

ARUN

ARUN IMPACT REPORT 2015

「社会的投資」による新たな可能性 ～社会をよくする投資とは～

ARUN の5年間の学びと成果を インパクトレポートとしてまとめました。

MESSAGE FOR YOU

代表・功能聡子から、あなたへのメッセージ

地球上のどこに生まれた人もひとりひとりの才能を発揮できる社会をつくりたい。

ARUNは、2009年12月発足以来、カンボジア、インド、ミャンマーで社会的投資の実践、普及啓発、調査研究、人材育成活動を行ってきました。日本国内、海外から、110人の個人と法人1社が出資者として集い、カンボジア5社、インド1社に総額1億円を超える投融資を行いました。全体としての投資活動はプラスで推移し、途上国のソーシャルビジネスが経済的なリターンと社会的インパクトを両立しうること、大きな成長可能性があることがわかりました。失敗の経験からも得難い学びがありました。世界的な社会的投資機関とのネットワークも広がり、日本発の社会的投資機関として、途上国の起業家からも認知していただけるようになりました。

ARUNの投資の最大の目的は、投資先事業の背景やその意義に立ち返り、起業家が事業を通じて社会にどんな変化をもたらそうとしているかを深く理解し、投資という形でそのチャレンジを共にする事です。このため、ARUNの社会的インパクト評価の特徴は、起業家もしくは事業そのものの目的を評価枠組みの設計基盤とおき、案件毎にモニタリング指標を設定する、という手法にあります。途上国のビジネスは往々にして人材不足、技術力向上機会の不足等、ビジネスを行う上でも選択肢が限られた状況で日々の事業決断を迫られています。それに合わせて、評価枠組みは柔軟でなくてはならない、ということも学びました。投資先企業がやむなく事業計画の調整を余儀なくされた場合に、既存の指標に固執するのではなく、原点に立ち返り、起業家が当事者自身の参照指標として継続して活用したり、軌道修正できる余地があることが重要です。また社会的成果を期待するあまり、多くの指標を策定することを起業家に望む一方、それが経営負担を強いている場合もあります。そんな中、「べき論」に縛られず、譲れないポイントは何か、本当に大切な指標はどれかを明確にし、合意していく重要性も、お互いの関係性の中で学んだことです。

一方で、何を社会的成果と感ずるか、その受け手が何を期待しているかによって異なっており、主観性と客観性の両方をバランスよく取り入れる方法を模索する必要があります。ARUNもスタートして5年を経過し、投資先の経営力やセクター毎に異なる様々な状況等への理解度が増し、対応能力も蓄積してきました。こうした経験を踏まえた上で、現地と対話しつつ、モニタリングや評価を行う事ができるようになってきました。

このインパクトレポートは、ARUNが設立以来、社会的投資の普及と発展のために、なくてはならない活動として力を入れてきた社会的インパクト評価の5年間の歩みと成果をまとめたものです。皆様からの忌憚のないご意見をお待ちしています。そして、この冊子を手にとってくださった方が社会的投資に関心を持ち、ARUNにご参画くださること、また社会的インパクト評価の発展のために協働できることを願っています。そして、日本のそして世界の社会的投資のさらなる発展と、新しい社会の構築に役立つことを願っています。

INDEX

代表・功能聡子から、あなたへのメッセージ	3	フランジパニ・ヴィラ・ホテル	
ARUNの歩み	4	(ホテル事業 / カンボジア)	16
ARUNによる社会的投資	6	ライティング・エンジニアリング&ソリューションズ	
社会的インパクトの評価	8	(無電化地域でのソーラーパネルの販売、	
社会的インパクトの評価指標例	10	メンテナンス / カンボジア)	18
サハクレア・セダック		アイキュア・テックソフト	
(農作物の流通・販売 / カンボジア)	12	(医療過疎地域におけるITを活用した	
アルジュニ・インターナショナル		一次医療サービス / インド)	20
(ヘア・エクステンション製造・販売 / カンボジア)	14	ARUNをサポートしてくれる人たちからのメッセージ	22

国際基督教大学、ロンドン政治経済大学院卒。民間企業、アジア学院を経て1995年より10年間カンボジアに在住。NGO、JICA、世界銀行などの業務を通して、復興・開発支援に携わる。カンボジア人の社会起業家との出会いからソーシャル・ファイナンスに目を開かれ、その必要性と可能性を確信しARUNを設立。日本発のグローバルな社会的投資プラットフォーム構築を目指して活動している。



「地球上のどこに生まれた人も、ひとりひとりの才能を発揮できる社会」の実現へ

ARUN

- ・ ARUN 合同会社の前身、任意組合 Social Investment Fund for Cambodia (SIFC) を発足。投資家 33 名を募り、カンボジアにてパイロット事業を実施
- ・ サハクレア・セダックに投資開始
- ・ トヨタ財団「2009 年度アジア隣人助成プログラム」から助成
- ・ SBI ビジネスプランコンテストにて優秀賞を受賞
- ・ ARUN 合同会社の設立



(出資者数10人)

- ・ パーフェクスコムに投資開始
- ・ 国際協力機構 (JICA) BOP ビジネス連携促進調査事業「社会的投資による BOP ビジネスの成長促進の可能性に関する調査研究」を実施



(出資者数65人、1法人)

- ・ フランジバニ・ヴィラ・ホテルに投資開始



(出資者数83人、1法人)

- ・ アルジュニ・インターナショナルに投資開始
- ・ KDDI 財団「社会的・文化的諸活動助成」から助成
- ・ エコジャパンカップ 2010 環境ビジネスベンチャーオープン 環境ビジネスウィメン賞受賞



(出資者数45人)

社会的投資の普及啓発、調査研究、人材育成を目的として、社団法人 SIFC を設立

- ・ 名称を社団法人 ARUN LAB に変更
- ・ 第 1 回学生ソーシャルビジネスコンペティション (ビジコン) を開催



- ・ 貸金業資格を取得
- ・ ライティング・エンジニアリング&ソリューションズに投資開始
- ・ 国際協力機構 (JICA) 「BOP ビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係る基礎調査」を実施



(出資者数94人、1法人)

- ・ 日経ソーシャルイニシアチブ大賞国際部門賞受賞



- ・ アイキュア・テックソフトに投資開始



(出資者数110人、1法人)

ARUN LAB の事業内容を引き継ぎ、特定非営利活動法人 ARUN Seed として東京都より認証



第2回ソーシャルインベストメント国際シンポジウムを開催 第3回ビジコンを開催



第1回ソーシャルインベストメント国際シンポジウムを開催 第2回ビジコンを開催



ARUN とは 途上国と私たちをつなぐ社会的投資のプラットフォーム

ARUN は日本の個人・企業の皆様からの出資金を原資とし、途上国の社会起業家に対し投資を行っています。投資先は、途上国で「貧困」等の社会課題に対して取り組む社会起業家です。彼らは従来の援助に頼らず、自立的なビジネスの力により貧困問題を解決し、社会に変革をもたらそうとしています。ARUN は投資活動を通じて起業家と投資家をつなぐ中で、より持続的で豊かな共生社会に資する「意思あるお金」のフローを創出し、社会的投資を牽引するプラットフォームの構築を目指して活動しています。

ARUN による社会的投資

ARUN は、社会的投資プラットフォームの構築を通じて、人々のエンパワーメントと機会の創出を行い「地球上のどこに生まれた人も、ひとりひとりの才能を発揮できる社会」を創ることを目指します。

ARUN の投資先は、途上国で「貧困」に対して取り組む社会起業家ならびに起業家による事業です。彼らは、自らの手で社会を発展させようとする強い意志を持って、自立的なビジネスの力により貧困を削減し、社会に変革をもたらそうとしています。ARUN は、そのような社会起業家に対して必要な金銭的・人的資源を提供し、事業ステージ・事業形態にあわせて、知識・技術・ネットワークを提供することにより経営支援を行い、投資先企業のバリューアップを目指します。



一般に、途上国では、銀行等による資金仲介機能が不十分であり、せっかくの投資機会が活かされていません。その背景には、貯蓄不足といった金銭的な問題だけでなく、投資機会をサポートする仕組みが整っていないなどの問題があります。ARUN は、我々の目指す社会的投資プラットフォームを通じてそのようなインバランスを是正し、途上国の持続可能な経済発展の一助になることを目指します。

社会的インパクトの考え方

ARUN では、社会的インパクトの判断基準として、以下の基準を設け対象となる事業分野を評価します。

・雇用創出の可能性

途上国では、雇用の機会が限られていることが、成長の大きな阻害要因となっています。このため、雇用創出の可能性が高い事業分野ほど、高い評価とします。

・社会的弱者の雇用創出

社会的弱者とは、貧困層や差別等により雇用機会の恵まれない層を指し、これら社会的弱者の雇用については、1.2倍として数えます。

・労働環境への配慮

・所得創出の規模

・社会的厚生への寄与

具体的には、人々の健康、生命、安全、公衆衛生、教育の向上に寄与するものほど高い評価とします。

・地域への貢献

・インパクトの波及効果

上記評価は、対象となる事業の直接的な効果に着目しますが、他業種・他産業、地域への広がり、コミュニティの活性化といった間接的な効果についても、可能な限り数値化し、評価に加えることとします。

・環境への配慮

環境への負のインパクトが低いほど、その事業の持続可能性は高いと考え、高い評価とします。特に、「汚染の予防」、「持続可能な資源の利用」、「気候変動の緩和および気候変動への適応」、「環境保護、生物多様性および自然生息地の回復」に対する寄与を評価します。

・取引先や顧客とのネットワーキングを通じた波及効果



投資基準

ARUN の投資基準は、「事業性基準」と「社会性基準」で構成されており、投資後の事業のモニタリングや完了後の事業評価もこの両輪で行っています。

社会性基準		事業性基準
起業家の社会的価値創出へのコミットメント		ビジネスモデル
社会的価値の創出度合い	雇用 Employment	ガバナンス
	地域への貢献 Community	リーダーシップ
環境への配慮 Environment		財務
		投資リターン

ARUN の投資基準

社会性基準については、起業家の社会的価値創出へのコミットメントに加えて、事業全体がもたらす社会的価値創出の度合いを雇用及び地域貢献（地域社会・地域経済への貢献）から捉えたものを「共通項目」として設定しています。さらに投資先企業のセクター（例：農業、エネルギー等）で特に着目すべき社会的価値については「独自項目」として別途設定しています。

「共通項目」は、以下のような項目を考慮しています。

- ・就業機会の拡大、雇用者の増加、所得の向上と維持
- ・労働環境の改善や教育・トレーニングの機会の提供
- ・社会的弱者（マイノリティ、路上生活者、農村部出身者、貧困層、女性）への機会提供
- ・対象地域への経済的な便益
- ・地域資源の活用
- ・取引先、パートナー等のネットワーク拡大（関連企業や NGO との協働、ビジネスチャネルの拡大）
- ・コミュニティの再生

「独自項目」としては、例えば、「無電化地帯への環境低負荷かつ安価な製品の普及」、「無医村への遠隔医療提供による、貧困層の簡易医療へのアクセス増加」、「住民の組織化によるコミュニティ形成」などが挙げられます。

デュー・デリジェンス項目（全体像）

大項目	評価項目例
Business Overview (21 項目)	・事業概要 ・起業家・取締役の経歴 ・市場における優位性（市場と自社のポジションを理解しているか等）
Transactional Overview (6 項目)	・資金使途 ・条件（ローンの場合、投資額、貸出利率、貸出期間など）
社会起業家・周辺メンバーの理念・能力 (13 項目)	・理念 ・理念が従業員に浸透しているか ・社外にサポートしてくれるコミュニティは存在するか
事業の社会性 (17 項目)	・起業家に社会的な課題解決への意欲はあるか ・雇用創出に貢献しているか ・事業が環境改善に貢献しているか
収益性 (14 項目)	・事業計画（ダウンスайдケース）上、資金の回収が可能か（DSCR、貸出期間中累計 CF / 元本） ・過去の業績は良好か（EBITDA 赤字月数、遅延債権の比率等）
財務以外のリスク項目 (6 項目)	・法務リスクはあるか（訴訟を起こされるリスクはあるか等） ・不正リスクはあるか（従業員の不正を管理する仕組みはあるか等） ・財務リスクはあるか（納税しているか、構成通知を受けたことがあるか等）
モニタリング可能性 (1 項目)	・経理部門の担当がいる、監査を受けているなど、継続的に KPI を提出できる体制が整っているか
必要性 (1 項目)	・ARUN からの資金の必要性が高いか（他の金融機関から調達か難しいか）

社会的インパクトの評価

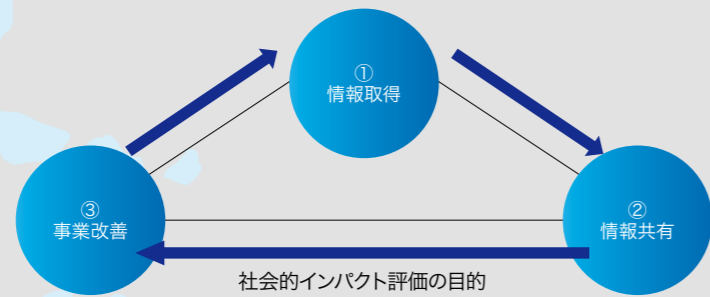
ARUN では、社会的インパクト評価を社会的投資において重要な要素と位置づけ、投資家の意向調査、現地でのヒアリングやワークショップなどを通して現実的な運用方法について模索しながら、評価方法を構築、改訂してきました。海外の主要機関が実施している評価手法について広く情報収集を行うことで、国際的な潮流に沿い、ARUN としての独自性を打ち出すことができるような評価手法の初期モデルを 2012 年に開発しました。

以降も、社会的投資の普及、啓発を目的として、他機関が実施する社会的インパクト評価手法や指標に関する調査を行い、自らの評価手法の確立にも活用しています。さらに、評価手法や指標の標準化に向けた取り組みを行っている Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) との連携等、実践的且つ先駆的な取り組みを反映させています。

(近年注目されている ESG 情報に関しては、評価手法の開発当時から ESG 要因を評価項目として含めています。後述する社会的インパクトの評価結果においては、環境的要因 (E)、社会的要因 (S) は「社会性評価」として、ガバナンス要因は「経営者評価」として整理)

社会的インパクト評価の基本的な考え方

- ・ **評価目的**：ARUN が行う社会的インパクト評価目的は以下の 3 つに分類されます。

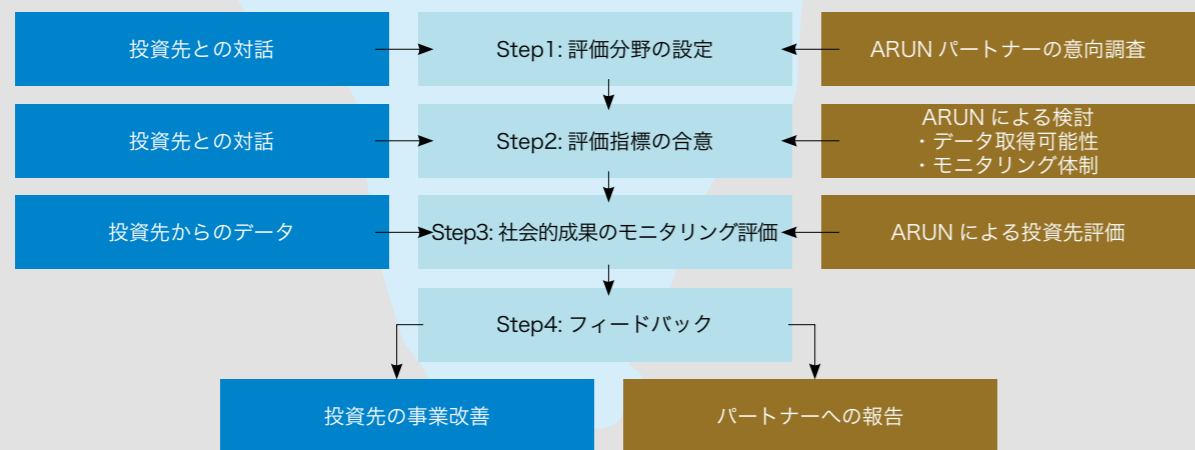


- ・ **評価方法**：投資先企業が実施する事業とそのミッションや目的に基づき、それに対して、どのような結果 (アウトプット) や成果 (アウトカム) を上げているのか、に特に着目して、社会的インパクトを測定する。これは、広範囲で最終的な影響 (インパクト) を同条件で測定することは困難であり、適切な測定が可能な範囲を評価対象とするためです。

- ・ **評価対象**：社会的インパクトを測定する評価対象としては、投資先企業 (起業家、従業員)、投資先のステークホルダー、投資家 (パートナー) に大別される主体を対象とする。これは、ARUN が追求する社会的インパクトには、投資先企業のみではなく、関連するステークホルダー、そして投資家への影響も含んでいるためです。

- ・ **評価範囲**：社会的インパクトの評価範囲としては、企業が実施する事業のバリューチェーンの各段階で生み出される社会的価値に着目する。これは、事業活動のバリューチェーンの各段階で、様々な人や組織を巻き込み影響を与えており、それらを取り込むことで社会的価値が創出されるためです。

- ・ **評価プロセス**：社会的インパクトの評価プロセスは以下の通りです。

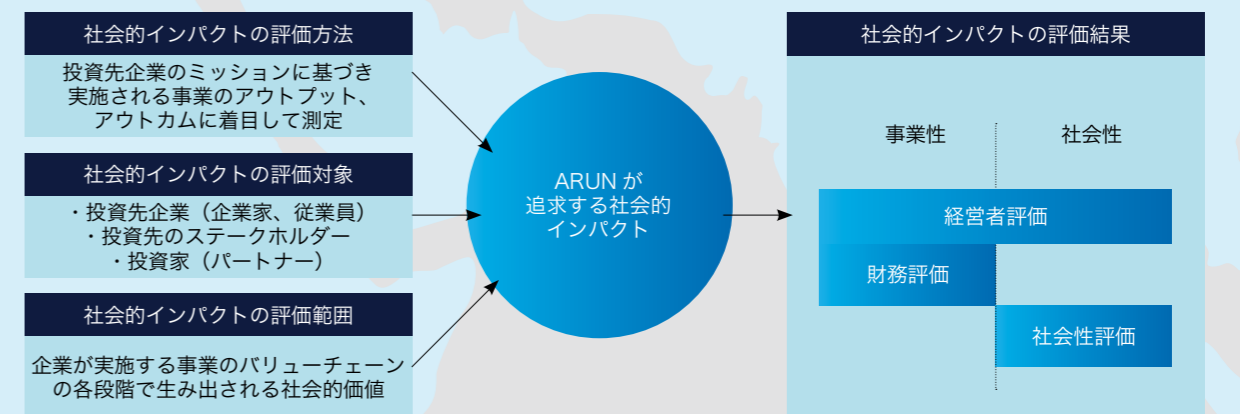


社会的インパクトの評価プロセス

各プロセスにおいて、投資先企業及び投資家 (パートナー) の両者からの意向を取り入れながら、評価を進めていきます。特に、Step1 や Step2 においては、ARUN が求める評価範囲を広げすぎると、投資先企業の情報提供の負荷が増大するため、投資先企業のデータ取得の可能性やモニタリング体制を勘案しながら、実施していくことが必要となります。具体的には、評価指標の設定においては、投資直後から定期的にモニタリング可能な指標と、半年毎や 1 年毎に測定していく指標に分類しながら合意を図っていきます。Step3 や Step4 は投資の中間報告という位置づけで、定期的な評価を行い、その結果について投資先企業と共有することで事業改善を促し、また、パートナーへ報告することで社会的投資企業としての責任を果たし、パートナーの次なる行動を促すことを期待しています。評価指標の設定においては、投資直後から定期的にモニタリング可能な指標と、半年毎や 1 年毎に測定していく指標に分類しながら合意を図っていきます。

社会的インパクトの評価結果

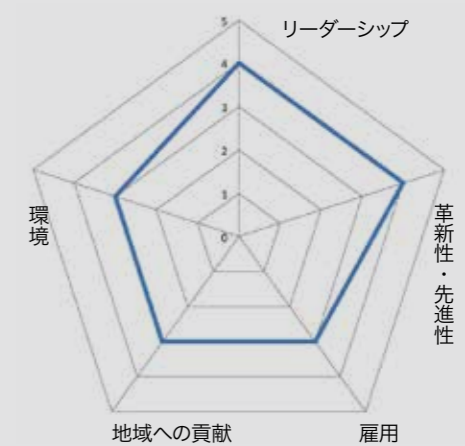
- ・ **経営者評価**：起業家が社会的ミッションを達成するために、どのような事業モデルを作り、どのような体制の下で事業を遂行するのかを評価する。事業性と社会性の両面から評価を実施しています。
- ・ **財務評価**：投資先の財務状況について評価する。一般的な投資先評価のような財務基盤のみではなく、収益性、安定性、成長性、信頼性の 4 軸を基準として、事業性の面から評価を実施しています。
- ・ **社会性評価**：ARUN が投資先に期待する社会的インパクトについて、モニタリングする評価指標を起業家と合意して、それらの結果を基に評価をする。社会的インパクト評価の根幹の部分であり、本評価結果が ARUN による投資のインパクトの中心となります。



社会的インパクトの評価の全体像

社会的インパクトとして最も重要視されるのは、投資先事業が掲げる社会的ミッションの達成度合いですが、その他に、以下の 5 項目に注目しています。

- ・ **リーダーシップ**：起業家が社会的ミッションの達成にどのようにコミットし、数歩先をいくビジョンを持って、事業を展開することができるのかを評価します。
- ・ **革新性・先進性**：これまで解決が困難であった社会的な課題を、どのように新しい方法で解決しようとしているのかを評価します。平坦ではない課題解決の道のりをどのように試行錯誤しながら進んでいくのか、その取り組みの過程をみていきます。また、先進的な手法を取り入れた事業は社会で注目を浴び、同じようなミッションの達成に取り組んでいる組織等に対してよい影響を与える波及効果も期待されます。
- ・ **雇用**：投資先事業を通じてどれだけ雇用が生み出されているかを評価します。雇用の総数のみならず、従業員のスキル向上や社会的弱者の雇用創出など、雇用の質も重視しています。また、投資先事業における直接的な雇用のみならず、事業サプライチェーン全体を通じた雇用創出効果を評価します。
- ・ **地域への貢献**：投資先事業の展開が同事業の拡大化にとどまらず、地域にある他の事業やコミュニティの人々にどのような影響を与えるかを評価します。
- ・ **環境**：投資先事業の実施・展開が、環境改善につながるものを評価します。



社会的インパクトの評価指標例

評価対象者別の評価の視点及び想定される評価指標例は、以下の通りです。

<投資先企業（起業家・事業）に対する評価指標>

項目	視点	指標
社会起業家のマインド	① 社会起業家としての社会課題解決への意欲（熱意）は変わりないか？	・（経営者）個人の社会的課題解決への明確な意識
組織としての社会的目的性への意識	① 組織が掲げる社会的目的性への意識は変わりなく明確で、今後の展望も見据えられているか？ ② 事業に先進性 / 独創性があるか？	・ 組織の社会的目的性への明確な意識 ・ 事業への反映 等 ・ 社会性と経済性の比率・他社事例の参考度合 等
雇用	① 雇用創出のインパクトは安定的に維持され、その規模は大きいのか？ ② 社会的弱者の雇用を生み出すことに成功しているか？	・ 雇用総数 ・ 経年変化 等 ・ 女性 / 高齢者 / 障害者 ・ 経年変化 等
所得	① 所得創出のインパクトは安定的に維持され、その規模は大きいのか？	・ 所得、売りに占める割合、社会的弱者への所得、経年変化 等
取引先や顧客とのネットワーク	① 事業の社会的目的性を達成するために必要な取引先や顧客のネットワークが拡大しているか？	・ 取引先、顧客とのコミュニケーション、理解度・満足度
地域への貢献	① 地域資源を可能な限り積極的に活用しているか？ ② 地域内への再投資を積極的に行っているか？ ③ 地域経済の活性化に貢献しているか？ ④ その他地域活性化に貢献しているか？（相互作用のムーブメント創出） ⑤ その他のステイクホルダーや社会への波及効果	・ 原料や設備での地元資源の活用 等 ・ 取組内容、地域との関係性向上 等 ・ 取組内容、地域との関係性向上 等 ・ 取組内容、地域との関係性向上 等 ・ 効果の有無、内容 等
環境配慮	① 環境配慮型の取組として積極的な取組を行っているか？	・ 取組実績 等
労働環境配慮	① 労働環境への配慮として積極的な取組を行っているか？	・ 取組実績 等
消費者・顧客配慮	① 消費者・顧客への配慮として商品・サービスの安全性・QCの維持・向上に努めているか？ ② 消費者・顧客への配慮として商品・サービスの安全性・QCに関する情報発信に努めているか？	・ 取組実績 等 ・ 取組実績 等

<投資先企業（従業員）に対する評価指標>

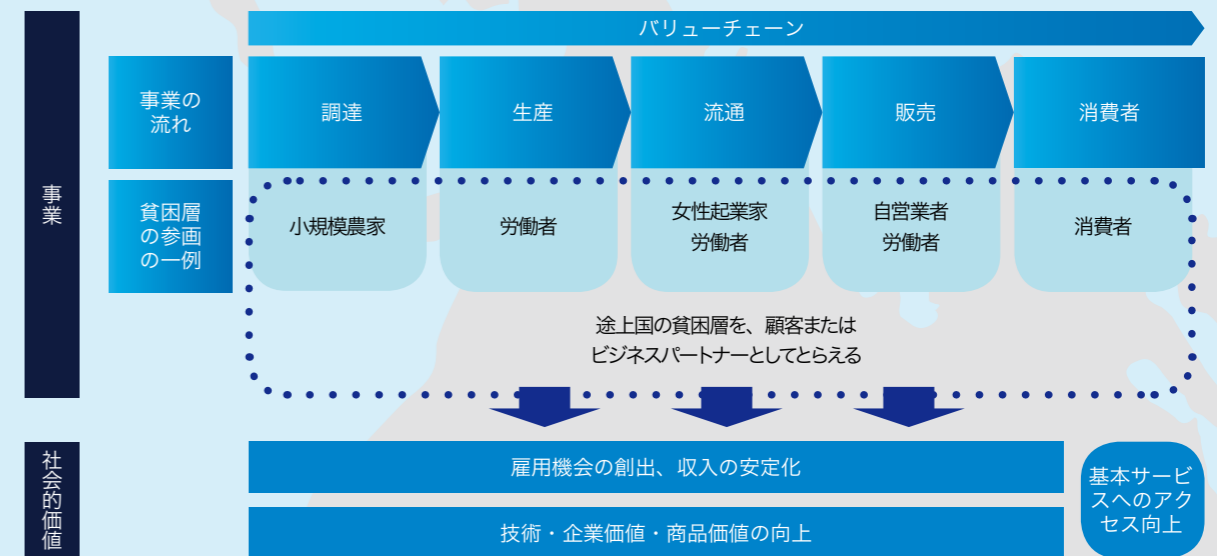
項目	視点	指標
組織としての社会的目的性への理解	① 組織が掲げる社会的目的性への理解を従業員に共有できているか？ ② 事業に先進性 / 独自性があるか？	・ 従業員の理解度の変化 ・ 自社の解決しようとする社会課題への理解 ・ 自社のサービスが解決しようとする社会課題に与えている影響の程度（%） ・ 自社と同じビジネスモデルを持つ企業や団体の認知 等
環境配慮意識	組織が実施する環境配慮型の取組に関する必要性・社会的意義を従業員が共有できているか？	・ 従業員の環境配慮の必要性に対する理解度の変化、社会的風潮の変化
労働環境配慮意識	組織が実施する労働環境配慮型の取組に関する必要性・社会的意義を従業員が共有できているか？	・ 従業員の労働環境配慮の必要性に対する理解度の変化、社会的風潮の変化
消費者・顧客配慮意識	① 組織が実施する安全性・QCの維持・向上に向けた取組に関する必要性・社会的意義を従業員が共有できているか？ ② 組織が実施する安全性・QCに関する情報発信の必要性・社会的意識を従業員が共有できているか？	・ 従業員の理解度の変化、社会的風潮の変化 ・ 従業員の情報発信の必要性に対する理解度の変化、社会的風潮の変化
スキル	雇用されたことにより元々持っていたスキルが向上したり、新たなスキルを獲得し、仕事に対する意欲を高められているか？	・ スキルの改善 / 新規スキル獲得の内容、プロセス 等
自尊心や自信	当該組織に勤務することで自尊心や自信を得られているか？	・ 従業員の自尊心や自信の変化
地域・社会づくりへの貢献	当該組織に勤務することで地域・社会づくりへの貢献を積極的に行うようになったか？	・ 従業員の地域貢献意識 / 政治意識 / 権利意識の変化
家族の状況	家族（本人、配偶者、子ども、親）の生活の質に変化が起ったか？	・ 精神的ゆとり、女性の発言力、子どもの教育 等

<投資家（パートナー）に対する評価指標>

項目	視点	指標
投資家の意識	当該PJに参画することで投資家の意識に変化が起ったか？	・ ARUN への情報提供回数等 ・ 当該PJの進歩上京に関する情報提供を受けたことで生じた参加意欲等の変化 ・ ARUN からのスタディツアー参加受入人数・回数等 ・ 当該PJのスタディツアーに参加したことで生じた参加意欲等の変化

投資先のバリューチェーンにおける社会的価値の創出

ARUN では、投資先企業のバリューチェーンに着目して、そこから創出される社会的インパクトを評価範囲としています。投資先企業は当該事業活動のバリューチェーンの各段階で、様々な人や組織を巻き込み、影響を与えます。途上国の社会課題の解決を目指すビジネス・モデルの場合は、バリューチェーンの中で貧困層や社会的弱者を取り込むことによって様々な社会的価値が創出されることとなります。バリューチェーンで生み出される社会的価値は、例えば以下の図のように考えられます。



バリューチェーンにおける社会的価値創出の考え方

出所：『BOP ビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係る基礎調査ファイナルレポート』図表 4-16 (BOP ビジネスがバリューチェーンで生み出す開発効果) (JICA / あらた監査法人・ARUN 合同会社、2013年11月) にもとづいて作成

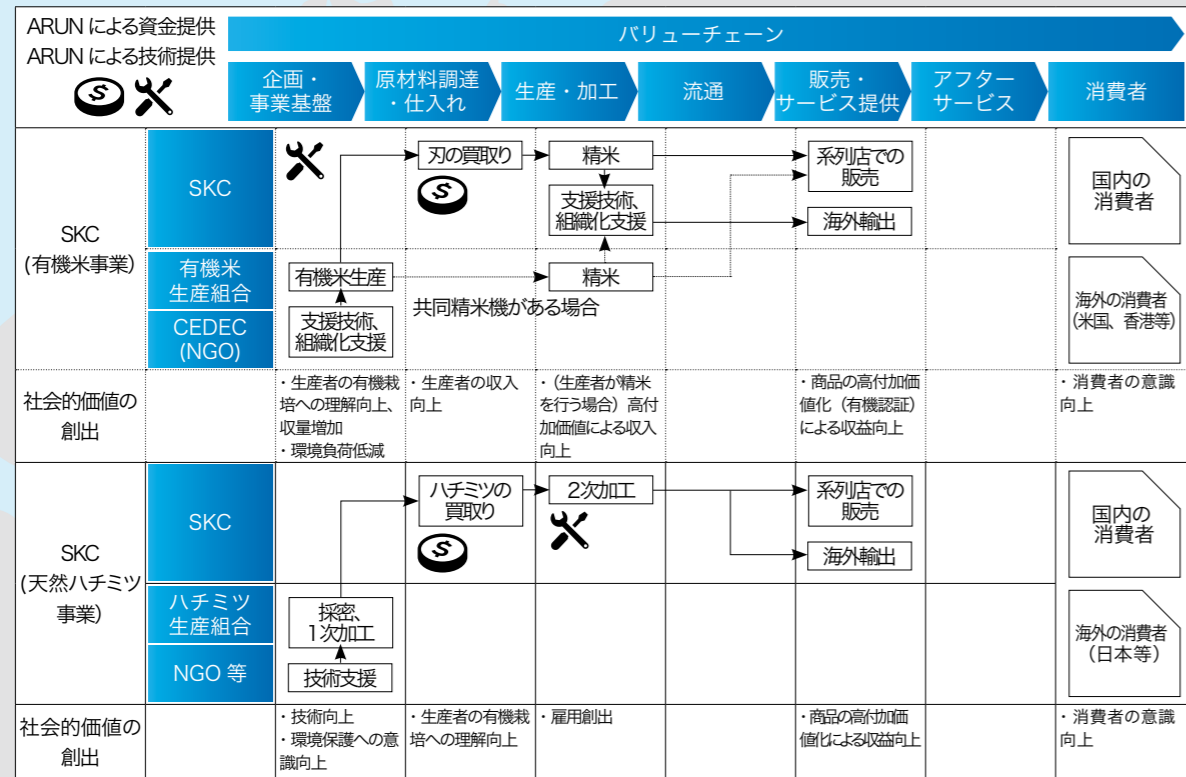
バリューチェーンで生み出されるのは経済的な付加価値だけではなく、企業活動を通して、新しい技術やサービス、プロセスの導入を行うことにより、バリューチェーンの各段階で関係する人や組織の技術向上、能力向上にも貢献します。したがって、途上国の人々のエンパワーメントといった社会的価値の創出も期待できます。また、途上国の貧困層が顧客となるようなビジネス・モデルの場合は、貧困層のニーズを満たす商品やサービスを提供することで、その事業は消費者にも裨益します。例えば、農村地域で貧困層にも手が届く価格で水道や電気のサービスを提供する場合、基本サービスへのアクセス向上をもたらす、衛生環境の向上、生活の質向上といったインパクトが創出されることとなります。



サハクレア・セダック

(農作物の流通・販売 / カンボジア)

バリューチェーンにおける ARUN の資金提供とキャパシティー支援
その結果としての社会的価値の創出 (社会的インパクト)



事業概要

サハクレア・セダック (SKC) の母体となっているセダック (CEDAC) は、農民自身が米の生産・管理、マーケティング・販売を行う能力と組合員間の協力体制の確立を通じて、強固な農民の組織作りを支援しているカンボジアの代表的な NGO である。有機米事業は、米の生産者組合を組織して技術指導等を行い (NGO 部門による活動)、環境負荷が少なく健康な商品として高付加価値化を目指す。有機認証を取得して、欧米、香港などに輸出している。天然蜂蜜事業は、やはり生産者組合を組織して環境負荷の少ない方法で採取したモノを買取り、二次加工して販売。JICA、春日養蜂場、山田養蜂場等の協力により、天然はちみつ品質向上と日本へのカンボジア産はちみつの初輸出も達成した。

ARUN の投資概要とキャパシティー支援

- ・投資金額： \$845,000 (回収率 107.5%)
- ・投資スキーム： 商流投資、融資
- ・資金供与： 有機米買取り資金、天然はちみつ買取り資金
- ・キャパシティービルディング： ファイナンスなど経営面でのアドバイス、天然ハチミツの品質向上、マーケティング支援、日本企業とのマッチング



起業家プロフィール：ヤン・セン・コマ

創業者、代表。カンボジア農村出身。1995 年ライプツィヒ大学 (ドイツ) より農学博士号を取得。カンボジア王立農業大学で教鞭をとる傍ら、「小規模農民の生活の質の向上」を目指して、1997 年農業・農村開発 NGO、セダックを設立。SRI 農法など環境に優しい農業技術の普及と組織化支援等を通して、カンボジア全国 7,200 か村、16 万世帯にリーチし、「考える農民」の育成に邁進している。傘下の農民組合が生産した農産物の流通・販売事業を目的としてサハクレア・セダック社を設立。

ARUN の投資による社会的インパクト



農産物の海外市場へのアクセス：1,213 世帯
(有機米、天然はちみつの合計)

所得の向上：5.4 倍

(有機認証を受けた農家の世帯あたりの平均収入。単に収入が増えただけでなく、農民による自治的な経営が拡大されたことも大きな変化。農民、特に、小規模の土地しか持たない農民にとっては、組合組織に加わることで、一方的に買収されるだけでなく値段交渉を行なうなど、農業経営者としての意識が強まった。援助ではなく地域を基盤とした商業活動が行われたからこそ、持続的な農業・営農のメカニズムの構築が可能となった。)

有機認証を受けた農家数：4.6 倍

(2011 年→2014 年)
(有機栽培を通じた土壌の変化による環境保全への貢献、農民の土壌保全・環境保全に対する意識・知識の向上なども社会的インパクトとして挙げられる)



ARUN が重視するポイント：リーダーシップ

セダックとサハクレア・セダック双方の代表のドクター・コマは傑出したリーダーシップを持つアジアの代表的な社会起業家である。ドクター・コマは、農民ひとりひとりが米の生産者として、また米市場のサプライヤーとしての意識を持ち、そのプロセスに主体的に関わることに強いこだわりを有している。NGO セダックは良質な米作り、収入向上、社会への貢献について自ら行動を起こす「考える農民」を育成することを目指し、企業体としてのサハクレア・セダックはこうした農民の自律のための企業と位置づけられている。有機米事業は様々な課題に直面しているが、社会的インパクトを優先させて様々な方法を試み、農民と共に改善を重ね、農民のエンパワーメントを通して事業の展開を図ってきた。これらの活動が認められ、2012 年にアジアのノーベル賞といわれるラモン・マグサイサイ賞を受賞している。

きらきらストーリー

有機米生産グループの女性メンバー 43 歳
自身も夫も、この村で生まれ育った。双方の両親から土地を受け継ぎ、1.5ha の田んぼを所有。2011 年には、2.5t の有機米をサハクレア・セダックに販売。従来は一般的な品種 (ソラウ・ソー) を栽培し、化学肥料は使用していなかったが、2004 年にセダックからジャスミンライス (マリス) の種をもらい、0.6ha だけ試した。それ以降毎年、耕作面積を増やしてきた。現在所有する田んぼの半分でサハクレア・セダックへの販売用にジャスミンライスを栽培し、残り半分で自家消費用の普通の品種を栽培。収入が増えたので、更に隣の田んぼ 50a 分を買って、耕作面積を拡大したい。妻の方が夫よりも教育を受けており、また夫が恥ずかしがり屋なため、妻が組合員として登録している。しかし、2011 年から妻の勤めで夫も組合の集まりに参加するようになり、村での集いに 3 回参加した。

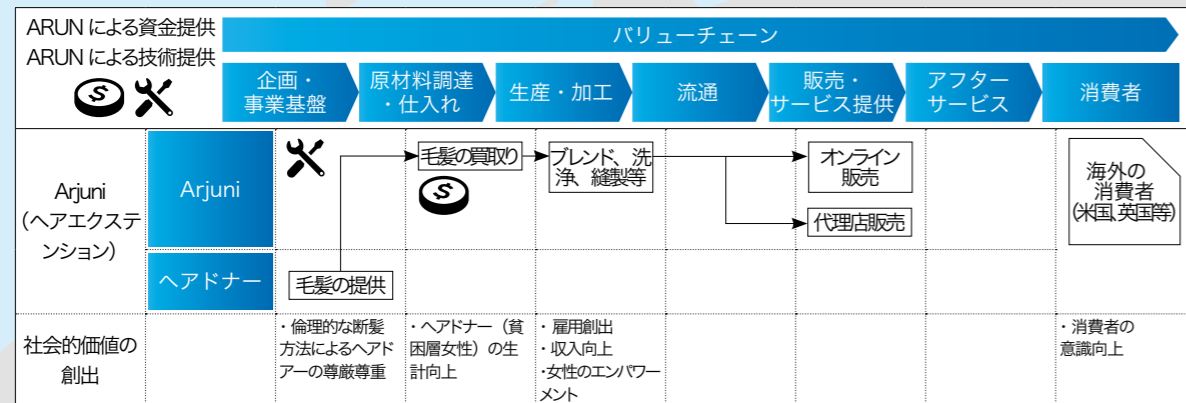
起業家からのメッセージ

ARUN による投資はサハクレア・セダックのビジネスの継続に大きな貢献をしてくれました。投資資金はアメリカを始めとする国々に向けて輸出する有機米をカンボジアの小規模農家から調達するために使用しました。この基盤をもとにして、今では 1,000 を超える小規模農家とビジネスパートナーシップを結ぶまでにビジネスを成長させることができました。(ヤン・セン・コマ)

アルジュニ・インターナショナル

(ヘア・エクステンション製造・販売 / カンボジア)

バリューチェーンにおける ARUN の資金提供とキャパシティー支援
その結果としての社会的価値の創出 (社会的インパクト)



事業概要

アルジュニ社の事業はヘアエクステンションの原料となる髪の毛の購入、加工プロセス、輸送 (顧客はほとんど海外)、販売を一貫して行うビジネスモデルである。このバリューチェーンの最上流にあたる、毛髪の買い付けに当たっては「本人の同意があり、しかるべき対価が支払われている」倫理的な断髪方法を採用することで、高品質かつエシカルな商品として他社製品と差別化を図っている。また人身売買や家庭内暴力の被害者となってきた社会的に弱い立場にある女性を積極的に雇用し、トレーニングを行うなど女性のエンパワーメントを図っている。

販売はウェブサイトを通じて行い、そのほかにアメリカで即売会のイベントを行うことで認知拡大に努めているが、販売促進が最もコストのかかる部門でもある。

ARUN の投資概要とキャパシティー支援

- ・投資金額: \$140,000 (回収率 121.3%)
- ・投資スキーム: 転換社債、融資
- ・資金供与: 髪の毛の購入、オンラインでの販売の拡充
- ・キャパシティービルディング: 複数のビジネスモデルを試行していた時期に経営面でアドバイスをを行った結果、商品の質の担保と、販売チャネルの拡大につながった。国内外のネットワークの紹介、資金調達に関するアドバイスをを行い、ヨーロッパの社会的投資機関からの資金調達につなげた。

起業家プロフィール: ジャニス・ウィルソン

創業者、CEO。アメリカ出身。1995年ワシントン大学政治学科を卒業後、ダンサー / 振付師として5年間活動。その後、コロンビア大学ロースクールを卒業。アメリカでは、不動産やベンチャーキャピタル向け顧問業務を行う一方で、非営利組織の代表も務めるなど、民間 / 非営利両方の視点・経験を保有。旅行でカンボジアを訪問した際に、経済成長の可能性に気付き、地元のリソースを活用した輸出向けの製品開発と、声の弱い貧困層の女性のエンパワーメント、の両方を達成するビジネスとしてヘア・エクステンションに着目、アルジュニ社を創業。



ARUN の投資が与えた社会的インパクト



女性のエンパワーメント: 6,272人

所得の向上 (ヘアドナーは、約 37USD/トンの価格プレミアムを享受)

地域経済への貢献: 229,180USD
(アルジュニによるヘアドナーへの支払額)



ARUN が重視するポイント: 雇用

アルジュニは高品質のヘア・エクステンションの製造から流通までを全て一社で行っている点に特色がある。このすべてのバリューチェーンで雇用をもたらしている。エクステンション製造に当たっても社会的に弱い立場にある女性を積極的に雇用しており、スタッフの中には、家庭内暴力、強制売春及び人身売買の被害者となった女性も含まれている。過去の経験や文化的背景から自己表現が出来ない女性たちに対して、根気強くサポートすることで「彼女たちの声」を外に出し、自信と誇りを取り戻し、人間として、女性として尊厳を持って生きて行くことをサポートしている。

きらきらストーリー

女性、24歳、アルジュニスタッフ、勤続5年
シエムリアップの貧しい家庭の出身で、親によって人身売買に出されそうになっていたところを、現地の NGO に保護された。その後縫製組合に勤務していたが、CEO のジャニスが組合を訪れた際に、NGO が彼女をアルジュニに紹介した。アルジュニでは、一日に 30-35 オンスの髪をミシンで束ね、縫製する仕事をしている。プノンペンに来てから、毎日一時間ほど一ヶ月間縫製の学校に通ってスキルアップした結果、現在は縫製部門のリーダーとなった。シエムリアップには母と兄弟二人がいるので、月給のうち 100 ドルを仕送りし、50 ドルを自分の生活費にしている。アルジュニでの仕事を楽しくしており、誇りを持っている。将来的には自分で縫製関連のスキルを生かしたビジネスができればと思っている。



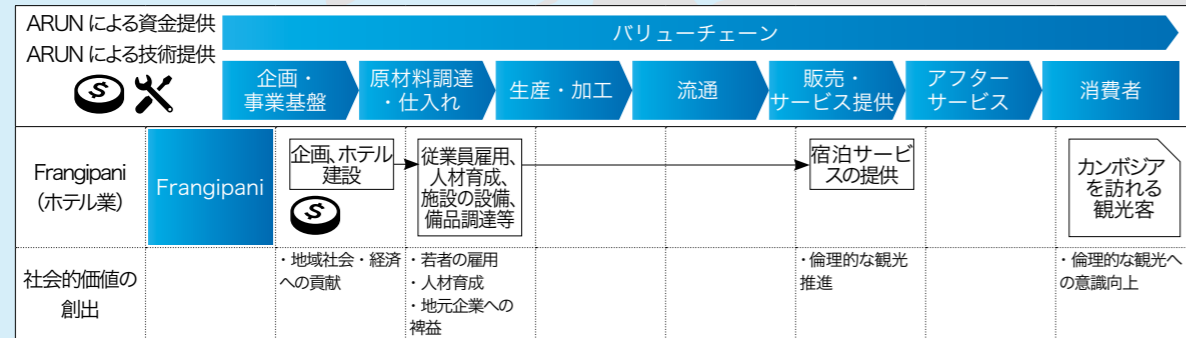
起業家からのメッセージ

アルジュニに対する ARUN の貢献は計り知れません。カンボジアでまだ社会起業家というコンセプトが知られていなかったとき(そして、私も試行錯誤していたとき)、ARUN は社会的権利を奪われている女性をエンパワーメントするというビジョンを形作るのを助けてくれただけでなく、それを現実にするに手を貸してくれたのです。(ジャニス・ウィルソン)

フランジパニ・ヴィラ・ホテル

(ホテル事業 / カンボジア)

バリューチェーンにおける ARUN の資金提供とキャパシティー支援
その結果としての社会的価値の創出 (社会的インパクト)



事業概要

カンボジアの首都プノンペンおよび観光地であるシエムリアップでホテルを運営 (プノンペン 5 軒、シエムリアップ 2 軒)。フランジパニ・グループは、デザイン的にも優れ、かつ万全のホスピタリティを提供できる、カンボジア国内で最良のブティック・ホテルとなることを目標としている。実際にフランジパニ・グループは、2012 年カンボジア政府観光省から「ベスト・ブティック・ホテル」に選出され、カンボジア国内外からの評価も高い。社会的弱者の人材を積極的に雇用しているほか、従業員に多くのトレーニングを行なうなど人材育成にも力を入れ、従業員の収入向上や能力強化を実現している。また、セックス・ツーリズムへの反対と環境配慮を掲げ、倫理的な観光を推進している。

ARUN の投資概要とキャパシティー支援

- ・投資金額： \$150,000 (回収率 115.9%)
- ・投資スキーム： 商流投資
- ・資金供与：フラッグシップとなったプノンペン新ホテル建設資金
- ・キャパシティービルディング： 経営面でのアドバイス

起業家プロフィール: デイン・ソメティリット、チア・チャンテボラ、イー・ソクティリット

同社はカンボジア出身の 3 人の若手起業家のチームが立ち上げた点に特色がある。デイン氏は、建築のバックグラウンドを持ち、アジア工科大学 (タイ) で修士号を取得した後、開発コンサルタントとして 2010 年まで国連居住計画 (UN ハビタット) のカンボジア・カントリー・マネージャーを務めた後、起業。チア氏は、デイン氏と建築学科の同窓生で、ドイツ留学の経験を持つ建築家。フランジパニ・ヴィラ・ホテル (フランジパニ) の全ての建築、デザインの責任者を務める。イー氏は財務のバックグラウンドを持ち、神戸大学留学の経験を持つ。創業メンバーの家族が所有していた家屋を改装し、ブティックホテルとして営業することから、事業をスタートした。



フランジパニでは、人材育成を重視するため、スタッフの待遇も比較的良い。例えば一日に 2 回の食事を提供してくれるのは、他には 5 つ星ホテルのみである。スタッフに対するトレーニングは、創業者 3 名もおこなうことがあり、英語のトレーニングも日常的に上司が行う場合もある。経営者チームは、カンボジアの発展に貢献したいという意志が高く、「カンボジアを訪れた人々に、『貧しくて、クメール・ルーージュを経験した国』という記憶だけで帰ってほしくない。笑顔のあふれる豊かな国にしていきたい」と語っている。

ARUN の投資が与えた社会的インパクト



雇用の創出：332 人

(経験のない若者を新規に雇用し、自社内で育成し、マネージャーに登用している。職業訓練を行う NGO と連携し、貧困家庭出身の若者の雇用にも積極的)

地域経済への貢献 (ホテル室数数)：2.4 倍 (2012 年→2014 年)



ARUN が重視するポイント：地域経済への貢献

カンボジア国産の資材を使ったホテルの内装は、プノンペン市内の家具店に発注している。サプライヤーの一つであるカンボジア・モダン・ラタン・ファニチャーでは、フランジパニ・グループのプノンペン市内の全てのホテルに家具を納入している。同店では、約 2 万 USD 相当の家具をフランジパニ・グループへ納入している。同店に所属する家具職人は約 50 名。ワーカー 1 名あたり 400USD 相当の収入向上が実現している。フランジパニは、伝統的かつシンプルだが、高級感のあるデザインを好んで注文するが、フランジパニ用にデザインされた家具を見て、同じモデルを他のホテルが発注してきたこともあるという (同業他社への波及効果)。

ARUN が重視するポイント：革新性

カンボジア人が経営する宿泊施設の中で、反セックス・ツーリズムという倫理的なポリシーを明確に経営方針として謳っている施設は、非常に少ない。カンボジア政府は 2008 年に、人身売買及び性的搾取取締法を制定しており、セックス・ツーリズムの斡旋などに対する取締りを強化しているが、フランジパニは、いち早くこの政策に呼応した経営方針を打ち出すことで、こうした政策に実効性を与える役割を果たしている。倫理的ツーリズム (反セックス・ツーリズム、環境配慮) に関する顧客の意識向上は、途上国のホテル業界にとっては革新的な試みとして評価できる。

きらきらストーリー

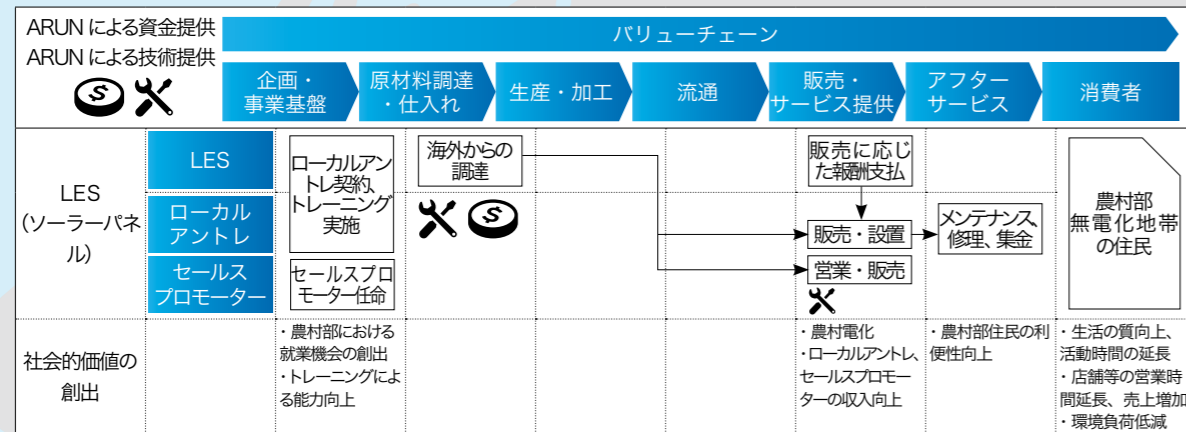
男性、28 歳、フランジパニのメイン・シェフ、勤続 6 年
フランジパニに就職したきっかけは、現地 NGO で職業訓練を受けていた時、先生から募集があることを聞いたので。応募した仕事はフランジパニのハウス・キーピングだったが、調理の訓練を受けていたのでキッチンの仕事を希望し、3 ヵ月後にシェフとして配置換えになった。2 年間勤務した後、フランジパニ・グループの別のホテルでさらに 2 年間働いた。その後、メイン・シェフとして新築されたホテルに来て一年以上になる。他により高級なホテルへ移ったスタッフや、自分でレストランなどのビジネスを始めたものもいる。自分も将来はフランジパニでの経験を生かして自分のレストランが持てるようになりたい。



ライティング・エンジニアリング&ソリューションズ

(無電化地域でのソーラーパネルの販売、メンテナンス / カンボジア)

バリューチェーンにおける ARUN の資金提供とキャパシティー支援
その結果としての社会的価値の創出 (社会的インパクト)



事業概要

無電化地域の住民及び近隣都市に居住する人々を対象に、ソーラーホームシステム (SHS: Solar Home System) の販売及びメンテナンスを実施する。顧客である無電化地域の住民にとっては、電化によって生活の質向上、活動時間の増加、店舗の営業時間拡大による売上増加といった利益が得られる。

販売に当たっては、無電化地域の住民または近隣都市に居住する人々の中から起業家精神のある人材をローカル・アントレプレナーとしてエージェント契約し、ソーラーパネルの販売と設置担当として活用している。これにより、地域に密着したソーラーパネルの販売・設置等を行なうとともに、農村部における雇用の創出を実現している。



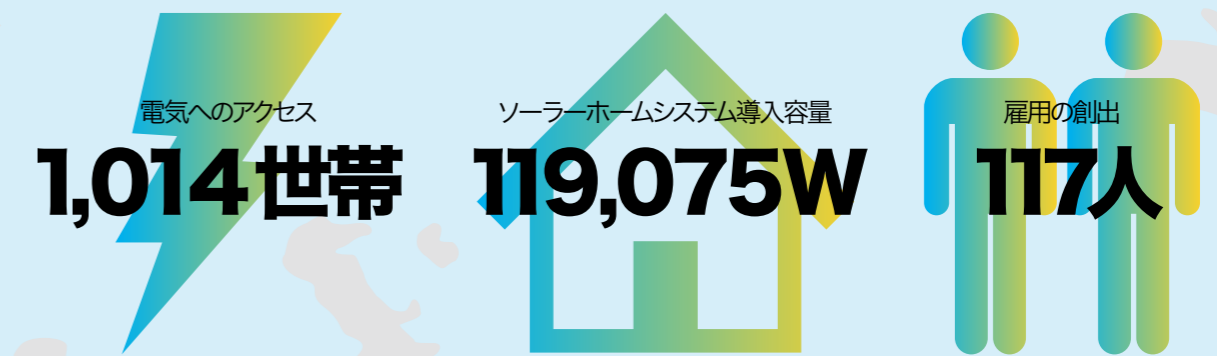
ARUN の投資概要とキャパシティー支援

- 投資金額: \$50,000 (継続中)
- 投資スキーム: 融資
- 資金供与: 事業拡大資金
- キャパシティービルディング: 売り上げ管理システム確立と財務レポート作成の効率化 (留職制度を活用)、国内外のネットワークの紹介、資金調達に関するアドバイス

起業家プロフィール: ソクン・サン

創業者、CEO。カンボジア出身。ビルド・ブライト大学を 2002 年に卒業後、NGO、デュボンなど外資系企業でのマーケティング業務、シンガポール企業のカンボジア事業所責任者等を経て独立。カンボジア農村地域における環境、エネルギー問題の解決を目的として創業。

ARUN の投資による社会的インパクト



電気へのアクセス: 1,014 世帯

(ソーラーホームシステム導入家庭数。導入家庭への効果は、生活時間帯の有効活用、ケロシンランプからの転換による安全、健康増進、バッテリーからの転換による家計改善)

ソーラーホームシステム導入容量: 119,075W

雇用の創出: 117 人

(ローカルアントレプレナー。地域ごとに住民の中からローカル・アントレプレナー、及びセールス・プロモーターを任命・配置し、なるべく住民に近いところで販売網を広げアフターサービスを迅速・確実に行なうと共に、農村での雇創出している)



ARUN が重視するポイント: 地域への波及効果

ライティング・エンジニアリング&ソリューションズ社 (LES 社) 主催による導入セミナーの出席者数: 2,883 世帯 (ソーラーホームシステムに関する知見の獲得) LES 社から購入するか否かは別として、農村部での電化にソーラーパネルが主要な役割を果たすことは間違いない。このため、ソーラーパネルに関する基礎知識を多くの人に身につけてもらうことは、地域全体へ波及効果があると考えられる。

きらきらストーリー

男性、47 歳、世帯構成 4 名 (本人、配偶者、子ども 2 人)

2013 年 2 月にソーラーパネルセットを購入、設置した。パネルの容量は 100 ワット。以前は車両用バッテリーを使用し、2 キロ離れたところまでほぼ毎週充電しに行く必要があり、交通費と充電代で 1 ドルほどかかっていた。購入した機材の合計額は 550 ドルで毎月 46 ドルほど支払っている。10 ヶ月分割で、残り 2 ヶ月で払い終わる。

家庭で使用している機器はテレビ、扇風機 4 台、ランプ 2 台、携帯電話 2 台。購入後は、テレビを見る時間が 2-3 時間長くなり、子どもは以前全く家で勉強しなかったが 1 時間ほどできるようになった。就寝時間が 8 時または 9 時だったのが、今は 10 時ごろになった。

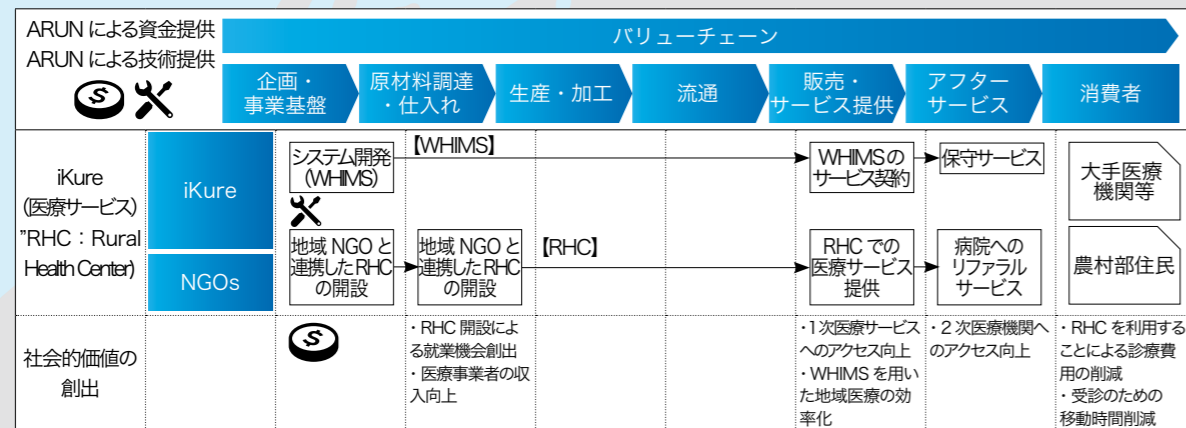
小売店兼コーヒーショップを家の軒先を利用して営んでおり、ソーラーパネルセットを購入してから、営業時間帯を大きく延長することができた (深夜でも顧客が来れば対応するので実質 24 時間営業)。これに伴い顧客数も増加し、ソーラーパネル導入前に月 25USD ほどであった店の売上げが、50USD 近くまで上がった。



アイキュア・テックソフト

(医療過疎地域における IT を活用した一次医療サービス / インド)

バリューチェーンにおける ARUN の資金提供とキャパシティー支援
その結果としての社会的価値の創出 (社会的インパクト)



事業概要

農村部で一次診療を行うルーラルヘルスセンター (RHC) を開設、独自のソフトウェア WHIMS (Wireless Health Incident Monitoring System = 医療データを遠隔から取得できる無線システム) を活用することで、医療過疎地域の医療・保健事情の改善を目指す。同時に医療従事者の雇用、収入向上にも貢献。

ARUN の投資概要とキャパシティー支援

- ・ 投資金額： \$50,000 (継続中)
- ・ 投資スキーム： 株式投資
- ・ 資金供与： 事業拡大資金
- ・ キャパシティービルディング： モノ言う株主としての経営面でのアドバイス

起業家プロフィール：スジャイ・サントラ

インド、ウエストベンガル州出身。IIT カラグプール卒業後、約10年間、オラクルを含む IT 企業でシステム開発に従事。その間、IT 関連の起業も経験。2010年友人と簡易医療ネットワークシステム WHIMS の開発と並行して、医療過疎地域における初期医療提供ビジネスを立ち上げる。約2年のパイロットフェーズを経て2012年に事業を本格的に開始。2014年インド最大の社会起業家フォーラム、サンカルブにおいて、保健医療部門の最優秀賞を受賞するなど、インド内外から注目を集めている。



地方出身のスジャイは、地元医師の誤診によって実父の病状が悪化した経験があり、これが本事業を成功させ地方農村の医療事情を改善したいという事業推進・牽引力の源となっている。本事業にかかる時間・エネルギー・熱意は極めて高く、経営チームのダイレクターのうち数名はスジャイのビジョンに共感しインド内外から参画している。

ビジネスプランの構築については専門の IT 事業とヘルスケア事業を両輪とする構造でより安定的な経営をアピールし他の医療 BOP ビジネスとの差別化をはかろうとしている

ARUN の投資による社会的インパクト



医療へのアクセス：22,000 世帯

(各地域に開設するルーラルヘルスセンターは順調に拠点を伸ばしており、各地域での利便性が高まったことから、医療へのアクセス数も増えている。)

雇用の創出：25 人

(ルーラルヘルスセンターでの雇用)



ARUN が重視するポイント：地域社会への貢献

(患者受益) ①診療費用の削減②診療を受けるための移動時間の削減③治療の結果確保できた労働時間と収入のいずれにも効果が出ている。たとえば診療費用については、診察費用の軽減ならびにジェネリック医薬品企業との連携により、調査対象者の90%は診療費用が軽減されたと感じている。

(地域医療) WHIMS の活用により、地域疾病の傾向や疾病の相互関連などを分析し、地域医療の向上をはかろうとしている。ある農村では収穫物運搬労働の影響で、関節痛の罹患率が高いというデータが蓄積されており、当地域での基礎資料となりつつある。(ヘルスケア意識向上) ヘルスセンターの活用啓発も兼ねて周辺地域でのヘルス・キャンプを実施しているが、そこへ参加地域住民の65%が、早期に初期医療に接することにより病状の悪化を未然に防ぐことができたという意識を持つようになっている。

ARUN が重視するポイント：雇用

ヘルスケア事業の核となるルーラルヘルスセンター (RHC) が3つから4つできると一つのクラスターが形成される。このクラスター毎に医師1名・保健士2名・医療補助士1名の医療従事者の雇用が確保される。クラスターでは、医療従事者以外でも、クリニックでの庶務 (施設管理、掃除や食事作りなど) を担当する1~2名の雇用が創出されている。また複数クラスターを束ねるハブクリニックでは、エリアマネージャーをはじめ複数名の薬剤師や経理・総務担当者の常勤が確保される。調査対象となった地域採用者は全員所得が向上したと回答した。現在の彼らのアイキュアの月給は INR2500 (USD42) であり、以前に比べ USD30 の月所得増となっている。地域採用者の中には依然の月収入が INR500 以下も多く、安定した収入増を実感している。



「地球上のどこに生まれた人も、ひとりひとりの才能を発揮できる社会」の実現へ

ARUN

ARUNをサポートしてくれる人たちからのメッセージ

米倉誠一郎 一橋大学イノベーション研究センター教授

ARUN に期待して

いま世界ではソーシャル・ビジネスに大きな関心が集まっています。これまで税金や国際援助によって支援されてきた「貧困、教育、医療、さらにはインフラ整備などの社会的課題」を、民間ビジネスの手法を使って解決していこうという潮流です。各国が財政赤字に苦しむ中、ソーシャル・ビジネスは財政支出に効率性だけでなく、途上国の人々に自立と社会的誇りを与えています。

こうしたソーシャル・ビジネスが普及していくには、普通のビジネス同様に資本投下が必要です。これを担うのが社会的投資と呼ばれるものです。世界的な低金利の現状では、銀行預金をしてもわずかな利子しか得ることが出来ません。それならば、社会に大きなインパクトを与える事業に資金を回して、長期的なリターンと社会貢献の両方を実現する方がより高い満足度を得ることが出来るのです。このムーブメントを日本でいち早く手がけてきた ARUN に大きな期待が膨らみます。



岩瀬大輔 ライフネット生命株式会社 代表取締役兼 COO

社会的投資という新しい領域に果敢にぶれずに挑戦し続ける ARUN の姿には、私を含め多くの人が共感と敬意の念を感じています。一方で、未知の領域を切り拓いていくことには相応のチャレンジがつきものです。

これからも ARUN が困難を乗り越えながら挑戦を続け、ひとりでも多くの社会起業家の後押しをされることに大いに期待しています。



尾松豪紀 株式会社メイホーエンジニアリング 代表取締役

わが国をはじめとして、途上国には多くの援助がなされています。その一方で、途上国は援助なしでは成り立たない社会になっているように感じています。これでは経済的に豊かになっても幸せは感じにくいのではないのでしょうか。

途上国の方々の幸せは、援助という依存ではなく、彼ら自らの意志で社会を良くするためのビジネスを行い、利益を上げ、その利益をさらに社会を良くするための原資として再投資し続けることのできる自立サイクルの中から生まれてくると思います。

ARUN は、日本の個人・企業からの出資金を原資として、途上国の社会起業家に対し、寄付ではなく投資を行うことで途上国の社会起業家の自立を育み、彼らの能動的良心を開いています。

ARUN の社会的投資のつくりだす場が、現在薄れてしまっている先進国を含む世界中の一人ひとりのワクワク感を取り戻し、持続的な社会の発展の出発点となることを私は期待しています。



ARUN 合同会社 / 特定非営利活動法人 ARUN Seed

〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-11-7 一新ビル 8F

TEL:03-4520-5417 FAX:03-4520-5428

お問い合わせ : info@arunllc.jp ; info@arunseed.jp

URL: <http://www.arunllc.jp> (ARUN 合同会社)

<http://www.arunseed.jp> (NPO 法人 ARUN Seed)

編者 : ARUN 合同会社 / 特定非営利活動法人 ARUN Seed

発行者 : 功能聡子

監修 : 佐藤寛、大野泉、

企画・編集 : 野本哲也、西岡佐知子、武田麻子、

中村麻紀、関根純、長沼明子、津崎宏行

デザイナー : 竹村潤、末吉大希

