

第4回 BOPビジネス支援セミナー

主催：貿易・産業協力振興財団、共催：UNDP、後援：経済産業省

「ビジネス」と「開発の現場」をつなぐ ～日本発のBOPビジネスの確立・拡大にむけて～

大野 泉

政策研究大学院大学 (GRIPS)

2014年1月22日 (水)

新段階に入った日本のBOPビジネス

- 世界の潮流として、BOPビジネスの深化（進化）
 - 「顧客」から「パートナー」へ：貧困層との「価値の共創」（Co-Creation）、インクルーシブ・ビジネス
 - BOPビジネス元年（2009年）から4年余がたち、公的支援が拡充。大企業だけでなく、中小企業による取組も増加。支援組織による企業相談やF/S事例の蓄積が進む。
 - 今後は、成功・失敗要因の分析をふまえた取組と、切磋琢磨を
 - パイロットからのスケールアップ、持続性が重要
 - 中小企業の海外展開支援の開始（2010年以降）、近年は公的支援・金融機関の取組も拡充。
 - 中小企業にとっては、BOPビジネスは、コア技術を活用して開発課題に貢献する、新たな海外販路開拓アプローチの一類型でもある
- 日本（企業と開発支援）の強みを活かした、**日本発のBOPビジネス**を確立・拡大（スケールアップ）できないか

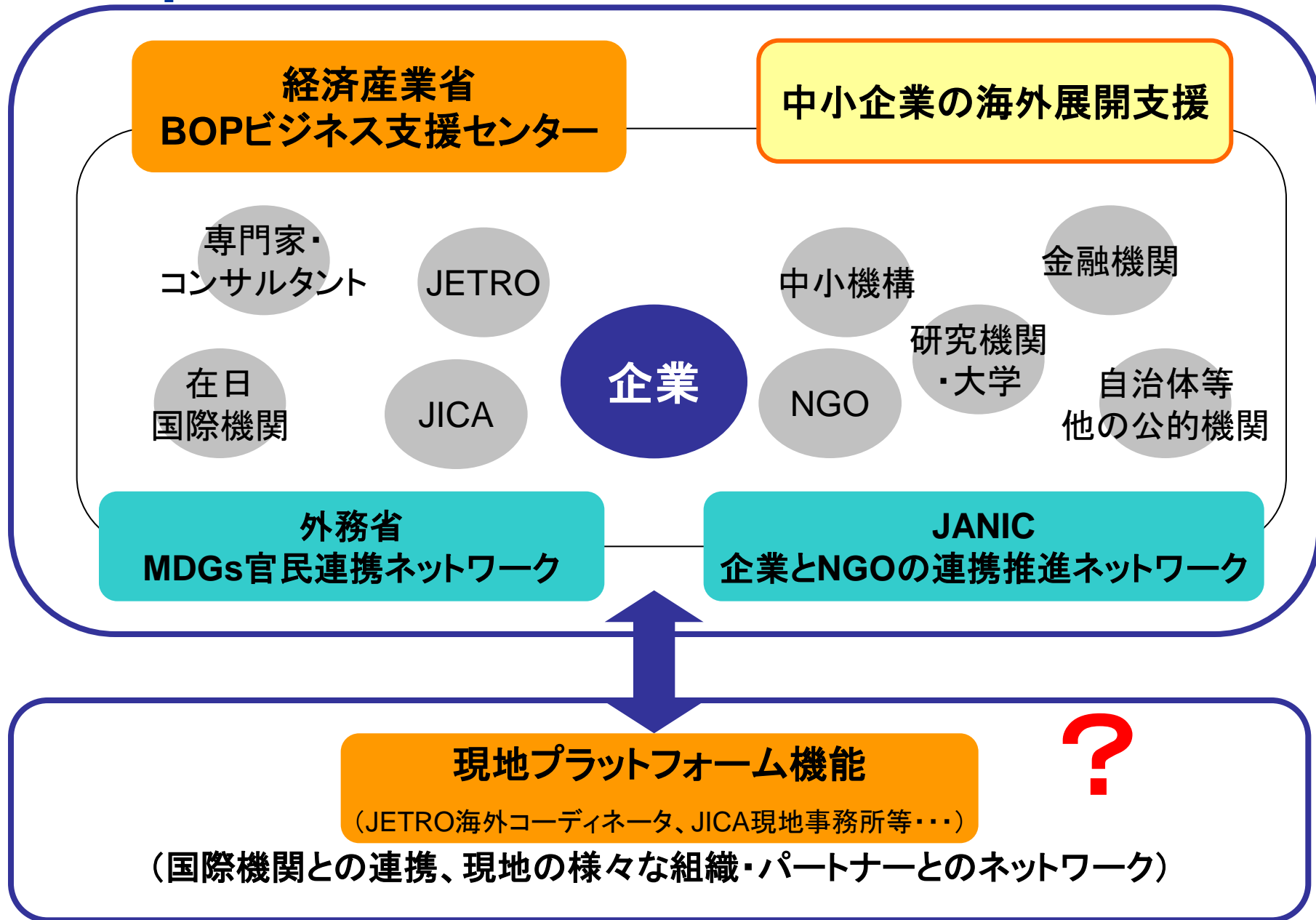
支援策の拡充と経験の蓄積(例示)

- JETRO: 個別相談窓口(海外コーディネータを活用したオーダーメイドの支援)、視察ミッション、市場調査など。
- JICA: BOP F/S(協力準備調査)。2013年度に「BOPビジネスの開発効果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」実施。平行して、他の民間連携支援も拡充。
- 金融機関: 金融面の制度変更(信用金庫の会員の海外子会社への貸付等の解禁(2013年3月)など)、商工中金は中小企業の海外展開サポートデスク設置(国内外店舗)・JETROと業務協力。日本公庫、中小機構、JBIC、NEXIも金融面の支援拡充。
- 支援プラットフォーム: 経産省「BOPビジネス支援センター」、
「中小企業の海外展開支援」、外務省「MDGs官民連携ネットワーク」、JANIC「企業とNGOの連携促進ネットワーク」、各種のビジネスコンテストなど。

➔ 使いやすさなど、運用面の課題はないか？

➔ 今後は、開発の現場とのつながりも益々、重要に

All Japanを超えて ~相互の強みを活かしてシナジーを発揮していく~



BOPビジネス関連支援施策・制度

(注)2013年度第2回(10月開催)「BOPビジネス支援運営協議会」資料、
公的支援を中心にまとめたもので、全てを網羅するものではない。

- 事業確立・拡大のためには、各ツールの有効活用、関係機関との連携による継続的な支援が必要。
- そのため、関係機関との間で連携を行い、個別事業を有機的に支援。

事業計画検討段階

事業化段階

事業確立・拡大段階

情報収集

FS調査

実証実験

ファイナンス

人材育成・教育

日本(日本企業等)

METI・JETRO (BOPビジネス支援センター) MOFA (MDGs官民連携ネットワーク)

セミナー(METI・MOFA・JETRO・JICA等)

協力準備調査(BOP連携促進)
(JICA)

ミッション派遣(JETRO)

中小企業連携促進調査
(JICA)

海外市場調査(JETRO)

GSB (UNDP)

個別相談窓口 / 海外コーディネーター(JETRO)

アドバイザリーサービス(IFC)

特別貸付制度(海外展開資金) (日本公庫)
オーバーシーズ21 (商工中金)
海外展開ファンド (中小機構)

投資金融 (JBIC)

貿易保険 (NEXI)

投融資 (IFC)

ビジネス
コンテスト

IMD (UNDP)
ADB、AfDB
UNIDO等

海外投融資(JICA)

社会的投資ファンド
(民間)

現地

無償資金 (JICA)

技術協力 (JICA)

現地人材育成 (HIDA)

国連調達 (UNICEF, WFP, FAO等)

NGO

JICA BOP F/S終了案件の分析結果

事業化達成のための必要要件(成功要因)

企業要因の分析

- 提案者の戦略とコミットメント
 - － 経営戦略における提案事業の明確な位置づけがある。
 - － 経営層の強いコミットメントがある。
- 強い現地ネットワークがある

企業規模別の分析

- 中小企業の場合は、事業化の必要要件を充たしていても、他のリスク要因を多く抱えている場合は、独自でリスク克服が困難な傾向あり。(例:経営者の強いコミットメントはあるが、企業体力の観点から事業化が難しい。)

(参考1) 対象は、JICA BOP F/S採択案件65件のうち、2013年3月時点でF/S終了済の**18件**。このうち、事業化決定または事業化決定の見込みがある7件について成功要因を分析。

- 7件の内訳: 大企業3件、中小企業4件

- F/S終了済18件の内訳: 大企業8件、中小企業10件

(参考2) 事業化見送りの高リスク要因(上位2つ): ①技術が現地の環境や状況に対応していない。

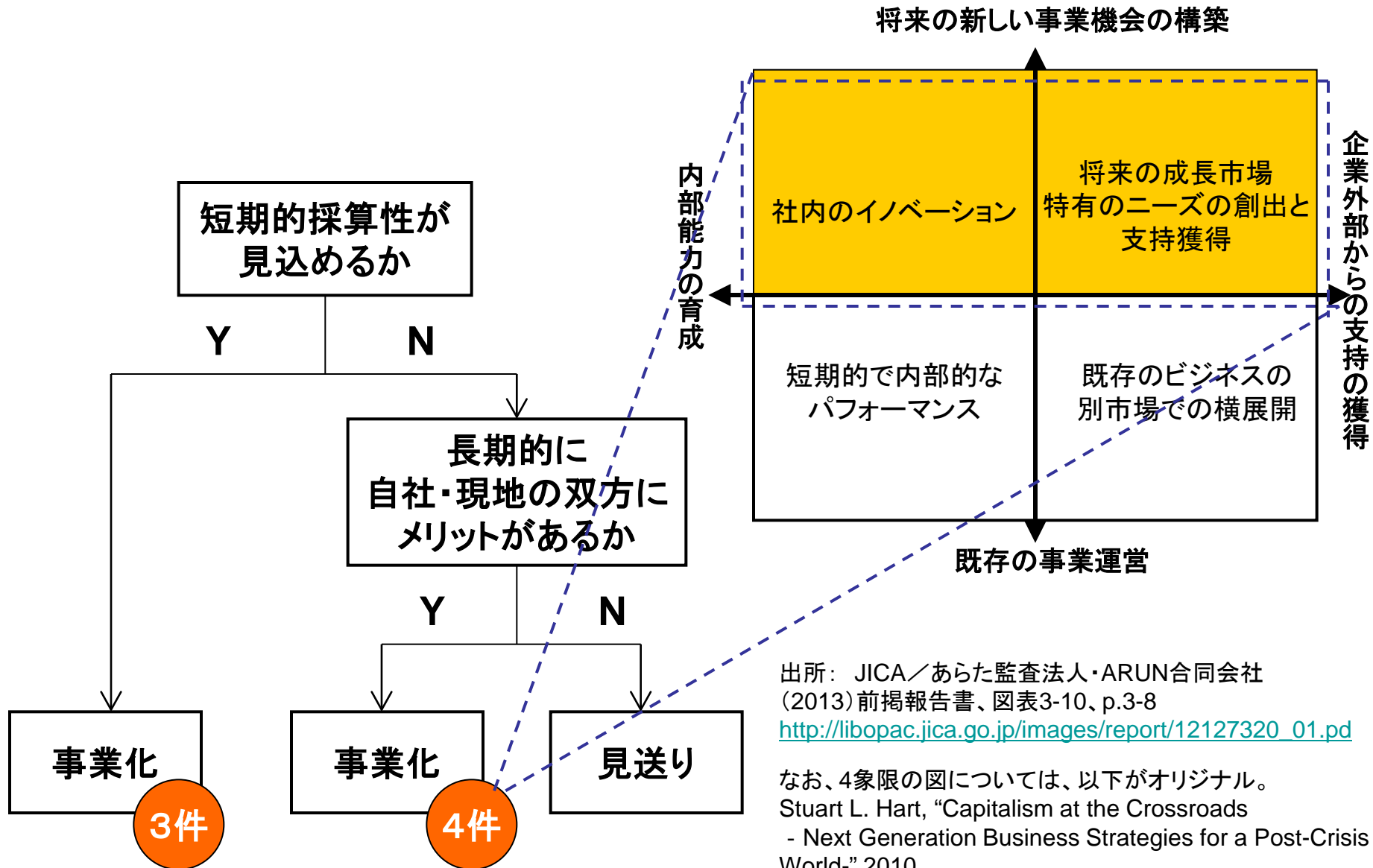
②商品の公益性が高く、価格設定や規制などがハードルとなりビジネスの成立が難しい。

論点(1): 経営戦略・経営層のコミットメント

(最近のBOPビジネス支援運営協議会での議論)

- 経営層にどのように関わってもらうか:
(ボトムアップの決裁システムでは、新規性あるアイデアを経営層に伝えにくい!)
- 社会性が経済性につながるルートを明確にする必要性:
①将来の成長市場、②社内イノベーション、グローバル人材育成、③企業イメージ向上(IR活動)、④資金調達の多様化に貢献、など
- 社内ベンチャーの仕組みづくり、人材の発掘と育成:
(社内起業家の育成、ビジコンなど、若手有志の取組の支援も重要)
- CSRの戦略的活用という発想も:
担当部と事業部との「連携＋棲み分け」が必要ではないか。
(CSR担当部＝社会貢献活動、開発効果の最大化を追求)
(事業部＝事業性・収益性の追求)

経営戦略・経営層のコミットメント: 事業化を判断する根拠



論点(2): 中小企業とBOPビジネス

(最近のBOPビジネス支援運営協議会での議論+大野私見)

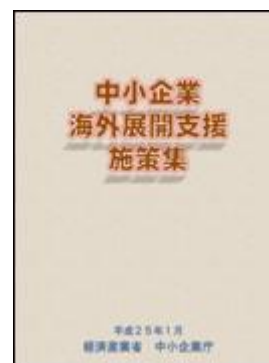
- 「中小企業こそがBOPビジネスには強みを発揮する」
(日本ポリグル 小田兼利会長):
 - ー トップの強い使命感、強い好奇心、行動力など
- 同時に、中小企業は、大企業と異なるリソース制約があり、国際ビジネスのハードルは高い。公的支援には改善の余地あり。
 - ー 小額でよいので、短期で事業性を検討できる仕組み
 - ー 「寄り添い型」の現地調査(開発の現場とつなぐハンズオン支援)、など
- ベンチャー型企業に対する支援: 社会的投資など、金融面の仕組みづくりを進めるべきではないか。

中小企業とBOPビジネス

- 日本の中小企業において、自社の技術力を使って地球規模の課題や世界の貧困問題の解決に貢献できる可能性への「気づき」が広がることを期待。
 - 消費財製造業：貧困層の基本的ニーズに応える製品を提供
 - 中間財製造業：
 - ①BOPビジネスに関心をもつメーカーに対して、提案
 - ②コーディネート企業をハブとして製品開発・受発注で連携
 - 農産品のバリューアップ、「チャンピオン商品」の輸出、等
- 中小企業の海外展開支援策との連携

<参考>

- 中小企業庁「中小企業海外展開支援施策集」
(最新版は平成25年1月)
- 中小機構「中小企業支援のための海外展開支援
ハンドブック」(平成24年8月)
- 中小機構国際化支援センター
「海外展開 ワンストップ相談窓口」
- ODAを活用した海外展開支援



論点(3):「ビジネス」と「開発の現場」をつなぐ

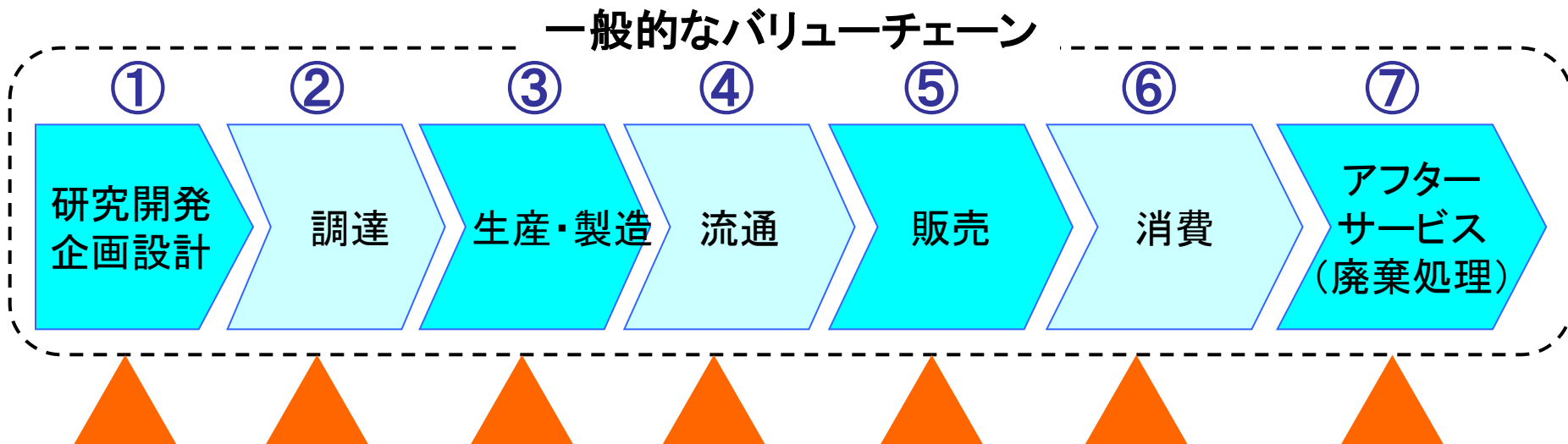
(最近のBOPビジネス支援運営協議会での議論+大野私見)

- BOPビジネスの「原点に立ち返る」。貧困層が直面する社会的課題の解決、持続的な環境等、開発効果を伴うビジネス。
- 現地目線、現場主義、技術移転、人材育成、アフターケア・サービスの重視は日本人の強み(企業、ODA事業ともに)。これらを、**日本発のBOPビジネス**の基本要素として認識・アピールすべきではないか。
- 事業の開発効果を高め、スケールアップ(普及・拡大)や持続性を確保するためには、対象国の現地における開発支援とのつながりを強化することも重要。
- 現地で活用可能な支援ツールやファイナンスなどについて、具体的に検討しては如何か(現地のODA事業、国際機関、NPO、現地組織への出融資・マイクロファイナンスなど)。

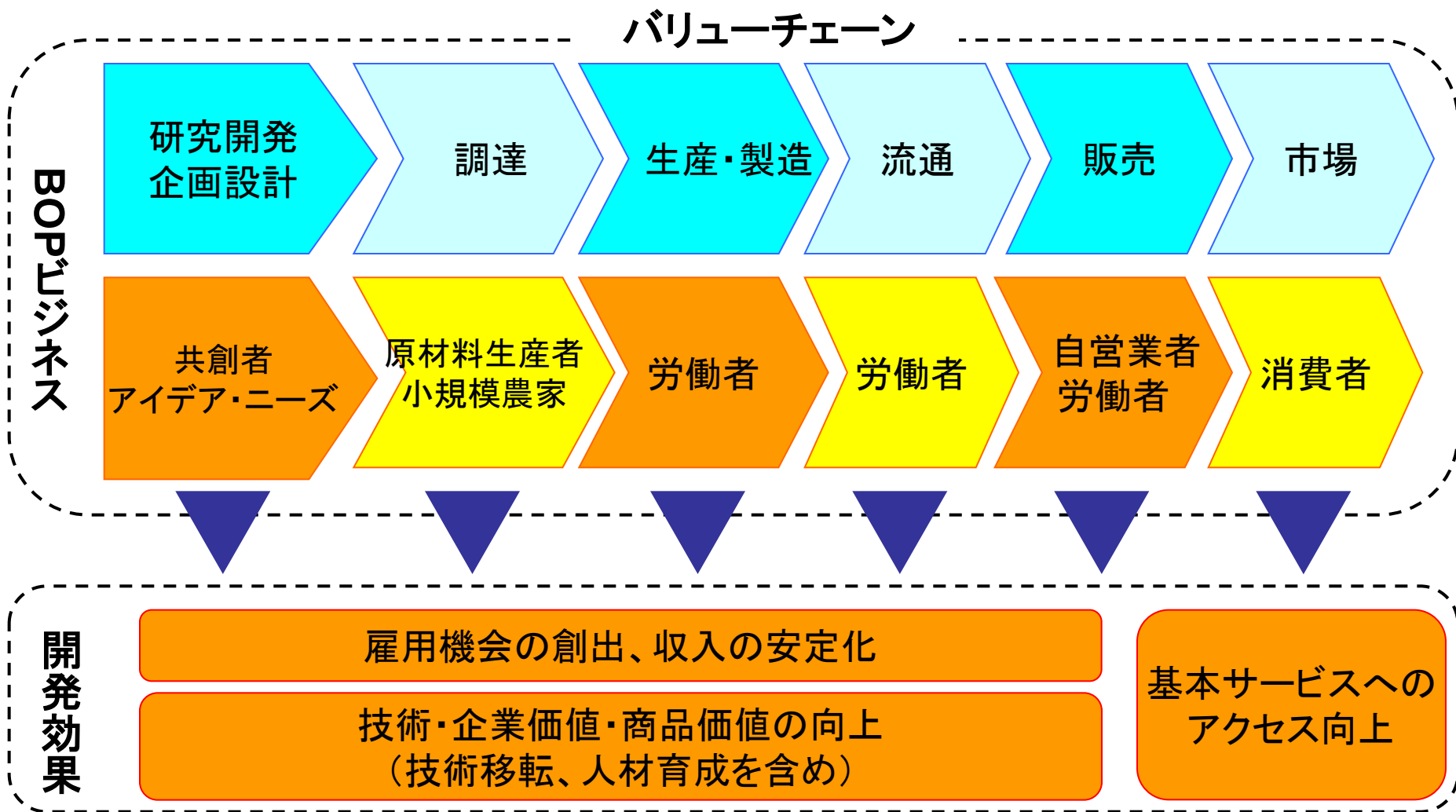
貧困層の巻き込み方(ビジネス・モデルの例)

企業のバリューチェーンのどの部分にBOP層が関わっているか

- BOP層を消費者として、BOP層の生活にあった製品・サービスを提供(下記⑤～⑦)。【消費／市場開拓型(BOP 1.0)】
- 事業パートナーとして、BOP層を各段階(下記①～⑦)に巻き込む。【巻き込み型(BOP 2.0)】
- 原材料調達や生産・製造の段階(下記②・③)において、BOP層を巻き込んだ開発輸入。【現地巻き込み／開発輸入型】



貧困層をパートナーとしたバリューチェーンの構築(例示)



開発の現場とのつながり(例示)

事業のバリューチェーン

市場の環境

研究開発・企画設計	現地の大学・研究機関、NPO等の活用 (→適正技術の開発、市場調査)
調達	農業生産サプライチェーンの強化、(→原材料の安定調達)、BOP層が生産者として参加
生産	従業員の雇用、教育訓練を通じた能力強化 (→質のよい労働力の確保)
流通・販売	BOP層の雇用、教育訓練を通じた能力強化 (→BOP層向けの流通・販売網の構築)
消費	BOP層の消費者教育 (→安全な水、手洗い、栄養摂取等の啓蒙)
維持管理・アフターケア、 廃棄物処理等	コミュニティの組織能力強化、技術移転 (→維持管理、運営、会計、環境保全等)
購買力の向上	雇用創出・生計向上を通じた、購買力の引き上げ (→農村開発、産業開発、地場組織への投融資・マイクロファイナンス等)
途上国で未発達な市場 やビジネス環境の整備	インフラ整備、農業開発、地場産業育成・民間セクター開発、教育・人材育成、投資環境・許認可等

パネル・ディスカッション

- それぞれの取組で、事業化に決定的に重要と思われる要因は何か。今後、克服すべき課題は何か。
- 開発の現場とのつながり（パートナーシップ）をどう位置づけているか。事業性と開発効果を高めるうえで、どのように貢献できるか。
- 現地における開発支援（ODA事業、国際機関、NPOなど）との連携について、期待、要望、課題。ファイナンス面で、金融機関の役割について。
- 現在、利用可能な各種支援策について、運用面でさらなる改善の余地はないか。
- **日本発のBOPビジネス**がめざす方向性について。