

グループ C
B O P ビジネス

～B O P ビジネス促進制度について考える～

グループ C : 友部 翔

佐藤 亮太

古瀬 友子

藤田 惇寛

・はじめに

現在、世界の人口はおよそ 70 億人であると言われている。日本に生きる私たちのように、衣食住に特別困っていないという人々は世界全体で見たらほんの一握りという少数派であり、大半の人が貧困にあえぎ苦しんでいるというのが現状である。

私たちは、そんな現代世界の大きな課題である「貧困問題」に関心を持ち、研究を行うこととした。当初はこのように非常に漠然としたテーマであり、研究もなかなか進まなかった。その中で、企業視点でいわゆる発展途上国で生活している貧困層といわれる人々に対して何が行われているか？これから企業に入社し、社会人となる私たちに今後何ができるのか？ということにターゲットを絞ることとなった。そして、私たちは「BOPビジネス」という新しいビジネスモデルのこと、「BOPビジネス促進制度」という国から民間への支援体制があるということを知り、日本企業が実際にどのような活動をしているのか調べ、その成果を以下に述べていく。

・研究方法

論文等の文献調査

インターネットを利用した調査

輝水工業(株)・独立行政法人 国際協力機構でのインタビュー

BOP ビジネスセミナーへの参加

・BOP層、BOPビジネスとは

先述したように世界では、毎日の生活に困っているという人々が大半であるという重い現実がある。具体的数値を出すと、世界の 70%の人々が 1 人当たりの年間所得が 3000 \$ 以下という環境で生活をしている。定義として、この年間所得 3000 \$ 以下の 70%の人々（低所得階層）を「BOP層（Base of the Economic Pyramid）」と呼んでいる（図 1 参照）。



〈図1：BOPビジネス支援センターHPより引用〉

BOPビジネスは、1998年アメリカにて生まれた新しいビジネスの概念である。BOPビジネスは「企業利益を追求しつつ低所得者の所得向上に貢献し、現地住民の新たな雇用創出も目指している win-win のビジネスモデル」であるというのが一般的な考え方である。これに伴い、多くの企業が東南アジアやアフリカ地域でのBOPビジネスを開始した。

中身は様々な分野に広く分かれており、例えばノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏がグラミン銀行で行った「マイクロファイナンス」のような貧困層向けの小口融資もBOPビジネスの1つとしてカテゴライズすることができる。

マイクロファイナンスによって、これまで融資を受けることの出来なかった貧困層はグラミン銀行から融資を受けることが出来るようになった。これによって、融資された資金を元手に貧困層が生産活動を実施し、そこで得た利益や貯蓄に彼らの生活が豊かになるという経済的効果があるというのが一般的なマイクロファイナンスによってもたらされる効果である。

ただ、そんなマイクロファイナンスにも問題点や批判的意見も存在する。グラミン銀行では年率20%であるのに対して、マイクロファイナンスという名前を利用して年率100%以上で融資している高利貸しが横行している点や、借りる側の貧困層が債務重複を起こしてしまう場合などが現実起きてしまっているのである。

・日本企業の取り組みと課題

日本企業も欧米に比べて参入は遅れたものの、多くの企業が参入を果たしている。ここで具体例として、味の素の取り組みを紹介する。「味の素」は、日本人の我々にとっては非常にポピュラーなうまみ調味料である。味の素はこれを東南アジアやアフリカ諸国で小分けにして販売するというビジネスを開始し、インドネシアでは約0.5円、ナイジェリ

アでは約3円で販売し現地で好評である。食品をBOP層に向けて売り込む場合、「小分けにして低価格にする」というのが大きなキーワードで、このようにすることでBOP層にも買い求めやすくするのである。

日本企業は欧米に比べて遅れていると先述したことへの課題を5点紹介する。¹まず、市場をゼロから開拓し、BOP層向けの商品開発等が必要なことから「①コストと不確実性」が挙げられる。また、日本企業が「②ハイエンド志向」であることや「③本業とCSR活動の分断」、「④開発援助機関の対応の遅れ」、「⑤NGOと企業の連携の弱さ」が挙げられる。

また、「日本企業が海外市場でこれまで蓄積してきた成功体験は、BOP市場では通用しない。市場の特性がまったく異なるからだ。それゆえに日本企業は、これまでのところ苦戦を強いられている。」²という考えもある。

・BOP ビジネス促進制度

日本企業の課題の部分で、開発援助機関の対応の遅れという話があったが実際はどのようなのだろうか？日本では、JICA（独立行政法人 国際協力機構）と経済産業省が連携し「BOP ビジネス促進制度」という制度を設立して民間企業の参入を促している。公募という形で各企業からビジネスプランを募集し、採択された民間企業に対して「調査費」の名目で3年間5000万円の資金を提供し、その対価として企業側は3年後には調査レポートの提出が求められるものである。詳しくはJICAについての部分で述べる。

・仮説

私たちには、BOP ビジネス促進制度という制度に出会い、調査していく中でいくつかの疑問点が生じた。まず、「3年間という調査期間は適切なのだろうか？」ということである。公募に応募してくる企業の規模や、現地で売り込む商品やシステムはバラバラであり、その中で3年という統一された調査期間で調査を実施するというのは、長すぎるという企業・短すぎる企業などが多く存在するのではないかと私たちは考えた。

また、「調査費として企業側に支払われる5000万円という金額は適切なのか？」という疑問も生じた。これも、調査期間についてのことと同じで参加する企業の財政事情はバラバラであり、中小・零細企業などが参加を検討する場合には足りないのではないかと私たちの考えである。市場開拓から製品開発・販売・雇用など基本的には全てを現

¹経済産業省 貿易経済協力局、通商金融・経済協力課 「官民連携による Win-win の BOP ビジネス」 国際金融 1201号 P48,49

²菅原秀幸、平本督太郎 「BOP ビジネスの成功要因分析－日本企業への成功モデルの提示」 世界経済評論 2014年3・4月号 P45

地でゼロからスタートさせなければならないため、金銭的な問題から公募をためらう場合もあるのだろうとも考えた。

これらの疑問点から、私たちは「BOP ビジネス促進制度は、BOP ビジネスにおいて十分な機能を果たし切れていないのではないか」という仮説を立て、研究を進めていくこととした。以下、輝水工業株式会社と独立行政法人国際協力機構にてインタビューを実施し、そこから得たことを元に仮説検証を行った結果を述べる。

・輝水工業株式会社

輝水工業株式会社は 1973 年に設立された総合水処理企業であり、主な事業内容は水処理装置の設計・製作・施工・メンテナンスや関連装置の販売、温浴・レジャー施設の設計・施工・メンテナンスなどである。輝水工業の事業は単なる水処理に止まらず、過去には東日本大震災で全壊した工場の井水処理工事や排水処理工事を請け負ったり、JICA などの他企業と連携を図るなどし、水処理に関連した技術を通して社会貢献にも努めている。

輝水工業の取り組む「命の水プロジェクト」は事業の一環としてカンボジアで行われているものであり、それは貧困層をビジネスの対象とし、貧困地域において存在するさまざまな問題の解決や改善を、ビジネスを通して実現させる BOP ビジネスといわれるものである。輝水工業には「技術力で水不足を解消したい」「浄化したきれいな水で多くの命救いたい」³という信念があり、この信念のもと「輝水工業の持つ水処理技術を使ってビジネス活動を行うことで、貧困地域に安全な水の供給と生活の向上に貢献する」という目的で命の水プロジェクトが生み出された。チームメンバーとして、九州海外協力協会や水質分析調査の専門家、コンサルタント企業(カンボジアを拠点に置く上場企業)がおり、このチームを編成したのには、JICA の BOP ビジネス支援制度の採択において実行能力を証明するためという理由がある。

「命の水プロジェクト」を遂行するにあたり、輝水工業はさまざまな企業や団体から支援や協力を受けている。JICA は開発途上国において BOP ビジネスを計画する企業や団体に対し、調査費用として最大 5000 万円の資金を援助している。輝水工業はプロジェクトを成功させるためにこの支援制度を利用している。JICA の支援制度は、輝水工業がプロジェクトを行うために大きな役割を果たしているそうだがそのほとんどが人件費に使われているとのことである。

³ 輝水工業株式会社 HP

「命の水プロジェクト」の事業内容について説明したい。現地での仕組みとしては、BOP層をまとめる農村管理組合を編成し、さらに各農村管理組合を現地法人がまとめており、輝水工業はその現地法人を通して出資や技術、人材などを提供したり、利益を受け取ったりしている。農村部向けの事業の内容は、各村に水処理装置を設置し安全な水を貧困層に供給するというものであるが、単に水を供給するだけではない。貧困層には農作物を栽培させ、それを売ることによって収益を得ていくようにし、そこから水処理装置維持のための給水サービスの料金を支払うようにしている。農村管理組合については農民から農作物を買い上げたものと、また水処理装置で浄化した安全な水を20リットルの容器に入れものの2つを都市部や近隣の村に販売することで収益を得ている。現地法人は各農村管理組合からの加盟費と都市部への給水システムの販売によって利益を得ている。各村に設置されている水処理装置は現地で調達できる材料から成っており、その理由として輝水工業が撤退した後も貧困層らが自ら維持、管理していけるようにというのがある。

今後の事業イメージは、都市部および農村部を連携させることで事業活動を一連となる形にし、継続を目指していくとのことである。

現時点ではプロジェクトは終了していないため、BOPビジネスとしての成果は断言できないが、「命の水プロジェクト」が行われているカンボジアにおいて管理組合の設置や現地人の雇用は大きな成果となったとのことである。

しかし一方で課題は多く、主に2つある。

ひとつが現地人の意識である。プロジェクトが行われているカンボジアには駐在している輝水工業のスタッフが常にいるわけではなく、日系の現地法人が活動の中心となっていて、定期的に輝水工業のスタッフが赴くことになっている。現地のスタッフと共にプロジェクトに取り組んでいると、カンボジア人と日本人との価値観の違いがあるとのことだ。たとえば、労働に対する意識や水に対する意識が欠けているらしい。

そしてもう一つが資金調達についてである。JICAのBOPビジネス支援制度によって輝水工業はカンボジアにおいてプロジェクトを実施し、上記のような成果を出すことができたがJICAからの支援金はほぼ人件費で使われてしまっているのが現状とのことだ。JICAの与える調査猶予は3年となっているが、調査期間が終わった後も更なる支援が必要であるらしい。今後、「命の水プロジェクト」を事業化するか否かもこの資金調達にかかっている。輝水工業は企業としての規模が大きいわけではないため、資金調達というのは大きな課題であるということだ。

・ J I C A

次に JICA のことについて述べていく。

ジャイカとは、独立行政法人国際協力機構（こくさいきょうりょくきこう）、**Japan International Cooperation Agency** の略である。政府開発援助（ODA）の実施機関の一つであり、開発途上地域等の経済及び社会の発展に寄与し、国際協力の促進に資することを目的としている。事業内容としては、有償資金協力、無償資金協力、技術協力、ボランティア派遣、国際緊急援助などが挙げられる。無償資金協力における具体的な活動は病院などの施設の建設、またそこで使う機械の調達。これらが無償で提供する事により国家の発展に必要な要素を建設する。その活動は公共、公益事業や農林水産、さらには人的資源にもわたり、その協力実績は 63 ヶ国 163 件にも及ぶ。次に技術協力とは JICA が海外で実施する中心的な事業のひとつで、現場の状況に応じたオーダーメイドの協力計画を相手国と共同で作りにあげることにより、その成果が相手国自身の手により継続され自発的発展を促すことを目的とする事業である。技術協力の一環として、青年研修というものがある。青年研修とは開発途上国の若手行政官や技術者等を日本に招き、それぞれの国で必要とされている分野の研修を 18 日間にわたって受けさせることにより、日本における当該分野の技術や制度に関する知識を習得させ、日本の技術が発展した歴史や経験や文化や社会的な背景を理解させ、相手国の将来の国づくりを担う人材を育てることを目的とする事業である。そして、国際緊急援助とは開発途上国で大規模災害が発生した場合に、国際緊急援助隊(JDR)が救助・医療・学術的支援を行う事業である。救助チームは、警察庁、消防庁、海上保安庁の救助隊員から構成され、被災国の要請を受理してから 24 時間以内に日本を出発し、被災地での被災者の捜索、発見、救出、応急処置、安全な場所への移送を行う。医療チームは、自発的な意志にもとづいてあらかじめ登録された医師、看護師、薬剤師、調整員などから編成され、被災国の要請を受理してから 48 時間以内に日本を出発し、負傷者に対する医療行為を行う。専門家チームは、学者や技術者等から構成され、現地政府機関に対して復旧活動に関する応急対策と学術的指導を行う。

私たちはそんな JICA の BOP ビジネス促進制度というものに着目した。BOP ビジネス促進制度とは貧困層の抱える社会的、経済的な問題解決に資する BOP ビジネスの支援制度である。この制度を利用することで企業は 5000 万または 2000 万の調査費がもらえる。BOP ビジネスの事業提案を民間の企業から公募し、採択案件の提案者に調査を委託するもの。あくまでも委託という形態をとっている為、調査費として渡される 5000 万または 2000 万には返済義務はなく、調査期限は 3 年。その後「調査レポート」の提出を求める。この制度を受けるための公募は年に 2 回あり、過去 7 回の公募で合計 515 件の応募があ

り、91件を採択している（うち42件は中小企業）。その採択基準としては①開発インパクト②事業化可能性③調査体制④JICA事業との連携可能性などの項目がある。そして今まで調査が終わった企業が40件あり、4割が事業化、6割が事業化見送りとなっている。この結果からBOPビジネスはとても難しいビジネスだということがわかります。ではどうしてBOPビジネスの事業化に失敗するのでしょうか？

・そこで次にBOPビジネス事業化における失敗してしまう要因を見てみる。失敗してしまう要因として数多くのリスク、課題があることが挙げられる。具体的には、第一に中小企業に多く見られる資金調達の課題、そこで事業を展開するための事業環境整備、許認可取得、パートナー確保、ビジネスとしての成功するための現地需要確保、採算性確保、製品開発などが挙げられる。しかし最も事業化の失敗に影響しているのはやはり資金調達である。JICAの支援だけでは足りないというのが中小企業の本音である。

・一方成功している企業もある。JICAは事業化に成功した案件の分析から成功する3つのパターンを見つけた。一つ目は「テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行う」ということである。これは浄水装置の製造、販売を行うD社を例にとると、D社はハイテクの技術を導入するのではなく、現地のをできるだけ使用できる商品設計とし、また設備設置工事も現地業者が施工できるようなものとする事で、現地の状況に沿った商品を開発し、同時に価格を抑える工夫をした。このようにただ技術が高く優れた商品を提供するのではなく、現地の人でもメンテナンスができるような商品を提供する事、つまり現地にあった商品開発が重要であるということを示している。二つ目は「BOP向けに物流網を築くために、地域密着型代理店・仲介者や学校・病院・教会など、ハブとなる組織を利用する」ということである。例を挙げるとマラリアネットを製造、販売するC社は、商品プロモーションに訪問販売だけでなくコミュニティ、教会の集会を利用して、使用販売を実施した。このように個々にのみ販売するのではなくハブとなるような組織を利用することが重要なのである。三つ目は、「ホールピラミッドアプローチによって、BOP向けの商品・サービスの価格を低く抑える」ということである。ここでも例を挙げて説明する。ソーラーランタンを製造、販売する予定のA社は電池、ランタン、高級商品という提案企業全体の事業が同国で根付くための全体戦略の一部として同事業を位置づけることでBOP向け商品・サービスを低価格に抑えつつも、事業全体での採算性を確保することを試みている事が挙げられる。

このようにJICAの制度を使って事業化に成功した企業の分析から①テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行う。②BOP向けに物流網を築くために、地域密着型代理店・仲介者や学校・病院・教会など、ハブとなる組織を利用した。③ホールピラミッドアプローチによって、BOP向けの商品・サービスの価格を低く抑えた。という3つのBOPビジネスに成功するパターンがあることが分かった。

・仮説証明

私たちは『BOPビジネス促進制度は十分な機能を果たしていないのではないか』という仮説を立てた。輝水工業株式会社と独立行政法人国際協力機構にてインタビューを実施してそこから得た情報を基にこの仮説が正しいか検証した。

実際に事業化した企業から見えてきた成功する BOP ビジネスのパターンがある。輝水工業株式会社を成功する三つのパターンに当てはめてみると①『テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行う』には現地の材料を使い、それに合った技術の提供をしていた。②『BOP 向けに物流網を築くために、地域密着型代理店・仲介者や学校・病院・教会など、ハブとなる組織を利用した。』には現地法人を作りまたそこからいくつかの農村組合を作っている。③『BOP 向けの商品・サービスの価格を低く抑えた』には容器を 20ℓの小分けにすることにより価格を抑えていた。

輝水工業株式会社は成功する 3つのパターンに当てはまっているが資金面の問題で事業化が出来ていない。このことから BOP ビジネス促進制度は企業の事業展開に十分な機能を果たしていないと判断した。

・まとめ

BOP ビジネスとは途上国における BOP 層（Base of the Economic Pyramid 層）を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、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（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である。企業が収益を確保しながら貧困削減などの社会課題の解決に寄与することができる。BOP 層に水や生活必需品・サービスなどを提供して企業収益を確保する。同時に BOP 層を消費者としてだけでなく、生産者や販売者として活動させることにより所得を向上させ、貧困からの脱却を支援する。BOP 市場は将来大きな市場となると予想されている。今後実施される国等の支援策を活用するなどして、我が国の企業が、長期的な視点に立って BOP ビジネスに積極的に参入することにより、企業収益を確保しつつ、BOP 層の貧困削減、栄養不足の解消、疾病の蔓延防止などの社会課題の解決に寄与することが望まれる。

JICA は、経済産業省の BOP ビジネス政策研究会における検討で 2010 年 1 月、我が国企業の BOP ビジネスへの取組みを支援する「BOP ビジネス促進制度」を新設した。これまで支援体制が手薄であった BOP ビジネスに取り組もうとする我が国の企業等との連携

により、BOP ビジネスの持続性と公益性を高め、途上国の貧困削減を始めとする経済社会開発への貢献を促進することを目的としている。具体的には、BOP ビジネスの構築に向けた情報収集・市場調査から事業化計画作成までの段階で、企業等に対し費用の一部を JICA が支援するというものである。

しかし、この制度は調査費だけであり、中小企業などの資金調達に乏しい企業はその後の事業化に移すことが難しい。BOP ビジネス促進制度を使い現地でのビジネスモデル構築に成功しても三年間の調査期間終了後に資金不足により事業化が出来ないという現状がある。調査費用だけでなくその後の事業化までの資金援助が必要である。

・提案

今まで調査が終わった企業が 40 件あり、4 割が事業化、6 割が事業化見送りとなっている。事業化を見送った企業のなかには資金面が問題で事業化を見送った企業も存在する。

5000 万または 2000 万の調査費だけでなく事業化までの資金援助をする制度が必要である。もちろんこれは調査期間を終えて事業化をするにあたり十分収益性が見込めると判断した場合に限ってである。例えば『3 年間の調査期間後に返還義務ありで 5000 万円を事業化の資金として提供する。』などの新しい制度の構築が必要である。

・参考文献

輝水工業株式会社 「命の水プロジェクト」資料

JICA 「JICA BOP ビジネス支援レビュー」

JICA 「BOP ビジネスの開発向上のための評価及びファイナンス手法に係る基礎調査 ファイナルレポート」

菅原秀幸・平本督太郎 「BOP ビジネスの成功要因分析—日本企業への成功モデルの提示」『世界経済評論』2014 年 3・4 月号

・水口美佳子「小さな信用と貧困問題の解決—グラミン銀行のマイクロクレジットと女性たち—」

http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/22338/1/9_P71-99.pdf

- ・ バングラ・ビジネス・パートナーズ

http://bangla-business-partners.com/?page_id=1106

- ・ ニューズウィーク日本版

<http://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2009/08/post-456.php>

- ・ STONE マイクロファイナンス批判

<http://seize-stone.com/facts-and-problems/critical-ideas-of-microfinance/>

- ・ アシフル・ラーマン、アシル・アハメッド、大杉卓三 「バングラデシュにおける大規模マイクロファイナンス機関の事業拡大の課題と展望—グラミン銀行、ASA、BRAC の事例より—」

- ・ BOP ビジネスの現状とこれまでの取組について 経済産業省 貿易経済協力局

<http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g90804c05j.pdf#search='BOP%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9+%E6%A6%82%E5%BF%B5'>

- ・ 経済産業省 貿易経済協力局、通商金融・経済協力課 「官民連携による Win-win の BOP ビジネス」国際金融 1201号

- ・ BOP ビジネス支援センター

<http://www.bop.go.jp/>