

## JICA グローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）

### 4.民間セクター開発

#### 1. グローバル・アジェンダの目的

##### （１）グローバル・アジェンダの目的

民間企業の成長、すなわち民間セクター開発<sup>1</sup>は、自立的な経済成長および雇用の創出・拡大や国民の所得向上の源泉であり、国の財政（歳入）を支える土台である。途上国の経済成長のボトルネックとして、民間企業がコントロールできない外部環境（産業・投資政策及びビジネス環境）の整備や、企業成長の基盤にあたる基本的な知識・技術・ノウハウ等の習得や人材育成などの課題があるため、このような公的部門の介入を必要とする課題への対応・支援とともに、資金ギャップへの対応等により、現地民間企業の育成・競争力強化、イノベーション、投資促進・産業振興等を推進し、持続可能で質の高い成長の確保を目指す。また、現地企業と日本企業の協働・連携関係の強化により、途上国と日本の双方の経済の強靱化を目指す。

##### （２）クラスターでの目的・到達目標

上述の目的を達成するため、本グローバル・アジェンダでは、以下の成果の達成を目指す。（①から③はそのために重点的に取り組むクラスター）

- 企業競争力のある起業家および企業を育成する。（①「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」、②「ビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援（NINJA）」）
- 民間企業が成長するための外部環境（産業・投資政策及びビジネス環境）の整備および金融アクセス、市場アクセスを改善する。（③アジア投資促進・産業振興）

#### 2. 課題の現状と分析及び目的設定の理由

##### （１）課題の現状と分析

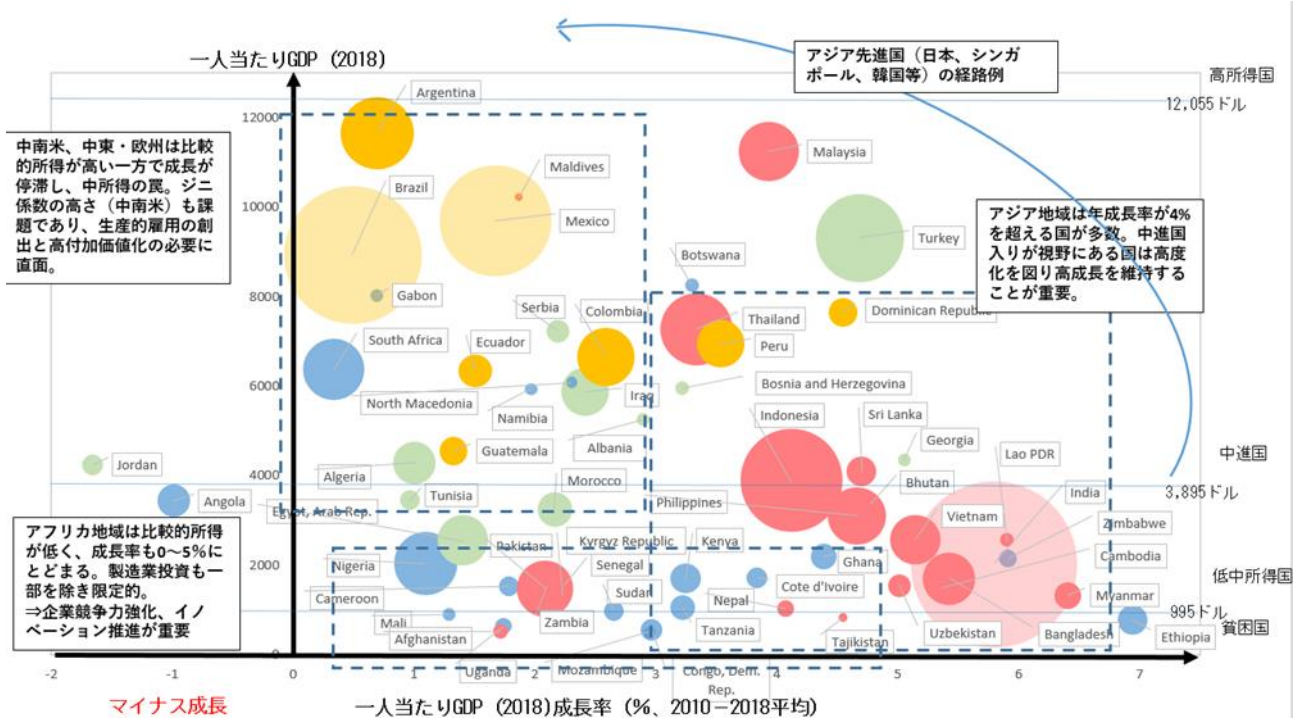
GDP の大部分が民間部門によるものであり、民間企業の成長は持続的経済成長の源泉<sup>2</sup>である。民間企業の収益は、国のインフラ整備を支える税収につながっており、民間企業が収益を拡大し、投資に回すことで企業と経済が成長する。また、企業の成長は雇用増や所得の向上を促し、消費の伸びが経済成長を牽引する。民間部門の持続的な成長は、SDGs ゴール 8（包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する）の達成にもつながっている。

しかしながら、世界の経済成長の現状は下図のとおりであり、途上国においては概ね地域別に、後述のとおり、民間部門の持続的な成長が困難な状況にある。

<sup>1</sup> Private Sector Development(PSD)の和訳。PSD は国連機関及び世銀をはじめ、開発パートナーや研究機関（CSIS 等）が、現地の民間企業の創出（育成）及び成長（競争力強化）を指す言葉として使用。本紙では便宜的に和訳として「民間セクター開発」の語を用いることとする。

<sup>2</sup> 日本の場合は民間部門（除く農業）の占める割合は約 8 割（内閣府の国民経済計算データ）

加えて、民間セクターを巡る状況として全世界的に、伝統的な製造業を軸とした段階的な産業振興のモデルが大きく変化していること、産業のデジタル化およびグリーン化が新型コロナウイルス感染症拡大もあり加速化していることなどが見られる。



- 【アフリカ】一人当たり GDP 成長率、所得水準の両方が低い（2015-2018 はマイナス成長）。輸出は一次産品に集中しており、就労者あたりの付加価値成長率も一部の国（エチオピア等）を除きサブサハラ全体でマイナスとなっている。農業が雇用の半分以上を占めるが、GDP では 2 割程度に留まる。しかしながら、新型コロナウイルスの影響も含め、こうした逆境をチャンスに変え、社会課題の解決に貢献する高い付加価値を有するスタートアップが続々と誕生し、ベンチャー投資も増加している。とはいえ一般的には、企業の金融アクセスの問題（信用供与は 20-30%）は、本地域における企業成長にとって大きな制約要因であり、改善を図る必要がある。このような、いわゆる製造業中心の発展シナリオからの転換を示す動きに対し、起業家支援およびイノベーション推進がカギとなるが、持続的な企業成長にとって、政策・制度を含むビジネス環境の整備や経営面・技術面の成長ノウハウ（カイゼン、BDS）等の共有といった、企業が対応できない、あるいは自主的に導入できない部分の手当てが必要であり、日本の経験は引続き高い関心を持たれている。
- 【アジア】一人当たり GDP 成長率は一定程度を維持（5%前後）、中所得国入りが近い国もある中、ASEAN 地域は人口ボーナスが終焉を迎えつつあり、今後、高い成長を維持し続けるためには、中所得国の罠に陥らないよう、産業の一層の高度化が必要である。なお、本地域では、日本のサプライチェーンや自由で公正な国際経済秩序の維持も課題と考えられる。自由で開かれたインド太平洋（FOIP）やインド太平洋に関する ASEAN アウトルック（AOIP）協力等の下、

日本・相手国の Win-Win 関係の構築の観点から、先進国企業とのリンケージ強化と産業高度化を図ることが重要である。

- 【中南米および中東・東欧】所得水準は高いが経済成長は停滞している。その課題は、中南米はジニ係数（所得の格差・不平等さ）の高さ、中東は失業率の高さである。メキシコには日系主要メーカーが進出しているが、地域としてグローバルバリューチェーン（GVC）への参画は限定的である。よって、本地域では、雇用の創出と品質・生産性の向上を図る必要があり、そのためには産業界のニーズを踏まえた人材育成等が重要である。
- 【観光関連産業の振興】観光はその関連産業を含めると世界の GDP の 10.4%、雇用の 9.9% を占めており、2016 年の世界輸出に占める観光関連産業のシェアは 7% に達している。既存の国内資源の活用による外貨獲得、関連業種の幅広さ、雇用吸収力等の点から、観光産業は途上国の多くで有望かつ期待の高い産業である。SDGs ゴール 8 のターゲット 8.9（2030 年までに雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する）も設定されている。しかしながら、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、最も深刻なダメージを受けることになり、真に持続可能でレジリエント（強靱）な観光産業の必要性が浮き彫りとなった。観光産業の振興の意義は、経済面だけでなく、観光資源として自然景観や歴史的建造物、そこに住む人々の生活文化、伝統等を保持・発展することが、人類共有の財産の保持に寄与するとともに、地域のアイデンティティを確保し、地域住民が誇りと生きがいを持つことにつながることにある。そのため、環境破壊、文化・自然遺産の破壊、地域住民生活への悪影響といった負のインパクトを制御し、正のインパクトを最大限引き出す取組がカギとなる。

## （２） グローバル・アジェンダの目的設定の理由

上記（１）のような途上国の現状と課題を踏まえ、上述の本グローバル・アジェンダの目的を設定した理由は次のとおりである。（ア）他の開発パートナーと連携しつつ、企業成長の前提となるビジネス環境の改善と投資促進・産業振興等にかかる政策の整備が必要である。（イ）民間主導の成長には企業競争力の向上が不可欠であり、特にアフリカで従来から高い関心が示されている「カイゼン」やスタートアップ支援を通じ、その基盤を整備することが重要である。（ウ）金融アクセスの改善は不可欠であり、イノベーションな取組が必要である。特にアジア地域では（エ）日本と協力相手国の双方の経済の強靱化に資する連携（リンケージ）強化が重要である。

本グローバル・アジェンダの目的の達成のため、「起業家・企業育成」、「投資促進・産業振興」および「持続可能な観光開発」を主要な取組とし、企業育成および投資促進等については５つの切り口（政策面、金融面、市場アクセス面、経営・技術面、イノベーション）、観光開発については４つの切り口（政策・ビジネス環境面、観光資源面、インフラ面、人材面）に着目した協力を実施する。その中で特に以下の①から③の取組をクラスターとして重点的に推進する。

### <起業家・企業育成>

企業支援機関等による企業育成や政府の関与による民間企業の競争力向上の取組が必要である。特に、依然として低所得国の多いアフリカ地域において、日本の強みである

「日本的経営」や「カイゼン」の有用性を活かし、企業競争力（経営力と生産・管理能力）強化を支援するため、①「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」に重点的に取り組む。

また、スタートアップの誕生やベンチャー投資の増加、新しい産業振興の動きに対応し、社会課題の解決にも貢献するビジネスモデル及び産業の創出を支えるため、②「ビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援（NINJA）」に重点的に取り組む。

#### <投資促進・産業振興>

政府による投資促進・産業振興に関する施策の立案・実施が必要である。特に、中所得国が多いアジア地域は、日系企業のサプライチェーン展開地域であり、ビジネス環境改善の取組を通じた日系企業を始めとする先進国企業のFDIの呼び込みと、産業振興策による現地取引企業の能力強化を一体的に支援するため、③「アジア投資促進・産業振興」に重点的に取り組む。

#### <持続可能な観光開発>

途上国の雇用およびGDPへの貢献が大きいだけでなく、文化的意義や地域住民のアイデンティティ・誇り等の観点からも、コロナ禍の影響が甚大な観光関連産業を持続可能なものにしていく必要がある。

#### (3) 国際機関等の取組

- 企業開発ドナー委員会（DCED: The Donor Committee for Enterprises Development）<sup>3</sup>が、民間セクター開発分野のドナー間のプラットフォームとなり、関連情報及びガイドランスの体系化と蓄積、効果的なアプローチの実証・普及、最新潮流に係る調査・研究に取り組んでいる。年次会議の開催に加え、Result Measurement、Business Environment Reform、PSD(Private Sector Development) in conflict-affected environments、Green Growth、Women's Entrepreneurshipといったトピックごとのテーマグループを形成し、議論が行われている。
- 世界銀行、IFC（International Financial Corporation: 国際金融公社）<sup>4</sup>などの世銀グループは、企業活動の外部環境であるビジネス環境の整備に注力している。2019年まで毎年発表していた各国の事業のしやすさ（Doing Business）ランキングは有益なリファレンスとして広く利用されていた。ランキング作成の背景には、政府による積極的な企業支援策の実施以前に、登記、認可、納税等に関する繁雑な規制及び手続きが起業や企業進出（特に体力の弱い中小企業）の制約になっており、その簡素化・迅速化が必要であるとの認識がある。
- 民間セクター開発分野の開発パートナー（ドナー国、国際機関等他）は一般的に、政府や公的機関の介入（低利融資・補助金の活用、BDS（ビジネス開発サービス）の提

<sup>3</sup> 正式メンバーは、オーストラリア（DFAT）、オーストリア（ADA）、ベルギー（MOFA）、カナダ（GAC、IDRC）、デンマーク（MOFA）、フィンランド（MOFA）、ドイツ（BMZ/GIZ）、アイルランド（DFA）、日本（JICA）、リュクセンブルグ（MAE）、オランダ（MOFA）、ノルウェー（MOFA）、スウェーデン（SIDA）、スイス（SDC/SECO）、英国（FCDO）、米国（USAID）、EU、FAO、ILO、ITC、OECD、UNIDO、世銀（IFC）、マスターカード財団。JICAは2016年から正式メンバー。

<sup>4</sup> IFCは投融資とアドバイザーサービスによる途上国の民間セクター開発を行う機関。各国においてビジネス環境調査を実施。2003年から2019年まで世界銀行とIFCが毎年公表していたDoing Businessは、主として地場中小企業にとって、その国がどの程度ビジネス展開をしやすい環境にあるかの観点で、世界各国を共通の指標で比較しランク付けを行うもの。



供等) に対し、市場を歪曲する可能性があるとして慎重であるが、2008年に世銀が事務局を務めた「The Growth Report」以降、産業(振興)政策の捉え方の見直しが進んだ。この背景には、著名な研究者<sup>5</sup>が産業政策の効果を状況に応じてポジティブに評価し、産業保護を伴う政府の関与が一定程度肯定されるようになったことがある。

#### (4) 日本政府の政策的重点

- 開発協力大綱：

重点課題として「質の高い成長とそれを通じた貧困撲滅」が掲げられ、民間部門の成長等を通じた経済成長の実現が不可欠であることが明記されている。

- 自由で開かれたインド太平洋(FOIP)：

「自由で開かれたインド太平洋」の実現のための日本の取組の三本柱に「法の支配、航行の自由、自由貿易などの普及・定着」や「経済的繁栄の追求(連結性、経済連携の強化等)」が掲げられている。これらの地域においては、産業人材育成を通じて自由貿易の普及・定着に資するとともに、物理的連結性(経済特区(SEZ)整備)や制度的連結性(国際標準化や知的財産権)にかかる支援を行う。

- インド太平洋に関するASEANアウトルック(AOIP)協力：

2020年11月の第23回ASEAN首脳会議共同声明において、日ASEAN経済強靱化アクションプランを含む実施中のイニシアティブを推進することが宣言された。AOIPに記載された4分野のうち経済分野においては、デジタルエコノミー及び第4次産業革命、経済の強靱性強化が謳われ、実質的な協力及びシナジーの強化を通じ、日ASEAN戦略的パートナーシップを一層強化することが合意されている。

- アフリカ開発会議(TICAD)：

2016年のTICADVIにおける安倍首相(当時)演説において、インフラ、人材、「カイゼン」の三要素で「質の高いアフリカ」を実現することを宣言。日本はNEPADと協力し、アフリカでカイゼンを普及し、工場の生産性向上3割を目指すとの目標を掲げ、「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」が開始された。

また、2019年のTICAD7においても、日本政府はアフリカ開発における民間セクターの役割を重視し、日本とアフリカ連合加盟国との間におけるビジネス交流を奨励・促進することを表明。

### 3. 日本・JICAが取り組む意義

- 民間セクター開発にかかる協力は、上述の日本政府の政策的重点に照らし、①途上国の「質の高い成長」の確保及び自立性・安定性の確保、②途上国も含めてアクセス可能な自由で公正な国際経済システムの維持・強化、③サプライチェーンを含む貿易投資環境の整備及び途上国の成長を日本経済にも取り込むWin-Winの関係の構築等の意義をもって推進されてきている。

<sup>5</sup> Joseph Stiglitz と Initiative for Policy Dialogue の議論(「技術と産業の選択を誤らず適切な政策が採られるならば効果がある」)、Ha-Joon Chang(「全ての主要な先進国は政府が産業政策として介入したにも関わらず途上国には禁じている」)、Justin Lin の New Structural Approach(「政府はDoerにはなるべきではない、しかしMarket Approachを基本とするものの各国の産業構造によって求められる対応は異なるため、Facilitatorとして関わることもある」)等。

- 日本の発展の基礎は、明治の近代化や戦後の産業発展の経験にあり、いわば分厚い中間層を生み出すことに繋がった発展の歴史と経験は、多くの途上国から高い関心を持たれている。特に現地では、カイゼンを代表とするノウハウやミドルマネジメント人材を含む産業人材育成、中小企業振興政策等のニーズは高い。そのため、日本の知見・経験を開発協力を通じて共有すべく、東アジアを中心に産業政策・制度構築、中小企業・裾野産業振興、「カイゼン」を含む産業人材育成、官民連携を中心とする産業開発協力に取り組んできた。特に日本の戦後の中小企業振興政策は中小企業を低賃金・低生産性、大企業との格差是正といった観点から支援したが、近年では新産業創出、市場競争、地域経済活性化の担い手として中小企業を支援している。途上国の状況に応じ、このような日本の中小企業振興の経験が活用できる。
- 産業発展が、伝統的な製造業中心の労働集約型産業から段階的に高次化するというモデルは、現在、大きく変化してきている。こうした変化の中にあっても、日本の民間部門の成長を支えた、企業・取引先・社会全てに良い経営（三方良し）や人を大切に作る日本型経営の強みは、ディーセント・ワークや法令順守、責任ある投資等のESG投資の流れにおいて再評価されるものである。同様に、「カイゼン」は、雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配という三原則の下に推進された生産性運動を源流に持つものであり、新しい産業振興においても追求されるべきものである。JICAにはこれまでの協力を通じて「カイゼン」や「日本的経営」等に関する具体的知見の蓄積があるだけでなく、日本センターを始めとする産業人材育成の拠点がある。
- コロナ禍において、日本のデジタル化の遅れが顕著となり、寧ろアフリカも含め途上国のDXに対する高い適応力を目の当たりにしたように、日本が途上国に学ぶべき状況になってきている。日本が今後、相対的に自由主義経済を堅持している立場も活かしながら、人口ボーナスを享受する途上国の新しい成長を取り込み、日本経済と途上国経済のWin-Win（共栄）の関係を築いていくことや、リバースイノベーションの積極的な導入・共創を目指すことも、取組の重要な意義と言える。
- 観光開発については、日本には長い歴史の中で蓄積された文化遺産や文化的景観、伝統的な芸能、地場産品、和食、漫画やアニメ等、多種多様な観光資源がある。個々の資源の特徴・特性を活かし、海外からの観光客数が急激に増加しているうえ、地方創生にも寄与している日本の観光開発の取組は、WEF「旅行・観光競争力ランキング<sup>6</sup>」で飛躍的な伸びを見せ、世界第4位になり、世界的な評価・注目を得ている。

#### 4. グローバル・アジェンダの目的への貢献のシナリオとクラスター

(1) 本グローバル・アジェンダの基本的な考え方及びアプローチ

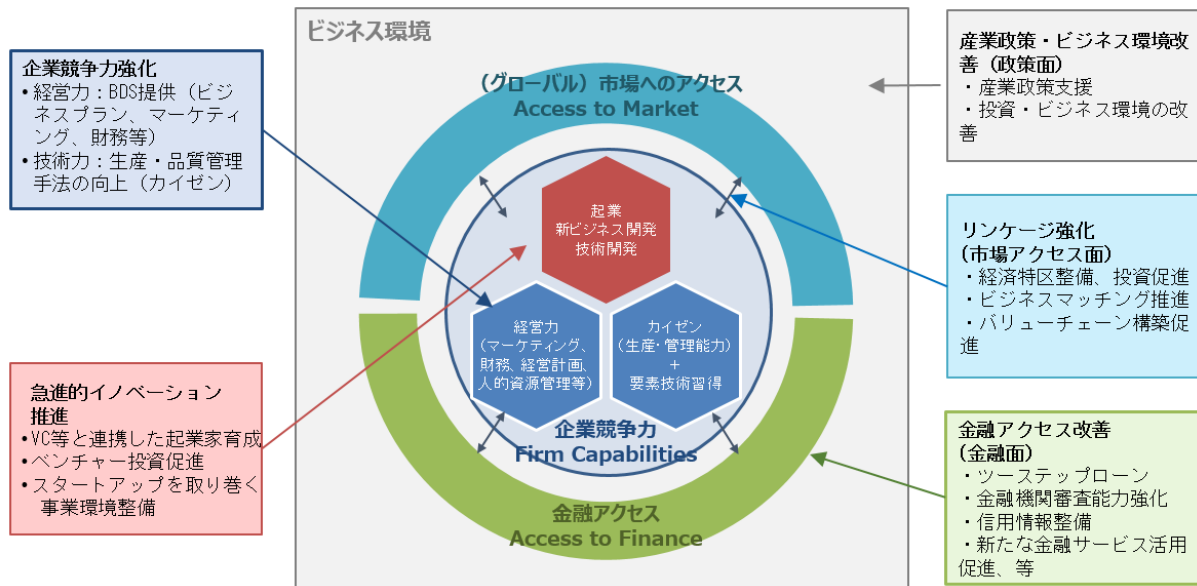
(i) 本グローバル・アジェンダは、上記2. (2)のとおり、現地民間企業の育成・競争力強化、イノベーション、投資促進・産業振興を推進し、持続可能で質の高い成長の確保につなげることを目的とし、その達成のための主要な取組として「起業家・企業育成」、「投資促進・産業振興」および「持続可能な観光開発」に、多様な協力パートナー

<sup>6</sup> 世界経済フォーラム（WEF）が隔年で発表するレポートで、今後の観光分野の継続的な発展や、観光による国全体の経済や社会への貢献可能性を、観光資源や受入体制、政策や制度から見る「観光成長可能性」を表す指標。

と連携して取り組む。

(ii) 「起業家・企業育成」および「投資促進・産業振興」は、各途上国の事情に応じ、5つの切り口（政策面、金融面、市場アクセス面、経営・技術面、イノベーション）に着目し、複合的に取り組む。

### 【「起業家・企業育成」「投資促進・産業振興」の5つの切り口・アプローチ】



#### (ア) 産業政策・ビジネス環境整備（政策面）

先方政府による適切な産業・投資促進政策の選択・実行を支援する。政府部門による適切な介入は省庁を横断した調整が必要であることから先方政府のコミットメントを重視するとともに、当該国の特徴にあった政策の取捨選択を促す。

#### (イ) 金融アクセスの改善（金融面）

従来実施してきたツーステップローン（TSL）に加え、世銀の信用情報整備等の取組と補完的な金融機関の審査能力強化にも力を入れ、(エ)の非金融（経営・技術面）の企業支援サービス（Business Development Service (BDS)）と一体的な支援を行う。また FinTech 等新しい技術を活用した金融サービスの活用を検討する。

#### (ウ) リンケージ強化（市場アクセス面）

資金協力等による工業団地・経済特区開発の整備を進めるとともに、海外直接投資促進、日系企業を含む現地進出外資系企業と現地企業との関係構築を支援する。また、国際的なビジネスマッチング（含む E-Commerce の活用）や、途上国産品のブランディング等現地企業の競争力強化にも取り組む。日本センターやインド工業連盟等の拠点においては、日系企業と現地企業間のリンケージ強化に貢献する取組を重視する。

#### (エ) 企業競争力強化（経営・技術面）

日本の強みである「日本的経営」や「カイゼン」を主なコンテンツとして、当該国の企業家育成や企業競争力（経営力と生産・管理能力）強化に貢献する BDS 提供のモデルづくり、本モデルの制度化を支援する。公的部門による支援については基礎的な内容のサー

ビス提供、及びサービス受益者（民間企業等）とサービス提供者（民間コンサルタント等）の間で適切なマッチングがなされる市場メカニズムの構築<sup>7</sup>を重視する。

### (オ) イノベーション推進

一定規模のスタートアップ創出がなされている国においては、ベンチャーキャピタルやアクセラレーター等関係機関と連携することで起業家支援サービスの質的向上とベンチャー投資促進を行い、スタートアップを取り巻く事業環境の整備を行う。

以上の5つについて、「起業家・企業育成」では（エ）、（オ）および（イ）を、「投資促進・産業振興」では（ア）、（イ）および（ウ）を重視する。

#### <起業家・企業育成>

企業の生産管理能力・経営管理能力、新規事業・新商品開発力の向上並びに起業を技術的に支援する体制を構築し、途上国企業の成長を支援する。併せて、円借款や海外投融資を活用しつつ企業の金融アクセスを向上するとともに、先進企業（メーカー、金融機関）との連携、新技術・ICTの活用を積極的に行い、企業の成長を加速化する。

企業の能力が総じて低いアフリカ、中南米、中東・東欧地域においては、カイゼンや中小企業支援関係の既存のプロジェクトを核として、経営全般や金融面も含めたBDS支援による企業の包括的な能力（Firm Capabilities）の向上を支援の中核とし、ICT産業も含む多様な産業セクターの成長を加速化する。

また、新しいビジネスモデルや新産業の創出に貢献し、民間ビジネスの力で社会課題の解決を推進するとの観点から、ビジネス・イノベーション創出に向けた起業支援として、技術面・資金面やエコシステム構築等、包括的に支援する。

このような取組の中で特に、①「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」と②「ビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援（NINJA）」の2つのクラスターに重点的に取り組む。

#### <投資促進・産業振興>

途上国政府によるビジネス環境整備を支援しつつ、政府部門によるより積極的な投資促進・産業振興施策の立案・実施支援に取り組む。また、現地企業の成長・イノベーションを促進し、産業の多角化・高度化を図る。その際には、日本企業の技術・経験や、日本人材開発センター、経済特区開発を基盤とする投資促進・産業振興の拠点等のJICAの協力アセットを活用しつつ、現地・日本企業間のリンケージ強化に重点的に取り組む。

また、民間投資促進や民間資金動員に向けた取組を円借款や海外投融資も積極的に活用して推進する。

(iii) 「持続可能な観光開発」については、正のインパクトを最大限に引き出し、負のインパクトを制御する取組を総合的に支援する。その際、4つのアプローチを複合的に組み合わせる。

<sup>7</sup>中小企業等がサービスへの対価支払いが困難な場合があるため、政府支援等により企業のレベルに応じたバウチャー（サービス利用券）を発行する等の資金ギャップ対策も含めてメカニズムの検討を行う。



## 【「持続可能な観光開発」の4つのアプローチ・支援メニュー】

### (ア)観光開発政策・ビジネス環境整備支援

先方政府による適切な観光開発政策の策定を支援。先方政府のコミットメントを重視し、例えば観光査証の緩和、過剰なリゾート開発規制、観光特区の設定など、当該国・地域の特徴を活かしたうえで観光産業を持続的に発展させるための戦略を構築する。

### (イ)観光資源開発と保護

自然資源、無形・有形文化資源、地場産品等、観光資源としてポテンシャルは高いものの、民間企業が投資するにはリスクが高いものについて、観光商品としての素地を整えるための支援を行う。観光による正のインパクトを最大限に引き出し、負のインパクトを抑えるために、収益性の高い商品の開発を追求しつつも、当該資源の受入限界を超えない戦略的マーケティング・プロモーションを実施する。

### (ウ)観光インフラ整備

地域の魅力を向上させるために、博物館、ツーリスト・インフォメーション・センターなどの観光インフラ整備を支援する。また、鉄道・道路・港湾などの既存インフラについても、官民連携により、交通インフラとしての機能に観光インフラとしての機能を付加し、観光客の満足度向上や地域産業の所得向上に資するようなインフラ整備を支援する（例：道の駅、観光列車の導入、港の観光施設化など）。さらに観光客の主要な玄関口である空港における混雑緩和、観光客の満足度の低下を抑止するために、日系企業等の技術を使ったCIQ施設の機能強化を支援する。観光客の安全と安心を確保するための観光インフラ整備として、日系企業のイノベティブな技術の導入についても積極的に活用する。

### (エ)観光人材育成

観光客の誘致、それに伴う地域経済の活性化には、各地域において国内外からの観光客に対して魅力を提供でき、かつ観光客から適切に収益を得られるようにするための「観光地域づくり」が重要である。そのためには、「観光地経営」の視点に立ち、マーケティングに基づいた戦略の策定や戦略を実施するためのマネジメント力を備えた観光地域づくりの中核となる人材の育成や、関係者間の連携が必要である。日本は観光庁をはじめ関連省庁が連携し、観光地域づくりに対する多種多様な支援メニューを用意しており、その仕組みは、世界でも高く評価されている。日本の観光地域づくり体制、その中核となる人材の育成手法を基に、当該国・地域の現状にあった形で支援を行う。

## <持続可能な観光開発>

国を跨いだ地域ごとに、UNWTOとのMoCを核に、国際機関、学術機関、民間企業等とのリンケージを強化し、当該地域における観光開発の現状把握・支援ニーズに対する各プレイヤー間の分業、連携事業を進めていく。特に、国を跨ぐ観光地域ごとに、「持続可能な観光開発プラットフォーム（仮称）」を構築し、多様なアクターとの連携を推進する。具体的な連携として以下が考えられる。

- ①日系企業に対し、積極的に情報共有を行い、民間連携事業等を通じて日系企業の技術による課題解決を推進する。
- ②日本の地方創生に資する観光開発に係る知見・経験を有する地方自治体、NGO等と積極的な連携を図り、草の根技術協力等を活用して当該国・地域の課題解決に貢献するとともに、人材交流・相互理解等を通じて日本の地方創生を支える訪日観光客受入環境の改善につなげていく。
- ③開発大学院連携事業等人材育成スキームで育成した人材については、上記プラットフォームへの積極的な参画を促し、日本の観光開発方針と当該地域の開発ニーズの架け橋として活用する等リンケージ形成につなげていく。

## (2) クラスター

### ①アフリカ・カイゼン・イニシアティブ

#### (ア) 概要

AUDA-NEPAD との MOU (2017.4 月) に基づき、①政策レベルでの啓発、② Center of Excellence (CoE) の整備、③カイゼン活動の標準化、④ネットワーク化を推進する。25 カ国以上に対してカイゼンの普及・展開のための技術協力を実施しており、2020 年よりカイゼンに経営全般と金融アクセス支援も加えた包括的企業支援へと提供サービスを拡充し、AUDA-NEPAD のアフリカ工業化戦略に貢献する方針を明確化して取り組んでいく。

#### (イ) 目標

現地企業の生産性が向上する。

(★支援対象地域で 1200 社/5 年の企業が支援サービスを受ける。)

#### (ウ) 事業 (支援) 内容

- アフリカの拠点国 (現時点ではケニア、エチオピア、タンザニア、ガーナ、カメルーン、ザンビア、チュニジア、南アフリカ) で、カイゼンを中心に企業競争力強化を重点的に支援する。今後はカイゼンに経営全般 (BDS)、金融アクセス支援、デジタル化対応等も加えた包括的企業支援へと提供サービスを拡充していく。
- これら拠点国以外の周辺国では E-Learning や第 3 国研修も活用し、広域的な支援を行う。また、アフリカ開発銀行の民間セクター支援基金 (FAPA) とも連携し、カイゼン普及のスケールアップを行う。
- カイゼン等企業競争力強化支援の技協との相乗効果が出せるよう、資金協力 (ビジネス環境改善の開発政策借款、中小企業向け TSL 等) や世銀との連携も推進する。
- AUDA-NEPAD と連携したアフリカにおける Home Grown Solution 推進調査によるサプライチェーンの分断化を踏まえた新たな生産体制の促進にも貢献する。

### ②ビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援 (NINJA)

#### (ア) 概要

社会課題をビジネスとして解決を図る起業家の育成を促進し、日系企業を含む海外企業との連携を図りつつ、イノベーション・DXの加速を通じてSDGsに貢献する取組を、Project NINJA (Next Innovation with Japan) として推進する。

本クラスターの推進に当たっては、様々な関係者と連携し、起業啓発活動、起業

家が抱える課題の特定・政策提言、企業経営の能力強化、産業毎の起業家間の連携促進、開発途上国の起業家と日本及び海外企業とのマッチングや海外投融資との連携によるベンチャー投資促進等にも取り組む。

将来的には、途上国政府が民間のインパクト投資ファンドや金融機関、コンサルタント、大学や産業人材育成機関とも連携して、社会課題解決のためのビジネス・イノベーションを促す仕組みを構築していく。

(イ) 目標

スタートアップ投資額が増加する。

(★支援対象地域で JICA 関連で 50 件/5 年のスタートアップ投資がなされる。)

(ウ) 事業（支援）内容

- 起業啓発・起業家育成活動、
- 日本・海外でのイベント開催による企業連携促進、
- ベンチャー投資／インパクト投資促進、
- 現地スタートアップに係る情報発信、
- エコシステム強化に係る政策提言
- スタートアップによるインパクト把握
- ABE イニシアティブ等の留学生事業や開発大学院連携事業の起業家支援プログラムとも連携し、ビジネス・イノベーションの創出に貢献する。
- 他ドナー・DFI と協調したスタートアッププログラムや SIB 等連携した取組を推進する。

③ アジア投資促進・産業振興

(ア) 概要

日系製造業を中心にサプライチェーンが敷かれているアジア地域において、投資環境改善等の取組を通じた日系企業を始めとする先進国企業の FDI の呼び込みと、産業振興策による現地取引企業の能力強化に一体的に取り組む。これにより、企業間のビジネスリンクを強化し、現地企業の競争力強化と日系を始めとする先進国企業の進出を促進し、途上国の経済開発に貢献する。

本クラスターでは関係諸国・機関と連携を進め、AOIP 構想に沿った案件の形成・実施や、日 ASEAN・AOIP 協力の取組（経済強靱性に関する日 ASEAN 共同イニシアティブ等）と相乗効果の発現を推進する。日系企業にとっての貿易投資環境の改善による日本経済の強靱化にも寄与する。

また、アジアでの経験を他地域にも展開を試みる。

(イ) 目標

アジア地域の日系を含む先進国企業と現地企業のビジネスリンクが強化される。

(★アジアの支援対象地域で外国企業と現地企業との間でのリンクが 500 件／5 年形成される。)

アジア地域の新規進出外資企業が増加する。

(★アジアの支援対象地域への外資企業が新たに 100 社／5 年進出する。)

(ウ) 重点的な事業（支援）内容

- 経済規模、進出日系企業数、所得水準、日本センター等拠点の存在を踏まえ、重点国を設定し、これら重点国に対し、産業・投資促進政策実施に係る先方政府ハイレベルによる政策調整を積極的に促しながら、各国特有の産業・投資環

境に応じて必要となる政策の取捨選択を支援するとともに、必要に応じて政策の実行を支援する。

- 日本企業の進出可能性が高い国については、資金協力や海外投融資も活用しつつ、日本からの投資と現地の民間セクター開発の相乗効果も狙い、官民対話との連携、日系企業の関心を踏まえた投資環境整備、日系企業と連携した人材育成やイノベーションの推進、現地企業・日系企業間のリンケージの形成を追求する。
- 日本センター所在国においては、市場経済移行国におけるビジネス人材育成と日本との人脈形成の拠点として構想された日本センターをアセットとして活用し、同センターの役割を日本と相手国の交流を促進するプラットフォームと位置づけ（日本センター2.0）、現地における現地・日本企業の人的・情報ネットワークの拠点として強化する。

## 5. グローバル・アジェンダ、クラスターに関する戦略的取組の工夫

### (1) インパクト投資のための枠組みの確立

日本は他の先進国と比べ、途上国開発への民間資金の動員額が小さい。ODAを活用した民間資金動員に係る具体的手段として、インパクト投資ファンドの設立の可能性を含めて検討していくことが重要である。途上国においてインパクトファンドが民間投資を呼び込み課題解決に資するためには、ファンドの組成に加えて、①開発課題の特定、②課題を解決する技術の抽出とスタートアップとのマッチング、③スタートアップによる製品・サービスの市場化（PMF）検証、④社会インパクトを評価する枠組みが必要である。そこで、「インパクト投資のための技術協力ファシリティ、エコシステム形成調査」を実施しているところ。

本調査を通じ、ODAを活用した途上国における社会的起業家支援・インパクト投資の促進策を検討し、途上国において日本の（革新的）技術やノウハウを活用したスタートアップ企業のためのインパクト投資の環境整備（制度設計・政策作り）と資金供与枠組の構築支援のあり方の提言をまとめる予定。

### (2) ビジネスコンテストの開催によるスタートアップ支援

「NINJA Business Plan Competition in response to COVID-19」として、アフリカ 19 か国を対象に新型コロナ禍に伴う社会課題解決のためにアフリカ NINJA ビジネスコンテストの募集を 2020 年 7 月に開始した。応募総数 2713 社から選抜された 69 社の優秀企業を選定した。

日本企業をパートナーとしてマッチングしつつ、これら企業の実証事業を支援することを通じ、コロナ禍の社会構造・経済活動の変化に対応した革新的なビジネスモデル・テクノロジーの創出と、その担い手となるスタートアップの育成を推進する。

### (3) 開発大学院連携をはじめとする JICA 事業の効果的な活用

民間セクター開発協力は、途上国に日本の産業発展・経済成長の経験・知見を共有する点で、JICA 開発大学院連携の趣旨に合致するものであり、現地の事業と開大連携の効果的な組合せも追求していく。また、途上国のニーズを的確に把握し、海外投融資を含む資金協力の可能性を検討し、技術協力との相乗効果を探る。

### (4) 多様なパートナーとの連携の強化

現時点で協力関係を有している企業・団体等との連携（一例として、楽天と包括連



携協定を締結済)の一層の推進を含め、日本の民間企業・団体とのパートナーシップ  
(例：日本センター事業支援委員を務めるJETRO、中小企業基盤整備機構  
(SMRJ)、日本商工会議所、経団連等)をさらに深化し、イノベティブな取組を  
推進する。

## 6. その他 留意事項

### (1) ウィズコロナ、ポストコロナにおける新しい価値の創造

ウィズコロナ、ポストコロナにおいて、カイゼンは、これまでの「品質・生産性向上の手法」とどまらず、イノベーションの創造 (Incremental Innovation)、デジタルとの親和性 (データ重視、見える化)、コロナ感染症拡大防止対策 (衛生概念、ムダどり)、グリーン化及び労働者・ヒトを大切にする理念に立つ ESG 投資等の面で、新たな価値づけを可能とすることが期待できる。

また、デジタル社会の産業高度化戦略として、ドイツが先んじて打ち出した「インダストリー4.0」があるが、カイゼンは漸進的イノベーションでありつつ、デジタル技術等の急進的イノベーションとの親和性も高く、自動化、ロボティクス、ファクトリーオートメーション等、ハードとデジタルの結節点としての機能も担うことが可能である。

カイゼン・アプローチが DX 推進の基礎固めに貢献することをアピールし、さらなる展開を図っていく。

以上