

BOP 市場における利益獲得と貧困軽減を同時に追求するビジネスの可能性

徐 萍
早稲田大学

BOP とは、Bottom of the Pyramid の略で、新興国の貧困層・低所得者層マーケットを指している。最初にはアメリカの経営学者 C.K.プラハラードが著書『ネクスト・マーケット』で提唱した概念である。経済的側面には、BOP が最大・再貧困の社会経済群體である。世界中には一日 2 ドル未満で暮らしを立てていく 40 億人口があると測定されている。この研究では、単にこの層の人々に何かを売るということではなく、貧困層独自のニーズを満たすための製品やサービスを提供し、それを通じて貧困層を市場に参加させることが、目的と考えている立場であるプラハラード氏の考え方をベースにおいている。

そうした世界的な経済ピラミッドの底辺にいる人々は、「お金がない。お金がないから物を買えない。だからそういう人はビジネスの対象にはならず、生活の向上のためには援助を行うしかない。」という考え方を持つ人は必ず多いと思う。実際に、彼らにはお金があり、ブランド志向で、新しい技術への適応力も高いという。また、貧困層相手にビジネスすることは、彼らのわずかな蓄えを搾取することではなく、そうすることで貧困層に消費の選択を与えることが可能となり、彼らの生活はより豊かになっていく。

先進国においては、人口減少と市場の成熟化により市場の魅力が減少していく一方で、途上国は大きな人口増などにより、市場としての魅力が増しつつある。持続的成長を目指すグローバル企業は、先進国市場の成長が止まらないうちに先行投資しようと考えている。このような先進国市場の相対的な縮小と新興国・途上国市場の成長・拡大の傾向を反映して、企業ビジネスにおいては、従来ターゲットとしていた先進国等の富裕層から新興国の中間所得層に焦点を当てている。ただ、そうした市場は既に競争が激化していることから、欧米の多国籍企業などは、さらにその先にある新興国・途上国の貧困層をターゲットとしたビジネス展開を始めている。このような動きは欧米企業に見られるが、日本企業にはまだ十分に浸透していない。

もし企業が正確な対策をしながら、BOP 消費者の需要を満足できれば、40 億人口があり、5 兆ドル市場があるグローバルの BOP 市場は価値がある未開発の市場になれると思う。BOP 消費者にとって購入可能なほど安い価格でありつつ、十分な利益を生むということは、実現可能である。

貧しい人々は、豊かな人々と同じ欲望によって動機づけられている。BOP 消費者にも潜在購買力があると考えている。そのため、コスト改善を通じて質の高い製品を適正な価格で提供できれば、企業はピラミッドの底辺のビジネスで利益を上げることができる。こうしたビジネスの特徴は 3 つである。

第一に、慈善事業ではなく本業であるということ。つまり収益のある事業として長期にわたって持続可能であること。

第二に、貧困層のかかえる社会的課題（貧困削減、環境改善、生活向上）を、革新的で効率的なビジネスの手法で解決すること。

第三に、現地の人々をパートナーとして、価値を共有すること。

それに対して、低コストの実現は困難で、貧困層市場の有望性に懐疑を持ち、企業より政府や NGO の方が貧困層の面倒を見る主張が提出される。また、貧困軽減のためには、BOP 層の人々に安定した仕事と賃金の見込める生産者になってもらい、所得を向上させる

ことが必要とする主張もある。

BOP 対象としたビジネスは貧困がどうやって収益と戦う青写真を引き付けているのではないかと私が思っている。ここでは、日本企業の BOP ビジネスを中心に上げたいと思う。

第二次世界大戦後、さまざまな社会インフラは分断され、日本経済は混乱していた。家を失い、収入も満足になく、その日の食事にも困る人たちが大勢いた。この時代には多くの人が経済的困窮状態にあり、彼らが必要物資を手に入れる選択肢はきわめて限定されていた。ある意味で日本にも BOP が存在したのである。

その時期、ホンダは自転車につける補助エンジンを開発した。50cc で一馬力のエンジンは、まさに BOP 市場向けの商品だった。ソニーはラジオの修理や改造から事業を始めた。戦後社会では、情報を得るためにラジオの需要は高かった。これも BOP 市場向けの商品であった。ホンダやソニーのように起業家精神旺盛な会社は他にも数多くあり、その後の日本の高度成長のキープレイヤーとなり、そして現代日本の経済的繁栄の柱となっている。つまり、日本は自力で貧困を克服し、奇跡的な経済発展につなげた国であるといえる。

現代日本では、ヤクルト社が、企業利益と社会利益を同時に実現し、本業を通じて社会的課題を解決する典型的なモデルとして脚光を浴びようになっている。ヤクルト方式が、発展途上国の近代的流通経路を備えていない市場への参入、創業の理念に基づく独自の海外戦略―「健康維持の上、地域の公衆衛生の向上と人々の健康に貢献する」の元、さらに、日本と同じく、ヤクルト・レディを採用し、女性の就業機会が少ない発展途上国に雇用機会の提供により発展途上国へと進出した。

また日本企業の BOP ビジネスの事例として、ヤマハ発動機の「浄水器」、住友化学の「蚊帳一オリセットネット」と三菱商事の「アルミニウム製錬工場」も検討されている。ここではヤクルト社が BOP 市場で成功している要因を取り上げたいと思う。

ヤクルトは商品の現地化、販売方法の現地化、現地の人々をパートナーとして価値の共有という三つの点を踏まえ、企業利益と社会利益を繋がっている。

まず、商品の現地化において、BOP 市場の顧客は、その日に消費するものはその日に買うという購買傾向がある。買いためや大きなボトルを買って保存するという先進国では当たり前の消費行動はあまり見られない。これは所得が低いことに加え、保存する場所や機器がないという事情が大きいであろう。だから先進国のメーカーが BOP 市場で商売をする場合には、パッケージ単位を小口化するのが一つのカギになる。

BOP 市場で成功しているアメリカの日用品メーカー、P&G はシャンプーを 1 日に使う分量に小分けした使いきりパックで新興国市場を攻略している。一方、ヤクルトはもともとが 65ml 入りの小さなプラスチック容器に入った商品であるから、わざわざ BOP 市場用にする必要はなく、日本の商品をそのまま持ち込むことができる。これは大きな強みである。

第二に、販売方法の現地化とは、商品を提供するプロセスを現地の事情に合わせてカスタマイズすることである。新興国は、先進国のようにいたるところにスーパーマーケットやショッピングモールがあり、気軽に電車や車でショッピングできるわけではない。地方に行けばいくほど小さな個人商店や行商が流通の中心を担っている。その点、ヤクルトの独自の販売システム、ヤクルトレディの仕組みはまさに BOP 市場にはぴったりの販売手法である。

ヤクルトの創業者、代田稔氏がヤクルトを開発し、販売を始めたのは戦前の1935年である。1963年には独自の販売システムである「ヤクルトレディ」を導入した。当時の日本は戦後の混乱から復興し、高度経済成長に向かう時期で、まさに現在の新興国とも重なる時代背景である。ヤクルトレディによる販売システムは現在も当社の販売網の中核をなしており、今も日本国内だけで約4万人がヤクルトレディとして活動している。海外のヤクルトレディは日本とほぼ同じ約4万人が存在し、彼女たちが、日本でもおなじみの小さな容器のヤクルトを1個1個販売している。

第三に、現地の人々をパートナーとして、価値を共有することの必要性は、BOPの社会情勢が根底にある。BOP消費者にとって先進国から新たに持ち込まれた商品は、先進国の消費者と違い、その効用や必要性、使い方について予備知識がほとんどない。衛生や健康に関連する商品を広めようと思えば、手洗いの重要性、栄養成分や効能の説明など、啓蒙活動も同時に行う必要がある。この点もヤクルトはヤクルトレディが担うことができる。

人口減少社会へと向かう日本では、これからは国内市場だけで成長を維持するのは困難で、成長戦略としてこうしたBOP市場に取り組んで行く必要があることは間違いないと思う。

また、貧困削減、栄養不足の解消、疾病の蔓延防止などの社会課題の解決は、先進国や国際援助機関による援助・支援の対象とみられてきた。他方、BOPビジネスは、BOP層のニーズに応えることにより、そのような社会課題の解決に寄与するものである。ただ、このような社会課題の解決は企業だけで成し得るものではなく、先進国、国際援助機関、途上国政府、さらにはBOP層に近い位置にいる現地の政府機関やNGOなどと連携することが必要となる。現地の政府機関やNGOと連携することは、BOP層の状況、ニーズ、アプローチの方法などを的確に把握するために重要な要素である。

最後、BOPビジネスは長期的な視点にたって取り組む必要がある。企業が本業として必要な収益を確保しつつ、貧困層の直面する社会課題の解決に寄与し得ようになるには、短期的な取組みでは実現できない。長期的な視点にたってビジネスの継続が維持できるようにすることが重要である。企業は必ず自発的に時間や資源やトレーニングを投資し、参入障壁がある製品と適正なレベルの生産率が作ることを確保する。それゆえ、簡単に複製できる物品を回避し、究極的にBOP消費者を貧困の状態に足踏みしないように目指しているはずである。

参考文献

- ・Prahalad, C. K. [2005] 『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，2010年）
- ・Dennis, A.P., Rodrigo, G. and Pablo, M. [2008] "The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 No. 7, pp. 393-401.
- ・日本能率協会マネジメントセンター [2011] 「日本企業のBOPビジネス」（日本能率協会マネジメントセンター，2011年）