

Title	BOPビジネスにおけるR&Dの新しいスキーム
Author(s)	肥本, 英輔
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 139-142
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/9262">http://hdl.handle.net/10119/9262</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## B O P ビジネスにおける R &amp; D の新しいスキーム

○肥本英輔（日本能率協会）

## 1. はじめに

2008年9月に生じたいわゆる「リーマン・ショック」により、その後の先進国経済が疲弊したままであるのに対し、相対的に打撃を蒙ることの少なかった中国、インドなどの新興国は着実かつ力強い経済拡大を続けている。これらの新興国は、所得拡大を続ける中間層を数多く抱えることから、いまや世界の成長セクターとして、また最も魅力的な新興市場として世界中の有力企業、投資家の注目するところとなっている。ただし、こうした新興国の中間所得層（ボリウムゾーン）を対象としたビジネスは、現在、熾烈を極めており、一般的には日本企業の苦戦が報じられている。

一方、20世紀末から主としてヨーロッパの企業で試みられてきた途上国、とりわけ低所得層を対象としたビジネス（BOPビジネス）が、ここに来てようやく軌道に乗り始めたことから、途上国の低所得層が「ネクスト・ボリウムゾーン」としてにわかに脚光を浴びるようになってきた。この流れに遅れまいと、日本政府も経済産業省や外務省などが中心となり、「オール・ジャパン」を旗印にBOPビジネスの推進を打ち出している。

（注 BOPビジネスとは、年間所得3000ドル以下の低所得層を主たる対象とするビジネスのこと。一部推計では年間5兆USドルの経済規模があるとされ、にわかに注目されるようになった）

こうした経営環境の劇かつ構造的な変化の中で、これまで先進国市場での競争力強化にまい進してきた日本企業は、環境変化への迅速な対応を迫られているが、現時点では、有効な打開策を生むに至っていない。

本稿では、筆者らのこの半年間の調査研究をベースに、特にBOPビジネスに関する新しい研究開発のスキームに関する研究の一端を紹介し、新たな製品開発の可能性について議論していきたい。

## 2. B O P ビジネスの本質

BOPビジネスの基本的な概念が提唱されたのは1997年頃、ミシガン大学ビジネススクール教授の故C. K. Prahalad（2010年4月に逝去）らの講演や論文が嚆矢とされる。その後、同氏を中心とした実証研究をベースに2004年には『THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID』（日本版『ネクスト・マーケット』2005年）が刊行され、BOP層を新たな市場と捉える考え方が、世界のグローバル企業の経営層に広く浸透するようになった。その経緯は、『ネクスト・マーケット』増補改訂版（pp. 225-243 2010年）に詳しい。

本書には「BOPビジネス」という用語は使われていないが、同氏が「BOP層を対象としたビジネス」の存在に着目し、その社会的な意義とビジネスとしての可能性に言及し、その存在を世界に知らしめたという意味で、同氏こそ「BOPビジネス」（という概念）の創始者といえることができる。

しかし、現実の世界では、BOPビジネスなどという言葉が生まれるはるか以前から、低所得層を対象とした事業は、さまざまな国や企業で取り組まれていたのであり、日本でも代表的な企業といわれるヤクルトや味の素などの関係者は、「何をいまさら」と冷やかに受け止めることが多い。彼らにとっては今日のいわゆるBOPビジネスは本業そのものであり、通常の海外事業とまったく変わらないのである。

一方、21世紀に入ってから、マラリア予防用の蚊帳の製造販売を開始した住友化学は、黒字経営でありながら明確にCSRの一環と位置づけて活動を推進している。同社は、世界的な援助機関やNPOなどと連携し、アフリカ各地の貧困層にこの蚊帳を低価格で配布することにより、マラリアの発生を著し

く減少させている。同時に、生産部門を中心に正規従業員の雇用を急速に拡大しており、併せて労働者の生活改善や教育機会の提供など、まさにBOPビジネスの典型といえる活動を行っている。同社では、利益は現地に還元するとしているが、その理由として、CSR活動の企業評価への貢献は計り知れないほど大きいことを挙げている。

ユニークなのは、バングラデシュのBOP層に低価格の飲料水用の浄化剤の普及を目指す日本ポリグルのアプローチである。発明家でもある創業者の理念が色濃く事業運営に反映しており、現地への貢献としたたかな事業家としての野心をどのように調和させながら、事業を軌道に乗せていくのかが注目されている。欧米系の多国籍企業が現地の巨大金融資本と提携して事業を推進しようとするのに対し、同社は、独自の販売要員（ポリグル・レディ）を養成して自立的な事業モデルを確立しようとしている。

また、同社が注目される理由の1つとして、「中小企業のトップダウン経営こそがBOPビジネスと親和性が高い」とする創業者の仮説（信念）を、自らの実践の中で証明しようとしていることが挙げられる。

このように、BOPビジネスの実相は様々である。日本だけでもこのような状況なのであり、世界に範囲を広げればさらに様相の異なる事例が多く存在している。例えば、ソーラーランタンの製造・販売（開発・普及）を行っているD-Light社は、スタンフォード大学の学生2人がデザイン・コンペティションで評判を呼んだ商品コンセプトをベースに、ベンチャーファンドの支援を得て2008年に設立、積極的な世界展開を始めたものである。

### 3. まったく新しいBOPビジネスのスキームの登場

今日、企業人や経営学の関係者がBOPビジネスについて論じる場合、その多くは多国籍企業やグローバル企業の新事業としての可能性や成功要因の分析などが中心テーマである。いわば暗黙の了解として、大企業における新事業創出の新たな方法論が期待されているのである。

しかし一般的な大企業の経営判断としては、中間所得層を飛び越えて低所得層市場に優先的に参入するという「奇策」に他ならず、本格的な参入を考える企業は限られるだろう。仮に、長期的な視点から参入を決断したとしても、貧困層の生活現場を知悉しているとは思われない先進国の大企業の社員が、現地ニーズにあった製品を効率的に開発し、高い士気を維持しながら営業活動に従事することは、現実問題として容易なことではないだろう。

これに対し、リーダーが率先して参入し、自ら現場で意思決定をするタイプの中小企業であれば、相対的な適応力は高いに違いないと思われる。この典型が日本ポリグルである。ただ、その場合、資金力やグローバルな展開力に疑問符がつく。BOPビジネスの本来の目的である低所得層の生活改善や社会改革への影響力は小さくなる可能性が高い。したがって、多くの中小企業の参入が期待されるが、事業遂行の面からハードルが高く、仮に高い志があったとしても、そこまでの困難に挑戦するような経営者が大勢現れるとは考えにくい。

では、より有効かつより効果的なスキームがあるのだろうか。換言すれば、理想的なBOPビジネスのスキームとはどのようなものだろうか。以下、いまだ実現してはいないが、筆者の注目する理想スキームを紹介し、その現実可能性について考えてみたい。

#### ① 最大のキーワードは「持続可能性」

第1に、参入する事業に求められる要件は「持続可能性」である。

BOPビジネスに限らず、企業活動の目的は「社会貢献と利益の同時達成」であろう。ただBOPビジネスの場合は、より「社会貢献」への期待が大きいように思われる。具体的には、BOP層の雇用の拡大と近代市民社会の基盤整備への貢献である。

その背景には、これまでの国際的な援助機関の活動が、膨大な援助資金を長期にわたって投入してきたにもかかわらず、途上国の自立という点では必ずしも成功していない、という一般的な認識がある。そうした閉塞状況の中から、いわゆる「魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教える」という新たな援助の理念が生まれたが、援助機関には1次産業以外の営利行為に関するノウハウは乏しい。BOP層の雇用の拡大と所得水準の向上のためには、民間企業の進出に頼らざるを得ず、とりわけ南北問題が深刻

になるにつれて、グローバルな大企業、産業資本との連携が志向されるようになった。

したがって、参入する企業としては、雇用の維持拡大に最大限の配慮せざるを得ないのが実態である。また、雇用の継続といった側面からも「利益の確保」が必須となっている。利益が出ないとすれば事業の継続は不可能になるからだ。また、「利益の確保」が見込めない場合は一般には撤退を考えるであろうが、こうした特殊事情を勘案すると、BOPビジネスの場合、撤退は容易ではないと認識しておいたほうがいい。多くの企業が入り乱れて自然淘汰を繰り返すという一般的なイノベーションのメカニズムは、ここでは機能しない。

参入に当たっては、徹底して事業の「継続可能性」を担保することが不可欠となろう。

## ② 現地密着型の製品開発・事業開発の重要性

5兆ドルのBOP市場といっても多彩である。アフリカの熱帯雨林地域の低所得層と中国山間部の低所得層では、求める商品や生活上の悩みが異なることは言うまでもない。おそらく同じ地域の人々の間でも、千差万別のニーズがあるに違いない。その中で、どのような商品をどのような価格帯で、どのように提供していくのかは、最も重要かつ困難な経営判断のテーマといえよう。

これまでのBOPビジネスで成功している欧米の大企業は、現地との提携により、現地ニーズを吸い上げている。また、巧妙に現地政府や国際機関を巻き込んで、市場喚起のための大々的なキャンペーンを行い、リスクを分散しながら、自社製品の市場創造を戦略的に推進している。このように、慎重な手続きを踏みながら、現地密着型の事業展開を推進しようとしているのである。

しかし、この方式が本当に有効かどうかはまだ結論が出ているようには思えない。提携の規模が大きくなればなるほど、複雑な意思決定プロセスを経なければならぬ。市場への迅速な対応という点では疑問符がつく。また、参入するためには現地政府や関連企業との提携が前提というのであれば、新たな参入リスクといえなくもない。

(注 これに対し、日本企業で成功しているとされる企業は、じっくりと時間をかけて現地の人々の信用を獲得しながら、独自の販路を拡大してきた企業が多い。商品開発の面では、特に現地仕様にこだわることはなく、むしろ日本で開発された商品の普遍性を信じて、まさに愚直に事業を推進してきたように見受けられる。その意味では、世界で議論されているBOPビジネスの流れとは異質であり、特異な展開例として注目されよう。)

では、どうすればいいのだろうか。筆者が注目する活動は、MITのD-Labやスタンフォード大学のデザイン専攻の学生たちが取り組んでいる生活者中心のデザイン志向を取り入れた製品開発への取り組みである。彼らの技術に対する認識の特徴は、1970年代に『スモールイズビューティフル』という著作で一世を風靡したドイツ系イギリス人経済学者E.F. Schumacherが提唱した「中間技術」を今日流に敷衍した「適正技術」の活用を重視する点にある。

現地生活者のニーズや潜在的な欲求の徹底した探索と理解を前提として、「適正技術」をまさに適正に駆使することによって製品を開発するというのである。

その例としては、自分で視力調節できる眼鏡や、現場で調節可能な低価格の義足などがある。現在、アメリカだけではなく、日本においても様々な製品開発のプロジェクトが進行しているという。その有効性の検証はこれからではあるが、従来とは異なるアプローチとして大いに注目される事例である。

## ③ 新しい資金調達システムの構築

今、工学系大学の研究者・技術者らを中心に、「適正技術」を応用してBOPプロダクトをデザインしようという動きが広がっている。しかし、彼らには生産・販売するための資金やノウハウはない。特に、本格的な事業として展開するには、膨大な開発予算が必要となる。そこで、重要な役割を果たすのが、SRI投資を重視する投資機関や慈善財団、国際援助機関そして貧困問題に関心を持つ個人投資家などである。

9.11事件以降、世界の援助機関はテロの元凶として貧困があることを認識し、以来、資金の流れが途上国の貧困の撲滅に向かうようになったという見方がある。こうした援助機関は、若い技術者や社会改革のリーダーたちの取り組みを真剣に見つめ、有効と判断すれば大胆に支援するに違いない。

事実、ある国際機関で働く日本人が始めたNPO法人は、ホームページ上で、新しい製品開発や開発事業のアイデアを公開し、資金の提供を呼び掛けている。この団体名はコペルニクと称し、2010年2月

NY に設立された。事業の目的は、「オンライン・マーケットプレースを通じてテクノロジーを所有する会社や大学、途上国の市民団体、そして一般市民の3者をつなげ、革新的な技術・製品を、発展途上国に波及」させること。基本的な仕組みは、「ウェブ上に革新的な製品・技術を掲載し、それを見た途上国の市民団体が立案したその技術・製品を活用するプロジェクトの提案書をウェブ上に掲載。プロジェクトを見た一般市民は、少額の寄付をし、プロジェクトを実現」させるというもの。すでに複数のプロジェクトがすでに一定の出資を得て、実施に移されている。(コペルニクのホームページより引用)

このシステムが一般に広く普及すれば、個人の資金が世界中から集まり、まさに Prahalad のいう「マイクロ投資家」が多数登場することになる。現時点では、まったくの実験段階であるが、このシステムは、産業革命以降の産業資本と金融システムの存在を根本から無化する可能性を秘めている。そして、このシステムの稼働を可能としているのが、グローバルに整備された I C T インフラである。

つまり、従来は、工場を作り、新しい開発投資をするために資金調達が必要だったのであり、そのために大企業という仕組みが出来上がってきたのであるが、この必要性が今、根本から疑われ始めている。たとえば、工場はもはや自前で維持する必要はない。EMS という生産請負の専門企業に委託すればいい。では、技術者はどうか。先端的な大規模システムなどの技術開発や事業開発であれば技術者を自前で抱えるメリットはあるだろう。まさに競争力の源泉だ。しかし、BOP プロダクツの開発にはほとんどの場合、先端的な研究者や技術者を必要とすることはないだろう。必要な場合には、ネットで世界中の研究者たちに協力を呼びかければいいのである。現実には、こうしたオープン・イノベーションの動きは今や常識となりつつある。

極論すれば、開発すべきテーマを決めてしまえば、後は、それに必要な技術者をネットで集め、現地の生活者とネットでやり取りしながら、製品開発や販売方式の開発をおこない、同時に、現地の販売希望者を募り、最も安い生産業者を選定すればよいのである。ほとんどの経営活動をネットで、しかもグローバルに同時進行形で行うことができるのである。(注 理想的には生産も現地化すべきであるが、「継続可能性」の観点から最も生産コストの低い方法を選択する必要がある。雇用は、販売員中心に拡大していくことになる。) )

#### ④ 継続力の源泉としての「ネットワーク力」

もしMIT やスタンフォード大学の学生たちのような産業界以外の人間が、世界から資本を集めることができ、現地の人々とともに現地ニーズに立脚した商品を開発・販売することができ、しかも現地に何らかの雇用を生み出すことができるならば、これほど「継続可能性」の高い仕組みはないと思われる。

その際、最も重要な継続の基盤は「ネットワーク力」となろう。現地の人々や開発技術者、生産関係者との意思疎通を図り、一方で援助機関やマイクロ投資家の期待や利害を調整し、事業を軌道に乗せていくというのは、想像を絶する苦しい作業になるのかもしれない。あるいは、これほど感動的な仕事はないと感じるのかもしれない。成否は、ひとえに未知の作業に取りかかる若者たちの勇気と想像力に左右されるだろう。

おそらく、最大のネックは、現地サイドの人材のネットワークをどのように構築するかであろう。いかに I C T インフラが整備されてきたといえ、優秀な現地人材がこの仕組みにどれだけ参画するかは未知数である。熱心に取り組む先進国の学生たちにしても、一時の社会勉強程度で終わる可能性もある。それで、果たして「継続可能性」は担保されるのだろうか。

筆者は、仮に学生個人個人は通過儀礼のように通り過ぎて行ったとしても、仕組みが存続する限り「継続可能性」は担保されるのではないかと推測している。また、事業が軌道に乗るに従って、ネットワーク自体が成長する可能性が高い。コア人材は定着すると考えるのが自然だろう。

もし、このスキームが成立するとすれば、BOP ビジネスのみならず、「製造業」の常識が大きく変わる可能性がある。その意味で、新しい研究開発(製品開発)のスキームの成立を注意深く見守りたい。

以上

#### 参考文献

- (1) C・K・プラハラード『ネクスト・マーケット(増補改訂版)』2010年
- (2) E・F・シューマッハー『スモールイズビューティフル(人間中心の経済学)』1986年
- (3) コペルニク・ホームページ <http://www.thekopernik.org/>