

## BOPの考え方

國部 克彦 (こくぶ かつひこ)

神戸大学大学院経営学研究科 教授

BOPという言葉をご存知だろうか。Bottom of Pyramidの略語で、文字通り訳せば「ピラミッドの底辺」ということになる。ここでいう「ピラミッド」とは、世界の人口構成を所得で層化したものである。世界の人口60億人のうち40億人が貧困層であり、この40億人がBOPであるとされる。BOPは所得が低いゆえにこれまでビジネスの対象とみなされてこなかったが、その潜在的なマーケットは大きいばかりでなく、貧困層の状況が改善されることで社会発展にもつながるとされている。欧米では、BOPを新しいマーケットとして開拓し、貧困層の経済状況を改善すると同時に、利益を上げるビジネスモデルの実践と研究が行われている。

日本でもBOPは新しいCSRの課題として注目されつつあり、住友化学がアフリカで製造販売する蚊帳などが、日本企業のBOPの代表的な例として紹介されている。BOPは主にアフリカやアジアの貧困地域を対象として、そこにビジネスを現地化して、現地の経済を発展させると同時に、ビジネスの成長を目指す考え方である。日本企業でも、アジアやアフリカで展開できる技術を持つ企業は、新たな市場開拓として関心を高めており、政府機関の支援の動きもある。しかし一方で、発展途上国へ進出することの知識不足やリスクの高さから、BOPに対してしり込みする企業も少なくない。

BOPは、アメリカで提唱された考え方で、アフリカやアジアは欧米の植民地であった伝統と無関係ではなく、そこで日本企業が欧米

企業ほどのノウハウを持たないのはやむを得ない。もちろん、日本企業がBOPへ積極的に切り込むことは大いに奨励されるべきであるが、アジアやアフリカの貧困地域へ進出することだけがBOPの精神を体現することではない。

アメリカでのBOP研究の第一人者であるコーネル大学のハート教授は、その著書において1950年代のホンダの例に触れ、「ホンダがアメリカのバイクメーカーを「破壊」することができたのは、貧しい日本をベースに持つ同社が、市場リーダーが避けて通ってきた価格帯で利益を上げることができたからだ」と述べ、トヨタもソニーも同様の戦略で今日の地位を獲得したと説いている。

もちろん、現在の日本は世界的にみればBOPではない。しかし、地域経済は疲弊し、経済格差は拡大する一方で、少数のパイをめぐる過当競争が起こっている。地域経済の疲弊や経済格差は現在の日本における最も大きな問題のひとつであり、社会問題の解決がCSRの目的だとすればCSRの課題として取り組むべき問題である。そのときに、BOPの考え方を活かすことができるはずである。

BOPの対象は経済力がないのでビジネスの対象とはみなされてこなかったが、競争にさらされていない面から見れば、新しいチャンスが大きいと考える。これは日本にも応用できよう。ただし、貧困層向けビジネスは簡単に収奪ビジネスに転化しやすい側面もある。BOPをCSRとして捉える意義はここにもある。