

# 「BOPビジネス」における 企業とNGOの連携

公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン  
マーケティング部 高木美代子

2010年11月8日



# 国際協力NGO 「CARE」



【歴史・ミッション】65年の経緯と実績  
1945年11月にアメリカで設立  
ヨーロッパの被災者を支援  
貧困と社会的公正と闘う国際協力NGO

【規模・実績】グローバルな国際NGO  
約70の途上国・紛争地域で6,500万人を支援、33万人のサポーター  
国連経済社会理事会の総合協議資格保持

【日本との関わり】戦後、日本の市民を支援  
1948年から8年間で1,000万人がCAREパッケージを受け取る  
1987年に日本において途上国を支援する目的で設立



# 組織と活動地域

## 組織

### > 14のCARE加盟国

アメリカ、イギリス、オーストラリア、オーストリア、オランダ、カナダ、タイ、デンマーク、ノルウェー、ドイツ・ルクセンブルグ、フランス、インド、ペルー、日本

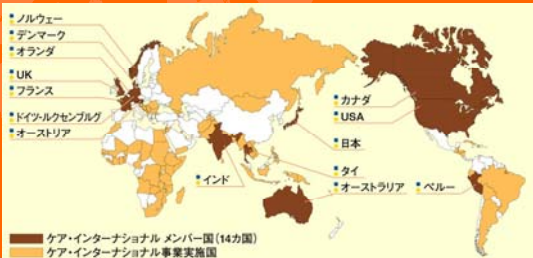
## 地域

### > 世界約70カ国で活動

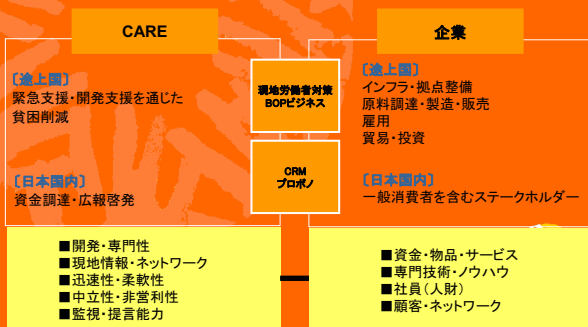
アジア、アフリカ、中南米、中東、東ヨーロッパ等

## 事務局

スイス・ジュネーブ



# 多様化する 企業連携の形



# 「BOP」とは？

Bottom of the Pyramid  
Base of the Pyramid



(出所) "THE NEXT 4 BILLION" 2007 World Resource Institute, International Finance Corporation

## インド/ダラヴィの例(Examples at Daravi city in India)

Item	Daravi	Waden Road	P. P.
融資(年利) Finance (interest/y)	600~1,000%	12~18%	53
飲料水(/m <sup>3</sup> ) Drinkable Water(/m <sup>3</sup> )	\$1.12	\$0.03	37
通話料金(/分) Calling rate (/min)	\$0.04~\$0.05	\$0.03	1.8
下痢治療 Remedy for diarrhea	\$20	\$2	10
米(/kg) Rice(/kg)	\$0.28	\$0.24	1.2

(出所) C. K. Prahalad and Allen Hammond, "Serving the World Poor Profitably"

# BOP層の 課題と可能性

- 【課題】  
1. モノやサービスへのアクセスの阻害要因が大きい (=※BOPペナルティ)  
2. 従来の貧困問題へのアプローチの限界

【仮説】  
★市場をベースとしたアプローチは、貧困問題の解決に(一定)有効なのではないか?  
★受益者としてではなく、生産者、販売者、消費者としての貧困層の潜在力を引き出すことが重要なのでは? (=※エンパワーメント)

【可能性】  
「BOPビジネス」への期待  
★タイプI 貧困層を消費者として捉えるもの(BOP as consumers)  
★タイプII 貧困層をValue chainの中に捉えるもの  
(BOP as employees, entrepreneurs etc.)



# 「BOPビジネス」 とは？

BOP層が抱える様々な社会的課題を解決するための持続可能なビジネス

利益最大化を最優先としないという点で、単にBOP層を対象とするビジネスとは一線を画す。  
中長期的な戦略の上に立ち、BOPペナルティ解消や生活の質の向上、さらには新たな雇用創出による貧困削減等に資するビジネスモデルを指す。

既存コミュニティにおける格差や不平等を助長したり、人権や環境等を侵害することがないよう、特段の配慮を必要とする。

(2010.10 CARE)



# Rural Sales Program In Bangladesh



# 多様なアクターによる マルチパートナーシップ

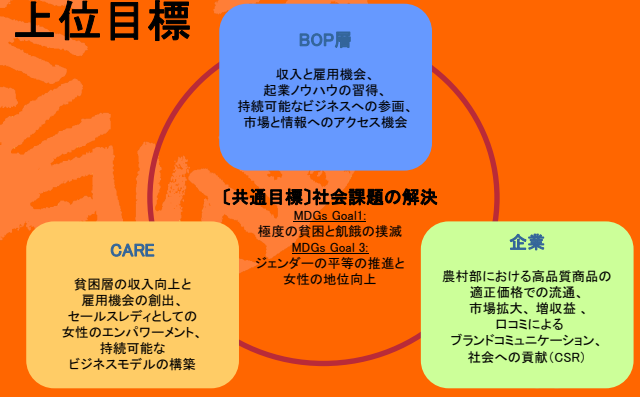
【企業/主要商品】  
Bata shoe Company/靴と靴ケア商品  
Unilever Bangladesh/フェイス・ボディケア商品  
Lal-teer Seed Ltd./種子  
Square Toiletries Ltd./衣類・住宅ケア・ベビーケア商品  
Grameen-Danone Foods Ltd./ヨーグルト  
Grameenphone/携帯電話



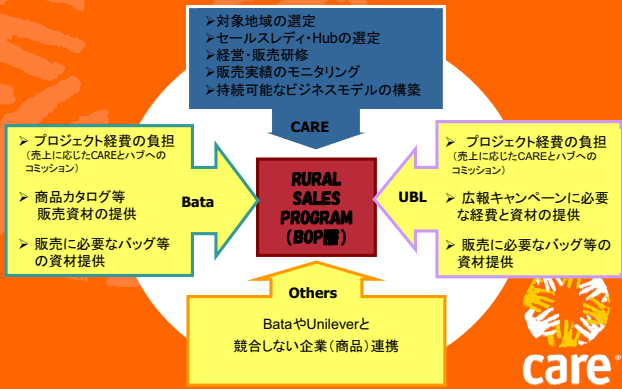
【BOP層】  
・販売者として セールスレディ(Aparajitas) 約3,000人  
・消費者として 375,000世帯(約1,875,000人)

【ファシリテーター】  
CARE Bangladesh  
※Economic Development Unit (EDU)

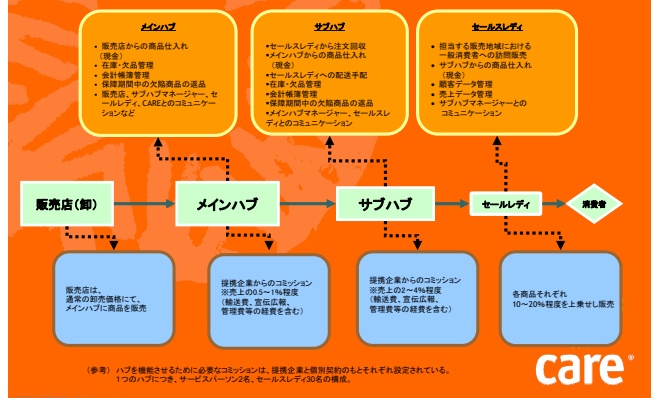
# それぞれの目的と 上位目標



# win-win-winアプローチ



# ビジネスモデル



# 経済効果と開発効果

## <経済効果>

【Cost】  
マーケティング&ブランディングコストの削減 (Unileverの場合)  
単独流通の場合 卸値17%  
→ RSP参画の場合 9% (CARE3%+Hub6%のコミッション)

【Benefit】  
売上維持・増加 (2009年1月~9月)  
BDT60,000,000 (Bata43%, Unilever40%, Square13%, その他4%)  
※Lal-teer, Grameen-Danoneは2009年8月にRSP参画

## <開発効果>

BOP層(セールスレディ)の収入増加  
月収比較 2004年200TK → 2009年970TK

(理想は、1,400TK)



# <RSP補完事業> Strengthening Daily Value Chain Project ~原料の安定調達と消費者としてのコミュニティ支援~



# NGOの 専門分野と連携可能性

- ・監視・提言能力 → CSR監査(人権・環境など)
- ・中立性、非営利性 → アクター間の調整、ファシリテーション
- ・ニーズ、生活習慣・文化、価値観等を熟知 → 市場調査、商品開発
- ・貧困層の人々を巻き込んだ活動 → 商品の広報、啓発活動
- ・女性グループやコミュニティ支援 → 調達、流通/販売、マイクロクレジット



# 企業-NGO連携の 留意点

～貧困削減に資する「BOPビジネス」の6つの条件～

1. すべての過程において協働を重視すること
2. 適切なパートナーを**選考**すること
3. すべてのステークホルダーが、**社会課題解決**という上位目的を共有すること
4. 必要な基礎**調査**を怠ることなく、まずは小規模で始めること
5. **持続可能なビジネスモデル**を構築すること
6. 適宜評価を行い、**開発効果**を確かめ、きめ細やかな軌道修正を図ること



## (補足1)味の素との連携事例



- 【課題】  
ガーナにおける貧困層、特に離乳期(生後6ヶ月から24ヶ月)の子どもの栄養不足
- 【商品】  
コーン等をベースとした現地の伝統的食品(Koko[ココ])に添加する栄養強化食品
- 【連携】  
現地コミュニティにおける受容性や流通・販売の可能性等についての具体的な調査の共同実施など
- 【スケジュール(予定)】  
2010年度 栄養サプリメントの開発、基礎調査、マーケット調査等  
2011年度 サンプルを用いた効果確認試験、テスト販売  
2012年度以降 ガーナでの本格生産、販売をスタート → 世界展開へ



## (補足2)「BOPビジネス」に対する異なる定義・見解

### 多くの企業にとっての「BOPビジネス」 「貧困層」を「顧客」に代える次世代ビジネス戦略

そもそもはミシガン大学C.K.フラハラード教授の「The fortune at the bottom of the pyramid」で提唱。中国、インド、南米、アフリカなど新興国の40億人の人々を**新市場**と捉える。

BOP市場の基本となるのは、「パッケージ単位が小さく、1単位当たりの利潤も低い。しかし市場規模が巨大なため、少ない運転資本でも利益を生む」ビジネス。

例えば、米P&Gは低収入で現金不足のBOP層に消費力を作り出すため、「使い切りパック」のシャンプーを販売。

### 多くのNGOにとっての「BOPビジネス」 BOP層が抱える様々な社会的課題を解決するための持続可能なビジネス

利益最大化を最優先としない点で、単にBOP層を対象とするビジネスとは一線を画す。中長期的な戦略の上に立ち、BOPベネフィット解消や生活の質の向上、さらには新たな雇用創出による**貧困削減等に資するビジネスモデル**を指す。

既存コミュニティにおける格差や不平等を助長したり、人権や環境等を侵害することがないよう特設の配慮を必要とする。  
(2010.10 CARE)



## (補足3)「BOP層」に対する異なる定義・見解

多くの企業にとっての「BOP層」  
年間所得3,000ドル以下の人々の中でも、購買力のある中間層(Volume zone)をターゲットとすることが多く、最も底辺にいる人々については、BOPビジネスの対象とはしない場合が多い。

多くのNGOにとっての「BOP層」  
年間所得500ドル以下の人々を支援活動のターゲットすることが多い。  
またBOPビジネスにおいては、経済的な貧困層だけでなく、「**相対的貧困層**(教育を受けられない人、女性、少数民族、障害者、様々な権利を剥奪された人)」を含むものとする。  
(2010.10 CARE)

