

# 政策研究レポート

## ソーシャルビジネス・レポート(3)

### 日本企業と BOP ビジネス<sup>1</sup>～私たちが取り組むべき3つのコト～

#### 【概 要】

- 2009 年、欧米から遅れること10年、日本においても「BOP ビジネス」を推進する動きがみられるようになった。2009 年はわが国の「BOP ビジネス元年」とも呼ばれる。
- 2010 年 10 月には、経済産業省により「BOP ビジネス支援センター」が開設され、民間企業、NGO/NPO、国際機関、支援機関、学術機関等による BOP ビジネスに関連する取組を総合的に支援する仕組みが設けられた。
- このような動きに、外務省、国際協力機構(JICA)、日本貿易振興機構(JETRO)等が連携し、我が国においても「BOP ビジネス」を切り口とした日本企業の途上国に対する進出等を包括的に支援するようになっていく。
- このような公的支援の存在もあり、日本企業は「BOP ビジネス」への取組を加速化させている。
- 企業の業種・業態によっては、BOP ビジネスのみを目的に途上国や新興国のマーケットに進出することを検討するのは時期尚早とみる向きもあるが、これまで以上に多くの企業が途上国等のマーケットに目を向け、その一つの切り口として「BOP ビジネス」というキーワードに注目するようになっている。
- 2013 年6月は第5回アフリカ開発会議(TICAD V)が横浜にて開催される。同会においても、「BOP ビジネス」のようなビジネスと国際開発における課題改善との関係性は重要事項として議論されるものと考えられる。
- 本稿では、このような状況を踏まえ、日本企業が直面する課題について「資金調達」、「情報収集」等の観点から整理すると共に、途上国等の新たなマーケット攻略に向け、「BOP ビジネス」というキーワードから国連機関と連携する有効性について整理している。
- 最後に、上記の課題を踏まえ、私たちが取り組むべき3つのコトとして、「日本企業によるプレ F/S 調査支援の仕組み」、「現地コンサルタント育成支援の仕組み」、「日本人起業家による BOP ビジネス支援の仕組み」について考察している。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

政策研究事業本部(大阪) 研究開発第2部 小柴 巖和

〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25

TEL:06-7637-1480 / FAX:06-7637-1479

<sup>1</sup> 一人当たり年間所得が2002年購買力平価で3,000ドル以下の階層をBOP(Base/Bottom of the Economic Pyramid)と呼び、世界人口のうち、約40億人が該当するとされている。本稿においては、「途上国におけるBOP層が抱える様々な社会的課題の解決・改善に資することを意図したビジネス」をBOPビジネスとする。

## 1. はじめに

2009 年、欧米から遅れること 10 年、日本においても「BOP ビジネス」を推進する動きがみられるようになった。2009 年は我が国の「BOP ビジネス元年」とも呼ばれている。2010 年 10 月には、経済産業省により「BOP ビジネス支援センター」が開設され、民間企業、NGO/NPO、国際機関、支援機関、学術機関等による BOP ビジネスに関連する取組を総合的に支援する仕組みが設けられた。このような動きに、外務省、国際協力機構（JICA）、日本貿易振興機構（JETRO）等が連携し、我が国においても「BOP ビジネス」を切り口とした日本企業の途上国に対する進出等を包括的に支援する枠組みが整ってきている。

具体的な公的支援策をみると、JICA は、2010 年より BOP ビジネスの実施に向けた F/S 調査のために、公募事業「協力準備等調査（BOP ビジネス連携促進）」を実施している<sup>2</sup>。同事業では、日本企業の途上国における BOP ビジネスに関するビジネスモデルの開発、事業計画の策定、JICA 事業との協働の可能性等について検討する。これまでに 5 回の公示が行われ 76 件の事業が採択されている。

このような公的支援の存在もあり、日本企業は「BOP ビジネス」への取組を加速させている。企業の業種・業態によっては、BOP ビジネスのみを目的に途上国や新興国のマーケットに進出することを検討するのは時期尚早とみる向きもあるが、これまで以上に多くの企業が途上国等のマーケットに目を向け、その一つの切り口として「BOP ビジネス」というキーワードに注目するようになっている。

2013 年 6 月には第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）が横浜にて開催される。同会議においても、「BOP ビジネス」のようなビジネスと国際開発における課題改善との関係性は重要事項として議論されるものと考えられる。

本稿では、このような状況を踏まえ、「BOP ビジネス」の現状、日本企業が直面する課題について整理すると共に、途上国等の新たなマーケット攻略に向け、「BOP ビジネス」というキーワードから国連機関と連携する有効性について触れた上で、今後、私たちが取り組むべき事項を 3 つの視点から整理する。

## 2. BOP ビジネスの現状

BOP とは「Base/Bottom 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 ドル以下の階層を意味する。世界人口のうち、約 40 億人が該当するとされている<sup>3</sup>。BOP ビジネスの定義は、この言葉を用いる立場、機関によって重きをおく部分に若干の違いがみられるが、本稿では、「途上国における BOP 層が抱える様々な社会的課題の解決・改善に資することを意図したビジネス」を BOP ビジネスと呼ぶことを共有しておきたい。

BOP 層は約 40 億人ということであるが、その市場規模は 5 兆ドルにのぼるとされ、次世代のボリウム・ゾーンとも呼ばれている。地域別にみると、アジアでは 28 億人超が、アフリカでは 5 億人

---

<sup>2</sup> 国際協力機構（JICA）HP: [http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv\\_partner/BOP/index.html](http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/BOP/index.html)

<sup>3</sup> Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker (2007) “The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid”

弱が BOP 層とされている<sup>4</sup>。これらの領域は先行投資的に注目を集める存在になっており、ネクスト・ボリューム・ゾーンとして期待されている。ここで引用した数字は今後の BOP 層の所得の伸びに伴い拡大していくものと考えられている。

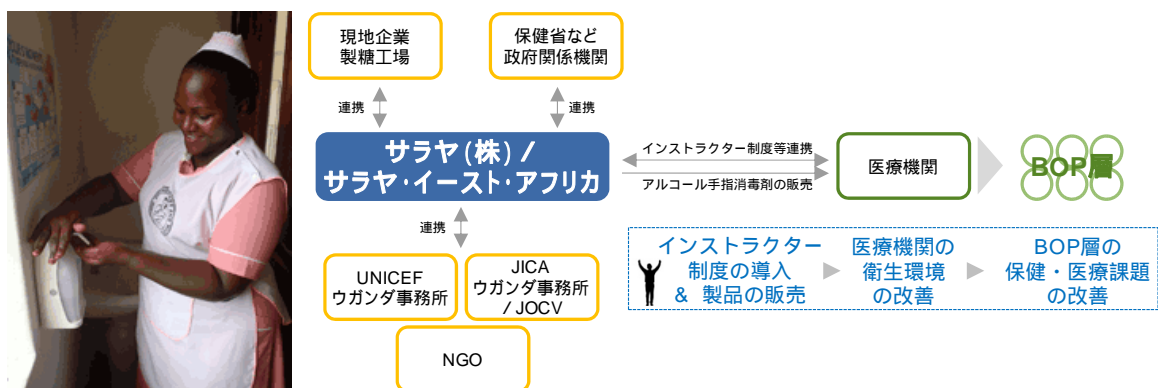
日本企業の中にも既に有望な事例がいくつか登場している。また、近年、政策的な後押しを受けながら、新たに BOP ビジネスに取り組む日本企業もみられるようになってきた。本章では、このような企業の中から、大阪に本社を構えるサラヤ株式会社の取組を紹介したい。

大阪府大阪市に本社を構えるサラヤ株式会社はアルコール消毒剤や石鹸等の衛生用品等の開発・製造・販売を行う企業である。現在、東アフリカのウガンダ共和国では、BOP ビジネスの実施に向けた Feasibility Study に取り組んでいる<sup>5</sup>。同社は「SARAYA 100 万人の手洗いプロジェクト」を通して、ユニセフ・ウガンダの手洗い活動を支援してきた。このプロジェクトは 2010 年に開始され、延べ 100 万人以上の住民に、正しい手洗いを伝えることで子どもたちの命を守ることを目標として実施されているものである。このような形で、ユニセフの衛生関連プロジェクトを同社の CSR として支援したことを契機に 2011 年には現地法人を構え、現地におけるビジネスの可能性を検討してきた。

その後、JICA による「協力準備等調査 (BOP ビジネス連携促進)」の採択を受け、2012 年より BOP ビジネスの F/S 調査を本格化した。現地の公立病院であるエンテベ病院とゴンベ病院を対象に、アルコール手指消毒剤の普及を通して医療機関の院内感染予防を図るパイロット・プロジェクトに取り組んでいる。同プロジェクトを通して、ウガンダにおける公立病院等の衛生環境を改善し、患者として来院する BOP 層が無用な感染症により命を落とすリスクを軽減することを目指している。

現状では、現地製造に向けた適切なパートナーとして、インド系財閥企業と提携することを前提に、アルコール手指消毒剤の現地製造体制を確立する予定である。また、当該国に適したプロモーション手法として、エンテベ空港からカンパラ市内に通る主要幹線道路等に面した家屋に社名や商品名等をペイントする方法も採用し、このような広告業務を専門に取り扱う広告代理店とも連携している。また公立病院との連携に関しては、青年海外協力隊員の協力を得たり、現場で活動する同隊員の判断を仰ぐことで、現地公立病院との効果的な連携を図っている。

図表 1 サラヤ株式会社による BOP ビジネスのイメージ



(出所) サラヤ株式会社へのインタビュー調査時入手資料

<sup>4</sup> Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker (2007) "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid"

<sup>5</sup> サラヤ株式会社 HP: <http://www.saraya.com/>

### 3．BOP ビジネスの実施にかかる課題

前章では、日本企業による BOP ビジネスの先進事例としてサラヤ株式会社の例を取り上げたが、多くの日本企業にとっては、途上国等の未知なる市場に挑戦することは容易なことではない。BOP ビジネスへの参入を検討する民間企業は以下のような共通した課題を抱えている。

#### 3．1 （初期段階における）資金調達

BOP ビジネスに取り組もうとする場合、「資金調達」の面に大きな課題を抱えるケースがみられる。BOP ビジネスの実施に向けた初期段階においては、JICA 等による公的な助成金が得られる状況が整いつつあるものの、実際に採択を受けられる企業の多くは事前に独自調査等を行っているように見受けられる。そのような状況を踏まえると、各社独自でプレ F/S 調査を行わないと、公的支援によって、まとまった調査費用を得ることが難しいのが現状と言える。しかし、プレ F/S 調査のための費用を社内で確保できるか否かもまた確約されたものではない。一方で、熱意のある一部の社員が東奔西走し、頑張って社内でプレ F/S 調査費用を獲得する事例も見聞する。しかし、このような場合でも、調査費用を有効活用して、適切な形でプレ F/S 調査を遂行するためのノウハウやネットワークが欠如しているケースも聞かれる。

#### 3．2 情報収集

途上国に現地駐在所、現地法人を構えていない企業では、商慣習、語学、文化・宗教、その他生活習慣等に関する情報収集を行うことが難しいという課題が聞かれる。生活慣習については、たとえば、BtoC の場合、BOP 層の購買行動プロセスや情報収集のチャネル等、生活実態を踏まえた行動様式に関する情報を収集することが重要になるが、これが非常に難しいという話が聞かれる。

近年は、JETRO 等が途上国市場の情報を収集する調査を行ったり、現地に日本企業関係者を派遣するスタディツアーを実施したり、現地パートナー企業の発掘支援・コーディネーションを行うような動きも見せている。非常に期待される取組である一方で、対象国・地域は現状では限定的である。

現地住民のニーズに合い、かつ、潜在的な需要を掘り起こすための斬新なアイデアの基になるような情報を収集し、実際に商品化、事業化するための青写真を描くことは容易ではない。

#### 3．3 その他の課題

途上国等において信頼できる現地のパートナー企業等を発掘することも簡単なことではない。BOP ビジネスを志向する場合、現地政府、大学、病院、NGO、国連現地事務所等の多様なステイクホルダーが現地での事業パートナーに成り得るが、現地の事情にある程度通じた人材を獲得したり、そのような人材が所属する外部機関と連携できなければ、ビジネス展開することは難しい。企業パートナーの発掘について言えば、途上国等においても財閥系の企業は、ある程度の規模感があり、BOP ビジネスへの参入初期の段階での小規模な提携・連携については比較的风险が小さいと言え



る。

また正確な情報収集に基づき、適切な現地パートナーと商品・サービスづくりに取り組んだとしても、適当な販売方法や流通チャネルを見出せなければ事業を成功に導くのは難しいだろう。たとえば、インドネシアにおいては現地ディストリビュータによって、BOP 層への販売チャネルの構築に強み・弱みが異なるため、BtoC の場合には、このような観点を意識することが重要になる。

さらに販売モデルについては、BtoC 以外にも、BtoB や BtoG（企業・政府間の取引）のビジネスモデルを通じて、間接的に BOP 層へも社会経済効果を波及させる方法や経路を検討することも重要である。その場合、販路開拓の対象が現地政府やこれを通じた国連機関という選択肢も十分に考えられる。しかし、特に日本企業の場合は、BOP ビジネスのイメージを極めて限定的にとらえる傾向がみられる。

## 5．国連機関との連携

上述したとおり、日本企業が BOP ビジネスのように途上国市場に進出する際には、サラヤ（株）が活用しているような公的支援制度を有効に利用しながら参入していくことが期待される。しかし、これらの公的支援を活用した場合でも、契約期間が終了した時点で必ずしも黒字化が達成される保証はない。前章では初期段階における資金調達を課題として取り上げたが、途上国市場では黒字化までの時間をある程度辛抱強く見ざるを得ず、それまでは自社で持ち出しをすることも求められるだろうが、より幅広い選択肢を検討することも重要である。

また日本企業が抱える課題として、途上国の情報収集が難しいという点についても触れたが、これについても全て自社単独で実施しようとするのではなく、外部機関の有効活用を検討する視野を持つことも重要である。

本章では、これらの課題を解決するための一方策として国連機関との連携という選択肢を考えてみたい。具体的には、商品・製品等の国連機関への販売を通じた開発課題改善への貢献、国連機関との連携プロジェクトを通じた途上国の開発状況等に関する情報収集、という2つの観点における国連との連携可能性を紹介しよう。

### 5．1 国連調達への参入

日本企業と国連機関との連携の一つの形として、「国連調達」が存在する。国連調達は、物資・役務に関するものの2つに大別される。前者は企業からの資機材の調達等である。United Nations Global Marketplace（UNGM）の年次報告書<sup>6</sup>のデータによると、国連による調達額は近年横ばいで、2011年度には約140億米ドルとなっている（物資・役務の調達実績はそれぞれ約70億米ドル）。国連機関別にみると、2011年度物資については、UNICEFが約21.5億米ドル、国連調達部（UN Procurement Division：UN / PD）<sup>7</sup>が約10.7億米ドル、UNDPが約6.5億米ドルとなっている。

<sup>6</sup> United Nations Global Marketplace HP：

<https://www.ungm.org/Info/annual-statistical-report-UN-sustainable-procurement.aspx>

<sup>7</sup> 集中調達制度に基づき、国連本体の調達を担当する部署

図表3 国連による調達金額の推移（物資・役務別）

(単位:百万米ドル)

	2007	2008	2009	2010	2011
物資	5,273	6,754	6,394	7,075	7,066
役務	4,839	6,840	7,403	7,469	7,210
合計	10,112	13,594	13,797	14,544	14,276

(出所) UNGM2011 年度年次報告書

図表4 国連機関別にみた調達金額（物資・役務別）

(単位:百万米ドル)

機関名	調達種別	2010	2011
ESCAP	物資	2.54	4.41
	役務	5.06	7.11
ESCWA	物資	0.43	1.39
	役務	1.44	1.39
ECLAC	物資	2.58	2.83
	役務	6.29	12.19
FAO	物資	122.18	78.25
	役務	45.63	56.85
IAEA	物資	66.06	69.02
	役務	79.13	94.11
IFAD	物資	0.91	1.16
	役務	46.19	46.39
ILO	物資	9.42	14.28
	役務	89.51	79.21
INSTRAW	物資	0.05	no data
	役務	0.08	no data
ITC	物資	1.17	1.02
	役務	9.87	11.93
ITU	物資	4.81	no data
	役務	7.72	no data
OPCW	物資	1.36	2.68
	役務	5.79	6.30
PAHO	物資	693.12	593.24
	役務	15.21	13.43
UNDP	物資	649.08	652.04
	役務	2,279.37	2,039.93
UNECA	物資	3.36	17.24
	役務	4.90	5.39
UNESCO	物資	43.02	23.91
	役務	139.49	121.03
UNFPA	物資	160.95	148.84
	役務	220.94	213.52
UNHCR	物資	244.43	264.71
	役務	178.38	270.40

(単位:百万米ドル)

機関名	調達種別	2010	2011
UNICEF	物資	1,823.74	2,153.57
	役務	0.00	0.00
UNIDO	物資	30.47	47.77
	役務	41.49	38.24
UN/PD	物資	977.40	1,073.85
	役務	2,167.12	2,099.90
UNOG	物資	14.24	24.01
	役務	73.96	86.21
UNON	物資	9.54	24.33
	役務	25.38	82.76
UNOPS	物資	496.23	318.29
	役務	519.29	459.96
UNOV	物資	4.23	5.15
	役務	7.08	9.61
UNRWA	物資	144.42	141.19
	役務	76.48	140.79
UNU	物資	0.02	0.02
	役務	1.11	1.10
UNV	物資	0.53	0.90
	役務	14.89	15.10
UPU	物資	0.83	0.94
	役務	0.00	0.00
WFP	物資	1,451.75	1,395.08
	役務	1,265.28	1,137.26
WHO	物資	110.91	no data
	役務	0.00	no data
WIPO	物資	0.00	0.00
	役務	133.19	146.12
WMO	物資	5.70	5.01
	役務	5.15	10.71
WTO	物資	0.03	0.43
	役務	3.29	3.53
合計	物資	7,075.51	7,065.56
	役務	7,468.71	7,210.47

(出所) UNGM2011 年度年次報告書

物資の調達規模の内、日本企業による落札金額は1.2億米ドルに過ぎず、物資のみでは193か国中21位となっている。物資調達案件の件数別にみると、全部で14,276件であったが、約300件が日本法人によるもので、その多くが、自動車関連でのトヨタグループ、日産グループによるものとなっている。金額的に最も落札額の大きな日本企業は、BOPビジネスに取り組む先行事例として知られる住友化学工業株式会社によるもので、金額は約1,500万米ドルである。

図表6 日本企業による物資調達金額（上位5件）

(単位:米ドル)

	企業名	機関名	調達物資概要	金額
1	住友化学工業株式会社	UNICEF	Household Technology	14,751,790
2	日産トレーディング株式会社	UN-PD	Motor vehicles and parts and accessories thereof	12,244,474
3	トヨタ自動車株式会社	UNHCR	Terrain Vehicles	11,615,614
4	トヨタ自動車株式会社	UNOPS	Motor Vehicles and Parts	10,012,133
5	株式会社ジェー・ガーバー商会	UNICEF	Transport	3,523,827

(出所) UNGM2011 年度年次報告書

BOP ビジネスという観点から外国企業の落札案件についてみると、たとえば、1つあたり4ドルという安価な浄水装置である「ライフストロー」を製造・販売するスイスの Vestergaard Frandsen 社<sup>8</sup>は UNICEF をクライアントとして 2011 年度には約 6,700 万米ドルの契約を結んでいる。同社は、BOP ビジネスのグッドプラクティスとして知られる世界的な企業である。

また、ドイツの中小企業 Phaesun 社<sup>9</sup>は太陽光発電による水ポンプシステムの導入等を行い、2001 年の創業以来、国連調達にも参入している。同社は、パキスタンにおいて UNDP をクライアントとして、約 60 万米ドルの物資調達の契約を勝ち取っている。同社によると、このプロジェクトのおかげで 200 件の太陽光発電による水ポンプシステムが導入され、水害の被害に遭った数千人のパキスタンの低所得者層がきれいで安全な飲み水にアクセスすることができるようになったという。同プロジェクトは貧困層の健康改善、女性の水くみ労働の軽減に貢献することが期待されている<sup>10</sup>。

上記の外国企業の例にみるように、BOP ビジネスという文脈においても、幅広い契約金額における国連調達が行われている。

UNGM のデータからは案件における企業側の収益性に関する情報は得られないものの、国連機関へのインタビューからは必ずしも収益性が低い案件のみではないという指摘も聞かれる。業種・商品にもよるが、今後、BOP ビジネスに取り組む日本企業が国連調達を一つのマーケットとして見据えながら、自社商品等の途上国における販売戦略を検討することも一考の価値があると言えるだろう。

## 5.2 国連機関による PPP プロジェクト等への参加

途上国に関する情報収集という観点からも国連との連携の可能性を考えることができる。ここでは UNDP の取組について取り上げたい。

UNDP は、2010 年、インクルーシブ・ビジネス<sup>11</sup>の促進に関して、個別企業に対して助成金を提供する支援手法は費用対効果が必ずしも高くないことを報告している。この調査結果を踏まえ、幾つかの UNDP 現地事務所では、官民連携を図り開発課題の改善に資するエコシステムを創出するような支援に重点をシフトさせつつある。その代表的な施策として、試験的に取り組まれるようになった「Green Commodities Facility (GCF)」<sup>12</sup>というプログラムがある。この取組は、グローバル市場、貿易、各国政府が農産物や水産物の生産・販売において「持続可能性」を最優先事項とするよう促

<sup>8</sup> Vestergaard Frandsen 社 HP: <http://www.vestergaard-frandsen.com/>

<sup>9</sup> Phaesun 社 HP: <http://www.phaesun.com/>

<sup>10</sup> 同プロジェクトの実施にあたっては、パキスタン企業である Izhar Energy 社も協力している。

<sup>11</sup> UNDP は BOP ビジネスの類似概念として「Inclusive Business (インクルーシブ・ビジネス)」という言葉を用いている。

<sup>12</sup> UNDP HP: <http://www.greencommodities.org/index.php>

すことを目的としている。特に、途上国において貧困層を含む形でサプライチェーンの改革を行い、この動きに現地政府機関や先進国の企業を巻き込み、開発課題の改善を目指す施策を創造することが狙いである。現在、全世界で4件のGCFのプロジェクトが進行中である。

現在進行中のプロジェクトには、コスタリカにおけるパイナップル・セクターや、ガーナにおけるココ・セクター、インドネシアにおけるパームオイル・セクター等の改革プロジェクトがあり、ウォルマート社、ドール社、イケヤ社、ジョンソン&ジョンソン社のような先進国の大企業が参画している。このように国連機関が描く官民連携型の開発プロジェクトの中に日本企業が参画し、プロジェクトへの参加を通じながら、現地における詳細な情報収集を行う機会を得る可能性についても検討することは意義がある。

しかし、UNDP ニューヨークオフィスの当局関係者に伺ったところでは日本企業の国連機関に対するプレゼンスは一部の企業を除いて高くなく、プロジェクトの起案段階から参考意見を伺う対象とはなっていないという意見が聞かれた。プレゼンスを示す日本企業の中にはいくつか中小企業もみられるということであったので、これは企業の規模によるものではないようだ。このような意見からも国連機関と日本企業の関係性を多角的なアプローチで形成していくことを考える必要があると推察される。

なお、ここではUNDPが実施するようなPPPプロジェクトへの参加を前提に記載したが、上述したサラヤ株式会社のように、ユニセフとのCRM（コースリレイティッド・マーケティング）の取組を通じて社会貢献事業の一環として現地情報に触れるという連携のあり方も無理のない有効な手法であると言える。

## 6．私たちが取り組むべき3つのコト

これまでに見てきたように、途上国においてBOPビジネスという新たな挑戦が取り組まれるようになっていく。BOPビジネスに取り組む企業は同時に様々な課題に頭を悩ませている。日本企業等の取組に限って言えば、外務省、JICA、JETRO等の国内政府機関等による公的支援制度も実施されているが、これらの支援が終了すればプロジェクトを継続することが難しい日本企業が出てくるとも予想される。このような状況にあって、今後、日本企業が取り組むべき方向性として、先に述べた国連機関との連携について検討することには一考の価値がある<sup>13</sup>。

最後に、本項では、もう少し広い視野に立って、今後、日本企業がBOPビジネスにより積極的に参入していく環境を整えるにあたり、私たちが取り組まなければいけないことについて考えてみたい。

### 日本企業によるブレ F/S 調査支援の仕組み

まずは、日本企業によるブレ F/S 調査を支援する仕組みをより自由な形式で提供することについて触れたい。本稿でも述べたように現在、JICA や外務省等による公的支援を受け、日本企業が BOP

<sup>13</sup>国連調達と日本企業との関係性については、外国為替貿易研究会「国際金融」2013年3月号にて、「国連とBOPビジネス」という論稿を執筆しているので、ご参考にしていただきたい。



ビジネスの F/S 調査に取り組める環境が充実してきている。しかし、これらの予算には当然限りがあり、厳しい競争が続いているため、企画提案を行うこと自体に相当の準備が求められるようになってきている。

一方で、日本企業の中には、BOP ビジネスに参入しようと、自社の保有技術や製品群に大きなポテンシャルを感じながら、熱意とやる気のある一部の社員が社内外で動き回っている様子を見聞きするが、実際に現地にてプレ F/S 調査を行おうと考えた場合には社内稟議がおりず予算確保も難しいという声を同時に耳にする。自社の社員分の調査費用は確保できた場合でも、専門のコンサルタント等を活用する程の投資は社内理解を得ることが難しいという場合も見受けられる。

実際に途上国の現場に足を運ぶと、BOP ビジネスというカテゴリーにおいても外国企業の参入は激しさを増している。手をこまねいては機を逸するということを、現場を知らない者に理解してもらおうというのは非常に困難なことである。しかし、ネクスト・ボリューム・ゾーンは多くの者が確信を持てる頃には、既にただのボリューム・ゾーンだ。

このような状況を打開していくためには、社内での交渉に奔走し、自社社員の調査費用が確保できたという企業を拾い上げ、その後の投資や公的支援の活用等につなげていくような仕組みの検討、構築が急がれる。

上記に類する機能や仕組みとしては、JETRO がフリーコンサルタント等を活用した支援スキームの検討を行っている。このスキームが評価されるのはしばらく先のことになるが、ここでは、一例として、より柔軟な対応が期待される民間主導のスキームについて述べておきたい。たとえば、民間企業や経済団体が少しずつ人材や資金を持ち寄り、専門的なスキルを持ったコンサルタント等と共にプレ F/S 調査に取り組むための民間プラットフォームを立ち上げるといった方法だ。

このような形で関係者が持ち寄ったさまざまな社会資源を用いて、専門のコンサルタントが日本国内での調整から現地でのプレ F/S 調査、帰国後のレポートまでワンストップで対応するサービスを提供する社会的な仕組みはあまり例がない。

このような仕組みを実現するためにも、まずはモデル・ケースとして、既に途上国に進出している日本企業の現地法人や関係する日系の団体等と連携し、このような現地の組織が築いている現地ネットワーク、当該国・地域に関する知見を有効に活用しながら、その効果を実証することが重要なステップとなるだろう。

このような仕組みを通して、これまでとは異なる観点から、より多くの日本企業が BOP ビジネスのプレ F/S 調査に取り組むことのできる環境を整えることを目指す必要があると考える。

#### 現地コンサルタント育成支援の仕組み

上記のようなプレ F/S 調査をより柔軟に行うことのできる仕組みを設けると同時に、より長期的な視点に立って、日本企業の現地進出サポートを行う体制づくりも重要になる。

プレ F/S 調査の実施にあたって、たとえば、民間のコンサルティングファームが、現地の日系企業等と連携しながらサポートをしていく仕組みは実現可能だと考えられるが、その後のフェーズにおける現地でのサポートについてはやや不十分なシーンが発生する可能性が想定される。

プレ F/S 調査後のフェーズを意識した際には、現地の商慣習や暗黙の了解として存在する現地人

ならではの感覚的な間合いを理解した人材による日本企業のサポート体制がより重要になってくるだろう。たとえば、現地でコンサルタントを志向する人材を、日本企業のコンサルティング経験を有する人材、組織が育成支援する仕組みを構築することについて考えることは重要である。

またアフリカ等においても国連グローバルコンパクトの現地企業ネットワークが存在しているが、このようなネットワークに参加している企業には経営コンサルティングを生業としている現地企業もみられる。このような現地企業は開発課題の改善や持続可能な社会づくりに理解のあるケースもみられるだろう。このように現地のコンサルタント志望者や既にそれを生業としている若手コンサルタントを日本のコンサルティングファームが人材育成支援を行うような取組は巡り巡って日本企業の途上国進出、ひいては、BOP ビジネスへの参入を支援するエコシステムとして機能する可能性を秘めている。広く現地情報の収集についても、“現地に詳しい日本人”に依存するだけでなく、現地人材を有効に活用するような体制を整備していくことで課題を長期的に乗り越えていくことを検討することも重要であると言えるかもしれない。

#### 日本人起業家による BOP ビジネス支援の仕組み

少し視点を変えて、日本人起業家による取組を支援する可能性についても簡単に触れておきたい。たとえば、アメリカのハーバード大学が起業を支援している Vaxess Technologies 社<sup>14</sup>はまだ設立されて 1 年程度のベンチャー企業であるが、コールド・チェーンのイノベーションに取り組む先進的な事例である。開発途上国では、現在も年間約 240 万人がワクチンで防げたはずの病気により尊い命を失い、未電化地域が多数存在し、また、電化が進んでいたとしても電力供給が非常に不安定な地域は多い。通常、ワクチン保存は摂氏 1.6 度～7.7 度の間で行われるため、上記のような地域では、ワクチンを適正に保存することが難しい。このような現状を打開すべく、同社は、電気に依存せずにワクチン保存する技術を導入しようとしている。具体的には、シルクに含まれる絹フィブロインを使って、熱に対する安定性の高いワクチンをつくるという技術である。このワクチンが実用化されれば、輸送に時間のかかる途上国の地方部に点在するヘルス・ケアワーカーにワクチンが適切な状態で届けられる上、コールド・チェーンを使わないために輸送コストの削減も期待できる。同社の技術を利用すると、摂氏 45 度の環境で 6 か月間の保存が可能になる見通しである。

上述したわが国の政府機関による BOP ビジネス支援は日本市場を含む世界市場で展開している企業の新規事業開発や現地市場への既存製品・技術の適正化の色合いが濃い。一方で、上述した Vaxess 社のような志向性を持つ日本人起業家を育て、その数を増やす支援を継続的に実施できれば、その事業のインパクト自体に期待が持てるのと同時に、現地で日本企業間のネットワーキング、アライアンスが進み、より効果的に BOP ビジネスを展開するケースが増える可能性も期待できる。現在、特定非営利活動法人ミレニウム・プロミス・ジャパンとサラヤ株式会社が、日本人の若者を対象とした「アフリカ・ソーシャルビジネススクール<sup>15</sup>」と題して日本人の若者によるアフリカでの起業支援、事業成長支援に取り組んでいるが、このような民間ベースの取組に適切な形で行政機関が連携することができれば、より広範に同種の事業が展開される可能性もある。

<sup>14</sup> Vaxess Technologies 社 HP: <http://www.vaxess.com/>

<sup>15</sup> 「アフリカ・ソーシャルビジネススクール」実施概要: <http://millenniumpromise.jp/asbs>

日本で BOP ビジネス元年と言われた 2009 年から早くも 5 年目を迎えようとしている。今後、日本企業が途上国の未知なる市場への参入を本格化させる時代が来ることは間違いない。2015 年以降のポスト MDGs のグローバル社会の中において、途上国の開発課題の改善という観点から、このような動きを適切にサポートしていく仕組みづくりの重要性は一層増していくだろう。日本企業、コンサルティングファーム、政府機関、NGO 等が互いに連携しながら、このような社会的な仕組みづくりを進めていくことが重要である。

以上

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。