

「BOP ビジネス」における企業と NGO の連携

高木美代子 講師（公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン）

（この講演録は、高木講師の講演をもとに GISPRI 事務局が取りまとめたものです。）

● 高木講師 公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパンのマーケティング部の高木と申します。今日はお招きいただきましてどうも有難うございます。はじめに CARE とはどのような団体かを説明させていただいた後に、私どもが持っている企業との連携事例、その中でも特に BOP ビジネスに関する事例についてご説明したいと思っております。

【PPT2】私どもは 1945 年の第 2 次世界大戦後にアメリカで設立された団体で、そもそもはヨーロッパで戦後被災した市民を支援するというで始まった団体です。国際協力 NGO として、貧困の撲滅をミッションに掲げて活動しております。現在 14 ヶ国に加盟国があり、事務局をスイスのジュネーブに置いております。そして 72 ヶ国の途上国や紛争地域において、約 6500 万人を支援しており、その規模は世界第 3 位となっています。また国連における総合協議資格を持つ NGO でもあります。なかなか知られておらず、とても残念なのですが、日本との関わりも実はございまして、1948 年から 8 年間に渡って被災した日本人もアメリカの CARE の支援を受けたことが、写真等々の記録として残っております。そういった歴史もあって 1987 年にケア・ジャパンが設立されたという経緯がございます。

【PPT3】こちらの地図にございます通り、茶色の部分が加盟国になっておりまして、日本を含めてアメリカなど 14 カ国となっています。南の加盟国として、最近インドとペルーが加盟を果たしました。一方、オレンジが現在、現地事務所を置いて活動をしている国々です。これら現地事務所では、スタッフの 9 割以上を占める現地人を雇用しており、この点においても、人々をエンパワーしつつ活動を展開しております。

【PPT4】企業連携についてご説明します。私ども CARE は、途上国において、緊急それから復興・開発支援ということで貧困削減に向けた諸活動を行っております。一方企業はといいますと、途上国において、様々なインフラ整備であったり、原料の調達・製造・販売、それから雇用、貿易等々でいろいろな活動をしています。このような中で、どのような連携事例が出てきているのかと申しますと、先程の一色様のプレゼンテーションにも出てきましたように、BOP ビジネスにおいて協働するようなものであったり、現地の生産拠点である工場労働者に対して、CARE が識字や生活スキルなどを提供するなどの事例があ

ります。また近年の事例としては、大成建設・鹿島建設・新日本製鐵のJOによる巨大インフラ事業に際して、そこに一時的に集まる季節労働者に対して、CAREがHIVをはじめとする感染症の予防対策プログラムを提供するというものもありました。

また国内に関して申しますと、CAREは主に資金調達、啓発、広報、アドボカシー等々を実施しています。その中で、企業や社員が持っている、資金やサービス、技術・ノウハウなどの様々な強みとの連携事例が出てきています。注目すべきものとしては、“プロボノ”の話が先程出てきましたけれども、そういった社員一人ひとりの専門性を公共的な私どものような活動に活用していただくケースが出てきております。今日もいらっしゃっておりますイースクエアさんは、私どもの法人会員であるとともに、社長には理事としても関与いただいておりますが、そのことに加えて、プロボノとして企業連携に関する戦略立案などを、社員や社長さん自らがお手伝いいただくという形で、多大なるご貢献をいただいております。

さらにCRMと書きましたけれども、コース・リレイテッド・マーケティングのことで、企業がマーケティングにおいてNGO等と連携する中で、例えば特定商品の売上の数%を寄付するという形で、顧客をつかむと共に、企業もしくは商品のブランド力を高めるといった手法が、最近目立ってきています。例えば今CAREでは、丸紅さんとの連携の中、フィリピン産バナナの売上の1%を寄付いただいております。

このようにNGOと企業の連携の形は、多様化しています。従来は、フィランソロピー的な支援であったり、プロジェクトを指定する形での寄付、それから法人会員としての支援、そういったものが主流だったと思いますが、昨今では企業連携といっても、むしろ事業パートナーというような位置付けや意味合いが強くなってきているのではないかと感じています。

【PPT5】次に、BOPビジネスについて掘り下げてみたいと思います。委員の皆様へのBOPへのご関心と事前の知識につき事前に知り得なかったため、もしかしたら周知の情報かもしれませんが、簡単にご説明をさせていただきます。

まずBOP層とは、どのような人々を指すのでしょうか？世界は確実に豊かになっている一方で、非常に大きな格差が広がっています。右上にある表はよく見るものですが、年間所得が3000ドル以下の世帯の約40億人の人々をBOP層と捉えて、そこを“大きな市場としてみる”のが、BOPビジネスの1つの見方ではないかと思えます。また下の表ですが、“BOP層”イコール“貧困層”ということで、様々な格差や貧しさゆえの不利益ということが、大きな課題となっているのが現状です。インドのダラヴィという農村地域と都市部の比較ですが、融資で見ると都市部の53倍の年利であったり、飲料水にしても、通話料金にしても、都市部のそれに比べてかなり高額な設定となっています。このような貧困ペナルティにより、貧困層はますます貧しくなってしまうという、まさに負のスパイラ

ルに陥っている状況が、BOP層で起こっているわけです。

【PPT6】BOP層の課題と可能性についてですが、課題としましては、先程申し上げた通り、貧困層であるが故の様々な不利益があります。いろいろなモノやサービスに対するアクセス阻害要因が大きいことが1つです。2つ目は“従来の貧困問題へのアプローチの限界”という点です。ODAが段々少なくなっていく中で、政府開発援助としてのお金よりも、企業が貿易だったり投資だったりという流れで途上国に関与するような、そういった資金の流れがどんどん大きくなっていますし、貧困というグローバルな課題を取り上げてみても、これまでのように政府や国連、NGOなどが中心となつての支援というアプローチだけではなかなか解決に至らないと、国際社会から評価されつつあります。

このような状況の中、民間の力、つまり市場をベースとしたアプローチが、貧困の解決に一定の有効があるのではないかと、という見方が出てきました。これまで国連にしても私たちNGOとしても、“受益者”として貧困層を捕らえていたわけですが、そうではなくて“生産者”だとか“販売者”もしくは“消費者”ということで、バリューチェーンの中にBOP層の人々を組み込むことで、潜在的な力を引き出すことが可能なのではないかと、という見方に立っているわけです。これが、BOPビジネスによる開発効果が期待される所以です。

さらに、このBOPビジネスについても大きく分けて2つ捉え方があると思っております。タイプⅠ、タイプⅡと分けました。1つ目はBOP層をコンシューマー（消費者）として捉えるものです。先程の三角のピラミッドをもう1回思い出していただきたいのですが、BOP層の中でも少し上の層の人々、つまりある一定の現金を持ち、消費者として商品を購入できるような人々をビジネスに巻き込むものです。一方タイプⅡは、貧困層の中でも底辺に位置する最貧困層の人々を、バリューチェーンの中に捉えるものです。CAREのようなNGOが関与できるのは、主にこちらのタイプⅡではないかと感じているところです。

【PPT7】BOPビジネスについては、言葉だけがすごく独り歩きをして、いろいろなところで解釈や意味付けが異なっている状況かと思えます。企業にとっては、“BOPビジネス”イコール“途上国ビジネス”、つまり新たな市場として捉えるという見方が大多数なのではないかと思えます。その場合、私どもNGOとしての関わり方ですが、企業がそういった目的で途上国に参入する場合に、現地の環境や文化そして人権などに配慮し、負荷が掛からないよう、いわば監視をするという立場が考えられます。またフェアプレー・キャンペーンなどを通じて、先進国や国際社会における世論を高めてなどの対応が考えられると思えます。

一方で、ソーシャルビジネスとしてのBOPビジネスといえますか、利益の最大化を目

的とするのではなくて、BOP層が抱える社会的課題を解決することを目標に掲げるようなビジネスをBOPビジネスという見方をするのであれば、我々NGOとしては、より前向きな形での、建設的な意味での連携の可能性が広がると考えています。

CAREでは、“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に、特段の配慮を必要とする。”とBOPビジネスを定義づけています。

【PPT8】概念的な話はここまでにして、次に具体的に私どもがバングラデシュで展開しているプログラムをご紹介させていただきたいと思います。CAREバングラデシュの説明を少しさせていただくと、1952年に設立されており、CAREの現地事務所の中でも最大規模のオフィスとなっています。約900人のスタッフを抱え、年間40億円規模でプログラムを展開しております。

2004年から、企業連携によるルーラル・セールス・プログラム(Rural Sales Program、以下RSP)が始まりました。その頃から、エコノミック・デベロプメント・ユニットという専門の部署を立ち上げて専従スタッフをおき、企業連携を推進しているというCAREの現地事務所の中でも少々特異的な存在となっています。

この夏に視察をしてきたのですが、右上の写真については、首都のダッカから車で5時間くらいのところにある農村の風景です。こちらのボグラにこのプログラムを実施しているフィールドオフィスがございます。地元の方の多くは、牛を1世帯に1,2頭くらい飼ってまして、主な収入源は稲作という状況の中、貧困はかなり著しい状況となっています。

【PPT9】このRSPですが、多様なアクターによるマルチパートナーシップにより展開されているという点が最大の特徴となっています。CARE単独で実施しているものではないですし、CAREと特定の1社が連携をして進めているものでもないということを先に申し上げておきたいと思います。こちらにある通り、靴やシューケア商品を中心とするBataとの連携により2004年に始まり、2005年にはユニリーバ、それ以降も種子や衣類・住宅ケア用品、ヨーグルト、携帯電話など、本当に多種多様な商品・企業とのマルチパートナーシップにより展開しています。

またプログラムに関わっているBOP層については、まさにこの写真にあるような女性たちなのですが、年間500ドル以下で暮らしているような最貧困層の女性を対象にしています。CAREは、女性たちを販売者としてエンパワーしており、現在3000人が雇用され

ています。彼女たちがドア・トゥー・ドアで訪問販売をする中、その市場規模は BOP 層 375,000 世帯、約 180 万人規模となっております。ちなみに"Aparajitas"と書きましたけれど、セールスレディを示す言葉で、現地のベンガル語では"Women who never accept defeat"という意味だそうです。

このように複数のアクターが関わっている中、CARE バングラデシュはファシリテーターとして、さまざまな調整役を担っています。

【PPT10】様々なアクターが関わっている中、それぞれの目的と上位目標についてですが、例えば BOP 層については、収入や仕事を得ることによる貧困からの脱出が 1 番の目的になります。それから、支援の対象として資金をもらう、援助されるという関係ではなく、販売者としてサステナブルなビジネスに自ら参画できる場所にメリットがあります。そのために CARE は、起業、コミュニケーション、会計、在庫管理など、さまざまなビジネストレーニングを提供しています。

また CARE の目的ですが、BOP 層と重なりますが、貧困層の収入向上と雇用機会の創出が挙げられます。それから CARE は女性をエンパワーすることにより自立を支援する団体ですので、BOP ビジネスでの協働を通じて、女性のエンパワーメントや持続可能なビジネスモデルの構築が期待できるという点も重要となってきます。

企業に関しては、農村部における高品質商品の適正価格での流通、それから市場拡大、増収益などが目的となると思います。そしてもう 1 つ重要な点は、ロコミによるブランドコミュニケーションや CSR の視点です。

このようにそれぞれ違う目的でこの RSP に関与はしているのですが、共通の目的として、社会課題の解決、つまり MDGs (国連ミレニアム開発目標) でいうと Goal1 “貧困の撲滅”と Goal3 “ジェンダーの平等の推進”を、上位目標として共有しているということが非常に重要な成功の鍵といえます。

【PPT11】具体的な役割分担についてですが、まず CARE は対象地域の選定を行っています。CARE としては、企業と連携するにあたって、最貧困層がセールスレディとして関与できなければ意味がないのです。さらにセールスレディ、それから流通のハブになるような拠点やハブ・マネージャーを選考することも、CARE の役割になっています。そしてハブ・マネージャーに対する経営・販売研修を実施すると共に、販売実績のモニタリング、それから複数のパートナー企業との交渉を通じて、持続可能なビジネスモデルの構築に関与しております。

他の企業パートナー、例えば Bata やユニリーバですが、企業は売上に応じたコミッションを CARE とハブ・マネージャーに対して支払うことで、プロジェクト経費の一部を負担しています。また広報キャンペーンや販促に必要な物資、例えばポスターだとかチラシ、

看板などの提供であったり、統一されたブランディングの観点からセールスレディが販売する時に使うカバン、時には傘とかそういった物資の提供も行っています。

覚書をそれぞれの企業と結んでいるのですが、例えば **Bata** やユニリーバと競合しないような企業・商品との連携を拡大していくというスタンスで、現在 6 社と共にこのプログラムを動かしています。こちらを見ていただくと分かる通り、企業と NGO がどこの部分を担うのかということについて明確な役割分担をすること、そして複数の企業が関わることで、コストやリスクをシェアしていくというところに、1 つポイントがあるのではないかと感じています。

【PPT12】RSP のビジネスモデルですが、左から右の流れが流通のプロセスになります。1 つのハブに対して 30 人のセールスレディを雇用し、そのセールスレディ 1 人ひとりが大体 100 世帯強を回ります。そこでセールスレディは、消費者から注文を受け、その注文に従ってサブハブ・メインハブが企業の販売店・卸から商品を調達するという流れになっています。

全てのやり取りにおいて、現金での事前払いを原則としています。よく聞かれるのは、そもそも貧困だったセールスレディがどうやって起業するのか、という点です。2004 年に始めた当初は、マイクロクレジットを通してお金を借りて起業するというのを CARE バングラデシュでも勧めていたのですが、なかなか返済の意味でうまくいわずに、多重債務に陥ってしまうケースが少なくなかったということです。2006 年くらいから、そういった方法を止め、大体 5 ドルくらいで、身内や自分自身で用意できる小規模な資金で始められる体制としています。小規模で始め、少しずつ資産を増やしていくような取組みを勧めることで人々の自立を促しています。

また CARE と各企業との覚書により、スライドにある通り 0.5% から 4% 程度の売上に対するコミッションを、3 ヶ月毎に企業からメインハブ・サブハブに支払うということで、このビジネスモデルを動かしています。2004 年に始まって既に 5 年が経ちますが、どこからかファンドをもらって維持しているビジネスモデルではなく、関係している複数企業からコミッションにより、独自に持続的に回っているモデルなのです。

【PPT13】何枚か写真をご紹介します。左上は、**Bata** から無償提供されたバックです。ご覧いただくと分かる通り、**Bata** のサンダルだけではなく、ユニリーバの小分けシャンプーや美容クリーム、歯磨きやクシなど、本当に多様な商品が入っています。持つとずっしり重いのですが、これを持って、セールスレディが 1 日中戸別訪問して売ってまわっています。

CARE は、商品に対するコンサルティングも行っています。例えばこの **Bata** の靴ですが、現地の人々の好みだとか、磨耗しないという意味でより硬い材質が良いのではないかと

などと提案し、結果として、それだったらリサイクル素材でもできるということで、最終的にはコストも削減、売上も上がったそうです。

右下の写真は、メインハブになります。白いシャツの方がハブ・マネージャーです。CAREは、対象エリアに既にある小規模商店のオーナーを1軒1軒口説いていきます。この方は従来コピーサービスのビジネスをしていたのですが、今現在はこのように多様な商品を扱っています。現在では100ヶ所くらいのRSPのハブが存在しています。

ピンクのシャツの男性は、商品をハブからセールスレディに運ぶサービスパーソンです。1つのハブに対して2人のサービスパーソンを雇うという形で、男性も職を得ているわけです。奥の3人はセールスレディの女性たちです。ハブの壁には、企業から提供されたポスターやチラシが数多く貼られていました。

【PPT14】右下の写真は、1人のセールスレディですが、RSPに参加して大体2年くらい経つと言っていました。元々はメイドとして働いていたということで、本当に貧しい女性だったわけです。2年後、これは自宅兼倉庫になっている様子ですが、ある程度の在庫が蓄えられていて、資産ができるまでになっています。RSPに参加し、女手ひとつで、家も建てるのができたし、子どもを学校にも行かせるのができたということで、今ではこの仕事無しには生活が成り立たないほどでした。ただセールスレディという仕事は重労働でもありますし、大変だとも言っていました。この女性の場合、大体一日に6~7時間、4キロくらいを歩いて回るそうです。ちなみに、CAREがセールスレディを選ぶ基準ですが、彼女のように最貧困の女性であり、ほかに収入源が何も無い極めて厳しい状況に置かれた人々です。未亡人で、子どもを自分自身で育てなければいけない女性などが多数を占めているといます。

【PPT15】最も重要なことが、RSPによる経済効果と開発効果です。BOPビジネスを通じて企業とNGOが連携するのは良いですが、その連携自体が評価されるのではなく、本来それによってどういう経済効果と開発効果が出たのかという点を評価すべきと考えます。CAREでも毎年、中間評価など様々な評価を実施しています。

まず経済効果に関してですが、複数の企業で様々なコストをシェアできることもあり、コスト削減というメリットがあります。例えばユニリーバの場合、1社単独で同じ地区における流通を行うことを考えた場合、卸値の17%程度のコストをマーケティング&ブランディングコストとして試算していたところ、RSPに参加することによって、9%に抑えることができたと言っています。利益についても、RSP全体で、9ヶ月間で6千万タカ、約8000~9000万円くらいの利益が上がっているという報告が上がっており、売上維持・増加に少額ですが繋がっています。

また開発効果に関しては、最も分かり易い部分として、セールスレディの収入増加を見

ることで計ることができます。月収の比較では、2004年当初は200タカということで本当に少ない現金収入だったところ、2009年ベースで970タカとのこと。まだ貧困脱出とまではいきませんが、確実に月収増加が見られるということで、開発効果が出ていると考えています。

【PPT16】RSPは、BOP層を販売者として捉えエンパワーメントしていますが、販売者としてのBOP層だけではなく、商品を購入する消費者であるBOP層も、同時に底上げする必要があります。またビジネスを維持するためには、原材料の調達においても、地域の人々を巻き込む必要があります。この2つの視点から、SDVCプロジェクト(Strengthening Daily Value Chain Project)という補完事業を実施しています。

そもそもボグラという地域は、ミルクポケットといわれるほど酪農が盛んで、牛を飼って生計を立てている人が多いのですが、遠隔地であるため遠くのマーケットで売ることが難しく、牛乳を不正に安く買い叩かれて、収入に繋がらないというまさにBOPペナルティを抱えていたわけです。このプロジェクトにおいて、CAREはダノンをはじめとする国内のミルク加工業者と連携することによって、定期的に安定した価格で農民たちの牛乳を購入してもらうような仕組みを作り上げています。企業にとっては原材料の質の安定化に加えて、安定供給・需要を満たすことに繋がっています。

右上の写真は、CAREがこのプログラムで連携している商店に、地元の女性が高品質な牛のエサを買いに来ているところです。この女性は「このエサを買う前は1日に0.7リットルくらいしか搾乳できなかつたのが、1週間くらいで1日当たり2~3リットルも採れるようになって、かなり効果を実感している」と言っていました。

また左の写真は、同じくこのプログラムで提携する地元の店ですが、ここでは家畜病を治療する薬や栄養剤のようなものを購入できたり、また家畜の病気を治す獣医さんたちが定期的に巡回、または駐在しているそうです。これまでは高い交通費を払って、都市部の病院まで行き治療しなければいけなかつたといいますが、今では、農村で常に薬を手に入れることができるため、病気を未然に予防することができ、かつ、万が一病気になったとしても、交通費をかけずにここで治療ができるようになっていきます。

このように企業との連携を通じて、流通システムを整備・再構築することで、貧困ペナルティを解決し、コミュニティ自体を活性化していくことが重要なのです。

【PPT17】“NGOの専門分野と連携可能性”ということで少しまとめたのですが、左側が考えられるNGOの専門分野になります。“監視・提言能力”という点に関しては、途上国において企業がビジネスを行う際に、例えばCSR監査の面で関与する可能性が考えられますし、“中立・非営利”という立場のNGOとしては、CAREバングラデシュがまさに担っていたように、複数の企業との調整において役に立つ可能性があると思います。また、

地域に根付いた活動をしているというのが NGO の特徴でもございますので、現場を一番知っているということで、市場調査への協力やマーケティングに関する助言などもできると思います。さらに CARE の場合は、人々のエンパワーメントに力を入れている関係から、計画から実施、評価の全ての過程において現地の人を巻き込んだ参加型の活動をするということをポリシーとしているのですが、そういった意味では商品に関してそれが“如何に必要なものなのか”という点について包括的に啓発するといった面でも連携の可能性があります。最後に“女性グループやコミュニティに対する支援”にも力を入れている点を考えると、調達や加工、流通などのシステム構築においても企業と連携ができるのではないかと考えております。

【PPT18】最後に“企業－NGO 連携の留意点”ということでまとめさせていただきました。ここに貧困削減に資する「BOP ビジネス」の6つの条件を挙げています。

1つ目は“すべての過程において協働を重視すること”です。やはり BOP ビジネス、特に社会課題の解決に資する BOP ビジネスというのは、ビジネスそのものの社会性であったり、透明性、それから効果、効果も経済効果ではなく開発効果ですが、そういったものを最大限に高めるように努力することが必要になってきますので、NGO とは限らないとしても、企業単独でやるのではなくて、様々な協働とそのプロセスを重視するということが重要なポイントになるのではないかと思います。

それから2番目ですが、“適切なパートナーを選考すること”です。CARE の場合、単に寄付をいただくような場合においては、余りお断りするようなことは正直無いのですが、こういった現場での事業パートナーとしての連携ということになると、チャンスであると同時にリスクも相当あると見ており、念入りにパートナーとしてその企業が適切か否かを調べる必要性を感じています。デューディリジェンスのプロセスを通して、企業の体質や組織、歴史だとか、CSR 活動のビジョンや内容、また連携における上位目標が本当に開発なのかどうかなど、事前に確かめることが重要だと思います。企業にとっても同様に、どの NGO と連携するのかという点は、ビジネスの成功を左右するものだと思いますので、単に有名だというような理由ではなく、事業分野との整合性やビジネスモデル構築にあたっての専門性を持った NGO をパートナーにすることが成功のカギになってくると思います。

3番目ですが、企業をはじめとする“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”です。やはり BOP ビジネスにおいては、利益の最大化が最上にならないという点をしっかりと共有していくことが重要だと思います。ただ、そうはいってもビジネスはビジネスですので、中長期的には収益を得ていく方向性も念頭に置くことが必要だと思いますし、そのことが事業の持続性を高めることにつながるのも事実です。実際には、ダノンやユニリーバもそうですが、やはりある程度の体力と基盤のあるグ

ローバルな企業が、先頭に立って取組まれているという印象を持たざるを得ないかと思えます。

4番目は、“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”です。そもそも売りたい商品を売りたい価格で売り手の主導を持って宣伝・流通させるのではなく、現地のニーズに合ったものを広めなければならないという点がございませぬ。そのためには、まずは基礎調査を通じて BOP 層が本当に求めているものは何なのか、突き詰めていくと人々が抱える課題は何なのかということについて、徹底的に調べることが重要ではないかと思えます。また流通などの過程で BOP 層を直接巻き込んでのビジネス体系である点を見ると、BOP 層に対するダイレクトなインパクトが大きいので、例えば Bata がわずか 49 人のセールスレディで始めたように、まずは小規模ではじめ、随時修正を掛けていくという配慮と結果を急ぎ過ぎない忍耐も重要ではないかと思えます。

5番目は“持続可能なビジネスモデルを構築すること”です。先程ご紹介したように、他のファンドに頼らずとも回っていくようなビジネスモデルを作ることが重要です。さらに CARE のようなファシリテーションをする NGO が去った後も、BOP 層が企業からの搾取や不公正などに遭うこと無くそのビジネスの担い手であり得ることを担保するような仕組みも必要です。サステナビリティ、これはかなり重要な点かと思えます。

最後 6番目ですが、“適宜評価を行い、開発効果を確認する”ことです。短期的売上や成果を求めずに、中期的な現地へのインパクト、開発効果を求めていくことが重要です。

【PPT19】残りスライドを 3 枚、補足情報として付けています。本日は主に CARE としての事例をご紹介しましたが、実は当財団 BOP ビジネスでの企業連携を始めようとしています。ちょうど今日、プレスリリースを出したのですが、味の素との連携でアフリカのガーナにおいて栄養強化食品を貧困層に流通させることで、現地の子どもたちの栄養改善を目指すという取り組みを今後行う予定です。

【PPT20】ソーシャルビジネスの定義と同様、BOP ビジネスに対する定義も様々あるということで、このスライドを付けさせていただきました。

【PPT21】最後に“BOP 層”に対する異なる定義・見解をご紹介して、発表を終わらせていただきます。先程も触れましたが、3000 ドル以下の人々と申しまして、ピラミッドの底辺の層をさらに細かく分析すると、実はこのようにイビツな形をしています。

これまで BOP ビジネスの展開における NGO との連携の重要性を述べてきましたが、実際問題、NGO が本来支援の対象としている BOP 層は、この 500 ドル以下の部分の人々であるといわざるを得ません。一方で、企業は BOP 層の中でも中間から上層の人々が、ターゲットとなるでしょう。このような互いに異なるターゲット層の問題から、すべての

場合において NGO と連携が可能かという点、なかなか難しいのではないかと思います。NGO の中には、BOP ビジネスでの企業連携に対して、かなり否定的あるいは懐疑的な団体も少なくないというのが現状です。

こういった異なる見解の存在も含め、今後のよりよい企業と NGO の連携の可能性に期待を込めて、本日のプレゼンテーションを終わりたいと思います。ありがとうございました。

(了)