



International Finance Corporation  
World Bank Group



WORLD  
RESOURCES  
INSTITUTE

# THE NEXT 4 BILLION

MARKET SIZE AND BUSINESS STRATEGY  
AT THE BASE OF THE PYRAMID



# THE NEXT 4 BILLION

MARKET SIZE AND BUSINESS STRATEGY  
AT THE BASE OF THE PYRAMID



# THE NEXT 4 BILLION

MARKET SIZE AND BUSINESS STRATEGY  
AT THE BASE OF THE PYRAMID

Four billion low-income consumers, a majority of the world's population, constitute the base of the economic pyramid. New empirical measures of their aggregate purchasing power and their behavior as consumers suggest significant opportunities for market-based approaches to better meet their needs, increase their productivity and incomes, and empower their entry into the formal economy.

Allen L. Hammond, William J. Kramer,  
Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker

**World Resources Institute  
International Finance Corporation**

Copyright ©2007 World Resources Institute. All rights reserved.  
Data copyright © International Bank for Reconstruction and Development/World Bank Group

A co-publication of World Resources Institute and International Finance Corporation

World Resources Institute  
10 G Street NE, Suite 800  
Washington DC 20002

International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington DC 20433

This report is published by World Resources Institute and International Finance Corporation. The report's principal author is World Resources Institute. The findings, interpretations, and conclusions expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the International Finance Corporation, the Executive Directors of the International Bank for Reconstruction and Development/World Bank Group, or the governments they represent, or World Resources Institute. Neither does citing of trade names or commercial processes constitute endorsement.

#### **Rights and Permissions**

The material in this publication is copyrighted. Copying and/or transmitting portions or all of this work without permission may be a violation of applicable law. International Finance Corporation and World Resources Institute encourage dissemination of their work and will normally grant permission to reproduce portions of the work promptly. No use of this publication may be made for resale or for any other commercial purpose whatsoever without prior permission in writing from World Resources Institute. Portions of this work are available at: [www.wri.org/thenext4billion](http://www.wri.org/thenext4billion) and [rru.worldbank.org](http://rru.worldbank.org).

For permission to photocopy or reprint any part of this work, please send a request with complete information to: Rights & Permissions, World Resources Institute, 10 G Street NE, Suite 800, Washington DC 20002

ISBN 1-56973-625-1 (soft cover)  
Library of Congress Control Number 2007923530

#### **Order Information:**

Western Hemisphere and Japan  
Hopkins Fulfillment Service  
P.O. Box 50370  
Baltimore, MD 21211-4370  
Phone: (410) 516-6956 or (1-800) 537-5487  
Fax: (410) 516-6998  
Email: [hfcustserv@press.jhu.edu](mailto:hfcustserv@press.jhu.edu)

U.K, Europe, Middle East, Africa, Asia  
Eurospan Group, c/o Turpin Distribution  
Phone: +44 (0) 1767 604972  
Fax: +44 (0) 1767 601640  
Email: [eurospan@turpin-distribution.com](mailto:eurospan@turpin-distribution.com)

Visit Eurospan's online bookstore: [www.eurospangroup.com/bookstore](http://www.eurospangroup.com/bookstore)

**Sponsors and underwriters**

Principal underwriting for *The Next 4 Billion* has been provided by the International Finance Corporation and the Inter-American Development Bank.



Additional financial support has been provided by Intel, Microsoft, the Shell Foundation, and Visa International.



## Acknowledgments

This report owes its existence to many people and institutions, but the underlying research project would not have happened without the early, enthusiastic, and sustained support of Donald F. Terry, manager of the Multilateral Investment Fund of the Inter-American Development Bank (IDB). Don understood early on how important the markets formed by low-income communities are to the fund's investment strategy, and he has been an unflagging source of advice and assistance throughout the research. Through Don and other IDB colleagues, the IDB made a substantive contribution to the development of this report.

Luis Alberto Moreno, president of the IDB, provided important leadership. Under his guidance the IDB, through its Opportunity for the Majority initiative, became the first major international financial institution to incorporate a focus on the base of the economic pyramid (BOP) into new program strategies. We gratefully acknowledge the IDB for making this research a cornerstone of its "Building Opportunity for the Majority" conference in June 2006, where preliminary research results for Latin America and the Caribbean were first publicly presented.

The International Finance Corporation (IFC) stepped in to provide the major funding and to collaborate in the research. Michael Klein, vice president for financial and private sector development jointly for the World Bank and IFC as well as chief economist, IFC, immediately recognized its potential, agreed to a partnership, and became the project's chief advocate. We are grateful to IFC not only for its financial support but also for its substantive engagement with the project, including access to data, help with developing the methodology, and thoughtful advice in shaping the editorial content. Penelope Brook and Facundo Martin have been our caring and efficient task managers at IFC, making the partnership a uniquely effective one.

The research data structures are derived from the work of Branko Milanovic, lead economist with the World Bank's Research Department, and Olivier Dupriez, senior statistician and economist with the World Bank's Development Data Group. We are indebted to both for their gracious permission to use their research, much of which has not been previously published. They provided keen insights into the data and guidance on how best to understand and present them.

### Research

We would also like to thank the following people for their research assistance:

IFC: Tefera Bekele and Gouthami Padam

IDB: Julio Guzman, Pavel Luengas-Sierra, Jose Antonia Mejia, Karen Mokate, and Jorge Ugaz

### Content advice and review

We appreciate and acknowledge the advice of the following reviewers:

WRI: Alex Acs, Jennie Hommel, David Jhirad, Christian Layke, Smita Nakhooda, Daniel Prager, Clayton Rigdon, and Fred Wellington

IFC/World Bank: Alex Preker, Christine Zhen-Wei Quiang, Dilip Ratha, and Mark Williams

### Content advice and review

External: Robert Annibale (Citigroup)

Louis Boorstin (Bill and Melinda Gates Foundation)

Christine Eibs Singer (E+Co)

Jeffery Galinovsky (Intel)

Kurt Hoffman (Shell Foundation)

Beth Jenkins (John F. Kennedy School of Government)

Christopher Jennings (IDB)

Alain Mathys (Suez)

Dominic Montagu (University of California, Berkeley)

Jane Nelson (John F. Kennedy School of Government),

C. K. Prahalad (University of Michigan)

James Wells (Wellspring Consulting)

Christopher West (Shell Foundation)

David Wheeler (York University)

### General advice

For general advice we would like to thank:

IDB: Ana-Mita Betancourt, Suzanne Duryea,

Nohra Rey de Marulanda, and Daniel Shepherd

IFC/World Bank: Doug Barnes, Kathleen Beegle, Paolo Belli, Robert Buckley, Marinela Dado, Vivien Foster, Jed Friedman, Elena Gagieva-Petrova, Matthew Gamser, Nadine Shamounki Ghannam, Iva Ilieva Hamel, April Harding, Martin Holtmann, Ada Karina Izaguirre, R. Mukami Kariuki, Elizabeth Littlefield, Alain Locussol, Emmett Moriarty, Vincent Palmade, Andrea Ryan-Rizvi, Prem Sangraula, Katherine Scott, Suzanne Smith, Kees van der Meer, and Patricia Veevers-Carter.

External: Brian Richardson (Wizzit)

### WRI project manager

Allen L. Hammond

### Book design

Design: Lloyd Greenberg Design, LLC

Information Graphics: Gerald Quinn / G.Quinn Information Design

### Copyediting

Alison Strong

### Photo credits

Cover photo: ©Julie Houck/Corbis

Health ©Karen Kasmauski/Corbis

ITC ©Anatoliy Rakhimbayev/World Bank

Water ©Benjamin Lowy/Corbis

Transportation courtesy of EMBARQ World Resources Institute

Housing ©Gideon Mendell/Corbis

Energy ©Rupak De Chowdhuri/Reuters/Corbis

Food ©Jehad Nga/ActionAid/Corbis

Finance ©Gideon Mendell/Corbis

## データ・ガイド

特に記載のない限り、本報告書は、国際ドル(購買力平価(PPP)換算)で表示しています。市場に関する数値、家計調査に基づく家計所得・支出は、2005 年国際ドル表示です。

現在の米ドル換算とは、2005 年時点のドルを意味します。

便宜上、ピラミッドの底辺 (base of the economic pyramid: BOP) 内の所得区分あるいは BOP と中所得層の境界を示す BOP 所得データは、本報告書の分析に用いた家計調査の国際標準化の基準年である 2002 年国際ドル(購買力平価換算)で表示しています。BOP 層とは、一人当たり年間所得が 3,000 ドル以下の世帯を指します(基準年 2002 年 PPP 換算)。中所得層とは、一人当たりの年間所得が 3,000 ドル超 20,000 ドル以下の世帯です(PPP 換算)。高所得層は、20,000 ドル超の世帯です(PPP 換算)。本報告書および付属の国別一覧表では BOP 層を、さらに 500 ドルごとに 6 区分に細分類し、BOP500 (500 ドル以下)、BOP1000 (500 ドル超 1,000 ドル以下)、BOP1500 (1,000 ドル超 1,500 ドル以下)等と表示しています。

BOP 層と中所得層の境界は、2005 年国際ドル表示でそれぞれ 3,260 ドル、21,371 ドルです。

### 地域別合計

4 つの開発途上地域別合計—アフリカ、アジア(中東を含む)、東ヨーロッパ、ラテンアメリカ・カリブ海—と世界全体の合計を示しました。本報告書では、家計調査データのある 110 カ国を調査国と表示しています(開発途上地域別国一覧およびその他の国一覧については付表 A 参照。)また家計調査に基づく標準化された家計支出のデータが得られた国々は測定国として表示しています(地域別国一覧については付表 B 参照)。

### 市場の構成

本報告書では、BOP 所得区分ごとの年間総所得・支出によって BOP 市場の構成を分析しています。グラフ(2005 年を基準年とする PPP 換算のドル表示)は、作成の都合上適当な大きさに調整していますが、所得分類別総家計支出の相対的大きさを正確に表しています。

### 家計支出

本報告書では、1 世帯当たりの年間平均支出額の観点からも家計支出を分析しています。ここでもグラフの大きさを調整していますが、各 BOP 所得区分の家計支出の相対的大きさを正確に表しています。

### 都市部・農村部分析

本報告書では、BOP 市場全体および BOP 所得区分について都市部・農村部ごとの市場の構成も示しています。都市部・農村部分析グラフのデータも大きさを調整していますが、都市部・農村部の支出の相対的大きさを正確に表しています。

## Executive Summary

世界の人口の過半数を占める 40 億人の低所得者が経済ピラミッドの基底部を構成しています。彼らの消費者行動と総購買力に関する新しい実証的分析は、市場ベースのアプローチによれば、低所得者のニーズがより良く満たされ、生産性と所得が向上され、これらの人々がフォーマル経済へ参入する力が付与される大きなチャンスがもたらされることを示しています。

経済のピラミッドの底辺 (base of the economic pyramid: BOP) にいる 40 億人—各国の国内購買力で見て所得が 3,000 ドル以下の人々—は皆相対的貧困の中で暮らしています。これらの人々は現在の米ドル換算の 1 日当たりの所得がブラジルで 3.35ドル、中国で 2.11ドル、ガーナで 1.89ドル、インドで 1.56ドルに満たない人々です。<sup>1</sup>しかし BOP 全体としての購買力は大きく、5 兆ドルの世界的消費者市場を形成しています。

1 人当たりの所得が 3,000—20,000 ドルの比較的富裕な中所得層区分に属する 14 億人は、世界的には 12 兆 5,000 億ドルの市場を作っています。中所得層の市場は都市に集中し、ある程度供給が満たされた競争の激しい市場です。

これとは対照的に、BOP 市場の多く—特に急成長を続けるアジア諸国—が農村にあって、極めて不十分な供給しか得られず、インフォーマル経済が支配し、その結果相対的に非効率で競争が少ない市場です。しかし、BOP 市場は世界人口のかかなりの割合を占めています。世界 110 カ国の家計調査結果は、BOP が世界の総調査対象人口 55 億 75 百万人の 72%を占めていること、そしてアフリカ、アジア、東ヨーロッパ、ラテンアメリカ・カリブ海地域の人口の圧倒的多数を占めていることを示しています。これらの地域がほとんど全ての BOP の住処となっています。

所得・支出およびサービスへのアクセス状況に関する最新のデータである家計調査結果の分析から、国によって BOP 市場の構成に明らかな違いがあることがわかりました。ナイジェリアなどは、BOP の中でも最低所得区分に集中する一方、ウクライナなどでは BOP のより高い所得区分に集中しています。地域間の差も明らかです。BOP 市場はアフリカとアジアでは農村部で支配的で、東ヨーロッパとラテンアメリカでは都市部で支配的です。

支出についても、顕著な傾向が見て取れます。当然のことながら、BOP 世帯の食糧費は圧倒的割合を占めています。しかし所得の増加に伴い、食糧費の割合は減少します。これに比べ住居費の割合は比較的一定しています。交通費と通信費の割合は所得に伴って急速に大きくなります。全ての地域で BOP 世帯の保健・医療費の半分は、薬品の購入に充てられています。また、東ヨーロッパ以外の全地域で BOP の低所得者層は、薪で料理を作り、より高い所得層は、プロパン・ガスやその他の現代的燃料を使っています。

これだけ大きな市場に十分な供給がなされていないということは BOP 世帯にとって不利益なばかりか、企業にとっても機会の損失です。しかし、今や BOP 市場の十分な情報があり、実現可能なビジネス戦略



の経験が十分に積まれているので、企業が BOP 市場のビジネス機会に注目するのは当然と言えます。また、市場ベースのアプローチによれば、より多くの BOP 層がフォーマル経済へ参入したり、この大きな人口区分に対して必要不可欠なサービスがより良く提供されうるので、開発援助コミュニティがこのアプローチにこれまで以上に注目することも当然の帰結であると言えます。

## BOP の特徴

開発援助コミュニティは、貧困者の中でも 1 日当たりの所得が 1 ドル(国内購買力)に満たない 10 億人の最貧困層のニーズを満たすことに重点を置きがちでした。しかしこの数を遥かに超える低所得層—BOP の 40 億人は、西側諸国の貧困ラインを大幅に下回っており、これらの人々にも目を向けるべきであります。そしてその際には市場ベースのアプローチの対象とするのが適当です。

この議論のスタート地点は、BOP の貧困問題ではありません。BOP 層の大部分が世界の市場経済に統合されることなく取り残され、その恩恵に浴していないという事実です。また BOP にはこの他に以下の共通する特徴があります：

- 満たされていない大きなニーズ BOP 層の大半は銀行口座を持たず、現代的な金融サービスへのアクセス也没有。大半は電話也没有。多くは住居の正式な権利もないインフォーマルな生活基盤の中で、水道水、衛生サービス、電気、基礎的保健医療サービスの欠如した生活を送っています。
- インフォーマル・セクター依存あるいは自給自足生活 BOP 層の大半は、自らの労働力や手工業製品や作物を売るための市場へのアクセスが十分でなく、彼らを搾取する地元の雇用主や仲買人に売るほかに選択の余地がありません。自給自足の小規模農家や漁業従事者である BOP 層は、その生活を依存する自然資源の破壊に対し比類ないほどに脆弱であり、それらを保護する力を持ちません(世界資源研究所他 2005)。実際インフォーマル・セクターへの依存と自給自足状況は彼らにとって貧困の罠です。
- BOP ペナルティーの打撃 BOP 層の多く、あるいはおそらく大半が、基礎的商品やサービスに、富裕な消費者より高い金額を、現金あるいはそれらを得るために払わねばならない労力の形で支払っています。そして多くの場合、品質の劣る商品やサービスを受け取っています。こうした貧しい者が高いコストを支払うといった状況は広く見られます：治療のために遠方の病院や診療所に行くため高い交通費を払ったり、また融資や外国の親戚からの送金に法外な手数料を要求されるのは最貧困層だけではありません。

BOP の充足されないニーズを満たす取り組みは、彼らの福祉、生産性、所得の向上のために—BOP 家庭が自分達自身の貧困脱出方法を見出すのに不可欠です。BOP 層をフォーマル経済へ参入させることは、富の創出、そして全ての人を包含する成長戦略の決定的に重要な部分でなければなりません。また BOP ペナルティーを取り除けば、BOP 層の所得は増大します。さらに、満たされないニーズ、インフォ

一マリティの畏、BOP ペナルティーなどが非効率で独占的な市場や、無関心、投資の欠如に由来する限り、これらの障壁に立ち向かえば、企業にとっても大きな市場機会の創出につながるかもしれません。低所得者市場とは単に最貧困層のみならず BOP 層全体によって構成されており、おそらく何より重要なことは、たとえ市場ベースの解決策が利用できない、あるいはそれでは不十分な市場部門があったとしても、まずその市場全体を分析し、民間セクターの戦略の有効性を試してみることです。

### 市場ベースのアプローチによる貧困削減

BOP 市場の分析は、各国政府や企業が BOP 層のニーズを満たす新製品やサービスの考案・開発、さらにそのための市場ベースの解決策の可能性をよりクリエイティブに考えるのに役立ちます。企業にとって、BOP 市場分析は、ビジネス機会の特定、ビジネス・モデルの考案、商品開発、BOP 市場への投資拡大に向けた重要な最初のステップです。一方、政府にとって BOP 市場の分析は、民間セクターがより大きな役割を果たすビジネス環境整備に必要な改革に注意を向けるのを助けます。

BOP 市場分析とそれに基づく市場ベースのアプローチによる貧困削減は、そのどちらも開発援助コミュニティにとって重要です。このアプローチによれば、援助というより、機会の付与・実現という観点から貧困削減の議論の枠組みをつくることができます。市場ベースのアプローチが成功すれば、新たに沢山の民間セクター資源の活躍がもたらされ、開発援助を現時点では効果のある市場ベースの解決策を見出せない部分や分野に一層集中することが可能となります。

市場ベースのアプローチによる貧困削減は、伝統的なアプローチとは明らかに異なります。伝統的なアプローチは概して、最貧困層の人々が自立できず慈善や公的支援が必要だという前提からスタートして、それらの人々に焦点を当ててきました。一方、市場ベースのアプローチは、貧困であることはビジネスや市場プロセスを排除するものではないという認識からスタートしています。即ち、ほとんど全ての貧困世帯が基本的ニーズの多くを満たすために現金または労働を取引しています。このように市場ベースのアプローチは、人々を消費者及び生産者として位置づけて、市場をより効率的・競争的かつインクルーシブにする—BOP 層も恩恵に浴することができ—解決策に重点を置いています。

伝統的なアプローチは、貧困者の保健医療、浄水等の充足されていない基本的ニーズについて目標値を設定し、直接公共投資、補助金、その他の施しを提供するといった取り組み方で進められてきました。尊い目標ではありますが、今のところ目覚ましい成果は得られていません。市場ベースのアプローチでは、充足されないニーズがあるのは最貧困層だけではないと認識し、それらの人々が市場に積極的に参加し対価を支払う意志を持っているかどうか問いかけます。このアプローチは、新しい商品や手頃な価格で商品やサービスを提供できる新しいビジネス・モデルといった形で解決策を追求するものです。この解決策は、伝統的な開発のためのツールと類似する要素を持つ市場開発の取り組みを含むことになるかもしれません—即ち、消費者教育を組み入れたハイブリッドなビジネス戦略；マイクロローン、消費者金融、異なる所得グループ間の調整助成金；雇用を創出したり所得を向上させるフランチャイズ・小売代理店戦略；公共セクターないし非政府組織 (NGOs) とのパートナーシップなどです。しかし、解決策

は究極的には、市場指向のもので、かつ需要主導であって多くの成功している企業もこうした戦略を採用しています。

多分最も重要なことは、伝統的アプローチは持続可能な解決へとベクトルが向いていなかったのに対して、市場指向のアプローチは、持続可能な解決策によってのみ 40 億人のニーズの規模に対応できると認識していることです。

### BOP 市場への関心の高まりと成功例の増加

企業の BOP 市場に対する関心が高まっています。多国籍企業、特に食品や消費財産業の多国籍企業がパイオニアです。開発途上国内の大企業は、BOP 層のニーズを満たすのに最も革新的で、とりわけ住宅、農業、消費材、金融サービス分野で BOP 消費者・生産者のニーズに応えています。また、小規模新興企業や社会的起業家も BOP 市場に集中し、その数を急速に伸ばしています。しかし、多分 BOP 市場で最も力強く劇的な成功を収めているのは携帯電話サービス業です。

2000～2005 年の間に、開発途上国の携帯電話契約者の数は 5 倍に増え 14 億人に達しました。全ての地域で携帯電話の利用は急速に伸びていますが、特にサハラ以南アフリカ地域が最も速くーナイジェリアの契約者数はたった 4 年間に 37 万人から 1,680 万人に増えました(世界銀行 2006b)。家計調査結果も、圧倒的多数の BOP 人口が携帯電話を利用し、その数が増え続けていることを裏付けています。携帯電話によって、雇用、医療サービス、市場価格、出稼ぎ家族とその送金へのアクセス、そして徐々に金融サービスへもアクセスができるようになり利益を享受しています。(ボーダーフォン 2005)。

低所得消費者への強力な価値の提示が、携帯電話会社の財務的成功をもたらしたのです。アフリカで最も貧しく不安定な国で起業家として事業をおこなっている Celtel は、事業開始から僅か 7 年間に電気通信分野の巨人になりました。2005 年に 34 億米ドルで買収された Celtel は、現在アフリカ 15 カ国で携帯電話事業を展開し、その事業免許は同大陸の 30%以上をカバーしています。

しかし、すべての分野が BOP 市場に足がかりを見出しているわけではありません。例えば開発途上国の民営化された都市水道事業は、資金的・政治的困難に直面した結果、低所得層のコミュニティへのより良いサービス提供も、企業の成功もできていません。エネルギー分野も同様で、農村の BOP コミュニティへ送電網につながらない安価な電気や調理用のクリーン燃料を提供するのに成功するのに止まっています。しかし、これらの分野でさえも勇気づけられる新しいベンチャーが現れており、技術やビジネス・モデルの開発がさらに進めば、これらの分野の BOP 市場も拡大するかもしれません。

### よりビジネスに快適な環境を目指して

開発途上国におけるビジネスと規制の状況は厳しいものがあります。とりわけ零細・小規模企業は不利な状況に直面しています。これらの企業がフォーマル経済の一員でなければ、投融資を受けることも、大企業のバリュー・チェーンに参加することもできず、公共サービスを合法的に受けることもできないこともあります。弱小であることを運命づけられ、富を創出することも多くの雇用を生み出すこともできませ

ん。また税金を納めて広く経済全体に貢献することも叶いません。

これらの企業の大半はフォーマル経済へ参加する上で、前近代的な規制や禁止的な要件―煩雑な手続き、何ヶ月にも及ぶ遅延、大半の BOP 層の支払い能力を超えた資本要件等―に直面しています。例えば、エルサルバドルで合法的に起業するには、最近行われた規制改革の結果、1 回の出頭で 4 機関への登録が 26 日間で可能となる以前は、115 日を要し、多数の別々の手続きが必要でした。しかしたとえ合法的小規模企業であっても投資に必要な資本は普通は入手できず、彼らに向けられる支援サービスも希少です。

幸いなことに、中小企業への障害を取り除くことの重要性の認識が高まっており、またこれらの企業をフォーマル経済に迎え入れ、より効率的な市場をつくるためのツールがいろいろ開発されています。そして世界銀行と国際金融公社(IFC)の毎年の共同報告書「Doing Business」でも示される通り、これらのツールが効果を発揮している証左は、枚挙にいとまがありません。エルサルバドルでは、規制改革後企業の年間登録件数が 5 倍に増えました。中国を含む多くの国で最低資本金額が引き下げられています。直近の調査年において 40 カ国以上で改革が実施され、規制改革のスピードが加速しています。<sup>2</sup>

改革と共に、BOP 市場に焦点を当てた企業育成のためのイニシアティブや、中小企業への投資ファンドに対する関心も高まっています。いくつかの国際開発機関や二国間開発機関の中には、開発途上国の中小企業の成長を支援するための投資ファンドを設立した機関もあります。これらの取り組みと、そうした開発途上国企業への投資に対する民間セクターの関心の高まりは、民間セクターの役割の拡大と、ボトムアップ型市場アプローチが開発戦略上必要不可欠であるということを明瞭に意識した上でのものです。



## BOP 市場の現状

BOP 家計所得は総額年間 5 兆ドルに達し、潜在的に重要な世界市場の一つです。BOP 市場の中でも、地域、国、産業分野によって規模やその他の特徴が大きく異なっています。

アジア(中東を含む)は、他に抜き出で最大の BOP 市場です:28 億 6,000 万人が3兆 4,700 億ドルの所得を得ています。この BOP 市場はアジアの人口全体の 83%を占め、その購買力は急成長するアジアの消費者市場の 42%という大きなシェアを占めています。

東ヨーロッパの BOP 市場規模は 4,580 億ドルで、この地域の人口の 64%に相当する 2 億 5,400 万人が所得全体の 36%を得ています。

ラテンアメリカでは、人口全体の 70%に相当する3億 6,000 万人が 5,090 億ドルの BOP 市場を構成しています。しかし、他の開発途上地域に比べラテンアメリカ全体の家計所得に占める割合は低く僅か 28%に過ぎません。

アフリカの BOP 市場は若干小さく 4,290 億ドル規模ですが、購買力は地域全体の 71%とアフリカ地域の支配的消費市場となっています。調査対象人口の 95%を占める 4 億 8,600 万人が BOP 層です。

40 億人の BOP 消費者の産業分野別市場規模は大小様々です。水道(200 億ドル)、情報通信技術(ICT)(調査時点では 510 億ドル。急成長の結果、現在は恐らくこの 2 倍)などの分野は比較的小規模です。保健医療分野(1,580 億ドル)、運輸(1,790 億ドル)、住宅(3,320 億ドル)、エネルギー(4,330 億ドル)の各分野は中規模です。食品(2 兆 8,950 億ドル)など非常に規模の大きな分野もあります。<sup>3</sup>

BOP ペナルティーは、いくつかの分野ではっきり見ることができます。より裕福な中所得世帯は水道サービスへのアクセスが、BOP 世帯の 7 倍あります。24%の BOP 世帯が電気へのアクセスがない一方、中所得世帯では僅か 1%です。農村部の BOP 世帯の ICT 関連支出は非常に少なく、電話を所有する世帯の数も農村部の中所得世帯あるいは都市部の BOP 世帯と比べてさえも圧倒的に少ない状況です。これは、農村部での ICT サービスへのアクセスが広く欠如していることと軌を一にしています。

## 成功する BOP ビジネス戦略

BOP のニーズを充足することに成功する企業とそうでない企業の違いはどこにあるのでしょうか？ BOP 市場で成功している企業には決定的に重要な 4 つの基本戦略があります。

- **BOP 市場に集中** BOP のニーズに合わせ、ビジネスの発想を完全に変え、しばしば多大の投資資金と経営の才能をつぎ込んで、ユニークな商品、ユニークなサービス、ユニークな技術で、BOP 市場に技術を集中することです。例えば、水道(小規模 point-of-use 水道システム)、食品(健康により安全な食品)、金融(マイクロファイナンス、低額送金システム)、住宅、エネルギー分野です。
- **価値創造のローカライゼーション** フランチャイズ方式あるいはベンダーやサプライヤーの地域エコシステムの構築を含めた代理店戦略、あるいは地域社会全体を顧客と位置づける戦略によって、地元密着型の価値を創造します。この方法はいずれも通常、能力開発と訓練への相当額の投資を伴います。例えば、保健医療(フランチャイズ方式及び代理店経由直接販売)、ICT(電話サービスに従事する地元起業家・再販業者)、食品(代理店経由流通システム)、水道(地域社会が運営する処理システム)、エネルギー(小規模水力発電システム)などです。
- **商品あるいはサービスへのアクセス実現** 資金面(購買のハードルを下げるための単用(single-use)、その他のパッケージ戦略、プリペイド方式やこれと同じ成果をもたらす別の革新的なビジネス・モデル、ファイナンスによるアプローチ)、あるいは物理的側面(新しい流通戦略、低コスト技術の活用)から、商品・サービスへのアクセスを実現します。例えば、食品、ICT、消費財において(商品やサービスを小さな単位ないし「小袋」にする。)、保健医療(調整助成金、地域社会をベースとする健康保険)、そして多くの分野を通じるものとしてマイクロローンから住宅ローンにまで及ぶファイナンス戦略があります。
- **斬新なパートナーシップ** 政府、NGO、多様な利害関係者との伝統にとらわれない斬新なパートナーシップによって必要な能力を結集することができます。例えば、エネルギー、運輸、保険医療、金融サービス、食品、消費財分野です。

企業は、これらの戦略のいくつかを逐次又は組み合わせて実施することができ、また実際に既に実行している企業もあります。

---

## 後注

<sup>1</sup>この報告書では現在の米ドルとは、2005 年時点のドルを意味します。しかし、特に記載のない限り、市場に関するデータは、2005 年国際ドル(購買力平価で調整)で表示しています。便宜上 BOP と中所得層の境界値は 2002 年国際ドル(本報告書の分析に用いた家計調査の国際標準化の基準年)で表示しています。基本的に、米ドルは「米ドル」、国際ドルは「ドル」と表記しています。

<sup>2</sup>世界銀行と IFC が年 1 回発行する共同報告書「Doing Business」において、各国の規制改革の進展状況の国別評価と共に、改革推進のための諸ツールを提供しています。最新の結果は、世界銀行と IFC (2006) 参照。

<sup>3</sup> 市場規模の分析は、36 カ国の家計支出調査によっており、記録された支出は標準的な支出カテゴリーで分類しました。(基礎となる家計調査は、国によって、あるいは調査実施時期によって異なるため、収集したデータを直接比較することができない。)この分析において各地域の分野別市場規模は、測定対象国のデータを BOP 所得データが存在する、より幅広い調査対象国のグループのデータに補外することによって推定しています。この推計手法ある国の家計支出全体に占める産業分野別の支出の比率は、同じ地域内の他の国についても同様であるという推定に基づくものです。またこの推計手法は家計所得の総額と家計支出の総額が一致すると想定しています。