

<http://www.jetro.go.jp/>

IDE-JETRO 日本貿易振興機構 (ジェトロ)
アジア経済研究所

BOP ビジネス

2009 年 7 月

Prepared by:

Executive Research Associates (Pty) Ltd



目次

1. ボトムアップの視点からビジネスを再定義	3
2. BOP の概要	3
3. 消費者の 4 つの層	4
4. 目に見えないチャンス	6
5. 第 4 層のパイオニア	7
6. 購買力の形成	9
7. 欲求の形成	11
8. アクセスの向上	12
9. 各地域のニーズへの対応	13
10. すべてを一つに	15
11. 共通の利害	17
12. 実際の BOP 試験	18
13. BOP の類型	19
14. BOP の将来は？	21
15. どうやって始めるか - BOP 革新の概念的枠組み	21
貧困層と貧困市場における中核的信念と内在する仮説に取り組む	22
ボトムアップでビジネスデザインを革新する	22
ビジネスエコシステムへの投資	24
16. BOP 会議	
17. ケーススタディ :	
Sekulula & mzansi – financial access at the bottom of the pyramid	25
Purchasing power at the bottom of the pyramid: differences across geographic regions and income tiers	25
Serving the world's poor, Profitably	25
Corporate giants aim to tap bottom of the pyramid	25
Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid	25
Selling to the bottom of the pyramid	25
Successful marketing by multinational firms to the bottom of the pyramid: connecting share of heart, global “umbrella brands”, and responsible marketing	25

1 . ボトムアップでビジネスを見直す

最貧困層（Base of the Pyramid: BOP）プログラムは、商業史の中で最大の潜在的チャンスとして受け止められている。一方で、既得権益者たちにとっては将来的事業の断絶の問題として受け止められている。いったいどちらなのであろうか。おそらく、正解は両方である。

本報告は BOP の概要とその成長、移行、ダイナミズムの全体像を概説する。ここでの目的は、BOP に関する情報を提供し、BOP についてのアイデア、問題提起、戦略的意見交換を促進することにある。そのため本報告では、複数の見方や知識領域を適用するアプローチを用い、新興成長市場分野やその企業に対する影響を観察する。

2 . BOP の概要

「我々は根本的疑問から逃れることができない。ビジネスは誰のため、そして何のためなのか。答えは一時明確にされたと思われたが、今では曖昧だ。ビジネスという言葉の意味が変わったのである。」
—チャールズ・ハンディ

「氷山の一角のように、チャンスは企業世界には見えないままである。」

—C. K. プラハラード、ステュアート・ハート

冷戦の終結により、旧ソ連とその同盟国、ならびに中国、インド、南米諸国は、その閉鎖的市場を次々と外国資本に開放していった。この大きな経済的、社会的転換によって多国籍企業（以下では MNC）は多くの分野で新しい成長チャンスを得たが、期待されていた成果はまだ実現されていない。

まず、開発途上国において何百万にもおよぶ「中流階級」消費者が出現し、彼らが MNC から製品を買い漁るというシナリオは誇張されすぎていた。さらに、アジアや南米で起きた金融危機により新興成長市場の魅力が大きく低下した。その結果、世界中の多くの MNC が投資を抑制し、これらの市場に対するリスク 報酬構造を再評価し始めたのである。この後退傾向は、米国でのテロ事件や世界的経済停滞によってさらに明確になった。

ここ十年の、多くの MNC の新興成長市場戦略における勢いの低下によっても、現在のチャンスが大きさが変わることはない。実際にはこのチャンスは、考えられていたものよりもはるかに大きいのである。新興成長市場の真の立役者は、開発途上国のわずかな富裕層で

もなく、中流階級消費者でもない。実は、初めて市場経済に参加しようとしている「立ち上がる貧困層」(aspiring poor)なのである。

いまこそ、MNC が包括的資本主義という新しいレンズでグローバル戦略を見直すときである。資源と意欲を持つ企業が世界経済最貧困層で競争しようとするれば、成長、利益、そして人類全体に対する計り知れない貢献が得られるであろう。近代的インフラや人間の基本的ニーズを満たす製品を持たない諸国は、世界で使用する環境的に持続可能な技術や製品を開発するのに、理想的な試験場所である。

さらに、MNC の「最貧困層」への投資は貧困や飢えから多くの人々を救い、富裕国と貧困国間の格差が拡大し続けるかぎり変わることのない腐敗、政治的混乱、テロリズム、環境破壊を食い止めることができる。

世界 40 億の貧困層(世界総人口の 2/3)へビジネスを展開するには、技術やビジネスモデルの大きな転換が求められる。MNC は、製品やサービスの価格とパフォーマンスの関係を再評価する必要がある。新しいレベルの資本効率性や、財務上の成功を測る新しい方法も要求される。企業は、その規模に対する理解を「大きければ大きいほどよい」というものから、世界規模で対応力のある高度に分散された小規模形態に改める必要がある。

要約すると、最貧困層は、世界でもっとも裕福な企業に対して新しい経営上の課題を投げかけているのである。つまり、各文化に対応し、環境的に持続可能で、かつ経済的に収益が上がる方法で製品やサービスを生産、販売することによって、貧困層の生活を改善するということである。

BOP という概念は、世界の貧困市場における新しい考え方、そして新しいビジネス手法を提案している。このハイレベルな展望は、必ずしも新しいものではないが、現在の概念 B2B (business-to-4-billion) は、大きな影響力を持った経営学者プラハラードとハートが使った用語であり、重要かつ頻繁に引用される諸論文に発展していった。

なかでも重要な論文は：

The Fortune at the Bottom of the Pyramid, C.K. Prahalad of the University of Michigan.

Capitalism at the Crossroads, Stuart L. Hart of Cornell University.

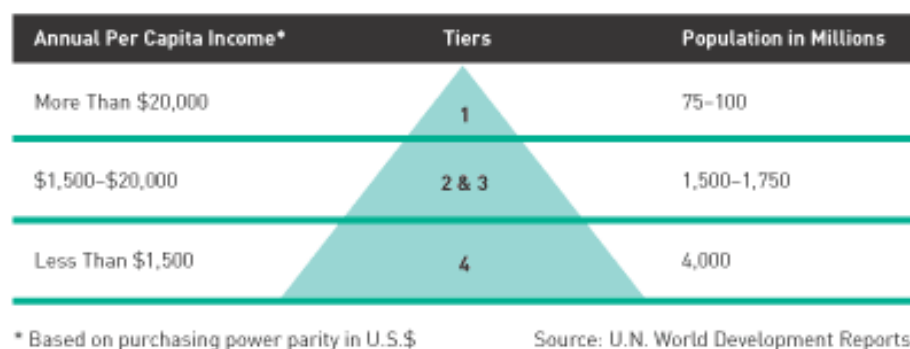
“Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model”, Ted London of the University of Michigan and Hart (最初の実証的論文)

Ted London は、UNDP から委託された研究の報告書で、貧困削減領域における BOP ビジネスの貢献を調査した。

3 . 消費者の 4 つの層

世界経済ピラミッドの最上階は、7500 万から 1 億人の裕福な消費者階級で構成されている（第 1 層）。これは、先進国の中流階級から上流階級層と、開発途上国のわずかなエリート層で構成されたコスモポリタングループである。ピラミッドの中央部には第 2 層と第 3 層があり、先進国の貧困層と開発途上国で新しく登場した中流階級であり、MNC が過去に新興成長市場戦略のターゲットとしていた部分である。

Exhibit 1: The World Economic Pyramid



次に、40 億人で構成される最貧困層としての第 4 層を検討する。第 4 層の一人当たり所得は米ドル購買力平価で 1500 ドル未満であり、通常的生活を維持するために必要な最低額である。10 億人以上（人類総人口の約 1/6）の一人当たりの国民所得は 1 日 1 ドル未満である。

さらに重要なことに、貧富の格差は広がり続けている。国連によると、1960 年時点では世界の富裕層 20% が総所得の 70% を占めていたが、その割合は、2000 年になると 85% まで増加した。同時期、最貧層 20% の世界に占める所得割合は 2.3% から 1.1% に低下した。

この富の分配の大きな不均衡は、貧困層が人類の大部分を占めるにも関わらず、彼らはグローバル市場経済に参加することができていないことを示唆している。人口の大きさから第 4 層は、数兆円規模の市場を構成している。世界銀行の予想によると、人口増加の大部分が最貧困層で起きていることから、この層の人口は次の 40 年で 60 億人を超えるものと推定されている。

最貧困層は成長可能な市場ではないという認識はまた、貧困層のなかでもさらに貧しい人々が従事するインフォーマル経済の重要性の高まりを無視している。ある推測によるとこれは、開発途上国の全経済活動の40%から60%を占めると推定されている。

第4層の多くの人々が地方の農村、あるいは都市のスラム街や仮設テント地区に住み、法的所有権や資産権利を持っていないのが通常である。公的教育はほとんど受けていないか、あるいはまったく受けておらず、通常の流通、信用取引、通信手段によっては、彼らに到達することがほとんどできない。第4層が使用できる製品やサービスの品質や数量は、通常低い。

したがって、世界人口に大きな割合を占め大きな市場チャンスを持つこの部分は、一見したところの氷山の一角と同様、企業セクターには長い間目を向けられてこなかったのである。

幸運にも、第4層市場には技術革新の機会が開かれている。多くの革新の可能性のなかでMNCは跳躍を果たし、過去50年間先進国で行われてきた環境破壊を繰り返さないような製品を生み出すことができる。今日のMNCは、天然資源が豊富にある時代に成長してきたため、資源を大量に消費し環境汚染をひき起こす製品やサービスを作る傾向があった。米国の2億7千万の人口（世界人口の約4%）だけで、地球のエネルギー資源の25%以上を消費している。この消費パターンの傾向を開発途上国でも作り出せば、結果は壊滅的であろう。

人権を損なわれてきた第4層が、第1層の富裕層の生活様式と安全を脅かし始めている。貧困が不満や過激主義を増幅させるのである。完全な所得の均衡はイデオロギー的な夢物語であるが、商業的發展によって貧困層を救い、より良い生活への機会を提供することは、世界経済の安定や西欧MNCの継続的成功にとって不可欠である。

4. 目に見えないチャンス

世界の上位200位までのMNCは、大多数が先進国に拠点を置いている。ワシントンのInstitute for Policy Studiesが2000年12月に作成したリストによると、そのうち米国企業が82、日本企業が41を占める。

したがって、MNCのビジネスの見方は、第1層の消費者に関する知識や熟知度によって条件付けられる。市場チャンスの認識は、多くの管理者が慣れ親しんだ思考法と彼らが用いる分析ツールの関数である。多くのMNCは自動的に最貧困層を排除する。なぜなら、MNCは所得水準に基づいて市場を判断し、先進国に適した製品やサービスで判断するからである。

第 4 層の市場の潜在性を認識するためには、MNC は、開発途上国に対する見方について基本的前提や実践を見直すがある。以下は、広く共有された定説として認識されているが、再検討が必要なものである。

前提 1：貧困層は MNC のターゲット消費者ではない。現在の費用構造ではその市場では収益を上げられないからである。

前提 2：貧困層は、先進国市場で販売される製品やサービスを購入する余裕がないし、必要ともしていない。

前提 3：先進国市場のみが新しい技術を歓迎し、それに対価を支払う。貧困層は前世代の技術を使用することができる。

前提 4：最貧困層は、MNC のビジネスの長期的展望にとっては重要ではない。第 4 層は政府や非営利団体が担当するところである。

前提 5：経営者は、人道的側面があるビジネス課題に積極的ではない。

前提 6：知的な刺激は先進国市場にある。最貧困層で働く意志があり才能のある経営者を見つけるのは、容易ではない。

これらの主要な前提のそれぞれが最貧困層の価値を曖昧にしている。これは、歩道で 20 ドル紙幣を見つけた人の話のようである。従来 of 経済的知恵では、紙幣がほんとうに存在しているなら誰かが先に拾っていたはずなのだ。この 20 ドル紙幣と同様 BOP は従来 of 経営論理を否定するものであり、それが利益を生み出す大きな未開拓市場であることを意味しているのである。

第 4 層は、企業にとってイノベーションや経済機会の推進源である。MNC はこの市場に大きく新しい課題があることを認識すべきである。つまり、低コスト、品質、持続性、収益をどのように調整するかという問題である。

Exhibit 2: Innovation and MNC Implications in Tier 4

Drivers of Innovation	Implications for MNCs
Increased access among the poor to TV and information	Tier 4 is becoming aware of many products and services and is aspiring to share the benefits
Deregulation and the diminishing role of governments and international aid	More hospitable investment climate for MNCs entering developing countries and more cooperation from nongovernmental organizations
Global overcapacity combined with intense competition in Tiers 1, 2, and 3	Tier 4 represents a huge untapped market for profitable growth
The need to discourage migration to overcrowded urban centers	MNCs must create products and services for rural populations

さらに MNC は、市場への関り方を再考しなければ、これらの新しいチャンスを開拓することはできない。以下の表は、第 4 層市場で収益を上げるためにはまったく新たな見方が必要な場合もあるということを、示している。

Exhibit 3: New Strategies for the Bottom of the Pyramid

Price Performance	Views of Quality
<ul style="list-style-type: none"> • Product development • Manufacturing • Distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • New delivery formats • Creation of robust products for harsh conditions [heat, dust, etc.]
Sustainability	Profitability
<ul style="list-style-type: none"> • Reduction in resource intensity • Recyclability • Renewable energy 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment intensity • Margins • Volume

5 . 第 4 層のバイオニア

Hindustan Lever Ltd. (HLL) は英国ユニリーバの子会社であり、インドでもっとも良好な経営を行っていると考えられている。この会社は最貧困層の市場を開拓する MNC のバイオニア企業のひとつである。50 年以上にわたり、HLL は MNC の作る製品を購入できるインド

のわずかなエリートのために製品を提供してきた。90年代になると、地元企業である Nirma Ltd.は、農村地域の貧困消費者のために洗剤を販売し始めた。実際、Nirma は新しい製剤方法、低コスト製造プロセス、広範な流通ネットワーク、日常用に作られた特殊包装、低価格を取り入れた新しいビジネスシステムを確立した。

HLL は、通常の MNC と同様、Nirma の戦略を当初は否定していた。しかし、Nirma が急速に成長を遂げるなかで HLL は、自分たちが不要とみなした市場で地元の競合企業である Nirma が成功していることを認識した。1995年、HLL はこの市場に自社製品を投入し、従来のビジネスモデルを大きく転換した。

HLL の新しい洗剤は Wheel と呼ばれ、製品の水に対する油の量を大幅に削減し、貧困層が通常河川や公共水道設備で衣類を洗うという事実に対応している。HLL は、生産、販売、流通を分散させインドの農村部にある豊富な労働力を用い、また数千の小売店を通じて販売チャンネルを作りだし、最貧困層にいる人々へ商品を届けた。また HLL は、洗剤ビジネスのコスト構造を転換し Wheel を低価格帯で提供できるようにした。

こんにちでは Nirma と HLL は洗剤市場で拮抗している。ビジネス情報・市場調査サービスの IndiaInfoline.com によると、それぞれ 38%の市場占有率を持っている。ユニリーバが行った独自の分析では、Nirma と HLL の洗剤ビジネスにおける競争は、BOP にはいま以上の利益を得られる潜在性があることを示しているという。

Exhibit 4: Nirma vs. HLL in India's Detergent Market (1999)

	Nirma	HLL (Wheel)	HLL (High-End Products)
Total Sales (\$ Million)	150	100	180
Gross Margin (%)	18	18	25
ROCE (%)	121	93	22

Source: Presentation by John Ripley, senior vice president, Unilever, at the Academy of Management Meeting, August 10, 1999

一般の仮説とは反対に、貧困層は、とくに MNC がビジネスモデルを転換すれば、非常に収益の高い市場なのである。具体的には、第 4 層は従来のハイマージンの商品を販売できる市場ではなく、量と資本効率で収益を上げることができる。収益率は低くても、販売量は非常に

多くなる。売上総利益に注目する経営者は、最貧困層にあるチャンスを見逃すであろうが、経済的利益に着目する経営者は利益を上げることができるであろう。

Nirma は、世界で最大のブランド洗剤メーカーのひとつになった。一方で、HLL はライバルの出現とその結果としてのビジネスモデルの転換により、年間収益を 20%増加させ、1995 年から 2000 年にかけて年間成長率 25%を記録した。同時期 HLL の時価総額は 120 億ドルに達したが、これは年間 40%の成長率である。HLL の親会社であるユニリーバもまた、その子会社のインドにおける成功から収益を上げた。ユニリーバは HLL のビジネス原理をブラジルの洗剤市場に投入し、Ala ブランドの名で成功を収めた。さらに重要なことにユニリーバは BOP を企業戦略優先事項として採用したのである。

ユニリーバの例が明確に示すように、最初に認識すべきは、第 4 層でのビジネスは最高の技術と世界資源ベースを用い各地の市場条件に対応することが必要であるという点である。安く質の低い製品を作ることがゴールではない。第 4 層の潜在性は起業家精神なしには実現できない。経営者にとって真に戦略的な課題は、現在絶望的な貧困のみが存在するところに活発な市場を発見することである。未だまったく組織化されていないセクターにおいて市場インフラを構築するには、大きな想像力と創造性が要求される。

第 4 層市場での展開は、既存の市場での展開をさらに改善したり、効率化させることと同義ではない。まず経営者は、第 4 層のニーズと課題に合わせて商業インフラを構築する必要がある。このインフラの構築は、工場、加工施設、製品、R&D といった一般的な投資と同様に、投資としてみなさなければならない。

さらに、従来の投資戦略とは対照的に、これを一社で行える企業はない。各政府機関、NGO、地域社会、金融機関、その他の企業など複数のプレイヤーが参加してこそ、はじめて達成できるのである。購買力の形成、欲求の形成、アクセスの向上、各地域のニーズへの対応という 4 つの要素が、第 4 層市場での成功のカギである。

この 4 つの要素それぞれに、テクノロジー、ビジネスモデル、管理プロセスの革新が求められる。そして、ビジネスリーダーは、地域での実験、協力、権限の付与を進んで行き、競争力や富の新しい源を形成しなければならない。

6 . 購買力の形成

ILO 発行の *World Employment Report 2001* によると、約 10 億人（世界の労働人口の約 1/3）が、不完全雇用であるか低所得労働であり、自身とその家族を養うことができない。世

世界の貧困層が自分の力で絶望のラインを超えるよう支援することは、社会に貢献するためのビジネスモデルである。これを効率的に行うにはふたつの介入が不可欠である。ひとつは信用取引へのアクセスの提供、もうひとつが貧困層の収入の潜在性を高めることである。先見の明のある数社がこの道を既に進み始めており、驚くべき結果を残している。

商業信用取引は、貧困層はこれまで利用できなかった。貧困でありながら銀行を利用している人でも、従来の銀行システムでは担保無しに信用を得ることは困難であった。ペルーの経済学者 Hernando de Soto は、その革新的研究 *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* のなかで、商業信用取引は市場経済構築の中心であるとしている。米国で信用取引が可能になったことで、下流家庭の者でも制度的に株式を持ち、家、自動車、教育といった主要な財とサービスを購入できるようになったのである。

開発途上国の大部分の人々は、インフォーマルな、あるいは非合法的な経済活動によって生活している。法的所有権や資産の確保、企業設立のために時間がかかりすぎ、さらにコストが高額に設定されているためである。開発途上国政府は貧困サイクルから貧困層を救うため補助金を給付したが、ほとんどうまくいかなかった。たとえ貧困層が政府の支援により小規模なビジネスを始めることができたとしても、地元の高利貸しに資金を依存していたため成功することは不可能だった。インドのムンバイにある地元貸金業者は、1日最大で20%の利子を取っている。これは、野菜行商人が朝100ルピー（2.08ドル）借りると、夜には120ルピー（2.50ドル）返さなければならない計算になる。

貧困層への信用を拡大し経済的に彼らを支えることは、新しいアイデアではない。1851年に設立された I.M. Singer & Company が、ミシンを購入するために数百万の女性に信用を提供した例がある。それらの女性のほとんどが、100ドルのという高額な値を支払うことはできなかったが、月5ドルであれば返済可能だったのである。

同じ論理がより大きな規模で第4層に適用される。例えば、バングラディッシュの Grameen Bank Ltd. が世界で初めて商業銀行業務においてマイクロファイナンスを実施している。バングラディッシュの Chittagong 大学経済学部の元教授であった Muhammad Yunus が20年前に始めたグラミン銀行は、貧困層への融資の先駆けとなり、数千のマイクロファイナンス業者が後に続いた。それにより世界中の開発途上国と、米国やイギリスを含む先進国で2500万のクライアントを持つまでに成長した。

グラミン銀行のプログラムは、低所得消費者に信用を拡大する際の問題（担保の欠如、高信用リスク、契約の履行）に対処するために作成されている。2300万人の顧客のうち95%が女

性で、彼女らは農村地域において伝統的稼ぎ手であり起業家でもあるから、男性よりも信用リスクが低い。融資の候補者は、地域コミュニティで家族以外の者 5 名による徹底的な評価と了承を受けなければならない。グラミン銀行の販売・サービス担当者は農村を頻繁に訪れ、借入金がある女性や、投資対象となるプロジェクトを調査している。この方法で、西欧で一般的な大量の書類と難解な言語を要せず融資のデュー・デリジェンスが達成される。

グラミン銀行は 1170 の支店を持ち、4 万以上の農村で小規模信用サービスを行い、バングラディッシュ国内ではサービス全体の半分以上を占めている。1996 年の時点で、グラミン銀行は返済率 95%を達成し、インド亜大陸のどの銀行よりも高くなっている。しかしながら、マイクロファイナンスが普及したことで競合者も増え、ここ数年の利益は縮小している。

さらに、グラミン銀行の返済率は評価が難しい。これまでグラミン銀行は完全にマニュアルかつフィールドベースの運営で、効率性には優れない構造であった。今日、Grameen Telecom（農村電話サービスプロバイダ）や Grameen Shakti（再生可能エネルギー源の開発業者）等へのスピノフにより、グラミン銀行はプロセスを自動化する技術インフラを構築している。グラミン銀行がそのオンラインビジネスモデルを開発するなかで、利益率は大きく増加し、これは小規模信用サービスにおける革命の展開において情報テクノロジーが重要な役割を果たすことを示している。

グラミン銀行の成功のなかでおそらくもっとも適切な測定基準は、グラミン銀行が世界に推進したマイクロファイナンスの制度的影響力の世界的爆発である。南アフリカでは人口の 73%が毎月 5000 ランド（460 ドル）未満の所得であるが（2001 年の世界銀行調査）、低所得顧客に対するリテールバンク業務は、もっとも競争力があり急速に成長する大きな市場のひとつになっている。1994 年、Standard Bank of South Africa Ltd.（アフリカの主要消費者銀行）は、低コストでボリューム重視の E バンキングビジネス（AutoBank E）を導入し、貧困層に銀行業務を展開して収益の向上をめざした。2500 機の ATM と 98 の AutoBank E センターを設置して、スタンダード銀行は現在、南アフリカの黒人居住区とその他のサービス未展開地域において最大のシェアを誇っている。2001 年 4 月時点で、スタンダード銀行は 300 万近くの低所得顧客を持ち、さらに毎月 6 万人以上顧客を増やしている（南アフリカの *Sunday Times* 紙）。

スタンダード銀行は AutoBank E アカウントを開設するための最低所得を定めていないが、定期的な所得は必須としている。これまで銀行口座を開設したことがない者でも、8 ドルから口座を開設することができる。顧客は ATM カードを所有し、各種アフリカ言語を話すスタッフが使用法を説明する。少額の均一料金が ATM 取引ごとに課金される。利子が付く「貯金財布」が各口座に設けられ、貧困層に貯金を奨励している。預金の利子は低いが、瓶に現金を

貯めるよりはいい。Sunday Times 紙はまた、スタンダード銀行が低所得顧客に対して貸付プログラムを検討していると報じた。

小規模融資サービスのコンピュータ化は、全体的運営を効率化するだけでなく、担保や公的住所がない者にも融資できるようになり、より多くの人ができるようになるという利点がある。諸経費や書類作業が少ないため、AutoBank のコストは従来の支店形態よりも 30% から 40% 低くなっている。

1999 年のマイクロクレジット・サミットにおいて、国連は何社かの主要 MNC (Citigroup Inc.、Monsanto Company) と共同で、2005 年までに世界の最貧困 1 億家庭に基本的な信用を与えるという目標を設定した。不運にも、この目標は高取引コスト、自動化の欠如、農村地域の情報や通信インフラ設備の不足によって達成が遅れている。

これらの問題に対処しマイクロファイナンスの発展を加速させるため、フランスの銀行家 Jacques Attali (European Bank for Reconstruction and Development の設立者、1980 年代のフランス大統領 François Mitterand の主席補佐官) は、PlaNet Finance を創設した。そのウェブサイト (www.planetfinance.org) は、世界の数千のマイクロファイナンス・グループをひとつのネットワークにまとめ、マイクロファイナンス銀行がソリューションや低コストを共有できるよう支援している。

最終的に、マイクロファイナンスに関連する数百万の小規模貸付の追跡と処理を自動化することが可能である。処理と取引コストを十分に下げることができれば、これをひとつにまとめて、第 2 次市場でシティグループ等の多国籍金融企業に販売することもできる。これにより寄贈者や政府からの現在の出資を超え、マイクロファイナンスに利用できる資本を、大きく拡大することができるであろう。

米国では、マイクロファイナンスは貧困な郊外地域においてここ 10 年根付き始めている。たとえば、ShoreBank Corporation (前 South Shore Bank) は、貧困層が多いシカゴ南部で利益を上げている。Project Enterprise は、ニューヨークに拠点を置くグラミンのようなプログラムであり、少数の起業家を対象としている。

いくつかの多国籍銀行は、開発途上国において小規模銀行サービスを提供し始めている。たとえば、シティグループはインドのバンガロールで預金額 25 ドル以上の顧客に年中無休サービスを実験的に導入している。初期の結果は非常に良好である。

7 . 欲求の形成

第 4 層において持続可能な製品の革新が始まり消費者への教育が広がると、BOP の商品選択にプラスの影響を与えるだけでなく、究極的には、アメリカ人や第 1 層のその他の者の生活様式も再定義することができる可能性がある。実際、ここ 20 年の間、第 4 層において「ディスプレイ技術」が早期に導入され、先進国の非持続的な技術に取って代わり、先見の明のある MNC の資産を増加させた。

例えば、ユニリーバの子会社 HLL は、現実的で低価格、かつ低エネルギー消費の冷凍技術の欠如に取り組んだ。HLL の研究施設は、従来のもとは大幅に異なるアプローチを開発し、アイスクリームを標準的な非冷凍トラックで国内配送できるようにした。このシステムは、電力消費を大きく抑制し、危険で汚染源となる保冷剤を不要にした。追加ボーナスとして、この新しいシステムは設立と使用費が安くなっている。

電気、水、冷凍、およびその他の基本的サービスは、途上国ではすべてチャンスである。米国の NGO、Solar Electric Light Fund (SELF) は、創造力を生かして技術を応用し、小規模信用金融サービスを採用して、アフリカやアジアの僻地に住む人々に電力サービスを提供している。これらの人々は、灯油、キャンドル、木材、肥料等危険な物質を燃やして明りや調理に使用していたのである。SELF の農村電力化システムは、再生資源を用いた小規模オンサイト発電施設で行っている。貸付資金が循環することにより、農村部の住民はこれらの電力システムを自身の手で運営することができ、さらに仕事も生み出されている。1990 年の設立から SELF は、中国、インド、スリランカ、ネパール、ベトナム、インドネシア、ブラジル、ウガンダ、タンザニア、南アフリカ、ソロモン諸島においてプロジェクトを立ち上げている。

SELF と他の NGO による小規模流通エネルギーソリューションの成功は、米国の Plug Power Inc. (燃料電池) や Honeywell Inc. (マイクロタービン) 等の西欧諸国の企業の注目を集めた。それらの企業は、自社技術をライバル企業や組織がいる先進市場に早々に投入するよりも、第 4 層にある広く開かれた市場に移行することに合理性を見出した。数十億の潜在的顧客が世界にいるなかで、そのような革新に投資することは実行する価値があると言えた。

8 . アクセスの向上

第 4 層のコミュニティは、通常物理的経済的に断絶しているため、BOP の発展にとっては流通システムと通信リンクの改善が不可欠である。大規模な新興市場諸国のほとんどが、人口の半数以上にアクセスできるような流通システムを持っていない(したがって最貧層の消費

者は地元製品、サービス、貸金業者に依存したままである)。そのため、数社の MNC が農村部の貧困層のニーズを満たすような独自の流通システムを構築した。

しかしながら、創造性に富んだ地元企業の方が効率的な地域流通には一歩秀でている。たとえば、インドでは Arvind Mills がブルーデニムで全く新しい流通システムを導入した。Arvind は世界第 5 位のデニムメーカーだが、インドの国内デニム市場は限られていると考えた。一本 40 ドルから 60 ドルではジーンズは一般消費者には手が届かず、既存の流通システムではわずかな街と農村に行きわたるだけである。そこで、Arvind は Ruf&Tuf と呼ばれるジーンズを導入した。これはジーンズを作るための材料が揃ったキット(デニム、ジッパー、リベット、パッチ)であり、価格は 6 ドルである。キットは地元の数千の仕立屋のネットワークを通じて流通し、多くは小さな地方の街や農村に提供され、仕立屋は自身の利益のためにこのキットを広く販売しようとした。Ruf&Tuf ジーンズは現在インドで最も売れているジーンズであり、Levi's 等米国やヨーロッパのブランドを軽く凌駕してしまった。

また MNC は、BOP にいる企業に国際市場へのリンクを与えることで、第 4 層企業の製品を第 1 層市場で流通させることもできる。実際、提携関係を築くことで伝統的知識を活用し、より長持ちするときにはより優れた製品を、第 1 層消費者に提供することが可能である。

The Body Shop International plc の CEO、Anita Roddick は、先住民から地域の原料や製品を調達するプログラム「援助ではなく貿易」(trade not aid)により、この戦略の力を示したのである。

最近ではスターバックスが、Conservation International と協力してメキシコの Chiapas 地方の農家から直接コーヒーを調達するプログラムを実施した。これらの農場は木陰を使ってコーヒー豆を有機栽培し、鳥たちの住処を保存している。スターバックスはこの製品を、米国消費者に高品質のプレミアムコーヒーとして販売している。メキシコの農家はこの調達プログラムにより、ビジネスモデルから仲介業者を排除することで、経済的に利益を得ることができる。この直接的関係はまた、第 1 層市場とその消費者の期待に対する地元農家の理解や知識を高めるという効果がある。

情報の欠如は、持続可能な発展の唯一で最大の障害なのかもしれない。人類の半数以上が一度も電話をかけたことがない。しかし、歴史上初めて電話やインターネット接続が存在することで、世界の富裕層と貧困層が相互に繋がった、真に持続的な経済発展を探求することができる単一市場を、想像することが可能となった。そのプロセスによりデジタルディバイドを「デジタル分配」(digital dividend)に変換することができる。

ロンドンに拠点を置く Worldtel Ltd.は、電気通信組合が新興市場で通信開発を行うために設立した企業であるが、その会長兼 CEO である Sam Pitroda は、10 年前インドを訪れ「地域電話」の概念を持ち込んだ。彼の元々のコンセプトはコミュニティ電話を使うことであった。これは起業家（通常は女性）が電話の使用料を課金し、電話の維持費用として一定のパーセントを賃金として受け取るというものである。こんにちでは、インドの大部分から世界中に電話をかけることが可能である。

その他の起業家では、ファックスサービスを導入し、なかには低コスト E メールやインターネットアクセスを試す者もいる。これらの通信リンクは、農村の機能や、農村と国内の他地域や世界とのつながりを劇的に転換した。グローバルブロードバンド接続の登場により、第 4 層における情報ビジネスのチャンスは大きく広がるであろう。

インドの CorDECT や南米の Celnicos Communications といった新しいベンチャー企業は、BOP が求める固有の要求に適した情報技術やビジネスモデルの開発を行っている。共有アクセスモデル（インターネットキオスクなど）、ワイヤレスインフラ、集束テクノロジー開発により、企業は接続コストを大幅に低下させている。たとえば、先進国では音声とデータ接続に 1 回線当たり 850 ドルから 2800 ドルのコストが企業にかかる。CorDECT はこのコストを 1 回線当たり 400 ドル未満に抑え、100 ドルにすることが目標である。その結果、開発途上国のすべての人々に通信機会を提供できるだろう。

非常に大きなビジネスチャンス、発展チャンスを認識したヒューレット・パッカート社は、「世界の E 統合」（world e-inclusion）というビジョンを掲げ、世界の貧困層のニーズに適した技術、製品、サービスを提供することに注力している。この戦略の一環として HP は、遠隔地農村部に「テレセンター」を完備するため、MIT Media Lab、およびコスタリカの持続的発展のための財団法人 Foundation for Sustainable Development of Costa Rica（Jose Maria Figueres Olsen 前大統領が主宰）と合併した。これらのデジタルタウンセンターは、低廉な高速インターネット接続をクレジット通信により農村レベルで提供できる、近代情報テクノロジーを採用している。

このような技術を第 4 層の農村に提供することで、遠隔教育、遠隔医療、小規模銀行取引、農業拡大サービス、環境モニタリング等を実現することができ、これらのすべてが小規模企業、経済発展、世界市場へのアクセスの促進につながるのである。このプロジェクトは Lincos と名付けられ、中央アメリカ、カリブ諸国、アジア、アフリカ、中央ヨーロッパといった現在の試験施設から、さらに拡大されていくことが予想されている。

9 . 各地域のニーズへの対応

新たな世紀に入り、世界の MNC 上位 200 社の生産量は、世界全体の GDP の約 30%近くを占めるようになった。だが、それらの企業が抱える労働者の数は世界の労働力の 1%にも満たない。世界の 100 大経済単位のうち、51 は企業である。開発途上諸国は、依然として絶対的経済停滞や経済低迷にある。

もし MNC が 21 世紀も繁栄したいのならば、その経済基盤を広げ、より多くの人々と共有すべきである。MNC は、貧富の格差の縮小にもっと積極的な役割を果たさなければならない。これら MNC が第 1 層の消費者を主要ターゲットとした世界製品と呼ばれるものを生産し続けるならば、この目標は達成できない。地域の市場、文化を助成し、地域ソリューションを活用しながら、最貧困層の富を構築していく必要がある。富を搾取するのではなく、これらの貧困諸国で富を生産するというのが、指標とすべき原則となるであろう。

これを実現するには、MNC は自社の先進技術と地域固有の深い洞察力を組み合わせなければならない。例として、包装について検討しよう。第 1 層諸国の消費者には可処分所得があり、大量購入品（たとえば 10 ポンドの箱詰洗剤）を保管できるスペースを持ち、買い物をする回数を少なくすることができる。第 1 層の消費者は「保管による利便性」にお金を使う。しかし第 4 層の消費者は、現金に貧窮し、居住スペースも限られているため、毎日買い物するがその量は少ない。第 4 層の消費者は家庭用品を保管する場所的余裕がなく、購入できる選択肢が限られている。つまり、1 回用の包装を求めているのである。しかし少量を購入する消費者にも実験を行う利点はある。製品を大量に購入しないため、購入のたびに購入する商品を変えることができるという点である。

インドでは、身の回り用商品とその他の消耗品の 30%（シャンプー、紅茶、風邪薬等）が、すでに 1 回分の包装で販売されている。価格の多くは 1 ルピー（約 1¢）である。もし包装の革新がなければ、この傾向によって大量の固形廃棄物が排出されるであろう。ダウケミカル社とカーギル社は、完全に生分解性を持つ有機プラスチックの生産を試みている。この包装は確実に第 4 層に対して有効であるが、世界ピラミッドの第 4 層すべてにおいても革新を巻き起こすであろう。

MNC にとって、最高のアプローチは地域の生産能力と市場知識を世界のベストプラクティスと融合させることである。このイニシアチブに第 4 層に参加する MNC が加わるにしても、第 4 層からの企業に加わるにしても、発展原則は同じである。それは、新しいビジネスモデルは地域の人々の文化やライフスタイルを破壊してはならないということである。各地域におけ

る世界知識の効果的な融合が求められており、西欧システムの複製が望まれているのではない。

インドの乳産業の発展は、MNC にとって多くの見識をもたらしてくれる。その転換は 1946 年から始まった。同年グジャラート州にある Khira District Milk Cooperative は Verghese Kurien の主導のもと自社の処理工場を建設し、現在ではインドでもっとも知られているブランドの一つである Amul を生み出した。

西欧の大規模酪農場とは異なり、インドでは牛乳の多くが小さな農村で作られていた。農村部の住民は水牛または乳牛を 2、3 頭ほど所有し、農村部の収集センターに 1 日 2 回牛乳を運搬する。住民には、含有脂肪量と牛乳の量に基づき、届けた牛乳分の料金が毎日支払われる。冷蔵バンが牛乳を中央処理工場に運搬し、そこで低温殺菌される。次に貨車が牛乳を主要都市センターに配送する。

農村ベースの牛乳生産から世界規模処理施設に至るまで、バリューチェーン全体が慎重に管理されている。Khira District 社は、獣医医療や家畜飼料といったサービスを農家に提供している。Khira District 社はまた、低温殺菌牛乳、粉ミルク、バター、チーズ、離乳食、その他の製品の配送も管理している。Amul 社の独自性は、分散化された生産と、近代的処理・配送インフラの効率性の融合にある。その結果、それまで辺境に追いやられていた農家は安定した収入を得ることができるようになり、活発な市場参加者に生まれ変わったのである。

20 年前インドでは牛乳の供給が不足していたが、いまでは世界最大の牛乳生産国となっている。インドの National Dairy Development Board によると、インドの乳業者組合のネットワークには 1070 万の農家が参加し、これは 9 万 6000 の農村社会を包含して、170 の乳生産組合も含め 285 の地域で運営されている。牛乳生産量は 1974 年以降、年率で 4.7% 増加した。インドの一人当たりの牛乳摂取量は、20 年間で 1 日 107 グラムから 213 グラムに増加している。

10 . すべてをひとつに

購買力の形成、欲求の形成、アクセスの向上、各地域のニーズへの対応という BOP 商業インフラの 4 要素は、互いに結びつけられている。1 つの要素で革新が起きれば、それは他の要素の革新にも活用される。企業は参加者の一つにすぎない。MNC は NGO、現地の人々、地方政府、コミュニティと協力する必要がある。

さらに、誰かがこの革新を起こすために主導的役割を果たさなければならない。問題は、なぜそれが MNC なのかという点である。

MNC の経営者は、気持ちとしてはこの役割に納得するかもしれないが、大企業がほんとうに、小さな地域団体に利益を見出すかは明らかでない。MNC は農村企業のコストや対応力に勝つことができないかもしれない。実際、地域企業を活性化させることは第 4 層市場の発展のカギである。それでも、MNC がこの問題を主導するには説得力のある理由がいくつかある。

- 資源：BOP のなかに複雑な商業インフラを構築することは、多くの資源や管理能力が要求する。環境的に持続可能な製品やサービスを開発するには、大がかりな研究が必要である。流通チャンネルと通信ネットワークは、開発と維持に費用がかかる。地域企業のほとんどが、このインフラを構築するための経営上または技術上の資源を持っていない。

- 影響力：MNC は、エイボン、ユニリーバ、シティグループが示したように、中国からブラジル、またはインドへと、ひとつの市場から別の市場へ知識を移転することができる。実施方法や製品は地域のニーズに合わせてカスタマイズする必要があるものの、MNC には独自のグローバル知識蓄積があり、地域企業が簡単には持ちえない有利な点を持っている。

- 橋渡し：MNC は、商業インフラの構築、知識へのアクセス、経営哲学、財源の提供において、橋渡し役になることができる。MNC という触媒がなければ、確固たる意志を持った NGO、コミュニティ、地方政府、地元企業、さらには多国籍開発団体でさえ、底辺部の発展に対して四苦八苦し続けるであろう。MNC は、第 4 層市場の発展に必要な多様なアクターを統合する最適な位置にあるのである。

- 移転：MNC は最貧困層から学習することができるだけでなく、革新を第 1 層に至るまでの市場に移転することができる。これまでみてきたように、第 4 層は持続可能な生活のための試験場となる。BOP における革新の多くは、資源、エネルギーを大量に消費する先進国の市場に採用することができる。

ただし、経営者は第 4 層におけるビジネスリーダーシップの態様を認識することが必須である。創造性、イマジネーション、曖昧に対する寛容性、スタミナ、情熱、共感、勇気は、分析スキル、知能、知識と同じくらい重要である。リーダーたちは、第 4 層における持続可能な開発の複雑性や感性を熟知する必要がある。最終的に経営者たちは、人間同士、異文化同士を結びつけるスキルによって、多様な組織や人々と協調していかなければならない。

MNC は、BOP にあるチャンスを生かすための、組織的インフラを構築しなければならない。これはつまり、地元サポートの構築、貧困層のニーズに合わせた R&D の作成、新しい提携の

形成、雇用の促進、コスト構造の改革が必要になるということである。これらの 5 つの組織的要素は明らかに相関関係にあり、相互に高めあっていくものである。

- 地元ベースのサポートの構築：貧困層に力を与えるということは、既存の力関係を脅かすということである。カーギルがインドにおけるヒマワリの種の事業で直面したように、すぐに地元の反対が起きることが予想される。カーギルの事務所は 2 度放火され、地元政治家は地域の種事業を破壊しているとしてカーギルを非難した。しかしカーギルは諦めなかった。カーギルが農家教育、訓練、農業資金の供給に投資したことで、農家は土地生産性を大きく向上させた。いまではカーギルは農家の友人とみなされている。政治的反対は消滅した。

類似の問題を乗り越えるため、MNC は地元ベースの政治的サポートを構築する必要がある。モンサントと General Electric Company が証明するように、NGO、地域リーダー、地元当局との連合を確立し、旧来の既存利益に対抗することが不可欠である。このような連合を形成することは非常に時間がかかるプロセスである。各プレイヤーにはそれぞれの目的がある。MNC はこれらの目的を理解し、共有された目標を作成する必要がある。中国では、この問題はやや軽減される。地元官僚は同時に地元の企業家であり、自身の企業とその農村、街、県の利益を簡単に見出すことができるためである。インドやブラジルでは、このような形態は存在しない。徹底的な議論、情報共有、各構成メンバーに対する利益の説明、地元の議論への気配りが必要である。

- 貧困層に焦点を当てた R&D の実施：貧困層、地域、国ごとの独自の要求に着目した R&D や、市場調査を行うことが必要である。たとえば、インド、中国、北アフリカでは、飲用、調理、洗濯、掃除に使う安全な水の供給に関する研究が、最優先事項として実施されている。研究では、地元ニーズに合わせた外部からのソリューションの適用も模索する必要がある。たとえば、各種食品や飲料製品に 1 日に必要なビタミンを加えることができる。コカコーラ社等、開発途上国内で流通網やブランドを確立している企業にとっては、水や栄養製品等において未開発の広大な市場が、BOP には存在している。

最終的な研究目標は、実用的な原則や、地元で行われている実践方法から見えそうなものを特定することにある。第 4 層では、重要な知識は世代から世代へ口頭で伝えられている。伝統を尊重しながらもそれを科学的に分析するという意志を持てば、新しい知識の獲得につながる。ボディーショップ社の創造性に富んだ CEO である Roddick は、地元の儀式や伝統の理解を前提としたビジネスを構築した。たとえば、彼女はアフリカ人女性が皮膚を洗うためにパイナップルのスライスを使用することに注目した。表面的には、これは意味のない儀式的なものに思える。しかしながら、パイナップルに含まれる有効成分が、化学薬品よりも死んだ皮膚細胞を除去する力が優れていることが研究で判明した。

MNC は中国、インド、ブラジル、メキシコ、アフリカ等の新興市場で研究施設を造るべきであるが、いまのところ積極的な動きをみせている企業はほとんどない。そのなかで、ユニリーバは例外である。ユニリーバは、インド国内に高い評価を受ける研究センターを持ち、「インドに似た市場」が抱える問題を専門分野とする 400 名の研究者を雇用している。

- 新しい提携の形成：MNC は伝統的に、新しい市場に参入するためだけに提携を組んできた。今日の MNC はその提携戦略を拡げる必要がある。それによって MNC は、第 4 層市場に提携関係を作るための、開発途上国の文化や地域の知識に対する洞察力を得ることができる。同時に、MNC は自社の信頼性も高められる。また、原料への優先的、独占的アクセスを得られるかもしれない。我々は 3 つの重要な関係を予見する。それは、地元企業や共同組合との提携（Khira District Milk Cooperative 等）、地元および国際 NGO との提携（スターバックスの Conservation International との提携等）、政府との提携（Merck & Company がコスタリカ政府と結んだ、生物資源調査権と交換に熱帯雨林保護の強化を約束した提携等）である。

国家、または中央政府との関係に依存したビジネスモデル（たとえば大規模インフラ開発）の構築に横たわる困難性と複雑性のなかで、我々は、地元や地方レベルでの提携を予想している。そのような提携関係を成功させるために MNC の経営者は、自分とは異なる目的、教育、経済的背景を持つ者と協力していくことを学ぶ必要がある。課題は、（経済、知識、人種、言語等の）多様性から何を学び、どのように経営するかである。

- 雇用の拡大：第 1 層市場に慣れた MNC は、資本集約度と労働生産性の観点から考える。それとはまったく反対の論理が第 4 層には当てはまる。BOP には無数の人々がいることから、生産と流通アプローチは Arvind Mills の Ruf&Tuf の事例のように、多くの者に仕事を提供しなければならない。Arvind Mills は、ジーンズのコストがリーバイスよりも 80%低かったにも関わらず、多くの地元仕立屋を在庫管理業者、販売促進業者、流通業者、サービス提供業者として雇用した。Arvind が示すように、MNC は多数の人間を直接従業員として雇用する必要はないが、第 4 層の組織的モデルでは、貧困層における雇用（と収入）を増やし、彼らを新しい顧客にする必要がある。

- コスト構造の改革：経営者は、第 1 層に比べ大幅にコストレベルを削減しなければならない。貧困層が買うことができる製品やサービスを生み出すには、MNC はコストを大幅に下げる必要がある。たとえば現在の 10%に相当する分である。しかし、これは現在の製品開発、生産、物流アプローチをさらに高めることでは達成できない。ビジネスプロセス全体を、製品自体ではなく機能性に注目して再思考する必要がある。たとえば、金融サービスを支店のみにおいて午前 9 時から午後 5 時まで提供する必要はない。このようなサービスは、貧困層顧客にとって便利な時間、場所（例えば午後 8 時や彼らの自宅等）で提供することができる。また

ATM を安全なロケーション（警察署や郵便局等）に設置する方法もある。セキュリティ装置として用いられる虹彩認識は、個人を特定できる番号と ID カードに代えることができる。

コスト構造を下げることは、投資コストの削減に関する議論が必要となる。これには、情報テクノロジーを駆使して生産・流通システムを発展させることが不可欠である。先に述べたように、農村ベースの電話はすでに開発途上国世界の通信形態を転換しつつある。インターネットを加えれば、貧困地域や農村地域の通信方法、その経済発展に、まったく新しい道を切り開くことができる。IT をうまく使えば、これらの市場において製品、サービス、流通、信用管理へのアクセスに要するコストを、大幅に削減することができるだろう。

11 . 共通の利害

第 4 層市場を構成する 40 億人の人々は MNC にとって大きなチャンスである。また、共通利害のもと、ビジネス、政府、市民社会で協力するチャンスでもある。実際、BOP をターゲットとする戦略は、自由貿易やグローバル資本主義の支持者と、環境的、社会的持続可能性を支持する者との対立を解消することができるのではないだろうか。

現在第 1 層の消費者に提供されている製品とサービスは第 4 層の消費者に適していないが、第 4 層市場にアクセスするには第 2 層や第 3 層で用いられるアプローチとも根本的に異なるアプローチが必要となるであろう。技術、信用、コスト、流通における転換が不可欠な要素である。世界規模の大企業のみが、このチャンスから利益を得るために必要な革新を実現するための、技術、経営、財務資源を持っている。

第 4 層における新しい商取引は、食品、衣類、家等の基本ニーズを充足するビジネスに限定されないであろう。BOP は、金融サービス、携帯電話通信、低価格パソコン等のハイテクビジネスを求めている。事実、多くの新しいディスラプティブ技術（燃料電池、太陽電池、衛星通信、バイオテクノロジー、薄膜マイクロ電子、ナノテクノロジー）では、BOP がもっとも魅力的な初期市場となる可能性がある。

いまのところ 3 種類の組織がこれを実施している。Amul やグラミン銀行等の地元企業、World Resources Institute、SELF、The Rainforest Alliance、The Environmental Defence Fund、Conservation International 等の NGO、スターバックス、ダウケミカル、ヒュレット・パッカード、ユニリーバ、シティグループ、デュポン、ジョンソン&ジョンソン、ノバルティス、ABB 等の MNC、World Business Council for Sustainable Business Development 等

のグローバルビジネスパートナーである。現在は、MNC に比べて資源が圧倒的に少ない NGO や地元企業のほうがより革新的で、これらの市場における発展に貢献している。

西欧の資本家が、富裕層は企業から恩恵を受け、貧困層や環境は政府や NGO が保護するものであると暗に想定することは、悲劇的である。この暗黙の想定は、想像されるよりも強力な影響を及ぼす。MNC の経営者、国家の政策立案者、NGO 活動家は、この伝統的な役割分担から影響を受けている。この枠組みを壊すことで、持続可能な成長と発展というコンセプトのもとで形成された壁のない市場で、世界の貧困層と富裕層をつなげるという大きなチャンスが生まれるのである。

まとめると、我々は商業史のなかで最大の市場となる可能性の、ほんの表面部分を擦り始めただけである。自社をより包括的資本主義に投じようという民間セクターには繁栄のチャンスがあり、その繁栄を富の少ない者と共有することができる。本質的には、BOP の富は、我々の世界的ゴールのもっとも高い領域なのである。

12 . 実際の BOP 試験

「激しく活動することは、理解することではない」(H. H. Williams)。これは、BOP 領域が現在感じていることである。より優れた分析ツール、実証的研究、運用モデルを開発し、誰が何を、どこで、どのように、なぜ、誰と行っているかを理解して、何が有効で何が有効でないのかを評価するには、まだ多くの作業が必要である。BOP プロジェクトの質を評価するためのコストは、いまのところ高い。また、複雑でもある。実験的事業は、大小問わずさまざまなアクターにより世界各地で行われており、ときには遠隔の僻地で、文化的に敏感な場所でも実施されている。幸運にも、BOP の論理を支持する経験的基礎は、ノースカロライナ大学の BOP 研究所など学術拠点で構築され始めている。しかしながら、結果を得るにはまだ数年待たなければならない。

一方、民間と公共分野の両方の交差部分にいる我々は、社会または市民セクターにおける活動の「カンブリア爆発」を目撃している。社会または市民セクターは現在、特定の社会ニーズや価値の真空を満たすために、世界各地に数百万の組織をもつようになった。近刊書 *How to Change the World* の著者 David Bornstein は、このセクターの誕生を中世後の商業セクターの形成になぞらえている。この時期には起業家精神に対する障壁が、参入を妨害する封建制度やギルドの崩壊によって撤廃されている。起業家精神やビジネスをサポートする構造、制度、規範ができるまでには、さらに 200 年を要した。それは、現在では当たり前になっている有限責任、共同持ち株制度、経営基準、公的な経営教育などである。同様にして、公共

セクターが権限を委譲して規制が撤廃され、民間セクターの役割が変化したことによって、社会起業家となるための障壁も低くなってきている。

我々はまた、ベンチャー・フィランソロピーにおける実験や、社会起業を有意義なキャリアとして捉える意識の変革によって、このセクターの繁栄を支援できるような構造の形成を始めたところである。このセクター内部における競争の激化は、よいアイデアから悪いアイデアを取り除くことができ、将来的な BOP 概念、実験、組織モデル、トレンドの模索のために最適な場所となるであろう。そこで起こる社会革新には、民間セクターと公共セクター双方にとって示唆に富み、応用していくことが可能である。Bornstein はビジネス起業家と社会起業家との収斂を見ている。社会起業家は特定のクライアントや流通ネットワークの管理方法に精通し、ビジネス起業家は生産能力とノウハウを持っている。

13 . BOP の類型

BOP 領域で生まれているイノベーター、アクター、リーダーは、民間セクターから公共セクターとの間の 7 つのカテゴリーに分類される。これらのカテゴリーのうち 3 つ（企業化実験、触媒機能や現実化機能、社会起業）はとくに企業に関連があり、起業のスタイルや動機が素早く変化する点に特徴がある。ほかの 4 つのカテゴリーについては、本論の論点から外れているため簡単に説明するに留める。

1) 企業化実験：これらの実験プロジェクトは、100%利益を目指すビジネスであるか、短期的にそのような目的を持っている傾向がある。これらは、BOP の文脈のなかでは注釈が付くケースである。なぜならば、ビジネス経営者の既存の視点に固執しているからである。

2) 触媒機能・現実化機能：この多様なグループには、学術組織やシンクタンクから、財団法人や NGO、特定分野の団体やコンサルタント会社までが含まれる。これらの組織は通常証券会社会的機能を果たし、仲介業者となって、強力なネットワークを構築する。これら組織は、BOP 概念を機能させるための「ミドルウェア」（新しい市場領域形成のための新しいツール、プロセス、青写真、ハードおよびソフトインフラ）の構築をめざす。これらの組織は規模が小さく柔軟性があり、機会主義的性質をもつ。資金形態は、営利目的から自己資本・自立型、非営利団体まであり、幅広い。

3) 社会起業家：自分のアイデアを現場で実行し、クライアントや顧客にサービスを提供するアクターである。これらの組織の多くが慈善目的であり、政府の補助金や外部からの支援をある程度受けているが、その額は営利事業の立ち上げに比べれば少ないことが多い。重要な

ことは、この初期のサポートを用いて営利団体に移行する組織もあるということである。これらのカテゴリーには 3 つの重要なサブカテゴリーがある。エコデザインやコンピュータに詳しい起業家、大企業からのスピンアウト組、その国や地方の著名人である。

ほかの 4 つのカテゴリーは以下の通りである。本論では詳細については検討しない。

4) 多国籍機関および開発機関：世界銀行、UNDP、USAID もまた社会起業や市場形成の重要な実現機関である。ビジネス環境の改善をめざして多くのプログラムを実施している。このグループが「触媒・現実化機能」グループと違う点は、足腰の重さと、開発に対する伝統的な公共セクターのアプローチである。開発期間上級職には、BOP プロジェクトに関して明らかなためらいや疑いがある。それは、BOP プロジェクトが政府や開発プログラムの仕事を奪ってしまうのではないかという心配からくるものも含まれている。しかし、こういった公的機関の最大の問題は、どうすれば彼らのプログラムをもっと効率的に、筋道を立てて行うことができ、他のセクターと協調させることができるのかという点である。この分野でじつに多くの活動が行われているため、重複や非効率性が一般化してしまっている。

5) 支持者：NGO、社会活動家、市民、宗教グループは、歴史的に世界の貧困層の問題や不公平を改革しようとする最強の支持者であった。このグループは、多くの方法で BOP の問題に関与している。構成メンバーは、強い信念のもと使命を持って参加しており、強い規範的目標を持っている。このグループの多くは、企業を解決策ではなく問題の一因であると捉え、企業を変化におけるプラスのアクターとして位置付けることは彼らにとって通常困難である（OXFAM や Greenpeace が有名な例である）。もちろん、これらグループの多くはまた、実利的でもあり、社会起業家カテゴリーとの境界が曖昧で、BOP の実現に主要な役割を果たす。彼らを包含できるプロセスの開発が、ますます重要になっている。「非営利」（not-for-profit）という表現は「営益」（for-benefit）という用語に置き換えられている。このほうが実態を反映しているし、否定語による定義を避けることができる。

6) コーポレート・フィランソロピー：コーポレート・フィランソロピーは、BOP に対するもう一つのベクトルである。Michael Porter と Mark Kramer が論じているように、この企業活動は一般的に評価が低く、活用度も低い。しかし、適切なアプローチによっては企業の比較優位にとって重要なものとなる。彼らは BOP という言葉は使っていないが、彼らの枠組みは明らかにそれを意識している。

7) 多国籍ネットワーク：入れ子になったこれらのネットワークは、おもにウェブや携帯電話によって、地元や地域のグループと個人にグローバルな広がりと視点を提供している。ネットワークのなかにはその場限りで一時的なものもあるし、実践的で技術的なものもある。さ

らに社会運動や世界的目標をサポートするために構築されているものがあって、反グローバリゼーション連合はもっとも強力な例である。たとえば、ウガンダでは Woman Information Resource Electronic Services (WIRES) が起業のための技術的支援を提供している。La Via Campesina は、アジア、アフリカ、アメリカ、ヨーロッパの小中規模農民、農業労働者、農村女性、先住民族コミュニティを結びつける国際運動である。

もちろん、これらのカテゴリーのすべてが広範な協力のネットワークを形成して、資金調達、属性、マインドシェアの競争が激化するなかで重なりあっている。したがって、このネットワークの地勢図は不均衡であり、いくつかのグループは他に比べ力や影響力を多く持っている。また、協調関係のなかにも緊張、偏見、縄張り意識、価値の衝突が残り、現実には共有される問題で協力することが難しくなる場合もあることを指摘しておかなければならない。企業経営者たちはしばしば、「うまく機能する官民パートナーシップモデルを見せてくれ！」と叫んでいる。したがって、行動観察から実りある成果を得るには、これら多数の利害関係者の協力体制を管理するための最適なプロセスを見つけ出さなければならない。

14. BOP の将来は？

将来的にみると、BOP の分野には多くの問題が残っている。不確定要素の 1 つとして、現在の地政学的状況がどのように変化し、それがどのような影響を BOP に及ぼすかということがある。同時に、BOP レベルのビジネスにおいて多くのジレンマが発生している。小規模経済の把握、高取引コスト、流通に関する課題、文化的・組織的障壁に対する対応等、多くが厄介な問題である。また、これらの実験が現実にはどのように機能するのか、BOP は最終的に市民セクターに結合されるのか、それとも衝突するのか、といった問題もある。

一方で、なにがより確かなものになるのであろうか？ 実際、このコンセプトの強力で素晴らしい側面は、多数の、深く根差した原動力の背中に乗っているという点である。多くの人間は、BOP は所与のもので、将来的に「確定された」モデルであると論じている。我々が知らないだけで、西欧企業の視野に入っていない BOP イニシアチブはまだたくさん存在しているというわけだ。BOP の概念はボトムアップで現れ、既存産業構造や既得権益を破壊するのであろうか？ より幅広く捉えるならば、グローバルシステムが変化していくなかで、時代の所産たる BOP が果たそうとしている役割はいったいなにか？

従来の考え方を考えるうえで、BOP 市場に進出することが企業にとってよい考えであり戦略であるとするならば、これを実現するにはなにが必要か？ あるプロジェクトは企業など個別のアクターが実施することができるが、その他のものについては協力体制が必要で、より幅

広い利害関係者の協調が求められる。結果として得られる分業体制は、これまでのモデルとはかなり異なって見えるかもしれない。我々は、現在におけるベストプラクティスやモデルを探し出してその価値を認め、それらに関っている人々や組織と連携する必要がある。

概念的ツールと実際のテクニックを正しくつなぎ合わせれば、行動研究や学習にさらなるチャンスが得られるであろう。それによって、BOP 概念の可能性と落とし穴がよりよく理解できるであろう。9・11 を経験したいま、上記の問題に対処するには正しい時期かもしれない。新しい希望の地平線が求められ、開発に関する新しいアイデアを試みる時である。「信用や評判といった無形資産が、企業の市場価値に占める割合が大きくなる」世界において、企業経営者は自社の遺産、ブランドの脆弱性、企業デザインや測定基準の長期的有効性を真剣に検討し始めている。

15 . どうやって始めるか - BOP 革新の概念的枠組み

企業は、多くの方面から BOP のチャンスにアプローチすることができる。ここに、C. K. プラハラードとステュアート・ハートが作成した BOP 革新枠組みの重要な 3 つの側面を提示する。

1) 貧困層と貧困市場における中核的信念と内在する仮説に取り組む

仮説は次の通りである。貧困層が「ほんとうに」必要とし求めているものはなにか、そしてそれをどのように消費するか。流通障壁や他の取引コストなど、市場参入にあたって考えられる障壁には、非西欧文化や国に対する根強い感情や恐れがある。必要されるスキルと能力を構築し、これらの市場でなにが可能でなにが不可能かに関する新しい感性 (mental maps) を得るには、教育やトレーニングが必要である。とくに西欧企業は、「西欧がもっとも知識が高い」という反射的な態度を見直し、他の市場や人々からなにを学べるかと自身に問いかける必要がある。

2) ボトムアップでビジネスデザインを革新する

多くの産業における目下のビジネスモデルの多くは、別の市場の時空間のために作成されており、BOP の文脈では機能しない。そのため、これらの特殊な条件にもっと適した、新しいビジネスデザインを作成する必要がある。しかしながら、ボトムアップの革新における課題は、先進世界に「またがる」持続可能で強固な新しいビジネス概念や技術を作成することである。品質の維持、低コスト、持続可能性、利益を、どのようにして同時に成立させること

ができるのか？企業は、これらの市場で強く求められている製品やサービスに対する潜在的な需要を、どのように活用することができるのか？おそらく一つの答えは、次のポイントを心に留めながら革新プロセスを始めることであろう。

技術プラットフォームとそれをサポートするビジネスモデルの再定義。これによって急進的な革新、またはハイテクとローテクソリューションのハイブリッドが生まれるかもしれない。結果として、よりシンプルでより優れた、よりアクセス性が高くより低価格な、より環境に優しい技術が生まれるだろう。

生産量を増やすだけでなく、機能的ニーズやサービスを満たすことに集中する。これには、需要側のレンズを通して価値の新しい源を特定する必要がある。また、既存製品のプロフィールに関する知識を捨てさり、初心者の気持ちに戻って製品革新を行うことが必要かもしれない。

労働生産性だけでなく資本効率に注目する。労働生産性は、労働が安く豊富にあって人々が雇用を求めているところでは、重要度が低い。多くの BOP の事例では運転資本がゼロであり、これは驚くべきことである。

所有権に基づくアクセスを細かく分断して、消費者のそれを拡大するような、共同使用・共有アクセスのモデルを開拓する。その結果、資産の生産性が高まるのである。BOP 世界においては、1人のユーザーではなく、ユーザーのコミュニティを考える。

情報と資産を交換する。たとえば、携帯電話サービスは現在、地方の農家に天気や土壌、価格のデータを提供している。それらは調達のための手段でもある。

「大きければ大きいほどよい」という規模の経済の考え方を転換する。代わりに、世界規模の能力と分散された小規模運営との融合を考える。

別の測定基準に焦点を当てる。経営者は利益幅に集中するよう訓練を受けているが、BOP では商品当たりの販売量のほうが適している。

分野に関わらず多様な知識ソースを活用する。新しい光の下で古い問題に取り組む姿勢を学ぶことで、別の見方や対応策が見つかる可能性がある。

3) ビジネスエコシステムへの投資

他のグループ、機関、利害関係者と協調して市場スペースの形成を行う。新しいビジネスデザインは、幅広い 4 方面戦略なしには成功する可能性が低い。それには、購買力の形成（信用へのアクセス向上と所得増進）、欲求の形成（消費者教育と持続可能な開発）、各地域のニーズへの対応（底辺部の革新とターゲットを定めた製品開発）、アクセスの向上（流通システムの形成や、コミュニケーションリンクの強化のための新しいアプローチ）がある。もちろん、企業や機関がこれを正しく行えば、正統性を持った市場サークルを形成することが

でき、それまで推測できなかった将来的顧客を獲得することができるのである。しかしこれには「新しい国際的関与、世界規模での資源とスキルの共有」が必要である。結果として、すべての利害関係者がリスクに対してまったく新しい対応を迫られることになるであろう。

16 . BoP 会議

これまで BoP に関して、学会や学術会議が数多く開催されてきた。以下に会議の一覧を示す。

Eradicating Poverty through Profit - December 2004 in San Francisco, CA - hosted by the World Resources Institute(WRI).

Business Opportunity and Innovation at the Base of the Pyramid - August 2005 in São Paulo, Brazil, September 2005 in Mexico City, Mexico - two sister conferences co-hosted by WRI, the Multilateral Investment Fund and Ashoka.

Research at the Base of the Pyramid - May 2006 in Ann Arbor, MI - co-hosted by the William Davidson Institute (WDI) and the Ross School of Business at the University of Michigan.

Business with Four Billion - September 2007 in Ann Arbor, MI - co-hosted by WDI and the Center for Sustainable Global Enterprise at Cornell University.

Sustainable Innovations at the Base of the Pyramid - September 2008 in Helsinki, Finland - hosted by the Helsinki School of Economics.

"The Bottom of the Pyramid in Practice" - June 2009, hosted by the Institute for Money, Technology and Financial Inclusion at the University of California, Irvine, and sponsored by Intel Research, the UC Discovery program, and the Center for Research on Information Technology and Organizations at UC Irvine.

"Impact of Base-of-the-Pyramid Ventures" - November, 2009 in Delft, the Netherlands - hosted by the Delft University of Technology.

17 . ケーススタディ

Case Study Prepared by Inspiris for InWEnt / World Bank Institute 11th International Business Leaders Forum, 2006

PURCHASING POWER AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID:DIFFERENCES ACROSS GEOGRAPHIC REGIONS AND INCOME TIERS

Rodrigo Guesalaga and Pablo Marshall; Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile; Journal of Consumer Marketing; 25/7 (2008) 413–418; Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0736-3761]

SERVING THE WORLD’S POOR, PROFITABLY

Harvard Business Review; September 2002

CORPORATE GIANTS AIM TO TAP BOTTOM OF THE PYRAMID

June 4, 2007 <http://www.africa-investor.com/>

INTEGRATED APPROACH TO UNDERSTANDING CONSUMER BEHAVIOR AT BOTTOM OF PYRAMID

Saroja Subrahmanyam and J. Tomas Gomez-Arias; Saint Mary’s College of California, Moraga, California, USA; Journal of Consumer Marketing; 25/7 (2008) 402–412; Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0736-3761]

SELLING TO THE BOTTOM OF THE PYRAMID

The case of Tata Nano; STRATEGIC DIRECTION ; VOL. 25 NO. 6 2009, pp.10-12, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0258-0543

SUCCESSFUL MARKETING BY MULTINATIONAL FIRMS TO THE BOTTOM OF THE PYRAMID:CONNECTING SHARE OF HEART, GLOBAL “UMBRELLA BRANDS”, AND RESPONSIBLE MARKETING

Van R. Wood; Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, USA.Dennis A. Pitta; University of Baltimore, Baltimore, Maryland, USA, and Frank J. Franzak; Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, USA.Journal of Consumer Marketing; 25/7 (2008) 419–429; Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0736-3761]

参考文献目錄：

London, T. 2008. The base-of-the-pyramid perspective:A new approach to poverty alleviation.In G. T. Solomon (Ed.), *Academy of Management Best Paper Proceedings*.

Hart, S. L. & London, T. 2005. Developing native capability:What multinational corporations can learn from the base of the pyramid.*Stanford Social Innovation Review*, 3(2): 28-33.

Microcredit in India:Helping Themselves in *The Economist*, August 11 2005.

Profits - a penny at a time by David Ignatius in *The Washington Post*, July 5 2005.

e-Choupal Retrieved from http://www.digitaldividend.org/case/case_echoupal.htm August 15 2005.

Chasing the base of the pyramid by Marc Gunther in *Fortune*, November 15, 2006.
<http://money.cnn.com/2006/11/14/magazines/fortune/guntherkenya.fortune/index.htm>

Karnani, Aneel G., *Fortune at the Bottom of the Pyramid:A Mirage* .Ross School of Business Paper No. 1035 Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=914518>

Landrum, Nancy E., Advancing the "Base of the Pyramid" Debate.*Strategic Management Review*, 1(1), 2007. Available at
<http://www.strategicmanagementreview.com/ojs/index.php/smr/article/viewFile/12/16>

Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker (March 2007). *The Next 4 Billion:Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*.World Resources Institute. pp. 164.ISBN 1-56973-625-1.
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>.

The Next Billions:Unleashing Business Potential in Untapped Markets.World Economic Forum.January 2009. pp. 44.
<http://www.weforum.org/pdf/BSSFP/NextBillionsUnleashingBusinessPotentialUntappedMarkets.pdf>.

Prahalad, C.K. and Hart, S.L "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" in *Strategy+Business* 26: 54-67

Prahalad, C.K "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" (Wharton School Publishing, 2004)

Hart, S.L "Capitalism at the Crossroads" (Wharton School Publishing, 2005)

The Base of the Pyramid Protocol - Full Download Available

London, T. & Hart, S. L. 2004. Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5): 350-370.

London, T. 2007. A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. Washington, DC: United Nations Development Program. *Growing Inclusive Markets Working Paper Series*.

Kandachar, P. and Minna, H. (Eds.) "Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid - Business, technology and the poor". Greenleaf Publishing, Sheffield 2008

Hahn, R. 2009. Multinationale Unternehmen und die "Base of the Pyramid" - Neue Perspektiven von Corporate Citizenship und nachhaltiger Entwicklung. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-383491643