

BOPビジネスモデル

欧米先進国の事例から学べること

ジェトロ海外調査部
主任調査研究員 大木 博巳

ご紹介する事例

- ▶ ニュトリセット...栄養補助食品
- ▶ バングラデシュCAREのRSPプログラム...靴
- ▶ インド・エシロールのミニバン移動販売...眼鏡
- ▶ インドITC社の農産物流通市場
- ▶ ボーダフォンのM-pesa...モバイル送金
- ▶ ペルーにおける乳加工品生産...
- ▶ ネスレのPPP戦略...食品

BOPビジネスへの参入手段

①国際機関やNGOの調達・・・

蚊帳、浄水器、栄養食品等緊急支援物資

②NGOとの連携・・・BOP市場を熟知しているNGOの活用

生産委託、流通販路拡大

③国際機関・政府支援機関の官民連携スキーム活用・・・

FS調査、テスト、投資支援でリスク回避

④民間企業独自のBOP市場開拓・・・BOP製品の開発・生産、市場戦略、

①国際機関やNGOの調達

- ニュトリセット社・・・栄養補助食品
- ベスタゴー、住友化学・・・防虫蚊帳
- シーメンス・・・浄水器
- どうすれば国際機関やNGOが買い上げてくれるのか？
- 現場での評判→国際機関の推奨品認定

プランピーナッツ

国境なき医師団のHPより



2006年に「プランピーナッツ(Plumpy'nut®)」の商品名で販売されているそのまま使える栄養治療食(RUF)を一日あたり一袋、3ヶ月間にわたり、ニジェールの6つの村に住む6ヶ月から5才の全乳幼児に配布。

これらの村々では重度栄養失調になる子どもの数が配布を行わなかった6つの村と比較して58%減少しました。

さらに、RUFの配布を受けたグループでは死亡数も半減しました。サンプルとした規模が大変小さいことを考慮すれば、死亡率に対する影響は統計的な有意性は低いとしても、この結果には大変勇気付けられますし、私達の現場での経験を裏付けるものです。

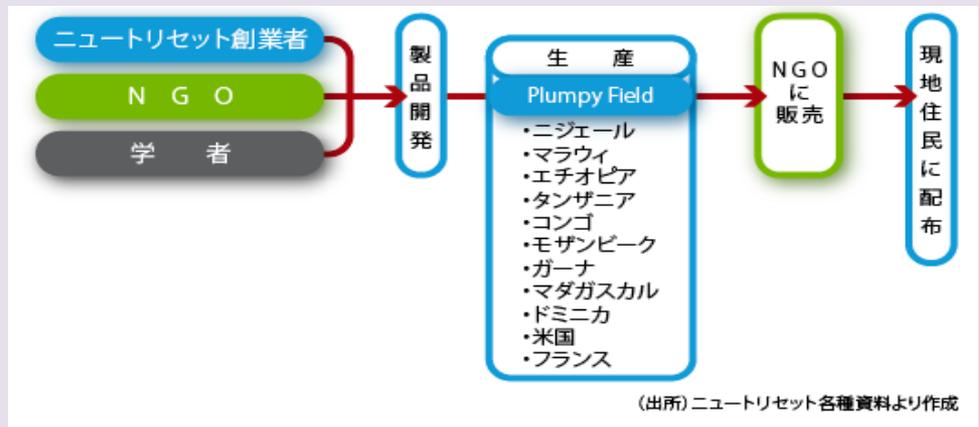
ニュートリセット

人道的な食品プログラムに100%貢献する食品事業を展開

- **BOP関連商品名** : RUTF (Plumpy' Nuts)、栄養強化粉ミルク (Delfia Infant Milk)、栄養補助食 (Supplementary Plumpy, CSB, UNIMIX, PlumpyDoz, QBMIX)、下痢対策亜鉛強化経口保水液 (Zincfant)
- **BOPビジネスと商品の概要** : 栄養治療食の代表的な製品である「Plumpy Nuts」の製造と販売。PlumpyFieldというフランチャイズネットワークに加盟した現地企業が世界11カ国で製造することで製造能力を飛躍的に向上させた。栄養強化粉ミルクも製造。
- **海外製造拠点** : フランチャイズ製造拠点はインド、エチオピア、マラウイ、タンザニア、ニジェール、ザンビア、モザンビーク、マダガスカル
- **販売方法 (国際機関 NGOの活用等)**



2009年にアイルランドのNGOのバリッド・インターナショナルに「プランピーナッツ」と同等製品を「Valid Nutrition (写真)」という製品名で製造を許可

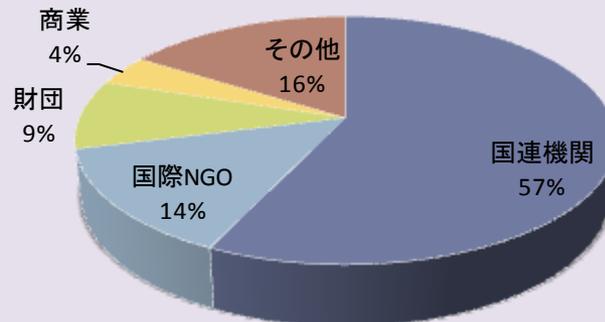


ニュトリセット

人道的な食品プログラムに100%貢献する食品事業を展開

- 1996年 最初のRUTF製品「Plumpy'nut」
- ・ アンドレ・ブレアン氏とミシェル・レスカヌは重度栄養失調用のすぐに食べられる最初のRUTF製品(Ready to Use Therapeutic Food)を発明
- 1997年 最初の「Plumpy'nut」の試験がチャド共和国のカネム州において「Action Contre la Faim」が実施。ニュトリセット社とIRDは共同で11月に「Plumpy'nut」の特許をフランスで申請し、約35の国で取得。
- 1998年 「Plumpy'nut」大規模使用:南部スーダンの飢饉の際、バール・エル・ガザルの国境なき医師団によって「Plumpy'nut」が始めて大規模に使用。
- 2001年 家庭用栄養失調治療:スティーブ・コリンズ(栄養専門医師)は、RUTFによる重度栄養失調の地域密着型の治療法に関して医学雑誌「The Lancet」に発表。
- 2005年 栄養分野における「Plumpy'nut」
- ・ ナイジェリアの食料危機に国境なき医師団は6万人以上の重度栄養失調の子供を治療。重症入院患者を除き「Plumpy'nut」を用いた通院在宅治療のおかげで、90%以上が栄養回復。
- 2007年 推奨品認定
- ・ WHO、WFP、国連栄養委員会(SCN)、ユニセフは重度栄養失調の地域密着型管理に関する共同声明を発表。重度栄養失調に苦しむ80%の子供はRUTF製品 による自宅での治療が可能、「Plumpy'nut」はそのひとつ。

顧客別売上比率(%)



ベスタゴの蚊帳・・・国際機関との連携

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

ベスタゴ社の海外拠点体制

ローザンヌ本社	CEO: Mikkel Vestergaard Frandsen (社長) COO: 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、法務、財務、IT、総務)
コルディング	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17人、ウォーター・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: ベスタゴ社ホームページ

ベスタゴー・フランセン PermaNet®の開発の経緯

1998年

フランス政府の国際科学開発研究所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、ウガンダ保健省、ドイツ技術協力公社(GTZ)、Comercial 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

PermaNet®2.0はWHOの推奨品質保証を受け、以降飛躍的な成功。



出所: PermaNet®製品説明書

PermaNet の生産能力

2000年初め	月産30,000枚	
2003年初め	月産500,000枚	
2004年	1月にWHOPESの推奨を受け、生産キャパを月産1,000,000枚に拡大した。	1999年からの累積販売数は500万枚。
2005年～	年半ばまでに月産2,000,000枚を目標とする年産30,000,000枚	
2006年半ば	月産5,000,000枚に拡大	
2009年春	大幅な生産拡大措置をとったとしているが、具体的な数値は不明。	2009年4月までで累積1億7,500枚を生産。

出所: Vestergaard Frandsen Quarterlyなどを参照に作成

BOP推進体制…トップのリーダーシップ ベスタゴー

▶ 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、
PermaNet®74万4,000枚、
LifeStraw®1万6,200本

▶ 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LLINを無料配布

ミッケル・ベスタゴー・フランセン社 長のリーダーシップ

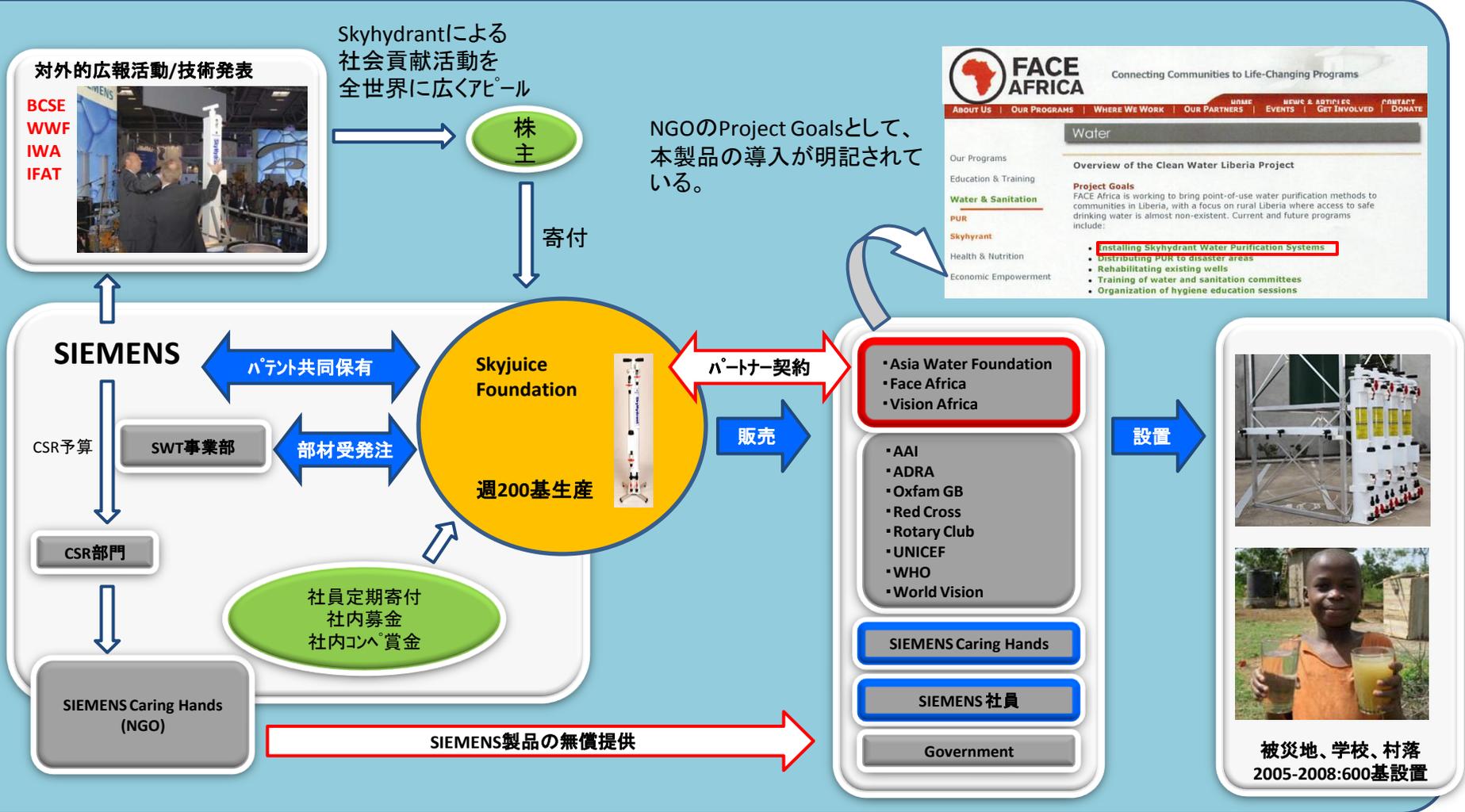
同社の事業成功は、国際機関やNGOなど
との広範な連携活動によるところが非常に
大きいですが、社長自身の旺盛な起業家精神
なしには語れない。



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

シーメンスの浄水器

…社会的使命感に燃えた一人の技術者の熱意



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; www.ungm.org) (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 (www.ungm.org/Registration/RegisterSupplier.aspx) 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"> ● 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) ● 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 <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 週間まで)</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>次の2つの選択肢がある。</p> <p>(ア) 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>(イ) 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>				<p>都度個別に WHO 購買サービス課に問い合わせる。</p> <p>E メール procurement@who.int</p> <p>Tel (+41) 22 791 2801</p>
主要調達プロセス	<p><一般競争の場合></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 10 万ドル以下の場合は見積依頼書 (RFQ: Request for Quotation,) を、10 万ドルを上回る場合は、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、10 万ドルという金額の境は目安であり、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、封印入札方式となる。</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へ掲載される。				

主な国際NGOの概要

調達やパートナー方針及び事例

	1. オックスファム	2. セーブ・ザ・チルドレン	4. マリー・ストープス	3. 国境なき医師団	5. 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。 <u>2006/07年のプログラム支出は、世界全体で約7億500万ドル。</u> 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。 <u>2008年の収入は世界全体で約12億8,000万ドル。</u> 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。 <u>2007年の収入は約1億5,900万ドル(※)。</u> 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。 <u>2007年の収入は約8億1,300万ドル(※)。</u>	子どもの人権向上と貧困の削減を目指す。 <u>2007/08年の収入は約6億7,300万ドル(※)。</u> 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。 <u>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。</u> 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。 <u>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。</u> 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がある。 <u>全て支部で本部は存在しない。</u>	世界21カ国で資金調達し、48カ国で活動。 <u>本部は英国。</u>
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、 <u>寄付等47%、事業収入26%など(2007/08年)。</u>	政府45%、 <u>寄付31%など(2008年)。</u>	<u>患者からの対価59%、補助金35%など(2007年)。</u>	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%、 <u>など(2007/08年)。</u>
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 <u>倫理購買方針</u> 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。 <u>基本的に現地調達。</u>	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、 <u>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。</u>	セーブ・ザ・チルドレン・USは、 <u>医薬品調達を開始する際はWHOの基準を利用する見込み。</u>	<u>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。</u>	医薬品はWHOの推奨を受けたもの、 <u>規制の厳しい国の登録製品、WHO GMPを満たしMSFの審査を通過したもの。</u>	WFPを通じて食品を調達するなど、 <u>国連機関を通じて購入することが多い。</u>
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、 <u>企業や他機関とのパートナーシップ方針を設定。</u>	世界のより多くの子どもたちを保護・支援するため、 <u>企業との有意義な対話を求めている。</u>	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、 <u>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。</u>	国境なき医師団・英国は、民間企業とのパートナーシップには力を入れていないとのこと。	児童労働を行う企業とは連携しないなど、 <u>プラン全体の共通ルールを設定。</u> 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。 <u>オックスファム・英国は、途上国零細企業育成に通じたBOPに特に関心あり。</u>	寄付、現物寄付による企業とのパートナーシップ多数。 <u>P&GからPURという浄水剤を購入し、途上国に配布。</u>	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。 <u>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。</u>	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、 <u>民間企業等と新薬開発を実施。</u> 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。 <u>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。</u>

※ポンドからドルへの換算はJETROの統計で使用されているレートを、ユーロからドルへの換算は欧州中央銀行のレートを使用。

②NGOとの連携

- NGOはBOP層の市場ニーズを一番良く知っている。地域コミュニティに浸透。ただし、NGOの目的は社会的貢献。NGOに主導権を渡さず、NGOを活用することが肝要。
- NGOは多様・・・国際NGO、開発NGO、ローカルNGO等
- 民間企業との連携に熱心なNGO・・・
インド・ユニリーバのシャクティプログラム
CARE(バングラデシュ)のRSP
フィリップスのスモークレスストーブ・・・インドのローカルNGOが生産・販売

BOP市場開拓におけるNGOの役割

- BOP市場ニーズ・情報の提供
- 現地コミュニティとの信頼関係構築
- 啓蒙普及活動
- トレーニング
- 製品の調達・配布（緊急支援物資）

NGOが購入

ファシリテーター

企業とBOP市場の橋渡し

代表的なNGO として; SNV、CARE、BORDA等

Bangladeshの事例・・・NGOと連携して農村市場に販売 Bangladesh BATAの靴販売



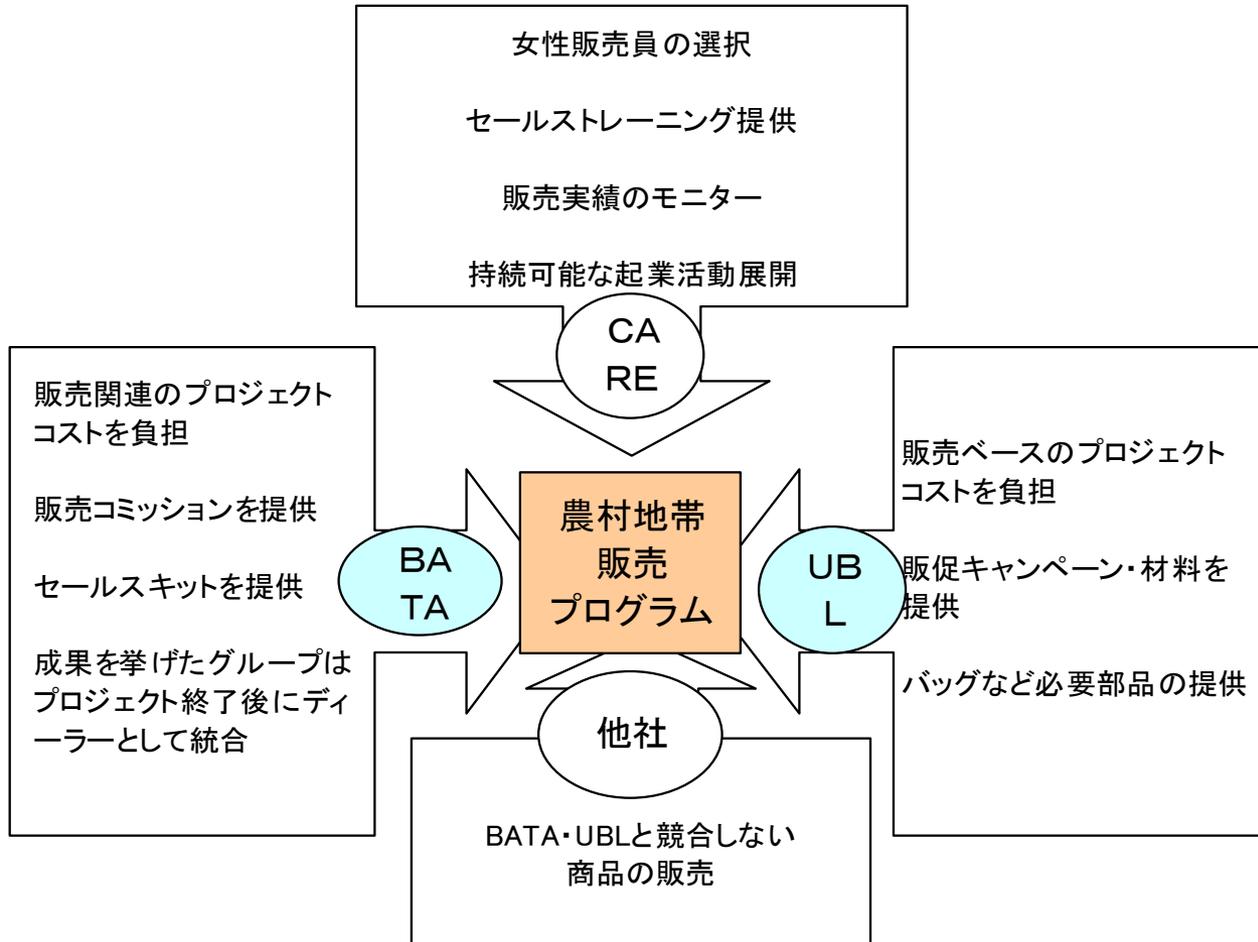
資料: Bangladesh BATA







CAREの農村市場販売 RSPプロジェクト



CAREのマルチパートナープロジェクト

社会的貢献

RSPによる実現

- 農村部の貧困女性
 - ①就労して自らの所得を得ることができる。
 - ②起業活動を持続的に行うための知識を得ることができる。
- コミュニティ
雇用創出・所得向上によるコミュニティ全体の生活水準向上
- 参加企業
農村部を市場として開拓し、販売拡大できる。

ハブ数	100
販売地区 (District)	国内64のうち22をカバー(チッタゴン、ジョイプラート、ナトーレ、ノアカリ、ガイバンダ、ラングプール、クリグラム、ラルモニラートなど)
アパライータ	約3,000人
アパライータの 平均月収	1,000タカで、最高4,000タカを稼ぐ女性もいる。 通常8時間労働。パートタイムや農閑期など得的の季節のみ就労する女性もいる。

出所：CARE Rural Sales Program (RSP)

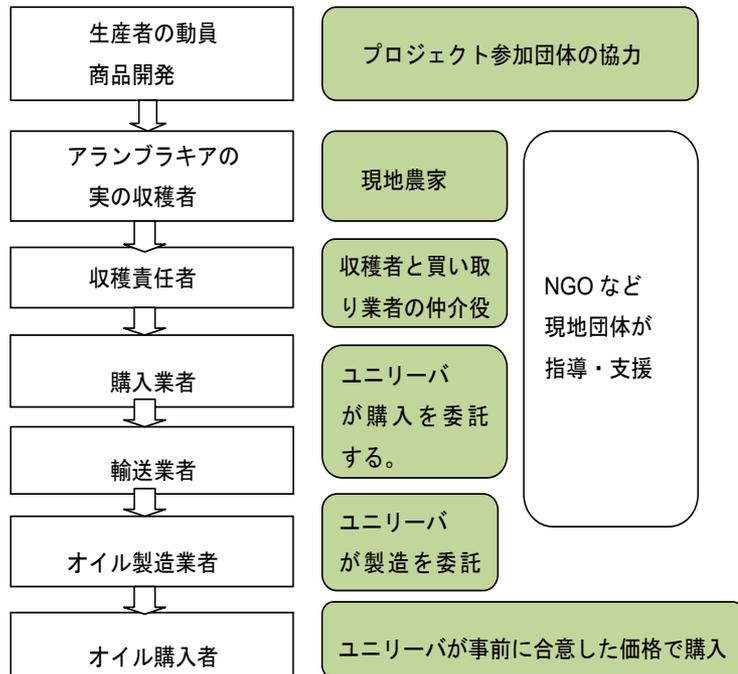
BOP推進体制・・・NGOとの関係構築

ユニリーバのノベラ・プロジェクト

プロジェクトの目標

アラブラキア・オイルを利用するための新しいサプライチェーン。プロジェクトの関与者すべてが利益を得ることを目指す。ユニリーバはアラブラキア・オイルの購入者の役割に徹し、現地団体がサプライチェーンをすべて自主管理・運営。体制を構築する。

アラブラキア・オイル製造・販売スキーム



オランダ開発機構(SNV): プロジェクトの推進役、関係機関・組織とのコーディネートを図る。コミュニティにプロジェクトの趣旨を伝える役割。現地NGOの活動、およびユニリーバの現地社員を支援する。女性参加を奨励するため男女平等原則への理解を深める活動も。

世界自然保護連合: アラブラキアの実の収穫を持続可能なものにするためのガイドライン案を、ユニリーバと合同で策定。

Technoserve: アラブラキアのサプライチェーンの経済的な実現を監視し、現地の関係者が徐々に自立運営できるよう支援する。

The World Agroforestry Centre= ICRAF: アラブラキア植林戦略を構築する目的で多方面から調査。

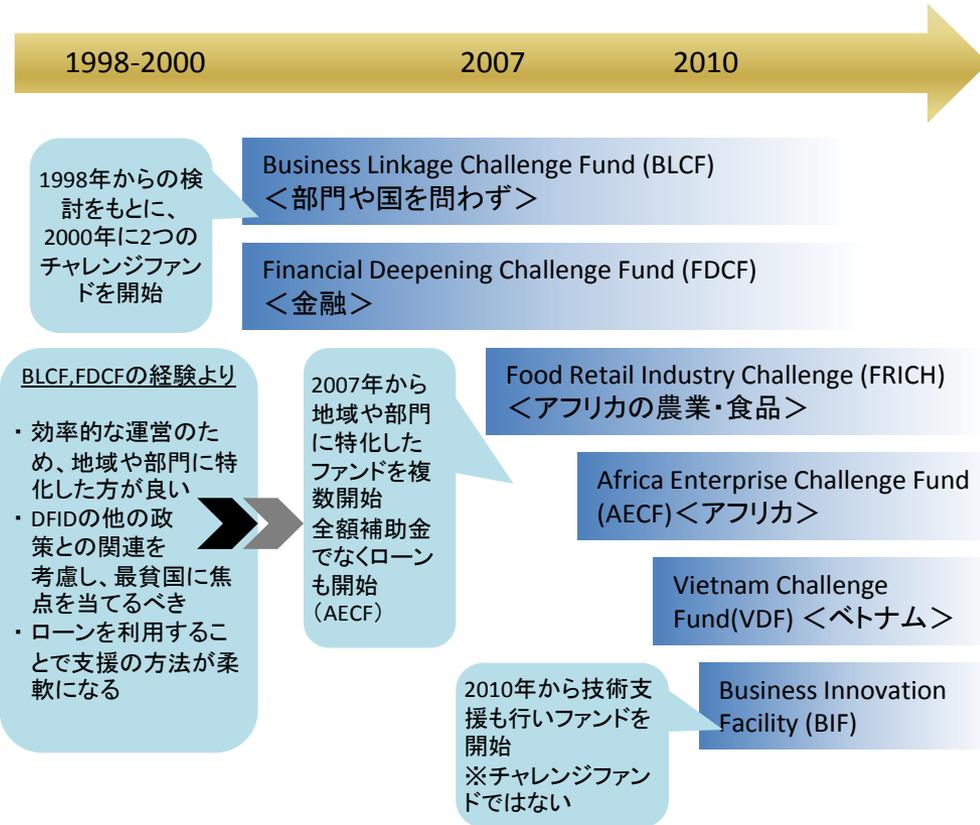
③国際機関・政府支援機関のスキーム活用

- 欧米の途上国支援機関は、民間企業のBOPビジネスを支援する官民連携プログラムを整備
- USAID(米国)・・・GDA
- DFID(英国)・・・チャレンジファンド
- BMZ(ドイツ)・・・官民連携プログラム
- DANIDA(デンマーク)・・・B2Bプログラム
- オランダ外務省・・・PSI

政府支援機関

英国国際開発省 (DFID: Department for International Development) の民間セクターとの連携アプローチ

- 民間セクターの発展は、雇用創出、収入拡大、貧困層のニーズに適した製品の開発などをもたらし、貧困削減及びミレニアム開発目標達成に貢献すると認識。
- DFIDと企業との連携アプローチには、1. 企業活動に伴う社会・環境リスクの管理、2. 規制改革等企業の成長のための投資環境の整備、3. 企業の本業を通じた開発への取り組みを支援する、新規アプローチという3つのステップがある。
- BOPビジネス支援には、3.の新規アプローチが相当。特にチャレンジファンドが代表的なものとして挙げられる。



M-PESAエージェント



ボーダフォンのモバイルマネーサービス

…DFIDのフィナンシャル・ディープニング・チャレンジファンドの支援

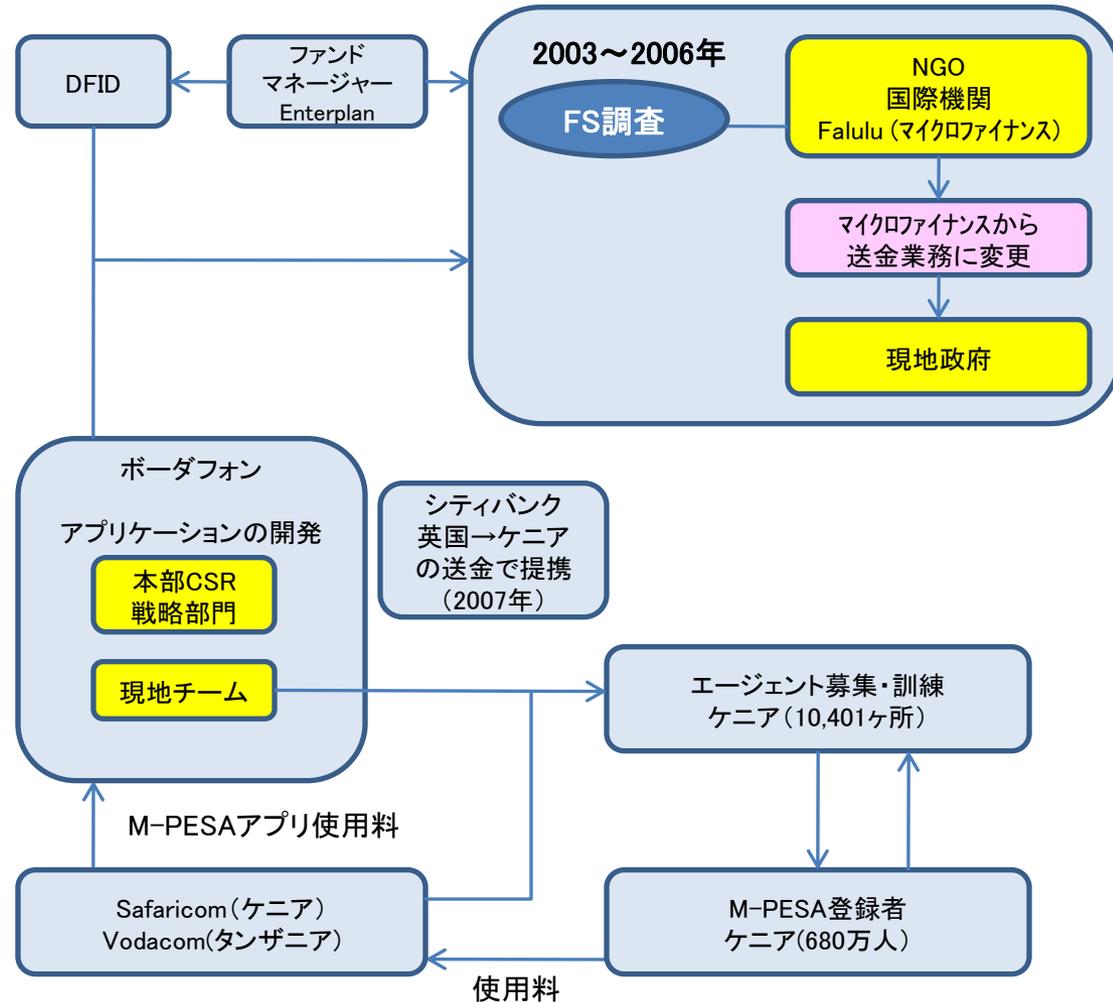
M-PESA

モバイル(M)のお金(スワヒリ語でPESA)

ケニア、タンザニアにおける携帯電話による送金サービス。

送金に加え電気、水、テレビ代や、その他提携会社・店での支払い、賃金支払い、さらに英国からケニアへの送金業務も。

CSR部門が戦略部門に格上げ、DFIDには投資収益。



オランダ企業とペルー企業の合併

Dairy Factory Peru (ペルー、アレキパ)プロジェクト①

- Arequipa(南部の中心地)には、高付加価値製品を生産する乳加工工場がない。地元農家が生産する牛乳はすべて大手乳製品加工業者が買取り、地元工場では生乳を濃縮しリマに輸送。
- Machinehandel Lekkerkerker B.V.(ML)は、現地パートナーのAgricola Pampa Baja (APB)と合併企業を設立。果物入りクリームヨーグルト、成熟ゴーダチーズ(乳脂肪率48%以上)、学校給食向け特殊容器入り殺菌乳の生産のため、Arequipa市から約100キロの場所に乳加工工場を建設。同地域における雇用創出にも期待。
- ML社は乳工場を運営する他、食品業界向けに加工装置の製造も手掛ける。MLはペルーでの乳工場の運営・製品の販売に大きなビジネスチャンス。
- このプロジェクト(約150万ユーロ)にオランダ政府の助成金:民間セクター投資プログラム(PSI)が50%助成

オランダ企業とペルー企業の合併

Dairy Factory Peru（ペルー、アレキパ）プロジェクト②

- プロジェクト期間中に30名を雇用。生産作業員の給与は法定最低賃金の2倍。
- 従業員は良好な基本的労働条件の他、福利厚生として年間13カ月分の給与、健康保険、年金制度、昼食、年間30日の休暇、交通費が提供される。
- 濃縮果物入りクリームヨーグルトの生産技術（ペルーでは新規生産）
- 少なくとも100件の小規模果物生産者に収入を生み出す
- 従業員の約50%が女性。

⇒PSIの目的は、アフリカ、アジア、中南米、中東欧の新興市場に民間セクターの投資を奨励すること。発展途上国の持続可能な経済開発の原動力。PSIプログラムでは70%の成功率を目標、対象はハイリスク市場におけるハイリスクプロジェクト、そのうちの40～50%が農業やアグリビジネス。

オランダ政府の支援スキーム

オランダのBOPビジネスに対する政府支援スキーム					
	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) - 外務省	ビジネス開発(BiD: Business in Development) - NCDO
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)
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
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。
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)
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
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	
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)	・サンタクルスの総合病院(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(バングラディッシュ)	

④民間企業のBOP市場開拓

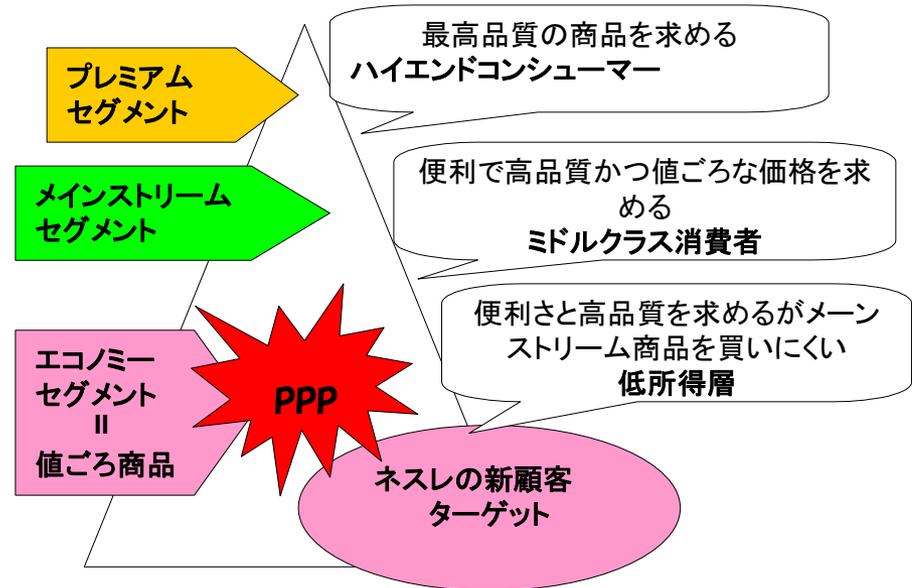
- ネスレ、GE、エシロール、シーメンス、フィリップス等の欧米企業、インド企業
- 中長期戦略の策定
- BOP市場向け製品の定義
- 製品開発の体制
- 社内のインセンティブ

ネスレのPPP戦略

Popularly Positioned Products (PPP) 戦略始まりは1992年
新興国・途上国の貧困層に入り込む事業戦略

ネスレの商品セグメントと顧客ターゲット

メインストリーム	PPP
子供の健康な成長を図る。栄養学的に完璧なミルク。	栄養不良の子供の抵抗力向上を図る。
Nido Fortified	Nido Everyday



Nestlé Investor Seminar 2007: Nutrition and affordability in emerging markets
を参考に作成

Popularly Positioned Products (PPP)

戦略新興国の消費者にとって、栄養価のある、手の届く価格帯の製品

PPP戦略の定義



- Not "cheap" products or "commoditisation"
- Not price fighters, but business opportunities
- More than just affordable pack formats
- Products with nutritional content
- Innovative concepts with relevant and appropriate products, pack sizes, price points, distribution & communication to tap into the vast opportunity of the "emerging consumer"



PPP戦略

- 消費者がバランスの取れた食生活を維持できるようにする。
- ネスレの事業拡大、利益拡大を図る。
- 新興国・途上国の経済発展と現地の人々に貢献する。
- ブランド・ロイヤルティの基盤を作る。

PPP商品

マギー・ソパ・クレシミアント (Maggi Sopa Crecimiento)

ミルクに換算してコップ1杯分の栄養価に相当する、栄養素が添加されたネスレ初のチキンヌードル・スープ。人口の5割が貧困層といわれる中米の子供たちの健康向上を目的として、子供の成長に必要な栄養素を補強した低価格のインスタント商品として開発。メキシコなど中南米で販売されている。



ミロ (Milo)

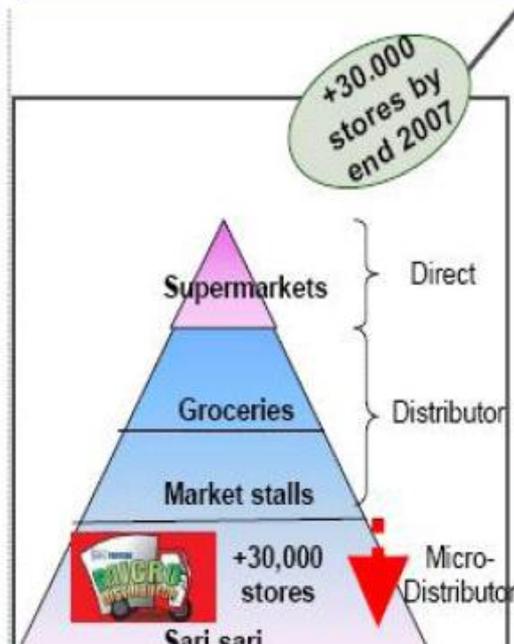
麦芽配合粉末チョコレートドリンク『ミロ』は、アフリカ、特に南アフリカ、ガーナ、ナイジェリアの人気商品。ガーナでは低所得層の子供たちも手に入れられるよう、『チョコリム (Chocolim)』という商品名で販売。小袋入りも販売し、価格をミロの半額に抑えてある。2005年の販売量は、『ミロ』の3,464トンに対し、『チョコリム』は4,800トンで、低所得層の顧客をつかんで販売が好調である。

流通...マイクロディストリビューターとして、サリサリを使った販売体制を構築(フィリピン)

Increased availability in Sari Sari via micro distributors: Philippines



Objective: **Increase Distribution** (+30'000 Outlets in first phase) **and Coverage** in the Sari Sari Channel

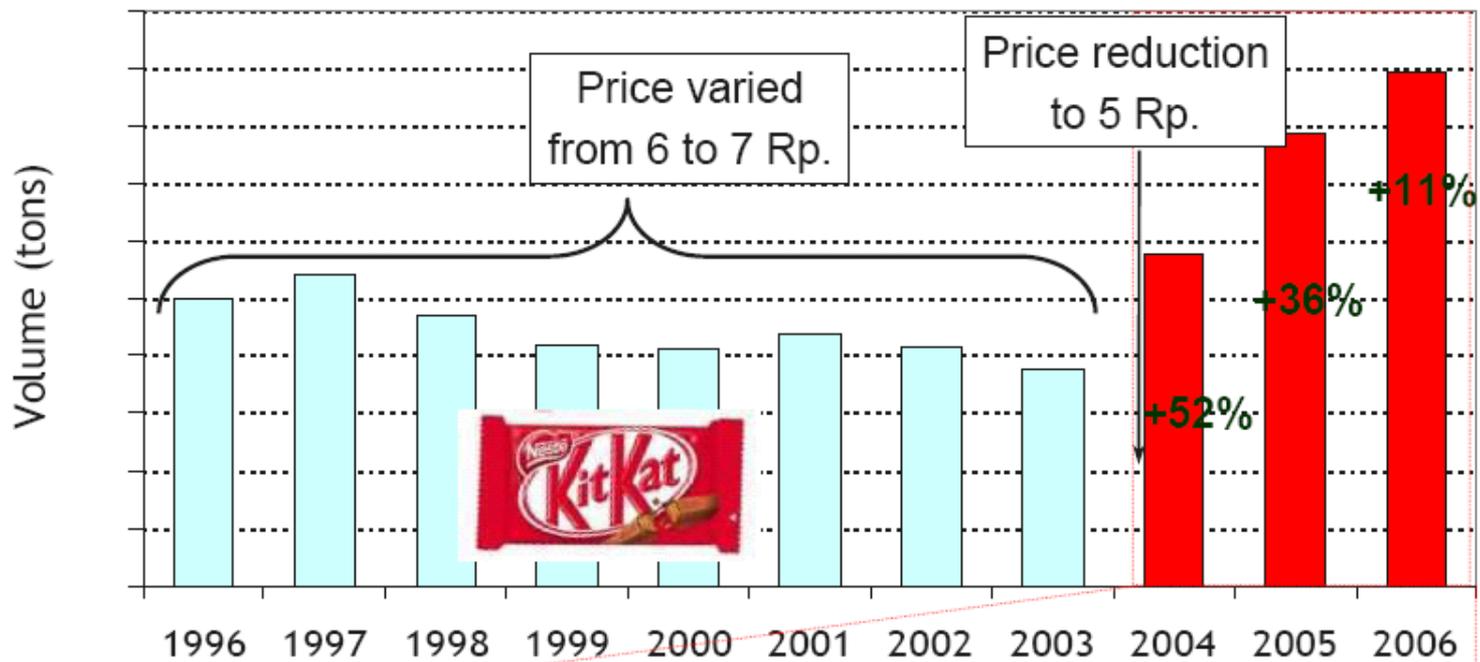


'Tailor made' tricycle for Sari Sari distribution

- Sales are on a cash basis
- 7% margin for distributors
- Guaranteed daily income of 350 Pesos with a

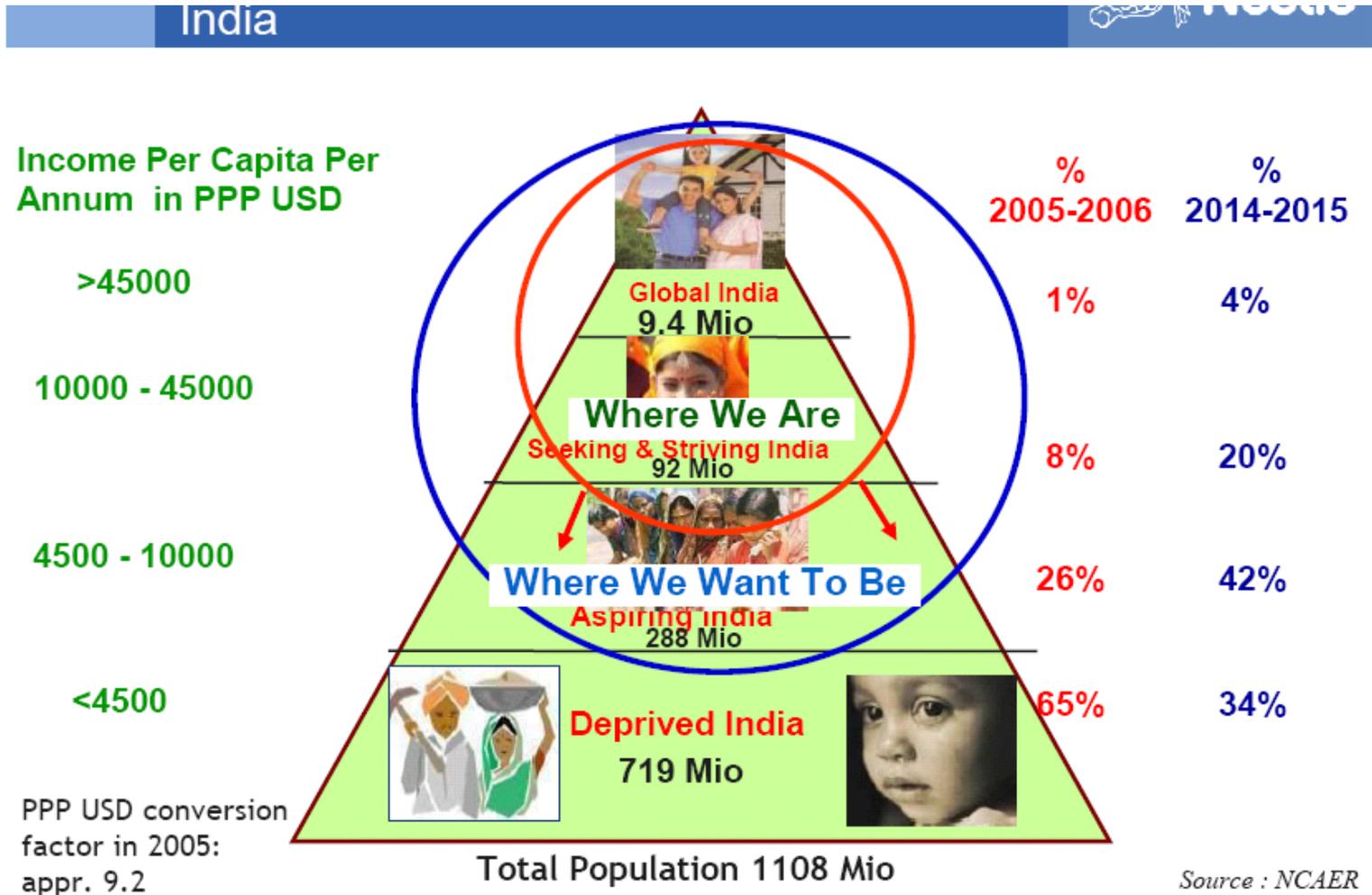
価格と数量(ネスレのケース)

The right price makes a difference India



Right Price Point = + 111% NPS increase } 03
 + 135% Volume Increase }

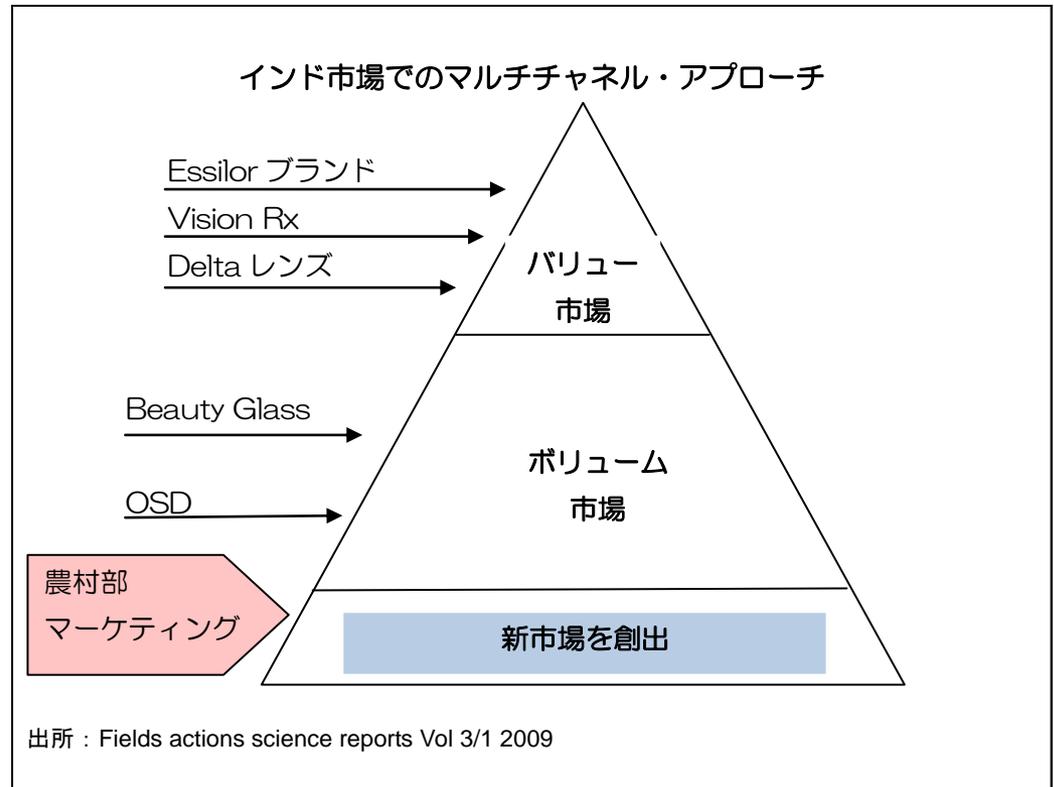
インド市場におけるネスレのポジション



エシロール

ミニバンによる眼鏡移動販売

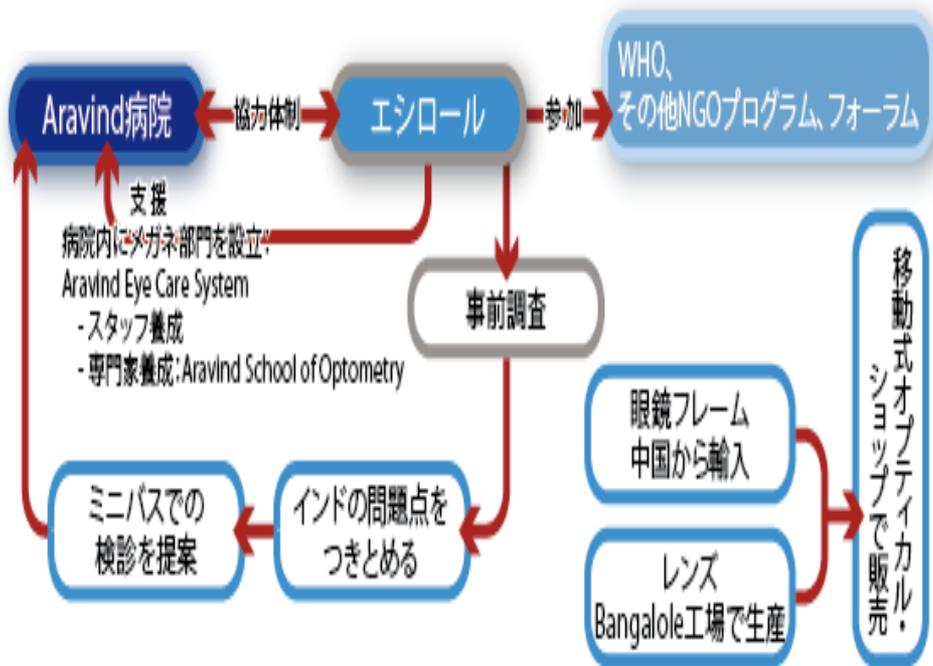
- エシロール・インド
- 1998年に設立。2008年時点で従業員約1,750人。インド事業は1998年以降、年率平均約60%の急成長。インドの視力矯正レンズの市場規模は約90億ユーロで、エシロールは3分の1の市場シェアを持つマーケットリーダーである。現在国内のディストリビューション体制はラボや配送センターなどの約40拠点だが、将来的にこれを100に拡大する計画。



エシロールのビジネスモデル

4ドルから5ドルの眼鏡

エシロールの協力体制



(出所) エシロール「Mieux voir le monde 2003、2006、2007年次報告書」

営業体制:

- ミニバス1台あたり、ドライバー1人、視力検査士2人、販売員1人、スケジュールを管理するアシスタントの計5人のチーム。
- 移動検診・販売サービスは1カ月に12日間の行程を2回行い、1日当たり平均2つの村落を回る。地域により方言や慣習が多様化しているため、担当者は全て現地人を採用している。

実施までのステップ

- 価格決定のための実態調査
- 製造コストの見直し
眼鏡フレームは中国製
- 販売価格
4から6ドルの眼鏡
- 販売方法の確定
ミニバン販売
- 試験営業の実施と成果
- 他地域への適応
インドの特殊性

2006年6月～2008年4月までの営業収支

収入	金額(ドル)
メガネ 単価5ドルX 9,000セット	45,000
スポンサー	8,000
サングラス	1,000
小計	54,000
支出	
賃金 単価5ドルX 出勤回数120 X 12日	7,200
営業経費 2ドルX 9,000	18,000
ガソリン代	10,000
減価償却	11,000
食費	4,000
宿泊費(現地当局から無料宿泊を提供)	0
小計	49,200
収支	4,800

出所: Fields actions science reports Vol 3/1 2009

社会的貢献



移動検診サービスを受ける人々の行列

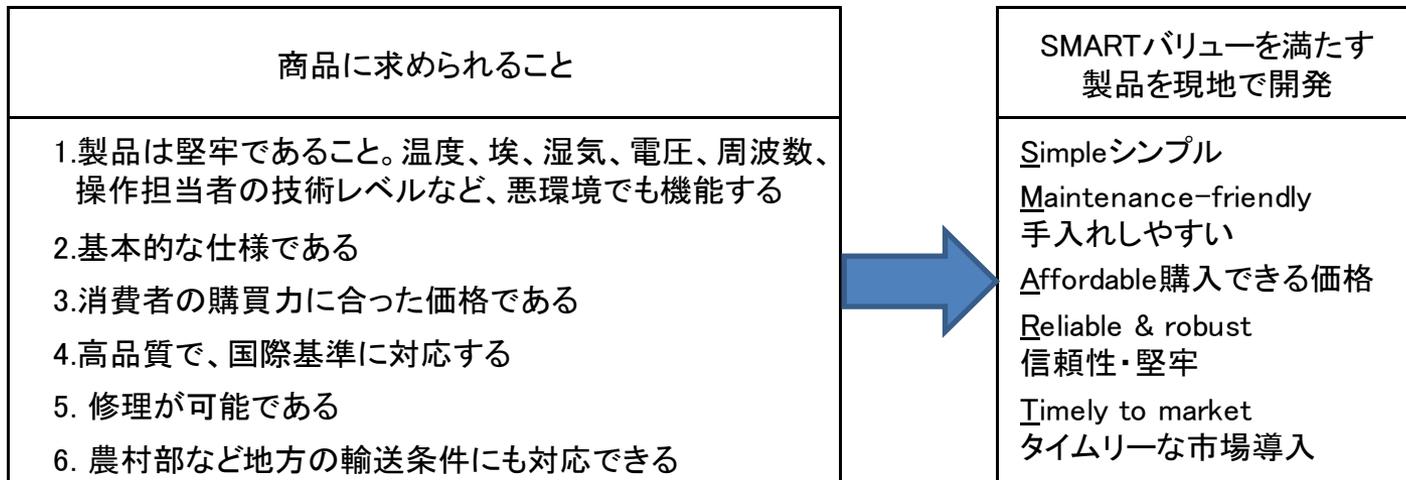
出所：Fields action science reports Vol 3/1 2009

- 一日当たりの収入が1ドルという農村部の貧困層にどのようなメガネを提供するか？
- 都市部で販売されるメガネは最低7ドル50セントで、貧困層にとっては高価。
- 農村部の住民は医療施設で眼科検診を受けるために近隣の町まで出向くかなければならない、通常、仕事や家事を休んでの1日がかりの用事となり、家族や隣人などが同伴することが多い。
- 検診後に、日を改めてメガネを試着して最終的に受け取るため、合計2回通う必要がある。このため、メガネの購入費以外に、同伴者を含めて2人が仕事を休んだことによる2日分の収入損失が4ドルと交通費2ドルで、合計6ドルの費用が最低でも追加発生するという計算になる。
- このような出費は家計の大きな負担となるため、農村部では村長や行商人からメガネを借りるという習慣が定着し、15分間1ルピー程度での賃貸市場ができているという。
- これとは別に、中古メガネが寄付で提供されている、個人の視力にぴったり合うものがない上、自分の好みのフレームを選べないことや自尊心を傷つけられると感じる人が多く、あまり歓迎されていないようであった。

シーメンスのsmart

シーメンスのターゲット

M1	最先端技術を駆使した最高機能、高品質の製品・サービス	ハイエンド事業
M2	先端技術を駆使した高機能、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



フィリップス

…BOPビジネス事業の位置づけ

- フィリップスの組織全体の運営は、持続可能性(Sustainability)ポリシーが中核。
- 持続可能性ポリシーの中で、BOPに関連した活動は、以下のように定義。
 - ①エネルギー効率とヘルスケアの観点に立って、人々、特に社会的弱者の生活改善を支援しながら、コミュニティの中で活動を展開する。
 - ②生活の質向上につながるニュービジネスと新興市場を、政府、NGO、他の企業と協力して開拓する。
- フィリップスは、経済ピラミッドの底辺に暮らす人々が、特に健康とエネルギーの観点からの生活を改善できるよう、同社のノウハウと企業力を用いてイノベーションを提供し、国連ミレニアム開発目標(MDGs)への貢献を果たすとしている。これが、同社がグループ全体として推進する持続可能性戦略(Sustainability Strategy)の基盤となる理念である。

Philips Management Report 2008

フィリップス

主なBOPビジネス商品例

- スモークレス調理ストーブ * フィリップス・デザインのイニシアチブ
- 結核感染テスト用計測器 * フィリップス・デザインのイニシアチブ
- 携帯照明器具－SMILE
- 移動診療所－Distance Healthcare Advancement(DISHA)

サラル、サンプルナの製品概要

	サラル (Saral)	サンプルナ (Sampoorna)
タイプ	ホットボックス付ダブルオープン。換気用煙突付	サラルの仕様に加えて、スチーマー機能が付いている。
価格帯	9～10ユーロ相当	14ユーロ相当
素材	コンクリート製で表層部は粘土	
構造	煙突、オープンともにモジュール方式で、共通パーツと専用パーツを用いて組み立てる。これにより、破損パーツの取替えや輸送が簡単。	
生産	モジュールの金型はファイバー強化樹脂 (FRP) 製で、183ユーロ。 1台の金型で3,000パーツ以上を生産することができる。	

フィリップス: スモークレス調理ストーブの開発プロセス(1)

ワークショップの開催

- 『持続可能なデザインのビジョン・センス & シンプリシティ・デザイン』2005年9月

フィリップス・デザインの30の国籍にまたがる国際的なデザイナーとリサーチャー275人。3つのNGOの代表者。1チームあたり5人で46のチームを編成し、仮想の人物(ペルソナ)の抱える問題について、持続可能なデザインであることを意識しながら解決策に取り組んだ。

- 持続可能なデザイン基準
- 開発商品の絞込み

ローテク・ストーブー調理用薪ストーブ

持続可能なデザインの基準

長期性のあるデザイン	外観と機能をアップグレード可能 モジュール性を持つ 転用による拡大効果がある 持続性がある 多様な形でリカバリー可能、など
使用する資源が少ないデザイン	小型化が可能 統合性、マルチ機能性を持つ 視覚化が可能 生物資源に還元可能(Biodegradability)、など
効率的でクリーンなエネルギーデザイン	太陽光発電、風力発電、人力、水力発電、ハイブリッドシステムなどの採用
文化的多様性のあるデザイン	現地調達、現地生産 アプリケーションに適したテクノロジー 伝統に根付いた、すぐれた実践方法 個人やコミュニティの自立、など
共有できるデザイン	スペース、資産、時間、知識などの共同利用

ローテク・ストーブー調理用薪ストーブ

問題点	途上国では屋内でバイオマス燃料(薪など)を使って調理する習慣が一般的に見られるが、空気汚染に起因する呼吸器系疾患で死亡する人が少なくない。 (WHOの2000年年報によると推定死亡者は毎年162万人近く、このうちインドが4分の1を占める)
商品開発の課題	インドの農村地帯と都市周辺地域の調理習慣に見合ったソリューションをデザインし、開発し、テストする。
目標	<ul style="list-style-type: none"> ●アクセスしやすいこと(配達しやすい、設置しやすい、使用しやすい、手入れしやすい) ●現地生産 ●屋内の空気汚染を改善できる ●低価格で複製や応用ができる。

フィリップス: スモークレス調理ストーブの開発プロセス(2)

共同開発

- プーネにデザイン・チーム
- 農村地帯適正テクノロジー研究所 (ARTI)
- 社会経済開発トラスト (SEDT)、女性の自立支援グループなどNGOと連携

製造・販売

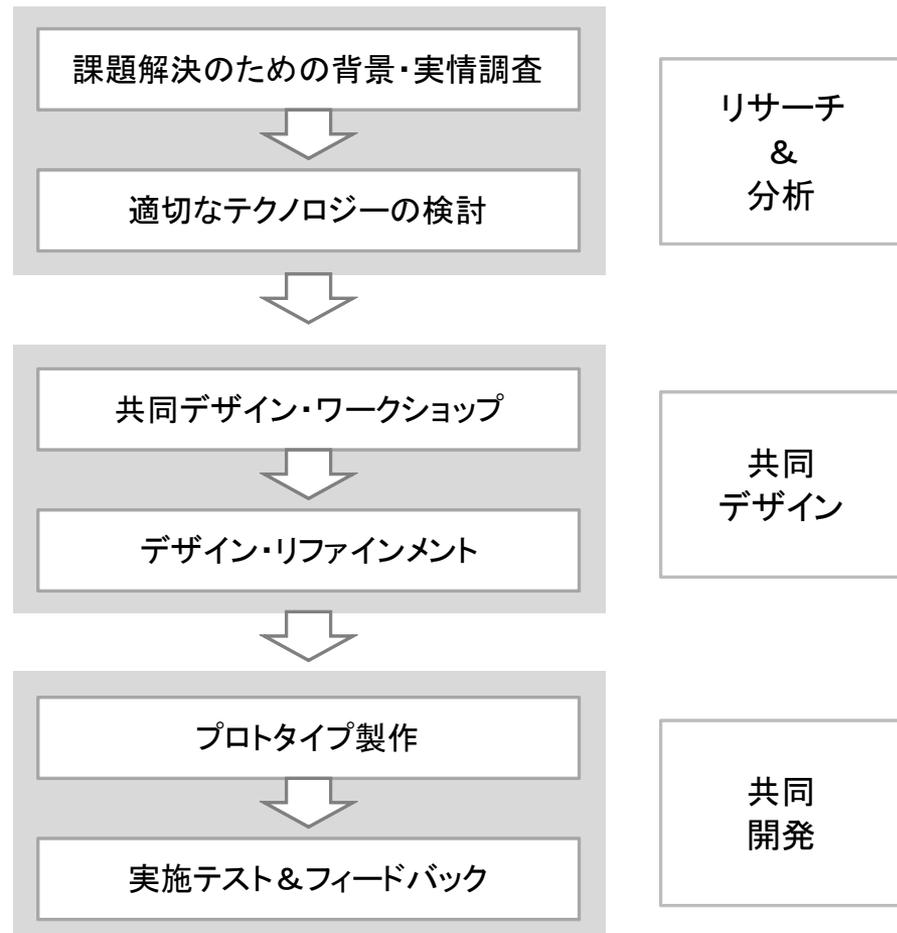
プロトタイプ・・・ARTI

実地テスト

商品競争力

販売体制・・・地域分散型

インドでの商品開発フロー



出所: Philips Design: Design for all を参考に作成

フィリップス・デザイン

BOPをターゲットにした商品戦略の発信地

- フィリップス・デザインのBOPビジネスに対する姿勢
「短期的にははっきりとは見えないかもしれないが、中長期的には、人々のニーズに応えることは必ずグッドビジネスである」
- 新しい商品開発アプローチー共同デザイン
 - ✓ NGO、公共団体、慈善団体等との共同作業
 - ✓ 低コストで扱いやすい製品
 - ✓ 収益を出すことが目的ではなく、新たな知識の獲得、ネットワークの構築、一般ビジネスの範囲外での商品刷新方法を学ぶ、社会的な責任のあるデザイン。

クリエイター数	約500人(35以上の国籍のインターナショナルチーム) デザイン技術に加えて、心理学、文化社会学、人類学、トレンド・リサーチなどの分野も網羅する。
総本部	アイントホーフェン(オランダ) 支部:アムステルダム(オランダ)
地域本部	アトランタ(米国) 支部:ボストン、シリアル 香港 支部:シンガポール、Gurgaon(インド)
ミッション	人々のニーズを満たすソリューションを創出し、これを人々に使ってもらい、幸せになってもらうこと。
主な顧客	フィリップス事業部、米経済誌『フォーブス』の選ぶ世界の500企業のうち60社、など。

出所:フィリップス・ホームページ Philips Design

GE

… MAC400携帯心電図測定機器

2001年にインドの研究者チームが提案
経営陣からは採算性を求められる。

2005年にプロジェクト開始

条件は、装置開発のための研究開発支出が50万米ドルを超えないこと、18カ月で完成させること。

2007年に発売

2009年時点でMAC400は2.5万台が販売、11月には新モデルMAC1を投入

顧客は地方の医者、医療機関

生産: ウィプロ GE ヘルスケア

販売: インドステイト銀行と提携

利益: 利益率は低いが、横展開で数量拡大



MAC IIはノートPCより小型で価格は2万5,000ルピー(535ドル)、心電図利用料を9ルピー(20セント)。
一般的なECG利用料の6分の1で、ミネラルウォーター1ボトルの価格にほぼ等しい。
インドステイト銀行と提携し、GEはこの装置を投資の回収を早められる価格で無利息ローンで地方部の医師に販売。

ベンチャービジネス・新興国企業のBOP市場開拓

- ベンチャー企業によるBOP市場開拓
 - Peepoople社(スウェーデン)・・・簡易トイレ
 - スウェーデンには、このほか、「4ドル冷蔵庫」、「オートレー」(中国の学校給食ビジネス)等
 - 日本ポリグル・・・浄化剤
 - ニュトリセット、ベスタゴーもベンチャー企業
- インドも宝庫か？
 - 農村流通ビジネスに多数の企業が参入
 - 農業機械も有望

PeePooバッグ (Peepoople) 社

バイオ・プラスチック使用の使い捨て簡易トイレ

- スウェーデン農業大学、王立工科大学、アンデシュ・ウィルヘルムソン教授(王立工科大学)の研究成果の賜物。
- バクテリア分解粒(ウレア)はPeePooバッグの底に入っており、汚物(大小便)に含まれる、環境にとって危険な細菌を分解。この粒子によってPeePooバッグは使用後24時間以内は異臭を発しない。
- PeePooバッグの材料は人工的に作られたバイオ・プラスチックで2週間で分解される。通常のプラスチック分解は2年掛かるので非常に環境に良い。
- 使用後のPeePooバッグ(中身入り)は大変良い肥料となるので経済的価値を持っている。
- 販売先...都市部のスラム、軍隊



PeePooバッグ (Peepoople) 社

バイオ・プラスチック使用の使い捨て簡易トイレ



日本ポリグル・・・ポリグル・レディによる販売

～水浄化剤～

- 日本ポリグルは納豆のネバネバ成分を使って浄化剤(PGα21Ca)を開発した。この浄化剤を汚れた水に入れると水分中に含まれる砒素等の有害物質と結合、沈殿し、水をきれいにする。安全性の極めて高い凝集剤ではあるものの、使い方を誤る(原水に毒物が入っていたりすると危険等)と望ましい結果が出ないことがある。そこで、使用法を説明しながらの対面販売が必要ということになり、現地女性による販売が最も効果的であるとの結論から「ポリグル・レディ」が編成された。こうして、2009年夏から行われている。
- ポリグル・レディは仕入れた浄化剤を10gと20gの容器に小分けし、ベンガル語のラベルを貼った後に、10gは15タカ(=22円)、20gは25タカ(=33円)で販売する。売り上げの約3分の1が、手取りの収入となり、月平均3,000タカ(=約4,500円)の収入を得る。バングラディッシュでは、女性は高校卒業後、就職先がないため、卒業と同時に結婚するというのが通常である。このような収入を持たない女性に対して、仕事を創出し、経済的自立の機会を与えているという観点でもポリグル・レディの存在は大きな意味を持つ。ポリグル・レディは2010年1月より20名に増員された。



ITC(インド企業)・・・E-choupal 適正な価格で農作物を買い取る取り組み



穀物商社ITCが設立した農村農業情報ITキオスク「e-choupal」。
ホスト農家(sanchalak)のPCで各種市場情報を提供、ITCへの売却を取次ぐ。



ホスト農家一家。13エーカーの農地を所有。
1日当たりの訪問者は80-100人。ほぼ100%の確率でITCに売却する。手数料は1キンタルあたり5ルピー、手数料収入は月あたり2000ルピー(400キンタル)。

ITCの買取価格は市場価格より安くはないが、透明性が高い、正確、追加費用がかからない、即日現金決済の利点がある。

ITCが展開する農村スーパー。
農業資機材の販売の他、農産物の買取を行う。



BOPビジネス

- BOPビジネス：BOP層を消費者あるいは生産者として捉えた持続可能なビジネス、慈善事業ではない。

社会的貢献＋収益を両立

- ① BOP層は多様
- ② 社会的貢献も多様
 - …割安な製品を提供することで生活の質を改善…靴、眼鏡、石鹸、トイレなど消費財
 - …社会インフラを構築…安全な水、電気
 - …生産性を向上させる資機材の提供や情報ギャップの解消…農業機械、携帯電話、公正な流通市場の形成
 - …新規ビジネス・チャンスの創出による雇用の確保…ユニリーバ、バングラデシュCAREの農村市場開拓プログラム
- ③政府や国際機関、NGOを活用したビジネスモデルを構築する構想力



ご静聴ありがとうございます。

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部 グローバル・マーケティング課
担当者: 稲葉、大木
TEL.: 03-3582-4954 FAX.: 03-3582-5309
E-Mail: ORK@jetro.go.jp