

BOPビジネスの展望

BOP Business' Perspectives

2007年3月7日

March 7, 2007

世界銀行第1回CSRセミナー

World Bank 1st CSR Seminar

白木 聡一郎

Soichiro Shiroki

BOPビジネスとは

What is BOP Business?

- 途上国の貧困層を顧客対象としたビジネスで、貧困層の生活レベル向上と企業側の利益獲得の双方を実現するもの。

Targets the poor in developing countries for both higher living standard for the poor and corporate earnings.

- 貧困層のニーズを適確に捉え、そのニーズを廉価で実現するソリューションを企業側が提供するビジネス・モデルの成否がポイント。通常の慈善事業は、資金の枯渇や政治方針転換によりしばしば行き詰まるが、BOPビジネスのスキームは、経済的に自立しているため、持続性がある

Requires a business model where companies provide solutions to precisely capture needs of the poor and meet them at a low price. While conventional charities often fail with cash shortage and change in political platform, the BOP business scheme is economically self-sufficient, and thus sustainable.

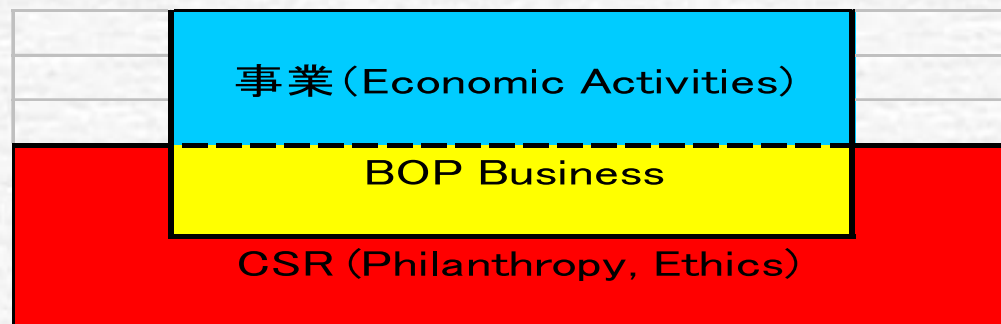
BOPビジネスとCSRとの関係

Relationship between BOP and CSR

(一般的な考え方)(Regular perception)



(BOPビジネスの概念を加えた考え方)(BOP-based perception)



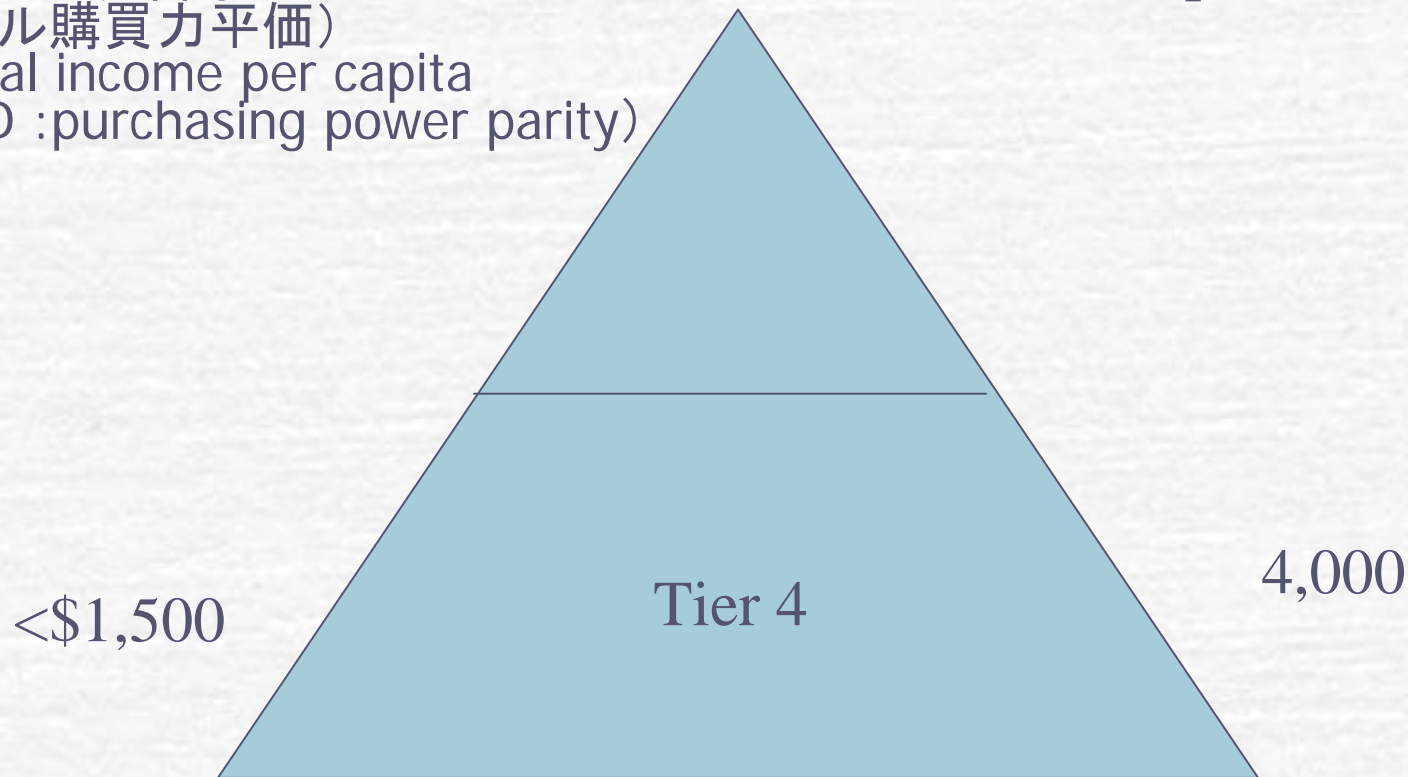
BOPの現状 (1)膨大な人口

Current situation of BOP (1) Huge population

人口(百万人)

Population (million)

一人当たり年間収入
(米ドル購買力平価)
Annual income per capita
(USD : purchasing power parity)



Source: C. K. Prahalad and Stuart Hart, 2002 "The Future at the bottom of the pyramid"

BOPの現状 (2) 貧困による不利

Current Situation of BOP (2) Poverty Penalty

インド／ダラヴィの例(Examples at Daravi city in India)

Item	Daravi	Waden Road	P. P.
融資(年利) Finance (interest/y)	600～1,000%	12～18%	53
飲料水(/m ³) Drinkable Water(/m ³)	\$1.12	\$0.03	37
通話料金(/分) Calling rate (/min)	\$0.04～\$0.05	\$0.03	1.8
下痢治療 Remedy for diarrhea	\$20	\$2	10
米(/kg) Rice(/kg)	\$0.28	\$0.24	1.2

Source) C. K. Prahalad and Allen Hammond, "Serving the World Poor Profitably"

注目される市場としてのBOP

BOP as an attractive market

背景 Background:

- ・先進国市場の飽和状態
Saturated market of developed countries
- ・人口規模と人口増加率
Size of population and population growth rate
- ・経済成長率
Economic growth rate
- ・若年人口比率の高さ
High rate of younger generation
- ・先進技術の受入への積極性 etc.
Aggressive acceptance of developed technologies etc.

Scojo社の眼鏡事業(1)

Scojo's Reading Glasses Business (1)

- Scojo社は、通常のファッションブルで高価な眼鏡を先進国市場向けに販売しつつ、インド、バングラデッシュ、グアテマラ、メキシコ向けに廉価版眼鏡(原価1ドル。販売価格3ドル)を投入。

While Scojo Vision supplies high-end glasses to developed countries, it provides low-end glasses to India, Bangladesh, Guatemala and Mexico(Cost \$1, Price \$3).

- (背景)

- 第三世界では16億人が、眼鏡を必要としつつも、その内5%以下しか眼鏡を得られていない(Scojo社推計)。

1.6 bil third world residents need glasses, but less than 5% have access to affordable option (Scojo estimate).

- 政府機関は生命に危険を及ぼす疾病対策に専心する一方、眼鏡屋は高価な眼鏡を売りたいがる⇒政府と市場の双方の失敗(The Economist Jan.13,'07)

Governments are preoccupied with life-threatening maladies and urban optical shop are inclined to sell high-end glasses.⇒The failure of both government and market(The Economist Jan.13,'07)

Scojo社の眼鏡事業(2)

Scojo's Reading Glasses Business (2)



BOPでも、視力が不十分だと勤まらない職業が多い。
In BOP, there are many types of job, which can not be
sufficiently carried out if your sight is not enough.

Scojo社の眼鏡事業(3)

Scojo's Reading Glasses Business (3)

☛ Scojo社のビジネスモデル



①BOP市場の企業家のトレーニング(フランチャイズ)

Training of local entrepreneurs in BOP market (franchising)

②生産・輸送コスト単価約\$1に対し、卸売価格\$2

Unit cost including producing and delivery=\$1. Wholesale price =\$2)

③Retail price = \$3

Scojo社の眼鏡事業(4)

Scojo's Reading Glasses Business (4)

- Scojo社のBOPビジネスプラン
Scojo's BOP business plan
- これまでの販売数は5万。2010年までに 百万。2016年までに1千万の販売計画。
Sold 50,000 pairs. Estimated sales of 1 mil by 2010 and 10 mil by 2016.
- そのために、インドの大手小売企業、ユニリーバー、インドタバコ社など、強力な販売チャンネルを保有していたり、マーケティングに強い大企業との提携を推進中。
Building partnership with large companies with strong sales channel and strong marketing capacity, including Unilever, an Indian major retailer, and Indian Tobacco.

HP社のマイクロファイナンスプロジェクト(ウガンダ) Micro Finance Project of HP in Uganda

- ・3つのMFI(マイクロファイナンス機関)及びNGOと連携し、パイロット・プロジェクト開始('04/1)。

Launched a pilot project cooperating with three micro finance institute (MFI) and NGO in Jan., 2004

- ・RTS(遠隔決済システム)という携帯端末を開発。

Developed the mobile terminal called RTS (remote transaction system).

(背景)

1. マイクロファイナンスの利用者は9千万人('04年末現在)。潜在需要者は5億人(世銀推計)。今後の成長性に着目。

Number of users of micro finance is about 90M as of the end of '04. The number of potential users is estimated at 500M (World Bank). HP gives great attention to the potentiality.

2. 米国国際開発庁(USAID)からの資金援助

Financial backup by USAID

GSK Bio社のロタウイルスワクチン販売戦略

GSK Bio's Sales Strategy of Rotavirus

- ロタウイルスのワクチン臨床試験を中南米の子供を対象に実施し、メキシコにて最初の販売許可申請。以後、アジア、欧州、米国の順に参入中。

GSK Bio conducted clinical tests of rotavirus on children in Latin America and filed its first application for sales permission in Mexico. Thereafter, it was entering Asian, European and then U. S. markets

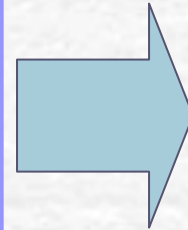
(背景)

1. 薄利多売戦略 Low-margin high turnover strategy
2. 技術革新 Technology evolution
3. ワクチン予防接種世界同盟の援助 Support from Global Alliance for Vaccines and Immunization

BOPビジネスの共通点

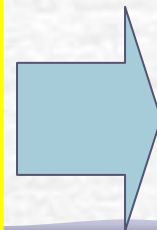
Common Points in BOP

- (1) 市場の潜在成長性を見込んで新規参入
New entry expecting potential growth of the developing countries' market
- (2) 市場ニーズに応える商品開発を実施
Product development for meeting the market need



BOP市場に企業が乗り出す際のリスク
Risks associated with a company's embarking on BOP markets

- (3) 商品開発/事業運営の補助金
又は共同事業者とリスクシェア
Subsidiaries for R&D /
business operation or Risk
Sharing with Co-investors
- (4) 協業を実施 Collaboration



上記リスクへの対処
Measures against the
above risks

BOP市場への新規参入リスク

Risks Associated with New Entry in BOP Markets

- ・ニーズ把握が困難

Difficulty for grasping local needs

- ・販路の開拓、アフター・サービス拠点の設立が困難

Difficulty in establishment of distribution roots and after service bases

- ・製造・販売許認可取得その他現地の規制が不明

Unknown local licenses for production and sales and other regulation

- ・生活習慣・宗教の違い

Differences of lifestyle and religion

より良くターゲット市場を知るパートナーと組むことでリスク軽減

Risk mitigation by collaboration with partners who are familiar with the target market

BOP市場向け商品開発リスク

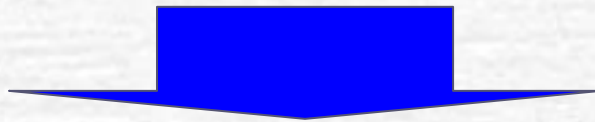
Risks Associated with product Development for BOP Markets

- ニーズを満たす商品開発の成否

Success and failure of products development to serve the need

- 対象市場の消費者にとって手頃な価格の実現の成否

Success and failure to realize affordable price for the consumers in the target market



商品開発コストをシェアする出資者を確保することでリスク軽減

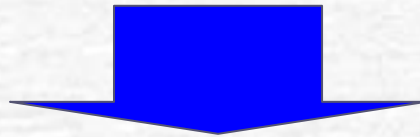
Risk mitigation by securing investors who share the product development cost

BOP市場での事業運営リスク

Risks Associated with Business Operation in BOP Markets

薄利多売のビジネスモデルであるため、損益分岐点に達するまでに時間がかかる。

Takes much time to reach breakeven point due to low-margin high turnover business model



事業運営コストをシェアする出資者を確保することでリスク軽減

Risk mitigation by securing investors who share the business operation cost

BOP市場参入への最大のハードル

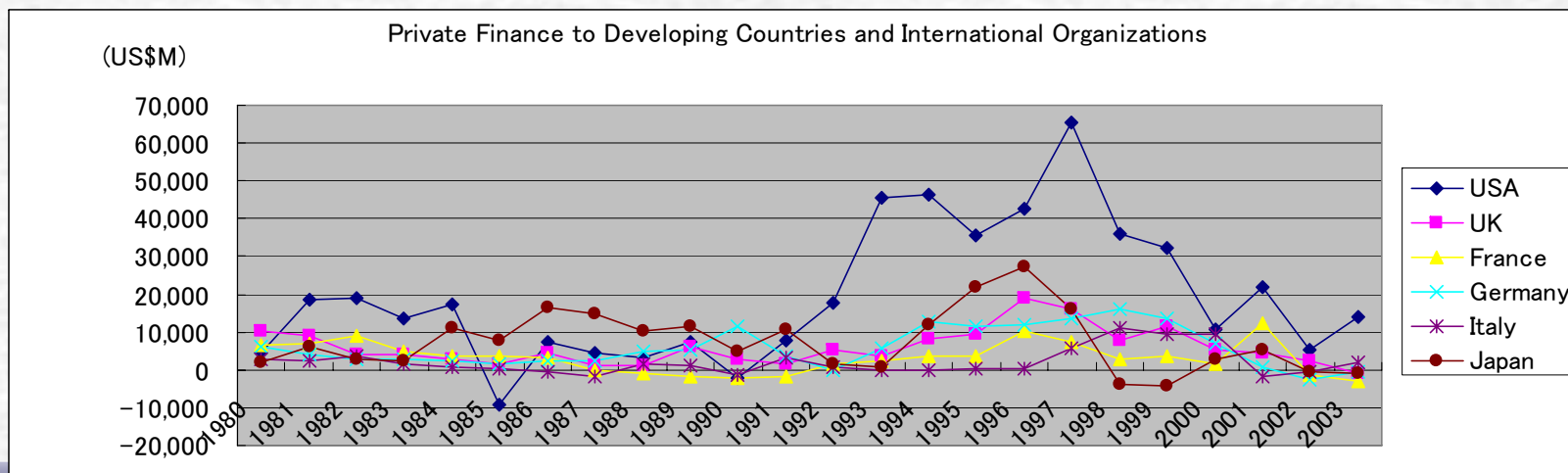
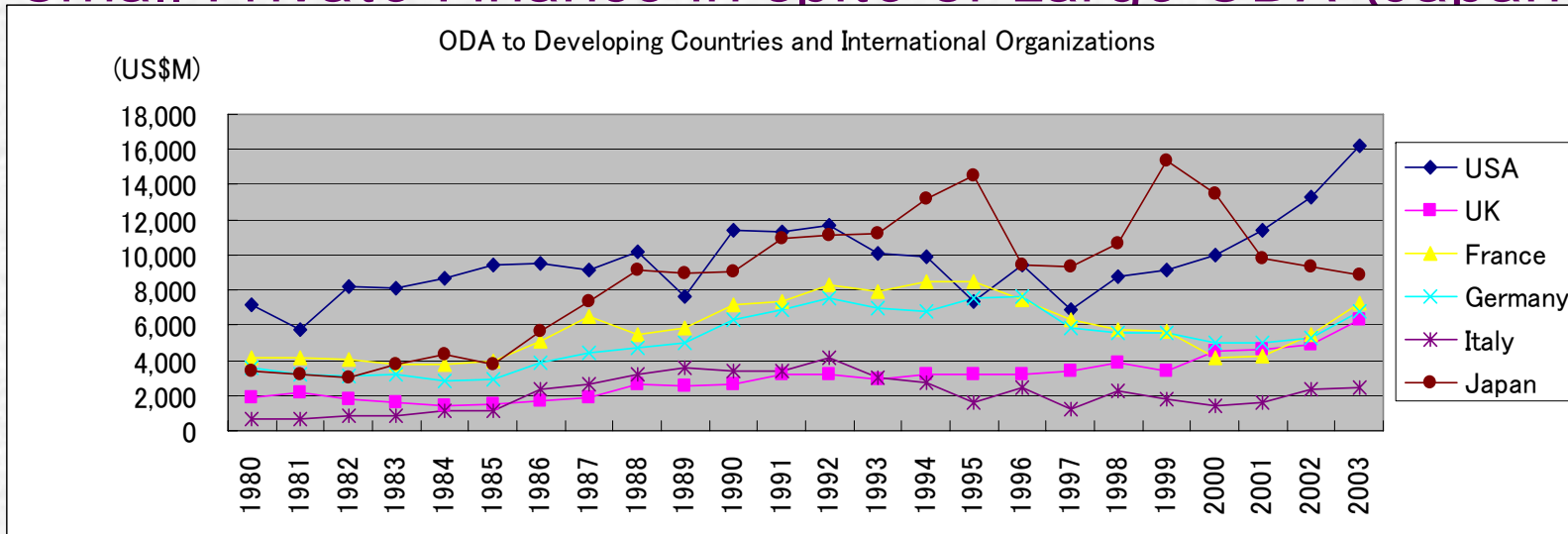
Major Hurdle for a New Entry in BOP Markets

- BOP市場は、通常、企業にとって全く未知の市場
Usually, BOP market is unknown one for companies.

- BOPビジネスは、通常より投資回収に時間がかかりがちのため、企業間の共同開発、コンソーシアム組成、ジョイント・ベンチャー設立等の民間企業間の通常の手法のみでは対処しにくい。

It is difficult to address BOP markets by the usual ways of co-development, consortium or J/V among private companies due to longer payout time in BOP markets than other markets.

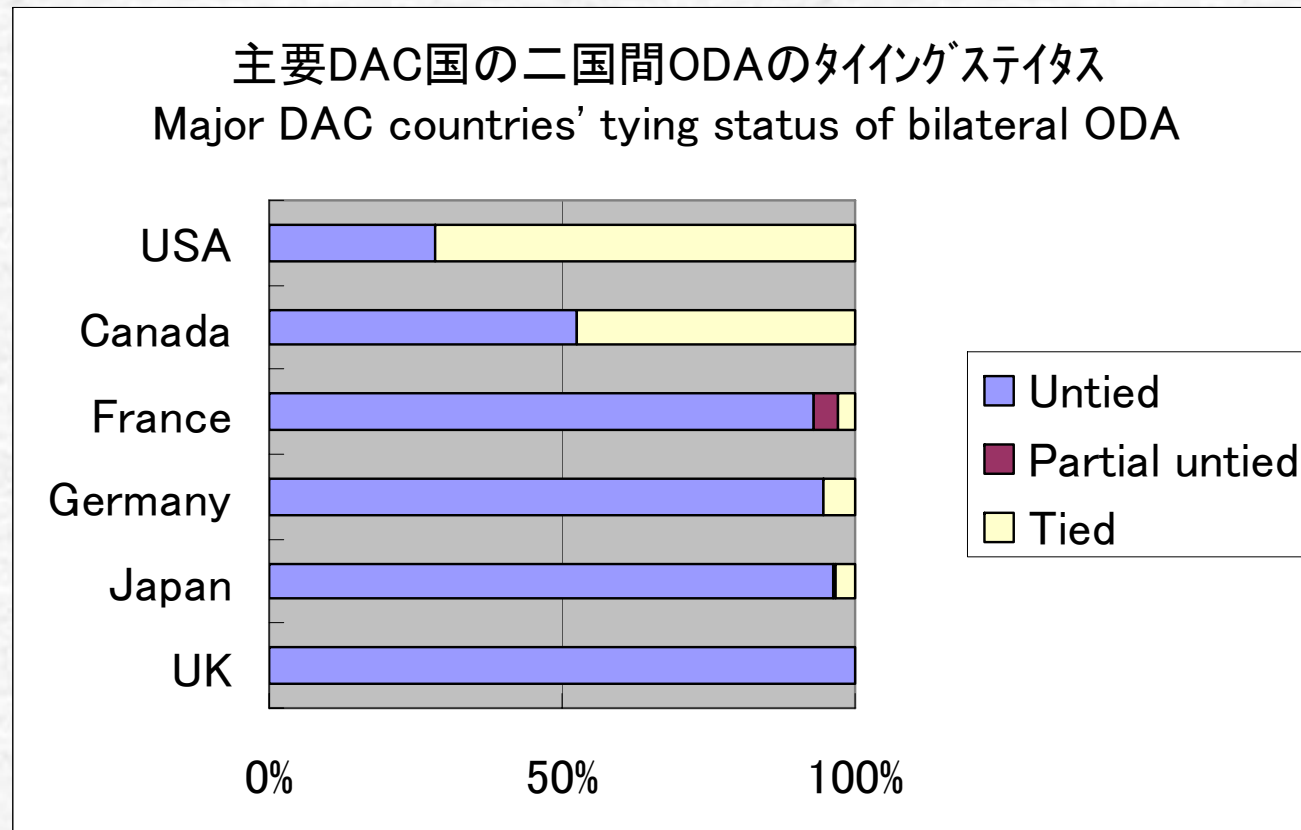
日本の途上国への資金の流れは官高民低 Small Private Finance in spite of Large ODA (Japan)



Source: JBIC "International Cooperation Book"

主要DAC国の二国間ODAのタイングステータス

Major DAC Countries' Tying Status of Bilateral ODA



Source: DAC Chairman's report (2004). The data of USA are those in 1998

ODAアンタイト化の流れとBOPビジネス

Growing Ratio of Untied ODA and BOP Business

ODAアンタイト化の論拠 Rationale of untied ODA

＝世界中から良質・安価な資機材・サービスの調達を可能とし、
効率の良い援助を実現する

Realization of effective ODA by procurement of good-quality materials, equipment and services from the global sources at reasonable price

商品開発、事業運営の官民協働のケースは想定されていない。

The above rationale does not predict cases of collaboration between public and private sectors in terms of product development.

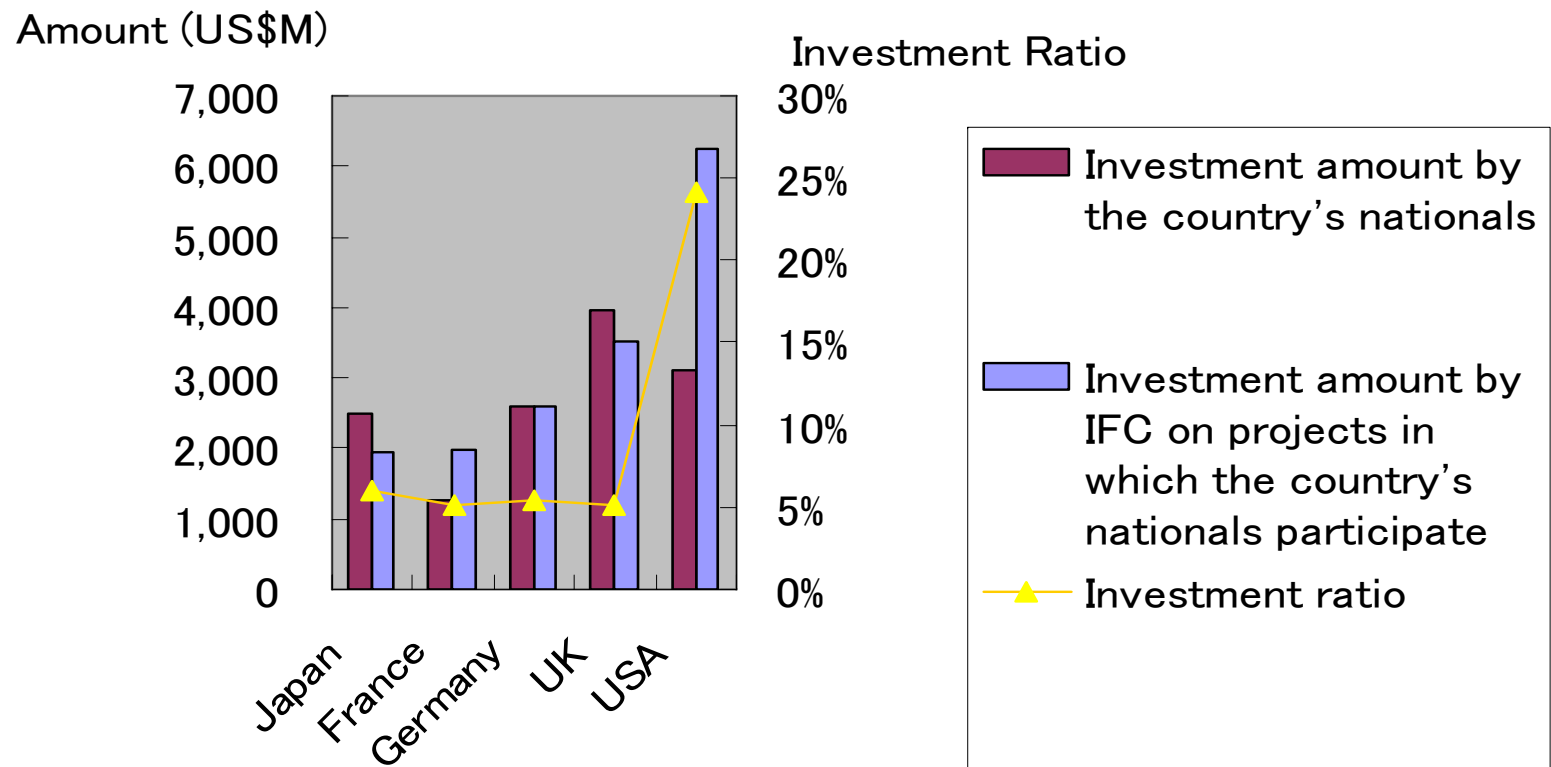
BOPEビジネスを想定した新しいODA形態の必要性

Necessity of new type ODA assuming BOP business

進まない国際機関資金の活用

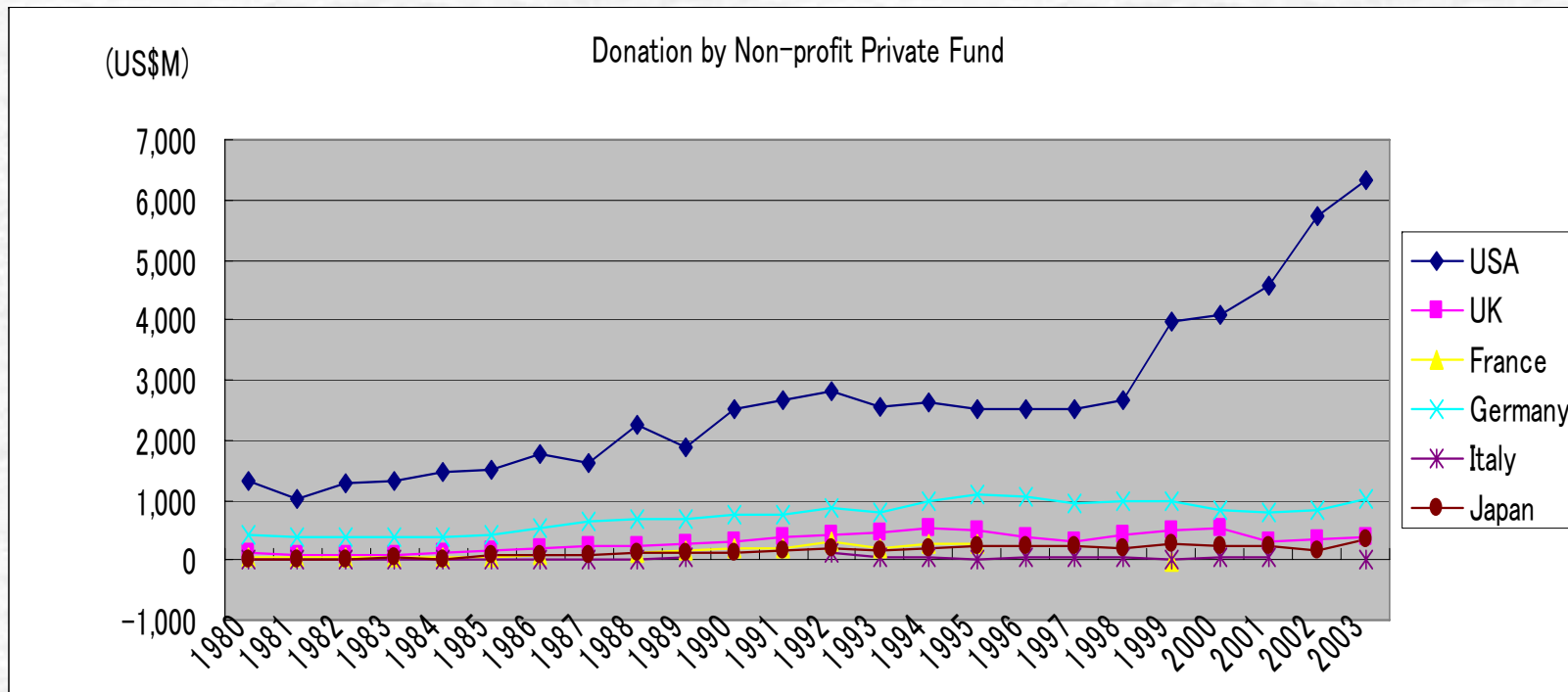
Low Utilization of International Organization Fund

Developed countries' utilization of IFC finance (as of May 2005)



Source) IFC materials

民間非営利団体による贈与 Donation by Non-profit Private Organization



Source: JBIC “International Cooperation Book”

望まれる官側のアプローチ

Desirable Approach by Public Sector

資機材・サービスの提供程度の民間企業の関与で、真の効率的なODAが実現できるか？

Can we realize effective ODA with limited range of commitment by private sectors such as supply of materials, equipment and services?



民間企業による市場への持続的なコミットメントを経済開発に生かすモデルの構築を急ぐべき。

We have to accelerate the establishment of model to utilize the sustainable commitment to markets by private sectors for economic development.

望まれる民側のアプローチ

Desirable Approach by Private Sector

国、国際機関、慈善団体のいずれからもBOP市場進出のための一押しが無いとすれば、中・長期的な成長市場への投資の点で、欧米企業の後塵を拝することになりかねない。

If we do not get any back-up to enter BOP market from either nation, international entities or charitable foundations, we will be left in the dust of Western companies in terms of investment in potential growing markets.

貧困削減とビジネスの間にWin-Winの関係を成り立たせるビジネス・モデルの開発は可能であるとの認識を持ち、外部の資金・ノウハウを積極的に取り入れながら、長期的な成長基盤を整えるべき。

Based on the recognition that development of the business model to establish win-win relationship between poverty reduction and business is possible, private sectors have to strengthen the basis for growth with utilizing outside resources.