

| | |
|------|---|
| タイトル | 日本企業によるBOPビジネスの可能性と課題(分権型社会における地域自立のための政策に関する総合研究(1)) |
| 著者 | 菅原, 秀幸 |
| 引用 | 開発論集, 84: 91-117 |
| 発行日 | 2009-09-30 |

日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題

菅原 秀幸*

目次

1. 背景と問題意識
2. BOP ビジネスの意義
3. BOP ビジネスの特徴と斬新性
4. BOP ビジネスの企業戦略上の意味
5. 日本にある BOP ビジネスの源流
6. 日本企業の潜在的能力と可能性
7. BOP ビジネスの誤解, 限界, 課題

キーワード

BOP ビジネス, BOP ビジネスの源流, ステークホルダー志向, 現場力, パートナーシップ

要 旨

企業と貧困社会が共に発展する新しいビジネス・モデルとして、BOP ビジネスに関心が高まっている。欧米企業に比べて出遅れた日本企業ではあるが、日本企業のもつ特性と強みから考えるならば、日本企業こそが BOP ビジネスに高い潜在的能力を有していると期待される。その理由は3つ。①日本型企業統治の根幹にある全ステークホルダー志向の経営。②現場を重視し、マネジャー・クラスが現場へ入る現場力の強さ。③地道に改良・改善を重ねるプロセス・イノベーション力の高さ。

はじめに

昨年来、日本でも BOP ビジネスへの関心が高まってきている。BOP とは、Base of the Pyramid の略で、Prahalad と Hart によって 1998 年に着想されたアイデアである¹⁾。本稿の目的は、BOP ビジネスをめぐる過去 10 年ほどの動向と研究成果を整理した上で、日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題について検討することにある。

BOP ビジネスとは、「貧困層固有のニーズを見つけ出し、そのニーズを満たすための製品・サービスを、これまで既存市場では考えつかなかったような方法で提供する。その結果として、

* (すがわら ひでゆき) 開発研究所研究員, 北海学園大学経営学部教授

企業が利益をあげると同時に、貧困層の削減や貧困社会の抱える社会的課題の解決に寄与する」というものである。つまり、「企業と貧困社会が共に発展するビジネス」が BOP ビジネスであり、「企業利益と社会利益の同時実現」がキー・コンセプトである。

これまでの研究成果から明らかになる BOP ビジネスの成功と貧困脱出プロセスは、次のようなシナリオとなる。まず、これまで無視されてきた貧困層固有の潜在的ニーズを発掘する。そのニーズを満たすために、現地の人々を巻き込み現地に存在する知識や人脈を活用して、現地需要に特化した新製品・新サービスを開発して提供する。それによって貧困層の人々にインセンティブを提供し、就業機会が生み出されて、所得の向上へとつながる。貧困層の所得向上は、人々の購買力を増大させて新たな市場を出現させるので、そこに新しいビジネスチャンスが生まれてくる。これがさらなる投資を呼び込んで成長をもたらす、というポジティブなスパイラルの循環が生まれる。

なんと魅力的なビジネス・モデルであり、理想的な貧困脱出シナリオであろうか。はたして、現実に可能なのであろうか。本稿では、日本企業は BOP ビジネスに出遅れているものの、日本企業こそが BOP ビジネスに潜在的能力を有しているという仮説を立てて、その検証をおこなう。

1. 背景と問題意識

今日のグローバル化した世界を不安定化させる 2 大脅威として、「環境破壊」と「貧困」が指摘されている。環境問題については、企業が主体となり市場メカニズムによって解決しようとする取り組みが進められ、そこから環境ビジネスが生まれてきた。環境問題は、ビジネスの足を引っ張る厄介者として扱われてきたが、現在では環境問題への挑戦こそが、新しい成長につながると認識されるようになってきている。今日では「環境はビジネスになる」というのが産業界に共通の認識であろう。「利益と環境の両立」は、もはや常識となりつつある。

残るは貧困の撲滅。環境問題と同じように、貧困問題に対しても、企業が主体となり市場メカニズムによって解決しようとするアプローチは可能なのか。世界の貧困層 40 億人、全人口の 65%²。この厳しい現実を前に、新たなアプローチへの関心が高まってきている。今日まで国際社会は、貧困削減に多大な努力を払い続け、過去 50 年ほどの間に、日本の国家予算の約 4 年分に匹敵する 2.5 兆ドル以上を費やしてきた (Lodge and Craig, 2006b)。それにもかかわらず、世界の半数以上の人々が、今なお貧困に苦しんでいるという現実がある。

この意味するところは何か。これまで行なわれてきた貧困削減への取り組み（構造調整融資、開発援助、債務放棄、教育振興、人口増加の抑制といった処方箋）は、期待されたほどの成果を挙げていないということである。国際機関と先進国政府による開発援助や、非政府組織による貧困削減への取り組みは、決して否定されるものではない。とはいえ、これらの従来アプローチだけでは不十分であり、新たな解決策が求められていることは確かであろう。

何事においても、これまでやってきたやり方がうまくいかない場合には、対処の仕方は2つ。一つは、これまでのやり方をより一層工夫して、なんとか成果が出るようにする。もう一つは、これまでのやり方とはまったく異なるやり方を考え出す。BOP ビジネスは後者である。過去50年間にわたる開発援助の失敗の歴史を振り返ると、明らかに後者のアプローチの必要性が示唆される。

2000年の国連ミレニアム・サミットで国際社会は強い決意を表明し、2015年までに世界の貧困層を半減させるという目標を掲げた。そこで、貧困削減のために効率的で持続的な変革のエージェントとして、多国籍企業に光があてられる³。営利追求を目的とする多国籍企業こそが、慈善活動としてではなく本来の事業として、効率的、効果的、継続的に貧困削減に貢献できると期待されるようになっていく。

ここでの問いは3つ。「BOP ビジネスは、実際に、貧困削減にどの程度、効果的であるのか」、「日本企業の BOP ビジネスに対する潜在的能力と可能性は、どの程度であろうか」、「日本企業が BOP ビジネスを展開する上で、課題は何か」である。本稿では、これらに対する答えを探る。

貧困問題と環境問題はともに、我々の近い将来を脅かす最大の脅威であるものの、両者の間には決定的な違いがある。つまり先進国に住む我々の日常において、環境問題ほどには貧困問題に対して、その逼迫した状況を感じられないということである。このことが、どうしても対応の鈍さにつながってしまう。しかしグローバル社会において、格差の拡大は、先進国にも大きなリスクとコストとなって跳ね返ってくる。リスクが増大し、国際社会が不安定化するために、その対策に要するコストが膨大になっている。このコストは、本来不要なはずの非生産的コストである。

貧困問題の解決には、これまでの善意に頼るボランティアや無駄の多い非効率な公的援助だけでは太刀打ちできない。ビジネスとして利益をあげて、効率的、効果的、継続的にアプローチすることが不可欠となっている。はたして「利益と貧困削減の両立」は、可能であろうか。

2. BOP ビジネスの意義

BOP ビジネスの鍵は、「人はインセンティブに反応する」という最も基本的な経済原理にある。元世界銀行エコノミストのウィリアム・イースタリーは、これまで試みられてきた貧困解決策のことごとくが失敗に終わっている原因は、人はインセンティブに反応するという最も基礎的な経済学の原理に反していることにあると指摘する (Easterly, 2001)。貧困層に選択肢を与えず、彼・彼女らの自立心や自尊心をまったく無視してきたのが、従来のアプローチであった。

このインセンティブの提供に最も長けているのが、他ならぬ多国籍企業であろう。とはいえ、貧困削減に多国籍企業が何らかの役割をはたし得るなどとは、これまで考えられもしなかったことであり、現実にはむしろ逆であった。発展途上国から搾取する悪の元凶として、長らく多国

籍企業は非難され続けてきたのである。

しかし時代は常に変化する。多国籍企業のもつ多様で豊富な経営資源、活動規模、活動領域を活用した、従来の方法とは異なった貧困削減のための新しいビジネスへの期待が高まっている (Lodge, 2002a; Prahalad and Hammond, 2002a; Rangan, et al., 2007; Hammond, et al., 2007; UNDP, 2008)。すでに国連開発計画 (UNDP) は、Growing Sustainable Business (GSB) を開始⁴。途上国の貧困削減を目的として、多国籍企業に加えて国際機関、現地政府、NGO の参加協力を得て、ビジネス手法を使った貧困削減へのアプローチを試みている。この UNDP に加え、USAID, CSR Europe といった公的セクターも、積極的な取り組みを始めている。また経済産業省も、2009 年、研究会をスタートさせ⁵、「途上国社会課題解決型ビジネス・ミッション派遣事業」を計画し、日本においても、いよいよと取り組みが本格化したところである。

とはいえ、世界人口の半数をはるかに超える貧困層の存在という厳しい現実を前に、多国籍企業は、はたして実際に、いかなる役割をどの程度はたすことができるのであろうか。この「多国籍企業による貧困削減」というアイディアは非常に魅力的であり、これまででない解決策として期待がもてる。とはいえ、実効性には大きな疑問符がつく。多国籍企業が、スラム街でビジネスをしているという具体的なイメージを描けるのであろうか。

過去を振り返ってみると、それまで否定的に扱われる、あるいは関心が払われることのなかった問題が、後に経営課題の中核にくるということは幾度もあった。このことからすると、企業が利益追求という本来の行動原理に即してビジネスを行なう中で、貧困問題の解決に取り組むということが、今後、多国籍企業の中核的課題になる可能性は十分に考えられる。環境ビジネスと同様に、「貧困削減はビジネスになる」という認識が産業界で共有されるようになると考えても、あながち夢物語とはいえないのであろう。夢を現実に、不可能を可能にしてきたのが人類の歩みである。持続可能なグローバル企業として、利益を上げつつ、世界の貧困層の生活レベルを向上させ、後世のために生態系の健全性を守るビジネスを創造するという民間主導の開発アプローチが着目されている (Stuart, 2005)。

これは、多国籍企業研究にとって最重要の課題といえる。われわれ先進国に住む者にとって、環境問題ほどには、貧困問題を身近に感じることも出来ない。そのため、どうしても無関心になりがちであり、解決に向けての取組みを後回しにしてしまう。このようなわれわれに対して、ブラハラッドは次のように問いかける (Prahalad and Hammond, 2002a)。「40 億人が苦しむ貧困の削減に取り組むこと以上に、差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業は、豊富な技術、能力、資源をもっている。それを、本当に求めている人々のために使わずに、物で溢れている人々に、従来製品のバリエーションを増やして、さらに売りつけようと努力することに、はたして説得力があるのであろうか」と。

学会の中だけで行なわれている、社会との接点がほとんどないテクニカルな研究の精緻化をめぐる議論を超えて、人類に差し迫った課題の解決に取り組むことは、多国籍企業研究の大きな意義であろう。

もともと BOP 層は、極度に低所得であるがゆえに市場として捉えられることはなく無視されてきた。標準的な国際ビジネスの展開プロセスにおいては、まったくの対象外に置かれてきたのである。雁行形態型経済発展論では、先進国の多国籍企業による後発国への直接投資によって、イノベーションの成果が伝播し、後続国に経済成長をもたらすプロセスが描写されている（小島、2006）。しかし、BOP 層はこのプロセスの蚊帳の外に捨て置かれてきたので、経済成長の恩恵にあずかることはなかった。直接投資の拡大が、グローバリゼーションの特徴の一つとしてあげられてはいるものの、世界の直接投資の流れを俯瞰するならば、それは決して世界中の国々にあまねく均等に及んでいるわけではない。先進国とごく一部の発展途上国に偏って観察される現象である。

World Investment Report 2008 のデータから推計すると、世界の直接投資の 66% は先進国に、20% はアジア地域に行なわれていることが分かる。つまり先進国とアジア地域で世界の 86% の直接投資を受け入れており、残りの 14% だけが他の多くの発展途上国へ向かっていることになる（United Nations Conference on Trade and Development, 2008）。この現実から言えることは、確かに「直接投資は経済成長のエンジン」に違いないけれども、その恩恵のほとんどは先進国とアジア地域にもたらされており、その他の多くの途上国は蚊帳の外に置かれていることになる。

このことから考えるならば、これまでの研究は、直接投資の恩恵を受ける先進国とアジア地域のみを対象としてきたのであり、残りの多くの発展途上国を対象外にしてきたといえる。過去 20 年ほどの間に、急速にグローバリゼーションやグローバル経済への関心が高まってきているとしても、それと直接関わりをもっているのは、主として先進国とごく一部の途上国の人々に過ぎないのである。

途上国が先進国からの直接投資を受け入れて、経済成長に成功している例は幾つもみられる。直接投資が経済成長をもたらすということは、もはや疑いようのない公式となっている。日本も外国からの直接投資によって経済の活性化を図ろうとしている。しかし、この公式があてはまるのは、直接投資が流入する国々であって、それは世界全体からみるとかなり限られている。貧困の削減は、直接投資による経済成長という従来の公式が通用しない世界、つまり発展途上国の貧しい人々を対象にしており、新しい公式が切望されている。その可能性をもつアプローチとして BOP ビジネスに注目が集まっている。

3. BOP ビジネスの特徴と斬新性

国際社会からのこれまでの援助は、おびただしい数の汚職と腐敗をうみ出し、援助を真に必要なとする貧困層には行き渡らない場合が多々あった。その結果、被援助国である途上国に巨額の債務だけが残される結果となっている。先進国の私達の税金が、援助を実際に必要とする人々に届いていないのではないかという疑念は常に絶えることはなかった。このような失望的な現

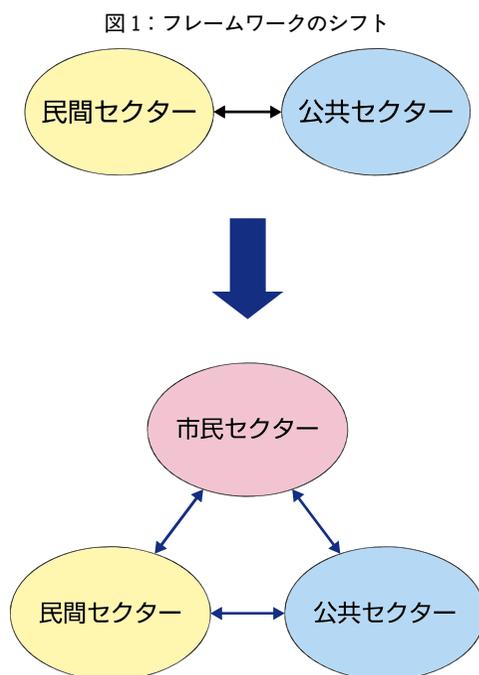
実から明らかになったことは、政府や国際援助機関といった公的セクターだけに任せては、貧困の削減は難しいということである。

多国籍企業に敵対してきた NGO は、これまで政府援助と企業からの寄付こそが貧困削減の唯一の策とみなしてきた。しかし、今日では貧困層世界でのベンチャー事業を、一つの有望な方策と考え始めている。非営利の公的セクターによる貧困の削減は遅々として進まないの、営利追求を目的とする多国籍企業こそが、慈善活動としてではなく本来の事業として、貧困削減に貢献できると期待されるようになってきている。

しかし、これだけではスタンダードな経済学の枠組みの域を出てはいなく、なんら新しい試みとはいえない。なぜならば、経済学の基本的枠組みは、よく知られているように「市場対政府」というツーセクター・フレームワークである。これは、政府の失敗を市場が補い、市場の失敗を政府が補うというものである。多国籍企業による BOP ビジネスへの着目は、基本的に、この経済学の枠組みに添っている。過去 50 年間に渡る公的アプローチが失敗しているの、今度は市場原理による多国籍企業からのアプローチを試みようということである。政府が失敗したので、今度は民間に任せて市場の力によって解決を図ろうということになる。

とはいえ、市場が十分に機能していない貧困層世界では、市場ベースのアプローチは有効とはいえない。貧困層世界は、市場が機能している先進国世界とはまったく異なり、市場がほぼ存在しないか、あるいは十分に機能していない場合が数多く見受けられるからである。例えば、1980 年代後半のメキシコでは、経済活動のおおよそ 30% から 40% がインフォーマル経済下で行われており、その後も拡大し続けていると指摘されている (de Soto, 2000)。このような貧困層世界への進出には、従来とは異なる方法が求められる。公共セクターからのアプローチか、民間セクターからのアプローチかという、従来からの 2 者択一的な思考の枠組みを越えなければならない。そこで着目されるのが、NGO に代表される市民セクターとのパートナーシップである。

図 1 に示すように、第 3 のセクターとして市民社会の台頭が指摘されており、その果たす役割に関心が高まっている (Teegen, Doh and Vachani, 2004 ; 菅原, 2005)。これまで NGO を筆頭とする市民社会は、多国籍企業を敵対視してきた。発展途上国における企業行動の監視を通して、環境破壊や人権侵害に抗議し、不買運動をリードすることで NGO



は多国籍企業に対して大きな影響力を行使するようになってきている。このため今や多国籍企業は市民社会の動向に関心をもち、その重要性を理解し、そこに大量の経営資源を投入するまでに至っている。こうして 1980 年代、90 年代と対立してきた多国籍企業と NGO との関係は徐々に変化してきており、対立から協調・協力を模索する方向へと向かっている。

すでに貧困層市場での成功事例の分析を通して、いくつかの成功要因が明らかにされてきた。例えば、London and Hart (2004) は、以下の 3 つの要因を挙げている。

成功要因 1. これまでとは異なるパートナーとの関係を築く。

成功要因 2. 解決方法を共同で考え出す。

成功要因 3. 現地の能力を向上させる。

これらを通して、多国籍企業のグローバルな社会的埋め込み能力 (a global capability in social embeddedness) を向上させることが、貧困層市場での成功にとって重要であると論じている。そして、西洋スタイルの経済発展パターンでは、貧困層市場では限界にぶつかると指摘している。また、Hammond, et al. (2007) は、貧困層市場で成功しているビジネスには、以下の 4 つの基本的戦略が見出されるとしている。

戦略 1. BOP のニーズを満たすユニークな製品、サービス、技術によって、BOP 市場に集中する。

戦略 2. フランチャイズや代理店方式によって、価値の創造を現地化する。

戦略 3. 資金面や物理的側面において、商品やサービスの購入を可能にするビジネス・モデルをつくる。

戦略 4. NGO や多様な利害関係者と、斬新なパートナーシップを構築する。

これらの研究成果から明らかになっている成功モデルの第一の鍵は、これまでとは異なった斬新なパートナーシップの構築にある。ここでのパートナーは、現地政府、現地起業家、NGO、その他利害関係者と多岐にわたっている。いずれにしても、従来、多国籍企業がパートナーとはみなしてこなかった相手である。

スタンダードな国際ビジネスのテキストでは、代表的な市場参入の方法として、100%出資による新規設立、合弁事業による進出、合併・買収による進出が取り上げられている。これらいずれの参入方法においても、出資比率にバリエーションはあるものの、パートナーは他企業である。しかし貧困層市場の開拓には、これまでのように他企業をパートナーとするのではなく、主として現地起業家や NGO とのパートナーシップの構築が成功の鍵となる。

そして現地の人々を巻き込んで、貧困層固有のニーズに合った製品・サービスの提供を通して、現地で新しい付加価値を創造するのである。このことが所得の向上をもたらし、貧困から

の脱出を可能にする。これが「共創アプローチ」⁶と呼ばれる所以である。このアプローチによる成功事例が数多く取り上げられるようになってきている。

BOP ビジネスの主役はもちろん、豊富な経営資源を有する多国籍企業ではあるが、多国籍企業単独で攻略できるほど BOP 市場はあまくはない。既存の市場とは異なるリスクが数多く存在する。そこで、国際援助機関による支援や、現地起業家や NGO とのパートナーシップが必要となってくる。これによって、3者がそれぞれに追求する目的の実現が可能となり、図2に示すような win-win-win の構図が浮かび上がってくる。

ここにおいて特に着目すべきは、図2に示す①多国籍企業－NGO・現地起業家の関係である。②多国籍企業－政府・開発援助機関の関係、および③政府・開発援助機関－NGO・現地起業家の関係は、従来も ODA 関連のプロジェクトを進める上でみられたものである。BOP ビジネスにおける斬新なパートナーシップは、①多国籍企業－NGO・現地起業家の関係にあり、このパートナーシップによって、どのような多国籍ソーシャル・ビジネスを展開できるかが鍵となる。これを側面から支援・促進していくのが、政府・開発援助機関の役割になる。この点において、従来の ODA による貧困削減アプローチとはまったく異なっている。

そしてこの目指す世界は、図3にあるように、貧困層を削減し、ピラミッドをダイヤモンドへと変える世界である。

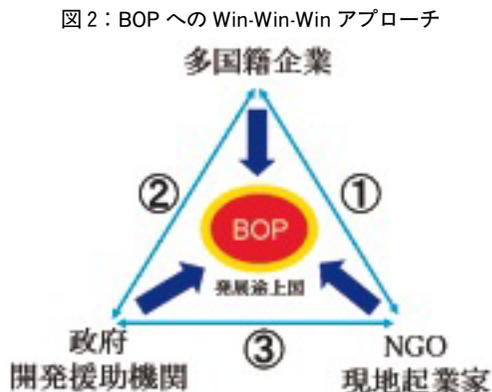
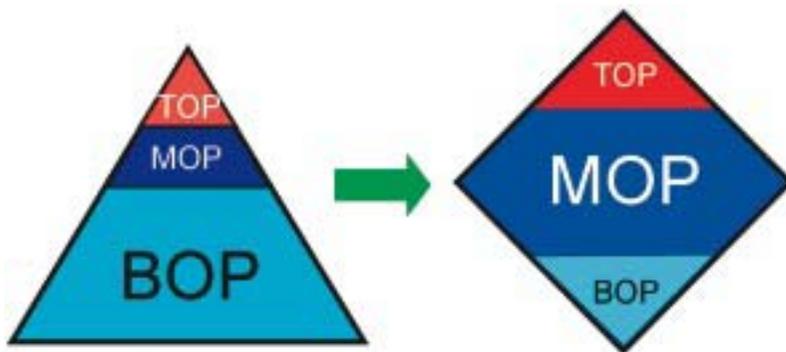


図3：BOP ビジネスのシナリオーピラミッドからダイヤモンドへ



(資料) Prahalad (2002) に筆者加筆，作成。

4. BOP ビジネスの企業戦略上の意味

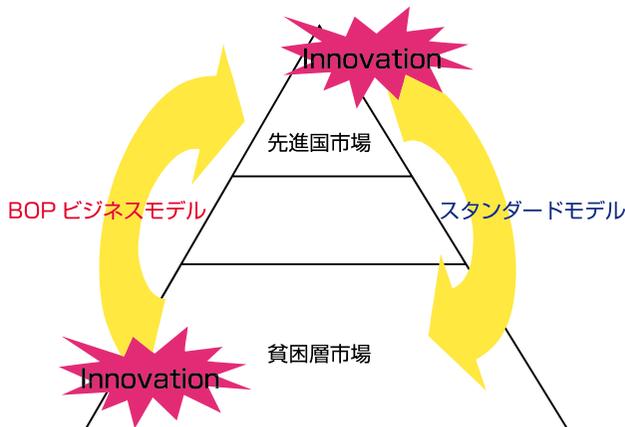
経営戦略論における代表的な議論では、競争戦略には3つの基本類型があるとされている。つまり、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略である (Porter, 1980)。この視点から BOP ビジネスを考えると、徹底した低コストの追及ということになり、BOP 戦略はコスト・リーダーシップ戦略に他ならない。これは、低コスト体質を実現して、競合他社よりも低価格で製品・サービスを提供する戦略であり、これによって5つの競争要因 (新規参入者、競合、代替品、買い手、売り手) において優位性をもてるのである。

ここで鍵となるのは、低価格ではあっても持続的に利益を出し続けることのできる低コスト体質の実現である。そのためには、大きな市場シェア、他社にない技術力、原材料の有利な入手が不可欠となる。BOP ビジネスでは、これらに加えて貧困社会特有の数々のリスクを考慮しなければならず、これらに対応できる十分な能力をもちうるのは先進国多国籍企業に他ならないであろう。

その結果、BOP 市場の攻略を可能とするようなイノベーションを BOP 社会で起すことになる。このことは、これまでの国際ビジネスの標準的なテキストで述べられてきたことの逆になる。その違いは、図4に示すとおり「経済ピラミッドの上層から下層へ」という多国籍企業がこれまでとってきたアプローチではなく、「経済ピラミッドの下層から上層へ」というアプローチにある。こうして BOP でのイノベーションによって新しく創り出され、受け入れられた製品やサービスは、コスト・パフォーマンスに優れる上に社会的意義もあり、やがて経済ピラミッドの上層への進出も可能になる。バングラディッシュで始まったグラミンバンクを、先進国の日本でグラミン・ジャパンとして展開しようとする動きがあり、これはまさに BOP ビジネス型イノベーションである。

BOP 世界を市場として開拓するためには、その特性にあわせたイノベーションを現地で起こ

図4：スタンダード・モデルと BOP ビジネス・モデル



し、新しいビジネス・モデルを確立することが求められる。BOP 世界を市場に変えるためには、現地でのプロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションが不可欠となってくる。この点において、先進国でのイノベーションを後進国へ波及させるという従来のパターンとは、まったく異なる。

またマーケティングの視点から考えても、BOP ビジネスは既存のフレームワークの範疇にはとどまらない。効果的に市場を開拓するための代表的マーケティング手法の一つとして、これまで一般によく知られているものに、STP マーケティングがある。誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にするための 3 要素、つまり Segmentation (セグメント化)、Targeting (ターゲット選定)、Positioning (ポジショニング) に着目する手法である。まず市場を細分化 (セグメント化) し、次の中からフォーカスすべきターゲットを決定 (ターゲティング) し、そこに対してベネフィットを提示する (ポジショニング) というマーケティング戦略である。

BOP ビジネスは、このフレームワークを超えている。BOP を市場に変え、継続的に利益をあげてビジネスを展開するためには、BOP で新しいイノベーションを起こし、BOP の人々にインセンティブを提供して、所得と自立をもたらさなければならない。結果として社会的課題の解決にも貢献する。現地の人々に所得をもたらして自立をうながし、社会的課題の解決に貢献するという視点は、STP マーケティングにはない。

そして、多国籍企業が慣れ親しんだ環境とは異なる貧困層世界でのイノベーションは、多国籍企業単独では不慣れで極めてリスクが高いことが多い。そこで貧困層世界に精通するパートナーが必要になる。こうして出てきたのが現地の人々と手を組む「共創アプローチ」であり、このアプローチによる成功事例が数多く取り上げられるようになってきている。

例えば、一日 1 ドル未満で暮らすバングラディッシュで、ノルウェーの通信電話会社テレノール社と、米国投資家、日本の丸紅が、現地の起業家イクバル・カディーアに出資して、グラミンフォン社を設立し、少額のプリペイド方式を採用してバングラディッシュにおける携帯電話の普及に成功した事例は良く知られている (Sullivan, 2007)。

そしてグラミンフォン社からライセンス供与を受けて、スーダン人起業家のモ・イブラハムが、1998 年に通信会社のセルテル社を設立。ザンビア、シエラレオネ、コンゴで通信事業を開始した。600 万人の低所得層にターゲットを絞って事業を行ない、マラウイ、ガボン、チャド、ブルキナファソ、ニジェール、ウガンダ、タンザニア、スーダン、ケニヤへと急拡大。従業員の 98% は現地のアフリカ人であり、その多くが会社の株を所有している。ベンチャー企業からスタートしたセルテル社は、短期間でアフリカのテレコム・ジャイアントへと急成長を遂げたのである⁷。

またフランスの食品多国籍企業ダノン社は、バングラディッシュで、マイクロ・ファイナンス機関のグラミン銀行と、50% ずつ出資して合併企業を設立。こうして出来たグラミン・ダノン・フーズ社は、貧困層の顧客向けに、低価格で栄養価の高い (競合製品の 3 倍) ヨーグルト

の供給事業を始めた。そして、マイクロ・クレジットを活用して数頭の牛を飼育している何百という小規模農家から牛乳を調達してヨーグルトを生産し、100%生物分解性のある容器につめて、やはりマイクロ・クレジットを活用して商売を始めた街角のスタンドやキオスクの販売網を通して貧困層の顧客に提供している⁸。

これら以外にも、多くの事例が挙げられている。マイクロソフトは NGO のプラザムと提携してインド農村部で PC を販売している。インテルとインドの IT 企業ウィプロ・テクノロジーズ、HCL インフォシステムズも他の NGO と共同でインド農村部での PC 販売を進めている。ネスレは、コロンビア、ペルー、フィリピンで医療専門家や NGO と協力して、栄養学と栄養補給食品に関する教育プログラムの貧困層への提供を開始している (Brugmann and Prahalad, 2007)。これら多様な BOP ビジネスは、①途上国市場開拓型、②基礎生活分野開拓型、③既存事業改善型、④新事業育成型として、4つの類型から考えることができる⁹。

このような多国籍企業と NGO や現地起業家が手を携えて、お互いに能力を補完しあい、従来は考えられなかった「共創アプローチ」によって、貧困層世界を市場に変え、新しい価値を生み出している事例に着目されるようになってきている。このことは貧困の削減あるいは貧困層の社会的課題解決に貢献すると同時に、企業に利益をもたらす。加えて、企業が社会的に正当な存在であるということ、つまり社会的正当性 (legitimacy) を訴えていくことにもつながっていくと期待されている (Lodge and Wilson, 2006a; Brugmann and Prahalad, 2007)。

5. 日本にある BOP ビジネスの源流

5-1. BOP ビジネスの原型——ヤクルト・レディ

日本企業の BOP ビジネスへの関心と取り組みは、欧米企業と比べてかなり遅れている。しかし、日本企業の中には、BOP ビジネスの認識なくして本業を追求し、結果として BOP ビジネスになっている事例がみられる。また、基本的な考え方や理念が BOP ビジネスと合致しており、現行のビジネスに修正を加えることで、比較的、容易に BOP ビジネスとして成功する可能性をもっている事例もある。おそらく、このようなビジネスは日本企業の中に数多くみることができるであろう。その理由は、日本企業の経営に対する考え方が、BOP ビジネスと親和性が高い点にある。

日本企業の経営に対する考え方、日本型企業統治という観点からすると、日本企業のほうが、欧米企業、少なくとも英米企業よりは、はるかに BOP ビジネスに適した特性を備えており、BOP ビジネス成功に高いポテンシャルを有していると考えられる。以下では、ヤクルトの事例分析を通して、日本企業の潜在的能力と可能性について検討する¹⁰。

1963年に日本で始められたヤクルト・レディによる宅配は、女性への雇用機会の創出と健康維持という2点において、大きく社会に貢献してきた。本業としてヤクルトの販売を追及することは、企業に利益をもたらすのみならず、社会にも利益をもたらす、まさに企業利益と社会

利益を同時に実現してきたといえる。ヤクルト本社は、「ヤクルト・レディによる宅配」を BOP ビジネスという認識のもとに展開してきたわけではない。とはいえ、BOP ビジネスの源流の一つが、今から 45 年前にさかのぼるヤクルト・レディにあるといえる。

最近 BOP ビジネスの好例として、グラミン・ダノン社のグラミン・レディによるヨーグルト販売が取り上げられることが多い。この合弁事業は、バングラディッシュのグラミン銀行とフランス食品会社ダノンによる世界初の多国籍ソーシャル・ビジネスといわれて、注目を集めている¹¹。この世界初の多国籍ソーシャル・ビジネスの主役グラミン・レディの原型になったのは、まさにヤクルト・レディであった。

ヤクルト本社専務取締役国際本部長を務めていた平野博勝は、ダノン・アジア太平洋地域担当副社長（当時）のサイモン・イスラエルに、ヤクルト方式について説明し、議論する機会をもっていた。それを通して 2004 年、平野は、ダノン・グループの社外取締役に就任¹²。3 年の在任期間中、2 ヶ月に一度の取締役会や年一度の全世界戦略会議を始めとするその他多くの機会を捉えて、ヤクルトの創業の理念とヤクルト方式についてダノン側に説明を繰り返した¹³。サイモン・イスラエルの後継者で、グラミン・ダノン・プロジェクトのリーダー、エマニュエル・ファベル・アジア太平洋地域担当副社長（当時）とも頻繁に議論する機会があったという。

その頃、ダノンの市場戦略は完全に行き詰っていた。理由は 3 つ。ネスレを筆頭とする競合他社との競争激化。流通業者によるプライベートブランド商品の販売開始。サルコジ仏内務相（当時）による中小業者保護のためのグローバル・ブランドに対する販売価格の値下げ要求。このような状況に直面し、ダノンは新しい事業モデルを探らざるを得ない状況に追い込まれていた。

こうした中で、平野を通してヤクルト型のビジネス・モデルを理解したダノンは、小規模生産による小規模エリアでの流通システムがビジネスとして成り立つかどうかについて、西アフリカと東欧で試行した。ダノンがそれまで行ってきた大型流通ネットワークによる市場攻略に比べて、コストも手間もかかると考えられていたヤクルト方式を試したのである。

これによって、ヤクルト方式が、発展途上国の近代的流通経路を備えていない市場への参入に効果的であり、固定客をつかむことに有効であることを理解したダノンは、次にグラミン銀行と手を組み、バングラディッシュでのグラミン・ダノン社設立へと至った。平野は、グラミン銀行創業者ユヌス（2006 年度ノーベル平和賞受賞者）が出席するダノンの会議にも同席している。

5-2. ヤクルトの海外進出

現在ヤクルト本社は「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献する」という企業理念のもとに、図 5 に示すように 31 カ国・地域で事業展開している（2008 年 12 月末現在）。ヤクルトの海外進出は 1964 年に台湾からスタート。今日では全世界での 1 日の販売本数は 1640 万本に達している。そのうち発展途上国での販売は約 60% を占め、そこではヤクルト・レディが大き

図 5：ヤクルトの海外事業展開



31 カ国・地域で、27 事業所・1 研究所を展開

(資料)『ヤクルト社会環境レポート 2008』

な役割を果たしている。

ヤクルト本社の海外戦略の特徴は、他の多くの日本企業が、高い製品開発力とすぐれた製品によって、先進国市場の攻略へと向う中で、「創業の理念」に基づいて発展途上国へと向った点にある¹⁴。この理念とは、以下の通りである。第一に、治療医学よりも、予防医学が大事である。つまり、病気にかかり難い身体をつくるのが、健康維持では先決。第二に、腸系伝染病や難治性下痢などに有効な「科学された商品＝ヤクルト」を提供することによって、その地域の公衆衛生の向上と人々の健康に貢献する。

このような創業の理念に基づいた海外進出は、次のように展開されてきた。第一に、先進国（医療強者国）よりも、発展途上国（医療弱者国）を優先する。台湾や韓国も進出当初は、発展途上国であった。第二に、進出先では、まず健康強者である上層社会よりは、健康弱者である中流以下がターゲットとして優先されるべきであり、最優先はスラム社会である。第三に、ヤクルトは渴きを癒すための単なる清涼飲料ではなく、飲用目的を十分に理解した上で飲む必要がある。そのためには商品の正しい説明が不可欠であり、地域で信頼されるヤクルト・レディによる宅配が最も効果的である。その上、女性の就業機会が少ない発展途上国に雇用機会も提供できる¹⁵。

このように、発展途上国でのヤクルト・レディによる販売は、創業の理念に基づいた当然の事業形態であり、本稿で取り上げる BOP ビジネスといえる。こうしてヤクルト・レディ方式は、アジア地域や中南米地域に広く普及するようになっていく¹⁶。とはいえ、その道のりは決して平坦ではない。フィリピン、シンガポール、メキシコ、香港は、どこも一度は経営不振に陥り、平野をチーフとする再建チームが送り込まれた。次に、その一例であるフィリピンにおけるヤクルト再建の軌跡をみてみよう。

5-3. フィリピン・ヤクルト再建の軌跡

ヤクルトがフィリピンに進出したのは、1978年。その当時、すでに台湾では1日当たりの販売本数が100万本を越えており、「ヤクルトが流行の伝染病などに対して、公衆衛生上、とても効果がある」との評価を得ていた。それをフィリピン華僑の李氏が、華僑ネットワークを通じて聞きつけ、フィリピンへの進出を打診してきた。ヤクルト本社では、赤痢を始めとする伝染病流行に悩むフィリピン社会の実情を鑑み、ヤクルトの創業理念にそって進出を決断。李氏と合弁契約を結び、現地法人を設立。出資比率は、現地法によって、日本側の40%に対してフィリピン側は60%であった。

こうして進出したフィリピンでは、1978年の進出当初、一日当たりの販売本数が32,800本。ところが、わずか3年後の1981年には、一日の販売本数が17,000本へとほぼ半減し、撤退の危機に直面した。その理由の多くは日本側にあり、現地マーケットの調査不足と、現地事情を無視した日本方式の押し付けにあった。

フィリピンでも日本同様、ヤクルト・レディを採用して、月決め集金方式でスタート。現地の就業機会に恵まれない女性たちは、仕事に飛び付くが、月決め集金という習慣が全くないフィリピン人に、その仕組みは理解されなかった。お客の不払いに加えて、ヤクルト・レディの会社への不払いという事態が続出した¹⁷。

そこで、ヤクルト本社から平野博勝営業部次長（当時）をチーフとする日本人4人（のち2人追加）が再建を託されて現地へ赴いた。「日本人はフィリピン人より量において3倍、質において10倍の仕事をする」という平野の方針の下、彼らはスラム社会を走り回り自己犠牲を払い、一丸となって再建に必死の努力をした¹⁸。その結果、販売本数は徐々に回復し、その後、軌道に乗って伸びはじめた。

こうして1984年には単年度黒字を達成し、ついに1987年には累積赤字一掃を果たした。2007年には、一日の販売本数が100万本を突破。30年の歳月を経て、販売本数は30倍へと伸びたのであった。フィリピン側の日本側に対する不信が最高潮に達していた時に、現地社員の給料も払えないような中、日本人社員の自己犠牲と奉仕精神を頼りとして始まった再建活動が、ついに大きな実を結んだのである。

このフィリピン・ヤクルト再建の立役者である平野は、今ではfounder（創立者）と呼ばれ、その功績が現地の社員達によって称えられている。平野はフィリピン・ヤクルトの再建当時を振り返って、こう語っている。「社会に何か意味のある事、何か役に立つ事、何か喜ばれる事をやり続けていれば、自分や家族さらに現地社員とその家族の心も生活も安定し豊かになる」と。ここには、社会の役に立つという強い使命感がうかがえる。香港ヤクルトの森拓朗も、別の表現でこう述べる。「仕事をするのは、金銭による動機付けと、使命感による動機付けによってですが、ヤクルト社員の場合は、人々の健康に奉仕するという使命感の比率が大きいと思います¹⁹」。ヤクルトの社員には企業理念が浸透し、強い使命感をもっていることが分かる。利益先行型企業ではなく、理念先行型企業としての色彩を色濃くもっている²⁰。

このことは『ビジョナリー・カンパニー』のキー・メッセージとも合致している。つまり、「明確なビジョンを守り続けた企業は、利益だけを追求した企業よりも繁栄を続けた」ということである (Collins and Porras, 1997)。理念の大切さが改めて認識される。

5-4. 貧困層にも愛飲されるヤクルト

2008年現在、フィリピンでは毎日136万本のヤクルトが飲まれており、このうちの約40%にあたる52万本が、ヤクルト・レディ2,400人によって宅配されている。平均して一人のヤクルト・レディは、マニラ地区で一日に250本、地方部では140本を販売し、全国合計で毎日360万ペソ以上の売り上げに達している。首都マニラ地区では、毎日1,000本以上、地方でも800本以上を売り上げるヤクルト・レディも数多くいるという。

ヤクルトは現地の物価からすると決して安いとはいえないものの、貧困層にも多く飲まれている。マニラの北西部に位置するスラム地区のトンドには、34名のヤクルト・レディがいて、地区全体で1日平均7,920本を販売(2009年2月現在)。この地区の中のスモーキー・マウンテンでも、2名のヤクルト・レディが販売しており、1日平均458本の実績を上げている²¹。

図6：スラム地区トンドでのヤクルト・レディ



(資料) フィリピン・ヤクルト江上健二氏提供

ヤクルト・レディの収入をみると、月収2万ペソ以上が11%、1万から2万ペソが42%、4千ペソ以上1万ペソ以下が47%となっている。大学卒初任給の約8,500ペソと比較すると、かなりの収入を得ていることが分かる。

ヤクルト・レディの平均年齢は45.6歳で、最高齢は74歳までと幅広く、多くの女性に仕事の機会を提供している。こうして女性の就業機会が少ないフィリピンに、大きな雇用効果をもたらし、人の健康メカニズムに関する研修などを通じて、地域女性の能力向上にも一役買っている。ヤクルト・レディの採用にあたっては、何よりもファミリー・バックグラウンド(家庭環境)が重視され、一般的には中流の下くらいに属する女性が採用されているという²²。

フィリピン全体で65%ぐらいが貧困層と推計される中で、雇用機会の提供と共に、ヤクルト

は健康維持に貢献している。2, 3ペソの飲料が一般的な中で、ヤクルト1本7ペソ (=16.8円²³)は、貧困層の人々にとって決して安価とはいえない。それにもかかわらず、なぜヤクルトが、これほどまでに飲まれているのであろうか。

その理由の第一は、衛生状況が悪いために、貧困層の人々は下痢や赤痢に悩まされているにもかかわらず、医師の処方する薬は高価で手が届かないことにある。腸系疾病の予防として薬代わりに飲まれることが多く、薬を買うよりは病気予防のためのヤクルトの方が安いのである。医師がヤクルトを処方するケースも多々あり、多くの人々にヤクルトの効果が信じられている。

第二に、ヤクルトの味は子供たちにも好まれており、わずかなお金しかなくても親は我慢して子供たちに買ってあげる。子供に飲ませていることが、親の誇りとなっているケースもあるという。

第三に、スラム地区ではお互いに助け合う風潮がある。このため、地区内の顔見知り、ヤクルト・レディとして宅配していると、互いに信頼して購入してくれていることも多いという。

進出から30年、フィリピン・ヤクルトは、雇用効果と健康効果という2つの大きな効果をフィリピン社会にもたらし、地域社会と共に成長を遂げている。こうして企業利益と社会利益の同時実現に成功している。

6. 日本企業の潜在的な能力と可能性

BOP ビジネスの特徴は3つ。第一に、慈善事業ではなく本業であるということ。つまり収益のある事業として長期にわたって持続可能であること。第二に、BOP 層のかかえる社会的課題（貧困削減、環境改善、生活向上）を、革新的で効率的なビジネスの手法で解決すること。第三に、現地の人々をパートナーとして、価値を共有すること。

BOP 市場の開拓は、長期間にわたって本業として本腰を入れて取り組まなければならない、一時的な取り組みであつたり、上辺だけの見せかけであつては果を結ばない。したがって、BOP 市場で継続して利益を出せることがカギとなる。CSR のためのプロジェクトは、利益を最大化する企業の慈善的な見せかけであることも多いと、ユヌスは CSR を喝破する²⁴。この程度の取り組みでは BOP 市場は攻略できない。BOP ビジネスは、CSR とのかかわりで論じられることも多々あるが、決して CSR 活動の範疇にとどまるものではない。CSR という考え方は、欧米企業から出てきたものであり、長期にわたって事業を継続してきている日本企業の場合、ことさらに CSR を言わなくても、もともとそのような考え方にそつて事業を行つてきている。

長期的視点をもって、現地の人々をパートナーとし、価値を共有して、現場で課題解決に取り組むことによって初めて BOP ビジネスは成功する。つまり BOP ビジネスの成功要因は5つ。①明確な企業理念、②強い使命感、③長期的視点、④現場志向、⑤優れた商品・サービスにある。これらなくして、BOP 層の求める商品・サービスを開発・提供し、継続して収益を得ていくことは不可能である。

これまで日本では BOP ビジネスの研究がほぼ皆無に近かったので、事例として取り上げられてきたのは、もっぱら欧米企業であった²⁵。現在までに紹介されてきた日本企業の事例は、ごく少数である²⁶。しかし、日本型企业統治の考え方や日本企業が本質的に有する特性を、BOP ビジネスの成功要因に照らし合わせて考えてみると、日本企業のほうが欧米企業、少なくとも英米企業よりは、BOP ビジネス向きの素地をもっていることが分かる。

英米型企业統治の考え方からすると、企業の目的は単純明快²⁷。すなわち、株主にとっての価値つまり株価を最大限に高めることであり、株主の利益が最優先される。主たる参加者は、第一に株主、第二に経営陣、第三に取締役会であり、ここに従業員やその他の利害関係者が登場する余地はない²⁸。短期間に利益をあげ株価を上昇させるという英米型企业の目的は、BOP ビジネスの成功要因とはまったく相容れないであろう。

これに対し、日本型企业統治の考え方では、企業の目的は、利益の極大化や株主の利益は、もちろん重視されるものの、それ以上に長期的な維持と繁栄にあり、共同体としての生命を永続させていくことである。「アメリカの企業統治は、株価を最大限に高めることに専念し、CEO が自己利益をほぼ自由に追求できるものになっており、短期的にはたしかに株価が上昇するものの、会社の未来を売り渡す結果になっている。会社の関係者のうち、経営陣を除く全員の将来を売り渡し、社会の大部分の将来も売り渡す結果になっている」²⁹とアベグレンが非難する米國企業より、共同体、コンセンサス、長期的利益を重視する日本企業のほうが、はるかに BOP ビジネスにおける高い可能性と潜在的能力をもっているといえるだろう。

ヤクルト本社を日本企業による BOP ビジネスの原型とする理由は、次の通りである。1970 年代後半から 1980 年代にかけて、多くの日本企業が、高い技術力と製品開発力、それによる高品質を実現し、先進国市場の攻略へと向う中で、ヤクルト本社は、創業の理念に基づく独自の海外戦略により発展途上国へと向ったことにある。そこには、いま流行りの「企業の社会的責任」という考えなど存在しなく、BOP ビジネスという事業モデルもなかった。しかし、①ヤクルト本社の確固たる創業の理念、②強い使命感、③長期的視点、④現場志向、⑤科学に裏打ちされた優れた商品（＝ヤクルト）という 5 つの強みが、貧困層を市場として攻略し、本業を通じた社会貢献を可能にしたのである。その結果として、ヤクルトは企業利益と社会利益を同時に実現してきた。本業を通して社会的課題を解決する BOP ビジネスの典型的なモデルである。

これら 5 つの強みは、何もヤクルト本社のみに限ったわけではなく、多くの日本企業が本質的に有している特性である。日本企業のもつ企業理念や使命感の中核には、共同体的思考がある。これは近江商人の「三方良し」という普遍的な経営理念によってもあらわされてきたように、日本の企業経営の底流に脈々と流れ続けている。つまり、商取引は売り手と買い手のみならず、社会全体の幸福につながらなければならないという経営理念であり、その起源は 1754 年にまで遡る³⁰。今日流の表現を用いるならば、すべてのステークホルダー（利害関係者）に利益をもたらすビジネスが、日本企業の本質であり強みである³¹。

欧米における BOP ビジネス研究では、UNDP(国連開発計画)の GSB(Growing Sustainable

Business)プログラムや米国 USAID といった公的機関からの支援を企業が受けて、NGO と組んで BOP ビジネスを展開する事例が数多く紹介されている³²。しかし、日本企業では、このようなアプローチを取っている事例は数えるほどしかない。BOP ビジネスとの認識すらなく本業を追及しているのが日本企業である。日本企業の場合、もともと途上国への進出にあたって、現地のすべてのステークホルダーに利益をもたらすビジネスを志向してきている。欧米企業に先行して日本企業は貧困層市場へと向い、BOP ビジネス型の本業を追求していた。BOP ビジネスの源流は日本に端を発し、その原型は日本企業にある。

とはいえ、日本企業がみな BOP ビジネスの資質をもっているわけではない。個人に、それぞれの性格があり、得て不得手があるように、企業にも性格があり、得て不得手、向き不向きがある。当然、BOP ビジネス向き組織文化をもっている企業と、そうでない企業がある。特に BOP ビジネスには、常に現場を重視し、そこに答を見つけ出そうとする姿勢が不可欠になる。つまり、現場でのイノベーションなくして成功はないのだ。

この点、日本の製造業企業では、管理職が現場に入り、そこで従業員と共に仕事をすることは特別なことではない。ところが、他国企業ではこのようなことはなく、マネジメントを専門に担う管理職が現場へ出向いていくことは決してない。マネジャー・クラスの間人が、スラム街へと足を踏み入れることなど有り得ないであろう。これを厭わないのが日本人であり、ここに BOP ビジネスでの大きな勝機がある。しかし、このことは裏を返していうならば、たとえ日本企業であっても、BOP に対して上から目線で接するような企業、MBA 流の机上での戦略立案が重視されるような企業、代表的には金融系や商社系の企業は、どちらかという BOP ビジネスには向いていない。現場よりも本社オフィスが重視されるからである。

「ヤクルト・レディの真似をしたチャミトー・レディ（ネスレ）がいます。決定的な違いは、私達日本人が現場まで行くということです。そして直接的に理解者を増やしていくのです」³³ というところに、日本企業の BOP ビジネスへの適性がうかがえる。

7. BOP ビジネスの誤解、限界、課題

企業利益と社会利益を同時に実現するという極めて魅力的で挑戦的なビジネスではあるが、はたしてどの程度、実効性があるのだろうか。もちろん、BOP ビジネスが貧困削減の決定打になるわけではなく、いくつかのアプローチのうちの一つであり、それらの組み合わせによって、貧困削減を進めていくしかない。そこでまず、BOP ビジネスをめぐる誤解を指摘し、続いて限界と課題について検討しよう。

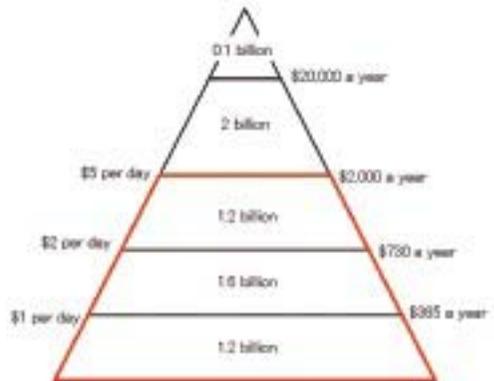
誤解 1. BOP を、あたかも人口 40 億人・市場規模 5 兆ドル（日本の実質国内総生産に相当）の一つの巨大マーケットであるかのようなとらえ方は誤り。BOP をめぐる議論では、必ずといってよいほどに図 7 のような BOP ピラミッドが取り上げられるが、これは

現実と異なる幻想を生み出す。BOP と一口に言っても、図 8 に示されるように、その実態は極めて多様で一括りの議論はできない。

誤解 2. BOP ビジネスは、CSR の一環ではない。あくまでも中核事業としての位置付けがなければ、BOP 市場を攻略できない。BOP ビジネスは CSR 担当部署の管轄ではない。

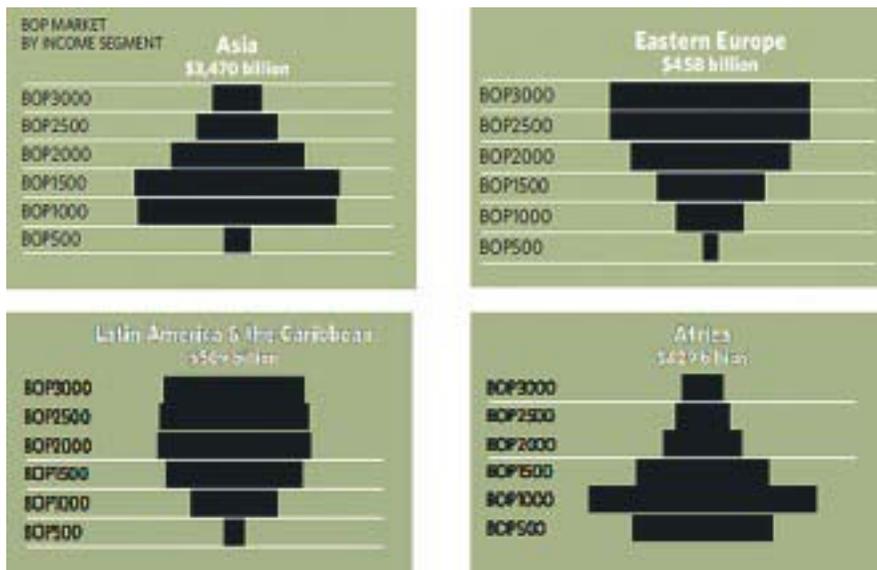
誤解 3. BOP は、単なる有望市場ではない。「次なる 40 億人」を価値を創造する場に変えなければ、市場としての展望は開けなく、持続可能な BOP ビジネスは成り立たない。つまり、BOP を単なる消費者ではなく、生産者やパートナーとして、そこで価値を生み出すことが鍵となる。

図 7：世界の所得ピラミッド



(資料) World Bank (2005) より作成。

図 8：多様な形の貧困層ピラミッド



(Source) Hammond, et al., (2007), p.19

以上のような、これまでの議論で広く言われてきた誤解を指摘した上で、BOP ビジネスの限界を検討してみると、以下の 3 点を指摘できる。

限界 1. BOP ビジネスの主たる対象は、貧困層の中でも所得が 2 ドルから 5 ドルの層であ

る。いわゆる bottom billion（最低辺の 10 億人）と呼ばれる 2 ドル未満の絶対的貧困にあえぐ層にまでは、なかなか到達できない。

限界 2．汚職と腐敗が蔓延し貧困層が捨て置かれている 70 ほどの途上国では、指導者たちは貧困の削減に関心も意思もなく、多国籍企業主導の新しいビジネスを歓迎しない³⁴。

限界 3．大多数の多国籍企業は、BOP 以外の既存市場で競争にしのぎを削っている。経営幹部の関心、姿勢、行動を、BOP に向けさせることは容易ではなく、さらに限りある経営資源（特に優秀な人材）を BOP に振り向けてはられない。

これら限界を考慮に入れると、人口 40 億人・市場規模 5 兆ドルと推計されている BOP 市場の実際の規模は、かなり小さくなるに違いない。次に、日本企業が BOP ビジネスを展開していく上での課題は何であろうか。これには企業の戦略上の課題と政府の政策上の課題が考えられる。

戦略上の課題は、なんといっても、限られた人にある。BOP 市場開拓のための人材が十分にそろっていないのである。現行のビジネスを他国で展開するだけで精一杯なことが多く、ターゲットを BOP 層に変えて新たに事業を始められるほど、人的資源に余裕がない。日本企業の場合、人、モノ、カネという経営資源から考えたときに、BOP ビジネスに参入できるだけの優れたモノと十分なカネはあっても、適性をもった人が不足しているのが一般的である。

BOP でビジネスチャンスをもものにするには、その現場に優秀な精鋭社員を派遣し駐在させなければならない。スラム街でビジネスができる人材はそう多くはない。スラム街に振り向けられるだけの人を抱えている企業は少ないであろう。つまり BOP の意義を理解してはいても、そこに参入する余裕はなく、あえてそうする必要もないのである。

その一例として、公文式で有名な公文教育研究会があげられる。公文は「教育を通じて世界平和に貢献」を企業理念として、現在 45 カ国・地域に展開している。BOP への教育の重要性・必要性は十分に認識しており、公文が提供する教育サービスの質も高く、その気になれば BOP への参入は十分に可能と考えられる。米国のニューアークでは、地域コミュニティと連携して、貧困層対象の教室を運営しており³⁵、これを途上国へと展開していくならば、BOP ビジネスになりうる。

しかし、現在の事業展開で手一杯であり、そこまでの余裕がないという。「私達の理念からすると BOP での展開は意義があり、重要であると考えています。しかし現段階では、ミドル層以上をターゲットとして新たな国へ展開していただくだけで精一杯です」³⁶ 公文は BOP ビジネスの潜在的能力と可能性を十分にもってはいるものの、現状はそこまで手がまわらないのである。

もう一つの課題として、NGO や現地企業家とのパートナーシップの構築がある。多国籍企業は多様で豊富な経営資源と活動規模をもっており、他方で NGO や現地企業家は貧困層市場における知識に精通し、インフラストラクチャーや人脈に強みをもっている。このようなお互いの強みを相互補完的に活用することで、新しい BOP ビジネスが生み出されて来ている。どのような相手とパートナーシップを組むかが、事業の成否の鍵となっている場合が多い。

この点において、日本企業は不慣れであり不得手である³⁷。したがって企業と現地パートナーとの橋渡しの仕組みを構築することは、BOP ビジネスの側面支援であり、BOP 政策として公的セクターに求められるであろう。BOP ビジネスの可能性に注目が集まるようになり、そこから BOP ビジネスへの参入を促し、後押しするような機運が盛り上がってきている。この動きをいかに持続させるかが、政策上の大きな課題といえる。

現在、BOP ビジネスは第 2 ステージにさしかかっている。1998 年に着想された BOP は、貧困層の課題解決に取り組む数多くの事例分析を進める中で、それらに共通する特徴を見出し、それを適切にとらえることのできる概念として考え出された。それらの事例が初めて一書に編まれたのが、Prahalad (2002) であった。ここで取り上げられている事例はいずれも、自分達のやっていることを BOP ビジネスであると認識して行ってきたわけではない。従来にはない斬新な方法で貧困層のニーズに応え、直面する課題を解決しようとしてきたに過ぎない。それが結果として BOP ビジネスと命名されたのである。こうして自然発生的に BOP ビジネスが登場した。これが、BOP ビジネス第 1 ステージ (BOP 誕生期) である。

その後、BOP ビジネスの可能性に注目が集まるようになり、そこから BOP ビジネスへの参入を促し、後押しするような機運が盛り上がってきた。例えば、2005 年にコーネル大学が BOP ビジネスの手引きとして、Base of the Pyramid Protocol 1st Edition を公表した。UNDP や USAID といった公的セクターも BOP ビジネスを支援するプロジェクトを開始した。そうして着想から 10 年。機は熟し、2008 年に BOP ビジネスへの関心が一気に高まった(表 1 参照)。このような動きに対応して、日本でも遅れながらも関心を寄せる企業が徐々に増え、2009 年から具体的な動きがみられるようになってきている。ここにおいて、BOP ビジネス第 2 ステージ(BOP 成長期)へとさしかかって来ている。この段階にきて、企業の戦略と政府の政策との協調が求められるようになってきている。

企業の将来の競争力のために研究開発への投資が不可欠であるように、新市場を開拓し競争

表 1：過去 10 年間の BOP をめぐる動向

| | |
|--------------|--|
| 1998年 | Prahalad & Hart が、BOPを着想 |
| 2001年 | USAID、The Global Development Allianceを設立 |
| 2002年 | 『The Fortune at the Bottom of the Pyramid』出版 |
| 2005年 | Cornell Univ. 『Base of the Pyramid Protocol 1st Edition』発表 |
| 2007年 | 『The Next 4 Billion』, 『Capitalism at the Crossroads』出版 |
| 2008年 | |
| 1. | Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor UNDP(国連開発計画) – Growing Inclusive Markets Initiative |
| 2. | Creating Wealth and Value at The Base of The Pyramid CSR (Europe) (70 多国籍企業 + 欧州 25カ国経済団体) |
| 3. | Business Call to Action UNDP 主催 + 英国首相 |
| | 『Base of the Pyramid Protocol 2nd Edition』発表 |
| | 『Nestlé Creating Shared Value』発表 |
| | 『Unilever Sustainable Development Report』発表 |
| | 『Measuring Unilever's Economic Footprint』発表 |

に勝ち抜くために、BOP ビジネスへの長期投資は不可欠になるであろう。BOP と企業にとって共通の価値を創造するために、新しいビジネス・モデルを構築することは、日本企業にとって有望な選択肢の一つに成りえるであろう。

そして、これまでみてきたように、特に以下の3つの点から日本企業は BOP ビジネスに適性を有し、高い潜在的な能力があると考えられる。第一に、「三方良し」に象徴されるように、日本企業は、すべてのステークホルダーを視野に入れた経営を志向してきた。特に英米企業と比べた場合、日本企業は利益先行型企業というよりは理念先行型企業としての特徴を色濃くもっている。短期間での株主利益を最優先する英米型企業統治と比べた場合、日本型企業統治のほうがはるかに BOP ビジネスに向いている。

第二に、現場を重視する姿勢。現場は、英語で GENBA とまで言われるように、日本企業の際立った特徴となっている。BOP ビジネスでは、MBA 流の机上での戦略立案よりも、現場での体当たりの試行錯誤が何よりも強みを発揮する。本社のマネジャー・クラスが、BOP へ足を踏み入れるかどうか、BOP ビジネスの成否を分ける鍵といっても過言ではあるまい。

第三に、日本人が改良・改善において発揮する優れた力。日本企業は、従来から、相対的にプロダクト・イノベーションより、プロセス・イノベーション（改良・改善）に強みをもつといわれている。これは、まったく新しい技術を開発するよりも、すでにある技術をもとに、それに改良を加えて優れた製品を生み出す力のこと。自動車を代表例として、温水洗浄便座にいたるまで、その技術はもともと他国で開発されたもので、それに改良を加えて成功したのが日本企業である。

「誰が最初に発明したかに注目するのは、あまり意味がない。重要なのは、発明そのものではなく、それにどう手を加え、実用に耐えうる段階まで引き上げたか、という改良の部分に他ならない」³⁸ とのポール・ケネディ米エール大学教授の指摘をまつまでもなく、創意工夫を凝らして改良に改良を重ねる日本企業の強み。これはまさに、日本人の得意としているところで、BOP の現場でも、粘り強く試行錯誤を繰り返し、改良・改善によってイノベーションをおこす力となる。

欧米企業に先行される BOP ビジネスにあっても、だれが最初に始めたかよりも、だれがそれを広めたかが重要となる。そして、その役割を担うのは日本企業に他ならない。

（謝辞）本稿の執筆にあたっては、松島桂樹先生（武蔵大学経済学部教授）、根本孝先生（明治大学経営学部教授）、榊原清則先生（慶應義塾大学総合政策学部教授）より大変貴重なアドバイスをいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1 当初、Bottom of the Pyramid と呼んでいたが、後に Bottom に代わって Base が一般的に使われるようになっていく。BOP 着想の経緯は、Hart (2007) に詳しい。

- 2 ここでいう貧困層とは、1日5ドル（購買力平価換算）以下で暮らす人々。一日の所得が2ドル未満の人々の全世界人口に占める割合は、1981年の66.7%から2001年の52.9%へと約15ポイントの減少を示しているものの、中国を除くと、この減少幅は小さくなり、58.8%から54.9%へと約4ポイントの減少にしか過ぎなくなる。1日2ドル（購買力平価換算、以下同様）未満で暮らす貧困層が、世界には今も約28億人いる。これは世界人口の約53%に相当する（World Bank, 2005）。
- 3 ここでの「多国籍企業」とは、国連の定義（UNCTAD, 2008）にならって、本国以外の一か国以上で事業展開している企業を意味する。したがって、必ずしも大企業のみを指しているわけではない。
- 4 GSBプログラムの詳細については、「Growing Sustainable Business for Poverty Reduction」のウェブサイト参照。<http://www.undp.org/partners/business/gsb/index.shtml>
- 5 以下を参照。<http://www.meti.go.jp/committee/notice/0006208/0006208.html>
- 6 「共創」に該当する英語としては、co-create (Brugmann and Prahalad, 2007) や co-invent (London and Hart, 2004) が使われている。
- 7 Hammond, et al. (2007), p.53 に事例が紹介されている。
- 8 Hammond, et al. (2007), p.101 に事例が紹介されている。
- 9 この4分類は、以下を参照。<http://www2.musashi.ac.jp/pdf/45k2008gak1.pdf>
- 10 本事例分析は、以下の各氏へのインタビューに依っている。ご協力いただいた平野博勝（元ヤクルト本社専務取締役国際本部長）、成田 裕（ヤクルト本社国際部取締役）、大塚 琢（ヤクルト本社国際部）、江上健二（ヤクルト・フィリピン）、森 拓朗（香港ヤクルト）、Jocelyn Morata（ヤクルト・セブ・オフィス営業部長）の各氏に、心より感謝申し上げる。
- 11 Yunus (2007), p.xvi 参照。ソーシャル・ビジネスと BOP ビジネスは、共に社会的課題の解決を目的としているが、利益の分配の仕方では異なっており、厳密には両者は同じとはいえない。
- 12 1985年以降、ヤクルトの国際戦略を統括し、国際事業本部を指揮しながら、海外現地法人（韓国、フィリピン、インドネシア、ヨーロッパ、オーストラリア他）の社長および会長を歴任し、ヤクルト本社専務取締役国際本部長。2004年ダノン・グループ取締役に就任。
- 13 以下の記述は、平野博勝氏へのインタビュー（2009年6月2日）より。
- 14 以下の記述は、平野博勝氏からの email（2009年6月1日）より。
- 15 ヤクルト・レディーは、パートタイマーやアルバイトといった契約社員ではなく、個人事業主として働いており、ヤクルト本社から販売を委託された小売店とほぼ同じ関係にある。
- 16 ストレス社会における成人病や難治性腸症候群などの先進国病にヤクルトが有効であるとの研究結果によって、欧米諸国へも進出。しかし、これら先進諸国では、ヤクルト・レディによる宅配は行われていない。
- 17 この点については、毎日の売り上げを、その日のうちに入金しないと、翌日分の商品（ヤクルト）が提供されないという方式に変えることで解決した。
- 18 平野博勝氏へのインタビュー（2009年1月23日）より。
- 19 香港ヤクルト森拓朗氏へのインタビュー（2009年3月26日）より。
- 20 成田裕氏（ヤクルト本社国際部取締役）へのインタビュー（2009年8月11日）より。
- 21 ヤクルト・フィリピン江上健二氏の提供資料（2009年4月1日）より。
- 22 ヤクルト・セブ・オフィス Jocelyn Morata 社長（当時）へのインタビュー（2009年3月24日）より。
- 23 2008年3月末日の為替レートを使用。
- 24 Yunus (2007), p.145 参照。
- 25 欧米企業による BOP ビジネスの代表的な研究成果に Hammond, A. L., et al, (2007) がある。

- 26 数少ない日本企業の BOP ビジネスの事例として、よく取り上げられるものには以下がある。しかし、厳密には必ずしも BOP ビジネスとはいえないものも含まれている。ヤマハ発動機「浄水器」(http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/craftsmanship/technical/publish/no36/pdf/ts_09.pdf)、キーコーヒー「トラジャコーヒー農園」(<http://www.keycoffee.co.jp/contents/toarco.html>)、三菱商事「アルミニウム製錬工場」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/ad/foryou/ad060112.html>) がある。よく取り上げられる住友化学「蚊帳—オリセットネット」(<http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/olysetnet.html>) は、BOP ビジネスではない。
- 27 以下での企業統治に関する議論は、Abegglen (2006) Chapter 7 を参考にしている。
- 28 Monks & Minow (2008) を参照。
- 29 Abegglen (2006), p 139 より引用。
- 30 「三方良し」の起源は、以下を参照。<http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/ethos/source.html>
- 31 例として次のような発言がある。「安定した生産体制を確立させ、将来のビジネスを拡大させるためには、社会基盤の整備が不可欠である。CSR 活動は慈善事業ではなく長期的な投資である」(ハリー・ガゼンダム南アフリカトヨタ副社長)、「海外でのビジネス活動は、その国の土地や人材など、資源の提供を受けなくては成り立たない。その資源を提供する地域社会の発展を促すことは、その土地で活動する企業の責任でもある」(是永和夫三菱商事ヨハネスブルグ支店長)。
- 32 USAID (2006), UNDP (2008) を参照。
- 33 成田裕 (ヤクルト本社国際部取締役) へのインタビュー (2009 年 8 月 11 日) より。大塚琢 (ヤクルト本社国際部) によると、フィリピンにはチャミトー・レディ (ネスレ社)、中国には飲楽多レディ (飲楽多社) がいるという。
- 34 この点について、成田裕 (ヤクルト本社国際部取締役) は、インタビュー (2009 年 8 月 11 日) で次のように述べる。「先方にヤクルトビジネスを理解して頂き、是非とも来てくださいとお声をかけていただくことが、進出を決定する際の大きな要因になっている」と。やはり、先方に歓迎されなければ進出することはないであろう。
- 35 Kumon Math and Reading Center in Newark については、以下を参照。<http://center.ikumon.com/showpage.aspx?url=92173>
- 36 井上健志 (公文教育研究会広報室) へのインタビュー (2009 年 1 月 30 日) より。
- 37 菅原秀幸・加藤誠久 (2006) では、多国籍企業への市民社会セクターの影響を定量的に分析した。日本、北米、欧州、アジア企業合計 8470 社を対象にして、CSR 担当者にウェブ上でのアンケートに回答を依頼し、そこで得られた 350 社からの回答の単純集計結果の一部は、表 2 に示す通りである。ここからも、欧州企業、米国企業と比較して、日本企業の市民社会セクターに対する姿勢・意識の違いが明らかに分かる。

表 2：日本・北米・欧州多国籍企業の回答結果

| | 日本 | 北米 | 欧州 |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|
| 非営利団体と協力して環境問題を解決したことがある。 | 23% | 69% | 59% |
| 非営利団体の存在は、御社の企業活動の説明責任をはたすために役立つ。 | 46% | 56% | 60% |
| 全体としてみて、戦略策定の際に、市民社会の動向を意識している。 | 75% | 98% | 90% |
| 市民社会に対する姿勢全般をみると、積極的である。 | 67% | 80% | 79% |

(出所) 菅原秀幸・加藤誠久 (2006), p.14

- 38 ポール・ケネディ「発明は成功の条件に非ず」日経ビジネス 2009 年 3 月 30 日号。

参考文献

- 小島 清 (2006), 「雁行型経済発展論—小島ヴァージョンの成果と課題 (上) (下)」, 世界経済評論 50 (5, 6), 世界経済研究協会.
- 菅原秀幸 (2005), 「多国籍企業の政治経済学構築へ向けて—市民社会の影響力分析からのアプローチ—」, 日本国際経済学会第 64 回全国大会 (2005.10.16) 報告論文.
(http://www.SugawaraOnline.com/research/IE_paper2005.htm)
- 菅原秀幸 (2007), 「国際ビジネスの新たな研究課題—多国籍企業による貧困削減はビジネスになるか?—」, 国際ビジネス研究学会第 14 回全国大会 (2007.10.28) 報告論文.
(http://www.SugawaraOnline.com/paper/SUGAWARA_working_paper_BOP.pdf)
- 菅原秀幸 (2008), 「多国籍企業による新市場開拓と貧困削減への同時アプローチ」日本貿易学会全国 (2008.6.1) 報告論文. (http://www.SugawaraOnline.com/paper/co-creating_approach_by_MNCs.doc)
- 菅原秀幸・加藤誠久 (2006), 「環境対策における企業と市民社会との関係についての定量的分析」, 日本 NPO 学会第 8 回年次大会 (2006.6.4) 報告論文. (<http://www.SugawaraOnline.com/research/NPO2006.htm>)
- ニューズウィーク日本版 (2007), 「世界企業ランキング」, 2007 年 7 月 4 日号.
- ニューズウィーク日本版 (2008), 「企業の社会的責任ランキング」, 2008 年 2 月 13 日号.
- Abegglen, James (2006), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan.
- Brugmann, J. and C. K. Prahalad (2007), 'New Social Compact', *Harvard Business Review*, February. pp.80-90.
- Clay, Jason W. (2005), *Exploring the links between wealth creation & poverty reduction: a case study of Unilever in Indonesia*, Oxfam
- Collins, James C. and Jerry I. Porras (1997), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harperbusiness (『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経 BP 社, 1995)
- Collier, P (2007), *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*, Oxford University Press.
- CSR Europe (2008), *Creating Wealth and Value at The Base of The Pyramid: Unlocking Synergies among Business, Stakeholders and the European Commission*, (www.csreurope.org/toolbox/baseofthepyramid)
- de Soto, H (2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books.
- Easterly, William (2001), *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, MIT Press. (『エコノミスト 南の貧困を闘う』東洋経済新報社, 2003)
- Emmons, Garry (2007), 'The Business of Global Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/5656.html>
- Goldberg, R., and K. Herman (2007), 'Alleviating Poverty and Malnutrition', HBS No. 9-907-409, Harvard Business School Publishing.
- Hammond, A. L. and C. K. Prahalad (2004), 'Selling to the poor', *Foreign Policy*, May/June, pp.30-37.
- Hammond, A. L., et al, (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base*

- of the Pyramid*, World Resource Institute <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- Hart, Stuart L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd Edition), Wharton School Publishing. (『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008.)
- Jain, Subhash C. and Sushil Vachani (2006), *Multinational Corporations And Global Poverty Reduction*, Edward Elgar Publishing.
- Karnani, A. (2006), Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage, *Ross School of Business Paper No. 1035*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914518
- Kandachar, P. and M. Halme, eds. (2008), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing.
- Kapstein, Ethan B. (2008), *Measuring Unilever's Economic Footprint: The Case of South Africa*, Famous Publishing
- Landrum, N. E. (2007), 'Advancing The "Base of the Pyramid" Debate', *Strategic Management Review*, 1(1).
- Lodge, George C. (2002a), 'The Corporate Key: Using Big Business to Fight Global Poverty', *Foreign Affairs*, Vol. 81, Issue 4, pp.13-18
- Lodge, George C. (2002b), 'Using Big Business to Fight Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>
- Lodge, George C. (2006), 'Global Poverty Needs a Global Answer', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/5251.html>
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006a), *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*, Princeton University Press.
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006b), 'Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction?' YaleGlobal Online. Accessed November 19, 2007 <http://yaleglobal.yale.edu/display.article?id=6657>
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2007), 'What a U. N. Partnership with Big Business Could Accomplish', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007, <http://hbswk.hbs.edu/item/5632.html>
- London, T. and S. Hart (2004), 'Reinventing strategies for emerging market: beyond the transnational model', *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370
- Monks, Robert & Nell Minow (2008), *Corporate Governance-4 edition*, Wiley-Blackwell.
- Nestlé (2008), *Creating Shared Value*, (『共通価値の創造』) <http://www.nestle.com/SharedValueCSR/Overview.htm>
- Porter, Michael E and Kramer, Mark R (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Dec2006, Vol. 84 Issue 12, p.78-92
- Prahalad, C. K. and Stuart Hart (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy + Business*, 26 (2002): 54-67
- Prahalad, C. K. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing. (『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005.)
- Rangan, V. K, J. A. Quelch, G. Herrero and B. Barton (2007), *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social And Economic Value*, John Wiley & Sons.
- Sachs, J. D (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin.

- Salamon, L. M. (1994) 'The rise of the nonprofit sector: a global associational revolution', *Foreign Affairs* 73(4): 109-122.
- Silverthorne, Sean(2007), 'Business and the Global Poor', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007 <http://hbswk.hbs.edu/item/5529.html>
- Simanis, Erik and Stuart Hart (2008), *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy* Second Edition, <http://www.bop-protocol.org/docs/>
- Smith, Craig N (2003), 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?' *California Management Review*, Vol. 45, No. 4.
- Sullivan, N. P (2007), *You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy*, Jossey-Bass Inc Publishing. (『グラミンフォンという奇跡』英治出版, 2007.)
- Teegen, H., J. P. Doh and S. Vachani (2004) 'The importance of nongovernmental organizations in global governance and value creation: an international business research agenda', *Journal of International Business Studies* 35(3): 463-483.
- UNCTAD (2008), *World Investment Report 2008*, United Nations.
- UNDP (2004), *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, <http://www.undp.org/cpsd/report/index.html>
- UNDP (2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, (『貧困層を対象にしたビジネス戦略——すべての人々に価値を創造する』) <http://www.undp.org/gimlaunch/>
- Unilever (2007), *Sustainable Development 2007*, <http://www.unilever.com/sustainability/Sustainabledevelopmentreport/>
- USAID (2006), *The Global Development Alliance: Public-Private Alliances for Transformational Development*, http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/about.html #
- Vietor, Richard H. K. (2007), *How Countries Compete: Strategy, Structure, and Government in the Global Economy*, Harvard Business School Press.
- Wilson, Craig and Peter Wilson (2006), *Make Poverty Business: Increase Profits and Reduce Risks by Engaging With the Poor*, Greenleaf Publishing.
- Yunus, Muhammad (2007), *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs. (『貧困のない世界を創る』早川書房, 2008)

* 筆者の最新の研究動向, 研究成果については以下を参照. www.SugawaraOnline.com
質問, コメントは, hide@SugawaraOnline.com へ.