

BOP ビジネスの意義
The Significance of BOP Business

大石 芳裕
Yoshihiro Oishi
(明治大学)
(Meiji University)

要旨

本稿は、BOP ビジネスの特徴を7つにまとめた上で、BOP にとっての、あるいは多国籍企業にとっての、BOP ビジネスの意義を検討している。

BOP ビジネスの「BOP にとっての意義」は、第1に貧困とそれに関連する諸問題の解決・緩和、第2にBOPの自立支援、第3に女性の自立と地位向上支援、第4に環境保全への寄与、第5にさらなる発展の基礎提供、の5つである。いずれも持続可能なものでなければならず、その点ではBOP ビジネスは援助などの一時的なものよりも優れている。

BOP ビジネスの「多国籍企業にとっての意義」は、第1に新たな市場機会の提供、第2に新たなイノベーション機会の提供、第3に新たなビジネスモデル構築機会の提供、第4に良好な評判・ブランドイメージの付与、第5に経済的利益、の5つである。多国籍企業はBOP ビジネスに取り組むことによって持続的な競争優位を獲得することができる。

Abstract

This paper discusses the significance of BOP business for both BOP and Multinational Corporations after mentioning seven features of BOP business.

For BOP, the significance of BOP business is as follows: first, solution or alleviation of the poverty and related problems, second, backup of BOP independence, third, support of women independence and their rise in position, forth, contribution to the environment preservation, fifth, offering the fundamental for the more development. All of them must be sustainable and therefore BOP business is better than the assistance. For multinational corporations, the significance of BOP is as follows: first, supply of the new market opportunity, second, provision of the new innovation opportunity, third, offer of the construction opportunity for new business models, forth, adding of the good reputation and brand image, fifth, economic profit. Challenging BOP business,

multinational corporations can get the sustainable competitive advantage.

キーワード

BOP, BOP ビジネス、多国籍企業、持続可能性、イノベーション、ステークホルダー

Keywords

BOP, BOP Business, Multinational Corporation, Sustainability, Innovation,
Stake Holder

BOP ビジネスの意義

1. BOP とは何か？

BOP ビジネスの「BOP」とはもともとは the Bottom Of the (economic) Pyramid を意味していたが¹、「Bottom (最下層)」という用語は不適切ではないかということで現在では the Base Of the (economic) Pyramid が当てられている²。しかしながら「Base」でもやはり「底辺」というニュアンスがあるため、経済産業省などは日本語では人口に膾炙した「BOP ビジネス」という用語を用いながら、英語では「Inclusive Business」という用語を当てている³。味の素(株)も BOP ビジネスという用語は用いない⁴。

確かに「経済的ピラミッドの最下層あるいは底辺」という用語は上から目線のように思われるので異なった用語を用いたい気持ちは理解できるが、洗練された用語は逆に事の本質を覆い隠してしまうこともある。BOP ビジネスの先駆者である Prahalad や Hart、Hammond らが最も関心を持ったのは「経済的底辺の人々の生活」ではなかったのか。Prahalad (2005)はその序文の中で「世界中の経済ピラミッドの底辺にいる人たちの問題に解決策を見出すことこそが、私の今後の思索活動に不可欠なのだ」(邦訳、11 頁)と明確に述べている。BOP とは the Bottom Of the (economic) Pyramid でいいし、最下層では

¹ Prahalad and Hammond (2002), Prahalad and Hart (2002), Prahalad (2005)など。

² Hart (2007)の第5章、注5では、「ノースカロライナ大学のテッド・ロンドン教授の提案により、所得の差が優劣を示唆することがないように『ピラミッドの“最下層 (bottom)”』から『“底辺 (base)”』へ名称を変更した」と書かれている(邦訳、189頁)。

³ たとえば2010年10月に経済産業省が発足させた「BOP ビジネス支援センター」の英語名は Japan Inclusive Business Support Center である。

⁴ 中尾洋三氏(味の素(株)CSR部長)の話(第44回グローバル・マーケティング研究会での報告、2011年8月1日)。ちなみに味の素(株)の「味の素グループ CSR レポート 2011」では、「BOP ビジネス」という用語は同社のガーナ栄養改善プロジェクトが「日本の国際援助機構(JICA)が行う BOP ビジネス支援プロジェクトの1つに選ばれています」(38頁)という箇所には出てきていない。

ないということで the Base Of the (economic) Pyramid でもいい。あるいは通常ある所得水準で切るのだから the Below the line Of the (economic) Pyramid と考えることがむしろふさわしいのではないか。われわれが BOP という時、極めて所得の低い人々を意味しているということを改めて認識すべきである⁵。もちろん「経済的底辺」だけではなく、さまざまな理由で虐げられた人々がいることも承知しているが、上記の理由から「経済ピラミッドの底辺」に絞った方が的外れな議論をしないで済む。さらには「底辺」のさらに「下」、すなわち「経済ピラミッドの最下層」が BOP ビジネスから外されているという批判もあるが、BOP ビジネスは「ビジネス」という以上、ビジネスにならない層は対象にならない。ある意味当然のことであり、「経済ピラミッドの最下層」に対しては別なアプローチが必要だろう。

「BOP の規模はどのくらいあるのか？」という問いは、よく聞くことである。ビジネスというものが常に市場規模を勘案しながら戦略を立てるという習性があることから、「BOP の市場規模は？」と聞きたくなるのも無理はない。あるいは「BOP とはいくらぐらいの所得を得ている人々か？」という問いも規模と密接に関係するのでよくなされる質問である。Prahalad and Hart (2002) は「米ドルに換算した 2002 年購買力平価」で「年間所得 1500 ドル未満」を BOP と定義し、当時の世界人口 63 億人中 40 億人がこれに含まれると定義した。その 5 年後、Hammond et al. (2007) は同様の定義で「年間所得 3000 ドル未満」と定義し⁶、やはり 40 億人、市場規模は約 5 兆ドルと推定した。経済産業省も基本的にはこの Hammond et al. (2007) の推定を利用して BOP を説明している。野村総合研究所の小林慎和ほか (2011) は、個人所得で判断するより世帯所得で判断すべきだとして、年間世帯所得 1 万ドル未満を BOP と定義している。そして、同じ所得でも自給自足経済が大きい農村住民の方が所得のみで暮らさなければならない都市住民よりも生活水準は高いことが多いとして、表-1 のようなセグメント分類と規模を推定している。

⁵ 極めて所得の低い人々は途上国ばかりでなく先進国にもいるが、本稿では途上国の人々を対象とする。

⁶ 大石 (2012a) の 69 頁で、「BOP 層は年間世帯所得（個人所得ではない）が 3,000US ドル未満の層を意味する」と記したが、明かな間違い。

表-1 野村総研によるセグメントごとの規模推計

世帯年収	都市部・近郊	郊外・農村部
20,000ドル以上	A: 8億人	
15,000～20,000ドル	B: 15億人	
10,000～15,000ドル		
5,000～10,000ドル	C: 4億人	D: 13億人
3,000～5,000ドル	E: 5億人	
2,000～3,000ドル		F: 15億人
1,000～2,000ドル	G: 10億人	
1,000ドル未満		

出所: 小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社, 2011年, 58頁。

表-1 で、A は「富裕層セグメント」、B は「中間層セグメント」であり、C 以下が BOP であると彼らは定義している。同表を用いた筆者の日系企業調査⁷によれば、「BOP とはどのセグメント／範囲を指すとお考えですか」という設問に対する回答数は、A=1、B=5、C=8、D=10、E=14、F=21、G=25 であった（複数回答可）。したがって、表-1 の分類はほぼ妥当するものと推定される。年間世帯所得（表-1 では世帯収入）1 万ドルとは 4 人家族を想定すれば一人当たりの年間所得は 2500 ドルとなり、上記の議論とほぼ整合し矛盾はない。全世界人口の 67% を占める 47 億人が BOP 層に含まれることになるが、Hammond et al. (2007) では全世界人口の 72% と推定していたので、絶対数では増加し、比率ではやや低下したということも十分に首肯できる。いずれにしても、ここでは BOP の人数や市場規模を正確にはじきだす必要はない。全世界人口の約 7 割が BOP に含まれるという重い事実を受け止め、ここにビジネス（とくに多国籍企業⁸）がどのように係わっていくのかを検討することがより重要である。

2. BOP ビジネスとは何か？

インド出身の Prahalad は、「世界中の最も貧しい人々に対して、我々は何をしているのだろうか？優れた技術や、経営のノウハウ、投資する力を持ちながら、世界中に広がる貧困や公民権剥奪の問題に少しも貢献できないのはなぜなのか？あらゆる人々に恩恵をもた

⁷ 2011 年 7～8 月に実施した東証一部上場企業（外資系企業を除く）1675 社へのアンケート調査。有効回答は 191 社（11.4%）であったが、圧倒的に無回答が多かった。詳しくは大石(2012a)参照。

⁸ ここでは多国籍企業を「多数の国に生産拠点や販売拠点、開発拠点、サービス拠点などを有する巨大製造企業」と定義しておく。

らす包括的な資本主義をなぜ作り出せないのか？」(Prahalad 2005、邦訳 11 頁)と常に苦しんできた。「コアコンピタンス」⁹の提唱者である彼は、1995 年のクリスマス休暇にインドに戻って改めてその間に苛まれたのである。「大企業の投資力を、NGO の知識と取り組みや、支援を必要としている地域社会に活かせないか？他にはない解決策を共創することはできないのか？」(同、12 頁)。「慈善事業や CSR は、貧困層と大企業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、企業の中心的活动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」(同、13 頁)。彼は、グローバリゼーションについて賛成か反対か、貧困緩和に有効なのは小規模企業へのマイクロファイナンスなのか多国籍企業なのか、といった論争は無益であるとした上で、「NGO や政府機関、多国籍企業のこれまでの取り組みに見てとれるような、貧困層への温情主義は是非とも避けたい」と強調している(同、14 頁)。むしろ、「貧困層が包括的な資本主義システムに組み込まれていく過程に、実は世界規模のビジネスと繁栄が期待できることを見逃してはならない」(同、15 頁)という。その意味するところは、公刊された二つの論文の題名に端的に示されている。一つは「経済ピラミッドの底辺に隠れた富」¹⁰であり、もう一つは「利益をあげながら世界の貧困層に報いる」¹¹である。

BOP ビジネス提唱者の一人である Hart(2007)は、地球環境保全を含めたより広範な持続可能性を強調する立場から、『持続可能なグローバル企業』とは、利益を上げつつ、世界の貧困層の生活の質を高め、文化的な多様性を尊重し、後世のために地球の生態系の健全性を守るビジネスを創造するという、新しい民間主導の開発アプローチの可能性を表している(邦訳、22 頁)とし、「そうした社会貢献を果たすと同時に企業価値を生み出すには、真の想像力と事業戦略に対する新鮮なアプローチが必要となる」(同、22-23 頁)と述べている。Hart は、『イノベーションのジレンマ』(原題は『イノベーターのジレンマ』)で有名な Christensen との共著「偉大なる飛躍：ピラミッドの底辺からイノベーションを引き出す」¹²の出だして、「破壊的イノベーションが企業の持続的成長と社会的責任を結びつけ、将来への道を切り拓く」と述べている (p.51)。1960 年代にスーパーカブで米国市場に参入したソニーや、中国において低価格で普通の家庭でも収納できる電子レンジを開

⁹ Hamel and Prahalad (1990)

¹⁰ Prahalad & Hart (2002).

¹¹ Prahalad and Hammond (2002). 同論文が Hammond が所属する世界資源研究所 (WRI) の Digital Dividend 2003 にも所収されている。

¹² Hart and Christensen (2002).

発した格蘭仕（ギャランツ）、バングラデシュでビレッジフォンを普及させたグラミン・テレコムなどを例に挙げながら、彼らは「歴史を紐解くならば、巨大で未開拓な市場における成長の機会はほとんど途上国の革新的起業家によって捉えられるであろう」（同、p.56）と述べている。とはいえ、今日の大企業も過去の起業家であり、そして創意と工夫次第では未来のイノベーターになりうるかと結んでいる。

我々は Prahalad や Hart の考え方を継承し、BOP ビジネスの特徴を以下のように定めよう。

第 1 に、BOP ビジネスはビジネスである。BOP ビジネスは、通常のビジネス同様、収益を上げて組織を持続・拡大させていくことを本務とする。慈善事業でもボランティア活動でも援助でもない、れっきとしたビジネスである。もっとも対象とするのは BOP であるから、先進国や途上国の富裕層を相手にしたビジネスと同様の手法は使えない。Smith (2007) はこれまでのデザインは世界の 10% の人を対象にしたものに過ぎず残りの 90% の人々には縁がなかったとして「Design for the Other 90%」を提唱している。BOP ビジネスは 90% まではいかないが世界の約 7 割を占める BOP を対象としたビジネスである。

第 2 に、BOP ビジネスはビジネスを通して貧困とそれに関連する諸問題を解決・緩和しようとする。通常のビジネスも単なる金儲けではなく社会的使命を持っているし社会的責任も負っているので企業哲学の点では変わりないとはいえ、BOP ビジネスはよりいっそう目的が明確である。コーズマーケティング（Cause Marketing、Cause Related Marketing）も社会問題への取り組みをアピールすることによって利益の獲得をめざす方法であるが（アメリカンエクスプレス社の「自由の女神修復キャンペーン」や仏ダノングループに属するボルヴィックの「1L for 10L」プログラムなど）、BOP ビジネスは本業を遂行する中で社会問題を解決・緩和しようとする取り組みである。

第 3 に、BOP ビジネスを遂行する主体は先進国の多国籍企業であろうと現地の中小零細企業であろうと構わない。企業（営利団体）であっても NPO（非営利団体）であっても構わないし、政府・国際機関であっても非政府組織（NGO）であっても構わない。BOP の抱える数多くの問題を解決・緩和するための手法にはさまざまな方法が必要であるから、むしろ主体の多様性は重要である。ただ、従来は BOP ビジネスに最も縁遠いと思われてきた（むしろ BOP の貧困をもたらした元凶と考えられてきた）先進国の多国籍企業が、そのビジネスを通じて BOP の抱える社会的問題に対処できるとする点が新しい問題提起なのである。その意味で、本稿では BOP ビジネスの主体を多国籍企業と限定して論じている。

第 4 に、BOP ビジネスはイノベーションである。先進国で培われてきた既存のビジネス手法が使えないということは、新しい考え方で新しい仕組みを作り上げ、これまでになかったビジネスモデルを構築することを意味する。この場合、イノベーションというのは技術革新という意味ではなくシュンペーターのいう多様な「新結合」を意味している。したがって、製品や生産方法、販売方法、社会貢献の仕方などになんらかのイノベーションを内包しないビジネスはたとえそれが BOP の社会的問題を解決・緩和するものであっても BOP ビジネスとは呼ばない。ヤクルトは予防医学の観点から下痢疾患の緩和に貢献するが、それを途上国で販売したとしても BOP ビジネスとは言えない。ヤクルトレディを通して販売したとしても、それは従来の手法の踏襲であるからやはり BOP ビジネスではない。

第 5 に、BOP ビジネスは BOP の人々を単なる顧客とは捉えない。BOP ビジネスは BOP を企業が提供する製品やサービスを購入してくれる単なる顧客と捉えるのではなく、共同事業者や生産者、販売者、推奨者であると捉える。ヒンドウスタン・ユニリーバ (HUL) のシャクティ・プログラムのように、「石鹸で手を洗う習慣を身につけさせることで下痢疾患を予防する」という目的達成のために、学校で紙芝居を使って子供たちを教育し、村の若い女性を販売員として育成し、HUL の石鹸を小売店舗のないような農村にまで普及させている例が典型である。

第 6 に、BOP ビジネスは持続可能性を持つ。援助は、もちろん持続されることもあるが、問題の一時的解決・緩和に過ぎず持続可能性はない。援助そのものはこれまでも必要であったしこれからも必要であろう。ここでは援助そのものを否定しているのではなく、援助の持つ特性と BOP ビジネスの持つ特性を比較対照しているに過ぎない。援助は持続すると BOP の援助頼みを助長し BOP の自立を妨げる可能性もある。また先進国からの援助を途上国の支配層や富裕層が奪い取り、援助を本当に必要としている BOP まで届かないという問題もある。BOP ビジネスは企業そのものが現地に入り、地元の政府や NGO/NPO あるいは国際的機関と協力しながら BOP のニーズを尊重して進めるビジネスであり、持続可能性が高い。一言で言えば、「お腹をすかした人に対し、援助は魚を与えるが、BOP ビジネスは魚の採り方を教える」のである。

第 7 に、決して最後の特徴ではないが、BOP ビジネスは多様なステークホルダー（利害関係者）を巻き込むことが多い。先述の HUL のシャクティ・プログラムでは、ユニリーバは通常のチャンネルを形成できないところで世界銀行、ロンドン大学衛生熱帯医学大学院、国連児童基金 (UNICEF)、米国国際開発庁 (USAID) などと組んで実施した官民パ

ートナーシップ (PPP) が始まりであった。2012年5月、日本企業として初めて USAID の支援 60 万ドルを獲得した味の素(株)は、日本の国際協力機構 (JICA) の支援も得ながら、現地食品会社やガーナ大学、現地の NGO/NPO と協力して、ガーナにおける子供の栄養改善にむけて現地産の大豆を主原料にビタミンなどの微量栄養素や必須アミノ酸であるリジン等を添加した栄養サプリメント「KOKO Plus」を製造・販売すると発表した¹³。このように BOP ビジネスは、多国籍企業の持つ優れた技術やノウハウを生かすために多様なステークホルダーと連携することが多いのである。

3. BOP にとっての意義

BOP ビジネスの意義は「誰にとっての意義か」を明確にしなければ意味をなさない。ここでは、「BOP にとっての意義」と「多国籍企業にとっての意義」に限定して考察しよう。まずは「BOP にとっての意義」を検討する。

第 1 に、BOP ビジネスは貧困と貧困に起因するさまざまな問題（健康被害、失業、教育機会の削減、尊厳の喪失、将来への希望消失、コミュニティの崩壊、治安の悪化など）の解決・緩和に寄与する。P&G の「PuR」や日本ポリグルの「PG α 21Ca」などの水質浄化剤は健康的な飲み水を安価に提供するばかりでなく、病気による大人の失業を防ぎ、水汲みに追われている児童に勉強する時間を提供している。キックスタート社の「マイクロイリゲーション・ポンプ」は脚で操作する簡単な給水ポンプで、価格も 100 ドル未満と安価である。貧しい農民がこの給水ポンプを使って貧困から抜け出し子供に教育や医療を施すことができたばかりでなく、その製造に東アフリカ地域で何千もの雇用を生み出した。自給自足経済に貨幣経済が入り込むことによって弊害も起こりうるが、お金がなければできないことも数多くある。マイクロファイナンスの例から明らかなように、少額でも初期資本があれば新しいビジネスを起業することもできる。まずは適切な方法でお金を稼ぐ方がなければ何も始まらない。

第 2 に、BOP ビジネスは持続可能性を持つことから BOP の自立を支援する。援助は「魚を与えること」だが BOP ビジネスは「魚の採り方を教えること」であり、一度「魚の採り方」を覚えた BOP は持続して魚を食べることができる。BOP への社会貢献は一時的な問題の解決・緩和ではなく持続的な解決・緩和であり、BOP の人々自らが自分たちの問題の解決・緩和に当たることである。SC ジョンソンは、ケニアでの「コミュニティ・クリ

¹³ JICA, 2012年5月31日発表資料。味の素(株)より提供。

ーニング・サービス (CCS)」パイロット事業において、現地 NGO のキャロライナ・フォー・キベラ (CFK)¹⁴ や「タカ・ニ・パト (ゴミをお金に)」などの 9 つの現地青年グループと組んでいる (キベラその他、マザレとミツンバの 3 つのスラムを含む)。SC ジョンソンの清掃・消毒・害虫駆除に関する専門知識を生かした家庭サービスを現地青年グループを通じて商業ベースで展開した。将来はこの青年グループがビジネスの中核として機能することが期待されており、そうなれば SC ジョンソンは彼らを通して自らの製品を販売することができるだけでなく、BOP のニーズを知り新しい製品やサービスを開発することができるようになる。

第 3 に、BOP ビジネスは女性の自立と地位の向上を支援する。インドにおける HUL のシャクティ・プログラムやバングラデシュにおけるグラミン・テレコムの子レディフォンおよび同国における日本ポリグルの子レディに見られるように、BOP ビジネスでは女性の活用が盛んである。これは女性が真面目で仕事熱心なこともあるが、男性が稼ぐとそれまでの貧しさからの解放感と家庭内の地位乱用で酒とばくちに費やすことが多い。男尊女卑の傾向が強い BOP では、男性が金を握るとそれが家庭生活の質向上や子供たちの将来設計に役立たないことがある。これまで経済的にも自立しえなかった女性がお金を稼ぐようになれば、彼女らは家庭生活の質向上や子供の教育などにより多く消費し、将来に向けて適切な貯蓄も行うであろう。そのような行為を通して家庭あるいは地域社会における女性の地位向上が図られ、社会の持続可能性がより高められるのである。

第 4 に、BOP ビジネスは環境保全に寄与する。伝統的公害や地球環境問題の被害は弱者に集中する傾向があり、しかも貧困ゆえにさらなる伝統的公害や地球環境問題を引き起こし、さらに貧困を深めていくという悪循環に陥りがちである (大石、2003)。貧しい人々が台所仕事や暖をとるために森林を伐採し、森林の保水能力を奪い、雨が降れば洪水・雨が降らなければ干魃となり、ますます生活が苦しくなるような悪循環である。もし現地の環境に合った適切な農業を営むことができれば、農民の収入がアップすると同時に農地の保全が行われ、農民の生活そのものが豊かになる。ヤマハ発動機がベルギーの NGO メクゾップ (MECZOP) と組んで始めた「点滴灌水」(イスラエルで考案された植物に 1 滴ずつ水を与える栽培方法。これをヤマハ発動機らは改良した) は、熱帯乾燥地帯に位置するセネガルの農民の農作業効率を飛躍的に向上させ反収入の増大と新たな耕地の開拓などを可能にした。それだけでなく、水やりに駆り出されていた子供たちが農作業から解放され、

¹⁴ キベラはナイロビにある東アフリカ最大のスラム。

学校へ行ったり自宅で勉強したりすることも可能になった。さらに、乾燥地に大量の水を灌水しないので土壌が流されることもなく、持続的な土作りも可能となっている。

第5に、BOP ビジネスはさらなる発展の基礎を提供する。BOP ビジネスが進展することによる所得の向上やインフラの発展、環境や治安の改善、ビジネスルールの浸透などは、国内外からの資本流入を促進しさらなる発展への礎となろう。ロストウの経済発展理論では、「伝統的社会」と「離陸先行期」を経て第3段階の「離陸」とつながっていくが、BOP ビジネスは第1段階の「伝統的社会」から「離陸先行期」へのきっかけとなる。すべての国・地域・人々がロストウの描くシナリオを自動的に歩むならば問題ないが、歴史を振り返れば「富めるものはますます富み、貧しいものはますます貧しくなる」のが現実である。ジニ係数は先進国でも途上国でも上昇しており、富める先進国と超貧困な低途上国の格差も拡大している。BOP ビジネスによる所得の向上等がなければ、少なくとも BOP は「離陸先行期」に立つことさえできないであろう。インド有数の民間企業である ITC は 1990 年に国際事業部を創立して農産物商社としての活動を始めたが、国内の大豆のサプライチェーンに疑問を抱き「e-チョーバル」という IT システムを構築し農民の所得増大と尊厳回復を成し遂げた。所得の増大した農民は農産物集積所の隣に開設された ITC の店舗で日用品や農機具などの買い物をし、同地での経済循環が回り始めている。

以上の5点だけが BOP ビジネスから受ける BOP のメリットではないが、BOP ビジネスの目的が BOP への貢献にある以上、BOP へのメリットがない BOP ビジネスは意味をなさない。Prahalad と同じミシガン大学に所属する Karnani のように BOP ビジネスの貢献を「楽観的すぎる」と批判する見解もあるものの¹⁵、BOP ビジネスの欠陥を探すあまり「何もしない」ということにならないよう注意すべきである。

4. 多国籍企業にとっての意義

第1に、BOP ビジネスは多国籍企業に新たな市場機会を提供する。巨大企業にとって「生産と消費の矛盾」は永遠の課題である。この課題に対して巨大企業はある時は多角化でまたある時は多国籍企業化で対応してきたが、ますます成熟化する先進国市場に直面し、かつ新興国市場における競争の熾烈化に直面し、新たな市場機会を求めていた。IMF(2009)によれば、購買力平価 (PPP) 換算の GDP では中国は 2008 年時点で日本をはるかに上回っていて、インドも 2013 年には日本を上回るといふ。ブラジルは 2009 年にイタリアを上

¹⁵ たとえば、Karnani (2007), Karnani (2009), Karnani (2010)参照。

回り 2013 年にはフランスやイギリスも上回る。新興国の TOP や MOP でも熾烈な競争を展開しているが、多国籍企業は「Next Market」として BOP に注目している。ネスレの BOP 向け商品群「PPP (Popularly Positioned Products)」は 2010 年で 4860 品目、総売上高に占める割合は 10.1%に達する¹⁶。2005 年から 2030 年にかけて BOP から MOP へ移行する人数が 35 億人、市場規模にして 46 兆ドルという試算もあり、将来に向けて大きな市場機会が予想される¹⁷。

第 2 に、BOP ビジネスは多国籍企業に新たなイノベーション機会を提供する。BOP は先進国市場や新興国の TOP・MOP とは異なり、まったく新しいアプローチを必要とすることが多い。それを単なる不可避的な「適応」と考えるか新たな「イノベーション」と考えるかは大きな違いである。GE による中国農村向けの 1000 ドル携帯型心電計 (ECG) やインド農村向け 1 万 5000 ドルのコンパクト超音波診断装置 (ノート PC 利用) などは「リバース・イノベーション」と呼ばれ先進国でもヒットしている¹⁸。ボーダフォンがケニア政府と合弁で設立したサファリコム社が提供する M-PESA は、携帯電話の SMS (ショート・メッセージ・サービス) を使って送金する仕組みであり、決してハイテクではない。しかし、安全で確実に送金する方法として同地にイノベーションを起こしている。

第 3 に、BOP ビジネスは多国籍企業に政府や NGO/NPO との新たな協業機会を提供する。多国籍企業にとって、通常、政府は規制機関であり許認可機関であり監視機関である。途上国においては政府と良好な関係を構築しなければ事業そのものが成り立たないし、あまり親密になりすぎると贈収賄の温床になる。しかしながら BOP ビジネスは、BOP の社会問題の解決・緩和という現地政府にとっても願ってもない目的を持つので協業しやすい。同様に、NGO/NPO も多国籍企業にとって煙たい存在である。非難・批判されることはあってもお互いを認め合うことは困難であった。それが BOP ビジネスでは共通の目的を持ち、協力しながらビジネスを進めることができる。政府や NGO/NPO との新たな協業は、多国籍企業に新しいビジネスモデルを発想させるであろう。

第 4 に、BOP ビジネスは多国籍企業に良好な評判・ブランドイメージをもたらす。多国籍企業が本業を通して BOP および地域社会に貢献することは、BOP 消費者・利用者のみならず社会全体の多くの者に好評で迎えられる。それは当該多国籍企業の評判を良くし、ブランドイメージの向上に寄与するだろう。BOP ビジネスが往々にして CSR、戦略的

¹⁶ The Wall Street Journal 日本版, 2011 年 10 月 21 日付け。

¹⁷ 平本督太郎氏 (野村総研) による明治大学経営学部での特別講義資料 (2012 年 5 月 24 日)。

¹⁸ Immelt et al. (2009)。

CSR¹⁹、CSV²⁰と関連して論じられるのも多くはこの点にある。CSR とは、もともと企業が利益を上げ、従業員に給料を払い、政府に税金を払い、取引先を潤すなどの事業責任のことであったが、その後、フィランソロピーやメセナ、公正な取引、地球環境保全などより広範な社会的責任を果たすことが求められるようになった。それとともに CSR はコストであり制約であり慈善であるとかのごとく取り扱われてきたが、戦略的 CSR や CSV の考え方は経済的価値（企業の利益）と社会的価値（社会の利益）を同時達成することができるというものである。それは BOP ビジネスが先述のイノベーションや新しいビジネスモデルを喚起するというだけでなく、BOP ビジネスによって多国籍企業が良好な評判とブランドイメージを獲得することが含まれている。

第5に、BOP ビジネスは多国籍企業に文字通り経済的利益をもたらす。BOP ビジネスは小袋での販売や低価格での販売で利益を上げることが困難であると思われる。萌芽的な BOP ビジネスの多くは利益を上げるまでに至らず、企業に支出を強いていることは事実である。だからこそ国連の UNDP や米国の USAID、英国の BLCF、日本の JETRO、JICA などの支援が必要とされているわけだが、BOP ビジネスを展開している多国籍企業の中にはきちんと利益を上げているものもいる。たとえば前述のインドにおける HUL の 2011 年度売上高は 3043 億円、純利益は 376 億円で、純利益率は 12.4%といずれも前年を凌駕した。ちなみに、ユニリーバ本体の 2011 年度売上高は 4 兆 5073 億円、純利益は 4484 億円、純利益率は 9.9%である（表-2 参照）。HUL は BOP ビジネスばかりをしているわけではないが、ユニリーバ本体よりも高い利益率を上げていることに注目すべきであろう。

ちなみに、ケニアにおけるサファリコム（2012 年 3 月決算）の売上高は 963 億円、純利益は 113 億円、純利益率は 11.8%であった。この純利益率は前年度の 13.9%から下落し本体のボーダフォンの 15.1%と比較してもやや低いものの、純利益率が 10%を超えるということは驚異的である²¹。

¹⁹ Porter and Kramer (2006), 水尾(2010)などを参照。

²⁰ CSV は Creating Shared Value の略。Porter and Kramer (2010)参照。

²¹ Safaricom (2012), Full Year 2011/2012 Results 2012 および Vodafone (2012), News Release, 22 May 2012 による。為替相場は 2012 年 6 月 4 日現在の 1 ケニアシリング=0.9 円, 1 ポンド=120 円を使用。

表-2 HUL とユニリーバの業績比較

(単位：億ルピー，億ユーロ。括弧内は億円，%)

	2011 年度		
	売上高	純利益	純利益率
HUL	2173.6 (3043)	269.1 (376)	12.4
Unilever	46467 (45073)	4623 (4484)	9.9

注：年度は HUL が 4～3 月，ユニリーバが 1～12 月。

為替相場は 2012 年 6 月 4 日現在の 1 ルピー=1.4 円，

1 ユーロ=97 円を使用。

出所：HUL_factsheet 2011，Unilever_Annual Report 2011.

5. 小結

BOP ビジネスにさまざまな問題があり障害もあることは十分承知しているが、本稿では敢えて BOP ビジネスの意義を強調することに努めた。紙幅の都合上、「BOP にとっての意義」を 5 つと「多国籍企業にとっての意義」を 5 つ取り上げている。

BOP ビジネスの「BOP にとっての意義」は、第 1 に貧困とそれに関連する諸問題の解決・緩和、第 2 に BOP の自立支援、第 3 に女性の自立と地位向上支援、第 4 に環境保全への寄与、第 5 にさらなる発展の基礎提供、の 5 つである。いずれも持続可能なものでなければならず、その点では BOP ビジネスは援助などの一時的なものよりも優れている。

BOP ビジネスの「多国籍企業にとっての意義」は、第 1 に新たな市場機会の提供、第 2 に新たなイノベーション機会の提供、第 3 に新たなビジネスモデル構築機会の提供、第 4 に良好な評判・ブランドイメージの付与、第 5 に経済的利益、の 5 つである。多国籍企業は BOP ビジネスに取り組むことによって持続的な競争優位を獲得することができる。

日本政府や日本企業による BOP ビジネスへの取り組みは、国連や欧米諸国に比べ 10 年近く遅れている(大石、2012b)。ようやく 2008 年以降、経産省(JETRO)や外務省(JICA)などを中心に BOP ビジネスへの取り組みを日本企業に訴えかけてはいるものの、一部の企業を除きその腰は依然として重たい(大石、2012a)。日本企業は改めて BOP ビジネスの意義を確認し、経済的価値と社会的価値の同時実現に取り組んでもらいたい。

参考文献

- 味の素(2011)『味の素グループ CSR レポート 2011』味の素(株)。
- 大石芳裕(2003)「多国籍企業と地球環境問題」,『世界経済評論』Vol.47,No.8,8月号。
- 大石芳裕(2012a)「BOP 市場開拓型グローバル・マーケティング」,藤澤武史編著『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版,第4章。
- 大石芳裕(2012b)「日系企業における BOP ビジネスの現状と課題」,多国籍企業編(編集委員会:安室憲一・大石芳裕・田端昌平・桑名義晴)『多国籍企業と新興市場(仮題)』文眞堂,第17章,刊行予定。
- 小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃(2011)『BOP 超巨大企業をどう攻略するか』日本経済新聞出版社。
- 水尾順一(2010)「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察」『駿河台経済論集』第20巻,第1号,9月。
- Hamel, G and Prahalad, C. K. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June.
- Hart, S. L. and Christensen, C. M. (2002), “The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid”, *MIT Sloan Management Review*, Fall.
- Hammond, A. et al. (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, WRI & IFC.
- Hart S. L. (2007), “Capitalism at the Crossroads”, *Wharton School Publishing*, 2007,石原薫訳『未来をつくる資本主義』英治出版,2008年。
- Immelt, J. R., Govindarajan, V. and Trimble, C. (2009), “How GE Is Disrupting Itself”, *Harvard Business Review*, October, 関美和訳「GE リバース・イノベーション戦略」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2010年1月。
- IMF (2009), *World Economic Outlook Database*, IMF, October.
- Karnani, A. (2007), “The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector can Help Alleviate Poverty”, *California Management Review*, Vol.49, No.4, Summer.
- Karnani, A. (2009), “Romanticizing the Poor Harms the Poor”, *Journal of International Development*, 21.

- Karnani, A. (2010), “Failure of the libertarian approach to reducing poverty”, *Asian Business & Management*, Vol. 9, 1.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006), “Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February, 編集部訳「共通価値の戦略」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月。
- Prahalad C. K. and Hammond, A. (2002), “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Harvard Business Review*, September.
- Prahalad, C. K. and Hammond, A. (2003), “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Digital Dividend* 2003.
- Prahalad C. K. and Hart S. L. (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business*, January.
- Prahalad C. K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005年。
- Smith, C. (2007), *Design for the Other 90%*, Cooper-Hewitt, National Museum, Smithsonian Institution, 槌屋詩野監訳・北村陽子訳『世界を変えるデザイン』英治出版, 2009年。

<その他>

- 平本督太郎 (2012), 明治大学経営学部での特別講義資料 (2012年5月24日)。
- JICA (2012), 2012年5月31日発表資料,
http://www.jica.go.jp/press/2012/20120531_01.html, 2012/6/1 アクセス。
- The Wall Street Journal 日本版 (2011), 2011年10月21日付け,
<http://jp.wsj.com/japanrealtime/blog/archives/8202/>, 2012/6/4 アクセス。
- HUL (2012), factsheet 2011, <http://www.hul.co.in/>, 2012/6/4 アクセス。
- Safaricom (2012), Full Year 2011/2012 Results 2012,
<http://safaricom.co.ke/index.php?id=323>, 2012/6/4 アクセス。

Unilever (2012), Annual Report 2011,

http://www.unilever.com/investorrelations/annual_reports/AnnualReportandAccounts2011/, 2012/6/4 アクセス。

Vodafone (2012), News Release, 22 May,

<http://www.vodafone.com/content/index/investors.html>, 2012/6/4 アクセス。