

BOPビジネス理論の構築

喬 晋 建

近年に BOP ビジネスに対する関心が高まる一方で、大小さまざまな企業が世界各地で多種多様な BOP ビジネスを展開している。しかし、中には企業の CSR 活動やソーシャル・ビジネスなどを BOP ビジネスに誤認するケースも多く、BOP ビジネスの本来の姿が見えにくくなっている。本稿は主に BOP ビジネスの理論的側面に注目し、誕生期から今日まで形成された主な成果を示す。

1. BOPビジネスの概念

① BOPの意味

BOP とは Bottom of Pyramid、あるいは Base of Pyramid の頭文字であり、英語圏の国で BoP と表記されることが多い。Bottom や Base などの言葉に差別的響きを感じられるし、また BOP ビジネスは必ずしも BOP 層のみを対象とするとは限らず、その上の層も対象としているために、近年に国連関係の機構と団体はより積極的な理由から「包括的 (inclusive) ビジネス」という概念を使っている⁽¹⁾。しかし、BOP という表現はすでに一般的に定着しているため、筆者は BOP という表現を使うことにする。

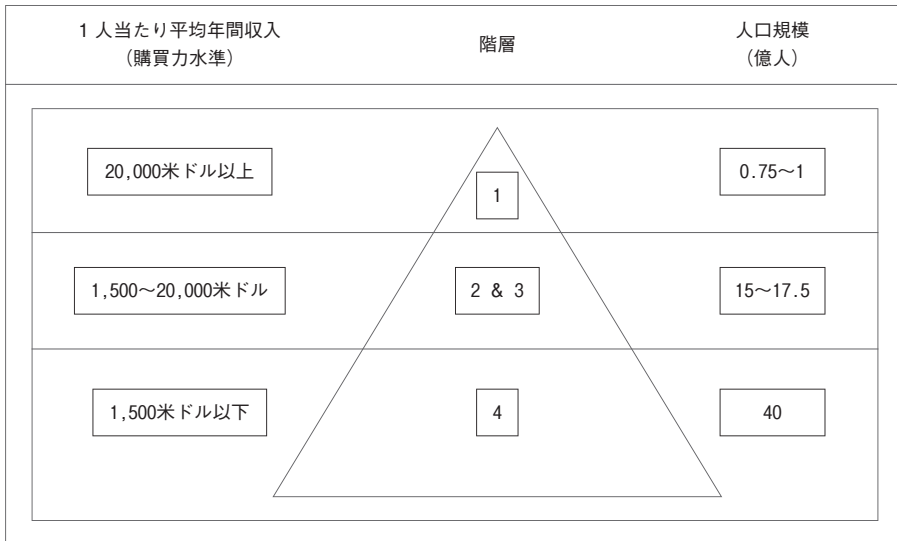
経営戦略論の分野でコア・コンピタンス (core competence) という重要な概念を1990年代初頭に開発した⁽²⁾インド出身の経営学者であるプラハラード (C. K. Prahalad: 1941~2010) は、2000年以降に研究の方向を BOP ビジネスへと大きく変えた。BOP ビジネスに関する文献がどんどん増えている中、とりわけ2004年に

出版されたプラハラードの著書 (*The Fortune at the Base of the Pyramid*) はいまだに最も重要な1冊であり、2010年に刊行されたその増補改訂版ならびに日本語訳 (『ネクストマーケット』) は広く知られている⁽³⁾。

プラハラードらは、世界中の人々を購買力水準換算後の収入別ピラミッドに描いている (図表1-A)。1人当たり平均年収が20,000ドルを超える先進国の中間層と途上国の一部の富裕層 (0.75~1億人) はこのピラミッドの頂上 (Tier 1: TOP 層) に位置し、最新型の商品を購入している。1人当たり平均年収が1,500~20,000ドルまでの先進国の貧困層と途上国の中間層 (15~17.5億人) はこのピラミッドの中間 (Tier 2 & 3: MOP 層) に位置し、多国籍企業が提供するさまざまな商品の主要顧客となる。そして、1人当たり平均年収が1,500ドル以下の途上国の貧困層 (40億人以上) はこのピラミッドの底辺 (Tier 4: BOP 層) に位置し、その購買力はきわめて低いものである。

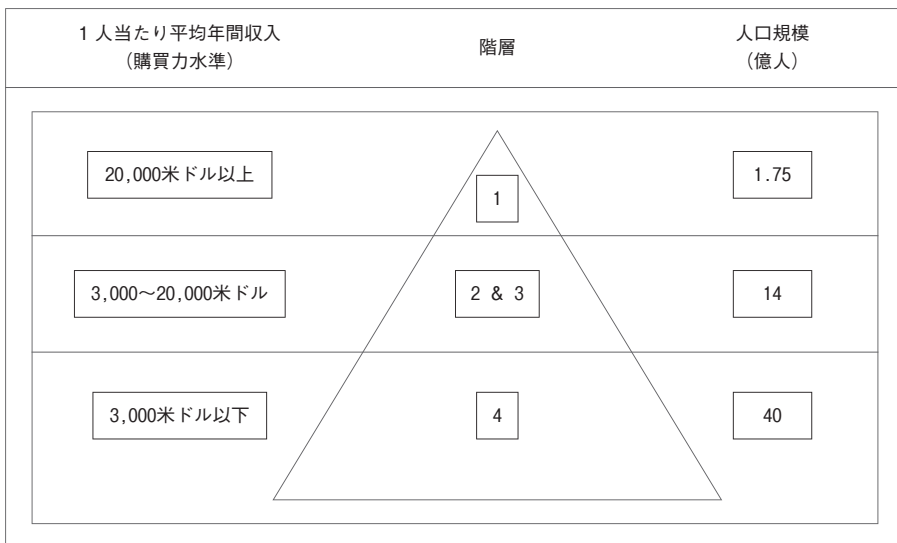
そして、時間が経つにつれて世界中の人々の所得が向上しているため、BOP 層の年間所得の上限金額も上昇している。例えば2002年は購買力平価ベースで1,500米ドルであったが、2007年には3,000米ドルへと引き上げられた。しかし、BOP 層に該当する対象者人数はほとんど変わらず、約40億人である (図表1-B)。実際、プラハラード本人が後に指摘したように、BOP 層の収入レベルを厳密に規定することは難しく、またそのこと自体は大した重要性を持たない。より大切なポイントは、地球人口の6

図表 1-A 世界消費者ピラミッド (2002年)



出所：Prahalad & Hart(2002).

図表 1-B 世界消費者ピラミッド (2007年)



出所：Hammond, et al (2007), *The Next 4 Billion*, World Resource Institute, IFC.

割ほどに相当する膨大な BOP 層が存在しており、この BOP 層の消費ニーズを満たすことは従

来にはない大きな市場機会の創出につながる、という事実に向けべきである⁽⁴⁾。

② BOPビジネスの意味

一般的に言うところ、ビジネス (business) とは、売り手の生産者と買い手の消費者が市場 (market) の中で探り合い、商品の品質や価格やアフターケアなどについて対等的に交渉し、双方が納得した時点に取引 (trade) が成立し、買い手側が商品の便益性 (benefit) を享受し、売り手側が便益性提供の見返りとしての代価 (price) を受け取る、ということの意味する。つまり、売り手と買い手との対等性 (equality) の確保も営利性 (profitability) の追求もビジネス活動における本質的な特徴である。

一連の研究⁽⁵⁾を通して、慈善事業として低所得層 (BOP) を救済するのではなく、利益の確保を前提とした普通のビジネスとして低所得層の消費ニーズを満たすような商品を開発・販売すべきだとプラハラードらは強く主張している。この観点から出発して、BOPビジネスの概念を、(コスト採算性の確保を超え、純利益を出せる程度の) 収益性の確保を前提としながら、BOP層のあらゆる消費ニーズを満たすビジネス活動と定義することができる。

③ BOPビジネスとCSR活動との関係

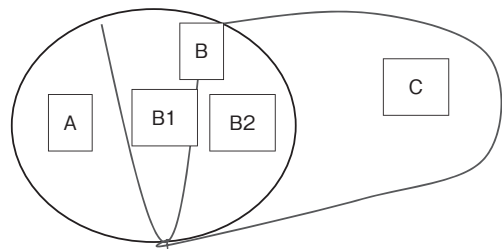
一方、プラハラードらが提唱するBOPビジネスとポーターらが提唱する戦略的CSR活動との相互関係を正確に把握しなければならない。CSR活動と会社本来の事業活動を一体化する戦略的CSR活動の取り組みはいろいろな形で展開することは可能であるが、営利性の追求を目的に掲げる本業関連型のCSR活動はBOPビジネスと重なることが多い。下の図表2に示されているように、CSR活動はまず本業非関連型(A)と本業関連型(B)に分けられ、その本業関連型のCSRすなわち戦略的CSRはさらに非営利性(B1)と営利性(B2)という2つに分けられる。そのうち、営利性を追求する本業関連型のCSR活動(B2)をBOPビジネスとして捉えることができる。

一方、BOPビジネスとは収益性の確保を前

提としながらBOP層のあらゆる消費ニーズを満たすビジネス活動である。つまり、企業の社会的責任(CSR)を前提に置く必要は特になく、BOP層を対象とする営利目的のビジネス活動はすべてBOPビジネスとなる。この意味から、BOPビジネスの領域をCSR活動に属する本業関連部分(B2)とCSR活動に属しない本業自体部分(C)という2つの部分に分けることができる。こうして、B2という部分は戦略的CSR活動(B1+B2)とBOPビジネス(B2+C)の両方の共通部分となる。

以上のように企業活動の領域を分けてから、企業側の立場から優先順位を付けてみると、まずCSRと無関係だが、高い収益性をもたらす本業部分(C)は最重要で、生存と成長の根本である。次には、収益性は若干低くなるが、CSR活動と見なされる本業関連領域(B2)も重要で、拡大していくべきである。そして、CSR活動に属するが、利益を上げられない本業関連領域(B1)に関して、重点を置く必要がなく、ある程度やっつけられれば安心できる。最後はCSR活動になりうるが、本業自体(C)との関連性がなく、経済的メリットをもたらさない事業領域(A)に参入すべきではない。

図表2 BOPビジネスとCSR活動との関係



出所：筆者作成

2. BOP ビジネスの重要性

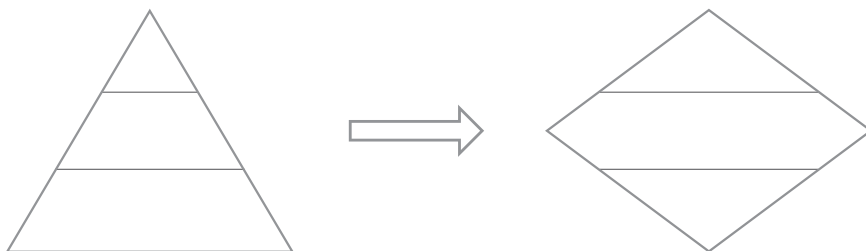
所得ピラミッドの底辺となる BOP 層の多くは貧困であるゆえに、基本的な商品や社会サービスを利用するために余計に重い負担を強いられている。また多くの人々が、自らの可能性を引き出す機会や自立への道筋をつける機会に恵まれていない。そして、貧困であるゆえに、特定の商品の購入を諦めるという我慢レベルの問題にとどまらず、社会的、政治的、感情的、文化的な側面においても様々な問題が起きている。例えば貧困は食べ物、衛生的な水、医療、衣服、教育、就業といった一連の問題を引き起こしている。従って、貧困の連鎖を断ち切り、社会的進歩を図るために、この BOP 層の消費ニーズを積極的に充足させ、彼らの貧困状況を緩和していかなければならない。

従来の見方として、BOP 層は、貧しくて購買力が乏しいので、商品の購入を諦めたり、政府や NPO の救済に頼ったりする存在であり、一般企業にとっての消費者対象となっていなかった。また、貧しい人を対象にお金を稼ぐことに対して、良心の不安を感じる人も少なくないはずである。期待できる利益が少ないうえ、社会的な批判を危惧しなければならないので、ほとんどの企業は BOP 層向けの商品開発と販売促進に力を入れることがなく、TOP 層と MOP 層のために開発された商品が型落ちしてから格安価格で BOP 層に販売している程度である。

しかし、プラハラードらの見解として、BOP 層の人々の可処分所得はきわめて少ないものの、(40億人以上という)人口規模が極端に大きいので、潜在力の大きい重要な消費者市場となり得る。彼らの消費需要は食品、医薬品、衣類、住居にとどまらず、金融サービス、電話、インターネット、教育、娯楽などにも広がっており、現状では600兆円市場と言われる。この BOP 層向けの商品を（たとえば小分け包装、ばら売り、量り売り、月払い、従量課金制、低価格などの特徴を付けたうえで）特別に開発して提供することは現代企業の CSR 活動の一環である。また、この大きなビジネスチャンスを実際に掴まえると、現時点でも大きな利益を上げられるし、BOP 層が中間層に成長した将来においても、商品ブランド、企業イメージ、購買能力などの面で BOP ビジネスを展開した企業が競争優位に立ち、より大きなマーケット・シェアの獲得が可能となる。

BOP ビジネスが成功すれば、BOP 層の減少と中間層の増大が同時に進み、所得による人口構造はピラミッド型からダイヤモンド型に変化していく(図表3)。政府や NGO などの援助を必要とする貧困層の人口が減少するので、限られた援助資源をより有効に使うことができ、貧困対策の効果がより実現しやすくなる。また、中間層の増大につれて、消費市場が拡大するだけでなく、私有財産の保護を前提とする法制社会への転換も求められる。途上国と先進国の両方

図表3 ピラミッド型からダイヤモンド型へ



出所：Prahalad (2010), p.136. スカイライト・コンサルティング訳 (2010), 220頁。

において、(BOPもMOPもTOPも含める)全国民生活水準の改善, 社会の安定, テロリストの減少, 世界の平和などがともに進むこととなる。

要するに、BOPビジネスは、「売り手よし(薄利多売による利益獲得, ブランド・イメージの浸透, 将来消費者の育成), 買い手よし(生活費の節約, 健康の改善, 教育水準の向上, 所得の増加), 世間よし(医療費の削減, 良質な労働者すなわち納税者の増加, テロを含める様々な犯罪事件の減少, 国際貿易と世界平和の促進)」という近江商人の「三方よし」のビジネスモデルの現代版であり、極めて重大な意義を持っている。

3. BOP市場の特徴

まずプラハラード(2010)はBOP市場の特徴を次のように整理している⁽⁶⁾。

- (1) ある程度の購買力はあるが、収入は不安定である。
- (2) 商品の価値を重視してブランド志向が強いが、時々合理的ではないと見える。
- (3) 生活水準の向上を絶えずに図っている。
- (4) 予想に反して高度な技術を難なく順応することも多い。
- (5) 既存の流通チャネルを含めて市場へのアプローチは難しいが、同じBOP層のなかで人間的なつながりが強い。

また、ケネディ(Robert Kennedy) & ノヴォグラッツ(Jacqueline Novogratz)(2011)によると、TOP市場とMOP市場と比較した場合、BOP市場には以下のような独自の特徴が見られる⁽⁷⁾。

- BOP市場には放置されているニーズが多くある。
- BOP市場は劣悪なインフラ(道路, 水, 電力など)と流通網の未整備に悩まされている。
- 汚職が蔓延し、法制度とルールが守られて

いない。

- 購買力が低く、新しい製品とサービスが市場に入りにくい。
- 株主資本が欠如し、BOPビジネスへの投資意欲が小さい。

以上2つの文献の指摘を読むと、プラハラード(2010)はBOP市場の成功可能性に重点を置き、ケネディ&ノヴォグラッツ(2011)はBOP市場の困難課題を強調していることが判る。両者の音頭はかなり異なるが、その結論は一致している。つまり、これらの特徴を持ち合わせているBOP市場でビジネスを展開するために、MOP&TOPを対象とする従来型のビジネスモデルやマーケティング戦略などはあまり役に立たず、斬新な、創造的なビジネスモデルを構築する必要がある。たとえばBOP層を消費者対象とする商業インフラを構築するときに、購買力の創造(creating buying power)、欲望の形成(shaping aspirations)、解決策の現地化(tailoring local solutions)、アクセスの改善(improving access)という4つの要素が最も重要で、互いに絡んでいるとプラハラード&ハート(2002)が主張する⁽⁸⁾。

さらに、BOP市場向けの商品開発に際して、ほかの消費市場と異なる特徴として、次の4点に注意すべきだとプラハラード(2010)が主張する⁽⁹⁾。

- (1) 消費力を作り出す(create the capacity to consume)。ここには、手頃な値段(Affordability)、製品・サービスへのアクセス(Access)、入手しやすさ(Availability)という3つの原則がある。後に消費者意識の目覚め(Awareness)を加えて、いわゆる「4つのA」となる。
- (2) 新たな製品・サービスでニーズを満たす(the need for new goods and services)。
- (3) 自尊心と選択の機会を与える(dignity and choice)。
- (4) 企業とBOP消費者の互いの信頼関係を築く(trust is a prerequisite)。

4. BOPビジネスの視点

以上で説明した BOP 市場の特徴に基づき、BOP ビジネスを展開しようとする組織体は、「辛抱強い出資者 (Patient capital)」でなければならず、少なくとも以下 4 つの点で従来の投資家と異なる視点を持たなければならないとケネディ&ノヴォグラッツ (2011) は主張する⁽¹⁰⁾。

- (1) 長期的視野を持つ。
- (2) 社会や環境に影響を及ぼすことを優先し、最大の経済的見返りを求めない。
- (3) 従来の投資家よりリスク許容度が大きい。
- (4) 資本の投下は通常、事業の成長に沿って

社会起業家に手厚い支援を行うこととセットになっている。

そして、BOP ビジネスはきわめて重要であるため、BOP ビジネスを営む企業は重要な社会的使命を担っており、当事者としての企業側は企業自身の枠を超えて、以下 3 つの視点から BOP ビジネスを捉える必要があるという主張もある (図表 4)。

ちなみに、BOP ビジネスは主に途上国において展開されているが、BOP ビジネスと従来型の途上国ビジネスとは本質的な違いがあり、両者の違いは次の図表 5 にまとめられる。

図表 4 BOPビジネスの発展を支える 3 大要素

1. 社会変革の観点	<ul style="list-style-type: none"> • 社会変革に動機づけられており、顧客や市場、業界や社会もイノベーションの対象としている。 • グローバル・イシューに取り組む。 • 現地入り込み土着化する。
2. パートナーシップの観点	<ul style="list-style-type: none"> • 多様な外部組織とのパートナーシップにより実現している。 • Win-Win 関係の構築。 • 企業単体では成し得ない価値の創出。
3. 長期的視点	<ul style="list-style-type: none"> • 企業の永続的な成長を求める。 • 将来市場の構築を優先する。 • 持続可能性を重視する。

出所：黒田秀雄編著 (2015)、135頁。

図表 5 従来型の途上国ビジネスと BOP ビジネスとの違い

	従来型の途上国ビジネス	BOP ビジネス
アプローチ	富裕層・中間層のみを対象とするアプローチ	BOP層という新たな市場にもアプローチ
目的	利益追求型で、社会課題の解決を目的としない	利益を追求しながら、貧困撲滅などの社会課題の解決に寄与しようとする
ビジネスモデル	先進国市場での成功体験をベースとするビジネスモデル	BOP層特有のニーズにマッチした製品とビジネスモデルの開発
注目点	主に既存市場への進出に注力する	新たな市場の創造に注力する
活動の資源	金融機関からの資金調達や企業セクター内部での連携に依存する	寄付などの社会的な資金や NGO などとの連携による新たな資源の活用を重視する

出所：黒田秀雄編著 (2015)、135頁の内容により作成した。

5. BOPビジネスの原則

BOP ビジネスを広げるために、資源、イノベーション能力、ネットワーク、移転手段などを豊富に保有する多国籍企業は牽引的な役割を果たすことが期待されている。残念なことに、世界経済を牛耳る大手多国籍企業のほとんどは先進国を本拠地としており、その経営者と商品開発スタッフはTOP&MOP層の消費ニーズを熟知するものの、BOP層のニーズへの認識は不明瞭である。そのため、BOP層の人々を対象とするビジネスを展開するときに、MOP&TOP層を対象とするこれまでの成功経験はそのまま通用しないと認識する必要があり、特に低価格・低品質という先入観を捨てなければならない。

BOP市場に挑戦するために、既存の様々なビジネスモデルの適用性が低く、本質的な変革すなわちイノベーションを起こさなければならない。そして、プラハラード(2010)はBOP市場におけるイノベーションの重要原則を以下12か条にまとめている⁽¹¹⁾。

- (1) コスト・パフォーマンスを劇的に向上させる。これは、コスト・パフォーマンス曲線上で移動するのではなく、曲線そのものを変更する、ということの意味する。
- (2) 最新の技術を活用して複合型で解決する。これは、先進国の型落ち技術ではなく、最先端の技術を独創的に組み合わせる、ということの意味する。
- (3) 規模の拡大を前提にする。これは、40億人市場への拡大を前提にして、国、文化、言語、宗教の壁を越えて移転可能なビジネスモデルを構築する、ということの意味する。
- (4) 環境資源を浪費しない。これは、持続可能な開発を目指す、ということの意味する。
- (5) 求められる機能を一から考える。これは、TOP&MOP層向けの商品をBOP層に転用するのではなく、BOP市場の独自性を認識してBOP向けの商品を独自に開発する、

ということを意味する。

- (6) 提供するプロセスを革新する。これは、「何を提供するか」と同じく、「どのように提供するか」が大切であり、BOP層がアクセスしやすい流通体制を構築する、ということの意味する。
- (7) 現地での作業を単純化する。これは、BOP市場での人材不足をカバーする、ということの意味する。
- (8) 顧客の教育を工夫する。これは、顧客アプローチのインフラが不十分であるため、顧客教育のプロセスを変革することが不可欠である、ということの意味する。
- (9) 劣悪な環境にも適応させる。これは、BOP市場の劣悪なインフラにも耐えられるような商品を開発・設計する、ということの意味する。
- (10) 消費者特性に合うユーザー・インターフェースを設計する。これは、初めての消費者が多いので、商品の使用方法を短時間で容易に理解できるように設計する、ということの意味する。
- (11) 貧困層にアプローチする手段を構築する。これは、有効な販売チャネルを構築する、ということの意味する。
- (12) これまでの常識を捨てる。これは、製品の種類、デザイン、機能、価格設定、流通体制、販促方法などのすべてについて、上述11か条を活用しながら、柔軟に対応する、ということの意味する。

もちろん、この12か条はどんなBOPビジネスにも当てはまるというわけではなく、経営者はこの中から重要なものを選択し、優先順位を適切に付ける必要がある。要するに、「これまでになかったアプローチでBOP市場を開拓し、貧困層にも手の届くような製品・サービスを設計すれば、彼らが重要な消費者と変貌し、『BOP市場は成長しない(BOP markets are not viable)』という長年の偏見は打ち破られることになる」とプラハラード(2010)が指摘する⁽¹²⁾。

6. BOPビジネスの広がり

BOP ビジネスの源流は遙か昔までに遡ることができるが、近代的な典型例はバングラデシュのグラミン銀行のマイクロファイナンス（超小口融資）である。貧困層の家庭主婦を相手に無担保の起業型小口融資をするという1970年代後半に開発されたビジネスモデルは貧困問題の緩和と貧困層の自立に大きく貢献すると高く評価されたため、グラミン銀行を率いるムハマド・ユヌス博士（Muhammad Yunus, 1940～）に2006年にノーベル平和賞が授与された⁽¹³⁾。そして、1990年代後半から、BOP層を対象とするビジネス活動が活発し始め、とくに2004年にプラハラードの『ネクストマーケット』⁽¹⁴⁾が出版されて以来、BOP ビジネスに対する注目度が一気に高まった。

そうしたなか、P&G（米）の小分け袋浄水剤（1990年代）、ユニリーバ（Unilever, オランダ&英）のヨード添加塩（1995年）と小分け袋石鹼（2002年）と安全な飲料水（2008年）、ネスレの小分け袋の栄養補強食品（2005）、ダノン（Danone, 仏）の高栄養価のヨーグルト（2007）、ヤクルト（日）の乳製品、味の素（日）の栄養サプリメントといった試みが示しているように、先進国大企業は従来事業の延長線上でBOP ビジネスを途上国で試験的に展開している。たとえば日本では、経済産業省を中心に、独立行政法人の国際協力機構（JICA）、独立行政法人の日本貿易振興機構（JETRO）等の政府関係機関が2009年から日本企業のBOP ビジネスの推進に注力し始め、その2009年は「BOP ビジネス元年」と呼ばれ、それ以降に多くの日本企業がBOP ビジネスに取り組み始めた。特に東南アジアやアフリカなどの途上国で電力、衛生飲用水、栄養食品、文房具、基礎教育、農林漁産業、医療サービスなどのBOP ビジネスを試みる日本企業は一気に増えた。経済産業省、外務省、JETRO、JICA が関わっているBOP ビジネス推進制度を利用した企業だけでも、2009年に10社、

2010年に22社、2011年に30社、2012年には73社が存在する⁽¹⁵⁾。そのなか、ヤマハ発動機と日立ハイテクによる太陽光発電システム付き村落向け浄水器（西アフリカやインドネシアで販売）、住友化学によるマラリア予防用の殺虫剤を練りこんだ糸を使った蚊帳「オリセットネット」（タンザニア現地生産、7千人の雇用創出、販売先は50以上の政府と国際機関）といった先進的な事例が報告されている。特に味の素社が5円や10円の小分け袋のAJINOMOTO（調味料）やkoko plus（離乳食栄養添加剤）などをアフリカや東南アジアで販売する事例、PILOT社が30円のボールペンをアフリカで販売する事例、日本ポリグル社が10円や数十円の水浄化剤や浄化水をバングラデシュなどの国々で販売する事例は日本のテレビ特集番組としても放送され、広く知られている。

また、先進国企業だけでなく、途上国企業もBOP ビジネスに積極的に参入するようになり、プラハラードの著書のなか、ブラジル、メキシコ、フィリピン、バングラデシュ、インド、南アフリカ、チリなどの国内企業の成功したBOP ビジネスの事例を挙げている⁽¹⁶⁾。

しかし、BOP ビジネスをサイドビジネスではなく、本業として展開する動きは2000年代半ばに初めて活発になった。BOP ビジネスが活発になっていく流れのなか、従来の大企業はBOP層を対象とするビジネスをあまり行っていないことを背景に、BOP ビジネスをブルー・オーシャン戦略の対象分野に位置づける楽観的な研究者と企業も増えている。そして、BOPという言葉表現にあるマイナスイメージを払拭するために、BOPを「新興消費者」と言い換える動きも見られている。

7. BOPビジネスの成功条件

近年には、「貧困層は国の保護下にある」という古い考えを捨て、政府主体の慈善事業、企業主体のCSR活動、市民主体のNPOとNGO

をより発展させ、貧困層を個人として尊重し、彼らのニーズに基づいて新しいBOP市場を創出し、貧困問題の解決をはかろうとしている企業と団体と個人が日増しに増えている。しかし、BOPビジネスの展開には多くの困難があるのも事実である。2002年にプラハラード教授と共同でBOPビジネス理論を打ち出したハート(Stuart L. Hart)教授自身が2015年著書の中で認めたように、「(BOPビジネスに関する)過去10年間の取り組みは完全な失敗か、多大なコストに見合わない小規模な成果を出すだけで終わっているのが事実だ。今ではBOPビジネスを自社のCSR部門や関連財団の一部門へ格下げする組織が増えている」⁽¹⁷⁾。

BOP層は、貧困であるゆえに、知識もスキルも信用力もなく、市場情報の入手も市場へのアプローチも金融手段の獲得も困難であるといった「貧困ペナルティ」を負っている。たとえばBOP層はインフラや金融に対するアクセスが欠如しており、彼らを対象とする流通チャネルの構築には多額のコストがかかるとミシガン大学のアニル・カルナニ(A. Karnani)教授が2008年論文の中で指摘し、BOPビジネスへの「幻想」を批判している⁽¹⁸⁾。

初期のBOPビジネスの基本戦略は、低価格・低利益率・大量販売という薄利多売のビジネスモデルである。しかし、この薄利多売のビジネスモデルは簡単に成功するものではない。数多くの成功事例と失敗事例に対する分析結果として、以下2つの条件が満たされていれば、低価格・低利益率・大量販売という薄利多売のビジネスモデルはうまく行くとコーネル大学のシマニス(Eric Simanis)は2012年論文の中で主張する。「第一に、より裕福な顧客のために使用している既存インフラを活用して、所得の低い消費者に製品・サービスを提供すること。第二に、その製品・サービスの購入・使用方法を消費者がすでに知っていることである」⁽¹⁹⁾。

シマニスが挙げた2つの条件について考えてみると、まず富裕層の既存のインフラを利用す

るのは、貧困層専用の新しいインフラを建設するための費用を節約するだけでなく、場合によって既存のインフラの余剰能力を生かして富裕層のインフラ費用の平均負担を減らすこともあり得る。したがって、その第1の条件は富裕層と貧困層の両方にとって好都合のものである。一方、商品知識を熟知しているという第2の条件は簡単に満たされるものではない。なぜならば、「BOP層の消費者は、製品を使用し試すことに慣れていないため、企業側の営業・マーケティングの取り組みとして、高い営業スキルと深い製品知識を備えた販売員を大々的に投入することが必要である。しかし、これを実施するには多額の費用が掛かる。しかも低所得地域では通常よりはるかに人材を見つけにくい」⁽²⁰⁾。言い換えれば、食料品や日用品などの商品知識は簡単にBOP層に伝わるので、BOP層向けに開発した低価格帯商品の販売は比較的順調であるが、携帯電話や浄水器などの商品知識は簡単に伝わらないため、BOP層向けに開発した低価格帯商品は、コスト・パフォーマンスが非常に優れているにもかかわらず、その市場開拓は非常に困難である。

また、薄利多売というビジネスモデルがBOPビジネスの中心にあると見なされてきているが、近年に注目を引く新しい批判的な見方はシマニス(2012)である。シマニス(2012)によると、低価格を前提とするBOPビジネスには、対象市場において、極端な大量販売すなわち極端に高い市場占有率を実現しなければ、損益分岐点に届かず、事業の採算性は取れない、という致命的な欠陥がある。そのため、若干の成功例があるものの、いったん開始した事業が長く続かず、途中で頓挫してしまうような事例は圧倒的に多い。薄利多売のビジネスモデルは成功しにくいという現状を踏まえ、高い利益率の実現はBOPビジネスを成功させるカギであるとシマニス(2012)は主張する。つまり、低所得者市場での高い営業費をまかない、緩やかな成長と限られた販売量という量的制約に対処するためには、

販売取引ごとの貢献利益を大きくしなければならぬ。そして、営業利益率を押し上げるために、次の3本柱が必要である⁽²¹⁾。

- (1) 基本となる製品のローカライズ（現地化）とバンドル（異なる製品の抱き合わせ販売）：生産コストの削減と売上高の増大を目的とする。
- (2) 実用支援サービスの提供：商品知識の伝授を目的とする。
- (3) 顧客のピア・グループ（アイデンティティを共有する人々から成る、結びつきの強い集まり）の育成：商品影響力の拡大、ブランド力の向上、企業と消費者関係の強化などを目的とする。

要するに、途上国に暮らす低所得層の生活を改善するために、新規事業を立ち上げようと望む企業は、慈善目的から出発するのはかまわないが、営利性というビジネスの根本原則を守らなければならない。理念とミッションがいくら立派なものであっても、実際のビジネス活動は非現実的な期待（たとえば極端に高い市場占有率の獲得など）を前提としていれば必ず失敗する。これは、BOP市場であっても先進国市場であっても同じである。したがって、商品知識が十分に浸透せず、企業側の熱心な営業活動を必要とする商品分野では、利幅（取引一回当たりの貢献利益）を大きく押し上げることは、BOPビジネスを持続可能なものにするためにやむを得ない選択となる。

以上で説明したように、BOPビジネスを成功させる条件に関して、多くの研究者がそれぞれ自説を展開している。どれも一理があり、またどれもどこか説得力が足りない。筆者なりの見解として、BOPビジネスに関する実践も理論も道半ば、関係者全員を納得させるほどの理論体系の構築はそもそも時期尚早である。また経営学の範疇から考えると、ヒト、カネ、モノ、技術、情報といった経営資源の側面を探ってみると、何らかのビジネスを成功させるための必要条件を見つけられるかもしれないが、その十

分条件を見つけることは極めて難しい。この思考論理から出発すると、BOPビジネス成功の必要条件として、筆者は以下数点を挙げたい。

- (1) 善意と情熱と能力：BOP向けの商品を開発し、それを効率的に供給するために、相当な苦勞もいとわず、BOPビジネスに大きなやりがいを感じる経営者と従業員の存在は欠かせない。また商品開発において、高機能・高付加価値・高価格という従来型の日本モデルは全く通用しないので、現地事情を正確に理解できる若手従業員の育成も大事である。
- (2) 現地社会との連帯関係の構築：BOPビジネスの運営に緊密な関わりを保ち、現地人と現地コミュニティを巻き込み、商品販売活動などにおいて現地人の力を生かすことは重要である。また場合によって、現地パートナーに任せると、販売価格が上がり、BOP層が買えなくなるので、直接取引・自社販売を基本原則に据える必要もある。
- (3) 利益の確保：BOPビジネスは営利性を求めないソーシャル・ビジネスと本質的に異なり、営利性を第一の目標とする企業活動である。偽善や売名行為などの批判を避け、失敗時の経営責任を明確にするために、普通のビジネスとして運営し、途上国への貢献とか、ボランティアとか、社会貢献とかのきれいごとを前面に出さないほうがよい。また、薄利多売を大原則にすることに問題はないが、事業の持続可能性(sustainability)を保つために、場合によって利幅の引き上げもやむを得ない。

8. BOPビジネスの進化

① BOP1.0

BOPビジネスは21世紀に入ってから生まれた概念であるが、幼少であるゆえにその成長速度は極端に速く、「BOP1.0」、「BOP2.0」、「BOP3.0」という言葉表現はすでに使われてい

る。ハート (Stuart L. Hart) らの概念解釈によると、Prahalad & Hart (2002) で提起した「BOP 1.0」モデルとは「BOPに富を発見し、BOP層に売ること」である⁽²²⁾。つまり、企業が既存の製品を流用し、販売価格を下げて、NGO組織と提携しながら、それまでに自社の顧客とされなかった貧困層の人々に既存の自社製品を販売して利益を得ようという試みである。

② BOP2.0

既存製品の性能や価格やブランド・イメージなどはBOP層の実際のニーズから大きくかい離しているため、この「BOP1.0」の試みは大体失敗に終わった。そのため、ハートらは2011年に「BOP2.0」モデルを提案した。「BOP2.0」の基本コンセプトは「BOPと富を共創すること」である。つまり、企業が地域コミュニティと協力して、貧困層向けの魅力的な新製品を開発し、それまでに存在していなかった全く新しい市場と富を創出する、ということである⁽²³⁾。

③ BOP3.0

「BOP2.0」の試みは今でも続いているが、試行錯誤の中からいろいろな問題点が見えたため、ハートらは2015年に「BOP3.0」モデルを提案し、「BOP2.0」との違いを主に以下数点にまとめている⁽²⁴⁾。

- (1) 「守られた領域」から「目的とマインドセットへ」：つまり、BOPビジネスを行うための「余白の領域 (必要最小限のゆとり)」を企業内で確保することから、BOPビジネスの意義を企業目標と経営理念の一部にレベルアップしてBOPビジネスを積極的に遂行することへ方向転換する。
- (2) 「共創」から「オープンイノベーション」へ：「共創」では当事者企業一社の役割は非常に大きい、「オープンイノベーション」では企業一社の役割が縮小する代わりに、ほかの企業を含む社会全体の「大衆の知恵」を積極的に吸収して自由参加型の草

の根イノベーションに大きな期待を寄せている。

- (3) 「単独の活動」から「イノベーションのエコシステム」へ：「BOP2.0」では企業がBOPコミュニティへ積極的に関与していくことが強調されるが、企業を孤立した存在として捉えがちで、企業に寄せた期待はあまりにも大きかった。「BOP3.0」では企業を技術や資金の提供者、人材育成者、現地パートナー、サプライチェーン業者などの関係者と同等に捉え、すべての関係者から構成されるイノベーションのエコシステムを構築することが提唱される。
- (4) 「流通の拡大」から「ラストマイルのためのイノベーション」へ：「BOP2.0」では治安状況の悪いスラム地域や人口の少ない農村地域に有効な流通チャネルを構築する重要性が強調された。しかし、BOPビジネス専用の流通チャネルを構築・維持するための金銭コストはあまりにも大きかった。したがって、今後はほかのパートナーやプレイヤーの流通チャネルを共有したり、流通面でのイノベーションを起こしたりすることによって、流通効率の向上と流通コストの低減を図っていかなければならない。
- (5) 「NGOとの協働関係」から「セクター横断的な提携ネットワーク」へ：「BOP2.0」では、特に企業自身の経験が乏しい地域において、現地で活動するNGOの力を借りることは重要であった。しかし、今後はNGOだけでなく、政府機関、研究機関、金融企業、供給業者、物流業者、小売業者といったより広範な関係者と協力して、より複雑な「セクター横断的な提携ネットワーク」を構築することが客観的に求められている。
- (6) 「貧困削減」から「持続可能な開発」へ：BOPビジネスの出発点は、政府の救済ではなく、企業のビジネス活動を通じてBOP層の生活レベルを高め、その結果として貧

困を削減することであった。今後はさらに一歩前進し、環境面から見た持続可能性をより重視し、環境・経済・社会への影響を総合的に評価する「トリプルボトムライン」という考え方を取り入れるべきである。

付記

本稿は熊本学園大学産業経営研究所の2017年度研究助成金を受けたものであり、本稿の提出を持って感謝の意を深く表す。

〈注〉

- (1) 岡田正大 (2012)。
- (2) Prahalad & Hamel (1990), Hamel & Prahalad (1994)。
- (3) Prahalad (2010), スカイライト・コンサルティング訳。
- (4) ハート&ロンドン編著 (2011), 清川幸美訳, 13~21頁。
- (5) Prahalad & Hart (2002), Prahalad & Hammond (2002), Prahalad (2004)。
- (6) Prahalad (2010), pp.34-40 & p.131. スカイライト・コンサルティング訳, 77~85頁, 213頁。
- (7) ハート&ロンドン編著 (2011), 清川幸美訳, 90~91頁。
- (8) Prahalad & Hart (2002)。
- (9) Prahalad (2010), pp.40-46. スカイライト・コンサルティング訳, 86~93頁。
- (10) ハート&ロンドン編著 (2011), 清川幸美訳, 92~94頁。
- (11) Prahalad (2010), pp.48-51. スカイライト・コンサルティング訳, 98~101頁。
- (12) Prahalad (2010), p.70. スカイライト・コンサルティング訳, 130頁。
- (13) 1974年に27米ドル相当額を42人に貸したという最初の事例が成功したため、ユヌスは大学の教職を辞めて小口融資専門のグラミン銀行を1983年に創設した。
- (14) Prahalad (2004 & 2010)。
- (15) 野村総合研究所『BoP ビジネス：台頭するアジアの BoP ビジネス』、
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/asiacolumn/201309>

25/366596/?i_cid=LfNxt-00003IzI.

- (16) Prahalad (2010), p.10. スカイライト・コンサルティング訳, 40~41頁。
- (17) カニューケ&ハート編著 (2015), 平本督太郎訳, 17頁。
- (18) Karnani (2008)。
- (19) Simanis (2012)。
- (20) *Ibid.*
- (21) *Ibid.*
- (22) Prahalad & Hart (2002)。
- (23) ハート&ロンドン編著 (2011), 清川幸美訳, 33頁。
- (24) カニューケ&ハート編著 (2015), 平本督太郎訳, 19~21頁。

参考文献

- 岡田正大 (2012) 「包括的ビジネス・BOP ビジネス研究の新潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No. 12。
- フルナンド・カサード・カニューケ/スチュアート・L・ハート編著 (2015), 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。
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (一條和生訳(2001)『コア・コンピタンス経営——未来への競争戦略』日本経済新聞出版社)
- Hart, S. L. & T. London (ed.) (2011), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approach for Building Mutual Value*, Pearson Education, Inc. (スチュアート・L・ハート/テッド・ロンドン編著 (2011), 清川幸美訳 (2011) 『BOP ビジネス市場共創の戦略』英治出版, 13~21頁)
- Karnani, A. (2008), "Help, don't Romanticize the Poor," *Business Strategy Review*, 19(2).
- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, (May-June). (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 (2010) 『戦略論1957~1993』ダイヤモンド社)
- Prahalad, C. K. & A. Hammond (2002), "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, Sep.

- Prahalad, C. K. & S. L. Hart (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy + Business*, No.26.
- Prahalad, C. K. (2004), *The Fortune at the Base of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (Revised and Updated 5th Anniversary Edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. (スカイライト・コンサルティング訳 (2010) 『[増補改訂版] 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)
- Simanis, E. (2012), "Reality Check at the Bottom of the Pyramid," *Harvard Business Review*, (June). (エリック・シマニス (2014) 「薄利多売は通用しない BOP市場の新たなビジネスモデル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2014年2月号)