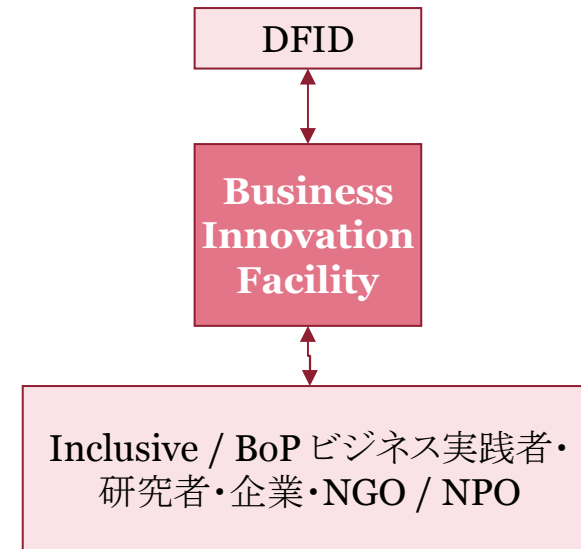


www.pwc.com

# 英国でのBoPプラットフォーム事例 からみる、求められる日本でのBoP オーガナイザーのポイント

PricewaterhouseCoopers Co., Ltd.  
Ryosuke Kimura  
2011/1/31

# Business Innovation Facility



PwC

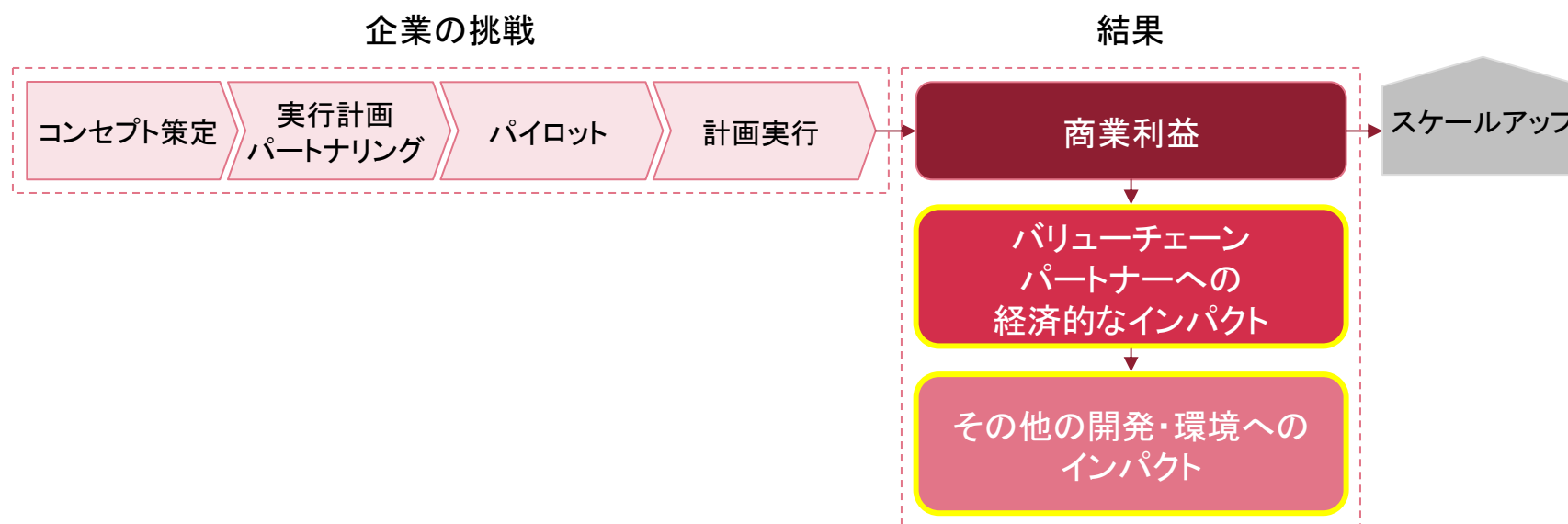


November 2010

## Inclusive / BoP ビジネスの定義

- 「Inclusive / BoP ビジネスとは企業のコアコンピテンシーの中で、企業の商業利益追求と、バリューチェーンを通じた貧困改善へ貢献するビジネス。」

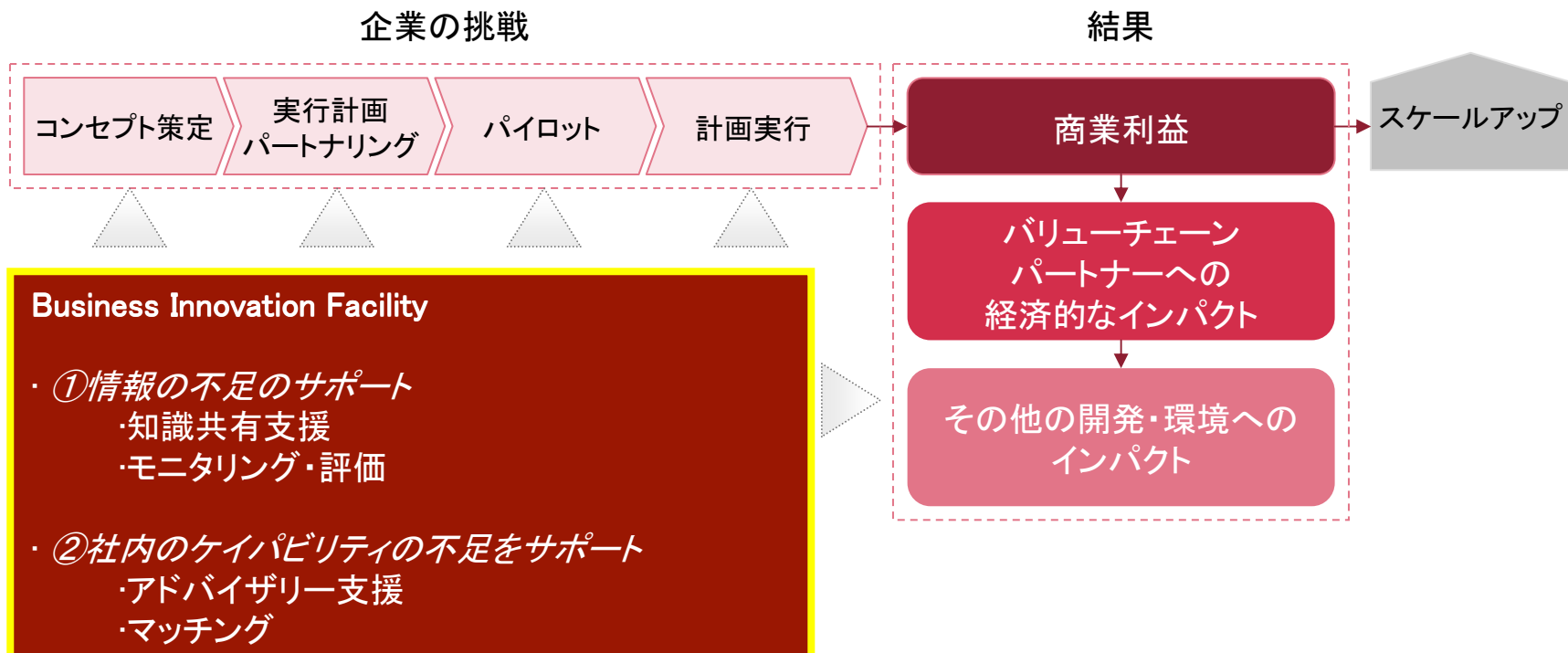
### Inclusive ビジネスへの挑戦



## Business Innovation Facility (BIF)が産まれた背景

- BIFは企業がInclusiveビジネスに挑戦していく中で直面する課題である ①情報の不足、②社内のケイパビリティの不足をサポートするために産まれました。

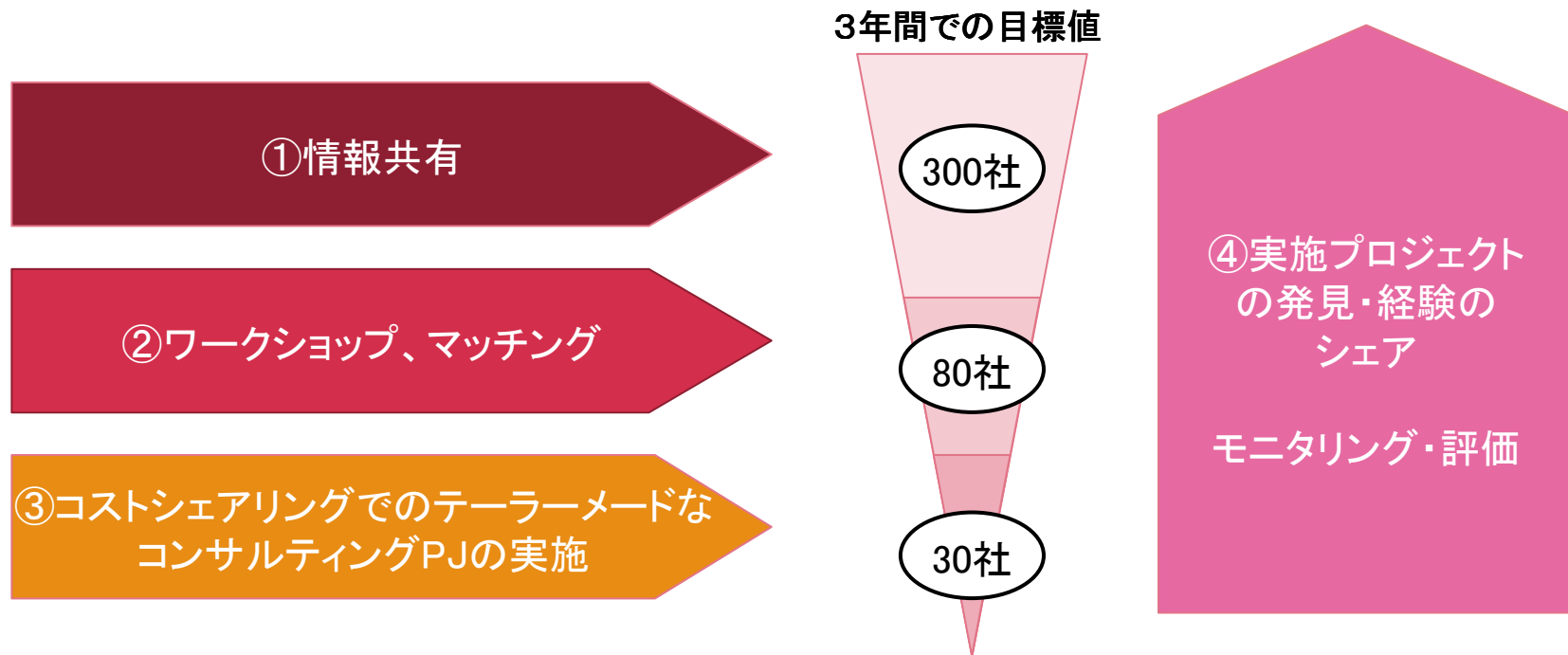
### Inclusive ビジネスへの挑戦



## BIFの取り組み

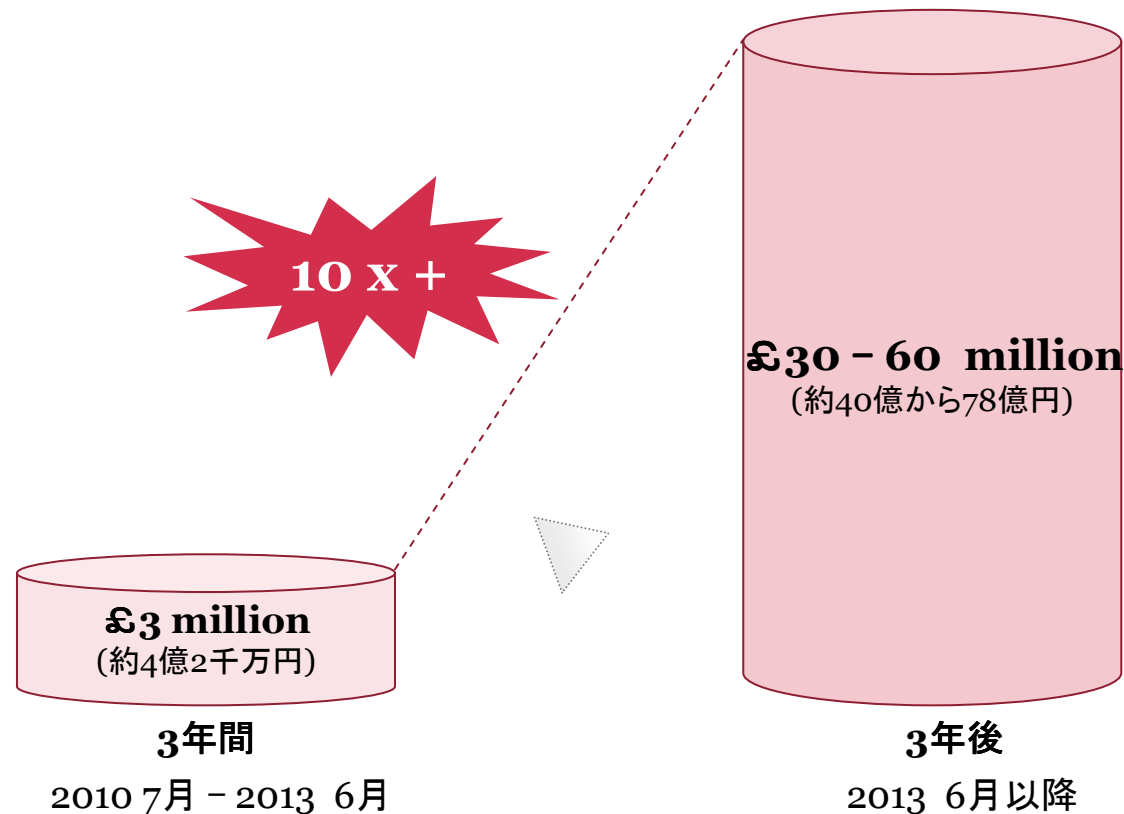
- Inclusive ビジネスを行おうとしている企業に対して、3年間で300社に情報提供を行い、80社にワークショップやマッチングを行います。また¥3 million(約4億円)を資金として、30社にコストシェアリングでのコンサルティングサービスを提供します。そして、実施プロジェクトでの発見・経験をウェブサイトを通じてシェアします。

### BIFのサポート



## BIFのワークプラン

- BIFは2010年7月 - 2013年6月の3年間で、**£3 million**(約4億円)を資金として運営しますが、3年後はDFIDだけでなく、他のドナーの協力も得て、**£30 - 60 million** (約40億から80億円)までスケールアップする計画を立てています。



## BIFのコンソーシアム型チーム

- BIFでは複数のコンサルティング会社、及びNGOが連携したコンソーシアム型のチームで、マネジメントを行っています。

### *PricewaterhouseCoopers*

16万人、150カ国以上で業務を行う、1000人を超える気候変動、貧困などのサステナビリティ分野のエキスパートが在籍



### *International Business Leaders Forum*

新興国に出て行く際に現地、政府との協働をサポートするNPO、100社を超える大手企業から支援を受けている



### *Imani Development*

東、南アフリカを中心とした農業や、工業などを支援する開発コンサルティング会社



### *Renaissance Consultants Limited*

HR、トレーニングの観点から、ビジネス、開発の両方にサービスを行うコンサルティング会社



### *Intellectap*

インドを中心としたInclusiveビジネスを支援するコンサルティング会社



### *Accenture Development partnerships*

戦略的なアドバイスを、NGO、NPOに対して行い、社会的・経済的な成功を支援するアクセンチュア内のグループ



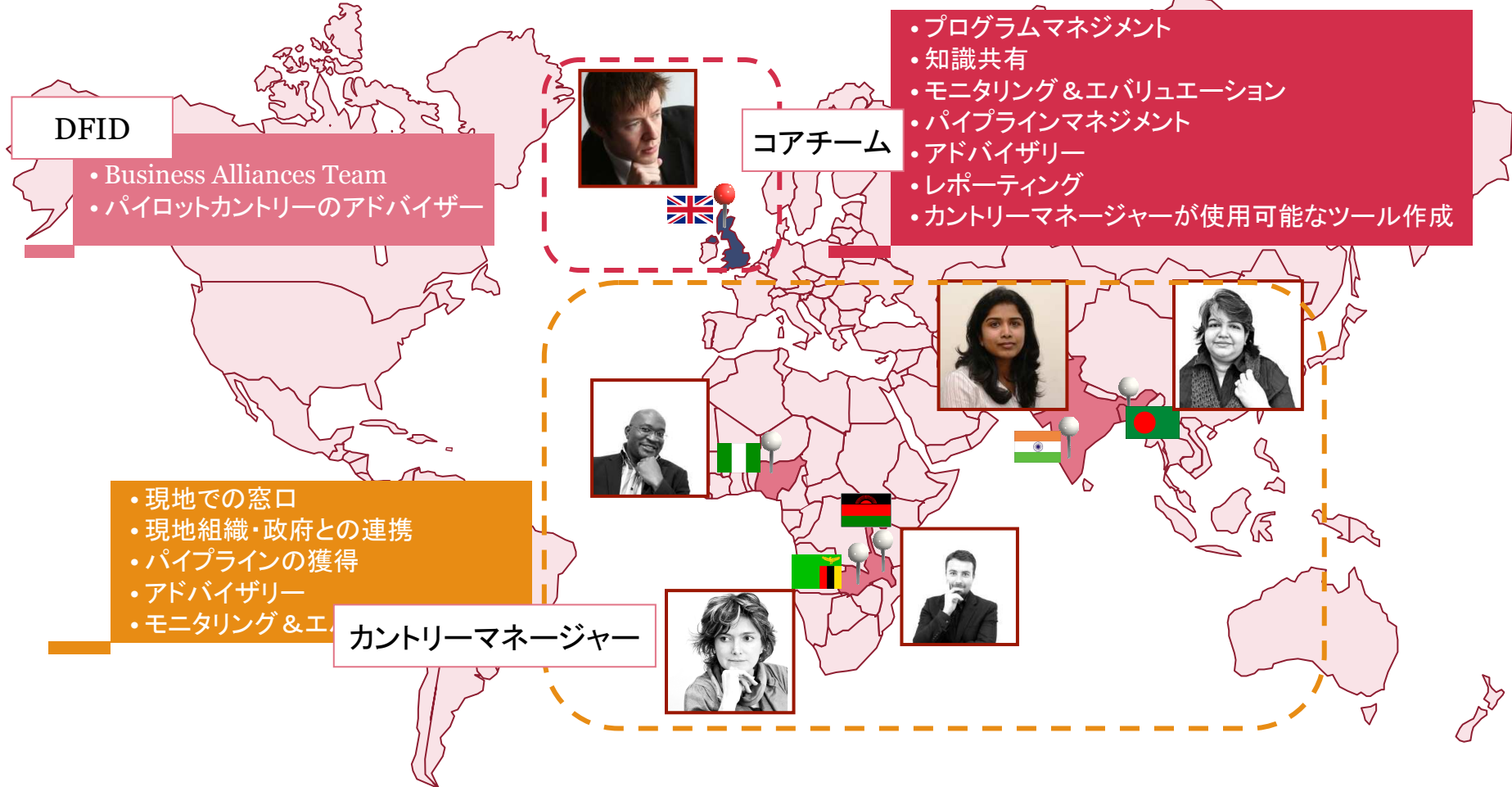
### *The Convention on Business Integrity*

ナイジェリアのビジネスを汚職から守る活動を行っている団体



## BIFのコアチームとカントリーマネージャー

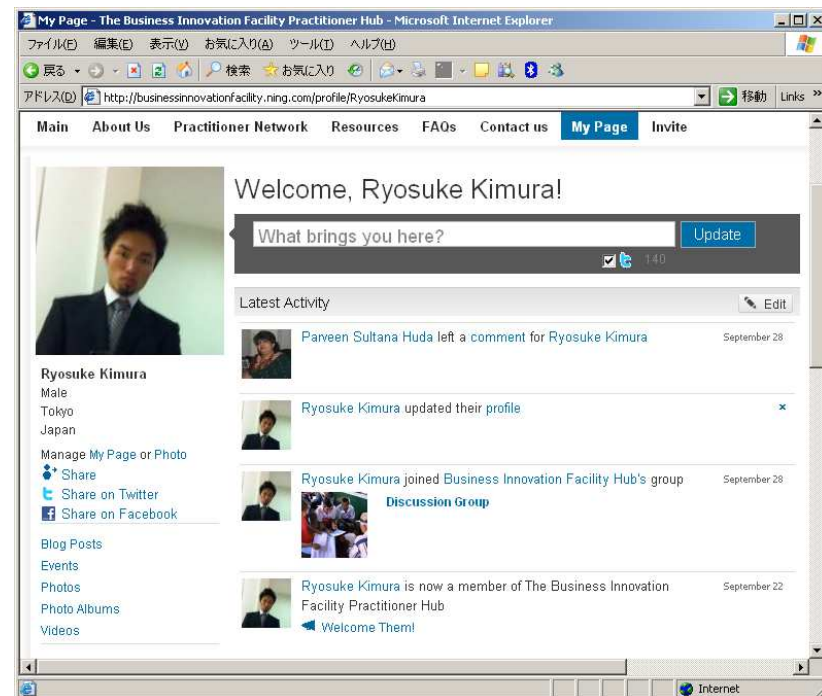
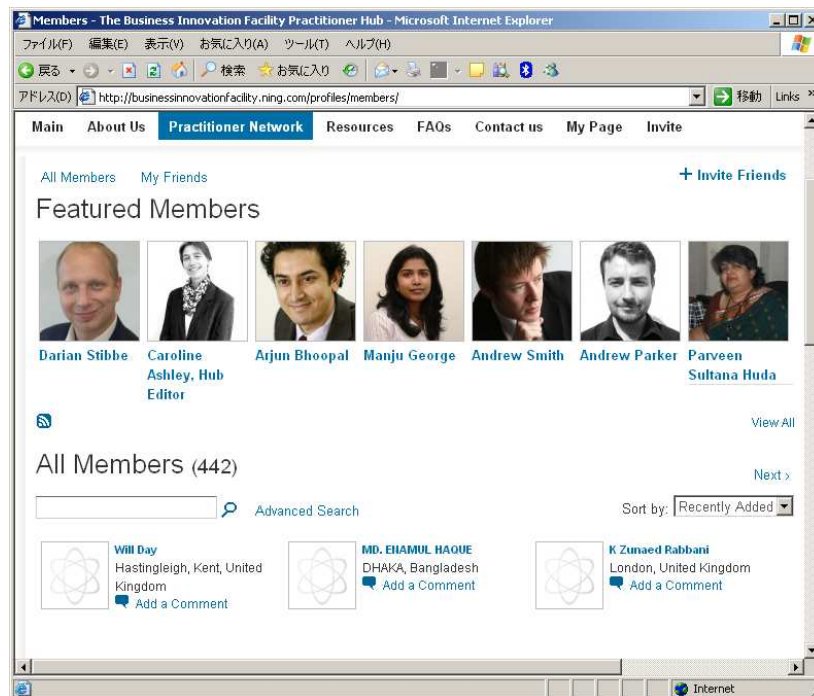
- UKにコアチームがあり、パイロットカントリーのインド、バングラデシュ、マラウイ、ザンビア、ナイジェリアの5カ国にカントリーマネージャーが常駐しています。





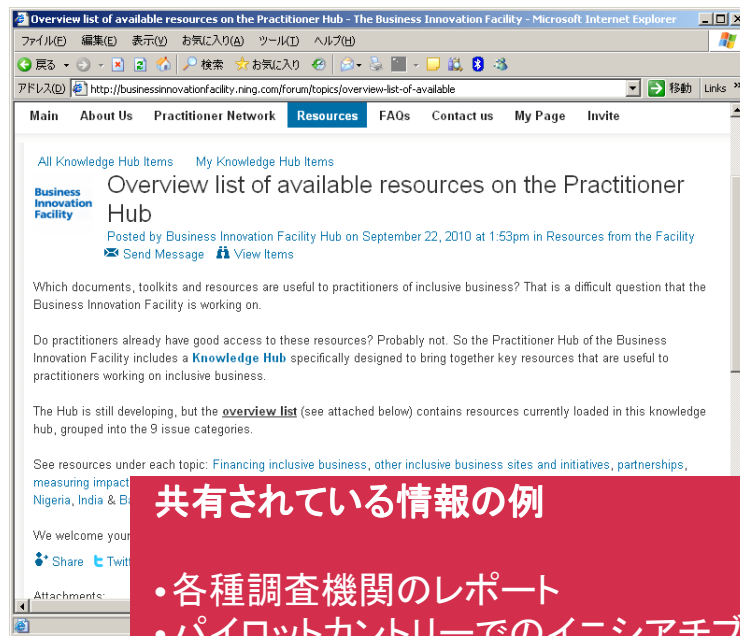
## Practitioner Hub (人材交流機能)

- Practitioner Hub(ウェブポータル)には様々な国のメンバーが登録されており、FacebookのようなユーザーフレンドリーなWebプラットフォーム上でInclusiveビジネスの関係者がネットワーキングを行っています。



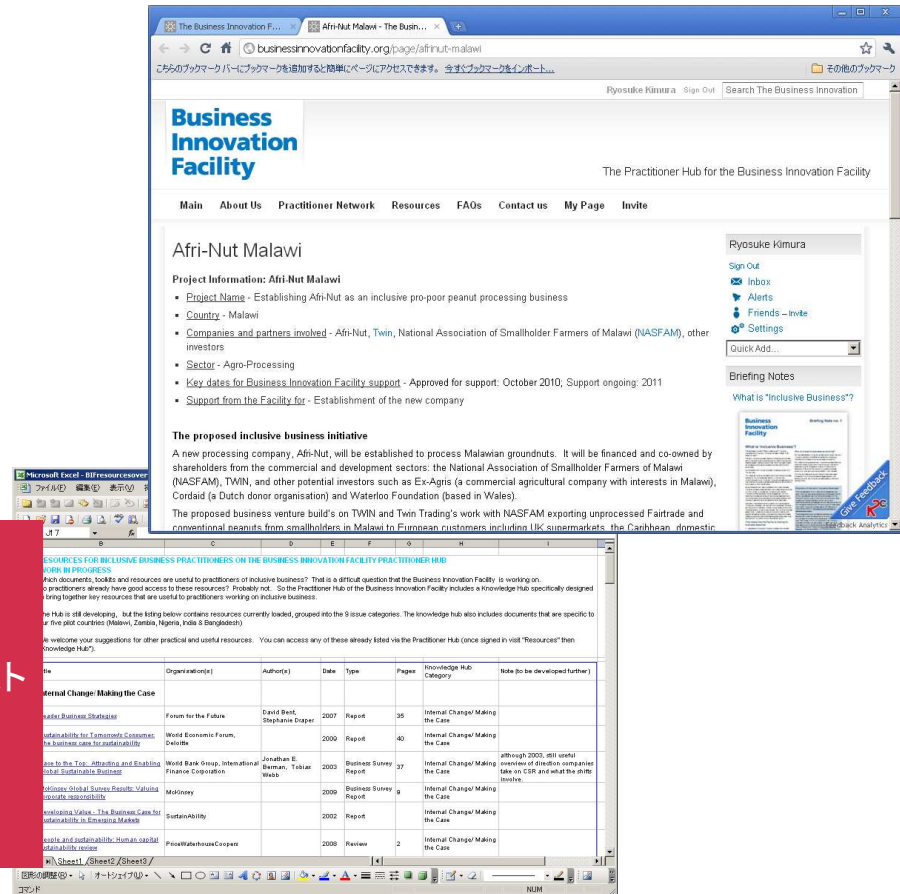
# Practitioner Hub (知識共有)

- Practitioner Hubを通じてInclusiveビジネスに関する様々な情報にアクセス可能です。また、プロジェクトの経過状況などもアップデートされていきます。



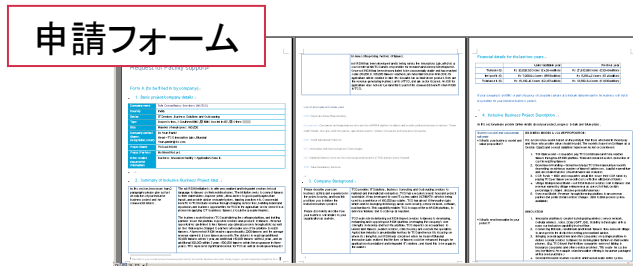
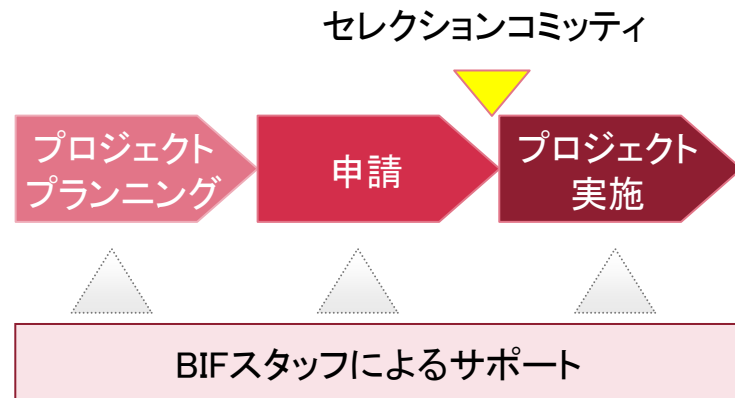
**共有されている情報の例**

- 各種調査機関のレポート
- パイロットカントリーでのイニシアチブリスト
- プロジェクトの経過情報
- Inclusiveビジネスのエキスパートによる最新トレンドのアップデート



## コストシェアリングプロジェクトのセレクションプロセス

- コストシェアリングを行ってのコンサルティングサポートを受ける企業への選定は、外部機関であるセレクションコミッティで行われます。企業はBIFのスタッフのサポートを受けながらアプリケーションフォームを記入していきます。

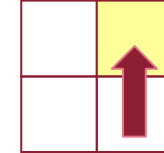


### 主な質問項目

- ・プロジェクトアイデア要約
- ・会社のバックグラウンド
- ・インクルーシブビジネスプラン
  - ・ビジネスモデル・顧客への価値
  - ・イノベーション
  - ・既存のビジネスでレバレッジできる業務
  - ・商業利益のチャンス
  - ・競合他社
  - ・社会的インパクト
  - ・進捗状況・将来プラン
- ・リソース
  - ・環境への影響
- ・どのようなサービスがBIFから必要か
- ・なぜBIFからのサービスが必要か
- ・詳細なコンサルティングプロジェクトプラン

## 事例① トレーディング会社

拡張性の向上



会社名	Afri-Nut
地域	マラウイ
プロジェクト概要	共同出資によるInclusiveなナッツ加工会社の設立

### ・目標

#### ・コマーシャル

- ・ナッツを加工して輸出することにより、生で加工した場合に比べて商品価値をあげ、高利益モデルの構築
- ・加工工場を現地に持つことで保存・輸送時のダメージを防ぐ

#### ・ソーシャル

- ・より多くのバリューチェーンを現地に作ることで雇用を創出する
- ・ピーナッツの加工品として栄養食品を作って栄養問題を解決する

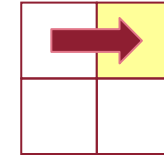
### ・チャレンジ

- ・会社設立への手続き
- ・コーポレートファイナンス
- ・ナッツ加工に関する技術的な支援
- ・資金調達
- ・パートナーシップ
- ・プロジェクトマネジメント / ステークホルダーマネジメント



## 事例② ITコンサルティング会社

追加性の向上



会社名	
地域	インド
プロジェクト概要	農家向けの共通モバイルプラットフォームの展開

### ・目標

- ・コマーシャル
  - ・現在の2,000人の顧客(平均\$1/月)から3年以内に新しく500,000人の顧客を獲得する
- ・ソーシャル
  - ・モバイルプラットフォームを通じて農民に市場価格や、天気の情報などを配信することで収穫量を増やす
  - ・各村で起業を支援し、個人契約の代理店を作る

### ・チャレンジ

- ・より利益が出るように、ビジネスモデルの検証
- ・スケールアップのためのケーススタディ
- ・資金調達(内部 / 外部)
- ・パートナーシップ
- ・ソーシャルインパクトの検証 ⇒ マーケティング
- ・プロジェクトマネジメント

## モニタリング・評価

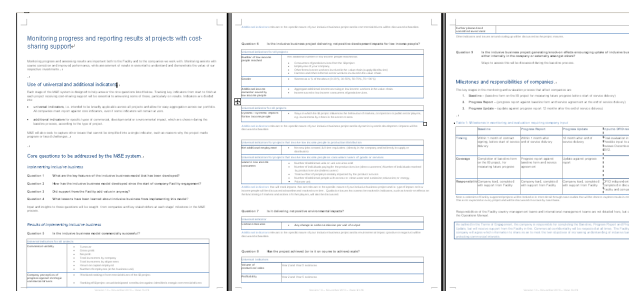
- プロジェクト実施時のレポートに加え、①ベースライン、②プログレスレポート、③プログレスアップデートを作成することで、プロジェクトが与えたインパクトのモニタリング、評価を効率的に実施します。

	①ベースライン	②プログレスレポート	③プログレスアップデート
時期	契約を結ぶ一ヶ月前まで	プロジェクトが終了してから1ヶ月以内に	プロジェクトが終了してから1年後
内容	将来の評価をするためのベースラインの作成	ベースライン、契約と照らし合わせた進捗の作成	プログレスレポートからの進捗経過レポートの作成

### モニタリング・評価 9つのキー項目

1. キーフィーチャーは何か
2. どのようにビジネスを立ち上げたか
3. BIFからのサポートは役に立ったか
4. どのような学びがあったか
5. 商業的に成功したか
6. 貧困層にポジティブな開発効果をもたらしたか
7. 地球環境へポジティブな開発効果をもたらしたか
8. プロジェクトはスケールアップできたか(できるか)
9. 社内・社外的に、インクルーシブビジネスの実施を促進できたか

### オペレーションマニュアル



***BIF*の経験からみる  
日本でのBoPオーガナイザーのポイント**

---

## Inclusive / BoPビジネス実現までのボトルネックの違い

	<i>Business Innovation Facility</i>	<i>Japan</i>
主な支援対象者	<p>現地で既に業務を行っている (行おうとしている)企業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・*国籍は問わず</li> </ul>	<p>Inclusive / BoPビジネスを 行おうとしているが、現地に拠点が ないため、現地での情報収集の 手段が限られている企業</p>
Inclusive / BoP ビジネス実現までの 主なボトルネック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内のケイパビリティ(人材・ファイ ナンス)の不足</li> <li>・ パイロットプロジェクトのスケールアッ プに対する経営陣の理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商業的に成功するビジネスモデル が、情報が少ないことで描けない</li> <li>・ リスクをとりにくい性質なため、 不確定な要素があるプランを 排除しがち</li> </ul>
主に必要な支援施策	<p>エキスパートを提供し、プロジェクトの 実行をサポート</p> <p>*サポートすることで社内外からの注目 が高まり、スケールアップへの資金を引 き出しやすくする</p>	<p>まずは</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>現地からのリアルタイムの情報</u></li> <li>・ 現地でのパートナーとのマッチング</li> <li>・ F/S調査プログラムの実施のため の補助金交付</li> </ul>



## 求められるBoP オーガナイザーの特徴

### カントリーフォーカス

- 現地の市場・コミュニティ・ビジネス環境の  
情報に精通していて、必要な情報を  
リアルタイムで提供できる

- 日本企業が直面する内部的、  
外部的な問題に精通し、的確な  
アドバイスが実施できる

### 日本企業の 現状の理解

### コンソーシアム

- 様々な企業、NGOがそれぞれの強み、  
ネットワークを生かした  
コンソーシアム型

# ***Appendices***

---

## 11カ国の二国間ドナーによる共同声明の発表

- 「プライベートセクターは発展途上国の経済的な成長と開発に対して大きな役割を担っており、対等な関係のパートナーシップを結ぶことが様々な問題を解決するためには必要である。」\*



## カントリー別ストラテジー

- BIFでは支援企業の選定・支援を効率化するために5つのカントリー別に、それぞれカントリーストラテジーを定めています。

### ■ ■ ナイジェリア

- ・農業・食料生産の活性化
- ・インクルーシブなバリューチェーンの構築

### ■ インド

- ・貧困問題がある州での活動
- ・大企業とのプロジェクトによるスケールアップ効果の模索
- ・健康、教育、水・衛生、農業分野のプロジェクトの実施

### ■ マラウイ

- ・農業生産ビジネスの活性化
- ・農業プロセスビジネスの活性化
- ・高い輸送コストに対する対応

### ■ バングラデシュ

- ・他ドナープログラムとの競争ではなく協力体制の構築
- ・ソーシャルビジネスに対してビジネスマインドでのサポートの実施
- ・経済的に持続可能なケーススタディモデルの構築

### ■ ザンビア

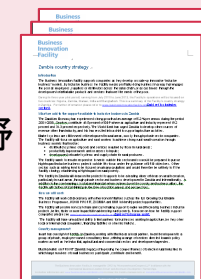
- ・農村での物流システムの構築
- ・生産量の向上
- ・市場経済の構築、農村のサプライチェーン構築

#### 協力組織

- ・USAID PROFIT, ZCSMBA, MIIF, ILO Growing Sustainable Business Programme

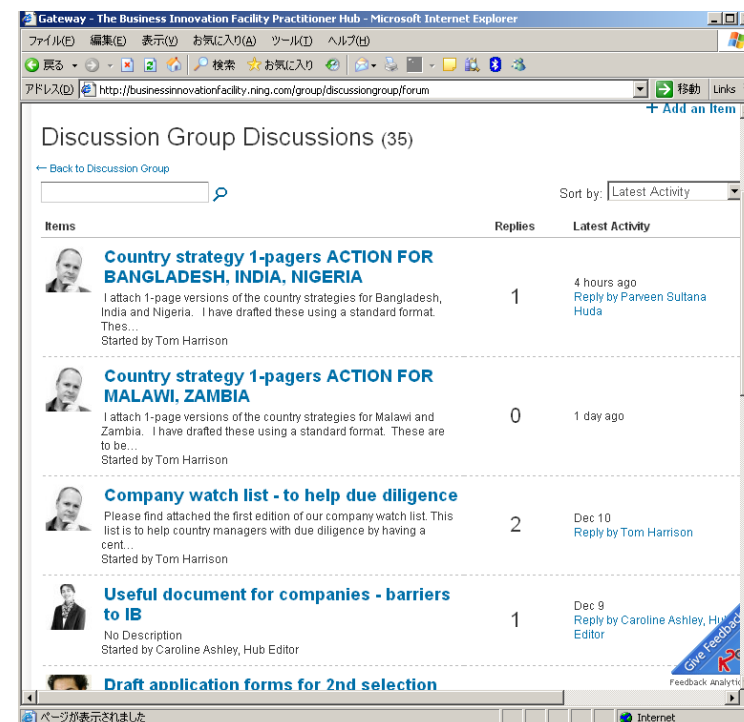
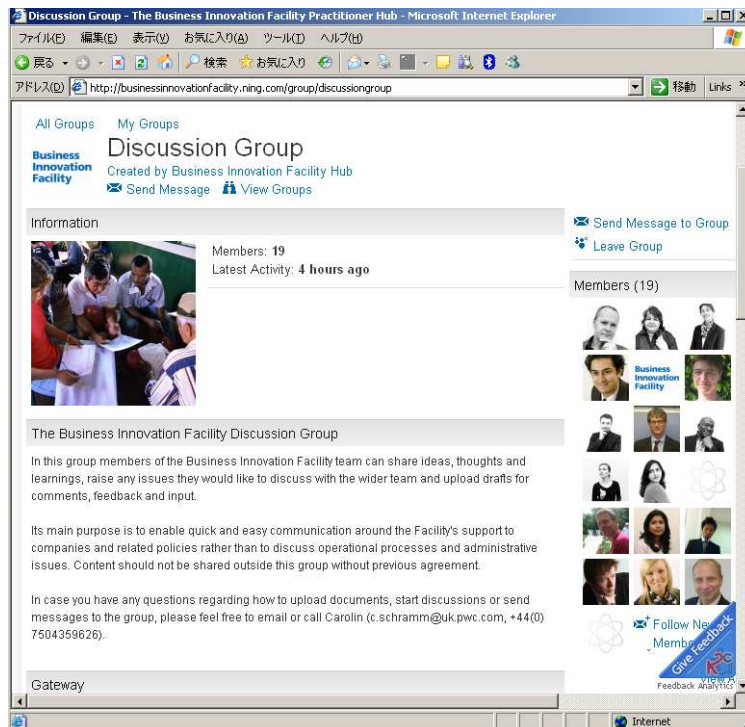
### カントリーストラテジー

- ・マクロの経済情報
- ・BIFとして価値を提供できる分野
- ・協力できる組織
- ・カントリーマネジメント体制
- etc



## Practitioner Hub (ファシリティメンバー間での連絡機能)

- Practitioner Hubのディスカッショングループはカントリーマネージャーを初めとした遠隔地にいるファシリティメンバーとの連絡・ディスカッションプラットフォームとしても機能しています。



## Scalability (拡張性) / Additionality (追加性)

- コストシェアリングプロジェクトを選定する上で中小企業・現地企業では「拡張性」の不足が、大企業・国際企業とのプロジェクトでは「追加性」の不足が問題となってきます。



プロジェクトがスケールアップすることで、より多くの利益と社会的インパクトをもたらせる可能性

- ・企業の規模
- ・潜在マーケット
- ・他の地域への展開可能性

中小企業、現地企業とのプロジェクトで不足することが多い

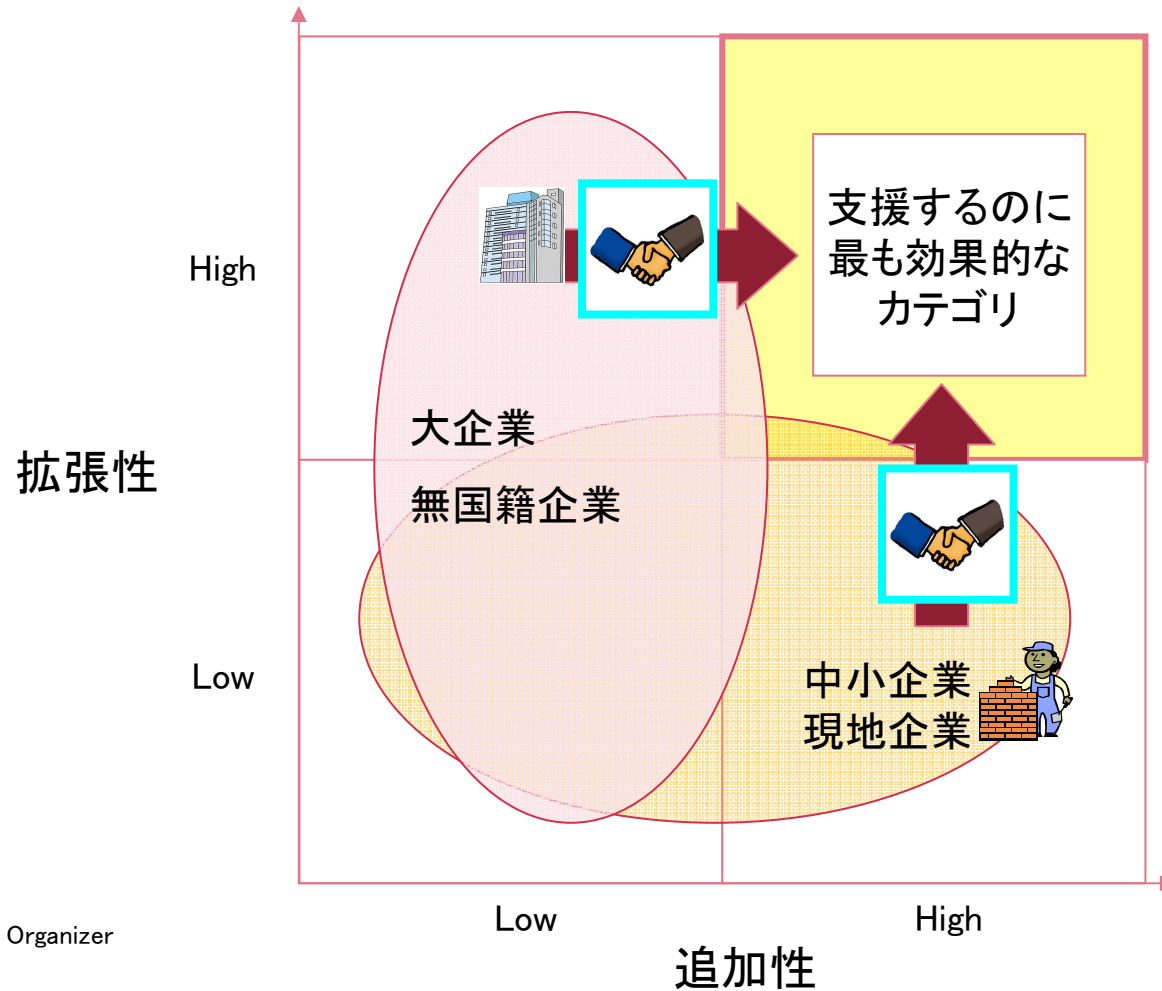
企業・組織のリソースを鑑みて、支援を本当に必要としているかどうか

追加性 =  
結果 with 支援 - 結果 without 支援

大企業、国際企業とのプロジェクトで不足することが多い

## 補完できるパートナー選びがポイント

- 中小・現地企業とのプロジェクトに不足しがちな拡張性は現地のNGO / ビジネスとのパートナーリングにより改善可能です。また、大企業・無国籍企業とのプロジェクトで不足しがちな追加性はドナー、開発銀行、他企業とのパートナーリングにより補うことができます。



# プロジェクトのデューデリジェンス

- コストシェアリングプロジェクトのセレクションプロセスでは①カンパニーリスク、②プロジェクトリスクの2つのリスクに対してデューデリジェンスを事前実施することで、DFIDの評判を傷つけるのを未然に防いでいます。

## リスク

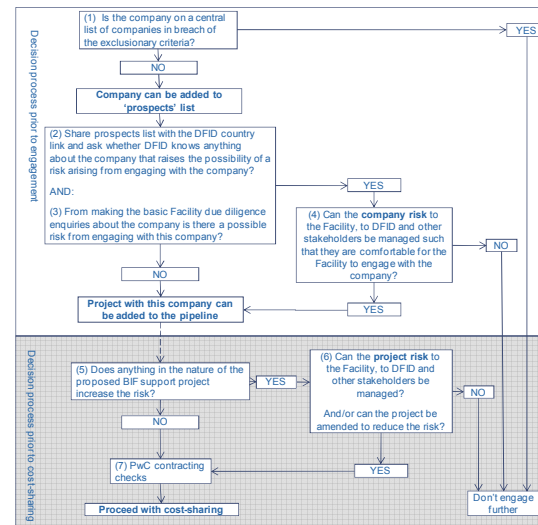
### ①カンパニーリスク

支援する会社に対する  
リスク

### ②プロジェクトリスク

インクルーシブビジネス  
モデル自体のリスク

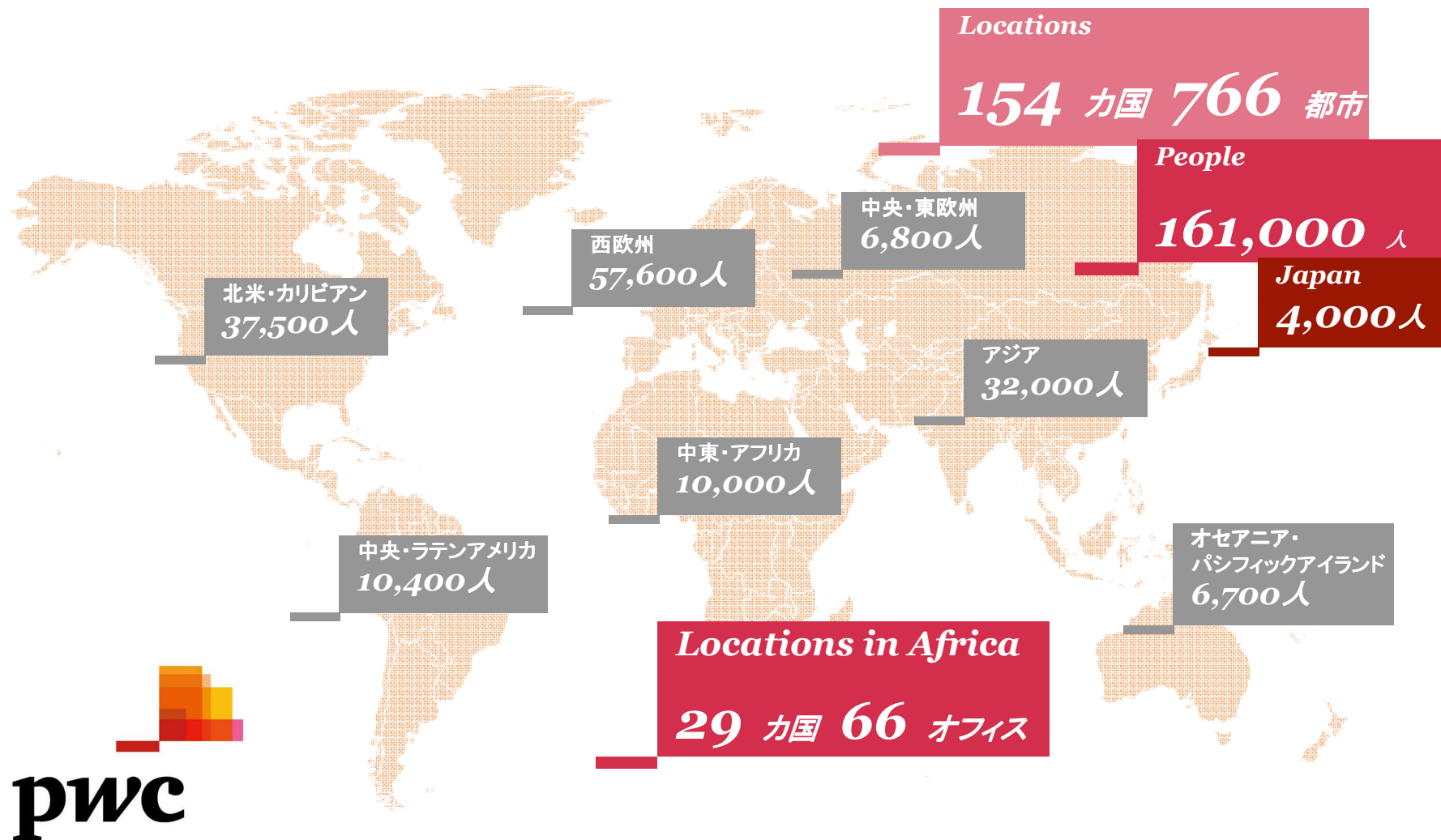
## デューデリジェンスプロセス



プロジェクト進行中の  
継続的なチェックの実施



# PwCのグローバルネットワーク



BoP Business Organizer PwCとは、プライスウォーターハウスクーパース・インターナショナル・リミテッドのメンバーファームによって構成されたネットワークを意味し、各メンバーファームはそれぞれ独立した法人です。 \*\*サポートスタッフ含む as of 30 June 2010

# PwCのサービスライン

## 製造・流通・サービス

自動車 / エネルギー / 化学・医薬  
産業資材 / 小売・消費財 / サービス  
テクノロジー / エンタテインメント / 情報通信



## 金融

銀行・証券 / 保険 / 資産運用



## 官公庁・公的機関

官公庁 / 国際機関  
NPO・NGO / 教育  
ヘルスケア



コアアシュアランス/財務報告アドバイザー  
リスク・コントロール・ソリューション

あらた監査法人

ディールアドバイザー/コンサルティング

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

税務コンプライアンス/税務コンサルティング

税理士法人 プライスウォーターハウスクーパース

# *International Development Assistance Network*

国際開発に関わるエキスパート

**100 カ国 500 人**

気候変動

アンチコラプション

貿易・投資

ヘルスケア

金融セクター再生

プライベートセクター支援

監査・ファンド管理

# *Making things happen*

## **Business Innovation Facility**

<http://businessinnovationfacility.ning.com/>



*PricewaterhouseCoopers  
Sustainability  
International Development  
Ryosuke Kimura  
+81 80 3733 4712  
ryosuke.kimura@jp.pwc.com*

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Aarata, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd., its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2010 PricewaterhouseCoopers Aarata, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Aarata, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd., which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

