

Title	関西企業のBOPビジネス : 現在と今後の展望
Author(s)	山本, 卓也
Citation	平成28年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書. 2017
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/60323
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

平成28年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書

ふりがな 氏名	やまもと たくや 山本卓也	学部 学科	経済学部経 済・経営学科	学年	2年
ふりがな 共同 研究者名	そう ひろき 宋宏樹	学部 学科	経済学部経 済・経営学科	学年	2年
	り こうせん 李光鮮		経済学部経 済・経営学科		
アドバイザー教員 氏名	中川功一先生	所属	大阪大学大学院経済学研究科		
研究課題名	関西企業の BOP ビジネス-現在と今後の展望-				
研究成果の概要	研究目的、研究計画、研究方法、研究経過、研究成果等について記述すること。必要に応じて用紙を追加してもよい。				
<p>【1. 研究目的とその変遷】</p> <p>そもそもの我々の研究背景として、専門セミナーで与えられた「BOP ビジネス」という奥深いテーマについて、より詳しく探求したいと思ったことに端を発する。</p> <p>当初の我々の目的としては、「もし私たち大学生が今日本で BOP ビジネスを立ち上げるとするならば、どのようなポイントに留意すべきか、またどのようなプロセスで規模を拡大させられるかについての指針をまとめる」ことであった。しかし、実際に研究を進めていくにつれ、すでに BOP ビジネスに関する理論や実例が数多く存在し、留意点や拡大のための指針について種々の意見が提案されていることを知った。</p> <p>このことから、より独自性があり、面白いと感じる目的へと変わっていくこととなった。行きついた新たな目的は、「関西¹企業の BOP ビジネスの現状と今後の展望を探る」ことである。我々の住む関西は中小企業を多数抱え、古くより商工業で栄えてきた地域である。この関西が今 BOP ビジネスに関してどのような実態があり、今後どのように進むのか、進んでいくべきなのかを調査した。</p> <p>【2. 研究方法】</p> <p>研究にあたっての主な方法として、電子論文、書籍、各種機関の発行する資料、および企業へのインタビューを行なった。</p> <p>【3. 研究成果】</p> <p>1. BOP ビジネスとは</p> <p>1-1. 定義</p> <p>BOP ビジネスとは、途上国における BOP 層を対象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話題の解決に資することが期待されるビジネスを指す。ここでいう「BOP (Base of the</p>					

¹ 本報告書において、関西とは一般に近畿圏のことを指す。

economic Pyramid ピラミッドの底辺)」とは世界経済をピラミッド型に表した際の基盤部分にあたる、1日8ドル未満で暮らす約45億人の人々を指す。この層の多くは基本的なサービスを利用するためにも重い負担を強いられている。主な例として、現金・電気・安全な水・トイレがないことや、農業の生産性の低さなどが挙げられる。

BOP ビジネスと呼ぶためには以下の3つの条件を満たす必要がある。

- ①BOP層の人々が、消費者、供給者、生産者、販売者、経営者のいずれかもしくは2つ以上の役割を担っていること。
- ②その事業活動もしくは製品・サービスそのものにより、ミレニアム開発目標(MDGs)²に掲げられた社会・環境的課題またはJICAによって定義されたBOPにおける開発課題³の中のいずれかの改善が図られること。
- ③その事業活動が利益の増大を追及する株式会社またはその子会社によって担われていること。

BOP ビジネスが、従来の新興国・途上国ビジネスと異なる点としては、以下の5点が挙げられる。(野村総合研究所,2010)

- 1.これまでに存在しない全く新しいマーケットへのアプローチであること
- 2.貧困等の生活水準向上というグローバル課題の解決に寄与するビジネスであること
- 3.BOP層特有のニーズにマッチした製品・ビジネスモデルの開発が求められること
- 4.市場創造力が求められること
- 5.篤志家による寄付や先進国政府のグラント(補助金)の活用や、NGOとの連携等といった新たなリソースを活用して事業創造・推進できること

1-2. BOP ビジネスの進化の過程

BOP ビジネスを形態で細分化すると以下の3つに分けられる。(フェルナンド 2016)

・BOP1.0

企業が自社の事業拡大のためにBOP層を消費者としてのみ捉え、小分け、小型化した製品・サービスを販売するといった市場探索型のビジネスモデル。

・BOP2.0

「相互価値の創造」という考え方を重視し、BOP層を消費者としてだけでなく事業パートナーとして捉え深い対話の中でBOP層のニーズを見出し、そのニーズを協力して満たしていくビジネスである。

・BOP3.0

² 【ミレニアム開発目標(MDGs)】 ①極度の貧困と飢餓の撲滅、②初等教育の完全普及の達成、③ジェンダー平等推進と女性の地位向上、④乳幼児死亡率の削減、⑤妊産婦の健康の改善、⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、⑦環境の持続可能性確保、⑧開発のためのグローバルなパートナーシップの推進。外務省より。

³ 【JICAによって定義されたBOPにおける開発課題】 保健・衛生・医療、水資源・防災、水居旧、教育・職業訓練、運輸交通、情報通信、エネルギー、農業・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、その他。JICAより。

BOP1.0、BOP2.0 はあくまでも 1 つの企業や 1 つのビジネスで完結していたものであるのに対し、複数の事業者・組織が協力し合い、BOP 層と共にビジネスのエコシステムを創造することを重視した持続可能な開発を行なうビジネスモデル。

BOP1.0、BOP2.0 では限界があり、ビジネスに成功しない企業も多々あった。そこで BOP3.0 が提唱された。現在の主流は、この BOP3.0 に基づくものとなっている。

2. BOP ビジネスに関する諸事例

以下では関西企業が目指すべき BOP3.0 に基づく参考事例を 3 つ挙げる。

2-1. <農業用ポンプ>ヤマハ発電機（日本企業の BOP ビジネス研究会,2011）

気温が高く、降水量が少ない西アフリカセガールにおいての点滴灌水農法の事業。ポンプで、井戸の水を枯らさない程度の水を汲み上げ、いったん地上の貯水タンクに入れる。その貯水タンクとチューブとを結び、タンクの水を農地に送り込む。農地一面に這わせたチューブには、農作物の根本あたりに微細な穴を開け、その穴から 1-2 滴の水を垂らす。機材はメクゾップがヤマハ発電機・ネタフィムから買い取り現地農家にリースするという形をとった。また、農業指導はネタフィムが行った。チューブからはヤマハ発電機・ベルギーの農業 NGO 「メクゾップ」・イスラエルの灌水用メーカー「ネタフィム」の 3 社連携によるビジネスモデルである。

①場所：セネガル

②セクター：農業

③貧困層の役割：生産者

④ターゲット：農業従事者

⑤事業主：ヤマハ発電機・メクゾップ・ネタフィム

⑥破壊した枠組み：農業従事者が水やりに多くの時間を割く。農業生産性が低い。

⑦新しい枠組み：作物によるが生産量が 2-3 倍になったものもある。農業従事者が水やりに使う時間は朝夕 2 回になった。時間の使い方が変化した。

2-2.<自動車リサイクルに関するバリューチェーンの構築>会宝産業（フェルナンド,2016）

開発途上国では日本車の中古車が多く走っている。整備・修理に用いる部品も中古部品が使われることが多い。こうした部品は現地のバイヤーが取り扱っている。日本企業が中古部品の市場を整備してこなかったため、現在の中古自動車部品市場は安全性が担保されておらず、透明性が低いため、多くの人が不利益を被っている。中古自動車部品市場では、品質が良くても悪くても、それが価格に反映されず、安全性も担保されていない透明性が低い市場であった。

こうした状況を受けて、会宝産業は「JRS」「中古部品オークション」といった仕組みを活用したプラットフォームを構築することで、中古部品市場において誰もが品質の良い部品は高く・品質の悪い部品は安く取引ができ、粗悪品はスクラップとして取引されるようにする仕組みを構築した。

①場所：ナイジェリア・ブラジル

②セクター：中古自動車部品

③貧困層の役割：消費者

④ターゲット：バイヤー、BOP 層など中古部品利用者全般

- ⑤事業主：会宝産業、現地パートナー、廃車を抱える組織・個人
- ⑥破壊した枠組み：不透明な中古自動車部品市場
- ⑦新しい枠組み：中古部品の見える化を行い「会宝ブランド」の確立により海外のバイヤーが持つリスクを削減。販売量の増大と日本の中古部品の信頼の回復。また、バイヤー、BOP層新興国・途上国MOP層など全てのステークホルダーが安心して中古部品に関われるようにした。

2-3.<食品に関するもの>ダノン・ポーランド（国連開発計画,2010）

ポーランドは社会主義からの移行期に長期的な失業者が生まれ、貧困率が上昇した。2005年度の国連児童基金の調査でも、12%超の子供たちが相対的に貧しく、30%が栄養不良の状態にあった。

ダノン・ポーランドはNGOとともに、低所得者層の子供たちに温かい食事を提供するという「Share your meal」キャンペーンに取り組んだ。結果として2003年から2005年の間に同社は65万ユーロを寄付した。またポーランドの国内フードバンク連盟と協力して、2日間の全国レベルの食料寄付キャンペーンを行い、ダノン職員がボランティアとして協力した。

これらの活動から、子供達の栄養問題が社会問題として認識された。また、企業側としても慈善活動だけでなく、社会問題を解決していく革新的なビジネスを行なう必要があると実感した。

ダノン・グループの行っていた事業をもとに栄養価の高い朝食用ミルク粥「ミルクスタート」を開発した。加えて、「健康のためのパートナーシップ」というソーシャルパートナーシップを組むことにした。パートナーは知名度の高い国立機関「母子研究所（IMC）」、ポーランド最大のインスタント食品会社ルベラ、食料小売店ビエドランカである。

- ・IMC→商品開発の段階で栄養価についてアドバイスし、ミルクスタートにお墨付きを与える。
- ・ルベラ→ダノンのブランド名を使ってミルクスタートの製造
- ・ビエドランカ→専売権を獲得し全国で販売した。

①場所：ポーランド

②セクター：食品

③貧困層の役割：消費者

④ターゲット：低所得者層の子供とその親

⑤事業主：ダノン・ポーランド、IMC、ルベラ、ビエドランカー

⑥破壊した枠組み：子供の栄養不足。食育の不足。

⑦新しい枠組み：栄養価の高い朝食。低所得者層の母親たちへの栄養についての認識を高めた。

3. 関西企業の実態

3-1. 関西企業の歴史的特徴

関西企業の歴史的特徴として、企業が自力による下からの近代化を行ってきたというものがある。東京（江戸）にある企業が、政府の政策による上からの近代化の流れによって支えられ、政府との強い結びつきの中で成長してきたのに比べて、関西企業は個々の力によるところが大きかった⁴というのである。そうして根付いた風土として、経営の自己責任、事業の拡大よりも安定、合理主義精神などがあった。「日本の憲法は、他人から助けてもらうことを前提として、生存と安定を図ろうとし

⁴ 廣田俊郎、『II グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略』、P.12-15

ているが、そこから、みな他力本願になってくる。他力本願を自力本願に変えなければならない」と関西出身の経営者、松下幸之助も言っている。

このような、合理主義にもとづいた「強存強栄」、「攻めよりも守りの経営」が関西企業の特徴として挙げられるだろう。

3-2. 関西企業の海外との繋がり

3-2-1. 海外との取引額割合

上述のような歴史的特徴を持つ関西企業であるが、海外との繋がりが強いわけではない⁵。

表 1 関西企業(製造業)の取引額における海外の割合 (2010)

	0%	1~25%	26~50%	51~75%	76~100%
受注・販売額割合	78.8%	16.2%	2.8%	1.7%	0.4%
仕入額割合	76.8%	12.8%	4.6%	4.6%	1.0%

表 1 のように、ほとんどの関西企業の海外との取引額の割合は大きなものではないことがわかる。受注・販売額割合が小さい主な原因としては、首都圏や本社のある府県、関西の他府県との取引など、国内の需要が大きく、輸出接点が少ないことがある。中小企業が多い関西では、下請けとして近隣府県から発注を受ける企業が多いのは一つの事実である。一方で、海外との取引自体には関心があるものの、海外の需要が大きくないことから断念している企業も存在する。主な業種としては、機械業で約 35%、化学・医療業で約 40%がこれに当たっている⁶。

しかし、ジェトロの調査⁷によれば、「輸出を行っており、今後さらに拡大を図る」とした企業は、アンケート回答のあった全体 (524 社) のうち 68.3%、「輸出は行っていないが、今後新たに取り組みたい」とした企業は 8.7%となっている。これらの企業でいえば、その主な理由として海外需要の増加、国内需要の減少などを挙げている。このようなことから、額面割合は大きなものではないものの、輸出拡大を考えている企業もたしかに多いことがわかる。

3-2-2. 海外への進出

同じジェトロのアンケートによれば、取引割合や人材活用で見れば小さいものの、海外、特にアジアへの進出自体も少ないわけではない。「海外に拠点があり、今後さらに拡大する」(36.1%)または「海外に拠点は無いが、今後新たに進出したい」(21.9%)とする企業で合わせて過半数を超えている。しかし昨年比では、約 5%低い数値という結果となっている。

3-2-3. 海外の人材活用

海外との繋がりに関して、取引以外での方法に海外からの人材の活用がある。経済産業省の調査⁸によると、アジアに業務上の接点がある関西企業のうち、社員として外国人を活用しているのはおよそ 5 割、そのうちでも経営幹部レベルまでとなると全体の 6%しかいないということである。

⁵ 大阪府立産業開発研究所、『関西企業の事業活動基盤に関する調査研究』、P.45-60。表は筆者が資料から作成した。

⁶ ジェトロ大阪本部、『関西企業の海外事業展開に関する傾向 (2014 年度)』、P.12

⁷ 同上。P.9-10

⁸ 経済産業省 近畿経済産業局、『関西における高度海外人材の活用促進に向けて』、P.4-6

このような数値の主な原因としては、人材評価制度が日本固有のもの（終身雇用、年功序列など）であり、海外人材にも対応したものではないことや、昇進・異動制度がどうしても外国人に不利な場合もあるということである。また、せっかく採用しても1年以内に離職する割合も約半数と多く、就職した後も文化や生活の違いなどに馴染めない場合が多いこともわかる。

3-3. 関西企業の実態についてのまとめ

3-1 で述べてきたように、関西企業は伝統的に積極的に攻め出るよりも、自己を鍛錬していくスタイルを取ってきた。その結果が3-2 までのような現在の海外との繋がり状況の一因となっていることは想像に難くない。しかし一方で、合理主義のもと自己を磨いてきた関西企業の多くは、特に中小企業を中心に、日本で、世界でここにしかないような匠の業を生み出してきたことも事実である。

しかし一方で、匠の業は極端に偏った知識技術であり、他に合わせて変容させることや、新しい用途に結びつけることが難しいものでもある。自社の誇りをかけたその知識技術は、そもそも当該企業以外では再現不可能な場合や、あるいは対外的にも秘匿されることが多い。

そうした内向きのエネルギーは、それゆえに、固定の取引先以外に事業が拡大しないことや、あるいはその取引先が海外に展開しない限りは自社の海外展開も考えにくいものとなりがちなのだろう。

しかし今、これまで以上に、海外需要の高まりと国内需要の低下に加え、CSR 活動や BOP 層への関心が強まっている。そうした現状に対して、関西の従来の伝統的企業の在り方に対する考え方も変えていくべきときが来ているのではないだろうか。

4. 関西企業と BOP ビジネス

4-1. 仮説

BOP の事例をみると、特有の自社技術に他者の特有の技術が結びついた結果思わぬ事業の立ち上げに行き着いた事例や、ふとした海外との接点から新しい自社技術の活用先を見出した事例もあった。それらも踏まえ、これまで述べてきたような関西企業が、積極的に海外進出して BOP ビジネスを手掛けることの障壁となりうるものについて、我々は2つの仮説を持つこととなった。

①BOP ビジネスに対する理解の不十分さ

②自社の知識技術の活用先/方法の不明瞭さ

これについて、第4部では議論していくこととする。

4-2. 仮説①BOP ビジネスに対する理解の不十分さ

まずは認知に関する問題点から出てくる障壁である。日本においては、経済産業省を中心に JICA、ジェトロ等の政府関係機関が日本企業の BOP ビジネスの推進に注力し始めたのが 2009 年であり、BOP ビジネス元年とも呼ばれている。以来7年が経過し、徐々に BOP ビジネスに関する考え方が浸透してきており、例えばジェトロへの相談件数⁹などは近年増加してきており、ASEAN 地域に関するものなどが特に顕著となっている。

一方で、50万ともいわれる関西企業全体で考えると、その数は決して多いとは言えない。リスクを避けて安定を目指す守りの経営が関西企業の特徴だと先に述べたが、正しく認知されぬままビジネスチャンスを逃してしまっている可能性も高い。

⁹ 脚注4に同じ。P.4

1-2.で述べているように、すでに BOP ビジネスは 2 回の修正を経て、BOP ビジネス 3.0 という段階に来ており、今後も新しく展開されていくことが予想される。実際に企業の方から伺った話として、基本的に BOP ビジネスに関しては欧米の研究が最先端を行き、日本はそれから随分遅れて国内に取り込むことが多いのだという。CSR 活動と BOP ビジネスの混同、慈善活動との勘違いなど、間違った解釈で受け取られることも少なくなかったということからも、情報を提供する側の政府機関、そして企業の双方が積極的に情報を収集・発信し、正しい認識のもと BOP ビジネスの戦略を考える必要があるのだろう。

4-3. 仮説②自社の知識技術の活用先/方法の不明瞭さ

企業として BOP ビジネスを行なううえで、自社の知識技術をどのように利用していくかは非常に重要な要素となる。この点を考えるにあたって考慮に入りたいのは、多くの成功した企業では、実際に社長や社員が現地に赴き、直接その国の社会課題の現状や生活の様子を見聞きすることから最初のアイデアが生まれた例が多かったことだ¹⁰。

BOP ビジネスの他とは違う点として、1-1.で挙げた従来の新興国・途上国ビジネスと異なる点の 2 つ目、貧困等の生活水準向上というグローバル課題の解決に寄与するビジネスであること、という部分に注目したい。自社に固有の知識技術は、それゆえにその用途も限定的であることが多いのは先にも述べたとおりである。しかし、ひとたび途上国に直接赴き、ショッキングな現状などを目にする。すると、それを変えたい、良くしたいという思いが働き、では自分に何ができるのかと考えた結果、自社の知識技術を当初の枠組みを超えて活用する方法を見出すといった具合である。

つまり、国内で同じ活動を続けるだけでは求められないゆえに思いつかないものを、海外に出ることで求められ、新しい視点から発想することができるのである。

ひとたび初期の発想を得たあとは、どことどういった提携を組んでいくかが重要となる。現地優良パートナーを見つけることももちろんであるが、独自の技術を多く持つ関西企業の場合、同じ関西企業同士での横の連携も新しい道が開ける可能性を秘めている。それぞれをライバルとし、それぞれの強みで競合しあってここまで生き延びてきていたのを、これからはそれぞれの強みを統合して社会課題という大きな壁に立ち向かっていくことも求められる。

5. まとめ

今や、日本経済に着目すれば東京への一極化、海外展開を考えても激しい競争にさらされており、関西企業の地位は低下してきている。そのような状態のなかで、なぜ関西企業が既存事業の強化を図るよりも、BOP ビジネスに取り組むべきかという、既存の概念にはない土俵で勝負することができ、その特徴を生かすことができるからである。

ここまでの例で挙げたように、成功する BOP ビジネスとは、既存の価値観を破壊し新しい価値観を市場に与えるものである。BOP3.0 はそもそも 1 つの企業が単独でビジネスを起こすことを前提としていない。ビジネスのエコシステムを形成することによって、はじめて持続的に成功する事業を行なうことができるのが BOP3.0 の特徴である。つまり、大きな流通網を持たずとも現地の NGO などと協力して活動を行なうことができるのである。そこで、地域の特性としてイノベーションを起こせる土俵に関西は位置しているということを活かしていくべきである。例えば関西には京都大学・大阪大

¹⁰ 他には、JICA やジェトロの制度を利用した例も多かった。

学・神戸大学などの大学また、関西文化学術研究都市、神戸医療産業都市、播磨科学公園都市、彩都など多くの研究機関が存在する。BOP1.0、BOP2.0 では上手くいかなかったビジネスも BOP3.0 の考えでは成功できる可能性を秘めている。

守りの経営を行なう関西企業と述べたが、今や BOP ビジネスはリスクと捉えるのではなく、新しいビジネスチャンスと捉えるべきであり、今後のネクストマーケットであることも考えると逃すことは大きな痛手になることを自覚しなければならない。

6. 参考文献

- [1] 野村総合研究所 BOP ビジネス戦略 新興国・途上国市場で何が起きているのか 東洋経済新報社,2010
- [2] 日本企業の BOP ビジネス研究会 日本企業の BOP ビジネス 日本能率協会マネジメントセンター,2011
- [3] フェルナンド・カサード・カニエーケ BOP ビジネス 3.0 英治出版,2016
- [4] 国連開発計画 世界とつながるビジネス——BOP 市場を開拓する 5 つの方法 英治出版,2010
- [5] 関西地域の特徴と課題<<http://www.kankeiren.or.jp/project/pdf/GD2.pdf>> (2016/11/10 アクセス)
- [6] 関西における中小企業の現状と課題<<http://www.apir.or.jp/ja/research/files/2013/03/83.pdf>> (2016/11/10 アクセス)
- [7] 佐藤寛 アフリカ BOP ビジネス: 市場の実態を見る ジェトロ,2010