

新興国・途上国市場への新たなアプローチ ～BoPビジネスとインパクト・インベストメント～

2014年6月24日

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター マネージャー
渡辺 珠子

本日のアジェンダ

| | |
|---|-----------------------------|
| 1 | BoPビジネス ～ボトムから市場を捉えるビジネス～ |
| 2 | BoPビジネスの事例 |
| 3 | インパクト・インベストメント ～新たな市場アプローチ～ |
| 4 | インパクト・インベストメントの事例 |
| 5 | 実施に向けての考え方 |

1. BOPビジネス ～ボトムから市場を捉えるビジネス～

1. BoPビジネスとは何か

BoP (Base of the Pyramid) ビジネスとは、BoP層と呼ばれる低所得層が抱える **社会的課題の解決に寄与するビジネスを指す**。特に、**BoP層を「エンドユーザ」、かつ「バリューチェーンの構成要素」として取り込み、企業の収益確保を両立させるビジネスモデル**を採ることが大きな特徴である。

BoPビジネス例

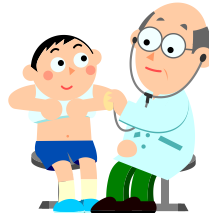
企業の
収益・便益
確保

農業ビジネス



農業ビジネスの例：
栽培技術や灌漑技術を農家に提供し、農作物が安定的に供給されるように支援する。収穫された農作物を買取り、自社で加工して都市部や先進国市場に販売する。

医療ビジネス



医療ビジネス例：
医療サービスが届きにくい地方・農村部向けに、遠隔医療サービスを提供したり、地元クリニックに簡易血液診断キットや簡易手術器具などを販売する。

職業訓練ビジネス



職業訓練ビジネス例：
中～低所得層に大工、縫製・刺繍、会計、パソコンなど、自立に必要な職業訓練サービスを提供する。訓練後の就職斡旋サービスを組み合わせたビジネスもある。

社会課題の解決
への貢献

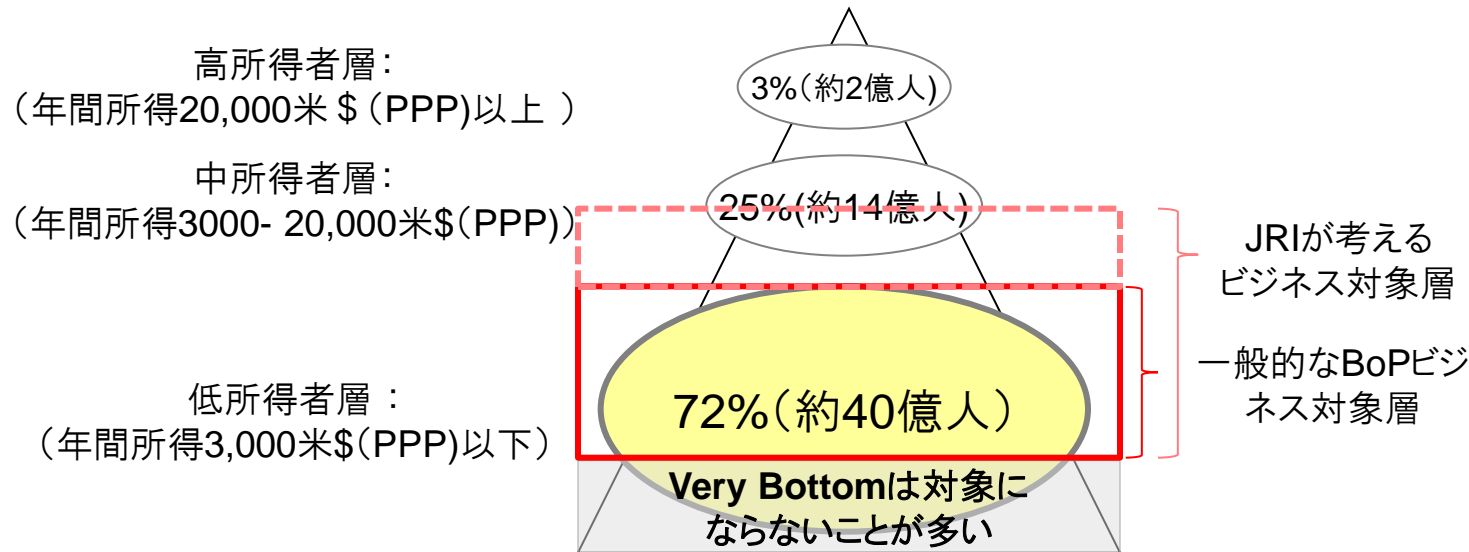
- 教育レベルの向上
- 就業機会の確保
- 疫病予防、死亡率低下
- 所得の向上 など



2. BoPビジネスの対象

BoP層とは、**3,000米ドルPPP以下の低所得層**が主な対象とされる。ただし、紛争難民や最貧困層などのVery Bottomと呼ばれる人々は対象にならないことが多い。

【年間所得階層別、世界の人口比率】



世界のBOP層の総経済規模は
日本市場・インド市場に匹敵

| | 経済規模 (米\$PPP) |
|------|------------------|
| 総BOP | 約4兆8660億 |
| 日本 | 約4兆2835億 |
| インド | 約3兆0921億 |

※金額は全て2005PPP建て

(出典: World Resource Institute "Next 4 billion" 2007よりJRI作成)

3. BoP層の捉え方(1/2)

BoP層＝低所得層ではなく、基本的には機会損失を慢性的に被っている人々と捉える。また「安かろう、悪かろう」を忌避する傾向が強く、投資対効果を踏まえた購買行動を取る。

- **BoP層とは、機会損失を慢性的に被っている人々と捉える**

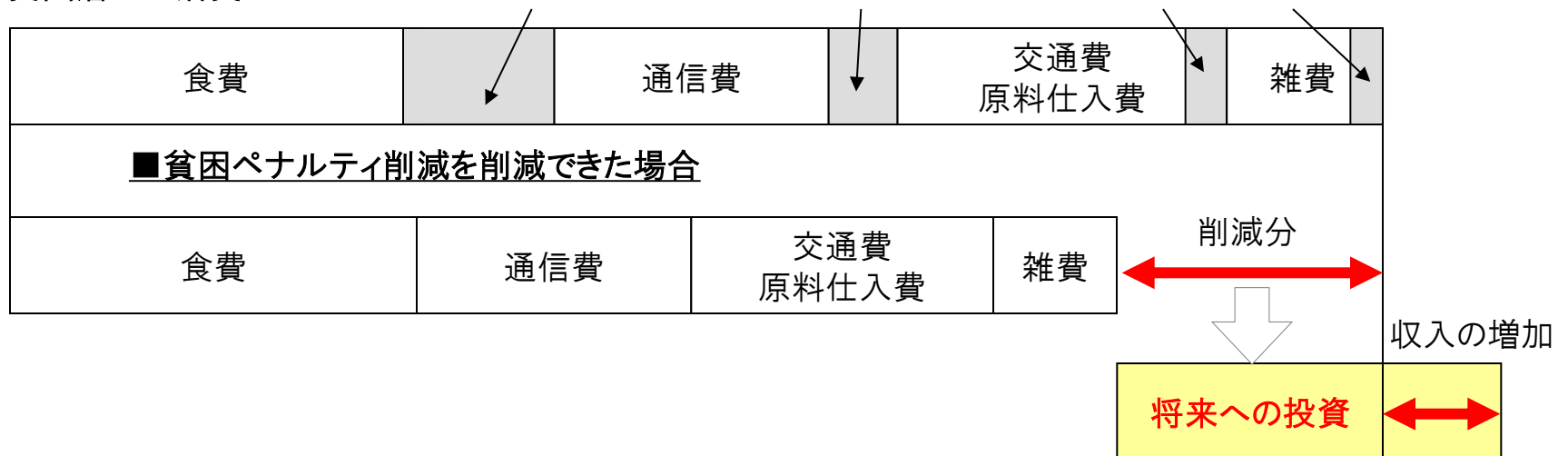
「**貧困ペナルティ**」という考え方：

- － 都市部富裕層や中間層が得られる商品やサービスを利用する機会がないために、得られる便益(金銭的・社会的)の恩恵にあずかることができない。
- － 低所得である・または・社会インフラ上隔離された地域に住んでいるために、機会損失を被っている・または機会を手にする経験がない(Out of Opportunity)。

- **BoP層にとっては「この商品・サービスにお金を払ったら、見返り(投資対効果)が得られるか」が重要。**

＜貧困層の生活費＞

貧困ペナルティとして、通常より余計に多く支払っている。



3. BoP層の捉え方(2/2)

BoP層の多くは農業従事者や日雇い労働者であることが多く、収入は不規則に入ってくる場合が多い。またコミュニティに依存した生活をする人が多いために、物々交換や信用買いなども多用される。



BoP層の収入・支出の特徴

- 不規則な収入・支出=月収という考え方はほとんどない
- 物々交換や信用買いもある
- コミュニティ内の共有物(農作物、家畜など)など、無料で手に入る便益を持つ場合も多い。

- 「金銭価値に換算すると家計に余力があるかもしれない」
- 「見えざる富」も含めてビジネスモデルを設計することも検討すべき。

BoP層の実態・ニーズ把握は現地に沿った方法が必要

- BoP層の収入・支出データは基本的に整備されていない上、物々交換などはデータに表れないため、実態把握には個別に現地調査が必要である。
- 通常のマーケティング調査の項目を理解できない人々が多い、また伝統的な慣習に沿った経済活動を行うことが多いため、現地調査には常に工夫が必要である。

参考：セクター別BoP市場規模

セクター別BoP市場規模では、食糧（農業含む）分野が最も大きく、地域ではアジアが最も市場規模が大きい。

セクター別BoP市場規模（10億2005年国際ドル、PPP）と各地域の占める割合

| | 総推計 | アジア | ラテンアメリカ | 東ヨーロッパ | アフリカ |
|----------------|---------|-------|---------|--------|-------|
| FOOD | 2,894.0 | 77.3% | 6.9% | 8.4% | 7.4% |
| ENERGY | 433.4 | 81.0% | 7.0% | 5.9% | 6.1% |
| HOUSING | 331.8 | 51.7% | 17.1% | 18.3% | 12.9% |
| TRANSPORTATION | 179.3 | 54.8% | 25.6% | 6.0% | 13.7% |
| HEALTH | 158.4 | 60.3% | 15.2% | 13.2% | 11.4% |
| ICT | 51.4 | 55.1% | 26.1% | 10.3% | 8.6% |
| WATER | 20.1 | 31.8% | 23.9% | 15.9% | 28.4% |
| OTHER | 931.6 | NA | NA | NA | NA |
| TOTAL | 5,000 | NA | NA | NA | NA |

（出典：World Resource Institute “Next 4 billion” 2007よりJRI作成）

参考:アジアにおける主な国別BoP市場

購買力平価換算での市場規模は中国が最も大きいですが、BoP所得が総所得に占める割合やBoP人口を踏まえると、バングラデシュ、インド、インドネシアも参入可能性の高い市場である。

アジアにおける主な国別BoP市場

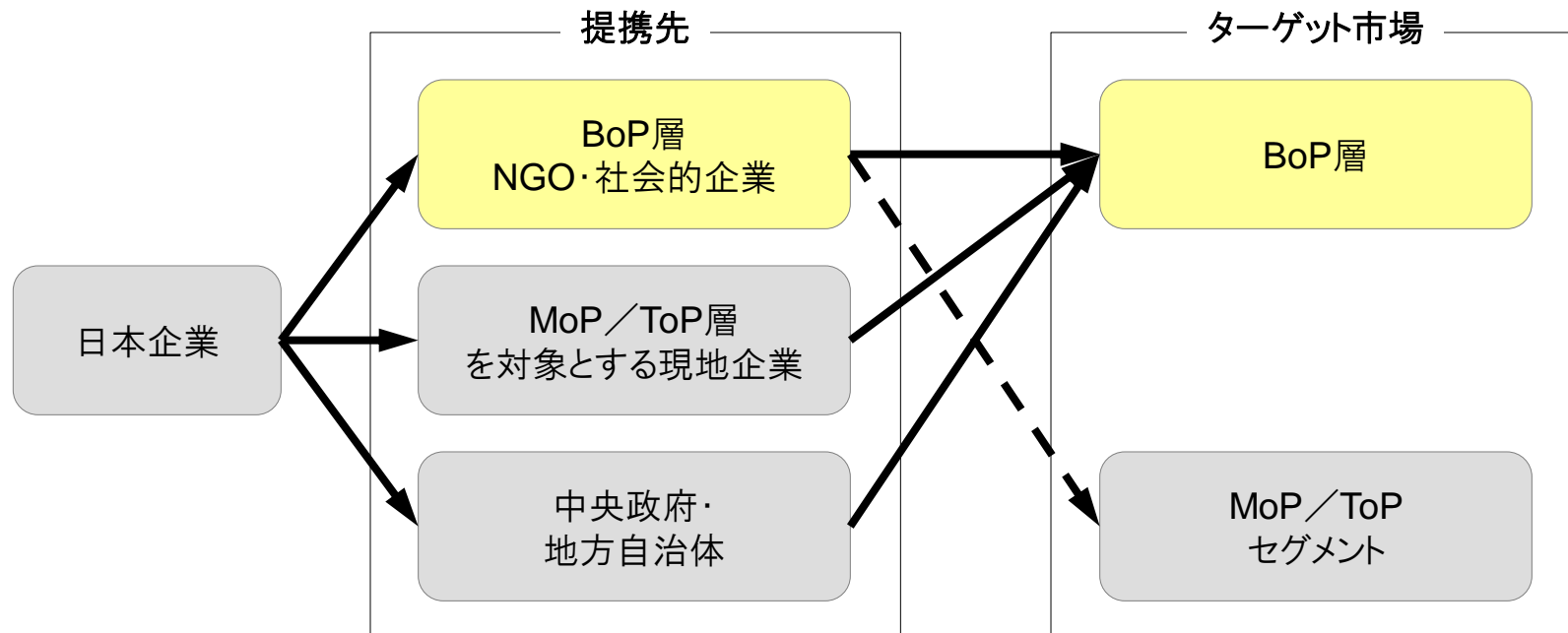
| | BoP所得 (百万ドル、PPP) | BoP所得 (百万米ドル) | 総所得に占める BoPの割合(%) | BoP人口 (百万人) | 全人口に占める BoPの割合(%) |
|---------|---------------------|------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| 中国 | 161,127.6 | 32,986.1 | 55.2 | 1,046.2 | 80.8 |
| バングラデシュ | 142,293.9 | 29,187.9 | 100.0 | 144.0 | 100.0 |
| インド | 93,710.1 | 16,962.1 | 92.7 | 1,033.9 | 98.6 |
| ベトナム | 84,582.8 | 16,003.3 | 82.9 | 76.2 | 95.0 |
| タイ | 79,632.7 | 23,383.6 | 46.7 | 46.6 | 75.0 |
| フィリピン | 56,023.7 | 13,096.4 | 10.8 | 23.6 | 30.0 |
| マレーシア | 38,072.3 | 16,274.6 | 43.0 | 19.2 | 80.0 |
| インドネシア | 24,035.8 | 6,177.1 | 92.2 | 213.0 | 97.8 |
| ネパール | 22,981.7 | 3,736.0 | 74.2 | 23.4 | 95.0 |
| スリランカ | 21,788.9 | 5,325.2 | 67.3 | 17.1 | 90.0 |

※金額は全て2005PPP/2005年時ドル建て

(出典: World Resource Institute “Next 4 billion” 2007よりJRI作成)

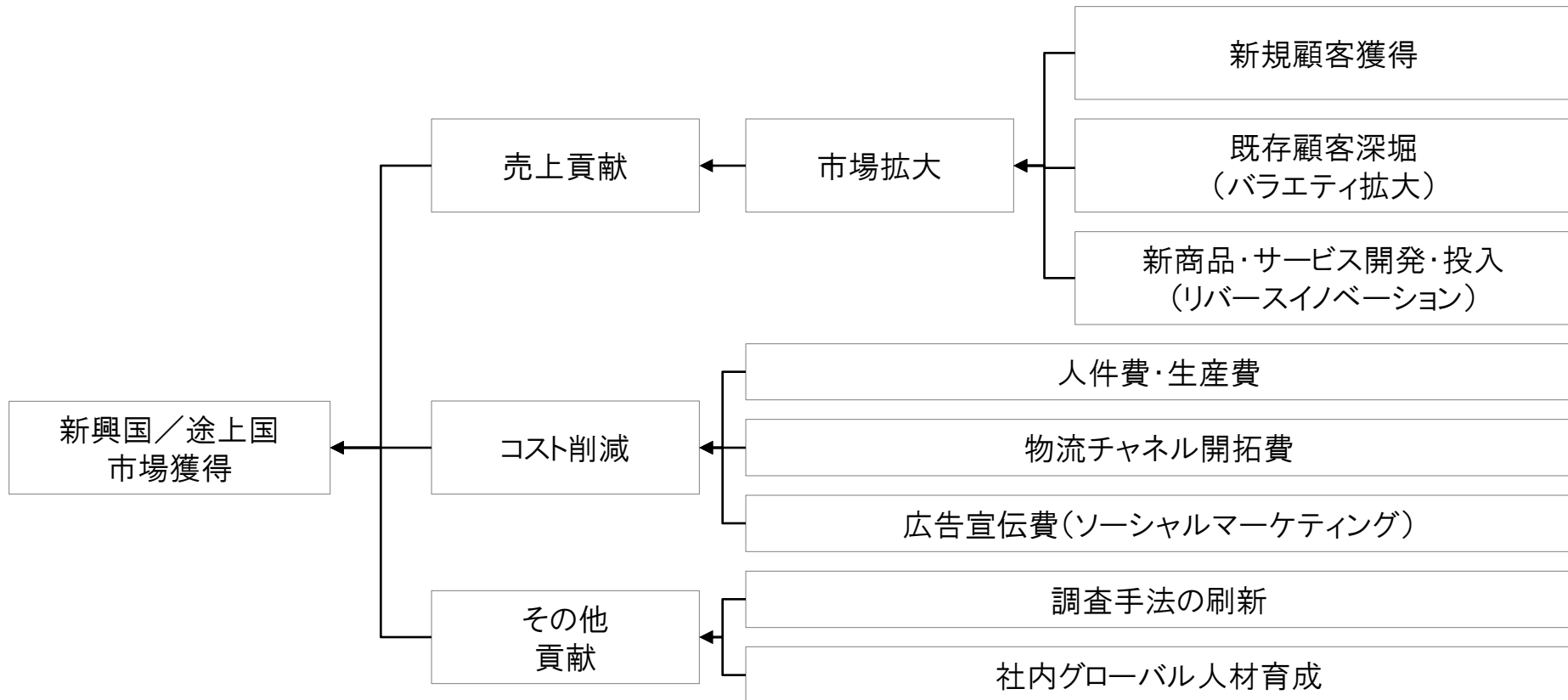
4. BoPビジネスの提携先とターゲット市場

バリューチェーンにBoP層やBoP市場で活動するNGO等を取り込み、BoP層をエンドユーザとするビジネスを指すことが多いが、提携先やエンドユーザに中間層(Middle of the Pyramid:MoP層)や富裕層(Top of the Pyramid:ToP層)が含まれるケースもある。



5. BoPビジネスに取り組む意義(1/3)

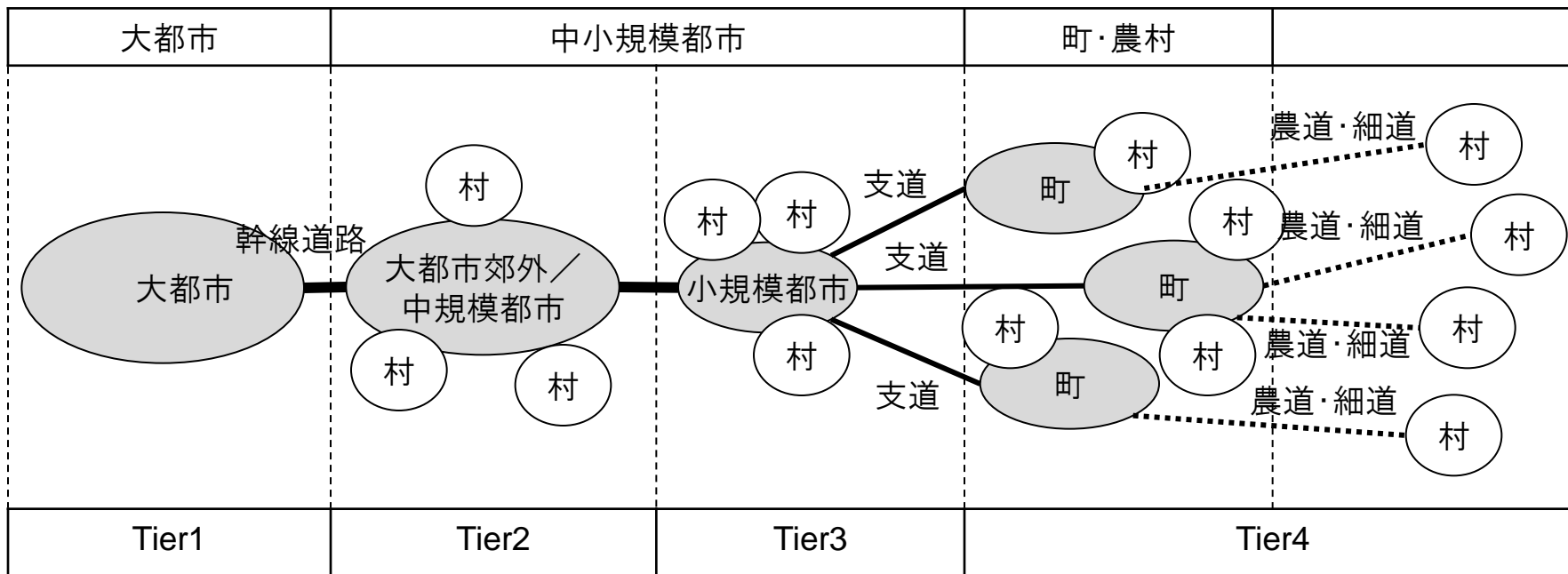
BoPビジネスは大幅な利益増を期待しにくい一方で、企業にもたらされる便益は様々である。BoPビジネスに取り組む企業の中には、得られる便益に重点を置く企業も現れている。



5. BoPビジネスに取り組む意義(2/3)

近年は新興国の地方・農村市場開拓を目指す企業が増加している。地方・農村市場の中間層以上のエンドユーザも、BoP層と同様の生活環境であることも多いため、BoPビジネスアプローチが有効と考える企業も現れている。

【都市構造イメージ】



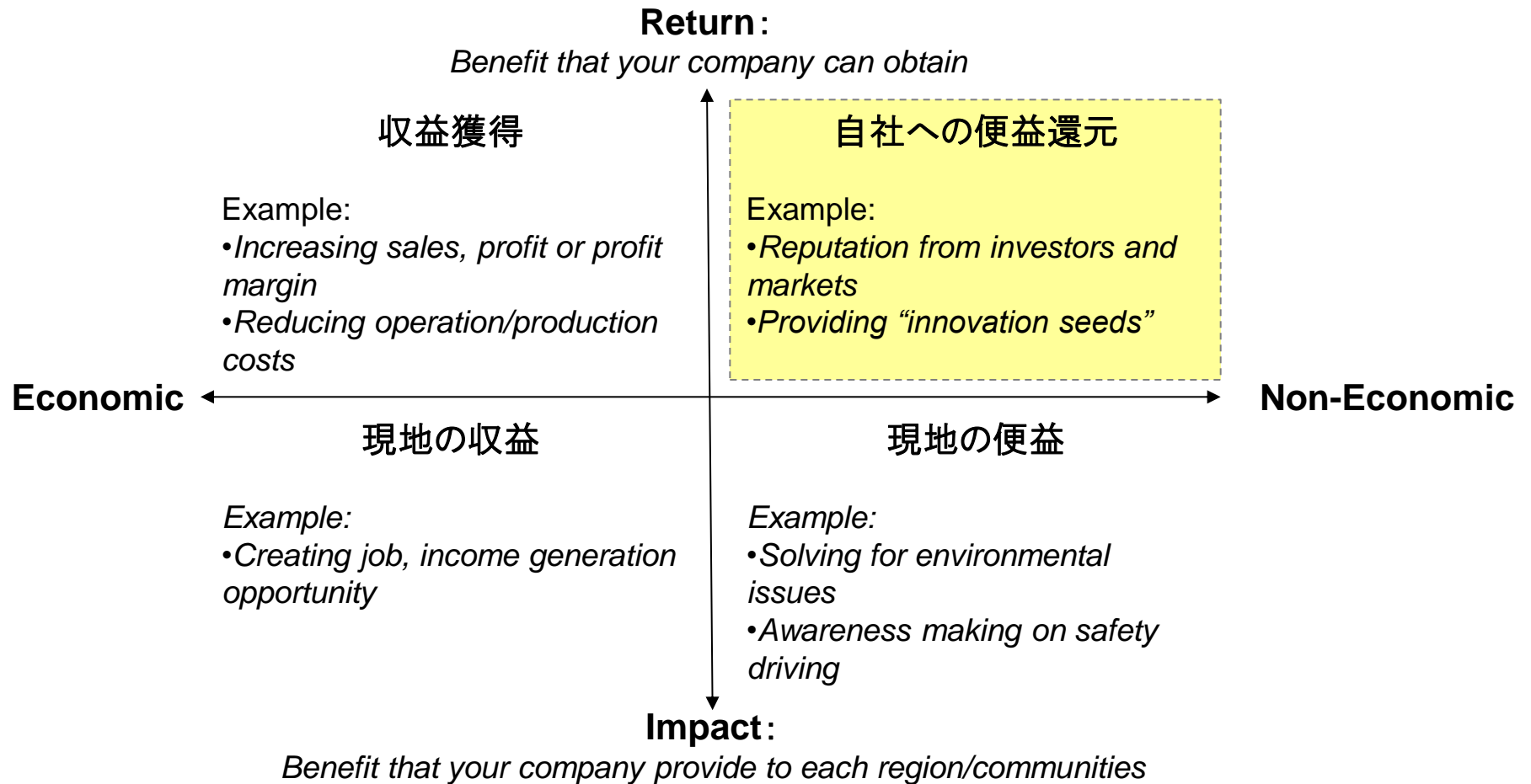
近代的価値観を背景にした経済活動

伝統的価値観を背景にした経済活動

BoPビ
ジ
ネ
ス
ア
プ
ロ
ー
チ

5. BoPビジネスに取り組む意義(3/3)

企業がBoPビジネスに取り組む意義は、下記のように整理される。欧米企業では「自社への便益還元」として“イノベーション獲得”及び“自らの進化”のためにBoPビジネスに取り組むケースがある。

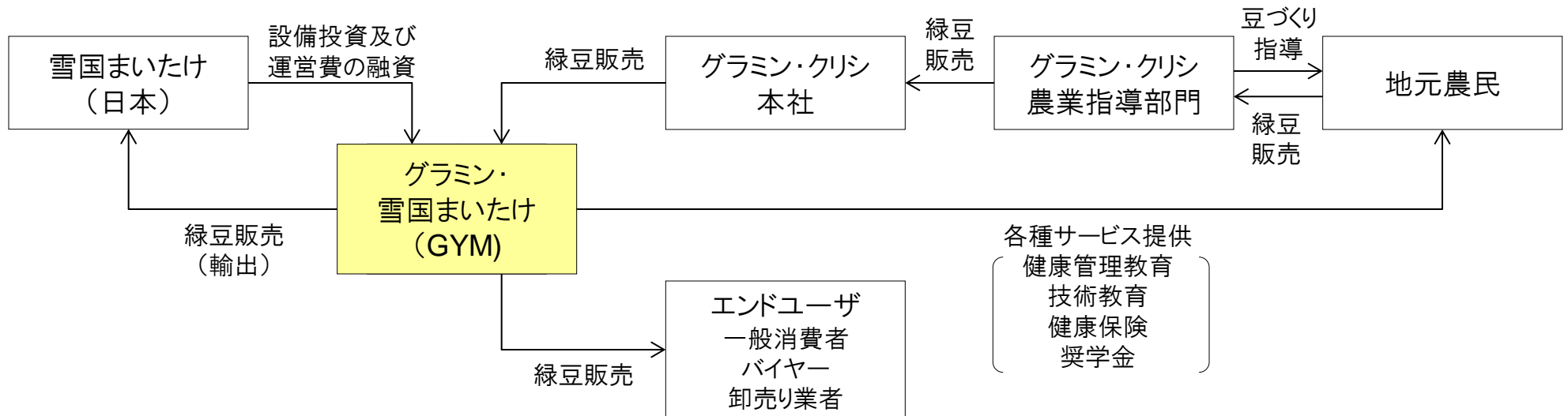


BoPビジネスの事例

事例① 株式会社雪国まいたけ ～バングラデシュ 緑豆の生産～

現地農家に委託し、モヤシの原料となる緑豆を栽培している。収穫の約7割を雪国まいたけがGYMから購入し、残りは現地にて販売する。緑豆の栽培の他、収穫された緑豆の選別作業に100人程度を雇用している。GYMの収益はすべてバングラデシュ貧困層の福祉や奨学金等に活用する。

雪国まいたけの緑豆栽培～販売スキーム



(出典: 日本企業のBOPビジネス研究会著「日本企業のBOPビジネス」よりJRI作成)

社会的課題への対応

- 現地農家の生産性向上及び所得向上
- 低所得層の雇用創出及び所得向上

自社への便益還元

- 緑豆生産地の分散化

事例② 株式会社ヤクルト本社 ～ヤクルトの販売～

日本のヤクルトレディ方式を展開し、**現地コミュニティから女性を販売員として雇用**している。基本的に都市部中間層向けに販売しているが、フィリピンやインドでは都市部貧困層にも一部販売している。

ヤクルト中国事業の概要

【製品】

ヤクルト100ml 1.8～2元(約27～29円)

【ターゲット】

都市部の中間層

【訴求ポイント】

「ヤクルトは生きた乳酸菌を腸まで届けることができ、予防医学に資する」

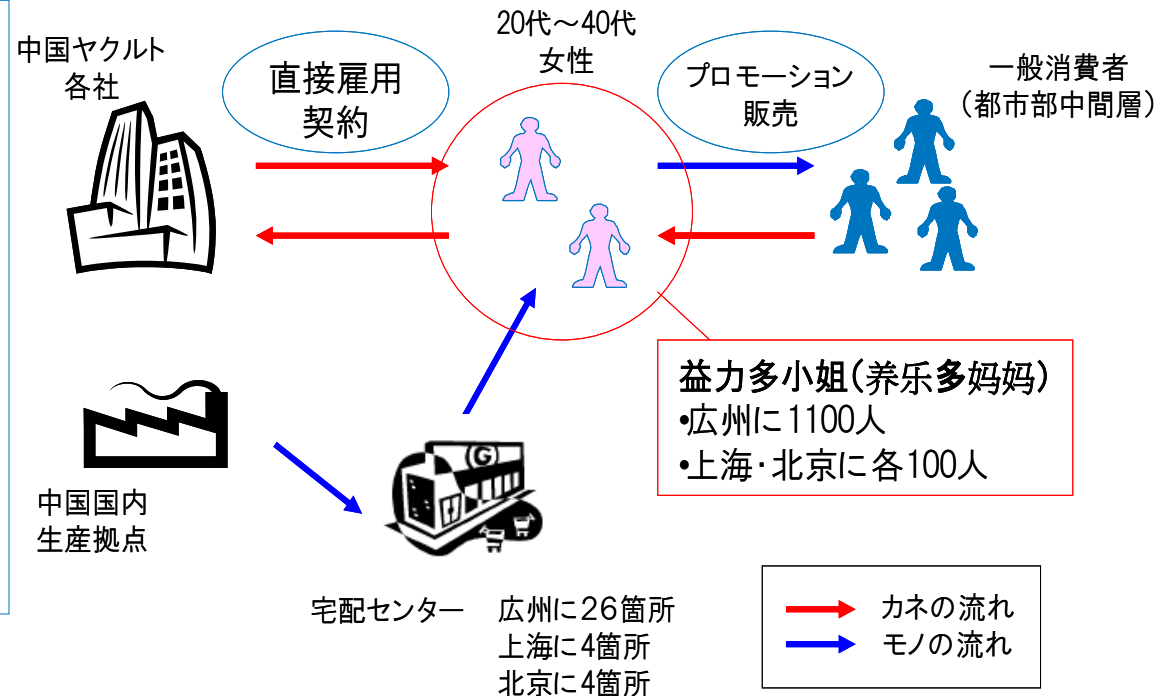
【販売方法】

・スーパーなどでの店頭販売

・ヤクルトレディーによる直接販売

※ヤクルトレディーによる直販を行っているのは現時点で広州、上海、北京のみ

ヤクルトレディを活用した販売スキーム



(出典:ヤクルト本社および中国現地法人HP等よりJRI作成)

次世代の国づくり

社会的課題への対応

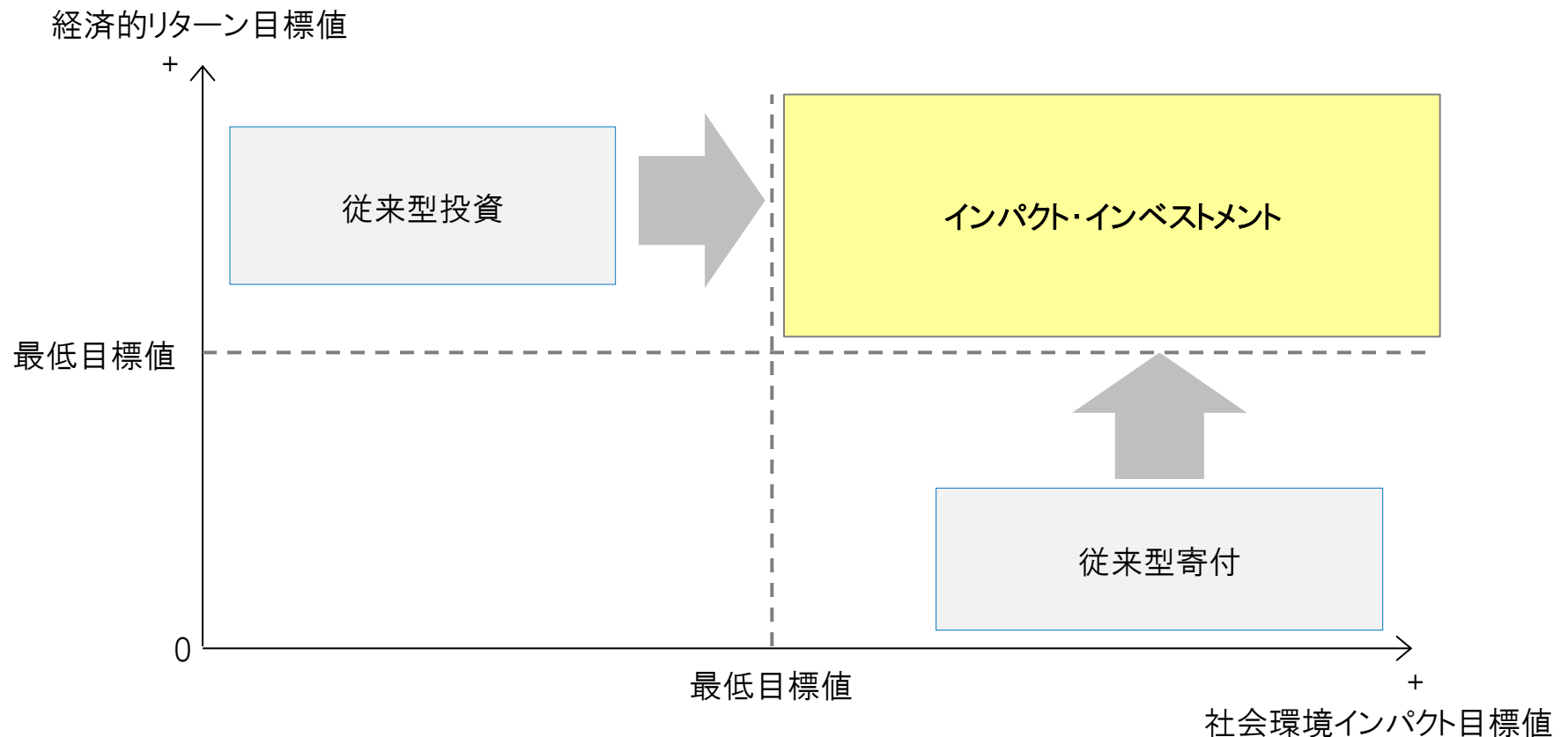
自社への便益還元

- 中間～低所得層の健康維持・向上(腸内環境向上)
- 低所得層の女性の所得向上/自立支援
- 販路開拓

インパクト・インベストメント
～新たな市場アプローチ～

1. インパクト・インベストメントとは

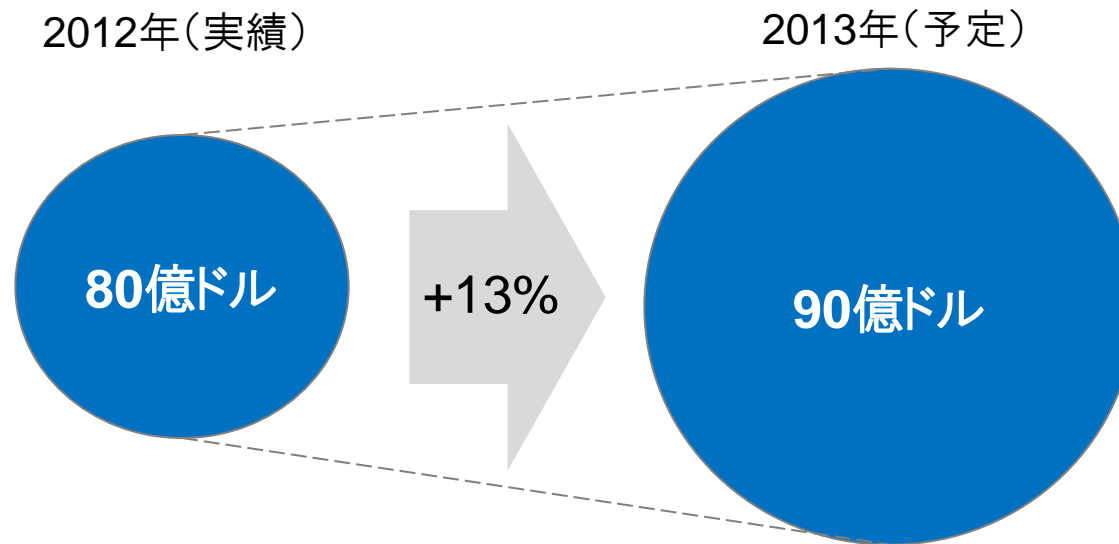
インパクト・インベストメントとは、**収益追求だけでなく、社会や環境への貢献も目的とする投資**を指す。すなわち、投資先の事業を支援することにより、貧困削減や省エネなどの社会・環境課題の解決に寄与するものである。



参考：市場規模

インパクト・インベストメント市場は、年率約13%程度の成長を示し、2020年までに全世界で約1兆ドルの資産規模になると推定されている。

インパクト・インベストメントの資産規模の成長



(GIIN, J.P. Morgan J.P.Morgan “Perspectives on Progress The Impact Investor Survey” 2013 : 1000万ドル以上のインパクトインベストメント資産を持つ99人の投資家と運用機関に対するアンケート調査)

2. 投資手法および一件当たり投資額

主な投資手法はプライベートエクイティやプライベートデットである。インパクト・インベストメントは投資規模が小さい場合が多く、50万ドル以下が圧倒的に多い。

【投資手法】

Figure 12: Instruments used to invest
 Number of respondents = 99; Respondents chose all that apply

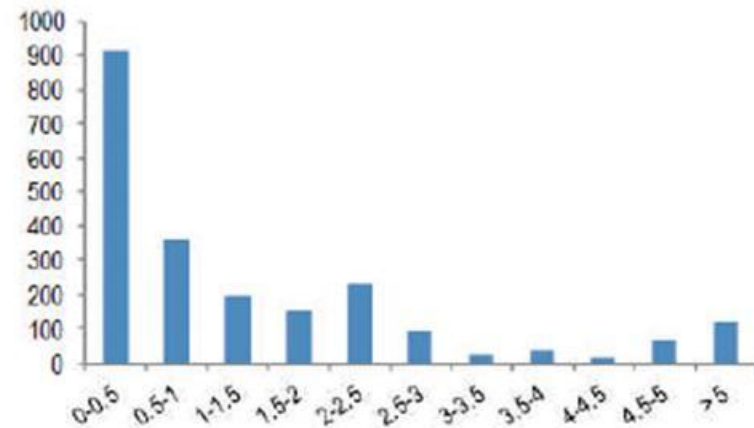


Source: GIIN, J.P. Morgan.

【一件当たりの投資額】

Figure 20: Size of investments

Histogram shows the number of investments reported with committed investment size (USD equivalent at time of investment, in millions) between the lower bound (exclusive, except for first bucket) and the upper bound (inclusive). Total number of transactions is 2,211.



Source: GIIN, J.P. Morgan.

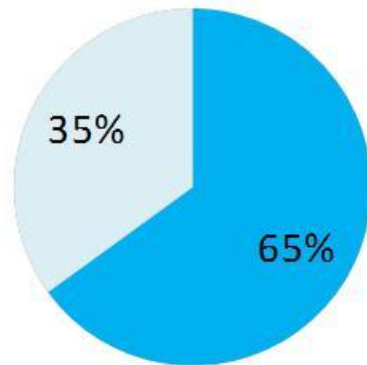
(※単位は100万USDドル)

3. インパクト・インベストメントの収益の考え方

インパクト・インベストメントは、社会や環境への貢献度を重視するため、**従来の投資や融資よりも低い収益率を目標に設定する場合も多い。**

$$0 < \text{インパクト・インベストメントの収益目標} \leq \text{各資産クラスの平均利回り}$$

インパクト・インベストメントの収益目標



- 各資産クラスの平均利回り
- 各資産クラスの平均利回り以下

インパクト・インベストメント運用機関が設定する期待収益率

| 運用機関 | 運用資産 | 期待収益率 |
|--------------------|------------|----------|
| Acumen Fund | 7,000万ドル | 6% |
| Calvert Foundation | 2億ドル | 0~2.0% |
| Root Capital | 1億2,000万ドル | 2.5~8.0% |

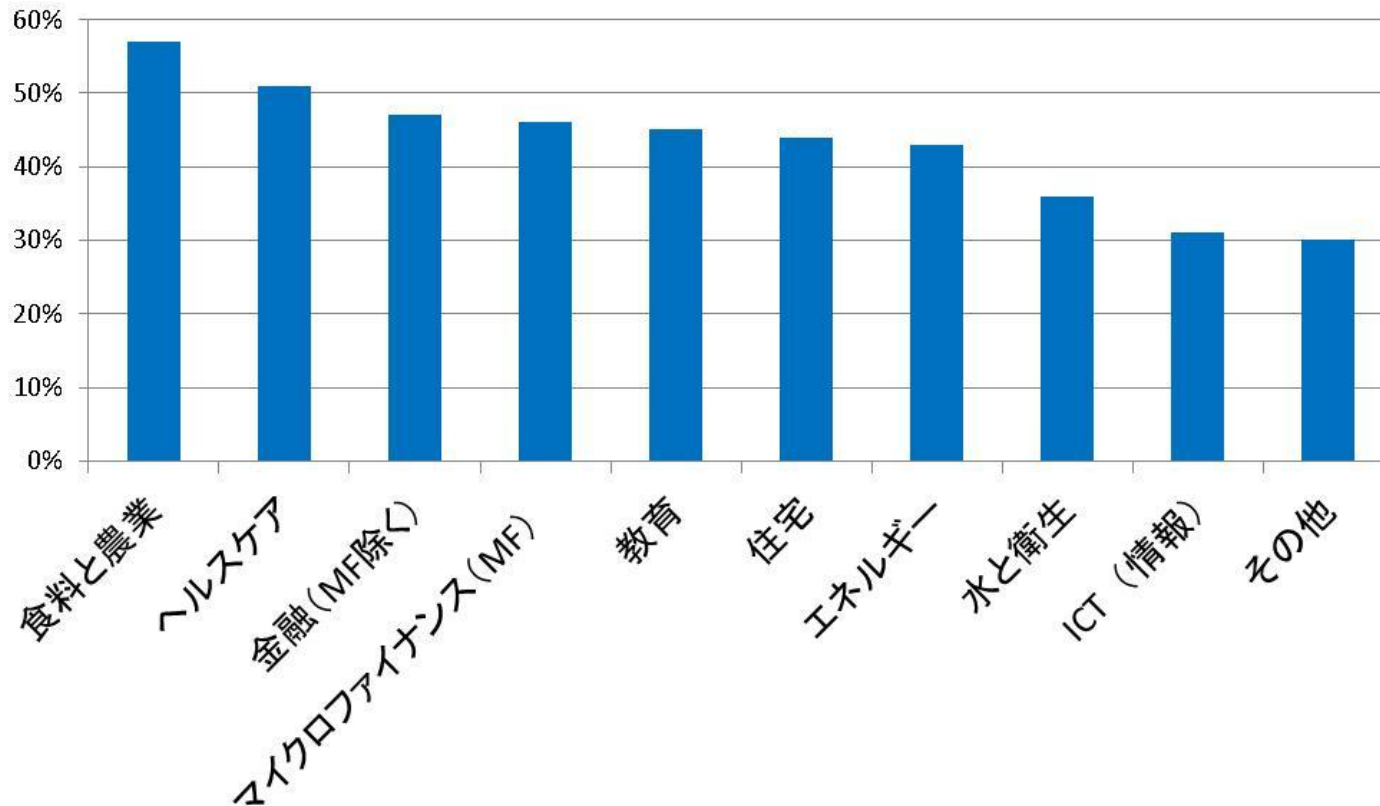
ローリスク・ローリターンな投資であり、新規事業の足掛かりにもなるのであれば検討する、という日本企業も現れている。

(出所: GIIN, J.P.Morgan “Perspectives on Progress The Impact Investor Survey” 2013)

4. 投資先分野

投資先は、社会や環境問題を解決する事業を行う、非営利団体、社会的企業、営利企業である。投資先の事業分野は、基本的な生活ニーズを満たすための事業を中心に多岐に渡る。

インパクト・インベストメントの主な投資先分野



(出所: GIIN, J.P.Morgan “Perspectives on Progress The Impact Investor Survey” 2013を基にJRI作成)

参考：各投資先分野の投資先例

食料と農業



【Grameen Danone Foods】バングラデシュの低所得層向け栄養補填ヨーグルト生産販売を行う企業

エネルギー



【Waste to Energy】シンガポールのバイオマス燃料事業会社。ベトナム、カンボジア、フィリピン等に展開。

ヘルスケア



【ZHL】インドの救急車派遣サービス事業を行う企業。貧困層には無料で提供。

水と衛生



【Agua Natural】メキシコの低所得者向け住宅に低価格な浄水設備を販売する企業

金融（マイクロファイナンスを除く）



【SafaricomのM-PESA】ケニアの携帯を使った電子決済システム事業

ICT（情報）



【ITCのe-Choupal】インド農村向けオンライン農業情報サービス事業

（出所：各社ホームページを元にJRI作成）

5. 新興国市場参入の新たなアプローチ方法として

インパクト・インベストメントは、新たな企業の社会的責任(CSR)としてだけでなく、**新興国市場参入を検討する企業の新たな打ち手として活用可能である。**

戦略的CSRの実践

- 従来の寄付活動から脱却し、CSR活動の経済的持続性を高めることができる。
- 投資先を通じた、活動地域社会との“つながり”を構築することにより、企業イメージやブランド認知度をより深く浸透させる。

インパクト・インベストメント

新規事業開拓の足掛かり

- アジア新興国の地方都市や農村部、貴社事業領域において、現在活動している企業に投資することで、活動地域の情報収集や関係構築を行うことができる。
- 特にアジア新興国社会からの期待やニーズの理解、それらニーズに応える製品・サービス案を検討するのに有効である。

新規事業開拓の足掛かりとする場合、マイノリティ投資に加えて従業員のボランティア派遣などを行い、投資先の事業運営の安定化・効率化を支援しつつ、投資先事業が十分に育った段階でIPOさせて買収益を狙う、自らが買収して吸収する、といった戦略を検討している事業会社もある。

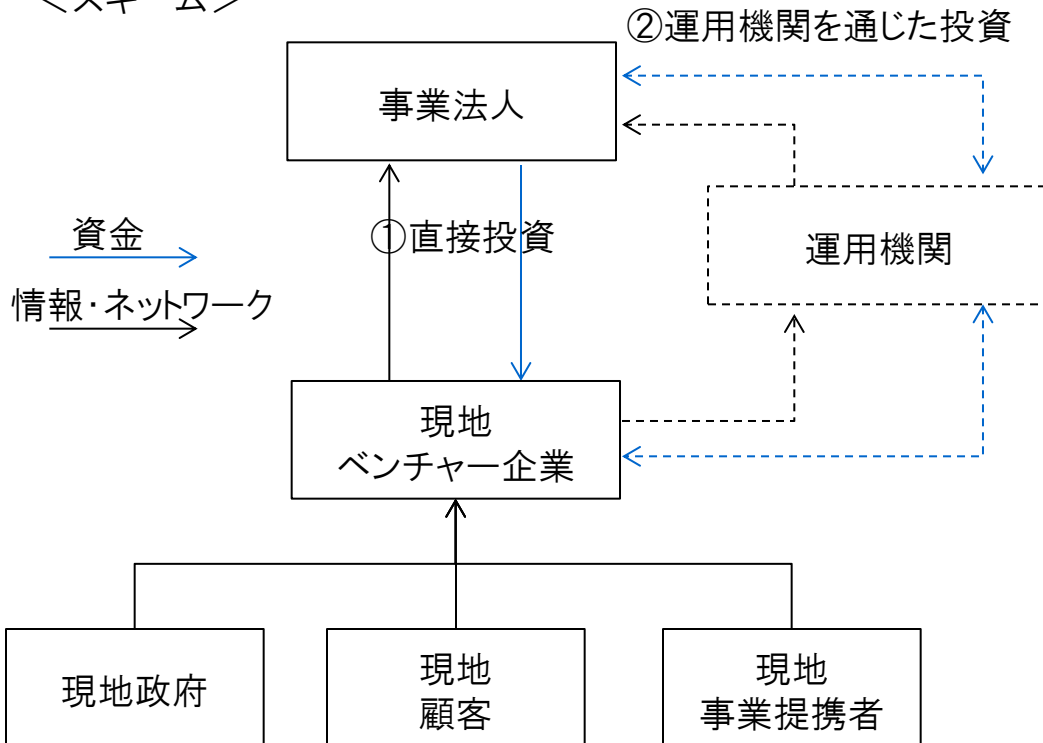
6. 事業法人によるインパクト・インベストメントをする場合のスキーム案

事業法人がインパクト・インベストメントする際の目的、スキーム、方法として、下記が考えられる。

目的

- インパクト・インベストメントを通じ、現地(新興国・途上国)の社会環境課題の解決に貢献することにより
- 現地政府、業界団体、関連事業者、との関係性を構築する。
 - 現地の生活に密着した情報を定期的に収集する。

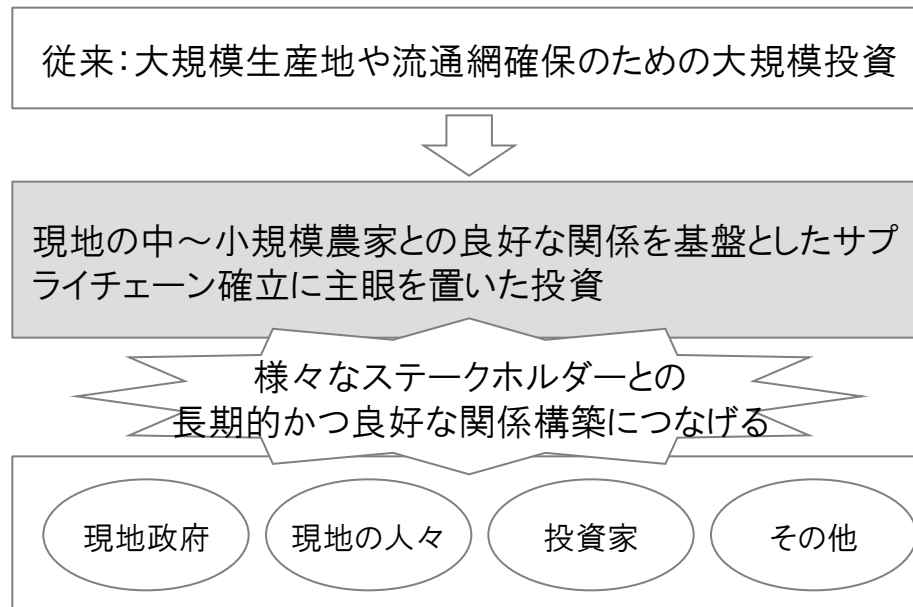
<スキーム>



| 方法 | メリット | デメリット |
|--------------|--|--|
| ① 直接投資 | <ul style="list-style-type: none"> ● 株主として、投資先への経営に影響力を持つ。 ● 現地政府、顧客、事業者と、より直接的に関係性を構築できる。 ● 収集したい情報を取りやすい。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人材を投与する必要がある。 |
| ② 運用機関を通じた投資 | <ul style="list-style-type: none"> ● 投資に必要な煩雑な手続きが省ける。 ● 運用機関が既に持つ現地の情報やネットワークを活用できる。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 獲得する情報や、ステークホルダーとの関係性を、直接コントロールしにくい。 |

7. 責任あるサプライチェーン構築とインパクト・インベストメント

国際的に「責任ある農業投資」推進が必要とされる(※1)中、現地の中～小規模農家との良好な関係を基盤としたサプライチェーン構築に対してのインパクト・インベストメントを、農業投資におけるオプションの一つとする企業が現れている。



「インパクト・インベストメント」
活用という方法

投資収益だけでなく、投資先の社会・環境への配慮や貢献も目的とする「インパクト・インベストメント」活用し、現地の中～小規模農家の技術力強化及び生産性向上、また環境保全の支援を行う。

- ④ 大規模生産地確保のための農地取得には、政治的・経済的に批判がある他、過去に農民とのトラブルにより撤退といった事例があり、「最適な投資の在り方」が問われている。
- ④ 途上国に多数存在する既存の中～小規模農家の生産性向上や環境破壊防止に繋がる投資を行い、現地農家との良好な関係を構築することが、長期的には安定的な生産地確保とリスク低減につながる。

(※1)2009年G8ライクラ・サミットでの首脳宣言において、日本が提唱した「責任ある農業投資」の促進が採択された。4国際機関(世界銀行、FAO、IFAD、UNCTAD)が中心になり、投資受入国、現地の人々及び投資家という三者の利益を調和し、最大化を図る「責任ある農業投資原則」を策定された。

インパクト・インベストメントの事例

事例① ベネッセ・ホールディング

ベネッセは、**新規事業創出や事業領域の拡大のための足がかり**として、インパクト・インベストメントを実施している。2013年11月に第一号案件として、インドの教育事業者へ投資を行った。

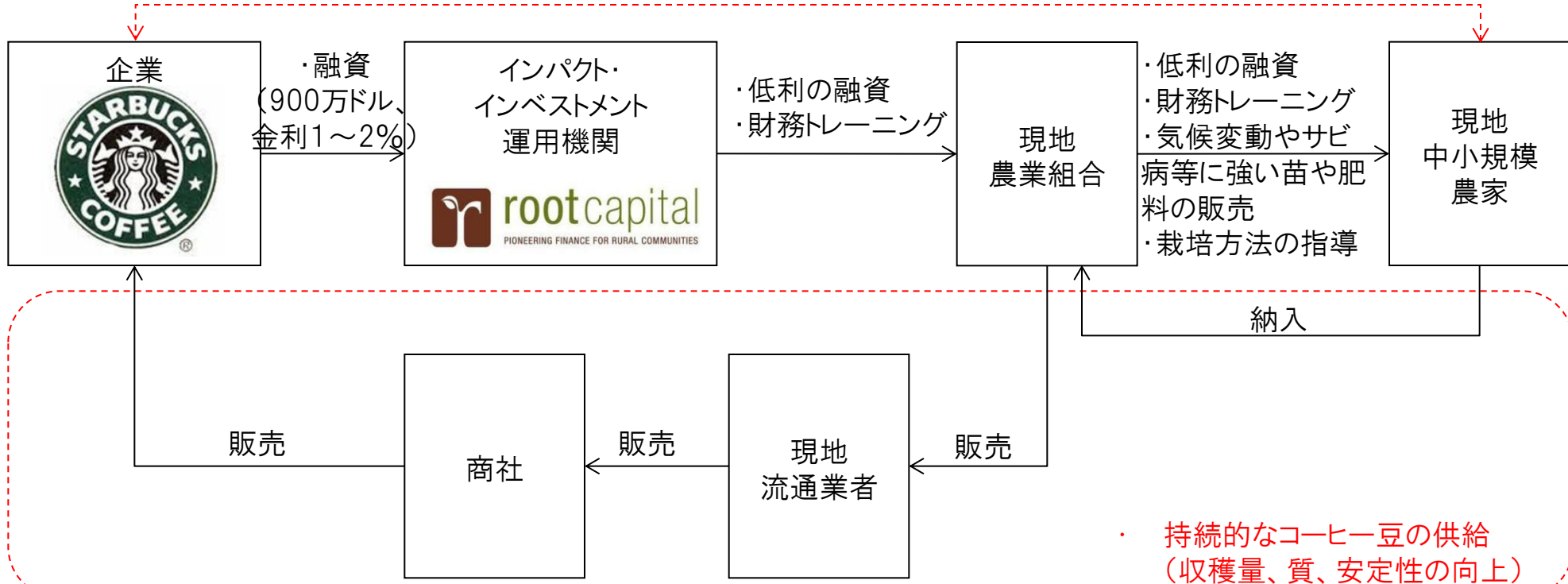
| | |
|-------------|--|
| 背景 | <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画(2012-2016)で、「教育事業分野で世界No.1の企業」になること、「新興国で新しい事業モデルづくり」に取り組むことを掲げている(現在は世界第三位の教育事業法人で、世界70カ国以上に進出)。 |
| 設立年 | 2013年 |
| 資産規模 | 1,500万ドル(2013年) |
| 投資家 | ベネッセホールディングス |
| 収益目標 | 設定なし |
| その他の目的 | 教育等の社会的課題の解決 |
| 投資先地域 | アジア(特に南アジア、東南アジア)、日本 |
| 投資先分野 | 教育、保育関連等 |
| 一件当たり投資額 | 500万ドル未満(一社当たり)、出資比率は15%を超えないマイノリティ投資 |
| 投資手法 | M&A予算からエクイティ投資を行う |
| 獲得可能情報・リソース | 新興国でのビジネスモデル、教材開発方法、各世帯の経済状況、現地政府や地方有力者とのネットワークなど |

(出所:ベネッセ・ホールディングスホームページを基にJRI作成)

事例② スターバックス社 ～コーヒー豆調達サプライチェーンへの投資～

スターバックスは、2015年までに責任ある農業によって育てられたコーヒー豆のみを調達するという目標を掲げ、そのために、2,000万ドルを投資すると発表した。その一環として、農業専門のインパクト・インベストメント運用機関であるルート・キャピタルを通じて、中南米諸国やルワンダの現地農業組合に融資を行い、**高品質なコーヒー豆を安定的に調達するサプライチェーンを築いている。**

・現地農家などのステークホルダーとの良好な関係構築

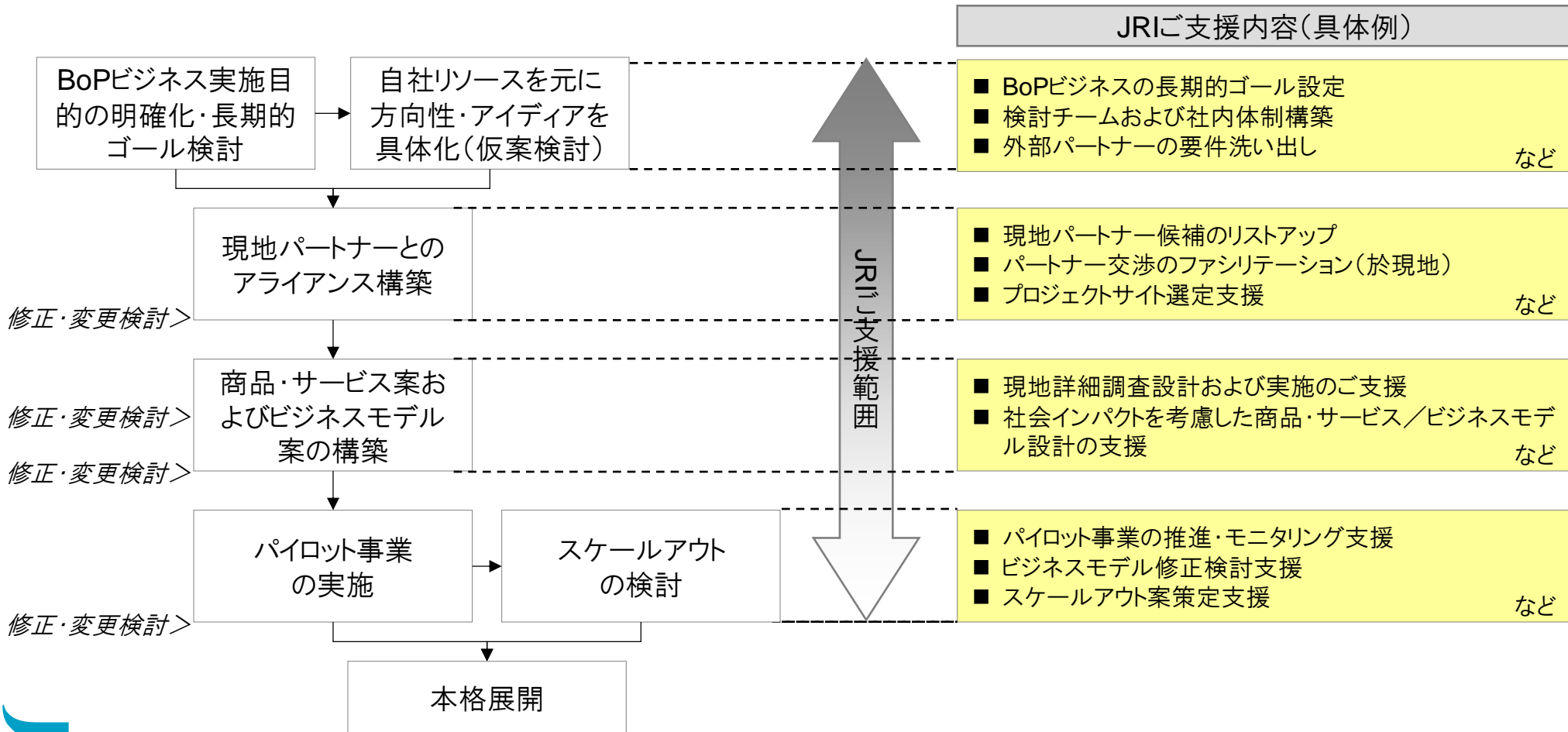


(出所:スターバックスホームページ、ルート・キャピタルホームページ、各種メディアを基にJRI作成)

実施に向けての考え方

1. BoPビジネス立上げステップ例

BoPビジネスは下記ステップを踏まえて構築される。当初検討した製品・サービス案およびビジネスモデル案の修正・変更が複数回生じることが多いため、プロジェクトの随所で振り返りと修正検討を行う。

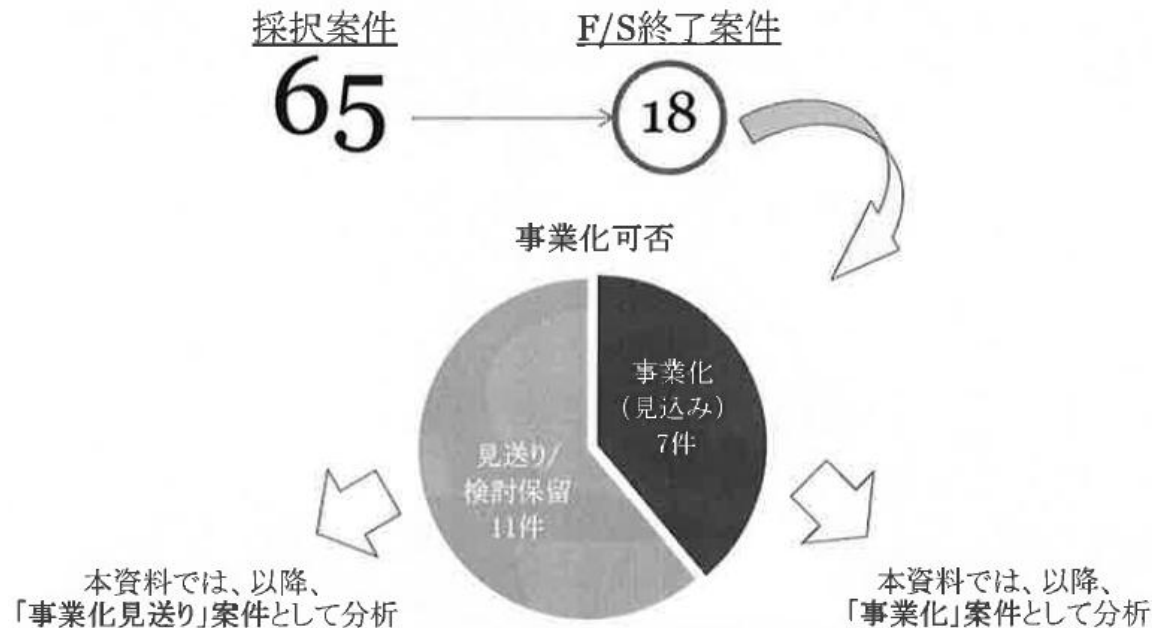


参考: BoPビジネス立上げの難しさ

多国籍企業が手掛けるBoPビジネスは、短期的な収益を見込みにくいため、事業立上げから拡大への移行が困難だと言われている。日本では国際協力機構(JICA)がBoPビジネス立上げのFS調査に補助金を出しているが、事業化に至るケースは少ない。

2013年3月時点での採択案件が65件、内FS調査終了案件が18件であった。18件のうち、事業化(見込みを含む)が7件である。

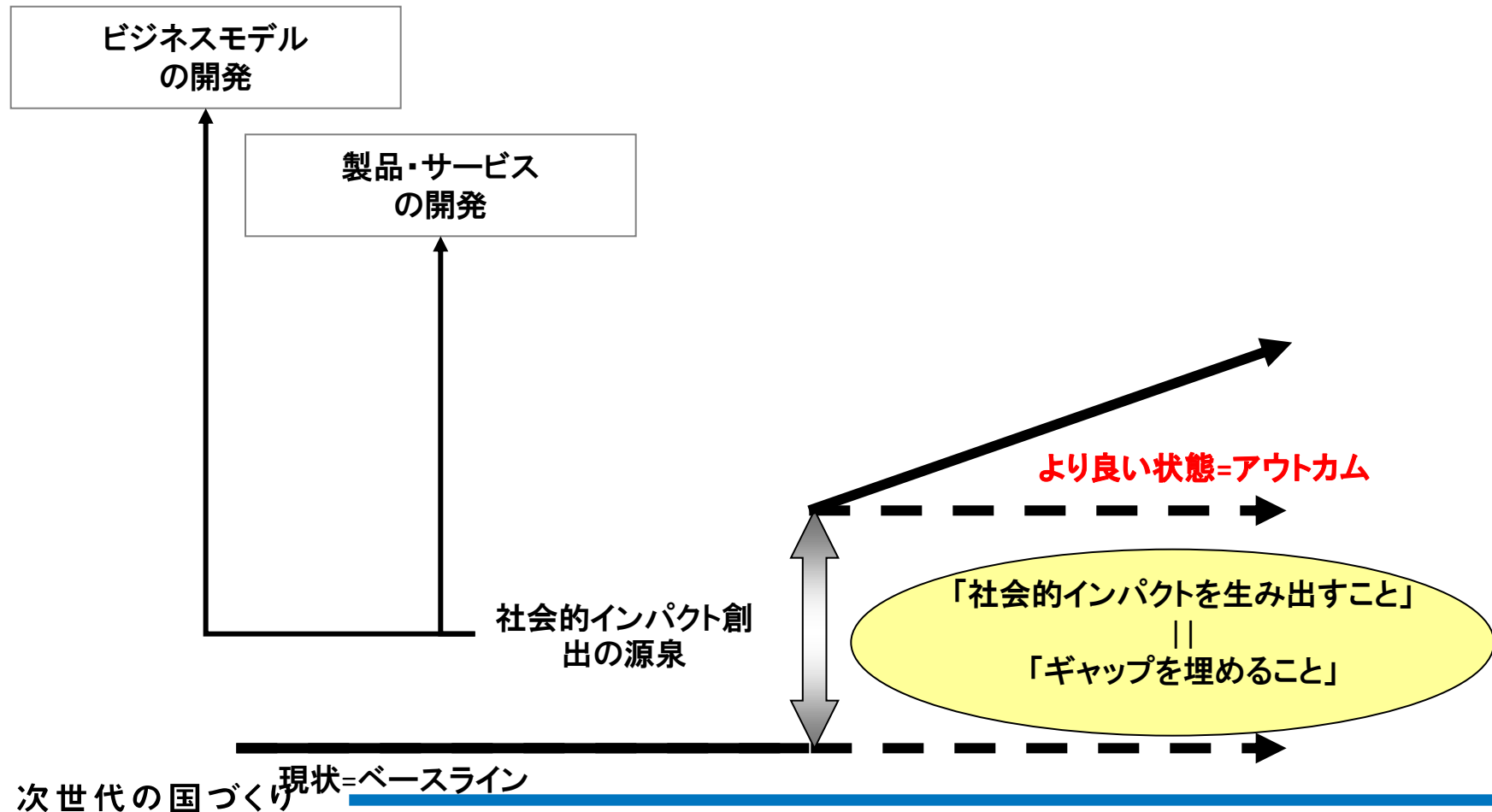
※事業化(見込み)とは、FS調査終了後に社内で事業化決定したまたは決定する見込みが高い案件を指す。



(出所: JICA「BOPビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係るセミナー」資料)

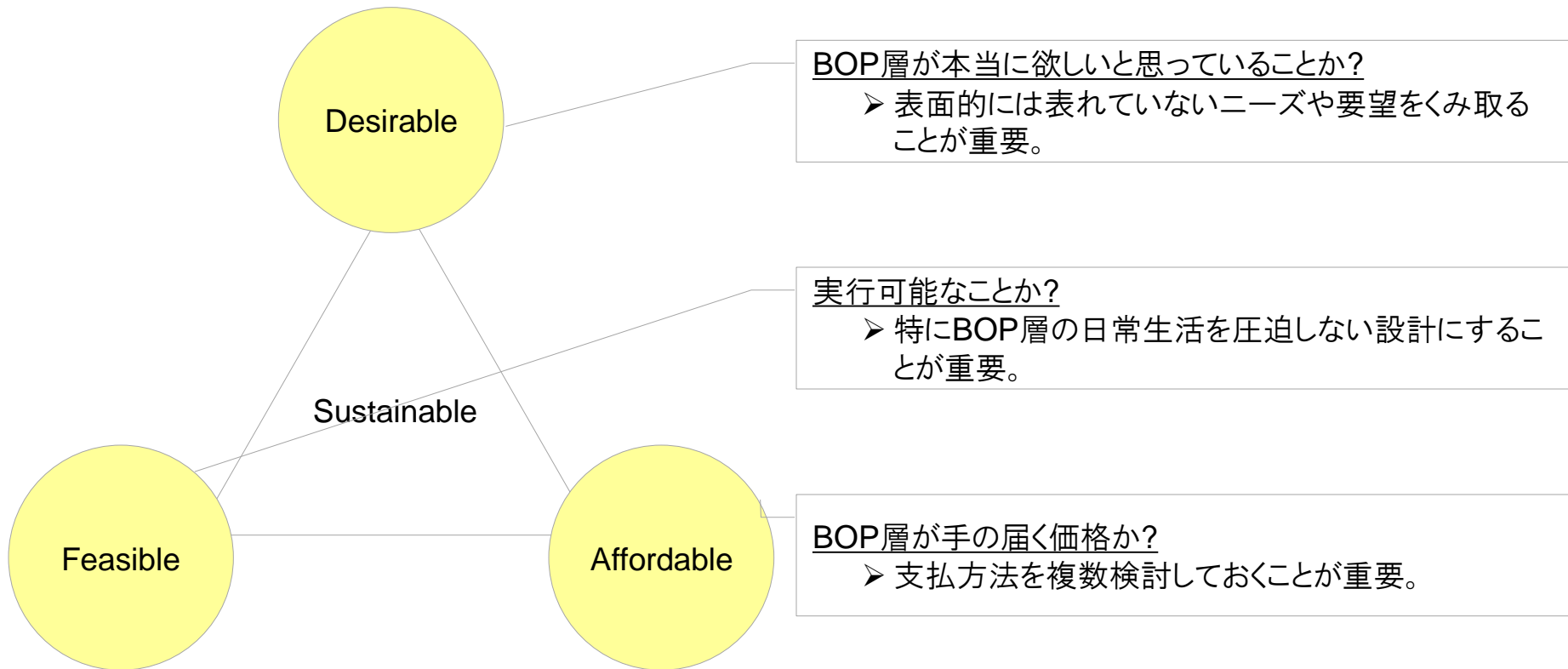
2. 社会的インパクト創出の重要性

製品・サービスも、ビジネスモデルも、BOP層に裨益する社会的インパクトをもたらすものであることが重要。社会的インパクト創出を検討する際には、現地目線を持つことが必須。



3. 現地目線で考える

BoPビジネスは「現地目線」で考えることが必要。具体的には下記3点の視点が求められる。



お問い合わせ

株式会社日本総合研究所

創発戦略センター

マネージャー 渡辺 珠子

E-mail: watanabe.tamako@jri.co.jp

〒141 - 0022 東京都品川区東五反田2 - 18 - 1

大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-6120 Fax: 03-6833-9479

本資料の著作権は(株)日本総合研究所に帰属します。