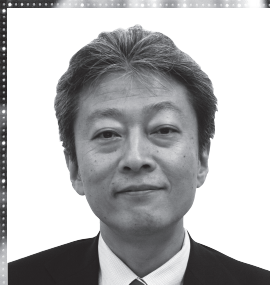


経営者目線で読む景気動向



武藤泰明（むとう やすあき）
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職任。専門はマネジメント。

武藤泰明

11月11日は中国の「独身の日」である。国が定めた祝日ではないが、同国のECサイト運営会社であるアリババがこの日に大々的にセールをしたら当たった。昨2018年の取扱高は3兆5千億円であった。1日である。伸びは鈍っ

両国の年間消費の1%以上を1日で1社が達成したことになる。

中国と日本の個人消費はほぼ同額だが、中国の人口は日本の10倍以上である。したがって、人口1人あたりでは中国の個人消費は日本の10

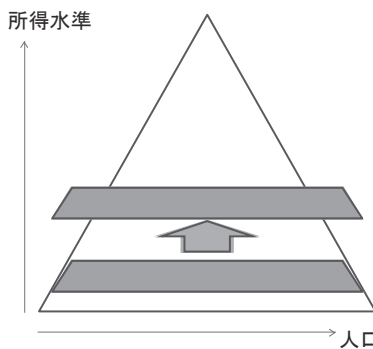
連載 第46回

BOPの終わりと日本企業にとつての意味

たといえ前年に比べて27%増加している。これがどれくらい大きいかというと、日本最大の小売りグループであるイオンの連結売上高が年間で8・3兆円、セブン・アンド・アイが6兆円である。3位はユニクロのファースト・リテイルングで1・8兆円。1日3兆5千億円が、すさまじい規模であることがわかる。また日本と中国の個人消費は年間で約300兆円なので、

分の1である。中国は経済成長を続けているので、1人あたり消費額は今後伸びていく。これに期待する企業は当然多い。独身の日のアリババの売上高は、中国の個人消費の成長を象徴しているといえるだろう。そして加えて重要なのは、ECによって、BOPという市場が「消滅」してしまったのではないかとということである。BOPはよく知られた概念だが一応解説する

BOP(Base of Pyramid)



と、ベース・オブ・ピラミッドの略で、1つの国や地域の底辺、つまり低所得の階層を意味している。低所得という消費層を意味している。魅力がないのだが、新興国ではこの階層の所得の上昇が期待される。人口が多ければ、所得上昇はわずかであっても、グロスの消費額の増加が大きい。そこが魅力である（図）。この市場を先行して開拓するために、企業は農村部に販売チャネルを構築したり、商品のサイズを小さくして単価を下げるといった努力をしてきた。先行投資が必要だが、自社の製品が受け入れられれば、所得上昇に伴って投資が回収できるというシナリオである。

○BOP理論は4回修正されている

しかし現実はずしこのシナリオどおりになっていない。BOP理論は、少なくともこれまで4回修正されてきている。初期のBOPを第1段階の意味で1・0とするなら、その後は次のようになる。

【2・0】ショッピングセンターの出現

所得水準（もちろん消費水準でもある）が上昇すると、その地域にショッピングセンターができる。住民はショッピングセンターでものを買うようになるので、企業がそれまでに苦労して構築してきた販売チャネルが淘汰されることになる。つまり投資が回収できない。

【3・0】ECの出現

所得水準が上昇するとPCやスマホを持てるので、WEBで買い物をするようになる。国によってラストマイル（消費者に商品を届ける手段。日本なら宅配である）の事情はおそらくいろいろだが、結果として企業の販売チャネル戦略は崩壊する。

加えて言えば、ショッピングセンターのような大型店が出店することについて、政治が絡むことも少なくない（新興国の話ではない。日本でも同じようなものである）。結果として、住民の所得上昇に小売店の出店が追いつかないこともある。これもEC化を進める要因の一つである。

【4・0】フルーガル（節約型）イノベーション

低所得者向けに開発した商品が、所得の高い人にも買われる現象を指す。所得が上の階層のほうが支払い能力が高いので、製品としては成功することになる。ただし、競合製品は事前に想定していたとは異なるので、競争戦略は練り直しである。

なお、当初このフルーガル化は1つの国の中の現象として観察されていたのだが、国境を越えてフルーガル化が起きるようになった。つま

り、まず新興国でフルーガル型の製品が開発・販売され、それが先進国にも普及する。リバー・イノベーションである。新興国が開発途上国と呼ばれていた時代には、途上国で販売される商品は先進国向けの既存品の仕様を落として低価格化したものだったが、現在の新興国は人口が多いので、新興国向けに新規に開発しても「もたがとれる」のである。

【5・0】都市型BOP

BOPの語が生まれたころは、低所得者は農村にいたと考えられていた。そして事実そうであった。産業が農業から軽工業（繊維など）、そして重化学工業、さらには知識集約型の先進国型へと発展していく過程で、はじめに起きるのは農業の生産性向上と産出増というのが教科書的な考え方であった。そして農業も工業も、都市型産業ではない。つまり、BOPは農村から工場地帯へと拡大していくはずだったのである。しかし実際にはそうならず、現在、世界の人口増加地域は都市、それも新興国の大都市である。アフリカを例にとれば、農業の生産額が増えない。灌漑などの農業政策を実行する国が少ないためである。だからアフリカ各国は人口が増えると食糧輸入が増える。農業立国ではないということだ。農村部が増えた人口は、農村にいても食べるものがないので都市に流入する。

中国では一気に産業の先進国化が進んだ。だから高い賃金を求めて都市に人が出て行く。タイやベトナムでも状況は同じだと思ってよいだろう。つまり、農村は発展しないのでBOPの所得上昇がない。多数の低所得者が暮らすのは

都市である。BOPは都市に形成されるということである。

○自己選択メカニズム・企業はBOPを見つめる必要がなくなった

BOPの変遷をこのように概観してみて分るのは、ECがBOPを壊してしまったということなのだろう。新興国の消費者は、所得が上昇すればPCやスマホを買い取るようになり、結果としてECを利用する。このように、特定の指向を持つ人々が同じ行動をとるようになることを「自己選択」と呼ぶ。この例の場合、人々は自分の意思でECサイトにやってくる。したがって、企業はかつてのように、低所得者のために製品を考案したり、チャネルを整備したりする必要がない。ウェブサイトで商品を販売していれば、所得の上昇した消費者は自然にそこにやってくる。しかも、その人数はとても多い。BOPという概念そのものが不要になったということである。

そしてこれは、グローバル展開に言わば乗り遅れた日本企業、とくに中小の消費財メーカー、あるいは農協などにとって良いニュースである。なぜなら、先行投資で優位性を築いてきた企業に挑戦するチャンスが大きくなっているからである。もちろん、先行組はブランドを確立しているが、新興国でブランドとあわせて重視されるのはメイド・イン・ジャパンであることらしい。面白いもので、海外に工場進出しなかった企業のほうが有利かもしれないのである。