

アフリカにおけるBoPビジネスの捉え方と日本企業の先進事例

野村総合研究所 主任コンサルタント

平本督太郎 (t-hiramoto@nri.co.jp)

(経済産業省 BOPビジネス支援センター運営協議会委員)

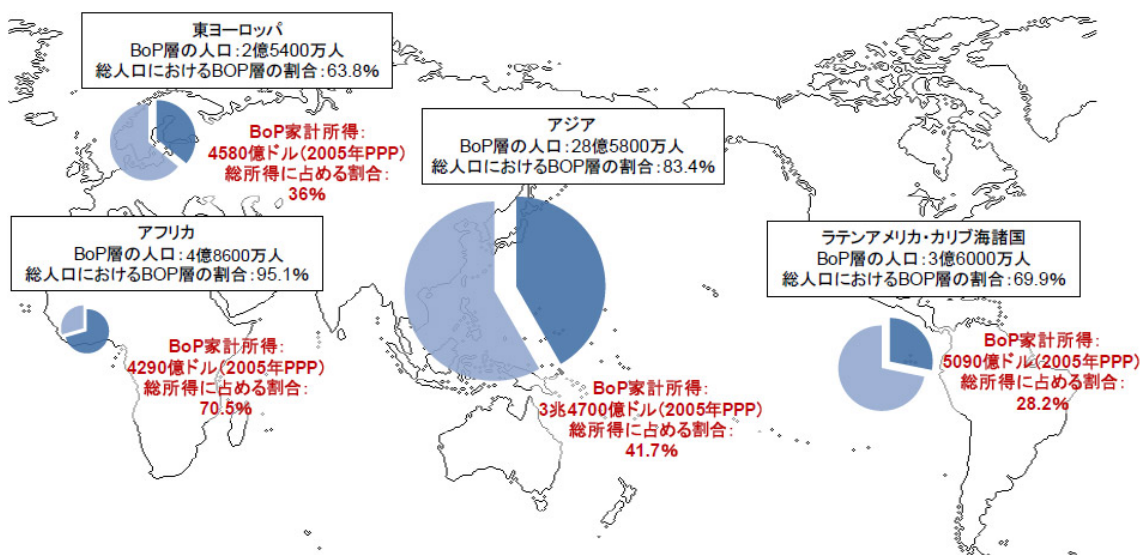
2009年のBoPビジネス元年以降、日本企業によるアフリカにおけるBoPビジネスは急速に増加している。特に、JICAによる「協力準備調査(BOPビジネス連携促進)」、経済産業省による「途上国における適応対策への我が国企業の貢献可視化に向けた実現可能性調査事業」等のFS支援事業が創設されてから、進出の増加は加速している。

BoPビジネスは、経済産業省により「主として、途上国におけるBOP層(Base of the Economic Pyramid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、現地における様々な社会的課題(水、生活必需品・サービスの提供、貧困削減等)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」と定義されている。なお、BoP層は国際ドルで一人当たり年間所得3000ドル未満と定義されている。本稿においては、アフリカにおけるBoP市場の特徴と、日本企業の進出状況について紹介する。

(1) アフリカのBoP層が生み出すダイナミズム

アフリカはアジアを始めとした他の地域と比較し、急成長し始めたばかりのフロンティア市場である。そのため、総人口におけるBoP層の割合は世界の中で最も高く、総人口の95.1%がBoP層に達する。

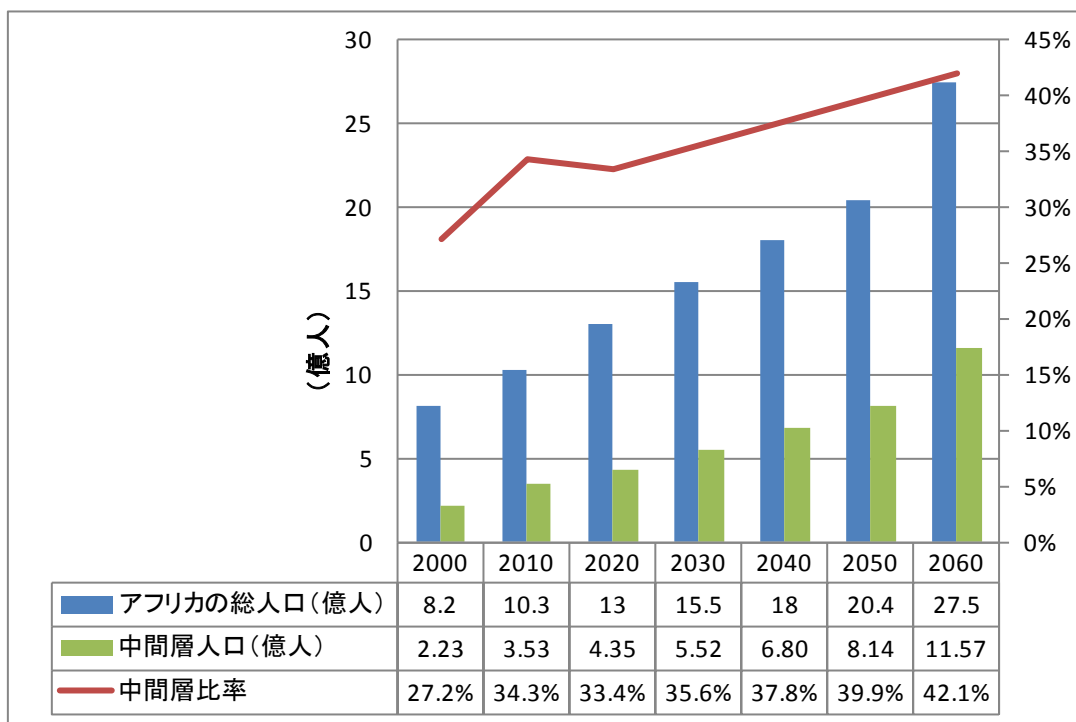
【各地域のBoP層の人口と総人口におけるBoP層の割合】



出所：野村総合研究所「BoPビジネス戦略」東洋経済新報社

BoP層は急速な成長を遂げており、将来的に巨大な中間層市場を形成する。AfDBの推計においては、中間層(一日当たりの収入US\$4ドルから20ドルの人々)は2010年においては3.53億人だが、2060年には11.57億人に達するとされている。

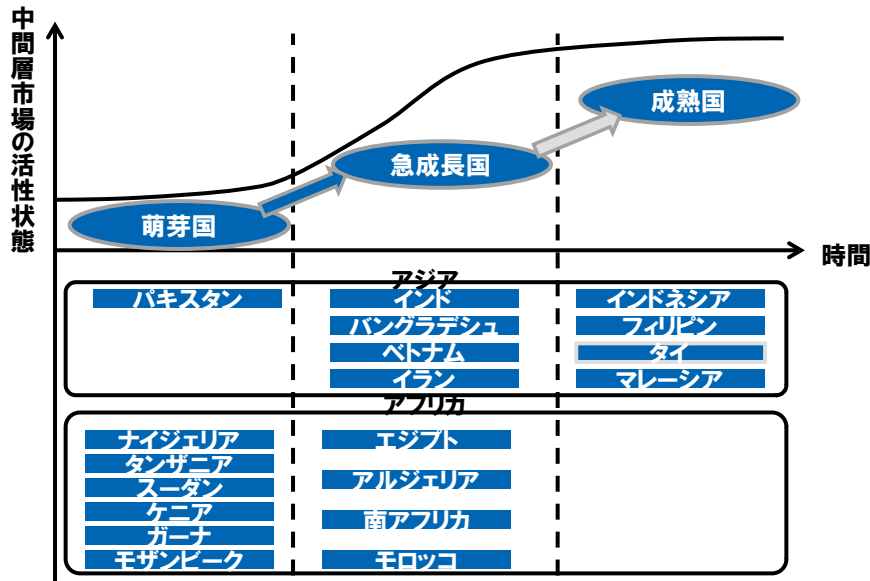
【アフリカ市場における中間層市場の推移】



出所：AfDB”Africa in 50 Years’ Time”より NRI 作成

従って、他地域同様、アフリカ市場においても、BoP 層は将来の中間層予備軍として重要な潜在顧客となっているのである。他方で、先述したとおり、アフリカにおける BoP 層の割合は他地域と比較して非常に高く急速な人口増加も続くために、アジアよりも BoP ビジネスの重要性が高い。

【中間層市場の活性期※によるアジア・アフリカ主要国のカテゴリー分け】



出所:野村総合研究所「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)」

アジアにおいては、既にインドネシア等の ASEAN 主要国は、既に多くの BoP 層が中間層へ移行しており、今後 5~10 年で中間層市場の拡大のピークを迎える。他方で、サブサハラアフリカにおいては、これから BoP 層が中間層に本格的に移行し始めるため、BoP 層におけるデファクトスタンダードがアフリカ市場全体のデファクトスタンダードになりうる。例えば、ケニアのサファリコムによる携帯電話を通じた M-PESA がアフリカ市場のデファクトスタンダードになったように、BoP ビジネスがビジネスの基盤を形成する可能性が高い。従って、アフリカ市場においては、常に BoP 層を含めた経済ピラミッド全体（ホールピラミッド）を視野に入れた事業展開を行い、BoP ビジネスをどのように自社の主要事業の一つとするのかを模索することが必要である。

(2) 日本企業による BoP ビジネスの実践

このように、アフリカ市場における重要性が高い BoP ビジネスは、既に多くの日本企業によって推進され始めている。本稿においては、広義の BoP ビジネスとして、日本企業がアフリカ市場でのビジネスの推進において BoP 層と接点を持っている取り組み全般を対象に紹介をする。

日本企業による BoP 層との接点を持った取り組みは、大きく 3 つに分けられる。

開発効果重視

ビジネス重視



①ビジネスを通じた BoP 層の社会課題解決事業

狭義の BoP ビジネスとして持続可能な世界を創るためにもっとも貢献するビジネスが、ビジネスと開発効果の両方のバランスをとろうとする「ビジネスを通じた BoP 層の社会課題解決」事業である。いわゆる事業共創型の BoP2.0 や開発輸入型事業である。①直接的な顧客が誰なのか、②現地 BoP 層がビジネスにどのように関わっているのか、③現地に存在する伝統的な領域における事業なのか、新しい社会システムを導入するのかといった 3 つの切り口によって、ビジネスモデルの種類が大きく変わるが、ここでは主要なビジネスとして 4 つのビジネスモデルを紹介する。

まずは、「教育、医療・衛生等、通常儲かりにくい非営利性が高い（BoP 層が支出しにくい）事業」である。これは、BoP 層が健康的で最低限の生活を行っていく上で必要とされるサービスを提供していく事業である。教育や医療、衛生、水事業などがあげられるが、こうした領域は社会課題解決のインパクトは大きいものの、BoP 層にとってお金を払う価値が認識しにくく、結果としてビジネスになりにくい。従って、既にビジネスを展開している企業の多くが、BoP 層に直接製品・サービスを展開するのではなく、現地政府や現地企業／組織を直接的な顧客とし、彼らを通じて最終顧客である BoP 層にアプローチしている。日本企業の事例としては、ヤマハ発動機、住友化学、サラヤがあげられる。例えば、ヤマハ発動機は、アフリカ各国の警察等の公的組織にオートバイを提供するとともに、西アフリカ諸国を中心に村落型浄水装置であるクリーンウォーターシステムを販売している。住友化学は、ケニア等の東アフリカを中心にマラリアを媒介する蚊に人間が接触しないように殺虫剤を練りこんだ防虫蚊帳であるオリセットネットを販売している。サラヤはウガンダにおいて、水が無い地域でもウイルス性感染症の予防を行うことができるアルコール消毒剤を病院に対して販売している。

次に、「（途上国では展開されていなかった）世界の持続可能性を高める事業」である。そもそも、BoP ビジネスは単に貧困等の社会課題を解決するビジネスではなく、最終的に持続可能性の高い世界の創造にどのように貢献していくべきかといった壮大なテーマを含んだ事業である。人口が急増するアフリカが豊かになっても地球の持続可能性が保たれるためには、新しい社会システムが必要となってくる。具体的には、環境面において持続可能性が高い社会システムの導入が必要となってくる。こうした観点から、先進国がこれまで経済成長の過程で生み出してきた環境技術をうまく活用し、新たな社会システムを提供する事業が増えてきている。こうした事業は社会システムの導入といった個別顧客に対応する話ではないため、BoP 層は生産者等の事業パートナーとなり、現地政府や現地企業／組織を直接的な顧客とし、事業としての継続性を高めるといった特徴がある。日本企業の事例としては、東レ、会宝産業、日本植物燃料があげられる。例えば、東レは南アフリカにおいて、5～10 年で水と二酸化炭素に分解される特殊な繊維を編みこんだ土壌の水分を保ちやすくするチューブを使い砂漠緑化・農地化事業を行っている。農地が増加することを通じて、現地の農業従事者の生産性を向上させる効果を有する。会宝産業は日本が誇る除

脈産業を途上国に普及させるために、ナイジェリアにおいてリサイクルの制度構築を現地政府と連携して行うとともに、自動車リサイクル工場の設立・運営を推進しようとしている。ゴミ収集を生業にする BoP 層を技術者として育成することにより、リサイクル事業の拡大と BoP 層の生活向上を目指している。日本植物燃料は、モザンビークにおいて携帯電話の電波塔用の発電機へヤトロファをバイオ燃料として提供しようとしている。農民の出費の 50%以上が携帯電話通話料に使われており、ヤトロファを育てる農民の収入が増えることで携帯電話会社の通話料収入も増えるという持続可能性の高い WinWin 事業の実現を目指している。

そして、「食品・電気等の生活必需品、農業や自営業等の収入を向上させる製品等の BoP 層が消費しやすい事業」である。BoP 層の消費傾向を把握したうえで、現地のニーズに適しているとともに、従来の製品よりも開発効果の高い製品を BoP 層に提供する事業である。日本企業の事例としては、パナソニック、ヤマハ発動機、味の素、サカタのタネがあげられる。例えば、パナソニックは、先述したようにソーラーランタンを販売しているが、ソーラーランタンに携帯電話の充電機能を増やす等、彼らの日々の支出の削減に寄与する機能を付けることで人々の購買意欲を刺激するとともに、ケロシンランプによる健康被害・火事の防止に貢献している。ヤマハ発動機は、アフリカ各国で漁業を営む BoP 層に魚の取り方から加工の仕方までを教えた上で、自社の船外機の販売を推進している。味の素は離乳食の栄養バランスを改善・強化するサプリメントの製造・販売を通じて、離乳期の子どもの栄養改善への貢献を行っている。サカタのタネは、小規模野菜農家の育成を行い、農業生産性の向上に貢献するとともに、自社の種・肥料の販売を行っている。

最後に、「開発輸入型事業」である。アフリカにある貴重な原材料や農産物を活かして付加価値をつけて製造した製品を先進国に販売する事業である。日本企業の事例としては、フェニックスロジスティクス、FAR EAST があげられる。例えば、フェニックスロジスティクスは、ウガンダで栽培したオーガニックコットンを原材料とした衣料品を先進国向けに販売している。FAR EAST は、ウガンダ等で現地のフルーツを活用したドライフルーツの開発を行い、日本市場への販売を行っている。

【アフリカ市場において BoP ビジネスを実践する日本企業の例】

		現地BoP層の関わり方				
		消費者	生産者等 事業パートナー			
直接的な顧客	現地政府	新しい社会システムの導入	ヤマハ発動機 (浄水)	東レ	(途上国では展開されていない) 世界の持続可能性を 高める事業	
		伝統的な領域の改善	住友化学 ヤマハ発動機 (オートバイ)			
	現地企業/ 組織	新しい社会システムの導入		会宝産業 日本植物燃料		食品・電気等の生活必需品、 農業や自営業等の収入を向 上させる製品等のBoP層が 消費しやすい事業
		伝統的な領域の改善	サラヤ ヤマハ発動機 (オートバイ)	サカタのタネ		
	現地BoP層	新しい社会システムの導入	パナソニック			
		伝統的な領域の改善	ヤマハ発動機 (船外機) 味の素	サカタのタネ		
	先進国市場	新しい社会システムの導入		フェニックスロジスティクス FAR EAST	開発輸入型事業	
		伝統的な領域の改善				

教育、医療・衛生等、通常儲かりにくい非営利性が高い (BoP層が支出しにくい) 事業

上記の表に記載した企業は、比較的先行して事業参入し、事業化を実現している、もしくは事業化の直前まで至っている企業である。こうした企業に加えて、日本政府機関等による BoP ビジネス支援制度の新設・拡充や、TICAD V をきっかけとした日本企業のアフリカ市場への関心度合いの向上により、新たに事業化に向けた調査やパイロットプロジェクトの実施を推進している企業も増加している。

【アフリカ市場で BOP ビジネスに関連する調査を行っている企業の例】

国名	企業名	国名	企業名
ルワンダ	オーガニック・ソリューションズ・ジャパン	ザンビア	アライアンスフォーラム財団
ガーナ	ソニー	タンザニア	シードアフリカ
	道普請人		POLY-GLU SOCIAL BUSINESS
	川商フーズ		照沼勝一商店
	マルハニチロ食品		トロムソ
ケニア	OSAジャパン	モロッコ	北海道食産業総合振興機構、道銀 地域総合研究所
	シャープ		昭和理化学器械
	日清ホールディングス	エチオピア	GSユアサ
	キッコーマン		新洋技研工業
	ナリカ	モザンビーク	日本原料
	ゼファー	スーダン	アクシオヘリックス
	エバーグリーン		日本テレソフト
ウエルシイ			
新洋技研工業			

経済産業省・外務省・JICA 他公開資料より NRI 作成

②BoP 層への製品・サービスの提供

広義の BoP ビジネスの内、最も短期的な収益をあげられるビジネスとして展開されているのが「BoP 層への製品・サービスの提供」である。これは、BoP1.0 と呼ばれる取り組み

であり、企業は BoP 層を消費者としてのみ考え、彼らが購入しやすい製品・サービスを提供していく。日本企業の展開事例としては、ソニーやカネカがあげられる。ここで注目すべきなのは、アフリカの人々の消費傾向を把握すれば、BoP 層であっても「価格は安くないけれども品質が良い」製品を購入するということである。例えば、ソニーは重低音の音質が良いオーディオを販売している。アフリカの人々は音楽が好きな人が多く、さらに重低音を好む。そのため、ソニーは高音の音質を下げ、重低音の音質を高めることで、現地のニーズに合った製品を販売し、成功を収めた。カネカはカネカロンという素材を活用したヘアウィッグを販売している。黒人はその髪質から地毛のままストレートの長髪にすることが難しい。他方で、オシャレに対する興味・関心は非常に高い。そのため、個人女性は、ヘアウィッグを頻度良く付け替える傾向がある。カネカは、素材メーカーでありながら、こうした市場の状況を理解し、現地のトレンドを作り出せるように様々な種類の製品を展開し、直接現地での営業活動を行っている。

【事業周辺領域における BoP 層の社会課題解決】

上記の短期的な収益重視のビジネスとは逆に、開発効果を重視する取り組みが「事業周辺領域における BoP 層の社会課題解決」である。すなわち、CSR における社会投資／社会貢献活動である。アフリカ市場における CSR は他地域よりも安定的な事業推進や新しい機会創出と密接に関係している。資源調達・工場運営時のリスク対策や南アフリカ政府との入札時の競争優位性確保という意味を持つことが多い。また、CSR を通じて BoP ビジネスが創出される事例も増えてきている。例えば、パナソニックや日清食品である。パナソニック（三洋電機含む）は、ソーラーランタン 10 万台プロジェクトを推進している。パナソニックは、2006 年当時のウガンダ共和国副大統領府大臣からの要請を受け、ソーラーランタンの開発をし、事業化のための準備調査を推進し続けるとともに、サブサハラアフリカでの寄贈を行ってきた。また、最近では、より現地での社会課題解決のインパクトを高めるために、創業 100 周年となる 2018 年に向けて計 10 万台のソーラーランタンを寄贈していくことを決定し、また 2013 年 12 月からは無電化地域向けのソーラーランタンを販売開始する予定である。このように、パナソニックは製品開発・事業開発と CSR を並行して進めることにより、事業化を実現したのである。日清食品は創業 50 周年を機に開始した社会貢献活動の一環としてインスタントラーメンを通してアフリカの人々のおなかを満たすだけでなく、一つの食産業を育て、自立を支援する「Oishii プロジェクト」を開始した。このプロジェクトを通じて、現地のジョモケニヤッタ大学の敷地内に工場を創り、現地に適した製品を開発し、小学校への給食としての製品寄贈を行ってきた。こうした活動を通じて、現地への麺文化への浸透や製品開発を実現し、事業化に結び付けた。

どちらも CSR 活動を通じ、現地のニーズを吸い上げそのニーズを製品開発に反映させ、事業化を実現している。アフリカ地域においては、こうした先行投資としての CSR を行っていくことが非常に重要だということが分かる。

このように、様々な日本企業が広義の BoP ビジネスを推進している。アフリカ市場は今後も人口が急増し続け、国が豊かになるとともに、BoP 層が中間層に成長していく。この成長こそが将来のアフリカ市場における企業の継続的な成長を支える核となる。従って、ここで取り上げた日本企業のように早い段階から BoP 層にアプローチすることは非常に重要である。ただし、企業の収益性と言う観点からいえば、収益性が高いのは富裕層・中間層向けのビジネスである。富裕層・中間層向けのビジネスがあるからこそ、BoP ビジネスの重要性が高まる。逆に、BoP ビジネスだけにフォーカスした事業戦略のみを推進している場合は、アフリカ市場の BoP 層が中間層に成長した際に、「日本企業の製品・サービスは BoP 層向け」と見放されてしまうかもしれない。従って、日本企業はアフリカ市場進出においては、アフリカ市場の経済ピラミッド全体（ホールピラミッド）を視野に入れた事業展開を行うことが重要だと考えられる。

【経済ピラミッド全体を視野に入れた事業展開】

