

◇◇ 観光立国の実現に向けた再挑戦 ◇◇

2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響を受けて、日本を訪れる外国人の数が激減している。日本政府観光局（JNTO）の発表によれば、2011年4月の訪日外国人客数は対前年同月比で62.5%も減少した。その後、震災直後に各国政府から出された日本からの退避勧告や日本への渡航自粛勧告のほとんどが4月末までに注意喚起レベル以下に緩和されたにもかかわらず、6月の訪日外国人客数も同36.0%減と、今なお大幅な落ち込みが続く。福島第一原子力発電所の事故やそれに起因する電力不足問題を勘案すると、今回の震災による訪日外国人客数の完全回復には相当な長期戦を覚悟せざるを得ない。観光立国の実現に向けて、2009年時点で679万人に留まっていた訪日外国人客数を2013年に1,500万人、2016年に2,000万人、2019年には2,500万人にまで段階的に引き上げていくという日本政府の目標は、出だしから大きくつまづいてしまった。

しかしながら、少子高齢化による人口減少が避けられない中、観光立国の実現はわが国にとって諦めてはならない重要な戦略目標である。観光庁の試算によれば、7名の訪日外国人客による経済効果は、1名の定住人口増加に相当する。また、2,000万人の訪日外国人客は4.3兆円の消費を通じて39万人分の直接雇用効果を生み出すという。一方、近年著しい経済発展を続ける新興国では海外旅行がブームとなっており、例えば中国の出国者数は、2001年の799万人から2008年の3,341万人へと、爆発的な増加を続けている。そして、アジア諸国を中心に急増する外国人海外旅行客にとって日本への旅行は憧れであり、飲食店や旅館・ホテルなどのサービスに対する評価も極めて高い。2010年9月にソウル、上海、台北の居住者を対象にNRIが実施したアンケートでは、3都市すべてにおいて、観光で訪れたい国の第1位を日本が独占した。

ところで、日本人による国内旅行も震災後に大きく減少している。日本旅行業協会の調査によれば、主要旅行業者の国内旅行取扱高は2011年4月に対前年同月比で26.7%も減少した。ゴールデンウィーク期間中のJR各社や航空会社の輸送実績も、一部の路線を除いて軒並み前年同月を下回っている。その結果、東北から北関東を中心とした東日本にある旅館やホテル、またそれらに付帯する飲食店や土産物店などの多くが経営難に喘いでいる。つまり、観光立国を支える重要な受け皿が存亡の危機に瀕している。

日本人が行こうとしない観光地に海外からの観光客が訪れるとは考えられない。一部の被災地を除けば、東日本の観光地は震災前と何ら変わることなく営業を続けている。わが国が観光立国として力強く成長を遂げていくためにも、まず我々自身が積極的に国内旅行を、中でも東日本方面への旅をすべきではないだろうか。日本人自らの手で東日本の観光地に賑わいを取り戻すところから、観光立国の実現に向けた再挑戦が始まる。

平成 23 年 8 月 公共経営戦略コンサルティング部 瀬尾 利数

公営インフラ事業の再構築と地域金融機関のビジネスチャンス

株式会社野村総合研究所 公共経営戦略コンサルティング部 コンサルタント 片桐 悠貴
 コンサルタント 福田健一郎

1. はじめに

上下水道、地下鉄、空港などの公営インフラ事業は、急増が予想される更新投資への対応に迫られている。そうした中で「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律の一部を改正する法律案」(通称：改正PFI法)によって、公営インフラ事業においても、民間資金を活用した更新の活発化が予想される。

図表1の要領でNRIが実施したアンケート調査では、地域金融機関(地方銀行および第二地方銀行)において、改正PFI法を活用したPFI事業(コンセッション方式)*1に回答者の9割以上が関心を示していることがうかがえる。その一方で、公営インフラの管理者である自治体の取り込み方法や行内でのナレッジ蓄積などの側面で、具体的な案件組成に向けての課題も多く存在する。

図表1 アンケート調査の実施方法

アンケート対象	全国地方銀行協会、第二地方銀行協会の会員行のうち103行 (※東日本大震災の影響に鑑み、宮城県に所在する金融機関2行を除いた)
アンケート方法	発送：郵送 返送：電子メール、FAX
回答期間	2011年4月27日～2011年5月30日
回答数、回収率	回答数：37行(地銀協地銀25行、第二地銀12行) 回収率：35.9%(=37/103)

今後も、国や地方の厳しい財政状況が続く中で、民間資金活用の流れは高まることが予想されるため、案件実現に向けた適切な対応をとることが地域金融機関に求められる。

2. 公営インフラ事業を取り巻く状況

1) 財源なき「大更新時代」を迎える公営インフラ

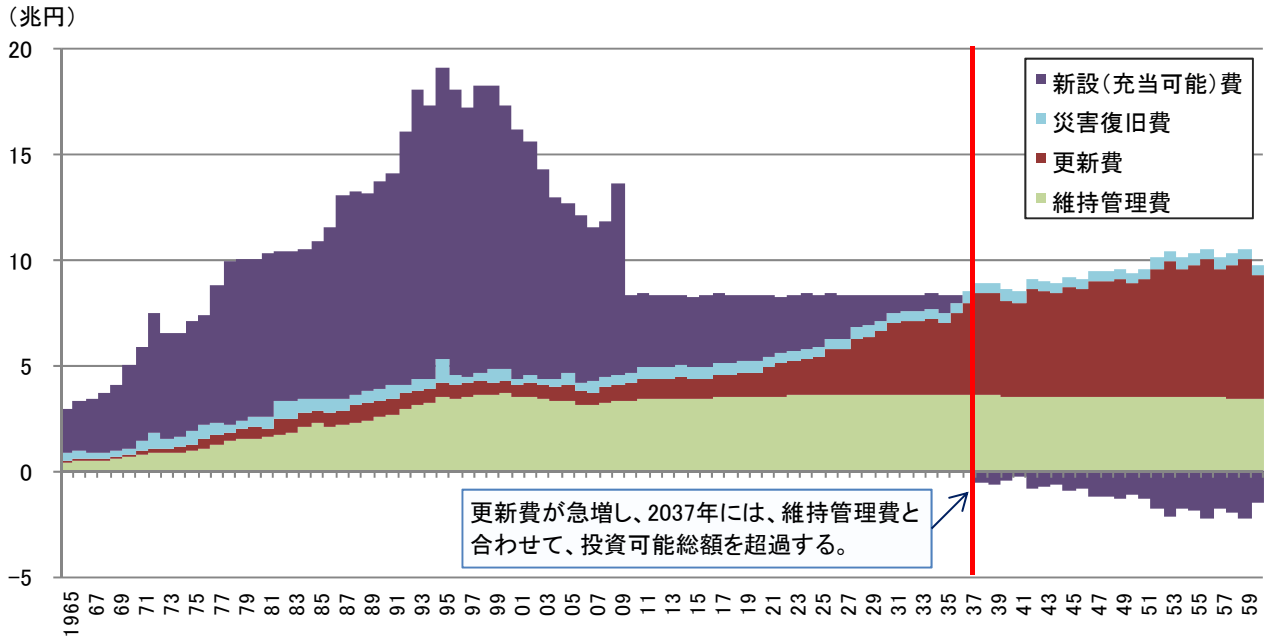
生活やビジネスを支える上下水道、地下鉄、空港などの社会資本は、高度成長期に整備されたものが多く更新時期を迎えている。こうしたインフラは、主に地方自治体によって運営されており、昨今の厳しい財政制約のもとで更新財源の確保が焦点となっている。

2009年度国土交通白書(国土交通省)の更新費用の将来推計では、2037年には、社会資本に投資可能な財源を上回る更新、維持管理需要が生じるとされている(図表2参照)。

これは、社会資本の新設はおろか、老朽インフラの更新すらできない状態であり、耐用年数を迎えたインフラの破損による事故の発生など、日々の生活やビジネスへの支障が予想される。それを防ぐために、各種インフラ分野で、長寿命化や予防保全の取り組みが行われている。

*1 「公共施設等運営権」を活用したPFI事業は、「コンセッション方式」と呼ばれる。

図表2 維持管理・更新費の推計（従来どおりの維持管理・更新をした場合）



出所) 平成 21 年度国土交通白書より NRI 作成

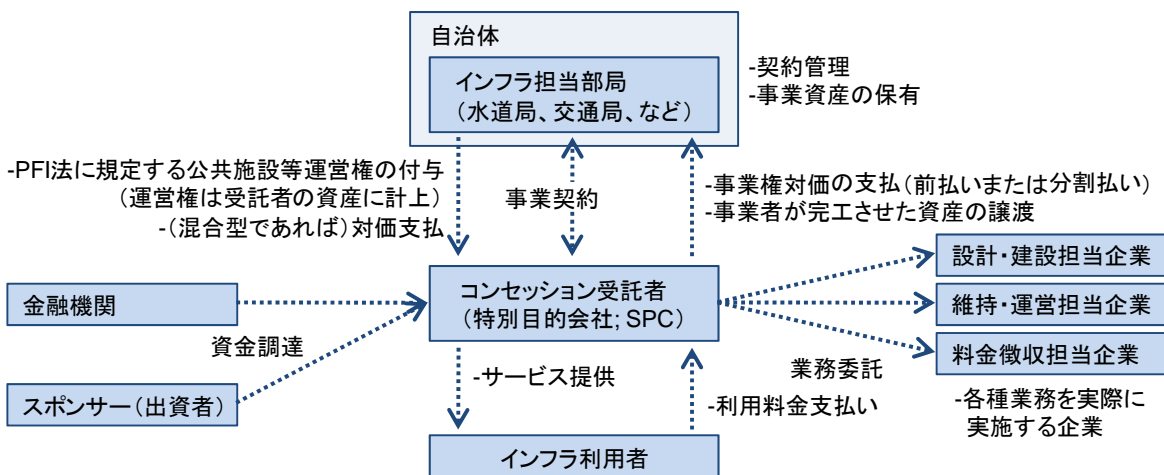
2) 改正PFI法により独立採算型事業増加へ

改正 PFI 法により、PFI 事業者が「公共施設等運営権」を取得できるようになったことで、「独立採算型」や「混合型」と呼ばれる事業形態の増加が期待される。「独立採算型」とは、サービス提供の対価をインフラ利用者からの利用料金の回収によることを原則とする方式であり、「混合型」とは、完全に利用料金だけでは費用回収できない事業について、一定の公共機関からの対価の支払いを含むものを指す。

加えて、今回の改正では、インフラの新設だけではなく更新も可能になった。例えば、既存の水道事業を、今後数十年にわたって PFI 事業者が更新投資も含めて運営することができる。

なお、公共施設等運営権を活用した PFI 事業では、資産の所有権を国や地方自治体などが保有し続け、事業運営権のみを民間 PFI 事業者が保有することで、固定資産税などの課税が回避できるというメリットがある。

図表3 公共施設等運営権型の PFI 事業（コンセッション方式）のスキーム



3) 金融機関にとっての意義

独立採算型や混合型の増加によって、公共財源を節約しつつインフラ事業を運営することが可能になり、増大するインフラ更新に関わる資金需要に対応できる。民間で経営可能なインフラは民間資金で実施し、それ以外のインフラ（一般道、橋梁、トンネル、公園など）に公共財源を投入することで、限られた財源を有効に活用できる。また、民間資金の活用範囲がインフラ事業に拡大することで、金融機関も事業機会が広がってくる。

現状では、公営インフラ事業のファイナンスは、財政投融资資金や地方公共団体金融機構（旧：公営企業金融公庫）が担っており、民間資金による引き受けは限定的である。改正 PFI 法により、金融機関にとってはファイナンス機会が増え、長引く景気低迷と地域経済の疲弊の中、一定の需要が見込めるインフラ事業への融資は安定的な収益源となる可能性がある。

公営インフラ事業の規模や経営状態はどうか。図表 3 は、主に人口 20～50 万人の自治体を含む特例市を対象とした、上下水道事業の規模や経営状況の平均値である。上水道事業は年間の料金収入が約 50 億円、経常利益が約 4 億円、下水道事業はそれぞれ約 40 億円、約 0.4 億円である。下水道事業は、上水道事業に比べて多額の負債を抱えているため、利払い負担が事業の収益を圧迫している。しかしながら、改正 PFI 法により、収益性の厳しい事業であっても、公共側からの一定の対価の支払いと使用料収入を組み合わせる「混合型」のスキームを活用することで、民間事業者の参画も可能になる。

図表 4 特例市における
上下水道事業の規模、経営状況

項目	上水道	下水道
サービス提供人口	26.7万人	17.9万人
使用料収入	約47.0億円	約38.7億円
経常利益	約3.7億円	約0.4億円
総資産額	約423億円	約1,235億円
負債額	約162億円	約574億円

注) 上水道：周辺自治体と事務組合を形成している特例市を除いたため、全 40 特例市のうち 34 市の平均値を掲載している。

下水道：公共下水道事業を対象とし、企業会計方式を採用している 13 市の平均値を掲載している。使用料収入には、雨水処理負担金として税金から繰り入れられる収入も加算している。

出所) 総務省「地方公営企業年鑑（平成 21 年度）」より作成

3. 地域金融機関による取り組みの現状

1) 地域金融機関における PFI 事業への関心

前述のアンケート調査結果から、地方銀行、第二地方銀行を問わず、PFI 事業は回答行の中で着実に浸透していると言える。既存の PFI 事業への融資経験がある金融機関は、回答 37 行中 32 行であり、地銀、第二地銀ともに大半の金融機関が融資経験を有している。そして、既存 PFI 事業への融資経験がある金融機関は、コンセッション方式にも高い関心があることが多い。特に対象となるインフラ分野については、約 8 割が上下水道事業でのコンセッション方式の導入に関心があると回答しており、最も関心が高いのは上水道事業であった。

2) 地域金融機関による取り組みの特徴

① 既存 PFI の経験・実績には格差あり

アンケート結果から、コンセッション方式に関心がある地域金融機関は少ないが、必ずしもそれが取り組みの進展と具体的な案件形成に結びついていないことが明らかになった。

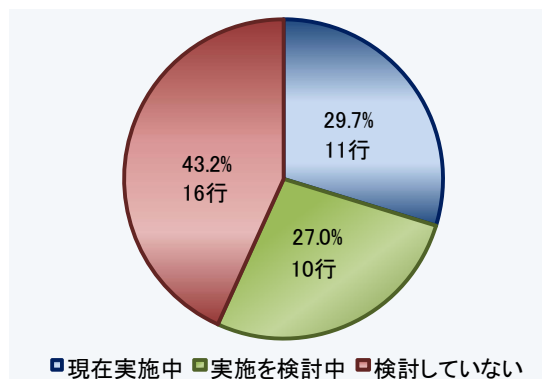
1999年に制定されたPFI法に基づく従来のPFI事業でも、融資銀行団を取りまとめ貸出条件の検討や契約書作成を主導するアレンジャー業務は、主にメガバンクや日本政策投資銀行が担うことが多く、必ずしも地域金融機関が存在感を発揮できていなかった。

PFI事業のアレンジャー業務の経験がある金融機関は37行中17行と半数以下にとどまった。しかし、その中には1行で14案件のアレンジャー経験を有するとの回答もあり、金融機関の間でPFI事業に関する経験の蓄積度合いに差が生じていることも明らかになった。また、行内体制でも、PFI事業の専任担当者を設置している金融機関は、わずか2行にとどまっている。ほとんどの金融機関では、兼任担当者のみでPFI事業が実施されており、担当者数も1~2名とする回答が最も多かった。

②案件組成に向けた取り組みは発展途上

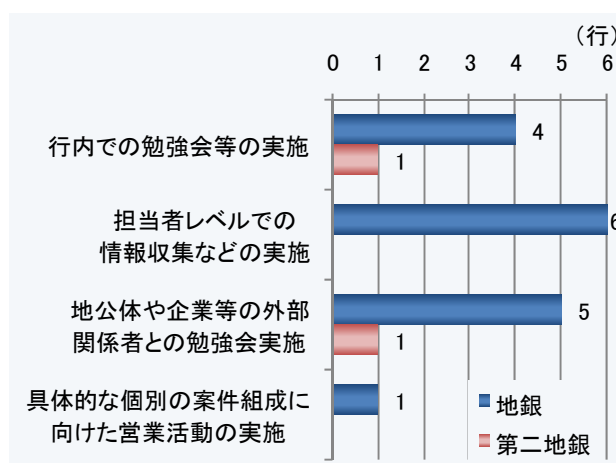
既存のPFI事業に対する各行の取り組みの格差は、新たなPFI事業の形態であるコンセッション方式への取り組みに際しても受け継がれる可能性が高い。図表5をみると、37行中ほとんどの金融機関がコンセッション方式に関心を有していたのに対し、案件組成に向けた具体的な取り組みをすでに実施している金融機関は3分の1以下の11行にとどまっている。一方で、取り組みの実施を検討中の金融機関も10行あり、今後、各地域でコンセッション案件の組成に向けた動きが高まることが期待される。

図表5 コンセッション方式の案件組成に向けた取り組み状況



図表6のように、すでに実施されている取り組みの内容としては、「担当者レベルでの情報収集などの実施」、次いで「地公体や企業等の外部関係者との勉強会実施」が多い。それに比べ、各選択肢の中で最も行内の検討が進行していることを示す「具体的な個別の案件組成に向けた営業活動の実施」の回答は1行にとどまっていることから、地域金融機関が主導する案件形成の取り組みは、依然として発展途上にあると考えられる。

図表6 案件組成に向けた取り組みの具体的な内容

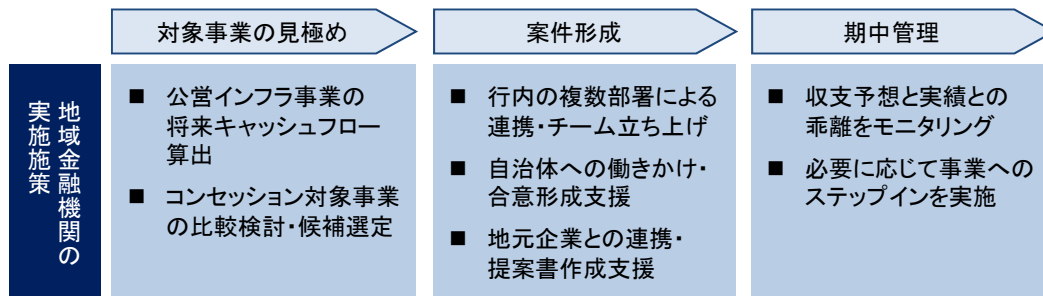


4. 地域金融機関に求められる取り組み

コンセッション案件の組成に向けた取り組みを深化させ、将来的に地域金融機関の有力な収益源の一つとするためには、新たな取り

組みが必要となる。本章では「対象事業の見極め」、「案件形成」、「期中管理」というコンセッション案件の各段階における地域金融機関の実施策について、既存の PFI 事業との相違点を中心に論じる。

図表7 地域金融機関に必要となる取り組み



1) 対象事業の見極め：将来キャッシュフローの評価

まず、コンセッション導入の対象となり得るインフラ事業が地域に存在するか否か、見極める必要がある。導入にあたって事務コストや金融機関が得られる利益を考慮すると、対象事業には一定の収益規模が安定して見込めることが必須となる。アンケートでも、毎年数十億円規模の料金収入が安定的に見込める上水道事業は、地域金融機関からの関心が高かった。

対象事業を見極める際に最も重要なのは、将来キャッシュフローの評価である。以前から事例の多いサービス購入型 PFI 事業では自治体から PFI 事業者（SPC）への安定的な支払いが全契約期間を通じて保証されていたが、コンセッション方式を始めとする独立採算型 PFI 事業では、PFI 事業者は収入の大部分を、利用者から徴収する料金に依拠する。

従って、地域のインフラ事業の将来キャッシュフローを評価する場合、公営企業等の財務情報を用いた財務シミュレーションを実施

して、利用者からの料金収入がどのように変動するかを見極める必要がある。

その際に、コンセッション導入の成否を左右する前提条件として、「利用者数」と「料金水準」の2点が存在する。「利用者数」については、例えば上下水道事業の場合、将来人口の推移に普及率、世帯当たりの使用水量等を参考におよその需要を予測できる。特に既存の上下水道事業をコンセッション化する案件（ブラウンフィールド案件）の場合は、施設・設備の新設案件（グリーンフィールド案件）に比べて需要予測の精度も比較的高まると考えられる。

一方で、「料金水準」については、上下水道や鉄道等は公共のインフラであり、必ずしも PFI 事業者の一存で料金を自由に設定できるとは限らない。それどころか、利用者数が減少する中で老朽化したインフラを更新するためには料金値上げが不可避となる事業も少なくなく*2、住民や地方議会の反発も考えられる。そのため、事業開始後の受委託関係におけるトラブルを回避するには、料金値上げ（ま

*2 例えば、埼玉県では県営の用水供給事業と市町村営の末端給水事業の統合に関する検討の一環として、広域化に伴う事業効率化による将来的な料金値上げ時期の変化を試算している。

たは値下げ)の条件、及びその上限額を自治体と協議したうえで事前に契約書等に明記しておくことが望ましい。もし自治体側が政策的に料金水準を低く抑制したい場合には、その分の補助金をPFI事業者に支出する混合型の事業へと移行することも検討すべきである。

このように、対外的な活動を行う前段階として、対象となるインフラ事業の候補と案件の成立条件を行内で整理しておく必要がある。

2) 案件形成：地域の合意形成支援

次に、公営インフラ事業を保有している自治体に対し、地域金融機関から働きかけを行う必要がある。行内でプロジェクトファイナンス業務に通じたソリューション担当部署が必ずしも自治体との直接的な接点があるとは限らないため、地方債の引き受け等を通じて自治体との窓口となっている公共法人の担当部署との協力体制を事前に構築しておくことが不可欠である。

自治体内の合意形成を支援するにあたり、現時点で検討熟度が高くない自治体では当初からコンセッション方式を前提とするのではなく、まずは公営企業を含む自治体全体の保有資産・債務マネジメントの観点から検討を実施する必要がある。自治体内の全庁的な課題として、資産・債務マネジメントの問題を提起・共有することで、財政部局と各事業の所管部局との間の合意形成を側面支援する役割を地域金融機関が果たすことが望ましい。また、検討対象を自治体全体の資産・債務とすることで、上下水道、鉄道、有料道路といった複数の事業をコンセッション導入の検討対象とすることが可能になるほか、公有資産を活用したコンセッション以外の新たな案件発掘にも寄与するものと考えられる。

加えて、自治体の庁内のみならず、地域全

体の合意形成にあたって重要となるのが地元企業との連携である。公営インフラ事業の民間開放が地元の建設・エンジニアリング企業に新たな成長の機会を与え、ひいては地域全体の利益に寄与することを地域に周知するための活動が求められる。

既存のPFI分野では、地域金融機関の主体的な取り組みによってPFI案件の形成を図っている事例が複数存在する。例えば、北海道の空知信用金庫は2004年から「岩見沢PFI(PPP)研究会」を開催しており、地域の建設業やシンクタンク等を巻き込んでPFIに関する知見の蓄積を行ってきた。研究会の参加企業はその成果を活かして岩見沢市初のPFI事業である岩見沢市生涯学習センター整備事業の受注に成功し、2011年7月下旬に工事が着工予定である*3。本案件は、岩見沢市内の建設業者を中心に、資金調達に関わる金融機関に至るまでが地元企業で構成された「地域完結型PFI」とも呼ばれている。

こうした地域ぐるみでの知見蓄積と合意形成が、地域金融機関が主導する公営インフラ事業へのコンセッション導入には必須となる。

3) 期中管理：経営監視とステップイン*4

案件の受注に成功した後は、金融機関による事業の期中管理、経営監視が重要となる。もともとPFIでは、PFI事業者が経営不振に陥った際には資金の出し手である金融機関が経営にステップインし、経営改善を図ることが想定されている。適切なステップインが行われないと融資した資金の回収に支障をきたすだけでなく、住民サービスの中断によって社会的に負の影響をもたらす可能性がある。特にコンセッション方式で想定されている上下水道や鉄道等のインフラは住民生活に必要不可欠であり、PFI事業者の経営不振による

*3 「岩見沢市初のPFI、生涯学習センターが7月下旬着工へ」北海道建設新聞 2011年6月24日 web版

*4 債務不履行の発生など非常の場合に、貸し手がプロジェクトに介入して事業の立て直しを図ること。

サービス中断は何としても回避すべきである。

そのためには、金融機関は事業収支の予実差を常に監視し、必要に応じて経営改善策をなるべく早期に実行することが必須となる。例えば、鉄道事業等、PFI事業者の取り組み次第で利用者数を増加させることが可能な事業であれば、利用者数を増加させるための施策を新たに打ち出すことも考えられる。

5. おわりに

上下水道等の地域の公営インフラ事業に対するコンセッション方式の導入は、行財政改革のみならず地域産業の活性化という意義も有している。これは地域金融機関の理念とも合致するものであり、コンセッション事業への参画は地域経済への貢献と地域金融機関にとっての新たな収益源の創出を同時に叶える可能性を秘めている。

ただし、その成果を得るためには、本稿で論じてきたように、地域金融機関が自治体や地元企業、地域住民を巻き込んだ地道な合意形成を主導していくことが必須となる。そこにこそ、メガバンクや海外投資家にはなく地域に根差した金融機関のみが有する強みが存在する。官か民かという単純な二元論にとらわれず、地域の利害関係者全員が納得する新たな官民連携の実現を担う地域金融機関の登場を期待する。

筆者

片桐 悠貴 (かたぎり ゆうき)
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
コンサルタント
専門は、公営企業の経営分析、水道・鉄道
事業等の PPP 政策・戦略立案 など
E-mail: y-katagiri@nri.co.jp

筆者

福田 健一郎 (ふくだ けんいちろう)
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
コンサルタント
専門は、中小企業金融政策、PPP 関連の政
策・事業戦略立案 など
E-mail: k-fukuda@nri.co.jp

B o P ビジネスを対象とした中小企業支援策

株式会社 野村総合研究所 公共経営戦略コンサルティング部
主任コンサルタント 林田 宏一

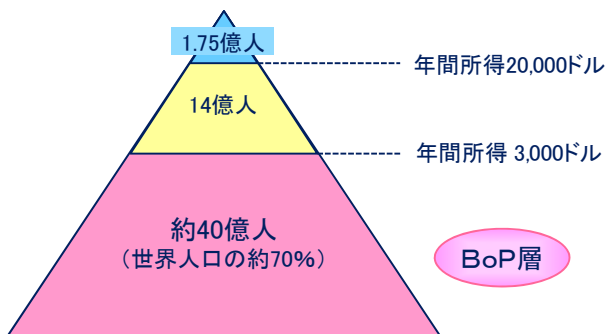
1. B o P ビジネスとは

1) 社会課題を解決する持続成長可能なビジネス

現在、世界人口の約 70%に相当する約 40 億人が年間所得 3,000 ドル未満で生活しており、一般的に BoP (Base of the Economic Pyramid) 層と位置づけられている。NRI の試算では、BoP の市場規模は年間およそ 5 兆ドルである。内閣府の国民経済計算によると日本の 2010 年度の実質国内総生産 (実質 GDP) は 538.5 兆円であり、BoP は日本の実質 GDP に匹敵する巨大な市場規模といえる。

また、BoP ビジネスの定義についても諸説あるが、本稿では、ボランティアや支援ではなく、BoP 層を巻き込みながら社会課題を解決する事業内容であることと、本業として収益を発生させ拡大再生産ができる持続成長可能なビジネスモデルを有している事業を BoP ビジネスと定義する。

図表 1 世界の所得ピラミッド



注) 年間所得は、2002 年購買力平価換算
出所) 「The Next Billion, 2007」より NRI 作成

2) 中小企業に期待される B o P ビジネス

BoP ビジネスは大企業が行うビジネスと思われるが、実際には中小企業に適している点も少なくないため、今後の展開が期待される。

多くの大企業は日本市場での手法を活用しながら先進諸国市場での事業を展開しているが、BoP 市場は先進諸国市場とその特徴が大きく異なる。そのため、柔軟で機動力のある中小企業は、次の点で BoP ビジネスの独自性を取り込みやすい。

①世界に散在する B o P 市場

BoP 市場は、世界各地に市場が散在していることが先進諸国市場と大きく異なるため、大企業の進出を難しくしている。大半の BoP 層は東南アジア、南アジア、中東、アフリカ、中南米などに居住しており、BoP ビジネスは、これらの諸国・地域で展開される。

個別の市場は日本や他の先進諸国と比較すると規模が小さく、大企業が期待するほどの売上や利益を確保できない。むしろ、売上が数十億から数百億円規模の中小企業が、新たな収益の柱とするための事業として位置づけるのに適した規模である。

②通用しない既存マーケティング手法

BoP ビジネスは、携帯電話やテレビ、ラジオを持たない人々を対象としている。中には文字が読めない人も多数存在する。そのため、新製品を出してもすぐに認知され

ず、製品や製品の性能は主に人づてによる直接のロコミを頼ることになる。従って、先進諸国でのマーケティング手法をそのまま利用することはできない。この点では、大企業と中小企業に差はなく、スタート地点は同じである。

③投資回収までの忍耐

BoP層を巻き込んだビジネス展開を考える場合、先進諸国よりも投資回収の期間が長いという特徴がある。

財務的な観点から考えると、余裕のある大企業に適しているように見えるが、多くの大企業は株式を上場しており、短期間の利益拡大を株主より求められる。そのため、BoP市場で株主が期待する利回りを超えて利益を生み出すことは難しく、事業撤退の判断圧力も高まってくる。しかし、上場前の中小企業には株主からの圧力は少ないため、BoP市場を対象とした事業に腰を据えて取り組むことができる。

取り組みが長期間にわたると、資金面での懸念も生じるが、BoP市場諸国のコストは低く、売上が数億円の企業でも投資回収は十分に可能である。例えば、売上高数億円の企業がBoPビジネスを展開しているが、3年間で1,000万円程度の費用支出で、単年度黒字化の目処が立っている。BoP市場は先進諸国での活動に比べて費用支出が少ないため、的確なビジネスモデルを構築できれば資金面での懸念も払拭される。

④個別カスタマイズの必要性

BoP層の居住地は多岐にわたる。そのことは、諸国・地域の文化、宗教、習慣、自然環境等を考慮して、製品やサービス内容、提供方法を個別にカスタマイズする必要を意味する。

大量生産・大量販売によって製品を提供する大企業にとって、個別の実情を製品仕様に反映するのは不向きである。一方、中小企業は製品仕様の変更への機動力があるため、特定地域を対象とした小規模ロットのビジネスに特化できるので、その市場にマッチした製品を提供しやすい。

⑤現地との信頼関係の醸成

BoPビジネスでは、現地での人脈がビジネスの成否に大きく影響する。人脈を醸成するには、長い時間をかけて現地のキーマンと担当者間で信頼関係を築くことが大切である。

大企業の場合、担当者は人事ローテーションにより2~3年でBoPビジネスを離れ、他の部署に異動することも少なくない。信頼関係を築くには期間が短く、担当者が交代することで信頼関係が破綻するケースもある。一方で、信頼関係を築いた現地のキーマンと担当者との間では、ビジネスが円滑に進みやすく、競争優位を継続しやすい。中小企業は大企業に比べてローテーションが少ない場合が多く、10年、20年と同じ業務を担当することもある。実際に、日本の中小電機メーカーの資本を受け入れてBoPビジネスを展開するインドネシアの中小企業が、他国の大手電機メーカーから破格の条件で資本参加の打診を受けたものの、「長い間、付き合っている日本の担当者に信頼がおけるから」と断ったケースがある。このインドネシアの企業は中央官僚とのパイプが太く、他国の大手電機メーカーはこの企業がほしくてたまらなかったようである。中小企業は人材が少ないため、一つの担当業務期間が長くなるが、そのことがBoPビジネスを進める上でのアドバンテージになり得る。

3) B o P ビジネスの展開方法

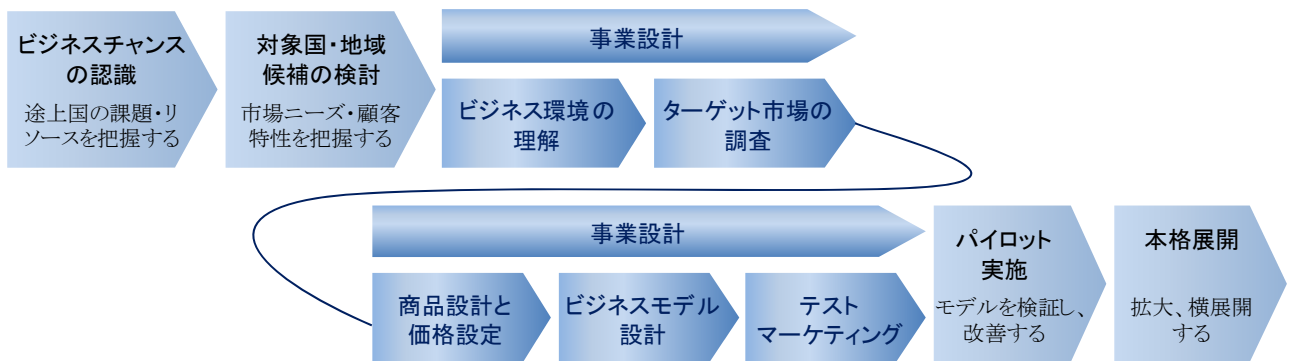
BoP ビジネスでは、先進諸国でのビジネス展開のような「常識」が通用しないことが多々ある。そのため、対象国や地域の市場において、製品やサービスのビジネスチャンスがあるか確認することから始める必要がある。

また、BoP 層の過酷な生活環境を考慮すると、提供する製品はメンテナンスフリーが求められる。文字が読めない人が多いため、説明書で解説する製品は不向きであり、直観的に理解できる製品設計が望ましい。さらには無電化地域も多く、大量に電力を消費する製品は不適切である。そして何よりも大切な

は価格である。BoP 層は年間 3,000 ドル未満の生活者という定義であるため、月の世帯収入は約 250 ドル未満となり、日割りでは約 8 ドルになる。こうした収入から日々の生活費を除き、新製品購入のための費用を捻出するには、月々1 ドル程度の支出が限度になる。これらの状況を踏まえて、製品やサービスの設計、価格設定をする必要がある。

BoP 市場と先進諸国でのビジネス展開の相違点は多岐にわたる。BoP 市場では、各ステップにおいて、現地の情報や状況をつぶさに把握・判断しながら、ビジネスモデルを構築していくことが不可欠である（図表 2）。

図表 2 B o P 層をビジネスの対象とした場合の事業展開ステップ



2. 中小企業に立ちはだかる3つの「ない」

中小企業にとって、魅力的で、特性にマッチした市場があるにもかかわらず、日本ではBoP 市場に進出している例は少ない。その背景は、次の3つの「ない」に集約できる。

1) すべてを自己資金で賄う余裕が「ない」

一般的に、新規事業のキャッシュフローが潤沢になるには時間がかかる。特に、中小企業は大企業に比べると資金繰りに精一杯で、余裕を持って新たな事業への投資ができない。また、一回の投資が経営を左右することがあり、相当程度の見込みがないと積極的な支出ができない。当然ながら、自分が行ったこと

のない国や地域でのビジネス展開には、何から投資すればよいのか判断が難しく、限られた資金を失うリスクを考えると、なかなか積極的になれないのが現状である。

2) B o P 諸国・地域の十分な情報が「ない」

BoP 諸国・地域の情報を得る際に、言語の壁が大きく立ちはだかる。日本における BoP ビジネスは萌芽期であり、日本語での BoP 諸国・地域の情報が十分とは言えない。加えて、BoP 諸国・地域では、日本や先進諸国のように統計が整備されていることはまれであり、現地に行くか、現地の政府や公的組織、機関などにコンタクトをとらないと、正確な情報を入手しにくい。また、入手した情報に、不

確かなデータが含まれていることに留意すべきであり、現地視察をして実情と照らし合わせることも必要である。政府や公的組織、機関などから情報を得るには英語や現地語を使うことが一般的であり、語学（少なくとも英語）に精通していなければ、事業の意思決定に資するだけの情報を得ることはほぼ不可能である。

そのため、「製品がどのように活用されるのか」、「何を改良すれば売れるのか」など、そもそものビジネスのイメージができない中小企業が大半である。

3) BoP市場を攻略するためのノウハウが「ない」

複数の先進諸国で事業を展開した経験があったとしても、BoP市場を効果的に攻略できるとは限らない。先進諸国とBoP市場でのビジネス環境が異なるということは、リスクの内容も異なる。例えば、政治リスクや戦争リスクなど、日本や先進国ではあるはずのないリスクが存在する。これらのリスクが具現化すると、堪える力の少ない中小企業への影響は計り知れない。

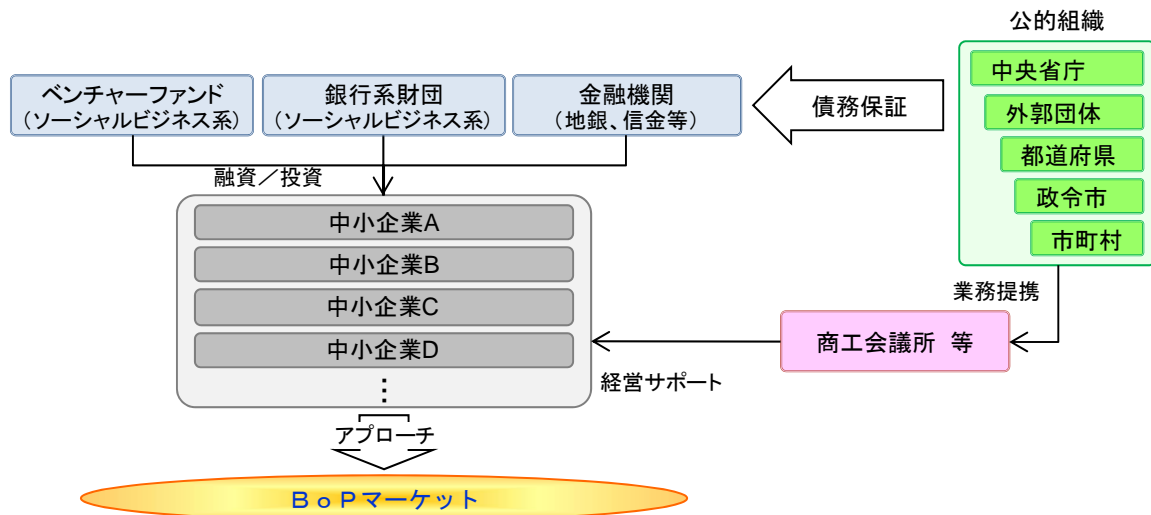
こうしたノウハウの未確立やリスクの見極めができないことは、中小企業がBoP市場に積極的になれない大きな要因の一つである。

3. 地域ぐるみでの中小企業BoP市場攻略支援

日本の中小企業の技術力や製品開発力は世界に冠たる実力を持っており、日本ブランドの信頼性はとても高い。筆者はBoPビジネスのコンサルティングの一環で、数回にわたりバングラデシュを訪問している。現地の人には自動車を「トヨタ」と呼ぶなど、日本企業の固有名詞が製品の普通名詞になるほど、日本ブランドは浸透している。また、「トヨタ」を支えているのは日本の中小企業ということは周知の事実であろう。一方、欧米系のNGOも現地で多くの貢献をしているが、現地の生活サイクルや自然環境に即した形で支援ができているところは少なく、そうした“現地無視”の支援に不満を抱いているBoP層は多い。

こうした点に日本の中小企業が持つ技術力や着眼点を転用し、ビジネスとして成功させる可能性は大いにある。このことはBoP層だけではなく、政府関係者からも同様の指摘を受けており、今こそ日本企業がBoP市場を攻略し、東アジア諸国の後塵を拝している現状を変革し、中小企業に新たなビジネスを提供する機会と捉えることができる。そのためには、中小企業の3つの「ない」を解消することが重要であり、地域ぐるみによる中小企業支援が必要になる。NRIでは図表3に示すように、公的機関や金融組織を巻き込み、中小企業が協働してBoP市場にアプローチするモデルを提唱している。

図表3 協働する中小企業の支援モデル



1) 出資者の確保

BoP 市場にアプローチするには、一定程度の資金が必要であるが、BoP 市場は規模が小さく投資回収までに時間がかかるため、中小企業が大手都市銀行や著名なベンチャーファンドから投資や融資を受けることは難しい。そのため、BoP ビジネスに理解のあるソーシャルビジネス系のベンチャーファンドや、銀行系財団などを出資者として確保する必要がある。しかし、BoP 市場には政治リスクや戦争リスク、その他にも各国独特のリスクがある。BoP ビジネスに理解があっても、リスクについての審査モデルを有している投資ファンド会社は少なく、投融資に躊躇することが予想される。

そこで、公的組織が出資者に対して、債務保証を行うことが有効となる。例えば、アメリカ政府の援助機関である USAID (United States Agency for International Development : 米国国際開発庁) は、特定の事業分野 (太陽光発電、バイオ燃料等) で BoP 市場に参入する企業に融資を行う投資ファンド会社に対して、50%までの債務保証を提供している。また、インドのソーラーパネル企業の SELCO (Solar Electric Light Company) にアメリカの E+Co という投資ファンド会社

が資金を融資する際、USAID が 50%の債務保証を行っていることは有名である。公的組織からの債務保証などのバックアップがあることで、投資家の心理的ハードルは下がる。

2) 複数事業者による協働

製品 (完成品) を提供している中小企業については、その企業に資金提供や情報提供をするだけで十分な支援となる場合があるが、製品の部品を製造・納品している企業も少なくない。その場合、企業の技術力やノウハウが BoP 市場で決め手となる内容であったとしても、単独で BoP 市場に進出するには無理がある。

そこで、それらの技術や部品を集結し、BoP 諸国・地域の社会課題を解決する製品として BoP 市場にアプローチすることが重要である。例えば、水事業では、汚れている井戸水などを浄化する技術会社が、同じ地場の掘削会社、配管会社、浄水装置製造会社、下水処理会社等と協働しながら、特定の集落を対象とした簡易水道システムを販売する、といった具合である。これによって、単独で BoP 市場に進出するよりもリスク分散ができ、より付加価値の高い製品提供が可能となる。

3) 商工会議所等による経営指導

BoP 諸国・地域の正確な現地情報を入手し、その情報をもとに事業戦略を構築することは容易ではない。中小企業の現地での成功確率を少しでも高めるには、例えば、中小企業をサポートする商工会議所などの組織が、良質なコンサルティングサービスを提供することが必要である。地銀や投資ファンドが自ら投資している場合は、投資先の企業に役員を派遣することも考えられる。中小企業からは、現地の実情を踏まえた事業展開方法などの指導が求められている。

4. 中小企業支援モデル実施上の留意点

1) リスク審査モデルの構築

BoP ビジネスに理解のある投資ファンド会社でも、BoP ビジネスを対象としたリスク審査モデルを有しているところは少ない。先に紹介したアメリカの E+Co も役員自らが SELCO の取締役会の役員となって、実際の事業展開の支援やリスクヘッジを行っている。日本においても、中小企業を支援するために、官民一体となった BoP ビジネス審査モデル構築などを検討することが、新たな投資家を呼び込むための有効な手段であろう。

一方で、すでに海外進出している企業に対してのサポートも疎かにしてはならない。2011年5月27日の日本経済新聞（朝刊）によると、商工中金が HSBC と提携し、海外で事業を展開する日系企業に対して、現地での資金調達を行う際に、商工中金が債務保証を行う信用状を発行するサービスを開始したとある。すでに海外で事業を始めている企業がこうしたスキームと提携することで、債務保証枠を公的組織が分担するなどの手法が考えられる。

2) BoP ビジネス先導役の育成

前述のとおり、BoP 諸国の情報は、現地の政府や公的組織、機関などからだけではなく、現地視察をしないと、正確な情報は入手しにくい。従って、例えば、BoP ビジネスについてコンサルティングサービスを提供する商工会議所などが、現地の情報やビジネス環境、商習慣に精通している人材を育成すべく、積極的かつ組織的に人員を日本から現地に派遣すること等が求められる。

3) 迅速で本格的な取り組みの必要性

日本の BoP 市場への進出は、欧米諸国や韓国、中国に比べて、大きく後れを取っている。韓国や中国は低価格を武器に BoP 市場での成長を遂げてきたが、近年では品質面でも大きく進歩している。このままでは、いずれ日本の品質と遜色ない製品を作るであろう。その頃になって、BoP 市場を攻略し始めても遅い。

日本ブランドへの信頼感がある今この時期に、日本企業のプレゼンスを BoP 市場で確立しておかなければならない。

筆者

林田 宏一（はやしだ こういち）
株式会社 野村総合研究所
公共経営戦略コンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、自治体、公益企業、民間企業の事業戦略、経営管理、業務改革 など
E-mail: k-hayashida@nri.co.jp