

日本企業の成長戦略 BOPビジネス

駿河台大学教授 水尾順一

(6)

今回は、当シリーズの最後となることから、BOPビジネスを成功させるポイント、今後の課題などをまとめてみたい。

まず、BOPビジネスのスタートの第一歩は何から始めればよいかということを述べてみたい。「百聞は一見にしかず」という言葉があるように、何はさておき、現場へ足を踏み込むことだ。筆者の好きな言葉だが「汗・足・現・共・勘」、つまり、「汗かいて、足を動かし、現場見て、共に感じて、勘働かす」とことで初めて現地の人々との共感も生まれる。現地のソーシャルニーズ(社会的課題)がどこにあるか、自分の目で確かめてみるのだ。

その上で、自社のコア・コンピタンス(中核能力)となる経営資源を見極め、両社の合致する部分をソーシャルインパクトが強いBOPビジネスとして取り組むことだ。例えば、第2回の住友化学のオリセットネットワーク(4月15日付)やバンクラデシユで成功した第3回日本ポリグルの事例(5月15日付)も同じだ。要

は、いまあるノウハウ・技術で新しい市場を開拓できないか、ゼロベースで考えることが必要だ。次いで、実際にBOP

成功させるためのポイント

ビジネスをすすめるに当たっての課題である。

①ビジネスの視点に加え、現地の社会的課題の解決になること。現地の繁栄と長期にわたるビジネスの継続という「サステイナビリティー」と「プロフィット」の両立がキーワードとなる。

②長期的視点で、コーポレートレピュテーションの成果も忘れてはならない。

住友化学の廣瀬社長もオリセットネットワークのビジネスを通じて、将来の利益を生み出すコーポレートレピュテーション、つまり社会からの評価が高まったことを高く評価していた。

③原材料の調達、製造、物流、販売などサプライチェーン全体で徹底した

現地化をすすめること。第4回インドのヒンドゥスタンリーバ(5月25日付)、第5回バンクラデシユのグラミン・ダノン(6月5日付)などもその好事例といえよう。こうした現地組織の活用は、国家レベルでの進出問題とは別に、ローカルコミュニケーションの理解を促進する上でも極めて有効なことだ。

④現地ネットワークの活用も必要。同じアジアでも言葉も違えば身の安全などカントリーリスクもあり、ビジネスの習慣も異なる。NGOや商社など現地に精通した組織の協力を得ることも重要だ。あるいは、すでにインド政府と連携してコンドームによる避妊プログラムをすすめている電通インディアなど既存の現地組織との連携も有効だ。またビジネスリスクは貿易保険の活用も有効である。

すでに欧米企業はBOPビジネスの分野では官民連携で日本より格段に先行している。一方、日本より後発と思われる中国企業が、アフリカ諸国で中国語の研修プログラムを無償で提供し、国を挙げてBOPビジネスに乗り出している。日本企業が躊躇している時間的余裕はすでない。

(おわり)