

1

What は後で出す “リコー BOP project”


 応
般

瀬川 秀樹 ((株)リコー 研究開発本部 未来技術総合研究センター)

BOP を対象とすることは必須

企業が存続し続けるためには、

- (1) 社会的責任を果たすこと
- (2) イノベーションを起こし続けること

が必要であり、その結果として利益を出し続けて社会的存在意義が得られる。

(1) の「社会的責任を果たすこと」については、過去においては、公害問題を起こすなど非道徳的な活動を行って利益を優先する企業も存在したが、現在では社会的制裁を受け存続は不可能である。また、近年は、単にそのような「負」の活動を起こさないようにするだけでなく、事業を通じて社会に貢献することが強く求められてきている。

2000年9月の国連ミレニアム・サミットで採択された「国連ミレニアム宣言」がベースとなった「ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs)」には2015年までに達成するという期限付きの8つの目標、21のターゲット、60の指標が掲げられており、人類が抱える社会的課題が整理されている(8つの目標:「極度の貧困と飢餓の撲滅」「普遍的初等教育の達成」「ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上」「幼児死亡率の削減」「妊産婦の健康の改善」「HIV/エイズ、マラリアその他疾病の蔓延防止」「環境の持続可能性の確保」「開発のためのグローバル・パートナーシップの推進」)。その多くが「BOP: (Base of the Pyramid: 世界の貧困層)」に関連する課題である。

BOPとは世界人口約70億人のうち、年収が

US\$3,000以下の約40億人の人々を指し、全世界の人口をピラミッドの形に喩え、その基底部を言う。

(2) の「イノベーションを起こし続けること」は企業が長期にわたる事業内容の新陳代謝を行い、健全に持続するために必要である。そのためには、「変化・成長が大きい領域で活動する」ことが重要である。成長が鈍化し頭打ちになっている領域ではイノベーションは起こりにくい。たとえば、十数年前は「インターネット領域」が急速に勃興しだした時代で、「変化・成長が大きい領域」であった。これからの世界を考えると、BOPは間違いなく大きく変化・成長する領域であり、ここに携わることが単なる改良ではないイノベーションを起こすために必要である。

これら(1)、(2)の観点から考え、BOPを対象とした活動を行うことは企業にとっても必須である。

アプローチの基本ポリシー

リコーも含み、多くの先進国企業はBOPについて下記の2つの捉え方をするのが一般的である。

- (1) 巨大な将来市場として
- (2) 安く作る工場として

もちろん、これらの観点は重要であるが、筆者が立ち上げた「リコー BOP project」では、次のことを基本ポリシーとしておいている。

『BOPの現地の方々のビジネスを創出・育成し、それに寄り添っていくうちにリコーのビジネスを見出す』

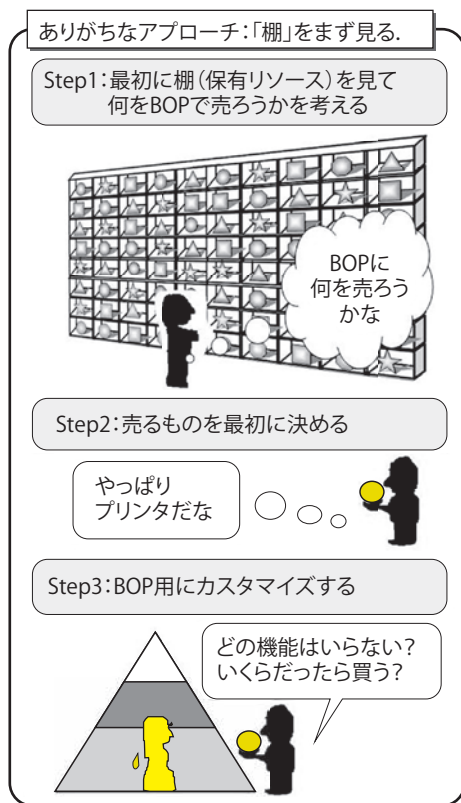


図-1 ありがちなアプローチ

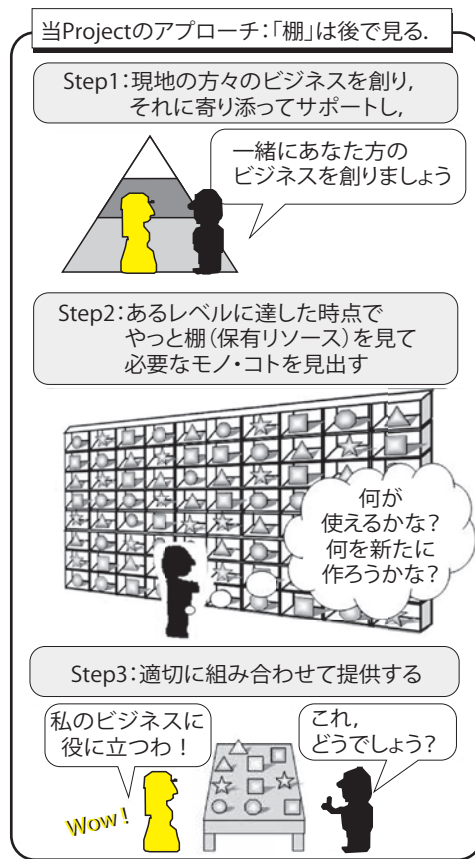


図-2 当Projectのアプローチ

BOP 領域へのアプローチだけではなく、「新たな領域へ挑戦」していくときに必要な観点として「改めて自分たちの社会的な価値を考え認識する」ことが重要である。リコーという会社の存在価値の1つとして、「リコーは旧来から中小企業のお客様を中心に営業・サービスを行い、頻繁にお客様とコンタクトし、お客様の事業に寄り添うことで、お客様の事業の成長を助け、かつ、その成長のステージに応じてお客様が必要なモノやサービスを見出し提供してきた」ということがある。PCが使われだした時代には「仕事に役立つPC」として機能を絞ったMy Tool というものを作り提供し、インターネットが普及しだしたときからは「インターネットの敷設・運営・メンテ」を安心してお任せいただけるようなサービスを提供してきた。つまり、お客様から見た場合、「私のビジネスと一緒に大きく育ててくれるパートナー」であり、ワンストップでさまざまな商材を届けてくれ、広いサービスを提供してくれるという位置づけである。

今回の BOP project でもそれと同様のことを志し、基本ポリシーとしておいている。

また、過去、さまざまな形で行われてきた「単なる一時的な寄付」では、持続性のある活動には中々至らないと言われており、「現地の方々自分のビジネス」を創り持続的に成長していくことが重要である。

この基本ポリシーを絵を用いて説明する。

通常、多くの製造業は、最初に「自社の保有リソースの棚(さまざまな商品・サービスなどが並んでいる)」を見て、「どの商品・サービスを BOP に売ろうかな」と考え、それを現地に持っていき、現地のニーズ・価格に合わせてカスタマイズしていく(図-1)。

それに対して、私たちの BOP project では、最初は会社のリソースの棚は見ず、まずは現地に溶け込み現地を理解して、現地の方々のビジネスと一緒に創出し育て、その過程に寄り添っていく。そして、あるタイミングでやっと「会社のリソースの棚」を見つめ、使える商品・サービス、また、過去培ってきた技術やノウハウを取り出し、それらを組み合わせ新たな商品・サービスを創ろうとしている。

つまり「What(何を提供するか)は後で出す」ということである(図-2)。



図-3 滞在地のビハール州の農村部の子供たち

このような方法を取る理由は、前述の「自社の存在価値」に加え、「自分たちがBOPを知らない」ということを真摯に受け止める必要があるからである。「この商品はいいい性能だから必ず売れるはずだ」とか「このサービスはとても安いので受け入れられるはずだ」という思い込みを排除することが必要である。

BOP project のこれまで

2008年10月に有志により発足した「リコーBOP project チーム」は、インドの農村部を活動の拠点とすることを決め、インドのパートナー会社を選定した（Drishtee社）。その後、社内の承認を得て、まず2010年7月に現地の活動拠点の候補地の視察・選定を行い、ネパールに隣接するインド東部のビハール州の農村部に決定した。ビハール州はインドの中でも最も平均収入が低い州であり、人口は約1億人もいっているとされている（図-3）。

◆ 現地の方々によるビジネスアイデアの発掘と推進

2010年10月から2011年2月にかけて、「約1カ月の現地滞在」を2回行った。「企画」「営業・マーケティング」「技術」のそれぞれの部門からメンバを選び、1回あたり3～4名で滞在した。2回の滞在の最初を「First Stay」、2回目を「Second Stay」



図-4 コミュニティインタビューの様子

と名づけ、「First Stay」では「現地で暮らす」「現地で働く」「現地に溶け込む」ことを行った。具体的には、農業や牛の世話などを手伝わせてもらったり、現地の方々に溶け込むためにさまざまなイベントを開催（クリケット大会、女性の野外カラオケ大会、子供たちのお絵かき大会）したりした。また、小中学校・高校・村の集会などで、多くの方々へインタビューを行った（図-4）。この「First Stay」で特に大事にしたポイントは前述の「思い込み・押し付けの排除」であり、この段階ではあえて「何が必要か」「どういう商品・サービスが必要か」ということはなるべく考えないようにした。

そのFirst Stayの日々は、滞在メンバにとって日本での日常の仕事・生活とは大きく異なる環境に囲まれ、大量の未知の情報が日々怒涛のようにやってきていた。毎日、夜になるとメンバはその日にあったことをお互いに情報交換しまとめを行った。

First Stayを終えた滞在メンバは日本に帰国してから、改めてそれらの情報をKJ法などを用いて整理していった。現地を離れ、少し冷静に情報を見つめると、多くの不明事項が浮き彫りになった。これを再整理し、Second Stayでの追加調査項目とした。

Second Stayでは、前半にFirst Stayの追加調査を行い、後半では、「現地の農村の方々によるビジネス・アイデア・コンペティション大会」を開催した。「現地の方々が自分でやりたいビジネスのアイデアの発表会」である。



図-5 アイデアコンペティションで選ばれた方々

ビラを作り配布し、スピーカが屋根の上についた選挙カーを用いて大会開催の宣伝を行ったりした。当初、ビジネスアイデアを発表してくれる人がいるのだろうかと思ふのだが、結果、30名もの方からの応募があり、発表会当日は9名の方々に壇上で発表していただいた。会場には200名もの聴衆が集まった。

その中から3名の方々を選び(図-5)、2カ月かけて「ビジネスプラン」を作成してもらった。そのために選任の講師を雇い、ビジネスプラン作成の基本知識の教育および需要確認を中心としたマーケティング活動を行った。その間もリコーメンバは電話会議などを通じて、現地でのビジネスプラン作成の進捗を把握し、内容の充実に協力した。

3名の方々のビジネスアイデアは「スパイス加工販売」「Papad(インドのスナック菓子)の製造・販売」「学校設立・運営」である。

2011年5月には、その3名の方々による「ビジネスプラン発表会」を行い、筆者も現地でプレゼンを受け、コメント・スピーチを行った。

その後、Drishtee社とともにサポートを行いながらそれぞれのビジネス開始に向け活動を行っている。

◆ リコーメンバによる「現地の方々のビジネス」アイデアの発掘と立ち上げ

本Projectでは「ビジネス」という言葉には大きく分けて2段階あり、最初は「現地の方々のビジ

ネス」を創出し、育て、寄り添っていくうちに、次の段階で「リコーのビジネス」を見つけようとしている。

最初はそのどちらのWhat(どういうビジネス、商材、サービス)も考えないようにしながらスタートしたProjectであったが、これら2回の滞在の経験から、この段階でやっとリコーメンバ自身も「現地の方々が行うビジネスのアイデア」を考えられるようになってきた。

200個を超えるアイデアを出し、そこから「Print Shop」と「Women's Shop」に絞った。

Print Shop

現地滞在時当初からの気づきではあったが、私たちチームがカメラを持っていると農村部の人々がたくさん寄ってきて「撮ってくれ」とお願いされる。そして、撮ってあげると「見せてくれ」といわれ、カメラの液晶画面で見せると「ありがとう」と言ってその場を去っていく。子供から青年、また孫を抱いた女性までやってくる。「写真」「カメラ」というものは知っているも身近に写真屋さんもなく、自分自身はカメラを持っていない。しかし、写真は好きである。そこで、マンゴー大会というマンゴーや加工品を展示するイベントで、日本円で1枚約40円という彼らにとっては大変高い値段で写真を撮影・プリントするサービスを行ってみた。その結果、数十人の方々が列を作ってこのサービスを購入した。ちなみに、この農村部では月収が3,000円~5,000円の人が多い。この実験で自信を得て、シンプルな「撮影」と「プリント」をするセットを作り、Print Shopという現地の方々のビジネスとすることにした。そこでは必要があれば、祭りなどのイベントや家族写真撮影のための家への出張サービスも行う。

これまでのところは、現地ですでに文房具屋を営んでいた方などの追加サービスの形で3店がスタートしており(図-6)、さまざまなマーケティングデータおよびPrint Shopに必要な商品・サービスの仕様が徐々に得られだしてきている。

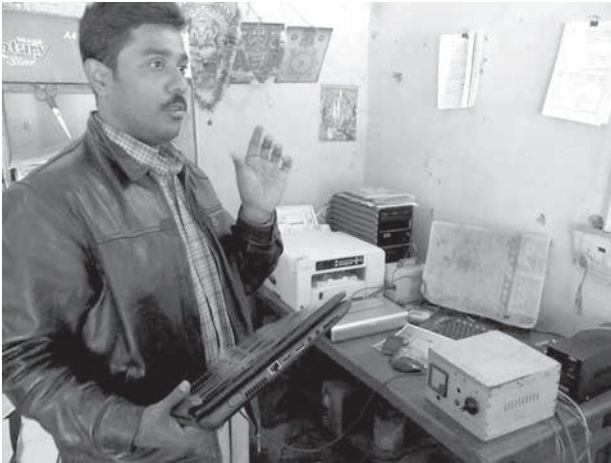


図-6 Print Shop

Women's Shop

滞在メンバの約半分は女性であった。その女性メンバたちが、ある日下着を購入しようとしたとき、どの店も男性の店員しかいないことに気がついた。「現地の女性たちも、女性向け商品は本当は女性の店員から買いたいのではないだろうか」と思い、女性たちにインタビューを行った。その結果、「本当は女性から買いたい」「しかし、そういうお店はないので仕方がない」という諦めに近い感覚が普通であることが分かった。そこで「女性による女性のための小売店 (Women's Shop)」というアイデアに至った。

しかし、「なぜ、女性店員のお店がほとんどないのか」ということが当初よく分からなかった。実は「女性の社会進出が遅れているから」ということがベースの問題であることが分かってきた。そこで、さまざまな検討を行った結果、通うのが遠い職場に働きに出るのは無理でも、自宅の一部を Women's Shop に改造することができれば可能であるのではというアイデアが生まれた。もちろん、そのためには夫が協力的であることが必須条件となる。

そのような「Women's Shop をやってみよう」というやる気を持ち、基礎的な学力があり、夫が協力的である女性を探し出し、2011年12月に Women's Shop の第1号店の開店にこぎつけた。当初から、この Women's Shop のアイデアは、「現地での現地の人によるビジネスの創出」という面



図-7 Women's Shop2号店でのイベントの様子

に加え、「女性の社会進出の促進」や「Women's Shop を活用した女性のコミュニティの活性化」という社会課題解決への貢献にも期待があった。

現在 Women's Shop は11店舗まで広がっている。さまざまなケースがあるが、ある女性の店長は開店当初は不安で一杯の様子であったのが、半年も経つと「自分のビジネスを自分が行っている」という自信に溢れる態度に変わっていったり、Women's Shop の場を活用して、さまざまなイベントを開き(図-7)、そのついでに若い女の子たちに対しての生理に関する教育を行ったりして、女性の社会進出および女性コミュニティの活性化という面も具現化しだしている。

◆ リコーとしてのビジネスは

これまでの活動により、「現地の人たちのビジネス」である「Print Shop」と「Women's Shop」を立ち上げてきた。今後も彼らのビジネスをサポートし、寄り添いながら、彼らのビジネスに必要なものを観察し、新たに提供できるアイデアを常に作っていく。それらの中から将来のリコーのビジネス(リコーが提供する商品やサービス)が見出せると信じ活動を継続中であるが、まだまだ道半ばである。

Print Shopの方は現在のリコーの主力事業(コピー、プリンタ、カメラ、ドキュメントソリューション、など)からの距離が近く、「リコーのリソースの棚」に入っている多くの商材やテクノロジーが活用でき

そうである。

一方、Women's Shop そのものの事業はリコーの現業からは一見遠く見える。しかし、前述の「リコーという会社の存在価値」である「私のビジネスと一緒に大きく育ててくれるパートナー」として、単なる個別の商材提供だけでなく、ワンストップの広いサービスを提供できる可能性を秘めていると考えられる。

また、これまでの活動によって、現在、BOP が抱えるさまざまな問題・課題を肌で感じ理解できるようになってきていることも大きい。たとえば、先進国では当たり前になっている「電気」は、滞在している村では1日に8時間ほどしか来ず、来ている電気の電圧変動も恐ろしく大きく、ほとんどのお店や家庭では安定器（スタビライザー）が置かれている。電話回線は無線につながっているものの、頻繁に途切れる。単に「クラウドがこれからのトレンド」というアプローチだけでは根本的なソリューション作りにはならない。

このような知見も盛り込んだ「リコーが提供するもの」を作っていきたい。

ビジネスの基本に戻って

「現在所有している商材やテクノロジーを何とか売ろうとする」のではなく、「顧客が必要としていることをゼロから見出し、そして、自分たちの会社の力や存在価値と整合を図って、『What（商品やサービス）は後から出す』』というのは、決して新しいことではなく、ビジネスの基本である。日本が高品質の商品を世界に売ることによって大きく成長したが、そのために、本来のそういうビジネスの基本姿勢を残念ながら失ってしまっている面も否めない。

もちろん、この Project から導出される最終的な What には必ず ICT のテクノロジーが使われるものになるであろう。しかし、そこに至るまでの道筋に、これからどんどん伸びて変化していく BOP の方々とともに歩くということが、本来の適切なビジネス創出につながっていくと信じて止まない。

(2013年6月24日受付)

■ 瀬川秀樹 hideki.segawa@nts.ricoh.co.jp
(株)リコー 研究開発本部 未来技術総合研究センター 所長

