI（世界資源研究所）・IFC（国際金融公社）の「Next

4 billion（次なる40億人）」で取り扱われている食料、住居、水、エネルギー、家庭用品、保健医療、流通・運輸、ICT（情報通信技術）、教育、金融という領域のなかから、特にインパクトの大きな領域を選定する。

### (3) 「どのような手法で」：推進すべきビジネスモデルは何か

「どのような手法で」では、対象国でバリューチェーン（価値連鎖）を構築する際に、誰とどのような手法でつくり上げていくべきかを把握する。本稿においては、インパクト拡大の重要な要素として、製品・サービスのアクセス性を高めるための流通網と、事業を拡大する仕組みを持つ社会起業家に注目する。

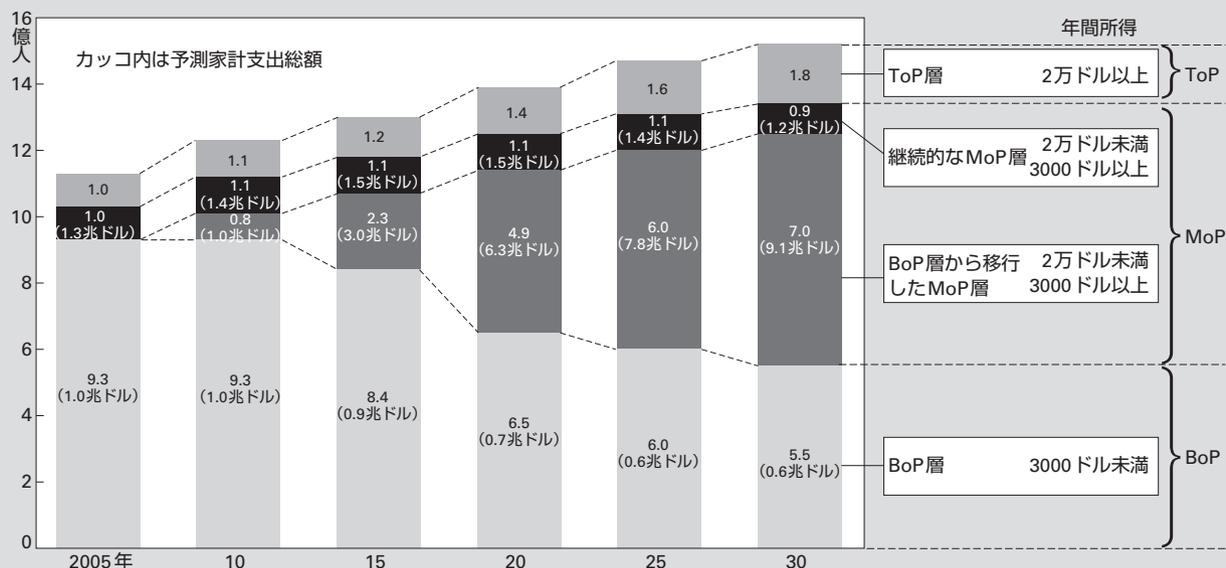
上述の国別に注目すべき3つの特徴に関する代表的な分析の斬り口を示した表2は、主にBoP層を対象にしているが、重要なのは、MoP層をも含めたBoPビジネス展開を意識し、同様のことをMoP層の観点からも把握しておくことである。そうすれば、インパクトの増大や顧客層の拡大を通じたBoPビジネスの収益性の改善を成し遂げることができるであろう。

表2 国別に注目すべき特徴

国別に注目すべき特徴	概要	代表的な分析の斬り口
「誰の」： 最終顧客は誰か	誰が2030年のMoP市場を支えるのか、誰が対象国の成長に影響を与えていくのかを把握し、顧客を絞り込む	「BoP層における年間所得階層別人口」 「地理的な人口分布」 「2030年を見ずえた都市・農村別BoP層の変化」 「最終顧客以外で企業の顧客となりうるステークホルダー」
「どのような課題を」： 自社が提供する価値は何か	対象国ではどのような社会課題に注目すべきかを把握するとともに、BoP層の人々がどこに興味・関心を高く持っているのか、持ちやすいのかを把握する	「国レベルで問題となっている社会課題」 「BoP層に関連する現地政府の政策」 「BoP層の生活実態」 「ビジネスインフラの整備状況」
「どのような手法で」： 推進すべきビジネスモデルは何か	対象国においてバリューチェーンを構築する際に、誰とどのような手法でつくり上げていくべきかを把握する	「流通網の整備状況」 「実際に現地に変化を与えている社会起業家と彼らの事業展開手法」 「社会起業家が活躍しやすい領域」

注) ステークホルダー：利害関係者

図1 年間所得階層別に見た2005年から2030年におけるインドの人口規模と家計支出総額の予測



注) ToP : Top of the economic Pyramid

出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

### Ⅲ インドにおけるBoPビジネス

#### 1 国の概要

インドは、現在世界第2位の人口保有国であり、2021年には、国別人口の世界一を維持し続けていた中国を抜き世界一になると推計されている（国連人口基金『世界人口白書』2011年）。

経済的な側面から見ると、ここ10年、GDP（国内総生産）を平均約8%成長させてきている。2010年の1人当たりGDPの3408ドル（IMF〈国際通貨基金〉「World Economic Outlook Database」2011年9月）は、同国が依然として未成熟な市場であることを示しているといえるが、急成長している国であるのは確かである。

インドは、2000年初期にはICTが産業を牽引し、続いて、低い製造コストや経済特区の

設置などを背景に自動車や製薬をはじめとした製造業も勃興しており、「世界の工場」としての存在感も示してきた。さらに近年では、MoP層の台頭によって、世界の工場から「世界の市場」へと変化しようとしている。

NRIの予測では、インドのMoP層は2030年には約7億9000万人（総人口15億2000万人の約52%）となり、同層の家計支出総額は、05年の8倍に近い約10兆3000億ドルに達する。また、2030年時点でのMoP層のうち約7億人が、05年時点でBoP層であった人々であると予測している。すなわち、インドでは、2030年時点のMoP層の約89%が、所得の向上でBoP層からMoP層に移行した人々で占められることになる（図1）。

このようにインドにはMoP市場の急速な台頭が見られることから、近年、インド市場

に注目する日本企業が急増している。

## 2 BoPビジネスを推進するうえで 押さえていくべきポイント

### (1) 「誰の」：最終顧客は誰か

2030年のインドのMoP層市場を見すえた戦略としてBoPビジネスを推進する際には、Tier2都市・Tier3都市の郊外地域と都市周辺の農村地域に居住するBoP1500以上の人々に注目することが重要であると考えられる。

なお、本稿では、

Tier1：都市人口が400万人以上

Tier2：同100万人以上400万人未満

Tier3：同50万人以上100万人未満

——と定義している。

都市人口とは、就業年齢に当たる男性の75%以上が農業以外の定職に就いていて、かつ人口密度が1km<sup>2</sup>当たり400人以上で、1地方当たり（1行政区分当たり）人口5000人以上の地域に住んでいる人口を指す。

さらにBoP層を、年間所得によって以下のように定義している。

BoP3000：2500ドル以上3000ドル未満

BoP2500：2000ドル以上2500ドル未満

BoP2000：1500ドル以上2000ドル未満

BoP1500：1000ドル以上1500ドル未満

BoP1000：500ドル以上1000ドル未満

BoP500：500ドル未満

インドでは、前述の人口と家計支出総額の変化から、2030年には、10年時点でBoP層だった人々の約53%がMoP層に移行すると推測される。さらに、2010年のBoP層の所得階層別人口（表3）を合わせて見ることで、BoP2000以上のBoP層と、BoP1500の約8割

がMoP層に移行すると推測される。加えて都市部割合からBoP1500の人々の約8割は農村部に居住しており、所得が向上するに従い都市に住む比率が上昇していくと推測される。

他方、インドの都市の発展段階を考えた場合、デリー、ムンバイといったTier1都市では、まず都市の中心部が開発されると同時に周辺の郊外も開発され、結果としてその周辺の農村地域も併せて活性化していく傾向にあった。したがって、急速に台頭し始めているTier2都市やTier3都市においても、都市の成長・拡大に伴ってその都市周辺の郊外地域や農村地域が活性化していくと考えられる（次ページの図2）。

都市数を見ると、2006年時点でTier1は7都市、Tier2は69都市、Tier3は87都市で、Tier2都市とTier3都市で150都市を超える。2001年から06年までに19都市がTier3からTier2に移行していることからわかるとおり、こうした中堅都市がその数・規模を急速に増してきている。実際に近年、都市人口および住民の年間家計収入の成長率のいずれも、Tier1都市よりもTier2都市のほうが上回ってきてい

表3 インドのBoP層における年間所得階層別人口（2010年）

	人口 (万人)	BoP層における 割合 (%)	都市部割合 (%)	
↑ 上位から約53% が移行	BoP3000	3,089.27	3.3	69.9
	BoP2500	6,789.96	7.3	55.2
	BoP2000	14,704.20	15.9	38.7
	BoP1500	30,995.29	33.5	20.5
	BoP1000	35,017.77	37.9	8.5
	BoP 500	1,862.41	2.0	5.8
BoP総計	92,458.90	100.0	23.3	

出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

る（詳細は本誌2010年2月号・又木毅正、中島久雄「インドの都市発展に伴う市場拡大に対する外資企業の戦略」参照）。

したがって、今後BoPビジネスを推進する際に注目すべき最終顧客は、具体的には、ブネ、ナグプール、ジャイプール、スーラットなどのTier2都市やマスラ、ポンディチェリーなどのTier3都市の郊外地域および同都市周辺の農村地域に居住しているBoP層、MoP層であると考えられる。こうした地域のBoP層は、都市の成長とともに所得も向上し、BoP層からMoP層への成長が期待できることから、彼らを対象にBoPビジネスを推進していくことで、BoP層の所得向上や国全体の発展により大きなインパクトを与えることができるであろう。

## (2) 「どのような課題を」：自社が提供する価値は何か

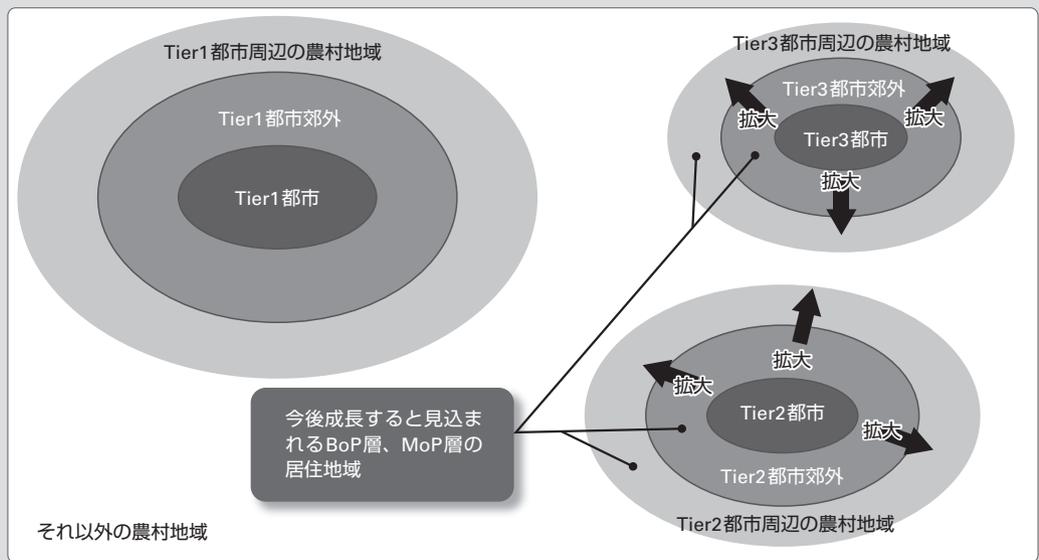
次に、インドの成長を大きく促す、もしくは大きく抑制している要因に注目すること

で、自社で提供しうる価値と製品・サービスのイメージを広げる。

第Ⅱ章で紹介した斬り口で分析すると、インドの成長に大きなインパクトを与える領域としては、エネルギー、家庭用品、保健医療、ICT、教育、金融が抽出される。これらの領域の詳細とビジネスチャンスに関しては表4にまとめた。本稿では、以上の領域のなかで、筆者らが現地調査を踏まえて特に強調しておきたい領域に触れておく。

国際連合のMDGs（ミレニアム開発目標）のインドにおける達成状況は、現状が続けば2015年までに達成が見込まれる目標は存在せず、開発課題が山積している（表5）。特に乳幼児死亡率の削減は2015年までの達成は難しいとされているが、人口が多いインドで開発課題の指標が改善されれば、世界全体の開発課題の指標改善にも大きく影響することになる。また、インド政府はプライマリーヘルスセンター（一次医療機関）での出産を促進するために国民に補助金を拠出しており、農

図2 BoPビジネスの視点から見たインドの地域特性分類図



注) Tier1：都市人口が400万人以上、Tier2：同100万人以上400万人未満、Tier3：同50万人以上100万人未満。都市人口については、本文65ページ参照

表4 インドの成長に大きなインパクトを与える領域とそれに関連するビジネスチャンス

領域	国の成長を大きく促す、もしくは大きく抑制している要因	想定される顧客例	製品・サービス例
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力不足が深刻であり、計画停電や計画外停電が頻発している状況にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>灌漑など農作業のために電力が必要となる農業従事者</li> <li>既存のミニグリッド運営者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業（太陽光発電、バイオマス発電）</li> <li>上記によって発電された電力を効率的に活用するエネルギー管理システム・機器（配電機器、バッテリー、コンバーター、スマートメーターなど）</li> </ul>
家庭用品	<ul style="list-style-type: none"> <li>音楽・サービスなどエンターテインメント分野の支出割合が、食料・飲料に次いで大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無電化もしくは電力供給が不安定な地域の居住者</li> <li>コンテンツ制作事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不安定な電力供給下でも活用可能な家電製品（テレビ・DVDプレーヤーなど）</li> <li>携帯電話網、モバイル端末を活用した人々をエンパワーメントするエンターテインメントコンテンツ事業（音楽・スポーツ・占いなどのコンテンツ）</li> <li>携帯電話やタブレット端末などでコンテンツ視聴可能なプラットフォーム</li> </ul>
保健医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>乳幼児死亡率の削減は2015年までにMDGsの達成が困難とされている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機関までアクセスが難しい農村部の居住者</li> <li>プライマリーヘルスセンター（一次医療機関）を管理する自治体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>乳幼児死亡率削減に資する製品（ワクチン、浄水剤、浄水装置、モバイル医療機器など）</li> <li>移動型健康診断・診療サービス</li> <li>遠隔医療</li> </ul>
ICT（情報通信技術）	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯電話の世帯普及率は、2010年時点で91.9%で、近年急速に上昇しており、生活基盤の一部となっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業従事者</li> <li>農村部で新規事業を立ち上げている社会起業家</li> <li>電子政府サービスに力を入れている自治体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯電話網、モバイル端末を活用した農業コンテンツビジネス</li> <li>農村部でのBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング：業務の外部委託）を低コストで実現できるシステム</li> <li>農村部での流通・事業管理、電子取引を支援するシステム</li> <li>住民登録証明書、婚姻届などの電子申請サービス</li> </ul>
教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>BoP層に提供される公的な職業訓練プログラムが少ないため、BoP層の就職先が農業、キラナ経営者に偏っている</li> <li>急速な経済発展に伴い、教育への需要が増大する一方で、供給側の教員や教材が不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農村部において工業団地内のIT（情報技術）職などを希望する求職者</li> <li>初等教育から高等教育までの国公立学校運営母体である中央政府・自治体や私立学校</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯電話網、モバイル端末を活用したライフイベントサポートサービス（就職・冠婚葬祭などのコンテンツ）</li> <li>職業訓練と職業マッチングの複合サービス（eラーニングシステム、職業マッチングシステムなど）</li> <li>教員不足、教材不足に対応できるシステム（遠隔教育システムなど）</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方部への金融サービスを普及・拡大するために支店開設規制があり、都市と地方両方での事業展開が求められている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tier2およびTier3都市部への出稼ぎ労働者</li> <li>農村部で新規事業を立ち上げている社会起業家</li> <li>マイクロファイナンス機関を含む金融サービス提供事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトリーチを補完するための金融サービス・モバイル端末システム（ATM〈現金自動預け払い機〉サービスの展開など）</li> <li>上記に伴うセキュリティ関連事業</li> </ul>

注) MDGs：国際連合の「ミレニアム開発目標」、キラナ：インドの「ババママショップ」

村人口と乳幼児死亡に関する現状把握が進んできているため、今後この領域の重要性はますます高まっていくであろう。こうしたことから、インドの保健医療領域へのアプローチは、現地政府のみならず国際機関や支援機関からのサポートが期待できると考えられる。

上述の保健医療に加えて、インドの成長を大きく抑制している領域としてはエネルギーが挙げられる。都市部、農村部にかかわらずインド全土で、電力の安定供給は大きな課題

表5 インドにおけるミレニアム開発目標の達成状況

目標名	達成状況
目標1：極度の貧困と飢餓の撲滅	△
2：初等教育の完全普及の達成	△
3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上	△
4：乳幼児死亡率の削減	×
5：妊産婦の健康の改善	△
6：HIV・エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止	—
7：環境の持続可能性確保	—
8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進	—

注) ○：現状が続けば2015年までに達成が見込まれる  
 △：何らかの変化が起これば達成が可能となる  
 ×：2015年までに達成は難しい  
 —：情報不足

出所) MDGMONITORのWebサイト (<http://www.mdgmonitor.org/index.cfm>) より作成

となっている。そのため、インド政府は「2012年までに世帯電化率100% (Power for All by 2012)」を目標として設定し、それと並行して太陽光発電関連の政策を展開している。こうした状況では、

- ①電化率向上政策に沿った事業
  - ②電化地域の停電や不安定な電圧に対応できる製品・サービス
  - ③再生可能エネルギー事業
  - ④電気を必要としない製品・サービス
- への需要が高まる。

一方、インドの成長を大きく促す要因に、ここ10年の携帯電話の急速な普及が挙げられる。携帯電話は都市部・農村部の別なく普及しており、筆者らが訪問したインド北東部の農村では、1人で複数台端末を保有している人もいた。通話だけではなく、農業分野・教育分野のコンテンツの普及も進んでおり、農業従事者の収入向上、非農業分野での就労機会の獲得に結びつくこうしたICT領域におけるサービスは、ますます需要が高まってきている。

### (3) 「どのような手法で」：推進すべきビジネスモデルは何か

最後に、インドでバリューチェーンを構築する際に、誰とどのような工夫をすれば国の成長に大きなインパクトを与えられるのかを把握する。

インドの流通網の整備はまだ未成熟である。広大なインド全土をカバーする流通網を構築するのは困難をきわめる。また、国土の広さだけでなく、州ごとに異なる規制・関税が、流通網の構築やコスト高に大きく影響している。そのためインドでの最終顧客への販売は、「キラナ」と呼ばれる「パパママストア」が大きな役割を果たしている。キラナは、都市部・農村部のどちらにも随所に見られ、多くは家族経営により運営されている。言い換えれば、インドはチェーンオペレーションが十分に確立されていないといえる。そのため商品を流通させるには、膨大な時間と多額の投資をして自社で販売ルートを直接確立するか、ディストリビューター（流通事業者）経由でキラナなどに商品を州別に流通させるかの二者択一を迫られる。

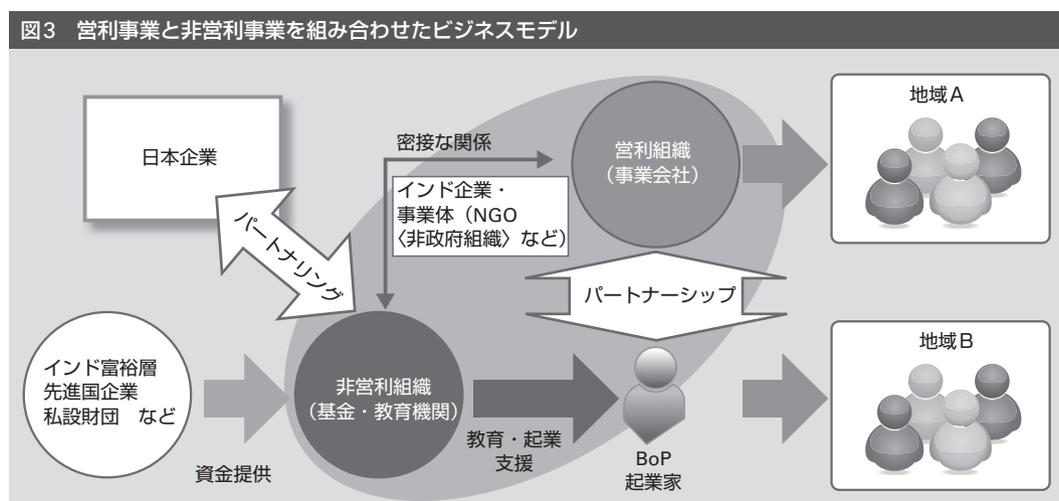
こうした状況にあることから、インドでBoPビジネスを発展させるための強固な流通網を確立させるには、パートナーシップが重要となる。具体的には、タタ、マヒンドラ、ビルラをはじめとした財閥や、ITC（元国営たばこ会社）、Drishteeなどの最終顧客に販売網や接点を持つ事業者とパートナーシップを組むことで、広範囲の流通網を確立させることができる。

次に、インドで実際にBoPビジネスを推進している社会起業家に注目し、国の成長にインパクトを与えやすいビジネスモデルを把握

表6 実際に現地に変化を与えているインドの社会起業家

社会起業家（組織名）	分野	概要
Industree Crafts	教育・職業訓練	農村部で調達可能な原材料（バナナの皮など）を用いてバッグなどの工芸品を製造する教育・職業訓練を提供
Drishtee	情報通信、流通・運輸	農村部でインターネットキオスクを展開し、キオスク内では教育や情報提供サービスなどを展開。またキオスク向けに商材の流通サービスも展開
Husk Power Systems	エネルギー	モミガラを活用したバイオマスエネルギーを提供

図3 営利事業と非営利事業を組み合わせたビジネスモデル



する。インドで、十分に収益を上げ、事業規模を拡大し続けている社会起業家は、教育・職業訓練、ICT、エネルギーの領域に目立つ。これらの社会起業家は、農村部で加工工程の教育・職業訓練をすることで製品・サービスの付加価値向上に成功しているケースや、農村部への適切な情報提供によって製品・サービスの適正価格取引を実現するケースなどさまざまである（表6）。

彼らに共通しているのは、市場獲得のための営利組織（事業会社）と市場創造のための非営利組織（基金や教育機関）の両方を運営している点である。非営利組織がBoP層への教育・起業支援をすることで、営利組織のステークホルダー（利害関係者）やビジネスパートナーを育成し、事業の拡大を加速させている。そして、非営利組織は寄付や助成金などのリソース（資源）を活用することで、営利組織に負担をかけない運営をしている。このことから、社外リソースを活用しやすい組織を構築し、非営利活動によって事業のバリューチェーンを強化することが重要であるということがわかる。日本企業が参入する際に

は、こうした企業・事業体とのパートナーシップが重要となる。そのうえで、一部の先進地域から事業展開し、スケールアップするには人々の意識改革から始め、中長期的に起業家・技術者・流通網を育成・構築していく仕組みを構築することが重要である（図3）。

## IV 南アフリカにおけるBoPビジネス

### 1 国の概要

南アフリカは、アフリカ54カ国のなかでも特に注目されている「経済大国」である。サブサハラアフリカ（アフリカ大陸のサハラ沙漠以南の国々）のなかでは群を抜いた経済成長を遂げており、ここ10年で実質GDPを平均約3%成長させているとともに、2010年の1人当たりGDPが1万518ドル（IMF「World Economic Outlook Database」2011年9月）であることから、中進国と呼べる経済レベルに達しているといえる。

また、これまで自動車産業を中心に欧州向けの生産拠点として機能してきたが、「ブラ

ックダイヤモンド」と呼ばれる黒人のMoP層の増加により、内需市場が著しく活性化してきている。ケープタウン大学ユニバーバ研究所によると、ブラックダイヤモンドは、月収6000ランド以上（2005年の購買力平価で換算すると、1人当たり年間所得4858ドル）で、高等教育を受けている、個人的なネットワークで大きな存在感を持っている——などの特徴を持つ人々と定義される。

南アフリカのこうしたMoP層は継続的に増加し、NRIの予測では2030年には3010万人となる。市場規模では3920億ドルという巨大市場である。そしてこれらMoP層の約60%が、2005年時点でBoP層だった人々である。MoP層自体の自然増は少ないと見込まれるため、結果として南アフリカの市場は、BoP層の人々の所得向上により現状の倍以上の規模となることを見込まれる。

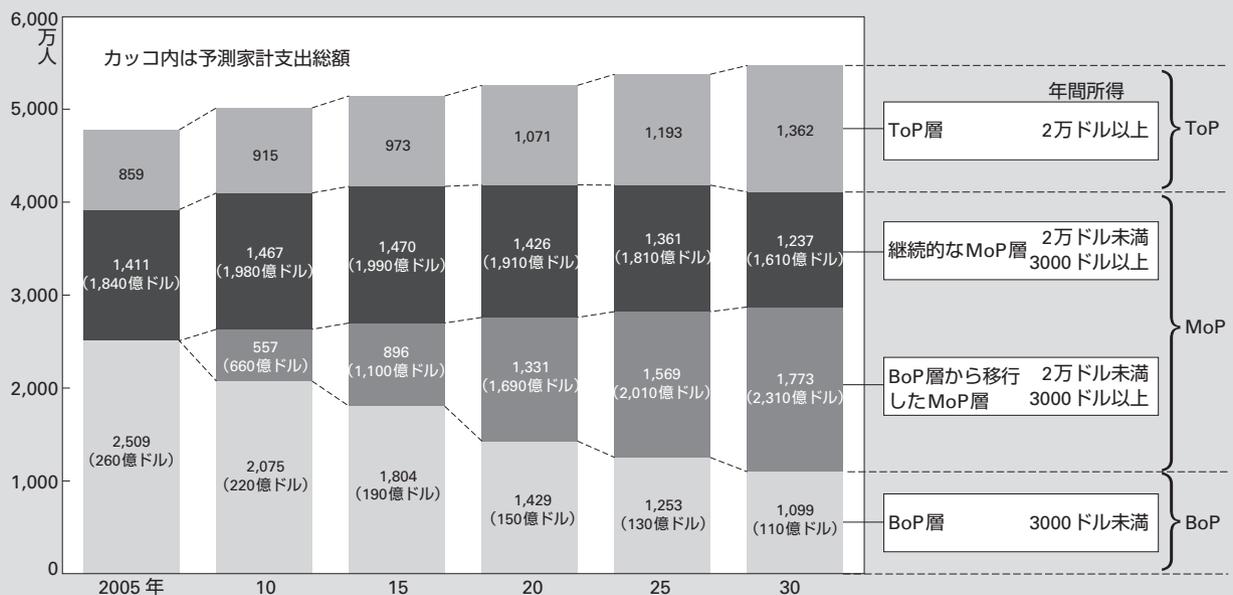
このように南アフリカではMoP市場がすでに活性化し始めているとともに、全体人口

も2010年時点で約5000万人規模に達しているため、アフリカにおける有望市場として世界中の企業から注目を集めている。日本企業も「2010 FIFAワールドカップ」開催をきっかけに、南アフリカ市場に注目し始めている。

また、アフリカは、国家の集合体である共同体組織を地域ごとに設立している。南アフリカを含めた14カ国が加盟する南部アフリカ開発共同体（SADC）は、2008年にSADC自由貿易圏を発足させており、12年までに関税の完全撤廃、18年までに共通通貨の導入を目指している。さらに、SADCは2011年6月に東南部アフリカ市場共同体（COMESA）、東アフリカ共同体（EAC）とともにアフリカ最大の自由貿易地域の設立に向けた交渉開始でも合意しており、3年以内に、この3共同体間での製品の自由貿易実現を目標としている。

そのため日本企業にとって南アフリカは、活性化する国内市場への進出だけではなく、

図4 年間所得階層別に見た2005年から2030年における南アフリカの人口規模と家計支出総額の変化



出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

アフリカ市場進出の重要な窓口・拠点の一つとして、今後位置づけられていくと予想される。

## 2 BoPビジネスを推進するうえで押さえていくべきポイント

### (1) 「誰の」：最終顧客は誰か

2030年の南アフリカのMoP層市場を見すえた戦略としてBoPビジネスを推進する際には、BoP層のなかでも特にヨハネスブルグやケープタウンなどの大都市を中心とした地域に住むBoP1000以上の人々を主な最終顧客、そしてビジネスパートナーとすることが重要であろう。

人口と家計支出総額の変化（図4）から、南アフリカは、2030年には10年時点でBoP層だった人々の約52%がMoP層に移行すると推測できる。さらに、2010年のBoP層の年間所得階層別人口（表7）を合わせて見ると、BoP1000の一部とBoP1500以上のBoP層がMoP層に移行すると推測される。加えて、都市部割合から、BoP1500以上の人々の半数以上は都市部・郊外に居住しており、農村部

の人々も都市部周辺の農村部に居住していると推測される。都市部・郊外のBoP1500以上のこうした人々を中心に、MoP層、BoP1000の人々との接点を視野に入れたビジネスを推進することで、将来のMoP市場で大きな競争優位性を獲得する可能性が高まる（図5）。都市部のなかでも、とりわけヨハネスブルグ、ケープタウン、エクルレニ、ダーバン、プレトリアといった100万人超の大都市周辺地域を対象とすることが望ましい。

南アフリカはかつてアパルトヘイト（人種

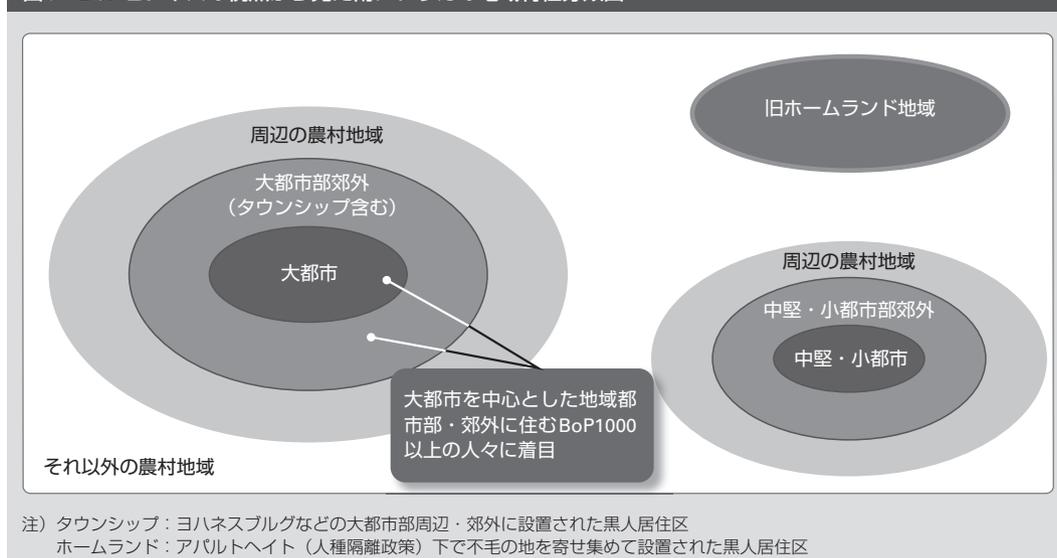
表7 南アフリカのBoP層の年間所得階層別人口（2010年）

	人口 (万人)	BoP層における 割合 (%)	都市部割合 (%)
BoP3000	95.62	4.6	84.0
BoP2500	164.21	7.9	76.4
BoP2000	263.27	12.7	71.5
BoP1500	430.93	20.8	58.5
BoP1000	705.27	34.0	40.9
BoP 500	415.68	20.0	21.7
BoP総計	2,074.97	100.0	50.7

↑  
上位から約52%  
が移行

出所) United Nations "World Population Prospects, the 2010 Revision", The World Bank "World Development Indicators", Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid" 2007, World Resource Institute, International Finance Corporationなどをもとに作成

図5 BoPビジネスの視点から見た南アフリカの地域特性分類図



注) タウンシップ：ヨハネスブルグなどの大都市部周辺・郊外に設置された黒人居住区  
ホームランド：アパルトヘイト（人種隔離政策）下で不毛の地を寄せ集めて設置された黒人居住区

隔離政策)によって、居住区は人種ごとに分けられていた。アパルトヘイトが撤廃された今でもその影響は残っている。そのなかで特に本稿では、アパルトヘイト下の黒人居住区であるタウンシップとホームランドを取り上げたい。

タウンシップは、ヨハネスブルグなどの大都市部周辺・郊外に設置された黒人居住区である。黒人の一部はタウンシップに居住させられ、大都市部の安価な労働力として捉えられていた。そのため、今でも大都市部周辺・郊外にはスラム地域が多く存在する。一方、ホームランドは、アパルトヘイト下で不毛の地を寄せ集めて、黒人の部族ごとに設置された黒人居住区である。一部は南アフリカから独立させられたことにより、十分な社会保障を受けることができなくなった。

アパルトヘイト撤廃後、タウンシップは大都市部周辺・郊外であることの立地を活かしながら市場として活性化し始めている。一部のタウンシップではショッピングモールがつくられるくらい急速に活性化している。さらに特徴的なのは、郊外にあるタウンシップではコミュニティの絆が強く、都市部よりも治安が良いため、一度都市部に出て所得を向上させた後に、都市部では築けなかった絆や安全な生活を求め、タウンシップに戻ってくる人々が増加していることである。彼らがタウンシップ内の人々に金銭的な援助をしているという状況も数多く見られ、そのために実際の所得水準よりも豊かな生活をしている人々が多くなってきている。

こうしたタウンシップは、大都市部内部から大都市部周辺の郊外に広範囲に広がっており、そこが活性化していくことで、大都市部

を中心に農村部にまで経済成長が進んでいつている。一方、ホームランドは、アパルトヘイト下で政府の支援が限られていたため教育水準が低く、不毛な土地により農業も活性化せず、アパルトヘイト撤廃後も地域の所得水準は低いままである。南アフリカではこのように、アパルトヘイトの影響がBoP層の生活環境に今でも色濃く残っていることに注意して事業展開の地域を選定する必要がある。

こうした状況に加え、黒人権利拡大政策であるBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) 政策により、市場が活性化している大都市部内部から大都市部周辺の郊外にかけて、所得向上のきっかけを人々が得やすくなっている。BEE政策下では黒人が経営する企業はビジネスチャンスを得やすく、そのチャンスさえつかむことができれば、所得を継続的に高めていくことができる。そのためこうした地域には、時間をかけてではあるが所得が確実に向上し、BoP層からMoP層、そしてToP層へと移行していく人々が多くいると考えられる。

以上のことから、今後大都市部の周辺に広がる郊外・農村部にはMoP層が増えていくと予測されるため、彼らを対象にBoPビジネスを推進していくことは、BoP層の所得向上や国全体の発展により大きなインパクトを与えられよう。

また直接顧客という意味では、そうしたBoP層を対象にビジネスを展開する際は、BoP層を直接顧客とするだけでなく、現地政府・4大銀行・通信企業・BEE政策で躍進する現地起業家、CBO (Community Based Organization) が直接の顧客となる可能性がある。こうしたステークホルダーは自

ら大きな購買力、もしくはBoP層との強い接点を有している。彼らを顧客候補あるいはビジネスパートナー候補と認識することで、ビジネスモデル仮説や事業規模を具体化できるであろう。

## (2) 「どのような課題を」：自社が提供する価値は何か

次に、南アフリカの成長に大きなインパクト

を与える領域に注目することで、自社で提供しうる価値と製品・サービスのイメージを広げる。

第Ⅱ章で紹介した斬り口で南アフリカを分析すると、国の成長に大きなインパクトを与える領域としては、エネルギー、家庭用品、保健医療、流通・運輸、ICT、教育、金融がある。これらの領域の詳細とビジネスチャンスを表8にまとめた。

表8 南アフリカの成長に大きなインパクトを与える領域とそれに関連するビジネスチャンス

領域	国の成長を大きく促す、もしくは大きく抑制している要因	想定される顧客例	製品・サービス例
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>急速な経済成長に伴い電力不足が生じている</li> <li>南アフリカ政府は2030年までに1万7800メガワットを太陽光や風力による再生可能エネルギーで発電することを目標としている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力事業者</li> <li>配電を担う自治体</li> <li>ディベロッパー、不動産業者</li> <li>上記を顧客とし事業を展開するBEE企業、BoP層の起業家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電、太陽熱発電、風力発電などの発電機器</li> <li>電力を効率的に活用するエネルギーマネジメントシステム・機器（変電機器、配電機器、バッテリー、コンバーター、スマートメーターなど）</li> </ul>
家庭用品	<ul style="list-style-type: none"> <li>BoP層であっても、テレビ・ラジオを保有し音楽などのエンターテインメントに関連する支出が高い</li> <li>石炭が豊富に取れ、電力が安価に提供されているため、電化率は75%に達し、家電製品が普及している</li> <li>BEE政策での女性優遇、HIVによる女性世帯主の増加から、女性の社会進出が進んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所得向上のための労働・自己研鑽に取り組んでいる人々</li> <li>就業して家にいる時間が短い女性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人々をエンパワーメントする音楽などのエンターテインメント</li> <li>家事の効率化を促進させる家電製品</li> <li>化粧品や女性向けヘア用品などの女性をエンパワーメントする製品</li> </ul>
保健医療	MDGsの「これまで以上の対応が必要な目標」に乳幼児死亡率の削減、妊産婦の健康の改善、HIV・エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止が掲げられている	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が安定的な勤務や人材育成を重視する民間企業</li> <li>民間企業の従業員とその家族</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ単位で提供される医療サービス（健康診断、健康保険、診断薬、ワクチンなど）</li> </ul>
流通・運輸	<ul style="list-style-type: none"> <li>オートバイよりも自動車を利用されやすい傾向にあり、BoP層でも共同利用している</li> <li>ミニバスタクシーに対する料金回収の電子化が現地政府で検討されており、実際に一部のタクシーに支払いのためのスマートカード、タクシーの所在地をモニターできる電子管理システムが導入され始めている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>料金回収の電子化を推進する自治体</li> <li>ミニバスタクシーなど民間交通機関運営企業</li> <li>物流会社</li> <li>上記に関連するBoP層の起業家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低価格で品質の良い小型自動車</li> <li>車両保険やセキュリティ対策に対応したGPS（全地球測位システム）関連システム</li> <li>携帯電話を活用したミニバスタクシーの予約システム</li> </ul>
ICT	携帯電話の普及率は、2010年の段階で94.1%と高く、生活基盤や仕事上の基本的なツールの一部となっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業従事者</li> <li>食料品店チェーン</li> <li>BoP層の起業家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織間・個人間での取引を促す携帯コンテンツ</li> <li>携帯電話番号を複数持つことや、共有し通話料の利用者別管理を行うことを可能とするサービス</li> <li>携帯電話によりデータを収集し、その結果を分析することができるアプリケーションソフト</li> </ul>
教育	BEE政策による恩恵が十分に受けられない人々が多く存在する	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEE政策の恩恵を十分に受けられない人々</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業訓練などの就職支援</li> <li>高等教育機関への進学支援</li> </ul>
金融	社会的弱者層（高齢者、障害者、児童など）に対して広く普及している社会手当の給付が非効率になっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的弱者層（高齢者、障害者、児童など）やその家族</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯電話を通じた社会手当の申請・給付</li> <li>上記に伴う通信・セキュリティビジネス</li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEE政策によって多くの企業が、黒人などの雇用促進・技術開発・コミュニティ開発等に対するさまざまな活動をすでに行っているため、BoPビジネスに関連する既存の活動が多く存在している</li> <li>南アフリカ4大銀行が、郊外・農村を含めて国内に幅広くサービスを提供しているため、金融サービスの浸透率は東アジア・南アジアを上回っている。そのため月賦販売などの仕組みが利用しやすい</li> <li>一方、金融規制は厳しく、一定規模以上の顧客網を持つマイクロファイナンス機関は非常に少なく、活動も、人材育成や起業家のマネジメントに注力している状況にある</li> </ul>		

注) BEE政策：黒人権利拡大政策

本稿では、以上の領域のなかで、筆者らが現地調査を踏まえて特に強調しておきたい領域に触れておく。

まず、保健医療と教育である。各企業の従業員（工場労働者を含む）を中心とした人々への医療サービスと職業訓練サービスは、企業が南アフリカで常に抱えている大きなリスクとコストを削減させる。そのため、アフリカ市場全体が活性化し、アフリカへの窓口・拠点として南アフリカの役割が高まるほど、保健医療と教育のニーズも高まっていく。特に保健医療に関しては、MDGsの達成に向けて対応が求められている（表9）。エネルギーについても、南アフリカは電化率が高く電気を利用する生活が浸透しているために、近年生じている電力不足を解決する再生可能エネルギーへのニーズが、他のサブサハラ諸国以上に急速に高まっている。

さらに、BEE政策もあって、南アフリカ

では現地起業家と大企業との連携や、大企業が支援するコミュニティ活動・社会事業も加速的に増加し始めている。こうした事業・活動は地域ごとの展開であるが、今後はそうした個別の活動や社会事業のネットワーク化・効率化のニーズにより、市場はさらに活性化していくとも考えられる。

### (3) 「どのような手法で」：推進すべきビジネスモデルは何か

最後に、南アフリカでバリューチェーンを構築する際に、どのような工夫によって国の成長に大きなインパクトを与えられるのかを把握する。

まず流通網ではスーパーマーケット、「スパザショップ（住居に隣接したキオスク）」、そして家具販売店に注目する。南アフリカでは、アバルトヘイト時代から給与は月に一度の一括払いが浸透していたことから、人々は生活必需品を定期的に大量に買い込む習慣があり、そのため大量の在庫を抱えられるスーパーマーケットのような店舗が多い。実際に現地のBoP層の人々が立ち寄るスーパーマーケットに行くと、アジアで普及しているような小袋商品よりも、室内で長期間保管しても大丈夫な常温保存ミルクなどの商品が目立つ。人々の所得が向上し、女性の社会進出が進むなかで、こうしたスーパーマーケットの需要はますます高まっている。

一方、スパザショップは、成長を続けるスーパーマーケットに顧客を取られまいと生き残りをかけて必死の努力を続けており、大企業との販売提携なども増加し始めている。

さらに南アフリカでは、家具販売店がBoP層にとっての量販店として機能しており、家

表9 南アフリカにおけるミレニアム開発目標の達成状況

目標名	達成状況
目標1：極度の貧困と飢餓の撲滅	○
2：初等教育の完全普及の達成	○
3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上	○
4：乳幼児死亡率の削減	△
5：妊産婦の健康の改善	△
6：HIV・エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止	△
7：環境の持続可能性確保	○
8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進	○

注) ○：現状が続けば2015年までに達成が見込まれる  
△：何らかの変化が起これば達成が可能となる

表10 実際に現地に変化を与えている南アフリカの社会起業家

社会起業家（組織名）	分野	概要
Ikamva Youth	教育・職業訓練	若者に対する高等教育機関への進学支援や就職支援
Alternative Energy Development Corporation (AEDC)	エネルギー	電化が十分に進んでいない地域へ環境に優しいエネルギーを提供
GreaterGood	中間支援	南アフリカ内で活動するNGOと接点をつくったり、オンライン上で寄付をするWebサイト上のプラットフォームの提供

具・寝具だけでなく、携帯電話や電化製品など幅広い商品を販売している。こうした家具販売店は南アフリカの4大銀行とも強いつながりを持っており、3年の割賦制度を用いて購入できる仕組みを実現している。実際多くの家庭が1カ月に世帯収入の1割程度を払い、商品を購入している。南アフリカでBoPビジネスを推進する際は、起業家と連携して製品・サービスを提供するだけでなく、こうしたチャンネルも組み合わせることで、各チャンネルへの交渉力を保ったまま、広範囲な流通網を確立することができる。

次に、南アフリカで実際にBoPビジネスを推進している社会起業家に注目し、国の成長にインパクトの与えやすいビジネスモデルを把握する。彼らのうち、十分に収益を上げ事業規模を拡大し続けている社会起業家は、教育・職業訓練、エネルギー、中間支援の領域に目立つ（表10）。

彼らは起業家をネットワーク化・フォーマル化することで、国内外での事業拡大を実現している。南アフリカではBEE政策の影響により、起業家が多く存在し、彼らは携帯電話ビジネスの普及により、ビジネスチャンスに敏感で大手企業との連携も進んでいる。また、従業員を雇用し、小規模組織を形成して

いる起業家が多いのも特徴である。

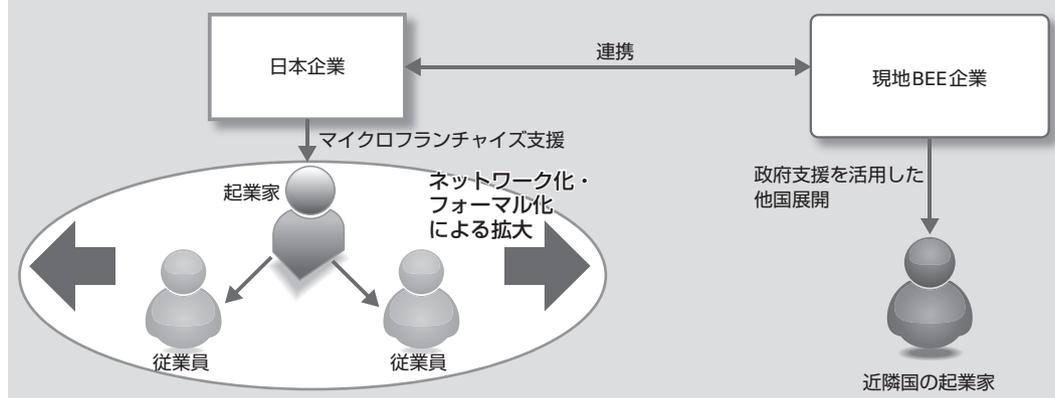
日本企業が参入する際には、こうした起業家の活動をマイクロフランチャイズのように、マニュアル化とトレーニングを組み合わせた形で支援をすることが重要となる。そうすることで既存起業家の組織が強化され、拡大もしやすくなる。さらに、現地BEE企業との提携による近隣国への拡大も容易となり、さらなるスケールアップが可能になる（図6）。

## V インサイト（洞察）、ダイナミズム（動態）を組み込むために

ここまで、インドと南アフリカにおいて成長するBoPビジネスのコンセプトを描き出すための、両国の特徴を紹介してきた。本稿の最後に、そのコンセプトを現地で磨き上げる、もしくはゼロから見直す際に必要なインサイト（洞察）とダイナミズム（動態）の要素を自社に取り込む方法を紹介する。

インサイト、ダイナミズムという要素は、原則として、事業部が自社の事業をグローバルな国際機関・現地パートナーとともに実証・推進していくなかから身につけていくこ

図6 起業家網のネットワーク化・フォーマル化によるビジネスモデル



とが基本となる。ただし事業部単独ではなく、BoPビジネスの特性を理解したうえで、事業部以外の関連部署の協力を仰いで進めていくことが有効である。

多くの企業の事業担当者のBoPビジネスに対する悩みには、

- BoP市場で活躍できる人材育成が難しい
- 事業計画だけでなく、社会投資による事業環境整備・ネットワーク構築が必要である
- BoPビジネスは通常の新規事業よりも成果が出るのに時間がかかるため、既存の事業評価の仕組みでは評価されにくい

——といった特徴があり、こうした特徴に本社の機能別組織の側方支援が必要となる。

具体的には、

- ① 研修などを統括する人材育成部署
- ② 社会貢献活動を統括するCSR部署
- ③ 現地企業への投資や社内ベンチャー制度を統括する経営企画部署

——による側方支援が必要不可欠である。

本章では、こうした部署がどのように側方支援すればよいのかを紹介する。

まず、インサイト、ダイナミズムという要素を企業全体で身につけるには、グローバルイシュー（地球規模で取り組むべき課題）の大局観と、BoPビジネスの肝となる現地の肌感覚の両方を学習する必要がある。以下にその方法を、部署別に紹介したい。

人材育成部署であれば、既存の次世代人材育成研修を改良して、参加型連続ワークショップを遠隔で行うことが考えられる。たとえば、ワークショップに参加した人材が、国際機関の職員などからMDGsのようなグローバルイシューの実態や政策決定にかかわる論

点、ステークホルダーの全体像などを共有してもらい、現地社会起業家にBoP層の住む地域で起こっていることとその文脈を共有してもらいのである。その際、テレビ会議システムなどで日本と現地とを結び、実体験を語ってもらうだけではなく、映像や写真などを活用し、肌感覚を共有することが重要である。こうした新しいタイプの人材育成研修を行う企業は、日本企業のなかにも徐々に増え始めている。

また、CSR部署であれば、国際機関や現地社会起業家等と社会貢献活動を共同で実施する、社会投資として現地社会起業家を支援する、プロボノ（職業上の技能や知識を活かしたボランティア活動）として彼らの業務を手伝う——などが考えられる。実際に、フランスのシュナイダーエレクトロニクスやダノン、英国のボーダフォンなどは、自社の保有する財団や社会投資ファンドを通じて、社会投資によるBoPビジネスのパートナー候補に対する支援や、彼らとの共同での社会貢献活動を積極的に推進している。また、プロボノ活動を通じてインサイト、ダイナミズムを従業員に身につけさせる活動は、International Corporate Volunteeringとして、いずれも米国企業のIBM、シスコシステムズ、ファイザー、マーズなどのさまざまな企業で推進されている。

こうした仕組みを推進する際に最も重要なのは、接点を増やす組織の選定である。最終的に自社の事業に活用することを考えると、小規模な草の根活動をしている組織だけではなく、一定の規模で事業とその事業によって生じる社会的成果を継続的に拡大させている組織が望ましい。たとえば、BoPファンド

(BoPビジネスに投資するファンド)の投資対象となっている組織がそれに当たる。実際には現地でのパートナー候補のみならず、そうした組織を支援している組織などとの接点をも増やしていくことが必要である。

次に、こうした取り組みによるさまざまなインプットから生み出された新しいアイデアを発表し、業務として推進できる機会を与えるように進めていくことで、インサイト、ダイナミズムをより強化できる。実際には、企画機能を持つ経営企画部署等が既存の社内ベンチャー制度を改良する、もしくは社内でF/S(事業実現可能性調査)支援に関する公募制度を新設するなどが想定される。選定者には事業を現地で検討するための権利と資金を提供し、さらに現地でアイデアを磨き上げるチャンスも提供することが望ましい。

また、日本国内だけではなく、できれば全世界の従業員を対象としたい。海外の現地法人の人々がこういった取り組みに不慣れであれば、企画書作成研修等を組み合わせるなどをしてでも積極的な参加を促したい。それにより、日本市場での成功体験にとらわれることなく、現地に適したBoPビジネスを創造できるようになる。そこで大事なのは、このプロジェクトで得られた成果を広く外部に公表していくことである。そうすることで、さまざまな人々からのアプローチが増え、結果として社内中心でしかなかったアイデアが、現地により根づくアイデアへと発展していくきっかけをつくることができるであろう。

こうした取り組みを推進していくことにより、自社の人材・組織におけるインサイト、ダイナミズムの力を高めていくことができる。また、本稿で述べてきた各国別の特徴を

時の流れに合わせて更新していくための能力やネットワークを培うこともできる。

このように、事業部以外の人材育成部署、CSR部署、経営企画部署などの力も加わることにより、インパクト・インサイト・ダイナミズムという要素を自社のビジネスに取り込むことが容易となり、事業部がBoPビジネスを推進するに当たって二の足を踏むことも少なくなることであろう。そしてその結果、BoPビジネスが特殊なビジネスと認識されるのではなく、日本企業のグローバルビジネスにおいても、新興国・途上国企業の王道戦略として位置づいていくことであろう。

本稿が、BoPビジネスを通じて持続可能な社会への貢献と事業にかかわるすべての人々の利益増大の両立を目指す人々の役に立つことを、心より望んでいる。

#### 著者

渡辺秀介(わたなべしゅうすけ)

経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は主にヘルスケア・BoPビジネス・情報通信関連分野における事業戦略立案・事業立ち上げ支援、アライアンス・提携戦略立案および支援など

平本督太郎(ひらもととくたろう)

公共経営戦略コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はBoPビジネス支援、中期経営計画策定支援、CSR戦略策定支援、次世代経営人材育成、コーポレートベンチャー制度構築・運用支援など

津崎直也(つぎきなおや)

経営コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はBoPビジネス支援、海外進出戦略立案、新規事業策定支援、ヘルスケア関連の経営・事業戦略策定支援など