

BOPビジネスの再定義と企業の関わり方に関する提言

B1EB1085 木部 僚太

初めに

本論文では、近年注目度が高まりつつあるBOPビジネスについて扱う。特に、先進国の多国籍企業のBOP市場との関わり方や、関わる際に注意すべきポイントについて明らかにしていく。

私は大学で企業倫理・CSRを専攻しているが、その中でBOPビジネスに興味を持ったのは同じゼミナールに所属する友人との突発的な議論がきっかけである。それはNPOやNGOと、企業との社会的な役割の違いについてである。そこで私が得た結論は「存在するものの資金力がないため市場にアクセスできないニーズ」を満たすのがNPOやNGOであり、「市場に存在するニーズ」を満たすのが企業の役割であるというものだった。

そんな中、「ネクスト・マーケット」に出会いBOPビジネスという概念を知った。そこで、「貧困だけでも実は購買力がある（と思われる）層を相手にするビジネス」という極めてグリーンの活動は非営利組織と営利組織のどちらが行うべきなのか、またはどちらが彼らのニーズを満たすべきなのかという点に思い当たり、BOPビジネスについて興味をもつようになった。これが、私がBOPビジネスに興味を持つに至ったきっかけである。

しかしこの論文の主題は、「企業はBOPビジネスに参入すべきか」ではない。この点については結論を得ることができず、かつ研究のレベルで主張することにあまり意義がないと考えたからである。BOPという未知の市場に参入することで得られる期待リターンとリスクの比較が難しいことが主な理由である。したがって本論文ではこの論点を取り上げることは避け、各企業の理念や取り組む事業の特性に従ってご判断いただくこととしたい。

以下本論ではまずBOPビジネスの定義から始め、その定義に従って各事例を分類。その分類を基にBOP市場（が存在するのか）やBOPビジネスの特徴を分析した。本論文では「狭義のBOPビジネス」と「BOP向けビジネス」の二つを定義したが、メインに扱うのは「狭義のBOPビジネス」である（やはりこちらが現在社会に求められつつあるBOPビジネスの本流と考えたため）。この狭義のBOPビジネスに、先進国の多国籍企業（以下MNC）が参入する際に注意すべき点について提言したい。先進国のMNCについて考える理由としては、この論文が特に日本企業の意味決定に役立てばと考えているからである。日本企業まで主体を狭めることが難しいため、先進国のMNCとした。「BOP向けビジネス」は提言の後に少し触れるにとどめている。

目次

第1章 理論編.....	1
第1節 狭義のBOPビジネスを定義する.....	1
第1項 狭義のBOPビジネスの条件.....	2
第2項 条件のまとめと定義.....	4
第2節 狭義のBOPビジネスのメリット.....	5
第2章 分析編.....	7
事例の分類と分析	
第1節 分析①.....	9
第2節 分析②.....	10
第3節 分析③.....	11
第3章 提言編.....	13
先進国のMNCは、どのような手順を踏んで狭義のBOPビジネスに参入すべきか	
第1節 考慮すべきポイント.....	13
第2節 提言.....	13
第4章 BOP向けビジネスについて.....	15
第1節 BOP向けビジネスの意義.....	15
第2節 BOP向けビジネスにおいて注意すべき点.....	16
第5章 まとめ.....	18

第1章 理論編

ここでは後の章で分析を行う素地を整えるため、BOPビジネスの新たな定義と、その定義から導かれるBOPビジネスから得られるメリットについて書いていく。

第1節 狭義のBOPビジネスを定義する

BOPビジネスについて考えるにあたってBOPビジネスの定義を明らかにしようと、まず世の中にすでに出ている定義を調べた。すると、World Resource Instituteが2007年に発表したBOPビジネスに関する報告書「THE NEXT 4 BILLION」に行きついた。この報告書は世界中で広く用いられ、経済産業省や日本貿易振興機構などもこの報告書を基に定義を試みている。内容は以下の通り。

「主として、途上国におけるBOP層（Base of the Economic Pyramid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）とした持続可能なビジネス」ⁱ（以下定義①）

「途上国のBOP層にとって有益な製品・サービスを提供することで、当該国の生活水準の向上に貢献しつつ、企業の発展も達する持続的なビジネス」ⁱⁱ（以下定義②）

ここで私は二つの問題を認める。一つ目は、BOP層の定義の基準が無いことである。THE NEXT 4 BILLIONの中で用いられ、経済産業省や日本貿易振興機構も用いているBOPの定義は、「2002年購買力平価換算で、一人当たり年間所得が3000ドル以下の約40億人」である。定義ははっきりしているものの、3000ドルをBOP層の上限とした理論・基準が示されていない。しかし、本論文ではこの問題を扱わず、この定義を所与のものとして考えたい。なぜなら、「40億人」というわかりやすい数字を出すことで経済ピラミッドの基底部を占める大部分の人々の経済力に目を向けさせることが目的と考えられ、またBOP層の定義に関してはこの基準がすでに国際的に広く用いられているためである。

私が大きく取り上げたいのは二つ目の問題点である。それはBOPビジネスの定義自体曖昧な点が多く非常に広く、様々なバリエーションがあり、そのせいでBOPビジネスが新しい概念として提唱された意義を反映していないものになっていることである。BOPビジネスは本来、「今まで無視されてきたBOP層も実は大きな購買力を持っていて、企業はその市場にアプローチすることで、社会問題の解決と収益の獲得を同時に行うことができる」という点が新しく、そこに意義があったはずだ。しかし例えば、「生産者」としてのみBOP層が関わっていればよいのであれば、従来のメーカーが行っていた、人件費を抑えるという戦略的目的のための新興国での生産もBOPビジネスと言ってしまうのである。これではわざわざBOPビジネスという新しい

概念を世に広めた意義が薄くなってしまわないか。よって以下、狭義の BOP ビジネスとしての新たな定義を試みる。

第 1 項 狭義のBOPビジネスの条件

狭義の BOP ビジネスの定義を考えるにあたって、主体としては、企業のみを想定する。BOP ビジネスは、従来無視されていた BOP 層の人々を市場経済と結び付ける試みである点が重要であると考えているからである。その上で、上記定義①②を原型とし、ここから既存の活動と被る範囲をそぎ落としていきミックスする形で、定義の明確化を図る。

① BOP 層の関わり方

まず BOP 層の関わり方について考える。この点は、BOP ビジネスの定義を考えるうえで最も重要であろう。定義①の中で「BOP 層 (Base of the Economic Pyramid 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」という部分がある。ここから、消費者、生産者、販売者のうちどの分類としてどのように BOP 層が関わっていくべきか検証する。わたしはここで、消費者としての関わりに最も注目したい。市場とは、需要と供給の関係が最も基本にある。消費者、生産者、販売者のうち、生産者と販売者は供給サイドに属する。そして供給サイドの一部として BOP 層が関わるという形は、かねてから企業によって戦略的に利用されてきたものである。またその中で彼らの生活の質の向上に配慮することも近年 CSR 活動として行われてきている。例えば、フェア・トレード・コーヒーなどの社会ラベルの活動はその典型であろう。フェア・トレードは途上国の小規模なコーヒー農家の豆に対して正当な対価を支払うことで (彼らは基本的に搾取されているという前提)、彼らの所得増加を目的としている。これは単なる CSR 活動ではない。社会ラベルは一種のブランドであり、社会ラベルというブランドの価値に消費者はプレミアを支払っているのである。そこで需給の関係はしっかりと成立している。「企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究 (デビッド・ボーゲル 著、小松由紀子/村上美智子/田村勝省 訳)」では、「美德の市場」として紹介されている。

よって BOP 層の関わり方に関して、需要サイドとして関わっているという点を基準とする。つまり BOP 層が消費者であり、かつ彼らが財・サービスに対して金銭的に対価を支払っているということである。そもそも BOP ビジネスの企業にとってのメリットに関する記述では、「BOP の市場は全世界で 5 億ドルにも上り、「非効率な販売網と地元の間接搾取業者により、貧困ペナルティを強いられている」だけで「貧困層はかなりの潜在的購買力を持っている」というように、

BOP 層の購買力の高さがうたわれる場合が多い。これらの主張をBOPビジネス参入の根拠とするには、想定されるBOPビジネスが、BOP層を消費者とし、かつ彼らが金銭を支払うものということが前提になければならないだろう。たとえば住友化学のオリセットネット販売ⁱⁱⁱの例では、消費者はたしかにマラリアに悩まされているBOP層である。しかし実際にオリセットネットを購入しているのは現地政府やNGOなのである。これが意味するところは、住友化学がアプローチしたのは「マラリアに苦しむBOP層を支援したいというNGOや現地政府が持っているニーズ(=購買力)」であり、BOP市場にあったニーズではないと言って良い。これをBOPビジネスと呼んでよいのだろうか。以上より、BOP層が少なくとも顧客(以降「財・サービスに対して支払いを行うもの」の意で用いる)であることを条件の一つとする。その上で生産者または販売者としても関わってくることは問題ないといえるだろう。

② ビジネスの性質(途上国の利益に関して)

参考になっている定義②の中に、「途上国のBOP層にとって有益な製品・サービスを提供することで、当該国の生活水準の向上に貢献」という記述がある。ここでは、「途上国の生活水準の向上に貢献」することを定義に含めるべきかを検証する。これは企業のBOPビジネス参入をCSRの観点から支持する根拠となっている。わたしは論を待たず、定義に含めるべきと考える。「低所得者のニーズがより良く満たされ、生産性と所得が向上され、これらの人々がフォーマル経済へ参入する力が付与される大きなチャンスがもたらされる」^{iv}とあるように、そもそもBOPビジネスという概念が広められるきっかけになったのは、「民間企業は世界の貧困の緩和に極めて重要な役割を果たすことができる」^vという発想が生まれたからである。またただ単にBOP層を顧客とするビジネスに留まる場合、貧困層の弱みに付け込んだ搾取が行われる恐れも捨てきれない。

③ 非営利の諸組織との関わり方(「持続可能性」についての考察)

最後に、非営利諸組織(NGO、NPOや現地政府など)とどのようにかかわっていくべきかを考える。これは定義①②に含まれる「持続可能」性という観点と無縁ではない。「持続可能」であるかどうかを考える際、「ビジネスとして自立しており、単体で採算が取れているか否か」という点も非常に重要になってくるからだ。ここでは非営利諸組織とのかかわり方について、大きく三つのパターンに分けた。

i 現地で販売や消費者教育など、人材やネットワーク構築を目的とした協力

ii 事業開始当初のみ資金援助を受ける

iii 継続的な資金援助の受け入れにより事業の継続を図る

それぞれについて、持続可能なビジネスといえるかどうか検討していく。まず i についてだが、これは全く問題ないであろう。一般的なビジネスにおいても、販売や広告宣伝業務を外注し、他社のリソースを活用することで事業の効率を高めることは広く行われている。またマーケティング戦略の観点からみても、BOP 市場の人々にとってなじみがない多くの多国籍企業が彼らとリレーションシップを築くために、地元の政府やNGOと協力することは理に適っている。i のような形で協力関係を築くことは BOP ビジネスの、特に初期段階においてむしろ必要不可欠かもしれない。次に、順番が前後するが iii について。これはビジネスと言えないといって良いだろう。ビジネスは需要と供給が存在して初めて成立するが、継続的に供給者に外部からの資金供給があるということは、供給に見合った需要が市場に存在しないことを意味するからである。あくまで将来的にビジネスとして成り立たせることを目標とした「投資」の段階と考えるべきである。最後に ii について。この形が最も議論を擁する。まず資金援助というのは、融資でも投資でもなく、純粋に資金をもらうということである。融資や投資の受け入れならば、ビジネスにおける一般的な資金調達的手段であり何の問題もない。そのうえで私は、立ち上げ資金の援助を受けることは問題ないをしたい。厳密に言えばビジネスと言えないかもしれないが、先進国のMNCが自己資金のみで大規模な BOP ビジネスに着手することは現実問題としてあまりにハードルが高いものと思う。実際 UNDP（国連開発計画）や USAID（米国国際開発庁）など、非常に多くの案件を支援している組織が欧米には存在している。

第2項 条件のまとめと定義

ここまで①②③を通して見えてきた BOP ビジネスの条件は以下のようなものである。

- ① BOP 層が顧客であること
- ② 当該国の生活水準の向上に貢献すること（BOP 層にとって有益な財・サービスを提供すること）
- ③ 外部からの継続的な資金援助がなくても採算が取れていること（非営利諸組織との協力及び事業立ち上げ資金の受け入れは可とする）

この三つの条件をもとに作成した、狭義の BOP ビジネスの定義は以下のとおりである

「BOP 層を顧客とし、かつ彼らにとって有益であり生活水準の向上に貢献している企業活動のうち、外部からの継続的な資金援助を受けずにビジネスとして採算が取れているもの」

以下この定義を用いて現在世の中で BOP ビジネスと認知されている活動を選別

し、分析を行う。本論文は先進国のMNCを対象としているため、先進国のMNC2 にとってのBOP市場の可能性や、狭義のBOPビジネスに参入する上での課題などについて分析を行う。

なおここで、もう一つの形態についても定義を行っておきたい。それはBOP層のかかわり方を、顧客ではなく消費者としてももの（つまり狭義のBOPビジネスとは①が異なる）である。私はこれを「BOP向けビジネス」と以降呼んでいく。これは「BOP層は購買力を持っている」「彼らをフォーマルな市場経済に組み込むことで、BOP層の生活水準を向上させる」という当初の発想とは異なるものの、「社会問題の解決と企業利益の両立」がはかられており、こちらもCSV活動（後述）として意義があると考えられる。ただし本論文のメインは狭義のBOPビジネスに関するものであるため、BOP向けビジネスについては提言編の後に少し触れるにとどめようと思う。

第2節 狭義のBOPビジネスのメリット

ここでは上記の定義から考えられる狭義のBOPビジネスのメリットについて考える。

① ブルーオーシャンを攻められること

従来の市場は、いくつもの有力なプレイヤーが存在する 경우가非常に多い。しかしBOP市場は現状、地元の非合理的な小規模のプレイヤーがほとんどである。したがって先手を打って狭義のBOP市場に参入することで、ブルーオーシャンにアプローチをかけることができる。ただしこのメリットは先駆者であることが前提であるため、狭義のBOPビジネスが浸透するにしたがって薄くなってしまう。

② CSV活動を行えること

貧困からくる問題の解決を通して収益を上げる狭義のBOPビジネスは、まさしくCSV活動である。CSVとはCreating Shared Value（共通価値の創造）の頭文字をとったものであり、M. ポーターによって近年提唱された概念。「共通価値の創造」とは、^{vi}「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」である。社会的ニーズによって市場は定義されるという前提に立っているため、社会に求められる財・サービスを提供することで市場を捉え、経済的利益を得られるという考え方といえる。CSVの概念は狭義のBOPビジネスと非常に親和性が高く、狭義のBOPビジネスは「CSV活動の一形態で、BOPビジネスを顧客とするもの」と言い換えることができるだろう。この考え方に従えば、狭義のBOPビジネスを成功させることで、より長期的で強固な経済的価値を創造することができる。

-
- i 「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」より
経済産業省作
 - ii 「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」より日本貿易振興機構作成 <http://www.jetro.go.jp/theme/bop/basic/>
 - iii 「BOP ビジネス先進事例集（平成 21 年 野村総合研究所作成）」より
 - iv 「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」より
 - v C.K. Prahalad and Stuart Hart, “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”,
strategy+business, First Quarter, 2002
 - vi マイケル E. ポーター/マーク R. クラマー,”共通価値の戦略”,Diamond Harvard
Business Review June 2011 より

第2章 分析編

まず現在BOPビジネスと認識されている各事例について、狭義のBOPビジネスの条件①③を満たしているか（②についてはすべての例が満たしていたため省略）に基づき分類を行った。また所属の業界（市場）、事業・事業主体規模、企業の地盤という三項目について分析を行った。網掛けされている行は狭義のBOPビジネスに必要とされる条件の項目であり、網掛けされている事例が狭義のBOPビジネスと認められるものである。

（表1）BOPビジネス事例分類

		成功事例									
事業概要(事業主体)		パトリモニ オ・オイ (セメック ス)	小売り チェーン展 開(カザ ス・パイ ア)	石鹼販売 (HUL)	眼科チェ ーン展開(ア ラビンド・ アイ・ケ ア・システ ム)	自助グ ループと銀 行の連結 プログラム (ICICI銀 行)	ビレッジ フォン(グ ラミン銀 行)	eチヨーパ ル(インド の大手商 社ITC)	インター ネット・キ オスクの 展開(EID パリー)	ラフ・アン ド・タフ・ ジーンズ (アービン ド・ミルズ)	マネーメイ カー・マイク ロイリゲー ション・ホ ンブ(キッ クスター ト)
①BOP層 の関わり方	顧客がB OP	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	消費者 (×顧客) がBOP ×消費者 ×顧客										
②非営利諸 組織との関 わり方	自力		○		○		○		○	○	
	協力 又 は 初期 段階の資 金援助の み	○		○		○		○			○(当初 は非営利 組織とし てスター ト)
	継続的な 資金援助 受け入れ										
市場(業界)		住宅	小売り	保健衛 生・医療	保健衛 生・医療	金融サー ビス	情報通信 技術	情報通信 技術	情報通信 技術	衣料	水
当該事業規模(事業主 体規模)		開始10年 で計1.1 億ドルの 融資。回 収率9 9%。(21 6億ドル、 2008年)		BOPが主 力事業 (売上高7 8億ドル、 2013年)	(24億ド ル、2001 年)	(五つの病 院と計13 00人のス タッフ、経 常利益率 約45%、 2002年)	融資額54 5400万 ルピー(2 014年現 在のレー トで8800 万ドル程 度)、200 1年	売上高約 10億ド ル、純利 益約2億 ドル、2006 年			
企業の地盤	地元企業 (またはB OPビジネ スを行っ ている国に 本拠地)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	先進国 (のMN C)										

事業概要(事業主体)	成功事例						失敗事例				
	PUR (P&G)	アンナブルナ・ソルト販売とシャクティ・プロジェクト (HUL)	Sustainable Tree Crops Program (MARS)	オリセト ネット(住友化学)	手織り絨毯製造・輸出(ジャイプール・ラグズ)	ネットを活用した疫病監視システム(ボクシーバ)	NutriDelight (P&G)	NutriStar (P&G)	ワールド・シュー(ナイキ)	ケニアでの除虫菊栽培 (SC ジョンソン)	アクアセーフ(ワールドウォーター社)
①BOP層の関わり方	顧客がBOP	○					○	○	○		
	消費者(×顧客)がBOP × 消費者 × 顧客	○			○						○
②非営利諸組織との関わり方	自力				○	○	○		○	○	
	協力又は初期段階の資金援助のみ	○	△	○				○			
	継続的な資金援助受け入れ		△(当初は採算が取れていたものの、シャクティプロジェクトは援助が必要な状況)								
業界	保健医療	食品	食品	保健医療		情報通信技術	保健医療	保健医療	衣料		水道
当該事業規模(事業主体規模)											
企業の地盤	地元企業(またはBOPビジネスを行っている国に本拠地)		○								○
	先進国(のMNC)	○		○	○		○	○	○	○	

表1による事例の分類で明らかになったことは以下の通りである。

第1節 分析① BOP市場は機能し得る

まず明らかになったのは、BOP層の需要が、たしかに市場として機能し得るということである。実際に狭義のBOPビジネスを通して高い収益を上げている地場の企業が数多く存在する。ブラジルのカザス・バイアは、現地のBOP層が住む地域で展開する家電量販店を主力事業として2013年には78億ドルもの売り上げを誇る大資本に成長している。またバングラデシュのグラミン銀行が展開しているビレッジフォンは、

2006年の売上高が10億ドルに上り、2億ドルもの純利益をたたき出す立派な高収益事業である。機能しているというだけでなく、十分な規模と高い収益をあげられるポテンシャルを秘めた市場である。BOP層が購買力を持っていることを説明する上でよくあげられるのは、貧困層が貧困ペナルティ（＝貧困に由来する割増の出費）を負っているという事実である。以下はその例である。特に利子や水道については富裕層の数十倍のコストを払っていることがわかる。ここに合理性を追求し努力を重ねてきた企業が入り込む余地が存在するというわけである。例えばグラミン銀行のビレッジフォンは、「接続性（コネクティビティ）」に関して払っていた貧困ペナルティに着目したビジネスモデルである。バングラデシュでは都市部でしか電話サービスが提供されていない。したがって穀物の価格情報を得るためにわざわざ出かけたり、業者への発注に信頼性も低く時間もかかる郵便を使用したりする必要があった。ビレッジフォンの導入によって村にいながら電話一本で情報を得、発注も行うことができる。そして農村部の消費者は一世帯の月収のなんと2.5～10%も節約できるのだ。これはまさしく貧困ペナルティを商機に変えた例である。

(表2) 富裕層と BOP 層が支払っているコストの差

	ダラビ(貧困層)	ウオーデン・ロード(現B・デサイ・ロード)(富裕層)	貧困による割増
利子(年利)	600～1000%	12～18%	53倍
水道水(1m ³)	\$1.12	\$0.03	37.0倍
電話(1分間)	\$0.04～0.05	\$0.025	1.8倍
下痢止め薬	\$20.00	\$2.00	10.0倍
コメ(1Kg)	\$0.28	\$0.24	1.2倍

出典：C.K.プラハラード、アレン・ハモンド『第三世界は知られざる巨大市場』(Serving the World's Poor, Profitably) より作成

また市場で力をつけた地場の企業が、圧倒的な低コストを武器に中産階級を相手とする多国籍企業の牙城に進出してくる可能性も大いにあるだろう。実際にカザス・バイアは当初 BOP 層向けの店舗のみを展開し、後により高収入な顧客層向けの店舗を展開するというステップを踏んだ。

第2節 分析② 業界は関係ない

BOPビジネスで成功するにあたって、業界は関係ないということもわかった。一般に、保健医療や食品などの分野がBOPビジネスに取り組みやすいと考えられている。それはおそらくBOPビジネスへの取り組みで先行しているP&Gやユニリーバ

が保健衛生の分野であることや、食や医療のニーズを想像しやすいことなどが理由であるだろう。しかし成功事例には小売りや情報通信分野など、幅広い業界に成功事例が存在していることがわかる。特に住宅、情報通信分野の中でも通信インフラ、水インフラでBOPビジネスが成功していることに注目したい。この三つは一般に、消費者の支出も企業の投資額も大規模であることが前提とされ、BOP層を対象として展開することを発想されない分野である。しかし住宅分野のセメックスも通信インフラを展開したグラミン銀行、マネメーカー・マイクロファイナンス・ポプ^oのキックスタートも「大金を必要とする」という既成概念にとらわれずビジネスを成功させた。グラミン銀行もキックスタートも小規模の取引と投資を繰り返した結果大規模に成長したのであって、設備に関して大規模な先行投資を行ったわけではない。またセメックスはもともとセメントメーカーであり、従来の考え方からいえばBtoBに属する。しかしこの事例では「家は住宅メーカーが建てるもの」であり、セメントメーカーは住宅メーカーとやり取りするという従来の先進国のモデルにとらわれず、末端顧客に直接アプローチして新規事業を創設し、主力事業であるセメント販売に貢献する新たな住宅市場を作り上げることに成功した。BOPビジネスで成功するにあたって、「小規模な投資・販売を繰り返せし」たり「BtoCの枠にとらわれない」という発想を持つことで様々な業界の企業が成功の可能性を持つといえるだろう。

第3節 分析③ BOPビジネスに失敗する原因

狭義のBOPビジネスを通して収益を上げている企業は、すべて現地の企業であることに着目した。これは狭義のBOPビジネスが地元企業にとって有利であり、多国籍企業が攻略することの難しさを表している。その最大の要因は、多国籍企業にとって、従来の顧客と比較してBOP市場と顧客があまりに異質であることにあるのではないだろうか。これは言い換えれば、先進国のMNCにとっての、BOPビジネスを行う際のリスクがここにあるということである。従来ターゲットにしてきた顧客と収入はもちろん家族構成や社会的立場、習慣、価値観まで異なる顧客を相手にする。既存の販売網や宣伝手法等を流用する、あるいは持ち込むだけでは通用しない場合が多い。例えば、ナイキの「ワールド・シュー」の失敗例はよい例である。一足15ドルという非常に低価格なBOP層を狙ったスポーツシューズを、製品を既存の（現地における）富裕層向けの販売店で150ドルするスニーカーの隣に並べたのである。ターゲットとするBOP層がそのような高級店に足を運ぶはずがなく、このプロジェクトは失敗した。現地へのコミットがあまく、ターゲット顧客を理解しないまま事業を展開したが故の失敗である。これは推測になってしまうが、おそらくBOPビジネスという不確実性の高い事業に大規模投資は避けたいという経営陣の思惑が、既存のチャンネルで販売するという決定を後押ししたのだろう。したがって従来のビジネスを展開する際よりもはるかに多くのコス

トをかけて、「現地にコミットする」ことで現地社会・市場・ニーズの把握に努めなければならない。「現地へのコミットの深さ」が成功のポイントであることは、HULという現地企業を主体としてビジネスを展開したユニリーバのみが先進国の多国籍企業として唯一、一定の成功をおさめていることから説明されるだろう。

ここで先進国のMNCが失敗している原因として、プロダクト・アウトで市場に参入しているからではないかという疑問が出てくるかもしれない。現地の企業はマーケット・インの姿勢をとったからこそ成功したという意見である。しかし私はこの意見には疑問を呈する。なぜなら、住友化学やP&Gなど狭義のものではないにしろBOP向けビジネスにかかわった先進国のMNCの多くは、BOP事業向けに新製品を開発して投入している。しかも既存の製品の手直しなどではなく両社ともかなり初期段階から新規に開発を行っているのである。またワールド・シューで失敗したナイキも、製品そのものは新規に開発したものであった。したがって先進国のMNCには、「既存の製品の手直しではBOP市場では通用しない」という意識はしっかりと存在しているといえる。ただし、ナイキなどはそれに見合う投資を実行しなかったのである（しかしナイキはターゲット顧客とほとんど接触しておらず、そもそも製品自体が顧客ニーズを捉えていたのかという点にも疑問が残る）。

以上より、「異質な市場を相手にする」という点が最大のリスクであり、ゆえに「**市場の性質とニーズの把握、モデルの発案、および各種チャネルの確保にそれぞれコストをかけるべきにも関わらず実行できなかったこと**」が失敗の最大の原因であると考えられる。

第3章 提言編

分析編ではBOP市場は実際に存在し、さらに業界は関係ないということがわかった。すなわち多くの、一般的にはBOPビジネスに向かないと思われている業界の会社でも、狭義のBOPビジネスで成功できる可能性を秘めているということである。しかし一方で、多くの多国籍企業は失敗し、その失敗リスクを低減するには、「**市場の性質とニーズの把握、モデルの発案、および各種チャネルの確保に**」多額のコストがかかることも同時に判明したのである。このリスク・コストの大きさは、BOPビジネスへの参入を考えるうえで避けては通れない障害となる。したがって私は、企業がBOPビジネスに参入する際、いかにしてリスクとコストを低減させるかについて考察し、提言を行いたい。

第1節 考慮すべきポイント

一つ目のポイントは、まずは利益よりもBOP層に便益をもたらすことを優先しなければならないということである。狭義のBOPビジネスのメリットの中に、「CSV活動である」という点がある。利益優先でビジネスモデルを組んでしまっただとえ収益を上げたとしても、住民の反感、規制や罰則などによる現地社会との対立を生み、折角BOP市場をせめた長期的メリットが薄れる可能性がある。そのビジネス単体では収益が上がらなかったとしても、社会的便益の提供を第一段階と位置付け、せめて現地社会との前向きなリレーションシップを築き今後につなげる必要がある。

二つ目のポイントは、失敗する可能性も視野に入れながら、会社に与える経済的負担（あるいは失敗した場合の損失）を抑えることで投資を正当化し、実行することである。企業における発案者もしくは担当者にとって、リスクとコストの問題は社内及び投資家の説得の難しさという形で現れるだろう。ただ単にBOP市場に大規模投資をして新規事業化を目指すとしてしまっただは、社内からの反発はもちろん、投資家から受託責任を果たしていないとみなされる可能性がある。

第2節 提言

以上より私は、「当初は従来のCSR活動の枠組みの中で関わり、ランニングコストを賄えるようになった（または収益が上がる見通しが立った）段階で事業という扱いに切り替え、規模拡大と収益性の向上を目指す」ことを提案する。つまり、「将来の事業化も視野に入れた、自社資源を活用した社会問題の解決のための取組」という、CSR活動の一環として着手するのである。その間に現地の事情に精通していたりネットワークを持っていたりするNGOと協力するなどして市場調査を行い、実験的な事業展開まで行ってしまう。もちろん実験的に展開する事業も社会問題の解決に貢献するものでなけ

ればならないし、事業化を想定して展開しなければならない。そして後の事業化後まで社会に便益をもたらす形を維持することで、まず一つ目のポイントをクリアできる。さらに採算が取れない期間に「CSR（社会貢献）活動」と「新規事業に対する投資」という二つの意義を持たせ、コストの投下にも正当性を与えることができる。さらに従来他のCSR活動に充てられていた資金の一部をこちらに回すことで、実質的なコストを低減できる。CSR活動として着手することのメリットは、採算が取れず、撤退を図る場合にも表れるだろう。CSR活動は本業に比べて投資家からの注目度が低く、撤退による企業価値に対するネガティブな影響を抑えることができる。以上から二つ目のポイントもある程度クリアできるだろう。

第4章 BOP向けビジネスについて

最後に、理論編で狭義の BOP ビジネスとともに定義した「BOP 向けビジネス」について触れたい。

第1節 BOP向けビジネスの意義

今まで狭義の BOP ビジネスについてみてきたが、私は BOP 向けビジネスも非常に意義のある活動であると考えている。特に先進国の MNC にとって、貧困からくる諸問題にアプローチする手段として非常に優秀なのではないだろうか。下の表3は表1から BOP 向けビジネスのみを抜粋したものである。

(表3) BOP 向けビジネス分類・分析

事業概要(事業主体)		成功事例			失敗事例
		PUR(P&G)	オリセットネット (住友化学)	ネットを活用した 疫病監視システム (ボクシーバ)	アクアセーフ (ワールド ウォーター)
①BOP層 の関わり 方	顧客がBOP 消費者がBOP(×顧 客)	○	○	○	○
	×顧客×消費者				
③非営利 組織との 関わり方	自力		○		/
	協力 又は 初期段 階の資金援助のみ 継続的な資金援助受 け入れ	○		○	
市場(業界)		保健医療	保健医療	情報通信技術	水道
企業の地 盤(拠点)	地元企業(またはBO Pビジネスを行ってい る国に本拠地)			○	
	多国籍企業(他国の 中流層以上を相手に ビジネスを展開)	○	○		○

ここで注目してもらいたいのは、BOP 向けビジネスであれば先進国の MNC に成功例が複数あるということだ。これは BOP 向けビジネスであれば、狭義の BOP ビジネスと比較して低リスクで貧困からくる問題解決に貢献する営利事業を展開できることを意味している。「BOP 向けビジネス」の方が先進国の MNC にとって成立させやす

いということは、P & Gの事例をおっていくことで非常に良くわかる。実はPURの成功以前にP & Gは、NutriDelight と NutriStar の失敗を経験している（表1の失敗事例を参照）。両社とも必須微量栄養素の摂取を目的とした粉末状の栄養ドリンク（ブランド名を変え、商品は同じもの）であり、前者はフィリピンで、後者はベネズエラで展開され、ともに失敗した。NutriDelight の失敗は自前主義とそこからくる現地への理解不足にあると考えられており、NutriStar はその失敗を活かして展開された。現地で様々なパートナーを見つけ、現地人の啓発やライセンス生産という形での生産委託まで行った。しかし結局この製品を最も必要としている層に広く届けることができなかった上に、ベネズエラの政情不安が決定的なきっかけとなって市場から撤退した。そしてPURの事例では、ユニセフなどのNGOや国際機関に販売してしまい流通・人々への啓発を彼らに委託することでビジネスとして成功したのである。つまり自社で責任を持つ（受け持つ）活動範囲を狭めていき、BOP市場と直接かかわらない「BOP向けビジネス」の形をとることで、カントリーリスク等のリスクとコストは十分に低減することができたのである。

さらにBOP向けビジネスも社会問題の解決を通して利益を上げるという点においてCSV活動であることに変わりはなく、CSV活動であることに由来する社会的・経済的意義は損なわれない。したがってBOP向けビジネスによって先進国のMNCは利益を上げられる可能性が比較的大きいやり方で、貧困にあえぐ人々の生活水準の向上に貢献できる。

第2節 BOP向けビジネスにおいて注意すべき点

ではBOP向けビジネスにかかわるうえで気を付けるべき点はなんだろうか。それは「適切な取引相手選び」である。上記のように、BOP向けビジネスにおいて先進国のMNCが関わるのは消費者ではなく、販売先（取引相手）である。

したがって先進国のMNCが実際に接触することになる取引相手の質に成否が左右されやすく、「適切な取引相手選び」がBOP向けビジネスにおいて重要なポイントとなってくる。適切な取引相手の例としては信頼性と透明性が高いユニセフやNGO、国際機関などがあげられる。そして最も一般的であるもののリスクが高いのが途上国の現地政府である。例えばアクアセーフの事例は、現地政府との協力が裏目に出た典型的な例といえる（住友化学の例でもサプライチェーンに現地政府が組み込まれているものの、直接の取引相手はあくまで国際機関や海外援助機関であり、間接的な関係にとどめている）。

アクアセーフは太陽光発電給水ポンプで、他社のモデルよりも10倍以上の水を引ける非常に優れた性能を持つ。途上国で水や電力を供給する民間企業が少ない事目をつけて1984年に設立された、ワールドウォーター社により開発された。同社は

農村地域を対象とした水とエネルギーに関する国家プログラムのコンサルタントおよび事業者となるために、中央政府との長期契約締結を進めていた。2000年には、ソマリアに樹立された正統派政権と水とエネルギーに関するプログラムのマスターコンサルタントおよび事業者として契約し、同様の契約をパキスタン、フィリピン両政府とも締結した。しかし不安定で腐敗した現地政府の官僚や政府高官の中に、プロジェクトの計画を狂わせたり、取り入ったりして、儲けようというものが現れてきた。このことが原因で同社の国際ビジネスの見通しは極めて暗くなり、同社の株は2009年時点で一株当たりおよそ30セントという低水準で取引されている。

第5章 まとめ

BOPの市場は確かに存在する。しかし先進国のMNCにとって狭義のBOPビジネスは非常に高コストかつ、ゆえにリスクなものであることも同時に判明した。よって狭義のBOPビジネスに参入するのであれば、当初はCSR活動として着手することで、そのリスクとコストを低減することが有効かと考えられる。一方当初BOPビジネスが提唱された際の発想から離れてしまうものの、BOP向けビジネスであれば先進国のMNCにとっても成功をおさめやすい。またこちらも狭義のBOPビジネスと同じく貧困からくる諸問題解決のためのCSV活動であり、この形でBOP層と関わるという選択肢も考慮されるべきである。その際は事業の成功を大きく左右すると思われる、信頼性と透明性を備えた取引先の選定が重要となってくる。

最後に、本論文執筆にあたって、担当教官である高浦康有准教授には度々のご指導、ご指摘を賜った。この場で深く御礼申し上げたい。

参考文献

- BOPビジネス支援センター. (2014年12月21日). 参照先: BOPビジネス支援センターHP: <http://www.bop.go.jp/bop>
- 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
- スチュアート・L・ハート. (2012). 未来をつくる資本主義. 英治出版
- マイケル E. ポーター/マーク R. クラマー. (2011). 共通価値の戦略. *D i a m o n d Harvard Business Review June 2011, 8-31.*
- 経済産業省 貿易経済協力局. (平成21年). BOPビジネスの現状とこれまでの取組について.
- 日本貿易振興機構. (2014年12月21日). BOPビジネスとは? 参照先: 日本貿易振興機構HP: <http://www.jetro.go.jp/theme/bop/basic/>
- 野村総合研究所. (平成21年). BOPビジネス先進事例集(成功ファクター分析資料).