



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

### 株式会社グランマ

#### —新しいBOP ビジネスの形とは—

新興国・途上国の低所得階層を対象とした BOP (Base of Pyramid) ビジネス (BOP ビジネスの詳細については、後部の「BOP に関するノート」を参照) が注目されている。新興国・途上国の経済成長に伴って、従来、国際社会で援助対象として扱われていた BOP 層が、新たなボリュームゾーンとして、世界経済の「次の市場」になると考えられている<sup>[1]</sup>。年間所得 3,000 ドル以下の BOP 層は約 45 億人で世界人口の 7 割を超え、5 兆ドルの市場規模に達する<sup>[2]</sup>と言わわれている。

10

15

#### 株式会社グランマの概要

##### 株式会社グランマ

20

株式会社グランマ (Granma Inc., 以下グランマ) は、2009 年に設立された BOP 市場への進出をサポートすることを事業とする資本金 4 百万円の会社である。創業者 3 名は皆バックパッカー経験者という経歴をもっている。

25

[1] 富士通総研 (2012), p. 1.

[2] BOP ビジネス支援センターホームページより。http://www.bop.go.jp/bop

このケースは、公開情報から、慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程金子晋也が作成した。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は http://www.kbs.keio.ac.jp/。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 金子晋也 (2013 年 2 月作成)

## グラソマの考え方

以下はグラソマのホームページより引用したものである。

「現地で作り上げたサステナブルなモデルを他諸国へ展開し、高い社会性と経済性を実現する事を目標としています。ネクスト・マーケット（＝ボリュームゾーン）においては、現地の生活者と共に社会課題の解決を目指すことが有効なアプローチです。

調査フェーズでは現地のミクロな生活課題やマクロな社会課題を掘り起こし関連づけ、レバレッジポイントを探し出します。

実装フェーズでは、各国の現地パートナーと協働し、解決策となる企業のサービスやテクノロジーを現地の生活者目線に沿って導入を検討し、製造から流通・リサイクルまでのバリューチェーンの設計・構築も執り行います<sup>[3]</sup>。」

## グラソマが提供するビジネス

グラソマはBOP市場への展開を希望する企業に対してのコンサルティングを行っている。対象となる地域は、南アジア（インド、パキスタン、スリランカ、バングラデイシュ、ネパール）、東南アジア（ミャンマー、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシア、カンボジア）である。

代表取締役社長 本村拓人（創業者）<sup>[4]</sup>  
(以下インタビュー記事からの抜粋)

### 〈グラソマについて〉

「グラソマには想いがあります。僕たちが『途上国』と言われる国を旅した中で、その国や地域が抱えている課題やニーズを目の当たりにし、何か新しいソリューションを提供することでそれらを解決できないか、と感じたことです。現在、グラソマが行っているのは、国内の企業や非営利団体、そしてアジア各国にいるパートナーと協働しながら、途上国で必要とされている生活インフラの仕組みをデザインしていくことです。もう1つは、展覧会や会議、ワークショップ、セミナーなどの企画・運営を通して、途上国が抱えている課題を多くの人たちに分かりやすく伝

<sup>[3]</sup> グラソマホームページより引用。<http://granma-port.jp/aboutus/>

<sup>[4]</sup> 日本バリューエンジニアリング協会（2012），pp. 2-9.

えていくことです。

僕たちがビジョンとするのは、『ビジネスを通じて、貧困（＝想像力が枯渇している状態）の解決に寄与する』ことであり、その手段として『社会の最大多数の最大幸福を実現するプラットフォームを創造する』ことを目指しています。ここで言う『貧困』とは、想像力の根源となる情報、知識、機会、選択肢が不足している状態を指します。経済的な貧困の原点には想像力の乏しさがあると考えているからです。

また、途上国で作り上げたサステナブルなビジネスモデルを、同じような課題を持つ途上国はもちろん、先進国と言われる国に展開していくことも、1つの目的としています。それによって雇用創出と所得向上を促し、やがては途上国の人々が自らの意思で、自分たちの国・地域の未来を切り拓いていけるような社会を作り出すことができると考えています。」

5

10

15

### 〈BOP ビジネスのスキーム〉

「一つ目のスキームは、『先進国から提供されたものを、途上国の人々が買う』というスキームです。このスキームでは、プロダクトの価格は、現地でも購入しやすいよう数ドルから数十ドルと安価に抑えられています。しかし、多くの途上国では、1日の生活費が数ドル程度という人たちも数多く存在しているため、寄付や援助を絡めない限り、全員の手には行き届かないという実情があります。

もう一つのスキームは、『途上国で生産され、途上国で販売される』というスキームです。つまり、現地の人々の雇用と所得を生み出し、その地域の人々の生活レベルが改善されたり、購買力が向上したりするわけです。さらに、労働体験を通して人々の中に自尊心・自立心が育まれ、枯渇していた想像力も鍛えられることで、やがてはその地域の発展に繋がっていくことになります。

20

僕たちが現在目指しているのは後者のスキーム、言うなれば『地産地消型のビジネスモデル』を様々な国や地域で幅広く展開していくこと。それを実現する上で切り札になるとを考えているのが『Grassroots Innovation』です。僕たちが師事しているインドのアニル・グプタ氏の言葉を借りれば、『Grassroots Innovation』（GRI）とは『経済的に恵まれず、教育を受ける機会を失った貧困層が、最大限の努力と才能を駆使して実現する発明』です。」

25

### 〈BOP ビジネスの考え方〉

「現在、世界には1日2ドル以下で生活する貧困層が約40億人いますが、こうしたBOP（ボトム・オブ・ピラミッド／ベース・オブ・ピラミッド）と呼ばれる人々を対象にしたビジネスが、10年ほど前から注目を集めています。」

30

日本でもBOP市場への関心は高まっていますが、僕の狭い経験を基に申し上げると、いざ進

sample

sample

sample

sample

sample

出しようと思っても具体的なノウハウや現地の詳しい情報が分からぬいため、二の足を踏んでしまうケースが多いように感じます。

もう1つ、日本の企業の方々が心配されていることは『BOP市場に打って出ることで、すぐに利益が生み出せるのか』ということ。それもBOP市場への進出を阻む壁になっているようです。」

5

### 〈伝えたいこと〉

「最後に、僕が1つお伝えしたいのは、たとえ小さな仕事でも、常に『それは誰のためなのか』と日々問い合わせることが大切、ということです。どんな仕事でも、その一番先端には必ずエンドユーザーがいます。そこを意識して仕事をしていくれば、どんなに小さな一歩でも、世界は必ずより良い方向に向かっていくと思います。」

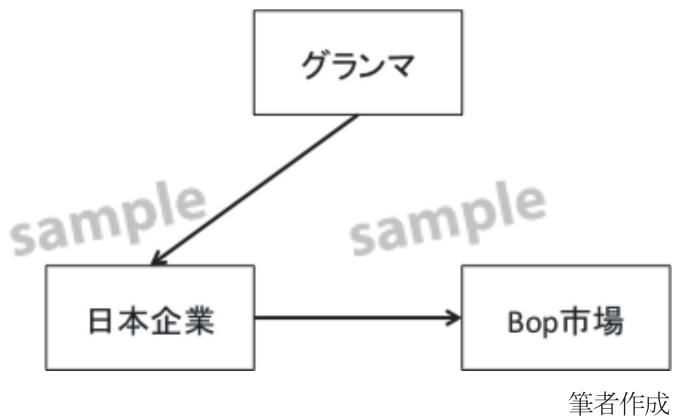
10

## BOPのあり方とは？

株式会社グランマは日本と世界をつなげるビジネスを作っている。現在のグランマの行っているBOPビジネスは日本企業をBOP市場につなげることを行っている。そのビジネスモデルは、ユニリーバのような企業展開をコンサルティングするというものである。これは、既存のBOPビジネスのモデル（詳細については、後部のBOPに関するノートを参照）といえるものである（図表1）。

20

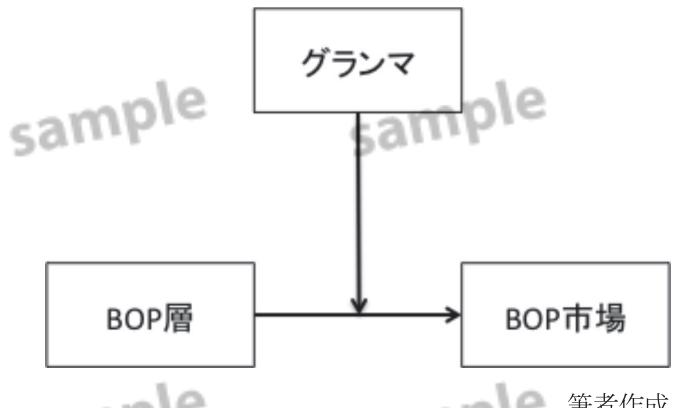
図表1 グランマの既存のBOPビジネスモデル



筆者作成

30

図表2 グランマの新しいBOP ビジネスマ<sup>5</sup>



筆者作成<sup>10</sup>

日本企業のBOP市場への進出を手助けするというビジネスモデルには、資本の流入という面において大きなメリットがある。外貨の流入は、BOP市場に新たな雇用を創出するという側面ももち、ビジネスが確立したときには安定した供給が見込める。しかし、このビジネスには、一般的にもよくいわれる問題が存在する。日本企業も営利企業である以上利益の獲得が見込めなければ進出が起きない、利益が出るようなビジネスモデルを選択する結果、BOP市場には適合しない財・サービスが供給される可能性がある。

### グラスルーツイノベーション

このようなビジネスを行っているグランマは新たなBOPビジネスを展開しようとしている。新たなビジネスのキーワードは、“グラスルーツイノベーション”である。これは、同社の取締役代表社長である本村氏が述べている二つ目のスキームに該当するものである。このビジネスモデルの考え方は、BOP市場とBOP市場をつなげるというものである。(図表2) 本村氏が述べていたように、先進国市場とBOP市場ではそのニーズは異なる。BOP市場で求められているニーズに合致しているものは、BOP市場から生み出されているという考えがそこには存在する。

実際グランマでは新たなプロジェクトを指導している。そのプロジェクトは「世界を変えるデザインを“届ける”プロジェクト in フィリピン」である。以下は、プレスリリースされたプロジェクトの詳細である。

「人口およそ9,500万人のフィリピンでは、女性が必要とする生理用ナプキンの普及率はおよそ32%とされ、未だ2,000万人の女性がナプキンを使用できずにいます。一般に、途上国の女性は、

ナプキンの不足により本来勉強や仕事などに費やすべき時間、年間で50日、一生の中での5年間分を失っているとされています。さらに、女性が使用するナプキンや生理事情に対する男性の理解が不足していることによって、女性の社会的な活動に対する大きな障害となっています。

アジアの発展途上国で地域のイノベーター（発明家）との協働プロジェクトを展開する株式会社グランマは、今回、フィリピンと同様に、女性が直面する生理用ナプキンの課題を抱えていたインドで、生理用ナプキンの製造機を開発し、地域の女性たちと共に流通、製造、販売するしくみを産み出したイノベーター、アルナチャラン・ムルガルン氏に出会いました。今回私たちは、彼の小型ナプキン製造機や生産・販売のノウハウをフィリピンに広めること、農村部で持続的なナプキンの生産体制の構築、また女性の生理事情に対する啓蒙活動、女性たちへの流通・販売を行います。女性たちがナプキンを手に入れることにより、学校や仕事に費やす時間を生むだけでなく、ナプキンの生産・販売による地域の雇用創出、また女性の社会的進出による地域のエンパワーメントにつながることを目指しています。」

このプロジェクトは、BOP市場の起業家であるムルガルン氏が発明した“ナプキン製造機”をインドと同じナプキンの問題に苦しむフィリピンに導入しようというものである。

ムルガルン氏がこの“ナプキン製造機”を製造したきっかけは、「ナプキンなんか買ったら家族にミルクが買えなくなっちゃう」という妻の一言であった。これを聞いたムルガルン氏は、自らナプキンの製造に着手する。彼は、糸余曲折を経ながら約6年半を経て、“ナプキン製造機”を開発した。彼の“ナプキン製造機”は、木の皮と綿でナプキンを製造することができる。製造されたナプキンは、先進国で販売されているナプキンより機能的には劣るが、発展途上国で以前から使用されているものに比べれば、衛生面でははあるかに違い。また、価格も低く抑えられており、BOP層にとっても負担なく購入することができる価格で製造することができる。

BOP市場には少なからず生理用品に関する問題が存在する。BOP層にとって、先進国で使われている生理用品は高価なものであり、入手が困難なものである。また、地理的な問題から必要なときにいつでも入手できるものではない。現状としては、BOP層の女性は生理用品として不衛生

〈ムルガルン氏<sup>[5]</sup>〉



<sup>[5]</sup> 写真は、Design For Freedomホームページより引用。<http://d4f.asia/jp/index.html>

な布を使い回しているという現状が存在する。

そのような中で、ムルガルン氏が発明した“ナプキン製造機”は、BOP層にとって画期的なものである。“ナプキン製造機”自体の価格は、BOP層の女性が数人でお金を出し合えば購入可能ななものであり、製造されるナプキンは、先進国ほど高機能ではないものの、衛生面では従前の代替品からは大きな飛躍である。5

これが、グラントマが目指すグラスルーツイノベーションをつなぐという新たなBOPビジネスの形である。

## 新たな問題

新しいBOPビジネスモデルにも問題は存在する。それは、資金的な問題である。先に述べた日本企業の進出の場合、進出にあたる経済的な問題は少ない。一方で、グラスルーツイノベーションをつなぐという新たなBOPビジネスの形では、供給側も需要側にも資金が乏しいというのが現状である。このような現状では、資金の獲得という大きな問題が持ち上がる。一般的に投資のリスクが高いと考えられるBOPビジネスでは、資金の確保が困難である。現在進行中の「世界を変えるデザインを“届ける”プロジェクト in フィリピン」でも資金を確保するために、「Ready For ?」というクラウドファンディングを行っている。クラウドファンディングとは、インターネット上での資金の提供を募るシステムである。10

クラウドファンディングには大別して、寄付型、投資型、購入型の三つが存在する。寄付型とは、資金提供にリターンが伴わないタイプである。次に投資型とは、プロジェクトの成功時に金銭でのリターンを得ることができるタイプである。最後の購入型とは、プロジェクト実行者(資金提供を受けるもの)が、何らかの商品やサービスを提供し、それを購入するという形で資金提供をうけるというものである。

また、クラウドファンディングでは、通常「All or Nothing」方式というものが採用されることが多い。これは、「プロジェクトと必要とする支援目標金額、募集期間を設定します。定めた募集期間内において目標金額の支援金が集まった場合にプロジェクトは成立<sup>[6]</sup>」するというものである。つまり、目標金額に未達の場合には、プロジェクトにはいっさいの資金が入ってこない。このような方式がとられるのは資金提供者のリスクを軽減するという目的がある。顔の見えないプロジェクト実行者に対して投資を行うというモデルを採用しているため、このような方法がとられていると言える。クラウドファンディングのサイト（日本語で作られたサイトでBOPに関わる募集が可能なものの）全9サイトのうち8つ（うちひとつは選択方式）が「All or 15

<sup>[6]</sup> クラウドファンディング.JP ホームページより。http://crowd-funding.jp/

Nothing」方式を採用していた。

「Ready For ?」も「All or Nothing」方式を採用した購入型のクラウドファンディングであり、目標に未達の場合には一切の資金提供を受けられることになる。もちろん、他の資金獲得方法も可能であるかもしれないが、BOP ビジネスへの投資は、成長投資であり、リスクが高い

5 ため、このような資金調達方法に頼らなければいけないのが現状である。

このようなプロセスは、既存の BOP ビジネスマネーでは存在しないことである。既存の BOP ビジネスマネーであれば、進出企業の巨大な資本力という前提が存在したが、新たな BOP のビジネスモデルではまず資金の問題からスタートしなければいけないのである。

10 グランマのケースは今後の BOP ビジネスに新たな思考を投じるものである。既存の BOP ビジネスマネーには、安定した資金が存在する。一方で、世界に存在する BOP 層のニーズを満たせない可能性が存在する。新たな BOP ビジネスマネーには、BOP 層のニーズを充足することができるが資金的なリスクを背負わなければならない可能性がある。

15

20

25

30

## 付録

### BOPに関するノート

#### BOPとは

BOPという概念は、アメリカのコーネル大学のハートとプラハラード (S. L. Hart and C. K. Prahalad) により、1998年に「経済ピラミッドの底辺への戦略」(The Strategies for the bottom of the pyramid) という研究報告書を通じて、提唱されたものである。当初は、研究報告書にある通り “the bottom of the pyramid” という言葉が用いられていたが、現在では「底辺」という言葉が差別的であるなどの観点から “base of pyramid” (ピラミッドの土台) という表現が用いられることが多い。また、近年ではBOPに係るビジネスという意味では、BOP Businessという言葉ではなく Inclusive Businessという言葉が用いられている。日本の経済産業省のBOPビジネスセンターも英語名はJapan Inclusive Business Support Centerである。

ハートとプラハラードの目的は、BOPという概念を通じて、貧困の緩和などに民間企業が果たす役割を提示することにあったと考えられる。従って、BOPは、「多国籍企業を含む大規模な民間企業から、まったく、または不十分にしか顧客として扱われていない40～50億人の人々に目を向けさせる<sup>[7]</sup>」ために定義されたものである。

プラハラードがBOPを提示し社会に伝えたかったことは貧困をなくすということであろう。プラハラードはネクスト・マーケットで、「すべての人は最低でも、尊厳と自尊心を持ったマイクロ消費者として扱われなければならない。すべての人は自ら選ぶことができ、世界レベルの製品とサービスを手に入れることができなければならない<sup>[8]</sup>」ということや、「貧しい人々も自分たちには尊厳や選択、社会的上昇の権利があると感じるようになってほしいと思う<sup>[9]</sup>」と述べている。

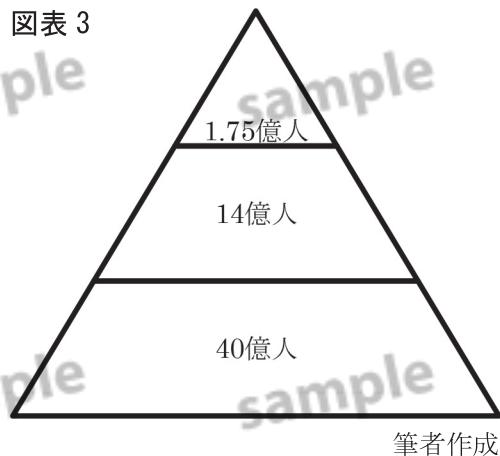
<sup>[7]</sup> Prahalad (2009), p.33.

<sup>[8]</sup> Prahalad (2009), p.57.

<sup>[9]</sup> Prahalad (2009), p.61.

## BOP 市場

BOP 層を対象とした市場（以下、BOP 市場）とはどのような市場を指すのか。BOP の定義は多様に存在するが、その中でも多く用いられるのが国際金融公社（IFC）と世界資源研究所（WRI）が 2007 年に共同出版した報告書「The next 4 billion」（次なる 40 億人）における定義である。「The next 4 billion」では、年間世帯所得の大きさにより、高所得者層（2 万ドル超）、中所得者層（3000～2 万ドル）、BOP 層（3000 ドル以下）を区別しており、3000 ドル以下の世帯を BOP 層としている。「The next 4 billion」による区分によれば、世界における所得別人口は図表 1 のようなピラミッド構造を示すことになる。図表 3 のピラミッド構造は、縦が所得、横が人口数を表している。「The next 4 billion」では、さらに 40 億人の BOP 層を、年間所得を 500 ドルごとに、年間所得 3000, 2500, 2000, 1500, 1000, 500 ごとに区分し、BOP3000, BOP2500 のように区分している。



## BOP ビジネス

### BOP ビジネスの特徴

一口に BOP ビジネスと言ってもその形態にはさまざまな特徴がある。

例えば 2006 年にノーベル平和賞を受賞したグラミン銀行は、マイクロクレジット<sup>[10]</sup>で BOP ビジネスを行っている。ビジネスを行うアイデアはあるが、資金力・機会がない人を対象として行っている融資である。これは一種のコンサルティングビジネスとも捉えることができる。また、ユニリーバは、BOP 層の購買力を的確に捉え、洗剤・シャンプーといった商品を小袋に分け、安価に提供することで農村部の低所得者層における購買障壁を解消することに成功した。

上記のように BOP 層に対してアプローチする方法は多様に存在する。ビジネスモデルの違いだけでなく、公的機関と共同で行うかといった選択の違いも BOP ビジネスには存在する。

多様な形が存在する BOP ビジネスではあるが、キーワードとして以下の 4 つが挙げられる。

<sup>[10]</sup> マイクロクレジットとは、資金援助の必要な企業家、銀行から融資を受けられない人々や失業者への金融サービスであるマイクロファイナンスの一種である。マイクロファイナンスは、貧困層の所得向上を目指す、小規模の金融システムのことである。

### 〈BOP ビジネスのキーワード〉

1. BOP 層を巻き込む（パートナーシップ）
2. BOP 層の生活向上（貧困削減）
3. 慈善事業ではなく本業（収益の確保）
4. 持続可能性の確保（サステナビリティ）

経済産業省 貿易経済協力局（2009），p.2 より引用

5

この四つは BOP ビジネスの最低限の条件といえる。

### 世界における BOP ビジネスの成功例

世界では多くの BOP ビジネスが存在する。上記に示したグラミン銀行は、その先駆け的な存在ともいえる。

グラミン銀行は、ムhammad・ユヌス氏によってバングラディッシュに設立された銀行である。「グラミン」とは、ベンガル語で「農村」という意味であり、その名の通り農村部が活動の中心となっている。グラミン銀行は、下記のような目的をもちその事業を行っている。

### 〈グラミン銀行の目的〉

- (1) 貧困層に対し、農村銀行の整備を拡張する。
- (2) 貸金業者による貧困層への搾取を排除する。
- (3) 農村における莫大な未開発の人的資源に対して自ら収入向上活動を行う機会をつくる。
- (4) 教育を受けていない人達を何らかの形式を持った組織の中へ連れて行き、彼らにその形を理解させ、利用できるようにする。そして、そこから相互協力を通して社会政治や経済の強みを見つけられるようになってもらう。
- (5) 昔の悪循環「低収入 ⇒ 低貯蓄 ⇒ 低投資 ⇒ 低収入」から発展的システム「低収入 ⇒ クレジット ⇒ 投資 ⇒ より多くの収入 ⇒ より多くのクレジット ⇒ より多くの投資 ⇒ より多くの収入」へと変える。

笠原・ジョマダル（2007），p.2 より引用

20

25

30

グラミン銀行のビジネスモデルは、資金を貸出し、借主はその資金をもとに生活改善や自立の為に収入向上活動を行い、収入が向上した借主から元本と利息を回収するというものである。ビジネスモデルだけでは、特筆すべき点はないかもしれない。しかし、グラミン銀行の貸出には、

いくつかの特殊な条件があり、その特徴が BOP ビジネスの特徴を有している。

#### 〈グラミンクレジットの特徴〉

- (1) グラミンクレジットを人間の権利として推進する。
- 5 (2) グラミンクレジットのミッションは貧しい家庭が貧困から脱出する為に手助けをする。対象は貧困層、特に貧しい女性達である。
- (3) グラミンクレジットの明確な特徴は無担保で法的契約を持たない、銀行側と借り手の間の信頼の上に成り立つものであり、法的な手続きやシステムの上で成り立つものではない。
- 10 (4) グラミンクレジットは貧しい人々に自営業で雇用を生み出す収入向上活動とハウジングローンを提供している。
- (5) グラミンクレジットは貧しい人達にクレジットを拒否してきた従来の銀行に挑戦的で独自の方式や方法論で運営している。その結果としてグラミンクレジットは従来の銀行の基本的な方法論を拒否している。
- 15 (6) グラミンクレジットは戸口でサービスを提供する。グラミン銀行の基本方針は人々が銀行に行くのではなく銀行が人々のところへ行くことである。
- (7) グラミンクレジットを受ける条件としてボロワー (Borrower) はボロワーグループに参加しなければならない。
- (8) グラミンクレジットは、以前のローンが返済済みであれば継続的に新しいローンを受けることが可能である。
- 20 (9) グラミンクレジットではすべての貸付金は毎週、または2週間毎に返済される。
- (10) ボロワーがグラミン銀行から同時に1つ以上のローンを受け取ることが出来る。

笠原清志・ナシル (2007), p. 3 より引用

また、グラミン銀行の BOP ビジネスとしての特徴は、地域経済間での循環、公的機関の介入がないという点にある。

ユニリーバも BOP ビジネスの成功例の一つである。洗剤・シャンプーを少量の小袋に分けて安価で提供することで、農村部の低所得者層における購買障壁をユニリーバは解消した。「沢山の人々」×「少しづつ買う」×「毎日使う」=「大量の消費」という構図で同社は市場を確保し、収益事業化に成功した。また、公的機関の支援をうまく取り入れたこともユニリーバの成功の一因である。USAID の「石鹼による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」を活用し、USAID、世界銀行、UNICEF から啓発活動のための人的資源・資金を提供してもらうことで、啓発活動にかかるコストを劇的に削減することが可能となった。さらに、ユニリーバは、IT 普及の

ためのパソコンに対する現地州政府からの援助を事業に活用している<sup>[11]</sup>。

USAIDは、米国国際開発庁のことであり経済的、社会的な発展をめざして努力をしている発展途上国や移行国の人々を助けることを使命としている。米国国際開発庁の活動はアメリカ政府の主要な海外援助の一翼であり、アメリカ国民が持っている、“恵まれない人々を助けたい”という人道的感情や道徳的な価値観を強く反映し、また外交の重要な手段も担っている<sup>[12]</sup>。

USAIDは、BOP市場に対する援助を行っておりユニリーバはその支援を活用している。

5

## 世界におけるBOPビジネスの失敗例

BOPビジネスには失敗例も存在する。

10

P&Gは、PUR<sup>[13]</sup>（ピュリファイアオブウォーター）を販売し、BOPビジネスでいまや成功を収めている企業の一つである。PSI（Populations Services International）、ユニセフなどのNGO・国際機関を戦略的パートナーとし、彼らに販売をすると共に、人々への流通・啓発活動を任せている。しかし、それ以前のBOPビジネスでは失敗を経験している。

15

実はP&Gは、フィリピンで、安価な粉末状の栄養ドリンク製品「NutriDelight」の販売に失敗した。すべての必須微量栄養素が含まれ、味も良く、安価な粉末状の栄養ドリンク製品「NutriDelight」をP&Gは、開発した。製品を販売するために微量栄養素の利点に関する教育活動に時間を費やしていた<sup>[14]</sup>。しかし、結果的にこのBOPビジネスは失敗している。

20

この失敗要因としては、以下の4つがある。

### 〈不成功の要因<sup>[15]</sup>〉

1. 價格の適正の不足

最新技術のすべてが注ぎ込まれたが、價格を安くするための工夫が不十分だった。

25

2. インフラのみ整備に対する対応不足

既存の流通網を用いて、製品を「下層市場」あるいは最貧困コミュニティへ流通させるには国内のインフラが未整備であった。

30

<sup>[11]</sup> 経済産業省貿易経済協力局（2009），p.5.

<sup>[12]</sup> EMBASSY OF THE UNITED STATES JAPANより引用。

<http://japan2.usembassy.gov/j/info/tinfoj-usaid.html>

<sup>[13]</sup> PURは水を浄化する粉末である。腸チフスやコレラを起こすウイルスやバクテリアを殺し、寄生虫やDDTなどの殺虫剤、砒素などの重金属、その他危険な汚染物質を減少させる効果があり、PURで浄化された水は世界保健機関（WHO）基準にも適合している。また、CDC（米国保健社会福祉省疾病対策予防センター）の臨床試験では下痢疾患を50%まで軽減することが確認されている。

<sup>[14]</sup> 野村総合研究所（2009），p.17.

<sup>[15]</sup> 野村総合研究所（2009）を参考に筆者作成。

### 3. 人々の需要の喚起不足

P&Gは教育には力を注いだが、需要創出までには至らなかった。人々は微量栄養素に関する知識は得たが、それが必ずしも NutriDelight の購入意欲につながらなかった。

### 4. 現地密着性の不足

現地子会社が低所得者層を良く知らなかつた上、本社の開発基準にも新規顧客の声に耳を傾けるという手順が含まれていなかつた。

他の失敗事例としては、Nike のワールド・シューや Johnson&Johnson の除草剤などがあるが、いずれも上記の失敗要因を含んでいる。

10

## 日本における BOP ビジネスの現状

日本においても BOP ビジネスへの取り組みは行われている。先に記述したとおり経済産業省は、平成 22 年 10 月 13 日に、BOP ビジネスを総合的に支援する仕組みとして、「BOP ビジネス支援センター（英語名：Japan Inclusive Business Support Center）を設立している<sup>[16]</sup>。

一方で、日本企業の取り組みは進んでいるとは言い難い。以下は日本企業の BOP ビジネスへの取り組み状況と位置付けである。

図表 4 日本企業の BOP ビジネスへの取り組み状況と位置付け

#### 20 ① BOP ビジネスへの取り組み状況

	全体	製造業	非製造業
すでに取り組んでいる	50 (4.5%)	29 (4.9%)	21 (4.0%)
取り組みを検討中	61 (5.5%)	41 (6.9%)	20 (3.8%)
取り組みを行っていない	1,006 (90.1%)	521 (88.2%)	485 (92.2%)
合計	1,117 (100%)	591 (100%)	526 (100%)

25

#### ② BOP ビジネスの位置づけ

	全体	製造業	非製造業
現行ビジネス	26 (2.3%)	12 (2.0%)	14 (2.7%)
将来のビジネスチャンス	207 (18.5%)	141 (23.9%)	66 (12.5%)
社会貢献・無回答ほか	884 (79.1%)	438 (74.1%)	446 (84.8%)
合計	1,117 (100%)	591 (100%)	526 (100%)

30

富士通総研経済研究所（2012），p. 10 より引用

[16] 経済産業省ホームページより引用。

[http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/cooperation/Bop/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/Bop/index.html)

## BOP ビジネスの展開

BOP ビジネスは、近年 BOP バージョン 1.0 から BOP バージョン 2.0 へ新たな展開を見せていている。これは、Hart によって “*Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity, Wharton School Publishing*” (石原薰訳『未来をつくる資本主義：世界の難問をビジネスは解決できるか』、2008、英治出版) で提示された概念である。

図表 5 BOP 企業戦略

BOP バージョン 1.0	BOP バージョン 2.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格変更</li> <li>・パッケージ変更</li> <li>・低コスト生産</li> <li>・流通拡大</li> <li>・世界の NGO と提携</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">貧困層の顧客化</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・深い対話</li> <li>・優先順位を拡大</li> <li>・能力開発</li> <li>・リープロダクションソリューション</li> <li>・ローカルパートナーのエコシステム</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">相互価値の創造</div>

Hart (2007) より引用

プラハラードが提唱した BOP ビジネスは、BOP バージョン 1.0 に該当するものである。また、先にあげた例をユニリーバや P&G は BOP バージョン 1.0 に該当するものである。BOP バージョン 1.0 には批判が存在する。図表 6 は BOP バージョン 1.0 に対する批判をまとめた表である。

図表 6 BOP1.0 に対する批判

ビジネスの視点	BOP は CSR の一部分ではないのか。 多国籍企業が BOP 市場に適合するか。 多国籍企業はベーシックなニーズを軽視し、贅沢品を提供するべきか。 BOP ビジネスをビジネスエシックスの視点から見ることも必要である。
マーケットの視点	市場規模の算出に問題がある。 BOP 層は本当に潜在的な購買力を持つだろうか。
社会的視点	プラハラード (2004) は自らのデータで、成功事例を挙げ、失敗事例を省略し、複眼的視点でケースを分析することをしなかった。 ただ売りつけるだけで、BOP で暮らす人々の生活水準を変えることができるのか。 環境問題についての疑問。 プラハラードの BOP ビジネスは政府の役割を衰弱させるのではないだろうか。

曹佳潔 (2011) を参考に筆著作成

## BOP ビジネスに対する批判と問題点

先述したとおり BOP バージョン 1.0 には批判や問題点が存在する。先に成功例として示したグラミン銀行やユニリーバにも例外ではない。

- 5 例えば、グラミン銀行の場合 20%<sup>[17]</sup> の高金利であることや、その原資が少ないため多くが ODA などでもまかねわれ資本が少ないことが挙げられる<sup>[18]</sup>。ODA の流入額は通常少なく、また定期的な資金の流入が望めないことが多い。

ユニリーバでは、同社がインドの教育現場にも懐柔し、例えば小学校の生徒達に「病気にならない為に、ユニリーバの石鹼で手を洗いましょう」と教え込むなど、強引すぎる広報戦略を行っているとの批判の声<sup>[19]</sup>もある。

また、BOP ビジネス継続自体の問題もある。例えば、民間企業が BOP ビジネスを行っている場合、社内体制が確立されていないために、戦略的 CSR を熱心にすすめていた CSR 担当役員（あるいは部門長）が変わったとたんに継続性を失ってしまうということ<sup>[20]</sup>がある。

15

20

25

<sup>[17]</sup> YUCASEE media 「ムハマド・ユヌス氏に聞く、グラミン銀行の奇跡（後編）」  
<http://media.yucasee.jp/posts/index/498>

30 <sup>[18]</sup> Newsweek 「グラミン銀行は貧困は救えない」を参考。  
<http://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2009/08/post-456.php>

<sup>[19]</sup> 海外投資データバンク  
[http://www.world401.com/kigyou/kigyou/h\\_ul.html](http://www.world401.com/kigyou/kigyou/h_ul.html)

<sup>[20]</sup> 富士通総研経済研究所（2012），p. 24.

【付属資料】 世界の BOP 層の人口 <sup>[21]</sup>

	BOP 人口 単位 : 百万)	全人口に占める BOP の割合 (%)	BOP 所得 単位 : 百万) PPP	米ドル	総所得に占める BOP の割合 (%)
アフリカ	486	95.1	429,000	120,000	70.5
カメルーン	14.7	95.0	15,354.1	4,710.1	75.6
コードジボワール	15.6	95.0	14,242.9	6,536.1	75.9
エジプト	65.6	95.0	83,544.1	10,151.1	85.8
マリ	12.6	100.0	9,202.7	2,769.2	100.0
モザンビーク	17.6	95.0	12,917.6	2,408.3	71.1
ナイジェリア	121.0	100.0	74,419.2	27,572.1	100.0
セネガル	9.3	95.0	9,303.8	2,942.6	72.6
南アフリカ	33.6	75.0	43,511.1	10,072.7	30.9
タンザニア	36.2	100.0	11,318.0	5,408.2	100.0
ウガンダ	23.8	95.0	22,303.5	3,696.5	76.8
ザンビア	18.5	100.0	9,315.3	4,008.3	100.0
アジア	2858	83.4	3,470,000	742,000	41.7
バングラデシュ	144.0	100.0	142,293.9	29,187.9	100.0
中国	1046.2	80.8	161,127.6	32,986.1	55.2
インド	1033.9	98.6	93,710.1	16,962.1	92.7
インドネシア	213.0	97.8	24,035.8	6,177.1	92.2
マレーシア	19.2	80.0	38,072.3	16,274.6	43.0
ネパール	23.4	95.0	22,981.7	3,736.0	74.2
フィリピン	23.6	30.0	56,023.7	13,096.4	10.8
スリランカ	17.1	90.0	21,788.9	5,325.2	67.3
タイ	46.6	75.0	79,632.7	23,383.6	46.7
ベトナム	76.2	95.0	84,582.8	16,003.3	82.9
東ヨーロッパ	254	63.8	458,000	135,000	36.0
グルジア	4.9	95.0	5,546.6	1,613.4	82.6
カザフスタン	13.1	85.0	23,933.6	6,720.7	69.1
ポーランド	17.4	45.0	37,423.4	17,489.1	22.6
ルーマニア	20.2	90.0	34,471.8	10,741.8	78.3
ロシア	86.4	60.0	16,423.0	4,741.6	33.4
ウクライナ	29.4	60.0	65,818.4	11,673.0	41.5
ウズベキスタン	23.9	95.0	22,936.9	5,273.9	82.9
ラテンアメリカ・カリブ海諸国	360	69.9	509,000	229,000	28.2
アルゼンチン 都市部)	17.1	45.0	28,990.7	7,318.4	13.4
ボリビア	7.7	90.0	7,473.0	2,700.9	56.0
ブラジル	114.5	65.0	171,585.3	58,272.0	22.6
チリ	8.6	55.0	15,927.1	7,019.0	20.1
コロンビア	30.5	70.0	41,979.7	12,061.2	28.2
コスタリカ	2.4	60.0	4,086.7	2,394.3	27.1
ドミニカ共和国	5.6	65.0	9,746.0	3,666.2	28.6
エクアドル	11.5	90.0	12,558.6	6,740.4	61.0
エルサルバドル	4.5	70.0	5,928.2	2,679.0	25.8
グアテマラ	10.2	85.0	13,472.0	6,395.4	54.9
ハイチ	7.8	95.0	4,260.6	958.2	62.9
ホンジュラス	5.8	85.0	7,435.4	2,768.8	50.3
ジャマイカ	2.2	85.0	2,304.6	1,879.0	46.9
メキシコ	76.5	75.0	105,075.0	75,052.0	39.8
ニカラグア	4.3	80.0	5,647.9	1,319.6	36.7
パナマ	2.2	70.0	2,988.2	1,972.5	28.3
パラグアイ	3.8	65.0	5,552.6	1,223.8	25.4
ペルー	21.4	80.0	33,797.2	14,243.7	54.1
スリナム	0.3	85.0	360.6	108.2	50.4
ウルグアイ 都市部)	1.4	45.0	2,705.6	1,271.9	16.4
ベネズエラ	21.4	85.0	26,741.4	18,784.6	57.9

<sup>[21]</sup> Hammond et al. (2007), p. 111.

## 【参考文献】

- [1] Hammond, Allen L., Kramer, William J., Katz, Robert S., Tran, Julia T., Walker, Courtland, 『THE NEXT 4 BILLION 次なる40億人 ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』, 世界資源研究所・国際金融公社, 2007.
- [2] 富士通総研経済研究所, 研究レポート「BOP 市場開拓のための戦略的CSR」, No. 386, 2012.
- [3] Granma, 「小規模ナプキン製造機を用いて、フィリピンの女性たちにナプキンを届けたい！「世界を変えるデザインを”届ける” in フィリピン」プロジェクト11月12日 READYFOR ?にて始動～アジアの辺境からイノベーションで世界を変える～」, 2012.11.12.
- [4] Hart, Stuart L., “Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity,” Wharton School Publishing, 2007. (石原薰訳『未来をつくる資本主義：世界の難問をビジネスは解決できるか』, 英治出版, 2008.)
- [5] 笠原清志・ナシル・ジョマダル, 「グラミン銀行とマイクロクレジット」, 立教大学, 2007.
- [6] 公益社団法人 日本バリューエンジニアリング協会, VALUE COMPETENCY No. 35 「21世紀のイノベーションは“草の根”から始まる!!」, 2012.
- [7] 経済産業省 貿易経済協力局, 「BOP ビジネスの現状とこれまでの取組について」, 2009.
- [8] 野村総合研究所, 「BOP ビジネス先進事例集(成功ファクター分析資料)」, 2009.
- [9] 曹佳潔, 「BOP 研究の系譜と今後の展開—BOP 企業戦略の発展パースー」, 『京都マネジメント・レビュー』, (18), 2011.
- [10] Prahalad, Coimbatore K., “THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID Revised and Updated 5th Anniversary : Educating Poverty Through Profits,” Pearson Prentice Hall, 2009. (スカイライトコンサルティング株式会社役『ネクスト・マーケット [増補改訂版]「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』, 英治出版, 2010.)

## 【参考 URL】

- [1] BOP ビジネス支援センターホームページ, <http://www.bop.go.jp/bop>
- [2] クラウドファンディング.JP ホームページ, <http://crowd-funding.jp/>
- [3] Design For Freedom ホームページ, <http://d4f.asia/jp/index.html>
- [4] EMBASSY OF THE UNITED STATES JAPAN, <http://japan2.usembassy.gov/j/info/tinfoj-usaid.html>
- [5] 株式会社グランマホームページ, <http://granma-port.jp/>
- [6] 海外投資データバンク, [http://www.world401.com/kigyou/kigyou/h\\_ul.html](http://www.world401.com/kigyou/kigyou/h_ul.html)
- [7] 経済産業省ホームページ, [http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/cooperation/Bop/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/Bop/index.html)
- [8] Newsweek 「グラミン銀行は貧困は救えない」, <http://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2009/08/post-456.php>
- [9] YUCASEE media 「ムハマド・ユヌス氏に聞く、グラミン銀行の奇跡（後編）」, <http://media.yucasee.jp/posts/index/498>

5

10

15

20

25

30

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2013.3 PDF