

2024年1月16日

レポート

インクルーシブ・ビジネスへの挑戦—ヤマハ発動機のナイジェリア事業

グローバルコンサルティング部 シニアマネージャー 川手 直子

【概要】

インクルーシブ・ビジネスの実現は容易ではなく、成功例はまだ限られています。その中でも挑戦を続ける企業の1つがヤマハ発動機です。本稿では、ヤマハ発動機が2020年からナイジェリアで現地のスタートアップ企業との協業によって展開を開始した、自動二輪車(バイク)を活用したビジネスを紹介します。

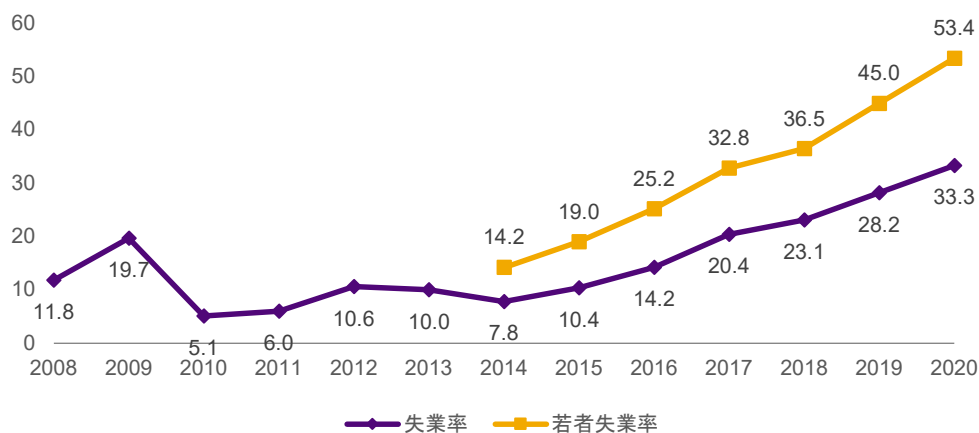
今日、企業は、社会課題の解決と持続可能なビジネスモデルの構築を同時に追求する役割を果たしています。社会課題は、雇用の機会不均等、環境問題、貧困、教育、保健衛生などと幅広く、解決方法もさまざまです。本稿で紹介する途上国の社会課題解決のアプローチは、2004年にC.K.Prahaladが著書『The Fortune at the Bottom of the Pyramid』(邦題:ネクスト・マーケット)で紹介した貧困層(Bottom of the Pyramid:BOP)ビジネスや、2005年にWBCSD(World Business Council for Sustainable Development)が提唱したインクルーシブ・ビジネスとして概念化されています。WBCSDでは¹、インクルーシブ・ビジネスを、企業が、BOPを、顧客・サプライヤー・小売業者・流通業者などとして企業のバリューチェーンに組み入れ、BOPの選択肢の拡大と、企業の慈善事業の域を超えたビジネスを実現すること、と定義しています。

インクルーシブ・ビジネスの実現は容易ではなく、成功例はまだ限られています。その中でも挑戦を続ける企業の1つが、ヤマハ発動機です。本稿では、ヤマハ発動機がナイジェリアで展開する事業を紹介します。

ヤマハ発動機は、静岡県磐田市に本社を置く大手企業で、自動二輪車(以下、「バイク」(図表2内は「オートバイ」と記載))を主力に、幅広い事業を展開しています。SDGsが世界の潮流となる中、生活向上、貧困からの脱却のために必要な環境を共創し、事業としての実現を目指すため²、2020年にナイジェリアでバイクを活用した事業を開始しました。

ヤマハ発動機が事業を展開するナイジェリアは、どのような課題を抱えているのでしょうか。ナイジェリアの人口は2.2億人(2023年)に上り、2050年にはインド、中国に次ぐ世界3位の人口大国になると予測されています。しかし、1人当たりの国内総生産(GDP)は2,280米ドル(国際通貨基金(IMF)調査による2023年4月時点の推計)と低く、BOPに該当する人口の割合が非常に多い国です。巨大な人口を抱えつつ、特に若年層の就業機会の不足が深刻な課題となっています。

【図表 1】 ナイジェリア失業率推移(%) (2008-2020 年)



(出所) 国際協力機構 (JICA) 『ナイジェリア連邦共和国 MaaS 事業普及による雇用創出エコシステム構築事業準備調査 (海外投融資) 業務完了報告書』P.40 より抜粋

また、ナイジェリアは交通インフラが未整備のため、国民の移動における公共交通機関の活用が難しく、バイクタクシーが交通手段や輸送手段として市民に利用されています。個人でバイクを所有できるほど所得は高くなく、人や物を移動するための商業的な利用がほとんどです。バイクタクシーを運転するバイクライダーの数に関する公式な統計は存在しませんが、ナイジェリア国内には 800 万人のバイクライダーが存在するといわれています³。一方、ナイジェリア最大の都市であるラゴスでは、バイクライダーの危険な運転による交通事故が多発しており、2015 年から 4 年間で 1,500 件以上の交通事故が報告されています。結果として、ラゴス州政府は 2020 年に最初のバイクライダーによる業務禁止令を施行しました。また、その後も地域の状況によって、禁止令は出されています。

ヤマハ発動機が着目したナイジェリアの社会課題は、若年層の失業率と、バイクライダーの交通安全意識の欠如による交通事故増加の 2 つです。若年層の失業率改善の観点では、資格が不要なバイクタクシー業務は、失業者における雇用の受け皿としての役割を果たしており、バイクライダーの多くは BOP であるとされます。バイクライダーの職を得るためには、バイクを自身で調達し、個人事業主として事業に参画する必要があります。しかし、BOP はバイクのローンを組むにも正式な信用枠を利用できず、非合法的な高利貸しに頼り、バイクを入手するケースが多いのが実態です。

このような状況の解決に向け、ヤマハ発動機は、バイクを不当に入手するしかない BOP に対して、バイクのリース事業を通じて、若年層の雇用創出および自立支援を促すビジネスを検討しました。同社は、現地のスタートアップである **Mobility as a Service** (サービスとしての移動) のプラットフォーマーの企業と協力し、事業を立ち上げました。具体的には、同社がバイクを提供し、協業するスタートアップ企業が、バイクタクシー業務・およびリースサービスをバイクライダーに提供します。バイクライダーは日々の収入からリース料を返済し、その返済状況の記録から将来的な信用情報の形成にもつなげます。事業はリースのみではなく、バイクライダーの交通安全教育にも及んでいます。多くの就業者は個人事業主であり、運転技術やサービスの教育を受けずに営業している状況です。そのため、同社でバイクをリースするバイクライダーに対しては、交通安全教育も同時に進め、事故軽減に努めています。

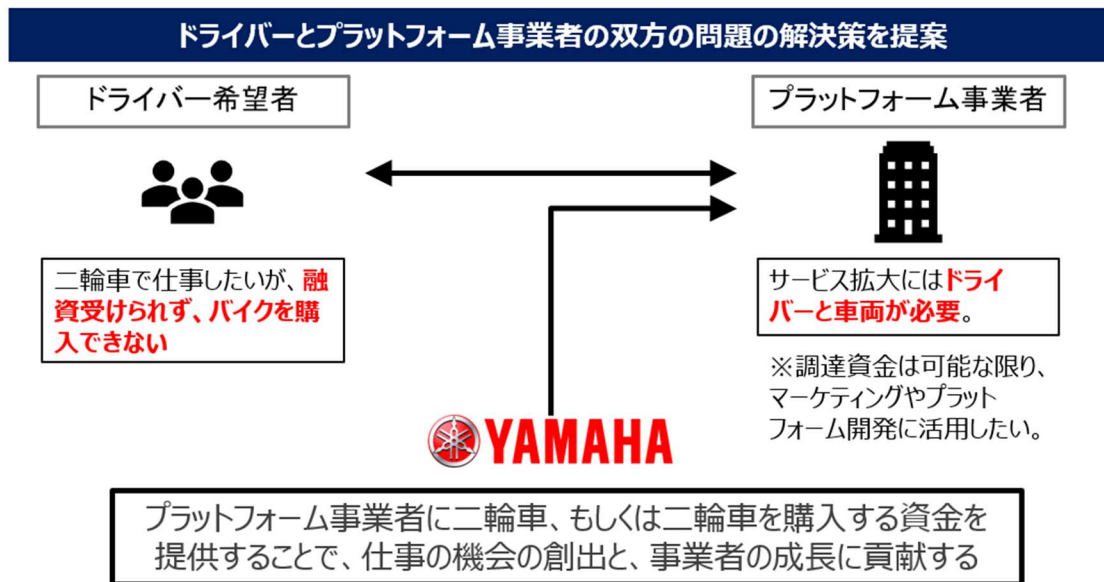
【図表 2】 事業が対象とする受益者層



(出所) JICA『ナイジェリア連邦共和国 MaaS 事業普及による雇用創出エコシステム構築事業準備調査(海外投融資)業務完了報告書』P.39 より抜粋

事業推進に当たり、リース料返済の延滞や滞納対策も 3 段階にて行います。1 段階目は、協業するスタートアップがバイクライダーの登録証を補完すること。2 段階目は、貸与バイクに GPS トラッカーをつけ、位置情報を常時モニタリングし、日次で資金回収をすること。3 段階目は、エンジンの遠隔操作によるバイクの保全です。遠隔でエンジンを止めるデバイスを搭載しており、リース料返済の延滞や滞納のみならず、バイクの盗難にも備えています。

【図表 3】 ベースとなるビジネスモデル



(出所) JICA『ナイジェリア連邦共和国 MaaS 事業普及による雇用創出エコシステム構築事業準備調査(海外投融資)業務完了報告書』P.32 より抜粋

本事業を通じて期待される効果は、経済的な効果と社会的な効果に分類されます。経済的な効果としては、ナイジェリアの若年層の雇用機会の増加、生計向上が第一にあげられます。また、地場スタートアップ企業との連携による産業振興も期待されます。社会的な効果としては、バイクライダーとメカニック(バイク整備士)の能力向上を通じて、交通安全の環境づくりに貢献し、事故の減少に寄与することが期待されます。

持続可能な事業展開は企業にとって必須となりつつあります。顧客、自社の従業員、取引先、地域社会、株主など、ステークホルダーの目は年々厳しくなっており、全方面に対して持続可能な事業展開が求められています。インクルーシブ・ビジネスに係る企業への要求は、今後ますます高くなることでしょう。

※本稿は、三菱UFJ銀行会員制情報サイト「MUFG BizBuddy」2023年6月29日に掲載したものです。

-
- ¹ WBCSD ウェブサイトより Inclusive business and the SDGs: A view from the WBCSD's Latin American Global Network partners - World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) <https://www.wbcsd.org/Overview/Global-Network/News/Inclusive-business-and-the-SDGs-A-view-from-the-WBCSD-s-Latin-American-Global-Network-partners> (2023年6月19日閲覧)
 - ² ヤマハ発動機ウェブサイトより NV・技術戦略統括部 - 採用情報 | ヤマハ発動機 <https://global.yamaha-motor.com/jp/recruit/career/features/nv/> (2023年6月19日閲覧)
 - ³ Reuters ウェブサイトより Alexis A., “Motorbike taxi firms rev up for race into West Africa”, Reuters, June 12, 2019. <https://www.reuters.com/article/us-nigeria-tech-idUSKCN1TD0YM> (2021年12月23日閲覧)

— ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。