

入門 BOP ビジネス

ー 貧困ピラミッドから、富めるペンタゴンへー

菅原 秀幸

北海学園大学大学院経営学研究科国際経営論教授

<http://www.SugawaraOnline.com/BOP/>

【BOPって何？】

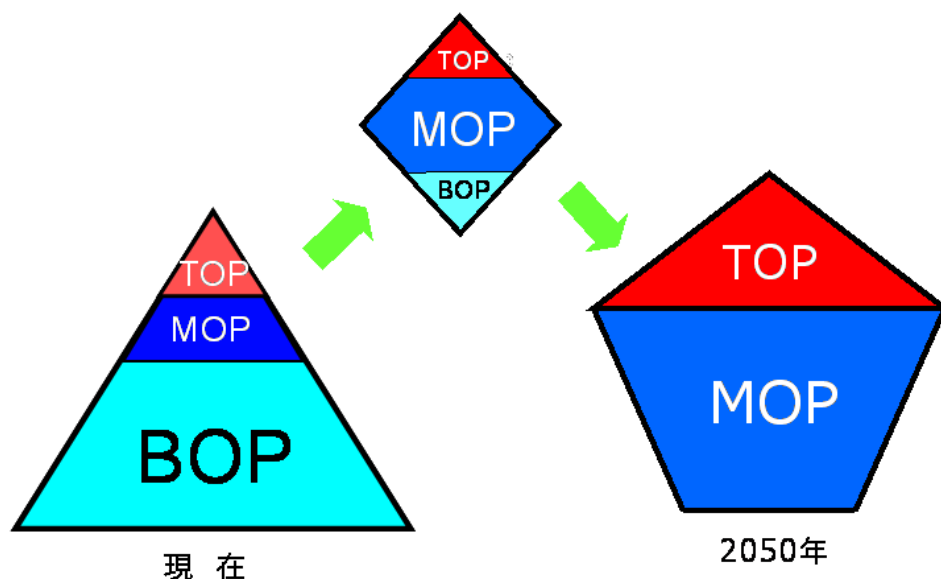
Bottom of the Pyramid の頭文字をとった略称。世界の人口の半数以上にのぼる低所得層を意味する。1998 年に、プラハラッド(ミシガン大学教授)とハート(コーネル大学)が着想。後に、Bottom の代わりに Base を使うようになる。現在は、Base of the Pyramid。共通の定義は存在しない。主な定義は次の2つ。年間所得 1,500ドル以下とする定義と、3,000ドル以下とする定義がある。

【BOP ビジネスの目的は？】

企業にとって BOP ビジネスの目的は、新市場の開拓にある。その結果として、低所得層の底上げや貧困社会がかかえる課題の解決に寄与する。企業が本業を通じて貧困社会に貢献し、企業と貧困社会が共に発展する新しい 21 世紀型ビジネス。

【BOP ビジネスのめざすシナリオは？】

貧困ピラミッドを、富めるペンタゴンに変え、世界から貧困層をなくす。



(出所)筆者作成

【貧困ピラミッドを富めるダイヤモンドにするための具体的なステップは？】

- ①それまで無視されてきた貧困層固有の潜在的ニーズを発掘する。
↓
- ②そのニーズを満たすために、現地の人々を巻き込み、現地に存在する知識や人脈を活用して、現地需要に特化した新製品・新サービスを開発・提供する。
↓
- ③それによって貧困層の人々にインセンティブを提供し、就業機会を生み出し、所得向上と自立をもたらす。
↓
- ④所得向上は、人々の購買力を増大させて新たな市場を出現させる。
↓
- ⑤新しいビジネスチャンスが生まれ、さらなる投資を呼び込む。
⇒ポジティブなスパイラル循環

【BOP ビジネスの定義は？】

貧困層固有のニーズを見つけ出し、そのニーズを満たすための製品・サービスを、既存市場では考えつかなかったような方法で提供する。その結果として、企業が利益をあげると同時に、貧困層の削減や貧困社会の抱える社会的課題の解決に寄与するというビジネス。

【BOP ビジネスは、日本語ではなんと言う？】

- BOP=Base of the Pyramid (当初は Bottom of the Pyramid:ピラミッドの底辺 ←失礼な表現)
経済学⇒ 貧困削減への市場ベース・アプローチ
JETRO⇒ 低所得層底上げビジネス
経産省⇒ 社会課題解決型ビジネス

【BOP ビジネスの意義は？】

「利益を最大化することだけに集中するよりも、社会的要求に応じてより良い仕事をするビジネスが必要なのだ」(ムハマド・ユヌス、グラミン銀行総裁、2006 年度ノーベル平和賞受賞者)

「40 億人が苦しむ貧困の削減に取り組むこと以上に、差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業は、豊富な技術、能力、資源をもっている。それを、本当に求めている人々のために使わずに、物で溢れている人々に、従来製品のバリエーションを増やして、さらに売りつけようと努力することに、はたして説得力があるのだろうか」(C.K. プラハラッド、ミシガン大学教授)

「持続可能なグローバル企業として、利益を上げつつ、世界の貧困層の生活レベルを向上させ、後世のために生態系の健全性を守るビジネスを創造するという民間主導の開発アプローチ」
(スチュアート・ハート、コーネル大教授)

【BOP ビジネス登場の背景は？】

国際社会は、貧困削減に多大な努力を払い続け、過去 50 年ほどの間に、日本の国家予算の約4年分に匹敵する 2.5 兆ドル以上を費やしてきた。それにもかかわらず、世界の半数以上の人々が、今なお貧困に苦しんでいるという厳しい現実。

このような中、従来の貧困削減への取組み（構造調整融資、開発援助、債務放棄、教育振興、人口増加の抑制といった処方箋）は、期待されたほどの成果を挙げてはいなく、新たなアプローチが求められた。UNDP や USAID といった公的機関が BOP ビジネスに着目し、積極的に後押しを図るようになった。

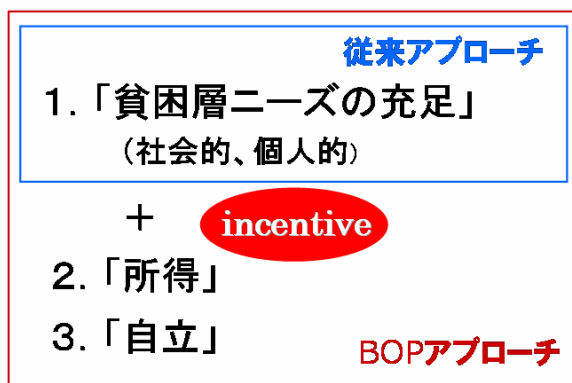
【BOP ビジネスの本質は？】

本質1. 「貧困層ニーズ」を充足し、「BOP ペナルティ」を解消する。

本質2. 「所得」をもたらす。

本質3. 「自立」を促す。

ニーズを満たすだけではなく、貧困層の人たちに、インセンティブを提供し自立を促せるかどうかは鍵となる。



(出所)筆者作成

【BOP ペナルティって何？】

日本語では「貧しいがゆえの不利益」という。貧困層には十分な情報がいきわたっていなく、市場も存在しないために、追加的に支払いを余儀なくされているコストのことをさす。例えば、水や電気、あるいは医療を手に入れるために、中間層以上の人々が支払うコストの数倍から数十倍を支払っているという。表は、インドの貧困層と富裕層が日用品を手に入れるために支払っているコストの比較。

BOPペナルティの具体例： インドにおける貧困層と高コスト経済

項目	ダラビ(貧民街)	ウォーデン・ロード(富裕層)	貧困による割増
利子(年利)	600~1000%	12%~18%	53.0 倍
水道水	1.12ドル	0.03ドル	37.0 倍
電話 1 分間	0.04ドル~0.05ドル	0.025ドル	1.8 倍
下痢止め薬	20ドル	2ドル	10.0 倍
コメ 1kg	0.28ドル	0.24ドル	1.2 倍

(出所) Prahalad and Hammond (2002), p52

【BOP ビジネスの特徴は？】

特徴1: 慈善事業ではなく本業であること。収益のある中核事業として長期にわたって持続可能であること。

特徴2: BOP層のかかえる社会的課題(貧困削減、環境改善、生活向上)を、革新的、効率的、持続的なビジネスの手法で解決すること。

特徴3: 現地の人々をパートナーとして、価値を共有すること。

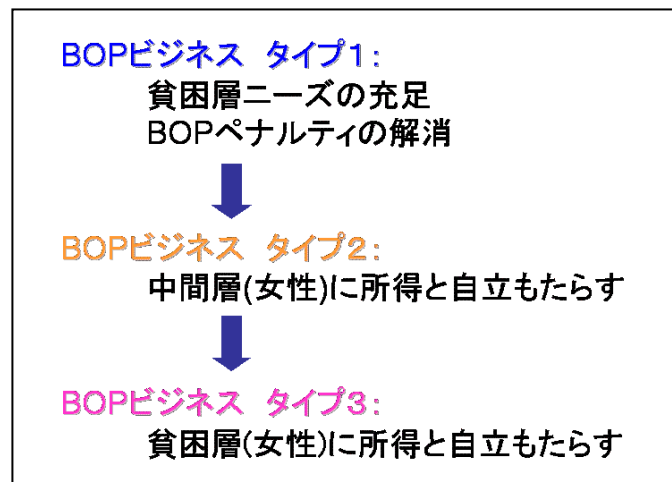
【BOP ビジネスと、通常のビジネスとの違いは？ またソーシャル・ビジネスとの違いは？】

BOP ビジネスは、利益を追求する通常のビジネス。これまでのビジネスと、なんら違いはない。ただし、ターゲットが低所得層に変わっているという点だけが異なる。既存のビジネス・フレームワークから考えると、新市場開拓戦略であり、ブルー・オーシャン戦略の一環ともいえる。

ソーシャル・ビジネスとの違いは、目的と利益の配分方法の2点にある。BOP ビジネスとは通常のビジネスなので、目的は株主利益の最大化であり、利益は配当される。他方、ソーシャル・ビジネスの目的は社会的課題の解決と社会的利益の追求にあり、利益は配当されずに、事業目的の実現に向かって再投資される。

【BOP ビジネスには、どんな種類がある？】

BOPビジネスの3タイプ



(出所)筆者作成

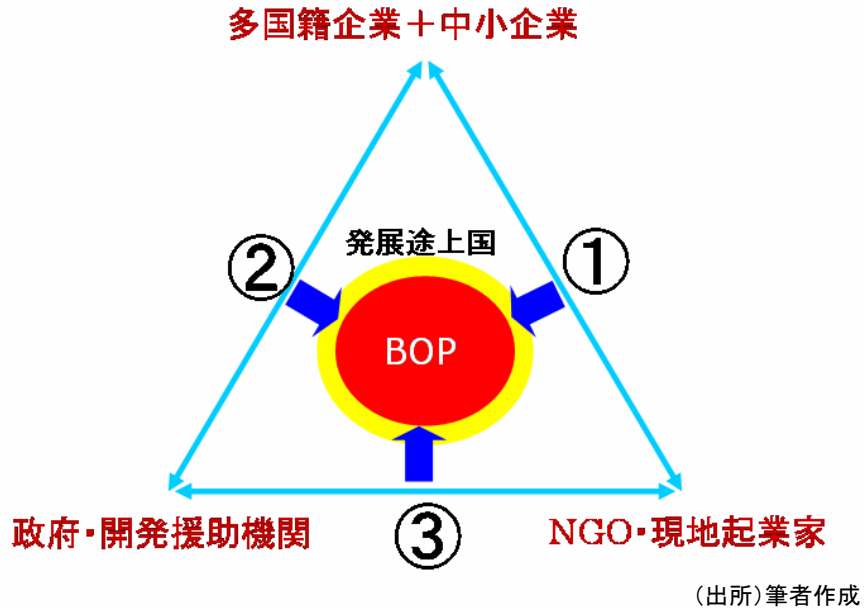
目指すはタイプ3。最終的には、貧困層に所得と自立をもたらさなければ、貧困からの脱出は実現できない。

【BOP ビジネス、成功の鍵は？】

キーワード3つ:

- ①斬新なパートナーシップ (Unconventional Partnership)
- ②土着化 (Becoming Indigenous)
- ③革新的で効率的で持続可能性に富む (Innovative, Efficient and Sustainable)

斬新なパートナーシップ: Triple Win Partnership
3者(企業、政府、NGO)が手を結んで、それぞれの目的を達成



官民連携で高い成果を出してきたのは、日本の伝統的得意技・お家芸。
ただし、BOP ビジネスでは主役は官ではなく民(民間企業)。

【BOP ビジネスをめぐる誤解は？】

誤解1. 一つの巨大マーケットではない。BOP をあたかも人口 40 億人・市場規模 5 兆ドル
(日本の実質国内総生産に相当)の市場であるかのようなとらえ方は誤り。

「汚職と腐敗が蔓延し貧困層が捨て置かれている 70 ほどの途上国では、指導者たちは
貧困の削減に関心も意思もないので、必ずしも BOP ビジネスを歓迎するとはいえない。内
戦やテロに脅かされている国々は、BOP ビジネスの対象とはなりえない」

誤解2. BOP ビジネスは、社会貢献活動や CSR の一環ではない。あくまでも中核事業として
の位置付けがなければ、BOP 市場を攻略できない。

「慈善事業や CSR は、貧困層と大企業との結びつきをある程度は強め、大きな貢献をもた
らすかもしれないが、企業の中心的な活動と結びついているとは言いがたい。大企業の
活力や経営資源、イノベーションを持続させるには、BOP への取り組みが企業の中心的
使命でなければならない」(Prahalad, 2002, p13)

誤解3. BOP は、単なる有望市場ではない。BOP を単なる消費者ではなく、生産者やパート
ナーとして、そこで価値を生み出すことが鍵となる。

「市場として先進国企業が売り込みを図るだけでは、新たな企業帝国主義(corporate
imperialism)として非難される結果となる」

【日本企業こそが、BOP ビジネスで成功できる強みは？】

日本企業の BOP ビジネス成功要因は5つ

- 成功要因1. 明確な企業理念
- 成功要因2. 強い使命感
- 成功要因3. 長期的視点
- 成功要因4. 現場志向
- 成功要因5. 優れた技術・商品・サービス

【日本の中小企業は、大企業と比べて、どんな強みをもっているのか？】

日本の大企業ではもてない強み3つ

- 強み1: 小回りがきくために、現地で仕様の変更が容易に出来る。
- 強み2: その場で決定できる、すばやい決断力がある。
いちいちお伺いを立てる必要がない。
- 強み3: 日本人の DND に組み込まれている、弱いものを思いやるという
慈悲の心がある。

【日本の中小企業にこそ、なぜ勝機があるのか？】

日本の中小企業こそがもつすぐれた BOP ビジネス適性

- 適性1: 汗を流すことをいとわない勤勉さとひたむきさ
- 適性2: じっと耐える辛抱強さ
- 適性3: 仕事があることを喜びとする欲のなさ

【日本の中小企業トップに求められる BOP ビジネスに成功する資質は？】

中小企業では、経営トップの個人的強みに依存する 경우가多く、
BOP ビジネス成功の鍵は、経営トップの資質にある。

- 資質1: 強烈な使命感
- 資質2: 強い好奇心
- 資質3: がむしゃらな行動力

【日本企業が、BOP ビジネスで成功するための課題は？】

- 課題 1. 中核事業として位置づけられるか？
- 課題 2. BOP ビジネス向き人材の育成・確保はできるか？
- 課題 3. 苦手なパートナーシップをうまく構築できるか？

【BOP ビジネスの三方よし】

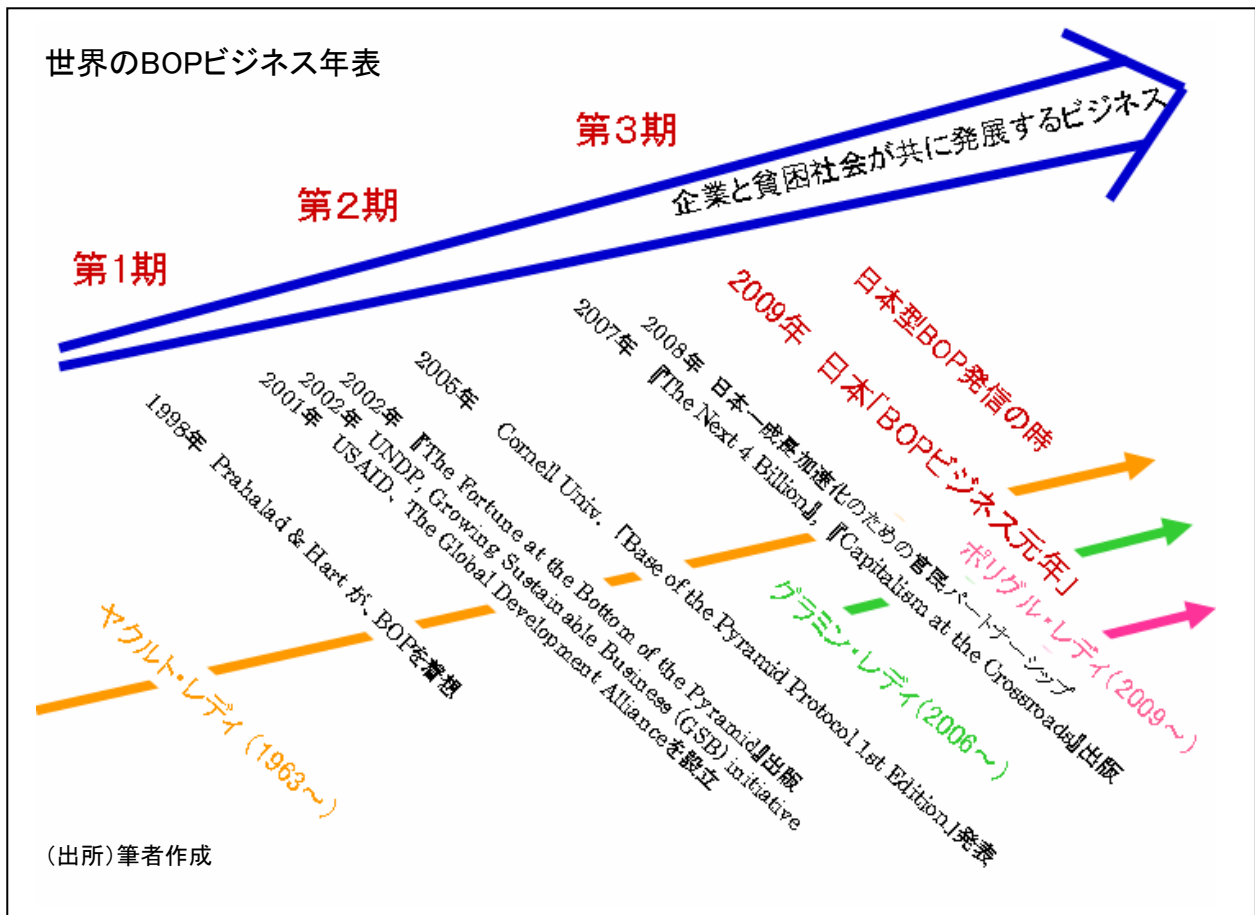
BOP ビジネスは、社員、会社、社会の三方がみんなハッピーになるビジネス。

①社員にとって、BOP ビジネスは最良の研修。

→机上でおこなわれる社内研修にいやいや出席するより、途上国の現場を目の当たりにすることで、仕事への意識とモチベーションが格段に上がる。

- ②会社にとって、BOPビジネスは、利益と社会的責任を同時に実現できる。
→成熟市場での競争から、まったく新しい市場への参入が実現し、貧困社会への貢献と社会的責任もはたすことができる。
- ③途上国社会にとって、援助ではない BOP ビジネスこそが、自立への鍵となる。
→革新性、効率性、持続可能性にすぐれた BOP ビジネスは、貧困層の自立を可能とする。魚を与えられる続ける猫から、自ら魚を獲れる猫になる。

【BOP ビジネス、これまでの歩みは？ そして現在は？】



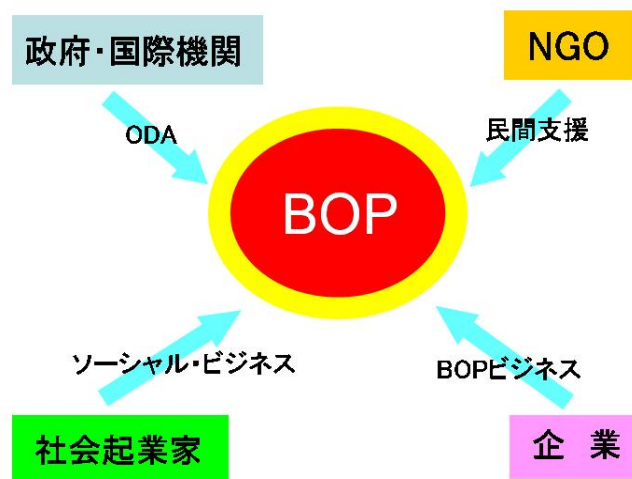
日本は欧米企業に遅れること 10 年。やっと、2009 年に「BOP ビジネス元年」を迎えた。

- ①経済産業省が 2009 年度に 2 億 8 千万円の予算で、BOP ビジネスの促進を狙って、「官民連携による BOP ビジネスの推進」プロジェクトを開始。具体的には、①BOP ビジネス政策研究会開催、②BOP ビジネスフォーラム開催、③途上国社会課題解決型 BOP ビジネス・現地 F/S 調査実施。
- ②日本貿易振興機構 JETRO は、BOP セミナー「海外市場開発の新たな切り口としての BOP ビジネス - 開発途上国市場の潜在的可能性と官民連携 -」を 2009 年 12 月より全国 8 都市で開催。

③独立行政法人国際協力機構 JICA は、2010 年度、公募形式の BOP ビジネス連携制度を開始予定。

【関心と期待が高まる BOP ビジネスは、貧困削減の切り札なのか？】

BOP ビジネスは、貧困削減の万能薬でもなければ切り札でもない。BOP への4つのアプローチの一つに過ぎなく、他のアプローチとどのように連携していくかが鍵。



(出所)筆者作成

【日本企業こそが、次の BOP ステージの主役】

「誰が最初に発明したかに注目するのは、あまり意味がない。重要なのは、発明そのものではなく、それにどう手を加え、実用に耐えうる段階まで引き上げたか、という改良の部分に他ならない」 (ポール・ケネディ米エール大学教授)



「誰が最初に BOP を着想したかに注目するのは、あまり意味がない。重要なのは、BOP のアイデアそのものではなく、それにどう手を加え、実効性の高い段階まで引き上げたか、という改良・普及の部分に他ならない」(菅原 秀幸)

【日本企業へのメッセージ】

1. BOP ビジネスの源流は日本企業にある
2. 日本企業こそが高い BOP ビジネス力をもつ
3. 日本企業、BOP 参入の機が熟した。

【役立つ日本語文献は？】

『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005.

『グラミンフォンという奇跡』英治出版, 2007.

『貧困のない世界を創る』早川書房, 2008

『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008

国際開発ジャーナル「BOP ビジネスの最前線」2009 年 5 月号から連載中。

(2009 年 12 月 8 日)