

**グローバル企業にみる  
BOP ビジネスモデルの  
先行事例調査結果(要旨)**

2010年3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

## はじめに

本報告は、独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)が経済産業省から受託して実施した「平成21年度社会課題解決型の官民連携プログラム支援事業(社会課題解決型ビジネスに関する普及・啓発セミナー等事業)」の一部として実施した、グローバル企業の先行的な取組等に関する調査結果の要旨をシンポジウム・セミナー資料として取りまとめたものである。

具体的には、BOPビジネスを活発に展開している欧米グローバル企業の戦略、ビジネスモデルなどを明らかにするとともに、欧州政府の官民連携支援スキーム、BOPビジネス促進に果たす国際機関の役割とその調達メカニズム、国際NGOの活動について調査を実施したものである。

# 目 次

## I. 企業調査

- |                |   |
|----------------|---|
| 1. バタ          | 3 |
| 2. シーメンス       | 5 |
| 3. ベスタゴー・フランセン | 7 |
| 4. クアルコム       | 9 |

## II. 政府支援機関調査

- |         |    |
|---------|----|
| 1. オランダ | 10 |
| 2. ドイツ  | 12 |
| 3. フランス | 14 |
| 4. EU   | 15 |

## III. 国際機関調査

- |                   |    |
|-------------------|----|
| 1. 国連による調達実績      | 17 |
| 2. 調達サプライヤー登録プロセス | 18 |
| 3. 日本企業の調達実績      | 21 |

## IV. 国際NGO調査

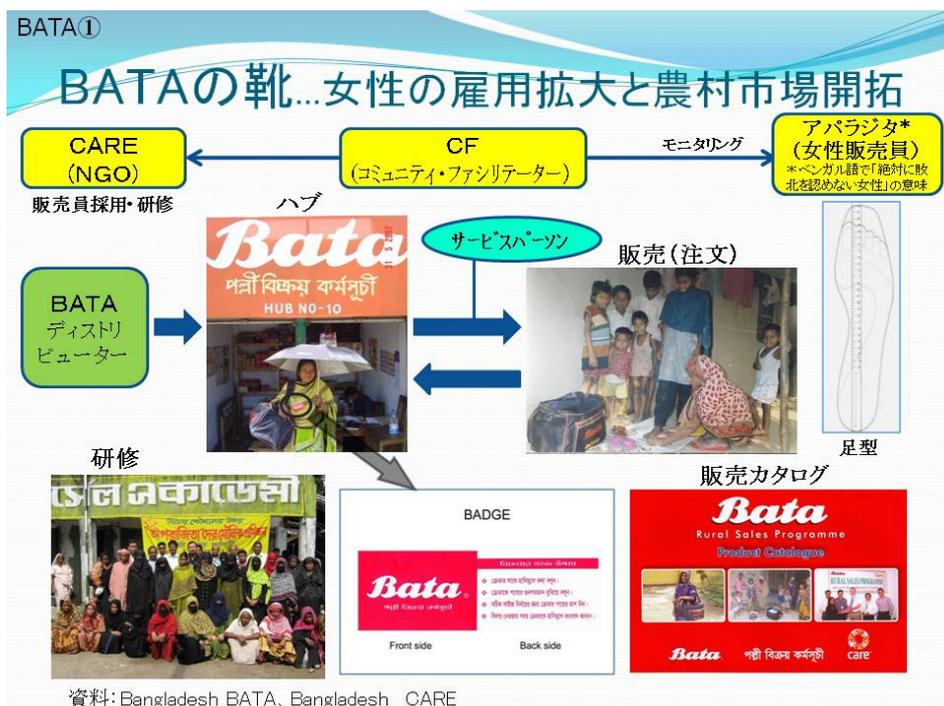
- |            |    |
|------------|----|
| 1. 調達方針・実績 | 22 |
|------------|----|

## I. 企業事例調査

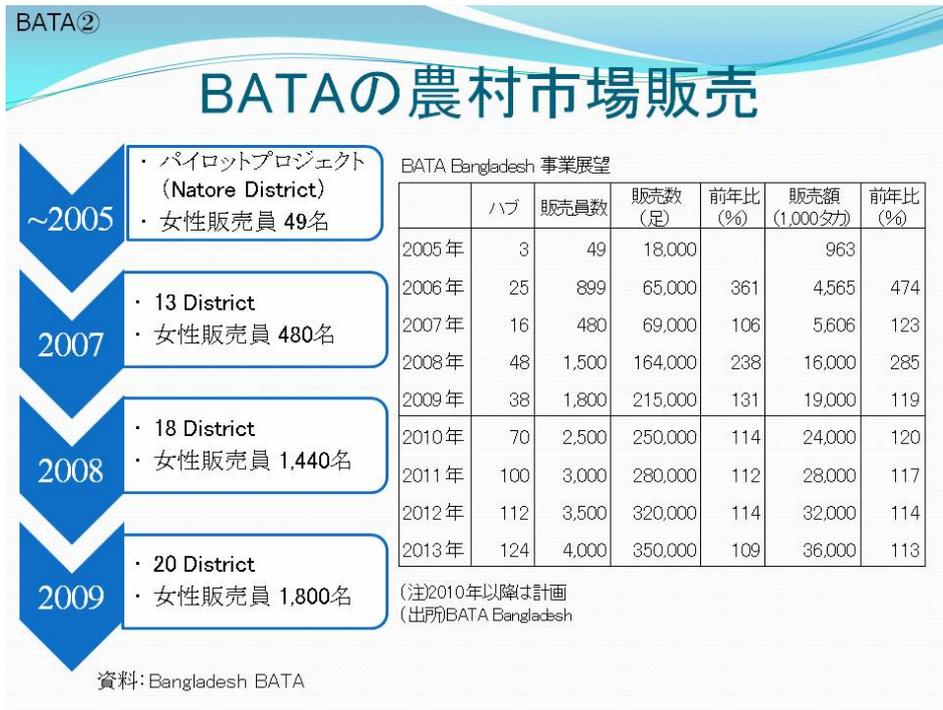
### 1. バタ:バングラデシュで農村部の販売促進に女性起業家を活用し、同時にCSRも実現

- 現地子会社の独立性を重視する経営方針に則り、現地会社レベルで特に貧困地域や被災地の子供たちへの靴の寄付、教育支援などによるCSRに取り組む。
- バングラデシュ子会社は、2004年に国際NGOのCAREバングラデシュの農村部販売プログラム(RSP: Rural Sales Program)に参加し共同プロジェクトをスタート。目的は農村部の女性に自営販売者としての就労機会を提供し、起業家として育成し、経済的自立を支援すること。当初約50人だった女性起業家は、2009年には約1,800人に拡大しており、2013年に4,000人体制を目指す。
- バタ・バングラデシュにとって、RSPへの参加はCSR活動という位置づけではあるが、農村部の住民を新顧客として取り込むことを可能にしたことは大きな利点である。売上高にわずかながらも貢献しており、同社の正規の販売チャネルとして活用されている。

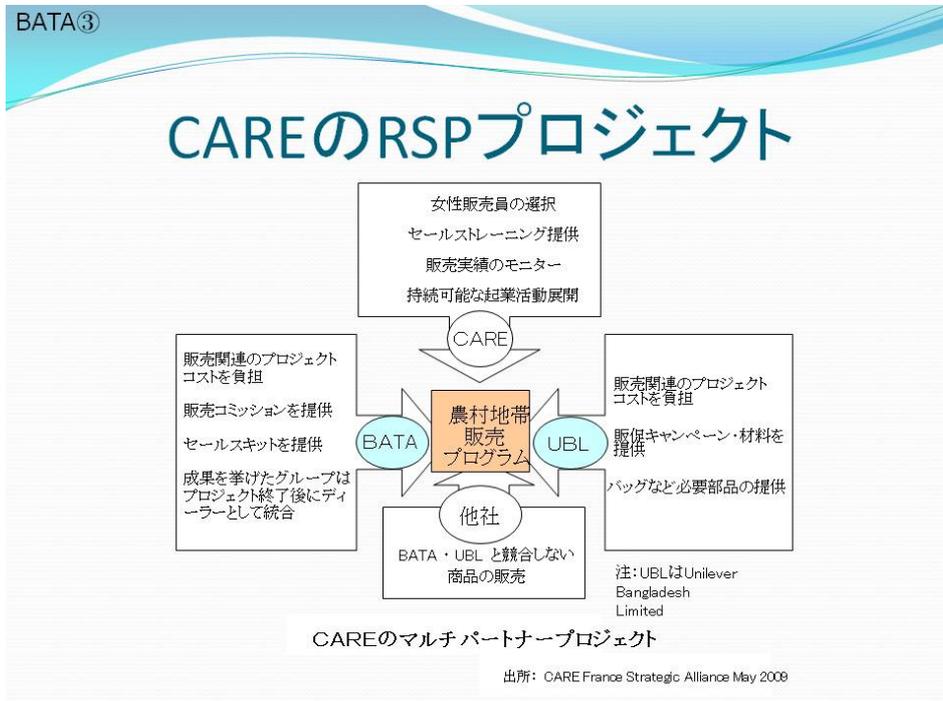
図表1 BATAの靴



図表2 BATAの農村市場販売



図表3 CAREのRSPプロジェクト



## 2. シーメンス:

### 世界のインフラ事業大手が途上国コミュニティ向けにマイクロ・ソリューションを提供

- シーメンスは企業責任(CR)プログラムの一環として、貧困削減、衛生環境改善などの観点からミレニアム開発目標(MDGs)の達成に貢献できる商品・システムの開発に取り組んでいる。同時に、これを新興・途上国での新しいビジネスチャンスに繋げる可能性を模索している。また、2005年ごろから、企業として目指す未来像(Picture of the Future)を明確にして戦略的な計画を打ち出し、事業成長能力の拡大を目指すという基本方針を掲げている。
- 主なBOP市場開拓製品は SkyHydrant™(スカイハイドラント)、Umeme Kwa Wote( みんなのエネルギー)、Protos(プロトス、植物油を燃料とする調理用コンロ)、SMART(※)
- 商品 (検査用カメラ、コンピュータ断層撮影装置、発電蒸気タービン、 辺境地医療センターネットワーク、辺境地移動体通信サービス)。  
※(Simple, Maintenance-friendly, Affordable, Reliable&robust, Timely to market)
- シーメンスの薄膜技術を用いた、設置が簡単で低価格の浄水フィルターSkyHydrant を搭載した浄水システム Sky Station は、オーストラリアのNGOスカイジュースにより製造・供給され、他のNGOとの協力のもと緊急支援が必要な被災地などに設置されている。将来的には貧困地域の持続可能な浄水システムとしての普及が期待されている。
- シーメンスはCSR活動の主体となる独自のNGO(ケアリング・ハンズ)を通して貧困地域や被災地に経済的、人的、物的支援を提供している。また、社員の寄付、ボランティア活動も非常に活発で、スカイジュースの活動を支援している。
- BOP市場開拓を推進するインセンティブとしてコーポレートレスポンシビリティ賞(Corporate Responsibility Award)を設けている他、多様な社内コンペにより社員のイノベーションへのモチベーションを高揚させ、成果を評価している。
- シーメンスは、“イノベーション”がテクノロジー企業としての生命線を握ると考え、トップダウンとボトムアップの双方から取り組んでいる。

図表4 BOP推進体制(シーメンス)

シーメンス①

### BOP推進体制…長期的な事業戦略の策定

#### シーメンス

- シーメンスの市場戦略

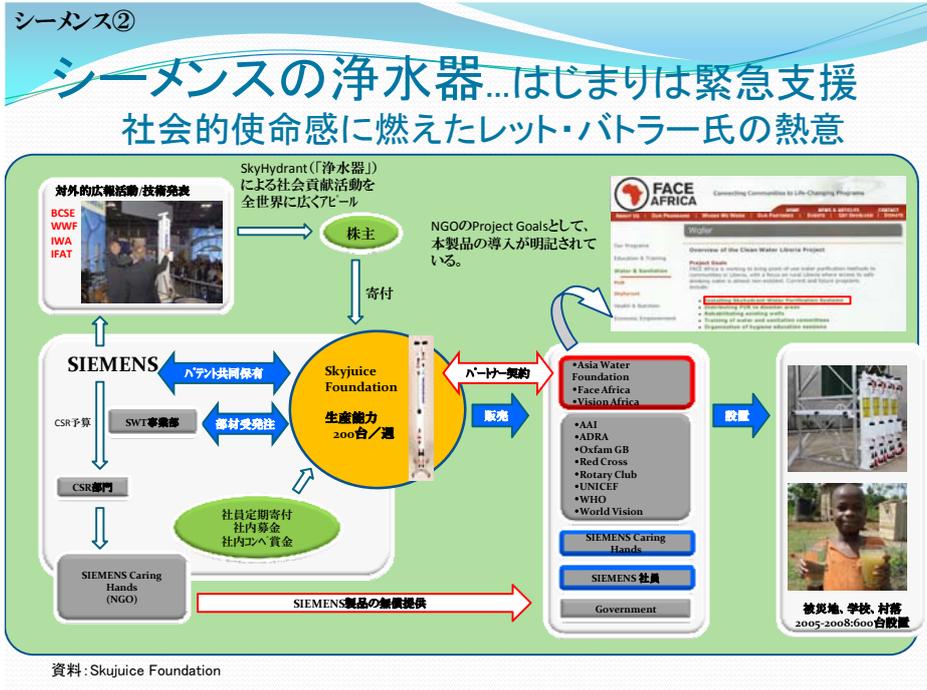
M1	最先端技術を使用した最高機能、高品質の製品・サービス	ハイエンド事業
M2	先端技術を使用した高機能、高品質製品・サービス	現状および将来の重点事業
M3	基本的技術を採用し、機能は限定的、良品質、値ごろな価格の製品	ローエンド事業 “SMART”製品
M4	シンプルデザイン、低機能、低品質、最低価格帯の製品	新事業としての可能性

出所: BOP-abc.wk?

- 主なBOP製品

- SkyHydrant™(スカイハイドラント) — コンパクト浄水フィルター
- Umeme Kwa Wote( みんなのエネルギー)
- Protos(プロトス) — 植物油を燃料とする調理用コンロ
- SMART商品  
検査用カメラ  
コンピュータ断層撮影装置  
発電蒸気タービン  
辺境地医療センターネットワーク  
辺境地移動体通信サービス

図表5 シーメンスの浄水器



図表6 シーメンスのコーポレートレスポンシビリティ賞

シーメンス③

## インセンティブ...

### シーメンスのコーポレートレスポンシビリティ賞

2007年受賞プロジェクト：  
セーフウォーターキオスク

- ▶ 従業員には、技術的な挑戦に取り組むだけでなく、社会問題の解決に持続的に取り組むためのプロジェクト推進を奨励。
- ▶ 選定では、特にMDGs達成に企業としていかに責任を果たせるかという観点が重視。
- ▶ 製品そのものではなく、それを使うことにより現地社会でどのような価値創造を実現できるかのビジネスモデルが問われる。
- ▶ 従業員のモチベーション高揚に役立っている。

受賞チーム	I&S Water Technologiesオーストラリア (レット・バトラー、トニー・ハンダカス、ブルース・ビルトフトの3氏)
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係者全てに支援を求め、プロジェクトの全ての段階においてローカルコミュニティを巻き込んだ。</li> <li>● スカイジュース財団と協力した。</li> <li>● 消耗パーツ、化学材料、可動パーツを使わないローコスト・テクノロジーを採用した。</li> <li>● コミュニティのメンバーにフィルターとポンプの稼働やメンテナンス技術を指導し、現地人が自主管理できるようにした。</li> <li>● コミュニティがシステムを保有し、明確な料金体系で運営している。</li> </ul>

### 3. ベスタゴー・フランセン: 国際機関・NGOとの密接な連携で商品開発、公共調達 No1 に

- 事業理念は「ビジネスは利益のためであり、利益は目的のため」。人道的起業家精神 (Humanitarian Entrepreneurship) に立って、利益性と人道的責任を両立させ、持続可能な事業発展を目指している。
- 伝染病予防・衛生用品 (マラリアベクター撃退ネット PermaNet、ポータブル浄水ツール Lifestraw など) の製造・販売を本業とし、MDGs の達成に直接的に貢献している。
- 国際機関やNGOと密接に連携し、ユーザーとドナーのニーズを的確に反映して商品を開発しているため、商品への信頼性が高く、公共機関や支援団体からの調達で圧倒的な強みを持つ。
- チャレンジ精神が旺盛な社長のリーダーシップ、迅速な対応、公共機関などとのコミュニケーションのうまさが強み。研究開発に積極的で、既存商品の改良・新商品開発ともに意欲的。

図表7 ベスタゴーの蚊帳

ベスタゴー社①

## ベスタゴー...国際機関との連携型

沿革

- 1957年  
作業服用生地 の製造会社としてデンマークに設立。
- 1970年  
ホテル、レストラン、小売業などの作業着・制服を主力商品として事業拡大。
- 1992年  
毛布、防水シート、テントなどの救援用品分野に進出。これを契機にアフリカでの難民支援活動を展開する国際機関・支援団体との関係が密接化。
- 1997年  
マラリア媒介蚊防御用の殺虫剤加工エネットをはじめとした救援・衛生用テキスタイル製品に事業戦略を転換。本格的な生産体制を構築のため、ベトナムのハノイに生産拠点設立。
- 2005年: 本社をスイスのローザンヌに移転

ベスタゴー社の海外拠点体制

ローザンヌ本社	OEO: Mikkel Vestergaard Frandsen (社長) OOO: Per Reimer (副社長) 上記含め41人(販売、マーケティング、リテール、広報、商品開発、サプライチェーン、人事、総務、財務、IT、総務)
コルチャング	4人(公的保健機関のサポート、商品開発、農業関連プロジェクト企画、総務)
ドバイ	4人(公的保健機関のサポート、総務)
ナイロビ	24人(公的保健機関のサポート、PermaNet®とLifeStraw®のリテール・商業販売、ローカル事業、コーポレート事業、人事、財務、総務)
アクラ	12人(公的保健機関のサポート、PermaNet®とLifeStraw®のリテール・商業販売、財務、総務、物流)
ラゴス	7人(リテール顧客のサポート、財務、物流)
アブジャ	7人(公的保健機関のサポート、公共衛生水媒介疾病関連)
ヨハネスバーグ	3人(公的保健機関のサポート、総務)
ニューデリー インド社	8人(公的保健機関のサポート、PermaNet®, LifeStraw®のリテール・商業販売)
ニューデリー アジア社	21人(ベクター・水媒介疾病関連事業、サービス、マーケティング、物流、IT、財務、総務)
ジャカルタ	1人
ニューヨーク	広報(人数不明)
ハノイ	16人(サプライチェーン、製造)ほか、ベクター・コントロールラボ7人、クォーターラボ7人。 工場の従業員数は不明。
チョンブリ	3人(製造、サプライチェーン、品質管理)。工場およびラボの従業員数は不明。

出所: ベスタゴー社ホームページ

図表8 PermaNet(蚊帳)

ベスタゴー社②

## PermaNet® (蚊帳)

● 開発の経緯

1998年

フランス政府の国際科学開発研究所 (ORSTOM)のモンペリエ研究所は殺虫剤を何度も浸潤させなければならないという手間とコストがかかからず、洗濯に耐える殺虫剤定着方法を開発。このアイデアの実現に協力を申し出た。

2000年12月

PermaNet®2.0がウガンダ西部のKenjojo Districtで実地検証

WHOPES(WHO殺虫剤評価スキーム)、ウガンダ保健省、ドイツ技術協力公社(GTZ)、Commercial Market Strategies、米疾病対策センター(The Centers of Disease Control)のマラリア部門が提携パートナー

2004年初め、PermaNet®2.0はWHOの推奨品質保証を受け、以降飛躍的な成功。

ナイジェリア

ブランド	2008年(%)			ブランド	2004年(%)		
	全体	都市	地方		全体	都市	地方
PermaNet®	56.7	49.9	64.5	Roll Back Malaria	11.6	7.9	13.3
Olyset	7.0	8.6	5.1	Iconet	10.7	15.5	8.4
Net Protect	3.1	4.2	2.0	Sunflag	3.5	7.6	1.6
Sleeping Beauty	2.4	1.5	3.5	PermaNet®	2.0	3.2	1.4
Icon Life	2.0	2.2	1.9	NetMark	1.8	4.5	0.6
ブランド名を知らない	16.1	16.5	15.6	ブランド名を知らない	62.8	46.8	70.2
調査数	638人	402人	236人	調査数	788人	335人	453人

出所：NetMark 2008 Household Survey on Insecticide-Treated Nets (ITNs) in Nigeria

図表9 BOP推進体制 トップのリーダーシップ(ベスタゴー)

ベスタゴー社③

## トップのリーダーシップ… ベスタゴー・フランセン社長

- NGOとの連携  
World Vision、Global Fund、ロータリークラブ等多数
- 緊急支援  
2008年にはミャンマーの台風被災地に
- 国際赤十字との連携活動
- 積極的なコミュニケーション活動  
統合予防キャンペーン  
国際マラリア会議  
ベトナム農村地域でLIN(殺虫剤効果持続ネット)を無料配布

ミッケル社長の「人道的な事業で利益を得る」という経営方針と、救援事業に対する情熱は、従業員にも大きなモチベーションを与えている。

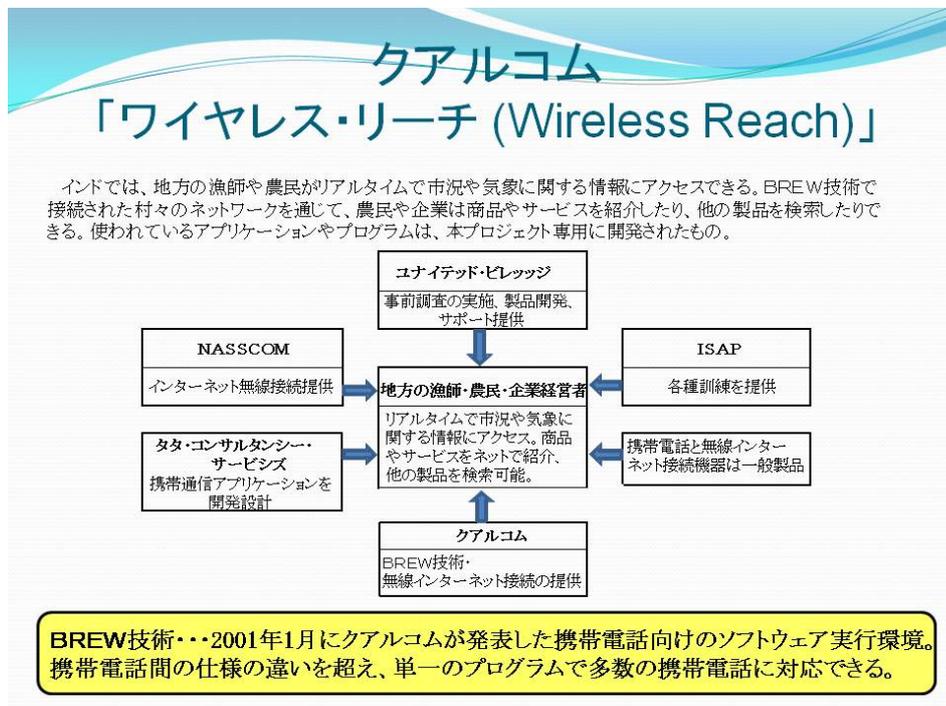


ミッケル社長(ケニアでのHIV/AIDSキャンペーンで)  
出所：ベスタゴー・フランセン・ホームページ

#### 4. クアルコム: インドの「ワイヤレス・リーチ」 将来的なワイヤレス市場拡大に期待

- クアルコムの「ワイヤレス・リーチ (Wireless Reach)」は、22カ国で37件実施、進展度合いは様々。ワイヤレス・リーチは収益を目指すBOPというよりは、基本的にはCSR活動。目的は、これらの国においてワイヤレス技術・サービスが進展し、導入を促進すること。短期的には利益を生んでいないが、将来的なワイヤレス市場拡大が期待できる。
- インドでは、ワイヤレス・リーチにより地方の農民等がリアルタイムで市況や気象に関する情報にアクセスできるようになり、市場への出荷時期を判断できるようになった。また、BREW技術で接続された村々のネットワークを通じて、農民や企業は商品やサービスを紹介したり、検索することができる。
- 使われているアプリケーションやプログラムは、本プロジェクト専用のものである。タタ・コンサルタンシー・サービスは農民等の生産性向上をもたらす携帯通信アプリケーションを設計、マサチューセッツ州のユナイテッド・ビレッジが2003年の事前調査を実施、vBay (BREWを用いた農村の起業家向け携帯用オークションサイト)の製品開発を担い、サポートも提供している(同社はマサチューセッツ工科大学からスピニアウトした営利目的企業)。ただし、携帯電話とCDMAベースの無線インターネット接続機器は、本プロジェクト専用ではなく、他の市場でも販売されている一般製品である。
- クアルコムは、NASSCOM(インド・ソフトウェア・サービス企業協会)財団と提携し、インド国内65の村々で、CDMAベースのインターネット無線接続を提供している。ISAP (Indian Society of Agribusiness Professionals=インド農業専門家ソサエティ)は農民等のために本プロジェクトの各種訓練を提供している。

図表10 クアルコム…ワイヤレス・リーチ

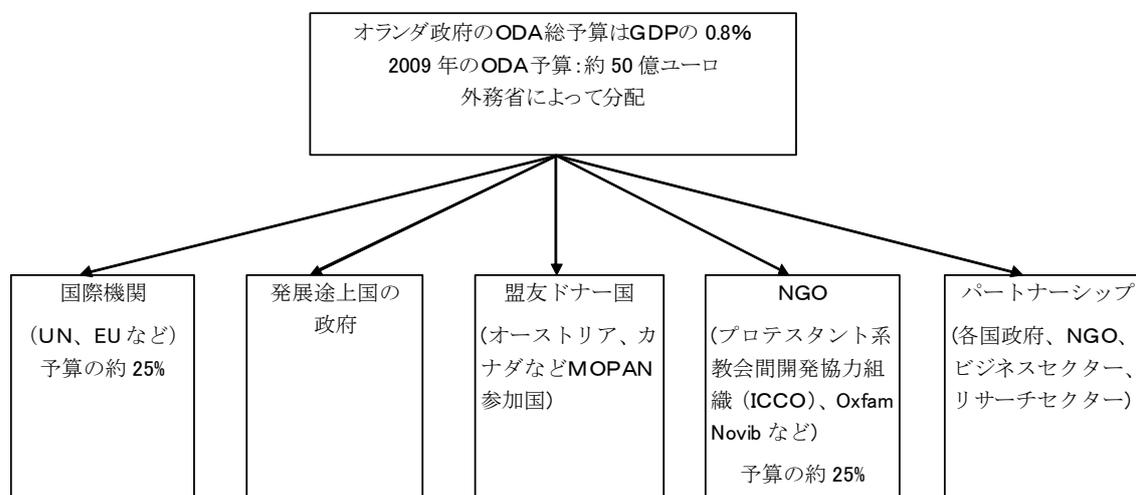


## II. 政府支援機関調査

### 1. オランダ

- オランダのODAでは、BOPプロジェクトは特に重視されておらず、BOPプロジェクトのみを対象としたODAの手段はない。オランダのODAの基本的な政策目標の一つは援助対象国のビジネス環境が整備されることであり、オランダ政府とNGOはいずれも、民間セクターの協力があって初めてODAは持続可能であると考えているからである。したがって、BOPプロジェクトを含む発展途上国におけるベンチャービジネスを支援する様々な手段があり、オランダ国籍以外の企業も数多く関与している。
- オランダ企業のBOPプロジェクトに対する関心の基盤は、多国籍企業の場合は主に企業の社会的責任(CSR)に対する要請と企業内の若手管理者の熱意である。一方、中小企業のBOPプロジェクトに対する関心は、多くの場合、潜在的市場の発掘である。
- オランダのODA資金は国連などの国際機関、発展途上国の政府、盟友ドナー国、NGO、政府や市民組織、企業、研究機関など異なるセクター間の協力の、5種類の窓口を通じて供給される
- 具体的にBOPプロジェクトに適用される主なODAスキームは、官民パートナーシップ(PPP)、民間セクター投資プログラム(PSI)、インフラ開発ファシリティ(ORIO)、新興市場ファンド(FOM)、およびODA供与を受ける開発NGOによって提供されている資金などである。

図表 11 オランダのODA -実施体制



注) MOPAN: Multilateral Organizations Performance Assessment Network、多国籍間パフォーマンス評価ネットワーク。二国間援助を行う諸国からなるグループによって開発されたもので、主な目標は協力して各国レベルで多国籍機関の機能を検討すること。参加国はオーストリア、カナダ、デンマーク、オランダ、ノルウェー、スウェーデン、スイス、英国、フィンランド

図表 12 オランダのBOPプロジェクトに適用される主なODAスキーム

	官民パートナーシップ(PPP)による民間セクター開発プログラム	民間セクター投資プログラム(PSI) - 外務省	インフラ開発ファシリティ(ORIO: Facility for Infrastructure Development) - 外務省	新興市場ファンド(FOM: Fund Upcoming Markets) - オランダ開発金融会社(FMO)	ビジネス開発(BiD: Business in Development) - NCDO	開発途上国向けマッチメイキング・ファシリティ(MMF OS: Matchmaking Facility Developing Countries) - 外務省
予算	7億5,000万ユーロ(2004年~2009年10月)	3,000万ユーロ(2009年)	1億8,000万ユーロ(2009年)	FOMプログラムを通じて1,900万ユーロを投資(2008年)	NCDOの補助金予算総額は年間1,650万ユーロ(NCDO全体の総予算は3,260万ユーロ、BiD局の予算は約60万ユーロ)	-
主管官庁	外務省 持続的経済開発局(Sustainable Economic Development Department)	オランダ外国貿易庁(EVD)	オランダ外国貿易庁(EVD)	オランダ開発金融会社(FMO)	オランダ国際協力・持続可能な開発委員会(NCDO)	オランダ外国貿易庁(EVD)(まずはオランダ大使館が選別)
事例数	73件のPPPに計185社(開発途上国企業を含む)が参加	49件(2009年)	9件(2009年第一次募集)。第二次募集は12月に実施。	17件(2008年)	グローバル・アントレプレナーシップ: 4件。マッチング用ウェブサイト: 提案9,200件、メンバー2万7,144人。MDGスキャン: 61件	-
対象地域	40カ国(例外あり)	50カ国	51カ国(第二次募集時)	オランダ企業の現地子会社もしくは合併事業が拠点を構える世界銀行加盟国(高所得国、EU加盟国除く)	DACリスト掲載国	44カ国
資金負担の割合	民間企業60%、外務省40%が目標(実際には各50%となるケースが多い)	最大50%	開発コストの50%もしくは100%、実施、運営・保守管理コストの35%、50%もしくは80%。	事例に応じて決定。中小企業以外の場合、最大負担割合は新興国における子会社等の総資産の35%	プロジェクト総額の50%まで。指導、助言およびその他のサービスは無償。	マッチングは無料
上限額	上限なし(現時点での最大供与額はTCX通貨リスクファンドの5,000万ユーロ)	75万ユーロ	4,800万ユーロ	1,000万ユーロ(融資)	5万ユーロ(例外として10万ユーロ)	マッチングサービスの後、さらなる展開を望む場合にはオランダのコンサルタント会社に5,000ユーロを支出
申請手続き	外務省に申請	年2回の募集(第二次募集の受付開始は2009年12月10日)	年2回の募集	FMOに申請	NCDOに申請	開発途上国のオランダ大使館を通じて申請
セクター	全セクター(優先セクター: 持続可能性、気候、エネルギー、ヘルスケア)	全セクター	公共インフラ	全セクター	全セクター	全セクター
プロジェクト具体例	・飲料水プロジェクト(モザンビーク) ・「アフリカに安全な光を」プロジェクト(アフリカ)	・多結晶(PV)モジュールの製造プラント(ケニア)	・サンタクスの総合病院(ボリビア) ・地方都市の水供給プロジェクト(ガンビア)	・ココナッツ樹皮加工プロジェクト(スリランカ) ・廃棄物回収・堆肥加工プラント(バングラディシュ)	スリッパ製造・販売(南アフリカ) 浄水(ケニア)	マンゴー生産(エジプト) 乗用車の修理・近代化(ペルー)

## 2. ドイツ

- ドイツは 2001 年に「貧困削減のための 2015 年行動計画」を閣議決定し、同行動計画に基づき、開発政策が進められている。ODAの殆どを所管する独立省庁である連邦経済協力開発省 (BMZ) が政策を決定し事業を立案し、具体的業務は委託を受けた複数の開発援助協力機関が行う。二国間協定に基づく大掛かりな資金協力を行うKfW開発銀行や、災害救援などの人道援助、技術支援を行うドイツ技術協力公社 (GTZ) が開発援助協力機関の主たるもの。
- 援助の形態としては、旧来型の資金協力や技術協力に加え、民間の資金を開発政策に投入する目的で 10 年前に始まった官民連携プログラムがあり、援助機関側からの呼びかけだけでなく、企画競争による企業側からのアプローチを募る。開発側面だけでなく、事業に携わる企業の利益追求も目指しているのが特徴。
- このプログラムを利用したBOPセクターへのアプローチの成功例としては、BMW南アフリカ社がGTZと連携し、過剰債務を抱え労働意欲を失った従業員へ収入管理を教えることで、社員の負債を半分に以下に減らした”Financial Wellness Program”や、ドイツOTTO社を中心とする衣料品業者とGTZ、ドイツ投資開発銀行 (DEG) が連携し、サブサハラの綿花農家への技術サポートとそのプログラムで生産した商品の買い入れ、製品の販売により、ひとつのブランドを形成した”Cotton made in Africa”プログラムなどが代表例。
- 新規ビジネスの開拓の場およびCSRの一環として、開発途上国ビジネスにおける官民連携プログラムの知名度は国内で少しずつ上がっているが、依然として予算規模は従来の開発援助形態の資金協力、技術協力に比べてはるかに小さい。ドイツ企業以外のEU諸国も応募できるという柔軟性も、国外でのプロモーション不足によりそれほど機能していないのが現状である。そもそもの産業構造が重工業中心であり、BOP層向きの消費者商品に強くないドイツ特有の事情もあると考えられる。

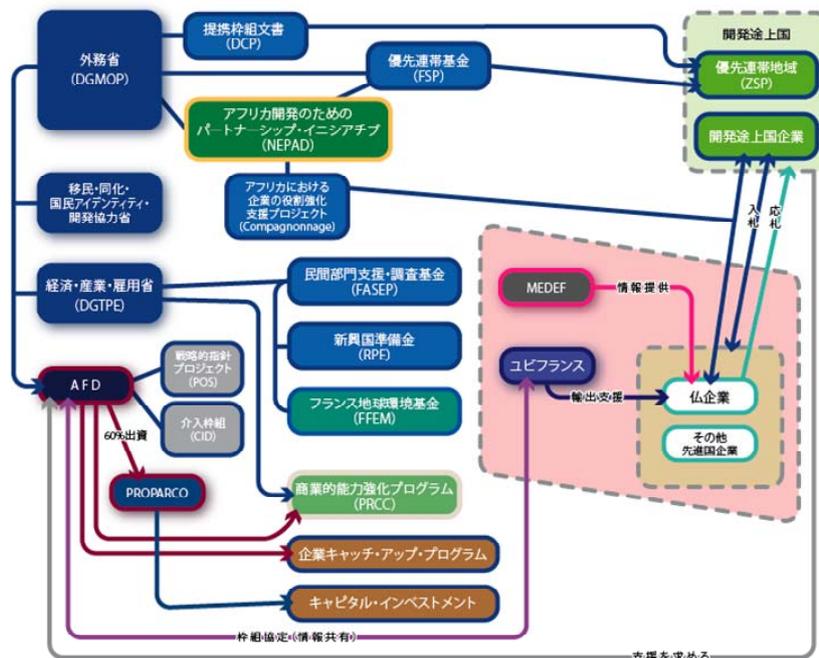
図表 13 ドイツ支援機関による主な支援・制度策

	GTZ	CIM	DED	inWEnt	DEG	sequa	KfW
支援金額(2008年)	1,220万ユーロ(PPPファシリテ640万ユーロ、技術協力580万ユーロ)	技術協力60万ユーロ	技術協力60万ユーロ	技術協力10万ユーロ	PPPファシリティ490万ユーロ、DEG長期融資6億6,590万ユーロ	PPPファシリティ180万ユーロ	資金協力2億2,980万ユーロ
事例数(2008年)	78件(PPPファシリティ32件、技術協力46件)	技術協力11件	技術協力61件	技術協力2件	PPPファシリティ31件、DEG長期融資66件	PPPファシリティ11件	資金協力43件
資金負担割合	最大50%	最大50%	最大50%	最大50%	最大50%	最大50%	不明 (各種融資スキームなどが存在)
パートナー企業の国籍	EU	支援対象国	EUもしくはBMZが決定した支援対象国	EUもしくは開発途上国	EU(中小企業支援についてはBMZ決定した支援対象国資本も)	EU	支援対象国など
パートナー連携支援	現地の供給・請負業者の選定、スペシャリスト・マネジメント人材育成	CIMが決定した場所に対する民間企業専門家の派遣	サプライヤー育成(パートナーは開発途上国企業)	専門家派遣、職業訓練	開発途上国およびドイツ資本の開発途上国ビジネス支援	現地の職業教育・訓練	貧困層の貧困削減、生活状況改善に資する諸活動支援
現地BOP層への普及活動	農耕能力構築、環境・社会標準の普及	環境・社会基準の普及、市場指向型組織の形成	ドイツを含むEU諸国へのサプライヤー育成、環境社会基準の普及	職業訓練、環境・社会基準の普及	金融システムの確立、資産運用、環境基準の改善	ビジネス団体の設立支援	マイクロファイナンスの普及
資金・金融支援	-	-	-	-	長期融資、投資	-	長期融資
技術開発の促進	農業関連技術の活性化、研究教育機関育成、パイロット設備	-	資源・水管理	交通インフラの整備、環境、水、エネルギー保護	環境基準の改善、気候保護	-	気候変動、エネルギー、金融システムの発展、ガバナンス、健康、廃棄物処理、水
ビジネスインフラ整備	職業訓練システムの強化、健康保険の導入、雇用者に対するメディカルケアシステムの導入支援、金融部門育成	-	農林産物のマーケティング、HIV/AIDS対策	技術者、経営者を対象とした上級教育	資産運用、金融リスクマネジメント	-	資産運用、金融リスクマネジメント
プロジェクト具体例	バイオガスシステム(インド)	ディーゼル発電(ガーナ、タンザニア、マラウイ)	絹の生産(ルワンダ)	バイオガス(中国)	Cotton Made in Africa(サブサハラアフリカ)	オーガニックフルーツの貿易トレーニング(エジプト)	ALCEDA銀行(カンボジア)

### 3. フランス

- フランス開発庁 (AFD) はプロジェクト援助の主要実施機関として位置づけられており、無償資金協力の一部、有償資金協力の実施、開発途上国の民間プロジェクトへの貸付、保証などが主要業務。2005 年以降は技術協力プロジェクトが外務省から一部移管された。AFDグループ傘下の経済協力振興出資会社は、インフラ整備、金融システムの近代化と保証、途上国の民間部門の投資促進を担っている。2007 年 1 月には第 2 次戦略的指針 (POS) を策定、民間部門への支援や NGO との協力を強化。
- AFD は、伝統的な手法である官民パートナーシップ (PPP) 方式により、開発途上国のインフラ整備を進めている。AFD はまた、開発途上国の経済の発展には民間部門の成長・強化の必要性を強く認識しており、民間部門成長のための環境整備に協力している。AFD による開発途上国の民間部門支援プロジェクトには、商業的能力強化プログラム、企業のキャッチ・アップ・プログラム、キャピタル・インベストメント・プログラムがある。
- 産業界による開発途上国ビジネスの取り組みでは、フランス企業運動 (フランスの企業連盟、Mouvement des Entreprises de France、MEDEF) と IMS Entreprendre pour la cité の活動がある。MEDEF は 1998 年に設立された。一方、1986 年にフランスの企業リーダーが設立した非営利団体の IMS は、企業の社会的責任 (CSR) に特化した企業連盟で、約 200 社の企業が会員となっており、CSR および総合的な利益に関わる事業を支援している。
- フランスで BOP ビジネスの概念が出てきたのは約 2 年前からである。それ以前にもダノンやエシロールなどは開発途上国でビジネスを立ち上げる試みをしていたが、これらの国でビジネスを立ち上げるための最大の問題は市場を構築することである。そのためには従来のビジネスモデルを完全に覆すことが必要で、様々なモデルを試してその地域に適切なモデルを模索していくことも必要となる。

図表 14 支援スキーム実施体制

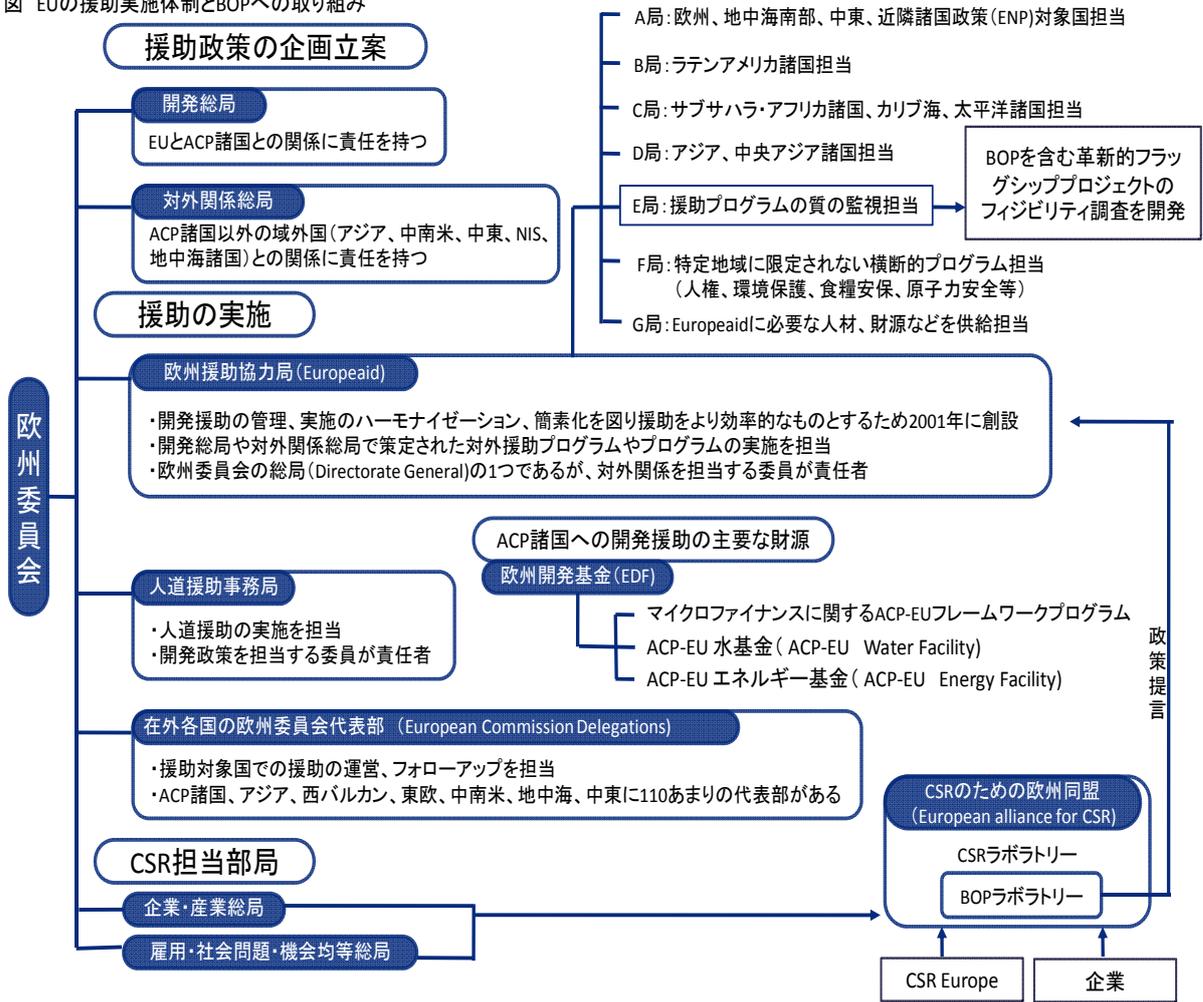


#### 4. EU

- 欧州連合(EU)および加盟国の開発援助は、主要先進国による援助全体の60%近くを占め(2008年:486億ユーロ)、米国(同22%)を大きく上回っている。しかし、欧州委員会のミッシェル元欧州委員(開発政策担当)も言うように「『チャリティー』をベースとしたこの50年間の開発政策は、期待された成果をもたらさなかった。」
- EUは、援助効率の改善に力を注いでおり、その中核となるのが、開発援助の主要な原則、目標を定めた開発援助政策に関する『欧州コンセンサス』である。『欧州コンセンサス』はEUと加盟国が補完の精神に基づき、各々が開発援助政策を実施するための共通原則の枠組みを規定している。持続可能な開発の枠内での貧困の撲滅、特に「ミレニアム開発目標(MDGs)」の達成がEUの開発援助政策の最優先の目標となる。
- 欧州委員会はまた、EUの開発協力政策のパフォーマンスを改善するため、開発途上国におけるEUの援助提供者(欧州共同体と加盟国)間の役割の補完性を強化し、より良い役割分担を実現するための行動規範を策定している。行動規範は開発協力分野における補完性の原則を定めるもので、現地で獲得されたグッドプラクティスをベースとしている。
- 新ビジネスモデルへの関心:金融危機、地域統合、経済パートナーシップ協定、中小企業の金融へのアクセス、「革新的ビジネスモデル(innovative business model)」の支援、官民対話などの新しい問題、ニーズがビジネス環境における重要な要素となるという状況を背景に、欧州委員会は開発援助の効率改善の一環としてBOPのような新しいビジネスモデルに関心を示し始めた。しかし、欧州委員会の開発政策の枠組みには、企業とパートナーシップを構築するための明確な枠組みがまだ存在しない。
- 欧州委員会は2009年11月には、BOPを含む革新的フラッグシップ・プロジェクトに関するフィジビリティ調査『Study for Innovative Flagship Projects Programme』に着手、新しいビジネスモデルの導入に向け本格的に動き出した。調査の主眼は、アフリカ・カリブ海・太平洋(ACP)事務局や欧州委員会の意思決定者に、ACP諸国での「革新的フラッグシップ・プロジェクト(Innovative Flagship Projects)」を支援するための包括的な提案を行うことにある。このフィジビリティ調査の成果をACP諸国でのBOPなどの新戦略に繋げたい意向で、2010年末には、EUの戦略が策定される予定。
- 開発援助の実施:開発援助の実施は、欧州委員会の欧州援助協力局(EuropeAid)が担う。EuropeAidは、欧州委員会の総局(Directorate General)の1つで、対外援助のプロジェクトやプログラムの実施を担当する。EuropeAidは、EUの近隣諸国、ロシア、ACP、ラテンアメリカ、アジア諸国と緊密に協力して活動する。
- プロジェクトの実施に際しEuropeAidは、援助の提供に関するEUの長期的な戦略、プログラムを考慮する。これらの戦略や関連政策は、ACP諸国に関しては開発総局で、その他の域外国に関しては対外総局で策定される。なお、EuropeAidは、欧州委員会で対外関係や欧州近隣諸国政策(ENP)を担当する委員の管轄下にある。

図表 15 EUの援助実施体制とBOPへの取り組み

図 EUの援助実施体制とBOPへの取り組み



図表 16 EUの開発援助スキーム

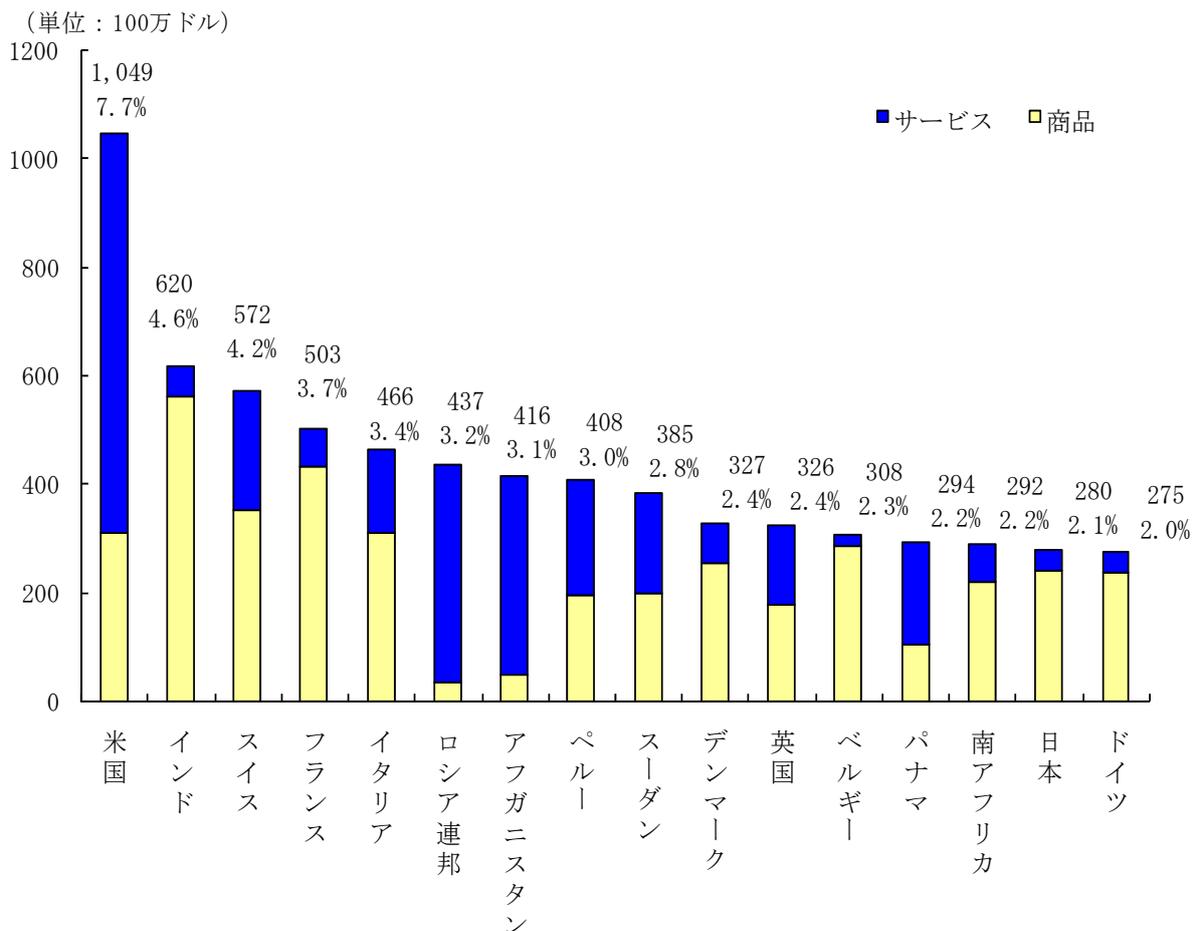
	マイクロファイナンスに関する ACP-EUフレームワーク(EDF)	ACP-EUエネルギー基金(EDF)	ACP-EU水基金(EDF)
予算	1,500万ユーロ(2005年~2011年)	2億2,000万ユーロ(2005年~2009年)	5億ユーロ(2004年~2005年)
主管官庁	欧州委員会(開発総局, Europeaid)	欧州委員会(開発総局, Europeaid)	欧州委員会(開発総局, Europeaid)
事例数	11件	74件	97件
対象地域	ACP諸国	ACP諸国	ACP諸国
資金負担の割合	80%が上限	小規模プロジェクトの場合は75%が上限で、インフラ関連プロジェクトの場合は50%が上限と、プロジェクトにより異なる。	インフラ関連のプロジェクトの場合は50%が上限。その他のプロジェクトの場合は75%が上限。
上限額	100万ユーロ(下限額:25万ユーロ)	小規模プロジェクトの場合は250万ユーロ(下限額:20万ユーロ)、インフラ関連プロジェクトの場合は1000万ユーロ(下限額:250万ユーロ)と、プロジェクトにより異なる。プロジェクトによっては、上限額が150万ユーロで、下限額が20万ユーロという場合もある。	インフラ関連のプロジェクトの場合は2000万ユーロが上限(下限額:100万ユーロ)。
申請手続き	Europeaidに申請	Europeaidに申請	Europeaidに申請
セクター	マイクロファイナンス	エネルギー	水
プロジェクト具体例	グリーンフィールド型マイクロファイナンス機関の設立(カメルーン)	SAVA地方での電化プロジェクト(マダガスカル)	アフリカ、カリブ海における水の統合管理のためのキャパシティ・ビルディング(全ACP諸国)

### Ⅲ. 国際機関

- 国連関係の国際機関の調達には共通のデータベースであるUNGM(UN Global Marketplace)を通じて行われている。各機関のサプライヤーになるには、まず同データベースを通じて各機関に申請し、受理されることが必要。
- 国連全機関の調達額を国別にみると、上位 16 カ国で全体の 51.2%を占める。上位 3 カ国は米国、インド、スイス。日本は 15 位にとどまっている。
- 国連各機関の企業との協働状況は機関によってスタンスが大きく異なる。基準やガイドライン作りが主要な業務となっている世界保健機関(WHO)は中立性を保つ必要性から企業との協働には慎重な姿勢。一方、国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)は日本企業も含め多くの企業と協働している。

#### 1. 国連による調達実績

図表 17 国連全機関への供給元上位 16 カ国の調達額と国連調達総額に対する割合



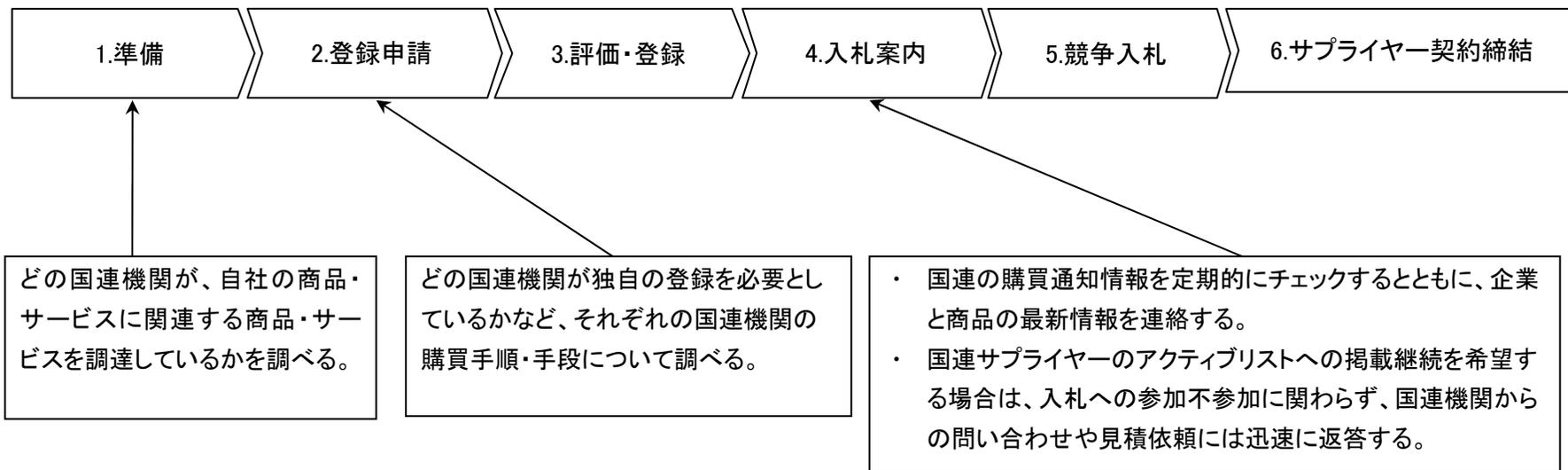
(資料) 2008 Annual Statistical Report on United Nations Procurement (UNOPS)

## 2. 調達サプライヤー登録プロセス

図表 18 国際機関の調達プロセス

	ユニセフ物資供給センター (UNIPAC)	国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR)	国連世界食糧計画 (WFP)	国連食糧農業機関 (FAO)	世界保健機関 (WHO)
登録先	UN Global Marketplace (UNGM; <a href="http://www.ungm.org">www.ungm.org</a> ) (在コペンハーゲン)				WHO購買サービス課 (+UNGM) (製品・サービスによって使い分けており、以下はWHO独自の調達プロセス)
登録プロセス	<p>① Register as Supplier (<a href="http://www.ungm.org/Registration/RegisterSupplier.aspx">www.ungm.org/Registration/RegisterSupplier.aspx</a>) より、UNGMアカウントを作成する。必須入力事項は、企業名、国名、担当者名及びメールアドレス、輸出実績(3年以上か未満か)、どのようにしてUNGMを知ったか。(注:3年以上の輸出実績がない場合、グローバルサプライヤーとしては登録できない。)</p> <p>② UNGMアカウントに入り、14ステップから成る申請フォームを入力し提出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>必須入力事項: 一般的な企業情報、担当者情報、登録を希望する国連機関、希望する国連機関固有の質問への回答、過去3年間の財務実績及び輸出実績、販売を希望する製品・サービスのコード(UNCCS: UN Common Coding System)</li> <li>任意入力事項: 過去の国連との関係、企業が保有する各種認証、参加している業界団体、子会社等情報</li> </ul> <p>③ 最長 10 週間の各機関個別の審査を経て、申請が受理され、サプライヤー候補として登録される。登録が完了するとメールが届くが、それ以前にも申請のプロセスをウェブサイトで確認できる。(機関別の登録までの期間は、UNIPACは 4~8 週間、UNHCRは 2~4 週間、WFP は 4 週間)</p>				<p>① 製品の世界での競合性などを明確にした上で製品カタログと価格リストをWHO購買サービス課のアドバイザーに送付する。</p> <p>② 製品評価が行われ、WHO物資として妥当と判断された場合、企業情報フォームへの記入を促される。医薬品を取扱う場合は製品の登録証あるいは認可証も送付する。</p>
最新情報の取得方法	<p>① UNGMウェブサイトの入札情報のページを定期的にチェックする。(無料)</p> <p>② 入札情報購読サービス(Tender Alert Service)に加入し、希望する製品・サービスに関する発注情報を自動的にEメールで入手する。(年間購読料 250ドル)</p> <p>ただし、緊急時や製品・サービスの特性などにより、経済的・効率的観点から一般競争が適当でないと判断された場合は、指名競争となり、各機関が予め選定した発注先候補にのみ情報が提供される。また、独占所有権のあるものや、継続供給などの場合、特定の企業と直接契約を締結する場合がある。</p>				個別にWHO購買サービス課に問い合わせる。 Eメール <a href="mailto:procurement@who.int">procurement@who.int</a>
主要調達プロセス	<p>&lt;一般競争の場合&gt;</p> <p>① UNGMウェブサイトや入札情報のEメールを通じ、事前審査(pre-qualification)や関心表明書(EOI: Expression of Interest)提出の案内を公開する。</p> <p>② 事前審査やEOIをもとに企業を選定し、発注額により見積依頼書(RFQ: Request for Quotation、)、入札案内書(ITB: Invitation to Bid)または提案依頼書(RFP: Request for Proposal)を送付する。なお、基準となる発注額は各機関で異なる。また、①のプロセスを経ず、直接、RFQ、ITB、RFPが公開される場合もある。</p> <p>③ 企業の返答に基づき、それぞれ②の書類に指定された方法で、発注先を決定する。</p>			<p>限られた場合を除き、一般・公開入札を行わない。</p> <p>① 5,000ドル以上の発注の場合、FAOが選定した発注候補企業に、入札案内を送付する。</p> <p>② 入札が行われる。サービス契約の場合、技術仕様方式と価格入札方式の2つがある。製品購入の場合、2万5,000ドル以上のものは、非公開入札方式となる。</p>	<p>① 物資が必要な時に、製品カタログ・価格リスト・企業情報および製品登録証などを基に発注先候補の企業が選定される。</p> <p>② 入札案内が送付され、入札が行われる。</p>
登録更新	一度UNGMや各機関独自のデータベースに登録されると、以降プロジェクト毎の登録は不要。ただし、企業情報や製品・サービス情報に更新があった場合は速やかに連絡すること。入札への参加頻度が高い企業及び、入札参加の有無に関わらず迅速に返答する企業はアクティブリストに掲載される。				

図表 19 国連各機関のサプライヤーになるまでの流れの例と注意事項



図表 20

2008 年度国連全機関への供給元上位 4 カ国の商品・サービス具体例

米国企業

商品	航空管制装備	サービス	土木建築事業
	コンピューター装備		建築エンジニアリングサービス
	電機機器		情報通信サービス
	医療用品		ソフトウェアサービス
	ODS 廃止装置		輸送サービス
	調合薬		エンジニアリングコンサルティング
			保険サービス
	経営諮問サービス		
	印刷・出版サービス		
計	3 億 1,140 万ドル	計	7 億 3,740 万ドル
総計 (WHO 除く)		10 億 4,880 万ドル	

スイス企業

商品	ワクチン・その他医薬品	サービス	建築エンジニアリングサービス
	食糧		リース・賃貸サービス
	視聴覚機器		経営諮問サービス
	コンピューター		コンピューターサービス
	通信機器		地雷除去
	家具備品		エネルギー管理
	IT 機器・事務用品		環境管理
	研究用設備		貨物輸送
	医療用品		
計	3 億 5,350 万ドル	計	2 億 1,850 万ドル
総計 (WHO 除く)		5 億 7,200 万ドル	

インド企業

商品	ワクチン・トキソイド・抗毒素製剤・血液製剤	サービス	IT・ソフトウェア開発
	食糧		印刷サービス
	医療機器		技術コンサルサービス
	その他医薬品		環境保護
	低温流通システム		貨物輸送
	避妊薬・避妊具		
	医療診断検査キット		
	教育備品		
	IT 備品・事務用品		
	電気通信設備		
	既混合ビタミン・ミネラル		
	水・公衆衛生設備		
	計	5 億 6,290 万ドル	計
総計 (WHO 除く)		6 億 2,000 万ドル	

フランス企業

商品	ワクチン・その他医薬品	サービス	貨物輸送
	医療設備		印刷サービス
	車両 (バン・トラック等)		コンサルティングサービス
	食糧		電話事業
	低温流通システム		
	医療診断検査キット		
	コンピューターソフトウェア		
	水・公衆衛生用品		
	電気機器		
	教育備品		
事務用品			
計	6,830 万ドル	計	4 億 3,510 万ドル
総計 (WHO 除く)		5 億 340 万ドル	

出所: 2008 Annual Statistical Report on United Nations Procurement (U NOPS) より作成

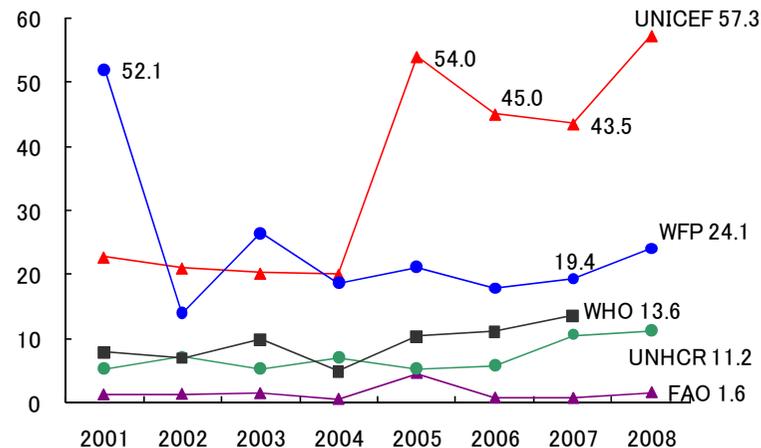
### 3. 日本企業の調達実績

図表 21 日本企業による国連機関への供給実績

2008 年度に国連全体として日本企業から調達した主要商品とサービス

商品	車両(バン・トラック等)	サービス	エンジニアリングサービス
	化学薬品・プラスチック製品		貨物輸送
	食糧		プロジェクト遂行活動
	蒸気ボイラー・発電機		法律サービス
	調合薬・医療用品		
	コンピューター装備		
	電気機器		
	IT・事務用品		
	鉄・鋼鉄製品		
	計		2 億 4,150 万ドル
総計(WHO除く)		2 億 7,970 万ドル	

2001～2008 年度 国連各機関による日本企業からの調達額(単位:100 万ドル)



出所:(図表 21 とも)2008 Annual Statistical Report on United Nations Procurement (UNOPS) より作成

図表 22 日本企業による 2008 年度の供給実績(WHOとWFPは 2007 年度)

(単位:万ドル)

UNIPAC		UNHCR		WFP		FAO		WHO	
住友化学	3,569	トヨタ自動車	756	トヨタ自動車	346	ジェー・ガーバー商会	60	トヨタ自動車	338
—オリセット蚊帳		—トヨタ車両		—トヨタ自動車		—バイク		住友化学	133
トヨタ自動車	848	日産トレーディング	118	—車両		トヨタ自動車	60	日産トレーディング	42
—トヨタ車両		—日産車両		トヨタ自動車	307	—トヨタ車両		日世貿易	28
ジェー・ガーバー商会*	585	アラノ貿易	90	—車両		アラノ貿易	4	ジェー・ガーバー商会	14
—輸送機関		—水タンカ		豊田通商	11	—車両		高研	13
日本ビーシージーサプライ	350	—冷凍トラック		—車両		日産トレーディング	3	オリンパス	11
—BCG ワクチン		ジェー・ガーバー商会	24	アラノ貿易	9	—日産車両		ヤマト科学	4
日産トレーディング	326	—バイク		—タイヤ関連				—純水製造装置オートスチル	
—日産車両、通信設備		ゴールドデンアロー	19					富士レビオ	3
富士レビオ	17	—トヨタ車両						—医療診断検査キット	
—医療診断検査キット		日世貿易	14						
		—医療機器							

\* 輸出入貿易を事業内容とするガーバー・ゴールドシュミットグループの日本貿易商社

#### IV. NGO調査

- 調達方針や企業との協働方針はNGO毎に異なるものの、NGOは各組織の活動方針に沿って調達活動を行い、企業と協働している。
- 企業側から見れば、新興国でビジネスを開始するにあたっては、現地で存在意義を認められ、受け入れられる必要がある。現地の地域社会と企業との橋渡し役を担うノウハウを有しているのが国際NGOである。日本企業が今後、新興国に進出するにあたっては、こうしたNGOとの連携も検討するべきである。
- NGOの調達は、現地調達および入札を基本としているものの、調達物資や調達先の選定は各NGOの活動方針に基づいて行われる。このためサプライヤーになるにはまず各NGOの活動方針を十分に理解することが重要である。
- 企業とのパートナーシップに関しNGO側のメリットは、①企業が持つビジネスノウハウ、研究開発スキル、市場調査スキルなどを活用、②社会問題に対する認知度の上昇が可能、③貧困層のニーズにあった製品を流通させ、貧困削減に寄与することが可能、などである。
- しかし、価格や品質面などでNGOのニーズと合わないものをBOP製品として売り出そうとする企業や、製品の販売チャネルとしてNGOに過度な期待を寄せる企業、慈善活動としてのアピールを実情以上に行う企業などもあり、連携には課題もある。
- NGOと企業の連携を円滑に行うポイントとしては、①それぞれの長所と期待値を相互に理解すること、②企業側が強くコミットすること、③意思決定手段の違いなど、お互いの文化の違いを理解すること、などが挙げられる。

図表 23 主なNGOの活動概要、調達・パートナーシップ方針及び事例

	オックスファム	セーブ・ザ・チルドレン	マリー・ストープス	国境なき医師団	プラン
活動概要	緊急支援と貧困削減のための長期開発プログラムの2つが軸。2006/07年のプログラム支出は、世界全体で約7億500万ドル。このうち緊急援助、安全37%、生活24%、人権13%など。	全ての子どもが尊重され、希望を持てる世界を目指す。2008年の収入は世界全体で約12億8,000万ドル。米国と英国の2カ国が6割以上を占める。支出内訳は緊急援助27%、健康23%、教育19%など。	家族計画、母子の健康などに関する活動を実施。2007年の収入は約1億5,900万ドル。プログラム支出内訳は、家族計画・性と生殖86%、啓発活動5%など。	被災地、紛争地などに医師や看護師を派遣。2007年の収入は約8億1,300万ドル。	子どもの人権向上と貧困の削減を目指す。2007/08年の収入は約6億7,300万ドル、プログラム支出内訳は、教育関連17%、食料と医療関連15%、水施設関連11%など。
拠点	世界16の団体からオックスファム・インターナショナルが構成される。事務局は英国だが、各団体は全て対等で、支部・本部などの関係はない。世界100カ国以上で活動。	世界29カ国がセーブ・ザ・チルドレン世界連盟に参加。世界連盟の事務局は英国にあり、アドボカシー・オフィスをエチオピア、ベルギー、スイス、米国に持つ。世界約120カ国で活動。	英国とオーストラリアにサポートオフィス、ベルギーにアドボカシー・オフィス、米国にファンドレイジング・オフィスがある。世界42カ国で活動。	医療援助を行うオペレーション支部が5つ、参加者募集などを行うパートナー支部が14ある。全て支部で本部は存在しない。	世界21カ国で資金調達し、48カ国で活動。本部は英国。
収入の内訳	世界全体のデータはない。オックスファム・英国は、寄付等47%、事業収入26%など(2007/08年)。	政府45%、寄付31%など(2008年)。	患者からの対価59%、補助金35%など(2007年)。	個人74%、民間機関14%、公的機関9%など(2007年)。	寄付70%、補助金等19%、など(2007/08年)。
調達基本方針	オックスファム・英国は、労働環境などについて定めた倫理購買方針を設定。サプライヤー登録は随時。	各国が個別に調達を行っているが、世界連盟としての統一方針作成の検討を開始。基本的に現地調達。	国連のブラックリスト該当企業、違法行為や財務上の問題がある企業からは調達はしない。サプライヤーからのアプローチは随時可能。	フランスとベルギーの物資調達センターで、一括して物資の購入、保管、配送を行う。医薬品のサプライヤー登録は随時。	基本的に現地調達。活動国のサプライヤーに対する要請事項あり。
	NGOらのロジスティクス担当者のネットワーク Inter-Agency Procurement Group に参加				
調達個別方針	オックスファム・英国は、食品はフェアトレード製品、金属製品はリサイクル製品が望ましいなど、個別条件を設定。	セーブ・ザ・チルドレン・USは、医薬品調達を開始する際はWHOの基準を利用する見込み。	医薬品はWHOの基準を満たすもの、医療機器はISOを取得したものなど、個別条件を設定。	医薬品はWHOの認証を受けたもの、規制の厳しい国の登録製品、WHOの医薬品適正製造基準(GMP)を満たし国境なき医師団の審査を通過したもの。	WFPを通じて食品を調達するなど、国連機関を通じて購入することが多い。
パートナーシップ方針	オックスファム・英国は、「目的を共有する。他の団体の活動を補完する」など、企業や他機関とのパートナーシップ方針を設定。	世界のより多くの子どもたちを保護・支援するため、企業との有意義な対話を求めている。	企業、政府などと多くのパートナーシップを結んでいるが、全てのパートナーを対象にしたパートナーシップ方針はない。	国境なき医師団・英国については、民間企業とのパートナーシップには力を入れていない。	児童労働を行う企業とは連携しないなど、プラン全体の共通ルールを設定。基本的に、企業本社所在地国の支部を通じ連携を開始する。
パートナーシップやBOP事例	寄付、現物寄付による企業とのパートナーシップ多数。オックスファム・英国は、途上国零細企業育成を通じたBOPビジネスに特に関心あり。	寄付、現物寄付による企業とのパートナーシップ多数。P&GからPURという浄水剤を購入し、途上国に配布。	途上国メーカーとの避妊具の共同開発とマーケティングを実施。Blue Star というブランドを用い、途上国の民間医療機関のフランチャイズ化を実施。	顧みられない病気のための新薬イニシアティブ(DNDi)を設立し、民間企業等と新薬開発を実施。日本企業の寄付、現物寄付によるパートナーシップ多数。	寄付、現物寄付による企業とのパートナーシップ多数。プラン・オランダとウガンダのコーヒーフェアトレードなど。