

# 新興国・途上国における王道戦略としての BoPビジネスの実践（上）

2030年の55億人・70兆ドル市場に向けて

渡辺秀介



平本督太郎



津崎直也



## CONTENTS

- I 将来の巨大市場としてのBoP
- II 日本政府・日本企業によるBoPビジネス  
支援・展開の現状
- III 先行企業のケーススタディから見る  
BoPビジネスの失敗要因
- IV 日本企業が乗り越えるべき課題
- V 成長するBoPビジネスの実践手順

### 要約

- 1 アジア・アフリカ地域を中心とした新興国・途上国の人口増により世界人口は70億人に達した。なかでも、「BoP」は47億人・5兆ドルという巨大市場となっている。多くの企業が、「すでに顕在化しているこのBoPという巨大市場の獲得」、もしくは「BoP層が将来的にMoP層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場（2030年時点で55億人・70兆ドル）の獲得」のいずれかを、BoPビジネスを推進する主目的にしている。
- 2 BoPとは年間所得3000ドル未満の人々、MoPとは同3000ドル以上2万ドル未満の人々、ToPとは同2万ドル以上の人々を指す。
- 3 2009年は日本にとって「BoPビジネス元年」といわれるほど、政府関係機関や国際機関によるBoPビジネス推進のイニシアティブが本格始動・拡大した。その影響もあり、日本企業におけるBoPビジネスへの取り組みも広がってきた。
- 4 しかしながら、多くの日本企業が苦戦を強いられており、①顧客の視点（対象国におけるポートフォリオ戦略とBoPビジネスの融合）、②製品・サービスの視点（現地・現物志向の強化）、③ビジネスモデルの視点（BoPビジネスの収益性向上の追求）——の3つの課題を乗り越える必要に迫られている。
- 5 成長するBoPビジネスを創出するには、コンセプト策定段階における「インパクト（影響）」、製品開発・事業検討段階における「インサイト（洞察）」、事業推進段階における「ダイナミズム（動態）」——をそれぞれ組み込む必要がある。

## I 将来の巨大市場としての BoP

新興国・途上国の勃興により、世界経済の重心は欧米からアジア・アフリカを中心とした地域へと移っている。そのなかでも「BoP (Base of the Economic Pyramid: 経済ピラミッドの基盤)」には、2005年時点で47億人・5兆ドル（本稿は05年の国際ドル換算を使用）という巨大市場があり、新たな成長機会を模索している企業にとって魅力的な市場になっている。

BoPとは、1人当たり年間所得3000ドル未満で暮らす人々の層であり、成長市場として近年注目されているアジア・アフリカの新興国・途上国の大半はBoP層が占めている。BoP層の1人当たりの購買力は高くないものの、生活必需品や生活の質向上に資する製品・サービスに對価を支払っていることは、これまでBoPビジネスに取り組んできた欧米先進企業の事例を見れば明らかである。

BoPビジネスは、「すでに顕在化している巨大市場の獲得」と「将来的にBoP層がMoP (Middle of the Economic Pyramid: 年間所得3000ドル以上2万ドル未満) 層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場の獲得」をねらいとするビジネスとして、日本でもさまざまな企業が取り組みを始めている。

BoPビジネスを展開する分野は、2000年9月に国連連合（以下、国連）ミレニアム・サミットで採択された国際社会共通の目標である「MDGs (Millennium Development Goals: ミレニアム開発目標)」が重視されており、たとえば、食料・栄養、水・衛生、保健医療、教育、環境・エネルギーといった分

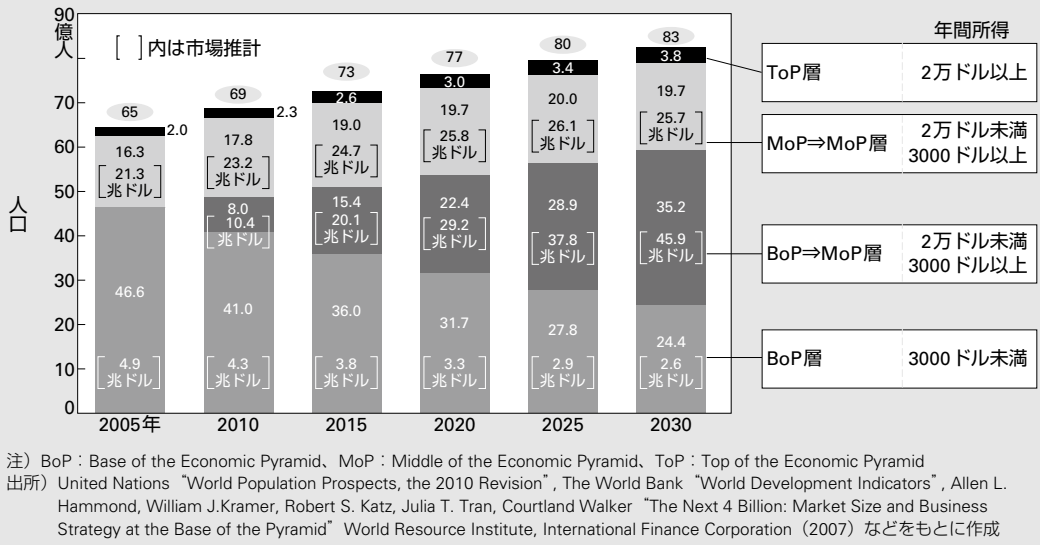
野に対するニーズが強い。そのためBoPビジネスが提供する新たな製品・サービスは、いまだ多くの社会課題を抱えているBoP層における生活の質向上に資するものが大半を占める。

またBoPビジネスは、BoP層を消費者としてだけでなく、生産者・販売者という事業パートナーとして事業のバリューチェーン（価値連鎖）に組み込むことを重視するビジネスでもあるため、そうした面からのビジネスを通じ、BoP層の所得向上効果や市場の活性化が高く見込まれる。このようなことからBoPビジネスは、経済的側面だけでなく社会課題の解決に意義のあるビジネスであるとも認識されているが、本稿においては、特に日本企業のBoPビジネス参入促進という観点から、今後のBoP市場の変化、およびBoPビジネスの収益性向上の方策にフォーカスして論じる（国際開発面からのBoPビジネスの意義などは、野村総合研究所：平本督太郎、松尾未亜、木原裕子、小林慎和、川越慶太『BoPビジネス戦略——新興国・途上国市場で何が起きているか』〈東洋経済新報社、2010年〉を参照されたい）。

BoPビジネスは、新興国・途上国が抱えている社会課題の解決も期待できることから、BoPビジネスを支援する枠組みが、近年、政府関係組織や国際機関によって立ち上げられつつあり、BoPビジネスを展開しようとする企業にとっては、こうした組織・機関の支援による後押しが得られるという意味でも、今が重要なタイミングとなっている。

では、現状、巨大市場と認識されているBoP市場は将来どのように推移していくと考えられるであろうか。

図1 世界の階層別人口・市場推計



野村総合研究所 (NRI) は、2030年までに世界は大きく変わると考えている。たとえば、「一人っ子政策」の影響もあり、中国では2026年に人口が減少に転じる。また2021年には、それまで国別人口の世界一を維持し続けてきた中国がインドに抜かれると推測されている。国家間のこうした力関係の変化も見すえてグローバル戦略を考えていくには、2030年までの人口変化にまず着目して市場を予測していくことが非常に重要である。そのため本稿では、2030年までの所得階層別の人口変化・市場規模の変化を、国連と世界銀行の人口推計、および世界資源研究所 (World Resource Institute) 等による『The Next 4 Billion』の支出データなどを用いて推計する。

NRIの推計 (図1) では、BoP市場は2030年には05年比の半分程度まで減少するものの、当面は3兆ドル程度の市場規模を維持すると見込んでいる。また、MoPは、2030年には05年比の3倍以上に拡大し、55億人・70兆ドルの超巨大市場を形成する。

ここで特に着目すべき点は、将来的にMoP市場を構成するのは、BoP層からMoP層に成長した人々が多くを占めるということである。2005年時点で46億6000万人であったBoP層は、30年時点では24億4000万人にまで減少する。2030年までの世界人口の増加率を考慮すると、BoP層の減少分は35億2000万人となり、これらの人々は、経済成長に伴いBoP層からMoP層に成長するものと推計される。言い換えると、2030年時点のMoP層のうち約6割が元BoP層ということになる。そのため、今BoP市場へアプローチすることは、将来のMoP市場への布石ともなるのである。

BoP層が将来MoP層に成長することを踏まえると、既存のMoP層のニーズに特化した製品・サービスだけを開発すればよいということも考えられるが、BoP層は、ToP層 (Top of the Economic Pyramid : 年間所得2万ドル以上) とMoP層が大半を占める先進諸国とは異なる成長シナリオをたどっていくことから、購買の優先順位などに影響を与える価

価値が先進諸国とは異なることを念頭に置いておく必要がある。

たとえば、先進諸国では固定電話が完備された後に携帯電話が普及していくという変遷をたどっているのに対し、BoP層が大半を占めるアジア・アフリカの新興国・途上国の多くの国では、固定電話は未整備のまま、携帯電話の普及は先進国並みに進んでいる。

また近年では、前述のMDGsで開発目標とする食料・栄養、水・衛生、保健医療、教育、環境・エネルギーといった分野だけでなく、薄型テレビやDVDプレーヤーなどのエンターテインメント分野でも、BoP層が製品・サービスを購入している。

つまり、2030年は、既存のToP層とMoP層で構成される「従来の延長線上の世界に住む23億5000万人の市場」と、BoP層およびBoP層からMoP層に成長した層で構成される「新たな価値観をベースとする世界に住む59億6000万人の市場」とが形成されることになる(図2)。

したがって前述のとおり、今、企業がBoPビジネスに取り組むことは、すでに顕在化している巨大市場の獲得に加え、将来MoP層になることが見込まれるBoP層に対する布石にもなり、将来的に主戦場になると想定され

るMoP市場において、競争優位の源泉になると考えられる。

NRIは、企業がBoPビジネスに取り組む目的が、「すでに顕在化している巨大市場の獲得」、または「将来的にBoP層がMoP層に成長した際に見込まれるさらに大きな市場の獲得」のどちらであっても意義があると考えられる。しかしながら、近年BoPビジネスに取り組み始めている日本企業は、対象顧客、製品・サービス、ビジネスモデルのいずれかが原因で、期待どおりの展開ができていないのではないかという危機感を持っている。そのため本稿では、日本政府・日本企業によるBoPビジネス関連の取り組みの現状を整理するとともに、先行企業のケーススタディからBoPビジネスの失敗要因を分析する。そしてそれらの失敗要因を乗り越えるための打開策として、成長するBoPビジネスの実践手順について論じる。

## II 日本政府・日本企業によるBoPビジネス支援・展開の現状

2009年は「BoPビジネス元年」といわれるほどに、経済産業省、JICA（国際協力機

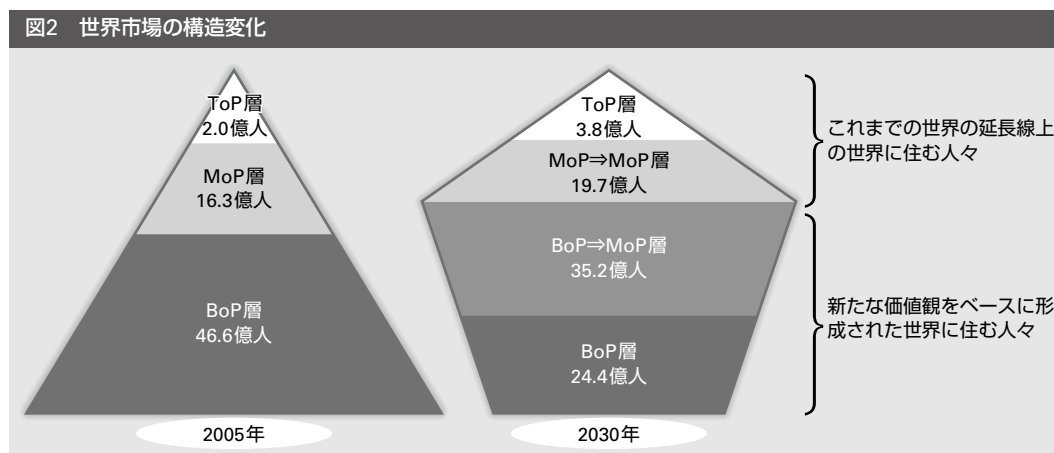


表1 日本企業による公的支援施策・制度を活用したBoPビジネス

企業名	製品・事業名	対象国
味の素	栄養等改善食品 離乳期栄養強化食品事業	ガーナ ガーナ
三洋電機	ソーラーランタン	インド ウガンダ ケニア ケニア
住友化学	防虫剤を練り込んだ蚊帳 長期残効性防虫ネット製品	ケニア ケニア
ソニー	小型分散型発電・蓄電システム オフグリッド電化	インド ガーナ
ソニーコンピュータサイエンス研究所	オフグリッド電化	ガーナ
テルモ	血液バック供給等の血液事業	タンザニア
豊田通商	バイオディーゼル事業 水供給事業 農業機械普及事業	ケニア、ウガンダ スリランカ タンザニア
ニプロ	結核診断キット	タイ
日立製作所	太陽光発電設備	インドネシア
ヤマハ発動機	小規模浄水供給システム  小規模飲料水供給システム 浄水装置を用いた村落給水事業	インドネシア インドネシア ベトナム セネガル
日本ポリグル	水質浄化剤および簡易型浄水設備	バングラデシュ
四国化成	— 安全な飲料水の供給	インド インド
富士フィルム	—	インド
西日本電信電話	—	インド
セブン銀行	—	インド
ヤマト発動機	—	インド
ITG	—	インド
ハートライン	—	インド
リレーションズ	—	インド
センチュリー山久	—	インド
トヨタミ	—	インド
日本電気	—	インド
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ	ハイブリッド型教育ビジネス	インドネシア
住友金属工業	製鋼スラグ土壌改良剤	インドネシア
ARUN	社会的投資	カンボジア
アースノート	バイオエタノール生産事業	ベトナム
天水研究所	雨水タンクソーシャルビジネス	バングラデシュ
PEARカーボンオフセット・イニシアティブ	エネルギー・マイクロユティリティ展開CDM事業	バングラデシュ
伊藤忠商事	水質浄化プロジェクト	インド
コクヨS&T	ステーションナリー製品	インド
日本ジャトロファ	ジャトロファ BOPビジネス	タンザニア
日永インターナショナル	簡易固形燃料製造事業	タンザニア
オーガニック・ソリューションズ・ジャパン	微生物資材ビジネス	ルワンダ
日本資源エネルギー開発	燃料転換BOPビジネス	モザンビーク
道普請人	日本発「土のう」による農村道路整備ビジネス	ガーナ
三井物産	太陽光発電システムと灌漑用水ポンプ	モザンビーク
日本電産	高性能・低コスト小型風力発電機およびシステム	インドネシア
日本ポリグル	簡易浄水器	バングラデシュ
九州大学	マイクロレジットの電子化	バングラデシュ
九州大学	マイクロレジット連係電子マネー事業	—
日立ハイテクノロジーズ	太陽光発電システムを組み合わせた浄水装置	インドネシア
水道機工	太陽光発電・小型脱塩浄水装置	インドネシア
ルピナスソフトウェア	世界自然遺産離島の電化、水産資源高度化事業	ベトナム
シャープ	遠隔教育	インド
アース・バイオケミカル	栄養食品開発事業	インド
雪国まいたけ	緑豆生産の体制構築事業	バングラデシュ
日本ベーシック	自転車搭載型浄水器	バングラデシュ
オリジナル設計	安全な水供給	バングラデシュ
地球快適化インスティテュート	軽量太陽光パネル	バングラデシュ
フルッタフルッタ	アグロフォレストリー農法	ブラジル
会宝産業	自転車リサイクルバリューチェーンの構築事業	ナイジェリア
川商フーズ	地産地消ビジネス	ガーナ
サラヤ	新式アルコール消毒剤	ウガンダ
都市農山漁村交流活性化機構	農業機械普及事業	タンザニア

注1) 上記のほか40組織が共同事業者などとして採択されている

2) NEDO：新エネルギー・産業技術総合開発機構、JETRO：日本貿易振興機構、JICA：国際協力機構、METI：経済産業省、UNDP：国際連合開発計画  
出所) 各種Webサイトなどの公開情報より作成 (2011年11月末時点)



さらに、こうした公的機関のイニシアティブにかかわっていない企業もBoPビジネスに関連する事業を推進しており、それには、フマキラー、マンダム、ユニ・チャーム、ヤクルト本社、日清食品などさまざまな企業がある（詳細は前掲書『BoPビジネス戦略』参照）。このように、今では多くの日本企業がBoPビジネスに取り組み始めている。

### III 先行企業のケーススタディから見るBoPビジネスの失敗要因

BoPビジネスに取り組み始めた日本企業であるが、果たしてすべての企業がうまく展開できているのであろうか。欧米企業の事例を見ても、BoPビジネスを順調に成長させていくまでの道は険しく、多くの企業が苦戦を強いられている。それは日本企業にも共通しており、NRIが把握しているかぎりでも、世間から成功企業・先進企業と呼ばれている企業ですら同様である。

新規事業は全般的に立ち上げに苦勞するものであるが、BoPビジネスは特に「顧客がこれまでとは全く違う」「提供する製品・サービスがこれまでとは全く違う」などの特徴があるため、通常の新規事業よりも立ち上げは難しい。そのためBoPビジネスは、通常の新規事業よりも中長期的な観点で推進する必要がある。

一方で、事業として推進し続けるには、先行企業が苦勞した点を乗り越えていかなければならない。そこで、ここでは実際に、BoPビジネスの調査やF/S・事業展開を推進し始めたものの、取り組みを中止した企業のケースを紹介する。過去に欧米企業・日本企業が

取り組みを中止したケースは、主に3つに分けられる。それらは、

- ①F/S止まりで事業に展開できていないケース
  - ②キーパーソンが抜けてしまったため事業がストップするケース
  - ③実際に製品が売れず事業が取りやめになりかけているケース
- である。

#### 1 F/S止まりで事業に展開できていないケース

企業がF/S調査資金を提供する公的機関の制度を活用し調査したものの、その結果、当初の仮説が覆される事実が判明し、取り組みを中止するケースである。具体的には、製品に対する市場ニーズがあまりないことがわかり、その製品を用いた事業を立ち上げるまでには予想以上のコストや時間がかかることが明らかになったというケースが多い。こうしたケースは、最初に製品ありきでBoPビジネスを立ち上げようとする企業が陥りやすい。特にBoPビジネスにおいては、BoP層のニーズなどに対する既存情報の少なさからこのようなケースが多くなる。

また、企業が自社製品にこだわっている場合、現地調査のなかで別のニーズやビジネスチャンスが見つかったとしても、新たなBoPビジネスの検討に迅速に移ることができないケースも多い。たとえば米国の大手IT企業A社は、インドで農村部向けにプリンター事業の展開を試みた。インドでは農村部でもインターネットキオスク（インターネット端末が設置された店舗）が普及しており、同キオスクの一部では写真撮影・プリントサービス

が展開されているなど、需要はあった。しかしF/S調査後、A社はこの事業を中止した。A社のプリンター事業の収益の柱は純正インクのカートリッジの交換であるのに対し、安価という理由から、現地ではインクの詰め替えができるリフィル型カートリッジの需要が高かったためである。A社は先進国におけるプリンター事業の展開方法にこだわったため、収益源を見出せずに事業を中止せざるをえなかったのである。

## 2 キーパーソンが抜けてしまったため事業がストップするケース

実際に事業を推進するキーパーソンに依存したBoPビジネスであったにもかかわらず、そのキーパーソンが異動・転職してしまい、事業自体も縮小・中止になってしまうケースである。

こうしたケースは、新興国・途上国での新規事業立ち上げにそもそも慣れておらず、新規事業を担当する組織の予算や体制が限定的で、かつ中長期的な取り組みに対する評価体制が十分に整っていない企業が陥ることが多い。キーパーソンの活動は評価されることなく、異動・転職しやすいのである。特にBoPビジネスは、成果が出るまでに通常の新規事業よりも時間がかかるためにこのような状況に陥りやすい。事業がストップすると、企業内にBoPビジネスは組織から評価されない事業だという認識が広まり、新たなBoPビジネスを立ち上げることが難しくなってしまう。

たとえば、米国の大手化学メーカーB社は、インドで高品質大豆プロテインを用いた栄養改善にかかわる事業を展開し始めた。現地コミュニティの巻き込みもうまく進み、中

長期的には事業が軌道に乗る見込みが立ち始めていたが、その段階でこの事業を推進していた役員が退職したため、本事業は中止になった。本事業に理解を示していたのは当該役員一人だけで、その役員の後ろ盾に頼った事業であったこと、そして通常の新規事業と比較した場合、収益面での本事業の成果が思わしくなかったことが中止の原因である。

## 3 実際に製品が売れず事業が取りやめになりかけているケース

BoPビジネスを推進し始めたものの、一向に製品が売れないケースである。こうしたケースは、社会課題を完璧に解決しようというあまり、高度な自社技術の適用にこだわりすぎる企業が陥ることが多い。このような場合は製品価格が高くなり、想定顧客に購入してもらえないにもかかわらず、高度な自社技術の適用から抜け出せず、身動きが取れなくなってしまう。

BoPビジネスの場合、社会課題の解決という成果を追求することが重要視されるため、通常の新規事業よりもこうした状況に陥りやすい。例えば農村部向けの水事業や無電化地域向けの再生可能エネルギー事業においてこうしたケースはよく見られる。

たとえば米国の大手消費財メーカーC社は、安全な飲料水が手に入らない人々に粉末の浄化剤を提供している。新興国・途上国の農村部では、きれいで安全な水を飲むという教育も行き届いておらず、水は無料で手に入られるという認識が一般的である。そのため、こうした現地の常識を覆し、かつ有料の浄化剤を販売することは困難である。C社が自ら直接販売しても販売数は一向に増えず、



しかも安全な飲料水に対する啓発活動のコストが高いという理由から、C社は国際機関やNGO（非政府組織）に浄水剤を販売するビジネスモデルに切り替えた。C社は現在でも販売を継続しているが、販売先を切り替えなければ事業は取りやめになっていた可能性が高い。

これらのケースは欧米企業だけではなく、日本企業にも増えてきている。今後日本企業にBoPビジネスが定着していくには、上述のようなケースを増やしてはならない。

一方で、世界ではこうした困難を乗り越え成長しているBoPビジネスも増えてきている。そこで本稿は、そうした事例を参考に、日本企業がBoPビジネスで乗り越えるべき課題、そしてその実践手順を明確にする。

#### IV 日本企業が乗り越えるべき課題

日本企業が前章の事例で取り上げたケースに陥らず、BoPビジネスを推進していくうえで乗り越えるべき課題とは何か。NRIは、BoPビジネスを推進する日本企業は、

- ①顧客の視点：対象国におけるポートフォリオ戦略とBoPビジネスの融合

- ②製品・サービスの視点：現地・現物志向の強化

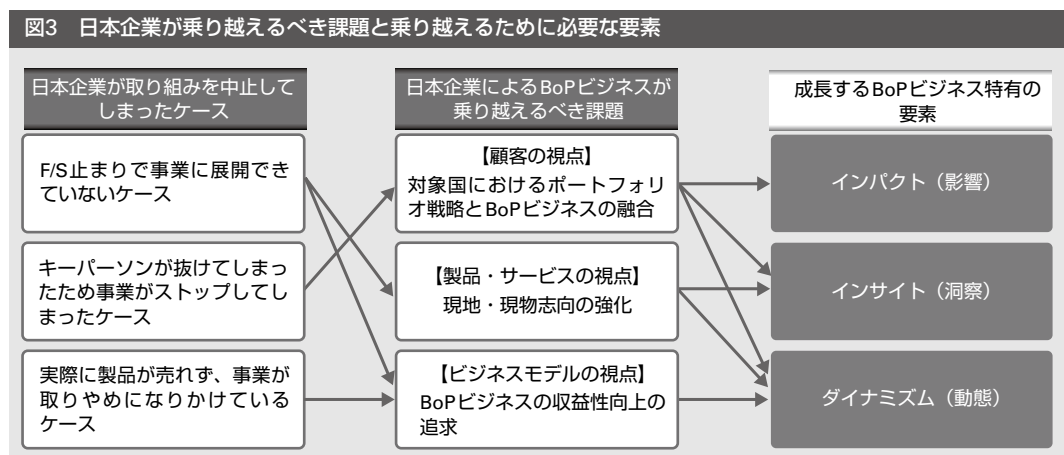
- ③ビジネスモデルの視点：BoPビジネスの収益性向上の追求

——の3つの課題を乗り越える必要があると考えている（図3）。

### 1 顧客の視点：対象国におけるポートフォリオ戦略とBoPビジネスの融合

1つ目は、顧客の視点から見た課題である。すなわち、BoPビジネスによって企業が最終的にアプローチしたい顧客を明確にすること、そしてその顧客が自社にとってなぜ重要なかを明確にすることである。これが明確になることによって、対象国におけるポートフォリオ戦略とBoPビジネスが融合する。

一般に日本企業のBoPビジネスは、対象国ごとに策定されるポートフォリオ戦略と乖離した特殊な戦略と認識されることが多い。なぜBoP層にアプローチすべきなのかが不明確なのである。そのため、ポートフォリオ戦略におけるBoPビジネスの位置づけも不明確となり、その結果グローバル戦略全体の位置づけも低下する。そのような状況では、BoPビジネス推進に十分な予算や体制が確保でき

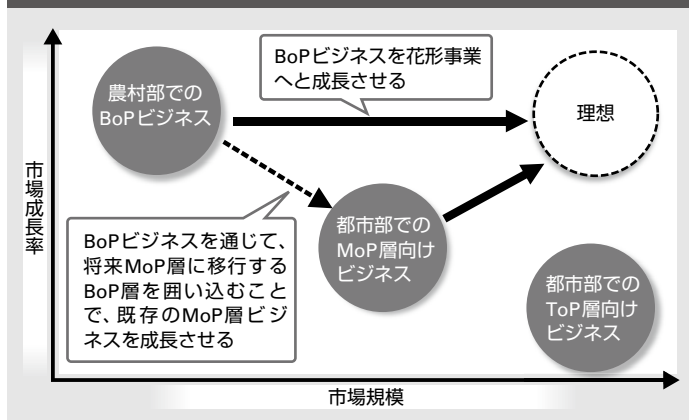


ず、それに携わる人材の評価も低くなってしまふ。

一方、多国籍企業の現地法人・現地企業にとって、BoPビジネスは特殊な戦略ではなく、当たり前のグローバルビジネスである。彼らは対象国全体の市場動向を常に意識し、そのうえで未開拓の地であり成長市場でもあるBoP市場に進出している。たとえばポートフォリオ戦略の観点でいえば、市場規模は大きいものの成長率は低い「都市部でのToP層向けビジネス」だけではなく、市場規模・成長率ともに中規模の「都市部でのMoP層向けビジネス」や、市場規模は小さいものの成長率は高い「農村部でのBoPビジネス」で市場シェアを拡大していくことをねらっている。多国籍企業の現地法人・現地企業は、農村部のBoP層を、自社が継続的に成長するための将来の重要顧客と位置づけているのである。また、業界2、3位の企業が1位に対する差別化戦略として農村部市場を開拓し一定の結果を出せば、業界1位の企業も自社のコスト優位性を活かして市場を押さえにかかるといふ戦略も、多国籍企業の現地法人・現地企業には、ごく自然に展開される。これも優良顧客の獲得競争であるといえる。

日本企業はこの多国籍企業の現地法人・現地企業のように、ポートフォリオ戦略のなかでBoPビジネスをどのように位置づけるのかを明確にしなければならない(図4)。BoP層が持つ購買力が自社の事業を成長させると考え、BoPビジネスを、将来的に市場規模・成長率ともに大きい花形事業に成長させるために行うのか、それともランニングコストがカバーできれば利益は大きく出せなくてもよいと割り切り、BoPビジネスを通じて将来MoP

図4 ポートフォリオ戦略におけるBoPビジネスの位置づけ



層となるBoP層を囲い込むことで既存の都市部のMoP層ビジネスを将来の花形事業へと成長させるのか。それらをできるかぎり具体化するため、本社の経営陣、現地法人の経営陣、事業部門が日ごろから話し合いをしておく。その際は彼らを実際に、BoP市場の現場やBoP市場で著しく成長している企業との話し合いに同行させる必要がある。そうすることで、BoP市場の急速な成長スピードを実感し、対象国におけるポートフォリオ戦略が構築できると考える。

## 2 製品・サービスの視点 ：現地・現物志向の強化

2つ目は、製品・サービスの視点から見た課題である。すなわち、BoP層がお金を支払って購入したいと思う製品・サービスを創り出すことである。そのためには現地・現物志向を強化する。NRIがBoPビジネスの相談を受ける際によくあるのが、現地の状況を深く理解していないにもかかわらず、BoPビジネスに適用したい技術・製品がすでに決まっている場合である。その場合、実際にBoPビジネスの調査を始めても、調査過程で当該技

術・製品をそのまま適用できないことがわかる。日本でいくらデータを収集し仮説を立てたとしても、そもそもBoP層自体のデータは少なく、現地の感覚を持っていない日本人が立てる仮説が100パーセント正しいということはありません。

だからこそ、仮説は仮説だと割り切り、複数のビジネスモデル仮説を立てたうえで、現地調査においてそのビジネスモデルをブラッシュアップしていく。

日本企業はもともと現地・現物志向を重視する。しかし、新興国・途上国での事業ではこの志向が十分に活かされておらず、「製品開発⇒顧客反応の把握⇒製品の改善」というサイクルのスピードが遅い。たとえば、農村部市場で自社の製品が売れ始めていることは知っているものの、実際に農村部を訪問したことがない企業すら存在するのが現実である。日本企業の強みを活かすためにも、企業内で再度、現地・現物志向が根づいているかどうかを確認する必要がある。

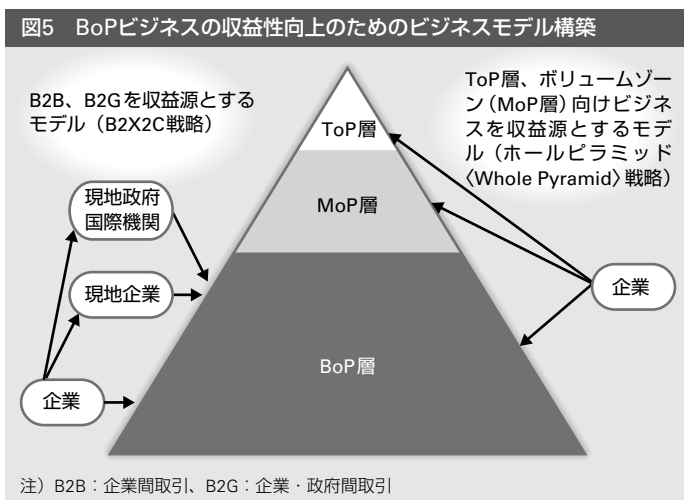
### 3 ビジネスモデルの視点：BoPビジネスの収益性向上の追求

3つ目は、ビジネスモデルの視点から見た

課題である。すなわち、BoPビジネスの収益性が向上するようなビジネスモデルの構築である。現在、日本企業が推進しているBoPビジネスは、BoP層に製品・サービスを提供することに執着するあまり、利益を度外視した、黒字化できないような取り組みが増えてしまっている。企業はBoPビジネスを通じて、「将来の巨大市場を獲得する」「先進国市場をもひっくり返すイノベーションを生み出す」といった果実を得られる。それを実現するには辛抱強く取り組んでいくことが重要である。しかし、たとえ中長期的な視点を持つ企業であっても、事業であるかぎり、ランニングコストをカバーできる見込みすら立たない取り組みを継続させることは難しい。

それでは、BoPビジネスを推進している先行企業は、ビジネスの持続可能性をどのように高めているのであろうか。実際のところ、農村部市場のビジネスだけではなかなか採算が合わない。農村部市場の規模は大きく、先行企業の事例を見ると、売り上げは数十億円規模に達する。しかし、農家への個別の訪問販売という手法を取らざるをえないため、都市部市場と比較すると販売コストが圧倒的に高くなる。そのため企業としては、投資効率のよい事業を組み合わせることで事業の持続可能性を高める。具体的には、

- ①より所得の高い人々（MoP層）を顧客対象とする「ホールピラミッド（Whole Pyramid）戦略」
  - ②国際機関・現地政府・農業関連企業を直接顧客対象とし、BoP層を最終顧客とする「B2X2C（本節2項で詳述）戦略」
- の2つの戦略が有効である（図5）。



## (1) より所得の高い人々 (MoP層) を顧客対象とするホールピラミッド戦略

ホールピラミッド戦略は、BoP層とともに、製品を販売する際に利幅がきちんと確保できる都市部のToP層・MoP層も顧客とする戦略である。すなわち、経済ピラミッドのすべての人々を対象とするビジネス展開である。

新興国・途上国では、都市部であっても水や電気などの基本的なインフラが完備されているわけではなく、MoP層であっても農村部の人々と同じように多くの社会課題を抱えている。そうした国全体の社会課題の解決には人々の強いニーズがある。だからこそ、農村部だけではなく都市部のMoP層にも同じコンセプトの製品を販売し、それによって事業全体の収益性を改善させるという工夫が必要なのである。

## (2) 国際機関・現地政府・農業関連企業を顧客対象とするB2X2C戦略

B2X2C戦略は、最終顧客「C」を農村部の人々としながらも、実際には国際機関・現地政府・農業関連企業などの組織「X」に製品を販売し、販売効率を高めることで収益改善する戦略である。すなわち、農村部の人々の生活改善を使命とする国際機関・現地政府、ならびに農村部を主市場とする農業関連企業を直接顧客とするのである。国際機関や現地政府は、たとえばインドの農村部の生活を改善するために、多くの予算を費やしさまざまな活動を行っている。国際機関や現地政府にとって、民間企業が開発した画期的な製品は非常に価値の高いもので、場合によっては大量に購入して自らの活動に活用するとい

う決断をする場合がある。

また農業関連企業は、多くの同業がひしめく市場のなかにあって、自社製品をさまざまな手法でPRしている。生活を改善することができる画期的な製品を農村部の人々に提供することは、有力なPR手法として認識されているのである。こうした機関・政府・企業を直接顧客にすれば、農家への個別の訪問販売よりも圧倒的にコストを低くし、かつ大量に製品を販売できる。

## V 成長するBoPビジネスの実践手順

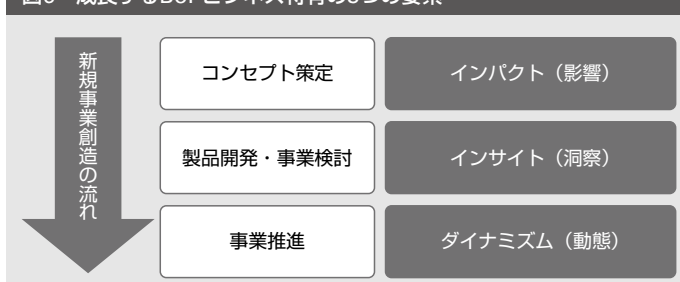
成長するBoPビジネスを実際に創造していくにはどうしたらよいのであろうか。本章では、新規事業創造のステップごとに、成長するBoPビジネス特有の3つの要素 (図6) を紹介する。

### 1 コンセプト策定段階における

#### 「インパクト (影響)」の組み込み

成長するBoPビジネスを創造するには、まずビジネスのコンセプト策定段階において、対象国の成長を促進させるほどの影響を与えるテーマを見つける。その際はBoP層には固執せず、対象国の成長を阻害している要因 (成長阻害要因) を広く把握することが有効である。特に、人々が変化を実感できる「生

図6 成長するBoPビジネス特有の3つの要素



命」「豊かさ」「文化」にかかわる領域の要因に着目することが重要である。

たとえば「生命」であれば、下痢疾患や感染症に効く医薬品を投入すれば死亡率は顕著に下がり、人々の体調がよくなることは対象国の成長を促進させる。また「豊かさ」であれば、人々の所得が2、3倍増加すれば、これも対象国の成長を促進させる。そして「文化」であれば、人々が自分の意思で人生を楽しむ、あるいは頑張ればもっと豊かな生活ができることと自覚して自立心が刺激されれば、これもまた対象国の成長を促進させる。

こうした成長阻害要因を把握するには、MDGsなどの社会課題に着目する。一方、社会課題以外にも成長阻害要因があることに注意すべきである。たとえばエンターテインメントや美容などのように、人々の向上心や自立心を刺激する要素が不足していることも、新興国・途上国の成長阻害要因になる。われわれ自身を振り返っても、人々が努力をし、成長をしていくうえでこうした要素がいかに重要であるかが理解できる。

このような国の成長阻害要因にはBoP層がかかわってくるケースが多い。なぜならば、新興国・途上国ではBoP層が人口の大部分を占める場合が多いからである。一方で、BoP層だけではなく国の成長阻害要因に注目することで、BoP層以外のMoP層等や、民間企業・現地政府等の組織にも目を向けられるようになり、展開すべきBoPビジネスの選択肢も広がる。また、その事業を通じて対象国の成長を促進させるほどの影響を与えることを前提にすれば、成長したその対象国で将来自分たちがどのようなポートフォリオ戦略を組むべきかについても検討しやすい。国を成

長させるようなビジネスモデルを検討した結果として、BoP層が顧客の一人となって重要な位置づけを担っていくのである。この場合、最初にBoP層ありきではないことに注意しなければならない。こうした方針に基づき、「誰の」「どのような課題を」「どのような手法で」解決していくのかといったコンセプトを検討していくことで、既存のビジネスの枠を超えたビジネスを創出できるようになる。

たとえば、ユニリーバのインド法人であるヒンドゥスタンユニリーバ（以下、HUL）は、「ピュア・イット（Pureit）」という家庭用の浄水器をMoP層・BoP層に販売してインドの衛生環境を改善し、下痢疾患の減少に寄与している。HULがこの事業を展開するときに注目したのは、下痢疾患という人々の「生命」にかかわる社会課題と、その原因となっている水と電気のインフラ欠如である。

HULは2000年から農村の女性起業家を通じて小型の石鹼や小分けシャンプーなどを販売する「シャクティプログラム」を推進していた。このプログラムは、手洗いの励行などにより下痢疾患を大きく改善させた。しかし、手洗いで下痢疾患を完治させることはできない。飲料水が安全でなければ、石鹼やシャンプーでいくらからだを清潔にしても、細菌が体内に入ってしまう。そこでHULは、安全な飲料水を提供するという事業を推進し始めた。HULのピュア・イットは、浄水できる容量によって1000から6000ルピーまで豊富なラインアップをそろえ、使用するのに電気は不要という特徴を持っている。

インドは電力が不足し頻繁に停電するた

め、人々はある程度豊かになっても、常に電気を利用することはできないという悩みを抱えている。MoP層であっても、安全な飲料水や電気を常時利用できないのである。そこでHULはこうした状況をインド全体が抱える国の社会課題であると認識し、ピュア・イットをまずMoP層に提供した。その結果、ピュア・イットは多くのMoP層から支持され、3年間で360万個を販売した。こうしてMoP層から十分な利益を獲得できたため、より低価格な製品を提供できるようになり、BoP層にも40万個を販売し、事業は急激な成長を続けている。

このようにHULは、ピュア・イット事業をBoP層だけではなく、MoP層も含めたインド全体に共通する社会課題として捉え、見事に解決して人々の生活を変えることができたからこそ、事業全体で収益を継続的に生み出せるビジネスになった。

## 2 製品開発・事業検討段階における「インサイト（洞察）」の組み込み

製品開発・事業検討段階においては、現地の環境変化や人々のニーズに関する洞察力を強化し、それを活かすことが重要である。具体的には、コンセプト策定段階で創り上げたビジネスモデル仮説を現地の人々と繰り返しブラッシュアップしていくことが重要である。自らのビジネスモデルの肝となる製品・サービス案やプロトタイプを実際に現地に持ち込み、「プロトタイプによるパイロットテスト」⇒「顧客からのフィードバック」⇒「製品・サービス案の改善およびビジネスモデルのブラッシュアップ」を繰り返すのである。現地の人々のニーズを中心にしたこのサ

イクルをどれだけ高速に回転できるのかが、成長するBoPビジネスを創り上げるまでの期間にも大きな影響を与えることになる。

また、このサイクルを実践する際に気をつけるべきは、製品・サービスやビジネスモデル仮説を現地の人々に押しつけるのではなく、現地ですでに起こっている変化の兆しを見つけ、その変化との連携・融合の可能性を検討することである。通常の新規事業よりも特に強く意識しなければならないのは、この兆しを見つけることだといえる。現地で自然発生している、もしくは現地政府や他企業が現地で浸透させ始めている仕組みや活動に着目し、それらが起こしている変化を増幅・拡大できるように自らのビジネスモデルをブラッシュアップしていくのである。

たとえば、農村内における小売業・飲食業・互助会・信用組合等のBoP層独自の活動や、農業支援・起業支援・ITキオスク運営などの社会起業家・NGO・援助機関による支援のうち、どれが現地で継続的变化を起こしているのか、どの変化が現地の人々がお金を支払うほど重要であると感じているのか、どの変化が人々の所得向上に寄与しているのか、どの変化なら人々が自ら積極的に活動に参加したいと感じているのか——。このような現地の変化の兆しと、コミュニティへのその変化の適合度合いを洞察し、その変化を拡大・発展・進化させるといった視点でビジネスモデルをブラッシュアップしていくのである。

BoPビジネスは、まず小さく始めて黒字が出せるようなビジネスに成長させていくことが望ましい。そのためには、製品・サービスばかりに意識を集中するのではなく、BoP層

とともに事業のバリューチェーン全体を創り上げていくことに目を向けることが重要である。そしてその後、多くの人々に利用してもらえるように拡大させていく。現地コミュニティに溶け込んでいる変化の兆しを活用することは、現地のニーズに適合する製品・サービスを創造すること、BoP層とともにバリューチェーンを構築することの両方に大きく寄与することだといえる。

急激な成長を遂げている新興国・途上国ではさまざまな取り組みがなされており、それらの一つひとつは、先進国の取り組みと類似していたり、先進国よりもすぐれていたりする。だからこそ小さな変化が起きているのであるが、一方で取り組みが十分に効率化されていないことや、取り組み同士が連携していないために変化が限定的になっているケースも多い。こうした小さな変化を大きな変化へと変えられるようにビジネスモデルをブラッシュアップしていくのである。

そして、現地で実際に起こっている活動や変化を理解していくなかで、状況によってはコンセプト段階に再度戻って、着目したインパクトが現実的か否かを検討し直す必要が出てくる。ただし、机上での検討ばかりを繰り返して一向に前に進まないという状況は避けなくてはならない。小さな規模でも実際にビジネスモデルをテストし、小さな変化を生み出しながらビジネスモデルをブラッシュアップし続けていく。こうしたことを効率的に行うには、できるかぎり現地の変化を継続的に肌で感じられる環境を創ることが必要である。

実際に近年、現地に研究所をつくる企業が増えてきている。ユニリーバ、ネスレ、ノキ

ア、エリクソンをはじめ、BoPビジネスの先進企業といわれる企業がわれ先にと体制を強化している。日本企業でも住友化学がタンザニアに研究所を設立している。こうした企業は現地に研究所をつくることにより、現地の変化の兆しを洞察し、それをもとにビジネスモデルをつくり、現地の人々と一緒にブラッシュアップしている。これを高速に回転させればさせるほど、BoPビジネスがより早く現地に溶け込み、成長していく。こうした現地体制の構築が製品開発・事業検討の鍵となることだろう。

たとえば、エリクソンはモバイルイノベーションセンターという研究所を設立し、そこからBoP層向けのビジネスを創出し続けている。同センターは、現在、南アフリカ、ケニア、ガーナの3カ国にあり、特にBoP層向け情報通信サービス、および教育、医療、農業などの分野における情報通信サービスを研究している。

このモバイルイノベーションセンターはただの研究所ではない。新規事業を生み出す研究所でもある。研究所の予算は本社から最低限を与えられるのみで、あとは、同センターが創出した新規事業から得られる収益の10~40%が次の予算になる仕組みとなっている。すなわち、研究を続けるためにも収益を生み出す新規事業を創り続けなくてはならないのである。

こうした仕組みのなかで研究員たちは、現地のBoP層のニーズを頻繁に調査し、実際に創り上げたプロトタイプの商品・サービスやビジネスモデルのパイロットテストを繰り返し、BoP層の意見をもとに改善していくことで、実際に収益を生み出せるビジネスを創り

出している。たとえば、現地で自然発生的に立ち上がっている携帯電話を活用した公衆電話サービス関係の起業家などが活用しやすい製品・サービスやビジネスモデルを創り出すことで、現地に浸透させている。

モバイルイノベーションセンターから生み出されたビジネスとしては、南アフリカで通信事業を展開している企業MTNとのパートナーシップから生み出された「ダイナミック・ディスカウント・ソリューション(DDS)」が挙げられる。DDSとは、同じ電波を利用しているエリア・時間帯の利用者密集度に応じて、利用料を最大95%まで割引するサービスである。このDDSによって、所得の低いBoP層が携帯電話を低料金で利用できるようになってきている。また、パートナーであるMTNは現地起業家と連携することによりサービスの普及を促進させている。現地の起業家たちには、携帯電話関連の取り組みは成功しやすく利益が出やすい事業という認識が広まっており、彼らのモチベーションも高い。彼ら起業家とともにバリューチェーンを構築しそれを改善することで、事業の拡大性・拡張性が高くなる。こうした取り組みによって携帯電話の利用者はさらに増加し続けている。

このようにエリクソンは、現地の変化に対する洞察力を磨き、小さな変化をビジネスチャンスに結びつけ現地に溶け込ませることができるとして、成長するBoPビジネスを次々に生み出している。

### 3 事業推進段階における「ダイナミズム(動態)」の組み込み

事業推進段階においては、市場の急激な成

長に応じて事業を継続的に成長させる、もしくは新たな事業を生み出し続けることが重要である。著しい成長を遂げている新興国・途上国では、人々の生活環境も年ごとに大きく変化している。当然、買うもの・買う場所も大きく変わっていく。そこには先進国市場から失われかけているダイナミズムがある。これが先進国での新規事業との大きな違いである。このダイナミズムを捉えてBoPビジネスを発展させていくには2つの手法がある。

第1は、BoP層の所得の向上や生活環境の変化に対応できるような豊富な製品ラインアップ、およびさまざまなチャネルを構築する手法である。

製品ラインアップという観点からは、製品の量や機能に応じて価格を小刻みに変えた製品をそろえることで、所得の向上に応じて量の多い製品や機能が強化された製品を購入できるようにする。たとえば消費財であれば、1日分だけではなく、1週間分・1カ月分の量の製品を用意する、あるいは太陽光発電などの再生可能エネルギーを生み出す機器であれば、自分たちの家族が利用する分だけではなく、周囲の世帯に販売できる容量の機器を用意することなどが挙げられる。

また、チャネルという観点からは、都市部・都市部近郊・農村部それぞれに適切な流通網を形成することで、人々が豊かになって地域ごとの昼夜人口の分布が変わったとしても、そうした生活環境の変化に対応できる。たとえば都市部では、既存の卸・小売店網に製品を流通させ、都市部近郊では指定代理店制度を設け、製品の流通だけではなく販売促進などにも積極的に関与するような仕組みを創る、そして農村部では、女性起業家が製品



を販売するような起業家ネットワークを構築するということが挙げられる。

第2は、BoP層の所得の向上や生活環境の変化のなかで生み出されていく新たなビジネスチャンスをつかえ、そこから新規事業を立ち上げる手法である。たとえば、人々の所得が向上したり組織として活動したりすることによって、これまでビジネスの対象になりえなかった人々が新しい顧客となったり、人々の能力が向上することによって、現地の人々が既存の製品・サービスを活用して新しいビジネスを独自に始めたりする。こうした変化をビジネスチャンスと捉え、新しい顧客に対するビジネスや現地の人々が始めたビジネスの拡大を支援するのである。

また、これらの2つの手法を効率よく推進していくには、新興国・途上国の人々に活発に利用される「ビジネスプラットフォーム」を構築することが有効である。このビジネスプラットフォームとは何か。それは、活動・事業を行う際に、誰もが利用する流通・金融・通信・情報などのようなインフラ網を指す。たとえば、

- 農村部まで張りめぐらされた流通網、人々が幅広い範囲で金融サービスを受けられる金融ネットワーク
- 誰もが安価に利用できる通信網、携帯電話端末やPC（パソコン）上の拡張可能なOS（基本ソフト）やアプリケーションソフト
- 人々のニーズなどの膨大な情報が整理された情報データベース
- 人々が集まる場所、人々にさまざまなサービスを提供する起業家のネットワーク（代理店網も含む）

——などがそれに当たる。こうしたビジネスプラットフォームのなかから、自社に適合したビジネスモデルを構築することによって現地のダイナミズムをうまく活用し、自社のビジネスを発展させていくことができる。これはダイナミズムを生み出す新興国・途上国において、他社が追従できない自社の強みを創り出すことにもつながる。

現地のダイナミズムを重視した事業を推進している企業としては、インドの商社であるインディアン・タバコ・コーポレーション（以下、ITC）が挙げられる。ITCは、持続可能性の高い農業ビジネスを実現するため、1999年からインターネットを活用して農作物を直接取引する「eチャーパール（e-Choupal）」という事業を展開している。eチャーパール事業によって、これまで仲買人が介在することで不透明な部分があった農作物の買い取り価格の公開、および農作物の適正価格による売買を実現している。さらにITCは、本事業によってこれまでの公設市場価格より安い価格で農作物を購入できるようになったうえ、農業従事者も、これまでの仲買人の買い取り価格よりも高く販売することが可能になり、収入の増加につながった。

ITCはこの取り組みを通じて多くの農業従事者が所得を向上させていくという現地のダイナミズムに接したことで、農業従事者が有望な顧客になりうることに気づく。そこでITCは2003年から、eチャーパールの近くに「チャーパールサガール」というショッピングセンターを設置し、農業従事者が必要する肥料や農機具に加えて、日用品、食品、家電を販売している。チャーパールサガールで農作物を買い取ることで、農作物販売でお金を得た

農業従事者がその場で買い物ができる環境を提供している。また、農業従事者が欲しい商品を買えるようにするために、農業の生産性を向上させるためのセミナーなども開催している。

こうして農業従事者との接点を増やしたITCは、農業従事者のさらなる変化に気づく。農業従事者のなかから独自にビジネスを展開する人々が増え始めたのである。そこでITCは、優秀で起業家精神あふれる農業従事者をビジネスパートナーとすることでさまざまな新事業を展開し始める。

具体的には2008年から、農業従事者が他の農業従事者を指導するデモンストレーション型農業指導、都市部企業への農村部の消費財の需要・ニーズに関するマーケティング情報提供、農業以外の就業機会をインターネットを通じて提供する人材マッチングなどの事業を展開している。これらの事業によって農業従事者は、個々の農作物の生産性を上げる方法や、消費財の流通を通じたビジネス機会の拡大、就業機会の増大といったメリットを享受できるようになっている。

このようにITCは、eチャーパールやチャーパールサガールといった現地の農業従事者が集まる場をビジネスプラットフォームとし、そこを通じて現地の農業従事者の所得や能力の向上に応じた事業を次々に創出し、そうすることで農業従事者向けの事業を成長させ続け

ている。

## 4 国ごとの特性を活かした BoPビジネスの推進に向けて

成長するBoPビジネスを創出するためには、このような実践ステップに基づいて立ち上げていくことが重要である。ただし実際には、BoPビジネスを取り巻く環境も国ごとに異なることを理解しておく必要がある。そこで次号では、インド、南アフリカの2カ国に注目し、各国におけるBoPビジネス推進上のポイントを論じる。

### 著者

渡辺秀介（わたなべしゅうすけ）

経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は主にヘルスケア・BoPビジネス・情報通信関連分野における事業戦略立案・事業立ち上げ支援、アライアンス・提携戦略立案および支援など

平本督太郎（ひらもととくたろう）

公共経営戦略コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はBoPビジネス支援、中期経営計画策定支援、CSR戦略策定支援、次世代経営人材育成、コーポレートベンチャー制度構築・運用支援など

津崎直也（つざきなおや）

経営コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はBoPビジネス支援、海外進出戦略立案、新規事業策定支援、ヘルスケア関連の経営・事業戦略策定支援など