



平成26年度
中小企業の参入を促すBOPビジネスモデルの調査
報告書

2015 年 2 月

一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)
INSTITUTE FOR INTERNATIONAL TRADE AND INVESTMENT

(平成26年度 (一財) 貿易・産業協力振興財団 助成事業)

はじめに

経済・貿易のグローバル化によって、途上国の伝統が培ってきた産業が中国やアジア各国からの輸入に圧倒されて、衰退・消滅を余儀なくされている例は少なくない。当然、輸出先の市場からも退場させられている。

途上国が今サバイバルを掛けて取り組む課題は、自国産業の立ち上げ、雇用の拡大である。従来のポリシーを継承するだけで、21世紀を生き抜くのは難しい。途上国はこれまで再三主張してきたとおり、「援助より貿易」に新たな戦略で対応しなければならない。

これは途上国の課題であり、先進国の課題でもある。

先進国は押しなべて低金利、低利潤率、低成長を余儀なくされている。大企業は社内留保の蓄積で、当面は安泰かもしれない。しかし、大企業を支える中小企業は、従来以上に機敏な戦略と行動の必要に迫られている。こうした途上国と先進国中小企業の関心が交差するポイントが、双方の協働によるビジネス立ち上げである。それも双方が効率的、効果的に具体化を図れるスキームでなければならない。

こうした問題意識のもと、(一財)貿易・産業協力振興財団の助成を得て、(一財)国際貿易投資研究所では、平成26年度下記の陣容による研究会を組織して、経験者、専門家、実務者を招いて4回の会合を重ねて議論を深め、関係筋への提言をまとめた。

「中小企業の参入を促す BOP ビジネス研究会」

座長	湯澤 三郎 (国際貿易投資研究所 専務理事)
委員	荒木 義宏 (共同通信社 ミャンマー経済クラブ企画顧問)
	大田 孝治 (JICA 中国事務所長)
	黒川 基裕 (高崎経済大学 教授)
	黒田 正人 (ロイヤルシルク財団、株式会社黒田設計室 代表取締役)
	長坂 寿久 (元拓殖大学教授、国際貿易投資研究所 客員研究員)
	大木 博巳 (国際貿易投資研究所 研究主幹)

4回の委員会に招かれた上記以外の発表者等は、薮中愛子(ジェトロ貿易開発部課長代理)、矢作章(N-Wave 社社長)平澤志保(シャラプニール)、井上礼子(パルシック代表)、土屋春代(ネパリ・バザーロ代表)の各氏である。報告書中の各提言執筆者は以下のとおり。

その1	「地域の活力と青年の感性が拓く BOP ビジネス」	湯澤 三郎
その2	「BOP ビジネスにおける現地 NGO/NPO との協力」	長坂 寿久
その3	「フェアトレード・ビジネスモデルと BOP ビジネス」	長坂 寿久
その4	「ローカル市場へのアクセス改善とグローバル人材の補完」	黒川 基裕
その5	「情報提供・人材育成・現地支援における提案」	大木 博巳

本報告書が関係各位にとりいささかのお役に立てれば幸いである。

目 次

第1章 提言その1 地域の活力と青年の感性が拓く BOP ビジネス	1
1. 要 約 — 地域活力結集の内容と青年の途上国派遣	1
2. 地域力の結集はなぜ必要で有効なのか～提言の背景について～	2
3. 地域の活力を発動させる「日本ならではの」のメカニズム	9
4. 地域の青年が拓くビジネス・ニーズとシーズ	11
5. 途上国へ青年たちをどう派遣するか。	13
6. 派遣費、試作品製作費と旧 JOCV 隊員等の協力.....	14
7. 現地における支援組織.....	16
8. 青年の派遣に伴う議論.....	17
9. 女性の直感と絆を大切に	18
10. 商品化と現地パートナーとの協働.....	18
第2章 提言その2 BOP ビジネスにおける現地 NGO・NPO との協働	23
1. NGO との協働によるビジネスモデル.....	23
2. NGO との協働が成功に導く——事例	24
3. NGO の役割・貢献と懸念.....	29
4. 政策提言——BOP ビジネスに現地 NGO・NPO の協力を得るための施策	31
第3章 提言その3 フェアトレードビジネスモデルと BOP ビジネス	33
要 約.....	33
1. フェアトレード・ビジネスの実践例——研究会での報告を中心に.....	33
2. 政策提言	44
第4章 提言その4 ローカル市場へのアクセス改善とグローバル人材の補完	50
1. はじめに — 問題の所在と限定	50
2. 中小企業による BOP 市場への参入形態.....	51
3. BOP 市場参入への課題	54
4. 中小企業支援の在り方.....	56
5. 提言 1 —— ローカル市場におけるビジネスサポートサービスの拡充（ローカル市場へのアクセス改善）	59

6. 提言 2 — 新興国企業からのゲストエンジニアリング制度（グローバル人材の補完）	61
7. 参考文献	63

第 5 章 提言その 5 情報提供・人材育成・現地支援における提案	64
1. 要 約	64
2. 中小企業と BOP ビジネス	65
3. BOP 市場分析（テーマの設定、分野の特定）情報の共有化、商品コンセプトの提案とワークショップの開催	70
4. 実地テストを通じた BOP 製品の共同開発・生産販売構築のノウハウ習得と人材育成	74
5. 事業化の課題とサポート体制	77

第1章 提言その1 地域の活力と青年の感性が拓く BOP ビジネス

国際貿易投資研究所 専務理事
湯澤 三郎

1. 要 約 ― 地域活力結集の内容と青年の途上国派遣

わが国中小企業、現地中小・零細企業ともども後ろ向きに考えれば、いずれも「ないないづくし」で BOP ビジネスの立ち上げは「論多くして実乏し」が現状と理解されている。

日本の中小企業政策は世界にも類を見ないほど「行き届いた」政策配慮が網羅されている。いわんや海外、それも未知の途上国への進出で成果を確保するためには、それなりの支援が必要なのは当然である。

中小企業がおかれている環境に配慮した BOP ビジネスモデルは、地域性を重視したヒト（顔）でつながるシステムづくりと言っても良い。容易に信頼と信用でつながる地域の絆が新たな挑戦へ、背中を後押しして1歩を踏み出す契機となる。

優れた技術を持つ地域の中小企業、飛躍を夢見る地域の青年、独自の魅力づくりに専心する地域の大学・高等教育機関、海外とのビジネス・交流で地域創生を模索する自治体。これらを有機的に集約し、支援体制を構築することによって、地元中小企業は容易に未知の途上国に可能性を見出すことになる。

以下は地域の産業集積と人材等を集約した総合システムづくりの要旨である。

（1）提言の背景

- ① BOP ビジネスでは日本は欧米に周遅れをとっているが、モノづくりでは世界に比類のない密度で地場産地が全国に存在していることを考えると、日本の潜在力は欧米を上回ると思われる。
- ② 全国のモノづくりの顕在力、潜在力を如何に BOP ビジネスに結集してゆくか、その仕組みづくりさえあれば、他国の追随を許さない「日本ならではの」BOP ビジネスモデルの構築は可能であろう。
- ③ 新商品開発やイノベーションのシーズは圧倒的に途上国に潜在しており、潜在ニーズを開発することにより、地域のモノづくりの活性化に寄与する。

（2）提言の骨子

- ① 地域の活力の集約に参加する機関：自治体、高等工業専門学校（高専）、地元の大学（地域研究ないし開発経済グループ）、商工会議所等業界組織、JETRO/JICA 事務所、

JOCV（JICA 青年海外協力隊）OB／OG 組織など。

- ② 地域地場産業に関連する途上国のニーズ、シーズの掘り出しのため地域の青年の感性を最大限活用する。例えば高専生・大学生の短期派遣および地域推薦の JOCV 候補を JICA に申請し、新規モノづくりへのアンテナ機能を期待するなど。
- ③ 海外の現地では最寄りの JETRO／JICA 事務所の協力を得る。
- ④ 参加するそれぞれの組織が現地派遣者からの提案に基づき、専門分野ごとに協力する課題を定めてビジネス実現の具体化へ前進する。

(3) 具体的実行計画

- ① 自治体主導により地域に中小企業の対途上国新ビジネス開拓を支援するタスクフォースを組織する。
- ② 現地生活（ホームステイ）の暮らしの中から「これがあったら」製品、「手を加えればもっと良くなる」製品、「モットイナイ材活用産品」の発見報告を予めの宿題として、地域の青年を途上国へ短期派遣する。（宿題には別に特定テーマを追加してもよい。例えば「放置自転車の現地再活用策」などのテーマなど。）
- ③ 派遣青年は工業専門高等学校生徒、大学生、地域推薦の JOCV 隊員など。いずれも実現には当該機関の事業に組み込まれる必要があり、そのための自治体、業界団体等の強力な働きかけが欠かせない。既存の事業で実現する可能性の模索も必要。
- ④ 派遣者からの提案に沿った試作品を完成させるために、地域自治体の工業品試験所、工業専門学校、地域の企業等の協力を仰ぐ。
- ⑤ 試作品づくりは現地で入手可能な素材、原材料を意識し、最終的には現地生産も視野に入れた「モノづくり」を指向する。
- ⑥ 試作品をもとに現地でのマーケティング調査を繰り返し、見込みができた段階でビジネス化する企業を確定する。日本側は自前での生産・輸出方式をとるか、現地企業を育成して技術の対価としてのライセンス料を徴するか、あるいはパートナーとして参加するかを選択肢から方針を判断する。調査には現地 JETRO／JICA の協力を得る。

2. 地域力の結集はなぜ必要で有効なのか～提言の背景について～

(1) グローバルニッチ・トップ企業 100 社

地方に所在する企業の技術力の高さを物語る調査結果がある。

2014 年 3 月に経済産業省が発表した「グローバルニッチ・トップ企業 100 選」の都道府県別分布は、次の通りであった。

1 位	東京都	24 社
2 位	大阪府	18 社
3 位	愛知県	8 社
4 位	石川県	6 社
5 位	福井県	5 社
6 位	神奈川県、兵庫県	4 社
7 位	北海道、京都府、徳島県	3 社
8 位	佐賀県、三重県、香川県、岡山県、広島県	2 社

なお、1 社を擁する県は宮城、福島、長野、山口、長崎、山形、新潟、岐阜、滋賀、静岡、山梨の各県。

東京、大阪、愛知、神奈川の各都府県に分布する企業の合計は 54 社、47%に達するが、裏を返せば世界に通用する一流の技術を持つ企業の過半は、地方に存在することを表している。さらに首都圏とそれ以外を分けると首都圏以外が 4 分の 3 の多数を占める。

グローバルニッチ・トップ企業の都道府県別の選抜は、必ずしもそれら自治体所在企業の独自技術の存在と比例したものではない。例えば広島県からは 2 社しかリストアップされていないが、同県の公式サイトでは県内に「オンリーワン、ベストワン」の技術・製品を誇る企業は 189 社もあった。

(2) 地場産業の俯瞰

地場産業という呼称はかつてほど聞かれなくなったが、地域の特性を生かした伝統に根ざす産業がかつては日本の輸出を支えていた。途上国、新興国の台頭でそれら産業のうち業種転換や関連した新規製品開発で生き延びている地場産地もあるが、過去に培った技術や人の資産は、形を殊にしながらも地元に残っている。途上国にとってはハイテクよりはむしろローテク製品の開発が手近であると考え、改めて日本が地域に蓄積した地場産業の価値は見直されてよい。

改めてそれら地場産業を俯瞰してみよう。なお最近では網羅的に地場産業を紹介した文献がなく、下記は「地域経済振興要覧」（自治省 1982 年）による。

北海道：水産缶詰、水産珍味加工品、家具、単板・合板、製材、スキーなどが 4 市はじめ全道に分布している。

青森県：家具、水産加工品、漆器、りんご加工品などが主に 5 市に所在している。

岩手県：銑鉄铸件、和タンス、水産加工品などが 4 市に分布している。

宮城県：味噌、醤油、笹かまぼこ、埋め木細工、仙台タンス、仙台平、堤焼、水産練製品、鋼船、めん類、人形（こけし）、白石和紙、中新田打刃物、松笠風鈴、雄勝硯、木工品などが 12 市町に。

秋 田 県：銀線細工、建具、特殊合板、曲物曲輪、清酒、樺細工、漆器などが 6 市町に。

山 形 県：銑鉄鋳物、ミシン・部品、家具、絹人絹織物、絹織物、缶詰、ニット製品などが 6 市町に。

福 島 県：横編メリヤス、絹人絹織物、木綿、陶磁器、漆器、家具、水産練物、水産加工品などが 11 市町に。

新 潟 県：水産練り物、みそ、醤油、米菓、清酒、メリヤス、外衣、木製家具、仏壇、漆器、建具、金属加工機械、舶用機関、作業工具、刃物類、絹人絹織物（小千谷）、綿・スフ、家庭用金属製品、粘土かわら、竹製品、納豆・地方菓子、洋傘、結城紬、桐タンス・下駄、水産加工、石材・陶器、瓦、茶、こんにゃく、銘木、つくだ煮、ほうき、石下紬などが 23 市町に。

茨 城 県：絹人絹織物、横網メリヤス、経編メリヤス、丸編メリヤス、厨房用品、アルミ加工品（急須、ポット）、木製履物、育児家具、綿スフ織物、撚糸、婦人・子供服、際物（こいのぼり・人形）、建具、フラッシュドア、プレハブハウス、窓枠、結城紬、竹細工、陶磁器、がん具などが 8 市町に。

群 馬 県：製糸、生絹、家具、コンクリートブロック、こけし、捺染、だるま、婦人絹織物、合繊織物、平幅服地、刺繍、レース、横編メリヤス、金型、製材、綿織物、注射針、瓦、磯部せんべい、みかげ石加工品、多胡石どうろう、こんにゃく製粉、漬物、酒造業などが 13 市町に。

埼 玉 県：銑鉄鋳物、アルミ鋳物、一般機械器具、各種金属製品、衣服、絹人絹織物、石灰、精密機械、木材、捺染、所沢織物、衣服、人形、桐タンス、羽子板、せんべい、皮革、陶管、和紙、建具、瓦、スリッパ、米菓、味噌・醤油、清酒、漬物、プラスチック製品、紙器などが 19 市町村に。

千 葉 県：水産缶詰、みそ、醤油、ヨードなどが 3 市町に。

東 京 都：男子服・婦人・子供服、鼈甲細工品、琺瑯鉄器、革製履物、かばん、シガレットライター、身辺細貨、洋傘骨、丸編メリヤス、横編メリヤス、なめし革、家具、鉛筆、双眼鏡、アンチモン製品、金属玩具、金属時計バンド、絹人絹織物、毛織物、絹・スフ織物などが 10 区市町に。

神奈川県：スカーフ、漆器、木工芸品、サラダボール、食卓台所用品、撚糸などが 4 市町に。

山 梨 県：メリヤス、貴金属製品、家具、絹人絹織物、機械すき和紙（障子紙など）などが 4 市町に。

長 野 県：スキー用具、果実缶詰、家具、ギター、紬、精密機器、寒天、メリヤス、水引、ワイン、薬用酒、和紙、仏具、野沢菜づけ、あけび細工、ワサビ漬、天蚕製品、ろくろ細工、漆器、木工製品、漢方薬、栗菓子、えのきびん缶詰、信州みそ、信州そば、凍豆腐、山菜漬などが 18 市町村に。

岐 阜 県：既製服、機械すき和紙、和傘、提灯、プラスチック製品、合繊織物、箱物家具、水栓バルブ、石工品、石灰、米菓、飛騨の家具、一位一刀彫、飛騨春慶、食卓用・厨房用陶磁器、刃物、金属洋食器、手すき和紙、毛織物、綿スフ織物、陶磁器タイル、寒天、などが 13 市町に。

静 岡 県：家具、鏡台、木工製材機械、ケミカルサンダル、プラモデル、緑茶、楽器、オートバイ、綿スフ合繊織物、電気機器、一般機械、塩干物、水産缶詰、果実缶詰、製材、自動車、スチール・アルミ製品、別珍コール天などが 13 市町に。

愛 知 県：紋、婦人子供服、銑鉄鋳物、食卓用・厨房用陶磁器、弦楽器、メリヤス生地、普通合板、紡毛紡績、和紡績、石工品、毛織物、撚糸、毛織物染色整理、陶磁器タイル、粘土瓦、繊維ロープ、陶管、インテリア織物、などが 16 市町に。

三 重 県：タオル、漁網、撚糸、小型漁船、真珠加工、製材、作業工具、電気機器、マシン各鋳物、組みひも、伊勢型紙、墨、ろうそく、銑鉄鋳物、陶磁器製品、などが 11 市町に。

富 山 県：医薬品、軸受け、アルミ建材、銑鉄鋳物、銅器、横編メリヤス、織物機械染色、スライドファスナー、絹人絹織物、綿スフ織物、野球用バットなどが 6 市町に。

石 川 県：絹人絹・合繊織物、織物手加工染色整理、打箔、陶磁器、漆器、組紐、などが 10 市町に。

福 井 県：家具、打刃物、漆器、めのう細工、メガネ枠、和紙、陶器、絹人絹・合繊織物、などが 6 市町に。

滋 賀 県：補整着、宗教用具、弁・同部品、縫製品、絹人絹織物、医薬品、製材、製茶、近江フトン、革靴、粘土瓦、よし、陶磁器、麻芯地、麻夜具、座布団、麻織物、綿スフ製品、水産加工品、漬物、清酒、撚糸、染色整理などが 11 市町に。

京 都 府：西陣織物、京友禅、京小紋、清水焼、伝統工芸品、北山杉、伏見の酒、精密機械、メリヤス、水産練製品、宇治茶、竹工芸品、丹後織物、などが 11 市町に。

大 阪 府：紳士既製服、婦人子供服、紙器、印刷、製本、かばん、袋物、家庭用ミシン、メガネ類、玩具、児童乗り物、洋傘、ほうろう鉄器、敷物、注染和晒、刃物、ベアリング、自転車、綿スフ織物、毛布、ワイヤーロープ、丸編メリヤス、木ブラシ、歯ブラシ、タオル、すだれ、爪楊枝、人造真珠、金網、銑鉄鋳物、普通線材製品、作業工具、製線鋸螺、紡績、作業手袋、建築金物、農業用機械、魔法瓶、布綿縫製品、金属熱処理、などが 15 市町に。

兵 庫 県：ケミカルシューズ、神戸家具、真珠加工、ゴム製品、縫製品、クリスマス用品、清酒、鎖、マッチ、皮革、ゴルフ用具、にかわ、乾麺、綿スフ織物、糸染め、釣り針、靴下、タオル、利器工匠具、そろばん、木珠工芸品、家庭用刃物、鎌、工業用皮手袋、手延べそうめん、醤油、鞆、袋物、杞柳製品、但馬ちりめん、先行、粘土瓦、などが 12 市町に。

奈 良 県：レース編、奈良漬、筆、蚊帳、食卓覆い、一刀彫、漆器、陶磁器、メリヤス製品、靴下、染色、肌着、外衣、紳士靴、製菓、プラスチック、衛生帯、製材、そうめん、工業用手袋、茶室、貝釦、グローブ・ミット、スポーツシューズ、縫製、綿スフ織物、和紙、箸、などが 12 市町に。

和歌山県：繊維機械、鋳物、染料、製材、家具、木製建具、襖材、メリヤス、綿スフ織物、捺染、なめし革、縫製、漆器、へら竿、竹細工、殺虫剤、作業手袋、水産加工品、梅干、特殊織物（モケット、シール）、などが 10 市町に。

鳥 取 県：ちり紙、包装紙、家具、建具、水産缶詰、製材、機械すき和紙、手すき和紙、などが 7 市町に。

島 根 県：石工品、水産缶詰、瓶詰、素干塩干、農業用機械、ガット（スポーツ用、粘土瓦、水産練製品、そろばん、などが 10 市町に。（和紙）

岡 山 県：たたみ、作業服、学生服、既製服、ビニールすだれ、細幅織物、綿スフ織物、テーブルセンター、ハンドバッグ、一般製材、ろう石、耐火煉瓦、帽体、麺類、一般製材、などが 8 市町に。

広 島 県：縫製品、手縫い針、ミシン針、仏壇、木製家具、砥石、広島菜漬、かまぼこ、緋、広幅織物、伸鉄、船舶艀装用金物、下駄、木ヒール、仏壇、い草製品、緋、天然木化粧合板、筆、やすり、清酒、菓子、などが 11 市町に。

山 口 県：水産練製品、水産加工品、セメント、石灰、大内塗、萩焼、綿織物、清酒、醤油材、合板、などが 14 市町に。

徳 島 県：鏡台、仏壇、衣服、味噌、銘木、藍染め、じゅうたん、などが 2 市町に。

香 川 県：漆器、座卓、家具、うちわ、冷凍食品、手袋、桐下駄、つくだ煮、醤油、手延べそうめん、石材、などが 8 市町に。

愛 媛 県：機械製糸、手すき和紙、紙加工、鉄工、木製家具、タオル、伊予かすり、竹製品、缶詰、瓶詰、縫製、染色、捺染、水産練製品、瓦、銑鉄、鋳物、削り節、珍味加工、砥部焼、清酒、などが 22 市町村に。

高 知 県：機械すき和紙、清酒、農機具、さんご、節類、打刃物、石灰石、粘土瓦、などが 10 市町に。

福岡県：絹人絹織物、人形、タオル、清酒、久留米絨、一般機械器具、縫製品、仏壇、提灯、機械すき和紙、手すき和紙、茶、綿スフ織物、家具装備品、陶器、竹製品、焼酎、などが 10 市町に。

佐賀県：のり加工、陶磁器、水産加工品、医薬品、家具、木工品、羊羹、素麺、水産練製品、茶、清酒、などが 12 市町に。

長崎県：割烹食器類、カステラ、鼈甲製品、真珠製品、食卓用厨房用陶磁器、手延べそうめん、うどん、墓石、農機具、包丁、さんご製品、煮干し、水産練製品、などが 12 市町に。

熊本県：海苔加工、漬物、い草、焼酎、天草陶石、煮干し、造船、などが 7 郡・市町に。

大分県：竹製品、家具装備品、一般製材、木製履物、窯業、石灰、つげ製品、味噌、醤油、などが 5 市町に。

宮崎県：漬物、家具装備品、茶、畜産製品、製材、焼酎、などが 4 市町に。

鹿児島県：大島紬、カツオ節、仏壇、さつま焼、焼酎、茶、甘藷澱粉、などが 5 市町に。

沖縄県：酒類、漆器、陶器、パイナップル缶詰、絨、絹織物、砂糖、などが 5 市町に。

(3) 地域の技術集積——四国の例——

上記の地場産業はここ 30 年間で様々な変貌を遂げている。業種の転換、先端技術とのコラボによる高付加価値化、海外生産拠点主体による本社の研究開発拠点化、輸入原材料への転転・輸入半製品の組み立て化、海外自社生産品の販売会社化、外資の経営参加など形態は多様化している。もちろん産地から退場した企業、産業もあるが、一方で新たに登場した地場産業型の企業・産業もある。

例えばある民間のコンサルティング会社がまとめた四国の日本一、世界一企業と製品を独自の視点からリストアップしている。

(<http://tenshoku.abi.co.jp/sekaiichinihonichi/kochi.html> など) 高付加価値製品が主体であるが、前記の地場産業と重ね合わせてみると、伝統とのコラボを窺わせるケースもみられる。高知県の例を挙げると下記の通り 18 社製品があり、日本一 17 社、世界一 1 社となっている。(*印が世界一企業製品) 因みに前記の高知県の地場産業のうち下記と関連する製品は石灰石、農機具程度であり、新旧地場産業を合わせて俯瞰する必要があるようだ。

高知県：

人造エメリー ……………宇治電化学（株）
 麦茶 ……………小谷澱粉（株）

強力吸引作業車 ……………兼松エンジニアリング（株）
 ペットボトルリサイクル機械 ……………金星製紙（株）
 浚渫用グラブバケット ……………光栄鉄工所（株）
 定置式小型ピストン ……………シンテック（株）
 農業用耕うん爪 ……………（株）太陽
 黒鉛球状化剤 ……………東洋電化工業（株）
 電解コンデンサ用セラミック* ……………ニッポン高度紙工業（株）
 船用クレーン ……………（株）SKK
 延縄巻き上機 ……………（株）泉井鉄工所
 ガンドリルマシン ……………ミロク機械（株）
 猟銃 ……………（株）ミロク製作所
 自動車用木製ハンドル ……………（株）ミロクテクノロジー
 石灰石 ……………日鉄鉱業（株）
 歯科用貴金属合金 ……………山本貴金属地金（株）
 芋けんぴ ……………渋谷食品（株）

四国の他県、すなわち愛媛県では 34 企業製品があり、うち高純度アルミナ生産では世界一を誇る。

香川県では 31 企業製品があり、うち小型船舶用ディーゼルエンジン、ロボットの高可動部用ケーブル、プリント配線用防錆剤、パップ剤、等方性高密度黒鉛、水族館用大型アクリルパネル、などではいずれも世界一である。

徳島県では 18 企業製品があり、うち LED（発光ダイオード）、リチウムイオン電池用正極材料、シンビジウムの種苗などは世界一となっている。

これら四国 4 県の日本一、世界一企業・製品の合計は 101 に上る。

一方、先に挙げた経済産業省による「グローバルニッチ・トップ企業」（2014 年 3 月 17 日）によれば、四国から選抜された企業は徳島県 3 社、香川県 2 社の計 5 社にとどまっているが、実際の四国各県の技術開発ポテンシャルは 101 企業製品に代表されるとみてよからう。

呼称は異なるが、同様の例を広島県が発表している。同県のベストワン、オンリーワン企業は 189 社を数える。一方でグローバルニッチ・トップ企業として選抜されたのは、たった 1 社しかない。広島県の技術開発ポテンシャルを 189 社が代表すると理解する方が正解であろう。

こうした例はいかに日本全国に伝統に支えられた産業と先端技術を取り入れた企業が集積しているか理解されよう。これらの企業が地域に集積したヒト、モノ、技術、情報など

は、もし企業が新たな製品開発への関心を喚起され、地元経済の活性化に貢献する機会と理解されれば、協働へのエンジンが発動されるに違いない。要は如何に発動に至るメカニズムを構築するかである。

一つの例を考えてみる。最近ユネスコが島根、徳島、埼玉 3 県の和紙を世界文化遺産に登録を決定した。日本には 3 県以外にも長野、福井、奈良、鳥取、愛媛、福岡の各県で和紙が地場産業となっている。伝統に培われた「日本ならではの」技術であり、産品である。こうした和紙の製造技術と現代の製紙産業の技術を転用して途上国の非木材紙生産を支援することはさほどに困難ではなかろう。一般的に紙生産する途上国は少ない。製品の紙器は日本の芸術品に近い包装箱と比べたら、例外なくお粗末なものだ。一応のものは輸入品。手作りとはすぐわかる稚拙な箱は国産品である。一方、非木材紙の原料は幅広く存在する例が多い。

ケナフ、さとうきびを絞ったバガス、竹、等々。原料を持ちながら製法を知らないため、毎年多額の輸入品に頼っている。

3. 地域の活力を発動させる「日本ならではの」のメカニズム

(1) 成果を挙げるフェアトレード等の例

日本の NPO/NGO やフェアトレードに限らず、民間企業活動としても、途上国で新たなビジネスモデルの開発に成功している事例が増えている。下記の例は直接、代表者から伺ったもので、国内の数多くの事例の代表例である。(いくつかは詳細を第 2、3 章に後述)

ネパリ・バザーロ（代表 土屋春代）はエイドよりトレードがネパールで必要だと痛感して 1992 年に有限会社を設立、女性用衣服の現地生産に着手した。衣服は原料生産、紡績、織り、デザイン、裁断、縫製など裾野が広く、コミュニティにより多くの就業機会を提供でき、小資本で済むなどの利点がある。しかも、就業者が技術習得の機会を得られる。日本ではもっぱらインターネットを通じた販売だが、リピーターもビジネスは多く軌道に乗っている。1994 年以降はネパールのコーヒーも手掛け、「ヒマラヤン・ワールド」ブランドで販売を始めた。(これを機に韓国企業に関心を示したので、現在は韓国市場に継承してもらっている。)(<http://verdad.bz>)

戦火の後遺症から抜けきらない東チモールでも長年苦勞して「東チモールコーヒー」を日本市場に導入したのが NGO パルシック（代表 井上礼子 <http://parcic.org>）である。導入に至るまでは、他の NGO も経験しているような生産者組合の設立、組織化、栽培技術の指導など紆余曲折を経てきた。

シャプレーニールはもっぱらバングラデシュとネパールを舞台に活動する認定 NPO 法人（代表 岩城幸男 www.shaplaneer.org）である。働く子供たち、障害者、災害が多い地域に暮らす人々と協力し合い、活動している。両国で自然素材の石鹼製造で試行錯誤の数年を経て目下しゃれたパッケージでカタログ販売の軌道に乗っている。衣服、装飾品、ポーチなど細貨類も品ぞろえが豊富になってきた。

メディアにも取り上げられる機会が増えた N-Wave（株）（代表 矢作 章、社員 7 名 www.wave-net.co.jp）のバングラデシュの例は、モノではなくシステムを立ち上げたビジネスモデルとして注目される。国営バス会社の料金徴収がキャッシュの受け渡しによるため、「漏れ」が多かったことから、磁気カード式システムを導入し、「使用前」より 10 倍以上の収入増を確保でき、運行会社だけでなく利用者からも「便利になった」と称賛されている。

インドネシアのロイヤルシルク財団による野蚕開発の事始めは、穂高での国際野蚕学会に建築家の黒田正人氏が参加し、他国で実際に産業化されていることを知った時からである。1994 年の学会から始まって、赤井弘会長の訪伊、現地の大学の野蚕育成・病虫害等の研究、日本野蚕学会との交流や、紡績専門家等の協力を経て、現在は高級織布、特に日本では京都の和装業界とコラボした帯・着物は新素材の超高級品として売られるようになった。

インドネシアではマンゴーの害虫として農民の「敵」であった蛾の蚕が、一躍ドル箱の宝物に変身した。ロイヤルシルク財団は同国の王室が支援する非営利団体で、地域コミュニティの地位向上になるプロジェクトとして、特に力こぶを入れている。

これらは先の 3 件がフェアトレード事業、4 番目のロイヤルシルク財団は黒田氏の奔走で現地に事業主体を設立し、日本の和服業界とのコラボで成功したもので、日本企業には当てはまらないが、多くの示唆を含むものである。四つの事例で共通しているのは、第 1 に今日の事業が軌道に乗るまで少なくとも 10 年の年月を経ていることである。代表者がいずれも青年期に挑戦し、苦節の後に成功している。第 2 は立ち上げの試行錯誤の期間に、いずれも JICA や JETRO の支援を何らかの形で受けていることである。第 3 は程度の差はあれ、商品化の過程や販売にあたって、専門家の支援を受けている点である。しかも、ライトカンパニー、ライトパーソンを発掘するまでに、多大の苦労と時間を費やしている。

もし新商品のヒントが得られ、商品試作などの手間とヒマが節約されれば、挑戦者にとって事業化への過程が大幅に短縮され、成功への見取り図も具体化する。

商品化ヒントの発掘は青年の感受性豊かな感性を尊重したい。青年期に受けたショック、感動、情感は生涯を左右するインパクトを秘めている。ミドリムシの大量培養に成功した

出雲充氏の起業の原点は、バングラデシュで学生時代に体感した貧困のすさまじさであった。氏の近著「僕はミドリシムシで世界を救うことに決めました」に、氏がなんとかしてバングラデシュの人々に栄養価のある食物を供給できないか、を真剣に考え始めた経緯が語られている。突き詰めた思考と議論の末に行き着いたのがミドリシムシであった。

商品開発と事業化への成功の原点は、共感、直感、情熱だという¹。これらの要素は青年の専売特許ではないものの、極貧への義憤、弱者への思いやり、ひらめきと行動への直進などは青年ならではの卓越性である。

4. 地域の青年が拓くビジネス・ニーズとシーズ

既に議論が重ねられているように、先進国市場は成熟し飽和状態にある。日本でも「欲しいモノがみつからない」状態で、各社は新商品開発に頭を悩ませている。家庭にはモノが溢れかえっており、新たに買うためには「何かを捨てなければならない」状態と言ってよい。アジアの成長に便乗して企業サバイバルを図れとは言われるが、メーカーにとって日本市場向けの製品をスペックダウンして売れる時代ではなくなった。競争の激化は市場選好にマッチしたデザインと機能を要求している。中小企業は市場選好を確認できる情報入手の手段をもたない。いわんや新商品の開発にまでとても手が届かないのが実情だ。さらに現地の生々しい欠乏の実態を肌身で感じないと新商品への直感は働かない。

記述の①長期の助走期間の短縮、②JICA、JETRO 等公的機関の支援、③専門家の技術的支援、④青年の感性の最大限の活用、⑤市場選好に関する情報入手等を解決し、中小企業の何らかの形で途上国進出を実現する近道が地域の活力を総合的に集約したシステムである。

まず地域で中小企業の海外ビジネスへの進出を支援する母体づくりから始まる。既にJETROやJICAの地方事務所は精力的に活動しており、自治体も積極的に関わっている。だが活動の内容はセミナーの開催や相談サービスが主で、中小企業が一步踏み出す一気通貫の個別支援が具体的になっていない場合が多い。商品ごとの具体的な展望を提示して、常時企業に寄り添う支援が、ヒト、モノ、カネ、情報に乏しい中小企業には必要だ。いわば「支えられている安心感」を提供する仕組みと言ってよい。

そのためには、関連業界団体が率先して海外ビジネス促進タスクフォースを設けて、推進母体になる必要がある。これを県、市など自治体、JETRO・JICAの地方事務所が加わる。自治体は地場産業振興センターや地場産品に特化した技術センター、研究所、指導所、試験場など広範囲の設備機械を有し、企業の技術的課題解決を支援できる。JETRO、JICAは各国の情報提供、実施事業への採択などで支援する。

これらに加えて地域の高等教育機関の参加が不可欠である。地域の青年たちを途上国に

短期・長期派遣し、現地人と生活をともにして貧窮と欠乏の中から、暮らしの質を向上させる「新しい何か」を発見してもらうのが彼らのミッションとなる。廃棄物の再生利用のケースもあろうし、インドネシアのカリキュラムの例のように、有害とされてきたモノの見直し利用もあろう。

要は現地の「困った」、「邪魔だ」、「不便だ」、「きたない」、「欲しい」、「つらい」、「不調だ」「もったいない」などを、青年の新鮮な目で拾い起こし、それを貴重なニーズと捉えて「これがあれば」「こうすれば」情報を日本の出身地域へフィードバックする役割を負う。あるいは出発前に地域から特定の宿題を課してもよい。例えば

「地域の放棄自転車の現地有効活用法」

「現地家庭（所得別に高・中・低）の台所用品・設備・容器のリストアップと写真 30 枚」

「所得別現地人家庭 20 世帯の日常食のメニューと写真収集」

など、現地の生活感を把握する情報である。いずれの製品開発にとっても貴重な示唆を得られる生情報になる。

例えば、インドで生まれる新製品は目から鱗のものが多い。圧倒的な貧困層を市場とした新商品は桁外れの低価格で、先端技術抜きで開発され、逆に先進国でも歓迎されている。

未舗装の凸凹道を走る自転車の不便さから思いついた、凸凹ショックをエネルギーに変換するハイブリッド型のシステム自転車。電気を使わず上部に注いだ水の気化熱で冷やす粘土製冷蔵庫。修理工が 6 時間で装着するだけでハイブリッド・カーになるモジュール。従来価格の十分の一の携帯型心電図計測器。

フィリピンではペットボトルに漂白剤入りの水を入れ、屋根から太陽光をペットボトルに当てるだけで 55W の電球に匹敵する照明を開発したという例もある²。

これらの数例は途上国固有の事情——たとえば停電が多い、架電地域が限られる、値段が高いなど様々な欠乏に気づいた現地人が試行錯誤して開発したものだ。

この種の「欠乏」と「不便」に日本の青年たちが接し、「なんとかならないか」の叫びを地域の知見を結集して受け止められないか。「欠乏」と「不便」は即貧困ではない。無償での援助に短絡してはいけない。ブラジルの寒村で家庭をもたない子供、家庭から見放された子供を引き取って集団農業で施設を運営していた某日系人神父は言っていた。「ただでモノをやると、私に会った時にまたもらえるのではないかという気持ちを起こさせる。人として人格を卑しめることになってしまう。だからいくらでもいいから買ってもらおう。自分のお金で買ったという意識が自立へとつながる。」

ビジネスはイコール・フットイングである。ビジネスは対等の立場で信用を基に持続する。何らかの形でビジネスに係ることによって社会人としての自覚、責任感、規律、他者とのコミュニケーションを学んでゆく。両親が社会人として育つ過程で、家族全体が社会との関わり方を学び、子弟にもそれが及んでゆく。農村コミュニティにおける起業は、社会全体が成熟してゆくための最良の処方箋である。

同時にビジネスの立ち上げは途上国のコミュニティーにとって最良の援助である。

これからの世界、殊に先進国の消費者は著し儉約志向になる。既にその兆候は欧米では顕著になっている。背景には国外への雇用の流出、労働力の節約型生産工程、サービス産業化による賃金低下、そして根本的課題として先進国経済の成熟による成長余力の低下、結果として政府による社会保障水準の引き下げなどがある。多くの企業は相変わらずオーバースペックの製品の開発競争に鎬を削っているが、市場選好は企業の視野を超えたところにある。先進国消費者の経済力は中長期的に低下しつつあるし、当然それに見合った商品選択の眼を磨いている³。だから多くの消費者にとって、「探しても買いたいものがない」結果になる。必要な最低限の機能を備えた「格安良品」がないという結果になる。

途上国の製品開発はまさに「格安良品」の開発と同根である。低所得層に手の届く価格でニーズに合致するモノを考える。途上国の欠乏と不便から青年がひらめくモノづくりのヒントは、そのまま 21 世紀の日本市場の開拓に適用できるはずである。いわゆるインクルーシブ・マーケットを狙ったマーケティング実習となる。

5. 途上国へ青年たちをどう派遣するか。

短期と長期、地域派遣と ODA ベースの政府派遣の組み合わせを検討すべきである。

短期派遣は地域の高専生と大学生を対象とし、例えば夏場の 2～3 ヶ月。現地 JETRO/JICA の紹介による農村にホームステイする。事前の現地事情や語学手ほどき研修は必要だが、暮らしのなかで欠乏と不便を発見する目を養う「気づき研修」は不可欠であろう。庶民の暮らしのなかに民族が受け継いできた文化が全て凝集されている。台所用品、設備、調理道具、日常の食材、飲料、薬用植物、衣料素材、衣服と服飾品、社会習慣や儀式、それに用いられる用具や音楽・楽器、両親が子供に語り継ぐ民話・説話・伝説、宗教生活・習慣・儀式と関連した用具・音楽・楽器。

長い歴史に濾過されて庶民の暮らしに現存している「見えるモノ、見えないモノ」の全てが貴重な文化遺産である。それらの存在自体に敬意を表する姿勢なしに、うかつに欠乏や不便を論じることはタブーである。欠乏と不便への取り組みは現地の人々と目線を同じくしながら、手を取り合いながら歩を進める必要がある。

高専生は卒業後即就職の予備軍であろう。短期間での「気づきの発見」が製品化へと結びつけば、またとない就活訓練になる。母校はプロトタイプ製作を容易に支援できるだろう。地域の企業がひと肌脱いで貰えれば商品化への道がさらに近くなる。試作品が 1 年以内に完成されれば、次の派遣者が携行して実用度を検証し、同時に新たな「気づきの探索」を継続する。地域タスクフォースは引き続き素材や部品の検討を重ね、コストダウンや改良を模索する。

大学生を派遣する場合は、多くの地域で既に産学協働が実行に移されている例が多いので、容易に受け皿がを見つけやすい。かなりの大学で海外留学、インターン、その他課題を与えての海外派遣を実施しているので、その一環に組み込まれることを期待できよう。就活は実質的に3年生の後期に終了するので、その前の2年生のカリキュラムに入れて貰うか、または就職決定後の4年生の卒論の課題に設定してもよい。社会人としてスタートする前に異次元の生活・社会に身を置いた経験は、生涯を通して内部発酵を続けるに違いない。ユーグレナを立ち上げた出雲氏の例のように。

一方、大学当局にとって派遣国を対象にした地域研究も新たに設ける環境が整い、大学が実学に係れる生きた講座を持つことができる。具体的な事例を逐年フィールドサーベイすることによって、農村がいかにビジネスとの関わりで所得向上→生活向上を実現し、それがまたどのように社会に反映されてゆくかについて実証研究が可能になる。

こうした特定国研究を設ける大学が全国に生まれれば、日本のODAは世界に先行する効果的なモデルを提唱できよう。

一方、ODAベースで派遣されるのは、地域推薦でJICA本部が採用した海外青年協力隊員である。地域のタスクフォースが「途上国でのモノづくり応援隊」として送る、新設の隊員である。隊員の任期は通常2年。被派遣者は会社員、すなわち企業で働く青年も対象者になりうる。製造業企業からの出身であれば、親元企業製品の知識は豊富だ。関連製品について素材や生産工程には通曉している。学生からの短期派遣の場合より、製品化への嗅覚は数段鋭い。さらに社会人の隊員は、「モノづくり」に偏重して「売り方」がおろそかになる危険を熟知している。モノは顧客が買ってくれて初めてビジネスが成り立つという基本を身に着けている。売れるモノづくりには顧客目線が不可欠である。隊員はJICA本部と同時にタスクフォースにモノづくりヒントの定期報告を送る。その中から地域タスクフォースはポテンシャルティの高いアイデアの試作品化を試みる。

6. 派遣費、試作品製作費と旧JOCV隊員等の協力

高専生、大学生の派遣費、試作品製作費をどうするか――

結論としては、産学による地域人材の養成をうたう地方創生とODAの両事業費のベストミックスによる捻出が期待される。地元からの一部事業費計上も必要だ。

地域には人材も技術もあり、海外とのビジネスでサバイバルを図りたい企業があり、積極的に支援している自治体がある。コンサル会社は首都圏に集中しているかもしれないが、青年海外協力(JOCV)の隊員、シニアボランティアの隊員、技術協力の専門家は全国から公募し、任期終了後は再び各出身地域へと戻る。日本の対途上国支援の知見は文書ではJICA本部に蓄積されるが、生身の経験は地方に散在しているのである。

かつての青年協力隊員は各都道府県で同窓会を組織して、現地コミュニティの生活向上のために思考、体験を重ねた知見をこれからの人生と社会に生かせるか活発な議論を重ね、

地域で語り継いでいる。昔の派遣国と日本のためになるならば、彼らは願ってもない仲間として陣営に参加してくれるだろう。

地域密着型の隊員派遣は、全国公募で任期が終われば各出身地へ戻り、後任は他県から派遣されるという「知見分散型」ではない。後任は同じ地域から派遣されるので、前任者の経験、知見は地域に蓄積され、タスクフォースのメンバーに共有される。隊員が持ち帰った課題、疑問、気づきはメンバー間で議論され、解決のために地域の多様なパワーが結集される。

具体的に見てみよう。例えば北海道がタスクフォースを組織して、エチオピア酪農改善、新商品化研究に携わり、地域推薦の隊員が派遣される。2年後には同じ北海道から後任隊員が派遣され、前任者の経験、知見は後任者とともにタスクフォース・メンバーに共有され、議論と研究は逐年深まることになる。地域が関わることは、地域がエチオピアの酪農改善等に責任を負うというコミットメントである。従来の隊員派遣はバラバラの出身地域で受け継がれるので、課題に責任を負う主体が不在になる。敢えて言えば JICA 当局ということになるが、様々な分野における課題の解決を JICA が負うというのは現実的ではない。

タスクフォースが途上国に青年を派遣するに当たって、現地事情や生活全般、さらには個別分野の状況について貴重な情報提供で協力を依頼できる組織がある。JICA の青年海外協力隊 (JOCV) とシニアボランティア、そして派遣専門家の OB/OG 組織である。

全国には 26 都道府県に青年海外協力隊 (JOCV) の OB 組織があり。それぞれのサイトには OB の活動報告はじめ地域での活動が紹介されている。26 の内訳は、北海道、秋田、福島、東京、栃木、茨城、群馬、埼玉、千葉、神奈川、富山、石川、福井、静岡、岐阜、愛知、三重、大阪、兵庫、広島、山口、高知、鹿児島などで、OB 会が存在しない都道府県には公益社団法人青年海外協力協会が隊員応募に際しての説明会開催をはじめとして事業 PR を担当する他、各地の組織についての情報を提供してくれる。

また派遣国別等の OB 組織も全国規模で 21 ある。内訳は、マラウィ、ネパール、ワスワヒリ、エルサルバドル、バングラデシュ、中国、サモア、ソロモン、ヨルダン、フィリピン、ルーマニア、ベトナム、チュニジア、ザンビア、ガーナ、モロッコ、スリランカ、ヴァヌアツ、ホンデュラス、ジンバブエとなっている。

シニアボランティアの OB/OG 会は JOCV ほど全国レベルに展開していないが、例えば、近畿シニアボランティア OB/OG 会は、経験を語り継ぐ講師を積極的に派遣している。講師派遣者の駐在国はアジア、中東、アフリカ、大洋州、中米・カリブ、南米の各地域で 49 カ国に上る。また、講師登録者の専門分野はメカトロニクス、廃棄物処理、染色、品質管理、冷凍・空調機器、造園、食品工業の排水処理、輸出促進、有機化学・高分子工学、ニットデザイン、パッケージデザイン、キノコ栽培、職業訓練カリキュラム等 37 業種

に及んでいる。商品化を検討する際に、これら経験者の助言は貴重な情報となるに違いない。地域における OB/OG 会組織の有無については青年海外協力会が情報提供してくれる。

技術協力の専門家として派遣された諸分野の技術者は全国組織を持たないものの、少なくとも 10 都道府県で JICA 派遣専門家 OB 会を組織している。派遣専門家の経験談と知見は、シニアボランティアの情報と同様に、100 のガイドブックよりはるかに貴重な情報である。

BOP ビジネス立ち上げをミッションとした地域推薦の青年海外協力隊員の枠を新たな制度として設けるのは議論を呼び、実現までに相応の月日が掛かる可能性がある。

曰く「現地の公益に貢献する保証があるか」「日本企業の利益誘導が目的ではないか」「相手国政府が了解するかどうか」「ビジネスが失敗したら責任を負うことにならないか」等々。

もし議論が尽きず出口が見えない場合は、枠の制度化ではなく、地域が独自に候補を推薦して応募できるよう JICA に働きかけることでクリアできるのではないか。相手国政府に農村におけるビジネス開発を持ちかけ、実施へと結びつけることはそれほど困難ではないだろう。具体的な説明としては、7 年前に始まった「一村一品」運動を日本の地域産業と予め結び付け、ニーズ、シーズ探しの地域密着型隊員を派遣して、現地で地場産業開発のさきがけとなるという説明が解りやすいのではないか。現地でのパートナーの育成、商品化、企業立ち上げなども必要に応じて日本の地域が母体として協力するという、従来の「一村一品」よりビジネス・フォーメーションが容易な構想である。

7. 現地における支援組織

日本国内の支援グループだけではなく、現地においても日本と自国のためになるならひと肌脱ごうという人たちがいることも忘れてはならない。

旧 AOTS（海外技術者研修協会）が招聘し、日本で一定期間研修を積んだ各国の政府機関を中心とした中堅技術者たちである。彼らは各国で同窓会を設けて交流を深めながら日本と自国のために貢献する機会があれば喜んで協力を惜しまない友人たちである。

ブラジル、ペルー、メキシコ、ドミニカなど日系移民が在住している国々では、彼らも日本と自国の架け橋になるためには知見と人脈を通して喜んで力になってくれる。日系人は日本が海外に持つ貴重な資産であり、ビジネスの分野で新しいパートナー関係を築ければ日本の企業にとって大きな助けとなろう。

後述（第 2 章、第 3 章）するとおり、現地における強力な支援組織として、日本と外国の NGO、NPO を念頭に置く必要がある。ビジネスとはいえ、事業の公益性の高い内容であるならば、彼らは喜んで経験と知見をネットワーク挙げて協力してくれるだろう。

地域が一定の予算配分を得て ODA の一翼を担う条件は十分揃っている。人材不足に悩む中小企業が途上国ビジネスで活路を切り拓くためには、その不足を既述の人脈をフルに活用することによって、かなり補えると思われるそれがまた地域経済の活性化を促すシーズになれば一石二鳥の効果を生む。

8. 青年の派遣に伴う議論

高専生や大学生を短期とはいえ、途上国に派遣することに伴う問題とリスクを事前に検討する必要はあろう。おそらく教育上の観点からは、カリキュラム上の位置づけ、特定の学生派遣の意義、報告書や成果の評価、さらには全学的な視点からの教育方針との関係なども指摘されるだろう。また治安上の危険や健康上のリスクへの懸念も取り上げられるだろう。「危ない」「病気になったらどうする」という心配である。

確かにそれらの指摘は尤もであり、検討に値するものである。

だが忘れてはいけない基本的な姿勢がある。教育上の問題もリスクがらみの問題も、否定的な見地から指摘された場合、即ち確認できない問題点があるからやめておこうという姿勢から議論される場合は、出発点で既に結論が出されていることに気づく必要がある。

取り組んでいる命題は、地域の中小企業が途上国とのビジネス立ち上げで活性化する策を具体化することである。途上国相手にビジネス環境がすべて予め確認できると信じる方がむしろ非現実的である。議論を深めるのは「いかにリスクを最小限に抑えるか」の具体策の構築であって、わからないからやめよう、危ないからやめようという議論は本末転倒の観がある。

タスクフォースが一貫してそうした基本姿勢を堅持して教育委員会や教育現場、また ODA の政策当局や JICA、JETRO に粘り強く説得を重ねるべきであろう。

教育の質を高め実学の機会を提供する、社会との係りを高める、学生の意欲をモチベートする、就職先選択への指針となるなど、教育上の効果は計り知れない。

ODA の視点から見ても、途上国はここ数十年「援助より貿易を」とアピールし続けてきたが、我が国はじめ先進国は説得力ある回答を提示できていない。かつての途上国貿易支援の軸足は、各国企業・産業支援から日本企業支援へと移っているようにも見える。日本が受け止める「援助より貿易を」の声と途上国自体の意識とは相当の開きがあるのではないか。

途上国の輸出促進への思いは加速している。最近 JICA に寄せられた「輸出振興研修」への途上国からの応募は通常研修の 5 倍に達し、担当部を驚かせたという。この背景にはグローバル化した世界経済への危惧がある。既に国内市場は中国はじめアジアの低価格製品が席卷し、伝統的な国産品は退場させられている例が目覆うほどになっている。従来輸出できた国産品が同様の理由で市場を相次いで失っている。こうした危機感はいくつかの途上国に発生しているし、危惧が増大している。そうした途上国の危機感に応える新基軸の

具体的な ODA プランが策定されて然るべきである。今ある途上国製品の売り込みに便宜を図る段階から一步も二歩も踏み込んで、現地企業とのパートナーシップによる新製品の開発と将来の輸出開拓への実業レベルの協働である。この協働は全国各地に高度の技術と人材を擁する我が国ならではの ODA スタイルになり、他国の追随を許さない。我が国地域の中小企業の小回りの利く技術、地域企業との連携、産官学の協働はモノづくりの分野では世界で抜きん出ている。

多くの途上国は国内の価値ある資源を活用できないまま、あるいはその価値ある資源を持つこと自体に気づかないまま、地場産業の衰退を余儀なくされ、あるいは開発できないでいる。試験設備や分析機器がないために折角の品質、性能を売り物にできない例も少なくない。日本の各地域が持つ試験・分析設備をはじめ多様な知的資源を結集し、途上国の欠乏や不便に対応したモノづくりに取り組むことは双方にとって大きなメリットを生む。

9. 女性の直感と絆を大切に

派遣者が架け橋となって日本の地域と途上国の某コミュニティとの絆が年ごとに太くなってゆくだろう。その過程で重視する必要があるのは相互の女性の絆である。なぜなら、派遣者の気づきの殆どは「暮らしの中から」生まれるに違いないからである。暮らしの主役は女性である。殊に途上国は母系社会が多い。暮らしの中から欠乏と不便を嗅ぎ取るのは女性の尊重から始まる。その意味で女性を派遣者に選抜するのは大きな意味がある。

家庭の主婦から如何に普段の生活の全てを聞き取れるか、観察できるかが「気づき」を左右するといっても過言ではない。一国の市場の細胞、経済の最小単位は世帯であり、途上国の場合は農村の世帯である。世帯の生活の全て、例えば家計簿をつけるが如きの収入の状況、借金・出費の詳細をはじめ、労働の担い手、労働の種類・負担具合、燃料、食事内容、世帯が持つ道具・資産、習慣など広範な分野の観察から気づきが生まれる。

そうした情報を直感的に理解できるのはやはり女性である。受け皿となる地域のタスクフォースには女性の参加が不可欠である。相互の女性同士の連帯が深まるにつれて、生活の全貌が次第に浮き彫りになる。そのなかから生活苦の本音が語られ、欠乏と不便のもう一つの姿が浮かび上がる。

女性の絆が重要な役割を果たすという事例は、日本のフェアトレードや NGO のリーダーに圧倒的に女性が多いという事実を挙げるだけで十分であろう。対途上国ビジネスの立ち上げには地域の女性が大いに活躍してもらわなければならない。

10. 商品化と現地パートナーとの協働

派遣者のアイデアを発展させて製品の試作品が完成した後は、どういう形でビジネスに乗せてゆくかについて概ね下記事項を検討して判断することになる。すなわち

- ① 製造工程の分析
- ② 製造コストの見積もり
- ③ 想定販売価格と対象セグメント市場
- ④ 生産の形態（日本国内生産・現地生産・混合形態）
- ⑤ 現地パートナーの選定（販売専業、一部または全部の生産・販売合弁相手、ライセンス供与先など）
- ⑥ 現地生産を見込む場合の原材料調達の安定度、輸入品がある場合の関税
- ⑦ 法人登録の手續と必要期間
- ⑧ 近隣諸国への輸出可能性と参加 FTA の内容
- ⑨ 法人税等公租公課と優遇制度
- ⑩ 代理店法の有無と内容
- ⑪ 労働法の要点
- ⑫ 金融事情と運転資金確保上の問題

生産と販売の形態がどうあれ、現地において何らかのパートナーは必要になる。

ビジネスに関わる法的な枠組み、会計制度の要点を把握しておくことは、確かに欠かせない。しかし、日本のような解説書、手引書はまず入手できない。さらに実定法ではなく慣例法が適用されている場合は、実態の把握は極めて困難だ。いわば前例の積み重ねだから新参の外国企業が早期に対応できるはずがない。政府機関相手の手続き、交渉になれば、呼吸が合うまでには相当の時間と汗を流さなければならない。やはり現地パートナーの確保がビジネス円滑化の近道だ。

現地パートナーは日本の地域タスクフォースのより良いガイドにもなり得る。パートナーに期待される資質は、経営者としてのモラルと誠実さ、人と社会への貢献を自己利益より優先する心構え、成功するまであきらめない情熱などである。

既存企業のなかで見つけるのが困難な場合はこれだと認めた人物に起業を進めてもよい。

米国に本部を持つ NGO の Ashoka が各国の事務所を通じて現地青年の起業を助けている。才能ある青年が機会を得ないまま、埋もれているケースは途上国に少なくない。企業経営者の二世も起業予備軍と考えてよい。

途上国では地域の地場産品や資源を持ちながら、地元企業がないためにみすみす隣国からの買い手→隣国の原産として輸出、というケースも稀ではない。起業支援は出会いの賜物である。日本の地域とのビジネス・パートナーを機に起業を促すことになれば、既にそれ自体得難い援助になる。起業から暫くは曲折があり、日本サイドから見れば頼りにならない姿ばかりが目立つにちがいない。しかし、途上国でのモノづくりとともに、ヒトづくりを手掛けるつもりで、長い目で見ると辛抱を期待したい（そこに ODA 予算を地方に配布実施する意味がある）。途上国の成熟に最も必要なのは人材なのであり、その養成には OJT

によるしかないのである。座学の繰り返しでは経営者の判断力は養われない。ビジネス相手との具体的なやりとりの中で、どう信用を築いてゆくかは、知識の次元では身に着かない。商談を成立させるかどうか、ギリギリのところに身を置いて、時には物心の犠牲を払う決断も迫られる。そうした日常の決断の成功、挫折の経験からいかに企業並びにトップとしての信用を守るかを学ぶ。海外取引で信用できる企業経営者の存在は一国の資源であり、発展の必要にして十分な条件である。

海外とのビジネスで日本の企業ばかりが利益を独り占めにする形は決して持続しない。むしろ途上国では相手側に多くを贈るくらいの気持が必要だろう。ヒトづくりというのも企業家を育ててその果実の一部を頂くという長期目線で臨む覚悟が求められる。

途上国とのビジネスは手間暇ばかり掛かって儲からないという指摘もある。

利潤は利益率の販売数量を乗じた答えだから、利益率を高める戦略をとるか、利益率を低めに抑え、即ち単価を抑えて数量で利潤を上げるかの選択による。利益率が高く、数量も多くというケースが望ましいものの、実際にはどちらかの戦略を採る形になる。

想定されるように、途上国では価格を低めにして利益率を抑え、数量で利潤を確保する戦略の妥当性が高い。幸い途上国における i-phone の普及速度は目を見張るほどだ。送金決済も可能になっている。ニーズに合致した良品が妥当な価格ならば、燎原の火のように即需要が沸騰する環境が整っている。

いくつかの途上国では GDP の水準に比べ、国民の購買力が遥かに高い現象がみられる。原因は海外からの移民送金である。移民送金は国内で生じた付加価値とは関係ないため、GDP の算定要素にはカウントされない。しかし、現実には有力な購買力資金として市場の活況を演出している。さらに途上国では正規取引ではない、闇のビジネスが横行している。規模の捕捉は困難であるが、例えば密輸品の取引を含めると一般的には途上国の市場規模は GDP 水準より数%増程度では収まらないのではないかと⁴。

途上国市場は貧しい、売れないという予断を捨てて現実を観察し、自分なりの見る目に基づいた戦略を考慮することが望ましい。

¹ ナヴィ・ラジュ、ジャイディーブ・プラブ、シモヌ・アフージャ、月沢李歌子「イノベーションは新興国に学べ」日本経済新聞、2013 年

² 同上

³ John Hope Bryant 「How the Poor Can Save Capitalism」 Berett-Koehler Publishers, 2014

⁴ Hernando de Soto 「El Otro Sendero」 Instituto Libertad Democracia, 8ed., 1989

図1 地域タスクフォースの設立から青年の派遣まで

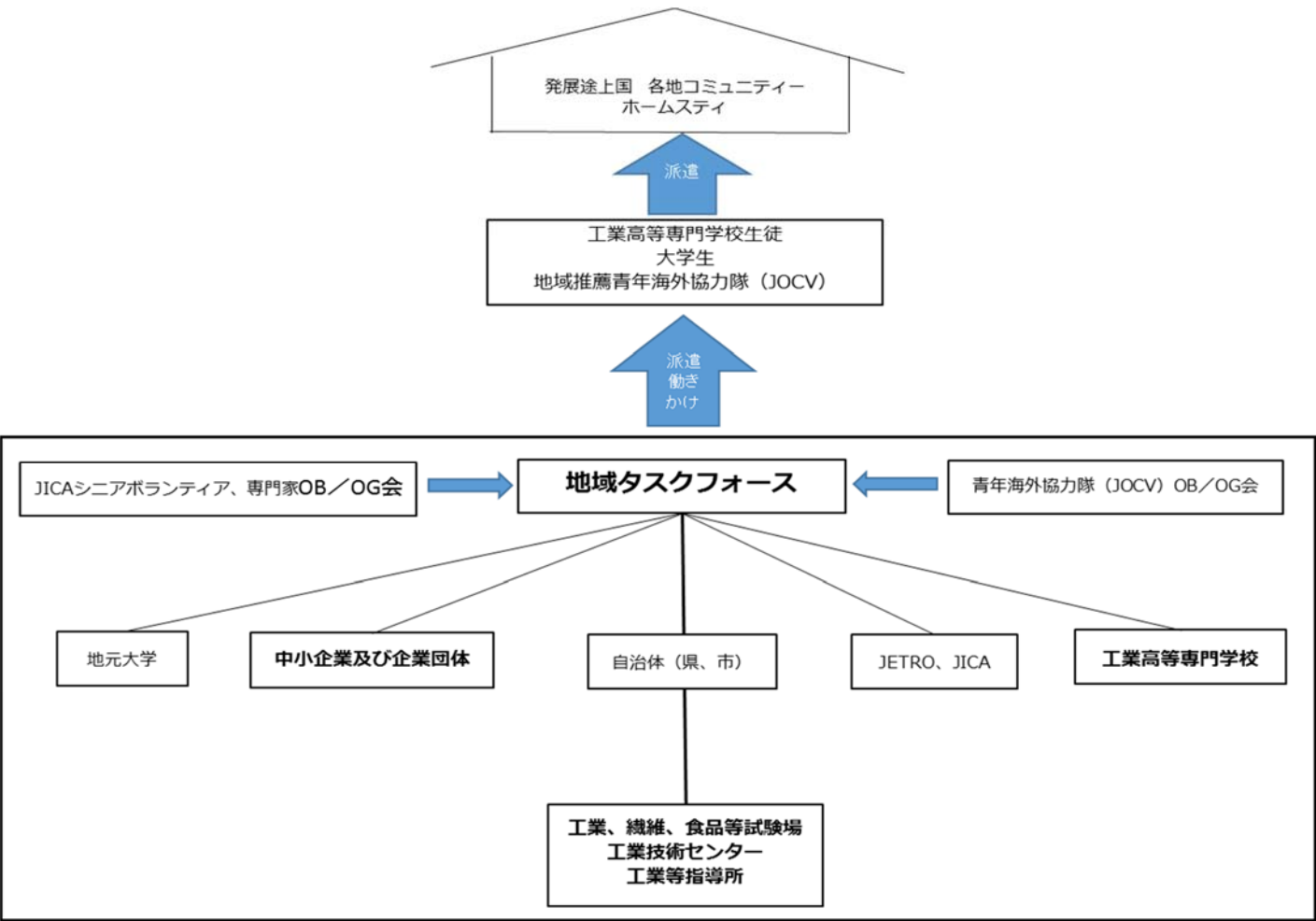
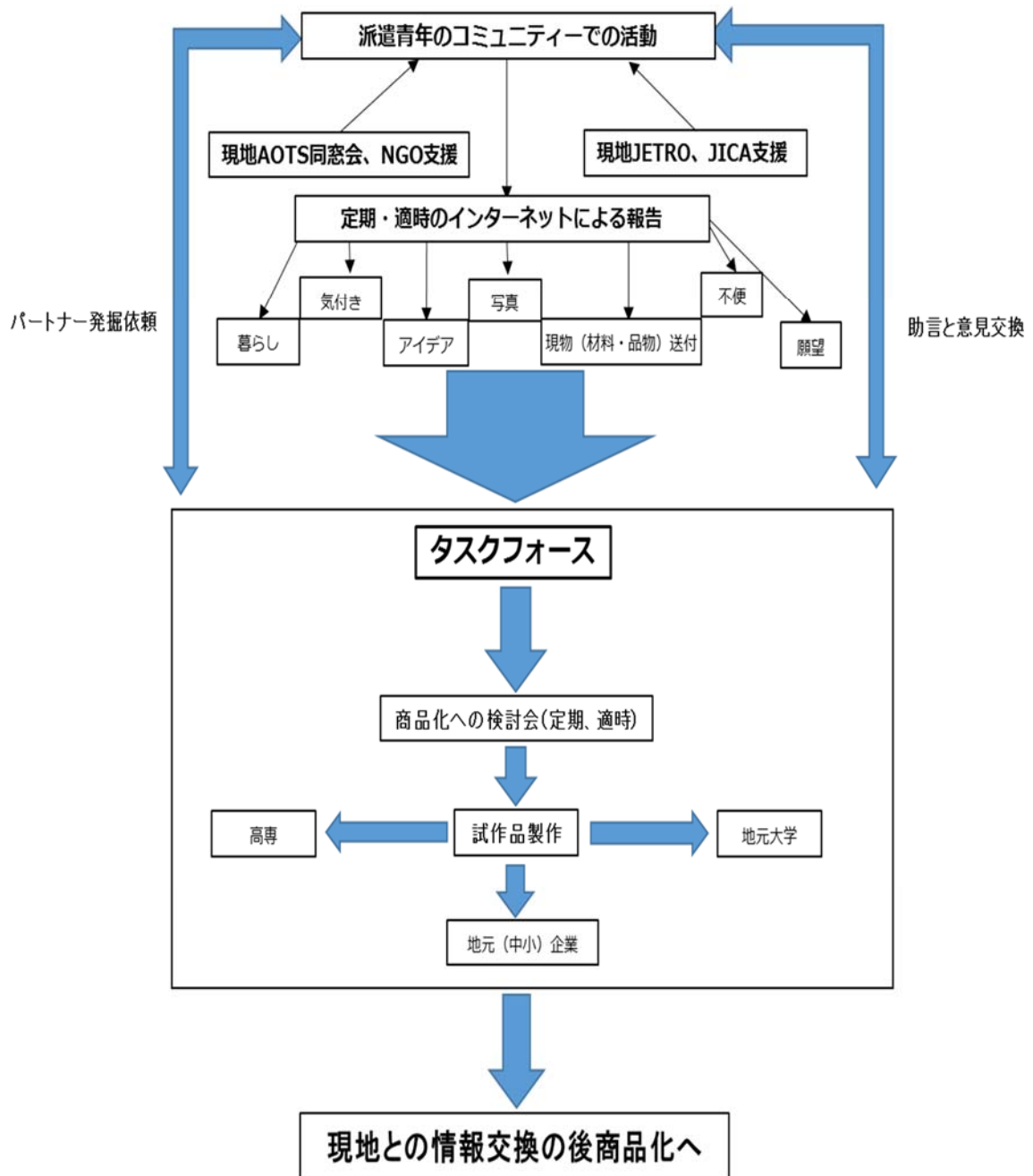


図2 派遣青年の活動から製品化・商品化まで



第2章 提言その2 BOP ビジネスにおける現地 NGO・NPO との協働

拓殖大学客員教授
(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員
長坂 寿久

BOP ビジネスの成功には NGO・NPO との協働が必須である。現地における日本企業のサポートセンター (BOP プラットフォーム) を体系的に構築する必要があるが、資金支援やマーケティング、技術などの支援体制に止まらず、現地 NGO との協働体制の構築が必須である。具体的には ODA 予算の NGO 事業への抛出の本格的拡充、現地日本大使館、JICA、JETRO は一致して現地 NGO の情報収集とネットワーク構築に努めること、NGO と企業との協働・マッチングへの支援などの事業体系を構築することが望まれる。

1. NGO との協働によるビジネスモデル

BOP ビジネスとは、企業と NGO との協働によって遂行されるビジネスモデルである。NGO との協働が BOP ビジネスを成功に導くのである。BOP ビジネスのこれまでの成功事例をみると、いずれも NGO との協働が重要な意味をもっている。

NGO は現地社会の中に深く入り込み、現地のニーズを知りうる最先端で活動をしている。そうしたニーズの中から BOP ビジネスになりうる可能性のあるものを、企業が NGO の協力を得て製品化し、同様に NGO の協力を得て販売促進を図ることになる。BOP ビジネスの成功には NGO との協働体制の構築が不可欠なのである。

経済産業省は、BOP ビジネスを、「主として途上国における BOP 層を対象 (消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ) とした持続可能なビジネスであり、低い所得水準に起因する貧困、不十分な生活基盤・社会基盤等に起因する衛生面の問題といった社会的課題に依然として直面しており、こうした現地における様々な社会課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデル」と定義している¹。つまり、貧困や衛生面などのさまざまな社会問題に直面している人々の社会課題解決を図ることが期待されているビジネスモデルである。そうした社会課題に現地コミュニティに入り込み直接的に取り組んでいるのが NGO である。

日本に BOP ビジネスを紹介した、例えば BOP ビジネスの元祖のような本である C・K. プラハラードの『ネクスト・マーケット』で、著者はこのことを何度も強調しており、それを自明のこととして BOP ビジネスの前提として紹介している。

同書（日本語版）²の「はじめに」には、ゴシック体で「大企業の投資力を、NGOの知識と取り組みや、支援を必要としている地域社会に活かさないか。他にない解決策を共創することはできないのか」（p.12）と記している。さらに、「NGOは、世界中が直面する問題に対してきわめて細かい解決策を創造することができる」「NGO、現地の大企業、多国籍企業、政府機関、そして最も重要である貧困者自身。本書はこれらすべてのプレイヤーが協力しあって、21世紀の世界が直面する非常に複雑な問題を解決することについて述べている」（p.14）とある。多様なプレイヤーを列記する最初に「NGO」をあげていることも注目したい。

さらに本文に入ると、「BOP市場で大きくリードしているのは、NGOや社会問題に関心をもつグループである」（p.72）「BOP市場の将来性を追求するなら、多国籍企業とNGOの双方が抱いている『相手よりも優位に物事を進めたい』という論理を捨てなければならないのは明らかだ。多国籍企業は、NGOや地元の地域社会に拠点を置く組織と連携すれば、新しい製品やサービス、ビジネスを共同で作り出す方法を学べる」、等々と記している。

企業はNGOと協働することによって新しいビジネスチャンスがあるのだと、BOPビジネスの提唱者たちは呼び掛けている。そして、プラハラードが紹介する事例のほとんどは（経済産業省報告書などで紹介されている同様のケーススタディについても）、実質的にNGOと協働したプロジェクトは成功しており、そうでないプロジェクトは失敗していることを伝えている。しかし、残念ながらNGOに関するこうした記述も、NGOへの関心が薄く、NGOセクターが小さい日本では見逃されてしまっている。BOPビジネスにおける「NGOとの協働」という必須条件は、NGOセクターが発達している欧米では前提のこととして、企業にも研究者にも把握されている。

2. NGOとの協働が成功に導く——事例

BOPビジネスの事例をみると、成功事例ではいずれのケースでも、NGOとの協働が実質的に大きな役割を果たしていることが分かる。BOPビジネスとして代表的な成功事例として指摘されているケースについて、NGOの役割に注目して検討してみよう。

(1) P&G社：水を浄化する粉末PUR（ピュリファイア・オブ・ウォーター）事業

PURは水を浄化する粉末で、1袋で10リットルの安全な飲料水が得られる。腸チフス、コレラなどを起こすウィルスやバクテリアを殺し、寄生虫やDDTなどの殺虫剤、砒素等の重金属などの汚染物質を減少させる効果がある。米国CDC（米国疾病予防管理センター）との共同開発で製品化した。

このプロジェクトの成功の決め手はNGOのPSI（Populations Services International）との協働と、ユニセフ、赤十字社とのパートナーシップである。PSIが米援助機関USAIDの企業とNGOの協働プロジェクトへの支援プログラムであるGDAプログラムや、英援

助機関 DFDI の BLF プログラムから助成を受け、その資金で地元 NGO 経由で募集した女性 700 人にマーケティング・販売・啓発テクニックの訓練を行い、マイクロファイナンス活動として商品販売部隊を育成した。つまり、NGO に流通・啓発活動をまかせ、これら NGO が購入先となり、他セクターとのパートナーシップを活用して啓発・流通・販売活動の膨大なコスト削減と現地密着性を確保したのである。

PSI は、世界の保健 NGO として有力な団体の 1 つで、貧困国のマラリア、HIV／エイズ、子どもの生存、出産問題などについて、生存のために必要物資の提供、医療サービス、コミュニケーションの促進などを主たる活動としている。本部は米国ワシントン DC、欧州事務所はオランダ・アムステルダムにある。米国本部スタッフは 150 人、海外事務所駐在員は 100 人、現地スタッフは 8,000 人を超える。国際機関、米・英・独・蘭などの政府機関、そして企業とのパートナーシップを積極的に進めている NGO である。

(2) ユニリーバ（ヒンドウスタンリーバ／HLL 社）（インド）：洗剤等の小袋による少量・安価販売方式（小袋戦略）と女性起業家支援

シャンプー等保健・衛生用品を少量の小袋に分けて安価に提供するプロジェクトで、同社は世界銀行、ユニセフ（啓発活動のための人的資源・資金の提供）、米援助機関 USAID、インド州政府などと国際的かつ多角的な協力を組み、資金獲得も行なった。

成功の決め手としては、インドの農村地域の女性たちをトレーニングし、販売員として育成し、女性の自立（起業）を支援するモデル（Shakti Entrepreneur Model）を開発したことである。いわゆるヤクルトおばさんに似た組織で、彼女たち（Shakti Vani）がインドの貧困の村々へ足を運んで販売する仕組みである。また、販売員としてだけでなくコミュニケーター（Vani）となって、農村地域の人々と同社とをつなぐコミュニケーション・チャンネルをつくり上げ、病院情報や医療情報の提供へとつなげていった。

2006 年には、シャクティは 4 万 5,000 人が、15 州の 13 万 5,000 の村を対象に活動していたという。計画では、10 年までに 10 万人のシャクティの育成を目指し、50 万の村を対象にインドの 6 億人以上の人々と関われる体制をとりたいとしていた。このシャクティ・プログラムは、NGO の MACTS（農村部自助グループ連盟）と連携すると共に、400 程の地域の NGO と連携し、これら NGO を通して農村地域への啓発活動を継続的に行っていることが成功の要因として上げられる。これら NGO は農村部における小学校などで啓発活動をサポートしている。

衛生向上のために石鹸を使うことの意味を伝える衛生教育を農村の人々に行うことを通じて、これが製品ブランドを農村地域に伝えていく普及・啓発活動となった。重要なことは、この 400 ほどの NGO の女性たちが最初のシャクティとなるベースを作ったことである。

(3) ユニリーバ（ヒンドウスタンリーバ社）（インド）：ヨード欠乏症を撲滅する画期的技術による商品開発

ヨード添加塩であっても、口にするまでにヨードが失われてしまうため、分子レベルでカプセル化する先進技術を開発し（アンナプルナ・ソルト）、女性の教育・販売システム（シャクティ・アマ／活力ある女性）をつくり、ヨードの必要教育を行い市場開拓を進めると共に女性の自立支援をもたらした。

協働した NGO は、「ヨード欠乏症国際対策機構」（ユニセフと WHO の援助で 1985 年設立）という国際的に活動している NGO で、とくにインドではこのプロジェクトに最も積極的に協働し取り組んでいる。また、同プロジェクトの推進システムとして導入されたシャクティ・プロジェクトによって、「女性の自助グループを活用して起業家を育成し、農村部における顧客への直接訪問販売を推進する。彼女たちは消費者に対して、ヒンドウスタンリーバ社製品の健康や衛生に対するメリットを教えたり、メッセージを浸透させていく人的ネットワークを作っている」。「各チームは NGO と協力して、健康および衛生事業を強化することで売上を推進させる計画を立てている」。「NGO、とくに貧困層と、民間企業や政府間の仲介役として役割を果たして」おり、それが「NGO の決定的強み」だとプラハラードは指摘している。また、「NGO は問題に対処する能力をもっているが、多国籍企業と同じだけの幅の広さを持っていることはまれである。したがって、ヨード欠乏症のような病気の蔓延に取り組む際には、NGO と多国籍企業の協力が鍵となる」と、前掲書でプラハラードは事例紹介している³。

(4) セメックス社（メキシコ）：低所得者の住宅建設推進

低所得者の住宅建築資金確保（パトリモニオ・オイ活動）を通じて低所得者層市場を開拓する。低所得者層の人々は建築資材を購入するための資金を貯蓄し、70 週間をかけて自らの家を建設・改築するというプロジェクト。アショカ財団が中心的な協働 NGO となっている。メキシコ政府の支援も受けている。アショカ財団は、①市場調査、事業化基本設計を支援、②現地での展開の際に鍵となるコミュニティに影響力のある低所得者の選定、トレーニング協力、③メキシコ以外の国への展開へ協力、等を行っている。

アショカ財団（Ashoka: Innovators for the Public）は国際的にも有名な社会起業家を支援する NGO で、1980 年にウィリアム・ドレイトンによって設立され、アジア、アフリカ、南北アメリカ、欧州の 60 カ国で活動、これまで多くの社会起業家を支援してきている。本部は米ワシントン DC。マイクロクレジットのグラミン銀行の創設者で 2006 年にノーベル平和賞を受賞したモハマド・ユヌス氏も、同財団と深く連携し、社会起業家を支援する活動を展開している。

(5) 住友化学：防虫蚊帳(オリセットネット)によるマラリア防止

住友化学が独自技術として開発した長期残効型防虫蚊帳。ポリエチレン製で、糸が太く、耐久性があり、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が、洗濯等により表面の薬剤が落ちて中から徐々に染みだし、防虫効果が 5 年以上持続する。暑いアフリカでも使いやすいように、網目の形状を工夫し、風通しがよく、経済的にマラリアを予防することができる。住友化学は、当初は自社生産品を社会貢献として提供（寄付）していたが、製品の重要性が認識されるにともない増産を必要とするようになり、そこで現地企業（AtoZ 社）に無償で技術供与を行い、その後現地企業との合弁企業（ベクターヘルス・インターナショナル社）を設立し、事業拡大を図ってきた。

本プロジェクトは BOP ビジネスの日本の代表的事例としていつも紹介されるが、開発段階は住友化学独自のもので、その普及・販売段階において、国際機関や NGO と積極的に協働するようになった。工場設立・拡張時には日本の JBIC（国際協力銀行）の海外投融資を利用している。現在は、英クラウン・エイジェントなどの調達機関を通して、国際機関や海外援助機関により購買され、現地政府に提供された後に、ユニセフ、各地の NGO、赤十字などを通して、消費者に配付するという形をとっている。事業はタンザニアから始まり、他のアフリカ諸国へと展開されていった。WHO はマラリア撲滅計画として「ロールバック・マラリア」キャンペーンを推進しているが、このプロジェクトを通じてオリセットネットは推奨されている。つまり、WHO 推奨品となっている。

NGO との関係では、現地での企業化のためのパートナーの発掘に「アキュメン財団」がサポートした。アキュメン財団は、前述のアショカ財団（セメックスの事例）やスコール財団など、21 世紀になって相次いで設立され事業拡大しているソーシャルビジネス（社会起業家）支援型 NGO で、途上国の起業家に資金やビジネス・コンサルティングなどを提供し、途上国におけるビジネス開発を支援する NGO である。

また、その他住友化学と協働している NGO として、マラリア情報をリアルタイムで共有できるネットワークの「マラリア・コンソーシアム」（ロンドンに本部を置く NGO）を活用している。さらに、現地消費者への啓発と配付活動は、それぞれの現地 NGO に多くを依存している。住友化学の事例も、他の BOP ビジネスの成功事例が示すように、WHO をはじめとする国際機関、援助機関（日本の JICA／国際協力機構）、社会起業 NGO、国際開発協力 NGO、現地 NGO の活用により展開されている。

(6) 味の素(株)：ガーナ栄養改善プロジェクト(Koko Plus)

ガーナの伝統的な離乳食の発酵コーンを用いた「Koko」と呼ばれるお粥に栄養補強材を入れるもの。エネルギーやタンパク質、微量栄養素が不足すると、子どもの成長が遅れる一因となる。この問題に対して、味の素グループがもつ技術や知見を活かし、乳幼児の栄養改善に貢献できる食品を開発するプロジェクトである。味の素グループは独自のアミノ

酸技術を活かした「KoKo Plus」の普及を通じて、生後 6 ヶ月から 24 ヶ月の離乳期の栄養不足を改善し、子どもたちの健やかな未来の実現に貢献しようとするもの。

2009 年に味の素(株)とガーナ大学、NGO の NS-INF (Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation) の 3 者の協働協定の締結で開始。10 年に栄養改善の取り組みで先進的なオランダのライフサイエンス企業 DSM 社と連携し、「オープンイノベーション」で製品開発を開始。また、2 つの国際 NGO、公益財団法人プラン・ジャパン、同ケア・インターナショナル・ジャパンと、プロトタイプ製品の試験やマーケティングで協働する覚書を交わす。

本プロジェクトは、JICA が行う「BOP ビジネス」支援プロジェクトの 1 つとして採択された。2011 年にガーナ保健省とプロトタイプ製品の開発効果確認試験実施、栄養教育などについて協働する覚書締結。今後は、現地生産の早期立ち上げとともに、この製品をいかに貧困層に届けるかを検討し、BOP ビジネスモデルを確立していく。そしてこの「ガーナモデル」を他の開発途上国へ展開していく。スケジュールは、2009～2010 年度：離乳期栄養強化食品の開発、プロトタイプ製品の完成・マーケット調査・消費者テスト。2011～2012 年度：プロトタイプ製品を用いた効果確認試験・限定地域でのテスト販売。2013～2014 年度：生産体制構築。2015 年度：本格販売・普及。他の西アフリカ諸国への横展開を予定していたが、本格生産が 2015 年度にずれ込んでいる模様。

〔BOP ビジネスの不成功事例〕

BOP ビジネスからの撤退など不成功事例として紹介されているものについてみてみよう。不成功事例の多くは、NGO と協働していないか、協働関係に問題のあったケースが目立っているのが特色でもある。

(1) P&G——フィリピンでの安価な粉末栄養ドリンク (NutriDelight)

フィリピンでの事業は失敗に終わり撤退。NGO との関わりはなかったようである。フィリピンの経験を踏まえてベネズエラで取り組む (Nutri Star ブランド) が、この時は NGO、国際・地域機関、地元の小児科協会とのパートナーシップを構築し、教育キャンペーンに取り組んでいた。しかし、ベネズエラの政情不安で撤退。

(2) ナイキ——中国の低所得層向けスポーツシューズ (ワールドシューズ) の生産・販売

安価な靴の普及を目ざして事業化したが失敗。この事例では NGO はまったく関わっていない。現地密着性の弱さ、社内での戦略的な位置付けの過ち (BOP 層向けの商品を既存のチャンネルを使って都市部の高級店の棚に並べたため BOP 層にアプローチできなかった) と報告されている。

(3) SC ジョンソン——ケニアでの除虫菊の品質高級化と安定化を模索

本プロジェクトで協働したのは、①ケニアの NGO キックスタート、②ケニア除虫菊連盟 (PBK)、③自助グループのネットワークである。NGO のキックスタートは「マネーマー・マイクロイリゲーション・ポンプ」(足踏み型の小型灌漑設備)の販売によって、貧困層が水の供給が得られるようになり、年間を通じて果実や野菜の栽培ができるようにするプロジェクトを実施している。

SC ジョンソンは、キックスタートの足踏み型小型灌漑施設を農家に購入してもらい、除虫菊の品質向上と安定供給を図る計画であった。しかし、PBK が農家への支払いを延期する傾向があったため、農家は小型灌漑施設を購入しても除虫菊以外の作物を生産し、農家は収入を増やしたものの、SC ジョンソンは期待した天然除虫菊の供給をうけることができなかった。PBK という、生産品を集荷する業界団体の支払い停滞が農家の不信を買うことになった事例である。

3. NGO の役割・貢献と懸念

NGO は BOP ビジネスの展開について、実は非常に懸念している。企業の経済論理と NGO の開発協力論理の間に依然として大きな溝があるからである。つまり、企業側が開発途上国の貧困層の人々の生活実態やニーズに対する想像力をもちうるのか、現在のままの企業論理で BOP ビジネスに取り組んでいくなれば、単に貧困層の人々を新たな搾取と格差の対象にするに過ぎないと懸念している。

NGO が心配しているのは、BOP 層向けのビジネスという言葉の下で、開発途上国の貧困層のコミュニティのニーズが、企業によって勝手に決められてしまいかねないという点である。そうすると、結果として通常の市場システムを通して相互扶助システムが崩壊し、コミュニティが崩壊させられ、人々をバラバラに分断し、一層貧困の中に追いやられかねず、社会課題の解決どころか一層深刻化させかねないことを懸念しているのである。

他方、企業は NGO に対して何を期待できるのか。BOP ビジネスにおいて NGO が提供できる役割としては、以下の点が指摘できよう。

① 現地密着力がある

NGO は村落などコミュニティの中で活動し、コミュニティの中に溶け込んでいる。それによって社会課題をかかえる人々のニーズを最先端で把握しえている。

② 動員力がある

NGO はコミュニティで活動しているが故に、地域の人々の協力が得られやすく、地域の人々の動員を最も行ないうる状況にある。

③ 流通・配達力

NGO は企業が BOP ビジネスとして開発した商品やサービスを、その対象とするユーザー・消費者へ直結させることができる位置におり、流通・配達力をもっている。

④ 市場開発のための啓発・教育活動の展開力

BOP ビジネスは貧困層向けに新しい市場を創出させることを意図している。その新しい市場形成が社会課題解決につながるということである。そのため貧困層に対する啓発・教育活動が必須となる。例えば、衛生向上のために手を洗うことの重要性を知らせ、石鹼の役割を教育する必要がある。この「教育」が BOP ビジネスにおけるマーケティング活動である。このような BOP 層自身がビジネスの担い手となるための研修・教育の実施と人材育成を行い、人びとを市場に参加させる役割を、NGO は果たしうるのである。

⑤ ネットワーク力

NGO は国内外に広いネットワークをもっており、そのネットワークを NGO との協働を通して企業は活用することができる。NGO の活動は全国にまたがって活動をしているものもあるが、多くは特定地域での活動に重点化して取り組んでいる。そのため、企業にとって NGO との協働とは、これら特定地域で活動している多くの NGO と各地域ごとに協働することになる場合が多い。

⑥ 支援受け入れ力

NGO はこれまでの活動歴から国際 NGO、および政府・国際機関と強い関係性をもっており、政府・国際機関からの支援の獲得ノウハウをもっている。企業は NGO との協働を通じて、政府・国際機関との接触が可能となり、これらの支援を獲得する道へとつながりうる。

⑦ コンサルタント力

NGO には BOP ビジネスのコンサルタント力がある。その活動体験（現場力）やニーズの把握力等を通じて、プロジェクト発掘、商品開発アドバイス等が可能であり、上記のような多様なマーケティング力を提供することができる。

企業にとって、BOP ビジネスにおいて NGO と組むことの意義、NGO と組まねばならない理由は、このように 1 つは NGO が貧困層の人々の社会的課題（ニーズ）を知っているということ、2 つは貧困層へアプローチができるネットワークと実績をもっていること、そして 3 つはそれ故に NGO の協力によって貧困層の人々へのマーケティングが可能となるからである。

しかし、NGO といっても、大組織から少人数組織、全国展開型と特定地域特化型、専門性（ニーズ対象）の違い、専門性のレベルなどさまざまであり、企業もそれら多様性を見据え、それを踏まえた上での協働が必要である。

4. 政策提言——BOP ビジネスに現地 NGO・NPO の協力を得るための施策

中小企業が途上国とのビジネスをうまく立ち上げ、維持するためには現地においてサポートする日本企業への体系的な支援システムの存在が欠かせない。このサポートシステムには、ネットワークおよび活動（予算配布も含む）基盤の構築を図るため、受け皿となる「プラットフォーム組織」の設立が必要である。こうしたプラットフォーム機関は、デザイン、マーケティング、技術などの面で、資金的支援と共に、専門家の協力を含む体制も不可欠であり、プロジェクトに応じた機動的で汎用性あるシステムの構築が必要である。

また、製品化には若い世代の現地派遣による NGO 研修や、商品開発プロジェクトなどの導入も検討する必要がある。

本稿ではこの支援プラットフォームの中に、とくに重要なものとして、NGO・NPO と企業との協働体制を作り上げるためのさまざまな支援の仕組みを作り上げることを提言したい。以下は NGO・NPO と企業との協働へ向けて導入すべき支援政策について考え方を述べる。

- (1) 日本企業にとって NGO・NPO との協働はなかなか馴染みの薄い課題である。そのためには、協働マッチングを含む体系的な仕組みの導入が必要である。単に情報提供などによる協力のみならず、協働（ビジネスを共に立ち上げる）の構築へ向けての支援（事業）まで対象とすべきである。
- (2) とくに現地 NGO から協力を得られる仕組みの構築へ向けては、第 1 に、現地の日本大使館、JICA および JETRO は一致して現地 NGO・NPO（現地 NGO および日本の NGO のみならず、国際 NGO も含め）との協力関係の構築に努めるよう、新しい事業姿勢・事業体系の一層の整備・拡充が必要である。

そのためには、NGO 情報の体系的収集、NGO とのネットワークの構築も重要な業務範囲とすること。現地側で現地 NGO の協力を得られるような仕組み、NGO とのネットワーク構築事業についての予算を提供すること。具体的には、①NGO・NPO の情報収集、②事例調査、③NGO とのネットワークの構築（そのためのフォーラムやセミナーなどの出会いの場の設定）、④専門家派遣、⑤協働プログラムへの資金支援、⑥製品化後のマーケティング（販売促進）協力、⑦若い世代の現地 NGO 研修、などへも支援策を体系化することが必要である。

- (3) ODA 政策と NGO——日本の NGO への ODA を通した支援体制の本格化

現地 NGO の支援・協働システムの構築には、第 1 に ODA 予算から NGO 事業への拠出の仕組みを本格的に拡充させることが必要である。現在の日本の ODA 予算でも、草の根無償などいくつかの NGO 向けの事業があるが、欧米に比べその予算規模（ODA 予算の中での NGO・NPO 向け比率）は依然きわめて小さいままである。これを目標としては、数年中に欧米並の 20%以上へ高める努力と支援の事業化

を行うことが必要である。ODA の NGO 比率を高めることを通して、日本の ODA の「顔の見える化」が一層可能となろうし、また ODA 予算を日本の中小企業（大企業も）と NGO・NPO との協働へ展開することによって、途上国の社会課題を解決する BOP ビジネスへの取組みが一層活発化するであろう。

¹ 経済産業省 BOP ビジネス政策研究会の報告書(平成 22 年 2 月)から引用(要約)

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf>

² C.K. プラハラード著『ネクスト・マーケット』（スカイライトコンサルティング訳、英治出版、2005 年/ C.K. Prahalad and Stuart Hart(2002) ” The Fortune at the Bottom of the Pyramid” , Strategy + Business 26)

³ 前掲 C.K. プラハラード『ネクスト・マーケット』、p.262

⁴ 本章の主旨および詳細については、長坂寿久『NGO・NPO と「企業協働力」－CSR 経営論の本質』明石書店、2011 参照。

第3章 提言その3 フェアトレードビジネスモデルと BOP ビジネス

拓殖大学 客員教授
国際貿易投資研究所 客員研究員
長坂 寿久

要 約

フェアトレード (FT) は BOP ビジネスの典型例であり、日本の FT 団体の競争力は高い。国際的なエシカル (ソーシャル) 市場の形成を踏まえ、日本の FT 団体を本格的に支援する仕組みの導入が必要。専門家派遣などのジェトロ事業の拡充をはじめ、FT 専門団体をコンサルとして活用する仕組み、日本の FT ネットワーク団体 (FTFJ) の育成支援、公共調達 (フェアトレード調達) など、政府・自治体がとるべき支援策は多くある。

1. フェアトレード・ビジネスの実践例——研究会での報告を中心に

本節では、フェアトレードへの取り組み事例として、研究会で報告のあった3団体の事例を中心に報告する。

- (1) 『バングラデシュ・ネパールにおけるフェアトレード石けん開発』について
——認定 NPO 法人 シャプラニール＝市民による海外協力の会の事例
- (2) 『東ティモールにおけるフェアトレードの展開』について
——NPO 法人パルシック (PARCIC) の事例
- (3) 『ネパールにおけるフェアトレード活動と東日本震災支援』について
——有限会社ネパリ・バザーロの事例

以下の報告は研究会での諸氏による報告にできるだけ沿っているが、要約を行っていると共に、研究会での報告以外の資料や、筆者のコメントを加えた部分もある。従って、報告内容の文責は筆者にある。

フェアトレードとは、開発途上国の農家・零細生産者の自立を支援する、いわゆる「国際産直運動」である。フェアトレード・ビジネスモデルは途上国の生産者と先進国の輸入団体が対等で安定的な取引を行うこと、生産者と消費者を結び付けること、などを目的としている。さらにフェアトレード運動は、「フェアトレードタウン」運動があるように、コミュニティ運動でもある。

何をもって「フェアトレード」かという点については、きちっとした基準がある。WFTO（世界フェアトレード機関）の 10 基準が標準的なものであるが、フェアトレードの国際認証制度である FI（フェアトレード・インターナショナル）は品目別に基準を設定している。開発途上国の農村を訪問したら現地の人たちが作ったものを売っていたので買ってきて、それをフェアトレードと言って売っていいわけではない。生産・流通においてフェアトレード基準に従っている必要があるのである。

以下の報告は、いずれも現地の生産者と一体となって日本市場のニーズに対応できる商品開発とマーケティングを行うと共に、現地のコミュニティ開発を推進する活動を進めている事例となっている。

(1) バングラデシュ・ネパールにおけるフェアトレード石けん開発について

〔認定 NPO 法人シャプラニール＝市民による海外協力の会 クラフトリンク（フェアトレード部門）担当平澤志保氏による報告を中心に〕

シャプラニールは 1972 年設立の日本を代表する開発協力 NGO の 1 つで、バングラデシュとネパール・インド、および東日本のいわき市で活動をしている。フェアトレード活動の始まりは 1974 年で、バングラデシュの農村で女性たちが収入向上のために協同組合を結成し手工芸品を作り始め、シャプラニールが日本への輸入・販売を開始した。当時、フェアトレードという言葉はまだなかったが、これがシャプラニールのフェアトレード、「クラフトリンク」（シャプラのフェアトレードのブランド名）の始まりとなった。

現在生産パートナー団体（取引関係にある団体）はバングラデシュで 6 団体、ネパール 5 団体で、このパートナー団体は現地の NGO で、その現地 NGO を介して現地生産者とつながっている形となっている。販売は、①国内のショップなどへの卸（約 400 店）、②カタログ、インターネット（楽天）販売、③委託販売、④シャプラニール自らのイベント出店などの 4 つの形態で、とくに委託販売制度を行っている点が特色で、大学祭などでの学生による出店や幼稚園等などの主婦たちの自主的販売活動を支援する形となっている。

年商は概ね 5,000～8,000 万円ほどである。取扱品目はこれまではジュートバッグやノクシカタ関係などクラフト類（民芸品）が中心であったが、リピートオーダーが少ないため、消費財を開発したいと考え、石けんの開発に取り組むことになった。

今回の石けん開発は 2010 年から始めている。“She”という、まさに彼女たちが主役の石けんブランド開発のきっかけは、バングラデシュのパートナー団体から「夫に頼らずに生計を立てたいという女性たちと石けん作りを始めたので、シャプラニールに手伝ってほしい」という依頼がきたことからである。彼女たちはもともと生活のために売春をせざるをえなかった女性たちだった。

石けんの取り扱いは手工芸品と違い、肌に直接つけるものなので、安全面でより責任が求められる。まず薬事法など法的規制への対応が必要である。他方、日本では不景気にも

関わらずオーガニック化粧品が伸びており、シャプラニールとしては手工芸品の売上が伸び悩む中、フェアトレードを知らない人々も顧客として取り込める商品をつくりたいという思いが強く、またリピート購入の期待ができる製品を作りたいということから、石けんを開発することに決めた。

バングラデシュとネパールで石けんを作っている団体4団体を訪問し「経済的・社会的により厳しい状況にある人たちに配慮する」というシャプラの理念に基づきバングラデシュとネパールから1団体ずつを選んだ。1つはバングラデシュのマイメイシンという町の生産者セイクレット・マークというグループ、もう1つはネパールの奥地（カトマンズからジープで北西14時間程）のピュータン郡の「ジムロック・サボノファクトリー」というグループである。

2009年の企画決定から2010年の商品のお披露目までの期間を「フェーズ0（ゼロ）」としている。まず現地の石けんをシャプラのお客様など約20名の方々にモニタリングをお願いしたところ、「臭い」「油が浮いている」「溶けてしまう」「300円以上では買えない」「虫が混ざっていた」「肌がごわごわする」などの意見があった。まさにこの状況からいかに改善するかのスタートとなった。

専門家と共に現地に行ってみると、生産プロセスにおいて実に多くの問題が存在したが、生産者の女性たちと話し合いながら、生産者たちの前向きな姿勢を反映して改善が進められ、次第に見違えるような見事な石けんが生産されるに至った。

石けん作りの技術指導は太陽油脂株式会社に、石けんのブランディングに関しては一般社団法人セルザチャレンジに協力をお願いした。太陽油脂は日本で約70年前から天然油脂を原料とした無添加石けんの開発、製造を手掛けてきている会社である。セルザチャレンジは障がい者の商品開発を行なっている法人で、「女性たちのために、一緒に手伝ってもらえないか」とサポートを依頼した。

こういった開発メンバー、技術者、ブランディング・広報・デザインの担当者が揃い、みんなで「ブランド感」や「商品の見せ方」「この商品を通して何を伝えたいのか」など現場も一緒に訪問し生産者と会い状況や背景を見てもらい、どんなブランドにするかをそのまま現地で話し合いづくりあげてきた。フェアトレードをテーマにして、NGOの1つの商品を他セクターと協働で開発した事例となった。

ブランドコンセプトとしては、“She”、つまり女性の生産者たちを主役として全面に押し出すことを決め、ブランド名にもこれを用いた。ブランドミッションとして、「より貧しくよりアクセスの悪い遠隔地で、夫が出稼ぎに出たまま帰ってこず、一家を支えなくてはならない貧困状態にある女性たちをサポートすること」をテーマとし、バングラデシュとネパールともに、南アジア固有の植物原料を用い、自然素材から作ることにこだわった。

石けんそのものの品質の他に、石けんとパッケージのデザインを大きく改善させた。バングラデシュとネパールでバラバラだった形を統一し、洗練されたイメージの長方形のデザインにした。パッケージは実際に2週間生産現場を訪れてもらったデザイナーによるも

の。作り手の女性たちが、本当にやりがいを持って石けん作りに取り組んでいることを知り、「彼女たちが誇りに思えるようなパッケージデザイン」を目指した。メインビジュアルはブランドの主役である“**She**”＝女性たちの笑顔のイラストになった。

石けんの価格は 1,000 円程度にした。市場に出回っている石けんを調査したところ、高く 3,600 円、安く 380 円くらいだったので、その真ん中あたりに設定をした。2011 年 5 月の期間限定販売を経て、7 月に本格的な販売を開始し、好評を得ることができた。

広報は、ツイッター、ブログ、フェイスブックなど、何でも立ち上げ発信した。また、今までの手工芸品はカタログとインターネットのみで広報をしていたが、初めてブランドとして展示会に出展した。女性誌や、環境系の雑誌への掲載依頼も積極的に行った。伊勢丹の新宿店など百貨店でも取り扱いをしてもらった。今まで以上に「どういう人がつくっているのか」を丁寧に説明するよう心がけた。

〔JETRO 事業からの支援〕

開発費用は JETRO から助成を受けた。2010 年度開発輸入企画実証事業（500 万円）に採択されたことによって、技術指導のため太陽油脂の技術者や、パッケージ開発のためセルザチャレンジの専門家を現地に派遣することができた。サンプルをつくって輸入する費用、チラシやパンフレットをつくる費用にも充てることができた。こうして完成したフェアトレード石けんは 2011 年 2 月の東京インターナショナル・ギフト・ショーに出展し、お披露目をする事ができた。

2011 年 4 月以降、企画からお披露目までの「フェーズ 0」の段階から、次の「フェーズ 1」、発売段階へと移ったが、翌年度（2011 年度）もジェトロの同事業に採択され、発売するための品質のさらなる向上、生産体制の整備に取り組むことができた。

2011 年の販売開始後もしくはばらくは品質が安定せず頭を悩ますことも多かったが、技術者の現地再訪が大きな成果をあげた。パッケージはバングラではリサイクルコットンを、ネパールではロクタの手漉き紙を使ったが汚れが目立つ時もあり、印刷業者の変更など対応に追われたが、次第に安定していった。販売開始以降 3 年間の売り上げは、3 万 2,750 本、2,718 万円、販売店は 150 店、記事掲載された雑誌は 60 カ所などの成果となった。

2011 年 5 月には伊勢丹新宿店に出店でき、これが販売網の展開につながった。さらに、より良い石けんを作るために、生産者の招聘も行った。太陽油脂株式会社の工場見学をして品質管理の勉強をしたり、伊勢丹の売り場やフェアトレードショップの見学をして日本で販売をしてくれている人、購入してくれている人たちから実際に話を伺う機会を設けた。彼女たちには日本で講演もしてもらい、生産者の生活と石けんの日本での販売による生活の向上、日本の消費者には生産者の顔が見えるかたちでの、フェアトレードの意味を伝えてもらった。これらのことを含め、ジェトロ事業からの助成がなければ、本企画もこれほどのスピードで、これほどの成功には至らなかったであろう。

ジェトロの「開発輸入企画実証事業」を 2010 年度と 2011 年度の 2 年度にわたって採択

され、500 万円ずつ合計 1,000 万円の支援を受けることができた（現在はこの事業は行われていない）。この助成のうち 60～70%は専門家（太陽樹脂とセルザチャレンジ）の現地出張旅費として支出された。

彼女たちの生産現場や生活も大きく変わった。バングラデシュでは生産体制は 3 人から 21 人体制となり、1 ヶ月約 3,000 個生産でき、ネパールは 3 人体制で約 1,000 個の生産が可能になっている。

現地側の人びとの生活も改善した。バングラデシュでは家庭の事情などで学校に通うことができなかったり、10 代の前半で親が決めた相手と結婚している人が多い。結婚したものの、夫が仕事をせず、子どもを養っていくために売春という手段で収入を得なければならなかった人々だ。バングラデシュでは生産者は上述のように当初の 3 人から 20 人に増え、生産者各人の収入も当初の月 1,000 タカ（約 1,000 円）から 5,000 タカに上昇した。こうした安定収入を得られるようになったことにより、衣食住は改善し、子どもも学校に行かせられるようになった。また、自分に自信をもてるようになった、自分の仕事を誇れるということを感じ、誇りに思っているという声を聞くことができるようになった。また女性の家庭内での地位も向上し、コミュニティの中でも美しい石けんを作って日本へ輸出しているということで有名になっている。日本でこのプロジェクトは「ソーシャルプロダクツ・アワード」（2013 年第 1 回／一般社団法人ソーシャルプロダクツ普及推進協会）を獲得したが、この受賞への現地生産者たちの喜びは大きかった。

現在・今後（フェーズ 2）の課題は、ネパールの生産体制を軌道に乗せること、原材料価格の上昇問題などがある。国内では販売本数をいかに今後も増やしていくかが課題である。新規顧客の開拓と共に、関連商品の開発を進めている。母の日用、クリスマス用などのギフト向けの開発、マシュマロネット（オーガニックコットン素材の泡たてネット）、東日本大震災からの復興に取り組む一環でアバンティ社が「グランマ」プロジェクトに取り組んでいて開発している商品とのコラボ、ソーブディッシュ（石けん置き）、リピーター向け簡易パッケージ、などの開発を行っている。

ジェトロの 2 年間にわたる支援は、本プロジェクトの成功に大きく貢献した。とくに数度の専門家派遣による対応は決定的に重要であり、効果を発揮した。ジェトロへの要望は、単年度方式のため中長期計画が立てられないことである。3～5 年の支援方式を導入していただきたい。また、こうした新規商品の開拓には、とくに規制・制度などの情報提供面での支援があるとよい。

（2） 東ティモールにおけるフェアトレードの展開について

〔NPO 法人パルシック（PARCIC）代表理事井上礼子氏による報告を中心に〕

パルシックは、市民間の国際協力（民際協力）の情報提供や政策提言活動などを行なう NGO として日本でも代表的な NGO の 1 つである PARC（パルク／アジア太平洋資料セ

ンター、1973 年設立）の民際協力部門が、フィールド活動をする部門として分離され、2008 年に設立された団体で、フェアトレード活動を中心に具体的な支援・協力活動を行っている。

東ティモールでは、住民投票で独立支持が多数を占め、インドネシア軍による住民への暴力が激化した 1999 年から活動を始め、2002 年の独立と共に自立支援の一環としてフェアトレードコーヒー（カフェ・ティモール、アロマ・ティモール）の取組みを開始し、その後 2008 年から女性の生活向上支援、2012 年から森林保全型農業支援を行っている。スリランカでは紅茶生産者支援を行い、フェアトレードのウバ紅茶、アールグレイ紅茶を取り扱っている。

その他の支援事業として、マレーシアで沿岸漁民によるマングローブ植林支援、パレスチナ支援なども行っている。また、2011 年の東日本大震災後は、宮城県石巻市北上町十三浜地域での農業・漁業復興活動も実施しており、その一環として地域で生産されたワカメなどの販売も行っている。

フェアトレードは国際市場で競争できる品質の高い作物（例えばコーヒー）の生産へ技術指導し、先進国市場での販売努力を行なうのみならず、各農家に対して自給作物の生産促進から始め、農業の多角化にも取り組む。その多角化努力は、女性の自立支援を中心に、コミュニティの形成へと向かうことになる。

以下は、東ティモールにおけるパルシック（PARCIC）の活動のうち、フェアトレード活動を通じたコミュニティ開発の事例を報告する。

パルシックは 2002 年の東ティモールの独立にともない、以後は経済的支援策の一環としてアイナロ県ウマベシ郡のコーヒー生産者協同組合コカマウと協働でフェアトレードコーヒーの開発に取り組んできた。コーヒーの木から摘み取った実（チェリー）をそのまま売っていた農民たちに、機材を提供し加工技術を伝えることを通じて質の高いコーヒー生産を開始した。パルシックはこのコーヒーを「カフェ・ティモール」のブランド名で、フェアトレードコーヒーとして日本で販売している。農薬や化学肥料を使わず、日本の JAS 有機認証も取得している（コーヒーの果肉は有機堆肥にしている）。コカマウは現在年間 130 トン前後のコーヒーを生産している。

フェアトレードを進めるには生産者に協同組合を作ってもらい取り組んでいくのだが、独立までインドネシア施政下では、協同組合とは政府の意向を伝える政府組織として機能してきたので、独立後も東ティモールで協同組合方式について話しても反発を受けることが多く、協同組合の意味を伝えるのに 6～10 年もかかった。今ではやっと本来の意味の協同組合として定着するようになっており、フェアトレードコーヒーも軌道にのるようになってきた。現在組合に参加している世帯数は 640 世帯強で、対象となる家族を含めると約 3,500 人に及んでいる。

〔女性グループの立ち上げ——地元市場開発とコミュニティ開発〕

しかし、それでも人びとの生活はあまりよくなっているとはいえず、コミュニティづくりに取り組む必要を感じ、いろいろな支援事業に乗り出すことになった。

2012 年から、森林保全型農業の推進を開始し、薪使用量削減計画に取り組んだ。具体的には、ロケットストーブや各種改良かまどを作り、さらにバイオガスの導入をすすめてきた。家畜の糞を原料にしてメタンガスを得る。バイオマス燃料のために豚の酪農を指導し、家畜と糞の増産を図ってきた。

とくに一世帯向けの小規模なかまどを開発した。1 日の原料投入量は牛糞だと牛 1 頭分で 4 人家族が 1 日生活するのに必要なガスを得ることができる。地域の農家の人びとの理解を得るため、見学会やワークショップを根気よく行ってきた。薪を絶やさず獲得し運ぶ仕事や雨で薪が濡れるのを心配するのは女性の過酷な仕事の 1 つであったが、その必要がなくなる。また、植樹・植林（果樹、コーヒーの木、日陰樹など）を行い、森林を拓げていく活動も行っている。

東ティモールでははげ山が多い。そのため雨期には鉄砲水が出て、通学できず、雨期が終わっても子どもたちは学校に戻らずドロップアウトしてしまう要因となっている。そこで 2012 年から取り組んだ事業は、上記のように養豚を奨励し、豚の糞を収集し、それをバイオガスとしてエネルギー（燃料）とする。そして果樹を植え、養蜂を行いハチミツを収穫するというプロジェクトを立ち上げた。このサイクルの中でバイオガスは軌道にのったが、問題は豚にしっかりとものを食べさせないと糞もいいものが出ないということである。そのためキャッサバ生産を促進し、人間の食料としてと共に、残ったものを豚の餌として提供し、よい糞を出してもらおうということになった。

東ティモールの豚は本当に痩せていたが、今では次第に私たちがイメージする豚になってきている。家畜の糞によるバイオガスは、煮炊きのガスとして使われている。山間部には電気・ガスはまったくないので、これまではエネルギーとして薪を使い、そのため森林が伐採され続けてきて、そのためにはげ山になってきたのである。バイオガス利用によって薪の消費が減り、森林保全につながっている。

同時にこうした事業も貧しい農家の収入向上をともなって初めて農民たちの協力が得られる。具体的には、養蜂や養豚で、養豚では放し飼いではなく、近代的豚舎作りを指導し、子豚を肥育し販売して現金収入を得るようにする。豚舎での飼育方法、給餌方法、病気対策、販売の情報提供を行なっている。

養蜂は、日本の養蜂家を招いて生態調査やハチミツの元となる蜜源植物の調査を行い、また木材を使った巣箱（重箱式巣箱）を作成し、集落内に設置、また丸太を使った分蜂群捕獲用待ち箱（ブンコ）の作成・設置をすすめている。現在のところやっとではあるが 10 箱の養蜂箱が誕生している。

他方で、フェアトレードによるコーヒー収入が増えているにも関わらず、生活はよくなっているようにみえなかったことを変えていくためにはどうしたら良いかということを考

え続けた。コーヒーは主要収穫物であるため、家長（男性）が扱い、家長に現金が入り、家長が使うことになるからであると考えた。東ティモールでは、男がお金をもつと、第 1 にお酒（ヤシ酒）、第 2 にタバコ、第 3 に博打（闘鶏）となりがちのようである。女性にお金が入ると子どもを学校に行かせたい、子どもに診療を受けさせたいということになる。つまり女性にお金が渡る仕組みをつくらなければ生活の改善につながらない。

女性たちの自立のために、女性たちの仕事をいかに市場につなげていくかを考えねばならない。女性たちはもちろんマーケティングを知らない。輸送手段がない。東ティモールの地方の市場では、コーヒーはネスカフェなどのものが売られている。

そこで市場で売れる商品を開発し、それをいかに市場へつなげるか、その仕組みを作り上げる必要がある。市場も 3 段階で考える必要がある。まず村の市場などの地元市場、次いで首都を中心とした国内市場、そして国際市場である。コーヒーや紅茶など植民地時代からのモノクロップは最初から海外市場につなげていく必要のあるもの（これをフェアトレードとする）もあるが、まずは地元市場につなげていく方が自立へとつながっていく。

パルシックはコーヒーに取り組むと共に、次いで上記の考えから、協同組合の女性メンバーの生計向上に向けて、さまざまな女性グループづくりに取り組んできた。とくに食品加工商品の生産に取組み、その第 1 号として 2008 年からそら豆のフライドビーンズ（ソラマメチップス）の開発を行い、首都ディリのスーパーマーケットで販売を始めた。

2010 年からは、はちみつ、ジャム、野菜栽培、ハーブ作りに取り組む、2011 年にはハーブティ商品を 3 種開発、日本でも販売（ブランド名は『アロマ・ティモール』）すると共に、東ティモール国内でも販売を開始した。こうした女性たちのグループ作りをすすめ、女性たちに収入ができるにともない、家計管理の研修も行なった。

マウベシ郡のコーヒー生産者の女性グループの活動の成功事例をベースに、2013 年からは、その範囲を拡大し、他地域での女性の起業支援事業を開始した。さまざまな女性グループを組織化し、地域で生産する特産品を決め、マイクロクレジットを提供し、着実な現金収入への道を拓くようにする。

パルシックのフェアトレード・コーヒー（カフェ・ティモール）やハーブティ（アロマ・ティモール）の背景には、コーヒーの生産技術や協同組合の運営向上への手助けのみならず、こうした地域の女性グループの形成を通じたコミュニティ開発、コミュニティづくりへの道筋があるのである。

(3) ネパールにおけるフェアトレード活動と東日本震災支援について

〔有限会社ネバリ・バザーロ代表土屋春代氏による報告をベースに〕

ネバリ・バザーロパ活動は、ネパールの子どもたちの教育支援を目指しスタートしたが、教育を受けられないのは学校の有無ではなく、貧困が原因、つまり親に仕事がないためである。ネパールの人々が本当に必要としているのは寄付ではなく仕事の機会と分かり、「エ

イドよりトレード」の考え方で、1992年に（有）ネパリ・バザーロを設立した。最近までの10年以上にわたる内戦状況の中でもネパリは現地のしかも奥地での活動を続けてきた。取り扱いは現在もなお、ネパールのみを対象として活動しており、服とハンディクラフト類と食品の3種で、取扱比率は各々3分の1ずつとなっている。

ネパリは服に力をいれている。その理由は、マーケット側の理由としては、①売れる、②リピーターがつく、③利益率が比較的高いことである（但し、かつては利益率は高かったが、原材料費の値上がりで次第に利益率は低下してきている）。生産者側の理由としては、①裾野の広い産業、多種の仕事が生まれる、②手仕事が多い、それゆえ小資本で済む。③女性が多く関われるので女性が収入を得られるようになる。④大企業の現地工場の細かい分業体制と違い、一人の人が一着全体を縫うようにしているため女性たちに技術が身につくようになる、⑤環境への負荷が少ない。現地の農家が生産した自然素材を使用するようにしているため、⑥農家の収入向上につながる。つまりフェアトレードで扱う服は「農産物」であるという考え方をとっている。

ネパールでの服づくりにとって大きな課題は、①テキスタイルの種類がないことである。コットンの平織のみで、それゆえデザインの幅が限られる、②マーケットに合った技術がない。ミシンの操作という基本技術のみで、応用ができない。③情報がない。それゆえ付加価値がつけられない、といった点である。

現地における服の課題改善のために、次のような対応を行ってきた。①テキスタイルの種類を増やし、質を上げる。②縫製と裁断の技術指導をする（専門家を派遣）。③企画開発力の強化を行なう。それにはブランド展開と立体裁断パターン製作が必要である。服はデザインが命であり、ブランド展開としては、ふくよか型の服・中型の服・細身型の服などいくつかのブランドを開発してきた。④素材開発も重要で、そのため紙布や柿渋の開発を行ってきた。⑤修理と染め直し、リメイクにも取り組んできた。⑥素早いフィードバックで品質改善にも取り組んでいる。

過剰、不良在庫ゼロを目指し、利益率を維持し、価格を抑える必要がある。売り切るリスクはネパリ側が負う。輸送・検品も自分たちで行なっている。専門家を現地に派遣したり、現地の生産者（女性たち）を日本へ1ヵ月招聘し、日本で生産現場を見学してもらったり、販売現場に立ち会ってもらったりの研修をしている。そうしたさまざまな取り組み努力を行ってきた（現在は過剰在庫・不良在庫なしとなっている）。

ネパールとの取引はハンディクラフトから始まったが、食品取引は村人から頼まれたコーヒーの買い取りから始まった。栽培しても市場がなく、切り倒している現状を知った。ハンディクラフトだけでは生産地が都市部に偏りがちとなる。農村部での貢献ができると考え引き受けることにした。

1994年9月に第1回目600キロを輸入した。これがネパールからの正式なコーヒー輸出第1号であった（日本の貿易統計に掲載された）。これを日本で焙煎し、「ヒマラヤン・ワールド」と命名した。しかしその後のネパールとのコーヒー取引は、仲介人との闘い、

情報隠しなどなどさまざまな妨害にもあい大変苦労した。

1998年には西ネパール・グルミ郡生産者団体と長期契約を締結した。2000年には念願の有機認証を取得した。2005年に韓国のNGO ビューティフルストア財団を紹介し、取引を始めた。2009年にはグルミとのコーヒー取引をビューティフルストアへ譲り、新たな活動拠点をグルミからシリングへ移した。シリングはカトマンズから車で8~9時間もかかるところで、ブランド名を「シリング村物語」として発売した。

ネパリ・バザールは生産者と共に、生産者を育ててきた。他との取引が可能となる、いわゆる「生産者の卒業」を歓迎している。生産者がネパリの手助けを必要とせず独立したビジネスを行うことができることを歓迎する。この上述の独立した生産者団体の中には、今では2棟の大きなビルを所有し、NGOから脱皮し企業へ成長したところもある。この企業は労働者たちが株主となっている。

ネパリとして大切にしていることとしては、次の3つがあげられる。

- ① 共に生きるための仕事（「共生き（ともいき）貿易」（「パートナーシップ・トレード」と呼んでいる）であること。作る人、売る人、使う人、皆が喜ぶ関係づくりであること。
- ② 一人ひとりとの関わりを大事にし、規模を追求しない。自分たちは規模を大きくしないということ。小さいところとつながり、きめ細かく付き合っていくということを大切にしている（現在のネパリ・バザールの売り上げは約1億4,000万円）。
- ③ 生産者は北極星であるということ。常に生産者を軸に考えるということ。5~10年先の生産者のことを考えながら活動すること。

【東日本大震災（2011年3月11日）の支援活動〜Küne（クーネ）誕生〜】

ネパリ・バザールは東日本大震災の復旧・復興に深く関わってきた。その関わり方は、フェアトレードを通じたネパリの取引の経験が有効に貢献することになった。

元スタッフの実家（釜石市）が被災したため、現地につけ、その後（2011年）3月27日から炊き出しと、物資支援の配布を開始した。炊出しは公的避難所1ヵ所で、物資支援は公的避難所3ヵ所、私的避難所2ヵ所、釜石市災害支援センターと協力して行なった。支援のきっかけは、現地に行って見たこと、感じたこと、あまりにも悲惨な状況と被災地域の広大さ、ボランティアの少なさに支援を決意した。

支援内容は、生活基本セットの提供から始めた。生活に必要な基本セットを箱に詰め、写真とメッセージをつけてお届けした。生活セット263、布団セット206、衛生セット146、食品セット90などを届けた。石巻市、陸前高田市などの沿岸部の自宅避難者、避難所から自主退出した方たち、津波で全て流された方たちが主たる対象であった。

その他さまざまな取組みを行なった。宮城県東鳴子温泉へ「日帰り温泉ご招待」を毎月約50人ずつご招待した。鳴子公民館を休憩場所、食事場所とし、周辺の旅館で入浴してい

ただいた。手料理でおもてなしをした。2011年5月29日から2014年9月7日まで計15回実施した。今後は、福島の方たちのご招待を継続的に行なう予定である。

また、温泉招待時には、緩和ケア支援センターはるかの「ほなみ劇団」にも出演してもらった。「ほなみ劇団」は、穂波の郷クリニック（宮城県大崎市）で、2005年7月開設の在宅療養支援診療所である。「あきらめない」「つながる」「在宅を支える」を理念として、“つぶやき”から“希望”へをテーマとしている。穂波の郷クリニック内にある緩和ケア支援センターはるかの患者、家族、スタッフによる劇団で、劇を通して学校や地域にも発信しながら、最期まで自分らしく、夢を叶えるコミュニティ緩和ケアを目指している。

学校支援として、石巻市北上町吉浜小学校の生徒に、避難所から通う子どもたちへ、体操服、半袖シャツ、ハーフパンツ、長袖上着、ジャージパンツ、赤白帽子などを支援した。「文具支援」では、市役所に各種申請に来られる市民の方々への文具支援を行なった。

東松島市老人介護NPO「すみちゃんの家」の再建支援も行なった。仙石線東名駅側にあったデイサービスとグループホーム再開である。システムキッチン2式、冷蔵庫3台、洗濯機2台、電子レンジ4台、オーブントースター3台、コーヒーマーカー1台、ベッド7台、布団7組などの支援。震災当時29名のお年寄り、施設職員の必死の介助で無事避難できていた。その後、低体温症と避難所でお2人が亡くなった。さらに地域イベントへの応援参加やカレー（ネパールのフェアトレードカレー）の提供なども行なった。

「電気敷毛布支援」も釜石、陸前高田、石巻、東松島に計900枚提供した。仮設住宅にはお年寄りが多く、震災前から電気毛布を使用しており、簡単で便利、電気代の安い電気毛布を希望しておられたからである。仮設住宅はどこも買い物など不便な立地が多い。

こうした支援活動を通じて陸前高田の方々との出会いがあった。在住外国人の方に対する一時帰国支援を行なった。フィリピン人の妻の方々の一時帰国である。これは取引先のお客様からの支援要請を受けて行なったものである。陸前高田市役所健康推進課への活動支援として、老人の生活不活発病予防のための様々な測定器支援も行なった。また、障がい者施設開所支援も行なった。パソコン3台（ノート2台、デスクトップ1台）、プリンター、付属機器一切、6人掛ダイニングセット3セット、文房具多数を提供した。

その後、緊急復旧支援から仕事の開発、つまり復興支援事業へと移っていった。障がい者施設での製品開発と販売に取り組んでいった。フェアトレード専門団体としての20年間にわたる活動で築いたマーケットと開発手法を活かして支援を開始したのである。

【「椿油プロジェクト」への取り組み】

北限の椿「気仙椿油」の復活を目指して、作業所の事業支援とともに地域の復興支援として取り組んだ。流されてしまった工場を再建し、地域の伝統を守りつつ、将来世代へ資源を残す事業である。障がい者の仕事づくりとして最適な搾油機械を探し、山口県萩市へ。利島と出会うこととなった。地元の椿の実だけでは製品の安定供給ができず、利島に応援要請した。利島から、三宅島、神津島ともつながった。被災地だけでなく、離島支援とも

なっていた（有人離島 432、無人島 6,415）。

製油所開所式間近の 2012 年 10 月中旬、障がい者施設が突然仕事をキャンセルしてきた。機械提供と販売応援でスタートしたが、製油所建設から運営まで、やむをえずネパリの新規事業となることになった。一作業所に止まらぬ、地域に開かれた事業所としてスタートすることになった。

こうして、2012 年 11 月製油工房「椿のみち」の業務がスタートした。生しぼり椿油（食用）の製造販売の開始である。製油工程は障がい者の仕事として考案したので、手作業と工程数が多くなっており、これが世界一の品質につながった。しかし、それは同時にハイコストにもつながった。工程は、①実の選別、②実を洗って乾燥させる、③粉碎、④殻を取り除くと同時に再選別、⑤圧搾、⑥濾過、⑦低温殺菌、⑧壺詰、⑨ラベル貼り、といったものである。

化粧品の開発に着手することにした。生しぼり椿油は売れば売るほど赤字であったからである。椿油プロジェクトとして経営的に自立が必須であること、椿油は美容油として有名であることから、2013 年 1 月に化粧品製造を決意し、OEM 工場を探した。OEM(original equipment manufacturer)とは、他社ブランドの製品製造である。持込素材が多いため引受先がなく、やっと 1 社みつけることができた。

その化粧品が「クーネ」である。2013 年 5 月からサンプル製作を開始。大手生協、共同購入会などを目指し、ネパリらしい化粧品とは何かの模索が続いた。ネパリの目指す「共に生きる社会」の“共に”はエスペラント語で“クーネ”。これをブランドネームにした。

これからのネパリ・バザーロは、つながりをさらに大切にしていく。一本の糸は切れても、布になれば強い。長期継続のために経営基盤をしっかりと固める。アイテムの見直しと業務改善で時間をつくり、積極的に皆で外へ出て行き、感動の共有を図り、次世代のネパリ・バザーロの形成へと向かいたい。

クーネのための椿の産地訪問・収穫ツアーを開催し、好評を得ている。被災地の自然の産物をさらに使って、さらにいい商品を開発していきたい、と努力している。

2. 政策提言

日本は戦後、貿易立国を国是として経済発展を図ってきたが、現在もお貿易が日本経済にとって大きな位置づけとなっていることはいうまでもない。しかし、21 世紀に入り、日本には新たに貿易立国論が必要になっていると思われる。世界の平和と安全を推進し、格差の是正をもたらす「新しい貿易」のあり方を踏まえた「新しい貿易立国」論である。

その 1 つとして考慮すべきことは、より公正な貿易へ向けて推進する姿勢（貿易哲学）である。世界の貿易取引の中には、ソーシャルビジネス、BOP ビジネス、フェアトレード、エシカル商品、さらに CSR（企業の社会的責任）的貿易（サプライチェーン、環境など社

会的側面に配慮した新しい経営論に基づく貿易）など、社会的に良きことをベースとしたアプローチによる貿易が登場してきている。

現在の世界貿易システムは、その商品がどのように作られたか、その生産プロセスをほとんど問わない自由貿易システムとなっている。それに対して、商品の生産プロセスにおいて人権や環境に配慮しているかを重視する貿易システムへと移行すべき時代を迎えているのである。具体的には、WTO や TPP などの貿易条項に、人権条項や ILO の労働条項や環境関係の国際条約の条項をリンクさせていくことを強く支持していくことである。

今後日本でもソーシャル（エシカル）市場が形成され、フェアトレードをはじめとするエシカル商品も重要な市場として形成されるであろう。本項はこの中でとくにフェアトレードに注目して述べるが、フェアトレード商品は、クラフト類、食品、衣料などが中心である。これらについて日本のフェアトレード団体は国際的にも果敢な取り組みを行なっている。中でも衣料（ファッション）においては世界最先端の取り組みを行い、フェアトレードのファッション衣料を先導してきている。

今後の世界および日本におけるエシカル市場形成の中で、日本のフェアトレード団体の貢献には期待できると共に、フェアトレード専門団体の協力によって、日本企業も CSR 活動の一環として、世界のエシカル市場向けに、フェアトレード的な BOP ビジネスに取り組むことも、日本の企業の今後の展開として強い可能性をもっている。

日本の ODA 支援としても、フェアトレード事業への支援は「顔の見える援助」の典型例であると同時に、日本の中小企業がフェアトレード的事业、つまり BOP ビジネスに取り組むためにも、本格的かつ継続的な支援体制の構築を提案したい。

(1) 政府の支援策について——日本のフェアトレード事業を支援する仕組みの本格的導入

1) フェアトレード支援策の本格的導入

a) フェアトレードは BOP ビジネスの中でも典型的なものの一つであろう。これまでのジェトロの途上国ビジネス支援事業（開発輸入企画実証事業）の中でも、日本のフェアトレード団体の事業を多く採択し成果を上げてきている。その中の 1 つが、研究会で報告 (1.(1)) のあったシャプラニールのバングラデシュ・ネパールでの石けん開発事業である。その他にも、ピープル・ツリー（フェアトレードカンパニー）、フェアトレードラベル・ジャパン、オルター・トレード・ジャパンなどのフェアトレード事業でも、同様にジェトロ事業で採択され、成果を上げている。

専門家派遣を中心とするこれまでのジェトロの支援事業は、フェアトレードへ大きな貢献をしてきた。この事業は現在は中断されているようであるが今後とも継続され、さらに拡充されることが望まれる。同様に、JICA の草の根事業がパルシックなどのフェアトレード開発事業に提供されている。ジェトロ、JICA とも、フェアトレードへの

支援事業をさらに拡充し、積極的に支援する仕組みをつくることが望ましい。拡充の1つとして、商品開発に当たっての日本市場での規制・制度などの情報提供の強化もあげられる。

また、中長期的戦略が立てられるよう、単年度支援のみではなく、複数年度支援を可能にする仕組みを導入することも重要である。

b) マーケティング支援へも幅を広げること。日本の支援策は、専門家派遣など商品（生産）開発支援が中心となっているが、商品開発後のマーケティング支援まで本格的に幅を広げる必要がある。1つは現地生産者がマーケティング能力を向上させるための人材育成のための研修などの仕組みの導入（教材開発から研修開催まで）である。他方では日本国内での例えばフードックスなどの見本市参加を継続的に支援する仕組みである。

c) フェアトレード（BOP ビジネス）への支援策の拡充としては、現地の生産者団体（日本企業・団体が参加している場合もある）への支援策の導入が必要である。とくに初動資本支援である。現地でビジネスを開始するには、機械・倉庫・車両などのインフラ整備への投資等がまず必要となる。そうした面での支援策は日本は弱い（EU、米国はすでに導入済）。

d) 新しい運転資金借り入れ制度の創設も望まれる。とくにフェアトレード・ビジネスモデルは、生産段階での原材料費などの前払いを必要に応じて行なうとともに、商品の取扱（輸入）は前払い（コーヒーなど）、あるいは出荷時の支払いを原則としているためである。

2) フェアトレード調達

政府の公共調達において、フェアトレード調達も対象とするよう明確に制度化すること。とくに 2020 年の東京オリンピックへ向けて、フェアトレード商品の調達促進を図る（迎賓館などでのフェアトレード・コーヒー／紅茶等の提供など）ことである。なお、フェアトレードのみならず、フェアトレード以外のエシカル商品の調達も優先させるようにすべきである。こうした措置は、ロンドン・オリンピックをはじめ、サミットなどの国際会議で各国ですでに導入されている。

3) フェアトレード団体活動支援事業

日本のフェアトレード事業の本格的な展開・活発化のために、現在の日本のフェアトレード業界の中心的団体である「フェアトレード・フォーラム・ジャパン（FTFJ）」を、フェアトレード業界育成の立場から、一定期間資金的にバックアップし、日本のフェアトレ

ード事業の本格的育成に取り組むことが望ましい。

支援は事務所運営支援と共に、事業支援として日本のフェアトレード市場調査、フェアトレードショップへのコンサルタント事業、学生を含むフェアトレード普及事業、人材育成支援、日本各地でのフェアトレードタウン支援なども実施できるようにする。

また、スタディツアー（現地視察団派遣）、さらに市民向けの消費者教育法への対応による市民教育についても、こうした全国組織を通して促進していくことが望ましい。

なお、日本企業の BOP ビジネスへの支援体制として、日本のフェアトレード専門団体の力を借りる仕組みも重要な意味をもつであろう。事業支援ケースのみならず、コンサルタントとして活躍してもらう仕組みをつくることである。その受け皿として、こうした全国組織との協働体制づくりが必要である。

4) 産直／地産地消運動とフェアトレードとの連携

フェアトレードは国際産直運動である。フェアトレードが対象とする熱帯地域（開発途上国）の産品と日本の温帯地域の農産品とは基本的にはバッティングしない。つまり、開発途上国の将来へ向けた有機農業などの新しい農業支援と日本の地域農業支援とは相互に農業交流も可能であり、促進し合うことが可能である。

フェアトレードにおいて、とくに日本が得意とする「衣料」への支援は、実質的には農業支援でもある（1.(3)参照）。フェアトレードの場合は、服づくりは原料生産から取り組むからである。途上国の人々の 80%以上は農家に住んでおり、フェアトレード商品のほとんどは現地農家支援となっている。こうした支援から、日本の ODA による農業支援を含め、フェアトレードとの合体が促進されるのが望ましい。

5) 自然災害への復旧・復興支援とフェアトレードの促進

フェアトレード事業は、開発途上国の限界事業者（農家や中小零細事業者）の自立支援を主たる目的として取り組んでいるが、東日本大震災での救援・復興活動でもみられたとおり、大きな自然災害の被災者の救援・復興活動においても実に有効であることが立証されている。

3・11 直後に多くの日本のフェアトレード専門団体は現地に拠点を構えて救援・復旧・復興に取り組んできた。本章で紹介したネパリ・バザーロ、バルシック、シャプラニールはその典型的事例であるが、当初は救援のため、被災者の方々から必要物資を聞き回ってそれらを提供することから始めた。やがて人びとが出会い話し合う場の必要性を感じサロンづくりを始めた。人びとは話し合う場での交流を通して元気になっていった。さらに話し合うだけではもったいないと、手作りの編み物やオーナメントなどの作成を始めそれをフェアトレード団体の小売ルートを通じて販売していき、お小遣いほどの収入を得られるようになった。そしてさらに本格的な仕事作りへと、デザインなど専門家の指導を受け

て商品開発と生産にのり出し、フェアトレード団体の流通ルートで本格的に売り出される形へと発展していった。

この点で、海外における自然災害支援などのツールの1つとして、フェアトレードビジネスへの視野をもつことが重要である。日本においては海外の自然災害などへの緊急支援システムとして、「ジャパン・プラットフォーム」がある。日本のNPOを中心とする政府・企業・NPO3者の支援体制の仕組みである。とくに3.11後の東日本の被災地への支援については、現地での復興に関わるNPO活動にも寄付からの基金を中心に国内事業にも支援（助成）が提供されるようになっている。この動きを参考にしつつ、海外での展開についても、災害復旧のみならず、復興へ向けてのBOPビジネスを含むコミュニティ開発支援に対しても政府支援を体系的に提供できるようにしていくことが望ましい時代となっている。その中で具体的には、フェアトレードの開発支援を日本のNGO・NPOなどと現地の生産者団体が協働して取り組む支援策は有効であろう。

(2) 自治体の支援策について

地方自治体にとって、フェアトレードの推進は新しい意義をもたらしている。自治体の開発協力としてフェアトレードは有効なツールであり、世界とつながった新しいコミュニティづくり運動として、「フェアトレードタウン」運動が国際的に展開されている。

自治体がとるべき政策としては以下が考えられよう。

1) 自治体の公共調達政策

自治体としてフェアトレードへの支援策を明確に国際的にメッセージ化する措置をとる手段としては、地方都市条例などでフェアトレード推進条例を作成することである。EUを含め、欧州では多くの国・自治体ですでに導入が行われており、フェアトレード商品は公共調達の対象となっている。

2) 自治体の姉妹都市提携

日本の地域の国際交流活動の活性化に資するものとして、フェアトレードを通じた開発途上国のまちとの姉妹タウン提携を促進する。姉妹タウン提携の際には、両タウンの関係を推進する市民団体が存在することを条件とし、同NGO・NPO間の姉妹提携も同時に行なう。日本の地域のNGO・NPOと現地のNGO・NPOの交流関係（姉妹関係）の構築をベースとして、姉妹都市提携は成り立ち活発化するからである。また、フェアトレードという具体的な商品開発と販売を含む提携は、一村一品運動による提携の可能性を開くことにもなりうるであろう。

3) フェアトレードタウンへの取り組み

2000年に英国のガースタングから始まった「フェアトレードタウン」の運動は、またた

く間に全英各地に広がり、欧州各国に広がり、今では米国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドなどの先進国のみならず、開発途上国にも波及している国際的な運動となっている。日本の自治体が「フェアトレードタウン」宣言のまちとなることは、自治体のフェアトレードへの取り組みとしては先端的なものとなろう。

国際的なフェアトレードタウンの基準として、日本では6基準が設定されているが、その1つに「議会での決議と首長の支援声明」がある。2011年に熊本市が日本で初めてのフェアトレードタウンとなっているが、現在名古屋市、札幌市、垂井町（岐阜県）、逗子市などがフェアトレードタウンへ向けて活動する市民団体がおり、6つの基準を満たすべく活動を続けている。今後は次第に多くの自治体でこうした市民活動が盛り上がっていくと思われる。

自治体がフェアトレードタウンに対して積極的な姿勢をみせることが、地域の国際化、世界とつながるまちづくりに結びつくことになろう。

4) その他の支援策

- ① 自治体の国際交流イベントではコーヒー、紅茶などではフェアトレード商品を提供することになっている自治体がある（横須賀市など）
- ② 若者の海外派遣事業などを行っている自治体では、テーマを「フェアトレード」に設定し、事前研修を行い、現地ではフェアトレード事情を中心に調べたり交流したりする事例がある（横須賀市など）。
- ③ 消費者教育法に基づく市民教育のためのフェアトレード・パンフレット作成を自治体が行う事例がある（静岡市など）。

第4章 提言その4 ローカル市場へのアクセス改善とグローバル人材の補完

高崎経済大学 教授

黒川 基裕¹

本節では、まず中小企業の海外展開における制約要因を抽出する。中小企業は、これまでの長い期間に国内市場をターゲットにしてきたこと、また輸出競争力がある製品に関してもサプライヤという立場が多く、国際市場へのアクセスも大企業を通じた間接的なものに留まっていたという特徴がある。その点を考えると、既存の中小企業は、新しい市場を開拓するための資金力はもとより、人材、技術、国際経験などのビジネスリソースにおいても課題を抱えているのではないかと考えられる。またそれらを総合的に考えると、特にBOP市場参入という点においては、1. 市場開拓力がなく、BOP市場へのアクセスが困難なこと、2. BOP市場のニーズを把握する機能の不足が深刻な課題であることが考えられる。そこで本節では、それらの課題を補完することが可能な提言として、1. ローカル市場におけるビジネスサポートサービスの拡充、2. 新興国企業からのゲストエンジニアリング制度を挙げ、その有効性について考察してみる。

1. はじめに ― 問題の所在と限定

先進国の内需拡大が見込まれない中、新興国の Basement of the Pyramid (BOP) 層の規模と消費意欲に関心が集まり、日本でも多くの企業が BOP 市場参入を検討するようになってきている。BOP 市場参入については、その 40 億人超ともいわれる圧倒的な規模感のみならず、BOP ビジネスが「援助」と「ビジネス」の両側面を持ち合わせている点も、企業価値を高めようとする企業にとっては魅力的な点である。そのため、国際市場のうち高・中所得者層市場で十分に収益が上げているグローバル企業でさえも、より広範な購買者層の獲得と企業価値の向上のために BOP 市場への参入を推進している。

しかしながら、市場規模が大きいとはいえ、客単価が小さく、顧客への訴求も難しく、さらには開発効果についても配慮しなければならない BOP ビジネスで一定の収益を上げるのは容易なことではない。成功事例とされるものの多くは、売り上げの一部が援助によってサポートされている事例であったり、優れた製品を低価格で提供し続けていても、採算が合わない中で CSR や先行投資などと位置づけられているグローバル企業の事例であったりすることが多いのではないだろうか。

資金力や組織力にゆとりのあるグローバル企業の場合は、そのようなアプローチで BOP

市場と関わり続けることが可能であろう。なぜならば、採算が合わない初期の取り組みをブランド浸透のための初期投資期間と見立てて、やがて当該地域の間層が拡大していくなかで収益を回収できればいいという中長期的な戦略を設定することができるからである。しかし、今後さらなる国際化を要求されることになる日本の中小企業が BOP 市場に参入するとなると、同様の手法を選択するのは難しい。限定的な資金、人的資源、時間軸の中で、それでもなお BOP 市場に参入していくためには、どのようなビジネスモデルが考えられるのか、またそこに公的部門からのサポートが必要だとすれば、どのような支援が有効的なのかを検討することには、一定の意義があると考えられる。

日本において、BOP 市場参入を意識している中小企業は少なくないと考えられる。たとえば、JICA が中小企業の途上国展開を支援するスキームには毎回多くの応募が寄せられている。そこには、国際協力の側面を持つような事業への関心という積極的な動機に合わせて、多角化によってリスクを回避しようというものや、国内経済の縮小に伴った取引先からの海外展開圧力によるものなど、消極的な動機が背景となっているのかもしれないが、いずれにしても中小企業の海外展開の流れが年々強まっているのは確かである。その一方で、中小企業ならではの様々な制約条件が、海外展開はもとより BOP 市場参入を困難にしているという事実もあろう。そこで本章では、中小企業が新興国市場ないしは BOP 市場への参入を進展させる際に生じる課題を明らかにし、どのような公的部門の支援が有効的となるのか考察することを主たる目的とする。

本章の構成は以下のとおりである。まず、第 2 節では、中小企業としての BOP 市場への参入形態という点から、対象を類型化し、支援対象となりうる存在を抽出する。続く第 3 節では、中小企業の現状から、BOP 市場参入への制約要因となる要素を抽出してみる。続く第 4 節では、中小企業の類型別の制約要因や進出プロセスに応じた投資ニーズなど、BOP 市場参入に向けての支援ニーズの概観を検討する。最後に、第 5 節、第 6 節では、上記の議論を踏まえた 2 つの提言を取りまとめる。

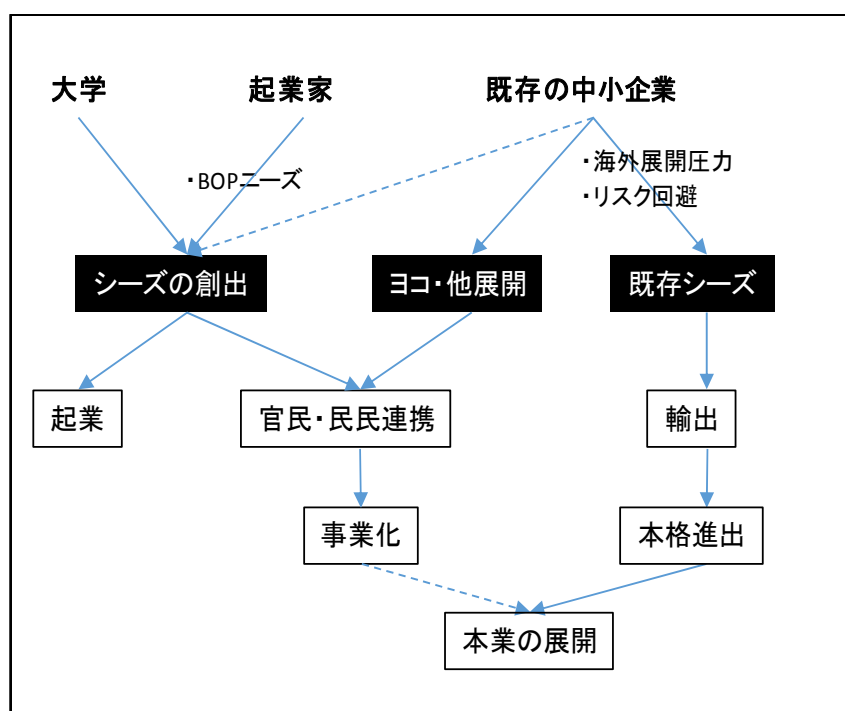
2. 中小企業による BOP 市場への参入形態

本節では、中小企業またはそれに準ずるビジネス主体が、BOP 市場に参入する際の形態を類型別に考察してみる。そのことによって、支援対象となる中小企業の定義が明確になり、類型別の事情に応じた支援が検討できると考えられる。図 1 は、大学、起業家（イノベータ）、既存の中小企業など、BOP ビジネスのシーズとなる技術を保有していると考えられる主体の参入形態をまとめているものである。

まず、当初から BOP 市場を目指して技術を確立・改善しようとする大学研究室や起業家は、現在進行中のビジネスが存在していないケースが多く、BOP ニーズのみを念頭において商品（サービス）企画や製品（サービス）開発を推進し、適切なシーズを創出しよう

とする。その結果、BOP ビジネスとして適応度の高い技術シーズやビジネスモデルが端的に生まれる可能性が高く、採算性、リスクなどその他の見通しも立っている場合には、当初のねらい通りに起業・普及段階へとスムーズに進んでいくことが可能である。また、採算性や現地市場へのアクセスの点で課題が残る場合には、それを補うために自国政府や国際機関、あるいはローカル企業、ローカル NGO との連携を実現した上で事業化が進められる。いずれにせよ、このような起業事例においては、企業の成り立ちそのものが BOP 市場に向かっているため、経営理念や経営者の意識は BOP 市場開拓の困難に耐えうるものであり、市場への適応のために組織はフレキシブルである。さらに、このような企業に集うスタッフというのも、途上国ビジネスや現地駐在を含む海外業務に適性があり、社会的企業などにも関心を持った高い理念の持ち主であるため、企業の軸となる技術シーズが適切であれば、中小企業とはいえ、BOP ビジネスとして成立する可能性が高くなる。このような企業では、まさに大木（2011）が説明する、中小企業が BOP ビジネスに適しているという 3 条件が十分に機能する状態にあるといえる²。

図 1 BOP 市場への参入形態(中小企業)



(出所) 筆者作成

一方で議論の対象となるべきなのは、既存の中小企業が BOP 市場参入を考える場合である。このケースは、必ずしもフィージビリティが高いとは言えないが、現有の技術シーズ・業態で既にビジネスを成立させているという点から考えると、「BOP ビジネスを開始するためにこれから起業する」といった上記のようなベンチャー的なものよりは支援対象

としても堅実であると考えられるかもしれない。しかしながら、こういった企業は、たとえ経営者が BOP ビジネスに関心を持ったとしても、BOP ニーズを発見するために調査を実施し、それに引き当てられる新たな技術シーズを創出し、未知なる BOP 市場で販路開拓する、という工程を推進するには、大きな制約がある。国内市場を中心としてきた場合、まず人材面では BOP 市場への適応性が低い者が多く、金銭面ではリスクの高い BOP 市場への新規進出に対して、上記のような投資期間をとることができないことが多いだろう。結果として、立ち上げコストの削減や現在の強みを生かすといった観点から、既存の技術シーズの拡張を検討するか、それをコストダウン・スペックダウンさせて BOP 市場の実情にすり合わせるという方法を選択する可能性が高い。

既存の技術シーズをそのままか若干変更するのみで、何らかの BOP ニーズとのマッチングが果たされる場合は、早い段階で輸出（ないしは現地生産）を開始し、その後の販路開拓に注力できるかもしれない。既存の中小企業で参入に成功している企業は、ほとんどがこのパターンであると考えられる。この場合は、日本で販売していた製品に対する需要が途上国の BOP 層でもたまたま見つかったというようなことであるので、BOP ビジネスというよりは、一般的な輸出展開ということにすぎないかもしれない。また、既存のシーズを活用することを前提として BOP 市場参入を目指す場合、初期投資が少ないとはいえ、BOP ニーズを都合よく解釈し、無理にあてはめようとしてしまう可能性も考えれば、BOP ニーズたる開発課題が先行していないという点で、必ずしも本来的な参入プロセスではないだろう³。

一方、既存の技術シーズを基盤としながら、ヨコ展開、あるいは他部門への展開を進めようとする場合には、上記のように現有の技術シーズを直接活用できる場合とは異なり、官民連携や現地企業との連携が必要になってくる。なぜなら、技術シーズをモディファイする際の目安となる BOP 市場ニーズの情報や、そのための資金供与を必要とするからである。技術に関して専門知識を有する中小企業と、途上国に関して専門知識を有する援助機関・NGO が連携するというのは妥当性が高いケースであると考えられ、現在 JICA によって実施されている BOP ビジネス展開の支援スキームもこの枠組みを基本としている⁴。しかし、このケースでは、途上国の専門家が参画しているとはいえ、事業化に向けての様々な局面で、中小企業自身がどれだけ主体性を持って推進していけるか、支援があれどリスクを背負っていくつもりはあるのか、というような BOP 市場参入に向けての適応性が問われていくこととなる。

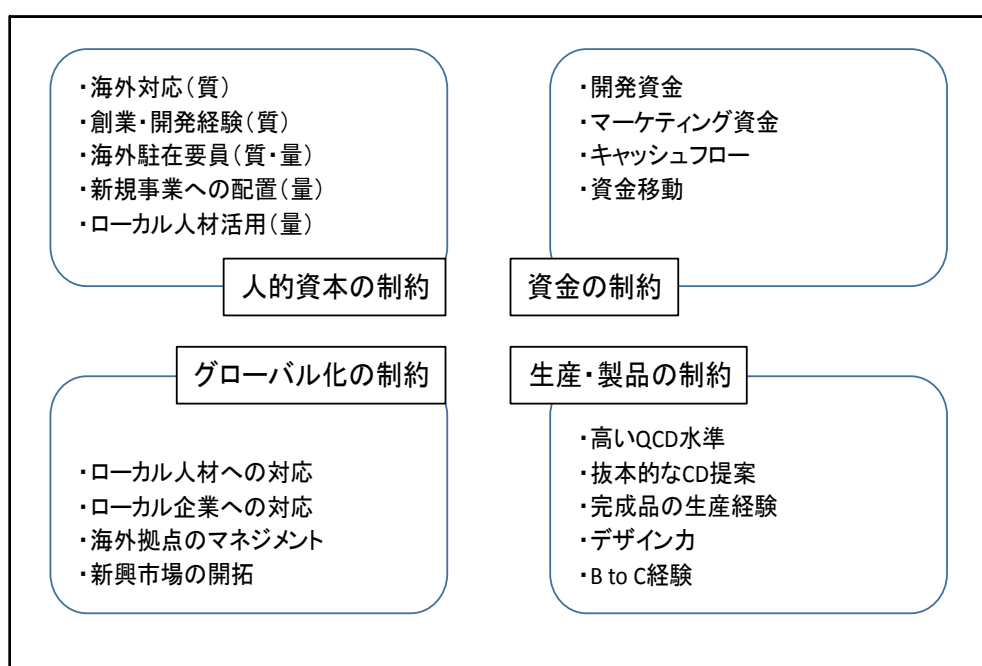
次節では、上記のケースの中でも既存の中小企業が BOP 市場参入を目指すケースを中心に、考えられる参入課題を顕在化させてみる。

3. BOP 市場参入への課題

本節では、BOP ビジネスを当初から想定しての起業とは異なり、既存の中小企業が BOP 市場参入を検討する際の制約として考えられるポイントを抽出してみる。

図 2 は、これまでに筆者らが中小企業へのヒアリングなどを経て収集した経営者の意見や日本の中小企業の特徴をして知られるものを基にして、考えられる様々な制約について、1. 人的資本、2. 資金、3. グローバル化、4. 生産・製品という 4 点に集約させているものである。

図 2 中小企業による BOP 参入の課題



(出所) 筆者作成

まず、人的資本に関する制約としては、質的なものと量的なものがある。質的制約としては、語学力や適応力の観点から海外対応できる人材がいないという問題が深刻である。地方に立地している中小企業のスタッフの中には、地元志向、内需型、といった点から現在の就職先を選択している者も多い。彼らに BOP 市場に参入しようというモチベーションを与え、十分な役割を果たしてもらうことはなかなか難しい⁵。適応力という点では、国内での海外関連業務の遂行はもちろんのこと、海外駐在に耐えうる人材がいないという悩みを抱えているところも多い。また、貸与図生産が中心であるなど、顧客主導の仕事を請け負ってきた中小企業には、創業・新規開発の経験者が少ないという問題もある。その場合、BOP ビジネスを新たに立ち上げるための経験が不足しているということになる。量的制約としては、海外業務を担える優秀な人材を駐在に出すわけにはいかない、新しく立

ち上げることになる BOP ビジネスの部署に配置すると本業が持たなくなるといったところである。スタッフの質的課題や駐在要員などが不足しているという量的課題の解消策の一つとしては、ローカル人材をいかに活用するかということになるが、現地化を得意とする欧米系企業のように、外部人材を積極的に活用しようとするインセンティブが働くとは考えられない。

続いて、資金面でも制約がある。グローバル企業による成功事例を見てもわかる通り、BOP 関連事業が CSR や将来的なビジネスのための初期投資として位置付けられている場合、中長期的な投資回収を計画することから、短期的な採算性はあまり重視されていない。そのような投資計画を実施する際には、企業のキャッシュフローに一定のゆとりが求められることになるが、それは多くの中小企業にとって障壁となるだろう。また、当初から採算性が見込みが立ったとしても、初期投資が必要となるのは当然のことで、開発資金や BOP 市場を開拓するための相当なマーケティング資金が調達されなければならない。エリック（2014）が説明するように、BOP 市場への訴求においては、顧客の集約度が全く低いという地理的な規模感の違いによってマーケティング資金が想定以上に増大してしまうケースも考えなければならない。また、その地理的な広がりや、訴求に時間がかかることを意味する。それに加えて、海外への送金、売り上げの回収におけるリスクを考えることも重要な課題である。中小企業の場合、ローカルパートナーとの関係構築の深度によってはこの点でリスクを抱えることになる可能性が高く、この面でも仕組みづくりやキャッシュフローのゆとりが求められる。

3 つ目のグローバル化の制約については、ローカル企業および人材との関係構築、協働、交渉、支配下においた場合のマネジメントなどをこなしていけるのか、ということが問われるということである。ビジネス慣習の異なるローカル企業と信頼関係を築いたり、歩調を合わせてプロジェクトを推進したりするには、一定の経験蓄積とノウハウが欠かせない。またローカル人材の労使関係については、長期にわたって海外企業経営の実績を積み重ねてきた大企業でさえ、悩み続けている課題である。「BOP 層を活用して BOP ビジネスを」ということがもっともらしく言われるが、都市部のフォーマル層との付き合いでさえ、中小企業には困難が伴うのではないだろうか。アシシ（2011）は、多くの BOP ビジネスの成功事例から「いかにローカルのリソースを巻き込むか」ということを強調しているが、この体力を要する仕事をこなせるのかどうかと問われるということである。体力を要する関係構築は、パートナーとの間に限ることではない。平野（2010）は、BOP 層に接近していくということについて、「BOP ビジネスは、経済的な真空に生まれるものばかりではなく、既得権益を排除して普及する場合もある」とし、地元の反発を伴う可能性があることを示唆している。そして、「BOP 地域で持続的ビジネスを確立するには、地域社会との意見調整を行って協調を図り、共存繁栄を可能にする事業設計が必要であって、これをこなすだけの企業体力が求められる」と説明している。

最後に、生産・製品に関連する制約としては、日本の企業としてこれまで評価されてき

た高い QCD 水準がネックとなりうる。BOP 市場に投入される製品は、最低限必要な機能に絞り込まれているものや品質・耐久性を低下させているものが多い。そのことによって、抜本的なコストダウン (CD) を実現しているのである。これまで QCD 向上に向けて技術を磨いてきた企業が、まったく異なった方向で力を発揮できるかが課題となる。現に、日系企業が新興国で成果を上げられないことに関しては、過剰性能・品質の製品を供給していることが原因ではないかと指摘されることもあり、日系企業は低所得層に訴求することについて「ある種の割り切りが足りないのでは」といわれることもある⁶。

また、製造業部門の中小企業を想定した場合、サプライチェーンの中で部品メーカーとして役割を果たしてきた企業が多いと考えられる。そうすると、完成品を開発するだけの総合力はあるか、製品として統合するだけのデザイン力はあるか、またこれまで部品サプライヤとして B to B が中心であった場合、BOP 市場を形成する未知の消費者に向けて B to C を始められるのか、ということも制約となる可能性がある。

4. 中小企業支援の在り方

本節では、BOP 市場参入に関して、様々な課題を抱えることになるであろう中小企業について、公的部門からのサポートがどのように位置づけられるべきなのかを検討してみる。

表 1 は、中小企業の BOP 市場参入における 4 つの制約条件の深刻度について、ビジネス主体別に評価した結果をまとめたものである。深刻度については、A (低い) から D (高い) の 4 段階で示している。

表 1 セグメント別・制約条件の特徴

	人的資本	資金	グローバル化	生産・製品
起業家	B	C	A	C
中小企業(既存技術)	D	B	D	A
中小企業(新規技術)	D	C	D	B
大学	D	C	B	C

(出所) 筆者作成

まず、起業家による BOP ビジネスの場合は、そもそも BOP ビジネスに関心があり、BOP 市場に参入できるだけの国際性、適応性を伴った起業となるはずなので、グローバ

ル化という点では、制約はないはずである。また、目的が明確であり、BOP ビジネスに取り組もうとする新興企業は高く評価される傾向があるので、それらに関心があって国際業務をこなすことができる人材を集めることも困難ではないだろう。残る課題としては、資金を調達できるか、アイデアを製品化しそれを販売していくためのビジネスモデルを構築できるかにかかっている。この点は、起業家のセンスや過去の実績に準じて決まっていくことになるであろう。

次に、既存技術で BOP 市場参入を考える中小企業については、これまで蓄積してきた技術がベースとなることから、生産・製品の制約は最も低い。前節で説明した機能低減やコスト低減に成功すれば、実現可能性が高まる。生産においてもノウハウを生かすことができ、また開発資金を低減することもできるため、資金面での制約も低い。一方で、人的資本とグローバル化の点では、これまでの議論のとおり大きな制約があると考えられる。これと比較して、新規技術での参入の場合は、既存技術以上のコストがかかることは明らかである。開発費用に関しても多くを要するため、資金面での制約は大きくなるだろう。また、新しい試みとなるため、製品化という点での制約も生まれる。人的資本、グローバル化ということに関しては、同様に深刻な課題である。

最後に、大学発の BOP 市場参入の場合は、グローバル化に課題は少ないと考えられるものの、企業としての経験がないため、技術力とはもかく製品開発力については経験不足となり、企業組織として成立させるための人的資本も弱点となる。資金については、採算性がなくても研究資金を開発費に有効活用できる反面、ビジネス展開期のキャッシュフローが手当てされなければならないが、大学の研究室などが事業のための資金調達をするのは難しい。

このような考察から、既存の中小企業の支援というところに関しては、人的資本とグローバル化の部分に課題が集中しており、社内人材の育成・補強やそれを補うためのローカルリソースの活用支援などが支援ニーズとなる可能性がある。

次に、補助金など金銭的な支援ニーズに関して考察してみる。図 3 は、技術シーズ別にみた資金需要の特徴をまとめたものである。ここでは、BOP 市場への参入プロセスを調査・開発段階の「立ち上げ期」、ビジネス展開にあたる「展開期」、サービス拡張・他国展開などを検討しはじめる「定着期」に分類している。

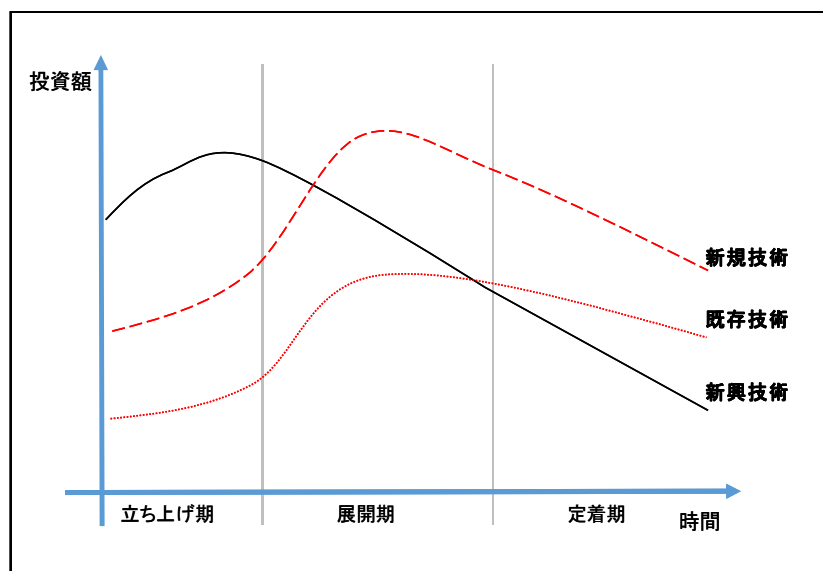
起業家などによる新規技術を基にした参入の場合、開発費用が最も大きくなるため立ち上げ期のコストが最も高くなる。しかし、BOP 市場参入を念頭において立ち上げ準備を進めているため、マーケティング活動に関してはスムーズに展開することが可能となり、その後の展開期のコストは低下していく。また、BOP ビジネスのための組織であるため、定着期でのコストも低いと考えられる。

一方、既存の中小企業などが新規技術での参入を試みる場合、立ち上げ期の開発費が大きくかかるが、経験蓄積と設備投資の再利用が可能であるという点が異なっているため新規技術よりは立ち上げ期のコストが小さい。しかし、これまで経験のない製品を販売する

ため、さらにはグローバル展開に課題を抱えているため、展開期に大きなコストがかかる。また、経験や BOP 市場への適応性を考えると、立ち上げ期に開発を進めた製品やビジネスモデルを展開期に差し掛かってからさらに修正していく可能性も高い。立ち上げ期にフイージビリティスタディを済ませていても、追加的なテストマーケティングなどが必要になってくるため、展開期のコストがより高まっていく。

最後に、既存技術での参入の場合は、立ち上げ期に開発コストを要しない一方で、展開期に BOP 市場にすり合わせるためのコストが新規技術の場合と同様に必要となる。しかし、既存技術によるビジネスは、自国においては経験済みのため、また市場開拓でその経験蓄積をある程度活用することは可能であるため、コスト増減の特徴は同じでも 3 つの期間において新規技術の場合よりは安い参入コストとなる。

図 3 ビジネス展開に応じた投資ニーズ(技術類型別)



(出所) 筆者作成

このような観点からは、活用する技術シーズによって異なると考えられる資金需要の特徴をある程度予測することが可能であり、その傾向に合わせて企業に最も負担がかかる期間を支援していくという方法が有効的になるのではないだろうか。既存の中小企業を支援していく場合、立ち上げ期における研究開発費の支援よりは、展開期になってから実際に BOP 市場にかかわり始めた段階での支援が有効的なのではないだろうか。

5. 提言 1 ― ローカル市場におけるビジネスサポートサービスの拡充（ローカル市場へのアクセス改善）

(1) 制度の背景

中小企業をはじめとして、日本の企業が BOP 市場に参入する際には多くの制約がある。まず、進出を考える段階で現地の情報を収集することが困難であり、ビジネス展開のために確認すべき法令関係の調査はもとより、BOP ニーズなどのより深い現地情報にはなかなかアクセスできない。また、参入が叶ったとしてもその後のビジネス継続において、地理的距離を克服できなかったり、物理的に拠点を確保できなかったりして、提携先の企業や顧客との関係性がブラックボックスのまま進展してしまうことがある。想定されるこのような状況は、これから参入しようとする企業にとっては多大なリスクであり、ローカル市場へのアクセスの改善こそが BOP 市場への中小企業参入を促すきっかけとなると考えられる。

現在、現地の JICA 事務所、JETRO 事務所、大使館などは、BOP 市場を持つ新興国に関する情報を日本の企業に発信する機能を持っており、現地調査に訪れた企業の調査活動を支援する役割も果たしている。さらには、現地での子会社・合弁企業立ち上げまでのプロセスをコンサルティングしていく機能を有している組織もある。その一方で、進出後のビジネスサポートに関しては、公的部門からのサービスが提供されていない状況にある。

(2) 目的

上記のような背景を踏まえて、本プログラムでは、既存のビジネスサポートをより充実させるため、以下の 4 点を目的として設計する。

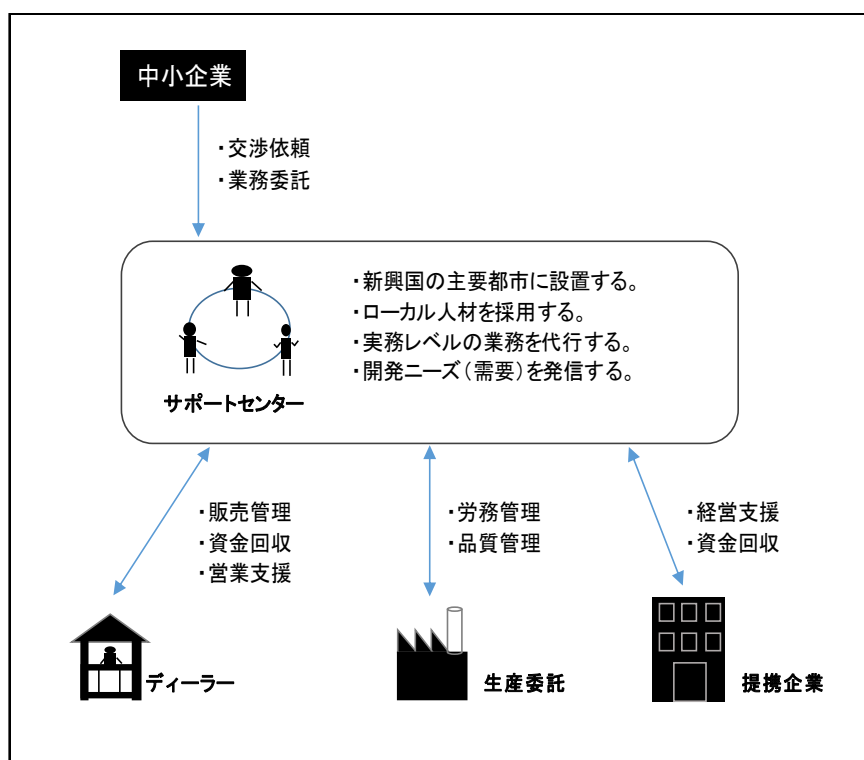
- ① 公的部門による既存のサポート機能を BOP 市場進出相談のための窓口としてのサポートセンターに集約させ、立ち上げ期のサポートをより充実させる。
- ② これまでの機能に加えて、立ち上げ期以降のビジネスサポートも提供できるよう組織を拡充する。
- ③ サポートセンターの拡充によって、BOP ニーズなどの情報発信による中小企業の進出促進活動を強化する。
- ④ 立ち上げ期以降の中小企業とローカルアクターの間に介在することにより、進出企業のリスク低減を達成する。

(3) 制度の概要

本制度は、これまでの立ち上げ期までのビジネスサポートに加えて、立ち上げ後の業務においても、公的部門からのサービスを提供しようとするものである。本邦の中小企業は、自ら対応しきれないローカル企業との交渉や業務の一部をサポートセンターに委託するこ

とになる。サポートセンターは、販売・生産委託先や合弁相手などの提携企業といったローカル主体へのアクセスが中心になることから、その機能を有するために BOP 市場に近い現地に所在することはもちろんのこと、ローカル人材をより多く雇用する。また、公的な組織であっても、ローカルに対する知見が不足しているが故に企業がカバーしきれない実務レベルの業務を代行する。たとえば、ディーラーに対して販売管理情報を収集して報告する、併せて資金回収のモニタリングで金銭的なトラブルを解消する、また企業の意向に応じて販売促進活動の支援などを実施する。生産委託先などに対しては、労務管理状況の把握や定期的な品質管理データの収集など、企業が遠隔からカバーできないところを代行する。提携企業に対しても、資金回収のモニタリングや企業間の交渉のサポートを提供する。

図 4 ビジネスサポートセンターの拡充



(出所) 筆者作成

立ち上げまでの業務については、ある程度公平性を確保できることから、調査依頼や手続き相談などを除いては予算措置による無償での実施となるが、立ち上げ以後のビジネスサポートに関しては、業務量に応じて費用を徴収し、サービスを持続可能なものとする。

(4) 期待される効果

上記のような支援により、これまで BOP 市場との距離を感じていた中小企業は、サポ

ートセンターの所在する地域への BOP 市場進出をより積極的に検討できるようになることが期待される。事業開始後も公的部門が BOP 市場と進出企業の間で介在することで、あいまいだった法令やビジネス慣習、カウンターパートの状況など、見えなかったものが見えてくるというかたちでの不安解消につながると考えられる。また、製品に自信があって進出したいと考えるが、組織の規模として海外拠点までは賄いきれないといった企業に関しては、公的部門のサポートを継続的に受けられるというサービスは魅力的であり、技術力のある中小企業の進出促進につながっていくものと考えられる。

6. 提言 2 ― 新興国企業からのゲストエンジニアリング制度(グローバル人材の補完)

(1) プログラムの背景

国内市場や先進国への輸出が低迷する中、BOP 市場を含めた新興国市場に関心を持つ本邦中小企業も少なくないと考えられるが、海外経験が不足している場合、独自に BOP ニーズを把握したり、保有技術・製品を BOP 市場向けに改善したりすることは困難である。たとえ適正価格や要求機能を見出したとしても、ローカル視点での考察が不足している中では、それが的外れに終わってしまうことも多い。また、そのような取り組みを進めたいと思っても、エンジニアなど貴重な開発人材を未知の事業に振り分けることができずに BOP 市場参入プロセスのきわめて初期段階でとどまっている企業が一定数存在すると考えられる。

中小企業の経営状況や BOP 市場との物理的、心理的距離を考えると、その段階にある企業が情報収集や製品開発のために BOP 市場に活発にアクセスし始めるようになるとは考えにくい。

(2) 目的

上記のような背景を踏まえて、本制度では以下の 3 点を目的として設計する。

- ① 本邦中小企業と一定の BOP 市場を持つ国に所在するローカル企業を、業種や技術などの適応性を軸にマッチングすることにより、中小企業の BOP 市場に関する知見の不足を補完させる。
- ② 中小企業は、ローカル企業のスタッフをゲストエンジニアとして招聘し、BOP 市場参入のための製品開発チームを構成する。
- ③ その成果を基に日本の中小企業とローカル企業との協働で BOP 市場参入を目指す。

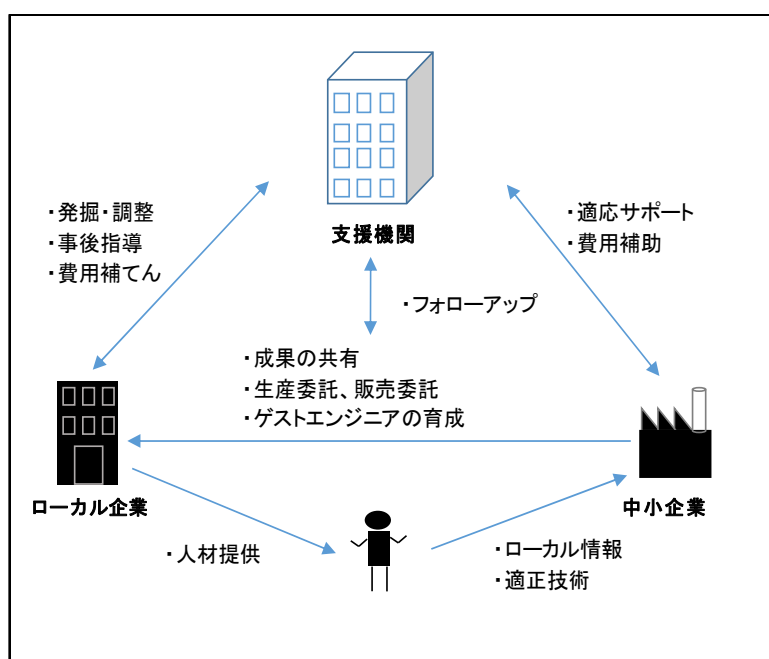
(3) 制度の概要

本制度では、ゲストエンジニアの派遣を通じたビジネスマッチングを斡旋する支援機関

を指定する。BOP 市場参入に向けた製品開発に関心のある企業は、支援機関に依頼し、ローカル企業を選定してもらう。その後、企業間の合意を経てローカル企業からゲストエンジニアが招聘されるが、その費用負担の一部を予算措置し、支援機関を通じて執行する。支援機関は、受け入れる中小企業に滞在費の一部を補助し、ゲストエンジニアを送ったローカル企業には、人件費を補てんする。

中小企業に派遣されるゲストエンジニアは、受け入れ先となる中小企業より高い技術を有するとは考えにくいが、BOP 市場のニーズや、適正技術の水準をインプットすることができる。BOP 市場参入を見越したコストダウンについては、現地生産を実現することがほぼ必須となるが、現地の実態を把握しているローカルエンジニアから適正技術が伝達される中で、現地生産が可能な設計や材料の選定が進められることになる。尚、エンジニアの派遣期間は、3 ヶ月から 6 ヶ月を想定している。

図 5 ゲストエンジニアリング制度



（出所）筆者作成

その後、製品化に至った場合は、2 社で検討を進め、合弁企業を設立するなどして成果を共有するか、日本の中小企業の帰属として、当該ローカル企業に BOP 市場参入の意思がある場合には、生産委託や販売委託を依頼することになる。また、支援機関はこれらの交渉をサポートして必要な情報提供を行う。

（4）期待される効果

本制度は、BOP 市場に挑戦してみたかったが、これまで踏み切ることができなかった企

業に参入のきっかけを提供することになると考えられる。また、海外業務に適応できる人材が不足しているという中小企業の現状からは、一時的ではあるが、ローカル企業からのゲストエンジニアがその状況を補完する役割を担うことにもなる。ローカル人材の受け入れによってもたらされる経験蓄積が、社内のグローバル化のきっかけとなるケースも想定される。

また、その他の副次的な効果として、派遣されたゲストエンジニアが、日本の中小企業の高い技術やワークマンシップを吸収して帰国するという点で、ローカル人材の育成効果も期待できる。

7. 参考文献

- ・アシシ・カラムチャンドニ、マイク・クブザンスキー、ニシャント・ラルワニ著、中島聡子訳（2011）「BOP 市場開拓のベストプラクティス」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 December, 2011 : 122-131
- ・エリック・シマニス著、編集部訳（2014）「BOP 市場の新たなビジネスモデル」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 February, 2014 : 64-73
- ・大木博巳、編著（2011）『欧米企業の BOP ビジネスモデル』 ジェトロ
- ・経済産業省（2010）『BOP ビジネスのフロンティアー途上国市場の潜在的可能性と官民連携』 経済産業調査会
- ・小林慎和、高田広太郎、山下達朗、伊部和晃（2011）『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』 日本経済新聞出版社
- ・平野克己（2010）「アフリカにおける BOP ビジネスと CSR」佐藤寛編著『アフリカ BOP ビジネス—市場の実態を見る』 : 22-33

¹ 高崎経済大学・地域政策学部 (kurokawa@tcue.ac.jp)

² 大木博巳、編著（2011）『欧米企業の BOP ビジネスモデル』 ジェトロ pp.185-187

³ 経済産業省（2010）は、政府による BOP 参入のための様々な支援策を紹介しているが、選定される案件については、提案企業の技術への期待と同時に、BOP ニーズがどれだけ確認されているかということが問われている。

⁴ JICA によって実施されている「BOP ビジネス連携促進事業」では、民間企業が技術を提案し、JICA がフィージビリティスタディの費用を供与するという点で、まず官民連携の枠組みであるといえる。また、案件によっては、提案企業の海外展開を並行して ODA 案件を推進していくという可能性も残されている。

⁵ BOP 市場参入を考える経営者の中には、「自分の考え方についてくることができる社員がいない」という悩みを抱えている人も少なくない。

⁶ インド市場で日系の家電メーカーが韓国系メーカーに追いつけなかった際に、このような指摘があった。

第5章 提言その5 情報提供・人材育成・現地支援における提案

国際貿易投資研究所 研究主幹
大木 博巳

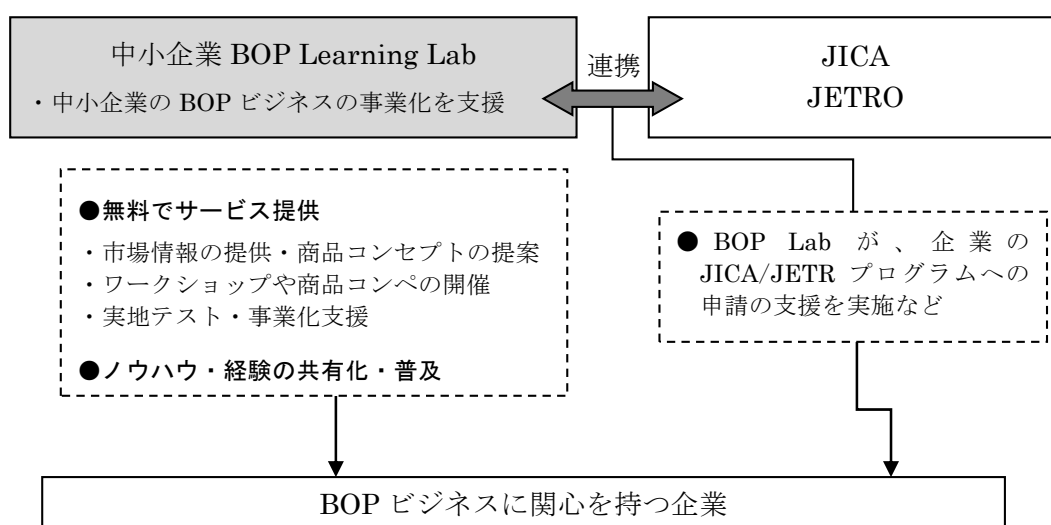
1. 要 約

中小企業の BOP ビジネス参入を阻害している要因は、第1は、BOP 市場に係わる情報は入手できず、BOP ビジネスへの関心が低い、第2は人材育成、自社内に途上におけるビジネスに精通した人材はほぼ皆無、第3は資金調達。途上国でのビジネスですらリスクが大きく、いわんや BOP ビジネスに融資してくれる金融機関はほとんどない。このうち、第1と第2の課題に対しては、以下の提案で解消を図る。

(1) 中小企業の BOP ビジネス参入を促す市場・支援プログラム等の情報提供、商品コンセプト提案、ワークショップ開催に係わる支援及びサポートする中小企業 BOP Learning Lab の設立

- ・ BOP 市場向け商品コンセプト等の提案や国際開発支援機関のプログラム活用方法や欧米の開発 NGO との交流を日本国内で実施
- ・ ワークショップの開催…提案された商品コンセプトに基づき、中小企業に具体的な製品アイデアを募りコンペを実施、優れたアイデアの提案を実地テストする。

図1 中小企業 BOP Learning Lab



(2) BOP ビジネス人材の育成 ― 商品開発・生産販売網構築の現地テストを通じて途上国の低所得層市場に精通した人材の育成

- ・商品開発など BOP ビジネスモデル構築の現地テストは 2 年間程度を想定。
- ・現地テストに当たっては、中小企業が主体となりプロジェクトを運営管理する。

運営管理に当たっては、自社内で適当な人材を見つけることが困難な場合、外部の有能な人材を公募する。例えば、海外青年協力隊員や大企業の途上国ビジネス経験者、あるいは開発 NGO の経験者等。プロジェクトを管理するために中小企業から派遣された社員に 2 年間分の給与等を支援する。

(3) 現地政府の投資誘致機関に JAPAN デスクを開設して、事業化の推進に必要な現地での支援体制（ワンストップサービス）の拠点を構築する

現地テストの結果を踏まえて、将来にわたり持続可能な事業であると判断すると事業化が次のステップとなるが、事業化を円滑に推進するためには下記のようなサポートが必要である。

サポート内容

- ① 行政手続きの支援
 - ・各省庁の行政手続きの一括代行
 - ― 投資の届出、法人登記、税務手続き、社会保険手続き、労働手続き等
- ② 個別の業法上の許認可手続き
- ③ 地方の行政手続き（工場立地、消防、建築等）
- ④ 現地地場企業とのマッチング機能の充実
- ⑤ 企業に対する進出後のケア
 - ・ホームドクター機能（進出後の通関、労務、税務等の相談）
 - ・税制、会計、人材確保等のビジネス関連や医療等の生活面での相談
 - ・制度・運用改善要請を含めた苦情処理
 - ・税制等のインセンティブの履行状況のフォロー
 - ・駐在員子弟の教育等生活面を含めた情報の継続的提供

2. 中小企業と BOP ビジネス

日本の中小企業と BOP 層と呼ばれる途上国の低所得層市場開拓とは、無縁のように見えるが、日本の中小企業にも大いにビジネスチャンスがある。筆者は、雑誌「潮」（2011 年 12 月）で「中小企業の BOP ビジネス」と題して田原総一郎氏からインタビューを受けたことがある。その中で、バングラデシュでバスに IC カードを導入の新規ビジネスに挑戦

しているエヌ・ウェーブ社の概要を紹介した¹。

バングラデシュに IC カードを導入

「そして大木はもうひとつ、BOP ビジネスのフロンティアとして活躍する日本企業の名をあげた。

エヌ・ウェーブといい、バングラデシュでバスの料金を徴収する IC カードの導入に取り組んでいるという。東京・秋葉原にある、従業員 15（当時）人のコンピュータソフトウェア会社だそうだ。」

「この会社はすばらしいですよ。日本でいう PASMO や Suica などの IC カードを、バングラデシュの首都ダッカでバスの料金徴収に導入しようと頑張っている。まず、手始めに、バスチケットショップを改革するんですね。これまでは路上に机を並べて、昔の露店のように、お金を受け取ってチケットを手渡しするやり方でした。そうすると当然、お店の前に行列ができてしまい交通渋滞の原因にもなりますが、チケットボックスを作ることで、その行列もなくなりました。それに、2009 年 1 月のわずか、1 カ月のテスト運用でなんと売上が 45% も上がったんですよ」

しかし、1 カ月間でそんな簡単に運賃収入が増えるものだろうか。

「実は、お金とチケットを手渡しでやりとりする従来のやり方だと、店員がお釣りをごまかして自分の懐に入れてしまう。それが、コンピュータ管理をただけ収入がきちっと正確に計上されたことがわかったのです。それによって地元の国営バス会社（BRTC）からものすごい信頼を得て、国営バス会社の路線バスの IC カードの契約に結び付き、エヌ・ウェーブがその事業を全部やることになった」

BRTC は、チケットショップによる収入が増えたことで 11 年に約 1,000 台の新しいバスを購入することが出来たという。その結果、ダッカ市民は快適なバスに乗ることができるようになったし、バスの運行本数も増えた。

それではエヌ・ウェーブはどうしてバングラデシュに、BOP ビジネスに参入しようと考えたのか。

「エヌ・ウェーブはソフトウェア開発会社なのですが、そもそも BOP との関わりのはじまりは、2007 年春にこの会社がバングラデシュ出身のコンピューターエンジニアを 3 人採用したことです。この人たちと働くうちに、バングラデシュ政府が経済発展のために IT に力を入れていたり、また実際に経済発展途上の可能性がある国だということがわかったそうです。そこで、エヌ・ウェーブの矢萩社長が実際に何度かバングラデシュに足を運び、ビジネスニーズがないか探っているうちに、IC カードをバスに導入することを

思いついたのです」

やはりトップが自ら現地に足を運んでビジネスのニーズを探っているのだ。それでは中小企業ならではの苦勞などはなかったのか。

「やはり資金調達ですね。エヌ・ウェーブも、一中小企業がバングラデシュという一国の社会インフラにかかわる仕事をするということで、資金調達の困難さを社長も語っていました。政府系金融機関や銀行などに行って、『バングラデシュの社会インフラ改善のビジネス』と話しても、『それは大企業のやることだ』と断られることが多いそうです」

(出所) 大木博巳「世界を変える BOP ビジネスの新潮流 中小企業の BOP ビジネス」、『潮』2011 年 12 月

バングラデシュとの出会い

海外ビジネスはもとより BOP ビジネスと無縁であったエヌ・ウェーブ社は、バングラデシュで BOP ビジネスに挑戦している。そのきっかけは、2007 年春にバングラデシュ国籍のコンピューターエンジニアを 3 名採用したことから始まった。エヌ・ウェーブでは彼らと日々の業務を共にするうちに、これまでそれぞれが思っていたバングラデシュに対する貧困や発展途上国と言ったイメージとは異なり、親日な国民性と経済発展の途中にある国であることを知って、彼らの母国に対し何らかの形で役に立つ事ができないだろうかと徐々に考えるようになっていった。

ちょうどその頃、日バ国交 35 周年を記念するバングラデシュ展が JETRO 本部で開催されることを知って、この展示会に出展するためバングラデシュから来日するアパレルメーカーを対象に、あるシステムの導入提案を行うが、日本市場へのアピールを狙うアパレルメーカーには、新たな設備投資となるシステムの導入を理解されることはなかった。その後、バングラデシュのニーズをより深く知るため、社長自らが諦めることなく数回に渡ってダッカに赴き、いくつかの展示会への出展を重ねる中で持ち込んだ「IC カードシステム」が現地バス会社オーナーの目に止まり商談する機会を得た。現地展示会への出展を足がかりにビジネスの可能性を模索したという²。

日本の中小企業が BOP ビジネスに挑戦できる理由

第 1 の理由は、日本の中小企業の製品開発力と柔軟性である。BOP 市場においてビジネスを切り拓くには、現地のニーズにぴったりフィットするように商品・サービスを特別に仕立て、マーケティングやディストリビューションのアプローチ方法も現地の事情に応じて変えなど柔軟な対応が求められている。

日本企業の強みは、イノベーションにあるといわれている。プロセス（低価格な高品質量産品）、プロダクト（ニーズに合った高機能で多様な製品）、バリュー（差別化と低コスト化）等のイノベーションで割安で高品質の製品づくりに長けてきた。

先進国が持つような商業インフラが発達していない地域を市場とするならば発想の転換が必要となる。例えば、技術やノウハウがあるからイノベーションするというのではなく、どうすれば実際に顧客の生活を適切な方法で改善することができるかということを原点として、イノベーションに取り組むことが求められている。日本の中小企業の高い技術力と経営の柔軟性が BOP 市場開拓で求められている。

第 2 に BOP ビジネスは、コミュニティ、開発支援機関や NGO 等多面的なステークホルダーと連携することで初めて成り立つビジネスである。経営資源に限りがある中小企業にとっては、連携を上手に組めれば、自社の強みに特化するビジネス展開が可能となる。

NGO や社会支援団体、ドナー、マイクロファイナンス機関、現地政府との創造的な提携を通じてビジネスモデルを築くことは、日本の中小企業の国際化にとって今後のビジネスの在り方として非常に重要である。提携を通じて低所得市場向け製品開発、現地企業との提携、販売網構築等のノウハウ取得等一般ビジネスの範囲外での商品刷新方法を学ぶことができる。

第 3 に BOP ビジネスは、ビジネスモデルを立ち上げることで新規に参入している。BOP ビジネスモデルを確立することで、中小企業でも世界の BOP 層（30 億人）市場開拓に参入することは十分に可能である。

日本で技術・製品開発を待って参入すると、スピード感にかけている。特に、新興市場開拓では、現地の真のニーズとかけ離れた製品開発となりがちになり、市場参入を果たせないという結果を生んでいる。BOP ビジネスは、ビジネスモデルの創出から入ること。

ビジネスモデルとは、企業が顧客に価値を提供し、顧客を呼び込んでその価値に対して対価を支払わせ、その支払代金を利益に転換する方法を明確にするというものである。企業は顧客が何をどのように欲しているかというニーズを的確に捉え、ニーズに最もよく適合した製品・サービスを提供することで対価を得る。企業は、その対価から利益を得るために事業をどのように組織化するか、これが課題となる。BOP ビジネスモデルの特徴は、前述した連携を基盤としている。日本企業にとっての BOP 市場参入の壁となっているのは、BOP 市場の高い壁ではなく、BOP ビジネスモデルをうまく開発できていない点にある³。

新規事業の立ち上げに、日本で技術・製品開発を待って参入すると、スピード感にかけている。特に、新興市場開拓では、現地の真のニーズとかけ離れた製品開発となりがちになり、市場参入を果たせないという結果を生んでいる。BOP 市場のニーズにフォーカスした個別対応型の商品開発、販路開拓などの日本企業によるイノベーション型途上国市場開拓の基本モデルがあれば、日本の中小企業の BOP 市場開拓への関心を高め、実践へとつながると考える。

図2 エヌ・ウェーブ社の概要

株式会社エヌ・ウェーブ

>会社概要

本社所在地	東京都千代田区岩本町3-4-5 (http://www.wave-net.co.jp)
代表取締役	矢萩 章
資本金	1,000万円
社員数	7名

>国内での主な業務

1996年の創業以来、UNIX/MS-Windows等を利用したシステム企画提案、受託開発を主な事業として、近年では医療分野におけるIT化の波を受け「医療情報システム」や「診療支援システム」の企画提案及び受託開発を中心に行う。

>海外での取り組み

2007年よりバングラデシュ国において、ICカード(FeliCa)を利用した事業開発を開始し、2009年から国営バス会社のIC乗車カード「SPASS」として導入・システム開発、運営管理を行う。

>海外現地法人 N-WAVE Co.(BD) Ltd., (2009年1月登記)

House No.51,2ndFloor,Sector No.7 Sonargaon Janapath Road, Uttara, Dhaka-1230, Bangladesh
従業員数 約140名

ICTシステムを利用したサービスをお客様に提供し続け、途上国や新興国の発展に貢献していきます。



公共交通事業 (ICT Ticket System交通系電子マネー)

- >首都ダッカの主な公共交通機関はバス
- >毎日利用する交通系電子マネー
- >メンテナンスが軽減されたコンタクトレスカード

Before

古い紙チケット

Present

日本の技術とサービス

- >チケットショップは露天露の無許可販売
- >釣銭の用意をしない
- >売上金を販売員が着服
- >偽物のチケットも販売

システム導入後の「ICチケット」と「ICカード」

- >関係各所の許可後にチケットショップを設置・運営
- >キャッシュレス
- >売上情報の透明化
- >偽造が困難

Copyright©2013 N-WAVE Co., Ltd. All rights reserved.

4

(出所) エヌ・ウェーブ社

3. BOP 市場分析（テーマの設定、分野の特定）情報の共有化、商品コンセプトの提案とワークショップの開催

日本の中小企業の経営者のほとんどは、BOP 市場はもとより ASEAN 等の一部の国を除いて途上国市場についての知識は乏しいといえよう。しかし、前述したエヌ・ウェーブ社の様に、何らかの条件が加われば挑戦しようとするやる気のある企業は多くある。問題は、最初のきっかけをつかむことの難しさである。トップが現地に足を運ばなくとも、挑戦しようとするやる気を起こさせる市場情報、商品情報が、日本国内で十分に共有できれば、その第1歩となる。

市場情報、商品情報に関する BOP 市場の分析に当たっては、プロジェクトチームを立ち上げることを提案する。プロジェクトチームの役割は、①日本として取り組むべき分野及びターゲットを明確にする。②潜在的な市場規模やビジネス環境、日本との通商関係等の視点から重要と思われる国（複数）を絞り込み、その市場を徹底的に調べる。③BOP 市場に関する情報を収集・分析して情報の人格化を行い、現実の存在するコミュニティを代表する個人像を提示する。④商品コンセプトの具体的提案を行う。⑤国際開発支援機関のプログラム活用事例や欧米の開発 NGO との交流を実施して海外の支援プログラムの活用方法を調査する等を実施する。

情報提供を通じて、日本が取り組むべき事業分野や地域・国等の方向性を明確にして、日本国内で幅広く中小企業の関心を喚起する。特に、BOP 市場向け商品開発につながる具体的な情報を提供することで、BOP ビジネス市場開拓に対する中小企業の意思決定を迅速に促すことがプロジェクトチームの役割である。

(1) テーマの設定

日本として取り組むべき分野、ターゲットを明確化する。

参入可能な事業は何か。ポスト MDGs の目標を念頭に、日本の中小企業が参入可能な分野を特定する。ポスト MDGs の目標としては、貧困の撲滅、女兒と女性の能力強化とジェンダー平等の実現、質の高い教育と生涯学習の提供、健康な人生の実現、食料安全保障と良好な栄養状態の確保、水・衛生への普遍的なアクセスの達成、持続可能なエネルギーの確保、雇用・持続可能な生計及び衡平な成長の創出、天然・自然資源の持続可能な管理、良い統治と実効的な制度・機構の確保、安定的で平和的な社会の構築、開発に資するグローバルな環境整備と長期的資金の動員といった新たな目標が提示されている⁴。

医療、教育、栄養不良、肺炎、マラリア、衛生設備、浄水、大気汚染、環境破壊、エネルギー、消費、照明、識字率の向上、女性の雇用機会拡大などが有力なテーマとなり得る。

(2) 地域の選定

すべての途上国を対象とせず、優先国・地域を指定する。集中的に取り組むことでイン

パクトを高める。当初は東アフリカやバングラデシュ、ミャンマー等南西アジアを中心とする。

(3) 情報収集・分析

プロジェクトチームは、デスクリサーチ、NGO などへのインタビュー、フィールドリサーチを通じて多面的に市場分析を行う。トレンド・リサーチから得た認識や、顧客と位置付けた人々に関する認識と技術面でのトレンド情報を結び付けて、刷新的で適切な商品コンセプトを創り出す。中小企業の意見を踏まえて、商品コンセプトを具体的で現実的な形にまとめ上げ、オピニオンリーダーやメディア、消費者に紹介し、広範な見解を集め、これを反映させる。

(4) 情報の人格化

グローバルなテーマがローカル社会では実際にどのような問題となっているかを浮き彫りにするような仮想の人物（ペルソナ）、つまり、現実存在する集団やコミュニティを代表する個人像を作る。

表 1 事前調査・情報提供

対象地域	東アフリカ、インド、バングラデシュ、ミャンマー、パキスタン、中国など地域・国を絞る
テーマ	医療、教育、栄養不良、肺炎、マラリア、衛生設備、浄水、大気汚染、環境破壊、エネルギー、消費、照明、識字率の向上、女性の雇用機会拡大など。ポスト MDGs を念頭に置く。
調査方法	● デスクリサーチ 国際援助機関、科学・環境研究所、国際機関（UNESCO、UNICEF、WHO）のデータベース、報告書などを利用。 ● インタビュー 現地で活動する NGO 等から、日常で直面する問題やその対処法などを聴取。長年にわたり広域で活動する国境なき医師団（Médecins Sans Frontières）、セーブ・ザ・チルドレン（Save the Children）、CARE、UNICEF 等。 ● フィールドリサーチ 現地の実情を正しく理解する目的で現地に赴き、住民（ターゲットとするグループ）の生活を観察し、インタビュー。

開発支援機関との交流会	● 欧米の開発 NGO（SNV、テクノサーブなど）との提携可能性 ● 開発支援機関（UNDP、IFC、USAID 等）
収集情報の加工	● まとめ プロジェクトチームが、収集した情報をワークショップで扱いやすいようにまとめる ● 情報の人格化 情報をもとに、グローバルなテーマがローカル社会では実際にどのような問題となっているかを浮き彫りにするような仮想の人物（ペルソナ）、つまり、現実に存在する集団やコミュニティを代表する個人像を作る。

(5) ワークショップの開催…商品アイデアのコンペと提案の採択

プロジェクトチームの商品コンセプト提案に基づき、関心を有する中小企業を募り、具体的な製品開発のワークショップを開催する。ワークショップに参加する企業・チームは、与えられた仮想の人物（ペルソナ）の抱える問題について、持続可能なデザインであることを意識しながら解決策に取り組み、具体的な商品アイデアをワークショップで発表する。全体で議論した後、提案の中から実地テストを行うプロジェクトを採択する。

採択に当たっての検討のポイント

技術面での実現性、MDG への貢献、ファイナンス、提携先など。

NGO や社会支援団体、ドナー、マイクロファイナンス機関、現地政府との創造的な提携。現地生産、人材開発、起業家育成を考慮に入れる。

(6) ドイツの官民連携プログラム（develoPPP.de）における BOP ビジネスコンペ

ドイツでは、1990 年代に、開発援助に関わる民間企業の数が増加し、国有企業の民営化支援や、開発途上国における環境保護やマイクロファイナンスへの出資などが多数行われていた。しかし、多大な開発援助効果のある巨大プロジェクトのみに支援をしていたが、ドイツにおける ODA 予算の減少により開発援助政策の目標達成が難しくなったことから、民間の資金を幅広く利用すべきという議論が出るようになり、1999 年、官民連携ファシリティ（Public Private Partnership Facility）が設立された。

PPP ファシリティは、開発援助に民間企業のリソースを投入して官のみで行うよりも効果的かつ効率的な結果を得る一方、開発援助機関は障害が多い開発途上国ビジネスにおいて民間企業をサポートし、スムーズなビジネス展開を手助けする、WIN-WIN の関係を目指したプログラムである。既に対象国で社会的ビジネスを行っている場合や、相手国への投資、ジョイントベンチャーなども対象にしている。GIZ（ドイツ国際協力公社）、DEG（ド

イツ開発援助サービス公社)、Sequa gGmbH (ドイツ経済開発・職業訓練財団) の 3 機関が共同で実施している。

2009 年にスキームを分かりやすく改編し、develoPPP.de と改称した⁵⁾。

develoPPP.de は、アイデア・コンペと戦略アライアンスの二つのモジュールで構成され、定期的に公募される官民提携プログラムである。

GIZ、DEG、sequa の 3 支援機関が、年 4 回、定期的にアイデア・コンペを催し、優秀な企業提案を官民提携事業として実現する。コンペには二種類あり、BOP ビジネスの振興に向けて相互に補完し合うよう策定されている。

develoPPP.topic : 開発援助政策上特に重要な課題を取り上げ、コンペではセクター別にテーマを設ける。解決の必要性が高く、またチャンスも大きいセクターへの民間企業の参加を目的意識的に支援する。テーマは定期的に新たに設定され、develoPPP プログラム実施機関に割り振られる。2013 年の場合、GIZ は、都市環境の保全、天然資源、農村の発展、DEG は、エネルギー、資源・気候保全、Sequa は職業教育・資格研修を専門とする。

develoPPP.innovation : develoPPP.topic においてカバー出来ない分野における、開発援助政策において特に革新的な事業を支援する。テーマは設定しない。新たな BOP ビジネスモデルの提案が特に歓迎される。

以上二種類のコンペで選ばれた企業提案に対して、GIZ は上限 19.3 万ユーロ迄を出資し、企業はそれと同額以上の出資を義務づけられる。コンペは、四半期毎に年間 4 回持たれる。開発パートナーシップの期限は 3 年で、それ以降は企業が自力で事業を進めねばならない。

事業成立までの経過

1. 企業による事業概案提出。
2. GIZ の develoPPP.de チームが優良提案を選出し企業に通知する。
3. 概案に基づき、企業と GIZ が共同で詳細コンセプトを作成し、営利上及び開発パートナーシップの双方の見地から概算見積りを行う。
4. コンセプトが双方に受け入れられた後、契約を締結し、開発パートナーシップを開始する。GIZ は、開発パートナーシップ実施の全ステージにおいて企業に同伴してサポートする。

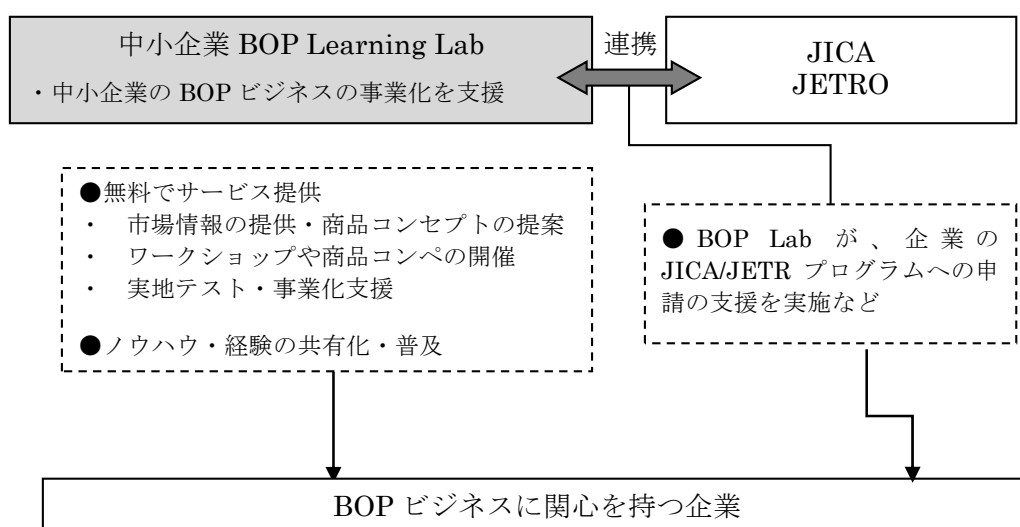
(7) 中小企業 BOP Learning Lab の創設

BOP ビジネスでは先進的な国であるドイツにおいても、公的機関が音頭をとり BOP ビジネスへの支援を行っている。日本でも BOP ビジネスの事業化に向けた支援体制を構築

すべきであろう。そこで、BOP 市場情報の提供やワークショップの開催を実施する機関として中小企業 BOP Learning Lab の創設を提案する。BOP Learning Lab に BOP ビジネスの経験・ノウハウを蓄積し、BOP ビジネスの推進母体とする。将来的には、より深掘した案件は、有料サービスとする。

また、情報の提供のみならず中小企業の BOP ビジネスの事業化を推進する役割を担う。前述したドイツの develoPPP.de のように、プロジェクトの概算見積りや開発パートナーシップ実施の全ステージにおいて企業に同伴してサポートすることを中小企業 BOP Learning Lab の主要な役割にする。

図 3 中小企業 BOP Learning Lab



4. 実地テストを通じた BOP 製品の共同開発・生産販売構築のノウハウ習得と人材育成

実地テストでは、採択した提案（BOP 向け製品・サービス）を現地のニーズに合致するよう製品化し、生産・販売体制を構築する。その管理運営は中小企業が自ら行う。事業化するにはこの経験が役立つ。

実地テストの期間は 2 年程度を想定する。オランダのフィリップ社が、インドでスモークレス調理ストーブを開発し、製品化したが、これには 2 年間で費やしていた⁶。下記はフィリップ社が行った製品開発フローである。これらを行うには 2 年程度の期間が必要と思われる。

BOP 市場向け商品開発・生産販売フロー

- ① 共同開発を行う現地の提携先の選定
- ② 問題解決に向けた背景・実情調査
 - ・ 想定している製品に関するフィールド調査の実施

— 現地住民のインタビューや生活観察

- ・生産体制や、販売チャネルなどのインフラに関わる調査
- ・適切なテクノロジーの検討

③ 現地提携先との共同開発

- ・プロトタイプ制作
- ・実地テスト・改良

④ 製品の生産・販売

- ・委託生産先の選定
- ・販売網の構築

(1) フィリップ社の事例

フィリップ社の開発チームは、2006 年初めにプーネの自社の事務所に現地本部を立ち上げ、地場の開発 NGO と共同開発を始めた。9 ヶ月の開発期間には、現地の NGO（社会経済開発トラスト＝SEDT、女性の自立支援グループなど）や、起業家、地元の人々の協力が重要な推進力となった。中でも、煙を出さない調理ストーブの研究開発で権威のある現地の NGO、農村地帯適正テクノロジー研究所（Appropriate Rural Technology Institute＝ARTI）との提携を通して、当時の調理用ストーブに採用されていた空気汚染の対処法や、問題点を確認し、フィールドリサーチで協力を得た。

フィールドリサーチは、草の根運動などを行う現地 NGO、Green Earth の協力を得て、デザインチームがマハラシュトラ州の Kerwadi、Phaltan、Maltan、Karad の村を訪問し、現地住民のインタビューや、実際に何をどのように料理しているかなどといった生活観察を行った。

実際に使われているストーブの生産体制や、販売チャネルなどのインフラに関わる調査には ARTI のネットワークを利用し、現地の自営業者や自助グループなどとのワークショップなどを通して意見聴取した。これらの調査から、本来の目的に加えてストーブに要求される条件が具体化された。

実地テストで得られた熱効率や組み立てなどに関するフィードバックをもとに、2006 年夏に改良にかかり、2007 年 2 月の改良バージョンを経て 12 月に再改良バージョンが完成した。

製造、販売体制の構築

フィリップスは、開発した製品の生産体制を構築するにあたり生産を地場の企業・起業家に委託した。まず、新しいストーブの利点などを伝える情報資料や、製造、販売、設置、メンテナンスの方法についての研修用資料（説明書、ポスター、ビデオなど）を用意した。NGO の協力で、起業家を目指す自助グループや一般市民に無料で配布し、起業意欲を高

める工夫をした。2008 年 8 月にその活動を開始した。

ビジネスモデルは地域分散型とした。一人の起業家が生産と販売を一手に受け持ち、50～60 所帯の規模の村落を複数担当する。この規模は将来的にスケールアップし、一人の起業家の担当範囲を行政地区レベルに拡大し、200～250 所帯の規模の村落を 30～40 担当させることを目標にした。NGO と ARTI が、起業家に調理ストーブの生産、取り付け、メンテナンスなどの方法を研修指導する。

製造プロセスでは、6 人で 6 つの金型を使い、1 日 12 台を製造するスピードである。少しでも多くの人々の生活向上に貢献したいという考えから、フィリップスはサラルとサンプルナの IP 使用权を起業家に無償で提供している。比較的低コストでの生産を可能にして、起業家を増やし生産を拡大して、製品の普及を促進したいという考えである。特に ARTI は生産拡大のため、起業家の育成に積極的に取り組んだ。

表 2 フィリップ社が開発したスモークレス調理ストーブ

	サラル (Saral)	サンプルナ (Sampoorna)
タイプ	ホットボックス付ダブルオープン。 換気用煙突付	サラルの仕様に加えて、スチーマー機能が付いている。
価格帯	9～10 ユーロ相当	14 ユーロ相当
素材	コンクリート製で表層部は粘土	
構造	煙突、オープンともにモジュール方式で、共通パーツと専用パーツを用いて組み立てる。これにより、破損パーツの取替えや輸送が簡単。	
生産	モジュールの金型はファイバー強化樹脂 (FRP) 製で、183 ユーロ。 1 台の金型で 3,000 パーツ以上を生産することができる。	

(2) 実地テストの目的は人材育成

実地テストの目的は、第 1 に一般ビジネスの範囲外での商品刷新方法を学ぶことにある。例えば、商品開発に当たっては、NGO 等の意見をよく聞き、柔軟に対応することが求められる。企業が考えている製品コンセプトと NGO 等では意見が異なり、対立してしまうことが想定できる。

BOP 製品は、NGO からすれば、技術的に優れたものである必要はない、コミュニティが使い勝手がいいといったもので、価格も大変安いものが選択される。民間企業は自社技術に誇りがあり、最高の製品を提供しようとするが、途上国の現状を改善するためには、

標準以上の品質よりもコストの観点が重要となる。

BOP 市場の創出にあたっては、企業と NGO は対立するものでもなく、互いに弱点を補いながら、現地の住民の本当のニーズに合致した製品サービスを提供することが求められる。ただし、NGO は考え方を提供しコンセプトを強化することには優れているが、投資等の意思決定に係わるビジネスのスピードは遅い。

NGO が、民間企業とパートナーシップを構築する理由、民間企業の利益に貢献することではなく、貧困削減にある。NGO は企業のビジネスを支援するための組織ではない。企業の BOP ビジネスに積極的な NGO は多くはない。NGO の大半は企業との連携には消極的であるとみてよい。しかし、中には、企業との連携に積極的な NGO もある。こうした NGO を探し出すことも BOP ビジネスを事業化するうえで欠かせない。

第 2 に将来のパートナーとなる地場企業を探し出すことである。BOP 市場では、欧米の有名多国籍企業でもプレゼンスはあまり大きくない。ローカル企業をどうやって見つけるのか苦労している。しかし、事業化を推進するには、現地企業や工場の協力を得る必要がある。

第 3 は実地テストを通じて、途上国ビジネスを仕切れる人材を育成することである。プロジェクト管理は自社で常に行うように心掛けることが重要である。実地テストでは、製品開発から生産・販売に至るプロジェクト管理を中小企業の自社の人材が行う必要がある。これは将来の事業化に備えるためである。

実地テストでは、現地のコミュニティや政府、NGO、国際支援機関などとの協力を仰ぐことができるが、事業化では支援は期待できない。地場企業に任せたり、現地の仲介者に依存したりせず、自社の人材がすべてを把握しておくことが事業化を進める上で最も重要となる。

5. 事業化の課題とサポート体制

実地テストの結果を踏まえて、将来にわたり持続可能な事業であると判断すると事業化が次のステップとなる。事業を自社で単独でおこなうのか、パートナーと共同で行うのか。また、実地テストで試した製品・分野とは異なる新規分野で事業を開始するのか。あるいは、事業化は難しいという選択もある。もし、事業が持続不可となった場合は、その経験を共有することが大事である。

日本の中小企業による BOP 市場開拓の先行事例を見ると、技術面からみた BOP ビジネスの可能性を追求するが、事業の持続可能性を念頭に置いた経営面での BOP ビジネスの追求が後回しになっているケースがある。

BOP ビジネスをする上で考慮すべき点は、まず第 1 に事業による収益源（配当収入なのかロイヤリティを頼りにするのか等）をどこで確保するのかビジネスモデルの再チェック

である。実地テストでは、製品開発や生産・販売体制の構築で手いっぱいとなり、肝心の収益の確保が疎かになりがちである。途上国の場合、利益送金や配当送金、ロイヤルティ支払が制限されている場合がある。事業が軌道に乗っても、収益が現地会社にとどまっていれば事業の継続は難しい。投資規制に係る情報は、事前に入手しておくことは求められる。

事業に必要な機資材を輸入する場合には、関税率や輸入が制限されているかどうか再確認することは必須である。事業資金の調達が現地の銀行から借りることができるのか、日本からの融資・出資は禁止されているのかなどもチェックする必要がある。

食品、薬品等では現地政府からの許認可がなかなか出ないケースがある。また出るとしても相当な時間を要する。

第2は地場企業などのパートナーの発掘である。BOPビジネスを展開するうえで地場企業との提携は、必須である。生産や販売の委託など地場企業に頼らざるを得ない。また、技術指導などの支援も必要となる。しかし、ローカル企業には新しい生産設備の導入や技術研修を受けたいという強い要求はない。すべての面で信頼できる地場企業の発掘は容易でない。

企業が結ぶ戦略的提携を見てわかるように、パートナー関係は未来永劫に続くものではなく、期間限定である。経営方針の違いなどがあれば、他の地場企業との提携が望ましい。

第3にBOPビジネスに挑戦するうえで、中小企業にとって最大の課題は、現地で経営できる人材を社内で補うことが難しい点にある。実地テストを通じて経験を積み自社で人材を育成することができれば、事業化に向けて一歩前進となる。しかし、自社内に適当な人材がいない場合、現地人材等を含め外部から探すことになる。

JICA と JETRO の BOP ビジネス支援体制

BOPビジネスに対する日本政府の主な支援策は、JICA（国際協力機構）とジェトロ（日本貿易振興機構）が行っている。

JICA は 2010 年より、開発途上国での BOP ビジネスを計画している日本企業の提案を募り、資金支援をする協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）を実施している⁷。支援の対象は、調査研究（情報収集・市場調査）、ビジネスモデル開発、ビジネスプラン策定である⁸。

このほか 2014 年度から中小企業を対象にした事業が始まっている。これは、ODA を活用した中小企業等の海外展開支援に係る委託事業（20 億円）で、対象はニーズ調査（中小企業等の製品・技術等の開発援助案件化を念頭に置いたニーズ）、案件化調査（中小企業等からの提案に基づく、ODA 事業への展開）、途上国政府への普及事業（中小企業等からの提案に基づく、製品・技術等の途上国政府関係機関における使用・導入の働きかけ）となっている。

表3 JICA 協力準備調査(BOP ビジネス連携促進)採択案件一覧 (2010年8月6日公示分)

	国名	提案法人	共同企業体名	案件名
1	インドネシア	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社		BOP向けハイブリッド型教育ビジネスに係る調査
2	インドネシア	住友金属工業株式会社	住友林業株式会社	インドネシア泥炭湿地地域における土壌酸化等による荒廃地・低生産性農地を対象とした製糖スラグ土壌改良剤販売ビジネスの可能性調査
3	カンボジア	ARUN合同会社		社会的投資によるBOPビジネスの成長促進の可能性に関する調査研究
4	ベトナム	株式会社アースノート	株式会社大和総研	バイオエタノール生産事業に係る実行可能性調査
5	バングラデシュ	株式会社天水研究所	株式会社パデコ	マイクロレジッドシステムを取り入れた雨水タンクソーシャルビジネス実現可能性調査
6	バングラデシュ	株式会社エネカーボン・イニシアティブ	株式会社エネルギー環境研究所、株式会社アルセド	Grameen Shaktiと協同したバングラデシュ農村部のエネルギー・マイクロレティリティー展開CDM事業調査
7	インド	四国化成工業株式会社	学校法人早稲田大学	安全な飲料水の供給と現地サブプライチエーンの確立による貧困削減ビジネスの事業化検証調査
8	インド	伊藤忠商事株式会社		貧困削減のための水質浄化プロジェクト
9	インド	コクヨS&T株式会社	株式会社ブエンジ	BOP層の収益創出に貢献するステーションリー製品の事業化
10	スリランカ	豊田通商株式会社		未給水地域における水供給事業の検討
11	ケニア	三洋電機株式会社		ソーラーランタンBOPビジネス連合調査
12	ケニア	住友化学株式会社		ケニア共和国における長期効率的防虫ネット製品の貧困層向けビジネスモデル構築のための事前調査
13	タンザニア	日本ジャトロファ株式会社		タンザニアにおけるジャトロファBOPビジネス調査
14	タンザニア	日永インターナショナル株式会社	株式会社バンデル・インターナショナル	家庭・小規模事業向け簡易固形燃料製造事業化現地調査
15	ルワンダ	株式会社オーガニック・ソリューションズ・ジャパン		ルワンダ共和国の農業と公衆衛生を対象とした微生物資材ビジネスにおける協力準備調査
16	モザンビーク	日本資源エネルギー開発株式会社	社団法人アフリカ開発協会、株式会社建設技術センター、株式会社石井機工所	モザンビークにおける燃料転換BOPビジネス
17	ガーナ	株式会社ソーコンピュータサイエンス研究所	ソニー株式会社	無電化地域のオフグリッド電化に関するF/S調査
18	ガーナ	味の素株式会社		離乳期栄養強化食品事業化F/S調査
19	ガーナ	特定非営利活動法人 道普請人	株式会社パデコ、株式会社国際開発アソシエイツ	日本発「土のう」による農村道路整備ビジネス
20	セネガル	ヤマハ発動機株式会社	シニアム科学コンサルタンツ株式会社	西アフリカにおける浄水装置を用いた村落給水事業実証調査

(出所) 国際協力機構 (JICA) ホームページ

一方、ジェトロは、途上国の BOP 市場及びボリュームゾーンビジネス市場開拓の促進を目的とする、BOP／ボリュームゾーンビジネス相談窓口を創設した。これは、関心のある日本企業に対して、応じて次の様な支援を行っている⁹。①仮説検証：市場、規制情報収集、②仮説展開：消費者受容性調査、現地パートナー発掘、③仮説構築：テスト・マーケティングパイロット・プロジェクトである。

市場情報収集としては、途上国への視察ミッションを 2011 年より派遣している。BOP 層／ボリュームゾーンのライフスタイルやニーズの把握、現地で展開されている BOP／ボリュームゾーンビジネスの課題や可能性に関する情報収集、企業訪問を通じた先行事例の把握、家庭訪問を通じた現地消費者の生活実態把握、現地企業・団体とのネットワーキングなどビジネス展開のヒントを得る機会を提供するものである。

日本企業の関心が高い国（インド、パキスタン、バングラデシュ、インドネシア、ケニア、エチオピア、タンザニア、ナイジェリア、ペルー、ウズベキスタン、カザフスタン）に現地事情に精通したコーディネーターを配置して日本企業のニーズに答える体制を整えている。さらに、現地でアンテナショップを開き、日本の日用品、加工食品類等、一般消費財の試験販売および消費者の受容性調査を実施している。現地の市場ニーズに合致した商品開発や販売方法などのマーケティングに資する情報収集を可能とし¹⁰、同時に日本ブランド製品への関心喚起・評価向上に取り組んでいく。

JETRO

ビジネス化

開発課題の解決

案件成熟

BOPビジネス

事業への投融資
<海外投融資制度（ハイロ外案件審査中）>

海外直接投資支援
テストマーケティング
ビジネスマッチング支援

市場調査、ビジネスモデル・
事業計画策定支援
<協力準備調査（BOPビジネス連携促進）>

パートナー発掘
現地ニーズ・市場調査

BOP／ボリュームゾーン
ビジネス相談窓口

JETRO（個別案件支援）

JICA（民間連携）

資金面での援助を行う JICA と貿易・投資促進機関としてのノウハウをもつジェトロが、持続性ある BOP ビジネスの確立・発展を目指して連携している。

他方で、事業化にも課題がある。日本の中小企業による BOP 市場開拓の先行事例を見ると、技術面からみた BOP ビジネスの可能性を追求するが、事業の持続可能性を念頭に置いた経営面での BOP ビジネスの追求が後回しになっているケースがある。事業化がうまくゆかなければ、貢献もできない。事業を軌道に乗せることが求められる。

80

海外におけるワンストップサービス拠点（機能）の設立（充実）

BOP ビジネス等途上国のビジネスに関心がある中小企業に対するサポート

- ① 行政手続きの支援
 - ・ 各省庁の行政手続きの一括代行
 - 投資の届出、法人登記、税務手続き、社会保険手続き、労働手続き等
- ② 個別の業法上の許認可手続き
 - ・ 地方の行政手続き（工場立地、消防、建築等）
- ③ 企業に対する進出後のケア
 - ・ ホームドクター機能（進出後の通関、労務、税務等の相談）
 - ・ 税制、会計、人材確保等のビジネス関連や医療等の生活面での相談
 - ・ 制度・運用改善要請を含めた苦情処理
 - ・ 税制等のインセンティブの履行状況のフォロー
 - ・ 駐在員子弟の教育等生活面を含めた情報の継続的提供

注

- ¹ 大木博巳「BOP ビジネスと中小企業」『潮』 2011 年 12 月
- ² 大木博巳「中小企業が取り組む BOP ビジネス バングラデシュにおける BOP ビジネス～バス経営の効率化に挑戦する株式会社エヌ・ウェーブ」『ジェトロセンサー』2011 年 7 月
- ³ 日本企業は、歴史的にも真に自社独自で新規事業を立ち上げた経験が乏しい（富士通総研 安部）。先行する欧米ライバル社の姿を真似て出来上がったものだ。ビジネスモデルの創出から始めることを提唱。
- ⁴ 「ポスト 2015 年開発目標策定の背景とその主な動向」 外交防衛委員会調査室 藤生 将治
- ⁵ develoPPP ホームページ <http://www.developpp.de/de/index.html>
- ⁶ 大木博巳「フィリップスのスモークレス調理ストーブ」『欧米企業の BOP ビジネスモデル』（2011 年、ジェトロ）を参照
- ⁷ 2010 年から 2013 年までの過去 4 回の公募で、合計 340 件の応募、65 件採択済。
- ⁸ JICA の事業については、独立行政法人 国際協力機構 民間連携事業部 連携推進課 若林 仁「平成 25 年度第 1 回 BOP ビジネス支援セミナー BOP ビジネスにおけるファイナンスと社会性評価」（2013 年 5 月 21 日）などを参照
- ⁹ ジェトロの BOP/ボリュームゾーンビジネス相談窓口による企業サポートの認定基準としては、
 - (1) 日本企業による BOP ビジネス案件であること
 - (2) 日本企業内に BOP ビジネスに取り組む体制が確立していること
 - (3) ビジネスプランが明確であること
 - (4) ジェトロへの要望事項が明確であること
 - (5) ジェトロが一貫してご支援する意義が認められること
 - (6) BOP ビジネスとしての持続性・波及効果が認められること
- ¹⁰ 日本企業による BOP ビジネス展開およびボリュームゾーン市場開拓を目的にケニアおよびガーナの主要小売店舗内に「日本ブランドコーナー」を設置している。

〔禁無断転載〕

中小企業の参入を促す BOP ビジネスモデル調査

（平成 26 年度 （一財）貿易・産業協力振興財団 助成事業）

発行日 平成 27 年 2 月

編集発行 一般財団法人 国際貿易投資研究所（ITI）

〒104-0045 東京都中央区築地 1 丁目 4 番 5 号 第 37 興和ビル 3 階

Tel : (03) 5148-2601 Fax : (03) 5148-2677

HP アドレス : <http://www.iti.or.jp>
