

# BOP 市場におけるビジネスモデルの体系化 ～汎用の可能性と特殊性を探る～

岡崎悠太 河野大志 山崎智子

## 1. はじめに

1 日数ドル以下で生活する経済ピラミッドの最下層の人々は世界に 40 億人存在すると言われており、彼らは援助の対象であるとされてきた。2002 年、C. K. プラハラードによりそのような人々、The Base/bottom of the Pyramid (以下 BOP) がビジネスの市場・機会になることが唱えられて以降、BOP ビジネスの重要性は増している (Prahalad & Hart 2002)。2050 年には BOP 層が中所得者層に移行し非常に重要な位置を占めるとされ (London & Hart 2010)、それに応じて多くの欧米企業は積極的なビジネス展開を進めている。東洋経済新報社「CSR 企業総覧」によれば「既に BOP ビジネスに取り組んでいる」と回答した企業と「検討中」と回答している企業比率の合計が 2011 年（掲載企業 1,117 社）においては 9.9%（111 社）であるのに対し 2013 年（掲載企業 1,210 社）では 14.0%（170 社）と増加している。つまり、日本企業においても BOP 層を市場としてとらえる動きがみられているということだ。

BOP 市場における事業機会への認識が浸透しつつある今、BOP ビジネスに関する学術研究は BOP 市場特有の考慮すべきボトルネックを明示する過程を経て、その市場特性をいかに克服し収益を得るかという方法論に及んでいる。具体的には、市場参入時やビジネスモデル構築の不確実性を現地企業と既存の資源を掛け合わせて解消する方法 (Seelos 2007) や個別具体的な配送戦略 (Vachani and Smith 2008) 等といった事例研究が進められている (岡田 2012)。これらの研究は BOP ビジネスをビジネスモデルの視点で捉えた際に直面するボトルネックに対して、より具体個別的な解消方法を提示している点で意義がある一方、それらが一つのビジネスとしてどのように成り立っているかという要素の関連性を説明するまでには至っていない。

そこで我々はビジネスモデルを型と捉え分析することで、ビジネスの構成要素の関連性にまで踏み込んだ研究を行う。BOP 市場を対象として成功したビジネスモデルを分類することで、BOP という特殊な背景におけるビジネスモデルの特徴をパターン化し構成要素とそのつながりを明示する。

## 2. 先行研究

### 2.1. BOP についての先行研究

平本(2015)によれば BOP ビジネス研究は大きく 6 つの分野に分かれているとされる。1 つ目は BOP ビジネスの概念に関する研究である。BOP ビジネスという概念は抽象的であり、企業だけでなく非政府組織や国際援助機関などの企業以外のステイクホルダーが関わってくるため BOP の定義および各ステイクホルダーの関わり方について整理した研究が行われてきた。

2 つ目は BOP 層の実態に関する研究である。多くはシンクタンクや民間組織により行われており BOP 層の生活実態を通じて抽出した市場における機会の整理がなされている。

3 つ目は BOP ビジネスにおける成功事例のケーススタディである。特定の企業もしくは複数事例のケーススタディによる成功事例の整理がなされている。

4 つ目はセクターごとの製品ソリューションの分類整理である。BOP ビジネスにおける特定のステイクホルダーにおける製品・ソリューションを分類整理し、課題や成功要因の特徴抽出を行っている。

5 つ目は BOP ビジネスの事業創造や事業拡大に向けた手法の研究である。これは BOP ビジネスを行うにあたっての手法や拡大するための手法を指している。その中で創出するために必要な要件や手順、実施する人材や組成するチームの特徴を取り上げている。

6 つ目に社会的評価方法やそれに関連したインパクトインベストメントに関する研究である。BOP 層が直面している社会課題の影響の実態、評価の手法そしてその評価手法を取り入れることによる優位性の研究を指す。

本研究はビジネスモデルの概念を利用して BOP ビジネスの創造時の模範となるパターンを作成することを目指すため、BOP ビジネスの仕組みについて方法論を研究する 5 つ目の BOP ビジネスの事業創造や事業拡大に向けた手法に位置付けられる。なお、セクターごとの製品ソリューションの分類整理については特定産業の限られたステイクホルダーにのみ注目しており一つのビジネスとしてどのように成り立っているかという要素の関連性を説明するものではないと考え今回は対象外とした。

### 2.2. BOP ビジネスの事業創造や事業拡大に向けた手法

焦点が当てられている研究の多くはイノベーションを如何にして達成するかという視点である。London& Hart(2004)は「低所得者市場においては持続的成功のためにはビジネスモデ

ルの根本的な見直しが求められる」とその市場の特殊性を強調しており、Prahalad(2012)によれば未組織で非効率な地元の独占者を利用していた BOP 消費者に組織的で効率の良い民間企業を利用してもらうには教育や情報(Awareness)、製品・サービスへのアクセス

(Access)、手ごろな値段(Affordability) 入手のしやすさ(Availability)が重要な要素であると主張している。しかし、これらの要素は企業や市場の独自の文脈上でのみ成り立つものであってはならないとされており、補完のために文脈性を明らかにする各企業のケーススタディが成されてきた。その結果現在では文脈性をより抽象化した形で「規模の拡大可能性」、「新しいコストパフォーマンス構造」、「先進技術」、「品質安全性」、「持続可能性」といった要素が BOP ビジネス成功のための必要条件として挙げられている(Caneque 2015)。

### 2.3. ビジネスモデルについての先行研究

「ビジネスモデル」という概念について学術研究においては様々な議論が成されているが、「価値創造するためにデザインされた内容、構造と取引統治」(Zott and Amit 2001)

「中心企業を超え、その境界を渡す相互依存の活動システム」(Zott and Amit 2010)などと定義されており、本研究でもこれに従う。

Web of Science を用いて、2002 年から 2016 年の間に刊行された学術誌、実務家向けのマネジメント誌: Academy of Management Annals(AMA)、Academy of Management Journal(AMJ)、Academy of Management Perspectives(AMP)、Academy of Management Review(AMR)、Business & society、Global Strategy Journal(GSJ)、Journal of International Business Study(JIBS)、Journal of Management(JOM)、Journal of Management Studies(JMS)、Management Science(MS)、Strategic Management Journal、International Business Review、(SMJ)California Management Review(CMR)、Harvard Business Review(HBR)と MIT Sloan Management Review(MSM) からタイトルまたはキーワードに”bottom of the pyramid business model”、”base of the pyramid business model”、”BOP business model”が含まれる論文をレビューした。その結果、BOP 市場におけるビジネスモデルを体系的に表すことを目的とした研究は見られなかった。そこで、CiNii Articles を利用し国内の学術論文、学術誌に探索を広げると、菅原&平本(2014)がピクト図解(板橋 2010)の枠組みを使用し 3 分類 15 種類の分類を行っていた。(図表 1 参照)ピクト図解とは事業間のサービス・製品、お金の流れを 7 つの記号を使

用して図として表現する手法である。各事業のビジネス間において①誰が Who②誰に Whom③何を What④いくらで How much を図示することで成功の共通要素を抽出しやすくすることができる。

図表 1 成功する BoP ビジネスにおける 3 分類と 15 モデル

| ビジネスモデル型        | ビジネスモデル・パターン       |
|-----------------|--------------------|
| バリューチェーンの構築・強化型 | 物流・販売・メンテナンス網構築モデル |
|                 | 原材料・製品調達網構築モデル     |
|                 | 信用レバレッジモデル         |
|                 | インターネット・携帯電話網活用モデル |
|                 | バーチャル取引モデル         |
|                 | 先行投資モデル            |
| 収益性向上型          | B2X2Cモデル           |
|                 | Whole Pyramidモデル   |
|                 | サポートサービスモデル        |
|                 | ドナー・政府補助モデル        |
|                 | 営利・非営利ハイブリッドモデル    |
| エコシステム形成型       | プラットフォームモデル        |
|                 | ダイナミズム(消費)モデル      |
|                 | ダイナミズム(事業複合)モデル    |
|                 | 廃棄物利活用モデル          |

引用：BoP ビジネスの成功要因の探求－15 のビジネスモデルと 3 つの理論的示唆－（平本 2014）

この研究の貢献点は今まで行われてこなかったビジネスモデルの分類に取り組み、帰納的にパターンを作成した点にある。しかし、この分類においては改善を要する課題が 4 点存在すると考えられる。

- (1) この分類はビジネスモデルのパターンを過度に集約しており、型が 3 つと少数である。大掴みであることで、ビジネスモデル構築の際の参照点とする際の貢献が期待できない。
- (2) ピクト図解の作成には製作者の解釈の余地が大きく、製作者によってその結果が異なる場合がある。このピクト図解のみから作り出されるビジネスモデルの型は価値の流れや関係性を示すことができる一方で、その記述のプロセスで恣意性を完全に排除することができない。
- (3) これらの分類がなされた基準やその過程が不明瞭である。分類ではその分岐の要因も具体的に説明がなされるべきである。そうでなければ型の説得力が担保されない。

(4) (3)とも関連するが、分析過程に暗黙のもと行われる点が存在するため、研究の再現性が乏しく、分析手法の汎用性が欠如している。

### 3. 調査デザイン

#### 3.1 データ収集、データサンプル数

ビジネスモデルの成功パターンを分類するにあたって導出された4点の課題に対し本研究では、クラスター分析の手法を用いて、客観性と汎用性のある分類を試みる。クラスター分析とは分類学においても用いられてきており相互間の関係を樹形図にて確認できるため本研究においては最適だと判断した。

Eisenhart (1989)によればまだ発展途上の理論においては適切な方法論を用いた帰納法的ケーススタディのアプローチが理論の発展に有効とされている。そのためビジネスモデルの分類化にあたってビジネスモデル研究を行う背景知識のある3人の学部生による63社のケーススタディを通じた質的変数抽出によりクラスター分析を試みた。

分類化を行った先行研究においては十分なサンプル数を確保するために、複数のデータリソースを使用しており本研究においてもそれに従う(菅原、平本 2014)。具体的には国際金融公社(IFC)の資料に加え、BOP 概念提唱者である C.K. プラハラードの著作『ネクスト・マーケット』を使用した。国際金融公社 (IFC) では支援した300事例の中から主に選別された70事例を成功事例としてケーススタディがまとめられており、その70社に『ネクスト・マーケット』から抽出した10事例の合計80社の対象を選別した。

本研究においては(1)社会的価値の創出を軸として活動していること(2)今現在においても安定した収益を保っていることの2点を3名の同意の基、63社を本研究の研究対象とした。

#### 3.2. 変数設定

経営学においてクラスター分析を用いた研究分野では戦略グループを対象とした研究が主流であるがBOP 市場に限らず、ビジネスモデルの分類にクラスター分析を用いた研究は存在しない。

Kitchen(1996)によればクラスター分析を行う際、先行研究が未発達分野においては変数の数を自らの研究目的や対象に合わせて柔軟に変化させるべきであるという。ビジネスモデルの構成要素は様々な要素が議論されているものの、我々は実際のビジネスより帰納的に抽

出された 55 のパターン (Gassmann, Frankenberger 2013) を採用した。Gassmann, Frankenberger (2013) によればビジネスモデルを「Who?」、「What?」、「How?」、「Why?」の 4 軸で価値創造と収益化の構造の構造を定義づけ、150 年間の 250 社に及ぶビジネスモデルを広範囲な実地調査によって分析した。その結果、ビジネスモデルのパターンは 55 に集約され、ビジネスモデル全体の 9 割はこのモデルの組み合わせにより起こる。つまり、この 55 のビジネスモデルパターンを使用することで新しい殆どのビジネスモデルを説明できるため、今回の研究で変数として使用することで包括的に BOP のビジネスモデルを捉えることができる考えた。[井上 10] Yin (1989) は様々なケースを様々な調査方法で検討することで一連の実験のように行い、修正に修正を重ねることで研究者のバイアスを取り除くことができるとしている。そこで我々 3 人の共同研究学生は各自が各企業におけるケースを読み、事例ごとに各パターンを持つ・・・1、パターンを持たない・・・0、という二つの名義尺度を割り当て、クロスチェックを行うことで個人のバイアスを極限まで除くことを試みた。パイロット調査を実施した結果、存在の確認された 21 の項目を選別し変数とした。

### 3.3. 変数

18 の変数の定義は (Gassmann, Frankenberger 2013) より抜粋した。「低所得者ターゲット」と呼ばれるパターンの名称があったが、変数として活用する際、BOP 市場の特性に限定するため「顧客への融資」という名称に変更した。また、同じく「格安製品」というパターンも、より具体的なモデルを想起しやすい「ノンフリル」へと名称を変更した。更に、「上流」というパターンの記述も存在しないが、便宜上独自に変数を作成した。

図表 2 変数一覧

| 変数名        | 定義                                                                                     | 例                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ①アドオン      | サービスや製品の本体を競争力ある価格で提供しさまざまな追加オプションで最終的な価格が高くなるようにする。                                   | ○ライアンエア―社                          |
|            |                                                                                        | 格安基本運賃+食事、荷物等のオプション料金              |
| ②アフィリエイト   | 利益を得るためにパートナーが行う販売活動支援に重点を置く。営業やマーケティングに追加の労力をかけずに様々な顧客層にアクセスできる。                      | ○アマゾン社                             |
|            |                                                                                        | ウェブサイト所有者が自分のサイト訪問者に書籍を推薦          |
| ③キャッシュマシン  | サプライヤーから購入した商品の支払い期限より先に販売代金を回収する。                                                     | ○ペイパル                              |
|            |                                                                                        | 決済の際に先払いで送金手数料を徴収                  |
| ④クロスセル     | 既存顧客との関係を利用し自社の基本製品やサービスの対象範囲を超えた補完的な製品やサービスを販売すること。                                   | ○イケア                               |
|            |                                                                                        | 家具販売の補完としてインテリア商品、店舗内レストランでの食事を提供  |
| ⑤デジタル化     | 既存の製品やサービスをデジタルデータとして取り扱うことで中間業者の排除、無駄の削減、より広い範囲の顧客に対してのアプローチを可能にする。                   | ○ジョーンズインターナショナル                    |
|            |                                                                                        | Eラーニングのみの大学                        |
| ⑥直販モデル     | 小売りやアウトレットのような中間チャネルから提供されるのではなく製造元やサービス提供者から直接提供される。その売り手企業は中間業者のマージンや周辺コストを省くことができる。 | ○デル社                               |
|            |                                                                                        | 当初、新しいパソコンの注文を電話やオンラインで受け付け、競合と差別化 |
| ⑦E―コマース    | 従来型の製品サービスがオンラインチャネルを通じて提供されるようになり、十店舗を運営する費用が不要になった。                                  | ○アマゾン社                             |
|            |                                                                                        | 書籍の在庫や物流に制約なく多くの品ぞろえを実現            |
| ⑧インテグレーター  | サプライチェーンのすべてあるいはほとんどの部分をコントロールする。                                                      | ○フォード                              |
|            |                                                                                        | 外部に製造委託していた数多くの部品を自社製造した           |
| ⑨専門特化プレイヤー | バリューチェーンの特定部分に注力し、複数業界の複数市場にサービスを提供する。                                                 | ○アマゾン                              |
|            |                                                                                        | 流通に特化。書籍からCD、DVDへと事業エリアを拡大         |

|                    |                                                                                                                          |                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ⑩顧客データ活用           | データの収集と分析を主な事業としている。                                                                                                     | ○アマゾン                                      |
|                    |                                                                                                                          | 消費者行動のデータを収集し、おすすめ商品を提案することで衝動買いを誘う。       |
| ⑪ロックイン             | 顧客がベンダーの製品やサービスに束縛され、他のベンダーへの切り替えには金銭、他の手段への切り替えや利用方法への習得にかかる時間などのコストやペナルティーを伴う。                                         | ○レゴ                                        |
|                    |                                                                                                                          | 同社の特許取得済みのブロックしか組み合わない                     |
| ⑫ノンフリル（格安製品）       | 提供価値を最小限まで絞り込みその結果生じる削減コストを圧倒的な低価格という形で顧客に還元する。（ナビゲーターにおける名称は「格安製品」であったが、変数として活用する際、同様の意味合いを持つ「ノンフリル」の方が理解しやすいため、名称を変更。） | ○マクドナルド                                    |
|                    |                                                                                                                          | 提供メニューを10種以下、セルフサービスの導入でコストカット             |
| ⑬オーケストレーター         | 自社の中核能力に集中し、バリューチェーン活動の中で自社の得意分野以外は専門サービスにすべてアウトソースする                                                                    | ○エアテル                                      |
|                    |                                                                                                                          | 自社機能を販売マーケティングに絞り、それ以外を全て外部委託              |
| ⑭レベニューシェア          | 個人団体、企業などが協業してその結果得られた売上を分け合うビジネスモデル。つまり、顧客ベースの拡大によるメリットを得た企業すなわち直接的な売上を得た企業から他の関係者に売り上げの一部が支払われる。                       | ○アップル                                      |
|                    |                                                                                                                          | app store等にアプリを販売させ、売り上げの1/3を得る            |
| ⑮保有能力の活用           | 自社のノウハウやリソースを自社のみで利用するだけでなく外部企業にも提供する。そうすることで、本業に上乗せする形で売り上げを得ることができる。                                                   | ○ポルシェ                                      |
|                    |                                                                                                                          | 技術を外部企業に提供。イノベーションリーダーとして評判が上がり、売上増加に繋がった。 |
| ⑯ロビンフッド            | 製品やサービスを「貧困層」よりもずっと高い価格で高所得者層に売り利益の大半を後者から稼ぎ出す。                                                                          | ○トムズシューズ                                   |
|                    |                                                                                                                          | 靴が一足売れるごとに貧困層に一足靴を寄付                       |
| ⑰店舗内出店             | 小売業やサービス事業者が大型店舗の一部を間借りして、独立の店舗を運営する。                                                                                    | ○ティム・ハートンズ                                 |
|                    |                                                                                                                          | コーヒー、ドーナツ専門店。空港、病院、大学等に出店                  |
| ⑱顧客への融資（低所得者ターゲット） | 低所得者層に対する融資活動。（ナビゲーターにおける名称は「低所得者ターゲット」であったが、変数として活用する際、「顧客への融資」という名称にし、意味合いを限定した方が理解しやすいため、名称を変更。）                      | ○ウォルマート                                    |
|                    |                                                                                                                          | 低所得者層向けのプリペイド型クレジットカード等を提供                 |

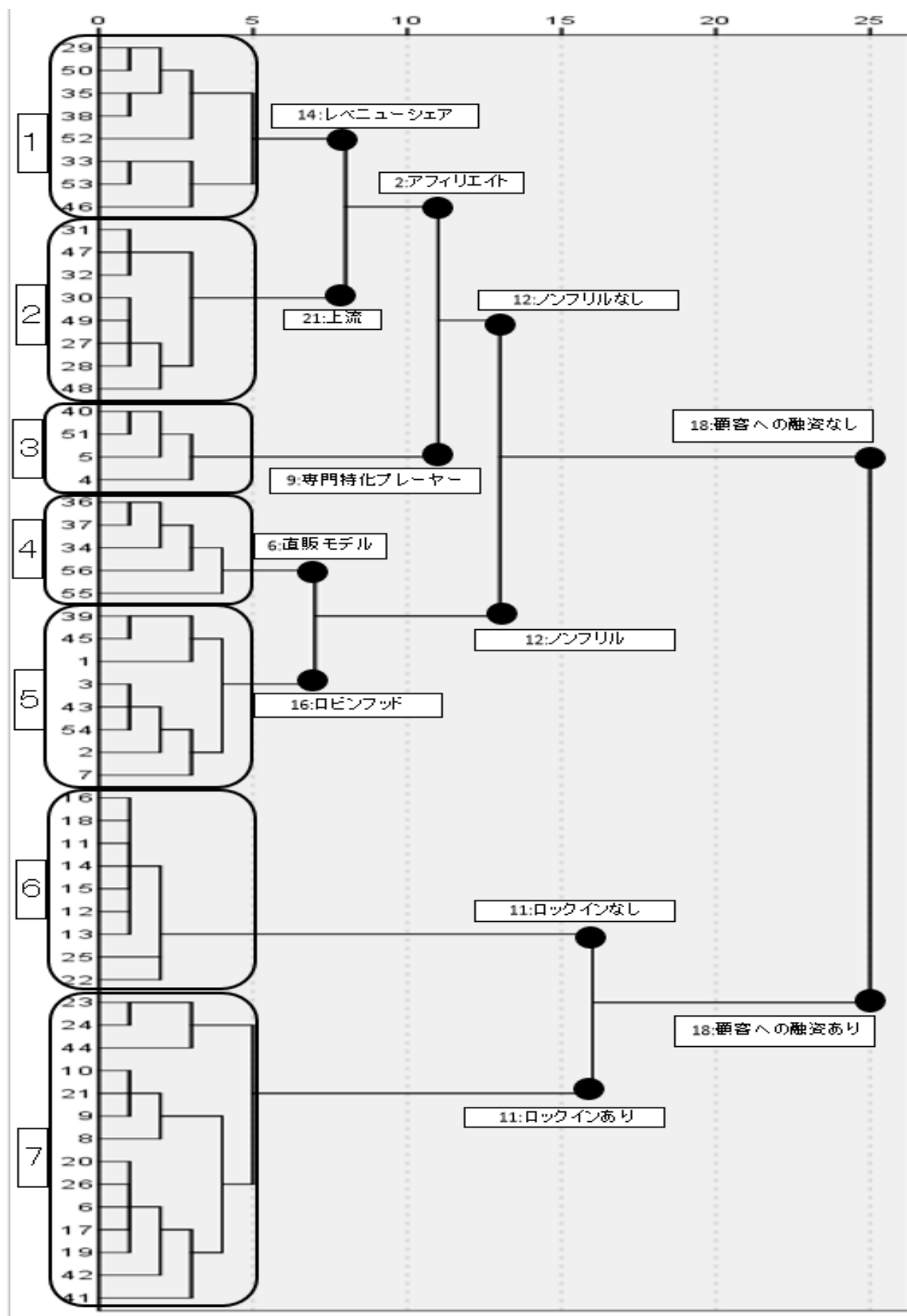
|          |                                                                   |                                  |
|----------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ⑱廃品リサイクル | 中古品や不用品が回収されて別の地域で再度販売されたり新たな製品にリサイクルされたりする。                      | ○グリーンワイヤー                        |
|          |                                                                   | 古い形態やノートPCをクリーニングして低価格販売         |
| ⑳両面マーケット | 中間業者やプラットフォームとして補完関係にある二つのグループが相互メリットのためにやり取りできるようにする。            | ○イーベイ                            |
|          |                                                                   | オンラインマーケットプレイスで売り手と買い手のやり取りの場を提供 |
| ㉑上流      | バリューチェーンの上流の部分を支援し、安定した資源を供給できるようにする。(ナビゲーターのパターンに記述がなく、独自に変数を作成) |                                  |

### 3. 4. クラスタ分析の手法について

SPSSver. 9 を用いて平方ユークリッド距離、Ward 法を用いてクラスターを出力させた。データ数や計算量が膨大となる場合は非階層クラスターを使用する場合もあるが、ビジネスモデルという既存の研究では行われていない分類を行うため樹形図を確認の上でクラスターの選択を行った。またクラスター数サンプル数が少なく、サンプル数は63と少ないため階層的クラスターを用いた。

#### 4. 出力結果

図表3 出力されたクラスター



図表4 各クラスターの属性

|           | アド<br>オン | アフ<br>リエ<br>イト | キャ<br>ッ<br>シュ<br>マシ<br>ン | クロ<br>スセ<br>ル | デジ<br>タル<br>化 | 直販<br>モデ<br>ル | Eコ<br>マー<br>ス | イン<br>テグ<br>レー<br>ター | 専門<br>特化<br>プレー<br>ヤー | 顧客<br>デー<br>タ活<br>用 | ロッ<br>クイ<br>ン | 保有<br>能力<br>の活<br>用 | ノン<br>フリ<br>ル | オー<br>ケス<br>ト<br>レー<br>ター | レベ<br>ニュー<br>シェ<br>ア | ロピ<br>ンフ<br>ッド | 店舗<br>内出<br>店 | 顧客<br>への<br>融資 | 廃品<br>リサ<br>イクル | 両面<br>マー<br>ケッ<br>ト | 上流   |
|-----------|----------|----------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------------|----------------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|---------------------|------|
| 1         | 0.00     | 0.63           | 0.13                     | 0.00          | 0.00          | 0.00          | 0.00          | 0.25                 | 0.00                  | 0.00                | 0.00          | 0.00                | 0.00          | 0.25                      | 0.25                 | 0.00           | 0.13          | 0.00           | 0.13            | 0.00                | 0.00 |
| 2         | 0.00     | 0.38           | 0.00                     | 0.00          | 0.00          | 0.00          | 0.00          | 0.00                 | 0.13                  | 0.00                | 0.00          | 0.00                | 0.00          | 0.00                      | 0.00                 | 0.00           | 0.00          | 0.00           | 0.13            | 0.00                | 1.00 |
| 3         | 0.25     | 0.00           | 0.00                     | 0.00          | 0.75          | 0.00          | 0.00          | 0.00                 | 1.00                  | 0.25                | 0.00          | 0.00                | 0.00          | 0.00                      | 0.00                 | 0.00           | 0.00          | 0.00           | 0.00            | 0.50                | 0.00 |
| 4         | 0.20     | 0.00           | 0.00                     | 0.00          | 0.00          | 1.00          | 0.00          | 0.20                 | 0.00                  | 0.20                | 0.20          | 0.00                | 0.40          | 0.00                      | 0.00                 | 0.00           | 0.00          | 0.20           | 0.00            | 0.00                | 0.00 |
| 5         | 0.13     | 0.00           | 0.00                     | 0.00          | 0.13          | 0.00          | 0.13          | 0.38                 | 0.00                  | 0.00                | 0.00          | 0.13                | 0.88          | 0.00                      | 0.00                 | 0.25           | 0.00          | 0.00           | 0.00            | 0.00                | 0.00 |
| 6         | 0.00     | 0.07           | 0.00                     | 0.07          | 0.29          | 0.00          | 0.07          | 0.21                 | 0.07                  | 0.00                | 0.00          | 0.07                | 0.00          | 0.07                      | 0.00                 | 0.00           | 0.00          | 1.00           | 0.00            | 0.07                | 0.00 |
| 7         | 0.00     | 0.11           | 0.00                     | 0.00          | 0.11          | 1.00          | 0.00          | 0.00                 | 0.00                  | 0.00                | 1.00          | 0.00                | 0.00          | 0.00                      | 0.00                 | 0.00           | 0.00          | 1.00           | 0.00            | 0.00                | 0.00 |
| ※数値は二値平均値 |          |                |                          |               |               |               |               |                      |                       |                     |               |                     |               |                           |                      |                |               |                |                 |                     |      |

## 5. 分析

ここでは（１）まず分岐の過程を追ったのち（２）パターンとして確認し得る7つのクラスターについて、各パターンをより精密にするためにもクラスターの特徴について分析を行う。

### 5.1. 分岐過程

図表3に見られるように7つのクラスターに至るまで計6回の分岐点があった。各クラスターの特徴を明確にするため、各分岐において最も強く作用した変数を基準として示す。

まず、「顧客への融資」の有無で大きく二分化される。詳しくは後述するが、BOP層内でも経済状況が異なることがビジネスモデルにおいて重要な位置を絞めることが分かる。「顧客への融資」がある場合、次に「ロックイン」の有無に分かれる。直接的に売り込む顧客が農村などにおり金融口座を持たない場合などにそもそも金融へのアクセスを提供する必要がある。これは主に、信用力のない顧客に対しては契約制としてマイクロファイナンスを主としているか、既存の製品の購入のために融資を行っているかの違いだと考えられる。

大きく二分化されたもう片方である「顧客への融資」なしの顧客層は主に都市部や農村部にあっても比較的所得の見込める顧客層だと言える。その中でも「ノンフリル」のありなしによって市場特性に沿った製品開発、プロセス変化が分かる。コストの削減を図る傾向が強いものはその後、収益源の違いによりクラスター4，5に分化する。「ノンフリル」なしとなった企業群については「専門特化プレイヤー」もしくは「アフィリエイト」により価値連鎖のどこに注目して収益拡大を図るか否かにより変わってくる。「アフィリエイト」により小売りの収益拡大を狙うものについては「上流」：上流までさかのぼり投資により資源を安

定的に確保するクラスター2、もしくは、小売りと協力して顧客ベースの拡大に努める「レベニューシェア」によりクラスター1に分化していく。

#### 6.2.1. クラスター1： 生産販売管理改善型

包含されるビジネスモデル：②アフィリエイト、⑭インテグレーター、⑮レベニューシェア

構成企業： Jain Irrigation Systems

構成産業： 農業 食品、

この型は、特定の価値連鎖の川上から川下までを統合する（インテグレーター）。現地事業主の自己成長を促すような支援を行うことで、顧客層の拡大をはかり（アフィリエイト）ながら成果に応じた安定的な収入を得ることが出来る（レベニューシェア）モデルである。従来 BOP 市場においては情報網が発達しておらず、個々の生産者や小売り、消費者の間で効率的な経済活動が行われていなかった。そこで、現地人の生活所得向上に直接つながる事業であることから事業開始時に政府や NGO から幅広い知識や資金の援助を受けることができる。その知識を収集・集約してナレッジベース化することで、顧客に最適な情報、支援を提供する。また、その後の生産や販売の経過管理までを社員が行うことで、継続的な利益の回収を可能にしている。

例として、インドにおいて農業器具の製造販売、農業指導、生産物の買い取り、加工、流通、まで一貫した体制で行っている Jain Irrigation Systems があげられる。政府の農家支援プログラムを利用して各地域の農家に効率的な農業支援を行っている。さらに、一貫した体制で特定分野以外にも知識を得ることができるため、農業支援事業において提供する情報は質・量ともに優れている。そのため政府の支援対象としても魅力的であり、企業にとっては安定した供給と川下までの独占を得ることができる。

同社の農家の生産性と所得向上につなげる支援や、同社が導入しているマイクロ灌漑システムによって、政府の補助金が必要である水や肥料の使用量を最小限にすることができるため補助金の支援が手厚い。この支援がモデルの成り立つ要因にもなっている。

#### 5.2.2. クラスター2： 上流下流支援型

包含されるビジネスモデル：②アフィリエイト、⑳上流、

構成企業： Alquería S.A 、 Engro Foods Limited、Xiwang Sugar Holdings Company Limited (Xiwang)、TANNA COFFEE DEVELOPMENT COMPANY

構成産業： 商社、農業、食品、消費財、食品

このモデルは、BOP 層において生産能力は保有しているが市場アクセスに乏しい零細生産者を指導・成長させ生産量の向上をはかり資源供給を受ける（上流）と同時に、価値連鎖の下流に位置する小売りに対しても支援援助を行うこと（アフィリエイト）で従来結び付くことの無かった経済活動を生み出す。

現地零細生産者から資源供給を受けることやフェアトレードを行う企業が上流の BOP の教育に注力することで、質の良い製品を安価で入手することや国内国外を問わず販路を確保することができる。

Alquería は大規模農家が少なく、生産量の少ない零細酪農家から牛乳を調達するモデルを作り上げた。彼らは適切な飼料配合、衛生的な搾乳手順を指導した。またこれらの零細農家は金融機関から融資を受けられない人々であったため、生飼料および肥料の一括購入・マイクロクレジットなどを支援して生産コストの削減を指導した。確保した原乳は加工し 14 万軒以上を数える家族経営の零細商店を窓口として販売される。コロンビアでは、依然として小規模商店やキオスクなどの小さな小売店舗が流通網で主要な役割を果たしており、Alquería の売り上げ全体の 69%を生み出している。主に製品を製造する側にとって、顧客へ商品を届けるための窓口となる小売りと呼ばれる存在を支援することで流通ネットワークを広げる意図がある。

### 5.2.3. クラスター3： デジタル・プラットフォーム型

包含されるビジネスモデル：⑤デジタル化、⑨専門特化プレイヤー、⑩両面マーケット

構成企業： Survidha Info, YellowPepper, Mitenda

構成産業：電子決済、農業支援

デジタル・プラットフォーム型は価値連鎖における自らの得意分野に特化し（専門特化プレイヤー）、中間業者やプラットホームとしてのサービス（両面マーケット）をデジタル化することで提供する型である。

主に、電子決済などデジタル化されたサービスを扱う携帯電話の普及が進んだ地域に多く見られ、専門技術を自らのリソースとして持った企業が多くのお客様に対してアプローチすることで規模の経済を得て収益を上げている。

Yellowpepper はパナマの市場で活動する大手モバイル金融ネットワーク事業者であり元々重点的に取り組んでいた。しかし、創業者は 2007 年以降携帯電話を介した付加価値サービスからモバイル金融事業へと絞り込んだ。Yellowpepper は参加する企業間の決済システム、銀行そして個人顧客の電子マネーのやり取りを行っておりそのネットワークの中心においてプラットフォームとして機能している。これにより電子決済の受領、発行、管理が可能となる。ソリューションを利用することで銀行側は携帯電話を使った金融サービスを提供することができ顧客も残高照会や送金サービスの利用が可能となる。

同社の電子商取引分野が成長すれば、利便性の向上、効率化、金融サービスの拡大などの便益がもたらされ、世界規模での経済成長、特に新興市場の発展に大きく寄与することが期待される。このことから公的な資金提供が行われ、ビジネスの維持、拡大が可能となっている。

#### 5.2.4. クラスター4： 習慣化アプローチ型

包含されるビジネスモデル：⑥直販モデル、⑫ノンフリル

構成企業： Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla

(AAA) , WaterHealth International, Inc. (WHI)

構成産業：水道、衛生商品

この型は、今まで習慣やなじみがない商品を現地に特化して廉価にしたうえで（ノンフリル）サービスを対面式で効果を説明し販売するモデルである。（直販モデル）

主に今まで必要とされていたものの代替品として新習慣を根付かせるための意識改革が必要である場合に有効と考えられ、衛生商品などの小売り、水道事業などの人海戦術として見られることが多い。また商品自体の小口化やコスト削減の工夫をすることで一回当たりの利用単価を抑え、その効果を上げている。

例えば、コロンビアで水道事業を展開する Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla (AAA) は当初水道を設置することで不当に料金を取られることや下水道をぜいたく品と思い込んでいた住民に対して水道がもたらせることに対しての利益や料金

体系を説明するために専属スタッフを 40 人以上雇い入れて大規模的に各家庭を訪問することで周知して回った。また、毎月の公共料金の支払い習慣のない人々には移動式の料金精算所は身近にある小売店などで支払いができるようにしてある。またこの水道事業において大きなコストとなっていたのが修理などの維持コストである。AAA は検査担当者と作業担当者との間に携帯電話専用ソフトウェアなどを導入するなどしてコスト削減を図りそのサービスの供給価格を下げることに成功している。

#### 5.2.5. クラスター5： 同一サービス二重収益型

包含されるビジネスモデル： ⑧インテグレーター、⑫ノンフリル、⑯ロビンフット

該当企業：Aravind Eye Care Hospital、Moderna Alimentos S.A、Apollo Hospitals

主な産業：病院、電力、衛生

同一サービス二重収益型とは本来であれば BOP 層が手に入れられないサービスを廉価で供給（ノンフリル）するために別の一般層からの収益源（ロビンフット）をもち、そのために価値連鎖の様々な機能を統合する（インテグレーター）型である。

BOP 市場においては専門病院や衛生関係といった社会的インフラはその専門性の高さを担保する人材や機材の不足により高額になる場合が多く、貧困層が利用できなかったため別の顧客層を対象としていた。そこで事業を一点特化させると同時に全てのプロセスを自社で行うことにより、ノウハウや技術力の蓄積により価格を抑えながらも質の劣らないサービスの提供を可能にしている。

例えば、Aravind Eye Care Hospital は、インドにおいて眼科治療専門の病院である。本来医療目的など社会インフラ機能が重視される事業は政府や NGO などから資金援助や寄付という形で賄われることが多いが、Aravind Eye Care Hospital は基本的に一般患者と BOP 層の異なった利用価格を設定した 2 種類の診療費用収入のみで財政基盤をやりくりしている。それを可能にしているのが眼科に特化して人口の眼内レンズや縫合糸から研究施設や眼科大学までその上流から下流までを統合して押さえていることである。その結果自社で一括して行えるためコストの削減などに大きく貢献している。同時にバリューチェーンの統合は優秀な人材確保も可能にしている。また、Aravind Eye Hospital の目指すのは、マクドナルドのような標準化された医療サービスを目指し、どこでも、すぐに、同じ質の医療が受けられるようにした。手術と手術の合間の無駄な時間と動きを削り、手術は準備などを含め開始まで

に 5 分しかかけない。また、手術室には数個のベッドが並んでおり、医師は次から次へ流れ作業的に手術をしていく。この徹底的な効率化が、一日 200 ほどの手術数を可能にし、他の費用削減との相乗効果も生んでいる。

#### 5.2.6. クラスター6： 融資による製品・サービスアクセス向上型

包含されるビジネスモデル：⑤デジタル化、⑧インテグレーター、⑬顧客への融資

構成企業： Financial Inclusion Network & Operations Paytech Ltd. (FINO Paytech Ltd.)、Duoc UC、La Hipotecaria Holding Inc

構成産業： 教育、住宅ローン

この型は、今まで BOP 層が手に入れることのできなかったサービスそのものを一括でインターネット上で提供する（デジタル化、インテグレーター）。それに加え、自社でローンや融資機能をもつことで（顧客への融資）コストを抑えつつ今まで範囲外であった顧客に対してアプローチが可能となるモデルである。

Anhanguera Educacional Participações S.A. (AESA) は単科大学としてスタートしたのち職業訓練センターという形で政府の援助を得てブラジル国内に 54 キャンパスと 450 か所の遠隔教育センターを開講した。その後オンライン授業を開始したが標準化されたカリキュラムにより、教員がかける授業の準備時間を最小化し、事務員やサポートスタッフの数を削減した。また、質の高い教員陣の多くは常勤の教員ではなく専門家である。厳格なモニタリングと評価により、プログラムや教育現場全体にわたって教育の成果向上を確保するとともに、ニーズの低いコースを特定して排除するなどして質の担保を行っている。

#### 5.2.7. クラスター7： 融資回収特化型

包含されるビジネスモデル：⑥直販モデル、⑪ロックイン、⑬顧客への融資、

構成企業： Grameen Bank、ICICI、Casas Bahia、BANCO TRIÂNGULO S/A - TRIBANCO、Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd

構成産業： 金融、小売り

融資回収特化型とは、金融アクセスのない人々に対して融資を行う際（顧客への融資）企業と顧客が直接的に顔を合わせることで顧客との信頼関係を築き（直販モデル）、囲い込むことで乗り換えを防ぐ（ロックイン）型である。

この型はサービス提供や料金の回収を確実に行うことを可能とするモデルである。主に、マイクロファイナンスやローンが必要となる高価な製品の販売で利用されている。一般的に貸倒率が高いとされる BOP 市場において各企業は如何にして信頼情報を得るか、債務を回収・担保をするかという具体的なノウハウについて地域での連帯責任や融資人との定期的な接触といった徹底した人とのつながりを作ることで貸し倒れや他社への乗り換えを防ぐ。

Grameen Bank は顧客間に連帯責任制を持込み、一人が返済できなければ同じ組のメンバーが代わりに支払いを行うという仕組みを作った。また ICICI はコミュニティ内において融資させる前に企業側から指導者を派遣し、金融の仕組みを学ばせ自分たちでロールプレイングを行わせたのちに融資するなどしている。

個人を対象としたものとしてはインドの低所得者層向けの住宅ローンを提供する Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd. を取り上げる。住宅事情の逼迫するインド国内においては住宅を買うためにローンをするのではなく、自らの手で作るという選択肢がある。そのため単なる資金の融資だけでは担保とする建築物の建築コストの妥当性や法的基準についても確認させたいので融資する必要がある。そこで自前の弁護士や技術者を抱え融資予定者の建築物を専門的に査定する体制を整えている。また、低所得者層の多くは金融口座を持たないなどサービスを利用したことがない。そこで Aadhar は公式の書類とは違う代行書類の提出を認め免除するなどする。その後進捗具合に応じて段階的に融資を行い、自宅訪問などを通じたコンサルティングを通して返済率を向上させている。

## 6. 考察

この分析方法によって、安定的な分類を提示したところにこの本研究の貢献点はある。先行研究の項目で述べた平本(2014)の BOP におけるビジネスモデル分類において存在した4つの限界点に対して新たな調査方法を用いることを試みた。以下4つの限界点を解消し、ビジネスモデルの分類においては本研究の手法が妥当であることを実証した。

先行研究限界点 1 この分類はビジネスモデルのパターンを過度に集約しており、型が 3 つと少数である。大掴みであることで、ビジネスモデル構築の際の参照点とする際の貢献が期待できない。

我々の研究では 21 の変数からより細分化した 7 つの型を作成した。それにより、7 つの型は BOP 市場以外の既存のビジネスにおけるビジネスパターンの組み合わせにより説明できることを示した。各クラスターに含まれるビジネスモデルの組み合わせがどう機能しているかについてクラスターの中身を詳細に追うことで明らかにすることでよりビジネスモデルの構築の際に参照できる可能性が広がった。

先行研究限界点 2 ピクト図解の作成には製作者の解釈の余地が大きく、製作者によってその結果が異なる場合がある。このピクト図解のみから作り出されるビジネスモデルの型は価値の流れや関係性を示すことができる一方で、その記述のプロセスで恣意性を完全に排除することができないである。

とくにピクト図解はお金とサービスの流れに終始しており、それ以外の内部資源の活用方法や複数のステイクホルダー間の関係性をすべて描き切るのは難しい。我々の使用したビの 21 の変数は(1) 対象顧客、(2) 顧客への提供価値、(3) 提供価値を生み出すために必要な手段、そして(4) 提供価値を売上に変える収益 モデルに対応して導出された型を使用しており客観性を担保したと言える。

先行研究限界点 3 これらの分類がなされた基準やその過程が不明瞭である。分類ではその分岐の要因も具体的に説明がなされるべきである。そうでなければ型の説得力が担保されない。

先行研究限界点 4 分析過程に暗黙のもと行われる点が存在するため、研究の再現性が乏しく、分析手法の汎用性が欠如している

実際のビジネスより帰納的に抽出された 55 のパターン(Gassmann, Frankenberger 2013)を質的な基準とし 2 価データに設定し、それぞれの企業で 21 のパターンの有無を分析することで基準となる型の客観性を担保した。また、先行研究においては使用したデータの引用元は明示されているものの、そのデータをどのように加工し解釈したなどの記載がない。本研究では定性研究の作法にのっとり複数の研究者のクロスチェックを行い SPSSver. 9 を用いて

階層的クラスターを出力し、その数値からそれぞれの階層ごとに分岐のラベリングも行なった。よって、各クラスターに分かれる要因が明確となり、説得性のある分類を作成した。

## 7. 限界点

課題としては大きく2点あげられる。1. 使用する変数—今回はパターンを利用してビジネスモデルを総体として把握するという挑戦的な試みであった。しかし、ビジネスモデルという概念は非常に曖昧かつ発展途上にあるので選択する定義もしくは変数により大きく分類が変わる可能性がある。特に数値的な財務データを今回においては用いなかったため質的データと合わせて総体として把握する研究に期待したい。

2. サンプル数の少なさと時代背景の反映不足—今回使用した資料は2007-2009年に発行されたものだが、主にデータ量の確保の点から著名な企業にのみ注目せざるを得なかった。勃興する市場においては数多のスタートアップ企業も登場しており異なったビジネスモデルを用いていることが予想される。今後はより対象範囲を広げるべきである。

以上のように今後の研究課題は多く残されている。今後の研究あたって本研究がBOPビジネスモデル分類の第一歩となることを期待する。

## 8. 参考論文

Prahalad, C. K. (2011) "Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations," *Journal of Product Innovation Management*, 29(1):6-12

Prahalad, C. K., and S. L. Hart (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy+Business* 26:1-14

岡田正大(2012) “「包括的ビジネス・BOP ビジネス」研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について” 『経営戦略研究』 No. 12

平本督太郎 (2015) “BoP ビジネスを成功に導く 15 のモデルに関する有効性の実証研究—フロムファーイーストを事例に一,” 国際ビジネス研究第7巻第2号

平本督太郎 菅原秀幸(2014) BoP ビジネスの成功要因の探求—15のビジネスモデルと3つの理論的示唆—,” 国際ビジネス研究第6巻第2号

Zott, C., & Amit, R. (2010) "Designing your future business model: An activity system perspective" *Long Range Planning*, 43: 216-226

Zott, C., & Amit, R. (2001) "VALUE CREATION IN E-BUSINESS" Strategic Management Journal, 22: 493-520

M. Eisenhardt(1989) "Building Theories from Case Study Research" The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550

A. Osterwalder., Y. Pigneur., and C. L. Tucci (2005) "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept" Communications of the Association for Information Systems, Vol. 1, Vol. 16, Article 1.

D. J. Ketchen and C. L. Shook (1996) "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique" Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 6 (Jun., 1996), pp. 441-458

Yin R. 1989. Case Study Research: Design and Methods. Sage: Newbury Park, CA.

#### 参考文献

板橋 悟 (2010) 『ビジネスモデルをみえる化する ピクト図解』ダイヤモンド社

今枝昌宏 (2014) 『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社

今枝昌宏 (2016) 『ビジネスモデルの教科書 上級編』東洋経済新報社

大木博巳 (2011) 『欧米企業の BOP ビジネスモデル』ジェトロ

London, T., and S. L. Hart (2010) Next generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value (清川幸美訳『BOP ビジネス市場共創の戦略』英治出版、2011)

C. K. Prahalad (2002) THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID Eradicating Poverty Through Profits (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット [増補改訂版]』英治出版、2010)

F. C. Canaque & S. L. Hart (2015) Base of Pyramid 3.0 sustainable Development Through Innovation and Entrepreneurship (平本督太郎訳『BOP ビジネス 3.0 持続的成長のエコシステムをつくる』英治出版、2016)

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger & Michaela Csik (2013) The Business model navigator (渡邊 哲 森田 寿訳 『ビジネスモデル・ナビゲーター』翔泳社、2016)

CSR 企業総覧 2013 東洋経済「第 8 回 CSR 調査」業種別集計結果

## 参考サイト

野村総研「BOPビジネス先進事例集（成功ファクター分析資料）」

(<http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g91002a09j.pdf>) アクセス日時：2017年1月10日。

IFC「インクルーシブ・ビジネスの成功例—BOP層の機会とアクセスの拡大に向けて—」

(<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/cf1ba4004d30cbadba70fff81ee631cc/Inclusive+Business+Report+%28J%29+201107.pdf?MOD=AJPERES>) アクセス日時：2017年1月10日。

IFC「変革をもたらすビジネスモデル—IFCとインクルーシブ・ビジネス—」

([http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0050a8004d40c9a4b6aef62389a1bab4/Case+Studies\\_2011\\_20121001\\_2nd\\_updated\\_web.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0050a8004d40c9a4b6aef62389a1bab4/Case+Studies_2011_20121001_2nd_updated_web.pdf?MOD=AJPERES)) アクセス日時：2017年1月10日。

IFC「G20 チャレンジ 革新的なインクルーシブビジネス」

([http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/023958004d408a94b554f72389a1bab4/G20\\_Layout\\_06+14A\\_20121002.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/023958004d408a94b554f72389a1bab4/G20_Layout_06+14A_20121002.pdf?MOD=AJPERES)) アクセス日時：2017年1月10日。