

BOP ビジネスの持続可能性—「非営利」対「営利」モデルの比較—

大阪商業大学 教授 安室憲一

問題提起

発展途上国の貧困の軽減には、非営利ビジネスによる支援がよいのか、それとも営利ビジネスによるシェアード・バリュー(CSV)方式が望ましいのか、「持続可能性」という観点から評価することが本報告の目的である。調査対象国としては、カンボジアとバングラディシュを選んだ。どちらも、貧困克服という課題を抱えた社会である。

カンボジアでは、NPO 法人「かものはし」プロジェクトが実施する「コミュニティー・ファクトリー」を観察した。バングラディシュでは(株)「マザーハウス」のマトリゴール工場を観察した。前者は非営利のビジネスモデル、後者は営利ビジネスモデル(SPA:製造小売業)である。この2つのビジネスモデルを比較したとき、BOP ビジネスとして、どちらが「持続可能性」が高く、貧困の軽減という目的に貢献できるかを考察する。¹

1. カンボジアの NPO 法人「かものはし」の民芸品プロジェクト

「かものはし」プロジェクトは、2002 年 7 月に当時学生だった村田紗耶香氏(フェリス女学院)、青木健太氏、本木慶介氏(ともに東京大学)が任意団体として発足させ、2004 年に特定非営利活動法人の資格を得た団体である。カンボジアのシェムリアップ近郊で蘭草(イグサ)を使った手作りのクラフト類(民芸品)を作るコミュニティー・ファクトリーを運営している。この工場の目的は、貧しい農村家庭の女性たちに職業訓練と雇用の機会を提供し、働くことを通じて貧困女性の経済的・社会的自立を促すことである。かものはしプロジェクトは、当初プノンペンなどの都市部の施設で売春被害にあって傷付いた少女にパソコン教室を通じて IT スキルを身に付けさせ、社会復帰を促すことから始まった。しかし児童買春問題の原因は、農村部の貧困にあることに気づき活動の場所を農村に移し、コミュニティー・ファクトリーを設立した。現在、約 100 名の女性が働いている。

この工場での作業は、イグサの染色、イグサの手織り、イグサの莫莖を形に切り、縫製加工して様々なクラフト(コースター、財布、履物、筆箱、ワイン入れ、バックなど)を製作する。ミシン掛け以外はすべて手作業(ハンド・クラフト)であり、典型的な農村工業のレベルである。これらのクラフト類はおもに観光客(日本人が多い)のお土産として現地で販売される。価格は、現地の人には高価であり、一種の「ドネーション価格」(活動支援を含む高めの価格)である。NPO 法人「かものはし」が主催する非営利事業活動という「ブランド」がなければ、このような高価なお土産が売れる可能性は低いだろう。ここでの活動は、日本人学生やカンボジアの若い活動家のボランティア並びに「かものはし」の会員の寄付(ド

¹ 本調査結果についての報告は、安室憲一(2016)「BOP 環境におけるビジネスモデルの持続可能性—カンボジアとバングラディシュの事例を中心に—」『大阪商業大学論集』(平成 28 年 1 月)社会科学編(pp.1-23)を参照。

ネーション)によって支えられている。

2. バングラディシュの「マザーハウス」の SPA モデル

マザーハウスは、2006 年に山口絵理子氏が東京都台東区に設立したハンドバックの製造小売り企業である。山口氏は「途上国から世界に通用するブランドをつくる」という理念に基づき会社を設立した。山口氏は、代表取締役兼チーフデザイナーを務め、新しいデザインや企画を立案し、それを携えてマトリゴール工場を訪れる。マーケティングと生産計画の管理は、元ゴールドマンサックス証券のエコノミストであった山口大祐氏の担当である。工場管理等はバングラディシュのマネジャーが担当している。

マザーハウスの経営理念は、いわゆるフェアトレードなどの「BOP ビジネス」とは異なる。「貧しくてかわいそうだから高く買ってあげる」というフェアトレードには反発する。山口氏は慶応大学時代に経済開発論の教科書だけでは貧困の実態はわからないと考え、バングラディシュに留学(大学院)して「貧困」体験した。様々な辛苦を経て、ジュートの素晴らしさに開眼し、これをバックの材料にするアイデアを開発した。自分のビジネスを「バック屋」と規定し、「ブランド」の確立に向け努力を重ねた。

マトリゴール工場は、山口氏の発案・デザインしたバック類を多品種少量生産する縫製加工工場である。工場長などの管理職は地元の 30-40 歳代の男子が担当しているが、従業員は熟練工の一部を除いて 18-20 歳代の若い男女が中心となっている。製品は日本と台湾の「マザーハウス」の店舗で販売されている。基本的に「慈善」や「安さ」ではなく、あくまでも「品質」、「デザイン」の良さで「先進国」で販売する「ブランド製品」である。先進国でブランド製品として販売するので、高い利益率が期待できる。その結果、マトリゴール工場の従業員には地元の 3 倍の賃金を支払い、彼らの雇用を確保している。新しい工場を建設して従業員も倍増する勢いである。高賃金と平等主義の処遇の結果、従業員の定着率が高く、技術や熟練の蓄積・高度化が促進されている。

3. 2つのビジネスモデルの比較

次に「持続可能性」という観点から 2つのビジネスモデルを検討してみたい。「かものはし」プロジェクトは典型的な非営利ビジネスである。目的は「売られてしまう女性を一人でも減らす」、「売られた女性を救済し、職業訓練を与える」ことである。広い意味で、農村部の貧困女性に職場を与えることが目的である。この事業目的は崇高であるが、ビジネスとして成立させるには課題が多い。ボランティアによる支援や会員の寄付(ドネーション)がなければ活動を継続することは困難だろう。また、できる限り雇用を増やすために、一人当たりの生産性を低く抑えざるを得ず、機械化や合理化が阻害される。したがって、ビジネスの発展性は限られてしまう。結果として、低い賃金水準で大量の雇用を抱えるというスタイルになりがちである。² このため、製品の原価が高くなり、「ドネーション価格」

² 大塚啓二郎(2014)『なぜ貧しい国はなくなるのか』日本経済新聞社。

の高い民芸品になってしまう。日本が不況になり会員の寄付が減少すれば、「コミュニティ・ファクトリー」の存続は難しくなるだろう。

他方、「マザーハウス」は典型的な製造小売り(SPA)のビジネスモデルである。優れたデザインと高品質のブランド・バックをバングラディシュの直営工場(100%出資)で製造している。創業者の山口氏は、バングラディシュに高級バックの製造技術に移転し、先進国で高く評価されるデザインを導入し、日本と台湾に輸出して「マザーハウス」(店舗)で販売する。受け入れ国の貧困を軽減する最良の方法は、世界の市場に向けてマーケティングする「製造小売り」(SPA)のビジネスモデルであろう。ただし、単なる委託加工工場では効果が薄い。すでにバングラディシュには外国資本の縫製加工工場がたくさんあり、世界のブランド会社(H&M,GAP,ZARA,ユニクロなど)が委託加工している。委託加工工場の労働条件は劣悪であり、しばしば国際的な問題を起こしている。したがって、国際機関による委託加工工場の労働条件の監視と矯正が必要なことは言うまでもない。しかし、ここで言いたいのは、「発展途上国ブランド」の重要性である。マザーハウスのように、高い製造技術に移転し、先進国市場で高く買ってもらえるブランド製品を販売するビジネスモデルが「望ましい SPA モデル」と言えるのではないか。つまり、「市場」と「博愛」を統合したシェアード・バリュー(CSV)モデルが、「持続可能性」という観点から見て優れたモデルと言える。³ 鍵になるのは「発展途上国ブランド」である。これからは「途上国ブランド政策」が重要な研究テーマになるだろう。

むすび

ここで検討したのは2例に過ぎない。⁴ したがって、この観察結果をもって一般化することはできない。しかし、今後の研究指針を得ることは可能だろう。

第一は、営利・非営利を問わず、収益を得るためには「ブランド」の確立が不可欠なことである。とくに非営利の場合、収益を目的としないからと言って、いつまでも寄付行為(ドネーション)に頼ってはられない。自力で収入を得るためには、「NPO ブランド」を確立しなければならない。マーケティング論の新たな挑戦課題として、「NPO のブランド政策」が研究されるべきだろう。

第二に、BOP ビジネスの「持続可能性」という観点からは、「市場」を活用する営利ビジネスの有効性が高いということが明らかになった。バングラディシュのような人口過剰国では、「製造小売り」(SPA)のビジネスモデルがうまく機能する。バングラディシュはすでに

Robert C. Allen(2011) *Global Economic History: A Very Short Introduction*, Oxford University Press.(グローバル経済研究史研究会訳『なぜ豊かな国と貧しい国が生まれたのか』NTT 出版)

³ Porter M. & M.R. Kramer(2006) "Strategy & Society," *Harvard Business Review*(84, December, pp.78-92). Saul. J.(2011) *Social Innovation Inc.*, Jossey-Bass.

⁴ Wankel C.(ed.)(2008) *Alleviating Poverty through Business Strategy—Global Case Studies in Social Entrepreneurship*—Palgrave Macmillan.

世界第二位の縫製加工品の輸出国(一位は中国)になっている。つまり、雇用を生み出し、所得水準を向上し、貧困を軽減するという目的には、市場を利用した営利ビジネスのモデルが有効なのである。マザーハウスは利益を地元の従業員に還元する仕組みを持っている。

「持続可能性」という観点からは、「市場」と「博愛」を統合したシェアード・バリュー(CSV)方式のビジネスモデルをデザインすべきであろう。また、こうした成功事例が他にもあるかリサーチが必要になるだろう。