

BOPビジネスにおける『成功』の考え方

樋屋詩野

●新興市場で始まった変化

新興市場で活動する企業の中で、一〇年前から新しい動きが現れ始めた。今までは、欧米の多国籍企業や日本の進出企業は、途上国では、欧米や日本などの先進国で教育を受け、先進国文化を享受する余裕のある上流階級か中産階級の上部を狙ったハイエンドモデルの商品やサービスを提供してきた。とくに、中国、インド、ブラジルをはじめとする新興市場の中産階級上層部では、急増する購買力を元に商品の供給が追いつかないほど需要が伸びているのが現状だ。

既に二〇年以上前から新興市場に拠点を設置し販売活動が続けてきた企業にとって、強力なライバルとして出現したのが新興国発の優良企業の存在だ。インドのタタグループをはじめとし、韓国、中国、ブラジルからの優良企業が次々に市場に繰り出してくる商品の数々は、もはや先進国企業の商品と品質の面でも格差がなくなってきた。現地発優良企業は、単なる加工に終始するのではなく、現地のニーズを汲み取ったイノベーションを起こしている。労働市場相

場も次第に上昇しているが、低価格のまま、徹底的なコスト削減や地元出身者を採用し細部のコネクションを強みとするチャネル展開を行う。先進国企業は「低価格競争に陥り、コモディティ化が進む」として憂慮していたが新興国発企業が内部から進化していくスピードに追いつけなくなってきた。そして次第に、市場に対するアプローチを根本から変革することが重要と考える多国籍企業が現れ始めた。

●BOPビジネスの背景

本論では「BOPビジネス」を商品やサービスを通じたビジネスによって、新興市場の貧困層にまでリーチし、貧困層の生活の利便性を向上させることを指す。さらには、貧困層自身が貧困から抜け出すための経済的な手段や機会を提供し、コミュニティを全体的に底上げする。また、とくに多国籍企業における「BOPビジネス」の場合は、今まで開発援助機関が対処してきた「貧困削減」という課題に対し、途上国で経済活動をする企業も民間企業ならではの発想や技術を用いて解決に貢献することを指して

いる。途上国への投資資金は援助機関によるものよりも、民間企業の投下する資金の方が大きくなってきた。これらの資金を貧困削減にも寄与する事業に投下することが、途上国でビジネスを行い、利益を得る企業にとって「責任」(Responsibility)として捉えられ始めている。企業は自らの経済活動に貧困削減に寄与する要素を取り込み、「責任あるビジネス」(Responsible Business)を生み出そうとしている。

このような流れから見ると、社会的なミッションや社会貢献やCSR(企業の社会的責任)の側面だけが強調されがちである。というのも、BOPビジネスは短期的な収益を生まないで、社会的なミッションやCSRや社会貢献の考え方をなくして立ち上げることができない。だが、事業を責任もって持続させるために収益性が重要となる。海外市場の競合からのプレッシャー、社内の戦略方針などで収益性が求められるだけでなく、責任を持ったビジネスを展開する上でも収益性と社会性の両面を併せ持つことが必要とされている。

日本でも動きが始まっている。日本でB



OPビジネスへの期待が大きく膨らんできた背景には、二〇〇八年秋以降の金融危機における先進国の売り上げが冷え込んだことがある。途上国における売り上げが安定的に増え続けている、食品、日用消費財や車両などの分野では、途上国市場の存在感が増してきている。二〇〇九年に入ってから「新興国市場チーム」を結成する日本企業もあり、この市場に本腰を入れ始める段階にある。

一方で、CSRや社会的なミッションに関する言論に携わる人々の地道な活動も実を結びつつある。世界の最貧国の一つであるバングラデシュで、マイクロファイナンス機関であるグラミン銀行を創設したムハシマド・ユヌス氏のノーベル賞受賞は、世界的にもマイクロファイナンスに対する関心を高めた。先進国のビジネス界で、貧困削減や社会的課題の解決に対してビジネスで対応する手法を持ち込むイノベーター達を「チェンジメーカー」として賞賛できるロールモデルとする機運が高まり、こうした機会に対して優秀な人材が集中するようになった。

●成功と失敗の考え方

こうして今やBOPビジネスは一つのジャンルとして形成され始めた。だが、その実態を目の当たりにした人も少ない。多くの海外のビジネススクールが現地へ赴き調査をしているが、その多くはビジネスモ

デルや収益構造、ブランドへの効果、社会的裨益を中心とした分析をするに過ぎず、その背景に潜む様々な企業への外部からのプレッシャー、社内での方向決定の経緯、さらには失敗を重ね、リスクを徐々に克服した経緯などは含まれていない。人々は成功例を探しているが、現場では「失敗の方が成功よりも多い」のである。これは他のビジネスにおける研究開発の成功と失敗と同じである。

BOPビジネスの成功と失敗を判断するために、「その企業にとつての『成功』とは何か」が反映される。なぜBOPビジネスを実施しなければならないのか、なぜBOPビジネス以外では達成できないのか、どの程度何に対する効果を得られれば「成功」と呼ぶのか。こうした疑問に答え、目的を明確にしなければBOPビジネスは迷走し、失敗を生む。

第一に、収益性に対して企業自身が目的を明確にすることは重要である。ビジネスである限りは収益が必要と考えるのは当然だが、収益性にこだわりすぎると、諸条件で折り合いがつかず、事業実施に至らずに終わる。また、CSRや社会貢献の観点だけでなく事業に着手する場合は、担当者個人による意志決定や個人的な関係性からビジネスが構築されることがあり、この場合、一定規模を超えて拡大することを目指すことは非常に難しくなる。単価が小さいBOPビジネスを収益的に持続可能にするには、

規模の拡大、複製可能なモデルの二つが必要である。そして、システムとして対応できる社内体制が欠かせないが、そのためには企業戦略に沿った計画と承認プロセスを経て実現しなくてはならない。明確な目的を先に提示してから検討を始めることは、最終的にBOPビジネスが持続するかどうかを決定する大きな要因なのだ。

第二に、社会性に対してどのような目的を持っているかを明確にしておかねばならない。自社が取り組むべき社会的な課題とは何か。どの程度効果を生み出したか。よくBOPビジネスでは、教育へのアクセスを得られた子ども数や電力を得られた世帯数などを前後で比較することがある。資金提供を行った投資家や社内での意思決定者や他の部署に説明をするためにこうした数値は必要となる。その際にも、やはり自社の目的に沿った社会性に関する指標を打ち立てておく必要がある。

このように自社の目的をいかに設定するかによって、収益性でも社会性でもアプローチが異なり、それによって「成功」と「失敗」の定義が変わるのである。

●多国籍企業によるBOPビジネス

目的を設定していく上で、「現地企業によるBOPビジネス」と「多国籍企業によるBOPビジネスの関与」では考え方が異なることに留意したい。多国籍企業について「関与」としたのは、必ずしもBOPビ

ビジネスの実施主体者とはならず、投資や協力といった形に留まることが多いからである。

現地企業によるBOPビジネスは、前述のグラミン銀行やバンングラデシユの大規模NGOであるBRACのようなアクターがおり、法人形態は問わない。最終目的は社会的な課題解決であり、ビジネス単体収益は副産物である。よって、成功の指標は商品・サービスを届けることができた貧困層の数であり、商品やサービスに求められる要件は必ず貧困層の生活に利便性や収益性を必ずもたらすものである。これらのビジネスは多国籍企業のビジネスに比べれば、規模も小さく、機動的、柔軟であり、投資家の顔よりも顧客である貧困層を大切にす

る。一方、多国籍企業は貧困層以外にも顧客がおり、他の事業も並行して行っているため、より目的設定において考慮すべき要因が多い。だが、その一方で多国籍企業ならではの限界があり、その状況を整理した上で目的を明確に設定していくべきだろう。企業にとつて、BOPビジネスは成功するとは限らない未知の挑戦であるため、自社の強みを生かせる分野で、リスクをとれる範囲でしか関わることはできない。さらには試行錯誤の長い忍耐が求められ、長期的視野によって事業投資が決定できる企業のみが参入できる。こうした拘束条件の中で、いかに目的を設定していけばよいだろうか。

事例として、現地の企業と自社の強みをいかし協働・連携することでBOPビジネスに期待する目的を果たす手法がある。例

えば、ダノン・グループは現地のソーシャルビジネスの担い手と常に資本提携関係を結び、知見を集約する、というパターンを確立して来た。前述のグラミン銀行が行う社会的事業に対し、ダノン・グループが出資し、グラミン・ダノン・フーズ有限会社を設立した。グラミン銀行からの顧客である貧困層のうち、乳牛によるビジネスを行っている人々から牛乳を買い取り、それを原材料とし、特別に栄養価を高くしたヨーグルトを生産する。生産工場は小規模で農村地域に設立され、周辺の貧困層を雇用する。販売はやはりグラミン銀行の顧客である貧困層が、フランチャイズビジネスとして販売を行う。都市部では一二タカ(一五円)、貧困層の多い農村部では六〜八タカ(一〇円程度)で提供する。

ダノン・グループは、自社の販売網だけでBOP層にリーチすることは不可能と割り切り、マイクロファイナンス機関であるグラミン銀行のデータと知見、ネットワークを重視した。一方で、ダノンのヨーグルトに関する知見を提供した。ダノンの名はグラミン銀行とともに広まり、ブランド構築にかかるコストも抑えられた。ダノンは直接的な収益を目的とせず、こうした副産物こそ事業単体からの収益よりも価値があると判断した。そして社会性の観点で理念

を共有できるグラミン銀行との協働を選んだのである。

●BOP層を巻き込む

多国籍企業にとつて、確かに当初のBOP市場参入が消費老数の拡大であったとしても、消費者を増やすためには貧困層が居住するコミュニティ全体の底上げが必要となる。さらに、貧困層に自社が彼らの生活を脅かすものではなく、彼らの生活に便益をもたらす企業であることを示せば、将来的に多大な価値を生む口コミになる。

とくに口コミ形成に関しては、社会貢献やCSR活動だけでは、新聞や情報を手入れしマクロ的に企業を比較できる有識者や富裕層の人々にしか訴求することはできない。識字率が低く、情報を手りする手段もないBOP層にとつては、BOP層の便益に直接つながる活動を行う以外に、自社が貧困を脱出するための支援者であることを知ってもらう機会はない。

多国籍企業は「責任あるビジネス」としてコミュニティといかに対峙するかを問われ始めている。例えば、製品加工や原料調達を行うサプライヤーとして生産のパリューチェーンに入ることもできる。家庭内の縫製労働や個人農家との契約を行えば、中間業者を通すことなくBOP層と対峙し彼らを持つ課題を共有できる。商品販売のディストリビューターとして販売のパリューチェーンに入ることもできる。小規



模のフランチャイズを村々に配置しBOP層を雇用すれば、コミュニティのニーズをつぶさに知ることができる。実は、こうしたバリエーションの中にBOP層が参画させていくプロセスこそが、従来のビジネスの手法から跳躍し、発想を変え、新しいイノベーションを生み出すのである。

だが、バリエーションにBOP層が入ること自体は、オペレーションを煩雑にし、それぞれの小粒のビジネスに対する細心のケアが必要になる。BOP層が自らの農業生産物や家庭内で製造した衣服などを管理して出荷する、または、BOP層が商品を販売して歩く、という個々のビジネスこそ持続可能性がなければ、最終的に彼らを貧困から脱却させる支えにはならず、貧困を増加させるだけである。個々のビジネスの収益率が悪いとしても、多国籍企業側が一方的に管理し命令するのではなく、BOP層と共に収益率をあげるための工夫を考える必要がある。なぜなら多国籍企業が気づかない現場のボトルネックが存在している可能性が高く、それを知っているのはBOP層のみだからである。

BOPビジネスに関するすべての失敗の原因は、このケアにかかるコストが非常に大きく、諸々の小さな事業に対する評価、アドバイスなどの作業に係るコストを下げることができないことだ。社会性を重視すれば、ケアを綿密に行う必要があるがコストがかさみ、結局非営利活動として本業と

切り離して事業を実施せざるを得なくなるケースが多い。一方で収益性を重視すれば、個々の事業に対するケアが希薄になり、バリエーションの中にリスクが増大することになる。これは、関わるBOP層の生活にも最終的にダメージを与えかねない。

●包括的な強さを持つ企業へ

だが、何よりも大きなリスクはBOP層側の状況ではなく、先進国企業の内部に存在している。それは、貧困の原因を取り除いていく手法に対して、あまりに理解がないにも関わらず、BOP市場への参入を試みてしまうことである。

戦略が的を得たものでなく、自社の商品・サービスが社会的な課題を解決できなければ、決して売上は上がらず、コミュニティからの長期的な信頼を構築することも不可能である。とくに貧困の個々の要素は互いに繋がりを持っていることが見過ごされがちである。教育、医療サービスの提供、知識格差の縮減、女性や子どもの権利向上、地域環境の保護、金融面のサポート、農業起業活動支援など、どれかひとつが欠けてもうまくいかない。コストや要求される条件は厳しくなるが、包括的なアプローチをとる強さがあれば、社会的効果も倍増し、収益面でもリスクを分散することが可能となる。

BOPビジネスのテストモデルのうち四分の三が失敗するといわれている。その代

わり、そうしたテストを繰り返すための企業文化と体質を整え、多面的なアプローチをビジネスモデルの中に内包し、常に柔軟に対応できる体制を築いていくことで、企業の組織的な性質を鍛えられ、強くなるのである。こうした試練に果敢に挑む挑戦者が勝つ時代が来る。BOPビジネスにおける「成功」とは、グローバルな次世代を生き残っていく「強い」企業へと、シフトしていくことなのではないだろうか。

(つちや しの／日本総合研究所
ヨロップパ研究员)