

経済産業研究所 (RIETI) BBL セミナー  
～BOPビジネス：企業戦略と開発、双方の観点から～

# BOPビジネス

## 開発とパートナーシップの観点から

大野泉

政策研究大学院大学 (GRIPS)

開発フォーラム <http://www.grips.ac.jp/forum/>

2011年10月4日 (火)

# 論点



- BOPビジネスとは。今までのやり方と何が違うのか？
- 開発とビジネスの接近。その理由は？
- 貧困層とパートナーを組むとはどういうことか？
- 開発からみたBOPビジネスの3類型
- 諸外国によるBOPビジネス支援
- 日本の今後の取組みへの示唆

# 「Different」: 今までと何が違うのか

- **「見方」** 援助の対象とみなしてきた世界の貧困層を、ビジネスの対象としてみる。
- **「考え方」** 途上国政府、あるいはそれを支援する援助機関の仕事として考えられてきた社会的な課題の解決に、企業が本業の一環としてアプローチする。
- **「ビジネスモデル」** 先進国企業にとって、従来手を組んだことのなかった相手、政府、国際機関、NGO、現地企業家、さらには貧困層とパートナーシップを組んでビジネスを展開する。

# 開発とビジネスの接近、その理由は？

## 開発援助側

- MDGs達成のために必要な資金は膨大、公的資金(ODA等)だけでは不十分。
- 寄付や援助は一時的な支援にすぎず、継続性が課題。
- 民間企業の資金、人材、技術ノウハウを動員することで効率的な事業経営を期待。

## 企業側

- 先進国市場の成熟、競争の熾烈化にともない、新しい市場の開拓に迫られる。
- 「ネクスト・ボリュームゾーン(中間所得層、MOP)」として、注目。
- 企業市民、地球市民意識の高まり。
- 組織や技術面で様々なイノベーションに取り組む機会。

ミレニアム開発目標(MDGs)：世界の貧困削減のために8つの目標のもと、21のターゲットと60の指標を設定。1990年を基準年として2015年が達成期限

目標1

極度の貧困と飢餓の撲滅

目標2

初等教育の完全普及の達成

目標3

ジェンダー平等推進と女性の地位向上

目標4

乳幼児死亡率の削減

目標5

妊産婦の健康の改善

目標6

HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病のまん延の防止

目標7

環境の持続可能性確保

目標8

開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

# ミレニアム開発目標(MDGs)の達成状況

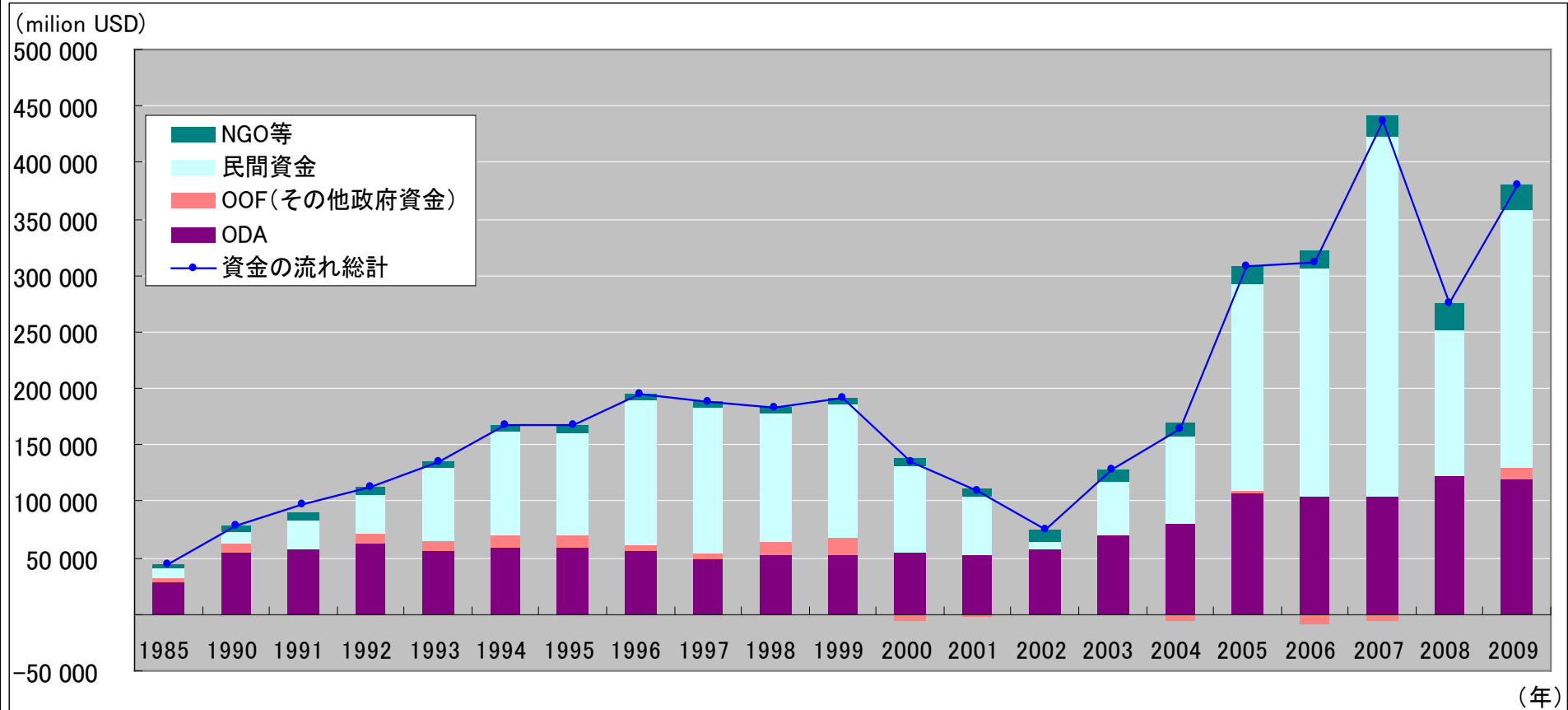
① 目標達成済み、または、達成期近。 ② 現状が現状では2015年までに目標達成が見込まれる。 ③ 現状のままでは2015年には目標達成不可能。 ④ 進展なし、または、悪化。 — データが不十分。

目標	ターゲット ( )内は指標	開発途上国全体		北アフリカ	サブ・サハラ アフリカ	東アジア	東南アジア	南アジア	西アジア	オセアニア	ラテンアメリカ・ カリブ	独立国家共同体 の欧州	独立国家共同体 のアジア
		年	達成状況										
目標1 極度の貧困と飢餓の撲滅	1. 極度の貧困半減 (1日約1ドル以下で生活する人口の割合(%))	1990	45.7	4.5	57.5	60.1	39.2	49.5	2.2	—	11.3	1.6	6.3
		1999	33.0	4.4	58.3	35.6	35.3	42.2	4.1	—	10.9	3.0	22.3
		2005	26.6	2.6	50.9	15.9	18.9	38.6	5.8	—	8.2	0.3	19.2
目標2 普遍的初等教育の達成	2. 生産的かつ適切な雇用 (労働年齢人口に占める就業者の割合(%))	1991	64.2	43.9	63.5	74.5	68.0	57.6	48.6	65.5	56.3	58.0	57.4
		2000	62.9	43.4	64.1	73.1	66.5	56.0	46.4	66.3	57.9	53.6	55.7
		2009	61.7	46.0	64.9	69.8	65.6	55.4	44.3	66.8	60.0	56.1	59.3
目標3 ジェンダーの平等推進と 女性の地位向上	3. 極度の飢餓半減 (カロリー消費が必要最小限のレベル未満の人口の割合(%))	1990-92	20	5未満	31	18	24	21	5	—	12	5未満	16
		2000-02	16	5未満	30	10	17	20	8	—	10	5未満	17
		2005-07	16	5未満	26	10	14	21	7	—	9	5未満	9
目標4 乳幼児死亡率の削減	4. 初等教育の完全普及 (初等教育における就業者の割合(%))	1991	79.9	80.2	53.4	97.5	94.0	75.3	82.1	—	85.8	92.5	85.9
		2000	82.6	88.0	60.3	94.4	93.6	80.0	83.3	—	94.1	86.8	95.2
		2008	88.8	94.4	76.4	96.0	94.7	89.7	88.0	—	94.9	93.0	94.0
目標5 妊産婦の健康の改善	5. 初等教育における女性の就学率 (初等教育における男子生徒に対する女子生徒の比率(%))	1991	0.87	0.82	0.84	0.92	0.97	0.76	0.87	0.90	0.98	1.00	0.99
		2000	0.91	0.91	0.85	1.02	0.97	0.83	0.88	0.90	0.97	0.99	0.99
		2008	0.96	0.94	0.91	1.04	0.97	0.96	0.92	0.89	0.97	1.00	0.98
目標6 HIV/エイズ、マラリア、 その他の疾病の まん延の防止	6. 女性賃金労働者の割合 (非農業部門における女性賃金労働者の割合(%))	1990	31.2	19.3	23.5	38.1	35.5	13.2	16.5	33.3	36.3	49.6	44.3
		2000	33.8	19.0	28.2	39.6	37.3	17.2	18.8	35.6	40.3	51.2	44.7
		2005	34.7	18.7	30.5	40.6	37.1	18.0	19.5	35.1	41.4	52.1	45.5
目標7 環境の持続可能性確保	7. 国会における女性議員の割合 (女性国会議員の割合(%)) ※2010年1月31日現在	2008	35.5	19.2	32.4	41.2	38.1	19.2	20.1	36.0	42.4	51.8	45.2
	8. 5歳未満児死亡率を3分の1に削減 (5歳未満児1,000人当たりの死亡者数[人])	1990	100	80	184	45	73	121	66	76	52	26	78
		2000	86	46	166	36	50	97	44	66	33	23	62
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	9. 妊産婦死亡率を4分の1に削減 (妊産婦10万人当たりの死亡者数[人])	2008	72	29	144	21	38	74	32	60	23	14	39
	10. リプロダクティブ・ヘルスへのアクセス (産前ケアの機会(%)) ※少なくとも1度産前ケアを受けた 15~49歳の女性を対象	1990	480	250	920	95	450	620	190	550	180	58	51
		2005	450	160	900	50	300	490	160	430	130	51	51
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	11. HIV/エイズまん延防止 (15~24歳のHIV感染者の割合(%))	1990	0.3	0.1未満	1.9	0.1未満	0.2	0.1未満	0.1未満	0.1未満	0.3	0.1	0.1未満
		2002	0.9	0.1未満	5.3	0.1	0.3	0.3	0.1	0.6	0.6	0.8	0.1
		2008	0.8	0.1	4.7	0.1	0.4	0.2	0.1	0.9	0.6	1.0	0.2
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	12. 結核まん延防止 (10万人当たりの新規結核感染者数[人]) ※HIV感染者を含む	1990	150	59	180	120	240	170	58	200	90	91	120
		2000	160	48	320	110	230	170	48	190	61	110	130
		2008	160	43	350	100	220	170	34	190	46	100	140
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	13. 森林破壊防止 (森林面積の割合(%))	1990	30.8	1.4	31.2	16.4	56.9	14.1	2.8	67.5	52.0	48.0	3.9
		2000	29.5	1.4	29.5	18.0	51.3	14.1	3.0	65.1	49.6	48.1	3.9
		2010	28.8	1.4	28.1	20.5	49.3	14.5	3.4	62.5	47.4	48.1	3.9
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	14. 安全飲料水のない人口半減 (浄化された水道を継続して利用できる人口の割合(%))	1990	71	86	49	69	72	75	86	51	85	94	88
		2008	84	92	60	89	86	87	90	50	93	96	88
	15. 衛生設備のない人口半減 (適切な衛生設備を利用できる人口の割合(%))	1990	41	72	28	43	46	25	80	55	69	89	91
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	16. スラム居住者の生活改善 (スラムに居住する都市人口の割合(%))	2008	52	89	31	56	69	36	85	53	80	89	91
		1990	46.1	34.4	70.0	43.7	49.5	57.2	22.5	24.1	33.7	—	—
		2000	39.3	20.3	65.0	37.4	39.6	45.8	20.6	24.1	29.2	—	—
目標8 開発のためのグローバルな パートナーシップの推進	17. インターネット利用者 (100人当たりのインターネット利用者数[人])	2010	32.7	13.3	61.7	28.2	31.0	35.0	24.6	24.1	23.5	—	—
		1995	0.1	0.1未満	0.1	0.1	0.1	0.1未満	0.1	0.1未満	0.1	0.1	0.1未満
		2000	2.0	0.7	0.5	3.6	2.4	3.6	0.5	4.0	1.8	3.9	0.5
	2008	15.1	19.1	6.0	24.6	13.9	24.6	5.8	23.8	6.0	28.8	27.0	12.3

\*1 上記のMDGsの8つのロゴは「(特選)ほっとけない世界のまじさ」が作成したものである。  
\*2 統計データの詳細については、国連の公式サイト Millennium Development Goals Indicatorsを参照(<http://unstats.un.org/unsd/mdg/>)。

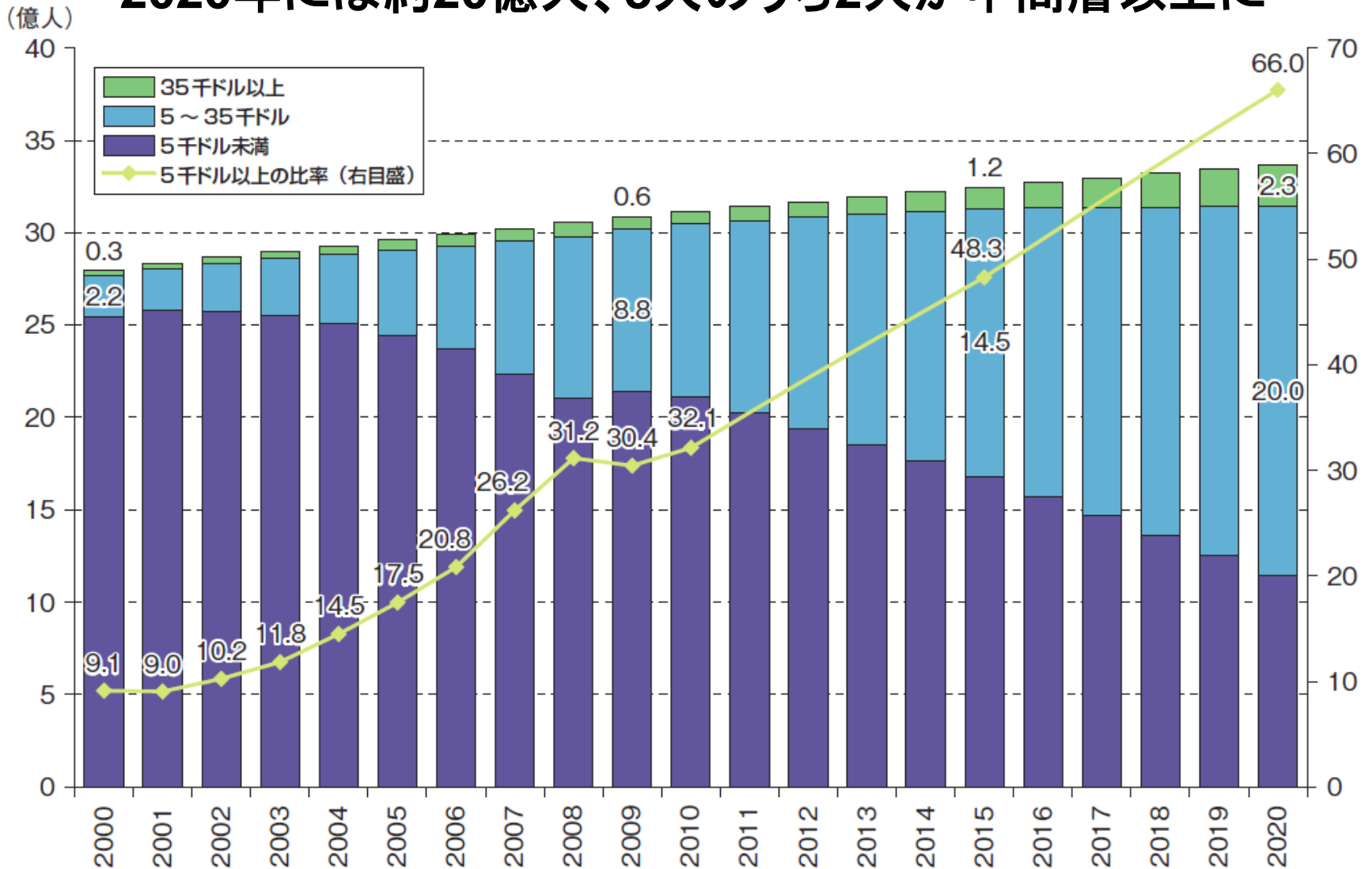
(出所) 外務省 2010年版「ODA白書」

# 先進国(DAC諸国)から途上国への 資金の流れ



(出所)OECD DAC database (StatExtracts)をもとに筆者作成

# アジア新興国における所得別階層別人口の推移 ～2020年には約20億人、3人のうち2人が中間層以上に～



備考1：世帯可処分所得の家計人口。

備考2：2009年までが実績値。それ以降は予測値。

資料：Euromonitor international2010から作成。

(出所)経済産業省「通商白書2010」<sup>8</sup>

p.187、第2-3-1-6図

# 開発アジェンダとビジネスの接近

1992	●UN Rio Earth Summit
1994	●UNEP Corporate Environmental Reporting report published
1996	●ISO 14001 (environmental management system)
1999	[Seattle riots @3rd WTO ministerial conference] ●Global Sullivan Principles created
2000	●UN Millennium Development Goals (MDGs) ●UN Global Compact (10 principles)
2001	●EU green paper on corporate social responsibility (CSR)
2002	●Equator Principles ●UN World Summit for Sustainable Development (WSSD) ●UN Monterrey Conference on Finance for Development
2006	●Principles for Responsible Investment (PRI) – coordinated by UN
2008	●Business Call to Action (BCtA) – UNDP, DFID and others
2010	●UN MDGs Summit – Joint statement of 11 key bilateral donor countries to support private sector partnership for development ●ISO 26000 (CSR & human rights)
2012	●UN Conference on Sustainable Development (Rio+20)

# BOP層、企業、援助機関のWin-Win-Winをめざす支援

## BOPビジネス連携・枠組みの概念

BOP層のBOP  
ビジネスへの期待

日々の生活の維持・  
改善・充実

開発援助機関の  
BOPビジネス連携への期待

- 社会的利益(開発効果)
- 民間ノウハウによる効率的事業運営  
etc.

民間企業のBOPビジネスへの期待

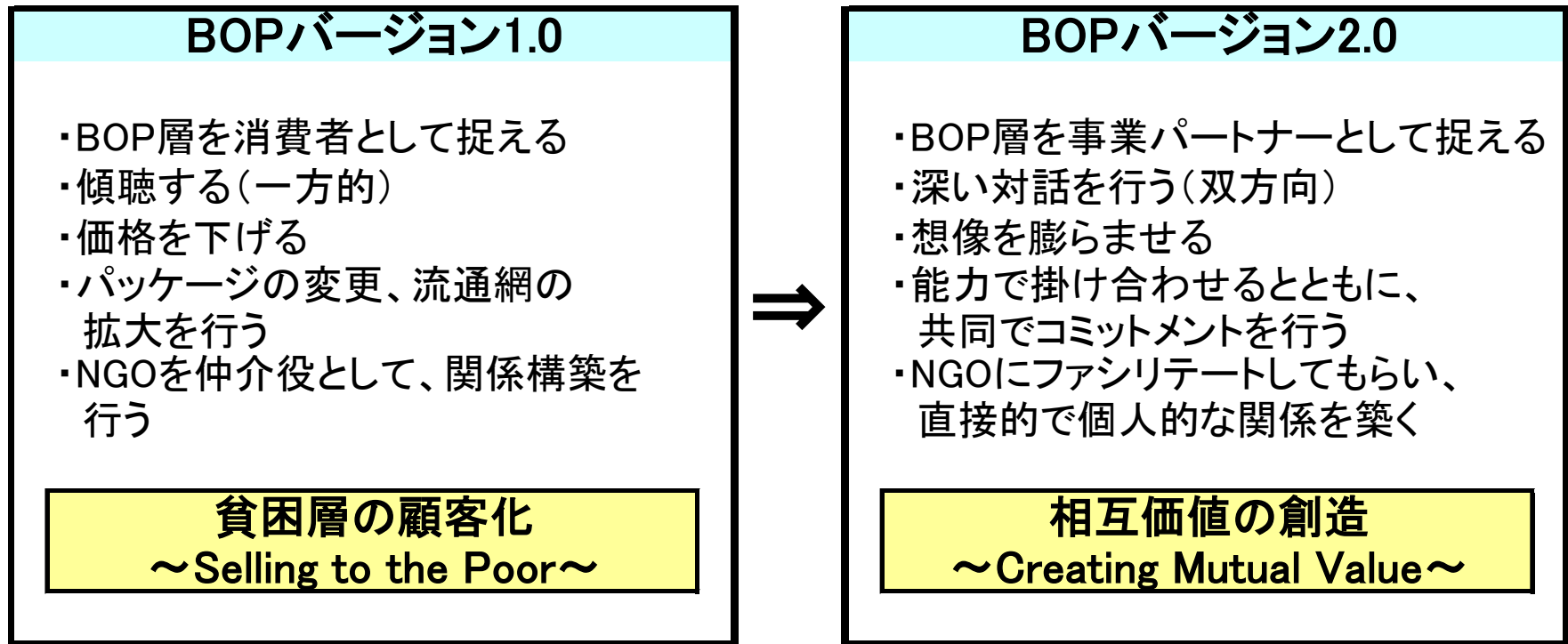
- 新規消費市場開拓
- 本業におけるCSR・創業理念の実現
- 破壊的イノベーション機会
- ブランディング(レピュテーション戦略)  
etc.

新規  
BOPビジネス連携  
枠組み

# 開発の視点からみた、BOPビジネスの意義

- 貧困層の「潜在力」に着目（企業家精神や購買力を「もつ」存在）
- 貧困層もパートナーとして、生産・流通・販売などの過程で新しい価値創造に参加する
- グローバル化時代の「パートナーシップ」にもとづく新しいビジネス・モデル、そして新しい開発援助のアプローチ
- 企業、NGO、政府、援助機関や専門家などの多様なアクターが、それぞれの強みをもって途上国の持続的成長に貢献できる（結果として、開発援助の活性化、グローバル人材の育成などにつながる）

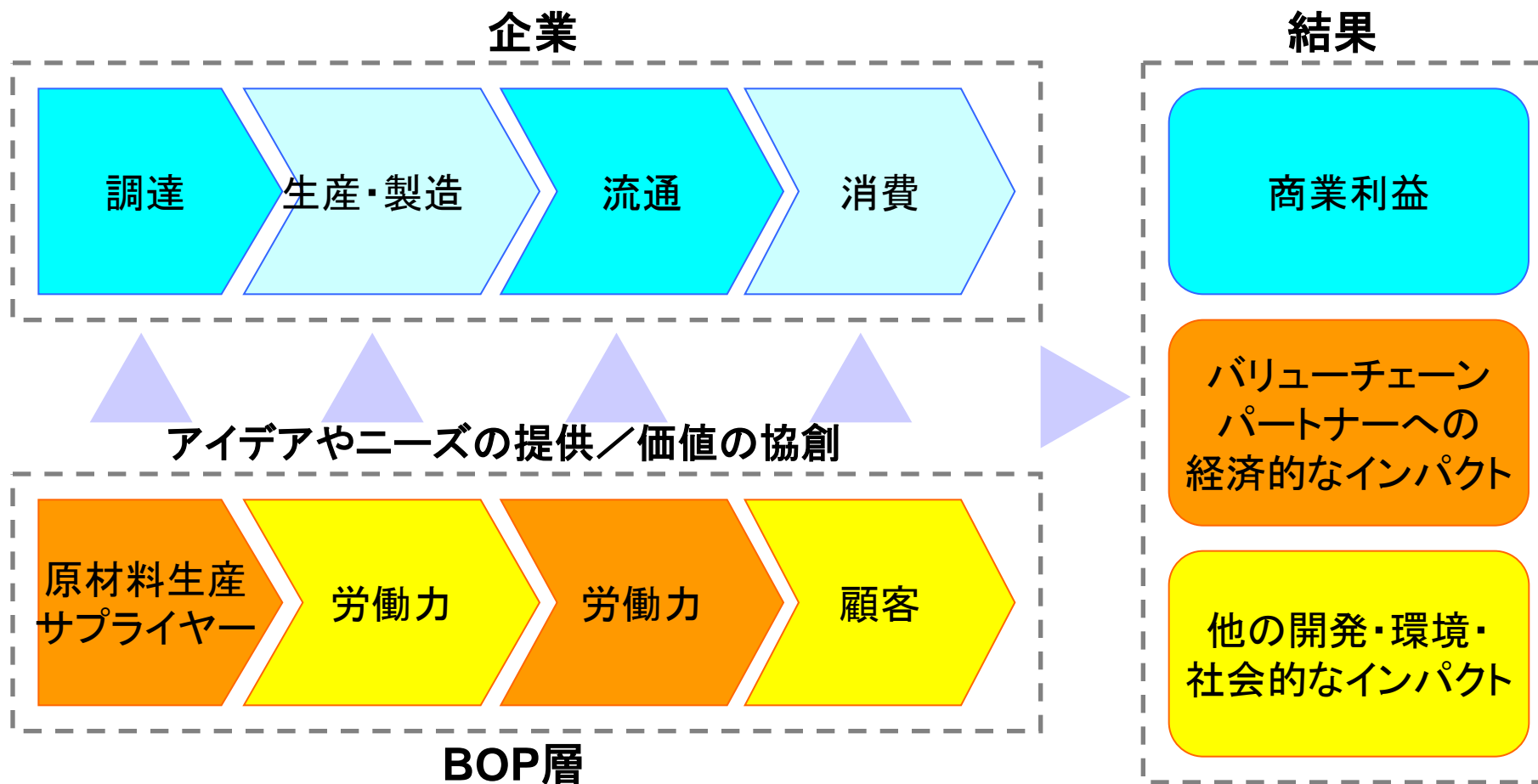
# 貧困層とパートナーとした、価値の協創へ



(出所) “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy”  
Erik Simanis and Stuart Hart, Second Edition, 2008、及び野村総合研究所(2010)

## BOPバージョン1.0からBOPバージョン2.0へ

# 貧困層をパートナーとしたバリューチェーンの構築

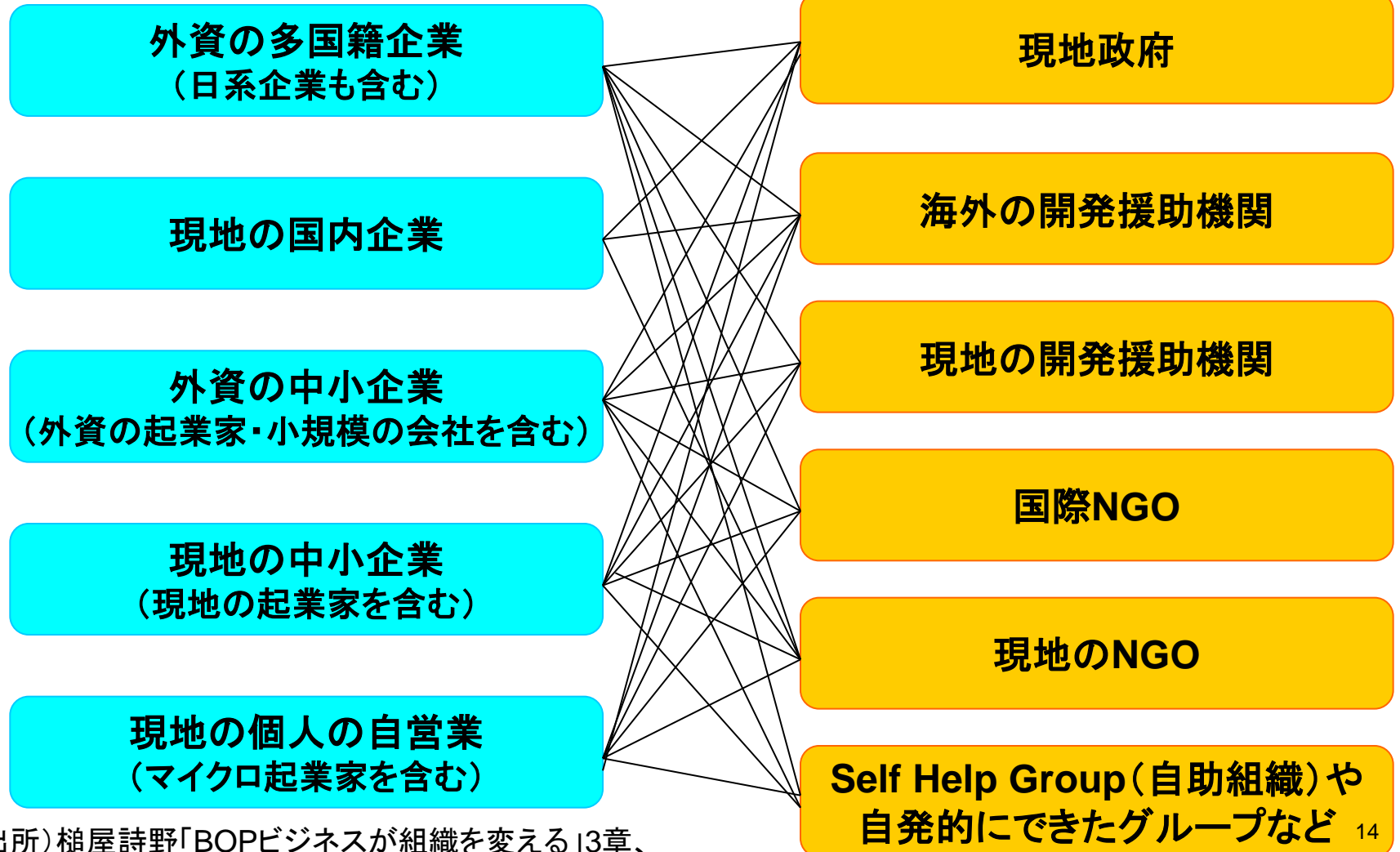


(出所) PWC「動き出した40億人 ネクストボリュームゾーンへのアクションはいかに  
BoP/インクルーシブビジネス支援」を参考に作成 [www.pwcjp.com](http://www.pwcjp.com)

# BOPビジネスにおける多様なアクター

ビジネス活動を作り出すアクター  
(営利)

人間開発のノウハウを提供する  
アクター (非営利)



(出所) 榎屋詩野「BOPビジネスが組織を変える」3章、  
菅原・大野・榎屋(2011)『BOPビジネス入門』中央経済社

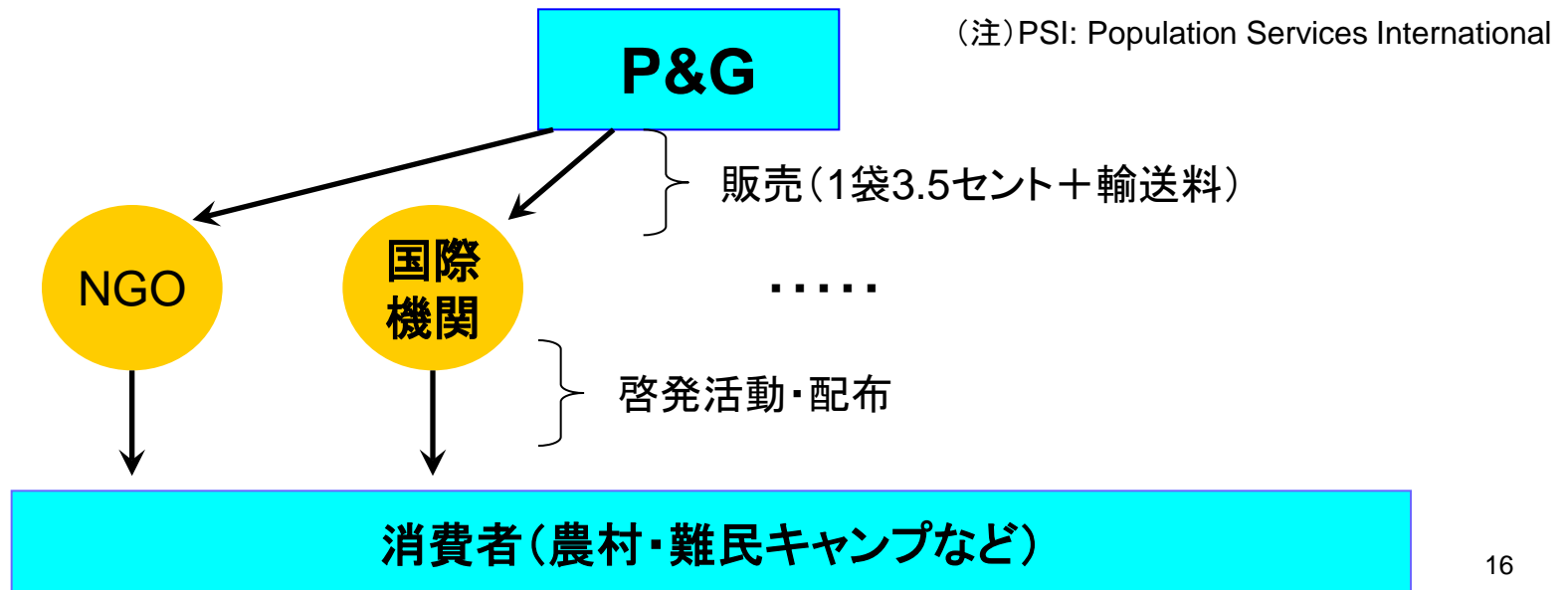
# 多様なアクターとの「パートナーシップ」: ビジネスモデルへの貢献可能性

企業にとってのメリット	パートナーシップの例
<b>コスト削減</b> ・サプライ・チェーンの強化、原材料の調達 ・安価な労働力の確保 ・F/S費用に対する補助、初期リスクの緩和	・NGO等(BOP層の人材育成・研修、組織化) ・国際機関・援助機関(F/S支援)
<b>顧客ニーズ、適正ニーズ等に関する情報収集</b> ・現地の社会文化にあった、信頼性ある情報提供	・現地コミュニティ(BOP層)、NGO等
<b>規模拡大、市場浸透、売り上げの拡大</b> ・現地ネットワークの活用による流通網の確立・拡大 ・国際機関の調達による販路確保(例:医薬品、蚊帳)、「手洗いキャンペーン」等の啓蒙活動	・現地コミュニティ・NGO等(情報提供、組織化) ・国際機関・援助機関等(調達、広報・啓蒙活動)
<b>ブランド力の強化、レピュテーション</b> ・国際機関・援助機関による認知	・国際機関・援助機関等(国際社会や公的機関による「お墨付き」)

# パートナーシップの例(1)

## P&GによるChildren's Safe Drinking Program

- 安全な飲料水の確保という社会的課題への貢献
- PUR(ピュリファイア オブ ウォーター)、粉末の浄水剤を販売(WHO基準に適合)
- NGOや国際機関(PSI、UNICEF等)を戦略的パートナーとして販売。貧困層への流通・啓発活動を任せる。
- 事業開始当初、USAID(GDA)やDFID(BLCF)等の二国間援助機関のBOPビジネス支援を活用。



# パートナーシップの例(2)

## ヒンドウスタン・ユニリーバ(HUL)による「プロジェクト・シャクティ(Shakti)」

- インドの農村地域に住む女性の起業家をトレーニングし、女性の自立を支援しながら、HULの製品(石鹼、洗剤、浄水器等)をインドの農村市場に販売・普及。
  - シャクティ起業家: 訪問販売員
  - シャクティ・ワニ: HUL製品の紹介を通じた公衆衛生に関する啓蒙活動
  - iシャクティ: e-ラーニング
- 「石鹼による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」を活用、啓発活動においてUSAID・世銀・ユニセフと連携。



(出所) 経済産業省『BOPビジネスのフロンティア』  
2010年  
(写真) Hindustan Unilever, Sustainable  
Development Report 2009 17

# BOPビジネスの3類型：貧困層に何をもたらすか？

アプローチ	BOPビジネスの例	貧困層の位置づけ
① 貧困層の基本的ニーズに応える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・栄養食品</li> <li>・浄水装置</li> <li>・洗剤やシャンプー(小型化)</li> <li>・衛生的な公衆トイレ</li> <li>・防虫剤を織り込んだ蚊帳</li> <li>・小規模電力ネットワーク、太陽光発電、等</li> </ul>	消費者
② 貧困層の生産性を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・送金機能を備えた携帯電話</li> <li>・安価で耐久性あるPC、及び農業・教育・医療等の情報ソフト提供</li> <li>・生産資機材、小規模灌漑システム</li> <li>・マイクロファイナンス、等</li> </ul>	消費者、生産者、流通・小売業者、従業員、企業家
③ 貧困層の収入を増やす	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アグリビジネスのバリュー・チェーン構築と技術支援</li> <li>・一村一品運動、等</li> </ul>	生産者、流通・小売業者、従業員、企業家



**貧困層のエンパワーメント**  
(内在する能力を引き出す)

## BOPビジネスの3類型

# (その1) 貧困層の基本的ニーズに応える

### ● 日本ポリグル

- 水質浄化剤の開発、「安全な水」
- ポリグル・レディによる対面販売を行うことで、現地の雇用創出にも貢献。



写真：日本ポリグル株式会社HPより

### ● 味の素

- 1コインで購入できる「うま味」調味料。ナイジェリアでは現地直販ネットワーク体制を構築。
- 加えて、現在、ガーナで現地の大学やNGOとパートナーを組んで、栄養強化食品を開発中。



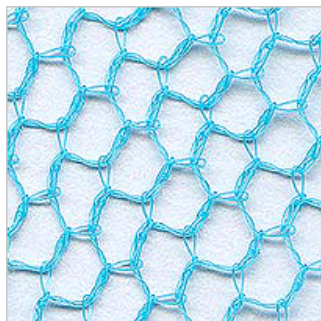
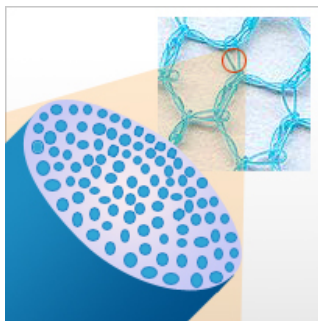
味の素・中尾洋三氏の発表資料  
(2009年6月25日@GRIPS勉強会)

## BOPビジネスの3類型

# (その1) 貧困層の基本的ニーズに応える

### ● 住友化学

- 防虫蚊帳「オリセットネット」の開発、マラリア予防（WHO推奨）
- 国際機関が購入、BOP層に無償配布。
- 地元企業に生産技術が無償供与、現地生産開始（タンザニア）。



## BOPビジネスの3類型

# (その2) 貧困層の生産性を向上させる

### ● ヤマハ発動機

- セネガルで、ヤマハ発動機のポンプとイスラエル製チューブを組み合わせた「点滴灌水」を導入。
- 新しい農法により、農家の収入が2～3倍増加。
- 農業専門のNGOとパートナーシップ(農業指導と融資)を組む。



写真: ヤマハ発動機提供(菅原2011、5章に収録)



## BOPビジネスの3類型

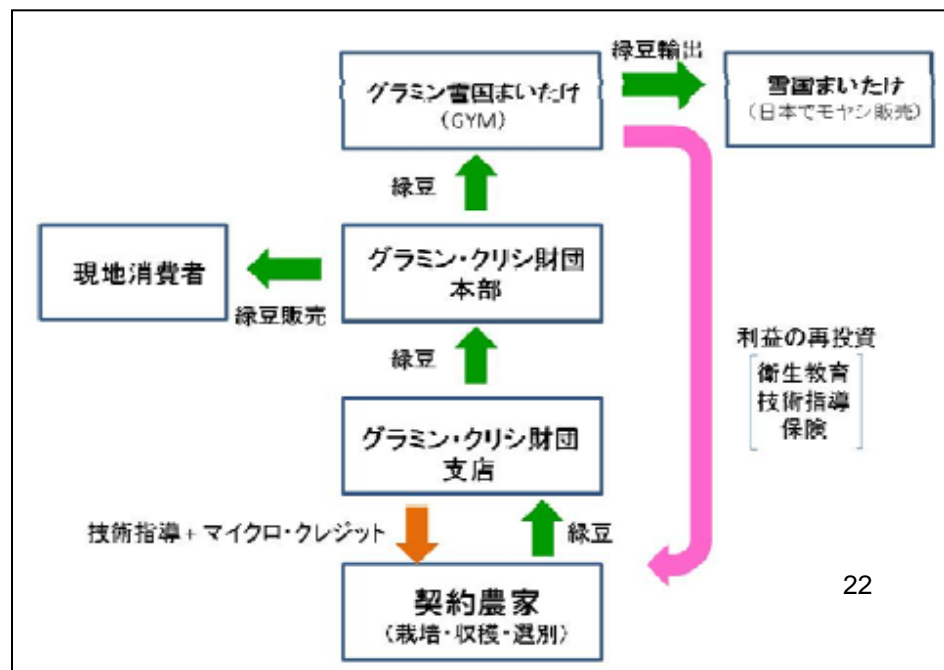
# (その3) 貧困層の収入を増やす

### ● 雪国まいたけ

- グラミン・グループと共同出資で合弁会社を設立 (2010年3月)。
- バングラデシュの農家にモヤシ原料の緑豆の生産を委託・買い取る。7割を日本に輸出、3割を国内で販売・利益を再投資。
- 栽培・収穫・選別作業で現地の雇用創出に貢献する見込み。

グラミン雪国まいたけのビジネスモデル

(出所) 菅原秀幸「新たに挑戦を始めた日本の企業」5章、菅原・大野・槌屋 (2011) 『BOPビジネス入門』、中央経済社



## BOPビジネスの3類型

# (その3) 貧困層の収入を増やす

## 開発の現場発、エチオピアの森林保全プロジェクト



- 方程式「森を守る」＝「生活がよくなる」を解く。(JICA 支援による、住民参加型の森林保全プロジェクト。天然の森林コーヒーに着目、国際認証を取得して市場価値を高めた。住民の所得向上に貢献)
- 戦略的な産品を見出すにあたり、グローバル市場を知る国際機関の専門家を動員。(開発プロジェクトは、供給(生産側)に注力しがちだが、需要側も重要)
- バリュー・チェーン全体を視野に入れて、プロジェクトチームが活動を展開。通常の支援対象より広いパートナーシップ構築に取り組んだ。(国際NGO、現地・日本の民間企業、輸出業者など)
- 市場や販路開拓を意図して、プロジェクトチームが、潜在的に関心をもつ企業に対して、森林コーヒーの情報共有や働きかけを積極的に行った。

# 森林コーヒーバリューチェーンの構築（まとめ）

活動	2007	2008	2009	2010	2011
認証審査・取得	■	■	■	■	
現地民間企業との連携	■				
農産物取引所の開設		■	■		
プロジェクトによる政府への働きかけ		■			
WaBuB協同組合の設立			■		
オロミア森林公社輸出業者免許の取得				■	
WaBuB協同組合によるコーヒー買付け				■	
オロミア森林公社によるコーヒー輸出準備				■	
WaBuB森林コーヒーの輸出契約締結 (兼松崎とオロミア森林公社)					■
WaBuB森林コーヒーの日本への船積み					■
兼松崎との協力関係構築	●	■	■	■	■
UCC ワイルドベレテセラ販売開始					■
榊生活の木との協力関係の構築	●	■	■	■	■

● 担当者の現地訪  
■ 担当者の現地訪  
■ 焙煎コーヒーの試験的販売  
■ 女性グループによる手焙煎の開始  
■ 手焙煎コーヒーの日本での販売開始

# 開発援助側も マインドセット・チェンジが必要



- 開発プロジェクトの専門家や援助機関スタッフは、経営者的な感覚、プロジェクト・マネジメント能力を磨く必要あり。
- 途上国の行政側や住民グループも、民間セクターやNGOなどの様々な組織と連携する能力を養う必要あり。
- 長期的な視点にたって、途上国で民間セクターと対話・交渉・協働できる人材の育成や組織の能力強化を支援していくのも、開発援助の役割。

# 開発援助が発揮できる補完性とは？

- 民間セクターが投資する際の制約要因を取り除き、ビジネス環境を整える(さらに、貧困層が恩恵をうけるような「包括的な市場育成」を支援する)。
- 人材育成や技術移転、産業集積、農産品のバリュー・チェーン構築など、企業のニーズも考慮して、セクター・対象を絞り込んで支援する。
- 個別のプロジェクトで、ビジネスと開発援助がパートナーシップを組む。
  - 【例: エスノグラフィー調査や参加型の農村開発手法等を用いた、ニーズ分析】
  - 【例: 無電化農村に太陽光発電や浄水システムを導入】  
技術開発は企業が、料金設定・徴収・維持管理に関する住民の啓蒙・訓練、参加型の合意プロセスづくりは開発援助関係者(NGO、開発コンサルタントなど)が協力。
- BOPビジネスの開発インパクトを分析、可視化・評価。

# 主要援助国のBOPビジネス支援の比較

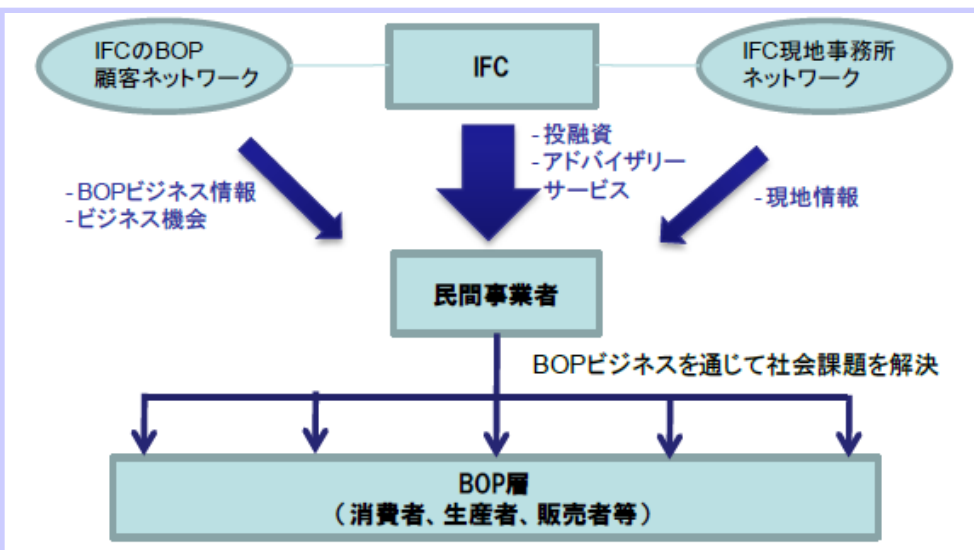
	英国	ドイツ	米国	日本
開始時期	1999年頃	1999年	2001年	2009年
担当機関	国際開発省 (DFID)	経済協力開発省 (BMZ) の政策のもとで、GIZ、DEG、SEQUAが実施	国際開発庁 (USAID)	経済産業省及び外務省が政策、JETRO、JICA等が実施
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種のチャレンジファンド</li> <li>・ビジネス・イノベーション・ファシリティ (BIF) による現地ベースでのマッチング支援を2010年から開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旧PPPファシリティを developPPP.de として2009年に再編</li> <li>・GIZは、2004年から Integrated PPP で民間連携を業務に一体化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル開発アライアンス (GDA)</li> <li>・最近ではGDAや民間連携を現地事務所等の業務に一体化</li> <li>・開発イノベーション・ベンチャー (DIV) を2010年に開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種調査、F/S支援等</li> <li>・視察ミッション</li> <li>・現地パートナーシップ構築支援</li> <li>・BOPビジネス支援センター、等</li> </ul>
対象企業	特定せず	ドイツと欧州企業 (現地法人を含む)	特定せず	日本企業
理念	ビジネスを通じた貧困削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスを通じた貧困削減</li> <li>・ドイツ企業支援</li> </ul>	ビジネスを通じた貧困削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスを通じた貧困削減</li> <li>・産業政策</li> </ul>

(出所) 大野泉「開発からBOPビジネスをみる」2章、菅原・大野・榎屋(2011)『BOPビジネス入門』、中央経済社 27

(注) 事業計画検討及び事業化段階の支援を中心にまとめたもの。本格化段階の資金協力は含まない。

# 国際機関の取組み

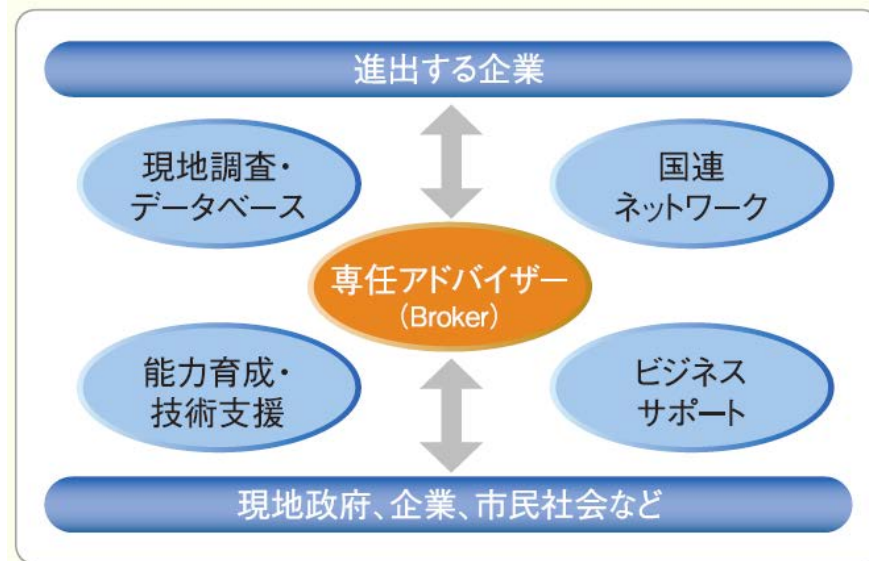
## ● 国際金融公社(IFC)



- 途上国の民間セクターに投融資や各種アドバイスを行う。
- 本部にインクルーシブ・ビジネス支援チームを設置(2010年10月)

(出所) IFC東京事務所ウェブサイト、及び野村総合研究所(2011)

## ● 国連開発計画(UNDP)



- 途上国のUNDP事務所に企業への専任アドバイザーを配置、マッチング支援、事業計画検討や事業化調査への資金協力、パートナーの研修を行う。
- 近年は、個々の事業だけでなく、「包括的な市場の開発」にも注力。

(出所) UNDP東京事務所ウェブサイト

# 日本のBOPビジネス支援のメニュー

施策	目的	具体的な機能
BOPビジネス支援センターの運営・機能強化	関係省庁、支援機関、民間企業、NGO、研究者等が一体となったプラットフォームづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポータルサイトによる一元的な情報提供</li> <li>・マッチング支援(関係者間の情報交換・連携促進)</li> <li>・相談窓口</li> </ul>
官民連携による具体的ビジネスの形成支援	日本の技術・サービスを活用して様々な課題の解決を支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BOPビジネス視察ミッション派遣【JETRO】</li> <li>・事前調査、F/S支援【JICA、JETRO】</li> <li>・実証事業支援【METI】</li> <li>・技術開発・研究開発支援【NEDO、SMRJ】</li> <li>・現地パートナーシップ構築支援【JETRO】</li> <li>・公的金融支援【NEXI、JBIC、JICA等】</li> <li>・産業人材育成支援【AOTS、JODC等】</li> </ul>
各種調査・普及啓発事業の実施	上記事業を支える基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種調査事業(先行事例、潜在ニーズ調査、ファイナンス関連等)</li> <li>・BOPビジネスの評価のフレームワークづくり</li> <li>・普及啓発活動(国際シンポジウム、普及セミナー、分野別セミナー 他)</li> </ul> 【上述の公的機関、及びNGOや経済界、学界との連携】

(出所)第3回BOPビジネス支援センター運営協議会(平成23年3月4日)の配布資料「BOPビジネス支援センターの今後の方向性(案)」(経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課)、を参考に筆者作成。

(注)表に記載した略語は、次の組織に対応する: JETRO(日本貿易振興機構)、JICA(国際協力機構)、METI(経済産業省)、JETRO(日本貿易振興機構)、JICA(国際協力機構)、METI(経済産業省)、NEDO(エネルギー・産業技術総合開発機構)、SMRJ(中小企業基盤整備機構)、NEXI(日本貿易保険)、JBIC(国際協力銀行)、AOTS(海外技術者研修協会)、JODC(海外貿易開発協会)

# 多様なアクターとパートナーシップを組むためには…？

- 「企業」と「非営利組織」の対等かつ戦略的パートナーシップは、言うが易く、行うは難し。
- 資金・事業規模における大きな違い。
- 文化や専門用語、意思決定プロセスの違い（←異なる言語を話すのに近い？）
- 補完的に価値を提供しあう関係になるには、相互にさまざまな基準をクリアする必要あり。
  - NGO: 優良な行い、モラルある企業を選びたい。
  - 企業: 透明性やガバナンス、効率的な運営、コスト削減などをNGOに要望。
- 社会目的を共有することが重要！

# 英国DFID: BOPビジネス支援メニュー

- **Business Call to Action (BCtA、UNDPと協働)**: 企業の啓発活動、成功例や教訓の発信・共有。
- **チャレンジ・ファンド**: 対象分野や国・地域を特定した多様なファンドを設置。貧困削減に貢献するビジネス・プロポーザルを公募、案件形成を支援。
- **Business Innovation Facility (BIF)**: 現地で企業の相談に対応。さらに、案件検討中の企業にビジネス・モデル形成を支援(但し、公募で第1次審査を通ったもの、企業とコストシェアリング)。

## <主な機能>

- 現地ベースの支援(5つのパイロット国にチーム配置)
- ビジネスモデル形成(F/S、ビジネスプランづくり)
- マッチング支援(NGO、政府、地場企業等)
- ウェブサイトを活用した、プラットフォーム機能
- 知見・経験・教訓の共有、評価

# ドイツ：官民連携プログラム

develoPPP.de

経済協力開発省 (BMZ) のPPPプログラム

公募、競争・審査

develoPPP.topic

develoPPP.innovation

develoPPP.alliance

- ・再生エネルギー
- ・産業公害防止

- ・省エネルギー
- ・保健
- ・社会保障

- ・職業訓練
- ・教育
- ・資格

- ・テーマを定めないアイデア競争
- ・革新的アプローチ
- ・企業側のコミットメント

- ・重要な戦略的アライアンス (複数のパートナー、複数国等)
- ・構造的な改善を促す事業

DEG

GIZ

SEQUA

DEG

GIZ

DEG

GIZ

ドイツ投資  
開発会社

ドイツ国際  
協力公社

ドイツ経済開発  
職業訓練財団

ドイツ投資  
開発会社

ドイツ国際  
協力公社

ドイツ投資  
開発会社

ドイツ国際  
協力公社

# DeveloPPP.deのアプローチ

- ドイツは実施機関 (DEG、GIZ、SEQUA) の専門家が企業に対してプロセスを通じて助言、共同で官民連携案件を形成。
- プロポーザル競争をする場合、実施機関担当は第1次選考を通過した企業と協議を重ね、共同で最終プロポーザルを作成。 ← [develoPPP.topics](#), [develoPPP.innovation](#)
  - 第1次選考を通過しなくても、大きな開発インパクトが見込めるプロポーザルの場合、実施機関が企業と協議してプロポーザルを改善していく。
- 公募でなく、企業やNGO等からのプロポーザルにもとづき、実施機関が共同で官民連携案件を形成するチャンネルもある。 ← [develoPPP.alliance](#)
- GIZの場合は、本部および途上国にいる民間連携専門家が上記プロセスで助言を行う。また、GIZの事業に組み込んで官民連携案件を形成することも可能。

# 参考:ドイツの開発協力における新しい官民連携策 (中道右派連立政権、2009年10月～)

- 経済開発協力省(BMZ)に民間連携サービス・ポイントを設置。
- Development Cooperation Scouts: GIZ職員を商工会議所や経済団体に派遣(最大2年間、費用はGIZ負担)。
- ドイツ・グローバルコンパクト・ネットワークを通じた国内のCSR等の啓蒙活動(国連GC)。
- 海外にある54のドイツ商工会議所に専門家派遣(CIM)、途上国とドイツの企業関係の強化。
- 投資金融(DEG)を通じて、ドイツの中小企業支援や途上国の地場産業支援の強化。
- BOPビジネス支援のために、DeveloPPP.deを通じて企業と市民社会との連携促進、案件形成を支援。
- ドイツ企業と途上国企業のネットワーキング強化(InWEntがもっていた途上国企業の管理職研修を改訂・拡充)。
- 資源国とのパートナーシップ強化(「Raw Materials Strategy」(2010.10月)にもとづき、関係省庁が資源国への協力を実施(BMZは、環境社会配慮、汚職防止、資源産業の構造変化・付加価値創出の支援など)。

# 先行経験からの検討事項

- 企業（ビジネス）と開発（社会的課題の解決）の観点をどう融合するか。
- 特にODAによるBOPビジネス支援の場合、案件選定クライテリア、開発効果・インパクトをどう考えるか（「追加性」、「革新性」等？）。
- 開発の視点を求める場合、援助機関は企業にどの程度助言すべきか（Hands OnとHands Offのバランス、誰が開発効果を設定、測定するか？）
- 10年余の経験をふまえ、英国は（BOPビジネス支援ファシリティを運営する）コンサルタント会社が、ドイツは実施機関（GIZ等）の専門家が企業に、コンサルテーション等を通じて開発の視点を助言。

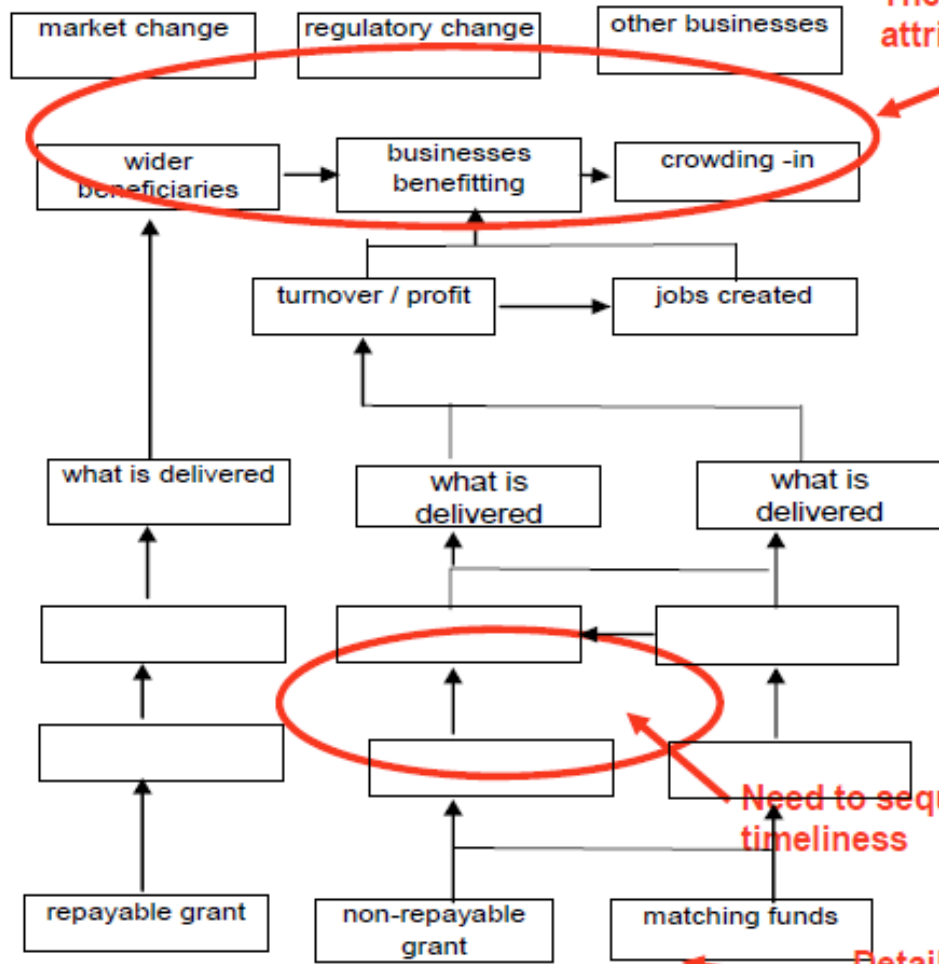
# 開発インパクトの評価の枠組・指標（例示）

既存のインパクト評価の枠組・指標等	枠組の種類		概要
	指標中心	プロセス中心	
<b>Global Reporting Initiative (GRI):</b> Global Reporting Initiative Guideline	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>企業がサステナビリティ・レポーティング（CSRLレポート等）を行う際に参照可能なガイドライン。UNEPと連携。</li> <li>Triple Bottom Line（経済・社会・環境面）が中心とした指標。</li> </ul>
<b>Global Impact Investing Network (GIIN):</b> Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクト・インベストメント（社会貢献につながる投資）を促すために、企業や投資家が参照しやすい標準的な指標を開発。</li> <li>組織、財務、企業活動の社会・環境・労働面のインパクト、製品・サービスのインパクト等を指標化。</li> </ul>
<b>Business Call to Action (BCtA):</b> Measuring Value of BCtA Initiative: A Result Reporting Framework	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>BCtAに参加する企業がInclusive Bizの開発効果を把握する枠組を提供。投資、雇用創出、人材開発、企業開発、所得向上、財・サービスへのアクセス、インフラと持続可能性を中心とした指標。</li> <li>企業は応募フォームに事業開始前に期待される開発効果を記載。その後、毎年、Results Formに実際の成果を自己申告。</li> </ul>
<b>International Financial Corporation (IFC):</b> Development Outcome Tracking System (DOTS)	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>IFCが支援する全事業において、財務、経済、環境・社会、民間セクター開発の成果を測定する枠組。標準的指標と業種別指標がある。</li> <li>企業が提出する報告をもとに、IFCが事業評価を行う。</li> <li>なお、IFCは現在、Inclusive Bizの開発効果を測定する簡易な手法を開発中。</li> </ul>
<b>World Business Council on Sustainable Development (WBCSD):</b> Measuring Impact Framework		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bizの開発インパクトを評価する枠組。</li> <li>企業自身が評価する範囲を決め、直接・間接的インパクト、及び開発効果を分析し、その結果を経営判断に活かしていくことが期待されている。</li> <li>プロセス重視で、特定の指標を設けていないが、主に企業経営・環境マネジメント、インフラ・財・サービスの提供、雇用・技術開発、現地調達・納税の観点から評価。</li> </ul>
<b>Donor Committee for Enterprise Development (DCED):</b> Standard for Measuring Results in Private Sector Development		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>二国間・マルチ援助機関が策定した、民間セクター開発の成果を分析する枠組。</li> <li>方法としては、結果の連鎖（リザルツ・チェーン）を策定、変化を指標化して測定、因果関係を分析、広範な変化（システムや市場）を検討、費用の分析等をしたうえで総合的に評価する。</li> </ul>
<b>Oxfam:</b> Poverty Footprint Framework		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bizの開発インパクトを評価する枠組。</li> <li>特定の指標を設けていないが、主にバリューチェーン、マクロ経済、制度・政策、環境、商品開発とマーケティングの分野で、貧困層の生活水準、健康、ジェンダー、エンパワメント等への貢献を分析。</li> </ul>
<b>DFID Business Innovation Facility (BIF)</b> Baseline Form for new projects		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が検討中のInclusive Bizが貧困層を消費者として裨益する場合、生産者・流通業者として裨益する場合に分けて、インパクトを考える枠組を示す。</li> <li>財務、開発、環境の観点からの評価。参考指標が示されているが、企業は自由に記載してよい。</li> </ul>

（出所）ODI Karen Ellis “Measuring the Impact of Inclusive Business Projects”（未定稿）を参考に、筆者作成。

# Lessons from Other Challenge Funds: DCED Approach

- Systemic change
- Development impact
- Business Performance
- Outputs
- Activities
- Inputs



The key here is defining attribution

need to define assumptions behind achieving development impact

need to provide the details behind some of the figures quoted in business plan and Annex C

important that activities demonstrate additionality

Need to sequence and insert timeliness

Detail the financing incl. leveraged funds

Source: "Measurement of Impact," presentation by David G. V. Smith, Triple Line Consulting, at the Business Trust Learning Event, March 3, 2011.

\* DCED stands for the Donor Committee for Enterprise Development.

# 日本の今後の取組みへの示唆

- 各パートナーがお互いの観点を知り、信頼関係を築く「場」や人材交流の必要性
  - 企業、NGO、開発援助関係者（青年海外協力隊、専門家、コンサルタントを含む）、途上国の住民、コミュニティ組織等
- 開発インパクトの可視化・評価手法の確立（但し、実践的で簡易なもの）
  - 社会的投資（インパクトインベストメント等）の促進
- 「BOPビジネス・オーガナイザー」の制度化
  - 異業種によるコンソーシアム、特定国・地域に関する知見
- 日本のグローバル人材の育成、留学生の活用