

<Summary>

- イ) なぜ今 BOP ビジネスなのか？
- ロ) BOP ビジネスの実践とその課題
- ハ) 今後の BOP ビジネスの行方

<本レポートの狙い>

今回は BOP 層をミクロな視点で捉え、彼らが実際どんな生活をしているかをご紹介します。では、なぜ今 BOP 層とビジネスすることが世界の潮流となっているのでしょうか。

そこには、私たち先進国側の意識の変化が大きく影響していることは間違いありません。

今回は、今 BOP ビジネスが求められるようになった背景を探る視点を提供し、その後 BOP ビジネスの実践例を交えつつ事業を行っていく上で、解決しなければならない課題をご紹介します。そして最後に今後の BOP ビジネスを考えていく上で、決して忘れてはならない、そして最も重要な現地の人々の声をご紹介します。

本レポートでの BOP ビジネスの定義は、BOP 層を対象とした持続可能かつ、現地に於ける様々な社会的課題の解決に資することができるビジネスとする。

【イ. なぜ今 BOP ビジネスなのか？】

企業が貧困問題を解決するために必要とされるようになったのはどのような背景からなのでしょう？その背景を明らかにする視点はいくつかあります。

「企業の経営戦略から見る視点」

「開発援助機関の限界という視点」

「企業が国家を補完する存在として捉えられる視点」

それぞれ具体的に見ていきましょう。

< 「企業の経営戦略」 >

- ・ 「貧困層にはお金がない。お金がないからモノを買えない。だからそういう人はビジネスの対象にはならないし、そういう人たちには援助をするしかない。」
私たちのそんな「常識」を C・K・プラハラードは『ネクスト・マーケット』で覆し、「貧困層相手にビジネスをすることは、彼らのわずかな蓄えを搾取することではなく、そうすることで貧困層に消費の選択を与え、彼らの生活を豊かにするのだ」と説いた。
- ・ 企業が BOP ビジネスに挑戦することは、多くのイノベーション(収益性だけに限らず、ブランド構築、現地の優秀な人材の確保、生産・流通・組織内改革など)を得る機会であり、得られたものを自社の他事業にも応用することで、先進国市場へのリバースイノベーションも起こりうる。
- ・ BOP 市場は競争のない未開拓の分野ⁱⁱであり、他社に先駆けて将来の「ボリュームゾー

ン」である BOP 層に進出し、現地での信頼・ブランドを構築しておくことは、大きな先行者利益を生む。

【表 1：かつての常識と新たな認識】

かつての 常識	新たな認識
購買力がない	貧しいがゆえに被っている不利益*を取り除き、手の届く形で提供すれば、十分購買力はあると言える。
BOP 市場への製品・サービスの販売アプローチが難しい。	現地の人々、NGO、国際機関等とパートナーシップを組むことで課題は解消される。
そもそも市場がない	企業にとってイノベーション(生産・流通過程、そして組織内の改革等々)を起こし市場を創り出す
彼らは私たちより劣っている	彼らは優秀だし、自尊心と選択の機会を得ることで彼らは優れた起業家となりうる。

注)『ネクスト・マーケット』を参考に筆者作成

*BOP 層の多くが非効率な販売網や中間搾取業者によって、基礎的商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額、あるいはそれらを得るために払わねばならない労力を払っている。そして多くの場合、品質の劣る商品やサービスを受け取っている。

Ex) 治療のため、遠方の病院や診療所に行くのに高い交通費を払い、また、融資や外国の親族からの送金を得るのに法外な手数料を要求される。

< 「開発援助機関の限界」 >

- ・ 2000 年、国連ミレニアム開発目標 (MDGs) が採択され、国際社会が 2015 年までに達成すべき 8 つの目標を定めた。しかし、国際社会における本目標の達成に向けた認識は低く、実現は難しい。
- ・ 私たちが今まで行ってきた援助の有効性は未だ明確に示されてはいない。
例えば過去約 50 年間にわたり、サブサハラ・アフリカに対して約 1 兆ドルの援助が行われたが、貧困を持続的に解決することは叶わなかった。(単に援助自体が悪ⁱⁱⁱなのか、又は他の要因(現地政府のガバナンス等)がある^{iv}のか、等々問題は極めて複雑である。)
- ・ 開発援助機関や NGO による活動のアプローチは、より洗練してくことで貧困削減への意義や効果を生むだろうが、それだけで「貧困のない世界」を創れるのだろうか。

このような背景の中、BOP ビジネスは、機会の付与・実現という観点から貧困削減に向けた議論の枠組みを作り、この市場ベースのアプローチが成功すれば、民間のアプローチで解決しえない分野や最底辺の人々(災害・紛争難民等)、またビジネスを行うためのハードインフラ等に開発援助を集中することができる、という意味で貧困削減に向けた新たなアプローチを提供した。

< 「企業が国家を補完する存在として捉えられるようになった」 >

、 、 で見えてきたような流れに伴い、国連の主張、CSR 論にも変化が見られる。

- ・ 国連グローバル・コンパクトにおいて、人権、労働、環境の分野における 10 原則を企業の事業活動に反映させ、企業が責任ある企業市民として役割を果たすように求めた。
- ・ 「CSR = 公共政策課題 - 政府の力」という CSR の捉え方。v
- ・ 梶屋詩野氏が言うように「自分たちの事業が及ぼしている影響、そして関係するすべての生態系、人々、地域、世界を考えれば、この事業をサステナブルな方向へ変えていくのは当然のことであり」、それこそが、企業にとっての長期的な存続を維持する唯一の道だと考えられるようになった。

【ロ. BOP ビジネスの実践とその課題】

イ.で分析したような世界的な潮流の変化に伴い、実際の現場ではどのような実践がなされているのでしょうか。実践の中で考慮しなければならない数々の課題があります。

- ・ 地域適応型の戦略とは、統計調査を頼りに次なる市場ニーズを探り、本社の研究開発部門で生まれた技術を相手の文化や環境を無視して押し付け、各市場に「マッチ」するように既存の商品に若干手を加えるようなものではない。
それでは実際のニーズからかけ離れた計画倒れの商品や現地を無視したビジネスモデルしか生まれません。
- ・ 事業活動を行う場所への「土着化」が次の課題。地域の利害関係者と対話し、それぞれの地域の文化や自然の多様性を尊重し、地元の知識を活かした地域密着型・協働型でビジネスを共に創っていくことが求められる（**価値共創**）。

Ex) ヒンドゥスタン・リーバ・リミテッド (HLL) の従業員は、農村に六週間滞在することが義務付けられ、原材料をほぼ 100% 現地の生産者から調達し、農村に暮らす消費者のニーズや嗜好を探る。同社はまた、貧困層のニーズに応える製品開発や技術開発を目的とする研究開発センターを設置。商品の流通においても様々な現地企業と組み、またこうした現地パートナーの能力強化を支援している。さらには、地元の起業家に様々なビジネスや教育の機会を与えたり、新しい流通形態を積極的に試みたりしている。たとえば、各地で商品デモを行ったり、農村での街頭劇を通じて販売を行ったりしている。

- ・ 短期的利益を得ることが難しい BOP ビジネスは企業内でその重要性を認知されにくい。それぞれの企業にとって追い求める収益性、社会性とは何かを明確に定め、どうやって折り合いをつけていくのかといった企業の方針を定めなければならない。

EX) グラミンダノンは膨大な市場を狙っているわけではなく、短期的な利益を求めているわけでもない。彼らが目指したのは、自社製品の「地産地消モデル」で、事業は 2011 年での黒字化を目指している。

- ・ BOP ビジネスは対応する課題の深刻さゆえに、それが一過性の流行で終わってしまうことで現地社会に大きな影響を与える。

企業の予算管理の中で削られてしまう脆弱なビジネスを構築するのではなく、重要性を社内で十分に認識し、効果が十分に認められた事業として長期的な視野での事業投資を行い続ける必要がある。

【八. 今後のBOP ビジネスの行方】

BOP ビジネスは現地の人々の生活に関わるものです。では、現在までに行われた BOP ビジネスが、それに関わる現地の人々にどのように受け取られてきたのでしょうか？そこから今後の BOP ビジネスの行方を考えてみましょう。

- ・ 「今まで都市部にあったような大きな企業から無視されてきた自分たちが、ようやく対象として認められた。企業のマーケティング担当者が来て、何が必要か何が欲しいか聞いてくる。何よりもまず、自分たちのニーズを聞きだしてくれ、それを商品にしてくれることが嬉しかった。」^{vi}
- ・ 以下は、HLL が行う事業に販売者として参画する女性へのインタビュー内容。^{vii}

Q ; もし願いが三つ叶うとしたら、それは何ですか？

A ; 早く売れる商品だけを注文できるように、電話がほしいです (= 在庫管理)。それから近くの村にも販売できるように、スクーターがほしいです (= 市場拡大)。それ以外に願いはありません。

Q ; この仕事を始めて、一番変わった点は何ですか？

A ; 「一人前の人間」になれました。私のことを人々が尊敬してくれます。アドバイスを求められたら 手助けをしてあげられます。

「尊厳」あるビジネス関係を築くことは、現地社会での起業家精神を育むことにつながり、またビジネスによって現地の良き社会関係を築くことは、彼らの自尊心の高まりに寄与します。

「貧しい人々が貧困から脱出するために私たちが行うべきなのは、彼らが成長できる環境をつくりだすことだけです。貧しい人々が、一度、エネルギーと創造性を解放することができるようにさえなれば、貧困はすぐに姿を消すはずですよ」

ムハマド・ユヌス ノーベル賞記念講演より

2006 年 10 月 10 日、ノルウェー、オスロにて



【次回予告】 詳細な市場分析とその実践例

- i 新興国で製品開発をし、それを先進国に展開すること。ゼネラル・エレクトリック（GE）の中国におけるヘルスケア事業はその典型と言われる。
- ii 『ブルーオーシャン戦略』 W・チャン・キム レネ・モボルニユ著 有賀裕子訳
ランダムハウス講談社 2005
- iii 以下の本にはどれほど援助が悪であるかをまとめている。
『Dead Aid ~Why aid is not working and how there is another way for Africa』 Dambisa Moyo 著 2009
- iv 例えば、1980年代以降のアフリカの低成長は、資源価格の影響によるという考察など、様々な視点を紹介しているのが以下の本である。
『アフリカ問題 開発と援助の世界史』 平野克彦氏著 日本評論社 2009
- v 『アジアのCSRと日本のCSR』 藤井敏彦・新谷大輔著 日科技連出版社 2008
- vi 『世界を変えるデザイン ものづくりには夢がある』 シンシア・スミス編 槌屋詩野監訳
英治出版 2009 監訳者あとがきより抜粋
- vii 『ネクスト・マーケット』 C・K・プラハラード著 スカイライトコンサルティング訳
英治出版 2005 より抜粋

参考資料

- ・ 『ネクスト・マーケット』 C・K・プラハラード著 スカイライトコンサルティング訳
英治出版 2005
- ・ 『アジアのCSRと日本のCSR』 藤井敏彦・新谷大輔著 日科技連出版社 2008
- ・ 『世界を変えるデザイン ものづくりには夢がある』 シンシア・スミス編 槌屋詩野監訳
英治出版 2009 監訳者あとがきより抜粋
- ・ 『次なる40億人』 Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker 世界資源研究所 国際金融公社 2007
- ・ 『未来をつくる資本主義』 スチュアート・L・ハート著 石原薫訳 英治出版 2008
- ・ 『貧困のない世界を創る』 ムハマド・ユヌス著 猪熊弘子訳 早川書房 2008
- ・ 国連フォーラム 第24回私の提言 槌屋詩野
『BOP ビジネスに期待すべきもの：官-民-現地のイノベーション』
<http://www.unforum.org/teigen/24/bbs.php?md=res&id=1>
- ・ 日経ビジネス 2009 12月21日号
『BRICsではもう遅い 新・新興40億人市場はこう攻める』
- ・ 国連グローバル・コンパクト <http://www.unic.or.jp/globalcomp/>
- ・ 槌屋詩野氏のブログ nouvelle shinoise
2009.11/06 「BOP ビジネスとは何なのか、という問い」
<http://d.hatena.ne.jp/shinoise/20091106/1257458768>