

2009年11月19日

日本貿易振興機構 (JETRO)  
アジア経済研究所

## 日本発BOPビジネス論序説

Introduction to Japan-originated  
BOP Business Theory

菅原 秀幸 (北海学園大学)  
http://www.SugawaraOnline.com  
hide@SugawaraOnline.com

1

## 目的

1. 国際ビジネス論からのBOPへのアプローチ  
- 国際ビジネス論ベースのBOPビジネス論
2. 開発論研究者とのネットワーク  
- 経済開発論と国際ビジネス論との対話
3. 経済開発論と国際ビジネス論との架け橋  
- 日本発BOPビジネス論の構築・体系化

hide@SugawaraOnline.com

2

## キー・メッセージ

日本企業が、次のステージでの主役となりうる

hide@SugawaraOnline.com

3

## 現在のBOPビジネス論の主張

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

hide@SugawaraOnline.com

4

## 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

目的は？

「企業が本業を通じて貧困社会に貢献する」

BOPビジネス (低所得層底上げビジネス) ← JETRO

社会課題解決型ビジネス ← 経産省

貧困削減への市場ベース・アプローチ ← 経済学

hide@SugawaraOnline.com

5

## 民間主導の開発アプローチ

「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**」

(Stuart Hart, 2005)

hide@SugawaraOnline.com

6

## BOPビジネス論の革新的意義

先進国多国籍企業によるビジネス  
= 貧困層の「搾取」とみる従来の考え方

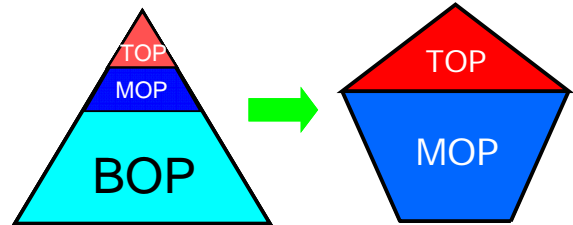


貧困社会に貢献するビジネス

hide@SugawaraOnline.com

7

## BOPビジネスのシナリオ: 貧困ピラミッドからハッピー・ペンタゴンへ



現在

2050年

hide@SugawaraOnline.com

8

## BOPビジネスの本質

- 従来アプローチ
1. 「貧困層ニーズの充足」  
(社会的、個人的)
- +
- incentive
2. 「所得」
  3. 「自立」
- BOPアプローチ

hide@SugawaraOnline.com

9

## 仮説: 日本企業こそがBOPビジネス向き

「社会的利益と企業利益を整合させるのが  
経営者の使命」 小林英一 北日本精機社長

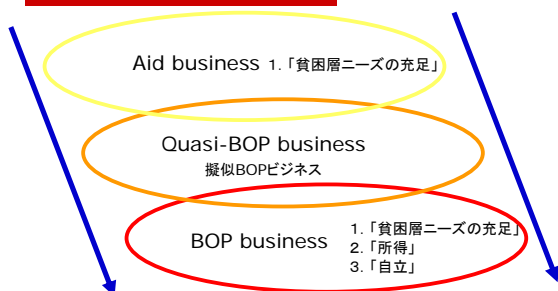


英米式企業経営・英米型企業ガバナンス  
American-style Greedy Management

hide@SugawaraOnline.com

10

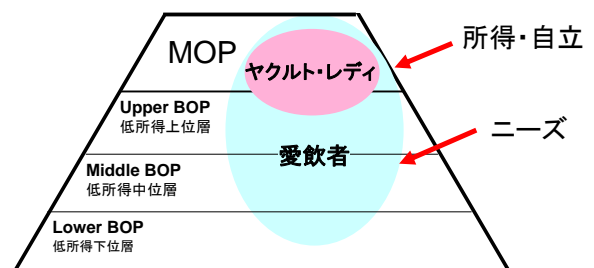
## BOPビジネスへのリーチ



hide@SugawaraOnline.com

11

## BOPビジネスとしてのヤクルト・レディ



hide@SugawaraOnline.com

12

## BOPビジネスの源流は日本企業にあり

1963年: ヤクルト・レディ開始(日本)

女性への雇用機会の提供



現在: 海外14カ国、約3万6千人のヤクルト・レディ

台湾、香港、タイ、韓国、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、インドネシア、オーストラリア、ニュージーランド、マレーシア、ベトナム、インド、中国、ブラジル、ウルグアイ、メキシコ、ペリウズ、アルゼンチン



グラミン・レディ  
ポリグル・レディ

## ヤクルトの海外事業展開

1日の販売本数: 1640万本(発展途上国は約60%)



## フィリピンのスラム地区トンドでのヤクルト・レディ



hide@SugawaraOnline.com

15

## 日本企業のBOPビジネス成功要因

ヤクルトの事例分析を通して

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

hide@SugawaraOnline.com

16

## 第16回企業白書 - 経済同友会(2009)

### 日本企業の強みの再評価

- ①企業理念の重要性の認識、②長期的視点
- ③改良・改善力、④現場重視

### アンケート調査

「長期的視点に立った経営」が必要 - 94.3%

「現場におけるプロセス・イノベーション」の重要性 - 80.6%

hide@SugawaraOnline.com

17

## BOP Protocol

10の実行ガイドライン (Simanis and Hart, 2008, p48)

- ①疑わない  
Suspend Disbelief - be willing to admit ignorance
- ②最初に声なき声に耳を傾ける  
Put the Last First - seek out the voices seldom heard
- ③尊敬と謙遜を忘れない  
Show Respect and Humility - all parties have something important to contribute
- ④多様な見方を受け入れ、敬意を払う  
Accept and Respect Divergent Views - there is no one best way
- ⑤肯定的にとらえる  
Recognize the Positive - people that live on \$1 per day must be doing something right
- ⑥協働によって解決する  
Co-Develop Solutions - creating a new business takes mutual learning by all partners
- ⑦相互の価値を創り出す  
Create Mutual Value - all parties must benefit in terms important to them
- ⑧小規模に始める  
Start Small - begin with small pilot tests and scale out in modular fashion
- ⑨忍耐強く  
Be Patient - it takes time to grow the ecosystem and win trust before the business takes off
- ⑩曖昧さを受け入れる  
Embrace Ambiguity - the greatest opportunities often arise from unplanned events and circumstances

## 日本企業/日本人の強み・特性

「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

(出所)「発明は成功の条件に非ず」日経ビジネス2009年3月30日号

hide@SugawaraOnline.com

19

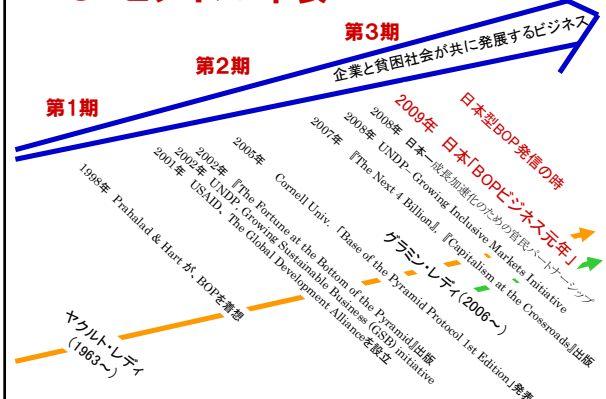
## 日本企業こそが次の主役

「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」

hide@SugawaraOnline.com

20

## BOPビジネス 年表



## 日本におけるBOPビジネスの今 - 「BOP元年」

2009年度 **経済産業省**

「官民連携によるBOPビジネスの推進」プロジェクト開始

1. BOPビジネス政策研究会  
(第1回 2009年8月4日)(第2回 2009年10月2日)
2. 「BOPビジネスフォーラム」(2009年9月30日)
3. 「途上国社会課題解決型ビジネス・現地F/S調査」  
(2009年8月11日)

2009年度 **外務省**・FASID国際シンポジウム

「国際開発における日本企業と政府開発援助の連携の可能性」  
(2009年11月17日)

hide@SugawaraOnline.com

22

## 注意!

BOPビジネスは、万能薬、切り札ではない  
一つのアプローチに過ぎない



他のアプローチとの組合せ・連携が鍵となる

hide@SugawaraOnline.com

23

## BOPビジネスの限界

- 限界1. 最底辺にリーチできない**—BOPビジネスの主たる対象は、貧困層の中でも所得が5ドル近辺の層であり、貧困上位層にあたる。いわゆるbottom billion(最底辺の10億人)と呼ばれる人々、つまり2ドル未満の絶対的貧困にあえぐ層にまでは、なかなか到達できない。
- 限界2. 必ずしも歓迎されない**—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く、多国籍企業主導の新しいビジネスを歓迎しない。
- 限界3. BOP向き人材の不足**—大多数の多国籍企業は、BOP以外の既存市場で競争にしのぎを削っている。経営幹部の関心、姿勢、行動を、BOPに向けさせることは容易ではなく、さらに限りある経営資源(特に優秀な人材)をBOPに振り向けたいられない。

hide@SugawaraOnline.com

24

## BOPビジネスをめぐる誤解

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。現実と異なる幻想が生み出されている。その実態は極めて多様で一括りの議論はできない。

誤解2. BOPビジネスは、**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るとは言いがたい。大企業の活かや経営資源、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」  
(Prahald, 2002, p13)

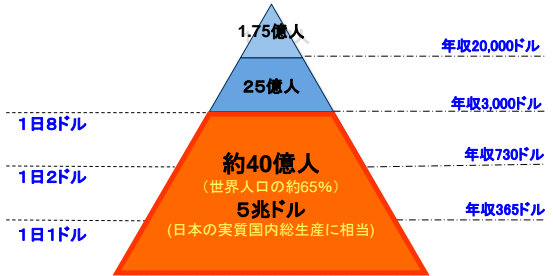
誤解3. BOPは、**単なる有望市場ではない**。BOPを単なる消費者ではなく、生産者やパートナーとして、そこで価値を生み出すことが鍵となる。

hide@SugawaraOnline.com

25

## おなじみのBOPピラミッド

だけど、誤解を招く？



hide@SugawaraOnline.com

26

## 日本人のお家芸 = BOPビジネス向き

1. 追いつき、追い越せ
2. 改良に改良を重ねる
3. みんな仲良く、手を取り合って

hide@SugawaraOnline.com

27

## BOPビジネスの鍵(Key Word)

「連携 / Partnership」

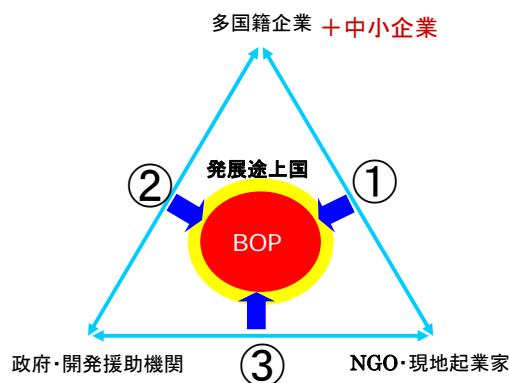
官民連携で高い成果を出すのは、  
日本の伝統的得意技・お家芸

ただし、BOPビジネスの主役は官ではなく**民**

hide@SugawaraOnline.com

28

## Triple Win Partnership



## 日本の中小企業の BOPビジネス向き特性

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

- +
1. 勤勉さ・ひたむきさ
  2. 辛抱強さ
  3. 貪欲さのなさ

hide@SugawaraOnline.com

30

## BOPビジネス成功のための課題

- 課題1 中核事業としての位置づけ
- 課題2 BOP ビジネス向き人材の育成・確保
- 課題3 斬新なパートナーシップの構築

hide@SugawaraOnline.com

31

## BOPビジネスの難しさ

1. 普遍的な方法はない
2. やって見ないと分からない
3. 成果の評価が難しい

hide@SugawaraOnline.com

32

御清聴、有難うございました。

最新の研究成果は⇒  
<http://www.SugawaraOnline.com/BOP/>

質問・コメントは⇒  
[hide@SugawaraOnline.com](mailto:hide@SugawaraOnline.com)

33

## Appendix 付録

34

## BOPビジネスの特徴

- 第一 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。
- 第二 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。
- 第三 現地の人々を**パートナー**として、価値を共有すること。

hide@SugawaraOnline.com

35

## BOPビジネスの意義

「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)

「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)

hide@SugawaraOnline.com

36

## BOPビジネス向きの特性

### 『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』

明確なビジョンを守り続けた企業は、利益だけを追求した企業よりも繁栄を続けた。

(ジェームズ・コリンズ、ジェリー・ポラス、1997)

### 『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』

超優良企業を分析して得られた8つの共通項。その一つが、「価値観に基づく経営」。

(トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン、1983)

hide@SugawaraOnline.com

37

## ピラミッドをペンタゴンにするためには

### BOPビジネスの成功と貧困脱出プロセス

⇒ポジティブなスパイラル循環

- 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。

hide@SugawaraOnline.com

38

## BOPビジネスへの懐疑

1. BOPビジネスは、実際のところ本当にBOP層に届いているのか？
2. BOPビジネスは、「企業帝国主義 (corporate imperialism)」が装いを新たにしたものではないのか？
3. BOPビジネスによって提供される製品・サービスは持続可能なものなのか？

hide@SugawaraOnline.com

39

## 緒についたばかりの日本企業

2009年度「途上国社会課題解決型ビジネス現地F/S調査」参加10社

- ①味の素：ガーナにおけるアミノ酸を活用した蛋白栄養等改善食品の事業化
- ②NPOガイア・イニシアティブ：インド農村部における小規模・独立型の発電・充電ステーションの普及事業
- ③住友化学：ケニアにおける熱帯感染症撲滅を目指した民間ビジネスの確立
- ④ソニー：インド無電農村部における小型分散型発電・蓄電システムの実用化
- ⑤テルモ：アフリカ(ザンビア等)における血液パック供給などの血液事業ビジネス
- ⑥豊田通商：アフリカ(ケニア等)におけるマイクロファイナンスを使ったバイオディーゼルの事業
- ⑦ニプロ：インド等における結核診断キットの事業化
- ⑧日立製作所：インドネシア無電化集落における太陽光発電装置による電力供給事業
- ⑨ヤマハ発動機：インドネシア村落地域における小規模浄水供給装置による飲用水の供給体制構築
- ⑩湯川鑄造・日本ポリグル：バングラディッシュにおける水質浄化剤の普及および簡易型浄水設備による浄化水販売の事業化

(資料) 野村総合研究所HP

hide@SugawaraOnline.com

40

## BOPビジネスとソーシャル・ビジネスの違い

グラミン・ダノン(2006)－世界初多国籍ソーシャルビジネス

目的 ⇒ 社会的利益の追求  
利益 ⇒ 配当せず、再投資

ヤクルト・レディ(1963)－世界初BOPビジネス

目的 ⇒ 株主利益の最大化  
利益 ⇒ 配当する

hide@SugawaraOnline.com

41