

BOP ビジネスの挑戦
ービジネス戦略と開発戦略の融合にむけてー
The challenge of the BOP business:
Towards fusing the business strategy and the development strategy

菅原 秀幸
(北海学園大学)

要旨

BOP ビジネスは、単なる新規市場の開拓という話にとどまるものではなく、それ以上に大きな意味合いをもっている。つまり「世界から貧困をなくし持続可能な地球社会を実現する新しいビジネス」に挑戦していくことである。健全で持続可能な社会なくして企業の存続はありえず、そのような社会の構築には企業が決定的な役割をはたす。

貧困とは、社会から排除され、選択肢もなく、その人が本来もっている能力を活かすことのできない状態をさしている。これは、本人にとっても社会全体にとっても大きな損失だ。その損失を減らすために、貧困層のもつ潜在能力を引き出し活かす機会を提供できるのが BOP ビジネスである。

これを実現するためには、かつて相まみえることのなかったビジネスの手法と開発の手法、この両者を融合し、新しいビジネスモデル、新しい開発モデルを創造するという課題に挑戦することになる。つまるところ「ビジネス戦略と開発戦略の融合」への挑戦であり、これこそが BOP ビジネスのもつ革新的な意義である。

Abstract

The BOP business doesn't merely create the new market, and indeed, has much great significance. In other words, it pertains to challenging "the new business Which alleviates poverty and realizes a sustainable global society". Corporations play a decisive role in realizing such a society.

Poverty excludes people from society and deprives them of opportunities to realize themselves. This is a great loss for society as a whole as well as for themselves. The BOP business aims to create opportunities by including poor people in the process of value creation.

To succeed in the BOP business, fusion of the business approach and the development approach is required. The two approaches thus far developed separately, but a new challenge is needed to bring about this fusion. That challenge is to create a new business model and a new development model. It is, in short, a challenge to "the fusing of the business strategy and the development strategy".

キーワード

BOP ビジネス、ビジネス戦略、開発戦略、協創、パートナーシップ

Keywords

BOP Business, business strategy, development strategy, co-creation, partnership

1. BOP ビジネスのもつ革新的意義

BOP ビジネスは、単なる新規市場の開拓という話にとどまるものではなく、それ以上に大きな意味合いをもっている。つまり「世界から貧困をなくし持続可能な地球社会を実現する新しいビジネス」に挑戦していくことである。健全で持続可能な社会なくして企業の存続はありえず、そのような社会の構築には企業が決定的な役割をはたす。貧困とは、社会から排除され、選択肢もなく、その人が本来もっている能力を活かすことのできない状態をさしている。これは、本人にとっても社会全体にとっても大きな損失だ。その損失を減らすために、貧困層のもつ潜在能力を引き出し活かす機会を提供できるのが BOP ビジネスである。

企業の視点からするならば、BOP 層の底上げは新しい市場の出現として期待が膨らむ。しかし、手放しでは喜べない。現在でも新興国市場の経済成長にともなって、原油を始めとする資源価格の高騰や、穀物価格の上昇が続いており、地球社会の持続可能性に疑問符がつけられている。すでに我々の経済活動は、地球の許容範囲を超えてしまっているとの懸念も広がる。このような中で、さらに BOP 層が旺盛な消費力を発揮し、これまでのような資源消費型の経済成長パターンを繰り返すことは、どう考えても不可能であろう。単なる BOP 層の底上げだけでは、地球がもたなくなってしまう。

貧困層のニーズを満たしつつ、地球環境へ負荷のない持続可能な商品やサービスを提供できるビジネスモデルを、さらには、そのような社会システムを構築していく以外に、私たちの未来はない。それらを実現するために、これまでの垣根を超えた「パートナーシップ」が不可欠となる。それによって、従来まったく考えつくことのなかった「イノベーション」をおこしていくのだ。

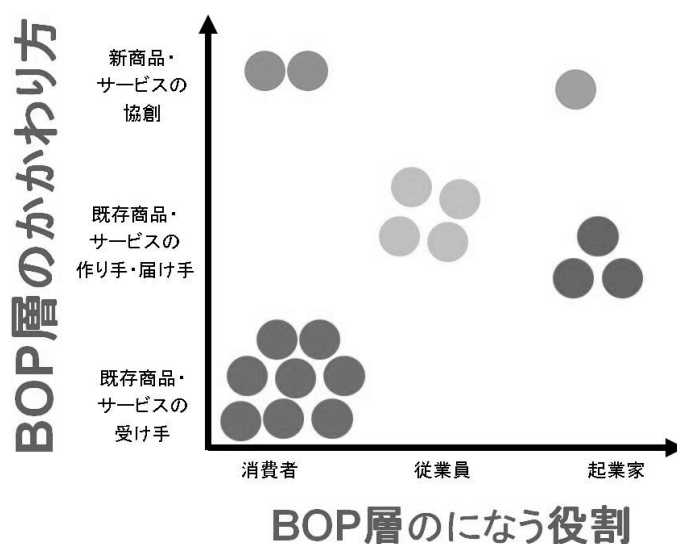
そのために、これまで相まみえることのなかったビジネスの手法と開発の手法、この両者を融合し、新しいビジネスモデル、新しい開発モデルを創造するという課題に挑戦することになる。つまるところ「ビジネス戦略と開発戦略の融合」への挑戦であり、これこそが BOP ビジネスのもつ革新的な意義である。

本稿では、先駆的な 3 つの事例（雪国まいたけのバングラデシュでの事業、ヤマハ発動機のセネガルでの事業、JICA のエチオピアでのプロジェクト）の分析を通して、新しい BOP ビジネスモデルを探究し、そこから BOP ビジネスの本質に迫る。

2. BOP ビジネス論の進化

Kolk, Rivera-Santos and Rufin (2010)は、BOP ビジネスに関する先行研究を調査・分析して、そこからいくつかの特徴をみつけ出している。この研究では、2つの代表的な学術雑誌論文オンライン・データベースの Proquest と Ebscohost を使って、2009年までに発表された BOP ビジネスに関する論文を 130 本抽出。さらに内容を吟味して 92 本に絞り込み、それらの分析から既存研究の特徴を指摘している。ほとんどの研究が、消費者として BOP 層を捉えているということが明らかになった。図 1 では左の下にプロットされる。しかし興味深いことに、多くの論文で BOP 層が起業家精神を発揮して、BOP 向けの商品やサービスを先進国企業と協創する姿が、目指すべき到達点として描かれているという。図 1 では右の上にプロットされるビジネスだ。

図 1 BOP ビジネスモデルの類型



(出所) 筆者作成

このように初期の BOP ビジネス論では、新しい市場としての可能性にもつぱら光が当てられ、そこに手付かずの宝の山が眠っていると主張されていた(Prahalad and Hart, 2002; Prahalad, 2004; Hammond and Prahalad, 2004)。BOP 層の消費力が注目され、いかにその消費力を引き出すかが議論の中心であった。こうして貧困層を「顧客」にするという視点からスタートした BOP ビジネス論は、その後 10 年間で進化をとげ、いまでは貧困層を「パートナー」にするという段階にいたっている。

つまり BOP の人々を単なる消費者ではなく、販売者、生産者、さらには共同開発者として位置付けようというのだ。BOP 市場の中にいかに宝の山を見つけ出すか (finding a fortune at the BOP) という課題から、BOP 層と共にいかに宝の山を創り出すか (creating a fortune with the BOP) が新たな挑戦課題とされ、それこそが次世代の BOP 戦略と主張され

ている(London and Hart, 2010)。「第一世代の BOP ビジネス」(BOP 1.0) から「第二世代の BOP ビジネス」(BOP 2.0) への進化ともいわれている¹。キーワードは「協創(co-creation)」であり、BOP の人々をパートナーとして共に価値をうみ出そうというものだ。

BOP 層を消費者とみなしているだけでは、確かに BOP ペナルティの解消には貢献できても、所得をもたらす自立をうながすことは出来ない。これでは BOP 層の底上げによる貧困削減にはつながらない。BOP ビジネスの最初の一步は、ニーズを的確に把握して、それを満たす商品・サービスを購入可能な価格で提供することにあるが、それはあくまでも最初の一步に過ぎない。続いて、商品・サービスの開発・設計から販売にいたるバリューチェーンのどこかで、BOP 層に雇用を創出し所得をもたらす。つまり BOP ビジネスは機会を届ける仕事なのだ²。さらに BOP 層が自立していくためには、生活の改善・向上のための衛生教育や職業訓練といった教育プログラムの提供も求められる。そして自発的な行動を促すためのインセンティブの提供と、自分で所有するというオーナーシップも必要となる。こうして初めて、継続的にビジネスとして展開していけるようになる。

しかし、「言うは易く行ふは難し」である。BOP の人々をパートナーとして共に価値をうみ出し、BOP 層の底上げを可能とする BOP ビジネスは、はたして可能なのであろうか？次に、その先駆的な挑戦として 3 つの事例を取り上げて検討してみよう。

3. 日本の先駆的挑戦

(1) グラミン雪国まいたけ株式会社：ソーシャル・ビジネスとの融合³

新潟に本社を置く株式会社雪国まいたけは、グラミン・グループと日本初の合弁会社、グラミン雪国まいたけ株式会社を 2010 年 10 月 13 日に設立した。この合弁会社は、バングラデシュでモヤシの原料となる緑豆を栽培し、収穫した緑豆の 3 割を現地で販売に回し、残りの 7 割を日本へ輸出する。日本では、雪国まいたけがその緑豆を発芽させてモヤシとして販売する。これによって、バングラデシュでは緑豆の栽培、収穫、選別の各段階における雇用の創出とモヤシ食普及による貧困層への栄養補給を狙う。一方日本では、モヤシの種の 95%を中国からの輸入に頼っている現状(5%はミャンマーから輸入)を脱して、輸入先の分散化による供給リスクの低減、安価で安定的な供給体制の構築、農薬汚染や土壌汚染のない安全な緑豆の確保を実現させる。こうしてバングラデシュにも日本にも、双方に利益がもたらされる。

そのためにまず、これまで緑豆を栽培していなかった農民が、グラミン・クリシ財団の各地域支店から緑豆栽培の技術指導を受けると同時に、マイクロ・クレジットによって資

¹ ここでの議論は、大野泉(2011)「第 2 章 開発から BOP ビジネスをみる」『BOP ビジネス入門』(2011 年 7 月出版予定)に拠っている。

² ここでの議論は、槌屋詩野(2011)「第 3 章 BOP ビジネスが組織を変革する」『BOP ビジネス入門』(2011 年 7 月出版予定)に拠っている。

³ ここでの議論は、菅原秀幸(2011)「第 5 章 新たに挑戦を始めた日本の企業」『BOP ビジネス入門』(2011 年 7 月出版予定)に拠っている。

金を得て、必要な種子や肥料などを購入して栽培を開始する。農民の位置付けは契約農家であり、出来不出来のリスクは農民が負うことになっている。創意工夫と努力によって多くの収穫を得られたならば、農民の所得増へとつながる一方で、天候不順などによる不作のリスクも当然ある。農民は独立した事業者として、インセンティブとリスクの両方をおかかえて緑豆栽培に従事していく。このようにインセンティブとリスクがあるのがビジネスだ。

こうして栽培・収穫・選別のプロセスを経て、最終的にグラミン雪国まいたけに納められた緑豆は、日本の雪国まいたけに輸出される。この日本への輸出時点での価格は、農民の出荷価格の2.6倍ほどになっている。とはいえ、これでも中国からの輸入価格と比較するならば、3割から4割安い価格であり、その安価な緑豆を使うことで、雪国まいたけは日本国内で十分な利益を確保できるのだ。

グラミン雪国まいたけは、バングラデシュ国内であげた利益を、一切、配当にまわすことなく、すべてを国内での再投資にまわす。それによって貧困農民層への衛生教育、技術指導、保険などを提供し、充実させていくことが可能となる。こうして生活の底上げをはかって、貧困からの脱却を後押しするのだ。

一方、雪国まいたけは、バングラデシュでの事業から得られる利益がゼロではあっても、日本国内でバングラデシュから輸入した安価で安全な緑豆を使ってモヤシを生産し、通常のビジネスとして利益をあげていく。つまり佐竹が考え出したビジネスモデルは、バングラデシュではソーシャル・ビジネス、日本では通常のビジネス、その両者を組み合わせることで、グラミンと雪国まいたけの双方が利益を得る持続可能なビジネスである。ソーシャル・ビジネスだけでは、世の中は動いていかない。通常のビジネスとの組み合わせによって、全体で収益をあげられるBOPビジネスとして成り立っていくのだ。

(2) ヤマハ発動機株式会社：NGOとの協創⁴

アフリカで30年以上にもわたって船外機の販売を手がけてきたヤマハ発動機は、セネガルでベルギーのNGOメクゾップ(MECZOP)との出会いを新しいビジネスの創出につなげた。

サハラ砂漠の西南端に位置するセネガルは熱帯乾燥気候であり、乾燥した平原地帯が続く。農業が主たる産業であるものの、砂漠化に直面して農民は慢性的な水不足に苦しめられている。そのため毎日の農作業のほとんどを、水まきのために費やすという。ここで典型的に行われている水まきは、一切ポンプを使わずに、すべて人の手によって行われる。井戸でバケツ2杯に水を汲んで、それを両手にもって運び、畑へ水をまく。これを朝から晩まで延々と繰り返すのだ。

このような農作業に対して、ヤマハ発動機とメクゾップが共同で新しい水まきの方法を提案した。まず井戸からヤマハ発動機のポンプで水を汲み上げて、貯水タンクにためる。

⁴ ここでの議論は、菅原秀幸(2011)前掲書に拠っている。

そこから、畑に万遍なく這わせたチューブを通して、植物に1滴ずつ水を与える。これが点滴灌水という方法で、水が貴重な地域での農業には非常に適している。もともとは、やはり水不足で苦勞しているイスラエルで、水の節約を目的として開発された農業技術であった。ヤマハ発動機製ポンプと組み合わせているのは、イスラエルに本社を置くネタフィム社製の点滴灌水用チューブである。このポンプとチューブを組み合わせた点滴灌水システムを導入することで、それまで水まきのために費やしてきた膨大な時間と労力を大幅に減らすことを可能にした。

アフリカを席卷する低価格低品質の中国製品を前にして、高品質高価格の日本製は、一見勝ち目がないように思われる。とにかく低価格が求められる BOP 市場で、いくら品質が良くても、高価格な日本製品が受け入れられるのは難しい。しかし、売りっぱなしで販売後のメンテナンス一切なしの中国製品は、確かに安価で購入しやすいものの、長くは使えない。結局は高い買い物になってしまうのだ。このことを農民に理解してもらい、ヤマハ発動機製ポンプを買ってもらうためには、それまでと同じ売り方、つまりポンプ単体の販売では限界があった。他社製品と組み合わせて現地ニーズにあった点滴灌水システムを創り出し、現地をよく知る NGO と手を組んで新しい農法を指導しながら、リースで販売することによって初めて道が開けたのだ。

中国製廉価品との単なる価格競争では勝ち目がない。NGO とのパートナーシップによって、水不足に苦勞する地域での農業に、ソリューションを一つのパッケージとして提供したことが成功のカギとなった。これによって、いままでにはなかった新しい市場を創り出すことが出来たのだ。

(3) JICA : 開発プロジェクトをビジネスに⁵

JICA がコーヒー原産地のエチオピアで実施中の森林保全プロジェクト「ベレテ・ゲラ参加型森林管理計画」は、開発プロジェクトからスタートして、BOP ビジネスへと発展しつつある萌芽的事例だ(大野泉, 2011)。住民と行政による持続可能な森林管理の仕組みを構築・普及することを目標として、森林を守りながら住民の生計を向上させることを狙っている。

エチオピアでは、かつて国土の約 35%を天然林が占めていたが、農地の拡大、不適切な土地利用、過度の森林伐採などによって森林の減少・劣化が進んでいる。その背景には人口増加圧力のなかで、生活のために住民が森林を農地に転換、その結果、森林の荒廃がすすむという「貧困の負の連鎖」がある。この負の連鎖を断ち切るために、JICA プロジェクトでは、森林優先地域で暮らす住民の「権利」を認めるかわりに、住民には森を守る「義務」を果たすといった森林利用のルールを明文化した。集落ごとに、現地語で「ワブブ(WaBuB)」と呼ばれる住民グループとオロミア森林公社とで「森林管理契約」を結び、ワブブに森林管理を委託する代わりに、公社は住民の居住権と森林利用権を保障すること

⁵ ここでの議論は、大野泉(2011)「第6章 開発プロジェクトを BOP ビジネスにつなげる」『BOP ビジネス入門』(2011年7月出版予定)に拠っている。

になった。こうして住民参加型による森林管理を実施する取り組みが、2003年10月に「ベレテ・ゲラ参加型森林管理計画」プロジェクトとして開始された。

ベレテ・ゲラの森林の70～75%には野生・天然コーヒーが生育し、住民はその収穫・販売で生計を助けてきた。しかし、コーヒーの摘み取り、乾燥、保管のプロセスで管理が徹底されていなかったため、生産されたコーヒーの品質にもばらつきがあった。また天然コーヒーの価値がよく知られていなかったために、仲業者に安く買い取られ、大量消費用の豆として安値で売られていた。そこで、JICAのプロジェクトによって、森に自生する森林コーヒーの生産・品質管理を支援し、さらに森林コーヒーの国際認証を取得すれば、付加価値を大きく高めることができる。プレミアム価格で販売できれば現金収入が増え、住民の天然林保全に対するインセンティブが強まり、森林破壊にも歯止めがかかるだろう。

こうした取り組みが実を結び始め、2007年から、コーヒーの買い取り価格に対して1キロあたり15～25%を上乗せしたプレミアム価格による輸出ができるようになった。その後、日本への森林コーヒーの輸出も実現した。2008年から株式会社生活の木が輸入を始め、2010年からは女性グループによる手焙煎コーヒーの輸入・販売も行われるようになった。日本の商社による買い付け、輸入も2010年に始まり、買い付けた森林コーヒーはUCC上島珈琲株式会社を通じて、2011年より「UCCカフェネイチャーモカ ワイルド ベレテ・ゲラ」として発売されている。貧困層が生産する産品を、グローバルなバリュー・チェーンにつなげ、生計向上に貢献している事例である。この特徴は、森林コーヒー認証プログラムを導入し、生産からマーケティング、輸出にいたるまでのバリュー・チェーン全体を支援している点にある。

このプロジェクトをビジネスとして成り立たせるために、森林コーヒーの国際認証を行うNGOレインフォレスト・アライアンス、エチオピア国内の輸出業者や日系企業との連携が鍵となった。バリュー・チェーンには、コミュニティ、行政、開発援助機関、NGO、民間企業といった多くのアクターが関わっている。まさに、パートナーシップに支えられた事業だ。このプロジェクトのリーダーは、「専門家の役割として最も重要なのはプロジェクト・マネジメント。経営者的な感覚をもって、最も効果の得るプロジェクト運営方法を常に考えて取り組み、必要に応じて迅速に軌道修正を行うこと」と言いきったという⁶。開発プロジェクトの成功には、ビジネスの思考と手法が必須となっていることが窺える。

4. パートナーシップによるソリューションの提供

BOPビジネスは、単に商品やサービスをBOP層が購入しやすい価格で販売するというだけに留まらない。すでにみたように、ヤマハ発動機は、セネガルでベルギーのNGOとパートナーシップを組んで、ヤマハ製の農業用ポンプとイスラエル企業製の灌水用チューブを組み合わせて、新しい農法を考案した。それを普及させるために、ベルギーのNGOがリ

⁶大野泉(2011)「第6章 開発プロジェクトをBOPビジネスにつなげる」『BOPビジネス入門』(2011年7月出版予定)より引用。

ース販売し、水不足に苦しむ農家の収穫量を2~3倍にすることに成功している。これは単なる商品の販売ではなく、パートナーシップによるソリューションの提供だ。

そのために、BOP ビジネスでは、先進国における既存業種の垣根を超えたビジネスの組み合わせが時に求められる。たとえば、保健医療とエネルギーと通信は、先進国ではまったく異なる業種だ。しかし社会基盤が整備されていない貧困地域で保健医療ビジネスを始めようとするならば、遠隔医療サービスを提供するためにエネルギーと通信は不可欠になる。これら3業種を組み合わせたソリューションの提供が必要となるのだ (London and Hart 2010, p10)。

BOP ビジネスの成功例としてしばしば取り上げられるのが、企業、NGO、援助機関のパートナーシップによる手洗いキャンペーンだ。例えば、ユニリーバやP&G、日本企業ではサラヤといった企業が、農村部やスラム地域で、啓発活動によって人々の習慣付けをうながすことで、下痢や感染症の予防に大きな成果をあげている。この結果、「手洗い・殺菌」商品が容易に手に入るようになったことで、生活が著しく向上しているのを感じることも多いという⁷。これもまた、単なる石鹸の販売ではなく、衛生教育による生活改善を目的としてソリューションを提供している例だ。

「小袋戦略」といった命名がなされて、少量低価格販売にのみ着目してしまうと、BOP ビジネスの本質を見誤ることになる。BOP ビジネスには、時にインフラの整備から、流通システムの構築、ファイナンスの供与、各種教育の提供、人材の育成にいたるまで、課題の解決方法をパッケージとしてまるごと創り出すことが求められる。つまり社会課題解決型ビジネスという特徴をもっており、課題の解決方法を提供するためには、国際機関やNGOといった社会セクターとの連携も効果的になる。インクルーシブ・ビジネスと呼ばれる理由の一つはここにある。鍵はパートナーシップによるソリューションの提供だ。

5. ビジネス戦略と開発戦略の融合へむけて⁸

BOP 市場への挑戦には2つの意味がある。新市場の開拓と、貧困削減への貢献だ。つまり、産業振興を目的とした新市場の開拓と捉える立場と、開発援助目的達成のためにビジネスを活用しようとする立場である。前者が経済産業省・日本貿易振興機構(JETRO)、後者が外務省・国際協力機構(JICA)である。ビジネスの立場からすると新市場としての有望性が着目され、開発援助の立場からすると開発効果が重視されることになる。このようにビジネスの視点と開発の視点では、両者の関心事項が異なってくるのは当然だ。それでも両者が協力し合っているのが、日本の特徴であるという⁹。

⁷植屋詩野 (2011) 前掲書より引用。

⁸ ここでの議論は、菅原秀幸 (2011) 「第1章 なぜいま、BOP ビジネスなのか」『BOP ビジネス入門』(2011年7月出版予定) に拠っている。

⁹ 「途上国の社会的課題の解決(経済協力政策)と、日本企業の海外展開・新規市場獲得支援(産業政策)の両立をめざし、組織を越えたオールジャパンでの協力体制が作られている。米国では、BOP ビジネス支

今後ますます経済的な利益を得るだけでなく、社会的課題と環境問題を同時に解決していけるようなビジネスが求められるようになり、「ビジネス戦略と開発戦略の融合」が最大の課題になってくる。持続可能な社会なくして、持続可能なビジネスは成り立たない。そのためには、トリプル・ボトムラインによる評価、すなわち、経済、社会、環境という3つの次元から評価し、そのすべてにおいてプラスとならなければ、持続可能なビジネスとはなりえない。

BOP ビジネスにおいては、①収益を継続的にあげて BOP の人たちに所得をもたらすことができるか（経済的持続可能性）、②BOP 社会へおよぼす影響が反社会的ではないか（社会的持続可能性）、③環境への配慮が適切か（環境的持続可能性）という3つの次元から評価した際に、いずれもプラスとなることが求められる。しかし、現在の BOP ビジネス論では、もっぱら経済的次元に焦点が当てられ、他の2つの次元について議論されることは少ない。確かに収益をあげて事業として成り立っていくことは BOP ビジネスの大前提であるが、反社会的であったり、反環境的であったならば、いくら収益をあげていたとしても、結局は行き詰ってしまうのだ。

ビジネス戦略と開発戦略を融合し、トリプル・ボトムラインの評価をすべてプラスにする BOP ビジネスの実現は容易ではない。先に取り上げた3つの事例においても、それぞれ課題に直面している。この3事例では、①時間を要する展開、②NGO とのパートナーシップ、③現地の自立が課題となっている。

グラミン雪国まいたけの最大の課題は、直径4ミリ以上という日本の規格にあった緑豆を大量に収穫できるまでに、現地の農家の栽培技術をあげられるかどうかである。それにはかなりの長い時間がかかる可能性がある。現地であげた利益はすべて貧困層のために使われ、雪国まいたけは日本で本業を通して利益を得る仕組みになっていて、BOP ビジネスのひな形ともいえるものだ。しかし、その成功は一朝一夕には成し得ないのだ。

ヤマハ発動機のビジネスでは、NGO とのパートナーシップが鍵となっている。ベルギー NGO のメグゾップは、農業指導が出来てリース販売も手掛けられる能力をもっていた。このメグゾップとのパートナーシップによって初めて、ヤマハ発動機の農業用ポンプにも活路が拓かれたのである。そこで他の地域へ、同じビジネスモデルでの横展開も十分可能である。しかし、実際には、メグゾップと同じような能力をもった NGO を必ずしもみつけられないという課題にぶつかるのだ。

JICA プロジェクトの課題は、プロジェクト終了後にも継続できるかどうかだ。すべての開発プロジェクトは、その実施期間がスタート時点で決められている。プロジェクトには必ず終了がくるので、終了後も現地の人々のみで同じように事業を継続しているかどうか問われる。まもなく終了をむかえるベレテ・ゲラのプロジェクトも、真価が問われる時が近づいている。

援において商務省と USAID が協力することはないという」大野泉（2011）「第2章 開発から BOP ビジネスをみる」『BOP ビジネス入門』（2011年7月出版予定）より。

このように直面する課題は多々あるものの、われわれの前には大きな可能性が開かれている。BOP ビジネスの真価は、ビジネス戦略と開発戦略の融合への挑戦であり、日本人は決して後れをとってははいない。

【謝 辞】本稿の執筆にあたって、大野泉先生（政策研究大学院大学教授）、槌屋詩野様（株式会社日本総研ヨーロッパ）との議論から多くの示唆を得ている。ここに記して厚く感謝申し上げます。また本稿は、平成 22 年度科学研究費補助金による研究「発展途上国における企業利益と社会利益の同時実現型ビジネスの可能性と課題の実証分析」（研究代表者：菅原秀幸、基盤研究課題番号：22530419）の成果の一端である。

参考文献

菅原秀幸・大野泉・槌屋詩野（2011）『BOP ビジネス入門：パートナーシップで世界の貧困に挑戦する』

中央経済社、7 月出版予定。

Hammond, A. L. and C. K. Prahalad (2004), 'Selling to the poor', *Foreign Policy*, May/June, pp30-37.

Hart, Stuart L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd Edition), Wharton School Publishing. (『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008.)

Kolk, Ans, Miguel Rivera-Santos and Carlos Rufin (2010), *What do we really know about the Base of the Pyramid concept? A literature review and organizing framework*, Academy of International Business 2010 Proceedings.

London, Ted and Stuart L. Hart (2010), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, Pearson Education.

Prahalad, C. K. and Stuart Hart (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy + Business*, 26 (2002): 54-67

Prahalad, C. K. (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* –Revised and Updated 5th Anniversary Edition, Wharton School Publishing. (『ネクスト・マーケット [増補改訂版]』英治出版, 2010.)