

## 第2回 開発とビジネス勉強会 議事録

### BOP ビジネスにおけるイノベーション：「チョットクール」⇔iphone?

- 日 時：2012年7月23日（月）18時半～20時20分
- 場 所：GRIPS 1階 1A&B 研究室
- 講 師：片井啓司氏（JICA 企画部総合企画課 主任調査役）
- 参加者：公的機関、民間企業、市民団体、研究者など45名、事務局5名、計50名

冒頭、大野泉より、本勉強会の趣旨につき説明。前回の勉強会では、現地化の必要性和、その過程において、ビジネス側と途上国社会・開発側の双方が win-win となるような協働の必要性につき問題提起があったが、具体的にどのようにやればよいのか、また日本の持つものづくり、技術力などをどう活かせばよいのかは皆の関心の高いところである。今回、JICA 企画部の片井氏（前 JICA インド事務所所員）より、BOP ビジネスにおけるイノベーションと現地に根ざした取組みの事例として、インドの簡易冷蔵庫である「チョットクール（Chotukool）」についてお話頂くが、前回の勉強会における問いかけへの有用な答えの一つとなることを期待したい。

#### 1. BOP ビジネスにおけるイノベーション（JICA 片井啓司氏）（配布資料①）

##### (1) BOP ビジネス、インド等について

- ・ 1998年 JICA に入団。大学で建築を学んでいたが、ジャカルタのスラムを見たことから途上国の開発に軸足を移した。インドで様々なプロジェクトに携わり、今はソーシャルビジネスにも関心があり、プライベートではソーシャルベンチャーパートナーズ東京（SVP 東京）で活動中。
- ・ BOP ビジネスは、破壊的イノベーションに通じる要素がある。破壊的イノベーションとは既存のビジネスが既存顧客の声にこたえてどんどんハイエンドになっていく際に、ローエンド向けに新しいサービスが提供されて、産業が引っ繰り返るような状況。例えばイーストマン・コダックが破綻したのは、当初性能が悪くローエンド向けで競争相手と考えていなかったデジタルカメラが、質が向上して銀塩写真を駆逐したことが背景にあり、典型的な事例と思う。BOP ビジネスにはこのような破壊的イノベーションに通じる要素があり、チョットクールは冷蔵サービスの分野でこのような事例の一つになるかもしれない。
- ・ チョットクールを生み出す原動力となった JICA の VLFM（Visionary Leaders for Manufacturing）製造業経営幹部育成プロジェクトは、特に日本のものづくりの考えを使いながら、インドにおける製造業のリーダーを育成することを目的としている。対象はインドの製造業であればよく、日系の一次下請けも入っている。重要なコンセプトは

3つ（スライド頁4参照）。丸顔の三つの目がそれぞれの段階—コントロール（現状維持）、カイゼン、ブレイクスルー—を示しており、これらを具体化するためのスキルを身につける。インドはサービスセクターが活発であるが、製造業のGDP比および従事する労働人口数は低い。しかし労働人口は増えつつあるため、雇用創出策の一環として政府は製造業育成に乗り出した。このプロジェクトは2007年より実施し、これまでに約500人のリーダーが育成している。インド政府より非常に感謝されており、チーフアドバイザーである司馬正次先生（筑波大学名誉教授）に対し、インド大統領は最高の市民賞（文化功労章に相当）を授章した。

- ・ インドでのビジネスは非常に難しいところがある。司馬先生は、インド人は以下の三つ—TTT: Talk Talk Talk（言葉でごまかすのは絶対だめ）、MFA: Me First Attitude（自分優先）、PTB: Pass the Back（責任転嫁）—を直さないと、製造業はできないとの考えであった（スライド頁5）。また、講義中に足は組んではいけない等の基本姿勢を身につけながら、カイゼンなどのスキルも身につけていく。
- ・ BOPビジネスの定義：貧困層の生活水準・環境の向上（JICAが通常やっているのはここ）、それにビジネスの視点を加えたもの（スライド頁6）。
- ・ BOPビジネスは容易ではない（スライド頁7）一方、大きなビジネス。インドの場合、人口の70%くらいがBOP層になるので、当然、そこにいる人たちが消費する金額も大きくなる（スライド頁9）。しかし統計的に大きく出てきても、ビジネスとなるかどうかは課題である。そのため、ビジネスを成立させるために様々なアプローチが出ているが、今日は割愛。

## (2) チョットクール

- ・ チョットクールがどう生まれたか（スライド頁11）。今年の4月、イノベーションに対して与えられる米国エジソン賞のsocial impact部門で金賞を受賞。チョットクールは、製品開発だけではなく、ユーザーを特定し、ビジネスモデルを作り上げた点が評価された。
- ・ ゴドレジ社は年収33億ドルの大企業（スライド頁12）。JICAプロジェクトでもだいたい30人くらい幹部を育成している。チョットクールは、社内で破壊的イノベーションを担当するサンドラマン副社長が中心となり製品開発を担った。
- ・ インドの冷蔵庫サービスについて（スライド頁13）。ゴドレジ社は市場の18%を占有。しかし冷蔵庫は国民の20%が保有するのみで、残りの80%は冷蔵庫のサービスを楽しむことができず、そこにアプローチする。
- ・ 商品開発のステップについて（スライド頁15）：①司馬先生による金魚鉢理論とは、外から金魚鉢を見て金魚を理解しようとする方法は、一定の仮説をもって検証するようなもの。そもそも金魚とは何かを理解するためには、金魚鉢に飛び込んで理解するしかない（fish bowl principle）→新しい仮説の創造をしないと商品はできあがらない。②そ

の際、ただ飛び込むだけではなく、まずは「目にみえるの」を理解し、次に「目に見えないもの」を把握する。最後には「埋もれているもの」を発掘する。どこまで掘り下げていけるのかを皆で考える必要がある。

- チームは実際に理論を検証した。マーケティング会社に発注・依頼してはダメで、開発者は農村に入って消費者のニーズを把握する必要がある、その際のスキルも VLFM プロジェクトで紹介した。まずは物事の細部、詳細に着目し、モノが現場で使われている様子も把握に努めた。インタビュー方法も、yes/no ではなく open end なやり方で聞く。これにより消費者のニーズを特定する。
- その結果、まず①金魚鉢での発見、一体どのようなものがあったと思いますか？（参加者に問いかけ）→電気がない。（以下、スライド頁 18 参照）まず、冷蔵庫があっても空っぽ。というのも電力が不安定なので信頼できない。そもそも冷凍はいらない。しかし冷蔵のニーズはある（水は冷やしたい）。今は布をまいて冷やしている。小さな部屋で寝て食べ、頻繁に引っ越ししている。ものがすぐ痛んでしまう。食べ残しはすべて食べきる。頻繁に買い物をする。これらの観察をベースに商品を開発。
- 沢山のものはいらないので、クーラーボックスに冷却装置がつき、持ち運びできるものをイメージした（スライド頁 19）。価格は月世帯収入の半分くらい。コンセプトは **just right**。面白い点は、クーラーボックスに冷却装置をつける際、通常のようにコンプレッサを使うのではなく、PC の CPU 冷却に使うような金属板を使用。また装置を取り外せば、修理ができる。
- 現場に戻ってプロトタイプを検証し、最終的にできあがった製品がスライド頁 22。部品の数は 20 くらい（従来は 200 くらい）で、電流は直流でも OK。全く従来とは違うものを作った。ゴドレジ社は、これは冷蔵庫ではなく別のカテゴリーの商品と捉えている。
- 作ったからといって売れるものではない。ニーズがあるのに売れないのはなぜか？そこが次のターゲット（スライド頁 25 参照）。存在する市場と存在しない市場がある。前者は例えば PC。後者は顧客に判断ができない。例えば **iphone** がない時にスマホがほしいかと聞いても市場調査はできない。加えて、農村・貧困層にとっては、なんだか分からないものは奇妙なものでリスク・不安も感じる。自分にとってどんな意味を持つのか。それを共有するプロセスがないと売れない。**iphone** は不安などを度外視して買ってくれる人がいるからいいが、農村は **risk averse** なので、独特のアプローチが必要。例えば、ネーミングとデザインを工夫する。チョトはヒンディー語で「少し」「小さいもの」を意味する。フレンドリーでかわいいもの。デザインもかわいらしい。
- 次に、価値をどう提案するか。実際の顧客に近い人から口コミで伝えてもらう（スライド頁 27、28）。実際に口コミをするにあたっては、パートナーを使う。マイクロファイナンス機関（無担保で小口融資を行い、村にネットワークがある）と組んだ。ローカルの小さな企業が、村のキオスクなどをうまく使った。

- 変わったアプローチとして、一緒に価値を作る（スライド頁 29,30）。インドの村祭りを企画する際、会社で勝手に企画するのではなく、現地の人と半年かけて共同で準備。その過程で、新しい冷蔵庫を使った生活とは一体どういうものだろうというブレストも入れたりした。また、お祭りの場所で、チョットクールの色は村人に投票してもらい、赤に決めた。このようにして、現地自分たちの人たちのオーナーシップで製品を作り上げる。この結果、面白いことがあった。製品を売ってもらうキオスクの人にゴドレジ社はコミッションを払うが、その際、通常は金額が双方の交渉事になるが、この場合は価値を共有していたので、問題なく折り合いが合った。これは一緒に価値を創り、市場を創っているからだろう。
- すぐに販売できるかという点、簡単にはいかない。チョットクールは実際に安いですが、それでも世帯収入の半額にはなってしまう。ローンで購入するので金利負担もある（8%くらい）。もう少し買いやすくないか、ということで、マーケットに入って考えてみたのが次のステップ。
- チョットクールを使って、収入が生まれて、楽にならないか。キオスクなど色々なビジネスを訪問し、実際に使ってもらって、収入の足しにならないかというアプローチを使った。キオスクであれば、水やチョコレートを入れたり、花屋は商品の劣化防止などで、1日あたり 50 ルピー（100 円くらい）の所得の効果が得られた。半年くらいで回収できる。
- スケールアップにはふたつオプションがある。ひとつはマイクロファイナンスの人を使って広げる。もうひとつは、全国に 15 万局あり、農村もカバーするインド郵便局とのタイアップ。農村部は文盲が多いので、手紙を読んでもらったり代筆してもらったり、信頼関係がある。その信頼関係を使う。
- 最初はムンバイから、南部の他州へと展開している（スライド頁 35）。今はパイロット段階なので、販売件数などはゴドレジ社から情報をもらえなかった。ネット情報だと、2万台ほどということで、まだまだという印象。
- おさらい（スライド頁 37）：ビジネスのサイクルを現場で検証しながら商品開発していくわけだが、プロセスの推進力がポイント。JICA がサポートしている人が素晴らしいからというだけでなく、4つのポイントが挙げられる（スライド頁 39~42）。①全く知らない市場なので、小さなチームでコストをかけずやっていく（大掛かりなコマーシャルなどはやっていない）。②チーム。ゴドレジ社には沢山の部門があり、家電部門もあるが、この商品開発は破壊的イノベーションチームという非常に小さなチーム（副社長、プロジェクトダイレクター、ビジネスモデル担当が 4 人、R&D が 2 名など）でやり、投資やリソースの獲得にあたっては社内でのプロセスは必要とされるが、ある程度の権限を持たされているため、例えば家電部門からのリソースを割かずに行ってきた。③ゴドレジ社の特徴。非常に大きな会社であるが、ムンバイの沿岸部のマングローブ林を保有し、環境に対するコミットメントも高い。そのため、貧困層に対してもコミットが高く、ビ

ビジネスとソーシャルな点、双方へのコミットメントがある。④社の新しいビジョンとして、3L (Living Standard, Livelihood, Lifestyle) ビジョンを掲げている。

### (3) まとめ

- ・ ビジネスと社会の生態系(スライド頁 43):企業と消費者というアクターだけではなく、その間にいるコミュニティなどの様々なパートナーと組みながら、色々な人たちが win-win となるように、商品開発のプロセスを進めていく。これをまとめたのが破壊的イノベーション (スライド頁 44)。これらの諸要素が絡まって、ローエンドの商品開発ができた。
- ・ (スライド頁 45) ローエンドのマーケットに取り組むということで、ブレイクスルーができるのではないか。また中長期的に取り組むことで、人材育成にもつながるのではないか。また、実際にビジネスを実践しないと、学びもない。
- ・ 最後に、JICA の BOP ビジネス連携促進調査は、今週にも公示が出る予定であり、ぜひ応募頂きたい。

## 2. 質疑応答

(大野泉) VLFM プロジェクトで研修をうけた人たちが、ゴドレジ社の製造担当者だったという理解で良いか。

→ (片井氏) 全員ではないが、研修をうけた人も参画していた。

(大野泉) JICA の BOP ビジネス支援を補完する形で、JETRO は数カ国で BOP ビジネス視察ミッションを派遣している。インドはその対象国で今年度は 2 回実施予定で、農村部も視察すると理解。

(Q) 現場に飛び込まないと分からない、これは当たり前のことだが言われないと気付かない。一方、日本的な視点だからこそ商品開発の芽が見つかるというわけではないのでは？

→ (片井氏) 確かに日本的というよりも司馬先生 (プロジェクトのチーフアドバイザー) 的なものかもしれない。

(大野泉) チームワークという点では？インドは個人主義などの印象がある。司馬先生の発想は、日本の経営手法に基づいていると感じる。

→ (片井氏) 大野先生のご指摘の通りチームで成果を出すというスタイルは日本的経営に通じるものがある。特にゴドレジ社の開発チームはソーシャルな課題にコミットしてやっている。

(Q) ①仮説創造は BOP だけではなく飽和状態にある日本の市場においてもある。司馬先生が関わった VLFM プロジェクト(卒業生 500 人くらい)の成功事例は他にもあるのか。

②チョットクールはスケールに至っていないようであるが、アメリカのエジソン賞のソー

シャルインパクト部門を取ってしまった。斬新的な賞。この賞はどのように選考されているのか。

→ (片井氏) ①成功事例について。特に BOP 商品ということではないが 200 点くらい成功事例が出ている。このプログラムは BOP に限定せず、新しい商品やビジネスを製造業で開発していくことを目的としており、農村での灌漑ポンプ、あるいは従来であれば売りきって終わりというものにアフターサービスをつけて (自動車部品) 売上を上げる、という成功事例が出てきた。

②スケールがない点は確かにそう。しかしビジネスモデルのアプローチの仕方や、従来であれば商品開発だけやっていると、市場も作り出した点などが評価されたのだろう。

(Q) ゴドレジ社は、チョットクールを主流商品に育て上げるつもりなのか、それとも社会的なイメージをあげるものか。

→ (片井氏) CSR とは位置づけていない。スライド頁 13 の通り、冷蔵庫で現在は 18%しかシェアがなく、競合他社の LG などと競うのも大変なので、今顧客となっていないところにターゲットとする (10 億人のマーケット獲得をめざす)。しかし非常に難しい市場なので、5 年たっているが、じっくりやりながら市場を取れるように頑張っている。サンドラマン副社長に先日インタビューした際、スケールアップしながらも分からないことが沢山出てくるので、まだまだ非顧客を掘り起こす必要があるとのこと。

(大野泉) まだ利潤を上げるに至ってなくても、企業として長期的な戦略のもとで商品開発を続ける意思があってこそ続けられているのだろう。

(Q) ①販売が郵便局などとのことであったが、もう少しディーラーなどを経由した方がよいのでは。

②部品点数が 20 点とのことであるが、メンテなどは必要ないのか？

→ (片井氏) ①どういったチャンネルで販売するか。推測であるが、物流のコスト、コミッションなどとの兼ね合いだろう。ディーラーを使うと、専用のネットワークが構築できるが、農村の場合広大なネットワークを構築する必要が出てきてしまう。これをどう構築するか。おそらく専用のディーラーは都会ではできるだろうが (ネットで販売もしているとの話)、農村でそこまで構築するよりも、既存のネットワークを活用してコストを下げるといった戦略か。

②メンテについては、部品点数が少ないのと、大きく稼働している部分が少なく、故障しないようにしている (故障した部分をそのまま交換する)。

(Q) 今パナソニックがウインドウエアコンを売れているとの話があるが、それとの絡みはどうか？ BOP 層に入り込んでいるというがどうか？

→ (片井氏) パナソニックの事例は「ガイアの夜明け」でも紹介されていたが、これは主な顧客としてインド農村部の BOP 層ではなく、都市層を想定していると理解。冷蔵庫を LG や サムソンに対抗してどう売っていくかという事例だろう。まだ農村に入っていくほどの価格帯ではないと思われる。

(Q) 郵便局の人の資金回収について。売値は統一しているのか。製品知識に関するトレーニングはしているのか。

→ (片井氏) 冒頭申し上げるべきであったが、本日の発表は私自身がゴドレジ社のオペレーションに入って活動した結果ではなく、同社から提供された情報に基づいて紹介させていただいており、十分な情報がないところもありご容赦いただきたい。ご指摘の通り、郵便局員にどうやって商品を伝えてもらうのが今の課題とのこと。全国の郵便局とタイアップしているが、局員のキャパビルが必要なので、マニュアルを作りながらキャパビルをしている。資金回収についてはよく知らないが、郵便局員が郵便業務と同様に回収しているのではないかと確認はしておらずすみません。

(大野泉) 郵便局は日本だったら公的機関であるが、特定の商品の宣伝をしてよいのか？

→ (片井氏) 確かに特定企業との連携が可能かという点は不思議だが、しかしゴドレジ社と郵便局は大々的に宣伝の上、取り組んでおりなんらかの枠組みがあるのかもしれない。話によると、インド郵便は他にもタイアップしている商品があるとのこと（金の販売など）。

(Q) 金魚鉢理論について。まずは現地を調べることに、というがコストも資金もかかる。何回も繰り返さないように、マイクロファイナンス機関を使うなどの方法はあるか。

→ (片井氏) JETRO でも、同じことを何度も繰り返さないようにリサーチをしているはず（現地委託など）。現地の基礎的な情報を知った上で、企業の技術者が入って、この条件の中でどのような商品を開発できるかを考える。ここは外部委託できず、企業にとってイノベーションの部分。

(JETRO) JETRO は BOP 潜在ニーズ調査をやっている。現場を見て頂くのは、先入観を持たずに入ってもらくためにも必要。昨年 4 月にインドミッションを派遣した時、異業種 15 社ほどが農村に入った。皆観点が違うので、何が出てくるかわからないが、農村の子どもが携帯を持っていること、二輪を持っている家庭がどのような金融の仕組みで購入したのか、などをそれぞれ掘り下げて調べていた。先々週、インドネシアに BOP ビジネス視察ミッションを派遣したが、5 人ひと組で 2 日間ほど農漁村を回った。参加者は、行くまでは漠然としたビジネスアイデアを持たれているが、行った後は考えが変わった様子。今年度の BOP ビジネス視察ミッションは、バングラと西アフリカ、及びインドは場所を変えてステップを進めたものをやる。関心がある人は、JETRO の BOP 班にコンタ

クトしてほしい。

(大野泉) ビジネス視察ミッションに加えて、今年度から JETRO は現地 9 か所に BOP ビジネスのアドバイザーを配置すると理解 (インドは現地人のアドバイザー)。

(Q) スライド頁 29 について。近隣 40 村の女性企業家 600 名の参加について補足してほしい。

→ (片井氏) どうやって商品の価値を、商品を知らない人に理解してもらえるかというプロセスの例として紹介したかった。この時は、近隣の女性企業家を招いてお祭りをして、籠にのったチョットクール (村の人が考えた企画) が出てきたが、これは村の人にとっては生活を変えてくれるものをいわば「神輿」に乗せて、自分たちのソサエティに導き入れた、つまり村の生活の一部として、村の生活に一番フィットするような形で、導き入れたという象徴でもあった。

(Q) この後半年間、共同で準備したという話であるが、主婦ではなく、女性企業家にターゲットしたのか？

→ (片井氏) 女性企業家。キオスクの売人など、売る人をメインに呼んだ。

(大野泉) 女性企業家を選んだのは、マイクロファイナンス機関からある程度借りて事業をした経験があり、信頼できるからという理由から？

→ (片井氏) 消費者に近いところにいる事業者ということで、マイクロファイナンス機関にも協力頂いたので、女性企業家も入っている。実際に販売する人が価値を分かっているといけないので、使う人が共同で価値を考えていくプロセスとした。

(大野泉) ヒンドウスタン・ユニリーバでも、マイクロファイナンス機関からの推薦を受けた女性たちの参画があったというように聞いているが、この場合、女性企業家がまとめてチョットクールを購入し、その資金をマイクロファイナンス機関から受けているということ？

→ (片井氏) 通常、女性企業家は買っておらず (買っている場合もあるかもしれないが)、仲介手数料をとっていると理解。決して安いものではなく、在庫を持つことは難しいということだろう。

(Q) ①小規模企業者の方は買っていないということであるが、マイクロファイナンス (スライド頁 28) が低金利で販売して、ということはないのか。

②スライド頁 20 (既存の技術の新たな活用) について。もともとゴドレジ社が持っていた技術なのか、それとも移転された技術なのか。また技術移転だとすれば、どのような苦労があったのか。

→ (片井氏) ①実際にキオスクで売っている人が購入しているかというご質問について。簡単にいうと、顧客が 2 種類ある。ひとつは農村の家庭そのもの。もう一つは小規模の



ビジネス主体。前者に販売するにはキオスクなどのチャンネルを使う。キオスクなどはコミッションをもらっている。後者については、キオスクの人たちが購入している（キャッシュかもしれないし、ローンを組んでいるかもしれない）。ゴドレジ社にしてみると、後者の方が売りやすい。

②チョットクールには、PCのCPUの冷却などで利用されている冷却装置（ペルチェ式）が使われている。私が理解している限り、ペルチェ式の技術自体は広く知られており、製造ノウハウをどこかから獲得したものと思う。商品が浸透していない理由として大きなものは価格であるため、そこを下げるための製造ノウハウを模索している模様。

(Q) ①TTTやMFA、PTBという姿勢では、インド人はものづくりはダメということだが、MFAとPTBについて補足願いたい。

②チョットクールは電気を入れないと機能しないが、インドの電化率はまだ低い状況で、どのように売っているのかがよくわからない。

③スライド頁35、スケールへの助走について。当該地域はインドの中でもビジネス・オリエンテッドな人たちの多いところ。そこを狙って販売網を構築しようとしたのか？

→ (片井氏) ①MFA: インドでは自分だけ良ければよい、ということになりがちなので、コミュニティ全体、企業、コミュニティなど全体の変革を推進することを重視している。PTB: Pass the back。インドでは自分のせいではないとして、頻繁に責任転嫁がなされる。Back stop here というスタンスを持ちなさいということ（自分で責任を持つ）。

②電気がないところでどう使うのか？ご指摘の通り、基本的には電気が使える前提。しかし場合によっては太陽光パネルなども使用できる。またインドは電気がきいていても不安定なので、電圧・電流の変化にも対応でき、しばらく電力がこなくても冷気を保存できるデザインにしている。

③貧困層をターゲットしているといいつつ、インドの中では比較的やりやすい地域・州でやっているというイメージ。インドでもっと貧困が厳しい北部などへの展開はまだ。まずは本社のあるムンバイおよび周辺州でやって、徐々に展開していく考えではないか。

(Q) TTT、MFAについて。この問題点を指摘して、それを矯正するための作業はあったと思うが、短期では難しい部分もあったと思うが、どのようにしたのか。

→ (片井氏) ここはかなりインド的なものの根幹。しかし司馬先生は非常に厳しかった。なかなか直らないが、そういった兆候があったら絶対に許さないという姿勢で取り組んでいる。生徒は「言い訳」する場合もあるが、反省がしっかり示されるまで一步も授業を進めない。繰り返しやるしかないが、何かの(TTT,MFAの)芽が出てきた時には徹底的にやるというスタイル。また、代々同じ企業から参加があり、ゴドレジ社も30人来ている。参加する前に、既に社内で情報共有されていて心構えができている側面もある。(参加者) ベトナムでも似たような傾向がある。非常に対策に苦労している。

(大野泉) 補足すると、配布資料の国際開発ジャーナル社の記事(2010年5月号)で紹介されているように、JICAのVLFMプロジェクトでは上級幹部職員、中級幹部職員などへの研修があるとのこと。このうち後者は年間180万円もの個人負担があるが、皆自腹を切って参加してくるとの話であった。参加者はモチベーションが高く、インド全体にこのようなマインドセットが広がるのは難しいかもしれないが、やる気のある人はいる。

(片井氏) プログラムは全部で四つのコース。上級経営幹部コース(子会社社長の派遣など)は参加費用100万円ほどで、企業負担。中級幹部コースは今紹介があった通り。インドの大学との連携で、個人としての参加。140万円くらい自己負担で参加。プログラム開始当初は、自分の車などを売ってお金を工面して参加していた。実際プログラムに参加し、卒業すると給料も上がり、ステップアップできているので、今は銀行からの教育ローンも受けられるようになった。かなり多額の金額を負担して参加することで、せつかくの機会を逃してはもったいないという考えがある。他に社長向けの研修なども行っている。

(Q) 司馬先生以外の教員はどのような人たちか?

→ (片井氏) トヨタ生産方式については中部産業連盟、また東芝の日本語ワープロを開発した技術者など、司馬先生のネットワークで色々な人が集まった。中級幹部コースは、インドの大学で教えているカリキュラムがメイン。それに日本的にノウハウをインプットしている。

(Q) ①インドの場合、日本のマネジメントに対するリスペクトが高い。しかしインドの一流企業の人たちはTTTばかり。なぜそれでもやっていけるのか?

②マイクロファイナンスについて。企業がビジネスを始めるためのコーポレートローンに対し、これは消費者融資ではないか。今はインドでも悪質な金貸しが問題になっている(多重債務問題)。

→ (片井氏) ①インドの現在の一流企業でもTTTでも生き残っているが、企業にも、現状で満足している企業と、そこからステップアップしてグローバル市場でのしを削ろうとしている企業の、二つのグループがあるのでは。JICAプログラムでは後者をブラッシュアップしていくことを目的としている(インドに現地法人がある日系企業でも構わない)。インド企業と話すとき、中国に離されていくことに危機感を抱いている層もあり、これらが後者のグループになるだろう。もちろんTTTが残ったままで成長していく企業もあるかもしれない。

②マイクロファイナンスについて。勉強不足であるが、農村家庭の顧客セグメントはビジネス目的でなく家庭での利用を目的に商品を購入しており、消費者ローンとなる。ゴドレジ社が展開を考える際、大きなマイクロファイナンス機関とは組まず、自分たちの

価値（貧困層の生活改善）を共有してくれる機関と組んでおり、金融機関を見極めてい  
るのではないかと考える。

（大野泉）インド産業連盟は日本の経団連に相当し、所謂、一流企業が会員と理解するが、  
産業連盟では日本的なものづくりを学びたいという強い意志があるのか。

→（片井氏）インド産業連盟の事務局長などが、当時 MIT で「日本的なものづくり」と「ブ  
レイクスルー」をミックスしたコース（アメリカの製造業のリーダーの育成）を指導し  
ていた司馬先生に何度も指導をお願いしたが、当初は受けなかった。司馬先生は学会と  
政府、3者がしっかり組むことを条件付け、マルチ・スズキの会長のイニシアチブ等も  
あり、結果として産業界のみならず、行政、インド工科大学／ビジネススクールが組ん  
で体制が構築できた。インドでは司馬先生への信頼が非常に高く、司馬先生は guru のよ  
うに尊敬されている。だから知識の移転もやりやすいのでは。

（大野泉）今回の事例では、インドでも日本的なものづくり、経営手法に対する関心が高  
まっていること、そして BOP ビジネスにおいては、現地と価値を一緒に作っていくプロ  
セスが重要というお話を具体例を通じてお伺いした。片井氏自身がゴドレジ社の人では  
ないにもかかわらず、商品開発するプロセスと一緒に体験する形でお話頂いたことに感  
謝。

次回勉強会は秋以降に予定しており、決まり次第、ご案内する。

（了）