

2017年12月8日

三菱UFJリサーチ&コンサルティング PICTURES i チーム

国際公共調達レポート“PICTURES i” 【サンプルレポート】

<今月のトピックス>

<国連機関別インフォメーション>

○ **SDGs 時代到来！国連機関別の活動領域、調達傾向を把握することから全てが始まる**

<Outlook on Public Procurement in emerging countries by Crown Agents>

○ **新興国・途上国の公共調達市場の開放は、眠っていた巨大市場を呼び起こす**

<元 UNDP 調達部門副部門長 沼田隆一が語る“TIPS on UN Procurement”>

○ **トヨタの“成功”に日本企業は続けるか。海外勢に学べ！「国連調達 TIPS」を習得せよ！**

◆ 国連機関別インフォメーション

SDGs 時代到来！国連機関別の活動領域、調達傾向を把握することから全てが始まる

国連機関全てで必要とする物やサービスを一括して調達する機関は現時点で存在せず、各国連機関で調達が行われている。現在、国連全体の調達のほとんどを担っているのは UN (UN Procurement Division)、UNDP、UNOPS、WHO、UNICEF、UNHCR、WFP、UNFPA、FAO があげられる。これらの国連機関では、2 種類の調達が行われ、1 つはそれぞれの機関が実施しているプログラム/プロジェクトで必要とする調達、もう 1 つはその機関を運営する上で必要とする調達がある。

国連の調達原則は全ての機関で共有されているが、細かいルールについては各機関の実情に合わせたものがそれぞれ作られている。そのため国連というマーケットに参入するための大事な一つとしてそのルールを把握することは必須で、また入札書類に書かれているインストラクション等を精査することも重要である。将来的には調達ルールを国連全体で統一しようと各国連機関が参加するハイレベル委員会が動いているものの、明確な成立時期の見通しは立っていない。

一方で、調達の実態としては、全ての国連機関で同様の物資やサービスを必要とする場合は、各国連機関のニーズを一本化し 1 つの契約として、複数年にわたる長期契約 (Long-term Agreement) を結ぶという事例も増

えてきている。過去、数年、国連総会、管理理事会等で「調達効率化」や「調達費用の削減」の検討が提言されており、調達ルールの統一の成立とは別に、この傾向は強まるものと想定される。

各機関の調達案件情報については、各機関の Web サイトから「PROCUREMENT」というコンテンツをチェックするのが基本。各国連機関の「活動分野」、「特色」、「最新動向」等を知るために Web サイトで情報を得ることは最低限の作業と認識した方がよい。その上で、調達案件リストを見て応札するかを検討する。

各国連機関の案件情報を一覧化した UNGM (UN Global Marketplace: www.ungm.org) に登録し、UNGM に参加している国連機関全ての調達案件リストをチェックするという方法もある。また UNGM の付加的サービスとして、有料 (年間 250USD) ではあるが、各会社で調達分野をあらかじめ指定すると、関連情報の自動アラートサービスも提供されている。ここまでは「国連調達入門」という位置づけ。念のためのおさらいと理解いただきたい。



(国連 NY 本部) 2017 年 6 月沼田撮影

国連機関によっては、あらかじめその機関の入札に参加できる会社を審査登録することを必要としているところもある。各国連機関での業者登録の手続きは注意を要する。また UN の Procurement Division (PD) のように企業規模により契約額に制限を設けているところもある。ⁱ

また各国連機関の活動全体について、MDGs に代わって採択された SDGs (Sustainable Development Goals) に寄り添ったものになることは明白で、これを前提に、各国連機関の「mandate」との兼ね合いで、具体的なプログラム/プロジェクトが作られていく。これにより、各国連機関の専門性、色が出てくる。しかしながら、昨今、国連の財政難が叫ばれる中、本来、各国連機関が有していた専門性を超えて、各機関がそれぞれの存在意義をアピールする必要性が強まり、専門の垣根を越えた調達案件が散見されるようになっている。結果として、国連機関同士の連携の重要性が増すと共に、ある種の競合状態が生まれているとも言える。次回以後、各国連機関における活動目的・分野の違い、業務特性としての専門性の違い、具体的な活動内容、今後の活動動向に触れながら、国連調達に関する傾向についても共有したい。

図表 各国連機関と主な活動分野

	保健・医療	栄養	農業	Technology	人道・PKO・その他開発
UN	○			○	○
UNDP	○	○	○	○	○
UNOPS	○	○	○	○	○
UNICEF	○	○		○	○
WHO	○	○		○	
UNFPA	○	○		○	○
UNHCR	○	○		○	○
WFP	○	○	○	○	○
FAO			○	○	○

(出典) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

◆ Outlook on Public Procurement in emerging countries by Crown Agents

新興国・途上国の公共調達市場の開放は、眠っていた巨大市場を呼び起こす

地球上の各国政府や公的機関が調達する施設や物品、サービスの総額は、地球のGDPの1/5を占めるという。新興国や途上国において、その割合は高く、悲しいことに汚職や収賄の格好の“餌食”となり、疑惑の温床となってきた。ブラジル・ワールドカップ競技場の建設費は、市場見積価格の4倍であったとされ、日本においても、この類の報道は後を絶たない。

ところが、ここ数年来、先進国、新興国あるいは開発途上国を問わず、公共調達の「公開化」に取り組むことで、この根深い課題に対処していこうとする国が増えてきている。

また世界銀行は、2016年12月に“Benchmarking Public Procurement 2017 Report of the World Bank Group”を公表し、(i) ニーズアセスメントから調達契約までの調達プロセス及び(ii) 公共調達に係る不満・異議申し立ての機能に焦点を当て、公共調達の開放を広く訴えかけている。

“透明で公平且つ競争原理に基づいた公共調達のシステムは、ビジネスチャンス呼び起こし、イノベーションを刺激して経済成長を牽引する”ⁱⁱ⁾

注目すべきは、米国商工会議所及び Global Business Coalitionⁱⁱⁱ（元 B20 Coalition）の強力なバックアップを受けていることである。公共調達のパブリック化を進める二つのツール「①E-Procurement Solution」と「②Standardized Data Sets」の導入が促進され、眠れる公共調達のグローバル市場化が着々と進められている。世界銀行が推進者となることで、一定基準に基づいた公共調達の公開化は、公共投資や政府開発援助を提供する前提条件となる可能性を秘めている。

粛々と進んでいく公共調達の「公開化」は、公共財政管理能力の向上をとめない、新興国・途上国における公共調達の市場を開放していくのみならず、海外投資誘因政策にも大きな影響を及ぼしていくこととなる。では、具体的に、世界の新興国・途上国における公共調達市場が、どのような変化を見せ始めているのか、今回は、東欧の雄・ウクライナ等における事例を紹介しながら、マーケットのポテンシャルや注目すべきことを伝えていきたい。

◆ 元 UNDP 調達部門副部門長 沼田隆一が語る“TIPS on UN Procurement”

トヨタの“成功”に日本企業は続けるか。海外勢に学べ！「国連調達 TIPS」を習得せよ！

国連各機関において全般的に日本の企業に対する信頼度と日本製品に対する評価は非常に高い。しかしながら日本の製品は素晴らしく高度な製品を開発、販売しているが各国の税金で賄われる国連拠出金を使う国連調達においては製品レベルが高くても価格が高く、維持するのに高い技術と費用が必要なものは好まれないのは周知の通り。極端に言えば入札書類に記されている仕様に合っていればそれでよいのだ。

では、より応札確度を高めるためにはどうするか。当然、入札書類を精査することが重要。その仕様に自社の製品スペックでは、ギャップが生じる場合、入札前の準備期間に積極的に質問し、国連側からはっきりとした見解を得ることは極めて重要である。質問の仕方にも工夫が必要であるが、これは別途解説したい。

一方で、調達案件の評価方式が『技術面 70%：価格面 30%』というように技術面を重視するようなケースも多くみられる。この場合、高い技術水準が要求される製品を扱うケースが多く、往々にして製品単価の設定も高く、相対的に日本製品は有利となるケースが多い。今後は、「持続可能な開発」のために、価格面以外の要素、ライフサイクルコストをより重視するような案件が増えてくる可能性も想定される。

国連調達市場において成功している企業は、製品力もさることながら、世界レベルでのネットワーク、特に

途上国でのネットワークが既にあり、どの国でもアフターサービスやメンテナンス対応が迅速に行われる。語学の壁も問題としない。

では、日本企業は、このようなマーケットに、どのように参入し得るのか。日本企業の有名な好事例としては、トヨタ社の例があげられる。私が UNOPS の調達官としてニューヨークで勤務を始めた 1990 年当初は国連の乗用車（4 輪駆動を含む）マーケットは、かつてイギリスのランドローバーのほぼ寡占状態にあった。4 輪駆動車を多く必要とする国連は永年アフリカ・中近東で実績がありメンテナンスが非常に単純な同製品以外チョイスがなかったのが実態である。それが 20 年程前に同社の専担チームの人手不足から、十分な対応が難しい状況がみられるようになった。実際、同社が強いはずのケニア、タンザニアでも私がミッションに行った際に現地事務所から改善を求めるような声が聞かれ、スーダンやソマリアでもプロジェクト車両はプロジェクト自身の大きな問題になることから問題の早急な解決を求められた。

これと同時期に台頭したのが日本のトヨタである。アフリカの民間市場での評価が高くなると、いち早くアフリカ・中近東のディーラーシップを拡充。そのネットワークに国連車両のサービスを任せるという体制を取り、製品力はさることながら、本社国連調達担当の対応の速さも相まって、それまで君臨してきた英陣営にとって代わって今日に至るまで国連調達市場で圧倒的な強さを示している。国連調達では調達案件への各プロセスへの対応スピードも重要視されることが多く、同社の“かんぱん方式”ではそのニーズにこたえられないと知るや子会社にストックを持たせ、通常の納車期間よりも短期間で対応できる態勢を作り上げたことは特記に値する。これによって車両に関するクレームがほとんどなくなり 1990 年代後半に入ると、どの国連機関でもトヨタの四輪駆動車は国連車両としてのブランドを定着させた。それと共に他の日本メーカーの車両の評価も高まり、需要が伸びたことが今の四輪駆動乗用車の国連マーケットにおける日本メーカーの圧倒的強さの端緒となった。

「それはトヨタだからできたのだろう」とのご指摘が聞こえてきそうであるが、私は、トヨタのような世界的な大企業でなくとも、国連調達のメカニズムを学び、ある程度の態勢整備のための投資を行えば、日本の中堅・中小企業も十分に参入余地があると踏んでいる。国連機関の多くが欧米に拠点を構えるという点で日本企業に地理的なディスアドバンテージがあることは確かだが、今や物理的距離を乗り越えることは不可能ではない。次回以後、欧米企業の国連調達の攻め方と参入目的、欧米中堅・中小企業による国連調達の参入事例、「国連調達 TIPS」（国連調達“あるある”、日本の商習慣との違いからくる留意点）等を共有していきたい。

<編集後記～本レポート作成のコアメンバーからのメッセージ>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 PICTURES i チーム 小柴巖和

新事業開発室所属。日本企業の国連機関とのパートナーシップ、国際公共調達市場への参入促進を適切に支援することで、日本企業が新興国・途上国が抱える課題改善に事業を通じて貢献することを後押しするべく本事業を立ち上げた。また、SDGsのような概念も打ち出される中、このような事業機会へのアクセスが“欠落”したままでは、日本企業が真にグローバル・ブランドとして支持をされることは難しいという問題意識を持っている。それは企業の規模を問わない。

次回から、国際機関による新たな技術・製品開発支援のプログラム等も紹介する等、様々な角度から、国連機関、国際機関、新興国・途上国の公共調達市場への参入機会を如何に形成していき得るのか、皆さんと考えていきたい。

Crown Agents Group 駐日代表 高松幸司

Crown Agents は、法人化以来 180 年以上の歴史の中で、開発途上諸国の公共財政管理や調達・サプライチェーンに携わってきた。日本の ODA においても、無償資金協力の調達代理機関として 30 年余の任用実績を有する。

我々は開発途上諸国のマーケットと日本企業の供給能力を知る稀有な存在であると自負する。持続可能な開発を望む新興国、途上国は、日本の優れた技術と製品、そしてサービスを求めている。その要請に応じていこうとすることは、日本経済界の義務であろうと考える。公共調達の改革を好機と捉え、SDGs の潮流に乗って、グローバルな公共調達市場へ向けた日本企業の参入に期待する。

元国連開発計画 (UNDP) 調達部門副部門長 沼田隆一

3 つの国連機関の調達を 18 年程担当してきたが、この大きな市場にまだ日本企業の参入は少ない。日本企業がこれほど世界で活躍する一方、国連市場でのシェアは低空飛行を続けている。

SDGs の枠組みもでき、企業と国連の連携が様々な形で発展しなければいけない時代に来ている。確かに国連市場はある意味通常の商習慣とは違う点もあり、なかなか参入しづらいマーケットととらえられている。そういった“入りづらそうな国連”との連携が現実にするべく、自分自身の経験も含めた様々なレベルでの情報・アイデア・アドヴァイスを発信していきたい。

ⁱ UN Procurement Division, “Vender Registration”, www.un.org/Depts/ptd/vendor-registration, 2017 年 11 月 24 日付アクセス

ⁱⁱ Global Business Coalition, “Benchmarking Public Procurement 2017 Report of the World Bank Group”, <http://www.globalbusinesscoalition.org/gbc-press-releases/benchmarking-public-procurement-2017-report-of-the-world-bank-group/>, 2017 年 11 月 24 日付アクセス

ⁱⁱⁱ Global Business Coalition, <http://www.globalbusinesscoalition.org/>, 2017 年 11 月 24 日付アクセス

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。