

日本企業のBOPビジネス進出¹

持続可能な社会実現に向けて

同志社大学 伊多波良雄ゼミ

佐藤志帆
出口みずほ
藤野匡晃
宗本渉
森川成人

2011年12月

¹ 本稿は、2011年12月17日、18日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2011」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、○○教授（○○大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

日本企業のBOPビジネス進出

持続可能な社会実現に向けて

2011年12月

要約

第1章ではBOPとBOPビジネスの概要について述べる。BOP(Base of the Pyramid)とは、1人当たり年間所得(購買力換算)3000ドル未満の層を指している。経済産業省の「BOPビジネス政策研究会」によれば、この層は世界人口の72%にあたる40億人以上存在するといわれ、市場規模は5兆ドルを超える。これらのいわゆる「貧困層」は、飢餓や汚染された水、不十分な医療、栄養不足、不衛生などたくさんの社会的な問題を抱えている。第2次世界大戦以降、国際社会はこれらの問題を解決するために、実に2.5兆ドル以上を費やしてきた。にもかかわらず、世界人口の半分以上が今なお貧困状態にあるのが現状である。このような、BOP層が抱える貧困や、それに伴う社会的問題にビジネスの視点から解決を試みるのが、このBOPビジネスである。

BOPビジネスは4つの観点からBOP層に対して利益を与える。1つ目が先ほども述べた通り貧困層の社会問題の解決、2つ目が先進国の技術を貧困層に提供することでもたらされる生産性向上、3つ目は生産性向上に伴う所得向上、4つ目はこれらを通して、これまで社会的に地位が低かったり、差別されてきた人がエンパワーメントされることである。

BOPビジネスは貧困層の問題を解決するだけでなく、企業にも利益をもたらすwin-winのビジネスモデルである。市場が成熟した先進国のマーケットでは、さらなる市場拡大は容易ではなく、特に日本は少子化の影響で将来的には市場が縮小する方向にあるが、これに対して、途上国や新興国の経済成長は目まぐるしく、新たな市場となることは間違いない。また、将来の中間層であるBOP層に対してアプローチすることで、この層が購買力を持つ中間層となるときに、先行優位性を持つことができる。欧米企業や韓国企業は早くからこのことに気づき、すでに市場を獲得し始めているが、日本企業でBOP層の存在に気づいている企業は少ない。5年、10年経ってBOP層が中間層になってからアプローチするのであれば、競争劣後に立たされ、参入の余地は残されてないだろう。

そして私たちが考えるBOPビジネスの一番の意義は、BOPビジネスが「持続可能な社会を実現する」ための手段であることだ。世界人口は今後も増加することが予想され、将来豊かになったBOP層は大量の資源や食糧、水などを消費する。この消費に対して供給が追い付かずに価格が高騰し、これらのリソースを巡って世界中で大規模な争いが起こるかもしれない。BOPビジネスによって、先進国ですでに獲得された再生可能エネルギーを利用した製品をBOP層に提供することでリソースの減少の速度を緩め、農産物などの生産性を向上させる製品をBOP層に提供することで、リソースの増大を目指す。このようにしてBOPビジネスは持続的な社会の実現に寄与するのだ。

2章では海外と日本のBOPビジネスの現状と現行の支援機関、ならびに支援政策を、双方を比較しながら述べてきた。それに加え、我々が企業に実施したヒアリング調査の結果をまとめた。

まず、海外の現状である。日本よりも海外、とりわけ欧米の方がBOPビジネスに対して積極的である。BOPビジネスを行っている企業数から見てもその差は歴然である。双方の絶対的な差が生まれた背景には、日本企業と欧米企業の発展途上国のとらえ方の違いがある。日本企業は発展途上国を「労働コストが安く、低コストで製品を生産することができる」と認識している。日本には生産のために進出した地域そのものを市場として捉える考え方はなかったの

である。一方で、欧米の企業は人口＝マーケットという考え方を持っている。そのため、購買力はないが人口の多い発展途上国を早くからマーケットとしてとらえていた。

さらに、日本企業は一般的に欧米企業に比べ10年の遅れを取っているといわれている。しかし、日本が世界に誇る高水準の技術をうまく BOP ビジネスで活用することができればその遅れを取り戻すことは困難ではない。日本は世界的に見てもエコ技術が発展しており、そのような環境部門に対する BOP 層のニーズは高い。日本が BOP ビジネスの次の主役になれる可能性は十分にあるのである。

次に、海外の援助機関についてであるが、海外の援助機関である UNDP や USAID では官民連携プログラムが多く存在し、案件発掘段階、市場調査段階、ビジネスモデル開発段階、(物資・資金) 調達段階、評価段階のほぼ全ての段階において官民連携で行っており、BOP ビジネスに必要な現地の情報を提供するだけでなく、民間企業と開発途上国のパートナーとの結びつけや資金援助を行っている。また、USAID のプログラムに対する投資額は90億ドル以上に上る。

日本では支援策を JICA、JETRO、経済産業省などのさまざまな機関が行っているが、アメリカでは USAID、イギリスでは DFID が一元的に行っており、民間企業にとっては1つの機関が支援策を行う方が支援策の利用は容易であると考えられる。

日本企業における BOP ビジネスが、欧米と比較して遅れをとっているということはやはり否定できない。これは成功事例が欧米企業に比べて少ないという結果で明白である。日本の遅れの原因として、BOP ビジネスのコストと不確実性、企業のハイエンド志向、本業と CSR 活動の分断、開発援助機関の対応の遅れ、NGO と企業の連携の弱さがあげられる。しかし、政府からの援助の内容によっては日本企業が BOP ビジネスを行いやすくなる環境は作れるはずである。ビジネス展開ができればもともと質のよい日本企業の良い面をたくさんの国に供給できる。BOP ビジネスは、営利面、社会的問題を無くすという面において、日本企業や政府に大変大きな機会をもたらす市場であることは間違いない。

これらの現状を踏まえて5社(6プロジェクト)にヒアリング調査を行った結果が以下の通りである。

1. BOP ビジネスの定義

BOP 層を「消費者・生産者としてのビジネス」と「社会的問題を解決するためのビジネス」に分類した結果、企業の回答は半数ずつに分かれた。

2. BOP ビジネスに参入した動機

全ての企業が新規市場の獲得と回答した。

3. 参入する際に一番障壁となったもの

現地情報の不足及び、BOP ビジネスでの商品に対しての現地住民の知識・意識の低さという問題点が一番多く、次いで治安の悪さ・パートナーシップ構築が問題であるという回答を得た。

4. 参入をした際に日本政府から何らかの援助はあったか

ほぼ全ての企業が何らかの支援策を利用していた。

5. BOP ビジネスのノウハウはどこで得たのか

現地での調査などを経て自ら習得、改善という回答が全企業から得られ、その他のノウハウを取得するルートはなかった。

6. 政府のどのような援助があれば BOP ビジネスが普及しやすいか

複数回答可にしたため、多く回答があったのが①現地での検査、調査などの費用支援 ②現地での情報提供・ニーズ調査 ③日本政府の後押しによる現地政府への提案であった。次いで、現地までの渡航支援、現地での法規制となった。

7. 日本が英米企業に比べ遅れをとっている原因

これも先ほど同様に、BOP 市場の認識が低い・生産量や製品仕様を現地ニーズに合わせる事が困難・利益獲得の見込みが少ない・海外での経験が足りないという結果であった。次いで、現地情報が足りない・日本政府の支援制度が充実していないという結果になった。

8. 現在行っている BOP ビジネスは社会問題を解決できるか

全ての企業が解決できると回答した。

これらの結果により、現行の支援政策が多くあるにも関わらず参入への障壁が数多くあるのは問題であり、日本の制度が総合的に不十分であることが分かった。

第3章では現状分析や企業に実施したヒアリング調査の結果から(1)情報獲得支援の改革(2)資金援助の充実、この2点について政策提言を行う。

(1)情報獲得支援の充実

現在の情報支援のシステムが多様化されているために、情報を得にくいという問題点がある。この現状を改善するために「BOP ビジネス開発事業部」という新たな組織を J I C A 内に作り、情報の一元化を目指す。一元化することによって、密度の濃い情報を集めることが可能となる。さらに、これまで各省庁が担ってきた役割を一つの組織に収束することで行政の効率化も達成することができる。

(2)資金援助の充実

(a) 事業開発資金支援 (b) 貿易円滑支援 (c) 事業拡大資金支援 の3つの支援を充実させることによって企業の BOP ビジネス進出促進を目指す。

(a) 事業開発資金援助

調査費や人件費といった BOP ビジネスに参入する際の初期投資にかかる費用を支援するものであり、現行の援助対象は調査のみが対象であるので、支援の対象範囲を広げる。

(b) 貿易円滑支援

具体的には貿易保険の充実を目指す。現行の支援では契約が成立した取引でないと保険の適応対象になりえない。しかし、現地での商品の盗難が多いのが現状であることから、商品の盗難も保険の対象とする。

(c) 事業拡大資金援助

BOP ビジネスは将来の利益の見通しが不透明であるため、そのリスクを覚悟して参入しないと見えないビジネスモデルである。このリスクを少しでも軽減して参入障壁を低くするため、継続して資金援助を行う。

以上、情報を一元化し、3つの資金援助政策を充実することで日本企業が B O P ビジネスに進出しやすくなるであろう。

目次

はじめに

第1章 BOP ビジネスの概要

第1節 BOP ビジネスについて

1-1 BOP ビジネスとは何か

1-2 BOP の概要

1-3 BOP ビジネスの定義

1-4 BOP ペナルティ

第2節 BOP ビジネスの意義

2-1 貧困層にとっての意義

2-2 企業が BOP ビジネスに取り組む背景

2-3 企業にとっての意義

2-4 社会全体にとっての意義

第2章 分析

第1節 海外事例

1-1 海外企業による BOP ビジネス

1-2 海外援助機関の支援政策

第2節 日本の事例

2-1 日本企業による BOP ビジネス

2-2 日本企業の遅れの原因

2-3 日本における現行の支援政策

第3節 先行研究と本稿の位置づけ

3-1 先行研究

3-2 本稿の位置づけ

第4節 ヒアリング調査

4-1 調査結果

4-2 考察

第5節 分析まとめ

第3章 政策提言

第1節 BOP ビジネス開発事業部

第2節 資金援助

はじめに

一般生活をおくっている中で、BOP ビジネスという言葉はあまり耳にしないかもしれない。実際のところ、一般の認識は低い。BOPとは、Base Of the Pyramidの略称であり一人当たり年間所得3000ドル以下の低所得階級のことを言う。世界人口の約72%に相当する約40億人もの人がこの年収で生活を送っている。その層の人々を対象としたビジネスがBOP ビジネスであり、その市場規模は日本のGDPに匹敵する約5兆ドルとの試算がなされている。今までは、高品質、高価格の物を生産し販売してきた先進国企業であるが、先進国の市場が飽和状態になるにつれて今まで消費者として見てこなかった途上国に焦点を当て始めている。BOP層は貧困や衛生面などで社会問題に直面している。こうした課題には、国際機関や各国の援助機関が対処してきたが近年の官民連携で事業活動を通じて、これらの解決に寄与するBOP ビジネスが注目されはじめている。しかしながら、BOP ビジネスが企業単独で実施するのは容易ではなく政府の後押しが必要不可欠である。現地とのパートナーシップ構築が困難であること、マーケット情報の欠如、膨大なコストなど課題は数多くある。これらの課題に対する解決策として、政府による現地ニーズ調査や情報の一元化が必要である。また、現地調査費用支援や、BOP層のニーズに適した製品開発資金援助といった資金面での援助必要である。われわれは、これらを総合的に解決することができる支援機関の設立を提言する。

第1章 BOP ビジネス概要

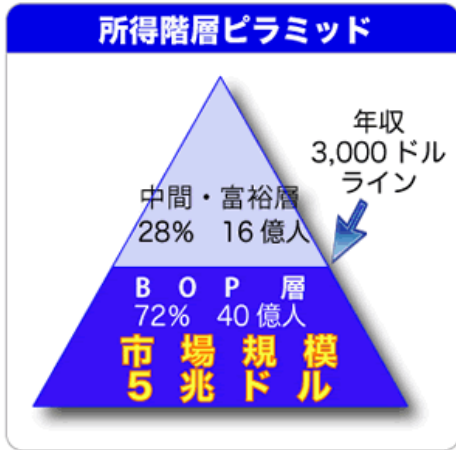
第1節 BOP ビジネスとは

1-1 BOP ビジネスとは何か

貧困は未だに世界のいたるところに蔓延している。26億人は1日2ドル未満の収入で生活しており、10億人以上が安全な水を確保できていない。26億人が衛生的なトイレを利用できず、そして数十億人が健康な生活を維持するために最低限必要な食料や日用品さえ十分に確保できない。このような、1人当たり年間所得(購買力平価換算)でおおよそ3000ドル未満の層を BOP(base of the Pyramid)と呼ぶ。この BOP 層が抱える数多くの社会問題解決のために、国際機関、政府援助機関、そして NGO・NPO は第二次世界大戦以降、300億ドルもの資金を費やしてきた。しかし貧困やその他の問題は一向に解決されず、むしろ格差は広がり続け、いまこの瞬間にも、貧困のために飢餓に苦しみ、適切な医療が受けられず、初等教育が受けられず、暴動が起こり、血が流れている。このような BOP 層が抱える問題にビジネスの視点から解決を試みるのが BOP ビジネスである。企業の持つ多様な豊富な経営資源、活動規模、活動領域を活用することで、従来とは異なった方法で貧困削減に挑むのだ。先進国に住む我々にとって、貧困問題を身近に感じることは難しく、解決に向けての取り組みはどうしても後回しになりがちだ。しかしこれに対して、BOP ビジネス提唱者である、米ミシガン大学の C.K.プラハラード教授はこう述べている。「40億人が苦しむ貧困の削減に取り組むこと以上に差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業は、豊富な技術、能力、資源をもっている。それを本当に求めている人々のために使わずに、物で溢れている人々に、従来製品のバリエーションを増やして、さらに売りつけようと努力することに、はたして説得力があるだろうか」と。貧困は国際社会が一丸となって取り組むべき問題であるのだ。

1-2 BOP の概要

2007年に国際金融公社(IFC)と世界資源研究所(WRI)が発表した「次なる40億人経済ピラミッドの底辺(BOP)の市場規模とビジネス戦略」(The Next 4 Billions: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid)では、BOP層とは開発途上国において1人当たり年間所得(購買力平価換算)が3000ドル未満の世帯と定義されている。また、同レポートによると、開発途上国地域を中心とした世界110カ国の家計調査の結果、BOP層は世界の総調査対象人口55億人のうち72%にあたる40億人以上存在しており、BOP家計所得は総額年間5兆ドルに達するとされている。特にアジアにおいては、BOP層は総人口の83.4%にあたる28億5800万人存在し、BOP家計所得は3兆4700億ドルにも達する。またアフリカにおいても、BOP層は4億8600万人存在し、これは総人口の95.1%にあたる。



IDE-JETRO 「BOP ビジネスの可能性」 <http://www.ide.go.jp/Japanese/Research/Region/Asia/Radar/pdf/20100709.pdf> より

1-3 BOP ビジネスの定義

経済産業省の「BOP ビジネス政策研究報告書」において BOP ビジネスは「主として途上国における BOP 層を対象(消費者、生産者、販売社のいずれか、またはその組み合わせ)とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデル」と定義されている。また国際協力機構(JICA)では「BOP ビジネス連携制度の概要」において、BOP ビジネスの対象者を「所得が低だけでなく、健康を害していたり教育を受けられない等の理由で脆弱な人々、女性、少数民族、障害者、HIV/AIDS 感染者、低カースト層等、様々な差別により社会的に孤立させられる傾向の強い人々、つまり、社会や開発プロセスから除外されている状態にある人々(相対的貧困者)も対象と考える」と定義した上で、BOP ビジネスを①途上国の主に貧困者層が製品・サービスの対象消費者となり、開発課題の改善につながるもの ②同対象者の人々に経済活動への参画、起業や雇用の機会を提供することにより、開発課題の改善につながるもの」と定義している。

1-4 BOP ペナルティ

BOP 層は従来、規模は大きくても、貧困がゆえに消費能力が低くビジネスの対象にはならないと考えられてきた。しかし一方で、この BOP 層は貧困ゆえに、商品やサービスに対して高い費用を払っている事実もある。こういった状況を、「貧困ペナルティ」または「BOP ペナルティ」と呼ぶ。C・K・プラハラードは著書『第三世界は知られざる巨大市場』(serving the World's Poor Profitably)の中で、「経済ピラミッドの底辺の消費者は、多くの場合、中流の消費者よりずっと高い金額を払って商品を購入している」と指摘している。実際、インドのウォーデン・ロードというムンバイのスラム街における生活必需品の価格を比較すると、BOP 層が支払っている金額は、水道水(1m³)において、富裕層が\$0.03に対し貧困層は\$1.12(37.0倍)も支払っている。

項目	ダラビ (貧困層)	ウォーデン・ロード (富裕層)	貧困による割り増し
利子 (年利)	600~1000%	12~18%	53.0 倍
水道水	\$1.12	\$0.03	37.0 倍
下痢止め薬	\$20.00	\$2.00	10.0 倍

C.K.プラハラード、アレン・ハモンド 『第三世界は知られざる巨大市場』(serving the World's Poor Profitably)

BOP 層が生活している地域には、道路・水道・電力・通信などの経済を支えるインフラが整備されていないところが多い。そのため、水・電気を利用するのにも高いコストが必要となる。また、都心から離れている地域であれば、商品・サービスをその地域にわざわざ届けるために、時間と労力を費やすこととなり、結果としてそのコストも加えられてしまう。さらに、商品・サービスを提供している主体が小規模な事業体に限られているため、BOP 層は規模の経済や効率的なサプライチェーン構築による恩恵を受けることができないのである。このような事実は、裏を返せば、BOP 層であっても自らが必要とする製品・サービスに対しては相当の対価を支払っており、企業の工夫次第で顧客になり得ることを示している。

第2節 BOP ビジネスの意義

2-1 貧困層にとっての意義

BOP 層にとっての意義は、言うまでもなく、自らが抱える社会問題が解決されることである。さらには、生産者や販売者として BOP ビジネスに関わることで、雇用が創出され、所得が向上する。その結果、さらなる機会を得ることができ、経済的に豊かになるだけでなく、自立心や向上心を得ることになる。以下で、これらの (a) 貧困層の抱える社会問題の解決 (b) 貧困層の生産性向上 (c) 貧困層の収入増 (d) 貧困層のエンパワーメント の4つの観点から、貧困層にとっての意義について実際の事業を例に挙げて述べる。

(a) 貧困層の社会問題の解決

BOP ビジネスは、食糧、医療、水、トイレ、住居など BOP 層が抱える基本的な問題の解決に寄与する。フィリピンでは、ライトメッド社が、ブランド薬品の20パーセントから75パーセントも安い値段でジェネリック薬品35種類を販売したことで、2006年には2000万人の低所得層が購入できるようになり、安価な医療のアクセスに貢献した。マリでは、フランス電力公社とパートナーが合同で設立した農村電化会社が、ディーゼル発電機と太陽自家発電装置による農村の電化を進め、それまでに使われていたケロシン灯による室内空気汚染や呼吸器疾患を減らすことに貢献した。このようにして、BOP ビジネスは、BOP 層が抱える社会問題の解決に寄与する。

(b) 貧困層の生産性向上

BOP ビジネスは、生産機材や金融サービス、情報通信技術を貧困層に販売することで、貧困層の生産を向上させることができる。また、従業員や生産者、小規模事業主は訓練や教育を通して生産性の高い労働力になることができる。メキシコのアマンコ社は、小規模のレモン栽培農家に対して、水効率の良いドリップ式の灌漑システムを販売している。このシステムを使えば、水の吸収が良く、年間8~10ヵ月間継続して栽培ができる。また同社は社会起業家と農民組合を通じて研修を行い、農民が融資を活用できるようにして、農民の能力を高めている。このようにして、BOP 層は生産性を高め、より多くの所得を得ることができるようになる。

(c) 貧困層の収入増加

BOP ビジネスは貧困層の生産性を高め、新たな経済機会を提供するため、彼らの収入向上に貢献する。貧しい人々の収入が向上すると、コミュニティ内では常数的な経済効果をもたらされる。ポーランドでは DTC ティツインが雇用と情報通信サービスという直接的便益をもたらしただけでなく、副次的な経済効果をコミュニティにもたらした。事業に付随して新しい事業が起こり、土地価格も5倍になった。また、バングラディッシュでは、日本ポリグル株式会社が水質改善剤の販売のために、現地女性をポリグルレディとして雇った。このことにより、雇用が創出され、所得向上へとつながった。

(d) 貧困層のエンパワーメント

BOP 層を啓蒙したり、基礎的教育を提供したり、差別されていたグループを取り込んだり、新しい希望や自尊心を与えることで、BOP ビジネスは人々に自信を与え、自分自身で貧困から脱出する力を持たせる。ケニアで商業銀行としてマイクロファイナンスを行っている K-REP 銀行による融資は、投資や事業運転のための資金というだけでなく、利用者に自尊心と自立心を持たせている。

2-2 企業が BOP ビジネスに取り組む背景

企業が BOP ビジネスに取り組む背景として、一番大きいものとして先進国市場の縮小が挙げられる。特に日本市場は少子化の影響で、今後縮小する方向にあるため、新しい市場を獲得することが必要である。対して、新興国・途上国の経済発展は近年めまぐるしいものがあり、新たな市場として途上国・新興国が注目されている。また、将来の中間層である BOP 層に対してアプローチすることで、この層が中間層となり購買力を持ったときに先行優位性を持つことができる。しかし、BOP 層が形成する市場はこれまで企業が接してきた先進国市場とは異なる環境下に存在するため、この市場に簡単に適応することは難しい。逆に言えば、早くからこの市場に対応していれば、他企業に比べて競争優位性を強めることができる。そして実際、欧米企業や韓国企業はこうした事実を認識し、既に BOP 層にアプローチしはじめている。5年、10年経って BOP 層が中間層になってからアプローチするのでは、競争劣後に立たされ、参入の余地は残されていないだろう

2-3 企業にとっての意義

BOP ビジネスは大きくわけて2つの面から企業にもメリットを与える。(a)新規市場開拓 (b)リノベーション推進 だ。

(a) 新規市場獲得

BOP ビジネスに取り組む企業が述べる意義として一番多いのが、将来市場の獲得である。新興国や途上国で人口が増加し、また市場が急激に成長を遂げていることを考えれば、新興国・途上国がどれだけ魅力的な市場かは言うまでもない。BOP 層の顧客を獲得できれば、この BOP 層の所得が向上するにつれて、その市場に参入した企業が利益を拡大することは容易であり、BOP 層の所得向上に伴って市場を継続的に拡大することができる。また、レピュテーションの向上も将来市場獲得のための重要な手段の1つである。B2Cの事業を展開する企業にとって、自らの企業、ブランドの知名度、評判を高めることは、売り上げ増大に大きく寄与する。特に新興国・途上国の農村部においては、先進国のようにメディアを通じて情報が提供される機会が限られているため、そもそも企業や製品の存在すら伝わ

っていないことが多い。そのため良質で安価な製品を提供しても、消費者の購入動機を刺激することはできない。BOP ビジネスを推進することによって、特定の製品・サービスだけではなく、企業全体のレピュテーションを向上させることができる。

(b) リノベーション推進

企業は、これまでの顧客とは全く別のニーズを持つ BOP 層を相手にする中で、これまで思いもつかなかったニーズやアイデアに出くわすことになる。このようなニーズによって開発された新興国・途上国向けの製品やサービスは、先進国市場でも高い競争力を発揮することがある。この例の1つがネットブックだ。機能を最小限に抑える代わりに価格を下げる工夫したPCは、もともと2005年にマサチューセッツ工科大学のニコラス・ネグロポンテ教授が、途上国向けの教育用PCとして開発したOLPC (One Laptop per Child) をもっていると言われている。その後、米インテルを始めとして多くの企業がネットブックの開発・販売に取り組み、先進国に住む多くの人を使うことになった。

2-3 社会全体にとっての意義

BOP ビジネスの一番の意義は『持続可能な社会を実現する』手段であることだ。日本の人口はすでに減少し始めているが、世界人口は今後も大きく増加することが予想される。将来豊かになった BOP 層は資源や食糧、水などのリソースを大量に消費しはじめ、消費に対して供給がおいつかなくなり、資源や食糧、水などの価格は高騰するだろう。最悪の場合、これらの奪い合いのために世界各地で大規模な戦争が起こるかもしれない。このような事態の回避のために、BOP ビジネスは以下のように寄与する。まず1つめとして、途上国の農業や生産業に対して技術革新をもたらすことで、リソースを増やす。2つ目に先進国が既に開発している再生可能エネルギーを活用した製品を提供することで、リソースを効率よく利用する。最後に、このような活動を通して先進国の人々のライフスタイルを根本から見直し、途上国の人々と共に、持続可能な社会の実現に向けて、新しいライフスタイルを探ることである。このように、企業の営利追求だけでなく、人類全体の将来を見据えた持続可能な社会実現のための BOP ビジネスは大きな意義を持つ事業だと考えられる。そして、この持続可能な社会こそが、私たちが目指す将来像である。

第2章 分析

第1節 海外事例

1-1 海外企業による BOP ビジネス

BOP ビジネスは日本よりも海外の方が盛んに行われている。中でも特に盛んに行われている欧米に注目したい。

欧米企業の中で代表的なのは P&G とバタである。バタは靴製造企業であり、NGO の農村部販売プログラムに参加し共同でプロジェクトを行っている。BOP ビジネスの事業内容は、バングラデシュの農村部に住む女性に自衛販売者としての就労機会を提供し、起業家として育成することにより経済的自立の支援を目的としたものである。その成果として、2004 年当初は約 50 人であった女性販売員が 2009 年には約 1800 人に拡大している。

P&G は安全な飲料水の確保という社会問題に目を向け、小袋に入った粉末の浄化剤を世界 50 カ国で提供している。これまでに累計 16 億リットル分の浄化剤を提供してきた結果、制定 6800 万人日分の下痢疾患を減少させ、9000 人分の命を救ったということになる。

次に、欧米の BOP⁷ を行っている企業の数と日本の企業数を比較してみる。下の表はアメリカの支援機関 USAID が支援する代表的なプロジェクトの数と日本が進出している、もしくはこれから進出を考えている分野別の企業数をまとめた表である。

USAID が支援する 分野別の代表的プロジェクト数			日本が進出している・ 進出希望分野別プロジェクト数		
	分野	プロジェクト数		分野	プロジェクト数
1	健康	84	1	環境	12
2	環境	75	2	健康	8
3	農業	74	3	農業	4
4	経済成長・貿易	56	4	IT	3
5	教育・労働訓練	32	5	経済成長・貿易	2
6	HIV/AIDS 対策	30	6	就労・労働訓練	2
7	エネルギー	20	7	その他	2
8	民主化・汚職防止	16	8	民主化・汚職防止	0
9	IT 環境	12	8	避妊	0
10	紛争除去	6	8	紛争除去	0
11	避妊	5	8	HIV/AIDS 対策	0

米国の USAID が支援しているプロジェクトだけでも、その数は 276 にものぼる。一方、日本企業は 40 社にも満たない。この絶対的な数の差にも見て取れるように、日本よりも欧米の方が BOP ビジネスに対して積極的であることが伺える。

ではなぜ欧米の方が積極的に BOP ビジネスに取り組んでいるのだろうか。欧米メーカーの発展途上国の捉え方は日本とはかなり異なったものであり、人口＝マーケットという考え方を持っている。購買力に関係なく人がいればビジネスに出来るという考え方である。この考え方のもと購買力は低い人口の多い途上国に進出したのである。実際に、欧米企業は 1990 年代前半から新興国をマーケットとして捉え始めた。日本企業はというと、中国を消費マーケットと捉えたのは 2000 年頃であり、インドやその他諸国については 2009 年頃からである。この時差が生まれた背景には、人口の多い途上国にたいして「労働コストが安く、低コストで製品を生産できる」といった日本企業の認識があり、途上国で生産しそれを先進国に輸出するといったビジネスモデルに固執していたからに他ならない。つまり、生産のために進出した地域そのものをマーケット＝市場とする考えはなかったのである。

一般的に日本企業は海外諸国に比べて後れを取ってはいるが、日本が持つ高水準な技術を生かしていけば後れを取り戻すことは困難ではない。例えば、太陽光発電等に代表されるエコ技術である。世界的にみても日本の環境技術水準はトップクラスである。実際に、日本企業が行っている BOP ビジネスの中で一番多い分野は環境分野である。水問題といったテーマは BOP 層のニーズが強いテーマであり、これは環境分野に内包される。こういったニーズの強いテーマに関して日本が高水準の技術を持っているのは強みである。その強みをうまく生かしていけば日本がこれからの BOP ビジネスの主役になれるであろう。

第 2 節では海外政府の支援策について述べる。

1-2 海外援助機関の支援制度

(a) UNDP (国連開発計画) : GSB プログラム

UNDP は国連総会と国連・経済社会理事会の管轄下にある国連機関の 1 つである。現在、途上国 135 カ国・地域に事務所があり、国連システムのネットワークを通じて他の国際機関、政府、NGO、企業などと協力し、166 の国・地域で年間 6000 件を上回るプロジェクトを実施している。

UNDP の官民連携プログラムの 1 つに GSB (Growing Sustainable Business) プログラムがある。UNDP は GSB を通じて、情報、資金、現地のパートナーシップを提供しており、ブローカーとして、民間企業と途上国のパートナーを結びつける役割を担っている。なお、UNDP は、民間企業の営利的な事業の実施自体には携わることはない。

[GSB プログラムの流れ]



出所：「BOP ビジネスのフロンティア」経済産業

省

- 1 案件発掘段階における「新しいパートナーや投資機会の特定や開発」
- 2 市場調査段階における「市場調査や F/S (実行可能性調査) に関する共同出資や、現地の開発に関する専門家の提供」
- 3 ビジネスモデル開発段階における「事例紹介、部門をまたいだ解決策の推進、政府との連携の推進」
- 4 (物資・資金) 調達段階における「ローン・出資・開発資金など、資金の供給者候補の特定」
- 5 評価段階における「国際機関として信頼できるモニタリング、評価のフレームワークの提供」

(b) USAID (米国国際開発庁) : GDA プログラム

USAID は米国の開発援助活動の総合調整・実施を行う機関。二国間開発援助、官民パートナーシップ強化を主導する役割に重点が置かれている。

企業における CSR や社会貢献の意識の高まり、途上国における多国籍企業の影響の拡大という状況において、2001 年に官民が連携して援助を行う GDA(Global Development Alliance) を創設した。これまでに、マイクロソフト、コカコーラ、などのグローバル企業を含む約 1,700 のパートナーと、約 680 件の連携プロジェクトが行われ、プログラムに対する投資は 90 億ドル以上である。

[GDA の特長]

- ① 案件発掘段階からパートナーと共同で行う
- ② 事業のためのいろいろなリソースを分担するとともに、事業実施によって発生しうる損害や成果を分け合う
- ③ 新しいパートナー同様旧来パートナー (NGO や市民団体など) とも提携して成果を分け合う
- ④ これまでの官僚的なやり方ではなく、民間企業が持つ革新的な方法で取り組む
- ⑤ 事業資金の 50%以内を USAID が提供

これらにより、従来の ODA において、民間企業が接点を持ってきた「調達」「事業実施」段階だけでなく、全工程において USAID と民間企業がパートナーシップを結んでいる。

(c) UNIDO (国際連合工業開発機関)

UNIDO は国連専門機関として独立して活動を行っており、開発途上国などの経済力の強化と持続的な繁栄のための工業基盤の整備を支援している。世界 29 カ国に地域事務所、17 カ所に投資・技術移転促進事務所を設置している。

支援ツールとして、情報提供サービス、競争力分析プログラム、戦略立案プログラム、ビジネスパートナーシッププログラムなどを提供している。

(d) DFID (英国国際開発省)

DFID は英国の対外援助政策の決定機関であり、援助の実施機関でもある。アフリカの 15 カ所を含む合計 64 カ所の海外事務所を持つ。

Business Call to Action イニシアティブ (UNDP と協働) として、企業への啓発活動、事例や教訓の発信・共有などを行っている。資金援助は対象ごとに準備されているが、政策レベルで詳細に規定されていない。

(e) GTZ (ドイツ開発援助組織)

GTZ は連邦政府の全額出資による有限会社であり、技術協力を直接実施するドイツの援助機関である。

官民連携事業に関連するサービスとして、環境標準・社会標準の周知、職業訓練、人材開発、技術移転、金融サービスなどの支援ツールを提供している。

1-3 海外事例まとめ

USAID、UNDP、DFID は相手国の社会課題解決を主な目的としており、企業の新規市場開拓などを目的としていない。なお、企業の新規市場開拓は援助機関以外の各国政府機関 (米国商務省等) が行うことが多い。

日本では、JETRO、JICA、JBIC などがそれぞれ支援策を講じているが、欧米では、USAID や DFID などに一元化し行っている。

第2節 日本の事例

2-1 日本企業による BOP ビジネス

欧米企業に比べて日系企業の BOP ビジネス参画は遅れている。現状では BOP ビジネスを意識してビジネス展開している企業は少ない。

我が国企業等の視点では、BOP ビジネスへの取組は、当然ながらこれまでなじみのある先進国市場、高所得者層向けビジネスとは異なり、大きなリスクがある。しかし、新たな市場の開拓や将来の市場獲得の布石となるほか、各国における基準・スタンダードの獲得、国内市場への逆展開も可能な商品・サービス・技術等の開発、活用（reserve innovation）につながるといった効果が期待できる。また、ユニークな製品、サービス等を有する中小企業にとって国内から海外市場に展開する大きなチャンスとなるものである。

また、BOP 層という新たな市場への事業展開は、進出企業にとって自社の強みの発揮、海外企業との差別化、自社の商品・サービスの更なるイノベーションの契機となると考えられる。NPO/NGO、社会企業家等がビジネスの主体となる場合もあり、その際には、各組織の目標をより持続的、効果的に達成する方策となりうるものと考えられる。今まで供給の行き届いていなかった BOP 層であったが、このような大きな市場に供給が行われていないのは、BOP 層に不利益であると同時に企業にとっても機会の損失なのである。

日本で BOP ビジネスを行っている企業は以下が例として挙げられる。その中でも先行する事例として住友化学（株）のマラリア蚊防除用蚊帳「オリセットネット」や、ヤマハ発動機（株）の小型浄水ブランドなどが挙げられる。しかし、総じて欧米のグローバル企業に比べて事例は限られていると言える。

日本企業による BOP ビジネスの例

企業名	内容
住友化学株式会社	蚊帳（マラリア予防）
ヤマハ発動機株式会社	浄水装置
ソニー株式会社	発行ダイオード（ランタンや携帯の充電）
株式会社日立製作所	太陽光発電装置
三洋電機株式会社	ソーラーパネル（ランタン）
味の素株式会社	安価で味の素販売
ニプロ株式会社	結核診断キット
テルモ株式会社	血液事業ビジネス
ヤクルト株式会社	ヤクルト販売
豊田通商株式会社	マイクロファイナンスでバイオディーゼル事業
湯川鑄造株式会社	水質浄化
特定非営利活動法人ガイア・イニシアティブ	発電・充電の普及
三菱商事	アルミニウム精錬工場
日本ポリグル株式会社	水質浄化剤

（資料）野村総合研究所HPより参照

2-2 日本企業の遅れの原因

日本企業は欧米企業に比べて、BOPビジネスにおいて10年遅れていると言われてい
る。日本企業のBOPビジネスへの取り組みが遅れている要因として、(a)BOPビジネスのコス
トと不確実性 (b)企業のハイエンド志向 (c)本業とCSR活動の分断 (d)開発援助機関の対応の
遅れ(e)NGOと企業の連携の弱さ の5つが挙げられる。以下でこれら5つについて詳しく説明
する。

(a)BOPビジネスのコストと不確実性

BOPビジネスは初期コストと不確実性が高いことが挙げられる。市場をゼロから開拓
し、BOP層に相応しい技術や製品を開発し、販売やメンテナンスの新たなネットワー
クを構築するため企業には多大なコストが発生する。

(b)企業のハイエンド志向

日本企業の、とくに製造業は、これまで最先端の技術を用いた高機能、高品質製品の
開発に従事し、国内や先進国のハイエンド市場を相手にしてきた。そのため、BOP層
を対象とする製品や技術の開発には資源を注いでこなかった。したがって、BOP層の
ニーズに沿った単一機能、簡単なメンテナンス性、低価格を志向する新たな技術戦略
が必要となる。

(c)本業とCSR活動の分断

日本企業において、貧困削減や生活向上といった社会的活動は、CSR部門において副
次的な事業として実施されており、本業の規格や営業部門から切り離されていること
が多い。したがって、BOPビジネスについても本業の経営戦略の中でどのように位置
付け、取り組むかという議論に及ばないことが多い。

(d)開発援助機関の対応の遅れ

日本のODAは、政府が主体となった援助を中心にメニューが設計されており、BOP
ビジネスの支援を主眼とするUSAID（米国国際開発庁）のGDA（USAIDは、企業に
おけるCSRや社会貢献の意識の高まり、途上国における多国籍企業の影響の拡大とい
う状況を踏まえ、2001年に官民が連携して援助を行うGlobal Development
Alliance(GDA)を創設。約1700のパートナーと、約680件の連携プロジェクトが行わ
れ、プログラムに対する投資は約90億ドル規模である。）のような包括的なツールは
存在しない。既存のツールを活用しようとしても、単機能であったり、情報や実施期
間が分散しているなど、ユーザーが使用しにくいのが現状である。

(e)NGOと企業の連携の弱さ

BOP層は広い国土に散在しており、企業が自力で流通網を確保するにはたくさんの知
識と情報、またそれを集めるための多大な時間とコストが必要となる。欧米ではBOP
ビジネスを行う企業を見ると、企業が製品や技術、資金を提供する一方、NGOが途上
国の現場におけるネットワークづくりや情報収集、普及啓蒙活動などにおいて、重要
な役割を果たしている。他方で、日本のNGOを見ると、人的・資金的な制約や、これ
まで企業との連携が活発でなかったことなどから、このような役割を担える団体が少
ない。情報を集める上でNGOなど現地グループの協力の有無は企業にとっては重要な
部分であるのだ。

2-3 日本における現行の支援政策

(a)JETRO

〈情報獲得支援〉

- 投資環境・市場開拓ミッション派遣
 - －地元企業、欧米企業の活動状況、消費市場の視察、政府関係者や既進出日系企
業との意見交換等の情報収集機会を提供。
- 海外市場調査・情報提供（有料）
 - －BOPビジネス先行事例調査とBOPビジネス潜在ニーズ調査を実施し、調査結
果をウェブサイトで公開。世界約70カ所の海外事務所にて、現地一般経済事情
について、海外駐在員や専門アドバイザーが情報提供を実施。

〈パートナーシップ構築支援〉

- 展示会出展支援（場の提供）
 - －JETRO が参加する海外展示会におけるジャパンプースへの出展をサポート。

(b)JICA

〈情報獲得支援〉

- 協力準備調査
 - －個別案件の発掘・形成、基本事業計画の策定と協力内容の提案、当該案件の妥当性・有効性・効率性などの確認を行う調査。

- 技術協力

〈パートナーシップ構築支援〉

- 技術協力（主に NGO を企業に紹介）
- BOP ビジネス連携促進
 - －企業が BOP ビジネスの準備として、現地情報収集・市場調査、ビジネスモデル構築 等を行うのを支援し促進するため、5000 万円以内の委託契約金を提供する。

〈現地 BOP 層・関係者への普及・啓発支援〉

- 技術協力
 - －開発途上国が抱える課題に対して、一定の目標を達成するために、専門家派遣、研修員受け入れ、機材供与などを行う。

〈途上国のビジネスインフラ整備の推進〉

- 協力準備調査
- 技術協力
- 円借款
 - －低金利、長期返済期間で円建て資金の貸し付けを行う。
- 無償資金協力
 - －被援助国等に返済義務を課さないで資金を供与する。原則的に、現物供与ではない。被援助国のインフラ整備に必要な資機材などを調達するために贈与する。

(c) JBIC（国際協力銀行）：情報支援獲得、資金金融面の課題解決支援

- F/S 調査
 - －日本の法人等を対象とする。日本にとって重要な資源の海外における開発及び取得を促進するもの、日本の産業の国際競争力の維持及び向上を図るためのものを条件・前提として掲げる。案件実施国等に人材を派遣し、案件の実現に必要な技術・金融・法令等の側面を調査した上で調査結果を報告書としてまとめる。
- 国際金融
 - －日本の法人が出資する開発途上地域の現地法人を対象とし、日本企業の海外における生産拠点の設立・増設や資源開発など、海外での事業展開に必要な長期資金を対象とする融資を行う。

(d)AOTS/JODC：現地 BOP 層・関係者への普及・啓発支援

- 産業人勢育成
 - －開発途上濃くの産業技術者等を対象に、民間企業の製造現場等を活用した研修事業を通じて、民間ペースでの技術移転による開発途上国の産業・経済発展を支援する。技術研修・管理研修を伴った受入研修、海外研修を行っている。
 - －開発途上国の経済産業人材育成支援、日経企業の現地展開の円滑化、企業

の経営、技術等向上支援を目的とし、日本企業・工業会等が出資関係を持つ現地日系企業及び商取引関係を持つローカル企業等に技術者等を派遣する。

(e)NEXI:資金・金融面の課題の解決支援

貿易保険—日本に所在する企業を対象とし、輸出契約、仲介貿易契約、技術提供契約、不可抗力な事由や契約の相手方の資金繰り悪化の顕在化により、船積不能や代金回収不能となったことにより、日本企業が受ける損失を填補する。

(f)NEDO:技術開発の促進支援

● 提案公募型研究協力事業

—東アジアを中心とする開発途上国（ODA 対象国）が確固とした技術基盤を形成するとともに、経済構造改革を推進するために、基礎段階から内外の市場ニーズに応え高付加価値を有する技術の開発を進めていくまでの、幅広い段階での研究開発あるいは実用化開発について、相手国と動機的・弾力的に研究協力を実施する提案公募型の事業。

(g)METI：途上国のビジネスインフラ整備の推進

● 円借款／民活案件形成調査

—開発途上国におけるインフラ等の投資環境整備、地球環境問題への対応等に関して我が国企業の優れた技術・ノウハウを活用した円借款案件形成調査及び民活インフラ案件形成等調査を実施することにより、円借款案件または官民パートナーシップを活用した事業を迅速に発掘・形成する。

● 貿易投資円滑事業

—日本と途上国の貿易投資円滑化に資する分野を対象とし、開発途上国における貿易・投資活性化に向けた環境整備を図るため、日本の経済発展の基盤となった経済・社会システムや我が国が有する技術・ノウハウ等を育成・共有を促進するための研修、専門家派遣、実証事業を実施する。

第3節 先行研究と本稿の位置づけ

3-1 先行研究

本稿を執筆するにあたって、

菅原秀幸（2009）「日本企業によるBOP ビジネスの可能性と課題」を政策的支援と具体的取組の先行研究として参考にした。BOP ビジネスが新しいビジネスとして注目されている中で、日本企業の潜在能力の高さ、並びに参入する際の適合性に焦点を当てるためである。

日本型企業の①企業統治の根幹にある全ステークホルダー志向②マネージャークラスが現場へ入る強さ③地道な改良をするイノベーション力の高さ。この三つを強みとし、BOP ビジネスに高い潜在的能力があるとしている。しかしながら、実際の日本企業によるBOP ビジネスの参入は、欧米に比べて10年遅れをとっているとされている。株主の利益を最重要項目にあげる欧米型企業が日本よりも進んでいる理由までは言及されていない。

3-2 本稿の位置づけ

先行研究では、欧米企業に対する日本企業のBOP ビジネスの遅れの原因を深く言及しておらず、それを解消するための具体的な政策についても議論されていない。よって本稿で

は、日本のBOP ビジネスが潜在能力を持ちながらも何故普及しないのかを追求するとともに、これを解決する具体的な政策を示す。また、本稿の特徴として一つ目は、国内企業や大学教授へ多くのヒアリング調査を実施し、政府が認識していないような現在の政策の問題点までも探り、現実的な政策提言を行っていることがあげられる。これにより、今まであまり議論されて来なかったBOP ビジネスの具体的な促進政策を提言する。またBOP ビジネスを行う目的を「持続可能な社会実現」とすることで、先進国の利益だけではなく貧困層にとっての長期的な利益を同様に優先し、世界全体にとって長期的に便益を与え続けられるようなビジネスモデルを支援できるようにする。

第4節 ヒアリング調査

4-1 ヒアリング調査結果

今回ヒアリング調査を行った企業は、メールにおいてアンケートを行った N-WAVE・味の素・日本ポリグル株式会社・匿名希望メーカー、実際に取材を行った三洋電機である。

(a)N-WAVE は、UNIX・MS-Windows を中心としたシステムの企画提案及び受諾開発を行う企業であり、バングラディッシュにおいてICカードによるバスチケットの販売ビジネスを展開している。

(b)味の素株式会社

アミノ酸の新機能を開発するアミノサイエンス分野、食とアミノ酸技術で薬を作る医療健康分野、独自の価値で創造するおいしさを追求する食品分野を幹としており”味の素”の子袋をインドネシアで0.5円・ナイジェリアで9グラムを3円で販売している。

(c)三洋電機株式会社

業界最高峰のエレクトロニクス No.1 の環境革新技术を目指し、バングラデシュなどで、環境に配慮したソーラーランタンを販売するビジネスを行っている。

(d)日本ポリグル株式会社

ポリグルタミン酸の製造販売を中心に水質浄化事業を行っており、バングラディッシュの災害をきっかけとし、ビジネスを通して水問題の解決を図っている。また製品の販売者をポリグルレディーとして雇用することで、雇用創出も担っている。

	BOPビジネスに参入した動機					参入する際に一番に障壁となったもの					参入した際に日本政府からの何らかの援助はあったか		BOPビジネスのノウハウはどこで得たのか	
	A. BOP層に利益をもたらす	B. リンベーション	C. サプライチェーン強化	D. CSRの一環	他	A. 現地情報の不足	B. 現地の治安	C. 現地組織とのパートナーシップ構築	D. BOPビジネスでの商品に対する現地住民の知識、意識の低さ	他	A. 経済産業省の情報利用	B. なかった	A. 現地での調査等を経て自ら習得、改善	他
N-Wave	○				○					○	○		○	
味の素イ ※1	○								○			○	○	
味の素口 ※2	○					○			○		○		○	
匿名希望メーカー	○					○		○			○		○	
日本ポリグル	○					○	○		○		○		○	
三洋電機	○					○			○		○		○	

※1 50年前から行っているうま味調味料「味の素」を中心とする調味料の直販ビジネス

※2 これから事業化を図ろうとしているガーナ・栄養改善プロジェクト

	政府のどのような援助があればBOPビジネスが普及しやすいのか						日本が英米型企業に比べて遅れを取っている原因								貴社が現在されているBOPビジネスは社会問題を解決できるのか	
	A. 現地までの渡航支援	B. 現地での法規制	C. 現地での検査、調査等の費用支援	D. 現地情報の提供・ニーズ調査	E. 日本政府の後押しによる現地政府への提案	他	A. BOP層が居住している地域への出張が困難	B. BOP市場の認識が低い	C. 生産量や製品仕様を現地に合わせることに困難	D. 利益獲得の見込みがない	E. 海外での経験が少ない	F. 現地情報が少ない	G. 日本政府の支援が充実していない	他	解決できる	解決できない
N-Wave			○	○	○			○	○	○	○	○	○		○	
味の素イ ※1															○	
味の素ロ ※2		○	○	○	○			○	○	○		○	○		○	
匿名希望メーカー				○	○			○	○	○					○	
日本ポリグル	○	○	○		○		○	○	○	○						
三洋電機			○		○		○	○				○	○		○	

4-2 考察

多くの企業が政府の支援政策を利用しているにも関わらず、「BOPビジネスに参入する際に障壁があった」と全ての企業が回答している。障壁として特に挙げられたのが「市場情報の不足」である。世界のどの地域に、どのくらいの人々が、どのような社会問題を抱えているかという情報が企業には不足している。また政府に求める支援政策としても「資金援助」「日本政府による現地政府への後押し」とともに「現地情報の提供、ニーズ調査」が多く挙げられた。

以上のことから政府がすべき支援政策は大きく分けて資金援助と情報提供であることが調査の結果分かった。BOPビジネスは、BOP層のニーズに合った商品を開発するための費用、その商品を輸送する費用、現地を調査するための費用、現地とコミュニケーションの取るための人件費など多大なる資金が必要となる。そのため、日本政府による資金援助は必要不可欠である。BOPビジネスが貧困の削減など、国際社会が抱える問題を解決するのであれば尚更である。

情報の不足もBOPビジネスを行う上で大きな障害となる。一口にBOPと言っても、1日2ドル以下で生活するような、その日生きることに精いっぱいBottom Billionから、BOP層の最上層である年間3000ドル程度の所得を持つ層まで幅広く存在しており、所得によって彼らが抱える社会問題は大きく異なり、購買力の格差も大きい。日本ポリグル株式会社は、人間が生活するために必要不可欠な清潔な水すら獲得することができないような、経済ピラミッドの最下層の人々をターゲットとしおり、1袋22円で販売している。これに対して三洋電機株式会社は、ソーラーランタンの単価が6000円程度であることから分かるように、ある程度の収入がある層をターゲットにしている。このよ

うに、BOP層は購買力もニーズも多岐に渡るため、詳細な市場調査が必要不可欠である。

また、海外経験の少なさ、日本におけるBOPビジネスの認知度の低さが海外よりも遅れている理由だと回答する企業もあった。実際、三洋電機への取材によって、英語運用能力が高い人材が少ないこと、BOPビジネスの認識の小ささのため企画開発から商品の販売まで少人数で行わなければならない、これが遅れの原因となっていることも分かった。

第5節 分析まとめ

2章では海外と日本のBOPビジネスの現状と現行の支援機関、ならびに支援政策を、双方を比較しながら述べてきた。それに加え、我々が企業に実施したヒアリング調査の結果をまとめた。ここでは2章の内容をまとめていきたいと思う。

まず、海外の現状である。日本よりも海外、とりわけ欧米の方がBOPビジネスに対して積極的である。BOPビジネスを行っている企業数から見てもその差は歴然である。双方の絶対的な差が生まれた背景には、日本企業と欧米企業の発展途上国のとらえ方の違いがある。日本企業は発展途上国を「労働コストが安く、低コストで製品を生産することができる」といった認識がある。日本には生産のために進出した地域そのものを市場として捉える考え方はなかったのである。一方で、欧米の企業は人口＝マーケットという考え方を持っている。そのため、購買力はないが人口の多い発展途上国を早くからマーケットとしてとらえていた。

さらに、日本企業は一般的に欧米企業に比べ10年の遅れを取っているといわれている。しかし、日本が世界に誇る高水準の技術をうまくBOPビジネスで活用することができればその遅れを取り戻すことは困難ではない。日本は世界的に見てもエコ技術が発展しており、そのような環境部門に対するBOP層のニーズは高い。日本がBOPビジネスの次の主役になれる可能性は十分にあるのである。

次に、海外の援助機関についてであるが、海外の援助機関であるUNDPやUSAIDでは官民連携プログラムが多く存在し、案件発掘段階、市場調査段階、ビジネスモデル開発段階、(物資・資金)調達段階、評価段階のほぼ全ての段階において官民連携で行っており、BOPビジネスに必要な現地の情報を提供するだけでなく、民間企業と開発途上国のパートナーとの結びつけや資金援助を行っている。また、USAIDのプログラムに対する投資額は90億ドル以上に上る。

日本では支援策をJICA、JETRO、経済産業省などのさまざまな機関が行っているが、アメリカではUSAID、イギリスではDFIDが一元的に行っており、民間企業にとっては1つの機関が支援策を行う方が支援策の利用は容易であると考えられる。

日本企業におけるBOPビジネスが、欧米と比較して遅れをとっているということはやはり否定できない。これは成功事例が欧米企業に比べて少ないという結果からみても明白である。日本の遅れの原因として、BOPビジネスのコストと不確実性、企業のハイエンド志向、本業とCSR活動の分断、開発援助機関の対応の遅れ、NGOと企業の連携の弱さがあげられる。しかし、政府からの援助の内容によっては日本企業がBOPビジネスを行いやすくなる環境は作れるはずである。ビジネス展開ができればもともと質のよい日本企業の良い面をたくさんの方に供給できる。BOPビジネスは、営利面、社会的問題の解決という面において、日本企業また政府にとって大変大きな機会を含んだ市場であることは間違いないと言える。

これらの現状を踏まえて5社(6プロジェクト)にヒアリング調査を行った結果が以下

の通りである。

1. BOPビジネスの定義

BOP層を消費者・生産者としたビジネスと社会的問題を解決するためのものとして分類した結果、回答した企業は半数ずつに結果が分かれた。

2. BOPビジネスに参入した動機

リノベーション、サプライチェーン強化、CSRの一環と様々な動機が考えられるが、

回

答した全ての企業が新規市場の獲得と回答した。

3. 参入する際に一番障壁となったもの

現地情報の不足及び、BOPビジネスでの商品に対しての現地住民の知識・意識の低さという問題点が一番多く、次いで現地の不安・パートナーシップ構築が問題であるという解答を得た。

4. 参入をした際に日本政府から何らかの援助はあったか

経済産業省の情報利用が大半を占めており、支援がなかったと回答した企業は一社だけだった。

5. BOPビジネスのノウハウはどこで得たのか

現地での調査などを経て自ら習得、改善という回答が全企業から得られ、その他のノウハウを取得するルートはなかった。

6. 政府のどのような援助があればBOPビジネスが普及しやすいか

複数回答可にしたため、多く回答があったのが①現地での調査などの費用支援 ②現地の情報提供・ニーズ調査 ③日本政府の後押しによる現地政府への提案であった。次いで、現地までの渡航支援、現地での法規制となった。

7. 日本が英米企業に比べ遅れをとっている原因

これも先ほど同様に、BOP市場の認識が低い・生産量や製品仕様を現地ニーズに合わせる事が困難・利益獲得の見込みが少ない・海外での経験が足りないという結果であった。次いで、現地情報が足りない・日本政府の支援制度が充実していないという結果になった。

8. 現在行っている BOP ビジネスは社会問題を解決できるか

全ての企業が解決できると回答した。

これらの結果により、現行の支援政策が多くあるにも関わらず参入への障壁が数多くあるのは問題である。このことから明らかなように、総合的に日本の制度が不十分であるといえる。

第3章 政策提言

現状分析や企業に実施したヒアリング調査の結果から、(1)情報獲得支援の改革(2)資金援助の充実を政策提言する。BOPビジネスにより多くの企業が新規参入しやすくするにはこの2点の改善が必要不可欠である。

第1節 BOP ビジネス開発事業部

われわれは、現在の日本政府の情報公開制度に問題があると考え、経済産業省には既にBOPビジネス支援センターというBOPビジネスを総合的に支援する仕組みが存在する。しかし、このBOPビジネス支援センターの情報支援システムは、HP上で経産省やJICA、JETROなどの持つさらに、どのような種類の情報がどれだけの量を保有しているかも公開されていない。そこで我々は、BOPビジネスに関する全ての情報を一元化する「BOPビジネス開発事業部」たる組織をJICA内に設立することを提案する。BOPビジネス開発事業部の役割は(a)情報提供 (b)総合窓口 である。(a)情報提供では、BOP層に関する市場情報やニーズをBOPビジネス開発事業部に集積・発信し、(b)総合窓口を設置することで、企業が行政と連携しやすいシステム作りを目指す。JICA内に設立する理由は、JICAが日本の行政機関の中で国際的な社会問題に寄与している主たる援助機関であるからだ。「BOPビジネス開発事業部」設立によって発生する大きなメリットは、(a)容易な情報収集 (b)行政の効率化の2点である。

(a)容易な情報収集

現行の制度では、JICA、JETRO、JBICなど各行政機関が独自に情報を持っており、企業が情報を手に入れる際、非常に煩雑であった。また、行政機関は情報を持っていても、持っていること自体を公表していなかった。情報を一元化し開示することで、各省庁に散らばっていたものを一点に集中させ、密度の濃いものが今までよりも容易に得られるようになる。

(b)行政の効率化

これまで各省庁が行ってきた情報獲得支援は、各省庁で連携が取れていないことから重複することがあり、非効率的であった。情報を一元化することでこの問題が解決され、コストが削減にもつながる。

第2節 資金援助

(a)事業開発資金支援 (b)貿易円滑支援 (c)事業拡大資金支援 の3点から、企業のBOPビジネスを金銭的に支援する。

(a)事業開発資金支援

BOPビジネスに参入する際の初期投資にかかる資金を支援する。調査にかかる費用・BOPビジネスの知識を持った人や現地人とコミュニケーションをとれる人材の確保等、様々な費用がかかってくる。この初期段階にかかる資金を提供する。

この段階における現行の支援策はJICAが行っているF/S調査支援のみである。この支援は調査にかかる費用を上限5000万円までJICAが援助するというものであるが、ビジネスの知識を持った人材の確保等の人件費等は支援の対象にはならない。そこで現行のF/S調

査だけではなく、支援の適用範囲を広げることで、初期段階における費用を支援金である程度賄えるようにし、新規参入を考えている企業が参入しやすくする。

(b) 貿易円滑支援

貿易円滑支援として NEXI（日本貿易保険）による貿易保険の充実を提言する。現行の貿易保険では、契約もしくは取引を成立させたプロジェクトの不履行などにしか保険が適用されない。言い換えると現地での商品の盗難などによる損失は補償されないということである。新興国・途上国には治安の悪い地域が多く存在する。企業に対して実施したアンケートの回答結果にも現地の治安を問題視する企業もあった。この現状を踏まえたうえで、現地商品の盗難に対しても保障するといった政策が必要がある。

貿易保険適用の枠を広げ、現地での債務不履行・代金の回収の不可能・紛争や戦争などの勃発による事業中断、さらに現地での商品の盗難、以上の事を保険の対象とすれば BOP ビジネスに参入している既存の企業にとっても、これから新規参入する企業にとってもビジネスを行う上での障壁が少なくなることは明らかであるだろう。

(c) 事業拡大資金支援

BOP ビジネスは長期的な利益の保証はなく、将来性という点において不透明なビジネスである。企業は将来性が不透明であると、リスクを恐れてなかなか参入に踏み出せないであろう。現に、参入しても失敗している企業は少なくない。そこで事業拡大支援を行うと、ある程度軌道に乗ればそこからさらに政府から資金援助が受けられて、持続性は高まる。

事業拡大資金支援の具体的な内容は、継続的に利益を得ることが可能であるが、その利益を使っても事業拡大が困難な企業を支援の対象とする。このように、ある程度の利益を継続的に上げることはできるが、事業拡大が難しい企業に対して事業拡大支援を行うことによって、リスクを恐れて参入できない企業も参入しやすくなるであろう。

我々の政策提言の末に求める結果は、日本企業が BOP ビジネスに参入しやすくするというものなので、以上の政策提言を行えば、企業は参入しやすくなるを考える。

先行論文・参考文献・データ出典

主要参考文献：

- ・野村総合研究所 平本督太郎・松尾未亜・木原裕子・小林慎和・川越慶太（2010）『BOP ビジネス戦略新興国・途上国市場で何が起きているか』東洋新聞新報社
- ・国連開発計画（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』英治出版株式会社
- ・菅原秀幸（2009）『日本企業によるBOP ビジネスの可能性と課題』
- ・長坂寿久（2010）『BOP ビジネスとNGO ——CSR=企業とNGO の新しい関係（その3）』

引用文献：

- ・（2010）『BOP ビジネス戦略 新興国・途上国市場で何が起きているか』野村総合研究所
- ・（2010）『BOP ビジネス政策研究会報告書』経済産業省
- ・（2010）『BOP ビジネスのフロンティア途上国市場の潜在的可能性と官民連携』
- ・（2003）『第三世界は知られざる巨大市場 多国籍企業の新たな成長戦略』
- ・『BOPビジネスフロンティア』経済産業省
- ・『世界とつながるビジネス』UNDP
- ・『官民連携によるWin-winのBOPビジネス』経済産業省 貿易経済協力局 通商金融・経済協力課
- ・（2011）『BOPビジネスを対象とした中小企業支援策』林田 宏一
- ・（2009）『BOPビジネス：日本企業の特徴と可能性』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』菅原 秀幸
- ・（2010）『BOPビジネスの源流と日本企業の可能性』菅原 秀幸

データ出典：

- ・（2010）『BOP ビジネス政策研究会報告書』経済産業省
- ・（2010）『日本企業による BOP ビジネスの可能性とその課題』
- ・『貧困削減に貢献する新たなビジネス・モデル-GSB プログラム-』国連開発計画（UNDP）