

BOP ビジネス

——ローカルニーズから生まれるグローバル企業戦略
とイノベーション——

高 木 耕

BOP:

Global Business Strategy and Innovation Based on Local Demands

TAKAGI Ko

ポイント

- グローバル企業は発展途上国に新たなマーケット拡大の可能性を見出している。
- 地球規模の持続可能な開発には企業の取り組み方が重要となる
- 日本企業にとって新しいタイプのグローバル人材が必要とされている。

キーワード： BOP ビジネス、 ソーシャルビジネス、 グローバル企業、
企業の社会的責任、 持続可能な開発目標

1. はじめに

グローバル社会の中で注目されているビジネスモデルに BOP ビジネス（ビーオーピービジネス、詳細後述）がある。その特徴は、発展途上国の低所得者層をターゲットとした企業戦略でありながら、廉価の粗悪品を販売するのではなく、あくまでも低所得者層のニーズに呼応した新規商品開発を行なう点である。BOP ビジネスが成功するか否かは、各企業のマーケティング能力によるところが大きい。同時に、物流や販売方法も途上国のものを基準にする必要があり、先進国のものとは異なるマネージメントロ

ジックが必要とされる。

ある種の BOP ビジネスが定着すると、それは特定企業の利益になるばかりでなく、途上国民に雇用機会を創出したり、生活の質(QOL)が向上したりすることから、先進国と途上国の双方にとって win-win の効果をもたらすとする評価もある。また、先進国の高い技術と途上国のニーズ(ある意味での文化)が融合することでそれまでにない新たな商品価値が生まれるという現象も起きている。

本稿では、ローカルニーズに対応したグローバルビジネスモデルとしての BOP ビジネスの特徴を概説し、その将来的な可能性について言及する。

2. BOP ビジネスとソーシャルビジネス——類似点と相違点——

BOP ビジネスの BOP とは、Base of the Economic Pyramid の略語である。世界人口を所得別に分けると、年収 2 万米ドル以上となる高所得者層がおよそ 3%、3000 米ドル以上 2 万米ドル未満の中所得者層が 25%、3000 米ドル未満の低所得者層が 72% となり、高所得者層を頂点としたピラミッドを描くことができる(いずれも 2002 年の数値に基づく)。それぞれの層を Top of the Economic Pyramid (TOP: 高所得者層)、Middle of the Economic Pyramid (MOP: 中所得者層)、Base of the Economic Pyramid (BOP: 低所得者層)と呼ぶこととする。すなわち、BOP ビジネスとは、「年収 3000 米ドル未満の低所得者層(BOP 層)をターゲットとするビジネスモデル」と理解することができる。

2002 時点の数値を用いて説明すれば、世界人口の 72% を占める BOP 層は実数にすると 40 億人となり、5 兆円の市場規模となることが指摘されている。低所得者は一般的に購買力を持たないものと理解されてきたが、発想を換えて「低所得者でも買える商品」を開発すれば薄利多売の原理で収益が上がるという目論みが企業側にはある。いわば「従来注目されてこなかった手付かずの市場」への進出が相次いでいるのである。

発展途上で展開されるビジネスモデルの中では、BOP ビジネスのほかにソーシャルビジネスも注目に値する。この二つのビジネスモデルには多くの類似点があり、中には「同じもの」としている概説書もある。そも

BOP ビジネス

そも BOP ビジネスが注目され始めた当初は、「発展途上国が抱える問題を解決・軽減するビジネス」という説明が多く見られていた。国際機関や各国政府関係者らによる言及機会が増加したことによって、BOP ビジネスは「新たな開発モデルの可能性」と理解されていた時期がある。しかし、昨今では、「社会問題を解決・軽減」するビジネスモデルはソーシャルビジネスと呼ばれることが多く、BOP ビジネスは単純に「低所得者層をターゲットとしたビジネスモデル」として理解されるようになってきている。本稿でも、BOP ビジネスはソーシャルビジネスとは異なるものとして扱うこととする。

ソーシャルビジネスと従来のビジネスモデルとで異なる点は、ソーシャルビジネスは利潤を上げながらも配当はせず、利益はさらなる設備投資や事業の拡大に回すことである。その主目的は、あくまでも「社会貢献」や「社会問題の解決・軽減」にある。一般企業が展開するものと、非営利団体(NPO)や非政府組織(NGOs)が展開するものがあり、「企業の社会的貢献(CSR)」の概念の広まりとともに注目されるようになった仕組みである。企業にとって、「社会貢献をしている」という対外イメージの向上につながるのが利点であると言える。「社会貢献」や「社会問題」は性質の違いこそあれ、発展途上国にも先進国にも存在するものであるため、ソーシャルビジネスの対象もまたその双方に存在している。NPOやNGOsにとっては別の理由がある。従来の寄付金や自治体等の助成金に頼った方法では事業展開に制限や限界があることと、事業の受益者たちがどうしても受け身になりがちな傾向があった。事業をビジネス化することは組織の経済的自立を意味し、制限のない自由な運営と事業拡大の可能性をもたらすのである。

一方の BOP ビジネスは「(一般的に先進国の企業が) 発展途上国でいかにすれば利益を拡大できるか」という考え方であって、企業の利益が重視されるというのが本稿における定義である。一見すると、途上国民からなげなしの資産を搾り取るものと受け取られかねないが、一概にそうであるとは言い切れない。企業の売り上げを伸ばすためには途上国民の所得が増えることが望ましく、教育水準の向上や雇用の創出は商品売る企業側に

とっても願うところである。実際に商品があふれることにより販売員の雇用も増え、QOLの向上が起きている。一つのBOPビジネスの成功は新たなビジネス機会の創成へと相乗効果を生み出すことになる。

3. BOPビジネス拡大にいたる軌跡

BOPビジネスが注目されるようになった理由はおもに二つある。一つは、グローバル化と輸送・通信技術の革新に伴い、1日24時間地球規模の取引が可能になったことである。そして、もう一つの理由は、先進国間ビジネスにおける「成長の限界」である。日本を例に説明すると、日本企業は工業製品を海外に輸出することによって成長を遂げてきた。日本製の自動車や家電製品を購入することができるのは先進国の人間か途上国の富裕層でしかなく、日本企業はそういった人々や社会を相手に成長してきた。しかしながら、携帯電話をすでに持っている人間は2器目を持つとはしないものである。先進国において工業製品は飽和状態となり、需要に対する供給量がだぶつく状態となった。小さくなったマーケットを先進国の企業が奪い合う形となったのだ。先進国の企業は生き残るために競争を勝ち抜くか、「新たな戦略」を身に付ける必要に迫られた。そこに登場したのがBOPビジネスである。それまでの「高いものを金持ちに買ってもらう」という発想から、「安いものを低所得者層に買ってもらう」ことに転換したのだ。薄利多売方式の方が金になるということを見越している。

日本企業は世界的なBOPビジネス拡大の流れに乗り遅れたと言われている。その理由として挙げられるのは、日本の企業人の中にある「技術への過信」と「高いプライド」からくる「良いものは高くても売れる」という「Made in Japan神話」である。多くの日本企業は小さくなったマーケットにおける勝利者になる道を選択した。そのために大きな投資をし、他国企業の追随を許さないハイグレードな商品開発を目指した。しかしながら、現実には、「手頃な価格でメンテナンスも容易な製品」が国際的なシェアを伸ばしていた。国内では売れた「次世代型多機能付き携帯電話」は「操作が複雑で修理が日本でしかできない」という理由で海外においては敬遠された。日本国内だけで独自の進化を遂げる工業製品は「ガラパゴス

化」と揶揄された。大陸から遠く離れた孤島ガラパゴス諸島に棲息する生物たちは種の混合が起きる大陸とはまったく異なる独自の進化を遂げている。日本製品もまた、世界のトレンドとはまったく別の形で国内だけで通用する独自の進化を遂げていく（すなわち国際市場では見向きもされないと見られていたことになる）。

4. 日本企業に見る BOP ビジネスの試み

BOP ビジネスの実例として、日本のグローバル企業 2 社、ファーストリテイリングとパナソニックの発展途上国における取り組みについて検証する。

4.1. ファーストリテイリングのケース

ファーストリテイリングは、2010 年 9 月にバングラデシュにおいてソーシャルビジネスを開始した。同国内で素材調達や製品生産を行ない、「グラミンレディ」と呼ばれる女性たちによる委託販売を促進した。女性の自立や消費の活性化などの社会貢献を目指している。しかし、同社が得意とする「世界共通の商品を大量に生産し、価格を抑えるビジネスモデル」はバングラデシュでは苦戦を強いられることになる。それは、女性の 95%以上が伝統服を着るという習慣により、洋服の売り上げには結びつきにくいという事情があった。同地で成功を収めるためには、現地事情に合った商品を開発し、受け入れられ得る価格で生産・販売する新たなビジネスモデルを確立しなければならなかった。

(2016 年時点で) 同社の会長兼社長である柳井正氏は、2016 年 6 月 10 日付の日本経済新聞のインタビュー記事内において、「もうけてやろうと本気で思わないといけない」とし、「今は CSR 部の担当だが、商品部や営業部などビジネス部門の中に入れる必要がある」と述べている。柳井氏は全世界を有望市場としてとらえている。バングラデシュにおける事業については、「ここでの経験は財産だ。ビジネスとして成立させられれば何十億人も人口がいる発展途上国のどこにでも出ていくことができる」と語っている。つまり、ファーストリテイリングがバングラデシュで展開してい

る事業をソーシャルビジネスとすると、今後「何十億人もの人口がいる発展途上国」で展開することになるのはBOPビジネスであるということになる。

4.2. パナソニックのケース

次に、大手電機メーカーであるパナソニックの事例を紹介する。同社はブラジルにおいて「ビールを0度に冷やす機能付き冷蔵庫」を製造して販売したところ、ヒット商品となった。「極度に冷えたビールを好む」というブラジル人の嗜好に合わせた商品開発を行ない、それまで事業用の冷蔵庫設備を有する専門店ではしか味わえなかったビールを自宅で簡単に手に入れることを可能にしたのである。

パナソニックは、そのほかにも興味深い「地域限定商品」を世に送り出している。たとえば、インドで2013年に発売した洗濯機は、民族衣装であるサリーを洗うのに適した水流の強さに調整することが可能だ。水流が強すぎれば生地をいため、弱すぎれば汚れが落ちないため、満足のいく水流の強さにいきつくまでに1年以上を費やして試行錯誤を重ねたと言う。ブラジルの冷蔵庫同様、専門店で任せていたサービスを自宅で行なえるようにしたのである。また、この洗濯機は、停電が起きた際にあらかじめ設定しておいたプログラムをリセットすることなく復旧後に継続して行なう機能が付いている。日常的に停電が起きるインドにおいてこの機能は重宝された。従来品の3~5割程度高い価格設定であるにも拘らず売れ行きはよい。一方、インドネシアにおいては、人々が袖や襟を擦り洗いする習慣を持つことに着目して、洗濯板付きの洗濯機を販売したところ、ヒット商品となっている。冷蔵庫や洗濯機はけっして低価格の商品ではないが、途上国や新興国の文化・風習に基づいた商品開発が消費者に歓迎されることを表す良い事例であると言える。

パナソニックは一時期プラズマテレビという高性能なテレビ開発に膨大な投資を行なったが、他社が製造する液晶テレビとの競争に勝つことができず大きな損失を被った過去がある。「良いものは売れる」という技術への過信がつけを払わされた格好である。同じ企業が洗濯機に洗濯板を付け

るといった単純なアイデアで商品の売り上げを伸ばしたという事例を見て、BOP ビジネスの有効性と市場拡大の可能性がわかるのである。

5. まとめにかえて——急がれるパラダイムシフトと人材の育成——

ここまで、日本の企業の事例を中心に、「先進国の企業が良い商品を開発し、買ってくれる人を探し求める」という時代から、「全世界の地域ごとのローカルニーズを発掘し、それぞれに合わせた商品開発をする」時代に移行してきたことを述べてきた。ある種の「オンデマンド商法」と言えるが、注文が届くのを待つ「待ち構える商売」ではなく、企業自らマーケット調査を行なう「売り込む商売」である。しかしながら、せっかくニーズを発掘したところで、そのニーズに合わせた商品を開発する技術がなければ商売にはならない。パナソニックの事例からもわかるように、幸いにも多くの日本企業は高度な技術を持ち合わせている。こうした企業はこの先全世界を相手に事業を展開できる可能性を持っている。

それでは、日本企業が BOP ビジネスを成功に導くために何ら障害はないのかと言えはる。それは皮肉にも人材の不足である。英語を使って欧米諸国でセールスをするための人材は十分に育成できているのだが、発展途上国の文化に通じ、そうした地域で使われている言語の運用能力に長けている人材が不足している。昨今の若者に見られる「内向き志向」は企業側の懸念をさらに深めている。

2016 年から 2030 年までに国際社会が協働して取り組むべき地球規模の開発課題をとりまとめた具体的行動指針として 2015 年 9 月の国連総会で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」に関心を寄せる企業が日々増えている。これは、SDGs の前進である「ミレニアム開発目標 (MDGs)」の期間 (2000 年—2015 年) には見られなかった現象である。貧困の軽減や環境保全といった問題に企業が本腰を入れて取り組むことになった表れであり、それがまた利益をも生み出すということに気付いたためであるとも言える。

異なる文化背景を持つ人びとのニーズに応えるという意味においては、途上国における BOP ビジネスに限らず、海外から来る客人をもてなす作

法も今後は多様化が起きる。「日本らしさを体験したい」という客人には和風に特化した接待を、余計な気遣いをしたくないと言う客人にはいわゆる「(西洋式)グローバルスタンダード」を、ムスリムの人たちにはハラールに適した対応をするというようにである。パターン化された対応ではなく、各人の欲するサービスの多様性に応え得ることこそが真の「おもてなし」であると言えよう。先進国文化に偏重しない新たな形の国際感覚の持ち主を確保・育成する必要性に迫られている。

参考文献

- 足達英一郎、村上芽、橋爪麻紀子(2018)『ビジネスパーソンのためのSDGsの教科書』日経BP社
- フェルナンド・カサート・カニエーケ、スチュアート・L・ハート(平本督太郎訳)(2016)『BoPビジネス3.0——持続的成長のエコシステムをつくる——』英治出版
- C.K. プラハラード(スカイライト・コンサルティング訳)(2010)『ネクスト・マーケット——「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略——』英治出版
- ムハマド・ユヌス(岡田昌治監修、千葉敏生訳)(2010)『ソーシャルビジネス革命——世界の課題を解決する新たな経済システム——』早川書房
- 吉川尚宏(2010)『ガラパゴス化する日本』講談社