

# リコー BOP project のこだわり



RICOH

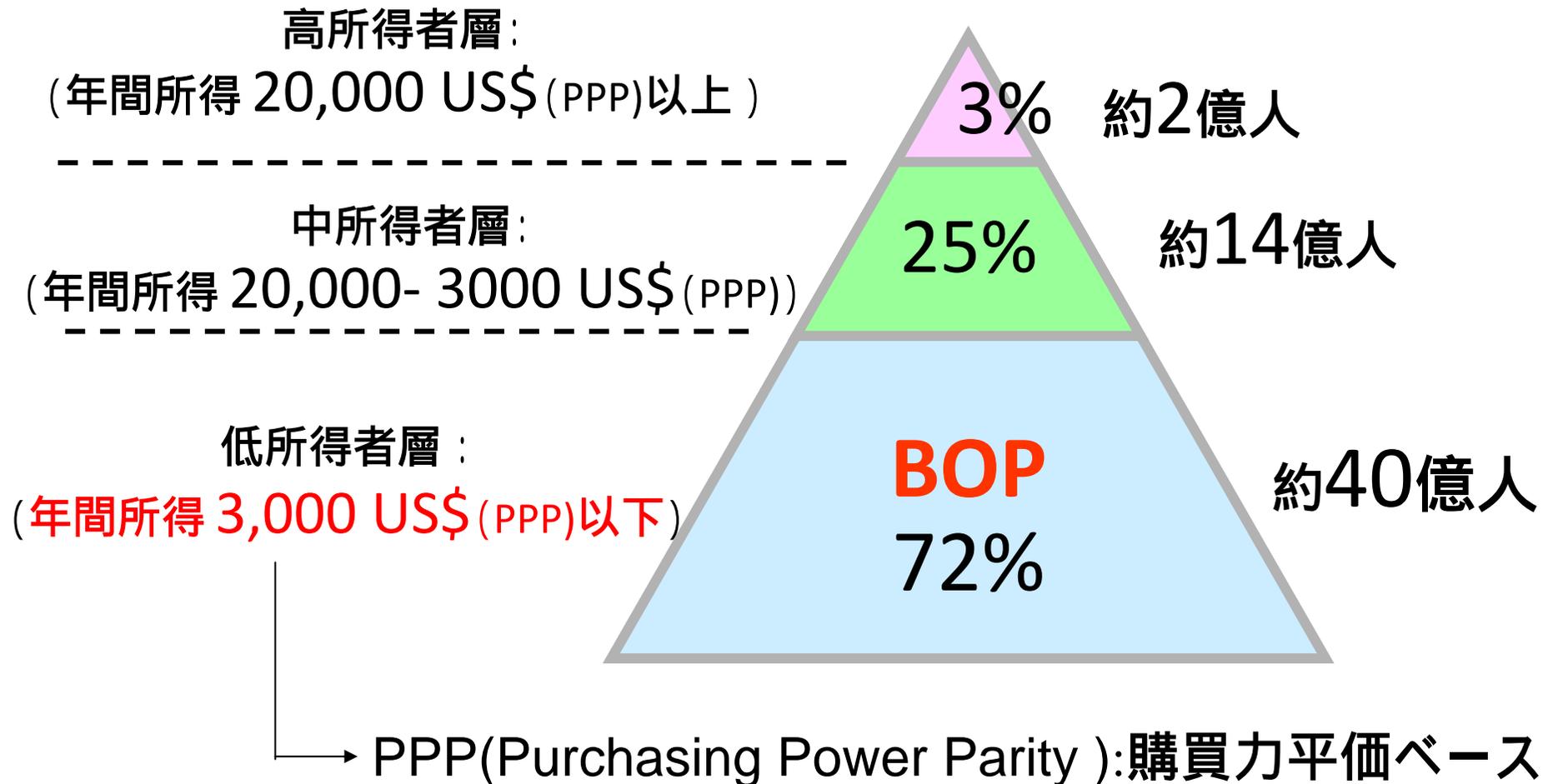
(株)リコー 研究開発本部 未来技術総合研究センター 所長  
& BOP志チーム 座長 瀬川秀樹

2013.9.17 ICSE BOPビジネス講演会2013

# 自己紹介

- 1982 : 大阪大学工学部 精密工学科卒業、(株)リコー入社
- 1982- : 光ディスク
  - 原盤フォトリソグラフィ
  - 国際標準化委員 (ISO , 90mm MO 日本代表団)
- 1992- : 研究開発本部 技術企画
  - 1995年 : Next 委員会 (将来事業検討会)
- 1997- : Ricoh Innovations Inc. (シリコンバレー)
  - 企画 (ベンチャーへの直接投資(CVC)も)
  - 新規事業の企画 ~ 事業開始 ~ 撤退
  - R&Dサポート
- 2002- : グループ技術企画室 技術戦略室・室長
- 2007- : オフィス事業統括センター 技術戦略室・室長
- 2009.10- : 総合経営企画室 新規事業開発センター 副所長
- 2012.4- : グループ技術開発本部 副本部長
- 2012.10- : 研究開発本部 未来技術総合研究センター 所長

# **BOP: Base (or Bottom) of the Pyramid**

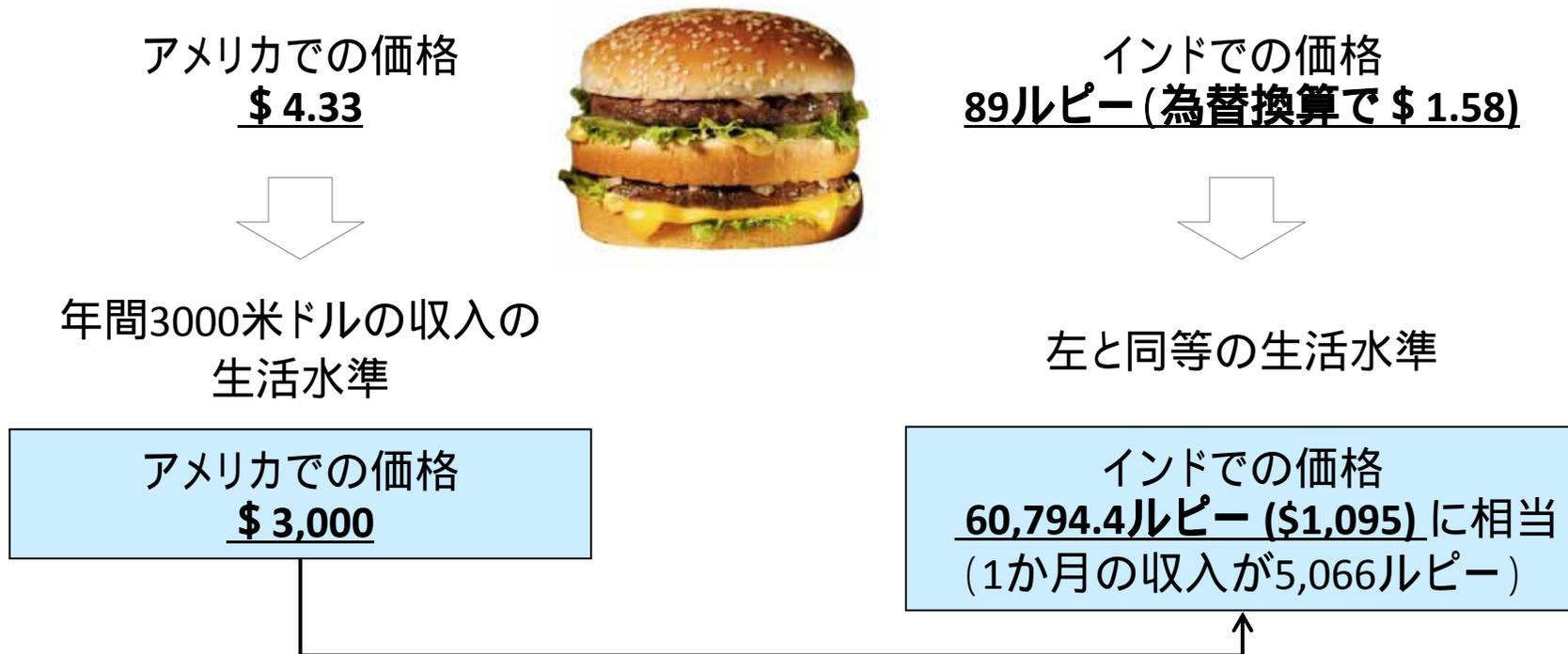


# PPP(Purchasing Power Parity ):購買力平価ベース

ある国である価格で買える商品が  
他国ならいくらで買えるかを示す交換レート。

(PPP = 基準時点の為替レート × A国の物価指数 / B国の物価指数)

< Big Mac Index (PPPのひとつ) で\$3000USを換算すると… >



# 世界のBOP層の総経済規模は 日本市場・インド市場に匹敵

|      | 経済規模<br>総人口 x 所得 (US\$PPP) |
|------|----------------------------|
| 総BOP | 約4兆8660億                   |
| 日本   | 約4兆2835億                   |
| インド  | 約3兆0921億                   |

(出典: World Resource Institute “Next 4 billion” 2007よりJRI作成)

# 「見えざる富」の存在



BOP層には

- 不定期的な収入
- 物々交換
- コミュニティ内の共有物  
(農作物、家畜など)

など、金銭価値に換算されない富が存在

本来どの程度の富が存在するのは不明。

- 「金銭価値に換算すると家計に余力があるかもしれない」、  
のもBOP層の大きな特長
- 「見えざる富」も含めてビジネスモデルを設計すべき

# リコーがBOPビジネスに取り組む背景・目的

「創業の精神」

「三愛精神」



人を愛し : お客様や社員はもとより、あらゆる人を大切にする

国を愛し : 地球、社会を大切にする

勤めを愛す : 自らの仕事に誇りとやりがいを持って、誠実に取り組む



BOPビジネスは、ぴったりはまる

## リコーがBOPに取り組む背景・目的・意義

会社が永続的に発展していくためには、  
「持続性」と「事業の成長」が必要である。  
そのためには、以下二点が重要。

(1) 社会的責任を果たすこと

(2) 最も変化・成長している領域で  
チャレンジすること

(イノベーションを起こし続け常に変化していく)



■BOP ビジネス

は、外せない

## (1) 社会的責任を果たすこと

### ミレニアム開発目標 MDGs (Millennium Development Goals)

極度の貧困と飢餓の撲滅など、  
2015年までに達成すべき

- 8つの目標、
- 21のターゲット、
- 60の指標

開発分野における  
国際社会共通の目標  
(189の全加盟国 (2000年当時))

#### ミレニアム開発目標 (MDGs)

国連ミレニアムサミットで採択され、  
2015年を達成期限とするグローバルな目標。



目標1 極度の貧困と飢餓の撲滅



目標2 普遍的初等教育の達成



目標3 ジェンダーの平等の推進と  
女性の地位向上



目標4 乳幼児死亡率の削減



目標5 妊産婦の健康の改善



目標6 HIV/エイズ、マラリア、  
その他の疾病の蔓延防止



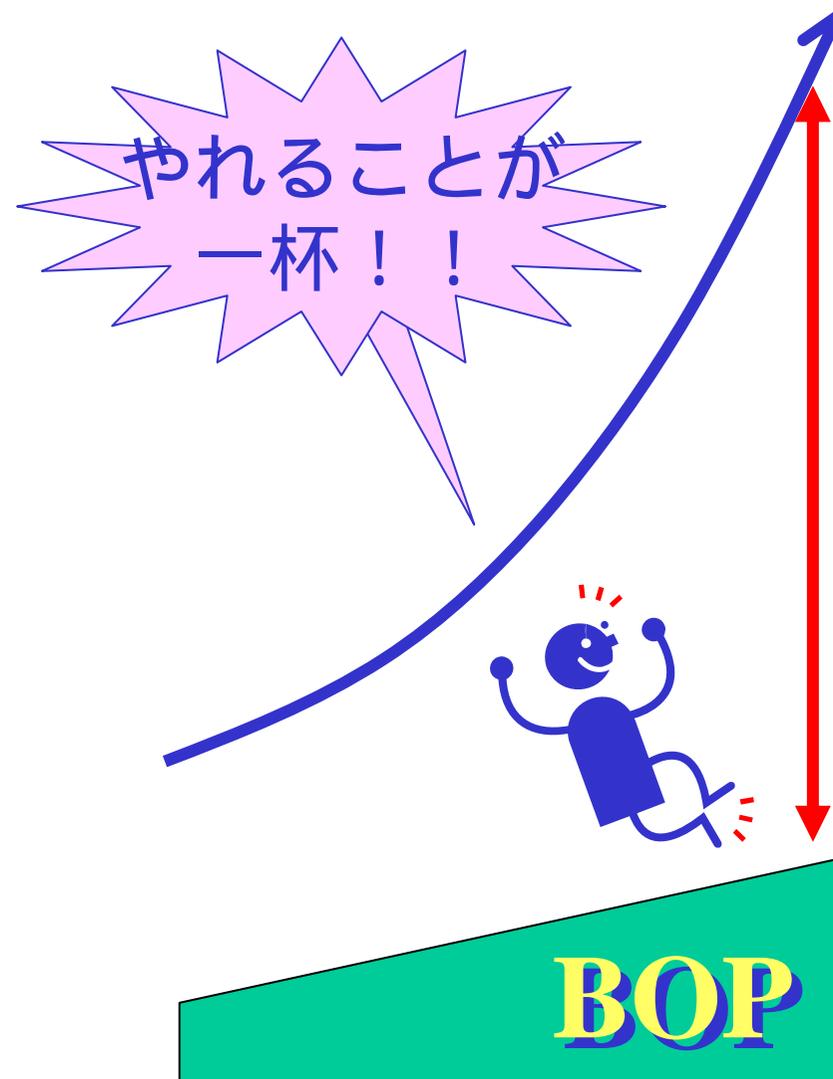
目標7 環境の持続可能性の確保



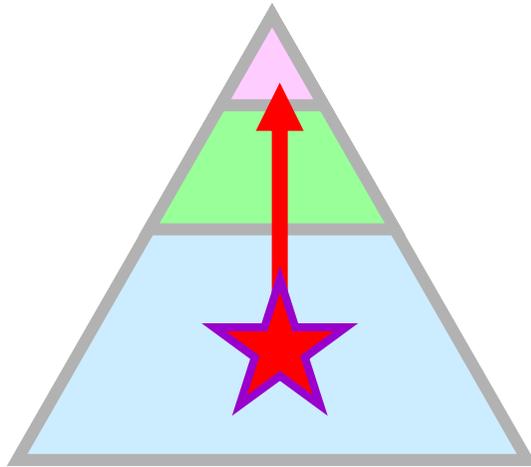
目標8 開発のためのグローバル・  
パートナーシップの推進

※MDGsのロゴは、NGO・ほっとけない世界の  
ますしさ (GCAPジャパン) が作成

(2) 最も変化・成長している領域でチャレンジすること  
(イノベーションを起こし続け常に変化していく)



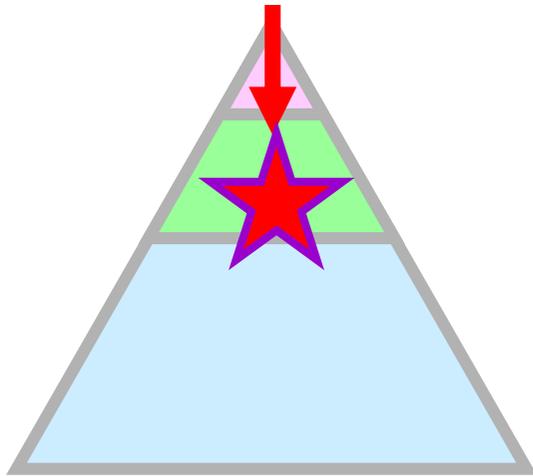
# リバースイノベーション



上から下へでなく  
下から上へ



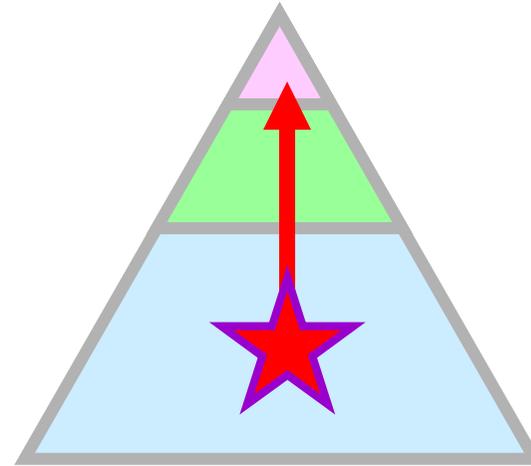
## 【従来】



70%の価格で  
70%の性能を



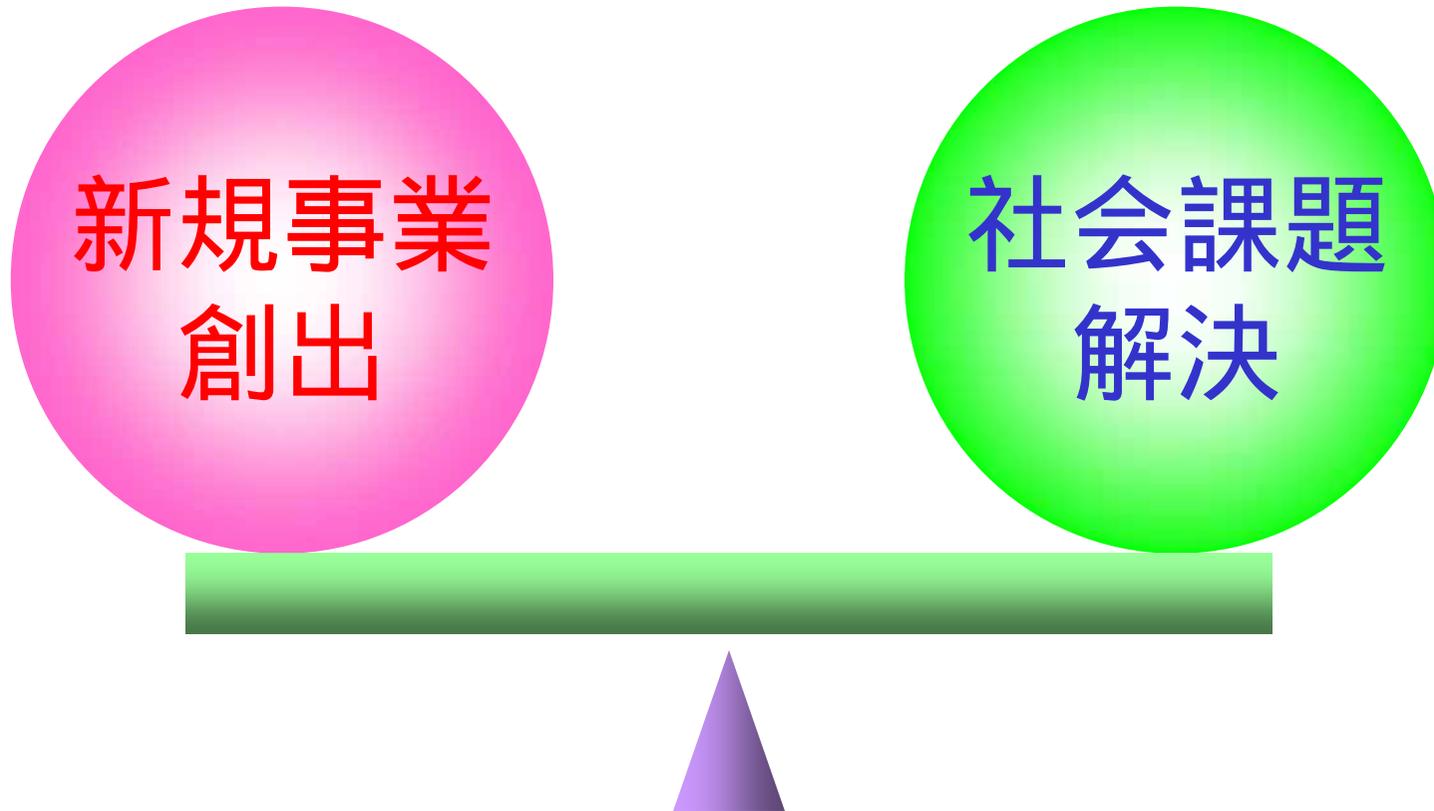
## 【リバースイノベーション】



15%の価格で  
50%の性能/ソリューションを



目指すは・・・



# 社会貢献と企業の成長との両立を目指す 『価値創造CSR』



# (株)リコー BOP志チーム

- 与えられた仕事としてでなく、自ら志を持って集ったチームとして発足 (2008.10)
  - 組織も横断、通常業務でないメンバーも
  - コアメンバー：約10名
  - 協力・関心ありメンバー：約150名
- 下(草の根的活動)と  
上(経営層への働きかけ)の両立
- 紆余曲折の後、正式に認められ  
BOP現地(インド農村部)での  
活動を開始



## 志チームのこだわり

- × [これまでの日本の製造業では]
  - (製品を買ってくれる) 市場として
  - (製品を作ってくれる) 工場として

『対等なパートナーとして双方の持続的事業の開発』  
現地の人の持続的なビジネスを創出し、  
同時にリコーのビジネスを創出する

リコーは、これまでも中小企業を中心に  
「お客様のビジネスを成功させるためのお役立ち」  
というビジネスをやってきた

# 顧客からみたリコーの存在価値(リコーだから頼もう、買おう)

自分(顧客自身)の  
ビジネスを成長させるのに  
頼りになるのがリコー



# ありがちなアプローチ

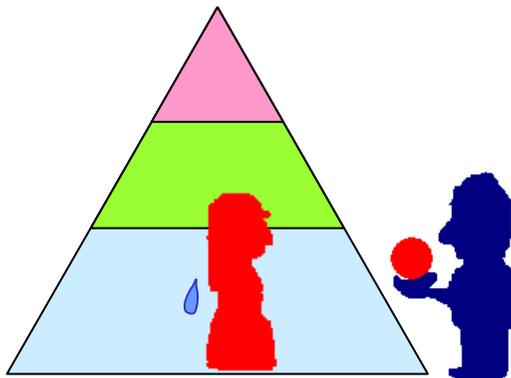
：「棚」をまず見る。

リコーのリソース棚  
(製品、技術、ノウハウ…)



うーん…  
BOPに何を売ろうかな

やっぱりプリンターだな



どの機能はいらない？  
いくらだったら買う？

# 志チームのアプローチ

：「棚」は後で見る。

まずは  
現地の方々のビジネスを創り

育てて

寄り添ってサポート

リコーの資源棚  
(製品、技術、ノウハウ...)

私のビジネスに  
役に立つわ！

Wow!

これ、どうでしょう？

何が使えるかな？  
何を新たに作らないといけないかな？

## 基本ポリシー

現地の方々のビジネスを創り・育て、  
それに寄り添ってサポートをすることで  
リコーのビジネスを見つける

# 活動ステップ

BOPを知る  
(文献調査、関連者とのネットワーク)

BOPを知る  
(現地で一緒に生活する)

製品・サービスアイデア出し  
(現地の人と一緒に考える)

製品・サービステスト  
(現地の人と一緒に行う)

事業化ステップへ

Whatはここで  
やっと出す

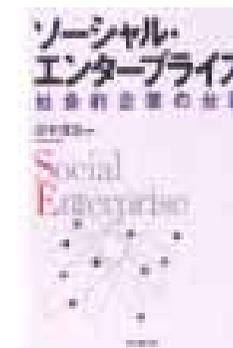
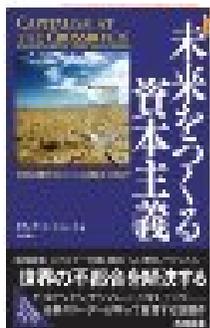
思い込みや  
押し付けの  
排除

やっと  
この辺

## BOPを知る

## --- BOPの市場調査に向け

### ◆関連資料を読む



### ◆国際機関/NGO、関連団体へのヒヤリング

UNDP、オックスファム、ケア・インターナショナル、  
セーブ・ザ・チルドレン、外務省、JICA、アライアンスフォーラム財団

### ◆セミナー・講演会：BRAC アベド会長、グラミン銀行 ユヌス総裁など

# これまでの活動

# アイデアを形にしてみる

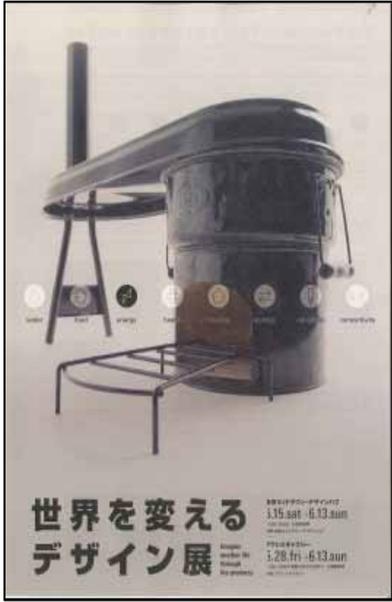
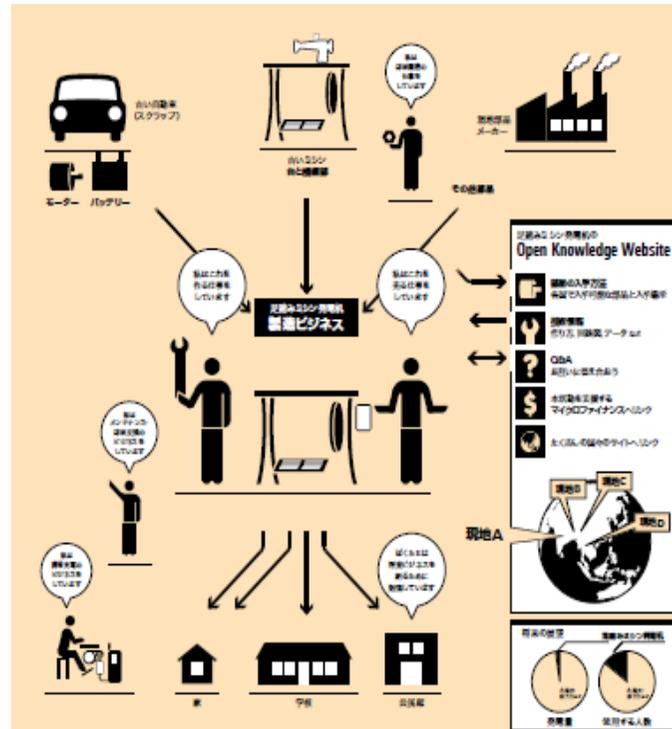
九州大学 アシル・アハメット教授とアイデアを出し「足踏みミシン発電機」のプロトタイプを開発。



ハッデンキ  
足踏みミシン発電機

## Treadle Power

Using old machines to power new devices



2010年5-6月

電化へのプロセスが複雑なことで、従来の電気やインターネット等の利用ができません。音や、知覚レベルが向上している現状がある。近年、地上波での放送も増加している太陽電池システムは、高効率で大規模に立派なエネルギーが、先着者がインセンティブも受けてしまっている。場所でのビジネス創出が決定される。したがって、電気機器の入り手がその地域で入手できるもので、効果的であるような方法が必要である。

九州大学のアシム・アハメット博士と共同開発したアイデアから、SDPの構築に着手があり、手探りである試行錯誤の過程で、開発に協力もお願い、プロトタイプも製作。商業の必要ではないが、「左」と「右」の両方に応用された作品である。

株式会社リコー

|       |              |
|-------|--------------|
| 本社    | 058-622-0000 |
| 福岡支店  | 092-633-1000 |
| 札幌支店  | 011-833-1000 |
| 仙台支店  | 022-633-1000 |
| 東京支店  | 03-675-4000  |
| 大阪支店  | 06-675-4000  |
| 名古屋支店 | 052-633-1000 |
| 京都支店  | 075-633-1000 |
| 神戸支店  | 078-633-1000 |
| 広島支店  | 082-633-1000 |
| 福岡支店  | 092-633-1000 |
| 鹿児島支店 | 099-633-1000 |
| 那覇支店  | 098-633-1000 |

http://www.ricoh.co.jp/



【候補国 選定条件】

人口が多い、人口密度が高い

貧困レベルが多様

内戦・テロの無いところ

外人や他宗教排斥の動きがないところ

リコーの販売チャネルが協力的、

もしくは関係の無いところ

信頼できるNGO（ビジネスセンスのある）

が存在すること

+ これまでの「縁」（現地経験者の存在等）

バングラデシュ

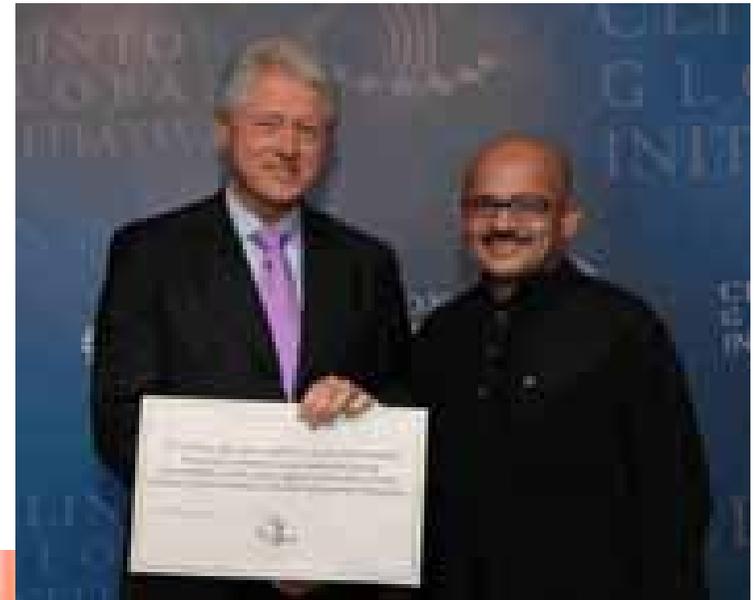


ターゲットをインドのBOPに変えて現地パートナー探し

# インドのパートナー Drishtee

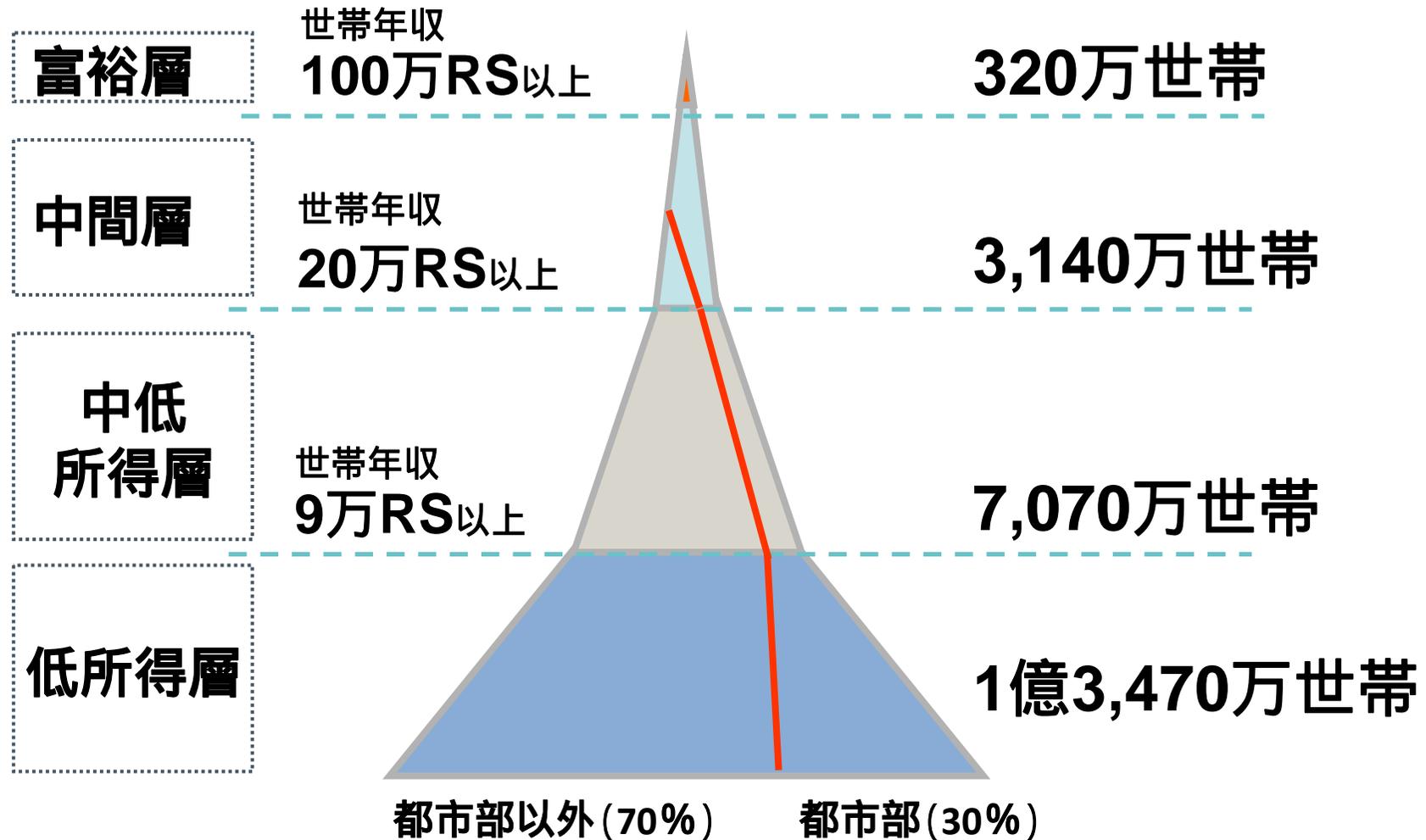


- 2000年設立した企業（営利企業）
- 約250名
- 農村部の貧困地域の貧困削減
- 農村部に商品・サービスを届け、人々に職業や収入向上の機会を創り出す
- Entrepreneur 15,000人創出



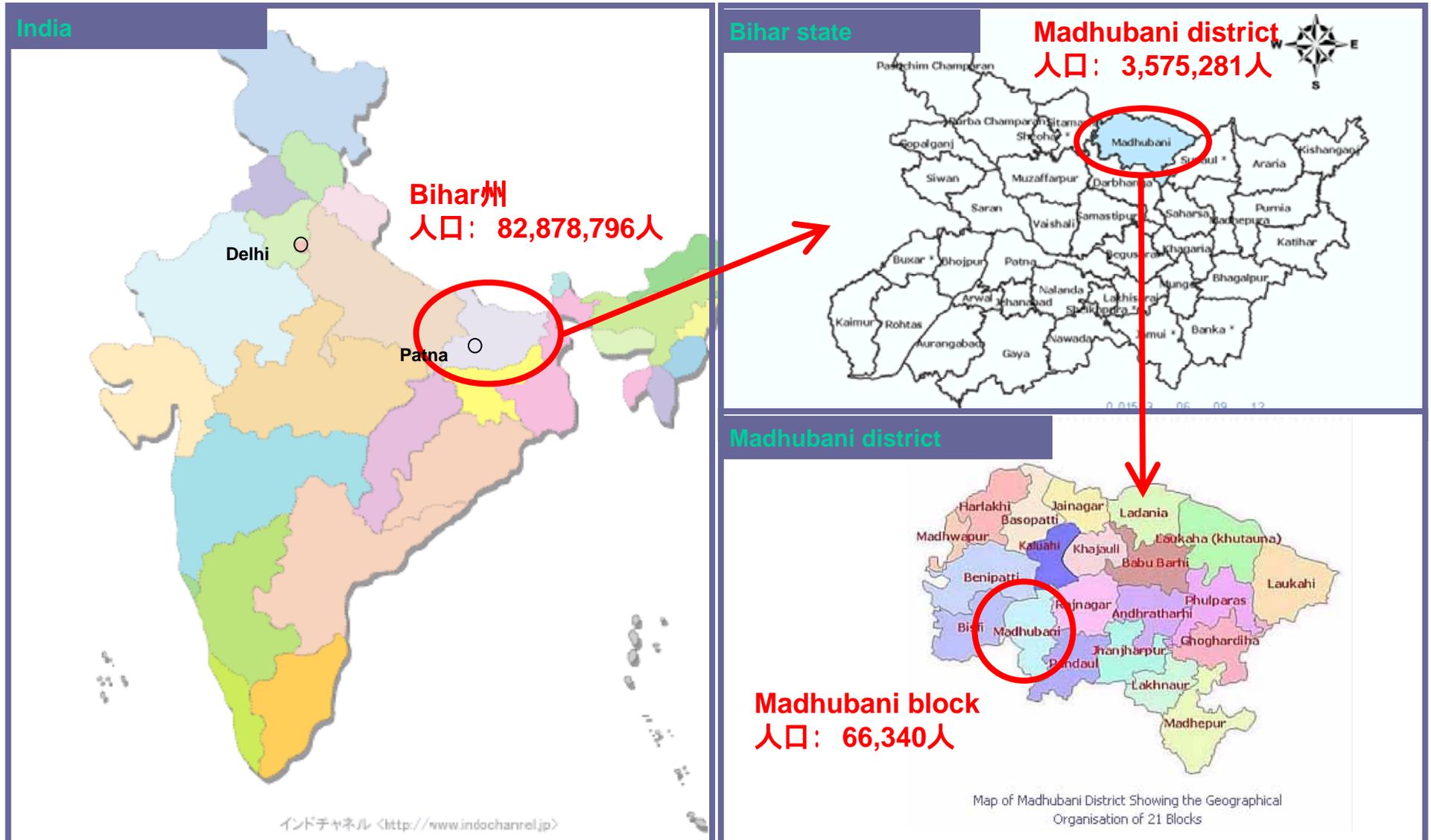
# インドBOP層の現状 ~ 所得構造と世帯状況 ~ (2009年)

\* 人口の7割が農村部、その9割以上が中低所得層以下



( 1Rs= 約1.4円 (2012.8) )

# 滞在 / 活動場所：インド・ビハール州の農村部





# 安定した電気は当たり前ではない



**Electronic Generator**



# Stabilizer everywhere



BOPを知る

(現地で一緒に生活する)

製品・  
サービス  
アイデア出し  
(現地の人と一緒に考える)

---

2010.7 : 活動する農村部を選択

---

2010.10-11(一ヶ月) : 1st stay

- 仕事・生活体験
  - 様々な人にインタビュー
- 

2011.1-2 (一ヶ月) : 2nd stay

- 更なる深掘り

現地の人からのアイデア

アイデアコンペティション  
(30件 9件 3件)

---

2011.5.3 :

Entrepreneur Final Presentation

Papad事業 スパイス事業 学校事業  
(事業開始に向けてサポート中)

# 現地で生活

- 働く
- イベント開催
- インタビューする

生活する・働く



イベント開催して溶け込む



# イベント開催して溶け込む



インタビューする



現地の人々による  
事業アイデアの発掘～事業立ち上げ

BOPを知る

(現地で一緒に生活する)

製品・  
サービス  
アイデア出し  
(現地の人と一緒に考える)

2010.7 : 活動する農村部を選択

2010.10-11(一ヶ月) : 1st stay

- 仕事・生活体験
- 様々な人にインタビュー

2011.1-2 (一ヶ月) : 2nd stay

- 更なる深掘り

現地の人からのアイデア

アイデアコンペティション  
(30件 9件 3件)

2011.5.3 :

Entrepreneur Final Presentation

Papad事業 スパイス事業 学校事業  
(事業開始に向けてサポート中)

2010.10-11(1st stay), 2011.1-2(2nd stay)



2011.2 “idea competition”

リコーメンバーによる  
現地の人々のための  
事業アイデア～事業立ち上げ

**Print Shop**  
**Women's Shop**

約200の  
アイデア  
から

製品・  
サービス  
アイデア出し  
(現地の人と一緒に考える)

2011.2-7 リコーメンバーからの  
アイデア作り  
(現地の方のビジネス)

- Women's Shop
- Print Shop

2011.7 プレテスト@マンゴー大会

2011.12 パイロット店舗開始

製品・  
サービス  
テスト  
(現地の人と一緒に  
行う)

2012.7- 店舗数拡大中、  
事業アイデア磨き中

ウツタルプラデシュ州  
Luchnow 空港から1.5時間  
Thawar村

ビハール州  
Patna 空港から6時間  
Saurath村と近辺



リコーが生んだアイデア  
(現地の人たちのビジネス)

# Print Shop



**DRISHTEE** **Niji Iro** **RICOH 志**

## नीजी ईरो फोटो प्रिंटिंग

जापानी तकनीक से फोटो प्रिंट एवं  
कपड़ों पर विशेष प्रिंटिंग की सेवा

गांव - नबीपनाह, ब्लॉक - मॉल  
जिला - लखनऊ (उ०प्र०)

# Print shop

## 写真を撮って、プリントするサービス

- 村人が写真に強い興味や関心  
(by 現地滞在活動での気づき)
- 「撮ってあげる」「プリントする」をまとめたサービス
  - 撮影出張サービス
  - オンサイトサービス（イベント会場など）
- 村の近隣にはそういうお店がない
- 現在 3 店舗



リコーが生んだアイデア  
(現地の人たちのビジネス)

# Women's Shop



# Women's Shop

## 女性による女性のためのお店

【現状】女性用の商品も男性から買うしかない  
洋服、化粧品、アクセサリ、下着、生理用品・・・

\* 女性の社会進出が遅れていることが原因

女性が気軽に行けて、  
女性に必要な商品・情報のあるお店を通して、  
農村部の女性をエンパワーしたい！  
(女性のコミュニティの場にも)

Women's shop 1 @ BH July .2012



# Women's Shop

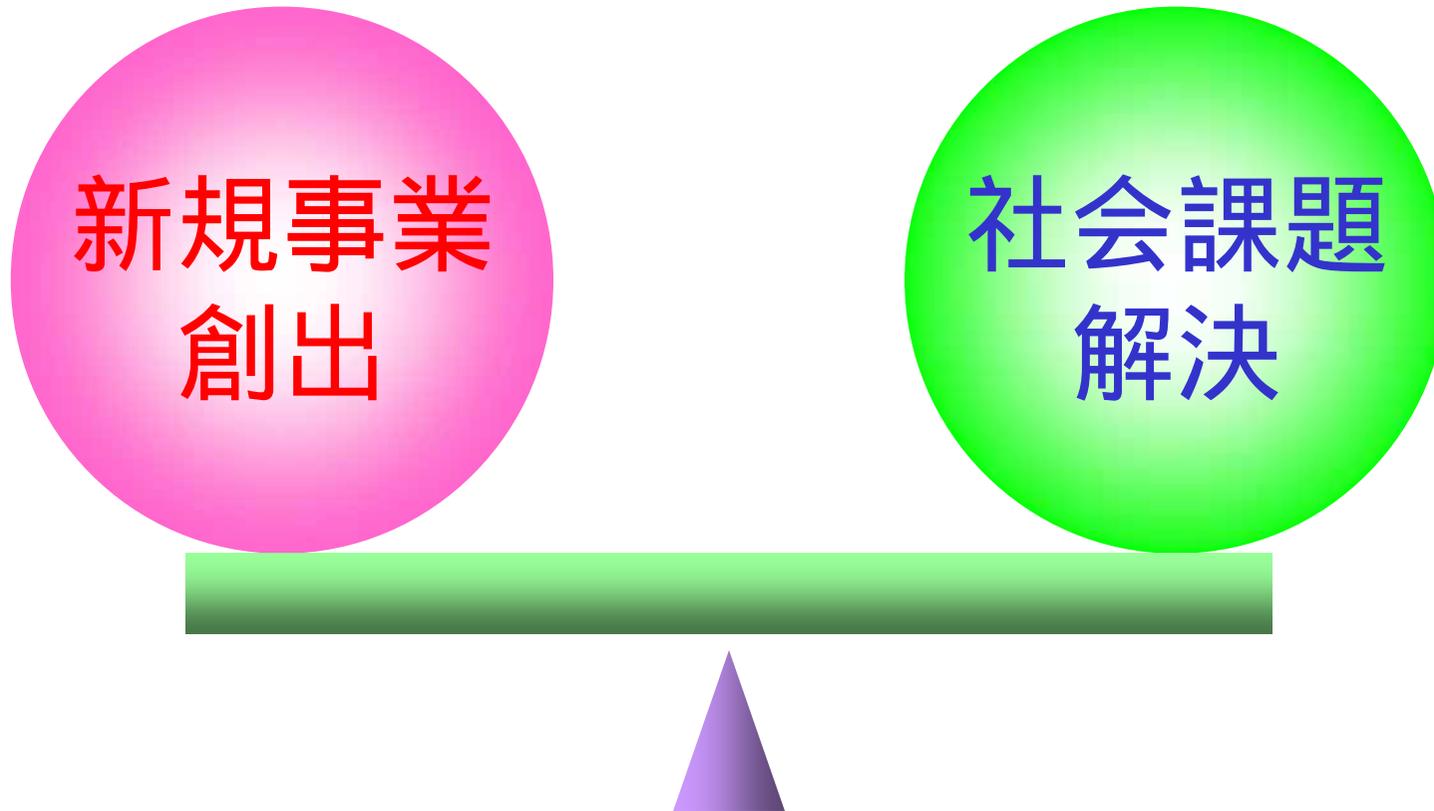
- **基本パターンが見えてきた**
  - 子供が大きくなった教育を受けていたお母さん
  - ご主人が協力的
  - 自宅の一部を改造
- **扱っている商品**

アクセサリー、パーソナルケア用品(生理用品、石鹸、クリーム)、化粧品、洋服
- **店舗状況**
  - ◆ 現在12店舗

## 基本ポリシー

現地の方々のビジネスを創り・育て、  
それに寄り添ってサポートをすることで  
リコーのビジネスを見つける

目指すは・・・



今の状態は...

一粒で色々  
美味しい!

色々なふりかけ

モチベーション  
閉塞感打破  
人材育成  
社会貢献

新規事業創出

マーケティング活用

社会課題解決

まだまだ時間が...

## 3年前は…

分っていないことは分っていたけど、  
何が分っていないかも分っていなかった

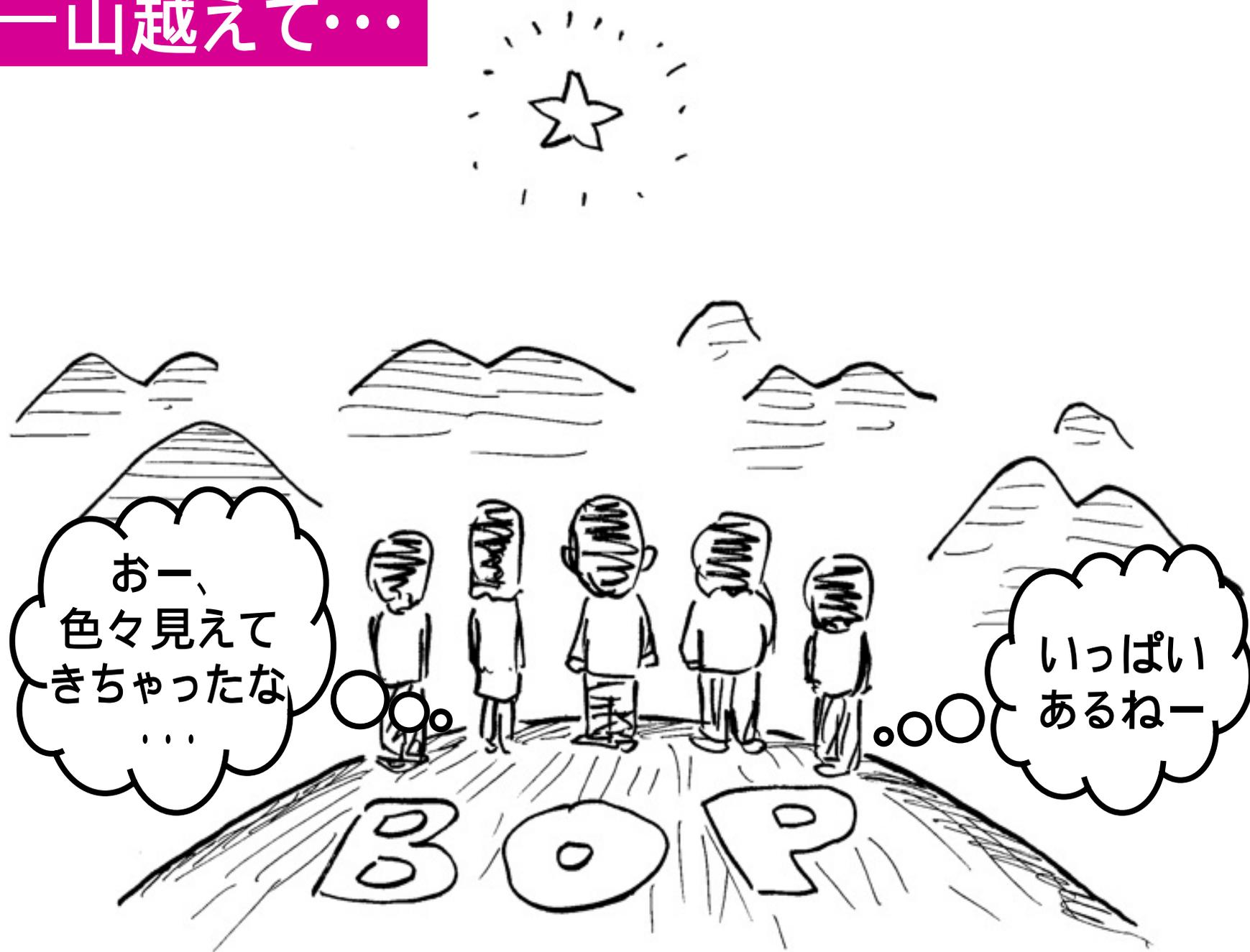


お  
!

とにかく行くぞ!

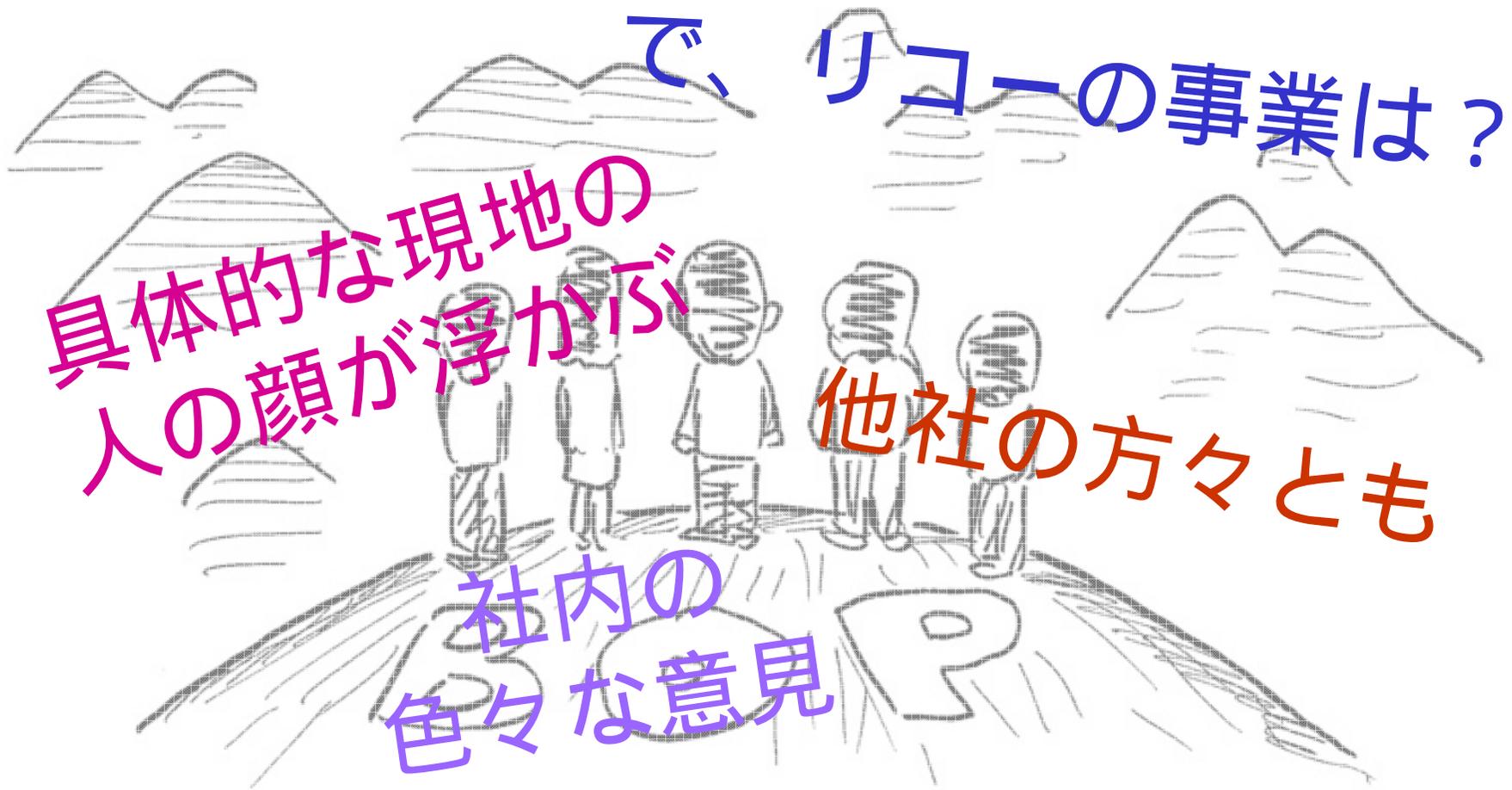


# 一山越えて…



Entrepreneurから  
ヒーロー・ヒロインを！

具体と抽象  
個別と水平





*Thank you*