



Title	BOP 市場ビジネスとそのサステナビリティ : 価値創造プロセスイノベーション戦略を中心に
Author(s)	吉岡, 孝昭
Citation	国際公共政策研究. 2016, 20(2), p. 109-122
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/60476
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

BOP 市場ビジネスとそのサステナビリティ*

—価値創造プロセスイノベーション戦略を中心に—

An Analysis on Sustainability Strategy in BOP Markets

—A Focus on the Innovation of the Value Creation Process—*

吉岡 孝昭**

Takaaki YOSHIOKA**

Abstract

In this paper, the author attempts to examine the framework regarding strategies to develop BOP (Bottom of the Pyramid) markets, and to put business activity in a state of competitive advantage for sustainable development. A conclusion is that strategy to sustain the development in BOP markets is to continue value creation, to build the competitive process configuration, and to make them continue by corresponding to environmental change flexibly and operating management strategy factors all the time. In detail, BOP management strategy factors are finance(F), quality(Q), lead time(LT), sales(μ), cost(C), and risk avoidance(σ). An enterprise always makes the value creation structure dynamically fit, changed, and strengthened by manipulating these factors to achieve a goal according to environmental changes. The author has found out that alliances are effective means in BOP markets. In detail, it's necessary to share value creation with ① the support-type value creation (F), ② the acquisition-type value creation (V = Q, LT, μ , and C), and ③ the risk avoidance-type value creation (σ), for the practical use of a management strategy factor.

キーワード：サステナビリティ、BOP 市場、アライアンス、イノベーション、価値創造

Keywords : Sustainability, BOP Market, Alliance, Innovation, Value Creation

* 本稿作成にあたり、森田道也教授（学習院大学）、山田浩之名誉教授（京都大学）から有益なご教示を受けたことを記して同教授に謝意を表したい。また本稿の内容・意見等は、筆者個人に属するものであり、所属組織の見解ではない。なお、含まれる誤謬の一切の責任が著者にあることはいうまでもない。

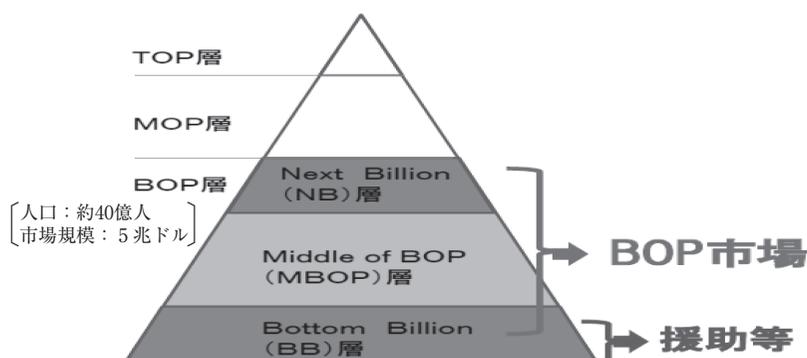
** 世界平和研究所客員研究員、早稲田大学アジア研究機構招聘研究員

1. 序

本稿は、BOP市場（the Bottom of the Pyramid, the Base of the Pyramid¹⁾）を開発し、企業活動とその企業活動により開発した地域経済を、持続可能（Sustainability）な競争優位の状態に置く戦略の枠組みを論ずる。

すなわち、イノベーションにより、BOP市場を開発した後、開発したBOP市場における企業活動を如何にして持続可能なものとするかという戦略の枠組みを論じたものである。

（図1） BOP市場概略図



（資料）IMF、IFC、WRI等に基づき筆者作成。

さて、そもそも、BOPとは、所得を縦軸、人口を横軸にとり、世界の人々をプロットした場合、その形状はピラミッドの形をし、この中で、所得が低く、逆に人口では多数を占める層のことである（図1）。2007年には、国際金融公社（IFC）と世界資源研究所（WRI）が、購買力平価で年間所得が3,000米ドル未満をBOPと定義した。この層の人口は約40億人で世界人口の約72%、購買力換算での市場規模は5兆ドルと日本のGDPにほぼ等しい（2007年現在）。

こうした中で、BOP層内の最下位層は援助等が主となるため、被援助対象層を除くBOP層を本稿ではBOP市場であると考える。

最近では、BOP層を新たな顧客・ビジネスパートナーとするBOP市場ビジネスが注目を浴びている。

そこで、本稿では、先行モデルで明らかに不足する、各種戦略の関係性を織り込んだBOP市場ビジネス持続モデルを提示し、事例研究を通じて、そのモデルの有効性について仮説検証を行う。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、2の「先行研究」では、BOP市場についての先行研

1) BOP市場は、最近、「包括的な市場（Inclusive Market）」と呼ばれることがある。包括的な市場とは、「貧困層（とその他の排除されがちなグループ）を生産者、消費者、賃金労働者として捉え、そのような人々の選択肢と機会を拡大させる市場」を意味する。UNDP「包括的な市場の開発（IMD）」参照。http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/funding/partners/private-sector/IMD.html、2015年11月23日確認。

究・議論の現状を考察した後、本稿の重要概念であるサステナビリティの考え方について整理を行う。3の「仮説」では、「BOP市場でサステナブルであるためには、環境変化に柔軟に対応し、絶えず経営戦略因子を操作しつつ、価値創造を継続し、競争力あるプロセス構成を持続させる」とする仮説を提示し、研究の目的を明確にする。4の「BOP市場開発とイノベーション」では、BOP市場開発に向けたイノベーションの重要性を論じるとともに、開発したBOP市場は、未開発な元のBOP市場へと復元する力を持っているが、この復元力を打破し、如何にしてサステナブルな状態に置き続けるか、についての戦略を、事例研究を交えながら論じる。その際、価値創造とリスクについて、如何にバランスを取りながら、推進していくことが必要かを価値創造とリスクの結合理論を交えながら論じる。5の「事例研究」では、BOP市場を開発し、その市場をサステナブルな状態に置き続けるためには、経営戦略因子を如何に操作するか、について事例研究を行う。そこでは、サポート型価値創造、獲得型価値創造、リスク回避型価値創造の構造が論じられる。最後に「おわりに」では、本稿の一応の結論とともに、本稿の分析から導かれる経営戦略的含意を述べる。

2. 先行研究

BOP市場への事業戦略の展開に関する議論は、Pralhad and Hart (1998, 2002) が、ネクスト・マーケットとしてBOP市場に着目し、BOP市場におけるビジネスの可能性を指摘したことを嚆矢とする。その後、Pralhad (2004) の著作が刊行され、企業の関心を喚起した。その後、新しい市場として、BOP市場を見据えた論考が増加している。

しかし、これらPralhadの啓蒙的な業績は、BOP市場の重要性を伝えることに大きな貢献をしたが、BOP市場への参入に関する先行モデル提示までには至らなかった。

しかも、その後、BOP市場についての論稿は増加しているが、その内容をみると、多くがモデル構築というより、BOP市場の重要性や、成功事例の説明に終始する論稿²⁾に止まっている。

そこで、本稿では、先行モデルが不足する、各種戦略の関係性を織り込んだBOP市場ビジネス持続モデルを構築・提示する。

また、もう一つの論点であるサステナビリティにも様々な論稿がある。そもそも、持続可能性は、人間活動、特に文明の利器を用いた活動が、将来に亘って持続できるかどうかを表す概念である。経済や社会など人間活動全般に用いられるが、特に環境問題やエネルギー問題について使用されることが多い³⁾。

しかし、本稿で取り上げるサステナビリティは、企業活動が持続可能かという観点から検討したものである。本稿では、ダーウィン (1857) の「種の起源」⁴⁾ の考えを理論的基礎として論じる。

2) 日本企業のBOPビジネス研究会 (2011)、菅原秀幸ほか (2011) など多数。

3) この概念は「ブルントラント報告」(国際連合環境と開発に関する世界委員会 (World Commission on Environment and Development) (WCED) (1987) *Our Common Future*) で提起された。http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf。2015年11月23日確認。

4) Charles Darwin 著、渡辺政隆訳 (2009) 『種の起源 (上)・(下)』光文社古典新訳文庫参照。

そもそも、ダーウィンが論じた自然選択説とは、生物の進化は、限られた資源を生物個体同士が争い、存在し続けるための努力を繰り返すことによって起こる自然選択によって引き起こされると考えた。これは、優劣は関係なく、変化に適応出来たものが生き残るとしたことが意義深い。生物学における「進化」は純粹に「変化」を意味するものであって「進歩」を意味せず、価値判断について中立的である。つまり、サステナブルな戦略とは、常に環境変化に対応できるものをいう。企業は常に環境変化に対応できるものが生き残ることができるのである。これが本稿の核心である。

3. 仮説（経営戦略因子の操作を通じ BOP 市場でサステナビリティを担保）

本稿で検証する仮説について論ずる前に、イノベーションを構成する経営戦略因子について論ずる。

まず、経営戦略因子（図2）は、Morita et al (2012)⁵⁾等の研究を準用し、適合品質（Q: Quality）、リードタイム（LT: Lead time）、平均売上（ μ : Average Sale = Sales Volume \times Price）、コスト（C: Cost）、リスク回避（ σ : sigma〈統計学で標準偏差を表す〉）とし、それに本稿では資金繰り（F: Finance）を加えて、6つの経営戦略因子（FQLT μ C σ ）と呼ぶ。以下では、これらの戦略因子を基に各戦略行動を分析して論じて行くこととする。

なお、本稿では、価値創造を、①サポート型価値創造（F）、②獲得型価値創造（ $V = Q, LT, \mu, C$ ）と、③リスク回避型価値創造（ σ ）に分類する。とすれば、「FQLT μ C σ 」は、単純に「FV σ 」と置き換え得る。

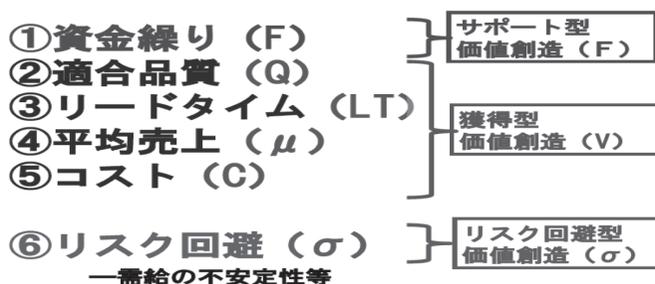
ここでの仮説は、「BOP市場でサステナブルであるためには、環境変化に柔軟に対応し、絶えず経営戦略因子（FV σ ）を操作しつつ、価値創造を継続し、競争力あるプロセス構成を構築・持続させる」とするものである。

具体的には、BOP経営ベンチマークのFV σ という経営戦略因子を常に操作変数として改善・強化し、このことを通じて、価値創造構造をダイナミックに変更し、価値創造を持続させることである。

操作因子の運用に当たっては、これらの操作変数の向上を見極めつつ、バランスの良い価値創造を目指すことである。その手段として、BOP市場には、バランスの良いアライアンスが有効な手段であることを論じる。

5) Morita et al (2012) では、経営戦略因子は、品質（Q）、リードタイム（LT）、売上（ μ ）、コスト（C）、リスク回避（ σ ）とした。

(図2) 6つの経営戦略因子



(資料) Morita et al (2012) 等を一部準用し作成。

4. BOP 市場開発とイノベーション

4.1 : BOP 市場開発モデル

BOP 市場開発のイノベーションとは、常に、新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことである。とするなら、価値がリスクを凌駕し続ける状態に置くことと言い換えることが出来よう。

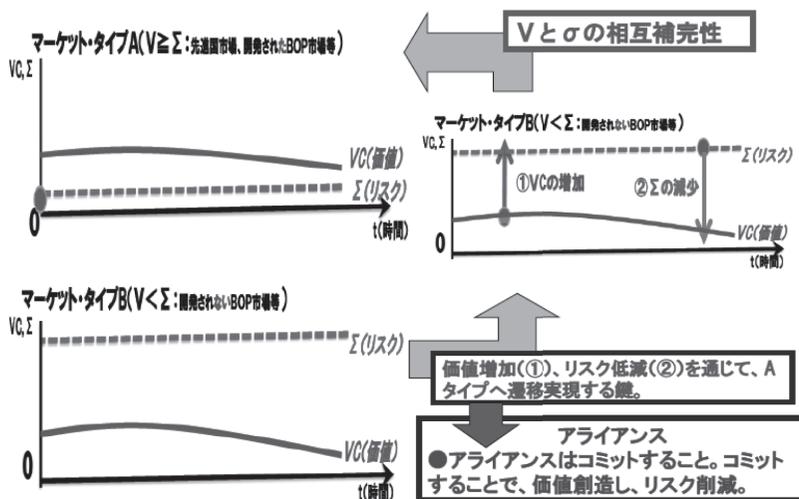
これを図解したのが、図3である。すなわち、BOP 市場とは、リスクが価値を上回る状態にある市場であるとし、これをマーケット・タイプBとする。逆に開発されたBOP 市場を含む先進市場は、資金繰りに裏付けられたうえで、価値がリスクを上回る状態にある市場であるとし、マーケット・タイプAとする。

マーケットは、①潜在マーケットと②顕在マーケットがある。潜在マーケットは生活していく最低限の要求を満たすもので先進国市場もBOP 市場も変化はない。とすれば、マーケット・タイプの違いは、顕在マーケットの差であると言えよう。すなわち、潜在マーケットは人口比例する一方で、顕在マーケットは価値力と比例し、リスクと反比例する。なお、資金繰りは事業の成否を決する重要因子である。この円滑化なしには事業継続は画餅に帰す。

とすれば、BOP 市場を開発するという事は、資金繰りを円滑化させつつ、価値増加 (V) か、リスク低減 (σ) を図りマーケット・タイプをBから同Aに遷移させることと、捉え直すことが出来る。

このためのイノベーションの定義は6つのドライバーから成る経営戦略因子 (FV σ) を改善することである。Vと σ には相互補完性があることを考慮し、Vを先に引き上げることが σ 引き下げにも繋がると考えることが出来よう。これは順序論にも拘わる重要概念である。

(図3) BOP市場開発のイノベーション(マーケット・タイプの変換)概略図

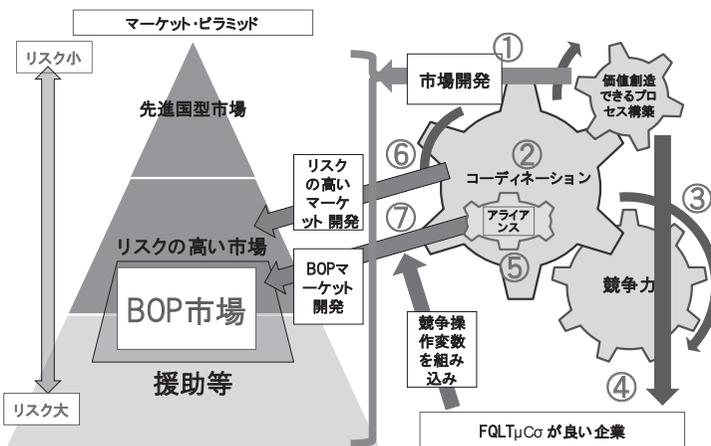


(資料) 筆者作成。

また、この6つのドライバー (FVσ) 改善の鍵はアライアンスである。アライアンスとはコミットすることであり、このことを通じ、価値創造がなされ、リスクが低減していくと考えてよからう。

この市場開発戦略を図解したのが図4である。すなわち、①市場を開発するためには「価値創造できるプロセス構築」が必要となる。そのためにも、②コーディネーションが有効である。③コーディネーションで構築された競争優位によって、④戦略的な Win-Win 関係が形成され、6つの経営戦略因子 (FVσ) のバランスが良い、サプライチェーンが形成される。⑤これでリスクの高い市場開発に威力を発揮する。中でも、⑥特にリスクの高いBOP市場開発には、アライアンスが重要となる。

(図4) BOP市場開発戦略図



(資料) 筆者作成。

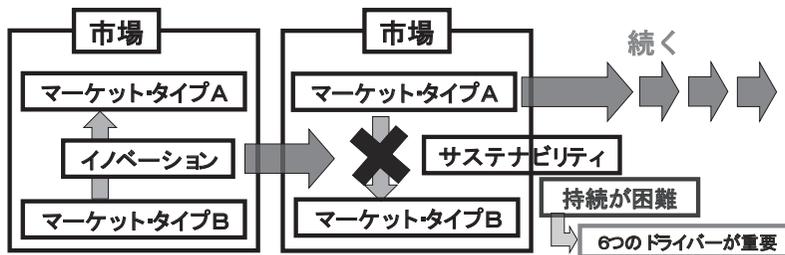
4.2：価値創造とリスクの結合理論

4.2.1：未開発市場への負の復元力

イノベーションにより、BOP 市場を開発し、マーケット・タイプを B から同 A に遷移させたとしても、BOP 市場は、まさに経済基盤の弱い市場でもあるので、マーケット・タイプが A から同 B へ復元しようとする力が常に働く。ここでは、それを「未開発市場への負の復元力」と呼ぶ。

この負の復元力を封じ込めるのは、現実には難しい問題である。しかし、この負の復元力を封じ込めることなしには、BOP 市場を開発することは不可能である。そのためにも、負の復元力を封じ込めるよう、絶えずイノベーションを起こし続けることが重要で、この負の復元力を打破し、サステナブルな状態に置き続ける戦略こそが、本稿のポイントである。そのためにも 6 つのドライバーから成る経営戦略因子 (FVσ) が重要となる (図 5 参照)。

(図 5) 価値創造とリスクの結合理論



(資料) 筆者作成。

4.2.2：事例研究 (未開発市場への負の復元力)

4.2.2.1：日本ポリグルによる品質・簡素化戦略。

日本ポリグル (大阪市、水質浄化剤製造)⁶⁾ は、最初は、バングラデシュのポリルカル村において、池の水を浄化して飲料水を売るビジネス・モデルで BOP 市場に参入した。

その後、これが効果を上げ始めたところ、設置した浄化設備が、盗難・破壊に会い、更に現地スタッフの売上の搾取、浄化材の横流し等に苦慮し、適合品質が出せない状態になった。まさに、イノベーションにより BOP 市場を開発した途端、未開発の BOP 市場への負の復元力が働き、ビジネス・モデルに棄損が生じた。

同地に通いつめて、2 年経過、漸く村民と気心が知れ始め、設備を盗んだり壊したりする者はいなくなった。あわせ、水の大切さが漸く浸透していった。

この背景には、ビジネス・モデルを絶えず見直し、ポリグル・レディ、ポリグル・ボーイ (水源

6) 日本ポリグル HP、菅原秀幸ほか (2011) 『BOP ビジネス入門—パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社等より作成。

管理)を雇い、マーケティングに注力する一方で、水設備維持・管理を行ったことが奏功し、「水売り」を軌道に乗せた。

将来、水道管を引くことも考えるが、これは、また、水道管自体の盗難・破壊のリスクがあるため、現在では行わず、市場の成熟度を見て判断することになっている。この肝は、市場成熟度の問題である。

これは6つのドライバーの効果的な逐次的実践で負の復元力を抑制した事例である。

4.2.2.2: 味の素(先進国でも変形事例として起こり得る事例)

味の素(東京都、食品等製造販売)⁷⁾は、フィリピンでは、販売面の工夫として、当時貧しい人が多く、製品1個当たりの値段が安くないと売れなかったため、小売用は、極小サイズの3g袋入り「味の素」の販売を開始した。

売上は改善したかには見えなかったが、それと同時に大袋販売も卸売りルートで行っていたため、当時は、多数の再包装業者(リパッカー)が、他社のMSGに塩などを混ぜて“Vetsin”(味精)として安値販売がなされた。これに対抗すべく、ラジオでコマーシャルソングを流し、「味の素」の品質が高く、混ぜ物のない安心できる商品であることをアピールし、リパック品対策に注力した。

これは6つのドライバーの効果的な逐次的実践で負の復元力を抑制した事例である。

5. 事例研究(サポート型価値創造、獲得型価値創造、リスク回避型価値創造の構造)

資金繰り、品質、リードタイム、売上、コスト等の価値創造を見てきたが、見方を変えると、これらは、多くが直接、間接的にリスク回避をしていることが分かっていく。つまり、6つのドライバーは、相互に関係しているのである。

表1は、企業社史・HP等の分析により、6つのドライバーの相互関係を整理したものである。紙面の都合から、以下では、表1中の一部の関係を、事例研究を通じ明らかにしていくことにしたい。

5.1: 資金繰り(F)と獲得型価値創造(V)、リスク回避型価値創造(σ)との関係

資金繰り(F)をサポート型価値創造と分類した。何故なら、如何に企業活動で価値創造が出来ようと、資金繰りが立たなければ事業は立ち上げも、存続も、継続も出来ない。しかし、一方では、資金繰りだけでは何も価値を生まない。まさに、資金繰り(F)は、サポート型価値創造と言える。

こうした極端な説明以外にも、ファイナンスは価値創造をサポートする。その一つの戦略が、製造業のサービス化という、サービスサイゼーションと呼ばれるコンセプトの中に存在する。具体的に

7) 味の素(2012)『味の素グループの100年史』参照。

(表1) 経営戦略因子 (FV σ) の相互関係概要

大項目	中項目	σ 関連解釈項目	V 関連解釈項目
F			
① ファイナンス工夫	サービサイゼーション	σ (事業撤退リスク)	Q向上、LT改善、 μ 増加、C削減
Q			
② 品質向上	販売方法変更	σ (開発リスク削減)	LT改善、 μ 増加、C削減
デザイン	現地開発化(現地仕様)	σ (開発リスク削減)	LT改善、 μ 増加、C削減
LT			
④ サプライチェーン	世界的生産工程の合理化	σ (在庫リスク削減)	Q向上、LT改善、C削減
SCM	世界規模でのSCMの高度化	σ (生産リスク削減)	Q向上、 μ 増加、C削減
製造	生産能力アップ	σ (供給不安リスク)	Q向上、 μ 増加、C削減
販売強化	販売網の整備・強化	σ (在庫リスク削減)	Q向上、 μ 増加、C削減
S= μ			
販売	パッケージサイズダウン	σ (販売増加失念リスク削減)	Q向上、LT改善、C削減
③ 販売チャネル変更	濃密なコミュニティでの宅配方式	σ (信頼によるリスク削減)	Q向上、LT改善、C削減
C			
④ サプライチェーン	世界的生産工程の合理化	σ (在庫リスク削減)	Q向上、LT改善、 μ 増加
立地	最適生産地開拓	σ (生産リスク削減)	Q向上、LT改善、 μ 増加
σ			
立地	現地生産化	—	Q向上、LT改善、 μ 増加、C削減
販売製品分散	生活必需品特化	—	Q向上、LT改善、 μ 増加、C削減
法務	現地法規への迅速対応	—	Q向上、LT改善、 μ 増加、C削減
労務	労務リスク対応	—	Q向上、LT改善、 μ 増加、C削減

(資料) 味の素 (2012) 『味の素グループの100年史』等より作成。

は、BOP 市場での、製品販売後のアフターサービス、リース等の契約、料金回収等を、アライアンスを活用しながらの価値創造するものである (表1 : ①)。

以下では、サラヤ (大阪市、洗剤メーカー) とヤマハ (静岡県、発動機メーカー) の事例を通じてその意味を検証したい。

すなわち、サラヤでは、ハラル認証 (イスラム法に則り製品を製造したことを証明) に向け、マレーシアの衛生関連商品メーカー (グッドメイドグループ) を10億円弱で買収し、イスラム圏での事業展開を狙うなど、ファイナンス力を活用し、価値創造に注力した。

また、ヤマハは、BOP 市場では、発動機製ポンプ販売方法 (ポンプ単体の販売) が従来と同様では限界があるため、所有権を移転しないリース等を活用し、新たなビジネス・モデルを構築した。すなわち、他社製品と組合せ、現地ニーズに適合した点滴灌水システムを創り出し、新しい農法を指導しつつ、リースを活用して販促に努め、市場を開拓した。特に、NGO とのアライアンスによって、水不足に苦慮する地域での農業に、解決策をパッケージとして提供したことが大きなイノベーションを引き起こした。

このように、ファイナンス (F) 戦略が、結果として、適合品質 (Q) 確保、リードタイム (LT) を向上させ、売上 (μ) を増加させた。特に、ヤマハの場合は、リース活用による初期導入価格を低

く抑え、売上 (μ) 増加に繋げるとともに、何よりも、サービサイゼーションを前面に出した農法指導で、水不足リスク回避 (σ) がなされるなど、多層的な経営戦略因子 (FQLT μ C σ) 改善効果を上げた。また、これは、ファイナンスを活用した価値創造の実現であり、地球規模での食料増産・貧困撲滅問題の解決事例でもある。

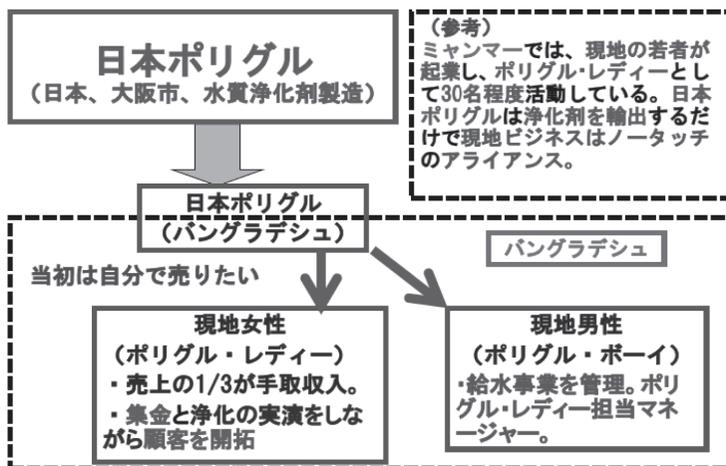
5.2：適合品質 (Q) とリスク回避 (σ) の関係

日本ポリグルによるバングラデシュのポリルカル村での品質戦略 (簡素化戦略)⁸⁾ が表1の「Q」事例である (表1：②)。すなわち、日本ポリグルは、進出当初、浄化設備の盗難・破壊、現地スタッフの売上の搾取、浄化材の横流しに苦慮し、適合品質が出せず、撤退の危機にあった。そこで、適合品質 (Q) 向上に向け、ビジネス・モデルを見直し、水売りから商品浄化剤販売に販売方法を変更する戦略に変換した結果、適合品質 (Q) 戦略を実現した事例である (図5)。

具体的に商品浄化剤販売とは、使い終わった容器を回収し、再度、浄化剤をつめて配達する仕組みにした。これで、浄化剤10g (約10~15円) で約100lの水が浄化可能なため、浄化剤20gで1カ月の飲み水と生活用水が出来る計算となり、コスト低減にも寄与した。

このように、適合品質 (Q) 向上戦略が、結果として、資金繰り (F) を円滑化させ、リードタイム (LT) を向上させるとともに、コスト (C) を低減させ、販売価格も低く抑え、売上 (μ) 増加に繋がるとともに、何よりも、ポリグルレディによる対面販売による使用方法指導で、誤使用リスク回避 (σ) がなされているなど、この戦略は多層的な経営戦略因子 (FQLT μ C σ) 改善効果が生じている。また、これは、適合品質の実現であり、地球規模での健康問題の解決事例でもある。

(図5) 日本ポリグル (適合品質 (Q) とリスク回避 (σ) の関係)



(資料) 日本ポリグル Web サイト等により筆者作成。

8) 日本企業の BOP ビジネス研究会 (2011) 『日本企業の BOP ビジネス』日本能率協会参照。

5.3：平均売上 (μ) とリスク回避 (σ) の関係

ヤクルトの販売イノベーション戦略（フィリピン販売再建戦略⁹⁾が表1の「 μ 」事例である（表1：③）。すなわち、ヤクルトがフィリピンに進出したのが1978年（フィリピン60%、日本40%）。日本方式の一方的な押し付けで売上が伸びず、直面した撤退の危機から再建を果たした事例である。

原因としては、ヤクルト・レディー（個人事業主）を採用して1カ月分を纏めて集金する方式でスタートしたが、当初、仕組みが理解されず、顧客の不払い、ヤクルト・レディーの会社への不払い等の事態が続出した。

そこで、病気予防、濃密なコミュニティでの宅配方式の信頼による売上の再構築を実施した。これで販売が回復し、更に雇用と健康効果をフィリピン社会にもたらした。

これは、売上 (μ) 戦略であるが、結果として、資金繰り (F) を円滑化させ、宅配による適合品質 (Q) 確保、リードタイム (LT) の改善が図れる。価格は高くなるが、病気予防に寄与する商品の正確な説明に基づき価格競争力が向上し、売上 (μ) 増加する。このことが在庫リスク (σ) を低減させるなど、この戦略も多層的な経営戦略因子 (FQLT μ C σ) 改善効果が生じている。またこれは、平均売上の実現であり、企業利益と社会利益の同時実現事例でもある。

5.4：コスト (C)、リードタイム (LT) とリスク回避 (σ) の関係

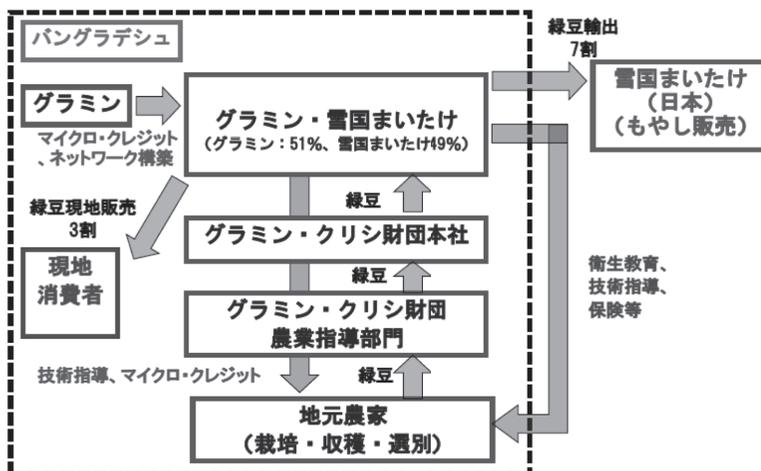
雪国まいたけ（新潟県、マイタケ・エリンギ等生産販売¹⁰⁾によるバングラデシュでの緑豆ビジネスの製造コスト低減戦略（世界的生産工程の合理化戦略）が表1の「C」事例である（表1：④）。すなわち、雪国まいたけにとって、バングラデシュでの生産によりリードタイム (LT) が改善し、中国から日本への輸入価格と比較して3～4割安価なコスト (C) 低減等を実現させた事例である（図6）。

これはコスト (C) 戦略、リードタイム改善 (LT) 戦略に止まらず、衛生教育、技術指導による適合品質 (Q) の確保のほか、バングラデシュから得られる利益はゼロ（ソーシャルビジネス）であっても、輸入価格で比較優位なら日本のもやし生産（本業ビジネス）で利益を得られるシステムが構築され、売上 (μ) 増を実現可能とした。その一方で、結果として昨今の原料高騰と中国リスク（日本での中国産のウエイト95%）によるリスク (σ) が低減したほか、資金繰り (F) を円滑化させるなど、この戦略も多層的な経営戦略因子 (FQLT μ C σ) 改善効果が生じサステナブルとなっている。またこれは、コスト (C)、リードタイム (LT) 改善の実現であり、現地生活の底上げと貧困撲滅の同時実現事例でもある。

このビジネス・スキームにより、マイクロ・ファイナンス機関としてノーベル平和賞（2006年）を受賞したグラミン等との提携が可能となり、信用というリスク回避 (σ) も得られた事例ともなっている。

9) 菅原秀幸ほか（2011）『BOP ビジネス入門—パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社。

10) 雪国まいたけ HP (グラミン雪国まいたけ (Grameen Yukiguni Maitake Ltd.))、日本企業の BOP ビジネス研究会 (2011) 『日本企業の BOP ビジネス』日本能率協会参照。

(図6) 雪国まいたけ (コスト (C)、リードタイム (LT) とリスク回避 (σ) の関係)

(資料) 雪国まいたけ Web サイト等により筆者作成。

6. おわりに

本稿では、①サポート型価値創造 (F)、②獲得型価値創造 (V)、③リスク回避型価値創造 (σ) の3つはお互いが連関し、相互補完の関係にあることが明らかとなった。このことを念頭に、絶えず経営戦略因子を操作し、改善を続けた企業は開発したBOP市場をサステナブルな状態に置いて、競争優位の状態にあり続けることが分かった。

とすれば、本稿での結論としては、仮説どおり「BOP市場でサステナブルであるためには、環境変化に柔軟に対応し、絶えず経営戦略因子を操作しつつ、価値創造を継続し、競争力あるプロセス構成を構築し、持続させる」としてもよからう。

具体的には、BOP経営戦略因子は、資金繰り (F)、適合品質 (Q)、リードタイム (LT)、売上 (μ)、コスト (C)、リスク回避 (σ) であり、BOP市場で企業活動が、サステナブルであるためには、FV σ という6つの経営戦略因子を常に操作変数として改善・強化し、このことを通じて、価値創造構造をダイナミックに切り替え、価値創造を持続させることである。

これらの操作変数の質的向上を見極めつつ、3者のバランスの良い価値創造を目指すことが、ひいては、競争優位を作り上げると言えよう。

更に、BOP市場には、バランスの良いアライアンスが有効な手段であることも示唆でき、アライアンスによってリスク回避している事例が持続可能性を向上させることも見てきた。

ここでの知見等は、①順序論としては、BOP市場開発ステージの順序関係をみると、F、V、 σ の関係性が重要であり、②イノベーションの観点からは、BOP市場開発にはアライアンスを通じ、6つのドライバーの改善を図り、イノベーションを起こすことが重要である。さらに、③サステナビ

リティの観点からは、不安定な BOP 市場を、6つのドライバーを操作することで競争優位を持続することである。

今後は、これらの知見をもとに、様々な観点からの考察を加え、BOP 市場開発に向けた研究に尽力していきたい。

参考文献

- 味の素 (2012) 『味の素グループの100年史』 味の素。
- Brealey, Richard A., Myers, Stewart C., and Alen, Franklin (2006) *Principles of Corporate Finance*, 9th ed., McGraw-Hill.
- Chandler, Alfred (1986) "The Evolution of Modern Global Competition," In *Competition in Global Industries*. Edited by Michael E. Porter, Boston: Harvard Business School Press.
- Charles Darwin 著、渡辺政隆訳 (2009) 『種の起源 〈上、下〉』 光文社古典新訳文庫。
- Christensen, M. Clayton (1986) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. (1986) *The Frontier of Management; Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today*. New York: Truman Tally Books.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2009) *Marketing Management*, 13th ed., Prentice-Hall.
- Morita, M., Flynn, E. J., and Ochiai, S. (2011) "Strategic Management Cycle: the Underlying Process Building Aligned Linkage among Operations Practices," *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, No. 2, pp. 530-540.
- Morita, M., Flynn, E. J., and Machuca, Jose A. D. (2012) "Aligning Product Strategy with Supply Chain Process," *The 4th World Conference on Production and Operations Management, Amsterdam, the Netherlands*, pp. 1-10.
- Morita, M., Machuca, Jose A. D., Flynn, E. J., and José Luis Díez Pérez de los Ríos (2015) "Aligning Product Characteristics and the Supply Chain Process – A Normative Perspective," *International Journal of Production Economics*, Vol. 161 (March), pp. 228-241.
- Morita, M., Machuca, Jose A. D., Flynn, E. J., and José Luis Díez Pérez de los Ríos (2015) "Effects of Supply Chain Strategy on Product Development," *The Proceedings of 22nd Annual European Operations Management Association Conference*, Neuchâtel, Switzerland, pp. 1-10.
- 日本企業の BOP ビジネス研究会 (2011) 『日本企業の BOP ビジネス』 日本能率協会。
- 日本ポリグル (2013) 『日本ポリグル HP』、2015年11月23日確認。
- 野村総合研究所: 平本督太郎ほか (2010) 『BoP ビジネス戦略 — 新興国・途上国市場で何が起きているか』 東洋経済新報社。
- 大前研一 (2009) 『マッキンゼー現代の経営戦略』 プレジデント社。
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The free Press.
- Porter, Michael E. (1985) *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. ed. (1986) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The free Press.
- Porter, Michael E., and Millar, Victor E. (1985) "How Information Gives You competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Number 4, July-August, pp. 149-160.

- Prahalad and Hart (1998) *Raising the Bottom of the Pyramid*, <http://www.bus.tu.ac.th/usr/wai/xm622/conclude%20monsanto/Bottom%2520of%2520the%2520pyramid.pdf>, 2015年11月23日確認。
- Prahalad and Hart (2002) *Fortune at the Bottom of the Pyramid*, <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>, 2015年11月23日確認。
- Prahalad (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, C.K. プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳 (2010) 「ネクスト・マーケット [増補改訂版] — 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略」(ウォートン経営戦略シリーズ)、英治出版。
- Schumpeter, Joseph A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- 菅原秀幸ほか (2011) 『BOP ビジネス入門—パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社。
- タルン・カナ, クリシュナ・G・パレプ著, 上原裕美子訳 (2012) 『新興国マーケット進出戦略—「制度のすきま」を攻める』日本経済新聞出版社。
- UN: World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, 2015年11月23日確認。
- UNDP (2015) 「包括的な市場の開発 (IMD)」, http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/funding/partners/private_sector/IMD.html, 2015年11月23日確認。
- UNDP (国連開発計画) 著, 吉田秀美訳 (2010) 『世界とつながるビジネス—BOP 市場を開拓する5つの方法』英治出版。
- 吉岡孝昭, 森田道也 (2013a) 「BOP 市場ビジネスとその事業戦略展開の順序に関する考察: サプライチェーン戦略の視点」ISOMS Symposium Session 『第6回オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会全国大会梗概集』40頁。
- 吉岡孝昭, 森田道也 (2013b) 「BOP 市場ビジネスと価値創造プロセスイノベーション戦略」ISOMS Symposium Session 『第6回オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会全国大会梗概集』42頁。
- 吉岡孝昭, 森田道也 (2013c) 「BOP 市場ビジネスとそのサステナビリティ」ISOMS Symposium Session 『第6回オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会全国大会梗概集』42頁。
- 吉岡孝昭, 森田道也 (2014) 「BOP 市場ビジネスと製造業のサービサイゼーション戦略」『第5回オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会全国大会梗概集』19頁。
- 雪国まいたけ (2013) 『グラミン雪国まいたけ (Grameen Yukiguni Maitake Ltd.)』雪国まいたけHP, 2015年11月23日確認。
- 新聞等: 日本経済新聞、読売新聞、BBC、CNN。
- 統計等: U.N.; World Development Reports 等。