

4-3-3. グループC：ケニアにおけるフードバリューチェーンの改善

- 第1回～第2回ワークショップでの議論内容を踏まえ、As Is(問題の状態のステートメント)と To Be(理想の状態のステートメント)を各自で考えてください(複数案でもかまいません)

As Is(問題ステートメント)

※Step2の相関図を参照

Step3:As Isを3行くらいの文章で表現(問題ステートメントの作成)

上記のステークホルダー相関図を参考に、現状を3行程度の文章で示す、「問題のステートメント」を記載してください。

ポイント1:誰を最終受益者(課題当事者)と置くのか

ポイント2:最終受益者(課題当事者)は何に困っているのか

(サンプル)

XXXがYYYなため、最終受益者であるZZZがXXXという状態になっている。  
これまでXXXによりXXXといった取り組みが行われてきたが、XXXという問題点があり、  
問題の解決には至っていない。

ポイント3:その問題の解決に向けて  
今まで誰が働きかけをしてきたか

To Be(理想の状態のステートメント)

※Step4の相関図を参照

Step5:To Beを3行くらいの文章で表現(理想の状態のステートメント)

上記のステークホルダー相関図を参考に、理想の状態を3行程度の文章で示す、「理想の状態のステートメント」を記載してください。

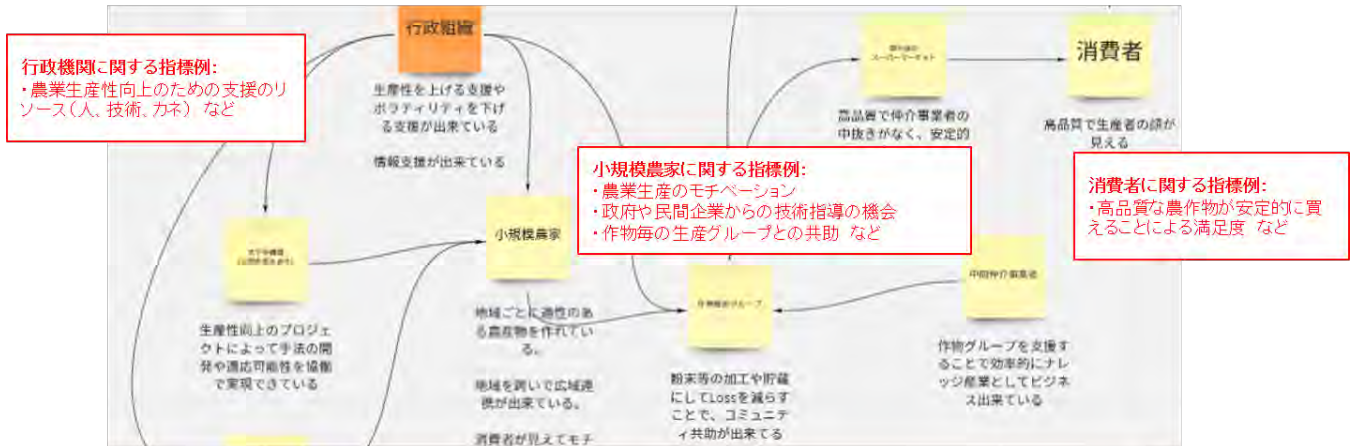
ポイント:最終受益者にもたらされるポジティブな変化や影響は何か

XXXがYYYに変化し、最終受益者であるZZZにXXXという影響を与えることができ、  
最終受益者のXXXがYYYに変化する。  
また、最終受益者がXXXとなることにより、自律的好循環が生まれている。

図 80 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ C As Is と To Be のステートメントを考える

- 第2回ワークショップで描いたTo Beのステークホルダー相関図(Step 4)に基づき、ステークホルダーが得られるValueやポジティブな変化、リターンを示す指標を考えていただきます
- 以下の例を参考に、ステークホルダーを最低3つ選んでアウトカム(=成果)指標を挙げてください。ステークホルダーを追加していただいても構いません

### 指標設定例



**指標設定のポイント**

- 指標は時間の経過とともに変化する変数とする(増えたり減ったりする)
- 変数は定性的なものでも定量的なものでもかまわない
- 変数は、結果(パフォーマンスや効果の度合い)を示す指標だけではなく、人々が重んじること(期待や目標の度合い)、外部への要求(必要性の度合い)、要求を満たすためのリソース(投資やスキル水準)や、人々の考えを表す認知的な要素(満足、安心、恐れ)などがある

(出典:デヴィッド・ビーター・ストロー「社会変革のためのシステム思考実践ガイド」)

図 81 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ C アウトカム指標を考える 例

- 第2回ワークショップで描いたTo Beのステークホルダー相関図(Step 4)に基づき、ステークホルダーが得られるValueやポジティブな変化、リターンを示す指標を考えていただきます
- 以下の例を参考に、ステークホルダーを最低3つ選んでアウトカム(=成果)指標を挙げてください。ステークホルダーを追加していただいても構いません

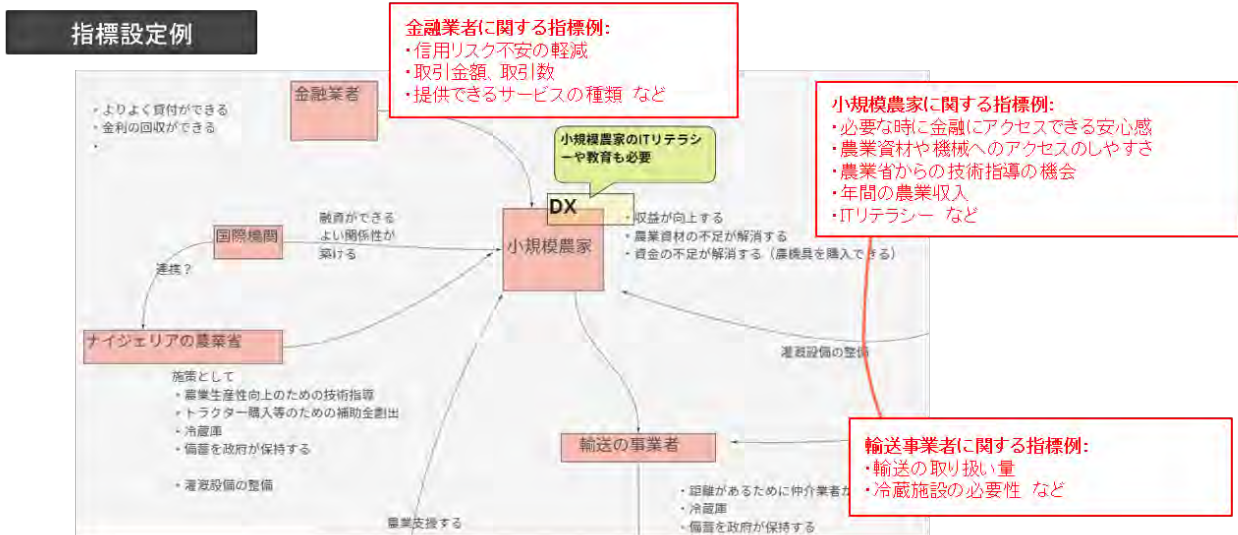
### 回答欄

ステークホルダー	アウトカム指標
小規模農家	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業生産のモチベーション</li> <li>政府や民間企業からの技術指導の機会</li> <li>作物毎の生産グループとの共助</li> </ul>
消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質な農作物が安定的に買えることによる満足度</li> </ul>
XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>
XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>

図 82 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ C アウトカム指標を考える 記入欄

4-3-4. グループD：ナイジェリアにおける生産性向上/市場アクセス

- 第2回ワークショップで描いたTo Beのステークホルダー相関図(Step 4)に基づき、ステークホルダーが得られるValueやポジティブな変化、リターンを示す指標を考えていただきます
- 以下の例を参考に、ステークホルダーを最低3つ選んでアウトカム(=成果)指標を挙げてください。ステークホルダーを追加していただいても構いません



**指標設定のポイント**

- 指標は時間の経過とともに変化する変数とする(増えたり減ったりする)
- 変数は定性的なものでも定量的なものでもかまわない
- 変数は、結果(パフォーマンスや効果の度合い)を示す指標だけではなく、人々が重んじること(期待や目標の度合い)、外部への要求(必要性の度合い)、要求を満たすためのリソース(投資やスキル水準)や、人々の考えを表す認知的な要素(満足、安心、恐れ)などがある

(出典: デイヴィッド・ピーター・ストロー「社会変革のためのシステム思考実践ガイド」)

図 83 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループD アウトカム指標を考える 例

- 第2回ワークショップで描いたTo Beのステークホルダー相関図(Step 4)に基づき、ステークホルダーが得られるValueやポジティブな変化、リターンを示す指標を考えていただきます
- 以下の例を参考に、ステークホルダーを最低3つ選んでアウトカム(=成果)指標を挙げてください。ステークホルダーを追加していただいても構いません

回答欄

ステークホルダー	アウトカム指標
小規模農家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要な時に金融にアクセスできる安心感</li> <li>・ 農業資材や機械へのアクセスのしやすさ</li> <li>・ 農業省からの技術指導の機会</li> <li>・ 年間の農業収入</li> <li>・ ITリテラシー</li> </ul>
輸送事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸送の取り扱い量</li> <li>・ 冷蔵施設の必要性</li> </ul>
XXX	・ XXX
XXX	・ XXX

図 84 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ D アウトカム指標を考える 記入欄

4-3-5. グループE：ナイジェリアにおける生産性向上/市場アクセス

- 第2回ワークショップで描いたループ図(Step 6)に基づき、ステークホルダーが得られるValueやポジティブな変化、リターンを示す指標を考えていただきます
- 以下の例を参考に、ステークホルダーを最低3つ選んでTo Beの姿及び、アウトカム(=成果)指標を挙げてください。

To Be及び指標設定例

ループ図(抜粋)	SH名	To Be	アウトカム指標
	1 生産者	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な情報にアクセスし市場のニーズを捉えることで、マーケットに対して高い価値のある製品を安定的に生産できる</li> <li>フードバリューチェーンにおける自身の価値を理解し、中間業者と対等な立場で事業を行うことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不足している情報が明示されている</li> <li>入手できている情報/不足している情報</li> <li>マーケット/中間業者からの評価</li> <li>適正価格で取引のできる中間業者との取引量/全体取引量</li> <li>自身の生産品/生産能力に対する自信</li> </ul>
	2 中間業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産者との適切な関係性により、自身のビジネス基盤を強固なものにできている</li> <li>取引をしている生産品の付加価値価値が上がり、市場にあった製品を提供できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産者に情報を伝えても自身のビジネスは脅かされないという安心感</li> <li>生産者のマーケットニーズへの理解度</li> <li>中間マージンの金額/市場ニーズとのギャップを埋めるためにかかる経費</li> </ul>
	3 消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な価格で安定的に食品を入手できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>季節ごとの食品購入価格の変動幅</li> <li>入手できている食料品の量/必要な食料品の量</li> </ul>



指標設定のポイント

- 指標は時間の経過とともに変化する変数とする(増えたり減ったりする)
  - 変数は定性的なものでも定量的なものでもかまわない
  - 変数は、結果(パフォーマンスや効果の度合い)を示す指標だけではなく、人々が重んじること(期待や目標の度合い)、外部への要求(必要性の度合い)、要求を満たすためのリソース(投資やスキル水準)や、人々の考えを表す認知的な要素(満足、安心、恐れ)などがある
- (出典: デイヴィッド・ピーター・ストロー「社会変革のためのシステム思考実践ガイド」)

図 85 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ E アウトカム指標を考える 例

ステークホルダー	どういう状態になりたいか (To Be)	アウトカム指標	出所 (省略可)
生産者			
中間業者			
XXX			
XXX			
XXX			
XXX			


図 86 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ E アウトカム指標を考える 記入欄

4-3-6. グループF：エジプトにおける気候変動

- 第2回ワークショップで描いたTo Beのステークホルダーマップ（Step 4）に基づき、ステークホルダーが得られるValueやポジティブな変化、リターンを示す指標を考えていただきます
- 以下の例を参考に、ステークホルダーを最低3つ選んでTo Beの姿及び、アウトカム（=成果）指標を挙げてください。

To Be及び指標設定例

ステークホルダーマップ(抜粋)	SH名	To Be	アウトカム指標
	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産者</li> </ul> <p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動があっても持続可能な農業ができる状態</li> <li>水不足の不安が無い状態</li> <li>自分の選択した農法によって土地が以前より豊かになり、増収していける状態</li> <li>伝統的な農法だけではなく、新しい農法を簡単に手段として選べる、手軽にアクセスできる状態</li> <li>大都市圏と地方の販売をつなぐ会社へのアクセスが可能な状態(中間搾取が無い)</li> <li>農家自身の健康(食生活)とQOLを維持することを両立した状態</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象エリアにおける3年間の事業継続率、収益増減率(平均)</li> <li>入手できた水量/必要とする水量</li> <li>水不足が原因で低下した生産量(推量)</li> <li>選択可能な農法の数</li> <li>新たに選択できた農法の数</li> <li>大都市圏の会社と生産者の間に入る中間業者の数</li> <li>生産者の対価/大都市圏の会社が生産物(生産者生産分・加工費等は含まず)に支払う金額</li> <li>農家の方の可処分所得</li> <li>食生活が起因で健康を害された方の数・割合</li> <li>農家の方の自身の事業継続に対する安心感</li> </ul>



**指標設定のポイント**

- 指標は時間の経過とともに変化する変数とする（増えたり減ったりする）
- 変数は定性的なものでも定量的なものでもかまわない
- 変数は、結果（パフォーマンスや効果の度合い）を示す指標だけではなく、人々が重んじること（期待や目標の度合い）、外部への要求（必要性の度合い）、要求を満たすためのリソース（投資やスキル水準）や、人々の考えを表す認知的な要素（満足、安心、恐れ）などがある  
(出典：ティヴィット・ピーター・ストロー「社会変革のためのシステム思考実践ガイド」)

図 87：第3回ワークショップに向けたワーク グループF アウトカム指標を考える 例

ステークホルダー	どういう状態になりたいか (To Be)	アウトカム指標	出所 (省略可)
生産者			
XXX			
XXX			
XXX			
XXX			

図 89 : 第 3 回ワークショップに向けたワーク グループ F アウトカム指標を考える 記入欄



4-4. 第4回ワークショップに向けたワーク

4-4-1. 全グループ共通

<b>Step1 ループ の選択</b>	XXのループをYYのように回したい (例: 物流サイクルにおいて、適切に消費者の需要情報を把握し効率的な物流網を手配する仕組みを構築することで、貧困消費者に安価で安全な食料を届けたい)				
<b>Step2 リーン キャンバス の作成</b>	2.課題	4.解決	3.価値	9.優位性	1.顧客
	2.代替品	7.指標		5.販路	1.アーリーアダプター
	8.コスト			6.収益	
<p><b>★記載時の注意事項★</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 営業秘密情報等を含めないようにお願いいたします</li> <li>• ご自身の所属組織の持つ強み・アセットを前提に記載ください (そういったものがない場合は、参加グループのメンバーの持つアセットを公開情報等から調査して記載等)</li> <li>• ⑥収益の流れ、⑧コストについては今回は割愛していただいても問題ございません</li> </ul>					

図 90 : 第4回ワークショップに向けたワーク グループ共通 リーンキャンバスの作成

リーンキャンバスは、ビジネスモデルを9つの要素に分けて考えるフレームワーク。新しい事業を企画する際に用いられる。ビジネスモデルキャンバスよりも、課題ドリブンな手法であり、まだ方向性が明確でない、比較的新しい事業やスタートアップ等に有効なツールのため、本ワークショップでは該当フレームワークを選択。

<b>2.課題</b>	<b>4.解決</b>	<b>3.価値</b>	<b>9.優位性</b>	<b>1.顧客</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1で定めた顧客が抱えている課題を記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1で定めた顧客の課題に対するソリューションを記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品やサービスのオリジナリティのある価値を記載</li> <li>「差別化できる理由」や「顧客が注目したくなるような価値」(顧客のニーズとのズレを解消するため)を明記することが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社には真似できないサービスや商品の強みを記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客は誰か定義(最終受益者と読み替えてOK)</li> </ul>
<b>2.代替品</b>	<b>7.指標</b>		<b>5.販路</b>	<b>1.アーリーアダプター</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>上記課題を解決する既存のサービスを記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスの評価指標(KPI)を記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客にサービスや商品を届けるためのルートや、告知をするための方法を記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品やサービスをリリース直後に受け入れ、他の消費に影響を与えるような顧客を定義</li> </ul>	
<b>8.コスト</b>		<b>6.収益</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>価値を提供するためにかかるコストを列挙</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>商品やサービスのマネタイズプランを記載</li> </ul>		

図 91 : 第 4 回ワークショップに向けたワーク グループ共通 リーンキャンバスの説明

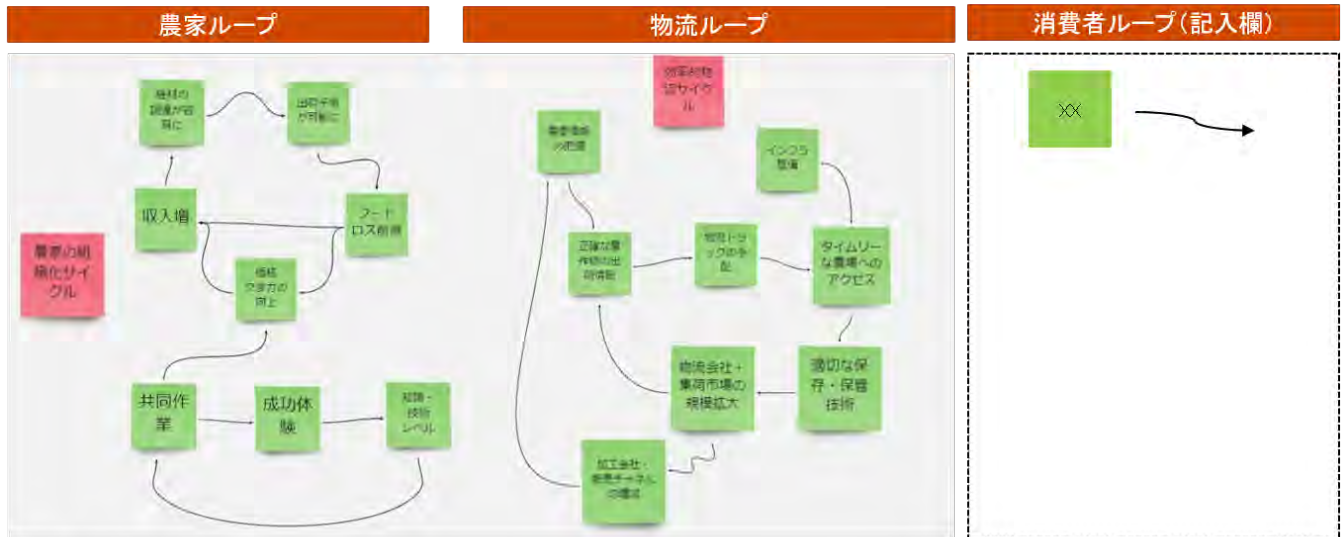
ご自身で作成していただいたリーンキャンパスのソリューションに対し、2～3の類似事例・代替品を選定し、上手くいっているポイント・上手くいっていないポイントを調査いただき、ご自身のソリューションに活かせるポイントを抽出してみてください

事例名	事例の概要	上手くいっているポイント	上手くいっていないポイント	自身のソリューションに活かせるポイント	Source

図 92 : 第 4 回ワークショップに向けたワーク グループ共通 類似事業の調査 (余力があれば)

4-4-2. グループ B 追加ワーク：ケニアにおけるフードバリューチェーンの改善

- ・第3回ワークショップで描いた因果ループ図に、消費者のループを追加してみてください
- ・作成した消費者の既存の農家及び物流ループを繋げることで、バリューチェーン全体における因果関係を可視化してみてください
- \* 次ページに事務局側で作成したループ図を参考として掲載しております



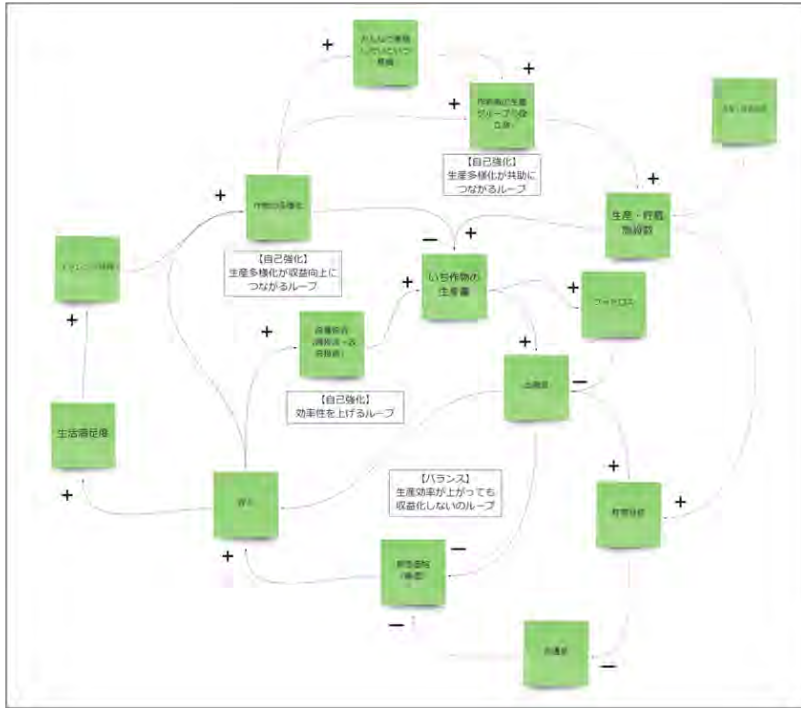
- 【ポイント】**
- ・ 都心部の消費者、農村部(貧困)消費者では状況が異なるため、2種類に分けて作成する
  - ・ 消費者の階級に合わせて、物流ループを追加する  
(例: 都心部消費者: スーパーマーケットに新鮮な状態で届ける先進的なコールドバリューチェーン等、貧困消費者: 青空市場等に新鮮な状態で届けるための物流・保管整備等)
  - ・ バリューチェーン全体で因果関係を見るために、作成した消費者のループと既存の農家及び物流ループを繋げる

図 93 : 第 4 回ワークショップに向けたワーク グループ B 追加 消費者のループを考える (余力があれば)

4-4-3. グループC 追加ワーク：ケニアにおけるフードバリューチェーンの改善

第3回ワークショップで描いた因果ループ図をブラッシュアップしてみてください

ポイントとしては、バランスループ(作りすぎによるフードロスや価格の低下といったバランスが働くことにより農業生産意欲が起きにくい)を克服しながら、生産性・効率性、収益、共助の自己強化ループをいかに強めていくかという視点で、足りない要素を検討します



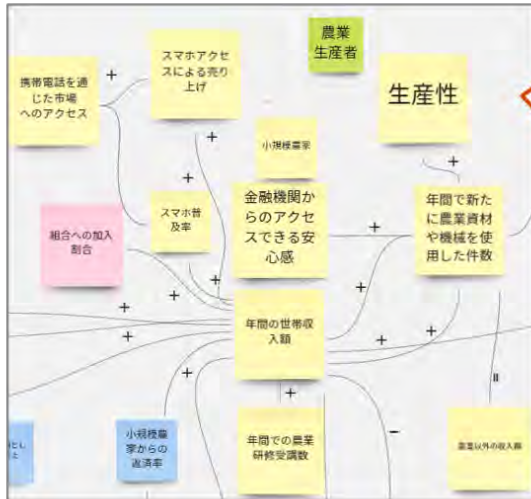
**【Change Agent小田様による追加コメント】**

- 本来であれば、ここで時系列データに立ち返り、フードロスや倉庫がないという問題をさらに分析するために、農業カレンダー(どの作物がどの期間に作られるのか)、いつ何が出荷されるのか、需要の動向(POSデータがあるとよい)、年間の生産量・消費量などの政府統計データを分析することをお勧めします
- ループ図と、時系列データを行ったり来たりすることで、さらなる問題の深掘りを行うことができます(今回は時間がないため割愛)

図 94：第 4 回ワークショップに向けたワーク グループ C 追加 ループ図の強化（余力があれば）

4-4-4. グループD 追加ワーク：ナイジェリアにおける生産性向上/市場アクセス

- 第3回ワークショップで描いた因果ループ図をブラッシュアップしてください
- 全体を俯瞰したうえで、特にこれまでのグループワークで考えたAs Isステートメント(問題ステートメント:情報不足や情報の非対称性の問題)に関連するループに着目してみてください
- 次ページに事務局側で作成したループ図(全体)を参考として掲載しております



農業生産や情報不足、情報の非対称性に関連する部分に着目する



**【ポイント】**

- スマホが普及することで、どのように情報不足や情報格差の解消につながり、ひいては農家の収益向上につながっていくかを考え、足りない要素があれば追加していく
- モノの流れや情報の流れを考えながらループでつなぐ

図 95：第4回ワークショップに向けたワーク グループD 追加 ループ図の強化（余力があれば）