

## 『多国籍企業による 21 世紀型ビジネスの探求 - 利益と社会貢献の同時実現 - 』

北海学園大学 菅原 秀幸

### 1 . BOP ビジネスの意義

BOP ( Base of Pyramid : 貧困層 ) ビジネスとは、1 日 5 ドル ( 購買力平価換算 ) 以下の所得で暮らす約 40 億 ( 世界人口の約 65 % ) の人々を顧客対象とするビジネスのことである。市場規模は約 5 兆ドル ( 日本の実質国内総生産に匹敵 ) と推計され、「次なる 40 億人」とも呼ばれて、新たな市場として有望視されている。

しかし現実には、今現在このような巨大市場が存在するわけではない。多国籍企業が、そのもっている多様で豊富な経営資源を活用して、これまで顧客として考えてこなかった貧困層にアプローチし、新たな顧客へと変えるのである。

その結果として BOP で新しい価値が創造され、貧困層の所得向上へとつながり、貧困削減に寄与する。これが「利益を通じて貧困を撲滅する」という BOP ビジネスのシナリオである。「企業と社会が共に発展するモデル」として関心を集めつつあり、「新市場の開拓と貧困削減の同時実現」への期待が高まっている。

今日まで国際社会は、過去 50 年ほどの間に貧困削減に多大な努力を払い続け、日本の国家予算の約 4 年分に匹敵する 2.5 兆ドル以上を費やしてきた。それにもかかわらず、世界の半数以上の人々が今もなお貧困に苦しんでいるという現実に直面している。これは、多国籍企業にとっては一つのチャンスであり、国際社会にとっては新たな試みの時である。これまで慈善事業の対象とみなしてきた貧困層を、市場としてとらえ直すことにより、新たな巨大マーケットが出現する。利益と社会貢献を同時に追求するビジネスのあり方こそが、21 世紀型ビジネスであるとの認識が広まりつつある。

### 2 . BOP ビジネスで成功するための「価値共創アプローチ」

この魅力的な BOP ビジネスも、現実に成功させることは容易ではない。そこで、BOP ビジネスの先陣を切っているネスレの事例分析を通して、BOP ビジネスが成功するための要因を検討する。

ネスレでは、第一に、BOP ビジネスを、経営戦略の基本として位置づけている。つまり、慈善事業でもなければ、CSR の一環でもなく、経営戦略の中核に位置づけている。経営陣が変わるごとに取り組みが変わるのではなく、長期的に一貫して BOP ビジネスを推進していく姿勢が鮮明に打ち出されている。

第二に、共通価値を創造するための長期的な投資。投資は、ネスレにとっても事業を展開している国々にとっても有益なものでなければならないということを、経営原則の一つとして掲げ、そのための長期的な投資を行っている。

第三に、斬新なパートナーシップ。投資が稔り多き成果に結びつき、共通価値を生み出すために、現地の政府や人々をパートナーとして、BOPのニーズにあった製品を開発し提供している。

ネスレの事例分析に加えて、他のBOPビジネスの成功事例の分析から、以下の3つの基本的成功要因が明らかとなる。(1)経営戦略としての長期的な取り組み、(2)新たな価値の創造、(3)従来は手を組むことのなかった相手との斬新なパートナーシップの構築。つまり、BOPビジネス成功の鍵は、多国籍企業にとっての価値と、進出先BOPにとっての価値を一致させ、それを共に生み出す「価値共創アプローチ」にある。

### 3. BOPビジネスに出遅れる日本企業の課題

BOPビジネスに関心を寄せる日本企業はあっても、本格的にBOPビジネスを展開する日本企業はごく僅かである。欧米企業に比べて、明らかに出遅れている。BOPでの成功の鍵の一つは、スピード。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になるであろう。

日本企業にとって、(1)長期的な取り組みと(2)価値の創造は、比較的得意であっても、(3)斬新なパートナーシップの構築には不得手である。この点は、欧米企業との比較分析でも実証されており、克服すべき課題として残されている。

それまで否定的に扱われる、あるいは関心が払われることのなかった問題が、後に経営課題の中核にくるということは、過去に幾度もあった。例えば、厄介者扱いされていた環境問題が、今ではビジネス・チャンスと捉えられるようになっている。それと同様に、「貧困削減はビジネスになる」という認識が共有されるようになると考えても、あながち夢物語とはいえないであろう。新しく革新的なアイデアやアプローチには、当初はしばしば厳しい懐疑の目が向けられるのが常である。

(注)本研究の詳細と参考文献は、[www.SugawaraOnline.com](http://www.SugawaraOnline.com) を参照のこと。