

BOPビジネス3.0の可能性に関する一考察 —ネスレの事例を中心として—

経営学研究科経営学専攻博士後期課程3年
張 赫

キーワード：BOPビジネス、SDGs、先進国、多国籍企業、ネスレ

目 次

序章

第1章 BOP論とBOPビジネス

- 第1節 BOP論の提起
- 第2節 BOPビジネス・モデルの提起
- 第3節 BOPビジネスの進化

第2章 SDGsとBOPビジネス3.0

- 第1節 SDGsの登場
- 第2節 SDGsの目標と特徴
- 第3節 SDGsが求めるBOPビジネス

第3章 ネスレのBOPビジネス

- 第1節 ネスレの創設とそのグローバル化的展開
- 第2節 ネスレの新興国市場への進出
- 第3節 ネスレのBOPビジネスの推進
 - (1) ネスレのPPP戦略
 - (2) ネスレとNGOの提携
 - (3) ネスレのBOPビジネス3.0の展開
 - (4) 残された課題

第4章 BOPビジネス3.0の課題

結章

序章

年間所得1500ドル未満で生活している低所得者は、約40億人が存在し、市場規模は5兆ドルである（C.K.Prahalad, Stuart L.Hart, 2002）。プラハラード（Prahalad）は、その低所得者がBOP（「Bottom of Pyramid」または「Base of Pyramid」層と定義し、それは巨大なネクスト・マーケットであると指摘した。

2002年に、プラハラードはハート（Hart）と共に執筆した論文「経済ピラミッドの底辺への関心」においてBOP論を提唱し、彼らは貧困層に所属している人々は多く、多国籍企業が豊富な経営資源を利用し、貧困層を世界市場に参入させ、地元の経済発展を促進し、貧困を根本的に変える一方で、企業は収益も取れると示唆した。2004年、プラハラードは著書『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』においては、「貧困層の顧客化」というマーケティング視点に立って、利益志向であることから、「BOPビジネス1.0」と位置づけ、BOP層に暮らしている人々に彼らが見える価格帯の商品を提供することで企業の売り上げを伸ばすという考え方を披露した。その後、「地元社会への貢献を重視すべき」という観点から、ハートは「相互価値の創造」を中核とした「BOPビジネス2.0」を提唱した。それは、多国籍企業はコミュニティと手をたずさえ、イノベーションを起こし、市場独自の特徴に合わせた製品および新たな価値共創を目指す考え方である。

2015年9月に国連で開催されたサミットにおいて「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）」が提唱され、そのSDGsにおいても、貧困を削減すると同時に、環境を守らなければならないという持続可能な開発は最も喫緊な課題としている。そして、同年の11月に、ハートは、持続的な開発を目指す「複数のステークホルダーは協力し合い、BOP層と共にビジネスのエコシステムの創造」を中核としているBOPビジネス3.0を提唱した。そこで、BOPが経済的に自立し、貧困から脱却する道筋が開かれるという期待を背景に「BOPビジネス3.0」が注目されはじめた。より多くの多国籍企業もBOP市場においてビジネスを展開するようになったのである。

本稿では、今までのBOPビジネス論の流れを汲みつつ、BOPビジネス3.0の可能性を検討してみる。BOPビジネスを積極的に行ってきたネスレの事例を取り上げ、先進国多国籍企業のBOPビジネスの現状と特徴を明らかにする。さらに、BOPビジネスとSDGsとの関連性に注目しつつ、BOPビジネス3.0の課題を浮き彫りにする。

本稿の分析方法としては、先行研究の検討、関連するデータの収集と分析はメインである。ネスレの事例分析では、書籍、論文、報告、雑誌などネスレに関係する先行文献、二次データ及びホームページなどから関連する情報やデータを取得・分析する方法を採用した。

論文の構成は次の通りである。第1章では、BOP論とBOPビジネスについて検討する。約40億人から構成されるBOP層はネクスト・マーケットとして認識され、さらに、BOP層の

人口が激増しているため、その層は巨大な潜在力を持っていると指摘した。こうしたBOP層の潜在力に注目したプラハラードの主張をベースに、BOP市場の存在とBOP論の提起、併せて、BOPビジネス・モデルの誕生及び進化について説明する。

第2章では、SDGsと進化したBOPビジネス3.0の関係を検討する。2015年に、国連は持続可能な開発目標（SDGs）を提唱した後、持続可能な開発目標が目指され、BOPビジネスは進化している。ここで、進化したBOPビジネス3.0の特徴を浮彫にする。

第3章では、多様な経営資源を保有し、積極的にBOPビジネスを展開している先進国多国籍企業であるネスレはSDGsに基づいて持続可能な開発目標を目指し、BOP層においてさまざまな戦略も採用している。本稿ではネスレの事例分析によって、BOPビジネス3.0の可能性を明らかにする。そのビジネス・モデルの限界について検討する上、第4章では、BOPビジネス3.0の課題を明らかにする。

終章では、本稿のファインディングとインプリケーションをまとめる。

第1章 BOP論とBOPビジネス

第1節 BOP論の提起

1998年、プラハラードは「世界経済ピラミッドの底辺に暮らしている人々が約40億人であり、それは市場として巨大な購買力がある」という観点から貧困層に注目したが、その理論が過激すぎると考えられ、認められなかった。その後、プラハラードは貧困層を市場として、大手企業はその保有する資源、規模、活動領域などを活用して市場を共創し、貧困を緩和するという観点を力説した。5年間経つその議論は徐々に注目されてきた。そして、2002年に、プラハラードはハートと共に『The Fortune at the Bottom of the Pyramid』²という論文を共同執筆し、彼らは年間所得により、世界経済ピラミッドが3段階（図1）に分けられ、年間所得1500ドル以下で暮らしている人口は、未だに40億人おり、世界の貧富差が大きくなっていることを指摘した。さらに、ピラミッドの底辺の人口は激増していると予想するため、プラハラードとハートはBOP層が世界市場を参入させ、多国籍企業はビジネスによって、BOP層の経済を自立させるように新たな考え方を提唱し、そうすると、貧困削減に伴って多国籍企業にとってもビジネスチャンスであると指摘した。また、プラハラードはハモンド（Hammond）と共に『Serving the World's Poor, Profitably』³という論文を発表した。BOP層は潜在的な購買力があるという観点によって、BOP層の消費特徴について説明し、従来BOP層に対して誤解を明らかにした。彼らは多国籍企業がBOP層への進出によって、企業には収益をもたらす同時に、地元の経済発展にとっても促進することができると指摘した⁴。この2つ共著論文の発表はBOPという概念を登場させる契機になったのである。

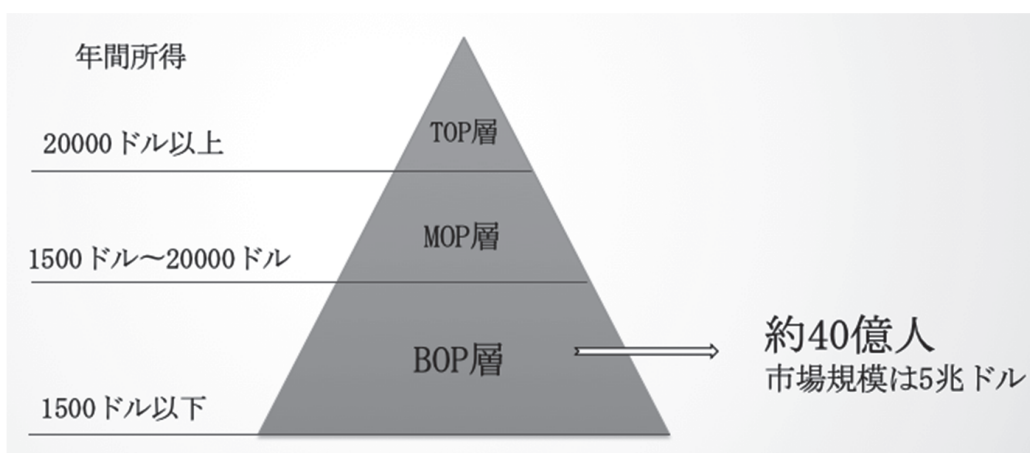


図1 世界の経済ピラミッド

出所：C. K. Prahalad, Stuart L. Hart (2002) 「The Fortune at the Bottom of the Pyramid」により筆者作成

第2節 BOPビジネス・モデルの提起

BOPビジネスについては、さまざまな定義がある。BOP概念を初めて提唱したプラハラードは著書『ネクスト・マーケット』の中において、BOPビジネスとは、「BOP層を対象とし、BOPと先進国を中心とした世界的市場経済を直接的に結びつける、自然環境にとってもビジネスとしても持続可能なもので、事業活動が発展途上国の貧困を中心とした社会問題の解決につながるもの」⁹⁾だと定義している。

プラハラードは元々世界人口の多数に占めているBOP層は今後、人口が激増するため、生活必需品のニーズが大きいと考え、そしてBOP層は巨大なネクスト・マーケットであると指摘した。彼は多国籍企業が豊富な経営資源を利用し、BOP層を世界市場に参入させ、手頃な価格の商品とサービスなどを提供することによって、地元の経済発展を促進し、貧困を根本的に変えることができると示唆し、また、多国籍企業は利益を犠牲にする必要はなく、貧困問題を緩和するにしたがって、多国籍企業にとっても収益も上げられ、イノベーションも促進できると指摘した。

従来、「貧困層は国の保護下にある」という固定的な観念に基づいて貧困な国と地域などが援助の対象として見られ、直接的な助成金や公共投資などの支援によってそれらを満たすやり方であった。但し、援助を通じて貧困緩和の効果があるが、貧困問題を一掃したことにはならないのである。したがって、プラハラードは従来のソリューションによって貧困問題を解消できなかったと指摘し、貧困層のニーズを中心とした市場を共創することによる貧困緩和を期待している。そして、ビジネスによって貧困削減を目指す新たなアプローチとしてのBOPビジネス・モデルが提唱されたのである。

近年、途上国の貧困削減、栄養問題や環境汚染などの社会的課題の解決をビジネスチャンスであると捉える企業はますます増加している。特に、プラハラードはBOP論を提唱した後、

BOP層は多国籍企業が注目されるネクスト・マーケットとなっている。ネスレなどの長い歴史を持つ先進国多国籍企業はすでにBOP層に進出し、BOPビジネスの展開について重要な役割を担っている。しかし、経済ピラミッドの底辺であるBOP層に適切なビジネス・モデルは従来の先進国の馴染みのあるモデルと一致しない可能性がある（Arnold、Quelch、1998;Hammond、1998）。したがって、BOP層の社会環境や地元の生活状態などに関する認識が十分ではなければ、単に地理的な事業拡大だけでは、BOP層において失敗する結果をもたらす恐れがある。そのため、先進国多国籍企業はBOP層に対して深く理解することが必要なのである。

第3節 BOPビジネスの進化

プラハラードは、長期にわたって貧困問題の解決方法を探り、2004年に『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：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』）を出版し、多国籍企業がBOP層を対象にしたビジネスにおいて収益をあげると同時に、貧困撲滅のビジネス戦略を示唆した。この著書においては「selling to the poor」というマーケティングの視点に立ち、利益志向でもあることから、「BOPビジネス1.0」（図2）と位置づけ、BOP層に暮らしている人々に彼らが見える価格帯の商品を提供することで企業の売り上げを伸ばすという考え方である。その後、ハートは「BOPビジネス1.0」を刷新し、「working with the poor」という「BOPビジネス2.0」（図3）を提唱し、貧困層を対象にしたビジネスは利益志向のみならず、企業は地元社会への貢献を重視すべきであると指摘した。この「BOPビジネス2.0」は、先進国における市場の既存製品を流用するという考え方から大きく進化したものである。BOP層において価値共創を提唱し、さらに環境的に持続可能な発展が1つの課題として包括されているからである。

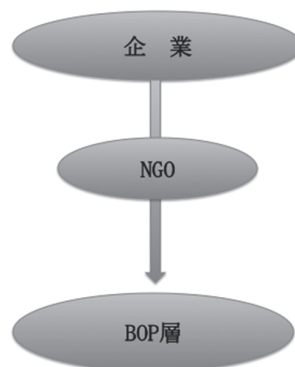


図2 BOP ビジネス 1.0：企業が主体

出所：経済産業省「平成27年度アジア産業基盤強化等事業（収益指向型BOPビジネス推進事業）最終報告書」により引用

「BOPビジネス1.0」とは、企業が自らの事業拡大にあたって、経験不足のため民間非営利組織（NGO）と提携し（＝市場の共創）、既存の製品をBOP層に販売することである。BOP層に関してよく理解しなければ、単に製品のパッケージを小さくし、価格を下げて販売することは企業にとって短期間における利益をもたらすが、長期的な利益を獲得することが難しいという恐れがある。BOP層において多数な人々が世界の市場経済外に置かれ、安定的な仕事のチャンスがほほないため、可処分所得は少ないからである。それで、貧困削減のために、BOP層に経済を成長させ、自立させる必要である。BOP層が自分たち自身の貧困から脱出方法を見出すことは不可欠である⁶。なお、BOP層と先進国の市場ニーズは大きく異なることで、先進国多国籍企業はBOP層に進出する際に、単なる既存製品のパッケージを変えるだけでなく、地元のニーズを把握し、ターゲット市場の社会環境や政治的な枠組みなどを頭に入れておくことは欠かせない。

ハートは著書の『BOPビジネス市場共創の戦略』において、「BOPビジネス1.0」の実践と研究の重点は、企業は貧困層の市場にアクセスするための新たな販売チャネルを開拓し、満たされていなかったニーズに対応するためのイノベーションを採用し、さらに、NGOなどの非営利組織と提携することを指摘した。「BOPビジネス1.0」によって、企業はBOP層において規模経済を達成していなかった。失敗に終わった事例が多く、経済的利益が見込めなかったと考えられる。なお、常に、革新によって古い問題を解決することに伴って、新たな問題も生み出しがちである。企業が利益を伸ばすために、環境に悪影響の製品やサービスをBOP層向けに売り込む道を選んだことに対して、ハートは企業がBOP層をパートナーとして考え、ビジネスに関わる全てのパートナーと共に、全てのパートナーの利益となるようなビジネスを行わなくてはいけないということを主張している。そして、BOPビジネス2.0へ進化していたのである。

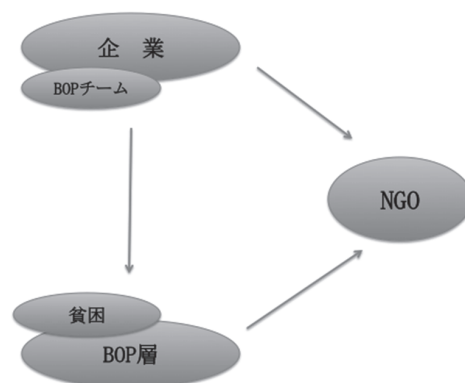


図3 BOP ビジネス 2.0：企業と BOP が主体

出所：経済産業省「平成27年度アジア産業基盤強化等事業（収益指向型BOPビジネス推進事業）最終報告書」により引用

「BOPビジネス2.0」はコミュニティと手をたずさえ、イノベーションを起こし、市場独自の特徴に合わせた製品および新たな価値を共創することである。企業は進出した地域のニーズを見出すために、相互に平等で綿密なコミュニケーションを行うことは非常に重要である。それによって、共通の目標を生み出して情報などを共有し、高付加価値の製品やサービスなどを提供する同時に、地元の社会問題を解決することができる。簡単と言えば、「BOPビジネス2.0」は「相互価値の共創」という目標の実現を目指しているのである。しかし、貧困につれて教育を欠けるBOP層の人々はやれる仕事が非常に少ないため、ほぼ労働力として働くことになっている。多国籍企業は雇用創出しているが、根本的な問題を解決することなく、地元の経済を自立させるとは言えないであろう。また、BOPビジネス2.0の中核になっているのは企業の能力をBOP層コミュニティの能力と融和させ、イノベーションを起こすというアプローチである。しかし、BOPビジネス2.0は単一化の特徴が持つため、地元の発展を制限する恐れがある。なお、多国籍企業はBOP層において市場開拓を抑えられる可能性がある。貧困削減を達成するとともに、持続可能な開発を実現するように、国・地域の間綿密的な繋がり非常に重要なことである。それで、「BOPビジネス2.0」への移行に大きな貢献を果たしたが、それが終着点でないのは明らかで、BOPビジネスが進化し続けるのである。2015年に、国連はSDGsを提唱した後、ハートにより、世界中のBOPビジネスにおける最新動向を取りまとめ、さらにこのビジネスの発展形として「BOPビジネス3.0」(図4)が提唱されるに至った。

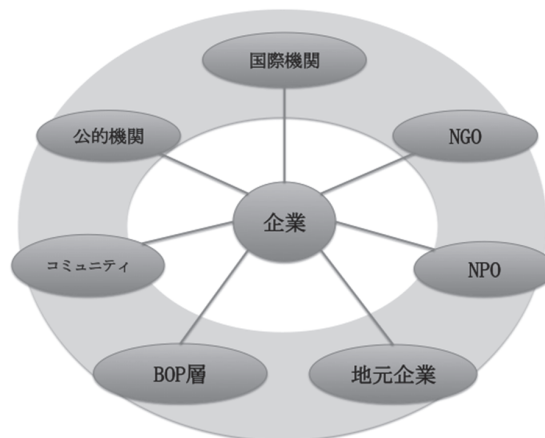


図4 BOP ビジネス 3.0 : 企業を取り巻く BOP ビジネスステールホルダー

出所：フェブナンド・カサード・カニューケ、スチュアート・L・ハート（著）（2016年）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-』により筆者作成

表1 BOP ビジネスの進化

BOPビジネス1.0	BOPビジネス2.0	BOPビジネス3.0
①価格変更 ②パッケージ変更 ③低コスト生産 ④流通拡大 ⑤世界のNGOと提携	①深い対話 ②優先順位を逆転 ③能力開発 ④リープフロッグソリューション ⑤ローカルパートナーのエコシステム	①目的とマインドセット ②オープンイノベーション ③イノベーションのエコシステム ④ラストマイルのためのイノベーション ⑤セクター横断的な提携ネットワーク ⑥持続可能な開発

出所：曹佳潔「BOP 研究の系譜と今後の展開—BOP 企業戦略の発展パス—」P105 とフェルナンド・カサード・カニエーケスチュアート・L・ハート（編）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』p274 により筆者整理

「BOPビジネス3.0」とは、BOP層とともに持続可能な地域・国・産業の創造を目指し、関わる組織が有するリソースを最大限に活用することによって、企業はその地域・国・産業で自らのミッションを成し遂げるための事業を展開できるという考え方である。つまり、まさに持続可能な地域・国・産業づくりを通じて事業の収益性と社会インパクトを高めていくモデルなのである。「貧困削減」から「持続可能な開発」へ転換した「BOPビジネス3.0」はSDGsと共通な目標を目指していると言っても過言ではない。それゆえ、途上国を舞台とした「BOPビジネス3.0」が期待されることになったのである。

第2章 SDGsとBOPビジネス3.0

第1節 SDGsの登場

2015年9月に国連で開催されたサミットにおいて、国連は2015年から2030年までに達成すべき世界の主要な開発課題に対応する目標を17個掲げて169ターゲットを採択し、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）」（図5）を提唱した。そのSDGsは、2000年9月に国連は提起したミレニアム開発目標、通称MDGs（Millennium Development Goals）の後継として誕生したものである。

「持続可能な開発」とはいったい何であろうか。国連ブルントラント委員会が1987年に発表した報告書「私たちの共通の未来」における「持続可能な開発」に関して次のように定義された。それは、「将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、現状のニーズを満たす発展」であり、この定義は世界共通の理解として共有されている⁷。すなわち、将来の世代の生活環境を犠牲しない前提の下で、現在の人々が必要な基本的なニーズを満たすという意味である。この定義の前半には「環境を守る」ことが重視され、後半

には「貧困削減」を中心に、社会の諸課題の解決を求めることが提起されている。SDGsにおいても、環境と貧困の総合的解決は最も喫緊な課題になっている。

第2節 SDGsの目標と特徴

SDGsは途上国・先進国双方が対象にして、広範なテーマを設定し、解決すべき課題が169項目に至る。また、目標を達成するために、さまざまなステークホルダーの協力が必要であると考えられている。さらに、諸課題についての認識は、量的というより質的な改善が重視しなければならないと考えられている⁸。



図5 SDGs 17の目標

出所：<https://miraimedia.asahi.com/sdgs-description/>

第3節 SDGsが求めるBOPビジネス

プラハロードが提唱したBOPビジネスは「人権の尊重」という前提に、BOP層を世界経済のメンバーとして、世界市場に参入させ、特に、多様な経営資源を保有する多国籍企業はBOP層に進出してビジネスの展開によって、その層における人々にビジネスチャンスを提供し、生活レベルを改善させると主張している⁹。SDGsの17の目標（図5）を見ると、「人権の尊重」がSDGsの1つ基盤として提唱されている。従来、BOP層は購買力がないとされ、いつも、市場外に置かれたせいで、国際機関、政府やNGOなどはBOP層に対して援助するというやり方であったが、これがゆえに、地元の人々は働く意欲が弱め、自尊心にも傷つく悪影響をもたらす恐れがある。したがって、単に援助することにより、貧困削減の問題を解決することが難しい。BOP層を世界市場に参入させることは、富の創出、そして全ての人を含める成長戦略が決定的に重要な部分である（Hammond、2007）。BOPの人々が自らの可能性を引き出すチャンスは恵まれなければ、経済自立ができないからである。国連は提唱し

ているSDGsにもすべての人々を含め、「誰にも残さない」という目標を目指し、企業の役割を重視している。SDGsの17目標について、「貧困」、「経済」、「環境」という3つの分野に分けられ、3者相互に密接に関連している。例えば、貧困問題を解決するために、経済発展を優先させて環境を犠牲にせざるを得ないという従来のやり方を捨てなければいけないし、逆に単なる環境を守るために、貧困問題を無視することも納得されないであろう。上記の3つ分野を調和することは、SDGsが順調に進むことに対する重要な要素となっている。

ただ一つ団体の努力によってSDGsの目標を達成することがあり得ないであろう。だからこそ、複数のステークホルダーと協力し合い、持続可能なエコシステムの創造を目指し、ネットワークを創造する「BOPビジネス3.0」のあり方は、SDGsの目標の実現にとって不可欠なものでもあると考える。

しかし、SDGsを達成するのが長期的な活動であると考えられ、企業にとってはビジネスチャンスである一方、巨大なチャレンジでもある。まず、企業はBOPビジネスについて深く理解することが必要である。それは慈善事業でなく、1つの事業戦略として行かなければならないのである。また、短期間で収益を獲得することではないし、貧困層において物理的なインフラが未準備なため、アクセスが不便であり、さらに地元の経済と教育が立ち遅れている問題もあるため、企業はBOP層に進出する場合には、市場調査、製品開発、販売チャンネルとサービスなどについて、先進国市場におけるやり方を変える必要があるのである。

そこで、「BOPビジネス3.0」はどのように「貧困」、「経済」、「環境」という3つ分野において調和し、SDGsの目標を実現するのか。また、「BOPビジネス3.0」の限界について、先進国多国籍企業はどのように対処しているのか。次は、世界最大の食品・飲料会社であるネスレの事例を取り上げ、具体的に研究分析を進めていく。

第3章 ネスレのBOPビジネス

日本農林水産政策研究所による世界の飲食料市場規模の推計では、2015年の890兆円を基準に、人口の見通しを踏まえ、世界の飲食料市場規模は2030年に1.5倍の1360兆円となると見ている¹⁰。そして、国際連合広報センターの世界人口推計によれば、2030年まで世界人口は85億人へ増加し、2019年の77億人より10%増になり、さらに2050年には97（同26%）億人へ増えると予測されている¹¹。世界人口増加は地域によって増加率に大きな差がある。2019年から2050年にかけて最も人口が大幅な増加している国・地域は多くのBOP層を含める（表2）。したがって、激増する人口につれて飲食料品の需求と栄養不良は喫緊な課題となっている。特に、食品はBOP世帯の支出の中で大きな割合を占めている。多国籍企業は流通チャンネルの開拓、コミュニティと提携して地元のニーズを把握することによって、BOP層にアクセスして高付加価値の栄養食品の製造、販売などで大きなビジネスチャンスとなるのであ

る。BOP層において多国籍企業には、リソースへのアクセス、BOP市場の間における知識の転送能力、BOP層からピラミッドのTOP層へのイノベーション、パートナー間の繋がりなどいくつかの重要な特性がある（Hart、2010）。そこで、多国籍企業はBOP層において重要な価値創出を期待されている。

多様な経営資源を保有している世界最大の食品企業であるネスレは、創業してから、「消費者の健康を守るために、安全、高栄養の食品を提供する」という理念を掲げ、企業と社会の共通の価値創造を提唱している。その経営理念に基づいてネスレはBOP層のニーズに答え、早い段階からその市場に進出してきたのである。

表2 世界人口増加予測（2019年～2050年）

地 域	増加率（2019年の現在より）
サハラ以南アフリカ	99%
オセアニア （オーストラリアとニュージーランドを除く）	56%
北アフリカ・西アジア	46%
オーストラリアとニュージーランド	28%
中央・南アジア	25%
ラテンアメリカ・カリブ	18%
東・東南アジア	3%
欧州・北米	2%

出所：国際連合広報センター「世界人口推計2019年版：要旨10の主要な調査結果（日本語訳）」により筆者作成

第1節 ネスレの創設とそのグローバル化的展開

1860年代には、スイスにおいて栄養不足による乳幼児の死亡率が高かった。その問題を解決するために、ネスレの創業者であるアンリ・ネスレは安全かつ栄養が高い「母乳の代替品」を開発し、その商品は早産児にも効果があったことにより、人々は新製品の価値を認めるようになった。そして、アンリ・ネスレの粉ミルクはヨーロッパで広く販売されるようになった。

1905年、ネスレは1886年に創業したアングロ・スイス練乳会社と合併し、これが現在知られているネスレグループとなるネスレ・アングロ・スイスである。この合併を通して、ネスレ・アングロ・スイス（以下、ネスレと略す）は世界に20以上の工場を設置し、大手企業に成長した。また、その時期には都市発展が進み、物価が下がり、消費財¹²の製品が飛躍的に拡大した。そして、グローバルな販売ネットワークを確立していたのである。

2017年までに、ネスレは世界の189カ国に進出し、41ヶ所に研究開発拠点をかまえている。

85ヵ国に工場が設置され、全世界で30万人以上の従業員を有している。2017年のネスレグループの売上高は898億スイスフラン（約10兆2,412億円）であり、営業利益は147億スイスフラン（1兆6,765億円）であった¹³。

第2節 ネスレの新興国市場への進出

百年以上の成長を経て、ネスレは食品業界における世界最大の企業となった。ネスレは「栄養・健康・ウェルネス」という志向の下で、増加している健康意識の高い消費者を満足させるブランドを強化するとともに、アメリカ、ヨーロッパ、アジアにおける事業を拡大し、ペットフードや水などの分野でもグローバルリーダーを目指している。その目標を実現するために、ネスレは積極的にグローバル化を展開している。特に、世界経済の成長パターンが先進国主導から新興国主導へ転換しようとしているなか、多国籍企業としては、新興国市場において巨大なビジネスチャンスを見逃すわけにはいかないであろう。

ネスレは、100年も前から開拓してきた新興国市場においてもその存在感がさらに増大している。同社はインドにおいて営業を開始したのは1912年であった。中国、ロシア、マレーシア、ベトナム、フィリピンなどの新興国でも事業を始めている。地元の人々の栄養不良を改善するために、ネスレは地域によって人々が必要とする栄養素を添加する新商品を開発してきた。

新興国市場として、中国、インドなどの経済は、今後も急成長が予想され、その中、多くの人々はBOP層に所属している。人口激増につれて、生活必需品に対する需要が増えていると推測される。そして、ネスレは新興国においてBOPビジネスを展開する余地が大きいと容易に想像できる。

ネスレは「未来の世代のニーズを満たす機会を損なうことなく、現在のニーズを満たす」という長期的な経営方針を掲げ、企業が繁栄し続けるように、長期的な視野と計画が重要だと考え、「人間尊重、環境尊重、さらに私たちが住む世界の尊重などは企業にとって大切なことである」と考えられている¹⁴。だからこそ、ネスレにとっては、BOPビジネスはCSRの一環でもなく、慈善事業でもなく、1つの経営戦略として事業中核に位置付けられているのである。

第3節 ネスレのBOPビジネスの推進

ネスレにとって社会価値と経済価値の同時実現は重要な企業戦略となっている。ネスレの経営の軸である「ネスレの社会ピラミッド」（図6）は、同社のホームページや報告書にたびたび登場する。

「ネスレの社会ピラミッド」は3段構造となって、「コンプライアンス」が一番下の土台として、法律や経営に関する諸原則、行動規範などが含まれ、非常に重要なベースとなるもの

であり、これを守らなければ社会価値を創造することはできない。2つ目の「環境サステナビリティ」は製品パッケージの改良、輸送と配送の高効率化や持続可能な消費などを含める。この原則は自然環境や資源の保全について不可欠な要素である。図6から見ると、ネスレは社会問題に注目し、解決方法を探り、新たな市場チャンスを生み出し、イノベーションや競争力の源泉になることを認識していることがわかる。そして、ネスレは「共通価値の創造」(CSV)¹⁵という基本原則より、長期的な価値創出に励んでいる。特に、重点領域として「栄養の食品」、「きれいな水」、「地方の開発」にフォーカスしている。

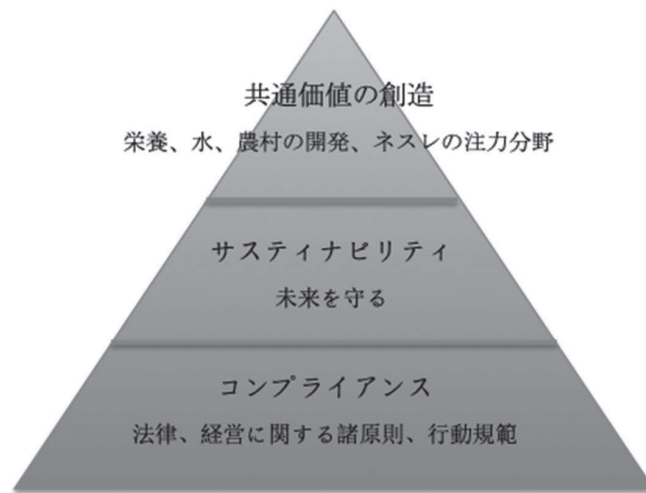


図6 ネスレの「社会ピラミッド」(ネスレの共通価値の創造)

出所：ネスレの報告書により筆者作成

ネスレはSDGsを積極的に支援しており、さまざまなステークホルダーと提携して複数のフィールドでその実現に努めている。SDGsの最も重要な課題である「貧困をなくそう」に対して、ネスレは100年も前から、BOPを対象として地元の栄養バランスを改善するに伴って、雇用を創出し、衛生や栄養の教育も行ってきた。現在、ネスレは多くの貧困地域や国においてビジネスを展開し、SDGsに基づいて社会、経済と環境の持続可能な開発を努力しているのである。

(1) ネスレのPPP戦略

多国籍企業はBOP層においてビジネスを展開することによって、地元の経済を促進することができる。また、その取り組みを通して根本的に貧困問題を解決し、BOP層の生活の質を改善すると同時に、多国籍企業にとっても収益も上げられ、さらに、新規市場も開拓することができる (Prahalad & Hammond, 2002)。したがって、多国籍企業はBOP層を取引相手として市場開拓するには、最初は単なる既存製品のパッケージを改良し、大量生産して

コストを下げ、商品を低価格でBOP層において販売するビジネス・モデルもよく見られた。このようなプログラムはPPP (Popularly Positioned Products) 戦略 (手の届く価格帯の製品を提供する戦略) と呼ばれる。

世界人口の30%以上はビタミンやミネラルなどの必須な栄養が欠乏し、特に「4つ微量栄養素」であるビタミンA、ヨウ素、鉄と亜鉛の欠乏に苦しんでいる人が多い。ネスレはBOP層のニーズを掘り出し、適切な栄養素を添加する商品を開発している (表3)。

表3 ネスレのPPP戦略のコンセプト

「安物製品」を提供するのではない
価格競争力をつけるためではなく、新たなビジネスチャンスを開拓するため
単に買いやすいパッケージに詰め替えるということではない
栄養価の高い成分が補強されている
「新興消費者」の潜在顧客としての可能性を開発するために、ニーズにあった適切な商品、パッケージ、流通経路、消費者コミュニケーションをすべて包括した刷新的なコンセプト

出所：ネスレの報告書により筆者作成

例えば、鉄分やヨウ素の栄養欠乏のアフリカにおいて、ネスレは鉄分が加味される商品マギーキューブ (Maggi cube) を生産、販売しており、結局1日に1億個を売れるという業績を実現した。そして、マギーキューブはBOP層に販売の完成度が高い商品となっている。

また、コンゴ民主共和国において、マギーキューブの販売量は2年間で30トン/年から100トン/月に拡大された¹⁶。ネスレは地元の嗜好に適合する味のマギーキューブを生産し、販売チャネルを卸売業者のみに一本化した。それは、ネスレの販売量を拡大する1つの要因となったのである。

ビジネスによって、BOP層のニーズを満たすと同時に、ネスレは市場も開拓し、収益もあげると言えるのであろう。

(2) ネスレとNGOの提携

多国籍企業はピラミッドの底辺において地元の経営環境や社会環境などに関するをよく理解するために、ステークホルダーと提携する必要がある (Chambers, 1997; Dawar & Chattopadhyay, 2002; Hart & Sharma, 2004)。多国籍企業はBOP層に進出する際に、単なる地元の大手企業と提携する伝統的な協力し合う方法を突破すべき、地元コミュニティ、起業家、NGOといったステークホルダーと協力し合うことは多国籍企業にとっても重要である。さらに、現地機関の能力を構築する必要がある (Sharma, 1994; Prahalad & Hammond, 2002)。特に、NGOは貧困問題に関心を持ち、長時間における支援事業を行なっているため、BOP層に対して深く理解し、市場ニーズをよく把握することができる。次に、ネスレは

NGOと提携の事例を見てみる。

BOPビジネスについてNGOの役割は、以下の4つに挙げられる。

- a. コミュニティの中に溶け込んでいる（現地密着性）。
- b. 現地の人々の協力が得ることができやすい。
- c. 流通・配達力と効率がアップする。
- d. 市場開発のために、教育の展開力をアップする。

多国籍企業にとって、NGOや地元拠点を置く組織などとの連携が非常に重要となる。例えば、地域・国によって添加すべき栄養素が異なるため、地元の栄養状況をよく把握しないと、予想の効果を達することができないのである。

ネスレは国連のSDGsを支持しており、極めて重要な目標であると捉えている。ネスレは「共通の価値創造」という経営理念に基づいて「栄養・健康・ウェルネス」、「農村開発」、「水」という3つ分野に注目し、42の具体的なコミットメントを掲げて取り組んでおり、経済価値を追求するに伴って、社会課題の解決についても貢献している。ネスレは地域によって解決策を設定し、地元のニーズに対応する新製品を開発する以外、コミュニティとの関係強化、教育支援とノウハウの提供、地元の起業家や人材の育成といった推奨も行なっている。ネスレはBOP層において商品の調達から販売に至るサプライチェーンを短くすることによって、コストの削減と効率性向上に努めている。また、性別平等を提唱し、女性労働者を訪問販売員として雇用する。女性の能力が育成され、収入が増やすに伴って、生活を改善している。さらに、地元において女性起業家の増加を通して、経済自立について促進している。

複雑性の持つBOP層に対して、先進国市場に採用する対策をそのまま転用することはいけないため、商品開発から流通チャネル、さらにサービスまで再検討が必要である。地元の実情を深く理解し、ニーズをよく把握することが重要で、国際機関やNGOなどと連携することが不可欠だからである。

(3) ネスレのBOPビジネス3.0の展開

国連はSDGsを提唱してから、ネスレはこれまでの企業理念を基盤とし、より多くの価値創造を目標とするようになった。そして、SDGsを共通価値の創造アプローチに統合したことにより、ネスレは以下の3つの長期的な目標¹⁷を設定したのである。

- ① さらに健康で幸せな生活を実現させること。
- ② 困難に負けない、活力のあるコミュニティを育成すること。
- ③ 未来の世代のために資源を守ること。

ネスレは消費者に高栄養の商品を提供すると健康な生活を守ることに基づいて、事業活動に直結するコミュニティーに生活している人々の生活向上努め、また、ネスレは社会価値と企業収益の向上を実現しながら、環境保護について積極的に取り組んでいる。2016年、ダ

ウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI) において、ネスレの総合スコアが高く、経済・社会・環境といった3つの側面においてすべて業界の第1位になった¹⁸。



図7 ネスレのビジョン

出所：「Nestlé in society 共通価値の創造と2016年私たちのコミットメント」により引用

ネスレは、社会問題の解決を1つの長期的な戦略として努める一方で、社会環境の変化にタイムリーに対応し、解決策を設定してきたのである。ネスレは以下の3つの分野に重点を置きつつ、「BOPビジネス3.0」を推進し、持続可能な開発の実現を目指している。

a. 栄養・健康・ウェルネス

多国籍企業のネスレは食品業界における世界最大の研究開発ネットワークを保有し、世界で34ヵ所に研究開発センターがあり、そこには3つのリサーチセンター、31のプロダクトテクノロジーセンター&研究開発センターが含まれる。約5000人がネスレで研究開発に従事しており、同社は研究機関や大学などとの共同研究も行っている。異なる地域のニーズに対応するために、ネスレは世界においてR&Dセンターを設置し、栄養食品の開発に独自の栄養プロファイリングシステムを導入した。これは、ネスレは商品開発に取り組むために、世界保健機関、及び栄養学専門家と現地関係機関などによる栄養学分野の最新情報をキャッチするシステムである。

2013年まで、世界に4,300万人を超える子どもが肥満である一方で、それを数百万人上回る子どもは栄養不足である¹⁹。その中、多くの子どもはBOP層で暮らしている。それで、ネスレはブラジルのサンパウロ大学と提携し、ブラジルのリベイラオ・プレトの3つの学校における9歳から13歳までの136名の生徒を対象として調査を行った。子どもの健康に対する微量栄養素の影響に関する2年間の研究の前半が終わったところ、40%の生徒が肥満であるという結果を得た。その問題に対して、ネスレは5種類のミネラルと12種類のビタミンを配合した製品を提供した。

人口が急速増加しつつあるフィリピンにおいて栄養不足の問題が厳しくなっている。ネスレは地元の国立食品栄養研究所と提携し、鉄分、ビタミンAと亜鉛を強化した牛乳を子どもたちに毎日に提供し、フィリピンの鉄分不足の問題を改善することに貢献してきたのである。しかし、世界人口の3分の1以上の人々が食事からの栄養摂取量が不足であり、特に、BOP層には食品種類が少なく、また、BOP層の流通チャネルや商品の保存方法における施設が未整備であり、地元の人々は商品の選択機会が少ないため、多くの人々が栄養不足の状態になってしまう。ネスレはインド、中央アフリカ、カリブ海域とパキスタンなどに焦点を当て、鉄の強化プログラムを同時に実施している。2016年に、創業150年を迎えた際に、2020年に向けたコミットメントの達成と「持続可能な開発目標（SDGs）」を支援し、2030年に向けて3つの包括的かつ長期的な目標を設定して、2030年までに5000万人の子供たちがより健康的な生活を送れるように努めている。

ネスレは持続可能な開発を目指し、複数のステークホルダーと提携することによって、共通価値の創造を目指し、BOP層の人々に対する価値を提供すると共に、顧客ロイヤルティを養い、企業の収益もあげられている。特に、ネスレは環境への影響も重視し、リサイクル可能な包装ソリューションの開発を行い、肉製品の生産によって環境への悪影響を削減し、植物を原材料とした栄養価の高い乳製品や肉の代替品の開発を行っている。このように、ネスレは「社会」、「経済」、「環境」という3つの調和に取り組んでいるのである。

b. 農村開発（人材、人権とコンプライアンス）

ネスレの主力商品である粉ミルク「Nido」は、販売する地域の実情により、BOP層には欠乏がちな栄養素を商品に補給すると共に、地元においてラスト・ワンマイルを採用し、少年を中心とする販売員を雇用している。少年を雇用するのは少年らが個別に配送することにより、生活費が得られると同時に、学費や奨学金の支援も受けることができるからである。少年は将来に学校から卒業した後ネスレに入社し、仕事をし続けることもできる。ネスレは地域の子どもの未来を拓き、市場を開拓し、地元の人材を育てるここに貢献したと言われている。

ネスレは2030年までに、世界の1000万人の若者が経済的チャンスにアクセスできるよう支援している。このイニシアチブは現在、ネスレのバリューチェーン全体にわたる次世代の農家や起業家に焦点を当てており、イノベーションを促進しようとしている。

ネスレはNGOやコートジボワールおよびガーナ政府と協力して、強制労働慣行を撲滅し、成長する地域の子供たちが学校に通うことを支援している。さらに、World Cocoa Foundationとのパートナーシップを通じ、ネスレは農村地域での教育チャンスを改善するために、学校を建設してきた。ネスレココアプランの支援を受けることによって42校が開校し、なお2016年から、ネスレは児童労働の必要性和発生率が最も高い地域にさらなる校舎の建設を進め、貧困層の子どもたちに勉強するチャンスを積極的に創造しているのである。

コーヒー豆はネスレの主要原材料であり、毎年同社は大量のコーヒー豆を購入している。地球温暖化などさまざまな自然要因により、高品質のコーヒー豆の生産量は減少しつつある。コーヒー豆の品質と生産量の確保することは、ネスレにとって非常に重要な課題となっている。そして、ネスレは地元のコーヒー豆農家に対して支援と人材育成も行っている。

環境を守るために、ネスレは残されたコーヒーカスをリサイクルし、エネルギーとして工場ですべて再利用している。それで、炭素の排出量を削減し、埋立の処分量も削減でき、さらに、ゴミ処理のコストの下げることができる。現在、このプログラムは世界22のネスレの工場ですべて採用されている。ネスレは自社で資源を再利用するだけでなく、他のステークホルダーとも積極的に提携を図っている。ネスレはTAFE（技術学院）と協力してシドニーのブラックタウン工場ですべて食品浪費の問題をはじめ、従業員の環境意識を育て、アクティブに地元の政府とコミュニティなどの協力を求めている。また、地元の企業と提携して、その企業が残された廃棄物をイノベーションによって、再利用している²⁰。持続可能な開発の目標を実現するために、ネスレは技術イノベーションの研究を努力し続けている。

ベトナムはブラジルに次いで世界第2位のコーヒー豆生産国であり、約260万人がその生計をコーヒー豆の栽培に頼っている。乾季には、コーヒー豆を栽培するために、もっと多くの水を使用しなければならないため、地元の農家にとって植栽コストが増加してしまう。貧困の人々にとって、それは多くの問題を引き起こされるのである。ネスレの担当者は現地の実

情によって、素早く解決策を探し、ユニークな方法を見出した。ペットボトルだけ使用して土の水分含有量を測定することができる一方、水滴が少なくなったときは最初の灌漑の時間であるとわかった。このやり方は農家にとって、より複雑なツールを使用するよりも効果的であり、技術を習得する時間もかからない、特に、ベトナムのコーヒー豆農家は1回の水やりで1本あたり700~1,000リットルの水を使用したに対して、今ではわずか300~400リットルで同じコーヒー豆の収穫量が達成される。これによって、コーヒー豆生産のための水使用量が削減されるとともに、環境への負荷も軽減される。さらに、地元のコーヒー豆の生産量が保証され、農家の所得を確保することができたのである。

c. 水（環境サステナビリティ）

ネスレは将来世代の持続可能性を確実にするために、共有水資源を保護することに努力している。多国籍企業として、ネスレは水資源を保護することはその事業の強みを保証することだと考えている。ネスレのビジョンは「生活の質の向上とより健康的な未来への貢献」であり、それは国連2030年持続可能な開発のためのアジェンダと一致する。

c-1 事業における水の利用効率の向上

ネスレはイノベーションによって、製品の生産における水の使用量を減らしてきた。例えば、ベーカーズフィールドとテュレアのネスレ工場では、節水対策によって毎年9,800万リットル以上の水の節約が行われている。カリフォルニア州にあるNestlé Watersのボトリング工場では、年間2億8000万リットルの水を節約している。

2018年までに、ネスレはイノベーションにおいて大きな進歩を遂げ、ブラジルで2つの工場での水の使用量をゼロにした²¹。水を節約する取り組みについて、ネスレは自らの工場で3段階アプローチを採用している。まず、ネスレのエンジニアは既存の製造方法を最適化し、水の使用量を軽減する。次に、すでに使用されている水を再利用するチャンスを探す。さらに、第3段階では、原材料から水を抽出してリサイクルするための革新的な方法を採用する。「ゼロ水」工場は、第3段階のイノベーションの一例である。また、4つの同様な工場をブラジルで作る予定である。この技術イノベーションの成功は、BOP層における水資源の問題を効果的に改善した。なお、同社は、南アフリカ、インド、パキスタンなどの国においても同様の計画を立ており、「ゼロ水」のプロジェクトを推進している。現在、ネスレは節水プロジェクトを行っている工場が516個であり、毎年370万m³の水を節約することができると言われて²²。

c-2 生産用水における下水処理

コーヒー農家は伝統的に1キロのコーヒーを処理するために約25リットルの水を使用する。

ネスレはテクノロジーの革新により、1キロあたり11リットルの水しか必要とされず、水の使用量を60%以上削減できた。その一方で、水質汚染を防ぐために、ネスレは下水を処理する管理システムを設置し、下水は地元の河に流入する前に浄化させている。その結果、水質汚染を100%削減される目標を達成した。

なお、ネスレは2002年以来、国際赤十字・赤新月社連盟（International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies、IFRCと略す）²³と連携して、アフリカにおいて農村コミュニティに安全な水と公衆衛生、さらには衛生状態へのアクセスの改善に取り込んでいる。また、コートジボワールのカカオ栽培地域における公衆衛生インフラの修復と提供、水質の改善と衛生意識育成などで、衛生と健康に対する意識向上のための活動を行っている。

ネスレは技術革新に加え、積極的にステークホルダーと協力することはそのBOPビジネス成功の重要な要素だと考えている。栄養の改善にしても、農村の開発にしても、複数のステークホルダーと協力することによって、地元の社会問題をいち早く見つけ出し、解決策を素早く見つけることができたのである。

(4) 残された課題

BOPビジネス3.0によって、ネスレはSDGsが提起した諸問題について貢献し、多数な目標を実現してきたと言える。しかし、全てSDGsの目標を達成することができたとは言えず、課題も残されている。

ネスレは経済ピラミッドの中低所得国に参入した最初の粉ミルク製造企業であり、さらに世界最大の粉ミルクサプライヤーとして母乳を受けられなかった赤ちゃんに栄養を提供するために、粉ミルクを開発してきたが、一方で、BOP層に悪影響をもたらしたのも事実である。世界保健機関（WHO）によれば、生まれた6月以内の赤ちゃんは栄養と免疫力を確保するために、母乳での育児を提唱している。ネスレは、最初に粉ミルクの無料給付を通じてBOP市場を開拓してきたが、粉ミルクを使用するにしたがって、母乳の利用量が少なくなる。そこで、赤ちゃんは粉ミルクに依存性が高まるに連れて、元々貧しい人々に経済的負担を引き起こす恐れがある。特に、BOP層には教育を受けた人が少ないため、粉ミルクの使用方法をよく理解しなければ、赤ちゃんは病気になる恐れがあると考えられる²⁴。

ネスレは、2025年までに梱包材の100%をリサイクル可能または再利用可能にするという公約を発表した。しかし、可能な限りリサイクルの選択肢を求めることを努力しているが、100%リサイクル可能性はプラスチック廃棄の問題を十分に解決することができるかは未知数である。

また、水資源を守るために、ネスレはさまざまな対策を採用し、技術のイノベーションによって、節水の目標を実現した。特に、「ゼロ水」技術の開発によって、水の利用効率を向上させると同時に、プログラムの推進に伴って水資源が不足な貧困地域にとっても、大きな

貢献であると考えられる。しかし、ボトル入り飲料水の世界最大の生産者としてのネスレはカリフォルニアにおいて水を汲み上げる際に、約30%の廃棄物があることを認めた (Mihai Andrei, 2017)。過剰な取水のため水位の低下を引き起こし、持続可能な開発の目標に反対な効果が生じている。

第4章 BOPビジネス3.0の課題

多国籍企業は世界において高い認知度があるため、他のステークホルダーと提携しやすく、素早くBOPビジネスの展開が可能である。また、多国籍企業はそのビジネスは国際的に展開され、地域によりBOP層の実情を把握しやすくなるのである。さらに、多くの国際人材を育て、市場ニーズを掘り起こし、新商品の開発やイノベーションなどにも強い能力を発揮されるのである。多国籍企業はBOPビジネス3.0によって、複数のステークホルダーと提携し、BOP層において雇用創出や自然環境保護などさまざまな目標の実現を努めているが、BOP層は自分自身が世界経済の一員であるという認識が非常に重要である。BOP層は自分の力で経済自立し、積極的な成長することが必要である。さらに、BOP層を世界経済に参入させ、如何に自分たちの権利を守るかも課題である。例えば、多国籍企業の販売している商品は地元が悪い影響を有するか否か。また、多国籍企業は地元で工場を作ってから、採用された地元の従業員に対して福利厚生はあるか否か。さらに、工場の廃棄物は地元の環境に汚染してはいないか。BOP層が長い間世界経済に排除されたため、教育普及率が低く、危機意識も弱い。危機に面した際に危機を解決する能力が弱いこと、BOP層においてインフラが未整備のため、危機に直面した場合、地元には大きなネガティブインパクトをもたらす、環境にも悪影響を与えやすいなども現実である。BOP層が世界経済に参入する同時に、BOP層の意識を高めることが直面する課題である。「BOPビジネス3.0」は持続可能な開発に対して大きな貢献を果たしたが、それが終着点でない。持続可能な開発は長期的な目標であり、長期の努力が必要である。多国籍企業は多数の領域における多様なステークホルダーと密接な提携しているが、BOP層自身自身の意識を高めることについて重視する必要がある。多国籍企業は豊富な経営資源を活用し、雇用創出するだけでなく、雇員に技術以外の知識を育てるのも課題である。

結章

BOP層は所得階級分布のピラミッドの中で最も低いレベルを意味し、世界人口の約60億人のうち、3分の2にあたる40億人が1日わずか数ドルで暮らしている。経済市場から除外されていたため、BOP層の人々が経済的自立のチャンスを欠いてしまった (Hammond、

2007)。プラハラードはBOP論を提唱してから、より多くの企業はBOP層を注目するようになった。さらに、BOP層の人口が多いに加え、近年にはさらに増えたことより、BOP層はネクスト・マーケットとして認知されたのである。企業にとってBOPは巨大なビジネスチャンスであり、多くの多国籍企業は市場を開拓するために、積極的にBOP層に進出しているのである。

数十年前に創業した大企業の発展環境について考えてみると、その時、豊富な原材料、安価なエネルギー、廃棄物処理しやすいという時代であった。しかし、過去数十年の間に開発された多くの技術が、生態系の破壊に寄与することが明らかになった：有毒汚染、枯渇した森林と漁業、土壌の侵食、地球規模の気候変動、富裕層と貧困層の格差拡大などの問題は、企業が社会的および環境的影響を再考する必要があると示されている（Stuart L.Hart、Mark B.Milstein、1999）。特に、急激な人口増加は自然環境に対して大きな負担をもたらし、さらに貧困問題と相まって、経済発展と環境確保との調和が最も喫緊な課題になっている。そして、多国籍企業はBOP層において従来に戦略ややり方を変えなければいけないのである。BOP層において商品販売と雇用創出だけでなく、BOP層のイデオロギー教育を高めることについて重要な役割を担っている。

本稿では、先進国多国籍企業はBOP層において、「経済」、「社会」と「環境」3つ分野における採用している解決策に対して分析した上、BOPビジネス3.0の可能性を論述し、BOPビジネス3.0の可能性と現状を明らかにした。特に、先進国多国籍企業のネスレの事例を取り上げ、BOPビジネス3.0の限界も明らかにした。BOP層が世界経済のメンバーとして、世界市場に参加する必要がある。また、SDGsの目標を達成するために、BOP層は自分自身の自立意識を育てることが非常に重要であるとわかった。

-
- 1 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』により引用。
 - 2 C.K. Prahalad and Stuart L. Hart（2002）strategy+business issue26
 - 3 C.K. Prahalad and Allen Hammond（2002）Harvard Business Review September
 - 4 同上
 - 5 大竹裕子（2011）「日本型中小企業BOPビジネスの必要要件ミャンマーに於ける事例を中心として」p4による引用。
 - 6 Allen L Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker（2007）『The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, World Resources Institute, 2007.（『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。』

- 7 関正雄 (2018) 『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』 第一法規株式会社p10により引用。
- 8 近藤久美子 (2017) 『CSV経営とSDGs政策の両立事例』 pp.7-8により参考。
- 9 プラハラード、ハモンド (2002) 「Serving the World's Poor, Profitably」 Harvard Business Review Septemberにより参考。
- 10 「世界の飲食料市場規模の推計」 日本農林水産政策研究所2019年8月12日よりアクセス。
- 11 「世界人口推計2019年版：要旨10の主要な調査結果 (日本語訳)」 国際連合広報センター2019年8月12日よりアクセス。
- 12 消費財とは、不特定多数のエンドユーザーを対象市場とし、個人の消費を目的に提供される製品である。
- 13 ネスレ日本のサイトの「グローバル企業ネスレ」より2019年7月15日にアクセス。
- 14 ネスレのサイド
- 15 共通価値の創造 (CSV : Creating Shared Value) とは、企業が経済条件、社会状況や課題を改善することにより、企業自体の生産性も高まるという考えである。
- 16 FT紙 (2014年10月1日付) で、マギーの拡販に取り組んでいるネスレ社員の奮闘記が掲載された。
- 17 「主要指標の2016年のパフォーマンス」 (2016年) 「Nestle in society 共通価値の創造と2016年私たちのコミットメント」 p8により引用。
- 18 グローバルアジェンダへのネスレの貢献 (2016年) 「Nestle in society 共通価値の創造と2016年私たちのコミットメント」 p8により参考。
- 19 「Nestle in society 「共通価値の創造」と2013年私たちの責務と履行」 p8により引用。
- 20 Daniel Lager (2016) 「Nestlé's war on waste:a journey through the supply chain」 Proceedings of the Crawford Fund 2016 Annual Conferenceにより参考。
- 21 ネスレのホームページ「Zero water—Innovative technology」 <https://www.nestle.com/stories/zero-water-factory>により引用。
- 22 ネスレのホームページ「Zero water—Innovative technology」 <https://www.nestle.com/stories/zero-water-factory>により引用。
- 23 各国赤十字社 (152カ国)、赤新月社 (33カ国) 及びマーゲン・ダビド公社 (赤盾社) の連絡調整を目的とする世界最大の人道主義団体である。
- 24 Jesse Anttila-Hughes, Lia C.H.Fernald others (2018) 「Mortality from Nestlé's Marketing of Infant Formula in Low and Middle-Income Countries」 NBER Working Paper No. 24452により参考。

参考文献

書籍

- 大石芳裕、桑名義晴、他（2012）『多国籍企業と新興国市場』文眞堂
- 大木博巳（2011）『欧米企業のBOPビジネスモデル』ジェトロ（日本貿易振興機構）
- 川谷暢宏、関下昌代、他（2015）『現地に寄り添うアジアビジネスの教科書—市場の特徴から「BOPビジネス」の可能性まで—』白桃書房
- 小林慎和、高田広太郎、他（2011）『BOP超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社
- 国連開発計画（UNDP）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
- C.K.プラハラード、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「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略（増補改訂版）』英治出版
- ジョアン・マグレッタ、櫻井祐子（訳）（2016）『マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房
- スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン、清川幸美（訳）（2011）『BOPビジネス市場共創の戦略』英治出版
- スチュアート・L・ハート、石原薫（訳）（2012）『未来をつくる資本主義』英治出版
- 菅原秀幸、大野泉、他（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
- 関正雄（2018）『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規
- 林倬史（2016）『新興国市場の特質と新たなBOP戦略』文眞堂
- 吉原英樹、白木三秀、他（2013）『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣
- ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンプル、渡辺典子（訳）（2012）『リバーズ・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社
- 平本督太郎、松尾未亜、他（2010）『BOPビジネス戦略』東洋経済新報社
- フリードヘルム・シュウアルツ、石原薫（訳）『知られざる競争優位—ネスレはなぜCSVに挑戦するのか』ダイヤモンド社
- フェルナンド・カサード・カニューケ、スチュアート・L・ハート、平本督太郎（訳）（2016）『BOPビジネス3.0』英治出版

論文

日本語文献

- Allen L.Hammond、William J.Kramer、others（2007）「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」世界資源研究所国際金融公社
- 石崎程之、結城めぐみ（2012）「BOPビジネスは貧困削減の担い手となり得るか？：BOPビジネス

- とNGO活動との比較を通して」名古屋学院大学論集社会科学篇49巻1号、pp.103-123
- 井上滋樹 (2018) 「SDGs目標達成に向けたBOP層への新しいアプローチデザイン思考を活用した潜入体験型リサーチ手法—」 Japan Marketing Journal Vo.38 No.1 (2018)、7-20
- 大石芳裕 (2016) 「新興国におけるグローバル・マーケティングのKPI分析」 明治大学社会科学研究所紀要54巻2号、pp.39-54
- 金堅敏 (2012) 「BOPビジネスの戦略的展開」 研究レポートNo.382、ISSN1346-9029富士通総研 (FRI) 経済研究所
- 北澤肯 (2009) 「フェアトレードとBOP (特集BOPビジネスの可能性)」 アジ研ワールド・トレンド171巻、pp.22-25日本貿易振興機関アジア経済研究所
- 佐藤寛 (2010) 「BOPビジネスの可能性—アジアの出来事—」 ジェトロ
- 下田屋毅 (2014) 「ネスレが30万のクレームを収束できた理由」 東洋経済Online <https://toyokeizai.net/articles/-/51060>
- 曹佳潔 (2011) 「BOP研究の系譜と今後の展開—BOP企業戦略の発展パス—」 京都マネジメント・レビュー (18)、97-121京都産業大学マネジメント研究会
- 曹佳潔 (2013) 「日本企業におけるBOPビジネスの戦略的展開：—能動的BOPビジネス・戦略形成プロセス・協働の視点から—」 京都産業大学大学院
- 菅原秀幸 (2007) 「多国籍企業による貧困削減ビジネスの可能性—国際ビジネス研究の新たな課題—」 北海学園大学経営論集、5 (2) :25-35
- 菅原秀幸 (2008) 「多国籍企業による21世紀型ビジネスの探求—利益と社会貢献の同時実現—」 日本経営学会第82回大会報告要旨
- 鈴木岩行 (2014) 「インドネシアにおけるBOP層の現状—日中製品の受容に関連して」 東西南北2014巻、pp.93-108和光大学リポジトリ
- 高岡伸行 (2010) 「BOPビジネスモデルの編成原則の探求」 和歌山大学経済学会研究年報 (14)、399-416、和歌山大学経済学会
- 高岡伸之、水村典弘 (2013) 「国連ミレニアム開発目標達成に果たすビジネスの役割と課題」 和歌山大学経済理論 = The Wakayama economic review (374)、37-59、2013-12
- 新谷大輔 (2009) 「企業の社会的責任とBOPビジネス (特集BOPビジネスの可能性)」 アジ研ワールド・トレンド171巻、pp.18-21日本貿易振興機構アジア経済研究所
- 山田雅俊 (2013) 「経営学的方法的限界と課題—営利性と社会性の総合的枠組みの必要性—」 玉川大学経営学部紀要第20号、pp.53-64
- 日本貿易振興機構 (2011) 「BOPビジネス先行事例ネスレ—世界中の貧困層の健康向上を目指し、低価格で栄養食品を提供—」
- 林倬史 (2013) 「多国籍企業のBOP戦略論の再検討—フィリピンにおけるフォーマル・セクターと外資系企業の位置づけを中心に—」 国士舘大学経営論業、2 (1)、2013-1、pp.57-74

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2号pp.5-24

英語文献

Neli Ilieva (2015) 「DOING BUSINESS AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID」 University of
Twente

Ted London and Stuart L.Hart (2004) 「Journal of International Business Studies」 Vol.35,No.5
pp.350-370

Daniel Lagger (2016) 「Nestlé's war on waste:a journey through the supply chain」 Proceedings
of the Crawford Fund 2016 Annual Conference

Jesse Anttila-Hughes Lia C.H.Fernald others (2018) 「Mortality from Nestlé's Marketing of
Infant Formula in Low and Middle-Income Countries」 NBER Working Paper No. 24452

Erik Simanis,Stuart Hart (2008) 「The Base of the Pyramid Protocol:Toward Next Generation
BoP Strategy」 Strategy+Business 26:54-67.1

Rüdiger Hahn (2009) 「The Ethical Rational of Business for the Poor-Integrating the Concepts
Bottom of the Pyramid,Sustainable Development,and Corporate Citizenship」 Journal of
Business Ethics,Vol.84 (2009) ,No.3,pp.313-324

C.K. Prahalad,Stuart L.Hart (2002) 「The Fortune at the Bottom of the Pyramid」
Strategy+Business issue26,first quarter 2002

Allen L.Hammond,C.K.Prahalad (2002) 「Serving the World's Poor, Profitably」 Harvard Business
Review.

Allen L.Hammond,C.K.Prahalad (2009) 「Selling to the Poor」

Garry Emmons (2007) 「The Business of Global Poverty」

Muhammad Yunus (2008) 「Creating a World Without Poverty: Social Business and The Future
of Capitalism」 Global Urban Development Volume 4 Issue 2 November 2008

Stuart L.Hart,Ted London (2005) 「Developing Native Capability」 Stanford Social Innovation
Review

Stuart L.Hart,Clayton M.Christensen (2002) 「The Great Leap: Driving Innovation From the
Base of the Pyramid」 Magazine:Fall 2002 · Research Feature

Erik Simanis,Stuart Hart,others (2005) 「Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid:A
Protocol for Mutual Value Creation」 The Base of the Pyramid Protocol Workshop Group
Wingspread Conference Center,Racine,WI October 19-22,2004

Stuart L.Hart (1997) 「Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World」 Harvard Business
Review January-February 1997

- C.K. Prahalad, Allen Hammond (2002) 「What Works: Serving the Poor, Profitably」 Harvard Business Review.
- C.K. Prahalad, Kenneth Lieberthal (2003) 「The End of Corporate Imperialism」 Harvard Business Review 2003
- Stuart L. Hart, Sanjay Sharma (2004) 「Engaging fringe stakeholders for competitive imagination」 Academy of Management Executive, 2004, Vol.18, No.1
- Lisa Pizzagalli, Akshit Sharma, others (2018) 「Marketing at the Bottom of the Pyramid: Serving, and in the Service of Low-Income Consumers」 Innovative Marketing, Volume 14, Issue 2, 2018 35-40

ネットリンク

- 日本貿易振興機構（ジェトロ）「BOPビジネス」 <https://www.jetro.go.jp/theme/bop/basic.html>
- ネスレ日本のサイト <https://www.nestle.co.jp/csv/whatiscsv>
- 新潮社 (2015) 「ネスレの決断：アフリカビジネスは「中間層幻想」から脱却せよ」 https://www.huffingtonpost.jp/foresight/african-business-middle-class_b_7641756.html
- Masahiro Okada (2012) 「ネスレのアフリカ戦略」 http://bopstrategy.blogspot.com/2012/05/blog-post_23.html?m=1
- 水上武彦 (2014) 「バリューチェーンのCSV」による農業の再生「世界を変えるCSV戦略」 <http://www.alterna.co.jp/13524>
- 林倬史研究室 (2011) BOPの意味とBOP論の登場：【連載】多国籍企業のBOP戦略は発展途上国の貧困問題を解消できるか？ <https://www.sbbi.jp/article/cont1/23506>

对于BOP Business 3.0可能性的相关研究

——以雀巢公司事例为中心——

ZHANG, He

摘要

目前, 约有40亿人的年收入低于1500美元, 其市场规模为5兆美元 (C.K.Prahalad, Stuart L. Hart, 2002)。Prahalad把此低收入人群定义为BOP层。由于BOP层的人口基数大, 并在未来几十年内快速增加。因此, Prahalad认为BOP层将会成为下一个巨大的市场。

2002年, Prahalad和Hart合著了一篇名为“对经济金字塔底层的关心”的论文, 二人提出通过跨国公司对其拥有的丰富的管理资源的运用, 将贫困层带入全球市场, 为贫困层提供负担得起的产品及服务, 并且可以通过经济运营从根本上消除贫困, 促进当地经济的发展。与此同时, 跨国公司也能在上诉的商业活动中获取利润, 以此为契机提出了BOP理论。2004年, Prahalad在《下一个市场: 将贫困层变成顾客的下一代商业战略》一书中以盈利为导向, 从“将贫困层顾客化”的营销角度将贫困层转变为客户, 并将这项商业战略定位为“BOP Business 1.0”, 提出通过向BOP层的人们提供他们可承受的价格范围内的产品来增加公司销售额的想法。此后, 从“对当地社会的贡献”的角度出发, Hart提出了以“创造共同价值”为中心的“BOP Business 2.0”概念, 提倡跨国公司与BOP层当地社区共同合作创新, 开发出适合BOP市场独特特征的产品。特别是, 当2015年9月在联合国举行的首脑会议上提出了“可持续发展目标 (SDGs)”之后, 消除贫困并保护环境成为了SDGs中的主要目标。同年11月, Hart提出了通过多方的合作, 与贫困层共同创建生态系统的“BOP Business 3.0”概念。“BOP Business 3.0”引起了广大的关注, 越来越多的跨国公司开始在BOP层开展业务。

雀巢是一家拥有多种管理资源的跨国公司, 也是最早专注BOP层需求的公司之一。本文以雀巢公司为例, 分析发达国家的跨国公司的BOP Business 3.0的可能性, 并在文中解明了BOP Business 3.0所面临的挑战, 及跨国公司如何在BOP层实现SDGs的目标。然而, 通过对雀巢公司BOP Business事例的分析, BOP Business 3.0的模式依然有所不足, 在实现SDGs目标的同时会导致新的问题出现。而对于教育体系欠缺的BOP层来说, 人们往往没有足够的判断能力。在BOP Business开展的过程中往往会造成与持续开发截然相反的后果。因此, 如果想达成SDGs的各项目标, BOP Business依然需要进化。除了通过多方的合作之外, 对当地人关于环境, 经济, 持续发展等主观认识的培养, 是非常重要的事项。