



2012年1月30日(月) 開催

テーマ:「Base of the Pyramid(BOP)へのビジネスによるアプローチ」

報告者:新山 康夫(主任研究員)

## 概要

C.K.プラハラード等の経営学者が、経済ピラミッドの底辺に位置する貧困層をBOP層と呼び、「BOPペナルティ」や非公式経済に「隠された富」の存在を指摘したこと等を契機に、今世紀に入って、BOPビジネスに対する関心が急速に高まった。先行事例研究や産学共同プロジェクトを通じて、BOP市場に関する経営理論も次第に進化してきている。

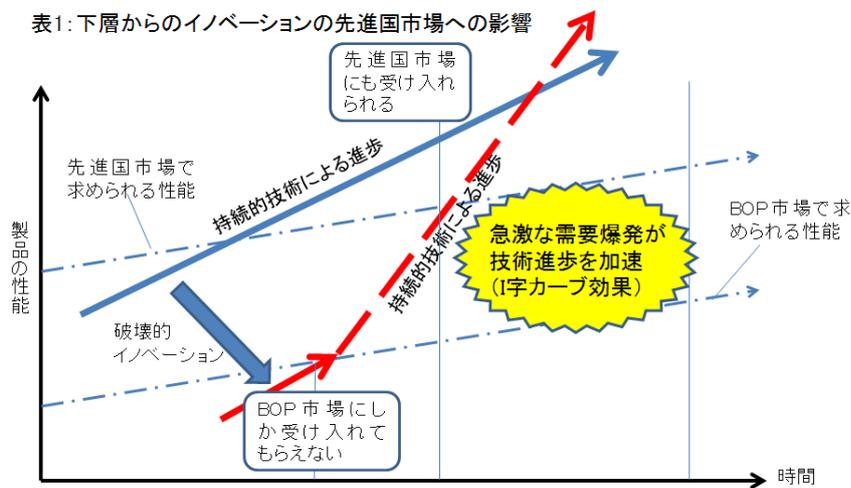
### 1.BOPビジネス論

プラハラードらのBOPビジネス論は、大きくBOP市場創出論とイノベーション源泉論の2つのパーツから成っている。

BOP市場創出論は、グローバル経済から無視されてきたBOP層を如何に市場として創造、開拓していくか、その手法を論ずるものである。インフラ未整備、不均質で断片化といった特徴を有するBOP市場においては、先進国型事業モデルは有効ではなく、現地密着と経済エコシステムの構築、超薄利多売モデルの構築を柱とする、ビジネス・イノベーションが必要だとしている。

第二の柱であるイノベーション源泉論は、BOP市場における製品・サービス開発・ビジネスモデル創造が先進国含めた経済ピラミッドの上層に対して破壊的影響を及ぼす可能性を指摘し、先進国企業に対して次世代への生き残り戦略として「ピラミッドの下層からのイノベーション」を提案するものである。

BOP市場には、変化や市場の成長を促進する要因(例えば、若年層の多い人口構造、強



クリステンセン「イノベーションのジレンマ」を参考に筆者作成

い上昇志向、規制環境の変化等)が多数存在しており、先進国で十数年かけていた変化(S字カーブ)が、BOP市場では3~5年で変化(I字カーブ)してしまう。BOP向けの安価なソリューションが、急成長に呼応して技術的にも急速に進歩を遂げ、最終的には先進国市場の既存製品・サービスに対して破壊的影響を及ぼすことになる。(表1参照)

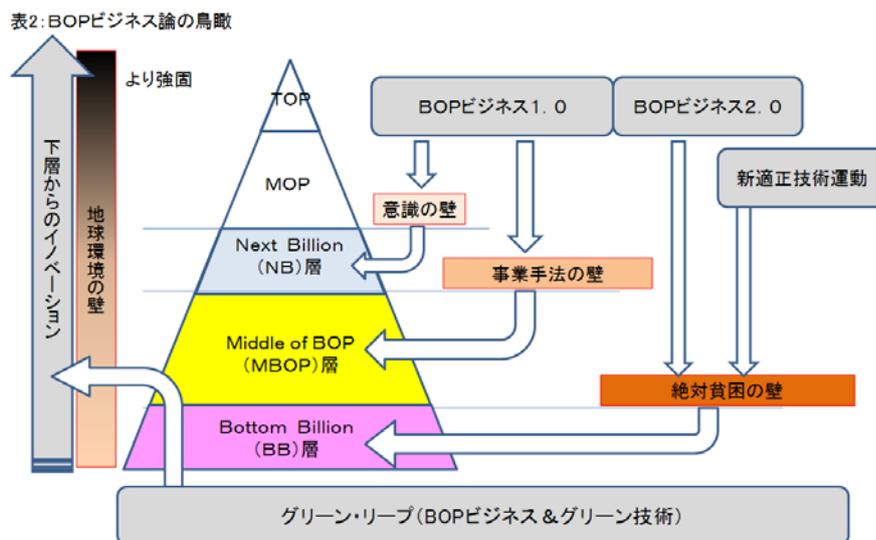
## 2.BOPビジネス論への批判と進化

消費ではなく所得向上こそ貧困問題の解消に必要との批判が根強く存在している。これに対しては、「BOPビジネス 2.0」と称して、BOP層を「買い手、売り手、起業家」としてバリューチェーンに参画させて、「Selling to the Poor」から「Business Co-Venturing」に転換しようとする動きが出てきている。P.ポラックらが主導する新“適正技術運動”では、BOP層の所得獲得能力の向上に力点を置いて、製品・サービスをデザインしBOP層に手の届く価格で提供するアプローチが提案されている。

また、BOPビジネスについては、プラスチック製の小袋がごみとして散乱する等、地球の持続可能性の面での弊害も指摘されている。

これに対しては、BOPビジネスとグリーン技術の融合させる、「グリーン・リープ論」が主張されている。大型・集中型のグリーン技術、「グリーン・ジャイアント」よりも、小規模分散型グリーン技術、「グリーン・スプラウト」の方が、BOP市場には適合性が高い。BOP層と共同で多数の小規模ビジネス実験を実施することにより、貧困問題と持続可能性問題の双方に対する創造的なソリューションが産み出され、「ピラミッドの下層からのイノベーション」を通じて、やがて先進国市場にも大きな変化をもたらす、というのである。

以上のとおり、BOPビジネス論が、批判を糧にしつつ精力的に研究・整備され、経営者、起業家等にも浸透してきていることを見過ごしてはならない。(表2参照)



### 3. 日本企業の課題

BOPビジネス推進にあたっての日本企業の課題は、組織体制、資金調達等多岐にわたるであろうが、最大のネックは人材確保であろう。途上国の劣悪な衛生環境に耐えて現地密着でBOP市場を創出できるような人材を確保できるかである。

欧米諸国には、植民地時代に旧宗主国として培ったネットワークを活用でき、中国、インド企業の場合は、世界各地の現地社会に入り込んだ華僑、印僑のネットワークを活用できる。韓国サムスンの場合は、20年前から現地専門家制度を立ち上げ、毎年多くの社員を途上国等に送り込み、現地環境への適応、人脈作りに地道に取り組んでいる。

また、世界の半導体産業の水平分業の進展を支えたのは、「頭脳還流」であるとの説がある。途上国から「頭脳流出」した人材が、先進国で高等教育を受け企業に入社し、母国での事業開拓の先兵の役割を果たしているというものである。BOPビジネスの推進にあたっても、欧米多国籍企業はこの「頭脳還流」の仕組みを有効に活用している。

日本企業はBOP向けの社内人材の育成に早急に着手するとともに、途上国からの留学生を積極活用することで「頭脳還流」の仕組みを取り込む必要があるのではないか。

### 4. 日本の成長戦略

これまでの政府の成長戦略には、「日本で先進技術を確立、途上国に教授、世界に普及」という発想が目立つ。中長期的に考えれば、BOP市場をイノベーションの源泉と捉える発想を成長戦略に組込んでおく必要があるのではないか。「日本再生の基本戦略」に提示されている経済・社会・国際の3つのフロンティアに、「BOPのフロンティア」を追加することを提案したい。

従来の延長線上で最先端を極めるアプローチを否定する必要はない。「ピラミッドの下層からのイノベーション」という発想を戦略の中に付け加えることにより、日本の成長戦略の厚みが増す。日本総体として、ピラミッドのトップとボトムの両面をフロンティアとするイノベーションを主導する立場に立つことができれば、将来にわたって日本は新陳代謝を繰り返しながら厳しい競争を柔軟に生き抜けるのではないか。

以上