

【提言】

BOPビジネスに日本企業はどう向き合うか

～社会的課題の解決と将来のボリュウムゾーンへのアプローチ～

2013 年(平成 25 年) 2 月

一般社団法人 **関西経済同友会**

BOP(新興・途上国市場)ビジネス委員会

目 次

はじめに	1
1. BOPビジネスとは	2
2. なぜいまBOPビジネスなのか	4
3. 日本政府によるBOPビジネス推進策と日本企業の推進状況	7
4. 事例からみるBOPビジネスの現状	8
4-1. 成功事例	8
4-2. 失敗事例	19
4-3. 関西企業の取り組み	21
5. BOP市場としてのインド	23
6. 提言	25
6-1. 企業経営者に対する4つの提言	26
6-2. BOPビジネス成功の4つのポイント	28
6-3. 日本政府への提言	30
6-4. アクションプランの提案	32
(参考資料) 講演会録・インド視察報告	33
平成24年度 BOPビジネス委員会 活動状況	44
平成24年度 BOPビジネス委員会 名簿	45

はじめに

近年、“BOP”と呼ばれる新興国の低所得者層を対象としたビジネスへの関心が、欧米企業を中心に高まっています。韓国・中国の企業も加わり、「**残された最後の巨大市場**」をめぐる**争奪戦**は熱を帯び始め、すでに日本企業は遅れを取っているとの指摘も聞かれます。

そうした中、本委員会では、講演会の開催、インド視察団の派遣などを通じ、BOPビジネスの実態を把握し、その可能性について探求してまいりました。特にインド視察では、現地で事業展開する経営者やBOPの農村の方々から直接話を伺い、BOPビジネスについて**肌感覚で知ることができた**と思います。いかなるビジネスにも共通して言えることですが、**現地に足を運び、実感することが極めて大事である**と改めて思い知らされました。

本提言の作成にあたっては、インド現地で知り得たことも含め、できるだけ多くの情報を提供し、企業経営者の方々に**BOPビジネスへの関心を高めてもらう**ことを目指しました。**事業検討に向けて一歩踏み出すきっかけ**になればと、多くの事例もご紹介しています。

昨今、日本企業の新興国市場進出においては、労働紛争や反日デモ、あるいはテロ事件といった様々なリスクが顕在化してきていますが、それに躊躇してはビジネスチャンスを失います。もちろん、一企業だけでこれらに対処することには限界があり、現地政府との交渉を含め、日本政府の多方面からの支援が重要と考えます。

日本企業、大阪・関西の企業にとってBOPビジネスは、単に収益拡大を目指すものだけでなく、成長の源泉ともいえる**グローバル人材の育成やイノベーションの創造**という点でも意義深い事業でもあります。そして、貧困という**社会的課題の解決**、国際社会における**日本のプレゼンス向上**、更には**日本経済全体の活性化**にも寄与するものであることを踏まえ、日本政府と日本企業が密に連携し、その上で“現地”の政府や関係機関、企業、NGO団体、あるいはBOP層の農民とともに**“官・民・現地 一体”**となって取り組むことが重要であることを強く訴えたいと思います。

インド視察で聞いた「アラブの5A」＝「あせらず、あてにせず、あなどらず、あたまに來ず、あきらめず」はアラブでビジネスをする上での心構えだそうですが、BOPを含む新興国市場に共通してあてはまることといえます。日本企業がBOPビジネスに取り組むことを通じて、多様な市場に対応しうる適応力・柔軟さを身につけ、再び活力を取り戻すきっかけにもなればと考えます。そして、企業経営者は海外に駐在する社員から「OKY（お前が来てやってみろ）」と言われることのないよう、自らのコミットを強めるとともに、現地とのコミュニケーションを密にすることも忘れてはなりません。

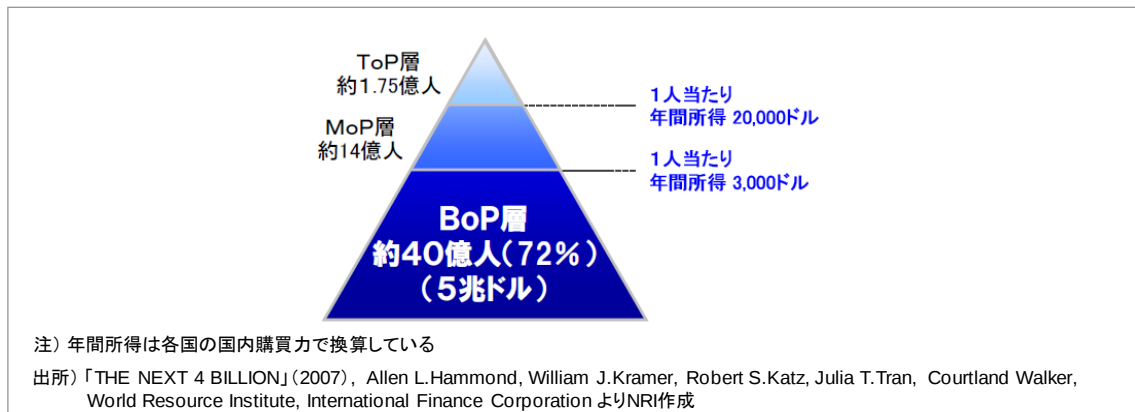
以上

1. BOPビジネスとは

(1) BOPビジネスの定義

BOPとは“Base of the Economic Pyramid”の略で、「一人当たり年間所得が2002年購買力平価で3,000ドル以下の階層であり、全世界人口の約7割である約40億人が属するとされる」（経済産業省）。そして、「途上国におけるBOP層を対象とした持続可能なビジネスで、現地における様々な社会的課題（水、生活必需品・サービスの提供、貧困削減等）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」（経済産業省）がBOPビジネスである。

図表：世界の所得ピラミッド



(2) 従来の新興国・途上国ビジネスとBOPビジネスの違い

BOPビジネスが、従来の新興国・途上国ビジネスと異なる点としては、以下の5点が挙げられる。

- ①これまでに存在しない全く新しいマーケットへのアプローチであること
- ②貧困等の生活水準向上というグローバル課題の解決に寄与するビジネスであること
- ③BOP層特有のニーズにマッチした製品・ビジネスモデルの開発が求められること
- ④市場創造力が求められること
- ⑤篤志家による寄付や先進国政府のグラント（補助金）の活用や、NGOとの連携等といった新たなリソース活用して事業創造・推進できること

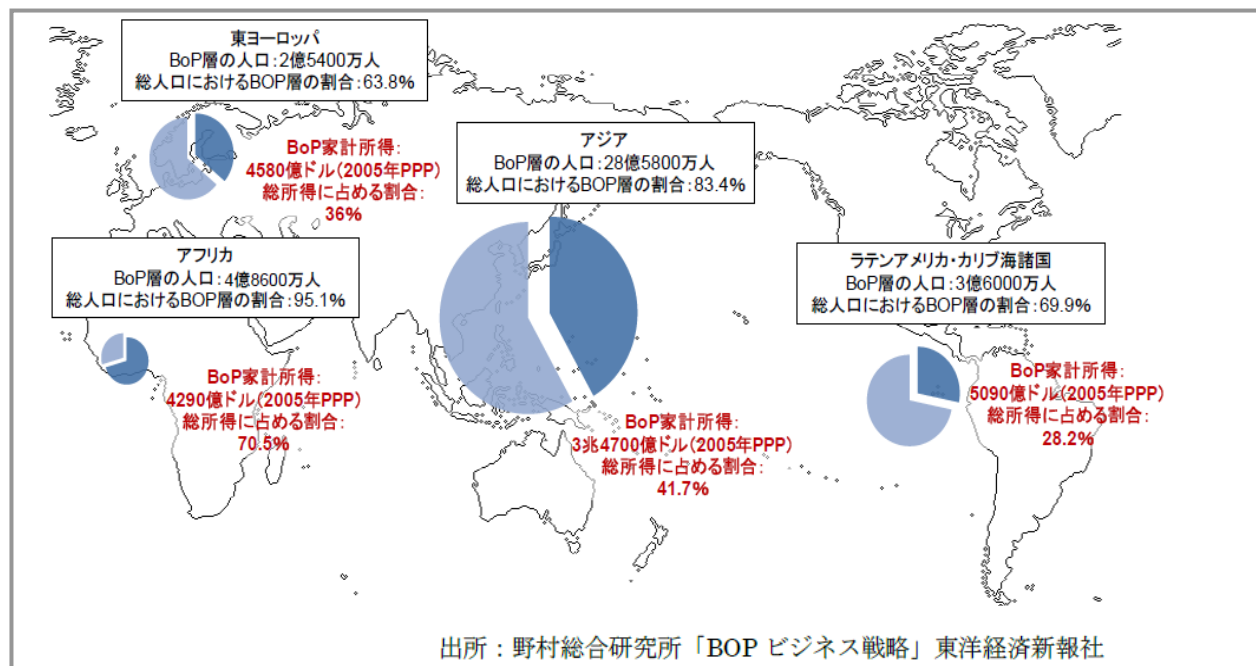
図表：従来の新興国・途上国ビジネスとBOPビジネスの違い

従来の新興国・途上国ビジネス	BOPビジネス
富裕層・中間層のみアプローチ	BOP層という新たな市場にもアプローチ
社会課題解決を目的としない	貧困等のグローバル課題の解決に寄与する
先進国市場での成功体験があるビジネス	BOP層特有のニーズにマッチした製品、ビジネスモデル
主に既存市場への進出に注力	新たな市場を創造することに注力
金融機関からの資金調達や企業セクター内での連携	寄付等の社会的な資金やNGO等との連携による新たなリソースの活用

(3) BOP市場の多様性

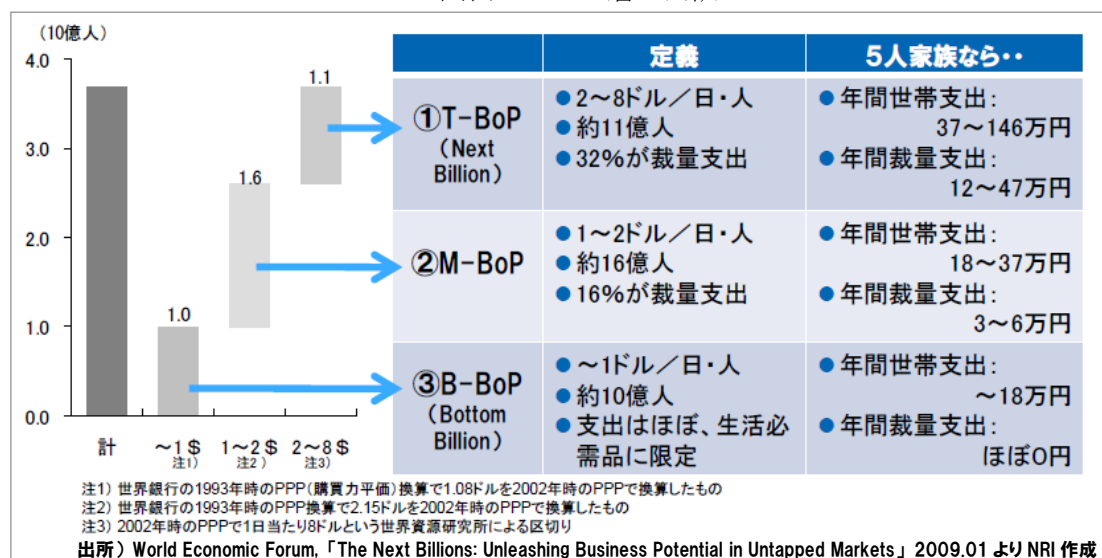
BOP層はアジア、ヨーロッパ、アフリカなど、世界各地の新興国・途上国に存在し、地域によって市場特性は異なる。その中でもアジアに最も多くのBOP層が存在する。

図表：様々な地域におけるBOP層



BOP層の中には、MOP層（中間層）には及ばないが十分に所得や裁量支出がある層（T-BOP）から、所得が少なく支出がほぼ生活必需品に限定される層（B-BOP）まで多様な人々が含まれている。

図表：BOP層の内訳



2. なぜいまBOPビジネスなのか

以下の5つの理由から、BOPビジネスへの早期参入が求められている。

- (1) 世界市場の長期展望（大きく縮小する日本国内市場）
- (2) 将来的に購買力の拡大が期待できる市場
- (3) 流れ込むソブリンマネー
- (4) 先進諸国とは異なる市場の成長シナリオ
- (5) 欧米・韓・中の企業の取り組みが活発化

(1) 世界市場の長期展望（大きく縮小する日本国内市場）

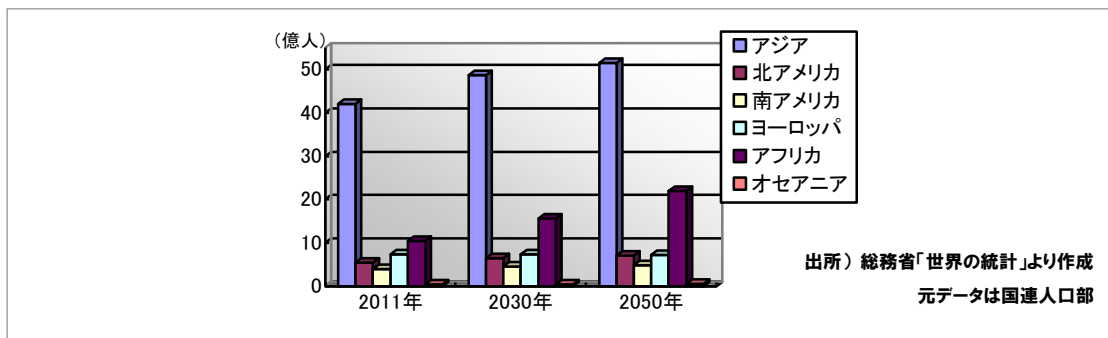
総務省の統計によると、2008年に人口ピークを迎えた日本の人口は、今後加速度的に減少し続け、2050年には9700万人、現在のおおよそ4分の3にまで人口が減る。中でも、生産年齢人口の減少は顕著で、現在と比べて6割の規模にまで縮小する。

その間、新興国・途上国の人口は増加し続け、とりわけアジア地域の人口は、2050年までにおおよそ9億人増えて51億人（世界人口の55%）となり、またアフリカでは現在の2倍以上の22億人（世界人口の24%）になると予測されている。

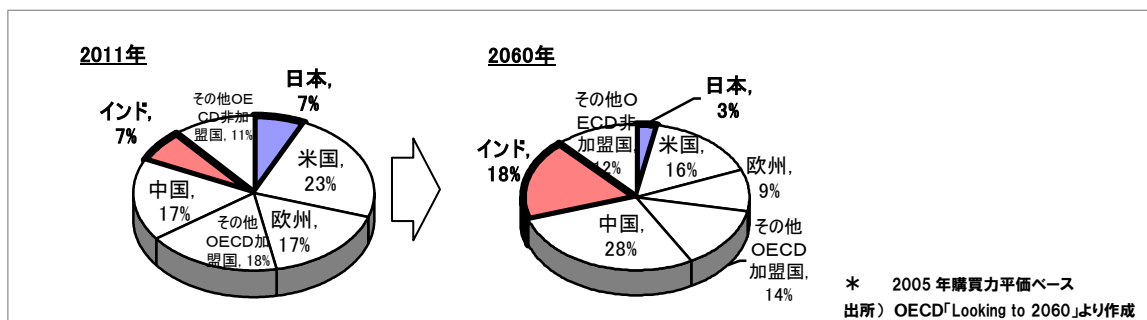
当然ながら、人口の増減は経済規模に大きく影響する。OECDの推計によると、2060年に世界経済に占める日本のシェアは現状7%から3%へ半減するのに対し、インドは18%へと飛躍的に拡大する。

これらの地域は、現状BOP層が多く存在する地域であり、日本企業が中長期的に成長するには、BOP市場への取り組みを本格化することが不可欠といえる。

図表：世界人口の推移



図表：世界GDPの各国・地域別シェア

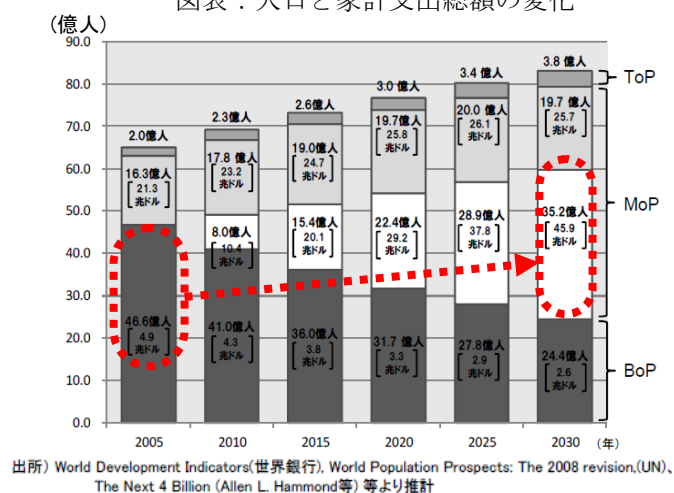


(2) 将来的に購買力の拡大が期待できる市場

2005年時点においては、BOP市場の規模は4.9兆ドルと、21.3兆ドルのMOP市場に比べ小さい。しかしながらBOP層の所得向上により、2030年には、35.2億人がMOP層へ移行すると見込まれ、巨大なMOP市場を形成する。

いま、BOP市場に進出する目的はそこにある。巨大なMOP市場が形成されてからでは間に合わず、いまのうちから将来の有望顧客との接点と信頼関係を築いていくことが必要とされる。

図表：人口と家計支出総額の変化

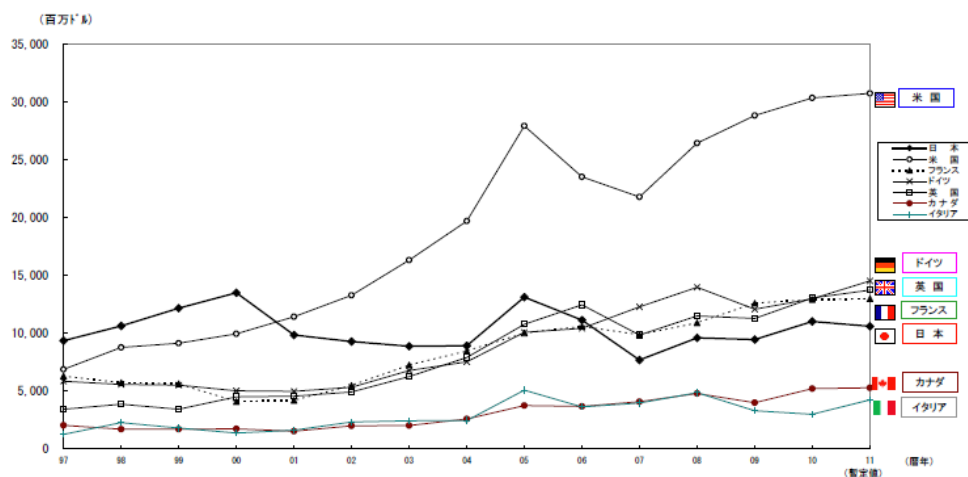


(3) 流れ込むソブリンマネー

アメリカやイギリスをはじめとする多くの先進諸国は近年、新興国・途上国へのODAの規模を増加させている。また、支援国での開発プロジェクトにおいては、官民連携のあり方が見直され、民間の得意な領域においては、目標設定時から官民共同で推進する手法が広まっている。

特に、米国国際開発庁（USAID）や英国国際開発省（DFID）、国連開発計画（UNDP）等は、BOPビジネスに関連する官民連携プロジェクトを積極的に推進している。すなわち、民間企業単独ではアプローチしにくいBOP市場に対して、今では政府や国際機関の後押しを受けて進出することができる。

図表：G7諸国のODA実績推移



（４）先進諸国とは異なる市場の成長シナリオ

ＢＯＰ市場は先進諸国とは異なる成長を遂げる。そのため、市場とともにその成長を促進していかなければ、将来、自社の製品・サービスが市場に適さないものになる可能性がある。

例えば、先進諸国ではトイレや水道施設等の衛生環境の確保を最優先に行うが、ＢＯＰ市場では衛生環境が整っていない地域においても携帯電話やテレビが浸透し、生活環境が充実し始めている。すなわち、人々の購買優先順位に関する価値観は、既に先進国の価値観と異なっている。

ＢＯＰビジネスでは、現地の生活水準を向上させるとともに、現地の価値観にあった新たなビジネスを創出していくことが求められる。現地の人々とともに成長し、価値観を進化させることは、新たなビジネスチャンスの発掘と、他企業に対する参入障壁の構築にもつながる。将来の巨大市場での競争優位性を高めるためにも、ＢＯＰビジネスを通じてこのような先行優位性を確保することが望まれる。

（５）欧米・韓・中の企業の取り組みが活発化

欧米企業、あるいは韓国、中国の企業は早くからＢＯＰ市場に目をつけ、すでに取り組みを本格化させており、この傾向は今後ますます強まると思われる。

視察で訪問したインド農村にある商店では、欧米企業の製品が並ぶ一方、日本企業の製品はひとつも見られなかった。

時間の経過とともに日本企業が入り込む余地が減っていくことは明らかであり、一刻も早くＢＯＰビジネスへの取り組み・検討を始めることが望まれる。市場が大きくなり、事業リスクが減るのを待ってからでは遅いという認識が必要である。

3. 日本政府によるBOPビジネス推進策と日本企業の推進状況

日本においては、2009 年が「BOPビジネス元年」と言われており、経済産業省をはじめとした日本政府機関が本格的なBOPビジネス支援を開始した。2010 年 10 月には、経済産業省が政府機関の一元的な窓口として「BOPビジネス支援センター」を設置した。

JICAは2011 年 6 月から協力準備調査（BOPビジネス連携促進）として、1 社につき 5000 万円のBOPビジネスに関する調査資金を提供。これまでに 63 件が採択されている。

その他、ジェトロやNEDO等の政府関係組織が支援制度を設けており、こうした公的支援を受けてBOPビジネスを推進している企業は、100 社を超えている。後述の株式会社雪国まいたけ、日本ポリグル株式会社ともに公的支援を受けてBOPビジネスを推進した企業である。

図表：日本政府による主なBOPビジネス関連支援策

主管組織	BOPビジネス関連支援策
経済産業省	BOPビジネス支援センター
	貿易投資円滑化支援事業(実証事業)
外務省	ODAを活用した中小企業等の海外展開支援のための委託事業による調査業務
ジェトロ	BOPビジネス・パートナーシップ構築支援事業
	BOP/ボリュームゾーン・ビジネス相談窓口
	BOP/ボリュームゾーンビジネス・ミッション
	開発輸入企画実証事業
JICA	協力準備調査(BOPビジネス連携促進)
	中小企業連携促進調査(F/S支援)
NEDO	提案公募型開発支援研究協力

なお、安倍新政権は緊急経済対策の中で、日本企業の海外展開の支援を強化することをあげ、アジア経済圏等新興国・途上国の活力の取り込み、中小企業・小規模事業者海外展開事業化・研修支援事業などの具体的施策を掲げており、今後、企業のBOPビジネスへの取り組みが一層後押しされるものと期待する。

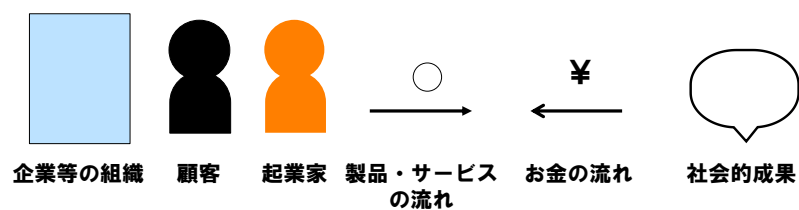
4. 事例からみるBOPビジネスの現状

4-1. 成功事例

欧米企業を中心に、すでに多くの企業がBOPビジネスを推進している。本稿では、その中でも本委員会で視察したインドの事例、本委員会で講演いただいた日本企業の事例、そして代表的な欧米・現地企業の事例を紹介する。

次ページ以降の事例紹介では、以下の6つの記号により各ビジネスモデルを図示している。
(板橋悟著「ビジネスモデルが見える化するピクト図解」より)

図表：ビジネスモデルの構成要因



(1) 本委員会での視察対象となったインドの先行事例

① デジタル・グリーンによる農業技術向上支援事業

インド中央政府・州政府の政策を活用し、農村部で育成した起業家を通じて、農業技術を提供し、農家の生産量増加に貢献。

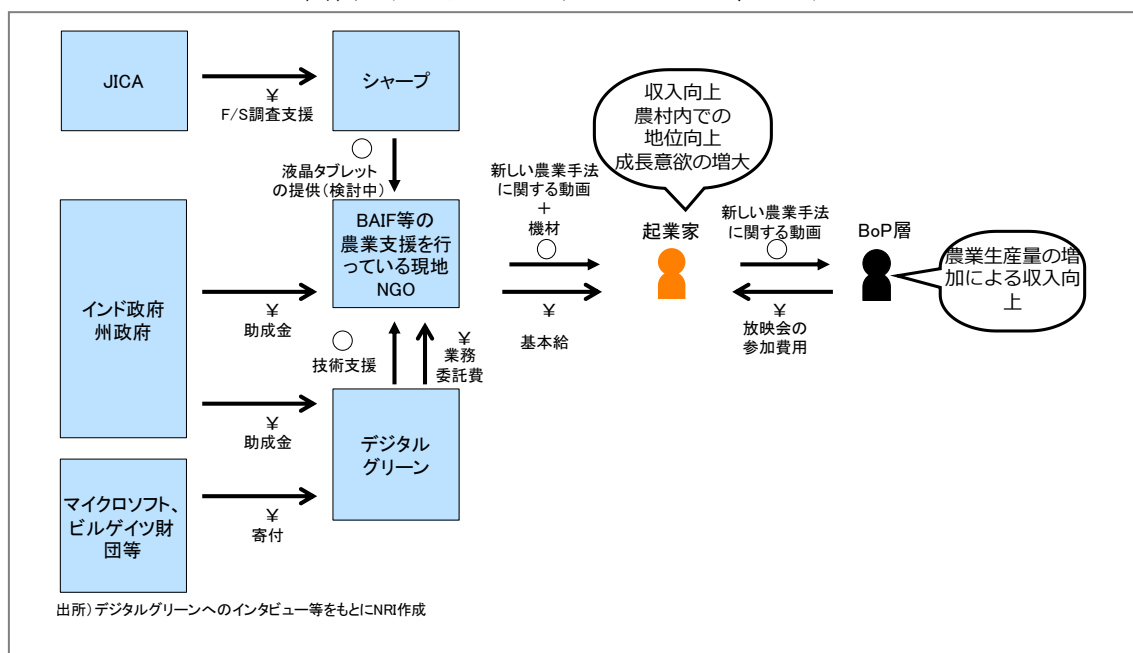
デジタル・グリーンは、アメリカの大手IT企業マイクロソフトのインドにおける研究開発機関であるマイクロソフト・リサーチ・インディアから生まれた非営利組織である。インド農村部における農業生産量の増加に貢献するため、動画を用いた情報提供を行なっている。

具体的には、BAIF等の現地で農業支援を行っているNGOと連携し、農村部で育成した起業家を通じて、農業手法に関する動画の放映を行っている。動画コンテンツは、農業従事者が現地NGOと連携して作成し、インターネット上のプラットフォームに蓄積していくことで、様々な気候・環境に適した動画を揃えていくことを目指している。

更には、実際の動画の閲覧状況と農業手法の定着度合いなどを分析し、動画の優先順位付けを簡単にできるような仕組みを構築している。

農業の生産性向上に対するニーズは高く、インド中央政府・州政府からも支援を受け、取り組みが拡大しやすい環境にある。現在、動画再生に用いられている小型プロジェクターの代替品として、シャープが液晶タブレットの導入を検討している。

図表：デジタル・グリーンのビジネスモデル



②シュナイダーエレクトリックによる照明設備導入事業

世界銀行の融資や現地政府の政策を活用し、農村に照明器具を普及。器具のメンテナンス、代金回収に、現地農村の起業家を育成し、起用。

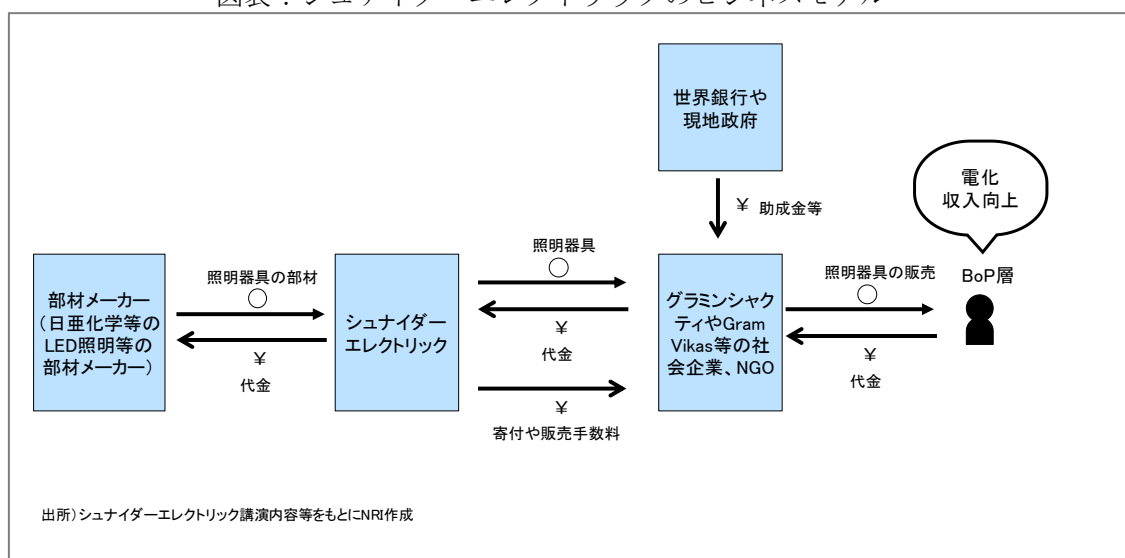
フランスの大手エネルギー・マネジメント関連企業であるシュナイダーエレクトリックは、“B i p B o p”というBOP市場向けプログラムを世界中で展開。その一つとして、インド・バングラデシュにおいて、太陽光発電機能付きのLED照明の販売を行っており、無電化地域に照明を提供することで、BOP層の労働時間の拡大、収入向上に貢献している。また、同社製品はバッテリー、太陽光パネルとLEDで構成されているが、バッテリーレンタル事業を現地の起業家に担ってもらっている。

現地起業家を自社製品の設置やメンテナンスを行える技術者に育成することに力を入れており、インドの Gram Vikas や、バングラデシュのグラミンシャクティといった既に多くの起業家・技術者を育てている企業、NGOと積極的に連携することになっている。

シュナイダーエレクトリックでは、これらの事業で利益を得ようとはせず、できるだけ価格を抑えることでより多くの人々に自社製品を提供し、自社製品を取り扱える起業家・技術者を育成することを重視している。中長期的な視点に立って、将来の巨大市場の顧客へのアクセスを増やすことが、将来の継続的な成長につながると考えている。

日本企業の中でも日亜化学等は、シュナイダーエレクトリックにLED等の部材を提供するという形でこのビジネスモデルにかかわっている。

図表：シュナイダーエレクトリックのビジネスモデル



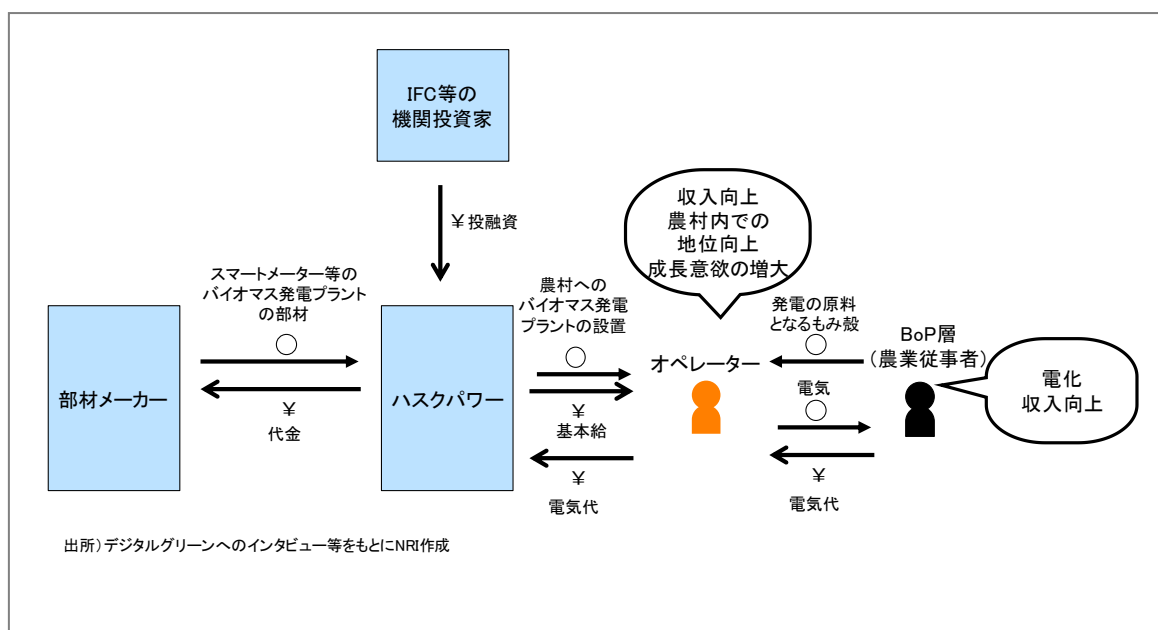
③ハスクパワーシステムズによるバイオ発電事業

農村で使い道のなかった籾殻を安価で仕入れて発電するシステムを開発。現地の起業家がオペレーションしやすいよう、発電設備の設計をシンプルに。

ハスクパワーシステムズは、インドのバイオマス発電事業者である。これまで処分をされてきたもみ殻を原材料としたバイオマス発電プラントを設置することにより、インドの無電化地域を電化することで、BOP層の労働時間の拡大を図り、収入向上に貢献している。

投資家から融資を受けてバイオマスプラントを設置、農村ごとにオペレーターを育成し、プラントの運営や電気代の徴収を行っている。また、最近では、BOP層で爆発的に普及している携帯電話の事業形態をヒントに、電気代をプリペイドで支払う仕組みを構築。スマートメーター関連の部材メーカーと連携し、継続的に改良を行っている。

図表：ハスクパワーシステムズのビジネスモデル



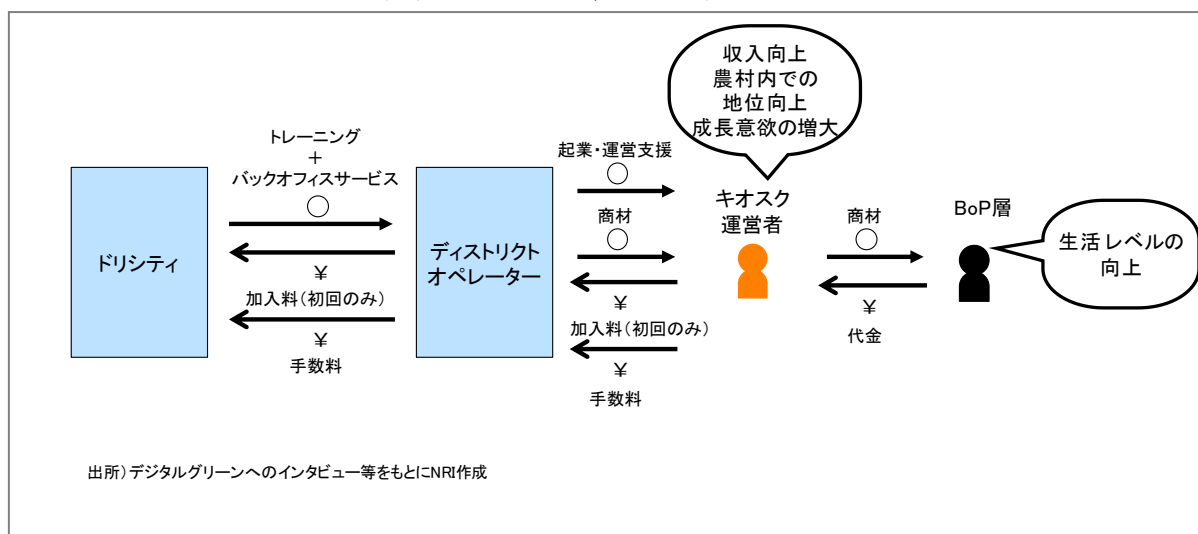
④ドリシティによる物流ネットワーク事業

電子政府事業の受注で構築した農村部ネットワークを活用し、生活消費財や関連サービスを提供する物流網を構築。現地キオスク運営者を通じて農村ごとの多様なニーズに対応。

ドリシティは、インド北部を中心に事業展開をする社会企業である。同社は、農村部において起業家育成や、様々な商品・サービスを提供する物流網を構築し、農村部の持続的な発展に貢献。雑貨屋、職業教育、保健サービス、金融サービス等の様々な起業家を育成している。

例えば、起業家が雑貨を扱うキオスクを運営している場合、都市部まで出向いて商材を仕入れるには時間やコストがかかり、商材が欠品することも多い。そこで、ドリシティは複数の農村を循環して商材を供給する物流網を構築し、キオスク運営者が必要な時にドリシティに連絡をして商材を調達できるようにした。これにより、農村部の需要にきめ細かく対応できるようになり、商材調達のためにキオスクを閉める必要もなくなった。

図表：ドリシティのビジネスモデル



(2) 日本企業による成功事例

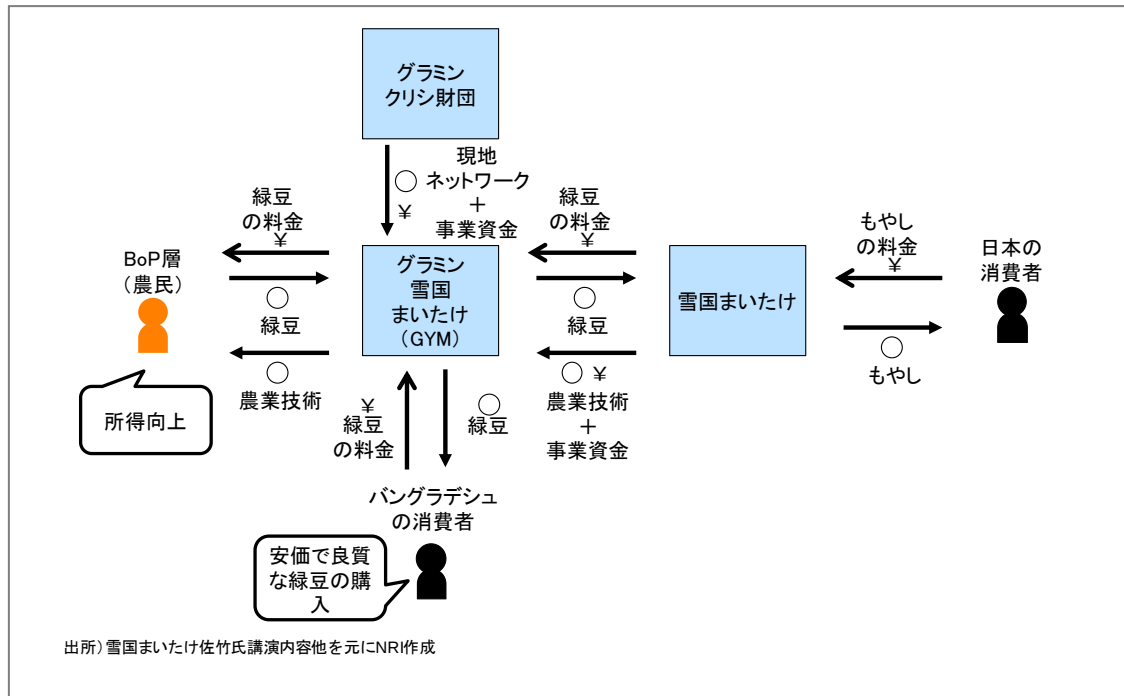
①雪国まいたけによる緑豆栽培事業

バングラデシュ農村部に幅広いネットワークを持ち、現地で高い信用力のあるグラミンググループと連携。現地の農業従事者に緑豆の栽培技術を提供し、雇用を創出。生産した緑豆はもやし栽培用として日本に輸出。

新潟県の実業メーカーである雪国まいたけは、バングラデシュの農村部において、もやしの原料である緑豆を生産し、日本に輸入している。バングラデシュのBOP層における農業従事者の割合は非常に多いが、農業技術が低く、生産性も低い。そこで同社はバングラデシュ農村部に幅広いネットワークを持つグラミンググループと合弁会社グラミン雪国まいたけを設立、農業従事者に農業技術を提供し、生産性の向上を図っている。

雪国まいたけは現在緑豆の仕入れのほとんどを中国に頼っているが、世界の食料需要が高まる中で、中国に依存することを重要な経営リスクとしてとらえていた。雪国まいたけはバングラデシュでの生産が拡大することによって、この経営リスクを削減することもでき、更に将来的にはバングラデシュでももやしの需要が高まる可能性もあり、新たな市場の創造に向けた取り組みと捉えている。

図表：雪国まいたけのビジネスモデル



②日本ポリグルによる水の浄化事業

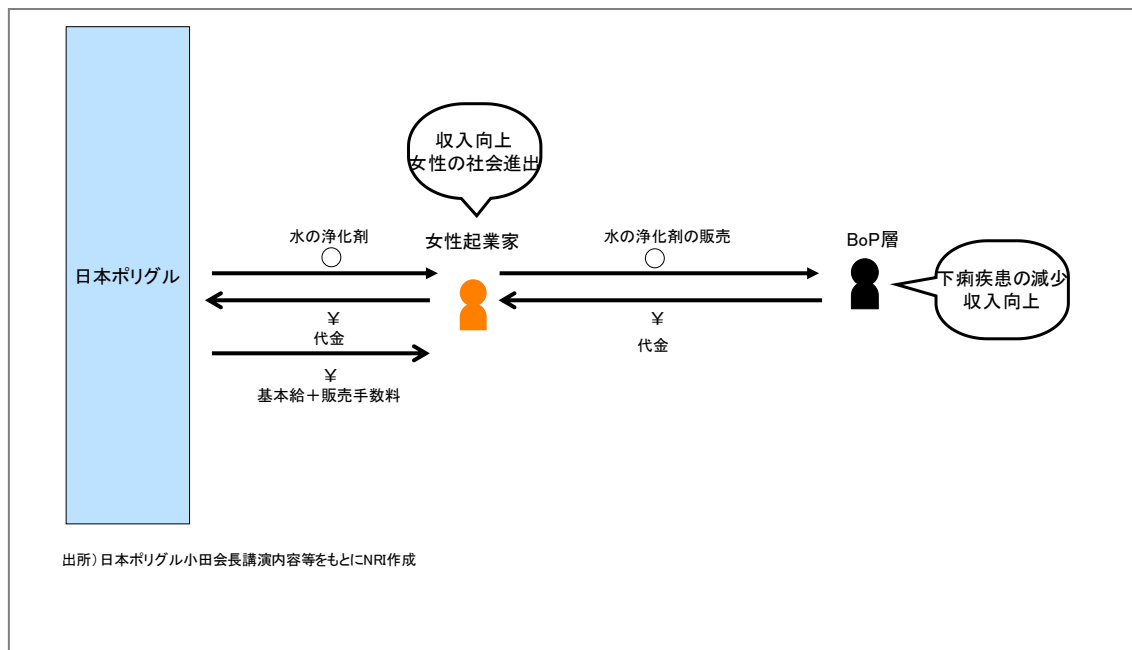
浄水剤を利用した水ビジネスを女性起業家を活用して展開。女性の社会進出や所得向上とともに農村民の健康促進にも寄与。

大阪の水処理事業者である日本ポリグルは、バングラデシュをはじめとする世界各国において、水の浄化剤の販売を行っている。同社はこの事業を通じて、人々に安全な水へのアクセスを提供し、BOP層の下痢疾患の減少や、それに伴う労働時間増加による収入向上に貢献。

また、バングラデシュにおいては、“ポリグルレディ”という女性起業家を育成し、女性の社会進出や所得向上を通じた生活向上を推進している。

日本ポリグルは、安全な水の更なる普及に向けて、集落単位での水道施設の設置を他の中小企業と連携して推進し始めている。

図表：日本ポリグルのビジネスモデル



(3) 代表的な欧米・現地企業による成功事例

① ヒンドウスタンユニリーバによる衛生関連事業

農村に洗髪習慣の普及をさせるため、小ロットのシャンプーを販売。現地女性の起用と学校教育への働きかけにより、信頼性を獲得し、販売拡大。

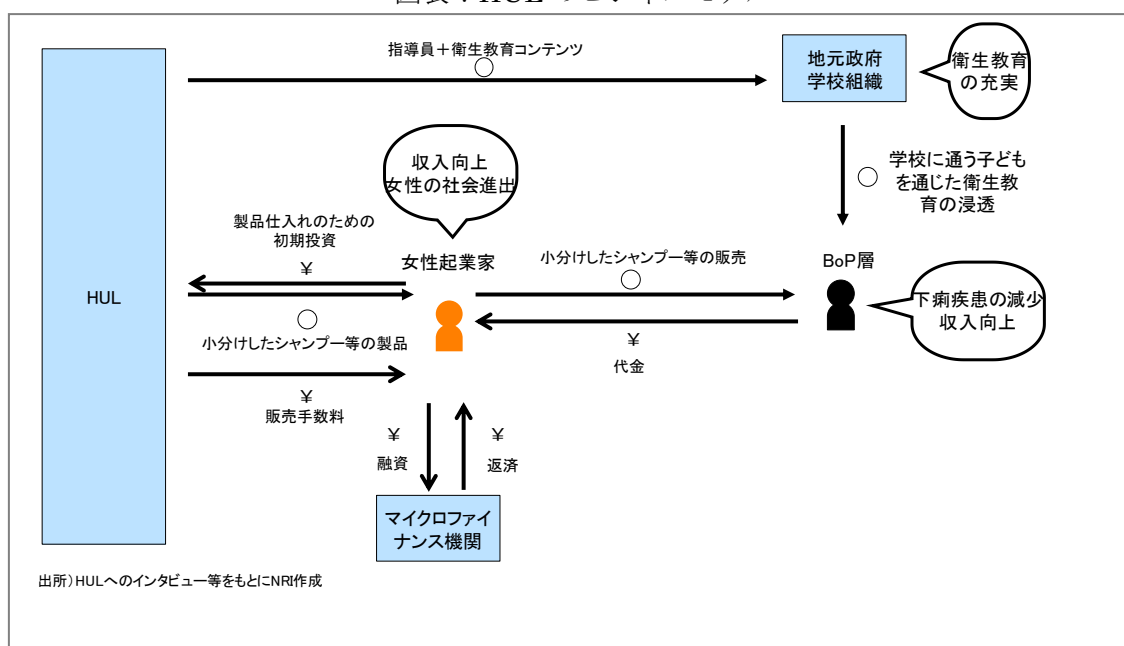
ヒンドウスタンユニリーバ(以下、HUL)は、日用品大手メーカーであるユニリーバのインド現地法人である。HULは、小分け・小型化したシャンプーなどの製品を農村部で販売することにより、BOP層の下痢疾患の減少や、それに伴う労働時間増加による収入向上に貢献している。

インド農村部では、衛生教育が浸透しておらず、石鹸よりも泥で髪を洗う方がきれいになると信じている人も少なくない。そのような環境で石鹸やシャンプーなどの衛生用品を販売するために、2つの工夫を行っている。

ひとつは、現地農村の女性起業家を通じた衛生用品の販売である。BOP層が暮らす農村では、コミュニティ内の絆が強固であることから、農村の女性を起業家として育成し、販売を委託することで、衛生用品の利用価値を農村内に浸透し、販売を促進。女性の社会進出促進も図っている。

2つ目には、地元の学校を通じた子どもに対する衛生教育の浸透である。農村では、子どもが学校で学んでくる情報は非常に信頼性が高い情報と認識されている。そこでHULは、学校に対し衛生教育の指導員、紙芝居や細菌を可視化する薬品等を提供し、衛生教育の充実に貢献。子どもを通じて農村内に衛生教育が浸透し、結果としてHUL製品の提供価値が高まることを図っている。

図表：HULのビジネスモデル



②グラミンシャクティによるインフラ・エネルギー事業

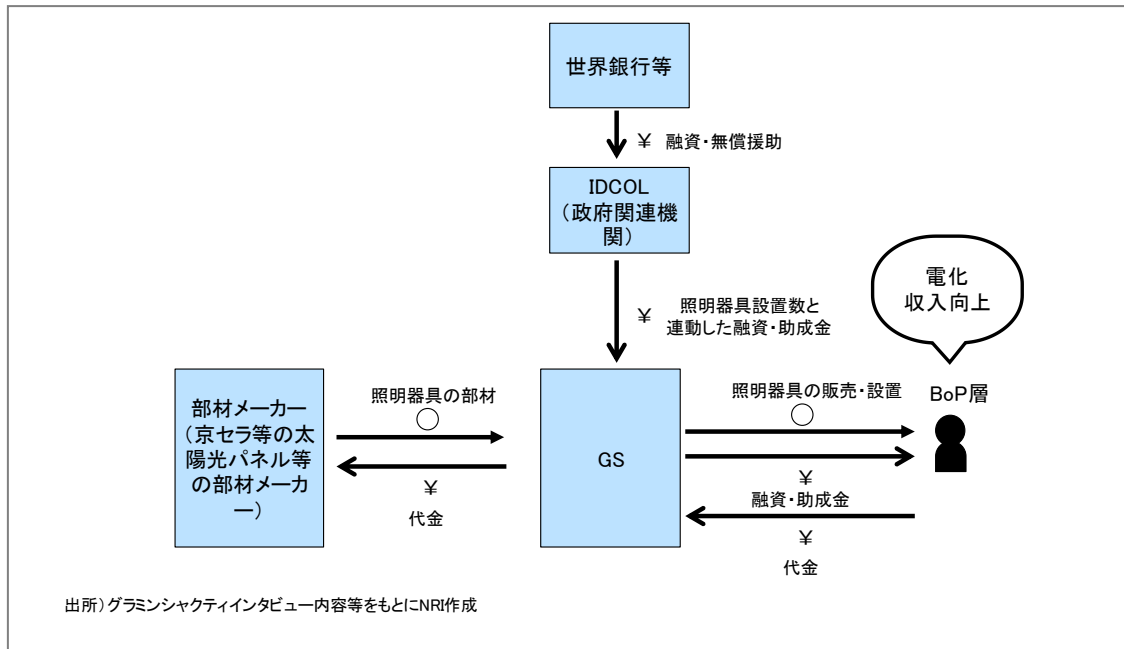
農村向けに照明設備を普及促進。バングラデシュ政府の政策を活用し、グラミンシャクティ自身で電気技術者を育成し、広大な流通網・メンテナンス網を構築。

バングラデシュの大手再生可能エネルギー関連事業者であるグラミンシャクティ（以下、GS）は、無担保・定額融資のマイクロファイナンスで有名なグラミン銀行のグループ企業である。

GSは、グラミングループの持つ農村部でのネットワークを活用して太陽光発電やバイオマス発電を活用した照明器具の設置等を推進し、無電化地域における電化普及に貢献している。

これまでも新興国・途上国では、先進国政府や国際機関の無償援助等を通じて太陽光発電の普及が試みられてきたが、実際には現地の人々に太陽光発電を設置する技術やメンテナンスをする技術がないために、電化が進んでいなかった。そこでGSは10年以上かけ、農村部に技術者を育成し、広大な流通網・メンテナンス網を構築した。バングラデシュ政府による再生可能エネルギーの普及施策の後押しもあり、GSの照明器具は急速に農村部に普及。日本企業でも京セラ等は、GSに太陽光パネル等の部材を提供するという形でこのビジネスモデルにかかわっている。

図表：GSのビジネスモデル



③サファリコムによるインフラ・通信事業

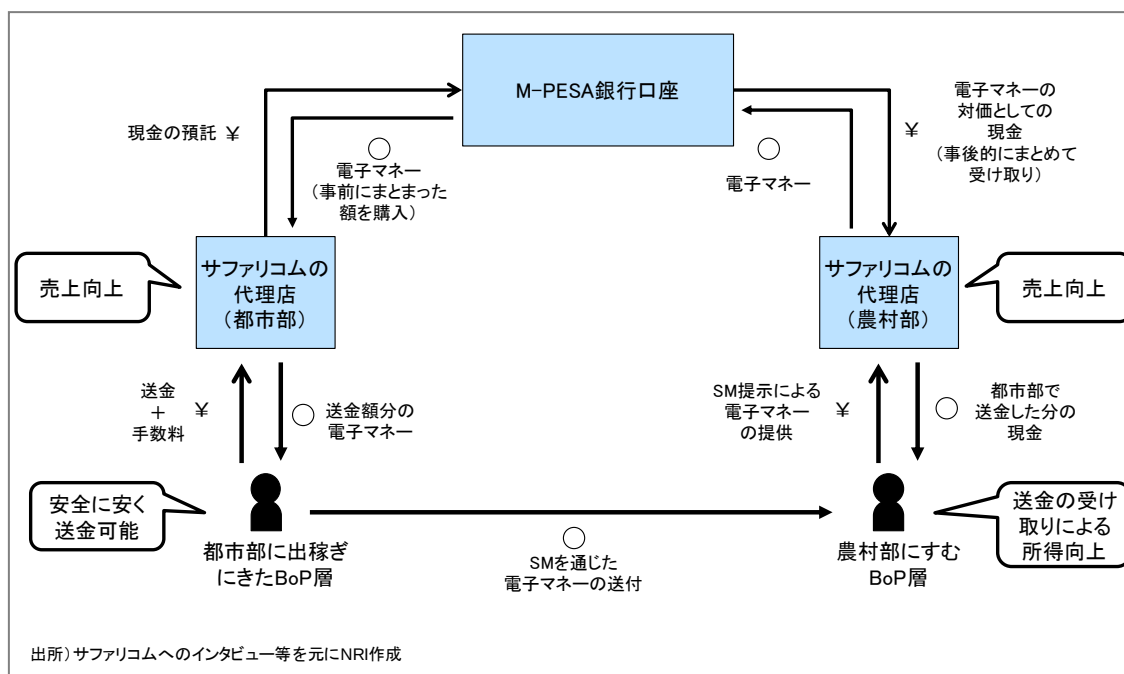
BOP層の中でも普及している携帯電話を活用し、ニーズの高かった出稼ぎ労働者と農村住民との間の金融（送金）サービスを提供。

イギリスの大手通信事業者であるボーダフォンのケニア現地法人であるサファリコムは、ケニアにおいて、携帯電話網を活用した送金サービスを展開。ケニアでは、農村部から都市部に出稼ぎに来るBOP層が多く存在するが、農村に銀行がないため、稼いだお金を送金、振り込みできず、長距離バスで農村部に自分で持っていくか、高価な手数料を払って配達業者に依頼をするしかなかった。また治安が悪いこともあり、せっかく稼いだお金を強奪される場合も少なくなかった。

そこでサファリコムは、BOP層にも普及している携帯電話を活用した送金ビジネスを開発した。農村部にも存在するサファリコムの代理店を活用し、SMS（ショートメールサービス）によって低い手数料で送金することを可能にした。

いまでは、送金のほかにも携帯電話を活用した様々な金融サービスが派生している。例えば、農村部での電気代などのインフラ料金の回収もこれまで課題となっていたが、この送金網を活用することで、プリペイド（事前払い）方式を容易に導入できるようになった。

図表：サファリコムのビジネスモデル



(4) 成功事例の共通点

以上にあげた成功事例から、いくつかの共通点が浮かび上がる。

- 現地政府の政策支援や国際金融機関による資金面での支援を最大限に活用している。
- 現地NGO、NPO団体などとの提携により、現地農村に入り込み、信用を得ている。
- 現地のニーズ（生活上の課題）にマッチした製品・サービスを開発し、提供している。
- 現地の農民を起業家として育成し、事業の推進に積極的に活用している。
（現地の所得水準、生活水準の向上に寄与）
- 中長期的な視点に立って取り組んでいる。

4-2. 失敗事例

多くの企業にとって、BOPビジネスは新しい事業になるため、取り組み始めたものの途中で撤退、軌道修正した事例を、以下の3つのケースに分けて紹介する。(野村総合研究所平本督太郎他「知的資産創造」“新興国・途上国における王道戦略としてのBOPビジネスの実践(上)”より)

- ① F/S調査止まりで事業に展開できなかったケース
- ② キーパーソンが抜けてしまったため事業がストップするケース
- ③ 実際に製品が売れず事業が取りやめになりかけているケース

(1) F/S調査止まりで事業に展開できなかったケース

企業が独自の仮説をもとに、現地でF/S調査(事業化可能性調査)をしたものの、当初の仮説が覆される事実が判明し、中止するケース。先進国市場でのビジネスモデルをそのまま横展開しようとし、現地に適応しないことが判明するケースが多い。

(事例)

米国の大手IT企業A社は、インターネット・キオスクが普及し、プリンターの需要が見込めたインド農村部向けに事業展開を試みた。しかし、A社の収益源が純正インク・カートリッジの交換によるものだったのに対し、現地ではインクの詰め替えができるリフィル型カートリッジの需要が高く、収益を見込めなかった。

純正インク・カートリッジという先進国でのビジネスモデルにこだわったことが、事業の中止を招いたといえる。

(2) キーパーソンが抜けてしまったため事業がストップするケース

事業を推進するキーパーソンが異動・転職し、事業を縮小・中止するケース。中長期的な取り組みに対する支援体制や評価制度が十分でない企業が陥るケースが多い。

(事例)

米国の大手化学メーカーB社は、高品質大豆プロテインを用いて栄養改善に貢献する事業をインドで始めた。現地コミュニティの巻き込みもうまく進み、中長期的には事業が軌道に乗る見込みが立ち始めていた。しかし、その段階で事業を推進していた役員が退職したため、本事業は中止になった。

事業に理解を示していたのは当該役員一人だけで、その役員の後ろ盾に頼った事業だったこと、そして通常の新規事業と比較した場合、収益面での本事業の成果が思わしくなかったことが中止の原因である。

(3) 実際に製品が売れず事業が取りやめになりかけているケース

BOPビジネスを推進し始めたものの、一向に製品が売れないケース。社会課題を完璧に解決しようというあまり、高度な自社技術の適用にこだわりすぎる企業が陥りやすい。

(事例)

米国の大手消費財メーカーC社は、安全な飲料水が入手できない人々に粉末の浄化剤を提供していた。しかし、新興国・途上国の農村部では、きれいで安全な水を飲むという教育が行き届いておらず、水は無料という認識が一般的であった。C社は、衛生教育を進めながら、有料の浄化剤を販売することは非常に困難で、多大なコストがかかると判断。事業がうまく進まない実情を踏まえ、自社での直接販売から、国際機関やNGO（非政府組織）に衛生教育や製品の流通を担ってもらうビジネスモデルに切り替えた。C社は現在でもこの事業を継続しているが、ビジネスモデルを切り替えていなければ、事業そのものが取りやめになっていた可能性が高い。

(4) 3つのケースに共通する課題

上記3つのケースには、以下の共通課題が存在する。

- 市場ニーズや現地の視点に立った事業展開ができていない。
- 企業内に中長期的にコミットする体制や仕組みが不足している。

BOP市場は、先進国市場とは全く異なる価値観が根付いた市場といっても過言ではない。すなわち、先進国市場の製品やビジネスモデルをそのまま持ち込んでも通用しない。それよりもまず現地に足を運び、現地の人々と信頼関係を築いた上で、現地とともに栄えるビジネスモデルを形成することが必要となる。また、そうした事業を継続させるには、通常の新規事業よりも長期間にわたってBOPビジネスに組織的にコミットメントする仕組みを構築する必要がある。

こうした課題を乗り越えるためには、経営陣がBOPビジネスの重要性を理解する必要がある。担当者からの報告に耳を傾けるだけでなく、実際に現地に足を運び、現地の実態を肌で感じた上で、中長期的に取り組むための仕組みの構築が望まれる。そうすることで初めてBOPビジネスが成功する第一歩が踏み出せると考えられる。

4-3. 関西企業の取り組み

関西経済同友会会員企業はじめ、関西にも、BOPビジネスへの取り組みを検討、あるいはすでに実施している企業が増えてきている。ここにいくつかご紹介する。

(1) JICA 協力準備調査（BOPビジネス連携促進）採択案件

（過去4回の採用案件63件のうち関西企業13件、JICA公表資料に基づく）

企業名	対象国	調査内容
住友金属工業	インドネシア	泥炭湿地地域土壌酸化等荒廃地・低生産性農地製鋼スラグ土壌改良材販売事業準備調査
コクヨS&T	インド	インド国BOP層の収益創出に貢献するステーションリー製品販売事業準備調査
パナソニック (三洋電機)	ケニア	ケニア国ソーラーランタン「BOPビジネス適合調査」事業準備調査
NPO法人 道普請人	ガーナ	日本発「土のう」による農村道路整備事業準備調査
シャープ	インド	遠隔教育を活用したインドのBOP層のリーダー育成ビジネス事業準備調査
サラヤ	ウガンダ	新式アルコール消毒剤による感染症予防を目的としたBOPビジネス事業準備調査
	カンボジア	カンボジア王国における殺菌剤入り石けん液等の普及による衛生状況の向上のためのBOPビジネス事業準備調査
マンダム	インドネシア	殺菌ジェルの使用習慣化による経口感染症の軽減を目的とした衛生事業準備調査
大阪教育研究所	インドネシア	教育文化省との連携によるBOP層の子供たちを対象とした教育事業準備調査
大和ハウス工業	インド	日本固有技術を活用した工業化住宅生産事業準備調査
ポリグルインターナショナル	インド	凝集剤を活用した飲料水供給事業準備調査
日本テピア	ネパール	排出権クレジットを活用した珪藻土耐火断熱レンガ製かまどの製造・販売事業準備調査
ナニワ炉機研究所	ラオス	BOP訴求型の農林業由来バイオコークス製造販売事業準備調査

(2) 近畿経済産業局 「次世代有望市場開拓事例集」より

企業名	対象国	調査内容
マンダム	フィリピン、インドネシア	男性化粧品事業、女性コスメタリー事業、女性化粧品事業等を展開。少しでも現地の生活者が買いやすいように商品のサイジングを工夫。
エースコック	ベトナム	即席めん事業。現地原材料メーカーを指導することで、安価で高品質な商品提供を実現。
日本ガラストロニクス	インド	ブラウン管テレビに使われる「ステム（ガラス管）」を日本で製造し、主にインドと中国に輸出。
サニコン	ベトナム	水処理事業。飲料水・食品工業用水の水処理、生活排水の処理等に関するコンサルティング、設計、メンテナンスなど。
オカムラ	ベトナム	デンタルケア製品の製造、販売。安価で良質の製品を提供。歯の重要性を啓発する社会貢献活動を積極的に推進。
日本ポリグル	バングラデシュ	水質浄化剤の販売。現地の女性を育成、活用し、採算性を確保。
サラヤ	タイ	薬用液体石鹸などの衛生製品の製造、販売。手洗いや消毒に関する世界的な啓蒙活動を展開。

* 平成 22 年 7～8 月に実施された調査に基づき平成 23 年 2 月に発表

(3) 関西企業の BOP ビジネスに対する取り組みの現状

BOP ビジネスに取り組む関西企業はまだまだ少ないが、上記のようにいくつかの成功事例もすでに見られる。決して大企業だけでなく、中堅・中小企業が現地に入り込み、自社の技術を応用し、BOP 層の社会的課題の解決に地道に取り組む努力をしていることが伺える。

関西はもともと幅広い業種のものづくり企業が集積する地域である。加えて、世界でもトップクラスの技術を有する中堅・中小企業が多い。今後、地域内で企業が相互に連携すれば、BOP 市場の抱えるさまざまな課題に対し、更に幅広い対応が可能になると考えられる。

また、世界最大の BOP 市場であるアジア地域と関西とは、古くから関係が深く、経済交流が盛んであり、関西企業は BOP 市場にアクセスしやすい環境にあるといえる。

5. BOP市場としてのインド

先述のとおり、BOP市場は多様であり、BOPビジネスの可能性を見極めるためには、特定の国や地域に焦点を当てて、実態を把握するのが有効である。

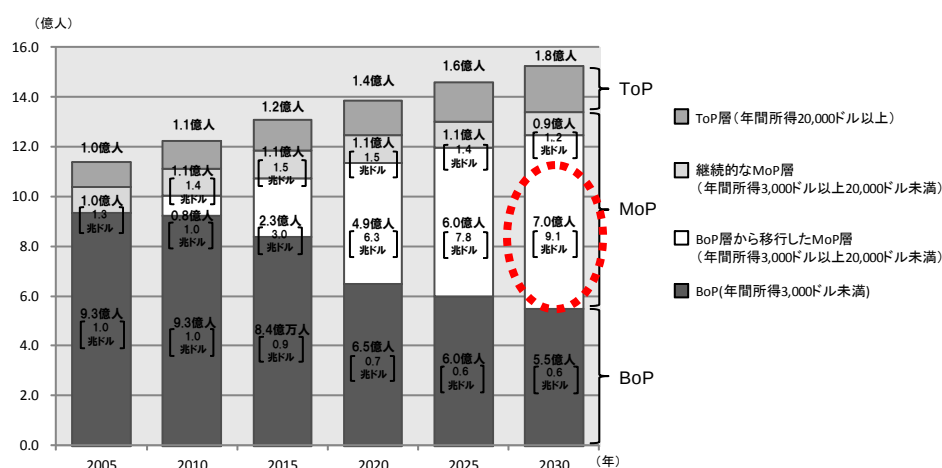
そこで本委員会は、2030年には世界最大の人口を有する国になるインドに焦点を当て、視察団を派遣した。この視察で得られた知見をもとに、インドの実態を整理する。

(1) インドの潜在市場の大きさと多様性

中国に次ぐ人口を有し、経済成長が続くインドは、多くの日本企業が注目している。2030年までに7億人のBOP層がMOP層に移行すると推測され、インドのBOP層への取り組みは大きな意味があると考えられる。

加えて、MOP層もすでに相当数存在し、より収益の得られやすいMOP層とあわせてBOP層にアプローチする戦略をとりやすい。

図表：2005年から2030年におけるインドの人口と家計支出総額の変化



他方で、様々な文化・言語が混在している国でもある。EUやASEANのような経済共同体にたとえられることがあるように、実際には一つの国として市場を捉える事がなかなか難しく、州単位で事業戦略を構築していくことが必要である。

(2) 急成長を遂げるインドと民間企業のビジネスの拡大

近年、インドには多くの日本企業が進出しているが、その多くはデリーやムンバイなどの大都市や中堅都市を主な事業展開地域としている。

他方、欧米企業や現地企業は成長著しい新興都市やその周辺農村部にまで事業を展開している。今回の視察でも、農村の商店において欧米企業の製品を目にした。

こうした地域においては、企業の一活動が現地に与える影響も非常に大きい。実際に、欧米企業や現地企業はこうした地域の急激な成長を肌で感じ、積極的にビジネスを拡大していると考えられる。

(3) 製造業へのシフトを図る政策

インド政府は 2011 年 11 月に新しい国家製造業政策を発表し、GDP に占める製造業の割合を現状の 15～16%から最低 25%まで引き上げるほか、1 億人の雇用創出を図るとした。日本の製造業にとっては大きなチャンスといえる。

これまでインド進出を図る日本企業にとって、不十分なインフラ整備は大きな課題であり、進出に二の足を踏んでいた企業も多い。以前に比べると、徐々にではあるが工業団地など、整備が進みつつあるが、今後は同政策のもと、インフラ整備の拡充が期待される。

(4) 求められる経済エコシステムの形成

企業が中小の新興都市やその周辺農村部で事業を展開することは非常に難しい。なぜならば、物流やインフラが未整備だからである。そのため、製品を流通させるという視点ではなく、その地域をどのように発展させるかという視点が重要とされる。自社単独の取り組みを超え、現地パートナーとともに、経済エコシステムをどのように構築・発展していくのかが、事業展開上の重要な要素となる。

(経済エコシステム (生態系) : 生産・販売・流通等に代表される複数のステークホルダーにより事業が円滑に進む環境)

(5) インド BOP ビジネスの戦略的価値

日本企業がインドで BOP ビジネスを展開することの戦略的価値として、将来の競争優位性の構築以外に 2 つの価値が考えられる。

1 つは、インドの多様性に対応することで、様々な環境下で通用するビジネスモデルを模索できること。インドでの経験は、後に発展する新興国での進出に大きく役立つだろう。実際、インドに新興国開発の拠点を置く欧米企業も増えつつある。

次に、アフリカ進出の足掛かりを作れること。多くのインド企業がインドが世界各地に持つ印橋のネットワークを有効活用し、アフリカ市場への進出を果たしている。今後、インドとともにアフリカの人口が伸び続けることを考えると、企業の継続的な成長のため、現段階からインド企業をパートナーとし、ともにアフリカ市場に目を向けておくことは非常に有益である。

上記に加え、インド人は日本人に対して好意的といわれており、とりわけ日本企業にとって、BOP ビジネスを始めるのに適しているといえる。

6. 提言

提言の概要

6-1. 企業経営者に対する4つの提言

① **企業経営者としてBOP市場の実態を正しく理解しよう**

参入する、しないにかかわらず、まずは市場の把握を

② **企業経営者自らBOP現地に足を運ぼう**

外から眺めているだけではだめ

③ **BOPビジネスの社会的意義を認識しよう**

社会的課題の解決に寄与し、企業の存在価値を高める

④ **経営戦略上の位置づけを明確にしよう**

短期、長期に何をするかを明確にした上で事業評価を

6-2. BOPビジネス成功の4つのポイント

① **現地パートナーと提携する**

現地ネットワークが重要

② **コンソーシアムを組む**

自前主義ではうまくいかない

③ **イノベーションの努力を怠らない**

リバース・イノベーションも視野に

④ **「マイビレッジ」をつくる**

まずは特定地域にターゲットを

6-3. 日本政府への提言

① **現地での推進体制支援**

現地での体制構築、BOPビジネス人材の育成に支援を

② **資金面での支援強化**

中小企業のポテンシャルを引き出す支援を

③ **きっかけづくりの取り組み強化 ～関西地域でも～（継続・強化）**

関西企業向けにもイベントを

④ **現地政府、関係機関への働きかけ（継続・強化）**

事業環境の整備などの政府間交渉を

6-4. アクションプランの提案

6-1. 企業経営者に対する4つの提言

BOPビジネスを推進する上で、企業経営者の強いコミットメントが欠かせない。そこでまずは企業経営者に対して求められる4つの視点を申し上げたい。

① 企業経営者としてBOP市場の実態を正しく理解しよう

世界的に注目を集めるBOP市場について、参入する、しないにかかわらず、企業経営者として見ないふりをすべきではないだろう。市場規模、将来性、市場特性などを理解した上で、自社としてどうするか判断を下すことが求められる。

自社には関係ないと決め付けることは、ビジネスチャンスを自ら潰すことになる。

② 企業経営者自らBOP現地に足を運ぼう

市場実態を正しく把握するためにも、企業経営者自らが一度は現地に足を運ぶべきである。BOP市場に限らず、現地に行かなければ気づかないこと、伝わらないことも多くある。

とりわけBOP市場は、“金魚鉢理論”が大事だとされている。外から眺めているだけでは、そこに市場があるか分からず、分析すらできない。経営者として正しい判断をするためにも、まずは市場（金魚鉢）に飛び込んでみるのが重要である。

本委員会の視察でも、参加した企業の関連製品が地方都市・農村にまで浸透していること実際に見ることで、自らの事業の延長線上にBOPビジネスがあると実感することができた。

経済産業省でも、インドやバングラデシュなど、BOP市場の現地を視察するミッションを派遣しており、広く参加企業を募集している。こうした機会を積極的に活用しない手はない。

③ BOPビジネスの社会的意義を認識しよう

BOPビジネスは単に商品やサービスを提供するだけの事業ではなく、事業を通じて貧困層の生活水準向上に大きく貢献している。こうした地球規模の**社会的課題の解決に寄与**する事業に取り組むことは、**企業の存在価値**を大きく高める。

視察でお会いしたインド現地企業の経営者は、皆一様に「この村、この人たちの生活をなんとかしたい」という強い志をもってBOPビジネスに取り組んでいた。日本企業はこれまで、日本国家の発展に寄与してきたが、今、自社のミッションを読み解きなおすときに来ているのではないだろうか。

④ 経営戦略上の位置づけを明確にしよう

企業が大きな成長の期待される市場を重視するのは当然のことだ。世界各国の企業が、たとえ直ちに収益に結びつかなくとも、「将来の巨大マーケット」に対して「先行投資」するのはそのためだ。日本企業も国内市場に過度に依存せず、長期的視点に立ってBOPビジネスに取り組むことが求められる。

その際重要なのは、BOPビジネスを**経営戦略上どのように位置づけるか**を決めることだ。ジェトロやJICAなどで把握する事例から、主に以下の**2つの戦略**が考えられる。

1つは、BOP市場であっても比較的短期間で**採算ベースに乗せる**ことにこだわる戦略。そのためには、これまでとは違う全く新しいビジネスモデルを構築することが求められるが、食料品、日用品、衛生用品、インフラなどの生活関連産業や農業関連事業などはBOP層の生活向上には重要な分野であり、一概には言えないが投資回収を比較的短期間でできる傾向にある。

既出の事例では、ハスクパワーやグラミンシャクティ、日本企業では雪国まいたけや日本ポリグルなどが、比較的短期間で事業採算ベースに乗せている。

なお、BOP市場に取り組む前に、まずはMOP市場にアプローチし、そこで現地の商習慣やマーケット特性をよく理解し、一定の収益を確保した上で、BOP層に事業領域を拡大すれば、事業をより安定的に継続させることが可能となる。企業としても、いきなりBOP市場というよりも、意思決定がしやすくなると考えられる。

一方は、将来の需要獲得に向け、まずは**ブランドの浸透や市場ニーズ把握に重点**を置く戦略。この場合、短期では事業性を求めず、BOP層の生活向上に資する自社商品を寄贈あるいは安価に提供する取り組みがある。

大企業を中心に、将来のビジネスにつながる**戦略的なCSR活動**として取り組

むケースが多い。既出事例では、シュナイダーがこれにあたるほか、パナソニックもこうした取り組みを行なっている。また、手洗い石鹸を販売するサラヤは、当初CSRとして活動を開始し、現在は事業としてビジネスを拡大させている。

いずれのケースにおいても、中長期的な事業シナリオを立て、短期、長期にそれぞれ何をすべきかを明確にした上で事業性を評価することが重要である。既存の投資基準で拘子定規に判断せず、取り組まないことによる将来の逸失利益なども考慮した意思決定が求められる。

また、中途半端に取り組んでも成果は得られず、人材・体制面も非常に重要だ。人を現地に駐在させることは企業にとって負荷のかかることだが、有能な若手社員を現地に駐在させることは、グローバル人材の育成という点において、決して無駄になることはないだろう。

6-2. BOPビジネス成功の4つのポイント

次に、BOPビジネスを推進する上での成功の鍵となる4つのポイントを紹介する。

① 現地パートナーと提携する

「BOP」といっても、地域によって多様であり、市場を一括りに捉えることはできない。日本企業が現地で事業を推進する上では、**現地に入り込み、ネットワークを持つ企業や団体など、「現地パートナー」との提携**が鍵となる。

ここで重要なのが現地パートナーの選定である。良いパートナーにめぐり合えばいいが、そうでなければ大きな損失を被りかねない。パートナーの選定には、現地に精通しているジェトロなどの政府機関に相談する、あるいはすでに外国企業と提携実績のあるパートナーを選ぶことが望まれる。

② コンソーシアムを組む

BOPビジネスにおいて、日本企業が一社単独で提供できる価値には限りがある。複数の企業がその持つリソースを組み合わせることで、現地の課題に対する**対応力が増し、事業の不確実性を軽減**することにもつながる。

日本企業は自社で完結しようとして行き詰ることがある。**情報を積極的に社外に公開すること**に抵抗を感じるかもしれないが、そうすることで潜在パートナーからの協力を得やすくなり、結果として自社のビジネスチャンス拡大につながる。

なお、コンソーシアムを組む際には、事業全体をマネジメントし、牽引するリーダー役がいることが望ましい。さもないと互いに他人任せとなり、前に進まなくなる恐れがある。その点、コクヨがグループ会社のインド現地法人の流通網などを

活用し、中小企業のインド進出を支援しようとする動きは、大変興味深い。こうした取り組みが増えれば、BOP市場における日本・日本企業の存在感は高まり、BOP市場への進出がより容易になるだろう。

また、コンソーシアムの形成においては、関西経済同友会をはじめとする経済団体を活用することも有効である。

③ イノベーションの努力を怠らない

BOP市場で売れる商品・サービスを提供することは、決して容易でない。既存の商品・サービス、あるいは旧型品を現地に持って行っても簡単に売れないことは言うまでもない。いかに安く、**現地のニーズにあった商品・サービスを開発**できるか、その努力が求められる。

そこで創意工夫し、生まれた技術は、BOP市場だけでなく、先進国などの他の市場においても流用できるケースも多く、「リバース・イノベーション」として注目されている。こうした可能性も視野に、BOP市場向けのイノベーションに取り組むことが求められる。

④ 「マイビレッジ」をつくる

BOPビジネスを始めるきっかけとして、現地を訪問した後、**特定の地域・農村を「マイビレッジ」と位置づけ**、継続的に関係構築を図る。「マイビレッジ」を作ることにより、BOP市場をより具体的にイメージした上で、「この人たちのためになにか貢献したいという強い志」を持つことにもつながる。その強い志こそが**BOPビジネスを推進する根源的な力**になることだろう。

そして、「マイビレッジ」を一つずつ増やしていくことで、事業拡大が図られる。

6-3. 日本政府への提言

企業がBOPビジネスを推進する上で、政府のバックアップは非常に心強い。日本企業のBOPビジネスを促進するために、日本政府に対する4つの提言を行なう。

① 現地での推進体制支援

長期間で利益を創出していくBOPビジネスでは、現地に長期滞在して事業を創造していくための体制と拠点が必要となる。とりわけ、中堅・中小企業にとっては、**現地で体制を構築・維持するだけでも負担が大きい**。そのため、中堅・中小企業の活動拠点を構築するための支援をお願いしたい。

例えば、現地に駐在する**BOPビジネス人材を育成**するためのプログラムや助成制度を創設していただきたい。また、日本企業のBOPビジネス進出希望が多いインドやバングラデシュ等においては、日本企業が**共同で使えるオフィススペース**の提供等を検討していただきたい。

ジェトロ現地事務所では、すでにBOPビジネスに対して各種相談に対応しているが、そうした**現地での支援体制の更なる拡充**にも期待したい。

② 資金面での支援強化

BOPビジネスが、単なる企業の収益拡大だけでなく、社会課題の解決に貢献するという大きな意義を有していることを踏まえ、資金面での一層の支援をお願いしたい。

BOP現地の人々の生活向上に資する活動を多くの日本企業が積極的に展開すれば、現地における日本のプレゼンスは向上し、日本企業が更に活動しやすくなるという好循環が生まれるだろう。

現在、JICAによる協力準備調査（BOPビジネス連携促進）の支援策が多くの企業で活用されているが、それらの調査が、**具体的かつ持続可能な事業へと実を結ぶためには、事業立ち上げのための一段の支援**が求められる。そうした支援は、日本国内での成長産業の育成支援に比べると、規模的には小さく、かつ中長期的に大きな効果をもたらすことが期待できる。

また、BOPビジネスの対象となる国の多くは**カントリーリスク**が高いため、とりわけ中小企業にとって、事業内容にかかわらず融資が受けにくい状況にある。たとえば、日本政府が推進する公的支援制度の採択案件については、**中期的に収益が見込めることを前提条件に**、何らかの政府保証を与えるなどの検討もしていただきたい。

③ きっかけづくりの取り組み強化 ～関西地域でも～ (継続・強化)

本委員会の活動を通じて、日本政府がＢＯＰビジネスに対する支援の充実を図っていることが、関西経済同友会内でも浸透し始めた。しかし、企業のＢＯＰビジネスとその支援策についての認知度はまだまだ高いとはいえない。

経済産業省では、「ＢＯＰビジネス支援センター」を開設し、総合的に情報を収集、発信されているが、日本企業が進出するのに適した農村はどこか、今後成長が期待されるビジネス分野はどこか、といったより具体的なビジネスにつながる情報の提供に向け、分析や発信方法に更なる工夫をお願いしたい。また各種セミナーや勉強会、マッチング事業などを開催されているが、今後もこうした取り組みを継続・強化していただきたい。

とりわけ、これまでＢＯＰビジネスに関連するイベントや情報共有の場は東京に集中していたため、**関西地域**においても経済団体と共催するなどして、**関連イベントや情報提供の機会**を増やしていただくことを要望する。

④ 現地政府、関係機関への働きかけ (継続・強化)

日本企業がＢＯＰビジネスに進出しやすいように、**現地政府に対して環境の整備を要請する**、あるいは**現地経済団体**に対して日本企業の事業パートナーとなりうる企業を紹介していただくなどの動きは一層充実していただきたい。こうした政府間交渉は大変重要であり、今後も継続し、きめ細かい企業のニーズにも対応いただくことを大いに期待している。

6-4. アクションプランの提案

欧米企業や中国企業の進出がすでに勢いを増すBOP市場に対し、日本企業も早期に本格的な取り組み始める必要がある。関西経済同友会として、この1年間の委員会活動を通じて得た知見を具体的な事業につなげる意味で、2つのアクションプランを提示する。

大阪・関西から、あるいは会員企業の中から具体的なアクションがうまれるよう、研究会やセミナー等を通じて、BOPビジネス、更には成長著しいインドをはじめとする新興国・途上国ビジネスに関する情報発信、フォローを行なうことが求められる。

アクションプラン① マイビレッジ活動

今回、視察先として訪問した農村地域や、事業性があると見込める農村を「マイビレッジ」としてターゲットに定め、具体的ビジネスを検討、推進する。

石鹸などの衛生用品から、衣料、飲料、食料など、生活改善につながる商品を提供する企業を募り、オール関西での提案、進出を検討し、現地に対して提案を行なうことを目指す。

また、農業生産関連商材の提供や農産物の加工など、現地農家の所得向上につながるビジネスを推進する企業も募り、事業化を検討する。

アクションプラン② マッチング活動

今回の視察において、すでにBOPビジネスに取り組む事例として訪問した企業と、関西企業とのマッチングを行い、提携事業を検討、推進する。

例えば、前述した靱殻発電事業のハスクパワー社では、更なる事業の推進のために、発電設備の高効率化や更なるコストダウンを図りたいというニーズがあった。各社が抱えるこうしたビジネス上の課題に対して、ソリューションを提供できる企業を募り、提案を行なう。

以上

（参考資料）講演会録・インド視察報告

- 関西経済同友会では、世界各国の企業が関心が高めるBOPビジネスに着目し、今年度新たに「BOPビジネス委員会」を発足。
- 欧米諸国に比べて取り組みの遅れている日本企業が、BOP市場にどう向き合い、取り組むべきか、また少子高齢化で国内市場が縮小の一途をたどるわが国において、企業の持続的成長につながる戦略のひとつとなり得るか、といった観点で1年通じて議論・研究し、年度末に提言を取りまとめた。
- これまでに3回の講演会を開催し、委員会内で議論してきた。

第1回講演会（7月27日） 野村総合研究所 主任コンサルタント 平本督太郎氏

BOPビジネスの概要について、具体事例を交えながら講演いただき、全体像について理解を深めた。

- ・ 水を買うお金はないが、携帯電話を持ち、テレビを見るという消費感覚。
- ・ 手洗い習慣の重要性を学校で教育するところから取り組む必要性。
- ・ 村の人を販売員として雇うことで、所得が向上、消費も増えるという好循環。
- ・ BOP先行企業のコメント「農村部の成長を感じないのか？ ここに住んでいれば、なぜ農村部に進出するのかなどという質問はしないはずだ。」
- ・ 農民が豊かになった時点であわて始めても間に合わない。
- ・ BOPビジネスの持続可能性を高めるためには、BOP層以外での収益源を持つことが重要。

それでも、誰もが携帯電話を持っている



NRI Copyright (C) 2012 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

上下水の整備が未だでも携帯やDVDは既に関われている。先進国の常識で市場の熟成を待っているとタイミングを間違える可能性がある

衛生環境	生活環境
上下水道は未整備	携帯電話は保有 (SMSも利用)
洗濯は川	テレビも保有
トイレも川	DVDプレーヤーも保有
飲み水も川 (煮沸して利用)	バイクも保有

NRI Copyright (C) 2012 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

49

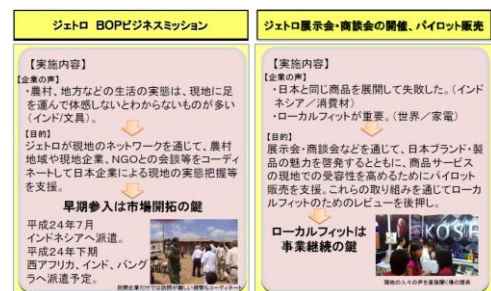
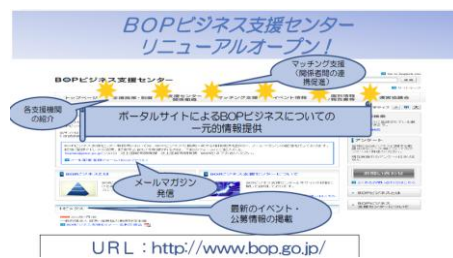
第2回講演会（8月21日） 経済産業省 審議官 波多野淳彦氏
国際金融公社 東京事務所

BOPビジネスに対する国の戦略、政策について講演いただいた。

- ・ BOPビジネスは低所得者層の社会的課題の解決に資するビジネス。
- ・ 産業政策と経済協力政策を両立させる取り組みとして位置付け。
- ・ 経済産業省ではBOPビジネス政策研究会を立ち上げ、各種施策で関係機関と連携。
- ・ インド市場は大変有望。BOP層だけでなく中間層にもアプローチを。

（経産省の主な施策）

- ・ BOPビジネス支援センターを設立
- ・ 各種セミナー、展示会、商談会の開催、ビジネスミッションの実施。
- ・ JICAとの連携による準備調査支援
- ・ JETROにより相談窓口



第3回講演会（10月3日） 日本ポリグル 代表取締役会長 小田兼利氏
雪国まいたけ 上席執行役員 佐竹右行氏

日本におけるBOPビジネスの先駆者でもあるお二方から、実際に事業に取り組む企業の立場で、具体的な活動内容や苦労された点について伺った。

- ・ 新興国市場で一番ややこしいのは、現地政府の許認可。経済産業省やJETROの協力が必要不可欠。
- ・ BOPビジネスは100%成功する。ただし成功するまで投げださないこと。BOP市場はビジネスチャンスがいたるところにある。
- ・ 若い人に1～2ヶ月でも現地で生活させてみることを。
- ・ 経営者も現地に行くべき。成功の鍵はトップが本気かどうか。
- ・ 新興国での日本への信頼は想像以上に大きい。
- ・ ただし日本企業が単独で乗り込んでも無理。現地パートナーが必要。

平成 24 年度 BOPビジネス委員会インド現地視察

- 日 程 : 平成 24 年 11 月 3 日～10 日
- 訪問地 : デリー、ベンガルール、マイソール、フンスール
- 訪問先 : シュナイダー社、ドリシティ社、デジタルグリーン他 合計9社・団体
BOP層の農村 2ヶ所
- 参加者(16名)

団 長	黒田晶志	BOPビジネス委員会委員長 大阪ガス 代表取締役 副社長執行役員
団 員	加藤高弘	BOPビジネス委員会副委員長 日本航空 執行役員 西日本地区支配人
	辰己重幸	BOPビジネス委員会副委員長 グローバルサイバーグループ 代表取締役
	藤本加代子	BOPビジネス委員会委員 隆生福祉会 理事長
	水野 将	大林組 常務執行役員 土木事業部長
	絹川 直	大林組 総合企画室 大阪企画部 部長
	伊吹充浩	JTB西日本 海外旅行西日本支店長
	増森 毅	パナソニック 関西渉外室 部長
	熊谷康弘	コクヨ グループ戦略部 課長
	今井直人	ダイキン工業 マーケティングリサーチ本部 企画グループ担当課長
	杉浦正宏	エヌティティ・ドコモ 関西支社 総務部秘書室 担当課長
	吉岡 淳	サントリーホールディングス 大阪秘書室 部長
	橋本智裕	サントリーホールディングス 大阪秘書室
顧 問	平本督太郎	野村総合研究所 主任コンサルタント
事務局	近藤誠一	大阪ガス 秘書部 経営調査室長
	森藤晃仁	大阪ガス 秘書部 経営調査室 課長

訪問先

BOPビジネス
に取り組む
企業・団体

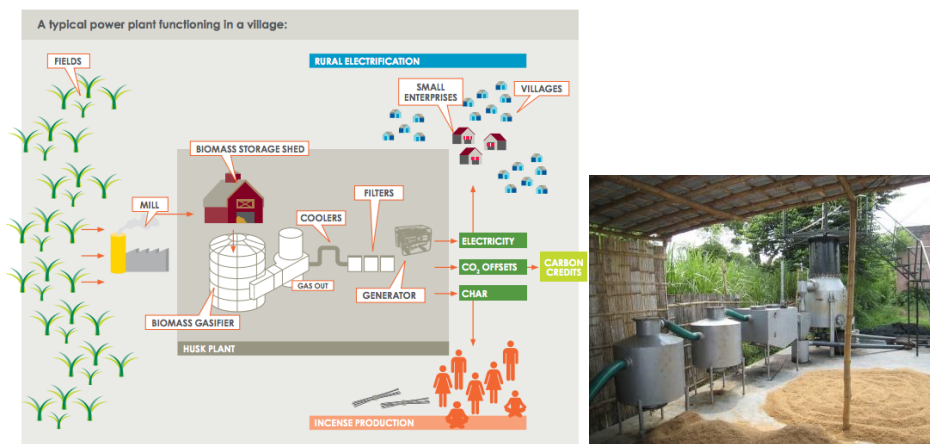
■ ドリシティ社

- ・ インド政府より電子政府事業を受注。
- ・ 「インターネット・キオスク」を展開。
- ・ 様々な商品・サービスを提供する物流網を構築



■ ハスクパワー・システム社

- ・ BOPの農村に対して、籾殻で発電し、安価な電力を供給。
- ・ シェル財団や国際金融公社の支援を得て事業を展開。



■ デジタル・グリーン

- ・ マイクロソフト社が 2007 年に設立。
- ・ 動画を用いた農業生産技術の教育コンテンツを提供。

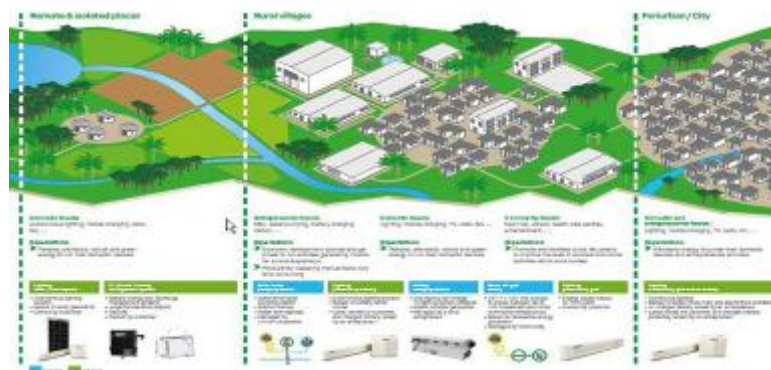


■ シャープ・ビジネスシステム・インド

- ・ シャープのインド現地法人。
- ・ B O P 層向けに安価な液晶ディスプレイの供給を検討。
- ・ J I C A の支援を受けながらマーケティング調査を実施。

■ シュナイダー社

- ・ フランスに本社を置く電機メーカー。
- ・ B O P 向けに、太陽光パネル、蓄電池と L E D 照明のキットを開発。
- ・ インドのほか、アフリカや南米の各国でも事業を展開。



BOP層の 農村現地	■ マハデシュワラ・コロニー ・ B O P 層の中でも最も生活水準の低い農村。   ■ ナンジャブラ村 ・ B O P 層の中では中流に属する農村。  
後方支援を 行う機関	■ JICAインド事務所 ・ B O P ビジネスを検討する日本企業への支援体制を構築。 ・ 現地パートナーとなるインド企業の情報などを提供。 ■ JETROニューデリー事務所 ・ 日本企業のインド進出を全般にわたり支援。
インド・ビジネス概要	■ NRI(野村総合研究所)インド ・ 日系企業及び日本政府のインドに関連する調査・コンサルティングサービスを実施。

インド視察の総括

インドは“ピンきり”、“多様性”

階級、所得、学歴、言語、政治、宗教、民族・・・それぞれに大きな格差がある。

インドは所得のみでは図れない多様性がある。

国全体でひとつの戦略を立てても通用しない。地域ごとに考える必要がある。

① BOP市場には“金魚鉢理論”、“Touch & Feel”

BOP市場は、外から眺めているだけでは、そこに「市場」があるか分からず、分析できない。まずは市場（金魚鉢）に“どぶん”と飛び込んでみる。Touch & Feel。

② BOP市場は「獲得」ではなく「創出」する市場

先行する欧米企業は「市場獲得」ではなく「市場創出」のための戦略に注力。

市場創出に必要なのは「インパクト（影響）」「インサイト（洞察）」「ダイナミズム（動態）」。

③ 制約なきところにイノベーションは起こらず

インドには様々な制約があるからこそ、イノベーションが生まれ、グローバルに成長する。

④ BOPビジネスの成功の鍵は“4C”

Community(村のニーズを把握するコミュニティ)、Capacity(事業を創出する力・理解力)、Capital(村の起業家・事業を支援する資金)、Channel(製品、サービスを届ける流通)が重要。

⑤ 現地ネットワーク・現地パートナーとの連携

日本人にとってインドは多様で分かりにくい。現地政府とのハードな交渉も必要。現地とのつながりをいかに持つかが重要。

⑥ 強い志・熱意

デジタル・グリーン・ガンディCEOは、米国の一流大学を卒業後、マイクロソフトに入社。世界中で活躍できる秀でた才能を持っているが、「インドの発展のために自分にできることがたくさんある」と、インドの農業支援に取り組む。

ハスクパワーの創業メンバーも、米国留学、都市生活を送った後に、幼少時代から全く発展を遂げていない故郷を見て、「何とかしたい」という思いで事業を立ち上げた。

（おまけ）

○ アラブの“5A”と“IBM”・・・インドを含め、新興国市場に共通してあてはまる

5A・・・あせらず、あてにせず、あなどらず、あたまに来ず、あきらめず

IBM・・・I インシャ・アッラー 神の思し召しのままに

B ブクラ 明日（・・・かもしれない）

M マレーシュ 気にするな（過ぎたことは仕方ない）

（ご参考①）参加者の声

<BOPビジネスの戦略>

- 短期的には儲からない事業だが、単にCSR活動というのではなく、持続可能なビジネスモデルを構築し、中長期的には利益を得るスキームと理解した。
- BOPビジネスは大変難しく、公的援助が不可欠であると感じた。
- 企業一社が単体で取り組んでも、インド政府やインド企業からは、なかなか相手にしてもらえないだろう。持続可能な事業にするためには、事業分野ごとにコンソーシアムを組む必要があると思った。
- 照明1つで生活が大きく変わるのがBOP市場。アイデア次第では、ビジネスチャンスも豊富に生まれる。

<BOPビジネスを支える原動力>

- 米国の一流大学に留学し、世界有数の企業で活躍できるような人が、なぜ、あまり儲からないBOPビジネスに取り組むのか不思議だったが、皆、「自分たちの国、自分たちの村を何とかしたい」というのが共通の思いだった。人間の原点ともいえるそうした情、志が彼らの原動力になっている。BOPビジネスは心がないと続かない。

<インド人の国民性>

- 日本からの突然の来客をあたたかく歓迎してくれた農村の人々と、心のつながりを感じた。この日本に対する信頼感は、中国とは異なる点と感じた。
- インドは日本に対していいイメージをもっており、単にインド市場の攻略だけでなく、そこから更に第三国へ進出する際の拠点としても考えることができる。その点、インド進出には大きな意味がある。
- インドは他の新興国に比べ、労働意欲が高く、勤勉だと感じた。相手に喜んでもらおうとする意識が強く、自らの責任を果たすことに熱心である前に比べ、自信を持っている。いま、成長していることへの自信かもしれない。

(ご参考②) 訪問先での主な内容・コメント

企業・ 団体	■ ドリシティ社 シャンカー氏(Director) ・ 重要なのは現場に行って知ること (Touch&Feel)。 ・ 自分のためでなく村のために活動する起業家を育成。 ・ 村ごとのニーズに応じて様々な製品を供給する物流網を構築。 ・ BOPビジネス成功に必要な4C。 → Community(情報),Capacity(理解力),Capital(資金),Channel(流通) ■ ハスクパワー・システム社 ブーネット氏(Director) ・ BOPの人たちに最初に提供すべきはエネルギー。 ・ 村の人たちが自主運用できるようシンプルな設計。 ・ 創業メンバーは農村出身者。きっかけは「何とかしたい」という思い。 ■ デジタル・グリーン ガンディ氏(CEO) ・ 技術があってもNGOや村の人との関係なくして成果は出ない。 ・ 成果が上がるのが村の人たちの誇りに。 ・ 私自身は問題の多いインドの農業を何とか改善したかった。 ■ BAIF クマール氏(チーフプログラムコーディネーター) ・ 国内7万村、450万世帯のネットワーク網を持ち、農家を支援。 ・ ①生産性向上、②収入向上、③マネジメント の3つの活動。 ・ 最終的に目指すのは農村の自立。 ■ シャープ・ビジネスシステム・インド 磯貝富夫氏(COO) ・ BOPは難しい。試行錯誤が続く。 ・ BOP層の中にもニーズや購買意欲に大きな格差。 ・ 日本企業は製品の品質を落とすことに抵抗感があるのがいけない。 ・ インド政府は本気で製造業の育成を考えており、日本企業にとってチャンス。 ・ 日本の当たり前は「当たり外れ」。 ■ シュナイダー社 スーザ氏(Senior Manager) ・ 太陽電池+蓄電池+LED照明キットといった安価な電力システムを提供。 ・ 商品だけでなく、資金や教育などのソリューションも。 ・ 事業を行なう村はNGO団体から紹介を受ける。 ・ 10～15年後の市場形成を期待し、今は収益を求めている。
後方支 援機関	■ JICAインド事務所 中村唯氏(企画調査員) ・ 本業を通じた貧困削減への貢献を明示的に打ち出す企業を支援。 ・ インドでは所得のみならず、社会、文化、地域性を見無視してはアプローチできない。 ・ BOP市場はまだ分析するに至っていない。飛び込んでみて仮説を立てる。 ■ JETROニューデリー事務所 西澤知史氏(Research Director) ・ インドは宗教・民族・文化が多様な国。 ・ 地場企業の存在感が強く、政府は保護主義。外国企業にとって難しい国。 ・ JETROはBOPビジネスの相談窓口を開設。 ・ 欧米企業に比べ、日本企業はパートナーリングに遅れ。

農村 現地	■ マハデシュワラ・コロニー ・ B O P 層の中でも最も所得水準の低いグループに属する村。 ・ 年収は 4 万円程度で、村に商店はなく、食料は自給自足。 ・ 住宅は 1 K で、テレビの所有率は 2 割。台所の熱源は木炭を使用。 ■ ナンジャブラ村 ・ B O P 層の中では裕福なグループに属する村。 ・ 年収は 1 0 万円程度で、村には商店があり、石鹼等の生活用品やお菓子を単価 1 0 ～ 2 0 円で販売。 ・ 住宅は 2 D K で台所の熱源はプロパンガスを使用。DVD プレイヤーを所有する家もある。
インド・ ビジネス 概要	■ NRI(野村総合研究所)インド 中島久雄 社長 ・ 先を見通し、リスクを張ってインドに進出することが重要。 ・ インドで足場を固めることは中東・アフリカへの近道。 ・ インドで生まれた商品が先進国で価格破壊を起こすリバース・イノベーション。 ・ 制約の多いインドでイノベーションを起こせる企業が世界で成長。 ・ インドは地域性が高い。戦略は地域ごとに。 ・ 販売チャンネルを持つインド企業との提携、インド企業の買収が必要。

以上

活動状況

(役職は実施当時のもの)

平成24年

- 6月12日 第1回正副委員長会議
「平成24年度の活動方針案について」
- 7月27日 講演会・第2回正副委員長会議
「BoP ビジネス戦略 ～新興国・途上国市場で何が起こっているか～」
講師：株式会社野村総合研究所 コンサルティング事業本部
公共経営コンサルティング部 主任コンサルタント
平本 督太郎 氏
- 8月21日 講演会・プレゼンテーション・第3回正副委員長会議
「BOP ビジネスの推進について」
講師：経済産業省 貿易経済協力局 審議官 波多野 淳彦 氏
「金融支援の現場から見た BOP ビジネス
ーIFC のインクルーシブ・ビジネス支援ー」
プレゼンター：国際金融公社 東京事務所 副所長 寺見 興生 氏
- 10月 3日 講演会・第4回正副委員長会議
「企業経営者から見た BOP」
講師：日本ポリグル株式会社 代表取締役会長 小田 兼利 氏
講師：株式会社雪国まいたけ 上席執行役員 佐竹 右行 氏

11月3日～10日 インドBOPビジネス視察調査団
(インド・デリー、マイソール、フンスール、ベンガルール)

12月6日 インドBOPビジネス視察 記者向け報告会

平成25年

- 1月16日 第5回正副委員長会議
「インドBOPビジネス視察の報告」
「平成24年度提言骨子案について」
- 1月29日 第6回正副委員長会議
「平成24年度提言案について」

2月22日 常任幹事会・幹事会にて
提言案『BOPビジネスに日本企業はどう向き合うか
～社会的課題の解決と将来のボリュウムゾーンへのアプローチ～』を審議

2月28日 提言『BOPビジネスに日本企業はどう向き合うか
～社会的課題の解決と将来のボリュウムゾーンへのアプローチ～』を記者発表

平成 24 年度 BOP（新興・途上国市場）ビジネス委員会
正副委員長・委員およびスタッフ名簿

平成 25 年 2 月 28 日現在（敬称略）

委員長	黒田 晶志	大阪ガス(株)	取締役 副社長執行役員
副委員長	井垣 貴子	(株)健康都市デザイン研究所	取締役社長
"	井上 浩一	有限責任あずさ監査法人	理事パートナー
"	上野 昌也	上野製薬(株)	取締役社長
"	太田 賢司	シャープ(株)	フェロー
"	長村 泰彦	パナホーム(株)	渉外担当特別顧問
"	小野 謙治	ジャトー(株)	取締役社長
"	加藤 高弘	日本航空(株)	執行役員西日本地区支配人
"	川口 達夫	(株)櫻製油所	取締役社長
"	川野 薫	(株)日立製作所	執行役常務関西支社長
"	岸本 康義	岸本康義法律事務所	所長・弁護士
"	黒田 章裕	コクヨ(株)	取締役社長執行役員
"	神島 喜與一	(株)中越黒鉛工業所	代表取締役
"	小坂 肇	(株)りそな銀行	執行役員
"	榊 彰一	(株)ブロードリンク	取締役社長
"	澤木 茂	(株)テクノーブル	取締役会長
"	辰己 重幸	(株)グローバルサイバーグループ	代表取締役
"	土屋 裕弘	田辺三菱製薬(株)	取締役社長
"	鶴田 信夫	(株)大林組	常務執行役員
"	手代木 功	塩野義製薬(株)	取締役社長
"	寺田 和義	西日本電信電話(株)	総務部長
"	徳広 清志	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ	常務執行役員 関西支社長
"	藤田 賢次	(公財)太平洋人材交流センター	
"	丸尾 真哉	(株)JTB西日本	常務取締役
"	宮武 健次郎	大日本住友製薬(株)	相談役
"	村井 守	(株)エヌ・ティ・ティマーケティングアクト	取締役社長
"	村尾 龍雄	弁護士法人キャスト キャスト法律事務所	代表弁護士マネージングパートナー
"	山本 絹子	(株)パソナグループ	取締役専務執行役員
委員	高橋 慎治	三昌商事(株)	取締役社長
"	藤本 加代子	社会福祉法人 隆生福祉会	理事長
委員長スタッフ	近藤 誠一	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室長
"	森藤 晃仁	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室課長
スタッフ	佐井 由香	(株)健康都市デザイン研究所	企画室
"	三木 一弘	上野製薬(株)	常務取締役
"	小野 雅博	シャープ(株)	経営戦略本部経営企画室 チーフ
"	近藤 貴士	シャープ(株)	経営戦略本部経営企画室 副参事
"	増森 毅	パナソニック(株)	関西渉外室 部長
"	宮本 哲也	ジャトー(株)	取締役
"	金澤 浩史	日本航空(株)	関西地区法人販売部担当部長
"	浅野 幸伸	(株)櫻製油所	顧問
"	一色 勇紀夫	(株)日立製作所	関西支社企画部長
"	繁浪 マリエ	コクヨ(株)	秘書室室長
"	西尾 裕之	コクヨ(株)	秘書室部長
"	山嶋 浩二	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局セクレタリアットオフィサー
"	杉浦 誠	(株)ブロードリンク	顧問

	澤木	茂豊	(株)テクノーブル	取締役社長
	沖山	広知	(株)グローバルサイバークループ	営業統括本部チーフ
	田村	浩司	田辺三菱製薬(株)	経営企画部
	細貝	優二	塩野義製薬(株)	経理財務部長
	西村	昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
	杉浦	正宏	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ	関西支社 総務部秘書室担当課長
	伊吹	充浩	(株)ＪＴＢ西日本	海外旅行西日本支店支店長
代表幹事スタッフ	絹川	直	(株)大林組	理事 経営企画室大阪企画部部長
	潮	恵一郎	(株)大林組	経営企画室大阪企画部部長
	矢島	健	(株)大林組	経営企画室大阪企画部企画課副課長
	山本	卓彦	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室長
	吉岡	淳	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室部長
	橋本	智裕	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室
事務局	齊藤	行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	松尾	康弘	(一社)関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
	與口	修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
	木津	光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部

以上