

# BOPビジネスの可能性 世界40億人貧困層を市場とする



菅原 秀幸 (すがわら ひでゆき)

北海学園大学大学院経営学研究科国際経営論教授

93年早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了。杏林大学社会科学部助教授を経て、2006年より現職。ワシントン州立大学、レディング大学、ワシントン大学で研究員を務める。最近の主な著書・論文に、『グローバル企業の市場創造』（共編、中央経済社、2008）、「世界40億人貧困層へのビジネス・アプローチ—日本企業の可能性」（世界経済評論、5-6月号、2010）、「日本企業によるBOPビジネスの現状、可能性、課題」『国際ビジネス研究』（第2巻 第1号2010）、「Japanese Business and Poverty Reduction,」 Society and Business Review, (Volume 5, Issue 1 2010)。

### BOPビジネスの好機

新市場の開拓と貧困削減を同時に成し遂げようというのがBOPビジネス。つまり、これまで市場とみなしてこなかった貧困層40億人をターゲットとする新しいビジネスです。BOPとは、Base of the Pyramidの略で、2人の米国人教授によって1998年に着想されました。すでに数多くの欧米企業が、このBOPに着目し、発展途上国の貧困層市場で事業展開しています。

遅れること10年。日本でも最近にわかに関心が高まり、企業と社会が共に発展する21世紀型ビジネスとして有望視され始めています。その最大の功労者は経済産業省であり、2009年度「官民連携によるBOPビジネスの推進」の取り組みを開始したことが引き金になりました。こうして2009年は、日本のいわば「BOPビジネス元年」とも呼べる年となったのです。筆者はこの取り組みの幾つかに委員・講師として参加し、日本におけるBOPビジネスの現状をつぶさに観察する機会に恵まれました。その中で研究を深め、得られた結論は、日本企業にこそ、可能性があるということです。

経済産業省の取り組みに加えて、2010年度からは国際協力機構JICAが公募形式のBOPビジネス促進制度を開始し、企業の動きをより加速させています。BOPビジネスに参入しようとする企業に3年間にわたって1件当たり最大5,000万円を支援しようというものです。

### 企業利益と社会利益の同時実現

BOPビジネスとは、「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、これまでの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」というものです。企業が本業を通じて貧困社会の発展に貢献することが、BOPビジネスの本質にはほかなりません。「企業利益と社会利益の同時実現」がキー・コンセプトです。

これは、従来のビジネスとは三つの点（見方、考え方、ビジネス・モデル）においてまったく異なっています。第一に、援助の対象と見なしてきた世界の貧困層40億人を、ビジネスの対象として見るということ。

第二に、これまでは政府の仕事として考えられてきた社会的な課題の解決に、企業が本業としてアプローチするという考え方。決して慈善事業や社会貢献活動の一環ではないということです。第三に、成功のためには、国際機関やNGOとのパートナーシップが鍵となり、従来にはない新しいビジネス・モデルの構築が不可欠になります。このように、BOP市場の攻略には徹底してこれまでとは違う斬新な発想が求められます。

BOP市場の攻略は並大抵ではなく、一朝一夕にいくものではありません。そのため経営資源を豊富にもつ大企業でなければ難しいと考えられてきました。ところが、(株)ヤクルト本社や日本ポリグル(株)の事例を分析すると、日本の中小企業がもつ可能性が明らかとなります(ヤクルト本社も、かつては中小企業。現在は途上国を中心とする世界14カ国で、ヤクルト・レディが3万7千人を超えるまでになっている)。両社はともに、明確な企業理念と強い使命感に基づき、貧困層市場への参入に成功を取めてきた例です。

### 日本の中小企業にこそ可能性

BOPビジネスの好例として、グラミン・ダノン社が始めたグラミン・レディによるヨーグルト販売が、しばしば取り上げられます。この企業はバングラデシュのグラミン銀行とフランス食品会社ダノンによる合弁会社です。この主役であるグラミン・レディの原型になったのが、まさにヤクルト・レディです。ヤクルト本社の平野博勝(当時、専務取締役国際本部長)がダノン・グループの社外取締役に就任して、ヤクルト・レディによる個配方式を伝えたのです。

もう一つ、BOPビジネスとしてよく取り上げられる例に、ヒンドゥスタン・ユニリーバのシャクティ・アマ(活力のある女性)があります。同社は、従来のアプローチでは到達できない農村地域において、村の女性を活用して販売ネットワークの構築に成功しました。貧困からの脱出を目指して、自立する意欲のある女性を村から選び出し、彼女らを販売員として育成。石鹸、洗剤、シャンプーなどの存在すら理解していない農村部において、個配方式で同社の製品を販売させたのです。

さらに最近では、ポリグル・レディが注目を集めています。大阪に本社を置く水質浄化剤メーカーの日本ポリグル(株)は、バングラデシュでポリグル・レディを通して水質浄化剤を実演販売しています。これを使うと安価で簡便に、汚濁水を浄化し飲料水に変えることができます。水需要が大きいバングラデシュ市場を攻略するために、グラミン銀行からの申し出により合弁会社設立のための協議が進められています。2010年2月には小田兼利会長とユヌス・グラミン銀行総裁(ノーベル平和賞受賞)との協議も行われたところです。

これらの例はいずれも、女性に所得をもたらして自立を促進すると同時に、売り上げ増をも達成し、まさに「社会利益と企業利益の同時実現」に成功しています。このように、BOPビジネスの源流が日本企業にあり、中でも中小企業こそがBOPビジネスに適性を有していると考えられます。日本の中小企業の強みは三つ。つまり、①確固たる理念と強い使命感、②現地での迅速な意思決定に裏打ちされた柔軟な現場力、③優れた技術・商品・サービスです。

では、なぜ、欧米企業にくらべて遅れをとっているのでしょうか。その主な要因としては、(1)BOPビジネス支援策の不備、(2)経営者の危機感、世界観、先見性の欠如、(3)CSR意識の遅れとパートナーシップの未経験があげられます。これらの課題を克服できる時にきています。この新たなフロンティアへの挑戦は、日本企業、中でも中小企業に可能性が開かれており、参入の機が熟しつつあります。



ユヌス総裁の前で実演する小田会長

(日本ポリグル(株)提供)