

貧困・格差解消および  
ジェンダー平等促進に向けた  
インクルーシブビジネス活用・支援  
に関する事例研究

ファイナルレポート

平成 29 年 11 月  
(2017 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

委託先  
ARUN 合同会社

基盤
JR
17-129

# 序文

2015年9月に採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」では、「誰一人取り残さない」を標榜し、その達成に向けた取り組みが進められています。これら課題の解決に向けては、従来の公的セクターを通じた開発援助のみでは追い付かず、民間企業の開発への貢献やインクルーシブで持続可能な民間投資のための環境促進の重要性が高まっています。また、貧困層等、開発のプロセスや恩恵から置き去りにされがちであった人々に焦点を当て、そういった人々が必要とするサービスを確実に提供する、よりイノベーティブな方法の検討が必要となっています。民間連携を通じて、貧困層自らがビジネスのバリューチェーンの各段階のアクターとして関わるインクルーシブビジネスを促進することの重要性は増しており、公的支援だけでは担保できないインパクトを発現し、持続することが可能となると考えられます。

本プロジェクト研究では、「途上国現地発」の「貧困層を巻き込んだインクルーシブビジネス」に焦点を当て、インド、ケニア、ウガンダにて、現地民間企業やドナーなど、多様なステークホルダーとの連携を行っている事例を分析しました。また、他ドナーではすでに、「民間連携」が事業実施の主要な柱となっていることを踏まえて、他ドナーにおけるインクルーシブビジネスを含む民間企業との連携アプローチを調査しました。それら調査結果を踏まえて、JICA 内関係各部の意見を参考にしながら、今後の JICA 事業における提言をとりまとめました。

この報告書が、様々な国やセクターにおけるインクルーシブビジネスを含む民間連携を通じた開発の促進に寄与するとともに、今後の一層の発展に役立つことを願います。終わりに、研究にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

2017年11月  
独立行政法人国際協力機構  
社会基盤・平和構築部長

安達 一

## 要約

2015年9月、ミレニアム開発目標（MDGs）の残された課題への取り組みと、新たなる地球規模課題へのコミットメントを表明し、「誰一人取り残さない」を標榜して「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択された。SDGsは、持続的な資源の循環を実現できる社会を目指し「経済成長、社会的包摂（インクルーシブネス）、環境保護」を主要な柱としている。他方、SDGs達成に向けて、これら課題の解決に向けて行動・事業実施するために必要な年間の資金額は、現在各政府の援助機関が年間にコミットする額の30倍近くになると試算されている。この不足を補うためには民間の資金も含めて多様なリソースを組み合わせることが必要となっている。インクルーシブビジネスは、この中でも途上国における開発課題の解決を軸とし、貧困層をビジネス活動に巻き込むことにより持続的な社会構築への貢献を行うアクターとして注目されている。

経済的な背景においては、資金活用においてリスク回避の観点から資金の分散化が進んできたことが、ドナー機関や投資機関によるインクルーシブビジネスへ注目の理由の一つでもある。また技術的な背景においては、情報コミュニケーション技術（ICT）の進歩と普及により、国や地域の課題を的確に把握したベンチャー起業や社会起業家が、社会的弱者や貧困層の課題課題解決に有効な革新的な商品やビジネスモデルを開発することが可能になり、これを通じて「誰一人取り残さない」が現実的に可能になりつつある、という点において、インクルーシブビジネスの役割は重要性を増しつつある。

翻って、JICAにおいても、SDGs達成に向け、従来の協力体系・取り組み手法を超えた、イノベティブなアプローチの模索が必要である。本プロジェクト研究は、SDGs達成に向けて、イノベーションの活用や、より積極的・戦略的な民間連携が必要との認識の下、貧困層も含む広範な層に裨益する「インクルーシブビジネス」に焦点をあて、その効果の検証を事例を通じて行った上、今後のJICA協力事業の形成、計画、実施の在り方につき、示唆を得ることを目的として実施された。主にインクルーシブビジネスの事例及びドナー機関のインクルーシブビジネス支援・活用の事例を収集し、今後のJICA事業におけるインクルーシブビジネス活用の在り方について検討・提言を行っている。

第1章では、本プロジェクト研究の概要を記載した。第2章では、本プロジェクト研究に係る類似概念、BOPビジネス及びソーシャルビジネスといった類似語について整理した上で、本研究におけるインクルーシブビジネスの概念について定義した。さらに、インクルーシブビジネスが必要となる背景として、SDGs達成に向けた資金の需給ギャップ、貧困解消に向けたインパクト創出と女性の主体性・選択権の尊重、IT技術・イノベーションの活用による開発効果の増大の観点からこれまでの議論を整理し、本プロジェクト研究の意義を確認した。またインクルーシブビジネスをめぐるエコシステムとドナー機関の関与についても俯瞰し、ドナー機関の「育成支援型」関与と「連携活用型」関与について整理しつつ、第3章及び第4章での事例の土台とした。

第3章では、今回の調査の対象となったインクルーシブビジネスの12事例を、その目的・手法・インパクトにより、以下の5つのグループに分類した。

- ・女性、女子特有の課題に取り組む事業
- ・不十分な公共サービスに代替案を提供する事業
- ・持続的な資源の循環を促進する事業
- ・IT活用で重要度の高いサービスを貧困層にも提供する事業
- ・IT活用で途上国都市部の現代化をもたらす課題に対応する事業

また、インクルーシブビジネスの効果を、貧困層のバリューチェーンへの関与、及び各事業におけるイノベーションの活用に着目して分析した。インクルーシブビジネスの中には、スタートアップから成熟企業までが含まれるため、全てを同列に論じることは難しいが、いくつかの特徴も浮かび上がった。例えば、活用する資源、ステークホルダー、及び関与するバリューチェーンの多様さから、一つのビジネスを通じて複数の課題に高い開発効果を発揮するモデル、一社単体ではなく複数のステークホルダーが協業する共創（コ・クリエイション）モデルなどである。

第4章では、ドナー機関のインクルーシブビジネスに対する育成支援及び連携活用の現状の調査と分析を行った。ドナーの役割としては、民間資金の触媒機能が大きいことが分かった。ドナー機関は、多様な機関とパートナーシップを組み、インクルーシブビジネスの育成支援や資金提供にあたるケースが多く、ドナーと企業が案件形成プロセスで共創するという例も多くなっている。またインクルーシブビジネス活用・支援を射程に入れた国別・分野別課題分析や戦略策定も行われている。これらを実施するにあたり、職員向けの研修はもちろんのこと、企業への出向などの人事交流を通じた職員の能力強化、および関連する産業から専門人材を積極的に登用するケースもある。同時に、実施管理機関として民間やベンチャーキャピタルなどへの委託、活用も行われている。

第5章では、第2章から第4章を振り返りながら、結論として、SDGs達成におけるインクルーシブビジネスの意義、「誰一人取り残さない」を標榜するSDGs達成に向けてのインクルーシブビジネスの効果、インクルーシブビジネス活用を射程に入れた民間連携に関する政策・戦略策定の重要性、各国の状況（インクルーシブビジネスの段階、規模）に応じた多様な協力プログラムの重要性、事業形成に向けての研修・ワークショップの効果的な活用、インクルーシブビジネス活用に向けたマインドセット・人材育成の重要性、相手国のインクルーシブビジネスや関連エコシステムに関する情報取得のためのネットワーク機関との関係構築の重要性、の6項目について結論としてまとめた。

第6章では、前章の結論に基づきJICA事業への提言をとりまとめた。主な項目としては、SDGs達成を念頭においた途上国発インクルーシブビジネスを含む民間連携にかかる方針の確立、国別・セクター別戦略策定および案件形成における途上国発インクルーシブビジネスを含む民間セクターとの連携の検討、途上国のインクルーシブビジネスとの連携や活用を可能にする「育成支援」および「連携活用」の実施、課題別研修・第三国研修の活用、マインドセット

の醸成および人材育成、さらに、インクルーシブビジネス関連プラットフォームへの参加と情報発信、である。今後の課題としては、インクルーシブビジネスの成功事例の要因の分析、さらに具体的なインクルーシブビジネス支援・連携案件形成のための調査などが考えられる。

## 目次

序文

要約

略語対照表

用語解説表

1. プロジェクト研究の概要.....	5
1.1 プロジェクト研究の背景.....	5
1.1.1 背景.....	5
1.1.2 目的.....	6
1.1.3 スコープ.....	6
1.2 プロジェクト研究の方法と実施体制.....	7
1.2.1 プロジェクト研究実施の方法.....	7
1.2.2 実施体制.....	8
1.3 報告書の構成.....	9
2. 本プロジェクト研究実施に係る関連用語の整理及び 本プロジェクトの意義 .....	10
2.1 インクルーシブビジネスの定義及び類似概念との関連 .....	10
2.1.1 インクルーシブビジネスの定義.....	10
2.1.2 類似概念との関連.....	14
2.2 貧困・格差解消およびジェンダー平等促進に向けたインクルーシブビジネスの意義 .....	17
2.2.1 SDGs の達成に向けた資金需給ギャップの解消 .....	17
2.2.2 貧困解消に向けたインパクト創出と女性の主体性、選択権の尊重 .....	19
2.2.3 IT 技術やイノベーション活用による開発効果の増大 .....	20
2.3 インクルーシブビジネスをめぐるエコシステムとドナーの関与 .....	25
2.3.1 インクルーシブビジネスをめぐるエコシステム .....	25
2.3.2 インクルーシブビジネスへのドナーの関与 .....	25
3. 調査対象国におけるインクルーシブビジネス事例 .....	27
3.1 調査対象インクルーシブビジネス企業.....	27
3.2 調査対象国におけるインクルーシブビジネス環境概観.....	28
3.2.1 インド.....	28
3.2.2 ケニア .....	30
3.2.3 ウガンダ.....	31
3.3 インクルーシブビジネス事例の紹介 .....	32
3.3.1 SDGs 達成に向けたインクルーシブビジネスの特徴.....	32
3.3.2 インクルーシブビジネスの意義.....	64
3.4 まとめ.....	67
4. (調査対象国における) ドナーのインクルーシブビジネス育成支援及び連携活用の現状 ..	70

4.1	調査対象とするドナー機関.....	70
4.2	各ドナー機関によるインクルーシブビジネス育成支援／連携活用の現状 .....	70
4.2.1	ドイツ（主に GIZ） .....	70
4.2.2	英国（主に DfID） .....	81
4.2.3	米国（USAID） .....	89
4.2.4	IFC .....	92
4.3	ネットワーク機関への関与.....	96
4.4	政府間協力との比較における認識.....	98
4.5	ドナー機関調査のまとめ.....	99
5.	結論.....	102
5.1	SDGs 達成におけるインクルーシブビジネスの意義 .....	102
5.2	「誰一人取り残さない」を標榜する SDGs 達成に向けてのインクルーシブビジネスの 効果.....	102
5.3	インクルーシブビジネス活用を射程に入れた民間連携に関する政策、戦略策定の重 要性.....	103
5.4	各国の状況、インクルーシブビジネスの段階、規模に応じた多様な協力プログラムの 重要性.....	104
5.4.1	イノベーション促進に向けたインクルーシブビジネス育成支援の重要性 .....	104
5.4.2	民間連携事業と他事業の関係の重要性.....	105
5.4.3	開発効果増大に向けた、多様なステークホルダーとの対話による案件形成、実施の 重要性（活用・主流化） .....	105
5.5	事業形成に向けての研修、ワークショップの効果的な活用 .....	106
5.6	インクルーシブビジネス活用に向けたマインドセット、人材育成の重要性 .....	106
5.7	相手国のインクルーシブビジネスや関連エコシステムに関する情報取得のためのネ ットワーク機関との関係構築の重要性.....	107
6.	JICA 事業への提言 .....	108
6.1	SDGs 達成を念頭に、JICA 事業における、途上国発インクルーシブビジネスを含む民 間連携にかかる方針の確立.....	108
6.2	国別、セクター別戦略策定および案件形成における途上国発インクルーシブビジネス を含む民間セクターとの連携の検討.....	108
6.2.1	途上国のインクルーシブビジネスを含む民間セクターの情報収集・分析を通じた国別、 分野別戦略策定.....	108
6.2.2	途上国のインクルーシブビジネスを含む民間セクターの情報収集・分析を通じた案 件形成.....	109
6.3	途上国のインクルーシブビジネスとの連携や活用を可能にする「育成支援」および「連 携活用」 .....	109
6.3.1	「途上国発」のインクルーシブビジネスのスタートアップ支援（育成支援） .....	109
6.3.2	民間連携事業と他 JICA 事業の連携強化 .....	110
6.3.3	多様なステークホルダーとの対話による案件形成・実施（連携活用） .....	110
6.4	課題別研修・第三国研修の活用.....	111

6.5	マインドセットの醸成および人材育成.....	111
6.6	インクルーシブビジネス関連プラットフォームへの参加と情報発信 .....	112
別添 1	事例分析表.....	114
別添 2-1	主要参考資料一覧 .....	139
別添 2-2	主要参考ウェブサイト一覧 .....	143
別添 3	現地面談者リスト.....	145
別添 4	現地調査日程.....	149
別添 5	聞き取り調査質問票.....	152



## 略語対照表

ADB	Asia Development Bank
BOP	Base of Pyramid
CDC	Centers for Disease Control and Prevention
CDC	Commonwealth Development Corporation
DfID	Department for International Development
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft / German Investment and Development Corporation
GIF	Global Innovation Fund
IBLF	Inclusive Business Leaders Forum
ICT	Information Communication Technology
INVENT	Innovative Ventures and Technologies for Development
IDB	Inter-American Development Bank
IFC	International Finance Corporation
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
LoT	Lab of Tomorrow
MA	Millennium Alliance
MDGs	Millennium Development Goals
NHIF	National Hospital Insurance Fund (Kenya)
NCD	Non Communicable Disease
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PPP	Public-Private Partnership
SACCO	Savings and Credit Cooperatives
SDGs	Sustainable Development Goals
SIB	Sustainable Inclusive Business (Kenya)
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
GIZ	The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
USAID	The United States Agency for International Development
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	United Nations Development Programme
WB	World Bank
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WRI	World Resource Institute

用語解説表	
アーリーステージ	ベンチャー企業の投資における成長ステージの区分のうち、起業した直後の時期を指す区分。起業後概ね2～3年目までの時期。
アクセレレーター	成長し始めた段階の企業への成長促進支援
イノベーション	革新技術、革新的ビジネスモデル
インキュベーション	起業間もない事業が革新的（イノベーティブ）なビジネスアイデアを生み出すための支援
スタートアップ	新しいビジネスモデルを開発し、市場開拓する段階にある企業
ブートキャンプ	短期集中型教育訓練プログラム
プロトタイプ	ビジネスモデルの実験的な原型
ベンチャー企業	大企業が参入しにくい分野の事業で創造力を発揮しビジネスを行う企業。
ラストマイル	都心部から遠く離れていたり、四方を山や海に囲まれ地形的に孤立している地域

# 1. プロジェクト研究の概要

## 1.1 プロジェクト研究の背景

### 1.1.1 背景

2015年9月、ミレニアム開発目標（MDGs）の残された課題への取り組みと、新たな地球規模課題へのコミットメントを表明し、「誰一人取り残さない」を標榜して「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択された。SDGsは、大量生産・大量消費による資源の濫用を前提とした成長から、持続的な資源の循環を実現できる社会への移行を目指すために「経済成長、社会的包摂（インクルーシブネス）、環境保護」の3つの要素が核となっている。

MDGsにおいて、1990年から2015年に途上国の絶対的貧困率<sup>1</sup>は47%から14%に減少した。しかし、サブサハラ及び南アジアの貧困率はそれぞれ35.2%、13.5%と高く、いまだ全世界で約7億人が極度の貧困状態にある<sup>2</sup>。また、ジェンダー平等と女性のエンパワメントは、女性の就業機会、資産、公私の意思決定における差別と、男性より貧困状態に置かれている傾向があることから、多くの途上国において包摂的な社会と強靱な経済を構築する上での喫緊の課題と認識されており、同時に、SDGs各ゴールとターゲットの進展において決定的に重要な貢献をする、と位置づけられている。

他方、SDGs達成に向けて、これら課題の解決に向けて行動・事業実施するために必要な年間の資金額は、現在各政府の援助機関が年間にコミットする額の30倍近くになると試算されている。民間資金を合わせても年間2.5兆USDの不足が報告されている。<sup>3</sup> 特に医療保健分野だけでも、2035年までに途上国の感染症や母子死亡率といった問題を先進国のレベルに引き上げるためには、今後20年で1,470億USDが必要という試算が公表された。

SDG採択に先立って開催された第3回開発資金会合においては、ポストMDGsアジェンダのための開発資金の不足をどう補うかを焦点とし、資金調達の枠組みについて協議された。結論として、政府主導で多様なアクターから資金調達を行うものの、実施についてはマルチステークホルダーで支えることが確認された。主要な実施母体の一つとなる民間企業については、利益や成長だけではなく、持続的な社会を構築するための貢献をどこまで実践しているかという点が同枠組み参画するにあたり重要になってくる。これら民間企業がより意義の高い活動を行うために、参画を希望する民間企業に対して、インクルーシブで持続可能な民間投資のための環境の促進・創出が行動指針として取り上げられた。後述するプラハラードによる、BOP層という新たな市場開拓といった議論もこれを後押しし、民間企業のビジネス・資金活用によ

<sup>1</sup> 一日1.25 PPPドル生活水準の国際貧困ライン基準の絶対的貧困率。

<sup>2</sup> World Bank (2015) 'Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies' in *Global Monitoring Report 2015/2016: Development Goals in an Era of Demographic Change*  
[http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0669-8\\_ch1](http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0669-8_ch1)

<sup>3</sup> 'Development Goals Without Money Are Just a Dream' (June 2015, ロックフェラー財団)  
(<https://www.rockefellerfoundation.org/blog/development-goals-without-money-are-just-a-dream/>)

る様々な社会問題解決のグッドプラクティスが台頭するようになった。インクルーシブビジネスは、この中でも途上国における開発課題の解決を軸とし、貧困層をビジネス活動に巻き込むことにより持続的な社会構築への貢献を行うアクターとして注目されている。

インクルーシブビジネスを可能にする条件として、以下のような土台が整ってきた事も、インクルーシブビジネスの開発課題への貢献に寄与していると考えられる<sup>4</sup>。第一に、資金の分散である。これは、リーマンショック以降、資源の一極化のリスクが明らかとなり、資金の分散化が進んだことにも起因している。クラウドファンディング、仮想通貨などの新たな資金メカニズムが生まれ、新たな次元でのビジネスが可能となった。これは第二に、ビジネスモデルの変化があげられる。ベンチャーなどによるより小さいニーズにも柔軟に対応できる小回りの利くサービスが社会的弱者へ有効なインパクトをもたらしており、小さくても持続性のある、多様性に対応できるモデルが生まれている。第三に、科学技術の進歩があげられる。ICTなど新しい技術がより低価格で広範に普及してきたことにより、「誰一人取り残さない」が現実的に可能になりつつあり、それらの技術をいかに活用するかが鍵となっている。

以上のような背景において、JICAにとっても、SDGs達成に向け、従来の協力体系・取り組み手法を超えた、イノベーティブなアプローチの模索が必要である。特に、雇用創出、ICT活用などは、民間企業を巻き込んだ取り組みが重要と認識されている。さらに、これまで開発プロセスから取り残されてきた貧困層や女性を包括的に取り込み、社会・経済的に彼らに便益を与える可能性のあるインクルーシブビジネスの支援や連携活用の検討が重要となってきた。そこで、インクルーシブビジネスの事例を収集し、今後のJICA事業におけるインクルーシブビジネス活用の在り方について検討することとなった。

### 1.1.2 目的

本プロジェクト研究は、SDGs達成に向けて、イノベーションの活用や、より積極的・戦略的な民間連携が必要との認識の下、貧困層も含む広範な層に裨益する「インクルーシブビジネス」に焦点をあて、その効果の検証を事例を通じて行った上、今後のJICA協力事業の形成、計画、実施の在り方につき、示唆を得ることを目的とする。

### 1.1.3 スコープ

本プロジェクト研究の焦点は、公的セクターのサービスが行きあたりづらく、またマーケットからも軽視されてきた貧困層およびジェンダー平等に貢献するインクルーシブビジネスの途上国発の事例を中心に検討する。その上で、他のドナー機関のインクルーシブビジネス育成支援や連携活用の現状を分析し、JICA事業への示唆を得る。また、事例調査の対象国としては、インクルーシブビジネスが盛んであり事例が豊富と考えられるインド、ケニア、ウガンダを選定した。

---

<sup>4</sup> 本プロジェクト研究第二回勉強会における杉下委員コメント

## 1.2 プロジェクト研究の方法と実施体制

### 1.2.1 プロジェクト研究実施の方法

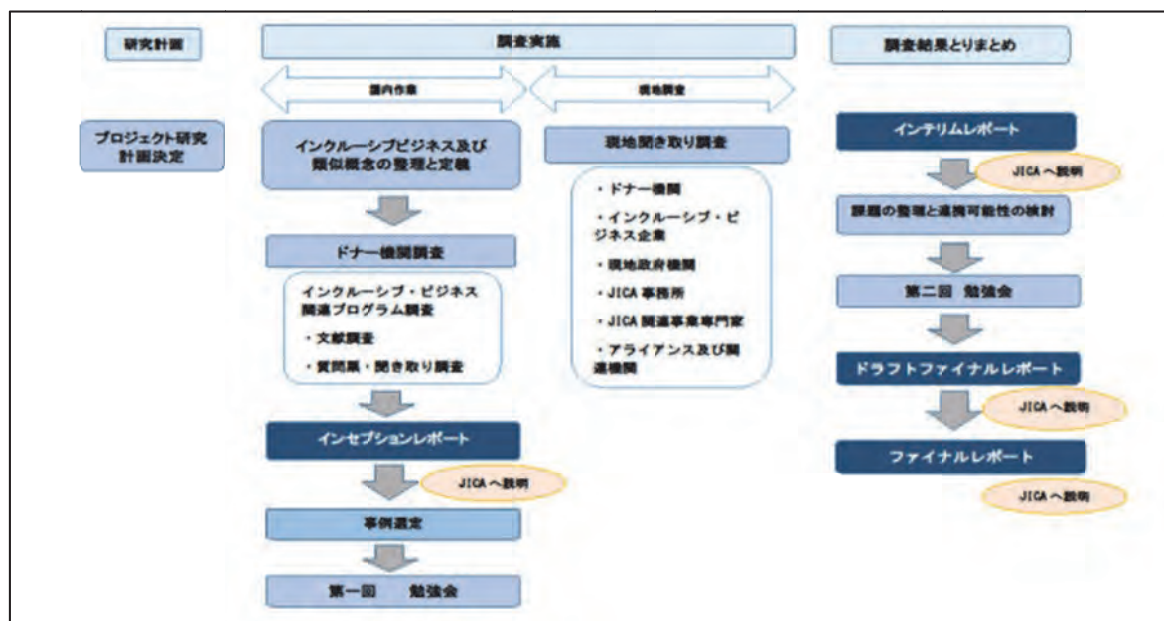


図 1-2 業務実施の流れ

プロジェクト研究全体は、研究計画、調査実施及び調査結果とりまとめの三段階に分かれる。第一段階の研究計画においては、本プロジェクト研究の内容に基づき、調査の方針・方法を検討し、調査内容を詳細に計画した。

業務実施段階において、まず国内調査では、インクルーシブビジネス及び類似概念の定義設定、ドナー機関調査（文献調査）、事例選定を行った。2017年4月に開催した第一回勉強会では、ドナー機関調査結果および現地調査方針につき議論を行った。

現地調査は、対象3か国（インド・ケニア・ウガンダ）において、本プロジェクト研究に関連の深いドナー機関、インクルーシブビジネス企業、現地政府機関、JICA 在外事務所、JICA 関連事業専門家、及びアライアンス（ネットワーク）機関の代表者及び関係者に聞き取り調査を実施した。

現地調査結果をインテリムレポートとしてまとめ、2017年8月に第二回勉強会を開催し、外部有識者及びJICA 内外関係者の意見を聴取した。また、2017年9月にJICA 内部関連部署の意見を聴取した。それらを反映し、最終報告書を取りまとめた。

## 1.2.2 実施体制

本プロジェクト研究は、JICA 社会基盤・平和構築部ジェンダー平等貧困削減推進室にて調査企画・監理を行い、調査業務は委託先である ARUN 合同会社が実施した。外部有識者委員に勉強会等を通じて助言を得るとともに、JICA 内関係部署からも助言を得た。

表 1-1 プロジェクト研究メンバー

名前	所属
外部有識者委員	
杉下 智彦	東京女子医科大学教授・元 JICA 国際協力専門員（保健）
大崎 麻子	関西学院大学総合政策学部客員教授・聖心女子大学非常勤講師
小辻 洋介	IFC ケニア事務所 インベストメントオフィサー
中村 俊裕	NPO 法人コペルニク 共同創設者兼 CEO
JICA	
菅原 鈴香	国際協力専門員（貧困削減）
宮崎 桂	社会基盤・平和構築部ジェンダー平等貧困削減推進室 室長
湯浅 あゆ美	社会基盤・平和構築部ジェンダー平等貧困削減推進室 副室長
奥本 恵世	社会基盤・平和構築部ジェンダー平等貧困削減推進室 企画役 (2017年4月まで)
横田 千映子	社会基盤・平和構築部ジェンダー平等貧困削減推進室 主任調査役 (2017年5月から)
大石 航平	社会基盤・平和構築部ジェンダー平等貧困削減推進室 職員
コンサルタント	
功能 聡子	ARUN 合同会社 代表
横山 仁美	ユニコインターナショナル株式会社 コンサルタント
西岡 佐知子	ARUN 合同会社 パートナー

### 1.3 報告書の構成

報告書の第2章では、関連用語の整理を踏まえて、本プロジェクト研究におけるインクルーシブビジネスの定義を示したうえで、SDGs、貧困削減やジェンダー平等におけるインパクト、イノベーションといった観点からインクルーシブビジネスの意義について分析した。

第3章では、調査対象国におけるインクルーシブビジネス環境を概観し、調査対象国における個別の事例を特徴に応じて分析した。

第4章では、他ドナーのインクルーシブビジネス育成支援及び連携活用の現状を分析し、ネットワーク機関への関与についても触れたうえで、他ドナー機関調査から得られた示唆をまとめた。

第5章では、これら調査結果から導き出される結論をとりまとめた。

第6章では、結論に基づき JICA 事業への提言を示した。

## 2. 本プロジェクト研究実施に係る関連用語の整理及び本プロジェクトの意義

### 2.1 インクルーシブビジネスの定義及び類似概念との関連

本項では、インクルーシブビジネスにかかる定義と類似概念について整理し、本調査における解釈を明らかにする。

#### 2.1.1 インクルーシブビジネスの定義

インクルーシブビジネスという用語が最初に使用されたのは、2005年、世界経済フォーラムでWBCSD（World Business Council for Sustainable Development）が行ったプレゼンテーションであった。以来多くのドナー機関もこの呼称を採用している。

下記に、インクルーシブビジネスの定義をまとめてみた。いずれの機関も、インクルーシブビジネスは、ビジネスを通じた社会的課題の解決、中でも貧困層をバリューチェーンの様々な段階に取り込む持続可能なビジネスを指すという考え方に立っている。他方、その定義は様ではない。



（少なくとも一つ以上のバリューチェーン段階においてBOP層が関与する）

図 2-1 インクルーシブビジネスにおける BOP 層の関与するバリューチェーン例<sup>5</sup>

表 2-1 主要ドナー、国際機関・団体等におけるインクルーシブビジネスの解釈例

IFC	BOP 層を消費者、生産者、流通業者、あるいは小売業者として位置づけバリューチェーンに組み込んだ、ビジネスとして成立し、かつ規模を拡大できる事業モデル。慈善事業や社会的責任活動と一線を画した、企業の本業としてビジネスを行うモデル。
IDB	品質の良い製品やサービスを届け、雇用を生み出し、低所得生産者や消費者がフォーマル経済に参加できるようにするビジネス。
WB	BOP 層を、サプライヤー、流通業者、小売業者、消費者として、バリューチェーンの一部や企業のコア事業の一部に取り込むことで、製品、サービス、生計手段を提供する、規模があるまたは拡大可能な民間セクターのアプローチ。
ADB	利益を追求しながら社会の貧困層との共通の価値観を想像する市場ベースのアプローチ。コアビジネスモデルが、ある程度の規模を持って共通の利益を生み出し、低所得者層の構造的貧困の課題に取り組む事業的に持続性のあるビジネス。
UNDP	途上国の貧困層の人々を消費者、生産者、被雇用者、起業家などとしてビジネスのバリューチ

<sup>5</sup> 製造業であるかサービス業かなど、事業分野、ビジネスモデルによって変わる。



	チェーンに取り込み、現地で雇用や商品・サービスを生み出すことによって、貧困層の人々の選択肢の拡大と企業の事業機会の拡大を同時に実現するビジネス。
USAID	貧困層の消費者に対し社会的に有益な製品やサービスを提供し、大きな規模で、商業的に持続可能な手法で、小規模生産者、代理店、販売者に収入向上をもたらすイニシアティブ。
DfID	品質の良い製品やサービスの開発と供給、雇用創出、さらに低所得層の生産者や消費者がフォーマル経済に参加できるようにするビジネスモデル。
GIZ	水や食料、電力など基本的なサービスは価格が高く手が届かないか、届いてもほんの僅かのサービスしか得ることができないことが多い貧困層は、潜在的なマーケットを構成しておりビジネス進出すれば貧困削減にもつながる。BOP層に属する40億人に貢献し、革新的なビジネスモデルを開発でき、かつ利益をもたらすビジネス機会を与えるもの。
JICA	途上国においてBOP層が持続的なビジネスに対し、消費者、生産者、流通業者、またはそれらの組み合わせで参画しており、また途上国における水、モノやサービスの供給、貧困削減等の様々な社会的課題の解決に貢献するビジネスモデル。
SIDA	貧困状態にある人々を、バリューチェーンのあらゆる段階において、クライアント、顧客、従業員、生産者、販売業者、ビジネスオーナーとして含めるビジネスモデル。
G20	貧困層をサプライヤー、流通業者、小売業、消費者としてバリューチェーンに巻き込むことで、製品、サービス、生計手段を商業的に持続的な方法で提供するビジネスモデル。
Practitioner Hub for inclusive business <sup>6</sup>	BOP層に対し、生産者、サプライヤー、従業員、販売者、消費者、さらにはイノベーターとしての機会を積極的かつ確実に拡大するような、コアとなる収益事業。
IBLF <sup>7</sup>	ビジネス（売り上げ創出、利益成長）と低所得者コミュニティ（雇用の創出、収入向上）の両側面へ貢献するビジネスモデル。
WBCSD <sup>8</sup>	フィランソロビーを超えた、低所得者層の持続可能なモノ、サービス、生計向上機会のためのビジネスソリューション。直接的、あるいは企業のバリューチェーンの中のサプライヤー、流通業者、販売業者、サービスプロバイダーとして間接的に雇用機会を創出する。企業側は、消費者の基本的なニーズ（水、食料、保健衛生、住宅、医療）を満たす手ごろな価格の製品やサービスを提供できる。また、エネルギー、コミュニケーション、金融、保険などのイノベティブなビジネスモデルを提供して開発に貢献することができる。
Endeva <sup>9</sup>	貧困層を、消費者、生産者としてバリューチェーンに統合し、起業、現地の人々、環境へのポジティブな貢献をするビジネスモデル。

(出典：ADB, “Inclusive Business Potential at the ADB” 2013, 及び各組織ウェブサイトより引用)

<sup>6</sup> 2010年、Business Innovation Facility (BIF) (DfIDのマーケットシステム開発プログラム)により設立されたインクルーシブビジネスに関するオンラインプラットフォーム。(http://www.inclusivebusinesshub.org/)

<sup>7</sup> Inclusive Business Leaders Forum。IFCが主催するインクルーシブビジネスに関する知見共有フォーラム。これまでに2010年、2011年、2013年にワシントンD.C.にて、2012年に東京にて開催されている。

<sup>8</sup> World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) (持続可能な発展のための世界経済人会議) 持続可能な開発を目指すグローバル企業200社以上で構成されるネットワーク。(http://www.wbcd.org/)

<sup>9</sup> インクルーシブビジネスに関わるコンサルテーション、リサーチ等のサービス提供を行う企業。(http://www.endeva.org/)

各機関のインクルーシブビジネス解釈について、キーワードを基に整理したのが次の表である。

表 2-2 主要ドナー、国際機関・団体等におけるインクルーシブビジネスの解釈のキーワード

		Low-income	Valuechain	Access to goods, services	BOP	Commercially viable	Livelihood	Employment	Core Business	Scalable	Development Impact	Profit Growth	Innovation	Entrepreneur	Formal Economy	Shared Value	International Supply Chain
		貧困層・低所得者層	バリューチェーン	モノ・サービスへのアクセス	BOP層	商業的に持続可能	生計向上	雇用創出	コアビジネス	事業の拡大	開発インパクト	利益の拡大	イノベーション	起業	フォーマルエコノミー	価値の共有	国際的サプライチェーン
IFC	multi																
IDB	multi																
WB	multi																
ADB	multi																
UNDP	UN																
USAID	bi																
DFID	bi																
GIZ	bi																
JICA	bi																
SIDA	bi																
G20	other																
Practitioner hub	other																
IBLF	other																
WBCSD	other																
Endeva	other																
total		13	11	9	8	7	7	7	6	6	4	3	3	3	2	3	1

(出典：ADBに基づきプロジェクト研究チーム作成)

各機関による違いもある。例えば、対象となる事業規模について言及しているのは、IFC、世界銀行、ADB、USAIDなどで、これらの機関は商業的な持続可能性や、事業拡大への関心が高いと言える。IFCは、規模を拡大できる事業モデルを持つ事業性の高い企業を投資対象としている。投資先企業は、自身の競争力を高めるため戦略の一つとしてもインクルーシブビジネスを位置づけている。

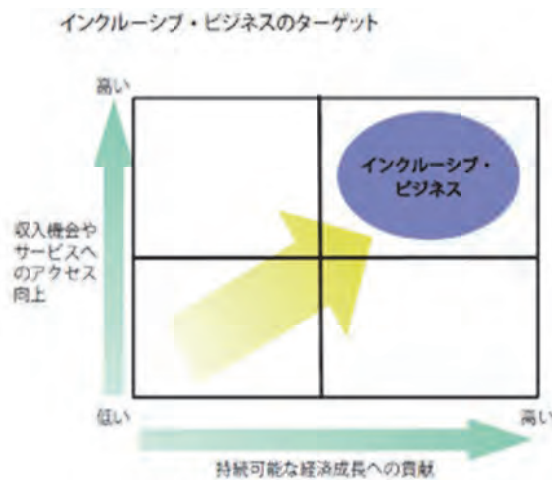


図 2-2 インクルーシブビジネスのターゲット概念図（出典:IFC）

ADBも、ビジネス自体の成長可能性を重要しており、成長するかどうか不明あるいは規模の小さなコミュニティレベルのものはソーシャルビジネスと位置づけ、インクルーシブビジネスとは定義づけていない<sup>10</sup>。

ADBのインクルーシブビジネスモデルの評価基準を参考までに以下に記載する。

表 2-3 インクルーシブビジネスモデルの評価基準例(ADB)

評価基準	詳細
<b>対象層：</b> ビジネスが影響を与える貧困層、脆弱層、低所得者層の規模	<b>ビジネス：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意図的に低所得者層を消費者、顧客、サプライヤー、生産者、起業家、従業員として位置付けている。</li> <li>・ 大規模な人数が関与している（1,000人以上）</li> <li>・ 現地経済や複数国の幅広い地域に影響を与える。</li> </ul>
<b>品質：</b> ビジネスが低所得者層	<b>消費者・顧客にフォーカスしたビジネス：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の生活環境に合致した製品やサービスの提供</li> </ul>

<sup>10</sup> ADB “Characteristics of Inclusive Business and Social Enterprises as Relevant for Developing ADB’s Inclusive Business Funds”

評価基準	詳細
へプラスの影響を与えるもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適正な価格</li> </ul> <b>雇用者・生産者にフォーカスしたビジネス：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収入向上と持続的な収入の実現</li> </ul>
<b>財務的持続性：</b> ビジネスは利益が出るか	<b>ビジネス：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益が出て、かつ拡大できるモデルである。</li> </ul>
<b>構造的なインパクトとイノベーション</b>	<b>ビジネス：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 構造的な問題や貧困の要因について取り組む</li> <li>・ イノベーティブである</li> <li>・ ビジネスモデルが複製可能である</li> </ul>

(出典：ADB “HOW INCLUSIVE IS INCLUSIVE BUSINESS FOR WOMEN? EXAMPLES FROM ASIA AND LATIN AMERICA” 2016”より)

雇用について言及しているのは、DfID、UNDP、IDP などである。他方、GIZ は、革新的なビジネスモデルの開発をうたっている点に特徴がある。なお、インクルーシブビジネスの定義付けに関連し、特にジェンダーへ言及しているものは見受けられない。

以上を参考に、本プロジェクト研究においては、①貧困・格差解消の観点から、雇用も含めて JICA 事業で今後取り組み強化の必要がある民間セクターの効果的な活用、②ジェンダー平等促進の重要性の2点に焦点を当て、以下のようなインクルーシブビジネスの解釈に基づき調査を実施する。

*BOP 層を消費者、生産者、流通業者、あるいは小売業者として位置づけ、バリューチェーンに組み込んだビジネスとして成立し、雇用の拡大や起業支援による貧困削減と格差の解消に貢献するビジネスモデル。同時に女性の経済的エンパワメントを通じたジェンダー平等へ貢献するもの。*

### 2.1.2 類似概念との関連

本項目では、類似する概念として①ソーシャルビジネス、②BOP ビジネスの概観について簡単に整理する。

#### (1) ソーシャルビジネス

ソーシャルビジネスは、一般的に環境や貧困等の社会的課題を、ビジネスを通じて解決し

ていこうとするビジネスを指す。バングラデシュのグラミン銀行創始者ムハマド・ユヌス氏は、ソーシャルビジネスを「社会的課題解決を目的とした企業によるビジネス」であるとす。ユヌス氏が提唱する、「ビジネスで得た利益は株主への還元ではなく、ソーシャルビジネスに対する再投資に回す」という考え方は、一定の支持を得ている。

## (2) BOP ビジネス



図 2-3 BOP 層の概念

(出典：経済産業省「BOP ビジネス支援センター」)

BOP ビジネスは、1999 年プラハロードの発表した著書がきっかけとなって注目を浴びた「年間所得 USD3,000 以下」の BOP 層を市場としてみなす概念であり、これまで企業が対象としてこなかった市場に着目した考え方である<sup>11</sup>。

世界全体では BOP 層の年間購買力が 5 兆ドルに上ると言われている。世界 110 各国における家計調査(WRI の”The Next Four Billion”)によると、BOP 層は人口全体の約 72% を占めており、その多くがアフリカ、アジア、東ヨーロッパ、中南米とカリブ諸国に存在する。

BOP ビジネスの考え方は次第に進化しており、BOP 層を単なる消費者ではなく、ビジネスパートナーとして見る新しいビジネスモデルへ (BOP2.0)、さらに単独の企業にとどまらないで持続可能な社会の実現のためのオープンな形を提案するモデルへ (BOP3.0) と変遷した。

<sup>11</sup> BOP 層をターゲットとする場合、BOP ペナルティ (情報アクセス、地理的な悪条件、法的信用力の欠如、未整備なインフラ等の要因で、基礎的商品・サービス等に対し富裕層と比較してより高い金額を支払わざるを得なくなる状況) を認識しビジネスモデルを構築する必要がある。

表 2-4 BOP ビジネス概念の発展<sup>12</sup>

発展段階	BOP 層の役割	アプローチ	特徴
BOP 1.0	消費者	ビジネスの対象	市場ベースのアプローチによって充足されていないニーズを満たす。小分け、スペックを落とした製品等の販売により対象マーケットを拡大
BOP 2.0	ビジネスパートナー	価値を共創する	サービスが不十分なコミュニティとの対話を通じ、新しい製品や価値提案を共創する
BOP 3.0	エコシステムのプレイヤー	オープンイノベーション	単独の企業に限らず政府、地域や産業全体等も含めた幅広いプレイヤーが BOP 層とともにオープンイノベーションを通じてビジネスのエコシステムを作り上げていく。貧困削減と同時に持続的な社会の実現を目指す。

### (3) インクルーシブビジネスと類似概念の特徴の比較

上記に基づいて、類似概念を以下の通りに整理する。

表 2-5 インクルーシブビジネスと類似概念の比較

	目的	事業規模	対象層	経済的リターン	社会的リターン	BOP 層の関与
インクルーシブビジネス	貧困削減、環境保全への貢献 SDGs の達成	小規模から大規模まで多種多様。事業規模の拡大も想定。	貧困層を含むすべての層が対象となる	商業的持続性のあるビジネス、市場リターンの確保	コア事業において、事業利益と開発課題の解決を両立	バリューチェーンのいずれかの段階 ビジネスパートナー
ソーシャルビジネス	環境や貧困等の社会的課題の解決	比較的小規模なものが多い。	主に貧困層	利益は再投資 利益の最大化はない	開発課題の解決	消費者、ビジネスパートナー
BOP ビジネス	BOP 市場のニーズを満たす価値の共創。貧困削減と同時に持続的な社会の実現を目指す	小規模から大規模まで多種多様	BOP 層	事業の持続性を確保	開発課題の解決	消費者、ビジネスパートナー、プレイヤー

下記は、インクルーシブビジネス、ソーシャルビジネス、および BOP ビジネスの位置付けのイメージである。

<sup>12</sup> “The fortune at the Bottom of the Pyramid” (C.K.プラハラード『ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に代える次世代ビジネス戦略』英治出版)、“The Next 4 Billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid” (「次なる 40 億人: ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略」)、“Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value” (「BOP ビジネス市場共創の戦略」) より抜粋の上作成

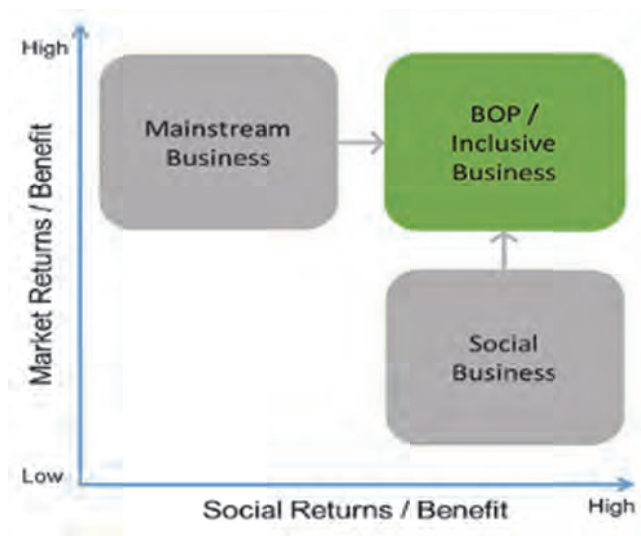


図 2-4 各ビジネス分類のイメージ BOP 層の概念

## 2.2 貧困・格差解消およびジェンダー平等促進に向けたインクルーシブビジネスの意義

MDGs と SDGs の明らかな違いは、「開発援助を通じた貧困削減」から「あらゆるリソースを通じた持続的社会的の実現」を目指すという点にある<sup>13</sup>。SDGs 時代には全ての開発課題について、持続可能性を担保しているか、あるいは SDGs で掲げられている課題に適切にアドレスできているか、という視点が重要となる。民間セクターにおいても、「成長」のみではなく、どう「持続的な社会」へ貢献するか、という視点が欠かせなくなっており、「誰一人とり残さない」という観点からは、社会的弱者へサービスを届けることが、持続的な社会の達成にはもっとも大事であるという認識が不可欠である。

こうした背景のもと、SDGs 達成の観点から見たインクルーシブビジネスの意義を、資金需要、インパクト、イノベーションの観点から見てみたい。

### 2.2.1 SDGs の達成に向けた資金需給ギャップの解消

経済協力開発機構（OECD）が毎年発行する開発協力報告書によれば、OECD 加盟国全体での政府開発援助（ODA）の 2015 年総額は 1,320 億 USD であった。加盟国は 2020 年までの年間コミットメントを、2015 年と同等または低めの 1 千億 USD としている。これに対し、SDGs 達成のためには、年間 3.3~4.5 兆 USD の資金が必要としており、実に 30 倍以上のギャップがある。途上国への投資総額は、民間企業からの投資を加えても現状 1.4 兆ドルに過ぎず、2.5 兆ドルのギャップが存在する。これを埋めるためには、公的資金は、フィランソ

<sup>13</sup> 本プロジェクト研究第二回勉強会における杉下委員コメント

ローピーや民間企業のアクターによる投入及び社会的インパクト投資などを活性化させる媒体とならなければならない。<sup>14 15</sup>

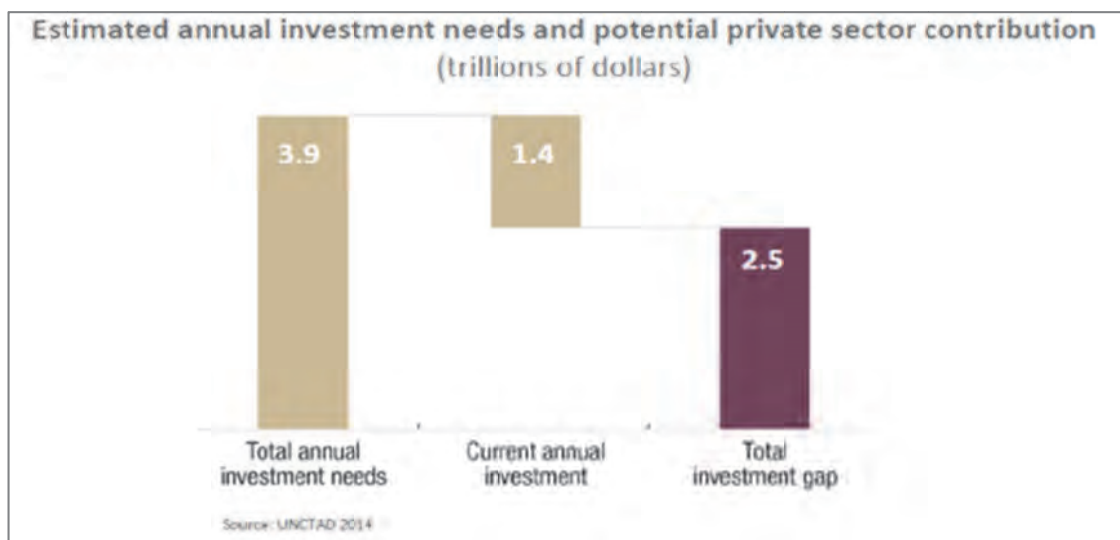


図 2-5 民間セクターによる途上国投資需要と実績とのギャップ

(出典：UNCTAD 2014 (OECD “Development Co-operation Report” 2016)より)

SDGs 採択に先駆けて開催されたエチオピアでの第 3 回開発資金会合においては、ポスト MDGs アジェンダのための資金枠組みは、政府主導で行うものの、マルチステークホルダーで支えることが確認され、民間企業の開発における重要性の認識、インクルーシブで持続可能な民間投資のための環境の促進・創出が行動指針として取り上げられた。<sup>16</sup>この背景には 2008 年のリーマンショックから、民間の資金はリスク分散をしなければならないという教訓が得られたこと、ビジネスモデルが精緻化されベンチャー企業などによる小規模でも持続性のある事例が出てきていること、さらに ICT や最新技術の活用が途上国の文脈においても普及してきたことなどがある。こうした流れの中で SDGs 達成のための資金ギャップを埋めるために、公的セクターの民間企業との協働は不可欠なものとなっている。

<sup>14</sup> Development Cooperation Report 2015(OECD, 2016)

<sup>15</sup> Oxfam などによる途上国政府 (ODA 受入国) の支出ウォッチ報告も、途上国政府の関連支出は、SDGs 達成においては少なくとも年間さらに 1.5 兆 USD が必要とされている。さらに同報告書では、これを捻出するために、税制改革や譲許的融資の増資の他に、イノベティブな方法で 5 千億 USD は調達しなければならないだろう、とも報告している。

<sup>16</sup> 2002 年のモンテレイ開発資金会合では、援助増額・債務救済の必要性を強調しながらも、すでに民間資金は、国内・国際開発にとって「非常に重要な要素である」とされている。



## 2.2.2 貧困解消に向けたインパクト創出と女性の主体性、選択権の尊重

SDGs の特徴の一つは、開発のプロセスや恩恵から取り残されがちだった貧困層や女性及び女子をより効果的に開発プロセスに巻き込むことにある。

インクルーシブビジネスは、貧困層の潜在的マーケットに働きかけると同時に、貧困層がバリューチェーンに取り込まれることで、雇用創出につながることを期待されている。さらに雇用のみならず起業という観点からもインパクトがあると考えられ、結果として特に多くの途上国で非常に重要な社会的課題となっている失業問題（特に若年層）の解決にもつながることが期待されている。

以下に、インクルーシブビジネスのタイプ別の貧困層による関与の例を示す。

表 2-6 バリューチェーンにおける貧困層の関与

バリューチェーンにおける貧困層の役割	関連性の高いセクター	貧困層の便益	企業の便益
消費者・顧客	教育、エネルギー、金融サービス、保健、住宅、ICT、衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>モノやサービスへのアクセス</li> <li>福祉向上</li> <li>生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規成長マーケット</li> <li>収益向上</li> </ul>
生産者・サプライヤー・調達	農業、工芸、観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済機会へのアクセス</li> <li>収入向上</li> <li>生産技術の習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの強化</li> <li>多様な製品へのアクセス</li> <li>仕入れの持続性</li> </ul>
従業員・起業家	農業、農産物、製造業、観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済機会へのアクセス</li> <li>収入向上</li> <li>起業家育成実地研修修得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地労働力・人材開発</li> <li>ラストマイルへの販売</li> </ul>

(出典：ADB “Inclusive business can promote women’s economic empowerment”より抜粋の上作成)

また、貧困層の女性が積極的にビジネスに関与した場合、貧困削減により貢献することが報告されている<sup>17</sup>。さらに、女性の家庭内での意思決定権も強化<sup>18</sup>された事例も報告されている。

貧困層の多くの女性は、経済活動への参加を通じてキャパシティの向上の機会を獲得し、尊厳を持ち、経済成長の恩恵を平等に受けることが可能となる<sup>19</sup>。女性の経済的エンパワメントを通じて、女性が経済的な決定権・選択権を持つようになった場合、家庭の生計向上と

<sup>17</sup> World Bank. 2012. World Development Report. Gender Equality and Development.

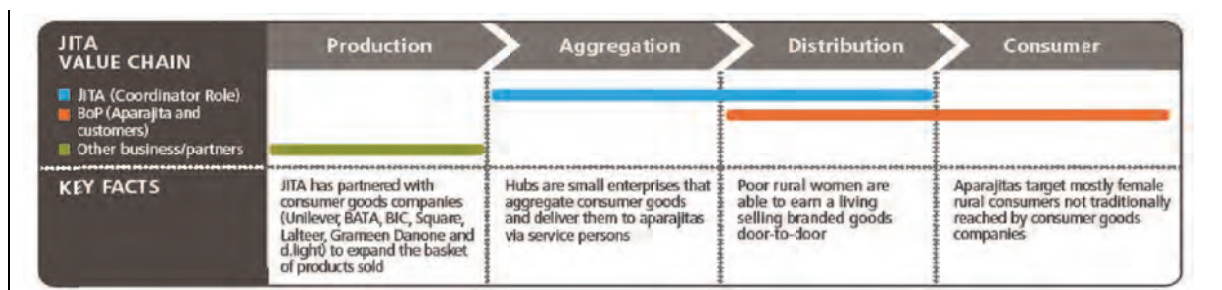
<sup>18</sup> JICA ケニア・小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト (SHEP)、小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト (SHEP UP) (ケニア共和国小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト中間レビュー調査報告書 2013年12月)

<sup>19</sup> OECD (2011) “Women’s Economic Empowerment”

同時に、収入を子どもの保健や教育、栄養や衛生に割り当てる傾向が高いため、家庭内の福祉が向上することにもつながると言われている。

さらに、国際医療の分野においては、富裕層へのサービス拡充よりも、貧困層を含めた社会的弱者へのサービス供給を拡充する方が、労働力の確保や生産拡大といった観点から持続的な社会構築への貢献が高いという調査報告書が出ている。従って、そのようなアプローチをとる企業への投資はより SDGs 達成に資するという証左が世銀などからも出されており、インクルーシブビジネスの重要性は国際的にも認められている。<sup>20</sup>

以下に、バングラデシュのソーシャルビジネス、JITA の例を見てみよう。JITA は、BOP 層の農村女性を雇用し、販売員としての研修を行い、日用品や食料品の小売販売網を広げるビジネスモデルを実施している。JITA の販売員は *Aparajitas* と呼ばれ、それまで月収 12.5 ドル程度だった人が月収 20 ドルを手にするようになった<sup>21</sup>。これにより、農村において日用品や食料品のニーズが満たされ貧困層の福祉向上に裨益すると同時に、女性の経済的エンパワメントにもつながっている。これまでに雇用は 4,700 人の雇用を生み出したと報告されている。JITA は、国際 NGO ケアインターナショナルのプログラムから生まれたソーシャルビジネスで、英国 (DfID) によるインクルーシブビジネス支援プログラム (BIF) の支援により成長した。



(出典：Business Innovation Facility)

図 2-7 JITA のビジネスモデルのバリューチェーン

### 2.2.3 IT 技術やイノベーション活用による開発効果の増大

イノベーションは、開発課題の解決、すなわち途上国における様々な課題、特に、社会経済的・文化習慣的に多様な状況に対応するために、必要とされている。インクルーシブビジネスは、IT の活用をはじめ様々なイノベーションの活用により、開発効果を高めることが期待されている。

<sup>20</sup> Lancet Commission on Investing in Health (2013) : [www.globalhealth2035.org](http://www.globalhealth2035.org)

<sup>21</sup> <http://www.jitabangladesh.com/>

OECD が 2005 年に発行した「オスロ・マニュアル」によると、イノベーションは 4 つに分類できる。1. 商品（及びサービス）のイノベーション、2. プロセスのイノベーション、3. マーケティングのイノベーション、4. 組織内のイノベーションである。商品（及びサービス）のイノベーションについては、商品そのものを新しく開発する、または従来の物に大きく手を加えて需要にあわせて商品を「調整する」ことが含まれる。<sup>22</sup>プロセスのイノベーションについては、全く新しいまたは多大に改善された商品の製造方法や流通方法を指す。技術、資機材やソフトウェアに関わる改善も含まれる。マーケティングのイノベーションは、商品のデザインや包装、販売促進法や価格設定における多大な変化を指す。組織内イノベーションは、企業ならびに事業そのものの運営管理方法における改善・改良・工夫を指す。本研究においては、この 4 分類に基づいて事例を分析し、インクルーシブビジネスが貧困層や女性などこれまで看過されてきたグループをバリューチェーンに取り込むために、どのような工夫をしているかを見ていく。

たとえば、インクルーシブビジネスの成功事例として知られているケニアの M-Pesa のモバイルペイメントサービスは、イノベーションの代表的な例と言える。世界の貧困層人口の 4 分の 3 が銀行口座を持っていないと言われているが、その理由は貧困であるだけでなく、口座開設にかかる経費、銀行までの距離、書類の量などが要因である。<sup>23</sup>モバイルペイメントサービスは、支払いを行う側のこれら要因を取り除き、同時に、支払いを受ける側の口座開設にかかる経費、記録の信頼性、現金紛失のリスクなどを取り除くことを可能にした、商品のイノベーションが、プロセスのイノベーションをもたらした例であると言える。また、昨今話題を集めているドローンは、途上国開発の文脈においても注目を集めているイノベーションである。UNICEF は米国のベンチャー企業と協働で交通が不便な地域に医薬品を届けるプロジェクトを開始。今後のドローンの商業化と活用のポテンシャルに着目し、人道支援を始めとした事業に積極的に取り入れる姿勢を見せている。<sup>24</sup>

以下に、途上国のインクルーシブビジネスにおいて、IT 等のイノベーションが活用された主な例をまとめた。

---

<sup>22</sup> 商品のイノベーションにおいて、「簡素なイノベーション (Frugal Innovation)」が貧困層市場向けに商品を「調整」するものである。簡素なイノベーションは、低コスト生産による低価格で入手可能であるにも関わらず、その商品のパフォーマンスの高さ、耐久性、使いやすさなどに優れていることが特徴である。技術的なスペックなどを地域的な事情などに合わせて意図的に低く抑え、よりすそ野の広い市場に参入することも簡素なイノベーションの一つである。2010 年にエコノミスト誌の記事が、GE 社開発の新興市場向け心電図を例として Frugal innovation と呼んだことに始まる。2012 年に英国の財団 Nesta が Frugal Innovation に関する報告書を発表したことで、さらに広く認識されるに至った。

<sup>23</sup> <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/04/19/three-quarters-of-the-worlds-poor-are-unbanked>

<sup>24</sup> <http://unicefstories.org/drones/dronesmalawi/>

表 2-7 途上国のインクルーシブビジネスにおいて IT 等技術やイノベーションが活用された主な例

国名	企業名／サービス名等	概要
<b>① IT/モバイルを活用したデータサービス・システム構築のビジネス事例</b>		
ザンビア	Virtual Farmers Market (VFM) (仮想農作物市場)	農業分野取引アプリとして、2017 年 5 月にアプリ「マアノ(Maano)」を立ち上げた。 <sup>25</sup> WFP による革新的なプロジェクトを支援する「イノベーション・アクセレレータ」を通じて、ザンビアの村落部 3 県の農家と共に本アプリの原型作りと試験事業を行う立ち上げ資金を提供。
ケニア	ESOKO	スマートフォンを活用した農家向けのデータ収集、マーケティング、モニタリング等の複合的ツール Insyt の提供。
ケニア	M-Farm	スマートフォンを活用した農家向けのデータ供給・取引ツール等の提供。
ケニア	iCow	スマートフォンに限らない携帯電話を活用した酪農取引サービスの提供。
ケニア	Kimetrica	UNICEF イノベーションファンドの支援を受け、0 歳～5 歳児の顔認証を通じた栄養失調診断アプリ MERON (Method for Extremely Rapid Observation of Nutritional Status) の開発。
インド	Simpa Netowrk	家庭用太陽光発電システムの普及による未電化地域の電化の推進。 支店が遠隔で各世帯のシステムをモニタリングし、翌月分の支払いがモバイルで行われたことを確認後、SMS でコード番号を送信、このコード番号を入力すると再接続が可能となる仕組み。
インド	iKure	Wireless Health Incident Monitoring Systems(WHIMS)を活用した遠隔地医療サービス。
<b>② モバイルペイメントまたはクラウドファンディングを活用したファイナンシャル・インクルージョンによるビジネス事例</b>		
ウガンダ	Solar Now	SunFunders のローンにより、顧客の過去の支払記録をもとに、Structured Asset Finance Instrument (SAFI)にて今後の支払方法のデザインと機能性の拡充を提供。 Solar Now は No cash policy に基づき、支払いはモバイルペイメントが原則。
ケニア	M-kopa	ソーラー発電キットを都市部、農村部の広範囲に販売。顧客の支払は M-pesa を活用して分割払いも選択可能。最終的には製品の所有も可能。また IT を活用した顧客データ管理と分析も実施。DfID と協力した英国の M-Kopa lab が開発した技術を活用。
インド	Financial Information Network and Oepration	インド国内 3 万か所に設置された手続き用携帯端末やその他携帯端末を活用した商取引や、銀行サービスのプラットフォームを活用した銀行口座を持たないインドの BOP 層を対象とした金融サービスへのアクセスを提供。
<b>③ タブレットやコンテンツカスタマイズができるアプリ等を活用したビジネス事例</b>		
ウガンダ	BRCK	農村地域の学校のためのモバイルタブレット、ソーラー発電、Wifi モデムの提供

<sup>25</sup> <http://innovation.wfp.org/project/virtual-farmers-market>

ウガンダ	Mango Tree	IT 教育アプリケーションの開発
ケニア	Castalia	教育アプリケーション(スマートフォン)を活用したプログラミング教育の提供
米国	neopenda	新生児ウェアラブルデバイス <sup>26</sup> の開発
ウガンダ	MP3FORLIFE	ソーラーエネルギーを活用した MP3 プレイヤーにて、農村地域の人々に対し、保健衛生、母子保健、衛生、家族計画、生計向上等に関する現地語の音声での情報提供 <sup>27</sup> 。
インド	HippoCampus	教員がクラス運営を行うためのアプリの開発。
インド	Dharavi Diary	スラムに居住する青少年層を対象に IT 技術等の教育機会を提供。10 代の女子 4 名 1 組にしてコーディングを習得してアプリを作成してもらう等の例あり。この機会提供により、コミュニティの水くみの待ち時間調整や女性に対する暴力回避を目的としたアプリがオンラインストアで利用可能となった。
<b>④ ドローン等ロジスティクス面のイノベーションを活用したビジネス事例</b>		
ルワンダ	Zipline (米国)	米大手運送会社 UPS が支援するドローンのデリバリーサービス <sup>28</sup> 。 アクセスの悪い農村地域の 21 のクリニックから SMS でリクエストを送ると 30 分程度で輸血用血液がデリバリーされる仕組み。
マラウィ他	UNICEF イノベーションファンド	マラウィにおいて、政府と提携し民間企業、大学やその他ステークホルダーとのプラットフォーム Drone testing corridor <sup>29</sup> を設立し、特に人道支援に貢献するドローンの可能性についてテストを実施。
ザンビア	エアロセンス	JICA 中小企業海外展開支援事業を通じたザンビア保健分野でのドローン活用 <sup>30</sup>
<b>⑤ AI/ディープラーニングを活用したイノベーションのビジネス事例</b>		
インド	Niramai	乳がんの早期発見を行う医療器材を開発。サーマルプロットと AI を活用して、マンモグラフィよりも 5 年ほど早期の発見を可能とする器材。人間が背負える大きさで、より簡単に、低価格で安全な検査が可能。
エチオピア	YaNetu	米国のロボット科学者 Ben Goertzel 氏とエチオピアの教育セクターによるタブレットを活用した人工知能による教育プロジェクト。AI が家庭教師や農村での教師代わりになる。インタラクティブ型の教育ツール。
米国・アフリカ	Plant Village Project	ペンシルベニア州立大学、EPFL 他のグループで実施されている“Plant Village Project” <sup>31</sup> の一部で、ディープラーニングを活用した農作物病害の診断ツール。無数の画像を読み込ませることでディープラーニングアルゴリズムが病害の正確な診断をする。(正確性 99.35%) データをスマートフォンで検索できるようにして農家が利用できるようにする試みのスタートフェーズ。

<sup>26</sup> <http://www.neopenda.com/>

<sup>27</sup> <http://www.uridu.org/> / <https://wirelesswire.jp/2017/06/60193/>

<sup>28</sup> [http://www.huffingtonpost.com/entry/drone-delivery-service-launched-in-rwanda\\_us\\_5800f353e4b0162c043b7739](http://www.huffingtonpost.com/entry/drone-delivery-service-launched-in-rwanda_us_5800f353e4b0162c043b7739)

<sup>29</sup> <http://unicefstories.org/drones/dronesmalawi/>

<sup>30</sup> 「途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業」採択事業

<sup>31</sup> <https://actu.epfl.ch/news/plantvillage-a-deep-learning-app-diagnoses-crop-di/>

ケニア、ガーナ、トーゴ	Azuri Technologies (英国)	Home Smart <sup>32</sup> はユーザーの電力使用パターンを学習する AI が搭載されたソーラー発電システム。通常のソーラー発電が、天候の悪い日にほとんど発電できずストップしてしまうのに比べ、同社製品は AI が天候情報と生活パターン情報を蓄積して照明を調節する等で安定した電力供給を実現する。非電化地域ではソーラーの利便性が低いとケロシンに逆戻りするケースもあるため、蓄電やニーズに見合ったサービス提供が重要。
<b>⑥ GPS を活用したイノベーションのビジネス事例</b>		
ウガンダ	Thinvoid	若者の雇用・収入源となっているバイクタクシーの課題であった車両の盗難を解決するために GPS をバイクに装着。
カンボジア	AGRIBUDD	GPS を活用し、分析、農家向けにスマートフォンでレポートするサービスを総合的なサービスに組み込んでいる。
<b>⑦ IoT (Internet of Things) / クラウドを活用した例</b>		
インド	Stellaps / SmartMoo	酪農家向けの生産管理他、多機能ソフトウェア

<sup>32</sup> <http://www.azuri-technologies.com/info-hub/focus-on-homesmart>

## 2.3 インクルーシブビジネスをめぐるエコシステムとドナーの関与

### 2.3.1 インクルーシブビジネスをめぐるエコシステム<sup>33</sup>

インクルーシブビジネスをめぐるエコシステムを、①政策・法整備、②情報・ネットワーク、③ファイナンス、④キャパシティ、の4領域に分けて整理してみた。

それぞれ関与するアクターとしては、①政策及び法整備に関しては二国間及び多国間ドナーが、ビジネス環境整備に係る法律や政策策定を支援、②情報・ネットワークに関しては、研究機関や投資機関、ドナー機関などによるプラットフォーム支援、③ファイナンスにおいては、各種銀行、マイクロファイナンス機関、ベンチャーキャピタル、エンジェル投資家、インパクト投資機関などによる投融資、④キャパシティにおいては、様々な経営支援、マーケティング、コミュニケーション、流通販売網の拡大への支援といったことが、行われている。

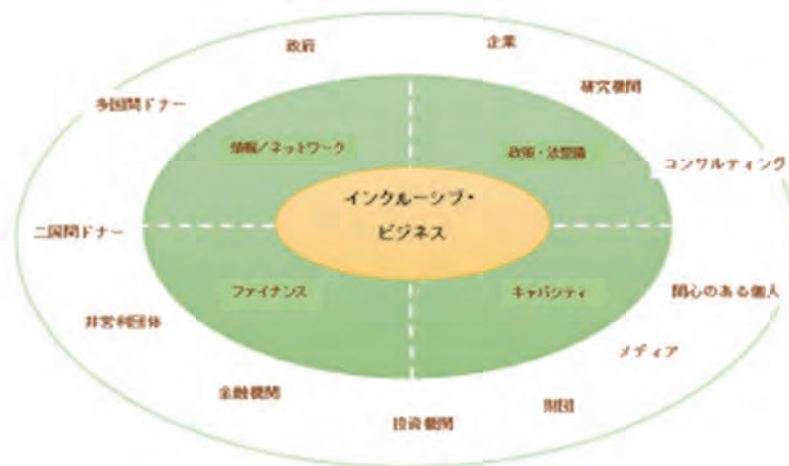


図 2-8 インクルーシブビジネスのエコシステム概観図

### 2.3.2 インクルーシブビジネスへのドナーの関与

ドナー機関は、事業活動のあらゆるレベル・段階で活動を行っており、インクルーシブビジネスを取り巻くアクターの中でも、特に影響力の強いアクターである。

<sup>33</sup> 「エコシステム」は、本来自然界の「生態系」を意味するが、生態系の動植物の食物連鎖や物質循環といった生物群の循環系という元の意味から転化して、経済的な依存関係や協調関係、または強者を頂点とする新たな成長分野でのピラミッド型の産業構造といった、新規な産業体系を構成しつつある発展途上の分野での企業間の連携関係全体を表すのに用いられる用語である。



ドナー機関の活動における上位目標である SDGs の達成において、インクルーシブビジネスへの関与により、従来の開発援助と比較して、より多くの側面で効果を上げることが期待されている（図 2-9 参照）。

そこで、ドナーのインクルーシブビジネスへの関与の仕方を、大きく分けて、「育成支援型」と「連携活用型」の 2 つの軸で整理してみたい。

「育成支援型」とは、インクルーシブビジネスを実践するアクターを育成、支援することで、SDGs 達成に近づける目的で行われるもので、商業ベースに乗る以前の、実験的な取り組み（成功する保証のない新しい取り組み）への支援も含む。具体的には、インクルーシブビジネス育成プログラムを通じて有望企業に賞与金として実施強化・規模拡大のための資金提供、また、技術・経営的なアイデアを共有・教授するアドバイザー支援などが期待されている。

「連携活用型」とは、ドナー機関の SDGs 達成のパートナーとしてインクルーシブビジネスを位置づけ、連携、活用するものである。ドナーは、インクルーシブビジネスとの連携活用を通して、案件形成のプロセスにおける共創、ICT など民間企業が先行しているイノベーションの活用、民間資金の触媒機能、などを期待している。具体的には、企業とのマッチングファンドによる事業実施などが期待されている。

さらに、ドナー機関が事業を実施する際には、育成支援、連携活用のそれぞれのニーズに応じて、他のアクター、すなわち、他国のドナー機関、コンサルティング機関、投資機関、財団などと柔軟にパートナーシップを結んでいるケースが多い。これにより、情報共有のメリットを享受するとともに、事業実施のリスクを分散し、レバレッジ効果を高めている。

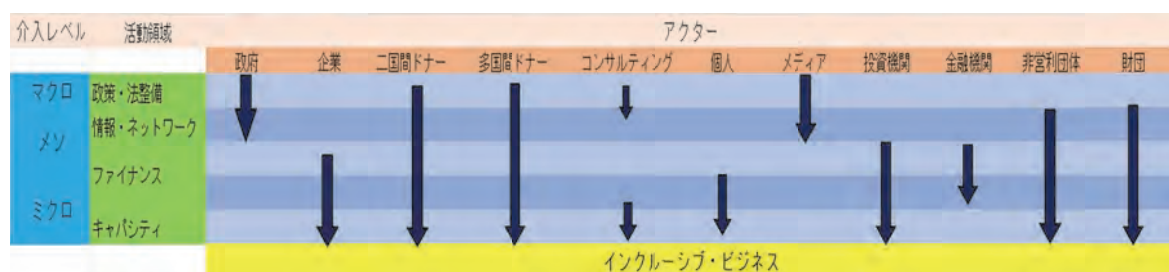


図 2-9 各アクターのインクルーシブビジネスの関与(例)



### 3. 調査対象国におけるインクルーシブビジネス事例

本章においては、デスクトップ及び現地調査において情報を収集したインクルーシブビジネス事例について、各国のビジネス環境、及びインクルーシブビジネスの効果について取りまとめる。特に SDGs 達成におけるインクルーシブビジネスの役割を明らかにするとともに、インクルーシブビジネスの特徴及びその意義について考察する。

#### 3.1 調査対象インクルーシブビジネス企業

今後の JICA 協力事業への示唆を得ることを目的とし、開発課題解決へのインパクト、貧困層およびジェンダー平等への貢献、IT の活用、ドナーとの関連性、に留意し、調査対象国であるインド、ケニア、ウガンダで活動するインクルーシブビジネスの中から調査対象を選定した。

文献調査、並びに現地調査において聞き取りを実施した企業のうち 25 件を分析対象とした。

本章では、各調査対象国から、特にドナーとの関連性が高く、政策との関連において重要なインパクト及びイノベーションを持つ事例を 12 例紹介する。下表にある通り、インド 5 件、ケニア 5 件、ウガンダ 2 件である。尚、全 25 件の事例は巻末にまとめて記載した。

事例選定基準は調査における定義に基づき、以下の観点から事例を選出した。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 主要ドナーのプログラムにより採択されている企業</li><li>(2) 事業のインパクトが SDGs に貢献している</li><li>(3) ジェンダー、ICT、教育、保健衛生（栄養含む）、農業、環境（気候変動、エネルギー）と関連する分野</li></ol> |
|---|

途上国発のインクルーシブビジネスは、1000 件とも 10 万件とも言われている。常にどこかで新しいアイデアが生まれ、試行が繰り返され、淘汰され、あるいは、改善が加えられ、パイロットに成長し、規模を拡大している。ここで紹介する 12 件は、外部機関からさまざまな支援を受けながら、ビジネスモデルとして有効であることが証明されてきている事業である。これら好事例から、SDGs 達成に向けたインクルーシブビジネスの意義、バリューチェーンにおける貧困層の関与とその意義、さらにインクルーシブビジネスが取り組んでいるイノベーションとその特徴についても考察する。

表 3-1 事例紹介企業一覧

No*	国	企業名	分野	事業概要	主要ドナー	ドナーとの関係
事例①	インド	Aakar	衛生	女子の保健・衛生に関する製品・知識の不足をコミュニティ製生理用ナプキンで解決	DFID (Millenium Alliance)	育成支援
事例③	インド	Hippocampus	教育	コミュニティに潜在する優秀人材の活用で農村部に低価格で良質な教育を実現	ADB	連携活用
	インド	Jain Irrigation	農業	小規模農家向けの灌漑施設資機材を製造販売し、インクルーシブ・ビジネスのリーダー的存在。	IFC	連携活用
	インド	Kamal Kisan	農業	小規模農家向けの農業機材を製造販売し、効率的な農作業による収入向上を推進。		育成支援
	インド	Math Adventures	教育	小学生向け算数教材を開発し、学校と提携しながら独自の算数教育法を実践。	GIZ (Zone startup)	育成支援
事例⑥	インド	Niramai	保健	サーマル画像と人工知能 (AI) による簡易乳がん検診機材を開発。より低価格にできる検査で女性の健康を推進。	GIZ (Zone startup)	育成支援
	インド	Sampurnearth	廃棄物処理	ムンバイ市内の分別廃棄物回収を、路上廃棄物収集者とともに実施。	シンガポール (DBS)	育成支援
	インド	Simpa Networks	エネルギー	家庭用太陽光発電システムを販売・使用管理し、利用者は利用分だけモバイルペイメントで支払い。	DFID (Global Innovation Fund)	連携活用
事例⑦	インド	Pristech Analysis	都市交通	都市部で渋滞の一つの原因となる駐車スペースの問題を、クラウドを利用して解決できる駐車スペース検索・予約アプリを開発。	GIZ (develoPPP)	育成支援
	ケニア	Esoko	農業	モバイルを活用した農家のための総合情報プラットフォームと原資機材取引用サービスの提供し小規模農家の多面的サポートを提	DFID, USAID	育成支援
事例⑧	ケニア	John Snow Inc	保健	政府組織、民間セクター、現地の非営利・市民団体とともに保健衛生システムの改善に取り組む。	GIZ (lab of tomorrow)	連携活用
	ケニア	Living Goods	保健	生活用品、幼児向けの栄養、薬品などをコミュニティヘルスプロモーターを通じて販売。	USAID (DIV)	育成支援
事例⑨	ケニア	Mfarm	農業	小規模農家向けのモバイル情報サービス及びオンライン取引のサービス提供。	英国 (CDC)	連携活用
事例⑤	ケニア	M-Kopa	エネルギー	家庭用太陽光発電システムを販売・使用管理し、利用者は一日最低0.2USDからモバイルペイメントで支払い。	英国 (CDC)	連携活用
事例⑩	ケニア	Sanivation	衛生	貧困層の家庭に自社製トイレを設置し、回収された排泄物は固形燃料に。	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
事例⑪	ケニア	Takataka Solutions	廃棄物処理	低所得者層向けの低価格な廃棄物収集サービスと、廃棄物を活用したコンポスト、リサイクルサービスを確立。	USAID (GDA)	育成支援
	ケニア	Totohealth	保健	母親の妊娠期間から子どもが5歳になるまでのモバイル情報サービス提供で母子の健康を推進。	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
事例⑬	ケニア	Jacaranda Health	保健	SMSを使いカスタマイズされた妊産婦ケアで母子の健康を推進。	Canada	育成支援
	ウガンダ	Banapads	衛生	農村部女性の雇用をしながら自社製生理用ナプキンを製造・販	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
	ウガンダ	CyberSchools Technology Solutions Ltd	IT	中等・高等教育におけるEラーニングのソフトウェア開発とサービス提供し、STEM教育の強化を促進。	UNICEF	連携活用
	ウガンダ	Envirofit	エネルギー	燃料効率の良い改良かまどを製造販売し、森林伐採と温室効果ガス排出削減に貢献。	世銀	連携活用
事例⑬	ウガンダ	Green Bio Energy	エネルギー	質の良い改良かまどを製造販売し、森林伐採抑制に貢献しながら、女性のエンパワメントを行う。	GIZ (PREEEP)	連携活用
事例⑭	ウガンダ	Kadafrika	農業	パッションフルーツの生産を通じて女性が農業技術習得・収入向上をしながら、ノンフォーマル教育を通じたエンパワメントを行	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
	ウガンダ	Mango Tree	教育	初等教育向けの教育コンテンツの作成。学習効果の高い教材を作成して学校やNGOとともに理解しやすい教育の実現。		
	ウガンダ	Solar Now	エネルギー	家庭用太陽光発電システムをウガンダ国内54カ所で販売。支払いはモバイルで行う。	世銀	連携活用

\* 事例番号のないものは巻末に別添として記載した

## 3.2 調査対象国におけるインクルーシブビジネス環境概観

### 3.2.1 インド

インドは、インクルーシブビジネスの件数とインパクト投資機関の数から途上国の中でも

先駆けて発達したインクルーシブビジネスのエコシステムを持つ国である。<sup>34</sup>

2002年に公表された Vision 2020 に基づき、インドは、2020年までに上位中所得国となることを目指しており、雇用創出による貧困の削減、初等・中等教育の普及、公衆衛生の改善及び大規模インフラへの投資などに注力している。さらに2012年に発表された第12次5か年計画における計画の柱は、人口成長をてこととした職業訓練を含めた教育普及による労働人材の育成、強化、都市と農村部の格差軽減、インフラへの投資強化などである。特に、計画実施のアプローチにおいて注目すべき事項は、開発における「インクルーシブネス」、「イノベーション」が挙げられている点である。インド政府が定めた「社会的企業(Social Enterprise)」及び「社会的起業家(Social Entrepreneur)」に関連する中央省庁の政策は39に上り、社会的企業や社会的起業家などインクルーシブビジネスの担い手が重視されていることが伺える。<sup>35</sup>2006年に改定された中小零細企業法(Micro, Small and Medium-size Enterprise (MSMEs) Act)は、規模の小さいビジネスがより柔軟に、広範に活動することを可能にした。MSMEsとして登録すると、政府系金融機関からの貸し付けが得やすくなる、調達競争入札に参加できる、支払い遅延に対する保護が受けられる、政府機関の行うトレーニングに参加できる、など様々なサービスが利用可能となる。また、2013年に企業法(Companies Act)により、一定額の利益を上げている企業は、利益の2%をCSRに活用することが義務付けられた。実施義務を負う企業は6,000社近くにのぼると推定されている。これは、企業資金を、インドの経済成長の陰で拡大する経済格差・社会問題など国内問題の解決に有効に活用すべきという考え方に基づいており、単なる慈善活動でなく、より持続的な手法において開発に貢献するために、インクルーシブビジネスへの支援が増えている。このようにインクルーシブビジネスが活動しやすい環境が整えられてきたことが、インドのインクルーシブビジネス発展にも寄与している。

インドにおける地域開発の歴史と、そこから生まれた草の根の組織もインクルーシブビジネスの発展と深い関係がある。インドではコミュニティを単位とした相互扶助のグループ(SHG: Self-help Group)の活動が盛んであり、このSHGを中心とする貯蓄・融資システムが普及している。さらにそこから発生したビジネス事業体も存在している。また、70年代に、インフォーマルセクターで働く女性の組合として西部グジャラートで組織化されたSEWA(Self-employed Women's Association)が経営する銀行、SEWA銀行などをはじめ、低所得層の女性たちが自ら立ち上げた組織が拡大、成功してきた例がある。このような社会的なバックボーンが、今日のインドのインクルーシブビジネス活況の根底にあると言えるだろう。従って、上述したような法的なビジネス環境改善は、起爆剤というよりはむしろ、活動の場を正式に開放するためであったと言える。ドナー機関は、SHGやSEWAなどにより開拓され

<sup>34</sup> <http://www.inclusivebusinesshub.org/micro-site/inclusive-business-in-asia/countries/>

<sup>35</sup> British Council (2016)

てきたマーケット（つまり BOP 市場）を土台としつつ、インドの経済成長やビジネス環境改善の進捗といった波に乗る形でインクルーシブビジネスに参入してきたということもできる。

現地調査においては、エネルギー、IT、教育、衛生、廃棄物といった分野のインクルーシブビジネスを訪問し、関係者にインタビューを行った。

### 3.2.2 ケニア

ケニアは、人口 4,800 万人（世銀 2016 年）の人口を有する東アフリカの経済国で、経済規模も大きく地理的にアフリカ大陸へのゲートウェイの役割を担っている。労働人口の約 6 割が農業に従事しており、主要輸出品目は園芸作物、紅茶等である。

ケニア政府が策定した国家開発戦略 Vision 2030 は、2030 年までにケニアを中所得国へと導くための社会、経済、政治の三つの柱を持っている。また、ケニアの産業化の中心となる産業改革プログラム（Industrial Transformation Programme）は、産業化と雇用の創出を焦点としている。ケニアは、世界銀行の Doing Business2017 で 92 位となっており、ここ数年で大きく順位を伸ばした 10 カ国のうちのひとつである。2020 年までには 50 位以内に入ることを目標としている。<sup>36</sup>貿易産業共同組合省（Ministry of Industry, Trade and Co-operatives）では、世界銀行の支援を受けて二年ほど前から Ease of Doing Business タスクフォースを立ち上げて活動を行っている。<sup>37</sup>

ケニア政府の政策においては、GDP の約 25%を占め、国内の雇用の約 50%（1,100 万人）を占める MSMEs に対する政策・戦略は重要である。ケニア零細小企業局（MSEA: Micro and Small Enterprises Authority）は、SMEs 支援を行う政府機関であり、ケニアにおける雇用の 80%を占めると言われるインフォーマルセクターを含めた中小零細企業支援やスタートアップの支援も行っている。MSMEs 支援の具体的な政策として、現在 47 のカウンティすべてにおいて作業場（workspace）の提供を行っている。零細企業のための資機材等がそろった作業場や研修を提供することで、彼らのキャパシティビルディングを目指している。

また、ケニアでは起業する際の手続きはすべてオンライン化されている。さらに、政府のサービスが一括で受けられる窓口としての Huduma Centres<sup>38</sup>も全国 45 か所に配置されてい

---

<sup>36</sup> 2016 年は 108 位、2015 年は 136 位であった。主な改善点は、“Starting a business”、“Getting Electricity”、“Registering Property”、“Protecting minority investors”、“Resolving insolvency”となっている。（Doing Business 2017）

<sup>37</sup> Ministry of Industry, Trade and Co-operatives へのインタビュー（2017 年 5 月）

<sup>38</sup> <http://www.hudumakenya.go.ke/>



る。同センターでは i-tax など、ほとんどのサービスがワンストップで受けられるシステムを整備して、ビジネス環境を向上させている。<sup>39</sup>貿易産業共同組合省によると、過去約三年間、全ての政府調達に 30%は、SMEs、若者、女性、障害を持つ人々等から行うということになっている。また、プロジェクト実施の際に 40%はローカルで調達することになっている。<sup>40</sup>(資材、労働力等も含め) 特に保健医療分野においては、医療サービスを提供しているのはほとんどが民間セクターに当たるため、公的セクターとの連携が非常に重要である。ケニアヘルスケア連盟 (KHF: Kenya Healthcare Federation) <sup>41</sup>は公的セクターと民間セクターの連合で、マルチナショナル、SMEs、ソーシャルファイナンス、FBO、Christian Association 等と連携し、トップエンドから貧困層まで幅広い層の医療サービスをカバーする目的で 12 年前に設立された。<sup>42</sup>民間と公的セクターのプラットフォームを作ることによりドナーの民間連携も進めやすくなっている。

ケニアは、戦略的な地理的条件や経済的に安定していることから、首都ナイロビが民間企業やドナー機関の地域のハブともなっている。現地のビジネスと海外からのビジネスの連携も活発で、人材育成やセクターを超えたビジネス展開の可能性も視野に入れた投資が行われている。また、IT を活用したビジネスが非常に活発である。一方で、ケニア及び東アフリカの開発課題は依然として深刻であることから、インクルーシブビジネスが必要とされる環境がある。一例として、貧困層にサービスを届けるために、モバイル送金の M-Pesa を基軸としたビジネスが多数生まれている。現在では銀行業務を実施しローンを提供するようになった M-Pesa は、Credit Reference Bureau と連携し、M-Pesa の利用状況 (例えば公共料金の支払等) を信用情報として提供するなどの事業にも拡大している。

### 3.2.3 ウガンダ

ウガンダでは、3,778 万人 (2014 年、世銀) の人口のうち 70%が農村部に居住しており、そのほとんどが農業に従事している。紛争の影響のため、北部地域とその他の地域で格差が大きく、また国内避難民帰還後の生活環境の整備や周辺諸国からの難民流入の影響などの課題を抱えている。収入を向上させるための技術促進とマーケットアクセスの促進や若年層や女性の雇用創出は重要課題である。特に若年層の失業率の高さ<sup>43</sup>は深刻であり、政府は起業

---

<sup>39</sup> なお、SMEs を支援する Development Financial Institution は、①Kenyan Industrial Estates (KIE <http://www.kie.co.ke/>)、②Industrial Development Bank (IDB <http://www.idbkenya.com/>)、③Industrial Commercial Development Corporation (ICDC <http://www.icdc.co.ke/>) さらに、MSME は、Agriculture Show において SME を出展させマーケットを広げるなどの支援をしている。

<sup>40</sup> Ministry of Industry, Trade and Co-operatives へのインタビュー (2017 年 5 月)

<sup>41</sup> <http://www.khf.co.ke/>

<sup>42</sup> Kenya Healthcare Federation へのインタビュー (2017 年 5 月)

<sup>43</sup> 2013 年時点でウガンダ全体の就労人口のうち、雇用 8.7%、自営 13.8%、自営農業 67.5%となっている。(Intellect "Catalyst for change: Creating an ecosystem for young entrepreneurs in East Africa" 2015)

や SME の支援、若年層への職業訓練に力を入れている。

ウガンダ産業省は、①加工とマーケティング（Processing & Marketing）と②ビジネス開発（Business Development）の二側面から SME 支援に力を入れている。インクルーシブビジネスに関連の深い政策としては、国家産業政策（National Industrial Policy）<sup>44</sup>、国際貿易政策（National Trade Policy）<sup>45</sup>、組合開発政策（Cooperative Development policy）<sup>46</sup>等がある。また、クロスボーダーマーケットを拡大するため、インフォーマルなトレーダーや起業家が利用するための市場スペースを建設している。さらに、協同組合開発も行って組合での活動を推奨し、主に農家に対する研修事業を実施すると同時に貯蓄や起業に関する支援も行っている。また、政府の重要な役割は、民間企業のファイナンスへのリンケージを作ることという観点から、金融側面<sup>47</sup>の様々な支援も行っている。

インクルーシブビジネスとの関連で興味深い調査結果がある。東アフリカでは、18 歳から 34 歳までの若年層の雇用は若年層の起業家により創出されているが、特にウガンダは人口の 28.1%が起業家<sup>48</sup>と言われ、世界で最も高い率となっている。また起業家の数からみると、東アフリカにおいてはケニアに次いで二番目である。ウガンダは、政府の積極的な取り組みから世銀の Doing Business ランクを 2015 年の 135 位から 2017 年の 115 位へと引き上げている。投資環境が改善されつつあり、インクルーシブビジネスが成長する基盤が築かれつつある。さらに、事業登録手続きや税金の支払い手続きがデジタル化されつつあり簡易化されていることなどから、起業エコシステムが急激に進化しており、すでにケニアや周辺国にてビジネスをしている多くの企業が次の事業展開国として注目している。

### 3.3 インクルーシブビジネス事例の紹介

インクルーシブビジネス事例を、SDGs 達成に向けた事業の特徴、及び前章で紹介したインクルーシブビジネスの意義（貧困層のバリューチェーンへの参加、イノベーション活用による開発効果の増大）を二つの主な軸として紹介する。

#### 3.3.1 SDGs 達成に向けたインクルーシブビジネスの特徴

今回調査の対象となったインクルーシブビジネスの 12 事例を、その目的・手法・インパクトにより、以下の 5 つのグループに分類した。

---

<sup>44</sup> 2008 年から 10 年間のウガンダの産業強化戦略

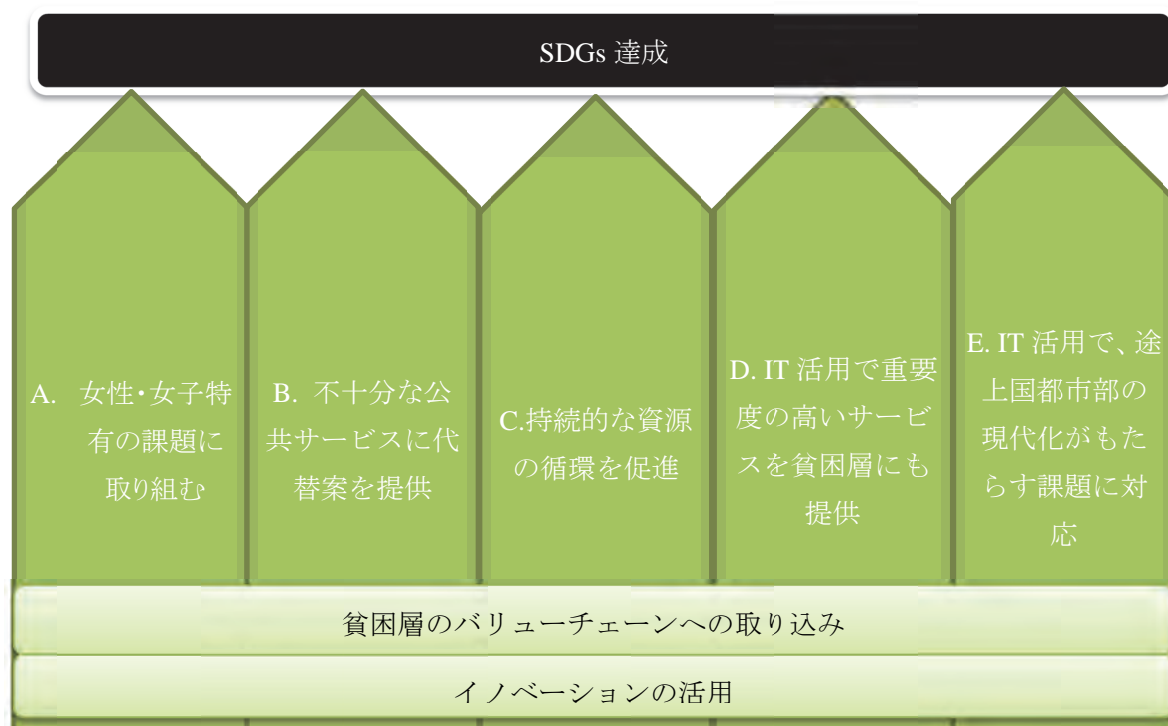
<sup>45</sup> Poverty Eradication Action Plan (PEAP)を始めとした貧困削減戦略の枠組みの中で作られた貿易政策。

<sup>46</sup> 組合(cooperatives)の活動活性化、支援のための政策

<sup>47</sup> Switch Africa Green プログラム(<http://www.switchafricagreen.org/UG/>)を実施し起業家の支援を行っている。

<sup>48</sup> Intelicap “The Game Changers: Impact Enterprises in East Africa” 2016

- A. 女性、女子特有の課題に取り組む事業
- B. 不十分な公共サービスに代替案を提供する事業
- C. 持続的な資源の循環を促進する事業
- D. IT 活用で重要度の高いサービスを貧困層にも提供する事業
- E. IT 活用で途上国都市部の現代化がもたらす課題に対応する事業



以下に、各事例について、ビジネスモデル、イノベーション、持続性、ドナー及びエコシステムの関与について触れながら、その開発効果を見ていく。

特徴	No*	国	企業名	分野	事業概要	主要ドナー	ドナーとの関係
A	事例①	インド	Aakar	衛生	女子の保健・衛生に関する製品・知識の不足をコミュニティ製生理用ナプキンで解決	DFID (Millenium Alliance)	育成支援
	事例②	ウガンダ	Kadafrica	農業	パッションフルーツの生産を通じて女性が農業技術習得・収入向上をしながら、ノンフォーマル教育を通じたエンパワメントを行う。	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
B	事例③	インド	Hippocampus	教育	コミュニティに潜在する優秀人材の活用で農村部に低価格で良質な教育を実現	ADB	連携活用
	事例④	ケニア	Jacaranda Health	保健	SMSを使いカスタマイズされた妊産婦ケアで母子の健康を推進。	Canada	育成支援
C	事例⑤	ケニア	M-Kopa	エネルギー	家庭用太陽光発電システムを販売・使用管理し、利用者は一日最低0.2USDからモバイルペイメントで支払い。	英国 (CDC)	連携活用
	事例⑥	ケニア	Sanivation	衛生	貧困層の家庭に自社製トイレを設置し、回収された排泄物は固形燃料に。	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
	事例⑦	ケニア	Takataka Solutions	廃棄物処理	低所得層向けの低価格な廃棄物収集サービスと、廃棄物を活用したコンポスト、リサイクルサービスを確立。	USAID (GDA)	育成支援
D	事例⑧	ウガンダ	Green Bio Energy	エネルギー	質の良い改良かまどを製造販売し、森林伐採抑制に貢献しながら、女性のエンパワメントを行う。	GIZ (PREEEP)	連携活用
	事例⑨	インド	Niramai	保健	サーマル画像と人工知能 (AI) による簡易乳がん検診機材を開発。より低価格にできる検査で女性の健康を推進。	GIZ (Zone startup)	育成支援
	事例⑩	ケニア	Mfarm	農業	小規模農家向けのモバイル情報サービス及びオンライン取引のサービス提供。	英国 (CDC)	連携活用
	事例⑪	ケニア	John Snow Inc	保健	政府組織、民間セクター、現地の非営利・市民団体とともに保健衛生システムの改善に取り組む。	GIZ (lab of tomorrow)	連携活用
E	事例⑫	インド	Pristech Analysis	都市交通	都市部で渋滞の一端の原因となる駐車スペースの問題を、クラウドを利用して解決できる駐車スペース検索・予約アプリを開発。	GIZ (develoPPP)	育成支援

## (1) 公共サービスから看過されてきた女性・女子特有の課題に取り組む事業 (A)

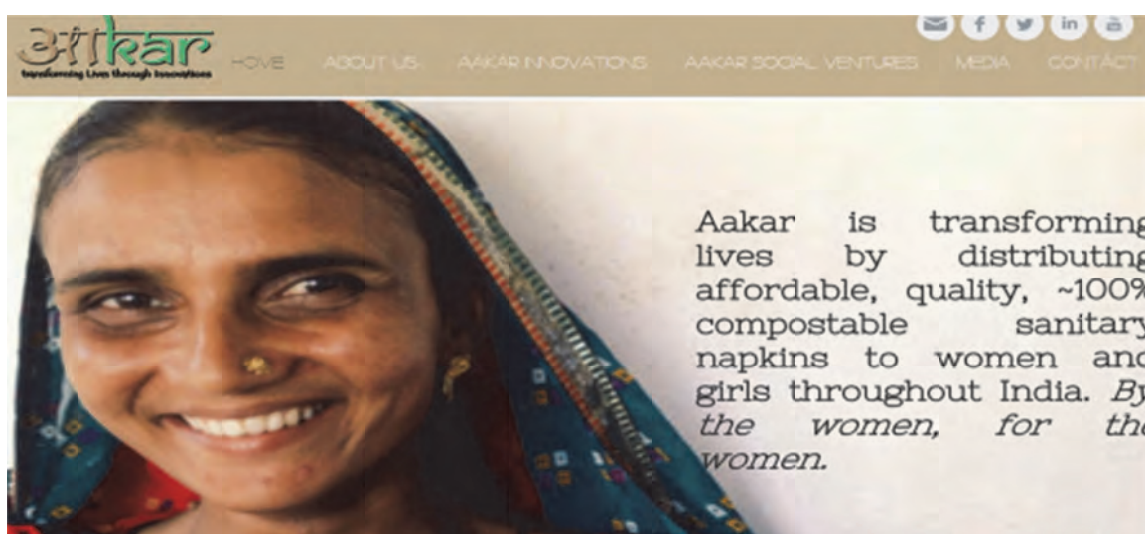
第一に、女性・女子特有の課題に焦点をあて、その解決と複合的な周辺課題に取り組んでいるインクルーシブビジネスを紹介したい。冒頭で述べた通り、ジェンダー平等と女性のエンパワメントは、途上国において包摂的な社会と強靱な経済を構築する上での喫緊の課題と認識されている。女性の就業機会、資産、公私の意思決定における差別と、男性より貧困状態に置かれている傾向があるからである。第58回国連女性の地位委員会では、「ミレニアム開発目標設定以来、女性と女子のための平等を達成した国はない」とし、「女性と女子への投資が、生産性、効率性及び持続的経済成長に相乗効果を与え、女性の自立が開発の完全かつ平等なパートナーとしての女性の役割にとって極めて重要である」と述べている。

女性・女子特有の課題に焦点をあて、その解決と複合的な周辺課題に取り組むビジネスの、従来の公的機関による取り組みとの最も大きな違いは、モノやサービスの無料提供ではなく、モノの購入やサービスの利用に料金を課し、質の伴ったモノやサービスに對価を支払うことにより、その売り上げを活用し、さらに多くの女性・女子の抱える課題の解決を図ることを可能にするビジネスモデルにある。インクルーシブビジネスが、外部からリソースを持ち込むことにより、貧困層や女性の側のリソースを引き出し、経済活動の創出を通じて新しい市場を創り上げる。これを通じて特定された課題の解決方法に加えて雇用や収入機会の向上、さらに女性としての尊厳の確保などの効果を生み出している。



以下紹介する事例は、女性の生理及び教育・トレーニング機会の不足という課題に取り組みながら、生理用品やパッションフルーツといった商品の新たな市場を作り出した例である。雇用・収入機会を女性・女子に提供し、世帯内での女性の地位や尊厳にも影響を与え、事業も拡大を続けている。女性や女子特有の課題に焦点をあてることにより、「誰一人取り残さない」を実践している。二例とも、DfID の資金を活用しており、DfID が重要な SDGs 達成戦略として挙げている女子の課題への取組を象徴する例であると言える。

## 事例① Aakar Innovations (インド)



[www.aakarinnovations.com](http://www.aakarinnovations.com)

### 【課題】

- ・ 3.5 億人の月経を迎えているインド女性のうち、生理用品を使用しているのは12%のみ。使っていないと答えた女性のうち 70%が家族の収入では生理用品を買う余裕がないと回答。
- ・ 88%以上は不衛生な布切れ、灰、もみ殻といったもので代替。70%近い女性がこれらの使用からくる生殖管感染症にかかっている。
- ・ 女子中高生の 23%が月経開始後に、トイレの未設備などを理由に学校をドロップアウトしている。
- ・ 一部地域では女性の生理は文化習慣的にタブーであり政府の取組も遅れている。

### 【課題の解決方法】

- ・ 低価格でできる生理用品を開発し、低価格で製造・販売する

- ・ 開発・製造過程に女性を取り込み、需要にマッチした製品づくりと女性の雇用機会を創出する
- ・ 女性のネットワークを活用した販売を行う
- ・ NGO や政府医療機関を通じた生理・衛生に関する知識向上をはかる



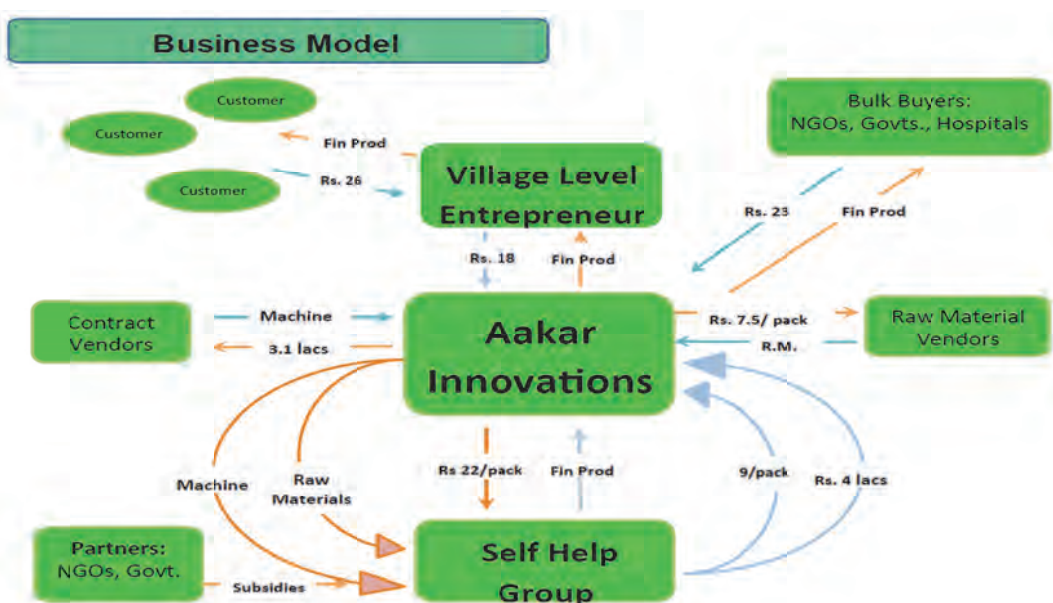
ダラヴィの製造所で機械によるシートの高温接着

### 【イノベーション】

- ・ 国内で開発された、特殊技術を要しない簡易な機械で製造し、ビジネスのプロセスにおけるイノベーションが見られる
- ・ 有機分解物質のパッケージを使い、環境負荷軽減にも貢献するなど、商品そのもののイノベーションも見られる。

### 【ビジネスモデル】

ビジネスモデルの特徴としては、国内で入手できる資機材を活用。インド社会に根付いた自助グループ（SHG）に、補助金を活用して資機材を提供・販売し、商品を製造する。商品はまず Aakar 社が買い取り、政府機関の医療施設などに量販、また小売りはコミュニティの SHG 及び顧客の女性から直接行われる。小売りの市場価格は従来の製品と比較して4割ほど低い価格となっている。



5

貧困層の女性たちは、主に、生産、流通、消費の各段階に關与している。



### 【インパクト】

#### (1)直接的インパクト

- ・ 12-18 歳の女子のドロップアウト率が低下
- ・ SHG の女性に雇用と収入の機会を提供(国内 21 か所の製造所、1 製造所あたり一日で 1600 ~2000 枚のナプキンを製造、5 万人の女性が關与、これまで 2 百万 USD の売り上げ)
- ・ 衛生的な生理用品使用による生殖管感染症の回避

#### (2)間接的インパクト

- ・ より組織的に生理・衛生に対する知識を普及
- ・ 雇用された女性に新たな技術・知識を提供
- ・ 雇用された女性の世帯の収入増加による医療費・教育費への支出増加

### 【ドナー機関の關与】

- ・ DfID の INVENT プログラムから拠出された Millennium Alliance で 2013 年の最終選考に残り、約 15 万 USD が供与された。また、同じく Millennium Alliance を通じて、DfID は同社の技術をアフリカに移転することを南南協力によって実施している。Millennium Alliance には国家技術委員会を始め、インド商工会議所、インパクト投資機関、及び民間企業の CSR 財団なども参加している。

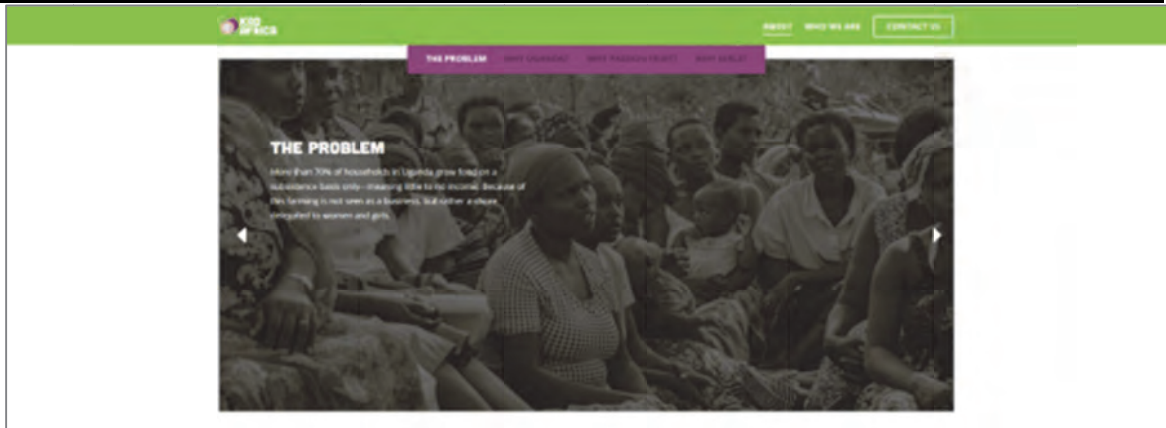


UV 殺菌中の様子

### 【財務・持続性】

創業者の Jaydeep Mandal 氏は、エンジニアとしての学位を持ち、2011 年に AakarInnovations を立ち上げた。現在は約 20 名の財務・トレーニングの専門家で構成されるチームで運営。同時期に立ち上がった同種の（低所得者向けの生理用品の製造・販売）ビジネスが淘汰される中、ドナー資金を活用してアフリカ展開をはかるなど注目されている。持続性を担保するためにビジネスモデルの確立に注力するとともに、外部からの資金も活用している。ドナー資金の他、エンジェル投資家、インパクト投資機関などからも支援を受けている。また協働する NGO 及び政府医療機関からも補助金を受けている。

## 事例② Kadafrica (ウガンダ)



[www.kadafrica.org](http://www.kadafrica.org)

### 【課題】

- ・ウガンダ農村部において、高校卒業前にドロップアウトした女子・女性には収入向上・再教育の機会がない。
- ・ウガンダ農村部における女性の月平均収入は約 3USD と男性と比較して低い。
- ・国内では、15-24 歳の人口の 52%が小学校、28%が中学校を修了しておらず、彼らの失業問題が深刻である。特に、13-18 歳の中高学齢期において、女子の 3 割が学校に行っていない。

### 【課題の解決方法】

- ・農村部の高校未修了の女子を対象に、パッションフルーツ生産を通じた農業技術習得と収入の機会を提供する。
- ・収穫までの期間（6 か月）にノン・フォーマル教育（金融、健康、栄養、性教育）を行い、知識の取得による生活水準の向上をはかる。

### 【イノベーション】

- ・個別農家の女性への農業技術習得から収入を上げながら、ノンフォーマル教育を実施する。
- ・農村部の女子を経済のかじ取り役として認識
- ・外部のリソースを積極的に取り入れることで、持続的なビジネス・サイクルの循環を実現。

### 【ビジネスモデル】

ドロップアウトした女子 10 名をグループ化、生産したパッションフルーツは、フォートポータル地域その他、首都カンパラのマーケットやその他ホテルなどに販売。提携済みの買い取り先には、キロあたり 2000 ウガンダシリング（約 60 セント）程度で販売している。ビジネスモデルの特徴は、パッションフルーツの生産のための土地を安価に取得（教会から提供～土地貸与代は 20,000 ウガンダシリング：約 5.5USD）してコストをおさえた上で、提携先

を確保することで安定した販売先を確保し、売り上げの一部をプログラムに参加した女性に還元している。技術研修後、2年間は活動をモニタリングする。

女子たちは、主に、生産段階に関与している。



期間中のノンフォーマル教育については、自社で教材開発・教授を行っており、外部から希望があった場合は、教授込みで料金を課すことになっている。

### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・プログラムの卒業生は1,500名。参加した女子の約90%がコースを修了し卒業している。技術を身に付けて換金作物が生産できるようになった卒業生の中には、自ら新たな換金作物の生産を開始したケースもある。
- ・これまでに生産したパッションフルーツは、26,000kg。
- ・女子の収入は開始前の3USD/月から20USD/月となった（600%アップ）。

#### (2) 間接的インパクト

- ・女性の世帯での貯蓄が20%増加した。
- ・家庭内暴力を受けていた女性が自分の権利に気づき、独立した女性もいる。
- ・得た知識を基にビジネスを開始した女性もいる。
- ・イベントを開催することによりコミュニティとのつながりが増えており、学校をドロップアウトしてコミュニティとのつながりが途絶えていた女子にとって重要な変化となっている。

### 【ドナー機関の関与】

- ・SPRING Acceleratorに参加、研修を受けると共に80,000ドルの支援を受けた。
- ・カナダ政府のプログラムであるGrand Challenge Canadaから、事業の保健面での活動に関する支援を受けている。
- ・USAIDやイタリアのNGOであるAVSIからのグラントにより、ニューヨークのコンサルティング企業fuseprojectの支援を受けてブランディングを強化した。具体的には、ロゴ、名刺、ウェブサイト等のデザイン（2万USD相当）を作成したことが、事業の前進に貢献したと考えている。また、Mango Fundを含む複数のファンドからの融資も受けた。<sup>49</sup>

<sup>49</sup> MangoFundは、現在KOICAが主要投資機関として50万USDが投入されている。

### 【財務・持続性】

- ・年間の事業予算は 175,000 ドル程度。資産は 30 万ドル。2014 年に損益分岐点に達しており、今後の成長が期待されている。

## (2) 不十分な公共サービスに代替案を提供する事業 (B)

公的資金は「不可欠なサービスと公共財の供給及び他の資金源を呼び込む上で」きわめて重要である。しかしながら、途上国においては、公共サービスを提供するための財源及び人材など様々なリソースが限られており、教育及び保健といったサービスが、数としても十分な配置ができていない上に、質的にも地域住民の需要を十分満たしていない。途上国発のインクルーシブビジネスは、公共サービスが不十分な地域・分野において、サービス実施組織として事業を展開し、公共サービスの補完的役割を果たす、または代替案を提供している。ベーシック・ニーズにかかわるサービスであることから一般的にドナー機関やインパクト投資機関からの関心も高い。

例として、インドでは農村部ほど公的教育機関への就学希望が低く、ケニアでは、公立の医療機関は距離的には便利だがサービスの質及び利用可能な薬の種類などの観点から民間のサービスを好む傾向が出ていること、などが各種報告書において報告されている。<sup>50</sup> <sup>51</sup>また電力供給についても一義的には政府機関の役割となっているが、電化率では南アジアの都市部 93%農村部 66%、サハラ以南アフリカの都市部 68%農村部 14%と、特に農村部における未電化が課題となっている。<sup>52</sup>

本研究の対象地域でも、インクルーシブビジネスは、公的サービスが届いていない地域及び分野ではこれに代わるサービスとして、公的サービスが存在している場合は差別化された選択肢として、地域住民に最大限のアクセスを提供すべく事業展開している。事例として、教育分野からインドの Hippocampus、ケニアの母子保健クリニック Jacaranda Health 及び太陽光発電販売の M-Kopa を紹介する。関連するドナー機関としては、ADB、カナダ、英国などさまざまである。

---

<sup>50</sup> インドの教育に関しては、Ministry of Statistics and Programme Implementation (2015)の National Sample Survey Organization 2015、ケニアの医療に関する世帯意識調査は、Ministry of Medical Services(2009)による Access to Essential Medicines in Kenya: Household Survey などを参照。

<sup>51</sup> ARUN が 2011 年にケニアにおいて実施した調査では、あるインパクト投資機関から、「(インクルーシブビジネス投資精査過程において、) 貧困層も質の良くない無料の物やサービスよりも、ある程度の対価を支払っても信頼できる質のものを求めていることが分かった」との発言もあった。

<sup>52</sup> World Bank Data (2015)



### 事例③ Hippocampus Learning Center (インド)



#### 【課題】

- ・政府予算・人材が不足し、地方農村部の公立学校は教育の質が確保されていないため、農村部ほど私学教育を好む傾向が報告されている。しかし、貧困家庭でも入学できる私立学校を選択肢がない。
- ・都市部の寄宿舎付き私立学校は学費が高額で貧困世帯から入学できない。

#### 【課題の解決方法】

- ・貧困層の家庭からも登録できる、低価格の私立幼稚園・小学校教育を提供。
- ・需要レベルにあった教育の質と教育機会の提供。
- ・農村部コミュニティに施設を設置し、通学可能な距離からのみ入学。

#### 【イノベーション】

- ・教員資格にこだわらない、コミュニティに潜在する優秀人材の活用。人材の採用にあたっては、6段階の厳しい審査を設けて、教員資格を持たずとも優秀な人材を確保できるシステムを構築している。教員として優秀な者には、マネジャーなどへの昇進の機会が与えられる。

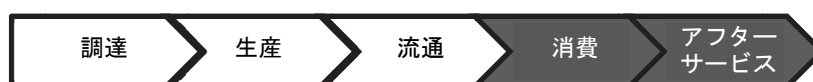
#### 【ビジネスモデル】

教室は、校舎新設ではなくコミュニティ内の家屋を賃貸して改装し使用することで初期コストをおさえている(各学習センターにつき約 3,000USD の設置費用)。ビジネスモデルの特徴として、コミュニティの規模や収入レベルに合わせた料金(3,000-7,500 ルピー：40~115USD/年間)体系の設置があ



る。生徒数 37 名の登録により 1-2 年で損益分岐点に達するモデル。学習成果を定量的に計測しており、授業料を支払っても保護者満足度を保つことができるよう設計している。現在、就学前教育は 226 の施設、さらに小学校 7 校をカルナタカ州を中心とした南部インドに展開している。今後 5 年間で現在の就学前教育を実施している施設を 5 倍の 1500 に、小学校を約 15 倍の 100 校に拡大予定。

子ども・児童は、主に消費段階に関与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・約 15,000 名の子ども・児童が学習中。
- ・約 700 名の教員が雇用されている。
- ・就学前教育において、9 割の児童が一桁の足し算引き算ができ、英語での簡単な読み書きができるといった結果が出ており、保護者の満足度は非常に高い。
- ・公立学校と並行した補助学習提供により児童の学校での学習結果の向上が報告されている。

Grudevta Halli 村の教師  
3 名とインタビュー中



#### (2) 間接的インパクト

- ・教員の雇用において、個人の履歴に関わらず優秀な人材を採用するシステムを確立しており、コミュニティで孤立していたカーストの違う女性を教員として採用し、異なるカースト間のコミュニティ強化につながったケースがある。
- ・女性の経済力アップ、家計への経済的な貢献により、世帯において男性がより協力的になった。
- ・既婚の女性が、トレーニングの目的で単独でコミュニティの外に出ることが許されるようになった。
- ・教育省よりワークショップへの参加を打診されるなど、公教育の質的改善への影響も期待される。



Kanali 村の教師 2 名と  
インタビュー中

### 【ドナー機関の関与】

- ・ ADB は 2014 年に 2 百万 USD を出資。理事会メンバーとして常に意志決定に関与している。
- ・ Unitus、アキュメン・ファンドなどの社会的投資機関及びエンジェル投資家から 60 万 USD の資金調達をしている。

施設外観





### 【財務・持続性】

- ・ 事業の利益は年間 55 百万ルピー（約 853,000USD）。ファイナンス及びトレーニングの専門家などが経営陣に配置されており、財務の健全性にも注意が払われている。財務担当によると、就学前教育の 226 施設の 8 割にあたる 185 施設が損益分岐点に達しており、利益を生み出している。粗利益 35%を基本としている。

## 事例④ Jacaranda Health (ケニア)



<https://jacarandahealth.org/>

### 【課題】

- ・ ケニアの妊産婦死亡率は 10 万件につき 362 である。これは、「UNICEF 子どものための前進 2010」において「高い」と判断される。ケニアは、妊産婦死亡率の高さにおいて、「特に深刻な国」25 か国に指定されている。
- ・ 5 歳未満児死亡率も 2015 年時点で 1000 件中 49.4 であり、1990 年代以降、改善傾向にあるものの依然として高い状況にある。

### 【課題の解決方法】

- ・ 患者中心の診療・ケアによる 妊産婦を対象とした質の高い医療サービスを提供している。
- ・ 出産一件あたりの価格を一般的な民間クリニックの約 5 分の一の価格に抑えている（125 ドル）。



### 【イノベーション】

- ・ SMS 活用及び医療データベースの構築。
- ・ 具体的には、モバイルを活用し SMS で患者に情報提供 (M-Health) することで、妊産婦への継続的な診療の促進と妊産婦時の情報提供を行う。

SMS で患者へのフォローアップ・情報提供

- ・ 妊産婦同士がネットワーク化して妊娠・出産・産後ケアを通じた相互扶助をするグループを作り、アドバイスを共有できる仕組みを構築している。

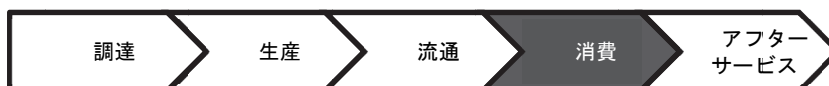
### 【ビジネスモデル】

- ・ 質の高い医療サービスが不足している都市周辺部にクリニックを設置し、より低価格で質の高いサービスを提供。患者は、民間医療機関の約5分の1の価格で出産できる。将来的には政府のNHIF(National Health Insurance)でカバーできる仕組みにする予定。
- ・ モバイル送金M-Pesaのシステムを活用したMamakibaという低所得者層向け貯蓄サービスを提供。少額を積み立てて妊産婦ケアの費用に充てることができるようにすることで、サービス利用者を増やしている。
- ・ 看護師のスキル開発を重視し患者中心の研修プログラムを実施し、サービスの品質向上に努めている。さらに、独自のQuality Improvement(QI)手法を活用し、妊産婦ケア、感染症対策、授乳、衛生、新生児の基本的なケアについて職員研修を徹底している。
- ・ 政府系クリニックを通じたモバイル、人材育成、品質向上のサービスを8カ所から15カ所へ拡大予定。



病棟内の様子

女性は、主に消費（医療サービスの利用）段階に関与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・ モバイルヘルスネットワークとクリニックを通じて、20,000人以上の女性と子供がケアを受け、2,600人の健康な出産を実現した。
- ・ 妊娠ステージに合わせたチェックアップのリマインドや必要な情報を供給することで、SMS無しで49%だった再受診率が70%に向上した。



クリニック内部の様子

#### (2) 間接的インパクト

### 【ドナー機関の関与】

- ・ 2012年にカナダ、USAID、DfID、KOICA、ノルウェーなどが共同出資するプログラム Saving Lives at Birth からシードファンドを受けている。Grand Challenge Canada からの支援も受けている。

【財務・持続性】

- ・ 2016年の傘下の病院（Kahawa West Hospital）の収入は約34万ドル。コストリカバリー率は85%で2017年中に100%を目指している。

事例⑤ MKopa（ケニア）



[www.m-kopa.com](http://www.m-kopa.com)

【課題】

- ・ ケニアで電気へのアクセスがあるのは、総人口の36%にとどまっている。<sup>53</sup>特に農村部においては、12.6%と都市部の68.4%と比較して未電化率が高い。
- ・ グリッド電力はあっても、停電が多く信頼性に欠ける。

【課題の解決方法】

- ・ 政府のサービスが届かないようなラストマイルの電力供給を、BOP層のニーズに見合った形で実現している。
- ・ 無電化地域のBOP層にソーラー発電システムをリースすると共に、電化製品のパッケージを用意し、顧客が選べるようにした。
- ・ 支払い方法をモバイルペイメント（M-Pesa）にして、支払プランも選べるようにすること

<sup>53</sup> [https://energypedia.info/wiki/Kenya\\_Energy\\_Situation\\_](https://energypedia.info/wiki/Kenya_Energy_Situation_)  
<https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS?locations=KE>,

で、無電化地域の低所得者層も利用しやすした。

- ・支払完了後は、顧客の所有物になることで、顧客のインセンティブが上がるようにした。

#### 【イノベーション】

・支払金額が顧客の希望で選べる。ケニアでは一日 50 セントから支払プランが選択可能で、一括で払っても良い。人々が良く知っている M-Pesa のようなサービスを基本にすることで成り立っているため人々がなじみやすかった。

- ・M-KOPAnet platform と呼ばれる独自のシステムを構築し、経理処理、顧客管理、プロダクトの稼働状況トラッキング等をすべて一括管理できるようにした。
- ・ナイロビでは 100 名ほどの大きなカスタマーサービスセンターを設置し、顧客対応をしている。組織内のイノベーションにも力を入れて効率的な経営をしている。



ソーラー発電システムのサンプル

#### 【ビジネスモデル】

- ・BOP 層を対象とし、オフグリッドの地域のためのソーラー発電サービスを提供している。主な顧客は無電化地域層だが、電化されている地域でも停電のバックアップとして購入している人が多い。地域は農村部を中心としており、代理店を置いて販売している。
- ・サービスの利点は、単なるソーラー発電だけでなく電



コールセンターの様子

力と電化製品のパッケージのリースサービスという点。これにより、電気だけ供給するにとどま

らず、それを使ったライト、ケーブル、ラジオ、テレビなどのセット（オプションが変更できる）になっているので、すぐに使用開始することができる点をアピールし、顧客単価を上げることに成功している。（2016 年まで、ソーラーパネル、バッテリー、携帯充電器、ライト、ラジオは関税無しであったが、現在は、ライト、充電器、テレビに関税がかかるようになってしまった）。

- ・政府の電化サービスは世帯あたり 700 ドルかかるが、M-Kopa は 200 ドルでこのパッケージを供給している。支払いは、一日当たり最低 50 セントからで、任意の額でプランも組める。顧客の支払いには M-Pesa を活用している。
- ・M-Kopa 本部でもオフィスのライトはすべて自社発電。
- ・政府エネルギー省とは近い関係を築いている。

BOP 層は、主に流通、消費段階に關与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・無電化地域及び電化地域の BOP 層の電力サービスへのアクセスが向上した。現在、サービスを利用する顧客は 50 万件に到達している。一日に 50 件程度ずつ契約が増えている。
- ・雇用創出は東アフリカ全体で 2,500 人（スタッフ及び販売店含む）
- ・CO2 削減量はむこう 4 年間で 38 万トンになる見込み。



一般的な農村家庭への設置の様子

#### (2) 間接的インパクト

- ・ケロシンを購入した場合と比べてコストが低く、一世帯当たり 4 年間で 750 ドルの節約となり、全体だと今後 4 年間で 3 億ドルの節約になるため、無電化地域の低所得者層の経済的負担の軽減に役立っている。

### 【ドナー機関の関与】

- ・英国国内で DfID と自社の R&D 部門（M-Kopa Lab）との連携を取っている。英国とのつながりが深く、2017 年に CDC が投資を開始した。Power Africa (USAID) にも協力している。
- ・創業時には、AECF のチャレンジファンドの支援を受けた。また、Gray Ghost DOEN Social Ventures、LGT Venture、generation investment management 他から投資を受け入れている。

### 【財務・持続性】

現在ではドナー支援は受けておらず、財務的に独立している。2015 年ケニアでの収入は 4,000 万ドル。投資家からの投資を受けて事業拡大中である。

#### (3) 持続的な資源の循環を促進する事業 (C)

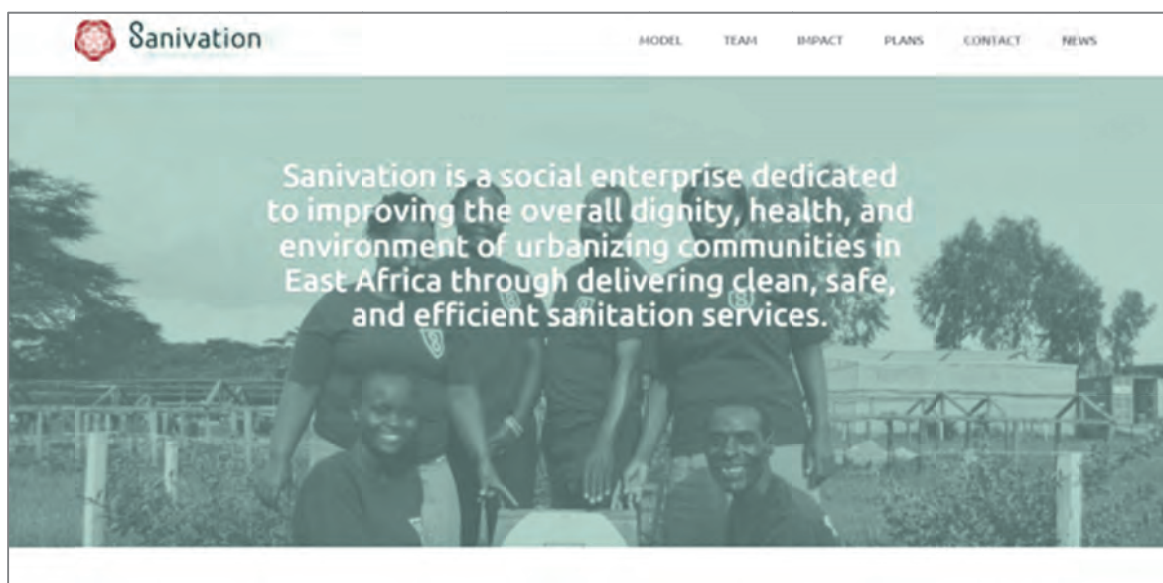
SDGs 達成に向けた最も重要な行動原則の一つに、持続的な生産と消費が挙げられる。現代社会が直面している危機的な環境を形作ってきた大量生産・大量消費・大量廃棄に特徴づけられる経済及び社会の循環を断ち切り、資源を循環させながら生産・消費する循環型社会の確立が、SDGs 達成の上で急務かつ必要不可欠となっている。2015 年に国連気候変動枠組み条約第 21 回締約国会議（COP21）において採択されたパリ協定は、国際的な協調による



気候変動対策を正式に合意した。途上国も締約国として気候変動対策の義務を負うことになり、これに先進締約国からの資金的支援や協力を受けて対策を実施することが明記された。

インクルーシブビジネスの中には、イノベティブな技術を使って、持続的な資源の循環を実践しているケースがある。各国政府も ODA 活用を通じたパリ協定の実施段階に入っているが、これを民間企業の技術・資金により補完する動きとして、以下のような事例が注目されている。ここでは、生産・消費後の廃棄物・排出物としての資源の活用の事例としてケニアの Sanivation と Takataka Solutions、生産・消費前の供給としての資源の活用の事例としてウガンダの Green Bio Energy を紹介する。ケニアの 2 件は、USAID の途上国発のイノベティブなビジネスへの育成・支援プログラム、Development Innovation Ventures から資金を受けており、USAID の科学技術・イノベーションを重視している傾向がうかがえる。Green Bio Energy は、GIZ のウガンダ国別プログラム PREEEP において、実施パートナーとなっており、既存の ODA 技術協力枠組み内における、連携・活用の事例である。

#### 事例⑥ Sanivation (ケニア)



[www.sanivation.com](http://www.sanivation.com)

#### 【課題】

- ・ケニア全域において、トイレを含めた衛生施設へのアクセス率は 30%にとどまっている。
- ・都市部で適切な下水処理施設がなく、衛生環境が悪い。特に貧困層において顕著である。
- ・家庭用の燃料としては 9 割が薪や炭を使っており、森林伐採・破壊が進んでいる。

### 【課題対応・解決方法】

- ・低所得者層家庭に無料トイレを設置し、週2回排泄物の回収。
- ・回収された排泄物を加工して固形燃料を製造・販売。

### 【イノベーション】

- ・大がかりな下水処理設備に代わるシンプルな地元製トイレを製造することで、衛生ニーズに迅速に対応できる。現地のラトリントイレの回収業者他と組み、顧客の状況に合わせた「人間中心」のビジネスモデルデザインを行っている。
- ・回収された排泄物を炭燃料に加工して販売することで汚物処理の問題も解決。米 CDC との協力による処理方法を採用し、短期間での加工を可能にした。



ブルーボックス  
トイレのデモ

### 【ビジネスモデル】

- ・ブルーボックストイレは自社オリジナルデザイン。地元で職人に研修を受けてもらい現地入手可能な材料で生産し収入の向上に貢献している。本体の枠組みは木製でし尿を溜めるコンテナと便座は現地調達している。生産コストは一台あたり 35 ドル。
- ・低所得者層家庭に無料トイレを設置し、低料金（200 シリング／月）で排泄物を回収し炭燃料に加工して販売。トイレ事業単体だと赤字だが、炭燃料の販売からトイレ事業のコストはカバーしている。設備投資にはドナー支援を利用している。研究開発では米



回収物を加工した  
炭燃料

- ・2017年時点での再生処理容量 5,000 人を来年には大規模な処理施設を開設し 36,000 人に拡大予定。
- ・個別家庭レベル から行政サービスレベル（またはコミュニティレベル）へのスケールアップのため、ナイバシャ上下水道衛生公社（NAIVAWASS: Naivasha Water, Sewerage and Sanitation Company／ナクル郡政府所有）と MOU 締結し、汚泥処理プラント（fecal sludge management plant (FSTP)）を共同開設するとともに 5 年間の衛生計画の共同実施に合意した。

低所得者層は、主に流通、消費段階に関与している。



## 【インパクト】

### (1) 直接的インパクト

- ・女性・女兒、また社会的弱者にとって、安全で衛生的なトイレが利用できるようになった。
- ・ナイバシヤで約 650 名、難民キャンプでは 25,000 人にリーチして、貧困層の衛生環境が向上した。劣悪な衛生環境の改善でコミュニティにおける下痢発症が 47%減少した。
- ・難民キャンプでは別途処理施設があり、25,000 人対象、30 トン／月の排泄物回収で 100 トン／月の炭燃料生産が可能となった。

### (2) 間接的インパクト

- ・炭燃料を開発・販売することで、森林伐採の防止にも貢献している。同燃料はケニア基準局（KEBS: Kenya Bureau of Standards)の認証を受けており、一般の炭よりもエネルギー効率が約 2 倍高く、森林伐採の削減に役立っている。(1 トン当たり 88 本の木に相当) 煙が少ないため健康被害も低下している。
- ・地元で保健活動に従事している Healthcare workers（主に女性）や対象地域の男性を対象に意識向上プログラムを実施。
- ・生理用品を廃棄するボックスを合わせて提供して女性に配慮。

## 【ドナー機関の関与】

- ・SRPING Accelerator、Development Innovation Ventures（USAID）の支援を受けている。
- ・保健省、エネルギー省の推薦を得て UNHCR Waste Value Award を受賞（35 万ドル。ビル・ゲイツ財団が出資）した。

## 【財務・持続性】

- ・2019 年以降財務的な独立を目指している。
- ・年間収入概算 408,400USD（UNHCR350,000USD+炭燃料年間 7,000kg 売上 16,400USD+トイレ事業 500 世帯 42,000USD）+その他ラトリントイレ等回収事業及びグラント収入。
- ・事業は国家環境管理局（NEMA:National Environment Management Authority）の認可を受け、炭燃料はケニア基準局（KEBS: Kenya Bureau of Standards)の認証を受けており、公共性、持続性共に高い。



## 事例⑦ Takataka Solutions (ケニア)



[www.takatakasolutions.com](http://www.takatakasolutions.com)

### 【課題】

- ・ナイロビ市の人口は2030年まで年率3%で増加することが予測されており、廃棄物の量もこれに従って3-5,000トン/日に増加すると予測されている。<sup>54</sup>
- ・適切な廃棄物収集と廃棄物処理はナイロビ全域には届いておらず、特に低所得者層の生活環境が劣悪である場合が多い。
- ・分別が行われていないため、リサイクルが難しく環境に悪影響を及ぼしている。

### 【課題の解決方法】

- ・ナイロビの廃棄物処理とリサイクルを行っている。貧困層を含め、より多くの人口に廃棄物回収サービスを提供し、貧困層の衛生改善を図る。
- ・トレーニングを受けた回収担当が巡回することにより、ごみの分別を行い、より持続的な資源の活用を促進する。
- ・廃棄物の再利用・リサイクルなどの量を記録する。

### 【イノベーション】

- ・低所得者層へのサービスとは別に、中所得者層や富裕層、企業等へサービス提供をしていることで、収益性を持たせている。



リサイクルポイント



スマートフォンで処理状況を

<sup>54</sup> JICA「ナイロビ市統合的廃棄物管理に係る協力プログラム準備調査」(2010)

これにより貧困層への低価格なサービス提供を可能としている。

- ・破棄物収集は、相応の価格を設定しており、その基準は建物の種類で決定される。
- ・スマホアプリを導入し、廃棄物の流れや処理状況、スタッフの作業状況等について効率的な社内管理をして事業運営に役立てている。

### 【ビジネスモデル】

- ・ナイロビでは、シティセンターのみ公的機関による廃棄物収集が行われているため、公的機関がサービス提供していない地域で事業を行う。
- ・低所得者層の地域は、ゴミ収集の価格を1家庭100シリング（一か月あたり/週2回収）に設定。アフリカでもっとも安いフォーマルな廃棄物収集サービスと自負している。
- ・低所得者層向けとは別に、商業施設、オフィスビルなど中間層～富裕層向けの廃棄物収集サービスを別料金で提供し、収益性を保つ工夫をしている。
- ・リサイクルポイントは、1エーカー程度の広さがあり、回収したごみを女性スタッフらが25種類に分類して、95%をリサイクル業者に卸している。また、廃棄物からできたコンポストを農家や養豚業者向けに販売している。
- ・廃棄物収集の料金で廃棄物収集事業のコストを賄う。コンポスト、リサイクルペットボトル等の販売から収入で、分別、加工、販売のコストをカバー。
- ・郡政府からのライセンス取得を目指しており、現在キアンブ郡と交渉中である。



低所得者層地域での収集

低所得者層は、主に流通、消費段階に関与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・低所得者層約7,000世帯、中所得者層約1,000世帯（約25,000人）に廃棄物サービスを提供。同地域の衛生状況が向上した。
- ・失業していた若年層に雇用を提供。分類作業の95%程度は女性スタッフで、経済的エンパワメントにつながっている。

#### (2) 間接的インパクト

- ・分別によりリサイクル効率が向上し、約90%のリサイクル率を実現することにより環境改善に貢献している。

#### 【ドナー機関の関与】

- ・ USAID、ドイツ、カナダ、ロックフェラー財団から融資を受けている。

#### 【財務・持続性】

- ・ 売上高 350,000USD（回収サービス、リサイクル事業、コンポスト）。
- ・ 政府にとって、投棄場までは距離があり廃棄しに行くまで時間が非常にかかってしまうため、同社のような分類事業を委託すれば移動距離が短くて済む。政府のライセンス取得は、今後、マチャコス、モンバサに拡大予定である。

### 事例③ Green Bio Energy (ウガンダ)



#### 【課題】

- ・ ウガンダでは、調理用の燃料としてチャコールや薪の利用が 95%と高く、森林伐採に大きく影響している。
- ・ 過去 20 年でウガンダの 3 分の 1 の森林がなくなっており、2050 年までには完全に消失するという報告が出ている。
- ・ 1990 年と比較して 358%の CO2 がウガンダで排出されている。
- ・ 貧困層では一日の半分の収入が調理用燃料の購入に充てられている。
- ・ 家庭内かまどによる煙が原因となっている健康被害が多く、毎年 6,800 人の子どもが呼吸器官に症状を訴えている。

#### 【課題の解決方法】

- ・ 熱効率の良いかまどを製造・販売して燃料使用量の軽減に貢献する。

- ・ かまどを煙が出にくい構造とすることで、呼吸器疾患の原因を軽減する。

#### 【イノベーション】

- ・ 技術的工夫によりかまどを二重構造にし、熱効率性の高い調理ストーブを実現。すべて国内で生産することで雇用を生み出している。
- ・ 雇用・収入機会を提供しつつコミュニティ内での販売を促進するため、販売代理人（特に女性）を探し、マイクロローンを活用して買い取ってもらい販売する形式。
- ・ PAMOJA（スワヒリ語で「一緒に」の意）と呼ばれる統合マネジメント・生産モデル(Integrated Management and Manufacturing Model) を採用し、独立した他企業と共同で生産して販売するフランチャイズに近い形態をとって販売拡大することで、販売実績も伸ばすことができ、より多くの低所得者層へ製品を提供し、低所得者層の特に女性の生活状況改善に貢献した。



調理ストーブの生産



サイズ別  
調理ストーブ

#### 【ビジネスモデル】

- ・ 改良かまど及び **Briketi** を製造し、自社直営のキオスク **B-Point** 及び販売代理人を通じたコミュニティへの介入を通じて製品を販売。**B-point** にはコミュニティから主に女性を雇用。販売代理人も、コミュニティの相互扶助グループ (**Sacco**) を通じて女性を採用し、マイクロローンを活用して買い取ってもらい、小売価格の-marginは女性の利益となる。(最小サイズは卸価格が 17,000USG で、小売価格が 20,000USG) また、製品には低所得者層向けと事業者用を設け、価格設定を変えることで、収益性を確保している。
- ・ **BRAC**、**LivingGoods** など他企業、機関へ製品を提供し、普及拡大している。
- ・ **Gender Value Action Plan** を策定。女性を家庭におけるエネルギー管理のマネジャーと位置付け、**GBE** の製品・サービスの主要な受益者として、家庭内での不平等解消や経済的エンパワメント、不健康な生活習慣からの脱却、**Gender Based Violence** の予防に取り組んでおり、これにより女性は収入向上に限らずコミュニティの中での立場も変わり、自信を持つことで自分たちや家族の将来に対する希望につながっている。



販売拠点の B-Point



低所得者層は、主に生産、流通、消費の各段階に関与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・ひと月あたり 40 トンの Briketi と 3,000 台の調理ストーブを生産。大手の販売輸送業者と提携し、遠隔地まで販売している。
- ・改良かまど 1 台の使用につき、4,905 kg の CO<sub>2</sub> オフセット化、2,920 kg の森林の保護、107USD の支出が抑えられる。
- ・生産している Briketi はエネルギー効率が良いため、薪燃料のための森林伐採抑制に貢献している。1 トンの Briketi 使用に対し、10,658 kg の CO<sub>2</sub> がオフセット化、11,680 kg の森林が消失を回避し、87USD の支出が抑えられる。
- ・生産及び販売において雇用・収入機会を創出。生産サイトはほぼ男性、販売サイトは女性がほとんどを占める。全体では 80% が男性、20% が女性で、雇用されている人はほとんどが 30 歳以下の若年層である。

#### (2) 間接的インパクト

- ・セールス拠点、B-points には BOP 層のコミュニティの女性を採用し収入向上の機会を提供している（労働者の 60% が女性）。
- ・薪や Briketi の一回の購入量が以前の半分近くになったため、これを運搬していた女性の労働削減につながっている。

### 【ドナー機関の関与】

- ・ GIZ からグラント及びライナー部分（熱伝導を効率化させる金属のベルト部分）の品質向上に関する技術支援を受けている。尚、GIZ は長期にわたってエネルギー分野を支援するプログラム、PREEP を実施しており、GIZ とエネルギー省と共同プログラムを実施中である。
- ・ USAID から支援も受けている他、複数の機関からの支援がある。GACC (Global Alliance For Clean Cookstoves)、EEP Africa (The Energy and Environment Partnership)、SUEZ Environment（フランス企業）、Harvest Fuel Initiative (US)、SNV はマーケティング活動を支援、Value for Women (NGO) は Gender Action Plan の策定支援、など。

### 【財務・持続性】

- ・年間の売り上げは約 50 億シリング（約 1.5 億円）。
- ・向こう 2 年～3 年はグラントが必要だが、5 年程で経済的な持続性を確保する見込み。
- ・キオスクをフランチャイズ化し、キオスク毎に自立採算性を確保する計画を持っている。

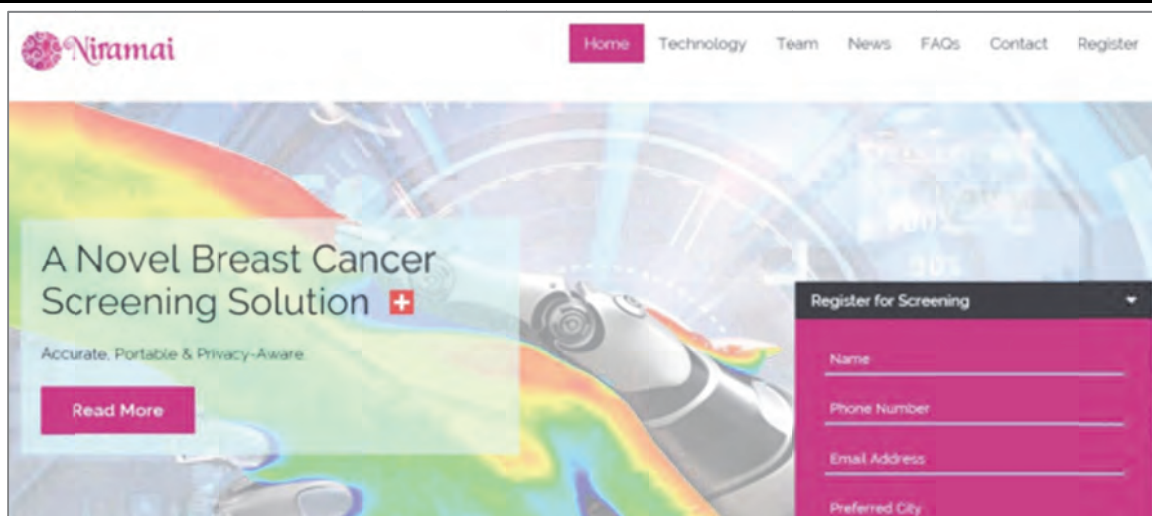
- ・ 2018 年以降、生産拠点・管理オフィスを、ウガンダ全土をカバーできるように増設、またカーボン・クレジット取引を実施できるようにする予定。
- ・ 2020 年以降、南スーダン、ルワンダ、タンザニア、ケニアに生産拠点を増設する予定。

#### (4) IT 活用で重要度の高いサービスを貧困層にも提供する事業 (D)

IT の基盤を拡大することで、SDGs 達成までの道のりを大幅に効率化し短縮する可能性がある。近年のモバイルテクノロジーの発達による情報取得や銀行口座を介さない支払い方法など、途上国の開発の文脈においても、大きな役割を果たすようになってきている。今後も、ますます多様なモノやサービスが従来の分野や産業間の枠を超えてデジタルでつながり、開発課題の解決に新たな方法が提案されるであろう。

インクルーシブビジネスのなかには、高度な IT 技術を活用し、従来中間層及び富裕層が主要な利用対象であったサービスを、貧困層にも手の届きやすいものにしていくケースがある。ここでは、医療及び農業の事例を紹介する。インドの乳がん検査機材開発の Niramai は、IT の活用により、病気の早期発見を可能とした事例である。ケニアの小規模農家向けオンライン・グループ取引仲介サービスの Mfarm は、小規模農家の収入向上を可能としている事例である。Niramai は IFC からの資金を申請中であり、Mfarm は DfID 傘下の CDC グループから資金を受けている。両者とも想定されるのはベンチャーキャピタル投資の枠組みでの資金調達であり、ドナー機関が事業の潜在的な成長可能性に注目しているあらわれであると言える。

#### 事例⑨ Niramai (インド)



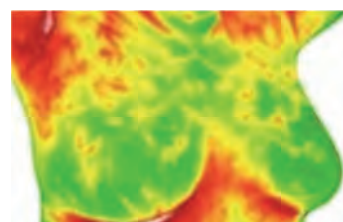
<http://niramai.com/>

### 【課題】

- ・ インドにおいては、乳がんはあらゆるがんの中で最も患者数が多くなっている。
- ・ 乳がん発症の若年化が進んでおり、早期発見の必要性がより高まってきている。
- ・ 既存の医療施設での平均検診料は 3,500 ルピー（約 54USD）であり、貧困層には高値である。
- ・ 検診施設のある病院は、農村部には無く都市部の医療施設まで移動しなければならないため、都市部住民以外の早期発見の可能性が低い。

### 【課題の解決方法】

- ・ 正確・迅速・安価な乳がん検診機材の開発。
- ・ 農村部でも出張検診が容易にできる機材の開発。



### 【イノベーション】

- ・ 放射線を使わず、女性のプライバシーを保護しつつ検診が可能な機材の開発を行った。具体的には、サーマル画像と AI によるがん細胞読み取りの技術を組み合わせ(Thermalytix)、マンモグラフィによる検診よりも低価格で受けられ、胸部の接触・露出をする必要のない乳がん検診機材を開発した。
- ・ 胸部の露出・接触を避けるため検診が遅れていたが、この点の障壁を克服した。
- ・ より簡易で持ち運び可能な大きさ・重さの機材であるため、出張検診も可能となり、遠隔地、かつ低価格な検診が可能となった。

### 【ビジネスモデル】

- ・ 従来のマンモグラフィによる検診料は 3,500 ルピー（約 54USD）であったところ、Niramai では 1,000 ルピー（約 15USD）で健診可能となっている。企業の集団検診では 100~200 ルピー（約 1.5~3USD）で可能である。Thermalytix は、米国で特許取得済み。
- ・ 医療機関への機材販売、特に遠隔地でのレンタル利用により、収益を確保する。

女性は、主に消費（医療サービスの受診）段階に参与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・ 壮年期の女性の検診件数が増加している。

#### (2) 間接的インパクト

- ・乳がんに関する知識・情報の普及にも力を入れている。

#### 【ドナー機関の関与】

- ・ GIZ が国別プログラム Innovation Promotion in Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSME)の中において、女性起業家 MSME 支援のために、インキュベーション機関である Zonestartup の女性起業家向けプログラム empower を通じて技術支援を提供した（プログラムの詳細は第 4 章を参照）。
- ・ベンチャーキャピタル（pi Ventures, Ankur Capital, Axilor Ventures, 500 Startups）などが注目している。

#### 【財務・持続性】

資本 1 百万ルピー（約 1,650 万 USD）。

### 事例⑩ M Farm（ケニア）

The screenshot shows the M-Farm website interface. On the left, there are three promotional cards: 'Plan Ahead' with a line graph icon, 'Connect to sell' with a group of people icon, and 'Coming soon' with a farmer icon. On the right, there is a 'Sign up' form with fields for Name, Email address, Phone number (with a Kenyan flag icon), Country (set to KENYA), Password, Password Confirmation, Birthday (Day, Month, Year dropdowns), and Gender (Male/Female radio buttons). A green 'Create account' button is at the bottom of the form.

[www.mfarm.co.ke](http://www.mfarm.co.ke)

#### 【課題】

- ・ 農業生産の 75%を担う小規模農家の収入が向上しない。
- ・ 仲買人による生産者販売価格の設定が不透明。

#### 【課題の解決方法】

- ・ 携帯電話及びオンラインによる市場農産物適正価格の情報提供。
- ・ グループでの販売交渉・取引の実施。



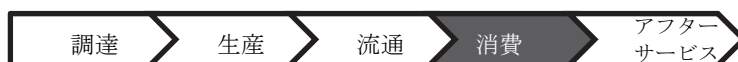
### 【イノベーション】

- ・ 携帯電話を活用した、市場価格の情報入手と取引の実施。
- ・ 小規模農家間のグループを形成によるコミュニティの強化。

### 【ビジネスモデル】

- ・ MFarm がブローカーとなって、オンライン上で農産物の売り手と買い手の情報を提供し、取引が成立した場合、Mfarm に対して手数料を支払う。

農家は、主に消費段階に関与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・ 2012 年に 2,000 戸だったユーザーが、2016 年には 7,000 戸に増加。うち、600 戸の農家が Mfarm を使うことによって収入が倍増した、と回答している。

#### (2) 間接的インパクト

- ・ 透明性の高い、市場価格に連動した価格での取引により、売買にかかるコストが削減。
- ・ 利用前は、オンラインでの取引に対して、理解しがたいため不信感を持っている農家が多かった。彼らに対してトレーニングを行い、実際に活用しながら同社サービスとテクノロジーそのものに対する信頼を高めることができた。

### 【ドナー機関の関与】

- ・ 英国 CDC が、2014 年 1.5 百万 USD を、Novaster Ventures を通じて投資した。

### 【財務持続性】

- ・ 2010 年に IPO48 という 48 時間の集中トレーニング・コンペにおいて最優秀賞を獲得し 10 万 USD を得たことで事業化された。2013 年にはモバイルペイメントによる事業拡大支援としてサファリコム財団から 23 万 USD の資金を得ている。英国 CDC をはじめ、VC からの出資を受けている。

#### (5) IT 活用で、途上国都市部の現代化がもたらす課題に対応する事業(E)

SDGs 達成には、途上国における様々な課題に対応する必要があるが、特に都市部における課題は、都市部で生活する貧困層に影響を与えるものもある。この項では、貧困層にも波

及的な効果が期待される「貧困配慮」に基づいて実施されている事業に注目する。

インクルーシブビジネスの中には、IT を活用しながら、現代化する途上国都市部の課題に対する解決を試みている例がある。事例は、ケニア医療関係者の特定分野における人材育成を目的として、ドイツの企業及び研究機関と共同で Health Game を開発している John Snow Inc.、である。また、インド都市部の交通渋滞の緩和に貢献する PParKE を開発している Pristech Analytics の事例である。両者とも GIZ を通じてドイツ政府の支援・枠組みの下で開発を行っており、ドイツの民間連携プログラムにおけるイノベーション重視型の支援事例となっている。

### 事例① John Snow Inc. (ケニア)



<http://www.jsi.com/JSIInternet/>

#### 【課題】

- ・ 公衆衛生・医療サービスが行き届いていない地域の存在
- ・ 公共サービスにおける情報の不足

#### 【課題の解決方法】

- ・ 公衆衛生及び保健医療において IT を活用したシステム改善を図る。

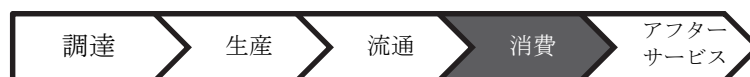
#### 【イノベーション】

- ・ モバイル及びインターネットを活用し、利用者が参加できるインタラクティブなトーナメント式のゲームの開発。知識向上に貢献。
- ・ 分野横断的でジェンダー配慮を入れたアプローチ。

## 【ビジネスモデル】

- John Snow, Inc.と非営利部門の JSI Research & Training Institute, Inc.の二部門で成り立っており、公衆衛生管理とコンサルティング&リサーチ及び研修事業を米国及び世界各地で実施。特にサービスが行き届いていないコミュニティや地域にて保健衛生システムの改善に取り組んでいる。
- ケニアでは、1983年以降実績多数。下記2件のゲームアプリプロジェクトを GIZ との協力で2017年に開始。
  - ① **Health Care Supply Chain Management**:医療関係者向けのサプライチェーンマネジメント管理の研修向け。
  - ② **Building Healthy Lifestyles**: 非感染性疾患（NCD: Non Communicable Diseases）の予防等に関する医療関係者、NGO、一般向けの知識向上のためのアプリ。
- JSI社は、これらのゲームを開発し、医療機関や研究機関とパートナー提携し、一定の使用料金を得る。また使用におけるフィードバックもパートナーから得ながらコンテンツを改善し、向上していく。
- GIZの民間連携プログラム、Lab of Tomorrowを通じてドイツのIT企業及び研究機関と保健分野非感染性疾患に対するナレッジ強化・人材育成のアプリケーション **Health Game**を開発している。
- 5-7月のテストフェーズ期間を通じて、同アプリを利用する現地パートナーを募っている。

ゲームのユーザーは、主に消費段階に関与している。



## 【インパクト】

### (1) 直接的インパクト

- 活用が普及すれば、医療機関・人材育成機関などにおける関係者の知識が向上し、貧困層を含めた医療サービスを受ける側がより適正で的確な診断・治療を受けることができるようになる。

### (2) 間接的インパクト

- 参考までに、JSI社としては、このほかに、USAID 支援の **Maternal & Child Health Integrated Program (MCHIP)**を通じて母子保健分野のサービス向上（ワクチン接種、妊産婦検診、安全な出産、家族計画等）を実現している。また、ケニアにおけるワクチン接種政策と実施の改善に貢献し、ケニアにおけるワクチン接種システムの機能を向上させた。**DREAMS Innovation Challenge Funds**のファンドマネジャーとして、女子及び若い女性の **HIV/AIDS** 予防とケアに貢献した。上記により、ケニア保健省の情報システム構築において大きく

貢献している。

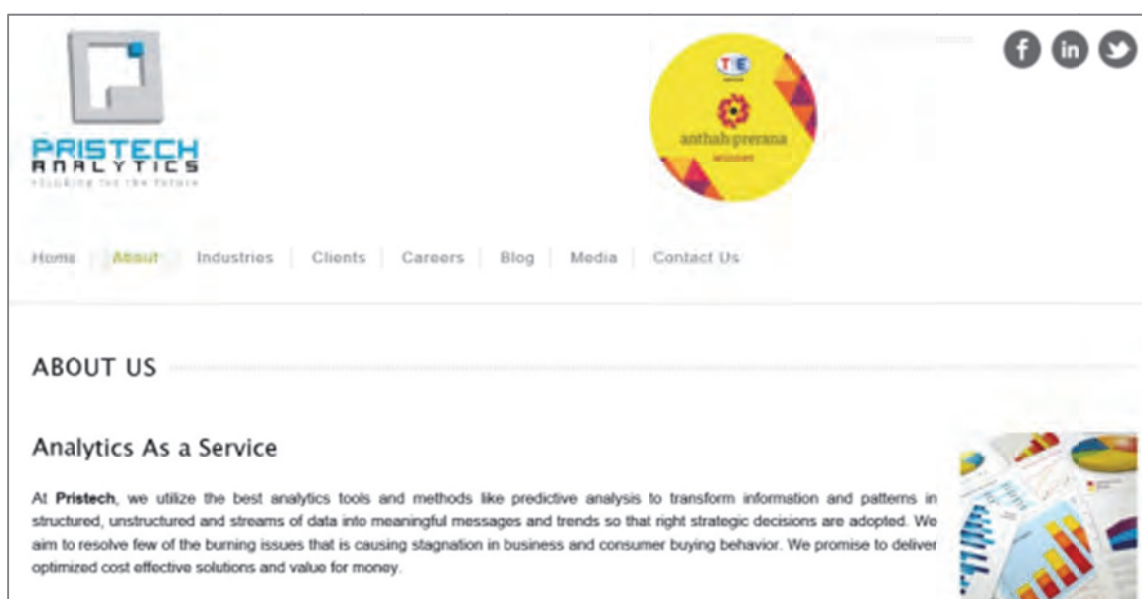
#### 【ドナー機関】

- ・ USAID、UNICEF、GIZ、UNFPA、他などと協働している。
- ・ 民間ではビル・ゲイツ財団などの支援を受けている。

#### 【財務・持続性】

- ・ 同社は 1978 年に、米国で、公的医療サービスの調査コンサルティング会社として設立され、米国の他欧州、アジア、アフリカにも拠点を持つ大企業である。総従業員数は 2,000 名を超える。企業としてはすでに成熟段階に入っており、本研究で紹介した他事例の企業の多くがスタートアップであるのとは一線を画している。

### 事例⑫ Pristech Analytics (インド)



#### 【課題】

- ・ 悪化する都市部の交通渋滞。
- ・ 駐車スペースが限られており、渋滞の原因になっている。
- ・ 渋滞による排気ガスは、インドの総温室効果ガス排出を助長している。

#### 【課題の解決方法】

- ・ 携帯電話で駐車スペースの検索・予約ができるアプリを開発。

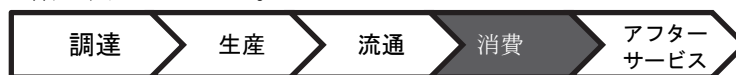
### 【イノベーション】

- ・ CCTV や駐車場のセンサーから駐車場空状態の情報を得、クラウドにデータ集積する。

### 【ビジネスモデル】

- ・ PParkE は、都市部で車を使う人々がより機動性の高い生活が送れるよう、データ集積とマシン・ラーニングを活用して、町中を運転して駐車スペースを探さずとも、その時点で空いている駐車スペースを予約することができるアプリを開発した。現在、バンガロール市内のショッピングモールなどが登録されており、今後は学校やオフィスなどとも提携し、週末用の駐車場として登録する予定。

ユーザーは、主に消費段階に關与している。



### 【インパクト】

#### (1) 直接的インパクト

- ・ 現在の利用登録者数は 200 名。

#### (2) 間接的インパクト

- ・ 「組織化された駐車場（施設付帯駐車場など）」は市場として 4 千万 USD、「組織化されていない駐車場（路上駐車スペースなど）」は 3 億 USD と言われている。
- ・ 都市部における交通状態の軽減、駐車場を探し続けることによる渋滞悪化及び排気ガス出量の軽減による環境の改善。また、同左が、都市部住民の貧困層にもポジティブな影響を与えることが期待される。

### 【ドナー機関の関与】

- ・ GIZ、develoPPP.de の Strategic Alliance を通じて、ボッシュ社の主催するインドとドイツのスタートアップの集中トレーニングが実施され、これに同社が応募したところ採用された。さらにトレーニングで、プログラム参加機関の技術指導・アドバイスを受けた後、同社のアイディアが最優秀賞に選ばれた。
- ・ 2017 年に SBVenture からシードファンドを獲得（金額非公開）している。

### 【財務・持続性】

- ・ 今後民間からの資金調達を目指している。

### 3.3.2 インクルーシブビジネスの意義

#### (1) 貧困層のバリューチェーンへの関与

貧困層のバリューチェーン関与は、消費が最も多いが、生産から流通、アフターサービスまで多岐にわたっていることが、インクルーシブビジネスの特徴である。

各事例紹介において、貧困層がバリューチェーンのどの段階で関与しているかを表しているが、これを集計したものが、表3-2である。

表3-2 事例対象企業における貧困層によるバリューチェーン関与



カッコ内は各段階に貧困層を含む企業の数である。これを見ると、消費段階での関与が最も高いことが分かる。消費の段階での関与ということはすなわち、貧困層がモノやサービスを購入している立場で関与しているということである。

次に流通段階での貧困層の関与が多いが、これは、後述するマーケティングにおけるイノベーションと密接に関連している。そして生産が4件となっている。これは貧困層がインクルーシブビジネス企業の取り扱うモノやサービスの（ほとんどの場合がモノ）生産・製造に携わっている場合である。アフターサービスは、すなわち顧客サービスを含め、取引の成立以降において貧困層がなんらかの形でフォローアップなどに携わっている場合である。<sup>55</sup>

事例の中で、女性が単なる消費者としてではなく、バリューチェーンの各段階で関与している好例もあった。女性用の生理ナプキンの製造、販売を行い、女性のエンパワメントに寄与しているビジネスである。バリューチェーンを順を追ってみると、まず、商品を自社で生産するにあたり、生産ラインにおいて貧困層からの雇用が意識的に行われている。販売においては、顧客または被雇用者が仲介・卸売りとなって多数買取り、小売りの段階でマージンを乗せて売り販売者の利益とする方法が取られている。また、アフターサービスにおいては、流通とほぼ同じく、顧客の女性が商品やサービスに係る知識・技術を習得しながら、他の顧客のサービスにあたる例が多い。女性用生理ナプキンという製品、サービスそのものは女性対象であるが、バリューチェーンの各段階に女性が関与している。地域や文化的な特性を理

<sup>55</sup> 今回の対象事例においては調達は0となっているが、農業及びリサイクルといった原材料の調達に貧困層が関与する場合もある。

解している途上国発のインクルーシブビジネスの強みが活かした事例といえる。

## (2) イノベーションの活用

インクルーシブビジネスにおいては、途上国における市場に特化したビジネスモデルが必要となる。そのためのアイデアは、需要を発掘し全く新しい商品・サービスを開発するものから、貧困層市場の需要に適応させるための改良・工夫を既存のビジネスに加えるもの、などさまざまである。

商品開発・生産・流通などにかかるコストを最小化し、新たなビジネスとして展開する、簡素なイノベーション（または儉約イノベーションとも呼ばれる）（Frugal Innovation）も、途上国発のインクルーシブビジネスのイノベーションの大きな特徴であると言える。<sup>56</sup>

OECD は、イノベーションを4つのタイプに分けている。これに沿って、事例におけるイノベーションの活用を（1）商品・サービス、（2）プロセス、（3）マーケティング、（4）組織の4種類に分けて整理した。<sup>57</sup>

- ・サービスのイノベーション：新しい商品・サービスの開発、貧困層への適応
- ・プロセスのイノベーション：モバイルペイメント
- ・マーケティングのイノベーション：現地にあった販売方式、貧困層もアクセスできる価格設定
- ・組織のイノベーション：運営・管理のIT化

### (i) 商品・サービスのイノベーション

商品の特徴や意図された使いみちを考慮し、全く新しい、または多大な向上が商品に加えられること。これには、使いやすさや機能性を重視した、技術的スペック・構成・材料などの向上も含まれる。

Sanivation（事例⑥）の低価格家庭污水回収サービスと環境負荷の低い固形燃料製造販売の

<sup>56</sup> 2010年にエコノミスト誌の記事が、GE社開発の新興市場向け心電図を例としてFrugal innovationと呼んだことに始まる。2012年に英国の財団NestaがFrugal Innovationに関する報告書を発表したことで、さらに広く認識されるに至った。

<sup>57</sup> イノベーションの種類は、OECDの科学技術イノベーション部が公表しているオスロ・マニュアルを参考にした。イノベーションは大きく分けて、商品・サービスのイノベーション、プロセスのイノベーション、マーケティングのイノベーション及び組織的なイノベーションの4種類がある。

(<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>)

組み合わせは、途上国貧困層の課題と先進国の技術を組み合わせたイノベーションであると言える。Aakar Innovations（事例①）の簡易な機材と現地調達で原料を使った低価格の生理ナプキン、Niramai（事例⑨）の AI を活用した簡易型乳がん検診機材、Takataka Solutions（事例⑦）の廃棄物分別処理、Green BioEnergy（事例⑧）のウガンダにおける改良かまど、などが、商品、サービスのイノベーションの例として挙げられる。

#### (ii) プロセスのイノベーション

全く新しいまたは多大に改善された商品の製造方法や流通方法を指す。技術、資機材やソフトウェアに関わる改善も含まれる。

貧困層、及び、アクセスの困難な地域に居住する人々にとって、流通面のプロセスを変化させる（効率化する）イノベーションは非常に大きな意味がある。このために、一社でプロセスに新しい手法を開発するのではなく、他社のサービスと連携することによって、その商品やサービスの利便性をより高め、付加価値の高い商品やサービスの提供が可能となっている例がある。

特にモバイルペイメントは、先進国ではすでに一つの流通改善手段となっているが、途上国における携帯電話の普及に伴い、多くのインクルーシブビジネスで取り入れられている。世界銀行は 2007 年に貧困層の 7 割が銀行口座を保有していない理由として、金銭的な問題と同時に、金融機関までの移動距離が遠すぎる、必要書類の作成ができない、といったことも理由であると報告している。モバイルペイメントを活用したインクルーシブビジネスによりこれらの課題に対するハードルは大きく下がったと言える。貧困層にとっても、必要な商品やサービスの迅速な入手が可能となることに加え、デジタル・デバイス利用法の知識を得ることで、同様の機能を使った他の商品・サービスにもアクセスしやすくなった。

紹介事例の中では、Mfarm（事例⑩）、M-Kopa（事例⑤）などがモバイルペイメントを活用して決済を行っている。このほかにも多数のインクルーシブビジネスがモバイルペイメントをビジネス・プロセスの員バージョンとして取り入れている。また、第 2 章でふれたような、ドローンによる医薬品の配布などを含めて、IT イノベーションを活用したプロセスのイノベーションは多数ある。

#### (iii) マーケティングのイノベーション

マーケティングにおけるイノベーションは、商品のデザインや包装、販売促進法や価格設定における多大な変化を指す。

特に農村部の貧困層をターゲットとしたインクルーシブビジネスが導入している販売促



進におけるイノベーションは、連鎖販売方式(multi-level marketing)である。エネルギーなどは特に地方農村部においても需要の高い分野であるため、商品・サービスの顧客及び需要のあるコミュニティから人材を登用し、売り上げの一部をコミッション・ベースで支払う契約販売員として、商品やサービスを届けさせている。Green Bio Energy（事例⑧）及びMKopa（事例⑤）などがこの方式を導入している。途上国においてインフラなども未整備であるがゆえに商品・サービスの需要が高い地域（ラスト・マイル）への流通・配達には非常に重要な役割をはたしていると言える。

価格設定におけるイノベーションとしては、Hippo Campus（事例③）の低価格私学教育、Jacaranda Health（事例④）の低価格プライベート・クリニックの妊産婦ケアなどが挙げられる。

#### (iv) 事業組織内のイノベーション

組織のイノベーションは、企業ならびに事業そのものの運営管理方法における改善・改良・工夫を指す。

M-Kopa Solar（事例⑤）では、M-KoPAnet platform と呼ばれる独自のシステムを構築し、経理処理、顧客管理、プロダクトの稼働状況トラッキング等をすべて一括管理できるようにした。Takataka Solutions（事例⑦）では、スマホアプリを導入し、廃棄物の流れや処理状況、スタッフの作業状況等について効率的な社内管理をして事業運営に役立てている。またHippocampus（事例③）ではクラス管理にタブレットを活用しており、教師により入力されたデータは本部オフィスで管理できるようになっている。

社内管理のIT化は、事業のインパクトを確認する上で非常に重要なツールである。

また、今回の事例では取り上げていないが、途上国発のインクルーシブビジネスに見られるイノベーションとして、途上国で生まれた技術が先進国でも市場を得る「リバース・イノベーション」、類似した商品・サービスでも付加価値が全く異なる「破壊的（Disruptive）イノベーション」などがある。

### 3.4 まとめ

調査対象国であるインド、ケニア、ウガンダにおいては、SDGs 達成にむけての環境醸成が進められており、現地発のインクルーシブビジネスの発展にとっても、好ましい政策、環境が整いつつある。

以下に、本調査から得られたインクルーシブビジネスの特徴、期待される効果と課題を簡

単にまとめる。

## (1) インクルーシブビジネスの意義と特徴

インクルーシブビジネスは、公的サービスからは手の届かない分野・地域において、経済的機会（収入向上・雇用獲得）、社会的機会（知識・技術の習得、コミュニティ強化など）へのアクセスの獲得、持続的な環境の形成（代替エネルギーの活用など）などに、取り組んでいる。また、現地の市場の持つ特徴を活用することで、貧困層及び女性のバリューチェーンへの参加を可能にしている。インクルーシブビジネスは、公的機関では実施の難しいイノベティブな手法を用いて、これまで看過されてきた貧困層、女性、などにリーチし、「誰一人取り残さない」取り組みを実践している。

今回調査の対象となったインクルーシブビジネス案件を以下の分類に整理した。

- ・女性、女子特有の課題に取り組む事業
- ・不十分な公共サービスに代替案を提供する事業
- ・持続的な資源の循環を促進する事業
- ・IT活用で重要度の高いサービスを貧困層にも提供する事業
- ・IT活用で途上国都市部の現代化がもたらす課題に対応する事業

従って、インクルーシブビジネスは、SDGs 達成において、公的サービス・支援及び従来の市場機能を補完する役割を担っている。

さらに、活用する資源、ステークホルダー、及び関与するバリューチェーンの多様さから、一つのビジネスを通じて複数の課題に高い開発効果を発揮する例や、一社単体ではなく複数のステークホルダーが協業する共創（コ・クリエーション）例などが多くみられることも、インクルーシブビジネスの特徴といえる。

## (2) インクルーシブビジネスの課題と留意点

インクルーシブビジネスが、非常に幅広い概念であるという点には注意が必要である。インクルーシブビジネスの中には、スタートアップから成熟企業までが含まれるので、全てを同列に論じることは難しい。

スタートアップ段階の事業においては、ビジネスモデルの確立に通常のビジネスより時間がかかり、商業的な持続性を確保したり、事業規模を拡大するまでに時間がかかるケースもある。このため、初期段階では、ドナー、財団などからの支援によるもの、収入源としてビジネスからの収益とグラントとの組み合わせで運営するものなど、資金調達のスタイルも多

様である。この段階では、財務的な持続性を確保すべく、様々な工夫やイノベーションを取り入れて、ビジネスモデルの確立に試行錯誤している。外部的な要素としては、資金の分散化や、多様なニーズに対応でき小回りの利くビジネスモデルの開発、IT技術の発達などがこれらの新しいビジネスの成長を後押ししている。同時に、多くのドナーが、インクルーシブビジネスの育成支援プログラムを設けており、事例対象企業も参加している。ドナー機関は、インクルーシブビジネスの置かれた状況や特徴を理解し、実態にあわせた支援、連携を行うと共に、エコシステム全体の環境整備にも貢献していくことが望ましい。

インクルーシブビジネスにより想定されるインパクトについて、事前評価、モニタリング、インパクト測定の手法や枠組みは、議論され、試行錯誤されているが、合意された単一のモデルはない。ビジネスの社会的インパクトを如何に評価していくかは今後の課題である。

## 4. (調査対象国における) ドナーのインクルーシブビジネス育成支援及び連携活用の現状

### 4.1 調査対象とするドナー機関

1-3-2 に記述のとおり、インクルーシブビジネスの育成支援型／連携活用型の事例が多いと考えられる対象ドナーとして、二国間援助機関からドイツ（主に GIZ）及び英国（DfID）を、国際機関は IFC を選出した。

ドイツおよび英国はともに政策の上位において公共セクター事業の民間連携を推進しており、途上国への開発協力においても同様に民間企業との連携活用が政策に導入され実施されている。また、途上国発の対 SDGs 効果が期待できるインクルーシブビジネスの育成支援についても、通常の ODA 事業で見られるような政府をカウンターパートとする方法に依らず、直接インクルーシブビジネスに対して支援している。他方、IFC は 2005 年以来、インクルーシブビジネスに投融資し、2010 年からインクルーシブビジネス局が創設され、インクルーシブビジネスのフレームワークづくりに取り組んできている。

現地での聞き取りを含めた調査を実施したドナー機関は以上 3 機関であるが、米国 (USAID) も二国間援助機関の中では早期に民間企業との連携をプログラムとしており、活発にインクルーシブビジネスの育成支援及び連携活用を行っているため、二次資料に基づき概要と代表的なプログラムについて触れることとした。

この章においては、上記ドナー機関によるインクルーシブビジネスに対する育成支援／連携活用の現状について、政策的な位置づけから見た後、主な民間企業との育成支援／連携活用事業について概観する。中でも調査対象国において活動が活発で、JICA に参考となるプログラムをいくつかクローズ・アップした。さらにその事例に基づいて考察を加えていくこととする。

### 4.2 各ドナー機関によるインクルーシブビジネス育成支援／連携活用の現状

#### 4.2.1 ドイツ（主に GIZ）

政府として民間連携を推進、開発効果最大化のために公的資金のレバレッジ効果を活用。企業の利益追求を超えて持続的な社会づくりへの、途上国・新興国における企業活動のロールモデルとなることを意図。

## (1) ドイツにおける政策的位置付け

ドイツは政府として民間連携を推進しており、イノベーション支援を始めとした様々な取り組みが行われている。<sup>58</sup>

経済開発協力省（BMZ）は、国民との対話を経て、2014年にドイツ経済開発協力の基盤政策となる *Charter for the Future* を発表した。この政策では、すべてのドイツ国民が開発課題に対して責任を共有するとし、尊厳のある生活、自然環境の持続的管理、適切な雇用を伴う経済成長、人権とグッド・ガバナンスの促進、平和構築と人間の安全保障など8つの重点領域を掲げている。<sup>59</sup> 2016年には、ドイツが2017年のG20ホスト国であることを背景として *Marshall Plan with Africa* を策定。雇用の強化、イノベーションの支援、民間投資の強化を通じて「誰一人取り残さない」ための新たなパートナーシップの在り方を明確化した。民間セクターとの連携においては、ドイツ企業の利益・保護促進よりも、ドイツ企業が途上国・新興国における企業のロールモデルになることを重視。経験共有を通じた学びあいからバランスのとれた社会・経済開発の促進を支援するという立場をとっている。背景には、公的セクターだけでは開発目標の達成が困難であるため、公的資金でレバレッジを効かせることにより、民間セクターの資金による開発効果を最大化させる意図がある。<sup>60</sup>

2011年の組織改編を経てGTZ（ドイツ技術協力公社）から拡大したGIZ（ドイツ国際協力公社）もこの政策に沿って、事業を展開している。インクルーシブビジネスも含めた、GIZが実施する民間セクター連携の主なプログラムのひとつに、今回の調査対象となった *Lab of Tomorrow* がある。

以下に、ドイツのプログラムの中から、育成支援型2例、インド国別プログラム *Innovation Promotion in Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSME)*、*develoPPP : Strategic Alliance*、連携活用型1例、*Lab or Tomorrow* を紹介する。育成支援型は、現地企業によるイノベーションの育成支援をするタイプ、連携活用型は、案件形成における共創、ドイツ企業と現地企業によるインクルーシブビジネスのパートナーシップを推進するタイプである。

## (2) 育成支援型の例

### (2-1) *Innovation Promotion in Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSME)*

---

<sup>58</sup> 「民間セクターと政府開発協力は力強いパートナーであり、リソースと専門性を組み合わせて途上国・新興国に真の変化をもたらすことができる」(BMZ(2014))

<sup>59</sup> BMZ(2015)

<sup>60</sup> GIZ, *Lab of Tomorrow* 担当 Malte Glatthaar 氏へのインタビュー。(2017年5月17日)・Malte氏は、ベルリンにてLoTを2016年から担当。ケニア案件、ウガンダ案件の立ち上げを実施するためにベルリンから3ヶ月の長期出張で滞在している

ドイツの零細小中企業支援におけるインドにおけるイノベーション促進のためのインド 国別プログラム
--

(i) 戦略的位置づけ

インド政府は「より迅速かつ持続的でインクルーシブな」成長を目指しており、MSMEはこの中心的な役割を果たすことが期待されている。GIZは、MSMEがこの役割を果たすためには、技術移転やイノベーション管理といった側面での支援策の未整理、エコシステムにおけるアクター間の限定的な協調、などを課題ととらえ、本国別プログラムを立ち上げた。ドイツではMSMEが抱える課題を研究技術機関との協力によって克服してきた経験があり、この経験に基づいて本プログラムは実施されている。本プログラムを通して、マクロレベルにおいては、MSME省のイノベーション促進強化関連政策へのアドバイザー、メソレベルにおいてはビジネス・メンバーシップ組織のイノベーション促進のためのサービス能力強化を実施している。ミクロレベルにおいては、産・官・学の協力を醸成しスタートアップ企業に対するイノベーションを強化することを目的としている。

(ii) プログラム概要

実施カウンターパート機関は、インド中小零細企業省。実施期間は2014年から2017年。全体予算3百万ユーロ。GIZはイノベーション管理のトレーニング教材開発やスタートアップ支援の新たなメカニズム確立をはじめとしたMSMEのイノベーション促進を担う組織を支援している。同プログラムで設定されている課題の一つとして調査・技術開発もある。

GIZは、2016年にインドにおける女性起業家とITイノベーションについて調査を行っており、SDGs達成におけるITとジェンダー平等に鑑み、同プログラムの下で、Zone Startupsというスタートアップ支援組織の女性起業家プログラムを支援している。Zone Startupsは、カナダのトロントを拠点とするライアソン大学傘下の投資機関Ryerson Future Incが設立した、インド発の国際的なアクセレレーター組織である。ムンバイ証券取引所、ライアソン大学の協賛を得てムンバイ証券取引所ビルの中で60件のスタートアップ段階の企業を支援。具体的には、業務スペースの提供、メンタリング、マーケット開発、ネットワーキング及び資金調達機会の提供などが行われる。2016年4月に、Zone Startupsは、女性の起業家精神とITイノベーション促進を目的として、インド国内で初めて女性IT起業家のためのアクセレレータープログラム、empowerを開始した。選考基準としては、これまでの業績・パートナー歴・財務などパフォーマンスを証明する記録があること、利益を生み出し市場の競争に勝てる理由があること、信頼できる経営陣がいること、としている。ビジネス段階としてはシードからベンチャーまで受け付けている。

第一弾として 15 件の女性 IT 起業家によるビジネスが選出され、一人当たり 6 百万ルピー (10 万 USD) の資金が提供された。この他、6 週間にわたる強化トレーニングを経て、起業家間のネットワークや投資家とのつながりを確立し、ビジネスを強化発展する機会が提供された。同プログラムは、開始以来年 2 回のペースで女性起業家によるビジネスを選出している。GIZ は、Vodafone や Google といった民間企業からの支援に加えて、唯一のドナー機関としてこのプログラムを支援しており、15 件のうち 3 件を、総事業費の 60% を上限として 210 万ルピー (32,000USD) 相当の技術支援供与の対象として選定した。インド政府からは科学技術局が支援している。

本プログラムに関連するインクルーシブビジネスの事例としては、インドの Niramai (事例⑨) がある。2014 年に GIZ は、女性・女子にハイ・インパクトを与える企業に関する調査を行った。これから、女性起業家による、女性へのインパクトを考慮した企業に投資することにより、より高い開発インパクトが生まれることを報告した。そこで、GIZ はこのプログラムにおいて女性起業家に焦点をあてた empoWer に参加し、3 社に対してアドバイザーの技術協力を行っている。

### (iii) プログラム実施にあたっての課題と可能性、

スタートアップ段階の問題点として、自らのニーズや強化支援の必要について明確に定義づけをすることができない企業が多い。産・官・学の協働がシステムとして定着するには、起業家も含めて全てのアクターのマインドセットの変化など、かなり時間を要する。同プログラムにおいてもまだ長い道のりと言える。また、インクルーシブビジネスについての客観的な評価が課題である。評価項目としては、開始した産官学パートナー協力事業の数、インクルーシブビジネス及びカウンターパート機関の GIZ のサービス提供に対する満足度、などを柱に評価している。

他方、第三章でものべたように、事例③の Niramai はスタートアップ段階ではあるが、その技術力と潜在的な成長可能性が注目されているビジネスである。スタートアップ段階の企業は、チームの特性もかかえる課題も一様でなく、企業ごとのニーズを把握するきめ細かい対応が必要であるといえる。

## (2-2) develoPPP : Strategic Alliance

### (i) 戦略的位置づけ



develoPPP は 1999 年開始。ドイツをはじめとした先進国企業が、途上国及び新興国市場に参入するにあたって、BMZ がマッチングで資金を出すプログラム。対象となるのは EU 登録企業または欧州自由貿易協定加盟国の企業で、持続可能な開発に貢献することが前提である。

「民間企業の関与なくしては持続的な開発はありえない」、「官と民の貢献は持続的開発において補完しあうべき」との考えのもと、応募案件に対しては以下を案件採択の際の基準としている。

- ・官のパートナー無くしては実施できない案件
- ・途上国のために、企業の商業的利益を超える経済社会的便益があること

主に中規模以上の企業の進出を活用するプログラムである。インドにおいては、これら企業がインド国内のスタートアップやアーリーステージのビジネスに対して、イノベーションを促進するための資金的及び技術的な支援をするという育成支援型も多くみられる。

develoPPP の中でも、Strategic Alliance は、より規模の大きな活動を複数国で実施したい場合、2 社以上が実施パートナー企業として応募する枠組みである。

表 3-3 develoPPP.de による支援実績

地域	件数	金額（百万ユーロ）
北米	98	47
南米	190	92
北アフリカ	77	30
サハラ以南アフリカ	303	156
ヨーロッパ	159	67
中東	43	19
東アジア	496	237
南・中央アジア	206	91
広域	110	150

出典：BMZ ウェブサイトを参照の上調査団作成

#### (ii) プログラム概要

年に 4 回コンセプト・ペーパーの公募を行っている。応募条件は年商が最低 1 百万 EUR であること、10 人以上雇用していること、及び 3 年以上の業務実績があること、となっている。企業は事業予算の半額以上を負担すること。事業総予算は最低 75 万ユーロからとなっ

ており、プログラムからの資金は総予算の半分以下であること。案件実施期間は最長3年となっているが、より長期的な企業の持続性が盛り込まれていることが求められる。

図 3-4 develoPPP.de のプロセス図

出典：BMZ



応募様式は、企業側の開発パートナーシップへの関心、開発政策との関連性、プロジェクト・コンセプト（活動概要、実施方法など）を記載することになっている。回答は4か月以内に公募者に通知される。現地政府とのつながりは条件ではないが、GIZを通じて活動国政府との関係構築が開始できることが期待できる、とGIZがアピールしている。

一旦応募のコンセプトが受け入れられた場合、その後の詳細にわたる企画書では、計画、資金投入、実施の全ての段階において実施機関（GIZ）と企業が共同で行うこととなっている。企業のイノベティブな力とGIZの開発における知見を双方役立たせながら実施する。

(iii) プログラム実施にあたっての課題と可能性、

GIZ担当者によれば、民間企業との協働のメリットは、民間企業はビジネスとして成功させるために何が必要か明確に理解しているため、効率よく物事が進む点であるという。また、カウンターパートは1-2名で、政府よりもより積極的に動き、意思決定が迅速になされる、などが利点である。インパクトに関しては、民間企業の特徴であるパフォーマンスを数字で測ることに重点を置くため、営業成績などの形で、よりアウトプットが見やすいこともメリットと言える。企業との共同における課題としては、途上国での新規事業に係る手続き面などにおいて企業内の法務部門でクリアするのに時間がかかることがあるとのことだった。しかし、いったん動き出せば後は速く、民間企業の機動性を活かすことができる、とのことである。

本プログラム、特に develoPPP の複数社版、Strategic Alliance の事例として、インドの Pristech Analysis（事例⑫）がある。これはボッシュ社がインドの Intellectap 社、Social Impact Lab、IIM（インド経営大学）コルコタイノベーションパーク、世界資源研究所（WRI）などと共同で行ったスタートアップに対する支援事業である。IT活用によるイノベーションの推進を主眼として毎年異なるテーマを設定する。2017年は都市生活とモビリティに関するテーマでスタートアップ企業を募集し、選定されたインド側5社の中から、同社が最優秀となった。Strategic Alliance が、ドイツ企業、現地のインクルーシブビジネス、その他の多様なス

テークホルダーが関与する場を提供し得る例として、興味深い。

### (3) 連携活用型の例

#### (3-1) Lab of Tomorrow (LoT)

対象国とドイツをはじめとしたヨーロッパの官民ステークホルダーが対象国の特定開発課題に係るビジネスモデルを協働・共創するプログラム

##### (i) 戦略的位置づけ

LoTは、ドイツ連邦経済協力開発省(BMZ)のStrategic Partnership Digital Africaの一部<sup>61</sup>の途上国でのベンチャー事業を対象としたビジネスインキュベーションプログラム<sup>62</sup>である。ヨーロッパと対象国の公的セクターと民間セクターが、特定の開発課題の解決のために、それぞれの専門性を持ち寄って連携することにより、一社の技術やサービスにとどまらず、それらを補完し、あるいはレバレッジを効かせることを可能とするイノベーティブなビジネスモデルを共創することを目的としている。

GIZは、単に民間企業からの提案にマッチングファンドを提供するのではなく、開発課題の共通認識の醸成にはじまり、一連のプロセスを通じて民間セクターとの連携による新しいビジネスモデルの創出を促進するファシリテーターの役割を担う。

##### (ii) プログラム概要

本プログラムはGIZが途上国で実施中のプロジェクトをもとに実施されている。案件発掘、形成のプロセス、および、運営方法は以下の通りである。(フローは図4-1に示したとおり)

###### 【課題の洗い出し・調査】

まず、本部のLoT担当者が世界各国のGIZ現地事務所に対し、LoTを通じた官民による共同案件実施に関心のあるプロジェクトの有無を募り、応募した国のプロジェクトの中から対象となる分野、課題を特定する。(例えばケニアの保健セクター)。特定された課題に対して、

<sup>61</sup> <http://www.german-sustainable-mobility.de/9757-2/>

上記以外に、DeveloPPP.de(<https://www.developpp.de/en>)、MakeIT(<http://www.make-it-in-germany.com/en>)がある。Strategic Partnership Digital Africaは途上国における課題解決に貢献するドイツ企業のビジネスと対象国の官民ステークホルダーを巻き込んで新しいビジネスモデルを構築するスキーム。

[https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/mitmachen/Info\\_StratPart\\_Digital\\_Africa\\_en.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/mitmachen/Info_StratPart_Digital_Africa_en.pdf)

<sup>62</sup> ベルリンにおいてLab of Tomorrow担当者5名が実施しており、過去1年半で5件(ケニア3件、ザンビア1件、ウガンダ1件、カンボジア1件)実施されている。対象国は、GIZがすでにプロジェクトを実施している国すべてであり、範囲分野は限定されていない。

基礎的な情報収集を行い、LoT 担当者が課題に関する情報を分析する。さらに医薬品へのアクセスが課題であれば、生産面、調達面、法規制、ロジスティクス面など、課題をさらにサブセクター毎に分類する。

#### 【参加者の募集】

その後、既存の GIZ プロジェクトを通じて、課題分野に関連すると考えられる様々なステークホルダー（関連産業分野企業、政府系機関、大学・研究機関など）を組織属性別・分野別にリスト化し、情報収集・意見交換のためのグループを選出して対象課題を深く分析する。これらの一連のプロセスを通して、LoT で取り組むことができそうな課題を抽出する。その後、分析された課題に関連する分野で多様な専門性を持ったひとを先のリストから選出し、LoT に参加する意志のある団体を募っている。

#### 【グループの形成／ワークショップ（ドイツ国内）】

LoT に参加するメンバーが決まると、上記プロセスを経て洗い出されたサブセクターにおける個々のテーマに対して、それぞれに取り組むグループを形成する。各グループは 6 名までで、対象国とドイツ及びヨーロッパ諸国からの官民、GIZ や研究機関の他、IT や金融、ロジスティクスの分野から必要に応じて参加することとなっている。具体的には政府関連機関の職員、民間企業（起業家等も含む）や学生まで幅広く参加対象としている。専門分野や事業分野が多岐に渡るメンバーで構成することで、プロジェクト案をより多面的に議論し、将来的にビジネスとして成立させるために重要となる多様な側面について、ビジネスのバリューチェーンに配慮しながら案件デザインを行うことが可能となる。

その後、あらかじめ LoT 担当者が行ったリサーチにて収集された情報に基づき、ドイツ国内で上記のグループを集めた 3 日間のワークショップを開催する。ワークショップの目的は、徹底的なブレインストーミングを通じて、各テーマに取り組む具体的なプロジェクト案を確立させ、実際にテストフェーズへ入ることのできるプロジェクト案を絞り込み内容を精査することにある。なお、ワークショップに際しては、“Design Thinking”（人々のニーズや要望に見合った適切な技術や戦略的かつ実行可能な手法）重視と、ユーザー中心の考え方を基本とする。

各グループは LoT が選出したその分野におけるプロフェッショナルのコーチ役がサポートし、対象国における課題解決の方法をグループ毎に徹底して考察、提案する。対象国からドイツへのワークショップ開催のための招へい費用は GIZ が負担する。

参加者に係る選出クライテリアは特に存在しないが、GIZ 担当者が情報を集め、グループ内の専門分野、組織属性（官民等）のバランスを意識しながら適任者を選出している。ワークショップは、必要に応じてドイツ国内や対象国において複数回行われ、検討対象となったサブセクターの中からプロジェクト案（プロトタイプ）を選出する。この作業を通じ、プロ

プロジェクト案の内容をより実現可能なものに精査していく。ただし、一部参加企業からはワークショップなどを通して自らのビジネスモデルや事業上の秘密事項の公開につながってしまうことを懸念する声もある。<sup>63</sup>

選出されたプロジェクト案は、実際に小規模で事業実現性を検討するテストフェーズへ移行し、GIZは3か月間の資金的支援を行う。この結果に基づいて、さらにビジネスデザインの再検討が行われるという設計になっている。テストフェーズ段階でパイロットフェーズに移行できると判断されたものは、継続して6か月間のパイロットフェーズに入る。なお、Lab of Tomorrowへの企業の参加費は250ユーロである。フェーズの進行に伴い具体的なビジネスの形成、実施が行われていくが、これにかかる費用は原則として企業側が負担する。

---

<sup>63</sup> Lab of Tomorrow 担当者へのインタビュー（2017年5月）

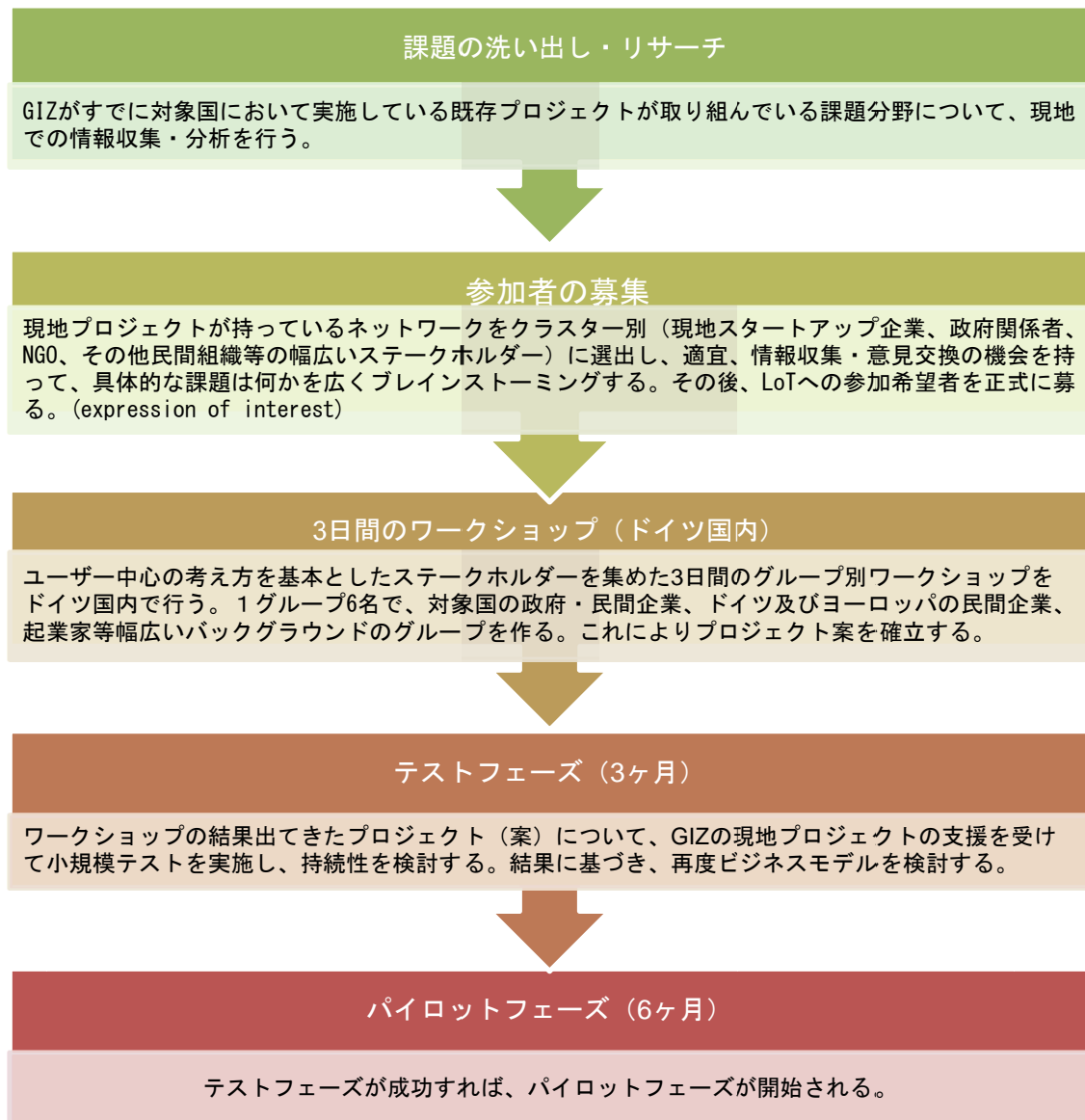


図 4-1 Lab of Tomorrow フローチャート

（出典：GIZ “Lab of Tomorrow”参照の上、調査団にて作成）

次に、上記の実施プロセスを具体的な事例に沿って紹介する。尚、本事例に参加しているインクルーシブビジネスとしては、第三章で紹介した John Snow Inc（事例⑩）を参照されたい。

<p>LoT の事例</p> <p>分野：保健医療</p> <p>ポイント： オンラインを活用した知識向上ツールなどの取組がイノベーティブ</p>
---

LoTの事例として、ケニアにおける非感染性疾患の予防とコントロールのプログラムを以下に紹介する。ケニアは、従来の感染症中心の対策から、非感染性疾患(NCDs: Non Communicable Disease, Chronic Disease)対策への過渡期にある。NCDはケニアにおける死亡要因の27%を占めており、社会経済的にも大きな影響を及ぼしている。NCDの主な疾患は、心疾患、がん、呼吸器系疾患、糖尿病等。主な原因は喫煙、アルコール過剰摂取、不健康な食事、運動不足である。適切な知識と実践があれば、これらの多くの疾患が予防可能であることから、ケニアにおけるNCDの予防が取り組むべき重要な課題として特定された。これに基づき、LoTのテーマとしてNCDの予防プログラムが考案された。

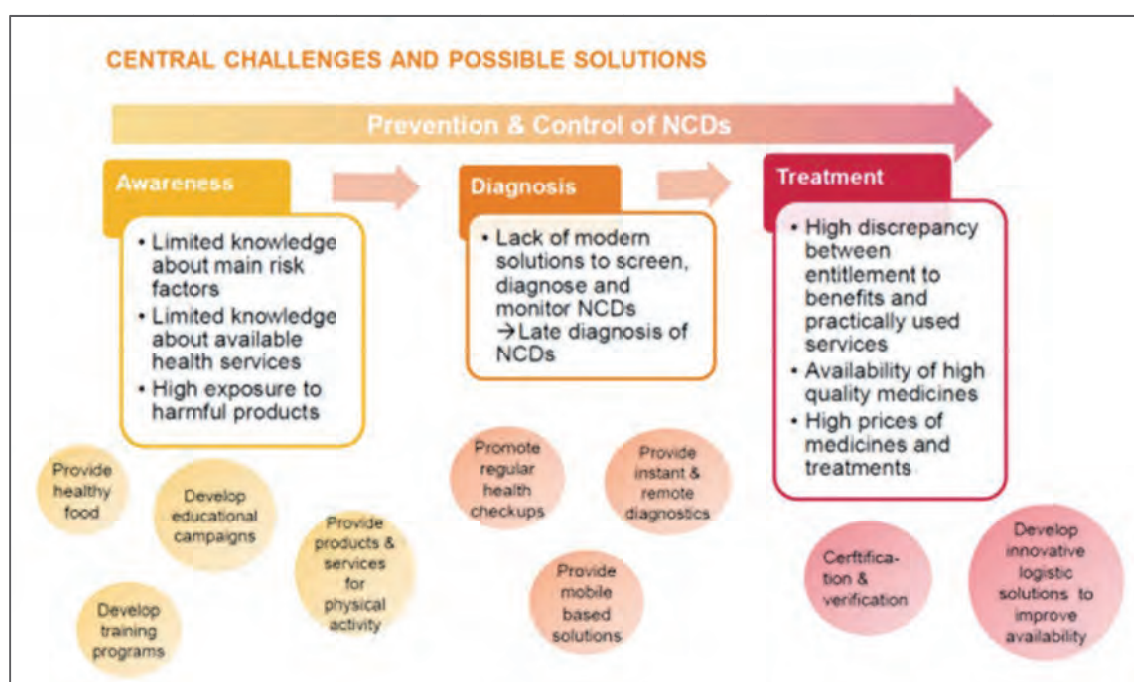


図 4-2 ケニアの非感染性疾患の予防とコントロールに関する課題とソリューション

(出典：GIZ)

上述したプロセスに従い、2017年2月までに開催されたLoTのワークショップを通じて、ケニアのNCD予防というテーマに対して3件のプロジェクト案<sup>64</sup>が作られ、テストフェーズに入っている。メルクなどの大企業も参加している。

3件のプロジェクト案のひとつである人材育成プロジェクト「ヘルスゲーム」を以下に紹介する。ヘルスゲームは、オンライン上で健康に関する質問に回答し他の参加者と点数を競

<sup>64</sup> ①Elimika (企業向けの"Employer Based Integrated Risk Reduction Program (EBIRRP)"という教育プラットフォーム。メンバーは、Lecturio, Merck, Rozenn, OASIS Websoft, Insight Healthadvisors)、②Afya - Affordability Program (医療保険のない低所得者層のための低価格なNCD benefit packageを提供。メンバーはMerck, Mapping Health, Jubilee, Changamka, NHIF)、③Health Games (本文にて解説)



うゲーム形式の人材育成ツールである。<sup>65</sup>一般の人々や医療従事者の知識不足を補うため、モバイルアプリを活用した利用しやすいゲーム形式を取っており、ターゲットグループは、スマートフォン、タブレット、PC 等で回線が弱くても利用することができる。主な特徴としては、オンラインにしたことにより、トーナメント参加を通じて他のプレイヤーと同時に知識を競い、より効果的に知識を身に着けることができる点である。また、各プレイヤーの成績は統計手法を用いて分析され、効果的な学習のためのサポートが行われる。蓄積されたデータにより、一般の人々や保健分野従事者の知識レベルや意識傾向が把握でき、医療機関における知識開発の他、ドナーや NGO にも分析結果を共有して、それぞれのプログラムの改善に役立てることができる。<sup>66</sup>

プロジェクトチームは、2017年5月から6月にかけて、ケニア、ドイツ、アメリカでステークホルダーミーティングを重ねてヘルスゲームを改良し、特にケニアでは GIZ の協力を得て5回のワークショップを行い教育機関、病院、NGO、その他保健関係産業のステークホルダーを集めて内容を精査した。今後、テストフェーズの改良を経て、パイロットフェーズに進むことが期待されている。このプロジェクトには、上述した JohnSnow Inc (事例⑩) が関与している他、ケニア、ドイツの企業が複数参加しており、案件形成プロセスにおける官民連携に加えて、参加企業それぞれの強みを活かした事業形成によるインパクトを生むインクルーシブビジネスとなることが期待されている。

#### 4.2.2 英国 (主に DfID)

ファンドやプログラムへの資金拠出を通じ、他ドナー機関や民間企業、政府などの多様なパートナーと組みながら、実験的な取り組みへの支援及び開発資金の触媒機能を強調

##### (1) 政策的位置付け・潮流

英国では、80年代から「小さい政府」を推進、国有企業の民営化や公共事業の外注化などが進んだ。90年代に入り公共事業における民間資金の活用 (PFI : Private Finance Initiative) が制度化され、VFM (Value for Money) が PFI 事業実施の実施検討評価基準となった。<sup>67</sup>この根底にあるのは、政府の事業に民間の資金を活用することで、民間企業の管理手法や技術を取り入れ、公共サービスの効率を向上させていくという考え方である。従って、DfID にお

<sup>65</sup> 実施者は、John Snow Inc. (ケニア)、gamelab.Berlin of Humboldt University (ドイツ)、Surfhero UG (ドイツ)、SNTL Publishing (ドイツ)で、ヘルスゲームはすでにドイツで医療受持者の教育に活用されている yeepa (<https://kenya.yeepa.de/>)というアプリを使用している。

<sup>66</sup> GIZ の資料による。ここで蓄積された知識習熟度等の分析データは African Digital Knowledge Observatory として、政府、ドナー、教育機関、NGO やヘルスケア産業が有料で活用できるようになる。

<sup>67</sup> 「VFM」(Value For Money) とは、一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方。同一の公共サービス水準の下で評価する場合、公的財政負担見込み額を公共のみで実施した場合と PFI で実施した場合とを比較して財務効率性を検討するもの。

いて民間との連携やその活用の検討は自然な流れであった。

貧困削減重視で推し進めていた DfID の協力の方向性は、民間セクター局を新設、民間の牽引による経済成長を伴い繁栄を共有することの重視へと切り替わり始めた。2011 年には「The Engine of Development: The Private Sector and Prosperity for Poor People」を発表。DfID の実施する民間セクター育成・連携においては、民間企業との連携を強化することで「小規模のビジネスに機会がもたらされ貧困層によりよいサービスが提供される」と謳っている。

2013 年には、1970 年代からの国際公約であった ODA 費対 GNI 0.7%を達成。続いてこれを制度化する法案が国会を通過した。さらに 2017 年には、DfID の経済開発戦略が発表、途上国の海外援助依存を断つことを最終的なゴールとしている。<sup>68</sup>今後 10 年でアフリカ及びアジアにおける労働人口の急増予想による雇用の創出が喫緊の課題であるとし、貿易を主要な柱とした、CDC (Commonwealth Development Corporation) を中心とする開発資本 (Development Capital) による投資増強、途上国内資源の活用による技術改革やイノベーションの支援などを施策として打ち出している。その一環として、特に経済成長目覚ましい新興国インドについては、二国間協議を経て、無償協力からリターンのある資本投下へと DfID の協力方針が大きく転換している。

表 4-3 DfID による主なインクルーシブビジネス関連プログラム

プログラム名	概要
Innovative ventures and Technologies for Development (INVENT) : Millenium Alliance	インドと英国のハイレベルによる合意、科学イノベーション協議会による会合などの政策的かつ戦略的な背景を以って 2013 年に開始されたプログラム。6 年間で 38 百万英ポンドの拠出を予定。ここから 2.1 百万英ポンドを Millennium Alliance に拠出。
Assets to Adolescent Girls Programme : SPRING	DFID の戦略的優先項目である女子と女性の経済・社会的エンパワメント推進のために設置したファンド。その一部は SPRING という独立ファンド。2013 年に開始、予算額は 16 百万英ポンド。
Africa Enterprise Challenge Fund	農業、再生可能エネルギー、金融サービスなどの分野においてイノベーティブなビジネスを支援するための民間企業に対するグラント提供ファンド。
Global Innovation Fund	貧困層を対象としたイノベーションに対してグラント、融資、出資を行うファンド。ファンディングは、パイロット (23 万 USD 以下)、テスト (2.3 百万 USD 以下)、スケール (規模拡大) (15 百万 USD 以下) のが対象。
Girls Education Challenge	貧困層の女子に就学の機会を与え、教育を通じて生活水準を向上させることと目的とするファンド。2013 年に開始、

<sup>68</sup> DfID(2017)

プログラム名	概要
Business Innovation Facility	低所得国のインクルーシブな開発を促進するためのファンド。雇用創出があり農家や起業家を国際的サプライチェーンにつなげることが目的。ミャンマー、マラウイ、ナイジェリアにおいて実施中。

(DFID のウェブサイト参照の上、調査団作成)

以下に、英国のプログラムの中から、育成支援型 2 例、Assets to Adolescent Girls Programme: SPRING, Innovative ventures and Technologies for Development Programme (INVENT) : Millinnium Alliance、連携活用型 1 例、Impact Programme を紹介する。育成支援型の 2 例は DFID、連携活用型は CDC のプログラムである。

## (2) 育成支援型の例

### (2-1) Assets to Adolescent Girls Programme: SPRING

女子と女性の社会的・経済的エンパワメントに貢献する実験的な取り組みへの支援

#### (i) 戦略的位置づけ

10 代の女子と女性の経済・社会的エンパワメントは DFID の戦略的優先課題である。DFID では Assets to Adolescent Girls Programme を設置し、上記戦略に沿って、若い女性や女子の生活改善および生計向上に向けた商品やサービスを提供するアーリーステージのベンチャービジネス企業を育成する SPRING というプログラムを実施している。SPRING プログラムは、2015 年に開始した。DFID の他、USAID、ナイキ財団、及びオーストラリア外務貿易省 (DFAT: The Australian Department of Foreign Affairs and Trade) も資金を投入している。SPRING 事務局はロンドンにあり、拠出先企業や国によってコンサルタント会社と契約し、実施管理を委託している。African Entrepreneur Collective、FUSE Project、Growth Africa、Palladium などが実施管理委託先となっている。<sup>69</sup>

#### (ii) プログラム概要

SPRING は、10-19 歳の女子の人生を変革するようなイノベーティブで成長志向のビジネスを支援するアクセレレータープログラムである。対象地域は、東アフリカと南アジアで、こ

<sup>69</sup> <http://www.springaccelerator.org/who-we-are/#section-who-is-funding-spring>

れまでにアジアで1つ、アフリカで2つのプログラムが実施されている。<sup>70</sup>参加する企業には、5万ポンドを上限とする資金提供、メンタリング（メンターと呼ばれる指導者による対話を通じた育成）や専門家による助言、及びピア・サポート（同様のスタートアップ企業同士の相互学習・支援）の機会などが提供される。

プログラムの参加対象は、選考基準に合致し、社会的課題解決へのインパクトとビジネスの拡大が見込まれる企業で、かつ経営者のコミットメントが十分にあると判断される企業が選出される。その後、選出された対象スタートアップ企業は9か月にわたる技術的支援を受けることができる。内容は、Human-Centred Design<sup>71</sup>研修への参加、メンターシップや、投資を受けるためのキャパシティ構築やその他の資金的・技術的側面支援<sup>72</sup>が中心となっている。また、同時にブートキャンプ（短期集中型・実践型の研修）を通してビジネスのプロトタイプを議論し、さらに受益者からのフィードバックを受け、パイロット事業を成功に導くために精査するプロセスが徹底している。

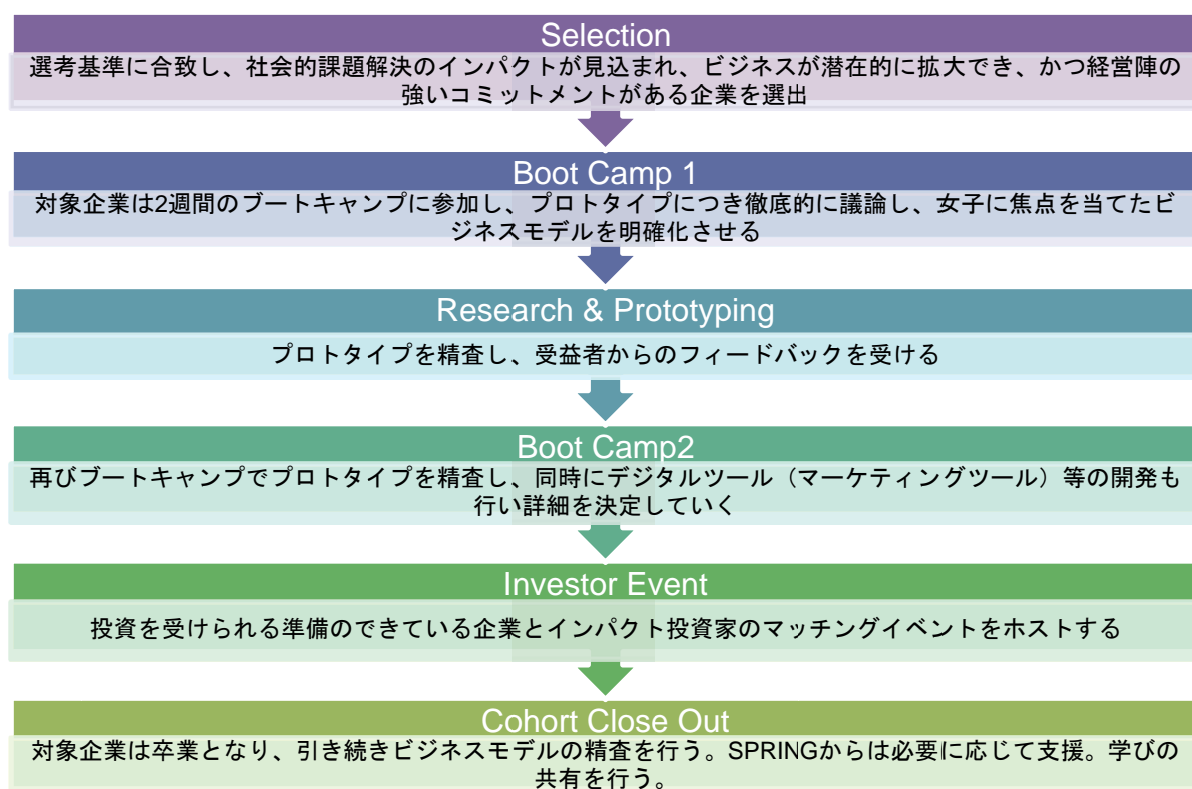


図 4-4 SPRING Accelerator のプロセスフローチャート

（出典：SPRING Accelerator ウェブサイト参照の上、調査団にて作成）

<sup>70</sup> これまで3度プログラム（cohort）が実施されており、対象国はネパール、バングラデシュ、パキスタン、ケニア、ウガンダ、エチオピア、ルワンダ、タンザニアとなっている。

<sup>71</sup> ユーザー中心の視点で、カラーピンなどのツールを多用して様々な角度から製品・サービスのブレインストーミングを行う。

<sup>72</sup> ウガンダの Kadarica は、SPRING からの支援のうち、特にマーケティングツール（ロゴマークや名刺、ウェブサイト等）制作のサービスが非常に役立ったと強調している。（2017年6月 Kadarica へのインタビュー）

### (iii) プログラム実施にあたっての課題と可能性

プログラムの運営において、対象国が複数にわたるため参加企業の拠点も複数国なのに加えて、資金提供者を含む全ての関係者が地理的に離れていることもあり、開始初年に調整が容易ではなかった。そこで、当初ナイロビにおいていたファンドマネジャーのオフィスをロンドンに移すと共に、上述した実務管理委託先が地域ごとのマネージメントを行っている。

ウガンダの **Kadafrika** (事例②)、ケニアの **Sanivation** (事例⑥)、インドの **Aakar Innovations** (事例①) から技術提供を受けたウガンダの **Banapads** は、それぞれ **SPRING** の対象となっている。第三章でも述べたが、農村部でドロップアウトした女子は、社会活動も少なくコミュニティとのつながりが薄く、収入向上機会も限られている。**Kadafrika** は、こうしたグループのエンパワメントと女子の支援を通じて「誰一人取り残さない」取り組みを行っていることに鑑み、**SPRING** 側から応募を打診された経緯がある。<sup>73</sup>その後上述のプロセスを経てプログラム参加者として選出された。

2018年に予定されている **Spring** 候補企業第4回公募対象国はバングラデシュ、ネパール、パキスタン、ミャンマーである。2019年までには9か国において延べ20万人の女子がプログラムから裨益することを目標としている。女子を対象とした事業を結集する本格的なアクセレレータープログラムはユニークであり、今後の展開が期待されている。

### (2-2) Innovative ventures and Technologies for Development Programme (INVENT) : Millennium Alliance

インド発のイノベーティブなビジネスを他地域に広める試みがイノベーティブ
-------------------------------------

#### (i) 戦略的位置づけ

DfID は国別戦略の対インド **Operational Plan (2011-16)**において、インドの貧困度の高い8州を対象に1億人の貧困層の女性と女子の教育・保健医療・トレーニングなどへのアクセスを高めることを一つの目標としている。さらに、インド発のインクルーシブビジネス・グッドプラクティスや技術及び教訓を第三国と共有することで、地球規模の課題に対するインドとの連携を深めることも明記されている。

#### (ii) プログラム概要

<sup>73</sup> Kadafrika 共同設立者との聞き取りによる。

INVENT は、インドの低所得州支援、またはアフリカ及び南アジアにおける技術的またはビジネスのイノベーションを促進するために設置されたプログラム。

- 事業アイデア創出：インドでインパクト効果が証明された事業を他地域・他企業で共有・模倣するための技術支援。以下は同プログラムの活動内容である。
- 育成：イノベティブなビジネスに育成するためのインキュベーター支援。
- 投資・規模拡大：商業ベースに乗ることが証明されたイノベティブなビジネス手法及び技術を必要とされる地域・企業への複製・普及、及び規模拡大を支援、企業とインパクト投資家のネットワーク支援
- 普及促進：インド発のイノベーションに係る、他途上国との知見の共有を目的としたファンドへの共同出資

同プログラムから、2013年に2.1百万英ポンドが、インド商工会議所を主体とする Millennium Alliance (MA) に対して拠出された。USAID が主要パートナーとして MA 設置を提唱し、インド政府技術開発委員会 (TDB) 及び民間企業の CSR 財団などが加わった。インドにおいて成功しているインクルーシブビジネスをインド国内外の BOP 層における課題解決のために拡大させていくことを目的として立ち上げたプログラムである。MA は、エコシステム内のアクター及びステークホルダー間のネットワークを促進するとともに、スタートアップへの資金提供も行い、イノベティブなビジネスの展開を支援するための様々な支援ツールを用意している。

MA への参加応募に際しては、メディアでの広告に加えて、国内いくつかの都市において説明会を開催し応募を促進する。セクターは教育・水衛生・保健・農業・気候変動。分野別の選考委員会で事業を点数化しショートリスト化する。ショートリストに残った企業は、諮問委員会・MA パートナー (DfID 含む) 外部専門家に対してプレゼンテーションを行う機会が与えられる。このプレゼンテーションによりさらに選考が行われ、選考に残った企業にはデューデリジェンスが行われる。デューデリジェンスの結果、最終選考に残った企業に対して資金供与が決定される。資金供与後もキャパシティ強化トレーニングやインド政府などとのネットワーク及び南南協力(他途上国への知見共有)などの支援が用意されている。

### (iii) プログラム実施にあたっての課題と可能性

インド国内の対象地域は貧困率の高い8州。最貧困層を対象としたビジネスは、開発課題解決の側面からは支援すべきであるがビジネスとしての継続が難しい例が多い。ビジネスモデルの中でどのように採算をとるかを明確にしない限り、実際には拠出が行われるケースは少なく、いかにこうしたビジネスを育成していくかが課題である。また企業のパフォーマンスについても継続的にモニタリングする必要があるため、専門人材が欠かせない。

DfID は、MA の企業選出におけるメカニズムについて、分野ごとの専門家を審査過程に入れるよう FICCI に提案するなど、資金投入だけでなく、運営についても関与している。その結果、現在では外部専門家が審査に加わっている。

プログラムの事例としては、Aakar Innovation（事例①）がある。Millennium Alliance の 4 名の審査員による決定で 2013 年に最優秀となった。DfID は戦略に合致する前提で MA に資金を提供しており、審査に加わったのは DfID から派遣された専門家であった。同専門家は英国の女子支援戦略と同社の事業持続性に基づき、Aakar Innovation 選出に賛成した。その後、インクルーシブビジネスのグッドプラクティスとして同社の成果・インパクトを認められ、MA の目的の一つである第三国への技術移転が適用された。DfID は、同じく SPRING で支援され、女性の生理用品を現地資機材で生産・販売するウガンダの Banapads を技術移転先企業とし、南南協力を実施した。

### (3) 連携活用型の例

#### (3-1) Impact Programme (CDC)

貧困層の課題をイノベーティブな手法で解決する企業に対する投資

##### (i) 戦略的位置づけ

CDC (Commonwealth Development Corporation) 英連邦開発公社は、予算の 100% が DfID からの出資で民間企業への投融資を行う。持続的な開発を標榜する DfID の資金をチャネルできる機関である。戦略は DfID との政策一貫性を保つものの独自の戦略策定を行う。

2012 年に設置された Impact Programme は、サハラ以南アフリカと南アジアにおける、雇用の創出、最貧困層の生活に持続的なイ

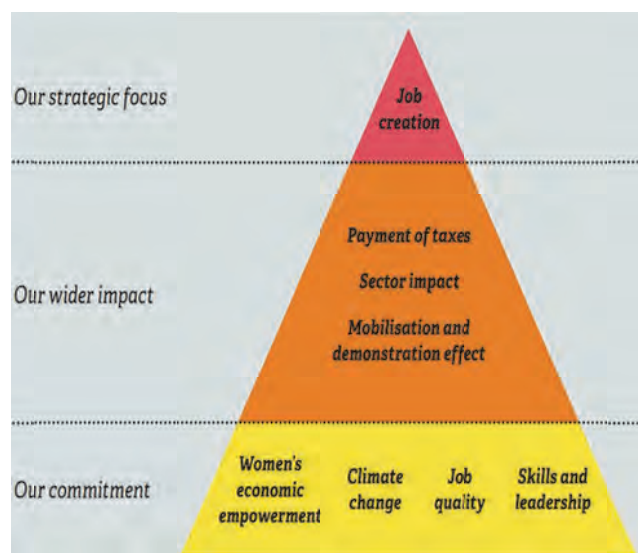


図 4-4 CDC 戦略重点分野構成  
出典: CDC Strategic Framework 2017-2021



ンパクトを生み出すビジネスの構築に投資を行うプログラムである。教育・農業・保健医療を中心に 100 社以上への投資を行い、5 百万人の貧困層の人々にインパクトを与えることを目標としている。総予算は 757 百万英ポンド (2035 年までの実施予定期間)。CDC は、アフリカ、及び南アジアは、長期的な国内資本の利用が限られていること、政治的なリスク（汚職など）が高いことに加えて、機関投資家の参入も容易ではない、ことをあげて、CDC があえてリスクの高いインクルーシブビジネス投資に乗り出す理由であるとしている。

## (ii) プログラム概要

CDC は潜在的な開発インパクトの高い事業を選定している。すなわち、事業として成功するビジネスモデルを構築する、雇用と雇用の創出されやすい環境づくりをする、より課題の多い地域に対して資本を投入する、などの点を重視している。投資実施においては、個別案件を評価しながらも商業的な投資に限りなく近い形で推し進めるが、長期的な取り組みを見据え、案件のリスク要素も受け入れながら投資を実行する。評価基準においては投資先企業の成長と開発へのインパクトを相関関係にあると位置付けており、投資先企業の成長を投資実施前後で比較した上で追加投資の判断を行っている。インパクトという観点からは、経済的なインパクトと、開発における効果のインパクトの双方を見るところとしており、投資後、8 年間はモニタリングすることになっている。

CDC 内では、アフリカ、アジア、株式投資、貸付・金融機関という 4 つのチームに分かれて案件を管理している。毎年 10 億 USD 近くがコミットされている。全ての投資プロセスにおいて、ESG（環境社会ガバナンス配慮）評価が取り込まれており、CDC から出資されたファンドが、さらに他のファンドから出資を受ける場合にも、CDC の ESG コンプライアンスに合意しなくてはならない。ジェンダー平等については、国際開発ジェンダー平等条項（2014 年）に基づき、事前評価及びデューディリジェンス時に確認するとともに、各案件のフレームワークに組み込まれている。

## (iii) プログラム実施にあたっての課題と可能性

2012 年に Impact Programme が立ち上げられて以来、プロポーザルの選定を行う段階で、NGO や民間財団といった新たなアクターとコンタクトを持つようになった。また対象地域をアフリカと南アジアに絞ったため、よりリスクの高い環境において実施しなければならなくなっている。開発インパクトを見極めるための事前アセスメントについては、インパクト測定手法を DfID と改善中である。

欧州他国の政府系開発金融機関と比較して、投資金額に対するスタッフ人数が低いことが

挙げられている。対象となる地域・企業はグローバル市場とのリンクが弱い。これは、大きな金融危機などの際にリスクを緩衝するものの、対応できる体制を整える必要がある点も課題である。

第三章で紹介したケニアの M farm（事例⑩）には、CDC から 2014 年に 1.5 百万 USD が出資された。2012–16 年の CDC 戦略枠組みに明記されている、アフリカへのより多くの株式投資の実施と、重点分野のアグリビジネス、であることに基づいて投資対象となった。

#### 4.2.3 米国（USAID）

##### (1) 政策的位置づけ

米国内で CSR に対する関心が民間企業の間で高まっていたこと、また途上国においても多国籍企業の現地法人などに加えて民間企業が成長しつつあり経済開発における役割が高まってきたことなどを背景として、USAID は、官民パートナーシップ（PPP）プログラムを推進している。

民間連携の意義として、戦略的パートナーである民間企業の経験、生産性、資本等を活用し、現地政府やコミュニティが直面している複合的な課題の解決を推進できることをあげている。具体的には、「BOP ビジネス関連イニシアティブ」として、GDA（Global Development Alliance）のほか、DCA（Development Credit Authority）、DIV（Development Innovation Ventures）を主要スキーム・事業として活動を展開している。

##### (2) 育成支援型の例

###### （2-1）Development Innovation Ventures（DIV）

開発問題解決のために、革新的な手段を創造すべく、選ばれたパートナーに助成金を出すスキームである。2014 年にポスト MDGs に向けて、次世代のイノベーション育成のために多様なパートナーを集うことを目的として設置された。オープンでインクルーシブ、エビデンス・ベース、他を触発できること、柔軟に改善すること、などを原則としている。GDA と比較して、よりイノベーションを重視し途上国発のスタートアップやベンチャービジネスに焦点をあてている。

ケニアの Sanivation（事例⑥）、Takataka Solutions（事例⑦）などは DIV の支援を受けており、資源の持続的な活用を通じた SDGs 達成に向けて活動するインクルーシブビジネス、特に技術的なイノベーションを重視する DIV の姿勢を表している。

## (2-2) Development Credit Authority (DCA)

1999年にUSAID内に設置された信用保証を行うイニシアティブ。途上国における民間資金を開発プロジェクトに投資させるときのリスク軽減のために信用保証を行う。

## (3) 連携活用型の例

### (3-1) Global Development Alliance (GDA)

USAIDが2001年に設立したイニシアティブで、途上国における社会経済状況改善のためのプロジェクトを民間セクターと協働で進めていくスキームである。事業実施サイクルのすべてにおいて民間企業パートナーと協働・連携していることが、事業実施段階に至ってから民間を加える従来型の民間活用と大きく異なる点である。米国籍や多国籍企業が主要なGDAパートナーであり、企業にとってはUSAIDと協働することで企業活動をレバレッジすることができ、USAIDにとっては自身の予算だけでは難しい大規模な事業に関与することができる点がメリットである。投入においては、事業成果・事業リスクなども共有されることが前提となっている。GDAを実施するにあたっては、手続きや知見においても、民間企業の持つ革新的な手法を導入し、スピード感のある事業展開を行って民間にアピールする必要があった。すでに3,000組以上のパートナーと1,000件以上の官民連携を行っている。

## USAID のインドにおける民間企業連携

USAID の対インド協力事業は、2013 年の USAID 長官の同国訪問時に、従来の政府間協力を主体とする協力形態から民間連携を主体とする形態へと転換することが確認され、GDA、DCA、DIV などの民間連携スキームを通じて実施されることとなった。イノベーション、より大規模なリソース、及びインド国内の知見を活用することで開発効果に繋げること（INNOVATION + CAPITAL + LOCAL PARTNERSHIPS = DEVELOPMENT RESULTS）が対インド国別戦略(2011-16)において強調されている。

これに伴い、USAID インド事務所の体制が大幅に改変された。まず人材面では民間ベンチャーキャピタル専門家が雇用され、すべての職員に対して民間企業の考え方や業務の進め方についてのトレーニングが行われた。また民間企業からのプロポーザルの過程も以下の通りに大幅に簡素化された。

- 5-6 ページのコンセプトノートを提出（開発課題と事業による解決手段、アウトカム、資金調達、イノベーションの活用）→
- 民間連携チームでスクリーニング→
- 関連分野専門家が審査→
- 2-30 ページのプロポーザルを提出→
- デューデリジエンス

応募されたコンセプトノートのうち、20-25%が通過し事業化されている。プログラム承認までに係る時間は 8 か月ほどと従来のほぼ半分の時間となった。事業形態としては、以下の 4 つ。

(1) 大企業との取り組み：企業側 4 に対して USAID 1 の割合でマッチングファンドを出している。提携先は、Microsoft, Bank of America, Coca Cola, Pepsi など。インドの企業では Tata, Mahindra, Piramal, Yes Bank の他に個人高額所得者も対象となっている。事例として、GAP や Target の縫製工場被雇用者及び周辺コミュニティに対する健康増進プロジェクト、Coca Cola の公立学校への下痢軽減のための安全な水の提供、などがある。（これらの承認はワシントン本部で協議されたが、管理はインド事務所）

(2) より規模の小さな企業では、English Helper(公立学校で英語を教えている)、Skymet（農家に天候予報を配信）、Water Help（浄水し RO 済みの飲料水を 4L1 ルピーで販売）などがある。

(3) 融資保証の提供も行っている。これはワシントン本部で法務部が中心となってすべて行っている。（Clean energy project など）

(4) 主な活動分野は、保健医療（民間の医療サービス提供機関への技術協力）、クリーンエネルギー、初等教育、農業関連イノベーション、金融包摂、児童労働、障がい者支援、ジェンダーに基づく暴力対策、となっている。

評価・モニタリングはすべての事業において開発効果の測定が細かく行われるようになった。特にリアルタイムで事業効果のフィードバック獲得、イノベーションを共有するためのラーニング・システムの確立などが新たな要素として評価システムに加えられた。

#### 4.2.4 IFC

企業への直接投融資及び専門機関としての知見に基づくアドバイザー・サービスにより、開発資金のレバレッジ効果を最大活用

##### (1) 政策的位置づけ

世界銀行グループの目標は、2030年までの絶対的貧困の根絶と国家間の所得格差を是正し「繁栄を共有する」ことである。これに基づき、IFCでは、投融資、アドバイザー、資産運用管理の3つのサービスを主軸として途上国の民間セクターを支援している。戦略な重点分野として気候変動対応、インフラ、保健衛生・医療、教育、アグリビジネス、金融に加え、インクルーシブビジネスも重点分野となっている。<sup>74</sup>

IFCは2005年以来、インクルーシブビジネスを展開する90カ国以上400以上の企業に110億ドルを投融資し、2億5,000万人にのぼる人々に影響を与えている。2010年からは、戦略局長のイニシアティブによりインクルーシブビジネス局が創設され、UNDPとの協働により2016年に立ち上げられたGlobal Platform on Inclusive Businessなど、インクルーシブビジネスのフレームワークづくりに取り組んできた。<sup>75</sup>同局発足以降出版物などでインクルーシブビジネスの成功事例を40件ほど紹介するなど、世界中の案件の動向、プロジェクトの内容を集積、発信している。対象は全てのセクター。マネジメントの意向としては、アフリカや南アジアが優先地域である。最近ではアフリカ対象が全体の20%程度をしめている。

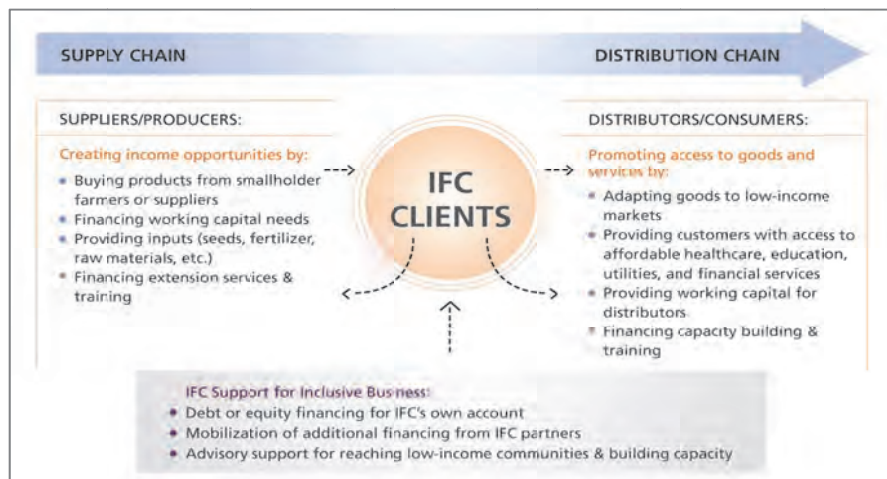


図 4-5 IFC による支援対象概要

(出典：IFC)

以下に、IFC のプログラムの中から、育成支援型例、起業家フォーラム Sankalp Forum へ

<sup>74</sup> IFC 東京事務所 (2012)

<sup>75</sup> <http://www.g20inclusivebusiness.org/reference/presentation-ifc-and-undp-launch-global-platform-inclusive-business-april-6-2016>

のアドバイザー支援、連携活用型 1 例、企業への直接投資を紹介する。

## (2) 育成支援型の例

### (2-1) Sankalp Forum へのアドバイザー支援

リーダー的専門機関としての知見の共有によりプラットフォームの強化を支援
-------------------------------------

#### (i) 戦略的位置づけ

IFC は、「インクルーシブビジネスは、低所得層でのビジネス・キャパシティを底上げし、金融へのアクセスを向上させ、コミュニティのニーズに合致した製品を創造し、なおかつ遠隔地にも商品を届けられるイノベーティブな流通方法を開発できる」、として、長期的な成長における戦略的な分野と位置付けている。

#### (ii) プログラム概要

IFC の持つアドバイザーの機能を活用し、インクルーシブビジネスとそのエコシステムにおけるアクターの連携とコミュニケーションを円滑化するためのネットワーク組織、プラットフォーム団体に対して支援を行っている。

IFC は、インドを拠点とするインクルーシブビジネスに特化したコンサルタント会社 Intellectap が毎年主催するフォーラム、Sankalp Forum に対して、アドバイザー・サービスを通じた支援を継続的に行っている。同フォーラムには、起業家を始め投資機関、多国籍企業、政府関連省庁、ドナー機関など約 1,000 名が一堂に集い、参加者間の持続的な開発と成長についての対話を促進し、インクルーシブビジネス企業や起業家のビジネスアイデア共有・発表の場としてほぼ定着してきており、情報共有・ネットワーキング型のプラットフォームとなっている。近年はアフリカや東南アジアでも地域版を開催し、参加者数は年々増加している。

#### (iii) プログラム実施にあたっての課題と可能性

プラットフォームへの支援は、必ずしも IFC の投融資機能と結びついていない。IFC では、Startup Catalyst といった資金提供プログラムが、ベンチャーキャピタルの中の特別イニシアティブとしてあるが、ほとんどがマイクロファイナンス機関及びマイクロファイナンスへの投資である。他方、Sankalp Forum に参加している規模の企業は農業・保健・教育といった

分野のスタートアップが多いため、Sankalp Forum へのアドバイザーによって、参加企業への投融資といった直接資金投入につながることはほとんどない。

アドバイザーによる Sankalp Forum への参画を通じ、これまで IFC が投資してきたインクルーシブビジネスとの経験に基づき、ドナーからの知見を共有し、更なるインクルーシブビジネスの育成支援を促進していると言える。

Sankalp Forum は、スタートアップ段階のインクルーシブビジネス企業の間で知名度が高い。インドの Hippo Campus (事例③)、ケニアの Sanivation (事例⑥)、Takataka Solutions (事例⑦)、M-Kopa (事例⑤)、ウガンダの Green Bio Energy (事例⑦) など Sankalp Forum に参加している。IFC は、本アドバイザー業務においてこれら企業と直接の関与はないが、Sankalp Forum を通じてこれらインクルーシブビジネスを支えるエコシステム作りに貢献している。

### (3) 連携活用型の例

#### (3-1) 企業への直接投資

貧困層のバリューチェーン関与を重視しながらも、ビジネスとして成立し、かつ規模を拡大できる事業モデルに投資して開発資金の触媒機能最大化を狙う

#### (i) 戦略的位置づけ

インクルーシブビジネスに対する投資は、長期的な観点から、貧困層のバリューチェーン関与を確保しており持続的な経済開発に向けての戦略的な投資とされている。また、G20 などの政策ハイレベルにおいて、IFC 活動資金のレバレッジ効果も期待されている。IFC がインクルーシブビジネス企業への投資を行う際には、以下の点が留意される。

- 経済活動及び雇用の創出効果（直接・間接）が期待される
- 収入創出・増加の機会が限られた貧困層に焦点があたっている
- アクセスギャップに対する解決策が提供される

例として、サプライチェーンに組み込まれている零細中小企業における労働者の雇用などの波及的経済・社会効果に期待ができる事業、女性または青少年層に焦点を当てた活動、貧困地域を対象にした活動、基本的な社会的・財務的・インフラサービスを提供できる活動、などがある。また 2011 年の G20 首脳会議において「G20 チャレンジ：革新的なインクルーシブビジネス」というフォーラムが発足され、IFC がその運営担当機関となっており、イン



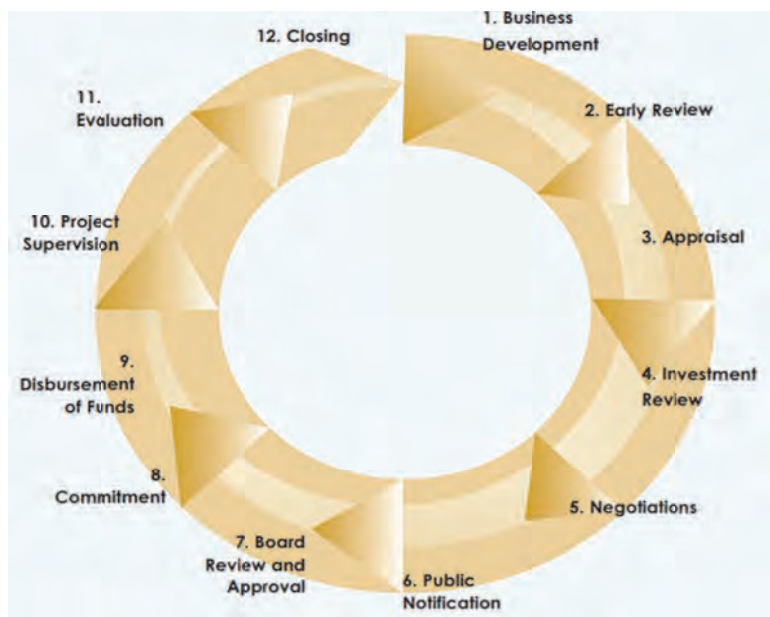
ドからは IFC が直接投資する以下のような企業を選出されている。(ケニア、ウガンダ該当なし)。

表 4-4 G20 チャレンジ:革新的なインクルーシブビジネス受賞企業(インド)

企業	活動
Apollo Hospitals	農村部及び小都市に居住する BOP 層に対して専門的な医療サービスを利用可能な価格で提供し、生活の質向上に貢献している。
Jain Irrigation Systems	農家に灌漑設備を提供し大きな生産高の増加に貢献。
WaterLife India	農村部住民に安全な飲料水を手頃な価格で提供するため、浄水施設の建設・運営を行っている。

インドの Jain Irrigation が IFC からの投資を受けている。IFC は Jain Irrigation に対して、2007 年から 1.2 億 USD の融資と 1.64 億 USD の株を保有している。理事会の意志決定メンバーであるとともに、IFC は同社の農業生産指標の開発などに対するアドバイザー業務を行った。

(ii) プログラム概要



IFC の投資サイクルは、12 段階に分かれている。ビジネス開発から事業レビューを行い、事前評価、投資レビュー、及び投資手法などの交渉をしたのち公共の通達が出され、理事会のレビューと承認が行われる。その後、資金の供出がなされ、プロジェクト実施中はモニタリングが行われる。期間を修了した時点で評価を行い、案件を終了する。

図 4-6 IFC 投資サイクル

(出典:IFC)

【案件事例】 Jain Irrigation (インド)

<IFC の関与>

IFC (2007 年以降融資 6 千万 USD、投資 1,447 万 USD、2012 年 6 千万 USD) : Jain Irrigation 社と同社経営小規模農家向け融資会社 Sustainable Agro Commercial Finance に対して融資を行

い、農家の資機材購入円滑化を支援した。さらにアドバイザー・サービスを通じて、Jain GAPの基準策定に関与。また MIS 導入による水消費量削減について Jain Irrigation 社と共同で査定を行い文書化し、情報普及も支援した。Proparco（2013 年融資 2 千万 USD、社債 5 百万 USD）

#### <事業概要>

マイクロ灌漑システム（MIS）を開発・製造し、政府の補助金を活用して低価格（約半分の価格）で小規模農家に販売。また、種子・肥料・農薬・水・エネルギーといった農業生産に必要な投入物を農家に供給し、同社の食品加工部門が果物や野菜を買い取っており、農家を消費者と生産者の両方の立場から支援するモデル。契約農業のパイオニアでもあり、最低価格を保証した作物の買取なども行い、灌漑資機材を中心とするプラスチック製品、太陽光灌漑を可能にする太陽光発電資機材、自社農場を使った食品ブランドなども設立している。農家の収入レベルや農耕条件に適した資機材の組み合わせができるように工夫。製品・技術の普及だけでなく、収穫量を向上するために、農業に必要な要素をバランスよく的確に取り入れる“precision farming”を推進し、農家へのトレーニングも実施している。



### 4.3 ネットワーク機関への関与

前章で見たように、現地発インクルーシブビジネスは何らかの形でネットワーク機関に関与している。対象国においても、類似の役割を担う機関が数多くあり、それぞれに横の連携を取っているケースも少なくない。その活動は、インクルーシブビジネスに関わる情報収集、分析、インキュベーション事業、アクセレレーター事業、ビジネスコンペティションの運営、コミュニティの形成などを通して多様なステークホルダーをつなげ、エコシステム形成に重要な役割を担っている。

ドナー機関はこういったネットワーク機関に対して、アドバイザー・サービス、運営資金、コンペ賞金などを通して支援をしている。こうした支援を通じて、エコシステムにおける現状の把握、最新動向についての情報取得、自前のアライアンス案件形成のためのネットワークキング、さらにはエコシステムにおけるプレゼンスの向上といった戦略的な目的を達成しようとしている。例としては、IFC の Sankalp Forum に対するアドバイザー支援の他、GIZ の IBAN（表参照）設立イニシアティブなどがある。また UNDP が中心となった Business Call to Action も規模も分野もさまざまな 67 か国 200 社をメンバーとして SDGs 達成への活動強化を行っている。

参加ドナー機関にとっては、情報取得の他、アライアンス案件形成やプレゼンス向上といったメリットがある。

他方、日本も日本センターなどを通じて人材育成やビジネス支援を行っているが、他ドナーなどを巻き込む動きは見られていない。上述のようなネットワーク機関に参加することで、日本の活動をプレーアップも可能であり、協調したいドナーが現れることも考えられる。

表 4-6 主なネットワーク機関と関連ドナー一覧

対象地域	名称	概要	関連ドナー
グローバル	Aspen Institute of Development Enterprises(ANDE)	途上国を中心とする新興国市場における課題解決型の企業及び起業家のネットワーク組織。	DfID、GIZ、WBG、IFC
	Inclusive Business Action Network (IBAN)	インクルーシブビジネスの拡大とモデル化を促進するためのネットワーク組織。	ADB、IFC、IDB、UNDP、GIZ、EU
	The Practitioner Hub for Inclusive Business	インクルーシブビジネスについての最新情報・事例研究などを発信するオンラインプラットフォーム。	DfID、Sida、ADB
	Global Impact Investing Network (GIIN)	インパクト投資における投資実施機関・個人の情報ネットワーク。	DfID、FMO(蘭)、IDB、IFC
	Business Call to Action (BCtA)	2008年にSDGs達成強化を目指して、UNDPが事務局となり立ち上げられた。持続的な社会を目指す67か国200社以上がメンバーとなっている。	蘭外務省、Sida、スイス開発協力庁、DfID、USAID、フィンランド外務省、UNDP
域内(インド、アフリカ、東南アジア)	Sankalp Forum	途上国の社会的企業の成長を支援しインパクト投資の触媒として、インテルキャップが年1回の地域別フォーラムを開催。	USAID、DfID、WBG、UNDP
	Africa Health Federation	アフリカの保健医療分野企業の連合体。	IFC、USAID
	African Social Entrepreneurs Network	アフリカの社会的企業・起業家のネットワーク組織	AU、AfDB
	Resilience Africa Network(RAN)	アフリカ域内のイノベーティブな社会課題解決方法を探るための大学間の連携組織。	USAID
インド	National Entrepreneurship	インドの資産家ロメシュ・ワドゥアニ氏の財団による	GIZ

	Network	起業家支援ネットワーク	
ケニア	iHub	IT 系インキュベーション、スタートアップ支援、ネットワークワーキング	WBG
	AkiraChix	IT 系スタートアップ支援、トレーニング、女子を対象としている	SIDA
ウガンダ	Outbox	トレーニングと能力開発を通じたスタートアップ支援事業	UNFPA

#### 4.4 政府間協力との比較における認識

これまで見てきたように、ドナー機関はさまざまな方法でエコシステムにおけるアクターとしてインクルーシブビジネスに関与してきている。従来型の政府間協力と比較して、インクルーシブビジネスとの、または、インクルーシブビジネスを含めた事業実施における意識を、聞き取り及び他の情報からまとめた。

表 4-7 調査対象ドナーによるインクルーシブビジネスおよび事業実施への意識

	GIZ	DfID	IFC
政策・戦略的位置づけ	民間連携の促進。インクルーシブビジネスも「途上国側の民間」として協力が促進されている。	民間連携の主流化。インクルーシブビジネス協力は開発協力における主流化が促進されている。	全体的な投資としてはわずかだが、活発化している。
対インクルーシブビジネス	一つのプログラムの中に育成支援型と連携活用型	主に育成支援型。CDC へのファンディングにより連携活用型も行う。	主に連携活用型。アドバイザー支援や特別イニシアティブを通じて育成支援型も行う。
対他ドナー	積極的に連携	積極的に連携	連携・協調融資例多数
対相手国政府(二国間協力)	二国間協力の枠組みにおいても育成支援あり。	二国間プログラムによって育成支援も連携活用も行う。国によっては二国間協力から民間のみ	世銀戦略に沿う。投資案件はすべて財務省に報告。

	GIZ	DfID	IFC
		へ移行。	
開発効果	あることが前提	高いことが前提	あることが前提
事業の持続可能性について	企業の方が高い	企業の方が高い	DDで特定
特定企業の支援についての透明性確保	組織内で事実確認	手持ちの情報、専門家による審査	DDで特定
本国企業とのシナジー	現地企業とともに想定	本国企業に限定したファンドも存在するなど、ある程度は意識されている	-
人員体制	民間からの人材を配置	専門人材を配置、専門家との協議	専門人材のみを配置

#### 4.5 ドナー機関調査のまとめ

本章でのドナー機関の調査から、ドナーのインクルーシブビジネスの育成支援及び連携活用には、以下のような課題と可能性があると考ええる

尚、本研究では、インクルーシブビジネスとドナーの関係を、「育成支援型」と「連携活用型」とに分けて整理した。他方、現場ではインクルーシブビジネスの在り方やニーズ、その成長段階の多様に合わせて実施体制の変更・改善なども行いながら、ドナー機関も柔軟な対応をとっていることに留意が必要である。

##### (1) ドナーの役割

ドナーの役割としては、民間資金の触媒機能が大きい。これは、いわゆるファンド型の資金提供のみならず、育成支援型においても見られる。インクルーシブビジネスの中には、これまでにない商品やサービスを全く新しい発想で生み出すものも少なくない。このような実験的な取り組みを初期段階で支えることは、純粋な民間資金では難しく、ドナーの果たす役割は大きい。また、大企業とのパートナーシップにおいて、ドナーの存在は、民間企業の持つ資金と共に、実ビジネスにリンクした知見・ネットワークなどをインクルーシブビジネス

の現場に反映させる触媒としての役割を持つ。

## (2) パートナーシップの効用

他ドナーは、多様な機関とパートナーシップを組みインクルーシブビジネスの育成支援やファンディングにあたるケースが多い。ドナーにとっては、パートナーシップを組むことで得られるリスク分散、レバレッジ効果、効率的な情報収集や、PR 効果は大きなメリットである。

## (3) 案件形成のプロセスにおける共創

インクルーシブビジネスのモデルで最近広がってきているのは、ドナーと企業が案件形成プロセスで共創するというパターンである。ドナーにとっては、民間資金を呼び込む第一段階であり、事業に新しい視点で取り組む機会でもある。他方、企業にとっては、ドナーの持つ当該国の豊富なナレッジとネットワークを自身のビジネスに活かすチャンスであり、双方にとってウインウインと考えられていることが、広く受け入れられている一因であろう。

## (4) ネットワーク機関との協働

インクルーシブビジネスに特化した、あるいはインクルーシブビジネスを含む当該国のビジネスのネットワーク機関に対しては、最新動向の把握からはじまり、関連エコシステムに関する情報収集、案件発掘、案件形成、プレゼンスの向上など、の効果が期待されている。ドナーは、こうしたネットワーク機関に対して、資金提供、アドバイザー業務、プログラム協力などを行っている。

## (5) 政策、戦略との合致、国別・セクター業務でのインクルーシブビジネスの認知

SDG s 達成のために民間連携が欠かせない要素であること、そのために国別、セクター業務でのインクルーシブビジネスの活用・支援が不可欠であることは、すでに多くのドナー機関で確認されている。従って、インクルーシブビジネス活用・支援を射程に入れた国別・分野別課題分析や戦略策定が行われている。ドナーにとっては、当該国での活動のチャンネルを、政府だけでなく多様化させることにはリスクも伴う。他ドナーの事例を見ると、ドナー本部の政策、方針転換のタイミングで、新しいプログラムが導入されているケースが多い。

## (6) 専門人材の活用、マインドセットの醸成

インクルーシブビジネスの実施には、民間連携の考え方とスキルが不可欠である。他ドナーの場合には、職員向けの研修はもちろんのこと、企業への出向などの人事交流を通じた職

員の能力強化、および関連する産業から専門人材を積極的に登用するケースもある。また、民間やベンチャーキャピタルなどを実施管理機関として委託・活用している。<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> USAID では DIV の総括が半年間 Google に出向・研修している。



## 5. 結論

### 5.1 SDGs 達成におけるインクルーシブビジネスの意義

SDGs 達成のために必要とされる開発資金には需給ギャップが存在するため、開発効果や持続性担保の観点から、民間の役割が増大している。開発資金の需給ギャップの問題を解決するためには、SDGs アジェンダのための資金枠組みにおいて、マルチステークホルダーで支えることが確認された。開発効果や持続性の担保においては、全ての開発課題について、持続可能性を担保しているか、SDGs 課題が適切にアドレスできているか、という視点が重要である。これは民間についても同様であり、持続的な社会を構築するための貢献をどこまで実践しているかという点が重要になってくる。そのため、インクルーシブで持続可能な民間投資のための環境の促進・創出が行動指針として取り上げられた。さらに、SDGs の理念である「誰も残さない」という観点からは、貧困層・女性を含めた社会的弱者へモノやサービスを届けることにより、全ての人間が平等と尊厳の下にその潜在能力を強化できる社会・環境を構築することが全 SDGs ステークホルダーの活動の原則となっている。

インクルーシブビジネスを可能にする条件として、以下のような土台が整ってきた事も、インクルーシブビジネスの開発課題への貢献に寄与していると考えられる。第一に、資金の分散である。これは、リーマンショック以降、資源の一極化のリスクが明らかとなり、資金の分散化が進んだことにも起因している。クラウドファンディング、仮想通貨などの新たな資金メカニズムが生まれ、新たなビジネスが可能となった。第二に、ビジネスモデルの変化があげられる。技術革新により、ICT 等の新しい技術を活用することで、国や地域の課題を的確に把握したベンチャー起業や社会起業家が、社会的弱者や貧困層の課題課題解決に有効な革新的な商品やビジネスモデルを開発することが可能になった。第三に、科学技術の進歩があげられる。ICT や AI など新しい技術の出現により、「誰一人取り残さない」が現実的に可能になりつつあり、それらの技術をいかに活用するかが鍵となっている。

### 5.2 「誰一人取り残さない」を標榜する SDGs 達成に向けてのインクルーシブビジネスの効果

本研究では、インクルーシブビジネスを次のような定義に基づいて実施した。*BOP 層を消費者、生産者、流通業者、あるいは小売業者として位置づけ、バリューチェーンに組み込んだビジネスとして成立し、雇用の拡大や起業支援による貧困削減と格差の解消に貢献するビジネスモデル。同時に女性の経済的エンパワメントを通じたジェンダー平等へ貢献するもの。*

インクルーシブビジネスは、公的サービスや支援からでは手の届かない分野・地域において、経済的機会（収入向上・雇用獲得）、社会的機会（知識・技術の習得、コミュニティ強化など）へのアクセスの獲得、持続的な環境の形成（代替エネルギーの活用など）等に効果をあげている。また、現地の市場の持つ特徴を活用することで、貧困層及び女性のバリューチェーンへの参加を可能にしている。バリューチェーンへの着目は、貧困層に対して多様なアプローチを可能としてきた。インクルーシブビジネスは、バリューチェーンに基づいたアプローチにより、公的機関では実施の難しいイノベティブな手法を用いて、多岐多様にわたる具体的な取り組みを実践している。

今回調査の対象となったインクルーシブビジネスからは、以下のような事業としての特徴が見出された。

- ・ 女性、女子特有の課題に取り組む事業
- ・ 不十分な公共サービスに代替案を提供する事業
- ・ 持続的な資源の循環を促進する事業
- ・ IT 活用で重要度の高いサービスを貧困層にも提供する事業
- ・ IT 活用で途上国都市部の現代化がもたらす課題に対応する事業

したがって、これらの特徴及び意義から、インクルーシブビジネスは、SDGs 達成においても、公的サービス・支援及び従来の市場機能を補完する重要な役割を担っているとと言える。

他方、インクルーシブビジネスはアイデア試行段階のものも含めると、日々どこかで生まれ続けており、件数を表すことは困難である。インドでは、なぜインドでここまでインクルーシブビジネスが盛んであるかを問うと、必ずと言っていいほど、「解決すべき課題は山のようにある」という言葉が返ってくる。これはインクルーシブビジネスだけではなく調査関係者から幾度となく出てきた。これら課題は公的サービスや従来の民間企業では参入が困難かつニッチな課題を多く含んでおり、その数は膨大である。

### 5.3 インクルーシブビジネス活用を射程に入れた民間連携に関する政策、戦略策定の重要性

ドナー機関、特に二国間ドナー機関は、ODA 政策・戦略において民間との連携を明確に打ち出している。民間には、自国の企業のみならず ODA 相手国政府の企業も含まれており、本部の政策・戦略に基づき各国での国別援助政策及び戦略でもその旨が明らかになっている。

各国の民間連携を通した SDGs 達成への取り組みは多岐にわたる。調査対象のドナー機関の例をあげると、ドイツは、develoPPP 及び Lab of Tomorrow などのプログラムを持ち、ドイ

ツ（または欧州）企業と途上国の企業間の連携により共創（co-creation）を通じて SDGs 達成を目指している。英国は、社会的インパクト投資を活用、外部のコンサルタントまたはファンドマネージャーを通じて途上国の民間企業に資金を投入している。プログラムとしてインパクト評価を行うと共に、企業の自発的な拡大・成長を SDGs 達成への進捗として重視している。米国は、米国籍または多国籍企業との ODA 連携と、途上国企業との連携を別トラックで推進し、これらの総合的なインパクトを以て SDGs 達成への貢献を目指している。IFC は、途上国のスタートアップ段階などの企業に対しては、プラットフォーム構築、ネットワーキングなどの間接的な支援を行い、成長段階にあるインクルーシブビジネスへの直接的な投融資を通じて、SDGs 達成を目指している。

いずれのケースにおいても、現地での案件形成は鍵となる。該当分野の民間の動きを考慮し、現地発のインクルーシブビジネスを含む幅広いステークホルダーと共に案件形成を行うことで、変化する現地の状況を政策、戦略策定にも活かしている。

#### 5.4 各国の状況、インクルーシブビジネスの段階、規模に応じた多様な協力プログラムの重要性

インクルーシブビジネスの発達状況及びそのエコシステムの現状は国によって異なるため、ドナー機関は、多様な協力プログラムで対応している。本調査では、ドナー機関の協力プログラムを、そのインクルーシブビジネスとの関係性から、育成支援型、連携活用型の二つに整理した。

育成支援型の例として、スタートアップ及びアーリーステージなどの企業に特化したプログラムを設置し、資金提供や技術協力及びネットワーク提供を通じて実験的な取り組みを支援するタイプ、連携活用型として、多国籍企業をファンディング・パートナーとしてとらえ、協働を通じて公的資金のレバレッジ効果を高めるタイプがある。ただし、育成支援型及び連携活用型という枠組みは、必ずしも個々のプログラムごとに当てはまるものではなく、むしろ、必要に応じて、一つのプログラムの中に複数の機能を持たせる形で存在している。重視しているのは、実験的なアイデアや取り組みを支援し、事業を共創することで、資金の触媒機能を活用し、インクルーシブビジネスによる新たな市場の開拓、新たなリソースの掘り起こしを行い、多様なニーズに応え、持続可能な社会を構築する新たな協力事業の在り方を模索することである。

##### 5.4.1 イノベーション促進に向けたインクルーシブビジネス育成支援の重要性

途上国における社会経済的变化から来る新たな需要への対応、貧困層のニーズにマッチし

たビジネスモデルを作り出すために、イノベーションは重要である。ドナー機関は多様なパートナーと協働し、自国の経験を活かしつつ、途上国発のアイデア・人材などに注目し、イノベーションの促進を行っている。

途上国発のインクルーシブビジネスは、ITなどのデジタル技術及びさまざまなイノベーションを駆使しながら、貧困層に選択肢を与えている。デジタル技術の利用は、地理的な理由などによりこれまで市場や公的サービスが届かなかったグループに対しても、モノやサービスへのアクセスの機会を提供することを可能にしている。これらの、イノベーションのアイデアの実現には、試行の反復、ハードウェアの開発などにかかる資金や技術的な支援が必要となる場合も多い。また、ビジネスモデルの確立、商業的な持続性の確保、事業規模の拡大に時間がかかるケースもある。これを支えているのは、ドナー機関、及び財団など民間からの支援である。支援の方法は、インキュベーション、アクセレレーション、ビジネスコンテスト、など様々な手法が用いられている。ビジネスコンペティションなどを通じて、ビジネスとしての可能性が認められ、賞金として供与されるケースも多い。また、ドナーの協力をてこに、民間からの支援が可能となる場合も多く、ドナーの支援にはそうしたいわば呼び水となる効果も見られた。

#### 5.4.2 民間連携事業と他事業の関係の重要性

調査対象のドナー機関は、各国の状況にあわせて民間連携事業を実施しつつ、他の ODA 事業との一貫性を保つように設計されている。

例えば、英国は、インドにおける ODA 事業はその大半を民間連携に切り替えているが、アフリカでは、当該国政府をカウンターパートとした二国間協力事業と民間連携事業のそれぞれを並行して実施するなど、国毎に異なる戦略を持つ。しかし、いずれの場合においても、DfID 本部、現地事務所、CDC さらに外部資金委託先機関などの関係機関が関与している事業については、ODA の政策・戦略における位置づけを明確にし、事業の一貫性を保つ努力がなされている。ドイツの場合は、当該国における現地事務所、並びにプロジェクト内で二国間協力事業と民間連携事業とが並行して実施されている。どちらの事業においても、公的資金が活用されている以上は、本国政府の政策・戦略にのっとった事業目標となっており、ODA 全体として官民のバランスがはかられている。

#### 5.4.3 開発効果増大に向けた、多様なステークホルダーとの対話による案件形成、実施の重要性（活用・主流化）

各国の民間連携は、当初は個別の事業への支援が中心であったが、徐々に、ステークホル

ダーとの対話の重視、多様な組織との協働による案件形成へと、多様化している。多様なステークホルダーの関与により、課題を協議・収斂させていくことで、従来の二国間協議だけでは浮かびにくい、外部リソース活用を前提とした課題への対応などを可能としている。また、ドナー機関の予算だけでは困難な規模の事業が民間との連携により展開できるなど、資金的なレバレッジ効果による、より大きな SDGs 達成への貢献を可能としている。

調査対象のドナーにおいても、同様の特徴がみられる。例えば、ドイツでは、まず GIZ 内で分野課題を特定するものの、プロジェクトそのもののデザインは、民間企業のみならず多様な参加者を交えて、共同で設計・詳細化されている。英国も、プログラム策定は英国の開発援助戦略に基づいて行うものの、実施にあたっては民間企業からの共同出資の形式を採用することにより、拠出先の選定を含めた事業の実施段階に、民間の視点、考え方を反映させている。また米国の DGA も、原則として民間の実施する途上国での開発課題対応を含む事業に対して共同出資を行う形で進められており、従来型の NGO 支援なども含めて、より多様なステークホルダーとの対話を通じた案件形成と実施を行っている。

## 5.5 事業形成に向けての研修、ワークショップの効果的な活用

SDGs 達成に向けての事業の育成や共創に向けての場として、研修、ワークショップの効果的な活用が見られる。例えば、先に紹介したドイツの事例(Lab of Tomorrow)では、ドイツ（または欧州）企業と途上国の企業が現地、ならびにドイツでのワークショップに参加し、イノベーティブな手法を共同で開発していく過程で、共同のプログラム形成、共創（co-creation）を行っている。

また、スタートアップ段階のビジネスに対して複数のドナー機関が実施している育成支援の手法のひとつに、合宿研修（ブートキャンプ）がある。これは、集中的な研修を通じたビジネスアイデアの改善、向上を目指す手法で、ドナー国側のリソースを短期間に集中させることができ、より広範な効果を狙うことができる。DfID が INVENT で拠出した Millennium Alliance に見るように、インドのイノベーションをアフリカで活用するといった、第三国への技術移転も行われている。また、地域を特化したネットワーキングなども、途上国発のインクルーシブビジネス間で知識や課題の共有を行う場としても機能している。

## 5.6 インクルーシブビジネス活用に向けたマインドセット、人材育成の重要性

他ドナー機関では、民間とのパートナーシップの重要性、効果、具体的な協働による SDGs への貢献について広く認知されている。従って、案件形成段階から、関連分野での実績や知見が高い多様なステークホルダーからの幅広い情報収集を行うことが前提となっており、パ

ートナーシップを形成することが多い。さらに、専門の人材を配置し、この人材がリソースパーソンとなり、組織の改革および組織内の人材のトレーニングを行うなどの方法が採用されている。

例えば、英国及び米国がインドにおいて民間との協力連携にシフトした際には、ベンチャーキャピタルなど、インクルーシブビジネスの選定眼を持つ人材が雇用され、その知識や業務経験、様々な場面における対応方法などが既存のスタッフに共有、伝授された。これを通じて、ビジネスへの理解が進むと共に、成果を重視し、投入に対するインパクトを追求する業務姿勢も取り入れられることになった。こうした継続したマインドセットの変革、人材育成により、インクルーシブビジネスの活用が可能となっている。

## 5.7 相手国のインクルーシブビジネスや関連エコシステムに関する情報取得のためのネットワーク機関との関係構築の重要性

ドナー機関は、SDGs 達成に向けて、ビジネスの持続性、包摂性を高める観点から、インクルーシブビジネスのエコシステム形成に積極的に取り組んでいる。民間の事業は動きが速く、特にインクルーシブビジネスはその潜在的な経済的・社会的インパクトの可能性から、近年、多様なアクターを引き寄せるようになってきている。グローバル、地域、国など様々なレベルで、様々な機関が、アライアンスを組んでネットワークを強化している。

調査対象国においても、ネットワーク機関が複数存在しており、現地発インクルーシブビジネスも関与している場合が多い。ネットワーク機関の活動は、インクルーシブビジネスに関わる情報収集、分析、インキュベーション事業、アクセレレータ事業、ビジネスコンペティションの運営、コミュニティの形成などで、多様なステークホルダーをつなげ、エコシステム形成に重要な役割を担っている。さらに、各アクターのアプローチまたは協力が、方向性としてより収斂されたものであること、より増幅的な効果を生み出すこと（起業家間の学び、ビジネスモデルの複製など）が意図されている。ドナー機関はこういったネットワーク機関に対して、アドバイザー・サービス、運営資金、コンペ賞金などを通して支援している。参加ドナー機関にとっては、情報取得の他に、アライアンス案件形成やプレゼンス向上といったメリットがある。

## 6. JICA 事業への提言

### 6.1 SDGs 達成を念頭に、JICA 事業における、途上国発インクルーシブビジネスを含む民間連携にかかる方針の確立

SDGs にて標榜する「誰一人取り残さない」、持続的な社会や貧困撲滅を実現するためには、貧困層等、開発のプロセスや恩恵から置き去りにされがちであった人々に焦点をあて、様々な面で制約を持つ彼／女らが必要とするサービスを確実に提供するより革新的方策の検討が必要である。そのためには、JICA が従来取り組んできた公的セクターへの支援にとどまらず、市場のダイナミズムと技術革新のけん引役である民間セクターとの連携は不可欠である。

については、JICA が従来から取り組んできた公的サービスへの協力を補完する形、あるいはこれまでリーチできていなかった部分に協力する形で、民間連携を通じて、貧困層自らがビジネスのバリューチェーンの各段階のアクターとして関わることを促進することで、公的支援だけでは担保できないインパクトを発現し、持続することが可能となろう。

これまでの JICA における「民間連携」は、「JICA の民間連携に関する基本方針」に基づき「本邦企業との連携」や「日本の技術の活用」を想定してきた。SDGs 達成に貢献するためには、日本発の民間連携事業のみならず、途上国現地の貧困層を巻き込んだインクルーシブビジネスを実践している、現地の多様なステークホルダーとの連携が不可欠であるため、同方針も含めて関連方針見直しが必要な時期となっていると言える。JICA の現場主義に、現地事務所を軸にした横の情報収集・パートナー連携を強化し、現地事務所の持つ情報を活用して、戦略策定・案件形成に反映していくことが重要である。

### 6.2 国別、セクター別戦略策定および案件形成における途上国発インクルーシブビジネスを含む民間セクターとの連携の検討

#### 6.2.1 途上国のインクルーシブビジネスを含む民間セクターの情報収集・分析を通じた国別、分野別戦略策定

JICA 国別分析ペーパーや課題別指針の策定において各分野の概況をレビューするにあたり、当該分野総体としての現状や課題、各ステークホルダーの役割を把握することが必要である。従来の基本情報として持っている、政府の取り組み及び他ドナーの支援動向等通常の整理枠組みに加えて、現地における民間企業の活動やインクルーシブビジネスにおけるイノベティブな取り組みにつき整理が事前になされていることが望ましい。これにより、分野における現状をよりの確に分析することが可能となる。



## 6.2.2 途上国のインクルーシブビジネスを含む民間セクターの情報収集・分析を通じた案件形成

個別の案件形成における情報収集においても、政府による事業のみならず、現地民間企業による事業、その中でもインクルーシブビジネスの既存の取り組みや可能性につき確認し、連携・活用の可能性を検討する。

但し、JICAの取り組むすべての分野について、くまなく現地民間企業による事業を把握することは難しい。一方で、本事例研究で取り上げた保健衛生、教育、農業、再生可能エネルギーといった分野では、通常の政府の事業ではサービスが届かない貧困層に対して、インクルーシブビジネスとの連携によりサービスを届け、インパクトや持続性を拡大できる可能性があることが確認できた。については、まずはこれらの分野におけるインクルーシブビジネスとの連携・活用を推進していくことが実現可能性が高い。

また、「インクルーシブ」なビジネス活動であることを客観的に示すために、評価の枠組みが重要となるため、案件形成時に必須の調査事項として、対象企業の活動に沿った評価枠組み及び対象項目を定めた上で企業側と合意することが重要である。

## 6.3 途上国のインクルーシブビジネスとの連携や活用を可能にする「育成支援」および「連携活用」

### 6.3.1 「途上国発」のインクルーシブビジネスのスタートアップ支援（育成支援）

ICT等デジタル技術を活用したイノベーションにより、従来サービスが届かなかった貧困層へ多様なサービスの提供を可能とした。

このように、対象国の重点課題におけるイノベーションを活用したインクルーシブビジネスを推進することで、消費のみならず生産、流通といったバリューチェーンの様々な段階における女性、あるいは貧困層を含む社会的弱者が役割を得ることができる。このようにして公的領域から取り残されている人々に対して、インクルーシブビジネスの貢献によりサービスが提供でき、補完的役割を与えながら持続的な社会が実現できよう。

インクルーシブビジネスの初期段階においては、外部資金や技術支援を活用することで、事業の確立および拡大につながることから、ドナーは一定の役割を果たすことが可能である。

については、途上国発インクルーシブビジネスのスタートアップに対し、資金供与や技術支援といった取り組みを実現する枠組みを検討する。その際、JICAの優先課題における戦略的位置づけを整理した上でプログラムを実施することにより、JICA内の他の様々な取り組みとの連携や発展的な展開を期待することが可能となる。

→既存の技術協力（技プロ）や資金協力の中で、スタートアップ資金支援も取り込むと同

時に、事業持続性を確保する観点からもアドバイザー支援は重要な役割を果たすことができる。

→日本センターを活用したビジネスコンペティションなどの更なる活用も検討する

→NGO や民間企業等、現地の組織を支援するスキームを創出する

→民間も巻き込んだ資金提供・技術支援プログラムの、インパクト評価も含めた枠組みを構築する

### 6.3.2 民間連携事業と他 JICA 事業の連携強化

現在の民間連携事業においては、各国での課題については整理された情報が対象企業に対して事前に配布されており、課題の認識という点で他 JICA 事業との統一性を図る努力がなされている。ところが、プロポーザルの採択においては、課題が特定されていない、現地事務所レベルでの他 JICA 事業との調整が追いついていないなどの理由から、民間連携の事業と他 JICA 事業を総合した効果的なアプローチが難しい状況となっている。また既存の案件の形成過程等で抽出された課題が生かされていない、などの問題も生じている。

これらの課題の対応としては、JICA をはじめとする公的機関の持つマクロの情報や幅広い知見、例えば、国別課題の分析や、過去の協力事例からの学び (lessons learned) を提示したうえで、その課題に対応するソリューションを提供できる企業からプロポーザルを募るという方法を実施することも有効であろう。既存の JICA 事業案件に関する情報及び過去案件からの教訓が共有されることにより、企業側もより焦点を絞ったプロポーザルの作成が可能となるであろう。

また日本発インクルーシブビジネスと途上国発のインクルーシブビジネスをの連携についても検討する価値がある。

### 6.3.3 多様なステークホルダーとの対話による案件形成・実施（連携活用）

現在の民間連携事業においては、本邦企業による提案型事業が主流であり、現地企業を含む他企業との連携は十分になされていない。本邦企業だけでなく、現地民間企業、途上国発インクルーシブビジネスなど多様なステークホルダーとの案件形成、実施が可能となる方法を検討する。

→（ドイツ Lab of Tomorrow を参考に）各国の取り組みに応じて、本部および現地事務所が共同であらかじめ優先課題を設定したうえで、関心のある本邦企業を公募し、現地政府、現地民間企業、NGO、といった様々なステークホルダー

と共同で課題の抽出・精査を行ったうえで、それぞれのステークホルダーの役割を整理し、共同でプログラムを設計する (co-creation)。

→設計した事業を一つのプログラム、もしくはプロジェクトとして予算配賦し、その中で

柔軟に民間委託を行う部分を組み合わせる

→（英国 CDC を参考に）資金提供・連携プログラムの枠組みを構築する

#### 6.4 課題別研修・第三国研修の活用

3. にあるような「育成支援」「連携活用」において、新規スキームの設置や案件形成を実現することは容易ではないが、既存スキームの課題別研修や第三国研修を活用して、co-creation のためのプラットフォームの提供は可能である。特定国の特定課題に焦点を当て、途上国所在の民間企業、当該分野担当省庁等ステークホルダーと、当該分野に関心のある本邦企業、投資家等が一同に会し、それぞれの得意分野や関心を活かした課題解決策を検討し、共同でプログラムを形成する場を提供する方策を検討する。そのためには、前もって国内リソースが整理されている必要があるため、案件形成に先んじて活用可能な国内リソースに関する情報のとりまとめを行う。また中期的には、取りまとめられた情報を発信し、より広範に研修を受け入れること考慮すべきであろう。

#### 6.5 マインドセットの醸成および人材育成

1. を理解し、2. 3. 4. を可能にするためには、JICA におけるマインドセットの変革および人材育成が不可欠である。本邦企業のみならず、インクルーシブビジネスを含む「途上国」において活動する民間企業との連携により開発効果を高めるという視点・認識を案件形成・実施の「前提」として持つことが重要である（インクルーシブビジネスを含む民間連携の主流化）。民間部門がメインプレーヤーとなりつつある中、JICA に期待される役割が変化しており、外部リソースを動員する触媒としての重要性が増している。これを踏まえると、途上国の開発課題と民間セクターのニーズを触媒する役割として JICA の協力を位置づけることも可能となる。触媒機能を果たすことによりレバレッジ効果を高められるため、必ずしも JICA はメインのプレーヤーである必要はなくなってくる。そういった観点から、課題分析、ネットワーク構築、ステークホルダーとの対話等を行うための能力強化のための研修を実施することも重要である。

また、JICA 内でインクルーシブビジネス活用を推進するうえでは、インクルーシブビジネスとの連携や育成支援を既存プロジェクト内で行っている JICA の事例に焦点を当て、グッドプラクティスにかかる情報を収集・整理し、具体的な連携方法、効果、課題等を取りまとめることも有効と考えられる。

さらに、案件に関与する人材の育成についても検討する必要がある。例としては、「能力強化研修」の枠組みを活用し、インクルーシブビジネスとの協働を理解できる外部コンサルタント及び専門家人材の育成も検討の価値があると言える。ただしこの場合、人材が関連す

る部署のみに集中を避け、既存形態の事業にも関与できる部署に配置されることによる、インクルーシブビジネス協働の主流化を念頭に置く必要がある。人材育成における構成要素としては、VFMに基づく意思決定、及び企業における利益最大化への理解などが挙げられる。

## 6.6 インクルーシブビジネス関連プラットフォームへの参加と情報発信

現地において、インクルーシブビジネス関連のアライアンスやプラットフォームが活発に取り組みを行っている国も多く、また国際的にも IBAN 等ドナー支援によるネットワーク組織が先進的取り組みをけん引している。JICA 現地事務所は、それらプラットフォームに参加、積極的に情報発信し、エコシステム形成に関与することで、現地のインクルーシブビジネスの傾向、他ドナーの動向、相手国政府の政策等を把握することができる。プラットフォームに参加し、インクルーシブビジネス業界の動向の把握やネットワーク構築が可能となって初めて、2. 3. 4. で提案したような具体的な取り組みを検討することができるため、プラットフォームへの参加は非常に重要である。

また、インクルーシブビジネスプラットフォームのネットワークを活用することで、JICA が直接支援することが難しい場合も、既存プロジェクトとの連携や CSV 資金等の活用を検討している本邦企業を紹介するなど、触媒機能を担うことができる。また、ネットワーク参加を通じて、政策や規制面（マクロ）、金融インフラや信用保証制度（メゾ）といったインクルーシブビジネスを促進するためのエコシステムの現状や課題を把握することも重要である。

以上

## 別添資料

別添 1 事例分析表.....	114
別添 2-1 主要参考資料一覧.....	139
別添 2-1 主要参考ウェブサイト一覧.....	143
別添 3 現地面談者リスト.....	145
別添 4 現地調査日程.....	149
別添 5 聞き取り調査質問票.....	152


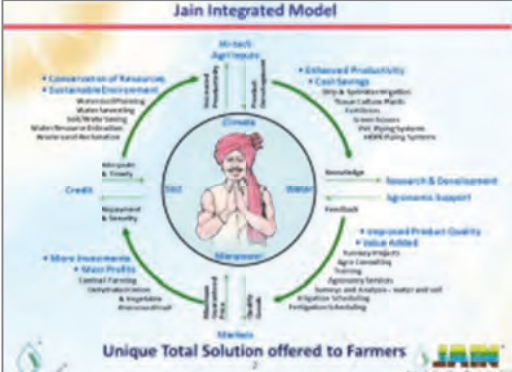
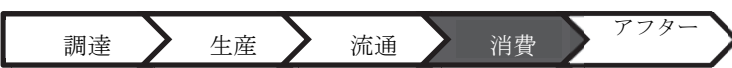

## 別添 1 事例分析表

下記の事例①～⑫は本文、第三章に記載している。

別添では、本文に記載されていない 13 事例について、概要を記載している。

No*	国	企業名	分野	事業概要	主要ドナー	ドナーとの関係
事例①	インド	Aakar	衛生	女子の保健・衛生に関する製品・知識の不足をコミュニティ製生理用ナプキンで解決	DFID (Millenium Alliance)	育成支援
事例③	インド	Hippocampus	教育	コミュニティに潜在する優秀人材の活用で農村部に低価格で良質な教育を実現	ADB	連携活用
	インド	Jain Irrigation	農業	小規模農家向けの灌漑施設資材を製造販売し、インクルーシブ・ビジネスのリーダー的存在。	IFC	連携活用
	インド	Kamal Kisan	農業	小規模農家向けの農業資材を製造販売し、効率的な農作業による収入向上を推進。		育成支援
	インド	Math Adventures	教育	小学生向け算数教材を開発し、学校と提携しながら独自の算数教育法を実践。	GIZ (Zone startup)	育成支援
事例⑨	インド	Niramai	保健	サーマル画像と人工知能 (AI) による簡易乳がん検診機材を開発。より低価格にできる検査で女性の健康を推進。	GIZ (Zone startup)	育成支援
	インド	Sampurnearth	廃棄物処理	ムンバイ市内の分別廃棄物回収を、路上廃棄物収集者とともに行う。	シンガポール (DBS)	育成支援
	インド	Simpa Networks	エネルギー	家庭用太陽光発電システムを販売・使用管理し、利用者は利用分だけモバイルペイメントで支払い。	DFID (Global Innovation Fund)	連携活用
事例⑫	インド	Pristech Analysis	都市交通	都市部で渋滞の一つの原因となる駐車スペースの問題を、クラウドを利用して解決できる駐車スペース検索・予約アプリを開発。	GIZ (develoPPP)	育成支援
	ケニア	Esoko	農業	モバイルを活用した農家のための総合情報プラットフォームと原資機材取引用サービスの提供し小規模農家の多面的サポートを提	DFID, USAID	育成支援
事例⑩	ケニア	John Snow Inc	保健	政府組織、民間セクター、現地の非営利・市民団体とともに保健衛生システムの改善に取り組む。	GIZ (lab of tomorrow)	連携活用
	ケニア	Living Goods	保健	生活用品、幼児向けの栄養、薬品などをコミュニティヘルスプロモーターを通じて販売。	USAID (DIV)	育成支援
事例⑪	ケニア	Mfarm	農業	小規模農家向けのモバイル情報サービス及びオンライン取引のサービス提供。	英国 (CDC)	連携活用
事例⑤	ケニア	M-Kopa	エネルギー	家庭用太陽光発電システムを販売・使用管理し、利用者は一日最低0.2USDからモバイルペイメントで支払い。	英国 (CDC)	連携活用
事例⑥	ケニア	Sanivation	衛生	貧困層の家庭に自社製トイレを設置し、回収された排泄物は固形燃料に。	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
事例⑦	ケニア	Takataka Solutions	廃棄物処理	低所得者層向けの低価格な廃棄物収集サービスと、廃棄物を活用したコンポスト、リサイクルサービスを確立。	USAID (GDA)	育成支援
	ケニア	Totohealth	保健	母親の妊娠期間から子どもが5歳になるまでのモバイル情報サービス提供で母子の健康を推進。	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
事例④	ケニア	Jacaranda Health	保健	SMSを使いカスタマイズされた妊産婦ケアで母子の健康を推進。	Canada	育成支援
	ウガンダ	Banapads	衛生	農村部女性の雇用をしながら自社製生理用ナプキンを製造・販	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
	ウガンダ	CyberSchools Technology Solutions Ltd	IT	中等・高等教育におけるEラーニングのソフトウェア開発とサービス提供し、STEM教育の強化を促進。	UNICEF	連携活用
	ウガンダ	Envirofit	エネルギー	燃料効率の良い改良かまどを製造販売し、森林伐採と温室効果ガス排出削減に貢献。	世銀	連携活用
事例⑧	ウガンダ	Green Bio Energy	エネルギー	質の良い改良かまどを製造販売し、森林伐採抑制に貢献しながら、女性のエンパワメントを行う。	GIZ (PREEEP)	連携活用
事例②	ウガンダ	Kadafrica	農業	パッションフルーツの生産を通じて女性が農業技術習得・収入向上をしながら、ノンフォーマル教育を通じたエンパワメントを行	DFID/USAID (SPRING)	育成支援
	ウガンダ	Mango Tree	教育	初等教育向けの教育コンテンツの作成。学習効果の高い教材を作成して学校やNGOとともに理解しやすい教育の実現。		
	ウガンダ	Solar Now	エネルギー	家庭用太陽光発電システムをウガンダ国内54カ所で販売。支払いはモバイルで行う。	世銀	連携活用



企業名	Jain Irrigation Systems Ltd. (www.jains.com)	
代表者名	Anil B Jain	
設立年	1986年(創立者 Bhavarlalji Hiralalji Jain)	
事業地域	本部インド、ジャルガオン、(国内:工場 12件、オフィス 75、倉庫 46、販売店 2028件、海外支店北米欧州など 13か国に工場 15件、オフィス・倉庫 22件、販売店 901件)	
従業員数	1万人以上	
開発課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インド国内の灌漑農業地域は農地全体の40%に満たない。</li> <li>・小規模農家は天水に依存しており、乾季や干ばつの際に収穫量が減少する</li> <li>・トレーニングや知識の不足により、効率的な水の利用ができず、生産量が向上しない</li> <li>・必要な資機材を購入するための融資へのアクセスが不足している</li> </ul>	
事業概要	<p>マイクロ灌漑システム(MIS)を開発・製造し、政府の補助金を活用して低価格(約半分の価格)で小規模農家に販売。また、種子・肥料・農薬・水・エネルギーといった農業生産に必要な投入物を農家に供給し、同社の食品加工部門が果物や野菜を買い取っており、農家を消費者と生産者の両方の立場から支援するモデル。契約農業のパイオニアでもあり、最低価格を保証した作物の買い取りなども行い、灌漑資機材を中心とするプラスチック製品、太陽光灌漑を可能にする太陽光発電資機材、自社農場産品を使った食品ブランドなども設立している。</p> <p>農家の収入レベルや農耕条件に適した資機材の組み合わせができるように工夫。製品・技術の普及だけでなく、収穫量を向上するために、農業に必要な要素をバランスよく的確に取り入れる“precision farming”を推進し、農家へのトレーニングも実施している。</p>	
		
		
運営・財務状況	年間収入 970百万USD(2015年)インド国内で最大のマイクロ灌漑システム提供者	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模農家が、効率的・持続的な生産を行うことができるようになった。</li> <li>・使用水量を格段に減らすことができ、かつ、収穫量を大きく向上させることができる。(年間収穫高を60%から130%の間で拡大)</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農家の年間収入の増加(500 米ドルから 6,000 米ドル)。1 ヘクタールあたり 500USD の同社灌漑施設を投入した投資を行った結果、ザクロの収穫で 6,000 米ドル以上、バナナから 2,500 米ドル以上、トマトで 1,500 米ドル以上の収入向上。</li> <li>・Jain GAP の認証を 3,000 戸以上の農家が受けており、製品の販売を大きく拡大している。</li> </ul>	
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水利用効率を高める、小規模農家に適した施設・資機材を提供。</li> <li>・肥料、水、農薬などの活用に関する知識も普及し、生産性向上とコスト削減を同時に実現。</li> <li>・灌漑への投資を可能とするため、農家の政府補助金獲得や金融機関からの融資獲得を支援。</li> <li>・灌漑管理を教育するため、地域人材採用を重視。</li> <li>・地域イベントに参加するなど、地域に溶け込んだ販売促進活動</li> <li>・GAP(農業生産工程管理)認証の自社版 Jain GAP を開発し、持続的な農業を推進するツールとして小規模農家間に普及</li> </ul>	
関係機関	ドナー機関	IFC(2007 年以降融資 6 千万 USD、投資 1,447 万 USD、2012 年 6 千万 USD):Jain Irrigation 社と同社経営小規模農家向け融資会社 Sustainable Agro Commercial Finance に対して融資を行い、農家の資機材購入円滑化を支援した。さらにアドバイザー・サービスを通じて、Jain GAP の基準策定に関与。また MIS 導入による水消費量削減について Jain Irrigation 社と共同で査定を行い文書化し、情報普及も支援した。Proparco(2013 年融資 2 千万 USD、社債 5 百万 USD)など
	現地政府	同社の製品購入にあたって、政府からの補助金が適用される。また政府機関からの表彰なども多数。
	その他	上場企業であるため、機関及び個人投資家も多数。

企業名	Kamal Kisan (www.kamalkisan.com)	
代表者名	Devi Murthy	
設立年	2013 年	
事業地域	インド、本部バンガロール市	
従業員数	約 10 名	
開発課題	<p>&lt;小規模農家に適した農機具の不足&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模農家(所有農地 2 ヘクタール以下)に適したスペックの農機具が不足しているため、低所得者層の労働負担が大きく生産性も上がらない。</li> <li>・既存の機具だけでは労働力にコストがかかりすぎる</li> <li>・2020 年に予測される食糧危機に耐える食料生産が難しい状態にある</li> </ul>	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模農家との対話を通じて課題とニーズを理解</li> <li>・土地サイズにあった機械や労働を軽減でき、かつ低価格・低メンテナンスの器具の商品を独自開発。</li> <li>・自社で販売を行うほか、NGO などを通じて販売を行う。</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div>	
運営・財務状況	2015 年に野菜苗植え付け器具の販売数が向上して以来、キャッシュ・フローは順調である。	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働力の大幅な軽減と生産性の向上を双方実現。</li> <li>・1,100 戸以上の小規模農家に機械・器具を販売し合計で 120 万ルピー以上のコスト削減(燃料費、人件費及び機材維持費)に役立っている。</li> </ul> <p>商品のイノベーション</p> 	
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト効果の高い技術を導入し、使いやすい機具・機材を製造</li> <li>・簡易な機材で労働生産性の大幅な向上を可能にした</li> </ul>	
関係機関	ドナー機関	特になし
	現地政府	政府を通じた機具・機械の販売網拡大を狙っている
	その他	IIT マドラス校の Rural Technology and Business Incubator(RTBI)から 50 万ルピー (2013)及び 250 万ルピー、Villgro Innovations Foundation



簡易田植え機


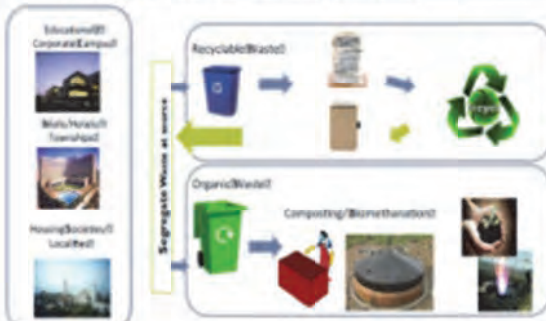



簡易野菜植え付け機

企業名	Math Adventures (www.mathadventures.in)	
代表者名	Vidya Jayaraman, Ashok Nair	
設立年	2015	
事業地域	インド、バンガロール市、ムンバイ市及びオンライン	
従業員数	30名	
開発課題	<p>&lt;初等教育における算数教材の開発&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・51か国の共通算数テストの結果、インドは41-43位</li> <li>・公立学校児童3年生の3割が二けたの引き算ができない</li> </ul>	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・抽象的な概念を目や手を使い、実践的に使えて楽しく学べる算数教材を独自開発。</li> <li>・教材を使った補習授業では180ルピー/月を徴収(教材のみの場合は100ルピー)</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div>	
運営・財務状況	2016年に収入は約6百万ルピー(10万USD)、2017年はこの収入が倍増し、2018年には損益分岐点に達すること見込み。	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・12教育機関において延べ15,000人の児童・子どもが同社教材を使って学んでいる。</li> <li>・低所得層の多い学校において、学年末算数テストの合格率が17%から翌年の79%になった。</li> </ul> 	
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・算数を楽しく学ぶ教授法・教材を開発</li> <li>・貧困層にも支払える価格設定</li> </ul> <p>商品のイノベーション</p>	
関係機関	ドナー機関	特になし
	現地政府	公立学校との提携あり
	その他	Zone startup, Unitus Fund (16,000USD)



開発された教材

企業名	Sampurn(e)arth (www.sampurnearth.com)		
代表者名	Debartha Banerjee, Jayanth Nataraju and Ritwik Rao		
設立年	2010年		
事業地域	インド、ムンバイ市		
従業員数	70		
開発課題	<p>&lt;ムンバイ市内で適切な廃棄物処理がなされていない&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄物のリサイクル、再利用がムンバイ市庁舎ではできず環境が悪化している。</li> <li>・一部のリサイクル原資を路上で収集する人々は十分な収入が無い</li> </ul>		
事業概要	<p>ムンバイ市庁舎と提携し、路上収集者によって選別された再利用可能なごみを自社車両で収集し、分別所に集めた後、取りまとめてリサイクル業者に販売している。また自社で紙パックはコンポスト、有機物質はバイオガスなどに加工して販売している。</p> <p>また廃棄物コンサルタントとして次のサービスを提供：廃棄物監査、カスタマイズされた廃棄物処理システムの構築、廃棄物処理システムの導入、同システムの運営・維持、環境配慮への呼びかけなど。</p> <div data-bbox="810 864 1410 1249" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Zero Waste Model</b></p>  </div> <div data-bbox="466 1267 1225 1346" style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>		
運営・財務状況	2016年収入 30 万ルピー		
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均して 300-400トンの再利用可能廃棄物を収集。</li> <li>・路上収集者に対して、より高く買い取り、一人当たり 50-100USD の収入が向上した。</li> <li>・路上収集者を分別所のスタッフとして雇用し、安定した収入に加え、業務用の安全機材の配布や医療費の負担も行っている。</li> <li>・路上収集者の 7 割は女性であり、世帯の収入向上により子供の教育や医療費に活用されている。</li> </ul> <div data-bbox="1157 1592 1410 1682" style="text-align: right; margin-top: 10px;">  </div>		
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・路上収集への雇用・トレーニングを通じて女性の雇用・収入向上に貢献</li> <li>・公共サービスと共存する民間のサービスを提供 サービス・プロセスのイノベーション</li> </ul>		
関係機関	ドナー機関	DBS(シンガポール開発銀行)	
	現地政府	ムンバイ市庁舎	
	その他	ah! Ventures から一千万 USD のファンディングを受けた(内容不明)その他インパクト投資機関やベンチャーキャピタル、個人投資家など。	




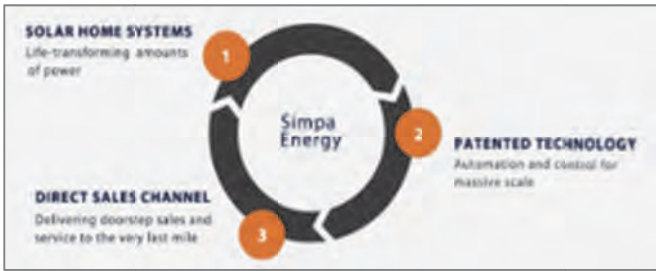


路上で廃棄物区分けする女性



Sampurnearth 社の回収トラック



分別済み廃棄物収集所で雇用されている女性

企業名	Simpa Networks (www.simpanetworks.in)	
代表者名	Piyush Mathur	
設立年	2010 年	
事業地域	インド、本部ノイダ市、ウッタ ル・プラデシュ州、マハラシュ トラ州他 5 州	
従業員数	約 200 名	
開発課題	<p>&lt; 地方都市部及び農村部における電力の不足 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方都市部においては、送電線が来ているが送電が非常に限られており低所得者層が安定的な電力サービスを受けられない。</li> <li>・農村部においては送電線が未発達</li> <li>・自家発電はコストがかかる</li> </ul>	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウッタール・プラデシ ユ州の地方農村部 を中心として家庭用 太陽光発電システ ム(SHS)を販売。</li> <li>・同システムに取り 付けられたプリペイ ド方式の制御システムを付帯。</li> <li>・販売にはコミュニティからセールス・オフィサーとして青年層を雇用し、トレーニングを与えながら、さらに未電化の農村部へと出向いて販売網を広げている。</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	
運営・財務状況	アーリーステージ・ベンチャーキャピタル、融資、転換社債ともに収益を生み出している。	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・17 万人、6 万世帯近くが同社の提供する太陽光発電システムを利用</li> <li>・2 百万 KW 以上が発電されている</li> <li>・1,800 トン以上の炭素排出が減少</li> </ul> 	
イノベーション	<p>独自のプリペイド式メーターと制御システムにより「使った分だけ払う (Pay-as-you-go)」方式を導入し、貧困層も支払い可能額に応じて電力にアクセスできるようになった。</p> <p>商品とプロセスのイノベーション</p>	
関係機関	ドナー機関	<p>ADB, IFC, DFID (Global Innovation Fund), USAID 他</p> <p>ADB から 2013 年に 2 百万 USD の投資を受けており、ADB は理事会メンバーと</p>

		して意志決定に関与している。
	現地政府	ウツタル・プラデシュ州政府
	その他	Village Capita, Oiko Credit 他






設置済みのソーラーパネル





システム付帯の自動制御装置





企業名	Esoko ( <a href="https://www.esoko.com/">https://www.esoko.com/</a> )	
代表者名	Hillary Miller-Wise, CEO	
設立年	2005(ガーナでのサービス開始は 2009 年)	
事業地域	ガーナ、ケニア、タンザニア	
従業員数	約 90 名	
開発課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模農家が適切な情報を入手できず生産性があがらない。</li> <li>・小規模農家に対し、市場、農業投入、技術支援に関する情報が適切に共有される効率的な仕組みがない。</li> <li>・小規模農家の収入が向上しない。</li> </ul>	
事業概要	<p>モバイルを活用した農業分野サービスのパイオニア的存在。2009 年からガーナでサービスをスタートした。創始者は Mark Davis 氏で、現在では Hillary Miller-Wise 氏が CEO。農家に対する ICT サービスの提供。マーケット価格情報に始まり、農業技術、気候に関する情報共有を行っている。主要サービスは、Insyt 及び Tulaa。</p> <p>Insyt はモバイル及びウェブサイトを活用した農業に関する総合的プラットフォーム。ガーナで事業展開をしていたが、2015 年よりケニアでのサービスを開始した。情報収集、農産物の流通、モニタリング等のサービスを提供。小規模農家(BOP 層)向けの農業技術・情報提供はもとより、販売エージェント登録や検索、集荷や配送管理、マーケット情報や各種データ、各種分析、支払手続きや管理等が行える。そのため、顧客は農家に限らず、小売業者、仲介人、政府関係者、NGO、その他アグリビジネス企業と広い。膨大なデータを一括管理するもの。</p> <p>Tulaa は、モバイルコマース。モバイルを活用した農村のエージェントと、農業投入、資材、ファイナンスサービスをリンクさせるプラットフォームで、小規模農家に適切な価格のサービスや資材を届ける目的のもの。Tulaa は今後、別会社として独立させる予定。</p> <p>今後、ビジネスモデルにソーラーランタンや調理用カマドなどの販売も組み合わせるなどサービス提供の幅を広げていく予定で、ロジスティクスの企業と組んで適切な時期に肥料が農家に届けられるようなシステムづくりを実施している。また、Field Agent を 8 名ほど雇用する予定。</p>	
		
運営・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017 年は、ガーナで 10,000~15,000 の農家が対象となった。ケニアは 2000 程度だが、今後 60,000 農家が対象となれば収支が損益分岐点に達する。</li> <li>・2017 年は、ガーナでの収入は 50,000 ドルで、35,000 ドルが Grant であった。2019 年からはガーナでの Grant は必要なくなる予定。</li> <li>・2019 年からタンザニアでスケールアップする。</li> <li>・年間売上 400 万ドル(全事業地域合計)</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プラットフォーム設立のため創始者 Mark Davies 氏の自己資本金 60 万ドルとドナー等の支援 20 万ドルをもって開始された事業。</li> <li>・Esoko のプラットフォームの利用者からの利用料が主な収入。SMS 等の通信費のうち 70%～80%を主にモバイルオペレーターにシステム使用料として支払う。サービスの内容に応じて農家向けに 4 段階のプライスモデルがある。(ブロンズ年間 36 ドル、シルバー 250ドル、ゴールド 1,500ドル、プラチナ 8,000ドル)</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模農家に適切な総合的プラットフォームを提供して情報アクセスも向上したことで、小規模農家のバリューチェーンへの関与が向上している。</li> <li>・これまでのトータルでユーザーは約 220 万人、10 万エーカーの農地がマッピングされ、情報システムに取り込まれているのでステークホルダーがアクセスしやすくなった。</li> <li>・顧客となっている農家のジェンダーバランスは 50-50 であり、女性が増えている。ESOKO では、女性を増やすほど女性の経済的エンパワメントを向上させることにつながるため、より良いプラットフォームを築くことができると考えている。</li> </ul> 
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場情報のみならず、農業ビジネスに必要なインタラクティブな情報プラットフォームを提供している。</li> <li>・小規模農家に対し金融サービスへのリンクや技術支援など総合的なサービスを行うことで、小規模農家が抱える様々な課題に対応できるようになった。</li> <li>・小規模農家だけを対象とするのではなく、バリューチェーンに関わる小売業者、仲介人、政府関係者、NGO、その他アグリビジネス企業等向けにもアクセスできるプラットフォームを作ったことで、より効果的に小規模農家へ裨益することになった。</li> <li>・農家の側だけでなく、様々な側面からの農業支援デジタルサービスを行っている。</li> <li>・KCB などの金融機関との連携でローンや貯蓄サービス提供をしている。また、低価格なアドミニストレーションコストを実現して低所得者層が利用しやすくなった(金融機関は 3%課すのに対し、ESOKO では 1.5%)</li> </ul>
関係機関	ドナー機関 <ul style="list-style-type: none"> <li>・DFID からのグラントでケニアでの事業をスタート(Food Trade ESA )</li> <li>・USAID の支援</li> <li>・UNICEF とともに Livelihood Empowerment Against Poverty (LEAP program)を実施</li> <li>・FAO 及び UN の支援を受ける。</li> <li>・USAID の MISTOWA (Market Information Systems and Traders Organizations in West Africa) や CIAT (International Center for Tropical Agriculture) の FoodNet プログラム(ウガンダ)等合わせて 1,100 万ドルのグラントを受けている。</li> <li>・2010 年には、IFC と Soros Economic Development Fund (非営利の投資ファンド) がそれぞれ 125 万ドルのエクイティへの投資を行った。</li> </ul>

現地政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガーナでは政府の農業投入支援プログラムと協働して、サービス提供をしている。Insyt のデータコレクションを活用し 100 万人ほどの農家に政府サービスを届けている。</li> <li>・ケニアでは政府プログラムと共同では実施していない。ただし、カウンティの農業オフィサーを始めカウンティ政府との対話はある</li> <li>・KCB(ケニア商業銀行)などの金融機関との連携でローンや貯蓄サービス提供をしている。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AGRA から 850,000USD のグラントを受けており連携は強い。</li> <li>・ベンチャーキャピタルからの投資、コマーシャルインベスターからの投資がある。</li> <li>・AECF(Africa Entrepreneurs Challenge Fund)のグラントを 4 年前に受けている。</li> <li>・Tulaa に対しては AGRA の支援を受けている。</li> <li>・2017 年 Financial Inclusion のプロジェクトとして CGAP のグラント支援が承認された。</li> </ul>

企業名	Living Goods ( <a href="https://livinggoods.org/">https://livinggoods.org/</a> )	
代表者名	Chuck Slaughter, CEO	
設立年	2007年(ウガンダ)、2014年(ケニア)	
事業地域	ウガンダ、ケニア、ミャンマー、ザンビア	
従業員数	・ 現在職員はケニア、ウガンダ合わせて約 250 名。 80 名～90 名がケニアでそのうち 35～40 名がナイロビのオフィス。それ以外はランチオフィスに配置されている。	
開発課題	・ 農村部では十分に医薬品や衛生用品が行き届いていない地域が多く低所得者層の医療・衛生状況が良くない。	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニティにおいて Community Health Promoter を採用し、政府の教育訓練カリキュラムに基づき研修を行っている。(ウガンダにおいては、政府のコミュニティワーカーを起用)</li> <li>・ CHP は、生活用品、特に現在では 5 歳以下の子ども健康のための栄養、薬品などをコミュニティで販売。</li> <li>・ CHP は売り上げに応じてマージンを得られるため、モチベーションのアップにつながる。雇用ではない。</li> <li>・ 現在ケニアには 1,000 人の CHP がおり、(ウガンダには 2,000)BRAC と協力関係にあるが、BRAC 側には 4,000 人のコミュニティヘルスワーカーがいる。</li> </ul>	
		
運営・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ LivingGoods は経営的にサステナブルではないビジネスモデルで、グラントに依る部分が多い。目標は、コストパフォーマンスとインパクトの拡大にあり、Universal Health Coverage に貢献することである。</li> <li>・ ただし、ケニアに関しては損益分岐点に到達する見込みはある。</li> <li>・ 収入は年間(ケニア、ウガンダ)で 1,300 万ドル程度。</li> <li>・ 今後、スケールアップを図るためにプロジェクトファンドにフォーカスをしている。</li> <li>・ ドナー機関等に関しては、今後比重を増やしていく。(バイ、マルチ)</li> <li>・ 2015 年の Living Goods 全体の寄付・グラントによる収入は 13,154,548 ドルで、プログラムによる売上げが 10,551 ドルで、その他の雑収入 17,102 ドルを合計して収入が 13,182,201 ドル。支出は、プログラム費用が 5,330,545 ドル、事務経費 764,191 ドル、ファンドレイジング経費 393,968 ドルで、合計して 6,488,704 ドル。次年度繰越が 6,693,497 ドル、純資産 9,308,019 ドル。(Charity Navigator より)</li> </ul>	



インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子供の病気や栄養不足の課題解決に貢献している。</li> <li>・コスト効率が良い形で保健・健康を促進し、現在まで 27%の乳幼児死亡率低下に貢献している。</li> <li>・女性起業家のエンパワメントに貢献している。</li> <li>・ケニアにおいては政府のヘルスワーカー採用(男女比 50 対 50 を目指している)に基づくため、現在では 60%が女性。ウガンダにおいては、政府を通じた採用ではないため 90%が女性である。</li> <li>・女性の経済的エンパワメントという点においては、インパクトが出ている。実際、女性がこれまで自由にならなかったお金で家族に何かを購入したり、子どもの学費に充てるケースがあるため、生活水準の向上に貢献している。</li> </ul> 						
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農村部のできるだけ多くの人に効率的・効果的に医薬品や衛生用品が行きわたるようコミュニティの女性を起用した。</li> <li>・コミュニティの女性の経済的エンパワメントに貢献できるよう、インセンティブに配慮した。</li> <li>・CHP にモバイルを提供し、LivingGoods オリジナルの医療知識データベースにアクセスできるためサービスの品質が向上できる。</li> <li>・CHP から登録者に適切な情報を SMS で送ることができるようにしている。</li> <li>・各サブカウンティにブランチオフィスがある。CHP の採用、運営管理、在庫管理を行う。</li> <li>・モバイルで各 CHP の販売実績が確認できる。</li> <li>・ブランチオフィスでは、カウンティ政府と MOU を結んで協力関係にある。CHP の研修は 13 日間で、追加の 3 日が栄養関係の研修が政府のトレーナーにより行われる。Training of Trainers の形式で、スケールアップが可能となる。</li> <li>・CHP に在庫確保のためのローンを提供している。</li> </ul>						
関係機関	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="252 1368 389 1514">ドナー機関</td> <td data-bbox="389 1368 1434 1514"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ USAID の Development Innovation Fund、USAID-Skill Innovation Investment Alliances</li> <li>・ DFID から支援を受けている。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="252 1514 389 1659">現地政府</td> <td data-bbox="389 1514 1434 1659"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Universal Health Coverage への貢献のため政府との連携を行う部分は多く、また CHP の採用や政府の教育訓練カリキュラムに基づくため関係は密である。特にカウンティ政府とは近い関係にある。</li> <li>・ CHP は、治療を施す許可を政府から得ている。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="252 1659 389 1749">その他</td> <td data-bbox="389 1659 1434 1749"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Children's Investment Fund Foundation、Skoll、Uganda Catholic Relief Service、その他多くの機関からグラントを受けている。</li> </ul> </td> </tr> </table>	ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ USAID の Development Innovation Fund、USAID-Skill Innovation Investment Alliances</li> <li>・ DFID から支援を受けている。</li> </ul>	現地政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Universal Health Coverage への貢献のため政府との連携を行う部分は多く、また CHP の採用や政府の教育訓練カリキュラムに基づくため関係は密である。特にカウンティ政府とは近い関係にある。</li> <li>・ CHP は、治療を施す許可を政府から得ている。</li> </ul>	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Children's Investment Fund Foundation、Skoll、Uganda Catholic Relief Service、その他多くの機関からグラントを受けている。</li> </ul>
ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ USAID の Development Innovation Fund、USAID-Skill Innovation Investment Alliances</li> <li>・ DFID から支援を受けている。</li> </ul>						
現地政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Universal Health Coverage への貢献のため政府との連携を行う部分は多く、また CHP の採用や政府の教育訓練カリキュラムに基づくため関係は密である。特にカウンティ政府とは近い関係にある。</li> <li>・ CHP は、治療を施す許可を政府から得ている。</li> </ul>						
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Children's Investment Fund Foundation、Skoll、Uganda Catholic Relief Service、その他多くの機関からグラントを受けている。</li> </ul>						

企業名	Toto Health ( <a href="https://totohealth.org">https://totohealth.org</a> )	
代表者名	Felix Kimaru, CEO	
設立年	2014年	
事業地域	ケニア	
従業員数	9名	
開発課題	<p>・母親の妊娠期間から乳幼児のヘルスケアに関する適切な情報と管理の不足で、低所得者層の妊産婦死亡率や乳幼児死亡率が高い。</p>	
事業概要	<p>・ 母親の妊娠期間から子どもが 5 歳になるまでのモバイル情報サービス。妊娠期間中は妊娠・出産、健康全般、栄養、クリニック受診のリマインド、薬の服用タイミング等のお知らせなど、子どもが生まれてからは子どもの発育、6 種類のワクチン接種（政府推奨）に関する情報等を、それぞれのクライアントの状況に合わせて提供できるサービス。</p> <p>・メッセージサービスは母親一人当たり一年間で2ドルを課金。父親向けのサービス、家族計画の情報サービス、郡政府や NGO 等の期間を通じた顧客開拓を行っている。</p> <p>・また、Totopack という子どものためのおむつやその他日用品、おもちゃまでセットとなったものを 15ドルで Facebook ページを通じて販売している。</p> <p>・妊婦の出産予定日管理をし、安全な出産ができるよう側面支援を行っている。</p>	
		
運営・財務状況	<p>・ 商業的に持続可能となるよう努力をしている。メッセージサービスは母親一人当たり一年間で2ドルを課金。</p> <p>・ 現在はグラントを受けているが、営利企業である。あと二年程度で経済的に持続可能な状態になる。</p> <p>・年間予算 5 万～10 万ドル</p>	
インパクト	<p>・カスタマイズされたモバイルメッセージを活用して妊産婦ケアと乳幼児ケアの品質を向上させ、これまで質の高いサービスを受けていなかった低所得者層でも、サービスを受けることが可能となった。</p> <p>・ 二年半で 38,000 人の親（男女とも）に対しサービスを提供している。登録は、各クリニック等のポスターで促進している。男性と女性両方が対象。</p> <p>6 郡でサービス展開をしている。</p>	



イノベーション		<ul style="list-style-type: none"> <li>・モバイルを活用し、十分な医療ケアが行き届いていない妊産婦やその家族に、適切な情報サービスを届けている。</li> <li>・Totohealth オリジナルのコンテンツで、妊産婦や子どもの父親を始め、子どもが5歳になるまでの顧客のタイミングに合わせたヘルスケア情報を低価格で提供している。</li> <li>・英語の他、スワヒリ語と複数のローカル言語を使用しており、字が読めないひとのためにボイスサービスも行っている。週二回のメッセージ送信。</li> <li>・多くの人が所持している携帯のSMSというシンプルなツールを活用している。</li> <li>・低所得者向けに、サービスの価格を年間2ドルと低価格に抑えているため、特に低所得者層の妊産婦がサービスを受けやすくなっている。</li> <li>・政府系クリニックと共同でクリニックへポスターを貼るなどしてサービスの認知度を高め、低所得者層が利用しやすくなっている。</li> </ul>
関係機関	ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SPRING Accelerator を通し、DFID の支援を受けている。オーストラリアからのグラントも受けている。</li> <li>・タンザニアの事業には Human Development Innovation Fund (HDIF) を通じて支援を受けた。</li> </ul>
	現地政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健省とは近い関係にある。また政府系クリニックとは連携して顧客拡大している。</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SPARK International、Y-Global からのグラントを受けている。</li> <li>・Angel Investors からの投資、Jessica Collaco (Akirachix の Co-Founder) など個人投資家。</li> <li>・m-lab (i-hub の IT ウィング) でのパイロット事業から始まっている。</li> </ul>






企業名	Banapads (www.banapads.org)		
代表者名	Richard Bbaale		
設立年	2012 年		
事業地域	ウガンダ、セントラル州ムピジ県、タンザニア		
従業員数	15 名		
開発課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方農村部では衛生的な生理用品が入手困難</li> <li>・生理用ナプキンの価格が貧困層にとっては高すぎる。</li> <li>・女性の衛生に対する知識が不足しており、不衛生な環境による病気などの要因になっている。</li> </ul>		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地で調達できる材料(バナナ樹木の繊維)とコミュニティの労働力を活用して、衛生的な生理用ナプキンを製造・販売している。(インドで生理用ナプキンを製造・販売する Aakar Innovations から技術移転を受け、Aakar と同様の製造手法・過程でも製造開始している。)</li> <li>・また販売においてもコミュニティの女性グループをトレーニングし、戸別訪問販売を行う。Banapads10 枚入り 1 パック(1,800 シリング:約 0.5USD)の売り上げにつき 300 シリングのコミッションを支払い、販売を拡大している。</li> </ul>		
運営・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2015 年の年間売上 76,100 ドルを達成したが、設備投資のため支出が 97,100 ドルで、差額は SIDA によるグラントで補てん。2016 年、売上 160,118 ドルでコストが 203,326 ドル。生産プロセスの機械化が進めば 2017 年末までに損益分岐点に達する予定。</li> </ul>		
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで 2 万人の女性が Banapads を購入し、衛生状態が向上している。</li> <li>・戸別訪問販売員は 48 名。コミッションにより収入向上の機会をもたらし、平均で一名につき月に 3 万 USG(約 8USD)の余裕ができるようになった。</li> <li>・生理期間中も戸外で労働し収入を得ることが可能となった例がある。</li> </ul> 		
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地で入手可能な天然素材で生理用品を製造</li> <li>・戸別訪問販売を通じた商品の販売。</li> </ul>		
関係機関	ドナー機関	USAID and DFID (Spring Accelerator, Millennium Alliance)、Sida, UNDP(SEED)	
	現地政府	活動地域の公立学校にも訪問販売を行っている。	
	その他	Miller Centre, Microsoft,	







Aakar Innovations の機材を使って製造中




バナナの樹木から採取された繊維

企業名	Cyber School Technology Solution ( <a href="http://cyberschooltech.co.ug/">http://cyberschooltech.co.ug/</a> )	
設立年	2006 年	
事業地域	英国、インド、UAE、ケニア、ウガンダ	
従業員数	25 名(ウガンダ)	
開発課題	・ウガンダの学校(中等教育)における科学・数学の教育のレベルが低いところが多い。	
事業概要	<p>主に中学校、高校、大学を対象として E ラーニングのソフトウェア開発とサービス提供を行っている。とくに理系(science)分野を重視しており、生徒の理系科目は難しいという先入観を変えることを重視している。ウガンダでは事業開始から 10 年ほど経っている。ソフトウェアは登録ベースで学校に対するリースとなっている。創業当初の 2006 年頃はほとんどの学校がハードウェアを持っていなかったため、まずは教育省と連携してコンピューターのリースの事業から開始した。さらに、教師に対してコンピューターの使い方のトレーニングを実施した。ICT に大きな変化が起きたここ 5~6 年で、Uganda Communications Commission (UCC)はすべての学校にコンピューターラボを提供し、当社がソフトウェアをインストールした。</p> <p>教員によるコンテンツ開発のチームを組んでおり、カリキュラムは政府公認の教育カリキュラムになっている。(National Curriculum Development Centre と協力)</p>	
		
運営・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業当初は、ほとんどの収入が政府の案件(教育省)から来ていた。その後政府の予算が減少し、UCC の案件も入ってきた。現在では、政府との契約は更新されている。</li> <li>・現在、事業はサステナブルだが、案件の終わりはあることから今後は事業の多角化をしていく必要がある。学校教育だけでなく、建築分野の研修ツールや CAD 研修ツール等の開発・サービス提供に乗り出している。</li> <li>・新興市場向けのソフトウェアを開発しているところである。</li> </ul>	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中等教育の生徒たちの理系科目(科学、数学)の成績の向上</li> <li>・生徒たちの理系科目への苦手意識の克服</li> <li>・E ラーニングのソフトウェア Digital Science と Virtual Lab はウガンダ全土で 214 校において運用されている。</li> <li>・また、Rural Communication Development Fund を通じてこれまでに、800 機関に対しソフトウェアをインストールしている。</li> <li>・これまで、2802 名の教師と 10,809 名の生徒が研修受講またはカリキュラム受講をしており、特に低所得者層(対象生徒は女子の方が多い)が質の高い教育を受けることができるようになった</li> </ul>	
		



イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウガンダの教育コンテンツに則った質の高い E ラーニングソフトウェアを、多くの学校に届けている。</li> <li>・コンテンツは、ウガンダの教育コンテンツに則って開発されている。</li> <li>・ソフトウェア開発を行い、html5 を活用してコンテンツの軽量化を図り、接続環境が良くない地域に暮らす人々でも利用しやすくしている。</li> <li>・教育ソフトウェアに限らず、学校運営のソフトウェアも提供していることで、より良い教育サービスを提供し低所得者層にも裨益している。</li> <li>・品質の高い製品を開発し、良いサービスを提供して継続的なサポートも行うことで、より受益者が有益に活用できる。</li> <li>・地方の方が、製品への反応が良く、ソフトウェアがラストマイルに届くようにビジネスモデルを組んでいるため、結果としてリピート率が高く利益率も高くなる。</li> <li>・ソフトウェアをインストールするだけでなく、教師と生徒への研修、ハードのメンテナンス、定期的な訪問をして進捗を共有するワークショップを開催するなど手厚いサービスを提供している。</li> <li>・ソフトウェアの開発はインドで行っており、ウガンダではカスタマイズすることで、より対象層の必要とするコンテンツを提供する。</li> </ul>	
関係機関	ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UNICEF と案件が進行しており、UNICEF の開発目標を達成するためコンテンツは UNICEF が制作している。</li> </ul>
	現地政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育省とは包括的なコントラクトを結んでいる。</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SINFA という NGO と連携している。北部(グル)地域で、5 年ほど 10 カ所に対してソフトウェアをインストールしている。</li> <li>・ Rural Communication Development Fund は UCC のもとで開設された。</li> <li>・ コンピューター関連のサプライヤーとは連携を取っている。</li> </ul>


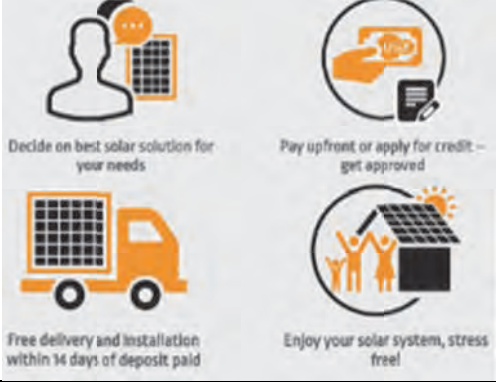


企業名	Envirofit ( <a href="https://envirofit.org/">https://envirofit.org/</a> )	
代表者名	Ron Bills, CEO	
設立年	2005 年(ウガンダは 2017 年～)	
事業地域	中南米、アジア及びアフリカ(東アフリカは、2011 年～ケニア、タンザニア、ルワンダ、ウガンダ、ザンビア、モザンビーク)	
従業員数	480 名	
開発課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率性が良くクリーンな調理ストーブが不足しており、低所得者層は燃料の経済的な負担や薪集めの労働負担、健康被害等の影響を受けている。</li> <li>・若年層の雇用問題が深刻である</li> </ul>	
事業概要	<p>米国コロラド州の企業で、家庭用、事業用の改良調理ストーブの生産と販売を行っている。2017 年からウガンダで事業立ち上げをしているところである。長持ちし、クリーンなエネルギーを使う調理ストーブを生産している。中間層向けには、スーパー等で販売をしている。また、雇用創出のために若年層を多く雇用している。東アフリカは、アフリカ向けの製品を開発しケニアで生産。価格帯は他社と比較して高めである。</p>  	
運営・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方だと経済的に持続性を保つのが容易ではなく、ドナーの支援が必要となる点が課題。2015 年の売り上げ 20 百万 USD</li> </ul>	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世銀のプログラムや政府の補助金を通じて、低所得者層向けには調理ストーブを低価格もしくは無料で配布している。</li> <li>・若年層の雇用を生み出している。</li> <li>・ドナーを通じた 500 カ所の学校への調理ストーブ配布を行うことで、学校でも効率的でクリーンなエネルギーを活用することができた</li> <li>・生産、販売等の多くの部分で雇用しているスタッフは、教育を受けた若年層であり、そのうち約 30% は女性。スタッフは全部で 232 名。</li> <li>・Envirofit 全社では、調理ストーブを</li> </ul> 	

	顧客が利用することで、これまで通りの方法で調理した場合と比較して、60%の温室効果ガス削減、80%の有毒ガス削減に貢献している。	
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府の補助金やプログラムを活用して、農村部へ調理ストーブの販売・配布を行うことで、低所得者層が安価で製品を手に入れ、調理の効率性や環境を向上させることができている。</li> <li>・製品のパーツの一部は国内生産されているが基本的には輸入している。製品の特長は、①エネルギー効率性が高い、②50%以上のエネルギーを節約できる、③頑丈で4、5年は長持ちする④有毒性のある煙は排出せず二酸化炭素も65%削減しているという点である。これにより、低所得者層の経済的負担の軽減、労働時間の削減、健康被害の抑制ができる。</li> <li>・ドナーの資金的な支援により、マーケットを拡大し、より多くの人々へリーチすることができる。政府の補助金で低価格に抑えたり、もしくは無償配布したりすることも可能となる。</li> <li>・都市でも販売を行っており、地方でも行っている。</li> </ul>	
関係機関	ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドナーを通じた学校への調理ストーブ配布。</li> <li>・世銀のクリーンエネルギープログラムへの参加</li> </ul>
	現地政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世銀の資金はエネルギー省と Private Sector Foundation を通じて下りてくる。</li> </ul>
	その他	

企業名（ウェブサイトアドレス）	Mango Tree ( <a href="http://mangotreeuganda.org/">http://mangotreeuganda.org/</a> )	
代表者名	Craig Esbeck	
設立年	2000	
事業地域	ウガンダ(本社)、ケニア、リベリア、マラウイ、ルワンダ、ソマリア、南スーダン	
従業員数	35	
開発課題	・生徒と教師のための効果的な教育ツールが不足している。	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育デザイン会社で主な顧客は NGO。デザイナー、ライターなどがコンテンツを制作。モバイルアプリや PC ソフトだけでなく、紙媒体での教育ツールも制作している。</li> <li>・特に初等教育を対象としたコンテンツ、教員養成校のコンテンツ制作などを行っている。</li> <li>・Mango Tree がソフトを開発し、案件を実施して実際にインパクトを出すのはクライアント。共同でコンテンツを開発する。教員と二人三脚での商品開発という独自のプロセスを採用することで、各地域でもっとも効果的な製品モデルを開発している。</li> <li>・Mango Tree の製品を活用した教育モデルをよく理解したメンター教員を養成し、彼らが政府の教員養成トレーナーとともに他の教員の研修を行っている。</li> <li>・各学校及び地区レベル(sub-district level)で教員研修用ビデオを活用している。</li> <li>・教員のライティング及びスピーキングのレベルアップを重視している。</li> <li>・生徒の自宅での自主学習をサポートできるように、保護者向けの研修も行っている。</li> </ul>	
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユーザーベースの製品開発の手法を取り、クライアントのニーズやそれぞれの教育段階・状況に合わせた製品を提供している。</li> <li>・政府や教員等と協力し、生徒が母国語で学ぶことができる教育ツールを開発し、理解しやすいサービスを実現した。同時に、英語でも学ぶことのできる教育ツールを開発した。</li> <li>・識字教育コンテンツは、より効果的な学習のためにスローペースで提供されており、他の教材を学びながら識字教育コンテンツでも同時に学べるように工夫している。</li> <li>・Mango Tree が主体となって、カンパラに Design Hub を設立。Mango Tree にとって自らを再ポジショニングする意味で、社会的企業にスペースを貸している。その中で、プロジェクトとして Design Challenges やコンペティションなど様々な活動を行っている。</li> </ul>	
運営・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グラントを受けるために NGO を併設しており、グラント対象のプロジェクト実施は NGO が母体。</li> <li>・これまでグラントを入れて収入は 120 万ドル程度。現在グラントを NGO に移しているため 75 万ドル(年間)になっている。これをまずは 100 万ドルにしていく。</li> <li>・Mango Tree の事業会社部門は財政的に独立している。</li> </ul>	



<p>インパクト・開発効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初等教育レベルの子供たちに現地語による教材を制作し、政府や教員と協力して作成し、理解しやすい教育を実現した。</li> <li>・現在のところ 50 組織程のクライアントがいる。分野は、教育を始め、保健、農業など多岐に渡る。</li> <li>・北部識字教育プログラムでは、128 校で合計数千人の生徒及び教員に教育ツールを提供している。</li> <li>・これまでに 3,000 以上の教育コンテンツを制作し、これまでにサービス提供をしたクライアント数は 225 組織になった。</li> </ul> 						
							
<p>関係機関</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="217 745 387 1032">ドナー機関</td> <td data-bbox="387 745 1449 1032"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・北部ウガンダ識字教育プログラム (Northern Uganda Literacy Programme (NULP)) で、DfID などの支援を受けている。</li> <li>・DFID の Strengthening Education Systems for Improved Learning の中で、システム強化のためのコンソーシアムを組んで実施している。公募 (Call for Paper) があって民間企業が応募し、ファンドによる事業を通じて利益を出しても良いという形式。</li> <li>・UNICEF</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="217 1032 387 1081">現地政府</td> <td data-bbox="387 1032 1449 1081">教育省</td> </tr> <tr> <td data-bbox="217 1081 387 1173">その他</td> <td data-bbox="387 1081 1449 1173">           Comic Relief (UK 発のコメディを通じたファンドレイジングプログラム)            Save the Children, World Vision, BRAC, Mercy Corps, CARE International 他         </td> </tr> </table>	ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北部ウガンダ識字教育プログラム (Northern Uganda Literacy Programme (NULP)) で、DfID などの支援を受けている。</li> <li>・DFID の Strengthening Education Systems for Improved Learning の中で、システム強化のためのコンソーシアムを組んで実施している。公募 (Call for Paper) があって民間企業が応募し、ファンドによる事業を通じて利益を出しても良いという形式。</li> <li>・UNICEF</li> </ul>	現地政府	教育省	その他	Comic Relief (UK 発のコメディを通じたファンドレイジングプログラム) Save the Children, World Vision, BRAC, Mercy Corps, CARE International 他
ドナー機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北部ウガンダ識字教育プログラム (Northern Uganda Literacy Programme (NULP)) で、DfID などの支援を受けている。</li> <li>・DFID の Strengthening Education Systems for Improved Learning の中で、システム強化のためのコンソーシアムを組んで実施している。公募 (Call for Paper) があって民間企業が応募し、ファンドによる事業を通じて利益を出しても良いという形式。</li> <li>・UNICEF</li> </ul>						
現地政府	教育省						
その他	Comic Relief (UK 発のコメディを通じたファンドレイジングプログラム) Save the Children, World Vision, BRAC, Mercy Corps, CARE International 他						

企業名	Solar Now (www.solarnow.eu)	
代表者名	Willem Nolen	
設立年	2010 年	
事業地域	ウガンダ(本部カンパラ)全域 ケニア(本部ナイロビ)全域	
従業員数	530 人以上	
開発課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市部貧困層及び地方農村部に十分な電力が送電されていないため、低所得者層が安定した電力供給を受けられない。</li> <li>・自家発電はコストがかかるため、低所得者層にとっては利用困難である。</li> </ul>	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・太陽光発電家庭用システム(SHS)を都市部周辺貧困層、地方農村部未電化地帯の世帯に販売。</li> <li>・カスタマー・サービス・オフィサーをコミュニティから雇用し、販売網を拡大。売り上げに対してコミッションが支払われる。</li> <li>・支払いはキャッシュでもクレジットでも可能。すべてモバイル支払いとして現金紛失のリスクを回避。マイクロファイナンス機関は使わずに、自社内でキャッシュ支払いとクレジット払いチャンネルを持っている。</li> <li>・小規模農家向けの太陽光発電灌漑施設も販売。</li> <li>・購入後 5 年間の保証付き</li> <li>・企業、教育・保健機関などに対しても販売。</li> </ul> <div style="text-align: right;">  </div>	
		
運営・財務状況	ウガンダのエネルギー分野ではリーダー的存在であり、2013 年第 4 四半期に損益分岐点に到達。	
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウガンダ国内に 46 の支店を持ち、顧客件数 14,500 件以上、150 万ワットが設置済みで、安定した電力サービスのなかった低所得者層へもサービス提供ができています。</li> <li>・カスタマー・サービス・オフィサーは 350 人以上おり、地方農村部での雇用・収入機会の向上に貢献している。</li> </ul> <div style="text-align: right;">  </div>	
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・50 ワットからのミニ・キットを販売し、エネルギー使用量が低い家庭にも購入可能で、低所得者層のニーズにも合致している。</li> <li>・ノー・キャッシュ・ポリシーを通じて支払いはすべてモバイルとしているため、記録も残り管理がしやすく、また低所得者層にとっても支払いがしやすい</li> </ul> <p>商品・プロセス・マーケティングのイノベーション</p>	
関係機関	ドナー機関	WB、オランダ政府
	現地政府	特になし
	その他	アキュメンファンドと Novastar Ventures から 2014 年に 2 百万ユーロの出資。

## 別添 2-1 主要参考資料一覧

分類	資料の名称	形態	発行年	発行機関
A	法令・基準・統計資料			
	Vision 2020	データ	2002	インド政府
	Vision 2030	データ	2007	ケニア政府
	Kenya's Industrial Transformation Programme	データ	2015	ケニア政府
	Gender Policy		2011	ケニア政府
	The Micro, Small and Medium Enterprises Development Act 2006		2006	インド政府
	Faster, Sustainable and More Inclusive Growth: An Approach to the Twelfth Five Year Plan		2011	インド政府
	B	ドナー報告書等		
Characteristics of Inclusive Business and Social Enterprises as Relevant for Developing ADB's Inclusive Business Funds		データ	-	ADB
How Inclusive is Inclusive Business For Women? Examples from Asia and Latin America		データ	2016	ADB
Inclusive Business Potential at the ADB		データ	2013	ADB
What is Inclusive Business and How Does it Impact Poverty in Asia		データ	-	ADB
Gender Equality and Women's Empowerment Operational Plan, 2013-2020 Moving the Agenda Forward in Asia and the Pacific			2013	ADB
India Social Enterprise Landscape Report			2012	ADB
Strategy2020 の中間見直し：変化するアジア・太平洋地域の課題への対応			2014	ADB
Operational Plan for Regional Cooperation and Integration, 2016-2020: Promoting Connectivity, Competitiveness, Regional Public goods, and Collective Action for Asia and the Pacific.			2016	ADB
ストラテジー2020 アジア開発銀行の長期戦略枠組み 2008-2020			2008	ADB
Technical Assistance Report "Inclusive Business Support"			2013	ADB
Inclusive Business Market Study for India and Sri Lanka			2012	ADB
Charter for the Future			2011	BMZ
Development partnerships with the private sector (DeveloPPP.de brochure)		データ	2014	BMZ
Social Enterprise : An overview of the policy framework in India			2015	British Council India
The state of social enterprise in Bangladesh, Ghana, India and Pakistan			2016	British Council
Investing to transform lives Strategic framework 2017-2021		データ	2017	CDC Group
Operational Plan (2011-16)		データ	2014	DFID
The Engine of Development: The Private Sector and Prosperity for Poor People		データ	2011	DFID
Economic Development Strategy: prosperity, poverty and meeting global challenges			2017	DFID
Annual Review-Summary Sheet (Assets to Adolescent Girls) 2014			2014	DFID
A new strategic vision for girls and women : stopping poverty before it starts			2011	DFID
Operational Plan 2011-2016			2014	DfID India
Annual Review-Summary Sheet (INVENT) 2013-2015			2015	DfID India
GIZ Lab of Tomorrow Brochure		データ	-	GIZ
Promoting Women's Financial Inclusion : A toolkit			2012	GIZ
Improving Health Literacy in Kenya: Awareness, Education and Training with Analytics Through Continuous Mobile Gaming		データ	2017	GIZ

Inclusive Business Models: Options for support through PSD Programmes		2013	GIZ
Micro Small and Medium Enterprises (MSME) Promotion Programme (India)	データ	2012	GIZ
Private Sector Development Newsletter June 2015		2015	GIZ
Promoting inclusive business models for sustainable development	データ	2011	GIZ
Smart logistics for medication: Improving access to medicines and diagnostics in Kenya	データ	2016	GIZ
Our Work at a Gland 2016		2016	GIZ India
Calling Entrepreneurs @Berlin Bootcamp		2016	GIZ India
Enablers for Change: A Market Landscape of the Indian Enterprise Ecosystem		2012	GIZ India
The Future of DFID's Programme in India		2011	House of Commons
IFC and Impact Investing		2017	IFC
IFC Strategy and Business Outlook FY17-19		2017	IFC
IFC Strategy for Greater Impact		2016	IFC
Inclusive Business at IFC: How IFC approaches and defines Inclusive Business		2015	IFC
Shared Prosperity through Inclusive Business: How successful companies reach the base of the pyramid		2014	IFC
G20 チャレンジ：革新的なインクルーシブビジネス	データ	2012	IFC
変革をもたらすビジネスモデル:IFC とインクルーシブビジネス (ケーススタディ)	データ	2011	IFC
インクルーシブビジネスとは	データ	-	IFC
インクルーシブビジネス： ～成功企業から学ぶノウハウ～	データ	2014	IFC
IFC のインクルーシブビジネス支援		2014	IFC
インクルーシブビジネスのための Global Consumption Data		2014	IFC
インクルーシブビジネスの成功例—BOP 層の機会とアクセスの拡大に向けて		2010	IFC
インクルーシブビジネスの先駆者たち		2012	IFC
IFC と日本		2012	IFC
Health in Africa Initiative Private Health Market Studies Kenya	データ	2011	IFC
ケニア共和国小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト中間レビュー調査報告書	データ	2013	JICA
ナイロビ市統合的廃棄物管理に係る協力プログラム準備調査		2011	JICA
課題別指針「貧困削減」		2009	JICA
課題別指針「ジェンダーと開発」		2009	JICA
2015 年度 JICA ジェンダー主流化推進年次報告書		2015	JICA
Development Co-operation Report 2016	データ	2016	OECD
Private Sector Peer Learning		2016	OECD
Women's Economic Empowerment: Issues paper	データ	2011	OECD
Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data		2005	OECD
Uganda's assessment system: A road map for enhancing assessment in education		2016	UK Aid
Realizing Africa's Wealth: Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity		2013	UNDP
Breaking through: Inclusive Business and the Business Call to Action Today		2014	UNDP
Creating Value for all: Strategies for doing business with the poor		2008	UNDP
UNDP Strategic Plan 2014-2017		2014	UNDP
Measuring Impact: How business accelerates the sustainable development goals		2016	UNDP, GRI
A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies		2013	United Nations

	through Sustainable Development			
	Monterrey Consensus on Financing for Development		2002	United Nations
	SDG Industry Matrix		2016	United Nations Global Compact, KPMG
	Step it up for gender equality: How business and philanthropic leaders can be game changers for women		2015	UN Women
	USAID Policy Framework 2011-2015		2011	USAID
	USAID/India Country Development Cooperation Strategy 2012-2016		2012	USAID
	DIV Fact Sheet	データ	2016	USAID
	Gender and Economic Growth in Uganda; Unleashing the power of women		2006	World Bank
	World Development Report. Gender Equality and Development.	データ	2012	World Bank
	Doing Business 2017: Equal Opportunity for All	データ	2016	World Bank
	Healthcare in Africa Initiative	データ	-	World Bank
	The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid	データ	2007	World Resource Institute
	対ケニア共和国 国別援助方針 事業実施計画		2015	外務省
	我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（第 70 回国連総会採択文書仮訳）		2015	外務省
	第 3 回開発資金会議（アディスアベバ行動目標：骨子）		2015	外務省
C	その他機関調査報告書			
	The Private sector and aid effectiveness: toward new models of engagement		2010	Brookings Blum Roundtable
	Measuring Impact: How Business Accelerates the Sustainable Development Goals	データ	2016	Business Call to Action
	Inclusive business in practice – Summaries of seven case studies from the Business Innovation Facility portfolio	データ	2013	Business Innovation Facility
	Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Model to Inclusive Business Ecosystems		2011	CSR Initiative, Harvard Kennedy School
	Financing the Sustainable Development Goals		2015	Development Finance International, Oxfam
	Inclusive Business Framework	データ	2015	G20
	G20 Inclusive Business Report for the 2016 G20 Summit Executive Summary		2016	G20
	G20 Development Working Group- G20 Inclusive Business Framework		2015	G20
	World Bank Group Support for Innovation and Entrepreneurship – an Independent Evaluation		2013	IEG
	Catalyst for change: Creating an ecosystem for young entrepreneurs in East Africa	データ	2015	Intelcap
	The Game Changers: Impact Enterprises in East Africa	データ	2016	Intelcap
	Intelcap Advisory services (brochure)	データ	2017	Intelcap
	Collaboration for Impact Facility	データ	-	Intelcap
	Corridors for Shared Prosperity: Spotlight on India-Africa Inclusive Business Transfer	データ	-	Intelcap
	Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals		2005	Millennium Project
	Centrally Managed Donor Funds and Facilities to promote business engagement		2014	ODI
	How donors engage with business		2013	ODI
	Leave no one behind : How to make market-based solutions work for people living in extreme poverty		2017	Rockefeller Foundation

	Renewable energy and multilateral development banks India case study		2016	Shubh Soni
	New Horizons: Accelerating Sustainable Development through Inclusive Business in Kenya	データ	2017	SIB
	The landscape for Impact Investing in East Africa		2015	GIIN
	Mapping Private Sector Engagement in Development Cooperation		2013	The North South Institute
	The Entrepreneurship and Enterprise Growth Landscape		2016	Agriidius
	英国・ドイツ出張報告		2014	GRIPS 開発フォーラム
	インドの行政	データ	2009	総務省大臣官房企画課
	BoP ビジネスの成功要因の探求 – 15 のビジネスモデルと 3 つの理論的示唆 –		2016	国際ビジネス学会
	平成 20 年度アジア産業基盤強化等事業（海外経済協力政策をめぐる国際動向調査）報告書		2009	野村総合研究所
D	インクルーシブビジネス企業等関連資料			
	GBE Profile	データ	-	Green Bio Energy
	Catalog of GBE Briquettes Stoves	データ	-	Green Bio Energy
	Case Study (Esoko)	データ	-	GSMA Mobile and Development Intelligence
	Jacaranda Health Impact Report 2016	データ	2016	Jacaranda Health
	Living Goods Plan 2017-2020	データ	2017	Living Goods
	Company Profile (Mango Tree)	データ	-	Mango Tree
	Sanivation 事業紹介	データ	2017	Sanivation
	SEED Case Study (Banapads)	データ	-	SEED Initiative
	Takataka Solutions 事業紹介	データ	2017	Takataka Solutions
	Jacaranda Health: A model for sustainable affordable high-quality maternal care for Nairobi's low-income women	データ	2014	Women and Health Initiative   Maternal Health Task Force Harvard School of Public Health
E	一般図書			
	『ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に代える次世代ビジネス戦略』	図書	2010	英治出版; 増補改訂版
	「次なる 40 億人: ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略」	データ	2007	IFC/WRI
	「BOP ビジネス 市場共創の戦略」	図書	2011	英治出版

## 別添 2-2 主要参考ウェブサイト一覧

組織名	プログラム名	ウェブサイト
ADB	-	<a href="https://www.adb.org/themes/social-development/inclusive-business">https://www.adb.org/themes/social-development/inclusive-business</a>
BMZ	Marshall Plan with Africa	<a href="https://www.bmz.de/en/countries_regions/marshall_plan_with_africa/contents/index.html">https://www.bmz.de/en/countries_regions/marshall_plan_with_africa/contents/index.html</a>
BMZ	develoPPP.de	<a href="https://www.developpp.de/en">https://www.developpp.de/en</a>
英国政府		<a href="https://www.gov.uk/">https://www.gov.uk/</a>
DFID		<a href="https://devtracker.dfid.gov.uk/">https://devtracker.dfid.gov.uk/</a>
DFID	Business Innovation Facility	<a href="http://www.bifprogramme.org/">http://www.bifprogramme.org/</a>
DFID	CDC Group	<a href="http://www.cdcgroup.com/">http://www.cdcgroup.com/</a>
DFID/USAID	Millennium Alliance	<a href="http://www.millenniumalliance.in/Programmepartners_Ukaid.aspx">http://www.millenniumalliance.in/Programmepartners_Ukaid.aspx</a>
DFID/USAID	SPRING Accelerator	<a href="http://www.springaccelerator.org/">http://www.springaccelerator.org/</a>
endeva	-	<a href="http://www.endeva.org">http://www.endeva.org</a>
GIZ	Lab of Tomorrow	<a href="https://www.lab-of-tomorrow.com/">https://www.lab-of-tomorrow.com/</a>
GIZ		<a href="https://www.giz.de/en/html/index.html">https://www.giz.de/en/html/index.html</a>
Global Health 2035		<a href="http://globalhealth2035.org/">http://globalhealth2035.org/</a>
Inclusive Business Hub	-	<a href="http://www.inclusivebusinesshub.org/">http://www.inclusivebusinesshub.org/</a>
IFC	Inclusive Business	<a href="http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Inclusive+Business">http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Inclusive+Business</a>
JICA		<a href="http://gwweb.jica.go.jp/KM/KM_Frame.nsf/NaviSubjMain?OpenNavigator">http://gwweb.jica.go.jp/KM/KM_Frame.nsf/NaviSubjMain?OpenNavigator</a>
UNDP	Business Call to Action	<a href="http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/BCTA.html">http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/BCTA.html</a>
UNDP	Business Call to Action	<a href="https://businesscalltoaction.org/about-bcta">https://businesscalltoaction.org/about-bcta</a>
USAID	Global Development Alliances	<a href="https://www.usaid.gov/gda">https://www.usaid.gov/gda</a>



	(GDAs)	
USAID	Development Innovation Ventures (DIV)	<a href="https://www.usaid.gov/div">https://www.usaid.gov/div</a>
World Business Council for Sustainable Development (WCSD)	-	<a href="http://www.wbcsd.org/">http://www.wbcsd.org/</a>

## 別添 3 現地面談者リスト

### (1) インド

種別	企業・組織名	面談者名	肩書き
JICA 現地事務所	JICA インド事務所	丹下次長	次長
JICA 現地事務所	JICA インド事務所	江原所員	所員
JICA 現地事務所	JICA インド事務所	川村企画調査員	民間連携担当
JICA 現地事務所	JICA インド事務所	稲垣企画調査員	森林保全担当
JICA 現地事務所	JICA インド事務所	北畠企画調査員	コミュニティ開発担当
ネットワーク機関・専門家	GIIN	Mr. Anil Sinha	South East Asia Advisor
ネットワーク機関・専門家	TCC	Mr. Parul Soni	Global Managing Partner
ネットワーク機関・専門家	TTC	Mr.Gaurav Panday	Lead-Corporate Relations
ドナー機関	IFC	Ms.Ruchira Shukla	Regional Lead、South Asia
ドナー機関	DfID	Mr Gurav Kapoor	Senior Private Sector Development Advisor
ドナー機関	GIZ	Ms. Priyanka Kohli	Project Advisor (develoPPP)
ドナー機関	GIZ	Ms.Barbara Walter	Project Manager (Nutrition Project)
ドナー機関	GIZ	Dr. Mikel Klinger	Project Advisor (Nutrition)
ドナー機関	USAID	Mr. Nehal Sanghavi	Senior Advisor for Innovation and Partnership
関連政府機関	State Government of Karnataka	Ms. K Ratna Prabha	Additional Chief Secretary, Women and Entrepreneurship
事例企業	Simpa Networks	Mr Piyush Mathur	CEO
事例企業	Hippo Campus	Mr. Umesh Malhotra	CEO and Founder
事例企業	Zone Startup	Mr. Ajay Ramasubramaniam	Director
事例企業	Project Mudra	Mr. Dilip Ramesh	CTO
事例企業	Niramai	Ms. Nidhi Mathur	COO
事例企業	Math Adventures	Mr. Ashok Nair	Director
事例企業	Lets Endorse	Mr. Varun Kashyap	Co-Founder
事例企業	Kamal Kisan	Ms. Devi Murthy	Founder&CEO
事例企業	Aakar Innovations	Mr. Jaydeep Mandal	Founder
事例企業	Micrograam	Mr. Krishnamurthy N	Vice President
事例企業	Sampurn(e)arth	Mr. Ritvik Rao	Founder
事例企業	Dharavi Diary	Mr. Naweet Ranjan	Founder
その他	Oxfam India	Ms. Nisha Agrawal	CEO
その他	Oxfam India	Mr Namit Agarwal	Lead Specialist
その他	SNEHA(Society for Nutrition, Education, and Health Action)	Ms. Vanessa D'Souza	CEO
その他	MAVIM	Mr. Manesh Korare	Program Manager

### (2) ケニア

種別	企業・組織名	面談者名	肩書き
JICA 現地事務所	JICA ケニア事務所	杉本次長	次長
JICA 現地事務所	JICA ケニア事務所	糸山所員	所員
JICA 現地事務所	JICA ケニア事務所	相園企画調査員	企画調査員
JICA 現地事務所	JICA ケニア事務所	中野企画調査員	企画調査員
JICA 現地事務所	JICA SHEP-PLUS	林専門家	チーフ・アドバイザー
JICA 現地事務所	JICA PEGRES	原田専門家	チーフ・アドバイザー
ネットワーク機関・専門家	SIB(Sustainable Inclusive Business)	Mr. Hamilton Omollo	Knowledge & Network Manager
ネットワーク機関・専門家	SIB(Sustainable Inclusive Business)	Mr. Llyord Gitau	Knowledge & Project Manager
ネットワーク機関・専門家	I-TEC	Dr. Willis Akhwale	Country Director
ネットワーク機関・専門家	Akirachix	Ms. Angela Oduor Lungati	Co-founder and Community Building Director
ネットワーク機関・専門家	Kenya Healthcare Federation	Dr. Amit N Thakker	Chairman, The Health Sector Board for KEPISA
ネットワーク機関・専門家	Kenya Healthcare Federation	Dr. Jacqueline Kitulu	National Chairman, Kenya Medical Association
その他	Novastar Ventures	Mr. Niraj Varai	Investment Director,
ドナー機関	GIZ Health Programme	Dr. Heide Richter-Airijoki	Programme Manager
ドナー機関	GIZ Health Programme	Mr. Uwe Wahser	Business Intelligence Advisor at National Hospital Insurance Fund (NHIF), Health Sector Programme
ドナー機関	GIZ Health Programme	Ms. Cynthia Madaria	Senior Programme Officer, Sector Governance, County Support
ドナー機関	GIZ Health Programme	Mr. Onsomu Ivo Orina	Coordinator, M&E, KM and IQD
ドナー機関	DfID	Mr. Mr. Paul Otung	Economist
ドナー機関	IFC	小辻洋介氏	Senior Investment Officer, Anchor for East Africa Agribusiness, Agribusiness & Forestry, Sub-Saharan Africa
ドナー機関	IFC	猿田志乃氏	Global Inclusive Business, Washington-DC (電話会議)
ドナー機関	GIZ Lab of Tomorrow	Mr. Malte Glatthaar	Group Private Sector Cooperation Division Economic and Social Development
ドナー機関	World Bank	Mr. Khama Rogo	Lead Health Specialist/Head, Health in Africa Initiative, Health Nutrition & Population
関連政府機関	Ministry of Industry, Trade and Co-operatives	Mr. Simon Ndubi Atebe	Assistant Director, Industries
関連政府機関	Ministry of Industry, Trade and Co-operatives	Mr. Stephan Odua	Ag. Director, Private Sector Development/P.A to Principal Secretary
事例企業	iHub	Ms. Nekesa Were	Director of Platform Services
事例企業	Takataka Solutions	Mr. Daniel Paffenholz	General Manager
事例企業	Intellectap	Ms. Sheena Raikundalia	Consulting & Research
事例企業	Intellectap	Mr. Agostine Ndungu	Sankalp Forum
事例企業	Intellectap	Ms. Karnika Yadav	Business Consulting & Research
事例企業	BRCK	Mr. Reg Orton	CTO
事例企業	Africascan	澤田霞氏	ケニア支社長

事例企業	Sanivation	Ms. Tyler Karahalios	Business Lead
事例企業	Sanivation	Ms. Naomi	Customer Relations
事例企業	Living Goods	Ms. Nayantara Watsa	Deputy Director Business Development
事例企業	Living Goods	Ms. Rita Bulusu	Senior Manager, Strategic Partnerships
事例企業	Living Goods	Mr. Njuru Ng'ang'a	Deputy Country Manager
事例企業	Esoko	Mr. Axel Stelk	Vice President of Finance and Operations
事例企業	Totohealth	Mr. Felix Kimau	Co-Founder & CEO
事例企業	M-Kopa	Ms. Pauline Githugu	Director for External Affairs

### (3) ウガンダ

種別	企業・組織名	面談者名	肩書き
JICA 現地事務所	JICA ウガンダ事務所	深瀬次長	次長
JICA 現地事務所	JICA ウガンダ事務所	斉藤所員	所員
JICA 現地事務所	保健インフラマネジメントを通じた保健サービス強化プロジェクト	田制専門家	チーフ・アドバイザー
JICA 現地事務所	保健インフラマネジメントを通じた保健サービス強化プロジェクト	竹専門家	5S-CQI-TQM
JICA 現地事務所	村落地方給水維持管理・衛生改善プロジェクト	坂本専門家	Water supply & Sewerage
JICA 現地事務所	村落地方給水維持管理・衛生改善プロジェクト	菱田専門家	Hygiene and Sanitation
JICA 現地事務所	中等理数科強化教員研修プロジェクト	永井専門家	チーフ・テクニカル・アドバイザー
JICA 現地事務所	北部ウガンダ生計向上支援プロジェクト	大野専門家	
JICA 現地事務所		近江専門家	
JICA 現地事務所	環境教育シニアボランティア		
ネットワーク機関・専門家	Hive Colab	Mr. Gilbert Arinda	Programs Manager
ネットワーク機関・専門家	B space	Mr. Peter Masaaba	Managing Director
ネットワーク機関・専門家	Outbox	Mr. Solomon Opio	Capacity Development Lead
ドナー機関	IFC	Mr. Grace Nyerwanire Murindwa	Health Specialist, Health, Nutrition & Population
ドナー機関	DfID	Dr Ed Barnett	Education Advisor, DFID Uganda
ドナー機関	GIZ PREEEP	Mr Markus Fuerst	Organizational and Technical Advisor, Uganda National Biogas Alliance (UNBA), Promotion of Renewable Energy and Energy Efficiency Programme
関連政府機関	Ministry of Gender, Labour & Social Development	Mr. Martin Wandera	Director of Labour, Employment & Occupational Safety & Health
関連政府機関	Ministry of Energy	Mr. Wafula Wilson	Acting Commissioner, Renewable Energy Department
関連政府機関	Ministry of Trade, Industry & Cooperatives	Dr. Joshua Mutambi	Commissioner, Processing and Marketing, Directorate of Micro, Small & Medium Enterprises
事例企業	CotsCots	宮下英美子氏	マネジャー

事例企業	Awamu Biomass Energy	Mr. Nolbert Muhumuza	CEO/Co-Founder
事例企業	Mango Tree	Ms. Ineke Aquarius	
事例企業	Design Without Borders	Ms. Joselyn Bakyire Banyu	Design Assistant
事例企業	Cyber Schools Technology Solutions Ltd	Mr. Samson Busiku	Technical Manager
事例企業	Envirofit	Mr. Arnold Basiime	Project Manager, Uganda
事例企業	Green Bio Energy	Mr. David Gerard	Deputy Managing Director
事例企業	Green Bio Energy	Mr. Ziwa Hilington	Sales & Projects Manager
事例企業	Impact Water	Ms. Julie Brown	Country Office Advisor
事例企業	Kadafrika	Mr. Eric Karamagi Kaduru	Co-Founder & CEO
事例企業	Kadafrika	Ms. Rebecca Kaduru	Co-Founder
事例企業	Solar Now	Ms. Hamidah Nakimuli	Project Manager
事例企業	Banapads	Mr. Richard Bbaale	Founder & CEO
事例企業	Resilience Africa Network	Ms. Sheila Agaba	Secretary and the Member
事例企業	Resilience Africa Network	Mr. Nathan Tumuhameye Kipande	Director, Eastern Africa RILab
事例企業	Thinvoid	Mr. Joseph Kaizzi	CEO
その他	Mango Fund	Mr. Alexandre Ponton	Lead Investment Analyst

## 別添 4 現地調査日程

### (1) インド

Day				Nishioka
1	New Delhi	2-May	Tue	<b>Arrives New Delhi</b> 15:00 GIIN
2		3-May	Wed	10:00 Oxfam 14:00 USAID
3		4-May	Thu	10:00 JICA India Office 12:00 GIZ
4		5-May	Fri	10:30 IFC 12:30 DfID 14:00 Thinkthrough Consulting 16:00 Simpa Networks (Office)
5		6-May	Sat	09:00 - 15:00 Simpa Networks Field visit (Arigarh)
6	Bangalore	7-May	Sun	<b>Move to Bangalore</b>
7		8-May	Mon	11:00 Zone Startup (Niramai, Project Mudra, Math Adventures, Lets Endorse) 15:00 Kamal Kisan
8		9-May	Tue	10:00 Hippocampus ( Field visits) 16:00 State Government of Karnataka
9		10-May	Wed	10:00 Hippocampus ( Office) 15:00 Micrograam
10		11-May	Thu	Move to Mumbai
11	Mumbai	12-May	Fri	10:00 Aakar Innovations (Field visit, Dharavi) 14:00 Aakar Innovations (Office and field visit, Navi Mumbai) 16:00 IFC Kenya (Skype)
12		13-May	Sat	12:00 Dharavi Diary
13		14-May	Sun	
14		15-May	Mon	10:00 GIZ (Skype interview) 14:00 SNEHA
15		16-May	Tue	10:00 Sampurn(e)arth (Office) , 12:30 MAVIM 14:00 Sampurn(e)arth field visit, <b>Departure from Mumbai</b>

### (2) ケニア

Day			Yokoyama	Nishioka
1	7-May	Sun	Arrives Nairobi	
2	8-May	Mon	9:00-10:00 JICA Office	
3	9-May	Tue	9:00 - Ministry of Industry, Trade and Co-operatives	
			12:00-12:45 iHub (Ms. Nekesa Were)	
4	10-May	Wed	10.30 am- Ms. Karin- SIB	
			3.00 -4.00( Daniel Paffenhonlz) Director-TAKATAL SOLN	

5	11-May	Thu	9:30-10:30 GIZ (Dr Heide Richter-Airijoki/Programme Manager GIZ Health Sector Programme /Kenya) 11:30-12:30 DFID (Dennis Kwena, the Private Sector Development Adviser)	
6	12-May	Fri	11:30 Intelcap (Sheena) 16:00 IFC (Mr. Kotsuji/Ms. Saruta (W-DC))	
7	13-May	Sat		
8	14-May	Sun		
9	15-May	Mon	14:00 Willis Akhwale(I-TEC/USAID Health Program)	
10	16-May	Tue	Nairobi Garage 14:00-17:00 ABE Initiative Networking Fair	
11	17-May	Wed	9:00-9:30 Akirachix (Angie Oduor)/ <b>BRCK -Gate Crash</b> 11:00 JICA SHEP-PLUS (Mr. Hayashi) 14:00-15:00 GIZ (Malte Glatthaar, Lab of tomorrow)	
12	18-May	Thu	09.00 -09.45 -Esoko - Jane/10.00 -TOTO Health - Joyce/Felix 14.00 MKOPA- Pauline Githugu- DIR External Affairs	
13	19-May	Fri	9:00 Takataka Solutions site visit	
14	20-May	Sat		
15	21-May	Sun		Arrives Nairobi
16	22-May	Mon	14:00 Living Goods (Nyantara Watsa)	
17	23-May	Tue	11:00 IFC (Khama Rogo/Health, Nutrition & Population) 14:30 Jacaranda Health / Sathy Rajasekharan	
18	24-May	Wed	10:00 JICA PEGRES Project (Ms. Harada/ ) 13:30 Africa Health Business (by Liz/ Dr. Thakker)	14.00 Novastar Venturese-Metta, Investment Director, Niraj Varia
19	25-May	Thu	11:00 Sanivation - Tyler 13:30 Africa Scan (Ms. Sawada)	10:00am - 12:00pm GIZ round table discussion on Innovations in Health Education
20	26-May	Fri	Departure for Uganda	Departure from Nairobi

### (3) ウガンダ

Day	Yokoyama		Nishioka
1	26-May	Fri	Arrives from Nairobi JICA Office
2	27-May	Sat	
3	28-May	Sun	
4	29-May	Mon	14pm : Hive Colab 16:30pm : B space
5	30-May	Tue	9am : At Awamu Bio Energy 14:30: Mango Tree (education IT company) Design Without Borders (gate crashed) 4pm : Green Bio Energy
6	31-May	Wed	8am: Ministry of Gender 10:30am: Cyber Schools Technology Solutions Ltd
7	1-Jun	Thu	10am: Envirofit
			KQ 410 01JUN 0815



			2pm: Ministry of Energy 4pm: Resilient Africa Network	
8	2-Jun	Fri	9am: GIZ PREEEP office 11pm : Thinvoid	9am: GIZ PREEEP office 11pm : Thinvoid
			3pm : Impact Water	3pm : Impact Water
9	3-Jun	Sat	Martyr's Day	
10	4-Jun	Sun	Move to fort portal	
11	5-Jun	Mon	10am: Kadafrica( Fort Portal)	Kadafrica( Fort Portal)
12	6-Jun	Tue	10am: Ministry of Trade 12pm :Outbox	10am: Up Energy Group
			3pm: IFC(World Bank Country Office, Rwenzori House)	1pm: Bodaboda interview 3pm: IFC
13	7-Jun	Wed	9:30am: Green Bio Energy at Mukono	8am: DfID Mr Edward Barnett 9am: WinSenga
			3pm: Mango Fund	3pm: Mango Fund
14	8-Jun	Thu	9-10am Bodax2 drivers interviews (Thinvoid) 11am: Solar Now	9-10am Bodax2 drivers interviews (Thinvoid) 11am: Solar Now
			14:00-16:00 round table meeting with JICA experts	14:00-16:00 round table meeting with JICA experts
15	9-Jun	Fri	At Banapads(Central, Mpigi): Office	Banapads (interviews)
16	10-Jun	Sat		
17	11-Jun	Sun		14:00: Winsenga midwife interview
			Depart from Kampala	
18	12-Jun	Mon		09:00: ACODEV
			Arriving Tokyo	14:00: Green Bio Energy Client
19	13-Jun	Tue		09:00: Tech women by RAN 12:00: GIZ Uganda Mr Markus 13:30: JICA Ugnda Office
				Leave Uganda
20	14-Jun	Wed		Arrival

## 別添 5 聞き取り調査質問票

### (1) 事例企業向け質問票

Questionnaire for Companies	
Organization	
Department / Section	
Name	
Email	

**1. Company Profile**

(1) Overview

A) Vision / Mission:

B) Corporate History:

C) Core business:

D) Targeted Market:

E) Involvement of Women and Girls (within business value chain, i.e. procurement, producers, logistics, consumers, after service, etc.)

F) Involvement of Low Income segment of people (within business value chain, i.e. procurement, producers, logistics, consumers, after service, etc.)

G) Business Scales:

- Number of Employee \_\_\_\_\_
- Annual Sales \_\_\_\_\_

(2) Current Business Stage

(3) Situation and Challenges in terms of Management

(4) Strategy towards poverty reduction and gender equality, challenges, impact

(5) Donor involvement and its modality, situation, progress

**2. Donor involvement**

How do you communicate with donors? If any consultation, please describe in details.

- Preparation stage:
- Implementation stage:
- Completion stage:

**3. Involvement of the Government**

- What is the main role of the Government to your business?
- How do you communicate with the Government? How often?
- How does your business contribute to National Development Strategies and Government policies?

**4. Involvement of other organizations**

- Any engagement with other private sector? i.e. funding, etc.
- Please specify other investors, supporters, etc.

**5. Contribution to social challenges**

- Contribution to poverty reduction and gender equality (quantitative impact, outcome)
- Contribution to employment (quantitative impact, outcome)
- Future Business Plan: (How does your business enhance your social impact through business? What is your strategy and future goal / objectives? Please indicate specific objectives or numbers)
- Advantages of your business compared to other organizations, i.e. NGOs, which operate in similar field of activities.

(2) ドナー機関向け質問票

Draft Questionnaire for Donors (Country Office)	
Organization	
Department / Section	
Name	

Email	
<p><b>1. Relevance to Country Strategy of the organization and other policies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the roles of partnership or engagement with Inclusive Business in your organization's country strategies?</li> <li>• How do you ensure Inclusive Business partners contribute better in implementing the country strategies?</li> </ul> <p><b>2. Role-sharing between HQ and local offices.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• When you implement the funds and programmes that involve Inclusive Business, what is the role-sharing between HQ and Country Office in terms of decision making?</li> </ul> <p><b>3. Working with Inclusive Business</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the criteria of selecting Inclusive Business?</li> <li>• What are the differences between implementing activities with Inclusive Business and implementing those with the government?</li> <li>• If there are lessons learned, challenges encountered and constraints you're facing, please describe.</li> </ul>	

(3) 政府機關向け質問票

Questionnaire for Government Offices	
Organization	
Department / Section	
Name	
Email	
<p><b>1. What are the priorities in your Division to achieve Sustainable Development Goals (SDGs)? Please bullet out and <u>underscore</u> the ones involving inclusive business.</b> (exp. <u>Enhancement of health information systems</u>)</p> <p><b>2. How do you consider the role of inclusive business in the priority activities of your Division area?</b> Not important / somewhat important / important / very important</p> <p style="padding-left: 40px;">➤ Please describe your view.</p> <p><b>3. Do you think the partnership of Official Development Assistance (ODA) agencies</b></p>	

**with inclusive business is important for achieving SDGs?**

Not important / somewhat important / important / very important

➤ Please describe your view.

4. **Please raise any case of the government offices working with inclusive business under official partnership with the ODA agency(ies).** (exp. Solar energy company AA is working for rural electrification in District BB in partnership with ODA agency CC.)