

# インドにおける BOP 市場と CSV

～ヒンドウスタン・ユニリーバを代表例として～

東北大学経済学部経営学科

B6EB1180 鳥居塚 和成

# 目次

はじめに

## 第1章 理論編

第1節 CSR と CSV の関係と定義

第2節 インドとはどのような国か

2. 1 インドの概要

2. 2 インド経済

第3節 BOP について

3. 1 BOP とは

3. 2 BOP ビジネスとは

3. 3 企業が BOP ビジネスに取り組む意義

3. 4 インドの BOP 市場

3. 5 インドの上位貧困層と貧困層の特徴

## 第2章 ケーススタディ編

第1節 企業の選定基準とケースの分析項目

第2節 ヒンドゥスタン・ユニリーバ・リミテッド (HUL) について

第3節 ヨード欠乏症と闘うマイクロ起業家

3. 1 BOP ビジネスの概要

3. 2 分析

3. 3 分析まとめ

第4節 官民連携で手洗い習慣を推進する

4. 1 BOP ビジネスの概要

4. 2 分析

4. 3 分析まとめ

第5節 インド現地企業

5. 1 ICIC 銀行「農村部へのマイクロファイナンス」

5. 2 ITC (インドたばこ)「e チョーパール」

## 第3章 考察・提言編

終わりに

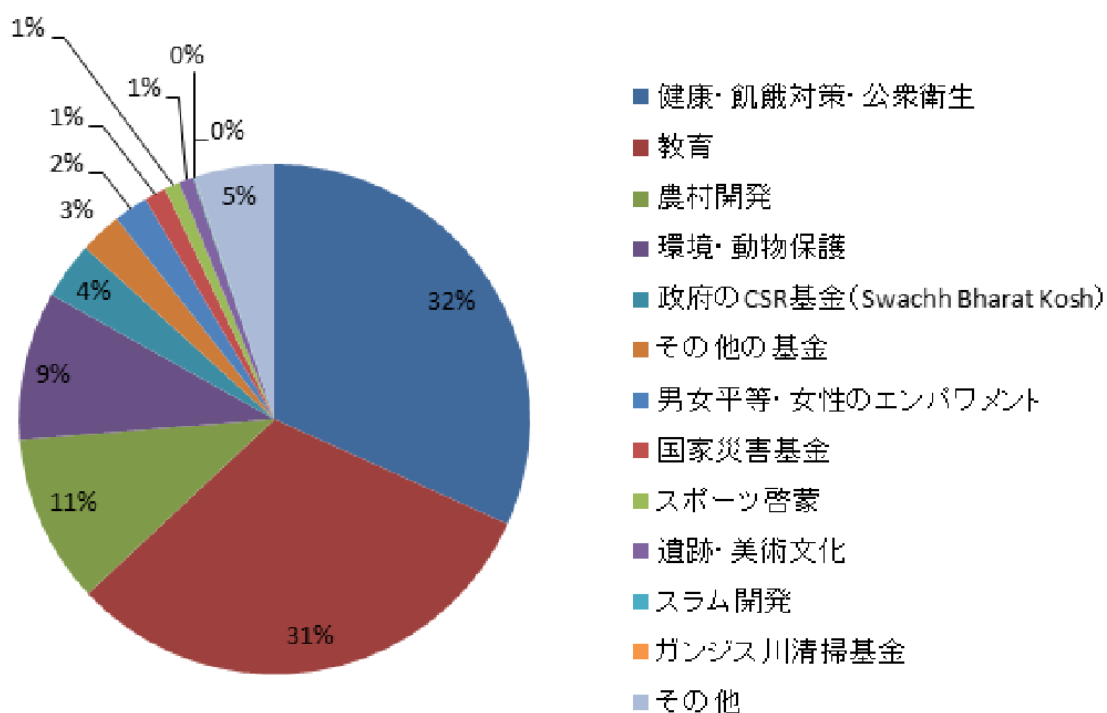
参考文献・ウェブサイト

## はじめに

「インドでは CSR が義務化されて本当に大変だったよ」

2019年6月、就職活動中に私が出会ったインド駐在経験のある社会人の言葉だった。現在大学において、CSRを中心とした企業倫理を専攻する身としても、初めて聞いた驚きの事実であった。これは、2013年に策定されたインド新会社法というものである。内容としては、大手企業が過去三年間にあげた純利益の少なくとも2%以上をCSR活動に充当する、というものだ。このようなCSR義務化を実行している国は世界中を見ても唯一インドだけである。そこで私は、活発にCSR活動が行われているはずだから、インドでは先進的なCSRが行われているはずだと短絡的に考えたが、調査の結果それは大きな間違いであった。下図はインド国内でのCSR活動内訳である。健康関連、教育関連、農村関連の3つで全体の約75%を占めており、CSRの先進的な国が行う内訳とはほど遠く、貧困国にありがちな分野ばかりに目が向けられている事実があった。インドの経済成長は勢いがあると巷では言われているが、実際それは都心部を中心としたもので、都市部以外ではいかにインドが今でも貧困に苦しみ発展途上国であるかがわかるであろう。

インドにおけるCSR内訳



そこで私は、インドに進出する企業がCSR活動を行うのであれば、インドの社会問題を本業を通じて解決しながら、企業としても利益を上げるといったCSV視点での活動が最適であると考えた。それがまさに「BOP (Base of Economic Pyramid) ビジネス」に当てはまっていた。後程詳しく説明はするが、ここでBOPビジネスを簡単に説明すると、世界の所得階層の底辺層を購

買力が埋もれている巨大な市場、とみなすビジネスである。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うる、という議論が現れた。このように BOP ビジネスは今世界中で最も注目されているビジネスの一つであるとともに、その対象国としてはインドが一番盛り上がりを見せている国であると考えた。なぜなら、安価で豊富な労働力、そして何より潜在的な消費者が多く存在する国であるからだ。そういったことを踏まえながら、本論文では、インドにおける BOP 市場と、日本企業がそこに進出するには如何に行動すべきか、をいくつかの事例の分析を行いながら述べていきたいと考えている。

# 第1章 理論編

## 第1節 CSR と CSV の関係と定義

本研究を進めるにあたって、まずは CSR（企業の社会的責任）と CSV（共通価値の創造）に関して定義したい。

CSR (Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任) の定義は様々な機関で異なっている。代表的なものとして、世界銀行と、日本の経済産業省の CSR の定義を例にとる。世界銀行は CSR の定義を、「企業が、従業員、その家族、地域社会、社会一般の生活の質を高めるために、産業界にとっても、また発展にとっても好ましいような方法で、それらの主体と協働しながら持続的な経済発展に貢献しようとするコミットメント」としている。また、日本の経済産業省は「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」としている。

今日、企業にとって社会の持続的発展に貢献することは、果たされるべき責任であると言えるだろう。単なる社会貢献活動ではなく、社会が持続的発展をしていくために様々な主体と協働して貢献しようとする活動が世界的に求められている。

CSV (Creating Shared Value:共通価値の創造、共有価値の創造) はハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授とマーク・R・クラマーが 2011 年に発表した論文「Creating Shared Value (邦題：共通価値の戦略)」で知られるようになった。マイケル・ポーターは、CSR は企業の経営戦略になり得なかったと提起した。社会貢献活動や事前活動と理解されてきた CSR は企業の事業活動に直接的な結びつきが希薄だったとされている。論文の中でマイケル・ポーター教授らは、CSV を「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、同時に、経済的価値が創造されるというアプローチである」と定義している。

マイケル・ポーターの提唱する CSV では、共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。また、そこではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「企業の成功と社会の進歩は事業活動によって結びつくべき」としている。

日本では CSR と CSV を対立概念として理解されることがある。確かに 1990 年代には CSR が広まり、欧米でも「CSR=慈善活動」という捉え方が一般的だった。しかし、2000 年代には CSR

第二世代の考え方「CSR＝リスク管理」という概念が芽生え、そして2010年代にはCSR 第三世代「CSR＝競合優位性の源泉」とも考えられるようになった。結果、第三世代のCSRの概念はポーター教授の述べるCSVとほぼ同義であると言っている。

本稿ではCSRの定義を、CSVの要素も含め、「企業が、従業員、その家族、地域社会、社会一般の生活の質を高めるため産業界にとっても、また発展にとっても好ましいような方法で、それらの主体と協働し、企業自身の競争力も高めながら持続的な経済発展に貢献しようとするコミットメント」とする。

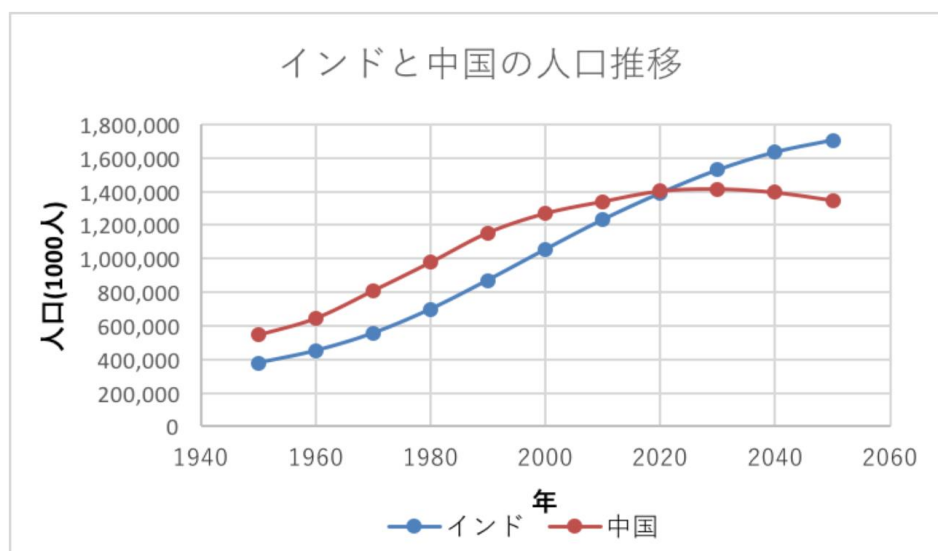
## 第2節 インドとはどのような国か

### 2.1 インドの概要

インドは南アジアに位置する連邦共和制国家である。首都はニューデリー、最大都市はムンバイである。人口は2011年の総務省調査によると13億1105万人で、2016年には13億2417万人となったと世界銀行が明らかにしている。インドは今後も人口増加が予想され、総務省統計局によると、2020年から2030年の間にインドは中国を抜き世界一位になると考えられている。この人口増加は2050年まで続くと言われている。さらにインドはただ人口が多いだけではなく人口分布にも特徴がある。下表はインドの人口ピラミッドであり、日本の釣り鐘型と異なり、綺麗なピラミッド型であるため、生産人口の豊富さが見てとれる。それに加え賃金が安いので、多国籍企業にとって人材面において申し分ない国である。

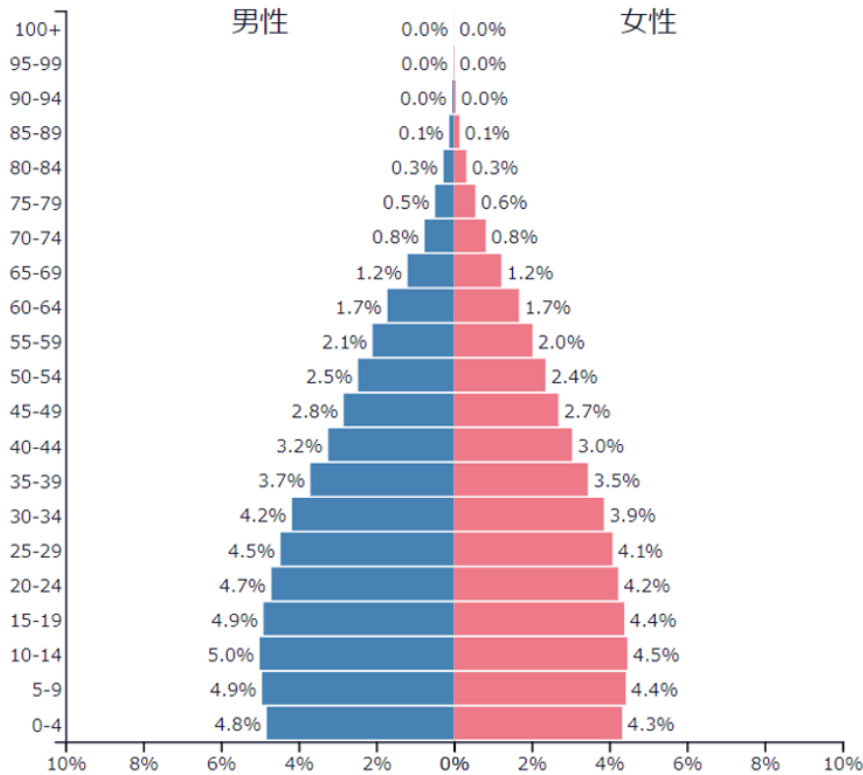
#### インド人口推移

##### インド人口の推移



(引用データ:総務省統計局)

## インド人口分布



(引用データ：PopulationPyramid.net)

また現在、世界第二位の約 13 億人という人口と、世界第七位の 328 万 7469  $\text{km}^2$  という日本の 8 倍以上の面積を持つだけに多民族国家（インド・アーリア族、ドラビダ族、モンゴロイド族など）であり、多宗教国家（ヒンズー教、イスラム教、バラモン教、キリスト教、仏教等々）でもある。また、連邦公用語はヒンディー語だが、植民地時代に英語で教育されていたことや、大学の講義は英語で行われるなど、インド国内では第二公用語の英語が重要視されてきた。方言も含めると 800 種以上の言語が話されている多言語社会である。

## 2. 2 インド経済

中国は過剰投資が行き詰まったことによる景気の鈍化が起こり、ロシアやブラジルは景気後退が続く中、インド経済は BRICS の中で最も高い 7%前後の経済成長率を示している。インド経済が好調なため多くの日系企業がインドに注目しており、国際協力銀行（JBIC）によれば日本製造企業の長期的有望事業投資先ランキングでは 2010 年から 2019 年にかけて不動の 1 位を保っている。この結果は、中期的有望事業投資先でも同じであった。その一番の理由は、「現地マーケットの今後の成長性」である。つまり、潜在的な市場に多くの企業が注目していると考えられる。さらにインドはこうした市場としての魅力に加えて、英語でコミュニケーション可能な IT 技術、製薬関係の技術者が多数いることなど、国際的な事業展開のインフラとなる経営資源も豊富にあ

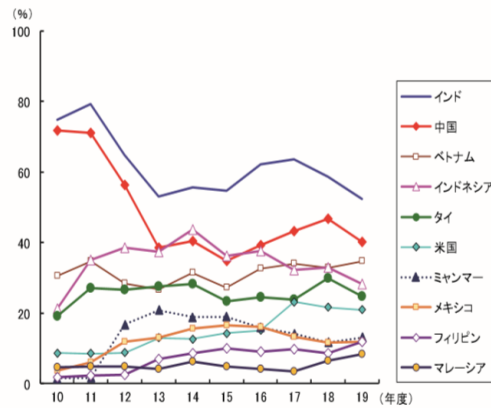
るため、中国以上の経済成長が期待されている。実際に日系企業が多数進出してきていることで、外国人も移住することで住みやすい国になると予想されている。しかしながら日系企業がインドで成功するのは創造以上に難しいとされている。なぜなら、インドの所得水準は非常に低く、安価なものが売れるために日本企業が得意とする高機能、高付加価値商品は苦戦しやすいとされているからであるということと、日本企業が先進国などでの成功例をそのまま移行したプロダクトアウト型ビジネスを展開しているからであると考えられる

### 日本製造業の長期的有望事業投資先ランキング

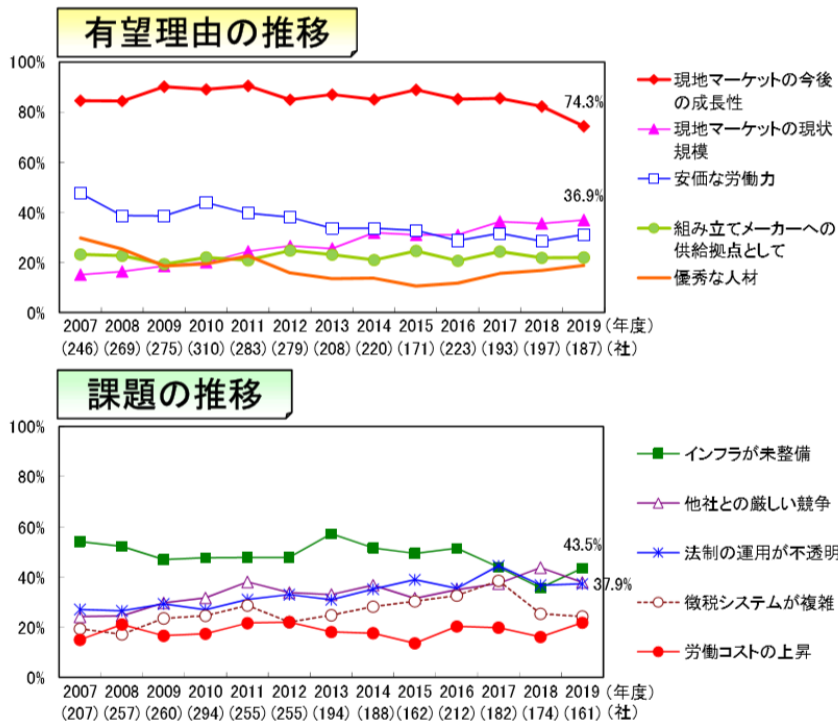
①2019年度結果

順位	2019 ← 2018	国・地域名 (計)	回答社数 (社)		得票率(%)	
			2019	2018	2019	2018
1	← 1	インド	155	205	52.4	58.6
2	← 2	中国	119	164	40.2	46.9
3	← 3	ベトナム	103	115	34.8	32.9
4	↓ 3	インドネシア	84	115	28.4	32.9
5	← 5	タイ	73	105	24.7	30.0
6	← 6	米国	62	76	20.9	21.7
7	← 7	ミャンマー	39	41	13.2	11.7
8	↓ 7	メキシコ	35	41	11.8	11.7
8	↑ 10	フィリピン	35	30	11.8	8.6
10	↑ 11	マレーシア	25	23	8.4	6.6

②得票率の推移



### 企業がインドに注目する理由





## 第3節 BOP市場の概観

### 3. 1 BOPとは

BOPとは、Base Of Economic Pyramidの略であり、「所得階層を構成する経済ピラミッド」において、所得階層が低く、経済ピラミッドの基盤の層を指す言葉である。2007年に国際金融公社(IFC)世界資源研究所(WRI)が発表した「次なる40億人経済ピラミッドの底辺(BOP)の市場規模とビジネス戦略」では、BOP層とは、開発途上地域において一人あたり年間所得(購買力平均換算)が3000ドル未満の世帯を指すと定義されている。また、同レポートによると、開発途上地域を中心とした世界110カ国の家計調査の結果、BOP層は、世界の総調査対象人口55億7500万人のうち72%を占めておりBOP家計所得は総額年間5兆ドルに達するとされている。このBOP層は従来、人数が多くても、貧しいが故にビジネスの対象になり得ないと考えられてきた。しかし一方で、BOP層は貧困であるが故に、生活をしていくために必要な製品・サービスに対して高い費用を支払っている事実がある。というのも、BOP層が生活している地域には、道路・水道・電力・通信などの経済を支えるインフラが整備されていないことが多く、水・電気等を利用するするにも高いコストが必要になる。また、都心部から離れている地域であれば、商品・サービスをその地域にわざわざ届けるために、時間と労力を費やすこととなり、結果としてそのコストも加えられてしまう。さらに、商品・サービスを提供している主体が小規模な事業体に限られているため、BOP層は規模の経済や効率的なサプライチェーンの構築による恩恵を受けることが出来ないのである。

こういった事実は、裏を返せばBOP層であっても、自らが必要とする製品・サービスに対しては相応の対価を払っており、企業の工夫次第では顧客になり得るということを意味する。また、BOP層のなかでも階層が分かれており、絶対貧困層と呼ばれている一番下の層と一番上の層では所得に7倍の差があるといわれ、都市部・農村部のいずれに多いかも国によって異なる。

### 3. 2 BOPビジネスとは

経済産業省によると、「主として途上国におけるBOP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。補足をすると、BOPビジネスは、BOP層を消費者とするビジネスだけではなく、BOP層が製品・サービスの生産者、もしくは販売員というビジネスの担い手になっているビジネスも含むと定義されている。

よく「BOPビジネスはCSRの一環である」といわれる。たしかにBOPビジネスはCSRの側面を持っている。しかし、その中でもBOPビジネスは決して純粋な社会貢献活動に限定されるものではなく、企業の継続的な成長を実現させるビジネスであり、先述のCSVに限りなく近いものである。

### 3. 3 企業が BOP ビジネスに取り組む意義

ここまで説明してきたことをまとめつつ、企業が BOP ビジネスに取り組む背景と意義を述べていきたい。

BOP 市場が抱えるような社会課題は政府や NGO が取り組むほうが手っ取り早く、効果的であると思われる。しかし政府や NGO は予算や行動限界などの制約があるため、根本的な問題解決に至れないことが多い。一方、企業はある意味小回りの利く組織であるため、新しい市場メカニズムの規範を植え付けることで、社会課題解決につなげることが出来るためある、企業の BOP ビジネス進出は意義があると言える。

世界の市場を俯瞰すると、欧米を含む先進国市場は成熟しており、特に日本市場は今後、縮小する方向にある。さらには新興国・途上国市場も急激に成長しており、すでに中間層までは競争が激化している現状がある。そのため、企業の更なる成長を考え、これから新興国・途上国市場における先行優位性を得ることが重要であると考え、将来の中間層となる BOP 層にアプローチする必要がある。なぜなら、BOP 市場は潜在的な市場が眠っていることと、これまで接してきた先進国市場とは全く異なりあまり企業の手が付いていないことが多いからだ。というのも、多くの企業は BOP 層の購買力を誤解していることが多いからである。実際 BOP 層の多くは、職を持ち、給料をもらい、テレビや携帯電話や石鹸などの日用品を毎日確実に消費している。彼らは確実に経済的に裕福になっていく。長期的に考えた場合、それは明らかであるのにも関わらず、投資決定がなされないのが現実である。そのため、この市場に対応出来るようになれば、すぐに他社が対応出来ない分、競争優位性を強めることが出来る。先進国は徐々にこの事実を認識し始めており、行動が遅れると日本企業の参入の余地が無くなってしまう可能性がある。

また、違う視点からの考えとなるが、新興国展開に早期にシフト出来ていれば、リーマンショックに始まる先進国の需要冷え込みの影響を縮小することができる。その理由として、中国やインド、そして南米とアフリカ地域など新興国の経済成長は2008年以降も堅調だったからである。

以上を踏まえつつ、企業が BOP ビジネスに取り組む意義は、以下の5つに分けられる。

- ①将来の市場開拓
- ②原材料の安定調達
- ③流通チャネルの強化
- ④製品・サービスのイノベーション
- ⑤人材のイノベーション

このうちの複数を、企業は BOP ビジネスに求めている場合が多い。(「BOP ビジネス戦略」著 野村総合研究所)

### 3. 4 インドの BOP 市場

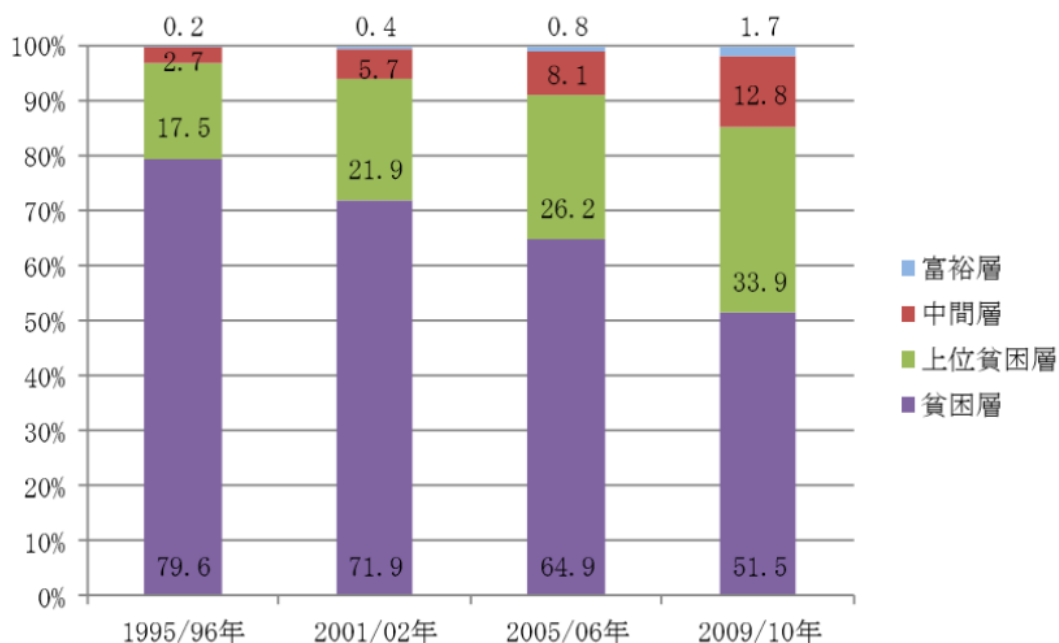
ここでインドの BOP 市場を見てみる。表の読み取りの前提として、国立応用経済研究所 (NCAER : National Council Applied Economic Research) は所得階層について、全国消費実態調査において 2004/2005 年に基づき、年間所得額に応じて次のように定義している。(1 ルピー=

約 1.50 円 (2019 年 12 月 22 日時点))

- ・ 富裕層：100 億人ルピー超の世帯
- ・ 中間層：20~100 万ルピー
- ・ 上位貧困層：9~20 万ルピー
- ・ 貧困層：9 万ルピー以下

これを踏まえ、下図の「インドの所得階層別世帯比率の推移」を見る。

インドの所得階層別世帯比率の推移



出所：NCAER 資料

上位貧困層と貧困層の所得はおよそ 3000 ドル以下であるので BOP 層とすると、2010 年時点ではインドでは BOP 層が全体の 85%を占めていることが分かる。また、Mckinsey&Company によれば 2005~2025 年にかけて中間層人口は 10 倍に増加すると予想されており、可処分所得は 2.7 倍になる見通しとされている。また、下表の都市部・農村部の世帯数比率をみると、中間層以上は、上位の層ほど都市部における世帯数の割合が大きく、中間層未満は下位の層ほど、農村部が占める割合が大きくなっている。

インドの所得階層別世帯数の推移及び世帯比率

(単位：世帯、%)

分類	年間所得 (ルピー)	1995/96 年	2001/02 年	2005/06 年	2009/10 年	
		世帯数	世帯数	世帯数	世帯数(比率)	
富裕層	100 万超	27 万	81 万	173 万	381 万 (1.7)	都市部 296 万 (4.3)
					農村部 84 万 (0.6)	
中間層	20~100 万	453 万	1,075 万	1,640 万	2,844 万 (12.8)	都市部 1,894 万 (27.4)
					農村部 949 万 (6.2)	
上位貧困層	9~20 万	2,890 万	4,126 万	5,328 万	7,530 万 (33.9)	都市部 2,924 万 (42.3)
					農村部 4,605 万 (30.2)	
貧困層	9 万未満	1 億 3,118 万	1 億 3,538 万	1 億 3,225 万	1 億 1,439 万 (51.5)	都市部 1,804 万 (26.1)
					農村部 9,634 万 (63.1)	

出所：NCAER 資料

以上を踏まえると、企業が BOP ビジネスに取り組む場合、都市部と農村部では取り組みかたが変わるのではないかという疑問と、農村地域を中心にビジネスに取り組むことが、先行優位性、効果も大きいのではないかと考えた。

### 3. 5 インドの上位貧困層、貧困層の特徴

貧困層でも上位貧困層、貧困層の区別があるがその違いを探るため、インドの BOP 層である上位貧困層、貧困層消費者のそれぞれの特徴を見ていく。

#### 上位貧困層

所得の半分を生活必需品に費やし、更に快適な生活を求めて奮闘している。テレビや冷蔵庫などの耐久消費財は多くの世帯に浸透しているが、中古品あるいは非公式なグレーマーケットでの購入品であると考えられる。主な職業は、小売店主など小規模な自営業者、農業・漁業従事者、産業・サービス業関連のスキルの低い労働者などが含まれる。農村部の多くはこの上位貧困層に含まれると考えられる。

#### 貧困層

所得の大部分を生活必需品に費やし、基本的な耐久消費財・サービスの潜在的なマーケットとして期待されている。主な職業は、農業従事者や、定職に就くことが難しく特別なスキルが不要な季節雇用やパートタイムの労働者が含まれる。

以上をまとめると、それぞれの貧困層に共通しているのは、生活必需品に多くの消費支出をかけており、以外にも単に安ければいいという訳ではないということだ。また、インド人は家族や周囲の人々との繋がり、食、健康、教育を第一とする価値観を持ち、品質も気にかける傾向がある。ある意味、ブランド意識が高くこの意識は農村部でも高まってきている。

## 第2章 ケーススタディ編

### 第1節 企業の選定基準とケースの分析項目

ケーススタディ編でメインに扱う企業の選定基準は、多国籍企業、また BOP ビジネスにおいて結果を出している企業とする。出来ればこの条件に当てはまる日本企業であれば良かったのだが、詳細を述べられている事例を入手することが出来なかった。そのため、再現性のある多国籍企業「ヒンドゥスタン・ユニリーバ・リミテッド (HUL)」を代表例にとり、行っているいくつかの事業を分析していく。そして補足として、HUL とは異なる業界のインド現地企業の BOP ビジネスについても 2 つほど紹介していく流れとなっている。

また、それぞれの事業を分析するために、項目を設ける。ケースの分析項目は、

- 1、活動背景と目的
- 2、活動年数
- 3、活動場所
- 4、ターゲット層
- 5、市場戦略
- 6、現地との関わり
- 7、主なステークホルダー
- 8、活動の成果
- 9、他企業との連携
- 10、類似企業・団体

の 10 個とする。

### 第2節 ヒンドゥスタン・ユニリーバ・リミテッド (HUL) について

#### 会社概要

ヒンドゥスタン・ユニリーバ・リミテッド (HUL) は、300 の子会社を通して 100 か国以上で食品、家庭用品のブランド製品を販売しているユニリーバの内、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る。以降「HUL」と呼ぶこととする。HUL は、日用消費財のインド最大手企業であり、インドのような巨大で多様性のある国のニーズにも応えられるように、主要な 4 つの部門を持っている。大きな順に石けん・洗剤部門、次いで食品・飲料部門、パーソナルケア製品部門、特殊化学製品部門とつづく。また家庭・身の回り用品部門と食品・飲料部門の両方で 3 万 2400 人の従業員を雇用している。この業界最大手の企業は、革新的なビジネス戦略とでインドのみならず世界中の多様な市場に適応する並外れた能力を持ち、ブランド消

費財の輸出量はインド最大である。

ここで、HUL の理念を記載しておく。

「ユニリーバにおける私たちの目的は、日々のあらゆるニーズを満たすことです。すなわち、消費者とお得意先の願望を先取りし、生活の質を向上させるブランド製品とサービスをお届けして、その願望に創造的かつ迅速にお応えすることである。」

## 第3節 ヨード欠乏症と闘うマイクロ起業家

### 3. 1 BOP ビジネスの概要

インドで社会問題となっているヨード欠乏症を防ぐためのヨードを、貧困層でも必ず摂取する塩に添加した「アンナプルナ・ソルト」を発売した。ヨード欠乏症とは、海藻などを食べる習慣のない地域の人々や、バランスの良い食生活を送りにくい低所得層に多い健康被害であり、特に子供の知的発達に関する障害を引き起こす深刻な病気である。アンナプルナ・ソルトは独自の技術により、インドの生活環境・文化に合わせ、流通過程で日光に晒されたり、調理の際に加熱したりしても十分なヨードが摂取できるように加工されている。さらには、小分けのパックにすることで1製品当たりの価格を抑え、週休制で働く消費者が買い求め易い工夫が為されている。

また、シャクティ・プロジェクトという女性の自助グループを活用して企業家を育成し、農村部における顧客への直接販売を行っている。彼女たちは、消費者に HUL 製品の健康や衛生に対するメリットを教えたり、HUL のメッセージをよりよく浸透させるために人的ネットワークを作ったりする事業も行っている。

### 3. 2 分析

#### 1、活動背景と目的

インドにおけるヨード欠乏症の蔓延に対し、誰もが日常的に摂取する塩にヨードを添加することで解決出来ること、事業の一つである製塩事業での収益増加の双方にビジネスチャンスを見出したからである。以下で詳しい説明をする。

当時、インドでは 7000 万人以上がヨード欠乏症を患っている現状があった。このヨード欠乏症の予防・管理・撲滅は、ヨードの摂取量を増やせるかどうかにかかっている。すべての人々に行き渡ることを目指す上で、ヨード補給に使われる媒体としては、ヨードを添加した食塩、飲料水、パンや食用油である。その中でも、食塩は社会経済的な階層や地理的な区分を超えて、どこでも消費される数少ない必需品であるため、ヨード添加塩が最も優れたヨード補給のための媒体であると考えたのだ。ちらほらとヨードを添加した塩が市場には出回り始めたが依然として、消費者はヨード無添加の価格の安い食塩を購入し続け、ヨード欠乏症の発症が続いていた。また、ヨードを添加した食塩でも、インドのように調理前に塩を使い、火を通してしまう調理法ではヨードが無効化されてしまう現実もあった。

アンナプルナ・ソルトを市場に出す過程で活用するシャクティ・プロジェクトだが、HUL はこ

それを BOP 層の密集している農村部に進出するための画期的なチャンスと捉え、目に見えない利益を得られると確信している。それは例えば、ブランド認知の高まり、新たな販売ルートの開拓、社会的な影響である。この事業は農村部の女性達に安定して継続性のあるリスクのない収入、そして男女格差の厳しいインド社会における女性へのエンパワーメントも大きな目的の一つである。

## 2、活動年数

1997 年発売から現在も継続。

## 3、活動場所

インド全体。アンナプルナの売り上げ高に占める割合を地域ごとに見てみると、南部 40%、西部 20%、北部、東部各 20%と、農村地域が多くの土地を占める南部が一番高い。さらには気候や国民の全体的な健康状態、調理習慣、ブランド化した日用食料品の消費可能性の観点から、インドと最も類似したガーナに 2001 年に進出した。ガーナで発売されたアンナプルナ・ソルトは現地で売られている未精製塩の価格と全く同じであり、わずか 2 年で 35%の市場シェアを獲得した。さらにはアフリカの各国にも進出し大成功を遂げている。

## 4、ターゲット層

アンナプルナのターゲット層は、主に社会的経済セグメントが C と D の 25~40 歳の母親である。なぜなら、インドでは家族を中心とした考え方を持つ人が多く、彼女（母親）たちが、家庭の料理を作り、家族の健康を維持し、家計を管理し、ますます競争の激しくなる社会で子供たちを聡明に育てることを優先させると思われるからだ。

- ・ A 区分...「ジャミンダール」と呼ばれる地主や、月収 3000 ルピー以上の裕福な住民。
- ・ B 区分...週休制で働いている中流階級の住民。月収は、1000~3000 ルピー。
- ・ C 区分と D 区分...月収が 1000 ルピー未満。1 か月に石鹼 1 個買うことも難しい。

## 5、市場戦略

まずはヨードについての知識を広めることに焦点を絞り、広告戦略に力をいれた。そして、輸送コストを下げることで大幅な価格改善、小売り販売を始め、マスメディアが行き届かない農村部への対抗策も打ち、成功に導いた。以下はその詳細である。

### 「広告」

ドゥールダルシャンでヨード欠乏症をテーマにした人形劇を放送した。ドゥールダルシャンとは、インド国営のネットワークテレビで、HUL は放送費用を折半した。このコマーシャルは記憶に残るメッセージを効果的に伝えたとして、非常に大きな成功を収めた。HUL の市場分析によると、ターゲット・グループはアンナプルナの広告を平均 4 回見たという。長期に渡って記憶に残るかどうか定かでは無いが、広告の内容をすぐに思い出せた人は 90%にのぼる。

ここにアンナプルナ・ソルトのコマーシャルと、同じくインドの塩市場で多くのシェアを持つキャプテンクックのコマーシャルをそれぞれ記載しておく。

アンナプルナソルト

[https://www.youtube.com/watch?v=LWNe\\_h1YPfE](https://www.youtube.com/watch?v=LWNe_h1YPfE)

キャプテンクック

<https://www.youtube.com/watch?v=1oQxwvHNOOg>

2 つを比較して感じたのは、アンナプルナ・ソルトのほうが家族の健康を連想しやすく、消費者の気を引く内容であると感じた。

### 「輸送のイノベーション」

アンナプルナ・ソルトを販売する上で重要な要素の一つとして価格の問題があった。生産された塩を、インフラが整っていない、長い距離を多数のトラックを引き継ぎながら運ぶのは時間もコストもかかっていた。このコストは販売価格に付け加えられるため、消費者が簡単に手に入れない価格設定になっていた。これらの問題は塩精製企業に当てはまる問題であり、HUL は 2001 年の初めに塩のサプライチェーンの改革を実行した。それは、列車での輸送を始めることによってトラック輸送の問題を軽減し、競合企業に対して優位に立ったのである。これにより、輸送効率が著しく向上し、HUL の精製所から遠く離れた地域への流通コストが大幅に削減された。

### 「小売」

BOP 層の人々には、大容量パッケージの塩を買う余裕が無いことを理解していたため、このような顧客のニーズに合わせた 200 グラムや 500 グラムの低価格な小容量パッケージを導入した。

### 「製品開発」

ヨード塩のヨードが貯蔵や調理の過程で失われてしまうことに対し、HUL 社は、ヨード添加塩からなぜヨードが失われるのかを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。これにより、アンナプルナ・ソルトは、精製から人の口に入るまでほとんどヨードが失われない完璧なヨード塩へと生まれ変わった。

### 「シャクティ・プロジェクト」

マスメディアが人口の 50% にしか普及していない農村部に、いかに HUL 製品の情報を届け、シェアを増やすかが一番の課題であった。そこで実行されたのがシャクティ・プロジェクトである。上でも一度述べたが、シャクティとは、女性の自助グループを活用して企業家を育成しそして HUL 製品を委託、農村部における顧客への直接販売を行うプロジェクトである。彼女たちは、消費者に HUL 製品の健康や衛生に対するメリットを教えたり、HUL のメッセージをよりよく浸



透させるために人的ネットワークを作ったりする事業も行っている。これは農村部の独立した販売代理店代理店を利用する場合に比べてコストを 10%節約できることがわかったのである。何より農村部女性の社会進出と所得構造の両方を改善させた。

## 6、現地との関わり

- ・地方販売のプロモーターは、プロジェクトの対象になりそうな村の一軒一軒を回って人口統計情報を聞き出し、それを「シャクティ・センチュリー」と呼ばれる追跡データベースに入力する。
- ・シャクティ・チームは、ディーラーから 8 キロメートル以内にある、人口 1000~2000 人の近郊の村についても調査している。

## 7、主なステークホルダー

- ・インド政府・州政府、ヨード欠乏症国際対策機構、PR 会社
- ・州政府
- ・鉄道
- ・小売りチェーン
- ・現地住民、現地企業・NGO

## 8、活動の成果

- ①アンナプルナ・ソルトはインドの塩市場シェア 35%で 2 位（一位はタタ・ソルトの 37%）を獲得するに至った。
- ②700 人近くのシャクティ・ディーラーの雇用創出と、一般の販売網が確立されていない 4756 もの市場でのサービスを開始し、HUL がアプローチする農村部の人口が 28%増加。
- ③シャクティを実施した州としていない州とでは、同社での売上の差が 10%高い結果がでた。また、およそ 300 万ルピーの売上高のうち、半分近くが地元のノーブランド製品から乗り換えた顧客によって生み出された。（2003 年）
- ④シャクティレディ 5 万人創出、15 万の村をカバーし、1 億 4000 万人を顧客化。（2011）
- ⑤パートナーシップを組んだ NGO も 400 を突破（2011）

## 9、他企業との連携

広告会社 ドゥールダルシャン

## 10、類似企業・団体

ヤクルト株式会社、日本ポリグルが挙げられる。

今から 50 年ほど前から始まったヤクルトレディは、昔日本で女性には仕事が無いとされていた時に採用され、大成功を収めた典型的な例である。大阪の中小企業である日本ポリグルは、バングラデシュでポリグルレディによる水質浄化剤の販売を行っている。現地の人々にきれいな水を提供すると同時に、女性に雇用をもたらす自立を促している。

ヤクルトレディにしても、ポリグルレディにしても、ともに現地女性をトレーニングして商

品の販売を任せ、女性に所得をもたらす。これは、いままで夫の収入に頼ってきた女性が自らの手で生活水準をあげるきっかけとなっているのは事実である。

### 3. 3 分析まとめ

この事業が成功した要因をまとめると以下の5つにまとめられる。

- ①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。
- ②大容量パッケージの塩を買う余裕の無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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤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、テレビが見れない地域にもアプローチした。

またこの分析の結果、不明だった点として、アンナプルナの消費者が、食塩に取り入れられた画期的な技術を本当に評価し、K15 技術を使った食塩だからという理由で購入しているのか、あるいは小売店主が利ザヤの大きさにひかれて、他のブランドよりアンナプルナを勧めるので購入しているのかは定かではないということがあげられる。

## 第4節 「官民連携で手洗い習慣を推進する」

### 4. 1 BOP ビジネスの活動概要

「ライフブイ・スワスチャ・チェトナ (LBSC)」というプロジェクトである。この LBSC は 2002 年にスタートした農村部の保健衛生の改善に、HUL の主要製品である石けんのライフブイを用い、取り組むイニシアティブである。LBSC は、石鹸手洗いが重要だという知識を普及させることを目的として始まった。今日の世界では下痢が主要な死因の一つであり、10 秒に 1 人の子供が下痢のために命を落としていると想定されており、その三分の一はインドの子供である。ロンドン大学衛生熱帯医学大学院の研究によれば、石鹸で手を洗うという簡単な習慣を身につけることで、下痢の発症を 47% も減らすことが出来る。しかしこのような基本的な衛生習慣の知識さえもないためにインドの農村部では下痢による死亡率が高いままなのだ。この下痢性疾患の社会課題に、HUL の主要事業の石鹸を活かしたビジネスの模索を始めた。

農村の保健衛生のメッセージを根付かせるという任務に適しているのは、インド随一の保健衛生ブランドである「Lifebuoy soap」(HUL 製の石鹸、本稿では「ライフブイ」とする)をおいて他にないと考え、それをいながら、段階に分けた適切なキャンペーンやプログラムで手を洗う

ことの重要性の意識付けを行い、BOP 層に健康をもたらすとともに、ライフブイの売り上げも向上させた。

## 4. 2 分析

### 1、活動背景と目的

活動の背景として、インドでは下痢性疾患が蔓延するほど健康への意識や知識が低く、そこに石けん事業など HUL の得意とする衛生用品の潜在的なマーケットチャンスを見いだしたからである。インドでは全人口の 10% が常に下痢の症状に悩まされており、毎年 66 万人が下痢性疾患で亡くなっている。その多くは子供が犠牲となっている。なぜなら子供は小さい体であるため、脱水症状が起きやすいからである。当時の調査によると、全家庭の 95% に石けんがあるのにも関わらず、毎日使わない人は 6 億 6500 万人居る。都市部では人口の 26% (1 億 7300 万人) であるが、農村部では 74% (4 億 9200 万人) に達している。手洗いの習慣が都市部と農村部で大きく異なるのである。さらには、誤った知識をもってるが故に石けんの代わりに粘土や灰を使っている人もいるというのだ。

ロンドン大学衛生熱帯医学大学院の研究によれば、石鹸で手を洗うという簡単な習慣を身につけることで、下痢の発症を 47% も減らすことが出来る。しかしこのような基本的な衛生習慣の知識さえないためにインドの農村部では下痢による死亡率が高いままなのだ。だが、石けんで手を洗うという安価な解決策がわかっているのに、手洗いの必要性を貧困層に浸透させることが難しいという点がこの問題のパラドックスである。そこで石けんによる「手洗いの習慣化」させることがビジネスチャンスになり得ると考え、最終的に Lifebuoy の消費量を上げることを目指したのである。数的な目標としては、2015 年に自社製品を 1 億 5000 万人のインド人に届けることを目標とした。

### 2、活動年数

2001 年に開始準備を始め、2002 年に実行開始し、現在も続いている。

### 3、活動場所

インド (11 州) 一億人

インドの 6 つの州を対象としていたが、現在ではインドの 11 州にまで普及している。バングラデシュにも手を広げているが、対象人数は不明である。

### 4、ターゲット層

健康を願うすべてのインド人。家庭で購買決定力を増している女性を取り込む。

### 5、市場戦略

「価格」

消費者が手軽に買えるための価格設定。9.5 ルピーの石けんを買えない消費者のために新たに60 グラムで 4.5 ルピーの製品も製造。

### 「製品」

以前は建設労働者に焦点を当てていたため消毒薬の匂いでの商品提供であったが、子供や女性にアピールし購買層として取り込むため、フローラル系の香料を加えた。さらに殺菌成分を加え、製造方法を変えることで長持ちするうえに泡立ちのよい石けんへと生まれ変わった。

### 「コマーシャル制作」

Life buoy を、下痢や目の感染症、傷口の化膿の予防と結びつける内容。しかし、Life buoy の売上の 70%を占める農村部では、マスメディアが届かないところが多く、農村部の顧客に接触するための新たな手段を考える必要があった。

### 「農村部へ健康メッセージを伝える」

HUL は、まず農村の人々の行動特性や好みを理解することから着手した。農村部で衛生と手洗いの習慣を調査し、石けんを使うきっかけとなるのは何かを探った。その結果わかったのは、清潔さに対する意識は高まってはいるものの、彼らにとって清潔とは、「見た目に汚れが無い」ということで、細菌の有無にはまるで無頓着だということだ。手から悪臭がしようが、油っぽかろうが、見た目がきれいであれば清潔ということなのだ。そのため、人々は全く手を洗わないのだ。そこで HUL は、石けんが細菌感染を予防する手段として有効だと教育する前に、細菌が健康に及ぼす悪影響について教育する必要があると判断した。そこで広告会社のオグルヴィ・アンド・メイザーのインド農村地域貢献部とチームを組み、習慣改善プログラムの策定と実行を行った。行ったことを以下に箇条書きでまとめる。

- ・プログラムの前提条件を低コスト・他地域への展開が可能・継続が可能、の 3 つに定めた。
- ・州・地域・使用率でのデータを重ね合わせ、メディア普及率の低い地域に「スワスチヤ・チェトナ」のプログラムを適用し、何回にもわたり対面プログラムを行った。
- ・高成長が期待出来る地域かつ中学校のある村々にターゲットを絞り、複数回にわたる対面プログラムを実施した。なぜ中学校のある村かというと、7 歳から 13 歳の学校教育を受けている子供たちが家族の中で一番教育レベルが高く、仲介役として家族にも変化を訴えられるからであるという。

以上の取り組みを HUL は、広告会社オグルヴィ・アンド・メイザーを通してチームを組み、農村地域にアプローチしている。具体的な活動内容は、「ケース分析項目（6）現地との関わり」に記載した。

## 6、主なステークホルダー

- ・ 広告会社のオグルヴィ・アンド・メイザーのインド農村地域貢献部
- ・ 村の学校、母子保護センターなど地元のパートナー
- ・ 医療関係者、教師
- ・ 現地住民
- ・ 地元政府の学校組織

## 7、現地との関わり

プログラムの対象となっている州の農村人口の 30~40%に、ライフブイのチームが計 9 回の段階に分けてアプローチしている。以下は主要なプログラムである。

### 一回目 学校と村でのプレゼンテーション

村の学校で手洗いの紙芝居やプレゼンテーション、グロージャームパウダーのデモを現地の生徒に見せ、手洗いの重要性を実感させ、ライフブイが健康に対していかに効果的かを教える。また、石けんの「包み紙集めプログラム」の紹介をする。これは、次の訪問までにライフブイの包み紙を 3~5 枚集めると、小型ラジオやゲームなどの商品を与える企画である。これにより、家庭での石鹸を使った手洗いが促進される。

### 二回目 ライフブイ村の健康 day

子供と親を対象に、村の医師を連れてきて石鹸手洗いの重要性を話してもらう。インドでは、四歳以下の 70%以上が中~重度の発育不良とされているため、HUL は、親が適正身長と体重を理解できるように、健康な子供に「健康優良児賞」を贈る。これによって、親の家族への健康増進を図る。夜になると、子供たちが村人達の前で健康をテーマにした寸劇を上演し、詩を読む。そして一番上手に演じた子供に賞を贈るなどを繰り返し実施することで地域社会を手洗いキャンペーンに巻き込むのである。

### 三回目 下痢予防のためのワークショップ

若い母親と妊娠中の女性を対象に行う。なぜなら学校に行っている子供の発表を見ていない可能性があるからだ。そこでは、進行係が下痢の危険性や感染の仕組みなどを彼女達にプレゼンテーションを行う。また、彼女たちに対し簡単な健康診断も実施する。

### 四回目 ライフブイ健康クラブの結成

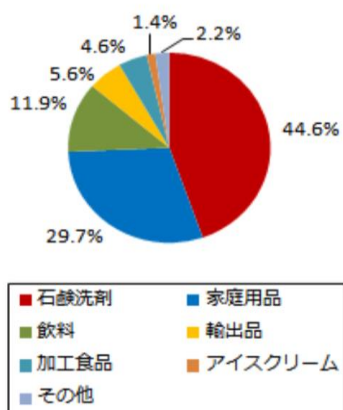
健康クラブを結成する。これは衛星と村の清掃を中心とした活動を行うクラブである。進行係は、その後もクラブ運営のため 4~6 回村を訪問し、健康と衛生の問題に積極的に関わりつづける。クラブは、年 4 回発行されるニュースレターや、年間を通じて行われるイベントを通して拡大することが期待されている。

\*グロージャームパウダーとは...手に振りかけ、手を水だけで洗うか石鹸をつけて洗うかの対照実験で使われる。水だけで手洗いを行い、紫外線を照射すると手のあちこちにグロージャーム・パウダーが残っているのが浮かび上がるため、水だけの手洗いの不十分さを理解させることが出来る。

## 8、活動の成果

- ①キャンペーン対象の地域では、細菌について知っている人の割合が52%から83%に上昇。
- ②同様に細菌が病気の原因であるということを理解している人の割合が35%から57%に上昇。
- ③石けんの「包み紙集めプロジェクト」の参加率が30%突破。
- ④2002年から2011年にかけて、5万676の村の1億2400万人に接触。
- ⑤HULの主力事業は石鹸洗剤事業となり、以下の損益計算書によると、LBSC開始の2001年から2010年にかけて売上高は約2倍にまで成長した。

商品カテゴリ別売上高比率



ヒンドスタン・ユニリーバのP/L(損益計算書)

	売上高	純利益	一株利益	一株配当金
2010年	20306	2153	10.58	6.50
2009年	18220	2103	10.10	6.50
2008年	21650	2501	11.46	7.50
2007年	14715	1743	8.73	9.00
2006年	13035	1540	8.41	6.00
2005年	11976	1355	6.40	5.00
2004年	10888	1199	5.44	5.00
2003年	11096	1804	8.05	5.50
2002年	10952	1731	8.04	5.16
2001年	11781	1541	7.46	5.00

※売上高・純利益の単位:1千万ルピー

※一株利益は希薄化後のもの

- ⑥「石けんによる手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」という、国際的にも有名な手洗い推進機関がスワスチャ・チェトナの学校訪問方式を採用。
- ⑦インド国内でもその行動・実績が表彰された。
- ⑧HULの石けんがインド石けん市場の62.8%を占めるようになった。

## 9、他企業との連携

広告会社「オグルヴィ・アンド・メイザー」

## 10、類似企業・団体

石けんによる手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ

## 4. 3 分析まとめ

この革新的な段階ごとに取り組み方を変えたコミュニケーション・キャンペーンによって、石けんの使用が健康に結びつくことを消費者に理解させ、人々の習慣に変化を起こした。また、こ

のプロジェクトは「健康を売ること」に焦点が当てられているが、ここでの最大の課題は民間企業と公共の保険機関のあいだに有効なパートナーシップを築くことであった。市場を開拓するには双方がともに投資することが必要である。民間企業は習慣の変化を促し、低コスト製品を開発する。公共機関は消費者にメッセージを届け、製品の流通を拡大するための経路を提供する。ただ、基本的に NGO と政府などは「貧困者の生活の質向上」を成果の評価基準とするのに対し、民間企業は「収益の拡大」を評価する傾向があるので、その間には軋轢がうまれることがある。そのため、パートナーが協働で事業を行うことは難航を伴うことが多い。手洗い推進 PPP もその内の一つである。そこで LBSC がパートナーを広告会社、地元組織の学校組織・医療組織の最小限に絞ったことで HUL の自主性、裁量性が上がったことも、成功要因の一つと考えられる。

## 第5節 インド現地企業

「多国籍企業、インドでの BOP ビジネス」という条件の下での調査の結果、主に HUL しか代表的な事例が無かったため、読者からしてみると、インドに進出する企業は日用品分野でしかビジネスチャンスが無いのでは無いかと思うと考えた。インドの現地企業でも BOP ビジネスに取り組んでいる所が多く、事例も豊富にあるため、補足事例として紹介していきたい。

### 5, 1 ICIC 銀行「農村部へのマイクロファイナンス」

ICIC 銀行はインド第 2 位の銀行である。インド全国にある 4 億 2800 万の預金口座の内、農村部の割合は 30%。また、農村部（貧困層）の人口 7 億 4160 万人における銀行の利用率はわずか 18% である。この結果からすると、農村部では銀行は必要ではないと思うかもしれないが、マイクロファイナンス機関などの融資、金融サービスは貧困層にとって必要不可欠なものである。貧しい人びとは、わずかな金額を着実な方法で蓄え、事業や家庭における投資や大きな支出、リスクに備えるため、こうしたサービスを必要としているのである。なぜ農村部の銀行の利用率が低いのかというと、まず金融機関が近くに無いからである。それは、マイクロクレジットによる、少額取引のコストが高いということ、貧困者には土地の担保などが無い、農村部が遠隔地にある、それに加えて社会的な偏見があり、銀行は避けていたのである。だが、農村部の貧困層は融資を必要としていたため、インフォーマルな金融機関から融資を受けざるを得なかった。だが、こうした事業者は、えてして独占的な立場にあり、法外な利息を取ったり、時には労働力の形で利息を要求することさえある。1992 年に行われた全インド債務投資調査では、貧困層のインフォーマルな業者への依存度を次の様に概算している。農村の未払い負債の内、否認可団体に対する負債が 36% を占めている。資産が少ない層ほどその依存度が高く、資産 5000 ルピー以下の世帯では、インフォーマル・セクターからの借り入れが 58% にも達していると。つまり、最貧困層の半数以上が、生活のために搾取的な高利貸しに依存しているのである。

そんな中 ICIC 銀行は、農村での社会的課題に目をつけながら、農村市場が、将来の成功の原動力になると考え、農村部の銀行サービスで収益を上げる方法を探り始めた。そのプロジェクトを遂行する際に、急速な拡大に伴うコストを最小限に抑えると同時に、農村部で優秀なスタッフ

を確保するため、すでに現地で活動している NGO やマイクロファイナンス機関と提携することにした。こうした団体の既存のネットワークに便乗すれば、ターゲット市場についての知識も得られ、銀行サービスを拡大出来ると考えた。つまり、ICIC は、NGO やマイクロファイナンス機関の社会の活力を引き出す力と、ICICI の大銀行としての財務力を組み合わせたのである。こうして、BOP サービスを提供する 2 つの画期的なモデルにたどり着いた。

#### ①直接的アプローチによる銀行主導型モデル。

農村部を活動範囲とするマドゥラ銀行との合併を契機に、農家の自助グループ作りを進め、その成長を支援することで、農村部における貯蓄と融資の両方を飛躍的に増大させるモデル。

#### ②間接的チャネルによる提携型モデル。

現地で活動する組織が築いてきた人間関係や知識、農村部のネットワークを活用し、経費のかかる従来型の店舗を建設せずに銀行サービスの拡大を効率よく進めるモデル。

この 2 つのモデルは、貧困層の生活をより大きな経済圏へ引き上げることで、実需に基づいた健全な成長の好循環を作り出すことを狙いとした。貯蓄から融資、資産形成にいたる BOP の金融ライフサイクルを通じてサービスを提供するために、この 2 つのモデルを採用したのである。

そして、肝心のマイクロファイナンスは、女性の自助グループを通じて行われる。なぜ男性でなく、女性であるかを説明する。マイクロファイナンス機関のパートナーとして女性の方が優れていることは多くの文献でも立証されている。その理由は、女性がやはり家事を担っており、男性に貸した場合より貸付金が家族のために使われる可能性が高い。つまり、一人の女性に貸し付けることで、銀行は少なくとも 4, 5 人の生活を助ける計算になる。また、マイクロファイナンス機関の多くが、返済の担保として設定している連帯保証のプレッシャーに対して、女性のほうが強い責任感を持っているからだという。

そんなマイクロファイナンスだが、基本的には利益があまり出ない。しかし、唯一利益が大幅に出る仕組みとして、自助グループの拡大があげられる。そこで ICIC 銀行は、プロジェクトマネージャー・コーディネーター・プロモーター、の三重構造の階級ピラミッドをつくり、力のある女性にそのポジションを与え、新しいグループを作るたび 100 ルピーを贈呈など、インセンティブを設けたのである。そしてさらにはノルマを設けたことで、自助グループは力をつけ、最初 1200 であった自助グループ数が 2003 年には 8000 を超えるまでに成長した。

最終的な結果として、マイクロクレジットが、収入レベルと収入をもたらす活動にかなりの好影響を与えたという見方が裏付けられた。さらに、自助グループのメンバーは、活動に参加することで自身をつけ、コミュニケーション能力が向上したと報告されている。

## 5, 2 ITC (インドたばこ) 「e チョーパル」

ITC は 1910 年設立で、もともとはタバコを専売事業とする国営企業であった。現在では民営化し、タバコ、ホテル経営、農業、包装資材やティッシュペーパー、マッチ、線香、ギフト関連品の製造、出版、印刷業、菓子製造なども行うコングロマリットに成長している。インドの民間企業の中では、税引き前収益で第 3 位、農業関係では最大の輸出企業である。

そんな ITC を代表する BOP ビジネスに「e チョーパル」がある。これは、同社がタバコ事業



を通じて培ってきた農村でのネットワークを活用したビジネスである。e チョーパルは、専門性を有する農業において、特に農村部における生産性の向上を目的に、IT キオスクを設置、それを活用し、農民に対するトレーニングを行っていくプログラムである。ITC のこの事業は戦略的な農村をターゲットにしたマーケティング戦略に基づくものである。

基本コンセプトは、ITC が選別した農村に IT キオスクを設置することからスタートする。そして、この拠点に置かれたインターネットに接続されたパソコンを活用し、農民は現在、自分が売りたいと考えている農産物が市場においていくらで取引されているのかを確認する。それは取引の際に、不当な価格で買い叩かれないよう、自分が納得できる最適な価格で取引できる様にするためである。

通信網の遅れもあって、農村部ではこうした情報はなかなか得ることが出来ないため、結果的には仲買業者の言い値で売ることしか出来ないことが少なくない。適正価格が分からないのであれば、対応のしようが無い。そこで ITC は農民インターネットでそうした情報を得ることが出来るようにし、農民の収入の安定化を図ろうとしたのである。そのため、ITC はパソコンの使い方、様々な市場での取引価格を調べる方法を教え、彼らの IT リテラシーの向上につとめている。また、農業指導も同時に行っている。

ITC にとって、このプロジェクトは単なる農民の支援にとどまるものではない。実は ITC 自身が農産物の取引を行う事業者であるため、こうした適正価格を知らせる手段を農民に提供することで、ITC と取引を行う農家が増えることを期待するものである。農民はこのプロジェクトに参加しているからといって、ITC に農産物を売らなければならないということでは無く、自身に有利な価格で取引すれば良いが、ITC の取引価格は仲買人を介さないために、好条件での取引価格を設定出来ることが多く、農民から安定的に農産物の供給を得られる仕組みが形成されている。

また、さらにこのプロジェクトが興味深いのは、ITC が農産物の買い取りをする場所にある。この取引所は ITC が運営するスーパーマーケットの中に併設されているのだ。そのため各村々に ITC の関係者が出向き直接取引をするのではなく、取引所を設置し、農民はそこに農産物を持ち込んで取引する仕組みになっている。

取引所では、ITC の自主ブランドの日用品から食品に至るまで、ITC 自身による商品展開がなされている。取引を終え、現金を得た農民がそのスーパーマーケットで買い物が出来る様になっているのである。多様な事業展開をする ITC だからこそ可能なビジネスモデルである。インドの 13 億人強の人口の内 7 割が農民であることを考えると、ITC にとっての市場規模は極めて大きい。

なお、このプロジェクトにおいては当時は 6400 カ所の IT キオスクをつくり、4 万の村、410 万人の農民を対象としていたが、2012 年には 2 万カ所の IT キオスク、10 万の村、100 万人の農民へプロジェクトを拡大することを目標としていたが、調査の結果、現時点に関する詳しい情報は得られなかった。

## 第3章 考察・提言編

ここまで、HUL の代表的な取り組み 2 つを見てきたが、ここでそれぞれの良い点を挙げたいと思う。

まず、「アンナプルナ・ソルトとシャクティ・プロジェクト」の取り組みの良い点は、現地住民の消費特性を生かした、衛生用品の小分け販売のインパクトもそうだが、それよりも BOP 層の女性たちを地元農村部での訪問販売員として職業訓練し、バリューチェーンに組み込み、インド社会において立場の弱い女性たちが自立して、主体的に収入が得られるようにしたという、貧困問題解決に寄与するビジネスモデルであるということが評価出来る点である。

次に、「ライフブイ・スワスチャ・チェトナ」の取り組みの良い点は、キャンペーンの取り組みを段階ごとに分け確実に健康と手洗いの必要性を根付かせていったことと、民間企業である HUL と公共機関との間に有効なパートナーシップを築いたことである。またそのパートナーシップを最低限に絞り、無駄な干渉を外部から受けないようにしたことである。

2 つのケースに共通している良い点は 5 つある。1 つは再現可能なモデルであること。2 つ目は、現地企業や政府、NGO 等をパートナーとして活用していること。3 つ目は、市場調査を徹底して行い、消費特性にあった価格・量設定。4 つ目は、地域・人に合わせた市場戦略。5 つ目は、購入してもらうために根本的な動機付けを行っている点である。また、補足事例であ挙げた ICIC 銀行と ITC の事例を含めた上で浮かび上がった具体的な共通点として、農村部での開発に特に力を入れていることがわかる。

ここまで、2 つのケースの良い点について述べた。ここからは 2 社の取り組みを踏まえ、企業が BOP 市場に進出する上で必要なこと、なかでも日本企業が成功出来るための提言を述べたい。

日本企業が超巨大 BOP 市場インドでの事業を成功させるためには以下の 6 つを満たすことを提案としたい。

### ①社会的課題解決を経営戦略のなかに位置付けること

潜在的な顧客が多いため、そこをターゲットにした戦略を練ることが重要。単なる消費拡大を目的で進出すると失敗するからである。

### ②BOP 層の社会的状況、消費者ニーズ、行動特性を的確に把握すること

ありがちな失敗であるが、先進国や他国での成功例をそのまま当てはめることは禁物である。その前提のもと提言する。

インドでは都市部と農村部で全くと言って良いほど、消費者の特性や状況が異なる。コマーシャルなどが効果的な都市部に対し、マスメディアが普及していない農村部ではマーケティングのアプローチは大きく異なる。また、同じ貧困層としての BOP 層も多種多様である。そのため、

その地域・村々に合った適切な方策を見つけるためには現場に軸足を置き、調査・試行錯誤等の根気強い努力を要するが、この現場を知ることが BOP 進出並びにインド進出において一番欠かせない要素である。そんななか、インドで大きいビジネスチャンスを描くには、「農村部・日用品」に焦点をあてることを勧めたい。それは、潜在的な顧客層・ニーズの豊富さ、日用品の支出の比率が全支出のなかでも圧倒的であるからだ。

### ③地元密着の価値創造を目指す

フランチャイズ方式、ベンダーやサプライヤーの地域エコシステムの構築を含めた代理店戦略、地域社会全体を顧客と位置付ける戦略によって、その事業の影響の輪をどんどん広げることが可能となる地元密着型の価値創造を図るべきである。HUL のシャクティ事業のように、ただシャクティアマを雇用するだけでなく能力開発、そして教育訓練にしっかりと取り組み、その好影響が副作用のように周りの家族、仲間、さらにその周りへと伝わっていくのが良い例である

### ④商品・サービスのアクセスを容易にする

購買のハードルを下げるために単用 (single-use)、パッケージ戦略、プリペイド方式、小口融資、新しい流通戦略、低コスト技術の開発などにより、商品・サービスへのアクセスを実現する。中でも大事なことは、価格設定である。これまで貧困層は商品輸送コストによる割増価格でのサービスを受け続けてきたこともあり、この価格設定を克服することで消費者は増加し継続してサービスを利用し続けることが出来ると考える。

### ⑤政府機関、NGO などとの連携を活かす

BOP ビジネスを的確に進めるためには、現地機関、政府機関、NGO、JETRO など多様なステークホルダーなどとのパートナーシップによって必要な能力を結集することが求められる。企業単独での進出は、一から市場調査を行うことになるため、現地機関や NGO と協力することが双方にとって効果的であると考えられる。だがパートナーが多すぎると、利害関係が複雑になることで障害が生じたり、意思決定のスピードが遅くなるといった負の作用が働くこともあるため要注意である。その典型的例が、HUL と「石鹼による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」間での問題である。詳細は「ネクスト・マーケット (C・K プラハラード)」を参照。

### ⑥CSR の視点を組み込んだビジネスモデルを構築する

CSR においては、社会的課題を把握し、それらへの対応を事業に取り組んだ企業活動ができるのかが問われている。BOP ビジネスに関わる最大のステークホルダーは貧困に苦しむ人々である。それを意識しながら、BOP ビジネスに取り組み、企業としての価値向上につなげていくことが出来れば、本業を通じた CSR、つまり本稿で重要視する CSV を果たしていくことが出来るだろう。逆にそういう視点を持たないまま BOP ビジネスを展開することは、大きなリスクを内在しているということである。

また、インド進出企業にとって要注意なことが、2013 年の会社法改正である。この会社法改正では、インドに本社、支社を持つ企業に対しインド国内で上げた純利益の 2% を CSR に当てるこ

とを義務付ける、といったものである。対象企業は「1.純資産が8億ドル以上、2.売り上げ高16億ドル以上、3.純利益が800万ドル以上」のいずれかを満たす企業ではあるが、純利益の2%以上というのは想像以上に企業にとって負担の大きいものである。それに加え、実行したCSRが「スケール・インパクト・持続可能性」、のあるものでなければ、企業側は刑事罰を受けるといった厳しい内容である。だからといって、ただ条件を満たすために資金を使う形式だけの寄付の様なCSRを行うのではなく、本業の延長上で社会課題解決の意味合いを持つCSV寄りの考え方で実行に移すことが、企業にとっても、恩恵を受ける側にとっても意味のあるものであると思う。

結論、一番大事なことは、「何を売るかではなく、なぜ現地で売れるか」を徹底することである。プロダクトアウト発想だとどうしても自社の商品やサービスをBOP市場に持ち込めないかと考えてしまう。しかし実際は逆であって、現地で売れる商品・サービスにするために自社の商品やサービスをどのような姿に変えればいいのかを検討することが大事なのである。

そして、日本企業の強みとなるヒントは過去の日本にあると考える。韓国や中国の技術は一足飛びである一方、日本での電話の発展は、共同電話から始まり家庭での固定電話、自動車電話、携帯電話と連続しているが、中国では固定電話を飛ばして一気に携帯電話になっている。そのため、日本で過去に行われてきた共同運営の仕組みや黎明期の仕組みがない訳で、裏を返すとそうした日本のビジネスモデルが、BOP市場で差別化するヒントになるのである。BOP市場でよく見られる主婦や女性起業家を活用した直売システム（グラミンレディやシャクティ）はまさにヤクルトレディのスタイルであり、家電品を月賦で販売するモデルも、これも日本で過去ミシン販売などで行われていた割賦販売（予約販売、月賦販売）のモデルと同様である。また貸本屋（レンタルショップの原点）、駄菓子屋（小分け販売の原点）など、BOP市場で応用できるものは沢山ある。日本企業は中間層以上の人々を対象としたビジネスに慣れすぎているということが足枷となっていると思う。だからこそ、日本企業は成功体験に固執することなく、「何を売るかではなく、なぜ現地で売れるか」を市場目線で考え、一度日本ビジネスの原点に帰って考えることがインド進出成功への最短の道であるとは私は考える。

## おわりに

先進国市場はおろか、新興国・途上国ですら市場が飽和・停滞していく時代の中、潜在的な巨大ビジネスマーケットを持つインドへの企業進出について考えてきた。私自身、BOP市場は数ある魅力的な市場の1つであると考えていたが、本論文の執筆を経て、この市場が最重要市場であるという認識が強くなった。このBOP市場で勝ち抜くことが、世界で勝ち残るということである。極端ではあるが、裏を返せばここで勝たなければ、日本企業は衰退の一途を辿ると思う。欧米中韓企業はこの点認識が強く、さらには近隣の新興国の育ちつつある現地企業がその機会を埋め尽くしかねない。我々としてはすでに出遅れているということを経験すべきであり、まだ世界が日本に対し好印象を持つ今、日本企業の過去のビジネスモデルを強みに、参入すべきであると考える。この論文がそれについて考えていく際の一助となることを切に願う。

最後に本論文を執筆するにあたりご指導頂いた、高浦先生、アドバイスを下さった高浦ゼミの皆様へ感謝申し上げます。

## 参考文献・ウェブサイト

C.K.プラハラード (2010)、「ネクストマーケット」、英治出版

大野泉 (2011)、「BOP ビジネス入門」、中央経済社

日本企業の BOP ビジネス研究会 (2011)、「日本企業の BOP ビジネス」、日本能率協会マネジメントセンター

国連開発の計画 (2010)、「世界とつながるビジネス」、英治出版

小林慎和.高田広太郎.山下達郎.伊部和晃、「超巨大市場をどう攻略するか」、日本経済新聞出版社

野村総合研究所、「BOP ビジネス戦略」、東洋経済

藤井敏彦.新谷大輔、「アジアの CSR と日本の CSR」、日科技連出版社

在インド日本国大使館、「インド進出日系企業リスト 2018」、  
[https://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/2018\\_co\\_list\\_jp\\_pr\\_nolink.pdf](https://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/2018_co_list_jp_pr_nolink.pdf)

みずほ銀行直投支援部、「インド進出日系企業の動向と工業団地の現状について」、  
<https://www.fujitsu.com/downloads/JP/archive/imgjp/group/fri/events/other/20140203mizuho.pdf>

国際協力銀行、「わが国製造業企業の海外事業展開に関する事業報告 (2019)」  
[https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2019/pdf/1127-012855\\_4.pdf](https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2019/pdf/1127-012855_4.pdf)

ユニリーバ、「事業再編と統合」  
<https://www.unilever.co.jp/about/who-we-are/our-history/1990-1999.html>

東京海上日動リスクコンサルティング (株)、「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」  
<https://www.tokiorisk.co.jp/publication/report/trc-eye/pdf/pdf-trc-eye-230.pdf>

東洋経済、「BOP ビジネスの正しい進め方」

<https://toyokeizai.net/articles/-/7795?page=2>

NHK スペシャル、「インドの衝撃（1） ヒンドウスタンユニリーバ」

<https://toyokeizai.net/articles/-/7795?page=2>

包括的ビジネス戦略と企業統合価値に関する研究フォーラム、「ユニリーバ インドでのシャクティプロジェクト」

[https://bopstrategy.blogspot.com/2009/08/you-tube\\_03.html](https://bopstrategy.blogspot.com/2009/08/you-tube_03.html)

出世ナビ、「エコシステム」づくり～貧困層へのビジネス教育重要～

<https://style.nikkei.com/article/DGXZZO99953380S6A420C1000000>

北海学園大学 教授 菅原秀幸、「BOP ビジネスの現状と可能性」

[https://www.teikokushoin.co.jp/journals/society/pdf/201401/06\\_hssobl\\_2014\\_01\\_p13\\_15.pdf](https://www.teikokushoin.co.jp/journals/society/pdf/201401/06_hssobl_2014_01_p13_15.pdf)

JETRO、「インド市場と市場開拓」

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07000866/in\\_market\\_development.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000866/in_market_development.pdf)

国際協力銀行、「我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告（2019）」

[https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2019/pdf/1127-012855\\_4.pdf](https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2019/pdf/1127-012855_4.pdf)