

令和3年度 STI for SDGs プラットフォーム構築に向けた調査・分析

参考3) 類似事業者ヒアリングサマリ

1.UNDP Accelerator Labs (A-Labs)「Japan SDGs Innovation Challenge for UNDP Accelerator Labs プログラム」

2021/11/15(月) にUNDPインドのA-Labにヒアリングを行い、Japan SDGs Innovation Challenge for UNDP Accelerator Labsプログラムに関して下記を聴取。

基礎情報	課題分析手法	ソリューション開発手法
各A-Labで現地の政府や様々な団体・民間企業と連携し、SDGs達成を目指した活動を実施	各UNDP A-Labsでのリサーチ	解決策の検討と実証

ヒアリング内容

A) 課題特定、分析のフレームワークについて

- ヒューマンインテリジェンスやAI等のテクノロジーを場面に応じて使い分け、コレクティブインテリジェンスを活用。そして過去の事例など、課題解決に取り組む際に有用な知識の共有を情報シェアリングプラットフォームを介して行う。
- フェーズ毎にステークホルダーを特定し、プライベートセクターや政府といった全てのステークホルダーとアクティブディスカッション、コンサルテーションを重ねることが重要。
- A-Labには説明の責任者、実験の責任者、ソリューションマッピングの3つの機能がおり、ポリシー、イノベーション、テクノロジーの3つのレベルから課題にアプローチし、全体像を把握する。
- 以下の4つのフェーズで課題解決を進めている。1.テスト(Test)ステージ：課題の特定 2.エクスプロア(Explore)ステージ：既にどのような取り組みが誰によって行われているかの調査 3.センス(Sense)ステージ：より深く調査し、解決のための機会を模索 4.グロウ(grow)ステージ：スケールアップし、どのようにプロジェクトを進めていくか検討。ステークホルダーとディスカッション。

B) プロジェクトを進める上で日本のステークホルダーに期待すること

- インドに拠点を持たない日本企業だと、現地の状況への理解が欠けていたり、コミュニケーションが円滑に進まない場合がある。そのため現地の状況やカルチャーの理解が必要。また、日本では大学などのアカデミックセクターのプレゼンスが欠けており、参入や協力が必要である。

C) 成功を測る指標や評価基準

- 成功のクライテリアはインド政府によるシステム運用。政府を説得し、実際に効果があると感じたら政府が資金を提供してくれるため、政府による共同投資補助予算等の出資がインディケーターになっている。

2.JICA「JICA Innovation Quest」

2021/11/9(火) にJICAにヒアリングを行い、JICA Innovation Questプログラムに関して下記を聴取。

基礎情報

JICA Innovation Quest（ジャイクエ）とは、新しい国際協力のアイデアを生み出すオープンイノベーションプログラムであり、現地課題解決に力点を置く。システム×デザイン思考を活用したアイデア創出ワークショップを実施

課題分析手法

システム×デザイン思考（第2回まで）

ソリューション開発手法

実証実験（第3回以降）

ヒアリング内容

A) 本プログラムの概要・目的

- 従来JICAでの案件形成は、根本的な課題分析プロセスに基づいたものではなく、ソリューションありきで案件が作られることが多く、日本が得意なことや日本のリソースを活用するもの、他国でやってよかったものの横展開等が多かった。そのため、よりフェアにDemandサイドを見て、本当の課題は何かを掘り下げるべきではないかという問題意識から社内公募で発足した。
- 課題と向き合う場を作るといふ意味合いが大きく、Try and Errorを重ねながら発展させていき、仕組化・制度化することを目指したい。
- プログラムを通じ、実際のJICAの事業に発展させたり、民間企業に実施してもらったりと、現地に届く形に繋げたい。ワークショップのチームメンバーで、実際にネパールのアイデアを現地の日本語学校と一緒に実践した事例がある。

B) 課題分析の視点で、プログラムを通じた成果や気づき

- 現在日本国内のみでプログラムを実施しており現場を見られるわけではないため、出てきたアイデアは実現可能性が必ずしも高くない傾向。視点が良いものが多いが、もう一歩踏み込んだ課題分析が必要。しかし、3か月でアイデア創出まで行おうとすると、課題分析が薄くなる。
- システム×デザイン思考を学ぶ機会になっており、参加している職員が課題意識を持てたことが成果（6人チームで、おおむね週1-2回のミーティングを実施、その間に調査やインタビューを実施）。ワークショップを通じて、デザイン思考はワークとして取り組みやすいが、システム思考はやや難解だと思料。身近な問題だとやり易いのかもかもしれないが、背景知識のない問題だとシステム思考まで至るのが困難である印象。

C) 現地の課題を深く理解し、実現性の高い解決方法を検討するために重要なこと

- システム思考的な発想、構造化と因果関係の整理（因果ループ図）、どのように現地のステークホルダー間の関係やそれぞれの課題がつながっていて、どこがタックルすべきポイントなのかというのを繰り返していくことが重要。
- 仮説・アイデアに基づいて現地での実証実験を行うことが重要と考え第3回からはアイデアを募集。現場で一回トライアルしないことにはわからない。簡単なプロトタイプングでも良いので、作って実験してみるという繰り返しが必要。

3.チェンジ・エージェンツ

2021/11/1(月) にチェンジ・エージェンツ社代表取締役小田理一郎様にヒアリングを行い、システム思考アプローチを活用したソーシャルイノベーションの創出に関して下記を聴取。

基礎情報

社会に貢献するプロジェクトの一環として国内外の社会課題、環境課題などに関する多様な利害関係者間の対話(マルチステークホルダー・ダイアログ)のデザイン及びファシリテーションを実施

課題分析手法

システム思考アプローチ

ソリューション開発手法

システム思考アプローチ

ヒアリング内容

A) 課題分析に有用なフレームワーク（主にシステム思考アプローチ）について

- 複雑で慢性的な課題については、線形で整理するロジックモデルより、相互の因子の関係性を可視化するシステム思考アプローチが適しており、そういった視点がないと対処療法/部分最適となってしまう。また、**食糧問題のような多様な主体がかかわりあうテーマには、システム思考アプローチが適している。**

B) 上記フレームワークの活用について

- ドナーやスポンサーが、解決する方向性を決めている場合は根本的な課題解決に繋がりにくい。**何が答えかがわからず、Engageした結果理解できるようになるというプロセスが重要。SDGsはすべてが繋がっているので単独のテーマだけを見てもうまくいかず、地域や国ごとのシステム変容が必要であり、そのためにはシステム思考アプローチが有益である。
- 企業の方がスケールを狙いに行くためにインフラ開発に着手することがあるが、そういった大規模なものではなく、現地で手に入るリソースをローテクで組んでいった方が成果が高い場合が多い。（穴をあけたホースで小規模灌漑を行う、といったところに**真のニーズ**がある場合、インフラを整えるよりも、ホースに素早く穴をあけるため技術や品質管理等の方が役に立つ）そういった情報を**現地からしっかりと入手し、システム思考アプローチで可視化**していくことが有用。

C) ワークショップ実施における工夫

- 4回×3時間ではすべてを理解することは難しいため、**各回の間に、参加者がしっかりワークをする・自習する時間を設けること。**グループワークでは、フレームワークに則った正しいアウトプットを作成することには執着せず、参加者間の対話により議論の土台を作ることが重要。**参加者の作成したアウトプットを事務局がきれいに纏めなおし、参加者にシェアすることで理解を深耕させる。**
- 参加者の方が自分事として問題・課題を考えられるようになるためには、**現地を味わうことが非常に重要。**最終受益者の証言を、データではなく、顔つきで聞くこと。人間レベルで理解する。対面がベストだが、難しい場合はオンライン、最悪は録画された証言を聞くこと。また、**日常生活における自身と問題の関係性**（チョコレートや衣料品の購入が児童労働に繋がっていないか）を意識することで、開発途上国との距離感が縮まる。

4.神戸市「KOBE STARTUP AFRICA in Rwanda」

2021/11/30(火) に神戸市にヒアリングを行い、KOBE STARTUP AFRICA in Rwandaプログラムに関して下記を聴取。

基礎情報

ICT立国を掲げた国づくりを行う急成長国・ルワンダにおける社会課題解決と「起業体験」が軸のプログラム。アフリカの社会・文化・経済への理解と課題解決力、0から1を生み出す能力を身につけてもらうことが目的

課題分析手法

デザイン・スプリント
(現在は実施なし)

ソリューション開発手法

情報提供、メンタリング

ヒアリング内容

A)本プログラムの狙い・背景

- 神戸市がルワンダのキガリ市とICT関係のパートナーシップを結んでおり、ルワンダやシリコンバレーのように、神戸市もアントレプレナーシップを持った若者を輩出することが狙い。若者に好かれる街、優秀な若者がいる街を目指す。

B) プログラムを通じた成果や困難、参加者が現地の課題をより深く理解するための工夫

- 本プログラムは本来、現地へ赴いてルワンダの歴史や実際に住んでいる人の雰囲気を知ることで、参加者にビジネスの種を拾ってもらうが、現在はオンラインで実施しているため、ルワンダの企業家の体験談ベースになってしまい、現地の情報、課題感を正確に伝えるににくい。
- フレームワークを活用するというより、現地で体感して雰囲気で事業を起こしてみるというプログラム。
- 2021年のプログラムでは、アイデアを持っていない参加者も取り組みやすいように事前にテーマを設定した上でプログラムが行われたが、アイデアを持っている参加者の方が実践力や進みが良く、2022年はテーマ設定を廃止する予定。

C) その他

- 創出されたアイデアが活用されている事例として、現地の素材でカバンを作る事業が実際に行われており、こうした起業家の経験を後の挑戦者に渡していきたい。
- 実際に活躍する起業家に登壇してもらったり、前回参加者が議論に入ることにより、議論が活発になり、勝手に繋がりが生まれていく。

5.アンカバードファンド

2021/10/11(月) にアンカバードファンド社代表寺久保様にヒアリングを行い、同社プログラムに関して下記を聴取。その他のヒアリング結果と併せて、課題分析プログラムの改善に役立てていく。

基礎情報

産業創出をリードするためにアフリカをはじめ新興国のスタートアップに投資などを行うベンチャーキャピタル。投資領域は金融、小売流通、ヘルスケア、MaaS、エネルギーなど。
アフリカの産業創出をミッションとし、アフリカスタートアップの事業成長支援や、日本企業との事業立案、オープンイノベーション創出に取り組んでいる、まだ十分な起業家支援が行き届いていない『カバーされていない=アンカバード (un covered)』な世界で未開の才能を発掘し、事業を作り、雇用を生み出し、世界100億人が共存する未来へ大きな価値を共創することを目指す。

課題分析手法

-

ソリューション開発手法

スタートアップ連携、投資

ヒアリング内容

A) 同社で実施した課題分析プログラムの概要

- 2020年に、ケニアの電力事業投資に関心のある企業を集め、電力/物流/ヘルスケアの3テーマで課題の特定から事業アイデア創出・検証までを行うプログラムを実施。プログラムは週一度の頻度で3カ月間、オンラインで開催。
- 課題分析は仮説検証型のアプローチ。仮説の検証においては、現地肌感覚を理解するためのヒアリングは必須。ある程度問題を俯瞰的に考えられるプレイヤーにアプローチすることが重要。(該当プログラムでは30分のヒアリングを2回実施したが、不足していると感じた)
- 介入ポイントの見極めについては多様な手法があるが、自身でコントロールできるか否か (法規制や、既得権益といった阻害要因がないこと) が重要。
- プログラムは独自のフレームワークを用いて行った。フレームワークは営業機密となるため公開はできないが、STI for SDGs事業で開発するプログラムに対するアドバイザリは可能。

B) 課題分析プログラムの参加者要件

- 自立できそうな方ということで、日本企業の新規事業担当者や経営企画の方をお呼びした。日本国内での新規事業でも活用してもらったため、課題分析方法の流れまでは理解していただいたと考えるが、企業担当者単独での全体設計は難しいと感じている。

C) その他

- 日本企業がプロダクトアウトや東南アジアの成功例の横展開等でアフリカの事業展開を考えてもうまくいかないことが多い。課題の分析がぶれるとソリューションもぶれるため、課題をしっかりと理解するために時間をかけるのは重要。その点に着目しているという点で本事業には意義があると感じる
- ワークショップには、多様な領域の方が参加されると面白いのでは。VCのみではなく、アカデミア、NGOの方から多様な視点を取り入れることが重要と考える。

6.神戸市「SDGs Challenge」(国連プロジェクト・サービス機関(UNOPS) × 兵庫県との連携プログラム)

2021/11/30(火) に神戸市にヒアリングを行い、SDGs Challenge事業に関して下記を聴取。

基礎情報

社会解決を目指すスタートアップ向けのアクセラレーションプログラムで、神戸市と国連プロジェクト・サービス機関(UNOPS)、兵庫県が共同で実施している。

課題分析手法

ソリューション開発
手法

-

アクセラレーショ
ン

ヒアリング内容

A) 本プログラムの狙い・背景

- UNOPS(国連プロジェクト・サービス機関)のイノベーションセンターが神戸に開設され、国連や現地事務所とのパイプを太くするために、海外展開を目指す日本企業をサポートするためのプログラムを実施。既に海外に足場ができていますスタートアップや、国内でビジネスを持っていて事業を海外に展開したい企業が対象。
- 現地の情報を吸い上げることがイノベーションセンターの主な役割。毎週参加企業全体でレビューを行い、コミュニティを構築している。

B) 実現性の高いビジネスモデルを生み出すために重要なこと、どのような工夫をしているか

- レビューミーティングで起業家同士が週毎に進捗を話し、意見交換、ナレッジシェアを頻繁に行うこと。できるだけオンラインではなくリアルで参加してもらう。
- プログラム期間中に3・4回ほど成果報告があり、VCや投資家を集めてピッチをする機会を設けている。

C) その他

- 課題分析をしていないのが現状。ニーズの部分明確化し、次にシーズに移る。ニーズはスタートアップによって異なるが、ニーズを提供するのではなく、どの市場にどのようにアプローチしていくのかの部分を担当している。5-6社が現地での市場調査によって、課題があるかニーズがあるかを分析したうえで、何を持っていくのかを決めている。現地での市場調査は、JICAやCDCと組みながら現地のパートナーと行っている。CDCに業務委託する際の補助を出している。