

## 「民間開発支援に関する勉強会」報告

本勉強会では、企業や NGO 等による開発支援の効果を測定する枠組みに注目しながら、主に「開発とビジネス」をテーマに議論した。途上国の貧困層を対象とした、いわゆる BOP ビジネス<sup>1</sup>に対する様々な支援施策の中で、開発がどのように織り込まれ、その効果がどのように測られているかを学ぶとともに、萌芽期とも言える日本の BOP ビジネスが、今後持続可能な発展を遂げるために、政府や国際機関、NGO、大学等様々な開発アクターが担うべき役割について考え連携の仕方を模索した。セクターを越えて情報を共有し意見交換ができるよう、様々なセクターの方への参加を呼び掛け、セクターを越えた共通理解の構築に向けた運営を心掛けた。

具体的には、国際開発機関による BOP 支援施策や支援事例および評価手法、あるいは大学や NGO 等による BOP ビジネス連携事例、開発効果へのアプローチ等について、毎回 2 名の講師から報告をしてもらい、それを基に議論をおこない、開発効果という観点から留意すべきことや現場での課題等の共有を目指した。また並行して、議論を進めていくための共通基盤ともなる開発効果測定の枠組みや手法について既存情報を集め、リスト化および分類もおこなった。

議論を進める中で、ある程度共通理解が得られたと考えられることとして以下を挙げることができる。

- BOP ビジネスを持続可能なものにするためには、開発効果に関する評価指標や枠組みが必要であり、それは民間企業を監視するようなものではなく、ビジネスにインセンティブを与えるようなものが望ましい。
- 民間企業としては自前の評価指標や枠組みを作る余裕はなく、開発関係者による簡便で使いやすい指標や枠組みの作成を企業は期待している。

また、評価の着眼点として以下のようなことが論点となった。

- 誰が評価するのか(評価の独立性)、いつ評価するのか(持続可能性への配慮)。
- 対象分野毎の指標や枠組みの必要性。
- 評価することから生じる負担への配慮。

一方、既存の開発効果測定の評価や枠組みについては、国際開発機関や欧米の企業ネットワーク、NGO 等により、それぞれの目的にあわせたものがつくられていることが

---

<sup>1</sup> 経済階層の底辺を表す Base Of Pyramid (BOP) を対象とすることからこの呼称が使われるようになった。当勉強会の中では、これを、全ての人を包括的にビジネスの対象あるいは担い手とするという意味から、インクルーシブ・ビジネスという呼称もしばしば使用されたが、ここではより一般的な BOP ビジネスを用いる。

わかった。融資機関による評価や融資を目的とする評価には指標化の傾向が見られ、開発援助機関の場合には枠組みの中で分析的な評価をおこなうものが多い。

運営については、政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラムの大野泉教授とそのスタッフの方々にご協力いただき、当財団と共催の形で、7月、9月、11月、3月の計4回の勉強会を開催した。会場は政策研究大学院大学の会議室を使用し、報告に関しては、政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラムのウェブサイトに当勉強会のサイトを立ち上げ、随時議事録を掲載し広く一般に公開した。以下に概要を報告する。

『民間開発支援（PDA）に関する勉強会～民間開発支援の開発効果を考える～』

<p>第1回 7月4日（月） 「市民社会による開発効果へのアプローチ」</p>		
開会	大野 泉氏 政策研究大学院大学（GRIPS）教授	本勉強会の趣旨説明
報告	長谷川 雅子 CSO ネットワークプログラム・オフィサー	「民間による開発支援調査プロジェクト」概要説明
	黒田 かをり CSO ネットワーク共同事業責任者	「開発効果の測り方、評価の枠組み等について」
講演	今田 克司 CSO ネットワーク共同事業責任者 / CIVICUS 事務局次長	「CSO の開発効果」
	米良 彰子氏 オックスファム・ジャパン事務局長	「Poverty Footprint 途上国におけるビジネスと貧困削減」
参加者	外務省関係者 1名、JICA 関係者 4名、国際機関関係者 3名、USAID 代表 1名 大学関係者 1名、GRIPS 関係者 4名、CSO ネットワーク関係者 4名 計18名	
<p>第2回 9月9日（金） 「国際機関(IFC, UNDP)による Inclusive Business への取り組みや評価手法の事例紹介」</p>		

報告	長谷川 雅子 CSO ネットワークプログラム・オフィサー	「民間開発支援の量的把握について」
講演	西郡 俊哉氏 UNDP 東京事務所広報・市民社会担当官  杉田 道子氏 IFC 東京事務所リサーチ・アナリスト	「Inclusive Markets Development ~UNDP-民間セクター連携イニシアティブ~」  「IFC の Inclusive Business への取り組み及び評価手法の事例紹介」
参加者	外務省関係者 3名、JICA 関係者 1名、国際機関関係者 2名、USAID 代表 1名 民間企業関係者 6名、NGO 関係者 2名、GRIPS 関係者 3名、CSO ネットワーク関係者 4名、計 22名	
<b>第3回 11月8日(火)</b> <b>「BOP ビジネス支援 海外の取り組み」</b>		
開会	黒田 かをり CSO ネットワーク事務局長・理事	本勉強会の趣旨説明
講演	木村 亮介氏 プライスウォーターハウスクーパース株式会社アソシエイト  大野 泉氏 政策研究大学院大学 (GRIPS) 教授	「BIF のプロジェクトアップデートおよび SIDA IAP との連携」  「開発とビジネスの視点をどう融合させるか ~英国とドイツの経験から~」
参加者	外務省関係者 3名、JICA 関係者 3名、国際機関関係者 1名、民間企業関係者 4名、 大学関係者 1名、NGO 関係者 2名、GRIPS 関係者 4名、CSO ネットワーク関係者 4名 計 22名	
<b>第4回 3月14日(水)</b> <b>「BOP ビジネスと開発効果・社会性評価について」</b>		

報告	山内 直人氏 大阪大学大学院国際公共政策研究科教授	「民間開発支援の規模推計調査について」
講演	若林 仁氏 JICA 民間連携室連携推進課課長  平本 督太郎氏 株式会社野村総合研究所公共経営戦略コンサルティング部副主任コンサルタント	「BOP ビジネス支援の課題と方向性」  「BOP ビジネスの発展ステップと資金調達手法～BOP ビジネスファンド・ビジネスコンテストがなぜ社会性評価を重視するのか？」
参加者	外務省関係者 3名、JICA 関係者 2名、民間企業関係者 4名、大学関係者 3名、NGO 関係者 1名、GRIPS 関係者 4名、CSO ネットワーク関係者 4名 計 21名	

## 第1回勉強会要旨

### 「市民社会による開発効果へのアプローチ」

司会の大野泉政策研究大学院大学(GRIPS)開発フォーラム教授による、本勉強会の趣旨説明に続き、本勉強会を GRIPS とともに主催する CSO ネットワークの長谷川雅子より、「民間による開発支援プロジェクト」の概要説明がなされた。このプロジェクトは CSO ネットワークが今年度より進めているもので、民間開発支援の量的・質的把握を目指すとともに、本勉強会を中心に開発の効果測定の枠組みについても調査・研究をおこなおうとするものである。続いて、CSO ネットワークの共同事業責任者黒田かをりより、開発効果に関するいくつかの評価指標の紹介があり、その一つの具体例として、市民社会組織 (CSO) の開発効果について、CSO ネットワーク共同事業責任者、CIVICUS 事務局次長の今田克司より報告がおこなわれた。次に、同じく市民社会からの具体例として、オックスファム・ジャパン事務局長の米良彰子氏より、「Poverty Footprint」についての報告がなされた。その後、大野泉教授から、PDA の開発効果を考える際の着眼点や公的支援との違いが提示されるとともに、評価指標の切り口別の事例や、開発金融機関による評価指標などが紹介された。

## 第2回勉強会要旨

### 「国際機関 (IFC, UNDP) による Inclusive Business への取り組みや評価手法の事例紹介」

UNDP 東京事務所、広報・市民社会担当官の西郡 俊哉氏より、「Inclusive Markets Development ~UNDP-民間セクター連携イニシアティブ~」と題する報告がなされた。

UNDP と民間企業の連携は 90 年代以降進み、2000 年以降は UNDP イニシアティブによるプログラムが推進された。2007 年時点で、世界 100 カ国以上 530 件、金額ベース

で約 100 億円規模。インクルーシブ・マーケットは貧困層に選択と機会を与え、インクルーシブ・ビジネスは、供給者、消費者、起業家、雇用者の 4 つのビジネス・プロセスの役割に貧困層を取り込み、短期的な利益の先にあるビジネスと貧困層両方の相互利益を創造するものである。

民間連携戦略として UNDP が主導しているグローバル・イニシアティブには、包括的な市場の育成 (GIM)、ビジネス行動要請 (BCTA)、持続可能なビジネス育成 (GSB) の三つのアプローチがある。このうち最も注力しているのが GIM で、ビジネスと開発の両立事例を集め分析をおこない、インクルーシブ・ビジネスの普及を図っている。昨年 GIM イニシアティブに関する本が商業出版され、制約課題と企業戦略をマトリックス化したものが評価された。BCTA は、MDGs 達成のための企業ネットワークであり、インクルーシブ・ビジネスの知見提示の場でもある。GSB は、途上国における持続可能なビジネス実現のための支援。日本企業を対象としたものが最後で、今後 GSB は GIM へと移行予定。

続いて、IFC 東京事務所 リサーチ・アナリストの杉田道子氏より、「IFC の Inclusive Business への取り組み及び評価手法の事例紹介」と題する報告がなされた。

IFC の評価は、IEG (Independent Evaluation Group) という独立した評価機関による評価と、IFC のプロジェクト担当者によるプロジェクトベースの評価の 2 本立て。評価の時期は、事業終了直後に加え、プロジェクトサイクルにわたって数年先もトラックする。

2005 年に始まった DOTS (Development Outcome Framework) といわれる評価指標を使用。契約調印の時点でコミットしてもらい、案件のプロセスを通じて定期的にフィードバックを求めている。DOTS は事業セクター毎にベースとなる指標が決まっており、評価指標としては使いやすい。①Business Performance、②Economic Performance、③Environmental and Social Performance、④Private Sector Development の 4 つの枠組みに沿っており、開発効果の測定については、①開発効果 ②IFC にとっての利益 ③IFC 独自の付加価値の提供の 3 つのフレームワークを重視している。

IFC では 2 年前にインクルーシブ・ビジネスの部署ができたが、それ以前の事業でも全体の 10% くらいがインクルーシブ・ビジネスに該当していた。IFC 融資の成功事例として ECOM によるコーヒー栽培事業を紹介。この事業によりコーヒー農家の生産性が上がり所得水準が向上、ECOM は安定的なサプライチェーンを得ることができた。



第二回勉強会の様子 (2011.9.9)

### 第 3 回勉強会要旨

## 「BOP ビジネス支援 海外の取り組み」

プライスウォーターハウスクーパース株式会社 アソシエイトの木村 亮介氏より、「BIF のプロジェクトアップデートおよび SIDA IAP との連携 ~日本との関連性は~」と題する報告がなされた。

英国 DFID のプログラムである BIF(Business Innovation Facility)では、インクルーシブ・ビジネスに関心のある企業に対して、情報提供やワークショップ・マッチングをおこなっている。また、コストシェアリングによるコンサルティングサービスも提供中。3年後には他のドナーの協力も得て、3,000 万~6,000 万ユーロまでスケールアップする計画もある。BIF のコアチームは英国でプログラムマネジメント等をおこない、パイロットカントリーであるインド、バングラディッシュ、マラウイ、ザンビア、ナイジェリアの5か国にカントリーマネージャーを常駐させ、現地組織や政府との連携を図っている。また、様々な国のメンバーの登録する Practitioner Hub(ウェブポータル)を運営し、知識共有のプラットフォームとネットワーキングの場として活用されている。

1年を経過して見えてきたことは、BIF スタッフによるサポートの追加性の強さ、ビジネスモデルや事業組織に内在するリスクが外的リスクよりも高いこと、BIF の役割は事業の実現可能性を高めること等が挙げられる。BOP 層へのダイレクト、インダイレクトなインパクトはまだ見えてこない。長期的かつ継続的なモニタリングの必要性を感じている。

SIDA(Swedish International Development Agency)による IAP(Innovation Against Poverty)は、貧困削減のための資金援助とアドバイザー両面の支援をおこなっている。プロジェクト対象国にも企業国籍にも制限はない。PwC がプログラムマネジメントをおこない、BIF と連携している。BIF と IAP は、インターナショナルレベルでは Practitioner Hub の共有による知識とリサーチ内容の共有を、カントリーレベルでもプラットフォームの共有によるリソースの有効活用を図っている。国・ドナーの壁を超えた協力が始まっている。BIF と IAP は支援対象組織の国籍を限定していないため、日本の組織もプログラムの利用が可能である。

続いて、政策研究大学院大学 (GRIPS) 開発フォーラム教授の大野 泉氏より「開発とビジネスの視点をどう融合させるか ~英国とドイツの経験から~」と題して報告がおこなわれた。

欧米諸国は BOP ビジネス支援に、日本より 10 年ほど前から取り組んでいるが、概して援助機関による支援である。これに対し日本は、経産省、JETRO、外務省、JICA 等 All Japan の取り組み。また、英国 (国際開発省 DFID)や米国 (国際開発庁 USAID) は支援対象企業の国籍を問わないが、日本とドイツは自国企業 (ドイツの場合は EU 諸国の企業を含む) が支援対象となっており、産業政策の観点を含めた取り組みとなっている。

DFID では、Business Call to Action (BCtA)で企業への啓発活動や、登録企業に対する成功例の発信・共有をおこない、各種チャレンジファンド (CF) で、貧困削減に貢献するビジネス・プロポーザルを公募し案件形成を支援する。Business Innovation Facility (BIF)は、現地で企業の相談に対応し、案件検討中の企業にはビジネスモデル形成を支援する。このような CF や BIF の運営、案件形成支援には、DFID スタッフは直接関わらず、コンサルタントに委託して実施している。

開発効果の指標に関する取り組みとしては、企業が BCtA に登録する際、当該イニシアティブがどのように社会的課題の解決に貢献するかを Application Form で自己申告し、Results Form により達成状況を報告する義務がある。また AECF (Africa Enterprise Challenge Fund)では、それ以前の CF の経験を踏まえ、コンサルタントチームが案件ごとに企業に対し評価モニタリングのための指標を助言する仕組みが導入されている。BIF も PwC を中心としたコンソーシアム・チームが運営しているが、企業に対して対面で開発効果の指標化支援をおこなっている。

ドイツでは実施機関 (DEG,GIZ,SEQUA) の専門家が企業に対してプロセスを通じて助言をおこない、共同で官民連携案件を形成する。プロポーザル競争においても、実施機関担当者は第 1 次選考を通過した企業と協議を重ねて共同で最終プロポーザルを作成する。GIZ (ドイツ国際協力公社) の場合は、本部及び途上国駐留の民間連携専門家が助言をおこなう。中道右派連立政権後 (2009 年 10 月~) の新しい民間連携策として、GIZ 職員を商工会議所や経済団体に派遣する Development Cooperation Scouts を実施。また、経済協力開発省に民間連携サービス・ポイントを設置したり、ドイツ投資金融 (DEG) を通して、ドイツの中小企業支援や途上国の地場産業支援を強化したりしている。

ビジネスと開発の融合について、英独両国とも 10 年余の経験を踏まえ、現在、英国ではコンサルタント会社が、ドイツでは実施機関の専門家が、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するようになっている。JICA の BOP ビジネス連携促進調査では、企業と開発コンサルタントのジョイントベンチャーが進展中。これは英・独に対する第三の道「日本型アプローチ」になり得る可能性もある。いずれのアプローチでも各パートナーがお互いの観点を知り、信頼関係を築く「場」や人材交流が必要。ビジネスが成立してこそ、開発効果が生まれることを開発援助側は認識すべき。実務者にとって使いやすく実践的で簡易な評価指標が必要で、各国の事情にあった仕組みを考えることが重要である。これとは別に、研究サイドによる実証的なインパクト評価手法の開発も大切。開発インパクトの可視化・評価手法の確立は、社会的投資を促すうえでも重要である。



第三回勉強会で報告する大野泉氏

#### 第 4 回勉強会要旨

##### 「BOP ビジネスと開発効果・社会性評価について」

冒頭、大阪大学大学院 国際政策研究科 教授 山内 直人氏より「民間開発支援の規模推計調査について」簡単な報告がなされた。今年度、CSO ネットワークと大阪大学 NPO 研究情報センターがおこなった民間開発支援の資金規模調査において、既存データの利用が可能であった NGO・助成財団については集計を、ボランティア時間については寄付白書を基に推計をおこなったところ、総額 3,089 億円となり、従来考えられていたものよりもかなり大きな額となった。今年度の調査は初歩的な試みであり、来年度以降は、独自調査等に挑戦し、調査対象セクターの拡大、調査項目の拡充などに努めていく予定。

続いて、独立行政法人 国際協力機構 民間連携室推進課課長 若林 仁氏より「BOP ビジネス支援と方向性」と題した報告がおこなわれた。

BOP ビジネス連携促進事業の対象範囲となるのは、調査研究フェーズからビジネスモデルの開発、ビジネスプラン策定まで。ビジネスのシーズと現地のニーズをマッチングし、事業性と開発のインパクト双方を確保するビジネスモデルの構築がポイント。取り組みとしては、セミナー等を開催する普及促進活動と協力準備調査に代表される案件形成活動、開発ワークショップの強化等をおこなう開発の視点の強化に区分される。

協力準備調査 (FS) はこれまで 3 回実施。Seeds と Needs、ビジネスパートナー間のマッチング構築をおこなった。課題としては、(1) ビジネス展開のフェーズに見合った適切な支援メニュー (2) 応募母集団の裾野拡大等が挙げられる。不採択案件も不採択後のフォローが必要でその方法も今後の課題である。

FS の評価の在り方については議論の段階。IFC、ADB、USAID 等他ドナーとの協力可能性を模索してきたが、今後は客観性のある評価のフレームワーク作りを目指し、参入に関してどのようなポイントが重要なのかを参入者に明確に示す必要がある。BOP ビジネスの裾野拡大に向けた視点としては、①地域性 ②優れた技術・製品の積極的活用 ③企業発のみならず自治体等との協働が必要。事業性と開発インパクト双方を確保するためには、開発の視点に対する企業側の理解や支援側の協働体制、評価体制の深化が必要。

続いて株式会社野村総合研究所 公共経営戦略コンサルティング部 副主任コンサルタントの平本 督太郎氏より「BOP ビジネスの発展ステップと資金調達方法～BOP ビジネスファンド・ビジネスコンテストがなぜ社会性評価を重視するのか?」と題して報告がなされた。

BOP ビジネスの資金供給者はフェーズごとに異なり、最初の事業構想フェーズでは(米国の場合) 大学主催のビジネスコンテスト(ビジコン) がスタートアップ資金を担い、次の実行可能性調査フェーズでは、主に公的機関や国際機関による資金の供給が見られる。次の事業立ち上げフェーズにおける資金供給の担い手は存在せず、事業拡大フ



フェーズに入ると、ハイブリッド型の BOP ファンド(投融資)、ベンチャーキャピタル、国際機関などが登場してくる。日本の場合、事業構想フェーズや事業立ち上げフェーズの資金供給者が不在あるいは不足しており、BOP ビジネス全体として、リンクの途切れている Missing Link の状態にある。今後、資金調達の整備が求められる。

米国ビジネススクールにおける BOP のビジコンでは、どのプログラムもメンター・審査員が重要な役割を果たしており、コンテスト参加者と彼らの接点を強めることで、参加者のビジネスモデルを洗練させ、同時にコンテスト後の投資促進の強化もねらっている。社会性評価に関しては、各プログラムそれぞれが独自の評価の視点を設けており、他のビジコンとの差別化要因としても、支援者がビジコンに魅力を感じるポイントとしても重要視されている。

BOP ファンドとは、BOP ビジネスに積極的に投資するファンドであり、社会インパクトと財務パフォーマンスの両立を目指している。インパクトインベストメントファンドとも呼ばれる。米国ではすでにロックフェラー財団を中心に GIIN(Global Impact Investment Network)、アスペン研究所を中心に ANDE(Aspen Network of Development Entrepreneurs)というネットワーク組織が形成されている。

社会性評価については、GIIN が IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) という指標集を作成し、実際の使用例等もウェブで共有することで、各組織による重点指標の設定が円滑になることを目指している。これにより、重点化すべき指標の定義の共有が可能となり、ANDE 等の普及促進活動により 130 以上の組織で利用されている。

また、アキュメンファンドでは、費用便益分析の方法論に基づき投資対効果の比率を算出する SROI という評価指標の考え方に基づき独自の評価指標を開発し(BACO 指数)、自らの事業のパフォーマンスの高さを支援組織に示している。

BOP ビジネスは短期的には利益が出にくく、経営陣の交代等が原因で撤退せざるを得ない状況に追い込まれることも起こりうるため、継続的に活動できる仕組みをつくるべく、フランス企業を中心に企業内に BOP ビジネスファンドを設立する動きが始まっている。この組織は現地 BOP ビジネスに投資するだけでなく、公的機関や財団からの資金集めもおこなう。例えば、シュナイダーエレクトリックは SEEA というエシカルファンドを社内に設立し途上国 BOP 事業者に投資をおこなっている。また、GDF スエズは企業内に NGO を持ちボランティアを派遣している。