

インド BOP 市場におけるソーシャル・ビジネス

—流通チャネルの構築と酪農協同組合—

下門直人（京都大学・院）

Shimokado Naoto (Kyoto University Graduate School)

1. はじめに

BOP ビジネス展開の第一の課題は製品の価格政策であるが、もう一つの課題は BOP 層の多くが居住する農村部での販売チャネル構築である。この課題は BOP 層を零細・小規模な卸売業者や小売業者として雇用することで解決できるとされている¹⁾。BOP 層を巻き込み流通網を構築することは、自社で独自に販売チャネルを構築するよりもはるかに低コストでの流通網構築を可能とする。商品の生産から販売までの流通チャネル全体として捉えると、BOP ビジネスの多くは、多国籍企業がチャネル・リーダーとなり、生産から販売までの全ての過程を管理しているが、流通チャネルにおけるチャネル・パートナーとして BOP 層を活用することは、雇用増、就労機会の提供、所得向上へと結びつく。それは確かに、結果的に貧困削減につながる一面をもつといえる。

しかし、BOP 層のニーズを満たし、貧困解消をはじめ BOP 層が抱える社会的課題を解決するためには、上述したような BOP ビジネスの観点でとらえるだけでは不十分であり、ソーシャル・ビジネスの観点からもとらえることが必要である。BOP 層の経済的自立を推進するためには、現地コミュニティに根ざした持続可能なビジネスの確立が必要であるが、多国籍企業による雇用創出には限界があり、自己雇用型のビジネスモデルが求められるからである²⁾。このようなソーシャル・ビジネスを流通の面からとらえると、誰がチャネル・リーダーとして流通チャネルを構築し、その過程で BOP 層をどのようにチャネル・パートナーとして巻き込み、そうすることで BOP 層が抱える固有の課題の解決にいかにかに寄与できるかが問われなければならないと考える。

本報告では、インドの酪農協同組合の成功モデルとされるアムル（AMUL）をとりあげ、アムルの事業をソーシャル・ビジネスの観点、および流通面からとらえなおし、アムルは BOP 層をチャネル・パートナーとしてどのように位置づけ、協働関係を形成してきたかを考察する。

2. インドの BOP 市場

インドの BOP 市場を形成する BOP 層の経済的貧困には様々な背景がある。たとえば、都市部か農村部といった地理的条件や労働市場、カースト制度の問題などである。貧困の背景にある要因も含めて具体的に BOP 市場をとらえなければ BOP ビジネスもソーシャル・ビジネスも成功する可能性はきわめて低い。

インドの貧困層は都市部よりも農村部に多く存在する。そして指定カーストになるとさらに貧困層の比率が高くなる。2009-10 年の都市部の貧困率が 21%なのに対し、農村部の貧困率は 34%である。同じく 2009-10 年の指定カーストの貧困率は、都市部が 34%なのに対し、農村部は 42%とインド全体の平均よりそれぞれ 10%以上高くなっている。また、インドの労働市場においては、国内全体の総雇用者のうち 9 割以上の労働者がインフォーマル部門に雇用されている³⁾。

3. ソーシャル・ビジネスとしての酪農協同組合

インドの酪農業は世界的にも規模が大きく、2013年-14年の生乳生産量は1億3770万トンと世界一の生産量を誇る。インド酪農業の特徴は、協同組合運動と結びついて発展してきたことである⁴⁾。その酪農協同組合の成功モデルがアムル（AMUL）である。アムルは、1946年にグジャラート州カイラ県アーナンドにカイラ県ミルク生産者協同組合連合として誕生した。その後、1973年にグジャラート州酪農協同販売連合会（GCMMF）が設立され、①農村ミルク生産者協同組合、②各県のミルク生産者協同組合連合、③州酪農協同販売連合会を基本組織とするアムル・モデルが形成された⁵⁾。

アムル・モデルでは、農村ミルク生産者協同組合が零細生産者からミルクを集乳し、さらに県単位のミルク生産者協同組合連合会が県下の農村ミルク生産者協同組合から集乳し、加工を行う。そして最終的に州酪農協同販売連合会がアムルブランドで牛乳ならびに乳製品をインド全土で販売する。また、アムルは零細生産者が酪農事業を持続可能な自立した事業として成り立たせるために、所得向上を目指すだけでなく、様々なサービスや教育、能力開発の機会を提供し、組合員となったBOP層のエンパワーメントの拠点としての側面も有している。従って、アムル・モデルは零細生産者が中心となり設立した協同組合がチャンネル・リーダーとなり構築した流通チャンネルとしてとらえることができる。そして単位協同組合ならびに連合会が協働しながら零細生産者を組合員として組織し、チャンネル・パートナーとして巻き込む中で、彼らのニーズや社会的課題を解決し、さらには事業としても成功させている。

4. おわりに

ソーシャル・ビジネスからみたアムル・モデルの意味は、自らがチャンネル・リーダーとなることによってチャンネル・パートナーであるBOP層のニーズや課題の解決を図り、またそれを事業の成功と結びつけ、継続的に組合員を増やし、売上高増を果たしていることである。今後の課題は、チャンネル・リーダーであるアムルと生産者との関係を具体的に分析し、ソーシャル・ビジネスにおいて有効に機能する流通パートナーシップのあり方を探求することである。

¹⁾ Prahalad, C. K. (2010) *The Fortune at The Bottom of The Pyramid: Eradication Poverty Through Profits Revised and Updated 5th Anniversary Edition*. Wharton School Publishing. (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット 増補改訂版』英治出版, 2010年), 邦訳 81頁。

²⁾ 林倬史 [2015] 「新興国のBOP層の位置づけと自律的ビジネス生態系」『国土舘大学経営論叢』4(2), 175頁。

³⁾ 山崎幸治 [2014] 「貧困削減と社会開発」 絵所秀紀・佐藤隆広編『経済成長のダイナミズム』日本経済評論社, 133頁。

⁴⁾ 中里亜夫 [1998] 「インドの協同組合酪農 (Cooperative Dairying) の展開過程——OFプロジェクトの目標・実績・評価を中心にして」『福岡教育大学紀要』47, 第2分冊, 101頁。

⁵⁾ ヴェルガーゼ・クーリエン (久保田義喜訳) [1997] 『インドの酪農開発——果てしなき夢』筑波書房, 31頁。