

# **BOPビジネス参入に関する課題について (議論用)**

平成23年9月26日  
BOPビジネス支援センター  
事務局

# アンケート及びヒアリング調査

●BOPビジネス支援センター会員企業を中心に企業ヒアリングを実施  
(2011年8月2日～9月15日・商社1社、製造業5社、金融業1社、建設業1社)

✓新興国ビジネスを進める上でのボトルネックは何か？

✓政府や政府関連機関への要望

✓BOPビジネス支援センターの改善点

●BOPビジネス支援センターポータルサイト上でのアンケート

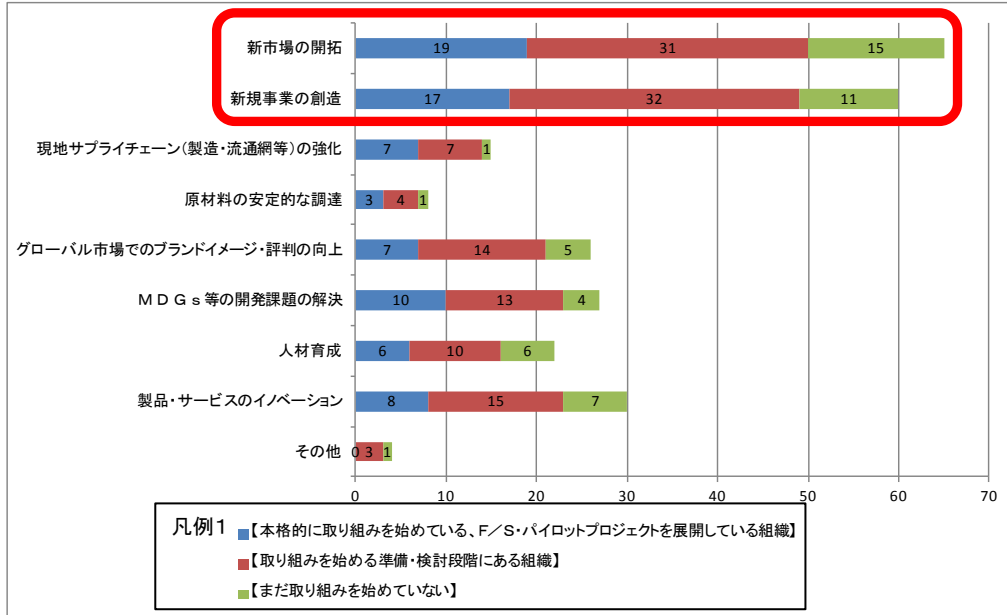
(2011年8月30日～9月6日)

|                                                                             |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 所属されている業種について、最も適した項目を一つ選択してください。                                           | 企業                                |
|                                                                             | 政府関連機関                            |
|                                                                             | NGO/NPO                           |
|                                                                             | 学術機関                              |
|                                                                             | 国際機関                              |
|                                                                             | 学生                                |
| その他                                                                         |                                   |
| 具体的内容(任意):                                                                  |                                   |
| 所属されている組織の従業員数・職員数について、最も適した項目を一つ選択してください。<br>(組織に所属されていない方は10人未満を選択してください) | 5001人以上                           |
|                                                                             | 1001人～5000人                       |
|                                                                             | 301人～1000人                        |
|                                                                             | 101人～300人                         |
|                                                                             | 51人～100人                          |
|                                                                             | 11人～50人                           |
|                                                                             | 10人以下                             |
| 貴組織のBOPビジネスに関する現状について最も適した項目を一つ選択してください。                                    |                                   |
| 1                                                                           | BOPビジネスへの関心度                      |
|                                                                             | 非常に高い                             |
|                                                                             | 高い                                |
|                                                                             | あまり高くない                           |
| 2                                                                           | BOPビジネスの効果として最も期待している点            |
|                                                                             | 新市場の開拓                            |
|                                                                             | 新規事業の創造                           |
|                                                                             | 現地サプライチェーン(製造・流通網等)の強化            |
|                                                                             | 原材料の安定的な調達                        |
|                                                                             | グローバル市場でのブランドイメージ・評判(レピュテーション)の向上 |
|                                                                             | MDGs(ミレニアム開発目標)等の開発課題の解決          |
|                                                                             | 人材育成                              |
| 製品・サービスのイノベーション                                                             |                                   |
| その他                                                                         |                                   |
| 具体的内容(任意):                                                                  |                                   |
| 3                                                                           | BOPビジネスに関する取組                     |
|                                                                             | (組織・チームなどを編成し)本格的に取り組みを始めている      |
|                                                                             | F/S・パイロットプロジェクトを展開している            |
| (情報収集を行うなど)取り組みを始める準備・検討段階にある                                               |                                   |
| まだ取り組み始めている                                                                 |                                   |
| 具体的内容(任意):                                                                  |                                   |
| 4                                                                           | 展開国、もしくは関心の高い国                    |
|                                                                             | 国別リストより選択                         |
| 具体的内容(任意):                                                                  |                                   |

|                                                                                |                                                                              |                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 5                                                                              | 展開テーマ、もしくは関心の高いテーマ                                                           | 展開テーマより選択(別紙3-5参照)             |
| 具体的内容(任意):                                                                     |                                                                              |                                |
| 6                                                                              | 他業種とのパートナーシップ(※他業種とは、1で御回答いただいた業種以外の業種を指します)                                 | パートナーシップを結成している                |
|                                                                                |                                                                              | パートナーシップを検討している                |
|                                                                                |                                                                              | パートナーシップの必要性を感じるが、まだ取り組み始めている  |
| 自社単独で事業展開を行っている                                                                |                                                                              |                                |
| 具体的なパートナーシップ相手(任意):                                                            |                                                                              |                                |
| 7                                                                              | 他業種とのパートナーシップに求めるもの(※2-6で「自社単独で事業展開を行える」を選択された方は「パートナーシップを必要としない」を選択してください。) | 事業を進めるうえでの資金                   |
|                                                                                |                                                                              | 現地のニーズ                         |
|                                                                                |                                                                              | 現地でのビジネスノウハウ                   |
|                                                                                |                                                                              | 現地での社会課題解決ノウハウ                 |
|                                                                                |                                                                              | 現地での原材料の調達・製品の生産               |
|                                                                                |                                                                              | 現地での製品の流通・販売                   |
|                                                                                |                                                                              | パートナーシップを必要としない                |
| その他                                                                            |                                                                              |                                |
| 具体的なパートナーシップ相手(任意):                                                            |                                                                              |                                |
| 8                                                                              | 現在直面している課題                                                                   | BOPビジネスを進めるうえでの事業資金が不足している     |
|                                                                                |                                                                              | 社内での理解が得られない                   |
|                                                                                |                                                                              | 現地のニーズが把握できない                  |
|                                                                                |                                                                              | 現地のニーズに適合した製品が開発できない           |
|                                                                                |                                                                              | 自社製品を活用したビジネスモデルが構築できない        |
|                                                                                |                                                                              | 現地パートナー(候補)が見つからない             |
|                                                                                |                                                                              | 現地パートナー(候補)のリソース(資金・人材)が不足している |
|                                                                                |                                                                              | 製品販売に関する現地での認証などが下りない          |
|                                                                                |                                                                              | 現地の法制度(事業規制・税制度)に不案内である        |
|                                                                                |                                                                              | 製品販売の進捗があまり思わしくない              |
|                                                                                |                                                                              | 課題に直面していない                     |
| その他                                                                            |                                                                              |                                |
| 具体的内容(任意):                                                                     |                                                                              |                                |
| 既存の支援施策についての御意見、新たな支援として求める施策があれば下欄に御記載ください。(既存の支援施策の詳細については支援施策・制度ページをご覧ください) |                                                                              |                                |
| 具体的内容(任意):                                                                     |                                                                              |                                |
| その他、御意見があれば下欄に御記載ください。                                                         |                                                                              |                                |
| 御意見(任意):                                                                       |                                                                              |                                |

# アンケート及びヒアリング結果の分析(1)

【BOPビジネスの効果として最も期待している点】



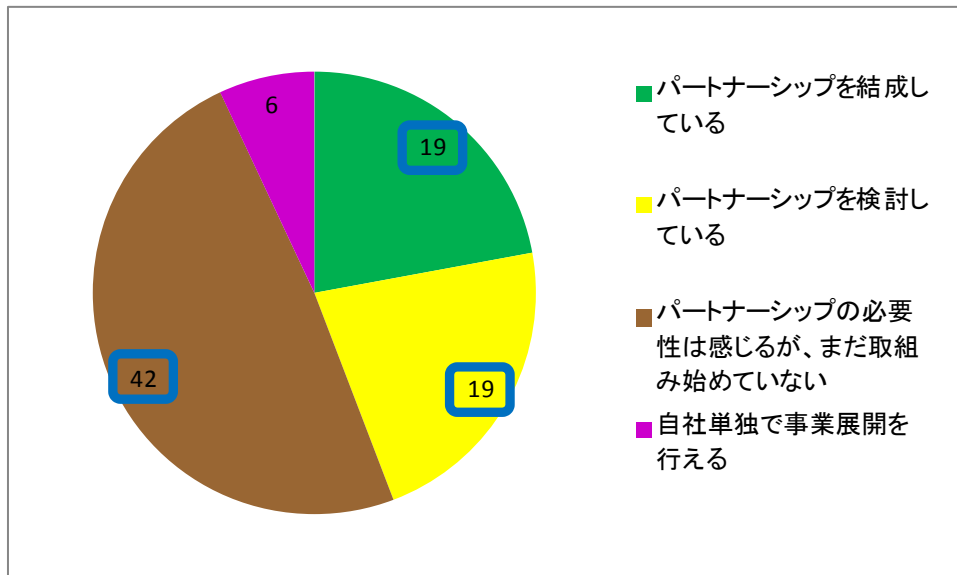
OBOPビジネスへの参入目的として「**新市場の開拓**」、「**新規事業の創造**」が多数

- ✓ 先進国市場の相対的縮小
- ✓ 市場規模縮小リスクに対応するため、事業の多角化

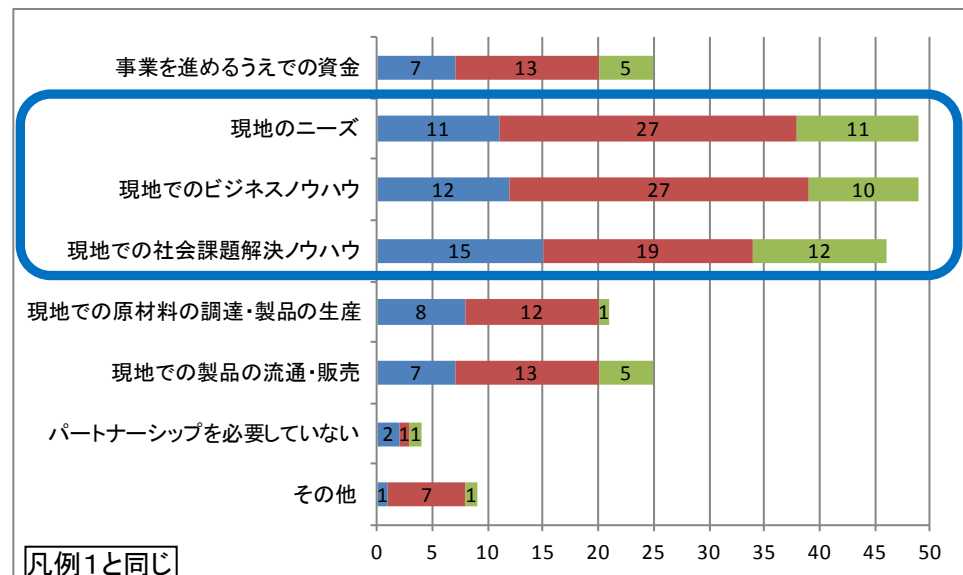
○90%以上の回答者がBOPビジネスを進める上でパートナーシップの必要性を認識

- ✓ パートナーシップを構築する理由として、現地での事業を円滑に行うための情報や現地でのノウハウの入手を求める声が多数

【他業種とのパートナーシップ】

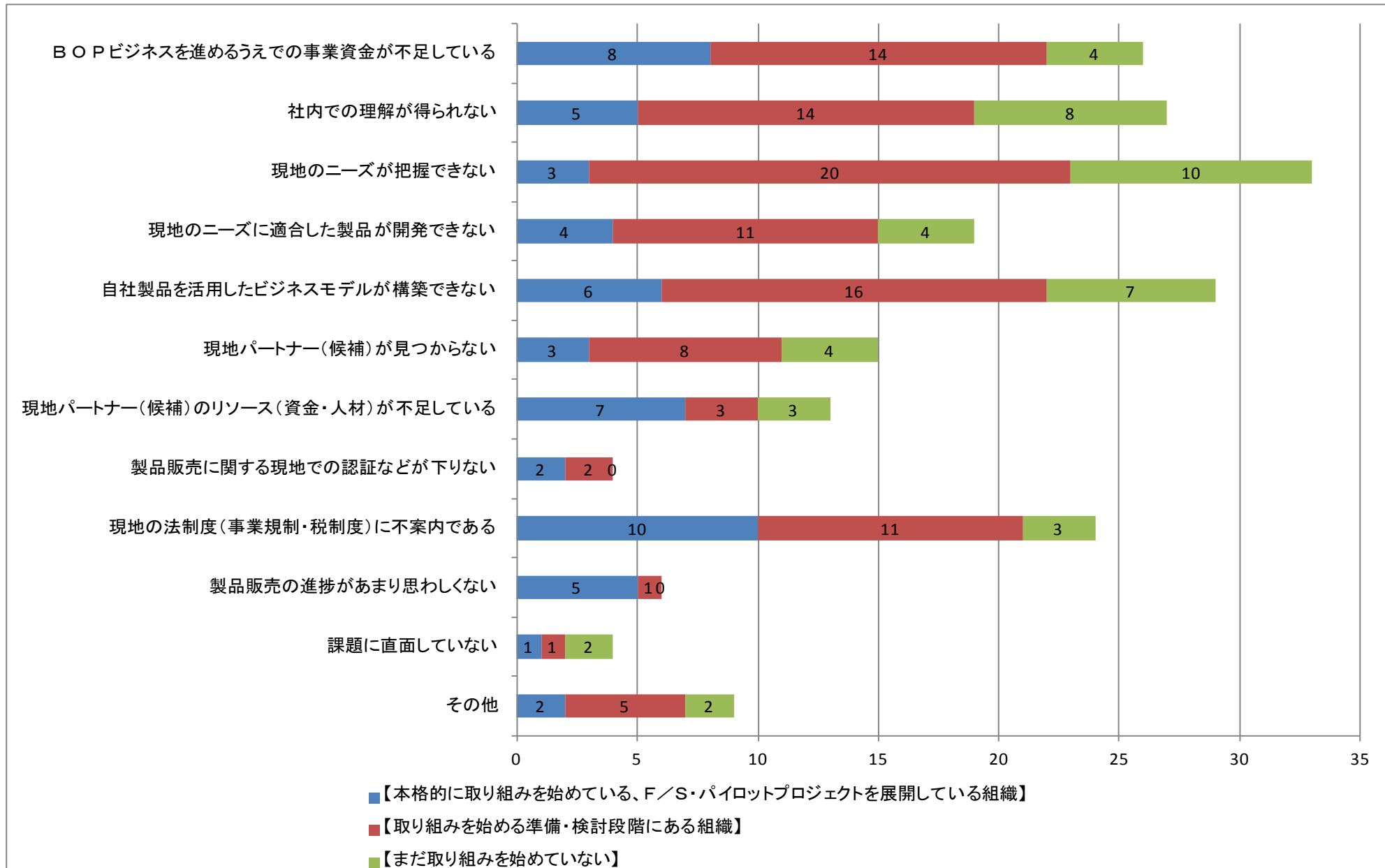


【他業種とのパートナーシップに求めるもの】



# アンケート及びヒアリング結果の分析(2)

## 【現在直面している課題】



# アンケート及びヒアリング結果の分析(3)

## 【アンケート自由回答】

### 【既存の支援施策についての御意見】

- ・ワンストップで情報にアクセスできる点は評価が高い。経済産業界や各種団体の情報提供が増えるとBOPビジネス推進に拍車がかかると思うがインセンティブのない情報共有は従来の概念上は難しくその拡充を官主導で行うことも違和感あり本プラットフォームに要求するのは困難かと思う。

### 【新たな支援として求める施策】

#### <情報提供>

- ・日本政府が資金支援している国際機関やNGOなどの情報の適時開示。(例:国連を通じた援助資金がIOMで製品購入資金に当てられているなど) 国連などの公的機関が実施する各種施策や環境支援策などの情報収集や適時開示
- ・視察団派遣のような機会があればありがたいと存じます。
- ・まずは、身近な会社内の理解を高める施策が必要であり、日本側で理解されるための情報やツールの提供を希望します。
- ・本邦企業(もしくは外国企業)の当該国でのBOPビジネス展開の成功例、失敗例、失敗しないための改善事項、留意事項の最新の状況について、引き続き情報提供いただきたい。

#### <マッチング>

- ・ワークショップや勉強会やワールドカフェなど、参加型のイベントを開催していただき、「パートナーのマッチング」の前に、「個人レベルでの信頼関係」が結べるような機会を設けていただければと思います。
- ・現地ニーズの調査とパートナー形成の支援があれば、うれしく思います。
- ・国内企業同士、あるいは国内企業と海外企業(現地のみならず)とのパートナーシップ促進(マッチメイキング)

#### <資金面での支援>

- ・現地パートナーへの融資
- ・既存の支援政策では、JICA等の公募が中心であり、BOPビジネスを展開する上で投融資といった支援が少ないと思います。公募の場合、採択されなければ支援は受けられません。投融資に関する支援を強化していただきたい。
- ・少額支援でも良いので、新規参入企業、団体でも獲得の出来る支援を検討していただきたい。
- ・BOPビジネスの実現可能性の調査について、小規模のスキームがあれば、提案しやすい。

#### <その他>

- ・マッチング支援やグローバル人材育成の強化、および公的機関の現地事務所におけるBOPビジネス(または開発とビジネス)の相談窓口の開設、情報提供などの取組みの強化を期待する。
- ・大企業向けの制度だけでなく、いろいろなサポート制度の創設をお願い致します。事業化やステップアップ向けの制度があると助かります。

### 【そのほかの御意見】

- ・アフリカにおけるBOP事業についていえば、アジア等に比べたマーケットの優位性は少ないと思います。実のところ、理屈を超えた想いがなければ、日本企業が進出しにくい地域かと思えます。
- ・現地の有力なNGOとのコネクションが無いことが課題だと感じています。
- ・BOPビジネスのもう一つの考え方に、現地産業の振興のノウハウを教えて、途上国内の産業開発能力を強化支援するというアプローチにも考慮すべきではないかと考えている。しかし、現在のBOPビジネス支援センターでは、この分野への支援は含まれてはいない。

## 【ヒアリング結果】

### 【事業を開始するまでの課題について】

- ・社内での予算・理解が得られにくく、事業化までの予算が賅えない。
- ・現地の人々にニーズを明確に把握することが難しい。現地に通じた人の話を聞く機会がない。
- ・CSRとしての要素が強い事業を株主に説明することが難しい。

### 【事業を開始してからの課題について】

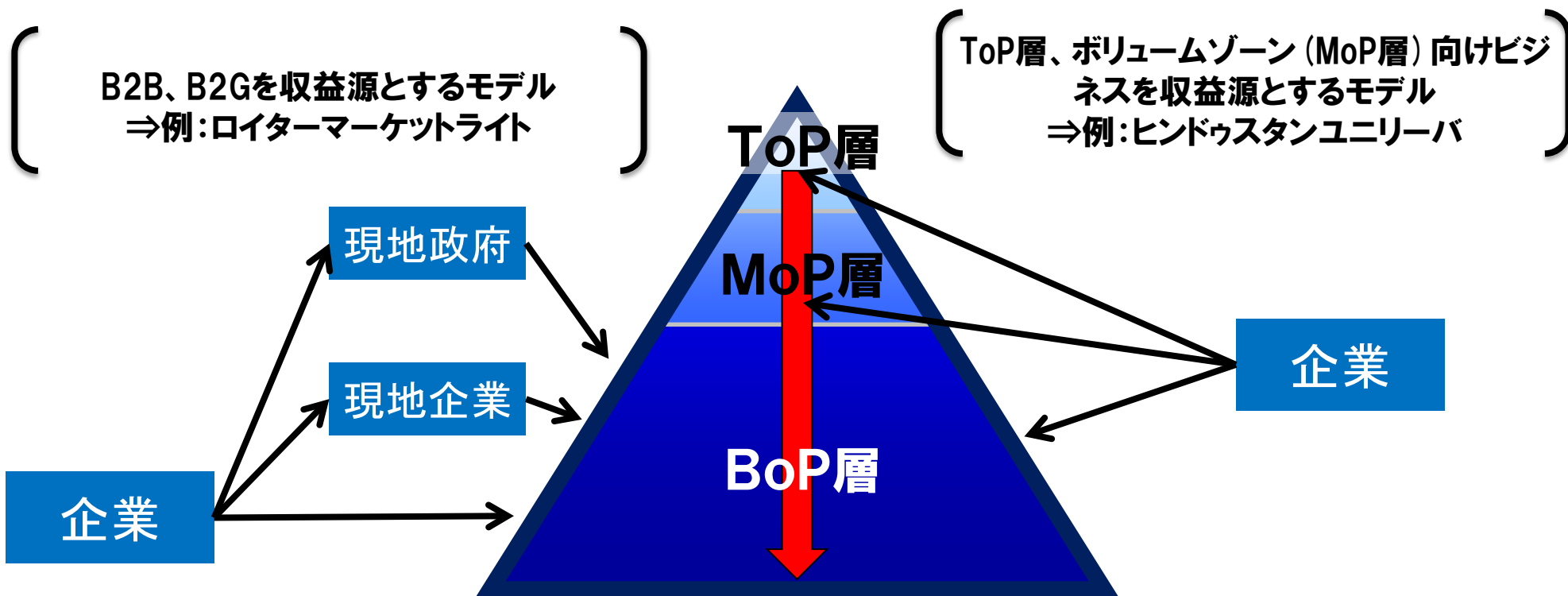
- ・現地での規制や税制などが不明確であることが多い。また明確であったとしてもその調査にコスト・時間が掛かる。

### 【政府支援ツールについて】

- ・社内の経営層や株主の理解をえるために必要となる情報提供やイベント開催などを行って欲しい。
- ・F/S調査を行える熟度に達するまでの支援ツールがない。
- ・現地を知っている人の体験談を聞くような機会を設けて欲しい。
- ・公的な報告書だけでなく、民間の取組みなどを支援センターから情報提供して欲しい。

# 海外調査結果の分析

- BOPビジネスは、土着性・大多数の人々への細やかなアプローチが重要な要素となるため、従来のビジネスよりも大きなコストがかかる。
- そのため、コスト効率の高いビジネスを並行して推進することが重要。具体的には、BoPビジネスの持続可能性を高めるために、BoP層を対象とするビジネス以外での収益源を持つことが重要。
- 先行企業においては、「B2B、B2Gを収益源とするモデル」と「ToP層、ボリュームゾーン (MoP層) 向けビジネスを収益源とするモデル」の二つが実践されていることが判明。
- そのため、日本企業が推進するBOPビジネスにも今後上記のような工夫を取り入れることが重要。



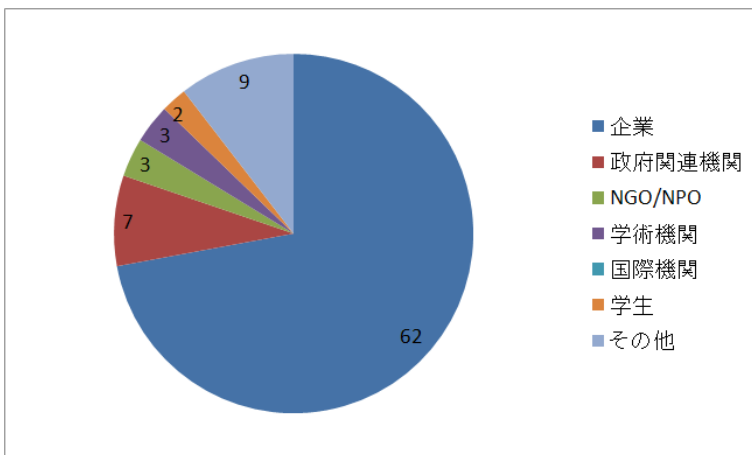
# **アンケート結果(詳細)**

## **先行企業海外調査(詳細)**

# 1. アンケート結果

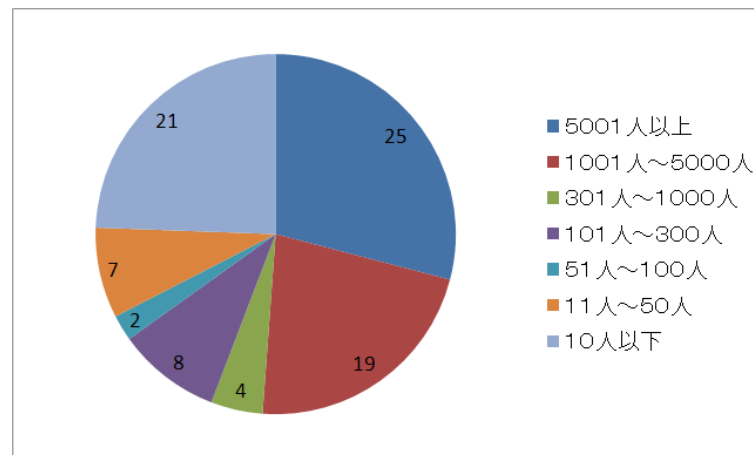
○会員の皆様のBOPビジネスに関する取組・直面されている課題に関する現状をお伺いし、今後の施策・制度の充実に反映させるため、アンケートを実施(8月30日～9月6日)。回答者数:86

1: 所属されている業種について、最も適した項目を一つ選択してください。



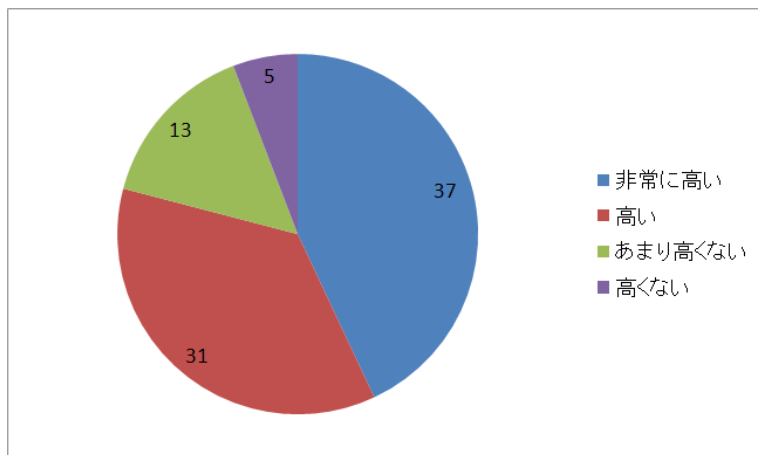
2: 所属されている組織の従業員数・職員数について、最も適した項目を一つ選択してください。

(組織に所属されていない方は10人未満を選択してください)



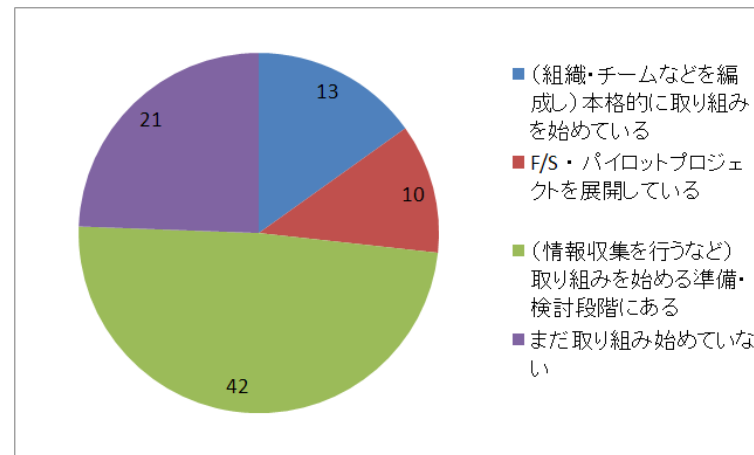
3: 貴組織のBOPビジネスに関する現状について最も適した項目を選択してください。

3-1: BOPビジネスへの関心度



3: 貴組織のBOPビジネスに関する現状について最も適した項目を選択してください。

3-1: BOPビジネスへの関心度

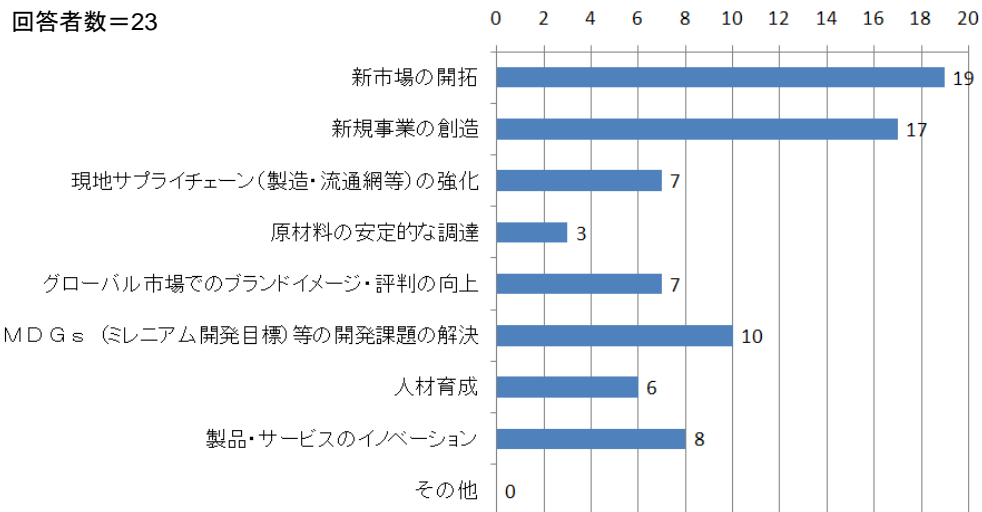




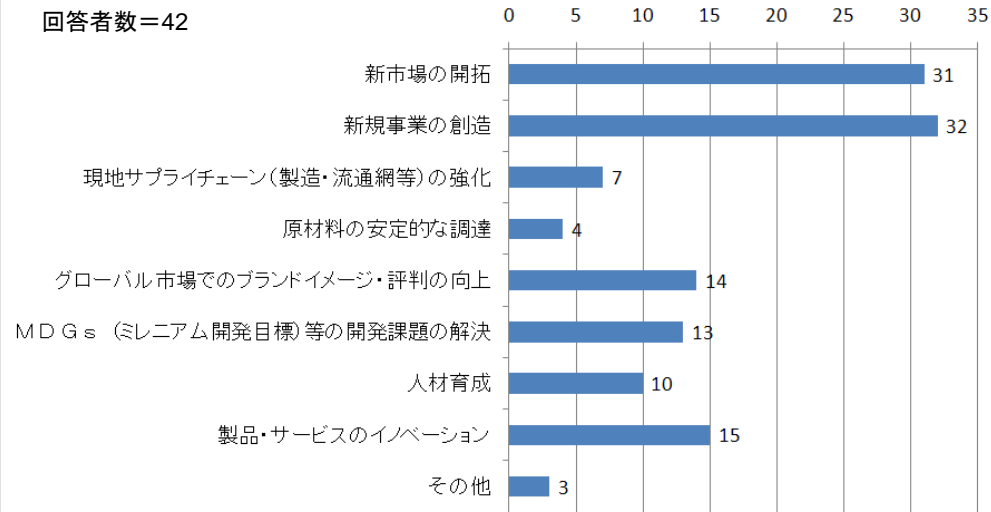
## 【会員へのアンケートの結果】

### 3-2: BOPビジネスの効果として最も期待している点

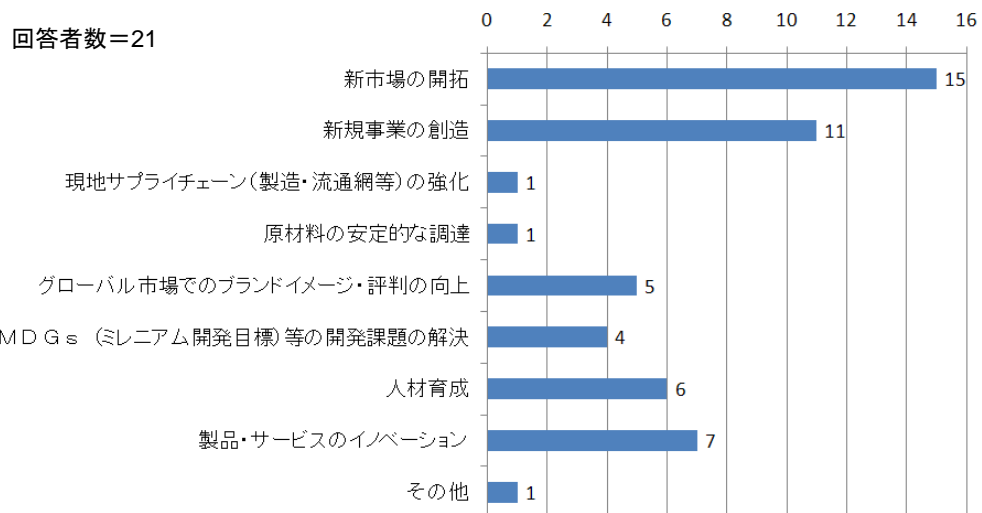
【本格的に取り組みを始めている、F/S・パイロットプロジェクトを展開している組織】



【取り組みを始める準備・検討段階にある組織】



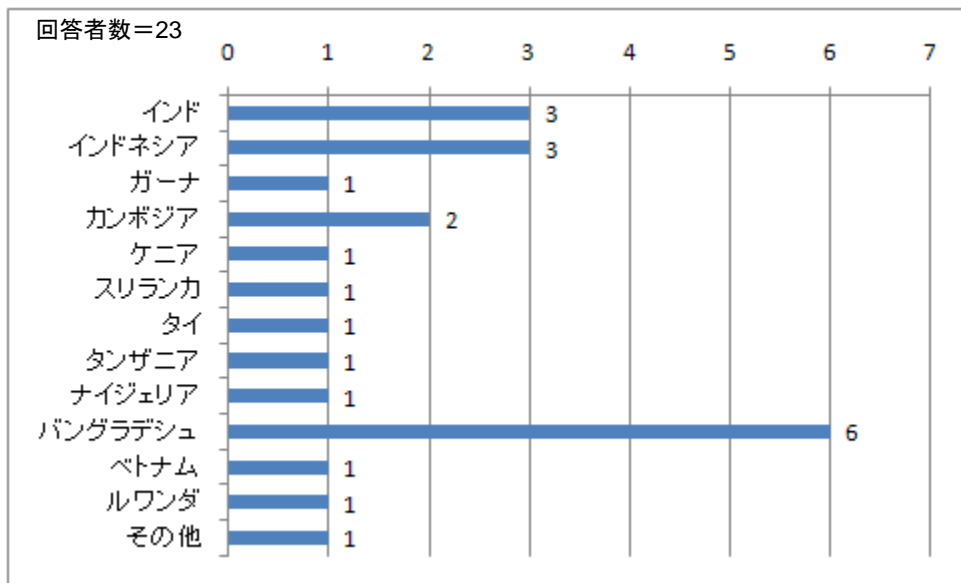
【まだ取り組み始めていない】



## 【会員へのアンケートの結果】

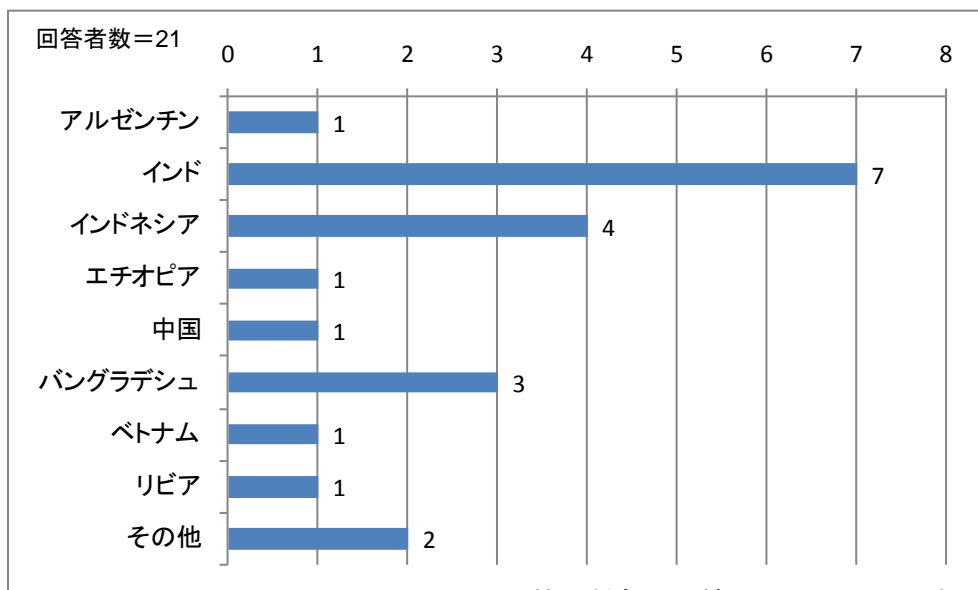
3-4. 展開国、もしくは関心の高い国

【本格的に取り組みを始めている、F/S・パイロットプロジェクトを展開している組織】



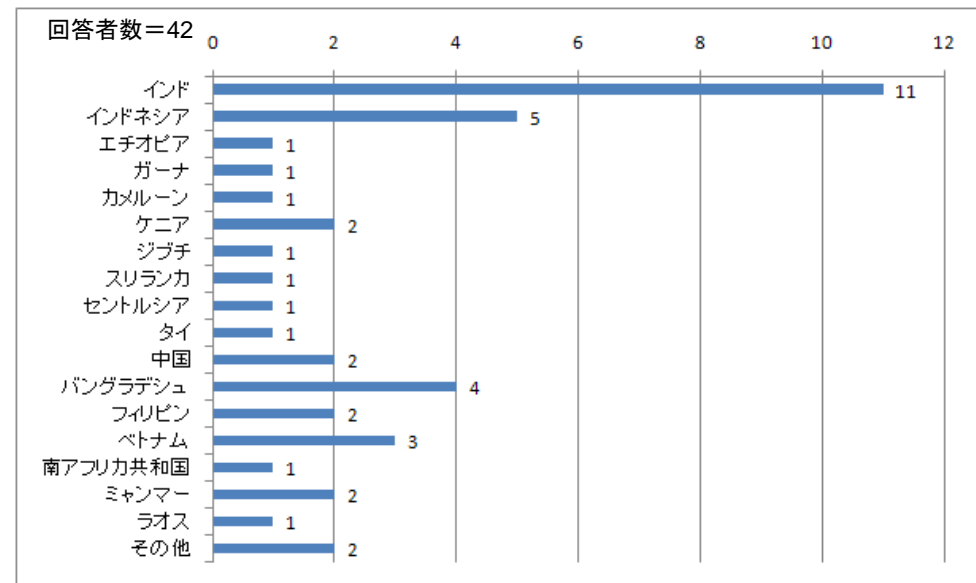
※その他=複数国での展開

【まだ取り組み始めている】



※その他=対象国の絞り込みに至っていない

【取り組みを始める準備・検討段階にある組織】

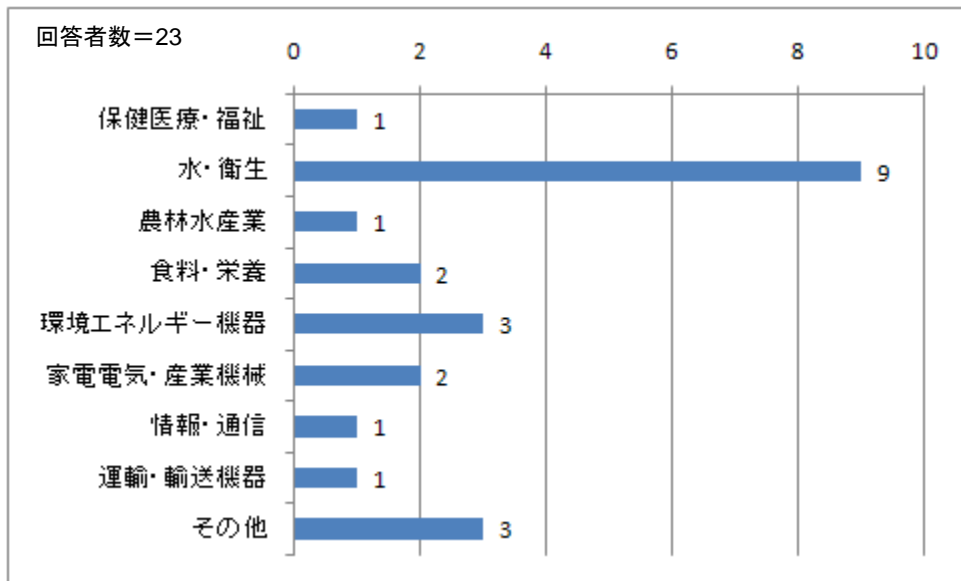


※その他=地域レベルでの検討

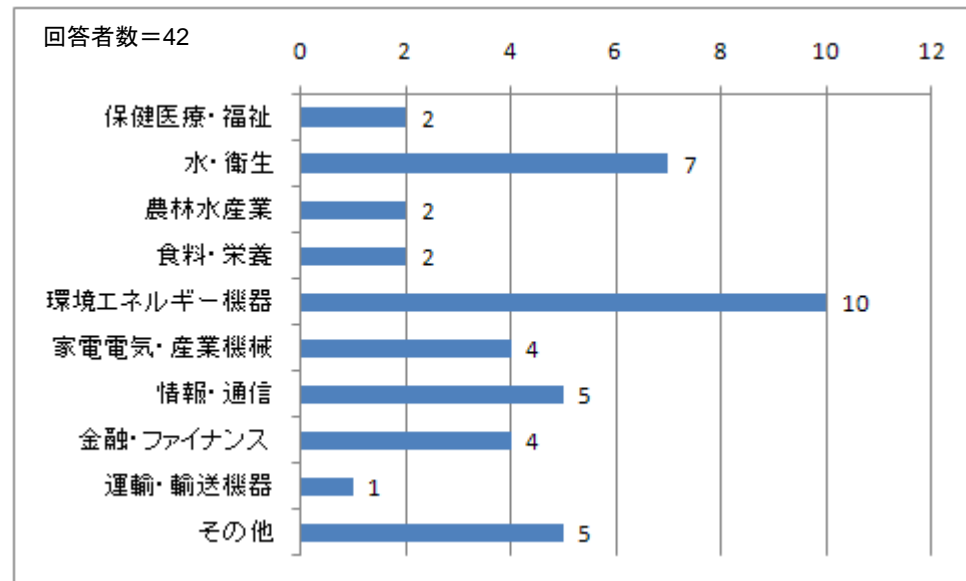
## 【会員へのアンケートの結果】

3-5. 展開テーマ、もしくは関心の高いテーマ

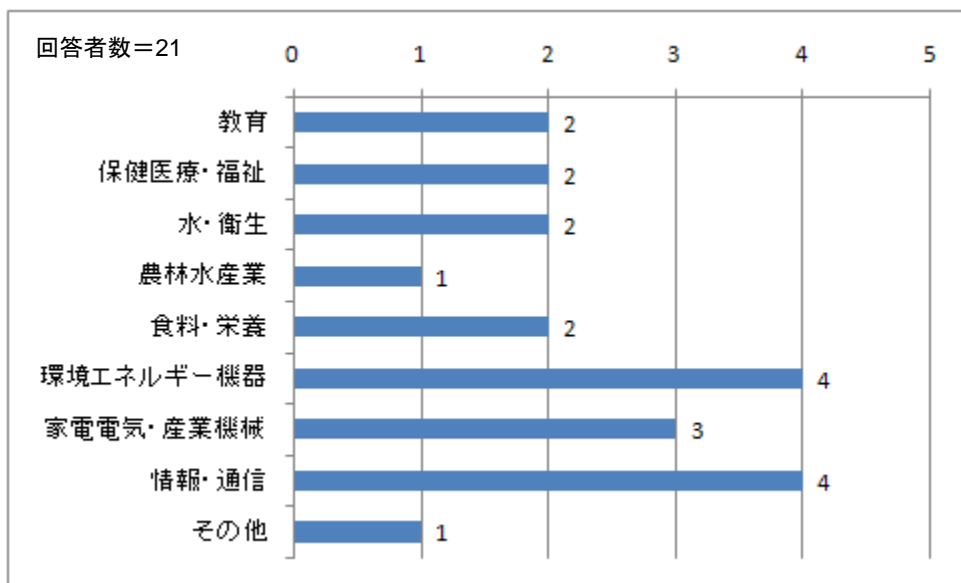
【本格的に取り組みを始めている、F/S・パイロットプロジェクトを展開している組織】



【取り組みを始める準備・検討段階にある組織】



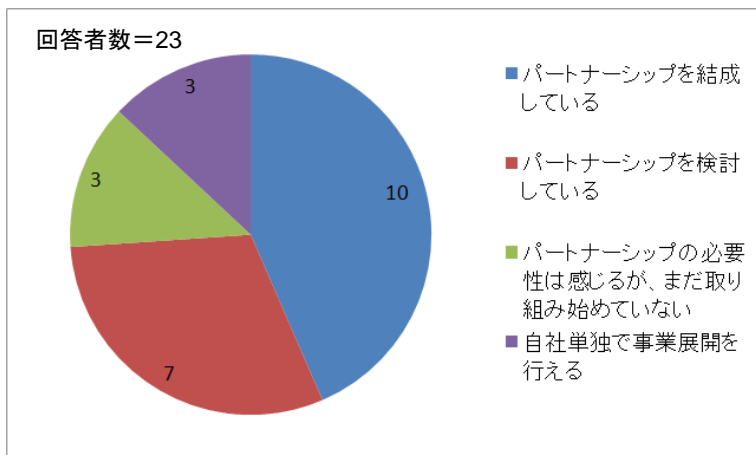
【まだ取り組み始めていない】



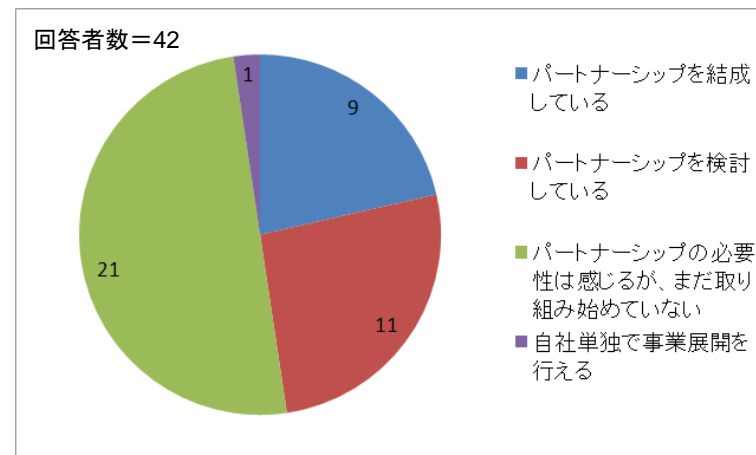
## 【会員へのアンケートの結果】

### 3-6. 他業種とのパートナーシップ

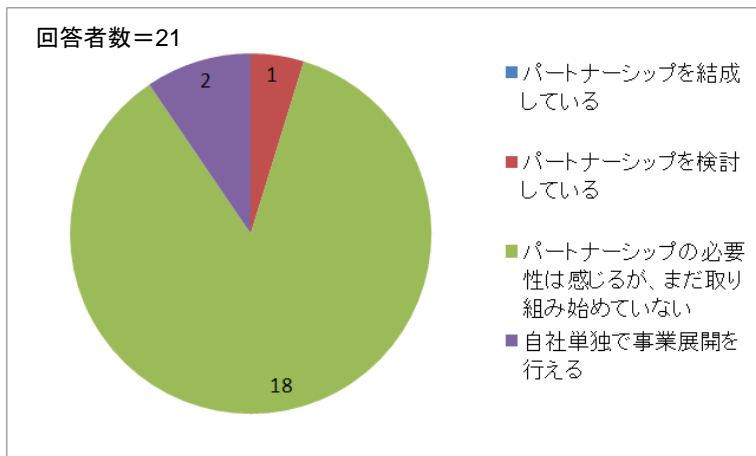
【本格的に取り組みを始めている、F/S・パイロットプロジェクトを展開している組織】



【取り組みを始める準備・検討段階にある組織】



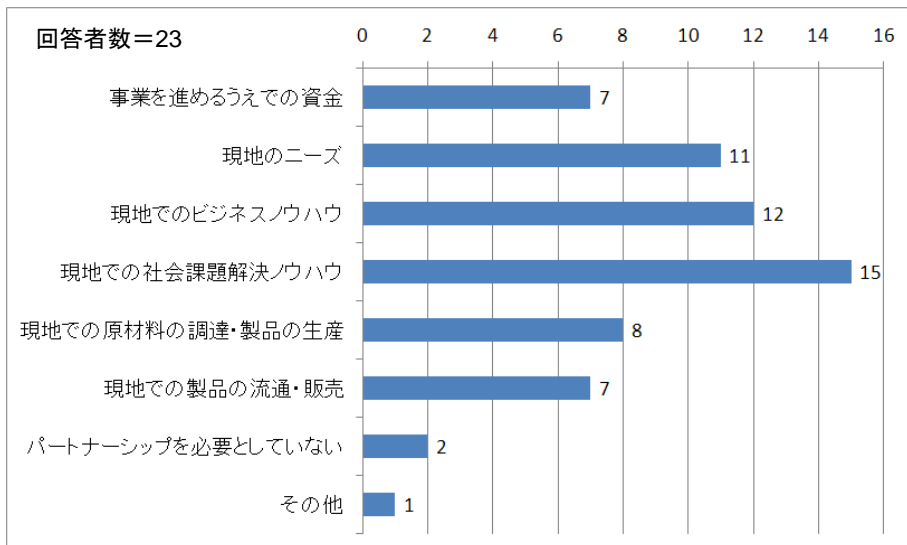
【まだ取り組み始めている】



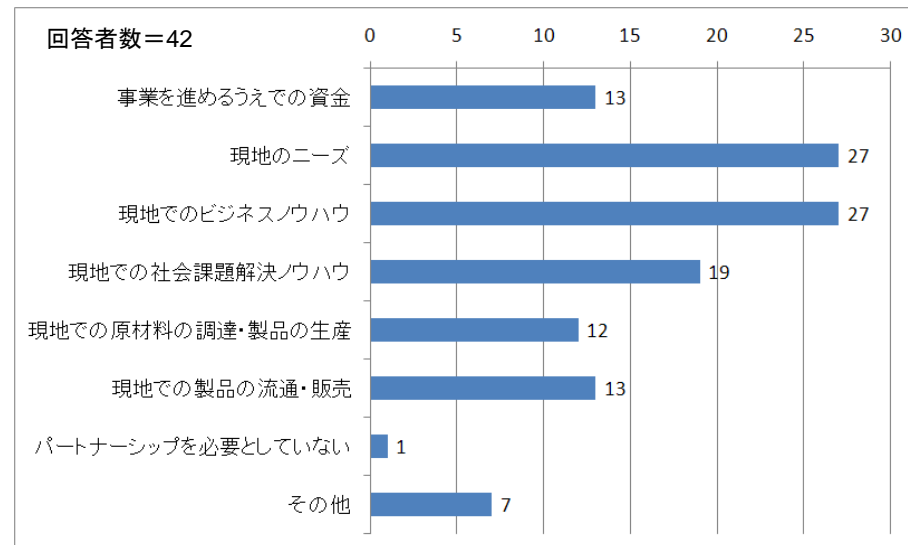
## 【会員へのアンケートの結果】

3-7. 他業種とのパートナーシップに求めるもの

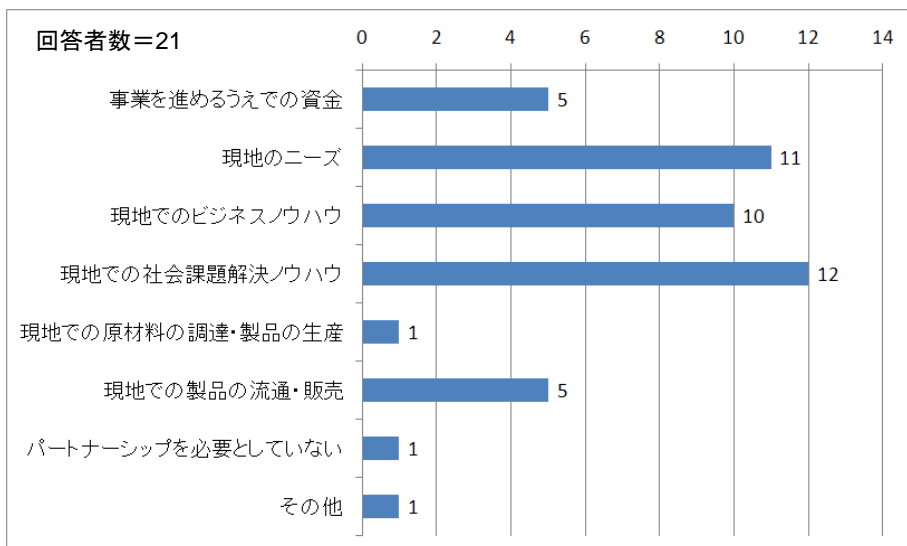
【本格的に取り組みを始めている、F/S・パイロットプロジェクトを展開している組織】



【取り組みを始める準備・検討段階にある組織】



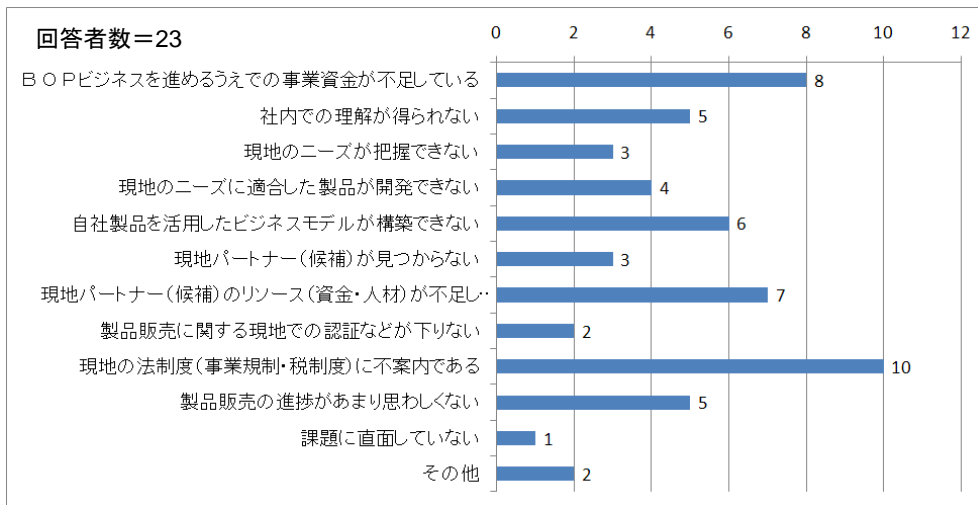
【まだ取り組み始めていない】



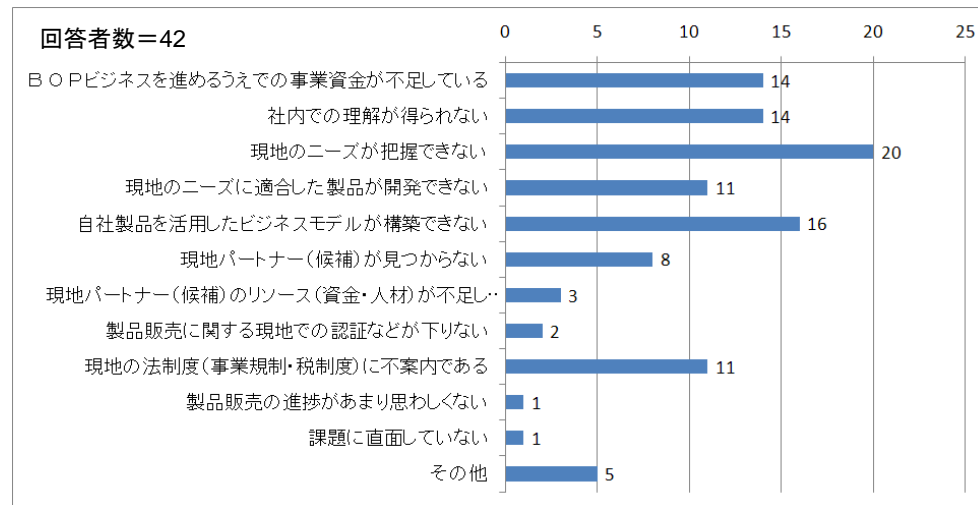
# 【会員へのアンケートの結果】

## 3-8. 現在直面している課題

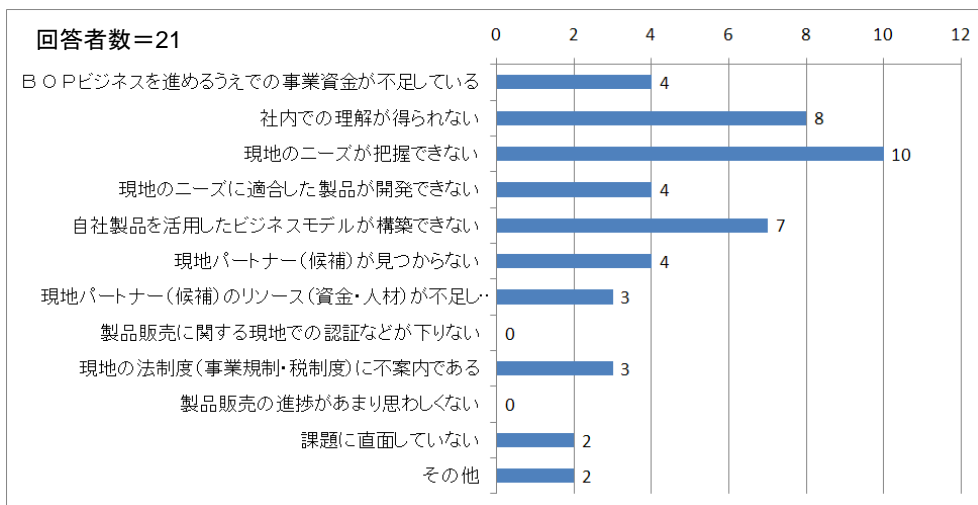
### 【本格的に取り組みを始めている、F/S・パイロットプロジェクトを展開している組織】



### 【取り組みを始める準備・検討段階にある組織】



### 【まだ取り組み始めていない】



## 【会員へのアンケートの結果】

4: 既存の支援施策についての御意見、新たな支援として求める施策があれば下欄に御記載ください。

### 【基本的な運営】

- 政府の停滞ゆえ仕方ない面もあるが、様々な面において立ち上げ時の勢いがなくなっている。
- BOPビジネス支援センターの運営が充実してきたと考えている。

### 【既存の支援施策についての御意見】

- ワンストップで情報にアクセスできる点は評価が高い。経済産業界や各種団体の情報提供が増えるとBOPビジネス推進に拍車がかかると思うがインセンティブのない情報共有は従来の概念上は難しくその拡充を官主導で行うことも違和感あり本プラットフォームに要求するのは困難かと思う。

### 【新たな支援として求める施策】

#### <情報提供>

- 日本政府が資金支援している国際機関やNGOなどの情報の適時開示。（例: 国連を通じた援助資金がIOMで製品購入資金に当てられているなど） 国連などの公的機関が実施する各種施策や環境支援策などの情報収集や適時開示
- 視察団派遣のような機会があればありがたく存じます。
- まずは、身近な会社内の理解を高める施策が必要であり、日本側で理解されるための情報やツールの提供を希望します。
- 本邦企業（もしくは外国企業）の当該国でのBOPビジネス展開の成功例、失敗例、失敗しないための改善事項、留意事項の最新の状況について、引き続き情報提供いただきたい。

#### <マッチング>

- ワークショップや勉強会やワールドカフェなど、参加型のイベントを開催していただき、「パートナーのマッチング」の前に、「個人レベルでの信頼関係」が結べるような機会を設けていただければと思います。
- 現地ニーズの調査とパートナー形成の支援があれば、うれしく思います。
- 国内企業同士、あるいは国内企業と海外企業（現地のみならず）とのパートナーシップ促進（マッチメイキング）

#### <資金面での支援>

- 現地パートナーへの融資
- 既存の支援政策では、JICA等の公募が中心であり、BOPビジネスを展開する上で投融資といった支援が少ないと思います。公募の場合、採択されなければ支援は受けられません。投融資に関する支援を強化していただきたい。
- 少額支援でも良いので、新規参入企業、団体でも獲得の出来る支援を検討していただきたい。
- BOPビジネスの実現可能性の調査について、小規模のスキームがあれば、提案しやすい。

#### <その他>

- マッチング支援やグローバル人材育成の強化、および公的機関の現地事務所におけるBOPビジネス（または開発とビジネス）の相談窓口の開設、情報提供などの取組みの強化を期待する。
- 大企業向けの制度だけでなく、いろいろなサポート制度の創設をお願い致します。 事業化やステップアップ向けの制度があると助かります。

### 【そのほかの御意見】

- アフリカにおけるBOP事業についていえば、アジア等に比べたマーケットの優位性は少ないと思います。実のところ、理屈を超えた想いがなければ、日本企業が進出しにくい地域かと思えます。
- 現地の有力なNGOとのコネクションが無いことが課題だと感じています。
- ビーオーピービジネスのもう一つの考え方に、現地産業の振興のノウハウを教えて、途上国内の産業開発能力を強化支援するというアプローチにも考慮すべきではないかと考えている。しかし、現在のビーオーピービジネス支援センターでは、この分野への支援は含まれてはいない。

## 2. 海外調査結果

### 【BoPビジネス先行企業における収益源確保の手法に関する調査】

- 支援センター会員の皆様の関心が高いインド、バングラデシュ、インドネシアにおける先行事例を分析。
- 本調査では特に先行企業が収益源を確保する際に行っている工夫に関して注目して調査を実施。
- あわせて、各企業が重視する非財務パフォーマンスに関する整理。

### 調査対象となった先行企業(インド)

#### 先行企業の概要と調査対象としたBOPビジネス概要

| 先行企業名                 | 先行企業の概要                                                    | 調査対象としたBOPビジネス概要                                                 |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ロイターマーケットライト<br>(インド) | ● 世界有数の金融情報サービス企業であるトムソンロイターの社内ベンチャー制度から誕生した農業情報専門のベンチャー企業 | ● 携帯電話のSMSを活用し、農民に対して市場価格等の農業情報を提供している                           |
| ヒンドウスタンユニリーバ<br>(インド) | ● 世界有数の消費財メーカーであるユニリーバのインド現地法人                             | ● 都市部・農村部を対象に家庭用の浄水器を販売している                                      |
| タタテレサービスズ<br>(インド)    | ● インドの巨大財閥であるタタ財閥の通信会社、NTTDコモが出資をし、社員を出向している企業             | ● 低価格の料金設定による携帯サービスを行うとともに、ノキアとパートナーシップを組み、ノキアライフツールをユーザーに提供している |
| ドリシティ<br>(インド)        | ● インドでBOPビジネスを展開している社会企業                                   | ● インターネットキioskを展開することにより、農村部で教育・写真サービス・電子政府事業を展開している             |
| ノキア<br>(インド)          | ● 世界有数の携帯端末メーカー                                            | ● ノキアライフツールとして、SMSを通じて農業、教育、エンターテインメント、医療に関する情報提供サービスを展開している     |



## 調査対象となった先行企業(バングラデシュ、インドネシア)

### 先行企業の概要と調査対象としたBOPビジネス概要

| 先行企業名                   | 先行企業の概要                                  | 調査対象としたBOPビジネス概要                                                       |
|-------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| グラミンシャクティ<br>(バングラデシュ)  | ● グラミングループの中で太陽光発電関連事業を展開しているソーシャルビジネス企業 | ● 農村部を中心に家庭用の太陽光発電(SHS: Solar Home System)、バイオガスプラント、スモークレスストーブを提供している |
| スクエアトイレタリー<br>(バングラデシュ) | ● バングラデシュの大手グループであるスクエアグループ内の消費財メーカー     | ● サニタリーナプキンを農村部で販売している                                                 |
| フマキラー<br>(インドネシア)       | ● 蚊取り線香等を販売する日本企業                        | ● インドネシア向けに高濃度で低価格の蚊取り線香を販売している                                        |

## 先行企業の財務パフォーマンス

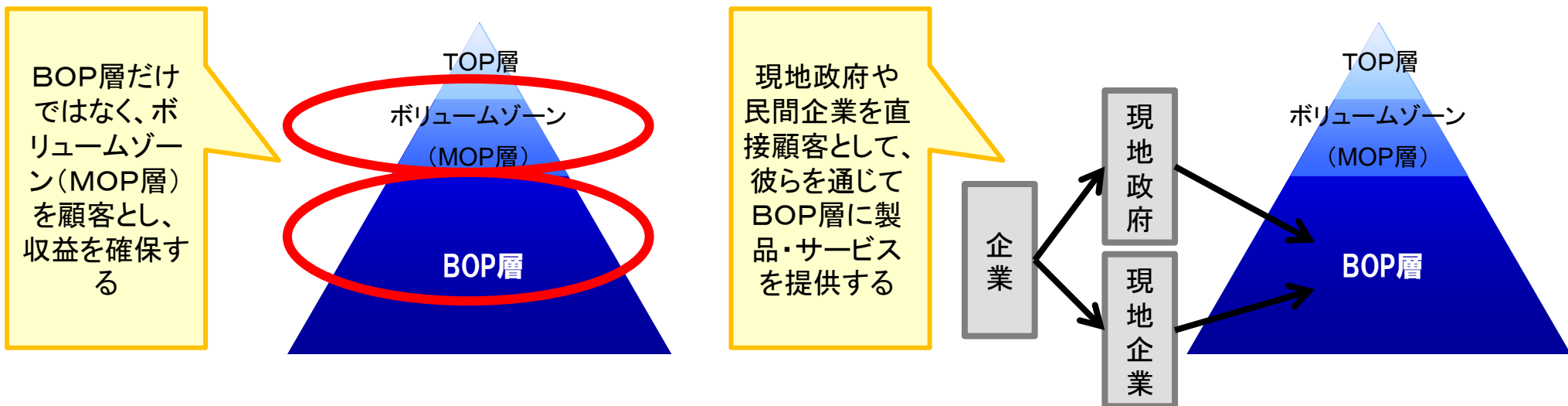
**先行企業はBOP層以外の顧客に対するビジネスを収益源とすることで、BOPビジネスの持続可能性や企業内での重要性を高めていることが分かった。**

- 収益源としては、ボリュームゾーン(MOP層)の人々を顧客とする場合(B2C)、現地政府や民間企業といった組織を顧客とする場合(B2G、B2B)の両方のケースが抽出された。
- 特に、BOP層を直接の顧客とする場合、一定規模の売上があげられても、非常に多くのコストがかかるため、事業の継続性が失われやすい。
- BOPビジネスにおいては、社会的成果や非財務成果も重要視されるが、それ以前の事業を継続させる前提条件として、損益分岐点を超えることが重要とされている。

### 調査より抽出された収益源確保のパターン

ボリュームゾーン(中間層)の人々を顧客とする場合(B2C)  
該当企業名:ヒンドゥスタンユニリーバ、グラミンシャクティ、フマキラー、  
スクエア、TTSL、ノキア

現地政府や民間企業といった組織を顧客とする場合(B2G、B2B)  
該当企業名:RML、ドリシティ



## 先行企業の非財務パフォーマンス

# 先行企業はBOPビジネスに対して、財務パフォーマンスに加えて、非財務パフォーマンスが得られることを大きなメリットだと考えている。

- 特に、「急成長する巨大市場における顧客の獲得」、「他事業における製品・サービスの差別化」は、企業がBOPビジネスを始める動機としてあげられている。
- また、各組織とも、BOPビジネスによる自組織のミッションの達成を重視しており、特に社会企業はそれを動機としてBOPビジネスを推進しているため、それが重要な非財務パフォーマンスとして認識されている。

### 先行企業の非財務パフォーマンス

| 非財務パフォーマンスの種類                      | 概要                                                                                                                                        | 該当企業名                   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 急成長する巨大市場における顧客の獲得                 | 農村部市場は、人口が多く、なおかつ所得が急上昇している。そのため、その市場における顧客を獲得することで、現在の市場を得るとともに、将来の市場における優良顧客を獲得することができる。                                                | ヒンドゥスタンユニリーバ、T TSL、スクエア |
| 他事業における製品・サービスの差別化                 | BOPビジネスは、他事業における製品・サービスの付加価値となり、他社への差別化要因となる。BOPビジネスの製品・サービスそのものが差別化要因となることもあるし、BOPビジネスを推進する過程によって得られる経験・情報が差別化要因となることもある。                | RML、ノキア                 |
| 新市場での継続的な成長に向けた組織・人材の成長(流通網の強化を含む) | 新興国・途上国市場、もしくはその中の農村市場では、既存の組織・人材だけでは事業を効率的・効果的に推進できない。そのため、BOPビジネスを推進しながら、自組織・人材、そして自組織が持つ流通網を強化していくことで、新たな市場に対応し、企業の継続的な成長を実現させることができる。 | RML、TTSL、グラミンシャクティ      |
| ミッションの達成                           | 民間企業・社会企業問わず、組織は財務パフォーマンスだけではなく、達成すべきミッションを持っている。BOPビジネスは、そのミッションを達成するための有効手段の一つだと捉えられている。                                                | 全組織                     |
| レピュテーションの向上                        | 社会的な成果を具体的に上げることで、レピュテーションの向上につながる。それが、企業内のモチベーション向上等に寄与している。                                                                             | 全組織                     |

## 先行企業事例①(水:ヒンドウスタンユニリーバ)

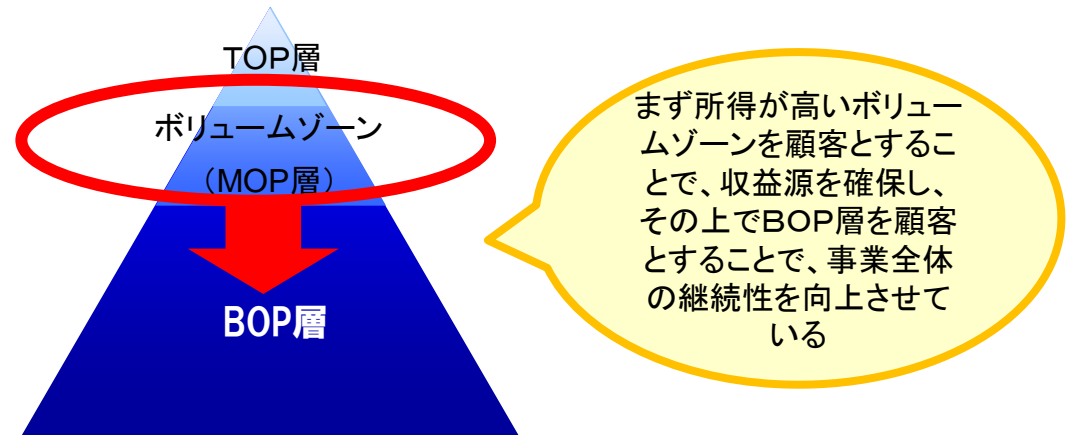
**ヒンドウスタンユニリーバは、家庭用の浄水器をボリュームゾーンに販売することで収益源を確保し、事業の継続性を向上させている。**

- ヒンドウスタンユニリーバは、Pureitという家庭用の浄水器をボリュームゾーン、BOP層に対して販売している。それにより、インドにおける衛生改善による下痢疾患の減少に寄与している。
- 様々な性能の製品を揃えることにより、幅広い層に対する製品提供を実現させている。それにより、ボリュームゾーンで収益を確保しながら、BOP層が持つ巨大市場での顧客拡大を実現させている。

Pureit(家庭用浄水器)



事業推進の基本方針



## 先行企業事例②(エネルギー:グラミンシャクティ)

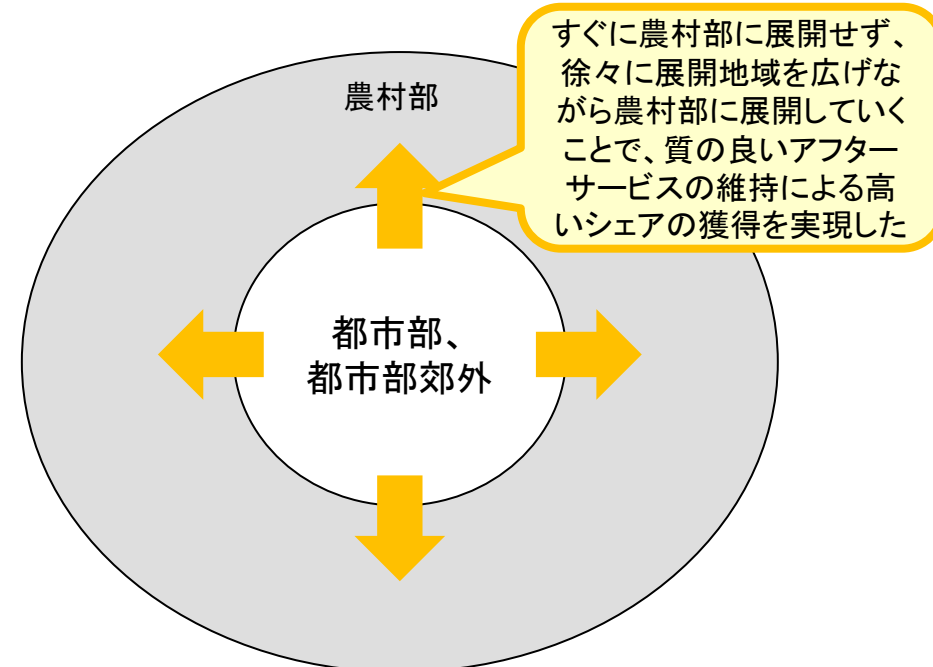
**グラミンシャクティは、都市部郊外から徐々に拡大していくことで、アフターサービスという自社の強みを生み出し、バングラデシュでの高いシェアの獲得を実現した。**

- SHSのシェアにおいては、約60%という高いシェアを獲得している。
- また、一つの製品群において、様々な性能の製品を揃えることで、高い容量・高い価格の製品からは利益を多く獲得し、その分、低い容量の製品は利益を減らすことで低価格化を実現している。

### グラミンシャクティが展開する製品

|            |                                                           |
|------------|-----------------------------------------------------------|
| SHS        | 太陽光発電により電力を生み出すシステム                                       |
| バイオマスプラント  | 牛フン等から電力を生み出すプラント                                         |
| スモークレスストーブ | 燃料効率を高め、排出口を外に出すことより、エネルギーに関する支出・労働時間の削減と健康被害の防止を実現したストーブ |

### 事業推進の基本方針

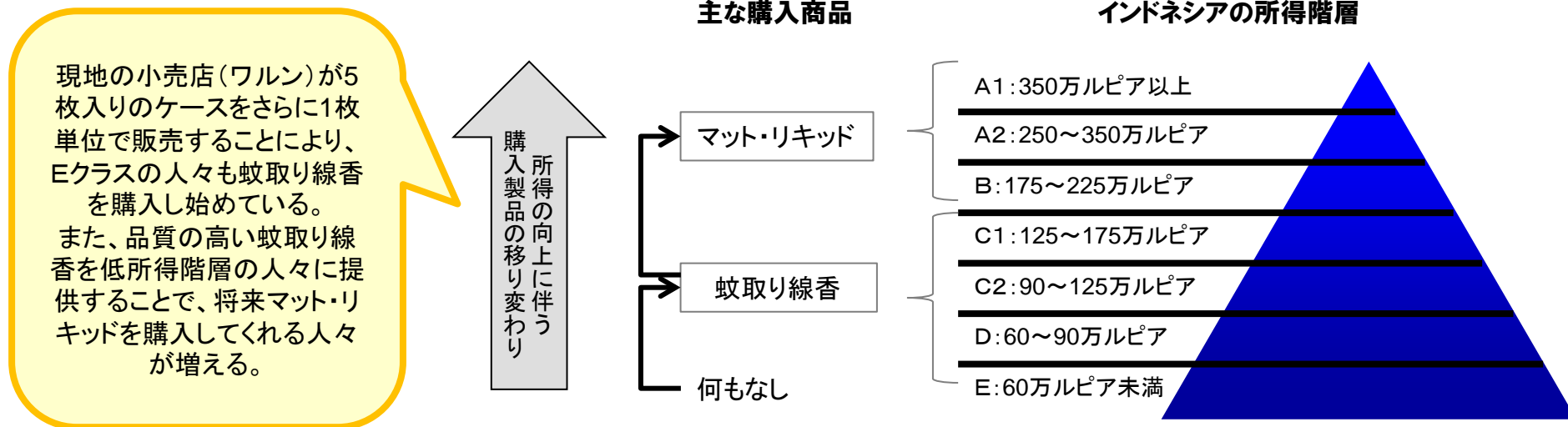


### 先行企業事例③(保険医療:フマキラー)

フマキラーは、日本で提供されている製品の2倍の効能がある蚊取り線香を、低所得階層でも購入できるように5枚入りのケース単位で販売している。これにより、収益を確保しながらも、幅広い所得層の人々から、将来人々が豊かになった際に、フマキラーのマット・リキッドを購入してもらえるような信頼性を得ている。

- インドネシアの蚊は耐性が強く、日本で販売されている製品では効き目が非常に薄い。この状況を現地法人に製品開発機能を持たせることで解決し、製品の差別性を強化した。
- フマキラーは他社メーカーの不調期において、他社がリソースを集中投下したジャワ島以外の地域に積極展開することにより、先行優位性を獲得した。

#### インドネシアの所得階層と購入商品の移り変わり



## 先行企業事例④(保健医療:スクエアイレタリー)

スクエアイレタリーは、業界1位の企業として、先行投資の意味で農村部における小分けしたサニタリーナプキンの販売を展開している。

- スクエアイレタリーは、通常10枚1パックのサニタリーナプキンを、農村部では5枚1パックで販売をすると同時に、出産後のサニタリーナプキンを使うことの重要性に関する啓発活動を行っている。
- 啓発活動・販売活動を促進するため、農村部の女性に“SPG(Sales Promotion Girls)”として活躍してもらう活動を推進している。
- 農村部は急激な成長を見せているが、コストが非常に高く、現時点では利益はあまりとれないため、今後も業界1位の座を維持するための先行投資として展開をしている。

小分けしたサニタリーナプキン



各地域への展開状況とスクエア社の事業方針

|      | 都市部 | 都市部<br>郊外 | 農村部 |
|------|-----|-----------|-----|
| スクエア | ○   | ○         | ×→○ |
| A社   | ○   | ○         | ○   |
| B社   | ○   | ○         | ○   |
| C社   | ○   | ×         | ×   |

スクエアイレタリーは業界1位の企業であるため、王道戦略をとっている。すなわち、自らがニッチ市場は取りに行かないが、競合が次々に参入し始めた場合は、進出をするといった戦略である。そのため、農村部に対しての進出も行っている。



## 先行企業事例⑤(ICT:ノキア)

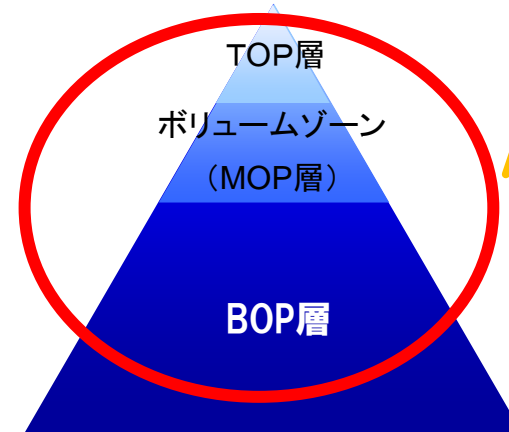
# ノキアは、幅広い層で活用されている携帯市場での差別化を図るために、ノキアライフツールにより端末の価値を高め、顧客の増大を実現させている

- ノキアにとって、ノキアライフツールは自社端末の付加価値を高めるアプリケーションである。先進国において、高画質のカメラが端末を選ぶ理由の一つになるのと同様に、インドではノキアライフツールが端末を選ぶ理由の一つとなる。
- このようにBOPビジネスにより端末の付加価値を高めることで、他社との差別化を図っている。

### ノキアライフツールのサービス内容

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| 農業情報サービス   | 農業参考情報、天気情報、市場価格等                     |
| 教育サービス     | 各種試験結果情報、一般教養・英語トレーニング                |
| エンターテインメント | 星占い、クリケット試合結果、着メロ                     |
| 医療         | 心臓病・糖尿病・膝の痛みに対する薬等に関する情報、妊婦・子ども向け医療情報 |

### 事業推進の基本方針



既に幅広い層に広がっている携帯市場において、顧客のニーズにあったサービスを端末にプリインストールすることにより、端末の価値を高め、他社との差別化を図っている



## 先行企業事例⑥(ICT:TTSL)

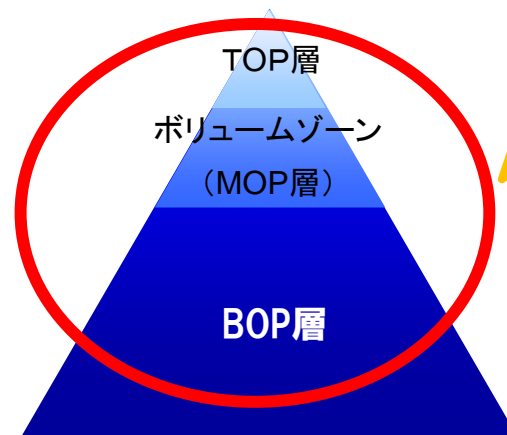
**TTSLは、低価格・高品質のサービスを提供することで、幅広い層からの利用を促進し、収益を確保するとともに、ブランド価値の向上を行っている。**

- TTSLが展開するタタドコモという通信サービスは、高品質なサービスというブランドがインドで浸透している。
- 特に、幅広い層に利用が広まっている携帯電話業界において、低価格・高品質で多くの層に対して適用可能なサービスを提供することは、他社との大きな差別化要因となる。

### TTSLが展開するサービス例

|                  |                                                                                                                                      |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1秒1パイサ<br>(料金体系) | インドでは従来1分1ルピーの料金体系が通常であり、数秒で切れるほど悪い通信網を使っている場合、損をすることが多い。そこで1秒単位の料金単位を実現させることにより、低価格・高品質を両立させた。                                      |
| ノキアライフ<br>ツール    | インドでは、州によって異なる言語がつかわれているため、文字を使ったコンテンツサービスは普及していない。ノキアと連携して提供しているノキアライフツールは他言語で農業・教育・エンターテインメントの3種類のコンテンツをSMSを通じて提供することを実現したサービスである。 |

### 事業推進の基本方針



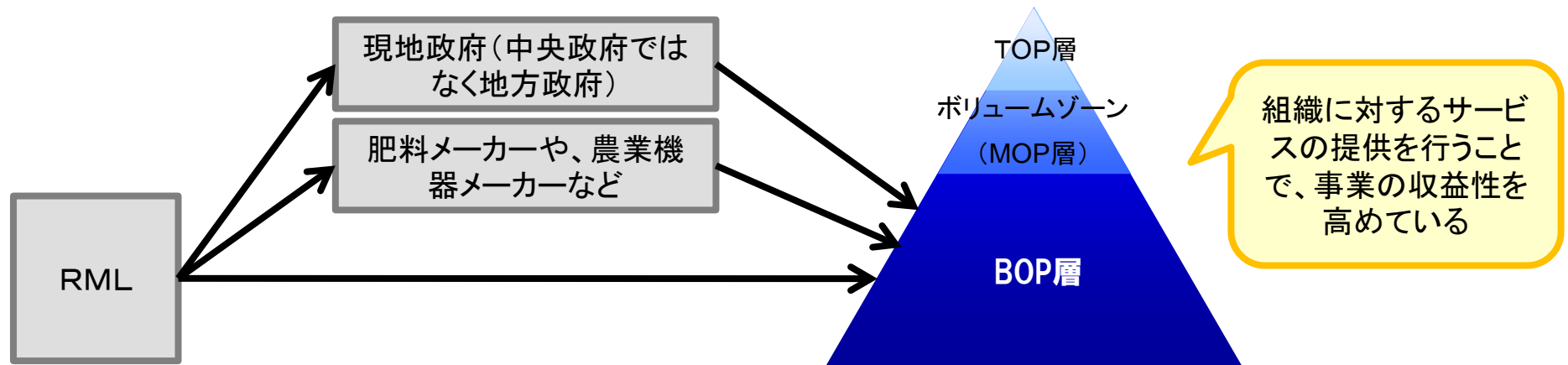
低価格・高品質のサービスを幅広い層に対して提供することにより、他社との差別化を実現させている。

## 先行企業事例⑦(ICT:RML)

# RMLは、BOP層とともに、現地政府・民間企業を顧客とし収益源とすることで、事業の継続性を向上させている

- RMLはインドの農村市場に対して、農業情報(農業参考情報、天気予報、市場価格等)を提供することで、将来の巨大市場での利益を獲得しようとしている。
- ただし、農村市場での販売はコストが高く、現段階で採算をとることは非常に難しいため、現地政府・民間企業等組織を対象に同じサービスを展開することで、収益性を高め、損益分岐点を超えることを目指している。
- また、インドのローカル市場における食品の市場価格を把握することで、先進国のコモディティ商品に関する投資家への情報提供サービスの他社との差別性を強化している。

### 事業推進の基本方針



## 先行企業事例⑧(教育:ドリシティ)

ドリシティは、ソーシャルビジネスの企業であり、BOP層に対する直接的なサービスでは利益を取らないが、現地政府を対象にしたシステム事業・アウトソーシング事業により利益を上げ、組織の継続的な成長を実現させている。

- ドリシティグループの中核を担っているのはDDCLであり、現地起業家を通じたフランチャイズ型のインターネットキオスクの運営を行っている。

ドリシティグループを構成する3つの組織と各組織の顧客層

