

本邦企業の BOP ビジネスと ODA 連携に係る調査研究 報告書

平成 22 年 1 月
(2010 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

委託先
株式会社日本総合研究所

民連
J R
10-001

序 文

「BOP(Base of the Pyramid)ビジネス」(以下「BOPビジネス」)は、近年途上国の開発に果たす企業の役割が注目される中で、日本においてここ2-3年で非常に高い関心を集めるに至っています。当機構においても、2009年1月に発表した「民間連携に関する基本方針」の中で、当機構が取り組むべき企業との連携の形態として「新しいフロンティア型」を掲げ、CSR(企業の社会的責任)活動と共に、BOPビジネスとの連携の強化を謳っています。

BOPビジネスの持つ社会性や開発効果に、国連開発計画(UNDP)等の国際機関や欧米援助機関は早い段階から着目し、同様の取り組みに対して積極的に支援、連携するスキームを打ち出し、実績を上げてきました。また、2009年6月2日の第22回海外経済協力会議において政府は、「官民連携を推進することは、(中略)民間セクターの海外事業展開を促進することで、民間資金フローが確保され、途上国の開発効果の持続的増大にも寄与、などの観点から極めて重要である事を確認した。その上で、(中略)現状の海外経済協力の制度や運用を見直すことが必要であることで一致した」、また、民間企業のCSR(企業の社会的責任)、「貧困層向けビジネスとの連携やNGOとの連携を一層推進していくことで一致した」ことの意義は高いと考えられます。民間企業側でも、優れた技術を有する本邦企業によるBOPビジネスへの関心は増えていますが、これまでの日本の企業の参入実績は限られたものに留まっているのも事実です。

開発援助機関であるJICAが主として貧困層を対象とするBOPビジネスを注目するのには、2つの大きな理由があります。ひとつは、途上国の貧困層や社会的弱者(以下「BOP層」)を対象とするBOPビジネスそのものが、BOP層に開発効果をもたらすものであると期待されるからです。より具体的には、イノベーションやNPO/NGOとの協働などを通じて、地域の現状やニーズに適い、且つ安価で優れた製品やサービスの提供が可能になることで、BOP層の人々の生活の基本的ニーズの充足に貢献できると考えられます。さらに、BOPビジネスは、BOP層を消費者としてだけでなく、原材料の生産や流通等に携わる事業者や起業家としての取引機会、あるいは従業員としての就業機会を提供し、BOP層の生活向上や人材育成などにより、広い意味でのエンパワーメントにつながる可能性を有していることです。

二つ目の理由としては、BOPビジネスは企業の「本業」として展開されるところから、自ずと慈善的活動とは性格を異にし、企業の中核的能力・経営資源を十分に活かしたイノベーションの創出、研究開発、市場開発、事業拡大等を促進する結果、開発効果の持続性確保やスケール・アップが期待できることが挙げられます。

このような背景を踏まえ、BOPビジネスにおける本邦企業やNPO/NGO等との連携の強化を図るためには、当機構の新規メニューの創設や既往スキームの改善を行う必要があるという認識の下、本調査研究を実施いたしました。また、BOPビジネスの定義や範疇は国際的に確立しておらず、また、「BOPビジネス」として途上国の現場で実施されているものの中に

は、実際には社会的価値が乏しいものや望ましくないインパクトをもたらすおそれがある事例もあり、当機構としてBOPビジネスをどのように捉えるか、それとの連携のあり方をどのように考えていくべきかについても検討しました。

本報告書は、当機構が開発効果発現の拡充に向け、BOPビジネスと連携するための方策はどうあるべきかについて、概要を示すことを最大の目的としていますが、同時に、本邦企業の途上国におけるビジネスの現状や他国の支援制度枠組みの分析等も試みています。

本調査研究の過程では、BOPビジネスやCSRの取り組みを進めている企業や関係機関、有識者、開発途上国で活動を展開するNPO/NGOのインタビューなどを通じて、多くの皆様のご協力を賜りましたことを、ここに改めて感謝申し上げる次第です。また、本調査研究により効果的で優れたBOPビジネスやソーシャル・ビジネスにおけるJICAと企業やNPO/NGO等との連携が深まることにより、開発効果の一層の充実を通じた途上国におけるBOP層の人々の暮らしの向上や改善に寄与することを心より願うものです。

2010年3月

独立行政法人 国際協力機構
民間連携室長 村田 修

目 次

報告書要約.....	iii
調査の背景.....	xi
第1章 BOPビジネス、戦略的CSRを巡る議論.....	1
1.1 途上国におけるビジネスとBOP層.....	1
1.1.1 途上国におけるビジネス	1
1.1.2 ビジネスの対象となるBOP層.....	2
1.2 途上国におけるBOPビジネス、戦略的CSRを巡る議論	4
1.2.1 BOPビジネス：プラハラードによる「BOP市場」の発見.....	4
1.2.2 BOPビジネス：貧困ペナルティの実態	4
1.2.3 BOPビジネス：“Selling to the poor” への批判	5
1.2.4 BOPビジネス：ビジネスステークホルダーとしてのBOP層.....	5
1.2.5 CSR：途上国における企業の責任の概念.....	8
1.2.6 CSR：サステナブルな事業機会とイノベーション.....	9
1.2.7 BOPビジネスと社会的責任	10
1.3 途上国BOP層に関連するビジネスの概念	11
第2章 本邦企業による途上国におけるビジネスの現状.....	13
2.1 本邦企業の途上国におけるビジネス及びBOPビジネス取り組みの現状	13
2.2 本邦企業によるBOPビジネス実現への期待	14
2.2.1 バリューチェーンにおけるBOP潜在能力開発.....	14
2.2.2 技術・資金面での現地BOPビジネス企業との提携.....	15
2.2.3 現地企業・NGOとのBOPビジネス協働実施	16
第3章 BOPビジネスとの連携.....	19
3.1 BOP層を対象としたビジネスにおける官民連携プログラムの先行事例分析	19
3.1.1 イギリス国際開発省（DFID）チャレンジ・ファンド	19
3.1.2 デンマーク国際開発援助（DANIDA）IPDプログラム	23
3.1.3 ドイツ連邦経済協力開発省（BMZ）PPPプログラム（develoPPP）	26
3.2 日本における諸制度の先行事例分析	28
第4章 BOPビジネスとの連携促進のための枠組みの提案.....	31
4.1 検討に当たってのポイント.....	31
4.1.1 連携によって達成が求められるJICAミッションとの整合性	31
4.1.2 企業のBOPビジネス実施インセンティブとの親和性.....	32
4.1.3 連携対象事業の最終裨益者.....	35
4.2 枠組み概要.....	36
4.2.1 目的	36

4.2.2 内容	3 7
4.2.3 対象とする企業等	3 7
4.2.4 対象とするビジネス	3 8
4.2.5 対象とする提案案件の選考の観点と内容	3 8
4.2.6 事業の対象国等	3 9
4.2.7 選考方法	3 9
4.3 関連制度・対応の改善策	3 9
4.3.1 途上国ソーシャル・ビジネスモデル	4 0
4.3.2 途上国ローカル企業・社会起業家によるビジネスモデル	4 0
4.3.3 事業関連途上国情報提供等	4 0
4.4 さらに連携の拡充のための将来の対応策	4 2
4.5 おわりに	4 2
参考文献	4 3
別添	A- 1
第 1 回BOPビジネス研究会議事要約	A- 2
第 2 回BOPビジネス研究会議事要約	A- 4
第 3 回BOPビジネス研究会議事要約	A- 6
第 4 回BOPビジネス研究会議事要約	A- 8
JICA主催「BOPビジネスの可能性とJICAとの連携」公開セミナー開催報告	A- 1 0
本邦企業・多国籍企業BOPビジネス・CSR活動ヒアリング報告	A- 1 6

報告書要約

1. BOPビジネス、戦略的CSRを巡る議論

途上国におけるビジネスと BOP 層

近年、新興国市場として注目を集める BRICs、NEXT 11 を中心に、外国直接投資（FDI）が増加している。世界的に見ても、FDI の総額が ODA 資金総額を大きく上回っており、それに伴い、多くの途上国においては、直接的な企業活動が当該国の経済・社会に及ぼす影響が増大している。こうした状況のもと、ビジネスの途上国社会・経済への関わり方への注目は、BOP ビジネスや、途上国における戦略的 CSR といった新たな議論にも及んでいる。

アメリカで活躍する経営学者である C.K. プラハラードは、1999 年に発表した論文“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”において、所得階層別ピラミッドの底辺（BOP：Bottom of the Pyramid）に位置する階層を BOP 層と呼んだ。

BOP 層の定義については、上記論文による「年間所得 1,500 国際ドル（購買力平価換算）以下」の人口とするもの以外にも、世界資源研究所（WRI）と国際金融公社（IFC）が共同で発表した報告書“The Next 4 Billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid”による「年間所得 3,000 国際ドル以下（購買力平価換算）」とするものもあり、定説はない。これは、BOP ビジネスが本来、各企業の途上国市場における実践を束ねた緩やかな概念であり、学術的な厳密性を必ずしも重視する必要がなかったことの表れとも考えられる。

途上国における BOP ビジネス、戦略的 CSR を巡る議論

BOP ビジネスは、プラハラードが上記論文によって、BOP 層を対象とした製品・サービスの製造・販売はビジネスとして成立するとして、BOP 層は消費者にならないという常識をくつがえし、市場の喚起を促したのが議論の始まりとされる。BOP ビジネスでは、情報へのアクセス、地理的な悪条件、法的信用力の欠如といった、貧困であるが故に抱えなければならない BOP 層の制約条件を「貧困ペナルティ」と呼び、製品・サービスのイノベーションによってその改善を目指す点に特徴がある。

当初、BOP ビジネスをめぐる議論では、どちらかという市場規模の算出や市場戦略論が先行してきたこともあり、様々な開発 NGO や国際機関からは、BOP ビジネスが途上国開発に対し有する可能性への期待と共に、「貧困層に売りつけるビジネス」としての懸念も指摘された。また、ビジネスを実施する企業側からも BOP 層の現状やニーズを十分的確に把握しないまま事業を展開することの危うさや、それを回避するために BOP 層や彼らに精通するローカルのパートナー（NGO や起業家など）を通じてビジネスモデルを構築することの重要性が提起されたこと等を受けて、BOP ビジネスの潮流は、単なる「ビジネスの消費者としての BOP 層」としてではなく、「ビジネスのステークホルダーとしての BOP 層」としての関わり方を検討する必要があるとの認識に至っている。

一方、途上国における企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）の概念は、1980 年代からの企業活動のグローバル化の進展、利害関係者の多国籍化によって、より一層注目を集めることとなった。グローバルビジネスにおいて、途上国貧困層は、バ

リチェーン¹の構成主体として位置づけられることが多い。現在作成中の「組織の社会的責任に関する国際規格ISO26000」についても、その規格化を推し進めるきっかけとなったのは、社会的課題の緩和や解決を担うよう多国籍企業に対して大きな期待を抱く開発途上国の人々の存在であった。

ただ、CSR論においても途上国におけるビジネスの重要性は決して軽視されてきたわけではない。M. ポーターとM. クレーマーは、企業が経営戦略構築とCSRを同様のフレームで捉えれば、CSRはコストの増大、ビジネスの制約や慈善活動を直ちに意味するものではなく、むしろ、事業機会、イノベーション、競争優位の源泉になると主張しており、こうした「戦略的CSR」²が特に効果を発揮する場として、開発途上国を挙げている（Porter and Kramer 2006）。

BOPビジネスは、以上のような途上国におけるCSRに関する議論を包含しつつ、単なる「BOP層を対象消費者とするビジネス」から、BOP層をビジネスのステークホルダーとして捉えなおし、その関係性の中で企業の責任性を問う「レスポンシブル・ビジネス」³の観点も加味される状況へとシフトしつつある。単にBOP層への取組みを、消費者の数を拡大するための戦略と捉えるのみでは収益の拡大も持続的ではなく、コストがかかり疲弊しやすい。一方、現地化を進め、現地コミュニティと関係性を構築し、既存の人的・物的リソースとの協働が実現した場合、当該ビジネスは持続的発展の可能性が高まる。このような取り組みは、長期的にみた場合の企業価値の向上に資するものとして理解されている。

2. 本邦企業による途上国ビジネスの現状

本邦企業の途上国ビジネス及び BOP ビジネス取組みの現状

本調査研究では、インド・バングラデシュの現地調査において本邦企業の途上国におけるビジネス実施状況、特に BOP ビジネスと CSR の取り組みについての調査を実施した。

本調査対象の範囲では、本邦企業において、組織全体としての事業活動における本格的な実績はこれからという段階にあるが、現地の実情を知る現地駐在員レベルでの BOP ビジネスへの関心は高いことが分かった。

本邦企業が今後の実践に結びついていくうえでの課題としては、① 現地ニーズを把握するチャネルの獲得、② ボトムアップアプローチを推進する為の経営陣のイニシアチブの強化、③ 社会的課題への取り組みを可能とする企業組織意思決定構造の構築、の3点が挙げられる。

本邦企業による BOP ビジネスの実現への期待

また、本調査研究においては、ローカルステークホルダー（現地の企業・NGO・BOP 層）に対して多国籍企業に実施を期待する BOP ビジネスの活動についてのヒアリングも実施したところ、次の3分野にその関心が集約された。ここでは、それぞれにおける具体的な多国籍企業への期待と、そこで本邦企業が発揮できる強みについての検討を行なう。

¹ 報告書本文第1章 1.2.4（5ページ）を参照。

² 「戦略的CSR」の定義については報告書本文第1章 1.2.6（9ページ）を参照。

³ 「レスポンシブル・ビジネス」の定義については報告書本文第1章 1.2.7（10ページ）を参照。

1) バリューチェーンにおけるBOP層の潜在能力⁴の開発

従来、BOP 層が得ることができる雇用機会は、長時間の単純労働に代表されるような低賃金・高リスク・不安定な雇用であることが多かった。

多くの途上国においては、定期的且つ安定した収入の確保、自らの潜在能力開発を実現するための雇用機会を提供できる現地企業の数や起業機会が少ないことが多い。本邦企業が進出し、BOP 層への良質な取引契約機会、雇用機会を創出することで、BOP 層の潜在能力の開発に果たしうる役割は大きい。

2) 現地 BOP ビジネス企業に対する技術面・資本面における提携

途上国で BOP ビジネスやソーシャル・ビジネスを実施するローカル企業や NGO にとって、途上国の安定的ではない資金調達環境は大きな制約条件のひとつである。

このような現地企業・NGO はローカルの社会・経済状況に精通し、ビジネス構築における強みを持つ一方で、BOP 層にとっての低価格と高付加価値を実現するためのイノベーションを実現する技術力に課題を持つ場合が多い。こうした側面から、BOP ビジネス、ソーシャル・ビジネスを実施する現地企業・NGO からの、本邦企業の技術移転や資本参加への期待は大きいと言える。本邦企業にとっても現地企業によって既に展開されているビジネスへの提携という形で参入することで、事業実施初期段階に想定されるリスクの回避も可能になると考えられる。

3) 現地企業・NGO との BOP ビジネス協働実施

本邦企業が途上国において主体的に取り組む BOP ビジネス、ソーシャル・ビジネスにおいて、流通・小売ネットワークを有する現地企業や NGO がサプライチェーン構築等で協働的にビジネスを実施することが可能である。特に、ジョイント・ディストリビューションモデル開拓やマイクロフランチャイズモデルといった協働形態が想定される。

3. BOPビジネス促進のための欧州の官民連携制度

本調査研究ではイギリス国際開発省（以下、DFID）、デンマーク国際開発援助事業（以下、DANIDA）、ドイツ連邦経済協力開発省（以下、BMZ）に注目し、その官民連携制度の調査を実施した。英独においては政府開発援助の制度として、途上国の貧困削減、民間セクター開発等の効果が期待されるビジネス（BOP ビジネスを含む）との連携促進のための提案競争型を主たる形態とする制度が過去約 10 年に亘り運用、改善されてきている。①革新性の重視、②地元企業等とのパートナーシップの重視、③コストシェアの考え方の導入、④本業あるいは本業と直結している提案を対象としていること等が特徴として挙げられる。

イギリス

イギリス国際開発省（DFID）では、同省のミッションである「貧困削減」を実現するアプローチの一つとして、民間セクター開発を掲げている。そのためのツールとして、「チャ

⁴ 本報告書においては「ケイパビリティ」の日本語訳として、「潜在能力」を選択したが、どの訳語が適切であるかは議論がある。「潜在能力」の定義については、報告書本文第 2 章 2.2.1 (14 ページ)を参照

レンジ・ファンド」を設置し、民間セクターへの助成ならびに融資を実施している。代表的なファンドとしては、グローバル経済のなかで競争力を高めるために必要な技術やスキル、情報、市場アクセスを開発途上国の企業に移転するような革新的な企業連携の形成を支援するBusiness Linkage Challenge Fund（以下、BLCF：2008 年終了済み）等が挙げられる。いずれのファンドも、企業利益だけではなく、貧困層の生計に持続的な改善をもたらすことを条件としており、ファンド毎に条件等が設定されている。また、本制度では、特に制度の活用による「追加性（additionality）」⁵を重視している。2010 年にはビジネスプラン作成支援等を含む新制度の創設が検討されている⁶。

ドイツ

ドイツ連邦経済協力開発省（BMZ）の新しい「PPP プログラム」（develoPPP）は、旧「PPP Facility」を 2009 年に改編し、BOP ビジネスを含むビジネスとの連携を念頭に再構築した新たな官民連携制度である。「PPP プログラム」はその支援対象分野・内容等によって develoPPP.topic、develoPPP.innovation、develoPPP.alliance の 3 つに分けられる。ドイツをはじめとする欧州企業を対象としており、develoPPP.topic については、ドイツ ODA 実施方針に基づき、その重点分野の調整を BMZ が年毎に実施することになっている。

また、これとは別に、途上国とドイツ政府間の合意に基づき実施される通常の政府開発援助の枠組みの中で実施される官民連携も促進されており、その枠組みを Integrated PPP と呼んでいる。

デンマーク

DANIDAでは、官民連携制度として「Innovative Partnership for Development（IPD）プログラム」を設置、同国企業のBOPビジネス及び戦略的CSR活動を支援している。IPDプログラムでは、パートナーシップ活動実施をコンタクトフェーズ、スタディフェーズ、プロジェクトフェーズの3つのフェーズに分けて支援しており、3つのフェーズを合わせて最長5年間で事業を実施するプログラムになっている。DANIDAによる官民連携制度の設立には、ミレニアム開発目標（MDGs）やグローバル・コンパクト⁷等の国際社会による「途上国における責任あるビジネス」実施の要請があるが、一方でデンマークの民間セクターからの要請が積極的に上がったことも一因のひとつと指摘できる。

4. BOPビジネスとの連携枠組み

対象の検討

欧米各国においては途上国の主として貧困層が抱える課題の解決に寄与するビジネスと政府開発援助との連携のための制度の充実と具体的な連携案件の拡充が進められている。

⁵ ここでいう「追加性（Additionality）」とは、同制度を利用することによって当該（BOPビジネス）案件がより速く（sooner）、より大きく（bigger）、そしてより社会的・開発課題を解決するインパクトを実現することと解釈する。

⁶ Business Innovation Facility

⁷ グローバル・コンパクトとは、1999 年 1 月 31 日に開かれた世界経済フォーラムの席上、コフィー・アナナン国連事務総長が提唱したもの。世界中の企業のリーダーに本枠組みへの参加を促し、人権、労働、環境に関わる 10 原則を遵守し支持するという取り組みである。

実践されている民間ビジネスとの連携では、それぞれの機関が有する組織ミッションとの関連性を明確にしつつ、それを実現するための枠組みとして制度が構築されている。JICAが行う BOP ビジネスとの連携は、その組織ミッションである「公正な成長と貧困削減」と「人間の安全保障の実現」に寄与すると考えられる。また、その組織戦略として「開発パートナーシップの推進」が提示されており、民間連携はその戦略推進の重要な柱のひとつとなるものである。

企業にとっての BOP ビジネス実施のメリットとして一般的に挙げられるものとしては、「新規市場開拓」、「本業を通じた CSR の実現」、「イノベーション機会の獲得」等が多いといえる。しかしながら、開発援助機関である JICA の取り組みにおいては、BOP ビジネスの本旨からいって、社会に対する企業・団体理念や、本業における社会へのコミットメントに裏打ちされた提案との連携がより親和性が高いと考えられる。

一般的に言われる「BOP 層」は、単に所得状況だけで判断するのではなく、対象となる人々がその社会において置かれている状況にも着目する必要がある。言い換えれば、BOP 層の中から、対象層の所得の高低にかかわらず、ジェンダー格差、障害の有無、識字能力、法的信用能力の有無といった差別や偏見等の理由によって人間が本来有すべき潜在能力の発揮の機会が制約を受けている人々（「相対的貧困層」）にも広く焦点をあてる必要がある。

枠組み概要

以上を踏まえ、平成 22 年 1 月時点での、BOP ビジネスとの連携を促進するための枠組みの骨子案は次項の通りとなる。（尚、本案は本調査研究実施時点において検討されているものであり、以下の内容を以って決定したものではない。）

「BOP ビジネス連携調査制度」（仮称）骨子案

●目的：

本調査制度は開発途上国の BOP 層が抱える開発課題の改善をもたらしうるビジネスに取組もうとする日本企業・団体との連携により、ビジネスの持続性と公益性を高め、もって途上国の貧困削減を始めとする MDGs や経済社会開発への貢献を促進することを目的とする。

●概要：

- BOP ビジネスの構築に向けた情報収集・市場調査～パイロット事業の実施・評価等～事業化計画作成までのビジネス・フェーズを対象とする。
- JICA が提案公募する制度とする。
- 提案企業・団体への委託事業として実施する。

●対象とする企業等：

- 初回公募においては日本登記法人とする。

※ 第二回公募以降の実施状況、実施体制等を見つつ、現地日系企業にも対象を拡大することを検討する。

●対象とするビジネス：

法律や国際行動規範を遵守するものであって、以下ア・イのいずれか、又は双方を満たすビジネスとする。

- 途上国の主に貧困者層が製品・サービスの対象消費者となり、開発課題の改善につながるもの。
- 同対象層の人々に経済活動への参画、起業や雇用の機会を提供することにより、開発課題の改善につながるもの。

●対象とする提案案件の選択の観点と内容：

- 開発インパクトの視点（公益性）
- 持続・拡張・反復の可能性の視点（持続性）
- 現地コミュニティ配慮の視点（地域配慮性）

●事業の対象国等：

- 対象国：当面の間は原則として JICA 事務所の所在国とする。
- 案件規模、実施期間：案件あたりの業務委託契約上限額を原則として 5 千万円、実施期間は 3 年以内とする。
- 業務委託経費と費用負担：提案案件実施に要する経費全体の一定部分を業務委託経費として JICA が負担する。
- 対象分野・開発課題（主な分野・開発課題例。分野は限定しない）：MDGs を含むもので、教育・訓練、保健・医療、水資源・防災、運輸交通、情報通信、エネルギー、農村開発、自然環境保全・環境管理、ジェンダー、金融サービス他。

●選定方法：

第一次選考を JICA が実施。その後、第三者委員会（仮称）による助言内容を踏まえて JICA が選考結果を確定。

将来の連携拡充のための対応策

途上国においてローカル企業、多国籍企業によるビジネスを BOP 層に対して社会的責任を有するものとしようとする取り組みには、様々な形態が存在する。それらのビジネスモデルを含めて検討しつつ、将来において拡充可能な連携方法についての検討を行う。

1) 途上国ソーシャル・ビジネスモデル

バングラデシュのグラミンググループ総裁であるムハマド・ユヌス氏らが提唱する、途上国貧困層の社会的課題改善型ビジネスとしてのソーシャル・ビジネスは、BOP ビジネスが「社会的課題解決を通じたビジネス」であるのに対し、ビジネスという「手段」を用いた社会開発事業であると捉えることもできよう。ソーシャル・ビジネスの最大の特徴は、利益追求を第一としていない（not-for-profit）事業であるという点である。本制度によって、日本の NPO 法人等が取り組むソーシャル・ビジネスも連携対象として検討する所以であり、日本法人が現地 NGO と連携して取り組む形態は対象となりうる。将来、現地の企業・NGO が取る組むソーシャル・ビジネスについても連携対象として検討する価値がある。

2) 途上国ローカル企業・社会起業家によるビジネスモデル

貧困削減を目的とした途上国民間セクター開発支援において、途上国のローカル企業や社会起業家によるビジネスの支援は最も直接的な手法である。将来的な連携対象として現地の企業や起業家を検討する価値がある。

3) 途上国関連情報の提供

企業・団体にとって、海外で新規事業を立ち上げるうえでの事業関連分野の情報収集は、最も重要な業務の一つである。BOP ビジネス、ソーシャル・ビジネスの実施検討プロセスにおいては、従来型のビジネスのそれで求められていた情報に加えて、現地の BOP 層が直面している生活の課題や、現地で活動している NGO の詳細など、特有の情報が求められるが、それらを収集するには困難が伴うことが多い。

他方、以上のような途上国情報は、JICA が開発援助事業の立案、実施、評価等の業務を通じて蓄積している情報と重なるものである。このような情報の収集については、JICA との連携の余地があるといえる。一例としては、主要な分野に関連する BOP 層が抱える開発課題と、その改善をビジネスの形を通じて行うニーズや可能性に関する情報を取りまとめたプロファイル作りが考えられる。また、経済産業省において官民を加えたオール・ジャパンとしての「BOP プラットフォーム」の構築が検討されており、このような情報整備を進めるうえで、この種のプラットフォームとの連携も効果的であると考えられる。

また、JICA の現地事務所において、本邦企業・団体の現地法人や駐在員事務所を対象とするローカル性の高い情報提供を行うことで、より即効性のある効果的な連携が可能となる。そのために、「民間連携ヘルプデスク」機能を各事務所に順次設置することも一案である。

4) BOP ビジネスとの連携の深化

本連携調査制度骨子案では、BOP ビジネス、ソーシャル・ビジネスの立ち上げ段階での調

査フェーズならびにビジネス開発フェーズを連携の対象として検討している。他ドナーの制度においては、BOP ビジネスの実施段階において、健康・栄養・衛生等の教育・啓発、産業人材の育成等の広義のビジネス環境整備の側面で連携を図り、貧困削減効果を増進する取り組みも見られる。BOP ビジネスの実施段階での連携の可能性についても将来検討する余地があると考えられる。

さらに、ビジネスの形態を通じた協力重点分野・課題等における改善のニーズ調査等を事務所主導で実施し、その成果をもって、それら分野・課題において JICA が日本や現地の企業・団体を連携パートナーとして募ることにより、既存プログラムの中での連携による開発効果の一層の拡充を図る形態、換言すれば、既存または新規の JICA「協力プログラム」への企業・団体のさらなる参画・貢献余地の拡大（「協力プログラム」への民間連携の統合）を図ること、を検討する将来的な意義は高い。

以上

調査の背景

開発途上国において、家計所得調査データに基づく所得階層別人口構成ピラミッドの下層の人々を意味する「Base of the Pyramid: BOP」の層を対象とするBOPビジネスは、ビジネスコンセプトとして、企業が同層の人々を対象消費者として、また生産・販売面で協働して、ビジネスを通じて広い意味での貧困削減の効果をもたらすものである。

1990年代に、C. K. プラハラード、S. ハートらアメリカのビジネススクールの経営学者の手によって市場戦略論として提起されたBOPビジネスは、欧米多国籍企業を中心にその議論を多様化させつつ、取組みを進展させている。

また、BOPビジネスは、2008年12月のCSRヨーロッパの分科会でもアジェンダとして取り上げられており、「本業を通じたCSR」の側面からの議論がなされている。また、BOPマーケットを破壊的イノベーション（Disruptive innovation）の実験場と捉え、制約条件の中で生み出される新たな付加価値に期待する「サステナブルイノベーション」の側面から事業化を検討する企業も出てきており、このような多様な議論を背景に、既に欧米多国籍企業にとってBOPビジネスは必ずしも特別な事業戦略ではなくなってきていると言える。

途上国開発援助の観点からも、BOPビジネスへの注目が集まっている。国連ミレニアム開発目標（MDGs）の達成にビジネス界も協力を約束するイニシアチブ、“Business Call to Action”には世界から70社以上の企業が参加しており、途上国の社会開発・貧困削減においても企業の本業を通じた貢献が期待されつつある。過去約10年、国際機関や二国間援助機関においても、企業が利益を上げて持続性を確保するBOPビジネスが途上国の貧困層にとって社会的利益（開発効果）をもたらすものとして注目を集め、当該BOPビジネスに対する連携・支援の枠組みを積極的に打ち出し、その例も数千件を超えるまでになっている。

以上の状況を踏まえ、日本の政府開発援助（ODA）実施機関である独立行政法人国際協力機構（JICA）は、BOPビジネスが有する、途上国への社会的利益（開発効果）のポテンシャルに注目するに至った。

一方で、日本企業によるBOPビジネスは、その理解醸成と実務の両面において、未だ発展の途上にある。その理解の多くが、途上国を「人口規模の大きな消費市場」「安価な労働力が入手可能な労働市場」と捉えており、従来型の途上国事業戦略の枠組みを超えるものに至っていない。ただ、海外の多国籍企業との競争に曝されている一部の企業では、世界人口の約7割を占めるBOP層をビジネスの対象とすることの必要性についての認識が深まっている。それでもなお、従来とは大きく異なる事業戦略が必要とされるBOPビジネスを検討するにあたって、BOP層を対象とする際のノウハウの欠如や、経済危機の影響による全社的優先順位の見直し問題が、その促進を阻んでいる側面もある。

本邦企業は優れた技術を有し、また、BOPビジネスへの関心は増しつつあるものの、同ビジネスへの積極的な参入実績は限られている。このような現状を踏まえ、JICAは民間連携室を中心に、BOPビジネスにおける本邦企業との連携強化を図るための制度創設や、既往スキームの改善を検討することとなった。

本調査は、その一環として、BOPビジネス連携の枠組み構築に係る情報収集・検討を更に推し進めるべく、実施されたものである。本調査では、本邦企業等とのBOPビジネスにおけ

る連携のあり方やその具体的な方法を提示することを目的として、主に以下の業務を実施した。

- (1) 本邦企業のBOPビジネスとの連携に係る国内調査及び現地調査準備
BOPに関する文献レビュー等
- (2) 現地調査の実施
アジア・欧州それぞれにおける調査及び補完的調査・分析の実施等
- (3) BOP研究会の企画と運営
- (4) 公開セミナーの企画・運営
- (5) 調査研究報告書の作成

本報告書は、以上の業務による調査研究成果を「本邦企業のBOPビジネスとODA連携に係る調査研究報告書」として取り纏めたものである。

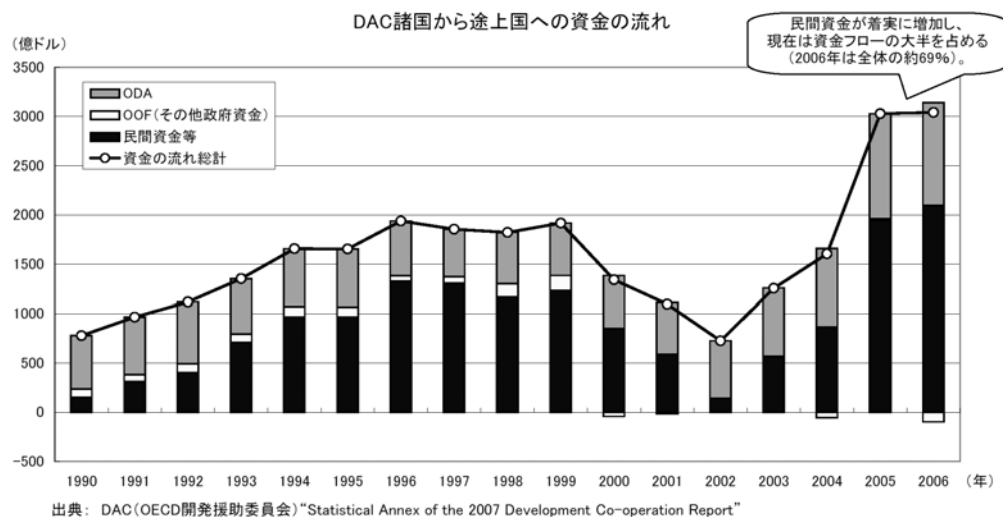
第1章 BOP ビジネス、戦略的 CSR を巡る議論

1.1 途上国におけるビジネスと BOP 層

1.1.1 途上国におけるビジネス

近年、新興国市場として注目を集めるBRICs、NEXT 11 を中心に、外国からの直接投資が増加している。世界的に見ても、外国直接投資（FDI）の総額がODA資金総額を大きく上回っており（図表－1）、それに伴い、多くの途上国においては、直接的な企業活動が当該国の経済・社会に及ぼす影響が大きくなっている。⁸

図表－1 OECD 開発援助委員会（DAC）加盟諸国から途上国への資金の流れ



（出所：日本経済団体連合会 2008）

⁸ 途上国でのビジネスは、資本投資を行なう多国籍企業を中心に進展し、そこで生産される製品やサービスは、その大半が先進国の中・高所得者を対象として出荷される。製造・販売プロセスにおけるコスト削減に直面している多国籍企業にとって、途上国における安価なリソースは、大きな魅力となっている。また、ローカル企業は、その製造プロセスに下請け・労働力提供者として関与することで新たなビジネス機会を得る。このような両者の関係は、途上国における典型的なビジネスモデルとして定着していった。

一方で、途上国の消費者市場を念頭においたビジネスでは、その主な担い手は当該国ローカル企業であり、従来、多国籍企業の関わりは限定的なものであった。先進国の多国籍企業が進出する場合は、通常ハイエンドの製品・サービスを途上国市場に持ち込む形での輸入進出が前提であり、少数の富裕層をターゲットとしていた。このように、途上国ビジネスはこれまで、「多国籍企業を中心とした海外市場向け製造・輸出ビジネス」、「ローカル企業を中心とした国内消費者市場向けビジネス」に二極化した形で発展してきた。

1.1.2 ビジネスの対象となる BOP 層

アメリカのミシガン大学ビジネススクール教授で、世界屈指の経営学者であるプラハラードは、1999 年に発表した論文“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”において、途上国人口を所得階層別人口ピラミッドの底辺（BOP : Bottom of the Pyramid）⁹に位置する階層をBOP層と呼んだ。BOPビジネスとは、一般的にこれらのBOP層を対象とした製品・サービスを製造・販売するビジネスを意味し、BOP層の経済・社会開発の促進に寄与するとされるものである(Praharad 1999)。ただ、BOP層の概念については、上記のC. K. プラハラードによる論文をその起源とするものの、今日においてもその定義については定説が存在するとはいえない。

同論文においては、BOP 層を購買力平価換算で「年間所得 1,500 国際ドル以下」として定義している。図表－2 の通り、プラハラードは、途上国人口を所得階層別人口ピラミッドにおいて 4 階層に分別することができるとし、そのうちこの表の第 4 階層にあたる BOP 層は、世界に 40 億人存在すると論じた。

図表－2 プラハラードによる所得階層別人口ピラミッド

Annual Per Capita Income*	Tiers	Population in Millions
More Than \$20,000	1	75-100
\$1,500-\$20,000	2 & 3	1,500-1,750
Less Than \$1,500	4	4,000

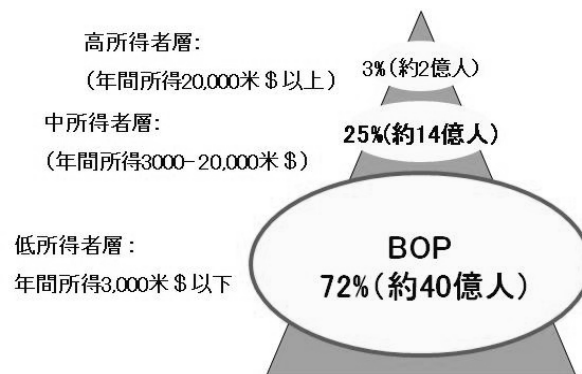
* Based on purchasing power parity in U.S.\$ Source: U.N. World Development Reports

(出所 : Prahalad and Hart 2002)

所得階層別に算出する BOP 層の定義には、諸説存在する。世界資源研究所（WRI）と国際金融公社（IFC）が共同で発表した報告書“The Next 4 Billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid”では、その定義を 2002 年の購買力平価換算で「年間所得 3,000 国際ドル以下」とし、各国統計を基に正確に試算をしておいた結果、その市場規模を約 40 億人と算出した。図表－3、図表－4 の通り、家計所得調査データがある各国の人口の約 72% が BOP 層に属することを示した(世界資源研究所 2007)。

⁹ 近年においては、Bottom of the Pyramidではなく、Base of the Pyramidという表現が多用されている。

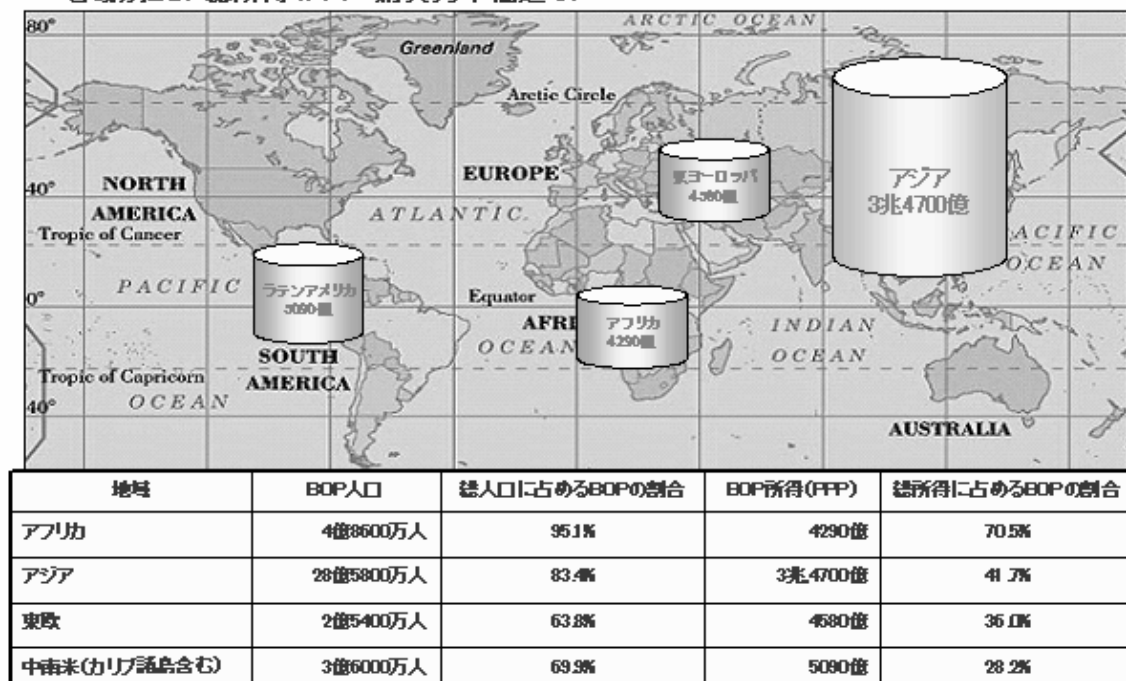
図表-3 世界資源研究所による所得階層別人口ピラミッド



(出所：世界資源研究所 (2007) を基に調査者作成)

図表-4 世界資源研究所による BOP 市場分析

地域別BOP総所得(PPP:購買力平価建て)



(出所：世界資源研究所 (2007) を基に調査者作成)

また、国連開発計画（UNDP）においても、貧困層を対象とするビジネスを「Inclusive Business」と称して、連携・支援する制度を有しているが、そこで対象となる貧困層の定義は、1日2ドル以下の生活を行う26億人の人口である。

以上のように、様々な定義が存在しているが、これらは、各組織・機関がそれぞれの目的等に応じた市場規模算出や経済規模比較のために便宜的に階層を設定しているに過ぎない。また、その定説が存在しないことについては、BOPビジネスが本来、各企業の途上国市場における実践を束ねた緩やかな概念であり、学術的な厳密性を必ずしも重視する必要がなかったことの表れとも言えよう（UNDP 2008）。

1.2 途上国における BOP ビジネス、戦略的 CSR を巡る議論

先節では、「BOP ビジネス」における対象層（BOP 層）を巡る一般的な議論を紹介した。本節では、「BOP ビジネス」の事業戦略そのものに関する考え方、ならびにそれを巡る近年の国際的潮流について批判的意見も含めて取り上げる。また、途上国における社会的課題解決を目指すビジネスの動きとしては、CSR（Corporate Social Responsibility）も重要な動きの一つと考えられるが、CSRについても、最近では「戦略的 CSR」など本業を活かした取り組みを推進する動きが出てくるなど、BOP ビジネスの最近の議論を包含するような、議論の変遷もみられる。本節では、BOP、CSR の概念を動的に比較、分析し、JICA がどのようなビジネスの動きを対象とするべきか考えるに当たっての情報の整理を行った。

1.2.1 BOP ビジネス：プラハラードによる「BOP 市場」の発見

プラハラードは、企業がコア・コンピタンスを強め、弱点は様々なステークホルダー（大企業や中小企業、政府、市民社会組織、開発機関、現地の人々）との「共創」によって補完することを主張した。BOP 市場での戦略は、その発想の延長線上に掲げられている。

また、貧困層とパートナーを組み、イノベーションを起こし、持続可能な Win-Win のシナリオに到達するためには、貧しい人々が自ら積極的にかかわると同時に、製品やサービスを提供する企業も利益を得られることが重要とし、寄付や援助ではないビジネスの形式で BOP 層と関わりを持つことの重要性を説いた。

こうした発想が多国籍企業に多く受け入れられる結果となり、数多くの多国籍企業の CEO が BOP 市場の重要性を認識するに至った。その一方で、BOP 市場についての十分且つ適切な理解を有するようになっていたとは言えず、開発援助機関が BOP 層に関する情報を積極的に提供し、ビジネスと開発援助の協業の重要性が増すこととなった。

1.2.2 BOP ビジネス：貧困ペナルティの実態

プラハラードが明らかにした BOP 層の実態として、貧困層は基礎的インフラへのアクセスがないために、富裕層よりも高い支払いをさせられている、という「貧困ペナルティ」の考え方がある。例えば、食品についてはまとめ買いが出来ないために規模の経済が働かない、必要な情報へのアクセスがないため市場価格がわからない、交通アクセスがないた

めに購入場所までの交通費がかかるなどの余分な金銭的負担を強いられ、これが貧しいが故のいわばペナルティの形となる。他にも住宅のような高額な商品・サービスについては、金融サービスへのアクセスがないためにローンを組むことができず、全く手が届かない (Prahalad 2007)。

こうしたペナルティに対して多国籍企業が自身の持つローコストなオペレーションシステムや規模の経済を生かした安い商品を提供していくことで、貧困層の問題解決を図ることが出来るとプラハラートは説く。さらに、膨大な貧困層を対象にすることから規模が確保され、利益を上げることが出来るというのである。こうした基礎的インフラへのアクセスを可能にするための手段を、多国籍企業であれば高度な技術開発と高効率なオペレーションの実績から、低価格でビジネスとして提供することが可能になるという考え方が背景にあるといえる。

1.2.3 BOP ビジネス：“Selling to the poor” への批判

こうした市場規模の算出や市場戦略上の狙いが先行する中で、プラハラードらが最初に提言した経営学上の市場戦略論だけでは、「貧困者に売りつける」(“Selling to the poor”) ビジネスモデルになる、という指摘は 2000 年以降続き、様々な開発 NGO や国際機関からの意見、批判が相次いだ。同じくミシガン大学の経営学者である A. カルナニは、プラハラードの主張は BOP の販売先市場としての有望さと多国籍企業の役割を誇張していると指摘する (Karnani 2007)¹⁰。また、ビジネスを実施する企業側からも様々な失敗例・反省が提起され、持続的なビジネスを開発途上国で継続させるためには、自らの組織変革の必要性が認識されるようになった。

こうして、BOP 市場に進出する多国籍企業の思惑は必ずしも短期的な収益のみに限らず、副次的な効果（人材獲得、チャネル開拓、戦略的 CSR、ブランド構築）が得られる点にシフトする傾向が見られるようになった。また、BOP ビジネスの中にも現地に開発効果をもたらすものともたらさないものがあることが認識されるようになり、現地での開発インパクトが重視されるようになった。

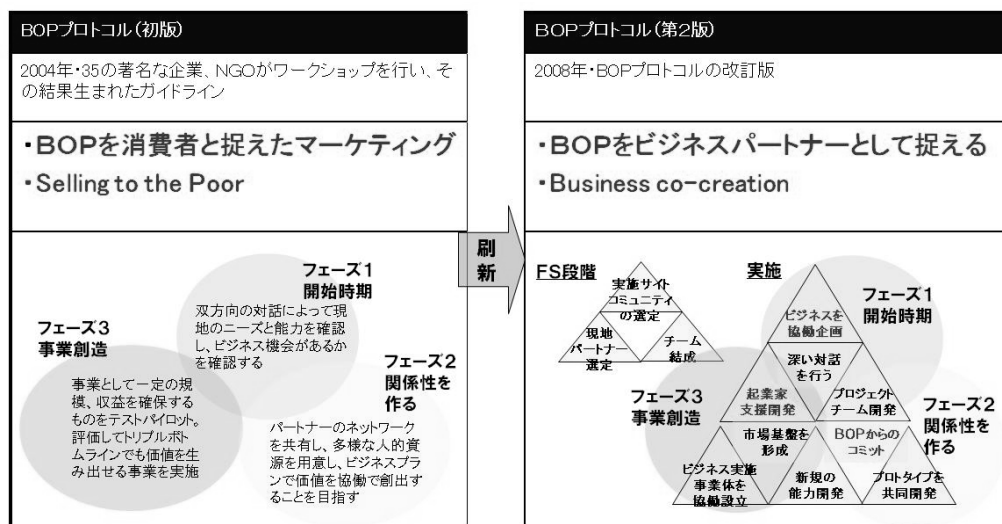
1.2.4 BOP ビジネス：ビジネスステークホルダーとしての BOP 層

以上を踏まえ、近年、多国籍企業の行なうビジネスと BOP 層との関係性の議論が進展している。多国籍企業の BOP ビジネスをいかに促進するかについて研究を進めているコーネル大学の Center for Sustainable Enterprise では、BOP ビジネスを推進するためのガイドラインとして「BOP プロトコル」を作成している。2004 年の第 1 版を発表した当初は、製品・サービスの消費者としての BOP 層に焦点が当たっており、同ガイドラインはそのため

¹⁰ カルナニは、“The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty”において、プラハラードの論文を検証する形で、実際の市場規模の小ささや、同市場に取組むビジネスにかかるコストを例示しつつ、BOP ビジネスへの過大な期待を“幻想”と結論づけた。また、貧困層所得を現実的に増大させるためには、BOP を単に消費者市場としてのみ認識するのではなく、「生産者としての BOP」と「消費市場としての BOP」の両面に注目し、生産者 (producer) としての BOP が生産したものを購入することの重要性を主張した。

のマーケティング手法を開発するものであった(Simanis et al 2005)。しかし、その後、同研究所は開発援助関係者や NGO などの現場の意見が取り入れつつ、同ガイドラインの見直しをはかっている。

図表-5 「BOP プロトコル」の改定



(出所：Cornel University (2009)等を基に調査者作成)

2008年に発表された改定版プロトコル(「BOPプロトコル 2.0」)では、ビジネスとBOP層の関係性をより幅広く捉え、「ビジネスの消費者としてのBOP層」ではなく、「ビジネスのステークホルダーとしてのBOP層」を検討するものとしている。ビジネスのバリューチェーン¹¹において、様々な形で関与するBOP層(原料生産者や販売員、労働者等)に機会を与え、生計改善を促進する考え方が示されたと言える(Simanis and Hart 2008)。

また、ビジネスのステークホルダーとしてBOP層を捉えなおした場合、ビジネスパートナーとして起業家や自営業のBOP層の存在は見逃すことができない。BOP層が自ら新しいビジネスを創出しようとする積極的試みは、雇用機会に制限のある途上国においては非常に重要なものである。

こうした考え方は、BOP層のビジネスへの関わり方を、「消費者としてのBOP層」「バリューチェーンに関わるBOP層」「事業主体としてのBOP層」という3つの視点から提供するものである。

(1) 消費者としてのBOP層(BOP as Consumers)

BOP層を対象とする製品・サービスの販売を想定した市場参入を試みるビジネスでは、BOP層は消費者としてビジネスに関わる。この場合、生活用品や消費財、電気機器などの製品や保健医療・教育・金融といったサービスなどが代表的事例としてある。

¹¹ バリューチェーンとは、製品やサービスの提供に係る企業活動は、調達、開発、製造、販売、サービス等の各業務が、一連の流れの中で順次、価格とコストを付加・蓄積していく連鎖的活動(チェーン)であり、それを通じて最終的な価値が、顧客に向けて生み出されるという概念(Porter, 1980)。

BOP 層を対象とした製品・サービスを創出するためには、企業側も BOP 層の生活様式に関する情報と理解を深く掘り下げる必要がある。例えば、栄養改善のためのヨード添加塩を使い切りサイズの小さいパッケージに詰めて販売する方法が考えられる。そのような「小袋販売」の戦略は、1 日 2 ドル以下の生活を強いられる BOP 層にとっては大容量サイズのボトルでは単価が高すぎて買うことができないという生活様式の観察に基づくものであった。1 袋の価格を抑えるよう小分けにし、品質を落とさずに提供する手法である。従来の途上国におけるビジネスでは、ハイエンド市場向けに製品を開発して販売するか、低所得層向けには型落ちや仕様を下げた商品を提供する戦略が採られてきた。これに対し、栄養改善・健康促進という機能を付加した製品を低所得層の手に届く低価格で販売したという面は、開発や保健医療関係者からも高く評価された。

こうした手法は日用消費財を対象に幅広く普及し、BOP 層が住む地域での小規模・零細販売店（パパママショップ）や卓上販売において広く浸透している。一方で、一部ではパッケージの小型化が多量の廃棄物を発生させ地域の環境に悪影響を与えているとの指摘もある。

(2) バリューチェーンに関わる BOP 層 (BOP as Producers)

BOP 層が製品・サービスの生産や販売等に携わるケースを指す。資源調達の際のサプライヤーとしての BOP 層や、生産現場における下請けや従業員としての BOP 層、また販売代理店や販売員としての BOP 層を想定する。

こうしたバリューチェーンに BOP 層が携わることができるようにすることで、まず途上国における取引や現地人材の雇用を生むことができる。現在、BOP 層の雇用機会においては、定期的な安定収入の保証がなく、労働安全衛生状況も劣悪であることが多く、基本的な労働者の権利が保護されていないものも多い。こうした状況を改善し、BOP 層が安全・安心な環境で、基本的人権を保持し、バリューチェーンに関わり続けることができる仕組みを持つことが期待されている。

(3) 事業主体としての BOP 層 (BOP as Entrepreneurs)

本邦企業を含む多国籍企業のビジネスを支えるものとして、現地において既に BOP 層自らが行っているビジネスと協業するというケースを指す。BOP 層が既に流通チャネルに携わり、多国籍企業と協業することで商品を消費者まで届けることが可能になるケースや、既に BOP 層が起業し提供しているサービス（医療や教育など）に対し、多国籍企業の技術や手法を取り入れることでさらに効率化や利用者価値の増加を可能にするケースがある。

現在、BOP 層が自営業を営む、または起業するという状況においては、起業やビジネスのスタートアップに必要な資金調達に多くの課題がある。信用能力の低い所得層であるために銀行からの融資を受けにくく、適度な規模のローンを組むことができない。こうした状況に対してマイクロファイナンスや中規模の中小企業向け金融を適用していくことが期待されている。この際、多国籍企業のビジネスとの連携によって安定的なビジネスを開始できるようする、金融機関等との連携によって支援をしていく等の形態も期待されている。

1.2.5 CSR：途上国における企業の責任の概念

CSR (Corporate Social Responsibility) という概念が初めて経営学に登場するのは、Oliver Sheldon の“The Philosophy of Management” (1924) で、「人間の労働力は、生活を通じて再生産される。そこで企業が円滑に機能するためには、その背後にある人間生活を充実したものにする必要がある」と主張したことに遡るという。

企業は、その生産活動の過程を通じて、社会に対して広範で強力な影響を及ぼす。株主は企業の業績の変化により影響を受け、従業員は、生活の基盤を企業からの賃金に依存する。そして消費者は、企業の提供する財・サービスが良質で安価であればあるほど依存度は高まり、人々はそれなしには生活していくことができなくなる。

1980 年代に入り、企業活動のグローバル化が進むと、利害関係者の裾野を一国から複数の国々に広げることとなり、途上国における企業の責任（レスポンシビリティ）の概念が問われることが多くなった。製品の輸出に伴って消費者が、原材料の輸入に伴って生産者が、工場の移転に伴って労働者が、資本の自由化に伴って株主が、一国にとどまるものではなく複数の国にまたがるようになっていったからである¹²。

今日では、労働組合、NGO、メディア等がアドボカシーを行う役割を担っており、CSR の取り組みとして企業がサプライチェーンへの配慮を行い、途上国の貧困層との新しい関係性を構築しつつある。

現在、作成中の「組織の社会的責任に関する国際規格ISO26000」についても、その規格化を推し進めるきっかけとなったのは、社会的課題の緩和や解決を担う主体としての多国籍企業に対して大きな期待を抱く開発途上国の人々の存在であった (ISO 2009)¹³。

¹² 例えば資源採取に関わる企業行動、途上国政府への贈賄行動、協力工場における強制労働や児童労働の存在、製薬企業におけるAIDS治療薬の価格付けなど、さまざまな側面で、その負の影響が指摘され、その緩和への期待が高まっていった。多国籍企業のサプライチェーンやバリューチェーンに開発途上国が急速に巻き込まれていったことも、その背景になっている。開発途上国における多国籍企業の行動、とくにサプライチェーンへの配慮の欠如が大いに批判を浴びた例として 90 年代後半の米国のナイキ社の事例がある。

他にも、多国籍企業のバリューチェーンの要素に位置づけられる主体として貧困層に関わることも多い。例えば、コーヒーなどの一次産品の生産者、資源採取地や進出した工場立地の先住民、下請け企業の工場や協力企業の組み立て工場で働く出稼ぎ労働者などは、社会的に弱い立場にあるがゆえに、企業の論理に容易には抗えない。また、正当でないとしても企業から何らかの対価を受け取っている場合は、関係を清算されるリスクを恐れて必ずしも十分に権利を主張することができないという場合も少なくない。

¹³ 例えば、最新の国際規格原案の「第 6 章 社会的責任の中核主題に関する手引」の「コミュニティ参画及び開発」の節では、組織のコミュニティ参画は、国連ミレニアム開発目標の達成に地域レベルで貢献するものであるとされ、具体的には、人権尊重を旨とする文化の保護及び振興、並びに教育の普及、雇用創出及び技能開発、富及び所得の創出、健康、社会的投資に関して、組織は取り組みを行うことが望ましいとされている。これは、途上国と企業の関係性を如実に示すものであり、また途上国におけるCSRが、途上国における社会開発、人間開発の取り組みと軌を一にすることを期待させる。

1.2.6 CSR：サステナブルな事業機会とイノベーション

一方で、単なる慈善事業活動ではなく潜在的事業機会（ビジネスチャンス）を論拠とするCSR論も70年代半ばから出現している。K. DavisとR. Blomstormによる”Business and Society”では、「社会的問題は利益になりうる」ことが説かれ、多くの社会的問題は、企業の革新能力によって伝統的企業概念にも即す利益を生み出すとされた（Davis and Blomstrom 1975）。

潜在的事業機会を論拠とするCSR論は「攻めのCSR」と呼ばれる。これは企業の能動性を発揮しやすく、経済的価値との親和性が強いと認識されやすいからである。

企業と社会の双方にとって有意性の高いCSRを考えるとすれば、企業の持つ資源、特に技術、情報を積極的に活用できるものが望ましい。それを実行する場合、企業における「経済的目的」と「社会的活動目的」を経営戦略レベルで統合させる考え方が顕在化しなければならない。例えば、環境問題や医療福祉問題などの社会的課題領域で、企業経営としての社会的ニーズに応えるような、新しい製品開発・製品導入などを図っていかこうとする行動である。

2005年3月にCSRヨーロッパによって発表された「企業のための欧州CSRロードマップ」は、CSRがイノベーションに果たす役割を強調する内容¹⁴となった。また、2006年11月に開催された全欧CSR会議のメインテーマは、“promoting innovation and competitiveness”とされ、企業のイノベーションと競争力をいかに促進させるかをめぐって議論が展開された。

2006年12月に発表されたM. ポーターとM. クレーマーの”Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”は、潜在的事業機会を論拠とするCSR論の重要性を強調する内容で時代をリードした。¹⁵ また、「企業の社会的責任」というのではなく、「社会と企業活動の統合」と考え方に切り替えるべきであることが強調された¹⁶。

具体的には、企業との関連において、社会問題を①一般的社会問題、②バリューチェーンに関わる社会的影響、③競争条件に関わる社会的側面の三つのレベルに分類することが有効であると説いている。詳細は図表－6の通りである。

①「一般的社会問題」への対応は、通常は「よき企業市民活動」を指すが、これは企業

¹⁴ 内容は次のとおり。「継続的なイノベーションは競争力の本源である。過去の、あるいは新たに出現しつつある、満たされていないニーズに照準をあわせることに注力する必要がある。欧州では、環境に配慮した製品やサービスに需要が高まっており、開発途上国では手の届く価格の商品が開発されることが貧困を克服し、生活の質を改善する鍵となる。こうした新たな市場への要求が、新しい起業家を生み出し、新しい雇用を生み出す。」

¹⁵ 「CSRが利益追求や企業戦略から切り離されている結果、本当に社会に利益をもたらす多くの機会があることが覆い隠されている。企業が経営戦略構築と同様のフレームでCSRを捉えれば、CSRはコスト、ビジネスの制約、慈善活動ではなく事業機会、イノベーション、競争優位の源泉になる」と主張している。

¹⁶ 「利益追求と社会問題の緊張関係に焦点を当てているところに弱点がある。成功する企業は、教育、衛生環境、機会均等などの観点で健全な社会を必要としているのである。これらは生産的な労働力のために必須である。良好な環境もしかり、良好なガバナンスもしかりである。反対に、健全な社会は、優れた企業を必要としているのである。雇用を生み、富を創出し、生活水準を改善するイノベーションを生み出すのは企業であって、政府の社会保障政策では決してない。」という考え方を踏まえている。

にとつての必然ではない。②「バリューチェーンに関わる社会的影響」への対応のひとつには、「悪影響の緩和」という手法が挙げられているが、これも往々にしてチェックリストをひとつひとつ潰していく活動に終始している。③ もうひとつの「バリューチェーンに関わる社会的影響」への対応については「戦略を強化させると同時に社会にも利益をもたらすようバリューチェーンを変革させていく」とあるが、こうした選択肢を企業が選ぶことが重要であり、④さらに「競争条件に関わる社会的側面」「競争条件で突出している領域をさらに改善させる梃子の働きをする戦略的慈善活動」を推進すること検討の余地が大いにありと結論づけた。

図表-6 ポーターらの説く目指すべき CSR



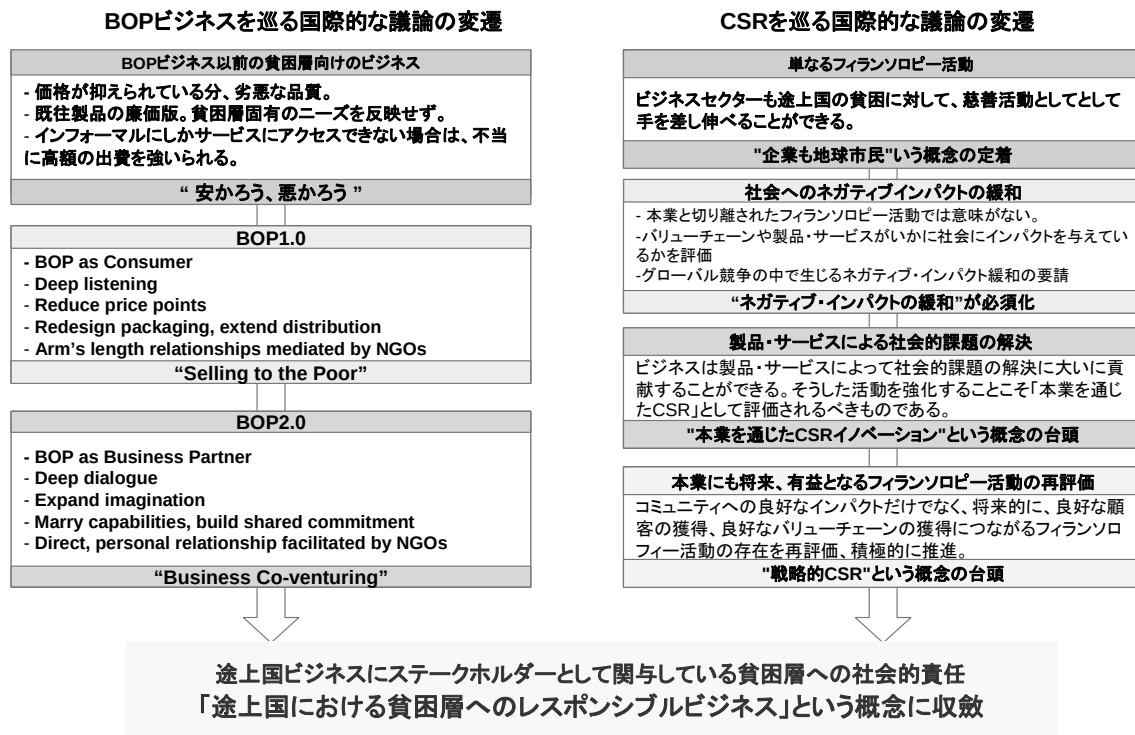
(出所： Porter and Kramer (2006) を基に調査者作成)

このなかで、「戦略を強化させると同時に社会にも利益をもたらすようバリューチェーンを変革させていく」取り組みと「競争条件で突出している領域をさらに改善させる梃子の働きをする戦略的慈善活動」を、ポーターらは「戦略的 CSR」として肯定的に評価している。また、こうした「戦略的 CSR」が効果を発揮する場として、開発途上国を挙げている (Porter and Kramer 2006)。

1.2.7 BOP ビジネスと社会的責任

以上のように、BOP ビジネスの概念は、途上国における CSR に関する議論を包含しつつ、単なる「BOP 層を対象としたビジネス」から、BOP 層をビジネスのステークホルダーとして捉えなおし、「①消費者としての BOP」、「②バリューチェーンに係わる BOP」、「③事業主体としての BOP」といった関係性の中において、事業活動の責任性を問うビジネス（「レスポンシブル・ビジネス」）へとシフトしつつある。BOP ビジネスと CSR は、互い影響を与え合う関係となり、図表-7にみられるような国際的な議論の変遷を経て、双方が歩みよる形に収斂したと言えるだろう。

図表-7 BOP ビジネスと CSR を巡る国際的議論の変遷



(出所：Cornel University (2009) 等を基に調査者作成)

本調査でも、ヒアリングを行った欧米企業の多くが、途上国BOP層を対象としたビジネスを途上国貧困層への社会的責任という文脈で位置づけ、積極的な取り組みを推進していることが明らかとなった¹⁷。単にBOP層への取り組みを、消費者の数を拡大するための戦略と捉えるビジネスでは、収益の拡大も持続的ではなく、コストばかりがかかり疲弊しやすい。一方、現地化を進め、現地コミュニティと関係性を構築し、既存の人的・物的リソースとの協働が実現した場合、そのビジネスは持続的発展が可能となる。途上国の貧困層に対する社会的責任の実践は、こうした背景から長期的な企業価値の向上に資するものとして理解されている。以降、本報告書では特別な注釈のない限り、このような「途上国ビジネスにステークホルダーとして関与している貧困層への社会的責任」という概念を包含するBOPビジネスを、「BOPビジネス」と称する。

1.3 途上国 BOP 層に関連するビジネスの概念

1-2-7では、BOP ビジネスが CSR の概念を包含しつつ、途上国貧困層への社会的責任という側面を重要視しつつある、近年の国際的潮流を紹介した。

このような BOP ビジネスに関する国際的議論の進展からも影響を受けた結果、日本国内の企業からも、「従来型の途上国ビジネス」や「政府開発援助（ODA）枠組みを基盤とした

¹⁷ 別添の企業ヒアリング報告参照

ビジネス」、「CSR 活動としてのバリューチェーン変革活動」との相違点について、次第に概念整理が求められるようになった側面がある。

これらビジネスモデルは、実施主体とその対象においてBOPビジネスと一部重なる部分があるものの、その実施目的は明確に異なるものである。また、近年NGOや社会起業家を中心に発展を遂げてきた「ソーシャル・ビジネス」¹⁸は、社会的課題への対応という点でBOPビジネスと共通点を有するものの、ビジネスモデルにおいては若干の相違点が存在する。ここでは補足として、これら途上国BOP層が関係するいくつかのビジネスモデルについて、図表－8のように相違点を概念整理した。

図表－8 途上国の BOP 層に関連するビジネス

	ビジネスモデル	主体	対象	目的
一般的な途上国ビジネス	原料調達、製造、生産、販売のいずれか、もしくはすべてを途上国市場において実践しているビジネス	・先進国企業 ・ローカル企業	・ローカル企業	・営利追求
ODAビジネス	開発援助機関、もしくは同機関からの資金的協力のもとに途上国政府が発注する、政府開発援助（ODA）事業をコントラクターとして受注、実施するビジネス	・先進国企業	・開発援助機関 ・途上国政府 ・先進国・国際NGO	・営利追求
多国籍企業のバリューチェーン変革	途上国において実践される多国籍企業によるビジネスにおいて、消費者として、またはバリューチェーンにステークホルダーとして関与するBOP層に対し、社会的責任を果たしつつ行なおうとする変革	・先進国企業	・先進国の企業スタッフ ・ローカルの企業スタッフ、労働者 ・消費者	・バリューチェーンのパフォーマンス向上（営利追求） ・労働者の生活改善（社会貢献）
多国籍企業の現地のソーシャルビジネスの支援	途上国の主に貧困層を対象とし、その社会開発に資するビジネス活動を支援する。事業から得た利益を、同様の社会開発効果のあるビジネスに再投資、株主等に対して配当を行わないことが前提。	・先進国企業 ・ローカル企業 ・先進国／ローカルNGO	・ローカル企業 ・現地政府 ・消費者	・社会貢献、研究開発の要素が多い（社会貢献）
多国籍企業と現地起業家や現地NGOとのソーシャルビジネスの協働実施	途上国における社会開発に資する活動を実施するビジネス。	・ローカルの個人起業家 ・現地NGO ・先進国企業	・ローカルの消費者 ・現地政府	・社会貢献 ・営利追求

（出所：調査者作成）

¹⁸ ここでのソーシャル・ビジネスは「利益を出資者に対して配当しない事業活動」を指すものとする。

第2章 本邦企業による途上国におけるビジネスの現状

2.1 本邦企業の途上国におけるビジネス及びBOP ビジネス取り組みの現状

本調査研究でのインド・バングラデシュの現地調査において、本邦企業の途上国におけるビジネスの実施状況、特に BOP ビジネスと CSR 活動についての取り組みについての調査を実施した。各企業担当者への個別ヒアリングの中から、BOP ビジネス及び CSR 活動について特記すべき点を本節で紹介する（詳細については、別添を参照のこと）。

現時点での本邦企業においては、現地の実情を知る現地駐在員レベルでの BOP ビジネス（一般的な「BOP 層を対象としたビジネス」から狭義の「レスポンシブル・ビジネス」を含めて）への関心は高いものの、組織としての事業活動における実践には未だ結びついていないケースがほとんどだった。また、CSR 活動への取り組みについても、前章で紹介した「戦略的 CSR」ではなく、「外国企業」として途上国現地社会からの要請に従い、地域社会への利益還元を念頭においた活動に留まる企業が多かった。

ヒアリング結果から、BOP ビジネスに関心がありつつ実践に結びついていないという本邦企業の現状について、企業側からみて以下の点に課題があるものと考えられる。

(1) 現場ニーズを把握するチャンネル

第1章で述べられた通り、BOP ビジネスの事業開発においては、ローカル企業や BOP 層の参加、協働が成功の鍵を握る。なぜなら、消費者として、あるいは生産者としてビジネスを共創するパートナーである BOP 層が有する潜在能力及び自社製品・サービスへの期待を的確に把握することが重要だからである。しかし、今回ヒアリングを実施した複数の企業担当者からは、従来型のマーケティング手法では BOP 層の実態を把握することができず、何から始めればよいのかわからないという戸惑いの声もきかれた。現時点では、BOP 層に届くことができる組織や個人と連携を行い、事業開発をしている本邦企業はほとんどみられないことから、現場ニーズを把握するための手段（チャンネル）が不足していることが明らかとなった。

(2) ボトムアップアプローチを推進する企業トップのイニシアチブ

従来の、本邦企業による途上国消費者市場を対象としたビジネスでは、日本で展開された既存ビジネスモデルを基に、当該途上国向けに製品・サービスを微調整して実施するケースが主流であった。これは、企業側にとって既存モデルの横展開であることから、取り組みが容易である一方で、ビジネスのコアターゲットは途上国の中でも少数派となる一部の中・高所得層に限定される。BOP ビジネスの推進においては、途上国 BOP 層の現場を起点としてビジネスを構築するボトムアップアプローチが必須であることから、本邦企業の従来型のビジネスアプローチは、必ずしも BOP ビジネスの構築と親和的ではないと言える。

欧米多国籍企業においては、BOP ビジネスにおける徹底的なボトムアップアプローチの実現には、企業トップの積極的なイニシアチブが鍵と認識されており、本邦企業においても経営層への BOP ビジネスの理解の浸透が必要と考えられる。

(3) 社会的課題への取り組みを可能とする企業組織意思決定構造

途上国貧困の要因となる社会的課題は複雑に関連しており、部分的な解決だけでは効果が表れない。また、ビジネスを通じた上記社会的課題への取り組みを実践したとしても、その効果のすべてが事業実施者たる企業に財務的なリターン（売上げ）として還元されることは稀であり、多くの場合、事業対象地域へのソーシャルインパクトとして、コミュニティの範囲内で蓄積されるといってもよい。

上記 1-2-6 に記したポーターの主張にあるとおり、こういった社会貢献的要素の強い活動についても、長期的に見た場合企業価値の向上に資する (Porter and Kramer 2006)。しかし、BOP ビジネスは「ビジネス」という形態を取っているがために、ほとんどの本邦企業においては、従来の業績評価の枠組みに基づき、単年度毎の財務的貢献といった要素のみで評価されてしまう。適切に BOP ビジネスの実施価値を評価するためには、短期的な財務的リターンのみならず、中・長期的な企業価値向上への貢献も評価指標として組み込まれる必要がある。これは、従来型のビジネスを想定した組織を有する本邦企業にとって構造的な変革を必要とするものであるとも考えられる。

2.2 本邦企業による BOP ビジネス実現への期待

ここでは、本調査研究で実施したローカルステークホルダー（企業・NGO・BOP 層）からのヒアリングを基に、多国籍企業にその実施が期待される BOP ビジネスの活動分野を、「バリューチェーンにおける BOP 潜在能力開発」、「技術・資金面での現地 BOP ビジネス企業との提携」、「現地企業・NGO との BOP ビジネス 協働実施」の 3 分野とし、その上で、それぞれの分野において、日本企業が有する強みを検討する。

2.2.1 バリューチェーンにおける BOP 潜在能力開発

多国籍企業の進出による雇用創出、経済活性化は、BOP 層の生計に大きな影響を与える企業活動であることは紛れもない事実である。従来、BOP 層が得ることができる雇用機会は、長時間の単純労働に代表されるような低賃金・高リスク・不安定な雇用であることが常であった。これは、BOP 層自身の置かれている社会的・経済的環境に起因する潜在能力¹⁹の欠如、そして雇用する途上国ローカル企業側の財務的制約を原因とするものである。特に、BOP 層が多く居住する農村地域では、近隣に経済活動が盛んな商業地が存在しないため、BOP 層の多くは出稼ぎによる工場労働を余儀なくされていることが多い。このため、所有している農地を手放し、出稼ぎに出ることも多く、貧困から脱出できない一因となっている。以上のように、良質な雇用機会の欠如そのものが、BOP 層を貧困に縛り付けている、所謂「貧

¹⁹ インドの経済学者、アマルティア・センによる概念。「人が基本的な事柄をなしうる能力」を意味する。ケイパビリティは、具体的な機能（ファンクショナリティ）の集合であり、「健康であるということ」、「字が読めるということ」等の基本的なものから、「幸福であること」、「自尊心があること」、「社会参加していること」等の複雑なものまで、多岐にわたる「機能」を包含する。

困の罟」²⁰であると言える。

BOP 層が、自ら「貧困の罟」から抜け出すためには、定期的且つ安定した収入の確保、就業に伴う潜在能力開発を実現する雇用機会こそが、重要であると言える。特に、農村地にも製造拠点をすることで、農村部からの出稼ぎ者の都市流入を抑え、都市部の過密化と農村の過疎化を食い止めることも可能となるだろう。途上国において、こうした雇用を行うことができる現地企業が少ない中で、本邦企業が進出し、製品・サービスを創出するバリューチェーンにおいて、BOP 層にとっての良質な取引や雇用機会の創出、潜在能力の開発に果たすことができる役割は大きい。

2.2.2 技術・資金面での現地 BOP ビジネス企業との提携

途上国で BOP ビジネスやソーシャル・ビジネスを実施する企業・NGO は、途上国の安定的ではない資金調達環境に悩まされている。また、長期的視野での収益回収を前提とした事業であるために、一般的に投資家を見つけることが難しい現状がある。また、それらの企業・NGO はローカルの社会・経済状況に精通し、問題解決のためのネットワークを有する強みを持つ一方で、ビジネスとして成立させるために必要となる「効用と効率の両立（BOP 層にとっての低価格と高付加価値の実現）」に課題を持つ場合が多い。

こういった企業・NGO に対し、本邦企業が本来得意分野とする資本面・技術面における業務提携を行なうことができれば、BOP 層にとって非常に付加価値の高い BOP ビジネスを実施することが可能になると考えられる。

特に、IT 技術や遠隔通信技術、画像処理技術などは教育や健康・医療の分野で必要不可欠であるし、金融サービスでも通信技術により手間が省け効率が大幅に改善される可能性が高い。現地の状況にカスタマイズできる技術を組み合わせることによって、収益性を上げ、プロジェクト全体の利益率をより高めることが可能になる。BOP を対象とするローカル BOP 企業や社会起業家の側の視点においても、こうした技術の移転や協働開発のパートナーとしての本邦企業への期待は大きい。また、本邦企業にとっても既存ビジネスへの提携という形で参入することで、事業実施初期段階に想定されるリスクを回避することも可能となるだろう。

本調査研究でも、現地企業へのヒアリングを通じて、現在の現地でのニーズと合致する日本企業の強みを踏まえ、潜在的な BOP ビジネス実施可能性を探った。特に、環境技術や遠隔技術、IT 技術、ロジスティックス技術における技術面での日本企業の強みは BOP ビジネスにおいて大変有力な支援となると判断することができた。

²⁰ 「貧困の罟」とは J. サックスらが示した概念であり、低賃金や税制・社会保障制度などの欠陥、あるいは社会的差別によって、貧困の悪循環から抜け出せない状態を意味する（Sachs 2005）。

図表－9 BOP ビジネス実施において本邦企業が期待される資本投入・技術開発分野

分野	日本企業に期待される資本投入・技術開発分野
農村部の小売販売	低価格の電化製品、テレビ、蚊取り線香、携帯電話など 販売トラッキングシステムやPOSシステムのある機器
マイクロファイナンス	マイクロファイナンス事業への初期資本出資 取引コストを削減するITシステム スマートカードによる口座管理システム
教育	遠隔教育（Eラーニング）技術の開発
保健・医療	低コストで実施可能な予防接種プログラム 簡易・迅速診断キット 遠隔医療診断
農村部のビジネス・アウトソーシング	日本語人材の育成・英語-日本語翻訳人材の育成
新エネルギー・代替エネルギー・省エネ技術	低コストのバイオ燃料技術、ソーラー技術
農村部の交通・物流技術	低コストの物流システム 品質保持可能な物流・車両（コールドチェーン等）

（出所：調査者作成）

2.2.3 現地企業・NGO との BOP ビジネス協働実施

前節（2.2.2）のアプローチは、現地企業やNGOが事業主体となり、本邦企業が得意分野（資本力・技術力）において業務提携する形態であったのに対し、これは本邦企業も業務実施主体としてビジネスを協働実施する形態である。現地企業へのヒアリングや農村部におけるニーズ調査により、協働実施事業としては、以下のような事業モデルの可能性が挙げられる。

（1）ジョイント・ディストリビューションモデル開拓

複数の日本企業と農村地域・遠隔地域でのソーシャル・ビジネスを行う地元企業が新規地域での展開を試みる、という協働プロジェクトが考えられる。現地企業が持つディストリビューションチャネルに対して、日本企業は多種多様なサービスを BOP 層が手の届く価格で提供することが可能である。

図表-10 現地企業と日本企業の協働ディストリビューションモデル



(出所：調査者作成)

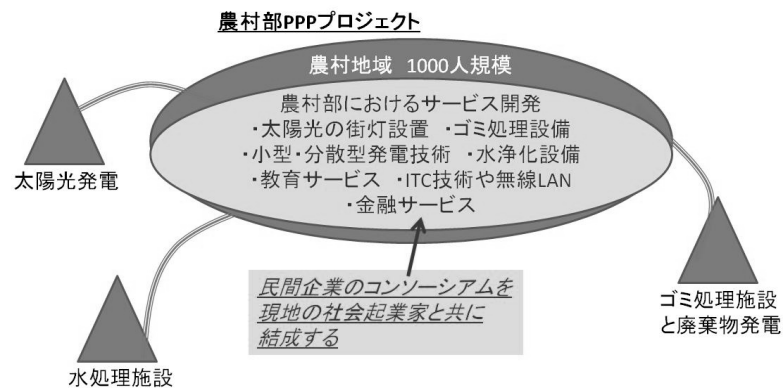
(2) マイクロフランチャイズモデルの確立

現地起業家や現地 NGO のソーシャル・ビジネスにおいては、女性や障害者、子どもなどビジネスや金融サービスにアクセスすることができない社会的弱者の人々を対象に、起業家を育成し、自ら収入を生み出す仕組みを作っているケースが多い。このビジネスモデルを転用し、自社の製品・サービスの販売にも同様のモデルを導入することが可能である。その際にはマイクロファイナンス機関などの金融や人材育成面でのサポートが必要であり、現地の慣習にもとづいて、現地の起業家サポート機関と共に協働開発をしていくことが望ましい。また、こうした起業家支援を行うにあたって、現地ニーズ調査によると、特に農村部の小売販売、マイクロファイナンス、教育、健康・医療、農村部の交通・物流分野では、起業家の必要性が高く、担い手となる人材が求められていることが指摘されている。

(3) 農村部における社会開発 PPP プロジェクト支援

農村部における社会開発・貧困削減を目的に、現地政府からも民間企業の経営手法を利用した PPP プロジェクトを志向するプロジェクトが作られ始めている。これらのプロジェクトに現地の社会的起業家が参画する上で、日本企業が間接的に技術面や金銭面で協働する形態もありうると判断される。

図表-11 現地社会起業家が参画する PPP プロジェクト全体図



（出所：調査者作成）

以上のように、本邦企業の事業実施目的を明確にし、その役割・範疇を明確に示すことによって、現地の社会起業家や NGO との連携もよりスムーズになることが予想される。

第3章 BOP ビジネスとの連携

3.1 BOP 層を対象としたビジネスにおける官民連携プログラムの先行事例分析

二国間開発援助機関が実施する、民間企業の途上国におけるビジネス連携・支援制度には、欧米の開発機関によるいくつかの先行事例が存在する。中でも、2001年に発足した米国国際開発庁（以下、USAID）によるGlobal Development Alliance（GDA）プログラムは、途上国の社会経済課題の改善を目的とした官民連携プログラムとして先駆的な取り組みとされている²¹。USAIDは、事業提携の条件として、企業にUSAIDの支出と同額以上の資金的・人的・物的貢献を求め、案件発掘から事業実施、評価に至るまでの全工程における対等なパートナーシップを構築することにその特徴がある。

また、USAIDのGDAプログラム以外にも、途上国のBOP層を主な対象として含めた途上国ビジネス連携・支援制度を有する二国間開発援助機関として、イギリス国際開発省（以下、DFID）、デンマーク国際開発援助事業（以下、DANIDA）、ドイツ連邦経済協力開発省（以下、BMZ）等が、それぞれ独自の官民連携・支援制度を有している。本調査研究においては、これらの制度について欧州・アジア現地調査を行ない、各開発援助機関の関係者及び制度を利用した民間企業から、制度の運用及び利便性に関するヒアリング調査を実施した。

3.1.1 イギリス国際開発省（DFID）チャレンジ・ファンド

（1）チャレンジ・ファンドの概要

DFID は官民連携を目的として以下の3プログラムを実施している。

図表-12 DFID の官民連携プログラム

1. 中小・零細企業支援	「チャレンジ・ファンド」として実施されるものでミクロレベル対策が主流
2. 投資環境整備	大規模インフラ・プロジェクトが中心の PPP プログラム。マクロレベルの法規制、汚職防止、貿易、インフラなどが中心
3. 多国間イニシアチブ	産業全体に倫理性、透明性のある活動を求めるもの

（出所：JICA 2008）

²¹ GDA設立の背景には、米国企業内でCSRや社会貢献への意識の高まりや、米国多国籍企業の途上国における事業展開が進展し、その影響力が増大したことが挙げられている。同プログラムでは、USAIDが企業に対して①資金、②開発援助専門性、③途上国情報、④現地及び国際的なネットワーク、⑤政策面での影響力といった、ODA実施機関としての強みを提供するのに対し、民間企業は、①資金、②市場や購買力、③市場の実状に見合った活動の提案、④技術や知的財産権、⑤サービス、専門知識、といったビジネス経験による強みを発揮することでWin-Winの関係性を構築し、企業は謂わば「共同資金提供者」（co-funder）となる（USAID 2007）。

当初は積極的に民間連携を推し進めるためワシントンのUSAID本部から、優れた連携案件に対して資金援助（インセンティブ・ファンド）を行っていたが、ここ数年で運営形態を変え、GDAは特別なプログラムではなく、各国事務所の通常業務の一部として「一体化」された。民間企業とのパートナーシップの可能性のある各分野において、事務所スタッフが案件形成段階から自ら積極的に連携候補先となり得る企業へ働きかける形態になっている。

上記の途上国中小・零細企業支援は、「チャレンジ・ファンド」としてマルチドナー金融ファシリティを通じて民間セクターへの助成ならびに融資を実施するものである。このうち、グローバル経済のなかで途上国の企業が競争力を高めるために必要な技術やスキル、情報、市場アクセスを開発途上国の企業に移転するような革新的な企業連携の形成を支援するべく、2000 年より Business Linkage Challenge Fund（以下、BLCF:2008 年度終了済み）を立ち上げた。その企業間連携は相互利益だけではなく、貧困層の生計に持続的な改善をもたらすことを条件としており、主な対象分野は農業、観光、ヘルスケア・製薬、製造、環境である。

図表-13 BLCF の概要

ファンド規模	約 £ 19,000,000（全額 DFID からの資金）
ファンド運営者	Emerging Market Group（イギリスのコンサルタント企業）
支援事業数	57 事業
事業実施国	26 カ国
支援金額上限	プログラム資金の 50%
支援供与額	£ 50,000～£ 1,000,000

※ 2009 年 5 月（ファンドクローズ）時点

（出所：Emerging Market Group 2009）

以下図表-14 は、同ファンドによる支援事業の事例として、①マラウイの Great Lakes Cotton Company、②イギリスの Wagtech International による途上国事業を取り上げる。

図表-14 主な支援事業事例

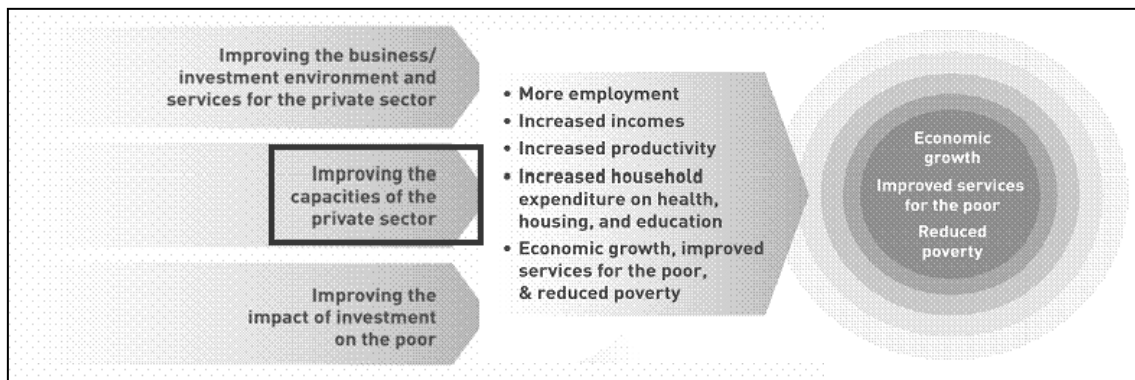
①	支援事業	Great Lakes Cotton Company
	事業実施国	マラウイ
	ファンド出資額	£ 300,000
	事業内容	マラウイ綿工業の零細労働者の生計改善。BLCF は高生産量、高品質綿の開発、サプライチェーン改革・職業訓練を導入することで事業収益の改善、零細労働者の貧困削減に寄与。
②	支援事業	Wagtech International
	事業実施国	南アジア、ベンガル地域等
	ファンド出資額	£ 450,000
	事業内容	南アジア、ベンガル地域で問題となっている飲料水における砒素・不純物問題に対し、簡易・安価な水質検査キットを現地資材を用いて製造・販売。インド・バングラデシュにおいて事業実施。

（出所：DFID ホームページより調査者作成）

(2) 設立の背景

チャレンジ・ファンドが出来た背景には、「Working with the private sector to eliminate poverty（貧困撲滅のための民間セクターとの協働）」という援助機関としての DFID のミッションを直接的に制度に反映したことが挙げられる。

図表-15 DFID のミッションとアプローチ



(出所：DFID 2005)

DFID のミッションに対するアプローチのひとつとして掲げられている「Improving the capacities of the private sector（民間セクターのキャパシティの改善）」においては、「Increasing Private Sector Access to Finance（民間セクターのファイナンスへのアクセスの増大）」をその一つの方策としているが、これを具体的に実行するものが 2000 年に立ち上げられた Financial Deepening Challenge Fund (FDCF) である。FDCF は民間金融セクターを通じて貧困層が金融商品を利用することを促すものであり、イノベーションが伴う多様なプロジェクトを資金面から支援している。「Improving the capacities of the private sector（情報と技術を含む品質の高いサービスへのアクセスの改善）」における別の方策として掲げられているのが「Improving business access to quality services, including information and skills」であり、BLCF はこの方策を具体的に実行するものと捉えられる (DFID 2005)。

また、この方策の下では FDCF とは別に、2008 年に African Enterprise Challenge Fund(AECF)が立ち上げられている。これは FDCF、BLCF の経験に基づいて創設されたファンドであり、アフリカにおける Pro-poor Growth（貧困削減に寄与する経済成長）促進と雇用創出を目的とし、農業分野を中心とした支援を実施するものである。

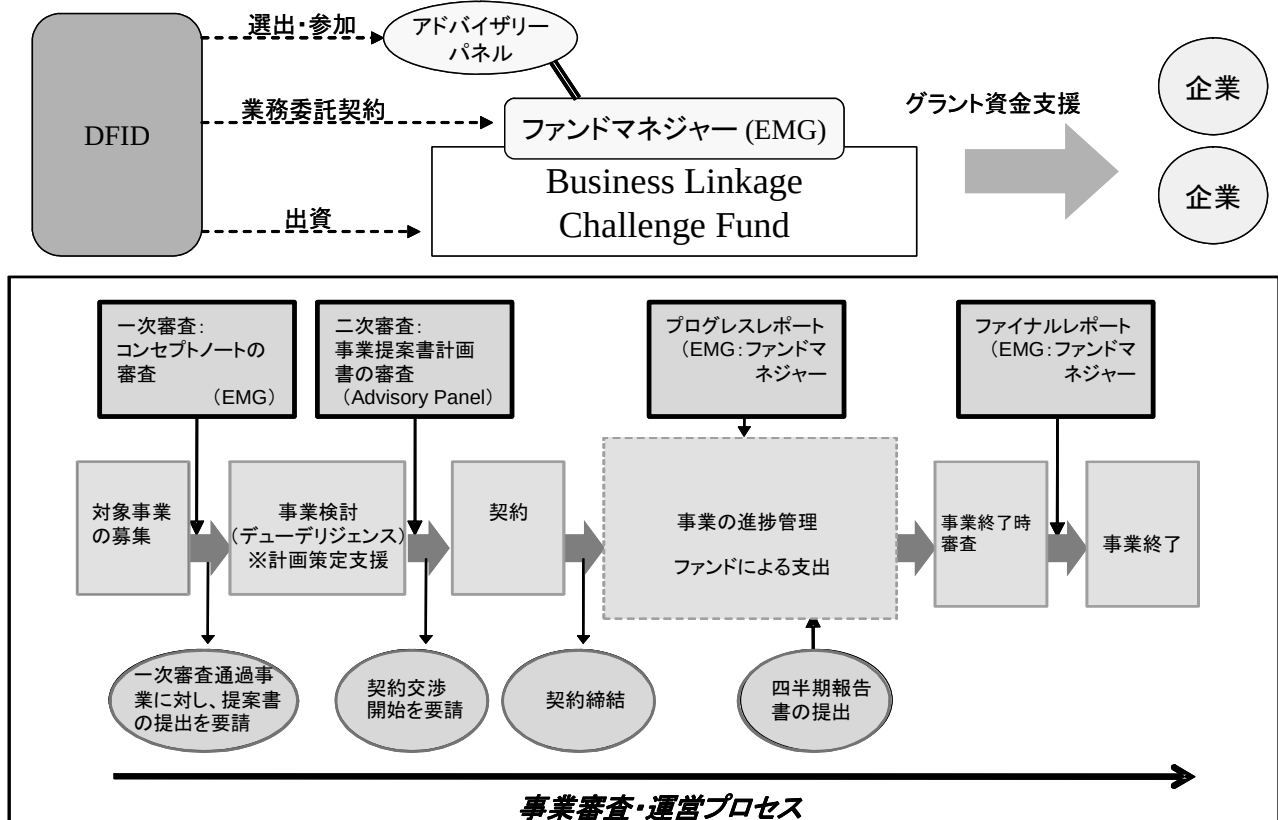
チャレンジ・ファンドでは、特に制度の活用による「追加性」(additionality) を重視している。ここでいう「追加性 (Additionality)」とは、同制度を利用することによって、連携する案件 (BOP ビジネス含む) が、より速く (sooner)、より大きく (bigger) 実現され、さらに社会的開発課題に対し解決をもたらすインパクトが増大することを意味している。

また、2010 年には、ビジネスプラン作成支援等を含む新制度、Business Innovation Facility が検討されている。

(3) 制度骨子

チャレンジ・ファンドは DFID の外部委託型の支援制度であり、制度自体に公平性・透明性の配慮を持たせる工夫として、第三者によるアドバイザリーパネルを設けている。具体的案制度の枠組みを下図（図表-16）に示す。

図表-16 チャレンジ・ファンドのスキーム



(出所: Emerging Market Group(2009)を基に調査者作成)

(4) 主な特徴

チャレンジ・ファンドの特徴としては、以下の5点が挙げられる。

- ① 民間企業支援制度・枠組みを基金という形で組織から分離し、DFIDはその基金に対して出資を行う。DFIDとしてのビジネスへの過度の介入を控え、可能な限りフレキシビリティを担保するかたちを取っている。
- ② 対象事業のテーマや国を明確にし、評価基準もそれに伴い明確化。主な評価軸としては、持続可能なビジネスリンケージ（企業連携案件）の設立数、それによって生まれた雇用等が挙げられる。事業実施によってもたらされる社会経済インパクトについても評価を行うが、補完的・副次的要素として位置づけている。
- ③ ファンド運営を民間企業に委託することで「ビジネスの共通言語」による民間企業ニーズをスムーズに把握出来るよう努力している。

- ④ DFID から独立したアドバイザーパネルを設置している。委員には、当該国・分野の専門家及び開発援助・ビジネスそれぞれからの有識者を配置、事業審査の責任を委任することで、民間事業支援に係る公平性を担保している。
- ⑤ 審査プロセスについては、簡易なコンセプト・ペーパーによる第1次審査、フル・プロポーザル（正式申請書）による第2次審査の二段階がある。第1次審査を通過した事業について、アイデアとしては高いポテンシャルを有していつつもプロポーザル策定にかかる技術支援が必要な提案内容については、10,000 英国ポンド（£）を上限に事業計画策定支援を供与する。

また本調査において、イギリスでチャレンジ・ファンドを活用して事業を実施した経験を持つ企業・団体にヒアリングをしたところ、チャレンジ・ファンド活用に対して以下のような反応が得られた。

- ① BOP 層を対象とした新規事業は、社内で必ずしも合意を得ることが容易ではない。そんな中でチャレンジ・ファンドによる資金は、事業の実施が自社にもたらす付加価値を証明する機会を与えてくれた。現在では社内に BOP ビジネスを対象とした事業担当チームができ、事業予算を付与されている。
- ② チャレンジ・ファンドは、途上国現地ベースでの事業運営をフレキシブルに行えることを念頭においた制度であり、過度の介入がない代わりに、丁寧な事業効果促進のための支援も存在しない。途上国に事業運営経験がない企業が本制度を利用するのは困難。
- ③ 資金ニーズに対し、同ファンド以外の金融サービス利用も検討。民間金融機関には相手にされず、他方で Acumen Fund 等の民間 BOP ビジネスベンチャーキャピタルは事業の社会インパクトに対する要求が高すぎるために使いにくい。EU 等、他の公的機関による支援枠組みと比較し、書類仕事が格段に少ないために同ファンドの利用を決めた。

3.1.2 デンマーク国際開発援助（DANIDA）IPD プログラム

(1) IPD プログラムの概要

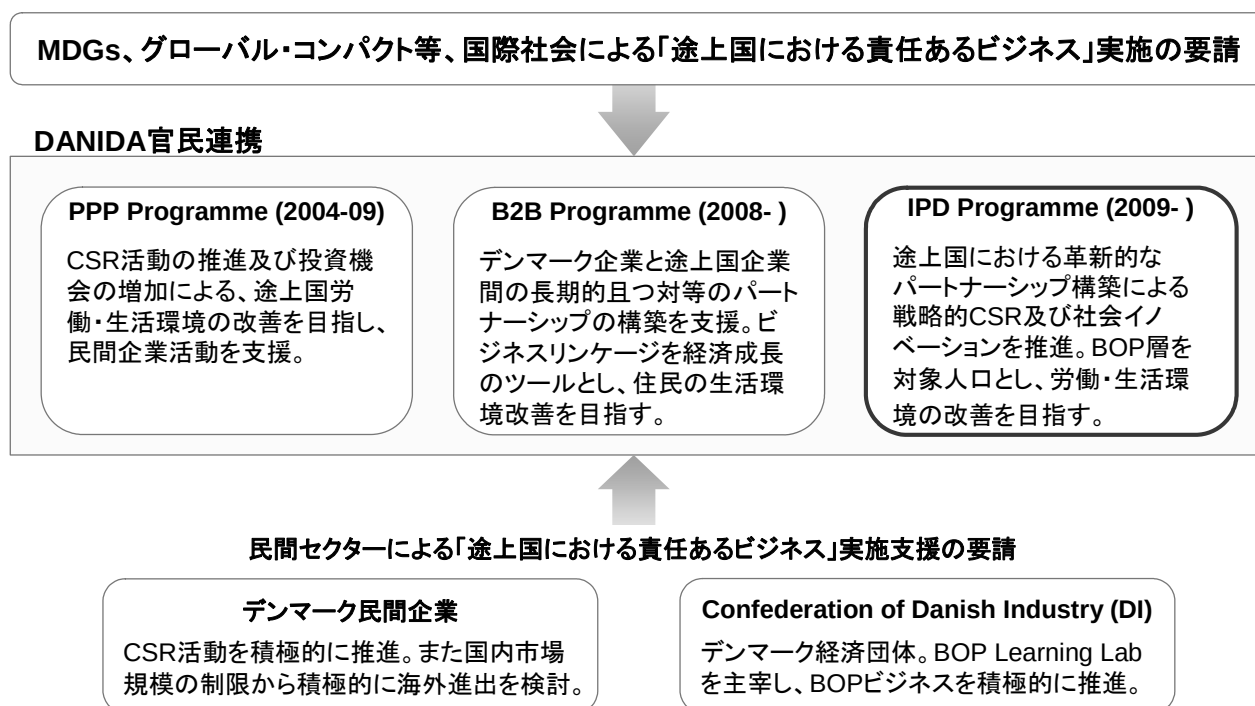
デンマーク DANIDA では、官民連携制度として Innovative Partnership for Development (IPD) プログラムを有している。IPD プログラムは、開発途上国にて経済・社会開発を通じた貧困削減を目的としており、開発援助事業の一環として位置づけられている。特徴としては、途上国における革新的なビジネスとの連携を通じ、CSR 活動やビジネスにおける社会的責任を伴ったイノベーションを促進することで BOP 層の労働者とその家族、地域社会の労働・生活環境の改善を目指している点である。

(2) 設立の背景

DANIDA による官民連携制度の背景として、ミレニアム開発目標（MDGs）やグローバル・コンパクト等の国際社会における「途上国における責任あるビジネス」実施の要請を受けて進化した面がある一方、デンマークの民間企業やデンマークの経済団体である Confederation of Danish Industry (DI) 等を中心とした国内民間セクターからも支援の要

請²²が積極的に上がったことを反映して進化したことが特徴的である。

図表- 1 7 DANIDA 官民連携の変遷とその背景



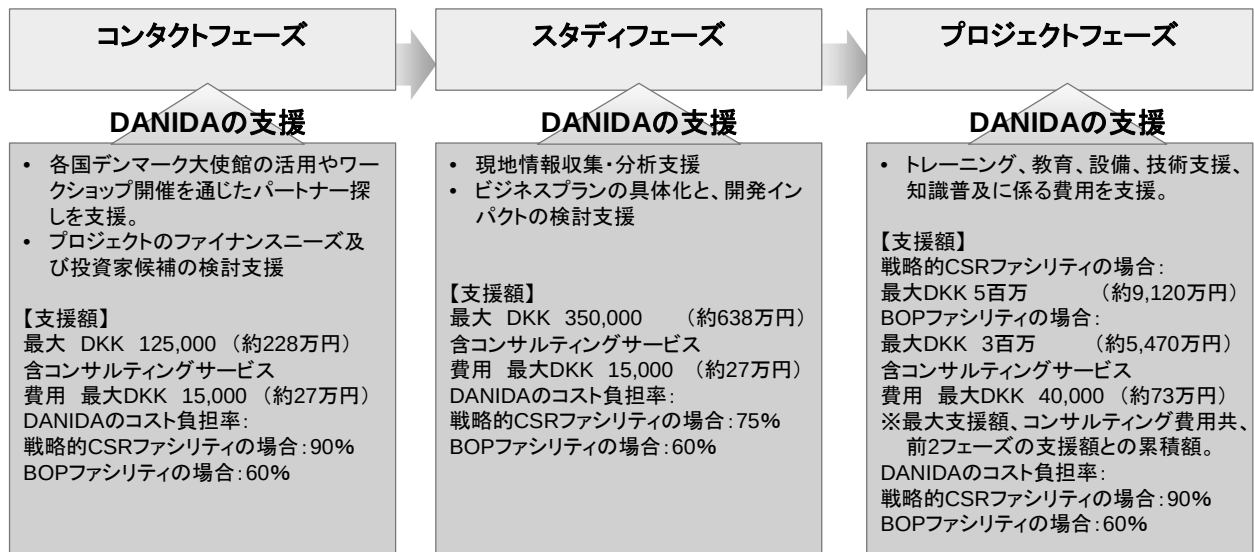
(出所：DFID ホームページより調査者作成)

(3) 制度骨子

プログラムでは、連携促進をコンタクトフェーズ、スタディフェーズ、プロジェクトフェーズの3つのフェーズに分けて支援しており、3つのフェーズを合わせて最長5年間、デンマーク企業に限定して実施している。また、BOPビジネスを支援するBOP Facilityと戦略的CSRの実施を支援するStrategic CSR Facility(戦略的CSRファシリティ)の2つのプログラムで構成されており、連携・支援の内容をそれぞれに見合ったものとしている。

²² インタビューした企業の中には、「途上国における責任あるビジネス」を実施するための支援を期待した、と述べた企業があった。

図表-18 IPD プログラムの概要



※ 1 デンマーク・クローネ(DKK)=16.34 円 (2010 年 2 月現在)

(出所: DANIDA (2009)を基に調査者作成)

(4) 主な特徴

IPD プログラムの特徴としては以下の 5 つが挙げられる。

- ① BOP ファシリティと戦略的 CSR ファシリティという 2 つのメニューで、民間企業の活動を支援する。
- ② デンマーク企業と現地パートナーシップ組織(企業、その他)の連携を前提に支援する。
- ③ 国連のグローバル・コンパクト及びミレニアム開発目標に準拠し、支援対象企業選定クライテリアを設定している。一方で、支援できないパートナー(ネガティブ・リスト)も明示。
- ④ 民間企業側の事業実施へのコミットメントを担保するため、費用の一部を企業側が負担することを前提に支援する。
- ⑤ 民間企業側の事業開発熟度にあわせて段階的(3 フェーズ)支援を行う制度としているが、支援可否の審査はフェーズ毎に改めて実施される。

また本調査において、IPD プログラムの利用実績のある民間企業にヒアリングをしたところ、IPD プログラムの利用に対して以下のような反応が得られた。

- ① 前制度 (PPP Programme) から、対象とする事業がより明確化されている点を評価しつつも、支援対象事業の条件とされている革新性(イノベーション)に対する具体的な要件が例示されていないため、この点については必ずしも重視されていない印象。
- ② 中小企業を対象としたスキームという印象を受ける。大企業にとっては支援金額が低すぎるのと、事業の商業的利益を産み出すコア(本業)の事業に対して積極的に支援を行わない点が不満。パートナーシップ促進経費などは大企業にとっては微々たるものであり、自社負担で十分賄うことが可能。より広範な社会的事業を実施しようとする

る企業に対する支援が不十分。

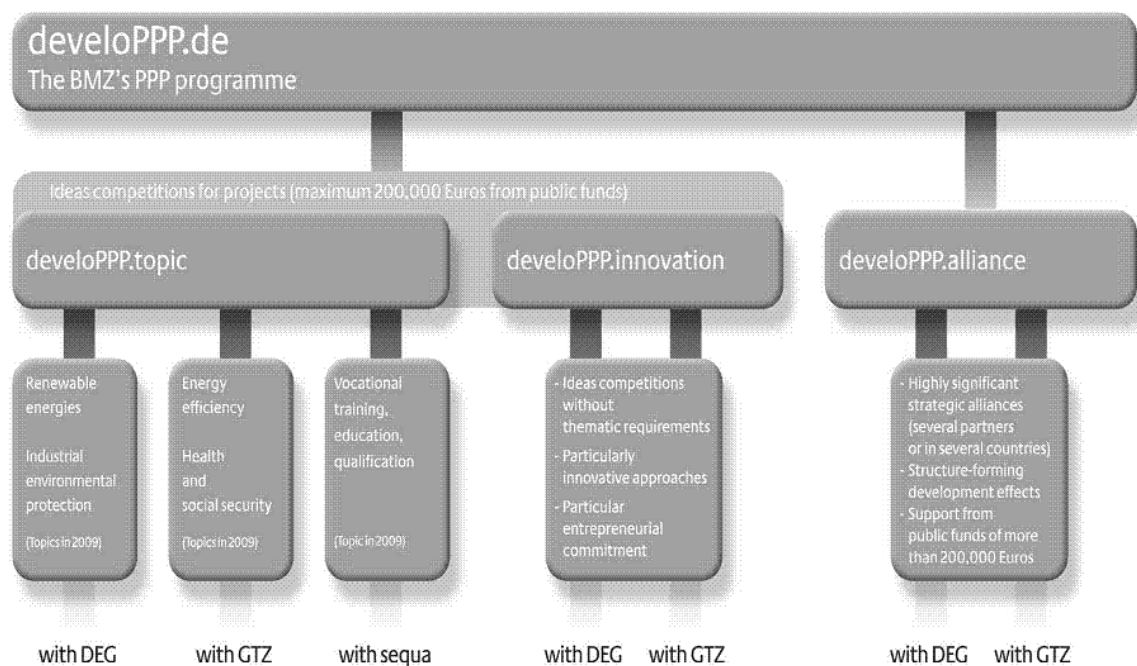
- ③ 官僚的な手続きに係る負担を軽減するため、DI のような経済団体が仲介役をしてくれるのは非常に効果的。
- ④ 事業提案のためのコンサルティング経費を制度によって補填できる点は有効。

3.1.3 ドイツ連邦経済協力開発省（BMZ）PPP プログラム（develoPPP）

(1) 「PPP プログラム」の概要

ドイツ BMZ の「PPP プログラム」は、旧 PPP Facility を改編し、途上国におけるステークホルダーとして関与している貧困層への社会的責任の部分をより強調するかたちで再構築した官民連携制度である。PPP プログラムはその支援対象分野・内容等により develoPPP.topic、develoPPP.innovation、develoPPP.alliance の3つに分けている。

図表-19 「PPP プログラム」(develoPPP) の概要



(出所：Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2009)を
基に調査者作成)

① develoPPP.topic

develoPPP.topic では、BMZ がドイツ投資開発会社 (DEG)、ドイツ技術協力公社 (GTZ)、Sequa (ドイツ経済協力開発協力訓練財団) が有する、それぞれの得意分野を踏まえて、担当する対象を特定している。現在は再生可能エネルギー、省エネルギー、職業訓練・教育等の3分野をカバーしているが、テーマは必要に応じて BMZ により見直しが行われる。

② develoPPP. innovation

このスキームではその他の分野からの提案を広く受け入れている。特に革新的な提案の採択に重点が置かれていることが特徴である。

③develoPPP. alliance

develoPPP. alliance は途上国一カ国では達成が難しい、構造的な改善を促進するプロジェクト等を取り扱うスキームである。

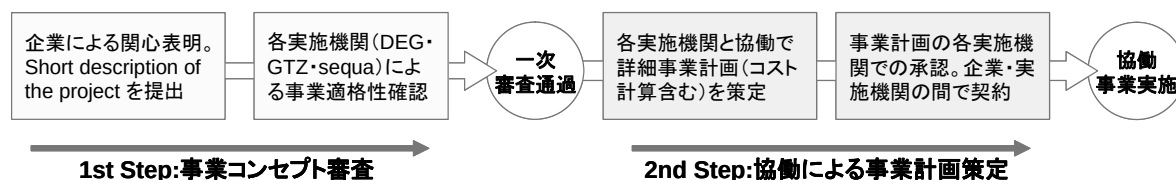
(2) 設立の背景

PPPプログラムによる官民連携は、中間団体の存在を念頭に積極的な支援を展開すべく作られた制度である。ドイツ国内では、商工会議所、手工業会議所等、様々な中間団体の発言力が伝統的に強く、途上国ビジネス支援においても自国企業にとって制約となる条件付けについては強く反発している経緯がある。またBMZとしてもドイツ国内中小企業の存在を重視しており、途上国進出においても、Global Project Partners²³等の非営利中間組織がドイツ国内（中小）企業の官民連携制度への支援申請の取り纏め役を果たすと同時に、途上国企業側との仲介を行っている。

(3) 制度骨子

PPP プログラムの事業審査／形成プロセスにおいては、一次審査の後、協働で事業計画を策定する期間を（必要であれば数ヶ月にわたって）設けるなど、事業の社会性確保を実施機関が積極的に支援するかたちになっている。

図表-20 PPP プログラムの事業審査／形成プロセス



（出所：BMZ ホームページを基に調査者所作成）

(4) 主な特徴

PPP プログラムの特徴としては以下の5点が挙げられる。

- ① 支援対象をドイツを主とする欧州企業に限定（途上国に設立されたその子会社を含む）
- ② CSR や BOP ビジネスといった概念にとらわれず、自国企業が途上国において責任あるビジネスを展開する上で必要となる支援を行うという点から事業枠組みを整理、再構築。

²³途上国におけるプロジェクトマネジメントに専門性を有するNGO。自ら途上国でのプロジェクト実施のアイデアを発案し、公的セクターの資金を得て民間企業や関連団体と連携して事業を実施している。主にSequaからの資金支援を受けている。

- ③ 支援対象事業については、セクター別で分類をしているものの、対象人口の特性については特段の制限は設けていない。セクター別の枠組みで拾えない事業については、「重点対象セクター外であるものの、革新的な取り組みである」場合、develoPPP.innovation で採用するなど、柔軟性をもたせている。
- ④ 商工会議所等の経済団体や、ビジネス促進支援をおこなう非営利組織等の中間団体の存在を念頭に制度枠組みを構築。事業の共同提案等を行う場合の利便性に配慮しているといえる。
- ⑤ 民間企業のニーズ主体で実施する上述の PPP プログラムに加えて、途上国政府とドイツ政府の二国間合意に基づき行われる政府開発援助の枠組みの中で実施される官民連携（Integrated PPP）の形もある。開発援助機関側にとっては、より深い連携の形ともいえる。

また、本調査において、IPD プログラムの利用実績のある民間企業・団体にヒアリングをしたところ、IPD プログラムの利用に対して以下のような反応が得られた。

- ① 途上国市場への進出を検討する企業にとって、厳しい制約条件が課されていないことから、概ね好意的な評価。
- ② 途上国の消費者市場に注目してビジネスを検討するドイツ企業も存在するが、制度を利用する企業は機械・装置やインフラ関連機材の輸出が主であるという印象。その他のセクターの消費者市場については、ドイツ企業のほとんどは主に欧州市場に向いている。
- ③ 実施機関から事業に対して、「アドバイス」以上の強い要求はなかった。社会的なインパクトの重要性については自社事業においても認識されており、最低限の配慮事項は行っている。逆に、最低限の社会的配慮を行っていれば、それ以上の特段の社会的インパクトの確保は同枠組みでは求められていないと感じる。

3.2 日本における諸制度の先行事例分析

日本における海外関連（開発途上国含む）の民間企業連携支援事業・制度として、省庁並びに独立行政法人の公募事業がある。民間企業連携支援事業・制度には、主に①助成（補助）事業、②委託事業、③請負事業の 3 タイプがある。省庁や独立行政法人が行う公募事業は、事業内容を問わず、一般的にいずれかのタイプの事業に分類される。それぞれのタイプについては以下の通りである。

① 助成（補助）事業

事業者が主体的に取り組む事業に対し、その事業費の一部を助成金（補助金）として負担（交付）する事業

② 委託事業

発注者に受託者が業務を委託（準委任）して実施する事業

③ 請負事業

受託者が業務の完成を約し、発注者がその業務の結果に対して報酬を支払う事業

これらの中には、公募による民間企業自らの発意による事業提案を受け付ける事業・制度も存在している。日本における提案型公募型事業は、事業の背景、目的に沿って、具体的な実施プロジェクトテーマ、対象国・地域、対象技術等を含め、総合的・包括的に企業が提案する事業を指す。

途上国における民間企業・団体によるビジネスを対象とする事業では、途上国の開発課題解決やその促進・拡充を目的とするというよりも、日本の製品、技術、ノウハウを当該途上国に移転・普及することを目的とした事業となっている。

第4章 BOP ビジネスとの連携促進のための枠組みの提案

4.1 検討に当たってのポイント

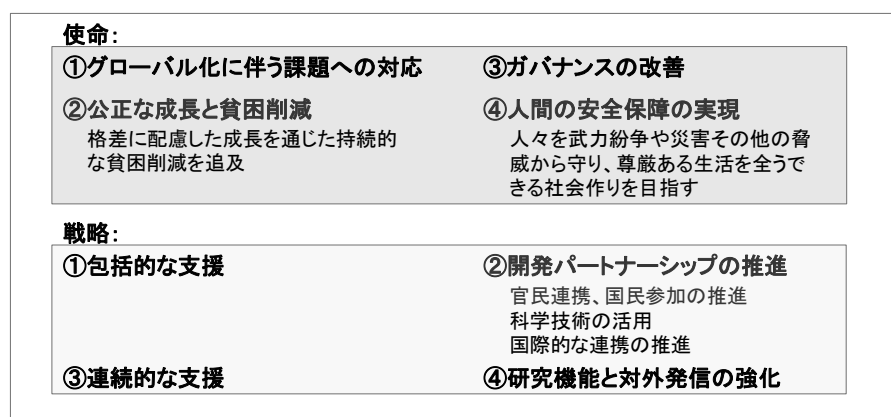
前章では、途上国における BOP ビジネス・CSR 活動に関する議論の進展を踏まえ、本邦企業における取り組みの現状および途上国の経済社会開発を目的とした開発援助機関による BOP ビジネス・CSR 活動支援の先行事例についての分析等を行った。各国の開発援助機関では、自国の企業を取り巻く状況を鑑みつつ、自らの開発援助機関としてのミッションを実現するツールとして、民間連携制度を構築している現状を整理した。本章では、JICA が途上国開発援助の一環として検討を進めている本邦企業の BOP ビジネスとの連携の方策検討におけるポイントを以下にまとめた。

4.1.1 連携によって達成が求められる JICA ミッションとの整合性

第3章で報告されたように、欧米各国において実践されている民間ビジネス連携による途上国開発援助事業では、それぞれの各国援助機関が達成すべき目標に沿って、それを実現するための枠組みとして制度が構築されている。DFID は、自らの組織のミッションである「貧困削減」を上位概念とし、それを実現するためのアプローチとして民間セクター開発制度の一環として、「チャレンジ・ファンド」を設置した。また、デンマークの DANIDA では、同国の民間企業が海外進出に積極的、且つ CSR への感度が非常に高いことを受けて、企業活動を後押しする立場として、BOP ビジネス支援と CSR 活動支援の両スキームを有する「Innovative Partnerships for Development」(IPD) プログラムを実施するに至った。

政府開発援助機関である JICA が BOP ビジネスと連携する意義は、図表-21 のような図式に表されると考えられる。

図表-21 JICA ミッションとの整合性



JICA国際開発援助における、民間企業の途上国ビジネスとの連携を通じた貧困削減・経済社会開発の促進

(出所：JICA ホームページを基に調査者作成)

BOP ビジネスと JICA 事業との親和性は、上記の JICA「使命」(ミッション)において、特に使命②の「公正な成長と貧困削減」及び使命④の「人間の安全保障の実現」にみられる。

使命②の「公正な成長と貧困削減」は、BOP ビジネスにおける「財務リターンと社会インパクトの両立」という概念と整合的である。

一方、BOP ビジネス促進の最も大きな特徴と言えるのは、上記と対照的に、「貧困削減のための民間セクター開発」であるという点である。より直接的に、公正な成長と貧困削減を達成することが可能なアプローチであると言える。

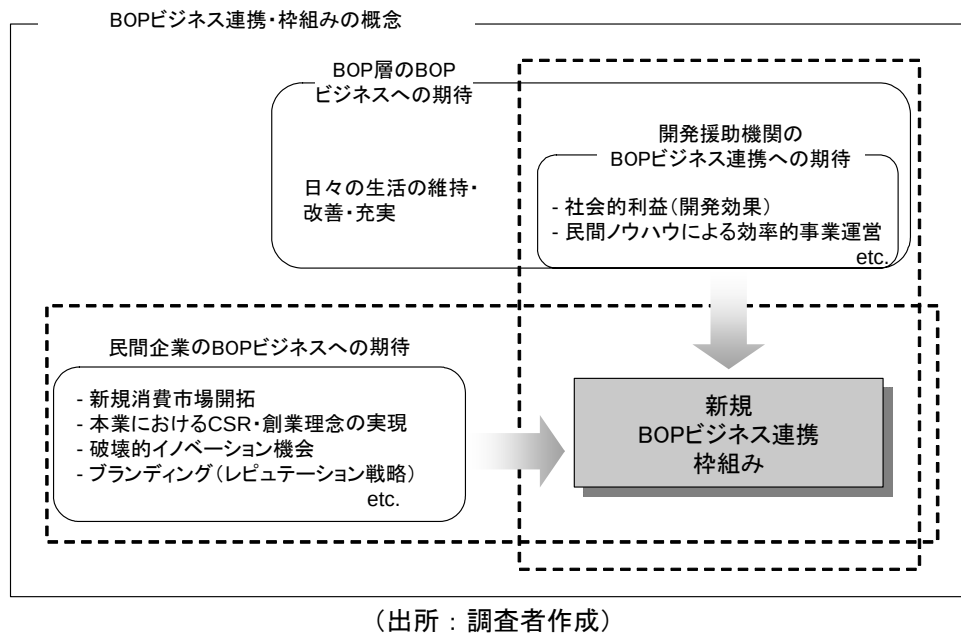
使命④の「人間の安全保障の実現」は BOP ビジネスにおける「貧困ペナルティの軽減」という概念と整合的である。BOP 層の置かれている社会・経済環境を考慮した製品・サービスの提供や、バリューチェーンへの関与を通じて、BOP 層・貧困層が自ら能力を開発することを目指すものである。ジェンダー格差、識字レベルの低さ、法的信用力の欠如といった機能的な制約条件(=貧困ペナルティ)を克服することを念頭においた民間企業活動であることから、「人間の安全保障の実現」を支援する目的に沿うものであると考えられる。

これらを実現する民間企業の取り組みと連携するアプローチは JICA 戦略で掲げられている「開発パートナーシップの推進」を実現するものであり、BOP ビジネスとの連携は JICA が組織として達成すべきミッションと整合性があると言える。

4.1.2 企業の BOP ビジネス実施インセンティブとの親和性

第1章で紹介したように、一般的に語られている BOP ビジネスは、現時点で広く受け入れられた定義が存在しておらず、関係者間でも十分な合意がない。本来、「BOP 層を対象とするビジネス」という程度のニュートラルな単語に対し、利害関係者それぞれが独自の意味づけをおこない、その目的を最大化しうる事業をそれぞれ実施しているのが現状と言える。しかしながら、BOP ビジネス実施のメリットとして通常語られることの多い「新規市場開拓」「本業を通じた CSR」「イノベーション」といった、民間企業の BOP ビジネス実施動機は、必ずしもすべてが JICA が企業に期待するものと合致するわけではない。

図表-22 BOP ビジネス支援制度・枠組みの概念整理



図表－２２の通り、本邦民間企業の事業実施動機、JICA の期待という両者が共に成立し、それが最終的に途上国 BOP 層にとっての利益となりうる関係（Win-Win-Win の関係）の構築を目指すものである。ここでは、民間企業の主な BOP ビジネス実施動機に注目し、JICA が有するビジネスへの期待との親和性を検討する。

(1) 市場開拓重視の BOP ビジネス

ブラハラードがその論文でBOPという概念を発表して以来、「忘れられていた市場としての貧困層」はBOPビジネスの可能性を語る上でのキーワードとされてきた。実際に、多くの欧米多国籍企業はその市場としての可能性を開拓することで、ビジネスとしての成果を収めている。“忘れられていた”市場を“ブルーオーシャン”と捉え、先行者利益を得ることがこれらの企業にとってのBOPビジネス実施のインセンティブと考えることができるだろう。

企業の BOP ビジネス実施動機として、新たな市場開拓という視点があり、この点でも連携しうる。しかし、JICA が目指す連携対象としては、一時的、過渡的なものではなく、持続的な関係性を構築していくことを前提とした事業であることが求められる。

(2) イノベーション重視の BOP ビジネス

イノベーションは、多くの場合、BOPビジネス成功の鍵として語られる。従来の途上国BOP層の利用する製品・サービスは、「安かろう、悪かろう」と表現されるように、多くの場合、価格と品質が二律背反の関係にあった²⁴。しかし、イノベーションの視点で見れば、こうい

²⁴ BOP層のライフスタイルを理解した上で、彼らのためにデザインされた製品・サービスというわけではなく、既存の中・高所得者向けモデルをベースに、高付加価値機能を削ることで価格帯を抑えた製品・サービスがほとんどであった。たとえ、価格面では「BOP層向け」であったとしても、機能性の面からは、必ず

った従来ビジネスの二律背反の問題を解決するための工夫は「イノベーション」として捉えることができ、それらが含まれる製品・サービスの提供をBOPビジネスと考えることが出来る。

途上国BOP層向けの市場で産み出されるイノベーションは、その規模こそ小さいものの、既存の市場とは全く異なるニーズから産み出されたアイデアであり、中には先進国の市場にフィードバックされることで革新的な成果をあげるものも存在する²⁵。

BOP層の市場を、イノベーションを創造するための実験場と捉える企業は、先進国市場に対してフィードバックすることをBOPビジネス実施の動機とする。これらの企業が行うBOPビジネスは、途上国BOP層のニーズを真摯に把握し、ソリューションを産み出すプロセスを重視することから、社会的課題の改善を重視するJICAの連携制度との親和性は高い。²⁶

(3) CSR・創業理念重視の BOP ビジネス

企業が「本業を通じた CSR 活動(戦略的 CSR)」の実践の場として BOP ビジネス (CSR 活動) に取り組む場合においては、その取り組みが企業として利益を生み出す必要のある「本業」そのものである以上、当該企業の事業実施における理念が強く反映される。途上国の BOP 層が有する社会課題を事業機会として捉える点は、上記(1)の「新たな市場開拓」を目指し BOP ビジネスに取り組む企業と共通している。

しかし、最も大きく異なる点は、(1)の企業が市場戦略の一環として BOP ビジネスに取り組むのに対し、(3)の企業は、より上位の概念としての「企業としてのあるべき姿」や「創業時の社会貢献の理念」を実現する目的で BOP ビジネス (CSR 活動) に取り組んでいる点である。この場合の企業の動機は、「収益向上」というよりも、「企業価値の向上」と捉えるべきである。ある程度の収益性追求を抑える一方で、企業レピュテーションの向上や創業理念の達成、社会開発への貢献といった点を含めて、総合的にその価値が評価される企業活動といえる。

バングラデシュにおいて、グラミンググループと共同で社会貢献目的の企業であるグラミン・ダノンフーズ社を立ち上げるなど、途上国 BOP 層を対象としたビジネスに積極的なフランスの多国籍企業、ダノングループの活動は、この分野の代表的な例と言える。同社は「企業の経済的成長と社会の発展は歩みを共にしなければならない」とする経営方針（デュアルプロジェクト）を 1972 年に表明している。単に新規市場で収益をあげることをのみを目的とするのではなく、途上国の人々に対する責任を伴った持続的なビジネス実施動機と

しも全てがBOP層にとって十分な便益をもたらすものではなかった。

²⁵ このようなイノベーションは「リバース・イノベーション (Reverse innovation)」と呼ばれる。多くの多国籍企業が、先進国で製品開発し、これを各地域仕様にマイナー修正を施して、グローバルに販売するという「グローカリゼーション」の戦略を実践してきたのに対し、新興国で製品開発し、これを先進国に展開する戦略を導入。アメリカ、GEヘルスケア社の中国における事例が一般的(Immelt 2009)。

また、例えば、バングラデシュで考案されたマイクロファイナンスは、先進国の都市貧困層向けのサービスとしても普及しつつある。また、携帯電話の SMS (Short Message Service) を利用した送金・決済システムは、フィリピンやアフリカ諸国で一般的に活用されているが、NOKIA は 2009 年、アメリカのベンチャー企業である OBOPay 社に出資、アメリカでも同様のサービスを開始する予定である (Nokia 2009)。

²⁶ 一方、これらの企業が捉えようとするニーズは、開発援助で重視される、教育・保健・安全な水・栄養といった所謂「人間の基礎的なニーズ (BHN : Basic Human Needs)」のみとは限らない。必要最低限の衣食住のみならず、「尊厳ある生活を送る上でのニーズ (DLN : Decent Livelihood Needs)」も考えられる。

するこのケースは、JICA の連携対象として非常に親和性が高いといえる。

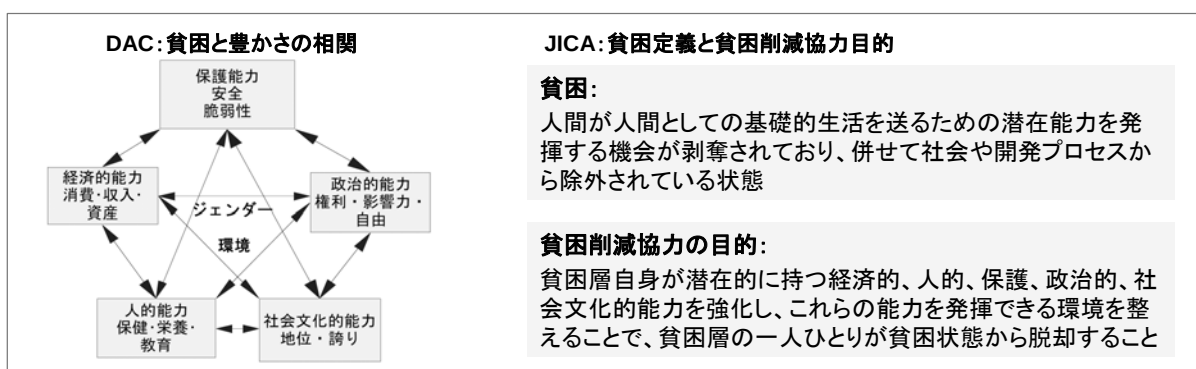
以上、民間企業にみられる代表的な BOP ビジネス実施動機を、JICA の連携対象という観点から検証した。それぞれの動機は JICA 事業と一定の親和性を有するものの、より効果的に（あるいは）より容易に JICA・民間企業それぞれの有するインセンティブを実現しうるのは、「CSR・創業理念重視」の BOP ビジネスを実施する企業である。こういった社会貢献に対する企業理念や、本業における社会貢献へのコミットメントを明確に打ち出す企業からの連携事業提案を促進する枠組み作りが重要であると言える。

4.1.3 連携対象事業の最終裨益者

JICA が連携対象とするビジネスにおいては、企業側のインセンティブを担保することも重要であることから、ある程度幅のある人口を事業対象人口と設定しつつ、より貧困レベルの深刻な人口（絶対貧困層）にアプローチしようとする事業を、連携対象としてより高く評価するという方策が検討されうる。

また、BOP層の中から、単に所得状況だけで対象としての優先度を判断するのではなく、対象となる人々の能力的側面にも注目することが重要である。貧困という概念はより多面的な性質を持つものである。OECD開発援助委員会（DAC）の「DAC貧困削減ガイドライン」によると、図表－２３のとおり、貧困とは最低限の生活をするうえでの所得を得ることができない状況のみをさすものではなく、最低限の生活を営む上で必要となる潜在能力が欠如している状態²⁷であると定義している。

図表－２３ 所得の低さのみでは計れない、多面的な貧困要因



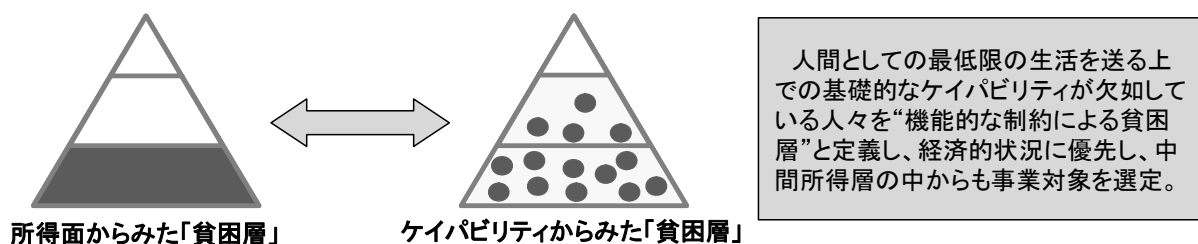
（出所：JICA（2003）を基に調査者作成）

近年、特にJICAの開発援助事業における貧困削減では、従来の経済開発・社会開発の視点から進展し、より人間そのものに焦点をあてた「人間開発」という概念が重要とされている。この点については、BOPビジネスにおける「貧困ペナルティの削減」という考え方と親和性があるものである。以上から、新制度においても、BOP層の中から、対象層の所得の

²⁷ 潜在能力（ケイパビリティ）の定義については、2-2-1(14ページ)脚注19を参照。

高低にかかわらず²⁸、ジェンダー格差、障害の有無、識字能力、法的信用能力の有無といった、人間が本来有すべき潜在能力が欠如している人口に焦点をあて（図表-24）、そこにアプローチしようとするビジネスと優先的に連携することも重要と言える。

図表-24 連携の対象とすべき取り組みの最終受益者=”能力的な制約による貧困層“



（出所：調査者作成）

4.2 枠組み概要

本調査研究において検討された連携のポイントを踏まえ、平成22年1月時点で検討しているBOPビジネス連携促進のための具体的な委託調査骨子案は以下の通りである。尚、以下の内容は本調査研究実施時点において検討されている案であり、以下の内容を以って決定したものではない。

4.2.1 目的

骨子案：

開発途上国のBOP層が抱える開発課題の改善をもたらしうるビジネス（以下「開発課題改善型BOPビジネス」という）（主に貧困層の人々を対象とするもの）に取組もうとする日本企業等との連携により、ビジネスの持続性と公益性を高め、もって途上国の貧困削減を始めとするMDGsや経済社会開発への貢献を促進することを目的とする。

目的では、第1章で記したとおり、幅広く途上国BOP層をビジネスの対象としつつ、主として貧困層を対象にすることを明確にする。また、本調査事業では所得貧困の改善に加えて、貧困層の有する機能的制約の克服にも主眼を置いたビジネスも対象とし、広くMDGsや経済社会開発への貢献を含むものとする。

現在検討中の、このような委託調査を実施するJICAにとっての意義は、現地ニーズ調査等を通じて、BOPビジネス連携にあたっての情報、教訓、留意点、課題等の整理等を行うことにより、貧困層の開発課題の改善を目的としたBOPビジネスモデルに合致するJICA協力

²⁸ 「絶対的貧困」は最低の生活水準に達することができない状態を指し、所得や消費レベルで把握されることが多い。これに対し、「相対的貧困」は、ある社会の大多数よりも相対的に貧しいことを示し、それぞれの社会の中での格差や不平等度に関連した概念である。

のあり方を検討することに役立てることにある。

委託調査の実施結果として委託先から提出される調査成果物は、JICA が各種協力の実施や事業・制度改善に利用する。また、途上国における BOP ビジネス全般に関し、JICA が行っている途上国ビジネス環境整備支援等につなげる観点でも有意義なものとなる。

これによって、JICA 協力と企業・NPO/NGO 等との BOP ビジネスやソーシャル・ビジネスにおける連携を強化し、開発効果の持続性の確保と強化・拡大を図り、さらに、より広くは、貧困削減をはじめとする MDGs 達成や経済社会開発に役立つ BOP ビジネスに関する日本の官民協力体制の構築に活用することも期待できる。

4.2.2 内容

骨子案：

- BOP ビジネスの構築に向けた情報収集・市場調査～パイロット事業の実施・評価等～事業化計画作成までのビジネス・フェーズを対象とする。
- JICA が提案を募る制度である。
- 委託調査事業として実施する。

本調査事業は提案を募る形とし、企業は JICA からの委託事業として行うものとする。

4.2.3 対象とする企業等

骨子案：

- 初回公募においては日本登記法人（NPO/NGO を含む）とする。
- コンサルタント等への再委託を含めることを認める。

※ 第二回公募以降の実施状況、実施体制等を見つつ、現地日系企業にも対象を拡大することを検討する。

当面は日本登記法人を対象とした制度とし、運用を行う。将来的には、対象として、本邦企業の海外法人や、さらにその先には途上国ローカル企業・NGO といった、途上国 BOP 層の有する社会課題に対してより高い感度を有する企業・団体を直接の対象とすることも検討していく。

また、対象を日本登記法人とすることで、その中に企業に加えて NPO/NGO も対象とし、企業や NPO/NGO からの提案を幅広く受け付けることとする。

4.2.4 対象とするビジネス

骨子案：

法律や国際行動規範を遵守するものであって、以下ア・イのいずれか、又は双方を満たすビジネスとする。

ア．途上国の主に貧困者層が製品・サービスの対象消費者となり、開発課題の改善につながるもの。

イ．同対象層の人々に経済活動への参画、起業や雇用の機会を提供することにより、開発課題の改善につながるもの。

上記の骨子案におけるア．は、民間企業等が提供する製品・サービスによって BOP 層の開発課題の改善を目指すものである。

また、イ．では企業等が製品・サービスを創出するプロセスにおいて、BOP 層がバリューチェーンに関わる原材料生産や流通から回収・リサイクルまでの様々な段階の経済活動に事業者、被雇用者等として関与しそれにより生計向上や潜在能力の開発に資する取り組みを連携対象とすることを念頭においている。単純な貧困層の雇用促進のみでは、連携対象としては十分とは言えない。また、イ．の場合はア．と異なり、創出された製品・サービスの消費者が必ずしも BOP 層とは限らない。本ケースでは、途上国や先進国富裕層向けの製品・サービスを創出する事業も対象とするものであり、連携の可否はそこに関与する BOP 層の社会的課題解決の促進状況(例：先進国向けに輸出するフェアトレード製品の製造プロセスのバリューチェーンに関与する BOP 層)を以って判断するものとするのが適切である。

4.2.5 対象とする提案案件の選考の観点と内容

骨子案：

ア．開発インパクトの視点（公益性）

イ．持続・拡張・反復の可能性の視点（持続性）

ウ．現地コミュニティ配慮の視点（地域配慮性）

選考の観点については、これらの観点をより詳しく盛り込んだ選考の項目と基準に基づいて選考する。

4.2.6 事業の対象国等

骨子案：

－ 対象国：

当面の間は原則として JICA 事務所の所在国とする。

－ 案件規模、実施期間：

案件あたりの業務委託契約上限額を原則として 5 千万円、実施期間は 3 年以内とする。

－ 業務委託経費と費用負担：

提案案件実施に要する経費全体の一定部分を業務委託経費として JICA が負担する。

－ 対象分野・開発課題（主な分野・開発課題例。分野は限定しない）

MDGs を含むもので、教育・訓練、保健・医療、水資源・防災、運輸交通、情報通信、エネルギー、農村開発、自然環境保全・環境管理、ジェンダー、金融サービス他。

対象とする実施国・地域は、円滑な実施が可能となるよう、当面は原則として JICA 事務所の所在国とする。

案件あたりの業務委託契約上限額及び実施期間については、原則として上限 5 千万円、3 年以内として検討を進めている。

また、事業実施に係る経費負担については、JICA が調査委託経費を青天井で負担するのではなくて、基準の枠内で一定金額を支払う形を検討している。

対象分野・開発課題については、そもそも現実の開発課題の多面性と分野間の相互関連性の観点からも、特定の分野・課題だけに狭く限定し他の側面を排除するような形にはしない方向で検討している。

4.2.7 選考方法

骨子案：

第一次選考を JICA が実施。その後、第三者委員会（仮称）による助言内容を踏まえて JICA が選考結果を確定

その選考プロセスにおいては、公的機関としての透明性の確保が求められる。そのため、選考過程において、第三者有識者からの助言を取り入れる方法を検討している。

4.3 関連制度・対応の改善策

第 1 章において紹介したように、途上国におけるローカル企業、多国籍企業によるビジネスを BOP 層に対して行う取り組みは、BOP ビジネス以外にも、様々な形態が存在する。JICA の既存スキームの活用や、その他の機関における連携・支援制度との協働によって対応が可能な事業分野も少なからず存在することから、ここでは、第 1 章において示されたいくつかの関連ビジネスモデルについて、どのような対応が可能かについて検討を行う。

4.3.1 途上国ソーシャル・ビジネスモデル

ここでの「ソーシャル・ビジネス」は、一般名詞として定着しつつある「(先進国における実施を含む) 社会貢献ビジネス」ではなく、バングラデシュのグラミンググループ総裁であるムハマト・ユヌス氏らが提唱する、途上国貧困層を対象とし、出資者への配当は行わない社会的課題改善型ビジネスとする。

上記の通りソーシャル・ビジネスの最大の特徴は、「公益性」が担保される点である。その点を考慮すると、ソーシャル・ビジネスの場合においては、JICAとして「ビジネス」の本体事業との連携の意義は高い²⁹。

4.3.2 途上国ローカル企業・社会起業家によるビジネスモデル

本来的に、貧困削減を目的とした途上国民間セクター開発を目的とした枠組みを考えるのであれば、最も直接的な方法は、途上国のローカル企業や社会起業家によるビジネスを支援するものであると言える。実際に、多くの民間の NGO や所謂 BOP ベンチャーキャピタルと呼ばれるファンドにおいても、支援（投資）対象を途上国発のローカル BOP ビジネスにシフトさせている。

本調査委託事業においても、将来的な連携・支援対象としてローカル企業や起業家によるビジネス支援を検討しているものの、当面の連携対象としては日本法人としている。

ローカル発のビジネスとの連携・支援を検討する上で、資金側面のニーズについては JICA の既存諸制度を活かした方策の検討や、他の援助機関・国際機関との連携・協力の検討も考えられる。

4.3.3 事業関連途上国情報提供等

最後に、本調査研究におけるヒアリングを通じ、本邦民間企業にとって最も高いニーズのひとつであった「事業対象と考えている途上国に関する、事業実施関連分野における情報提供」について検討したい。

民間企業にとって、海外で新規事業を立ち上げるうえでの事業関連分野の情報収集は、最も重要な業務の一つである。大手とよばれる企業ほど、綿密な情報収集・分析に基づく事業化の可否検討が事前に行われており、その際の情報提供は、通常当該企業の海外現地法人や、駐在員事務所、ビジネス支援を行う外部機関がおこなっているものである。

しかしながら、BOP ビジネスの実施検討プロセスにおいては、従来型のビジネスから求められていた情報に加えて、以下のような BOP ビジネス特有の情報が求められている。

²⁹ JICAの行う草の根技術協力事業草の根パートナー型において、「奉仕活動」を内容とするものであれば企業も応募はできるが、提案事業が提案団体の経済的利益に結びつくと考えられる事業、及び調査段階のものは、対象とはならない。

図表-29 BOP ビジネス検討に必要な情報（例）

- ① 当該国 BOP 層・貧困層の社会経済状況に関する一般的指標
- ② 当該国・地域の BOP 層・貧困層が有する社会課題の発掘及び貧困ペナルティ分析
- ③ 自社の製品・サービスの特性をもって対応可能な社会的課題の分析、その課題が BOP 層・貧困層の生計へ甚大な影響を及ぼしている国・地域の選定
- ④ BOP 層が抱える社会的課題を引き起こす誘因となっている、対象人口の社会・文化的背景
- ⑤ 社会的課題の克服を目指し、当該国政府がとっている政策や開発援助機関による援助事業の実施状況
- ⑥ ローカル NGO による当該課題改善の取り組み実施状況

（出所：調査者作成）

これらの情報は、企業が有する従来型のビジネス開発の情報チャネルから収集するのは容易ではない。これは民間企業の担当者が、BOP ビジネスの実施を検討しようとする際に、初期段階で「何からどのように手をつけたらよいか分からない」と戸惑う要因であるとの声も聞かれた。以上のような情報を整理し、提供されることが出来れば、BOP ビジネスにおける連携を図り開発課題を改善する効果が期待できる。

他方、以上のような途上国情報は、まさに JICA が開発援助事業の立案、実施、評価等の業務を通じて蓄積している情報に含まれるものである。BOP ビジネスを検討している企業が連携を検討するにあたり、その優先度は高いと言えるだろう。

しかしながら、留意する必要がある点も存在する。企業が必要としている情報は民間企業がビジネスを検討することを念頭に置いて「整理された」情報であるという点である。既存の情報リソースをどのように整理するかという「見せ方」及び開発援助になじみの薄い民間企業の担当者にとっての「アクセスしやすさ」についての検討が重要である³⁰。

「アクセスしやすさ」については、JICA 本部の民間連携室が企業からの問合せ窓口となり、積極的な対応を展開している。しかしながら、情報へのアクセスの利便性等を考慮すれば、関係機関と連携する形で、JICA や関係機関のウェブ上にポータルサイトを創設し、関連情報を集約・提供する方法も考えられる。

また、各国現地事務所においても情報アクセス促進の取り組みは可能である。現地に進出している本邦企業の海外現地法人や駐在員事務所の担当者に対象を絞った、ローカル性の高い情報提供を行うことで、より即効性のある効果的な支援が可能となる。その際、いくつかの JICA 現地事務所において設置されている、NGO ヘルプデスクの機能は参考になる。NGO ヘルプデスクは、当該国での草の根レベルの開発事業を検討している NGO 等に対してローカルの情報を提供し、その活動を促進している。BOP ビジネス連携においても将来同様に「民間連携ヘルプデスク機能」の提供を検討する価値がある。

³⁰ 「見せ方」についての一例としては、旧国際協力銀行（JBIC）において途上国各国別の貧困問題について取り纏めた「貧困プロファイル」と同様の形式において、各国別の BOP ビジネス・CSR 活動に関する情報を取りまとめたプロファイルの作成・公開が考えられる。

4.4 さらに連携の拡充のための将来の対応策

本調査制度骨子案では、BOP ビジネス、ソーシャル・ビジネスの立ち上げ段階での調査フェーズならびにビジネス開発フェーズを連携の対象として検討している。他ドナーの制度においては、BOP ビジネスの実施段階において、健康・栄養・衛生等の教育・啓発、産業人材の育成等の広義のビジネス環境整備の側面で連携を図り、貧困削減効果を増進する取り組みも見られる。BOP ビジネスの実施段階での連携の可能性についても将来検討する余地があると考えられる。

さらに、ビジネスの形態を通じた協力重点分野・課題等における改善のニーズ調査等を事務所主導で実施し、その成果をもって、それら分野・課題において JICA が日本や現地の企業・団体を連携パートナーとして募ることにより、既存プログラムの中での連携による開発効果の一層の拡充を図る形態、換言すれば、既存または新規の JICA「協力プログラム」への企業・団体のさらなる参画・貢献余地の拡大（「協力プログラム」への民間連携の統合）を図ること、を検討する将来的な意義は高い。

4.5 おわりに

本調査研究は、BOP ビジネス、ソーシャル・ビジネスにおいて今後の JICA と企業・NPO/NGO 等との連携枠組みの構築を目指して取り組んだものである。途上国における新たなビジネスチャンスとしてだけでなく、BOP ビジネスに期待される社会性、責任性は、JICA のような開発援助機関のみではなく、ビジネス界も含め昨今高い注目を集めている。

BOP ビジネスは、ビジネスコンセプトとして、また開発や開発援助の観点において新しいものでありであり、まだ確立されていないものの、一方で先進国と途上国、また開発とビジネスといった従来の枠組みを見直し、さらにパートナーシップを通じて貧困をはじめとする諸問題を解決し得るという、高い可能性を有するものである。本調査研究が契機となり、BOP ビジネスと JICA 事業との連携が進展し、また連携の体制・制度が一層充実することにより、途上国の貧困削減等の効果が促進されることを期待するものである。

また、これまで既に多く発表されている BOP ビジネスに関するビジネス界の立場からの調査研究に加えて、開発の観点からの実証的調査研究も進展させていくことは、世界の開発援助等の関係者にとって今後の重要なテーマと言える。

以上

参考文献

- 外務省（2008）「成長加速化のための官民パートナーシップ」2008年4月18日
- 外務省（2009）「国際協力に関する有識者会議 最終覚え書き」2009年2月
- 国際協力機構（JICA）（2003）「DAC貧困削減ガイドライン 要約」2003年8月
(http://www.jica.go.jp/activities/issues/poverty/pdf/index_01.pdf)
- 国際協力機構（JICA）（2008a）「独立行政法人国際協力機構法」2008年10月
- 国際協力機構（JICA）（2008b）調査研究「開発途上国における社会企業およびCSR活動」平成20年9月
- 国際協力機構（JICA）（2009a）「新JICAのメッセージ」
(<http://www.jica.go.jp/about/vision/pdf/JICAmessage.pdf>)（参照2009年12月1日）
- 国際協力機構（JICA）（2009b）「海外投融資とは」
(http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/loan/about.html)（参照2009年12月15日）
- 国際協力機構（JICA）（2009c）課題別指針「貧困削減」
- 世界資源研究所（2007）「The Next 4 Billion 次なる40億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略」世界資源研究所、国際金融公社
- ダノングループ（2009）「ダノングループとサステイナブルデベロップメント」（Website：<http://www.danone.co.jp/group/activity/responsibility/>）（参照2009年11月19日）
- 日本経済団体連合会（2008）「今後の国際協力のあり方について—戦略的視点の重視と官民連携の強化—」2008年4月15日
- プロジェクトマネジメント資格認定センター（2004）「平成14年度プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業調査研究報告書：P2Mガイドブック」
- Allan L. Hammond et al. (2007) “The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid.” World Resource Institute.
- Chen, S. and Ravallion, M. (2008) “The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight against Poverty.” World Bank, Policy Research Working Paper 4703. The World Bank Development Research Group (August 2008)

- Cornell University, The Johnson School Center for Sustainable Global Enterprise
(<http://www.cornellglobalforum.org/>) (参照 2009 年 11 月 19 日)
- Department for International Development (DFID) (2005) “DFID & The Private Sector: Working with the Private Sector to Eliminate Poverty.” (December 2005)
- Department for International Development (DFID) (2009) “Business Linkage Challenge Fund.” (Website: <http://www.businesslinkageschallengefund.org/>) (参照 2009 年 8 月 1 日)
- Department for International Development (DFID) (2010) “Financial Deepening Challenge Fund.” (Website: <http://www.financialdeepening.org/>) (参照 2010 年 1 月 20 日)
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (2009) “develoPPP.de: Public Private Partnerships mit dem BMZ.”
- Davis, K. & R. Blomstrom (1975) “Business and Society: Environment and Responsibility.” New York: McGraw-Hill.
- Emerging Market Group Ltd. (2009) “Business Linkage Challenge Fund Final Report.”
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)
(2009) “develoPPP.de Public Private Partnerships with the BMZ.”
- Immelt, J. R., Govindarajan, V. and C. Trimble (2009) “How GE is disrupting itself.” Harvard Business Review (September 2009)
- International Business Leaders Forum (IBLF) (2008) “International Initiatives To Promote Responsible Business: A Navigation Guide for Business.” (October 2008)
- International Organization for Standardization (ISO) (2009) “DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000 Guidance on social responsibility.” (September 14 2009)
- Karnani, A., (2007) “The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty.” California Management Review, v49. n4. p. 90-111.
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2009) “Programme for Innovative Partnerships for Development.”
- Nokia, Press releases (2009) “Nokia brings mobile financial services to millions.” (August 26, 2009)
(<http://www.nokia.com/press/press-releases/showpressrelease?newsid=1337248>)

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) “OECD Guidelines for Multinational Enterprises.”
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Development Assistance Committee (DAC) (2001) “DAC Guidelines on Poverty Reduction.”
- Porter, M (1980) “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.” New York: The Free Press
- Porter, M. and Kramer, M. (2006) “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.” Harvard Business Review, December 01, 2006
- Prahalad, C.K. (2002) “The Fortune at the Bottom of the Pyramid.” New Jersey: Wharton School publishing. (邦訳: C.K. プラハラート (2005) 『ネクスト・マーケット-貧困層を顧客に変える次世代ビジネス-』 英治出版)
- Prahalad, C.K. and Hart, S. (2002) “The fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy+Business*. Issue 26, 2002.
- Sachs, Jeffrey D. (2005). The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. New York: Penguin Books.
- Sen, A. (1992) “Inequality Reexamined.” Oxford: Oxford University Press. (邦訳: アマルティア・セン (1999) 『不平等の再検討』 岩波書店)
- Simanis, E. and Hart, S. (2008) “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy, 2nd Edition.” New York: Cornell University.
- Simanis, E., Hart, S., Enk, G., Duke, D., Gordon, M. & Lippert, A. (2005), “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy, Version 1.0.” New York: Cornell University.
- United Nations Development Programme (UNDP), 2008, “*Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor.*” (邦訳: UNDP (2008) 「貧困層を対象にしたビジネス戦略-すべての人々に価値を創造する」)
- United States Agency for International Development (USAID) (2007) “Global Development Alliance: Expanding the Impact of Foreign Assistance through Public Private Alliance.”

別添

別添 1：第一回 BOP ビジネス研究会 議事要旨

別添 2：第二回 BOP ビジネス研究会 議事要旨

別添 3：第三回 BOP ビジネス研究会 議事要旨

別添 4：第四回 BOP ビジネス研究会 議事要旨

別添 5：JICA 主催「BOP ビジネスの可能性と JICA との連携」公開セミナー開催報告

別添 6：現地調査企業ヒアリング報告

平成 21 年 7 月 24 日

第 1 回 BOP ビジネス研究会議事要約

1. 目的：

開発途上国の経済ピラミッドの基盤に位置する貧困層（BOP、Base of the Pyramid）の現状やニーズに適う開発課題解決型のビジネスと JICA を通じた ODA との連携の制度や好事業例等について調査研究し、企業が積極的に参画可能な連携制度を検討する。

2. 日時・場所：

平成 21 年 7 月 24 日（金）14：00～16：00（JICA 地球ひろば会議室）

3. 議事：

JICA より、本調査研究の立上げの経緯と目的、主要研究課題等の説明を行った。

引き続き、本調査研究業務の委託先である（株）日本総合研究所より、BOP ビジネス及び同ビジネスと ODA との連携に係る論点の整理と調査研究の方向性等についての説明を行った。

これらの発表を踏まえ、各委員より示された主な意見等は以下の通り。

【BOP ビジネス検討における留意点等について】

- ・ 各国で消費者ニーズや消費パターンは異なる。途上国での生活パターンを十分汲み取って BOP ビジネスを考える必要がある。そのため BOP ビジネスを行う場合の商品やサービスでは、開発レベルで複数の様々なセクターが協力していくべきである。
- ・ BOP ビジネスとして教育分野も含めて幅広く考えてはどうか。教育はすぐには効果が出ないが、十分ビジネスの対象となり得るのではないか。
- ・ 途上国の貧困層を対象とするビジネスには、人権や文化の問題など複雑な問題が含まれるため、普遍的な原則をベースにした CSR を、価値観やスタンダードを共有し守りながら進めていくべきである。
- ・ 現地コミュニティや民間企業や貧困層が、BOP ビジネスをどう捕らえているのかが非常に重要な視点。そのため BOP ビジネスにおいて、コミュニティとの位置づけを整理する必要がある。
- ・ BOP ビジネスの展開は、現地の所得の拡大、ひいては中間層の拡大が前提となるため、社会保障制度の整備等も併せて必要になってくる。

【BOP ビジネスにおける JICA の役割について】

- ・ ODA はリスクや負担を軽減し、これらが軽減されなければ海外に出て行けない中小零細企業を支援していくことに大きな役割がある。JICA が提供できる様々なインセンティブによって、日本企業が抱えるボトルネックを解消し、ビジネスの機会を拡大する点を提示することが重要である。
- ・ 現地でのユーザーが求めているものの把握は、JICA に求められていることだと思う。
- ・ JICA は機構の組織のあり方の一部としてパートナーシップの考え方を取り込み、実施責任や効果を他機関とシェアしながら、途上国で展開していくことを考えてほしい。

い。また、支援構築を検討する際には、Working by learning という発想をもって垣根を越えていくことに挑んで欲しい。

- ・ 青年海外協力隊が現地で実施している工夫についての情報を集めて、イノベーションを起こし、BOP ビジネスに繋げるという発想も良いのではないか。それが結果として消費を活性化し、現地の活性化につながるのではないか。

【他機関との連携について】

- ・ NGO は風俗・習慣・宗教等を含めて、現地の情報をかなり持っている。それらの情報を BOP ビジネスの側面でも活かすと共に、BOP ビジネスにおける現地へのネガティブインパクトを最小化するという点で、NGO の視点が役に立つ。
- ・ 現地のアカウンタビリティは、まさに BOP 層の住民にある。最終的には JICA も国連機関も CSR を推進する企業も、アカウンタビリティは BOP 層の住民に置くことで、各機関が垣根を越えて一緒に仕事ができる。
- ・ 本調査研究では地方公共団体の役割も検討して欲しい。地方公共団体は、企業と中央政府の真ん中に位置するファシリテーターになり得る可能性がある。

以上

平成 21 年 8 月 19 日

第 2 回 BOP ビジネス研究会議事要約

1. 目的：

開発途上国の経済ピラミッドの基盤に位置する貧困層（BOP、Base of the Pyramid）の現状やニーズに適う開発課題解決型のビジネスと JICA を通じた ODA との連携の制度や好事業例等について調査研究し、企業が積極的に参画可能な連携制度を検討する。

2. 日時・場所：

平成 21 年 8 月 19 日（水）15：00～17：00

（JICA 本部 9 階 資金協力支援部・民間連携室会議室 1）

3. 議事：

ゲストスピーカーとして九州大学 安浦寛人理事・副学長より、「BOP と先端科学技術開発」についてご発表頂いた。

引き続き、JICA 民間連携室より、「英独の BOP ビジネス支援・連携制度（欧州調査の中間報告）」として現地調査報告を行った後、（株）日本総合研究所より、「海外及び国内的機関による途上国を対象とする既存の支援・連携制度調査」に係る進捗報告を行った。

これらの発表を踏まえ、各委員より示された主な意見等は以下の通り。

【BOP ビジネスに関する定義、基準等について】

- ・ 通常の途上国ビジネスと BOP ビジネスとの間の線引きが必要であり、BOP ビジネスと呼ぶには、貧困削減効果があることが大前提。さらに事業プロセスにおけるその他の社会・環境配慮も忘れてはならない。
- ・ 企業支援するという意味において、BOP ビジネスに関する説得力のある判断基準を JICA の有する途上国の知見等を活用してクリアにするべき。何らかのガイドラインを作成し、BOP ビジネスの範囲がはっきりしてくると議論がしやすい。
- ・ JICA でもぜひ MDGs 達成を前面に出し、それをもって企業、BOP ビジネス、MDGs を結びつける方向になると良い。貧困削減への意識付けにもなる。日本の場合は MDGs そのものも浸透していないため、これを前面に出して意識付けすることは意義がある。この点は NGO 側として非常に関心の高いテーマであると考えられる。
- ・ BOP ビジネスにおいては、JICA の貧困問題等についてのアセスメントも大切。プログラム実施後のアセスメントにより、当該事業に意義があることを示す。

【現地 NGO や社会起業家等との連携の重要性について】

- ・ BOP ビジネス市場開拓において、製品・サービスの標準化が重要なポイント。その際、保守・管理の部分も見据え、短期間に安く修理できることを考慮したシステム作りが企業にとって重要になる。しかしこのような現地のアイデアやそれに伴う動きに対して、日本企業は実際にどうアプローチして良いのか分からない状況。
- ・ BOP ビジネスでは、NGO 等とのパートナーシップが鍵になる。グラミン銀行も多くの NGO と連携してビジネスを行っている。また日本の大学・大学院を卒業した現地の元

留学生を活用し、現地に強力なパートナーシップがある状況を作り出すことも重要である。

- ・ 途上国では小規模ながら、社会起業家等も効果的な取り組みを行っている。一口に NGO と企業のパートナーシップと言うと、大手企業という印象を持たれる可能性もある。NGO や企業との連携の検討にあたっては、社会起業家のようなアクターも対象として考えていくことが重要。

【BOP ビジネスと戦略的 CSR について】

- ・ BOP ビジネスには、本業に CSR 的な色をつける形で BOP ビジネスを行うアプローチと、CSR に対してビジネス色を強めるアプローチがあると思う。
- ・ BOP ビジネスが単なる CSR から戦略的 CSR へとシフトし、本業に結びついていくというステップがうまく出来ることが肝要。CSR のみ、もしくは本業のみのアプローチでは、BOP ビジネスは進まない。
- ・ 支援スキームにおいて、BOP ビジネスと戦略的 CSR の両立が望ましいとは思いますが、戦略的 CSR は追加的負担そのものである点が難しい。戦略的 CSR 活動が、次のステップでビジネスにつながりうる可能性がないと、単発プロジェクトへの支援になってしまい、支援妥当性を判断することが困難となる。

【JICA に期待される BOP ビジネス支援について】

- ・ BOP ビジネスは通常のビジネスよりも儲からないため、ビジネスとしての持続性を保証するような追加性と、グラントの形の資金支援が必要。しかし、政府の資金支援である限り、公共性、社会性(開発効果)の担保についての検討は必須である。
- ・ プロジェクトをある程度の期間実施しても赤字が解消されず、期待される追加性も強くないままの場合に、JICA の支援で企業が着手したその事業から撤退できるか、事業を継続する場合に、追加的公的資金を投入するのもポイントになる。
- ・ JICA として公的資金を活用する場合、企業の事業にとっての外部不経済の内部化に係る費用負担という目的もあるのではないかな。
- ・ 現地ニーズの発掘段階から相談に乗る等の丁寧なコンサルテーションが企業には必要であり、JICA に求められている役割なのではないかな。例えば、企業が提示したアイデアについて、JICA のネットワークを活用して現地等と情報交換をし、どこに行けば企業が必要な情報が得られるか、という情報提供を含む連携があっても良い。

以上

平成 21 年 10 月 16 日

第 3 回 BOP ビジネス研究会議事要約

1. 目的：

開発途上国の経済ピラミッドの基盤に位置する貧困層（BOP、Base of the Pyramid）の現状やニーズに適う開発課題解決型のビジネスと JICA を通じた ODA との連携の制度や好事業例等について調査研究し、企業が積極的に参画可能な連携制度を検討する。

2. 日時・場所：

平成 21 年 10 月 16 日（金）15：00～17：00（JICA 研究所 大会議室）

3. 議事：

欧州現地調査報告、並びに、アジア出張（インド、バングラデシュ）における援助機関、現地企業及び現地日系企業へのヒアリング調査報告を行った。その後、BOP ビジネスと CSR の観点からの考え方、制度設計に係る観点・考え方、について説明を行った。

これらの発表を踏まえ、各委員より示された主な意見等は以下の通り。

【対象とする BOP 層について】

- ・ BOP 層の定義については常に議論になっており、そのため他援助機関等が対象としている「BOP 層」も異なる。
- ・ その中で JICA の提案型公募スキームで対象とする「BOP 層」はどういう人々か、という定義を詰めていくことが重要。

【対象とする BOP ビジネスについて】

- ・ BOP ビジネスを 3 つに類型化（「消費者としての BOP 層（BOP as Consumer）」、「企業のバリューチェーンに関わる BOP 層（BOP in Value Chain）」、「事業主体としての BOP 層（BOP as Entrepreneur）」）するという指摘がなされたことで、BOP ビジネスについて、筋道だった議論が可能になったのではないかと。
- ・ 「企業のバリューチェーンに関わる BOP 層」に対する企業活動は、一般的な CSR をより限定的に捉えるという理解である。
- ・ BOP 層に対する単なる商品の小口売（Selling to the poor 全般）を BOP ビジネスと捉えることより、商品提供と社会課題の解決との連携が明らかであること、またそれによって意義がある社会価値を生むということがより重要なポイントではないかと。BOP ビジネスと通常のビジネスとの境界ラインの検討が重要。
- ・ ODA が従来行ってきたインフラ投資的な案件の扱いをどうするのか。従来の ODA 案件との明確な基準について熟考が必要。

【制度設計のコンセプトの考え方について】

- ・ 「官民連携」は手段であり、目的は民間セクター開発であるという観点が大切。マイクロファイナンスの基礎は従来排除されていた人々のインクルージョンであり、その意味

において、官民連携事業をインクルージョンに向けて段階的な事業として設計してはどうか。

- ・ JICA が企業のビジネスを単にサポートするだけでは、開発課題の充実はないかもしれない。開発課題を充足するメカニズムを作り込むような努力や手段を企業に求め、民間セクター開発をも促すことを目標とすべきではないか。
- ・ 民間セクター開発を大きなゴールとする時、方法論については関係者間の調整が必要となる可能性がある。制度設計においてその点を予め考慮する必要がある。
- ・ この制度のポイントは社会課題解決と革新性追求の 2 点。対象とする社会課題については漠然としたものにならぬよう事例を挙げて説明する方が良い。革新性についても、議論のベースが必要であるため、例を上げた説明が良いだろう。
- ・ 企業のバリューチェーンに関する BOP ビジネスのプロジェクトや、貧困層が事業主体になるプロジェクトにはある程度コストがかかるため、企業として容易に踏み込めない場合があることも、制度検討の際に検討する必要がある。
- ・ BOP ビジネスの意義は二つあり、一つは社会開発課題に対する貢献、もう一つは日本企業の産業振興である。日本の税金を使うことを考えるなら両面を検討すべき。JICA の事業としては前者が重点になるだろうが、後者にも言及することも必要。

【制度運用に係る考え方について】

- ・ 対象とする事業については、あまり制限をかけない方が良い。手続きがしっかりおり、且つ目的に適うものであれば対象としうる形にしハードルが高すぎる制度とならないようにする必要がある。
- ・ 対象とするビジネスにおける国際規範の遵守の重要性については、十分にできていない企業があるというのが現状であり、それらを遵守するよう仕向ける対応を運用面で考慮する必要がある。
- ・ 案件採択においては BOP ビジネスにおける「イノベーション」がキーワードと考える。
- ・ 対象とする事業の実施主体について、社会起業家、NGO や NPO という法人格を持って事業をやっている団体の扱いを明確にすべき。
- ・ 対象企業について、ODA アレンジメント問題や、タイド／アンタイドの問題はクリアにすべきだろう。
- ・ 審査プロセスに NGO や市民の声を取り入れる等、透明性を担保する具体的な案についても検討してほしい。

以上

平成 21 年 11 月 16 日

第 4 回 BOP ビジネス研究会議事要約

1. 目的：

開発途上国の経済ピラミッドの基盤に位置する貧困層（BOP、Base of the Pyramid）の現状やニーズに適う開発課題解決型のビジネスと JICA を通じた ODA との連携の制度や好事業例等について調査研究し、企業が積極的に参画可能な連携制度を検討する。

2. 日時・場所：

平成 21 年 11 月 16 日（月）15：00～17：00（JICA 本部（麹町）111－112 会議室）

3. 議事：

JICA が検討している BOP ビジネスに関する提案公募型の調査事業骨子（素案）として制度の目的及び概要について説明を行った後、これまでの研究会で委員より提示されていた意見（BOP ビジネスの対象層の考え方、BOP ビジネスと CSR 活動の考え方の整理、対象事業に求められる要素）が、同調査事業ではどのように考えられているかについての説明を行った。

これらの発表を踏まえ、各委員より示された主な意見等は以下の通り。

【対象となるビジネスについて】

- ・ ビジネスとして中間層も含めて対象とし事業持続性を確保すると同時に、本来の目的である BOP 層を対象とした事業をやっていくというハイブリッド型ビジネスが対象として妥当ではないか。
- ・ ハイエンド企業からの応募が出てくる一方で、小さな企業がアイデア商品のようなもので応募してくる可能性がある。そういうアイデア商品に関わる BOP ビジネスが出てくることも想定したほうが良い。
- ・ 企業が BOP ビジネスのどの段階での応募を考えているか、企業の動きを良く見た上での連携・支援が必要。ビジネスモデル作成のみという単純な形とはならず、ビジネスモデル作成と情報提供は常に行き来するものだという考えを持ったほうが良い。
- ・ 最近ではビジネスを作り出すことを目的としたビジネスが途上国でも多く見られるので、検討の際に加味する必要があると思う。
- ・ 対象としては、成功している企業のビジネスに更に BOP ビジネスにおける付加価値をつける場合や、少しの後押しで BOP ビジネスとして成功できる企業、アイデアはあるものの成功するかわからないけどやってみようという企業の 3 タイプが考えられる。タイプが異なるビジネスのどの段階でどの程度の連携・支援をするかをそれぞれ整理する必要がある。それによって選考方法も違ってくる。

【対象となる BOP 層について】

- ・ 同じ BOP 層と言ってもアジアとアフリカでは異なる。どの地域の BOP 層を対象にするかによって、選考を変えなくてはいけないのではないかと。

【NGO との連携について】

- NGO には多様な意見がある。NGO との対話の場として制度説明機会や、NGO 定期協議会で説明し、様々な意見を聞いた上で進めて頂きたい。また国内のみならず、現地に入って活動している NGO に対しても丁寧に対話をしていくことが必要。
- NGO との連携には、制度自体の透明性を見るために NGO が参画するという連携と、企業パートナーとして共同で事業を実施する連携の 2 つの側面があるだろう。
- NGO が企業のパートナーとなる際には、NGO が日頃接している年間 500～1,000 ドルの所得層をターゲットとするビジネスも対象となるよう配慮して頂きたい。採択案件が年間 3,000 ドルの所得層を対象にしたものに集中すると、NGO との連携の必要性も薄れよう。対象所得層が BOP 層の中の上のほうにばかり偏らないよう、例えば対象層の数%は所得の最下層を含める等の配慮が必要ではないか。
- 今まで ODA は政府と NGO という組み合わせが多かったが、BOP ビジネスでは企業が NGO の持っている情報やニーズをどう取り込むかが重要。その際、国際的な NGO だけでなく、ローカル NGO もネットワークの中に入れて頂きたい。

【選考・評価方法について】

- 公募における JICA 内部での選考は迅速にやってほしい。制度には選考期間も盛り込んでほしい。BOP ビジネスは勢いがあり、その勢いに追い風を与えるものでなくてはいけない。
- 今回の制度は、ビジネスの持続性、公益性、貧困削減を始めとする MDGs への貢献、また経済・社会性にも配慮するという形になっており目的が多い。実際に選考する際には、どこに重点を置いて審査・評価していくのか、その評価指標の作り方の検討が必要。
- 今回の制度には「環境・社会配慮や地域配慮性」というレピュテーションリスクを抑える要素が含まれている点を評価する。適正な形でビジネスを立ち上げる為には、これらの点に関する調査やトライアル事業のコストも制度でカバーできるようにするのが重要。
- 国際行動規範と照らし合わせるだけでは判断が難しいケースも想定される。この場合の判断・評価をどうするのかの検討が必要。

【企業が負う責務について】

- 企業内部の CSR として企業組織内の人が何らかの形でコミットする、企業としての考え方がきちんとある、ということが重要なのではないか。
- BOP ビジネスとの連携の新制度における提案案件の受託企業に課される最低限の義務範囲が気になるところ。調査後、ビジネスとして展開できないケースも出てくるだろうが、その場合でも受託企業は最低限何を達成・保証しなくてはならないのかについて整理する必要がある。

以上

JICA 主催「BOP ビジネスの可能性と JICA との連携」
公開セミナー 開催結果概要

1) 開催概要

■開催日： 大阪 平成22年1月18日（月）
東京 平成22年1月19日（火）

■会場： 大阪 大阪国際交流センター
東京 国連大学 ウ・タント国際会議場

■プログラム：

大阪

- 14:30 開会挨拶 大島 賢三（JICA副理事長）
14:35 基調講演「途上国の人々に役立つBOPビジネスの可能性」
原 丈人氏（アライアンスフォーラム財団代表理事）
15:05 映像資料「BOPビジネスの実践～ヒンドゥスタンリーバ、アラヴィンド眼科病院の事例～」 資料提供ご協力：英治出版株式会社
15:15 JICA報告「BOPビジネス連携制度の概要」
高野 剛（JICA民間連携室 参事役）
15:30 休憩
15:45 パネルディスカッション「JICAのBOPビジネス連携制度に対する期待」
アシル・アハメッド氏（九州大学システム情報科学研究員特別准教授）
富田秀美氏（ソニーCSR部統括部長）
黒田かをり氏（CSOネットワーク共同事業責任者）
原田勝広氏（日本経済新聞社編集委員）
平野博勝氏（元ヤクルト専務取締役国際本部長）
ファシリテーター 足達英一郎（日本総合研究所主席研究員）
17:05 全体質疑応答、閉会挨拶

東京

- 14:00 開会挨拶 黒田 篤郎（JICA理事）
14:05 基調講演「途上国の人々に役立つBOPビジネスの可能性」
原 丈人氏（アライアンスフォーラム財団代表理事）
14:35 映像資料「BOPビジネスの実践～ヒンドゥスタンリーバ、アラヴィンド眼科病院の事例～」 資料提供ご協力：英治出版株式会社
14:45 JICA報告「BOPビジネス連携制度の概要」
高野 剛（JICA民間連携室参事役）
15:00 休憩

15:15 パネルディスカッション「JICAのBOPビジネス連携制度に対する期待」

アシル・アハメッド氏（九州大学システム情報科学研究所特別准教授）

富田秀美氏（ソニーCSR部統括部長）

富野岳士氏（（特）国際協力NGOセンター事務局次長）

原田勝広氏（日本経済新聞社編集委員）

平野博勝氏（元ヤクルト専務取締役国際本部長）

村田俊一氏（UNDP駐日代表）

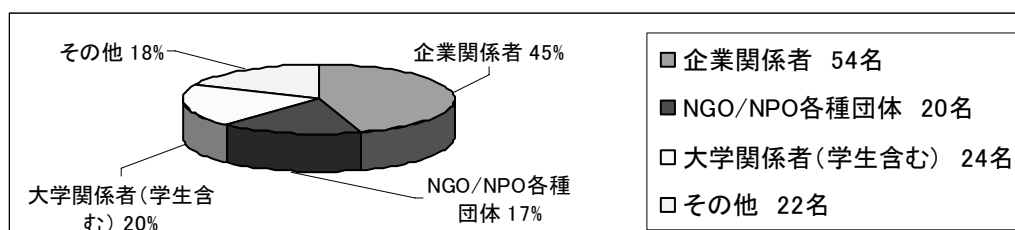
ファシリテーター 足達英一郎（日本総合研究所主席研究員）

16:35 全体質疑応答、閉会挨拶

2) 来場者

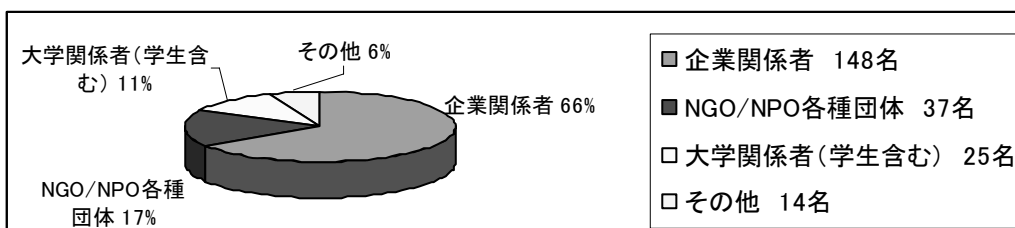
大阪会場：来場者総数（JICA関係者・招待客含む）：142名

一般来場者（120名）構成



東京会場：来場者総数（JICA関係者・招待客含む）：296名

一般来場者（224名）構成



3) プログラム実施報告

1. 開会挨拶

JICA 大島賢三副理事長（大阪）、黒田篤郎理事（東京）より開会挨拶。ODA 事業における官民連携の状況を踏まえ、途上国貧困削減に向けた BOP ビジネスへの期待、JICA としてその促進への意欲が語られた。

2. 基調講演「途上国の人々に役立つBOPビジネスの可能性」

アライアンスフォーラム財団代表理事、原丈人氏よりビジネスを通じた途上国貧困削減の可能性について、同財団のバングラデシュ等における取組みを例に語られた。特に、最先端技術を用いることで、低コスト・高効率の事業を起こし、その収益をもって途上国経済社会開発に再投資するビジネスモデルを紹介、民間事業とODAが補完的な関係となることが語られた。

3. 映像資料「BOPビジネスの実践：ヒンドゥスタンリーバ、アラヴィンド眼科病院の事例」

実際に途上国の現場において実践されているBOPビジネスを、映像資料を用いて紹介。同ビジネスについての基礎的な理解を促進した。映像資料は、英治出版株式会社の協力により、「ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略」から、多国籍企業の取り組み事例としてヒンドゥスタンリーバ社、ローカル企業の取り組み事例としてアラヴィンド眼科病院の事例をそれぞれ紹介した。

4. JICA報告「BOPビジネス連携制度の概要」

JICA民間連携室高野参事役より、現在JICAにおいて検討が進められている「BOPビジネス連携制度」（仮称）の骨子案が紹介された。

5. パネルディスカッション「JICAのBOPビジネス連携制度に対する期待」

ファシリテーターより、BOPビジネスに関して一般的に言われる4つの通説を提起。それぞれの視点を軸として企業、NGO/NPO、メディア、学術、国際機関のそれぞれの分野の有識者により、わが国のBOPビジネスにおける可能性と課題、JICAのBOPビジネス連携制度に対する期待についての議論が行われた。

通説 1：

世界の低所得者層といわれる40億人の市場に進出できる。欧米の企業では、参入が進んでいるが日本企業は遅れている。

⇒ファシリテーター総括：

- ・40億人の実態は途上国の中所得者層よりも低い階層。日本企業の事例も既にある。開発援助で言う「貧困層」は、その中の一部。
- ・「40億人にもものを売る」だけでなく「バリューチェーンに係わる40億人」にも光をあてることが重要。

主な議論：

- ヤクルトが海外進出を始めたのは四十数年前からだが、それは当時「BOPビジネス」への参入を意図しそれを目的としたものではなかった。ヤクルトは、赤痢等の腸系伝染病に対する予防的効果がある乳酸菌飲料という手段を用いて、人々の健康改善、健康格差是正を目指す理念、哲学を最優先とした。ヤクルトの海外進出は、その当時まだ社会インフラが整備されておらず、庶民の健康課題が深刻な状態であった近隣諸国の社会的要請に沿ってはじめてことが発端。
- 当時の近隣諸国は、国全体が今で言うBOP層という状態。製品を買う側だけでなく、売る側にもBOP層がヤクルトレディとして係わる。製品が本来有する価値を現地の人々に理解をしてもらい、浸透を目指す上でヤクルトレディの存在は非常に効果的であり、また、ヤクルトレディとしての正しい知識を身につけ、地域における社会的役割を担うことで、ヤクルトレディ自身の生活改善にもなる善循環が実現。

通説 2 :

BOP ビジネスは本業を通じ社会の課題を解決することができる。また、BOP ビジネスは CSR という側面でも社会からの企業の評価を高める。

⇒ファシリテーター総括 :

・「望ましい BOP ビジネス」、BOP ビジネスの良し悪しを見極める目が必要。「社会へのインパクトが十分に考慮された BOP ビジネスは CSR になりうる」という理解が妥当。

主な議論 :

- BOP ビジネス研究の一環で途上国農村部における調査を実施することがある。しかし、調査団は調査結果を持ち帰り、村の住民自身はその研究成果にアクセスすることができない。途上国の BOP 層側からの視点で言うと、自分たちに関することなのに、その成果が自分たちに残らないという状況が生じる場合もある。BOP ビジネスによって、結果としてその地域の人々に生活改善・所得の向上といった成果がきちんと残るものであることが、最も大事。
- NGO では、BOP ビジネスに関する議論がまだ始まったばかりで肯定的な意見と懐疑的な意見の両方があり、多様な意見があるという状況。誰を対象とするのか、最底辺の人々は対象となりうるのか、貧困をどう捉えるのか、等の課題がある。共通しているのは、BOP ビジネスが高コストの解消、人々の生活改善、所得の向上、情報格差を改善し現地の人々が主役となりエンパワーされていくことへの期待と同時に、ビジネスが入ることで、貧困層内での新たな格差の発生、環境への悪影響、人権侵害を懸念しているということ。
- ビジネスの現場だけを切り取って、貧困削減効果があると結論付けるのは危険。これまで持続的な生活をしてきた村に、「文明」が入ってきたことでごみが増える。合成洗剤を使うことで川が汚れる、等の懸念もある。多様なステークホルダーへの配慮が求められる。
- 先進国の人間が「開発効果」と勝手に推測して途上国で展開しようとするものが、現場のニーズに合致しているかという視点も重要。価値観の押し付けになるものは良くない。一方で、単にニーズを拾うだけではなく、企業側からもアイデアを出すことで地域住民が「考えたこともなかった」というソリューションを見つけようとするスタンスも重要。BOP ビジネスは途上国のローカルの人々こそが主体となっている場所。また、現地では中国製、韓国製が出回っていることから、それらとの差別化の観点も重要。日本企業が入っていくのであれば、どんな付加価値を日本企業がもたらすことができるかを考える必要がある。

通説 3 :

BOP ビジネスは MDGs 達成等の途上国の経済社会開発の促進にも貢献する。欧米には優れた官民連携制度がある。

⇒ファシリテーター総括 :

・開発援助を担う政府セクターが、BOP ビジネスにおいて企業等と連携する際には、透明性、公平性等を確保することも必要。

主な議論 :

- 地球規模問題に対して、政府・非営利セクター単体での取り組みの限界が露呈しつつある状況。まず、グローバル・ガバナンスの観点で、グローバル・コンパクト、MDGs が整備され、国連をコーディネーターとして地球益のために、各セクターが協力していくための各セクター間の共通言語ができた点は重要。UNDP はすでに企業連携スキームを有している。住友化学の蚊帳（オリセットネット）の話は有名だが、企業の取り組みを国連が後押しした、連携の好事例。
- これからは、「援助から投資へ」という流れも重要になる。従来の途上国開発援助において、現地オーナーシップ・パートナーシップは重視されてきたものの、与える側・受け取る側という構図が常にあった。BOP ビジネスにおいても、現地との対等の関係を構築し、ローカルの人々主体で事業を組み立てていくということが重要。企業と現地のニーズは必ずしも常に同じではない。対話プロセスにおいて共通理解を見出していく必要があるわけだが、そこで JICA や国際機関が担うべき役割が存在する。
- BOP ビジネスにおける企業等と JICA との連携制度に関して、企業側にとって重要なのは、企業等の側が負う義務が何かという点。公的資金活用を理由とする過度な書類仕事は企業にとって大きな負担となる。また公的資金による事業としての透明性は大事だが、一方で企業としての知的財産をいかに確保し保護するのかという点や、スピード感も重要。
- 本制度では、単純に調査を提案者に委託する形を通じた支援というだけではなく、事業化を念頭においた連携であることが重要。そのためにも、単なる資金面の支援ではなく、JICA 現地事務所の積極的な関与も期待。
- ヤクルトも 1960 年代以降の海外進出時に JICA や JETRO に助けていただいた経緯があるが、当時は組織・制度としての支援ではなく、個人的な人間関係によるものだった。制度という「形」をつくることも大事だが、JICA のような組織がセクターの垣根を越えて、情報交換・意見交換をする「場」を作ることも同様に重要。

通説 4 :

BOP ビジネスを成功させる鍵は、NPO や NGO とのパートナーシップである。

⇒ファシリテーター総括 :

・地域コミュニティの期待やニーズ、時には批判を BOP ビジネスが汲み取る場合に NPO や NGO が代弁者や翻訳家になってくれるということが本質

主な議論 :

- 近年の、NGO の事業化、ビジネスの社会化、の傾向によって、営利と非営利の壁が低くなってきており、相互補完関係を期待している。
- NGO においても、現地のパートナー NGO が主役となつて行う現地の事業オペレーションを側面支援するという形が増えている。NGO と企業との間で、CSR や BOP ビジネスにおける連携に当たってのガイドラインを作っている。企業と NGO との連携においては、対話が最も重要。ビジネスの負の側面をウォッチしていくことは大事なが、日本の NGO が弱い点の一つ。NGO 側も BOP ビジネスや社会企業家の登場を機会に、革新的な手法にも取り組んでいくため、企業との連携で、または自らビジネスに入っていくこと、社会企業家が始めたものを広げていくことなどを、より真剣に考えていく必要が出てきている。

4) セミナー開催へのフィードバック

セミナーでは出席者に対し、アンケートを配布。セミナーの各プログラムの内容に関するフィードバックを依頼した。また、各出席者の BOP ビジネスに関する理解、取組み状況についての情報を収集すると同時に、JICA（新制度）への期待について、意見を募った。

以上

本邦企業・多国籍企業 BOP ビジネス・CSR 活動ヒアリング報告
(インド・バングラデシュ)

1. 本邦企業

A社	進出先：インド	業種：医薬品
CSR活動	社会貢献活動・本業に関連したCSR活動に積極的： ・インドにおけるCSR活動は非常に活発。社会的な緊張関係を緩和するためにCSRは重要で、キーパーソンを育て、企業について良い印象を持つ人材を育てている。 ・チャリティではなく、資金がコミュニティに対してどういった効果を与えたかを常に重視して、責任 (Responsibility) & パートナシップを重視している。 ・啓発活動 (Awareness making) にも力を入れている。文化、スポーツ、寸劇などと組み合わせた啓発活動。健康診断や衛生、水洗トイレ、ワクチンなどの情報を農村部に伝える仕組み。 ・従来より予防接種、家族計画、栄養失調対策等のサービスの他、モバイルヘルスケア、HIV/AIDS対策やファミリープランニング等の多様な取組を提供。	
BOPビジネス	現時点で特段の取組みなし	

B社	進出先：インド	業種：卸売
CSR活動	・インド少数民族向けの太陽光ランプ寄贈などを社会貢献活動として実施。 ・CSR活動についてはインド社会からの要請が強く、必要性を強く感じており、この分野における事業連携は検討可能性あり。	
BOPビジネス	現時点で、特段の取組みなし ・日本市場への資源・製品・サービスの供給源としてインドを捉えている。 ・インド消費者市場は小売の規制が激しく、インド側パートナー探しが困難。チャネルがなく、この市場でビジネスを行うにはまず、消費を促進する啓発活動が必要であり、参入するだけの強い必要性を現在まで見出せていない。 ・CSRについては強い必要性を感じていることから、「ビジネスという手段」を用いたインド社会への貢献」という視点であれば、今後の展開可能性あり。	

C社	進出先：インド	業種：運輸
CSR活動	社会貢献活動中心に積極的： ・CSR活動は設立当初の工場主右辺社会貢献活動に始まる。 ・合弁先のインド企業は喜捨の精神が旺盛で、井戸掘りや、学校建設といった社会貢献活動を積極的に実施。最近では、農村部のキャンペーンの一環として、地域の村人の健康チェックサービスを実施。	
BOPビジネス	現時点で特段の取組みなし： ・対前年比売上げの急激な伸びを受け、ディーラーからの発注に生産が追いつかない状況であるため、新たなビジネスモデルを展開する余裕も必要性もない状況。 ・貧困層向けに低価格製品を開発するということは考えていない(中古価格が高いという競争力に矛盾する)。 ・貧困層を対象に技能訓練を実施し、修理や販売の戦力にする道筋に意義があると認識。	

D社	進出先：インド	業種：電気機器販売
CSR活動	現時点で特段の取組みなし： インドでは、輸入製品にて事業を開始したばかりということもあり、現時点では特段の取組み実績はなし。	
BOPビジネス	中・低所得者をターゲットしたビジネスを将来的に検討： ・インドに進出してまもない。定着後はさらに中小都市に拡大する戦略を検討している。 ・農村部進出は、代理店の存在、物流の確保、代金回収の3点から容易ではないと判断しているが、他国ではそういった層への進出が既にできていることもあり、インドでも将来的に検討。 ・インドにおけるマーケティングは開始している。今後、消費者としての中・低所得者層に直接的にリーチするための取組みは今後、現地法人が設立され、人員も拡充された後の検討事項。	

E社	進出先：インド	業種：通信
CSR活動	本業で積極的に推進： インド側合弁企業の企業グループの事業理念である「顧客志向のサービス」に基づき、積極的に推進。秒単位の課金システムをSMS（ショートメッセージサービス）及び通話サービスにおいて導入するなど、本業における社会責任の推進に積極的。	
BOPビジネス	「貧困層」向けサービスには関心は薄い、「中所得者」向けサービスには注目： ・インド国内市場において契約数を急速に伸ばしている中で、「将来的に高所得者となる中所得者」をメインターゲットとしている。 ・”貧困層”に特化したサービスを提供するということはおこなう予定はないが、重要な顧客の一部であるということは認識しており、同業他社のBOP向けの取組みには注目している。 ・新ブランドでは、日本企業の技術を活かしたハイエンドのサービスを想定しているが、BOP層向けサービスは別ブランドで立ち上げるとことも考えられる。	

F社	進出先：インド	業種：電気機器製造・販売
CSR活動	インド社会からの要請に従い、積極的に実施： ・NGOとの協働で画像を使った医療サービス実施による社会貢献プロジェクトを検討中。 ・社会貢献事業についてはインド社会からの要請もあり、外国事業としての「役割」を果たす必要があると認識	
BOPビジネス	企業向け・行政機関向けビジネスを中心に展開している為、実施が困難： ・インドにおいて急成長している携帯電話事業者関連の事業を主におこなっており、農村部においてもそのエリアを拡大中。それにつれて、中低所得者もサービスの対象として含まれてきていることを実感。 ・企業向け、行政機関向け製品・サービスを主な事業形態としているため、BOPビジネス実施には困難な点も多く、意欲が低い。 ・BOPビジネスは、インドでビジネスをする上で重要な分野であることから、引き続き情報は収集する方針。	

G社	進出先：インド	業種：食品
CSR活動	特段の特徴ある取り組みなし	
BOPビジネス	自社製品の「顧客」として、早くからBOP層に注目： ・低価格製品を開発・販売しており、自社で構築した販売網や物流システムを通じて商品を展開。最終的には農村部に至る11億人に提供したいが、現在の手法では農村部へのリーチするのは困難であるとの認識。そのためディストリビューションにおいてローカルパートナーとの連携を前向きに検討。 ・農村部に既にディストリビューションチャネルを持った現地企業と、農村向け商品の開発プロジェクトに意欲的。	

H社	進出先：インド	業種：食品
CSR活動	日本側本社の「本業を通じた社会への貢献」理念が事業を牽引： ・本業を通じた社会への貢献を強く意識している日本側の本社の意向は、インドにおける同社の事業にも理念として強く反映されているものの、同国における海外企業としての小売業参入の難しさに直面。	
BOPビジネス	「中・低所得者の健康課題改善ビジネス」の実施を検討するも、途上国市場の難しさに直面： ・現時点では、製品単価の問題もあり、中・高所得層からの売上げが主。BOP層を対象として排除しているわけではないが、現時点ではそこにリーチするためのチャネルが未整備。 ・中・低所得者層居住地域から、同社製品の本文販売・宅配スタッフを募り、公益性を有するような形で職業訓練をおこなうことで、同社の中・低所得者居住地域における新規販売チャネル及び社会課題対応を検討。	

I社	進出先：インド	業種：農業
CSR活動	バリューチェーンに関与するBOP層に関心： ・現地生産過程における労働者の衛生面や労働安全面での意識の高まりが重要との認識。 ・本社においても現地労働者への啓発活動についての関心が高く、バリューチェーンに関与するBOP向けの活動も検討。	
BOPビジネス	ビジネスの最終裨益者としてBOP層を意識しているが、事業において特段の取り組みなし： ・同社の開発事業の中に、中・低所得者層のニーズを取り込んでいくことは非常に重要であると認識しつつも、現在のビジネスにおいて特段の取り組みはなし。	

J社	進出先：バングラデシュ	業種：卸売
CSR活動	駐在員事務所として特段の特徴ある取り組みなし	
BOPビジネス	駐在員事務所として大きな関心を有するも、本社側の関心喚起が重要： ・バングラデシュの人口規模、若い人口構成は大きな魅力であり、いくつかのアイデアもある。 ・BOPビジネスに大きな関心を有するものの、駐在員事務所では自らのイニシアティブで積極的な展開ができない状況。日本側の本社をどのように巻き込んでいくかが鍵。	

K社	進出先：バングラデシュ	業種：卸売
CSR活動	駐在員事務所として、特段の特徴ある取り組みなし ・BOPビジネスは、採算が合うかどうかのポイントとなる。その意味ではむしろCSRとして実施する方が取り組みやすい。ビジネスとして考える際には、代金回収リスクが低く、少なくとも赤字にしない程度に採算が合わなければ、企業として参画するのは厳しいと認識。	
BOPビジネス	駐在員事務所を含め、本社に対しても関心喚起が必要： ・バングラデシュ中・低所得層の可能性に関心は有するものの、駐在員事務所であるため、バングラデシュ側のみの意向でのビジネス展開は困難。 ・同国のNGOによるビジネスに参画するも、ビジネスとしての可能性に注目した資金調達面での連携のみであり、具体的に同社として社会貢献ビジネスに取り組む方針を有しているわけではない。	

2. 多国籍企業（非日系）

L社	進出先：インド	業種：金融・保険
CSR活動	特段の特徴ある取り組みなし	
BOPビジネス	BOPビジネスへの関心は高いが技術サポート等、他社との連携に課題 ・各金融機関は全売上対象の顧客のうち25%を農村地域の貧困層を対象にしなければならないという政府からの規制がある。 ・現地銀行と保険会社と共にラストマイル向けの商品を開発しているが、ラストマイル向けの商品はデューデリジェンスに時間がかかり、信頼性がなくなりうまくいっていない。 ・現在プロセスを省力化しコスト削減するための技術、取引技術やPOSシステムが必要で、かつ規模の拡大が容易であるものが重要。	

M社	進出先：インド	業種：食品
CSR活動	本社側の「本業を通じた社会への貢献」理念が事業を牽引： 企業理念を実践に落とし込む社風あり。	
BOPビジネス	BOPビジネスを促進する社内起業家（アントレプレナー）の育成を重視： ・原料を農家から現地調達。また、衛生管理に関して啓発活動も併せて実施することで、製品の品質管理と地域の社会開発を実現。 ・BOPビジネスについては1商品ずつ少しずつテストで展開している。地元企業とデータとを協働収集し、ブランド価値、顧客のロイヤリティなどを得ることができた。 ・コミュニティに参画していく時のビジネスモデルには非常に注意しなければならない、5年から10年かかることを前提に考えている。 ・BOPビジネスは短期で考えていると単なる犠牲でしかないが、長期で考えれば利益になる。 ・若手でやる気のあるメンバーにボランティアベースでBOPビジネスのビジネスモデル開発に参画してもらっている。社内起業家（アントレプレナー）を育て、優秀な人材を社内ですカウトしてきている。	

N社	進出先：インド	業種：医薬品
CSR活動	本業に繋がる社会貢献活動を重視： ・2015年までにインドでトップ5企業に入ることを目指し、ブランド力を高めることを目指す。その観点から、PPPプロジェクトへの参画やCSR活動は重要と認識。 ・企業理念として、「薬品を売るだけでなく、医師と患者が手を取り合ってコミュニケーションをする上で、包括的なアプローチを支援する」ことがミッション。よって、CSR活動の一環として、ヘルスケアサービスの開発を行っている。	
BOPビジネス	CSR活動のみを想定しており、現時点でBOPビジネスに発展させることは検討されておらず。	

O社	進出先：バングラデシュ	業種：浄水機器・水質検査機器の製造・販売
CSR活動	「本業における社会貢献」を強く意識。事業活動以外でのCSR活動では特記すべき取組みなし。	
BOPビジネス	社会課題解決ビジネスに高い意欲を有するも、資金不足の為に援助機関の支援に期待 ・「安全な水」供給という、バングラデシュ特有の社会課題に注目したビジネスを実施。 ・ビジネスの最終裨益者としては最貧困層を意識するも、直接的なビジネス対象とはなりえないため、国際機関やNGOを対象としたビジネスが現在のところ主軸。 ・研究開発の一環として、貧困層向けの簡易・安価な浄水機器を開発中。援助機関の連携制度利用によって事業化を検討中。	

注）本調査報告は、インド・バングラデシュにおける現地調査ヒアリングの内容を基に、調査者が作成したものであり、対象となった企業に対して確認を経たものではない。

以上