

Title	定着した小売ネットワークが存在しないBOP地域における小売販売チャネル戦略
Sub Title	
Author	孫, 瑩珠(Son, Yonju) 岡田, 正大(Okada, Masahiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>真の意味における「グローバル」の視点で企業活動を考えるとすれば、全世界の人口の約7割に及ぶBOP (Base of the Pyramid) 層を除いて戦略を考えることはできない。都市部を中心としたボリュームゾーンでの競争がすでに激化している中、年間支出PPP\$3,000以下のBOP市場には次なる成長の可能性がある。一方、BOP市場の消費者をターゲットとする場合、まだ多くの地域は小売までの組織化された販売・物流のネットワークが定着していない。既存市場では存在して当然の小売販売チャネルが存在しない地域が多く残り、消費者に到達するためには、メーカーや卸が自ら、ゼロから小売の販売チャネルを構築する必要がある。</p> <p>本論文では、小売ネットワークが定着していないBOP地域を対象とするビジネスを展開するに当たって、その市場の特性によって経済的パフォーマンスを最大化する小売販売チャネル戦略は如何なるものかについて、事例研究を通じて仮説を導出した。BOP地域での市場特性を分ける3つの基準と、小売販売チャネル戦略において考慮すべき6つの意思決定項目も事例研究を通じて帰納的に設定した。そして、それら市場特性によって、成功事例は如何なる小売チャネル戦略をとったかを、ストラテジーテーブルを用いて分析した。</p> <p>16の事例分析の傾向から、6つの市場特性ごとの小売販売チャネル戦略の仮説が導出された。例えば、仮説1は「教育が必要な資本財を、都市部で販売する場合には、自社直営の、大規模な店舗を独自に設け、自社製品のみを販売する」、仮説6は「教育が不必要な消費財を農村部で販売する場合には、独立した既存の小規模な小売業者に、既存商品に自社製品を併売してもらおう。自社の社員ではないが、ビジネススキルの教育機会と、財務的支援を与え、業者の力量を育てる」である。そして、6つの仮説について、市場特性と小売販売チャネル戦略の関係性の背景について、事例の情報と既存の戦略理論の観点から解釈をした。</p> <p>技術的問題から、個別事例の研究が多かったBOPビジネスの研究において、本研究は部分的にでも一般化を試みた。また、BOP市場での原則論や参入の意義を訴える文献が増える中、個々の企業が実際に事業を展開するに当たって、既存研究で提示されてきた大原則をいかにうまく実行していくかについての示唆を与えるのではないかと思う。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2668号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2668

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 2011 年度

論文題名

定着した小売ネットワークが存在しない
BOP 地域における小売販売チャネル戦略

主 査	岡田 正大 準教授
副 査	大林 厚臣 教授
副 査	中村 洋 教授

2012 年 3 月 2 日 提出

学籍番号	81030759	氏 名	孫 瑩珠
------	----------	-----	------

論文要旨

所属ゼミ	岡田正大研究会	学籍番号	81030759	氏名	孫 瑩珠
(論文題名)					
定着した小売ネットワークが存在しない BOP 地域における小売販売チャネル戦略					
(内容の要旨)					
<p>真の意味における「グローバル」の視点で企業活動を考えるとすれば、全世界の人口の約 7 割に及ぶ BOP (Base of the Pyramid) 層を除いて戦略を考えることはできない。都市部を中心としたボリュームゾーンでの競争がすでに激化している中、年間支出 PPP\$3,000 以下の BOP 市場には次なる成長の可能性がある。一方、BOP 市場の消費者をターゲットとする場合、まだ多くの地域は小売までの組織化された販売・物流のネットワークが定着していない。既存市場では存在して当然の小売販売チャネルが存在しない地域が多く残り、消費者に到達するためには、メーカーや卸が自ら、ゼロから小売の販売チャネルを構築する必要がある。</p> <p>本論文では、小売ネットワークが定着していない BOP 地域を対象とするビジネスを展開するに当たって、その市場の特性によって経済的パフォーマンスを最大化する小売販売チャネル戦略は如何なるものかについて、事例研究を通じて仮説を導出した。BOP 地域での市場特性を分ける 3 つの基準と、小売販売チャネル戦略において考慮すべき 6 つの意思決定項目も事例研究を通じて帰納的に設定した。そして、それら市場特性によって、成功事例は如何なる小売チャネル戦略をとったかを、ストラテジーテーブルを用いて分析した。</p> <p>16 の事例分析の傾向から、6 つの市場特性ごとの小売販売チャネル戦略の仮説が導出された。例えば、仮説 1 は「教育が必要な資本財を、都市部で販売する場合には、自社直営の、大規模な店舗を独自に設け、自社製品のみを販売する」、仮説 6 は「教育が不必要な消費財を農村部で販売する場合には、独立した既存の小規模な小売業者に、既存商品に自社製品を併売してもらう。自社の社員ではないが、ビジネススキルの教育機会と、財務的支援を与え、業者の力量を育てる」である。そして、6 つの仮説について、市場特性と小売販売チャネル戦略の関係性の背景について、事例の情報と既存の戦略理論の観点から解釈をした。</p> <p>技術的問題から、個別事例の研究が多かった BOP ビジネスの研究において、本研究は部分的にでも一般化を試みた。また、BOP 市場での原則論や参入の意義を訴える文献が増える中、個々の企業が実際に事業を展開するに当たって、既存研究で提示されてきた大原則をいかにうまく実行していくかについての示唆を与えるのではないかと思う。</p>					

目次

1	はじめに	3
2	問題意識	4
3	研究課題と意義	5
3.1	研究課題	5
3.2	研究の意義	5
4	研究範囲	7
5	研究課題の背景となる市場	8
5.1	BOP ビジネスの経営環境	8
5.1.1	市場情報の不足： 消費者の購買力、好み、社会的特性など	8
5.1.2	規制環境の不備： 法律体制の未整備、市民の認識不足やインフラ不備	8
5.1.3	物的インフラの未整備： 水道、電力、道路	8
5.1.4	知識とスキルの不足	8
5.1.5	金融サービスの不足	9
5.2	研究対象地域の小売業の現状	10
5.2.1	定着した小売チャンネルが存在しない理由。	10
5.2.2	インドの例	11
6	先行研究	13
6.1	商取引における流通の機能	13
6.2	中間業者の意義（池尾他、2010）	13
7	研究方法	15
7.1	変数の定義	15
7.1.1	市場特性の分類	15
7.1.2	小売販売チャンネルタイプの分類	17
7.2	分析対象の収集	21
7.3	ストラテジーテーブル	21
8	仮説の導出	23
8.1	事例分析	23
8.1.1	セメックス（メキシコ）	25
8.1.2	ミ・ティエンダ（メキシコ）	27

8.2	ストラテジーテーブルの作成	28
8.3	仮説の導出	31
8.3.1	H1	33
8.3.2	H2	35
8.3.3	H3	36
8.3.4	H4	37
8.3.5	H5	37
8.3.6	H6	38
9	仮説の適用	39
9.1	市場特性	39
9.2	小売販売チャネルタイプ	40
10	結論と限界	41
10.1	結論	41
10.2	本論文の限界	41
11	参考文献	42
12	付属資料：事例の概要	43
12.1	カザス・バイア（ブラジル）	43
12.2	トヨタ（ガーナ）	43
12.3	ディー・ライト・デザイン（タンザニア）	44
12.4	エシラー（インド）	45

1 はじめに

この論文は、小売ネットワークが定着していない BOP 地域で、メーカーや卸がゼロから小売ネットワークを構築するためには、如何なる戦略をとるべきかについての研究である。

BOP 地域を対象にするビジネスに関する研究は事例研究を中心に進められて来ており、それらの事例を総括しての議論はあまり行われていない (Klein, 2008)。本研究では成功事例を収集・分析し、それらの事例を貫く傾向から仮説を導き出すことによって、部分的にでも一般化を試みる。また、BOP 地域を対象にする研究において、消費者にリーチするためのラストワンマイルの組み方のみに着目した最初の研究として意義があると考えられる。

本論文では、BOP 地域にチャネルをゼロから構築する際に考慮すべき市場の条件を、帰納的な事例の調査から 3 つあげ、それにおける戦略オプションの意思決定項目を 6 つあげる。事例分析から、それぞれの市場の条件において如何なる戦略的選択をすべきかを、6 つの仮説で提示する。

2 問題意識

真の意味における「グローバル」の視点で企業活動を考えるとすれば、全世界の人口の約7割に及ぶBOP (Base of the Pyramid) 層を除いて戦略を考えることはできない。都市部を中心としたボリュームゾーンでの競争がすでに激化している中、年間支出 PPP\$3,000以下のBOP市場には次なる成長の可能性がある。企業戦略の既存の前提の多くが通用しない可能性もあるBOP市場で成功するためには、営利事業としていかに収益を得て事業を持続させられるかが重要になる。その過程で生まれる数々のイノベーションはBOP市場を越えて企業に優位性を与えるであろう(リバース・イノベーション)。企業の戦略を考える上で、企業が全く新たな可能性を追求し、潜在的な力を発揮する機会が訪れている。この新しい前提の下で大きなチャレンジをするコンテキストに非常に興味を持った。

BOP市場の消費者をターゲットとする場合、まだ多くの地域は小売までの組織化された販売・物流のネットワークが定着していない。農村部では人口が分散しているため、1度の運送当たりの価値(Delivery-value Density)が低く、採算を取り難い。また、都市部のスラム街の場合、道路が整備されておらず、接近性が悪い。その結果、既存市場では存在して当然の小売販売チャンネルが存在しない地域が多く残り、消費者に到達するためには、ゼロから販売チャンネルを構築する必要がある。

従って、これらの地域に参入する企業は如何にして小売販売チャンネルを構築すべきか、という疑問が本研究の出発点である。未知に溢れるBOPビジネスの領域において、本研究が新しい企業活動の進展に寄与できるのであれば何より嬉しい。

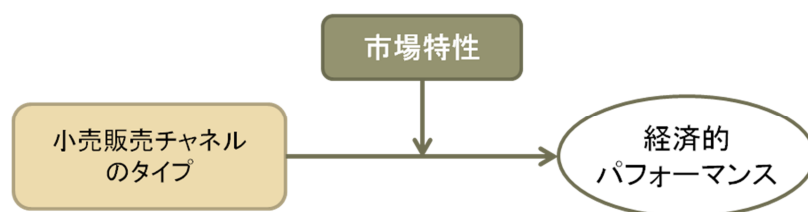
3 研究課題と意義

3.1 研究課題

第2章の問題意識を基に、本研究の課題は以下に関する仮説を導出することである。

「小売ネットワークが構築されていない BOP 地域において、経済的パフォーマンスを最大化する小売販売チャンネル戦略は如何なるものか。また、その戦略は市場の特性ごとにどのようなものであるべきか。」

図 1 導出する仮説の構造



上記の仮説で、「小売ネットワークが構築されていない BOP 地域」とは、以下の3つの条件が揃った地域を示す。

- ① 小売業者も低所得層に入り、小規模の店舗を構える。
- ② 小売業者に資金力がなく、知識に乏しいため経営の効率化が進んでいない。
- ③ 各市場はその規模に比べ運輸コストが高いため、大規模な distributor から無視・敬遠されている。

また、「市場特性」とは、消費者の購買パターン、市場が位置する地域、消費者の理解の度合いなどを指す。

3.2 研究の意義

本研究の結果として、市場特性ごとに経済的パフォーマンスを最大化する小売販売チャンネル戦略の仮説が導出される。また、BOP 市場の参入において考慮すべきだと判断される市場特性と小売販売チャンネル戦略の意思決定項目が定義される。

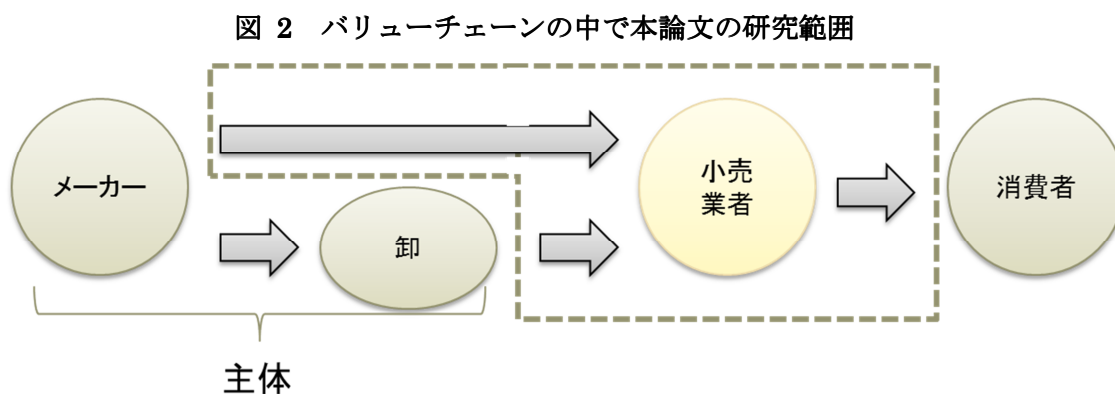
本研究の学術的な意義として、BOP ビジネスに関する研究への寄与がある。BOP 地域を対象にするビジネスに関する研究は事例研究を中心に進められて来ており、それらの事例を総括しての議論はあまり行われていない (Klein, 2008)。本研究では成功事例を収集・分析し、それらの事例を貫く傾向から仮説を導き出すことによって、部分的にでも一般化を試みる。また、BOP 地域を対象にする研究において、消費者にリーチするためのラストワンマイルの組み方のみに着目した最初の研究として意義があると考えられる。

販売チャネルの構築や消費者へのラスト・ワンマイルに関する研究に対しては、新しい事例を通じた研究としての意味を持つ。

実務的意義に関しては、企業にとってより実践的な示唆を与える意味を持つ。既存の研究は長期的な視線に立つ企業戦略として、**BOP** 市場での機会とチャレンジを持つ企業にとっての価値と **BOP** ビジネスにおける成功の原則が強調されてきた。本研究はその次の段階として、個々の企業が実際に事業を展開するに当たって、既存研究で提示されてきた大原則をいかにうまく実行していくか、についての実践的な示唆を与えるのではないかと思う。それによって、欧米発企業と現地企業の活躍が目立つ中、参入を促せることを望む。

4 研究範囲

本研究では、メーカーおよび卸売業者の視点に立って、小売チャネルの構築を考える。つまり、バリューチェーンの中において、主体はメーカー・卸であるが、構築するチャネルはその先にある、小売業者を媒介しての消費者までの小売チャネルである。以下の図 2 の破線で囲まれた部分に当たる。



業界としては、消費者向け製品のメーカーおよび小売流通業者を選択する。消費者へのラスト・ワンマイルの構築が研究の目的であるためである。また、対象地域内でサービス業はまだ参入事例が少ないため、モノがある業界に限定した。

さらには、営利企業のみを研究対象とする。企業が BOP での経済活動を通して社会問題の解決に寄与することに対する国際社会の期待と要求が高まっていることも事実である (United Nations Development Programme (UNDP)による “Business Call to Action”, 2008)。だが、本研究では、あくまでも営利目的として BOP 市場に参入する企業を研究の対象とする。また、分析の単位は「事業」とする。

対象地域は、研究課題で挙げた「小売ネットワークが構築されていない」BOP 地域であるかぎり、地理的限定は行わない。

5 研究課題の背景となる市場

5.1 BOP ビジネスの経営環境

BOP を対象とするビジネスの場合、BOP 市場の特性がもたらす環境的制約条件 (constraints) が存在する。そのため、BOP 地域に参入する企業には、既存市場での前提と相反する環境的制約条件に対しての識別と対策が必要となる。

UNDP(2010)では、それらの制約条件について、以下の図3の5つを挙げている。

図3 BOPを対象とするビジネスの環境的制約条件(UNDP, 2010)

市場情報の不足	消費者の購買力、好み、社会的特性など
規制環境の不備	法律体制の未整備、 市民の認識不足やインフラの不備
物的インフラの未整備	水道、電力、道路など
知識とスキルの不足	消費者と労働者の両方に対して
金融サービスの不足	バリューチェーンの中の利害関係者全般に対して

それぞれについて UNDP(2010)による説明を引用する。

5.1.1 市場情報の不足： 消費者の購買力、好み、社会的特性など

企業は、途上国の貧困層についての知識を持ち合わせていない。彼らが消費者として何を好み、何なら変えるのか、あるいは従業員や生産者や事業主として、どのような製品や能力を彼らが提供できるのか、といった情報が不足している。

5.1.2 規制環境の不備： 法律体制の未整備、市民の認識不足やインフラ不備

貧困層市場では、ビジネスが機能するための適切な規制環境が欠如している。規則や契約が履行されず、人々も適切な法制度によって得られるはずの機会や保障されるべき保護を受けることができない。

5.1.3 物的インフラの未整備： 水道、電力、道路

道路やそれを支える社会基盤の不足は、輸送を制約する要因となっている。水、電気、衛生設備、通信網が未整備である。

5.1.4 知識とスキルの不足

消費者と労働者の両側に当たる。貧困地域の消費者は、製品によっては、その使用方法や利点を知らない場合があり、また有効に利用するスキルを持ち合わせていない場合がある。サプライヤー、流通業者、小売業者についても、期限どおりに一定の価格で良質の商

品やサービスを安定して提供するだけの知識やスキルを持ち合わせていない場合がある。

5.1.5 金融サービスの不足

バリューチェーンの中の利害関係者全般に当たる。貧しい地域の生産者や消費者はクレジット（信用貸付）を利用できないので、投資や大きな買い物ができない。保険がないので、病気や旱魃や盗難といった不測の事態からわずかな資産や収入を守ることができない。また、銀行やATMが身近にないため、あまり安全とはいえない割高な方法で資金を管理せざるをえない。

さらにこれら5つの制約条件は重なり合って互いにマイナスの影響を与え合っている。

5.2 研究対象地域の小売業の現状

5.2.1 定着した小売チャンネルが存在しない理由。

研究対象となる BOP 地域は大きく 2 つの種類がある。

一つ目は農村部である。農村部は人口密度が低く、村など一つのクラスター内の人口も小さい。その上、住民の可処分所得は都市部より低い。つまり、クラスターまでの一回の物流に対して、得られる利益が少ないため、スーパーマーケット、ハイパーマーケットなどの小売や、組織化された卸売業者はこのような地域にまでサービスを提供しない。

二つ目は都市部のスラムである。スラム街は人口は密集しているものの、無秩序な開発により、道路が整備されないまま住宅が乱立しているため、車などの接近が難しい場合が多い。従って輸送コストが高くなるが、その上、一人当たりの所得が低いため、潜在的消費市場から疎外されてきた。

以下の図 4 は、実際の小売業者の写真である。以下の地域に、図 5 のようなスーパーマーケットは参入してこない。

図 4 定着していない小売チャンネルを構成するパパママショップの 1 例

: インド最大のスラム Dharavi に位置する日用品販売ショップ。長期保存可能な乾燥食品と小分けの日用品が確認できる。



All rights reserved by rameezabbas.

図 5 インドの第3の都市、バンガロールのスーパーマーケット



All rights reserved by Paul Ancheta.

こういった地域の小売業態は、小規模で運営され、消費者の数も、総額も規模が小さい。ビジネスの効率化を図ろうとしても、融資やビジネススキルに関する情報へのアクセスが非常に限定され、限界が存在する。また、購買単位が小さいため、規模の経済が働かずにいる。さらに、小売業者も低所得層に入り、資金力とビジネススキルに乏しいため、経営の効率化が進まずにいる。

5.2.2 インドの例

インドを事例に具体的な数字から現状を観察する。

2009年、インドの大都市の人口の総人口の28%に対して、大都市が占める小売業の割合は8割を超える（UNDP, 2009）。都市部以外の地域には小売業の市場自体が小さいことを示す。

さらに小売チャネルを「定着した小売チャネル(organized retailing)」と「定着していない小売チャネル(unorganized retailing)」の2つの種類に分けると、インドの小売市場の特徴がより浮き彫りになる。「定着した小売チャネル」とは、小売事業者として政府に登録された業者によって構成される販売チャネルである。「定着していない小売チャネル」とは、制度的に登録されてない零細な事業によって構成される販売チャネルである。2つのチャネルを比較した内容が以下の表1に整理されている。農村部では、定着していない小売チ

チャネルの割合がさらに高い。

表 1 定着した小売チャネルと定着していない小売チャネルの比較

定着した小売チャネル (organized retailing)		定着していない小売チャネル (unorganized retailing)
消費税、収入税などのため政府に登録された業者による取引	特徴	伝統的な低コスト型の業者による取引
スーパーマーケット、ハイパーマーケット、小売チェーン店、個人所有の大規模店など	構成する業態	露天市場、パパママショップ、自家ショップ、カート、路上販売員
売上の 10%未満、主に大都市に集中。小売業の上位 5 社は市場の 2% を占める。	市場構成	売上の 90%以上。特に農村部。

出所：UNDP, *INDIA: URBAN POVERTY REPORT 2009*

<http://business.mapsofindia.com/india-industry/retail.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Retailing_in_India を元に作成

定着していない(unorganized)小売チャネルを構成する小売業者の一般的特徴は、

- 家族で運営し、在庫の規模も小さい。(organized 含み、全体の 96%の店舗は 46m²以下)
- 調達・輸送能力は小規模であり、農家・生産者から中間業者を通じて調達する。中間業者のマージンが高く、農産物の場合、最終価格の 6 割以上を占める(2010 年基準)。

などを挙げられる。

6 先行研究

BOP 地域において、流通の難点については Prahalad(1991), Balakrishna and Sidharth(2004), Anderson and Markides(2006), などにより “Availability (消費者の商品への接近可能性)” という概念で言及されて来た。だが、これらの文献では抽象的な問題提議の段階に留まっている。一方で、Balu(2001), Gorman et al.(2004), Werhane and Mead(2004)等を中心に、BOP 地域の農村部での最寄品の流通・コミュニケーションチャネルに関する事例研究も活発になされて来た。だが、それぞれ個別の事例分析である。

本論文は、以上の先行研究を踏まえ、小売チャネル戦略に絞って、市場の特性ごとに流通チャネルの複数の戦略オプションを横に並べ、選択するという点で新しい。

小売販売チャネル戦略における主な意志決定事項を選別するための理論的背景として、商取引における小売の機能と、小売業者の存在意義を調べる。

6.1 商取引における流通の機能

流通は分業によって生じた生産と消費の間の乖離を埋める機能である (池尾他、2010)。その乖離には 3 つの種類があり、すなわち人格の分離、時空的乖離、そして情報の乖離である。

流通が果たす機能を田口 (2005) は 4 つの種類に分類して説明する。

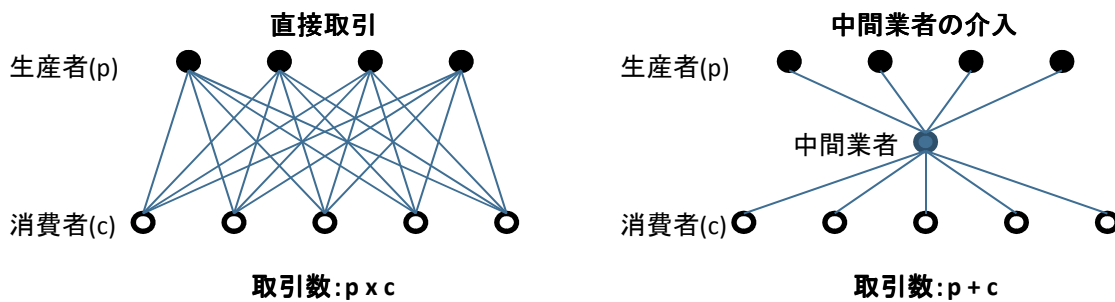
- 商的流通： 権利の移転
- 物的流通： 時間的・空間的移転
- 情報流通： 情報の収集、処理、伝達
- 金融・リスク負担

6.2 中間業者の意義 (池尾他、2010)

6.1 の流通の機能は「誰が果たすか」が論議されていない。よくメーカーと消費者の間には、小売業者や卸売業者といった、流通機能を担う中間業者が存在する。流通機能のみを担う存在がいる理由を取引数削減原理を用いて説明する。

生産者の数が p 、消費者の数が c だとする。すべての生産者⇄消費者の間取引が行われるために必要な取引数は、直接取引の場合 pxc になる。反面、1 人の中間業者を通じてすべての取引を行うとすると、取引数は $p+c$ に削減される (図 6)。

図 6 中間業者の介入による取引数の削減



中間業者が入ることによって削減される取引費用の便益が、中間業者のマージンによる追加費用より大きいいため、中間業者が出現する。以上によって、BOP 地域に参入するメーカーや卸が小売機能を果たす中間業者を必要とする理由が明らかになる。

7 研究方法

7.1 変数の定義

第3章で述べたとおり、本論文の研究課題は以下である。

「小売ネットワークが構築されていない BOP 地域において、経済的パフォーマンスを最大化する小売販売チャンネル戦略は如何なるものか。また、その戦略は市場の特性ごとにどのようなものであるべきか。」に関する仮説を導出する

課題の解決のために、仮説を構成する変数をそれぞれ定義する必要がある。目標変数である「経済的パフォーマンス」に関しては、以下 3 つの基準を満たす場合に、経済的パフォーマンスが高いと見なし、分析対象事例として採択する。ただし、そのパフォーマンスの高さの度合いは分類しない。仮説を導出するには無理がないと判断されるためである。

- ① 継続性：3年以上ビジネスを継続している
- ② 収益性：事業の収益性が確保されたと、利用可能なデータから判断できる
- ③ 拡張性：事業拡張するための仕組みを作ったと、利用可能なデータから判断できる

独立変数である「小売販売チャンネル戦略」とコントロール変数である「市場特性の分類」に関しては、事例調査を通じた帰納的な方法によって定義する。

7.1.1 市場特性の分類

事例調査より、適正なチャンネル戦略を左右する市場特性の変数は以下の 3 つではないかと考えられる。

- (1) 商品の価格と購入目的：資本財なのか消費財なのか

購入金額の高さや関与の高さ、購入頻度などによって、資本財か消費財かという 2 つの分類をおく。ここで「資本財」と「消費財」という分類は先進国市場での既存の定義とは違う意味で使われている。資本財とは、財を生み出すための財であり、高関与・高価格、低購入頻度の特性を持つ商品である。これらは必需品ではないが、購買すると生活の質の向上に多大な影響を与える場合が多い。例としてはストーブ、メガネ、ランタンなどを挙げられる。

これに対して、消費財とは、そのまま使われる財であり、低関与・低価格、高購入頻度の特性を持つ商品である。これらは必需品であり、毎日なくては困るため、頻繁に購入する。例としては食料品や日用品を挙げられる。

以上 2 つの財の定義を既存の定義と異なって新しくした理由は、BOP 市場の経済・社会

環境により、消費者の消費パターンとその消費による生活と人生における影響が先進国市場の消費者のそれらとは異なると判断したためである。

BOP 市場の消費者は所得が低く、安定しない場合が多い。さらに毎日の生活必需品の購入だけでも経済的に厳しい状況にいて、長期的な貯蓄や至急でない買い物は後回しになる。そのため、同じ商品であっても、BOP 消費者にとっては、購入までにはるかに高い努力と決断、機会費用を要する。同時に、その商品の機能や効果が与える波及力は先進国市場の消費者より大きい。生活の質やその家庭の子供の人生、さらには生死の境ですら変われる。

こういった財の消費行動は一種の未来に対する「投資」と見なされ、「資本財」の性格を持つと判断される。これらの状況を表すために、あえて「資本財」と「消費財」という用語を、定義を改めて使うことにした。

(2) 市場の位置する位置：都市部か農村部か

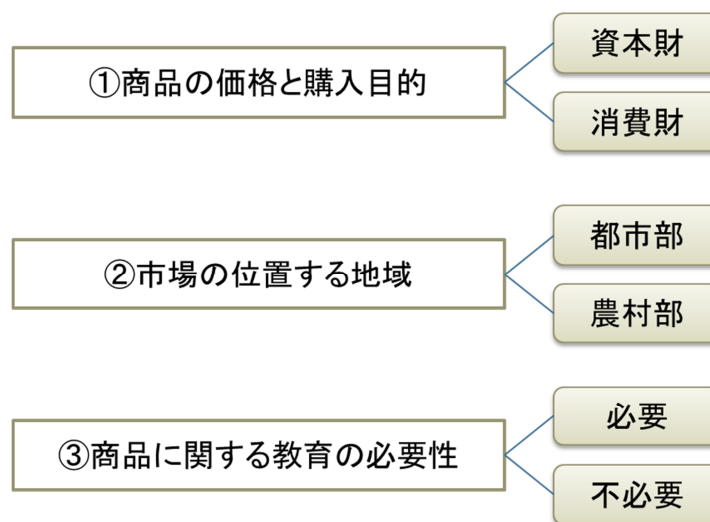
本研究の対象となる都市部のスラム街と農村部では、人口の密度と分布において条件が大きく異なるため、チャンネル戦略も異なると予想される。

(3) 商品に対する教育の必要性：必要か不必要化

販売される商品について消費者がすでに認知・熟知しており、消費の習慣がある場合、販売において商品に対する教育はあまり必要とされない。反面、消費者にとって新しい商品の場合には、消費者が商品自体とその消費習慣に関する情報を持っていない、消費者の購入決定において商品に関する情報の習得、即ち販売員からの教育が重要になる。それぞれにおいて、最適なチャンネルのあり方は変わってくると判断される。

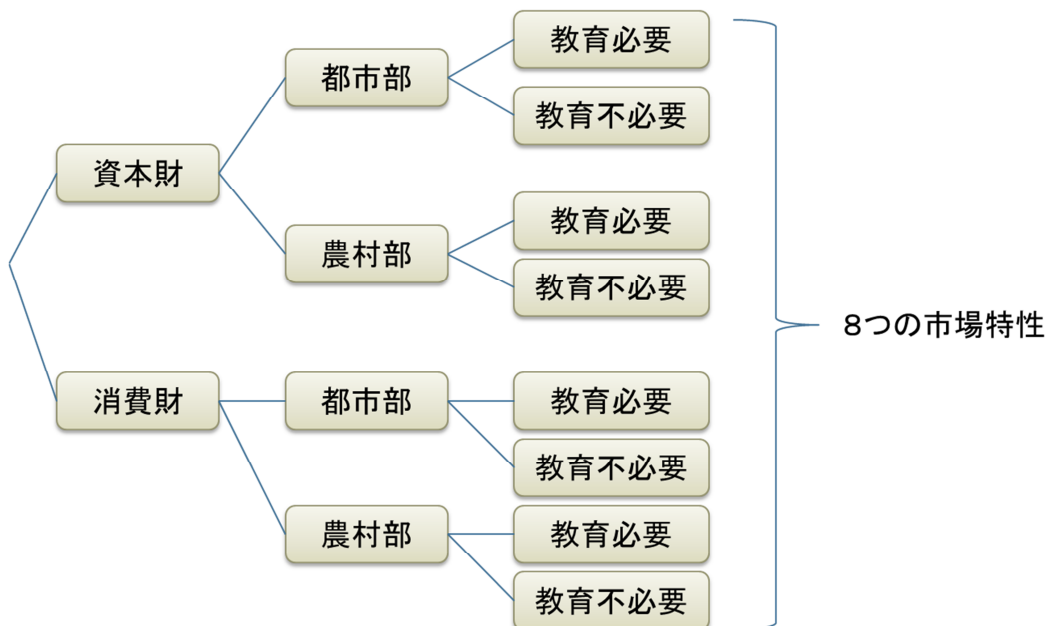
以上の3つの市場特性の変数を図示したものが、以下の図7である。

図 7 市場特性の変数



3つの変数により、市場特性は以下の様な8種類に分類される。

図 8 3つの変数から分類される8つの市場特性



7.1.2 小売販売チャネルタイプの分類

事例の分析より、考慮すべき意思決定変数は以下の6点ではないかと考える。

(1) 変数1: 既存小売業者を活用するか否か

定着した小売チャネルが存在しない地域であっても、小売の機能を果たす業者は存在する。5.3.1章であげたパパママショップや路上販売員などがその例である。だが、彼らに供給している安定的でかつ信頼性の高い卸売ネットワークはないため(同じく5.3.1を参照)、メーカー等が彼らに商品を卸す効率的な方法がまだ存在しないのである。従って、これらの地域に進出するメーカー及び流通業者は、彼ら既存の小売業者を活用する方法を見つけ出すか、それとも独自の小売業者を発掘して育成するかという選択をする必要がある。

既存の小売業者を活用するメリットとしては、まず、できている小売業者から消費者までのつながりを活用できること、そして業者の既存有形・無形資産を活用できることである。反面、既存の販売形式や商習慣が自社の商品に適しているかは不明である。また、他の業者と棚などの販売機会を巡って競争する立場になる可能性が高い。

独自の小売業者を発掘して育成する場合のメリットは、販売者の自社への忠誠心を高め易いことと言える。反面、業者の選別と育成までに時間とコストが掛かること、また多くの場合、彼らから提供でいる資産は数少なく、初期投資が大きくなることを上げられる。

(2) 変数 2: 自前で持つか否か

次に、研究課題の地域に進出を図る企業は、小売機能を自社内に持つか、それとも独立事業者との取引を利用するかを決める必要がある。本研究ではメーカー及び小売流通業者を研究の対象としている。こうした小売機能を持っていない「川上」の企業において、自前で小売業者を持つことは、前方垂直統合を進めることと言える。

垂直統合に関して、バーニー（2003）によると、企業は自社の経済取引を管理する際に企業が行う統治選択(governance choice)として 3 つの選択肢を持つ。即ち、市場による統治(market governance)、垂直統合による階層的統治(hierarchical governance)、そしてこの 2 つの間に位置する中間的統治(intermediate governance)である。同書は 3 つの選択肢を評価する考え方について、3 つのフレームワークを提示している。まず、取引費用経済学(transaction cost economics)の視点では、取引相手の騙し・ごまかしなどの機会主義の脅威(threat of opportunism)の最小化と統治コストの最小化を考慮し、統治レベルを選択すべきであると説明している。特に取引特殊な投資額が大きくなる場合、取引相手の裏切りや騙しによるコストは高くなる。反面、機会主義的行動を抑制するために統治レベルが巧妙になるほど統治コストが上がることも考慮すべきである。従って、「合理的な経済行為主体は、経済取引において機会主義の脅威を最小化するために必要な最低限度の統治レベルを選択することになる」(バーニー、2003、p.10: 23-15)。

一方、「個々の企業は、保有する経営資源やケイパビリティの種類において非常に異なっている」という経営資源の異質性(resource heterogeneity)を前提とする、リソースベースの視点で考えると、「企業は、自社が競争優位を有している事業機能で、垂直統合すべきである」(バーニー、2003、p.27)。また、企業は「他の企業が、価値があり、稀少で、模倣コストの大きい経営資源とケイパビリティを保有していて、その獲得コストが高すぎる場合、著しい機会主義の脅威が存在するにもかかわらず、非階層組織統治を選択すべき場合がある」(バーニ、2003、p.27)。この場合、取引費用の考え方とは矛盾する。

3 つ目のフレームワークであるリアルオプションの視点では、「ある特定の投資が最終的に価値を有するかどうか非常に不確実である場合、戦略的柔軟性(strategic flexibility)を最大化する統治選択を考慮することが重要」(バーニー、2003、p.35)であるため、垂直統合による階層的統治のメリットが低くなる。

3 つのフレームワークの視点をまとめると、機会主義の脅威の大きさ、他の企業が持っている経営資源の稀少性・模倣困難性・獲得コストの高さ、経営環境の不確実性などを考慮して、垂直統合を含む統治形態を選択すべきである。本研究では、以上のフレームワークの考え方を基に、課題で挙げている経営環境において、前方垂直をすべきか、即ち、小売

機能を自社内に持つべきかどうかを事例から分析する。

(3) 変数 3: 排他的取引か否か

次に、研究課題の地域に進出を狙う企業は、小売業者が自社の商品のみを専売するか、他社の商品も合わせて併売するかを決める必要がある。専売の場合、小売業者はより自社商品に関連した経済活動に時間を費やすことができる。例としては、販促活動や、商品に関する教育・広報活動などを挙げられる。また、同一の小売業者内では販売機会を巡っての競合商品との競争を避けられるため、小売業者が限定された地域では、独占的な市場を獲得することとなる。

しかし、専売の業者になってもらうには、自社の商品のみでその業者の採算が合う必要がある。独立事業者の場合には、業者の十分な収入になり、自社の組織・社員の場合には、自社の運営コストを上回る収入になる。併売の場合、他の収入源が存在するため、その分、自社の商品のみで採算を合わせる必要性は低くなる。単独で十分な売上規模を確保できない場合には併売をも考慮すべきである。

(4) 変数 4: 1 支店がカバーする人口の大きさを如何に設定するか (5 点尺度)

営業所や販売店、販売員など、1 つの支店がカバーする人口、即ち潜在的な市場の大きさも、重要な意思決定項目になる。本研究では、5 点尺度でその大きさを評価する。

- 1 : ≤村。村に数箇所、又は数業者存在する。
- 2 : 村。村当たりに 1 箇所、又は 1 業者存在する。
- 3 : 数百～1 千世帯
- 4 : 数千～1 万世帯
- 5 : 数万～10 万世帯

事例によっては、カバーする人口を正確な人数や世帯数では示していない場合でも、文脈から村に週箇所または村ごとに 1 業者などの基準で判断できるため、1 及び 2 の基準を設けた。

5 点尺度のそれぞれの基準は、分析対象ごとのカバーする人口規模の分布から帰納的に導き出したものである。

以下の変数 5 と 6 は、前記変数 2 の「垂直統合と独立事業者の間の選択」で、独立事業者に小売機能を託す場合のみに必要になる変数である。

(5) 変数 5: 財務的支援を与えるか否か

先進国市場でも卸売業者が小売業者の危機状況で支払サイトを延ばす事によって財務的に支援することはあるが、研究対象地域では小売販売業者への財務的支援がさらにその重要性を増す。分析対象となった事例によると、これらの地域は金融サービスが不足しているため、小売業への参入や事業の拡大及び経営の効率化などにおいて資金力が障壁となる場合が多く確認される。マイクロファイナンスのドメインは同地域に幅広く普及しているが、金額が少なく、対象が異なるといえる。そのため、メーカーや卸売業者が現地の経済活動人口を独立事業者の小売業者として育成し、チャンネルを構築する際には、財務的支援が成功の必要条件の一つになりうる。

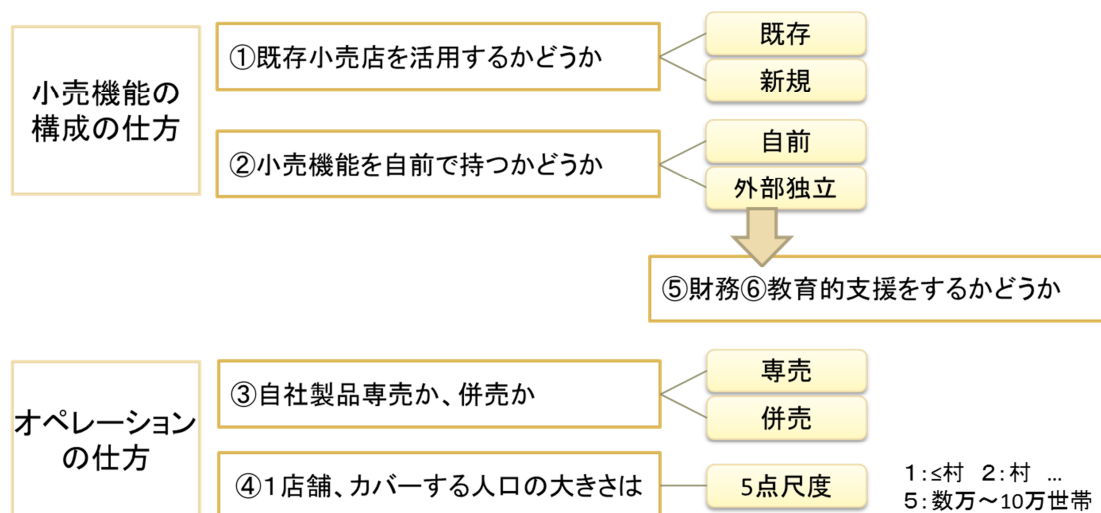
第 8 章の仮説導出では、事例の分析を通じて、どのような状況で、如何なる財務的支援を与えるべきか、または与えないべきかを明らかにする。

(6) 変数 6： 教育支援を与えるか否か

さらに、事例によると、研究対象地域の経済活動人口は先進国の市場で通用する知識や情報を持っていない場合も多い。そのために、独立した事業者や現地のアントレプレナーを小売業者として活用する場合にも、サービスの質の担保や、販売促進のために彼らに直接教育の機会を与えることが有効な手段になりうる。特に、市場参入の段階においては契約業者及び販売業者自身の経済的リターンが、追加なる業者の募集や自社の売上自体に大きく影響する。従ってビジネススキルを学ぶ機会を与えることは一見余分のコストに見えても、実は成功の必要条件になりうる。

以上の 6 つの変数を整理した図式が以下である。

図 9 小売販売チャンネルタイプにおける 6 つの意思決定変数



第 8 章の仮説導出では、事例の分析を通じて、どのような状況で、如何なる教育支援を与えるべきか、またその効果は何かを明らかにする。

7.2 分析対象の収集

分析対象は、表 2 で示された基準を満たす事例を UNDP、IFC からの出版物を中心にその他文献から収集する。市場特性の分類それぞれに少なくとも 2 つ以上の事例を集めるとする。

表 2 分析対象事例の選定基準

- ① 営利事業として BOP 市場 (PPP\$ 3000 以下) を対象とする
- ② 高い経済的パフォーマンスを出している。即ち、
 - i. 継続性：3 年以上ビジネスを継続している
 - ii. 収益性：事業の収益性が確保されたと、利用可能なデータから判断できる
 - iii. 拡張性：事業拡張するための仕組みを作ったと、利用可能なデータから判断できる。
- ③ 7.1.1. で挙げた 3 つの市場特性分類が明確に判断できる。
即ち、資本財か消費財か、販売地域が農村部か都市部か、商品に関する教育は必要か。
- ④ 7.1.2 で挙げた 6 つの小売販売チャネルタイプの意思決定変数が明確に判断できる。

以上の条件を満たし、分析対象となった事例の数は最終的に 16 である。収集された事例の分析内容については第 8.1 章で記述する。

7.3 ストラテジーテーブル

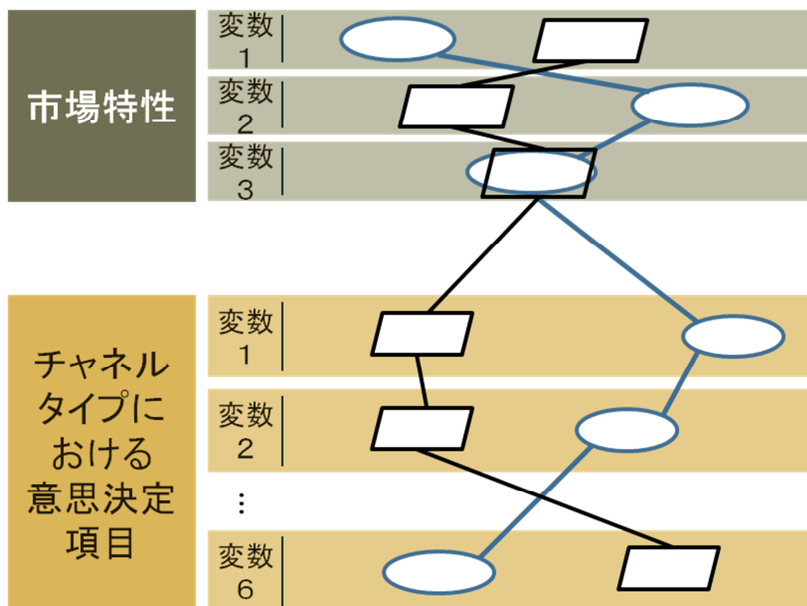
16 の事例それぞれの市場特性と小売販売チャネル戦略はストラテジーテーブルを用いて分析する。市場特性による小売販売チャネル戦略の違いを見易くするためである。

ストラテジーテーブルとは、意思決定のオプションを整理・明確化し、複数の戦略上のシナリオを生み出すためのツールである。意思決定項目ごとのオプションを並べ、戦略的意図によって各項目でどのオプションを選ぶかを図式化する (籠屋、2010)。

本研究では、籠屋 (2010) で提案されたストラテジーテーブルを変形させたものを使用する。戦略的意図ではなく、商品の特性によって如何なるオプションを選択すべきかを見出すことが、研究課題であるためである。変形したストラテジーテーブルは次の図 10 のと

おりである。2種類の色と図形のつながりが、それぞれの市場特性による戦略的意思決定を表す。

図 10 ストラテジーテーブルでの戦略オプションの分析



第 8 章では、収集された 16 の事例それぞれを以上のストラテジーテーブルを用いて分析し、全体の傾向を導き出すことによって仮説を導出する。

8 仮説の導出

8.1 事例分析

仮説を導出するために、対象の事例を分析する。第 7 章で述べたとおり、本研究で選定した基準を満たした分析対象は最終的に 16 の事例であり、その一覧が以下の表 3 に示されている。

表 3 研究対象の事例概要

社名	国	商品	ターゲット地域	ビジネスモデル	顧客に対する、商品に関する教育の必要性
CEMEX (Patrimonio Hoy)	メキシコ	住宅	都市部	3 世帯 1 組での貯蓄プログラムで住宅を供給。資材を販売し、建築技術者なども提供。	プログラムの趣旨、収入・支出・貯蓄及び建設計画
Casas Bahia	ブラジル	家電	都市部	信用販売による家電の流通。直接信用を提供することが他社との違い。スラムにも店舗を構える。	プログラムの趣旨、収入・支出・返済の計画
Toyola	ガーナ	ストーブ	都市部	効率の高いストーブをガーナ現地で製造・販売。燃料費の削減、有毒ガスと CO ₂ の排出量削減につながる。	既存のストーブに比べてのエネルギー効率の差異と経済的効果及び健康への影響
D.light Designs	タンザニア	ソーラーランタン	農村部	太陽光発電機を用いた低価格の照明・電源を製造・販売。	製品のコンセプト・使い方。照明による生活・収入の変化
Essilor	インド	メガネ	農村部	検眼・レンズの製造装置を積んだバンで、メガネの移動販売。元はレンズ製造会社。	メガネによる生活・収入の変化の可能性

社名	国	商品	ターゲット地域	ビジネスモデル	顧客に対する、商品に関する教育の必要性
Pot-in-pot	ナイジェリア	冷蔵庫	農村部	土器の小型冷蔵装置を製造・販売。製造と販売はすべて委託し、販売完了次第、次の村へ移動。	商品の機能、使い方、効能など。土器自体はよく使われているが、冷蔵装置としては使われていない。
Grameen Phone	バングラデシュ	携帯電話	農村部	低価格の携帯電話及び分割した電話使用権利の販売	必要なし
Dialog Telekom PLC.	スリランカ	携帯電話	農村部	低価格の携帯電話及び分割した電話使用権利の販売	必要なし
Idea Cellular	インド	携帯電話	農村部	低価格の携帯電話及び分割した電話使用権利の販売	必要なし
ヤクルト	インドネシア	食品	都市部	乳酸菌飲料の現地製造・訪問販売	乳酸菌飲料の機能、効能、飲用の頻度
日本ポリグル	バングラデシュ	日用品	都市部	浄水用の凝集剤の訪問販売。開発・製造は日本。	浄水の必要性、商品の機能、使用法
Hidustan Unilever Ltd.	インド	日用品	農村部	ヨード添加の食塩を製造、シャクティ・プロジェクトによる農村部への販売	ヨード摂取の必要性、類似品との見分け方
Grameen Danone Foods Ltd.	バングラデシュ	食品	農村部	栄養素添加のヨーグルトの製造、ダノン・レディースによる農村部への販売	栄養摂取の必要性、ヨーグルトの効能
Alqueria S.A.	コロンビア	食品	農村部	零細店及び遠隔地の村落に常温保存牛乳を供給	必要なし
Mi Tienda	メキシコ	日用品	農村部	農村部の零細店通じて日用品を提供。卸売業者	必要なし

社名	国	商品	ターゲット地域	ビジネスモデル	顧客に対する、商品に関する教育の必要性
Bakhresa Grain Milling Malawi	マラウイ	食品	農村部	遠隔地の零細小売店、ベーカーリーを対象とする小麦粉の流通。	必要なし

事例ごとの詳細を確かめるために、各事例の分析内容を述べる。ただ、ここでは 2 つの事例について記述し、その他 13 の事例の分析内容は付随資料に記述する。

8.1.1 セメックス (メキシコ)

(Pralhad, 2010)

(1) 事業概要

(ア) 企業：CEMEX (世界第 3 のセメント製造会社)

(イ) プロジェクト名：Patrimonio Hoy (パトリモニオ・オイ、「今日から子孫に財産を」の意味を持つ)

(ウ) 商品：住宅

(エ) 販売地域 (国 - 地域)：メキシコ - 都市部

(オ) 実績：メキシコ 45 都市、累計 294,000 世帯 (2010)

(2) 社会的課題

仕事を求め農村部から都市部に人口が流入される一方、都市の計画的成長は人口の増加ペースについていけないため、都市部の貧困層の住居環境は劣悪である。都市部の貧困層の人々は、むき出しの軽量コンクリートブロックで作られた住宅、時には段ボールやトタン板の家に住む。ほとんどの住宅が一家族あたり 1~2 部屋しかなく、そこに 6 ~ 10 人が住んでいる。(Pralhad, 2010, http://pdf.wri.org/n4b-j_chapter6.pdf 等)

セメックスは、彼らが自ら家を建てるにおいて最大の障壁が資金であると、市場調査から判断した。低く不安定な収入を長期に渡って資金を貯めるか、融資をすることが必要であったが、彼らにはそのどちらの金融サービスも提供されていなかった。

(3) 提供価値 (Value Proposition)

セメックスは、家を建てるための貯蓄のスキームと一定範囲の信用販売、建築計画に関するコンサルティングおよび建築資材を提供する。長期間に渡っての貯蓄になるため、セメックスと顧客の互いの信頼が重要になる。また、期間中には一定の資材価

格を保障することによって安心感と、達成への確信を与える。

(4) ビジネスモデル

セメックスの「パトリモニオ・オイ」プログラムのターゲットは、平均的な世帯（5～6人）で1日当たりの所得が50～150ペソ（約5～15ドル）である地域である。地域単位は「セル」と呼ばれ、人口2万世帯が基準となる。

地域単位の「セル」が設定されると、セメックスは、顧客である「ソシオ」を募集し、3世帯が一組で共に貯蓄をするようにチームを組む。もちろんその残高は個別に管理されるが、長期に渡っての貯蓄のモチベーションとコミットメントを維持する役割をするのである。これは、低所得層の間で行われていた「タンダ」という共同貯蓄の習慣を活用したものである。

ソシオは70週間120ペソずつ貯蓄する。毎月交代でグループ3人の1人が他の2人からお金を集めて送金することで、規律が保たれる仕組みがある。最初の10週間は120ペソのうち15ペソずつが会費としてセメックスに支払われる。ソシオは70週という長期間の契約を結ぶ代わりに、第5、12、22、32、42、52、62週目に8週分先に資材を受け取ることができ、これが信用販売になっている。

資材の価格は個別に買う場合に比べ多少高く設定されていて、会費の収入などと合わせてセメックスの収入になっている。また、90年代末まで守られていた規制がなくなり、競争が激しくなっていたセメックスにとっては新しい市場を開拓できたことになる。

一方、ソシオにとっては、個別購入に比べては高価格であるが、セメックスが資材を補完してくれるため資材の流出損失がなく、建築のコンサルティングを基に、建設効率が高いため、個人で建てる場合に比べて、結果的に安価で短期間に家を建てられる。

(5) 商品特性

パトリモニオ・オイに参加する顧客は所得の15～30%を毎週投資することになる。また、住宅は生活の質に莫大な影響を与える。従って、この商品は資本財と判断できる。

また、パトリモニオ・オイの概念は全く新しく、顧客の所得・支出の状況に合わせて貯蓄の計画を立てる必要があるため、潜在顧客への広報と教育が必要と判断される。さらに建設計画・技術に関しても教育が必要とされる。

(6) 小売チャネル戦略

セメックスは、人口と所得をベースにセルを設定し、ソシオを募集するためにセル

当りに 8~9 のプロモーターを雇用し、彼らが家々を訪れて地域の住民にパトリモニオへの内容と効果を伝え、参加を呼びかける。契約と建設など技術支援は事務所で行われる。

8.1.2 ミ・ティエンダ (メキシコ)

(IFC, 2011)

(1) 事業概要

(ア) 企業名 : Mi Tienda (ミ・ティエンダ、「私のショップ」の意味)

(イ) 商品 : 長期保管食品と日用品の小売流通

(ウ) 販売地域 (国 - 地域) : メキシコ - 農村部

(エ) 実績 : 1,300 個の小売店舗に納品、約 20 万世帯の生活に影響、営業利益を出している。

(2) 社会的課題

メキシコの農村部の小規模の小売業者は経営効率化に向けていくつかの壁に直面している。まず現状として、彼らは平均的に 1 日当たり収入が \$4 の顧客を相手にし、1 店舗当たり 150 世帯をカバーする。顧客の購買規模が小さいと言える。さらに、彼らも比較的所得層に入るため、ほとんど店舗は 10 平方メートル以下の面積で、自宅の一角を占める。流通量も、資金力も、在庫スペースも少ないため、一度の仕入れ量は小分けになり、規模の経済を実現しにくい。そして、融資などの金融サービスや経営知識へのアクセスも非常に限られている。

彼らに最適化した、効率的な仕入れネットワークは、ミ・ティエンダ以前には存在しなかった。さらに、この地域に小売業者は他に存在しないため、小売業者の不振は消費者の購買選択権の限定と高い最終価格による負担へつながる。

(3) 提供価値 (Value Proposition)

農村部の小規模小売業者に、手ごろな価格 (affordable) での納入を提供する。48 時間以内で、個別アイテムから対応し、支払い期間も延長できる。さらに売上を伸張するためのビジネストレーニングとアドバイスを提供する。

さらに、流通コストの削減により、消費者の購買力 (affordability) を上昇させ、商品の在庫を機敏に管理できるように小売業者に提供することによって、商品が手に入る機会 (accessibility) を改善した。

(4) ビジネスモデル

ミ・ティエンダは、3 つの方法で収益を確保した。1 つは比較的至近距離に位置する

村落をまとめて管理し規模の経済を図ることである。ミ・ティエンダは現在 2 つの配送センターから各 620 個、740 個で合計 1360 個の店舗に納入している。配送センターの位置の設定と配送ルート効率化により、これらの店舗にすべて 48 時間以内配送を果たしながら経済性を確保している。これにはメキシコの農村部の村落が互いにかなり近い距離に分布していることも一因している。

2 つ目は在庫管理単位(SKU)数を従来の日用品卸売の 80,000 から 1/80 である 1,000 に減らしたことである。徹底的な地域密着型の品揃えによって 1/80 の SKU でも小売店舗と消費者のニーズを満たしている。地域密着のため、配送センターによってその品揃えは変わりうる。

最後は腐食しない長期保存食品と日用品のみを取り扱うことであった。

(5) 商品特性

ミ・ティエンダを通じて流通される商品はすべて食品・日用品であるため、消費財といえる。扱われる商品は消費者がすでに慣れていて、日常的に使用しているため、販売員による教育などは必要としない。むしろ、よく使われている商品を中心に SKU を減らした程である。

(6) 小売チャネル戦略

ミ・ティエンダは、すでに存在する小売店舗を組織化することによって消費者にアクセスした。また、同一の価値を提供する競合がいなかったため、特に小売店舗との独占契約を結ばなくても営業網を広げられた。小売店舗に独占的に納入することは、ミ・ティエンダにとっても、小売業者にとっても、規模の経済を働かせるため、ビジネスにおいて有利に働く。また、一つの小売店舗がカバーする人口は平均的に約 150 世帯であり、村に数箇所存在するパパママショップである。

8.2 ストラテジーテーブルの作成

8.2 章では、収集・分析された 16 の事例を、ストラテジーテーブルを用いてその傾向の分析を試みる。分析の手順としては、まずストラテジーテーブルの枠を作成し、それぞれの事例をストラテジーテーブルに当てはめて分析、次に 16 の事例を 1 つのテーブルにまとめその傾向を見る。

まず、第 7 章の変数の定義を踏まえ、ストラテジーテーブルの枠を作成する。経営環境を決める市場特性の変数と、意思決定項目のオプションを整理すると、その結果が次の図 11 になる。

図 11 本研究のストラテジーテーブルの枠

市場特性 の変数	変数 1	商品の価格と 購入目的	資本財	消費財			
	変数 2	市場の位置	都市部	農村部			
	変数 3	商品に関する 教育の必要性	教育が必要	教育が不必要			
チャンネル タイプに おける 意思決定 変数	変数 1	小規模の既 存業者を活用	○ 既存の小規模 小売業者を活用	X 独自の小売業者を 発掘・育成	△ 両方を並行		
	変数 2	自前	○ 直営・自社の社員を 小売業者にする	X 独立時業者を 小売業者にする	△ 両方を並行		
	変数 3	排他的 取引関係	○ 小売業者は自社の 商品を専売	X 小売業者は他社の 製品も併売	△ 両方を並行		
	変数 4	カバーする 人口の大きさ	1 ≤村	2 村	3 数百 ~1千世帯	4 数千 ~1万世帯	5 数万世帯~
	変数 5	独立事業者に 財務的支援	○ 独立事業者に 財務的支援を与える	X 財務的支援を 与えない	— 該当しない		
	変数 6	独立時業者に 教育支援	○ 独立事業者に 教育支援を与える	X 教育支援を 与えない	— 該当しない		

8.1 章で記述したセメックスとミ・ティエンダの事例を図 11 のストラテジーテーブルの枠に当てはめて分析したものが以下の図 12 である。

図 12 セメックスとミ・ティエンダのストラテジーテーブル

市場特性 の変数	変数 1	商品の価格と 購入目的	セメックス ○ 資本財	ミ・ティエンダ ○ 消費財			
	変数 2	市場の位置	○ 都市部	○ 農村部			
	変数 3	商品に関する 教育の必要性	○ 教育が必要	○ 教育が不必要			
チャンネル タイプに おける 意思決定 変数	変数 1	小規模の既 存業者を活用	○ 既存の小規模 小売業者を活用	X 独自の小売業者を 発掘・育成	△ 両方を並行		
	変数 2	自前	○ 直営・自社の社員を 小売業者にする	X 独立時業者を 小売業者にする	△ 両方を並行		
	変数 3	排他的 取引関係	○ 小売業者は自社の 商品を専売	X 小売業者は他社の 製品も併売	△ 両方を並行		
	変数 4	カバーする 人口の大きさ	1 ≤村	2 村	3 数百 ~1千世帯	4 数千 ~1万世帯	5 数万世帯~
	変数 5	独立事業者に 財務的支援	○ 独立事業者に 財務的支援を与える	X 財務的支援を 与えない	— 該当しない		
	変数 6	独立時業者に 教育支援	○ 独立事業者に 教育支援を与える	X 教育支援を 与えない	— 該当しない		

16 の事例に対して作成した戦略テーブルを、傾向を見るために 1 つのテーブルにまとめたものが表 4 である。紙面の都合上、横方向に表示することをご了承願いたい。

表 4 ストラテジーテーブルを用いた事例の分析結果一覧

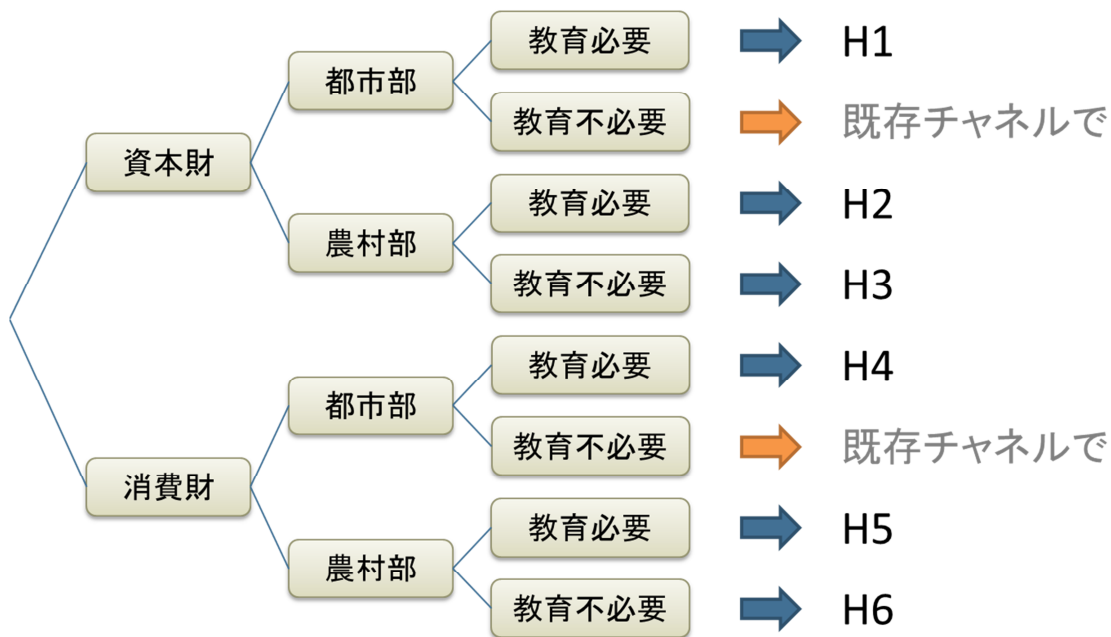
国	社名	商品	資本財：高関与・高価格、低頻度		消費財：低関与・低価格、高頻度						
			都市部	農村部	都市部	農村部					
			メキシコ	CEMEX	住宅	×	○	×	○	×	○
			ブラジル	Casas Bahia	家電	○	○	○	○	○	○
			カナダ	Toyola	ストーブ	○	△	○	△	○	△
			タンザニア	D.light Design	ランタン	○	○	○	○	○	○
			インド	Essilor	メガネ	○	○	○	○	○	○
			ナイジェリア	Pot-in-pot	冷蔵庫	○	○	○	○	○	○
			バンラデシュ	Grameen Phone	携帯電話	○	○	○	○	○	○
			スリランカ	Dialog Telekom.	携帯電話	○	○	○	○	○	○
			インド	Idea Cellular	携帯電話	○	○	○	○	○	○
			インドネシア	ヤクルト	食品	○	○	○	○	○	○
			バンラデシュ	日本ポリグル	日用品	○	○	○	○	○	○
			インド	Hindustan Uniliver Ltd.	日用品	○	○	○	○	○	○
			バンラデシュ	Grameen Danone	食品	○	○	○	○	○	○
			コロンビア	Alqueria S.A.	食品	○	○	○	○	○	○
			メキシコ	Mi Tienda	日用品	○	○	○	○	○	○
			マラウイ	BGM Malawi	食品	○	○	○	○	○	○

市場特性の変数	商品の価格と購入目的		変数1	変数2	変数3	変数4	変数5	変数6
	市場の位置する地域：都市部か農村部か	商品に関する教育の必要性：						
チャネルタイプにおける意思決定変数	既存の小規模の小売業者を活用(O)	○	○	○	○	○	○	○
	独自の小売業者を発掘して育成(X)	○	○	○	○	○	○	○
	直営あるいは自社の社員(O)	○	○	○	○	○	○	○
	独立事業者(X)	○	○	○	○	○	○	○
	小売業者は自社商品を専売(O)	○	○	○	○	○	○	○
	小売業者は他社商品と併売(X)	○	○	○	○	○	○	○
小売業者のカバーする人口の大きさ	5~10万	10万	約2千世帯	0.8万	1.3万	≤村	△	○
小売業者が独立事業者の場合、財務的支援を与えるか否か	-	-	○	-	-	-	△	○
小売業者が独立事業者の場合、ビジネススキルの教育機会を与えるか否か	-	-	○	-	-	-	○	○

8.3 仮説の導出

ストラテジーテーブルを用いた事例の分析結果の傾向（表 4）より導き出された仮説は、総 6 つである。8 つの市場特性の分類の中で、「教育が必要ない資本財を、都市部で販売する」場合と、「教育が必要ない消費財を、都市部で販売する」場合には、既存チャンネルでその需要が満たされていると判断されるため、新しい仮説は導出されていない。

図 13 市場特性ごとに導出された仮説の番号



導出された 6 つの仮説の一覧は以下の表 5 である。

表 5 導出された仮説の一覧

仮説	市場の特性	小売販売チャンネルのタイプ
H1	教育が必要な資本財を、都市部で販売	自社直営の、大規模な店舗を独自に設け、自社製品のみを販売する。
H2	教育が必要な資本財を農村部で販売	自社直営の、中規模な小売店舗・業者を設け、自社製品専用とする。
H3	教育が不要な資本財を農村部で販売	独立した既存の小規模な小売業者に、既存商品に自社製品を併売してもらい、自社の社員ではないが、ビジネススキルの教育機会を与える。財務的支援を与える場合もある。

H4	教育が必要な消費財を、都市部で販売	独立事業者を募集し、新たな小売店舗・エージェントを設け、自社製品のみを専売する。自社の社員ではないが、ビジネススキルの教育機会を与える。人口が密集しているため、1店舗・業者あたりの担当人口が比較的多い。
H5	教育が必要な消費財を農村部で販売	独立事業者を募集し、新たな小売店舗・エージェントを設け、自社製品のみを専売する。。自社の社員ではないが、ビジネススキルの教育機会と、場合によっては財務的支援を与える。1店舗・業者あたりの担当人口は比較的少ない。
H6	教育が不要な消費財を農村部で販売	独立した既存の小規模な小売業者に、既存商品に自社製品を併売してもらう。自社の社員ではないが、ビジネススキルの教育機会と、財務的支援を与え、業者の力量を育てる。

3つの市場条件との関係を見易く表現した図表が次の表6である。

表6 導出された仮説の一覧：市場特性と小売販売チャネルタイプの関係性を強調して

		市場特性					
		資本財			消費財		
		都市部	農村部		都市部	農村部	
		教育必要	教育必要	教育不必要	教育必要	教育必要	教育不必要
小売販売チャネルタイプ	新規	新規	既存	新規	新規	既存	
	垂直統合	垂直統合	独立事業者	独立事業者	独立事業者	独立事業者	
	専売	専売	併売	専売	専売	併売	
	カバーする人口規模:5	4	1	3	2	1	
	-	-	財務支援△	X	財務支援△	財務支援○	
	-	-	教育支援	教育支援	教育支援	教育支援	
		↓	↓	↓	↓	↓	↓
		H1	H2	H3	H4	H5	H6

一覧できる表に移すために意思決定項目の表現が多少変更・縮約されたため、説明する。小売販売チャネルタイプは、7.1.2章で論じた順に上から並べられている。小売販売チャネルタイプの一番上の行は、変数1の「既存小売業者を活用するか否か」であり、既存小売業者の活用を「既存」、活用せずに新規開拓・育成する場合を「新規」と表記した。

第2行は、変数2の「自前で持つか否か」であり、自前で持つ場合、つまり前方垂直統合をする場合を「垂直統合」、自前で持たずに独立した他の事業者が小売機能を果たす場合を「独立事業者」と表記した。第3行は「排他的取引か否か」であり、小売業者が自社商

品を専売する場合を「専売」、他の商品と併売する場合を「併売」と表記した。

第4行は、1つの小売業者カバーする人口の大きさを表し、1~5の5点尺度になっている。7.1.2章の変数4で定義したとおり、1は「≤村。村に数箇所、又は数業者存在する」、2は「村。村当たり1箇所、又は1業者存在する」、3は「数百~1千世帯」、4は「数千~1万世帯」、そして5は「数万~10万世帯」を意味する。

第5・6行は、第3行が「独立事業者」の場合に、彼らに財務的・教育的支援を与えるかをあらかず。財務的支援を与える傾向が強い場合には「財務的支援○」、与える事例と与えない事例で分かれた場合には「財務的支援△」、与える傾向がなかった場合には「X」と表記した。教育支援の場合、すべての市場特性において教育支援を与える傾向が強く現れたため、「教育支援」と表記した。

以下では導出された各仮説の詳細について論ずる。

8.3.1 H1

H1:教育が必要な資本財を、都市部で販売する場合には、**自社直営**の、**大規模**な店舗を設け、自社製品を**専売**する。

例としては、セメックス(CEMEX)のメキシコでの、住宅販売を挙げられる。

都市部で教育が必要な資本財を販売する場合、数万人以上の人口をカバーする、大規模な直営店舗を構え、自社自社製品のみを販売する戦略が、競争優位を持つと判断される。

都市部市場の場合、ある段階までは既存の物的インフラを活用することが可能であり、人口が密集しているため、規模の経済が競争優位の源泉として働き易い。また、低所得層を対象としたビジネスの場合、彼らの購買力に合わせた手ごろな価格 (affordability) がキーとなる場合が多いため、規模の経済を通じたコストリーダーシップ戦略はもはや必須条件になるかも知れない。逆にいうと、大量生産・大量販売に適した商品が、この様な H1 で指定された特性を持つ市場で、H1 の小売販売チャネルを最も有効に活用できる商品特性なのだと読まれる。

8.1.1章のセメックスのパトリモニオ・オイを例に見てみよう。パトリモニオ・オイの商品である住宅は、資材の形で顧客に伝えられる。完成される住宅はそれぞれの家庭に合わせて高度にカスタマイズされるが、セメックスが提供するサービスは均一度が高い。セメントなどの建築資材自体は、少なくともパトリモニオ・オイのターゲット市場では顧客のニーズによって仕様が細分化されていないため、コモディティであると言える。結果、価格が購入を決めるために、規模の経済を活用したコストリーダーシップが競争において重要な決定要因になる。さらに顧客は都市部の密集地に居住しているため、規模の経済を追及

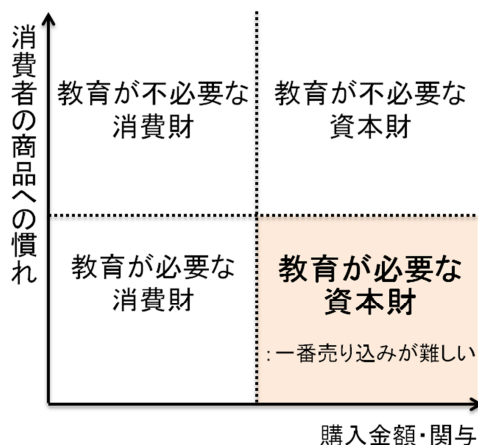
しやすい条件におかれている。ただし、セメックスの場合、資材自体はコモディティーであっても、パトリモニオ・オイプログラムの提供価値は十分な差別化要因であった。

規模を追求するもう一つの理由は、資本財の購入頻度の低さにある。資本財はその特性から購入頻度が低い。そのため、消費者は多少離れた場所のお店を訪れることも容認できる。広い範囲の多い人口をカバーすると、確率的に消費は予測ができて、一定の需要に合わせて店舗を効率化できる。極端に比較すると、1つの店舗が消費者1名をカバーすると、1回の購入後、何年間はこの店舗には仕事がない。10000名のうち毎週50名ずつ購入すると、それに合わせて店舗を運営できる。

教育に関しては、教育が必要とする場合、商品当りに割り当てられる時間を長く持つために併売よりは専売が望ましいと見られる。表6を見ると、教育が必要なH1, H2, H4, H5がすべて専売であり、教育が不必要なH3, H6は併売となった。7.1.2で論じたとおりに、専売のためには、単独で小売業者が採算を取れる状況が必要条件となるが、(都市部、資本財)の組み合わせでは、上記の規模の経済を働かせる戦略のため、専売での単独売上規模確保に無理がなかったと判断される。

また、教育が必要でなおかつ資本財の場合のみ、垂直統合で小売機能を社内に持つことが有利だと見られる(表6、H1, H2)。その背景は、エントリーのリスク負担能力にあるのではと考える。教育が必要かどうか、つまり消費者がすでにその商品に慣れているかどうかと、商品の購入に必要な金額の大きさを2つの軸にし、4つに分けるとする(図14)。ここで、一番顧客の関与が高く、購入までの意思決定が複雑で、逆に売り手が「売り難い」商品は、消費者が商品に慣れていなく、教育が必要で、多額の投資が必要な場合である。つまり、「教育が必要な資本財」はエントリーの段階で一番売り込みが難しいと言える。

図 14 教育の必要度と購入金額による、売り込みの難しさ



独立事業者がこの商品売る場合、初期の段階で収益を得ることが難しく、独立事業者の離脱が起こり易いと考えられる。実際、ヤクルト・インドネシアのインタビューからも、個人として独立事業者である、販売員「ヤクルト・レディ」が、商品の認知が広がっていない初期段階で、ヤクルト・レディの収益が上がらず、辞めてしまい、ヤクルトの商品が定着しないという壁が、初期の段階に存在すると確認されている。ただし、ヤクルトの場合、消費財に分類され、資本財の場合、エントリー段階でのこの障壁がさらに高いと判断される。

また、資本財の単価が消費財の単価より高いことを考えると、資本財販売の運転資金が消費財販売の運転資金より大きいことも予想される。これは、さらに小売業者のリスクが高くなることを意味する。従って、進出しようとするメーカーおよび卸売業者が前方垂直統合し、小売機能を自社内に持つことが望ましいのではと考える。

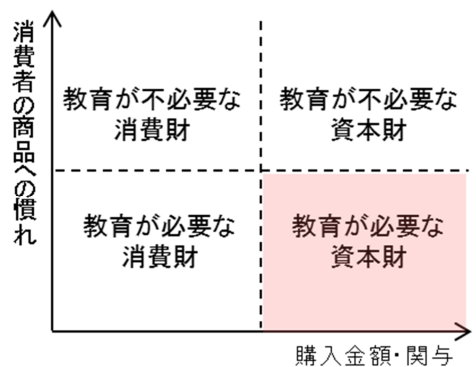
8.3.2 H2

H2:教育が必要な資本財を、農村部で販売する場合には、**自社直営**の、**中規模**な小売店舗・業者を設け、**専売**する。

例としては、エシラー(Essilor)のインド農村部での、メガネ販売を挙げられる。

自社直営と専売が有利な理由は、H1と同様の理由である。

農村部の場合、人口が密集していないことがH1と違う状況である。だが、資本財は購入頻度が高くないため、広い人口をカバーすることは必要である。そのため、事例から確認された方法は、「移動式」で商品を販売する小売業態であった。より多くの人口をカバーし、なおかつ、一度購入した顧客は当分は購入の可能性が極めて低いため、すべての地域に固定の店舗を構えずに、移動しながら地域ごとに販売をするのである。



12.4 章のエシラーの場合、検眼・レンズの製造装置を積んだバンで、メガネの移動販売する。1台のバンは割り当てられた地域内の村を巡回する。1つの村に平均2~3日滞在し、1ヶ月で12の村を訪れる。1つの村で100~150人が集まり、1年間144回の訪問中同じ村がなかったとすると、年間約13,000人の人口をカバーすることになる。「移動販売」の

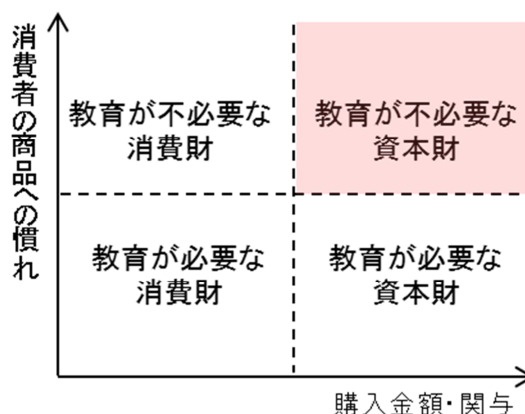
小売チャネル戦略によって、人口密度の低い農村部で規模の経済を働かせることが分かる。

8.3.3 H3

H3:教育が不必要な資本財を、農村部で販売する場合には、**既存の小規模な小売業者に、自社製品を併売**してもらう。ビジネススキルの**教育機会・財務的支援**を与える。

例としては、ダイアログ・テレコム(Dialog Telekom)のスリランカでの携帯電話・通話権の販売を挙げられる。

H3 は教育が不必要だということが H2 との違いである。教育が不必要なため、ニーズがある商品は消費者のところに行き着けば売れる。従って、消費者との接点をより多く持つことが重要になる。一つの小売業者当たり



のコストを最小限に抑えながら、小売店舗を最大限に拡大させる方法は、すでに小売機能を持つ独立事業者には、既存の商品に添えて自社の商品を扱ってもらうことである。ダイアログ・テレコムの製品は 40,000 の小売業者を通じて販売されている。

ただし、本研究で分析した H3 の根拠となる事例の商品はすべて携帯電話関連で、いずれも商品の大きさがそれほど大きくない。そのため、在庫を置く場所があるかどうか、ビジネスモデルにおいてそれほど重要な問題にならなかった。だが、たとえばテレビの様に、大きい商品の場合、既存の小売業者に扱ってもらうには、物理的に置く場所がないため、在庫に厳しい上限があるなど、異なる課題が存在すると考えられる。

H3 で興味深いことは、ビジネススキルの教育機会と財務的支援を与える目的である。ダイアログ・テレコムは、独立事業者である小売業者の販売実績を記録に残し、金融機関に提供することで財務支援を間接的に与える。また、会計管理などビジネススキルを教育し、小売業者の売上拡大に寄与している。1 次的にこれらの活動のリターンは、自社の製品の販売機会や販売量が増えることである。だが、2 次的にこれには、小売業者の忠誠心獲得の狙いがある。

上記したように、既存小売店に併売で自社の製品もおいてもらうことは、店舗数拡充のコストが比較的低い。これは、競合にも同じく適用される条件である。そのため、小売業者の競合へのスイッチングコストも低いと言える。ダイアログ・テレコムは、このことを恐れ、小売業者との関係の忠誠心を上げるために、販売記録提供や教育機会提供などを行

っているのである。

8.3.4 H4

H4: 教育が必要な消費財を、都市部で販売する場合には、**独立事業者**を募集し、**新たな小売店舗・エージェント**を設け、**専売**する。ビジネススキルの**教育機会**を与える。

例としては、ヤクルトのインドネシアでの乳酸菌飲料の販売を挙げられる。

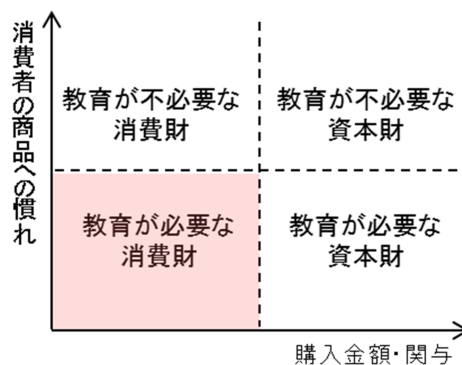
H4 も教育が必要なため、H1 と同様に専売で扱う。存在しなかった製品を専売する業者は存在しないため、新規に小売機能を設ける必要がある。

反面、H4 は消費財だという点が H1 と異なる。消費財は H1 の資本財に比べ購入の頻度が高いた

め、消費者から購入のポイントが近くにある必要がある。そのため、消費者との接点を「販売員」に分散させ、規模の経済のために販売員ごとの販売密度を上げる仕組みを作る。販売員を独立事業者とさせることは、この仕組みに適したインセンティブ構造だと言える。

8.3.1 章で論じたように、H4 の消費財は H1 の資本財に比べ、第 1 回の購入までの壁が高くなく、頻度も高い。そのために、初期の収益性確保が比較的簡単であるため、独立事業者を通じた販売を試みることができる。従って、不確実性がより高い BOP 市場で、固定費用となる社内の小売機能を持つより、リアルオプションとして独立事業者を採択するほうが有利である。また、販売員が分散しているため、直営でコントロールするより、エージェントのインセンティブ構造で独立事業者に委託することでコストを抑えられる。

それでも、認識・購入習慣のない商品を売り込むには、市場へのエントリー段階で特に難しさが多い。さらに、消費財のため、販売員は現地の顧客事情に詳しい現地人を採用することが有利であるが、彼らにはビジネスの経験ない場合が多いため、独立事業者であってもビジネススキルの教育機会を与える必要がある。



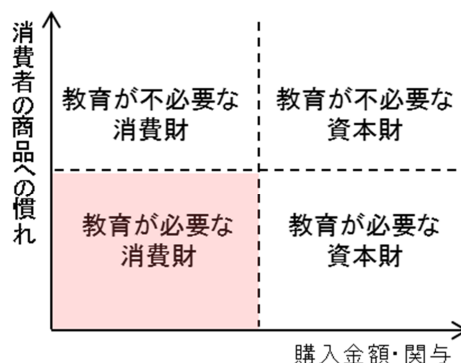
8.3.5 H5

H5: 教育が必要な消費財を、農村部で販売する場合には、**独立事業者**を募集し、**新たな小売店舗・エージェント**を設け、**専売**する。ビジネススキルの**教育機会**と、**財務的支援**を与える。

例としては、ヒンデウスタン・ユニリーバー・リミテッド(Hindustan Unilever Ltd.)のインドでのヨウ素塩の販売を挙げられる。

H5 は農村部をターゲットとする事が H4 と異なる。人口密度が低いため、必然的に1店舗・業者当たりの担当人口が H4 に比べ小さくなるが、最低限の規模を確保することが必要条件になる。

そのために、ヒンデウスタン・ユニリーバー・リミテッドは進出する村の規模を 600 世帯、3000 人以上と規定してる。さらに、販売員が近隣村までカバーする仕組みを試みたが、農村部の地理的事情で移動距離に限界があるため、定着しなかった。

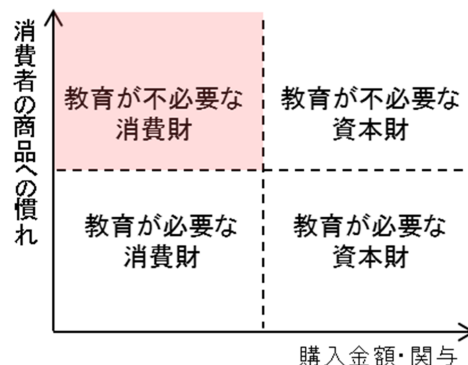


8.3.6 H6

H6: 教育が不必要な消費財を農村部で販売する場合には、**独立した既存**の小規模な小売業者に、既存商品に**併売**してもらおう。ビジネススキルの**教育機会**と、**財務的支援**を与える。

例としては、ミ・ティエンダ(Mi Tienda)のメキシコ農村部での、食品・日用品販売を挙げられる。

H6 は教育が不必要の点が H5 と異なる。そのため、H3 と同様、低コストで最大限に消費者との接点を増やすために、すでに小売機能を持つ独立事業者に、既存の商品に添えて自社の商品を扱ってもらう戦略が有効である。



ただ、既存の農村部の小売業者は小規模で経営の効率化が進めない状況におかれているのが現状である。そのため、彼らのみにも供給し利益を上げるにはいくつかの工夫が必要となる。ビジネススキルの教育機会を与え、彼らの売上規模と収益性を上げたり、財務的に支援し、経営の合理化を図れるようにするなどである。

その他にも事例の 3 社は、共に長期保存可能な食品のみを扱っているという共通点がある。さらには、2 社は SKU が 2~3 に過ぎず、日用品の小売流通であるミ・ティエンダも SKU を既存の 1/80 に絞ったという共通点が観察された。

9 仮説の適用

第 8 章で導出された仮説を、架空の事例に適用してみる。適用する対象事例は、蛍光板を利用した照明器具で、慶應ビジネススクールの岡田正大順教授による 2011 年 2 学期の“Strategic Management with Social Impacts”授業で、Foti et al. (2011)によって提案された商品である。昼間の太陽光をエネルギー源にして、屋根に設置される透明な蛍光版を、夕方に照明として使用する。

図 15 照明器具として、蛍光版の適用例

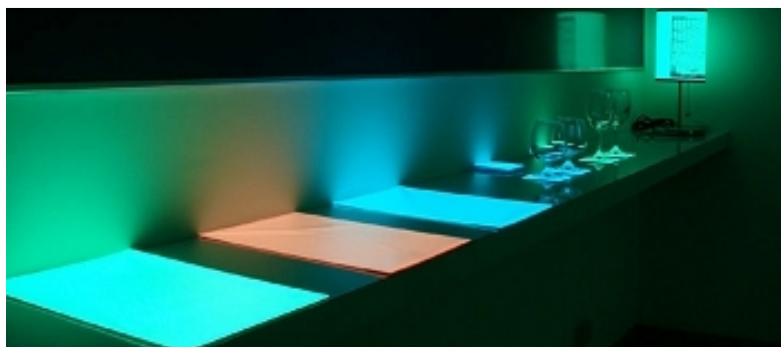


図 16 Foti et al.(2011)が提案した、屋根設置型のモデル



9.1 市場特性

商品の詳細を説明しながら、市場特性を分類する。値段は\$ 10 程度で、ターゲットとする消費家庭の約 1 週間の収入に当たる。また、買い替えは平均 5 年と想定される。従って、資本財に当たると判断される。

参入地域としては、まず都市部から入り、次第に周辺の農村部に拡大する。

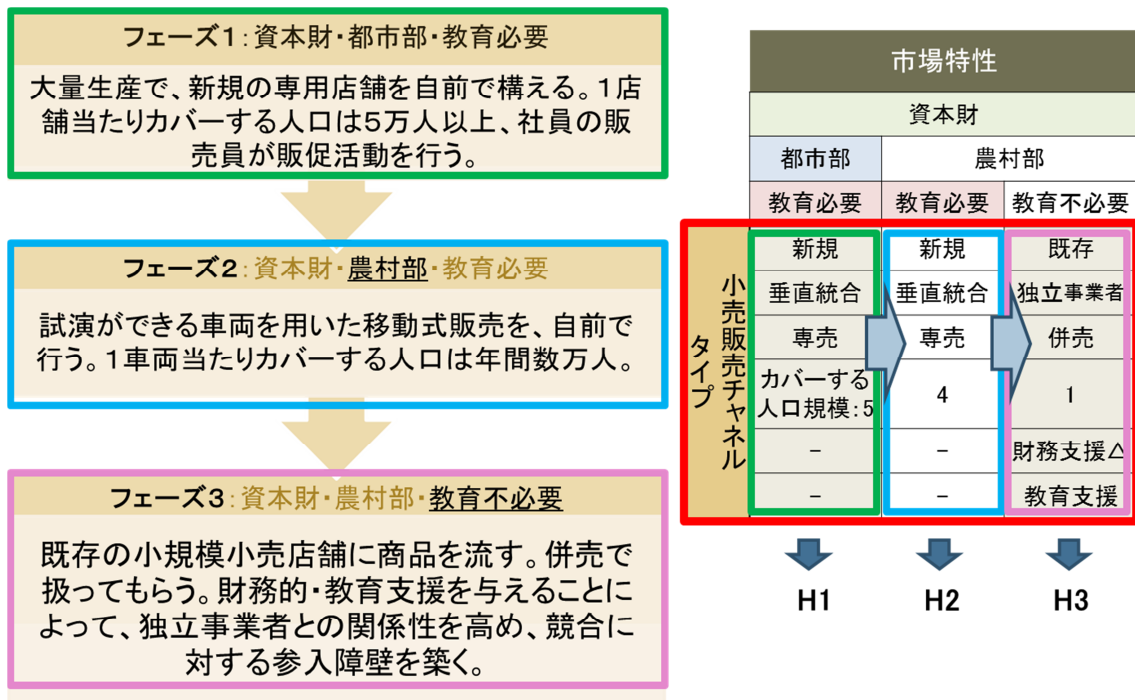
最後に、この商品は新しい商品のため、教育が必要である。使用人口が増加し、顧客の経験が増えると教育は不必要になる。

9.2 小売販売チャネルタイプ

フェーズ1では、まず都市部に参入する。市場特性は、資本財・都市部・教育必要のため、大量生産で、新規の専用店舗を自前で構える。1店舗当たりカバーする人口は5万人以上、社員の販売員が販促活動を行う。

フェーズ2では、農村部に拡大する。市場特性は、資本財・農村部・教育必要のため、試演ができる車両を用いた移動式販売を、自前で行う。1車両当たりカバーする人口は年間数万人になる地域を対象とする。

フェーズ3では、消費者の経験が増え、認知が広がり、教育が不必要であるとする。従って、市場特性は、資本財・農村部・教育不必要のため、既存の小規模小売店舗に商品を流す。併売で扱ってもらう。財務的・教育支援を与えることによって、独立事業者との関係性を高め、競合に対する参入障壁を築く。



10 結論と限界

10.1 結論

本論文では「小売ネットワークが構築されていない BOP 地域において、経済的パフォーマンスを最大化する小売販売チャネル戦略は如何なるものか。また、その戦略は市場の特性ごとにどのようなものであるべきか。」について、ストラテジーテーブルと 16 の事例調査を通じて 6 つの仮説を導出した。帰納的に、市場特性を 3 つの基準、小売販売チャネル戦略の意思決定項目を 6 つの基準で分け、16 の事例の分析から見られる傾向から、それぞれの仮説が導出された。

小売ネットワークが構築されていない BOP 地域に、小売チャネルを構築しながら参入する際には、市場特性ごとに最大の経済的パフォーマンスを出せる小売チャネル戦略を選択し、その特性の変化に応じてチャネルの性質も変化させる必要がある。

本研究は、個別事例の研究が多い BOP 市場での戦略研究において、事例を貫く傾向から仮説を導き出すことによって、部分的にでも一般化に貢献できたのではないかと思う。また、アジア系の多国籍企業の活躍がまだ低調な BOP 市場において、事例研究の傾向を提示することで、新規参入においての意思決定の材料となれるのではと思う。

10.2 本論文の限界

(1) サンプル数

サンプル数が 16 と少なく、特に各仮説においては 2 つ、3 つの事例より傾向を導き出している。仮説の変数が判断できる事例に限定した結果である。今後、追加の事例による検証や仮説の修正過程が必要と考える。

(2) 因果関係の立証

データの入手などの技術的な理由から、仮説の変数を定量的に共通して測定することは難しい。そのため、定性的に判断できる基準を使い、定量的な因果関係は立証されなかった。

11 参考文献

- [1] 池尾恭一、青木幸弘、南知恵子、井上哲浩、『マーケティング』、有斐閣、2010。
- [2] 籠屋邦夫、『意思決定思考 – デイジションマネジメントベーシックス』、直接配布、2010。
- [3] バーニー JB、『企業戦略論【中】事業戦略編 競争優位の構築と持続』、岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003。
- [4] 田口冬樹、『体系流通論』、白桃書房、2005。
- [5] Foti D, Doisy F, Venderbosch N, Chou HH, Tsai PJ, Chen PW, *Hemera: Providing Kenya with Low Cost Visibility at Home*, 2011
- [6] International Finance Corporation (IFC), *Inclusive Business Models - Guide to the Inclusive Business Models in IFC's Portfolio: Client Case Studies*, 2011
- [7] Klein MH, *Poverty Alleviation through Sustainable Strategic Business Models: Essays on Poverty Alleviation as a Business Strategy*, Erasmus Research Institute of Management, 2008
- [8] Prahalad CK、『ネクスト・マーケット 増補改訂版』、スカイライトコンサルティング 訳、英治出版、2010。
- [9] United Nations Development Programme (UNDP), “Business Call to Action” , 2008
- [10] UNDP, 『世界とつながるビジネス』、吉田秀美訳、英治出版、2010.10.
- [11] UNDP, **INDIA: URBAN POVERTY REPORT 2009, 2010**
- [12] <http://business.mapsofindia.com/india-industry/retail.html>
- [13] http://en.wikipedia.org/wiki/Retailing_in_India

12 付属資料：事例の概要

12.1 カザス・バイア（ブラジル）

(1) 事業概要

(ア) 企業名：Casas Bahia

(イ) 商品：家電・家具

(ウ) 販売地域（国 - 地域）：ブラジル — 都市部のスラム

(エ) 実績：スラムには2店舗

(2) 社会的課題

収入が安定しない低所得層が、家電・家具など大金が必要な消費の機会を得られない。

(3) 提供価値（Value Proposition）

低所得層に家電・家具を信用販売、家に配送。顧客の適切な消費計画を共に立てることによって、貸し倒れの割合を下げ、顧客の購入機会を増やす。

(4) ビジネスモデル

自社で直接顧客の信用購買を引き受ける。徹底したプロファイリングで貸し倒れ率を抑える。顧客に合った、無理のない消費計画を提案し、ルール化している。

全国展開、流通量が多いため、仕入れの際、交渉力がある。

(5) 商品特性

カザス・バイアの家電は資本財に当たり、購入のために提供される金融商品に関して教育が必要である。販売地域は都市部である。

(6) 小売チャネル戦略

10万人の人口を想定し、直営の新規店舗を構える。現地出身の人を雇用し、販売員と顧客の間を狭める。

12.2 トヨラ（ガーナ）

(1) 事業概要

(ア) 企業名：Toyola

(イ) 商品：ストーブ

(ウ) 販売地域（国 - 地域）：ガーナ — 主に都市部

(2) 社会的課題

貧困層が主に使う効率が悪いストーブは、燃料費の増加、温室ガスの排出、有毒ガスの発生による室内空気汚染などの原因になっている。

(3) 提供価値

お手ごろで、現在の家庭状況で使える、効率の高いストーブを提供

(4) ビジネスモデル

熱効率が高いストーブを、分業生産が可能なモジュール型に考案。現地製造でコストを抑えて供給する。

(5) 商品特性

価格と購入頻度から、資本財に当たる。販売地域は主に都市部であり、既存のストーブに比べ多少高価格帯のため、商品の効用について教育が必要である。

(6) 小売チャネル戦略

市場などに位置する店舗より、本社製品を専売する。1店舗がカバーする人口が2千世帯以上になる、既存の市場などに店舗を構える。

12.3 ディー・ライト・デザイン (タンザニア)

(1) 事業概要

(ア) 企業名 : D.Light Design

(イ) 商品 : ソーラーランタン

(ウ) 販売地域 (国 - 地域) : タンザニア - 主に農村部

(2) 社会的課題

電気が普及されない地域で照明として使われるケロシンのランプは、発火の原因となる上、排気ガスの有毒性が健康を妨げ、高い燃料費が家計の重い負担となっている。

(3) 提供価値

太陽光パネルとLED電球が一体になった照明器具を通じて、排気ガスがなく、燃料費の負担が少ない上、発火の恐れがなく、寿命の長い照明器具を提供する。

(4) ビジネスモデル

アメリカで商品をデザインし、中国で一体生産する。商品の革新的なデザインと低価格の実現で、新しい市場を開拓した。

(5) 商品特性

ランタンの初期モデルは\$10で、ターゲット消費者には資本財に当たる。販売地域は農村部である。また、商品の機能と使い方に関して教育が必要である。

(6) 小売チャネル戦略

移動式で、試演をしながら、自社の社員が専売する。

12.4 エシラー (インド)

(1) 事業概要

(ア) 企業名 : Essilor

(イ) 商品 : メガネ

(ウ) 販売地域 (国 - 地域) : インド - 農村部

(2) 社会的課題

インドのメガネは、医者処方があって購入が可能であるが、農村部は眼科医がいない地域がほとんどであり、患者は交通費の負担などから都市部に行けず、メガネが使えずにいる人口が多い。

(3) 提供価値

メガネへの接近性を高め、メガネの使用による生活の質の向上と収入の上昇を計らう。

(4) ビジネスモデル

検眼、レンズの研磨、メガネの組み立てまでが可能な車両に、機材を積み、移動式で販売。

(5) 商品特性

高価格のため、資本財にあたり、メガネの必要性や効用について教育が必要である。販売地域は農村部である。

(6) 小売チャネル戦略

自社の社員が、移動式で、商品を専売する。移動することによって、人口密度の低い農村部で顧客の数を確保し、年間約 1.3 万人をカバーする。