

BOPビジネス：ヤクルトの事例を中心に 失敗事例との比較を通して

大東文化大学Aチーム

- ・ 今井亮
- ・ 川手涼太
- ・ 中沢友哉
- ・ 田中健太
- ・ 渡邊滉二

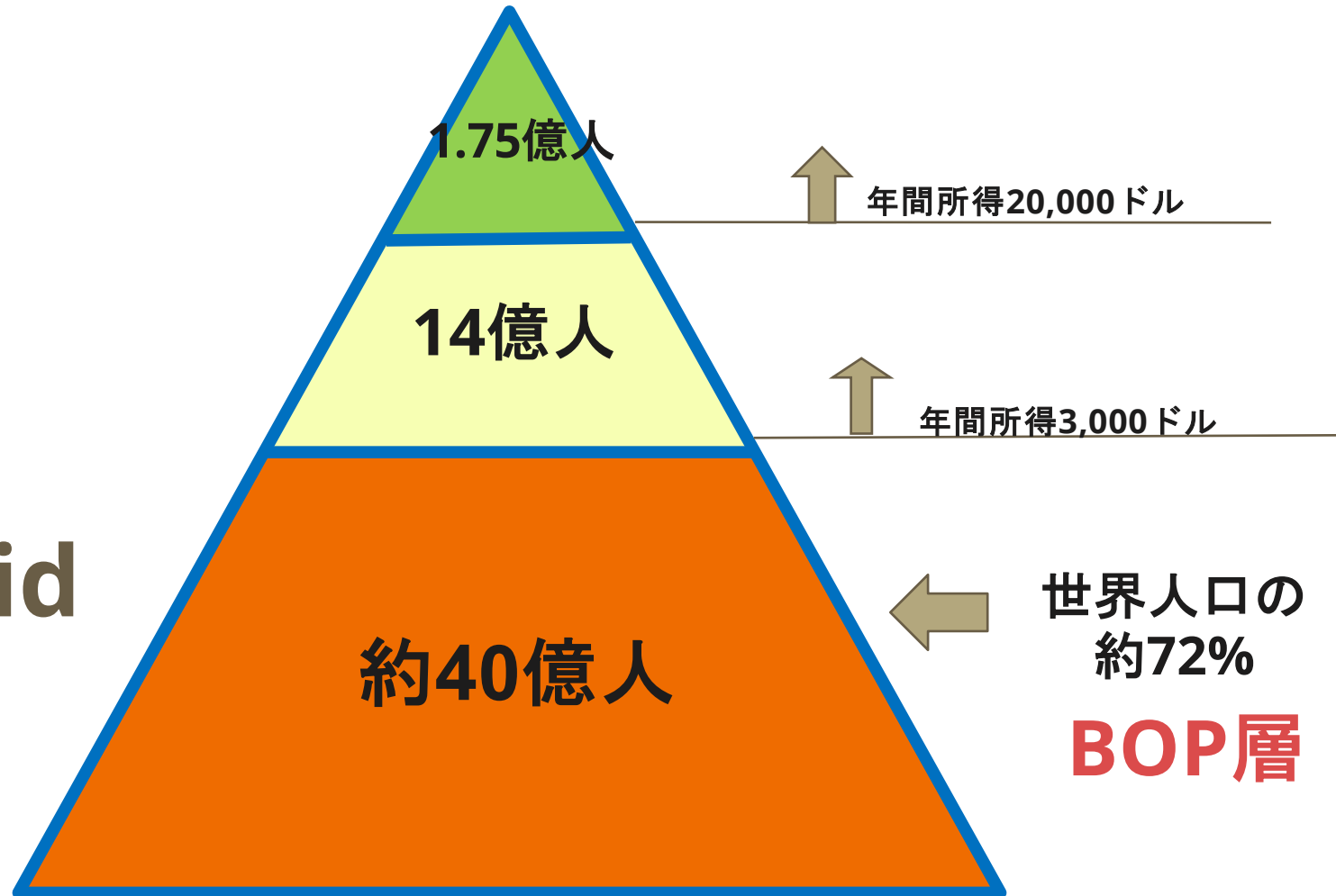
目次

1. BOPビジネスについて
2. ヤクルトの事例
3. 失敗事例
4. まとめ

1. BOPビジネスについて

BOPとは

Base Of the Pyramid

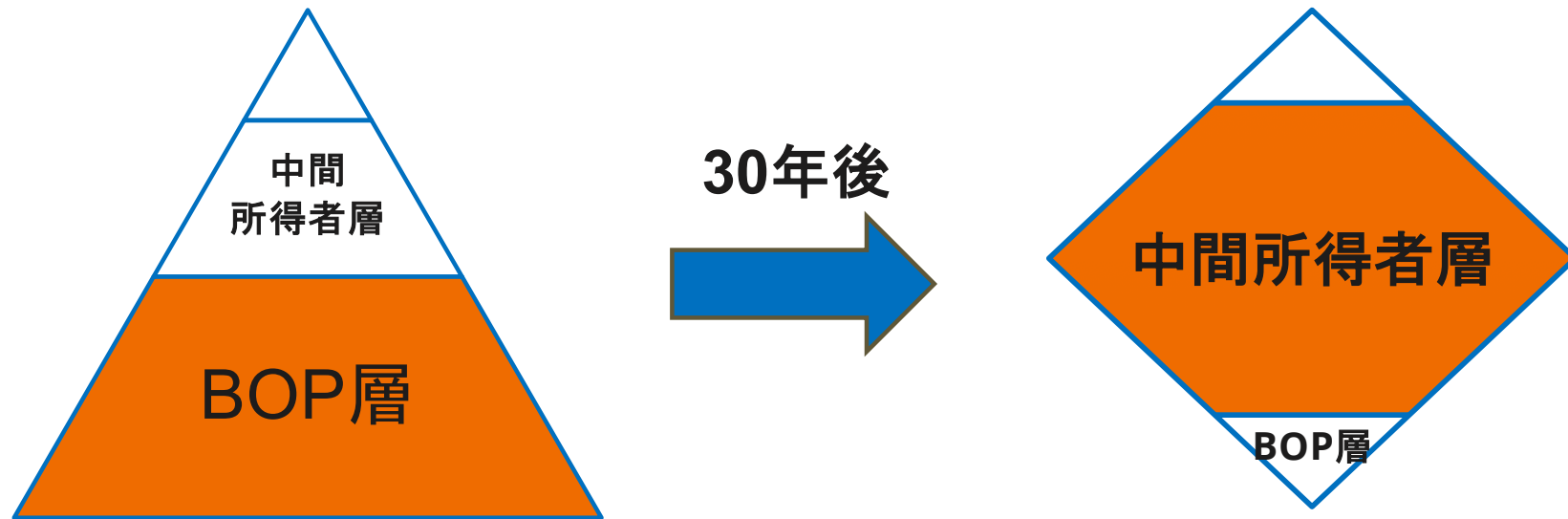


BOPビジネスの特徴

- ・ BOP層をターゲットとする。
- ・ 途上国における社会的課題(貧困・衛生・教育等)の解決を図ること
理念とした持続可能ビジネスである。
- ・ 政府や国際機関等との連携。



いま、なぜBOPビジネス？



BOP層は将来的にはその多くが中間所得層に上昇する可能性を秘めた
将来的ボリュームゾーンと言える

2. ヤクルトの事例

成功事例（ヤクルト）

株式会社ヤクルト本社

- ・ 日本の飲料・食品・化粧品・医薬品メーカー
- ・ 乳酸菌飲料メーカーとしては国内最大手
- ・ 日本を含む40の国・地域に進出
- ・ 海外における乳製品の販売本数
→1日約4,000万本

企業理念に基づいたBOPビジネス

企業理念

「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献する」



1963年 ヤクルトレディ方式

→創業の理念に基づく独自の海外戦略により発展途上国へ

発展途上国への進出

1963年 ヤクルトレディによる宅配

- ・ 先進国よりも発展途上国を優先
 - 進出先では健康強者である上層社会よりは、健康弱者である中流以下がターゲットとして優先
 - ヤクルトは渴きを癒すための単なる清涼飲料水ではなく、飲料目的を十分に理解した上で飲んでもらう

ヤクルトレディとは

ヤクルトレディ（現在：約47,000人）

- 1963年から開始
- ヤクルトの製品を宅配販売する女性スタッフ（ヤクルトさん）
- 保育所や保育料助成制度
- ノルマなしの歩合制給料

 働く女性をサポート

ヤクルトのBOPビジネス

1963年 ヤクルトレディによる宅配



健康維持、女性への雇用機会の創出

さらに...

企業利益と社会利益を同時に実現

大きく社会に貢献！

フィリピン展開の例

1978年 フィリピン進出

しかし...

3年後、1日の販売本数がほぼ半減（32,800本→17,00本）

失敗の要因は？

→現地マーケットの調査不足

現地事情を無視した日本式の押し付け



早くも撤退の危機！？

フィリピンでの成功要因

ヤクルト本社から日本人4人が現地へ

1984年 黒字回復（100万本を突破）

→ヤクルトレディによる大きな雇用効果
薬よりも安価な病気予防のためのヤクルト

進出から30年

企業利益と社会利益(健康効果、雇用効果)を実現！

成功要因

- ① 経営理念に基づいた海外進出
- ② ヤクルトレディによる販売
- ③ 女性雇用機会の創出
- ④ ヤクルトの味、機能性
- ⑤ 現場志向

3. 失敗事例

NutriDelight (P&G)

粉末状の栄養ドリンク
フィリピンにて発売

特徴

- すべての必須微量栄養素が含まれる
- 貧困層の人々に不足しがちな栄養を補う
- 味が良い
- 安価
- 教育活動を行う

失敗要因

- ① 価格の適正性の不足
- ② インフラ整備に対する対応不足
- ③ 人々の需要の喚起不足
- ④ 現地密着性の不足

**現地とともに事業を
作りあげるという
姿勢の欠如**

ワールドシューズ（ナイキ）

- 安価な靴の普及を目指した事業
- 一足10～15ドルという比較的低い価格設定
- シューズを低コストでデザインし、生産する為に既存のビジネスシステムを利用

失敗要因

- ① 現地密着性の不足
- ② 既存のビジネスモデルを使用
- ③ 既存のチャネルを使って販売
- ④ 社内での戦略的な位置付けの過ち
- ⑤ NGOと協働していない

**BOP層が満足できない
製品・サービスの提供**

4. まとめ

ヤクルトのBOPビジネスがもたらしたものの

- 女性雇用機会の創出
- 健康維持による社会貢献

新興国市場戦略の重要ポイント

- 現地でのパートナーシップ

失敗と成功の比較

ヤクルト	P&G	ナイキ
<ul style="list-style-type: none">・ 経営理念に基づいた海外進出・ ヤクルトレディによる販売・ 女性雇用機会の創出・ ヤクルトの味、機能性・ 現場志向	<ul style="list-style-type: none">・ 価格の適正性の不足・ インフラ整備に対する対応不足・ 人々の需要の喚起不足・ 現地密着性の不足・ 地元NPOと協働していない	<ul style="list-style-type: none">・ 現地密着性の不足・ 既存のビジネスモデルを使用・ 既存のチャネルを使って販売・ 社内での戦略的な位置付けの過ち・ NGOと協働していない

参考文献

- ❑ <https://www.yakult.co.jp/>
- ❑ <http://hokuga.hgu.jp/dspace/bitstream/123456789/582/1/KAIHATSU-84-5.pdf>
- ❑ http://www.iti.or.jp/report_06.pdf
- ❑ http://www.sugawaraonline.com/paper/Origin_of_BOPbusiness.pdf
- ❑ <http://www2.econ.tohoku.ac.jp/~takaura/14kibe.pdf>
- ❑ <http://hokuga.hgu.jp/dspace/bitstream/123456789/322/1/KEIEI-7-2-4.pdf>
- ❑ <http://www.iti.or.jp/kikan80/80nagasaka.pdf>

参考文献

- ❑ https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/11755/1/kouen28_449.pdf
- ❑ https://osu.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=301&item_no=1&page_id=13&block_id=21
- ❑ <https://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a02j.pdf>
- ❑ <https://iush.jp/uploads/files/20151014151443.pdf>
- ❑ <https://core.ac.uk/download/pdf/145779457.pdf>

参考文献

- ❑ <https://doshishaotahara.jimdo.com/app/download/5681205215/3%E7%8F%ADBOP.pdf?t=1479271848>
- ❑ http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/KO40003001-00002014-3005.pdf?file_id=103551