

日本が目指すべき途上国ビジネスとは

2012年6月7日

平野光隆

本日の内容

1. BOPビジネスとは？
2. 何故BOPビジネスなのか？
3. 必要なのはマーケティング
4. ソーシャルな視点
5. 新しい捉え方～日本の目指すべき方向

はじめに整理したいこと～BOPビジネスとは？

**Bottom Of the Pyramid
または
Base Of the economic Pyramid
とのビジネス？**

年収3,000ドル以下の貧困層に対するビジネス？

世界に約40億人？

**で、どうする？
どうやったら良い？**

商品の小分け？

現地パートナー探し？

社会課題への貢献？

NGOとの協働？

...

BOPは経済ピラミッドの分類に過ぎない。

BOPビジネスというビジネスモデルがある訳ではない。

しかも地域、国、地方と世界中に広がる

気候、人種、宗教、習慣もバラバラ

休日も働き方も違う

つまりBOPを一括りで語る事は出来ない。

**シニアビジネスとかペットビジネス、
キッズビジネスなどと言っているのと同じ。**

BOPビジネスには個別の戦略が必要という事。

**The Strategies for the Bottom of the Pyramid
Stuart L.Hart, C.K.Prahalad 1999**

**何故BOPビジネスをやりたいのか？
やろうとするのか？**

**日本や先進国市場が伸び悩む中、
新たな市場を求めて途上国、新興国へ進出する？**

**別にBOP対象で無くても良いのでは？
ブームに踊らされてはいないか？**

まず必要なのはマーケティング

ターゲットは？
市場は？
競合は？
どこで売るか？
投下できる資源は？
いくらで売るか？
どこで売るか？

つまり4P (Product, Price, Place, Promotion) ということ。

**商品や事業を取り巻く環境によって
ターゲット、市場は違う。**

必ずしもBOPから入る必要は無い。

**まず市場を見て、
自社の持っている技術・サービスを見直し、
どこから市場を攻略するかを考える。**

サムスンの地域専門家制度

1990年から導入。入社3年目以上、課長代理クラスの社員が対象で、毎年数百人を選抜、世界各国に派遣。

地域専門家は派遣先の国に1年間滞在しますが、仕事の義務はありません。

その国の言語や文化を学ぶため、自主的に計画を立て、実行します。

期間中の給料は支給されますが、家探しから日々の生活、語学学習、人脈作りなどは一切会社を頼らず、自力で乗り切らなければなりません。

サムスンにとって国際化とは、現地社会に溶け込み共生すること。

地域専門家は派遣先の国で「道案内人」となります。

中東やインドなどの異文化地域でも、

現地の事情を熟知した地域専門家制度の経験者がいれば、相互の理解が深まりビジネスコミュニケーションがスムーズに運びます。

(日本サムスンHPより)

インドの例（電通独自調査より）

現地調査（2010年2月）

・場所：

農村部 ラジャスタン州ハルシラ

都市部 ハリヤナ州ロータック

**・調査方法：自宅訪問調査、グループインタビュー
アンガンワディ（セールスレディ調査）**

これだけなら観光旅行。

さらに必要な事～ターゲットのインサイト(洞察)

**ターゲットの意識、行動、
その背景にある習慣、宗教、生活スタイル、歴史
などを把握し、**

**対象商品、サービスのマーケティングに活用できる
要素を見出す事。**

ex:歯磨き粉、男性用化粧品、カロリーハーフなど

**ターゲットのインサイトをした上での
プランニングが必要。**

サムスンの新興国戦略（インド）

**フラッグシップ商品（携帯）で
高所得者（TOP）を攻め
その廉価版を中所得者に提供。
低所得者もサムスン製品があこがれ。**

そのブランドイメージを用いて白物家電に展開。

**あまり知られていませんが、
ヒンドゥスタン・リーバの石鹼プロジェクトでは
担当広告代理店であるオグルヴィ&メイザーの社員が
紙芝居を持って
農村を回ったのは広告業界では
良く知られた話(?)です。**

もう一つ必要な視点：ソーシャル
MDG's
ISO26000
OECD多国籍企業ガイドライン
責任投資原則
グローバルコンパクト
ラギーフ・レームワーク
...
気候変動・水・食糧・
資源・エネルギー
生物多様性・人権・
CO2・紛争鉱物・RIO+20...

ソーシャルな視点でサプライチェーン全体を考える

進出するコミュニティへのインパクトは？

コミュニティのエンパワーメントに繋がっているか？

キャパシティビルディングは？

原料の調達における環境負荷、人権は？

回収、廃棄は？

ソーシャルな視点＝開発・CSR・サステナビリティの視点

**従来の4Pに加えて調達から廃棄、再生までの
サプライチェーン全体でのインパクト。**

BSR

**工場が出来た事によるコミュニティへのインパクトを測定。
現地に入り、従業員や住民からヒアリング。
人権は保護されているか？
犯罪は増えていないか？
環境への影響は？
従来からある地元企業への影響は？**

**必要に応じて病院の建設や自警団の組織化、
社員への待遇改善、教育などの実施をアドバイス。**

MBDCのものづくり～Cradle to Cradle

McDonough Braungart Design Chemistry

ドイツの科学者Michael Braungartとアメリカの建築家William McDonoughが提唱するごみを出さないものづくり。従来のリサイクルはいずれゴミになるダウンサイクルであるとし、廃棄の概念を無くし、生産→使用→生産というサイクルができるアップサイクルという概念を提唱。製品の設計段階から生分解性と技術分解性(分解、再組み立て等)を考えデザインする。

日本企業が戸惑ってしまうこと

ソーシャルな視点とビジネスの視点の乖離 企業の組織上の問題

**開発・CSR・サステナビリティはCSR担当。
幅が広く、変化が早い。**

**途上国ビジネスを考えるのは事業部や海外担当。
ビジネスの現場、売上や利益を追求させられる。**

捉え方を変える

新市場を対象としたインクルーシブビジネス

新市場(途上国、新興国)を対象とした、
サプライチェーン全体を通して現地コミュニティ
に対するインパクトに配慮し、
現地コミュニティのエンパワーメント、キャパシティビルディング
につながるビジネスモデル。
生産地から現地に持ち込むのではなく、現地の人と作りあげて行く。

必要なのは
ソーシャルな視点×マーケティング

つまり、現地とともに発展するビジネスモデル。

**中国とは違う、
もともと日本が得意とする日本独自のモデル
を確立すべき。**

それが日本が目指すべき方向性ではないか？

しかし大きな課題が・・・

**新市場を対象としたインクルーシブビジネス
を支える**

ソーシャルマーケティングプランナーが不足。

コンサルタントでもなく、

単なるマーケティングプランナーでもない

ソーシャルな視点を持ったマーケティングプランナー。

**現地調査から原料の調達、コミュニティへのインパクト、
サプライチェーン全体での環境負荷、人権に配慮し、**

中長期的視点を持ったプランナー。

世界でも未だ数が少ない。

ソーシャルマーケティングプランナーに必要な要素

市場調査・ターゲットインサイト・キャンペーンプランニング・メディア・セールスプロモーション・テストマーケティング・ネーミング・パッケージデザイン・クリエイティブ・ブランド・ロゴ・商標・顧客管理・・・

人口爆発・気候変動・水・食糧・資源の枯渇・ピークオイル・エネルギー・生物多様性・人権・貧困・飢餓・温暖化・循環型社会・有機農業・森林資源・水産資源・林業・水産業・オーガニック・トランジションタウン・EV・スマートシティ・再生可能エネルギー・バイオ燃料・フェアトレード・児童労働・グリーンエコノミー・コミュニティ・エンパワーメント・キャパシティビルディング・・・

最後に、今回触れなかったPPP

**PPPは今までご説明してきたパターンとは
少し違うかもしれません。
何故なら、パブリック側が社会課題を
設定しているからです。**

**それが本当に正しい認識なのかを
検証する役割も求められると思います。**

**ex:電通のインドでのPPP事例
保健家族省の妊娠検査薬普及キャンペーン**

全然別な話

横浜で田植えしませんか？

6月9・10日 10:00～16:00位

場所:横浜市青葉区寺家町459番地と214番地

アクセス:田園都市線(半蔵門線と相互乗入)青葉台駅下車

6月17日 10:00～15:00位

場所:横浜市都筑区川向町

港南IKEAそば

ご興味のある方はmitsutaka.hirano@dentsu.co.jpまで