



発展途上国における貧困層ビジネスの可能性と今後の課題

1. はじめに

—貧困緩和のカギは、間違いなく広範にわたる豊かさの創出にある。発展途上国でも先進国でも、ビジネスが経済成長の原動力となるという点では同じである¹。

従来、途上国における貧困層は専ら援助の対象と捉えられており、従ってその問題解決は国際機関や NGO 等が担うべき課題とされてきた。そのため、企業は、途上国の貧困問題に対して自社の事業とは離れた慈善活動の観点からのみ関心を示してきた。これに対し、1990 年代後半以降、貧困層を消費者として再定義し、この層をターゲットとしたビジネスは十分に成立し得る、という議論が現れてきた。これらの議論は、世界の所得階層の底辺層を BOP (Bottom of the Pyramid 又は Base of the Pyramid) と呼び、BOP 層を購買力が埋もれている巨大な市場とみなしている。

本稿においては、このような議論を再検討することを通して、貧困層をターゲットとしたビジネスの可能性について考察する。考察の手順としては、まず、そもそも BOP 層は市場としていかなる特徴を有しているのかについて検討する (第 2 節)。その上で、BOP をターゲットとしたビジネスはいかにして成功しうるのかを、具体例を参照しつつ述べる (第 3 節)。最後に、このような BOP ビジネス推進論に対する主な批判を検討する (第 4 節)。

2. BOP 市場の概観

(1) BOP 市場の特徴

BOP とは「ピラミッドの底辺 (Bottom of the Pyramid 又は Base of the Pyramid)」の略であり、経済ピラミッドの底辺にいる貧困層を指す。単一の定義は存在しないが、BOP と呼ばれる階層の人口はおよそ 40~50 億人と推計されてきた。BOP 市場に関する実証的な分析を行った調査報告書『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』(以下、世界資源研究所報告書)は、BOP を一人当たりの年間所得が 3,000 ドル以下の世帯とみなしている²。

一般に、BOP 市場の特徴は以下のように整理されている³。第一に、BOP 層の人々の多くはフォーマルな市場経済システムの外に置かれており、市場で労働力や生産物を適正価格で販売出来ず、低所得に甘んじている。そのためサービスが十分に行き渡っておらず、満たされていないニーズが沢山ある。第二に、BOP 層の人々は、「貧困ペナルティ」を支払わされている。すなわち、商品・サービスの独占的供給、不十分なアクセス・流通、又は中間マージンを取る仲介者の存在により、富裕層や中産階級と比較して、質の悪い商品やサービスに対して割高な対価を払わされている。第三に、BOP 市場と一口に言っても、地域ごとにその所得、支出分野はまちまちである。

¹ World Business Council for Sustainable Development, *Business for Development – Business solutions in support of the Millennium Development Goals*. (World Business Council for Sustainable Development, 2005), p.12.

² 基準年 2002 年購買力平価換算。

³ (財) 国際開発高等教育機構国際開発研究センター『CSR (企業の社会的責任) と開発—貧困層市場におけるビジネスの役割と可能性—』(平成 19 年度開発経験体系化研究事業報告書) 6-8 頁。

(2) BOP 市場の規模

以下においては、世界資源研究所報告書を参照して BOP 市場の規模を概観している。

BOP 層には世界で約 40 億人の人々が属するとされている。彼ら個人の所得は例えば中国では 1 日 2.11 ドル、インドで 1.56 ドルに満たないが、BOP 全体としては家計所得約 5 兆ドルの巨大な市場を形成している。地域別に見ると、アジア（中東を含む）は他地域と比較して最大の BOP 市場であり、28 億 6,000 万人（アジアの全人口の 83%）が 3 兆 4,700 億ドルの所得を得ている。アフリカの BOP 市場は市場規模としては 4 地域の中で最小であるが、調査対象とされたアフリカ 22 ケ国総所得に占める BOP の割合は 71%と最も高い。

図表 1 BOP 人口と所得⁴

地域	BOP 人口 (単位：百万)	全人口に占める BOP の割合 (%)	BOP 所得 (単位：百万)		総所得に占める BOP の割合 (%)
			PPP	米ドル	
アフリカ	486	95.1	429,000	120,000	70.5
アジア	2,858	83.4	3,470,000	742,000	41.7
東欧	254	63.8	458,000	135,000	36.0
中南米	360	69.9	509,000	229,000	28.2

(出所：A.L. Hammond 他『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』（世界資源研究所・国際金融公社、2007 年）付表 A)

また、BOP は所得に応じて以下の通り細分化される。この区分に基づいて各地域の BOP 人口を見ると、まずアフリカの BOP 人口においては BOP1000 の層が最多であり、BOP500 の層がこれに続く。次にアジアの BOP 市場では BOP1500 の層が最多であり、BOP1000 の層が僅差でこれに続く。一方、東欧の BOP 人口は逆ピラミッド型を示している。最後に中南米の BOP 人口はつぼ型であり、BOP の中でも上半分（BOP2000、BOP2500、BOP3000）の層の人口が多い。

図表 2 年間所得による BOP の 6 区分

BOP3000	年間所得 2,500-3,000 ドル
BOP2500	年間所得 2,000-2,500 ドル
BOP2000	年間所得 1,500-2,000 ドル
BOP1500	年間所得 1,000-1,500 ドル
BOP1000	年間所得 500-1,000 ドル
BOP500	年間所得 500 ドル以下

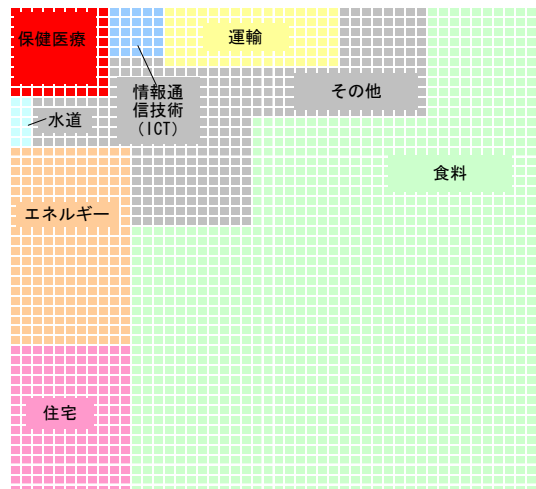
次に、BOP の 5 兆ドル市場を産業分野別に見たのが、図表 3 である⁵。最も大規模な分野は食料（2 兆 8,950 億ドル）であり、エネルギー（4,330 億ドル）、運輸（1,790 億ドル）、保健医療（1,580 億ドル）は中規模の市場を形成している。一方、情報通信技術（ICT）（510 億ドル⁶）、水道（200 億ドル）は比較的小規模な市場と言える。

⁴ 同報告書は、110 ケ国を対象として実施された。その内訳は、アフリカ 22 ケ国、アジア 19 ケ国、東ヨーロッパ 28 ケ国、ラテンアメリカ・カリブ海諸国 21 ケ国、その他 20 ケ国である。

⁵ 産業別市場規模は、「標準的支出カテゴリーで分類された支出データのある 36 ケ国の標準的産業分野別支出を所得別の地域市場規模の測定データ（110 ケ国）と組み合わせること」により推計されている。A.L. ハモンド他『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』（世界資源研究所・国際金融公社、2007 年）28 頁。

⁶ これは世界資源研究所が調査実施時点の数値であるが、急成長により報告書出版時点では恐らくこの 2 倍と推測されている。

図表 3 産業分野別 BOP 市場（推計）



（出所：A.L. ハモンド他『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』p.29 図を元に著者作成）

図表 3 で示した各産業分野の市場規模を更に地域ごとに見たのが図表 4 である。図表 1 で見たように 4 地域の中でアジアの BOP 市場が人口・市場規模とも最大であることを反映し、全ての産業分野においてアジアが最も高い割合を示している。一方、地域、産業分野ごとに異なる特徴が生じている点として、図表 4 には示していないが市場の所在（その産業分野が都市部集中か農村部集中か）がある。BOP 人口は一般に都市部よりも農村部の方が大きい、例えば、保健医療市場は、アジアにおいては農村部が都市部の約 2.4 倍の規模の市場を形成しているのに対し、中南米では都市部が農村部の 3.5 倍となっている⁷。

（単位：億ドル）

図表 4 産業分野別・地域別市場規模

	アフリカ	アジア	東欧	中南米	全体
保健医療	180 (11.4%)	955 (60.3%)	209 (13.2%)	240 (15.2%)	1,584 (100%)
情報通信技術 (ICT)	44 (8.6%)	283 (55.1%)	53 (10.3%)	134 (26.1%)	514 (100%)
水道	57 (28.4%)	64 (31.8%)	32 (15.9%)	48 (23.9%)	201 (100%)
運輸	245 (13.7%)	983 (54.8%)	107 (6.0%)	459 (25.6%)	1,794 (100%)
住宅	429 (12.9%)	1,714 (51.7%)	608 (18.3%)	567 (17.1%)	3,318 (100%)
エネルギー	266 (6.1%)	3,509 (81.0%)	254 (5.9%)	305 (7.0%)	4,334 (100%)
食料	2,150 (7.4%)	22,360 (77.3%)	2,440 (8.4%)	1,990 (6.9%)	28,940 (100%)
金融	不明 (0.82 億ドルの家計がアクセス)				

（出所：A.L. Hammond 他『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』（2007 年）を参考に著者作成）

3. 貧困層を顧客に変える

（1）BOP 市場におけるイノベーション

前節においては、BOP 市場は消費者個人の所得は低いが市場規模としては巨大であること、BOP 市場は地域ごと、産業分野ごとに異なる特徴を持っていることを述べた。それでは、この市場に対するビジネスを成功させるためにはどうしたら良いのだろうか。

BOP 市場に関する議論の第一人者であるプラハラードは、以下のように述べている。すなわち、BOP

⁷『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』（前掲注5）38-39 頁。

は市場としての成長可能性を十分に有しているにも関わらず、これまで多くの多国籍企業は先進国向けに価格設定、開発された製品・サービスでアプローチしてきたために失敗に終わった。そのため、BOP市場誕生への期待がいつのまにか消えてしまった。

しかし、BOP市場を開拓するには、先進国市場で用いてきたビジネスモデルに頼るのではなく、BOP市場の特性を理解した上でアプローチしなくてはならない。言い換えれば、BOP市場においてイノベーションを起こす必要がある。BOP市場におけるイノベーションの原理は、以下の12の原則により構成されている。ただし、これらの原則全てがどのビジネスにも当てはまるわけではなく、この中から選択して優先順位を付けることが必要になる。

図表 5 BOP市場におけるイノベーション12の原則⁸

	原則
1	コストパフォーマンスを劇的に向上させる
2	最新の技術を活用して複合型で解決する
3	規模の拡大を前提にする
4	環境資源を浪費しない
5	求められる機能を一から考える
6	提供するプロセスを革新する
7	現地での作業を単純化する
8	顧客の教育を工夫する
9	劣悪な環境にも適応させる
10	消費者特性に合うユーザー・インターフェースを設計する
11	貧困層にアプローチする手段を構築する
12	これまでの常識を捨てる

(2) ヒンドゥスタン・リーバ・リミテッドの事例⁹

以下に、BOP市場におけるイノベーション事例として、ヒンドゥスタン・リーバ・リミテッド社（以下 HLL 社）の「アンナプルナ」というブランドのヨード添加塩の事例を紹介する。HLL 社は、1956年にユニリーバの3つのインド子会社が合併して成立したユニリーバ最大の子会社であり、32,400人の従業員が働くインド最大手の日用消費財企業である。インドの塩市場には300以上の塩製造業者が存在するが、HLL社のアンナプルナは2001年に製品改良後まもなく市場シェア35%（1位はタタ・ソルトの37%）を獲得するに至った。

ヨード添加塩は、ヨード欠乏症予防のためにヨードを補給する媒体として最も優れているとされる。インドにおいて7,000万人以上が患っているヨード欠乏症は、知的障害や甲状腺腫を引き起こす主な原因とされているが、ヨード欠乏症の予防のためにはヨードの摂取量を増やすことが必要である。これはヨードを添加した食物・飲料の摂取を通じて行われる。特に食塩は、階層・地域を問わず消費される必需品であること、ヨードを添加しても安価であること、色・味・香りが変わらないことが、ヨード補給のための媒体として最適である理由として挙げられる。

従来のヨード添加塩は貯蔵や調理の過程でヨードが失われてしまい、ヨード欠乏症予防に十分な量のヨードを供給出来ないという問題点があった。そこで、HLL社は、ヨード添加塩からなぜヨードが失われるのか調査することから着手し、それまで用いられていたマクロ的に塩の粒子全体をカプセル化する方法に代わる、分子レベルでカプセル化するヨード添加技術（K15）を開発するに至った。この技術を用いて2001年にリニューアルしたのが、先述のアンナプルナ・ソルトである。

以上述べた通りアンナプルナ・ソルトの革新性は用いられているヨード添加技術にあったが、アンナプルナ・ソルトがインドのBOP市場参入に成功した理由はその一点のみではない。具体的には、HLL

⁸ C.K.プラハラード『ネクスト・マーケット』（英治出版株式会社、2005年）57-96頁。

⁹ 『ネクスト・マーケット』（前掲注8）、257-297頁。

社の成功の理由としては以下のような点が挙げられている。図表 5 に挙げたイノベーションの原則と比較対照すると、「2 最新の技術を活用した解決」や「6 提供プロセスの革新」、「8 顧客の教育の工夫」、「11 貧困層にアプローチする手段の構築」等の原則が実践されていると考えられる。

- ✓ 画期的な技術を用い、従来のヨード添加塩の欠点を改善した。
- ✓ 大容量パッケージの塩を買う余裕がない顧客のニーズに応じ、低価格の小容量パッケージを販売した。
- ✓ それまで塩の輸送は大抵トラックで行われていたが、鉄道を利用することで輸送効率を向上させ、流通コストを大幅削減した。
- ✓ 全国放送のテレビネットワーク上のコマーシャルを用い、従来のヨード添加塩と比較したアンナプルナ・ソルトの優位性について消費者を教育した。
- ✓ 女性の自助グループを活用した農村部顧客への直接訪問販売の実施により、テレビが見られない地域にもアプローチした。

4. BOP ビジネスへの批判と課題—「ネクスト・マーケット」は存在するのか

以上に述べた通り、BOP 市場は潜在的に巨大な購買力を有する市場であり、その市場にアプローチするには BOP 市場の特性を理解した上で「イノベーションを起こす」必要がある、という議論にはそれなりの説得力があるように思われる。しかし一方で、このような BOP ビジネス推進論に対しては様々な批判が寄せられている。これらの批判を大別すると、BOP 層の視点から、「BOP ビジネスが真に BOP 層の生活向上に寄与するのか」に疑問を呈する意見と、多国籍企業の視点から、「多国籍企業は BOP ビジネスにより収益を上げられるのか」に疑問を呈する意見がある。

(1) BOP 層の視点から

BOP 層の視点からの批判としては、以下のようなものがある。

- ✓ 貧困問題の解決に資本主義を持ち込むことは間違っている。
- ✓ 企業による貧困層の搾取を招く。
- ✓ BOP 層に対し提供される製品は、コストが安い粗悪品である。

これらの批判は BOP 層のニーズを市場ベースのアプローチで解決することへの懸念から来る¹⁰。これらの批判は必ずしも外的であるとは言えず、妥当する事例も中にはあると考えられる。しかし、市場プロセスによる解決を一概に否定するのは、BOP 或いは市場プロセスへの理解が不十分であることの表れと言える。すなわち、2 (1) において述べたように BOP 層はいわゆる「貧困ペナルティ」に苦しめられてきた。非効率で非競争的な市場にフォーマル・セクター企業が参入することは、競争の発生、価格の下落、消費者による選択の幅の拡大等を生み、BOP 層はそれまで手に入れられなかった製品・サービスにアクセス可能になる。

(2) 多国籍企業の視点から

一方、多国籍企業の視点からの批判としては、以下のようなものがある。

- ✓ そもそも BOP 層をターゲットとして利益を得られるのか。HLL 社のような成功事例は例外的なものではないか。
- ✓ 仮に BOP 市場にビジネスチャンスが存在するにしても、途上国においては前近代的な法規制や慣習、未整備なビジネス環境など、障害が余りにも多く存在する。

上記のうち後者については、確かに多国籍企業が BOP 市場に参入するに当たっては様々な規制等が存在することは否めない。しかし、この状況は概して改善へと向かっていると言える。世界銀行と国際

¹⁰ 『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』（前掲注5）、25 頁。

金融公社は *Doing Business* と題する報告書を毎年発行し¹¹、ビジネス展開に係る各国の規制状況を様々な点から検討した上でランク付けを行っているが、同報告書は、途上国を含む多くの国々において、規制緩和が行われて来ていることを示している。また、このような報告書の発行により、各国の相対的なビジネス環境が浮き彫りになることで、各国が外国資本を呼び込むために規制緩和に向けて努力するインセンティブが与えられる。

更に、3（2）で扱った HLL 社のアンナプルナ・ソルトの事例においては、同社は自助グループを活用して農村の潜在顧客にアクセスした。このように、未整備な環境を逆手に取って伝統的枠組みを利用することが成功につながる場合もある。

一方、「BOP 層をターゲットとして利益を得られるのか」という指摘は、BOP ビジネスの今後の課題を示している。2（1）において述べたように BOP の単一の定義は存在しない。本稿においては「年間所得 3,000 ドル未満」とする世界資源研究所報告書の定義を用いたが、これよりも限定的な定義が用いられる場合も少なくない¹²。そのような限定的定義に基づけば、2 で概観したよりも市場規模は小さくなるとともに、慈善ではなくビジネスとして収益を上げる事業の展開可能性も少なくなる。また、この批判は、BOP 内部の階層化、という議論とも関連する。すなわち、BOP ビジネスにより生活が向上するのは BOP の中でも所得階層が上の者のみであり、下の者はその恩恵を受けられないというわけである。

5. おわりに

本稿においては、いわゆる「ピラミッドの底辺層」BOP が市場として可能性を有しているか、そしてこの市場におけるビジネスを成功させるにはどうすべきかを事例を含めて検討した。その上で、BOP ビジネス推進論に対する批判を、BOP 層の視点と多国籍企業の視点の両面から検討した。

少なくとも本稿の用いた BOP の定義に基づけば、BOP 市場は巨大な市場であり、「発展途上国でも先進国でも、ビジネスが経済成長の原動力となるという点では同じである¹³」以上、そこにビジネスチャンスが存在していることは否定出来ないように思われる。一方、BOP 市場において実際にビジネスを展開するための最大の課題は「規制も含め、途上国に特有の環境・事情を踏まえて事業を展開する」という点であるが、これは先に挙げた、BOP 市場における 12 のイノベーション原則を換言したものとも言える。してみれば、BOP 市場におけるビジネスにおける課題は成功の秘訣と表裏一体の関係にあるように思われる。

【参考文献】※URL については全て 2008 年 12 月 18 日最終アクセス

- ・（財）国際開発高等教育機構国際開発研究センター『CSR（企業の社会的責任）と開発—貧困層市場におけるビジネスの役割と可能性—』（平成 19 年度開発経験体系化研究事業報告書）
- ・ A.L. ハモンド他『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』（世界資源研究所・国際金融公社、2007 年）
- ・ C.K. プラハラード『ネクスト・マーケット』（英治出版株式会社、2005 年）
- ・ Base of the Pyramid Protocol
([http:// www.bop-protocol.org/](http://www.bop-protocol.org/))
- ・ Commission on the Private Sector and Development
(<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>)
- ・ Hindustan Unilever Limited HP
(<http://www.hul.co.in/>)

¹¹ Doing Business – The World Bank Group (<http://www.doingbusiness.org/>)

¹² プラハラードは、BOP とは「一日 2 ドル未満で暮らす人々」であるとする。『ネクスト・マーケット』（前掲注8）27 頁。

¹³ 前掲注1。

<http://www.tokiorisk.co.jp/>

- Karnani, Aneel. “The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid”, *California Management Review*, Summer 2007.
- C.K. Prahalad, C.K. & Hart, S.L. “Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development”
(<http://www.nd.edu/~kmatta/mgt648/strategies.pdf>)
- World Business Council for Sustainable Development, *Business for Development – Business solutions in support of the Millennium Development Goals*. (World Business Council for Sustainable Development, 2005)

(第 230 号 2009 年 1 月発行)