

2009年11月17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」

BOPビジネスの源流は日本企業にあり ーヤクルトの事例分析を通してー

菅原 秀幸(北海学園大学)

<http://www.SugawaraOnline.com>

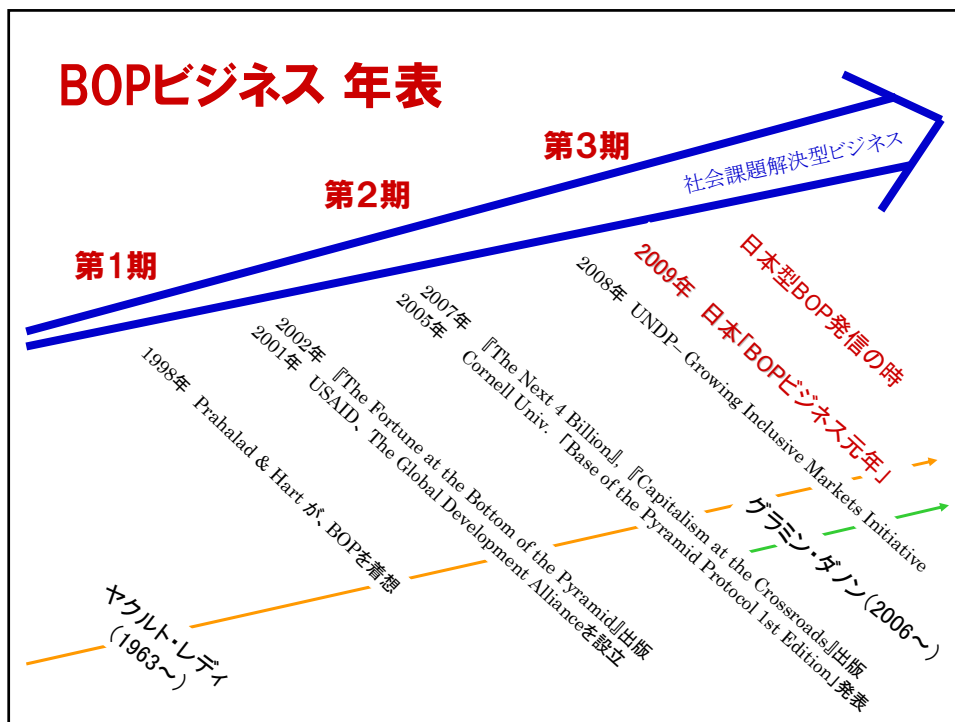
hide@SugawaraOnline.com

1

キー・メッセージ

1. BOPビジネスの源流は日本企業にある
 2. 日本企業こそが適性・親和性をもつ
 3. 日本企業が参入する機は熟した
-

2



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」

貧困削減への市場ベース・アプローチ

BOPビジネス (低所得層底上げビジネス) ← JETRO

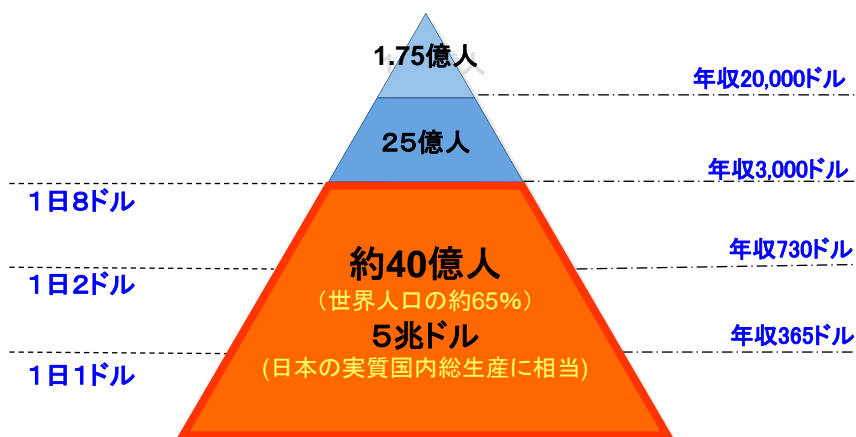
社会課題解決型ビジネス ← 経産省

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, 2005)

5

おなじみのBOPピラミッド



World Bank(2005)より作成

BOPビジネスのキーコンセプト

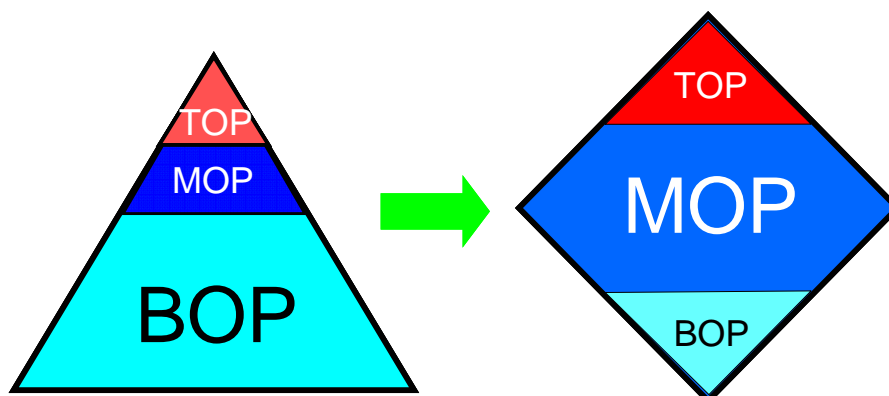
「企業利益と社会利益の同時実現」

「企業と貧困社会が共に発展するビジネス」

「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。」

7

BOPビジネスのシナリオ: ピラミッドからダイヤモンドへ



(資料)Prahalad (2002)に筆者加筆、作成。

8

From Pyramid to Diamond

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。

Too Much Elegant Scenario ?

9

ピラミッドをダイヤモンドにするためには

3つの要件を満たさなければならない

1. 「**貧困層ニーズの充足**」
(社会的、個人的)
+
2. 「**所得**」
3. 「**自立**」

10

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。

11

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にとらえ方は誤り。現実と異なる幻想を生み出されている。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。

12

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に振り向けずにはられない。

13

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、ペリズ、アルゼンチン



14

BOPビジネスの本質

1. 「貧困層ニーズの充足」

(社会的、個人的)

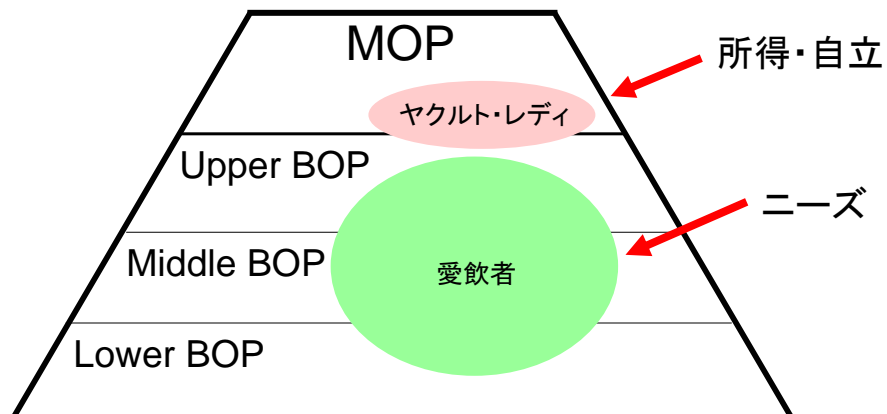
+

2. 「所得」

3. 「自立」

15

BOPビジネスとしてのヤクルト・レディ



BOPビジネス向きの特性

『ビジョナリー・カンパニー』のキー・メッセージ

「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。」 (Collins and Porras, 1997)

利益先行型企业ではなく、**理念先行型企业**

17

日本企業のBOPビジネス成功要因

- 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優れた商品・サービス
-

18

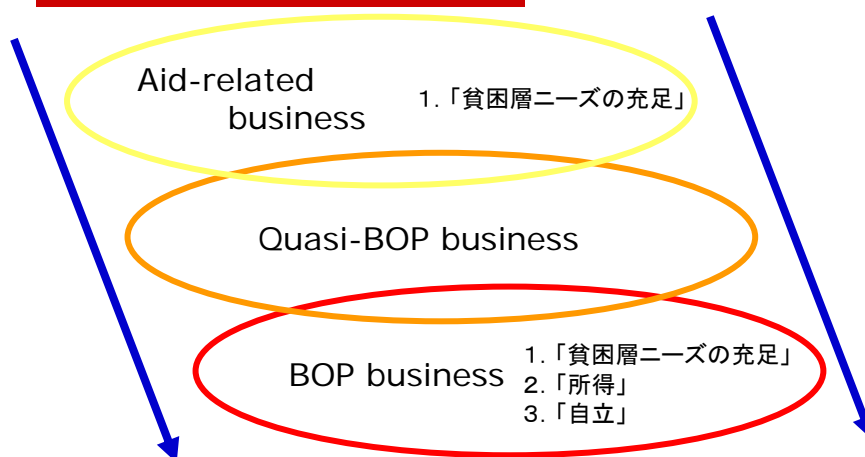
日本企業こそが、 BOPビジネスに適性・親和性を有している

【課題】

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

19

BOPへのリーチ



20

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・ミッション派遣事業」の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)における血液バ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

21

機は熟した

企業の将来の競争力のために**研究開発への投資**が不可欠であるように、新市場を開拓し競争に勝ち抜くために、**BOP ビジネスへの長期投資**は不可欠

hide@SugawaraOnline.com

22

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

23

日本企業こそがBOPビジネスの主演

「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、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

24