

事業事前評価表

国際協力機構

経済開発部民間セクター開発グループ第二チーム

1. 案件名（国名）

国名：エチオピア連邦民主共和国（エチオピア）、ケニア共和国（ケニア）
タンザニア連合共和国（タンザニア）

案件名：東アフリカ広域スタートアップエコシステム強化プロジェクト
Startup Ecosystem Enhancement Project in Eastern African Region

2. 事業の背景と必要性

（1）当該各国における民間セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

1) エチオピア

2021年発表の「10カ年開発計画（2021～2030）」では、民間セクター主導の経済発展への転換と生産性・競争力強化を通じた平均10%の経済成長を目指し、イノベーション及びテクノロジーを重要手段として位置付けている。経済成長に資する新産業やビジネス創出の担い手としてスタートアップ（以下、「SU」という。）への期待が高まっており、2023年には省庁横断的なSU振興イニシアティブである「Next Ethiopian Startup (NEST)」が開始された。しかし、SU支援を主導する同国革新・技術省（Ministry of Innovation and Technology: MInT）は2019年に新設されSU支援に係る経験が乏しい状況であるため、JICAは2021年9月から3年間、SUエコシステム調査やSU法に係る研修等を通じSUエコシステム¹強化を支援した。しかし、同国の起業手続きは煩雑で廃業時のセーフティネットがないことや、SU支援組織も限定的であること、外国投資・外貨規制や国内政情不安等による資金調達困難等から、ミドルステージ以降²に至るSUは僅かな状況である³。

2) ケニア

2008年発表の長期経済開発戦略「ビジョン2030」では2030年までの中所得国入りを掲げ、2023年発表の「国家イノベーションマスタープラン」においてSUを「ビジョン2030」目標達成に不可欠なイノベーション推進の重要要素の一つに位置づけている。同国は、ナイジェリア、エジプト、南アフリカとともにアフリカのSUエコシステム「BIG4」の一角を成し、特にフィンテック、アグリテック、クリーンテックが強く、資金調達も堅調に成長していた。しかし、国際的なSU資金動員の低減に伴い2023年以降の資金調達額は下降傾向にあり、2024年は2,100万米ドル（前年比34%減）とBIG4の中で最大の下げ幅となった⁴。資金調

¹ SUエコシステムは、SUを取り巻く地域の創業環境のこと。SUは事業を立ち上げ、様々な関係者がその設立や成長に対して資金や人的支援等を含む様々なサポートを行う有機的な連携体のことを言う。

² SUの成長ステージは、SUのライフサイクルに応じて概ね以下の4つに分類される。①シードステージ（起業前後のV段階から、課題に対するソリューションの仮設検証の段階）、②アーリーステージ（事業を開始して軌道に乗るまでの段階）、③ミドルステージ（安定的な収益を生み、事業規模の拡大が期待できる段階）、④レイター（損益分岐点を超越経営が安定し、出口戦略（Exit）を具体的に検討する段階）。

³ JICA「アフリカ地域起業家支援に関する 情報収集・確認調査 ファイナルレポート（2021）」

⁴ Partech “2024 Africa Tech Venture Capital”

達においては、成長が見込めるシリーズ B 以降の投資が中心で、シリーズ A 以前の投資が少ないことが課題として挙げられている。その他にも、SU エコシステムの課題として SU エコシステムを構成する関係者間の連携不足により SU 支援体制が整っていないこと、SU の組織ガバナンスが脆弱でコンプライアンス意識が欠如していること、2022 年 12 月に SU 法案が策定されたものの施行に至っておらず、税制面を中心に SU や投資家へのインセンティブが十分ではないことが課題として指摘されている⁵。

3) タンザニア

1999 年発表の「タンザニア開発ビジョン 2025」で 2025 年までの中所得国入りを掲げ、同ビジョンの後継として 2024 年に発表された「タンザニア開発ビジョン 2050（案）」では、2050 年までの高所得国入りを掲げ、同国のビジネス及び投資環境の魅力度をアフリカ上位 3 位とする目標を設定している。また、「国家 5 か年開発計画Ⅲ（2021/22～2025/26）」では、科学技術イノベーションとデジタル化促進の重要性及びその担い手として SU を位置付けている。同国人口の約 75% は 35 歳以下で毎年約 100 万人が労働市場に参入する中、雇用創出の面でも SU 及び中小企業の役割が期待されている。同国の SU 数は 2020 年の 247 社から 2023 年には 842 社まで増加、SU 支援組織も 2023 年には 136 社（前年比 11.5%増）となった⁶。このように SU エコシステム強化の兆しは見られるものの、「Global Startup Ecosystem Index 2024」⁷では対象 119 か国中 117 位と依然黎明期にある。

かかる状況下、対象 3 か国政府は各国 SU エコシステム強化を図るため本事業を我が国に要請した。本事業は、各国の SU エコシステム強化や 3 か国間の SU エコシステムの連携促進、東アフリカ地域での市場拡大、そして事業効率性向上のため広域プロジェクトとして実施するものである。

（2）対象 3 か国の民間セクター開発に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置付け、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

1) 対象 3 か国の民間セクター開発に対する我が国及び JICA の協力方針等

本事業は、我が国の国別開発協力方針の以下の重点分野に合致する。

国名	発行年	基本方針（大目標）	重点分野（中目標）
エチオピア	2017 年 4 月	質の高い経済成長促進支援	産業振興
ケニア	2020 年 9 月	経済成長に資する持続的開発と公平な社会発展への貢献	産業開発
タンザニア	2017 年 9 月	包括的で持続可能な経済成長と貧困削減に向けた経済・社会開発の促進	経済成長のけん引セクターの育成

⁵ JICA「アフリカ地域起業家支援に関する 情報収集・確認調査 ファイナルレポート（2021）」及び JICA ケニア事務所による SU エコシステム関係者へのヒアリングによる。

⁶ Tanzania Startup Association “The Tanzania Startup Ecosystem Status Report 2023”

⁷ StartupBlink “Global Startup Ecosystem Index 2024”：ケニアは 63 位、エチオピアは 111 位に位置している

また、2022年8月に開催された第8回アフリカ開発会議(TICAD8)で我が国は、経済分野の取組の一つとして「SU支援を含む社会課題解決型ビジネス支援」を掲げた。本事業は、対象国におけるSU支援の枠組み強化とイノベーション推進及びビジネス環境改善を図り、社会課題解決に資するSUへの支援と女性のビジネス参画強化に取り組むものであり、上記TICAD8方針に合致する。

2) 課題別事業戦略等における本事業の位置づけ

本事業は、JICAの課題別戦略であるグローバルアジェンダ「民間セクター開発」におけるクラスター事業戦略「ビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援(NINJA: Next Innovation with Japan)」に合致する。また、持続可能な開発目標(SDGs)ゴール5「ジェンダー平等を実現しよう」、ゴール8「働きがいも経済成長も」及びゴール9「産業と技術革新の基盤をつくろう」に貢献する。

(3) 他の援助機関の対応

1) エチオピア

国連開発計画(UNDP)と韓国国際協力団(KOICA)は、「Innovation for Development Project(2020~2025年)」で、SUエコシステム調査、政策支援、クレジットギャランティファンドへの出資等を行っている。またUNDPは「The Innovative Finance Lab(2020年~)」や「Manufacturing Technologies Hub(2024年~)」等の複数の取組を通じ、イノベーション促進とSUエコシステムへの包括的支援を行っている。KOICAはアジスアベバ郊外のICTパーク内にインキュベーションセンター(Innobiz-K)を設立しインキュベーションプログラムや研修を実施している。国際協力公社(GIZ)は「Private Sector Development in Ethiopia(2020~2025年)」でビジネス環境改善のための法的枠組み見直しやSU支援組織に対するキャパシティビルディングを実施している。

2) ケニア

世界銀行は「The Kenya Industry and Entrepreneurship Project(2018~2024年)」でSU支援組織の技術スキルの能力向上、SUエコシステム関係者と海外投資家との連携支援等を実施。UNDPは「The UNDP Kenya Accelerator Lab」でイノベーションチャレンジ⁸を実施し、若者の能力強化と雇用創出に取り組んでいる。また、英国外務・英連邦・開発省(FGDO)は、オックスフォード大学と連携し、教育分野での支援を重点的に実施。起業家教育プログラムとして「Entrepreneurial Leaders Training Program(2024~2025年)」を実施するとともに、大学発のベンチャーの商業化支援として「Research to Commercialization Accelerator(2022~2025年)」を実施している。

3) タンザニア

UNDPとEUは「FUNGUO Program(2021~2026年)」でSUへの補助金提供、キャパ

⁸ イノベーションチャレンジとは、新しいアイデアや技術、ビジネスモデルを発掘し、社会課題を解決することを目的とした競争型のプログラム。ケニアのUNDPでは障がい者包摂やクリエイティブ産業のためのイノベーションチャレンジを実施。

シティビルディング、SU エコシステム強化に係る政策対話をタンザニア政府と実施している。また、国連資本開発基金（UNCDF）は「Tanzania Business Angel Investors Accelerator (TAA)（2023 年～）」でエンジェル投資家⁹向けの SU 投資研修や「PesaTech Accelerator」でフィンテックに特化した支援プログラムを実施している。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、エチオピア、ケニア、タンザニアにおいて、SU エコシステム調査、SU エコシステム強化に係る政策文書の策定支援、パイロット事業の実施を通じ SU エコシステム強化を図り、もって社会課題を解決するイノベーティブな SU の持続的な創出・育成に寄与するもの。

(2) 総事業費（日本側）：7.2 億円

(3) 事業実施期間：2025 年 8 月～2028 年 7 月（計 36 か月）

(4) 事業実施体制：

国名	相手国実施機関
エチオピア	革新・技術省（Ministry of Innovation and Technology : MInT）
ケニア	国家イノベーション庁（National Innovation Agency : KeNIA）
タンザニア	通信情報技術省（Ministry of Communication and Information Technology : MCIT） 情報通信委員会（ICT Commission : ICTC）

(5) インプット（投入）

1) 日本側

① 調査団員派遣（合計約 108M/M）：

- 業務主任者／SU エコシステム構築
- エコシステム調査／強化
- 法制度、政策策定支援
- プログラム（パイロット事業）立案・運営
- 連携促進、広域展開支援

② 本邦／第三国研修

2) 相手国側

- ① カウンターパート（C/P）スタッフの配置
- ② 調査団員の執務スペース
- ③ 本事業実施のための施設、現地経費

⁹ エンジェル投資家とは、創業間もない SU に投資をする個人投資家。エンジェル投資家の主な目的は、出資の形で資金を提供する見返りとして投資先企業の株式を取得しておき、その企業が上場（IPO）や M&A などにより Exit を行った際に、株式の売買差益（キャピタルゲイン）を獲得すること（出所：<https://www.utokyo-ipc.co.jp/column/angel-investor/>）

(6) 計画の対象

国名	対象地域・対象分野
エチオピア	アジスアベバの SU エコシステムを対象としパイロット事業を実施。但し、パイロット事業で大学連携を実施する際には、地方大学を一部対象に含める。
ケニア	ナイロビの SU エコシステムを対象とし、パイロット事業を実施。
タンザニア	ダルエスサラームの SU エコシステムを対象とし、パイロット事業を実施するが、他都市での活動も一部含める。
3 か国共通	広域でのパイロット事業や、海外でのイベントの参加のため、海外での活動の一部行う。SU の事業分野は全分野を対象とするが、パイロット事業を行う際は社会課題解決に貢献しつつ、事業成長が見込める分野の SU を優先する。

【安全措置】活動対象地には、外務省危険情報レベル2以上、または JICA 安全対策措置における安管部長承認エリアは含まない。なお、上記対象地域以外でパイロット事業を実施する場合には、JICA 関係者の渡航可能な地域を選定するなど安全措置を図る。対象地域において、治安情勢に悪化の兆しが見られる場合は、可及的速やかに情報を収集し、事業実施に際して予見される脅威・リスクを考慮し、対応策を検討する。

(7) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

1) エチオピア

JICA は、民間共創の枠組みである DXLab の活動の一環として 2023 年に MInT、サファリコム、住友商事と連携覚書を締結し、デジタル人材育成等に取り組んでおり、同取組との連携を検討する。また、2025 年から労働技能省と工業省を事業実施機関に技術協力プロジェクト「持続的な BDS 強化プロジェクト」を開始し、ビジネス・デベロップメント・サービス (BDS) に係るリソースの強化に取り組む予定である。SU は企業体の一つであり BDS は企業の成長に寄与することから、同プロジェクトで育成された BDS プロバイダーを本事業の SU 支援に活用する等、連携を検討する。

2) ケニア

海外投融資を通じた現地 SU への直接出資（ケニア 廃棄物バイオリサイクル事業）や、アフリカ広域を対象とした SU 投資を行うベンチャーキャピタルファンドへの出資（アフリカ新興企業イノベーション支援事業）及び途上国のフィンテック向けのデットファンドへの出資（フィンテック金融包摂支援投資事業）を実施し、SU への間接的な資金動員に貢献している。SU エコシステムの強化のための技術協力を行う本事業では、これら海外投融資の出資先関係者をテクニカルワーキンググループ (TWG) に招き、本事業で作成予定のアクションプランや、法改正の議論に際し意見を求める等、連携を図る。

3) タンザニア

JICA の開発途上国におけるビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援

活動（NINJA）の一環としてビジネスコンテストを3回開催し、選定SU企業に対し概念実証（PoC）等の支援プログラムを実施した。本事業では、これらの経験を踏まえパイロット事業の企画・立案を行う。また、産業貿易省等を事業実施機関に技術協力プロジェクト「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ3（2023～2027年）」を実施中であり、SUに対するBDS提供等で連携を図る。

4) 3か国共通

開発協力機関やNGOがSU支援に取り組んでいるが、組織間連携が少なく活動の重複が見られる。本事業では、SUエコシステム調査を通じて各組織の活動内容を把握するとともに、パイロット事業において予め関連組織と協議を行い、支援対象・内容が重複しないよう役割分担を行う。また、各国の日系企業との連携及び共創も検討する。

（8）環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮：

① カテゴリー分類：C

② カテゴリー分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) 横断的事項

SUの事業分野には、農業、保健、気候変動、教育等の分野も含まれ、同分野における社会的インパクトの創出が期待できる。また、特にエチオピア及びケニアにおいては、難民受入政策における難民のビジネス包摂の方針を踏まえ、SUエコシステムへの難民・避難民の参画促進の視点を検討し、平和と安定への貢献を考慮する。

3) ジェンダー分類：「GI（S）ジェンダー活動統合案件」

〈活動内容・分類理由〉

2023年にJICAが実施した「ジェンダースマートビジネス振興に係る調査」では、ジェンダーが多様化された職場は、幅広い経験、視点、スキル、参考情報等を議論する場をもたらし、女性経営者の割合を増やすことは顧客ニーズの予測、イノベーションや競争の促進、ブランドや企業イメージを向上に寄与すると指摘している。「Global Gender Gap 2024」¹⁰によると、対象3か国においては以下の表のとおり、女性経営者の企業が圧倒的に少なく、労働参加率や管理職の男女格差もあり、女性よりも男性が優位な状況が見て取れる。かかる状況から、本事業では女性を対象にしたインキュベーションやアクセラレーションプログラムをパイロット活動に組み込む他、啓発ワークショップなどを行う。また、教育や健康

¹⁰ World Economic Forum。「経済」「教育」「健康」「政治」の4分野で評価し、国ごとのジェンダー平等の達成度を指数にしている。「0」が完全不平等、「1」が完全平等を示し、数値が大きいくほどジェンダーギャップが小さい。

面でもジェンダーギャップが見られることから、パイロット活動の実施にあたり、同ギャップ解消を目指す SU を優先する。

指標	エチオピア	ケニア	タンザニア
ジェンダーギャップ指数	0.709 (79 位)	0.712 (75 位)	0.734 (54 位)
経済活動の参加と機会	0.587 (118 位)	0.789 (13 位)	0.705 (69 位)
労働参加率の男女比	0.727 (90 位)	0.866 (37 位)	0.896 (16 位)
管理職の男女比	0.341 (109 位)	0.985 (9 位)	0.387 (101 位)
女性が経営する企業の割合	4.5%	13.2%	—
専門・技術職の男女比	0.521 (121 位)	0.677 (104 位)	0.456 (124 位)
教育水準	0.865 (136 位)	0.877 (135 位)	0.963 (114 位)
健康と生存	0.971 (66 位)	0.975 (52 位)	0.970 (74 位)

(9) その他特記事項：特になし

4. 事業の枠組み

(1) インパクト（事業完了後、提案計画により中長期的に達成が期待される目標）
（各国で）社会課題を解決するイノベーティブな SU が持続的に創出・成長する。

(2) アウトカム

（各国で）SU エコシステムが強化される。

(3) アウトプット

1) エチオピア

成果 1： SU エコシステムが調査・分析され、強化のための課題が特定される。

成果 2： SU エコシステム強化のためのナショナルマスタープランが他援助機関との連携のもとで策定される。

成果 3： SU エコシステム強化のためのパイロット事業が計画・実施される。

2) ケニア

成果 1： SU エコシステム強化のためのアクションプランが策定される。

成果 2： SU エコシステム強化のためのパイロット事業が計画・実施される。

成果 3： SU 及び SU エコシステムの関係者にとって、より支援的な法律及び規制が議論される。

3) タンザニア

成果 1： SU エコシステムが調査・分析され、強化のための課題が特定される。

成果 2： SU エコシステム強化のためのマスタープランが策定される。

成果 3： SU エコシステム強化のためのパイロット事業が計画・実施される。

成果 4： SU エコシステム強化に関連する政策、法制度の改正及び新設が提案される。

(4) 調査項目

本事業では、各国において 1) SU エコシステムの調査分析を行い、その結果を

もとに2) SUエコシステム強化のための方針を政策文書(案)としてまとめ、その一部の施策を3)パイロット事業として実施する。また、他国のベストプラクティスを参照しながら、4)SUエコシステム強化に資する法律及び規制(以下「SU関連法」という。)を政府及びSUエコシステム関係者で議論を行う。これらの過程を通じて、G/PのSUエコシステム強化に係る能力強化を行う。調査項目と各国の成果との関係は以下のとおりである。

調査項目	エチオピア	ケニア	タンザニア
1) SUエコシステム調査・分析	成果1	成果1	成果1
2) SUエコシステム強化の政策文書策定	成果2		成果2
3) パイロット事業の実施	成果3	成果2	成果3
4) SU関連法の見直しに係る議論・提案	(成果1) ¹¹	成果3	成果4

(各調査項目に係る主な活動)

1) SUエコシステム調査・分析

- ・テクニカルワーキンググループ(TWG)の形成
- ・既存のSUエコシステム調査レポートのレビュー
- ・最新のSU関連情報(ジェンダー視点を含む)の情報収集
- ・援助機関及びNGO等によるSU支援関連活動の情報整理
- ・社会課題解決に資するイノベーティブなSU創出のためのSUエコシステムの構成要素の分析と課題の抽出
- ・調査結果のTWG及びSUエコシステム関係者への共有

2) SUエコシステム強化の政策文書(案)の策定

- ・上記の調査・分析を踏まえ政策文書(案)の作成(ジェンダー主流化を考慮)
- ・後述のパイロット事業の結果を踏まえ、政策文書(案)の見直し
- ・政策文書(案)をTWG及びSUエコシステム関係者に共有・意見徴収
- ・政策文書(案)の最終化

3) パイロット事業の実施

- ・上記1)及び2)を踏まえパイロット事業の選定と実施
- ・女性を対象としたパイロット事業の実施
- ・対象3か国での広域パイロット事業の実施
- ・社会課題解決に資するイノベーティブなSU育成及びSUエコシステムのアクターの能力向上のための効果的なアプローチ及び手法を分析
- ・上記アプローチ及び手法の対象3か国への共有

<パイロット事業例>

- 企業(日本企業を含む)と現地SUによるオープンイノベーション
- 大学におけるインキュベーションプログラム、ビジネスコンテスト
- 女性を対象としたワークショップ、インキュベーションプログラム

¹¹ エチオピアでは、成果1のSUエコシステム調査・分析において、SU関連法についても調査・分析を行う予定である。

- 広域でのアクセラレーションプログラム、国際展示会への共同出展
- 対象3か国を含む国内外でのSUエコシステム関係者のネットワーキング

4) SU 関連法の見直しに係る議論・提案

- ・既存のSU関連法の分析と課題の抽出
- ・他国（対象3か国を含む）のSU関連法のベストプラクティスの学習
- ・上記分析結果と学習結果を関連省庁及びSUエコシステム関係者に共有
- ・SU関連法の制定・改正に係る提案

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- ・C/P機関がSU支援に関する予算・人員を適切に充当する。
- ・パイロット事業に参画が可能な現地SUが確保される。

(2) 外部条件

- ・対象国の政治経済情勢が安定している。
- ・対象国のビジネス環境が急激に変化しない。
- ・対象国政府のSU振興に関する政策が大きく変わらない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

エチオピア「スタートアップ・エコシステムアドバイザー」の活動では、開発援助機関の支援がシード期のSUに集中する傾向があり、同じSUが複数回に渡り支援を受けるものの一向に成長せず、資金を得ることに注力するケースが多々あることが明らかになった。本事業においては、同じSUに支援が集中せず発展性のあるSUに幅広く支援が届くよう、支援を受けたSUのリストを援助機関間で共有するなど、仕組みづくりを工夫する。

カンボジア日本センター（CJCC）では2018年に支援プログラムを開始し、起業家育成エコシステムの構築に取り組んできたが、エコシステム構築には、様々なパートナーとの連携と多くの資源動員が必要であることが分かった。またその仕組みを構築し軌道に乗せるためには多くの時間が必要であったという教訓から、本事業においては早い段階からTWG等を通じて関係者との連携体制の構築に取り組み、SUエコシステムとしての連帯感の醸成を図る。

7. 評価結果

本事業は、当各国の開発課題・開発政策並びに我が国及びJICAの協力量針等に合致し、SUエコシステム強化を通じてイノベティブなSU創出を図り、国内産業の発展と経済の安定化に資するものであり、SGDsゴール8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべ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の促進」及びゴール9「強靱なインフラの構築、包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

8. 今後の評価計画

(1) 事後評価に用いる基本指標（各国において評価を実施）

【政策文書の活用状況】

- ・ C/P による政策文書の承認（事後評価時）
- ・ C/P によるアクションプラン¹²の実施（事後評価時）
（指標：アクションプランのうち XX%が実施される）。

【エコシステム強化の発現状況】

- ・ SU エコシステムが構築・発展する。それにより SU が一定程度生まれ・成長する。
（指標）アクションプラン（パイロット事業）の実施数（本事業終了時）
（指標）プロジェクト対象地域の SU エコシステムの成長段階がより後期の段階となる（本事業終了時/事後評価時）
（指標）SU エコシステム内で高成長（例：3年平均 20%売上増加）の SU が増える（事後評価時）
（指標）登記された SU が XX%増加する）（事後評価時）

【ジェンダー主流化】

- ・ ジェンダー別のパイロットプロジェクトの受講者の数（本事業終了時）
（指標）女性が XX%
- ・ 女性経営者の割合（事後評価時）
（指標）女性経営者の割合が XX%増加

(2) 今後の評価スケジュール

事業開始後 6 か月以内：	ベースライン調査
事業完了時点：	エンドライン調査
事業完了 3 年後：	事後評価

以上

¹² 本事業で策定予定の政策文書は、注釈 8 の通り。なお、アクションプランについては 3 か国ともに策定予定である。