

BOP(Base of the Economic Pyramid)の概念と現実
—われわれは何に BOP 研究の座標軸を求めるべきか—

Concept and Reality of the Base of the Economic Pyramid

—What do we know adequate standpoints of the BOP business studies?—

安室 憲一

(大阪商業大学)

要旨

本稿は、BOP ビジネスに関して、その概念と現実を4つの座標軸から検討する。第1は、定義とアプローチ方法の検討である。第2は、非営利(社会事業家)アプローチと営利アプローチの比較検討である。多くのBOP研究が両者の概念区分、事業活動領域の違いを識別せず論じており、そこに混乱が生じている。第3は、地球環境と「持続可能なデザイン」である。BOPのソリューションは、低原価で、環境負荷の低い、使い勝手のよい、安全な製品のデザインにかかっている。最適なデザインには最先端の知識と現地の生態環境のアセスメントが不可欠である。第4は、先進国と多国籍企業による知的独占の問題である。WTOのTRIPS協定との関係で、発展途上国と先進国間で激しい利害対立を招いた。最後に、ソシオダイナミック・アプローチの重要性を指摘した。BOPビジネス推進には、NPO、多国籍企業、各国政府や国際機構のネットワーク化と協調行動が必要である。

Abstract

In this article, we examine the concept and reality of the BOP business according to four aspects. First, we examine the conventional wisdom of BOP business approaches from critical viewpoint. Second, we compare Non-profit BOP business and Profit-seeking BOP business from nine factors, and demonstrate discrepancy between two although having common tasks. Third, we discuss “Sustainable Design” for BOP consumers. Not only low cost, but also ecology-friendly, safety and convenience designing is imperative. For this purpose, latest product technology, material science, bio-tech., scanning local eco-system and environmental assessments are indispensable. Fourth, we discuss confrontation between Less-developed and Developed countries, Local government and multinationals, concerning the monopoly of intellectual property especially medicine and medicament. In conclusion, we suggest that socio-dynamic approach will be useful to promote “BOP project”, all partners such as NGO/NPO, Universities, Multinationals, governments and international organizations, must collaborate with each other to create global network.

キーワード

BOP ビジネス、社会事業家アプローチ、知的財産権、TRIPS 協定、持続可能なデザイン、ソシオダイナミック・アプローチ

Keywords

BOP business, Social entrepreneur approach, Intellectual property, TRIPS Agreement, Sustainable Design, Socio-dynamic approach

はじめに

プラハラッドが「ネクスト・マーケット」を書いてから、BOP¹ (Base of the Economic Pyramid)を「市場」と見る新しい視点が台頭してきた(Prahalad,2005,2010)。BOP は一般的に年収 3000 ドル以下の人々を指すが²、様々な定義があって一様ではない。

BOP 研究が国際ビジネスの研究対象と認識されたのはごく最近である。国際ビジネスの分野で BOP が認識されなかったのは、「消費市場」としての魅力に欠けていたからである。彼らは GDP ではカウントされない地産地消の「生活者」であった。プラハラッド等の業績は、彼らを消費者として「再発見」したことである。なぜ、彼らは「再発見」されなければならなかったのか。それは先進国の経済が成熟化し、これ以上の成長が期待できなくなったからである。したがって、地産地消の「生活者」を新たに「消費者」としてグローバル市場に組み込む必要があった。この「市場開拓のニーズ」が今日の「BOP ビジネス論」へ繋がっていく。グローバル市場の論理は自給自足の農村社会(BOP)を解体して「消費市場」に組み込み成長を志向する。

「BOP ビジネス論」は途上国の 40 億人を「最後の未開発市場」として再定義し、「バスに乗り遅れるな」式の競争に駆り立てる。「欧米の多国籍企業はすでに BOP 市場開拓に着手している。韓国のサムスンや LG は着々とマーケットシェアを固めている。彼らはブランド浸透に抜かりがない。日本企業は完全に出遅れてしまった。躊躇してはいけない。バスに乗り遅れるな。さあ、走り出せ」というわけである。こうした「BOP ビジネス論」は、一般的に「リバタリアニズム」(自由市場主義)の申し子といえる。BOP を研究するさい、どのような考え方、ものの見方でアプローチすべきか。どのような価値前提に立つべきなのか。研究者としての「あるべき立ち位置」について考察することが必要ではないか。本稿では課題の整理を通じて、BOP 研究の座標軸を示してみたい。

¹プラハラッドは Bottom という用語を使うが、ここではより一般的な Base を使用する。

² 国際金融公社(IFC)と世界資源研究所(WRI)が発表した The Next 4 Billion : Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, で BOP を開発途上地域において、購買力平価換算で 1 人当たり年間所得が 3000 ドル未満(約 26 万円未満)の人々を指すと定義されている(小森慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃著 2011)。本稿では一人当たり GDP による細かい定義は行わず、幅広い概念としておく。

1. BOP の定義とアプローチ方法の課題

BOP ビジネスは「貧困ビジネス」を意味するのか？

最初に提起したい問題は、「貧困層」という言葉に含まれる含意についてである。リバタリアンの価値前提に「消費」は幸せの源泉という考え方がある。この思想では、モノをたくさん消費することが幸福な状態であり、貧しくて十分にモノが買えない(消費できない)ことは「不幸なこと」と認識する。

消費は幸福の基という思想はアメリカで最も典型的に見られる。アメリカの GDP は 7 割が個人消費で構成されているが、まさにこの数値こそがアメリカ的価値を表明している。アメリカでは消費は美德である。消費の拡大は美德の増加であり、幸せの増分である。したがって、多かれ少なかれリバタリアンの価値を支持する政府は、「豊かな(しばしば過剰)消費」を政策の前提に置く。消費の鼓舞が国の政策となり、企業の戦略となる。アメリカのマーケティング思想は、まさにここから出発している。

この価値観から見れば、「貧困層」は「不幸」な人々である。資本主義社会では所得の多寡で社会のランクが決まる。所得の多寡が消費の多寡を決定するからである。このようにリバタリアンの世界観では、自由放任の市場システムを通じて、すべての変数が消費に収斂する。

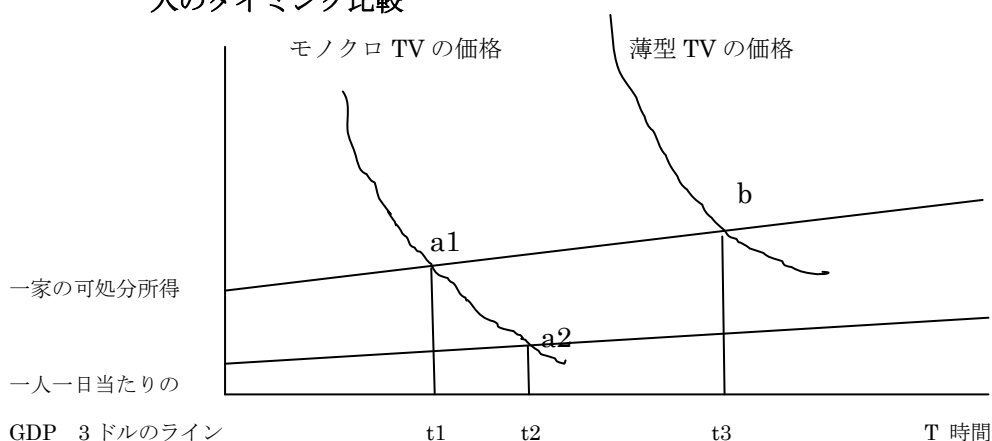
「BOP ビジネス論」の発想に問題があるとすれば、貧困層は「不幸な人々」という暗黙の価値観である。BOP 環境に住むヒトビト(途上国のボトム、先進国のボトム、そして彼らを支援する NPO 活動家)は、たしかに経済的には恵まれない。しかし彼らは「不幸な」ヒトビトではない。「つつましい消費」は自由意思に基づく選択であり、生き方の尊厳すら表している。「持続可能な社会」実現のため、私欲を慎み、清貧に甘んじることは「貧困」ではない。地球環境に限界が見える今日では、「つつましい消費」は人間の英知であり、地球環境倫理の原点である。途上国の低所得者層は多くの場合、自営農民である。彼らは伝統的な生活スタイルと文化を「持続させて」いる。BOP を構成する低所得層の多くは自給自足の「生活者」である。彼らは、21 世紀的な価値観からすれば、自然と共生しながら生活する「持続可能な社会」を生きる人々である。個人が自己や家族を貧困(それ故に惨め)と思うのは、社会において不平等(格差)が大きく、それを「不当」と感ずるときである。格差が小さく社会を構成する人々(隣人)がともに貧しい時、人は自分を「不幸」とは思わないだろう。「不幸」は社会における個人や家族の「立ち位置」で決まる。必ずしも「人当たり国民所得」の大小では決まらない。

途上国の低所得層は「貧困」なのか

貧困の定義は様々でも、一人当たり国民所得が 1 日 3 ドル以下では決して豊かな消費生活を楽しむことはできないだろう。とくに、都市のスラム街に住む失業者とその家族、難民キャンプで不慮の生活を強いられている人々にとって貧困は切実であるだろう。他方、発展途上国の内陸や沿岸で伝統的な農業や漁業に携わりつつ、兼業的に都市部で出稼ぎやパ

ートタイム・ジョブにつく人々は、つつましい消費生活の中でもテレビやオートバイなどの耐久消費財を購買しているケースが多くみられる。一人当たりの GDP が 1 日 3 ドルの国でなぜ TV が売れるのか。これは、「貧困層」の定義が誤解を招くからである。一人当たり GDP が 1 日 3 ドルの国でも、多くの場合、大家族を構成する一家には 5-6 人の働き手がいる。両親と長男夫婦、二男夫婦、それと結婚前の娘や孫たちが一つの家族として暮らしている。父親が農業と副業、長男と二男が近所の工場で働き、長男と二男の奥さんが家内労働でミシン掛けの縫製作業をしている。母親が孫の面倒や家事労働を担当する。未成年の娘は学校に通っている。こういった大家族はどこの途上国でも見られる風景である。この場合、一家の可処分所得は働き手の数だけ増加する(小森ほか、2010)。

図表 1 一人当たり 1 日の GDP と家族当たりの可処分所得:モノクロ TV と薄型 TV 購入のタイミング比較



図表 1 は、一人当たり GDP が 1 日 3 ドルの国で、モノクロ TV と薄型 TV が普及し始めるタイミングを仮想的に示したものである。一人当たり GDP で判断すると、この国でモノクロ TV が普及するタイミングは t_2 と考えられる。この時点でモノクロ TV を普及させるためには、価格を a_2 まで下げなければならない。したがって、当分の間は市場としての潜在可能性がないと判断される。ところが、現実にはかなり早い段階の t_1 時点で売れ始める。

なぜかと言うと、ラジオや TV のような家族で楽しめる娯楽製品は、モノクロ TV の価格が a_1 の段階に達した時点で購入されるからである。したがって、この家族は、薄型 TV の価格が b まで下がった時点で、モノクロからカラーの液晶テレビに買い換えるだろう。しかし、 t_3 時点の薄型 TV の価格(b)は、常識的には途上国の低所得者層が買える値段ではない。しかしモノクロに飽き足らない家族は無理してもカラーの薄型 TV を購入するだろう。彼らは TV というものがどういうものなのか経験しているので、価格と性能(カラー、薄型)に関するトレードオフを判断できる能力を持っている。したがって、薄型テレビが高価でも、買うだけの値打があると判断する。同様に、携帯電話、インターネット、バイクや自動車も、予想以上に早い段階で普及し始める。それは、エンターテインメント、知識や情報の交

換手段、移動手手段の獲得が、人間の知的好奇心を満たし、家族全員に利便性をもたらすからである。消費を「家族単位」で見ない限り市場の潜在可能性は正しく判断できない。

他方、生活文化に根差したような家庭電化製品、例えば、洗濯機や冷蔵庫、レンジや炊飯器などは、少し遅れて普及する。それは、洗濯や料理の方法は、その土地に根差した文化的慣習に制約されるからである。³しかも家事労働は女性の仕事である。女性の地位が低い途上国では、女性の家事労働を軽減する耐久消費財の購入を夫はなかなか許可しない。したがって、女性の家事労働に関係した耐久消費財は女性の家庭内の地位向上とともに売れ始める。女性の社会的地位の在り様は各国・各地域によって異なるので、世界共通の仕様に基づくグローバル製品では対応できない。各国・各地域の社会的・文化的、場合によっては宗教的な制約条件に適合しなければ受け入れられない。その意味で、家事労働を効率化する機器は、娯楽・情報機器とは異なり、社会的・文化的適応性がより重視されなければならない。女性の地位向上、伝統社会の変容(近代化)とともに市場性が現れると見てよいだろう。

以上のように、発展途上国の低所得層を、一人当たり GDP が低いから「モノが売れない」と考えるのは間違いである。少なくとも、家族当たりの可処分所得で判断すべきであろう。「核家族化」した先進国型の判断基準では BOP 市場の潜在的可能性を見誤るだろう。⁴さらに、受入国の文化や社会構成、家族社会学の知識を前提にしなければ「売れる商品」は開発できない。「BOP マーケティング」は、途上国の低所得者に対して、先進国型の消費を押し付けることではない。われわれは 21 世紀の「持続可能な社会」の実現という観点から、謙虚に BOP 研究に取り組まなければならない。

2. 非営利(社会事業家) BOP ビジネスと営利 BOP ビジネスの違い

思考の座標軸を上記のように定めると、社会実業家による「非営利」BOP ビジネスと「営利目的」の BOP ビジネスとの違いが見えてくる。図表 2 に示したのは、「トヨタ式問題解決チャート」を使って、2 つのアプローチの特徴を比較したものである。⁵この方法を使って、既存の文献や資料を整理し、問題点を浮き彫りにした。

①目的や主題の違い

非営利 BOP ビジネスのテーマは「貧困層の課題解決による所得の増加(貧困の削減)」で

³ ヨーロッパでさえ、洗濯の習慣が各国で異なり、洗濯のしかた、洗剤の仕様(高温・低温、手洗、液体・固形・顆粒など)、洗濯機の機能、形状が異なっている。ましてや、宗教や伝統文化が息づく発展途上国では、洗濯の考え方、方法の違いは大きい。

⁴ ここから言えることは、家族のいない「剥き出しの個人」の貧困である。これは途上国のスラムはもとより、先進国における身寄りのない貧困層、ホームレスの人々が抱える問題である。市場経済の進展により、伝統社会が解体され、「バラバラの個人によるアトミックな世界」が作られる。この状態で、個人が所得の手段を失った時、絶対的貧困が生まれる。絶対的貧困は農村部(共同体)よりも共同体の崩壊した都市部で過酷である。絶対的貧困は市場経済の失敗の姿なのである。これらの人々を「購買層」と見ることは困難だろう。

⁵ 「トヨタ式問題解決チャート」を使った理由は、複雑な問題の諸原因を整理し、ソリューションを見出す効率的な方法だからである。トヨタ式問題解決シートは『週刊東洋経済』(2006年1月21日号)で初掲載された。若松(2008)参照。

ある(Prahalad 2005,五井財団 2010,渡邊 2010,スミス 2005)。ビジネス手法の導入は貧困層の自立と社会事業のための手段であり、目的は貧困の削減である。他方、営利 BOP ビジネスの目的は発展途上国の低所得層の市場開拓であり、途上国事業の収益化である(天野 2010、菅原 2010、安室 2010、小林ほか 2010)。したがって、BOP 戦略は、先進国が中心だったグローバル戦略の「下方展開」、市場のさらなる「深堀」を意味する。

図表 2 BOP ビジネスへの 2 つのアプローチ方法の比較

課題の提示	社会事業家アプローチ(非営利)	企業のビジネス・アプローチ(営利)
1. 目的や主題	貧困層の課題解決・所得増加	低所得層の市場開拓・収益化
2. 課題の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・国際援助活動・開発経済学の限界 ・経済援助が現地の人々の自立心・勤労意欲を減退させた(モチベーション喪失) ・事業家マインド/インセンティブの導入(働きがい、「新資本主義」) ・所得と消費(GDP)の形成 ・初期投資・マイクロ・ファイナンスの手法によるリスクテイクの仕組み作り(グラミン銀行方式) 	<ul style="list-style-type: none"> ・40億人の潜在市場の開拓 ・途上国向け製品・サービス開発・マーケティング、リスク管理体制の構築(BOP・新グローバル経営の課題) ・標準的品質の製品・サービスの低廉なる提供 ・現地市場に密着した開発・生産・販売体制の構築、現地の事情に適した SCM ・BOP 市場向け製品・サービスへのイノベーション創発 ・現地人材の能力開発(経現地化)
3. 現状把握	<ul style="list-style-type: none"> ・先進国製品の 1/10~1/20 の価格でなければ販売は不可能 ・貧困層向けの製品デザイン(持続可能なデザイン)を開発しないと生活環境を破壊してしまう(例、環境破壊の元凶になりうるトイレタリー製品) ・識字率や教育水準を考慮した製品の使用方法、簡単な修理方法が必要 ・発展途上国の大学では以上の問題解決に適した技術・人材が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ・同業他社は既存の製品をベースに改良、コストダウン、製法の改善で対応している ・途上国の中流の下までがターゲットゾーン ・先進国の 1/2~1/3 の価格帯(中国製品と競合可能な価格帯)以下でないと売れない ・同業他社は貧困層に対して小口の使い切り商品で対応、ブランド浸透に努めている ・日本の開発チームには BOP を担当できる人材はいない
4. 原因解析と真因の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・現地の人々には困難に立ち向かう気持ち、計画性が欠如している(他人任せ) ・自分のカネ(負債)で投資、マネジメント、利潤獲得の経験がない(生存するだけで精いっぱい) ・貧困から抜け出すには「ビジネスの起 	<ul style="list-style-type: none"> ・先進国市場を重視し、途上国市場を軽視してきた(韓国、台湾、中国勢に先行された) ・欧米の多国籍企業が BOP 市場に着目し、アプローチを開始した(出遅れの危機意識) ・高品質・高価格の製品・サービスに特化した結果、途上国市場のチャンスを逃した

	<ul style="list-style-type: none"> 業」が必要だが、原資がなく不可能 ・簡単な技術すら不足する現状では問題解決は困難、教育と知識の不足 ・農村の女性は勤勉で律義、ビジネスを起こす能力があるが社会の制約が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米・日市場の成長率が低迷しているので、BOP 市場は今後の希望の星だ ・先進国の共通課題「少子高齢化」、内需産業も途上国へ進出する以外にない ・若手社員は英語以外の言語を学ぼうとしない
5. その中で最も重要な課題	<ul style="list-style-type: none"> ・「資本主義の精神」を途上国の貧困層に植え付け、経済的自立(GDP の形成)を図る。その手段として「ビジネス手法」を普及させる ・積極的なボランティア人材を発掘し、トレーニングし、海外派遣する仕組みを作る ・発展途上国の留学生を起用、彼らを自国の貧困撲滅に貢献するよう動機づける 	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格・低品質の製品開発に誰が取りむのか？(トップのリーダーシップ、投資家の BOP 戦略の承認・支持を得るための IR 活動) ・BOP チームの責任者に誰を任命するか？ ・途上国での業績を評価し、勤務評定に反映させる評価システムをどのようにして作るか ・生活が困難な途上国に派遣するための訓練システム、大学での研修、公的機関での体験など各種インセンティブを用意する
6. 開発の目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・社会企業家の育成(NPO 法人のボランティア人材を 5 年で 1000 名育成) ・ボランティア人材への技術経営の教育 ・一般市民の理解と参加/支援 ・マイクロ・ファイナンスをサポートするファンドや金融機関の育成(国の減税措置など) ・「持続可能なデザイン」を志向する BOP デザイナー/研究者の育成 ・中小企業、大企業、大学の連携 ・外務省-JAICA-NGO-大学等の連携/支援を強化する ・国連等、国際機関との連携/支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品設計の基礎からの見直し(簡素化、省エネ・小型軽量化、ユニバーサルデザイン、簡単修理、リユース・リサイクル、素材の選択・「持続可能性」)を 2 年以内に完了 ・1/3~1/5 へのコストダウン(韓国・台湾、中国製品の価格を下回る販売価格の 3 年以内の実現) ・地場の中小企業との協業を目指す(利益分配) ・雇用を地元へ創出するために「地産地消型」のビジネスモデルを 3 年以内に開発する ・現地の人材育成と現地化を当初から計画する ・受入国政府の理解と支持を得る ・経済産業省-JETRO-大学-企業の連携を強化
7. 対策の立案	<ul style="list-style-type: none"> ・大学・大学院の経済開発論のコースに技術経営(MOT)を加える ・技術者/デザイナーの NPO 活動への参加を要請する ・貧困層向け製品の OJT を中心とした開発・試作のトレーニングの実施 ・マイクロ・ファイナンス機関(例:グラミン銀行)の立上支援/貧困地域での実習 	<ul style="list-style-type: none"> ・BOP 事業を推進することが会社の理念に適することの声明(トップのビジョン) ・BOP 事業に従事する社員のインセンティブと評価システム作り、理念の普及 ・利益貢献だけでなく社会貢献を評価する業績評価システム、社会的責任会計 ・より広く株主・利害関係者の理解を得るための広報・宣伝活動

	<ul style="list-style-type: none"> ・BOP 社会事業家の支援/奨学金支給 ・BOP 経験者の国際公務員への採用 ・以上を含む啓蒙活動を国と社会で展開する 	<ul style="list-style-type: none"> ・利益率より途上国でのマーケットシェアを重視する経営方針、BOP への貢献を評価する ・現地人材の育成と彼らへの権限移譲を計画的に進める
8. 評価と標準化	<ul style="list-style-type: none"> ・貧困村落での実践、村落の所得向上・健康状態の改善を測定、評価、公表する ・OJT による技術伝承の評価 ・自立と経営ノウハウの学習状況の評価 ・初等教育の普及改善の程度の評価 ・小口融資の活用状況、成果と貸倒れ率などの測定と評価・ ・BOP 活動の進め方、方法の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標とした市場におけるシェア、ブランドの浸透度、収益性、成長性 ・BOP 市場での会社の「評判」の測定 ・CSR の浸透度(目標と計画の達成度、問題点と課題)の評価 ・現地人材の育成(目標、計画の達成度、問題点と改善すべき点) ・従業員に対する福利厚生改善
9. 類似点と相違点	<ul style="list-style-type: none"> ・起業者的精神の浸透、雇用と所得を生み出すこと(新資本主義) ・本質的な「持続可能なデザイン」 ・ビジネスはあくまでも手段、営利を目的としない活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地社員の能力開発、マネジメント力、責任権限の移譲(経営の現地化) ・「持続可能なデザイン」の推進 ・ビジネスが目的(営利活動)、貧困層への社会貢献は限定的

① 課題の明確化

非営利 BOP ビジネスが必要とされる理由は、途上国の貧困撲滅という目標に対して、国際経済援助活動が期待した成果を達成できなかったことに起因する(菅原 2010)。社会事業家アプローチが、「上から」の援助ではなく現場・現実の重視、対等なビジネス・ベースでの協力であることに注意すべきである。ビジネス・アプローチが有効な理由は、貧困層の経済的自立を「利潤動機」によって促そうという試みである。社会事業家のアプローチは、「新資本主義」と呼ばれることがある(五井平和財団 2010)。このアプローチでは、ムハマド・ユヌス氏のグラミン銀行で有名な、貧困者に対する「マイクロ・ファイナンス」が有効な手段として位置づけられている。⁶ 貧しい人に「施しを与える」のではなく、あくまでも「カネを貸す」(小口融資)。「施し」と「融資」の違いは返済の義務の有無である。返さなくていい経済援助は、受ける側の勤労意欲を低下させ、惰弱に導くおそれがある。期限

⁶ 2006年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏が総裁を務めるグラミン銀行がスキャンダルに揺れている。バングラディッシュの中央銀行はユヌス氏を総裁職から解任したと表明した。政府はグラミン銀行の有力株主であり、中央銀行は「70歳のユヌス氏は60歳定年制に抵触している」と書面で解任を通告したという。グラミン銀行側は「ユヌス氏は合法的に任命されており、職務を続ける」との声明を発表し、争う構えである(日本経済新聞 2011年3月3日朝刊)。ロイター通信などによると、解任騒動の背景には首相のハシナ氏との対立があると言う。首相は昨年12月にユヌス氏を「貧困層にカネを貸して潤う吸血鬼」と糾弾。閣僚から退任を求める声が相次いでいるという。対立の原因は、ユヌス氏が07年に独自の政党の旗揚げを試み、二大政党制を批判したことにあると言われている。

を限った返済義務は計画的行動(マネジメント)の礎となる。社会事業家の BOP 活動は、民間人(NGO・NPO)が直接、底辺層の声に耳を傾け、彼らの要望に誠実に応えていこうとする運動である。ビル・ゲイツなどの著名な篤志家は政府の介入なしに民間の手で貧困撲滅の活動に乗り出している(五井平和財団 2010)。

他方、企業のアプローチは営利を目的とした「40 億人の潜在市場」(BOP 市場)の開拓である。この目的を達成するためには、途上国向けの製品・サービスを開発し、販売網を構築しなければならない。途上国のビジネスは、カントリーリスクが高く、しばしば社会不安や衛生状況の悪さによる生活のリスクが伴う。このため、先進国への投資とは異なる類のリスクマネジメントが必要になる。新たに BOP 戦略を立案、実行しなければならず、グローバル経営の新しい能力構築を必要とする。BOP 市場をターゲットにした製品は、性能や品質において国際標準を満たし(ハイエンドである必要はない、コモディティーでよい)、低廉でなければならない。目標は、競合相手の製品のうち最も低廉な価格ないし中国製の普及品の価格帯を下回る水準を目指すべきである。この価格帯では、日本での生産は適さない。おのずと、韓国・中国の平均賃金より低い水準の(後発の発展途上国)を製造拠点として選択し、現地生産を計画しなければならない。コストダウンのために規模を追求すれば、ここを拠点としたグローバルな輸出戦略を組み入れなければならない。具体的には、大市場である東南アジア諸国(ASEAN)、インド、中国の BOP 市場への輸出も考えて製品開発、コスト削減を考えなければならない。そのためのサプライチェーンの構築には時間と費用がかかることを覚悟しなければならない。

この「BOP 戦略」遂行の要となる人材は、途上国の人々である。本国の人材は、次の理由で不適切であろう。第 1 に、受入国に対する知識・理解の程度、愛情・共感のレベルの違いである。BOP 市場の開拓には、ビジョンや強い使命感が必要になる。愛国心に関して地元の人間に勝るものはいない。第 2 は言語能力である。BOP 市場の開拓は現場での陣頭指揮が不可欠になる。現地の人々と土地の言葉で会話できないと、彼らの本音を掴むことはできない。

② 現状把握

非営利 BOP ビジネスの焦点は、一日 1 ドル以下の収入しかない 12 億人の人々(BOP)である。現金収入の極端に少ない彼らにとって選択肢など存在しない。低価格、それもありえないほどの安さが絶対条件である。小売の消費財なら単価 5 円以下、新築家屋のキットならば 8,000 円(100 ドル)以下、小農や小自営業の初期投資なら 4,000 円(50 ドル)程度である(スミス 2001 p.64)。この価格ラインを前提に、品質とサービスをデザインしなければならない。いままで多くのデザイナーが BOP 向け製品の開発に挑戦したが、試作品は優秀であっても、この価格ラインに達した例は少ない(スミス 2009 p.111)。

こうした新発想による製品開発は、当該市場に出て行って「現場・現実」に即して肌で感じ取り、知恵を絞りながら、現地の材料を使ってデザインを工夫し、安い労賃で製品を作る以外に方法はない。ところが、途上国には製品開発能力を持った技術者がほとんどい

ない。したがって、本国人の技術者が途上国に移住して、現地の人材を教育・訓練しながら、この任務に応じていくことになるだろう。

他方、営利 BOP ビジネスも同様の課題、つまり「低価格」という課題に直面する。しかし、途上国の購買層、ある程度の可処分所得を持った人々、が対象ならばピラミッドの上層(TOP)から中間層(MOP)までがターゲットとなる。もちろん、耐久消費財の企業は、中間層の上の部分までをターゲットとし、一般消費財の企業は中間層の下まで、場合によっては中間層のさらに下の層(BOP の上層部分)までを市場ターゲットにするだろう。先行する欧米と日本の多国籍企業を観察すると、ほぼこの前提で行動している(安室 2010)。

先駆的事例(ダノン、ネスレ、P&G、YKK、ヤクルト、ユニチャーム、マンダム、キンチョーなど)を分析すると⁷、基本的には既存の製品技術(自社の製品ライン)をベースに、コスト低減のための製造技術の改良や販売方法(おもに SCM)の改善で対処している。ダノン、ヤクルトなどは、現地の味覚に合わせた新製品を開発しているが、ゼロベースからの製品開発(イノベーション)とはいえない。その意味では、先駆的事例も、既存の国際ビジネスの枠組みを超えていないように思われる。

品質・性能を落とすことなく、途上国の低所得層にブランドを浸透させるマーケティング手法の一つが「小口販売」である。品質・性能・安全性を損なうことなく製造原価を下げながら、パッケージの容量や製品のサイズを小さくして、途上国の中間層が買いやすい価格帯に纏める。さらに、一回使いきりの小袋を用意して、中間層より下の層(潜在購買層)への普及を図ることもできる。これは、BOP 層が将来所得を増やし中間層に上昇することを期待して、ブランドの浸透を先行させる戦略である。BOP 層の人々も、ハレの日(友人の結婚式)や特別の日(デートや記念日)には 5 円の大金を叩いて「憧れの」小袋入り化粧品を買いださるだろう。おめかしした彼や彼女は集会のスターだ。彼らの心の中にはブランドが刻み込まれるだろう。彼らが成人し、中間所得層に達した時、彼らはそのブランドを愛好するかもしれない。⁸ その意味で、同業他社の動向は無視できないものがある。問題なのは、日本企業のシェアが肝心の途上国市場で減退していることである。⁹台湾、韓国、中

⁷ ダノン、ネスレ、P&G は担当者へのインタビュー。YKK、ヤクルト、はブラジルでの企業インタビュー(2010年3月)。ユニチャームとマンダムは担当役員、トップによる事例報告とその後のディスカッションによる。

⁸ 多くの場合、所得の向上に伴いブランド選好は変化する。マルチブランド戦略により、上級ブランドを用意しない限り自社の製品系列を買い続けることは期待できないだろう。したがって、小袋入りで普及させたブランドは永続的なものではない。

⁹ 筆者の 2000 年代のヨーロッパ、東南アジアの日系企業調査の経験から判断すると、この時期、家電製品を中心に、日本企業は完成品の生産・販売から手を引きつつあったと思われる。EU 市場では国ごとの家電販売組織(伝統的な各国別販社)が解体され、製品別事業部に統合されていた。各国の営業組織は名ばかりになり、「下宿屋」(各事業部のマーケティングの寄せ集め)と呼ばれるようになっていた。しかし、肝心の製品別事業部の販社組織も、実態は「現地化」と称する販売活動の現地従業員への丸投げに過ぎなかった。各事業部からの出向社員は現地市場の方を向いて仕事をするのではなく、本国の事業部を向いて仕事をしてきた。彼らは、それを「グローバル化の当然の帰結」と称していた。「これからは日本の事業部に意思決定権限が集中し、事業部が直に欧米の多国籍企業に営業を掛ける」のが主流になるとしていた。かくして、かつての国別販社挙げての「集中豪雨的」マーケティング手法(ターゲットング)や現地の販売店に日本人営業マンが総当たりする「どぶ板営業」は姿を消していた。皮肉なことに、それらの手法は、LG、サムスン

国の進出が激しい。ところが、自社の開発陣に BOP 市場での新製品開発、生産と販売に意欲を燃やす人材がいない。欧米市場を志向したハイエンドの製品開発と生産には意欲を示しても、低価格製品に関心を持つ技術者がいない。ましてや BOP 市場という未踏の市場機会に赴任しようという若手社員がなかなか出てこない。現状では、人材面、とくに問題意識と意欲の面での欠落が最大の課題のように思われる。

③ 原因解析と真因の決定

非営利 BOP ビジネスの中心課題は、貧困層の人々に自立の意欲を持たせることであろう。カースト制や差別によって社会的進出が阻まれている場合もある。その意味で、社会事業家アプローチは、貧困層の人々に向上心を植え付け、経済的に自立した生活を確立させることによって社会全体の改革を志向することを意図している。この「社会改革への意欲」、「勤労への動機」を、ビジネス手法で引き出そうとする。ビル・ゲイツ他の篤実家は、資本主義の精神こそ自立のための基礎であると信じている（五井平和財団 2010）。

社会の底辺層の人々に経済的自立の機会を与えるためには、初期の投資が必要になる。そのためには、マイクロ・ファイナンスの手法が役に立つ。その他、国や地域によっては、伝統的な金融方法の「頼母子講」などが役立つだろう。こうした小口融資の狙いは、「期限を限った」返済義務の設定である。期限を限ることの重要性は、目的・計画・実施・成果の道筋を強く意識し、行動する習慣を植え付けること。つまり、マネジメントへの学習を促すことである。一般に途上国では責任意識において、男性よりも女性が優れていると言われる。女性の自立と彼女たちの起業は一体のものである。

の十八番になっていたのである。他方、東南アジアの製造拠点は欧米輸出に特化し、現地市場の販売には興味を示さなかった。「なぜ現地市場への販売を試みないのか。LG、サムスンに市場を取られてしまう。」という筆者の問いかけに対し、現地の日本人社長はこう答えた。「一体、何を作って売ればいいのですか。こちらの国で売られているエアコンは冷やすだけの単機能、寄せ集めの部品で簡単に作れます。テレビもブラウン管で十分映ります。日本の技術が生かせる製品は作っても売れません。そんな（しょうもない現地向けの）製品を作って売ってどうなるのですか」。彼が言いたかったことは、それよりも付加価値の高い電子部品などにシフトすべきだ、ということなのである。これも「グローバル戦略」の一環だった。このあたりから筆者は、日本企業のグローバリゼーションが間違った方向に進んでいるのではないかと危惧し始めていた。つまり 2000 年代中頃までに、日本の家電メーカーは家電製品のアセンブルと販売を諦め、電子部品やモジュールの生産に絞り始めた（選択と集中）。多くの日本メーカーが家電部門を外国のパートナーに売却した（例、三洋電機の電子レンジ、とくにマグネトロン製造設備・技術の 2001 年 10 月広東美的集団へ 235 億円で売却）。EU における販社の整理統合も、この戦略転換に沿ったものだった。したがって、LG、サムスンにアジア市場の家電販売を奪われたのは当然の結果なのである。勝利に合理的な理由（戦略ストーリー）があるように、敗北にも筋の通った理由がある（楠木 2010）。BOP 戦略は、この敗北理由をキチンと踏まえておかなければ再度失敗の憂き目を見るだろう。

家電以外の業界でも流れはほぼ同じだった。だから、日本企業がこれまでの戦略一組織の体制で BOP 市場に挑むことは困難なのである。今の日本企業に BOP で「どぶ板営業」や「寄せ集め部品でモノ作り」ができる人材がいるだろうか。戦略を変更した場合、簡単には元に戻れない。失地を回復することは新規に市場を開拓するよりも難しい。しかし、パナソニック（元松下電器産業）はあえてこの難題に挑戦している。パナソニックはインド市場を丹念に研究し、2010 年からインド向けに新しい技術による冷やすだけの単機能エアコン（リモコンなし）を開発、既存製品の半値程度で販売を開始した。パナソニックと傘下の三洋電機は何度もインド市場で後退の憂き目を見ている。日本の景気後退のたびにインドに注ぐ資本と人材が削がれた。儲からないインド事業が真っ先に切られたのである。今回はインドに地域本社を置き、研究開発拠点を設置している。不転の決意が見取れるのである。しかし、努力の割には儲からない BOP 事業がいつまで経営者と株主の興味を繋ぎとめられるか、問題の本質はそこにある。

途上国の底辺層の人々に技術経営(MOT)を伝授するためには、ビジネスと技術の双方に精通した人々(先進国の技術者)のボランティア活動が必要になる。こうした人材をいかに手に入れるかが課題となる。また、来日している途上国の留学生や研究者に、この活動に参加してもらうネットワーキング活動が必要になる。¹⁰

営利 BOP ビジネスの最大の課題は、トップのビジョン、価値観、強い義務意識の発揚である。トップ経営者が BOP ビジネスの重要性、社会的価値を理解し、率先垂範しないのなら、誰も本気で取り組まないだろう。社内に高い意識を持つグループがいてビジョンを掲げたとしても、トップがそれを戦略的課題として取り上げないのなら、実現はしない。したがって、まずトップが進むべき方向を明示しなければならない。

次に、誰を BOP ビジネスの推進役として抜擢するかである。候補者は、次期のトップ経営者を囑望されている若手の執行役員でなければならない。彼に大きな権限と予算が与えられて初めてトップ経営者の真剣度(戦略性)が明らかになる。掛け声だけの BOP 戦略はかえって有能人材が忌避する対象でしかない。

BOP 戦略の計画を確実に実行し、成果を上げるためには、派遣する人材の業績評価のルールを決めておかなければならない。当座は、成果(キャッシュフロー)も上がらず、地道な普及の努力が続く。成果主義の評価では、途上国に派遣された社員はインセンティブが働かない。それよりも、どのような成果を上げたのか、ゼロから出発したシェアが何処まで伸びたか、現地の顧客の暮らしをどの豊かにできたのか、従業員を幸せにしたかで評価されなければならない。その意味で、経営者にとって、派遣社員のためのインセンティブの設計が一番難しい課題であろう。

3. 地球環境と「持続可能なデザイン」

BOP ビジネスで一番肝心なことは、先進国型の消費市場を導入することの危険性である。途上国は社会インフラ(下水処理場、尿尿処理、水道施設など)が未整備である。先進国で使われている洗剤・トイレタリー製品、殺虫剤やスプレー(缶・プラスチック容器)などが河川や湖沼を汚染する。たとえ安く販売できても環境汚染・破壊という負荷がある限り、「売ってはいけない」商品だろう。BOP 向け製品開発は、設計段階から環境負荷を軽減する「持続可能な」デザインでなければならない(Papanek 1995, スミス 2009, Senge, et. al, 2008)。例えば、食品会社が途上国で低価格の食品を製造・販売したとする。新商品の目的は低所得層の栄養改善に資することである。中身は良いとしても、その容器はそのまま捨てられるのだろうか。日本のヤクルトのように、容器を回収して子供たちに役立つ文房具などに再利用されるべきだろう。廃棄する場合は、環境に負荷をかけないように生物分解可能なプラスチックで容器を作るべきだろう。この場合、容器を回収して洗浄し、再利用する

¹⁰ 通常、海外留学する学生は富裕層かそれに次ぐ階層の人々である。彼らと貧困層が異民族、異文化、宗教や宗派などで隔りがある場合、彼らに対する関心は一般的に低くなる。エリート層の関心はマネーゲームや高給取りの専門職に傾きがちである。彼らに BOP ビジネスへの「気づき」を与え、有能で責任感のある人材を見だし、育成することが先進国の大学の責務であると考えられる。

ことは適切ではない。洗浄が不完全であると雑菌が残り、食品への再利用にリスクがある。また洗浄にはコストと水質汚濁の負荷もかかる。社会資本が未整備な途上国では、精密な環境アセスメントをしておかないと、予想もつかない副作用をもたらす恐れがある。¹¹

次なる課題は製品利用のインストラクションである。製品の取扱は(説明書を含む)、低所得層の識字率によって制約される。人々の文字の読解や計算能力に問題がある場合、農薬の誤使用、感電、機械操作の事故が起きやすい。絵やイラストで使用方法や危険性をアピールしなければならないが、細かな使用方法、指示・指導、マニュアルは文字抜きでは伝えられない。低い識字率を前提とするなら、製品をデザインする側が安全性を折り込んだ設計にしなければならない。簡単で使い勝手の良い、怪我のない製品をデザインする。これは、電子部品の利用に慣れた先進国の技術者にとって難しい課題であろう。機械的な簡単な仕組みで誰にでも理解でき、少しの部品交換で修理でき、しかも原価が安いこと。知恵と工夫の結晶とも言えるような製品の開発に心血を注ぐこと。「持続するデザイン」とは、まさにこうした作品を意味する。こうした製品開発は「バリアフリー」のデザインに通じ、高齢化の進む先進国でも役立つ。この意味で、BOP 市場向けデザインは「デザインマネジメント」の新しい挑戦課題であり (モゾタ・河合・岩谷・長沢,2010)、「リバーズ・イノベーション」と呼ぶことができる。

4. 知的財産権と BOP ビジネス

営利目的の BOP と非営利 BOP が最も対立する点が、先進国企業が所有する知的財産権、とくに特許権や意匠権の問題である。途上国側はその権利の放棄ないし無償公開を希望する。とくに抗エイズ薬、結核、マラリアなどの特効薬など、緊急に無償援助してほしい製品は数多く存在する。この問題を、特許権と WTO の TRIPS(Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)協定との関係で論じてみたい。

そもそも知的財産権の国際条約は、工業所有権のパリ条約(1883 年)、著作権のベルヌ条約(1886 年)が存在し、国際的管理機関として WIPO(世界知的所有権機関、1970 年)がある。これらの国際条約は加盟国が独自に定めた知的財産権保護制度を干渉しないという規定を持ち、紛争処理や加盟国の規律違反に対して条約遵守の強制力を欠いていた。これに基づき、ブラジル、インド、南アフリカ、タイなど多くの途上国が医薬品の特許制度の保護対象から除外していた(山口 2008)。2001 年 3 月、南アフリカ政府は抗エイズ薬の安価なコピー

¹¹途上国でのボランティア活動というと、綺麗な飲み水を提供する「井戸掘り」の奉仕活動が思い浮かぶ。しかし、この活動もよほど環境アセスメントを行っておかないと、生態環境に予測もつかないトラブルを引き起こす。もちろん、化石水(地下水には 1 億年以上前のものである)にはヒ素やアルカリなどの有毒物が含まれている場合もあり、常に飲料が可能と言うわけではない。また、予想外の環境破壊として「モハメッド・アリの矛盾」という格言がある。彼は貧困なアフリカ人に綺麗な飲み水を提供するために、1974 年のジョージ・フォアマンとのチャンピオンシップの放映をアイドルホール劇場チェーンに配信、入場料に 1%の献金を上乗せして集め、アフリカの最貧地域、セネガルあたりで井戸掘りを支援した。国連もこれに協賛し、「アリの井戸」として有名になった。しかし、井戸の評判を聞きつけて周囲の遊牧民が家畜を連れて集まってきた。その結果、周辺の草木が家畜に食い散らされ、一帯が砂漠化したと言う(堺屋 2010 pp.21-22)。善意の行為が結果として環境破壊をもたらした例としてよく引用される。

一薬を輸入・製造することを認める法律を作成することにした。これに対して、欧米の大手製薬会社 39 社が南ア政府を訴える裁判を起こした。¹²

この抗エイズ薬を使用する抗 HIV 療法には高額のコピー薬(ブラジル製のジェネリック薬)だと1000ドルですむという(新條綺麗参照)。UNAIDS(国連合同エイズ計画)とWHO(世界保健機関)の推計によると、2002年末の世界のHIV/エイズ感染者は4200万人(成人3860万人、小児340万人)であるという。2002年の1年間で500万人が感染、310万人が死亡している。国連のミレニアム目標では、「2010年までに若者のHIV陽性率を現在の4分の1に減らす」としている。国連合同エイズ計画は、感染予防の新たな取り組みを行わなければ、2002年～2010年の8年間で低・中所得国126カ国で4500万人が新たにHIVに感染すると推計している。患者の90%が発展途上国、しかもその大半がBOP層に属する人々と考えられるのである。

ブラジルが抗エイズ薬の製造と輸出が可能だったのは、特許法の中に「国の緊急事態とみなされる場合には、特許よりも強制実施権を優先する」という条項による。インドの場合、特許法に「食べ物や健康に関する事項の特許を禁止する」という規定が盛り込まれている。このため、医薬品は特許の対象外であり、製造しても違法ではない。問題は、1995年1月に発効した「知的所有権の貿易関連の側面に関する協定」(TRIPS協定)の27条である。これには、WTO加盟国は物質特許(食品・科学物質・医薬品などに与えられる特許)を保護する義務がある。インドがWTOに加盟するためには、この物質特許を保護する義務を負う。ただし、TRIPS協定には31条に「強制実施に関する協定」がある。強制実施権とは、権利者(製薬会社)の意思に反して、政府当局が強制するライセンス契約のことを指す。先進国の製薬大企業が独占的に使用する特許を強制的に自国で使うことを認める権利である。この強制実施権は国連が認めることとなり、ブラジル政府は1998年から抗エイズ薬のコピー製品を製造し、国内のHIV感染者の減少に成功した。国連もこの方法を他国に奨励している(新條綺麗、参照)。¹³

¹² エイズの特効薬と言うのはまだ存在しないが、抗エイズ薬は開発されている。抗エイズ薬とは逆転写酵素阻害薬、プロテアーゼ阻害薬のことを指し、エイズの発症を防ぐことができるようになった。通常は3種類の抗エイズ薬を併用(多剤併用療法)するが、治療薬は厳密な服用スケジュールに従って数年間飲まなければならないとされる。薬の中には食事と一緒に飲まなければならないものや空腹時に飲むもの、冷所保存の必要なものもある。1回でも飲み忘れると耐性菌を生み出す可能性が大きいという(新條綺麗 DireitRot)。国境なき医師団などは、ブラジルから安価なコピー薬を輸入してアフリカの幾つかの国でエイズ治療プログラムを実施、導入可能性を立証している。

¹³ ここに至るまでの途上国と先進国、とくにアメリカとの対立は危機的でもあった。1981年のナイロビ大会で、G77(開発途上国)は、「特許申請した国が、その特許を実施しなかった場合、あるいはその実施が不十分だった場合は、特許出願あるいは付与の日から一定期間経過した後、知的財産権の意図に関わりなく自動的に強制実施許諾を当該国が認定でき、さらに5年後には特許の取り消しすら強制できる」ことを求めている(山口 2008, p.74)。つまり、原則として途上国側は、特許制度の悪用に繋がる知的独占そのものに反対していたのである。WTOはこれに対して知的財産権の普遍的適用(TRIPS協定第4条)を求め続けた。その結果、途上国側と先進国(とくにアメリカ)との対立が激化した。2001年11月のカタールの首都ドーハで開催されたWTOの第4回閣僚会議で途上国側は「医薬品特許」に関する批判を強め、「TRIPS協定は加盟国が公衆衛生を守るための措置を取ることを妨げてはならない」旨を閣僚宣言に盛り込むことを要求

2001年4月、国連は53カ国中52カ国の賛成(反対の1カ国はアメリカ)により、「必要性が極めて高い薬剤の開発のためには特許を無視することもやむを得ない」という考えを認めるに至った。2001年4月19日、欧米の大手製薬会社は南アフリカ政府に対する訴訟を取り下げた。さらに大手製薬会社は、業界のイメージ回復とコピー薬に対抗するために、アフリカなどの発展途上国に対して無償か原価に近い価格で(途上国の年間医療費は一人当たり4ドルと言われている)提供することを決定している。

以上、抗エイズ薬の特許ライセンス料の問題とTRIPS協定柔軟性について論じたが、この背後にはNGO(非営利)と知的独占から利益を得ようとする製薬会社の対立がある。問題の基本構造は、医薬品開発にかかった費用(固定費)以上のリターン(レントシーキング)を求めることの可否である。この背景にはEUを中心に、「イノベーション(例、抗エイズ薬)の普及のためには特許ライセンスはオープン・ソースとして無料で使えることが望ましい」という考え方の台頭がある。国際技術標準にも「ライセンス・フリー」の考え方が台頭している。¹⁴

別言すると、イノベーションの普及と言う観点からは、知的財産権の過度の法的保護、つまり特許制度などは障害になる恐れがある。特許制度は発明を奨励し、イノベーションを促進すると言うのが一般的な見解だが、実態はそのようには働いていない。ボルドリンとレヴァインは、むしろ特許制度によってイノベーションの普及が妨げられていると主張する(Boldrin & Levine 2010)。特許権の使い方が、新しい発明やその実施を妨げ、自己のレントを最大にするよう使われることが多いことを立証している。つまり、特許権は発明やイノベーションを促進するためではなく、レントシーキング(知的独占)の手段として利用されているのである。

途上国にとって、先進国企業のプロパテント主義はイノベーション普及の妨げにほかならない。中国の経済発展は、先進国企業の知的財産権の抑制ないし軽視によってもたらされたと見ることもできる。もし中国政府が多国籍企業の特許権を尊重し、中国企業の特許の無断使用を禁止し、厳しく取り締まり、特許利用に多額の使用料を支払うよう強制していたのなら、これほど急速にイノベーションが普及することはなかっただろう。中国は多

した。ところが、それを受けて開かれた東京会合で、2002年12月16日付で、TRIPSのモッタ議長は「最終案」の採択を求めたが、それはドーハ宣言から著しく後退した内容だった。これはアメリカ政府の強い反対のためと言われている。アメリカの製薬会社が恐れたのは、コピー薬(ジェネリック薬)が途上国を経由して先進国に逆輸出され、市場価格を破壊されることにあった。中進国(ブラジル、インド、南ア)から製造能力を持たない発展途上国への輸出を阻止しようと考えたのである。

これに対してNGOが激しく反発、国境なき医師団、オックスファーム・ジャパン、アフリカ日本協会が批判の声明を出した。結局、2008年8月、WTOの一般理事会は、エイズ、結核、マラリアなどの治療薬の製造能力を持たない途上国への輸出を認める制度作りで合意した。ただし条件として、①先進国はジェネリック薬を輸入しない、②韓国、メキシコなど中進11カ国は緊急事態を除き輸入しない、③途上国は輸入の必要性をWTOに通告する、④特許品と区別できるよう、形、サイズ、包装を変える、⑤医薬の臨床試験のデータなどの保護を行うこと等、で合意された。これは「TRIPS柔軟性」と呼ばれるが、曖昧な内容のために多義的解釈が可能であり、紛争の余地を残している。

¹⁴ 内田康郎(富山大学教授)の研究報告「事前標準と競争戦略の関係について—コンセンサス・ベースの標準化形成過程にみる戦略的課題—」『国際ビジネス研究学会第17回大会』(2010年10月20日)の知的財産権の無償実施許諾(ライセンス・フリー;RF)に関する議論を参照。

国籍企業の知的財産権を保護せず、中国企業の模倣を許容したために急速に経済を成長できたのではないか。これは中国が知的財産権の「持たざる」国であったがために可能だった政策である。WTO 加盟を果たし TRIPS 協定に従わざるを得ない今日では、とうてい許容されるものではない。また、中国は今や「知的財産権」の持てる国に変貌している。自らの知的財産権を守る必要から、外国企業の知的財産権を尊重せざるを得ない。この中国の教訓から考えると、発展途上国は経済がある程度成長するまで、外国の知的財産権を保護しない政策の方が自国に有利と考えられる。途上国側からすれば、たとえ期限付きでも、多国籍企業の保有する知的財産権の「オープン・ソース化」が自国でのイノベーション普及にとって有利な政策になる。BOP ビジネス(営利目的)でも、先進国市場で回収し終えた特許ライセンス(開発経費)は、途上国では無償公開(オープン・ソース化)が原則となることが望ましいのではないか。この問題は、国際貿易、特許制度、多国籍企業の経営、南北問題を含む政府間関係など幅広いテーマを包含する。BOP 研究者が関心を持つべきテーマである。

結び BOP ビジネスとソシオダイナミック・アプローチ

以上、BOP ビジネスに対する 2 つのアプローチの違いを中心に分析を進めてきた。要約すると 3 つの点に絞られる。第 1 の違いは、目的の違いである。非営利 BOP ビジネスは貧困層の課題解決および所得向上にある。貧困層の人々の自立と生活水準向上のインセンティブとしてビジネスの手法を活用する。営利 BOP ビジネスの目的は多国籍企業(規模にかかわらず 2 カ国以上で事業活動をする会社)の市場開拓であり、利潤獲得である。多国籍企業は途上国に初期投資として資本と技術をもたらし、雇用を創造するが、それは途上国の経済発展が目的というよりも、営利のための活動である。損益分岐点を越えられなければ、彼らのビジネスは存続できず撤退する。しかし、社会事業家はその場合でも、現地に踏みとどまるだろう。つまり、営利と非営利の境界線は損益分岐点である。非営利 BOP ビジネスが存続するためには、損益分岐点に達するまでのギャップを公的支援によって埋めなければならない。営利目的の場合、最低限、自らの力で損益分岐点を越えなければならない。BOP ビジネスの「持続可能性」は損益分岐点をどのような努力と方法で越えるかにかかっている。

第 2 の違いは、対象とする人々(市場)の所得階層にある。非営利の BOP ビジネスは、人口ピラミッドの底辺層、まさに「貧困」そのものにある。他方、営利 BOP ビジネスは、商品の購買可能な消費者層、途上国の人口ピラミッドの「中間層」と「すぐその下」の層である。その意味で、営利目的の BOP ビジネスは言葉の真の意味における BOP(Base of the Pyramid)ではない。

第 3 の違いは、製品やサービスの価格帯である。非営利 BOP ビジネスの目指す価格は、先進国製品価格の 1/10~1/20 である。底辺層は食べること(生存の維持)で精一杯であり、住居や衣服、消費財や学業にカネを支払う余裕はほとんどない(Smithsonian

Institute,2007)。極度に少ない可処分所得で購入可能な商品の価格は、驚くほど低価格である。品質の良い製品が長持ちするとわかっているにもかかわらず、最低価格のすぐ壊れる粗悪品を買う。したがって、極端に価格を下げないと彼らは欲しくても買えない。非営利 BOP ビジネスの製品開発は先進国の製品/製造技術のダウンサイズ(簡素化)では対応できない。他方、営利 BOP ビジネスは既存の技術パラダイムの範囲内で、途上国の中間市場までは対応が可能かもしれない。少なくとも筆者がインタビューした日本の代表的企業、YKK、ヤクルト、ユニチャーム、マンダムなどは既存の技術をベースに途上国向け製品の開発に成功している。

他方、製品デザインの観点からすると、非営利 BOP ビジネスの方が難しい。先進国の技術パラダイムを超越した本質的イノベーションが不可欠になる。極めて安価にして高い耐久性があり、使いやすさ、簡単修理、安全性、リサイクル可能性などすべての点で「持続可能性」を満たさなければならない。BOP 市場向け製品の(持続可能な)デザインは人類にとってまったく新しい挑戦課題である。

以上、違いの観点から 3 点を指摘したが、両者のアプローチには共通点あるいは補完性がたくさんある。次に両アプローチが協力して計画的に推進すべき課題について述べる。

第 1 は、現地人材の能力開発および BOP ビジネスに従事する本国人材の育成である。とくに後者の場合は、生活水準の低い貧困地帯に入り込んで、技術移転を行うという課題に応えられるタフで使命感にあふれる人材を育成しなければならない。本国人の中には、企業をリタイアした人々の活躍も期待できる。彼らは、長年習得した技能や経営ノウハウを持っている。途上国の人々に貢献する熱意を持つシルバー・ボランティアは、貴重な人的資源である。老若男女、情熱に溢れ使命感を持つ人材は NPO でも営利ビジネスでも活躍できる。その意味で、GO/NPO と企業は「BOP 人材育成」で協力できる。

第 2 は、「持続可能なデザイン」という課題である。貧困国では、先進国の製品の 1/10～1/20、場合によっては 1/30 の価格でないと製品やサービスは購入されない。この価格で生産・販売可能な「製品」をどうやって開発するのか。また、そうした製品が彼らの生活環境や自然環境を破壊するものであってはならない(持続可能性の原則)。またそうした製品は彼らの知識や技能の範囲で理解でき、修理可能な設計でなければならない。「環境に負荷をかけない」素材やデザインの研究開発は、NPO と企業、大学や公的機関がともに協力しあえる分野である。大学・大学院レベルでの「デザインマネジメント」の教育・研究が急務である(モゾタ・河合・岩谷・長沢、2010)。

また忘れてならないのは、現地の人々の参加である。「持続可能なデザイン」は、使用する原材料の地産地消はもとより、現地で伝統的に使われてきた技術やノウハウを生かしたデザインでなければならない(地産地消の原則)。その意味で、現地国出身の技術者(日本で学ぶ留学生や研究者)と日本人技術者の協力が欠かせない。ビジョンの共有、技術の移転、人材の育成と現地化(自立化)は営利・非営利 BOP ビジネスの共通課題である。

第 3 は、両アプローチとも外部の経営資源・組織資源の活用が不可欠である。とくに国や行政組織、大学や研究機関、さらに国際的な機構などとの連携が不可欠になるだろう。

たとえ非営利活動であっても、多くの費用は、寄付金や国の支援によって支えられなければ「持続可能」ではないだろう。また、営利事業であっても、二国間関係の調整や承認には、本国政府や国際機関の支援を必要とする。つまり、BOP 事業は、営利・非営利を問わず、国や国際機関、大学や NPO 法人などとの連携が不可欠な分野となるのである。その意味では、典型的なネットワーク型の組織活動といえる。

最後に、技術移転や特許ライセンス使用に関する国際ルール作りが必要になるだろう。開発経費の回収は先進国市場から、途上国では原則として特許権の「オープン・ソース化」が望ましいが、それをどのような会計ルールで処理すべきか。先進国への逆輸出を阻止するためには、TRIPS 柔軟性のようなルール作りが必要になるだろう。その場合、先進国の税関はどのように対応するのか、その事務処理システムはどうすべきなのか。貿易ルールを始め、WTO のルールに抵触しないためには、どういった対策が必要なのか。考えるべき課題は多岐にわたる。国連はもとより、WTO、各国政府、行政・独立行政法人、大学などの研究機関が協力してルール作りを進める必要がある。まさに、ソシオダイナミック・アプローチが必要な分野である。BOP 研究は学際的な研究分野であり、21 世紀の環境経営学の主要な部分を構成する。

参考文献

- 天野倫文(2010)「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造」『国際ビジネス研究』Vol.2,No.2.(pp.1-21).
- 楠木 建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融経済協力課(編集)(2010)『BOP ビジネスのフロンティア—途上国市場の潜在的可能性と官民連携』経済産業調査会。
- 五井平和財団編(2010)『これから資本主義はどう変わるのか』英治出版。同第 5 版改訂版(2010)参照。
- 国連開発計画(著) 吉田秀美(訳)(2010)『世界とつながるビジネス』英治出版。
- 小森慎和・高田広太郎・山下達郎・伊部和晃著・野村総合研究所(編集)(2011)『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞社。
- 堺屋 太一(2010)『東大講義録 文明を解く II—知価社会の構造分析—』日経ビジネス文庫。
- 新條綺麗著「DireitRot」/<http://homepage.nifty.com/direitrot/>
- 菅原 秀幸(2010)「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』Vol.2,No.1(pp.45-67).
- 平本督太郎・松尾未亜・木原祐子・小林慎和・川越慶太・著野村総合研究所(編集)(2010)『BoP ビジネス戦略—振興国・途上国市場で何が起きているか—』東洋経済新報社。
- ブリジット・ボージャ・ド・モゾタ・河内奈々子・岩谷昌樹・長沢伸也(2010)『戦略的デ

- ザインマネジメント』同友館。
- 安室 憲一(2010)「グローバル市場の活断層に潜む戦略リスクの分析」『世界経済評論』
Vol.54.No.4(pp.27-35).
- 山口 直樹(2008)「南北間自由貿易協定と TRIPS 協定」『産業経済研究紀要』第 18 号
(pp.55-80).
- 渡邊 奈々(2005) 『社会起業家が世の中を変える チェンジメーカー』日経 BP 社。
- 若松 義人(2008)『トヨタ式「スピード問題解決」』(PHP 新書)。
- Boldrin, Michele & David Levine(2010) *Against Intellectual Monopoly*, Cambridge
U.P.(山形浩生・盛岡桜訳『「反」知的独占』エヌティティ出版、2010年)。
- Karnani, Aneel(2008) “Help, Don’t Romanticize, The Poor”, *Business Strategy Review*,
Vol.19.No.2. Summer (pp.49-53).
- Papanek, Victor (1995) *The Green Imperative-Ecology and Ethics in Design and
Architecture*, Thames and Hudson Ltd.(大島俊三・村上太佳子・城崎照彦訳『地球のた
めのデザイン—建築とデザインにおける生態学と倫理学—』鹿島出版会、1998年)
- Prahalad, C.K.(2005) *The Fortune At The Bottom Of The Pyramid*, Wharton School
Pub.(スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005年)
- Senge, Peter & B. Smith, N. Kruschwitz, J. Laur, S. Schley (2008) *The Necessary
Revolution*, The Marsh Agency Ltd.(有賀祐子訳『持続可能な未来へ—組織と個人による
変革—』日本経済新聞出版社、2010年)。
- Smithsonian Institution (2007) *Design For Other 90%*, Cooper-Hewitt, National
Design Museum, Smithsonian Institution. (シンシア・スミス編、槌屋詩野監訳・木村
陽子訳『世界を変えるデザイン』英治出版、2009年)
- Sugawara, Hideyuki(2010) “Japanese Business and Poverty Reduction,” *Society and
Business Review*, Vol.5,No.2(pp.198-216).