

CSO ネットワーク & GRIPS 開発フォーラム 主催

民間開発支援（PDA）に関する勉強会（第2回）

～民間開発支援の開発効果を考える～

日時：2011年9月9日 15時～17時

場所：政策研究大学院大学（GRIPS）4階 研究会室4A

1. PDA の量的把握について

長谷川雅子（CSO ネットワーク プログラム・オフィサー）

日本における民間開発支援の資金規模を、①財団、②NGO、③企業、④ボランティア時間、⑤大学、⑥宗教団体の6つのセクターから調査中。現在、①財団、②NGOについてはほぼデータが集まり精査中であるが、規模としては従来の数字とあまり大きな違いはみられなかった。今後企業の資金についてアンケートをつくってデータを集めたいと考えている。

2. Inclusive Markets Development ～UNDP-民間セクター連携イニシアティブ～

西郡俊哉氏（UNDP 東京事務所 広報・市民社会担当官）

(1) Inclusive Markets ～開発とビジネスの観点から～

インクルーシブ・ビジネスをマクロ的視点から考察。ビジネスと開発機関が協力して何ができるのか。そして実際何をしているのか、UNDP によるイニシアティブを紹介する。

UNDP と民間企業連携の歴史はそれほど古くない。90年代以降民間との連携が進み、2000年以降 UNDP イニシアティブによるプログラムが進んだ(P.4)。2007年には世界100カ国以上で530件、金額ベースで約100億円規模に達している(P.5)。

インクルーシブ・マーケットとは貧困層に選択と機会を与える市場であり、インクルーシブ・ビジネスは、供給者、消費者、起業家、雇用者の4つのビジネス・プロセスの役割に貧困層を取り込むことで、短期的な利益の先にあるビジネスと貧困層両方の相互利益を創造するものである(P.6)。Inclusive Markets Development は新しいビジネス機会を創出しようとするものであり、そのメリットは5つあると考えられる（①利益の創出、②イノベーションの創出、③新市場の開発、④労働人口の拡大、⑤サプライチェーンの強化(p.8参照)）。

UNDP では政策レベルのインパクトを目指し(P.10)、開発とビジネスの関係を分析したり(P.11)、企業の規模における分析もおこなっている(P.12)。また、包括的ビジネスモデル構築に向けた連携については、企業形態と支援機関をそれぞれ分類し、どのような連携であれば、win-win の構造になるのかを想定するためにマトリクス化して分析をおこなっている

(P.14)。当初は慈善から出発した事業が社会的性質を帯びインクルーシブ・ビジネスへと進化するような事業の進化の形を一つのモデルとしている(P.15)。

(2) UNDP のイニシアティブ (民間連携戦略)

UNDP の民間連携戦略には 5 つの柱があり、最終的には政策と制度的インフラへの関与を目指している(P.19)。

UNDP が主導しているグローバル・イニシアティブは、包括的な市場の育成 (GIM)、ビジネス行動要請 (BCtA)、持続可能なビジネス育成 (GSB) の三つのアプローチから成る(P.20)。このうち時間とエネルギーを最も注いでいるのが GIM であり、どうすればビジネスと開発が両立できるのかを 110 件のケーススタディ等の経験的調査を集めそれらをもとに分析をおこなっている(P.21)。GIM の知見集約プラットフォームにより多様な分析が可能になりインクルーシブ・ビジネスの普及にもつながる(P.24)。GIM イニシアティブに関する本が昨年初めて商業出版されたが(P.25)、これは、制約課題と企業がとった戦略を戦略マトリクスにして、どの戦略が有効だったかをわかりやすく色付けして表したところが評価された(P.27)。

ビジネス行動要請(BCtA)は、MDGs 達成のために商業利益と開発利益の双方を迫及するビジネスモデル構築に向けた活動を行う企業のネットワークであり、インクルーシブ・ビジネスの知見の提示の場である(P.30)。BCtA 企業として登録されれば世界中に周知される。

持続可能なビジネス育成 (GSB) は、途上国における企業のビジネスを仲介し、必要な支援を実施することで持続可能なビジネスモデルを実現していくことを目的としている(P.33)。日本企業を対象としたものが最後となっており、今後 GSB は、GIM へと移行していく予定である。

質疑応答

Q 1. スライド P.21 の GIM の 1,000 の事例収集や、ケーススタディは誰がおこなっているのか。

A 1. 2008 年に 50 の事例を 18 人の研究者に集めてもらったところ高い評価を受けた。現在は世界中の研究機関とのネットワークの下に情報を集めている。日本からも 2 名の研究者が参画し、その方からの提案事例を UNDP がチェックした後調査を委託するという形をとっている。

Q 2. Inclusive を日本語にどう訳すのか。

A 2. Inclusive というのは大変訳しづらいと感じている。包括的とする時もあるが包摂的でもよいと思う。最近では、そのままインクルーシブとして使用し、ただし書きで細かく説明するという方法もとっている。

Q 3. GSB と IMD の支援の違いについて詳しく聞きたい。

A 3. 現在 GSB は IMD というプログラムに移行しつつあり、GSB には UNDP から調査

費用などの一部負担やコンサルタントが提供されていたのに対し IMD に参画する企業には資金的な支援を前提としておらず、途上国での企業活動の環境整備、側面支援という形になっている。また、三つのイニシアティブはグローバルなものでローカルなイニシアティブはもっと多い。GSB から IMD へ UNDP の役割も変化する中で GSB ブローカーが IMD コンサルタントに移行しているケースもある。GSB から IMD への移行は、発展的統合というイメージ。日本では政府と協議しながら GSB を進めており、phase1 ではヤマハ発動機、phase2 が三井物産、三洋電機などのケースがある。この秋からはより戦略的で持続可能な商品を選んで進める Phase3 を開始する予定である。

3. IFC の Inclusive Business への取り組み及び評価手法の事例紹介

杉田道子氏 (IFC 東京事務所 リサーチ・アナリスト)

(1) IFC と開発効果

IFC は民間セクターによる開発を促進している機関であるが、インクルーシブ・ビジネスに対する投融資・アドバイザー・サービスもその対象に含まれる。2010 年の投融資総額は約 180 億ドルで、株主やステークホルダーに対する説明責任として、アニュアルレポートの中でも開発効果に多くのページが当てられている(P.6)。

IFC の評価は、公平な形の評価となるように IEG (Independent Evaluation Group) という IFC や IBRD からは独立した評価機関によっておこなわれているが(P.7)、それと同時に IFC のプロジェクト担当者によるプロジェクトベースの評価もなされており、いわば 2 本立ての評価となっている。また評価の時期については事業終了直後のみならず、数年先もプロジェクトサイクルにわたってトラックする (p.9)。

評価には 2005 年に始まった DOTS (Development Outcome Tracking System) といわれる指標を用いており、契約調印の時点でコミットしてもらい案件のプロセスを通じて定期的にフィードバックをしている。DOTS は事業セクター毎にベースとなる指標が決まっており評価指標としては使いやすいものである(P.10)。

(2) IFC プロジェクトの開発効果測定方法

開発効果の測定に当たって、① Project Development Outcome、② Institutional profitability、③ Institutional effectiveness: Work quality and additionality の 3 つのフレームワークを重視しており、①の開発効果はもちろんのこと、②の IFC にとって利益をもたらす案件であったか、③の IFC 独自の付加価値が提供できたかも検証する(P.12)。

開発効果の評価指標である DOTS は、① Business Performance、② Economic Performance、③ Environmental and Social Performance、④ Private Sector Development の 4 つの枠組みに沿っている。①は利益、②はホスト国に対する経済的利益、③は環境や社会的側面 (コミュニティ開発等) にどれだけ貢献しているか、④は民間セ

クター開発に対する影響をセクター毎に、プロジェクトサイクルに沿う形で評価している(P.14)。XPSR(スコアカード)は、プロジェクトの総合的な開発効果を把握するため、プロジェクト開始から一定期間をおいて作成する(P.19)。

(3) インクルーシブ・ビジネスと開発効果 - ECOM's Case

IFC では 2 年前にインクルーシブ・ビジネスの部署ができたが、それ以前の事業を分析してみると 10% くらいがインクルーシブ・ビジネスであった(P.21)。インクルーシブ・ビジネスかどうかの判定は、消費者や生産者、サプライヤーに BOP 層が入っているか、BOP 層がどのように事業に取り組みられているか、企業のコア事業となっているかによっている。

成功事例として ECOM によるコーヒー栽培事業を紹介(P.22)。この事業によりコーヒー農家にとっては、生産性が上がり所得水準も向上し、ECOM にとっては、安定的なサプライチェーンを得ることができた。

質疑応答

Q 1. 誰が DOTS を設定するのか。

A 1. 担当している investment officer が中心となって DOTS を設定し、プロジェクト企業がデータを提出する。Investment officer が review しつつ、企業に定期的に指標を提出してもらう。提出義務は企業側にある。

Q 2. データの提出やそのための調査は企業にとって負担だと想像されるが、難しいという声はないか。

A 2. そういう声もよくあるように聞いている。提出しなければ融資をやめるということはない。開発効果の高い案件の担当者が皆に紹介されるといったインセンティブを与え、なるべく集めるようにはしているが、間に立つプロジェクト・リーダーにとっても、データを提出する企業にとっても、作業の負担にはなる。

Q 3. DOTS は公表されているのか。

A 3. 一部公表している案件もあるが、大半は非公開。

Q 4. IFC による開発効果とはどういう意味か。

A 4. 投資案件の開発効果がすべて IFC の貢献ではないため、投融資割合を勘案して、そのうちのどれだけが IFC に帰属するかという帰属ルールを設定しているが、その計算方法の詳細については特に公表していない。

Q 5. 金融機関と IFC について。

A 5. 融資額の約三分の一が金融セクターなので金融機関は重視している。直接融資できない零細企業にも 2 ステップローンのような形で金融機関に間にはいってもらうことで資金を供給している。

4. ディスカッション

参加者：外務省、JICA、米国大使館 USAID、企業の CSR 及び社会文化のご担当者、NGO 関係者

- マーケティング手法の提供等、トータルとして開発効果を生み出していると考えている。企業の場合には、(コアの) ビジネスとして進めていて、後付けで開発効果を PR するという事も多い。開発効果の PR は企業のブランド価値向上による競争力強化につながると考えている。
- 開発効果の評価能力は社内ではなく、基本はビジネスの観点からの評価である。開発効果が定量化できればビジネスもしやすい。
- 先日、人権に関するセミナーに参加したが、自社のビジネスのところだけを見るのではなく、外の社会課題にも目を向ける必要があるという話だった。IFC のような開発機関の主導あるいは指導のもとで、環境のデータなどを出していくことができればそのような社会的価値にもコミットしていけるのではないかと感じた。
- 開発評価については、国際機関のものを参考にしたい。自社では KPI を作成。R&D への刺激となり、間接的なブランディングにつながるものと考えている。
- 共通指標ができることに期待している。
- 案件の規模が小さいと標準化しにくく、調査をするだけでコストがかかってしまう。一方、途上国ですでに売れている技術や製品もあり、それらが使用可能なシステムもその国にあるということを表している。売れるためには安いだけではなく、ユニークな技術による課題解決や経済開発等、社会的課題の解決に結びついている必要があるのではないかと。
- 様々な事業等を通して学んだことは、良いパートナーを見つけることの大切さである。
- 日本企業に対しては、社会的視点をふりかざすのではなく、まずビジネスとして成功するよう応援していきたい。
- イギリスではソーシャル・ビジネスが盛んと聞いているが、DFID など開発援助を行っている政府系機関による効果測定の実績はあるか。
⇒DFID は Business Innovation Facility という仕組みを設け、インクルーシブ・ビジネス立ち上げのためのアドバイスをおこなっている。この Facility には、経営コンサルタントや NGO などの専門家がおり、インクルーシブ・ビジネスの効果測定の実績を提示し、企業と一緒に考えるプロセスを作っている。
- 共通の目標に対する評価や指標が求められていることがわかった。NGO の使命は指標づくりに届きにくい声を届けること。
- 効果がどこに現れているのか、どの機関がどのような効果を生み出しているのか、現象をとらえるのは難しいと感じている。分野によって効果を生みやすいものもそうで

ないものがあるようにも感じている。

- 先進国から途上国に流れる資金の 7 割が民間資金となっている。OECD でもこのような資金についてもっと把握すべきではないかという議論がある。開発効果の測定が、民間企業の海外進出に対するインセンティブを下げることになっては本末転倒である。効果測定の枠組みづくりには民間の人にも参加してもらうことが大切だと感じた。

<当日配布資料>

- ①民間開発支援(PDA)の量的把握調査の進捗状況について
- ②Inclusive Markets Development－UNDP 民間セクター連携イニシアティブー
- ③IFC の Inclusive Business への取り組み及び評価指標の事例紹介