



研究レポート

No.382 January 2012

BOP ビジネスの戦略的展開

主席研究員 金 堅敏

富士通総研(FRI) 経済研究所

BOPビジネスの戦略的展開

主席研究員 金堅敏

jjm@jp.fujitsu.com

【要旨】

新興市場開拓を急ぐ日本企業は、ミドルクラスより所得の低い層(購買力平価で一人当たりの年収 3,000ドル未満の所得層)、いわゆる BOP(Base of the Economic Pyramid)ビジネスに大きな関心を寄せ始めている。しかし、1)BOP 層は本当に市場性があるのか、2)参入するなら、どのような事業戦略が必要なのか、3)事業で収益を上げるためどのようなビジネスモデルを構築するべきかという不確実性を重く見るためか、BOP ビジネス活動に本格的に取り組む日本企業は少ない。

本レポートは、アジア新興国・途上国の BOP ビジネス企業の持続成長のための成長市場を確認した上で、低所得層の消費構造、消費動向、市場の特徴に関する分析及び数社のケース・スタディの結果を参考に、1)統合された「ロックイン 戦略」の実施、2)「自由裁量所得」を判断基準に収益のあがる BOP 事業の展開、3) 商品・サービスのマイクロ化あるいは顧客のノーマル化への工夫、4) 消費者、サプライヤー、流通業者、開発者、そして経営者の「統合人格モデル」の構築、5) ICT 活用によるモノの販売とサービスの提供の統合戦略の展開など、日本企業への示唆・提言をまとめた。

キーワード: 自由裁量所得 ロックイン戦略 マイクロコンシューマー 疑似顧客
需要の粘着性(ロイヤリティ)

目 次

ページ

1. はじめに：問題意識-----	1
2. 企業の持続的発展と BOP ビジネス-----	1
2.1 企業の持続可能な成長の経営モデル-----	2
2.2 BOP ビジネスが注目される背景-----	2
2.3 BOP ビジネスへの日本企業の疑問-----	4
3. BOP ビジネスの戦略展開に必要な三つの視点-----	5
3.1 視点1：BOP ビジネスはミドル市場開拓の前哨戦-----	5
3.2 視点2：低所得層にも購買力がある-----	7
3.3 視点3：企業収益追求と社会価値実現の同時性-----	8
3.4 中国の出稼ぎ労働者市場の例-----	10
3.5 事業戦略のあり方-----	11
4. BOP ビジネスモデルのイノベーション-----	12
4.1 BOP 市場の特徴：市場の薄さと広さ-----	12
4.2 BOP 市場のビジネスモデル構築の基本要素-----	14
4.3 事例から学ぶ：ケース・スタディ-----	15
4.4 ケース・スタディのまとめ-----	19
5. 日本企業への示唆・提言-----	20
主な参考文献-----	22

BOP ビジネスの戦略的展開

主席研究員 金堅敏

1 はじめに：問題意識

米国に端を発した世界金融危機は、欧州の債務危機に発展し、終息の見えない状態が続いている。世界経済は新興国などの市場に支えられ、かろうじて低成長を維持している状況である。そのため、多くのグローバル企業は、経済成長が期待できない日米欧先進国市場から新興国・途上国へ舵を切っている。新興市場と言えば、都市部を中心に生活する中間層の台頭が著しく、当該市場を巡って熾烈な争いが展開され、グローバル競争の主戦場になりつつある。実際、一部の欧米企業は、このようなグローバル競争の構造変化を見越して、市場育成の視点から早くも中間層の候補となりうる所得の低い層(購買力平価で一人当たりの年収 3,000 ドル未満の所得層)、いわゆる BOP(Base of the Economic Pyramid)層に目を向け始めている。もっぱら、政府開発援助(ODA)や企業の寄付・救済の対象とされてきた地域や所得層においても市場取引のメカニズムを働かせようとしている。

2000 年ごろにはじまったこのような BOP 市場に関する情報は、次第に日本国内に伝えられ、世界金融危機を契機に新興市場開拓を急ぐ日本企業も、BOP ビジネスに大きな関心を寄せ始めている。しかし、新興国企業や一部の欧米企業は BOP 市場で大きな成果を収めている一方、市場育成に失敗する企業も多かった。不確実性を重く見るためか、BOP ビジネス活動に軸足を移す日本企業は少ない。日本の産業界は、1)BOP 層に本当に市場性はあるのか、2)参入するなら、どのような事業戦略が必要なのか、3)事業で収益を上げるためどのようなビジネスモデルを構築するべきか、などと言った問題意識は持っており、そのソリューションを探しているに違いない。

実際、日本では、BOP ビジネスについて欧米から理念や基本枠組みに開発的な視点で導入されており、流行的な側面も否めない。新興国・途上国の BOP 層の市場構造や消費行動の分析、また経営的な分析が欠けているように思われる。本研究では、以上のような問題意識や現状を踏まえて、まず企業の持続的発展における BOP ビジネスの位置づけを確認し、新興国・途上国の市場構造と BOP ビジネス事業戦略を分析したうえで、インド、フィリピン、中国における BOP ビジネスのケース・スタディを通じて事業戦略に基づくビジネスモデルのイノベーションを検討し、日本企業への提言をまとめた。

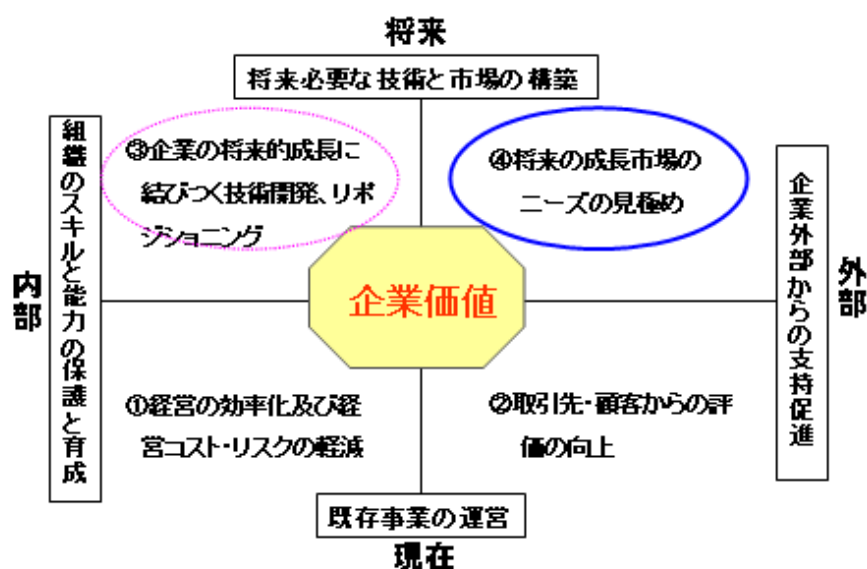
2 企業の持続的発展と BOP ビジネス

そもそも、世界金融危機という市場からの「外圧」が生じてはじめて BOP ビジネスについて関心を寄せはじめた日本企業の受動的な対応とは異なり、先進的な欧米企業は、企業の持続的な価値創造という長期戦略に基づいて金融危機以前から未来の潜在市場としての途上国市場に主導的に取り組んできた。

2.1 企業の持続可能な成長の経営モデル

企業の持続的な価値創造理論に草分け的な役割を果たしたのは、Stuart L.Hart と Mark B. Milstein などである。その要点は、図表 1 が示す枠組みにまとめられる¹。要するに、企業の持続的な価値を実現するためには、企業内部での組織スキルと能力の保護と育成、企業外部からの支持促進、既存事業の効率的な運営及び将来に必要な技術の開発と市場の構築という四つの軸から考える必要がある。企業の将来発展に必要な供給サイドの課題は、企業の将来成長に結びつく技術開発やビジネスポートフォリオの組み直しなどが考えられるが、需要サイドからは将来の成長市場のニーズを見極めることが大切である。

図表 1 企業の持続可能な成長の経営モデル



出所：Stuart L.Hart and Mark B. Milstein “Creating sustainable value”などを参考に筆者作成

2.2 BOP ビジネスが注目される背景

それでは、成長市場はどこにあるのか。日本企業の大部分は、少子高齢化で国内市場が縮小していくと見て将来見通しに暗いイメージを抱いている。しかし、欧米企業や韓国企業などを訪問すると、「少子高齢化で国内市場が縮小する」などの後ろ向きの話はあまり聞かれない。グローバルな市場に目を向ければ、少子高齢化の問題は小さく見える。図表 2 が示すように、国連の人口予測によると、日本の人口は 2010 年と比べ、2020 年には 1.6%、2030 年には 5%減少していくが、世界の人口は、2020 年には 11%、2030 年には 20.7%も増加すると推定される²。これらの人口増加は、主に先進国よりも新興国・途上国によってもたらされる。他方、IMFの“World Economic Outlook”(Sep.2011)によると、2009 年

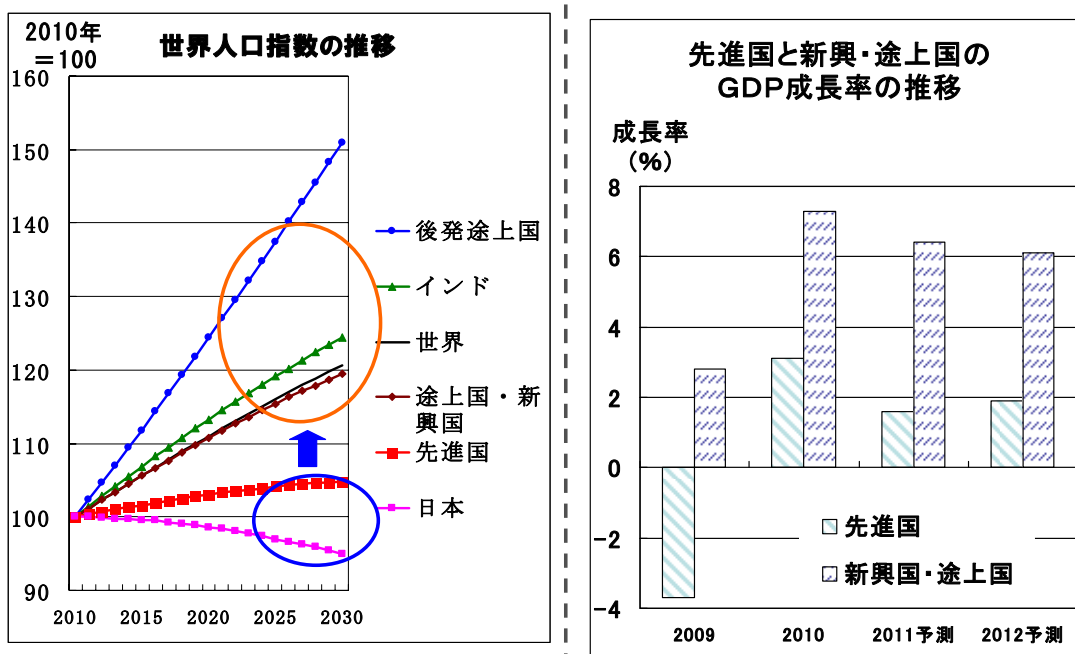
¹ Stuart L.Hart and Mark B. Milstein “Creating sustainable value”

² 国連の人口推定データは国連 Web サイトから入手可能

～2012年の先進国の経済成長率がそれぞれ、-3.7%、3.1%、1.6%、1.9%であるのに対して、同時期の新興国・途上国の経済成長率はそれぞれ 2.8%、7.3%、6.4%、6.1%と高い。

人口増加に伴うインフラ需要や消費重要及び経済成長に伴う購買力の増加はいずれも市場を拡大する方向に作用し、将来の市場としてグローバル企業から注目される背景となっている。

図表2 将来の成長市場はどこにあるのか



出所: 国連(2010年、中位推定)、IMF WEO(2011.09)により筆者作成

しかし、ビジネスにとっての消費者の購買力で見る場合、新興国・途上国の所得別人口ピラミッドは、先進国と逆のピラミッドを形成している。つまり、先進国の8割以上が富裕層や中間層に属しているのに対して、新興国や途上国では、8割以上が低所得層(BOP層)に属しているのである。国連の調査では、2005年の時点で一人当たりの年間所得が2万ドル(購買力平価、PPP、以下同)を超える高所得層は約2億人弱で、同3,000ドル超2万ドル以下の中間層人口は約14億人で、残り3,000ドル以下の低所得層人口(BOP層)は約40億人で全人口約72%を占める³。しかもこれらのBOP層の大多数は、新興国・途上国が占めている。

世界銀行などの開発機関は、新興国・途上国のBOP市場規模が約5兆ドル以上に達すると予測している。しかし、2000年ごろまでに世界中の企業は、BOP層の弱い購買力と市

³ IFCほか “The Next 4 Billion”

場インフラの未整備で BOP市場開拓に目を向けなかった。しかし、1998年にインド出身の経営学者でコアコンピタンス経営を提起したC.K.Prahaladaらは、貧困低減と収益の確保が両立できるBOPビジネス論を提起し、BOPビジネスに関する学術研究を切り開いた⁴。その後、BOP層に対する所得構造や消費行動分析の深化や、ビジネスモデルの革新によって収益を上げた一部革新的な企業(主に、現地企業や欧米系企業)のビジネスの実践によって BOP層にも購買力が育成できると証明された⁵。

他方、BOP層にかかわる市場インフラも整備されるようになりつつあった。まず、都市化の進展によりこれまで広い農村地域に拡散していた BOP層も都市部及びその周辺に集まってきており、都市住民への商品やサービス提供を中心とする企業も流通ネットワークの延長によって BOP層へアクセスできるようになった。次に、ICTの BOP層への普及が進み、市場取引環境が出来上がってきた。つまり、バーチャルの流通革命が生じたのである。さらに、BOP層に関するネットワークを有する開発援助機関や NGO、NPO は、民間の活力を活用すべきと悟り、民間企業の有する資金力と技術力を利用する代わりにネットワークを提供するようになった。

このように、BOP層の購買力の確認と市場インフラの形成は BOPビジネスが注目される大きな要因となった。

2.3 BOPビジネスへの日本企業の疑問

しかし、日本では世界中の BOP層の所得構造や消費行動に対する分析が進んでおらず、グローバルに活動している NGOや NPOも少ないため、BOP層の購買力に対する認識が不足し、BOP層とかかわるチャンネルも欠けていた。筆者のヒアリングでは、日本企業は、BOP市場は「最貧困層」を対象とするビジネスで、基本的な生存に対するニーズしかなく、必要とする商品やサービスは「低品質、低価格」のものだけであると認識し、したがって高付加価値の日本製品を買うことは不可能でBOP事業の収益性と持続性に大きな不安を感じていると確認できた。また、韓国や中国、インド企業との「価格競争」に巻き込まれ、ブランド価値が低下してしまう可能性が高いと懸念し、リスクを大きく見て実践に移す企業は少ない。図表3が示すように、日本能率協会による『2010年度経営課題実態調査』によると、日本企業のBOPビジネスにおける事業上の取り組みについて「すでに進行中」、「参入を検討中」、「市場調査を開始」はそれぞれ4%、5%、12%にとどまっており、「現在、対象市場として考えていない」が71%にも達していた⁶。実際、日本企業の経営者の多くは、BOPビジネスよりも、購買力が明確で、既存の市場インフラを活用でき

⁴ BOPビジネスのコンセプトは1998年に提起したが、正式な論文発表は、“Strategy + Business 26”に載せたC.K.Prahalad & S.L.Hartの“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”とされた。

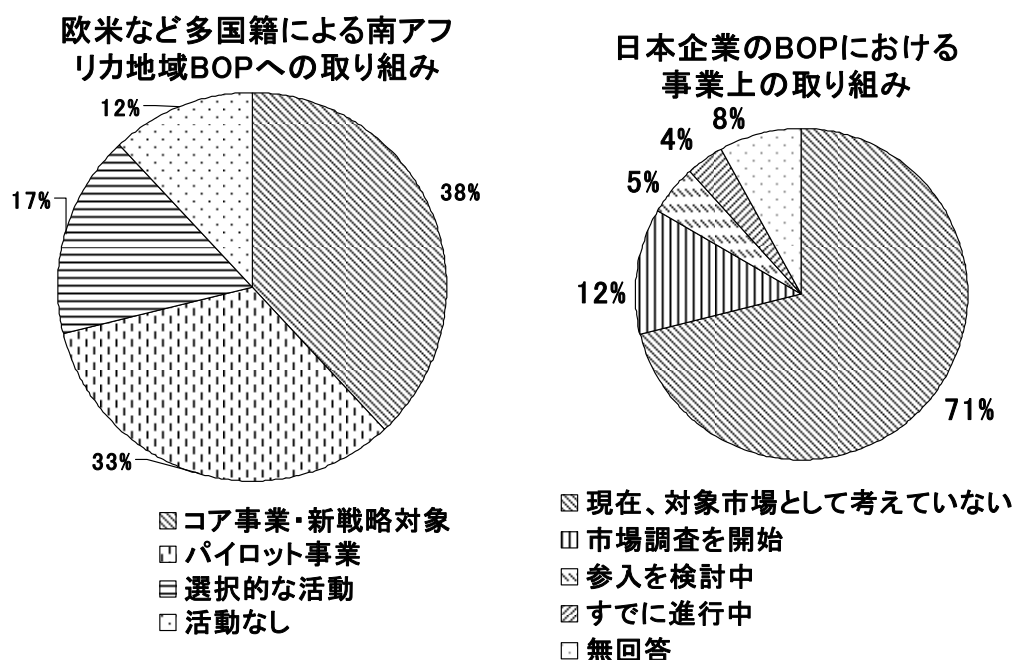
⁵ IFC & WRI “The Next 4 Billion” (邦訳『次なる40億人：ピラミッドの底辺(BOP)の市場規模とビジネス戦略』)は、BOP市場規模や市場構造分析のベースを提供した。英系食品メーカーユニリーバー社やダノン社、携帯電話サービスキャリアのボーダフォン社(M-PESAという携帯送金サービス)、インドのICICI銀行(マイクロファイナンス)などは、BOPビジネスの成功事例として世界中に知れ渡った。

⁶ 2010年10月調査、回答企業632社。

る都市部に集中している中間層ビジネスに目を奪われがちである。

日本企業が慎重な一方、米系コンサル会社MONITOR GROUPが行った欧米系 47 社の大手企業に対するBOPビジネス取り組み(対象地域は主にアフリカ)調査では、「コア事業・新戦略対象」、「パイロット事業」、「選択的活動」はそれぞれ 38%、33%、17%に達しており、「活動なし」は12%にとどまった⁷。

図表3 BOPビジネスに対する欧米企業、日本企業のスタンス



出所: MONITOR GROUP
“Promise and Progress” May, 2011

出所: 日本能率協会『2010年度経営課題実態調査』
2010年10月

3 BOP ビジネスの戦略展開に必要な三つの視点

確かに、高付加価値市場をベースにしてきた日本企業は、新興国の中間層市場の開拓においても試行錯誤の段階にあり、中間層よりも所得の低い層に照準を当てて必要な経営理念や経営戦略の構築や経営資源の再配分を考える余裕はないかもしれない。しかし、グローバル化の進展や国際経済構造の地殻変動が急速に進展している市場環境で、BOP ビジネスの魅力は増してきており、BOP 層はグローバル企業の事業戦略上で必要不可欠な対象となりつつある。日本企業には新たなマインドセットが求められている。

3.1 視点1：BOP ビジネスはミドル市場開拓の前哨戦

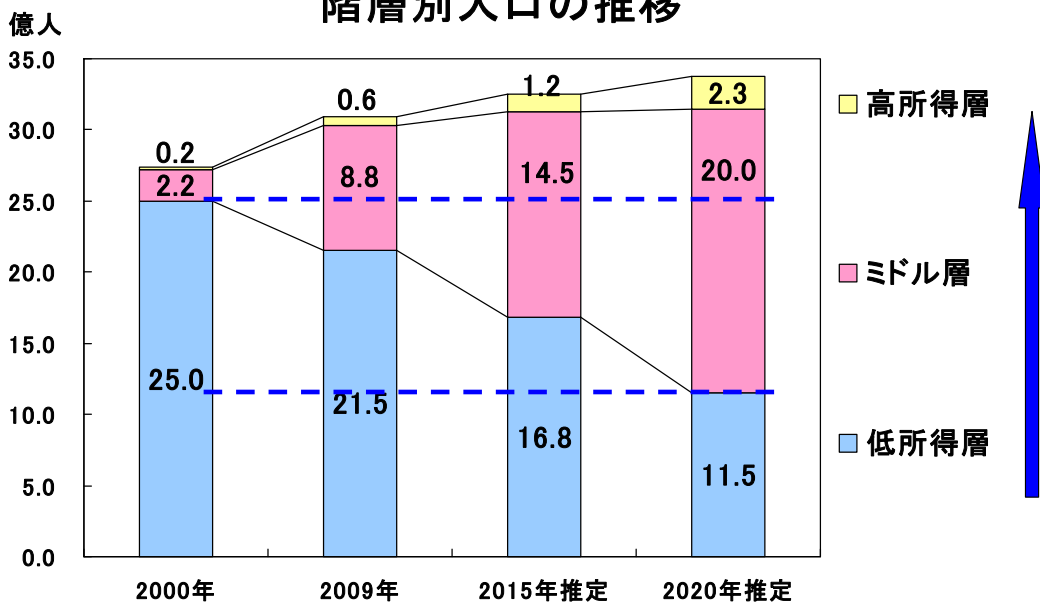
前述したように、世界経済の地殻変動の特徴の一つは新興国・途上国における中間層の急増である。図表4が示すように、アジアの開発途上国における高所得者の人口は、2000

⁷ 調査対象企業 47 社。MONITOR GROUP “Promise and Progress” May, 2011.

年の 2,000 万人から 2020 年の 2.3 億人まで増えるが、同時期の中間所得層は 2.2 億人から 20 億人に増えると見込まれる。代わりに同期間で低所得者(BOP 層)人口は、25 億人から 11.5 億人に低下していくことになる。つまり、2020 年の中間層人口 20 億人には、2.2 億人の在来中間層人口と新たに生まれる 4.3 億人の中間層人口を除き、13.5 億人は低所得層(BOP)層から中間層へ移動してくる計算となる。このように、新興国・途上国の高成長は、低所得層から上層所得階層への移動を促すと思われる。

近年、膨らみつつある中間層市場を巡って、グローバル企業と地場企業は熾烈な競争を展開するようになってきている。例えば、中国の中間層消費者向け小型自動車市場においてグローバルメーカーと地場メーカーとの間で白熱した競争が展開され、ブランドの優位性やコスト・パフォーマンスの向上、中小都市への販売ネットワークなど販売インフラの整備などでこれまで優位性を持っていた地場企業のシェアは低下し、GM、VW、日産、現代自動車などの海外メーカーのシェアは伸びている。小型車市場での成功は、高級車市場での好調につながっており、中国の自動車市場における外資系有力メーカーは好循環に入っている。

図表4 アジア開発途上国における所得階層別人口の推移



定義: 高所得層(年間世帯可処分所得3.5万ドル以上)、ミドル層(同、5,000ドル~3.5万ドル)、低所得層(同 5,000ドル未満)

出所:『通商白書2010』などによる筆者計算作成 4

実際、新興国・途上国市場において、多国籍企業は、上の高所得層から下の低所得層へと経営資源のシフトをさらに加速させており、高所得層からミドル層、さらに低所得層

(BOP 層)に発展してきている。グローバル企業にとって、低所得層(BOP 層)への進出は、BOP 市場で利益を上げる目的だけでなく、ミドル市場での前哨戦として位置つける側面もある。BOP 層を巡る市場環境を調査したり、自社にとっての市場インフラを構築したり、経営人材育成やサプライ能力(供給サイドの能力)を身に着けたりしてミドル市場での本決戦に備えておく必要がある。

つまり、競争の激しいグローバル市場で消費者が中間層になってから自社の顧客に取り込もうとすると手遅れになってしまう可能性が高い。つまり、グローバル競争はすでに自社顧客を育成する戦略が必要な段階に入っている。BOP 層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要がある。需要の粘着性(顧客のロイヤリティ)を高め、自社の顧客にロックインする取り組みが重要である。

3.2 視点2: 低所得層にも購買力がある

以上のようなダイナミックの市場構造変化を見る視点を持つべきであるとともに、BOP層の市場性や購買力を判断する場合、「市場創出」に必要な自由裁量支出の視点が必要である⁸。低所得層を自由裁量支出の多寡により分類すれば、低所得層にも「購買力」があることが分かる。つまり、所得階層別の戦略が必要である。

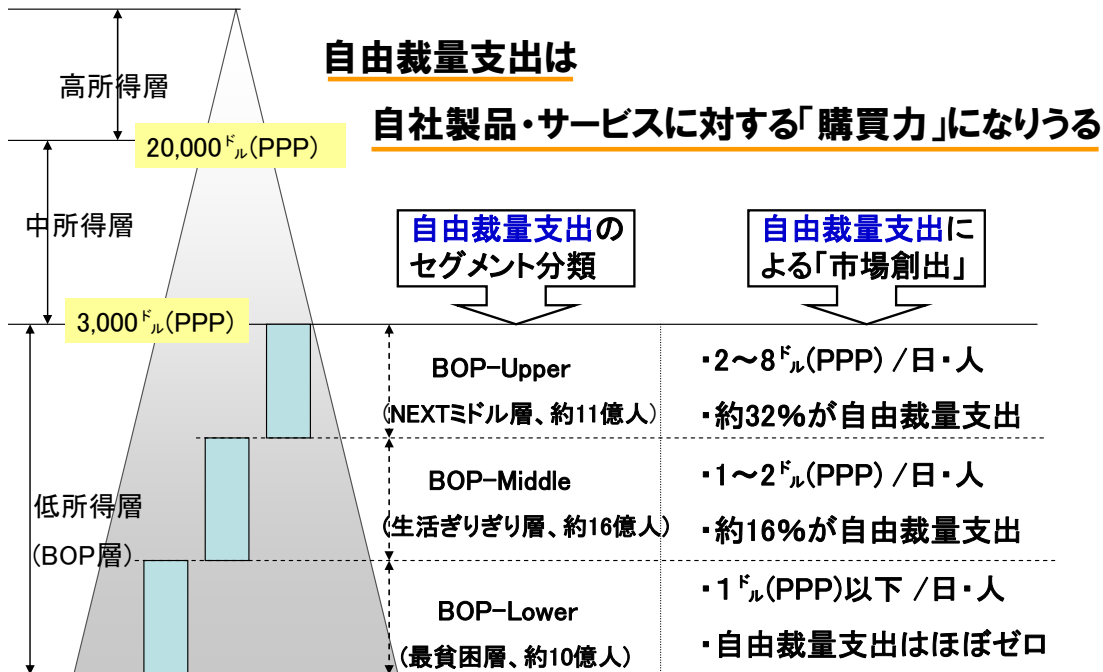
図表5が示すように、世界経済フォーラム(WEF)の調査によれば、世界 BOP トップ層(1日当たり一人の所得が購買力平価で2~8ドルに当たる層、11億人もいる)の自由裁量支出は所得の約32%もあり、商品選択に必要な「購買力」は十分あると考えられる。自由裁量支出は名前のとおりその使い道は消費者の自由な選択によって決定される割合が大きいため、企業のマーケティング活動によって自社製品・サービスに対する「購買力」に転化させることがありうる。

ハーバード大学ビジネススクールのV.K.Rangank教授と Michael Chu教授らは、BOP層を、1)低所得層(Low Income、3~5米ドル/PPP)、2)生活ぎりぎり層(Subsistence、1~3ドル/PPP)、3)最貧困層(Extreme Poverty、1ドル/PPP以下)の三つに分類して違うBOPビジネス戦略を論じている⁹。上述したWEFの所得の分類基準(一人当たり一日支出額)はこれとは違うが、筆者が提起したBOP層の中の所得別(場合によっては地域別)に異なるビジネス戦略が必要であるとする基本的な考え方は同じである。

⁸ 経済学的には自由裁量支出と表裏一体の自由裁量所得(discretionary income)を使う。自由裁量所得とは、可処分所得のうち、比較的自由的な支出に回せる所得を指す。食費、住居費など家計の中から必ず支出しなければならない支出を可処分所得から差し引いた差額であり、一般的には耐久消費財購入やレジャー・娯楽費などの支出がこの自由裁量所得から振り分けられるとされる。

⁹ V.Kasturi Rangan, Michael Chu, and Djordjija Petkoski “The Globe: Segmenting the Base of the Pyramid”

図表5 低所得層にも「購買力」はある



出所: WEF 資料などにより筆者作成

5

3.3 視点3: 企業収益追求と社会価値実現の両立性

筆者がBOP層の所得別に異なるビジネス戦略が必要だと考えたのは、BOPを相手にするビジネスには様々な社会的、経済的、政治的な要素が影響しているからである。これらの影響要素を十分把握、理解した上でそれに応じたビジネス戦略を取っていれば、ビジネスチャンスをつかみ、リスクヘッジもできる。

以下、上述したネクストミドル層、生活ぎりぎり層、最貧困層に分けて各層のビジネス戦略を考えてみる。

(1) ネクストミドル層(BOP アッパー層)

この層の構成メンバーは、企業や公的機関の下級職員などの都市部低所得者、小規模の個人商店主、出稼ぎ労働者の一部などからなる。収入額は少ないが、安定的になっている。社会保障制度に入っている可能性が高い層でもある。実際、インドや中国での現地調査では、所得状況から大学・短大の新卒者もBOPアッパー層になりうる事が判明している¹⁰。この層に入る構成メンバーがネクストミドル層と呼ばれる理由は、相当年数の教育を受けており、職を得るために必要なスキルも持っているため、中間層への変身が速いことである。

実際、BOPアッパー層に対しては、市場取引を通じてビジネスが成り立つので、「市

¹⁰ 2011年3月～7月に筆者がインドと中国での現地調査を通じて確認している。

場歪曲」(Market Distortion)を避けるため、公的機関の関与も控えている。例えば、アジア開発銀行(ADB)は、民間企業との共同出資によるBOPビジネス展開は、一人当たり一日所得が1.25~3ドル(PPP)に限るとしている¹¹。アフリカでマラリア感染を防止するために役立つ住友化学の蚊帳では、世界保健機関などの公的機関による調達が多い一方、三洋電機のソーラランタンについて公的な調達が聞かれないのは、Basic Human Needsを超えており、市場取引にまかせるべきと考えられていると推測される。

したがって、BOP アッパー層のビジネスは、もっとも収益のあげられる対象であり、その代わりに公的組織頼りのモデル(B2G モデル)にはなりえない。企業にとって、通常のビジネスモデル(新興国・途上国の中間層向けビジネスモデル)の革新による市場開拓は可能である。

(2)生活ぎりぎり層(BOP ミドル層)

生活ぎりぎり層に属している人々は、職業不安定の都市住民や日雇いの出稼ぎ労働者あるいは収入が自然環境に左右されやすい農業従事者などである。かれらは、教育年数が短く、安定する職業を獲得するスキルを持っていない。したがって、この層の構成メンバーはより極度の貧困(最貧困層)に陥る可能性もあるが、教育を増やしてスキルを磨けばBOP アッパー層に上り詰める可能性もある。

元来、最貧困層(一人当たり一日所得1.25ドル PPP以下)の援助とその開発に取り組んできた世界銀行やADBなどの地域開発銀行も生活ぎりぎり層が最貧困層に落ちこぼれ、貧困削減目標が達成されないことを避けるために、近年、生活ぎりぎり層への取り組みを開始した。ただし、生活ぎりぎり層への取り組みはこれまでの援助方式とは違って、民間企業の活力を生かして市場メカニズムで貧困撲滅(BOP ビジネスモデルによる開発推進)を図ろうとしている。例えば、ADBは、一人当たり一日所得1.25ドル~3ドルを条件に民間企業との共同出資の収益事業活動を通じて生活ぎりぎり層の所得向上と安定化に取り組んでいる。

このように、能力開発や組織化によって生活ぎりぎり層は、所得が安定化するだけでなく、BOP アッパー層に変身する可能性も潜んでいる。したがって、生活ぎりぎり層においても「購買力」育成による市場創出が可能である。また、サプライ能力(労働力などのリソースなど)に着目したリソース活用モデルも考えられる。

(3)最貧困層

一人当たり一日所得が1.25ドル(PPP)以下に当たる最貧困層は、身体障害者や教育不足などの社会経済的な弱者であり、公的機関やNPO、慈善団体などの救済・援助対象となる。自由裁量所得がなく自社の「購買力」に育成するのも難しい。仮にビジネス展開を行ったとしても道徳的に社会から許されることはなく、非難される可能性が高い。例えば、インドのマイクロファイナンスビジネスを行うSKS社が上場したとき、政治家やメディアから「貧乏人を搾取して儲かるビジネスを行った企業」と非難する声が大きかつ

¹¹ 2011年7月18日に筆者によるADBへのヒアリング。

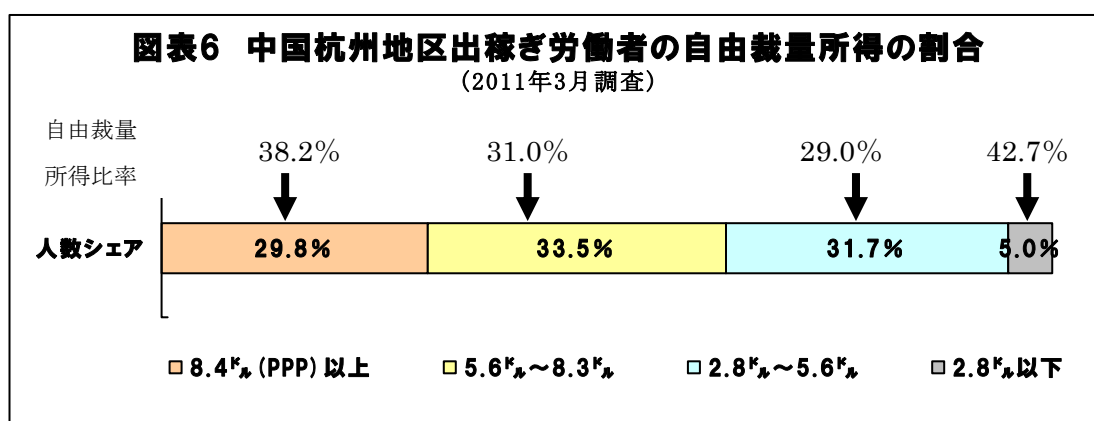
た¹²。インドとフィリピンでの現地調査においても収益だけを求めてBOPビジネスへの進出を図るのは現地社会に受け入れられないと実感している。

したがって、企業収益の追求と社会価値の実現が同時に達成されることが大事である。貧困削減という社会価値の実現を優先する公的機関や NGO、慈善団体との連携による BOP ビジネスモデルを検討しなければならない。あるいは、短期的な収益よりも CSR 活動の一環として考えるべきである。この意味で言う BOP ビジネスは、B2C ビジネス(対消費者ビジネス)よりも B2G ビジネス(対公的機関ビジネス)となる。例えば、アフリカにおける住友化学の「蚊帳」ビジネスは国際機関の公的購入による B2G ビジネスの代表例だと言える。

3.4 中国の出稼ぎ労働者市場の例

ここで、低所得層の所得構造を分析する事例として最大の BOP 市場である中国の BOP 層を考えてみる。中国の BOP 層には、2.5 億人にも上る出稼ぎ労働者があげられる。なぜなら、中国の出稼ぎ労働者は、都市住民と同じ社会保障制度がなく収入も経済状況や個人のスキル・能力に大きく左右されるからである。日本企業は、いまだに中国出稼ぎ労働者市場をターゲットにしていないが、購買力のある市場にはなっている。

2011 年 3 月に筆者は、中国浙江省杭州市で働く出稼ぎ労働者 221 人にアンケート調査(うち、30 名に対してはヒアリング調査を実施)を行い、自由裁量所得の状況を調査した。ここで設定した自由裁量所得とは、基本給から税金・保険などを除いた可処分所得から衣食住などの基本生活費、田舎への仕送りを除いた自由裁量で支出ができる額を算出する。また、親あるいは子どもを合計して労働者一人が 2 人の扶養家族を持つ割合で一人当たりの所得を算出する。さらに、OECD の出した PPP (2010 年、3.946 人民元 / ドル) で一人当たり一日所得(PPP)を換算する¹³。



注：PPP=3.946(人民元/ ドル)、扶養家族 2 人で計算。No=221

出所：2011 年 3 月筆者調査データによる計算作成

¹² Karamchandani, Mike Kubzansky, and Nishant Lalwani “In the Botton of the Pyramid Really for you?”

¹³ OECD.StatExtracts on 30 Nov 2011

図表 6 が示すように、調査対象出稼ぎ労働者の一人当たり一日所得である 8.4^{ドル}以上、5.6～8.3^{ドル}、2.8～5.6^{ドル}、2.8^{ドル}以下の人数割合はそれぞれ 29.8%、33.5%、31.7%、5.0% であり、対応する自由裁量所得の割合はそれぞれ、38.2%、31.0%、29.0%、42.7%となっている。筆者による 30 名に対するヒアリング調査に合わせて見ると、最低所得 2.8^{ドル}以下のグループ対象サンプルが少ないので、自由裁量所得の割合 42.7%は実態とかけ離れているが、その他のグループは実態に合っていると実感する。つまり、中国杭州地域の出稼ぎ労働者の自由裁量所得の割合は 30%前後であると言える。これらの出稼ぎ労働者の大部分は、BOP 層のアップー層と BOP ミドル層に属していると評価できる。

自由裁量支出のある出稼ぎ労働者を自社の顧客に取り込めば、収益のあがる BOP ビジネスも可能である。例えば、出稼ぎ労働者女性向けの生理用品ビジネス、農村留守老人向けの健康用品(老人オムツなど) が考えられる。

3.5 事業戦略のあり方

以上で分析してきたように、BOP ビジネスは、BOP 層の所得構造やビジネス目的によってかなり異なる戦略が必要である。以下、事業戦略のあり方についてまとめる。

(1) 低所得層にも「購買力」はある

低所得層を所得額で細分化すれば、低所得者の自由意思によって支出が決まる「自由裁量所得」は異なり、上位層であれば自社の製品やサービスの「購買力」になりうる。個々の BOP ビジネスを推進するときは対象地域や対象者の「自由裁量所得」を分析、確認する必要がある。

(2) 収益の上がる BOP ビジネスは最貧困層を対象にすべきではない

BOP アップー層と BOP ミドル層は比較的「自由裁量所得」があるので、純商業ベースの BOP ビジネスはこれらの層に限るべきである。他方、所得の低い層ほど民間の私的利益を上げるビジネスは現地社会に許されにくい。BOP ビジネスを「搾取」と批判されないためには、現地社会への貢献を図りながら企業の利益を求めべきで、公的機関や NPO、NGO と連携するのも一つの解決策であろう。

(3) 個々の BOP ビジネス活動の目的はさまざまである

BOP ビジネスの目的には 1)ネクストミドル層への早期投資として市場開拓と収益性確保を目的とするビジネス、2)サプライヤーの開発、人材の活用、独特のイノベーションの展開などを主たる目的とするリソース開発型ビジネス、3)公的援助の手足として収益の上がる B2G ビジネス、4)ブランディング戦略の一環として CSR 活動などとのリネージュによる市場育成戦略、などが考えられる。

本研究は、基本的に収益の上がる純商業ベースの BOP ビジネスを中心に行うことを前提としている。

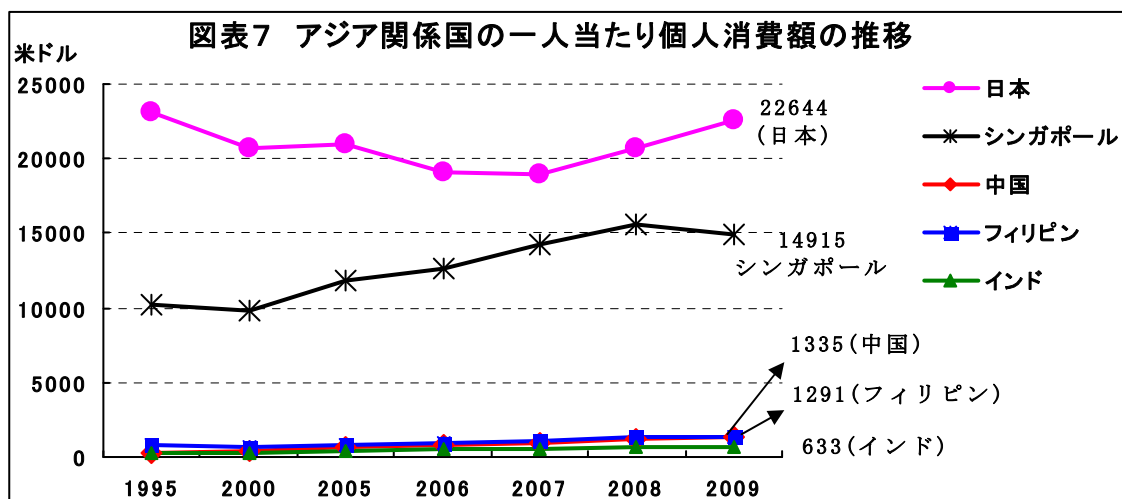
4 BOP ビジネスモデルのイノベーション

これまで分析された結果に基づいて BOP ビジネスの事業戦略が決定されたら、具体的なプロジェクトについてどのようなビジネスモデルを進めるかが課題として浮上してくる。本節は、BOP 層を消費者として捉える場合にどのような特徴を持っているかを確認した上でビジネスモデルを構築する上での基本要素を抽出し、さらに、BOP ビジネスの成功事例を検証する。

4.1 BOP 市場の特徴：市場の薄さと広さ

マクロ的な統計データでは、世界には 5 兆ドル以上の市場が存在し、「自由裁量所得」も有するなど、BOP 層の市場性は確認できたとしても、中間層市場と違って BOP 市場は実感しにくい存在である。現地調査でもわかったように、都市部中間層向けのスーパー、ショッピングセンターなどのように手軽に足を運べる BOP 層向けの流通拠点も存在していない。BOP 市場の存在は極めて具体性に欠けているように思われる。その理由は、BOP 市場において個々の消費者「購買力」の薄さと物理的な広さにあると考える。

図表 7 が示すように、今回筆者の BOP ビジネス研究対象としているインド、フィリピン、中国の消費者一人当たりの消費支出額は、アジアの高所得国である日本、シンガポールの約 15 分の 1 前後に過ぎない。BOP 層に限っていればこの消費者の支出額が極端に小さいことが容易に想像できる。企業サイドから見れば、BOP 層の消費者はまさにマイクロコンシューマー(Micro-Consumer)とも言える。したがって、BOP 事業は、このようなマイクロコンシューマー向けのビジネスモデルを構築しなければならない。



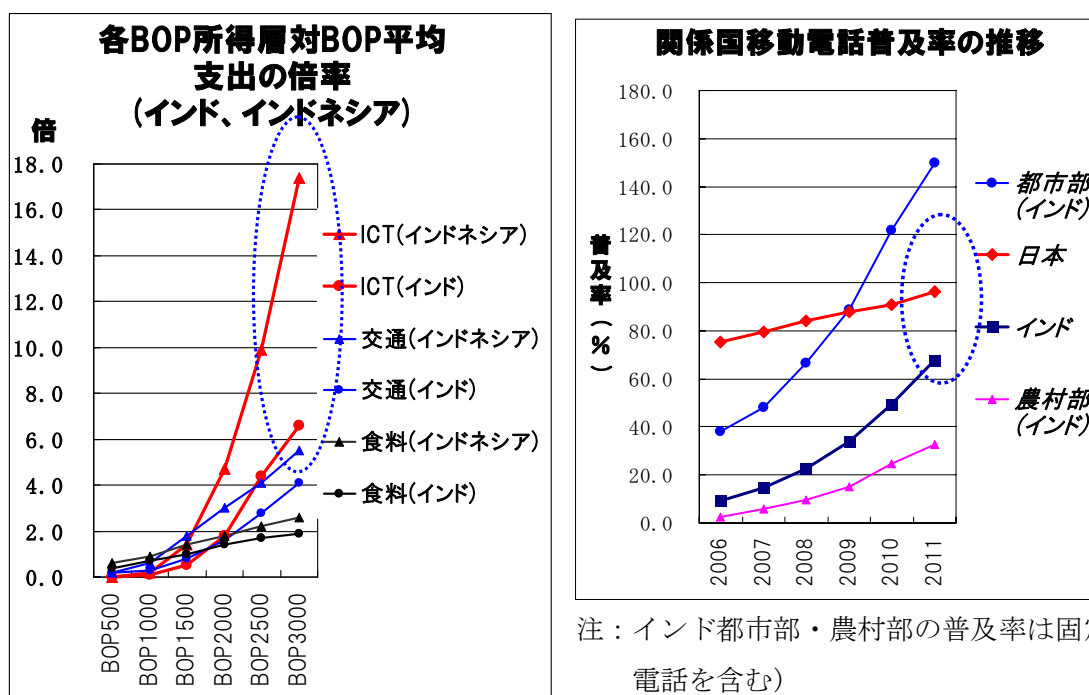
出所：IMF、各国の統計などにより筆者計算・作成

次に、新興国・途上国の都市化率(都市人口対総人口の比率)や住宅価格の状況を見れば、BOP層は都市部の周辺から農村エリアまで物理的に分散して生活していることがわかる。

国連の調査によると、2009年に先進国の都市化率は79.4%になったが、新興国・途上国は44.6%に止まっており、インド、中国、フィリピンの都市化率はそれぞれ29.7%、46.1%、48.7%と低い¹⁴。中国の都市化率は年平均1%ずつ前後増加しているが、インドとフィリピンでは都市化のテンポは緩やかである。

BOP層の消費者が物理的に広く分布していることは、商品やサービスを提供するために必要な流通システム構築に大きな困難をきたしている。残念ながら、現実的には都市周辺部や農村エリアは流通インフラがもっとも遅れている地域でもある。BOPビジネスに進出しようと考えている企業にとってはダブルパンチともなりうる。したがって、BOPビジネスの難しさは、「購買力」の薄さとともに消費者との「距離」の遠さにもある。グローバル企業にとっては消費者との「距離」をいかに縮めるかがビジネスモデルを構築していく上で重要な要素となる。

図表8 市場インフラ整備に活用可能なICTへの親和性



出所: IFC “The Next 4 Billion”、インドTRAIのデータにより筆者計算作成、

幸い、グローバル化の進展やITの普及により企業と消費者との「距離」はある程度縮められる環境が形成されている。図表8が示すように、関係国の各BOP所得層の消費分野別支出倍率で見ると、所得の高い層ほどICTへの支出が高い。BOP層はICTに親和性があると考えられる。携帯電話が急速に普及するインドの状況は、まさにBOP層のICT親和性を証明している。この親和性をBOPビジネスの流通インフラに活用すれば、「バー

¹⁴ UN “World Urbanization Prospects the 2009 Revision”

チャルな流通革命」とも言える消費者との「距離」は縮められるだろう。

さらに、BOP層は、短期的雇用体系、不安定な所得構造、カバーされていない社会保障システムなどと言った社会経済的なインフォーマルな環境に置かれていることがわかる。したがって、所得の低さとどまらず所得の不安定さと非組織化も BOP 市場の大きな特徴である。世界銀行や ADB などの公的機関が民間企業の BOP ビジネス参入を奨励しているのは BOP 層の所得の安定化や組織化に役に立つからであろう。企業は、BOP 層の所得安定化や組織化を待つのではなく BOP 層の所得安定化と組織化を形成していく活動を展開させながら BOP ビジネスを図っていく必要もあろう。

4.2 BOP 市場のビジネスモデル構築の基本要素

以上の分析でわかるように、BOP 市場は、インフラが整備されておらず民間企業の参入者の少ない非競争市場となっている。したがって、BOP 市場のビジネスモデル構築において競争戦略よりもまず、マーケティングミックスがより重要であると考えられる。

(1) BOP ビジネスにおけるマーケティングミックス

マーケティングミックスの方法論としては、1961年にアメリカのマーケティング学者ジェロー・マッカーシーが提唱した、製品(Product)、価格(Price)、プロモーション(Promotion)、流通(Place)からなる4Pという売り手側の視点と、経営学者であるラウターボーンが提起した、顧客価値(Customer value)、顧客コスト(Customer cost)、至便性(Convenience)、コミュニケーション(Communication)からなる4Cという買い手側の視点をミックスしたものが最適であると考えられる。

4Pと4Cという教科書的な方法論を具体的なBOP市場に照らせ合わせると、1)マイクログルコンシューマーにいかに対応するのか(自社にとっての「購買力」をいかに育成していくのかにかかわる問題である)、2)物理的に分散している市場をどう集中させるか、あるいは市場アクセスのコストをいかに下げていくのか(自社の市場インフラをいかに整備するかの問題である)、3)インフォーマルな市場をいかにフォーマル化(安定化、組織化)するのか(自社にとってのビジネスの持続性の問題)が重要な要素となる。

(2) ハイエンド市場、ミドル市場、BOP市場を統合した市場戦略と仕組み

第3節で分析したように、新興国・途上国市場では、低所得層から上位所得層への移動が非常に速いので、BOP ビジネスはある意味でミドル市場の前哨戦の意味もある。したがって、需要の粘着性を高めて自社のファンを作る仕組みが必要である。BOP 市場戦略、ミドル市場戦略、ハイエンド市場戦略は個々に独立した戦略ではなく、各市場セグメントの関連性を強めて取り組むビジネスモデルを構築すべきである。

企業にとっては統合したブランド戦略、チャンネル戦略、サプライヤー戦略、人材戦略などが求められる。

4.3 事例から学ぶ：ケース・スタディ

BOP 市場は様々な特殊性を有しており、一部の先進グローバル企業はすでに当該市場で実践し、大きな成果を収めているが、特殊性をしり目に主戦場として営んでいるのは、地場企業である。これらの先進企業や地場企業が BOP 市場で実践されている経営革新は、BOP 市場でのビジネスモデル構築に大きな参考になる。

以下、いくつか代表的な事例をビジネスモデル革新の視点からまとめる。

(1)事例1 ユニリーバ(インド、フィリピン)

ユニリーバは、洗剤やシャンプーを生産販売するイギリス系の生活用品メーカーであるが、インドやフィリピンなどの新興国・途上国市場でも大きな成果を収めており、BOP 市場での成功事例としてよく取り上げられている。「ユニリーバは、洗剤・シャンプーを少量の小袋に分けて安価で提供することで、農村部の低所得者層における購買障壁を解消し、収益事業化に成功した」と、通常製品(フォーマル製品)のマイクロ化(小分け)による BOP ビジネス成功のコツが記されている¹⁵。確かに、フィリピンにおける筆者の現地調査では、マイクロ化された商品(石鹸 5 ペソ(約 10 円)、シャンプー 5 ペソ(約 10 円)、歯磨き 7 ペソ(約 14 円)) が確認できた。

また、流通革新も BOP 市場におけるユニリーバの成功要因と考えられる。例えば、インドにおけるユニリーバの流通網は三つある。1)都市部では通常の卸・小売網によりカバーするが、2)都市部近郊・農村の町では「ストリームライン政策」(指定代理店制度)による、3)広範の農村部では「Shakti Entrepreneur Model」と言って、1 万数千人の農村女性(大部分は顧客でもある)を販売代理員(Shakti)に育成し、彼女たちに販売をアウトソースする仕組みでカバーする。つまり、流通インフラの弱い都市部周辺や農村部では、自社用の流通チャネルを構築して BOP ビジネスに取り組んできている。

さらに、公的機関や教育機関と提携して、手洗いなどによる衛生習慣の養成や商品安全性の見極めなどの知識の普及を通じて自社商品に対する消費習慣の形成や自社ブランドへのロイヤリティの形成に努めている。

また、現地調査で新たに確認できたのは、ユニリーバはインド、フィリピンなどの新興市場全体を所得別に A、B、C、D、E の五つのセグメントに分類して統合した市場戦略で取り組んでいることである。例えば、BOP 市場(D と E のセグメント)に合わせて考え出された小分け商品を A、B、C セグメントにも適用させ、上部の所得層においても売り上げを大きく伸ばした経験が得られている。

(2)事例2 Wahaha(中国)

Wahaha 社は、中国最大の飲料メーカーで中小都市や農村地域に強みを持っている。中間層や BOP 層の顧客を中心とするビジネスを行っているが、純利益率 20%以上を収めている高収益企業ともなっている。ブランド「Wahaha」自体が中国の一般庶民に響

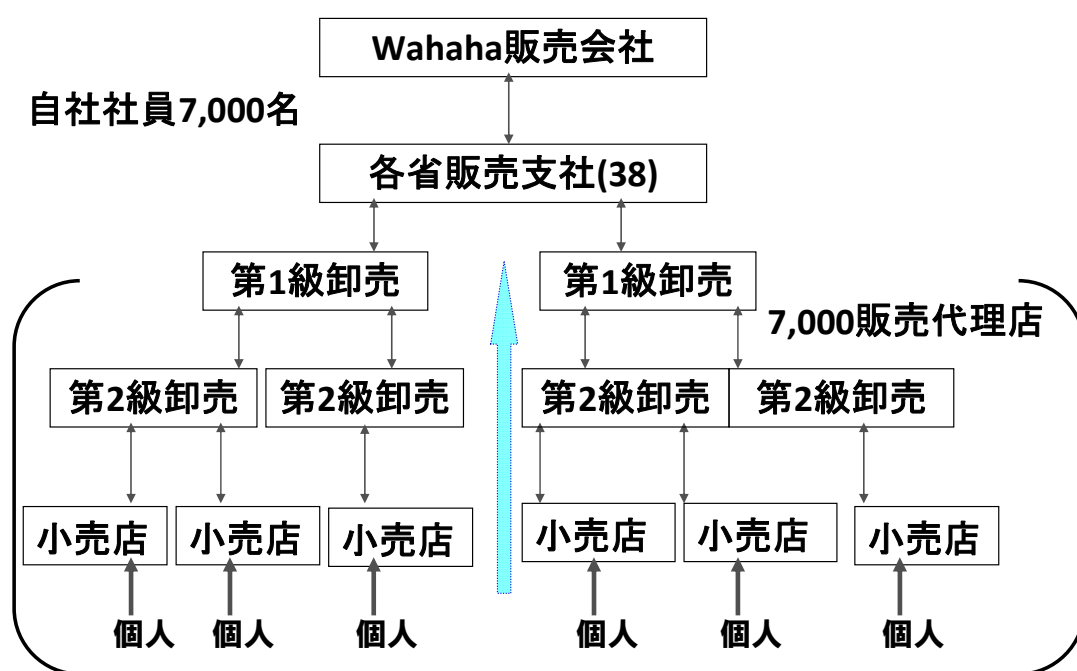
¹⁵ 経済産業省「BOP ビジネスの現状とこれまでの取り組みについて」

きのある名前となっているが、「ミネラルウォーター」など商品に特別な特徴があるわけではない。むしろ、Wahaha の販売ネットワークの革新が功を奏していると評価できる。

図表 9 が示すように、Wahaha 社の販売システムの最大の特徴は、「Buyer を Seller に育成」し、販売網をできるだけ BOP 層までに近づかせることにある。Wahaha 社の創業当初は国有の販売ネットワークを通じて商品を販売してきたが、その後、在来システムの非効率性から市場競争環境で勝ち抜いてきた個人商や顧客への委託販売へ転換し、功を奏した。インセンティブをつけて小さな顧客 C(Customer)を小さな販売店 B(Business)に育成し、やがって大きな卸売 B へと成長していく。他方、販売商 B はさらにビジネス意識のある顧客 C を見つけて小さな B に育成するという循環を繰り返させ、組織化した販売網を大きく拡大してきている。

ただし、「Buyer を Seller に育成」という制度が「ネズミ講」に変形していくことなく、健全な販売システムを維持していくために、各レベルの代理店の間に商品の価格差を設け、自社販売社員によるモニタリングを行わせている。

図表 9 販売システムのイノベーション：販売代理者育成



出所：筆者ヒアリング

9

(3) 通信会社 Bharti Airtel (インド)

インド携帯電話最大手のバルティ・エアテル (Bharti Airtel) は、1976 年に設立された

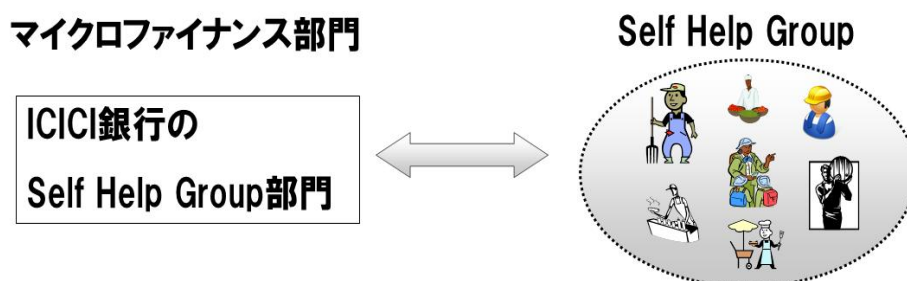
新興企業であるが、1995年にデリー地域で携帯電話サービスを開始して以来、サービスエリアを全国に拡大し、インド国内最大の携帯電話キャリアとなった。図表8が示すように、近年、インドの携帯加入者数は急増しており、中国に次ぐ第2位の携帯大国となった。携帯電話の普及はインドでは中間層にとどまらず、都市部のBOP層や広大な農村部に広がってきている。このためインドの単位当たりの携帯通信料金は急速に低下し、バルティ・エアテルの加入者月平均利用料(ARPU)は、2001年度の約1000ルピー(約4,000円)から2010年度の約100ルピー(約180円)に急低下した。にもかかわらず、バルティ・エアテル社は、低コストモデルを推進することを通じて売上高純利益率10%前後の高収益を上げている。

同社が激しい競争を勝ち抜いてきたのは、通信サービス分野での低コストモデルを構築したからである。デマンドサイドでは、通信サービス単位を小分けして秒単位で通信料金を徴収することにした。また、農村地域にも数多くのコールセンター(第三者へのアウトソーシング)を設置してBOP層のニーズの掘り起こしに成功している。これは、支払能力に応じたサービスのマイクロ化のイノベーションと言えよう。他方、サプライサイドにおいては、基幹となるサービスやシステムを自社で構築・運営するのではなく、設計、計画、設備提供、施工実施、運営、メンテナンス、コールセンターなどをアウトソーシングする戦略を実施した。このように、デマンドサイドとサプライサイドの両方で低コストモデルを構築し、低所得層向けの低コストサービスであっても高収益を実現したビジネスモデルを構築したのである。このような低コストビジネスモデルを、インドからバングラデシュやアフリカ地域に輸出し、BOP層を中心とする携帯通信サービスを提供している。

(4) ICICI 銀行(インド)

インドのムンバイに本拠を置くインド最大の民間金融機関であるICICI銀行は、2001年から低所得者層(BOP層)向けに融資や預金、保険などのサービスを提供するマイクロファイナンスを行っており、数年後は収益の上がるビジネスとして定着してきた¹⁶。

図表 10 ICICI 銀行のマイクロファイナンスの概念図



出所：筆者作成

¹⁶ UNCDF “Microfinance MATTERS: Building Inclusive Financial Sectors”, ICICI 銀行 Web。

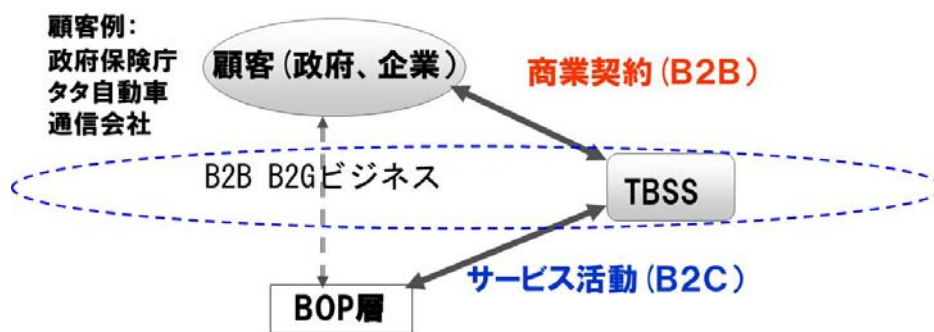
図表 10 が示すように、ICICI銀行のマイクロファイナンスの成功を導いたビジネスモデルは、信用力の弱い個々の消費者(マイクロカスタマー)をグループ化(ノーマル化：通常の顧客)して、その信用力を補完しあうグループを「疑似顧客」として貸出を行っている仕組みである。具体的には、10~20人程度の低所得者(主に女性)で構成される「Self Help Group」(疑似顧客)に対して貸出(1グループに対する最高の貸出額は35万ルピー(約70万円)で、最大金利は10%であるという)を行い、グループ全員が借入金額に責任を負う仕組みとなっている¹⁷。つまり、メンバー一人が返済できない場合は、残りのメンバーが返済しなければならないというグループ仲間で信用補強・内部ガバナンスのメカニズムを機能させている。

「Self Help Group」に対するマイクロファイナンスの仕組みは、さらに村全体、あるいは地域全体に対して BOP ビジネスを展開する仕組みにも発展できるように示唆が得られる。

(5)TBSS(インド)

TBSS(TATA-Business Support Services)は、欧米企業向けのBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)ビジネスを推進するため設立されたが、インド国内市場開拓の進化に伴い、数年前から国内市場向けのBPO事業に取り組み始めた¹⁸。国内BPO事業の中でも低所得者(BOP層)向けのコールセンター事業は、BOP層の消費者を対象としたB2BビジネスあるいはB2Gビジネスとして注目される。

図表11 TBSSのB2G2C/B2B2Cモデル



出所：筆者作成

図表 11 が示すように、TBSS は、インド政府保険庁から低所得層(BOP 層)向けの社会保険関連のコールセンター業務を引き受けていたので、商業契約は B2G であるが、サー

¹⁷ みずほ総合研究所「みずほ政策インサイト」2011年5月10日号。

¹⁸ TBSSに関する記述は、2011年7月14日に当社に対する筆者のヒアリングによる。

ビス対象は BOP 層となっているので、B2C のサービス活動となる。したがって、全体としては、B2G2C のビジネスモデルとなる。他方、タタモーターやタタコミュニケーションから低所得者向けの自動車ユーザーや通信サービスユーザーへのコールセンターサービスを引き受けた。したがって、商業契約は B2B で、サービス活動は B2C である。したがって、ビジネスモデルは B2B2C となる。

4.4 ケース・スタディのまとめ

以上のケース・スタディをまとめてみると、次のようなものとなり、BOP ビジネスの展開により示唆となる。

(1) マイクロコンシューマーへの対応：「購買力」の形成

BOP ビジネスでは、商品・サービスのイノベーションを行い、自社商品・サービスをマイクロ化、あるいは BOP 消費者をノーマル化(疑似顧客化) が図られている。ノーマル商品・サービスのマイクロ化については、ユニリーバ社の消費財の小袋化やマイクロファイナンスなどの話はよく聞かれるが、他の分野でもよい事例はある。例えば、インドの最大の移動通信サービス会社である Bhati Airtel 社は、通話料金徴収単位を分単位から秒単位に小口化して BOP 層の需要を引き起こしている。他方、個々の BOP 消費者の不安定でマイクロ的な購買力をノーマル化(疑似顧客)する事例としては、インドの ICICI 銀行の BOP 層向けローン事業は、個々の消費者にマイクロファイナンスを提供するのではなく、10~20 人程度で構成される「Self Help Group」に対して行われ、グループ全員が借入れ金額に対する連帯責任を負わせるビジネスモデルを採用している。

(2) 流通チャネルの革新：販売代理者の育成

BOP 市場では、流通インフラが未整備であることが大きな課題となる。したがって、自社にとっての流通システムの整備が大きなテーマである。ユニリーバでは、「ストリームライン政策」による代理店の育成・洗練化や、「Shakti Entrepreneur Model」による農村女性の販売代理員(Shakti)育成取り組みは BOP ビジネスにおける流通革新の代表的事例となっている。また、中国の飲料メーカー Wahaha 社は、自社製品の買い手を自社製品の売り手に育成し、販売網をできるだけ BOP 層に近づかせている「Buyer を Seller に育成」する仕組みはユニックである。

2 社は、「点在」するインフォーマルな購買力をネットワーク化で組織化あるいはフォーマル化して自社製品に対する購買力を育成しているユニックな事例である。

また、TBSS 社の例からは、BOP ビジネスを推進する企業は流通チャネルを自社設立することなく既存ネットワーク(民間企業、NGO、NPO、政府関係など)の活用も可能であるとの示唆が得られる。

(3) 市場開発のトータル戦略：スケールメリットと需要の粘着性の実現

ユニリーバ社、Wahaha 社、Bhati Airtel 社は明らかにハイエンド市場、ミドル市場、BOP 市場を分離させることなくトータル市場戦略を実施している。ブランドの認知

度アップや消費者教育などを通じて需要の粘着性を高めて顧客を自社の上層商品やサービス市場に誘導していく戦略を実施している。事例で見た各社は、BOP 市場においてもグローバル市場と同じブランドを使っており、日本企業が懸念しているブランドイメージが傷つけられたことはない。

また、スケールメリット(量的の拡大、スキルの蓄積など)で経験曲線効果を実現し、単位当たり収入の低い市場でもコスト削減などによる低コストモデルの実現で高収益を収めている。

(4) BOP 市場の拡大は、B2G2C、B2B2C ビジネスをもたらすこと

日本では、BOP ビジネスは対消費者の B2C ビジネスであると認識されがちだが、BOP 市場が活発になれば自ずと B2B ビジネスが生まれてくる。TBSS 社の活動はその示唆を与えてくれている。

現地調査では、現地の NGO や民間企業は B2B ビジネスを狙っていることが確認できている。

5 日本企業への示唆・提言

最後に、本研究で行った企業の持続成長のための成長市場確認、低所得層(BOP 層)の消費構造、消費動向、市場の特徴に関する分析及び数社のケース・スタディの結果を参考に日本企業への示唆・提言をまとめる。

提言 1 戦略的事業展開

1) 統合された「ロックイン戦略」を

新興国・途上国市場戦略において、概念的に分類したハイエンド市場、ミドル市場、BOP 市場は便宜上人為的に分割された「市場」であって、つねに相対的な市場概念でしかないのである。つまり、本研究が設定した BOP 市場はあくまでも関係国や地域市場全体のうち一つのセグメントであって各セグメントに所属する消費者は、所得構造、消費環境、市場インフラなどの変化によって激しく移動している。企業は、移動する消費者が他社に流れていかないためには、需要の粘着性(ロイヤルティ)を高めなければならない。BOP ビジネスを中間層ビジネスの前哨戦と捉えるべきと問題提起したのは、これからの主戦場となるミドル市場での競争優位に立つように準備をしておく必要があるからである。

2) 「自由裁量所得」を判断基準に収益のあがる BOP 事業展開を

BOP ビジネスをミドル市場戦略の前哨戦と位置づけるべきとは言え、BOP 市場においても戦略しだいで収益の上がるビジネスになりうる。収益を上げられる BOP ビジネスになれるかどうかは、「自由裁量所得」があるかどうかの一つの目安となる。「自由裁量所得」の多いところから着手し、スキルが蓄積されたらより少ないところまで進める

ことができよう。

また、「自由裁量所得」は、現地の経済社会状況によって貯蓄に回すこともありうる。したがって、現地の経済開発政策、社会保障政策、仕送りの習慣なども合わせて理解し確認していくべきであろう。

提言2 ビジネスモデルの革新

3)商品・サービスのマイクロ化或は顧客のノーマル化への工夫を

商品・サービスのマイクロ化(細分化)は、先進国においても消費環境の変化に伴って行われている。例えば、日本では核家族化・少子高齢化などで白菜、肉を小分けして売るなどの工夫がなされてきた。ただ、新興国・途上国の BOP 層向けの商品やサービスの細分化は購買力に見合った販売上の工夫である。また、初期投資を抑制するレンタルモデル、割賦販売など日本と同じビジネスもありうる。初期投資を極限まで抑えていけば、モノの販売からパフォーマンス課金というサービス化するビジネスモデルも考えられる。

このように、BOP ビジネスにおいて小分けして販売するモデルは半ば常識になっているが、日本では ICICI 銀行の「Self Help Group」向けマイクロファイナンスモデルのようなマイクロコンシューマをノーマル化(擬似顧客)する発想は少ないようである。しかし、日本においても、ヤフーや楽天市場でのネット通販の「共同購入モデル」は、多数の個人をグループ化して取引を行うモデル(B2C モデルから B2B モデルへの変身)で、マイクロコンシューマのノーマル化モデルに近い仕組みである。したがって、BOP ビジネスにおいてもグループ購入や地域購入などの仕組みを考案すれば、B2C ビジネスから B2B ビジネスに転換させていくことは可能であろう。

4)消費者、サプライヤー、流通業者、開発者、そして経営者の「統合人格モデル」を

一般の都市部では、消費者とは別に、サプライヤー、流通業者、製品・技術開発者、経営者はそれぞれ専門性を有する独立した「人格」が当てはまる。しかし、BOP 市場では、消費者はサプライヤー、流通業者、製品・技術開発者、経営者の役割を同時に担うか、役割が変化する可能性もある。ユニリーバの「Shakti Entrepreneur Model」や Wahaha 社の「Buyer を Seller に育成」するモデルは、その実践例である。最近、世界で流行っている BOP ビジネス向けの「Human-Centered Design」(現地 BOP 層を巻き込んだ製品開発・デザインを指す)も筆者が提起した「統合人格モデル」に近い考え方である。

また、「統合人格モデル」は、所得が不安定で分散している消費者を組織化(フォーマル化)させる意味でも重要である。

5)ICT 活用によるモノの販売とサービスの提供の統合戦略を

第4節で述べたように、新興国・途上国の BOP 層は、ICT への親和性を有している。この親和性は、ICT 市場をもたらすと同時に、BOP 市場インフラ整備にも活かせる。実際、携帯ショートメッセージ(SMS)によるマーケット情報収集、売買情報交換、注文、決済、送金などに活用されている。

さらに、このバーチャルな流通ネットワークを活かしてデジタルコンテンツ(例えば、娯楽など)やサービス(ネット研修、オンライン医療、オンライン公的サービスなど)も考えられる。

提言3 B2B ビジネスの創出

6) BOP 層と絡む B2B2C、B2G2C モデルの確立を

前述したように、アフリカにおける住友化学の蚊帳ビジネスも、商業契約は国際機関との B2G であるが、ユーザーは低所得層 (BOP 層)であるので、ビジネスモデルは B2G2C と言えよう。実際、インド、フィリピン、中国での現地ヒアリングでは、低所得者(BOP 層)を対象とする技術開発、商品企画・開発、流通・物流サービス、マーケティングサービス、ICT サービス、医療サービス、法律サービス、人材教育サービス、政府サービスなど数多くの B2B あるいは B2G ビジネスが存在している。低所得層に適した B2B2C、B2G2C モデルなどを構築すれば、B2B の商機もめぐってこよう。

日本企業は、BOP 層の所得構造や変化を見極め、戦略性を持って実践を行い、市場開拓のノウハウを蓄積すれば、BOP ビジネスも魅力的な事業になり、企業の成長戦略に寄与すると期待できる。

主な参考文献

1. C.K.Prahalad & S.L.Hart 2002 “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”
Strategy + Business 26”
2. Erik Simanis and Stuart Hart 2008
“The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy”
3. IFC/WRI 2007 『The NEXT 4 BILLION 次なる 40 億人：ピラミッドの底辺(BOP)の市場規模とビジネス戦略』
4. IMF 2011 “World Economic Outlook” Sept.2011
5. Karamchandani, Mike Kubzansky, and Nishant Lalwani 2011
“Is the Bottom of the Pyramid Really for you?” HBR March 2011
6. 経済産業省 2009 『BOP ビジネスの現状とこれまでの取り組みについて』 2009 年 8 月
7. 経済産業省 2011 『通商白書 2010 年』 Web 版
8. 金 堅敏 2011 『中印 ICT 戦略と産業市場の比較研究』

9. Michael Kubzansky, Ansulie Cooper, and Victoria Barbary 2011
“Promise and Progress:Market-based Solutions to Poverty in Africa”
Monitor Group May 2011
10. みずほ総合研究所 2011 『みずほ政策インサイト』 2011 年 5 月 10 日
11. 日本能率協会 2010 『2010 年度経営課題実体調査』 2010 年 10 月
12. Stuart L. Hart and Mark B. Milstein 2003 “Creating Sustainable Value”
Academy of Management Executive, 2003 Vol.17,No.2
13. UNCDF 2005 “Microfinance Matters:Building Inclusive Financial Sectors”
17,Oct,2005
14. V.Kasturi Rangan,Michael Chu, and Djordjija Petkoski 2011
“The Globe:Segmenting the Base of the Pyramid” HBR March 2011
15. WEF 2009 “The Next Billions:Unleashing Business Potential in Untapped
markets”
16. UN 2010 “World Urbanization Prospects: The 2009 Revision” March 2010

研究レポート一覧

No.382	BOPビジネスの戦略的展開	金 堅敏 (2012年1月)
No.381	日米におけるスマートフォンの利用実態とビジネスモデル	田中 辰雄 (2012年1月) 浜屋 敏
No.380	「エネルギー基本計画」見直しの論点 －日独エネルギー戦略の違い－	梶山 恵司 (2011年11月)
No.379	ロイヤルティとコミットメント －百貨店顧客の評価に基づく実証分析から－	長島 直樹 (2011年10月)
No.378	中国経済の行方とそのソブリンリスク	柯 隆 (2011年10月)
No.377	Startup Acceleratorの現状と展望 －変化する起業の形から考える今後のICTビジネス－	湯川 抗 (2011年9月)
No.376	生物多様性視点の地域成長戦略	生田 孝史 (2011年8月)
No.375	成果主義と社員の健康	齊藤有希子 (2011年6月)
No.374	サービス評価に内在する非対称性と非線形性	長島 直樹 (2011年6月)
No.373	日本企業における情報セキュリティ逸脱行為と組織文化・風土との関係	浜屋 敏 (2011年5月) 山本 哲寛
No.372	企業の社外との連携によるイノベーションの仕掛けづくりの現状－大学との連携を中心として－	西尾 好司 (2011年4月)
No.371	Linking Emissions Trading Schemes in Asian Regions COP17へ向けての日本の戦略	Hiroshi Hamasaki (2011年4月)
No.370	－アジア大での低炭素市場で経済と環境の両立は可能か？－	濱崎 博 (2011年4月)
No.369	成長する中国の医療市場と医療改革の現状	江藤 宗彦 (2011年4月)
No.368	住基ネットはなぜ『悪者』となったのか(共通番号[国民ID]を失敗させないために) －住基ネット報道におけるセンセーショナル・バイアスと外部世論の形成に関する研究－	榎並 利博 (2011年3月)
No.367	生物多様性視点の成長戦略	生田 孝史 (2011年2月)
No.366	北欧から考えるスマートグリッド ～再生可能エネルギーと電力市場自由化～	高橋 洋 (2011年1月)
No.365	大手ICT企業がベンチャー企業を活用すべき理由 －エコシステムからみた我が国大手ICT企業とベンチャー企業の関係構造－	湯川 抗 (2011年1月)
No.364	中印ICT戦略と産業市場の比較研究	金 堅敏 (2011年1月)
No.363	生活者の価値観変化と消費行動への影響	長島 直樹 (2010年11月)
No.362	賃金所得の企業内格差と企業間格差 －健康保険組合の月次報告データを用いた実証分析－	齊藤有希子 (2010年10月) 河野 敏鑑
No.361	健康保険組合データからみる職場・職域における環境要因と健康状態	河野 敏鑑 (2010年10月) 齊藤有希子
No.360	生物多様性視点の企業経営	生田 孝史 (2010年8月)
No.359	クラウドコンピューティングに関するユーザーニーズの調査	浜屋 敏 (2010年7月)
No.358	高齢化社会における「負担と給付」のあり方と「日本型」福祉社会	南波駿太郎 (2010年6月)

<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/>

研究レポートは上記URLからも検索できます



富士通総研 経済研究所

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 (ニューピア竹芝サウスタワー)
TEL.03-5401-8392 FAX.03-5401-8438
URL <http://jp.fujitsu.com/group/fri/>