

# BOP ビジネス政策研究会 報告書

～途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築～

平成22年2月

BOP ビジネス政策研究会

[BOP: Base of the Economic Pramid (途上国における低所得階層)]

# 目 次

## I. はじめに

1. BOP ビジネス普及拡大に向けた検討の意義・背景
2. 本研究会の基本的なスタンス・考え方

## II. BOP ビジネスの位置づけ・BOP ビジネスが有する可能性

1. BOP ビジネスとは
2. 関係主体別に見た BOP ビジネスの位置づけ・可能性

## III. 我が国企業による BOP ビジネス参入を支援すべき重点分野

1. 各国支援機関の支援対象分野と現状
2. 我が国企業の進出希望分野
3. 我が国における BOP ビジネス支援の重点地域・分野について(基本的な方向性)

## IV. BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応策

1. 課題と対応策検討の考え方
2. 諸外国の先進事例の成功要因、日本企業が直面する課題、対応策の方向性
3. 我が国及び海外援助関連機関による関連支援施策の現況、特徴
4. BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と具体的対応策
5. 今後の具体的な制度設計・運用の際に留意すべき事項

## V. 終わりに ～各関係者への期待～

附属資料1 : 委員名簿(研究会及び WG)

附属資料2 : 審議経緯(研究会及び WG)

※本報告書は、経済産業省委託事業である「平成21年度アジア産業基盤強化等事業(途上国社会課題解決型ビジネス調査・支援事業)」(委託先:株式会社野村総合研究所)の一環として開催された「BOP ビジネス政策研究会」により取りまとめられたもの。

## I. はじめに

### 1. BOPビジネス普及拡大に向けた検討の意義・背景

我が国市場は、今後、少子高齢化等により相対的に縮小していくことが見込まれるとともに、先進国経済の大きな成長も期待しがたい状況にある。こうした中、世界経済における新たな市場として、新興国市場、とりわけ中間所得層市場(いわゆる「ボリュームゾーン」)の獲得競争が激化している。また、更に大きなポテンシャルを有する有望な市場として、途上国の低所得階層、いわゆる「BOP(Base of the Economic Pyramid)層<sup>1)</sup>」に注目が集まっている。

BOP層に属する人口は、世界人口の約72%、約40億人<sup>2)</sup>、市場規模としては日本の実質国内総生産に相当する5兆ドル規模という極めて大きな市場であり、さらには、前述の中間所得層に成長する可能性が広く指摘されている。そのため、この層について「ネクスト・ボリュームゾーン」、「ポスト新興市場」との呼び方もなされている。他方で、BOP層は低い所得水準に起因する貧困、不十分な生活基盤・社会基盤等に起因する衛生面の問題といった社会課題に依然として直面しており、その解決とそれに資する経済協力が強く求められている。

このようなBOP層に対しては、欧米のグローバル企業を中心に政府や援助機関、NGO等と連携してビジネスとして積極的に取り組むとともに、現地の様々な課題の解決を目指す事例も数多く見られる。他方、我が国の状況に目を転じると、一部の先進的な企業において取り組んでいる事例は見られるものの、欧米諸国と比較して未だ低い水準であり、行政の支援も個別案件ごとの対応に留まっているのが現状である。

当然のことながら、BOPに関連するビジネスには様々なリスクがあり、企業にとっては短期的に大きな利益を上げることは容易ではないことは事実である。しかしながら、BOPに関連するビジネスは、我が国経済、産業界にとっての新たなフロンティアであり、それを開拓するために必要なイノベーションが我が国経済全体の活性化につながりうるものである。ハイエンド製品・サービスを強みとしてきた我が国企業にとって、成長が見込まれる中間所得者層への働きかけと共に、あわせてBOP層への早急な取組が、現在そして将来における、中小を含めた我が国企業、更には経済全体の発展の一つの鍵となるものと考えられる。

同時に、BOPビジネスへの取組は、途上国における社会的課題の解決を目指す支援組織、NPO／NGO、社会起業家等の関係者にとって、企業の持つ商品・サービス、マネジメント力、ネットワーク、資金等を活用した、それぞれの目的のより効果的かつ持続的な達成に役立ちうるとともに、これまでの活動の在り方を見直す契機となるものと期待される。

---

<sup>1)</sup> 一人当たり年間所得が 2002 年購買力平価で 3,000 ドル以下の世帯(「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」)

<sup>2)</sup> 「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」から引用。同報告書では、世界 110 カ国の家計調査データを基に、総調査対象人口 55 億 75 百万人の 72%(約 40 億人)が BOP 層に属するとしている。

このような状況の下、我が国経済産業、経済協力行政におけるBOP層を対象としたビジネスへの取組支援は、我が国における官民連携(PPP:Public Private Partnership)の新たなモデルを提供するものである。官民連携については、電力、道路、鉄道、港湾等の経済インフラの分野において支援等が制度化され、事業が進行中であるが、今後アジアにおけるインフラ需要が大きく拡大することに伴い、この分野での官民連携の必要性はますます強まると考えられる<sup>3,4</sup>。

一方、途上国BOP層を対象とする支援は、水、保健医療・福祉、教育といったいわゆるベーシック・ヒューマン・ニーズに関する分野を中心に無償資金協力事業等が行われてきた。今後は、これと並行しつつ、対象となる事業、相手方、現地の社会経済状況等を踏まえ、民間が主体となりつつ官(行政)が支援を行う官民連携の方向性、具体的内容を早急に検討する必要がある。

本研究会では平成20年度に「グローバル企業と経済協力に関する研究会<sup>5</sup>」でまとめた今後の我が国の経済協力政策により支援を行う可能性やその際の課題を踏まえ、我が国におけるBOPビジネスの普及拡大に向けた対応策のあり方について具体的な検討を行った。また、並行して実施した各種のシンポジウム、セミナー等の普及・啓発事業、先進事例調査、企業、NPO等へのヒアリング、途上国における実態調査等の成果についても、可能な限り検討に取り入れたものである。

## **2. 本研究会の基本的なスタンス・考え方**

本研究会は、我が国における BOP ビジネスの普及拡大に向けた対応策のあり方について、経済産業政策、経済協力政策双方の側面から、具体的な検討を行うことを目的とするものである。

具体的には、①BOP ビジネスの位置づけ・BOP ビジネスが有する可能性、②我が国企業による BOP ビジネス参入を支援すべき重点分野、③BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応策、の3点について特に重点的に検討を行った。

なお、BOP ビジネスの特性に鑑み、検討委員には学識経験者、企業関係者、NGO関係者、国際協力機関関係者、マスメディア関係者など、様々な知見を有する有識者に参加頂き、幅広い視野からの意見を得ることを特に重視した。

また、本研究会の下部組織としてワーキング・グループを設置し、個別具体的な事例の検証等を踏まえたより詳細な議論及び施策の提案を行い、その成果を研究会に報告することとした。

---

<sup>3</sup> アジア開発銀行の研究では、2010年から2020年までに約8.3兆ドルのインフラ整備が必要とされている。

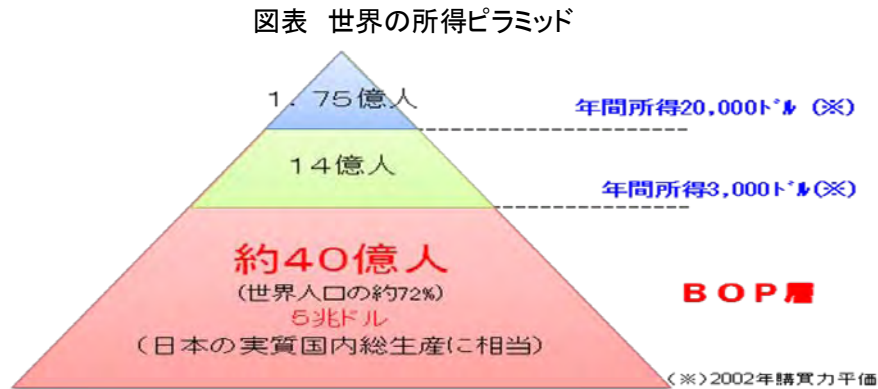
<sup>4</sup> 経済インフラ分野における PPP が一般的には大規模、広域的であり、個別案件について政策主導的側面が比較的強い一方、BOP 分野における PPP はよりミクロ的、現地ニーズ密着型であり、双方の PPP が相互補完的役割を果たすことが期待される。

<sup>5</sup> 経済産業省貿易経済協力局委託調査研究(2009年3月)

## Ⅱ. BOPビジネスの位置づけ・BOPビジネスが有する可能性

### 1. BOPビジネスとは

世界人口の約72%に相当する約40億人が年間所得3,000ドル以下の収入で生活しており、一般的にはその層がBOP(Base of the Economic Pyramid)層と位置づけられている。BOP層の市場規模は5兆ドルに上るとされている<sup>6</sup>。



いわゆる「BOPビジネス」の定義については、BOP層において行われるビジネス一般を指すという見方や、社会的課題の解決を第一義としたビジネスであるとの見方など、多様な考え方、議論が存在する。具体的な定義、支援範囲については、個別の支援制度の中で検討されていくべきものであるが、本報告書においては、主として途上国におけるBOP層を対象(消費者、生産者、販売者のいずれか、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の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデルとして議論を進めるものとする。

(参考1) BOPビジネスのキーワード(グローバル企業と経済協力研究会報告書より)

#### ① BOP層を巻き込む(パートナーシップ)

BOPビジネスの実施にあたっては、企業が製造・流通・販売を網羅したバリューチェーンを構築する中で、BOP層の人々やコミュニティ、現地で活躍するNPO団体などとのパートナーシップの構築がより重要であると考えられる。

#### ② BOP層の生活向上(貧困削減)

BOP層を巻き込んだビジネス展開により、BOP層を対象としたビジネス活動が、BOP層の人々に就業の機会をもたらす、地域の貧困削減や生活の向上をもたらすという好循環につながることを期待される。

<sup>6</sup> 「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」、「ソーシャルイノベーションの経営戦略(野村総合研究所)」

### ③ 慈善事業ではなく本業(収益の確保)

BOP層が抱える社会課題を解決するという観点から、企業がBOP層を対象とした慈善事業を展開することがあり得る。こうした活動はもちろん否定されるべきものではないが、本報告書において対象とするBOPビジネスについては、慈善事業とは一線を画し、あくまで企業の本業のビジネスとして捉えることが重要である。これは、本業として収益の確保を目的としてBOPビジネスに取り組むことが、より大きなイノベーションにつながると考えられるためである。

### ④ 持続可能性の確保(サステナビリティ)

BOP層を巻き込み、直面する社会課題の解決に貢献しつつ企業が本業として必要な利益を生みうるビジネスを構築するためには、長期にわたる持続的なビジネスの継続が可能であることが重要である。

## (参考2) 欧米の動向

欧米のグローバル企業の中には、C.K.プラハラード教授の著作、世界資源研究所の研究、分析等を踏まえ、それまで対象としていなかったBOP層をターゲットに据えたビジネスを積極的に進める事例が2000年頃から顕在化し、その後もビジネスと貧困削減等の社会課題解決の両立を目指す事例も多数出現している。社会的課題、ニーズの解決のアプローチとして、こうしたビジネスに対し、USAID(米国国際開発庁)やUNDP(国連開発計画)等、援助機関による案件発掘から事業化までの一連の流れの中で幅広く多様な支援が行われている。

【参考資料1-1: 途上国の開発事業における官民連携の経緯】

【参考資料1-2: 援助機関、支援施策・制度の概要】

このような援助機関等と企業・NPO/NGO等との連携は、1980年代から英米で開発・工夫が進められてきたPPP<sup>7</sup>(官民連携)の考え方を応用したものと考えられる。国際協力の分野では、1990年代後半からPPPの考え方が導入され始めており、世界銀行のPPI(1996年)やBPDイニシアチブ(1999年)、USAIDのGDA(2001年)、UNDPのGSB(2002年)などはその先駆事例であると考えられる。近年では、欧米のグローバル企業がこれらの支援プログラムを活用して効率的に途上国における事業を展開する事例も少なく、ビジネスの視点においてBOP層の可能性が注目される契機の一つになったものと考えられる。

(なお、本報告書において分析の参考とした欧米先進事例企業、支援機関は参考資料1. 及び3. の通り。)

<sup>7</sup> PPP(Public Private Partnership): 社会資本整備や行政サービスの提供に民間主体などを活用し、官民協調により事業を実施する手法(「途上国の開発事業における官民パートナーシップ導入支援に関する基礎研究(2005 JICA)」)

## 2. 関係主体別に見た BOP ビジネスの位置づけ・可能性

官民が一体となり我が国企業等による BOP ビジネスを推進する取組は、日本(政府、企業)、途上国(政府、BOP 層)、NPO/NGO、社会起業家、国際援助機関など様々な立場の関係者にとって、新たなフロンティアとして位置づけられ、それを開拓するイノベーションが実現することによって、それぞれにとって有益な(Win-Win-Win 型)取組みとなる可能性を秘めている。BOP ビジネスがもたらしうる具体的な可能性・メリットについては、関係主体別に次のとおり整理できる。

### (1) 日本の視点

#### ① 政府・行政の視点

経済産業政策の視点では、日本企業による BOP ビジネスへの取組が拡大することにより、海外市場の創出・拡大、経済の活性化に寄与する一方、途上国の生活水準の向上が更なる市場の拡大に資する可能性がある。

また、経済協力政策の視点からは、この取組は官民連携による経済協力事業の持続的・効率的な実施による途上国の生活水準の向上、貧困削減等を可能にすると共に、我が国の経済協力に関する関係者における認識を深め、途上国の市民レベルにおける日本の存在感を高めることにもつながることが期待できる。

特に、新興市場と言われる国・地域においても、その人口及び国民所得の大半(例:インドでは全人口の 98.6%、総所得の 92.7%<sup>8</sup>)が BOP 層とされており、BOP 層の所得向上が地域全体におけるバランスの取れた所得増大の重要な要素であると考えられる。

#### ② 我が国企業等の視点

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

また、BOP 層という新たな市場への事業展開は、進出企業にとって自社の強みの発揮、海外企業との差別化、自社の商品・サービスの更なるイノベーションの契機となると考えられる。さらに、BOP ビジネスにおいて政府、国際機関、NPO/NGO、社

---

<sup>8</sup> 「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」(2002 年購買力平価ベース)

会起業家等との連携を図ることで、効率的で円滑なビジネス展開が図れることも期待される。NPO／NGO、社会起業家等がビジネスの主体となる場合もあり、その際には、各組織の目標をより持続的、効果的に達成する方策となりうるものと考えられる。

## (2) 途上国の視点

### ① 途上国政府の視点

途上国政府の視点からみると、自国における BOP ビジネスの拡大は、市場の活性化、雇用や対内直接投資、輸出の拡大といった経済発展につながる上、BOP 層が直面する社会課題の解決を通じて貧困削減や低所得階層の減少といった国民の生活水準の向上にもつながることが期待される。

### ② 途上国 BOP 層の視点

途上国 BOP 層の人々の視点からみると、BOP ビジネスの拡大は、必要とする商品・サービスの入手機会の拡大・創出につながる。また、商品・サービスの競争市場が出現することで、BOPペナルティ<sup>9</sup>の解消も期待できる。

さらに、BOP 層がビジネスの主体(生産者、販売者)を担うことによる新たな雇用機会の創出、それに伴う収入の増加、生活水準の向上という効果も期待できる。

## (3) 援助団体・機関の視点

### ① 援助団体としての NPO／NGO 等の視点

NPO／NGO 等の視点から見ると、企業との連携による新たな BOP 層支援ニーズの発掘につながる。また、BOP ビジネスにおける企業との連携により、持続的・効果的な支援活動が可能となることが期待できる。

### ② 援助機関の視点

援助機関の視点から見ると、BOP ビジネスにおける企業との連携により、企業の商品・サービス、マネジメント力、ネットワーク、資金などを活用し、途上国の社会課題(MDGs 等)のより効果的な解決が可能となることが期待できる。

---

<sup>9</sup> BOP ペナルティ：貧困であるが故に商品・サービスへのアクセスが困難／不可能となり、結果として割高・低品質な商品・サービスを購入せざるを得ない状態



図表 BOPビジネスの位置づけと可能性

| <b>【 日本の視点 】</b>  |  |
|---|--|
| <p><b>■我が国政府の視点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○官民連携による持続的・効果的な経済協力の実施<br/>: 途上国の生活水準向上・貧困削減、アジア等途上国経済発展による我が国経済の活性化</li> <li>○我が国経済協力の認識度、存在感の向上</li> <li>○我が国企業の海外進出支援<br/>: 海外市場の創出・拡大による企業・経済全体の発展</li> </ul>   | <p><b>■我が国企業等の視点</b> (※) NPO/NGO、社会起業家等も実施主体となり得る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○新たな市場の獲得(又は将来の獲得への布石)</li> <li>○基準・スタンダードの獲得</li> <li>○国内市場への逆展開が可能な商品・サービスの開発</li> <li>○中小企業の海外進出の機会</li> <li>○自らの事業のイノベーションの契機<br/>(これまででない、商品、サービス、販路、パートナーシップ等)</li> <li>○企業、政府、援助機関、NPO/NGO、社会起業家等(※)との相互連携による事業の持続化・効率化</li> </ul> |
| <b>【 途上国の視点 】</b>   | <b>【 援助団体・機関の視点 】</b>  |
| <p><b>■政府(途上国)の視点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○市場活性化、雇用、対内直接投資、輸出拡大による経済発展</li> <li>○貧困削減、国民生活水準の向上</li> </ul> <p><b>■BOP層(途上国)の視点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○必要とする商品・サービスの入手機会の拡大・創出</li> <li>○BOPペナルティ(貧困ゆえに割高・低品質なものを購入せざるを得ない、商品・サービスへのアクセスが困難/不可能な状態)の解消</li> <li>○新たな雇用機会の創出に伴う貧困からの脱出</li> </ul> | <p><b>■NPO/NGO等の視点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○企業との連携による新たなBOP層支援ニーズの発掘</li> <li>○企業との連携による持続的・効果的な支援の実施</li> </ul> <p><b>■援助機関の視点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○民間の資金・商品・サービス・ネットワークを活用した、途上国における社会的課題(MDGs等)の効果的な解決</li> </ul>   |

#### (4) 今後の方向性

BOPビジネスへの取組は、関係各主体において解決すべき課題、リスクはあるものの、それぞれにとっての新たなフロンティアとなり、それを超えるためのイノベーションが実現できれば、各主体にとって有益な(Win-Win-Win)関係を構築できる新たな契機となり得るため、我が国としても戦略的に取り組むべきであると考えられる。そのため、現状の課題、国内外の先進事例等を分析した上で、今後の重点分野、具体的施策のあり方を検討することとする。

### Ⅲ. 我が国企業による BOP ビジネス参入を支援すべき重点分野

我が国企業による BOP ビジネスへの取組の拡大を図るためには、特に重点的に支援を行うべき分野(「産業分野」と「地域」の両方の意味を含んで使用。以下同様)を明確にすべきとの指摘がある。

「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」においても、地域、国によって BOP 層(市場)の規模や人口構成その他の特徴が大きく異なるとされており、我が国企業による BOP ビジネスへの取組に対する支援を考える際には、我が国企業等の進出が期待される分野や地域・国、所得層に焦点を当て、その特徴を十分に踏まえた上で具体的な制度設計を図ることが有効であると考えられる。

政府により重点分野が絞り込まれることで、参入する企業もターゲットを絞り込みやすくなる可能性もあるが、他方、重点分野を絞り込みすぎると BOP ビジネスの裾野拡大の足かせとなるとの指摘もある。

本節では、上記のような指摘を踏まえた上で、各国支援機関については重点分野の有無と具体的な重点分野及びその実績を、我が国については企業の進出希望分野及び政府開発援助における重点分野を整理し、最後にこれらを踏まえて我が国における BOP ビジネス支援の重点分野についての考え方及び具体的な重点分野を提示する。

#### 1. 各国支援機関における対象分野と支援事例

国際機関(UNDP、UNIDO(国際連合工業開発機関))及び他国の支援機関(USAID、DFID(英国国際開発省)、GTZ(ドイツ開発援助組織))において、計画／実施の両面から、重点分野が設定されているか否かの分析を行った。

【参考資料1-3: 援助機関における支援対象地域・分野】

これらの各国支援機関は企業の BOP ビジネス参入自体を目的として支援しているのではなく、発展途上国・地域の社会課題解決を主たる目的として支援を実施している。これらの機関が支援している地域・分野について整理することで、「BOP 層における解決すべき社会課題・ニーズ」について一定の示唆が得られるものと考えられる。

##### (1) 制度・枠組上の対象分野

上記の各機関について、設立目的や長期戦略・計画に関する公表資料<sup>10</sup>から各機関の制度・枠組上の対象分野を整理したところ、制度・枠組上の対象分野については概ね以下のとおりとなっている。

<sup>10</sup> UNDP : “UNDP’s Four Focus Area”, UNIDO : “THEMATIC Priorities”, USAID : “JOINT Strategic Plan”, DFID : “DFID’s Departmental Strategic Objectives”, GTZ : “GTZ Themes”

<産業分野について>

- 発展途上国・地域における貧困の削減やMDGs<sup>11</sup>(ミレニアム開発目標)の達成とともに、環境・エネルギー、経済成長支援、貿易拡大等を重点活動分野として提示している例が多く、その意味では、一定の分野を示しているとも見られる。
- ただし、実質的にはかなり幅広い産業分野を支援対象としていると考えられる。

<地域について>

- 重点支援対象地域については、各機関とも基本的には発展途上国・地域を支援対象として幅広くカバーできる制度となっており、必ずしも重点地域の具体詳細な明示や限定がなされているわけではない。
- ただし、重点課題ごと、または事業ごとに対象国・地域を特定している例も見られる。

(2) これまでの支援事例

プロジェクト掲載事例が多く、かつ官民連携事例の判別が可能であるUNDPとUSAIDの開発途上国支援プロジェクトを対象に、対象分野を整理すれば以下の通りとなっている。

【参考資料1-4: 援助機関における支援対象地域・分野(事例)】

<産業分野について<sup>12</sup>>

- 病気や栄養問題等の「健康」分野、水供給や環境汚染対策等の「環境」分野が多いが、一方で「農業」分野の他、金融、流通、中小企業、人材育成支援等の経済成長支援分野、電気供給等のエネルギー分野も数多く支援している。実際に BOP 層のニーズが強い分野と考えられる。さらに、IT、情報通信等、経済のインフラであるとともに、将来の規格、スタンダードにつながる分野への支援も目立つ。

図表 UNDPの分野別の代表的プロジェクト数

|    | 分野         | プロジェクト数 |
|----|------------|---------|
| 1  | 経済成長・貿易    | 17      |
| 2  | 環境         | 15      |
| 3  | 農業         | 11      |
| 4  | IT環境       | 7       |
| 5  | 健康         | 4       |
| 6  | その他        | 3       |
| 7  | 教育・労働訓練    | 2       |
| 8  | 紛争除去       | 0       |
| 9  | HIV/AIDS対策 | 0       |
| 10 | 民主化・汚職防止   | 0       |
| 11 | 避妊         | 0       |

図表 USAIDの分野別の代表的プロジェクト数

|    | 分野         | プロジェクト数 |
|----|------------|---------|
| 1  | 健康         | 84      |
| 2  | 環境         | 75      |
| 3  | 農業         | 74      |
| 4  | 経済成長・貿易    | 56      |
| 5  | 教育・労働訓練    | 32      |
| 6  | HIV/AIDS対策 | 30      |
| 6  | エネルギー      | 20      |
| 8  | 民主化・汚職防止   | 16      |
| 9  | IT環境       | 12      |
| 10 | 紛争除去       | 6       |
| 11 | 避妊         | 5       |

<sup>11</sup> Millennium Development Goals の略。2000年9月ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択された「国連ミレニアム宣言」と、1990年代に開催された主要な国際会議やサミットで採択された国際開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめたもので、2015年までに達成すべき8つの目標を掲げている。(外務省 HP より)

<sup>12</sup> 分析対象としたプロジェクトについては、脚注2を参照。なお、この図表における「分野」は USAID の事例の「分類(SECTOR)」を訳したものであり、UNDP の事例は USAID の分類に合わせて再整理を行ったものである。

## <地域について>

- UNDP の国別の代表的プロジェクト数の約 7 割がアフリカ地域であり、特にマダガスカル、ザンビア、ケニアなどが多い。アジアでは、カンボジアやトルコなどが多い。
- USAID の国別の代表的プロジェクト数の上位 12 カ国のうち 9 カ国がアフリカ諸国となるなど、USAID の対象地域もアフリカが多い。しかし、最も件数が多いのはインドであり、インドネシア、フィリピンなど、アジアにおいてもプロジェクトが実施されている。

(※) UNDP の国別の代表プロジェクト数については、UNDP がホームページに成功プロジェクト(Success Story)として概要を掲載しているプロジェクト(全 59 プロジェクト)を対象としている。なお、USAID の国別代表プロジェクト数については、USAID がホームページに代表的プロジェクトとして掲載しているプロジェクトのうち、アジア・アフリカ地域を対象とし、2004 年以降に終了(もしくは現在も継続)したプロジェクトであり、かつ、国として 10 以上のプロジェクトが掲載されている国のプロジェクトを対象としている。

図表 UNDPの国別の代表的プロジェクト数

|   | 国            | プロジェクト数 |
|---|--------------|---------|
| 1 | マダガスカル       | 13      |
| 2 | ザンビア         | 9       |
| 3 | ケニア          | 8       |
| 4 | マラウイ         | 5       |
| 4 | タンザニア        | 5       |
| 6 | カンボジア        | 4       |
| 6 | トルコ          | 4       |
| 8 | モルドバ         | 3       |
| 9 | アルバニア        | 2       |
| 9 | インドネシア       | 2       |
| 9 | ボスニア・ヘルツェゴビナ | 2       |
| 9 | モザンビーク       | 2       |

図表 USAIDの国別の代表的プロジェクト数(※アジア・アフリカ)

|    | 国      | プロジェクト数 |
|----|--------|---------|
| 1  | インド    | 33      |
| 2  | ウガンダ   | 32      |
| 3  | ガーナ    | 29      |
| 4  | ケニア    | 26      |
| 5  | インドネシア | 25      |
| 6  | 南アフリカ  | 22      |
| 7  | マリ     | 21      |
| 7  | エチオピア  | 21      |
| 9  | ザンビア   | 17      |
| 9  | アンゴラ   | 17      |
| 9  | タンザニア  | 17      |
| 10 | フィリピン  | 16      |

## 2. 我が国企業の進出希望分野

### (1) BOPに関心の高い我が国企業の進出希望分野

我が国政府機関等による支援の重点分野を検討するにあたり、実際に BOP ビジネスに一定の関心を有していると考えられる我が国企業を対象に、BOP ビジネスの対象として有望と考えている、又は参入を企図している分野の傾向を整理した。

具体的には、本調査と同時期に実施したF/S調査<sup>13</sup>(公募にて実施企業を選定して実施)に応募があった企業(23 社)、ヒアリングにより特にBOPビジネスに関心が高いことが伺われた企業(8 社)の合計 31 社について、進出希望国・地域及び進出希望産業分野を整理したところ、以下の通りとなっている。

<sup>13</sup>「平成 21 年度社会課題解決型の官民連携プログラム支援事業(社会課題解決型ビジネスに関する官民連携の現地調査ミッション派遣事業)」

<産業分野について<sup>14</sup>>

- 「環境」、「健康」、「農業」、「IT」等への進出希望が多い。
- 特に「環境」分野に関しては、エネルギーや水といった BOP 層のニーズの強いテーマが多く、メーカーや商社等の大手企業が進出を企図する傾向が強い。「医療」や「健康」分野に関しては、独自の技術や商品を有している企業が、その強みを生かして進出を企図する事例が多いと考えられる。

図表 進出希望分野

|   | 分野         | プロジェクト数 |
|---|------------|---------|
| 1 | 環境         | 12      |
| 2 | 健康         | 8       |
| 3 | 農業         | 4       |
| 4 | IT         | 3       |
| 5 | 経済成長・貿易    | 2       |
| 6 | 教育・労働訓練    | 2       |
| 7 | その他        | 2       |
| 8 | 民主化・汚職防止   | 0       |
| 8 | 避妊         | 0       |
| 8 | 紛争除去       | 0       |
| 8 | HIV/AIDS対策 | 0       |

<地域について>

- 全体として、アジアへの進出を企図する企業が多く、アジアにおいては特にインド、バングラデシュ、インドネシアといった大きな人口規模、経済規模を持つ国に集中している現状が見て取れる。
- なお、アジアに次いではアフリカへの進出を企図する企業が多く、特にケニア、モザンビークといった東部地域の国を挙げる企業が多い。

図表 進出希望エリア・国

|   | エリア    | プロジェクト数 |
|---|--------|---------|
| 1 | アジア    | 18      |
| 2 | アフリカ   | 9       |
| 3 | 南米     | 2       |
| 4 | オセアニア  | 1       |
|   | その他/未定 | 3       |

|   | エリア                             | プロジェクト数 |
|---|---------------------------------|---------|
| 1 | インド・バングラデシュ                     | 5       |
| 3 | インドネシア                          | 3       |
| 4 | タイ・バトナム・中国                      | 2       |
| 7 | カザフスタン・マレーシア・東ティモール・ミャンマー・カンボジア | 1       |

|   | エリア                           | プロジェクト数 |
|---|-------------------------------|---------|
| 1 | ケニア                           | 3       |
| 2 | モザンビーク                        | 2       |
| 3 | コンゴ・ウガンダ・エジプト・モロッコ・マダガスカル・ガーナ | 1       |

<sup>14</sup> ここでの「産業分野」の分類項目については、比較がし易いように、USAID の事例の「分類(SECTOR)」に合わせて、ヒアリング結果等を整理しなおしたものである。

### 3. 我が国における BOP ビジネス支援の重点分野について(基本的な方向性)

1. 及び2. における整理を踏まえ、我が国における BOP ビジネスの普及拡大に向けた支援の重点分野についての基本的な方向性は以下の通りとすることが適当であると考えられる。なお、前述のとおり、支援の重点地域・分野を絞り込むことは、関係者の BOP ビジネスへの参入において戦略を立てやすくする半面、対象から漏れた地域・分野での BOP ビジネスの芽を見逃す可能性もあることから、比較的緩やかに(大きな枠で)対象地域・分野を示すことを基本としている。

#### (1) 支援の重点産業分野について

BOP ビジネス支援に取り組んでいる海外の国際機関、他国機関の例を見ると、いずれも援助機関であり、発展途上国・地域における貧困の削減や MDGs の達成を目的として、環境・エネルギー、経済成長支援、貿易拡大等を重点活動分野として提示している例が多い。

我が国においても、BOP ビジネスを途上国の BOP 層が直面する社会課題解決に資するビジネスとして位置づけるのであれば、経済協力に関する政府方針である ODA 大綱や国際的なコミットメントである MDGs を踏まえ、これらの達成に資する分野については支援対象とすべきであると考えられる。

【参考資料2:ODA 大綱(関連部分のみ抜粋)】

他方で、BOP ビジネス支援には中小企業をはじめとした我が国企業による新たな市場の開拓、海外事業展開の促進という側面があることを踏まえれば、我が国企業の強み、進出希望の多い分野を重点支援分野として位置づけ、集中的な支援を行うことで我が国企業の BOP ビジネスへの取組を加速させることも有益であると考えられる。また将来のスタンダード、規格につながる分野への支援も重視すべきである。

加えて、各分野における我が国企業のビジネス活動を下支えする基本的なインフラの整備をも併せて支援することにより、我が国企業の BOP ビジネスへの取組の円滑化を図ることも必要である。

以上を踏まえ、BOP ビジネスに対する具体的な支援策の検討にあたっては、以下の3つの柱、10の分野を重点産業分野とすることが望ましいと考えられる。

図表 支援の重点産業分野

| 3つの柱               | 10の分野        | 取組み目標(解決すべき社会課題)  |
|--------------------|--------------|---|
| 1. 貧困削減に向けた日本の取組み  | ① 教育         | 低い成人識字率(例:バングラデシュ 74%、エチオピア 36%)や、初等教育就学率(例:ベトナム 88%、エチオピア 61%)等の改善 |
|                    | ② 保健医療・福祉    | 高い乳幼児死亡率(例:バングラデシュ 5.4%、エチオピア 10.9%)等の改善                            |
|                    | ③ 水・衛生       | 改善された水源を利用できる人口の率(例:バングラデシュ 74%、エチオピア 22%)等の改善                      |
|                    | ④ 農林水産業      | 農林水産業における生産の高効率化等による所得向上  |
|                    | ⑤ 食料・栄養      | 飢餓の削減や栄養状況(例:5歳未満児栄養失調割合:バングラデシュ 48%、エチオピア 38%)等の改善                 |
| 2. 日本の強みのある分野      | ⑥ 環境エネルギー 機器 | 省エネ技術(例:太陽光発電技術)等を活用した電化、ネットワーク等                                    |
|                    | ⑦ 家電電器・産業機械  | 安心して安全な家電機器による生活の質の向上、1次産業から2次産業への移行による所得向上等                        |
| 3. これらの骨格となる基本インフラ | ⑧ 情報・通信      | ①～⑦の実現のために必要な社会基盤の整備(例:情報通信であれば、携帯電話等の生産・普及や利用インフラの整備など)            |
|                    | ⑨ 金融・ファイナンス  |   |
|                    | ⑩ 運輸・輸送機器    |   |

## (2) 支援の重点地域について

BOP ビジネス支援に取り組んでいる海外の国際機関、他国機関の例を見ると、各機関とも基本的には発展途上国・地域を支援対象として幅広くカバーできる制度となっているが、実際の支援プロジェクト事例の対象地域においてはアフリカ諸国が多く含まれている。これは、支援の主たる目的が発展途上国・地域における貧困の削減や MDGs の達成に置かれているためと考えられる。

他方で、地理的近接性、ビジネスとしての発展性(例:BOP 人口約 40 億人のうち、約 30 億人がアジア)、企業の関心、ODA 大綱における重点地域、欧米支援機関の支援事例が少なく我が国として支援する余地が大きいこと等を踏まえれば、アジア地域を重点地域として位置づけるべきと考えられる。

以上を踏まえ、重点地域については、アジアに重点を置きつつも、発展途上国を広く対象とし、社会的課題解決の必要性、ビジネスとしての発展性等を勘案し、具体的な案件ごとに判断を行うことが望ましいと考えられる。

## IV. BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応策

### 1. 課題と対応策検討の考え方

本節では、我が国企業による BOP ビジネス参入を支援すべき重点分野の検討を踏まえ、BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応策を、下記のプロセスにより検討した。

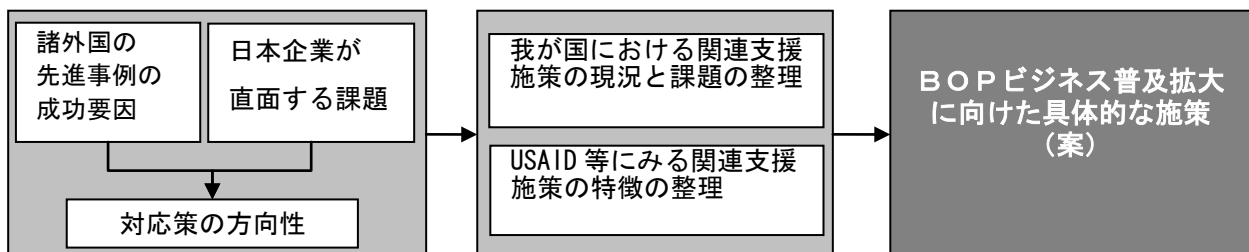
まず、諸外国の BOP ビジネスの先進事例の分析により BOP ビジネスの成功(・不成功)要因を抽出し、さらに日本企業ヒアリング調査により、BOP ビジネス参入を検討・実施する日本企業が直面している課題を抽出した。これら成功(・不成功)要因と直面する課題を、BOP ビジネスの展開プロセスにおける3つのステップ(1. 事業計画検討段階～2. 事業化段階～3. 確立・拡大段階)毎に整理し、対応策の方向性を抽出した。

図表 BOP ビジネスの展開プロセス



次に、わが国における関連支援施策の現況と課題を整理した。具体的には、上記で浮かび上がった対応策の方向性と BOP ビジネスの展開プロセスを両軸として、わが国における関連支援施策の現況と課題を整理し、施策不在の領域や施策があっても改善が必要な領域等を洗い出した。加えて、海外機関(USAID 等)関連支援施策の特徴を整理・参考にし、今後の BOP ビジネス普及拡大に向けた具体的な施策(案)を提示した。

図表 課題と対応策検討の考え方(流れ)





## 2. 諸外国の先進事例の成功要因、日本企業が直面する課題、対応策の方向性

### (1) BOPビジネス成功の要素(先進事例調査から得られる示唆)

成功事例・不成功事例の両方を分析対象とした BOP ビジネスの先進事例調査により、BOP ビジネス成功の要素をビジネス展開の 3 つのステップ毎に分析した。

【参考資料3: BOP ビジネス先進事例集(成功ファクター分析資料)】

図表 BOPビジネス先進事例調査対象<sup>15</sup>

|         |          |  |
|---------|----------|--|
| 【成功事例】  | ◎P & G   | ・ PUR (水を浄化する粉末) 事業  |
|         | ◎ユニリーバ   | ・ インド農村での女性起業家支援と自社製品の普及                                   |
|         | ◎セメックス   | ・ パトリモニオ・オイ活動(低所得者の住宅建築資金確保)                               |
|         | ◎マーズ     | ・ カカオ生産による所得向上と、自社の良質な原料の調達                                |
|         | ◎住友化学    | ・ オリセツトネット(蚊帳)によるマラリア防止                                    |
| 【不成功事例】 | ▲P & G   | ・ フィリピンでの安価な粉末状の栄養ドリンクの普及<br>(原因: 高すぎた価格設定、製品流通システム現地化の遅れ) |
|         | ▲ナイキ     | ・ ワールドシュー(安価な靴)の普及<br>(原因: 現地密着性の弱さ、社内での戦略的な位置づけの過ち)       |
|         | ▲SCジョンソン | ・ ケニアでの天然除虫菊生産による、自社の良質な原料の調達<br>(原因: パートナーの選考のミス)         |

上記先進事例調査から得られる示唆を整理すると以下のとおり。

#### <事業計画検討段階>

- 事業計画段階においては、BOP ビジネスは従来の先進国や発展途上国の富裕層を対象にしたビジネスとはビジネスモデルが異なるとの認識のもと、「従来とは異なる新たなビジネスモデルとしての BOP ビジネスの検討」を行うことが、参入のきっかけとなっている事例が多い。
- この新たなビジネスモデルとしての検討を具体的に行う際には、「BOP 層の社会課題の解決に資するニーズの把握」及び「現地国・地域／政情・市場に関する情報の把握」についての調査を独自に行っている。これは、BOP 層の現状についての確度ある詳細な調査結果が現状では十分に公表されていないこと等の理由によるものと考えられる。
- 一方、これらのビジネスモデルの検討、必要な情報の調査・把握を効率的に実施するため、「現地に精通した事業計画能力のあるパートナーとの連携」を重要視し、国際機関や NPO／NGO 等と共同で市場マーケティングを行っている事例も多い。

#### <事業化段階>

- 事業化段階においては、長期的な視点から BOP 層向けの製品研究開発を継続的にを行い、持続可能なビジネスにするため、「研究開発に必要な資源(人的資源・資金)の確保」を重視し、政府機関等と協働での研究開発や現地実証活動を実施している事例が多い。
- 潜在する市場を“顕在化させる”という観点から、「BOP 層への啓発・教育活動(生活習慣の認知向上等)による市場の創出」に取り組む事例も多い。

<sup>15</sup> 「成功・不成功」はあくまで相対的な判断であり、本事例集においては、当該企業のビジネスとして持続、発展したか否かを基準としている。

- 事業計画段階と同様に、事業化段階においてもパートナーとの連携が図られており、特に「現地活動(生産・流通・販売等)における人的・資金的拠出を担うパートナーとの連携」を行っている事例も多い。

### <確立・拡大段階>

- 確立・拡大段階においては、発展途上国では、物流システムなどのハードに加え、法整備などのソフトを含めたビジネスインフラ整備が未成熟である場合が多く、こうした部分の改善を推進するため、「BOP ビジネス拡大に対する現地政府等からの支持・支援の獲得」を行っている。
- 確立・拡大段階においてもパートナーとの連携が図られており、特に「BOP 層とのパートナーシップ(事業者／生産者としての取り込み)を通じた事業の拡大」や「複数国・地域にまたがり同様の事業を展開するパートナーとの連携」を行っている事例も多い。

## (2) BOPビジネスを推進する日本企業が直面している課題

実施する事業が BOP ビジネスと関連性が高いと思われる大・中小企業約 50 社を対象とした日本企業ヒアリング調査により、BOP ビジネスを推進する日本企業が直面している課題をビジネス展開の 3 つのステップ毎に分析した。

### 図表 日本企業ヒアリング調査の概要

- 調査概要：BOPビジネスの実施主体となる本邦民間企業について、現在の取組状況、または、取組にあたり直面している課題を把握した。
- 実施時期：平成21年4月～7月
- 対象企業：途上国でビジネス展開を行っている等、事業とBOPビジネスとの関連性が高いと思われる大・中小企業（医療、食品、家電、物流、金融、教育、卸売等関連企業、約50社）。
- 調査項目：1. グローバル戦略におけるBOPビジネスの位置づけ  
2. BOPビジネスへの取組状況と直面している課題  
3. パートナー（政府、国際機関、NGO/NPO等）との連携について

上記ヒアリング調査から得られる示唆を整理すると以下のとおり。

### <事業計画検討段階>

- × 事業計画段階においては、そもそも BOP ビジネスの概念が浸透していない上、従来は顧客とされない層と考えられてきた層を対象とするビジネスであるため、「社内外の利害関係者からの承認、支持が得られない」ということが内部的な課題であり、外部的な課題としては、「現地ニーズ・市場環境等の正確な把握が困難」であることが挙げられた。
- × また、これら現地情報が不足していることの延長線上の課題として、「現地のキーマン・事業計画パートナーの特定ができていない」ということも挙げられた。

## ＜事業化段階＞

- × 事業化段階においては、BOP 層のニーズの充足・創出が可能な、かつ BOP 層が購入可能な価格の製品・サービスを提供することが必要であるため、「製品コスト・仕様の見直し（BOP 層のニーズに対応したデザイン・性能・コストの実現）が必要」、「事業化段階（研究開発、現地実証事業等）のコスト負担が大きい」という課題が挙げられた。
- × 「BOP 層の教育、製品の流通・販売等を担うパートナーの確保、パートナーとの事業目的の共有が困難」なども重要な課題として挙げられた。
- × 「政府・国際機関等の支援制度の効果的活用が十分に分からない」、「途上国の政策・制度面での課題（高額な関税等）への対応が困難」といった課題も挙げられた。

## ＜確立・拡大段階＞

- × 確立・拡大段階においては、「ビジネスモデルの効率的な横展開・反復が必要」という課題や、苦勞して BOP ビジネスを立ち上げた後の課題として「他企業による模倣リスクへの対応が困難」という課題があることが挙げられた。

### (3) 対応策の方向性

上記で整理した成功要因と課題を踏まえ、対応策の方向性として 6 項目を抽出した。

図表 課題と対応策の方向性

| 【視点1】先進事例にみるBOPビジネス成功の要素   | 【視点2】日本企業が直面している課題  | 対応策の方向性   |
|--|---|---|
| <b>1. 事業計画検討段階</b>   |   | <p>① BOPビジネスに必要な情報等の獲得支援</p> <p>② パートナーシップの構築支援</p> <p>③ 現地BOP層・関係者への普及・啓発支援</p> <p>④ 資金・金融面の課題の解決支援</p> <p>⑤ 技術開発の促進支援</p> <p>⑥ 途上国のビジネスインフラ（ハード・ソフト）整備の推進</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来とは異なる新たなビジネスモデルとしてのBOPビジネスを検討</li> <li>● BOP層の社会課題の解決に資するニーズの把握</li> <li>● 現地国・地域／政情・市場に関する情報の把握</li> <li>● 現地に精通した、事業計画能力のあるパートナーとの連携</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 社内外の利害関係者からの承認・支持の獲得</li> <li>◆ 現地ニーズ・市場環境等の正確な把握</li> <li>◆ 現地のキーマン、事業計画パートナーの特定</li> </ul>   |   |
| <b>2. 事業化段階</b>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発に必要な資源（人的資源・資金）の確保</li> <li>● BOP層への啓発・教育活動（生活習慣の認知向上等）による市場の創出</li> <li>● 現地活動（生産・流通・販売等）における人的・資金的拠出を担うパートナーとの連携</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 製品コスト・仕様の見直し</li> <li>◆ 事業化段階（研究開発、現地実証事業等）のコスト負担</li> <li>◆ 事業実施パートナーの確保、事業目的の共有</li> <li>◆ 公的支援制度の効果的活用</li> <li>◆ 途上国の政策・制度面での課題（高額な関税等）への対応</li> </ul> |   |
| <b>3. 確立・拡大段階</b>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● BOPビジネス拡大に対する、現地政府等からの支持・支援の獲得</li> <li>● BOP層とのパートナーシップ（事業者／生産者としての取り込み）を通じた事業の拡大</li> <li>● 複数国・地域にまたがり同様の事業を展開するパートナーとの連携</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ビジネスモデルの効率的な横展開・反復</li> <li>◆ 他企業による模倣リスクへの対応</li> </ul>   |   |

### ① BOP ビジネスに必要な情報等の獲得支援

具体的には、「BOP 層のニーズ、生活環境、経済実態、市場環境等に関する情報の収集・整理・発信」や、「BOP ビジネスに資する既存の支援ツールの紹介」、「関税・通関手続、商慣習、カントリーリスク等の情報の収集・整理・発信」といった必要情報の収集や発信が考えられる。

一方で、BOP ビジネスそのものに対する企業や社会の理解を喚起するための「普及啓発（BOP ビジネスの意義、先進事例の紹介や特性の理解促進等）の実施」も必要である。

### ② パートナーシップの構築支援

具体的には、各ビジネスの展開段階におけるパートナー・オーガナイザー（例：国際機関、NPO／NGO、社会起業家、現地政府、金融機関等）の紹介・育成、パートナーシップを構築するプロセスを支援するための場の提供、及び関連情報の提供などが考えられる。

＜必要となるパートナー：展開段階毎に異なる＞

|          |   |
|----------|---|
| 事業計画検討段階 | ： 現地に精通した事業計画能力のあるパートナー   |
| 事業化段階    | ： BOP 層への啓発・教育活動（生活習慣の認知向上等）のためのパートナー<br>事業実施段階（生産・流通・販売等）に必要な資源（人的資源・資金・技術等）拠出を担うパートナー |
| 確立・拡大段階  | ： 現地（政府）への普及・啓発のためのパートナー<br>BOP 層の育成（事業者・生産者への取り込み等）のためのパートナー<br>横展開・反復時の他国・他地域向けのパートナー |

### ③ 現地 BOP 層・関係者への普及・啓発支援

具体的には、現地 BOP 層を消費者、生産者、販売者として巻き込むための「BOP 層への意識改革（生活習慣の認知向上、ビジネスノウハウ（生産、流通・販売等）にかかるスキルアップ等）」、「技術指導等の支援」などが考えられる。

### ④ 資金・金融面の課題の解決支援

具体的には、事業プロセス全体を通じてビジネス展開資金の確保を図るための「公的な金融支援（融資、出資、補助金等）」が考えられる。

また、対外取引に潜む様々なリスク（輸入規制、外貨送金規制、戦争、内乱などの非常リスク等）を軽減し日本の企業が安心して対外取引を行えるように、「カントリーリスク等に伴う被害発生時における事前、事後の救済」といった対応策が必要である。

### ⑤ 技術開発の支援・活用促進

具体的には、BOP 層向けに既存技術をどのように活用するか検討・把握するための「日本企業が既に有する技術（比較優位性のある技術）と BOP 市場とのマッチング支援」や、複数の日本企業や現地企業・研究機関等の技術の融合による新たなイノベーションのための「他技術とのマッチング機会の提供」、さらに、「技術（低コスト化、新技術）開発への資金的支援」などが考えられる。

## ⑥ 途上国のビジネスインフラ整備の推進

具体的には、ビジネスインフラが未整備の途上国での生産・販売等のビジネス活動を行うために必要な「ハードインフラ(例:物流システム、通信、電力、水道等)」の整備や、「ソフトインフラ(例:決済手段、資金調達スキーム、各種制度(関税、知財等)等)」の整備推進などが考えられる。

## 3. 我が国及び海外援助関連機関による関連支援施策の現況、特徴

### (1) 我が国における関連支援施策の現況と課題

2. で抽出した、我が国企業による BOP ビジネス参入を推進するための 6 つの対応策の方向性において活用が見込まれる、国内関連機関による既存の支援策・制度の整理(マッピング)を、縦軸に対応策の内容、横軸にビジネス展開ステップを設定して行った。

【参考資料5-1: BOP ビジネス関連支援施策・制度の現状(全体像)】

【参考資料5-5: 我が国における活用可能な個別支援施策・制度】

全体を俯瞰すると、支援ツール不在の領域が存在すること、支援ツールが存在しても BOP ビジネスを対象としていない、または対応可能な国や分野が限定される等、BOP ビジネスの支援ツールとしては利便性が低いものも見られ、現状においては我が国における BOP ビジネス支援施策が必ずしも十分に整備されているとは言えないと評価される。

### (2) 海外援助関連機関にみる関連支援施策の特徴

海外の援助関連機関(USAID、UNDP、UNIDO 等)による官民連携支援策・制度内容を俯瞰すると、特に支援内容、支援体制において下記のような特徴(我が国における支援策検討への示唆)が挙げられる。

#### ① 支援内容

事業計画検討段階での情報獲得支援やパートナーとの連携支援部分に注力している機関が多い。例えば、USAID、UNDP、UNIDO 等では、特に BOP ビジネスに活用可能な情報等の獲得メニューが充実している。また、情報等の獲得がこれら機関を通じてワンストップで実施されるよう工夫が図られている。

#### ② 支援体制

海外の援助機関には、①開発援助の目標と援助対象国の優先課題を設定し、支援メニューは限定していない機関(USAID、DFID 等)と、②支援メニューを具体的に区分している機関(UNIDO、UNDP、GTZ など)と、2つのタイプが存在する。

特に、①のタイプの機関では、機関としての開発援助目標を地域・対象国ごとにブレイクダウンした戦略プラン・課題の達成度により現地事務所を管理・評価し、その達成ツール(支援メニュー)の選定については現地の工夫・裁量の幅(分権)を大きくしていると考えられる。

BOP ビジネスは地域・コミュニティの個別事情に合わせた事業計画が必要となることから、支援メニューの選定についても、現地への権限委譲による、現地事情に即したきめ細かいサービスを行うことに、一定の合理性があると考えられる。

### ③ 留意点

USAID、UNDP、DFID などは何れも相手国の社会課題解決を主たる目的としており、企業の海外展開や新市場開拓を直接の目的としていない(PPP 構築のための重要な要件とはしている)と考えられる。このため、一企業支援としてではなく、途上国の社会課題解決を目的として、個社事業の実情に合わせた柔軟な連携(支援メニューのカスタマイズ等)が可能となっていると考えられる。なお、企業の海外展開や新市場開拓は、援助機関以外の各国政府機関(米国商務省等)が行うケースも多い。

## 4. BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と具体的対応策

3. では、現状では我が国における BOP ビジネス支援施策が十分には整備されていないこと、また、海外援助関連機関では、事業計画検討段階での情報獲得支援やパートナーとの連携支援部分に注力している機関が多いことなどが示唆として得られた。

これらを踏まえ、BOP ビジネス参入を推進するための6つの対応策の方向性において、支援ツールが不在、又は不足する箇所を中心に具体的な現状・課題を整理すると、各々の課題に対し今後実施、検討すべき支援施策(案)として下記A~Iの9つの支援施策が必要と考えられる。

【参考資料5-2: BOP ビジネス関連支援施策・制度の今後の方向性(全体像)】

【参考資料5-3: 今後の支援施策・制度アクションプラン(案)】

【参考資料5-4: 平成22年度以降の方向性 (イメージ)】

### (1) BOP ビジネスに必要な情報等の獲得支援

#### <現状>

我が国企業・NPO/NGO等<sup>16</sup>がBOPビジネスに参入する際に活用可能な支援施策・制度が存在するものの、その存在や活用方法が統一的に整理、周知されていない。また、BOPビジネスの検討に必要なこれまでの先進事例や途上国の基本情報(投資環境や一般市場情報)の獲得支援については、海外投資ミッション派遣や海外市場調査関連の既存制度が一定程度活用可能であるが、調査対象国、内容、範囲が必ずしも十分でない点が課題となっている。そのため、以下の「A~C」のような対応策が必要と考えられる。

<sup>16</sup> 企業・NPO/NGO 等には社会起業家も含む

＜対応の方向性・具体的対応＞

**A. 既存支援ツールの整理・発信**

- 既存のツールを整理し、企業・NPO／NGO 等、BOP ビジネスに関心のある関係者に対し、既存の支援策・制度を整理し、発信する仕組みを整備する。
- 具体的には、支援策・制度をマッピング（例：【参考資料5-1】）するとともに、その活用方法、問い合わせ先等を整理し、WEBサイトにより一般公開する。また、JETRO 等は BOP ビジネスの先進事例を調査するとともに、その成果を HP 等で発信する。

**B. 普及・啓発活動の実施**

- 成功事例を含め、内容を深化させたセミナーの開催、各種マスコミ媒体・HP 等を通じた PR 活動を実施する。今年度はシンポジウムや地方セミナー等が開催されているが、今後も各関係者が活用可能なツールを活用して PR を実施する。JETRO 等においては、BOP ビジネスの具体化につながるようシンポジウム、セミナー等を実施する。

**C. BOP 市場等の情報獲得支援の拡充**

- 支援機関の海外事務所において BOP や相手国政府のガバナンス等に着目したビジネス環境に関する情報収集、整理、提供を行う。具体的には、JETRO 等は、BOP ビジネスの進展に資するよう、途上国における各種市場調査等情報の収集、整理、提供を行う。

(2) パートナーシップの構築支援

＜現状＞

パートナーシップの構築支援については、在外公的機関からの紹介や、展示会出展支援などの既存支援策の活用が可能と思われる。ただし、継続的なネットワークの構築やパートナーシップを構築するプロセスを支援する機能が不足していること、情報交換・連携の促進、BOP ビジネスオーガナイザー育成・確保については支援策が不在であることが課題である。そのため、以下の「D～F」のような対応策が必要と考えられる。

＜対応の方向性・具体的対応＞

**D. 個別事業のフィージビリティ・スタディ(F/S)調査制度の整備**

- 企業・NPO／NGO 等の個別具体的事業の F/S 調査（個別商品・サービスを念頭に置いた市場調査、パイロット事業実施等）を実施する。具体的には、JICA において、民間企業等からの提案公募型 BOP ビジネス促進制度を実施する（なお、本事業により、(1)の情報獲得支援も対応）。
- 併せて、短期間のプレ F/S 調査の実施を検討する。

**E. 国内外の関連パートナー(国内外 NPO/NGO、企業、その他公的機関等)と日本企業等とのマッチング支援の枠組の整備(なお、本事業により、5. の技術開発の促進支援も対応)**

- 途上国 BOP 層に知見を有する現地 NPO/NGO 等と日本企業等とを繋ぐ仕組・現地ネットワークを構築・活用し、幅広い関係者が個別テーマ(特定国・地域の医療分野等)・案件について意見交換を行う機会・場の提供を検討する。
- 具体的には、在外公的機関に蓄積されたネットワーク情報の効率的活用(NPO/NGO リストの整理等)の検討、及び AOTS 既存受入・海外研修制度の受講生ネットワーク(同窓会)等の具体的活用方法(現地パートナー紹介体制等)の検討を行う。
- また、国内外関係者(企業、NPO/NGO、関係省庁、公的機関等)による情報交換・連携を促進する場として、BOP ビジネス推進プラットフォーム(後述)や民間主体の協議体の組織化を検討する。

**F. BOP ビジネスオーガナイザーの育成・確保の体制の整備**

- BOP ビジネスに関する基本的な相談・紹介窓口機能や、企業、支援機関、NPO/NGO 等との間のマッチング支援を行う体制整備を検討する。具体的には、BOP ビジネス推進プラットフォーム(後述)において、オーガナイザー機能の整備を検討する。

(3) 現地 BOP 層・関係者への普及・啓発支援

<現状>

生産者としての BOP 層や公的機関等への技術教育については、既存の研修・専門家受入派遣制度の活用が可能と思われる。また、途上国公的機関等への教育・啓発についても、既存の研修・専門家派遣受入制度の活用が可能と思われる。

一方で、消費者としての BOP 層に対する啓発・教育(衛生観念の重要性の普及等)については支援策が十分でないことが課題である。そのため、以下の「G」のような対応策が必要と考えられる。

<対応の方向性・具体的対応>

**G. 消費者としての現地 BOP 層への啓発・教育活動の実施**

- 在外公的機関による、現地政府機関や NPO/NGO 等への BOP ビジネスに関する啓発・教育活動及び支援を実施することが有効と考えられる。



#### (4) 資金・金融面の課題の解決支援

##### <現状>

事業の実施段階(「事業化段階」～「確立・拡大段階」)においては、既存金融支援策(出資・融資)の活用が可能(一部事例において活用実績あり)と思われるが、収益性・リスク等による制約があることが主な課題であり、既存制度の活用を促進することに加え、以下の「H」のような対応策が必要と考えられる。

##### <対応の方向性・具体的対応>

#### **H. JICAによる海外投融資機能の再開**

- JICAによる海外投融資機能を再開する。(現在関係者間で再開に向けて検討中)

#### (5) 技術開発の促進支援

##### <現状>

日本企業等の既存技術とBOP層のニーズとのマッチングについては、技術協力(在外公的機関による現地政府機関の紹介等)や展示会出展支援(場の提供)などの既存制度の活用が可能と思われるが、能動的な支援施策(我が国企業がすでに有する活用可能な技術リストの作成等)は行われていないことが課題である。

一方で、技術開発(低コスト化、新技術開発等)の段階においては、既存の研究協力事業の活用による資金支援が可能である。

##### <対応の方向性・具体的対応>

- 支援施策の整理・発信とともに、前述の「E」のような、『国内外の関連パートナー(NPO/NGO、企業、その他公的機関等)と日本企業等とのマッチング支援の枠組の整備』のような対応の方向性が望ましいと考えられる。

#### (6) 途上国のビジネスインフラ(ハード・ソフト)整備の推進

##### <現状>

ハードインフラ整備については、円借款、無償資金協力、貿易保険等の既存制度の活用が可能であり、ソフトインフラ整備(流通網整備、金融システム整備、法制度整備等)については、技

術協力等の既存制度の活用が可能と考えられる。他方で、マイクロファイナンス(BOP 層に対する小規模金融サービス)に対する支援も更に行っていくことが有用と考えられる。

#### <対応の方向性・具体的対応>

- 既存制度を活用した途上国のビジネスインフラ(ハード・ソフト)整備の一層の推進とあわせて、マイクロファイナンスに対する支援についての検討が必要と考えられる。

#### (7) 各種支援策の有機的な連携の必要性(BOP ビジネス推進プラットフォームの整備)

以上の施策及び活用可能性のある既存制度が有機的に組み合わせて活用されるためには、これらをトータルパッケージ化し、BOP ビジネスを創出していく機能が必要だと考えられ、以下の「I」のような対応策が必要と考えられる。

#### I. 我が国における BOP ビジネス推進プラットフォームの組織化

- 単一の企業では実施することが困難な BOP ビジネスを総合的に支援する仕組みとして、特に、下記のような 3 つの機能(ワンストップ情報提供、BOP オーガナイズ機能の整備、関係者間の情報交換・協議促進)を有するプラットフォームを構築する。
- 今後、支援サービスの提供方法、運営方法等を含めた具体的な制度設計を検討すべきである。

##### (ワンストップ情報提供)

BOP ビジネスに関する情報の取りまとめ・紹介をワンストップで行う機能(データベース)の整備

##### (BOP ビジネスオーガナイズ機能の整備)

BOP ビジネスに関する基本的な相談・紹介窓口機能や、企業、支援機関、NPO/NGO 等間のマッチング支援機能の整備

##### (関係者間の情報交換・協議促進)

国内外関係者(企業、NPO/NGO、関係省庁、公的機関等)間の定期的情報交換、BOP ビジネス拡大に向けた課題・対応策等についての協議・政府への提言等を行う民間主体の協議体の組織化

#### 5. 今後の具体的な制度設計・運用の際に留意すべき事項

なお、上記の支援策について今後具体的な制度設計・運用を行っていく際には、以下の点について留意することが必要である。

##### ① 透明性・公平性の確保

支援施策・制度を普及させるためには、利用者に手続きの内容や採択条件などを具体的

に示すとともに、公平性を確保する必要がある。

② 企業の情報開示への配慮

BOP ビジネス促進のためには、支援対象事業に関連する一定の情報を公開することが有効であると考えられるが、企業の機密情報等については配慮する必要がある。

③ 人権、労働基準、環境、フェアトレード等への配慮

④ 案件化の迅速性確保

公的支援を受ける民間企業等にとってはいかに迅速に案件形成するかが重要であり、迅速に活用できる支援施策・制度を整備するとともに、必要となる書類の簡素化等が必要である。

⑤ 国際機関を始めとした関連機関との緊密な連携の確保

⑥ 支援策の制度設計・運用に関する事後的なフォローアップ・評価の実施

## V. 終わりに ～各関係者への期待～

本報告書で整理したとおり、BOPビジネスは、我が国においてようやく関係者に意識化され、その端緒についたばかりの段階であるが、その普及拡大が日本の企業・政府、途上国の BOP 層の人々・政府、援助団体や NPO/NGO、社会起業家など、様々な主体にとって有益な (Win-Win-Win の) 関係を構築し得る新しい考え方となる。

一方で、今後、我が国において各主体が BOPビジネスという新たなフロンティアに挑戦し、また、それを超えて拡大していくためには、それぞれが新しい発想と行動を通じ、商品・サービスのみならずビジネスモデルや連携・協力の方法、組織、事業実施体制など、あらゆる領域においてイノベーションを実現していくことが求められる。具体的には以下のような役割、対応が期待される。

### (1) 行政

BOP ビジネスが参入企業等の本業の一角として軌道に乗るまでには、ビジネスの展開の段階(ステップ)ごとに、現地情報の獲得、パートナーシップの構築、資金調達、技術開発、途上国のビジネスインフラ整備などの点において、企業単独では解決が困難な様々な課題が生じる。

日本政府は、国民の理解を得るよう努力しつつ、これまでに整備してきた各種制度を BOP ビジネスにも活用できるよう拡充・改善を進めるとともに、さらにビジネスの普及を進めるために、BOP ビジネス推進プラットフォーム等による官民関係者間の連携を促進する環境整備を含め、本研究会の内容の柔軟かつスピード感を持った具体化が期待される。併せて、日本企業の海外展開の円滑化、投資保護を図るための EPA/FTA や二国間投資協定等の投資環境整備についても引き続き積極的に進めることが期待される。

### (2) 企業等

優れた技術やノウハウを有する我が国企業には、BOP ビジネスの主要プレイヤーとして既に先行する国際機関などからも期待が寄せられているが、現地情報の不足や短期的な収益への貢献の不透明さなどから参入に躊躇する企業も少なくない。これまで高所得者層のみを対象としハイエンドで成功したビジネスモデルの過去の経験、強みが現在は弱みにつながっている例も見られる。新興市場において中国、韓国等の企業が低価格のみならず機能も高めて市場を獲得していることと好対照となっているとの指摘もある。

中長期的な視点に立つと、中小企業を含め我が国企業の BOP ビジネスへの参入は新たな市場獲得に向けたイノベティブなチャレンジ(競争)と捉えることができるのみならず、将来の中間所得者層への早期の布石及び国際的レピュテーション(評価)の向上、現地に密着した情報の収集、新興市場における優秀な人材の獲得等企業にとっての恩恵も少なくない<sup>17</sup>。企業理念・ミッションの実践、CSR活動の一環、新技術・ノウハウの活用、グローバル展開における新たな市場の獲得など、企業により契機は様々であろうが、多くの企業がボリュームゾーンへの関与と共に、企業トップ自らが BOP ビジネスに関心を持ち積極的にチャレンジすることが、企業の長短期の収益拡大のみならず、企業自体の組織、経営手法、製品・サービス等のイノベーションを通じた競争力の強化につなげることが期待される。その際、これまでと全く異なる分野であるため、顧客ニーズを重視したきめ細やかな対応、現地化等、本来日本企業が得意とする面での対応とともに、

<sup>17</sup> 「BOP 市場戦略にみる「新世代企業」考」(榎屋詩野 2009)他を参考

途上国市場の特性や現地の状況を熟知したNPO／NGOを始めとする適切なパートナーとの連携を組むことにより、当該地域のみならず、他市場への展開にも資するものである。なお、BOPビジネスが世界市場における「社会的責任」行動の習得の機会となり、ネガティブ・キャンペーン、ボイコットを回避するためにも有効であるとの指摘もある<sup>18</sup>。

### (3) NPO／NGO・社会起業家

海外の NPO／NGO・社会起業家の中には、既に様々な途上国の BOP 層の実態に精通し、或は BOP 市場に適した技術や商品、マイクロファイナンスなどの BOP ビジネスで注目される技術・ノウハウ等を有する団体が存在する。

このような NPO／NGO・社会起業家は、自らがビジネスの実施主体となるとともに、企業が実施する BOP ビジネスのパートナー、政府・援助機関等が実施する各種支援事業のパートナーとして、様々な側面で重要な役割を果たすことが可能である。

我が国の NPO／NGO・社会起業家は、その規模、数、事業内容などの面で現時点では必ずしも十分でない面もあるが、政府・企業等との間に健全な緊張関係と適切な連携・協力関係を結び得る実力を持った団体が増加・拡大し、それぞれの目的の達成と共に BOP ビジネスの健全な拡大に向けた活躍が期待される。その際、企業との連携を進めるためのガイドライン、共通契約書等の作成も有用と考えられるが、さらなる対応のため、自ら情報の提供者となるとともに、広く関係者による密接なコンタクト、検討及び実行を主体的に進めることが求められる。

### (4) 国内外支援機関

途上国援助については、国内外の様々な専門機関が存在し、意欲的な活動を行ってきており、既に様々な途上国の BOP 層の実態に精通し、或は現地で活動する NPO／NGO 等との関係性を構築している。こうした支援機関は、相手国の社会課題解決を一義としつつも、企業等が実施する BOP ビジネスのパートナーとして、蓄積された情報・ノウハウの提供、または資金面での支援等、様々な側面での重要な役割が期待される。

ただし、BOP ビジネスは従来の途上国援助とは異なり、企業等による現地ビジネスと連携するものであるため、従来の支援機関の事業メニューがそのまま活用できるとは限らない点には注意が必要である。特に、欧米の先行機関等の事例も踏まえると、現地密着性が重要となる BOP ビジネスに関する領域では、支援機関自体の事業管理や組織・スタッフのあり方などについても、例えばより現地化を推進するなどの改善も必要であろう。支援機関においても BOP ビジネスとの連携に即したイノベーションが期待される。

### (5) アカデミズム、研究者

海外においては、BOP 層、BOP ビジネスに関する調査研究も盛んに行われており、実際のビジネス、支援施策に対しても影響を与えている。我が国においても、BOP 市場の分析、各国及び援助機関、関連組織の動向、ビジネスの在り方、さらには BOP 層に適合するデザイン・技術開発等々の厚みと広がりのある研究がなされ、その成果が関係者に共有されることが望まれる。

<以上>

<sup>18</sup> 「BOP ビジネスの可能性」(佐藤寛 2009)等

BOP ビジネス政策研究会 委員名簿

(座長)

勝俣 宣夫 社団法人 日本貿易会 会長

(委員)

安部 順一 株式会社 読売新聞東京本社 編集委員  
 伊藤 雅俊 味の素 株式会社 代表取締役社長  
 大島 賢三 独立行政法人 国際協力機構 副理事長  
 黒田 かをり CSO ネットワーク 共同事業責任者  
 小島 明 社団法人 日本経済研究センター 特別顧問  
 中富 道隆 独立行政法人 日本貿易振興機構 副理事長  
 廣瀬 博 住友化学 株式会社 代表取締役社長  
 藤沢 久美 シンクタンク・ソフィアバンク 副代表  
 水尾 順一 駿河台大学大学院経済学研究科 教授 経済研究所長

(オブザーバー)

経済産業省

柴生田 敦夫 貿易経済協力局長  
 片瀬 裕文 大臣官房審議官(貿易経済協力局担当)  
 小山 智 貿易経済協力局 通商金融・経済協力課長  
 篠田 邦彦 貿易経済協力局 資金協力課長  
 星野 岳穂 貿易経済協力局 技術協力課長  
 岸 敬也 貿易経済協力局 貿易保険課長  
 新居 泰人 貿易経済協力局 貿易振興課長  
 服部 崇 大臣官房企画官(通商金融・金融システム担当)  
 宮崎 貴哉 貿易経済協力局 通商金融・経済協力課 政策企画委員

外務省

牛尾 滋 国際協力局 開発協力総括課長  
 岡井 朝子 中東アフリカ局 アフリカ第二課長

(五十音順、敬称略)

## BOP ビジネス政策研究会(WG) 委員名簿

### (座長)

水尾 順一 学校法人 駿河台大学大学院 経済学研究科 教授 経済研究所長

### (委員)

荒木 光弥 株式会社 国際開発ジャーナル社 代表取締役・主幹  
大野 泉 国立大学法人 政策研究大学院大学 教授  
黒田 かをり CSO ネットワーク 共同事業責任者  
佐藤 寛 独立行政法人 日本貿易振興機構 貿易開発部 上席主任調査研究員  
新谷 大輔 株式会社 三井物産戦略研究所 国際情報部 海外情報室 研究員  
高野 剛 独立行政法人 国際協力機構 民間連携室 参事役  
堀口 宗尚 株式会社 日本政策金融公庫 国際協力銀行 国際業務戦略部 次長  
中 博一 社団法人 日本貿易会 経済協力委員会 副委員長  
星 亮 パナソニック株式会社 渉外本部 国際渉外グループ 企画チーム参事

### (オブザーバー)

横尾 賢一郎 社団法人 日本経済団体連合会 国際協力本部 本部長

### 経済産業省

片瀬 裕文 大臣官房審議官(貿易経済協力局担当)  
小山 智 貿易経済協力局 通商金融・経済協力課長  
篠田 邦彦 貿易経済協力局 資金協力課長  
星野 岳穂 貿易経済協力局 技術協力課長  
岸 敬也 貿易経済協力局 貿易保険課長  
新居 泰人 貿易経済協力局 貿易振興課長  
服部 崇 大臣官房企画官(通商金融・金融システム担当)  
宮崎 貴哉 貿易経済協力局 通商金融・経済協力課 政策企画委員

### 外務省

岡井 朝子 中東アフリカ局 アフリカ第二課長

(五十音順、敬称略)

## 研究会・WG 審議経緯

### ● 第1回研究会 (平成 21 年 8 月 4 日(火))

- (1) BOPビジネスの現状とこれまでの取組について
- (2) 意見交換
  - －論点1. BOPビジネスの位置づけ・BOPビジネスが有する可能性
  - －論点2. 我が国企業による BOPビジネスへの参入が期待できる分野
  - －論点3. BOPビジネス普及拡大に向けた関係者の役割、支援策の方向性

### ○ 第1回 WG (平成 21 年 9 月 8 日(火))

- (1) BOPビジネス普及拡大に向けた課題と対応の方向性について
  - －論点1及び論点3. について

### ● 第2回研究会 (平成 21 年 10 月 2 日(金))

- (1) BOPビジネス普及拡大に向けた課題と対応の方向性について
  - －論点1. 及び論点3. について
- (2) BOPビジネスに関する経済産業省の取組について(最近の主な動き)

### ○ 第2回 WG (平成 21 年 11 月 20 日(金))

- (1) BOPビジネス推進に際して、企業が NPO/NGO に期待する役割について  
(プレゼンター:新谷委員)
- (2) BOPビジネス普及拡大に向けた課題と対応の方向性について
  - －論点2及び論点3. について
- (3) BOPビジネス政策研究会報告書骨子(案)について

### ● 第3回研究会 (平成 21 年 12 月 22 日(火))

- (1) BOPビジネス普及拡大に向けた課題と対応の方向性について
  - －論点2. 及び論点3. について
- (2) BOPビジネス政策研究会報告書骨子(案)について

### ○ 第3回 WG (平成 22 年 1 月 13 日(水))

- (1) BOPビジネス政策研究会報告書(案)について

### ● 第4回研究会 (平成 22 年 1 月 26 日(火))

- (1) BOPビジネス政策研究会報告書(案)について