

社会課題の解決に取り組むビジネスモデル 結果の概要

1. 目的

昨年度の研究（「社会経済の活性化に向けたビジネスモデル発掘」）では、既存文献からソーシャルビジネスの概念を整理し、事業の実態と現行の政策支援内容、国内における取組事例を整理した。

2014年度は、ソーシャルビジネスの先行事例、特にBOP（Base of the Economic Pyramid）ビジネスなど、日本企業の製品・サービスや技術を、海外の社会課題解決に活かしている事例を中心にケーススタディを行った。

2. 結果概要

(1) ソーシャルビジネスと海外展開

経済産業省（ソーシャルビジネス研究会）によると、ソーシャルビジネスとは「様々な社会的課題を解決するためにビジネス手法を用いて取り組む事業」と定義され、さらにそれを満たす要件として、社会性、事業性、革新性を挙げている。

1998年、米コーネル大学のスチュアート教授らによって、BOPが企業にとって注目すべき新市場であるという考え方が提唱された。経産省によると、BOPビジネスとは「途上国の低所得者層を対象として、現地の様々な社会的課題の解決に取り組む新たなビジネスモデル」と定義されている。したがって、「社会課題をビジネスで解決」という点で、ソーシャルビジネスと共通しており、対象を限定している点で、いわばソーシャルビジネスの中にBOPビジネスが含まれる。今では、インクルーシブ・ビジネス（Inclusive Business）など、類似する様々な表現があるが、その事業に取り組んでいる主体が、目的や対象をどう捉えるかによって呼び方も変わる。

(2) 海外展開（BOPビジネス）支援の政策的意義

日本でも政府機関によるBOPビジネス支援がなされるようになり、2010年にはBOPビジネス推進の総合的なプラットフォームである「BOPビジネス支援センター」が設立された。

経産省をはじめとした政府機関が、BOPビジネス支援に踏み出した理由や意義として、新市場開拓の必要性、さらなる開発援助の必要性、そしてBOPビジネス分野における日本企業の遅れが挙げられている。こうした背景から、これまで経産省や国際協力機構

（JICA）が手掛けてきた経済協力や開発援助を官民連携で取り組むことで、より大きなインパクトをもたらすと同時に、日本企業の海外進出の支援にもつながるものと考えられている。

(3) ソーシャルビジネス（BOPビジネス）の取組事例

本研究では、JICAのフィージビリティ・スタディ調査（F/S調査）に採択された企業を中心にケーススタディを行った。対象は、大企業3社（味の素、日本電気、LIXIL）、中小企業3社（輝水工業、日本ベーシック、パン・アキモト）で、取り組みの方法や工夫点、課題等をヒアリングした。

事業モデルによって事例を分類すると、LIXILとパン・アキモトは、BOP層を消費者として捉え、直接商品・サービスを提供するモデルである。味の素と日本ベーシックは、BOP層を販売員や従業員として巻き込みつつ、BOP層に商品・サービスを提供するモデルである。日本電気（NEC）は、BOP層を従業員として雇用して高付加価値商品をつくり、それを近郊の富裕層に提供することで、農村の貧困層へ富を還元するモデルである。最後に輝水工業は、複合的なモデルであり、BOP層に商品を提供しつつ、BOP層を従業員として雇用し、商品を都市部の富裕層に提供するモデルである。

➤取り組みのきっかけ

〔大企業〕研究開発、記念事業、経営陣からのミッション、国連ミレニアム開発目標、国連グローバル・コンパクト

〔中小企業〕経営者の意向、海外進出（新規事業展開）

➤企業内の推進役

〔大企業〕CSR部、研究開発部

〔中小企業〕経営者

➤現地での体制づくり

- 現地の貧困農村等へ入り込むため、あるいはBOP層の意識改革のための啓発活動等にはNPOやNGOとの連携が必須。

➤製品・技術の現地への持ち込み

- 既存製品の現地仕様へのアレンジ（低価格化、ローテク化）、既存技術の転用、現地資材調達による低コスト化（工場、設備、製品等）。

- 高付加価値商品の提供（富裕層向け）

- 生産・販売体制の構築
 - 現地 BOP 層の雇用（生産者、販売員等）
 - 現地の流通網の未整備等から、都市近郊の村落を選定
 - 販売先（ターゲット）の明確化
- 取り組みによる副次的効果
 - 新規事業、未開発地域の開拓による知見や経験、ノウハウの蓄積、新商品・サービス開発への視座の取得
 - 人材育成（社員の成長、エンパワメント）
 - 同様の地域、周辺諸国への横展開の可能性
 - リバース・イノベーション
 - メディア等での取組紹介、社会的評価向上 等

(4) 海外展開を試みるソーシャルビジネスの現状と今後の展望

日本企業は、海外での自然保護活動、寄付や寄贈など、より社会貢献（CSR）的な活動は海外でも行っている。しかし、そこに事業性やビジネスといった視点を盛り込んだ活動は、緒に就いたばかりといえる。先行企業は手探りで取り組んでいるのが現状で、今後、ノウハウの蓄積や普遍化が待たれるところである。

- 経営層の役割

事業アイデアはボトムアップでもよいが、社内の意思統一や事業遂行には、ドライビング・フォースとしてのトップや経営陣のけん引力は不可欠。
- 本業の周辺領域からスモールスタート

現状でも、確立した本業の周辺領域で、不足しているもの、達成できていないものがある。本業の周辺領域で、アイデアの粒を増やし、できることからスモールスタートして、長期的にスケールアップしていくのが近道（通常の事業とは別の事業評価軸も必要）。
- 将来的な企業の存在意義を考える

この先、企業としての存在意義をどこに見出すのか、人々を幸せにできるか、そういう根本的な問いに対して、企業がどのように応えていくかが問われる。
- 官民連携は奏功しているか？

政府機関が支援するねらい（開発インパクト）と企業側の目的（新事業立ち上げや売上）は異なる。今後、より効果的な官民連携の関係構築につながることに期待したい。
- 海外（現地）でのプラットフォーム

現地では、現地企業やベンチャー、日系企業、技術者等を多数巻き込むことで成功の確率を高めるよう、プラットフォームをつくる必要がある（オープン・イノベーション）。

*本報告は、財団法人仁川発展研究院・一般財団法人日本総合研究所による『日韓共同研究叢書 3』の報告の一部として掲載したものである。

《参考文献等》

- 内田誠一（2014）「社会経済の活性化に向けたビジネスモデル発掘」『日韓共同研究叢書 2』,日本総合研究所・仁川発展研究院
- 大木博巳編（2011）『欧米企業の BOP ビジネスモデル』,日本貿易振興機構
- 小林慎和編（2011）『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』,日本経済新聞社
- 関西経済同友会 BOP（新興・途上国市場）ビジネス委員会（2013）「BOP ビジネスに日本企業はどう向き合うか～社会的課題の解決と将来のボリュームゾーンへのアプローチ」,関西経済同友会
- 近畿経済産業局“新しい外需”開拓研究会（2011）「次世代有望市場開拓事例集」
- 黒田秀雄（2009）「社会企業家の台頭と CSR への影響」『富士論叢』第 54 巻第 1 号
- 黒田秀雄（2013）「中小企業の BOP ビジネス戦略－成功の鍵とは何か？」『富士論叢』第 55 巻第 1 号
- 国際協力機構（2013）「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 ファイナル・レポート」
- 国際金融公社（2010）「インクルーシブ・ビジネスの成功例－BOP 層の機会とアクセスの拡大に向けて」
- 菅原秀幸編（2011）『BOP ビジネス入門』,中央経済社
- スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン（2011）『BOP ビジネス市場共創の戦略』,英治出版
- 高山丈二（2010）「企業収益の確保と社会課題の解決－BOP ビジネスの取組み」『レファレンス』,2010.6
- 谷本寛治編（2006）『ソーシャル・エンタープライズ－社会的企業の台頭』,中央経済社
- 中川友梨他（2013）「中小企業にとって持続可能な BOP ビジネスとは～グローバル社会における先進国企業の使命」『金沢大学世界経済研究（第 8 号）』
- 日本貿易振興機構（2013）「欧州企業・NGO 等の BOP ビジネス事例」
- 野村総合研究所（2010）『BoP ビジネス戦略－新興国・途上国で何が起きているか』,東洋経済新報社
- 平田譲二編（2012）『ソーシャル・ビジネスの経営学－社会を救う戦略と組織』,中央経済社
- 水尾順一（2010）「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察」『駿河台経済論集第 20 巻第 1 号』
- みずほ総合研究所（2010）「BOP 市場は日本企業の新たな市場となるのか」『みずほ政策インサイト』,2010.2
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2013）「日本企業と BOP ビジネス～私たちが取り組むべき 3 つのこと」『政策研究レポート』,2013.6
- BOP ビジネス支援センターHP
<http://www.bop.go.jp/>
- 国際協力機構（JICA）「民間連携」HP
http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/index.html