

「開発とビジネス」勉強会
「日本が目指すべき途上国ビジネスとは～Social な視点×Marketing の必要性～」
議事録

- 日 時：2012年6月7日（木）18:30～20:45
- 場 所：GRIPS 1階 1A/B 会議室
- 講 師：平野光隆氏（(株)電通 ビジネス総括局 戦略企画室 局次長）
- コメンテーター：佐藤寛氏（JETRO アジア経済研究所 研究企画部 研究企画部長）
- 参加者：公的機関、民間企業、NGO、研究者、学生等 73名、事務局 5名、合計 78名

冒頭、大野泉より、本勉強会は、昨年度まで開催していたアフリカ産業戦略勉強会をより包括的な「ビジネスと開発」勉強会へと拡充したもので、本日は日本が目指すべき途上国ビジネスとは何かを取り上げる旨説明。まず、電通（株）の平野光隆氏より、昨今の BOP ビジネスへの関心の高まりを受けて、開発とビジネスという視点の融合と、それを inclusive にするための social marketing の必要性についてお話し頂く。それを踏まえて、当時 JETRO におられ、官レベルで BOP ビジネスの立ち上げ・促進に関わられたアジア経済研究所（兼国際開発学会長）の佐藤寛氏にコメントを頂く。

1. 「日本が目指すべき途上国ビジネスとは」（(株)電通平野光隆氏）（配布資料も参照）

今日の問題提起は3点ある。その前にまず BOP ビジネスの現状について問題提起したい。

- ・ 日本で盛り上がり始めたのは 2009 年で、佐藤氏も JETRO で BOP 研究会を立ち上げた年である。電通では自分の部署で BOP プロジェクトを立ち上げ、それ以降、BOP ビジネスの立ち上げ等に関わってきた。BOP ビジネスは、当初は、商品を小分けにしたり、昭和 30 年代のような製品を投入する事が成功の秘訣など誤った議論がなされ、現在は社会的課題の解決や NGO とのパートナーシップ等が成功のカギとされているが、何がどう成功のカギなのかははっきりしない印象を受ける。未だに 3 年前と同じ議論をしてはいないか？という印象だ。
- ・ まず整理したいのが BOP ビジネスの定義だ。BOP というビジネスモデルがある訳ではない。BOP は経済ピラミッドに基づいた定義であり、ただのターゲットを指しているにすぎない。いわば、シニアビジネスとかペットビジネスという言い方と同じで、それ自体がビジネスモデルである訳ではない。それなのに、BOP ビジネスはどうやればよいのか、成功の秘訣はという質問が出ること自体にも違和感がある。
- ・ また、北海学園大学の菅原先生が 2009 年に既に JETRO のセミナーで指摘されていた通り、BOP（貧困層）をひとくくりにするのはおかしい。また、BOP を最初（1999 年）に提唱した Prahalad, Hart らも the Strategies for BOP とっており、総括りで Strategy とは言っていない。つまり BOP には個別の戦略が必要との考えを示している。

日本ではどこでこの **the Strategies** が抜け落ちてしまったのだろうか？

- 一つ目の問題提起は、マーケティングの視点が欠けているという事だ。つまり、何故新市場に進出する時に **BOP** をターゲットにする必要があるか？ということである。**BOP** ビジネスに関心のある企業の多くは、先進国市場が飽和したので新興国市場への進出と結び付けて考えるケースが多いように感じるが、それであれば最初に目指すべきターゲットが **BOP** である必要は全くない。**BOP** がブームだからといって必要も無いのに安易に **BOP** に取り組もうとしているが、いわば一番難しいターゲットに最初に取り組まなければならない事となり、結局そのために実際のビジネスが動かない事になっているのではないか。
- ビジネスを行うのだから、まずはそれに応じたマーケティングが必要であり、メーカーの方が良くご存じのように **4P (Product, Price, Place, Promotion)** という基本的なことから始めないといけない。最初から **BOP** を入り口にすると難しい。多くの場合はその国の **TOP (高所得層)** や **MOP (中間所得層)** 等で市場に入っていくと、**TOP** や **MOP** 市場でもう伸びなくなってきたから、市場を拡大するために **BOP** にターゲットを広げていくのではないか。このように、市場を見て、自社の技術などを見直していくべきで、ブランド論という観点からも一番底辺のイメージがついたブランドイメージを上に乗せて行くというのはとてもお金と時間がかかる、あり得ない作業だ。よく成功例として挙げられるヒンドウスタン・リーバも **MOP** 層で飽和状態となったから **BOP** 層の取り込みを図ったのであり、**BOP** 層から市場に入って行ったのではない。
- 新興国への進出に関してよく取り上げられるのがサムソンの地域専門家制度である。サムソンの社員は、現地に単身で派遣され、法令や社会制度はもとより、現地の気候、習慣、宗教、人々の嗜好性から休日などマーケティングの基礎になることを学び、その後、駐在員となる。この制度によってサムソンは新しい市場に進出するに当たり、現地の事情を勘案して商品を投入する事が出来ており、それが市場での優位性ともなっている。では日本企業には出来ないのかというと、実は日本企業も現地進出の際に当たり前にローカライズをやっている（例えば、「どんべえ」の味が東西で異なることや東南アジアでのカップ麺に現地用の辛い面を投入したり等）ので、難しく考える必要はない。ただし、現地といってもその事情は一つの国の中でも同じでは無い。エリアや宗教、気候条件などで全然違う。**BOP** 層と言ってもその国や国の中でも地方によって全く違う。それを典型的に表すものとして、電通がインドで 2010 年に実施した調査を紹介したい。
- ラジャスタン州の農村部およびハリヤナ州の都市部（スラム）の 2 か所で調査を実施した。農村部では、家畜小屋で一緒に住んでいる家族など、3 家族を対象に実施。都市は少しこぎれいで、同じインドの貧困層と言われていても、都市部は冷蔵庫を所有している等、全然生活は違う。しかし、これだけの調査であれば、観光旅行に毛が生えたものであり、通常現地で行うべきなのは、対象者の嗜好やその背景等を探るインサイト調査

である。それを把握したうえでキャンペーンに使う。ターゲットのインサイト調査がなぜ必要かというと、ターゲットの趣味、嗜好、行動の背景にあるもの等を把握することによって、今までになかった需要を生み出す事が出来るからであり。例えば大昔日本では、歯磨きは朝にしかする習慣がなかったが、消費量の拡大を目指した歯磨き粉メーカーが夜に虫歯菌が増えることを CM に流して以来、夜の歯磨きも習慣となった。

これはターゲットの心理を分析して新たな需要を創出した例である。

- また、ブランド構築という観点からいうと、サムスンがインドでやっているのが、まず TOP にフラッグシップ商品（ギャラクシーなど）を投入し、そこから廉価版を MOP に落としていき、そのフラッグシップ商品で構築したブランドイメージ（品質がよくカッコ良い、時代の最先端に行く）を使って白物家電（生活家電等）で儲けるというビジネスモデル。時間があったらサムスンインドの HP を見てほしい。HP 上で最先端の上質な生活を提供するというイメージを作っているこれらすべてがマーケティングである。
- また、あまり知られていないようであるが、インドウスタン・リーバがプロモーションのために担当広告代理店であるオグルビー&メイザーを使って農村で紙芝居をして回ったという話も広告業界では良く知られた話だ。つまりインドウスタン・リーバはマーケティングのプロとルーラルの攻略に取り組んだという事だ。
- もうひとつ必要なもの（二つ目の問題提起）は、ソーシャルな視点。MDGs、グローバルコンパクト、ラギーフレームワーク、ISO、OECD 多国籍企業ガイドライン等多くの枠組みがあり、これらを追いかけていくのは大変であるが、これなしには途上国でソーシャルな視点に立ったビジネスはできない。これらを考慮しながら、サプライチェーン全体へのインパクトを考える必要がある。インドで調査を行った時も、現地住民がゴミをばいばい捨てるのを見たという報告を受けたが、それは知識不足ではなく、もともと現地では土に還るものだけで製品を作っていたからであり、先進国が持ち込んだものが土に還らないだけ。このような環境では、商品小分けビジネスを進めるよりも、量り売りなどを進めた方がよいのではないか。
- ソーシャルな視点は、開発・CSR・サステナビリティの視点に立ったものである。具体例として、工場ができたことによるコミュニティへのインパクトを測定する BSR (Business for Social Responsibility、詳細は <http://www.bsr.org/>) が挙げられる。もともとナイキが児童労働で問題となった時に、社内で対応した人が独立して作った NPO である。その問題意識として、工場が進出したことによってそのコミュニティにどういうインパクトを与えたか？そのインパクトは工場が進出しなければ起きなかった事であるから、進出した企業の責任であるという考え方である。つまり、工場が進出し、雇用ができることで貧富の差ができ、その結果として今まで鍵も掛けずに暮らしていたコミュニティに泥棒が増えたり、飲み屋さんが出来た事によって喧嘩が起ったりす

ることがあるが、それは工場を作った企業の責任であるため、工場を進出させた企業が自警団を作って対応する。また、雇用を生み、人が増えるという事から、学校や病院などの社会インフラの整備も工場を進出させコミュニティにインパクトを与えた企業がすべきという考え方だ。また、ドイツの科学者、マクダナーとブランガートが提唱する、ゴミを出さないものづくり、**Cradle to cradle** も挙げられる。これは、現在のリサイクルでは決してすべて元に戻る事は無いためダウンサイクルである、本来のリサイクルは永久に続くものとして、リサイクルできるように製品の設計をする。日本でも彼らと組んで商品開発をしている企業もある。こうした考え方も考慮に入れてビジネスを考えるべきである。

- ・ ただし、ソーシャルな視点と言われると日本企業は戸惑うケースが多い。それはビジネスの現場でソーシャルな視点とビジネスの視点が相反するからである。ソーシャルな視点とビジネスの視点が乖離する理由の一つは、企業の組織上の問題で、**CSR** 部と事業部の乖離が挙げられる。多くの企業では、**BOP** ビジネスは **CSR** 部の所管とされており、組織上 **CSR** 部は総務部や法務部など所謂コーポレート部門に置かれ、事業部などビジネスの現場から遠い（例外は味の素、ソニーなど）。しかし、それも無理はなく、ソーシャルな課題、基準の動きは早く、またカバーする領域も **ISO**、国連系、**MSC**（漁業認証）・**FSC**（森林認証）・**RSPO**（パーム油認証）など企業中心のイニシアティブ、果てはコンフリクトメタルズ（紛争鉱物に関する規制）など **SEC**（米国証券取引委員会）の管轄のものまで、少ない担当者がカバーしなければならない。多くの企業で、担当者はそのビジネスの現場から遠い所で一日中社会的な課題を追いかけていなければならないことが多い。しかし途上国ビジネスを考える際は、ソーシャルな視点を持った専門の担当者がビジネスの現場に近いところにいる必要がある。一方、事業部の人にソーシャルな視点をといても、日々円でも多く利益を上げろと言われている担当者には言われている事が分からない。そのギャップをどうするかが課題である。
- ・ そこには新市場を対象とした **Inclusive Business (IB)** という視点が必要であり、**BOP** ビジネスという表現は適切ではないのではないかと思う。**IB** とは、以前相談を受けたミシンメーカーが考えたように、例えばインド市場を攻略するのにタイで生産しインドに持ち込む等、生産地が別にあって現地に製品を持ち込むのではなく、現地での生産までを含む。具体的に言うと、そのミシンの場合、インドは電力不足のため足踏みミシンを導入したらチャンスがあるのではないか？という話であったが、タイで生産してインドに輸出するのではインドで雇用が生まれる訳ではない。現地で原材料を調達してミシンを生産し、加えて現地に裁縫学校を作れば、服を作れる人が育ち、単純に他国でミシンを作って輸出するより、雇用も生みだせ、現地の人々の収入も上がり、技能も付きキャパシティビルディングにつながるのではないか。そういう今までの考え方、生産地と消費地を別にして効率を追い求めるやり方では新興国を単に搾取の対象としてしか見ていない考え方を止め、新しい視点でビジネスのやり方考える事が必要なのだ。この

話はそこで止まってしまったが、ソーシャルな視点とマーケティングを組み合わせる必要がある。日本には、もともと松下幸之助が掲げたように、「企業は社会の公器」という文化がある。今は組織の壁があり知識が追いついていないだけで、ソーシャルな視点をもってやれば、現地と一緒にやれるのではないか。

- ここで問題となるのは、IBをお手伝いする **Social Marketing Planner (SMP)** がないこと（三つ目の問題提起）。これはコンサルではなく、キャンペーンプランナーの素養があり、さらにソーシャルな視点を持った人材。しかしサプライチェーン全体に対するインパクトを考えられ、さらに中長期視点を持ったプランナーは世界でもいない。なぜこのような人材が必要かという、**BOP** ビジネスの成功事例と言われるヒンドゥスタン・リーバでも、最初は生分解しない石鹸を持ちこみ現地の生活用水を賄う川が汚れ問題になったと聞いた。住友化学のオリセットネットも **PPP** の成功例のように言われているが、殺虫剤入りで生分解しない蚊帳の山が現地に残り、去年、日本の平塚にあるブレストというベンチャー企業（プラスチックを油に戻す技術を持つ）と組むようになって、ようやく循環が出来るようになった。これは言うは易しであるが、事業段階からソーシャルな視点が入っていれば違ったのではないかとも感じる。しかし現実には、そのために必要な知識を持つのが大変。インサイト調査、現地でのネーミング、パッケージングなどを考えたり、また売った後の顧客管理なども考えられるプランナーを育成しなくてはいけない。
- 最後に本日あまり触れなかった **PPP** について。**SMP** を投入しようとしても、既に事業の枠組みが決まっている場合が多いが、これについては、官に対し、企業やプランナーがそれはやめようと言える力を持てるようになるのが理想である。事例として、電通のインド(**Citizen Dentsu**)でやった家族計画（妊娠検査薬の普及、商品名 **Nishchay**）のキャンペーンがあり、農村女性へのトレーニング等も含まれていたが、このキャンペーンを請け負うに当たっても、電通のインドのプランナーにソーシャルな視点があり、官とそうしたやり取りがあったとは聞いていない。実は成功していると言われる事例でも最初からソーシャルな視点を持って取り組まれたものは少ないのではないか。
(**Nishchay** の CM 放映)

2. コメント（佐藤寛氏）

- 開発とビジネスの接点について研究を行っている。**BOP** ビジネスについては、2009年に経済産業省が旗を振り、**JETRO** も取り組みを始めた経緯がある。当初、経済産業省・**JETRO** では「社会課題解決型ビジネス」と称していたが、時間がたつにつれて「**BOP** ビジネス」あるいは「ボリュームゾーン」対象のビジネスとなってしまったのは残念である。また、問題なのは、企業をサポートする立場にあるコンサルタントが、ソーシャルな視点を持っていないこと。この「開発への寄り道」（＝ソーシャルな視点）は、通

常は NGO を介せば良いと思われがちであるが、ビジネスをやる時は NGO だけでは進まない。

- ・ 今日マーケティングという切り口からの話であり、まず生活実態を知るためのインサイト調査が紹介されたが、これは開発人類学でやってきたことでもある。加えて、ローカリゼーション（＝マクドナライゼーション）も含めるということは当たり前の話。
- ・ なぜ日本企業が途上国に行く時に、わざわざ寄り道しなくては行けないか。企業はまっすぐ途上国に行ったほうが簡単だと考えるかもしれないが、しかし寄り道をしないと結果としてコストも嵩み、寄り道をしないと簡単にいかない。最近の BOP ビジネス論議をみると、この寄り道を軽視している印象がある。鍵となるのが、ソーシャル・マーケティングという概念であり、開発への寄り道が必要であること。そして、それを専門にできる人材が必要である。ここにこそ、日本のコンサルが活躍できる場はあるのではないか。NGO が担える部分もあるかもしれないが、マーケティングはできないかもしれない。このミッシングリンクを支援することこそ、JICA、JETRO の役割ではないか。

（平野氏）寄り道をしないと、例えば今後の気候変動枠組み条約の交渉等も進まないのではないか。COP が先進国と新興国の対立によってなかなか前に進まないのもそのせいだと考えている。一緒にやらないで途上国にばかりルールを押し付けるのはおかしい。新しいビジネスの仕方を提案すればいいのではないか。

（佐藤氏）昔、ODA（無償資金協力）で途上国にごみ収集車を送るプロジェクトがあったが、最近はできなくなった。というのも、ごみ収集車を送っても現地に処理場がないとスモーカー・マウンテンができるからで、このように、直接の因果関係はないが責任が取れるかどうか問われるようになった。またカンボジアの港湾整備についても、建設現場ができて、労働者がくると売春が行われ、その労働者が田舎に帰りエイズが蔓延する。それゆえに、円借款プロジェクトの中にエイズ対策を組み込むことになった。このように、開発援助ではあるが倫理性が問われており、それは企業も一緒。単に雇用が増えるだけではだめで、CSR など、企業がどこまで責任をとるかが問われており、その際、ますますソーシャルな視点が必要になる。

3. 意見交換

(Q)多くの企業が途上国で社会的配慮や貢献という問題意識をもって CSR 等を行っているが、それでは不十分ということか。現地に入りこんで理解することや、マーケティングの話は途上国ビジネスとして当然の話ではないか。今のお話で何が新しいのか。また SMP は、大企業ならば社内で育成できるのではないか。それを政府機関がサポートするというのは違和感がある。

→（佐藤氏）様々なソーシャルな活動があるという指摘だが、これらを貫く共通項として、

「倫理」という観点を定着させることが重要。そこから説き起こさない限り、途上国でソーシャルなことはできない。

(Q) BOP ビジネスは大変結構な話であり、2年半ほど前に知り、一体どうやるのかという関心を持っていた。感想としては、日本人がかつて農村に工場をたてた時と基本的には全く同じではないか。日本は農地買い上げ、同和問題などを克服してやってきたが、それを新しいコンセプト（要求が厳しくなっているが）にただで、本質は変わっていない。日本の場合、このような企業の活動を行政がバランスよくサポートしてきたと感じる。なお、アフリカ等に行くと、コカコーラのプレゼンスは大きく、ソーシャルな視点も取り入れられている。日本のコカコーラ工場でも同様の活動がされている。やるからにはこういうことができる、というスタンスで行かないといけない。この勉強会が、先に一歩いくきっかけになってくれると良い。

→ (佐藤氏) 農地買い上げ等がソーシャルな側面を持っていたという話は大変面白い。実際、日本のビジネスの中に、昔からそういうものはあった。しかし途上国は異文化。日本でビジネスをやる時は異文化ではない。道路建設で住民と対話をする際、一升瓶を持っていくのが日本のやり方。それが異文化では通じないので、工夫する必要がある。

→ (平野氏) 何が新しいのかという質問に対しては、企業はソーシャルな視点を持つのが当たり前の時代になっている、という点を確認したかった。ただ、日本がグローバル化の波に飲み込まれてきて、当たり前のことができなくなっているのかもしれないと感じる。日本はもともとそういうマインドを持っている。効率を求めてきた結果、切り捨てられてきたのでは。

コストについては、License to operate 代として認識してはどうか。

また CSR との関係については、日本の CSR は、サステナビリティや開発の視点を持つというよりも、法律や規制、枠組みができるからと、もぐら叩きのように対応している印象をうける。これでは日本は世界をリードできない（実際のところ、CSR はキリスト教的倫理観を背景に持つ欧州がリードしている）。日本がルールメーカーになるべきで、そのくらいの前向きな取り組みをしている企業はどれだけあるか。本当はそのような取り組みに関わっている人たちと議論をしながらやっていきたい。CSR の集まりに顔を出しても、他の会社と顔を合わせて、お互いにできていないことを話し合い、「お宅も出来てないんですね」と安心して傷のなめ合いをしているような印象。グローバルのルールを作る動きがある時に、受動的な対応では限界がある。日本はもっと貢献できるはずだ。

(Q) 開発側に寄り道をする時の議論について、寄り道した時のコストとリスクをどこが負担するのか。これを考えないと、水俣病のようになるが、それを一企業に負わせるのか。大企業であれば負担できるが、それ以外の企業は負担できない。

→ (平野氏) 新しい市場を目指すのだから、企業がコストを負担するのは仕方がないが、

リスクヘッジは必要。プランナーに責任を負わすというやり方や、現地の弁護士を絡めるなどのやり方もあるだろう。いずれにせよ、何をやっても予想しえない問題はおきる。その時、ちゃんとコミュニティと真摯に話をすること ISO26000 でいう stakeholder engagement が必要。きっかけがあるはずなので、それを見逃さないことが大切だ。

→ (佐藤氏) 寄り道をしないことによるリスクもある。コストは当然あるが、経済産業省が提唱した社会課題解決型ビジネスの実現に向けて、ある程度政府としてもサポートすることが必要。企業がこのような人材を育成するための支援をやったっていい。

BOP ビジネスに関心の高い若い人たちが多いが、ビジネスを本当にやったことがある人はいない。このような人たちは SMP になりうる。ただ、常に思うのは、単に企業は途上国にいけばよいというものではない。短期的に市場が取れても、倫理性を求められる局面が増えてくるため、回り道をしようという話。倫理性は先進国において求められるが、特に途上国は情報の非対称性等の BOP ペナルティがある。途上国ビジネスにおいては特に、騙すこともできるけれどやらない、という倫理性を持って入る必要がある。

(Q) SMP は数が少ないという話だが、具体的な会社はあるか？

→ (平野氏) インドの場合、グループ会社の citizen dentsu がある。また外資系の代理店で、ブルーという概念を出している 1 社がある。

確かに SMP を擁するのは大手ではないと難しく、残念ながら日本では数は少ない。最も難しいのはイベントの企画から廃棄までを担当するプロモーションプランナーで、ソーシャルな視点から最も遠い。例えば、GRI (Global Reporting Initiative) の内容が今年の頭に改正され、イベントでの環境・人権面への配慮も行われるべしとされたものの、実際にはイベントの前はスタッフの徹夜が続く事が多く、実際事故も起きたりする。クライアントもイベント当日に間に合わない事態はありえないというスタンスである。このような業界で育った人たちにソーシャルな視点を植え付けるのは難しく、時間はかかる。クリエイティブの世界も同様。今日の打ち合わせで出た事を明日までに直して持って行かなければならない。そうすると徹夜しなければ間に合わない。本当は業界のリーダーとしてクライアントに対して、こういうスケジュールでの発注を無くして欲しいという話を出来ればいいのだが、現実はその言ったら、「じゃあ受けてくれる所に頼むから良い」となってしまうだろう。

(Q) 日本で SMP をどう育てるか。全部できる人が一人じゃなくても良いのではないか。開発とビジネス、それぞれが意見をだしあって事例を作り出していくことができれば良いのではないか。

→ (平野氏) 確かに全部出来る人が少ない以上、専門的な知識を持ったスタッフが集まって進めるというやり方もあると思う。私はこの総合的な知見を持つ人が少ない原因は学問が細分化されている事によると思う。国際開発学会のアプローチは狭く、一方で、IR3S (サ

ステイナビリティ学連携研究機構、東大が事務局を務めるサステイナビリティ学の世界的拠点) などサステイナビリティをリードしている東大には、開発の視点がない(開発は学問ではないというスタンス)。また、循環型社会という、理系の人たちが中心で開発の視点がない。このように、学会、学問が縦割りになってしまうがちなところが、総合的な人材が育たない理由でもあると思う。もちろん、より専門的で深い研究を行うのが学会であり、そういう役割も必要であるが。一方、電通は専門家ではない分、広く追っていきけるという良さもある。専門知識が必要な時はそういう人たちと一緒にやればよいのではないか。特に新興国におけるビジネスについては、現地法人を設立するに当たっては、現地の法律や会計ルールに則って作業を進める必要があり、そういった分野に強いコンサルと組んでやった方が良く、M&A などについては専門のコンサルと組んでやった方が良くであろう。

(Q) JETRO は最近マーケティングのお手伝いや、現地を見てそこからチャンスを考える(=インサイト調査) ことを目的としたビジネスミッションもやっている。

→ (平野氏) インサイト調査を JETRO がやるということであるが、それは電通などマーケティングのプロに任せられた方が良くはないか。ミッションと一緒にやれば、単なる発見には終わらないかもしれないし、その発見をベースにしたプランニングも出来る。

(Q) NGO で、現在インドで社会貢献とビジネスを融合したプロジェクトをやっている。まず、IB、BOP ビジネスといった視点は先進国にしかなく、実際にインド人が理解してくれるのに時間がかかり、ワークショップをやるにも時間がかかる。社会貢献だけだとスムーズに行くのに、IB、BOP ビジネスという、コミュニティに通ず部分で大変だった。

現地では、教育政策の流れなども把握しながら先生のトレーニング等を行い、今後はソーシャルとビジネスとを一緒にコンポーネントに入れられないかと図っているが、実際の政策の流れも分からないと難しい。NGO もこういうところに入っていきたいと思っているが、大変。

(大野泉) インドで実際に BOP ビジネスを理解してもらうのは大変ということだが、貧困層が沢山いるけれど分かってもらえない、ということなのか？

→ (参加者) なぜ、ソーシャルをやってきた NGO がビジネス観点を持ちこむのか、というところが現地では理解できないとのことと理解。

→ (平野氏) それは確かに NGO=開発、企業=ビジネスという観念があるから難しいだろう。IB、BOP ビジネスというようにビジネスと付くと、ビジネス=搾取というイメージがあり、ずっとビジネス側と闘ってきた現地の NGO スタッフからするといつから敵側に回ったの？という感じなのだろう。ソーシャル×ビジネス、SMP というコンセプトが現地で新しいものなので、難しい。NGO 側も頭を切り替えなければならない。それを啓蒙していくしかない。自分の国と一緒に苦しくてもビジネスをやっていきましょうと励ましながらや

っていくしかないのではないか。

→ (参加者) 企業でも実際にそういうことはあるのか。

→ (平野氏) インドのグループ会社でもそういうことはあるかもしれない。ビジネスの世界の方が、クライアントが要求しているから、といえ簡単に通る。NGOの場合、倫理観があるので、そこでビジネスを持ち込むと抵抗があるのかもしれない。

(Q) 日本企業のインド市場への進出支援をしている。日本の大企業の組織面の課題など言われているが、実際のところどうなのか。

→ (平野氏) ヤクルトや味の素などは組織として取り組んできたというより、ビジネスを展開する上で必要だった事をやってきただけ。それを後から BOP ビジネスの成功例と言われて、彼らとしては何で? という感じではないか。組織面の壁を取り払って取り組んでいる企業については自分も知りたいところ。

→ (参加者) 学生団体として企業に話を聞く機会があるが、途上国のトップ層だけで大変で低所得者層に入るまで余裕がないとの話をよく聞く。実際はどうなのだろうか?

→ (平野氏) それが今日言いたかった事の一つだ。貧困救済だけのビジネスをしろといっている訳ではない。BOP ビジネスはブームになりすぎていて、途上国に出ていく際の手段を誤っていないか、というのが今日のメッセージ。途上国でも中間層が育つと、そのうちブランド志向になるので、ブランドイメージは高く入れる方がよい。海外でも広く展開する大手アパレル企業が12~3年前にブランドイメージが低くて相談に来た時も大変だった。この10年くらい安かろう悪かろうというイメージを変えてブランドイメージを高めるために相当の資金をかけている。企業は、最初から最後までを見通した上でビジネス戦略を考えるべき。一方で、日本ポリグルのような取組みもある。したがって、TOP/MOP/BOPと切って考えること自体が間違っているのではないか。経済ピラミッドだけで分けるのではなく、エリア、地域や地方で分けてマーケティングする必要もあるかもしれないし、宗教や趣味嗜好で分ける必要もあるかもしれない。全てはインサイトに基づくプランニング次第。

(Q) BOP ビジネスというと、味の素の営業マンを思いついた。日本企業はもともとそういうマインドを持っている。

大企業と中小企業がやる BOP ビジネスはカテゴリを変えて考えた方が良いのではないか。それぞれに SMP が必要なのではないか。特に人材育成について、中小企業を支援してはどうか。例えばビジネス経験のある人を投入したり、ソーシャルな視点を持った人がグループに入り、アドバイスをしながら開発とビジネスの接点を探るといのはどうか。また日本人だけではできないので、現地のビジネスや文化などに通じた人とのパートナーシップも不可欠。

→ (平野氏) 企業内に SMP を置いている事例は殆どなく、広告代理店などの領域。外資系

のブランドマネージャーを置いている会社はあるが……。規模、業態にもよるが、中小企業については、マーケティング部門はおろか、CSR 部門もないかもしれない。外注するにしてもお金がかかる。そこで、国とエリアを絞って、複数の中小企業が資金を出し合い SMP に委託して 2 週間ほど調査をしてもらう方が費用面でも現実的かもしれない。

また、現地の調査会社や代理店を育てるのは、SMP の役割でもある。それこそが広告代理店にとってのインクルーシブビジネスのやり方。こちらで持っているノウハウを提供して現地の人材を育て、自立を促す。今、ある新興国で行っている調査では、現地の代理店を育てて行くことも視野に入れている。

→ (佐藤氏) 公的支援の限界を言う一方で、中小企業が人材を育てるのは無理なので公的支援が必要と言うことに矛盾も感じているが、とにかく 3 年前と同じ議論をしている状態から前に進めたい。ソーシャル・プランナー検定を作って実際にやるというのも一案。JETRO の中でソーシャルな視点は、企業からの要求がないと育たないので、企業は JETRO に要望を出してほしい。

→ (参加者) 公的機関による大企業支援と中小企業支援について。なぜ大企業を公的に支援するかについては、当時はまず成功事例を作る必要があったし、実現可能性が重視されていたなどの理由があった。しかし、BOP ビジネスを進めていくにつれて、中小企業を含めて裾野を広げたいということになり、中小企業に対して人材や金融面での支援も始めた。

(Q) 国際機関で profitability を考える部署にいるが、同じ組織内でも profitability を考えない人がプロジェクト部門には多い。企業がソーシャルビジネスに入っていくビジネスモデルを立ち上げることができるのかどうか。今日のお話では、大企業がソーシャルビジネスを立ち上げるというイメージであるが、やはり体力のある企業ではないとできないということになると、ソーシャルビジネスは本業のサイドラインにしかならない。中小企業が参入していけるビジネスモデルがあるならば教えてほしい。

→ (平野氏) 中小企業はサバイバルに精一杯。実は JICA や JETRO の助成はそちらに出した方が良いのではないかと。ただ、大企業が出ていくことによって下請け企業が出やすくなることはあるかもしれない。それも現地の雇用を奪うのではなく、技術指導もできるかもしれない。(日本ポリグルのように) 企業によっては、ビジネスチャンスになるかもしれない。

技術があるといけるかもしれないが、中小企業の場合は公的支援が必要だと感じる。現地法人を立ち上げる時のサポートなどあれば良いと思う。

→ (佐藤氏) 今日はソーシャルビジネスの話ではなく、ビジネスにソーシャルな視点を持ち込むことが主眼。企業がビジネスをする時にソーシャルな寄り道をしなくてはいけないのはなぜか、ということ。

そもそも所得でマーケットを区切るということが違う。社会課題解決のために最底辺に行かなくてはいけない、というのは間違い。現実的には TOP、MOP、それが BOP に派生

するということ。

4. まとめと今後の予定

(大野泉) JETRO も BOP 班ができて窓口相談機能を強化したり、JICA との連携に努めている。また JANIC (国際協力 NGO センター)も、会員 NGO のリソースを動員して企業へのアドバイスを始める。これまで公的機関による BOP ビジネス支援は情報共有や調査支援が中心であったが、今後は、各機関が連携して、開発や社会的視点を含め、いかに問題意識を共有して BOP ビジネス支援をするかというステージに入ってきている。したがって、3 年前と変わらないようにも見えるが、BOP ビジネスを支援する機関や組織側も変わってきている。

中小企業による BOP ビジネスについては大きな課題。水のように消費財を提供する企業は、社会課題解決型ビジネスをやりやすいが、それ以外の業種だと BOP 層を底上げするビジネスモデルの構築は容易ではない。中小企業をグループ化してアドバイスを行うなどの支援が必要かもしれない。

(平野氏) 今、様々な将来予測データを組み合わせて 2030 年のライフスタイルを描くという仕事をしている。2030 年には日本の市場は今より狭くなっているし、企業の数も減ってくる可能性が高い。企業間も連携などを考えないといけないだろう。経済産業省などからは、縮む日本の中でどう企業をサポートするかという観点があってもいいと思う。その中で、佐藤氏は回り道というが、一直線に行くために SMP を提案している。

(佐藤氏) 7 月 3 日に 18:30 より早稲田奉仕園にて、国際開発学会主催でオリセットネットの議論をする。薬品の問題なども含めて、BOP ビジネスを行うこと社会環境面のインパクトについて議論したい。

最後に、大野泉より、7 月 12 日 (木) に「中小企業の海外展開」をテーマとした勉強会 (シリーズ第 3 回め) を企画しており、ベトナムから JICA 専門家を招聘して裾野産業や産業人材育成についてお話をお伺いする予定であること、詳細は追って案内する旨、説明して閉会した。

(了)