

経済産業研究所(RIETI)BBLセミナー

BOPビジネス
～企業戦略と開発、双方の観点から～

企業戦略の視点

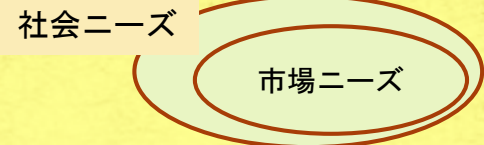
慶應義塾大学大学院
経営管理研究科准教授 経営学博士
岡田正大（おかだまさひろ）

自己紹介

- 本田技研工業（鈴鹿・オハイオ）を経てオハイオ州立大学にてPh.D.取得（経営戦略理論・指導教授 Jay Barney）。戦略コンサルティング（Arthur D. Little）を経て現職。早稲田大学政治経済学部政治学科、慶應義塾大学MBA課程卒。
- 研究領域：企業戦略において社会問題解決と経済性が両立する条件の探索
- これまでの研究フィールド：タンザニア、ナイジェリア、バングラデシュ、インドネシア、ベトナム、カンボジア等。

企業の本来的機能とBOP

(他のビジネスと何か違うのか?)

- 企業の本来的機能は、「社会に存在するニーズの充足」という目的を、「資本主義および市場原理に基づく経済効率性(利益創出)の追求」というしくみ・手段が有効な範疇で達成しようとする。 

- この原則はBOPであれ、ボリュームゾーンであれ、先進国市場であれ、ビジネスである以上同じこと。Business is business.
- BOP層においては、人間としての基本的ニーズ (BHN)の未充足度が著しい。(ex. ミレニアム開発目標)
⇒社会ニーズ充足の莫大な挑戦機会
- 上記のような途上国貧困層のニーズを充足することは、従来は場経済になじまないと認識され、主に公的/私的扶助等に依存してきた。しかし、**社会的問題解消の継続性・拡張性の観点**から、企業活動との併存・連携によるニーズ充足への期待が高まっている。

「BOPビジネス」

- 大きく2種類のビジネスが混在して議論されがちであり、無用な論議を呼ぶことがある。

A: BOP市場で営々と行われてきている既存ビジネス
（例：味の素ナイジェリア、ヤマハ発動機アフリカ、
フマキラーインドネシア） “finance first” “BOP 1.0”

B: BOPにおける社会問題解決（例：MDGs）により重きを置いた比較的新しいビジネス（例：味の素ガーナ
2009年、住友化学タンザニア2003年）
“social impact first” “BOP2.0”

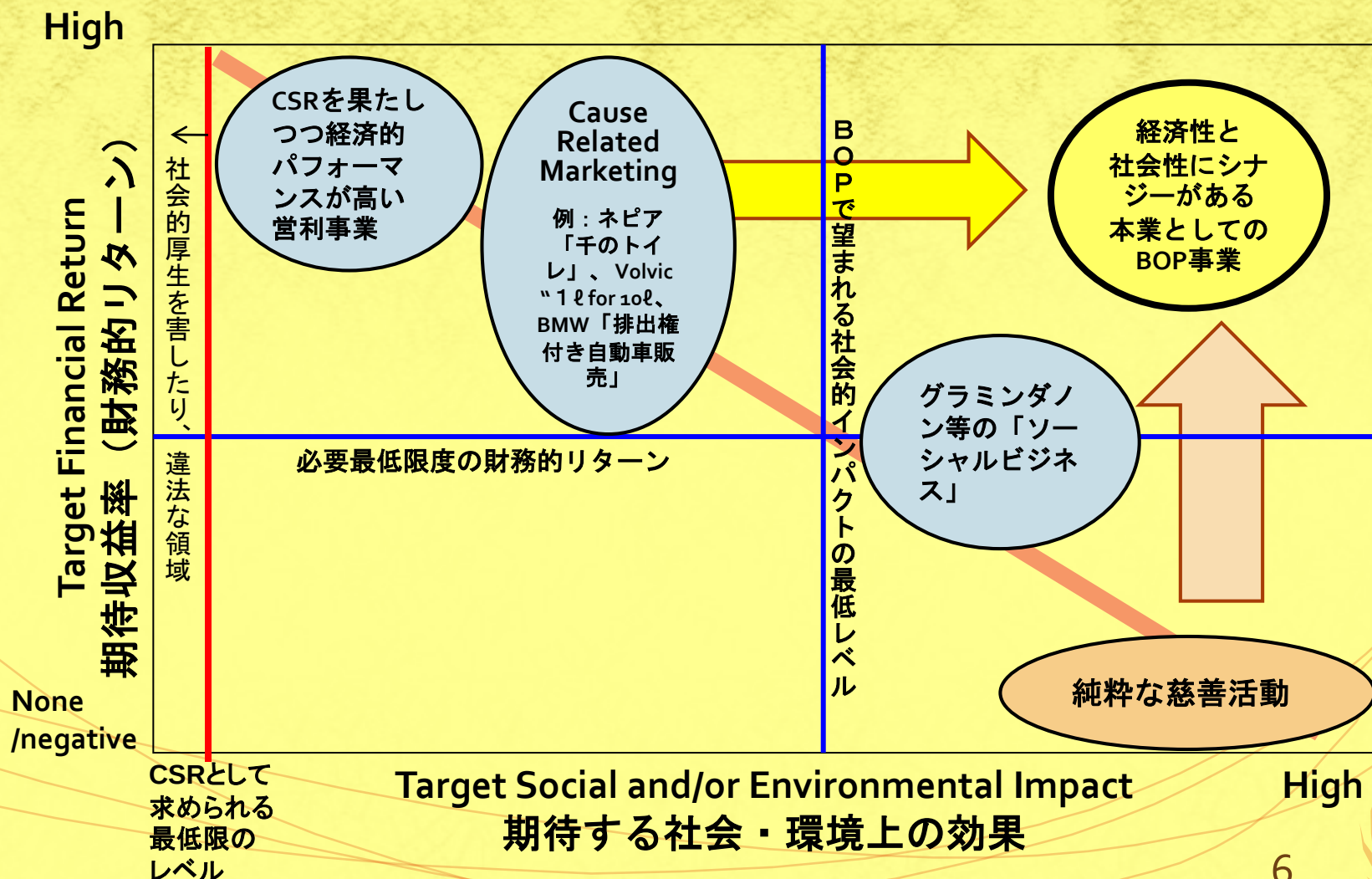
理想は、財務的リターンと社会問題解決が相乗効果を生むビジネスである（例：D.Light Design 2007年） よって
本稿では、A + Bの可能性を念頭に論を進める。

本日のお話

1. 企業戦略の経済性と社会性
2. 財務の視点
3. BOPビジネスとその外部環境
4. 新興市場とBOP
5. 抽出された知見
6. 成功要件
7. 進出先候補を探るアプローチ（試案）
8. BOPビジネスの企業戦略上の意義

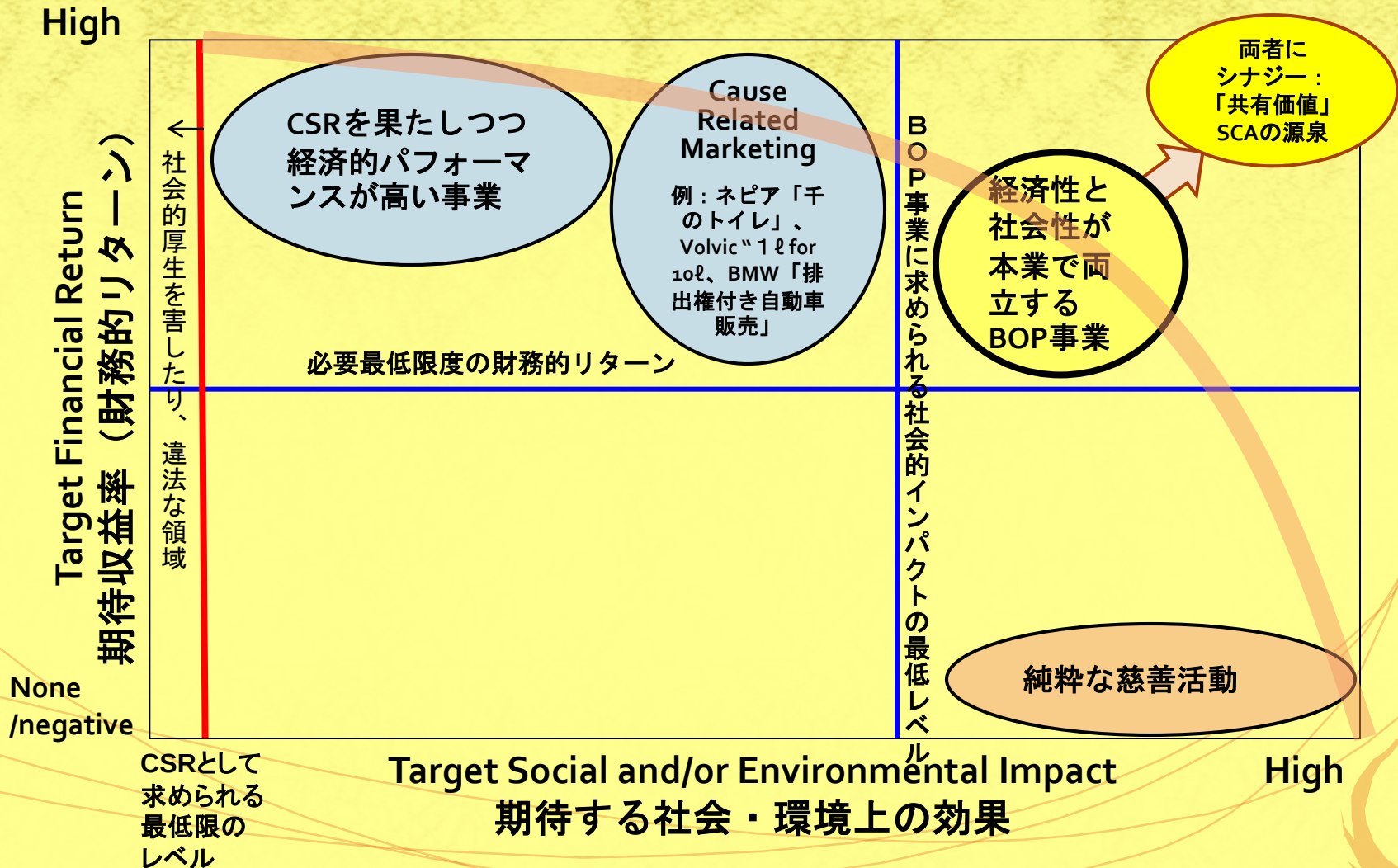
1. 企業戦略の経済性と社会性： “Impact Investing” Grid

両者がトレードオフか、相乗効果をもたらすかは、実証すべき課題である。



“Impact Investing” Grid

両者がトレードオフか、相乗効果かをもたらすかは、実証すべき課題である。



BOPビジネスの企業戦略上の意義

1) 地球上に残された最後の大きな成長機会の追求
(ネクスト・ボリュームゾーン)

2) 新たなビジネスモデルや経営資源の構築、学習
によるリバースイノベーション (既存事業への
フィードバック)

3) 「社会のニーズを満たすことによって富を創出
する」という、企業が果たす本来的役割を再認識し、
自社の原点へ立ち戻る機会を得る

ただし、BOP事業の全社戦略上の位置づけ/意味づけは、企業ごとに異なっているのが当然である。意味付けも複合的で、それらの軽重にも違いがある。自社にとって最も価値のある「BOP戦略」のデザインが求められる (p.69参照)。オールマイティな黄金則はない。ただし、次のような企業戦略論に基づく原則 (前提条件) は踏まえておくべき。

企業戦略理論に基づく競争の原則

1. 魅力的業界・市場であることが周知となってから進出してはもう遅い（“rent-seeking behavior”、SCPロジックの自己矛盾）。
2. ローリスクのビジネスはローリターン。ハイリスクのビジネスはハイリターン。自社独自の資源・能力でリスクを解消できれば、それは競争優位の源泉となり得る。（経営資源の問題）
3. 利益が上がるか否か不確実な業界の場合、コミットする先行者企業の中から勝者は生まれる確率が高い。（後発でキャッチアップを目指す場合、競争同位もしくは劣位に終わる可能性が高い。）（タイミングの問題）
4. 布石を置いておくこと（リアルオプション戦略）の重要性。

「BOPビジネス」の背景にある対立軸

- リバタリアニズム(Friedman 1970、市場機能・貨幣経済・利潤最大化) vs 利害関係者アプローチ (Freeman 1984、経済の社会性・多面性、企業活動の社会的意義)
- 経済開発(開発経済学) vs 社会開発(開発社会学)
- 公共財(非競合性・非排除性) vs 競争優位の源泉 (排他的所有と模倣困難性)

「BOP」を巡る議論の軸



企業戦略論から見た 「BOPビジネス」に関する結論（現時点）

1. BOPにおける事業はハイリスク・ハイリターン・ロングターム。自社独自の強みでいかにリスク^{*}を軽減しリターンを高められるかで成否は決する。
2. 一時の流行にとらわれず、利益と社会性を共に長期的に追求する観点から、営々と事業努力を継続するコミットメントが必要。同時に、BOPビジネス礼賛の風潮に乗った安易な進出の危険を犯してはならない。進出しさえすればみんなそこそこ成功できるということとはあり得ない。
3. BOPに事業参入するか否かは個別企業の選択の問題であって、社会的道義的倫理的要請ではない（従来のCSRとは明白に異なり、**「裁量的責務」の範疇である。）。
4. 個々のBOP事業が持つ社会性・経済性のバランスに整合する資金元選択の重要性。（「財務の視点」参照）
5. 企業がBOPに対し営利の本業として参画すべき時は、それが自社独自の特異な経営能力・資源・資産を十分に活かすことができ、さらにBOP事業が自社全体の競争力強化につながる場合。戦略を資本市場に対し正当化する重要な要件。

*この文脈でのリスクには1) 情報不足によるもの（知ることによって解消可能）と、2) 事業固有のもの、3) 純粋な不確実性によるもの（地政学的リスク）がある。前2者のリスクは企業によって軽減できる度合いに差が出る。

**裁量的責務（Carroll AB. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review 4(4): 497-505.）企業の社会的責任は以下の4つ：1) 経済的責務（economic responsibilities）、2) 法的責務（legal responsibilities）、3) 倫理的責務（ethical responsibilities）、4) 裁量的責務（discretionary responsibilities）

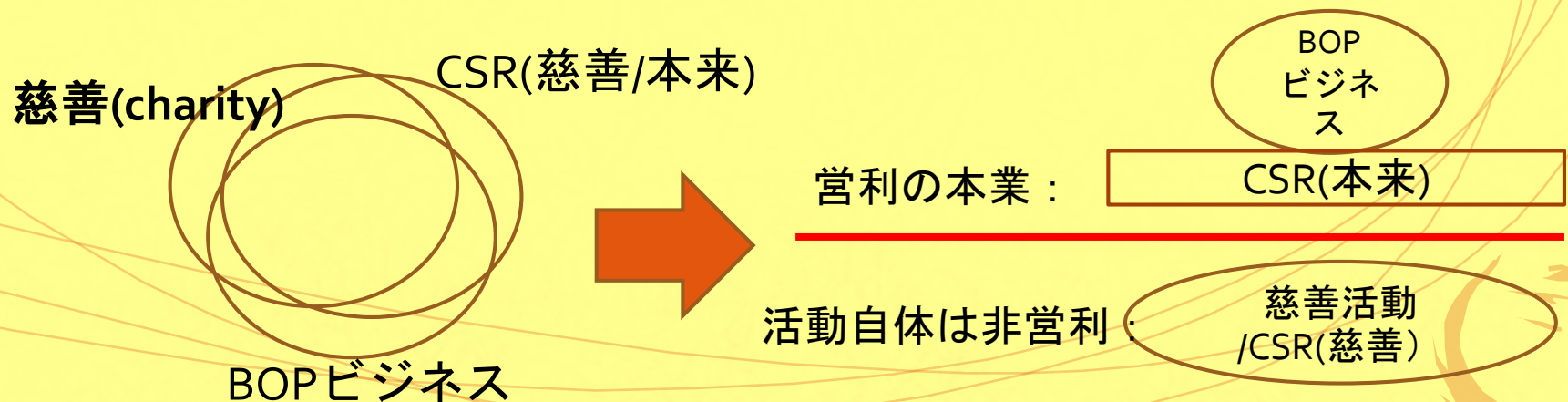
CSRおよびフィランソロピー（慈善活動）との関係

「貧困解決や生活条件の改善を図るビジネス」と言うと、日本では多くの場合「ああ、それは“CSR”（狭義）・慈善活動のことね」と認識されるケースが多い。しかしながら、ここで検討対象としているのは、あくまで「本業そのものを通じて社会的価値を生み出しつつ、利益を上げる」事業のことであり、慈善活動ではない。（ではCRMは？次々ページ。）

＜本論におけるCSR（企業の社会的責任）の定義＞

（欧州を中心とする企業社会における定義を援用）

「企業が本業として営む事業活動のプロセスにおいて、社会的に負の価値を生み出さないオペレーションを遂行すること」（藤井2008）（※慈善活動を意味しない点が重要。以下、「本来のCSR」と呼ぶ。）



CSRおよびフィランソロピー（慈善活動）との関係

つまり、企業による社会的価値の創出活動として、次の3つは別物として考える。

1. 製品・サービス自体と事業プロセスの双方もしくはいずれか一方が、本来的にMDGsを始めとする社会問題解決に役立つ（現状に正の価値を付加できる）こと（BOP戦略の対象）
2. 本業の事業活動上のプロセスで社会的に負の価値を生み出さないこと（本来のCSR）
3. 本業の事業活動とは別に（もしくは関連する活動を通じ）社会問題解決に資する活動を行う（慈善活動/philanthropy、プロボノ活動）（活動自体は非営利）

＜参考文献＞慶應義塾大学ビジネススクール岡田研究室「包括的ビジネス(BOP)企業戦略フォーラム」 http://bopstrategy.blogspot.com/2009/10/bop_21.html
藤井敏彦（2008）「ヨーロッパのCSRと日本のCSR：何が違い、何を学ぶのか」日科技連出版社p.39-40.

「戦略的CSR」（Porter & Kramer 2006）とは

「戦略とは、独自のポジションを選択すること、つまりよりコストを低下させるか、特定の顧客ニーズにより上手に応えることを、競合他社とは異なるやり方で実現することである。この原則は自社と顧客と競合の関係のみならず、自社と社会と競合の関係においても適用される。」（Porter & Kramer 2006 “Strategy and Society”）

社会的インパクトのカテゴリー

＜一般的な社会的インパクト＞	＜バリューチェーンが与える社会的インパクト＞ （インサイド・アウト）	＜競争上の文脈が自社に与える社会的影響＞ （アウトサイド・イン）
よき企業市民たること 受動的CSR	自社のバリューチェーン上の事業活動が生じさせる害悪を除去・緩和する （マイナスをゼロに） 自社のバリューチェーン上の活動や製品を社会へ正の価値を生み出し、かつ戦略を強化させる方向で変化させる （プラスを生み出す）	自社を取り巻く競争上の文脈（外部環境）の中で、重要な問題を改善させるべく自社独自の能力を活用した戦略的慈善活動 戦略的CSR

彼らの言う戦略的CSRは、Impact Investing Grid の右上そのものと言ってよい。

「戦略的CSR」（Porter & Kramer 2006）とは

「戦略的CSRにおいては、まずどの社会的 이슈に着目するかが重要である。短期的パフォーマンス圧力に直面している企業にとって、社会的価値追求のための見境ない投資は許されない。むしろ共有価値の創造は、研究開発活動、すなわち自社の将来の競争優位の為に行われる長期的投資と位置付けるべきである。」（Porter & Kramer 2006 “Strategy and Society”）



2. 財務の視点

伝統的投資家の間でも、社会的・環境的インパクトを持つ事業への投資（ESG投）に対する関心が高まっている。

表1: 国際社会における開発・投資両サイドからの要請の高まり（ESGへの関心拡大）

1999	U.N. Global Compact(130 カ国、7,700 社が署名)
2000	Global Reporting Initiative Guideline (GRI) 1st ed. が発表される
2006	<u>Principles for Responsible Investment (PRI)「責任投資原則」が国連より発表(E.S.G.の概念を提唱。)</u>
2008	Business Call to Action initiative (国連開発計画の発案により、25 の主要世界企業が参加。MDGs の達成に企業が積極関与するよう代表的企業自身が呼びかけ。)
2008	<u>上位14の米国機関投資家が証券取引委員会に対し、10Kレポート(企業の業績報告書)がESG項目をカバーするように要請</u>
2009	<u>Bloomberg がESG項目を組み込んだ企業情報データベースを発表</u>
2010	国連ミレニアム開発目標サミット開催(ゴール 8 で私企業と資本市場の役割を強調。)
2010	<u>ISO26000 (企業・組織の社会的責任に関する努力目標を提示。コミュニティの重要性等を含む)発表される</u>
2010	<u>European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)がIFRS(国際財務報告基準)にESG項目の報告を組み込むよう要請</u>

2. 財務の視点

“Impact Investingが新たな業界として生まれつつある”

(Monitor Institute2009)

「社会的・環境的価値を生み出すために利潤追求型の投資を活用しようとする動きは、かつての活動家を中心としたマイナーな投資家の手から、投資業界の主流・中枢の手に移ってきている。」

“The idea of using profit-seeking investment to generate social and environmental good is moving from a periphery of activist investors to the core of mainstream financial institutions.”

Monitor Institute (2009) p.1

“インパクト・インベスティング（Impact Investing）”とは

定義:

「社会的もしくは環境的善をもたらす事業やファンドに対して積極的に投資を行い、投資家に対しては少なくとも元本相当を返す投資」

“Actively placing capital in businesses and funds that generate social and/or environmental good and at least return nominal principal to the investor.”

(Monitor Institute 2009)

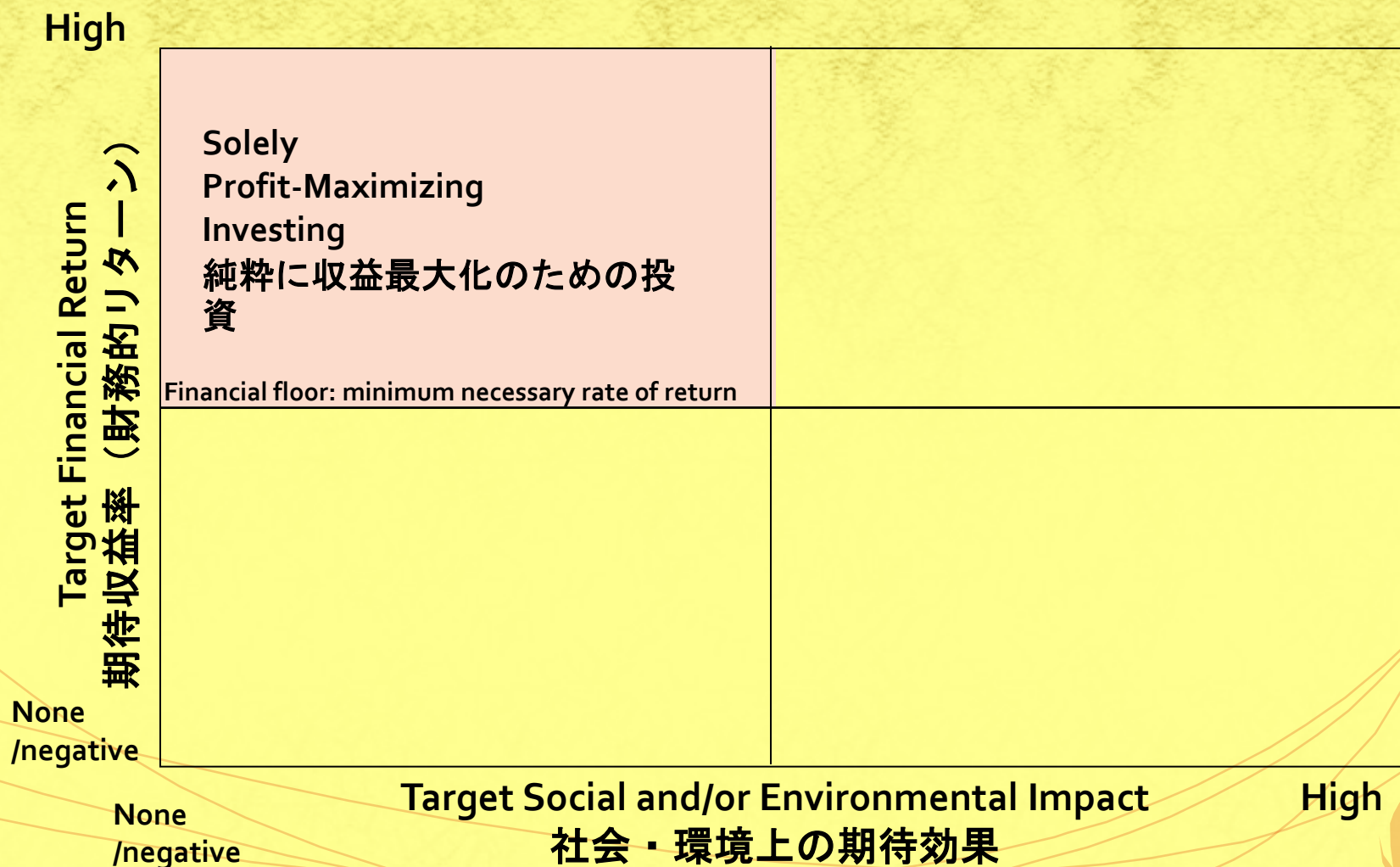
定義の背景にある信念:

「ある一定レベルの財務的リターンと社会・環境的インパクトは両立可能である。」

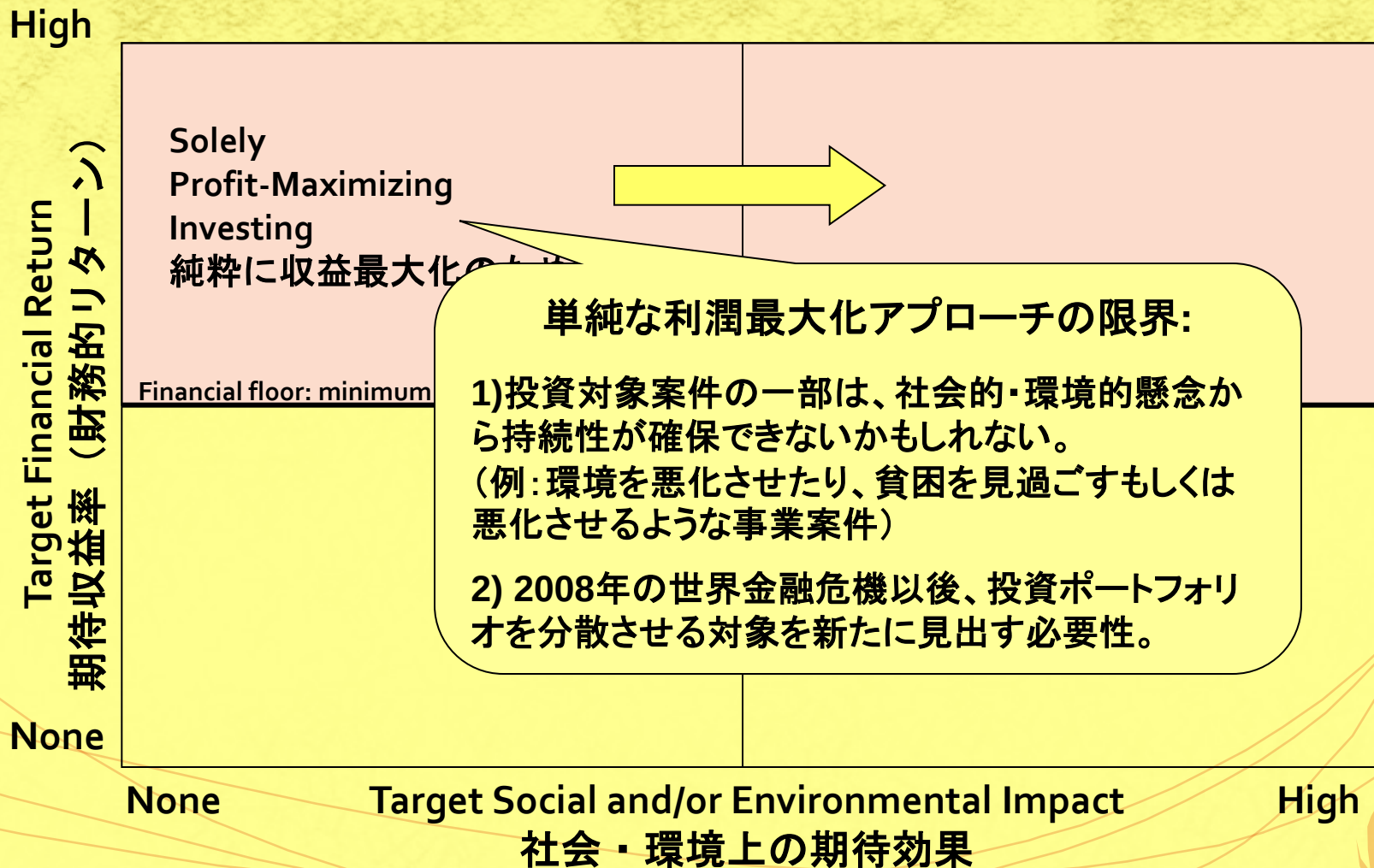
“Some level of financial return and social or environmental impact can be achieved together.”

(Monitor Institute 2009)

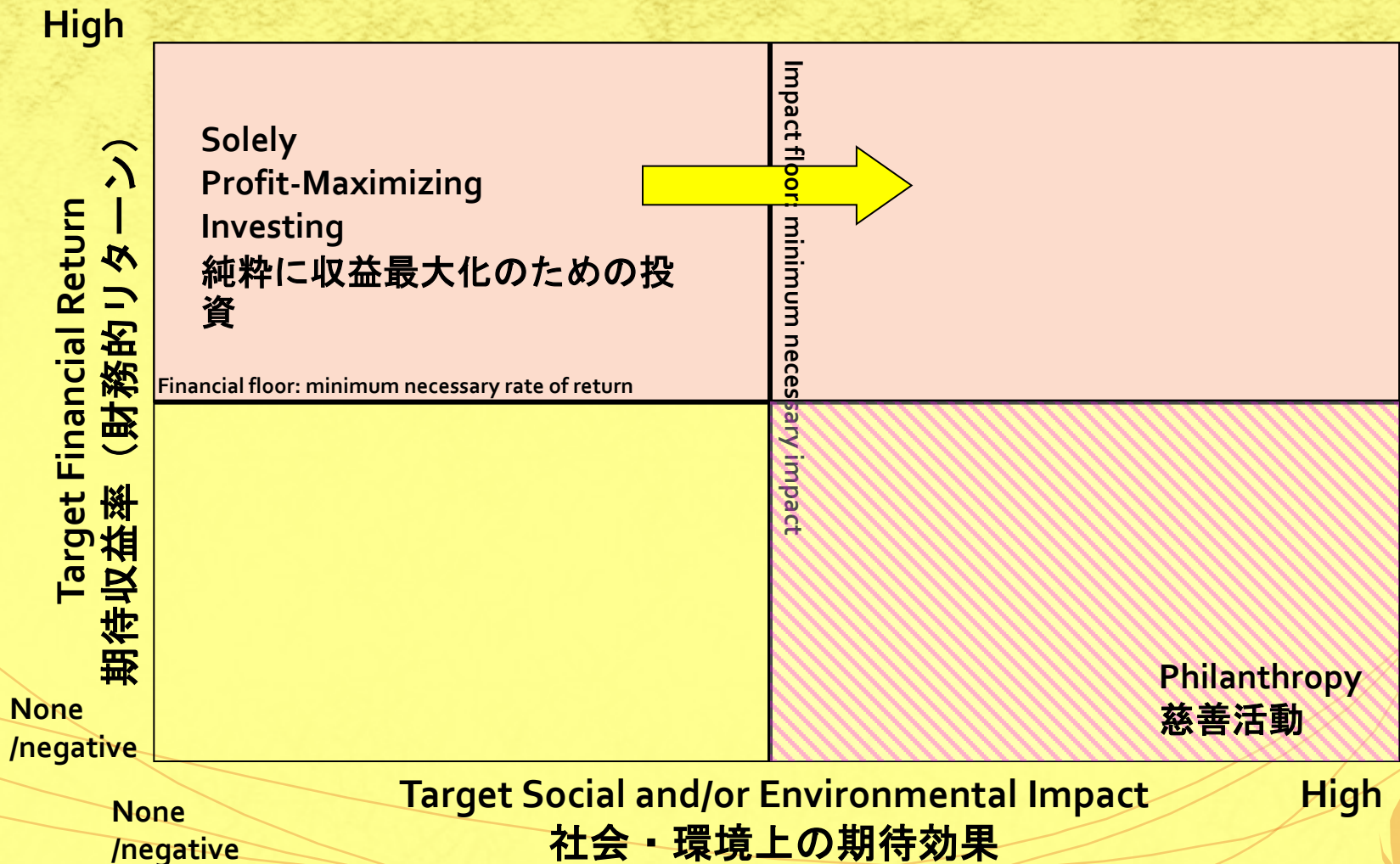
資本市場サイドの“Impact Investing” Grid



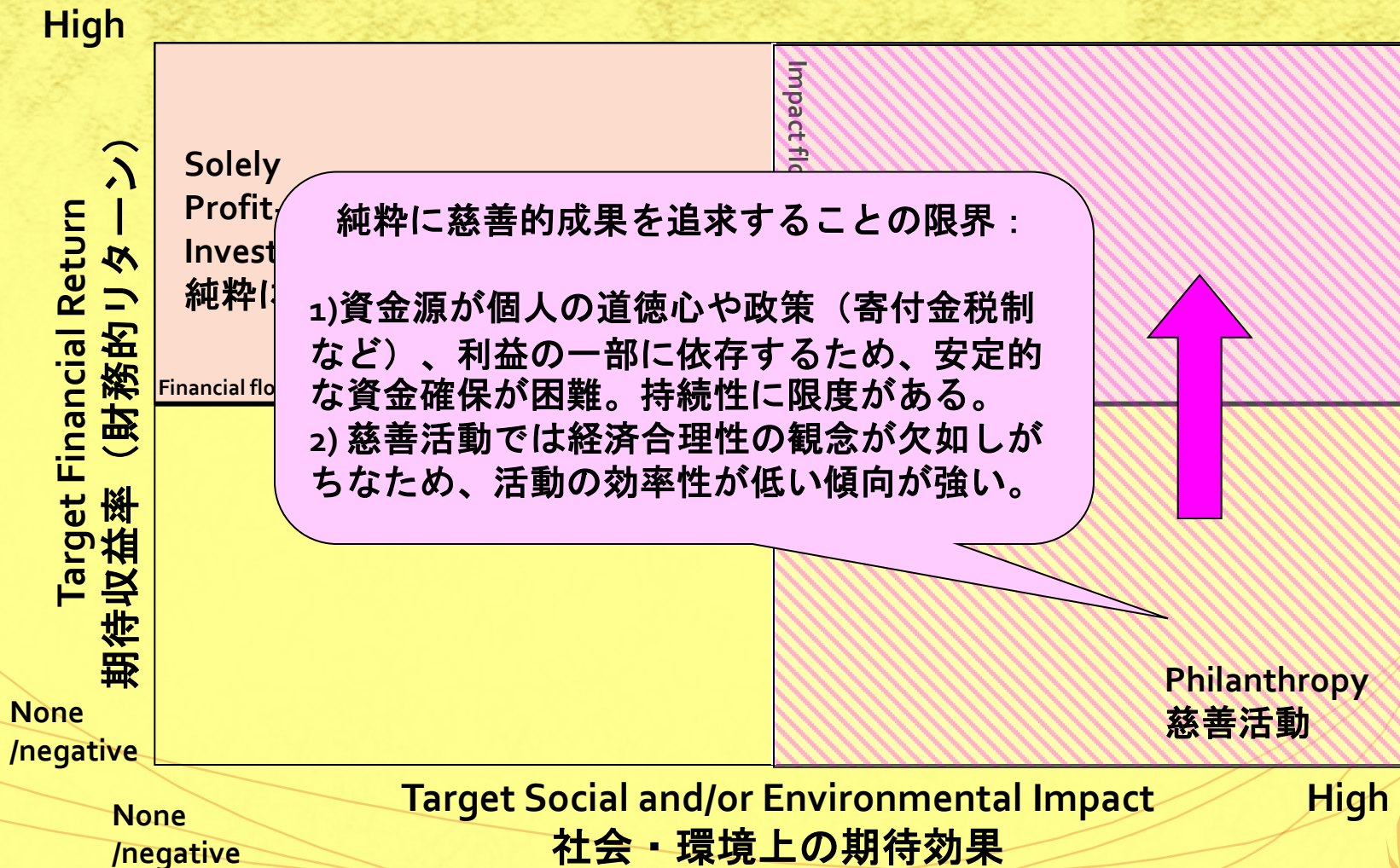
“Impact Investing” Grid



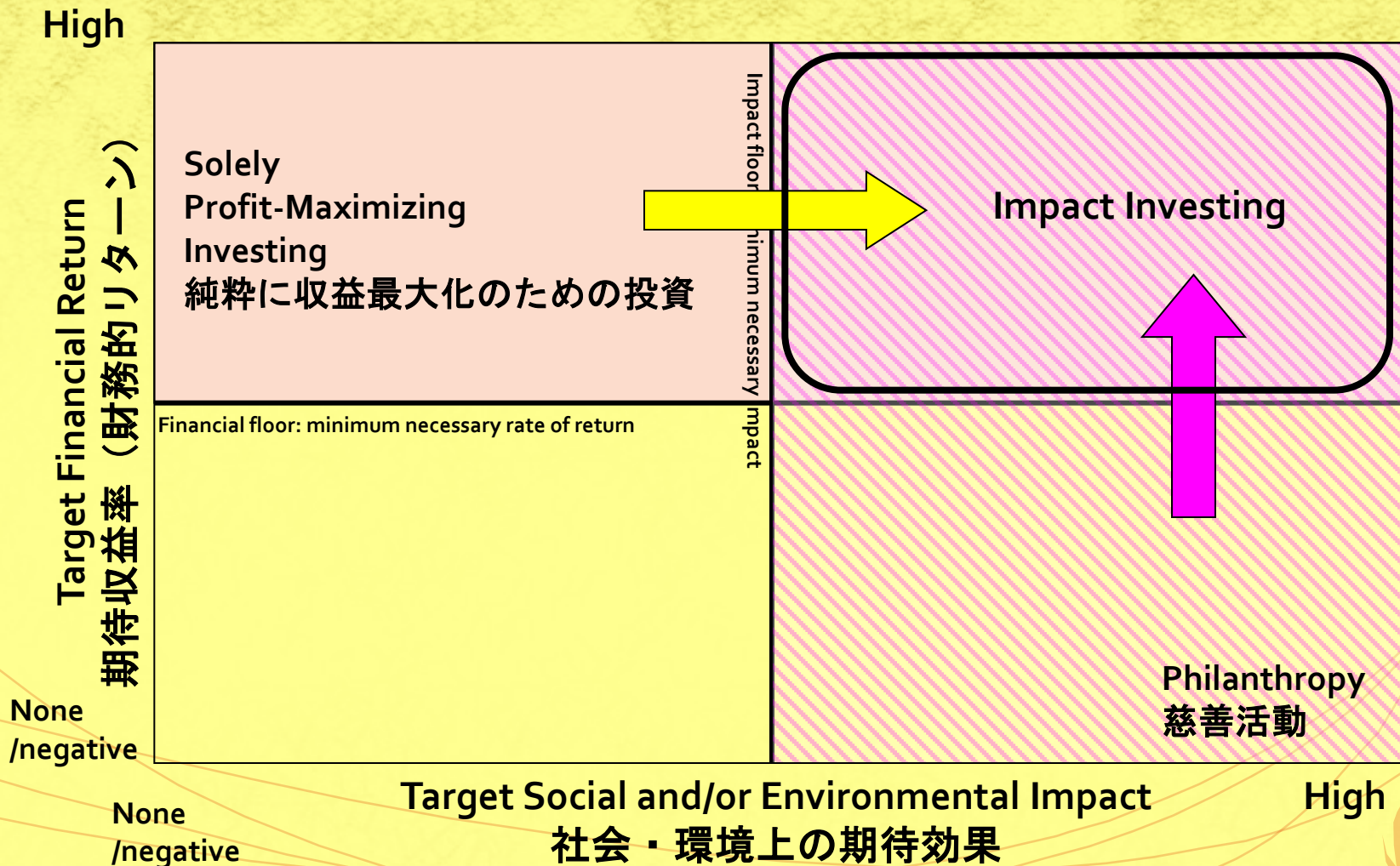
“Impact Investing” Grid



“Impact Investing” Grid



“Impact Investing” Grid



インパクト・インベスティングに参画する2種類の投資家

Type A: 社会的・環境的インパクト優先の投資家

- 一定の最下限の財務的リターン水準を設定した上で、社会的・環境的価値の極大化を追求する。
- これら投資家の主要目的は社会的・環境的価値の創出にあり、いざとなれば財務的リターンを断念する用意がある。
- 彼らは通常社会変革のプロジェクトに多く関わっており、その方法論の一つとして市場原理を活用しようとしている。

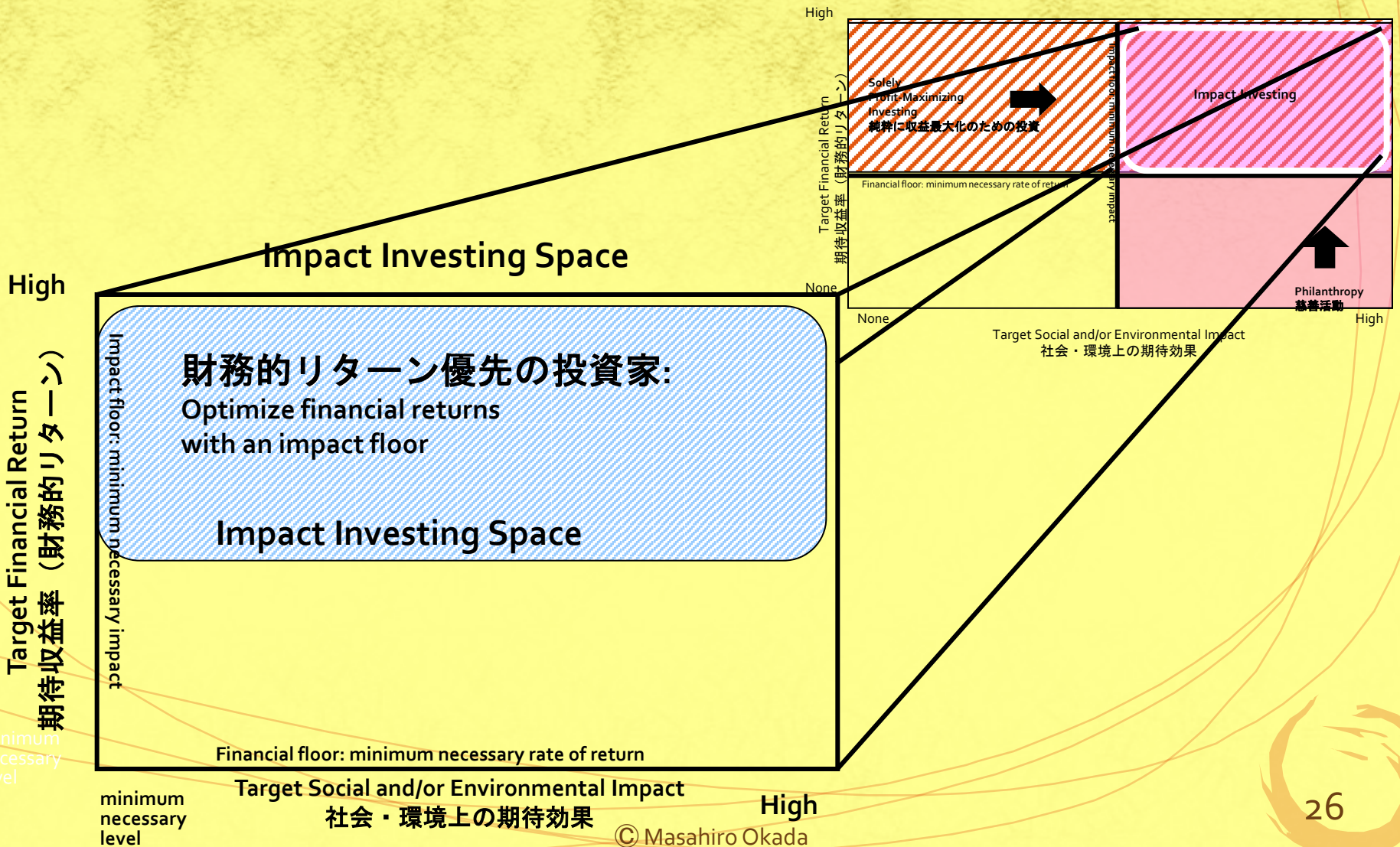
Impact first investors, who seek to optimize social or environmental impact with a floor for financial returns. They primarily aim to generate social or environmental good, and are often willing to give up some financial return if they have to. These investors are typically experimenting with diversifying their social change approach, seeking to harness market mechanisms to create impact.

Type B: 財務的リターン優先の投資家

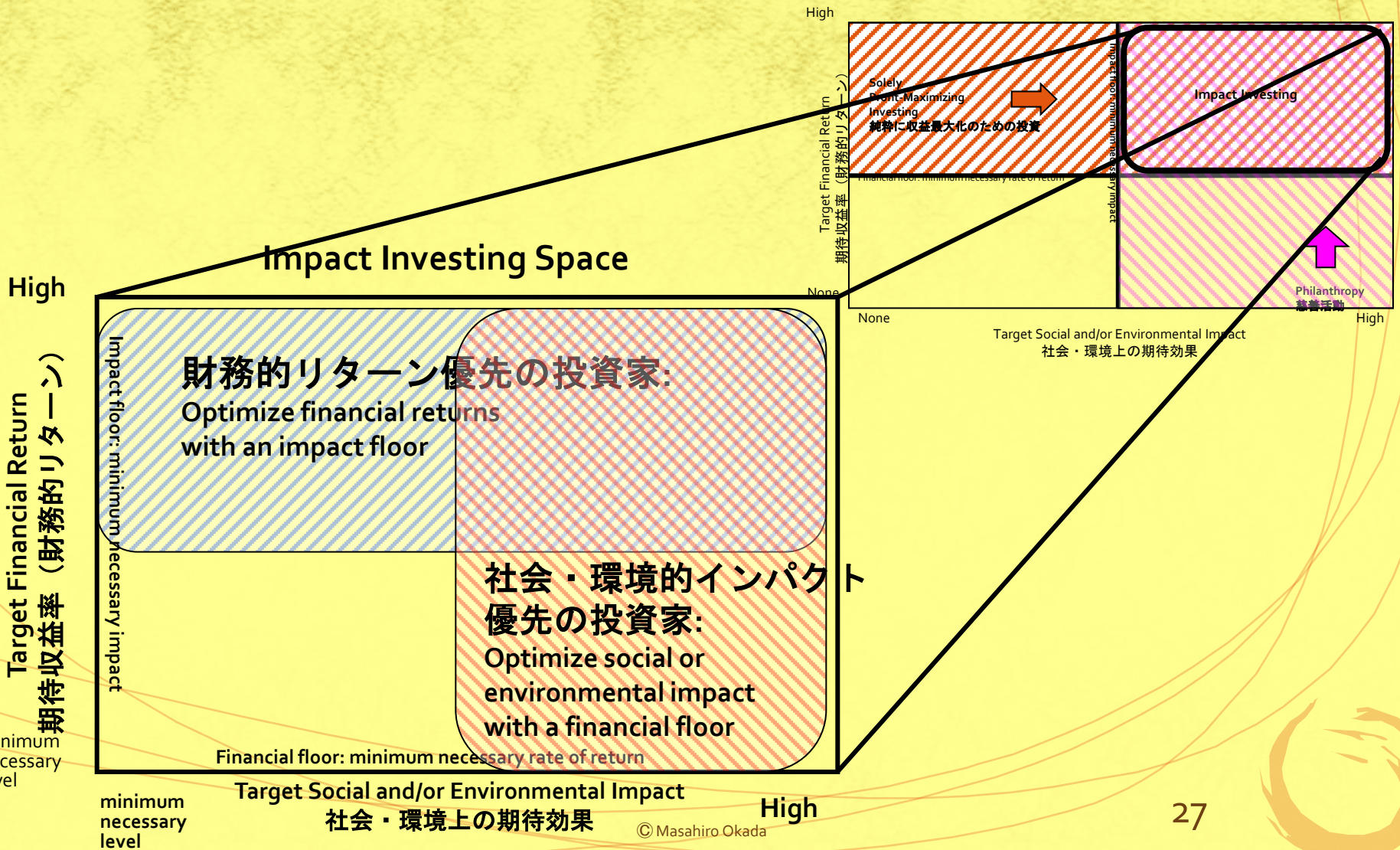
- 一定の最低限度必要とする社会的・環境的インパクトを設定した上で、財務的リターンの極大化を追求する。
- これらの投資家は分散化された投資対象の一つとして、一定の社会的・環境的善をもたらしつつ、最低限市場の平均的リターンをもたらす投資先を探索している。

Financial first investors, who seek to optimize financial returns with a floor for social or environmental impact. They are typically commercial investors who seek out subsectors that offer market-rate returns while achieving some social or environmental good.

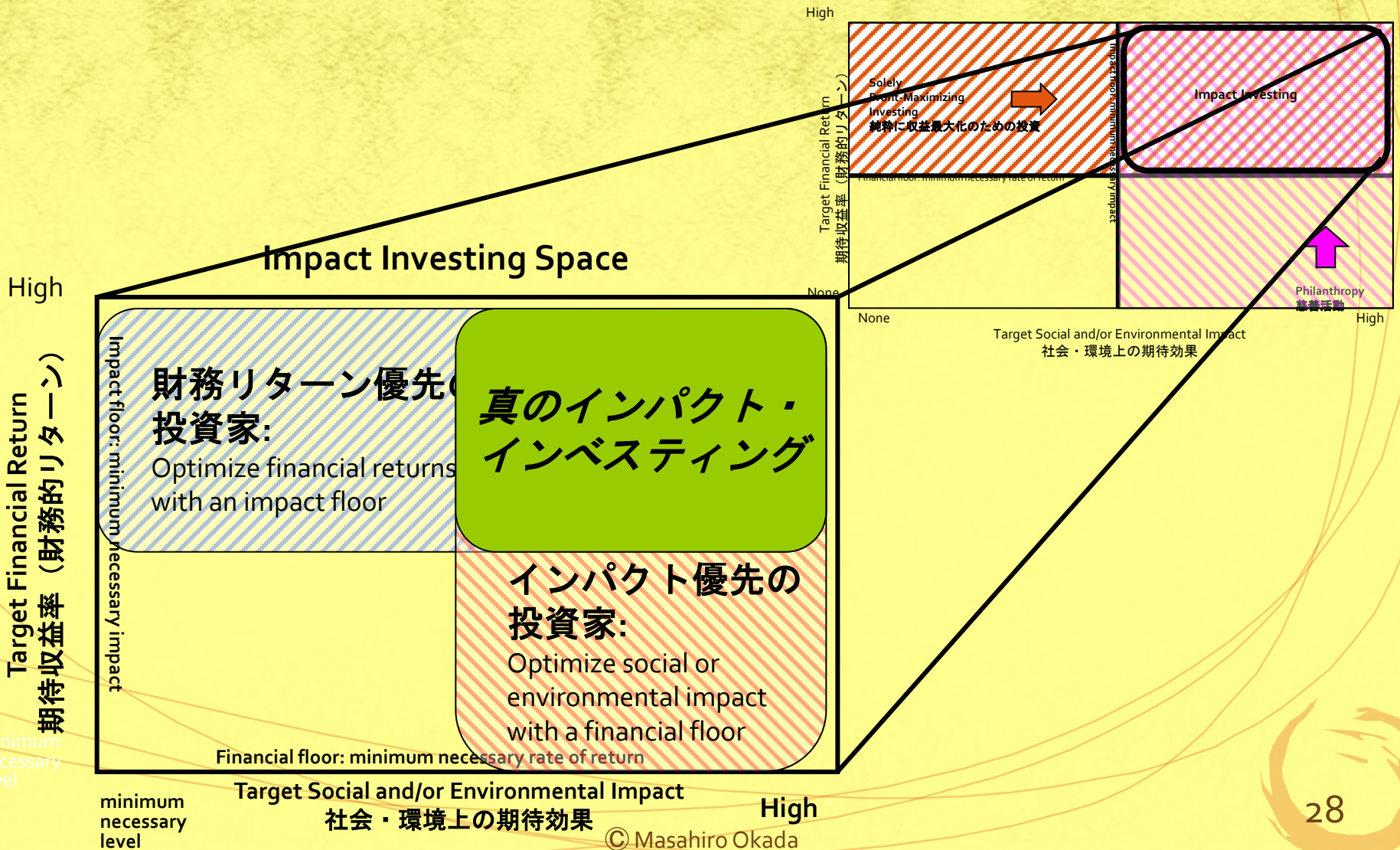
“Impact Investing” Grid



“Impact Investing” Grid



“Impact Investing” Grid



現実の姿：D.Light Designにおける両者のバランス

同社はその事業を通じて社会的価値と経済的価値の両立を目指している。その事業属性に呼応して、資金調達においても両者のバランスをとっている。

投下資本の属性

財務的投資家：

Nexus Venture Partners
Draper Fisher Jurvetson
Garage Technology
Ventures
The Mahindra Group

社会的投資家：

Acumen Fund
Gray Matters Capital

事業成果

経済的パフォーマンス
かつ
社会的・環境的
「インパクト」

両者が整合

“インパクト・インベスティング
Impact Investing”

Impact investingへのロードマップ

1. 様々な投資家間での価値観と概念の共有

To build an infrastructure of the new industry, i.e., common metrics, language, and investment network for collective action.

⇒ ロックフェラー財団が支援するGIIN(次ページ)

2. 需要と供給のマッチング

To develop efficient intermediation platform, i.e., financial institution especially designed for impact investing.

⇒ ロックフェラー財団が支援するGIIN(次ページ)

3. 社会的価値につながる大型投資案件の発掘と生成

To develop investment opportunities, i.e., cultivating entrepreneurs at BOP, and supporting private sector innovation such as clean technologies.

⇒ 戦略研究者が貢献できる領域

4. 経済的指標と社会的指標を統合した投資案件評価スキームの策定

To integrate social and environmental value drivers, such as deal screening criteria, into investment decisions. ⇒ 戦略研究者が貢献できる領域

5. 社会的投資を促進する政策の探索と組み合わせ

To respond regulations or tax policy (e.g., the Green Funds Scheme in the Netherlands or affordable housing in the U.S.)⇒ 戦略研究者が貢献できる領域

ロックフェラー財団が支援する取り組み

[Global Impact Investing Network](#) (founded in 2008. ロックフェラー財団が支援する。この組織を立ち上げる投資家ミーティングが2007年にロックフェラー財団主催で開かれ、そこで「インパクト・インベスティング」という概念・呼称が生まれた。)

「GIINは、社会的・環境的問題を市場原理に基づく方法によって解決しようとする資本の規模と効果を劇的に向上させるために機能する。

我々のゴールは、一貫性のあるインパクト・インベスティング業界のしくみを形成・強化し、投資資本が効率的に社会・環境問題の解決に結び付いていくことを促進することにある。」

"The GIIN works to increase dramatically the level and effectiveness of capital that is supporting market-based solutions to social and environmental problems. Our goal is to help foster a coherent impact investing industry that channels investment capital efficiently to accelerate the development of solutions to pressing social and environmental problems."

GIINの運営資金（今後2年間）提供者：

ロックフェラー財団(\$2.5M)、USAID(\$1M)、J.P. MORGAN(\$0.75M)

ビデオ：ソーシャルファンドから 多国籍企業への呼びかけ

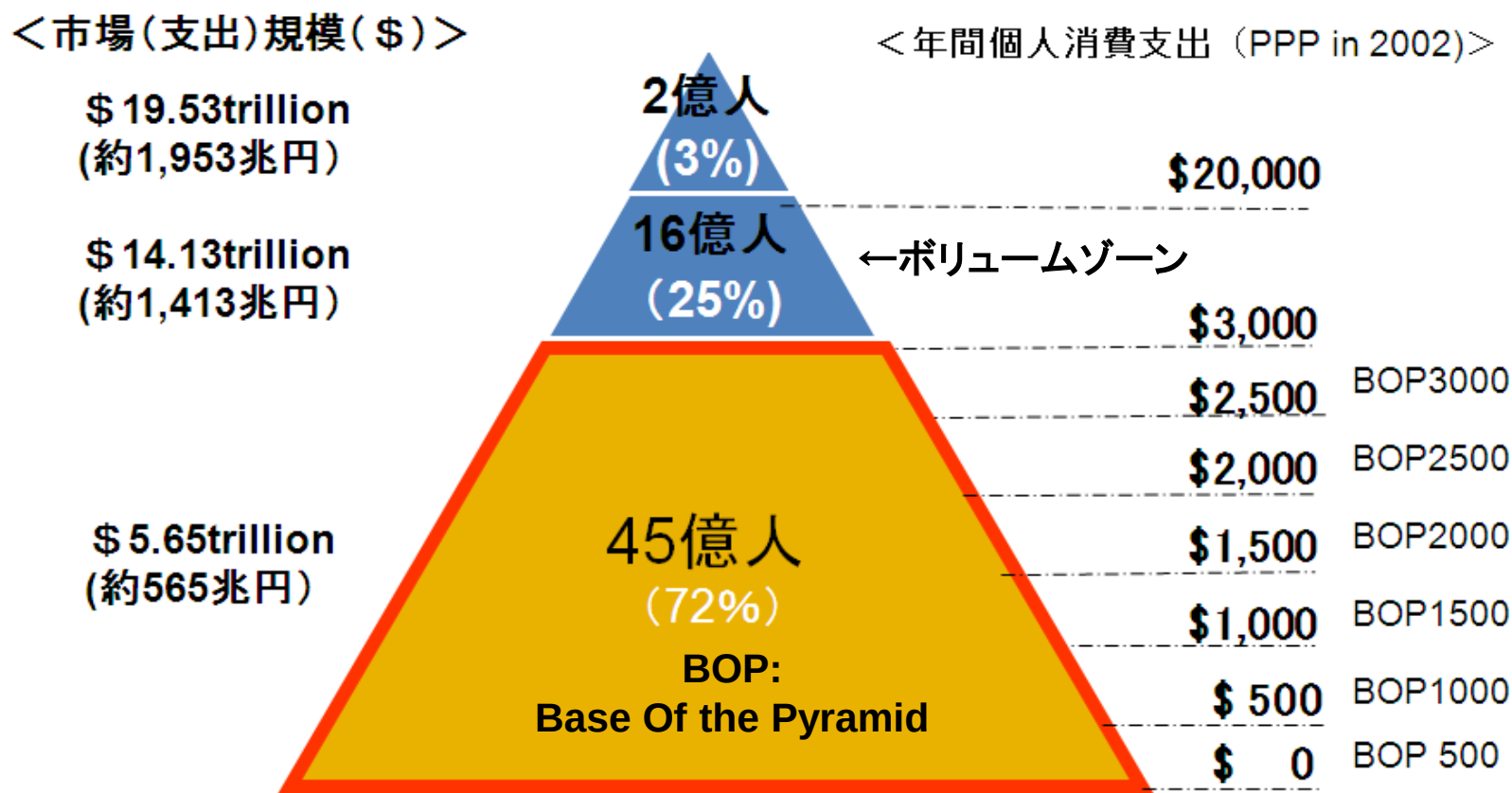
Access to Energy to the Base of the
Pyramid

by Ashoka (非営利social fund)

<http://www.youtube.com/watch?v=uKJD10RIB8s>

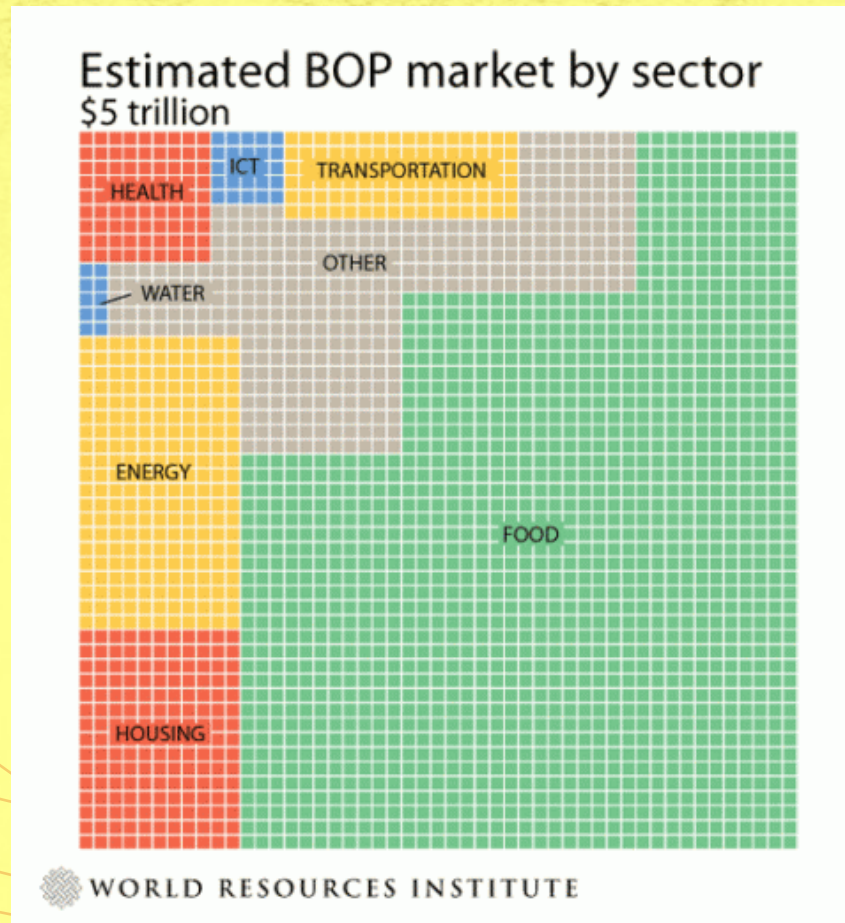
3. BOPビジネスとその外部環境

図1：BOPの位置づけ（基底部分の45億人）



3. BOPビジネスとその外部環境

BOP層における各セクター別市場規模は次の通り。



•水 (\$20 billion) 2 兆円

•情報通信 (\$51 billion as measured, but probably twice that now because of rapid growth)
5 兆円

•健康・医療・衛生 (\$158 billion)
1 6 兆円

•輸送(\$179 billion) 1 8 兆円

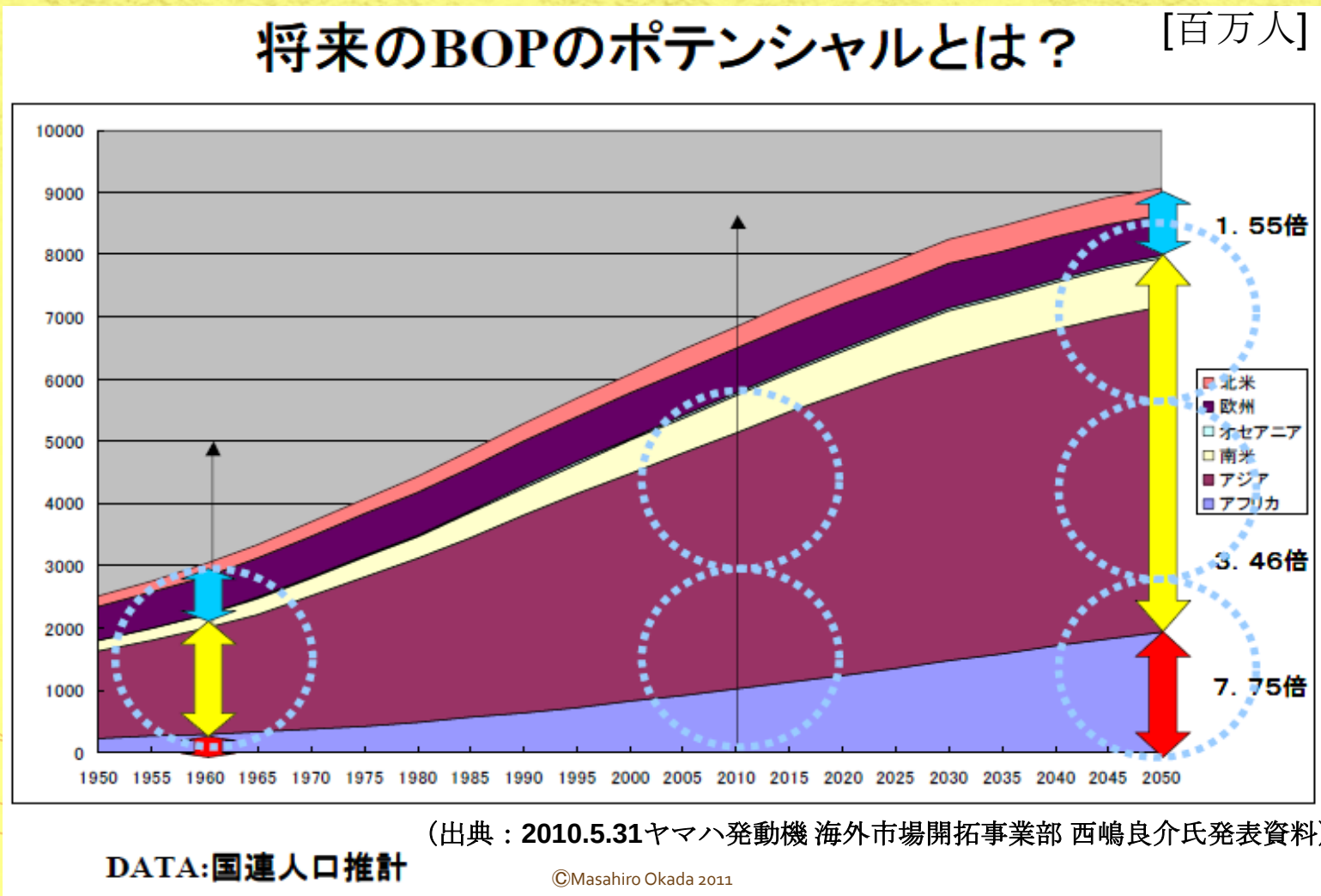
•住宅関連 (\$332 billion) 3 3 兆円

•エネルギー(\$433 billion) 4 3 兆円

•食料 (\$2,895 billion) 2 8 9 兆円

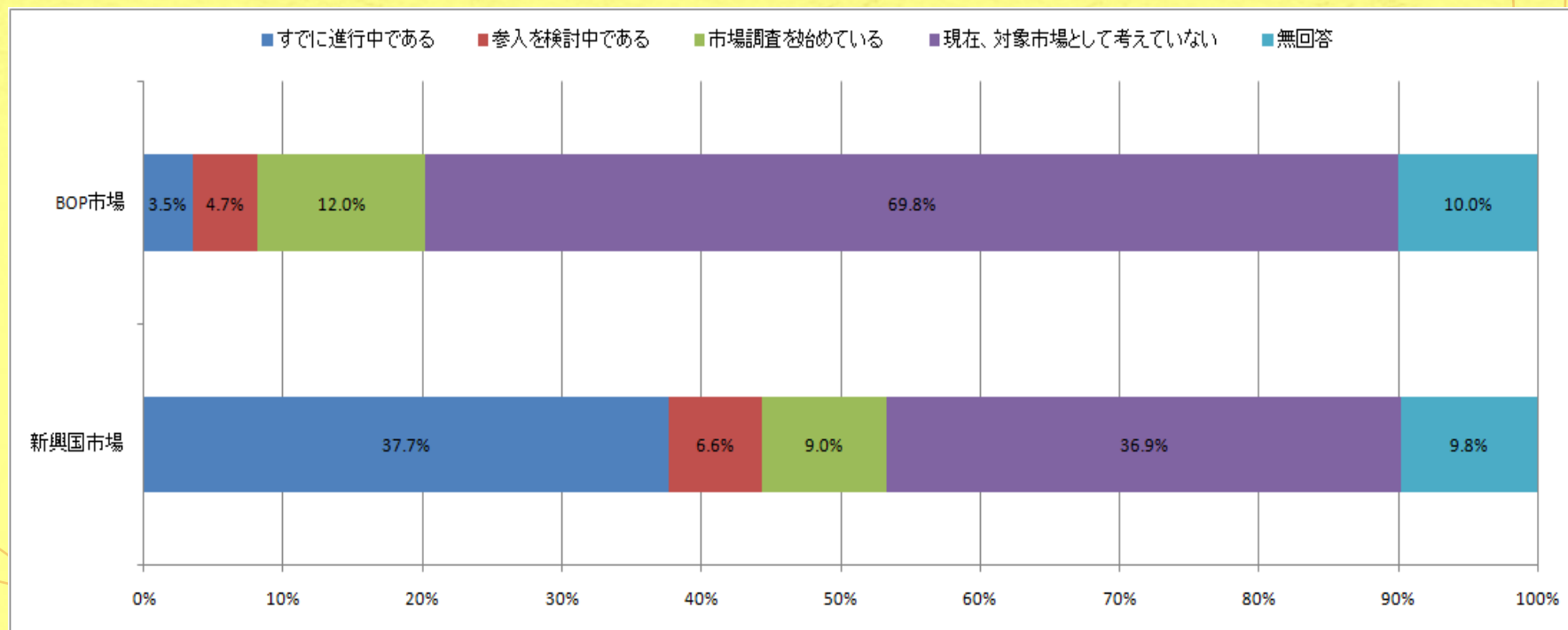
3. BOPビジネスとその外部環境

図1-1 人口増加率からみた発展途上国市場



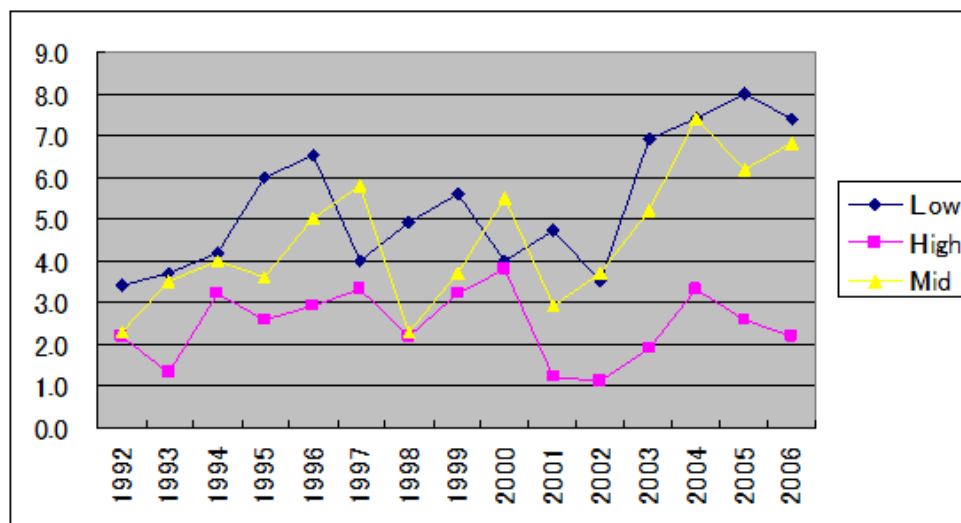
3. BOPビジネスとその外部環境

図4: 日本企業の BOP における事業上の取組み
(2010 年度日本能率協会アンケート調査)



4. 新興市場とBOP

図2: 先進国市場、新興国市場、低所得国市場の経済成長率(出典: 世界銀行)



7%

VS.

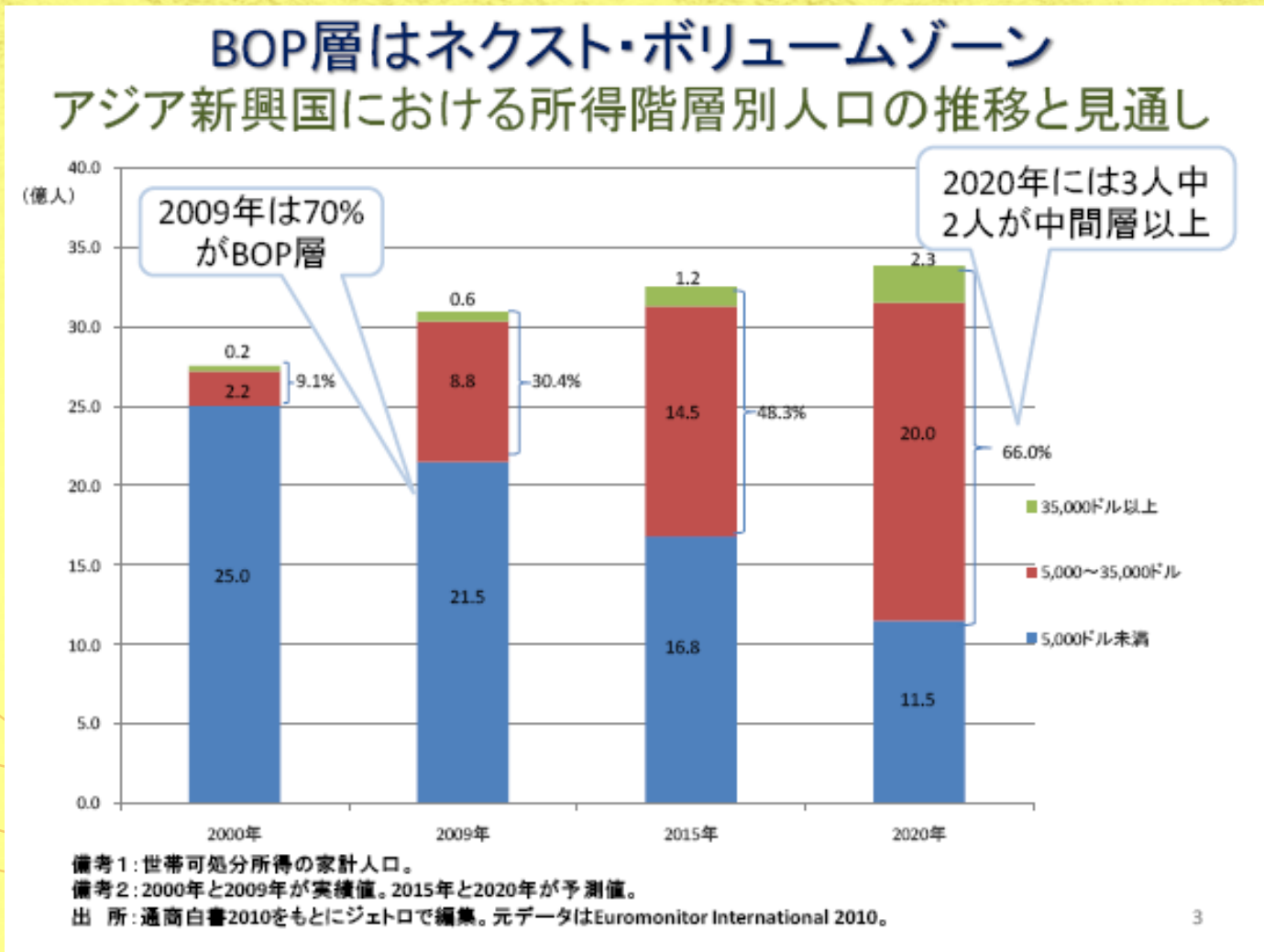
2%

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Low Income Countries	3.4	3.7	4.2	6.0	6.5	4.0	4.9	5.6	4.0	4.7	3.5	6.9	7.4	8.0	7.4
High Income Countries	2.2	1.3	3.2	2.6	2.9	3.3	2.2	3.2	3.8	1.2	1.1	1.9	3.3	2.6	2.2
Middle Income Countries	2.3	3.5	4.0	3.6	5.0	5.8	2.3	3.7	5.5	2.9	3.7	5.2	7.4	6.2	6.8

GDP per capita low income, \$975 or less; lower middle income, \$976 - \$3,855; upper middle income, \$3,856 - \$11,905; and high income, \$11,906 or more.

4. 新興市場とBOP

図 1 2 : アジア新興国における所得階層別人口の推移と見通し

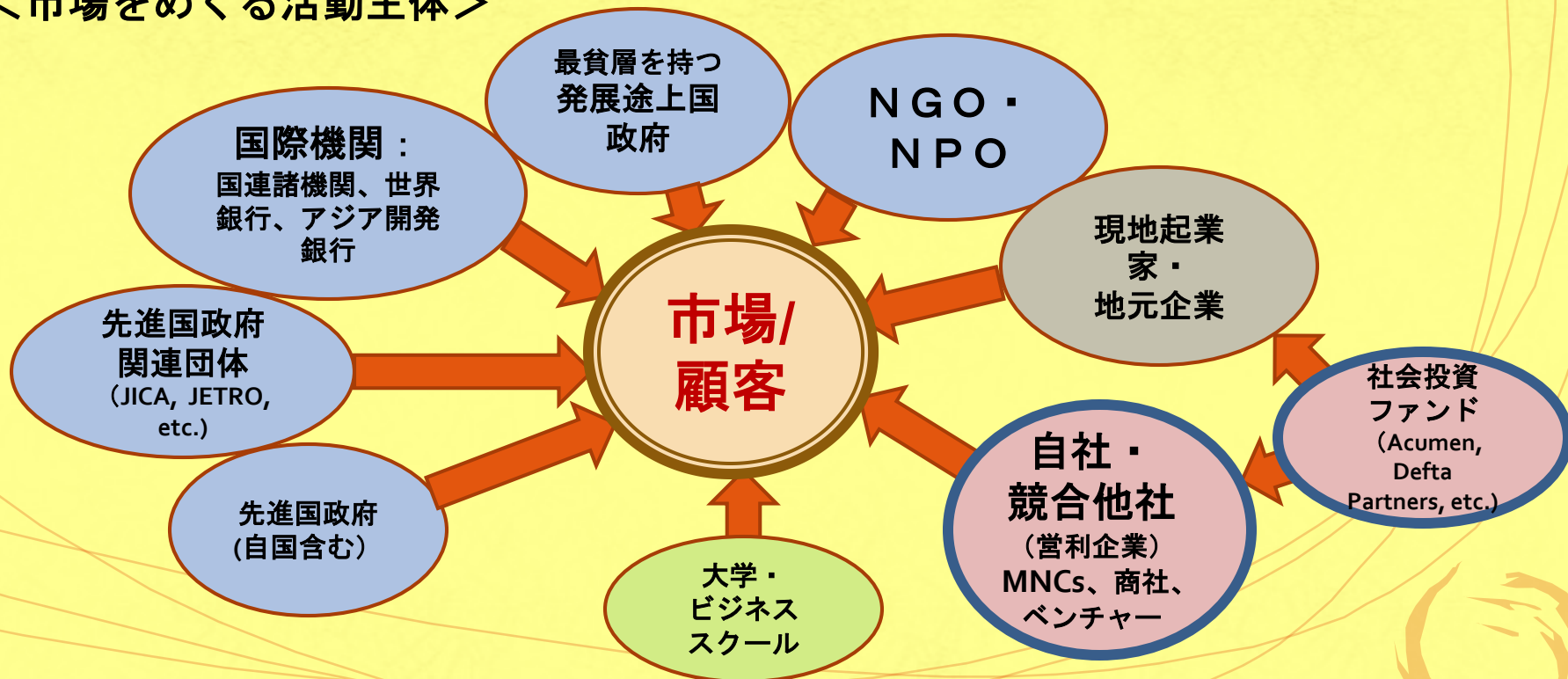


そのまま新興市場に乗っかるか、BOPから攻めるかは、製品・業態と企業の戦略的意図によって異なる。

4. 新興市場とBOP

BOPにおいては、平均的に見て
先進国<新興市場（ボリュウムゾーン）<BOP
という順で、より多くの主体が事業モデルに組み込まれる
余地が増加する。

<市場をめぐる活動主体>



4. 新興市場とBOP

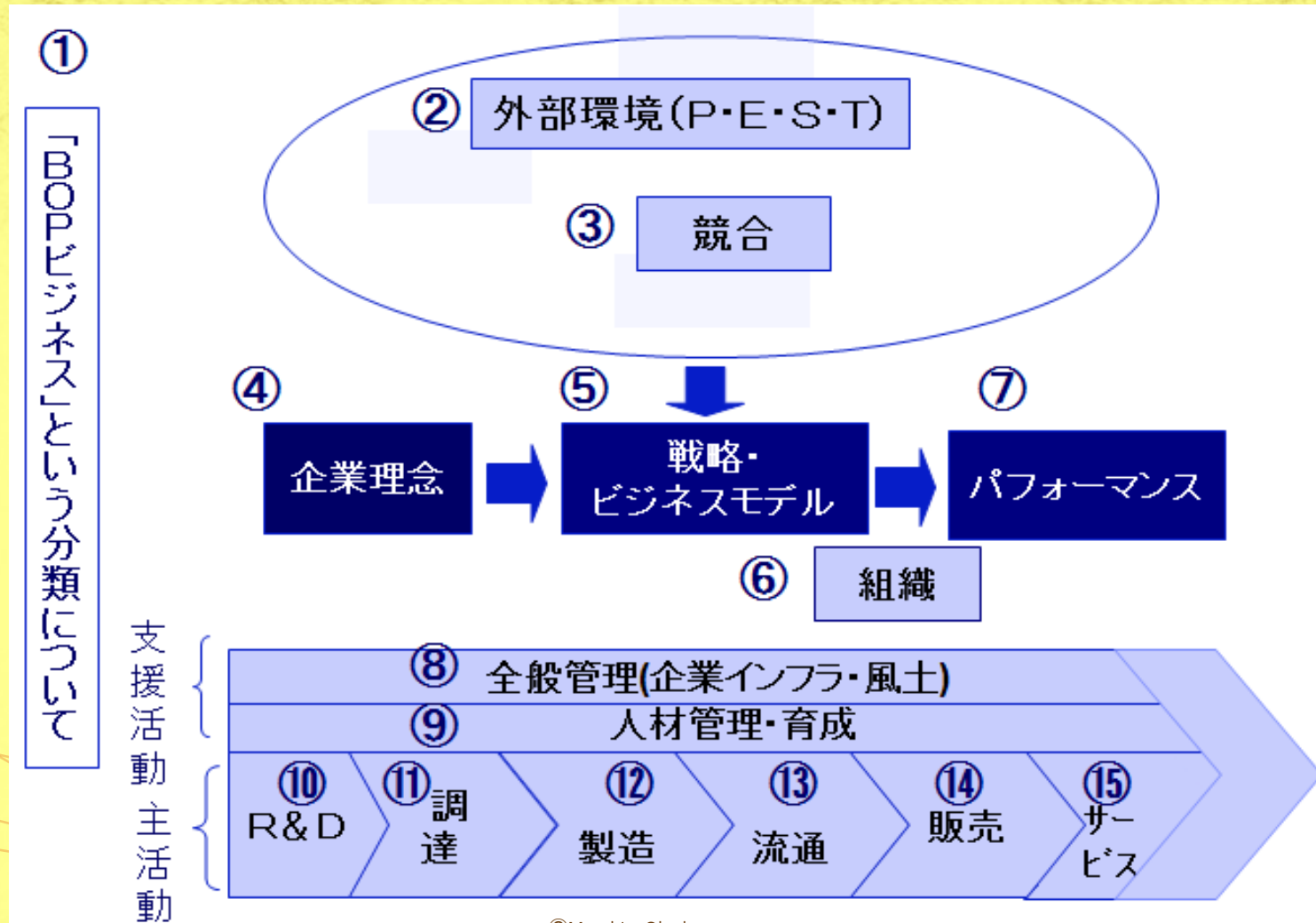
既存の先進国市場・新興市場と比べると、BOP市場はヒト・モノ・カネ・情報の制約条件が極めて厳しい。

＜BOP市場に特有の制約条件＞

項目		制約	結果
社会資本 (Social Capital)	市場情報	消費者ニーズを調査する手段がない	消費者ニーズにあった製品開発が困難
	規制環境	法制度が未発達、契約不履行リスクが高い	取引コストがかかってしまう
	物的インフラ	道路、水、電気、衛生設備、インターネット接続が不十分	自社で整備する場合多大なコストが発生 ビジネス継続リスク、機会損失の発生
	流通チャネル	Unorganized channelが大半を占めている	効率的な物流ができず、コストがかかってしまう
人的資本 (Human Capital)	知識と技能	消費者、供給者の知識、技能不足 低い識字率、健康で優秀な人材の不足	消費者:機能の単純化、教育が必要 供給者:オペレーションの単純化、教育が必要
	人材市場	現地人材についての情報不足	有能な現地人材の雇用が困難 本国からの従業員派遣:高コスト 消費者ニーズの把握が困難 現地における正当性確保が困難
金融資本 (Financial Capital)	金融サービスの 利用機会	現地での資金調達は困難(企業) ローンを組めない(消費者)	資金力が必要(企業) 購買力に制限(消費者)

5. 抽出された知見

図10：抽出された知見の構造



5. 抽出された知見

- 顧客に関する知見 1 : 企業間競争の前に需要喚起（新市場創出型破壊的イノベーション：ノンユーザーの解消）の工夫が必要

「商品は十分に安く企業間競争はない。しかし健康被害を心配せず、池や河川の水をタダで使っている地元住民に対して、金を出して水を買うことの意義を教えることがなかなか難しい。これはユーザーの使用する無料の水との『競争』」(日本ポリグル小田会長)。

「販売業者の間でのソーラーランタンの認知獲得が、他のランタン企業との競争より先に求められるのが現実。マーケティングの視点からは、クラスター（特定地域の市場）に販売者が集まらないと商品が普及しない。クラスター内には販売者が多い方がいいので、同業他社の存在はうれしく、競合とは思っていない」(三洋電機 角地氏)

「市場開拓に取り組む参入企業がそもそも増えないと、市場自身が拡大しない。」(ヤマハ発動機 西嶋氏)。

5. 抽出された知見

- 顧客に関する知見 2 : BOP市場においては、その製品の機能的価値そのものが直接訴求可能な市場が大半であり、それを着実に実行する企業に商機がある。

「先進国市場には、すでに需要が成熟した製品に流行のキャラクターを貼り付けたり、形を若干変えて目新しさを出したりなど、いわば飽和した消費者の財布のひもを一瞬でも緩ませるにはどうしたらよいかという試行錯誤が続けられている業界も多い。一方、自社製品の機能性に自信のある企業にとって、BOP市場はまさに手つかずの膨大な市場。」

5. 抽出された知見

- 企業理念に関わる知見 1 : 自社の企業理念や存在意義と事業活動との一貫性をいかに保持していくかは、BOPへ参入・非参入を問わず、企業にとって大切な作業

「味の素のガーナにおける栄養改善事業は、拡大する企業規模と歴史の中でわが社の創業理念が希薄化しつつあるという認識の下、BOPでのビジネスを創業理念への立ち返りと将来成長へ向けた新たな契機としてとらえている象徴的な事例だ。」（味の素(株) 三輪専務）

5. 抽出された知見

- 主な企業の創業理念・企業理念
 - 味の素：「日本人の体位向上や豊かな食生活」「地球的視野から、食と健康、よりよい生活に貢献」
 - パナソニック：「産業人の使命というものは貧乏の克服である。」（松下幸之助）
 - ヤクルト：「世界の人々の健康を守りたい」（代田博士）

5. 抽出された知見

- 企業理念に関わる知見 2 : 企業理念を出発点に進出事業を探るプロセス

第1段階：自社の企業理念や創業の精神、存在意義に鑑みて、BOPの中に取り組むべきテーマ(満たし得る社会ニーズ、解決に挑戦しうる課題)を見いだせるか否かの確認

第2段階：現実的に「自社内にその社会ニーズを満たす（もしくは社会課題を解決する）のに有効なコア・コンピタンスが存在するか否かの確認

第3段階：上記の認識を、具体的な市場ニーズをとらえるビジネスモデルへ転化するという「行動の意思」に変え、実際に知恵をしぼる（7. 進出先候補地を探るアプローチ（試論）参照）

5. 抽出された知見

日本企業の中にも、

- 1) 企業理念実現の対象となるコミュニティを想像力たくましく拡張して、「自社の製品サービスへの確固たる需要の存在」を認識し、
- 2) 拡張した顧客対象にどうすれば商品を実際に届けられるのか

に長年汗を流してきた企業が存在する。そうした「BOPビジネス」の先発組は、今後BOPへ挑戦する企業にとってロールモデルの役割を果たす。（ヤマハ発動機アフリカ、住友化学タンザニア、パナソニックタンザニア、味の素ナイジェリア・ガーナ、フマキラーインドネシア、ヤクルトインドネシア、木徳神糧ベトナム、八ちゃん堂ベトナム、D. light Design Tanzania 等々）

5. 抽出された知見

- **戦略に関する知見 1 : 観察されるビジネスモデルには大きく分けて 1) 輸入販売型、2) 地産地消型、3) 生産輸出基地型がある。**（注：この3種類しかないと言っているわけではない）
 - **輸入販売型**（製品を輸入し、現地で販売網を築く。販売員・サービスマン雇用の創出と製品を通じた社会的価値）⇒ヤマハ発動機（アフリカ）、サンヨー(ガーナ)、D. light Design Inc.（インド、アフリカ）、
 - **地産地消型**（現地で作って現地で販売。生産・販売両面で雇用創出、製品を通じて社会的価値創出）：味の素（アフリカ）、フマキラー（インドネシア）、ヤクルト（東南アジア）、住友化学（アフリカ）、パナソニック（タンザニア）、Grameen Danone、Grameen Uniqlo（共にバングラデシュ）
 - **生産輸出基地型**（現地の事業者から調達、もしくは現地雇用者によって生産し、輸出を主として行い、外貨をもたらす）：木徳神糧（ベトナム）、雪国まいたけ（バングラデシュ）

5. 抽出された知見

- 戦略に関する知見 2 : ビジネスモデルに**社会性を組み込み、非営利組織との連携を強め、自社ブランド形成を図ることが有効**

「商品自体の模倣が行われやすい食品業界のグローバル競争においては、**他社からは簡単に模倣されにくいタイプの『社会性』を自社のビジネスに結びさせる戦略が用いられる**」

「例えばブランド形成の中に社会性を組み込んでいるユニリーバは、**インドの農村市場開拓に総計 1 万人規模の女性起業家(シャクティ)を活用している。**」「同社への忠誠度も高く、同社の販売及び商品広報チャネルは強化されており、地元のNGOとの連携も加わって容易に模倣できない販売網（社会的な複雑性を有する資産）となっている。」

「**現地で構築した信頼関係こそが競争力。**現地企業家との価値観の共有や、相互信頼関係といった社会的な複雑性を有していて容易に模倣されない資源が、他社との競争における重要な差別化要因になる」
(ARUN功能氏)

5. 抽出された知見

- 戦略に関する知見 3 : 非営利セクターとの連携は重要である。

「BOP層の生活の質向上に向けて、様々な視点から長年活動を行っているコミュニティ団体、NGO、国際援助機関、政府機関などが存在する。」

「そのような団体との協働は、深いレベルでの目的の共有化によって可能になる。」

「日本では、途上国に対する知見が営利セクターと非営利セクターで分断されていてもったいない。」

5. 抽出された知見

- 戦略に関する知見 4 : その地に合った「適正技術」を良く理解して製品に反映させる。

「適正技術」とは、コミュニティにおける環境、倫理、文化、社会的価値観、政治・経済的側面に対して配慮がなされた技術のこと。この種の技術は通常発展途上国において用いられ、必要とする資源も少なく、維持管理（メンテナンス）が容易で、先進国からやってくる主流の高度技術と比べ、エネルギー消費や環境への負荷が小さい。」

5. 抽出された知見

図7：適正技術をベースとした製品技術革新の例



5. 抽出された知見

図 1 5 シーメンス社におけるBOP向け製品の定義

BOP製品とは何か？

SMART・・・シーメンスの定義

- Simple
製品の機能は限定的であり、製品の特徴を顧客が容易に理解できること。
- Maintenance-friendly
現地での維持管理が、コスト的にも技術的にも無理がないこと。
- Affordable
想定している販売先が無理なく購入可能な価格の範囲で開発できること。
- Reliable & Robust
様々な使用環境を想定し、交換部品の供給も含めて製品の継続性が担保できること。
- Timely to market
その時点でのニーズに応じた製品をスピーディーに提供できること。

28

(出典：2010.10.18 JETRO海外調査部 主任調査研究員（当時）稲葉公彦氏 作成資料)

5. 抽出された知見

- 戦略に関する知見 5 : BOPとそれ以外の市場（例：MOPやTOP）を連携させるクロスサブシダイゼーション（cross subsidization）は有効である。

BOPビジネスが他事業・他セグメントと無関係かつ独立自尊である必要はない。BOPにおける事業が損益分岐に達するには時間がかかるとすると、それを緩和する有効な戦術が他事業・他セグメントと組み合わせた参入である。グラミンダノンは、当初BOPに対象を限定して始まったが、それだけでは採算がとれず、首都市場の富裕層対象に同製品を差別価格で販売、その収益をBOP事業へ傾斜投資している。（他にもフマキラーインドネシアのバラ売りと箱売りの組み合わせ、D. light Design Tanzaniaの都市部から開始して農村部へ浸透、など）

5. 抽出された知見

- 組織体制に関わる知見：時に外部組織の設立や資金調達の別ルート化は効果がある。

「フランスの食品企業であるダノンは、バングラデシュでグラミンと合併企業を作る際の資金調達に関し、ダノンコミュニティーズという投資信託ファンドをダノン本体から切り離して設立し、既存株主の理解を得ることに成功した。以来、ダノンのブランド価値ランキングは急伸している。」

「時に企業本体が抱える資本市場(株主)からの期待と切り離して、運営母体を別途設立したり、資金調達を別に行ったりする工夫が求められる。」

5. 抽出された知見

- 人に関わる知見：現地の組織や人と対等な（卑下することもなく、尊大になることもない）態度と心で付き合える人材を育成する場として、BOPでの取組みが役立つ。

「新規事業、新市場にチャレンジしようとする起業家精神を育み、リスクをとって果敢に取り組むことを会社としてサポートすることにより、人材育成と市場開拓の両立を図ることが可能である。生活に役立つか役立たないか。そうした社会のニーズをストレートに感じることができるBOP市場は、人材育成の場としても有効。」

6. 成功要件

1. 包括的生態系モデルをいかに想起できるか (構想段階)

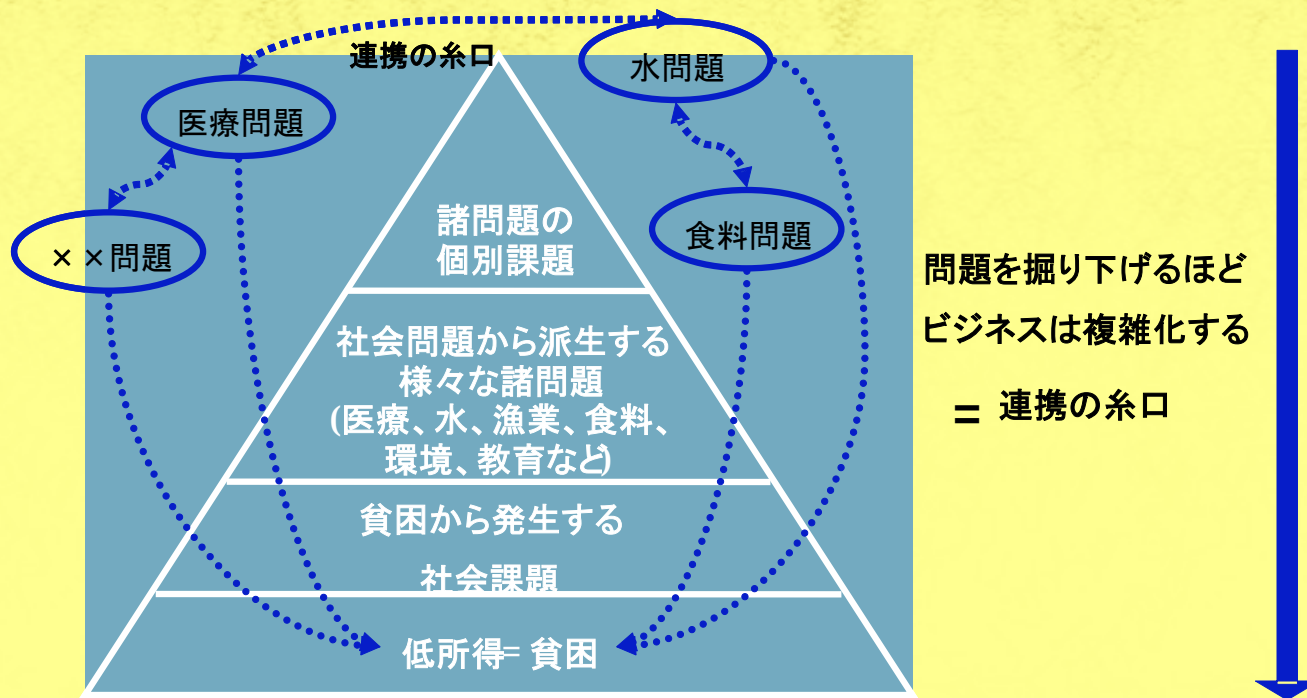
「自社が解決可能だと思われる問題の原因を掘り下げていき、それがどのように根本的課題（貧困）の発生につながっているのか、そしてより深いレベルで自社が課題解決を担うようになればなるほど、自社が顧客にとってなくてはならない存在になれるはずだ、という考え方」

「問題の深堀とともに、様々に派生し連鎖している問題が浮かび上がってきて、各問題のエキスパートである組織（多くの場合NGO、NPO、農協など）が判明し、連携の糸口も明らかになる。自社が到底担えないレベルの問題については、そうした専門集団との連携を模索すればよい。」

「包括的生態系には、BOP層に限定せず、中間層、富裕層市場をも包含して考慮する必要（Cross Subsidization）」

6. 成功要件

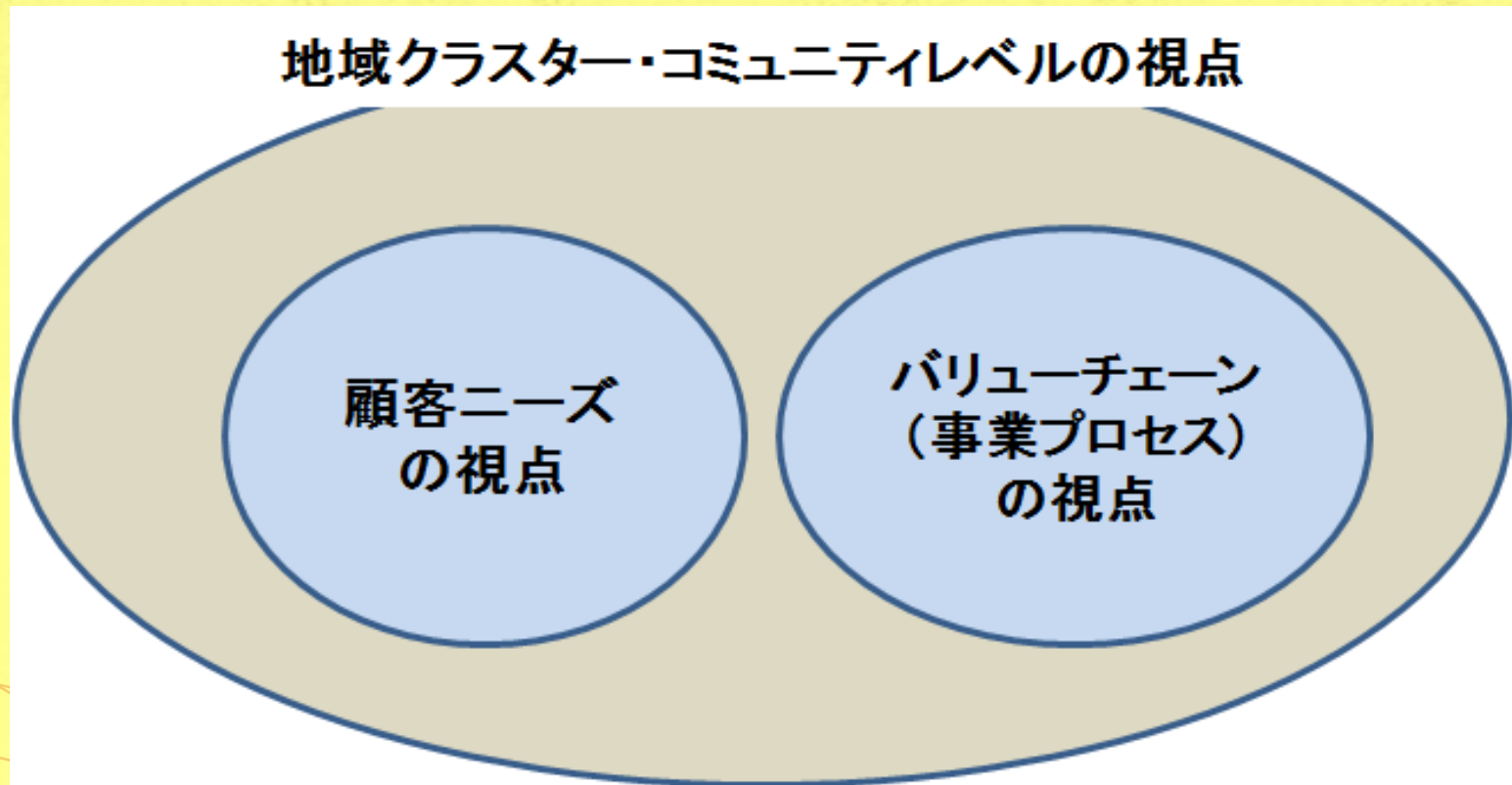
図17 BOP 層が抱える課題の多層構造



(出典:2010.11.17 ヤマハ発動機 海外市場開拓事業部 西嶋良介氏 作成資料)

6. 成功要件

図6：共有価値の実現に必要な包括的視野



6. 成功要件

- 取り組む分野を拡大することにより、たとえハードが高価格であっても、単純に価格競争原理が働かないようなビジネスモデルが組める可能性がある。

➡ 自社のビジネスモデルを、他社にとっては模倣困難な（社会的複雑性と経路依存性が高い）、また顧客にとってはなくてはならないビジネスモデルにできる可能性がある。

- 「長期的なアフォーダビリティ」

図1 8 BOP層に対する自社ビジネスの必要度レベル

Level 5	なくてはならないビジネス
Level 4	あると非常に役立つビジネス
Level 3	あると役に立つビジネス
Level 2	無いよりはあった方がよいビジネス
Level 1	あってもなくてもよいビジネス

（出典：2010.11.17ヤマハ発動機
海外市場開拓事業部 西嶋良介氏 作成資料を修正）

6. 成功要件

2. 日本市場で育まれた自社の特徴をいかに強みに転換できるか（構想～実施段階）

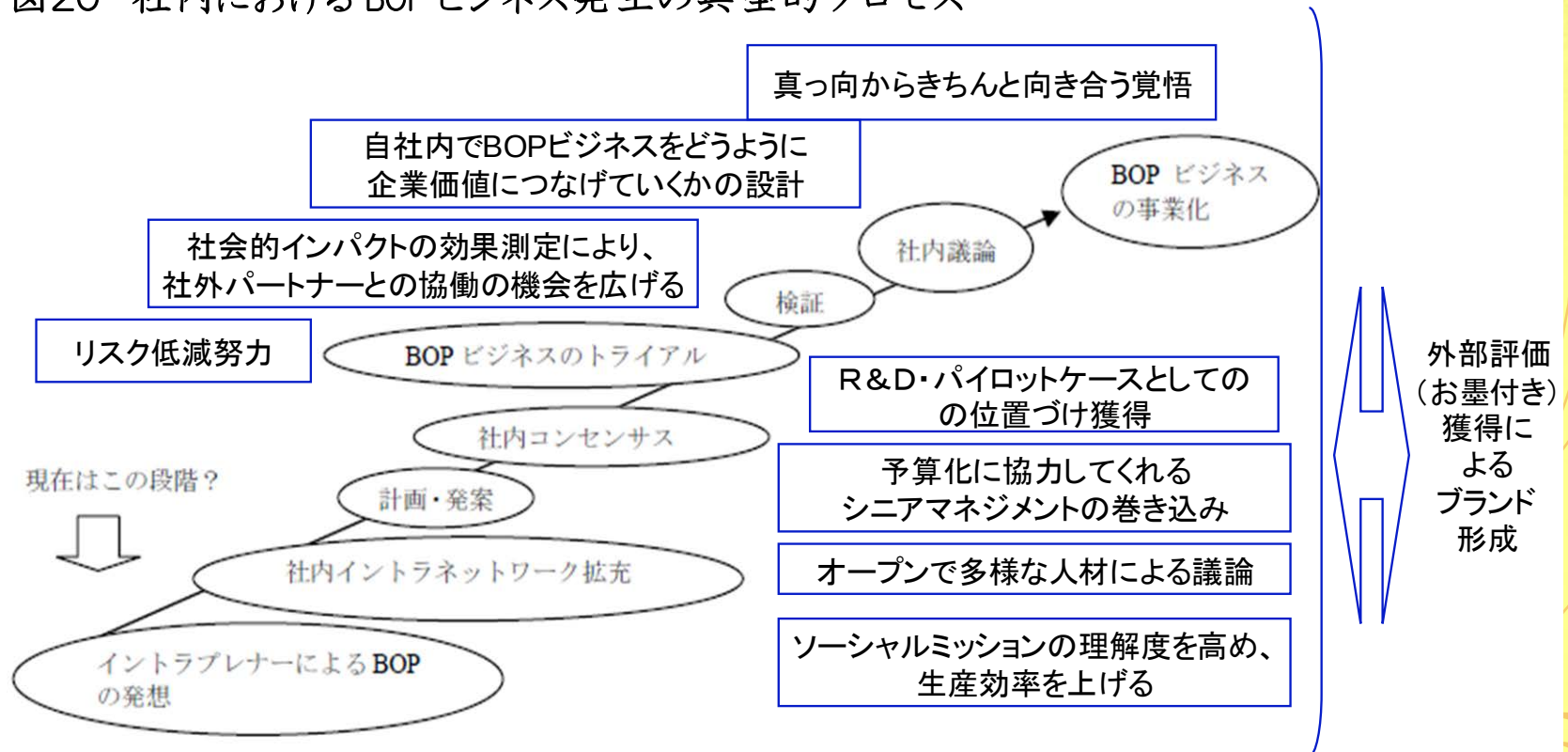
「高い技術力と、厳しい国内要求水準により磨き上げられた品質管理能力、事業プロセス（遂行）能力、その具体的な内容として、現地の実態やニーズにあわせた製品・ビジネスモデル開発、きめ細かいバリューチェーンの設計、カイゼン能力」

「これらの特徴は、それに固執すれば負の要因となり、市場環境に応じて柔軟に組み合わせたり、修正・応用できるのであれば正の要因となる。どちらへ転がるかは個々の企業次第。」

6. 成功要件

3. 企業内でのBOPビジネス創出プロセスをいかにマネッジするか（構想～実施段階）

図20 社内におけるBOPビジネス発生の典型的プロセス



（出典：日本総研槌屋氏の概念図をベースにヤマハ発動機西嶋良介氏作成、に加筆。）

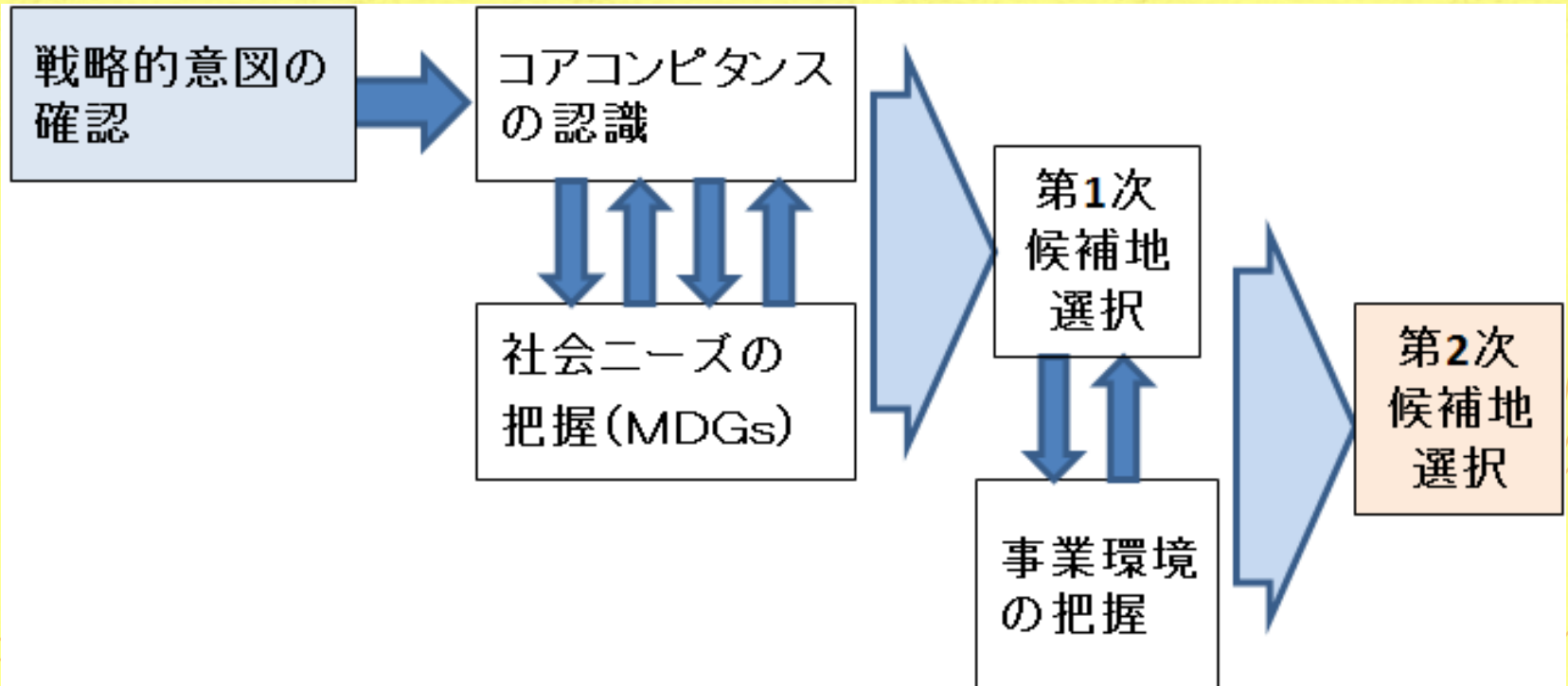
6. 成功要件

4. 現地化の重要性（構想～実施段階）

- 日本企業の現状の取り組み姿勢に対し、「本気でビジネスをBOP途上国で展開したいなら、自分で足を運んで、何が人々によって欲せられているかを自分自身の目で見ろべき。自分でニーズを聞き出さないとだめだと思う。その国の言葉を話せる人が少ないことも問題だ」（中国復旦大学の張浩川副教授）
- 味の素の取り組み（アフリカ）「ナイジェリアの現地社員をケニア、エチオピアなど、輸出販売を行っている国に連れて行ってインタビュー調査をさせ、それを通じてアフリカ全土の市場を股にかけてリードしていけるような人材を育てようとしている。」
- パナソニックエナジー（タンザニア）、ヤクルト（インドネシア）

7. 進出先候補を探るアプローチ（試案）

図 2 2 : BOP進出先選定プロセスの一例



7. 進出先候補を探るアプローチ（試案）

● MDGs とは：BOPに存在する喫緊の社会ニーズ

ゴール 1: 極度の貧困と飢餓の撲滅	ゴール6: HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
1.1 1日1ドル未満で生活する人口の割合	6.1 15～24歳の妊婦のHIV感染率
1.2 貧困格差の比率（貧困度別の発生頻度）	6.2 避妊具普及率におけるコンドーム使用率
1.3 国内消費全体のうち、最も貧しい5分の1の人口が占める割合	6.3 15～24歳の年齢階層におけるHIV/AIDSに関する正しく総合的な知識の普及率
1.4 就業者一人当たりのGDP成長率	6.4 10～14歳の、エイズ孤児ではない子どもの就学率に対するエイズ孤児の就学率
1.5 人口当たりの就業者比率	6.5 治療を必要とするHIV感染者のうち、抗レトロウィルス治療を受けられる者の割合
1.6 1日1ドル未満（購買力平価）で暮らす就業者の割合	6.6 マラリア有病率及びマラリアによる死亡率
1.7 総就業者総数に個人事業主と家族労働者が占める割合	6.7 マラリアに感染しやすい地域において、有効なマラリア予防及び治療処置を受けている人口の割合
1.8 平均体重を下回る5歳未満の子どもの割合	6.8 結核の有病率及び結核による死亡率
1.9 カロリー消費が必要最低限のレベル未満の人口の割合	6.9 DOTS（短期科学療法を用いた直接監視下治療）の下で発見され、治療された結核患者の割合
ゴール2: 初等教育の完全普及の達成	ゴール7: 環境の持続可能性確保
2.1 初等教育における純就学率	7.1 森林面積の割合
2.2 第1学年に就学した生徒が第5学年まで到達する割合	7.2 一人当たり、GDP1ドル（購買力平価）当たり、また合計の二酸化炭素排出量
2.3 15～24歳の識字率	7.3 オゾン層破壊物質の消費量
ゴール3: ジェンダー平等推進と女性の地位向上	7.4 安全な生物学的限界範囲内の水産資源の割合？
3.1 初等・中等・高等教育における男子生徒に対する女子生徒の比率	7.5 利用された合計水資源の割合
3.2 15～24歳の男性識字率に対する女性識字率	
3.3 非農業部門における女性賃金労働者の割合	
3.4 国会における女性議員の割合	

7. 進出先候補を探るアプローチ（試案）

ゴール3: ジェンダー平等推進と女性の地位向上	ゴール7: 環境の持続可能性確保
3.1 初等・中等・高等教育における男子生徒に対する女子生徒の比率	7.1 森林面積の割合
3.2 15～24歳の男性識字率に対する女性識字率	7.2 一人当たり、GDP1ドル(購買力平価)当たり、また合計の二酸化炭素排出量
3.3 非農業部門における女性賃金労働者の割合	7.3 オゾン層破壊物質の消費量
3.4 国会における女性議員の割合	7.4 安全な生物学的限界範囲内の水産資源の割合?
ゴール4: 乳幼児死亡率の削減	7.5 利用された合計水資源の割合
4.1 5歳児未満の死亡率	7.6 陸地及び海洋における保護領域の割合
4.2 乳児死亡率	7.7 絶滅危惧種の割合
4.3 はしかの予防接種を受けた1歳児の割合	7.8 浄化された水源を継続して利用できる人口の割合(都市部及び農村部)
ゴール5: 妊産婦の健康の改善	7.9 適切な衛生施設を利用できる人口の割合
5.1 妊産婦死亡率	7.10 スラムに住んでいる都市人口の割合
5.2 医師・助産婦の立ち会いによる出産の割合	ゴール8: 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進
5.3 避妊具・薬普及率	<ターゲット8.E 製薬会社と協力して、開発途上国において人々が安価で必要不可欠な医薬品を入手できるようにする。>
5.4 青年期出生率	8.13 安価で必要不可欠な医薬品を継続的に入手できる人口の割合
5.5 妊婦ケア率	<ターゲット8.F.民間部門と協力して、特に情報・通信における新技術による利益が得られるようにする。>
5.6 家族計画の必要性が満たされていない者の割合	8.14 人口100人当たりの電話回線
	8.15 人口100人当たりの携帯電話加入者数
	8.16 人口100人当たりのインターネット利用者数

7. 進出先候補を探るアプローチ（試案）

Goals and Targets	Africa		Asia				Oceania	Latin America & Caribbean	Commonwealth of Independent States	
	Northern	Sub-Saharan	Eastern	South-Eastern	Southern	Western			Europe	Asia

GOAL 1 | Eradicate extreme poverty and hunger

Reduce extreme poverty by half	low poverty	very high poverty	high poverty	high poverty	very high poverty	low poverty	---	moderate poverty	low poverty	high poverty
Productive and decent employment	very large deficit in decent work	very large deficit in decent work	large deficit	very large deficit in decent work	very large deficit in decent work	very large deficit in decent work	very large deficit in decent work	moderate deficit in decent work	small deficit in decent work	large deficit
Reduce hunger by half	low hunger	very high hunger	moderate hunger	moderate hunger	high hunger	moderate hunger	---	moderate hunger	low hunger	moderate hunger

GOAL 2 | Achieve universal primary education

Universal primary schooling	high enrolment	moderate enrolment	high enrolment	high enrolment	moderate enrolment	moderate enrolment	---	high enrolment	high enrolment	high enrolment
-----------------------------	----------------	--------------------	----------------	----------------	--------------------	--------------------	-----	----------------	----------------	----------------

GOAL 3 | Promote gender equality and empower women

Equal girls' enrolment in primary school	close to parity	close to parity	parity	parity	parity	close to parity	almost close to parity	parity	parity	parity
Women's share of paid employment	low share	medium share	high share	medium share	low share	low share	medium share	high share	high share	high share
Women's equal representation in national parliaments	very low representation	low representation	moderate representation	moderate representation	low representation	very low representation	very low representation	moderate representation	low representation	low representation

GOAL 4 | Reduce child mortality

Reduce mortality of under-five-year-olds by two thirds	low mortality	very high mortality	low mortality	moderate mortality	high mortality	low mortality	moderate mortality	low mortality	low mortality	moderate mortality
--	---------------	---------------------	---------------	--------------------	----------------	---------------	--------------------	---------------	---------------	--------------------

GOAL 5 | Improve maternal health

Reduce maternal mortality by three quarters*	moderate mortality	very high mortality	low mortality	high mortality	high mortality	moderate mortality	high mortality	moderate mortality	low mortality	low mortality
Access to reproductive health	moderate access	low access	high access	moderate access	moderate access	moderate access	low access	high access	high access	moderate access

7. 進出先候補を探るアプローチ（試案）

図 2 6 2009年時点の世界開発指標上位10カ国の概況^[1]

①									②	③
国名	5歳未満児に占める成長障害児の割合	総人口(百万人)	人口成長率(%)	国土(1000sq. km)	人口密度(○人/km2)	都市人口(%)	GNI, PPP (current international \$)(billions)	GNI per capita, PPP (current international \$)	家計支出に占める食費の割合	Grobal Comepetitive index (139位中の順位)
1 ブルンジ	63.1%	8.3	2.8	27.8	224	10	3.27	390	76.8%	137
2 東ティモール	55.7%	1.13	3.2	14.9	68	26	5.19	4,730	—	133
3 ニジェール	54.8%	15.29	3.9	1267	9	16	10.12	660	—	—
4 グアテマラ	54.3%	14.03	2.5	108.9	131	47	64.07	4,570	46.6%	78
5 マダガスカル	52.8%	19.63	2.7	587	30	29	20.19	1,060	—	124
6 ザンビア	52.5%	12.94	2.5	752.6	14	35	16.5	1,280	—	115
6 マラウイ	52.5%	15.26	2.8	118.5	100	17	11.63	760	66.8%	125
8 ルワンダ	51.7%	10	2.8	26.3	302	18	10.56	1,060	58.3%	80
9 アンゴラ	50.8%	18.5	2.6	1246.7	9	54	96.09	5,190	—	138
10 エチオピア	50.7%	82.82	2.6	1104.3	60	16	77.29	930	—	119

出典①：世界銀行 World Development Indicators database 2009, 2010

出典②：World Resource Institute 次なる40億人

出典③：World Economic Forum The Global Competitiveness Report 2010-2011

^[1] 図表26のデータ項目を、MDGsの他の指標で作成するには、以下のデータベースが有益である。

世界銀行「World Development Indicators database 2010」：MDGsの各ゴールの各国状況が一覧できるほか人口や所得動態が把握できる。http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=9147&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED

World Resource Institute「次なる40億人」：37カ国の家計支出の内訳や、BOPの人口がわかる。掲載国数は少ないが、他の条件から、隣国の水準を類推するのに有用である。http://pdf.wri.org/n4b_full_text_lowrez.pdf

World Economic Forum「The Global Competitiveness Report 2010-2011」：世界139カ国の競争力を12の市場から点数化しているとともに、主なビジネス上の制約条件についても示しており、経済合理性の観点から検討を行う際に有用である。http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

また、貧困状況、経済状況について総括した、世界銀行のデータベースも有効である。

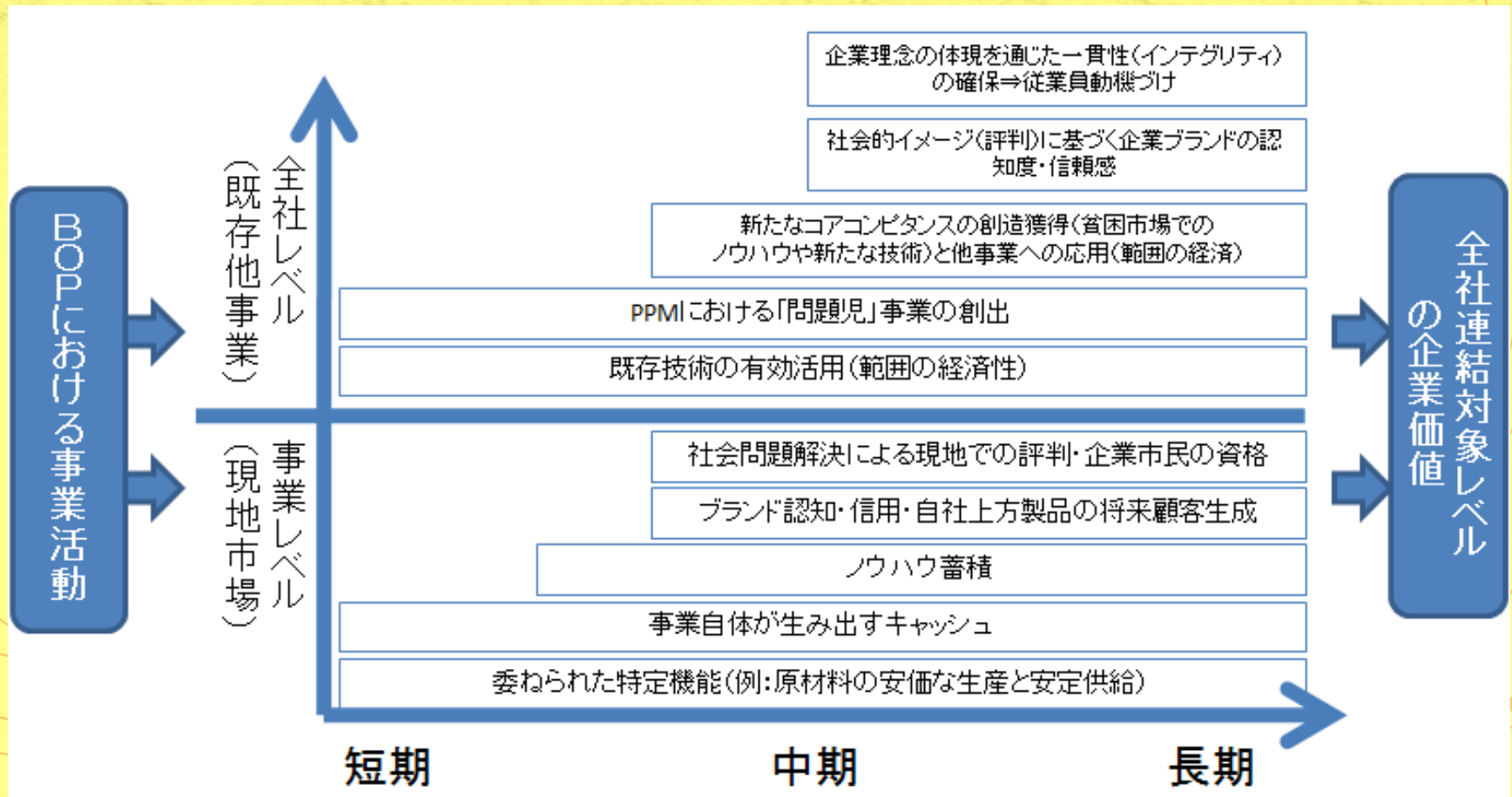
http://devdata.worldbank.org/AAG/nga_aag.pdf

8. BOPビジネスの企業戦略上の意義

1. 新たな成長市場を獲得する機会
2. 新たな技術革新・経営手法の創造/学習機会
（およびその既存市場への反映機会）
3. BOPビジネスの事業効果・全社効果
4. 自社の経営理念とコアコンピタンスの再考・再定義の機会（Who are we, after all?）
5. 経営戦略に社会性を組み込む機会：
「共有価値の創造」（Porter & Kramer 2002, 2006, 2011）

8. BOPビジネスの企業戦略上の意義

図8：BOPビジネスが企業価値に結実する経路



Appendix 1：BOPを有する国々

BOP市場規模（収入金額、ドルベース）上位10ヶ国は、メキシコ、ブラジル、中国、バン
グラデシュ、ナイジェリア、タイ、ベネズエラ、ポーランド、インド、マレーシアである。

Table A.2
BOP population and income

	BOP population (millions)	BOP share of total population (%)	BOP income (millions)		BOP share of total income (%)
			PPP	US\$	
Africa	486	95.1	429,000	120,000	70.5
Cameroon	14.7	95.0	15,354.1	4,710.1	75.6
Côte d'Ivoire	15.6	95.0	14,242.9	6,536.1	75.9
Ethiopia	65.6	95.0	83,544.1	10,750.1	85.8
Mali	12.6	100.0	9,202.7	2,769.3	100.0
Mozambique	17.6	95.0	12,917.6	2,408.3	71.1
Nigeria	121.0	100.0	74,419.2	27,572.1	100.0
Senegal	9.3	95.0	9,303.8	2,942.4	72.6
South Africa	33.6	75.0	43,511.1	10,072.7	30.9
Tanzania	36.2	100.0	11,318.0	5,408.2	100.0
Uganda	23.8	95.0	22,303.5	3,696.5	76.8
Zambia	18.5	100.0	9,315.3	4,008.3	100.0
Asia	2858	83.4	3,470,000	742,000	41.7
Bangladesh	144.0	100.0	142,393.9	29,182.9	100.0
China	1,046.2	80.8	161,127.6	32,986.1	55.2
India	1,038.9	98.6	93,710.1	16,962.1	92.7
Indonesia	213	97.8	24,095.8	6,177.1	92.2
Malaysia	19.2	80.0	38,072.3	16,274.6	43.0
Nepal	23.4	95.0	22,981.7	3,736.0	74.2
Philippines	23.6	30.0	56,023.7	13,096.4	10.8
Sri Lanka	17.1	90.0	21,788.9	5,325.2	67.3
Thailand	46.6	75.0	13,532.7	25,326.6	46.7
Vietnam	76.2	95.0	84,582.8	16,003.3	82.9

ナイジェリア
で
約2兆7500億円

Vietnam	76.2	95.0	84,582.8	16,003.3	82.9
Eastern Europe	254	63.8	458,000	135,000	36.0
Georgia	4.9	95.0	5,546.6	1,613.4	82.6
Kazakhstan	13.1	85.0	23,933.6	6,720.7	69.1
Poland	17.4	45.0	37,423.4	17,489.1	22.6
Romania	20.2	90.0	34,471.8	10,411.8	78.3
Russia	86.4	60.0	16,423.0	4,741.6	33.4
Ukraine	29.4	60.0	65,818.4	11,673.0	41.5
Uzbekistan	23.9	95.0	22,936.9	5,273.9	82.9
Latin America & Caribbean	360	69.8	509,000	229,000	28.2
Argentina (urban)	17.1	45.0	28,990.7	7,318.4	13.4
Bolivia	7.7	90.0	7,473.0	2,700.9	56.0
Brazil	114.5	65.0	171,585.3	58,272.0	22.6
Chile	8.6	55.0	15,927.1	7,019.0	20.1
Colombia	30.5	70.0	41,979.7	12,061.2	38.3
Costa Rica	2.4	60.0	4,086.7	2,394.3	27.1
Dominican Republic	5.6	65.0	9,746.0	3,666.2	28.6
Ecuador	11.5	90.0	12,558.6	6,740.4	61.0
El Salvador	4.5	70.0	5,928.2	2,679.0	25.8
Guatemala	10.2	85.0	13,472.0	6,395.4	54.9
Haiti	7.8	95.0	4,260.6	958.2	62.9
Honduras	5.8	85.0	7,435.4	2,468.8	50.3
Jamaica	2.2	85.0	2,304.6	1,879.0	46.9
Mexico	76.5	75.0	105,075.0	75,052.0	39.8
Nicaragua	4.3	80.0	5,647.9	1,319.6	36.7
Panama	2.2	70.0	2,988.2	1,072.5	38.3
Paraguay	3.8	65.0	5,552.6	1,223.8	25.4
Peru	21.4	80.0	33,797.2	14,243.7	54.1
Suriname	0.3	85.0	360.6	108.2	50.4
Uruguay (urban)	1.4	45.0	2,705.6	1,271.9	16.4
Venezuela	21.4	85.0	26,741.4	18,784.6	57.9

Note: Regional totals include selected countries detailed in table A.1a

Appendix : BOP戦略に関する主要文献（年代順）

1. BOPにつながる先行研究

- Hart SL. 1997. Beyond Greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review* Jan-Feb 1997.
- Hart SL, Milstein M. 1999. Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review* 41(1): 23-33.
- Christensen C, Craig T, Hart SL. 2001. The great disruption. *Foreign Affairs* 80(2): 80-95.

2. BOP戦略に関する文献

- Milstein M, Hart SL. 2002. *Corporate initiatives to serve poor markets as a driver for innovation and change: a longitudinal study*. National Science Foundation: Washington DC.
- Prahalad CK, Hart SL. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *strategy+business* 26: 1-15.
- Prahalad CK, Hammond A. 2002. Serving the world' s poor, profitably. *Harvard Business Review* September 2002: 4-11.
- Hart SL, Christensen CM. 2002. The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review* 44(1): 51-56.
- London T, Hart SL. 2004. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies* 35: 350-370.
- Ricart JE, Enright MJ, Ghemawat P, Hart SL, Khanna T. 2004. New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies* 35: 175-200.
- Prahalad CK. 2005. *The Fortune at the Base of the Pyramid*. Pearson Education Inc. : Upper Saddle River, NJ.

Appendix 2: BOP戦略に関する主要文献（年代順）

2. BOP戦略に関する文献(続き)

- Chesbrough H, Ahern S, Finn M, Guerraz S. 2006. Business models for technology in the developing world: the role of non-governmental organizations. *California Management Review* 48(3): 48-61.
- Hart SL. 2007. *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*. Pearson Education Inc. : Upper Saddle River, NJ.
- Karnani A. 2007. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review* 49(4): 90-111.
- Anderson J, Markides C. 2007. Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review* Fall 2007: 83-88.
- Akula V. 2008. Business basics at the base of the pyramid. *Harvard Business Review* June 2008.
- Perez-Aleman P, Sandilands M. Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California Management Review* 51(1): 24-47.
- Vachani S, Smith NG. 2008. Socially responsible distribution: distribution strategies for reaching the bottom of the pyramid. *California Management Review* 50(2): 52-84.
- London T. 2009. Making better investments at the base of the pyramid. *Havard Business Review* May 2009: 106-113.

Appendix 2: BOP戦略に関する主要文献（年代順）

3. 企業の社会性と経済性に関する研究

- Carroll AB. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
- Cochran PL, Wood RA. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal* 27(1): 42-56.
- Clarkson MBE. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20(1): 92-117.
- Hillman AJ, KeimGD. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal* 22: 125-139.
- Porter ME, Kramer MR. 2006. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* December 2006: 1-13.
- Molteni M. 2006. The social-competitive innovation pyramid. *Corporate Governance* 6(4): 516-526.
- Stephen B, Millington A. 2008. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal* 29: 1325-1343.
- Bonini S, Koller TM, Mirvis PH. 2009. Valuing social responsibility programs. *McKinsey Quarterly* 4: 65-73.
- Werbach A. 2009. When sustainability means more than green. *McKinsey Quarterly* 4: 74-79.
- Pelozo J. 2009. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management* 35(6): 1518-1541.
- Surroca J, Tribo JA, Waddock S. 2009. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal* 31: 463-490.