

2011年7月13日

『BOP ビジネス入門』出版記念ワークショップ

「パートナーシップで世界の貧困に挑む：ビジネスと開発の融合」

菅原秀幸（北海学園大学）

これから20分間お話しさせていただく内容は、今回の本で書ききれなかったこと、あるいは、より強調したいことに焦点をあてていきます。2008年から始まった日本でのBOPビジネスをめぐる議論は、2009年、2010年と3年を経て、かなり深まってきました。BOPビジネスとは何かや、BOPビジネスの意義とは、などといったことを論じる段階は過ぎ去り、次のステージに入っています。しかし、いまだ抽象的議論（一般論）、理念的議論（こうあって欲しい）、規範的議論（こうあるべきだ）が数多く見受けられます。大切なことは事実・現実に基づく議論です。私は日本企業の現実に関心を当ててお話しさせていただきます。

このBOPビジネス・ワークショップの特徴は、老若男女、実に多様な方々にお集まりいただいていることにあります。過去7回開催し延べ400人余りの方々にご参加いただきました。今回で8回目にあたりますが、参加者の多様性という点が、他のセミナー、ワークショップ、講演会と大きく異なる点です。

私のプレゼンでは、多様な皆様方の中でも、特に次代を担う学生・若者をターゲットとして話させていただきたいと思います。その理由はあとでお分かりいただけます。また、本日のプレゼンテーション資料は、事前に配布しておりません。ネット上にアップロードしておりますので、必要な方はダウンロードしていただきましてご活用いただけますと有難く存じます。

今日のポイントは3つです。つまり、

- (1) BOPビジネスの成功要因は何か？
 - (2) その結果得られる利益は何か？
 - (3) そして、今後の展開は？
- です。

(1) BOPビジネスの成功要因は何か？

そこで、まず始めに、皆様。日本のBOPビジネスの元祖御三家（ヤクルト、味の素、ヤマハ）は、ご存知でしょうか？えっ、だれも分からない。そりゃそうですね。菅原が今日、初めて勝手に呼んだだけですからね。

では続いて、新世代御三家はどうでしょう（ポリグル、雪国まいたけ、住友化学）？これもそうですね、だれも答えられませんよね。



私は、今回、本の執筆にあたって、BOPビジネスを行っている日本企業約30社にインタビューその他の調査をいたしました。その結果、分かったことがあります。成功要因は何か？

数十年以上も前から本業として途上国に進出し、その一環として、低所得層、いわゆる今ではBOPと呼ばれている人々をも対象としてビジネスを行ってきた企業があります。これらが、元祖BOPビジネス企業です。なかでも先の3社は、元祖中の元祖です。欧米のBOPビジネス企業より長い歴史を持っています。

これらの企業は、あたりまえですが、決して自分たちがBOPビジネスをやっているという認識をもってはいません。自分たちの本業の一環として、新しいマーケットを開拓し、より多くの人々に自社製品を届けて、願わくば、ガッポリ儲けたいとおもって努力を重ねてきただけです。

もう一つのグループは、過去10年くらいの間に、何かこれまでとは違った形のビジネスに挑戦し、それがBOPビジネスのラベルを張られたものです。こちらもまた、自分たちはBOPビジネスなるものを行っているんだという認識はなく、ただひたすらに目の前の課題解決に挑戦し、その結果として新しいビジネス・モデルを生み出してきたということです。

いずれにしても、ビジネスの最前線にいるビジネス・パーソン達にとっては、自分たちがBOPビジネスをやっているかどうかは、どうでもよいことです。直面する課題を解決し、そして儲けるという目的のためだけに、工夫と努力を重ねてきたのです。その結果として、これまでとは違ったやり方を考えだして前進してきただけなのです。そのすがたを見て、私達が勝手に、「はい、あんたがやってるのは、BOPビジネスですよ」とラベルを張っただけなんです。

では、これらの企業、特に新世代のBOPビジネス企業に共通する成功要因は、なにか？「パートナーシップ」です。「パートナーシップ」という言葉、響きがいいので、いたるところで使われ、使い古された感があります。一口にパートナーシップと言っても、抽象的でよく分かりません。現実には多様な形が存在します。そのエッセンスは何でしょうか？

みんなが、共有する目的をもっているということです。たとえば、きれいな水がほしいというニー



ズと、浄化剤を販売したという企業のシーズが合致して、「浄化剤による安全な水の提供」という目的を共有し、それを達成するためにパートナーシップが成り立ちます。

これをもう少しかっこつけて表現すると「共有価値の創造、Creating Shared Value」となります。これについては、ハーバード・ビジネス・レビューの今年1月/2月号で、ポーター教授が詳しく論じています。

共有価値の創造を、もう少し分かりやすく簡潔に表現するなら、代表的には、以下のような3通りの言い方ができるでしょう。

- (1) 企業利益と社会利益の同時実現、
- (2) 経済的価値と社会的価値の同時拡大、
- (3) 私益追求と公益貢献の同時達成 です。

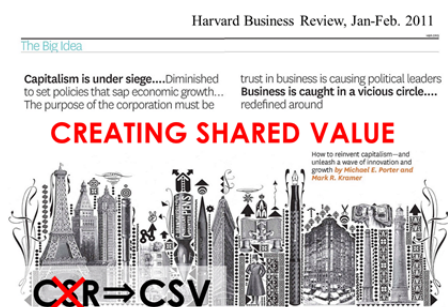
つまり、これらの意味するところは、企業の成功と社会の繁栄は密接不可分であり、どちらかを犠牲にして、もう一方の永続的な繁栄はあり得ないということです。「企業の成長には、健全な社会が必要であり、社会の発展には健全な企業が必要」なのです。共有できる価値を創り出して、お互いに繁栄していきましょうということです。このことは、日本人にとってはごく自然に受け入れられることではないでしょうか。

(2) その結果得られる利益は何か？

では次に、今日の2番目のテーマです。BOPビジネスによって、企業は、そして社会は、どんな利益を得られるのでしょうか？特に私のテーマは、企業にとっての利益です。社会にとっての利益は、開発の視点から、この後、大野先生がプレゼンしていただきます。利益が得られなければ、企業はいずれ消滅します。ですから、利益の出ないBOPビジネスなどあり得ません。BOPビジネスは、慈善事業でもなければCSR活動でもありません。では、利益。これには、2種類ありますね。金銭的な利益と、非金銭的な利益です。非金銭的な利益については、のちほど、榎屋様がプレゼンされます。

BOPの方々に買っていただけるためには、安いということが必須で、1個売っても、2円、3円の利益です。1万個売っても、2万、3万円の世界です。これでどうやってビジネスを成り立たせていくのか？安く大量に販売する。しかも日本人が関わると人件費が発生しますので、すべて現地の人たちだけでビジネスが成り立つようにする。そんなBOP製品とBOPモデルが必要になります。これでは現地から得られる金銭的利益は期待できません。日本人が金銭的利益を得ることはできないのです。

つまり、現地からの金銭的利益ではなく、非金銭的な利益をいかに大きくできるか。そして、その波及効果が日本でのコアビジネスでの利益増につながるように、いかにビジネ



ス・モデルを構築できるか、がカギとなるのです。この辺をうまくクリアしているのが、新世代御三家のポリグル、雪国まいたけ、住友化学です。いずれも、現在挑戦中ではありますが。これら企業について、BOPビジネスの視点からみた詳しい分析は、別の機会に譲ります。

結論は、こうです。BOPビジネスから得られる利益を考える際には、金銭的利益と非金銭的な利益の全体を最大化させるという視点が不可欠。金銭的利益だけに固執していると成り立ちません。さらにBOP市場単独で利益をあげて、日本人もその利益にあずかることは難しいので、本国の日本市場での利益増大に結びつくモデルが必要になります。日本人が関わることから発生する高コストをまかなうために、日本での利益増大につながるものが不可欠です。進出先貧困国と日本の両方全体を見た際に、ビジネスとして成り立つことが必要になります。

BOPビジネス議論で欠けているのが、具体的な儲けの数字です。この点については、インフォーマルに話してくれる企業はありますが、パブリックに対しては企業秘密です。本書でも触れることは出来ませんでした。しかし、どの企業も確かに儲かる仕掛けを考え出しています。

(3) そして、今後の展開は？

では、今日のプレゼンの最後のポイント、3番目のポイントは、パートナーシップによって成功し、その結果、利益が得られるようになったBOPビジネスは、今後、どのように展開していくのだろうかということです。「BOP」なる概念も、アメリカで生まれ、日本にやってきた、いわゆる「輸入概念」です。私の専門は「国際ビジネス論」で、これは、経営学と経済学の接点に位置するような学問領域ですが、経営学にしても、経済学にしても、輸入学問的な色彩を色濃く持っています。要するに、横に書かれたもの（英語）を縦に書き直した（日本語）だけなんです。まあ翻訳学問です。

こうやってアメリカないしはヨーロッパから入ってきた「輸入ビジネス論」は、これまでに数えきれないほどあります。いわゆる「舶来もの」に弱いのが、日本人の欠点です（もちろん、その欠点を上回る長所がたくさんあるので、ここまで来られました）。多くの言葉がブームになって、消え去りました。たとえば、その一つ、「リエンジニアリング」。いまは、誰も口にしません。このように、BOPも輸入概念ですから、一過性のブームとして、やはり消え去っていくのでしょうか？答えはNOです。BOPビジネスは、メガトレンドだからです。BOPビジネスはこれまでの延長線上のビジネスではありません。21世紀型ビジネスであり、「価値協創型ビジネス」なのです。

**金銭的利益と非金銭的利益の全体を
いかに最大化するか？**

非金銭的利益 金銭的利益



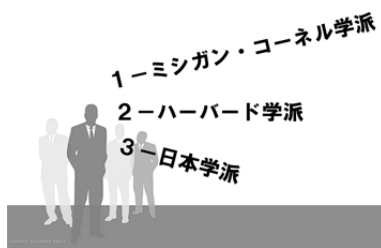


これまで、ビジネス、政府、社会を分けていた線引きが、引き直されて、新しい市場の形がうまれようとしています。効率的、革新的、継続的なビジネスの手法によって、社会の課題を解決していこうというアプローチが、今後ますます主流になっていきます。そして、その担い手は、社会起業家あるいは社内起業家とよばれているような人たちです。このような人たちは過去にもいました。途上国市場開拓

の日本の先駆者、平野様はヤクルトに勤務しながら、フリーターを自称され新地平を切り拓いて来られました。いまの言葉で言うなら、社内起業家でしょう。これは何もBOP市場を対象に限定するのではなく、共有価値創造型ビジネスは先進国でも主流になっていきます。

「売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人道に代表されるビジネス・マインドは、日本人に脈々と受け継がれてきています。社会を犠牲にして業績を伸ばし、経営陣ががっばり利益を持ち去るというアングロ・サクソン型ビジネスの対局です（もちろん、日本企業の中にも自分たちの長所を忘れて舶来ものを追い求め、消え去った企業はたくさんありますが）。日本企業の場合は、利益や株主はもちろん重視されますが、それ以上に長期的な事業の繁栄と持続にあります。共同体としての生命を永続させていくことなのです。創業 200 年以上の企業数が世界で最も多いのは日本です。三方よしのマインドに、日本人のもつ繊細さ、おもてなしの心、他を思いやる暖かな融和の心の3つが加われば鬼に金棒でしょう。

BOPビジネス研究の3大学派

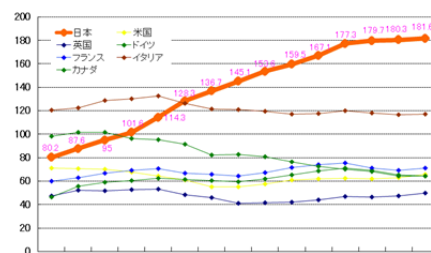


いま、BOPビジネス研究では、ミシガン・コーネル学派とハーバード学派が頭角を現しています。まもなく日本学派が加わって、3大学派になります。そのための第一歩が、BOPビジネス・フォーラムです。のちほど、代表幹事の大門先生から、ご説明いただきます。皆様と共に日本型のBOPビジネスを世界に発信していきたいと思ひます。

未来を切り拓く若者へ

ここからは、若者へのメッセージです。若者限定ですので、大人の方には、すみません。日本は、いま、どういう状況にあるでしょう？日本の債務残高比率は200%を超えました。世界で群を抜いています。ギリシャは、130%で破たんしました。

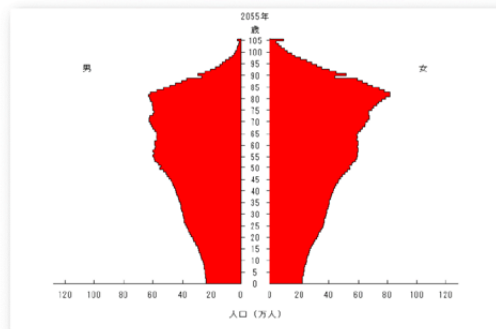
債務残高比率の国際比較(対GDP比)



日本は200%を超えても頑張っていますが、今後もこの比率は上がり続けます。若者がこれから過ごす人生、少なくとも50年ありますよね。50年あったら、その間に、1回や2回は破たんするでしょう。その時どうするか？消費税は20%を必ず超えるでしょう。50年後、年金はもらえないというシナリオが現実的でしょう。「日本の若者にはなんでもある。希望だけがない」というのが現在の皆様です。

これは日本の人口ピラミッドの推移です。いまではお決まりの文句となっている「高齢化と人口減少」が進みます。歴史が教える教訓は、「人口が減って栄えた国はない」（都市国家フィレンツェを除いて）ということです。日本も、この教訓どおりになるでしょうか？なる確率は高いでしょう。しかし、「例外のないルールはない」という諺もあります。日本は、この例外にチャレンジすることになります。そして、その主役は若者、皆様方なのです。

日本の人口ピラミッドの推移 2055年



タイタニック号の乗客のように、日本は経済大国だから、どんなことがあっても沈むはずがない、と信じている若者が大多数です。内向き志向で、日本の中での生活に満足し切って、世界から取り残されている日本人若者は、「ガラパゴス島の住人」です。世界に適應できずに、日本の中だけで独自の進化を遂げています。

その結果は、ゆでガエルです。熱湯に放り込まれた蛙はびっくりして湯から飛び出しますが、徐々に温め

られると蛙は気が付かないうちに、ゆで上がってしまうのです。みなさんは、ゆでガエルになることなく、世界に挑戦してください。BOPはまさに可能性の宝庫です。

「今日の非常識をあすの常識に」

Making today's vision tomorrow's reality.

御清聴ありがとうございます。Thank you. 謝
謝、メルシーボク、カムサハムニダ、グラシ
アス、ドノバ、.....。

