日本総研
The Japan Research Institute, Limited

「BOPビジネス入門」発刊にあたって

株式会社　日本総合研究所ヨーロッパ (JRI Europe, Ltd)

Emerging Market and Social Investment Researcher
槌屋 詩野

2011年７月13日

次世代の国づくり

Copyright (C) 2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本企業のBOPビジネスの特徴

1: リーダーシップの話への展開が少ない

2: NGOとの協業ありき、だがエンゲージメントに不慣れ

3: 乏しい資金調達先、社会的投資の不在

4: 多様なペネトレーション戦略の一つとしてのBOPビジネス

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

The capitalist system is under siege. Diminished trust in business is causing political leaders to set policies that sap economic growth.... Business is caught in a vicious circle. The purpose of corporation must be redefined as **Creating Shared Value**.

Micheal E. Porter and Mark R.Kramer (2011)

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

2007/7/10
日本経済新聞
朝刊 9ページ

貧困層向け小口無担保融資「マイクロクレジット」でノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス・グラミン銀行総裁は九日、都内で日本経済新聞の取材に応じた。貧困削減へ利益追求を主目的としない「社会的事業（ソーシャルビジネス）」の重要が必要だとする持論を展開。太陽光発電などは温暖化ガスの排出権取引にも結びつけられる」と主張し、途上国の再生可能エネルギー事業への日本企業の参加を訴えた。

太陽光発電を巡り、ユヌス氏はバングラデシュ

ノーベル平和賞ユヌス氏に聞く

日本企業「貧困削減」参加を

ムハマド・ユヌス氏　ダッカ大学卒業後に渡米、69年米バンダービルト大で経済学博士。73年帰国、チッタゴン大経済学部長。貧困撲滅と農村開発目的のインド南部ビジャヤワダ市チッタゴン出身。67歳。

で、グラミン銀行の収益を活用して傘下の団体が貧困家庭向けに低価格でソーラーパネルを販売していることを紹介。商品質パネルの無償技術を持つ日本企業が事業に参加すれば「多くの人が低コストで代替エネルギーを使えるようになる」とし、グラミン銀行を創設。貧困層の功績で04年日経アジア賞を受賞。06年グラミン銀行とともにノーベル平和賞受賞。英国籍。貧困撲滅と農村開発目的のインド南部ビジャヤワダ市チッタゴン出身。67歳。

太陽光発電など通じ

用できる」と活用を提案した。

ユヌス氏の定義による「ソーシャルビジネス」とは、太陽光発電への資金提供者は投資元本は回収できるが、利益は事業拡大への再投資に回す。一回で終わる寄付と異なり、事業を通じて貧困層を支援できる。この考え方を世界の貧困層の中での利用者比率を現在の一〇%未満から五〇%にするとの目標を示した。

これに先立ち、日本経済新聞社は東京・大手町の日経ホールでユヌス氏を招き「貧困削減と日本の役割」と題する講演会を開いた。同氏はパネル討論で「日本の政府開発援助（ODA）でソーシャルビジネスを助けられる」と指摘し、貧困層向けの国際事業にODAを拠出する道もあるなどと力説した。

企業のソーシャルビジネス参加例として、仏食品大手ダノンとグラミン銀行の合弁企業が昨年十一月、貧困層向け低価格ヨーグルトの生産、販売を始めたと紹介した。

ユヌス氏は日本外務省の招へいで六日から来日している。

（国際部　泰安至一郎）

CSR最前線　SustainAbility サステナビリティ社

ダノンとグラミン銀行が合弁 貧困層に“栄養”と“雇用”を提供

文／サステナビリティ社　ジョン・エルキントン　訳／伊藤和子

社会起業家とグローバル企業が互いの強みを生かせば、地域に大きく貢献するビジネスを持続的に運営できる。仏大手食品ダノンとノーベル平和賞に輝いたバングラデシュのグラミン銀行との合弁事業はその好例だ。

仏サッカー界の英雄ジダンは昨年11月、バングラデシュの首都ダッカの北160kmに位置するボグラに建設された食品工場で、操業開始のテープカットをした。この工場は、仏大手食品のダノングループとバングラデシュのグラミン銀行が昨年設立した合弁会社、グラミン・ダノン・フーズの第1工場である。グラミン銀行は世界初の貧困層向けの小口無担保融資「マイクロ・クレジット」を事業化したことで知られる。

新会社の使命は、バングラデシュの貧しい人々に安くて栄養価の高いヨーグルトを提供すること。そして、事業を通じて地域経済を振興し、貧困を軽減すること。短期的な利益ではなく、最大限の地域貢献を目指す。活動の拠点となるのは、将来的にバングラデシュ全土に50カ所建設されるヨーグルト工場である。

貧困や環境などの問題解決に企業活動が果たす役割は極めて大きい。だが、事業を成功させるには、地元のニーズやコミュニティーの仕組みを熟知する必要がある。こうした取り組みで、企業のパートナーとして活躍が期待されるのが、ビジネスを通じて社会問題の解決を目指す「社会起業家」と呼ばれる人々だ。

その代表格が、1983年にグラミン銀行を創設し、昨年ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス総裁である。高利貸しに頼らざるを得なかった貧困層に、小額ながら商売の元手を無担保で融資する仕組みで、経済的な自立を支援してきた。

新会社の事業は、グラミン銀行とダノン双方の強みを生かしたものだ。この事業の注目は、ビタミンやミネラルを強化したヨーグルトでバングラデシュの子供たちの栄養状態を改善することにある。80g入りの商品を比較的安価な約5タカ（約9円）で販売する。工場では地元の人々を雇うだけでなく、原料の生乳や糖蜜も地元の農家から仕入れ、販売と配達も地元の人々に委託する。酪農家や販売店には、マイクロ・クレジットで資金を融資し、技術指導も行う。収益を新工場の建設に再投資することで、拠点を増やしていく。

ダノンのフランク・リブー会長はこの事業を、「ポジティブなグローバル化」推進の一環と位置付け、「自己満足の」慈善事業ではなく、あくまでビジネスとしての投資であることを強調する。

既に、ダノンの売上高の35%は発展途上国が占めている。特に、アジア太平洋地域には約100カ所の工場があり、全世界で約9万人いる従業員のうち、半数がこの地域で働いている。ダノンは、バングラデシュ向けの栄養補助食品を、将来的には先進国の市場にも投入することを検討している。新会社はダノンに直接的な利益はもたらさないものの、商品開発の舞台を提供することになる。

ユヌス総裁は、「数々の取り組みは小さな一歩にすぎないが、そこから芽吹いた新世代のビジネスが大きく育ち、経済を根底から変革するだろう」と自信を強める。世界ではほかにも多くの社会起業家と大手企業が提携を模索しており、今後もこうした事業が次々に生まれるだろう。

仏大手食品のダノンは、売上高の35%を占める発展途上国への支援に積極的に取り組んでいる

写真提供／ダノン

Trend & News

2007.9月号日経エコロジー21ページ

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

社会貢献型ビジネス 飛躍間近

途上国支援と利益両立、本業のノウハウ生かす

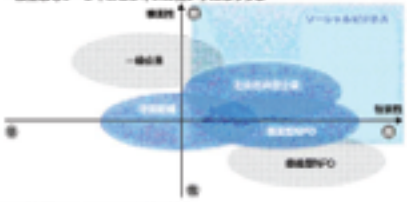
企業経営の手法を用いて社会課題を解決する社会貢献型ビジネス（ソーシャルビジネス）。
その新しいビジネス形態に、内外の有力企業が熱い視線を送っている。
ＣＳＲ（企業の社会的責任）活動としての位置付けだけでなく、新興国市場への足掛かりにする思惑もある。
途上国が抱える問題を解決し、経済的な利益も両立させようと狙う様々な取り組みを追った。

有力企業、続々参入を計画

ファストリ 安価な肌着、バングラデシュで製販
味の素 アフリカで子どもの栄養改善事業

ファーストリテイリングがバングラデシュで検査機器などに活用法事業を始める

一般企業もソーシャルビジネスの担い手になりうる



JICAが支援決定した各国途上国向けビジネス

掲載日 2012年1月16日 日経ヴェリタス 6面ページ

※日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success.
It is **not on the margin of what companies do but at the center**. We believe that it can give rise to **the next major transformation of business thinking**.

Micheal E. Porter and Mark R.Kramer (2011)

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本企業のBOPビジネスの特徴

1: リーダーシップの話への展開が少ない

2: NGOとの協業ありき、だがエンゲージメントに不慣れ

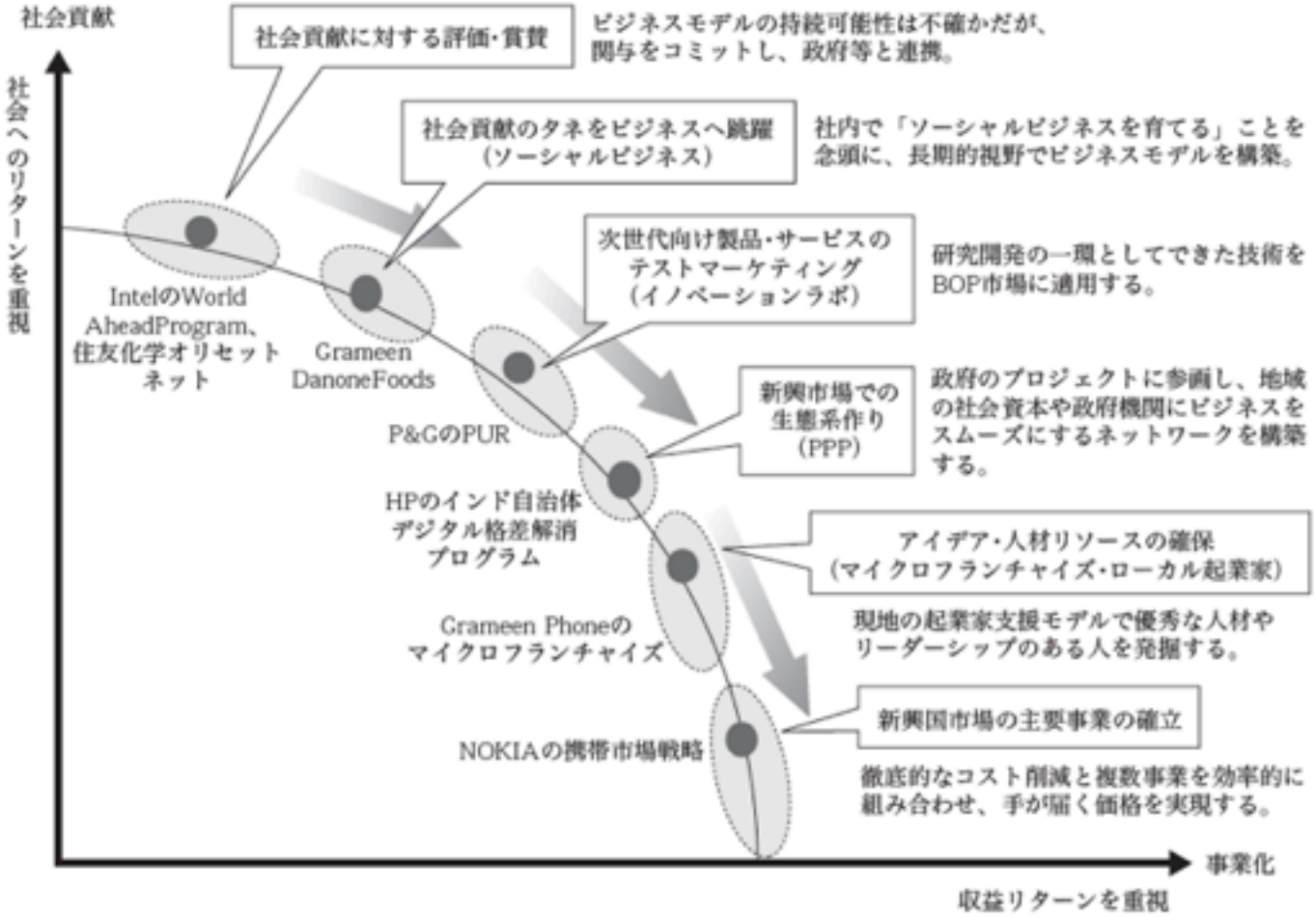
3: 乏しい資金調達先、社会的投資の不在

4: 多様なペネトレーション戦略の一つとしてのBOPビジネス

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

二兎追い戦略／複数の狙いを実現する戦略

（図表２）BOP事業投資とリターンの類型化



（資料）日本総合研究所作成

日本総合研究所（2009）

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本企業のBOPビジネスの特徴

1: リーダーシップの話への展開が少ない

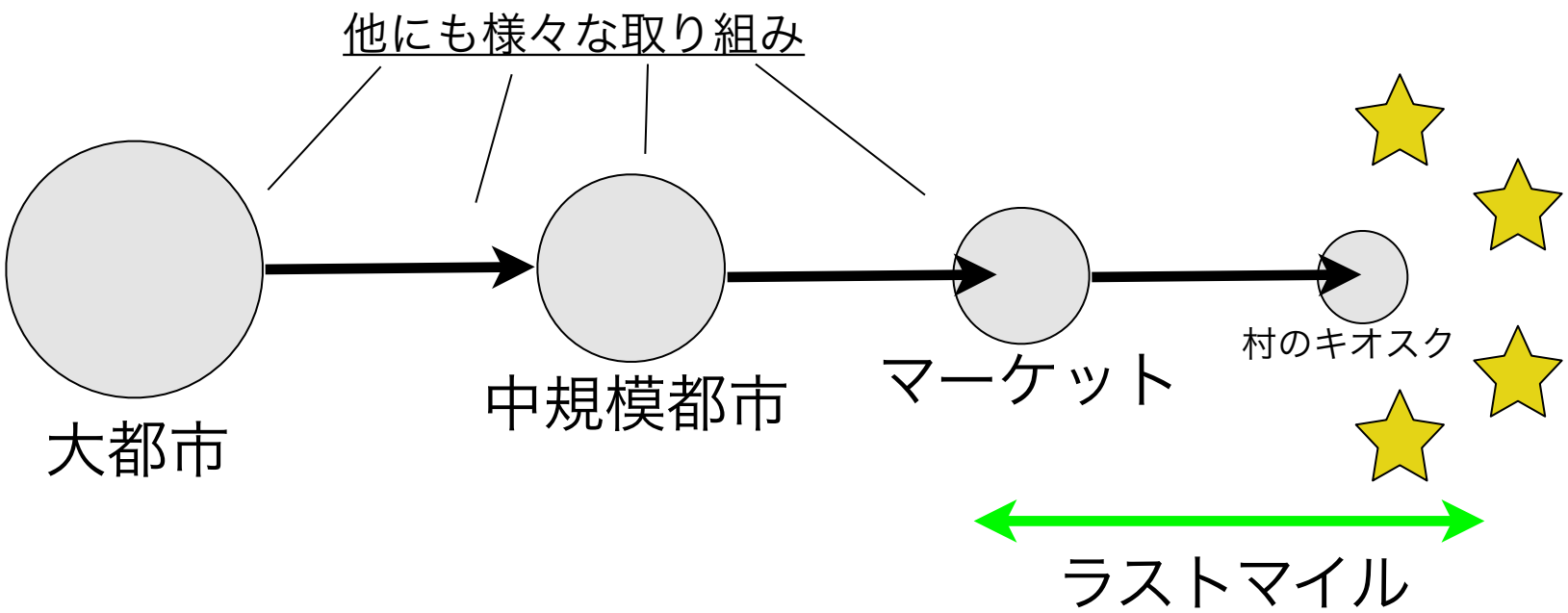
2: NGOとの協業ありき、だがエンゲージメントに不慣れ

3: 乏しい資金調達先、社会的投資の不在

4: 多様なペネトレーション戦略の一つとしてのBOPビジネス

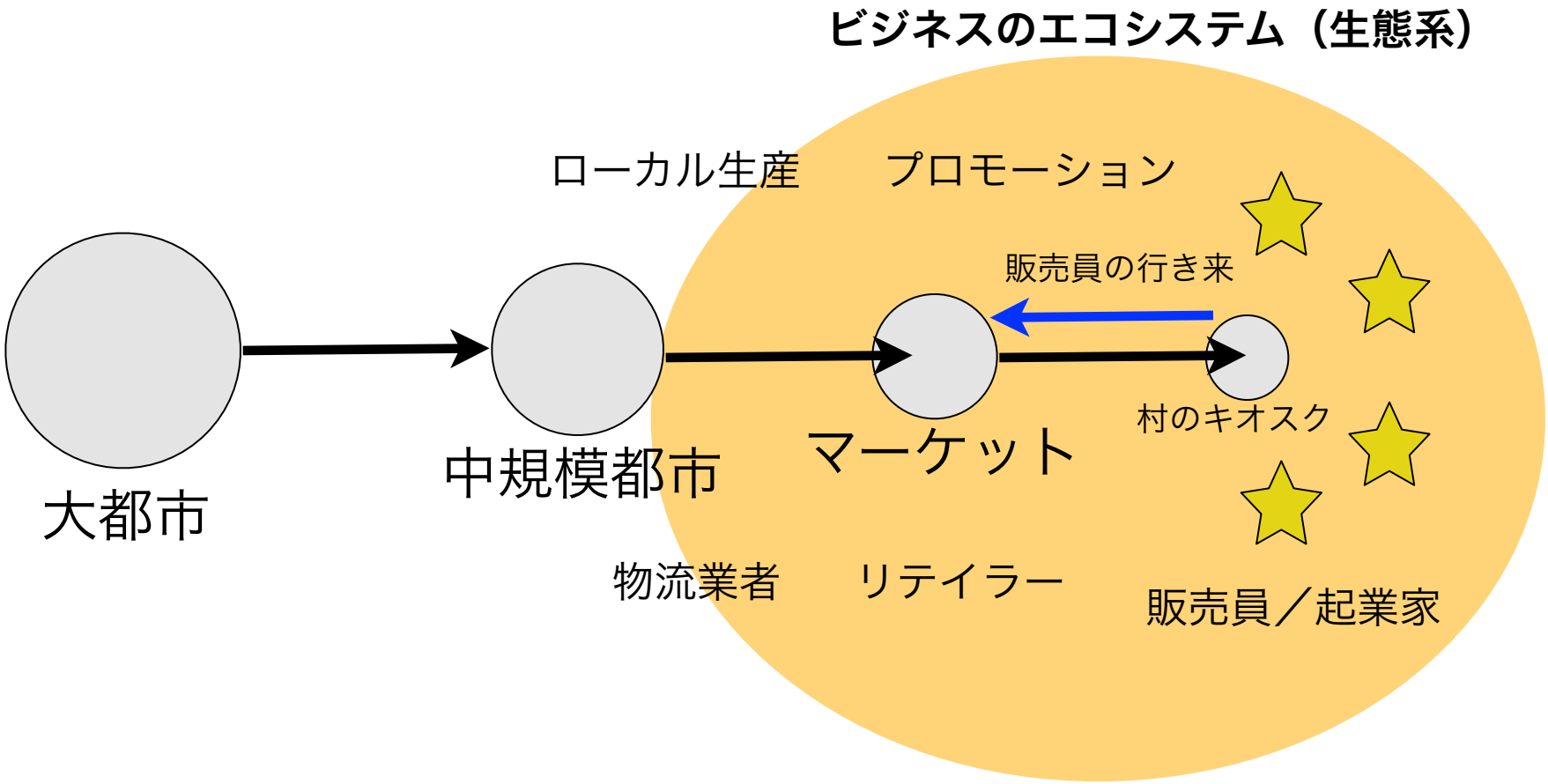
Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

ペネトレーション戦略の一部としてのBOPビジネス



Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

ペネトレーション戦略の一部としてのBOPビジネス



Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

CSRからソーシャルビジネスまで

1: CSR（Corporate Social Responsibility）

2: クロスセクター・パートナーシップ（NGO–企業連携）

3: Shared Value Capitalism （価値共創資本主義）

Copyright (C) 2010 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.