

2009年1月29日

JAIBS 国際ビジネス研究学会

---

## 日本企業によるBOPマーケットの開拓

菅原 秀幸 (北海学園大学)

<http://www.SugawaraOnline.com>

[hide@SugawaraOnline.com](mailto:hide@SugawaraOnline.com)

1

【本研究報告の出発点】

## 日本企業によるBOPビジネスの可能性は？

---

3つの疑問？ なぜ？ なぜ？ なぜ？

Why? 日本企業によるBOPビジネスの実践例は数少ない

Why? CSRの一環として関心を寄せる企業は増大

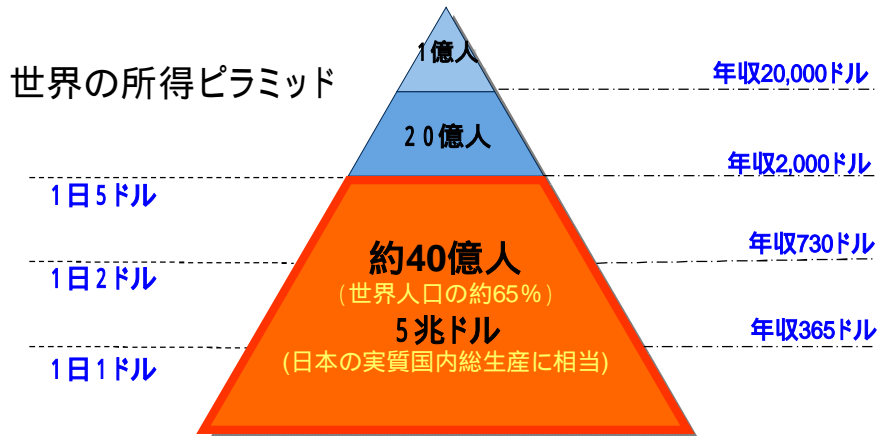
Why? BOPビジネスの研究は皆無に等しい

---

2

## BOPとは？

BOP = Base / Bottom of the Pyramid



World Bank(2005)より作成

## BOPビジネスとは？

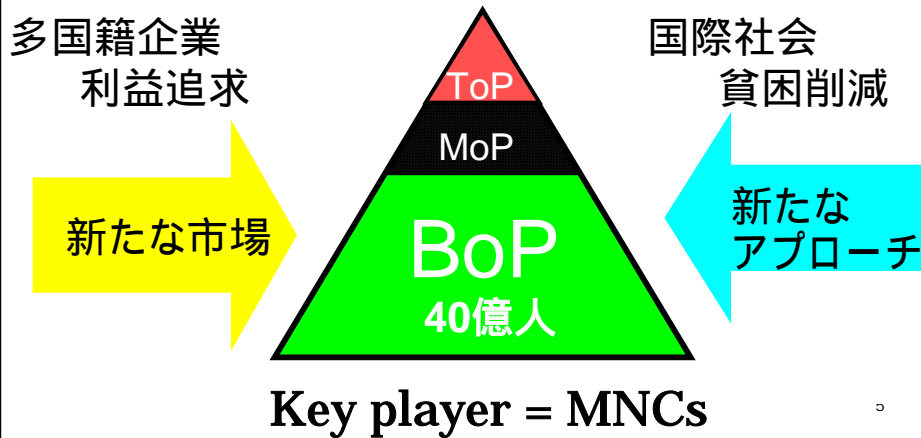
「BOPな人々」を巻き込んで、BOP層のニーズを満たす製品・サービスを開発・提供し、BOP層の生活向上に寄与する。

**Value for Society, Value for Business**

「慈善活動とは異なり、本業を通じて、ビジネスの成功と同時に途上国の持続可能な開発を実現する」

## BOPビジネスの意義

ビジネス上の意義 + 社会的な意義



## BOPビジネスへの関心の高まりの背景

### 1. 貧困削減

50年間に2兆5千億ドル  
(日本の国家予算4年分)  
失敗?

MDGs (ミレニアム開発目標)の達成  
2015年までに世界の貧困  
層を半減

### 2. 新市場の開拓

先進国市場の成熟化

### 3. CSR

経営課題の中核となる

## BOP論のポイント

---

1. BOPこそ、可能性を秘めた未開拓の魅力的な**市場**。
  2. BOPを慈善や援助の相手としてはなく、**ビジネスの相手**として重視。その結果、所得が向上し、貧困の削減につながる。
  3. 多様で豊富な経営資源をもっている**多国籍企業**こそが、それらを活用してBOPビジネスにおいて主導的役割を果たせる。
- 

7

## BOP論の流れ

---

- 1998年 Prahalad & Hart が、BOPを着想
  - 2002年 “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”
  - 2005年 *Base of the Pyramid Protocol 1st Edition*1 - Cornell Univ.
  - 2006年 *The Global Development Alliance* - USAID
  - 2007年 *The Next 4 Billion, Capitalism at the Crossroads*
- 

### 2008年

---

1. **Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor**  
UNDP(国連開発計画)
2. **Creating Wealth and Value at The Base of The Pyramid**  
CSR Europe (70多国籍企業 + 欧州25カ国経済団体)
3. **Business Call to Action**  
UNDP総裁 + 英国首相

*Base of the Pyramid Protocol 2nd Edition*  
*Nestlé Creating Shared Value*  
*Unilever Sustainable Development Report*  
*Measuring Unilever's Economic Footprint*

## BOP論の変遷と現在

---

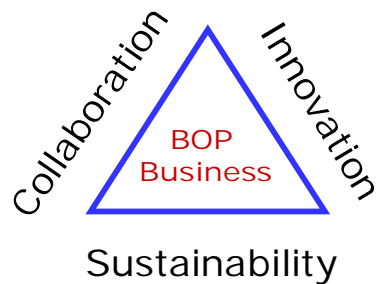
BOP as consumers,



as producers,



as partners



It is easy to speak about,  
but more difficult to put  
into practice.

---

9

## BOPビジネス成功のための基本戦略

---

- (1) BOPのニーズを満たすユニークな製品・サービスを  
購入可能な価格で提供する。
- (2) BOPで新たな価値を創造する。
- (3) 斬新なパートナーシップを構築する。

**「価値共創アプローチ」**

10

## BOPビジネスへの懐疑

---

1. BOPビジネスは、実際のところ本当にBOP層に届いているのか？
2. BOPビジネスは、「企業帝国主義(corporate imperialism)」が装いを新たにしたものではないのか？
3. BOPビジネスによって提供される製品・サービスは持続可能なものなのか？

---

11

## BOP市場の特徴 - 多様性

---

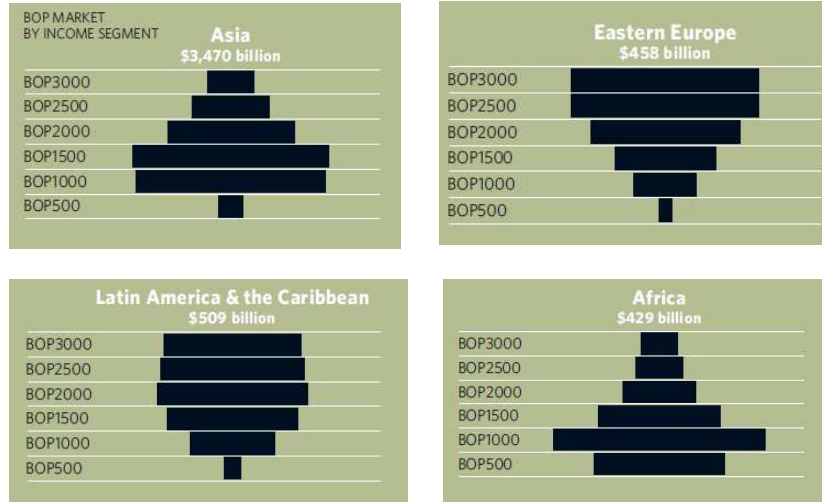
40億人・5兆ドルの市場



(Source) Hammond, et al., (2007), p13

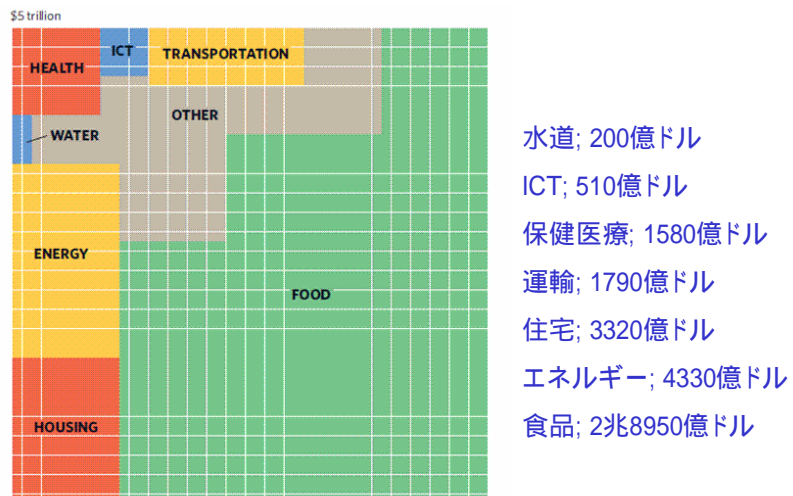
- BOP市場開拓の難しさ
1. 普遍的な方法はない
  2. やって見ないと分からない
  3. 成功の評価が難しい

## 国・地域による多様性



(Source) Hammond, et al., (2007), p19

## セクターによる多様性



# ヤクルトの海外事業展開

(資料)『ヤクルト社会環境レポート2008』



31カ国・地域(2008年) → 45カ国・地域(2010年)

27事業所・1研究所

1日の販売本数 1640万本

15

## 日本発のBOPビジネス? - ヤクルトレディ

1963年: ヤクルト・レディ開始(日本)

女性への雇用機会の提供



現在: 海外で約3万6千人のヤクルトレディ

(欧米・香港を除く)



## ヤクルトレディによる宅配

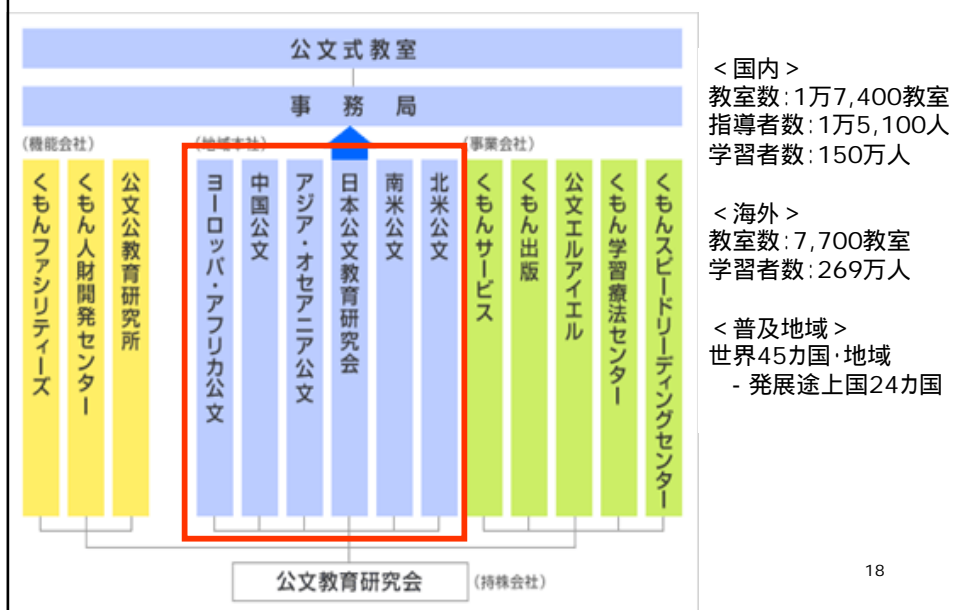


12の発展途上国 - インド、ベトナム、タイ、中国、フィリピン、マレーシア、インドネシア、ブラジル、ウルグアイ、アルゼンチン、メキシコ、ペリズ

ヤクルト本来の価値を伝える - のどの渇きを癒す飲料ではなく、  
乳酸菌がもたらす「健康」 全世界、同一品質

17

## 公文式の海外事業展開



18

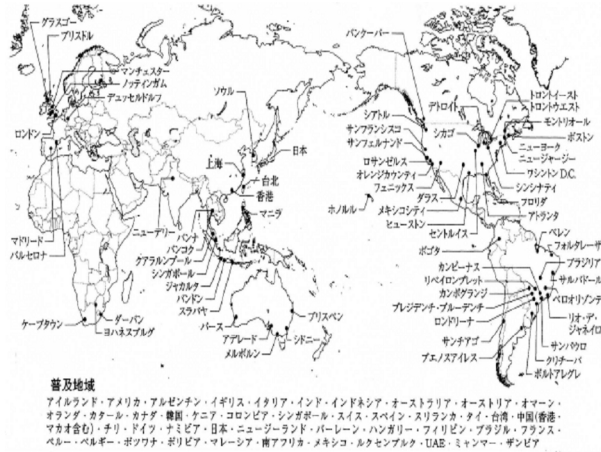
# 教育を通して世界平和に貢献

1955年 算数教室開設

1974年 NYで教室開設

+ 35年

現在 45カ国・地域で展開



インストラクターは個人事業主

発展途上国での会費： 約3000円 19

## 公文式の強み

1. 優れた教材
  - 学習指導要領に拠らない独自の教材 世界共通
2. 標準化された指導方法
  - インストラクターの力量に依存しない指導 標準化
3. 優秀な指導者
  - 20、30年と継続されている多くのインストラクター



模倣不可能

20

## 事例企業に共通する成功要因

---

### 1. 創業時からの理念

「人も地球も健康に」(ヤクルト)  
「教育を通じて世界に貢献」(公文)

### 2. 現地の人と価値を共有

健康(ヤクルト)、教育(公文)

### 3. 現地の人をパートナーに

ヤクルトレディ(ヤクルト)、インストラクター(公文)

---

21

## BOPビジネスの成功要因


---

1. Long term

2. Shared Value

3. Partnership

本来、日本商人のDNAに  
組み込まれている

 近江商人の三方よし  
「売り手よし 買い手よし 世間よし」

---

22

## 本業を通して社会的課題に対応

---

安定した生産体制を確立させ、将来のビジネスを拡大させるためには、社会基盤の整備が不可欠である。CSR活動は慈善事業ではなく長期的な投資である。

(ハリー・ガゼンダム南アフリカトヨタ副社長)

海外でのビジネス活動は、その国の土地や人材など、資源の提供を受けなくては成り立たない。その資源を提供する地域社会の発展を促すことは、その土地で活動する企業の責任でもある。

(是永和夫三菱商事ヨハネスブルグ支店長)

---

23

## 日本企業はBOPビジネスに成功するか？

---

### 【理由】

1. 日本企業が、元々もっている経営理念、経営スタイルは、BOPビジネスにむいている。
2. すでにながりの日本企業は、BOPビジネスを行っているはず。
3. 日本企業にBOPビジネスの認識を普及させる。

---

24

## 結論 「日本企業によるBOPビジネスの可能性は？」

---

議論より実践 「理念としては素晴らしいが、具体的には？」

Call to Action 「いかに実践に踏み出すか」

### —— 日本企業がBOPビジネスを成功させるために ——

1. 本来、BOPビジネスとCSRとは、明確に区別されている。  
CSRの一環としてみなすと、中核的な事業とはなりえない。
2. CSRを「本業を通しての社会的課題への対応」と捉え、BOP  
ビジネスもCSRの発展型として考える。
3. CSR担当者が入り口となり、その後、経営企画やマーケティング  
担当者がBOPビジネスを担う。

## References

- Clay, Jason W.(2005), *Exploring the links between wealth creation & poverty reduction: a case study of Unilever in Indonesia*, Oxfam
- CSR Europe (2008), *Creating Wealth and Value at The Base of The Pyramid: Unlocking Synergies among Business, Stakeholders and the European Commission*, [www.csreurope.org/toolbox/baseofthepyramid](http://www.csreurope.org/toolbox/baseofthepyramid)
- Hammond, A. L., et al, (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute  
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- Hart, Stuart L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd Edition), Wharton School Publishing. (『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008.)
- Karnani, A. (2006), Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage, *Ross School of Business Paper No. 1035*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=914518](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914518)
- Kandachar, P. and M. Halme, eds. (2008), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing.
- Kapstein, Ethan B.(2008), *Measuring Unilever's Economic Footprint: The Case of South Africa*, Famous Publishing
- Nestlé(2008), *Creating Shared Value*, (『共通価値の創造』)  
<http://www.nestle.com/SharedValueCSR/Overview.htm>
- Prahalad, C. K. and Stuart Hart (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *Strategy + Business*, 26 (2002): 54-67
- Prahalad, C. K. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing. (『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005.)
- Simanis, Erik and Stuart Hart (2008), *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy* Second Edition  
<http://www.bop-protocol.org/docs/>
- UNDP(2004), *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, <http://www.undp.org/cpsd/report/index.html>
- UNDP(2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, (『貧困層を対象にしたビジネス戦略 - すべての人々に価値を創造する』)  
<http://www.undp.org/gimlaunch/>
- Unilever (2007), *Sustainable Development 2007*,  
<http://www.unilever.com/sustainability/sustainabledevelopmentreport/>
- USAID (2006), *The Global Development Alliance: Public-Private Alliances for Transformational Development*  
[http://www.usaid.gov/our\\_work/global\\_partnerships/gda/about.html#](http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/about.html#)