



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2011-3b

日本型中小企業BOPビジネスの必要要件
ミャンマーに於ける事例を中心として

大竹 裕子

Current Management Issues



日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件

ミャンマーに於ける事例を中心として

大竹裕子

目次

第 1 章	序説.....	2
1-1	BOP ビジネスの概況.....	2
1-2	日本企業の実際と可能性.....	2
第 2 章	BOP ビジネスとは.....	3
2-1	BOP の定義.....	3
2-2	BOP ビジネスの定義.....	4
2-3	BOP ビジネス開始当初の不確定性.....	5
2-4	BOP ビジネスの社会的意義と担い手.....	5
2-5	ソーシャルビジネスと CSV (共有価値の創造).....	6
第 3 章	日本の BOP ビジネス研究・紹介の現状.....	7
3-1	日本企業の BOP ビジネス事例紹介の変遷.....	7
3-2	BOP ビジネスと日本企業.....	8
3-3	BOP ビジネスと中小企業.....	8
3-4	事例研究の目的.....	9
第 4 章	事例研究.....	10
4-1	事業の概要と特徴.....	11
4-1-1	西垣氏：盲人医療マッサージサービス会社ゲンキ (Genky).....	11
4-1-2	玉崎氏：雇用創出型ブレッシング縫製工業.....	12
4-2	事業を始めた経緯.....	13
4-2-1	西垣氏と盲人医療マッサージ.....	13
4-2-2	玉崎氏の雇用創出型縫製工場への道のり.....	15
4-3	パートナーおよび連携.....	16
4-3-1	経営の役割分担と技術者養成・技術レベル確保のための連携.....	16
4-3-2	雇用創出型縫製工場事業でパートナーの果たす役割.....	21
4-4	従業員の処遇.....	22
4-4-1	マッサージ技能者の報酬制度と技能訓練.....	22
4-4-2	雇用創出型縫製工場の従業員.....	23
4-5	ビジネス上の工夫.....	25
4-5-1	ゲンキ事業での工夫.....	25
4-5-2	ブレッシング縫製工業のポジション取り.....	26
4-6	今後の展望.....	26
4-6-1	西垣氏の盲人医療マッサージについての展望.....	26
4-6-2	玉崎氏の雇用創出型縫製工場事業についての展望.....	27
第 5 章	インプリケーション.....	28
5-1	先進国市場経済と BOP を結ぶ BOP ビジネスの有効性.....	28
5-2	経営者の行動力・柔軟性とビジネス上の工夫.....	29
5-3	パートナーシップの重要性と現場志向.....	30
5-4	使命感と日本人の慈悲心.....	31
5-5	結論と今後の課題.....	32

第 1 章 序説

1-1 BOPビジネスの概況

未開拓な巨大市場である BOP (Bottom or Base of the Pyramid: 所得によって世界の人々を階層化した際にできる、少数の高所得者層を頂点とし、最大の人口を占める低所得者層を底辺とする、所得三角形の底辺層) を対象とする BOP ビジネスは日本でも注目を浴びつつあり、貧困を始めとする BOP の様々な社会問題解決の手段としての有用性も認められている。しかしながら営利事業としてみた場合、「先進国型の事業活動」や「先進国と同等の基準での事業投資」を手直した程度で成功を収めるのは難しい、ということも共通の認識としてほぼ定着してきているといつてよい。

BOP ビジネスの提唱者であるプラハラードとハートはこの BOP ビジネスの主導者を(大規模) 多国籍企業と位置づけているが、BOP ビジネスそのものの趣旨は BOP と先進国の市場経済とを直接、幅広く結びつけるビジネスとしている。従って、BOP ビジネスは多国籍企業によるビジネスに限られるものではない。

BOP ビジネスの実際の姿は、多国籍企業や大企業に限らず中小企業や個人を含むさまざまな事業主体が、その技術力やビジネス遂行能力をもって BOP と市場経済社会を適切な形でつなぐことにより、十分な収益性もちつつも BOP の人々や社会の発展・問題解決にもつながるビジネスを実施していくことにある。BOP ビジネスで成功する可能性は広く一般の企業や起業家にも開かれているのである。

このような状況で欧米先進国の企業は、地球環境への過重な負荷や天然資源の有限性、既存先進国市場での競争激化や新興国市場の急速な飽和状態への進行、社会的に意義のある事業実施の重要性についての認識の高まりなどを踏まえ、積極的に BOP ビジネスへ進出に乗り出している。その一方で日本では、一部企業が地道な海外展開の一環として BOP ビジネスを行っているほかは、極めて限られた事例が様々にとりあげられるような状況にとどまっており、欧米企業の後追いを始めたばかりのようにもとらえられているⁱⁱ⁾。

1-2 日本企業の実際と可能性

しかしながら菅原が指摘するようにⁱⁱⁱ⁾、1964 年からヤクルト・レディーによる宅配方式で海外進出を成功させている株式会社ヤクルト本社を始めとし、1963 年から海外ビジネスを本格化させアフリカでの船外機シェアが 75% となっているヤマハ発動機や古く 1911 年から海外進出を進めている味の素、1990 年にインドネシアに進出し近年になって成功を収めたフマキラー株式会社など、BOP ビジネスが喧伝される前から実質的に BOP ビジネスで成功を収めている企業もある。とはいえ中小企業の事例としては、ビジネス構築の途上で成功しているとはまだいえない日本ポリグル株式会社のバングラデシュにおける画期的に廉価な水質浄化剤の販売事業のみがくり返し紹介されているにとどまるといってよい^{iv)}。

このような状況から、BOP ビジネスは中小企業や起業家にとって敷居の高いもののようにとらえられやすいが、菅原が紹介しているように中小企業の特徴が BOP ビジネスに適している点も多い。筆者自身、1990 年代半ばから 2000 年末までミャンマーに滞在し、BOP ビジネスといってもよい真珠養殖事業を成功裏に立ち上げ軌道に乗せた経験や同じ時期に滞在していた日本人の起業家などの事業活動からも中小企業や個人の起業家に BOP ビジネ

スを実施していく上での適性があることを実感できた。

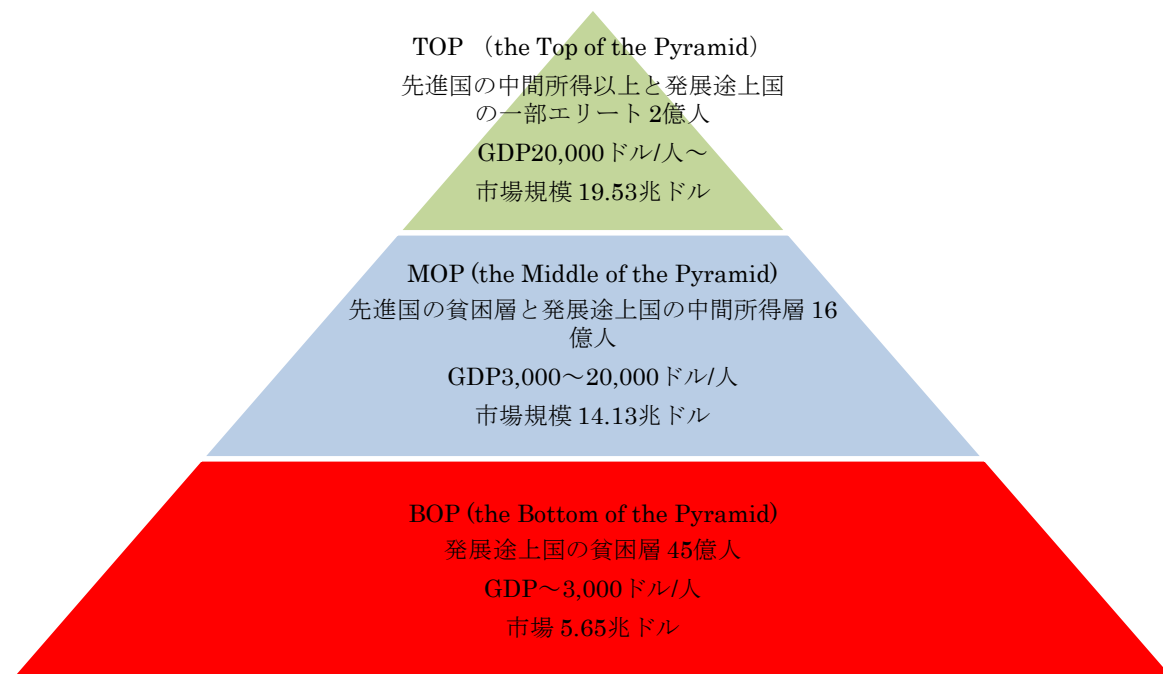
本論考では、BOPビジネスの概念を確認し、日本でのBOP先行事例の紹介状況を整理した上で、BOPビジネスに興味を持つ中小企業や個人企業家がBOPの地に乗り出しビジネスを成功させるための参考となる、東南アジアで最大のBOP人口をかかえるミャンマーでの日本人による中小企業のBOPビジネス成功事例を紹介する。

第2章 BOPビジネスとは

2-1 BOPの定義

これからの市場として日本でも注目を浴びつつあるBOP(the Bottom of the Pyramid)は、プラハラードとハートにより1997年頃に作成され2002年初頭に”Strategy + Business”に掲載された論文”The Fortune at the Bottom of the Pyramid”^{vi}により提唱された概念である。この論文によるBOPの定義は、下図にあるような所得階層による経済ピラミッドの中で、1人当りGDPが購買力平価でみて1,500米ドル未満の40億人が構成する第4層(下図では第3層に当たる)、BOP(the Bottom of the Pyramid)と規定している。ちなみに第1層は先進国の中間所得以上と発展途上国の一部エリートで構成される1人当りGDPが20,000ドル超の7.5~10億人、第2層と第3層は第1層と4層の中間層を並列的に構成し、先進国の貧困層と発展途上国の中間所得層からなる1人当りGDPが1,500~20,000ドルの15~17.5億人としている。

経済ピラミッドとBOP



岡田ほか(2011)をもとに筆者が作成

BOPについてのこの考え方は現在でも基本となっているが、当初は区分して考えられていた第2層と3層をまとめてMOP(the Middle of the Pyramid)とし、全体を3層に分けてとらえ金額とそれぞれの人口を推計した”The Next 4 Billion”^{vii}で記述されている(金額は2002

年の購買力平価 US ドルで換算した数値)次の定義が用いられることが多い(高岡(2010)ⁱⁱⁱ、佐藤(2010)^{iv}等):第1層・1.75 億人・1 人当り GDP20,000ドル以上、第2層(上述の第2・3層)・14 億人・1 人当り GDP3000ドル以上 20,000ドル未満・市場規模 12.5 兆ドル、第3層(上述の第4層:BOP)・40 億人・1 人当り GDP3,000ドル未満・市場規模 5 兆ドル。

本論でもこの”The Next 4 Billion”の定義を使うが、数値については岡田により人数と市場規模を推計し直したものを紹介する:第1層・2 億人(総人口比3%)・1 人当り GDP20,000ドル以上・市場規模 19.53 兆ドル、第2層(ボリュームゾーン)・16 億人・1 人当り GDP3,000ドル以上 20,000ドル未満・市場規模 14.13 兆ドル、第3層(BOP)・45 億人・1 人当り GDP3,000ドル未満・市場規模 5.65 兆ドル。

また BOP は、人口増加率・経済成長率でも将来的に大きな成長が見込まれる市場・企業活動の場でもあるとみられている^v。

2-2 BOPビジネスの定義

BOP の定義については、特に論文ではそのとらえ方にいろいろな意見がある。特に、BOP に属する人々を消費者ととらえ、BOP 市場をターゲットとするビジネスに限るととらえているものは少なくない。BOP 概念を初めて提唱した”The Fortune at the Bottom of the Pyramid”およびそれに続くプラハラードの著書『ネクスト・マーケット』ⁱⁱⁱとその改訂版である『ネクスト・マーケット[増補改訂版]』にも、BOP ビジネスについての明確な定義が無いことがその原因であると考えられるが、提唱者であるプラハラードの考え方はその論文や著書ⁱⁱⁱに明確に表れている。

そこに表現されている BOP ビジネスとは、「BOP を対象とし、BOP と先進国を中心とした世界的市場経済を直接的に結びつける、地球自然環境にとってもビジネスとしても持続可能なもので、事業活動が発展途上国の貧困を中心とした社会問題の解決につながるもの」を指している。この考え方が BOP を販売の対象をしてのみとらえているのではなく、BOP を生産者や販売者とするものも含まれていることは、それらでとりあげている事例から見ても明白である。

日本では、2009 年 8 月から 2010 年 1 月にかけて経産省が中心となり関連する学者や有識者による BOP ビジネス政策研究会が開催され、”The Fortune at the Bottom of the Pyramid”および「ネクスト・マーケット[増補改訂版]」を始めとする論文や書籍、事例、援助機関の考え方等を踏まえ BOP ビジネスを振興していくための政策が検討され、報告書にまとめられた上で、「BOP ビジネスのフロンティア～途上国市場の潜在的可能性と官民連携～」という書籍にまとめられている^{iv}。ここでは BOP ビジネスの実際の事例や援助機関等の支援実行条件に鑑み、慎重に吟味した上で定義したと判断できる BOP ビジネスのあるべき姿が的確に定義されている。本論考ではこの BOP ビジネス政策研究会による定義「主として、途上国の低所得階層を対象(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、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」^vを採用し、論を進めていく。BOP ビジネス政策研究会による定義を採用することにしたのは、同研究会の定義が上述のような BOP ビジネスの考え方を適切に反映したものであるという判断からである。

2-3 BOP ビジネス開始当初の不確定性

このように定義すると BOP ビジネスがどのようなものか、かなり明確になるような印象を受けるが、プラハラード(2010)^{xvii}にあるように、次のような BOP ビジネスの特性から、特に事業開始当初は自立的持続可能性を有しているとはいえない場合も多い: 1) 国際的に通用する技術による製品やサービスをこれまでとは比較にならない低価格で提供しなくてはならないこと、2) 人口密度が低く分散している市場や生産者等を結びつける画期的な ICT・物流システムを使う革新的ビジネスモデルが必要とされる場合も少なくないこと、3) 商品の魅力を理解してもらうためにこれまでにはなかったような教育的広報宣伝活動が必要とされることも多い、など。従って、事業として完成した暁の姿と、取組み当初の姿とではビジネスとしての持続可能性、特に収益性については区別する必要があるが出てくる。最終形としてはビジネスとしての自立・持続が可能なものではなくてはならないが、成功事例であっても完成形にたどり着くまでには何らかの補助を利用していることがあり、当初から持続可能性が明確に示されているわけではないのである。

様々な事例を見ても、BOP でのビジネスは、労働力・天然資源搾取型の製造・地下資源採掘事業や中間搾取が BOP の人々へとわたる金額を大幅に低下させるような仲買人的買付などを除くと、先進国の企業にとって当初から投資努力に見合う収益性を見込むほどの計算が成り立つものは、非常に限られている。この点で BOP ビジネスに取り組むことは、企業にとっての研究開発投資的意味合いや実証試験事業的性格、あるいは長期的に成長が見込まれる市場への先行投資や長期的に見た事業展開の方向性を見きわめるための試験事業的性格が強いものとなる。特に BOP ビジネス立ち上げ当初の取組みは通常の事業への投資、というよりは事業化に向けての研究開発と試験的的事业への支出といった、長期的先行投資とみるのがふさわしいと考える。

そう考えれば、事業としての自立的持続性を確立するまでには、研究開発あるいは試験事業として、なんらかの補助を受けることは妥当なことといえるであろう。それらの補助は事業のインキュベーション機能を果たすものととらえられ、BOP の社会問題の改善・解決に貢献するビジネスを軌道に乗せるための支援と位置づけられる。そうしたインキュベーション機能を果たす支援の枠組みとして、企業自身の CSR 活動への支出^{xviii}、発展途上国支援の国際機関、USAID などの各国援助機関や日本の JICA による公的開発援助、NGO による私的国際援助への資金支出等が BOP を振興する立場から提唱され、実際に活用されている^{xviii}。

また日本では、日本企業の海外直接投資を振興する JETRO の補助金が BOP ビジネスへの当初の取組みに利用できるほか、中小企業や起業家の補助金や低利資金借入制度といったビジネス振興の枠組みでの支援制度の利用も可能となっている^{xix}。

2-4 BOP ビジネスの社会的意義と担い手

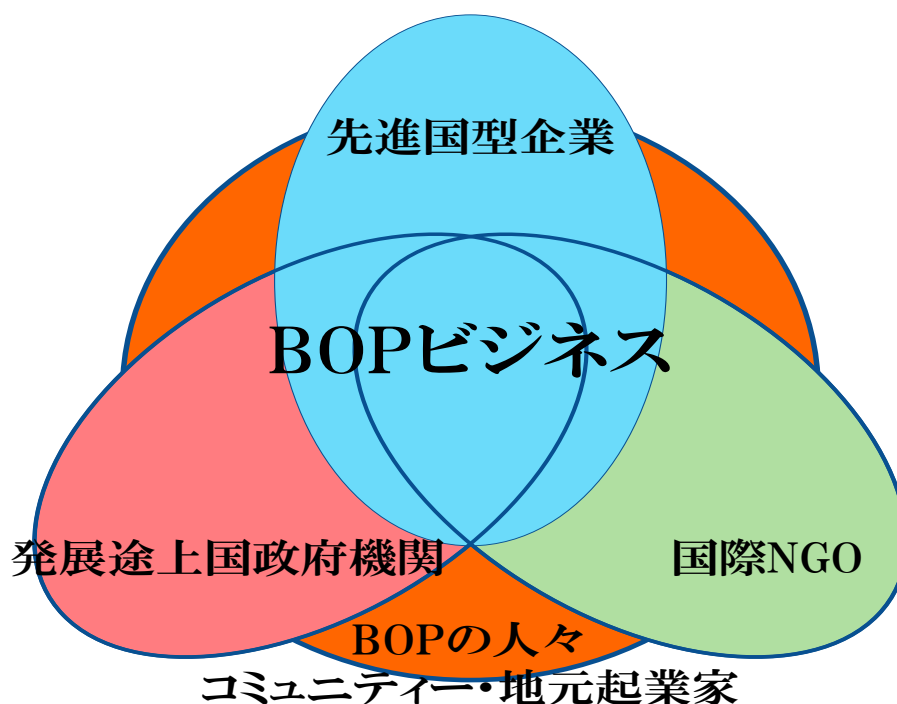
BOP ビジネスという概念は、BOP の社会問題を企業の収益事業活動によって解決しようとする考え方^{xx}、社会的イノベーションといってよい発想の転換により生まれた。その考え方は、BOP が先進国の市場経済と直接かつ幅広い結びつきを確立することにより、生活環境の改善に必要なサービスや製品に手を届き易くし、ひいては BOP の人々自身がその生産・販売・サービス活動などにかかわることにより収入創出活動の機会も増えて、生計の向

上につながる、というものである。

これに加え、BOP ではインフォーマル経済の存在が大きいことを指摘されており、これまでは極めて限定的であった市場経済的貨幣取引が BOP の人々のあいだに浸透し一般的になるにつれ、それまでは貨幣価値によっては測定することができなかった活動が、貨幣価値の交換をともなう取引活動となり、測定可能な経済活動として把握されるようになることで収入額が上昇するという現象も見込まれている^{xxi}。

この BOP ビジネスという社会的イノベーションは、企業は営利事業を行い、社会問題の解決は政府や NGO・NPO 等の領域というこれまでの常識を覆すものである。その結果として、これまでは別個に活動していた NGO・NPO や政府機関が企業と協働する状況を現実のものとし、消費者や労働者についても企業が搾取・収奪する対象ではなく、お互いが利益となる活動・取引を通じて収益を上げる関係を築いていっている。

BOP ビジネスの担い手のイメージ



Prahalad and Hart (2002)をもとに筆者が作成

プラハラード(2010)^{xxii}に示されているこの協働関係は、BOP の人々とそのコミュニティーや企業家が自助努力を行っているところに、外部から活動者として、これまでは政府と NGO・NPO のみが支援していたところに、先進国市場経済の企業が BOP ビジネスの主たる担い手として参加するという形で形成される。資金面では、これまでは政府と NGO・NPO にのみを通じて流れていた公的・私的援助ならびに企業の CSR の支援資金が、BOP ビジネスの振興・インキュベーションにも利用されるようになることにより、4 者が協働して BOP ビジネスの担い手となる状況(上図イメージ)を出現させることができたのである。

2-5 ソーシャルビジネスと CSV(共有価値の創造)

このような社会的イノベーションの提唱者としてはほかに、グラミンバンクで有名なノーベ

ル賞受賞者でもあるムハマド・ユヌス、あるいはポーターとクラマーを挙げることができる。ユヌスは、営利企業と NPO の中間的存在ともいえる事業形態^{xxiii}ソーシャルビジネス^{xxiv}を提唱している。ポーターとクラマーは、2011 年に”Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth”^{xxv}において「企業が社会にとって利益(社会問題の解決)になる活動によって、利益を生み、競争優位を高めることにもなる」方向性である、CSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造)を提唱している。

この両者は、それぞれの文献自らが指摘するように、欧米を中心とした先進国市場経済社会の、地球環境問題や地下資源の有限性を意識した環境負荷・資源消費に関する持続可能性を高めるための取組みを踏まえたものとなっている。さらに2008年9月のリーマンショックは、そこに立ち至るまでの短期的視点で、環境・社会に対する収奪的活動を収益源とする傾向が強かった企業活動の反省をうながし、近年では長期的・持続性の視点にたった企業活動のあり方を重視すべきとの考え方が強まっている。

さらにBOPビジネス政策研究会(2010)や岡田ほか(2011)^{xxvi}に指摘されているように、既存先進国市場の飽和感とコモディティ化の急速な進展に加え、2006年4月に国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP-FI)と国連グローバルコンパクト(UN Global Compact)が中心となって世界の主要な機関投資家とともに策定した「責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)」でこれまでの財務的要因以外も重視することになり、その財務外要因であるESG(Environment, Social, Governance)の投資家への浸透^{xxvii}も、このような社会的イノベーションの一翼を担っており、企業のCSV戦略の採用・BOP活動への積極的関与につながっているとみられる。

第3章 日本のBOPビジネス研究・紹介の現状

3-1 日本企業のBOPビジネス事例紹介の変遷

BOPビジネスの事例研究・紹介については、BOPビジネスが米国発の概念であることもあってか、野村総合研究所(2010)や2011年1月15日発行の小林ほか(2011)といった初期の一般啓蒙書では、欧米の事例のみを扱っている。ただし、2010年6月10日発行の経産省(2010)では欧米の先進事例紹介の部分にヤマハ発動機のインドネシアでの浄水案件が含まれており、国際協力活動で利用されるマラリア予防のための防虫蚊帳を使った事例として住友化学株式会社を成功事例として大きく採りあげているほか、経産省の委託事業により野村総研が実施したF/S調査の有望案件として日本ポリグル株式会社のバングラデシュでの水質浄化剤販売事業を有望案件として採りあげている^{xxviii}。

その一方で菅原は2009年の時点で、1964年からヤクルト本社が海外で実施しているビジネスは、いわゆるBOPビジネスであると指摘しており。2011年7月19日に発行された菅原、大野、榎野(2011)ではそれに加え、1963年から本格化したヤマハ発動機の船外機事業や古く1911年から海外進出を進めている味の素のBOP市場での販売実績、近年になってインドネシアで成功を収めているフマキラー株式会社などを日本企業のBOPビジネス実績としてあげ、日本ポリグルの水質浄化剤販売事業についても、中小企業のBOP事業適性の観点から分析、紹介している。

このほか岡田ほか(2011)では、味の素が原材料農家に製造過程で派生する有機肥料を

還元している事例や味の素とヤクルトの販売事例、三洋電機株式会社のソーラーランタンによる CSR 活動の本来事業との連携事例、パナソニック株式会社のタンザニアでの乾電池販売事例、ヤマハ発動機の船外機販売ならびにアフリカでのドリップ灌漑普及とマイクロレジットに井戸汲み上げポンプの販売を結びつけた事例、住友化学の防虫蚊帳・ネット販売事業の事例を扱っている。

さらに経済産業省近畿経済産業局が作成した「次世代有望市場開拓事例集^{xxx}」では、日本ポリグルのほか、BOP ビジネス事例として、即席麺のエースコック株式会社、水供給事業関連会社 2 社、ブラウン管主要部品会社、デンタルケア製品製造販売会社、潜在・消毒剤等の製造販売会社の事例が紹介されている。しかしながら、“新しい外需”として BOP 市場と新興国のボリュームゾーンをとらえているためか、通常ビジネスの延長線の事例紹介という色彩が強く、日本ポリグルを除くと BOP ビジネスに本格的に取り組んでいるところは少ないように見受けられた^{xxx}。

3-2 BOP ビジネスと日本企業

日本企業による BOP ビジネスを考える場合に、日本社会で一般的に受入れられている、企業は社会の公器^{xxxi}であるという考え方を配慮すべきであろう。これは、「会社の持ち主である株主のためだけでなく、社会的に有意義な存在としての企業活動を行うことがその企業価値を高める」という考え方が、最近になって CSV という新しい概念として提唱され、受入れられるようになってきている欧米の企業観とは一線を画すものである。

このような、社会にとって有意義な活動・社会に貢献することをもって企業の収益源とするという考え方は、日本ではすでに江戸期には確立していた^{xxxi}。それは、企業理念という形で日本企業に受け継がれ、広く浸透しており、企業の収益活動によって BOP の社会問題を解決するという BOP ビジネスの考え方と親和性が高い。菅原もこの点を含め、基本となる当該企業の製品・サービスの優良性と低コスト対応力のほかに、1) 現地人労働者とも一緒に働くという日本人の徹底した現場志向、2) 現地事情に柔軟に対応していく技術力や業務改善能力、3) 悪条件でもがんばり抜く粘り強さ、4) 長い目で事業を育てるという経営姿勢を日本企業に広く見られる特性として挙げ、日本企業は、BOP ビジネスの成功要因・ビジネス適性を備えている場合が欧米企業に比較して多いであろうとしている^{xxxi}。

3-3 BOP ビジネスと中小企業

BOP ビジネスを実施する上での現場を直に知る事の大切さは、ほぼすべての文献で強調されている。これは BOP の人々が生活する社会の状況が、先進国市場経済での企業活動が行われる環境とはかけ離れたものであり、BOP の人々の価値観とニーズや需要、購買力や生産能力・適応力、インフラストラクチャー（社会基盤：社会の基盤となる施設・設備・サービス等）や企業活動に必要なサービス、法規制や取引慣行などが、先進国に住む通常人の想像を超えているためである。

このようなビジネス環境の中で事業を円滑に推進して行くには、意思決定の大胆さやスピード感と現場主義による現地事情に忍耐強く応じる創意工夫や柔軟な対応が必要である。これらの中小企業の特性に合致する点については、筆者のミャンマーでの事業実施経験中にも感じ取っていたもので、菅原はこれらの点について日本ポリグルの事例を材料に中

小企業の優位性を説明している^{xxxiv}。

説明に当たって菅原は、同社会長小田兼利の次の発言をまず挙げ、

「中小企業は小回りがきくために仕様の変更が簡単に出来る。その上、すばやい決断力もある。さらに日本人のDNAに組み込まれている、弱いものを思いやるという慈悲心も健在している。これらの点において中小企業は大企業に勝る強みをもっており、これこそがBOPビジネス向きの特質である」としている。

さらに小田の指摘する中小企業に共通の特性として:1)汗を流すことをいとわない勤勉さとひたむきさ、2)じっと堪える辛抱強さ、3)仕事があることを喜びとする欲のなさ、の3点を挙げている

これに加え菅原は、中小企業は経営トップの個人的強みに依存するケースが多いため、経営トップの資質と姿勢が重要になるので、特に中小企業にとってのBOPビジネス成功の鍵として、経営トップの1)強烈な使命感、2)強い好奇心、3)がむしゃらな行動力の3点を挙げ、中小企業がBOPビジネスを実施する上で有利であるとしている。

また中小企業庁による「中小企業白書 2010」(P161)では、「中小企業の持つ機動的な意志決定や現場の密着等の特性は、BOPビジネスに取り組む際の重要なポイントであり、大きな強みとなると考えられる」としている。

3-4 事例研究の目的

3-2、3-3 に述べたように、日本の中小企業によるBOPビジネスは親和性が高く、日本の事業家・起業家が有する事業を通じて社会に貢献するという使命感や弱者への慈悲心をよい形で発揮できる場がBOPに大きく開かれているにもかかわらず、現在のところ少なくとも広く世に紹介されている日本の中小企業のBOPビジネス事例は、3-1 に述べたように非常に限られている。

筆者は、事業で採用した現地従業員が、積極性と充実感をもって仕事をしてそれにふさわしい給与を得て生計を立てながら家族に送金もできるようになり、幸せそうにしているのを見て、自分もうれしかったという経験がある。さらにみんなが生き生きとしていき、向上心をもって仕事以外の語学等にも積極的に取り組みながら人間的にも成長していく姿が、自分の仕事への充実感を高めてくれたことも鮮明に覚えている。技能労働者として育てるべく採用した従業員は、地方村落部の農家の次男三男や女性も多く、それまでは現金収入が全くない状態で家の手伝いをして糊口をしのいでいたのがであった。

このようにBOPの人々の発展と問題解決のために、日本の中小企業や個人起業家はその事業活動によって貢献することは、BOPの人々にとっても日本人の側にとってもお互いに利益をもたらす、Win-Winの関係である。現在、市場の成長にかげりがあり、閉塞感の漂う日本市場だけでなく、今後長期的に成長の見込めるBOPをも視野に入れることは、日本の中小企業や個人起業家にとって事業機会を一段と広げることにもなる。さらに「中小企業白書 2010」には、海外直接投資を行う中小企業の成長ポテンシャルの高さを示す、下記のような中小企業庁による分析の結果もある。これにより、BOPビジネスへの進出が中小企業の活性化につながる面もあることが推定される。その分析では、1)2000年度に直接投資を開始し2007年度まで直接投資を継続している企業の労働生産性は、その間に直接投資をまったく行っていない企業より高く、直接投資を開始してからの生産性の伸びは、その間

に直接投資をまったく行っていない企業より伸び率が高いことがわかる。さらに、2) 2000 年度に直接投資を開始し 2007 年度まで直接投資を継続している企業の国内の従業者数は、直接投資をまったく行っていない企業の従業員数の動きと比較して、直接投資開始 3 年後には約 9 割に減少するが、6~7 年後には直接投資をまったく行っていない企業の従業員動向(開始時点の従業員数と 6~7 年後の従業員を比較した際の比率)を上回ることが分かる^{xxxv}。

そこでこの事例研究では、すでにある程度の成功をミャンマーで収めている日本の中小企業・個人起業家の事例を紹介することにより、中小規模 BOP ビジネスが日本の中小企業・個人起業家にとって十分に実現可能であることを例示する。これにより BOP ビジネスへの関心を高めるとともに発展途上国という異なる事業環境に進出する際の心理的敷居を低めることが、その目的である。

ASEAN 諸国(シンガポール・ブルネイを除く)の 2008 年の人口と 1 人当り GDP

	人口 (人)	1人当りGDP (US\$実額)	所得区分*	1人当りGDP (US\$購買力平価)
ミャンマー	49,563,019	推定975以下	低所得国	1,290
カンボジア	13,822,644	600	低所得国	1,820
ラオス	6,205,341	750	低所得国	2,060
ベトナム	86,210,781	890	低所得国	2,700
インドネシア	227,345,082	1,070	低中所得国	3,830
フィリピン	90,348,437	1,890	低中所得国	3,900
タイ	67,386,383	2,840	低中所得国	5,990
マレーシア	27,014,337	6,970	高中所得国	13,740
*: 低所得国=1人当りGDP975ドル以下				
低中所得国=同976-3,855ドル				
高中所得国=同3,856-11,905				

世界銀行「World Development Report 2010」より抜粋し筆者が作成

特にミャンマーの事例を採りあげたのは、次のような理由である: 1) 上の表にあるように同国が 5 千万人も人口を抱えながら ASEAN 諸国の中で 1 番の低所得国と推定されること(発展途上国の範疇を脱しているシンガポールとブルネイは除いている)^{xxxvi}、2) 第 2 次世界大戦から独立にいたる経緯もあり^{xxxvii}親日国であること、3) ミャンマー人の国民性が情緒面で日本人と酷似しているためミャンマーのために貢献したいという心情になる日本人が多い、知られざる中小規模の BOP ビジネス事例が存在する可能性が高いこと。

第 4 章 事例研究

事例調査は、8 月 3 日から 8 日にわたり、ミャンマーのヤンゴン市で行った。調査対象は、ここにとりあげる日本人起業家 2 名の事例のほか、石けんの製造輸出販売ビジネスに乗り出しつつある NGO と日本人向けウェディングドレスの縫製を行っている日本の中小企業も調査した^{xxxviii}。NGO と中小企業の調査結果については、未だ一応の成功を収めたといえる状況にはないため、5 章のインプリケーションで必要に応じ、成功例の対比として用いる。

4-1 事業の概要と特徴

4-1-1 西垣氏: 盲人医療マッサージサービス会社ゲンキ (Genky)

A ゲンキの事業概要

1996年よりヤンゴン在住の西垣充氏は関西出身で、大学卒業後の1年間を船井総合研究所に勤務し、日本の旅行会社のヤンゴン駐在員募集に応じたことにより、ヤンゴンに赴任することとなった。1998年、帰任命令が出たのを機に退職、独立してミャンマーで起業し、サネイ・トラベル (Sanay Travel) を実質的に経営している。その同氏が別事業として実質的に経営しているのが、盲人医療マッサージ店2店を運営するゲンキ (Genky、以降ゲンキと呼ぶ) という会社である (社長は名義上、事業パートナーといえるボボペウイン: Bo Bo Pe Win 氏)。開店は2店とも2009年で、1号店が4月1日、2号店が6月1日。両店ともヤンゴン市の繁華街に立地し、ミャンマー人の余裕のある顧客を対象に、両店合わせて月額100万円程度の売上高があり、すでに西垣氏の投下資金 (300万円程度) 回収は終わっている。

従業員は両店ともに盲人医療マッサージ技能者10名、顧客係男2人女2人に運転手1名 (寮への送迎ほか)、生活補助兼調理人1名、マネージャー1名 (計17名) で、既述のとおり医療マッサージを行うのは視覚障害者である。両店ともに開店当初から順調に集客しており、開店時から当初期間の広報宣伝活動が効果的であったこともあってか、開店したほぼ直後ともいえる2009年7月には、視覚障害者のマッサージを売り物にする便乗店がミャンマー第2の都市であるマンダレーほかで設立されている。ただし、他店のマッサージの質はゲンキの店には遠く及ばないレベルにとどまっている。

B ゲンキの特徴

ゲンキの特徴はまず、それ以前は特に付加価値が高いわけでもない、視覚障害者によるマッサージを発想の転換ともいえるとらえ方により、付加価値の高いものとしてミャンマー人社会に受け入れられるようにしたことにある。

具体的にはまず、視覚障害者の触覚が鋭敏であることを踏まえ、その鋭敏さがマッサージの質に反映されることを広く一般に喧伝し、それをさらに日本式の科学的根拠と実績のある医療マッサージと結びつけたことにある。さらに、マッサージ技能者の技術力の維持・向上にも努めることにより、高品質なマッサージサービスを提供することに成功している。またマッサージ業界では一般的ではなかったヤンゴン市役所からの正式営業許可も取付け、その正当性をより強調している。

ミャンマーではマッサージが盛んで一般にも人気はあるものの、マッサージは女性が男性に行うところが主流で、マッサージを受けながら女性と会話を楽しむ場となっている店が多く、マッサージ技術を追求している店は少ない。また無許可営業の店がほとんどで、上述の措置は際だった差異性を打ち出すものとなっている。

その結果、一般ミャンマー人向けのマッサージの相場が1時間4,000チャット (2011年8月の調査時点で1チャット≒0.1円) であるのに対して、ゲンキでは1時間7,000チャットと2倍近くの価格設定にもかかわらず、高い集客力と売上高を残すことが出来ている。

その一方で、一流ホテルで主に外国人を対象とするマッサージは1時間30～70米ドル (2011年8月の調査時点で1米ドル≒750チャット) なので、22,500～52,500チャット) となっ

ており、これと比較するとゲンキの価格設定はかなり安めである。ゲンキが価格設定を外国人対象レベルにすることを避けたのは、ゲンキそのものが将来的に業容を拡大することも当初から視野に入れていたあらである。今後、盲人医療マッサージの技能者数が増加しより多くの顧客が必要となる場合を想定し、過剰な高価格に設定した場合には、顧客が外国人などかなり少数の富裕層に限定されることになり、結果としては市場規模が小さくなってしまふことを嫌ったものである。

ちなみに、ホテルで 70 ドルを払っていた外国人顧客がゲンキを利用した際に、そのマッサージの質の高さを評価し、ゲンキに支払う 10 ドル(7,500 チャット)との差額 60 ドルをマッサージ技能士にチップとして渡したという例もある。

また西垣は、自己の事業の発展のみを考えるのではなく、広く視覚障害者の自立を支援する視点に立ち、BMDF(Myanmar Blind Massage Development Foundation)という現地 NGO を設立した上でミャンマー国内の盲学校全 8 校と社会福祉省を巻き込み、さらに他の国内外 NGO の協力も得ながら、視覚障害者の医療マッサージ技能者育成体制を整えつつある点は、特筆に値する。

4-1-2 玉崎氏:雇用創出型ブレッシング縫製工業

A 雇用創出型ブレッシング縫製工業の事業概要

商社に勤務し繊維関係の取引に従事していた玉崎浩之氏は、1998 年よりミャンマー現地駐在員の立場で、日本の縫製企業のミャンマー進出を全面的に支援する業務に携わり、会社設立手続きや土地手当てから始まる工場の建設一式、従業員の雇用や労務管理などの経験を積んでいた。日本への帰任命令を機に部下であったミャンマー人をパートナーとして 2003 年に独立し、ブレッシング縫製工業会社(Blessing Intertrade Co., Ltd.、以降ブレッシングと呼ぶ)を 2007 年に設立している。

ミャンマーの法制上の利便性もあり、ミャンマー人パートナーの名義で設立されているブレッシングは、従業員 1,000 人規模の 100% 日本向けの縫製工場で、納品先は複数社にわたっており、現在は経営が軌道に乗っている。ちなみに、玉崎氏は実質的に主導的共同経営者ではあるが、表面上はパートナーの経営する工場にコーディネーター的立場で日本の顧客の仕事を斡旋する形となっている。

玉崎氏とパートナーが営む事業は、このほかに 3 つの関連事業によって構成されている。1 つ目は日本企業(メーカー)の 400 人規模の縫製工場をパートナー名義の別会社で設立し、対政府折衝等の総務業務を行っている(技術者派遣や生産面は日本企業が実施)。外国人が運営する事業は、現地事情やミャンマー人の特性を理解していないことによる労働争議等の問題が起きることも多く、その場合には名義人であるミャンマー人に責任がふりかかる。このため、実際の出資運営者である日本企業には、ミャンマーの事情を最低限度は運営面で反映してもらうようにしてもらわないと、名義上の経営者が迷惑をこうむってしまう。ところが、日本企業側にミャンマー事情についての理解を得るのは難しいことが多いので、通常のミャンマー人は日本企業のための名義上の経営者になり対価を得ることを避ける傾向がある。玉崎氏のパートナーがこのような業務を引き受けているのは、玉崎氏が間にはいることにより、日本企業側との適切な調整が期待できるからである。

次にイタリアのミラノにある企業にチーク材を輸出する商社を設立しているが、チークが

EUによるミャンマーに対する経済制裁の対象品目となったため、現在は業務を休止している。これもパートナー名義の会社で、玉崎氏が取引を成立させ、ミャンマーでの物品手配と輸出をパートナーが担当する形となっている。

さらに、乙仲会社も設立し、自分の工場と顧客の工場で使用する資機材の輸出入にかかわる荷役・通関業務を行っている。この会社もパートナー名義となっている。

事業としては、顧客分を含めてそれなりの物流量があるので、商売として成り立っている状況である。ただし、輸出入のライセンスの取得については、規則やその運用がよく変わることもあるため大変苦勞がとれない、情報収集が欠かせない。この1年ぐらいでライセンス取得手続きはだいぶ簡素化され、昔は3週間かかっていたものが、今は1週間でできるようになっている。とはいえ、いきなりこれまでのやり方が通用しなくなって、予定していた期間内での許可取得ができず困るという点ではこれまでと変わりなく、乙仲をやることにより最新情報を入手できているのは、工場を円滑に運営する上でも有意義な事業活動となっている。輸出入許可取得のプロセスについては、日本側の理解を超えた事態(局長のサインがいきなりもらえない状況になるなど)もしばしば起きるのがこの国の日常とのことであった。

B ブレッシング縫製工場事業の特徴

この事業は一見、通常の日本企業による生産拠点の海外移転と同じようにみえるが、大きな違いは、受入れ側となるミャンマーの事業体が主体性をもって生産拠点事業を引き受けている点である。これにより、先進国からの進出事業にありがちな、現地の安い労働力を先進国側企業の収益性向上のためだけに利用するという事態に陥ることを回避している。

このように搾取的に扱われることをブレッシングが回避することができるのは、交渉力のある日本人がミャンマー側に立って、小ロットで品質と納期に難しい注文の多い取引を強いがちな日本企業と交渉・調整し、現地生産者側に過重な負担がかからない形で業務遂行ができるようにしているためである。具体的には、無体な納期前倒しは認めない、発注金額相応の品質での受注、など、玉崎氏がこれまでに培ってきた信用力・知識無しには実現が難しい内容となっている。

玉崎氏の「工員に職をつけて、彼らが胸はって給料もらって、娘が学校に行く。これが、本当の意味でミャンマー人を助けることである」という思いが、労働集約型の縫製工場事業をミャンマー人にとってのよい雇用機会として活用することにつながっている。従って、ミャンマー人労働者にとってよい雇用機会となる事業という視点が、従業員に過剰な負荷がかからない事業経営となり、日本企業側のみがよいところを独り占めすることのない取引が実現されている。

4-2 事業を始めた経緯

4-2-1 西垣氏と盲人医療マッサージ

A 盲人医療マッサージとの出会い

西垣氏が盲人医療マッサージを提供するゲンキをやると思ったきっかけは、5年前から西垣氏の会社で働いており後にゲンキの社長になるボボペウィン(Bo Bo Pe Win)氏と一緒に2008年11月15日、ヤンゴンのチミダイン国立盲学校(School for the Blind, Kyimyindine: 社会福祉省の傘下)に視覚障害者のマッサージがあると聞きつけ、盲学校のマッサージ室

で視覚障害者によるマッサージを受けたことにある。そのマッサージ技能者のマッサージの具合がとてもよく、どのように身につけたかを聞いたところ日本で医療マッサージのトレーニングを受けたということであった。日本式の医療マッサージはミャンマーでは珍しく、それまで同氏が経験したミャンマーの一般的な伝統マッサージと比較して、とても効果的であった。また、日本では視覚障害者とマッサージ技能者という結びつきがパターンとして確立していることから、視覚障害者独特の感覚がマッサージに適しているため、医療マッサージの有効性を増しているのではないかとということにも思い当たった。そこで、ミャンマーではまだ普及していないこの組合せによるマッサージサービスの提供が商売になるのではないかと思いついた、とのことである。

B 開業までの動き

西垣氏はさっそくその3日後に、チミダイン国立盲学校の校長先生に会いに行き、働く人の紹介を依頼したところ、卒業生ですでに地元に戻っていた8人を紹介してくれることになった。その校長先生(現在は社会福祉省の局長クラスに昇進)が後に、店舗の開設やマッサージ技能者の育成などの活動を行う上でのキーパーソンとなっている。

翌2009年2月には、静岡で整骨院を数店舗経営している、西垣氏が以前に勤務していた船井総研の先輩で面識のある人物に連絡を取って日本に行き、先輩の店で、店舗運営のノウハウ、部屋のレイアウトや機材、集客のノウハウ等を教えてもらった。

それと同時に、日本財団の助成事業として筑波技術大学が運営しているアジア医療按摩指導者ネットワーク(AMIN: Asia Medical Massage Instructors Network)にもアポイントメントを取り、筑波技術大学教授で日本理療科教員連盟会長でもある形井秀一教授と同じく日本伝統鍼灸学会会長でもある緒方昭広教授と面談した。その際に「盲人医療マッサージ店を開き、将来的にはミャンマーの視覚障害者による医療マッサージを組織的に育てていきたい」といった方向性を述べたところ、両教授は「AMINとしても協力は惜しみません。本当にできたら、凄いことです。楽しみにしています」という、反応であった。

この背景には、AMINが2004年よりアジア太平洋地域の視覚障害者による医療マッサージ普及のために研修事業や指導者ネットワークの事業を長年にわたり実施していたにもかかわらず、盲人医療マッサージを営利企業として成り立つような事業化にまで進展することができた事例は無かった事実がある^{xxxx}。

その間ヤンゴンでは、ボボペウイン氏が並行して動いており、店舗候補を探しだし、西垣氏の下承を取付け、契約。その後は西垣氏が、日本から日本式指圧マッサージの店舗レイアウトや内装を指示して、リノベーションを実施。さらに、前出の盲学校校長を通じて社会福祉省の保証・推薦状を取付けることにより、ヤンゴン市から正式にマッサージ店営業の許可を取得した(正式許可を取っている店舗は少ない)。

C なぜ福祉事業ではなくビジネスという形態をとったか

GENKY設立趣旨は以下のとおりである:

1. ミャンマー全国に住む視覚障害者の方々の就業機会創出
2. ミャンマー全国に住む視覚障害者の方々の独立支援
3. ミャンマー全国に住む視覚障害者の方々への健康支援
4. ミャンマー全国に住む方々と視覚障害者の方々の相互理解と交流

5. 日本の方々とミャンマーの視覚障害者の方々との相互理解と交流。

これらの趣旨は、通常の営利企業とはかなり異なっており、どちらかといえば公共の福祉を目的とした公益法人や NGO・NPO にふさわしいものとなっている。

しかしながら営利企業の形態をとったのには、西垣氏の次のような考えがあったためである。1996 年からミャンマーで長く生活を送る間、NGO の人たちが、予算や資金の使い道の縛りなどがあるため本来あるべき活動に資源を集中できない状況を身近に見ることが多々あった。ある障害者の自立支援を行っている NGO は、ミャンマーで障害者(小児マヒや地雷被害者等)に縫製や散髪を指導していたが、同氏の感覚では身体機能に障害がある人に散髪してもらうのは怖いような印象を受けるし、実際に身体障害者が理髪師となっている散髪屋は周囲に見当たらない。縫製にしても、身体障害の種類や程度によって、取得できる技能に制約が生じる場合が多く、技能習得の困難さの方が先にたち、現実的でない。身体障害者の自立には、実際につながりそうもない活動であると感じていた。それにもかかわらず、NGO の人たちは補助金や寄付金を受ける際にその使途が定められているために、活動を継続するしかないという、そのような縛りのある資金は利用したくないという思いであった。

さらに、補助金や寄付金を使った事業は、弱者を助けてあげるために施しをする、というイメージもつきまといがちである。そうすると逆に、視聴覚障害者が正当な報酬を得て稼ぐことが難しくなることにもつながりかねない。視覚障害者が本当に持続可能な形で自立できるようにするには、ビジネスとして成り立つ水準の対価を得ることが不可欠であり、視覚障害者だからマッサージしかできないというような位置取りでは、ビジネス的に見合う対価を得るのは難しいとも考えていたのであった。

このような状況を踏まえ、視覚障害者によるマッサージのビジネス化を検討したところ、視覚障害者の健常者よりも鋭敏な手の感覚が、マッサージサービスではビジネス上の競争優位となる差異性となることを同氏は見出している。この差異性を通常よりも高質のマッサージと位置づけられれば、それに見合った高い対価を得ることにより、ビジネスとして成り立つとの判断したのであった。

4-2-2 玉崎氏の雇用創出型縫製工場への道のり

A 玉崎氏の独立まで

玉崎氏は大学を卒業後、大丸百貨店の商務事業部に勤務し繊維関係の業務を行い、北米ばかりを相手とするグループに属し業務を行っていた。発展途上国には縁がないまま 5 年経過した 1998 年、29 歳の時、突然の辞令によりミャンマーに赴任した。会社から唐突にミャンマー赴任を命じられた時には、ミャンマーがどこかもわからず、「なんで？」と思い「僕でいいですか」という感覚であったが、商社勤務ということもありもともと海外志向が強かったので、素直に受命している。本人曰く、「まさかこんなに長くいることになるとは思ってもみなかった」状況でミャンマーに駐在するようになり、2001 年頃に商務事業部が子会社化され大丸興業となり、転籍している。

ミャンマーの支店では、長年にわたり駐在している支店長の下、日本人 2 名体制での勤務となり、日本人が少なかったこともあり、「割合と好きなように」仕事をやらせてもらっている。その上で、「こっちへ行ったら間違うよ」というような「業務上必要となるサジェスションは全部

もらえた」という環境の下、29 歳程度で「あれやこれやと黙ってやらせてもらえ、本当に恵まれていた」業務経験を積んでいた。

業務内容は、「ちょうど日本の縫製工場が初めてミャンマーに入ってくる時で、その立ち上げのお手伝いから入り」5 年間で 5 つの縫製工場の立ち上げに携わっている。従業員の雇用や用地手当てから工場建設を含む、工場の立ち上げと運営すべてを手がけるという貴重な事業体験であった。

同氏は、2003 年に帰任命令が出たのを機に、退職、独立してミャンマーに引続きとどまることとなった。

B 独立しミャンマーに居残った理由と当初の業務

会社を辞し、ミャンマーに居残ることにした理由はまず、「帰国するという話を聞きつけてきた工員たちがどやどやとやってきて、どうか帰らないで下さいと頼まれ、ほろっときた」という心情的なものが挙げられている。

それに加え、「その頃にはミャンマーでやりたいことができていた」ことも大きな理由となっている。そのやりたいこととは、「ミャンマーにいる外国人だからできることによって、ミャンマー一人のための就業機会を作ること」である。同氏にとってはすでに自らの使命感となっていたので、帰任してしまえば、その使命感を達成することができなと感じたのであった。

そのほか、その当時同氏を支えてくれたミャンマーの人はいい人たちだった、という心情的なものもミャンマーにとどまった理由となっている。ミャンマーは人がよく、居心地がよいと感じていたこともあり、独身で赴任して、赴任中に結婚した日本人の妻も呼び寄せており、「ミャンマーのよいところは、治安がよく、家族に危険が及ぶような可能性がほとんどないことで、家族がこちらに住んでいても心配がないこと」とも実感していた。

さらにミャンマーでのそれまで 5 年間に経験した、自分が責任を持って事業を立ち上げるというビジネス全体を体験できるような仕事の仕方は、日本に戻れば縁がないものになるであろうという予測も重なり、会社を退職しミャンマーで独立して事業をするにいたっている。

独立当初は、ミャンマーには事務所がなかった大手商社と契約し、繊維関係を中心にミャンマーでのキャッチャーとなり、日本向けのオーダーをミャンマーで手配し収入を得ることから始めている。

4-3 パートナーおよび連携

4-3-1 経営の役割分担と技術者養成・技術レベル確保のための連携

A パートナーとの経営上の役割分担

ゲンキの経営は、西垣氏が 2 店舗の経営の指針や事業アイデアを出し、実際の運営面は名目上の社長であるボボペウイン氏がほぼ全面的に切り回す形になっている。技術面では、C に詳述する連携関係にある日本の NGO によるトレーニングセンター事業に派遣されている日本人専門家にもかなりお世話になっているが、ミャンマー側でも相応の努力を行っている。

今後、多店舗・チェーン展開をする場合には、技術者の確保・養成とともに経営・運営面での能力アップが必要と経営陣は認識している状況にある。

B NPO の設立と盲人学校のネットワーク

ボボペウイン氏によると、開店して間もない 2009 年 6 月ぐらいからすでに、自社のマッサージ技能者に「自分達以外にこういうマッサージができる人はいないという意識」が芽生えてきていたとのこと。当初、盲学校から送ってもらった 8 名は程度が高い方であったが、少し自信過剰になりつつある感じを受け、その程度で慢心してもらっては困ると思ったことに加え、将来的に多店舗展開するにしても本格的な医療マッサージ技能者の確保がおぼつかない状況であることも把握できていた。

さらに、視覚障害者とのかかわりを深めるようになるにつれ、ミャンマーの視覚障害者は様々な問題に直面していることも実感していった。

そこでゲンキが主体となり、医療マッサージ訓練センターの設立等も視野に入れ、ゲンキの収益金と一般から寄付によって運営する、現地 NGO の BMDF を 2009 年中に設立している。BMDF は、ミャンマーの視覚障害者の地位向上を図り、ミャンマーの医療マッサージを国際レベルに上げ、ミャンマー視覚障害者自立のための職業訓練を行うこと、ミャンマーの盲人が働ける場所を作ること、を目的としている。ただし訓練については、訓練センター設立の資金まではまかなうことができなかったこともあり、現在は後述のように日本の NGO に協力を依頼し、盲学校の医療マッサージ教員育成という、基本的には別枠のプロジェクトで実施されている。

また NPO 法人の活動を行うに連れ、ミャンマーでは視覚障害者であれば誰でもそのマッサージを盲人医療マッサージと謳える状況であるため、盲人医療マッサージ業界としての技術力を担保するには、ライセンス導入が必要である状況を明確に把握するようになっていった。さらにライセンス制についての検討を進めると、実現するには統一訓練カリキュラムが必要であることを理解し、それを現実化していくために教科書の準備を始めたところ、点字 2 種類があることが判明した。

政府認定全盲学校 8 校のうち、政府運営 2 校(チミダイン盲学校とサガイン盲学校)が政府公認の点字を使っているのに対し、地方のローカル NGO (2 校がクリスチャン系で 4 校が仏教系)が寄付等により運営する残り 6 校は、公認点字ができる前に普及していた略式点字を使っていた。教科書にどちらの点字を採用するかが問題となることが明らかになったのである。

点字の統一問題については、ミャンマー盲人協会で解決すべき問題であるので、その検討と結論が出るよう同協会に働きかけるとともに、ライセンス制確立をふくめ盲人医療マッサージの普及にともなう様々な問題を解決するためにも幅広い連携が必要と考え、2011 年 6 月に、盲学校 8 校とマッサージ関係者(ゲンキ以降の後発盲人医療マッサージ店も含まれている)で構成される第 1 回の MBMN (Myanmar Blind Massage Network) の会議を開催する運びとなった⁴⁾。ライセンス制導入に向けた動きとしては、C に詳述する訓練センターに派遣されている日本人専門家により、訓練講師を養成するためのカリキュラムと教科書はできているが、訓練講師が教えるためのカリキュラムと教科書はまだできていない状況にある。

MBMN の設立は、ミャンマーの盲人医療マッサージの持続性ある自立に向かって諸問題の解決を目指して努力を重ねるに伴い、より広く視覚障害者教育全体にもかかわる問題が出てくるため、さらに幅広い連携が必要とされた結果である。

C ミャンマー視覚障害者医療マッサージトレーニングセンター設立プロジェクト

Bで述べたようにBMDFでは、盲人医療マッサージ訓練センターを設立するだけの資金手当てができなかったため、ミャンマーの日本大使館に資金について情報収集を行ったところ、日本政府としてそのような事業を支援するための資金は、日本のNGOにしかが出せないということであった。それを受け西垣氏が、2009年にジャパンハート(ミャンマーで活動している日本の医療NGO)代表の吉岡秀人医師に相談したところ、ジャパンハートが外務省のNGO連携無償資金協力制度を利用し、ミャンマー視覚障害者医療マッサージトレーニングセンター設立プロジェクトが実施されることとなった。

その結果、視覚障害者医療マッサージのミャンマー人教員の養成を目的とする研修センター設立にともない、日本での視覚障害者医療マッサージの教員経験者である塩崎真也専門家が2010年の2月から派遣され滞在している。同専門家は、教員養成のプログラム作り、成績評価基準の設定、教室の配置、生活指導員の雇用、生徒の募集・選考等、全寮制のトレーニングセンター設立に必要な作業をすべて単独で計画、実施の監理を行った上で、現在は研修生の教育を行っている。

同専門家によると、3年間を予定するこのプロジェクトの目標は、将来日本の指導教員が常駐しなくても持続性のある盲人医療マッサージの技能者を養成する仕組みを作ることになり、現在、全国8校の政府認定盲学校の協力を受けて、実施している。

研修生は、各盲学校の校長により、修了後は母校で採用する約束をとりつけた上で、将来、母校の教員になるのにふさわしい人材を推薦してもらっている。生徒数は1期12名で、各校の学生総数に応じ、人数の多い4校から2名ずつ、少ない4校からは1名ずつを受入れている。ちなみに日本の文部科学省の医療マッサージ教員養成の指導基準では、1人の教員が受け持つ生徒数は1度に8人とされているが、3年間という限られた活動期間で迅速に教員を養成し、同国の技能者養成制度を自立可能な状態にするため、日本人専門家の負荷が大きくなることを承知で12人としている。

昨年からはまったこの訓練センターでは、日本の高度な医療マッサージと同等の技能・知識を2年間で習得できる訓練プログラムを提供している。1年生は、全寮制のセンターで月曜日から金曜日まで1日5時間、実技(あんま・マッサージ)と座学(臨床・生物学・歴史その他に加え、盲学校の教員としての心がけや倫理感を学ぶ教職科目)を受講。2年目は母校で教育実習生として訓練生の指導を練習し、2年間のプログラムを終了した時点で卒業証書を授与することになっている。

訓練センターは2学期制をとっており、評価基準としては中間と期末試験の平均が60点以上であることを求めている。ちなみに昨年は、12名のうち1名が落第となった。授業出席率は原則として100%が必要とされ、2学期連続で落第点であれば退学となり、2年目の教育実習には進めないことにしている。授業料と寮費は無料である。

現在は2期生を受入れたところで、1期生は母校で教育実習を行っており、来年4月には、卒業生が出る予定となっている。年間12名、この3年間で36名程度を日本人専門家が訓練し、30~50名の教員を養成することを予定している。さらに、その中で優秀な2名を当センターの教員とすることも計画目標としている。

この訓練センターのプログラムで、ミャンマー側にとって画期的なのは、マッサージの実技や形にとどまらず、解剖学・生理学の知識を身につけ、さらに自立するために必要な心

構えやお金の管理など、障害者として、他者に依存して生き、生活していた状態から、人として自立することの大切さについての教育も行っている点である。

D 盲学校へのインパクト

盲学校とこれまでの視覚障害者の生活

チミダイン国立盲学校(以降は原則としてチミダインと呼ぶ)の校長モウモウオオ(Maw Maw Oo)女史によると、ヤンゴンにある同校は、1914年イギリス植民地の時代にキリスト教のジャクソン宣教師により開設され、1963年に Ministry of Welfare and Relief and Resettlement(社会福祉省)の傘下に入っている。現在、生徒数は107名で、そのうち男子が67名で女子は40名。今年の新入生は19名で、男子15名、女子4名であった。

同校は、国内の政府公認盲学校8つのうちの1つで、政府が運営する2校のうちの1つでもある。国立ではない他6校は、地方に帰ったチミダインの卒業生が設立したもので、40～50年前から現地NGOを母体として運営しており、寺子屋的非公式教育である。

チミダインでの職業訓練としては、ミャンマー式マッサージや織物、箒作りなどの訓練が行われていたが、現在は日本式の医療マッサージと手工芸として籐細工、籐家具の修理などの訓練が実施されている。日本の医療マッサージ訓練を開始したのは2000年。きっかけは、日本人ボランティアが3～4カ月学校に滞在し、日本式医療マッサージとしてあんまを教えてくれたことで、その訓練を受けた生徒が、次の生徒に、その生徒がまた次の生徒に伝えるという形で継承されていた。そうした中、2003年と2004年に日本の支援で、1回1名ずつの計2名が、日本で3カ月程度の訓練を受けている。2005～6年に日本人の僧侶で整体資格を有する人が、短期間滞在し指導してくれており、これらを人から人へ継承していく形で医療マッサージの訓練を行ってきたが、現在はジャパンハート訓練センターの教育実習生が日本式のカリキュラムによる訓練を行っている。

以前の盲学校の卒業生は、経済的に自立するだけの収入を得ることができる働き場所は存在しなかったため、社会で自活する自信がもてず、周囲や学校への依頼心が強かった。実際に卒業後も、身寄りがいないために30～40歳まで学校に寄宿を続ける人も多くいた。この背景には、ミャンマーでは盲学校の存在が人々にあまり知られていないため、盲学校は6歳から18歳を対象としているにもかかわらず、12～3歳で入学という生徒も多く、学校としても十分な基礎教育ができないこと。また、職業訓練をしても職業の紹介ができなかったという状況があったため、学校側としても、身寄りが無く卒業後に行くところが無い人をそのまま社会に放り出すようなことはできず、学校内の職員宿舎で生活させてあげることになってしまうことが多くなったのであった。

視覚障害者は一般に自立・自活することができないので、ミャンマー人社会の中で、人々の慈悲にすがり、社会からの施しを受けることによってしか生きていけない人という扱いを受けており、本人たちも周りの人たちもそれが当然ととらえていた。そのような状況の中で社会に出ることができた卒業生はほんの一部で、補助的マッサージ技能者や、企業での単純作業的モノづくり、占い師等の職業に就いていたが、視覚障害者の職業機会は非常に限られていて、経済的に自立できている者は極めて稀であった。これまでも盲学校で訓練していたマッサージは、収入を得る機会が比較的多い職業であったとはいえ、非正規店で働くことが多く、自活するというにはほど遠い収入を得るのがやっとであった。

ゲンキの学校への影響

ゲンキができたことにより、これまでの盲学校生徒にとっては想像も出来なかった、視覚障害者が社会に出て収入を得、一家の生計の担い手になるという生活が、彼らの現実世界の中に出現している。このためゲンキ等で働いて、社会に出て自活している盲学校の先輩を、後輩たちがあこがれるようになっている。

さらにゲンキが、「盲人はマッサージしかできない」「盲人にマッサージをさせてかわいそう」といった一般人の今までの考え方を根本からくつがえし、「盲人は医療マッサージに適しており、医療マッサージには治療効果がある」という意識を一般に浸透させ、盲人医療マッサージの社会的地位を確立してくれたので、視覚障害者が医療マッサージをすることにより相応の対価を得ることが常識となっている。それだけでなく、ゲンキができてから盲人マッサージの店がマンダレーその他の場所でもできており、自活できるほどの比較的よい収入が得られる機会が大幅に増えているので、盲学校の生徒が将来の生活に希望を持てるようになっている。

このような状況を踏まえた学校側の変化としては、店舗運営の教育を取り入れ、どのように顧客から料金を受取るか、お金の計算と管理など、店舗でお金を稼いでいくための技能や心がけを教えるようになっていることがまず挙げられる。

また訓練センターに優秀な生徒 2 名を送り、塩崎専門家の下で実技に加え解剖学その他の必要な科目を 1 年間の教育訓練で習得させた結果、その 2 名が現在、教育実習で日本式のカリキュラムで実技と座学を教えるようになっている。

さらに卒業生については、学校にそのまま居続けた人たちとマッサージ店で働いた人たちとでは、ここ 1～2 年で人間的成長の度合いに大きな差ができていたことも、特筆すべきゲンキの影響といってよい。実際に社会に出ると、自炊・洗濯・身支度・掃除等、自分で自分の日常生活の面倒をみていかなくてはならないことに加え、自分で稼いでいるという自負により、成長が顕著となっていると、学校側はみている。特にミャンマーの場合、盲人は人に頼って生きていくというのが通常であるため、本当に自立して生きていくという体験は精神的に非常に大きなよい影響をもたらすと感じているとのことであった。

今後の課題

上述のようにゲンキは、盲学校とその生徒たちに将来の希望をもたらす、積極性を喚起するという好影響を与えたが、皮肉にもそれに伴う問題も生じている。それは、盲人もお金が稼げるということが証明されたので、生徒たちが皆お金を稼ぎたがることへの関心が強まりすぎ、若年の生徒も通常の勉強をそっちのけでマッサージを学びたがり、通常の勉強をおざなりにする傾向が見られようになっている。積極性がでてきているのはよいが生徒たちの社会性を高めるためにも基本的な勉強は大切であるという判断から、学校側は、通常の勉強をしっかりと修めた優秀な生徒のみにマッサージを学ぶ機会を与えるようにしている。このような傾向には、学校側として今後も継続的に留意していく必要性を感じているとのことである。

また学校側としては今後、医療マッサージ以外にも、語学等、自立につながる新しい技能や手段を開発し学べるような工夫をしていきたいと考えているとのことであった。

校長の話では、社会福祉省としても既存の路線として、障害者のための NGO や企業活動は積極的に認可しており、民間の資金や技術供与等が、予算の制約等で政府としてでき

ることを補完することを期待しているので、ゲンキのような活動は歓迎されている。学校側としても、自分の将来が描けなかった子供たちに、起業家としての活動により将来像を見せられたゲンキの存在はありがたい、とのことであった。

4-3-2 雇用創出型縫製工場事業でパートナーの果たす役割

A パートナーとの経営上の役割分担

玉崎氏のパートナーは、同氏がミャンマーに赴任後最初に雇った現地人従業員で、「13年ずうっと一緒に働いている」1歳年下の女性である。同氏が会社を辞め自立する際に、彼女から一緒に仕事をしようという申し入れがあり、会社に残るよう説得したものの、彼女の意思が固かったため一緒に仕事をやることになり、事業上のよきパートナーとなっている。

4-1-2A に記述したように彼女は、玉崎氏が実質的に経営しているといつてよい4社の名目上の社長であり、ミャンマーでの事業運営そのものは彼女がほぼすべて行っている。玉崎氏は、日本を含む海外から仕事を受注し、その業務にかかわる発注側との調整や事業の大きな方向性や経営の重要事項についての判断を行っている。しかしながら、それぞれの担当領域についての意見の相違からケンカすることもあるような、ほぼ対等といつてよい関係となっている。「ミャンマー人は海外の仕事の仕方というものについて、教えてもなかなか理解できないし、逆に日本人(玉崎氏)にはミャンマーの工員にどういふ物言いをすればよいのかといったような点をよく理解できないところもあるので、ケンカになる」とのことで、お互いのよい点を事業に活かす関係といつてよい。

B パートナーの活用

また「パートナーのお父さんやお母さんなど、彼女の家族がみんな協力してくれており、大変助かっている。ミャンマーでは、家族ぐるみで手伝ってくれるようないいパートナーがいると、凄く仕事がやりやすいので、ここミャンマーでの事業はパートナー次第ともいえる。パートナーが悪いと誰もついてきてくれない」とのことで、筆者のミャンマー体験での実感とも一致する感想を述べている。

さらにパートナーについては、「ミャンマー人に向けての業務については彼女を前面に立てないといけな部分もあり、7~8割方できていれば、後は彼女に任せ、彼女の功績にするようにしている」との見解をもっている。そのようなやりかたをすることにより、「彼女は凄いい、この人は頭がいい、(たとえば)外国人のオーダーをとってきた」というようにパートナーのミャンマー人のあいだでの評価が高まるので、その後のパートナーの存在感や発言の重みが強くなり、業務をより円滑に進めることができるようになるのである。これは、玉崎氏がミャンマーでビジネスを進める上での秘訣のようなものになっている。

この点についてはまた、外国人である玉崎氏が全面的に仕事の采配をふるうことになること、ミャンマー人は一般的に、「外国人が入ってくるので、外国人の言うとおりにやればよいということになり、彼女たちは自分で考えなくなる」傾向があるので、それを防ぐ効果もある。「あるていどのところまでできていれば(それを完成させるだろうという判断の下に)、最後まで自分達でやらせるようにし、自分達で考えて仕事をしてもらう事が肝腎」になるのである。この関連では重ねて、ミャンマー人一般の問題として、自ら創意工夫して仕事をする職習慣があまりないことが挙げられた。

4-4 従業員の処遇

4-4-1 マッサージ技能者の報酬制度と技能訓練

A 給与制度と従業員の定着度

ゲンキのマッサージ技能者に対する給与制度は、ビジネスの競争原理を採用し、うまい人の収入が多くなるように工夫されており、「腕をよくし、しっかりと働けばそれなりにより収入になることがわかる」ようになっている。

具体的には、給与を基本給＋歩合給＋チップで構成し、歩合給を技能レベルに応じAとBの2段階としている。ただし技能そのものについては、AをAとA'の2段階に分け、全体としては3段階として、技能向上についてのモチベーションを高めることに役立てている。また、チップは本人に全額わたるようにし、店内には顧客にチップを渡すことを促すような張り紙をして、顧客にチップを渡すことを奨励しており、マッサージ技能者の収入向上と職務と技能向上へのモチベーション効果を狙っている。

その結果としてマッサージ技能者個人の平均月収は10万チャット(約1万円)から30万チャット(約3万円)超となっている。

それまでのミャンマーマッサージの世界では、このようなシステムが無く、基本的には一律であったが、ゲンキ出現後はこの「基本給＋歩合給＋チップ」が、業界標準として広まりつつある。

ゲンキではマッサージ技能者がこれまでに37名働いており、17名は1～2年働いて経験を積んでお金を貯めた後、辞め、出身の村へ帰郷した者も多い。辞めた者たちは独立する者が多く、マッサージ技能者へは他と比較してよい給与を支払っているため、他店に移るといったケースは無い。

また、ゲンキができてから4組が盲人マッサージ技能者同士で結婚している。既婚者は社員寮を出て部屋を借りて自分達で日常生活を送っている。

B 技能訓練

ゲンキでは、マッサージの社内トレーニングが平日の朝、9時の開店から11時までの顧客が少ない時間帯に実施されている。訓練では、Aに述べた3段階の技術レベルで高いレベルにある人が、低いレベルの人に施術を受け、その実技について修正・向上させるという方法がとられている。

技能レベルの判定は、ジャパンハート訓練センターの日本人指導者がボランティアで3カ月に1度マッサージ店を訪れて施術を受けることによって行われている。

このほか、これまでに5回程度、外国から指導者(日本人やネパール人、タイ人)を呼び1週間程度のワークショップが実施されている。

技能レベル制度と社内トレーニングの導入は、4-3-1Bにある開店して間もない2009年6月ぐらいからすでに、自社のマッサージ技能者に「自分達以外にこういうマッサージができる人はいない」という意識が芽生えてきており、盲学校から送ってもらった当初8名の技能レベルは高い方ではあったものの、少し自信過剰におちいっている感じを受けたことがきっかけとなっている。マッサージ技能者の慢心を戒め、向上心を維持し、ゲンキとしての技術レベルを維持向上させるために、技能レベル制度と社内トレーニングが導入されたのである。

4-4-2 雇用創出型縫製工場の従業員

A 従業員に臨む姿勢

玉崎氏が目指しているのは、ミャンマーで10万人の雇用を創出すること。そのような考えをもつようになったきっかけは、会社退職、独立した時、日本から来たある老年男性に会ったことであった。その人は定年退職後、社会貢献として自分の年金を資金としてミャンマーで井戸を掘って寄付しており、お互いにミャンマーの人たちになにかしてあげたいという気持ちは同じであるものの、その話を聞いた際に違和感をもったことが、ミャンマーでの雇用創出の使命感につながっていった。

その違和感は、「年金がなくなったらそれで終わってしまい持続可能性がないではないか」ということに起因しており、「窮乏している人たちには、魚をあげるのではなく、魚の釣り方を教えることの方が本当の意味で役に立つだろう」という結論に達している。その結果玉崎氏は、「自分は、ミャンマー人自らがお金を稼げるようにすることに従事すべきで、彼らが稼ぐ手立て・場を作ることが、自分として一番貢献できることである」と考えるに至っている。さらにミャンマーの場合は、まだ人件費が安いので、労働集約型の手作業による工場が成り立つとの判断から、自分がビジネス感覚のある繊維関連の縫製工場を立ち上げるにいたったのである。

周囲の人々が、「ミャンマーで搾取している」と見たり、「だからこういう国に長くいるのだろう」と思ったりするかもしれないが、それは内実を知らないから仕方がないと、玉崎氏はあきらめている。しかし本人としては、「自分と当事者である工員とかスタッフが、お互いハッピーになることを実現」していくための事業努力をしており、4-1-2B に記述したように「工員に職をつけて、彼らが胸はって給料もらって、娘が学校に行く。これが、本当の意味でミャンマー人を助けることである」という使命感を達成するための事業であるので、従業員を搾取するということとはあり得ない行為なのである。

B 従業員の処遇

ミャンマー、特に縫製工場では、基本的に給与の高いところに労働者が移動していくので、ブレッシングも同業他社と同じ程度の給与水準を保つようにはしているが、無理をして高い給与で労働者を引きつけるようなことはしていない。ブレッシングよりも2割多い給与を支払うという工場が近隣にでき、従業員が大量に移籍したものの、1週間もすると戻ってくるというようなこともあり、給与水準のみで従業員の処遇についての良し悪しを判断することはできないと玉崎氏は考えている。給与以外の待遇に従業員への接し方やどのように仕事をさせているか(勤務時間や指示の内容に無理がないか等)なども、従業員の処遇として大きな意味合いをもつのである。

この点でブレッシングは、保守的な地方から寄宿制で人を集めている(外国人企業ではできないが、現地人企業なので目をつぶってもらえる)ことが、給与以外の面での従業員の処遇についての適切な配慮につながっている面がある。

従業員の雇用は、たとえば、村の先輩が勤めているからとか、パートナーのお父さんが人格者であるので、その父親の出身地の村人が安心して娘を出してくれる、というような人間関係に依存している部分が多いので、悪い評判が立たないようにそれなりの処遇をせざるを得なくなるのである。しかしながら、ほかの工場はそういった配慮に欠けているところ

が少なくなく、残業手当を払えばいいというような形で、酷使しているところが多い模様であり、上述のように、退職して他社に入ったものの1週間で戻ってくるというような事態が生じることにつながっている。

これらの面から見て、ブレッシングの労務管理は、「ミャンマー人のそれほどお金に執着せず自分自身やその生活を大切にするという価値観に沿うものにしてあり、それが従業員に受入れられている」という玉崎氏の判断は、的を射ているように思われる。

従業員は9割方が女性であることから、若い娘がどんどん入れ替わっていくのが基本となっているが、古参になるような者の在籍期間はかなり長くなっている。「親が呼び返すこともあるし、結婚退職もあるが、3食食べられるので結婚の必要性を感じないのかオールドミスになる女性もいる」とのことであり、実際に従業員の居心地がよい企業であることが推測される内容といえる。

C 労務管理の留意点

玉崎氏は、ミャンマー人の特徴として、「従順で、言われたことは必ずきっちりとし遂げようとするので、労働集約型の産業には向いている」としているが、「言われたことをしっかりやればそれでおしまい、言われたことに加えて少しなにかすれば物事として完了する場合でも、それには手をつけない、というところがあり、自分の仕事が終われば、周りにその人ができるようなことがあってもそのまま待っていたりもする」点は、組織運営上の難しさにつながるとしている。

つまり、何もせずに指示を待っている人がいるかどうかを配り、働く人たちに指示を出す人が必要になるにもかかわらず、指示待ちが主流のミャンマー人従業員の中から、そういった中間管理職的人材はなかなか育たないのである。このため、仕事がスムーズに回っていくにはなかなかないという問題に玉崎氏は直面している。

そこで、個人としての高い能力を評価して、中間管理職的に指示をする役職につけても、すぐには人を指示して作業を進めていけるようにはならず、そうなるまでには大変長い時間がかかるのが通常である。そのような場合に日本人としては、「つついといろいろと、どうすればよいかをいちいち指導・指示をしていたが、それでは相手が萎縮してしまう」ということを経験し、「我慢をして任せて、時間をかけて中間管理職を育てる」ようにせざるを得なかったのであった。

このほかブレッシングでは、多能工を育成することに力を入れている。同社では、10工程を1人1工程でチームを組んで作業するようなやり方を基本としているので、単能工ばかりであれば、その中の1人が休むと工程全体が止まってしまっていた。そこで、多能工方式によって10人のチームが1人欠けて9人となっても、書けた人が担当している工程を他の人がカバーできるようにし、全体が止まることのないようにする工夫で対処することになったものである。これは、中間管理職の指示なしでも実現できる仕組みであり、上述の中間管理職不足という問題に対応する工夫でもある。

このほか玉崎氏からは「ミャンマー人は和を大切にするので、日本人にとっては安心感がある。そういう点でこの国は特殊」という認識が述べられているが、このようなミャンマー人の特性は、多能工制による欠員工程補完の実現にも貢献しているように思われる。

4-5 ビジネス上の工夫

4-5-1 ゲンキ事業での工夫

ゲンキでは、後発との差別化のために、当初から漫画による解説や漫画を使ったロゴを作り、CIを明確にするよう努力している。漫画を活用したのは、西垣氏のそれまでに培ってきたミャンマーでのビジネス経験の中で、ある日本企業のプロモーションに使った際に評判のよかったためである。漫画は、著名作家を使った場合でも、モデルを使って撮影した写真を使うよりも低コストで反響が大きいこともその理由となっている。

以前に使った著名漫画家は今回亡くなっていたが、西垣氏の他事業の従業員の父がたまたま著名漫画家であったため、高水準の漫画家に依頼することができている。当初から、「ドラえもんのような人気のある看板キャラクターにしたい」という明確かつ強い意向があり、「日本の医療マッサージの制服と盲人を象徴するサングラスの着用に加え、背後に日の丸のイメージを入れるという3点」は、必須条件としていた。

店の名前については、発音が日本語風で、ミャンマー人にも響きのいいものが選ばれている。Genkyは、元気というよい体調を表わす日本語の音であり、ミャンマー人にとっても響きがよいのが採用の理由であった。

両店のオープン前日にプレスリリースを派手に行き、メディア、新聞、ジャーナル、タブロイド紙に載せてもらうように手配し、記者にも会場に来てもらうようにし、その場では、盲人は感覚が鋭敏なので、そのマッサージの質が高いことを意図的にくり返し強調し、記事にしてもらえるようにしている。

店舗改装費を含む初期投資は300万円程度であったが、その10分の1程度を、広告宣伝を含む当初のプロモーション活動に費やしており、その投下資金はすでに回収済となっている。

プロモーションでは、顧客獲得に当り、小売業の一般法則である「3回来たら70%は信者客」という法則と、先輩である整骨院経営者の方の言葉で、「無料はだめだけれども、客は初日が勝負で、開店当日に並ぶようにすること」という2点を重要課題とし、実現に努めている。

具体的には、日本で成功したちらし(広告)のデザインを参考に作ったパンフレットを配り、パンフレット持参客には5,000チャットを1,000チャットにするという、大幅なディスカウントも実施している。西垣氏としては半額でもよいのではないかと思っていたが、先輩から「開店当初は儲からなくてもいいから度肝を抜け」というアドバイスにしたがった結果、このような大幅ディスカウントが採用された。

このほかの顧客ロイヤルティ増強策としては、10回目18回目25回目30回目に無料(30回目はTシャツつき)となるスタンプカードの採用。30回のスタンプ終了後は毎回1,000チャット割引のメンバーズカードを顧客に付与している。3回来ると景品が当たるスクラッチカードも適宜投入。カルテカードを当初から採用し、顧客毎の施術関連のデータを記録するほか、経営分析に使用する目的でボールペンを景品に顧客の来店理由や他店の利用状況、商圈等がわかるアンケートも実施し、当初より顧客の個人データ収集に努めている。

その一方で、従業員の接客についても高質な医療マッサージサービスを提供するのにふさわしいものにする努力も怠っていない。日本語の接客マニュアル等を参考にミャンマ

一語版と点字版によるゲンキ独自の接客マニュアルを作成し、開店前までに、日本で働いた経験があるボボペウイン氏が、フロアスタッフとマッサージ技能者である視覚障害者に対する社員教育を行ったのであった。

4-5-2 ブレッシング縫製工業のポジション取り

ブレッシングの縫製事業は、100%日本向けの服飾品の製造を行っている。これは、ミャンマー人労働者が日本の詳細で厳格な仕様に対応可能であることに加え、ミャンマーのインフラストラクチャー整備事情が貧弱であることならびに、同国の輸出入や労務管理・会社経営に関する法制度とその執行についての現況を鑑みるに、現在インドネシアやバングラデシュなど労働力の面からはミャンマーと競合する国々で盛んな欧米大企業向けの大型ロット取引が難しいとの判断に基づいている。

その結果として、発注額に比して品質や納品期間等の発注条件が詳細で厳しい検査を行なうために、それらの国での受注企業を失っていった日本企業の受け皿となるのが、そのような日本企業と取引実施条件で不利なミャンマー企業であるブレッシング双方にとって利点のある取引になっている点を自覚した事業運営を行っている。またこのような日本企業との取引は、技術力や業務実施能力の向上につながるものでもあるため、将来の状況変化に対応可能な企業の実力も涵養していった。

4-6 今後の展望

4-6-1 西垣氏の盲人医療マッサージについての展望

A 盲人医療マッサージについての今後の展望

ゲンキについては、ロイヤリティをもらってのチェーン展開も視野に入れているが、適切な能力を有するマッサージ技能者の数が少なすぎるのがネックとなっている。そのためにジャパンハートによる指導者養成を目的としたミャンマー視覚障害者医療マッサージトレーニングセンター設立プロジェクトが実施されているが、マッサージ技能者養成をより多く確実に実施していく必要性を感じているので、ゲンキに付随して設立された現地 NGO の BMDF でも訓練事業を実現する方向に進めている。

その画期的試みとして、BMDFとチミダイン国立盲学校との共同プロジェクトが、2011年3月17日に「視覚障害者の社会人向け医療マッサージ講座」として開講されている。これは、ミャンマー国内の盲学校の存在を知らないで大人になった視覚障害者の人たちを対象に BMDF の面接により 23 歳～37 歳の男女 8 名を選抜し、3 ヶ月間の短期集中講座によって医療マッサージで独立できるだけの技能と知識を身につけさせる訓練講座となっている。

訓練は基本的に、日本人から直接指導を受けているゲンキのマッサージ技能師を BMDF が実技指導者として派遣する一方、チミダイン側が場所の提供と点字の指導をすることによって行われ、食事代等その他経費は BMDF とチミダインでの折半となっている。これに加え訓練センター塩崎専門家の講師参加も実現されている。

さらに訓練生については、マンダレーやバゴーなどのマッサージ店から卒業後雇用したい旨の申し出があり、雇用先は全員確保できていることは特筆に値する。

B さらに将来を見据えて

ゲンキを核とする西垣氏とボボペウイン氏のダイナミックな活動は、すでにミャンマー国政府からも認められており、視覚障害者医療マッサージトレーニングセンターの開校式には社会福祉相からの出席を受けているほか、社会福祉省の局長がミャンマー訪問中のマレーシア人高官を連れて、障害者の自立のモデルケース視察と称して、突然ゲンキを訪れたこともある。西垣氏は、このような公的支援も活用し、ミャンマーの視覚障害者問題の解決により幅広く貢献していく構想をもっている。

少し話は変わるが、日本では以前に比べ視覚障害者の数が減っている。これは、医療技術の進歩や保健衛生環境がよくなったことにより、後天的に視覚障害者になる子供の数が減っているためとのことである。ミャンマーでは、一般の人々が利用可能な医療サービスの質と量が脆弱であり、保健衛生環境も日本と比較すると格段に悪い環境にある。このような状況にある結果、ミャンマーではまだ視覚障害者が日本と比較すると多くなっている(日本は総人口1億3千万人弱に対し約30万人の視覚障害者、ミャンマーではそれぞれ5千万人弱と推定30~40万人)とのことであった。

このようなミャンマーの状況を把握するに至った西垣氏はその活動を、ゲンキによる視覚障害者の自活支援・地位向上だけにとどめず、失明予防・防止にも広げていくことを計画している。

4-6-2 玉崎氏の雇用創出型縫製工場事業についての展望

縫製工場は、基本的には労賃の安いところに移っていくものである。ここ5~10年程度は、ミャンマーでの縫製業は、競合国も多い中でもニッチな役割を担うことで成り立つと、玉崎氏は想定している。このため同氏は当面、縫製業を継続するつもりである。

その後、労働賃金と作業の質との兼ね合いで、ミャンマーでは縫製業が成り立たない時が来ることは、軽工業事態がそういう宿命であるので覚悟はしているが、当面はミャンマーで(労働集約型)軽工業が成立すると判断している。従って今後5年から10年は、縫製業の賃金でも十分な労働者を確保することができ、縫製業は雇用創出に大変有効だと思っている。

縫製業あるいは手作業での労働集約型の産業がミャンマーでは成り立たなくなったとしても、工場でのものづくりという形で、人材がその素養を身につけ、基礎ができていれば、インフラストラクチャーの整備が進み、賃金の安い労働者以外の条件がそろった段階で、次の段階の工業に移行していくことが可能である。要するに、人を集めてものを作るという基本ができていれば、その生産物は服ではなく、半導体でもよく、中身は何を作ってもよいとの考えであり、人に仕事を与えるために時代に応じたものづくり(Manufacturing: 製造業)を誘致しつつけていくことを基本路線と考えているとのことである。

そのほか同氏が考えているのは、インフラストラクチャー整備の分野で、建設業等の誘致を計画している。現在あるような粗悪なビルではなく、ある程度の耐震性があるような建築を実現するために、外国企業の技術と製造設備を輸入したいとの意向であった。

また、地方での農業関連で何か新しいことを根づかせ、そこに彼らが自分達でやりたいことを積み重ねて、輸出でもしてくれるような事業にも興味があり、海外の技術を呼び込むことで雇用創出につながるような活動をしていきたいという一貫した考えにより、同氏は今後

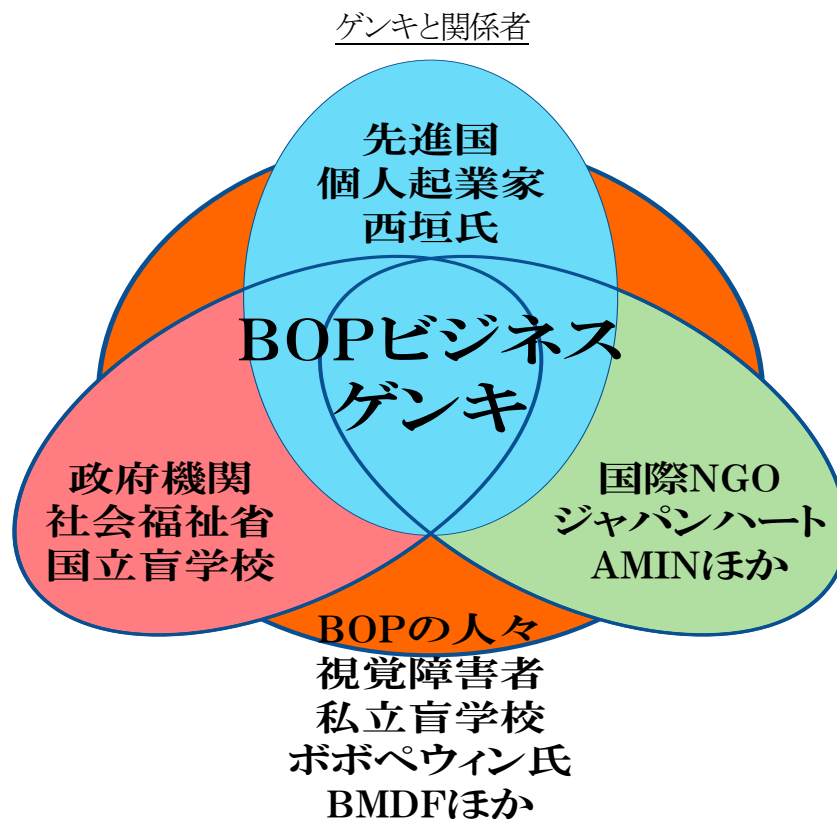
の展開を構想している。

第5章 インプリケーション

この章では、4章に詳述した事例を材料に、2-2に記述しているBOPビジネスの定義からみた有効性を検討し、2-4にある「先進国企業・国際NGO・途上国政府・BOPの人々という4社の協働関係の構築」の観点、3-2に記述した日本企業のBOPビジネスに適した特性、3-3に記述した日本の中小企業のBOPビジネス適性の観点から、事例の整理検討を行う。なお3-3に述べた「現場を直に知る事の大切さ」は前提ともいえることがらなので、ここでは特に整理検討の対象とはしない。

5-1 先進国市場経済とBOPを結ぶBOPビジネスの有効性

今回の事例研究でまず指摘すべきは、先進国市場経済とBOPをBOPの人々に役立つ形で結びつけることができれば、BOPビジネスは「持続可能であり、現地における様々な社会的課題の解決に資する」ことがはっきりと示されていることである。ゲンキの場合には、盲人医療マッサージという日本では一般化している事例とその技術に加え、船井総研の先輩の助言を始めとする日本のマーケティング手法というビジネスのソフトが、BOPの人々の中でも特に弱者であった視覚障害者と結びつけられることにより、ミャンマー社会内では想像もつかなかった、収益性が高く、持続性が十分に見込まれる盲人医療マッサージ事業の誕生という展開になっている。



筆者作成

さらにそれがミャンマーBOPの中でも下層に位置する視覚障害者の自立支援という、社会的意義の大きい問題解決という結果をもたらしている。加えて、ゲンキの盲人医療マッサージ事業とそれに伴う視覚障害者に対する医療マッサージ指導者・技能者育成事業は、国家政府の公認と後援も受け、ミャンマー全国の視覚障害者教育機関や国内外のNGOと日本政府による支援も加わっての大々的な社会運動といってもよい活動に発展を遂げている。

このような結びつきを実現したのが、日本人起業家の西垣氏であり、同氏がビジネスを介しての結びつきを作り上げなければ、ミャンマーにおける視覚障害者の盲人医療マッサージによる自立とそれの普及の実現が望むべくもなかったことは、ミャンマーのそれまでの視覚障害者が置かれていた状況や、AMINのアジア太平洋の発展途上国を対象とした盲人医療マッサージの普及活動が、他国では視覚障害者の自立にまでつながる形での成功には至っていないことから、容易に推定される。

また玉崎氏のブレッシングについても、ミャンマーで10万人の雇用創出を目指す同氏が、日本企業の服飾品製造という先進国市場経済活動を単にミャンマーの低価格労働者と結びつけるのではなく、ミャンマー人の価値観にそった働き方ができるような労働環境を、発注側が一方的に利益を得ることがないようにして、実現している。この事例でも、事業としての持続性を損なわない形で、ミャンマー人にとって過剰な負担がかからない望ましい形で就業機会を提供し、貧困削減という社会問題の解決に貢献している。

ブレッシングが、先進国のための労働集約的製造拠点という位置づけでありながらも、ミャンマー人労働者を酷使して搾取することなく事業を継続していけているのは、玉崎氏がBOP側に立ち、BOP側と日本企業側がお互いに相応の利得がある取引を実現させているためである。これによって、BOPの人々にとってよい形での先進国市場経済との結びつきが実現されているのである。

5-2 経営者の行動力・柔軟性とビジネス上の工夫

次に3-2で言及した日本企業に一般的にみられる特性の「現地事情に柔軟に対応していく技術力や業務改善能力」と3-3に述べた日本の中小企業のBOPビジネス適性としてあげられている「経営トップの強い好奇心とがむしゃらな行動力」と「すばやい決断力がある」に該当する西垣・玉崎両氏の行動と、ビジネス上の工夫について整理する。

西垣氏の強い好奇心にがむしゃらな行動力とすばやい決断は、ゲンキ設立の経緯と関連活動をみれば明らかである。4-2-1にあるミャンマーでの盲人医療マッサージとの出会いからゲンキ設立までの活動や、4-6-1にある盲学校の協働プロジェクトによるマッサージ技能者の養成などの活動ぶりにより、同氏の好奇心とすばやい決断に基づくがむしゃらな行動力が、ゲンキというBOPビジネスを成功に導いたことが理解できる。

また4-6-1の技能者養成はマッサージ技能者の需要と別プロジェクトによる指導者養成状況等に柔軟に対応するものであり、4-2-1Cの説明にあるように、本来であればいわゆる営利性のない福祉事業としてもおかしくない活動を営利事業の枠組みで実現していこうという決断は、発想の柔軟性を示すものでもある。日本で培われたマッサージ店のマーケティング手法を現地事情に合わせて適切にゲンキのプロモーション手法として活用した、4-5-1に詳述したビジネス上の工夫は、現地事情への対応力の表れといえる。

さらにビジネス上の工夫については、「視覚障害者＝かわいそうな存在」を「視覚障害者＝価値ある技能者としての素質がある人たち」ととらえ直して価値の創造につなげる発想が根本となっており、上述の現地事情への対応力としてではなく、ビジネスセンス、あるいは商売をするセンスというような、事業活動から収益を上げていくための能力が必要といえるように思われる。

玉崎氏についても、日本への帰任辞令を受取った時点で会社を退職し、2003年当時、日本企業のミャンマーからの撤退が続いている中、ミャンマーで独立するという、大胆ともいえる決断力と独立後に自分の使命感を達成するために縫製工場事業を立ち上げ軌道に乗せたという事実は、同氏の行動力を反映したものといえるだろう。また4-3-2に記述したパートナーとの役割分担や活用の仕方、4-4-2にある従業員の処遇方法等についての同氏の現地事情に対応するやり方は、同氏の柔軟性を示している。また、4-6-2の将来の展望についても、縫製業に固執せずにミャンマーの国際的立ち位置の変化に柔軟に対応していこうとする姿勢を反映している。

ミャンマーで10万人の雇用創出という同氏の目標は、同氏の事業家としての自信・自負心の裏付けによるものであるとみられ、ミャンマーで5つの縫製工場立ち上げた経験(後に自信で縫製工場を設立するに至ったことから、基本的には成功体験とみられる)などから、同氏が少なくともミャンマーでの縫製事業を成功させるだけのビジネスセンスを培っていたと推測される。

また、日本企業との取引に専念して、国際的には競争の激しい労働集約型の縫製事業をミャンマーで成功させている点や従業員に過重な負担をかけない形で条件の厳しい日本との取引から収益を上げている点からも、同氏が高いビジネスセンスを有していることが推定される。

この点では、今回概略調査を行った石けんの製造販売に乗り出したNGOが、製造面では一応の目処をつけたものの販売面では活路を見いだせないでいる状況とは対照的である。BOPビジネスを成功させるには、「現地事情に柔軟に対応していく技術力や業務改善能力」「経営トップの強い好奇心とがむしゃらな行動力」「すばやい決断力がある」などの特性からもう一步踏み込み、当たり前ではあるが、BOPビジネスの企業と運営に責任を持つ者は、ビジネスとはどのようにすれば収益を上げられるのかといったビジネスセンスを有することが望ましいことがこれらの事例から読み取れる。

5-3 パートナーシップの重要性と現場志向

ここでは2-4にある「先進国企業・国際NGO・途上国政府・BOPの人々という4社の協働関係の構築」のためのキーパーソンともいえる現地パートナーと、3-2に述べた日本企業の特徴である「現地人労働者とも一緒に働くという日本人の徹底した現場志向」の観点から、事例を検討する。

ミャンマーではミャンマー人が所有・経営する企業の方が実際に事業を行う上で有利なこともあり、ミャンマー人を名目上の社長に立てることが少なくない。今回の事例研究対象の2社についても、現地人パートナーが社長となっている。さらに4-3に記述しているように、両事例ともに、それぞれのパートナーは名目だけの責任者ではなく、日常の会社運営を基本的に自己判断で行っている。このようなパートナーの存在は、筆者のミャンマーでの事業体

験でも同様であった(ただし、筆者のパートナーはあくまでも従業員という立場であった)。

これはミャンマーの特殊事情という可能性は否めないが、現地での運営面をほぼすべて任せられるようなパートナーの存在は、BOP ビジネスを成功に導くためには欠かせないもののように見受けられる。またこのようなパートナーは、先進国企業や個人起業家にとってその国や地元の人々の代表・窓口という位置づけともなるので、その地に根ざした人たちや組織との信頼関係が必要となる、「先進国企業・国際 NGO・途上国政府・BOP の人々という4社の協働関係の構築」でも重要な役割を果たすのである。

現場志向については、事例でとりあげた2人の日本人は4-1-1と4-2-2に記述されているようにミャンマーのヤンゴンで長期にわたり生活しているだけでなく、事業の現場に密着し、精通していることは4-4に述べたように従業員に適切な処遇をしていることから、十分にうかがわれる。このような現場志向・密着型で事業遂行に当たる姿勢は、パートナーの獲得や「先進国企業・国際 NGO・途上国政府・BOP の人々という4者の協働関係の構築」にも貢献していることが推定される。

この点については、同じくミャンマーで日本向けにウェディングドレスの縫製を行っている日本の中小企業が、現地人責任者に恵まれず、現地での活動に支障を来すことが少なくないために、成功といえる段階には達することができずにいるのが、好対照である。ただし、この企業の社長もヤンゴン在住で、従業員とともに日本では想像も出来ない劣悪な環境にある作業場で10年にわたり縫製作業をし、事業を継続していけるだけの収益は上げている。従って、有能で信頼のおけるパートナーの存在は、事業を継続するためというよりは、成功させるための要件といえるであろう。

このような現地のパートナー的存在となる現地人責任者の重要性は、欧米系の先行事例ではそれほど触れられておらず、現地 NGO との連携といった、組織間の契約関係により協働関係を構築する、といったニュアンスが強いように感じられるので、実際にその違いやその有効性等についての検証が必要であろう。

5-4 使命感と日本人の慈悲心

3-3にある「経営トップの強烈な使命感」と3-3に日本ポリグル会長の言葉として挙げられている「日本人の DNA に組み込まれている、弱いものを思いやるという慈悲心も健在している」点については、玉崎氏の場合、特に「使命感」は事例全体に一貫して現れており、事業や仕事を儲けるためや生計を立てるための手段であるとして割り切っていたのでは、ミャンマーに居残るという決断もなされなかつたであろうことが推測される。また「弱い者を思いやる慈悲心」は特に4-4-2の従業員の処遇に当たってよく現れているほか、同氏の使命感そのものが、慈悲心の表れともいえる。

西垣氏の場合は、事例ではその辺りが明確ではないが、同氏が運営するミャンマーの観光情報ウェブサイト²⁴のエッセイには、同氏の「使命感」とそれを果たすための対象としてミャンマーが綴られている。その概略は、次のとおり: 1) 大学生時代に訪れたカナダで発展途上国の人たちと知り合うことにより、恵まれた条件の日本人として生まれたからにはその使命を果たすべきと考えるようになる、2) その後たまたま訪れたミャンマーで「何とかしないとイケない」と感じ、3) 就職の1年後には転職してミャンマー在住で仕事をするようになった、4) 帰任命令を機に独立してミャンマーで起業、5) 途中苦しい時期を経験しながらも現在に

至っている。

視覚障害者の自立支援につながるものを事業対象とし、福祉事業としてもおかしくないゲンキの設立趣旨をかかげた点(4-2-1C)や4-6にあるように将来的に後天的視覚障害の予防・防止事業に乗り出そうという意向からは、「慈悲心」がうかがえる。

これらは、3-2にある日本企業の特徴「悪条件でもがんばり抜く粘り強さ」、中小企業の特徴である「汗を流すことをいとわない勤勉さとひたむきさ」「じっと堪える辛抱強さ」「仕事があることを喜びとする欲のなさ」にもつながり、BOP ビジネスを成功させるための重要な要素となっていることが、推測される。

5-5 結論と今後の課題

以上のことからこれらの事例は、BOP ビジネスが収益性をあげつつ BOP の社会問題を解決する上で有効であることを示すとともに、日本企業、特に中小企業や個人起業家の BOP ビジネスへの次のような適性および必要要件を示唆している：

BOP ビジネスには、経営者や責任者の「現地事情に柔軟に対応していく技術力や業務改善能力」「経営トップの強い好奇心とがむしやらかな行動力」「すばやい決断力がある」等が必要とされる

「現地人労働者とも一緒に働くという日本人の徹底した現場志向」という日本企業の特徴は「先進国企業・国際 NGO・途上国政府・BOP の人々という4社の協働関係の構築」する上で、有利に働くが、BOP ビジネスを真の成功に導くには、日本企業の場合にはキーパーソンとして有能で信頼のおける現地パートナーを確保することが重要となる

「勤勉さひたむきさ」「辛抱強さ」が求められる BOP ビジネスには、「経営トップの強烈的な使命感」や「弱い者を思いやる慈悲心」が必要である。

今後 BOP ビジネスの成功事例がより多くなっていくには、これに着手する企業や個人起業家が増えていくようにするために、今後ともよりいっそうの事例をさらにビジネス実施者が参考になる形で、発表されていくことが望まれる。

そのために、実際に BOP ビジネスを手がける上で参考となるような事例紹介は重要である。実際の参考になる BOP ビジネスの要素としてはまず、近年注目されている「先進国企業・国際 NGO・途上国政府・BOP の人々という4社の協働関係の構築」を推進していくリーダーシップⁱⁱⁱが挙げられる。このようなリーダーシップについての事例はまだ少ないようなので、適切な事例を発掘し、分析しながら紹介したい。

また BOP ビジネスの実施方法・手順そのものについても、まだ体系的な枠組みは見受けられない。こちらについては、1日1ドル未満で生活する絶対的貧困層を対象とした BOP ビジネスを世界的に展開しているポール・ポラックの貧困問題解決のための12のステップⁱⁱⁱⁱ等の望ましい実施方法の枠組みを検討した上で整理し、その枠組みに沿って事例調査と研究をしていくことが、BOP ビジネスを手掛けようとする企業や人々の実践的な手引きになるものと考えられる。

i Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, Vol. 26, First Quarter, 2002

ii 野村総合研究所、平木督太郎、松尾未亜、木原裕子、小林慎和、川越慶太 (2010) 『BoP ビジネス戦略 新興国・途上国市場で何が起きているか』 東洋経済新報社

- 小林真和、高田広太郎、山下達朗、伊部和晃 (2011)、『BOP BASE OF PYRAMID 超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社
- BOP ビジネス政策研究会 (2010) 『BOP ビジネスのフロンティア～途上国市場の潜在的可能性と官民連携～』財団法人経済産業調査会
- iii 菅原秀幸 (2009a) 『日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題』、開発論集 (北海学園大学) 第 84 号 pp.101-106
- 菅原秀幸 (2009b) 『BOP ビジネス：日本企業の特徴と可能性』、経営論集 (北海学園大学) 第 7 巻第 2 号』 pp.101-103
- 菅原秀幸 (2010) 『BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性』、国際ビジネス研究 第 2 巻第 1 号 pp.52-56
- 菅原、大野、槌野 (2011)、『BOP ビジネス入門 パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社 pp.110-128
- iv BOP ビジネス政策研究会 (2010) p.113、菅原秀幸 (2010) 『日本発 BOP ビジネスの可能性と課題』経済産業省 BOP セミナー資料 pp.8-11、菅原、大野、槌野 (2011) pp.129-137
- v 菅原、大野、槌野 (2011) pp.129-137
- vi Prahalad and Hart (2002) pp.2-4
- vii Hammond, A.L., Kramer, W.J., Katz, R.S., Tran, J.T., and Walker, C. (2007) "The Next 4 Billion", *World Resource Institute, International Finance Corporation* pp.13-14
- viii 高岡伸行 (2010) 『BOP ビジネスの編成原則の探求』、和歌山大学経済学会研究年報 第 14 号 pp.399-416 pp.400-401
- ix 佐藤寛編著 (2010) 『アフリカ BOP ビジネスー市場の実態をみる』ジェトロ (日本貿易振興機構) pp.2-3
- x 岡田正大ほか (2011) 『開発途上国低所得層 (BOP) におけるビジネスの実現と成功条件について』、BOP ビジネスに関する懇談会研究報告、社団法人日本能率協会、2011 年 3 月 pp.2-3
- xi C・K・プラハラード (2010) 『ネクスト・マーケット [増補改訂版]』英治出版 pp.220-223、岡田正大ほか (2011) pp.3-4
- xii C・K・プラハラード (2005) 『ネクスト・マーケット 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』日経ビジネス
- xiii Prahalad, C.K. and Hammond, A. (2002) "Serve the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September 2002、
Pralhad, C.K. and Lieberthal, K. (2003) "The End of Corporate Imperialism, A CHANGED WORLD", *Harvard Business Review*, August 2003、
Pralhad, C.K. (2006) "The Innovation Snadbox", *Strategy + Business*, Vol. 44, Autumn, 2006、
C・K・プラハラード (2005)、C・K・プラハラード (2010)
- xiv BOP ビジネス政策研究会 (2010)
- xv BOP ビジネス政策研究会 (2010) (P21)
- xvi C・K・プラハラード (2010) pp.96-131
- xvii 将来的に事業化を考えるとという観点からは、少なくとも通常の CSR 活動の一環とはいえないが、戦略的 CSR ととらえる見方も存する。
- xviii C・K・プラハラード (2010)、BOP ビジネス政策研究会 (2010)、Hammond, A.L. et al. (2007)
United Nations Development Programme (UNDP) (2008) *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, United Nations Development Programme、
国連開発計画 (UNDP) 編 (2010) 『世界とつながるビジネスーBOP 市場を開拓する 5 つの方法』英治出版、ほか
- xix BOP ビジネス政策研究会 (2010) p.P118-143、BOP ビジネスセンターポータルサイト (<https://www.bop.go.jp/>)

- xx Prahalad and Hart (2002)
- xxi C・K・プラハラード (2010)
- xxii C・K・プラハラード (2010) pp156-160
- xxiii このソーシャル・ビジネスと一般企業の違いは、利益を投資家に還元するかしないかするかのみとあってよく、事業利益の還元を事業拡大等の再投資あるいは社会の改善に限るのがソーシャル・ビジネスとなる。従って、ソーシャル・ビジネスの枠組みで先進国の企業が BOP でのビジネスに直接的に参入することは難しい。
しかし、菅原秀幸、大野泉、槌野詩野 (2011)、では、グラミンと合併した株式会社雪国まいたけの例が紹介されており、雪国まいたけは合併企業から輸入するキノコ類の輸入で十分な収益を上げることができる
- xxiv ムハマド・ユヌス (2010) 『ソーシャル・ビジネス革命—世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房
- xxv Porter, E. M., and Kramer R. E. (2011) "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January - February, 2011、このような考え方を戦略的 CSR ととらえる
- xxvi BOP ビジネス政策研究会 (2010) p.17、岡田正大ほか (2011) pp.3-5
- xxvii 宮井博 (2009) 『ESG (環境・社会・ガバナンス) 責任投資の進展と年金資産運用への導入』、退職給付ビッグバン研究会 (2008 年度年次総会)
- xxviii 経産省 (2010) では、同一の F/S 調査案件としてその他 9 つの案件も紹介しているが、事業化内容については企業秘密に属する部分も多い事もあり (2011 年 3 月 18 日午前中の小山智経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課長からの聴取りの際に確認)、また段階には至っていないためか、事例紹介そのものはあまり要を得たものにはなっていない。またこれらの事業については、その後に事例研究・紹介の対象になったものはない。
- xxix 近畿経済開発局 “新しい外需” 開拓研究会 (2011)、『次世代有望市場開拓事例集 ボリューム市場開拓、BOP ビジネスに取り組む関西企業事例集』経済産業省
- xxx 水供給事業は直接の販売対象が地方自治体等の模様であり、その他の会社についても BOP も一部ビジネスの対象に含まれている程度、と判断される事業内容であった。
- xxxi 岩井克人 (2009) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社では、「社会的な公器」であり、公共性をもった会社という器で働くことは官僚になるのと同様に、天下国家のためになる、明治の財界人澁澤栄一の呼びかけが根源とされる pp.223-225
- xxxii 中谷巖 (2008) 『資本主義はなぜ自壊したのか』集英社インターナショナルでは、江戸時代に成立した商人道の「他人から信用を得るのが成功に至る最善の道である」という商売哲学や、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし、という三方よし」精神、石田梅岩による「商人は商いを通じて社会貢献をする存在であり、また商人として成功するには何よりも信義を重んじなければならないのだから、いささかも商業を恥じることはない」という考え、鈴木正三が「商売をする人は、一筋に正直の道を歩むべきであり、正直を貫けば、神仏の加護によって災難を避けることができ、万事うまくいく」と説いた「職分仏業説」などを紹介している pp.271-273
- xxxiii 菅原秀幸 (2009a) pp.106-107、菅原秀幸 (2009b) pp.104-105、菅原秀幸 (2010) pp.54-55、菅原、大野、槌野 (2011) pp.102-111
- xxxiv 菅原、大野、槌野 (2011) pp.133-137
- xxxv 中小企業庁 (2010) 「中小企業白書 2010」中小企業庁 (PP162-163)
- xxxvi 世界銀行の *World Development Report 2010* では、ミャンマーの 1 人当り GDP は不明で、推定低所得国 (975 ドル以下) となっているが、本文中の表にあるように購買力平価による 1 人当り GDP は記載されている。これを見るとミャンマーは、ASEAN 諸国で 1 人当り GDP 実額が記述されている中で最低値となっているカンボジアの 3 分の 2 程度となっているので、ASEAN 諸国の中で最低所得国であることが推定される。また、カンボジアの購買力平価 1 人当り GDP との比率ならびに、カンボジアとラオスの 1 人当り GDP 実額と購買力平価に

よる GDP の比率が 1 : 3 前後になっていることから、ミャンマーの 1 人当り GDP 実額は 300~400 ドルであり、1 日 1 ドル程度かそれを下回っていることが推定される。

xxxvii ミャンマー（当時のビルマ）では第 2 次世界大戦中の日本進駐が 1948 年のイギリスからの独立への引き金となっておりとなったことが広く浸透している。建国の英雄となったアウンサン将軍と 30 人の志士と呼ばれる仲間は、第 2 次世界大戦前に日本軍南機関による訓練と支援により独立運動を始めており、大戦中の 1943 年には抗日に転じたが、アウンサン将軍の日本に対する恩義の気持ちは強く、南機関鈴木敬司大佐を BC 級戦犯裁判の対象から外させたほどであった。また終戦後の独立運動には残留日本兵の参加者も少なくなかった。さらに独立後のビルマ政府は、アウンサン将軍の遺志もあつて戦後、ビルマ政府は、アウンサン将軍たちを支援した日本陸軍南機関の鈴木大佐以下 7 名の日本人に、独立の勲功をたたえる最高勲章である「アウンサン徽章」を贈っている。

xxxviii 調査日程は次のとおり：

8 月 3 日 午前 ゲンキ・西垣充氏インタビューとゲンキ視察
午後 ミャンマー視覚障害者医療マッサージトレーニングセンター・塩崎真也
専門家インタビュー
8 月 4 日 午前 ブレッシング縫製・工場玉崎浩之氏インタビュー
午後 ウェディングドレス縫製輸出の有限会社アトリエトリム代表取締役仙田
實氏インタビューと工場（Pawar Min Tha Mee Garment
Manufacturing Co., Ltd.）視察
8 月 5 日 午前 チミダイン国立盲学校・モウモウオオ校長インタビューと学校視察
午後 MESO（Myanmar Education Support Organization : ミャンマー教育
支援機構）（石けん製造輸出に乗り出した NGO）・正田信子ミャンマー
事務局代表インタビュー
8 月 7 日 午前 ゲンキと BMDF の代表ボボペウイン氏のインタビューとゲンキ再視察
8 月 8 日 午前 ミャンマー視覚障害者医療マッサージトレーニングセンター授業視察

xxxix 2011 年にミャンマーチミダイン盲学校で講演を行った佐々木憲作先生（2006 年からベトナム・ホーチミン市にある視覚障害者施設で日本式マッサージを指導）によるとベトナムでは視覚障害者マッサージは正眼者マッサージの半分の治療費しかとれず、所得もミャンマーの方がはるかに多い。多くのベトナム視覚障害者施術師は苦しい生活を行っているとのこと。西垣氏のブログ記事（<http://www.yangonow.com/jpn/blog/index.php?e=360>）より

xl MBMN の構成員は次のとおり：国立チミダイン盲学校、国立サガイン盲学校、カワイジャン盲学校、ピンウールイン盲学校、ミャンマー盲人協会、BMDF、Yume Eye、CHIKARA、ゲンキなど

xli <http://www.yangonow.com/jpn/index.html>

xlii 菅原、大野、槌野（2011）p.82

xliii ポール・ポラック（2011）『世界一大きな問題のシンプルな解き方 私が貧困解決の現場で学んだこと』英治出版

現実的な解を導く 12 のステップ：

- 1) 問題が起きている場所に行く
- 2) 問題を抱えている人と話、その話に耳を傾ける
- 3) 個々に特有の状況について、可能な限りすべてを知る
- 4) 大きく考え、大きく行動する
- 5) 子供のように考える
- 6) 当たり前のことを見て、実行する
- 7) すでに誰かがやっているかどうかを調べる（やっていたらする必要はない）
- 8) 目に見えてよい影響をもたらす、大規模化できる手法を採る
- 9) 具体的な費用と価格目標を決める、
- 10) 現実的な三カ年計画に基づいて実行する

-
- 11) 顧客から学びつづける
 - 12) 他の人の考えに流されず、前向きである。

参考文献

- 岩井克人(2009)『会社はこれからどうなるのか』平凡社、平凡社ライブラリー677
- 岡田正大ほか(2011)『開発途上国低所得層(BOP)におけるビジネスの実現と成功条件について』、BOPビジネスに関する懇談会研究報告、社団法人日本能率協会
- 近畿経済開発局“新しい外需”開拓研究会(2011)、『次世代有望市場開拓事例集 ポリウム市場開拓、BOPビジネスに取り組む関西企業事例集』経済産業省
- 国連開発計画(UNDP)編(2010)『世界とつながるビジネスーBOP市場を開拓する5つの方法』英治出版
- 小林慎和、高田広太郎、山下達朗、伊部和晃(2011)『BOP BASE OF PYRAMID 超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社
- 佐藤寛編著(2010)『アフリカ BOP ビジネスー市場の実態をみる』ジェトロ(日本貿易振興機構)
- 菅原秀幸(2009)『日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題』、開発論集(北海学園大学)第84号 pp.91-117
- 菅原秀幸(2009)『BOP ビジネス:日本企業の特徴と可能性』、経営論集(北海学園大学)第7巻第2号 pp.99-112
- 菅原秀幸(2010)『BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性』、国際ビジネス研究 第2巻第1号 pp.P45-67
- 菅原秀幸、大野泉、槌野詩野(2011)『BOP ビジネス入門 パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社
- 高岡伸行(2010)『BOP ビジネスの編成原則の探求』、和歌山大学経済学会研究年報第14号 pp.399-416
- 中小企業庁(2010)『中小企業白書2010』中小企業庁
- 中谷巖(2008)『資本主義はなぜ自壊したのか』集英社インターナショナル
- 野村総合研究所、平木督太郎、松尾未亜、木原裕子、小林慎和、川越慶太(2010)『「BoP」ビジネス戦略 新興国・途上国市場で何が起きているか』東洋経済新報社
- BOPビジネス政策研究会(2010)『BOP ビジネスのフロンティア～途上国市場の潜在的可能性と官民連携～』財団法人経済産業調査会
- プラハラード、C.K. (2005)『ネクスト・マーケット 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』日経ビジネス
- プラハラード、C.K. (2010)『ネクスト・マーケット[増補改訂版]』英治出版
- ポラック、ポール(2011)『世界一大きな問題のシンプルな解き方 私が貧困解決の現場で学んだこと』英治出版
- 宮井博(2009)『ESG(環境・社会・ガバナンス) 責任投資の進展と年金資産運用への導入』、退職給付ビッグバン研究会(2008年度年次総会)
- ユヌス、ムハマド(2010)『ソーシャル・ビジネス革命ー世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房
- Hammond, A.L., Kramer, W.J., Katz, R.S., Tran, J.T., and Walker, C. (2007) *The Next 4 Billion*, World Resource Institute, International Finance Corporation
- Porter, E. M., and Kramer R. E. (2011) "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January - February, 2011
- Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, Vol. 26, First Quarter, 2002
- Prahalad, C.K. and Hammond, A. (2002) "Serve the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September 2002
- Prahalad, C.K. and Lieberthal, K. (2003) "The End of Corporate Imperialism, A CHANGED WORLD", *Harvard Business Review*, August 2003

- Prahalad, C.K. (2006) "The Innovation Snadbox", *Strategy + Business*, Vol. 44, Autumn, 2006
- United Nations Development Programme (UNDP) (2008) *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, United Nations Development Programme

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2010・1	辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究	4/2010
2010・2	東野 祥策	ポイントプログラムによるポイント付与とプライシングの関係	4/2010
2010・3	脇屋 勝	制度信用銘柄の選定基準と市場流動性及びボラティリティー新興市場のデータを用いた実証分析ー	4/2010
2010・4	芹川 至史	組織における安全に関する逸脱行為の常態化	5/2010
2010・5b	南 常之	コミットメントプロファイルに関する研究 ー規定要因と成果変数に注目してー	10/2010
2010・6b	光森 進	知識創造要因のマネジメントに関する実証研究 ー研究プロジェクトにおける役割機能の分担と「場」の構築ー	11/2010
2010・7b	大矢 茂人	電子材料メーカーの設備投資が株式市場評価に及ぼす影響 ー内部資金制約の視点からー	12/2010
2010・8b	原 尚史	BtoB メーカーにおける製販連携システムに関する一考察 ー営業部門の新製品開発への関与ー	12/2010
2010・9b	清水 敬一	コモディティ化が進む自動車部品業界における高収益戦略の研究	2/2011
2010・10b	前平 秀志	スタートアップ期の成長に創業メンバーが及ぼす影響 ～情報通信業 13 社の事例研究～	3/2011
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を克服した経営者たちのキャリア研究 ー企業の命運は『キャリアの深度』が左右するー	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける事例を中心として	3/2012