

# 民間連携に係る海外ドナーの動向 調査報告書

2021年4月

独立行政法人国際協力機構  
基軸コンサルティング株式会社

## 目次

1. 調査概要.....	1
1.1 背景.....	1
1.2 目的.....	2
1.3 調査の枠組み.....	2
2. 調査結果まとめ.....	3
2.1 民間連携の領域の拡大.....	3
2.2 主要ドナーによるPSEへの取り組みの概況.....	8
3. ドナー1 – 米国国際開発庁(USAID).....	17
3.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	17
3.2 組織.....	18
3.3 民間連携制度.....	19
4. ドナー2 – ドイツ国際協力公社 (GIZ).....	26
4.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	26
4.2 組織.....	26
4.3 民間連携制度.....	28
5. ドナー3 – 外務・英連邦省(FCDO).....	35
5.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	35
5.2 組織.....	35
5.3 民間連携制度.....	39
6. ドナー4 – フランス開発庁(AFD).....	44
6.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	44
6.2 組織.....	44
6.3 民間連携制度.....	45
7. ドナー5 – スウェーデン政府開発協力機関(Sida).....	49
7.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	49
7.2 組織.....	50
7.3 民間連携制度.....	51
8. ドナー6 – スイス開発協力局(SDC).....	58
8.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	58
8.2 組織.....	59
8.3 民間連携制度.....	61
9. ドナー7 – オーストラリア外務貿易省(DFAT).....	67
9.1 民間連携の位置付け・基本方針.....	67
9.2 組織.....	68
9.3 民間連携制度.....	70

10. その他の機関の民間連携 .....	82
10.1 効果的な開発協力のためのグローバル・パートナーシップ (GPEDC) .....	82
10.2 企業開発のためのドナー委員会 (DCED) .....	84
10.3 国連開発計画(UNDP) .....	86
10.4 国連グローバル・コンパクト(UNGC).....	88
10.5 国連環境計画(UNEP).....	90
10.6 アジア太平洋経済社会委員会(ESCAP).....	92
10.7 欧州委員会 国際パートナーシップ総局(DG INTPA).....	94
10.8 米国貿易開発庁(USTDA) .....	95

## 略語対照表

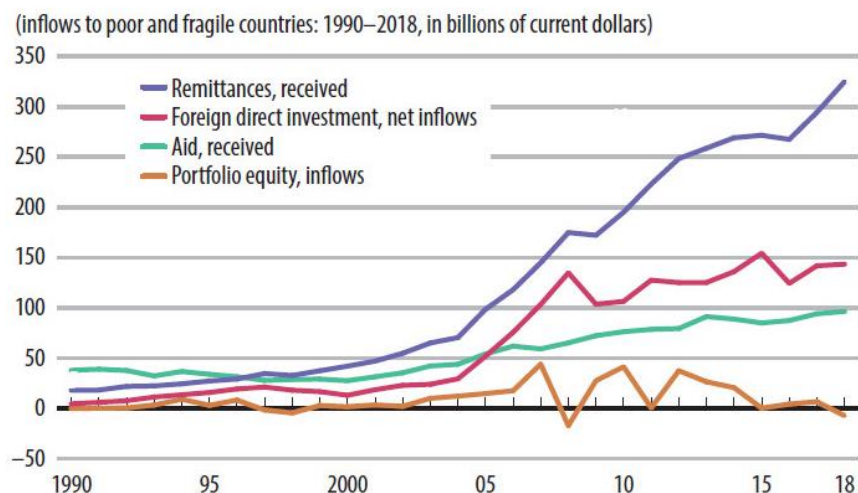
BER	Business Environment Reform	ビジネス環境改革
BESU	Business Engagement Support Unit	民間連携支援ユニット
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	ドイツ連邦経済協力開発省
BPP	Business Partnerships Platform	ビジネス・パートナーシップ・プラットフォーム
CEP	Center for Engagement with the Private Sector	民間セクター参画センター
CF	Challenge Fund	チャレンジ・ファンド
CFP	Climate Finance Partnership	気候ファイナンス・パートナーシップ
DCED	Donor Committee for Enterprise Development	企業開発のためのドナー委員会
DFAT	Department of Foreign Affairs and Trade	オーストラリア外務貿易省
Deval	German Institute for Development Evaluation	ドイツ開発評価機関
DevCom	Development Communication Network	開発コミュニケーションネットワーク
DG INTPA	The Directorate-General for International Partnerships	欧州委員会国際パートナーシップ総局
DIV	Development Innovation Ventures	開発イノベーションベンチャー
EMIIIF	Emerging Markets Impact Investment Fund	新興市場インパクト投資ファンド
EQuALS	Evaluation Quality Assurance and Learning Services	-
ESCAP	Economic and Social Commission for Asia and the Pacific	国連アジア太平洋経済社会委員会
FCDO	Foreign, Commonwealth & Development Office	外務・英連邦省
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FSD	Financial Sector Development	金融セクター開発
GBP	Green Bond Principles	グリーン・ボンド原則
GDA	Global Development Alliance	グローバル開発アライアンス
GETF	Global Environment & Technology Foundation	世界環境技術財団
GIF	Global Innovation Fund	グローバル・イノベーション・ファンド
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
GPEDC	Global Partnership for Effective Development Co-operation	効果的な開発協力に関するグローバル・パートナーシップ
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング及び評価
MEL	Monitoring, Evaluation and Learning	モニタリング、評価及び学習
MSD	Market System Development	市場システム開発
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	中小零細企業
MSP	Multi-Stakeholder Partnerships	マルチ・ステークホルダー・パートナーシップ
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
P4R	Pay for Results	

PEPSE	Promoting Excellence in Private–Sector Engagement	
PPP	Public Private Partnership	官民パートナーシップ
PSD	Private Sector Development	民間セクター開発
PSE	Private Sector Engagement	民間セクター参画
RBF	Results Based Financing	
RBFA	Results Based Financing Approaches	
SBP	Social Bond Principles	ソーシャル・ボンド原則
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力局
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SFI	Scaling Frontier Innovation	
SIBC	Social and Inclusive Business Camp	社会的・包摂的ビジネスキャンプ
Sida	Sweden’s government agency for development cooperation	スウェーデン国際開発協力庁
SIDBI	Small Industries Development Bank of India	インド中小企業開発銀行
SIINC	Social Impact Incentives	社会的影響のインセンティブ
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SPC	Strategy, partnerships, and communication	戦略、パートナーシップ及びコミュニケーション
UN	United Nations	国連
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNEP	United Nations Environment Programme	国連環境計画
UNGC	United Nations Global Compact	国連グローバル・コンパクト
USAID	U.S. Agency for international development	米国国際開発庁
VSD	Vocational Skills Development	職業技能開発
WADA	Water and Development Alliance	水と開発のアライアンス

# 1. 調査概要

## 1.1 背景

開発を取り巻く国際的な資金の流れは、2005年を境に変わり始めた。貧困国及び脆弱国への資金流入において、首位を占めてきた開発援助をFDIの額が超えるようになり、開発協力における民間セクターの影響力は無視できないものとなった。



Source: World Bank, World Development Indicators.

図1 貧困国及び脆弱国に対する資金流入源の推移

この状況は現在に至るまで変わっていない。2019年の先進国へのFDI流入額は27%減少し、2004年以来の最低水準を記録した。一方で、同年の途上国へのFDI流入額は、前年よりも2%増加して7,060億ドルとなった<sup>1</sup>。今や民間セクターの資金は途上国に向かっており、これら民間セクターの力を開発インパクトの実現と関連づけることは、世界のドナー機関にとって喫緊の課題となっている。

こうした変化を踏まえ、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて企業が果たすべき役割を指摘する声も高まっており、民間セクター自身も、SDGsの達成を、社会の要請であると共に、事業機会であるとも捉え、事業の長期的な持続可能性と利益最大化のために不可欠であると認識するようになりつつある。

主要ドナー機関は、このような社会環境の変化に対応するため、「民間セクターの関与(Private Sector Engagement)」を、開発戦略上の重要な柱と位置づけ、多様なアプローチを試している。これは伝統的な援助国と、途上国政府との二国間での協力枠組みに加え、より広範で多様なパートナーシップによって開発目標の達成を目指す流れが生じていることを意味している。

我が国においてはJICAが2008年に民間連携室を立ち上げ、2010年の「協力準備調査(BOPビジネス連携促進)」の開始、2012年の「中小企業海外展開支援」開始、2018年の「中小企業・SDGsビジネス支援事業」への整理などの制度の改定・拡充を行いつつ、民間連携を進めてきたが、現下の社会環境の変化を踏まえ、より開発効果の発現に資するような民間連携事業の方向性を検討することが求められている。

<sup>1</sup> World Investment Report 2019, Chapter I: Global Investment Trends and Prospects <https://worldinvestmentsreport.unctad.org/world-investment-report-2019/ch1-global-trends-and-prospects/>

## 1.2 目的

本調査は、世界のドナー機関の民間連携方針及び制度の概要を整理することを通じて、これらドナー機関が、現在起こりつつある環境変化と民間セクターとの連携の必要性にどのように対処しようとしているのかという傾向と課題を明らかにすることで、今後の民間連携制度の拡充に資することを目的とする。

## 1.3 調査の枠組み

### 1.3.1 調査期間

本調査は2021年1月11日から3月18日までの間に実施した。

### 1.3.2 調査対象

以下のドナー機関・国際機関を調査対象とした。

#### 1) ドナー機関

No	国名	組織
1	米国	米国国際開発庁(USAID)
2	ドイツ	ドイツ国際協力公社(GIZ)
3	イギリス	外務・英連邦省(FCDO)
4	フランス	フランス開発庁(AFD)
5	スウェーデン	スウェーデン政府開発協力庁(Sida)
6	スイス	スイス開発協力庁(SDC)
7	オーストラリア	オーストラリア外務貿易省(DFAT)

#### 2) その他国際機関

No	国名	組織
8	多国間	効果的な開発協力に関するグローバル・パートナーシップ(GPEDC)
9	多国間	企業開発のためのドナー委員会(DCED)
10	国連	国連開発計画(UNDP)
11	国連	国連グローバル・コンパクト(UNGC)
12	国連	国連環境計画(UNEP)
13	国連	国連アジア太平洋経済社会委員会(ESCAP)
14	EU	欧州委員会国際パートナーシップ総局(DG INTPA)
15	米国	米国貿易開発庁(USTDA)

### 1.3.3 調査方法

以下を調査項目とし、情報は全てオンライン調査により収集した。中心的な記述については、全て対象組織のウェブサイト、レポジトリ、公式文書等から確認した一次情報であるが、一部に外部サイトの情報を引用した部分は、全て脚注を付した。

- ✓ 民間連携の位置付け・基本方針
- ✓ 組織
- ✓ 民間連携制度

## 2. 調査結果まとめ

### 2.1 民間連携の領域の拡大

#### 2.1.1 民間セクター・エンゲージメント(PSE)という概念の主流化

開発の分野では、長らく政府と政府の二者間での援助が主軸であり、支援の枠組みも二者間(Bilateral)での枠組みを中心として発達してきた。結果として民間セクターとの連携においても、企業とドナー機関の二者間連携が積極的に取り組まれてきた。JICAの制度においても、中小企業・SDGsビジネス支援事業は比較的、このような二者間の枠組みに近い。

一方、民間セクターの重要性が増すにつれ、関与の裾野は拡大している。現在の主要ドナー機関の支援では、企業との二者間の枠組みに加え、マルチステークホルダー・パートナーシップ、イニシアティブ、ファンド・オブ・ファンドなどの多様な支援ツールが組み合わせられており、このような多様な関与方法(二者間からマルチ・ステークホルダーまで、伝統的な仕組みから新しい仕組みまで)を包含する用語として民間セクターエンゲージメント(PSE: Private Sector Engagement)が用いられることが増えている。

企業開発のためのドナー委員会(DCED: Donor Committee for Enterprise Development)は、このような変化について、「ドナー機関は、民間セクターを対等なパートナーとして関与させることに、体系的かつ戦略的になりつつあり、多くのドナー機関が、より効果的なPSEを実現するために、政策、手続き、プログラム/資金調達の枠組みを変革中である」と指摘している<sup>2</sup>。

DCEDは、PSEにおいてドナーと民間セクターの間に新しい関わり方が求められることを以下のように示している(図2)<sup>3</sup>。



図2 伝統的 vs 新しい関わり方

出典:DCED, “A summary of innovations and institutional change in donor agencies”, 2018

<sup>2</sup> DCED Briefing Note, Melina Heinrich-Fernandes, “How donors can make the transition to strategic private sector engagement: Programming innovations and organisational change”, March 2017

[https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED\\_Making\\_the\\_Transition\\_to\\_Strategic\\_Private\\_Sector\\_Engagement.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED_Making_the_Transition_to_Strategic_Private_Sector_Engagement.pdf)

<sup>3</sup> DCED, “A summary of innovations and institutional change in donor agencies” January 2018

<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Strategic-private-sector-engagement-summary-of-DCED-briefing-note.pdf>



## 2.1.2 各ドナーが捉えるPSEのスコープ

PSEの正確な定義と範囲については、厳密な合意があるわけではなく、議論が続いている。ドナー機関は、PSEについて多様な表現を用いている。

「PSE」とは、インフォーマル・セクターの零細企業(農業従事者や街頭商人など)、ハイテクおよびその他の新興企業、中小企業、大規模な現地企業、多国籍コングロマリットを含む商業企業と協力することを意味する。社会的企業もまた重要な民間部門の利害関係者である。  
DFAT、オーストラリアの援助プログラムへの民間セクターの参画 業務フレームワーク、2019年

「PSE」とは、USAIDが民間セクターと協議し、戦略を立て、整合させ、協力し、実施することにより、開発や人道的な成果の規模、持続可能性、有効性を高めるための計画・プログラム策定の戦略的アプローチである。

「民間セクター」は、次のように定義される。

- ✓ 営利を目的とする事業体及びその関連財団
- ✓ 金融機関・投資家・仲介業者
- ✓ 事業者団体及び協同組合
- ✓ フォーマル・インフォーマル・セクターで活動する小規模、中小、大規模企業。
- ✓ 米国、地方、地域、多国籍企業
- ✓ 持続可能な収入を生み出す営利目的のアプローチ(例えば、NGOや社会的企業が運営するベンチャーファンド)。

USAID、民間セクター参画戦略、2019年

表現の差こそあれ、これらのドナー機関の定義に共通するのは、民間セクターとの連携の可能性を幅広く捉え、協力の幅を広げようとしている姿勢である。

2016年、OECDは、PSEを「民間セクターの積極的な参加を伴う開発成果への、民間セクターの関与を目指す活動」と定義した。この定義のスコープは幅広く、あらゆる形態(ファイナンス、政策対話、能力開発、技術支援、知識共有など)、あらゆるセクター(例えば、保健、教育、民間セクター開発、再生可能エネルギー、ガバナンスなど)を含んでいる。

2017年に、DCEDのワーキンググループは、このOECDの定義に沿っているとしながら、「PSEは、ドナーと民間セクターとが、共通の開発目標に向けて協働する様式のことである。協働の目標は、民間セクター開発を含むどのようなものでもよく、保健、水、教育なども含まれる」と定義している。DCEDは、(結果としての)民間セクター開発(Private Sector Development: PSD)と、(様式としての)PSEとの区分を強調しており、PSEとは方法論であり、それによって達成される開発目標は多岐に渡ると指摘している<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Minutes\\_DCED-Private-Sector-Engagement-Meeting-13-June-2017.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Minutes_DCED-Private-Sector-Engagement-Meeting-13-June-2017.pdf)

### 2.1.3 PSEの実現に向けたカンパラ原則

このようにスコープの拡大期にあるPSEに関し、国際的な連携と開発効果の促進を目指した議論が進められている。

2011年に釜山で開催された、第4回援助効果向上に関するハイレベル・フォーラム(HLF4:閣僚級)においては民間セクターが開発における重要なパートナーとして位置付けられると共に、これを含む釜山後のモニタリング体制として、効果的な開発協力のためのグローバル・パートナーシップ(GPEDC: Global Partnership for Effective Development Cooperation)の設置が、161カ国と国際機関、公的機関、市民社会代表、民間、議会、地域、地域のステークホルダーの長により承認された。

GPEDCでは、2年に一度のハイレベル会合で合意が確認されており、第1回のハイレベル会合(2014年、メキシコシティ)では「開発におけるパートナーとしてのビジネス」が、第2回のハイレベル会合(2016年、ナイロビ)では包摂的なパートナーシップの一つとしての民間セクターのコミットメントが記述されるなど、開発分野における民間セクターの位置付けを行う議論が行われている。

2019年3月にウガンダのカンパラで開催されたグローバル・パートナーシップ運営委員会での作業を受け、同年に開かれた初のシニアレベル会合(2019年、ニューヨーク)では、PSEに関する「カンパラ原則」が承認された。

5つの原則は、民間セクター・パートナーシップのための新たな指針を提供するものであり、内容は以下の通りである<sup>5</sup>。

#### 原則1 国のインクルーシブなオーナーシップ(*Inclusive country ownership*)

- ✓ 国レベルでの調整、整合性、キャパシティ・ビルディングの強化

#### 原則2 結果と目標インパクト(*Results and targeted impact*)

- ✓ 相互利益を通じた持続可能な開発効果の実現

#### 原則3 インクルーシブなパートナーシップ(*Inclusive partnership*)

- ✓ 包括的な対話と協議を通じた信頼の醸成

#### 原則4 透明性と説明責任

- ✓ 学習と成功の拡大のための、持続可能な開発効果の測定と普及

#### 原則5 誰も取り残さない(*Leave no one behind*)

- ✓ 全てのパートナーのリスクの認識、共有、軽減

<sup>5</sup> Kampala Principles on effective private sector engagement through development co-operation  
<https://www.effectivecooperation.org/system/files/2019-07/Kampala%20Principles%20-%20final.pdf>  
<https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/Principles-Flyer-English-1.pdf>

## 2.1.4 PSEの実現に向けた手法の多様化

こうした背景の中、各ドナーが用いるPSEの手法も多様化している。

PSEのアプローチは試行錯誤が続いている段階であり、確立された共通の手法があるわけではないが、DACは、開発協力におけるPSEのインパクトを強めるためには、共通の類型が必要であると指摘した上で、以下の分類を提示している<sup>6</sup>。

表1 民間セクターの開発協力への関与の分類

様式	項目	内容
知識と情報の共有	目的	開発課題に取り組むための新しい方法、ツール、革新的アプローチを民間セクターと公共セクターとの間で共有することにより、解決策を推進する。
	メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルチ・ステークホルダー・ネットワーク</li> <li>学習プラットフォーム</li> <li>会議、セミナー、ワークショップ、その他のイベント</li> <li>研究資金</li> </ul>
	民間部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>受益者</li> <li>参加者</li> <li>リソース・プロバイダー</li> </ul>
	財務リスクの水準	低
政策対話	目的	すべての関係者の利益を反映した、国際、国内及び地方レベルでの政策アジェンダ及び枠組みを策定する。企業慣行や業界の基準設定の改善などを通じて、行動を変える。
	メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルチ・ステークホルダー・ネットワークとプラットフォーム</li> <li>クロスセクター・ラウンドテーブル</li> <li>専門の拠点・機関</li> <li>制度化された対話</li> </ul>
	民間部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>受益者</li> <li>参加者</li> <li>変革の対象</li> </ul>
	財務リスクの水準	低
技術支援	目的	民間主体が、開発協役に効果的に取り組むことができるようにする。
	メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスアドバイザーサービス</li> <li>フィージビリティスタディ</li> </ul>
	民間部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>受益者</li> </ul>
	財務リスクの水準	中 * 民間セクターの受益者は通常、費用を拠出する。
能力開発	目的	開発成果に貢献する民間主体の能力を向上させる。
	メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修活動その他の能力開発計画の作成</li> <li>専門的交流・出向</li> </ul>
	民間部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>受益者</li> <li>変革の対象</li> </ul>
	財務リスクの水準	低

<sup>6</sup> Peer learning: Lessons from DAC members on effectively engaging the private sector in development co-operation, <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/private-sector-engagement-for-sustainable-development-lessons-from-the-dac.htm>

	水準	
ファイナンス	目的	民間セクターの資金調達および投資を促進する。 企業間パートナーシップ、インクルーシブ・ビジネス、責任あるビジネスを含む、より良いビジネスの拡大を支援する。 民間の専門知識と市場ベースのソリューションを開発課題に活用する。
	メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グラント、ローン、メザニン・ファイナンス商品、エクイティ、保証、その他民間セクターの金融商品</li> </ul>
	民間部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受益者</li> <li>• 実施者</li> <li>• リソース・プロバイダー</li> <li>• 参加者</li> </ul>
	財務リスクの水準	中～高

以上に見たように、民間セクターとの連携の範囲は拡大しており、各ドナーは多様なアプローチを試行している。

## 2.2 主要ドナーによるPSEへの取り組みの概況

### 2.2.1 総論

PSEに係る取り組みの方法や規模などはドナーによって違いがある。しかし、全てのドナーに共通しているのは、PSEにより大きな戦略的位置付けが与えられ、取り組みの幅や規模が拡大し、さらには組織全体で推進すべきことと位置付けられているということである。

この変化を概念的に図式化したものを以下に示す(図3)。以下の図は特定のドナーを記述したものではなく、全体的な傾向を表したものである。

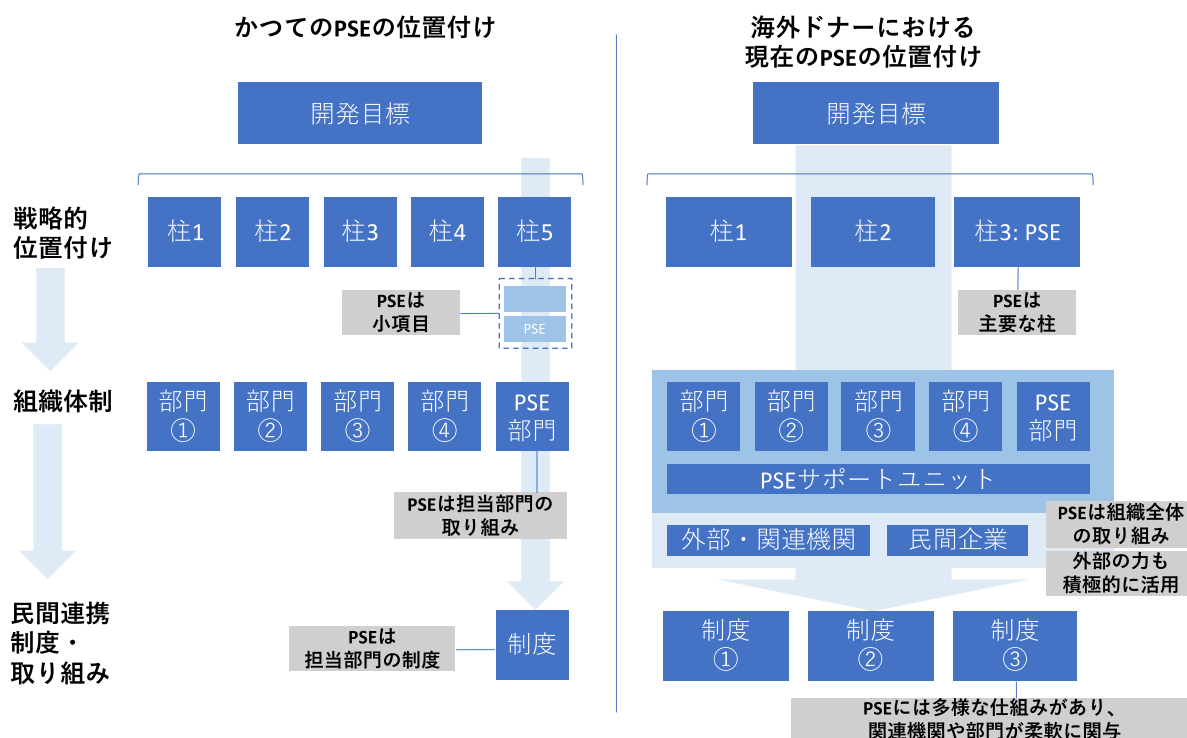


図3 海外ドナーにおけるPSEの位置付け(調査結果を基に基軸作成)

ドナーにより、PSEの主流化の度合いには濃淡の差はあるにせよ、PSEに係る取り組みが後退あるいは停滞しているといったドナーはなかった。PSEを、開発目標を達成するための効果的な手段として、組織全体で取り組むものとして位置付けようとする動きは、全てのドナーに共通して見られた。

本項では、図3に示した3つの視点(戦略的位置付け、組織体制、民間連携制度・取り組み)に関して概況をまとめ、詳細は次章以降に、ドナー別に記載する。

## 2.2.2 視点1 PSEの「戦略的な位置付け」に関する明確な力点のシフト

主要ドナーは、開発目標を達成するための戦略的な柱の一つとしてPSEを位置付けており、PSEは開発目標を達成する手段として欠かせないものと認識されている。

主要ドナーの戦略文書及びPSEの位置付けは以下の通り。

No	ドナー	戦略文書	発行年	位置付け
1	USAID	Joint Strategic Plan FY 2018 – 2022	2018	USAIDと国務省の共同戦略計画の幅広い目標のうち、目標3「バランスの取れた関与によるリーダーシップ強化」の4つの戦略目標の1つとしてPSEが位置付けられている <sup>7</sup> 。
2	GIZ	BMZ 2030 Reform Strategy	2020	上位官庁であるBMZの4つの柱の1つとして「プライベート・インベストメント」の促進が掲げられ、民間セクターの重要性が強調されている。
3	FCDO	n/a		2020年9月、旧国際開発省(DFID)と外務・連邦局(FCO)が統合され、外務・連邦・開発局(FCDO)が発足した。FCDOは省庁統合後、新たな戦略を発表していない。
4	AFD	Towards a World in Common AFD Group 2018 – 2022	2018	AFDは支援の85%がファイナンス系であり、民間セクターとの連携を古くから進めてきた背景から、戦略全体が民間セクターを前提にしたものになっている。さらにAFDの5つのコミットメントのうちの1つとして「民間セクターによる草の根のイニシアティブの重視」が掲げられ、政府向けではなく、民間との連携を進めることが強調されている。
5	Sida	Sida's Private Sector Collaboration (報告書)	2019	Sidaは国別・分野別に戦略を発表しており統合的なものは発表されていないが、外部機関による調査報告書ではSidaが民間連携に力を入れており、トップマネジメントによる組織全体への(民間連携にかかる)強力なリーダーシップがその要因にあることが強調されている <sup>8</sup> 。 * 但し、Sida自体はまだ取り組みは不十分であると述べている。
6	SDC	Switzerland's International Cooperation Strategy 2021–2024	2020	4つの目標の1つに持続可能な経済成長・市場開発・雇用創出が掲げられ、主要テーマ別の優先課題の次に(即ち手法としては第一に)、PSEが位置付けられている。
7	DFAT	Australian aid: promoting prosperity, reducing poverty, enhancing stability	2015	PSEはDFATの戦略の2本柱のうちの1つと位置付けられている。

<sup>7</sup> <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2018/12/Joint-Strategic-Plan-FY-2018-2022.pdf>

<sup>8</sup> Study of Sida's Private Sector Collaboration (PSC), <https://sidase-wp-files-prod.s3.eu-north-1.amazonaws.com/app/uploads/2020/12/01161630/sidas-private-sector-collaboration-1.pdf>

### 2.2.3 視点2 PSEの能力強化に向けた「組織体制」の構築

DCEDにおける分科会の一つである民間セクター参画ワーキンググループは、民間セクターの参画を可能にするために、ドナー機関が政策、スタッフの役割とチーム構造、ならびにスタッフの能力とインセンティブをどのように変化させるべきか、分析を行っている。

DCEDは、PSEの推進に向けてドナー機関に求められる組織体制を以下のように整理している。

項目	内容
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部の組織構造の変革</li> <li>企業での相応の経験を有するシニアスタッフの採用</li> </ul>
ドナー機関と企業の結節点としての役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>リレーションシップマネージャーとしてPSEに関わる人員の配置</li> <li>PSEに関する内外からの問い合わせ窓口の一本化</li> <li>経済団体との接点となる人員の配置</li> </ul>
組織全体におけるPSE業務の主流化	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織全体にパートナーシップを構築する義務を負わせる</li> <li>ネットワーキングイベント等への人員の追加配分</li> <li>各テーマ部門におけるPSE担当者、あるいはPSEアドバイザリースタッフの配置</li> </ul>
組織の中核におけるPSE組織の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSEを主導する、より大規模な、あるいは新しい組織の設置</li> </ul>
クロス・ファンクショナル・チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSEについて異なるユニットのメンバー（例えば戦略、コミュニケーション、ナレッジマネジメント、セクタープログラム、法務チーム）が協働する機会</li> </ul>
組織全体に渡るコーディネート	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部と現地事務所の職務分掌と知識共有の体系化</li> <li>PSEに関する組織横断的な連携の強化（例えば、連携のワンストップオンラインポータル）</li> </ul>

DCEDはまた、民間セクターの参画のための「組織的準備」をレビューするための指針となるチェックリストを提供している<sup>9</sup>。

各ドナー機関は、PSEに関わる組織能力を高めるための取り組みを行なっている。

No	ドナー機関	概要
1	USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSEは組織全体で取り組むべきことと位置付けられている。</li> <li>全体のPSE業務を推進するために5年間の長期にわたるPEPSE(Promoting Excellence in Private Sector Engagement)プロジェクト(2017年8月～2022年8月)が実施されており、民間のコンサルティング・ファームであるレブナンス社によるコンサルティング、研修などの支援がUSAIDの事業部門の全スタッフに提供されている。</li> </ul>
2	GIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEG、sequaといったBMZグループの組織があり、連携してPSEの取り組みを進めることで専門能力を担保している（例えばGIZのフラッグシップ的な制度であるdebeloPPPは、これら3つの機関が業務を分担して運営している）。</li> <li>内部において、全職員を対象に、民間企業を含む外部パートナーと協力できるアイデア・アクセラレータ・プログラム(GIZ Innovation Fund)を実施しており、組織全体でパートナーシップを推進する風土の醸成を狙いの一つとしている。</li> </ul>

<sup>9</sup> DCED Moving towards strategic private sector engagement Checklist, [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED\\_Moving\\_towards\\_strategic\\_private\\_sector\\_engagement\\_Checklist.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED_Moving_towards_strategic_private_sector_engagement_Checklist.pdf)

3	FCDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 民間セクター開発(PSD)アドバイザーのシステムがあり、PSEも含めて、FCDO全体のPSE活動を支援している。</li> <li>- 技術コンピテンシー・フレームワークを用いて、PSDスタッフとなるアドバイザーに求められる役割とスキルを明確に定義するなど、着実に人材育成を進める体制が整っている。</li> </ul>
4	AFD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 組織の性質上、多くの業務にファイナンスが関わっており、組織全体として民間セクターに関わっている。</li> <li>- 特に経済協力振興投資公社プロパルコ(PROPARCO: Promotion et Participation pour la Coopération économique)がODA以外の政府資金を供与する関連会社として存在しており、AFDは同社と連携することで、ファイナンス面の専門能力を担保している。</li> </ul>
5	Sida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 未だ統一的なPSE戦略を持たないが、現場レベルでの試行と情報共有からモメンタムを醸成しようとする動きが起きている。</li> </ul>
6	SDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2024年までにSDCのポートフォリオの10%をPSE関連にするという明確な目標を持っており、実現のための組織体制の整備を進めている。</li> <li>- 事業部門のPSE活動を支援するためのPSEコンピテンシーセンター(CEP)が設立され、SDC全体としてPSEを推進する力を強化している。</li> </ul>
7	DFAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PSEは組織全体で取り組むべきことと位置付けられている。</li> <li>- DFAT全職員のPSE活動を支援するための組織として、BESU(Business Engagement Support Unit)が設置されている。BESUは、ヘルプデスクサービス、研修、コンサルティングなどの支援を提供している。</li> <li>- また、基幹制度であるBPP(Business Partnership Platform)を含む多くの事業が、国際的なマネジメント・アドバイザー・ファームであるパラディウムグループに委託されているなど、外部の能力を十分に活用しながらPSEの取り組みを進めている。</li> </ul>

これらのドナー機関の動きについて、大きな特徴としては以下の点が挙げられる。

### 1) 組織全体を巻き込む動き

どのドナーにもPSEを主導する担当部門はあるが、PSEはその担当部門だけが行うものではなく、組織全体で取り組むべきものだという認識が強まりつつある。

この背景にあるのは、PSEとはそもそも(例えば防災のような)分野別の社会課題を指すのではなく、社会課題に対して働きかけるための手法の一つであり、したがって、ドナー機関が行うあらゆる開発援助の動きに組み合わせることができるという理解である。

### 2) 組織全体のPSE活動を支援する機能を作る動き

前項のように組織全体で取り組もうとする一方で、ビジネスやファイナンスに関する専門能力や経験が必ずしも十分ではない職員もいることを踏まえ、全職員を支援するユニット組織を設置したり、専門的な人員を各部署に配置したりすることで、組織全体のPSE能力を高めようとする動きがある。

USAIDのPEPSEプロジェクトや、SDCのCEP、DFATのBESUはこの動きの代表例である。各ユニットの具体的活動の詳細まではオンライン調査では十分な情報を取得できなかったが、これらはいずれも、PSE部門以外の、これまでPSEに携わる機会の少なかった部門の職員を支援するために設



置されたユニットであり、組織全体のPSE活動を支援する役割を担っている。概要は次章以降に記載する。

### 3) 専門性の高い組織とのパートナーシップを推進する動き

PSEに力を入れているドナーの多くは、組織内のPSE部門のみで全ての業務を行おうとするのではなく、専門能力を持つ外部組織とパートナーシップを組むことを通じて、PSEの活動を推進している。

この点に関して、特徴的な方向性が2つ挙げられる。

第一に、公的機関のグループ的な存在として、専門性の高い別組織を擁している例である。

例えば、AFDは関連会社として、ファイナンス面に強いプロパルコを持っており（AFDが64.2%の株式を保有している）、ファイナンスの高い専門性が求められる支援はプロパルコが担当し、AFDは技術支援等を担うなど、強みを活かした連携を行っている。

同様に、GIZにはDEG及びsequaというグループ的組織があり、フラッグシップ的な民間連携制度であるdebeloPPP.deは、3つの組織が連携して運営を行なっている。

第二に、民間の専門性が高い企業と、長期に渡り連携している例である。

例えば、DFATのフラッグシップ的な民間連携制度であるBPP（Business Partnership Platform）は、国際的なマネジメント・アドバイザー・ファームであるパラディウム・グループに委託されている（同グループはUSAIDや英国の旧FDIDの業務も受託している）。BPPは2016年に開始して以来、既に5年目となっている。

同様に、USAIDはPSEを推進するためのPEPSEプロジェクトを、5年間の長期契約で、民間コンサルティング・ファームであるレゾナンス社に委託している。

## 2.2.4 視点3 多様な「民間連携制度・取り組み」の整備・推進

PSEを推進するため、各ドナー機関は多様な枠組みを整備・推進している。その分類方法は未だ共通の枠組みは確立されておらず、また制度やプロジェクトの数もドナーによって大きく違いがあるが、本調査では、以下のように類型化を行った。

### 1) 類型化の考え方

表1（6-7頁）に挙げられているように、OECDはPSEの様式を「知識と情報の共有、政策対話、技術支援、能力開発、ファイナンス」に大別している。本調査では民間連携の制度面に特に焦点を当てているため、主に「技術支援、能力開発、ファイナンス」を対象としているが、実際の運用においては、これらは組み合わせて用いられていることも多い（例えば技術支援とファイナンスを組み合わせたイニシアティブやパートナーシップなど）。そこで本報告書では、実際に各ドナーが運用している仕組みから、帰納的に類型化を行うことをとした。

### 2) ドナー機関の用いている多様な制度枠組み

調査の結果、各ドナー機関は様々な形態のPSEの仕組みを持っていることが明らかになった。以下に主な類型の概要及び制度の例を取り上げる。制度の詳細については次章以降において各ドナーごとに記載する。

No	種別	概要	仕組みの例
1	技術支援型	PSEを促進するための事業環境の整備(途上国の法制度やインフラ開発など)や、企業を含むステークホルダーの能力開発を行う。	<p><b>[USAID] 事業環境の整備</b> USAIDは包括的なPSE政策の一環として、技術協力プロジェクトによる事業環境の整備を推進している。規制改革、政策、現地政府の能力開発などを通じて、企業が活動しやすい事業環境を整えることを目指している。</p> <p><b>[GIZ] EZ-Scout</b> 開発政策に関するアドバイザー(EZ-Scout)をドイツ国内の企業や組織に派遣し、開発プロジェクトに携わるための助言を行っている。民間連携を進めるための触媒としての役割も果たしている。</p> <p><b>[AFD] プロパルコによる技術支援</b> AFDグループのプロパルコ社は、ファイナンスを通じた長い民間連携の歴史で培った専門能力を活用して、民間企業向けに、SDGsの達成に資する事業運営能力を開発するためのトレーニング及びアドバイザー・サービスを提供している。</p> <p>(参考)[JICA] 各種投資環境・インフラ整備支援事業、日本センター等</p>
2	提案型	SDGsや特定の社会課題の解決に資する、途上国における事業活動の提案を募集し、開発効果を創出する可能性の高い提案に対して一部資金支援を行う(事業活動は調査やパイロット事業の実施などであり、通常、事業に係るコストの最大50%までをドナーが負担することが一般的である)。	<p><b>[USAID] 開発イノベーション・ベンチャー (DIV: Development Innovation Ventures)</b> 開発効果を創出する事業提案について、パイロットからスケールアップまで3段階に分けたグラントを提供している。企業は相応のコスト負担をすることが奨励されているが明確な閾値となる数値は設定されていない。また、事業の成果を定量的に評価するエビデンスを取得する活動に対する付加的なグラントがあり、エビデンスベースの取り組みを支援している。</p> <p><b>[FCDO] アフリカ企業チャレンジファンド (AECF: Africa Enterprise Challenge Fund)</b> アフリカ農村部の低所得地帯の状況を改善するためのチャレンジファンド(提案型の仕組みはこの名称を用いることが多い)である。農業ビジネス、再生可能エネルギーと気候変動への適応、及び両セクターを支える金融・通信システムに関する提案に対し、最大50%までの資金を支援する。</p> <p><b>[DFAT] ビジネス・パートナーシップ・プラットフォーム (BPP: Business Partnership Platform)</b> 4つの国(ベトナム、フィジー、スリランカ、サモア)を対象として、それぞれの国別に選ばれた社会課題(例えば最新のベトナムの公示では、エネルギーのグリーン化がテーマとなっている)に応じた提案を募集し、最大50%までの資金を支援する。</p> <p>(参考)[JICA] 中小企業・SDGsビジネス支援事業</p>
3	インキュベーション型	提案型が企業からの提案を受ける時点から始まるのに対し、その手前の事業アイデアの創	<p><b>[GIZ] Lab of Tomorrow</b> 事前に選ばれた国及び社会課題(ケーススタディではなく、実際の国と課題が選ばれ、その地域で活動するNPOなどの主体が、実施パートナーとして助言やパイロット活動の支援などを提供する)が公示され、参加者はワークショップを通じて課題解決の</p>

	<p>造から協業を行おうとするものである。開発課題を公示し、参加者を募集し、ワークショップなどを通じて提案を練り上げていく手法が用いられる。</p>	<p>提案を練り上げる。有望なものは現地でパイロット実施するための支援が提供される。ただし(提案型とは異なり)GIZが直接、事業のための資金を出すのではなく、GIZはあくまで一連のプロセスの運営者であり、有望な提案は、投資家等へのピッチの機会を提供する等の支援を行なっている。</p> <p><b>[GIZ] GIZイノベーション・ファンド(GIZ Innovation Fund)</b>  上記のLab of Tomorrowのアプローチを内部向けに適用したものであり、GIZの支援による途上国への開発インパクトを拡大させる方法を、GIZ職員及び民間企業を含む外部のステークホルダーが共同で編成したチームによって、ワークショップ等のプロセスを通じて練り上げ、提案する。有望な提案には、開発及びパイロット実施のために最大2万ユーロの資金が提供される。民間主体とも連携する可能性を含んだ枠組みではあるが、外部の企業に資金を提供することを目的としたものではなく、GIZの開発インパクト拡大を目指しつつ、機動的な文化を育む狙いを持っている。</p> <p>(参考)[JICA] JICA Innovation Quest等</p>
<p>4      ファイナンス型</p>	<p>開発効果を有する事業をスケールアップするための、ファイナンス面での支援を行うものである。支援の枠組みは多岐に渡り、貸付、投資、保証など、多様な金融商品が用いられている。</p>	<p><b>[FCDO] アフリカ農業開発公社アグデブ(AgDevCo)</b>  ブレンド・ファイナンスを提供する開発系金融機関であり、8カ国(ガーナ、マラウイ、モザンビーク、ルワンダ、シエラレオネ、タンザニア、ウガンダ、ザンビア)で、アーリーステージにある急成長企業を、出資、メザニン・ローン、技術支援などを組み合わせて支援している。</p> <p><b>[AFD] 様々なファイナンスの提供</b>  AFDは1941年にフランスの旧植民地向けの融資を行うための機関として(前身組織が)設立された歴史を持ち、その歴史的性格から、現在でもファイナンス面に重点を置き、融資、出資、補償を含む多様なファイナンス支援を民間企業及び(現地政府、地方自治体を含む)公的機関に提供している。グラントではなく返済が必要な融資により支援することを重視しており、AFDグループの支援ポートフォリオの8割以上はローン商品が占めている。</p> <p><b>[Sida] 保証</b>  金融機関から民間企業に対する、開発分野の融資あるいは投資に対して保証を行うものであり、民間資金の動員を増やすことを目的としている。保証の利用に際しては企業は保証料をSidaに支払う必要があるが、例外的にグラントによりカバーされる場合もある(案件ベースで決定される)。</p> <p><b>[DFAT] 新興市場インパクト・ファンド (EMIF: Emerging Markets Impact Investment Fund)</b>  ファンド向けの出資(いわゆるファンド・オブ・ファンド)であり、対象地域(カンボジア、インドネシア、ラオス、ミャンマー、フィリピン、スリランカ、バングラデシュ、ベトナム、パプアニューギニア、フィジー)の中小企業、特に女性起業家や女性が裨益者のビジネスに投資するファンドに対して、出資を行なっている。</p> <p>(参考)[JICA] 海外投融資事業</p>

5	マッチング型	社会課題の解決につながるビジネスニーズを有する国や地域と、途上国における事業機会を探す企業とをマッチングさせるためのプラットフォームを運用するものである。	<p><b>[GIZ] Leverist.de プラットフォーム</b> 途上国や新興国の側からビジネスニーズを登録し、閲覧者である企業側は、自社が事業提案を行うことができるかどうかを検討するという流れを仲介することを目的としたプラットフォームである。ウェブサイト上では、さまざまな国のビジネスニーズを把握することができる。技術を持つ企業が途上国での事業機会を探索するというプロダクトアウトな流れではなく、途上国の事業機会を発信することで、多様な企業からの提案を受け取ることを狙うマーケットインの流れを作ろうとするものである。</p> <p>(参考)[JICA] 課題発信サイト等</p>
6	パートナー/イニシアティブ型	複数のステークホルダーでパートナーシップを組み、共通の目標を達成するための資金的、技術的協力を推進するものであり、その形態は多様である。	<p><b>[FCDO] トランスフォーム (Transform)</b> TRANSFORMは、FCDO、Unilever、EYによる共同イニシアティブである。2015年に設立され、アジアおよびサブサハラ・アフリカ地域の主要課題(水、衛生、健康、エネルギー、地域社会)に対する市場ベースのソリューション提供の加速化に取り組んでいる。支援を申請する企業は、最大30万ポンドの無償資金協力に加えて、ビジネス・サポート(商業ネットワークへのアクセス、マーケティング・販売、流通、ソーシャル・ビジネス・モデルの改善に関する技術と専門知識を含む)を受けることができる。</p> <p><b>[Sida] 官民開発パートナーシップ (PPDP: Public-Private Development Partnership)</b> Sidaと民間セクターの主体が、貧困層の生活向上を目指すプロジェクトに対して、50:50ベースで資金を提供することで協力するものである。企業に対して直接資金を支払うのではなく、企業が支援するNPO組織や国際機関等に対して、同額の支出をSidaも行うことで支援し、民間資金の動員を促進しようとするものである。</p> <p><b>[SDC] スイス・キャパシティ・ビルディング・ファシリティ(SCBF: Swiss Capacity Building Facility)</b> SDCが立ち上げたプラットフォームで、約25のパートナー(主にスイスの金融機関)が集まっている。低所得層、特に女性の金融包摂を進めるためのソリューションに対して、フィージビリティ調査、スケーリング、金融教育の3種類のグラントを提供している。提案型にも近いが、教育にも支援を提供すること、運営主体はドナー単体ではなく民間企業とのパートナーシップによって構成されていることなどに特徴がある。</p> <p>(参考)[JICA] 各種プラットフォーム(「食と農の協働プラットフォーム」、「手洗いプラットフォーム」等)</p>

以上にまとめた通り、各ドナーは提案型だけではなく、多様な枠組みを模索している。

主要ドナーに全て明確に共通するわけではないが、全体的に見られる傾向として、主要ドナーの多くは、PSEに関する取り組みを単体の(例えば提案型制度のような)制度単位で捉えようとするのではなく、複数の制度や支援ツールを組み合わせた流れで捉えようとしている点が挙げられる。

例えば、SidaはPSEへの取り組みを拡充している最中であるが、そのPSEへの取り組みの姿勢を

「制度から発想する(instrument driven)のではなく、変化のプロセスから発想する(systems-change driven)」と位置付けている(図4)<sup>10</sup>。

Sidaは提案型のチャレンジファンド、ファイナンスツールの保証などを提供しているが、それぞれの単体に着目するのではなく、各制度が企業の成長プロセスに沿って提供される流れができていくかどうかを重視している。

## Power Africa - from an instrument driven to a systems-change driven PSE approach



図4 Systems-change driven PSE approach

出典: DCEDウェビナー”Engaging the private sector in practice – Lessons from USAID and Sida”, 2020

すなわち、チャレンジファンドで企業からの提案を受けて最初の協働を行い、結果が好ましければ、結果ベースのファイナンスへとつなげ、さらにスケールアップする際に保証、官民連携パートナーシップといった仕組みへとつなげるシナリオが重要であるというのがSidaの姿勢である。

同様に、USAIDはPSEを幅広く捉えており、民間との共同研究・調査から、提案型やファイナンス、また技術協力までを適切に使い分けることが重要であるとして、PSE戦略の中で統合的に扱っている。

このように、多様な制度を整備しつつ、それらのつながりを重視し、また既存の技術支援等とも関連づけて体系化する動きは、多くの主要ドナーが示している。

<sup>10</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=BaYa-C\\_3rro](https://www.youtube.com/watch?v=BaYa-C_3rro)

### 3. ドナー1 – 米国国際開発庁(USAID)

#### 3.1 民間連携の位置付け・基本方針

米国国際開発庁(USAID)は、1960年代から始まる長い民間連携の歴史を持っており、2000年代からは一段と強化が図られている。PSEは国務省とUSAIDの「合同戦略フレームワーク(State-USAID Joint Strategic Goal Framework)」の目標3「バランスの取れた関与によりアメリカのリーダーシップを促進する」の柱の一つと位置付けられている。

現在、USAIDは、大規模な文化・業務改革に取り組んでいる。現行のポリシー・フレームワークのタイトルは「Ending the Need for Foreign Assistance(援助の必要性を終わらせる)」であり、より途上国の自律性、内発性、パートナーシップの重要性に焦点を当てた内容にシフトしつつある。

この流れを受け、PSEの方針も大きなシフトが進行中している。シフトのモットーは「リソースの管理者から動員者へ(From resource managers designing project to resource mobilizers)」であり、USAIDが単体で支援を行うのではなく、パートナーシップを重視すべきであること、そしてその際にUSAIDが前面に出るのではなくパートナーや現地国の自主性を重視すべきであることが示されている。

これは象徴的に、以下の「5つの問い」によって表されている。

- ① 民間セクターはこの問題を自身で解決できるか？
- ② 市場ベースのアプローチでこの課題に対応できるか？
- ③ この課題に対応する上での民間セクターの役割と利益・関心は何か？
- ④ 民間セクターが(この課題に)関与、あるいは投資することを制限している要因があるか？
- ⑤ USAIDがこれらの制約条件を軽減したり除去したりするために果たせる役割があるか？

これらの問いに表れているのは、可能な限り市場ベースの解決策を模索しようとする姿勢であり、現在のUSAIDが目指している変化を象徴している。

USAIDは、包括的なPSEポリシーを策定しており、あらゆるセクターにおける開発プログラムの設計・実施において、民間セクターと協力して取り組むことを、機関全体に呼びかけている<sup>11</sup>。

PSEポリシーには、以下の4つの基本原則が示されている。

- ① 早い段階で、頻度高く、民間セクターと協力する。
- ② プランニング、プログラム策定を通して、PSEを奨励し、評価する。
- ③ 開発成果を達成する上で民間セクターの潜在力を解き放つUSAIDのアプローチとツールの利用を拡大する。
- ④ PSEで何が機能し、何が機能しないかの証拠を構築し、それに基づいて行動する。

<sup>11</sup> USAID, Private Sector Engagement Policy

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/usaid\\_psepolicy\\_final.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/usaid_psepolicy_final.pdf)

## 3.2 組織

### 3.2.1 組織体制

USAIDは、内部組織の再編を進めており、8つのテーマ別部局を新設し、政策機能と予算機能を統合することにより、より現場指向の組織を実現することを目指している。

USAID Private Sector Engagement (PSE) Hubは、開発・民主主義・イノベーション局(DDI)内にあり、米国およびパートナー国の民間セクターとの関与を拡大するために必要な制度的条件、運営インフラ、および能力を整備する役割を担っている。同ハブ内にUSAID PSE チームが置かれ、PSE関連の業務に関する主導的な役割を担っている。

### 3.2.2 人材育成

USAIDのPSE活動を包括的に強化するため、外部コンサルティング会社のResonanceへの委託により、PEPSE(Promoting Excellence in Private Sector Engagement)プロジェクト(2017年8月～2022年8月)が実施されている。これはUSAID PSE チームを支援する活動であると共に、Resonanceのコンサルタントが、USAIDのミッション、局、世界中の現地事務所に対して直接的に支援を提供するものである。

カテゴリ	概要	主な成果
パートナーシップ・機会の発見とPSE戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"><li>USAIDが民間連携を行う機会を特定することを支援する。</li><li>USAID及び民間セクターとの間のビジョンや行動計画の策定セッションを主導し、PSE戦略を策定する。</li><li>PSEがUSAID内部において当初から新たな開発活動に確実に取り入れられるよう支援する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>USAIDの強靱性・食糧安全保障局(RFS)を支援して、企業パートナーシップを促進するためのPSE実施計画を策定した。</li><li>農業と女性のエンパワーメントに焦点を当てたMars Companyとのパートナーシップの実現を支援した。</li><li>資本へのアクセス、デジタル包摂に焦点を当てたジョン・ディア社とのパートナーシップを実現した。</li></ul>
PSE研修・ツールの充実	<ul style="list-style-type: none"><li>USAID職員に対し、PSEに関する研修を行う(例:PSE101, MF4D (Mobilizing Finance for Development))。</li><li>USAID職員に対し、現場ベースまたはバーチャルな指導・支援を提供する。</li><li>PSEのためのナレッジマネジメントシステムを構築・管理する。</li><li>ベストプラクティスを共有するための交流を支援する。</li><li>PSE実践者向けのツールを作成し、共有する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>USAIDの中核となるPSE101トレーニングを改定し、エジプト、ドイツ、ガーナ、グアテマラ、セネガル、タンザニア、タイ、米国の300名以上のUSAIDスタッフに対して、5日間のトレーニングを12回以上、実施した。</li></ul>
民間セクターとの戦略的パートナーシップの構築・実施	<ul style="list-style-type: none"><li>パートナーシップの立ち上げに際し、パートナーシップのビジョン及び行動計画を作成するためのUSAIDと民間セクターとの共同ワークショップをファシリテートする。</li><li>パートナーシップ交渉、協定の策定、発足を支援する。</li><li>パートナーシップのM&amp;Eシステムを設計・追跡する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ガーナ、ケニア、マダガスカル、ルワンダ、ウガンダにおけるUSAIDミッションのためのPSE行動計画ワークショップを企画・実施した。</li><li>2018年民間セクター参画フォーラム及び2019年USAID民間セクター参画(PSE)実施パートナーズ・ワークショップを含む、重要なPSEイベントを共同設計し、調整した<sup>12</sup>。</li></ul>

<sup>12</sup> <https://www.resonanceglobal.com/project-profiles/pepse>

### 3.3 民間連携制度

#### 3.3.1 主な仕組み

USAIDのPSEに関する活動は非常に多岐に渡る。USAID自体は、PSEに係る方法を以下のように整理している。

No	PSEの方法	種別	概要・特徴	詳細
1	情報共有及び戦略的アライメント	技術支援型、パートナー/イニシアティブ型	途上国における開発課題と、企業の関心・利益のアライメントを実現するための情報探索、情報共有などである。  この方法の例： [Convening for Aligned Investment for Brazil] USAIDはブラジルで100社以上の米国企業と関わり、企業の投資とアマゾン地域の開発効果のアライメントを実現する方法を探索した。結果として50万ドル以上の資金を集めた社会的投資ファンドが設立された。	-
2	学習と市場調査の推進	技術支援型	共同の市場調査、PSEの成功事例の調査・共有、共同のプロジェクト設計などである。  この方法の例： [Healthy Markets Vietnam] ベトナム政府はエイズの蔓延を防ぐための方法を模索していた。USAIDのHealthy Market Initiativeはベトナム市場の調査を行い、人口や支払い余力などに応じて市場をセグメンテーションした。これはベトナム政府に限られた予算を優先順位づけする手がかりを与えると共に、市場の情報が明らかになったことで民間投資を動員し、結果としてUSAIDの支出を徐々に減少させることにつながった。	-
3	民間セクターの経験とイノベーションの活用	ファイナンス型、技術支援型	民間セクターのイノベーション、技術、研究開発、業界の専門性、起業スキルなどを、開発成果に結びつけるものである。  この方法の例： [Tapping Private-Sector Manufacturing Expertise for Maternal Child Health] ネパールでは28人に1人の新生児が防ぐことが可能なはずの感染症により亡くなっていた。USAIDは現地企業に資金を提供し、感染症を防ぐためのジェルの導入とスケールアップを支援した。このジェルは効果を発揮し新生児死亡率は23%減少した。ジェルの製造はネパール国内で行われているため、ネパールの自立性も高まった。	-
4	民間セクターのリソースの動員	ファイナンス型、提案型	民間セクターが持つリソースを、特定の課題や目標に向けて、動員するための関与である。  この方法の例： [Coffee Farmer Resilience Initiative] 中央アメリカで40,000以上の小規模コーヒー農家が、コーヒーの収穫に影響を与える伝染病と闘っている中、USAIDは協同組合への投資への信用補完措置を提供し、リスクを緩和させたことで、800万ドルのさらなる民間資本の動員につながった。  [開発のためのグランドチャレンジ]	制度1 制度2



			<p>2011年から毎年開催されている提案型の制度であり、政府、企業、財団を重要な開発課題に関連づけることを目的としている。毎年、異なるテーマがチャレンジ課題となる。</p> <p>[開発イノベーション・ベンチャー] 事業の段階別にグラントを提供することで、費用あたりのリスクを最小にしながら効果を高めることを目指すオープン・イノベーション・プログラム。</p>	
5	民間投資の実現	技術支援型、パートナー/イニシアティブ型	<p>民間の投資が促進されるための制約条件や障害を取り除くための活動であり、重点は再現性や拡張性に置かれる。</p> <p>この方法の例： [Attracting Investment in Ghana's Agricultural Value-Chain] ガーナへの投資を検討する投資家にとって、新たな市場を理解するためのコストは甚大だった。資本を動員する環境を作るため、USAIDは現地にFinGAPという、現地アドバイザーが有望なビジネスをピックアップし、投資が実現した時にだけ成功報酬を得るという仕組みを作った。これにより投資家はリスクを軽減することができ、投資が促進された。</p>	-
6	事業環境の整備	技術支援型	<p>規制改革、政策、スタンダードの確立及びコンプライアンス、現地政府のキャパシティ・ビルディングなどにより事業環境を整える関与である。</p> <p>この方法の例： [Power Africa in Senegal] USAIDはセネガル政府及び公益企業であるSenelecと協働し、発電及び送電の効率を高め投資家を誘引するためのキャパシティ・ビルディングを支援した。これによりセネガルが将来に渡り投資を集めることに貢献した。</p>	-

### 3.3.2 制度1 - 開発のためのグランドチャレンジ

#### 1) 概要

開発のためのグランド・チャレンジ(Grand Challenge for Development)は、2011年から毎年開催されている提案型の制度であり、政府、企業、財団を重要な開発課題に関連づけることを目的としている。毎年、異なるテーマがチャレンジ課題となる<sup>13</sup>。

すべてのグランド・チャレンジはチャレンジ・グラントを提供する点が共通であるが、テーマにより実施パートナーが異なり、実施パートナーに応じて追加的な支援が提供される。これには、賞金、ハッカソン、キャパシティ・ビルディング・サービスなどが含まれる。

2011年以降、現在までに10のチャレンジが実施されている。

#### 2) 制度設計

以下に「食料用の水・エネルギー」を課題としたチャレンジを例として取り上げる。

<sup>13</sup> <https://www.usaid.gov/grandchallenges>

項目	内容
名称	食料用の水・エネルギー(Water and Energy for Food: WE4F)
目的	食料、エネルギー、食料、水エネルギー: 食料に影響を及ぼし、食料生産を増加させる一方で、資源利用を最小限に抑えるイノベーションの拡大に焦点を当て、貧困削減、ジェンダーの平等、環境、気候変動、生物多様性にも影響を与えることを目指す。
目標	農業部門のエネルギーと水の効率を改善することを目的とした環境的に持続可能なイノベーション。
対象地域	東アフリカ、中東・北アフリカ、南・東南アジア、西アフリカ
対象分野	農業部門のエネルギー効率と水効率
対象者	規模にかかわらず、あらゆる組織、企業。ただし、中小企業からの応募が奨励される。
資金提供額	25,000米ドルから50万米ドル * 金額は、各地域イノベーション・ハブ(RIH)別のイノベーション・コールに依存している。
資金以外の支援	ビジネスモデル構築、投資準備、製品改良、ESG(特にジェンダー、BoP、環境の持続可能性)、マーケティング、コミュニケーション、パートナーシップ等にかかる助言が提供される。
運営体制	テーマに応じ、パートナー組織とUSAIDが運営している。

### 3) 申請プロセス

#### A) 公示周期

毎年1回、チャレンジテーマが発表され、公示が行われる。

(本事例はそのテーマの一つである)

#### B) 選択基準

- ✓ 明確な金融モデルと収益牽引力を持っている。
- ✓ 水あるいはエネルギーと食糧の関連性の問題に取り組む。
- ✓ 技術革新とビジネス革新を可能にする地域環境を理解する。
- ✓ 技術のための技術ではなく、ユーザ中心の設計を推進する。
- ✓ すべてのイノベーションは、資金提供が終了した後も持続可能な財政的手段を持つだけでなく、実施国の既存の社会的・制度的生態系にうまく統合され、環境上の利益をもたらす(または最悪の場合でも、害を及ぼさない)ことができなければならない。
- ✓ このプログラムによって支援されたイノベーションは、貧困層に直接的または強力な間接的利益を示すものでなければならない。
- ✓ イノベーションが女性にどのような恩恵をもたらすかを示す。
- ✓ 現地でのプレゼンスを持ち、市場主導のパートナーシップを構築する。WE4Fイノベーションは、市場ベースのモデルを通じて検証され、普及されなければならない。
- ✓ 強力な金融システムと金融成長モデル/持続可能性計画を持つ。
- ✓ ESGに関する基本的な理解を持ち、ESGのビジネスモデルへの統合に向けた強いコミットメントを示す。
- ✓ イノベーションを持続可能な形で拡大できるジェンダー・バランスのとれたチーム。

#### C) 選定プロセス

##### ① 最初のプロポーザルパッケージ

オンラインでコンセプトノートを提出する。

## ② フルプロポーザル

コンセプトノートの提出後、選定された数(50名まで)の応募者がフルプロポーザルの提出に招待される。フルプロポーザルは、イノベーションに関する詳細な情報を評価者に提供することを目的としている。

## ③ 評価段階

準ファイナリスト(最初のスクリーニングに合格した応募者、約32名)は、WE4F地域イノベーションハブ(RIH)および地域アドバイザリーボード(RAB)のメンバーとのインタビューに参加するために招待される。これは、テレビ会議を介して行われる。インタビューは、プレゼンテーションセッション及び質問を含め、1時間を要する。

## ④ イノベーターの事業拠点への訪問

場合によっては、第一次審査段階の勧告に基づき、事業を観察するために、応募者の生産施設又は事業所を訪問することがある。この訪問は、申請の欠落部分を明確にし、理解することを目的としている。イノベーターは、サイト訪問の準備に合理的な時間を与えられ、サイトへのアクセスを可能にしなければならない。

## 4) 実績

グランド・チャレンジ・パートナーは合わせて、60カ国450件以上のイノベーションに資金を提供するために、5億800万ドルを超える無償資金協力と技術協力を提供した。

### 3.3.3 制度2 - 開発イノベーションベンチャー

#### 1) 概要

開発イノベーションベンチャー(DIV: Development Innovation Ventures)は、USAIDのオープン・イノベーション・プログラムであり、開発課題に対するソリューションに資金を供出している。

DIVは階層型資金調達モデルを取り、以下の4つの種類のグラントを提供することで、費用あたりのリスクを最小限にしながら、効果を高めることを目指している。DIVは開発分野におけるランダム化比較試験(RCT: Randomized Controlled Trial)の適用でノーベル経済学賞を受賞したマイケル・クレマー教授が共同創設者となっており、各段階で事業の効果をエビデンス・ベースで検証することが重視されている。

- ✓ 第1段階:パイロット(最大20万ドル)
- ✓ 第2段階:規模のテストとポジショニング(最大150万ドル)
- ✓ 第3段階:規模への移行(150万ドル～500万ドル)
- ✓ エビデンス・グラント(最大150万ドル)

\*これは第4段階ではなく他の段階と並行するもので、RCTや準実験的手法などにより開発効果のエビデンスを調査することを支援するグラントである。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	開発途上国の貧困層の生活を改善するイノベーションに投資する。
目標	3段階及びエビデンス・グラントによる資金提供を通して、エビデンス・ベースで開発効果を創出する事業を支援する。
対象地域	USAIDが開発努力に資金を提供している国であれば、どの国のプロジェクト

	にも開放されている。
対象分野	USAIDが活動するすべてのセクターが対象
対象者	米国企業、非米国企業、社会起業家、非営利団体、研究者など。
資金提供額	第1段階:パイロット(最大20万ドル) 第2段階:規模のテストとポジショニング(最大150万ドル) 第3段階:規模への移行(150万ドル～500万ドル) エビデンス・グラント(最大150万ドル)  DIVは、申請者に対し、合理的な費用分担、レバレッジ、またはその他の資源の取り決めの交換を検討するよう奨励し、活動のための資源を確保するための創造的アプローチを提案するよう奨励する。 但し、50%などの閾値が設定されているわけではない。
資金以外の支援	技術支援が提供される。
運営体制	USAID

### 3) 申請プロセス

#### A) 申請期間

応募は随時受け付けている。

#### B) 選択基準

##### ① イノベーション & インパクト

- 貧困に関連する問題に取り組む開発の文脈において、イノベーションと説得力のある問題提言が明確に説明されている。
- 問題が人々の生活にどのような影響を及ぼし、この問題を解決することが改善につながるかについての信頼できる説明がある。
- 提案された活動によって地域的、世界的に影響を受ける人(受益者/顧客)の数、および経時的な影響の可能性について、明確な表現で現実的な説明がされている。
- 対象受益者/顧客の明確な特定と、人口統計学的分類(性別、所得など)による一般情報が提供されている。

##### ② 費用対効果

- イノベーションが現状よりも低コストでより良い結果を達成できる、または問題を解決する上でより効果的であるという、信頼できる正当化がなされている。
- 固定費と変動費、カスタマイズコスト、流通コスト、本社コスト、資本コスト、減価償却費などを含めたすべてのコストの説明、ならびに主要な要因の分析、およびこれらのすべてが近い将来および規模でどのように進化すると予想されるかの説明がある。
- 要請された資金額、合理的なプロジェクト予算および費用についての根拠がある。
- DIV基金が触媒的に利用され、申請者が追加的に適切な資金(例えば、資金、現物出資、ネットワーク等)を得ることが示されている。

##### ③ エビデンスと評価

- 妥当な情報源または過去の実施経験から、既存の証拠を基にした、信頼できる変化の理論が示されている。
- 提案された活動が対処しようとしている課題、及び出願人がそれらの課題に対処する方法が明確に説明されている。

- 事業の実行可能性、商業的実行可能性、完全なコスト、因果的影響、費用対効果、リーチ、その他の社会的影響など、プロジェクトの成功を判断するための、明確に定義された指標または主要なパフォーマンス指標が示されている。
- 初期段階の申請者に関連する仮定を含め、測定基準がどのように収集されるかの明確な説明が示されている。
- 段階と規模の拡大経路: イノベーションの商業的な実現可能性、費用対効果、開発への影響を測定するための評価方法の適切な選択がされている。

#### ④ 実施

- これまでの実績が示されている。
- プロジェクトをスケールアップするための能力、システム、およびパートナーシップを構築するための段階的に適切な計画が示されている。
- 地域の状況、現在の実施上の課題、成功への障壁が深く理解されている。
- 申請者が、計画通りにプロジェクトを実施し、成功裏に実施できる能力が示されている。
- 将来の実装に役立つ現実世界での技術的、組織的、流通的、財務的な実行可能性の合理的なテストの方法が示されている。
- より大きな影響と規模を達成するため、変化の理論を検証し、必要に応じて修正することにコミットしている。

#### ⑤ 規模と財務の持続可能性への道筋

##### スケール

- 10年以内に何百万人も個人に到達する可能性。
- 段階的に適切なパートナーシップや政府からの資金コミットメント。
- 社会的影響の目標を達成するための民間セクター、その他のドナーや資金提供者。
- 予測される将来の課題とリスクの現実的な評価と、それらに対処するための現実的な緩和計画。

##### 持続可能性

- イノベーションの規模を長期的に拡大するために必要とされる財源の分析。
- DIVの資金提供が終了した後の、ステージに応じた戦略、長期的な財務、ステークホルダーの関与の確保。
- 収入の増加、受益者または顧客の増加、採用、買収の増加などにより、プロジェクトまたは組織の長期的な財務的実行可能性を維持するための明確かつ現実的な計画。

#### ⑥ プロジェクト・チーム

- 提案された計画を実行するための専門知識と関連する経験の明確な実証。
- 成功のために必要とみなされる、チーム全体の主要な役割と努力レベル(フルタイムのパーセント)の明確な割り当て。
- ステージ2のプロポーザルでは、通常、パートナーの関与またはコミットメントがより強力なプロポーザルとなり、ステージ3のプロポーザルでは、大きな規模を確保するために不可欠なステークホルダーの関与またはコミットメントが重要となる。

### C) 選定プロセス

すべての申請者は、オンライン申請ポータルを介して申請書を提出する。

各申請者は最初の審査を受け、最も競争力のある申請者はデュー・デリジェンス段階に進み、プロポーザルが詳細に審査される。

競争力の高いプロポーザルは、最終的にはUSAIDと外部の専門家の投票へと進み、支援対象となるかどうかが決まる。

### 4) 実績

- ✓ 総投資額: 1億4900万ドル
- ✓ 投資対象となったイノベーションの数: 225
- ✓ USAIDとの初の共同作業だったイノベーターの割合: 53%
- ✓ 総応募数: 10,500件 (2010年以降の累積)
- ✓ イノベーションにより生活が改善された人数: 5,500万人
- ✓ 投資あたりのソーシャルリターン: 「5:1」

## 4. ドナー2 – ドイツ国際協力公社 (GIZ)

### 4.1 民間連携の位置付け・基本方針

---

ドイツでは連邦経済協力開発省(BMZ)が、長期的な開発目標及び戦略を策定している。BMZは、2020年6月、戦略文書「BMZ 2030改革戦略」を発表し、ドイツの開発政策をより戦略的、効果的、効率的なものとするために抜本的に改革することを目指していると述べ、その4つの改革の柱の一つに、民間投資を位置付けている<sup>14</sup>。

BMZの戦略を基に、GIZはドイツの技術協力を計画・実施している。他に以下の2つの組織が、BMZの開発戦略実現に関わっている。

#### ① ドイツ投資開発公社(DEG):

1962年に設立され、2001年にドイツ復興金融公庫(KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau)グループの一員となった。KfWは、パートナー国とのドイツの二国間金融協力を主導する役割を持ち、BMZから資金を受け取り、KfWの資源を活用して資本市場から資金を調達している。DEGは、途上国における民間企業のイニシアティブを促進し、長期資金、アドバイス、コンサルタント・サービス、パートナーシップを通じた支援を提供している。

#### ② sequa:

国際協力プロジェクトに関わる機会取得・実施を支援することで、25年以上にわたりドイツの商工会議所、経済団体、企業を支援してきた国際開発機関である。sequaの主要株主は、ドイツ工業商業会議所協会(DIHK)、ドイツ技能工芸連盟(ZDH)、ドイツ産業連盟(BDI)、ドイツ雇用者協会連盟(BDA)、GIZである。sequaは、職業教育訓練パートナーシップ・プログラム、develoPPP.deプログラムなどのプログラムを実施している。

## 4.2 組織

---

### 4.2.1 組織体制

GIZの組織は、8つの管理系部門(コーポレート・ディベロップメント、コーポレート・コミュニケーション、法務・保険、コンプライアンス、監査、評価、企業セキュリティ、国際協力アカデミー(AIZ))、及び10の事業部門(委託及び事業開発、セクター開発、セクター及びグローバル・プログラム、アフリカ、アジア、ラテンアメリカ、カリブ地域、ヨーロッパ、地中海地域、中央アジア)から成る。

GIZには民間セクター諮問委員会が置かれており、民間セクターと国際協力機関との定期的な対話の場を提供している。委員会は、企業および事業者団体の代表者で構成され、年2回以上開催されている。

目的は、民間部門と国際協力機関との間の連携を構築することである。委員会は、持続可能な開発に顕著な貢献をした企業に対し、毎年、BMZに代わって表彰を行っている。

現在の民間セクター諮問委員会のメンバーは、以下の組織に所属している。

---

<sup>14</sup> BMZ Reform Strategy 2030

[https://www.bmz.de/en/publications/topics/development\\_policy/Materilie520\\_reform\\_strategy.pdf](https://www.bmz.de/en/publications/topics/development_policy/Materilie520_reform_strategy.pdf)

No	会社・組織名	No	会社・組織名
1	シンメックス・パルテック社	6	ドイツ雇用者協会連盟(BDA)
2	ドイツ産業連盟(BDI)	7	Perfekta Unternehmensgruppe
3	Voith Hydro GmbH & Co KG	8	SAP SE
4	ドイツ商工会議所協会(DIHK)	9	ドイツコンサルタント技術者協会(VBI)
5	ドルシュ・ホールディング	10	ドイツ熟練工連盟(ZDH)

これらの組織とGIZは連携を進めており、例えばSAP社とGIZは2019年にパートナーシップを組み、アフリカ10か国のITセクターにおいて、600人を対象としてスキル・トレーニング(3ヶ月)及び就業支援を共同で実施し、少なくとも450人の雇用創出を目指すことを発表している<sup>15</sup>。

GIZは最新の組織図を公表しておらず、2021年3月時点での民間セクターに関する独自のユニットについては状況を確認できなかったが、2016年時点では、民間セクター協力ユニット(Private Sector Cooperation Unit)が存在していた。

#### 4.2.2 人材育成

GIZの民間セクター協力ユニットは、2016年に「民間セクターとのパートナーシップのための能力開発(CDP)」という名称のアドバイザリー・サービスを開発した<sup>16</sup>。組織内外に対し、GIZがコンサルティング・サービスを提供し開発協力における官民のパートナーシップの促進を目指すものである。

CDPチームは、自らを、公的部門と民間部門の間の協力のためのコンピテンスセンターとみなし、実践的な助言と教訓を提供している。コンサルティング・サービスのターゲット・グループには、プログラムのスタッフやカウンターパート、パートナー、GIZのセクター・国別部門のスタッフが含まれる。

その他のインハウス・トレーニングに関しては情報を確認できなかった。

<sup>15</sup> <https://news.sap.com/africa/2019/06/sap-and-bmz-join-forces-to-create-more-jobs-in-the-digital-sector-in-africa/>

<sup>16</sup> <https://d-nb.info/1097398080/34>



## 4.3 民間連携制度

### 4.3.1 主な仕組み

主な仕組みは以下のとおりである。

No	名称	種別	概要・特徴	詳細
1	develoPPP.de	提案型	同国のフラッグシップ的な制度であり、グローバルに全領域を対象として、ドイツ企業またはEU企業が開発途上国や新興市場国で地域住民に長期的な利益をもたらすプロジェクトを支援している。50%までのコストシェアを行う方式である。	制度1
2	Lab of Tomorrow	インキュベーション型	開発途上国の社会課題に対する、ビジネスモデル主導の新しいソリューション開発を促進するための、インキュベーション・プログラムである。GIZは運営及び技術支援を担当している。	制度2
3	GIZ イノベーション・ファンド	インキュベーション型	Lab of Tomorrowのアプローチを内部向けに適用したもので、GIZのインパクトを向上させるテーマに即したソリューションの開発を、内部チームから募集する。チームにGIZ職員が含まれていれば、民間企業やNGPなども参加することができる。	制度3
4	Leverist.de プラットフォーム	マッチング型	開発途上国や新興国において求められているビジネスニーズを登録・探索できるプラットフォームで、関心のある企業と、対象国のニーズをマッチングさせる役割を果たしている。	-
5	EZ-Scout	技術支援型	最大30名までの開発政策に関するアドバイザー（EZ-Scout）をドイツ国内の企業や組織に派遣し、開発に関する助言を行う仕組み。EZ-Scoutは民間連携を進めるカタリストとしての役割も果たしている。	-

### 4.3.2 制度1 - develoPPP.de

#### 1) 概要

develoPPP.deプログラムはBMZによって設立され、GIZ、DEG、sequalによって運営されている。主な目的はグローバルな開発パートナーシップを構築し、貧困を削減することであり、GIZのフラッグシップ的なプログラムである。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	グローバルな開発パートナーシップを構築し、貧困を削減する。
目標	開発途上国や新興市場国で、地域住民に長期的な利益をもたらす革新的なプロジェクトを実施する。
対象地域	全世界
対象分野	全領域を対象としている。ただし、特別にニーズの高い分野のプロジェクトは特に適格である。例えば、OECDのDACリストに掲載されている後発開発途上国のプロジェクトや、不利な立場にあるグループのプロジェクトなど（女性、インフォーマル・ビジネス、マイノリティ、障害者、子供、若者など）である。
対象者	申請はドイツ企業、EU企業（またはEFTA）に開かれているが、発展途上国およびOECD-DACリストに記載されている新興経済圏の企業へも条件付きで開かれている。この場合はEU/EFTAに登録された企業、もしくはEU市民が少なくとも25%のシェアを有することが必要である。団体、財団、非政府団体、商工会議所、外国商工会議所、登録団体は自ら申請することはできないが、原則として、申請企業のパートナーとしてdeveloPPP.deプロジェクトに参加する

	<p>ことはできる。          その他必要条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 年間最低売上高: EUR 800,000、最低従業員数:8名</li> <li>• 少なくとも2年間の監査済み財務諸表</li> </ul>
資金提供額	EUR 100,000からEUR 200,000。企業は自己資本による支出を最低50%必要とする。
資金以外の支援	パートナー国の現地事情を踏まえたプロジェクト設計を初め、プロジェクトの全フェーズに対する技術支援。助言、必要に応じたプロジェクト実施時における現地での専門的支援など。
運営体制	GIZが技術協力を、DEGがファイナンスを、sequaが実施を担当している。

### 3) 申請プロセス

#### A) 公示周期

年に4回、公示されている。応募者は各4半期の第6週目から最終日までの間に申請可能である。

#### B) 選定基準

- ✓ 全てのプロジェクトは、明確な開発成果を示し、環境的にも社会的にも持続可能でなければならない。
- ✓ 応募企業はプロジェクトにおいて明確な商業的利益を示さなければならない。非営利プロジェクトは、develoPPP.deプログラムではファイナンスされない。
- ✓ develoPPP.deの一環としての公的拠出は、民間パートナーが公的パートナー無くしてはプロジェクトを実施し得ない場合のみに実施される。
- ✓ プロジェクトは民間パートナーへの商業上の利益を超え、相手国への適切な経済上・開発上の利益を生み出さなければならない。
- ✓ 進行中のプロジェクトは、新たな開発関連要素を採用しない限り、develoPPP.de プロジェクトとしてファイナンスされることは無い。
- ✓ プロジェクトは開発途上国または新興経済における企業の長期的かつ持続可能な活動に根ざさなければならない。

#### C) 選定プロセス

企業は専用のポータルを通じて応募を提出する。DEGおよびGIZは応募プロジェクトの適格性を評価(評価業務は外部組織に委託)し、提出期限から4週間以内に結果を企業へ通知する<sup>17</sup>。応募プロジェクトが選定された場合、申請者は詳細なプロジェクトコンセプトを作成し、契約を締結する。

### 4) 実績

これまでに100カ国以上で、民間セクターとの2,000以上の開発パートナーシップを実現している。パートナーシップを通じて、エネルギー、農業、教育、保健等の分野における持続可能な経済開発に11億ユーロを超える投資を行ってきている。

<sup>17</sup> <https://www.developpp.de/en/submitting-an-application-to-the-developppde-programme/>

### 4.3.3 制度2 – Lab of Tomorrow

#### 1) 概要

Lab of Tomorrowは、各地の社会課題へ取り組むためにインキュベーション・アプローチを採用している。プラットフォーム上で社会課題(チャレンジ)が公示され、参加者はベンチャー・チームを組んで、その社会課題を解決するためのソリューションを提案する。

Lab of Tomorrowは以下の機会を参加者へ提供している。

- ✓ 開発インパクトの伴うビジネスチャンスの発掘
- ✓ 国際的なベンチャーチーム結成及び持続可能なビジネスアイデア創出に向けたMulti-Stakeholder Ideation Workshop (多様な利害関係者によるアイデア創出ワークショップ)開催
- ✓ 3カ月間のインキュベーションプログラム
- ✓ GIZネットワークへのアクセス(特に投資家)、GIZのコミットメントチームによるサポート(ビジネスとインパクトの展開とスケールアップ)

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	開発途上国のビジネスチャンスを収益性の高いビジネスに転換する。
目標	開発途上国/新興国の社会課題に対する、ビジネスモデル主導の新しいソリューションの開発を促進する。
対象地域	全世界
対象分野	農業、デジタル、教育、エネルギー、ガバナンス、保健、住宅、サプライチェーン、繊維、観光、廃棄物、水
対象者	ベンチャー・チーム(他分野にまたがるプログラム参加者によって構成されたチーム)
資金提供額	無し
資金以外の支援	能力開発サービス、投資連携
運営体制	GIZによって運営されている。また、GIZは官民両セクターの国際的キープレイヤーで構成される広範なネットワークへのアクセスを提供する。

#### 3) 申請プロセス

##### A) 公示周期

ロットと呼ばれる公示ごとに設定される。

##### B) 選定基準

民間部門、公共部門、市民社会の誰でもプロセスへ参加できる。理想的とする参加者は、時間と資源投入へのコミット、起業家精神、実践指向な態度を有し、共同創造へ積極的であると共に、課題に関連した専門知識を有するものとされている。

##### C) 選定プロセス

Lab of Tomorrowでは、ロットと呼ばれる単位で公示が行われている。1つのロットでは、1つの社会課題が取り上げられ、課題としてウェブサイトへ掲載される。

応募者はウェブプラットフォームから応募し、GIZによる審査を受けて、適切とされる参加者が選ばれる。選ばれた参加者は連絡を受け、今後のプロセスへの参加を確約するよう依頼がなされる。

- ✓ 4日間のワークショップでは、参加者はビジネス開発コーチの支援を受けつつ、革新的なビジネスアイデアを小グループで共同創造する。この段階で、投資家やイノベーション関係者に対し、初期アイデアを発表する。
- ✓ 有望なビジネスアイデアは、Business Design Phaseに移行し、コーチの支援を受けながらビジネスモデルを洗練させる。
- ✓ Business Design Phaseを成功裏に通過すると、そのチームは対象国においてそのソリューションを小規模で実施するための追加支援を受ける。
- ✓ コンセプトの実行可能性を証明できるチームは、最終的に投資家候補に対しソリューションを発表することができる。
- ✓ Lab of Tomorrowを経たということは、ベンチャーチームは独立して事業をスケールアップする強い立場にあることを意味すると位置付けられている。

プログラムのウェブサイトには申請者が利用できるマニュアル、ツールキット、メディアキットが用意されている。

アイデアの創出から相手国での事業展開までのプロセス全体で約9ヶ月を要する。

#### 4) 実績

数値は入手できなかった。ウェブサイトでは進行中/完了後の課題とベンチャーについての情報が提供されている。以下は進行中の課題の事例である。

#### プロセス名: Fastforwardプロセス

##### 課題:「食料ロスを減少するため、ケニア西部の冷却輸送は実現できるか。」

COVID-19のパンデミックと拡大防止策は、多くのアフリカ諸国において食料供給へ制約を生み出している。特に輸出入規制と外出制限は、食料不足へ急速な悪化をもたらした。多くの地域では収穫物を都市部のマーケットへ運ぶ輸送手段が殆どなく、さらに冷却手段もない。そのため多くの農産物が紛失、腐敗、破損してしまう。その結果、都市部では食料が不足する一方、農村部では消化しきれない農産物の廃棄がなされるという、相反する問題が同時に発生していた。

この課題に対する2つの筋道(サブ課題)

- ① 魚の輸送部門にて需要と供給のマッチングを生み出せないか
- ② 利害関係者が信頼できる物流にアクセスできるようにできないか

#### Ideation Sprint (7月7、8日)

Ideation Sprintにおいて、2つのチームがそれぞれ異なる筋道(サブ課題)へ取り組んだ。バリューチェーンに沿って弱みとユーザーニーズについて議論し、アイデアを出し、重要な調査項目を絞り込んだ。

#### Business Design Workshop (7月23日)

Ideation Sprintからの2週間の期間、参加者は初期アイデアを練りあげた。2つの参加チームがそれぞれの筋道(サブ課題)へ取り組み、ビジネスモデルのコンセプトを開発した。最後には、審査員や聴衆に向かいコンセプトを発表し、フィードバックを受けた。

## 開発されたパイロット実施用ビジネス案

**Delivered Fish**は宅配便を利用したオンラインマーケットである。このシステムは地元のオートバイの輸送網を活用し、各運転手が漁師から魚を集め、配送ルートを計画し、アプリからの注文へ対応するものである。消費者は魚市場を訪れずとも新鮮な魚を購入でき、また魚がどこから来ているかも知ることができる。漁師やトレーダーは購入や注文を計画することで機会損失を減少させることができる。

**Cold Hub**は、冷蔵施設による物理的なマーケットである。小規模な自家発電型冷蔵施設を建設し、ビクトリア湖周辺の漁師コミュニティが新鮮な魚を計量し、捌き、保存する。冷蔵室の在庫はモニタリングされ、オンラインへ売りに出される。地元のトレーダー、ホテル、レストランは新鮮な魚の注文が可能である。

### 5) モニタリングと評価

ドイツ開発評価研究所(Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit; DEval) は、2017年にdeveloPPP.deプログラムを評価している<sup>18</sup>。

評価には、文献レビュー、2009年以降の全てのdeveloPPP.deプロジェクトのポートフォリオ・レビュー、専門家インタビューと企業調査、4カ国12件の包括的ケーススタディが含まれ、DACの評価基準に関する質問に加え、以下を含む、プログラムの包括的な戦略と業務の実施に関する具体的な側面が取り上げられた。

- develoPPP.deプログラムは、その開発目的を達成するためにどの程度適切なのか？
- BMZの運営能力を向上させるために、プログラム・レベルで求められる戦略的、概念的、手順的な変更はどのようなものか？
- DEG、GIZ、およびSequaのdeveloPPP.deポートフォリオを実装するためのプロセス(パートナー獲得、選択、実装)を調整するために、どのような概念的および手続き上の変更を用いることができるか？
- develoPPP.deプログラムは、develoPPP.deプロジェクトを促進する上で、どの程度、どのような状況で効果的であるか？
- develoPPP.deプログラムによるプロジェクトの推進によって達成された成果は、どの程度まで持続可能で広範なものとなすことができるか？

本評価報告では、develoPPP.deプログラムは、開発目標を達成し、最終的にはさらに包括的な開発目標を達成するために、協力協定を通じて民間セクターのパートナーにより多くの支援を呼び込むという基本的なアプローチのため、適切であるが、その明確でない戦略的方向性とコンセプト設計を考慮すると、プログラムは満足のいく目標を達成することに成功していないと評価されている。DEvalは、特定された課題に取り組み、それに対応する調整とイノベーションを開始することを提言している。

---

<sup>18</sup> [https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/DEval\\_develoPPP\\_Bericht\\_EN\\_web\\_fin\\_al.pdf](https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/DEval_develoPPP_Bericht_EN_web_fin_al.pdf)

#### 4.3.4 制度3 - GIZイノベーションファンド

##### 1) 概要

GIZ Innovation Fundは、GIZの全職員に開放された全組織的な「アイデア・アクセラレータ・プログラムの呼びかけ」であり、GIZ職員は、民間セクターを含む外部パートナーと協力して参加することができる。

この制度は、GIZプロジェクトの効果を高める可能性のある革新的なアイデアを促進することを目的として作成されたものであると共に、GIZ内での働き方の実験を行いつつ、機動的な文化を育む狙いを持っている。

##### 2) 制度設計

項目	内容
目的	GIZプロジェクトの効果を高める可能性のある革新的なアイデアの推進
目標	6か月間のアクセラレーション・プログラムを通じて、パートナー国におけるGIZの活動の影響と持続可能性を高める革新的なアイデアを支援する。
対象地域	非該当
対象分野	IFは毎年、新たな挑戦に取り組む。2020年のテーマは、「2030年までに10倍以上:我々のプロジェクトの効果と持続可能性を高めるために、あなたはどのような考えを持っていますか?」である。
対象者	GIZスタッフ、開発スタッフ、総合的な専門家がアイデアを提示することができる。外部団体(省庁、新興企業、NGO、学生、フリーランサーなど)やターゲット・グループと連携し、3人から6人までのチームを編成することができる。
資金提供額	アクセラレータ・プログラムに参加する各チームは、ソリューションの開発とテストの費用を賄うために最大2万ユーロの資金を受け取る。しかし、GIZ Innovation Fundは、外部の新興企業の成長に資金を提供するためのシード・マネーではない。
資金以外の支援内容	プロコーチによる「人間中心のデザイン」の支援・研修 ワークショップ
運営体制	GIZのセクター部門のMethods, Digital Transformation and Innovation部門が2017年から組織し、実施している。

##### 3) 申請プロセス

###### A) 公示周期

「アイデアの呼びかけ」は、毎年1回発行される。

###### B) 選択基準

GIZスタッフ、開発スタッフ、専門家がアイデアを提示することができる。外部団体(省庁、新興企業、NGO、学生、フリーランサーなど)と連携し、3人から6人までのチームを編成することができる。

外部パートナーは、GIZの従業員の支援なしには、単独で参加することはできない。少なくとも2名のチームメンバーがGIZプロジェクトに従事しなければならない。さらに、GIZは、ジェンダー、文化

的背景、専門知識、スキルの集合など、多様なチームを編成することを強く推奨している。プログラム全体は英語で行われる。

#### C) 選択プロセス

「アイデアの呼びかけ」の後、6カ月間のアクセラレータ・プログラムに進む6つのチームが選定される。2つのアイデアが、GIZの内部プラットフォームで投票するコミュニティによって選出され、4つは専門家の評価者によって選出される。評価者は、GIZの内部専門家2名と外部専門家3名で構成され、ショートリストから4つのアイデアを選ぶ。

各チームは、プロのコーチの支援及び2万ユーロの予算を与えられ、デザイン思考のような人間中心の設計アプローチを用いて、アイデアを開発し、テストする。

アクセラレーション・プログラムは、オンラインのブートキャンプ形式で実施される。参加者は、人間中心のデザインを紹介され、自分たちのアイデアについてコーチと一緒にコンセプトを練り上げる。

チームはソリューションを評価者、GIZ管理委員会、および最終ピッチ・トーナメントの関係スタッフに提出し、ピッチ・トーナメントで優秀なアイデアが選出される。

#### 4) 実績

2018年のアイデア募集で提出された120件のアイデアのうち、チーム「Emmunize」は6つの最終リストの1つとして浮上した(「デジタルデータは、GIZのサービス提供をどのように強化し、我々のプロジェクトの影響を増やすことができるか」という課題)。

「Emmunize」は、ケニアの遠隔地の農村地域に住む人々の間で、子どものワクチン接種プログラムの取り込みを増やすために構想されたものである。このアプリでは、子供のワクチン接種計画をモニターし、ワクチン未接種の子供を特定することができる。これに基づいて、医療チームは各村で迅速かつ容易にワクチン接種セッションを計画し、地域の人々を動員することができる。「Emmunize」のおかげで、遠隔地でワクチン接種を実施する際に必要なデータにアクセスできるようになる。

## 5. ドナー3 – 外務・英連邦省(FCDO)

### 5.1 民間連携の位置付け・基本方針

---

2020年9月、英国は、旧国際開発省(DFID)を外務・連邦局(FCO)と統合した新外務・英連邦省(FCDO)を発足させた<sup>19</sup>。この改革は、英国の外交・開発努力の一層の整合性を促進することを目的としており、英国の開発援助政策の戦略的方向性に変化があることを示している。

しかし統合後の意思統一は円滑に進んでおらず、現時点ではFCDOとしての新たな戦略方針は公表されていない。

英国は、2020年1月31日に正式に欧州連合を離脱したが、2027年まで、2020年12月31日までに承認されたEU開発プログラムに引き続き貢献することをコミットしている。移行期間終了後の開発援助に関する英国とEUとの協力のあり方は未定であり、他の分野における交渉の成果と結びついている可能性が高い。

民間セクター開発(PSD)に関するFCDOの活動は、経済開発、インクルーシブな成長、雇用創出への民間セクターの関与および公共・民間投資の触媒化に焦点を当てている。

### 5.2 組織

---

#### 5.2.1 組織体制

FCDOの新組織は現在編成中で、英国政府は、ODAの監督・評価メカニズムについても見直しを行っている。

パートナー国における英国の外交・開発業務には英国大使が責任を負っており、各国のFCDOスタッフは彼らに報告している。かつてのDFIDの現地事務所やスタッフがどのように英国大使館システムに統合されているか、どのようにODAの意思決定が行われるかは、まだ明らかになっていない。

旧DFIDの中では、民間セクターとDFIDの関与を支援するため、2011年1月に民間セクター部門(PSD)が設立された。部門内では、ビジネスエンゲージメントハブ(BEH)が設置され、ビジネスのエントリーポイントとして機能してきた。

民間セクター開発は、民間セクター開発(PSD)アドバイザーが主導しており、英国およびFCDOの海外事務所に所在し、他の英国政府部局、FCDOのパートナー政府、国際機関、民間セクター企業と協力している。

PSDアドバイザーは、民間セクターで働き、ビジネスインセンティブや仕事の仕方について理解を深める実践的な経験を持っているとされている。アドバイザーは、この理解と、国際的・地域的な機会や制約、異なる金融セクターや投資手法に関する専門知識、主要な経済・社会セクターに関する知識を組み合わせ、政策を策定し、費用対効果の高いPSDプログラムを実施することを役割としている。

#### 5.2.2 人材育成

FCDOは技術コンピテンシー・フレームワークを用いて、PSDスタッフとなるアドバイザーに求められる役割とスキルを明確に定義している<sup>20</sup>。

---

<sup>19</sup> Merging success: Bringing together the FCO and DFID

<https://publications.parliament.uk/pa/cm5801/cmselect/cmaff/809/80902.htm>

<sup>20</sup> FCDO, Technical competency frameworks

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/928610/FCDO-Private-Sector-Development-TCF-Sept2020.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/928610/FCDO-Private-Sector-Development-TCF-Sept2020.pdf)



PSDスタッフに求められる6つのコンピテンシーは、以下の通り。

### コンピテンシー1: 経済開発、インクルーシブな成長、貧困削減

- ✓ 開発途上国における投資、経済成長、貧困削減の関係に関する理論と証拠を分析する。インクルーシブな成長の機会とそれに対する制約についてのアドバイス(委託調査を含む)を提供する。
- ✓ 経済開発、投資、包括的成長における官民の役割(国際的なアーキテクチャーを含む)を説明する。これらのうち、どの主体が、様々なイニシアチブを主導するのに最も適しているかを提言する。
- ✓ 経済開発、経済参加・阻害(特に女性)、インクルーシブな成長と貧困削減に影響を与える背景と要因を分析する。具体的には、政治的・安全保障的要因、経済的要因(財政・金融政策を含む)、社会・文化的要因、環境・気候変動要因を含む。
- ✓ 包括的で低炭素な成長を促進する経済開発プログラムと政策の設計、管理、M&E(リスク、特に性的搾取、虐待、セクシュアル・ハラスメントのリスクの特定と軽減を含む)に関する助言。

### コンピテンシー2: 民間セクターの開発への貢献

- ✓ 経営能力、スキル、イノベーション、技術、起業意欲など、生産性を左右する企業やセクターレベルの要因を記述・分析する。
- ✓ 地域、世界の市場で生き残り/競争し、商業的、経済的、政治的、その他の制約を克服するための、企業のさまざまな戦略について、記述し、評価し、助言する。
- ✓ 国内投資、包括的で低炭素な経済開発に貢献する民間部門の主体が採用した様々なアプローチ/モデルを記述し、分析する。
- ✓ 資源を動員し、リスクとリターンを適切に分配する官民のパートナーシップを、政策とプログラムがどのように支援できるかについての評価と助言を行う。
- ✓ 規制当局、業界団体、市民社会が、責任あるビジネス慣行(近代的奴隷制、児童労働、性的搾取、虐待、セクシュアル・ハラスメントなどの慣行に関するものを含む)に対するビジネス基準とセーフガードをどのように改善できるかを説明し、評価する。
- ✓ コーポレート・ガバナンス(リスクの監視と管理における役割を含む)の主要な概念とその構造について説明する。コーポレート・ガバナンスのモデルと実務の妥当性を評価し、企業のガバナンスに官民双方の関係者を関与させる際に考慮すべき要因を概説する。
- ✓ 現地のビジネス文化・戦略を理解し、企業や民間関係者との関係を築く。

### コンピテンシー3: 投融資

- ✓ インクルーシブな経済成長と貧困削減を推進し、国内歳入の動員および/または援助からの移行を支援する上での金融セクター開発の役割を説明する。
- ✓ 英国政府部局、国際金融機関、受入国政府と協力し、金融セクター開発への共同アプローチを確保する。
- ✓ 公的および民間資本市場の発展を支援するための介入の設計と管理について助言する。
- ✓ 金融サービスプロバイダー、規制当局、投資家、インキュベーター、FinTechなどの利害関係者と協力し、イノベーション/新技術を活用し、金融セクター開発の障壁を解消する方法を評価/特定する。
- ✓ 開発途上国の状況で取引を行う際に考慮される要因(評価およびデュー・デリジェンス・ツールを含む)、および投資家の意思決定および行動を促す要因(異なるリスク選好、リターン期待、イグジット・スケジュール、イグジット・ルート)を記述し、説明する。
- ✓ 様々な金融商品、資本構成、プロジェクト・ファイナンス・モード、およびそれらの価値とリスクとの関係について説明し、分析する。

- ✓ 測定/基準設定、業界の環境、社会・ガバナンス基準を超えた動き、世界的な政策論議を含む、責任あるインクルーシブな民間投資の実践を促進する機会を評価する。
- ✓ 不正な資金フローのシステムとパターンを説明する。反マネーロンダリング・イニシアティブを支援し、汚職/贈収賄を減少させ、透明性を向上させ、不正資金の流れを減少させるための様々なレベルでのイニシアティブ(法律、規制、行政機関と効果的に連携する)の策定に関する助言を行う。

#### コンピテンシー4: 投資環境改革

- ✓ 以下の目的のために、一連のデータ、エビデンス、分析の枠組みを解釈し、使用する。
  - 投資環境が、国内外の企業の投資コスト、リスク、収益にどのような影響を与えるかを説明する。
  - 投資環境の背景(インフラ、エネルギー、ビジネスサービスを含む)、法律、規制、行政上の特徴を説明する。
- ✓ 投資環境の改革に影響を及ぼし、これらの改革の性質とペースに影響を与えるために業界団体や事業組織と連携する、異なる組織の役割を説明する。
- ✓ 産業政策、税制、経済特区、投資・輸出促進機関の地域・世界市場における競争力への寄与に関する理論とエビデンスの分析を行う。
- ✓ 投資環境改革のためのプログラムを設計し、管理し、評価する。
- ✓ 国内外の投資環境を改善し、増加させる。
- ✓ 貧しい人々が投資機会の改善にアクセスし、恩恵を受ける機会を提供する。
- ✓ 性別や他の要因の影響の違いを考慮する。

#### コンピテンシー5: 市場システム開発

- ✓ 製品、サービス、市場の機能の重要性を、企業や貧困層が雇用、所得、財、サービスを利用できるようにするために記述し、説明する。
- ✓ 効率的で効果的な市場の主要な特徴と条件、市場の失敗と政府の失敗の概念、市場を歪めるリスクについて説明する。
- ✓ 異なるセクターの市場分析のためのツールとフレームワークを記述し、評価し、適用する。
- ✓ 市場システムアプローチとは何か(適切な場合を含む)を説明し、異なる市場における適切で包括的な市場システム開発プログラムを設計、管理、評価し、インセンティブと外部性を理解する。

#### コンピテンシー6: 貿易と開発

- ✓ 国際貿易理論、証拠、議論を参考に、経済開発、包括的成長、貧困削減における貿易の役割を説明する。
- ✓ 国際貿易の主な特徴を説明する。これには、貿易協定、WTO、EU関税同盟などの構造と制度、グローバル貿易と地域貿易の性質とパターン(バリューチェーン、企業内貿易、電子商取引など)、貿易と地域統合における政治経済問題などが含まれる。
- ✓ 企業、セクター、国の貿易のパフォーマンスと競争力を評価するための枠組み、指標、データソースを記述する。
- ✓ 貿易条件を改善するために、政府、開発パートナー、企業、CSOとの政策対話に関与し、影響を与える。
- ✓ 貿易に対する障壁(貿易円滑化、非関税障壁、貿易物流、インフラ、貿易金融を含む)及び貧困層が貿易から恩恵を受けるための障壁を説明する。
- ✓ 貿易促進・支援サービス、製品開発や輸出能力の構築、コンプライアンス、企業サービスを含む「貿易のための援助」を説明する。

- ✓ イギリスの企業や権益がどのように利益を得るかを含め、貿易促進における英国政府部門の役割を説明する。
- ✓ 貧困層が貿易の恩恵を享受し、貿易の障壁を減らし、貿易協定を強化することを促進する様々なタイプのプログラムの設計、管理、モニタリング、評価を行う。

これらのコンピテンシーは、人事評価制度上のグレードと結び付けられている。

グレード	最低要件	レベル	可能な業務内容
A2L/C5	作業レベルの PSD1 & PSD2、および作業レベルの PSD3-PSD6のいずれか2つ	作業	さまざまな情報源からのさまざまな証拠を評価し、統合することができ、この分野の基礎となる理論についての強い知識を持っている。実際に理論を適用した場合、限られた数の例を挙げることができる。関連するツールに精通しており、限られた数のエリア内でそれらを適用するか、より複雑なエリアで、監督下であれば自立して業務ができる。
A2/D6	実務レベルの PSD1および PSD2、実務レベルの PSD3-PSD6の2つ	実践者	理論について深い知識を持っており、実践で自分のスキルを応用したときのいくつかの例を共有することができる。この領域に関して、より複雑で困難な問題に適用し、アドバイスすることができる。この分野では、何が最善のアプローチであるかを評価し、決定することができる。また、ほとんどのツールを使いやすくすることができる。学んだ教訓を積極的に共有し、この分野のゼネラリストに助言することができる。
A1/D7	専門家レベルの PSD1 & PSD2 専門家レベルの PSD3-PSD6の2つまたは実務者レベルの PSD3-PSD6の3つのいずれか	専門家	この分野で専門的な知識と豊富な経験を持っており、その概念の背後にある理論を説明し、自分のスキルを複雑な問題に適用したときの複数の例を共有することができる。この分野の他者を指導、管理、アドバイスして、彼らのスキルを開発し、複雑な分野に関連するツールを適用することができる。広範なツールを使用して、分析を見直し、変更するための知識と専門知識を共有することができる。

## 5.3 民間連携制度

### 5.3.1 主な仕組み

FCDOのプログラムの運営枠組みはスマート・ルール(バージョンXIV:2020年9月2日から2021年4月1日まで発効)によって定められており、以下の民間セクター手法の枠組みが規定されている<sup>21</sup>。

- ✓ FCDOプログラムは、成長の促進、貧しい人々の雇用と機会の創出、サービスへのアクセスの改善、またはその他の開発目標の達成のために、民間部門に資金を提供することができる。
- ✓ FCDOは、通常、民間企業に直接投資せず、代わりに、FCDOに代わって個別の投資決定を行うファンドまたは他の仲介者を通じて資源を流通させる。FCDOは、グラントとして、または投資として、仲介者に資金を提供することができる。時には、FCDOが新しいファンドや仲介者の設立に関与することもある。
- ✓ 市場の歪みを生じさせないために、仲介業者は通常、FCDOの資金を民間企業に商業的な条件で投資する。しかし、特定の開発成果を達成し、市場の失敗に対処するために、補助金が正当化される場合もある。FCDOの「民間部門への補助金に関する方針」は、営利企業に補助金を提供する際に満たすべき6つの条件を定めている。
- ✓ プログラム・チームは、そのようなプログラムを設計する際には、PSDアドバイザーに助言を求めるべきである。

主な仕組みは以下のとおりである。

No	名称	種別	概要・特徴	詳細
1	アフリカ企業 チャレンジ ファンド(AEC F)	提案型	アフリカ農村部の低所得地帯の状況を改善するためのチャレン ジファンドである。FCDOは設立メンバーであり、AECFの8つ のウィンドウのうち6つを支援している。2012年以降、FCDOの 年次レビューの全てにおいてA点を獲得しており、成功事例の 一つと見なされている。	制度1
2	トランスフォ ーム	提案型	FCDOがUnilever、EYと共に2015年に設立した、マルチ・ステー クホルダーによるイニシアティブである。サブサハラ・アフリカ 地域と南アジアの低所得地帯の生活を、デジタルツールを通 じて改善する可能性のある持続可能なビジネスに対してグラ ントを提供する。	制度2
3	グローバル・ イノベーショ ン・ファンド	提案型	FCDO、Sida、USAID、DFATなど多数のドナー機関が支援する ファンドであり、ロンドンに本拠が置かれている。パイロット、テ スト、スケールの3段階で資金を提供しており、イノベーション が、1日5ドル未満、できれば1日2ドル未満で生活する人々を 対象とするものであれば、あらゆるセクターや国からのアイデ アに開かれている。支援の仕方は多様であり、グラント、融資 及び出資を提供している。	-
4	技術援助フ ァシリティ(T AF)	パートナ ー/イニ シアティ ブ型	PIDGを支援するためのファンド・プールであり、インフラ開発に 関わる企業をグラント、アドバイザー、トレーニングなどを通 じて支援している。	-
5	アフリカと南 アジアにお	ファイナ	CDCは世界で最も長い歴史を持つ開発投資機関であり、1948 年にロンドンで英国政府により設立された。旧DFIDの管轄下	-

<sup>21</sup> Smart Rules – Sept 2020 Better Programme Delivery

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/914342/Smart-Rules-External-September-2020.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/914342/Smart-Rules-External-September-2020.pdf)

	けるCDC支援プログラム(2015-2023年)	ンス型	であり、現在はFCDOの管轄下にあると見られる。CDCはアフリカと南アジアの民間企業に投資しており「資金を失わずに良いことをせよ(Do good without losing money)」をモットーとして開発投資を実施している。	
6	アフリカ農業開発公社アグデブ(AgDevCo)	ファイナンス型	ブレンド・ファイナンスを提供する開発系金融機関であり、業務を行っている8カ国(ガーナ、マラウイ、モザンビーク、ルワンダ、シエラレオネ、タンザニア、ウガンダ、ザンビア)で、アーリーステージにある急成長企業を出資、メザニン・ローン、技術支援などを組み合わせて支援している。FCDOは重要な資金パートナーである。	-

### 5.3.2 制度1 - アフリカ企業チャレンジファンド(AECF)

#### 1) 概要

アフリカ企業チャレンジファンド(AECF: Africa Enterprise Challenge Fund)は、アフリカ農村部の低所得世帯の状況を改善するためのチャレンジファンドである。国及び対象セクターを限ったアプローチを採用している。

FCDOは、AECFの設立メンバーである。AECFは、2012年以降、FCDOの年次レビューのすべてにおいてA点を獲得している。FCDOは、AECFの8つのウィンドウのうち6つを支援している。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	アフリカの農村部および疎外されたコミュニティの低所得世帯に積極的な影響を与える民間セクターの力を解放する。
目標	最も貧しいコミュニティに貢献する起業家のために、初期段階の企業と事業成熟度間の投資ギャップを埋めること。
対象地域	コンゴ民主共和国、エチオピア、ガーナ、ケニア、マラウイ、モザンビーク、ナイジェリア、ルワンダ、シエラレオネ、ソマリア、南アフリカ、南スーダン、スーダン、タンザニア、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ
対象分野	農業・アグリビジネス 再生可能エネルギーと気候変動への適応 両セクターを支える農村金融・通信システム
対象者	営利目的の民間企業  * 非政府組織は、申請者として適格ではないが、公的有限会社、株式による有限会社、登録協同組合、パートナーシップ、または個人商人など、民間部門組織が主導するパートナーシップの提案に含めることができる。
資金提供額	10万米ドルから150万米ドル  * この額は競争状況によって異なる可能性がある。  * 企業は、プロジェクトの総費用の50%以上(パートナーまたは第三者からの自己資金または資金の割合が高いほど、選択される可能性が高い)に相当する資金(自己資金またはパートナーもしくは第三者からの資金を提供しなければならない)。  * 少なくとも半分は現金でなければならず、残りは現物でありうる

資金以外の支援	技術支援、投資前後の支援が提供される。
運営体制	KPMG国際開発諮問サービス

### 3) 申請プロセス

#### A) 公示周期

AECFIは、アグリビジネス、再生可能エネルギー、レジリエンス、農村金融サービスといったセクター別の募集を実施している。

#### B) 選択基準

革新的で、商業的に実行可能で、所得の増加、雇用創出、コストの削減、生産性の向上という点で農村部の貧困層に利益をもたらすプロジェクトであること。

#### C) 選定プロセス

##### ① コンセプト・ノートの初期評価

第1段階として、応募者はビジネスアイデア及び企業情報を提出する。

##### ② 投資委員会によるコンセプト・ノートの評価

初期評価の後、ショート・リストに記載されている場合、応募者は、より包括的な事業計画を提出するよう求められる。

##### ③ プロジェクト・サイト訪問

この段階で、AECFIは、ショートリストの応募者を訪問し、ビジネスモデルやイノベーションをよりよく理解する。

##### ④ 投資委員会による選定

最終事業計画が、投資委員会に提出され、どの企業プロジェクトに資金を提供するかを決定する。

##### ⑤ 導入プロセス

最終的に選定された応募者を招いて、進捗報告などのプロセスを明確にする「インダクションワークショップ」を開催する。

##### ⑥ 契約

事業者が約束した成果物と支払いスケジュールを含む契約を締結する。

##### ⑦ 実行

契約時に合意されたスケジュールに従い、実行される。

### 4) 実績

2008年に開始されたAECFIは、これまでに3億5,600万米ドルを超える資金を動員し、6億5,800万米ドル以上の資金を活用して、雇用と家計所得の増加を通じて2017年だけでも1600万人以上の人々の生活を改善した。AECFIはこれまでに、サハラ以南のアフリカ26カ国の268社の企業を支援し、40のバリューチェーンにわたり、アグリビジネスと再生可能エネルギーの焦点セクターを支援してきた。

### 5.3.3 制度2 – トランスフォーム

#### 1) 概要

TRANSFORMは、Unilever、FCDO、EY間の共同イニシアティブである。2015年に設立され、課題（水、衛生、健康、エネルギー、地域社会）に対する市場ベースのソリューション提供の加速化に取り組んでいる。

TRANSFORMは、サハラ以南のアフリカと南アジアの低所得世帯の生活をデジタルツールを通じて改善する可能性のある持続可能なビジネスソリューションを支援する。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	企業のインパクトを加速させるために、資金と支援を融合させ、世界の最大の開発課題に市場ベースのソリューションを提供する。
目標	地域の課題に対処し、生計手段を支援し、女性のエンパワーメントを図ることを目的とした社会的企業を支援することにより、低所得世帯の生活を改善する。
対象地域	南アジアとサブサハラ・アフリカ地域
対象分野	<ul style="list-style-type: none"><li>• 水</li><li>• 衛生</li><li>• 健康</li><li>• エネルギー</li><li>• 地域社会（離村等の生活環境）</li></ul>
対象者	企業
資金提供額	最大30万ポンドの無償資金協力
資金以外の支援	ビジネス・サポート（商業ネットワークへのアクセス、行動変革、マーケティング・販売、流通、ソーシャル・ビジネス・モデルの改善に関する技術と専門知識を含む）。
運営体制	ユニリーバ、FCDO、EY

#### 3) 申請プロセス

##### A) 申請期間

申請期間は制限されていない。応募者は、アカウントを作成し、プロジェクトを提案する必要がある。

##### B) 選択基準

TRANSFORMは、以下のような企業と提携することを目指している。

- ✓ 革新的な方法で挑戦し、アイデアが拡大できるかどうかをテストする準備ができている企業。
- ✓ サハラ以南のアフリカと南アジアのTRANSFORMの優先国のひとつで、最も貧しい世帯を対象とした製品やサービスを提供する。
- ✓ 将来の財政の持続可能性と2025年までに規模を拡大する可能性についての明確な計画を示すことができる。

- ✓ TRANSFORMのパートナーに関連するテストに特化したものを提供する。
- ✓ リーダーシップを発揮し、適切な国内資源を確保する。
- ✓ 学んだことを公共の利益のために分かち合うことができる。

#### C) 選定プロセス

プロジェクトは、プログラムの目標に照らして評価される。

パイロット事業を進めることが決まったら、企業、起業家、NGO、学者と協力して、事業モデルを改良する。これには、市場の理解を深め、ビジネスの構築を支援し、財務の実行可能性を高め、価格設定と流通政策、製品開発などを行うことが含まれる。

最終段階では、プロジェクトのパフォーマンスを評価し、強力なパフォーマンスを上げているプロジェクトは、規模を拡大する段階に進む。

#### 4) 実績

このイニシアティブは、これまでにアフリカと南アジアの13カ国で56件のプロジェクトを支援し、400万人に影響を及ぼしてきた。



## 6. ドナー4 – フランス開発庁(AFD)

### 6.1 民間連携の位置付け・基本方針

---

フランス開発庁(AFD)グループは、開発と国際連帯においてフランスの政策を実施する公的機関である。フランス政府は、開発を、外交・防衛とともに、対外行動の三本柱の一つと位置付けている(Diplomacy, Defence and Developmentの頭文字をとって3Dと呼ばれる)。開発のミッションは、低・中所得国の経済・社会・環境の進展に貢献することである。

AFDの前身の「自由フランスのための中央基金」はシャルル・ドゴール元大統領が1941年にロンドンに設立し、当時のフランスがアフリカ大陸に所有していた植民地において融資を行うことを役割としていた。この流れを汲むAFDはファイナンス面のツールに強く、融資の対象も国家に限らず、金融機関や民間企業なども含まれてきた。

マクロン現大統領は開発政策を重視する姿勢を一貫させており、2018年2月、フランスの開発協力の戦略的方向性を決定する機関である国際協力開発省庁間委員会(CICID)は、持続可能な開発目標(SDGs)、気候変動に関するパリ協定、グローバル公共財保護へのコミットメントを再確認した。CICIDは、これらの優先事項に沿って、1)国際的安定、2)気候変動、3)教育、4)ジェンダー平等、5)国際保健の5つの分野におけるフランスの取組を強化することを約束した。そして重点方針として「ノンソブリン向けの支援を重視する」というコミットメントを掲げ、民間セクターをその中に含めている。

### 6.2 組織

---

#### 6.2.1 組織体制

AFDは、2019年に6つのテーマ別に組織を再編し、さらに「気候」、「危機と紛争」、「社会的つながり」の3つの分野横断的部門を設置した<sup>22,23</sup>。AFDの民間パートナーシップ・ワークは、戦略・パートナーシップ・コミュニケーション(SPC)部門が主導している。

AFDグループは、AFD本体、その関連会社であるプロパルコ社(AFDが64.2%の株式を保有)及び開発機関であるExpertise Franceから構成されている。AFDグループはファイナンスに強く、国際金融市場でSDG債の発行を含む資金調達活動を行い、その資金を途上国向けのファイナンスに回している。グラントではなく返済が必要なファイナンスがAFDの主力であり、AFDの支援全体の85%を、こうしたファイナンスが占める。

プロパルコは、民間セクター開発に焦点を当てた開発系金融機関であり、過去40年間にわたり、持続可能な経済・社会・環境開発を推進するファイナンスを実行してきた。

#### 6.2.2 人材育成

AFDは、内外に向けて大規模オープン・オンライン・コース(MOOC)、デジタル・プラットフォーム、eラーニング、イノベーション・ラボなどのデジタル・ツールの活用を増やすことを方針としており、2020年にAFDとの協業を目指すパートナー向けに、AFDのファイナンスの内容や手続き面についての理解を促進するためのeラーニングプラットフォームをリリースしている<sup>24</sup>。

---

<sup>22</sup> AFD Group 2018–2022 Strategy

<https://www.afd.fr/en/ressources/afd-group-2018-2022-strategy>

<sup>23</sup> AFD Group, Organisation Chart

<https://www.afd.fr/en/ressources/afd-organization-chart>

<sup>24</sup> <https://www.afd.fr/en/actualites/afd-launches-e-learning-platform-partners-and-beneficiaries>

このプラットフォームは2年間の開発期間を経て構築されたもので、18のモジュールから構成され、自己のペースで学習でき、修了後にはサーティフィケートが発行される。

AFDグループ内のインハウストレーニングについては、情報は確認できなかった。

## 6.3 民間連携制度

### 6.3.1 主な仕組み

AFDグループの協カメカニズムでは、途上国の企業や金融機関（中小企業、マイクロファイナンス機関、地域銀行グループを含む）が主導するプロジェクトへのファイナンスが重要な役割を果たしており、AFDグループによる支援の50%以上は、こうしたノンソブリン向けの融資等である。

プロパルコの活動は、インフラ（特に再生可能エネルギー）、農業・農業産業、金融、保健、教育といったセクターに重点が置かれている。

主な仕組みは以下の通りである。

No	名称	種別	概要・特徴	詳細情報
1	ファイナンス	ファイナンス型	AFD及びプロパルコは政府からのODA予算支出に加え、SDG債などを通じ国際金融市場で調達した資金を使ってファイナンスを通じた多様な支援を実施している。AFDグループの中核になるツールであり、グラントではない。	制度1
2	FISEA	ファイナンス型	FISEAは、アフリカにおけるビジネスのための投資・支援基金であり、サブサハラ・アフリカの雇用創出と開発に持続可能な影響を及ぼす企業や金融機関（銀行、マイクロファイナンス機関、投資ファンド）を支援するために少数株主資本の投資を行っている。AFDが保有し、プロパルコが管理を行なっている。	制度2
3	ARE SC ALE UP	ファイナンス型	アフリカにおける新エネルギー（特に太陽光に焦点が当てられている）ビジネスの拡大を促すために、AFDグループとEUが創設したファンリティ。AFDが技術支援を、プロパルコが保証サービスを主に提供する。  また5社から10社の有望なビジネスモデルを持つアフリカ企業に対して投資を行う計画を持っている。	-
4	デジタル・アフリカ・ロード・ファンド	ファイナンス型	アフリカのデジタル・スタートアップを支援するデジタル・アフリカ・イニシアティブの下で、アフリカの新興企業に1500万ユーロのファンドを提供している。アフリカ45か国を対象とし、SDGsのいずれかのゴール実現に関連づけられたデジタル分野のイノベーションを持つ企業投資する。	制度3
5	技術支援	技術支援型	SDGsの達成に資する事業運営を支援するため、民間企業及び金融機関に対して、プロパルコの持つ専門知識に基づいたトレーニング及びアドバイザー・サービスを提供している <sup>25</sup> 。	-

<sup>25</sup> Proparco, Propuls, Flyer

<https://www.proparco.fr/en/ressources/technical-assistance-propulse-and-financial-institutions>

### 6.3.2 制度1 – ファイナンス・ツール

#### 1) 概要

AFDグループの性格は開発形金融機関に近く、多様なファイナンス・ツールを提供することで途上国の開発インパクトを創出することを狙っている。主なツールは以下の通り。

No	名称	種別	概要・特徴
1	貸付金	ファイナンス	AFDの主力のツールであり、中央政府、地方自治体、NGO/NPO、民間企業などが貸付の対象となる。  貸付金額は300万ユーロから1億ユーロまでで、最大20年までの長期貸付けとなる。
2	資本性金融商品	ファイナンス	少数株主持分投資(直接または間接)、劣後ローンまたはエクイティ・ローン、転換社債又は株式等償還社債などのエクイティ系金融商品を提供している。
3	現地通貨建て融資	ファイナンス	ユーロやドルの収入を持たない途上国企業を対象とし、こうした企業の為替リスクへのエクスポージャーを軽減するため、現地通貨建ての融資を提供している。  対象通貨には、メキシコ・ペソ、南アフリカ・ランド、インド・ルピーなどが含まれる。
4	保証	ファイナンス	[ARIZ]  プロパルコが民間金融機関に対して、中小企業向け(最大50%)またはマイクロファイナンス機関向け(最大75%)の個別融資または融資ポートフォリオをカバーするために提供する最終的な損失保証である。  [EURIZ]  カリブ海、太平洋、サブサハラ・アフリカの中小零細企業に提供される銀行融資の最大70%をカバーする保証メカニズムであり、特に脆弱国で社会的影響の大きいセクター(農業、保健、教育、デジタル、グリーン経済、インクルーシブ・ビジネス・セクター)で事業を行っているか、女性や25歳未満の若者が所有し、金融へのアクセスが困難になっている企業を対象としている。EUとの共同実施の枠組みである。対象となった金融機関には技術支援も提供される。  [FASEP]  この保証は、フランスの中小企業が海外子会社を設立し、事業展開を拡大することを支援するものであり、以下を対象としている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• フランスの親会社とその海外子会社に対して行った出資。</li> <li>• ベンチャー・キャピタル(VC)やミューチュアル・ファンドによる投資</li> </ul>

### 6.3.3 制度2 – アフリカ事業投資支援基金 FISEA

#### 1) 概要

FISEAは、アフリカにおけるビジネスのための投資・支援基金であり、サブサハラ・アフリカで運営されているビジネス、銀行、マイクロファイナンス機関、投資ファンドへの出資を行っている。2009年4

月より出資を開始した。

またFISEAの枠内で500万ユーロを技術支援に充てており、中小企業への技術支援の提供を通じて、開発系ファンドからの資金を呼び込むことを目指している。

## 2) 制度設計

項目	内容
目的	アフリカの成長と雇用を促進すること
目標	2億5,000万ユーロの投資の実現
対象地域	サブサハラ・アフリカ地域
対象分野	具体的な分野は特定されていないが、脆弱性が高く、伝統的に投資家によって回避されてきた層やセクターを対象とすることを方針とし、特に中小企業の成長に力点を置いている。
対象者	企業、銀行、マイクロファイナンス機関、投資ファンド、インフラ・プロジェクト
資金提供額	[投資]  100万ユーロから1000万ユーロ 投資期間:5年間 最大保有期間:10年間  [技術支援] <ul style="list-style-type: none"><li>• 全般的な企業診断を行い、改善点を特定する</li><li>• 特定の事業機能や製品に関する専門家の助言</li></ul> の2種類の技術支援を提供しており、このためにFISEAは500万ユーロの予算枠を用意している。
資金以外の支援内容	リーダーシップ、内部組織、マーケティング、人材、財務計画、技術に関する能力を高めるための技術支援が提供される
運営体制	プロパルコにより運営されている。

## 3) 申請プロセス

### A) 公示周期

通年、公示されており、事業者からの応募を随時受け付けている。

### B) 選定基準

- ✓ 出資を受ける活動が、主にサブサハラ・アフリカにあること。
- ✓ 出資を受ける企業が、熟練した経験豊富なチームによって運営されていること。
- ✓ 出資を受けたプロジェクトが持続可能であること。
- ✓ 説得力のあるビジネスプランを持ち、中期的に収益性があること。
- ✓ 出資先企業が、国際的な環境・社会・マネーロンダリング防止基準を遵守していること。
- ✓ FISEAの持分のイグジットが長期的に見込めること。

### C) 選定プロセス

応募者は申請書を提出しなければならない。

プロパルコ社内の委員会の承認後、審査担当者は、様々な基準(資金、技術、法律、環境、社会、マネーロンダリング対策)の遵守を確認した上で、プロジェクト委員会にショートリストを提出する。FISEAの会長が、主に独立メンバーとAFDメンバーで構成されるFISEAの投資委員会から助言的意見を得た後、配分を決定する。

評価プロセス全体の期間は、プロジェクトの複雑さによって異なる。

#### 4) 実績

FISEAはこれまで2億500万ユーロを出資している。そのうち38%が西アフリカに属している。

### 6.3.4 制度3 – デジタル・アフリカ・シード・ファンド

#### 1) 概要

AFDは、デジタル・アフリカ・イニシアティブの下で、アフリカの新興企業に1500万ユーロのデジタル・アフリカ・シード・ファンドを提供している。この支援・資金メカニズムは、アフリカ45カ国を対象としている。

デジタル・アフリカ・シード・ファンドの管理は、AFDグループの現地パートナーに委任されている。彼らは皆、デジタル技術を支援し、融資する専門家である。

#### 2) 制度設計

項目	内容
制度目的	アフリカのデジタル・スタートアップを支援すること
目標	デジタル・スタートアップに対する直接的支援だけではなく、インキュベーター、アクセラレーター、ハブなどに対する支援を通してエコシステムを形成することを目指している。
対象地域	アフリカ地域45か国
対象分野	SDGsのいずれかのゴール実現に関連づけられたデジタル分野のイノベーション
対象者	① 企業 ② 起業支援機関(インキュベーター、アクセラレーター、ハブ等)
資金提供額	[企業向け] 最大30万ユーロまでのファンディング 最大25000ユーロまでの無利子貸付 * AFDの4つの地域パートナーがそれぞれプログラムを提供しており、プログラムにより異なる  [起業支援機関向け] キャパシティ・ビルディング・プログラムの提供
資金以外の支援内容	各地域パートナーにより異なるが、アドバイザー等々の支援が提供される。
運用体制	各地域パートナーにより運営されている。

## 7. ドナー5 – スウェーデン政府開発協力機関(Sida)

### 7.1 民間連携の位置付け・基本方針

Sidaは国別、あるいは分野別の戦略を発表しているが、PSEに焦点を当てた戦略は発表されていない。Sida自身は民間セクターを全てのテーマ分野において重要な構成要素となり得るものと位置付け、それゆえに民間セクターのみに絞った特定の戦略や予算を別に取り扱ってはいないとしている<sup>26</sup>。

民間セクターとのパートナーシップに関する姿勢は以下の通りである。

- ✓ 開発目標を達成し、持続可能な開発を支援するために、民間セクターがそれを最も効果的かつ効率的な方法であると考えられる場合、Sidaは民間セクターとパートナーシップを結ぶ。
- ✓ Sidaがパートナーシップを結ぶすべての企業は、国連のグローバル・コンパクトとその原則に適合し、外部監査に公開しなければならない。
- ✓ パートナーシップでは、相手方が異なる目的をもってパートナーシップを締結していることを認識しつつ、共通の利益及びパートナーシップの目的及び目標に関する合意に目を向ける。
- ✓ 民間セクター・パートナーシップは、それ自体、一つの方法であり、これは、Sidaのすべての優先分野で実施可能であることを意味する。
- ✓ Sidaと民間セクターとの協力の主な目的は、リソースの動員ではなく、民間セクターの中核事業に持続可能なアプローチを組み込むことである。

民間セクターとのパートナーシップにかかる原則は以下の通りである。

#### ① 触媒的パートナーシップ

すべてのパートナーシップは、触媒的であり、プロジェクトの開発効果に相乗効果をもたらすものでなければならない。Sidaの関与は、開発目標を達成するために、民間セクターのパートナーの知識、イノベーション能力、長期投資などの資源を触媒するものでなければならない。

#### ② 社会的・環境的責任

Sidaの貧困削減目標が企業の中核的な事業目標と重複するプロジェクトにおいて、民間部門と協力する。企業は、事業活動においても、社会的・環境的責任の向上に努めなければならない。

#### ③ コストとリスクの共有による持続可能な成果

パートナーシップは、Sidaとパートナー企業の間で共有されているリスクとコストに基づく。共同のオーナーシップが、持続可能な成果を確保する。

#### ④ 市場における持続可能かつシステム的な変化

プロジェクトは、十分に機能し、包摂的で持続可能な市場、バリューチェーン、ビジネスモデルを可能にすることにより、システム的な影響をもたらす、市場改革に貢献することを目的とする。Sidaは、プロジェクトが特定の企業に競争上の優位性をもたらすのではなく、市場のシステム的な変革への道を開くものであることを保証するために、常にアセスメントを行う。

#### ⑤ 互いに離れているよりも、より良い結果が得られる

<sup>26</sup> <https://www.sida.se/en%2Ffor-partners%2Fprivate-sector>

Sidaと企業の協力関係は、各主体が自らプロジェクトを実施した場合よりも、より良い成果につながるはずである。Sidaの貢献は、パートナーシップなしでは同じ規模または規模で行われなかったであろう開発を可能にする。

## 7.2 組織

---

### 7.2.1 組織体制

Sidaは、8部門、内部監査部門、事務局で構成されている。5つの部門が開発援助を実施し、3つが支援、運営、管理を行っている。

- ① 人事・コミュニケーション
- ② 経営支援
- ③ 国際機関と政策支援
- ④ 業務支援
- ⑤ パートナーシップとイノベーション
- ⑥ ヨーロッパとラテンアメリカ
- ⑦ アジア・中東・人道支援
- ⑧ アフリカ

民間セクター・パートナーシップに関係する主な部門は、パートナーシップ・イノベーション部門と国際機関・政策支援部門である。

### 7.2.2 人材育成

2019年4月から9月にNIRASが実施したSidaの民間セクター・コラボレーション(PSC)の研究では、Sidaにはナレッジ・マネジメント、人材開発、民間セクター・パートナーシップにおける開発研修のための明確な戦略がないと指摘されている<sup>27</sup>。この調査では、一般的に、Sidaスタッフは民間セクター・パートナーシップについての経験と理解が限られていることがわかった。

保証ツールに関するSidaの専門家は金融セクターの経験を持ち、組織全体に技術支援を提供しているが、保証業務に従事するスタッフは通常、その部門に留まり、Sidaや大使館の他の部署に移ることはない。

2020年2月にDCEDのウェビナーでSidaの経験がプレゼンテーションされたが、依然としてSidaのスタッフにはPSEに関する基本的なコンピテンシーが不足していると述べられており、Sidaスタッフのキャパシティ・ビルディングを行う上での課題として、PSEに取り組む理由の理解、組織内部の情報共有と相互学習、システム的な分析の深化が挙げられている<sup>28</sup>。

---

<sup>27</sup> Study of Sida's Private Sector Collaboration (PSC), <https://sidase-wp-files-prod.s3.eu-north-1.amazonaws.com/app/uploads/2020/12/01161630/sidas-private-sector-collaboration-1.pdf>

<sup>28</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=BaYa-C\\_3rro](https://www.youtube.com/watch?v=BaYa-C_3rro)

## 7.3 民間連携制度

### 7.3.1 主な仕組み

主な仕組みは以下の通りである。

No	名称	種別	概要・特徴	詳細
1	チャレンジファンド	提案型	セクター別、課題別に様々なチャレンジ・ファンドが提供・実施されている。Sidaはこのチャレンジファンドを民間セクター開発の入り口と位置付けており、良い結果を残して規模を拡大する段階になったらファイナンス形の支援をするという整理をしている。	制度1
2	保証	ファイナンス型	Sidaのファイナンス面の支援は未だ限定されており、現在は保証を提供している。保証は貸付ポートフォリオ、プロジェクト・ファイナンス、ファンド構成など複数のタイプがある。保証により、リスクの高い開発課題に対する資金を誘引することを目的としている。	制度2
3	官民開発パートナーシップ	パートナー/イニシアティブ型	官民開発パートナーシップ(PPDP)は、Sidaと民間セクターの主体が、50/50ベースで貧困層の生活向上を目指すプロジェクトに協力し、共同で資金を提供するスキームである。企業に対して直接資金を支払うのではなく、企業と共同で、第三者のプロジェクトに資金を提供する。	制度3
4	持続可能な開発のためのスウェーデン・リーダーシップ	パートナー/イニシアティブ型	Sidaがコーディネートする、スウェーデンに拠点を置く約20の有力企業と、選ばれた専門組織のネットワークである。アクションラボ、インスピレーションスタジオ、インフルエンスファクトリーなどの機能を持ち、開発課題にかかる共同研究、手法開発、パイロット実施を行っている。	-
5	持続可能な開発のためのスウェーデンの投資家	パートナー/イニシアティブ型	スウェーデンの金融業界の企業20社からなるパートナーシップであり、学習、経験の共有、ボランティア・プロジェクト、コミュニケーションを通じて、SDGsに関連する投資家の役割、リスク、機会を探求している。6つの作業部会で議論が行われ、ネットワーク会議やCEO会議でグループ全体に提示され、集約される。 このパートナーシップは、SDGsを中心とした関与を促進し、投資家の役割に関する国際的な対話に貢献することを目的としている。	-



### 7.3.2 制度1 - チャレンジファンド

#### 1) 概要

Sidaはチャレンジ・ファンドを通じた起業家への資金提供を行っている。但し、未だSidaとしての基幹となるシステムがあるという段階ではなく、機会に応じて、国・セクター別のファンドをパートナーシップで運営することを試し、その経験から学んでいる段階である。

Sidaは以下のチャレンジファンドにおいて資金を提供している。

ファンド名	概要
Innovations Against Poverty 2 (IAP2)	IAP2は、農業、WASH(Water, Sanitation, Hygiene)、エネルギー、ICTに焦点を当て、貧困にある人々へ恩恵をもたらす持続可能なイノベーションとビジネスモデルを支援することを目的としている。このイニシアティブは、Sidaが資金を提供し、SNV Netherlands Development Organization及びInclusive Business Sweden、BoP Innovation Centerが実施している。
Global Innovation Fund (GIF)	GIFは何百万もの人々が生活の質を向上させられる大規模なソリューションへの貢献を求めている。GIFはそのための柔軟なアプローチを有し、あらゆるセクターのイノベーターへ門戸を開いている。Sida、DFID、USAID、Omidyar Network、Austrian Aid、South Africa's Department for Science and Technology から資金提供を受けている。
Demo Environment	Demo Environmentは革新的ではあるが実証済みの環境/クリーン技術と知識を、気候変動の緩和、回復力、保健、貧困削減へ貢献するため、保有国からプログラム選定国へ移転することを目的としている。Sidaが資金を提供し、Swedish Agency for Economic and Regional Growthが実施している。
Securing Water for Food (SWFF)	食料安全を向上し、貧困を緩和を加速するため、水の持続可能性を改善するイノベーションを支援する。Sida、USAID、オランダ、South Africa's Department for Science and Technologyが資金を提供している。
Powering Agriculture (PAEGC)	クリーンエネルギーと農業が交差する途上国において、持続可能なビジネスモデルの設計と拡大を通じて資源の連携を加速し、新しいアイデアやイノベーションを促進する。Sida、US AID、BMZ、OPIC(The Overseas Private Investment Corporation、現DFC:the U.S. International Development Finance Corporation)、Duke Energyが資金を提供している。
Sustainability and Resilience (SaR)	SaRは、低・中所得国における環境・気候変動の課題へ対処するための調査・制度能力の強化を目的としている。Sida、Swedish Research Council、Formas、Forteが資金提供をしている。
African Enterprise Challenge Fund (AECF)	AECFはアフリカにおける貧困者重視の成長及び貧困緩和を推進することを目的としている。農業分野における革新的な商業ビジネス、再生可能エネルギー、気候変動技術セクターへの適応を支援することにより、地方の貧困削減を目指している。Sida、IFAD(International Fund for Agricultural Development)、CGAP(Consultative Group to Assist the Poor)、オーストラリア、カナダ、デンマーク、オランダ、英国が資金を提供している。

#### 2) 制度設計

ここではInnovations Against Poverty (IAP) の仕組みを取り上げる。IAPは、貧困と気候変動と闘うための製品、サービス、ビジネスモデルの開発を民間セクターに求めている。

IAPファンドはSidaによって2011年に設立され、低所得者層を対象としたイノベーションと社会的起業を促進する役割を担ってきた。試行期間の成功を受け、Sidaは2016年にIB Sweden(Inclusive Business Sweden)およびBoP Inc.(BoP Innovation Center)と共同で、SNV Netherlands Development Organizationが運営するIAPファンドの第2フェーズを立ち上げた。

項目	内容
目的	発展途上国の低所得者層を対象とした、農業、エネルギー、WASH(Water, Sanitation, Hygiene)およびICTセクターにおける、革新的かつ包摂的なビジネスとリスクを共有する。
目標	低所得者層と環境へ恩恵が期待される喫緊の開発課題に対する解決策へ、革新をもたらす。
対象地域	カンボジア、エチオピア、ウガンダ、ザンビア
対象分野	農業、エネルギー、WASH、ICTセクターにおける革新的で包括的な企業
対象者	郊外及び地方の低所得者層を革新者、起業家、生産者、消費者、流通業者として関与させる企業
資金提供額	1件当たりEUR 50,000からEUR 200,000 * 申請企業は総費用の少なくとも51%の共同出資を行うことが期待されている
資金以外の支援	ビジネス開発やイノベーションなどの分野を対象としたトレーニングやコーチングが提供される。
運営体制	IAPはSidaが資金を提供し、SNVがBoP Innovation CenterおよびInclusive Business Swedenによる協力の下で管理している。

### 3) 申請プロセス

#### A) 公示周期

IAPは年1回正式に公示され、3月から5月まで申請を受け付けている。

#### B) 選定基準

- ✓ ビジネスアイデアが生産者、従業員、流通業者、販売代理店、あるいは消費者として、低所得者を含んでいること
- ✓ ビジネスアイデアがIAPの3主要セクターの少なくとも1つ、および4対象国の少なくとも1カ国に関連
- ✓ 明確な製品、プロセス、ビジネスモデルの革新
- ✓ ビジネスアイデアに関連する企業またはパートナーが、武器、タバコ、アルコールおよび賭博産業に関与せず、タックスヘイブンに登録されず、環境破壊や人権侵害または汚職に関与しておらず、さらに過去3年間にEUR 200,000以上のEU受益者ではないこと
- ✓ 4対象国のいずれかに登録された民間企業が申請し、主体者となっている。共同出資において51%以上を確保していること
- ✓ 少なくとも2年間営業している企業

#### C) 選定プロセス

IAP申請プロセスは、コンセプトノートの提出、書類選考後の面接、正式な事業計画書の提出という3つのフェーズで構成されている。

コンセプトノートは最低適格基準への適合を審査された後、企業概要、プロジェクトの実行可能性、包括性、革新性、社会的影響、ジェンダーバランス、環境の統合、費用対効果、拡張性などの基準に照らして書類選考される。

書類選考にて選別された申請者は面接へ進み、成功すれば正式な事業計画の提出へと至る。なお、申請者は正式な事業計画の提出前に、正式な事業計画の策定に関する技術指導ワークショップに出席することが必要である。本事業計画は、評価基準(持続可能性、スケーリング、リスクの分析と軽減などを含む)に照らして審査される。

#### 4) 実績

##### 現在までのインパクト

- ✓ 低所得者より398人の新規雇用者を創出
- ✓ 低所得者より511,810人が基本的な財やサービスへのアクセスを獲得
- ✓ 低所得者より3896人が所得機会を創出
- ✓ 低所得者より242,579人が潜在的な所得増/コスト削減を実現
- ✓ 受益者の51%が女性、49%が男性
- ✓ 21,247点の製品がCO<sub>2</sub>削減のために販売
- ✓ IAP投資によりEUR 11,441,128の増収

### 7.3.3 制度2 - 保証

#### 1) 概要

Sidaは開発分野の融資により多くの資金を動員するために、Sidaが融資額の予め定められた部分を保証し、開発プロジェクトへの融資リスクを軽減する保証商品を提供している。

Sidaの保証は、大規模インフラ・プロジェクトから、地元銀行からの小規模融資まで、規模にかかわらずカバーされている。小規模な融資は、中小企業のオーナー、女性、若者など、資金調達が極めて困難なターゲット・グループに提供されることが多い。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	金融へのアクセス、現地資本市場の強化、パートナー国における開発のための大規模な投資の奨励といった課題を克服する
目標	中小企業の経営者、女性、若者など、資金調達が極めて困難なグループに資金を提供する
対象地域	Sidaの支援対象国
対象分野	Sidaの支援する全てのセクターにおいて利用可能
対象者	銀行、マイクロファイナンス機関、投資ファンド
資金提供額	保証可能な金額は案件により異なる。 * 保証料を必要とするが、場合により保証料がグラントでカバーされることがある(案件ベースで決定される)。 * 2019年末までに、Sidaが提供した保証は70億SEKに達した。
資金以外の支援	特になし
運営体制	運営はSidaによって行われ、政府保証となる。リスク評価はNational Debt Officeが担当している。

### 3) 保証例

名称	Global Health Investment Fund (GHIF)
パートナー	ビル&メリンダ・ゲイツ財団
国・地域	地域アフリカ
期間	2020-2029
内容	<p>GHIFは、予防可能な疾患の撲滅を通じて、低所得国の人々の生活の質を向上させることを目的とした1億800万米ドルの社会的インパクト投資ファンドである。</p> <p>同ファンドは、グローバルな健康課題に対応する製品の開発を促進するための投資を企業に提供しており、これまでに、結核、コレラ、河川盲目症の研究を支援してきた。また、母子保健の分野では、妊娠性糖尿病の診断ツールの開発を支援している。</p> <p>Sidaはゲイツ財団と共同で、このファンドに直接出資する投資家のリスクを大幅に軽減するため、初回損失保証を提供した。取引額は約7,000万米ドルで、Sidaの保証額は750万米ドルとなっている。</p> <p>この保証は、通常であればファンドに投資されなかったであろう資金を誘引することに貢献した。</p>

#### 7.3.4 制度3 - 官民開発パートナーシップ (PPDP)

##### 1) 概要

官民開発パートナーシップ(PPDP: Public-Private Development Partnership)は、Sidaと民間セクターの企業が協力し、貧困層の生活向上を目指すプロジェクトに対して共同で資金を提供する仕組みである。

民間セクターの財源、知識、問題解決能力、イノベーション能力、市場拡大への関心を、社会課題の解決に結びつけることを目的として、民間セクターが開発プロジェクトに貢献しようとする際に、Sidaが同額を供出する(民間セクターにとっては、供出額の倍の規模のプロジェクト貢献ができる)仕組みである。

##### 2) 制度設計

項目	内容
目的	Sidaと民間セクターの主体が具体的に協力することで、貧困にある人々の生活改善を可能とする状況を創出
目標	貧困にある人々が、生産者、流通業者、イノベーター、消費者、所有者といったバリューチェーンへ参加する機会を増やすこと。
対象地域	Sidaのパートナー国
対象分野	貧困削減等、Sidaと相手国の二国間協力戦略に含まれている主要セクター
対象者	PPDPは通常、大企業や企業同盟と共同で作成される。
資金提供額	民間セクターのパートナーは、資金的・物資的支援として、50%を拠出し、Sidaは同額を拠出して、共同でプロジェクトを実施する。
資金以外の支援	プロジェクト実施のための資金的リスク分担と技術支援

運営体制	PPDPはSidaと民間セクターのパートナーが資金を共同提供し、非営利パートナーとの協力を通じて実施される。この実施パートナーは、プロジェクトの財務管理に責任を持ち、技術的専門知識やノウハウを提供する。SidaがPPDPの民間セクター・パートナーに資金を送金することは無く、実施パートナーはNGO及び国連機関等である。
------	---

### 3) 申請プロセス

#### A) 公示周期

パートナーシップ型のシステムであり、企業との柔軟な連携形態をとっているため、特定の公示サイクルは存在しない。Sidaは常時企業からの申請を受け付けている。

#### B) 選定基準

- ✓ 貧困にある人々に利益をもたらす明瞭かつ合理的な見通し
- ✓ Sidaが開発援助を実施しているパートナー国での実施
- ✓ 現地国政策との整合性、Sidaの二国間協力戦略において指定された主要セクターの好ましい包摂
- ✓ 拡大余地
- ✓ 市場開発の奨励
- ✓ 適切な現地パートナーとの緊密な連携
- ✓ 透明性の確保
- ✓ 開発効果
- ✓ 国際基準に準拠した高いレベルでの環境及び社会への配慮

#### C) 選定プロセス

申請者は、最初に最大3ページのコンセプトノートをSidaへ提出し、PPDPへ関連性があると判断された場合には、正式な申請書を提出する。「コンセプトノートガイドライン」及び「申請ガイドライン」により、申請者へ詳細な情報を提供している。

### 4) PPDPの例

プロジェクト:	酪農拠点・酪農アカデミー開発プロジェクト
パートナー:	Sida、UNIDO、Tetra Pak、PRAN LTD、水産畜産省畜産サービス局、小規模酪農家
期間及び予算:	期間: 2013-2019 予算: 63,000,000 SEK(Sida 21,000,000 SEK、PRAN 約42,000,000SEK)
社会的課題:	バングラデシュは世界で最も人口密度の高い国のひとつであり、ガンジス州とブラマプトラ州のデルタ地帯には約1億6,500万人が居住している。同国は、栄養不良と栄養不足に関連する大きな課題に直面している。小規模生産者はバングラデシュの酪農および肉牛のサブセクターの特徴であり、酪農家の殆どは教育、技術サービス、マーケットへのアクセスを殆ど持たない伝統的小規模農家である。収量は低く、未処理の牛乳が市場で直接消費者に販売されており、品質や衛生の保証はない。
開発目標:	バングラデシュの小規模酪農家の生計を向上させるため、牛乳の質と収量を向上させる。
プロジェクト・ソリューション:	PRANとTetra Pakはマーケットの正式なサプライチェーンに乳牛の小規模農家を統合するため、共同で新しいモデルを開発した。Sidaへのプロジェクト提案では、1

	<p>万人の農民の生活改善を目的とし、他の地域や村への活動の拡大が盛り込まれた。SidaとPRANがこのプロジェクトに資金を提供し、UNIDOが実施パートナーを務めた。このプロジェクトでは牛乳を適切に回収、検査、冷却できる地元の牛乳収集センターを設置した。高度な冷却施設とインフラに加えて、酪農ハブはPRANの教育プロジェクトである酪農アカデミーを支援するためトレーニングと実証農場を提供することで、成功事例を共有し、現場での能力を向上させている。</p>
<p>結果</p>	<p>44カ月に渡る実施の結果:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1頭当たりの乳量が118%増加</li> <li>● 地元産牛乳の品質が向上</li> <li>● 農業者の平均所得が137%増加</li> <li>● 収入源を家庭用牛乳生産から商業用牛乳生産へ移行する農家が10倍に増加</li> </ul>

## 8. ドナー6 – スイス開発協力局(SDC)

### 8.1 民間連携の位置付け・基本方針

---

スイス開発協力局(SDC)は、スイス連邦外務省の一部である。

SDCは、民間セクターは世界全体の雇用の約90%を創出しており、国際協力活動を実施するためには、民間企業の革新的な力、専門性、資源が必要であるとして、PSEの大きな可能性を指摘している<sup>29</sup>。またPSEに係る予算を継続的に増やしており、2024年までに、SDCのポートフォリオの10%をPSE関連にすることを目標としている<sup>30</sup>。

SDCは、2021年2月に「民間セクターに係る一般指針 (General Guidance on the Private Sector)」及び、「PSEハンドブック (SDC Handbook on Private Sector Engagement)」を策定した<sup>31,32</sup>。

民間セクターの参画に関する5つの中期的な行動軸は、以下のように定められている。

#### ① PSEポートフォリオの拡大

SDCは、作業のモダリティとしてのPSEを強化する。

#### ② リスク管理の強化

プログラム・サイクル・マネジメント(PCM)の一環としてリスクを取り扱い、他の関連部門と緊密に協力する。

#### ③ 人道的状況および紛争シナリオにおけるPSEの管理

このような状況下において国際法、人権、スイスの中立性を考慮に入れながらどのようにPSEを進めるかを考察する。

#### ④ 困難な状況に適した新たなアプローチと手法の開発

SDCは、パートナー国に居住する人々に好ましい社会的・生態学的影響を与える有望なビジネスモデルを促進し、財政的に支援するための新たなアプローチと手法を開発する。

#### ⑤ キャパシティ・ビルディングの促進

SDCは、民間セクターの主体に対処し、PSE介入を計画・運営するための自らのスタッフの能力を強化するため、新たなオフリングを開発する。

---

<sup>29</sup> Switzerland's International Cooperation Strategy 2021-24

[https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/publikationen/Diverses/Broschuere\\_Strategie\\_IZA\\_Web\\_EN.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/publikationen/Diverses/Broschuere_Strategie_IZA_Web_EN.pdf)

<sup>30</sup> <https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Minutes-PSE-WG-teleconference-12-December-2018.pdf>

<sup>31</sup> General Guidance on the Private Sector in the context of the International Cooperation Strategy 2021-24  
[https://www.shareweb.ch/site/Education/Documents/Uploaded%20Documents/Leitbild\\_Privatsektor\\_2021-2024\\_EN.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Education/Documents/Uploaded%20Documents/Leitbild_Privatsektor_2021-2024_EN.pdf)

<sup>32</sup> SDC Handbook on Private Sector Engagement

[https://www.shareweb.ch/site/Education/Documents/Uploaded%20Documents/Handbook\\_PSE\\_EN.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Education/Documents/Uploaded%20Documents/Handbook_PSE_EN.pdf)

SDCでは、持続可能な開発における民間セクター・パートナーシップ・システムは、以下の4つの分野に重点が置かれている。

- ① 経済政策の枠組みの開発
- ② スイス国際協力の重点国における地場企業(特に中小企業)の振興
- ③ 民間セクターとの連携
- ④ 公共調達

このうち第3の分野である民間セクターとの連携を促進するための実践的ガイダンスとしてPSEハンドブックが位置付けられている。ハンドブックは、SDCの事業部門を対象としており、SDCのカントリー・プログラム、グローバル・多国間プログラム、開発・人道プロジェクトへの指針となるものであり、PSEはSDC全体で取り組むべきものとして位置付けられている。

## 8.2 組織

### 8.2.1 組織体制

SDCは、グローバル協力部、南協力部、東欧協力部、人道支援部の4部署に分かれている<sup>33</sup>。

2017年初めにPSEコンピテンシーセンター(The Competence Center for Engagement with the Private Sector: CEP)が設立され、SDCが高品質かつ新しいPSE協力活動を立ち上げられるよう支援を開始した。2021年3月現在、CEPには6名のスタッフが配属されている<sup>34</sup>。

CEPは以下のサービスを、事業部門に提供している(図5)。

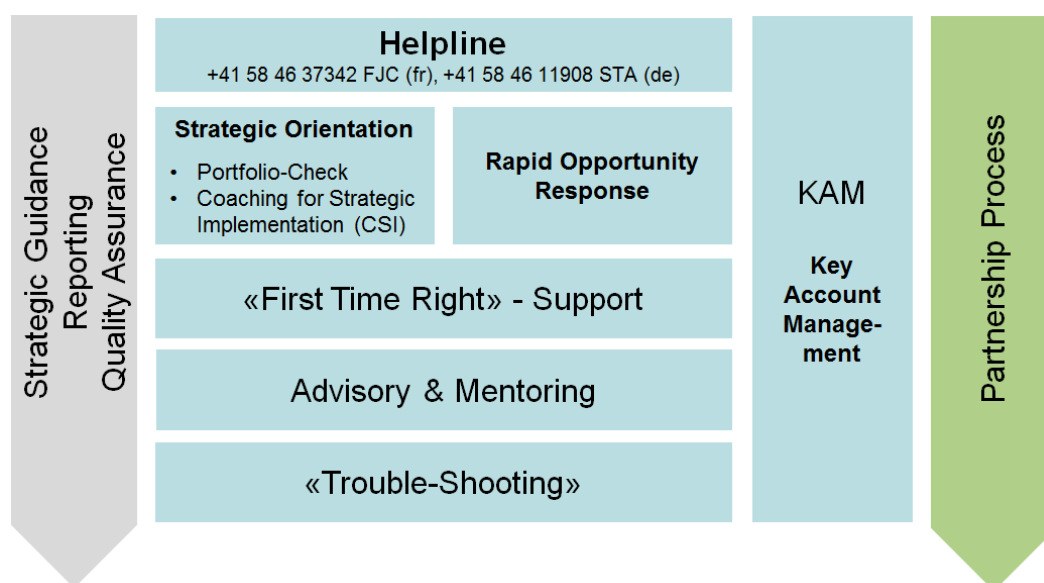


図5 CEPサービス内容  
出典: SDCウェブサイト, 2021

SDCには2020年時点で、PSEイニシアティブの企画・運営の経験を積んだ「PSEのパイオニア」と呼ばれる職員が50名以上在籍しており、将来的に「PSEパイオニア」を中心としたPSEネットワークを

<sup>33</sup> SDC Organisational Chart

[https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/die-deza/organigramm-deza\\_EN.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/die-deza/organigramm-deza_EN.pdf)

<sup>34</sup> <https://www.shareweb.ch/site/EPS/Pages/Content/CEP-Team-Profile.aspx?category=CEP>



構築し、順次拡大していくことが想定されている。

PSEパイオニアによる部門横断的な学習とPSEネットワークへの積極的な参画を確かなものとするため、各PSEパイオニアはPSEネットワーク活動へ一定の時間を割り当てることとなっている。加えて、SDCの各業務部門は本社を拠点とする内部PSEアドバイザー、または大使館/協力事務所を拠点とする地域PSEアドバイザーを配置することを奨励されている。

質の高いPSE協力活動を実施するため、SDCは外部専門家の活用を進めている。外部専門家との協業対象には、開発プロジェクト指向のPSE業務、金融市場指向のPSE業務、パートナーとの関係構築やリスク管理等が含まれ、様々な専門性とスキルを有する外部コンサルタントと協業している。その流れを受け、これら分野については外部専門家との長期的な契約スキームの構築が進み、2020年初頭には確立したと呼べる状況に至っている。

今後さらに外部支援が必要とされる分野として、PSE協力を計画する際の法的問題(契約、調達)に関する外部支援が挙げられている。

## 8.2.2 人材育成

### 1) PSEに関するキャパシティ・ビルディング方針

PSEハンドブックは、組織の発展と能力開発のために以下の要件を重要であると強調している。

- ✓ 国際協力への新しい関与方法と提供方法への組織の開放性強化とイノベーションへの準備
- ✓ PSEを推進するため、組織のあらゆるレベルにおいて、リスクを積極的に管理するだけでなく、受け入れる意思の向上
- ✓ PSEアプローチと部分的にしか適合しないSDC内部手順を適応させる準備
- ✓ 民間部門アクターとのパートナーシップ醸成は、職員の能力が強化され、新たな技能と能力が開発された場合にのみ成功するという理解
- ✓

### 2) 実施例

#### PSE 100 Workshop

PSE 100 Workshopは、SDCのCEPスタッフ・CEPコンサルタントが主催するイベントであり、PSEで使用される用語とアプローチ及び手法を明確にすること、及び新たなPSE協力関係を構築する際に運営ユニットを支援することを目的としている。Workshopはキャパシティ・ビルディングと計画立案の手段である。PSE 100 Workshopは事前に設計されたプランに基づき通常3日間続く。これまでにPSE 100 Workshopは比較的安定した国と不安定な国の両方において、いくつかのグローバル・プログラムと少数の協力事務所によって実施されている。

#### パブリック起業アカデミー(Public Entrepreneurship Academy)

SDCは、セント・ガレン大学との協力の中で、SDC及び他の利害関係者のPSE関連の能力構築ニーズへ包括的に対応することを目的として、パブリック起業アカデミー(PEA: Public Entrepreneurship Academy)を立ち上げた。

ここでのトレーニングは、民間セクターの合理性、異なる起業モデル、ブレンド・ファイナンス、PSE関連リスクの管理、関係の構築、民間セクターとの交渉など、民間セクターとの関与を成功させるための重要なスキルに焦点を当てている。

2021年版のPEAの試行はSDCスタッフを対象としており、第2段階では他ドナーへも研修を提供する予定である。将来的には、民間セクターと非営利セクターを対象とした同様の研修サービスの開発が見込まれている。

PEAの目標は、様々なセクターの実務家にインパクト指向の起業スキルを提供し、望ましいインパクト創出に向けてより効果的に協力することである。

計2～3週間分の研修が1年間に渡って実施され、受講者が独自のPSE協力を実施できるよう、専門的なコーチングも併せて提供されている。

## 8.3 民間連携制度

### 8.3.1 主な仕組み

SDCは民間連携の枠組みを2つのカテゴリーに分けている。

No	名称	種別	概要・特徴	詳細
1	開発プロジェクト指向のPSEフォーマット	提案型/技術支援型	<p>伝統的な開発プロジェクト論理に従う。例えばSDC、1つまたは複数の民間セクター主体、そして可能であれば他ドナーが共同で資金を提供するプロジェクト等である。</p> <p>主要な仕組みの例:</p> <p>[SCBF]</p> <p>低所得世帯の金融包摂に貢献する金融ソリューションの開発に対して、技術支援グラントを提供する。</p>	制度1
2	金融市場指向のPSEフォーマット	提案型	<p>開発目標を伴う民間投資を促進することを目的とした返済不能の拠出金から構成されている。例えば、開発目標を伴う民間投資ファンドのための技術支援施策や成果報酬型手段(インパクト債券や社会的インセンティブ)などが含まれる。</p> <p>主要な仕組みの例:</p> <p>[REPIC]</p> <p>再生可能エネルギー、省エネ技術の普及につながるスイス企業の途上国における事業に対して、50%までの資金を提供する。</p>	制度2
		ファイナンス型	<p>グラント・ベースの手段とは異なり、返済が見込まれるか、もしくは少なくとも可能なもので構成される。例えば、株式、貸付金、ストラクチャードファンドの持分、保証などが含まれる。</p> <p>主要な仕組みの例:</p> <p>[社会的影響インセンティブモデル: SIINC]</p> <p>出資先あるいは融資先が社会的インパクトを創出することを条件として、インセンティブとしての成果報酬を支払うモデルであり、SDCがRoots of Impactと共同開発した。</p>	-

SDCはスイスが巨額の運用資産と専門人員を有する最も重要な金融市場の一つであることを考慮し、金融市場指向のPSEフォーマットにおける高い潜在力を強調している。

SDCは、Swiss Investment Fund for Emerging Markets(SIFEM)などの専門機関やその他の専門機関と協力して、すべてのPSEフォーマットをさらに利用することを計画している。

### 8.3.2 制度1 – スイス・キャパシティ・ビルディング・ファシリティ(SCBF)

#### 1) 概要

スイス・キャパシティ・ビルディング・ファシリティ(SCBF: Swiss Capacity Building Facility)は、SDCが立ち上げたプラットフォームで、約25のパートナー(主にスイスの金融機関)が集まっている。

SCBFは、低所得世帯向けの革新的な金融商品の開発・拡充を通じ、南半球に属する金融機関を支援することを目指している。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	SCBFは低所得のクライアント、特に女性、農業者、零細企業、小規模企業のために、顧客指向の金融商品、チャネル、サービスを開発するための技術支援グラントを提供し、資金ギャップの解消に貢献する。
目標	女性及び地方のクライアントを重点的に、低所得世帯、不安定な世帯、小規模農家、MSMEsの生活の質を改善する。
対象地域	SDCの支援対象国。その他の国における資金支援については、SDCの支援を補完するものである場合、例外的にケースバイケースで承認可能である。
対象分野	農業・農村開発
対象者	金融業、金融サービス業
資金提供額	支援はグラントとして提供される。  製品のアップスケーリング、フィージビリティ・スタディ、金融教育支援の最大限度額はCHF150,000である。しかし、製品のアップスケーリング及び金融教育へはCHF100,000を上限の平均値、フィージビリティスタディへはCHF60,000を上限の平均値とすることを目標としている。  プロジェクト資金の最大期間は2年。
資金以外の支援	非該当
運営体制	SDCおよびパートナー金融機関

#### 3) 申請プロセス

##### A) 公示周期

プロポーザルの提出はローリング方式である。計画開始日の少なくとも6週間前に提案書を提出しなければならない。

##### B) 選択基準

基準	内容
製品アップ スケーリン グ提案(PU) の選定基 準	a) 金融包摂基金の国際的模範の遵守 b) 低所得女性へ焦点を当てつつ、低所得世帯、小規模農家及び地方MSMEsへの支援到達を最大化する。結果評価プロセスを通じ、効果測定をする。 c) 低所得女性へ焦点を当てつつ、低所得世帯及び小規模企業のニーズを満たすクライアントとPFI双方のコストを最小化した革新的金融サービス。特に農村部において、低所得で不安定なクライアントのリスクを軽減するのに役立つ保険・貯蓄サービスが優先される。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) 低所得世帯の利用率が高く、顧客の債務超過リスクが存在する競争的な金融市場においては、顧客保護へ強い関心を持ちつつ融資商品を促進することが必要である。消費者金融商品を除く。また、低所得者層向け融資が普及している競争的な金融市場では、融資に結びついた保険商品の促進においても、顧客保護へ留意する。</li> <li>e) 低所得者・非識字者向けの責任ある金融慣行に関するPFI職員とその代理人向け研修。低所得なクライアントと潜在的クライアントの金融リテラシー向上に貢献することが望ましい。</li> <li>f) 現地/地方の競争力と能力の活用と開発。特に現地コンサルタントや未成熟なPFIの新スタッフの採用。さらにPFIスタッフへの知識移転を確かなものとするため、活動日数の60%を現地で消費する国際コンサルタントを採用する。</li> <li>g) 産業構築と知識共有への貢献</li> <li>h) 中期専門家が能力構築目標をより効率的かつ効果的に達成できる場合には、短期コンサルタントよりも中期コンサルタントによる共同出資が好ましい。</li> <li>i) 新規および/または未成熟な金融機関に出資および/または融資を行ったメンバーは、製品アップスケーリングに直接的な関係を持たないとしても、PFIごとに1件の製品アップスケーリングについてプロポーザルを提出し、キャパシティ・ビルディングおよび組織強化を行うことができます。製品アップスケーリングの適格性と選択基準は適用されるが、アウトリーチの最低基準は免除される。このような一般的なキャパシティ・ビルディング支援は、関連するPFIに向けたその後の製品アップスケーリング提案の準備としての役割を果たすべきである。</li> </ul>
<p>金融教育プロポーザルの選定基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 製品アップスケーリング提案、もしくは第三者機関による技術支援に関連した製品アップスケーリング、そして/もしくはPFIによる製品アップスケーリングに結びついている。かつそれらは顧客による保険、銀行・保険の複合商品、デジタル決済、その他のデジタル金融サービスなど、新たに提供される金融商品への理解に促進に繋がっている。</li> <li>b) PFIまたはそのパートナーが、そのビジネスモデルの一環として、SCBFの対象グループに金融教育を大規模に提供できる場合、そして金融サービスの効果的な利用が促進される場合、自立した金融教育に関するプロポーザルが認められる。</li> <li>c) フィナンシャル・リテラシー・トレーニングおよびビジネス・アドバイザー・サービスを提供できるよう、持続可能なビジネス・モデルに導くべきである。それによりPFIまたはそのパートナー組織が、SCBFの資金提供が完了した後も引き続きトレーニング(およびビジネス・アドバイザー)サービスを提供する。</li> <li>d) ビジネス・アドバイザー、金融商品説明、および金融商品の責任あるマーケティングに加え、一般的な金融リテラシーをコンテンツに含む。</li> <li>e) 革新的な金融リテラシー研修手法、ツール、流通チャネルを開発し、SCBFのウェブサイトに掲載することにより、模範事例に関する金融リテラシー研修の新たな世界的知見へ貢献する。</li> <li>f) 現地/地方の競争力と能力の活用と開発。特に現地コンサルタントや未成熟なPFIの新スタッフの採用。さらにPFIスタッフへの知識移転を確かなものとするため、活動日数の60%を現地で消費する国際コンサルタントを採用する。</li> </ul>
<p>フィージビリティスタディ(FS)の選択基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 新金融商品または複雑な金融商品をマーケットへ紹介するためのビジネスモデル開発についてPFIの準備を支援する。特に新マーケットへ参入する場合は、その後の製品アップスケーリングプロポーザルを開発するための基礎として役立つ。製品アップスケーリングプロポーザルが、製品設計およびテストに必要とされる重要な市場評価およびビジネスモデル準備をカバー仕切れない場合にのみ、選択肢となる。</li> <li>b) 戦略的事業計画及び年度事業計画に示されたように、準備業務及び合理的な自己拠出によって検証されたように、PFIが関連する新金融商品の立ち上げへ強くコミットしていることについて、説得力ある理論的根拠を提示している。</li> <li>c) 実行可能な場合、現地および地域のコンサルタントを活用する。</li> </ul>

### C) 選定プロセス

選定プロセスは、次の4つのステップから構成される。

#### ① プロジェクトの事前品質チェック

事務局により申請書がチェックされ、抜け漏れなどがないかが確認される。チェックが完了した申請書はプロジェクト委員会に送付される。

#### ② プロジェクト会議

プロジェクト委員会メンバー((2名のSCBF民間セクターメンバーと1名のSDC代表から構成される)がプロジェクトの評価を実施する。

#### ③ 決定

事務局は、委員会の結果を応募者に通知する。

#### ④ 契約

三者契約が応募者、提携金融機関との間で締結される。

### 4) 実績

開始から2019年末まで、SCBFはSDCの資金援助を受け、42カ国129件のプロジェクトと3件の結果研究調査に対し、総額1,380万スイスフランの資金を提供した。129件のプロジェクトのうち、91件は製品のスケールアップ、18件はフィージビリティ・スタディ、20件は金融教育キャンペーンに関するものであった。

### 8.3.3 制度2 - REPIC

#### 1) 概要

REPIC(Renewable Energy, Energy and Resource Efficiency Promotion in International Cooperation)は、連邦政府機関であるSECO、SDC、連邦環境局、スイス連邦エネルギー局による、チャレンジファンド型のプラットフォームである。

REPICは資金面での貢献を通じ、スイス企業や組織が参加する有望なプロジェクトの実現を目指している。さらに、REPICは、スイスと外国の利害関係者のネットワーク化と経験共有を支援している。

#### 2) 制度設計

項目	内容
目的	革新的な技術とソリューションを通じた、具体的で持続可能なプロジェクトの実施を推進する。
目標	スイスから開発途上国および移行期にある国への知識および技術を移転することで、これらの国々における再生可能エネルギーおよび省エネ技術の普及を進める。
対象地域	再生可能エネルギー、省エネ、省資源（廃棄物、廃水、および工業プロセス）。

対象分野	REPICはOECDのDACリストである「List of Official Development Assistance」に、プロジェクト提出時に掲載されているプロジェクトを支援している。
対象者	スイスの組織(企業、NGO、機関)
資金提供額	CHF 50,000～CHF 150,000 * 企業側は最低でも50%を負担することが求められる。
資金以外の支援	ネットワーキングや経験共有を通じた支援
運営体制	経済局(SECO)、スイス開発協力機構(SDC)、連邦環境局(FOEN)、スイス連邦エネルギー局(SFOE)がREPICプラットフォームを管理し、共同で資金を提供している。

### 3) 申請プロセス

#### A) 公示周期

プロジェクト概要およびプロポーザルの提出期限は、およそ2ヶ月に1回となっている。

#### B) 選定基準

- ✓ 対象国は開発途上国または移行国
- ✓ プロジェクトは、再生可能エネルギー、省エネ、省資源（廃棄物、廃水、および工業プロセス）分野
- ✓ 現地ニーズへのマッチ及び明確に特定された地域の直接的受益者
- ✓ REPICプロジェクトの申請者は、スイスの組織(企業、NGO、機関等)でなければならない。
- ✓ スイスのノウハウと技術の移転を確保しなければならない。
- ✓ プロジェクトは革新的な内容を持ち、商業化以前の段階にある必要がある。
- ✓ プロジェクトは、中期的に持続可能で経済的に実行可能な解決策を導かなければならない。
- ✓ プロジェクトは、REPICサポート終了後のスケーリングのための明確な戦略とアプローチを含まなければならない。
- ✓ スイスと対象国の両方におけるプロジェクト管理は、関連性があり、効果的で、独立し、持続可能でなければならない。
- ✓ プロジェクトの目的、活動、マイルストーンは明確に定義され、測定可能でなければならない。
- ✓ 予算は容易に理解でき、プロジェクトに適合しなければならない。
- ✓ 完全かつ完全な資金調達を示されなければならない。原則として、REPICの拠出額は、プロジェクトの費用の50%を超えないものとし、15万スイスフランの上限額を超えないものとする。

#### C) 選択プロセス

応募手続きは、概要とプロジェクト案の2段階に分けられる。

ニーズに応じて、プロジェクトのアイデアをREPIC事務局と協議することができる。これにより、コミットメントなしに最初の評価を行うことができる。これにより、リクエストがREPICプラットフォームの要件を満たしているかどうか、およびサポートが可能かどうかを判断することができる。

第1段階では、申請者はプロジェクト概要の形でプロジェクトを提案する。概要文書に基づき、REPIC運営グループは、プロジェクトに関するテーマを評価・承認する。第2フェーズでは、詳細なプロジェクト案をREPICに提出する。最終評価結果は、書面で申請者に通知される。

#### 4) 実績

2004年の開始以来、160件以上のプロジェクトが推進されている。

#### 5) モニタリングと評価

Jalogisch Consulting社は、2017年にREPICプラットフォームの外部評価を実施した<sup>35</sup>。

外部評価の目的は、REPICのターゲット・グループの見解と経験に照らして、参加組織のプラットフォームに対する認識を検証し、開発分野において再生可能エネルギーとエネルギー資源効率を促進している同様の国際イニシアティブを特定することであった。

調査質問はOECD-DACの評価基準に沿って設定された。またREPIC単体の評価だけでなく、国際的に他のイニシアティブと比較した場合に比較優位性を持っているかどうかという点も調査された。国際比較分析は、ウェブ検索、ドキュメントレビュー、電話インタビューを通して行われた。

評価結果は6段階で4.6であり、利用している主体からは総じて肯定的な評価が得られたと結論づけられている。

REPIC運営委員会は、プラットフォームの次の段階にあたる、第5段階の方向性を決定する際に、評価結果と推奨事項をエビデンスに基づく1つのインプットとして使用した。

---

<sup>35</sup> <http://www.repic.ch/repic-en/documentation/repic-evaluation/>

## 9. ドナー7 – オーストラリア外務貿易省(DFAT)

### 9.1 民間連携の位置付け・基本方針

オーストラリアの開発政策は、繁栄の促進、貧困の削減、安定性の向上を目標としている。民間セクター開発は経済発展の貧困削減を実現するために必要不可欠であり、民間セクターは最も重要なリソースであると位置付けられている。

現在の開発方針は2014年に発表された「オーストラリアの援助：繁栄の促進、貧困削減及び安定の強化に向けて」であり、この中では「民間セクター開発」及び「人間開発」が同国による援助の二本柱と位置付けられており、PSEを重視する姿勢が鮮明に打ち出されている<sup>36</sup>。DFATは本方針の中で、民間セクターを開発目標達成のための必要不可欠なパートナーであると初めて明確に規定した。

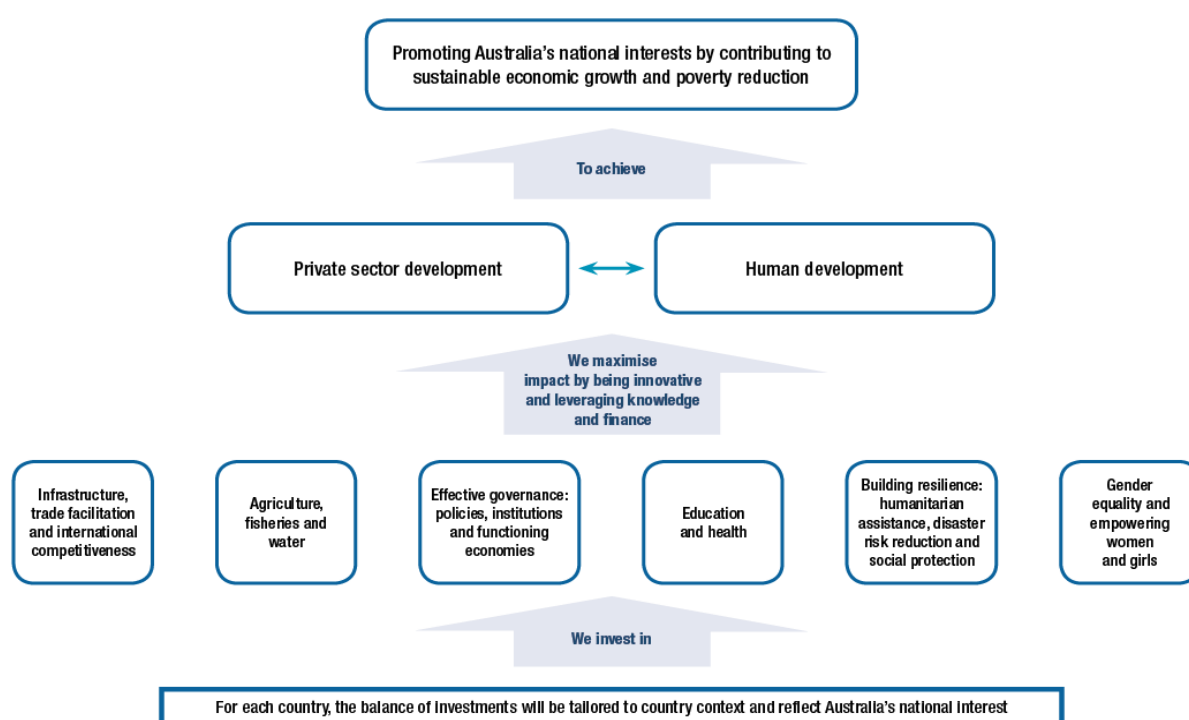


図6 DFATの援助方針の枠組み

出典：DFAT, Australian aid: promoting prosperity, reducing poverty, enhancing stability, June 2014

これを受けて2015年8月に出された、「援助と開発への民間セクターの関与に関する外相声明」では、企業に向けた呼びかけという体裁を取りながら、開発援助に民間セクターを関与させるというオーストラリア政府のビジョンが包括的に示され、PSEに向けたDFATのコンピテンシーとして以下の4つが挙げられた<sup>37</sup>。この4つは現在に至るまで、PSEにおいてDFATサイドが提供する価値として掲げられている。

<sup>36</sup> DFAT, Australian aid: promoting prosperity, reducing poverty, enhancing stability, June 2014 (<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/australian-aid-development-policy.pdf>)

<sup>37</sup> DFAT, Ministerial Statement on engaging the private sector in aid and development – Creating shared value through partnership, August 2015  
<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/creating-shared-value-through-partnership.pdf>



- ✓ ネットワークによる仲介能力
- ✓ 途上国の事業環境に関する知識
- ✓ より好ましい事業環境を整備するための支援
- ✓ 触媒としてのファンディング

これらの方針は、2015年の「民間セクター開発に対するオーストラリアの援助投資戦略<sup>38</sup>」、2019年の「オーストラリアの援助プログラムにおける民間セクター参画のための業務枠組み<sup>39</sup>」および2020年の「民間セクター参画ガイダンスノート<sup>40</sup>」においてフォローされ、具体化されている。

現状において、オーストラリア政府は、新たな国際開発政策に関する作業を中断し、COVID-19への国内および国際的な対応に焦点を当てている。DFATは、2020年5月に「復興のためのパートナーシップ:オーストラリアのCOVID-19開発対応」を発表した<sup>41</sup>。同戦略は、COVID-19により生み出された保健、社会、経済の課題に対処するため、今後2年間の間、同国の開発計画を見直すものである。DFATは、COVID-19の影響を受けた国々の経済回復を支援する上では、PSEに関するプログラムが中心的役割を果たすことになるかと位置付けている。

## 9.2 組織

### 9.2.1 組織体制

DFATの業務は、以下の6つの部門によって組織化されている<sup>42</sup>。

- ① グローバル協力・開発・パートナーシップグループ(GPG)
- ② 貿易・投資・ビジネス・エンゲージメント・グループ(TBG)
- ③ インド太平洋グループ(IPG)
- ④ 国際安全保障・人道・領事グループ(ISG)
- ⑤ 太平洋事務所(OTP)サービス提供グループ(SDG)

DFATの民間セクター参画業務は、特に以下の2つのグループにおいて担われている。

- ① グローバル協力・開発・パートナーシップ・グループ(GPG)
- ② 貿易・投資・事業参画グループ(TBG)

ただし、特定のグループのみがPSEを担当するという考え方ではなく、DFAT全体でPSEを推進すべきであるという考え方を取っており、この目的でDFAT職員を支援する組織として「ビジネス・エン

<sup>38</sup> DFAT, Strategy for Australia's aid investments in private sector development, October 2015  
<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/strategy-for-australias-investments-in-private-sector-development.pdf>

<sup>39</sup> DFAT, Operational Framework for Private Sector Engagement in Australia's Aid Program, March 2019  
<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/private-sector-engagement-in-australias-aid-program-operational-framework.pdf>

<sup>40</sup> DFAT, Private sector engagement guidance note, March 2020  
<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/private-sector-engagement-guidance-note.pdf>

<sup>41</sup> DFAT, The Partnerships for recovery: Australia's COVID-19 Development Response  
<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/partnerships-for-recovery-australias-covid-19-development-response.pdf>

<sup>42</sup> DFAT tissue structure  
<https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/dfat-org-chart-executive.pdf>

ゲージメント・サポート・ユニット(BESU)」が置かれている。

BESUは国際的なマネジメント・アドバイザー・ファームであるパラディウムグループに委託して開始されたImpact Private Sector Partnership(IPSP)プログラムの柱の一つである。

BESUはDFAT職員に対するヘルプデスク、民間連携に関する研修、コンサルティング、専門的助言を含む多様なサービスを通じて、DFAT職員による民間連携の円滑な機会創出を後押しすることを役割としている。また、DFATが民間セクターと行っているすべての関与から情報と教訓を収集し、BPPやその他のDFATと民間セクターのパートナーシップから、何がうまくいくのか、何が民間セクターと連携していないのかをチェックし、将来のプログラムを形作るために活用することも使命としている。

## 9.2.2 人材育成

2017年6月に開催されたDCEDドナー会合で、DFATの代表が、民間セクターの参画に関するDFAT内部研修コースの開発に向けた取り組みの概要を説明している<sup>43</sup>。

トレーニングの開発プロセスは以下の2段階に分かれている。

- ① フェーズ1: DFATはコンサルタント会社と契約し、現地スタッフと本部スタッフのオンライン調査に基づいて研修カリキュラムを開発し、研修ニーズを把握した後、キャンベラでカリキュラム開発ワークショップを開催した。
- ② フェーズ2: カリキュラムの背後にあるセッション内容の開発と、トレーニングパッケージを完成させる前の2017年後半のコースの試験的实施に焦点を当てる。

調査で特定されたトレーニングのニーズは以下の通り。

- ✓ DFATが民間連携(PSE)によって意味するものの定義
- ✓ 民間セクターを動かすもの、および「ビジネスの言語を話す」方法についてのより良い理解
- ✓ 双方(政府とビジネス)による価値提案のより良い理解
- ✓ 公務員としてのDFATスタッフが、オーストラリアの利益と目的を追求するためにPSEをどのように利用できるかについての理解
- ✓ PSEパートナーシップにおけるリスクの評価

カリキュラムには、次のものが含まれる。

- ✓ 上級管理職(外交、貿易、援助担当官を含む)を対象とした1日間の基幹講座
- ✓ 3日間の実務者レベルのコース。これには、民間連携への導入、開発分野における新しい潮流、コンセプト、そして具体的な機会を発見するための方法(ステークホルダー・マッピング、ビジネス・コミュニケーション、リスク管理、調達及び法的側面)にかかる情報が含まれる。
- ✓ インパクト投資に関する半日間のオプション・モジュール

---

<sup>43</sup> [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Minutes\\_DCED-Private-Sector-Engagement-Meeting-13-June-2017.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Minutes_DCED-Private-Sector-Engagement-Meeting-13-June-2017.pdf)

## 9.3 民間連携制度

### 9.3.1 主な仕組み

主な仕組みは以下のとおりである。

No	名称	種別	概要・特徴	詳細
1	ビジネス・パートナーシップ・プラットフォーム(BPP)	提案型	同国の基幹的な制度であり、4つの国(ベトナム、フィジー、スリランカ、サモア)を対象として、テーマとなる社会課題を解決するための事業提案を公募し、選定された企業に資金及び知見を提供することで開発効果の創出を目指す。2020年からは、COVID-19からの回復をテーマとして、5つ目の対象地域として、複数国の広域的枠組みが加わっている。	制度1
2	ブレンド・ファイナンス	ファイナンス型	開発効果を創出するために民間資金の呼び水として公的な投融资を行うものであり、DFATIは「新興市場インパクト投資ファンド」、「女性への投資」などテーマ別のファンドを運用している。資金の運用は民間企業に委託されている。	制度2
3	民間パートナーシップ・プログラム	パートナー/イニシアティブ型	DFATが優先分野としている6つの領域において、民間セクターと連携しながら様々なプログラムやプロジェクトを実施している。	制度3

### 9.3.2 制度1 - ビジネスパートナーシップ・プラットフォーム(BPP)

#### 1) プログラムの概要

ビジネス・パートナーシップ・プラットフォーム(BPP: Business Partnerships Platform)は、DFATの基幹的な制度であり、提案型のプラットフォームである。

BPPの基本的な役割は、企業による応募に対する50%までのファイナンス(企業負担が50%もしくはそれ以上でなければならない)であるが、資金支援に加えて、非資金支援(例えば、現地のビジネス環境やパートナー政府に関する知識)も強調されている。

DFATが提供する非資金的支援として挙げられているものは、以下の通りである。

- ✓ 相手国におけるネットワークを活用した仲介力、影響力
- ✓ オーストラリアの援助プログラムが実施されている開発途上国のビジネス、政治、規制環境に関する深い知識
- ✓ より広範な政策改革とガバナンス・プログラムを通じた、魅力的な事業環境の構築の支援

BPPパートナーシップは、主に以下の方法で実施されている。

- ✓ 既存市場や新規市場において、消費者やコミュニティのニーズによりよく応えることができる、新しい製品やサービスを創造する。
- ✓ バリューチェーンの生産性、包摂性、持続可能性を向上させる。
- ✓ インクルーシブなビジネスの大規模での適用・実践を支援する。

BPPの対象となる国は基本的に4カ国のみ(現在はCOVID-19からの回復への支援のため他の国も含んでいる)であり、フィジー、サモア、スリランカ、ベトナムである。パートナーシップの数を追求するのではなく、集中させることにより、学習機会、対象国におけるDFATからの強力な関与、社会的に大きな影響を与える可能性のあるスケール可能なビジネスの支援を実現することを目指している。

## 2) 制度設計

BPP全体の制度設計は以下の通りである。

項目	内容
目的	<ul style="list-style-type: none"><li>オーストラリアによる援助投資に関して、優先順位の高いものを推進すること</li><li>DFATが民間セクターのパートナーの数を増やすこと</li><li>DFATの経験と能力にレバレッジをかけ、難しい開発課題に対処すること</li></ul>
目標	4年間(2020-2024)で1700万ドルの投資
対象地域	フィジー、サモア、スリランカ、ベトナムに加え、2021年現在ではCOVID-19からの回復を目的として、広域(バングラデシュ、ネパール、フィリピン、サモア、スリランカ、東ティモール、トンガ)が加わっている。
対象分野	農業、資源及びクリーンエネルギー、ツーリズム、ICT及び金融包摂、教育及び保健衛生
対象者	企業
資金提供額	案件により異なる * 最大50%までのコストシェアを行う (企業側は50%以上のコストを負担することを求められる)
資金以外の支援内容	企業に対して技術的な支援が提供される。支援内容はパッケージ化されたメニューがあるわけではなく、案件ごとに決定される。
運営体制	DFATからの委託を受け、国際的な開発プログラムのアドバイザー集団であるパラジウム・グループによって運営されている。90カ国以上で、幅広いセクターで活動しているパラジウムは、ドナー機関に、自社の世界規模での知見と、技術的専門知識を提供している <sup>44</sup> 。

BPPは上記の枠組みの元、国別に公示を行っている。以下では最新の公示であるベトナムの事例を基に詳細を示す。

### (以下)ベトナムにおける「コール・グリーン・リカバリー・パートナーシップ」の事例

#### I. 背景

ベトナムは気候変動に対して最も脆弱な国の一つであり、近年の極端な気象はその深刻さと頻度を増している。このような中、温室効果ガスの排出の少ない新エネルギーを開発することは同国にとって重要な課題となっており、オーストラリア政府はこの努力を支援するために、このパートナーシップを実施する。

#### II. 制度設計

項目	内容
目的	ベトナムにおけるグリーンで強靱なCOVID-19からの回復の実現
目標	気候とエネルギーに関する社会課題に資すること

<sup>44</sup> <https://thepalladiumgroup.com>

対象地域	ベトナム
対象分野	気候及びエネルギー
対象者	企業(世界中、どの国籍の企業であるかは問わないが、ベトナムでの活動が可能であること)
資金提供額	25万オーストラリアドルから75万オーストラリアドル * 最大50%までのコストシェアを行う (企業側は50%以上のコストを負担することを求められる)
資金以外の支援内容	企業に対して技術的な支援が提供される。支援内容はパッケージ化されたメニューがあるわけではなく、案件ごとに決定される。
運用体制	DFATからの委託を受け、国際的な開発プログラムのアドバイザーグループであるパラジウム・グループによって運営されている。

### III. 申請プロセス

#### A) 公示周期

年ごとに国・テーマごとのパートナーシップが公示されている。

本事例(ベトナムにおける「コール・グリーン・リカバリー・パートナーシップ」)のスケジュールは以下の通り。

2020年12月: 出願公開

2021年1月: オンライン情報セッション

2021年2月: 申請期限

2021年3月: ショートリストに掲載された応募者とのミーティング、最終提案の提出

2021年5月: 最終案を選定し、デューデリジェンス・契約を進める

2021年5月/6月: キックオフミーティング、実施開始

#### B) 選定基準

気候・エネルギー問題に取り組むことに加えて、以下の5つの主要な選定基準との整合性を示す必要がある。

基準	概要
パートナーシップ (Partnership)	応募者は、DFATのパートナーシップへの関与と資金投資が、そうでなければ達成できなかったよりも大きな成果をもたらすことについて明確なビジョンを示す必要がある。
商業的存続可能性 (Commercial viability)	応募者は、提案内容が、グラントのファンドに依存せず、事業者の通常のビジネスモデルの一部になることを示す必要がある。また事業が収益を稼ぎ、スケールアップしていく道筋をクリアに示す必要がある。
社会的・環境的インパクト (Social and environmental impact)	応募者は、グリーンで強靱な経済に加え、ポジティブな社会的・環境的なインパクトを、商業的な利益を確保しながら実現することを示す必要がある。

ジェンダー平等と社会的包摂 (Gender equality and social inclusion)	応募者は、事業内容がジェンダー平等と社会的包摂の実現に向けた変化をもたらすことを示す必要がある。
資金に対する価値 (Value for money)	<p>資金に対する価値はPublic Governance, Performance and Accountability Act (2013)およびCommonwealth Procurement Rulesの要件であり、オーストラリアの開発プログラムの評価基準として重視されている。</p> <p>本項目を評価するために、以下の8つの「資金に対する価値原則」が視点として示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コスト意識</li> <li>• 競争の促進</li> <li>• パフォーマンスとリスク管理</li> <li>• 結果重視</li> <li>• 実験と革新</li> <li>• 証拠に基づく意思決定</li> <li>• 釣り合い</li> <li>• 説明責任と透明性</li> </ul> <p>また本項目の評価においては、さらに「レバレッジ(BPP資金と同等あるいはそれ以上の資金を供出していること)」「追加性(BPP資金がなければ生み出せなかった開発効果が生み出されること)」という要素が考慮される。</p>

## C) 選定プロセス

### ① 提案書の提出

応募者は、ビジネスパートナーシップ・プラットフォーム申請ポータルを通じて応募する<sup>45</sup>。申請に際しては、事業計画テンプレート及び予算・作業計画テンプレートを提出する必要がある。

### ② スコーピング・ディスカッション

ショートリストに載せられた応募者は、ディスカッション(スコーピング・ディスカッションと呼ばれる)に招待される。ディスカッション中に寄せられたフィードバックに基づいて、応募者は修正されたビジネスプランを再提出することができる。

ショートリストに残らなかった応募者は、書面で通知され、リクエストに応じてフィードバックを受けることができる。

### ③ 最終選考

改訂されたプロポーザルの提出後、提案の最終選考が行われる。選定された場合でも、されなかった場合でも、申請者には結果が通知される。選定されなかった応募者には、フィードバックが提供される。

### ④ デュー・デリジェンス

<sup>45</sup> Business Partnerships Platform: Call for Green Recovery Partnerships in Vietnam  
<https://bpp.smartygrants.com.au/BPPVietnam2020>

最終選考に残った応募者は、デュー・デリジェンス評価のための資料を提供する。このプロセスでは、オーストラリア政府に重大な受託リスクまたは評判リスクをもたらすパートナーシップがないかが評価される。

#### ⑤ 実施

キックオフ・パートナーシップ・ワークショップが開催される。ワークショップでは、パートナーシップの「働き方」、詳細な作業計画とモニタリング、および結果の測定を取り上げる。協調融資契約(CFA: Collaborative Financing Agreement)が、応募者とBPPとの間で交渉され、署名される。CFAは、資金供与のマイルストーン及び、資金の無償供与の条件と要件を定めることを目的としている。

BPPは、イニシアティブの資金提供期間を通じて、BPPパートナーに技術支援を提供することができる。これにはパートナーシップ、ビジネス、ジェンダー、コミュニケーション、モニタリング・結果測定 of 各アドバイザーからの支援が含まれる。

#### ⑥ BPP資金による支払いの適格性

以下のリストは、支出項目ごとに、BPP資金による支払いができるかどうかの適格性を示している。

##### 一般的に許容可能

- 技術専門家によるサポート
- 機械やインフラなどの物理的資産
- 関与するスタッフの給与(開発・創業関連)
- 車両関連費用
- 研修関連費用

##### 許容される可能性あり

- 人件費を含めたパートナーの経常的な運営・運転資本コスト
- 監査費用
- 関連機器・消耗品(プリンタ、ノートパソコン、カメラ、バイク)
- BPP専用の電話・IT
- 事務用品・備品
- オフィス賃貸、メンテナンス、電気、水道、印刷
- パートナーが製造した原料等

##### 資金調達不能

- 管理報酬
- 無料/割引サンプル
- 資金調達費用
- 提唱活動 (BPPの目的に特有の場合を除く)
- マーケティングおよびコミュニケーション費用 (BPPイニシアティブに特有の場合を除く)
- 遡及費用: 契約日以前に発生した費用
- 政府及び公的機関が適用する租税及び輸入税

(以上まで)ベトナムにおける「コール・グリーン・リカバリー・パートナーシップ」の例

### 3) 実績

以下からはベトナムにおける公示に限らず、BPP全体の記述に戻る。

BPPの第1期(2016～2019年)では、民間セクターとの連携が開発成果を達成するための効果的な方法であることが示された。DFATは33件のパートナーシップが550万人の受益者に提供され、5130万ドルの追加所得または貯蓄の増加があったと報告している。

BPP第1期では、BPPによるファンディングに、応募者自身の拠出を合わせた、レバレッジ後の総額は2,580万ドルに上った<sup>46</sup>。

BPP第2期(2020～2024年)では、4つの重点国(フィジー、サモア、スリランカ、ベトナム)を対象に支援が行われている。DFATは、4年間でさらに1,700万ドルを投資する予定である。4カ国をターゲットに絞ることは、それぞれの影響を最大化するのに役立つと考えられている。

#### ● BPPプロジェクトの例(第1期採択分)

##### 廃棄されていたマンゴー種子の加工を通じた小規模農家の所得向上

期間: 2019年6月～2021年6月末

総額: 1,699,700ドル

- パートナー拠出金: 1,114,012ドル(66%)
- DFAT拠出金: 585,688ドル(34%)

このパートナーシップは、ケニアの民間企業であるベスト・トロピカル・フルーツ社(BTF)と、農家の団体であるマチャコス郡マンゴー・バリューチェーン協会(MCMVCA)、オーストラリア外務貿易省(DFAT)が連携し、小規模農家の所得向上を目指すものである。

ベスト・トロピカル・フルーツ社は、BPPプロジェクトの資金を使って、マンゴー種子の加工工場を設立し、廃棄されていたマンゴー種子に経済的な価値を持たせる。マンゴー・バリューチェーン協会は、同社とともに、会員農家の市場へのアクセスを改善させ、マンゴー種子の加工物の流通を促進し、小規模農家の所得を向上させる。

このスキームが成功した暁には、ケニアの他の地域や、他のアフリカ諸国に展開することを目指している。

### 4) モニタリングと評価

すべてのパートナー(DFATを含む)は、四半期ごとに、イニシアティブの進捗状況、注意や支援を必要とする問題について話し合うミーティングを開催する。BPPパートナーは、半年ごとに簡単な決算・決算報告書を提出することが求められ、イニシアティブの最後には最終報告の提出が求められる。

<sup>46</sup> <https://thebpp.com.au/blog/next-chapter-of-the-bpp-four-more-years-four-focus-countries/>



### 9.3.3 制度2 – ブレンド・ファイナンス

#### 1) プログラムの概要

オーストラリア政府は、アジア開発銀行や国際金融公社などのマルチラテラルの金融機関を支援することに加え、より直接的なブレンド・ファイナンス・アプローチを取り始めている。DFATは多数のブレンド・ファイナンスの仕組みを持っているが、次項より、例として2つの仕組みを取り上げる

#### 2) 新興市場インパクトファンド(EMIIF)

2020年7月1日に設立された4,000万ドルの新興市場インパクトファンド(EMIIF: Emerging Markets Impact Investment Fund)は、DFATの最新の開発金融アプローチである<sup>47</sup>。EMIIFは、COVID-19のパンデミックの経済的影響からの回復を支援するため、東南アジア及び太平洋地域全体で、数百家の中小企業を成長させることを目的としている。

EMIIFは、「ジェンダーレンズ投資(gender lens investment)」アプローチを採用しており、女性主導の企業、女性に恩恵をもたらす製品やサービスを提供している企業、ジェンダーに配慮した職場政策を採用する企業への投資を奨励している。EMIIFは「ファンド・オブ・ファンズ」であり、多数の中小企業ファンドや金融仲介機関に投資している。

制度設計は以下の通り。

項目	内容
目的	<ul style="list-style-type: none"><li>DFATの既存のPSEアプローチを補完すること</li><li>DFATの投資により民間セクターの資本を動員すること</li><li>東南アジア地域にジェンダーレンズとインパクト投資の市場を開拓すること</li></ul>
目標	4000万オーストラリアドルの投資
対象地域	カンボジア、インドネシア、ラオス、ミャンマー、フィリピン、スリランカ、バングラデシュ、ベトナム、パプアニューギニア、フィジー
対象分野	特にアーリーステージにある中小企業への投資
対象者	投資ファンド
資金提供額	案件により異なる
資金以外の支援内容	本仕組み自体は、金融機関に対するファイナンスであるが、DFATは既存のグラント支援、技術協力などとの連携を強調している。
運用体制	EMIIFは、専用の信託を通じて構築されている。Sarona Asset Management Inc.が主導するコンソーシアムがEMIIFの投資マネージャーに任命され、同コンソーシアムのメンバーであるボルタ・キャピタルとMEDAは、ファンド投資と技術援助を提供する。また、ホワイトルム・グループは、モニタリングおよび評価支援を提供する。メインストリームグループは、EMIIFに管理・保管サービスを提供する。

<sup>47</sup> <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/emiif-draft-design-for-likely-procurement-october-2017.pdf>

### 3) コンバージェンス(インド太平洋設計資金拠出枠の開設)

コンバージェンスは、ブレンド・ファイナンスの世界的ネットワークである<sup>48</sup>。開発途上国における民間セクター投資を増加させるために、ブレンド・ファイナンスのデータ及び情報を整理し、取引を仲介している。ネットワークのメンバーには、公的投資家、民間投資家、慈善投資家、スポンサーなどが含まれている。

オーストラリアは、コンバージェンスの業務全般を支援するための資金を提供すると共に、350万ドルを供出し、インド太平洋設計資金拠出枠(Indo-Pacific Design Funding Window)を開設している<sup>49</sup>。この資金拠出枠の焦点は、持続可能で強靱なインフラとジェンダー平等であり、インド太平洋地域におけるフィージビリティ調査とコンセプト調査を支援するためのグラントを提供している。

制度設計は以下の通り。

項目	内容
目的	民間セクターの資金を開発分野のブレンドファイナンス領域に動員すること
目標	3年間で350万オーストラリアドルの支援
対象地域	アフガニスタン、バングラデシュ、カンボジア、インドネシア、ラオス、モンゴル、ミャンマー、ネパール、太平洋諸国(クック諸島、ミクロネシア連邦、フィジー、キリバス、ナウル、ニウエ、パプアニューギニア、パラオ共和国、マーシャル諸島共和国、サモア、ソロモン諸島、トケラウ、トンガ、ツバル及びバヌアツ)、パキスタン、パキスタン、フィリピン、東ティモール、ベトナム及びスリランカ  * 投資ビークルの対象地域のうち、少なくとも80%が、これらの国で構成されていなければならない
対象分野	1) 持続可能で強靱なインフラ 2) 持続可能な農業と食糧安全保障 3) ジェンダー平等
対象者	ブレンデッドファイナンスの投資ビークルを設計する金融機関
資金提供額	応募者は、フィージビリティ調査またはコンセプトの実証調査を申請することができる。  <b>フィージビリティ調査:</b>  投資ビークルの実現可能性を探るための資金。この調査には、取引の投資可能性の調査、マーケット調査、投資ビークルの構造の検討などが含まれる。最大20万ドルのグラントが提供される。フィージビリティ調査のグラントを提供された中で有望な投資ビークルは、次のコンセプト調査においてフォローアップされる。  <b>コンセプトの実証調査:</b>  フィージビリティ・スタディが完了した後、投資ビークルの設計活動(資本構成および財務モデルの完成、法的構造の確立、主要文書の作成など)を完了させるための資金。最大35万ドルのグラント(場合により返済の対象)が提供される。
資金以外の支援内容	特になし
運営体制	EMIIFは、専用の信託を通じて構築されている。Sarona Asset Management Inc.が主導するコンソーシアムがEMIIFの投資マネージャーに任命されてお

<sup>48</sup> <https://www.convergence.finance>

<sup>49</sup> <https://www.convergence.finance/design-funding/open-window/indo-pacific-open-window>

り、同コンソーシアムのメンバーであるボルタ・キャピタルとMEDAは、ファンド投資と技術援助を提供している。また、ホワイトルム・グループがモニタリングおよび評価支援を、メインストリームグループが管理・保管サービスを提供している。

プロポーザルは、以下の基準に基づいて評価される。

① **拡張性(Scalability)および/または再現性(replicability) :**

投資ビークルは、どの程度の民間資本を(このグランドを触媒として)引き出すことを目指しているか? この投資ビークルが成功すれば、他の投資家も同様のアプローチを用いることができるか?

② **実証効果(Demonstration effect):**

投資ビークルは未検証のデザインであるか? あるいは既存のアプローチを新しい市場に適用しているか? ブレンドされた金融手段を用いる必要性は実証されているか? ブレンド・ファイナンスの潮流に参加していなかった機関投資家などのパートナーを誘致しているか?

③ **開発インパクト(Development impact) :**

投資ビークルの意図する社会的、経済的、環境的インパクトは何か? 投資ビークルの最終的な受益者は誰で、どのように利益を享受するか?

④ **ジェンダー配慮(Gender considerations) :**

投資ビークルの設計・運用にジェンダー配慮がどのように組み込まれているか? 投資ビークルのジェンダーへの影響はどのようなものか?

⑤ **追加性(Additionality):**

供給不足であり、従って、将来、(この投資ビークルが触媒的役割を果たすことで)民間資金が追加される余地のある金融商品を展開することを目的としているか? 短期的には市場の失敗にも対処し、長期的にはより広範な市場資金調達を促す強力な潜在力を持っているか?

⑥ **利害関係者の支援(Stakeholder support) :**

対象地域/国の主要な利害関係者(例:政府)の支援を得ているか?

⑦ **財務的緊密化の可能性(Likelihood to achieve financial close):**

投資ビークルの構造は、投資可能なものであるか? 投資家を惹きつけ、短期または中期的にクローズする可能性があるか? 投資家は、投資ビークルの設計に積極的に関与しているか?

### 9.3.4 制度3 – 民間パートナーシップ・プログラム、イニシアティブ、プロジェクト

DFATは、6つの優先分野にわたって民間セクターと連携している。

- ① 農業、水産業、水利
- ② 強靱性の構築:人道支援、防災、社会的保護
- ③ 教育と保健
- ④ 効果的なガバナンス
- ⑤ ジェンダーの平等と女性・女子のエンパワーメント
- ⑥ インフラ貿易の円滑化と国際競争力

この優先分野の中で、DFATは、グローバル、多国間、二国間の多様なパートナーシップのポートフォリオを構築してきた。

以下の表は、優先分野別の現在のビジネスパートナーシップ・プログラム、イニシアチブ、およびプロジェクトの例を示したものである。

名称	エリア	役割	概要
<b>農業・漁業・水分野におけるパートナーシップ</b>			
世界農業・食料安全保障プログラム(GAFSP)	グローバル	パートナー	世界農業・食料安全保障プログラム(GAFSP)は、世界の最貧国における飢餓、栄養不良、貧困との闘いに特化したマルチ・ステークホルダーのプログラムであり、無償資金協力、技術協力、融資、アドバイザリー・サービスなど、多様で柔軟な支援を、主に地方レベルの活動組織に提供している。
AgResult	グローバル	パートナー	AgResultsは、農業システムにおける根深い市場の失敗を克服するために、民間部門を「引っ張る(Pull)」ことを試みるために、成果褒賞型の支援を実施している。具体的には、AgResultsは、PfR(Pay for Results)インセンティブを利用して、アグリビジネスやワクチンメーカーなどの民間企業が、収益性の低い市場課題に対処する革新的なソリューションの開発を支援している。仕組みとしては提案型のプラットフォームである。
アジアの成長(Grow Asia)	多国間	パートナー	小規模農家の生産性と収益性を開発し、農業の環境の持続可能性を改善するためのマルチ・ステークホルダー・コラボレーションであり、国レベル及びフィールドレベルでの政策対話やトレーニングなど、多様な支援を提供している。
市場開発ファシリティ	多国間	創設者	フィジー、パキスタン、パプアニューギニア、スリランカ、東ティモールにおいて、男女の所得向上を通じて持続可能な経済開発を促進するための技術支援及び資金支援を提供しており、DFATは創設者であると共に、資金を供出している。
農業市場支援を通じた農村	インドネ	パートナー	PRISMAは、農業分野の市場開発に取り組み、市場アクセスへの障害を取り除くことで、

所得促進のためのオーストラリア・インドネシア・パートナーシップ(PRISMA)	シア		小規模農家の所得を向上させるためのインドネシアとオーストラリアの2国間パートナーシップである。
アジア太平洋水管理連合(WASA)	アジア太平洋地域	アライアンスメンバー	AWS(Alliance for Water Stewardship) Asia-Pacificは、地域的な非営利会員組織である。AWSは、東アジア、東南アジア、オセアニア全域で水管理イニシアティブを主導し、技術サービスを提供し、実証プロジェクトを実施している。
人道支援、防災、社会的保護におけるパートナーシップ			
オーストラリア・インドネシアジェンダー平等・女性のエンパワーメントパートナーシップ(MAMPU)	インドネシア	パートナーシップ	2012年に開始された貧困緩和プログラムであり、インドネシアの貧しい女性のアクセスと生計を改善することを目的としている。MAMPUの目標は、ジェンダーの平等と女性のエンパワーメントを達成し、関連するSDG目標を支援するために、インドネシアの貧しい女性が必要不可欠なサービスやその他の政府プログラムにアクセスできるようにすることである。
貧困卒業プログラム(BRAC)	バングラデシュ	パートナー	超貧困(Ultora poor)状態の卒業を目的として、コーチング、貯蓄支援、ビジネス支援、保健サービス、コミュニティ開発などの様々な支援を統合的に提供している。
教育・保健分野におけるパートナーシップ			
「すべての子どもたちが読む」パートナーシップ	グローバル	パートナー	2011年に発足した、USAID、World Vision、DFATのパートナーシップであり、EdTechを活用し、社会から取り残された子どもたちの読み取り結果を改善する活動をしている。活動にはEdTechのイノベーションへの投資や、インパクトの評価、教育者との共同研究などが含まれる。
効果的なガバナンス			
ウィメンズ・ワールド・バンキング	グローバル	コア創業者、ドナー	女性の金融包摂をターゲットにしており、調査研究、政策提言、教育、事業アドバイス、ジェンダーレンズ投資、ファイナンスなどの多様なソリューションを提供している。
太平洋金融包括プログラム(PFIP)	太平洋諸国	ニュージーランド、欧州連合、UNDP、国連資本開発基金との共同設立	PFIPは太平洋全域にわたるプログラムで、200万人を超える低所得の太平洋諸島民が公式な金融サービスと金融教育を受ける機会を得られるよう支援している。PFIPは、金融サービス提供者(FSP)が大衆市場顧客向けの製品やサービスを開発すること及び、政府が金融イノベーションを可能にする政策環境を作り出すことを支援するアプローチをとっている。

## ジェンダーの平等と女性と女子のエンパワーメント

パシフィック・ウーマン)	太平洋 島嶼国	創業者	パシフィック・ウーマンは、太平洋に住む女性の政治的、社会的、経済的機会を改善するためにオーストラリア政府が資金を供出した10年間のプログラムである。女性の経済への包摂、リーダーシップ開発などを支援している。
女性への投資	東南ア ジア諸 国	創業者	女性への投資(Investing in Women)はDFATによるイニシアティブであり、インドネシア、ベトナム、フィリピンのビジネスシーンにおける女性のエンパワーメントを促進するための技術的支援や、女性起業家とインパクト投資家とのマッチング支援などを行っている。DFAT自身は投資資金を供出するのではなく、マッチングを促進する役割を果たしている。

## インフラ、貿易、国際競争力

民間インフラ 開発グループ (PIDG)	グロー バル	英国、オランダ、スイス、スウェーデン、ドイツ、IFCと共同 創設者。	民間インフラ開発グループ(PIDG)は、開発途上国の経済成長を加速し、貧困の撲滅に貢献するため、開発途上国のインフラに対する民間セクター投資の水準を高めることを目的とする複数のドナーによる組織である。  PIDGは、プロジェクトのライフサイクルに沿って、資金面、技術面、環境面での課題を克服するための支援を提供している。
ブルードットネ ットワーク		共同出資者	米国海外民間投資公社(OPIC)、オーストラリア外務貿易省(DFAT)、国際協力銀行(JBIC)によって2019年に設立されたブルードットネットワークは、グローバルなインフラ開発の信頼できる基準を促進するためのマルチ・ステークホルダー・イニシアティブであり、インフラ・プロジェクトを評価し、認証している。

## 10. その他の機関の民間連携

### 10.1 効果的な開発協力のためのグローバル・パートナーシップ (GPEDC)

#### 10.1.1 概要

効果的な開発協力のためのグローバル・パートナーシップ(GPEDC)は、2011年の第4回援助効果向上に関するハイレベル・フォーラム(HLF4)における合意に基づいて設立された、開発効果を推進するためのパートナーシップである。161の国と56の機関が参加しており、OECDとUNDPの共同支援を受けている。

GPEDCは、政府、二国間・多国間機関、市民社会、民間セクター、議会・労働組合などの代表が集まり、開発のためのパートナーシップと2030アジェンダの実効性を強化する活動を推進している。

パートナーシップ会合は、開発効果をめぐる政治的モメンタムを維持するための取組の一環として、ハイレベル/閣僚レベルで開催されており、2014年の第1回ハイレベル・フォーラムにおいてメキシコ・コミュニケ、2016年の第2回ハイレベル・フォーラムにおいてナイロビ成果文書、2019年の第1回シニアレベル・ミーティングにおいて共同議長声明が採択され、開発に関する国際的な協調、情報共有、モメンタムの醸成に貢献している。

PSEに関する作業部会は、グローバル・パートナーシップ運営委員会のメンバー及びその専門家(先進国及び途上国、議員、民間セクター機関、多国間組織、市民社会、労働組合、財団等の代表を含む)から構成され、PSEに関する戦略的指針及び助言を提供している。PSE作業部会は、ドイツのBMZが主導し、毎月開催されている<sup>50</sup>。

2018年、GPEDCはビジネスリーダーズコーカス(BLC)を正式に立ち上げた。BLCは、GPEDCに対し、民間セクターとより効果的に協力する方法について、戦略的な助言と政策ガイダンスを提供する上級レベルの諮問グループである。BLCは、多国籍企業、国内の大企業、および技術、エネルギー、金融セクターを含む様々な地域・分野の企業・団体から成る12の優秀なビジネスリーダーで構成されている<sup>51</sup>。

#### 10.1.2 PSEへのアプローチ

##### 1) PSEに関する原則の合意

GPEDCでは対話を通じて開発協力にかかる原則について合意が図られており、PSEにも重点が当てられている。最新の重要な原則は、2019年のシニアレベル会合(ニューヨーク)で承認されたカンパラ原則である<sup>52</sup>。

原則	概要
原則1	<b>国レベルでのインクルーシブなオーナーシップ</b> 国レベルでの調整、整合性、キャパシティ・ビルディングの強化
原則2	<b>結果と目標インパクト</b>

<sup>50</sup> <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/PSE-Issue-Areas-Paper-for-Consultation.pdf>

<sup>51</sup> <https://www.effectivecooperation.org/content/business-leaders-caucus-gpedc-launches-initiative-enhance-private-sector-engagement>

<sup>52</sup> Kampala Principle 2019  
<https://www.effectivecooperation.org/content/kampala-principles-effective-private-sector-engagement-rough-development-co-operation>

	相互利益を通じた持続可能な開発効果の達成
原則3	<b>インクルーシブなパートナーシップ</b> 包括的な対話・協議を通じた信頼醸成
原則4	<b>透明性と説明責任</b> 学習と成功の拡大のための持続可能な開発効果の測定と普及
原則5	<b>誰も取り残さない</b> すべてのパートナーのリスクの認識、共有、軽減

## 2) カンパラ原則の普及

カンパラ原則を実現するために、GPEDCは以下のことに取り組んでいる。

- ✓ すべての活動について、KPI及びアウトリーチ・アドボカシー・プランを策定し、実施する。
- ✓ HLM3までの活動に関して、具体的な行動を示すために、ソーシャルメディア、オンライン、印刷キャンペーンを刷新する。
- ✓ 知識共有プラットフォームを活性化し、知識を共有し、カンパラ原則をマーケティングする。
- ✓ 企業の関与を拡大するために、民間セクター内の主要なステークホルダーを特定し、動員する。
- ✓ カンパラ原則に沿った、国レベルのプログラム/プロジェクトを特定し、事例としてまとめる(非伝統的フォーマット、ビデオメッセージ、ケーススタディなど)。
- ✓ 国レベルで原則を実施するための、利害関係者のための実践的なツールとガイダンスを開発し、展開する。

## 3) PSEに関する調査研究・知見の蓄積

バングラデシュ、エジプト、エルサルバドル、ウガンダの4カ国で、開発パートナーと民間セクターを巻き込んだ919件のプロジェクトについて、GPEDCにおいて、2017年から2018年にかけて検討が行われた。これらの知見は、4カ国すべてにおいて幅広いステークホルダーとの包括的なワークショップで議論された。

結果の概要は以下の通り。

- ✓ 調査対象となったプロジェクトのうち、国の政府をパートナーとして挙げたのはわずか13%であり、その他のステークホルダーを挙げたプロジェクトはさらに少なかった(市民社会:9%、業界団体:5%、労働組合:0%)。
- ✓ 限られた数のプロジェクトのみが農村部、遠隔地、サービスが十分に行き届いていない地域(4%)に言及しており、貧しい人々や低所得者をターゲットにすること(5%)、または女性に恩恵をもたらすこと(4%)を目的としているものもごくわずかだった。このことは、PSEプロジェクトにおいてこれらの受益者をより明確にターゲットにする余地が大きいことを意味している。
- ✓ 調査対象となったプロジェクトのうち、プロジェクト専用開発されたモニタリング・フレームワークを持っていたのはわずか17%であった。また、レビューしたプロジェクトでは、結果の特定と明確化に全体的な改善が必要であることが示され、実際の結果に関する情報を提供しているプロジェクトは全体の16%に過ぎなかった。



## 10.2 企業開発のためのドナー委員会(DCED)

### 10.2.1 概要

企業開発のためのドナー委員会(DCED: Donor Committee for Enterprise Development)は、民間セクター開発協力の管理と有効性を向上させるために、ドナー間の情報共有を行い、方法論を開発するフォーラムである。

DCEDは、(i)開発協力の成果重視型管理と有効性の改善、(ii)ドナーのベスト・プラクティスの特定、(iii)ナレッジの作成と普及、意識向上に取り組んでいる。

DCEDの構造は以下の通り。

項目	概要
メンバー	加盟は、国だけではなく、開発途上国のPSDに資金を提供し、より効果的にするというビジョンを共有する政府機関や慈善団体、国際機関(国連、開発銀行)にも開放されている。
拠出金	メンバーシップは、ランニング・コストをカバーするために、信託ファンドへの少額の年間支払いを必要とする。例外的な場合には、現物支出も可能である。特定のワーク・ストリームへの追加的な貢献も歓迎される。
メンバー向けサービス	<ul style="list-style-type: none"><li>• DCED年次総会における専門家とのテーマ別討議</li><li>• 他の機関とネットワークを構築し、各機関の経験を共有し、共同プロジェクトを計画するためのフォーラム。</li><li>• お互いに学び合い、様々なPSDアプローチにわたる効果的な実践について合意を形成する可能性を開く。</li><li>• DCED事務局は、要請に応じて、PSD、現在の動向、特定の技術テーマに関するプレゼンテーションやワークショップを、加盟機関の専門家や非専門家に提供している。</li><li>• また、加盟国は、いつでも、PSDに関する技術的な質問について事務局に助言を求めることができる。</li><li>• DCEDメンバー間の日常的な調整と交流を促進する。また、事務局は、DCEDのウェブサイト、DCEDニュースレター、ソーシャルメディアを通じて、会員が自らの実質的な出版物を幅広い視聴者と共有することを支援している。</li></ul>

## 10.2.2 PSEへのアプローチ

DCED加盟国は6つの作業部会を通して、民間セクター開発への介入の有効性を向上させる方法を協議している。

作業部会	概要
市場システム開発(MSD)	MSDアプローチの活用及び成果に関する知識を収集し、共有する。 MSDアプローチをすでに利用している、あるいは利用しようとしているドナーや実践者のために、製品、サービス、支援を開発する。
民間セクター関与(PSE)	リスク管理、プログラム策定、資金調達の枠組みの強化、適切なスタッフの役割とチーム構造の構築、PSEを促進するために必要なスタッフのスキルと文化の変化の促進など、民間セクターに関与するために必要な組織改革を支援する。
ビジネス環境(BE)	各機関とそのプログラムパートナーが、民間セクター開発戦略の一環としてビジネス環境改革を効果的に位置づけ、これらの改革と開発目標との間の相乗効果を高めることを支援する。
結果測定(RM)	現場での結果測定の実施を可能にするために、広範な支援・インセンティブシステムに取り組む。
女性の経済的エンパワメント(WEE)	ジェンダーとWEEへの配慮をより戦略的かつ効果的に業務に統合する方法について、DCED加盟機関とPSDの実務家の間で知識と経験を共有する。
グリーン成長(GG)	開発協力の他の分野において、グリーンで包摂的な成長戦略を実施する際の、民間セクター開発の重要性を提唱する。新たなトピックに関する経験と教訓を探求し、普及させることにより、PSDにおけるインクルーシブなグリーン成長に関する知識共有を改善する。

PSE作業部会は定期的開催されており、JICAも参加している。

作業部会ではPSEに関する戦略策定及び制度設計の進捗共有や、トレーニングの開発、ガイドランスの開発などが協議されている。またDCEDが主催した、PSEに関する過去のウェビナーの動画や、プレゼンテーションなどはウェブサイトで公開されている。

## 10.3 国連開発計画(UNDP)

### 10.3.1 概要

国連開発計画(UNDP: United Nations Development Programme)は、国連のグローバルな開発ネットワークである。

UNDPは後発開発途上国への支援を重視し、専門家による助言、トレーニング、無償資金援助等を提供している。UNDPは国連の開発機関として、各国におけるSDGsの達成支援を行っている。

UNDPのPSE関連の活動は、本部、地域局、現地事務所に分かれており、緩やかに調整されている。グローバルレベルでは、この作業は対外関係・提唱局(BERA: Bureau of External Relations and Advocacy)及び政策・プログラム支援局(BPPS: Bureau for Policy and Program Support)によって主導され、対外関係及び資源活用についてはBERAが、政策とプログラムに関する支援についてはBPPSが担当している。

### 10.3.2 PSEへのアプローチ

UNDPのPrivate Sector Development and Partnership Strategy (2018–2022)～Making Markets Work for SDGs～は、UNDPが民間セクターと共に、どのように持続可能な開発課題へ関わり、取り組みを進めるかを規定している<sup>53</sup>。

この戦略は、3つの優先課題に基づいている。

- ① SDGsのためのプライベート・ファイナンスのアンロッキング
- ② SDGsと事業戦略/事業運営の整合化
- ③ 包摂的でグリーンな経済を促進する政策の推進

UNDPのサービスラインは以下の通りである。

サービスライン	概要
SDGs Impact Platform	投資家、企業、その他に対し、SDGs達成への貢献を認証するための、また、開発途上国や新興経済におけるSDG投資機会を発掘するための統一基準、ツール、サービスを提供している。
SDGsへ向けたMSMEsの変革	UNDPは中小零細企業がビジネスモデルを変革することで経済・社会・環境面での成果をより創出することを支援している。また、革新的な資金調達についても併せて支援している。さらに、UNDPは中小零細企業の防災能力と気候変動適応能力を強化することで、危機に対する中小零細企業の回復力を高めることをその支援において重視している。
包摂的ビジネスを通じた貧困層の生活改善	このサービスの焦点は以下の通りである。 a) 開発途上国における包摂的ビジネスモデルの普及とスケールアップの促進 <ul style="list-style-type: none"><li>● ツールと技術支援</li><li>● 金融アクセス</li><li>● 協働の機会とネットワーク</li><li>● 企業間の共同学習</li></ul>

<sup>53</sup> UNDP's Private Sector Development and Partnership Strategy (2018–2022)

[https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/private\\_sector/undp-private-sector-strategy-2018-2022.html](https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/private_sector/undp-private-sector-strategy-2018-2022.html)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インパクト測定とマネジメント支援</li> </ul> <p>b) 包摂的マーケットと、改善された包摂的ビジネスエコシステムの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域仲介機関の能力開発</li> <li>• 選択されたバリューチェーンの支援</li> <li>• 官民ダイアログの機会創出</li> <li>• 包摂的ビジネスエコシステムのイニシアティブとプラットフォームの開発</li> <li>• イノベーション向けファンドの提供</li> <li>• 協力プラットフォームの設立</li> </ul>
民間セクターとジェンダーの平等	女性のための新たな持続可能なビジネスのチャンスとバリューチェーンの開発、女性の経済的チャンスを広げる社会的企業や協同組合への支援、女性の社会進出を妨げる行政上・法律上の障害を取り除く活動へ取り組みを進めている。
UNCDFを中心とした地方財政	UNDPとUNCDF(United Nations Capital Development Fund)は持続可能な開発に向けた最重要ツールとして地方自治体によるファイナンスを掲げており、その認知度向上に向けた革新的アプローチを共同開発している。支援には政府間送金システムの事前調査、設計、試験運用が含まれる、さらに革新的地方税の導入、官民パートナーシップの構築、地方債発行にも取り組みがなされている。
UNCDF主導による金融包摂とデジタル化	UNDPとUNCDFはUNCDFのサービスにおいて協力し、金融サービスへのアクセスを向上することで、金融包摂とデジタル化を推進している。
保険セクターにおけるソリューション開発支援	初期資金調達、フィージビリティ評価、実地テスト、商品開発、リサーチ、実証、インパクト測定、小規模保険等について、革新的保険ソリューションの開発へ取り組んでいる。そして、不安定な国やコミュニティにおいて、その回復力向上へ資する保険ソリューションが利用できるような環境を目指し、整備を進めている。

## 10.4 国連グローバル・コンパクト(UNGC)

### 10.4.1 概要

国連グローバル・コンパクト(UNGC: United Nations Global Compact)は、1999年にコフィー・アナン国連事務総長(当時)が提唱し、2000年に正式に発足したイニシアティブであり、持続可能性と責任あるビジネス慣行にコミットした企業のための政策プラットフォームである<sup>54</sup>。

マルチ・ステークホルダー・リーダーシップ・イニシアティブとして、企業は、人権、労働、環境、腐敗防止の分野で、世界的に認められた10の原則に沿った事業運営を行っている。

現在は、160カ国以上の国と69のローカル・ネットワークを拠点とする12,765以上の企業及び4,000以上の非ビジネスの署名者を擁し、世界最大の企業の持続可能性イニシアティブとなっている<sup>55</sup>。

### 10.4.2 PSEへのアプローチ

UNGCは、企業に対し、次の2つのレベルの関与を提供している(但し運用は国によって若干異なり、日本では以下の区分とは別の会員区分が採用されている)。

レベル	役割	財務的貢献	コミットメント
参加者 (Participant)	グローバル・レベル、国・地域レベルでの関与	年間の総売上高または収益に応じた財務的貢献	<ul style="list-style-type: none"><li>• UNGCとその原則を事業戦略、日常業務、組織文化に不可欠なものとする。</li><li>• UNGCとその原則を最高統治機関の意思決定プロセスに組み込む。</li></ul>
署名者 (Signatory)	国・地域レベルでの関与	5,000万米ドルを超える企業については、年間総売上高または収益に応じた財務的貢献  年間総売上高が5,000万米ドル未満の企業については、任意の財務的貢献。  (自国のローカルネットワークに完全に関与することを希望する場合は通常、貢献が求められる)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 持続可能な開発目標を含め、国連の目標と課題を支持する行動をとる。</li><li>• 原則達成の進捗状況について、利害関係者と毎年コミュニケーションをとる。理想的には年次報告書または同様の公開文書に統合された形が望ましい。</li><li>• パートナー、クライアント、消費者、一般市民へのアドボカシーと積極的なアウトリーチを通じて、UNGCと責任あるビジネス慣行に関する事例を推進する<sup>56</sup>。</li></ul>

<sup>54</sup> <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>55</sup> <https://www.unglobalcompact.org/interactive>

<sup>56</sup> [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news\\_events%2F8.1%2Fafter\\_the\\_signature.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F8.1%2Fafter_the_signature.pdf)

UNGCは、以下の3つのセグメントのサービスを提供している。

セグメント	サービス
1.信頼と透明性の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● UNGCのウェブサイトにおける、カスタマイズされた企業プロフィール。</li> <li>● メディアツールキットを含め、コミットメントと進捗を伝えるためのプラットフォームへのアクセス。</li> <li>● フラッグシップ・イベント、カンファレンス、ウェビナーでのグローバル、あるいはローカルな機会。新しい参加者のための講演機会や署名式を含む。</li> </ul>
2.サステナビリティ目標の達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指導、訓練、ツール及び支援</li> <li>● 広範なデジタル・リソース・ライブラリー</li> <li>● 自己評価とベンチマーキング</li> <li>● カスタマイズされたロードマップとコンテンツキュレーション</li> <li>● UNGCヘルプ・デスクへのアクセス</li> <li>● キャパシティ・ビルディング・プログラムへのアクセス</li> <li>● インパクトを促進するためのローカルな活動</li> <li>● 国連グローバル・コンパクト・アカデミーの学習プラットフォームへの無制限のアクセス</li> <li>● 専任の参加者エンゲージメント・マネージャー</li> </ul>
3.世界のサステナビリティ・アジェンダへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要企業の課題別ワーキンググループ(アクションプラットフォーム)への参画</li> <li>● グローバル・リーダーシップ・プログラム - エキスパート・ネットワーク &amp; グローバル・コンパクト・リード</li> <li>● ピア・ツー・ピア・ネットワーキングの機会と産業界のリーダー、国連、政府の関係者との出会いの機会</li> <li>● プロジェクトの影響を拡大するためのグローバル・ローカル・パートナーシップへのアクセス<sup>57</sup></li> </ul>

<sup>57</sup> [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN\\_Global\\_Compact\\_Brochure\\_Final\\_Jan\\_2020.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN_Global_Compact_Brochure_Final_Jan_2020.pdf)

## 10.5 国連環境計画(UNEP)

### 10.5.1 概要

国連環境計画(UNEP: United Nations Environment Programme)は、国連システムの中で、地球環境アジェンダを設定し、持続可能な開発の環境的側面に関する一貫した政策実施を促進する役割を持つ機関である。

UNEPの使命は、未来の世代の人々の生活の質を損なうことなく、国や人々が自らの生活の質を向上させるように、インスピレーションを与え、情報を与えることによって、リーダーシップを提供し、環境に配慮するパートナーシップを奨励することである<sup>58</sup>。

UNEPは、部局、地域局、連絡局、外出先事務所等を通じて活動している。UNEPでは、企業レベルでのUNEPの活動を経済界と調整するため、2018年に民間セクター・ユニットが設立された。

### 10.5.2 PSEへのアプローチ

UNEPは、民間セクターを、革新的かつ技術的な解決策を生み出し、地球環境問題に対処するための資源を提供する上で重要であると考えている。UNEPは、2030アジェンダや持続可能な開発目標の実現に必要とされる変革の実現に向けて、民間セクターとの関与を拡大することを目指している<sup>59</sup>。

UNEP全体の目標は、国連環境計画のすべてのレベルでPSEの検討を組み込むことである<sup>60</sup>。

UNEPのPSE戦略は、以下の4つの柱で構成されている。

#### ① 持続可能な開発目標と環境目標への影響

2025年までに、UNEPが民間セクターに関与することで、環境の側面に焦点を当てながら、持続可能な開発目標に、計測可能で定量可能なプラスの影響がもたらされること。

#### ② 産業と部門の変革

2025年までに、UNEPの民間セクターとの関わりが、消費者の行動、意識の向上、文化的・意識的変化の促進に貢献し、産業と部門を超えた、持続可能なビジネスモデルとベストプラクティスの開発に向けて、民間部門を刺激すること。

#### ③ 持続可能性の解決につながるイノベーション

2025年までに、UNEPの民間セクターとの関わりが、民間セクターが、地球規模および地域規模の環境問題の解決策を生み出す独立した共同のイノベーションを開発することを促進すること。

#### ④ 資源と所得を拡大・加速させるためのモメンタム

2025年までに、UNEPの民間セクターとの関わりが、民間セクターの人的、管理的、財政的資源を動員し、技術やイノベーションを主流化・拡大し、持続可能な未来に向けたモメンタムを加速させることに成功していること。

<sup>58</sup> <https://www.unep.org/about-un-environment>

<sup>59</sup> <https://www.unep.org/about-un-environment/private-sector-engagement/why-private-sector-engagement-matters>

<sup>60</sup> UN Environment Programme's Strategy for Private Sector Engagement  
<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/31107/Strategy%20for%20Private%20Sector%20Engagement-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNEPは、民間セクターとの5つの異なる関与レベルを以下のように定義している。

レベル	エンゲージメント活動	民間の役割
1.情報発信	積極的な対話を必要としないチャンネルを通じた民間との情報共有	情報受領者としての受動的役割。
2.公共イベント、訓練、キャンペーン	イベントへの民間セクターの参加、研修の受講、またはUNEPが主催または共催するアドボカシー・キャンペーン	中等度、より積極的な役割。
3.オープン・ネットワーク、ミーティング、政策論議を通じた政策立案プロセスへの貢献	UNEPが主催または招集する公開ネットワーク(メンバーシップ制限なし)、一回限りの会議、および公開プロセスにおけるPSE。	インプット、知識、専門知識を共有することで、プロセスに参加し、積極的かつ貢献的な役割を果たす。
4.マルチ・ステークホルダー・フォーラム	企業に、複数のステークホルダーへのアクセスを提供するため、長期的なネットワークおよびプラットフォームを構築する。その目的は、ベストプラクティスを共有し、民間セクターに特定の業界の将来の方向性を設定できる共通のフレームワーク、原則、またはガイドラインの策定に貢献する積極的な機会を提供することにある。	民間主体は、特定のフォーラムのために策定された協定を締結・加入する必要がある。新メンバーは、デュー・デリジェンス手続きを通じてレビュー・プロセスの対象となり、ネットワーク/プラットフォームの原則に署名するか、またはネットワーク/プラットフォームの戦略的目標にコミットする必要がある場合がある。これはレベル5に入るための要件となる。
5.二国間、三国間及びアライアンスのパートナーシップ及び取引	特定の目標を達成するために、民間セクターの主体またはその連合体と積極的に協力する。金融取引、公的部門と民間部門との間の取引などでUNEPが仲介者の役割を果たし得る。	UNEPと民間セクター主体との間の取り決めによる。



## 10.6 アジア太平洋経済社会委員会(ESCAP)

### 10.6.1 概要

アジア太平洋経済社会委員会(ESCAP: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)は、包摂的で持続可能な開発を達成するための各国間の協力を促進する国連の地域ハブとしての役割を果たしている。

62の政府が加盟しており、そのうち58の政府が域内にあり、地理的範囲のESCAPは、国連(国連)の5つの地域委員会の中で最も包括的なものである。また、アジア太平洋地域に600人を超える職員を擁する最大の国連機関でもある。

ESCAPは、持続可能な開発のための2030アジェンダの実施と持続可能な開発目標の達成へのコミットメントを進めるため、以下の業務分野を通じて、民間セクターとの連携を進めている。

- ① マクロ経済の資金調達と開発
- ② 貿易・投資・イノベーション
- ③ 輸送
- ④ 統計
- ⑤ 社会開発
- ⑥ 環境と開発
- ⑦ ICTと防災
- ⑧ エネルギー

### 10.6.2 PSEへのアプローチ

ESCAPは、ESCAPサステナブル・ビジネス・ネットワーク(ESBN: ESCAP Sustainable Business Network)を通じて、地域レベルで民間セクターを関与させている。

同ネットワークには、以下の6つのタスクフォースがある。

タスクフォース	活動
1.銀行・金融	包括的、強靱かつ持続可能な開発のための資金の動員を促進し、銀行や金融機関が責任ある持続可能なビジネス慣行を採用することを奨励する。
2.デジタル経済	デジタル・セクターの情報を民間セクターから収集し、共有する。 IT企業が提示する機会と課題に基づき、ESCAPはデジタル・セクターの進展を支援する政策を提唱する。
3.防災・気候リスク削減	災害・気候リスク軽減へのビジネスの効果的な参加を促進し、災害リスク軽減(DRR)と気候変動適応(CCA)におけるビジネスの役割についての認識を高め、ビジネスの混乱を避けるための事業継続計画におけるDRRとCCAの統合を促進する。
4.グリーン経済	環境負荷の少ない良好な事業活動の実践に向けて、責任ある持続可能な慣行を特定し、その普及を促進するとともに、「グリーン」なビジネス慣行に関する中小企業のためのチェックリストとツールを準備する。 環境に調和した持続可能な製品・サービスの利用と生産の促進、再生可能エネルギー源の利用の拡大、エネルギー効率の最大化、資源のリサイクルと再利用の改善により、事業者の廃棄物とカーボン・フットプリントの削減を支援する。
5.イノベーションと競争力	イノベーションと技術をいかに活用して競争力を維持するかについて、企業と民間部門に洞察を提供すると共に、技術・製品・ビジネスモデルの革新を奨励し、中小企業の競争力を確保するためのイノベーションやデザインの採用を促進するための政策やイニシアティブに関する知識を共有する。

	<p>アジア・太平洋地域の変革的な新興企業やイノベーションの発掘に向けて、社会的・環境的影響に基づくベスト・プラクティス・ケース・スタディを共有し、出版物やプレゼンテーションを通じて学んだことを共有する。</p>
<p>6. 若者・女性起業家精神</p>	<p>ESCAP加盟国の若者および女性起業家のビジネス経済成長を促進するため、以下を通じた起業家エコシステムの構築と拡大を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業の開発及び振興におけるジェンダーに配慮した政策の策定及び実施の確保</li> <li>● 女性の信用・金融サービスへのアクセスを向上させるための金融機関の関与</li> <li>● ICTへのアクセスを含め、市場情報、ネットワーク、サービスへの女性のアクセスの強化</li> <li>● アジア太平洋地域が直面している開発課題へ対処するため、若手起業家を対象とした年次起業コンペティションを開催</li> </ul>

## 10.7 欧州委員会 国際パートナーシップ総局(DG INTPA)

### 10.7.1 概要

国際パートナーシップ総局(DG INTPA: Directorate-General for International Partnerships)は、欧州委員会の一つの部局である<sup>61</sup>。DG INTPAの役割は以下のとおり。

- ✓ EUの国際的なパートナーシップと開発政策を立案する。
- ✓ 持続可能な開発を実現するために、世界のパートナーと協力する。

### 10.7.2 PSEへのアプローチ

DG INTPAは民間セクターを、EU加盟国における成長、雇用創出、貧困削減の重要な推進力として認識しており、特に中小零細企業(MSME)に焦点を当てながら、民間セクターの開発に向けた開発途上国の努力を支援している<sup>62</sup>。

EUは2016年にThe External Investment Plan(EIP)を発表した<sup>63</sup>。これはアフリカおよび欧州近隣地域における持続可能な開発プロジェクトのための民間投資を促進することを目的とした41億ユーロのイニシアティブであり、以下の手段を組み合わせている。

PSEのフォーマット	概要
金融商品	EFSD保証制度 15億ユーロで、中小零細企業と農業の持続可能なエネルギーへの融資、接続性、持続可能な都市、デジタル化、現地通貨建て融資の5つの優先分野に分けられている。  EFSDブレンド 35億ユーロで、アフリカおよびEU近隣地域への投資を支援するブレンド・ファイナンス。
専門知識	DG INTPAは以下の対象に技術支援を提供している。 <ul style="list-style-type: none"><li>• より多くのプロジェクトを組成するための、相手国政府に対する支援。</li><li>• より収益性の高い事業経営を実現し、または、研修やアドバイザー・サービスを含む開発プロジェクトを組成するための、途上国の中小零細企業に対する支援。</li></ul>
対話・協カプログラム	DG INTPAは、開発途上国の投資環境とビジネス環境を改善する活動を行っている。 <ul style="list-style-type: none"><li>• 欧州および現地のビジネスフォーラムの推進を含め、国、セクター、戦略レベルの企業との対話の構造化と促進</li><li>• 投資に対する主要な制約に対処し、より良いガバナンスを促進するための政策対話</li><li>• 規制、政策、ガバナンス改革への支援</li><li>• 他のEUの政策や加盟国のイニシアティブとの整合性の確保</li></ul>

<sup>61</sup> [https://ec.europa.eu/info/departments/international-partnerships\\_en](https://ec.europa.eu/info/departments/international-partnerships_en)

<sup>62</sup> [https://ec.europa.eu/international-partnerships/our-partners/private-sector\\_en](https://ec.europa.eu/international-partnerships/our-partners/private-sector_en)

<sup>63</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/external-investment-plan-factsheet\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/external-investment-plan-factsheet_en.pdf)

## 10.8 米国貿易開発庁(USTDA)

### 10.8.1 概要

米国貿易開発庁(USTDA: U.S. Trade and Development Agency)は、米国政府の独立機関である<sup>64</sup>。USTDAは世界的に活動しており、新興国の開発を促進すると同時に、米国企業の経済的機会を促進するという二重の使命を有している。

USTDAは、米国企業の輸出機会を戦略的に促進している。

### 10.8.2 PSEへのアプローチ

グラント	
概要	USTDAは米国企業を準備活動に使用する海外プロジェクトのスポンサーへ直接的に助成金を提供している。対象準備活動は事前フィージビリティスタディ、フィージビリティスタディ、プロジェクト設計、環境/社会分析、技術支援、パイロットプロジェクト等である。
プロジェクト規模	正式な規定はないがUS\$ 500,000～50,000,000である。
プロジェクトタイプ	地域、地域間、国、地方政府
助成額の範囲	正式な規定はないが、US\$ 250,000～2,000,000である。
プロジェクトスポンサー	公的、民間、官民パートナーシップ
部門	農業・食品サプライチェーン、伝統的/再生可能エネルギー、送配電、ヘルスケア、ICT、運輸
地域	インド洋・太平洋、ラテンアメリカ・カリブ海、中東、北アフリカ、欧州・ユーラシア、サブサハラ・アフリカ
申請プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトスポンサー候補とUSTDA地域チーム間にて潜在的なUSTDAのグラントに対するプロジェクト案について議論</li> <li>プロジェクトスポンサーがプロジェクト・プロポーザルを提出</li> <li>プロジェクトが承認された場合、USTDAはプロジェクトの予備的な技術的/財政的分析へ資金提供する。その後、分析結果に基づきUSTDAがプロジェクト準備支援について適格性を判断</li> </ul>
適格性の免除	<p>USTDAは米国の海外援助を受ける資格のある中低所得国のプロジェクトを支援する。</p> <p>USTDAは米国が特別な専門性を有する領域において、米国の財・サービスへ相当量の輸出を生み出す可能性を有し、結果としてホスト国へ環境上及び経済上の利益をもたらす可能性があるプロジェクトを選定する。</p>

### USTDAによる米国企業への支援内容<sup>65</sup>

トレーニング助成	米国企業が入札要件を上回るインセンティブを提供する外国企業と競争上の不利に直面した場合に提供される。企業はUSTDAに対し競争の公平化への支援要請を行い、USTDAからプロジェクトスポンサーに対するトレーニングへの助成がなされる。
プロジェクト準備支援	USTDAはコンセプト段階から資金調達段階そして実施段階へと進む必要があるインフラプロジェクトに対し、フィージビリティ調査、技術支援、包括的分析への資金を

<sup>64</sup> 米国連邦政府の独立機関は、連邦行政府および大統領行政府の外に存在する機関である。

<sup>65</sup> <https://ustda.gov/about/>

	提供する。
パイロット事業	USTDAは海外にて米国の最先端の機器と技術を試行し、米国最先端のソリューションを提案/紹介している。
リバース・トレード・ミッション	USTDAは海外プロジェクトのスポンサーを米国へ招待し、彼らがアメリカの製品及びサービスのデザイン、製造法、運営方法を観察し、そのインフラ開発目標を達成できるよう支援している。
単独ソース・プロポーザル	海外プロジェクトのスポンサーがパートナーまたは優先サプライヤーとして米国企業と協力する場合、USTDAは単独向け助成金 (Solo-Source Grant) を提供できる。これにより、プロジェクトのスポンサーが米国企業とプロジェクト準備作業について契約締結することを可能としている。米国企業はUSTDAに詳細なプロジェクト案を提出し、通常、一部コストを負担しつつ、成功報酬型プログラムへ参加する。また、USTDAは海外のプロジェクトスポンサーがインフラの優先順位を決定する手助けもし、彼らがUSTDAの資金提供先候補者となれるよう支援している。
海外プロジェクトへの入札	米国企業はUSTDA支援のホスト国に属する助成金裨益者へ提案することで、USTDAによる海外活動へ関わることができる。これらの機会には通常、フィージビリティスタディ、初期投資分析、技術支援またはトレーニングが含まれる。この場合、プロポーザルの提出窓口はUSTDAではなく、プロポーザルに明示されているUSTDA助成金の裨益者である。

## 取り組み

Global Infrastructure Resilience Initiative <sup>66</sup>	新興市場が様々な外部リスクや課題に対処するため、インフラ開発に関する計画、資金調達、購買、メンテナンスを支援する。フィージビリティ調査、技術支援、パイロットプロジェクト、リバース・トレード・ミッションを含むパートナーシップ構築活動へ資金提供することで、質の高いプロジェクトが計画され、実施されるよう支援している。また、それらプロジェクトの設計と実施に対し、回復力を重視するよう導いている。
The Global Procurement Initiative <sup>67</sup>	公正かつ透明な調達方法/調達政策を確立する方法について、新興市場の公務員を教育している。GPI(Global Partnership Initiative)の下で、USTDAは国別に最適化した下記プログラムを提供している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- トレーニング (GPIのパートナー組織より派遣された調達・インフラ専門家が提供する国内及びバーチャルトレーニング)</li> <li>- 視察ツアー (パートナー国の代表団が、連邦、州、地方レベルの米国調達関係者を訪問し、より詳細なトレーニングを受ける)</li> <li>- 技術支援 (GPIプログラムを通じて修得した各種手法の統合と適切な利用を確かなものとするを目的とする、調達機関に対する技術的助言サービス)</li> </ul>

<sup>66</sup> <https://ustda.gov/call-for-initial-proposals/>

<sup>67</sup> <https://ustda.gov/gpi-goals-and-objectives/>