

経済産業省関東経済産業局委託事業

「令和4年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業

(グローバル課題の解決に向けた日本の中堅・中小企業と

海外企業等との共創に関する調査)」

報告書

令和5年3月

EY 新日本有限責任監査法人

目次

第1章	本事業の背景・目的及び事業実施概要.....	3
1.1	本事業の背景・目的.....	3
1.2	事業実施概要.....	3
第2章	マーケットポテンシャル分析手法の特定及び試行的分析.....	6
2.1	対象4テーマの選定.....	6
2.2	マーケットポテンシャル分析手法の特定.....	8
2.2.1	本事業における試行的分析の問題意識.....	8
2.2.2	本事業で実施した試行的分析手法.....	9
2.3	試行的分析の実施結果.....	10
2.3.1	ベトナム×農業生産性.....	11
2.3.2	マレーシア×フードロス.....	13
2.3.3	インド×フードロス.....	14
2.3.4	エチオピア×医療アクセス.....	16
2.4	マーケットポテンシャル分析手法まとめ.....	17
第3章	「価値共創」に向けたコーディネート手法.....	19
3.1	本事業における「価値共創」促進のコンセプト及び「現地コーディネータ」の活用.....	19
3.2	現地コーディネータとの協業.....	21
3.2.1	AOTS 同窓会との協業.....	21
3.2.2	UNIDO 東京事務所との協業.....	23
3.3	「価値共創」候補企業の抽出・選定.....	24
3.3.1	本事業における支援対象企業の抽出・選定方法.....	24
3.3.2	支援対象企業の選定プロセス.....	25
3.4	現地コーディネータとの協業から得られた教訓.....	28
第4章	マッチングイベント・伴走支援の実施報告.....	29
4.1	マッチングイベントの実施報告.....	29
4.1.1	事前インプット及び実施方針.....	29
4.1.2	実施報告① ベトナム×農業生産性.....	30
4.1.3	実施報告②-1 タイ×フードロス.....	31
4.1.4	実施報告②-2 タイ×衛生・医療.....	32
4.1.5	実施報告③ インド×フードロス.....	33
4.1.6	実施報告④ エチオピア×医療アクセス.....	35
4.2	伴走支援の実施報告.....	36
4.2.1	実施報告① ベトナム×農業生産性.....	36
4.2.2	実施報告② タイ×フードロス.....	36
4.2.3	インド×フードロス.....	37
4.2.4	エチオピア×医療アクセス.....	37

4.3	マッチングイベント成功要因及び課題	37
第5章	「グローバル価値共創ガイダンス」の策定及びウェビナーの実施.....	39
5.1	価値共創ガイダンスの策定	39
5.2	価値共創ウェビナーの実施	39
第6章	「価値共創」エコシステムの検討.....	42
6.1	「価値共創」エコシステム検討の実施概要.....	42
6.2	「価値共創」エコシステムに必要となる体制・座組の在り方の調査結果	43
6.3	「価値共創」エコシステムにおける「価値の還流」のあり方の調査結果	46
6.4	「価値共創」エコシステム形成に向けた政策提言	49

第1章 本事業の背景・目的及び事業実施概要

1.1 本事業の背景・目的

経済のグローバル化が成熟する中、デジタル化の進展、経済と安全保障の一体化、気候変動などの新たな価値軸への対応など、持続可能で公正な経済社会の実現に向けた社会的要請が、政策上にも企業経営上にも求められている。他方で、アジア地域を中心とする新興国の経済的発展に伴い、日本の中堅・中小企業における海外展開の在り方は、これまでのコスト削減を主目的とする製造拠点の展開から拡大する新興市場の需要獲得のための展開へ、また、日系大手企業に帯同する系列的な展開から業種や Tier、地域を越え、新たな価値を求めて企業同士が繋がる複層化したバリューチェーン構築のための展開へと変化しつつある。

こうした変化を踏まえると、グローバル大企業と同様に、日本の中堅・中小企業も、各国・地域の社会課題の解決に貢献し得る、もしくは現地市場のニーズを満たし得る製品やサービスを現地企業等と協業して創出したり、現地企業のM&Aや現地企業との合併会社設立を行ったりする「価値共創」を追求することが重要である。

しかしながら、現状において、日本の中堅・中小企業がこれらの変化をチャンスと捉え、自らの事業活動をグローバル展開し、現地企業等との「価値共創」を追求している例は多くなく、日本のプレゼンスの向上や企業が持続的に稼ぐ力の醸成に資するためにも、このような活動を更に拡大させることが必要である。

よって、本調査事業では、令和3年度に実施した「グローバル課題の解決に向けた日本の中堅・中小企業と海外企業等との共創に関する調査」（以下、「昨年度調査」という）を踏まえ、対象となるマーケット分析手法や「価値共創」のためのコーディネート手法を調査し、現地企業等との「価値共創」型ビジネス創出に必要な体制を検討した上で、「価値共創」案件を創出する。また、「価値共創」型ビジネスがより多く生み出されるよう、日本の中堅・中小企業向けの啓発資料の作成及び普及を行う。この調査を通じて、グローバルな社会課題解決を通じた日本のプレゼンスの向上と中堅・中小企業の持続的に稼ぐ力を醸成するための政策的支援の検討に資することを目的とする。

1.2 事業実施概要

上記の背景・目的に基づき、本事業では、①マーケットポテンシャル調査・要素技術抽出手法の確立、②コーディネート手法の確立・実装、啓発・普及、③エコシステムのパイロット形成・実事例の創出、の3つの基本方針の基に事業を実施した。各基本方針に紐づく具体的な事業実施内容としては、仕様書に基づき以下の業務を実施した。

図表 1-1 本事業の実施概要

仕様書記載の事業実施内容 (大タスク・小タスク)

基本方針①	マーケットポテンシャル調査・要素技術抽出手法の確立	1	1-1	マーケットポテンシャル分析手法の特定及び対象テーマの選定	
			1-2	社会課題のマーケットポテンシャルの試行的分析	
		2	2-1	特定した社会課題をバリューチェーン、プロセス、要素技術などへ分解し、社会課題解決に必要な要素技術を特定する手法	
2-2	上記で特定した要素技術を保有する日本の中堅・中小企業の協業相手となる海外現地企業とのマッチングを促進する手法				
2-3	上記でマッチングした案件が、「価値共創」によるビジネスへと発展するよう効果的に伴走する手法				
基本方針②	コーディネータ手法の確立・実装、啓発・普及	3	3-1	現地コーディネータ（マーケットポテンシャル分析・現地課題解決ビジネス・現地企業探索等を行う人材）の巻き込み	
			3-2	日本の中堅・中小企業を探索する手法の特定・実装	
			3-3	上記以外で、「価値共創」によるビジネス創出に必要な金融面、情報面、知見やネットワーク面での支援を担う人材や組織の特定と巻き込み	
	4	「価値共創」案件の創出	3-4	この体制を構成する人材や組織にも「価値共創」によるビジネス創出で生み出された経済的・社会的価値が還流する仕組み	
			4-1	実施テーマの設定	
			4-2	コーディネートのイメージの設定	
基本方針③	エコシステムのパイロット形成・実事例の創出	5	4-3	上記3の体制を活用し参加企業等を特定	
			4-4	参加企業等への情報提供や目標設定などの必要な事前調整	
			4-5	オンラインでマッチングイベント等の実施	
		6	日本の中堅・中小企業向け啓発資料の作成と普及	4-6	マッチング企業の伴走・フォローアップ
				5-1	これから「価値共創」に取り組もうとする日本の中堅・中小企業にとって参考となるような啓発資料「グローバル価値共創ガイドンス（仮称）」作成
				5-2	啓発資料を普及させるウェビナーの開催（1回）
6	調査報告書の作成	6-1	「概要版」PPT形式20ページ以内、「詳細版」Word形式50ページ程度、「別添」啓発資料		

出所) 本事業仕様書より EY 作成

本報告書では、上記に示した業務内容について、次章以下にて次の構成にて報告を行う。

第2章ではマーケットポテンシャル分析の特定及びその試行的分析の結果について記載する。ここでは、本事業において対象となる4つのテーマ分野の選定方針を記載した上で、先行取組を踏まえたマーケットポテンシャル分析の手法について提案を行い、続いて本事業にて実際に試行的に実施した分析結果を報告する。

第3章では、「価値共創」に向けたコーディネータ手法の提案及び本事業で実施した協業内容について詳述する。具体的には、現地コーディネータとして、一般財団法人海外産業人材育成協会(以下、「AOTS」)の現地同窓会、及び国際連合工業開発機関(以下、「UNIDO」)東京事務所アフリカアドバイザーとの協業方針・協業結果について述べる。併せて、UNIDOの運営する企業プラットフォームとの連携についても記載する。また、本事業の「価値共創」促進の支援対象となる日本企業の選定プロセス・結果についても報告する。

第4章では、前章にて選定した日本企業を対象とした、現地企業とのマッチングイベント及び伴走支援の実施報告を行う。マッチングイベントについては、4カ国・5分野での実施結果報告に加え、事前準備における現地コーディネータとの協業内容についても言及する。また、マッチングイベントを踏まえた伴走支援及びその成果について詳述する。

第5章では、本事業の実施成果を踏まえて作成した「価値共創ガイドンス」について概要を紹介するとともに、「価値共創ガイドンス」及び本事業の成果報告を目的として実施したウェビナーの実施報告について記載する。

第6章では、本事業において支援を実施した「価値共創」のさらなる促進に向け、“「価値共創」エコシステム”創出に向けた調査の実施報告及びそれを踏まえた政策提言を行う。本事業では「価値共創」の推進に際する産業支援機関等の機能に目を向け、「価値共創」によって創出される社会的・経済的価値が、事業者・支援者に還流するスキームの形成についての検討・提言を行う。

第2章 マーケットポテンシャル分析手法の特定及び試行的分析

2.1 対象4テーマの選定

本事業では、現地の社会課題解決に資する日本の中堅・中小企業のビジネス展開に向け、現地社会課題解決によって創出されるマーケットポテンシャルの試行的分析を実施した。マーケットポテンシャル分析に際しては、令和3年度関東経済産業局委託事業「令和3年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（グローバル課題の解決に向けた日本の中堅・中小企業と海外企業等との共創に関する調査）」（以下、「昨年度事業」という）によって特定された、社会課題×地域の6つの組合せを対象範囲とし、その中から本事業での対象とする4分野の特定を行った。

昨年度事業において特定された社会課題×地域の組合せは下表の通りである。

図表 2-1 昨年度調査結果に基づく本事業の対象テーマ範囲

社会課題（分野）×地域		課題を解決し得る技術（例）
食料と農業	食料生産性欠如×東南アジア （インドネシア、マレーシア）	<ul style="list-style-type: none"> ● 育種・育苗技術（種子部門の研究開発やバイオ技術） ● 元肥・追肥技術（化学農薬/肥料の代替となる生物農薬や有機肥料の技術）
	フードロス×東南アジア （ベトナム、フィリピン、カンボジア、ラオス、マレーシア、タイ）	<ul style="list-style-type: none"> ● 運搬技術（コールドチェーンの拡大技術、冷蔵設備を備えた輸送機） ● 食品加工技術
	フードロス×南アジア （インド、バングラデシュ、スリランカ）	<ul style="list-style-type: none"> ● 農産物加工技術
	フードロス×東アフリカ （ケニア、タンザニア、ルワンダ）	
健康と福祉	医療アクセス不足×東南アジア （ベトナム、フィリピン、インドネシア、カンボジア、シンガポール、マレーシア、タイ）	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査・診断技術（非感染症疾患向けのポータブルかつ安価な検査キットや医療機器、遠隔医療分野）
	予防・衛生環境不足×南アジア （インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ）	<ul style="list-style-type: none"> ● 医薬品の生産・加工（創薬、衛生管理キット等） ● 飲食・接種（免疫維持の健康食品等）

出所）関東経済産業局<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/kaigai_tenkai/jecop.html>

本事業での対象範囲について、以下の3つの基準から選定を行った。

1. 上記の社会課題×地域の組合せと一致する範囲であること
2. 日本側シーズが存在する蓋然性が高い分野であること
 - 社会課題特定に資する日本企業の技術・ソリューションが特定可能な分野を対象とすることとし、以下の3つの観点からロングリストを作成し、それらの企業が解決に資することが可能な社会課題分野を対象範囲とした。
 - ① 昨年度事業で特定されたシーズを有する日本企業
 - ② UNIDO の「STePP（サステナブル技術普及プラットフォーム, Sustainable Technology

Promotion Platform)」に登録のある日本企業

③ 関東経済産業局及びその所管地域を中心とする支援機関から推薦の得られる日本企業

3. 現地側ニーズ（協業先）の存在する蓋然性が高い分野であること。

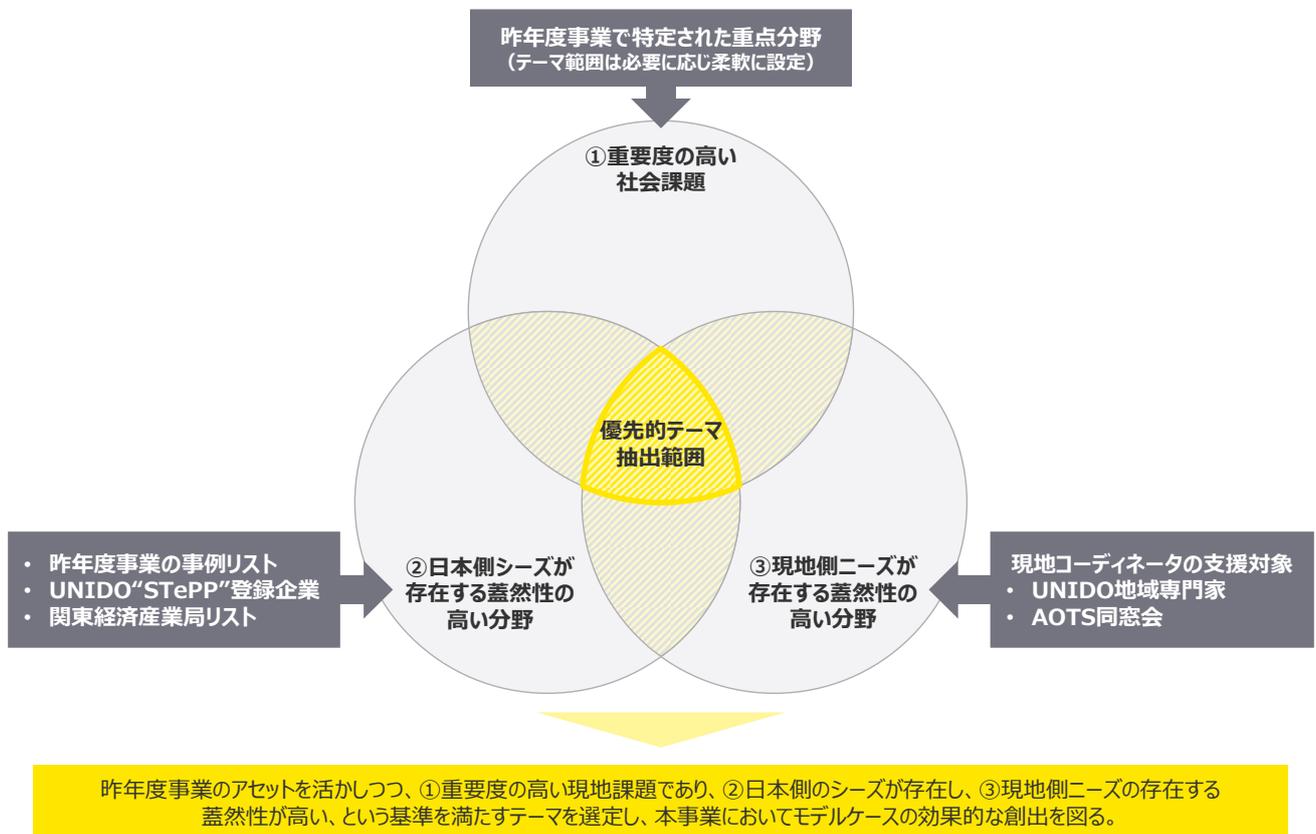
- 現地企業との「価値共創」を目的とする本事業の趣旨に鑑み、現地側の企業ニーズを把握・紹介可能な、以下の現地コーディネータと協業可能な分野を対象範囲とした。

① UNIDO アフリカ地域専門家

② AOTS 現地同窓会

以上の選定方針により、①重要度の高い現地課題であり、②日本側のシーズが存在し、③現地側ニーズの存在する蓋然性が高い、という基準を満たすテーマを選定し、本事業においてモデルケースの効果的な創出を図ることとした。

図表 2-2 本事業における対象分野の選定方針



出所) EY 作成

上記の選定方針に基づき、本事業では以下の 4 分野をマーケットポテンシャルの試行的分析の対象として選定した。

1. ベトナム×農業生産性
2. インド×フードロス
3. マレーシア×フードロス

4. エチオピア×医療アクセス

なお、前述の選定基準として示した日本企業のロングリスト及び現地コーディネータとの協業分野に関する具体的内容については、第2章で詳述する。

2.2 マーケットポテンシャル分析手法の特定

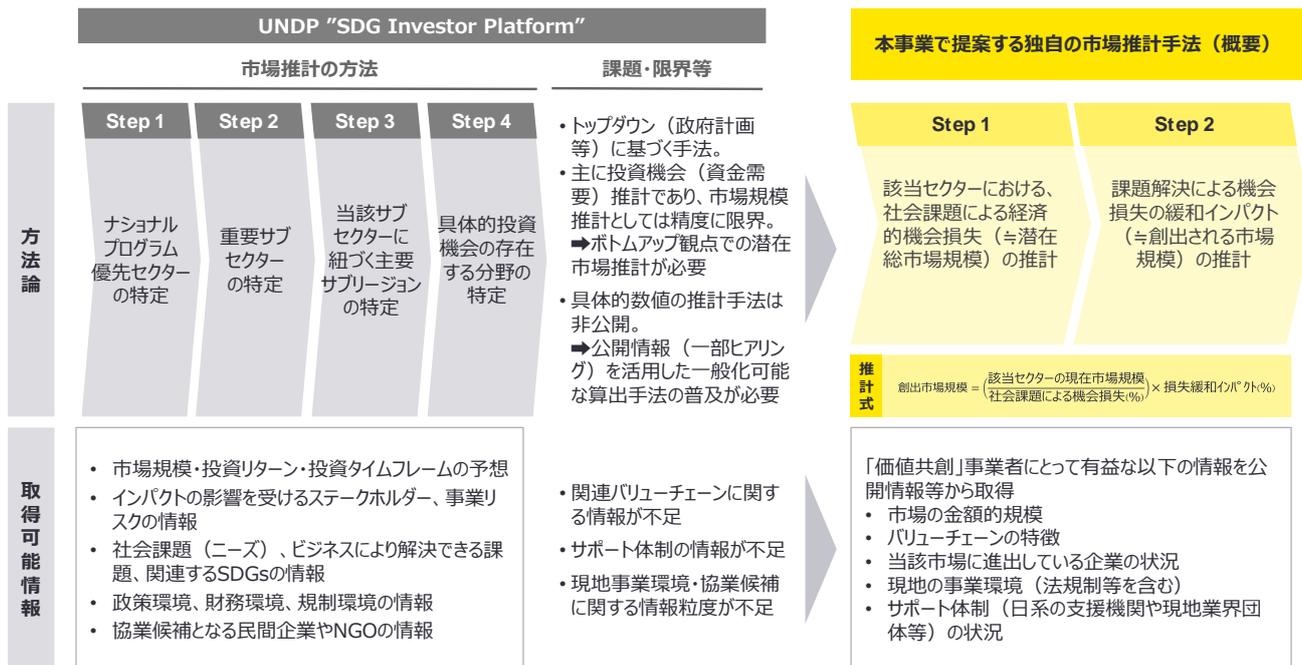
2.2.1 本事業における試行的分析の問題意識

本事業は、社会課題解決型ビジネスによる現地企業との「価値共創」の推進を目的としている。それ際して、「社会課題解決」によって創出される付加価値（≡潜在市場規模）の把握が、事業創出の一つのハードルとして指摘されていた（「昨年度事業」ヒアリング結果等）。社会課題解決により創出される市場規模をある程度を推計する手法の確立は、社会課題解決型ビジネスの創出を目指す企業にとって、社内意思決定の円滑化や、資金調達を含む外部リソースの効率的な活用に資することが見込まれる。

こうした問題意識を基に、本事業では、社会課題解決により創出される市場規模推計の分析手法について、試行的分析を通じた推計手法の確立を目指した。また、分析手法の検討に際して先行取組の簡易的なレビューを行ったところ、UNDP（国際連合開発計画）の「SDG Investment Platform」が、サブセクターレベルの社会課題について、主に投資家向けの資金需要についての情報発信を実施しているが、同プラットフォームの情報は主に投資家向けのため、新規事業創出を目指す企業向けの潜在市場規模の分析手法の確立は有意義と考えられる。

本事業では、潜在市場規模の試行的分析の手法として、様々な公開情報から収集可能な定量指標を用いて、「当該セクターにおける現在市場規模」及び「社会課題による経済的機会損失率」を把握することで、潜在的市場規模を簡易的に把握することを目的とした。UNDPの先行取組を踏まえた、本事業での試行的分析の実施方針の詳細については、下図に整理した通りである。

図表 2-3 UNDP の先行取組を踏まえた本事業での試行的分析の実施方針



出所）各種公開情報を基に EY 作成

2.2.2 本事業で実施した試行的分析手法

前節に記載した問題意識及び方針に基づき、本事業では以下の方法を用いたマーケットポテンシャル分析を提案・実施した。なお、以下のうち④については、個社の技術・ソリューション及び事業規模によって異なるため、本事業では③までの試行的分析を実施した。

- ① 当該セクターの現在の市場規模の把握：各種公開情報を用いて、市場規模を把握するか、もしくは既存調査による実績値・推計値を探索する)
- ② 社会課題によって引き起こされる潜在的損失の推計値・割合等の把握：各種公開情報から経済的損失の実績値を探索するか、損失率のデータを探索し現在市場規模から損失の推計値を算出する。
- ③ 潜在市場規模を推計：上記で得られたデータを用いて、社会課題解決によって創出される経済インパクトのトップラインを推計する。
- ④ 自社の技術・ソリューションによる潜在インパクトの推計

上記の手順及び実施方法の詳細について、下図の通り図式的に示した。

図表 2-4 マーケットポテンシャルの試行的分析手法

	①当該セクターの 現在市場規模の把握	②社会課題により 引き起こされる潜在的 損失の推計	③潜在市場規模の推計	④自社のソリューションに よる潜在インパクトの推 計
実施概要	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> 各種公開情報を用いた市場規模推計 当該セクターの市場規模の既存調査による実数値・推計値 <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> GDPに占める当該セクターの割合等から推計値を算出 	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題によって生じる経済的損失の推計値、割合等の把握 <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> 経済的損失の推計の実数値の入手 経済的損失率等から損失を推計 	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> ①・②のデータ <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決により創出される経済的インパクトのトップラインの推計 	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の新規ビジネスの波及効果に関する社内試算等 <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> 経済的インパクトのトップラインに対する、自社の新規ビジネスの波及効果の割合の概算 新規ビジネスの経済的インパクトの推計
参考情報	<ul style="list-style-type: none"> 公式統計 国際機関、各国政府系調査機関、NGO/NPO法人等の調査レポート 企業等による公表資料 その他一般の記事検索等 	<ul style="list-style-type: none"> 各種公開レポート 各種記事等 	<ul style="list-style-type: none"> ①及び②で入手した定量データ 	<ul style="list-style-type: none"> 自社新規ビジネス規模 自社ソリューションの波及効果概算等

出所) EY 作成

2.3 試行的分析の実施結果

上述の方法に基づき、本事業では以下、前述の4分野に対してマーケットポテンシャルの試行的分析を実施した。なお、対象4分野については、次章以降に詳述する、本事業でのマッチング・伴走支援対象候補となる日本企業の関心分野と特に親和性の高い分野に注力して分析を実施した。本事業で特に注力した分野の概要は下表の通りである。

図表 2-5 試行的分析の対象4分野及び調査項目の概要

国×分野	対象ビジネス案	調査項目			
		マーケットポテンシャル	バリューチェーンの特徴	当該市場に進出している企業の状況	現地の事業環境（法規制等を含む）
ベトナム × 農業生産性	<ul style="list-style-type: none"> 園芸用生産設備（主にトマト用） 想定される対象地域 ダラット地域 	<ul style="list-style-type: none"> フルーツマトの需要（消費者の嗜好） 園芸品（特にトマト）の損失（生産性の欠如）。 	<ul style="list-style-type: none"> 園芸施設（温室・音質関連設備など）の調達 	<ul style="list-style-type: none"> 農業資材の販売代理店・販売業者 主要農産物生産者 	<ul style="list-style-type: none"> 主要な優遇措置・インセンティブ 関連する法規制等

インド × フードロス	<ul style="list-style-type: none"> 生鮮品のコールドチェーンロジスティクス レストラン・食品工場向けサニタリー機器 	<ul style="list-style-type: none"> 生鮮（水産物）物流の市場規模（南部地域） 高級レストランの市場規模（南部地域） コールドチェーン・衛生設備不足による食品ロス 	<ul style="list-style-type: none"> 水産加工・輸送・ロジスティクス（水産） 	<ul style="list-style-type: none"> 水産加工・物流会社 高級レストランチェーン（シーフードを提供）
マレーシア × フードロス	<ul style="list-style-type: none"> 衛星画像を活用した栽培・収穫の最適化 工業用フィルタ技術を用いた高純度パーム油の精製。 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模農園におけるアブラヤシのロス（生産性の低さ／処理能力不足によるアブラヤシのポストハーベストロス） 高純度パーム油の需要（食用、工業用ともに） 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模農園の特徴 アブラヤシ加工、パーム油の販売・流通の流通システム 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模アブラヤシ農園 アブラヤシとパーム油の販売業者
エチオピア × 医療アクセス	<ul style="list-style-type: none"> 眼科遠隔診断装置 	<ul style="list-style-type: none"> 眼科医療を受けられない人の数 眼科医のキャパシティ 白内障やその他の主要な眼疾患を持つ人の数 	<ul style="list-style-type: none"> 眼科医および眼科治療が可能な病院の数。 眼科治療機器の生産、輸入、販売。 	

出所）EY 作成

以下、各分野の分析結果について、次の順序で記載する。まず、マーケットポテンシャル分析の結果について、本事業で推計に用いた関連指標を記載し、それを基に実施した試行的推計結果を記載する。続いて、参考情報という位置づけで、関連するバリューチェーンの特徴、当該市場に進出している企業の状況、及び現地の事業環境（法規制等を含む）について、収集した情報を表形式で記載する。

2.3.1 ベトナム×農業生産性

マーケットポテンシャル分析

マーケットポテンシャル分析に際しては、各種公開情報より定量指標を収集し、分析に活用可能な指標として、以下の定量分析関連情報を用いた。

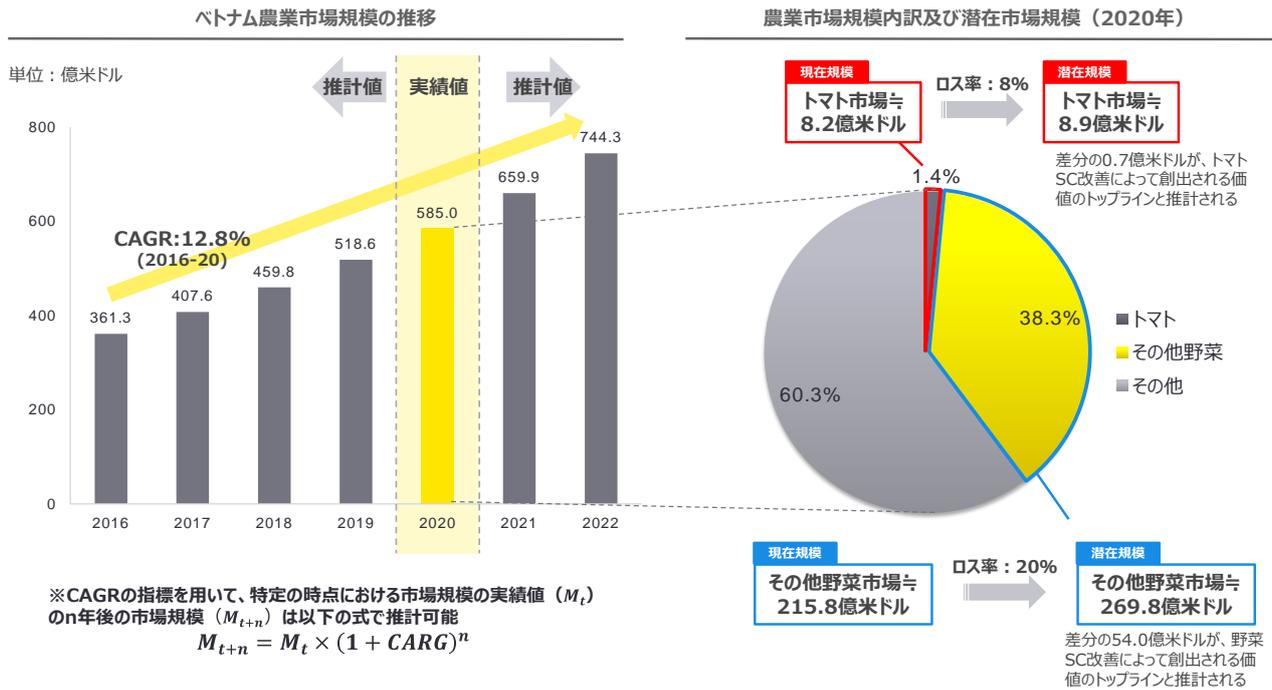
図表 2-6 ベトナム×農業生産性：マーケットポテンシャル分析に用いた指標

定量分析関連情報	出典 URL
トマトのポストハーベスト生産高に対する損失率は 8%	Food waste hinders sustainable development - The Saigon Times ※1
2020 年の農業農村開発省の調査によると、加工前の農産物のロスは、ベトナムの果物で平均 10%、野菜で平均 20%	※1 に同じ
ベトナムの農産物市場の 2020 年の総売上は 585 億ドルで、2016 年から 2020 年の年間平均成長率（CAGR）は 12.8%	Url Sharing (emis.com) ※2
トマトによる 8.2 億米ドルの収益が国に貢献	※2 に同じ
2020 年、野菜分野は市場全体の 39.7%に相当する 232 億米	※2 に同じ

出所) 各種公開情報より EY 作成

上記の定量指標を基に、ベトナムにおける農業全体及びトマト・野菜の市場規模を算出し、それを基にトマト・野菜分野におけるロス率から潜在市場規模（社会課題解決によって創出される付加価値額）のトップラインの推計を行った。推計結果の詳細は下図の通りである。

図表 2-7 ベトナム×農業生産性：マーケットポテンシャル分析結果



※本頁における潜在市場規模の推計については、最新の実績値（2020年の市場規模）を用いて保守的に推計を行っている。但し、上記のCAGRの指標を用いて（他の変数を固定して）推計した場合、2022年の潜在市場規模及び創出価値のトップラインは、すべての値に $(1 + 12.8\%)^2 \approx 12.7$ を乗じて算出可能（次頁参照）。

出所) 各種公開情報より EY 作成

2.3.2 マレーシア×フードロス

マーケットポテンシャル分析

マーケットポテンシャル分析に際しては、各種公開情報より定量指標を収集し、分析に活用可能な指標として、以下の定量分析関連情報を用いた。

図表 2-8 マレーシア×フードロス：マーケットポテンシャル分析に用いた指標

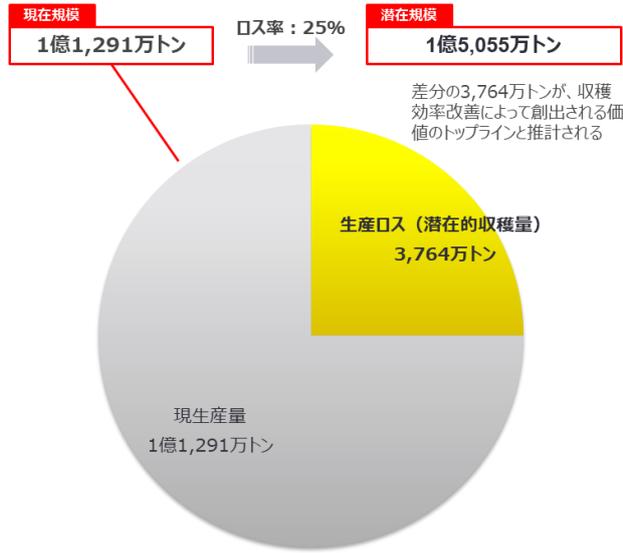
定量分析関連情報	出典 URL
オイルパーム収穫時の生産ロス率は 4 分の 1	Labour shortages set up Malaysia for third year of palm oil losses Reuters ※1
空果房（EFB）のオイルロスの目安は、新鮮な果房（FFB）に対する割合で 0.3%～0.5%	joprinpress2022-ibnur.pdf (mpob.gov.my)
2021 年の粗パーム油生産量は 1,810 万トン	Malaysian Palm Oil Output to Drop for Third Year on Labor Crunch - Bloomberg
マレーシアのパーム油産業は、12 万人の外国人労働者が不足	※1 に同じ
稼働中の工場における 2019 年のオイルパーム（FFB）生産能力は年間 1 億 1,291 万トン	https://mdpi-res.com/d_attachment/sustainability/sustainability-14-00260/article_deploy/sustainability-14-00260-v2.pdf?version=1640676219

出所）各種公開情報より EY 作成

上記の定量指標を基に、マレーシアにおけるオイルパームの市場規模（生産量）基に生産時のオイルパームロス率から潜在市場規模（社会課題解決によって創出される付加価値額）のトップラインの推計を行った。推計結果の詳細は下図の通りである。

図表 2-9 マレーシア×フードロス：マーケットポテンシャル分析結果

オイルパームの潜在市場規模



その他参考情報
● 農作物とパーム製品の未実現利益による機会損失：44億4000万ドル/年
● パーム油精製工程における損失源：脱穀後の空果房（EFB）、未脱穀房（USB）、スクレープレスからのプレスケーキ繊維、減菌器凝縮液、分離器からのスラッジ等。そのうち、空果房（EFB）のオイルロスは、新鮮な果房（FFB）に対する割合で0.3%～0.5%。
● マレーシアのアブラヤシ農園の平均FFB収量（2021年）：15.47t/ha（前年比7.5%減）
● パームオイル輸出収益（2019年）：93億USD
● 2020年の世界のパーム油生産量と輸量のうち、マレーシアはそれぞれ25.8%、34.3%を占めている。

出所）各種公開情報より EY 作成

2.3.3 インド×フードロス

マーケットポテンシャル分析

マーケットポテンシャル分析に際しては、各種公開情報より定量指標を収集し、分析に活用可能な指標として、以下の定量分析関連情報を用いた。

図表 2-10 インド×フードロス：マーケットポテンシャル分析に用いた指標

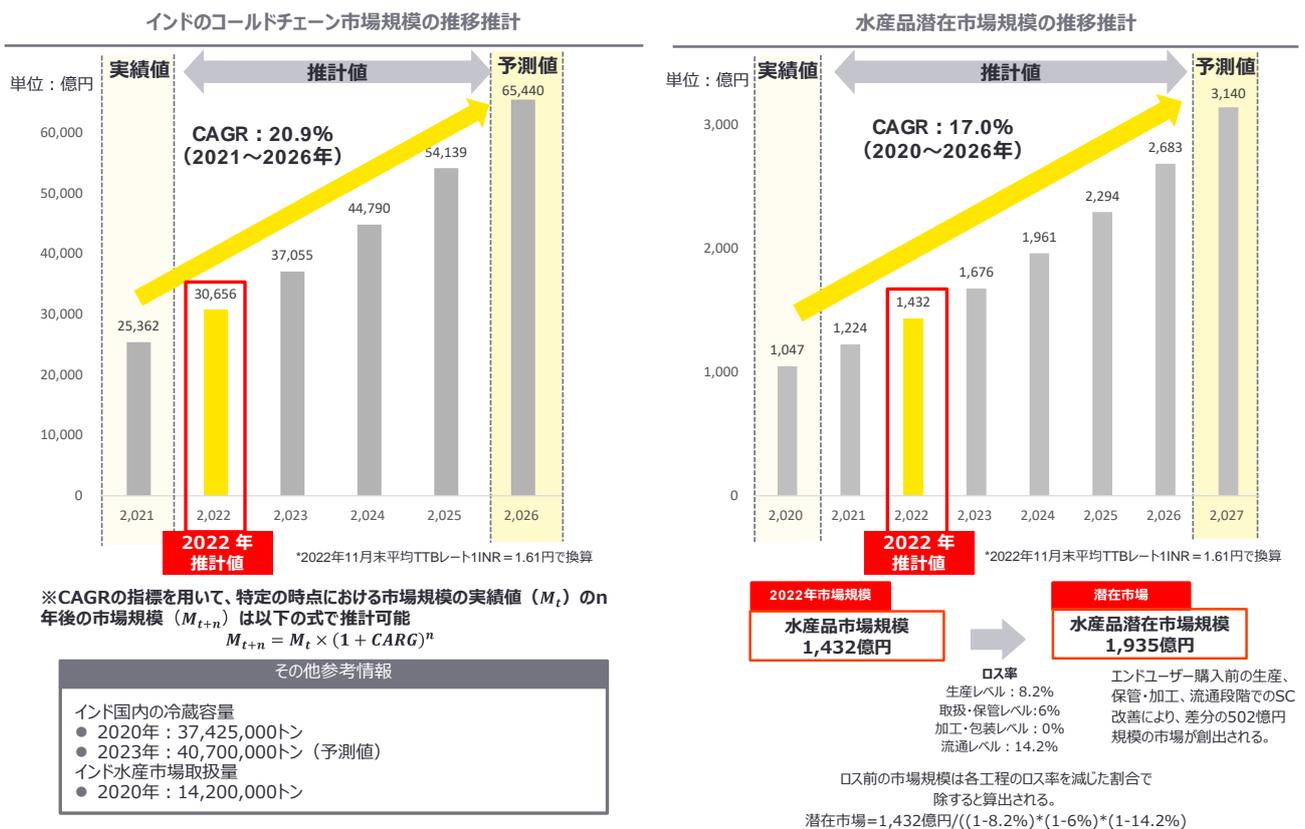
指標	定量分析関連情報	出典 URL
魚介類の生産量 2019-20年	インド魚介類生産量 14,200,000 トン（2019-20年） 650BillionINR（現時点）、2027年時点では1950BillionINR、CAGR18%で成長する見通し	Startups are re-imagining fish & seafood supply chain in India (indiatimes.com)
コールドチェーン市場規模 2021年	2021年のコールドチェーン市場規模は15,851億インドルピー（191.8億ドル） 2023年の冷蔵庫容量は40,700,000トンに達する	Why India needs an efficient cold chain infrastructure for its healthcare industry (indiatimes.com)
インドにおける外食産業の市場規模 2020	ホテル内レストラン - 1,160億インドルピー ホテルチェーン - 3,970億インドルピー ホテルの組織化されたセグメント - 1兆2,030億インドルピー ホテルの非組織化されたセグメント - 2兆519億インドルピー	India: value of restaurants and food service industry by segment 2025 Statista
サプライチェーンステージ 2019における「海産物・その他」カテゴリーの食品ロスについて	生産レベル - 8.2% 取扱・保管レベル - 6% 加工・包装レベル - 0% 流通レベル - 14.2% 消費レベル - 1.9%	SA_Chandra_S_R_Nuthalapati_et_al_24Mara2022.indd (idsap.in)

食品ロスに関するその他の指標、特に生鮮品のコールドチェーンロジスティクス、レストランや食品加工工場の衛生設備など	コールドチェーン市場は 2026 年に 4 兆 900 億インドルピーに達し、2021-26 年に CAGR 17.8%で成長する見通し	India Cold Chain Market Report 2022: Increased Demand from Food, Healthcare & Retail Industries Driving Growth - ResearchAndMarkets.com Business Wire
インドにおける冷蔵倉庫の数と容量 2020 年	8,186 個の冷蔵倉庫 (容量 374.25 Lakh MT) 2020 年	https://pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1658114
冷蔵倉庫の必要性	NABARD コンサルティングサービスレポート 2015 によると、350 lakh MT	https://pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1658114
収穫後の食品ロス値	インドにおけるポストハーベストロスの経済価値は、2014 年に 9,265.1 億インドルピー (151.9 億米ドル) と推定	 (PDF) Food Loss and Waste in India: The Knowns and The Unknowns (researchgate.net)

出所) 各種公開情報より EY 作成

上記の定量指標を基に、インドにおけるコールドチェーン市場及び水産品市場 (最終消費市場) 規模を算出し、それを基に水産食品における各バリューチェーン別のロス率から潜在市場規模 (社会課題解決によって創出される付加価値額) のトップラインの推計を行った。推計結果の詳細は下図の通りである。

図表 2-11 インド×フードロス : マーケットポテンシャル分析結果



出所) 各種公開情報より EY 作成

2.3.4 エチオピア×医療アクセス

マーケットポテンシャル分析

マーケットポテンシャル分析に際しては、各種公開情報より定量指標を収集し、分析に活用可能な指標として、以下の定量分析関連情報を用いた。

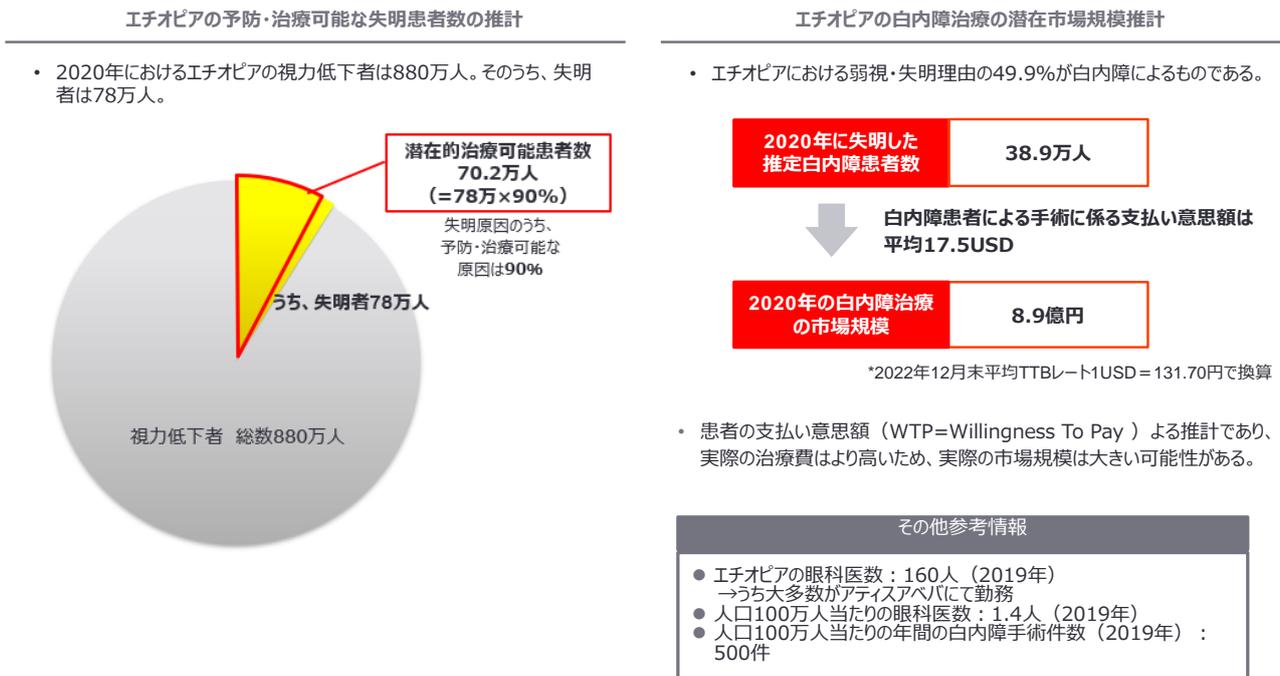
図表 2-12 エチオピア×医療アクセス：マーケットポテンシャル分析に用いた指標

指標	定量分析関連情報	出典 URL
眼科医療を受けられない人の数	2021年、世界保健機関（WHO）は、エチオピアで約46万人が失明後期のトラコーマ性睫毛乱生症（TT）の治療のために手術を必要としていると報告した。	Community Eye Health Journal » Exploring strategies for trachoma elimination in Ethiopia (cehjournal.org) ※1
眼科医能力	エチオピアでは、（1）白内障手術は約50%、人口100万人あたり年間約500件の手術、（2）トラコーマ症手術41%、（3）糖尿病網膜症スクリーニングと光凝固10%、（4）メガネや屈折異常28%などがカバーされている。	2022_INTH395A_GENET_MULUGETA_HIR PESA_MASTER_THESIS_ARTICLE_BASED.pdf (uib.no) ※2
	2017年の報告によると、国内で開業している一般眼科医は20人のサブスペシャリストを含む142人。エチオピア全土で、47の公立二次眼科診療所と4つの三次センターがあるだけである。5つの大学が、眼科医、検眼士、白内障外科医を含む眼科医療従事者のトレーニングを行っている。	WSPOS World Society of Paediatric Ophthalmology and Strabismus Ethiopia - WSPOS World Society of Paediatric Ophthalmology and Strabismus
	白内障手術率（CSR）（100万人あたり）は2017年に658人で、2019年の報告では100万人あたり約1.4人の眼科医がいる。そして、エチオピアの2019年の眼科医は約160人、視能訓練士は100万人あたり約2.9人であった。	Country - The International Agency for the Prevention of Blindness (iapb.org) ※3
	エチオピアでは、眼科手術の待ち時間が最大で4年となっている。	※2に同じ
白内障など目の主要な病気の患者数	エチオピアでは2020年、視力低下者が880万人いると推定されている。このうち、78万人が失明している。	※3に同じ
	エチオピアにおける失明の主な原因は白内障で49.9%、次いでトラコーマ性角膜混濁（11.5%）、屈折異常（7.8%）、緑内障（5.2%）、黄斑変性症（4.8%）、その他（13%）となっている。	※2に同じ
	人口1億500万人のエチオピアは、失明率が世界で最も高い国の一つであり、全国的な有病率は1.6%となっている。エチオピアでは、160万人の失明者と360万人の弱視者がいると推定され、白内障が両者の最も一般的な原因となっている。	CureBlindness Contributions at Work in Ethiopia
	エチオピアは、世界で最もトラコーマの負担が大きく、全世界のリスク人口1億3620万人の49%を占めている。	※1に同じ
	エチオピアでは、失明の原因の90%が予防・治療可能である。	※2に同じ
エチオピアにおける眼科手術の支払い意思	この研究には827人の白内障患者が参加し、年齢の中央値は65歳。参加者の約55%は手術費用を支払う意思があった。平均支払額は17.5USD。アウトリーチサイトにおける白内障手術の参加者の支払い意志は、手術の実際の費用よりもはるかに低い。	Willingness to pay for cataract surgery and associated factors among cataract patients in Outreach Site, North West Ethiopia PLOS ONE

出所）各種公開情報より EY 作成

上記の定量指標を基に、エチオピアにおけるエチオピアの失明者のうち潜在的な治療可能患者を算出し、それを基に、潜在的患者数と患者一人当たりの支払い意思額（WTP=Willingness To Pay）の指標から失明予防のための白内障治療の潜在市場規模のトップラインの推計を行った。推計結果の詳細は下図の通りである。

図表 2-13 エチオピア×医療アクセス：マーケットポテンシャル分析結果



出所）各種公開情報より EY 作成

2.4 マーケットポテンシャル分析手法まとめ

2.2 で特定したマーケットポテンシャル分析手法を用いて 2.3 において試行的分析を実施した結果、様々な公開情報から収集可能な定量指標を用いて、「当該セクターにおける現在市場規模」及び「社会課題による経済的機会損失率」を把握し、該当分野の潜在的市場規模、マーケットポテンシャルを簡易的に把握することが出来た。

なお、今回の調査で構築したマーケットポテンシャル分析手法は、次のとおりである。

- ① 当該セクターの現在の市場規模の把握：各種公開情報を用いて、市場規模を把握するか、もしくは既存調査による実績値・推計値を探索する)
- ② 社会課題によって引き起こされる潜在的損失の推計値・割合等の把握：各種公開情報から経済的損失の実績値を探索するか、損失率のデータを探索し現在市場規模から損失の推計値を算出する。
- ③ 潜在市場規模を推計：上記で得られたデータを用いて、社会課題解決によって創出される経済インパクトのトップラインを推計する。
- ④ 自社の技術・ソリューションによる潜在インパクトの推計

図表 2-14 マーケットポテンシャルの試行的分析手法（図表 2-4 再掲）

	①当該セクターの 現在市場規模の把握	②社会課題により 引き起こされる潜在的 損失の推計	③潜在市場規模の推計	④自社のソリューションに よる潜在インパクトの推 計
実施概要	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> 各種公開情報を用いた市場規模推計 当該セクターの市場規模の既存調査による実数値・推計値 <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> GDPに占める当該セクターの割合等から推計値を算出 	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題によって生じる経済的損失の推計値、割合等の把握 <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> 経済的損失の推計の実数値の入手 経済的損失率等から損失を推計 	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> ①・②のデータ <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決により創出される経済的インパクトのトップラインの推計 	<p><データ・情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の新規ビジネスの波及効果に関する社内試算等 <p><データ分析等></p> <ul style="list-style-type: none"> 経済的インパクトのトップラインに対する、自社の新規ビジネスの波及効果の割合の概算 新規ビジネスの経済的インパクトの推計
参考情報	<ul style="list-style-type: none"> 公式統計 国際機関、各国政府系調査機関、NGO/NPO法人等の調査レポート 企業等による公表資料 その他一般の記事検索等 	<ul style="list-style-type: none"> 各種公開レポート 各種記事等 	<ul style="list-style-type: none"> ①及び②で入手した定量データ 	<ul style="list-style-type: none"> 自社新規ビジネス規模 自社ソリューションの波及効果概算等

出所) EY

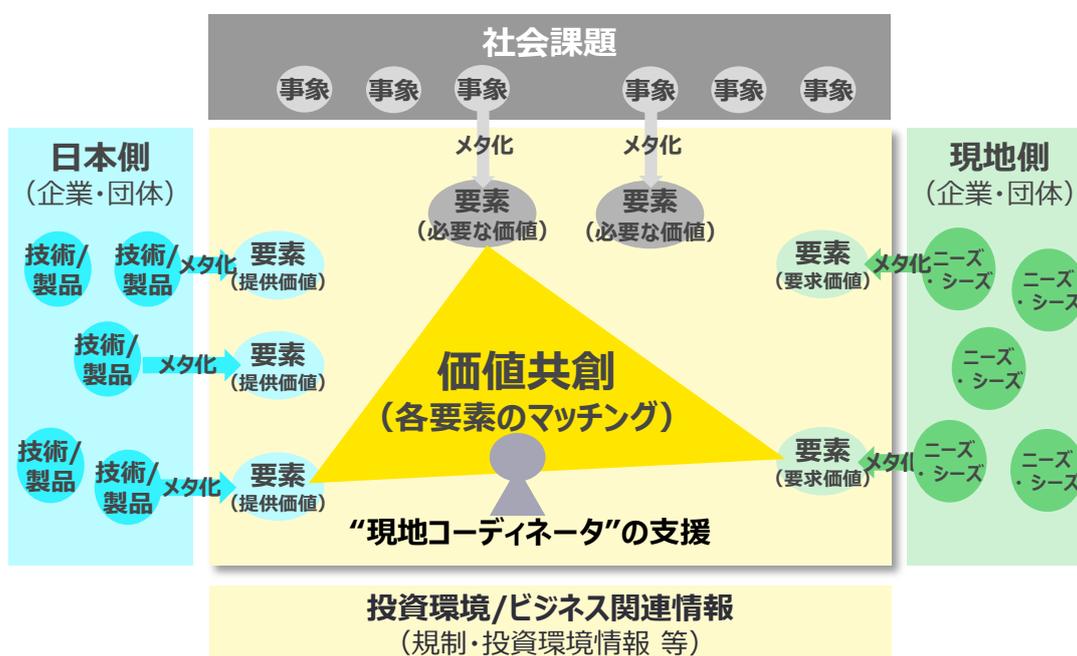
第3章 「価値共創」に向けたコーディネート手法

3.1 本事業における「価値共創」促進のコンセプト及び「現地コーディネータ」の活用

本事業では、「価値共創」について、途上国・新興国等における現地社会課題の解決に資する新規ビジネスを、日本側シーズ（技術・製品・ソリューション等）と現地側ニーズ（現地で当該社会課題に関連する業を営む企業・団体からの需要）のマッチングにより創出することを基本コンセプトとしている。

また、こうした要素間のマッチングにおいては、現地の社会課題・ビジネス環境、及び現地・日本双方の企業・商慣行等に精通した「現地コーディネータ」による支援が有効と考えられる。現地コーディネータとの協業については、次節以降詳述する。

図表 3-1 本事業における「価値共創」の概念図



出所) 昨年度事業報告書等を参照し EY 作成

また、「価値共創」のコンセプトについて、本事業ではさらに技術経営 (MOT) の概念を援用しつつ、シーズ側 (日本側) とニーズ側 (現地側) のマッチング手法として、ニーズ側のバリューチェーン・要素技術の分析を通じた自社技術の経営価値・他分野への適用可能性と、ニーズ側の社会課題のバリューチェーン分析による具体的技術レイヤーにおけるニーズをマッチングさせる方法についても、概念整理を行った。

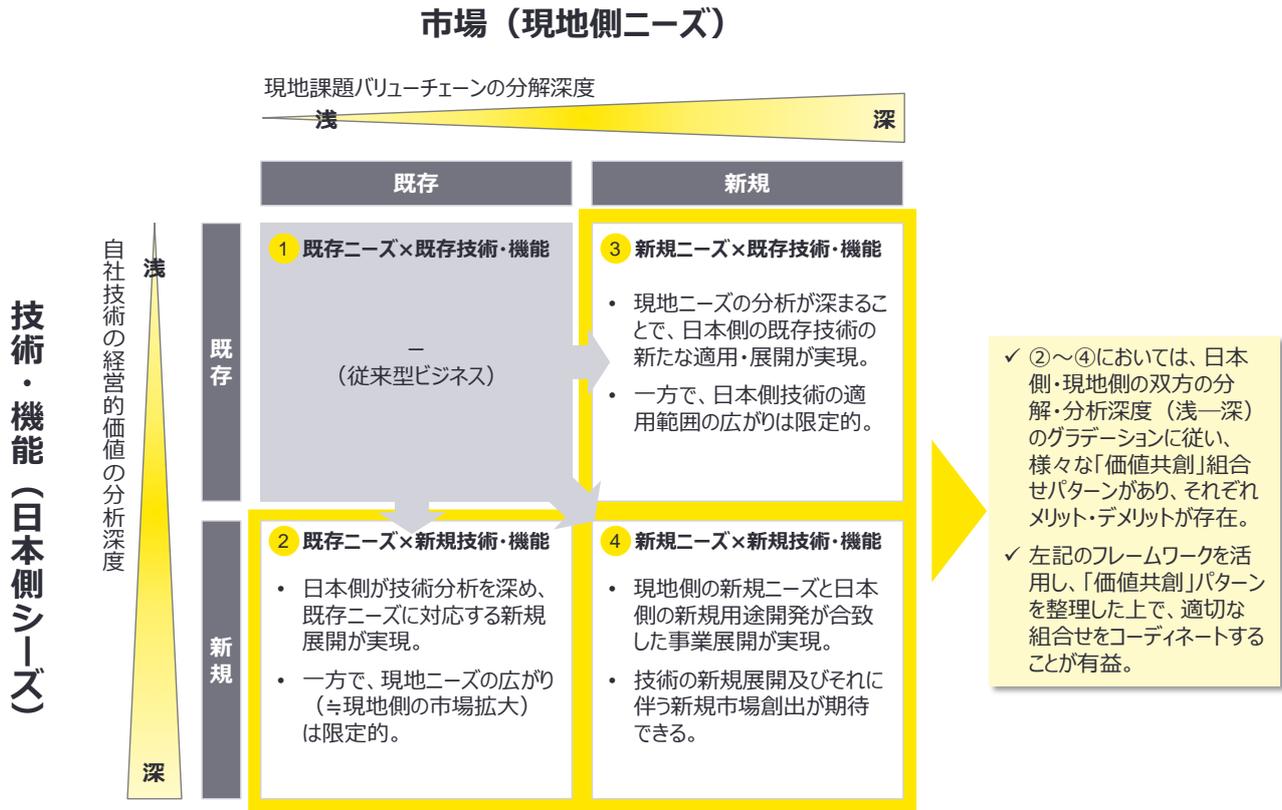
図表 3-2 「価値共創」における MOT（技術経営, Management of Technology）の活用

MOTの定義	「技術に立脚する事業を行う企業・組織が、持続的発展のために、技術が持つ可能性を見極めて事業に結びつけ、経済的価値を創出していく経営」（経済産業省）
活用法	自社のバリューチェーン分解及び技術的価値の分解・分析を通じ、自社技術の経営的価値（≒顧客価値）の「要素」を特定した上で、その価値の他分野への「適用可能性」を明らかにすることで、自社ビジネスの価値創出を図る。
「価値共創」への応用	<ol style="list-style-type: none"> ① シーズ側（日本）企業：自社技術の経営的価値（≒顧客価値）分析を通じた自社技術の強み・価値を特定の上、現地社会課題を念頭に「適用可能性」を特定 ② ニーズ側（現地）企業：社会課題に関連するバリューチェーン分解を通じ、技術レイヤーに紐づく「具体的シーン」を想定した現地課題ニーズを特定する。 ③ 上記のシーズとニーズのマッチングを通じ「価値共創」を実現する。
「価値共創」における MOT 活用の概念図	

出所) EY 作成

上記の分析を通じた新規事業創出の検討方針について、企業の視点に立った活用方法を以下の図に模式的に示した。自社の提供価値及び現地側ニーズの軸（縦軸）、及び現地ニーズの軸（横軸）について、分析の深度を上げていくに従い、既存の現地ニーズに適用可能な自社の経営価値が明らかになったり（象限②）、自社の既存の技術・ソリューションを必要とする現地の新規ニーズが明らかになったりする（象限③）。また、両軸の分析深度が深まることで、自社の新規の経営価値と現地の新規ニーズを結びつける新規市場の開拓も実現可能となる（象限④）。

図表 3-3 MoT 手法を応用した「価値共創」実現の類型



出所）EY 作成

3.2 現地コーディネータとの協業

前節で述べた通り、本事業では社会課題解決に資する日本側ニーズと現地側シーズのマッチングに際し、現地・日本双方に精通した「現地コーディネータ」の支援が重要と考え、AOTS 現地同窓会及び UNIDO 東京事務所アフリカアドバイザーと協業して事業を実施した。以下、それぞれの協業内容について記載する。

3.2.1 AOTS 同窓会との協業

AOTS 現地同窓会は、AOTS が日本で実施した研修の参加者が、帰国後に母国で設立した同窓会組織である。世界 44 か国・地域に 74 の同窓会が組織されており、現地ネットワークを活用し、海外現地コネクション提供や現地 PR 等を通じた、日本企業・自治体等のグローバル化支援等を行っている。

図表 3-4 AOTS 同窓会のネットワーク



出所) AOTS 資料<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/kaigai_tenkai/data/webinar8_aots.pdf>

本事業では、上記ネットワークの中から、昨年度事業で特定された社会課題×地域の6つの組合せに該当する分野での現地企業とのマッチング支援が可能なAOTS同窓会を特定した結果、以下の3同窓会との協業を行った(括弧内は協業可能分野)。

- ベトナム同窓会(農業生産性・フードロス)
- タイ同窓会(農業生産性・フードロス)
- インドチェンナイ同窓会(農業生産性・フードロス)

※なお、バングラデシュ同窓会からは予防・衛生分野での協業が可能との申し出をいただいたが、日本企業側から同国の同分野での展開意向がなかったため、本事業での協業には至らなかった。

AOTS 現地同窓会との協業について、本事業では以下のとおり実施した。

1. 実施方針に関するガイダンス
 - (ア) EYより事業実施方針の説明を実施
(現地社会課題の分析結果の共有、及び日本側企業の関心事項についてインプット)
2. 現地プレイヤーリストの抽出
 - (ア) 上記に基づき、AOTS 現地同窓会が現地社会課題解決及び日本企業の関心事項に沿う現地企業のロングリストを提供
 - (イ) ロングリストから日本側企業の要望を踏まえ、ショートリスト化し、マッチング企業を最終決

定（日本側企業、EY）

3. マッチングイベントのコーディネーション(EY)
 - (ア)現地企業と日本企業とのマッチングイベント登壇に向けた事前調整
 - (イ)マッチングイベント当日におけるファシリテーション（60-90分程度のオンライン会議）
4. 伴走支援(EY、AOTS 現地同窓会)
 - (ア)マッチングイベントにおいて協業意向を示す現地企業と日本企業とのコミュニケーションを支援（コミュニケーション支援・ミーティング支援等）

上記の内、ベトナム同窓会及びインドチェンナイ同窓会については、「3. (イ)」及び「4.」について、タイ同窓会については「2.」～「4.」について、それぞれボランティアベースの協力とした。

3.2.2 UNIDO 東京事務所との協業

アフリカアドバイザーとの協業

UNIDO 東京事務所では、日本企業のアフリカ進出に際する支援として現地アドバイザーを配置し、ビジネスに関する情報提供を始め、現地パートナー企業の紹介、政府機関とのアポイントの取得、出張者の現地での面談への同行などのサポートを無償で実施している。現地アドバイザーは令和5年3月時点で以下の4名である。

図表 3-5 UNIDO アフリカアドバイザー

セネガル*	アルジェリア	エチオピア ウガンダ ルワンダ ブルンジ	モザンビーク
			
アイサトゥ・ンジャイ氏 Ms. Aïssatou NDIAYE	リーズ・ケラルル氏 Mr. Lies KERRAR	タデッセ・セグニ氏 Mr. Tadesse Dadi SEGNI	ナンディオ・ドゥラン氏 Mr. Nandio DURAO
■経歴 IAE ソルボンヌ大学院、パリドーフイン大学（経営学修士 / Executive MBA）。食品加工技術や品質管理に関するマネジメント経験を有する。また、CSV 経営（シェアード・バリュウ）の推進に関して多国籍企業を含む幅広い層のステークホルダーとのビジネス経験がある。 ■言語 フランス語、英語、スペイン語 ■連絡先 TEL: +221-33-8596774 E-mail: a.ndiaye@unido.org	■経歴 カナダ・トロント大学大学院（経営学修士）。カナダやアルジェリアで財務・投資アドバイザーとして長年の経験を持つ。アルジェリアの経団連であるアルジェリア経営者フォーラム（Forum des Chefs d'Entreprises: FCE）の理事を務める。 ■言語 アラビア語（公用語）、英語、フランス語、スペイン語 ■連絡先 TEL: +213-21-798686 E-mail: lkerrar@unido.org	■経歴 エチオピア・アディスアベバ大学大学院（経営学修士）。UNIDO が実施した投資家調査や現地サプライヤー調査のエチオピア国内チームリーダーとして政府機関や現地企業と幅広いネットワークを有する。 ■言語 アムハラ語（公用語）、英語 ■連絡先 （UNIDO エチオピア事務所） TEL: +251-11-544-4490 Mobile: +251-91-124-7424 E-mail: t.segni@unido.org	■経歴 筑波大学大学院（経営学修士）。企業戦略立案のほか、市場調査やマネジメント、財務アドバイス等の幅広い経験を持つ。 ■言語 ポルトガル語（公用語）、英語、日本語、フランス語、スペイン語 ■連絡先 （UNIDO モザンビーク事務所） TEL: +258-21487108 Mobile: +258-823089478 E-mail: n.durao@unido.org

出所) UNIDO<<http://www.unido.or.jp/files/TICAD7-AfricaBrochure2019-JP-web2.pdf>>

本事業では、昨年度事業より特定された社会課題×地域の組合せに該当する東アフリカ地域の4カ国（エチオピア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ）を担当するタデッセ・セグニ氏と協業し、現地協業先の

紹介・マッチングイベントの実施・コーディネート及び伴走支援の一貫した支援を受けて実施した。

STePP との協業

本事業では、UNIDO 東京事務所とは上記のアフリカアドバイザーとの協業の他に、STePP（サステナブル技術普及プラットフォーム）との連携も行った。

STePP は UNIDO 東京事務所の運営する、開発途上国・新興国の持続的な産業開発のために、日本の優れた技術を紹介するプラットフォームであり、登録された技術に対しては、UNIDO 東京事務所から、ウェブサイトへの掲載や展示会等でのプロモーション活動を通じた技術紹介を初めとした各種支援を実施しており、2023 年 1 月時点で、118 社から 136 の技術が登録されている。

対象分野は A) エネルギー関連技術、B) 環境関連技術、C) アグリビジネス関連技術、D) 保健衛生関連技術、及び E) 災害対策関連技術の 5 分野である。

図表 3-6 STePP の利用方法等の概要

概要

STePP

UNIDO 東京事務所

サステナブル技術普及プラットフォーム

- STePP(サステナブル技術普及プラットフォーム)とは新興国の持続的な産業開発に資する日本の優れた技術を紹介するプラットフォーム
- ①エネルギー②環境③アグリビジネス④保健衛生⑤災害対策、の5分野において、社会課題の解決に資する技術を保有する日本企業を約100社リストアップ

利用方法①

StePPを活用した日本企業のリストアップ

事業内容

- 投資促進の相談 (ザレイト プロジェクト)
- 技術移転の支援
- サステナブル技術普及プラットフォーム (STePP)
- エネルギー関連技術
- 環境関連技術
- アグリビジネス関連技術
- 保健衛生関連技術
- 災害対策関連技術
- STePP 申込み方法
- STePP 登録企業リストアップ
- STePP 関係者プロジェクトの概要

Food value chain

Accurate and Fast Non-contact Infrared Thermometer: IT Series
HORIBA, Ltd.
HORIBA's industry leading thermometer 'IT Series' allow accurate, fast and efficient temperature measurement from a ...

Biodegradable and non-biodegradable Biomass Plastic Compound Technology Using Rice as a Raw Material (Neoryza & Rice Resin)
Biomass Resin Holdings Co., Ltd.
Biomass plastic made from rice has an excellent performance for molding....

Electric Food Dryer
TAKI SANGYO CO., LTD.
Electric dryer has many advantages compared to a dryer using kerosene or gas as a heat source: less CO2 emission, less ...

Electrolyzed Water Generator Incorporated with Ion Exchange Membrane
KAWAZUMI INDUSTRY CO., LTD & AGC Inc.
Electrolysis of aqueous salt (sodium chloride) solution in an electrolytic cell using a special separation membrane ...

Energy Saving Air Conditioning without Freon 'DESICCANT - MEGACOL®'
Earth Clean Techno, Inc., USA
DESICCANT - MEGACOL® integrates between Desiccant (latent heat / humidity treatment) and Refrigerant (sensible heat) ...

利用方法②

StePPを活用した日本企業の絞り込み

IT Series for Efficient Temperature Measurement with High Accuracy and Fast Response

Temperature measurement is essential for various situations in industries such as food processing, chemical processing, water treatment, etc.

Accurate and Fast Non-contact Infrared Thermometer: IT Series allow accurate, fast and efficient temperature measurement from a distance, up to 6 meters. Measuring, viewing video can also be performed.



Fig. 1 Image of IT Series HORIBA, Ltd. All rights reserved.



Fig. 2 Image of IT Series HORIBA, Ltd. All rights reserved.

Technology Data

IT-540 series

- General temperature management for household appliances
- Check heating value of industrial devices (ovens, air conditioners, etc.)
- Surface temperature check for pipes
- Abnormal temperature check of electrical equipment
- Temperature check for human body surface (SST: a medical thermometer)

IT-400 series (including IT-400-series)

- Temperature management for automobiles (during making process, the making, etc.)
- Insulation effectiveness check for housing material
- Temperature control for food (manufacturing process for cereals, biscuits, bread, etc.)
- Temperature measurement of molten metals (concrete)
- Temperature check during asphalt pavement
- Temperature check during refrigerated transport
- Efficiency check for heat and power generating material and surface processing
- Confirms condition of high-pressure (pipes or rail)
- Temperature check for human body surface (SST: a medical thermometer)

Product website:
<https://www.horiba.com/en/air/industrially-segment/thermo-and-environmental/thermo.html/>

Competitive advantage

HORIBA's Unique Technologies:

- Diffused Filter
- Thermopile Sensor
- Shielded Camera



Fig. 3 Image of core technologies (Left: Diffused Filter, Middle: Thermopile Sensor, Right: Shielded Camera)

出所) UNIDO 東京事務所 STePP ウェブサイトより EY 作成

本事業では、次節に置いて詳述する通り、STePP と協業し「価値共創」に関心を有する企業を同プラットフォーム登録企業から募り、1 社を採択し、本事業での支援対象とした。

3.3 「価値共創」候補企業の抽出・選定

3.3.1 本事業における支援対象企業の抽出・選定方法

本事業での支援対象候補となる日本企業の抽出・選定方針として、第 1 章 1 項に述べた通り、以下の 3 つのソースからロングリストを作成し、その後ショートリストへの絞込を行った。

- ① 昨年度事業で特定されたシーズを有する日本企業
- ② UNIDO 「STePP」に登録のある日本企業

24

③ 関東経済産業局及びその所管地域を中心とする支援機関から推薦の得られる日本企業

また、上記のロングリストより、事業展開の検討範囲が、本事業での対象国・分野及び「現地コーディネータ」の支援可能範囲と合致する企業を抽出しミドルリストとした。ミドルリストの企業には個別ヒアリングを実施し、ヒアリングの結果として保有する技術・ソリューションと現地社会課題との親和性や、本事業の国・地域・分野のバランスなどの観点から、本事業における優先度が高いと判断される企業をショートリスト化した。ショートリスト企業は現地側企業とのマッチングイベントに参加いただいた。

図表 3-7 本事業における支援候補企業の選定方法の概要



出所) EY 作成

3.3.2 支援対象企業の選定プロセス

上記の方針に基づき、まずはロングリストを整備した上で、本事業で協業した現地コーディネータの支援対象可能な国/地域・分野の組合せと合致する企業をミドルリストとした。

ロングリストの整備に際して、「STEPP」登録企業の抽出に際しては、UNIDO 東京事務所に協力いただき、前述の5分野の内、C) アグリビジネス関連技術、D) 保健衛生関連技術、の2分野に登録する企業を対象として公募を行い、5社から関心表明を得た。

本事業において抽出されたロングリスト・ミドルリストの企業は下表の通りである。

図表 3-8 本事業における支援候補企業ロング・ミドルリスト

分類	企業名	分野
昨年度事業リスト	A 社	農業資材
	B 社	アグリテック
	C 社	アグリテック
	D 社	その他
	E 社	その他
	F 社	鮮度保持輸送
	G 社	鮮度保持輸送
	H 社	その他
	I 社	その他
	J 社	鮮度保持輸送 衛生設備
	K 社	ヘルステック
	L 社	ヘルステック
	M 社	その他
	N 社	ヘルステック
	O 社	ヘルステック
	P 社	ヘルステック
	Q 社	ヘルステック
STePP 登録企業	R 社	農業資材
	S 社	農業資材
	T 社	農業資材
	U 社	鮮度保持輸送
	V 社	その他

※現地コーディネータ支援可能範囲と合致する企業はミドルリストとした（赤網掛け）
出所）EY 作成

上記の内、ミドルリストの企業に対しては個別ヒアリングを実施した。ヒアリング結果の概要を以下の通り整理した。

図表 3-9 ミドルリスト企業へのヒアリング結果概要

企業名	本事業への関心
A 社	<ul style="list-style-type: none"> 本事業で最も支援が欲しいのは、マレーシア×農業 DX の分野。 マレーシアが難しい場合は、タイ事業でも検討可能。
B 社	<ul style="list-style-type: none"> 左記事業の他の東南アジア諸国への横展開を実施したい。 (タイは未着手、ベトナムは検討対象だが良いパートナーが見つからないという状況) 優良な現地パートナーの探索には、公的支援を通じた紹介は非常に有効。
C 社	<ul style="list-style-type: none"> 現地企業としては、二液分離工程がある企業で、セトリング・遠心分離機のいずれかを使っている企業出れば、同社の技術に需要がある可能性がある。
D 社	<ul style="list-style-type: none"> インドに一番の関心。マーケットが大きく、日本との関係もこれからより重要になる。 インド×食品衛生分野で、製品・ソリューションを提供可能 インド食品加工業は衛生向上の方針。ターゲットは食品加工業が多い南部。 製品販売にとどまらず、加工・外食への包括的ソリューション提供を検討したい。
E 社	<ul style="list-style-type: none"> エチオピアではパートナーはまだ見つからない。 左記のウガンダの既成の状況を活用する可能性を残しておきながら、その他の国にお声かけするというやり方がよい。 現地の医師が導入したいと考えてくれることが必要。また、話す相手が意思決定者であることが重要。パートナーは医療機関・NPO・NGO のいずれでも構わない。 上手く行けば遠隔診療を行って、現地の患者の診断まで実施の可能性もある。
F 社	<ul style="list-style-type: none"> 現地パートナー（現地代理店等）、商社経由での輸出・販売 インドを対象とする場合は、展示会を実施した販路確保や、農協等のネットワークを経由した販売が望ましい。 排水処理にも適用可能。
G 社	<ul style="list-style-type: none"> インド、ベトナムは検討したい。 販売代理店に対する同社側から指導、及び販売代理店から導入農家への栽培指導が必要。
H 社	<ul style="list-style-type: none"> 具体的なターゲットへの言明はなし。

出所) 各社ヒアリングより EY 作成

上記のヒアリング結果を基に、本事業との親和性や地域・分野バランスなどの観点から総合的に判断した結果、本事業の支援対象としてマッチングの対象とする企業 7 社を下図の通り選定した。

図表 3-10 本事業における支援対象企業のショートリスト

	東南アジア		南アジア	東アフリカ
	ベトナム	タイ	インド	エチオピア
農業食品	<ul style="list-style-type: none"> 3社 	<ul style="list-style-type: none"> 1社 	<ul style="list-style-type: none"> 1社 	— (日本企業からの関心表明無し)
衛生・医療	— (対象外)	<ul style="list-style-type: none"> 1社 	— (対象外)	<ul style="list-style-type: none"> 1社

■ 本事業におけるマッチングand/or伴走支援の対象分野

出所) EY 作成

上記のショートリスト企業 7 社については、現地企業とのマッチングイベントに登壇いただき、現地企業との「価値共創」に向けたディスカッションを実施した。また、マッチングイベントにおいて現地企

業との有望な協業可能性が得られた企業を対象に、マッチングイベント後の伴走支援を実施した。

マッチングイベント及び伴走支援の実施報告については、次章において詳述する。

3.4 現地コーディネータとの協業から得られた教訓

既述の通り、本事業では社会課題解決に資する日本側ニーズと現地側シーズのマッチングに際し、現地・日本双方に精通した「現地コーディネータ」の支援が重要と考え、AOTS 現地同窓会及び UNIDO 東京事務所 アフリカアドバイザーと協業して事業を実施した。本協業を通じ、得られた教訓を以下に述べる。

日本企業と現地企業の共創を生み出すためには、コーディネータの能力として、①日本企業文化を理解していること、②モチベーションが高く、積極的な動きが出来ること、③日本企業の技術を深く理解すること、④スムーズなコミュニケーションを図ることが可能であること、⑤国によっては英語に加えて日本語・現地語でのコミュニケーションが可能であること、⑥現地のビジネスネットワークを有することが求められる。これらの点が全て揃って初めて、日本企業と現地企業のマッチングが迅速かつ効率的に行うことが可能となる。具体的には、①については、今回 AOTS 現地同窓会や UNIDO 東京事務所（アフリカアドバイザー）の現地コーディネータは日本企業・日本文化をよく理解し、日本人とのコミュニケーションを問題なく実施することが可能であった。②については、本事業ではボランティアな活動でもあったため国によってばらつきがあり、積極的に働きかけを行えるコーディネータが不在の場合、マッチングイベントに向けた準備やマッチングイベント、伴走支援で遅延が発生した。③については、事前に時間をかけて日本企業の技術を深く理解したコーディネータはマッチングイベントや伴走支援においても存在力を発揮し、円滑に進めることが出来た。④については、スムーズなコミュニケーションが図れた場合は滞りなくマッチングイベントへ進めたものの、コミュニケーションに多少の困難を感じた場合、マッチングイベントや伴走支援で一部遅延が生じている。⑤については、日本企業・現地企業双方の事業担当者が英語でのコミュニケーションが可能であったとしても、技術担当者は日本語もしくは現地語でのコミュニケーションの方が、理解度が高くなるため、現地語通訳者を介したコミュニケーションが可能であったマッチングイベントにおいては具体性の伴った議論が可能であった。そして、⑥については、現地の強いネットワークを有するコーディネータは、現地候補企業リストの作成が迅速かつ的確であったが、反対に現地ネットワークが弱いコーディネータでは現地企業リストの作成に時間及び労力を要した。

今後の現地コーディネータとの協業を更に有効にするためには、日本企業・日本文化に精通し、語学力を含め高いコミュニケーション能力を有し、技術への深い理解力があり、更に高い積極性がある人材を現地コーディネータとして確保することが重要である。なお、日本企業の技術の理解を深めるには、事前の現地コーディネータへの丁寧なインプットにより対応が重要であり、丁寧なインプットによって現地側ニーズも正しく捉え適切な協業先を見つけることが可能となる。また、現地コーディネータの高い積極性やモチベーションを維持するためには、成果報酬型のインセンティブを与えるなどの解決策が考えられる。

第4章 マッチングイベント・伴走支援の実施報告

4.1 マッチングイベントの実施報告

4.1.1 事前インプット及び実施方針

前章までで述べた通り、本事業では以下の4分野において、日本企業による現地企業との「価値共創」促進の支援を実施し、その一環として現地企業とのマッチングイベントを実施した。

- ① ベトナム×農業生産性
- ② タイ×フードロス／医療・衛生
- ③ インド×フードロス
- ④ エチオピア×医療アクセス

マッチングイベントの実施に際しては、事前準備として、EY側から現地同窓会向けに事前インプットとして、本事業のコンセプトの説明を行い理解・賛同を得た上で、ショートリスト化した企業7社の内、支援機関推薦企業を除く4社については、事前ヒアリングによって聞き取った現地側への要望事項（協業したい事業分野、現地側企業への期待、その他留意点）を協業アプローチ案と併せて伝達し、それらの要望に合致する現地企業のリストアップを依頼した。

図表 4-1 ショートリスト企業4社の現地側との協業希望事項及び協業アプローチ案

地域・国		伴走支援候補企業	現地企業属性（案）	アプローチ（案）
東南アジア	ベトナム	a 社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 園芸農家向けの農業資材販売代理店 ・ 現地農業協同組合 等 ・ 現地有望農業企業・農家 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 園芸農業が盛んな地区をメインターゲットエリアとし、フルーツトマトの市場を見据えた事業を検討 ・ 同社システムを取り扱える販売代理店・現地農業生産者（含む組合）とのマッチングを実施 ・ 可能であれば、同社が中国で実施する農業企業との合併事業の可能性を模索する
	タイ	b 社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動車・精油関連企業 ・ 現地大規模農園（オイルパームなど） ・ 現地オイルパームディストリビューター ・ 現地パームオイル加工・販売事業者 ・ 関連業界団体 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主に自動車燃料用のパームオイルの精製に向け、現地のバイオディーゼル精製企業との面談を実施。 ・ 二液分離工程がある企業で、セトリング・遠心分離機のいずれかを使っている企業であれば、同社製品の技術に需要がある可能性がある。 ・ 上記の観点があれば、バイオディーゼルでなくても当社としても協業できる可能性がある。
南アジア	インド	c 社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地水産加工事業者 ・ 現地生鮮物流事業者 ・ 現地外食チェーン 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インド南部における水産加工・輸送・外食のバリューチェーンへの低温輸送・衛生管理のトータルソリューションの導入を検討 ・ 現地の関連事業者とのマッチングを実施
東アフリカ	エチオピア	d 社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地眼科医師・医療機関 ・ 現地の医療系NGO/NPO ・ 現地医療業界団体 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社機器導入に向け、現地の眼科関連の医療機関・NGO/NPO法人とのマッチングを実施 ・ デモ製品の導入・デモンストレーションの実施を本事業のゴールとする

出所) 各社ヒアリング結果より EY 作成

上記の依頼事項を基に、第3章で述べた現地コーディネータ側より現地協業先候補の提示ロングリストを受領した後、日本側ショートリスト企業に対し、マッチングイベントへの登壇を期待する優先順位の高い企業を複数指定いただいた上で、現地コーディネータよりその中から優先的に現地側登壇企業を選定いただいた。

以下、各国・分野におけるマッチングの実施報告について記載する。

4.1.2 実施報告① ベトナム×農業生産性

ベトナムとのマッチングイベントについては、AOTS ベトナム同窓会と協業し、日本側3社、ベトナム側3社の計6社が登壇して実施した。イベントの実施概要は下表に整理した。

図表 4-2 ベトナム×農業生産性 マッチングイベント実施概要

実施日時	2023年1月12日(木) 10:00-12:00		
場所	Zoom 会議		
参加者	登壇者	【日本側】3社 【ベトナム側】3社	
	オブザーバー	一般財団法人海外産業人材育成協会、AOTS ベトナム同窓会	
	事務局	EY 新日本有限責任監査法人	
アジェンダ	I. 開会挨拶 II. 本事業・マッチングイベントの概要紹介 (EY 新日本有限責任監査法人) III. 日本側企業プレゼンテーション (各社) IV. ベトナム側企業プレゼンテーション (各社) V. Q&A VI. 閉会挨拶		

ベトナム側登壇企業3社の概要は下表の通りである。

図表 4-3 ベトナム側登壇企業概要

企業名	ビジネス概要
A社	農業、耕作、灌漑、畜産、海産物、環境などの分野をターゲットとし、スマート農業ソリューションのコンサルティングを行っている。
B社	マイクログリーン生産、栄養フィルム技術、点滴灌漑などの近代的農業技術を駆使し、食品ロスを最小限に抑えた果物や野菜の生産に取り組む。
C社	未加工の農産物(木材、竹を除く)と家畜の卸売りを専門とする。

出所) AOTS ベトナム同窓会提供のロングリストより抜粋

マッチングイベントでは協業に向けた情報共有や、具体的協業可能性を含む意見交換も行われた。主な意見交換の内容については下図の通り整理される。

図表 4-4 ベトナム×農業生産性 ディスカッション概要

		ベトナム企業		
		A社	B社	C社
日本企業	a社	<ul style="list-style-type: none"> A社が持つ圃場を利用した試験栽培をa社は希望。 A社としても、ソリューションの1つとしてa社製品に関心があり、継続議論を希望。 	—	—
	b社	—	<ul style="list-style-type: none"> B社よりb社との協業希望を表明し、b社が取り扱う製品について関心を示した。 b社としては、詳細リクエストを受けて、対応することを表明。 	—
	c社	<ul style="list-style-type: none"> A社としてはc社の品種を使った試験栽培に関心表明。 c社としても、ベトナムでの事業に意欲があり、継続議論を希望。 	<ul style="list-style-type: none"> B社では、日本品種の農産物を既に生産。ただし、収量が少ない課題がある。 c社の技術について関心表明。 c社も継続的な議論に意欲を示す。 	<ul style="list-style-type: none"> C社は日本の病気に強い農産物品種の輸入に関心があり。 c社としては、規格等を確認した上で苗の輸出は可能であることを示した。

：協業の開始段階としての情報共有

：具体的協業案への言及あり

出所) マッチングイベントの内容を基に EY 作成

4.1.3 実施報告②-1 タイ×フードロス

タイとのマッチングイベントについては、日本側1社、タイ側1社の計2社が登壇して実施した。なお、タイとのマッチングイベントについては、フードロス分野については AOTS 現地同窓会による支援対象とはせず、事務局の EY がタイ現地法人等と協業の上で実施した (AOTS タイ同窓会は、もう一方の衛生・医療分野でのマッチングイベント支援を実施した。詳細は後述する)。

イベントの実施概要は下表に整理した。

図表 4-5 タイ×フードロス マッチングイベント実施概要

実施日時	2023年1月19日(木) 13:00-14:00		
場所	Teams 会議		
参加者	登壇者	【日本側】1社 【タイ側】1社	
	オブザーバー	—	
	事務局	EY 新日本有限責任監査法人	
アジェンダ	I. 開会挨拶 II. 本事業・マッチングイベントの概要紹介 (EY 新日本有限責任監査法人) III. 日本側企業プレゼンテーション IV. タイ側企業プレゼンテーション V. Q&A		

タイ側登壇企業の概要は下表の通りである。

図表 4-6 タイ側登壇企業概要

企業名	ビジネス概要
D 社	バイオディーゼル、バイオエタノールメーカー。

出所) 各種公開情報より EY 作成

マッチングイベントでは協業に向けた情報共有や、具体的協業可能性を含む意見交換も行われた。主な意見交換の内容については下図の通り整理される。

図表 4-7 タイ×フードロス ディスカッション概要

	日本企業	タイ企業
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 同社製品は、ガソリンだけでなく、パーム油やヤシ油などの天然油にも適用可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 現在、エタノールとバイオディーゼルの扱っている。 将来的には、合成生物学の領域にも参入したい。バイオ原料を取引するB2B、B2Cのプラットフォームも構築中。
双方の関心表明 ／意見交換	<ul style="list-style-type: none"> タイでは遠心分離方式が油精製の主流な方法であるが、コストがかかる。同社製品はより安価に同じ効果を発揮することができる。 PoCは詳細な要望を伺った後、簡易的な同社製品サンプルを提供し、検証頂く。問題がなければ、実機を販売する。 	<ul style="list-style-type: none"> パーム油から他の高付加価値製品を作りたいと考えているので、パーム油に適用できる製品であれば大歓迎。 更に、使用済み食用油 (Used Cooking Oil) の精製を行いたい。
今後に向けた協議方針	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み食用油精製の検討にあたっては、①何を除去するのか、②どの程度の純度が必要なのか、という情報を頂ければ回答できる。 使用済み食用油の不純物の特定、含有割合情報を共有頂ければ、ラボで計算可能。 次回はタイ企業が提供できるソリューションについて詳しく教えていただきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み食用油を御社に送るので、日本企業製品で精製できるか、試して頂きたい。

出所) マッチングイベントの内容を基に EY 作成

4.1.4 実施報告②-2 タイ×衛生・医療

タイとの衛生・医療分野マッチングイベントについては、AOTS タイ同窓会との協業の下、日本側 1 社、タイ側 1 社の計 2 社が登壇して実施した。イベントの実施概要は下表に整理した。

図表 4-8 タイ×衛生・医療 マッチングイベント実施概要

実施日時	2023 年 2 月 15 日 (水) 12:00-13:00		
場所	Teams 会議		
参加者	登壇者	【日本側】 1 社 【タイ側】 1 社	
	オブザーバー	一般財団法人海外産業人材育成協会 AOTS タイ同窓会	
	事務局	EY 新日本有限責任監査法人	

アジェンダ	I. 開会挨拶 II. 本事業・マッチングイベントの概要紹介（EY 新日本有限責任監査法人） III. 日本側企業プレゼンテーション IV. タイ側企業プレゼンテーション V. Q&A
-------	--

タイ側登壇企業の概要は下表の通りである。

図表 4-9 タイ側登壇企業概要

企業名	ビジネス概要
E 社	建設業、再エネルギー産業に長年従事している。

出所) 各種公開情報より EY 作成

マッチングイベントでは協業に向けた情報共有や、具体的協業可能性を含む意見交換も行われた。主な意見交換の内容については下図の通り整理される。

図表 4-10 タイ×衛生・医療 ディスカッション概要

	日本企業	タイ企業
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> ナノファイバーを応用した新規商品の開発に取り組んでいる。 ナノファイバーを活用した装置により、空気中の濾過・水中の濾過が可能。空気中の濾過は、ウイルス・臭い・ホコリ・PM2.5など環境汚染。水分野では、廃液（排水など）の濾過に性能を発揮する。 	<ul style="list-style-type: none"> タイ東北部の水源を活用した葉草の製薬拠点がある。医療分野の揚水のため、質の高い水である必要がある。 大規模施設・総合型施設の中にウェルネス関連、水上市場の建設を予定。そこでの活動から出てくる排水処理についても検討している。
双方の関心表明 ／意見交換	<ul style="list-style-type: none"> 施設排水・有害物質の吸着を複合的に可能な新素材を配合したフィルタの開発を行っている。下水・レストランなどの施設のフィルタリングには性能を発揮できる。 排水からの油の河川流出を避けるための施設内濾過が必要であり、高い性能を発揮できる。ただし、人間の飲用水向けの濾過まではできない。 大型施設排水処理に関心がある。BOD、ノルマルヘキサンを軽減して環境負荷軽減する効果がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 安全性・これまでの品質管理の検証結果などについて知りたい。 タイ側からの紹介事例（農業用水・大型施設排水処理・病院排水処理）について、どれに特に関心があるか知りたい。
今後に向けた協議方針	<ul style="list-style-type: none"> 生体実験については取引先企業の実験結果を持っているが、NDAがあるため開示できない。ただし、ナノファイバーに水質を変更する配合剤の開発も行っているため、ご要望があれば当社から個別に連絡可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 安全性に関連して、濾過した水は農業・飲料に用いることに関して、生体実験などは実施したことがあるか、教えていただきたい。

出所) マッチングイベントの内容を基に EY 作成

4.1.5 実施報告③ インド×フードロス

インドとのマッチングイベントについては、AOTS インドチェンナイ同窓会との協業の下、日本側 1 社、インド側 3 社の計 4 社が登壇して実施した。イベントの実施概要は下表に整理した。

図表 4-11 インド×フードロス マッチングイベント実施概要

実施日時	2023年2月1日(木) 16:30-18:15		
場所	Teams 会議		
参加者	登壇者	【日本側】 1 社 【インド側】 3 社	
	オブザーバー	一般財団法人海外産業人材育成協会、AOTS インドチェンナイ同窓会	
	事務局	EY 新日本有限責任監査法人	
アジェンダ	I. 開会挨拶 II. 本事業・マッチングイベントの概要紹介 (EY 新日本有限責任監査法人) III. 日本側企業プレゼンテーション IV. タイ側企業プレゼンテーション V. Q&A		

インド側登壇企業の概要は下表の通りである。

図表 4-12 インド側登壇企業概要

企業名	ビジネス概要
F 社	農業のバリューチェーン全体の変革に取り組んでいる。農業バリューチェーン全体の変革を目指している。
G 社	ブロックチェーン/AI ベースのソリューション、およびアドバイザーサービスを提供している。
H 社	アグリビジネス、栄養補助食品、クリーンテック、再生可能エネルギー、エコフレンドリー製品に取り組んでいる。

出所) 各種公開情報より EY 作成

マッチングイベントでは協業に向けた情報共有や、具体的協業可能性を含む意見交換も行われた。主な意見交換の内容については下図の通り整理される。

図表 4-13 インド×フードロス ディスカッション概要

	F社	G社	H社
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 700 以上の場所にプレゼンスを持ち、72 の調達場所に拠点を置いている。 自社ブランドを確立している。さらに、ITCをはじめとするインドの大手食品会社の流通も手がけている。 農業サプライチェーンの各段階で廃棄物の削減に努めている。 23カ国以上から調達しており、主要なグローバル機関とのパートナーシップを確立 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を使って、環境と社会にインパクトを与えるような取り組みをしている。 例えば、農産物のカーボンフットプリントを測定するデモソリューションを作成。農薬や肥料などの投入情報をもとに、それぞれの農産物のカーボンフットプリントを算出することが可能。 	<ul style="list-style-type: none"> SDGsの5、7、8、9、11をターゲットにしている。 女性、農民、失業中の若者、SC&ST、SHG/NGOの5つのタイプのお客様を対象にしている。
関心表明 ／質疑応答	—	<ul style="list-style-type: none"> アフリカやUAEでの冷凍庫の販売に興味を持つサプライヤーがいる。(G社) アフリカやUAEにマーケティング拠点がある。一方、同社製品を導入したい輸出業者がいれば、協力も可能。(日本側企業) 製品ビデオを共有頂くことは可能か。(G社) まずは、日本のビデオとカタログを共有。必要であれば、さらに会議を設定することも可能。(日本側企業) フォローアップ会議をお願いしたい。(G社) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本側企業が期待するインド企業とのコラボレーションについて知りたい。(H社) 同社が開発した食品衛生分野の製品、を活用したコラボレーションを目指している。(日本側企業)

出所) マッチングイベントの内容を基に EY 作成

4.1.6 実施報告④ エチオピア×医療アクセス

エチオピアとのマッチングイベントについては、日本側1社、エチオピア側1社の計2社が登壇して実施した。エチオピアにおけるマッチングイベントについては、UNIDO 東京事務所アフリカアドバイザーのタデッセ氏の支援の下に実施された。

イベントの実施概要は下表に整理した。

図表 4-14 エチオピア×医療アクセス マッチングイベント実施概要

実施日時	2022年11月8日(火) 16:00-17:00	
場所	Teams 会議	
参加者	登壇者	【日本側】1社 【エチオピア側】1社
	オブザーバー (コーディネータ)	タデッセ・セグニ氏 (UNIDO 東京事務所アフリカアドバイザー)
	事務局	EY 新日本有限責任監査法人
アジェンダ	I. 開会挨拶 II. 本事業・マッチングイベントの概要紹介 (EY 新日本有限責任監査法人) III. エチオピア側プレゼンテーション IV. 日本側企業プレゼンテーション V. Q&A	

エチオピア側登壇企業の概要は下表の通りである。

図表 4-15 エチオピア側登壇企業概要

企業名	ビジネス概要
I 社	回避可能な失明を防ぐために、最先端の臨床及び外科的眼科医療を提供。アフリカの医師や眼科医療従事者の高度なトレーニングを実施している。また、研究活動にも取り組んでいる。

出所) 各種公開情報より EY 作成

エチオピア企業からは以下のようなコメントが得られた。

- 提案のソリューションは、エチオピアのように農村部で眼科医療が制限されている国において理想的。一次医療従事者を二次・三次医療につなげることは、医療を改善する上で非常に重要であり、また、二次・三次医療を受けるために患者が都市部まで移動するコストを削減することができる。
- 発展途上国で流行状況にもなりつつある後遺症にも、ぜひ取り組みを広げてほしい。
- デバイスをテストするためのサンプルが欲しい。例えば、フォーラムやセミナーでデモを行い、同デバイスの利点をより理解してもらうことができる。

上記のコメントを受け、日本企業より、サンプル機器の現地送付及びトライアル導入を経た後の協業方針として、同デバイスを用いた共同パイロット研究を行い、国際的なドナー等から認知を向上し、資金獲得につなげること等が提案された。

4.2 伴走支援の実施報告

4.2.1 実施報告① ベトナム×農業生産性

ベトナムとのマッチングイベント終了後、日本側 1 社とベトナム側 1 社との間でフォローアップ面談を実施した。

図表 4-16 ベトナム×農業生産性 フォローアップ面談実施概要

実施日時	2023年2月13日(月) 15:00-15:30
場所	Teams 会議
参加者	【日本側】 1 社 【ベトナム側】 1 社
事務局	EY 新日本有限責任監査法人
アジェンダ	I. 日本側企業製品の説明 II. 今後の動きに向けた Q&A

上記面談を受け、4月上旬に現地視察を行う方向で、調整を進めている。

4.2.2 実施報告② タイ×フードロス

タイとのマッチングイベント終了後、タイ側企業より日本側企業へ質問が出されており、日本側企業が確認、現地側企業へ回答を行っている。

4.2.3 インド×フードロス

インドとのマッチングイベント終了後、日本側企業の現地法人を通じてマッチングイベントに参加した各インド企業へフォローアップの連絡を取り、2社については具体的な相談に入るべく、各社間で準備を行った。また残りの1社についても、引き続きフォローアップを行うべく、日本側企業より連絡を送付済みである。

4.2.4 エチオピア×医療アクセス

エチオピアとのマッチングイベント終了後、フォローアップ面談を実施した。

図表 4-17 エチオピア×医療アクセス フォローアップ面談実施概要

実施日時	2023年2月22日(水) 14:30-15:10
場所	Zoom 会議
参加者	【日本側】1社 【エチオピア側】1社
オブザーバー (コーディネータ)	UNIDO 東京事務所 アフリカアドバイザー、UNIDO 東京事務所
事務局	EY 新日本有限責任監査法人
アジェンダ	I. 日本側企業製品説明 II. Q&A

上記面談を受け、今後、トライアル導入を進めていく予定である。

4.3 マッチングイベント成功要因及び課題

本事業でのマッチングイベントで得られた成功要因及び課題を以下に述べる。

まず、マッチングイベント開催前の準備において、現地企業への日本企業の情報・イベントの趣旨の入れ込みを実施したが、コーディネータを通じて日本企業の技術の理解を促すことが出来た場合、マッチングイベントに向けて適切な企業を選定へ繋がり、その後のマッチングイベントの成功に繋がっている。しかし、コーディネータが日本企業の技術の強みや良さを正しく理解できていない場合、適切な企業の選定に時間を有し、イベントにおいても相互の理解を深めることが難しくなった。また、強い現地ネットワークを有しているコーディネータの下では、適切な現地企業を選出が可能となり、現地企業のマッチングイベント出席へ繋げることが可能であった。一方で、現地ネットワークが弱い場合は適切な現地企業の選定が困難であり、現地企業のマッチングイベントへの出席も難しくなった。

また、マッチングイベントにおいては、事前に日本企業・現地企業双方が自社の強みや技術を簡潔に分かりやすく紹介するプレゼン資料を準備することはもちろん、日本企業・現地企業ともに責任をもって新規事業へ関与している場合は、相互に明確な依頼事項の提示が可能となり、次のステップに繋がる動きを検討できる段階となった。どちらか一方に新規事業に対する責任感が欠けてしまった場合、マッチングイベントへのコミットメントも低下し、更には明確な次なるステップへの移行も難しくなっている。更に、マッチングイベントにおいて新規事業に対する責任を有する担当者、技術者、営業担当が出席している場合は、イベント内で具体的な協議を行うことが可能となり、議論も活性化するが、例えば技術者が

不在になってしまうと、技術的な質問が出てもその場で回答できずに自社への持ち帰りとなることが多く、議論が滞ってしまう場面が見られた。その他、インドのマッチングイベントにおいて、日本側企業の登壇が1社であったため、インド側のニーズに十分に答えることができなかった。マッチングイベントでは、両国の登壇企業数が極端に偏らないよう努めることが望ましい。

そして、マッチングイベント終了後の伴走支援では、イベント後のフォローアップ面談を即座に開催し、明確な次へのステップを提示することができ、また面談後も関係者間で迅速なコミュニケーションを図ることができた場合は共創に向けた具体的なステップへ進むことが可能となっている。一方で、フォローアップ面談の段階において、相手企業の技術用途を正しく理解していない企業も見られた。伴走支援では、登壇企業に対してマッチングイベントの振り返りを行うなど丁寧に対応していくことが重要である。イベント終了後のフォローアップ面談に漕ぎつくことが出来なかった場合は、その後の具体的なステップに繋がるのが難しくなっている。更に、イベントやフォローアップ面談後のステップで多少の滞りが発生しても、コミットメントが強い企業間へ迅速なコミュニケーションを促すツールやコーディネータが介在した場合は、問題なく進捗させることが可能であった。一方で、参加企業のコミットメントが弱く、コミュニケーションにも遅延が発生する場合は、進捗を巻き返すことが困難となり、その後の動きも見え辛くなっている。

以上を踏まえ、日本企業と現地企業との共創に向け、マッチングイベント及びその後の伴走支援を成功させるためには、①コーディネータ等仲介者の高いプロジェクトマネジメント力・スケジュール管理能力・調整能力、②新規事業に対する強い責任と義務を有した日本企業・現地企業の参加、③日本企業・現地企業双方に技術への理解が深い事業責任者の設置、④関係者間の迅速なコミュニケーションが可能となるツール（メール・電話・SNS）、⑤コーディネータ・日本企業・現地企業の言語能力（英語・現地語）が重要である。また、日本側・現地側企業のコミットメントを強めるために、MOU もしくはアクションプランを早期に締結することも一策である。

第5章 「グローバル価値共創ガイドンス」の策定及びウェビナーの実施

5.1 価値共創ガイドンスの策定

本事業で実施したマーケットポテンシャル分析手法の特定、試行的分析、価値共創に向けたコーディネート、マッチングイベント及び伴走支援の実施を踏まえ、今後新たに「価値共創」に取り組もうとする日本の中堅・中小企業にとって参考となる啓発資料として、「グローバル価値共創ガイドンス」作成した。

「グローバル価値共創ガイドンス」は以下の項目から成る。本ガイドンスは、中小企業がビジネス拡大を検討する段階において、現地社会課題のニーズを特定し、自社技術の強みを分析する際に参考となる手法が掲載されているとともに、具体的に現地協業企業を探索し、協業段階に入る際に必要な取組や支援策が記載されている。詳細については、別紙参照のこと。

図表 5-1 「グローバル価値共創ガイドンス」目次

<p>1. 「価値共創」の背景・概要</p> <p>1-1. 経済構造の変化に伴う「価値共創」の必要性の高まり</p> <p>1-2. 「価値共創」型ビジネスとは</p> <p>2. 「価値共創」型ビジネスに取り組む</p> <p>2-1. STEP1 協業を行う地域の特定（分析フェーズ）</p> <p>2-1-1. 現地社会課題の把握・特定手法</p> <p>2-1-2. 市場ポテンシャル分析手法</p> <p>2-1-3. 現地事業環境分析手法</p> <p>2-1-4. 市場ポテンシャル分析の実施例</p> <p>2-2. STEP2 自社の技術の分析（分析フェーズ）</p> <p>2-2-1. 自社の技術の強み・弱みの整理・分析</p> <p>2-2-2. 現地バリューチェーンにおける自社の位置づけ把握</p>	<p><u>2-3. STEP3 マッチング（マッチングフェーズ）</u></p> <p>2-3-1. 協業先企業の特定手法（現地企業の探索）</p> <p>2-3-2. 協業候補企業の絞込手法</p> <p>2-3-3. 現地コーディネータの人材要件及び具体例紹介</p> <p>2-3-4. 公的機関の支援策を活用する</p> <p>2-3-5. マッチングイベントの活用</p> <p>2-3-6. マッチングイベント参加に向けた準備時の留意点</p> <p><u>2-4. STEP4 協業開始にむけて（協業具体化フェーズ）</u></p> <p>2-4-1. 協業具体化に向けた取組の全体像</p> <p>2-4-2. 初動・導入の進め方</p> <p>2-4-3. 協業方針具体化の議論の進め方</p> <p>2-4-4. 協業開始に向けた進め方</p> <p>3. 事例紹介</p>
--	---

5.2 価値共創ウェビナーの実施

本事業で実施した現地コーディネータ人材を活用したマッチング・伴奏支援の成果および上述の「グローバル価値共創ガイドンス」を紹介すべく、第2回グローバル価値共創ウェビナーを下表の通り、開催した。

図表 5-2 第 2 回グローバル価値共創ウェビナー実施概要

実施日時	2023 年 3 月 10 日（金） 14:00-15:40	
場所	Teams 会議	
参加者	登壇者	OUI Inc.、一般財団法人海外産業人材育成協会（AOTS）、国際連合工業開発機関（UNIDO） 東京事務所、 株式会社きらぼし銀行
	事務局	EY 新日本有限責任監査法人
	参加者数	62 名
アジェンダ	I. 開会挨拶 II. 本事業のご紹介 III. 「価値共創ガイドス」ご紹介 IV. マッチングに関する各機関の取組内容共有 V. コーディネータ育成事業及び今後の取組方向性 VI. 閉会の辞	

本ウェビナーには、本事業にご協力頂いた企業として OUI Inc.に登壇頂き、本事業で得られた成果・効果について以下の通り発表頂いた。

- これまで 25 か国に進出していたが、エチオピアではまだ事業進出が出来ていなかった。本事業を通じて現地の共創パートナーを紹介頂いた。
- 現地の医療課題を解決するには、現地の医療関係者と協働・共創することが重要である。
- 同社の製品を使い診療することは可能であるが、診療から治療に繋げる必要がある。治療を行っているのは医者や医療関係者と最初からチームを組み、現場からの要望に合わせてモデルを一緒に作っていくということが重要である。
- 普段は論文の著者の医者や面談した医者に直接連絡をして繋がっていく方法を取っているが、本事業では UNIDO が現地コーディネータとして繋いでくれたおかげで、同社がアプローチ出来ていなかった現地の優秀な医療関係者と繋がることができた。今後、検証を進めていきたい。
- 本事業のスキームの良かった点として、通常は候補が決まっていますパートナーを選ぶという形式が多く、候補者の力量により事業の進み方が左右されるが、一緒にパートナーを探して選ぶというスキームで、良いパートナーを会えることが出来たというところである。

また、マッチングの現地コーディネータとしてご協力いただいた AOTS、UNIDO 東京事務所、そして支援機関としてきらぼし銀行にもご登壇頂いた。

一般財団法人海外産業人材育成協会（AOTS）

- 人材育成事業を通じて、44 か国 73 地域に同窓会組織があり、本事業ではベトナム、タイ、インドの同窓会が参加した。
- 製造業を中心とした研修事業が主であったが、ベトナムにおいて IT 人材育成のための研修やベトナムの卒業生によるフィリピンでの研修の実施など、幅が広がってきており、様々な価値を生み出している。
- また日本人の若手人材を現地同窓会を通じて現地へ送り込み、現地の社会課題を直接見てもらう事

業も実施している。

- 同窓生等の知日人材を活用するメリットとして、日本の文化・社会を理解しており、現地事情が分からない日本企業の橋渡し役となる点である。

国際連合工業開発機関（UNIDO）東京事務所

- STePP やアフリカアドバイザーの活動を通じて日本企業が途上国へ進出し、技術移転を促すことを支援している。
- 国連機関ということで相談のハードルが高いように感じられることもあるが、気軽にご相談頂きたい。

きらぼし銀行

- 東京を地盤とする地方銀行であり、主に中堅中小企業向けの銀行である。融資以外の支援を実施し、マーケットイン型の海外展開サポートを行い、海外拠点等を通じて現地のニーズを確認しながら現地政府・現地企業に日本の企業・技術を知ってもらう活動を行っている。
- また、日本企業の海外展開のみならず、東京での展開を検討している海外企業をサポートすべく、海外のベンチャー企業や支援機関との繋がりも深め、日本と海外双方向の展開を支援している。
- 本日の登壇者である OUI Inc.とは同行が共催した東京ベンチャー企業選手権で最優秀賞を受賞したことをきっかけに出会い、本年 2 月に開催された東京都主催のシティテック東京にて、同行のブースで OUI Inc.の活動を紹介する等、支援を行っている。

第6章 「価値共創」エコシステムの検討

6.1 「価値共創」エコシステム検討の実施概要

前章まででは、「価値共創」の促進支援事業についての本事業での実施内容について述べた。そこでは、現地の社会課題の特定・マーケットポテンシャル分析、現地企業の探索を担う人材や組織の特定と巻き込みについては、「価値共創ガイドンス」に記載の通りの手法を活用し社会課題の特定・マーケットポテンシャルの分析を実施し、現地コーディネータとの協業しながら現地企業の探索・巻き込みを行っていくことが肝要であることが整理された。また、こうした価値共創に取り組む日本の中堅・中小企業の探索に向けては UNIDO 東京事務所が運用する「STePP」のような企業情報共有プラットフォームの活用や、価値共創により現地の社会課題解決を目指す企業を支援する各種支援機関（ジェトロ、JICA、中小機構、地域金融機関等）のネットワークの活用が重要となると整理された。

本事業では同時に、「価値共創」のエコシステム形成に向けた調査を実施し、「価値共創」に向けて必要となる体制・座組に加えて、「価値共創」ビジネスを支援する金融機関や各種支援機関を持続的に巻き込むため必要と考えられるインセンティブの設計（価値還流スキーム）の検討・提言を実施した。具体的には、社会課題解決型ビジネスによって創出される「社会的価値」及び「経済的価値」が、事業者及び支援機関に還流するスキームの検討を行った。なお、本事業で想定する“「価値共創」エコシステム”の概要は下図に示す通りである。

図表 6-1 “「価値共創」エコシステム”の概要図



出所) 昨年度事業報告書より抜粋・EY 編集

また、「価値共創」の要となる事業者とコーディネータを支援する資金の提供者として、主に Equity 提

供者たる投資ファンド、及び主に Debt 提供者たる銀行等の機能にそれぞれ着目し、社会課題解決に資する事業への投融資に際する現状の動向・課題、及び必要とされる公的支援策について検討を行った。なお、調査手法としては、主に関連機関等へのヒアリングを実施し、一部の内容（クラウドファンディング等）については、公開情報に基づく事例収集を実施した。調査設計の概要は下図に示す通りである。

図表 6-2 「価値共創」エコシステム検討の調査設計概要

概要	
1 SDGsに関する インパクト投資	<ul style="list-style-type: none"> □ 社会課題解決など、SDGsの達成等に資する事業への投資を、“インパクト”の軸を評価に組み込んだ会計手法の確立・投資の促進が、欧米を中心に進行。 □ 日本政府もインパクト投資の促進に向け、情報開示基準やインパクト測定・評価基準の統一の設定に向けた取組を実施している。
2 アフリカファンド との連携	<ul style="list-style-type: none"> □ 経済同友会が唱導するファンドであり、日本の技術・製品・サービスによってアフリカの社会課題解決に取り組む日本企業を支援するため、中長期でリスクマネーを供給し、質量ともに充実させる資金供給の好循環をアフリカで実現することが目的。 □ コロナ禍も相俟ってアフリカ各国の投資ニーズが明確化した。特に、ヘルスケア、農業、グリーン、デジタル分野での投資を戦略的に進める意向である。
3 JICAと地域金融 機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> □ JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」スキームと金融機関の連携により、JICA事業終了後も民間資金（地銀からの融資等）の投入がシームレスに行われ、途上国での継続的なビジネス実現を支援する取組が始まっている。
4 その他地域金融 機関等独自取組	<ul style="list-style-type: none"> □ その他、中小企業による社会課題解決型ビジネスの推進を支援する独自の取組を行う金融期間（地銀等）の取組を把握。 □ 一例として、金融機関（地銀）による一般財団法人海外産業人材育成協会（AOTS）との業務連携・協力に関する覚書の締結等。

出所）各種調査結果を基に EY 作成

6.2 「価値共創」エコシステムに必要となる体制・座組の在り方の調査結果

上述の“「価値共創」エコシステム”概要図に沿って、机上調査・ヒアリング調査に加えてマッチングイベントと伴走支援を実際に行う中で、「価値共創」エコシステムに必要となる体制・座組として、価値共創を促進する中心的な役割を担う「コーディネータ」と、そのコーディネータを支援する「支援機関」の2つの協力体制とそれぞれの能力強化が「価値共創」の推進に向けて特に重要になることが導出された。

まずコーディネータに関しては、前述の通り、①日本企業文化を理解していること、②モチベーションが高く、積極的な動きが出来ること、③日本企業の技術を深く理解すること、④スムーズなコミュニケーションを図ることが可能であること、⑤国によっては英語に加えて日本語・現地語でのコミュニケーションが可能であること、⑥現地のビジネスネットワークを有することが求められる。こうしたスキル・経験を備えた人材が、日本企業と現地企業のマッチングを主導することによって、「価値共創」を迅速かつ効率的に行うことが可能となることが明らかとなった。また、こうした人材に対して、本件調査事業にて整理した「価値共創ガイドンス」に記載する企業が価値共創を実現する

上で必要となるノウハウを理解した上で、本事業と連動して経済産業省の「技術協力型・新興国市場開拓事業（制度・事業環境整備事業）¹⁾」の一環として実施した現地コーディネータ研修の内容である「実践的な社会課題分析・企業選定・ビジネスマッチング」等のノウハウを習得させる必要がある。こうした内容を現地コーディネータに共有することによって、日本企業と現地企業のマッチングが更に効果的・効率的に実施されることが見込まれる。今回、このコーディネータ人材として、AOTS 現地同窓会や UNIDO 東京事務所（アフリカアドバイザー）等をコーディネータ人材として登用することにより、一定の「価値共創」事例を創出することができており、こうしたコーディネータの能力強化とキャパシティの増強を行うことによって更なる価値共創事例を創出することが可能であることが示された。

次に支援機関に関しては、今回これらのコーディネータと一緒に「価値共創」の創出に向けて取り組む中で、コーディネータを「育成する体制」「日系企業と繋ぐ体制」「成功のインセンティブを与える体制」を構築することが肝要であることが導出された。

具体的には、まず「育成する体制」については、経験豊富な UNIDO 東京事務所のアフリカアドバイザーを除き、「価値共創」の実現に向けて必要となるノウハウを備えたコーディネータが見当たらず、コンセプトの理解も含めたキャパシティビルディングを行ってコーディネータの裾野を拡大する必要があることが明らかとなった。具体的には、UNIDO のアドバイザーのマッチングイベントにおいては、現地アドバイザー自ら積極的に日本企業の技術と現地のニーズを理解した上で、マッチングのイベントを推進することができたが、その他のマッチングイベントにおいては同様に現地コーディネータが実施することが様々な制約の関係で困難であった。そのため、UNIDO 現地アドバイザーのようなビジネスマッチングの経験が豊富であり、かつ、日本企業の海外展開に必要な要素や支援内容までを理解し、日系企業と現地企業の共創を行うことにインセンティブを持ったコーディネータを育成していくことが今後の価値共創の推進において求められる要素の一つとなる。

次に、「日本企業と繋ぐ体制」についても、今回の事業では「価値共創」に取り組む企業は関東経産局と委託事業者である弊法人、加えて協力支援機関からの募集という形で候補企業を収集して実施した。こうしたコーディネータに対して共創の候補となる日系企業をその情報を整理してスクリーニングし、繋ぐ役割を果たすことができる機関が必要となってくる。その際に UNIDO が保有する有望な日本企業の情報を整理した「サステナブル技術普及プラットフォーム (STePP)²⁾」のような情報プラットフォームが非常に大きな役割を果たすことも明らかとなった。また、JICA では、昨年度より「中小企業・SDGs ビジネス支援事業（普及・実証・ビジネス化事業）³⁾」で採択した累計 1,300 件以上（うち中小企業支援型は 1,000 件以上）への支援や海外投融資の活動を通じて得られた知見やネットワークを活用し、開発途上国の課題解決に貢献し得るビジネスを推進していくために、民間企業、金融機関、大学・研究機関、地方自治体、各種支援機関、海外ドナー・NGO、JICA が情

¹⁾ 開発途上国における日本企業の競争力強化に繋がる、日本の経済発展を支えてきた制度・システムの移転及びビジネス環境を整備するために必要な開発途上国の人材育成等を実施します。

²⁾ UNIDO 東京事務所で提供する、開発途上国・新興国の持続的な産業開発のために、日本の優れた技術を紹介するプラットフォーム

³⁾ 途上国の課題解決に貢献し得るビジネスの事業化に向けて、技術・製品・ノウハウ等の実証活動を含むビジネスモデルの検証、提案製品等への理解の促進等を通じた事業計画案の策定を支援。

報・ノウハウ・経験を共有し、共創・協働の機会を得るための交流の「場」として、「企業共創プラットフォーム」を開設している。更には、中小企業基盤整備機構においても、自治体などにより推薦された製造業、流通業、サービス業等の国内中小企業 23,000 社以上を登録するプラットフォームである「ジェグテック⁴」の取り組みや、日本貿易振興機構（ジェトロ）が推進している、政府系機関、地域の金融機関や商工会議所など国内各地域の企業支援機関が幅広く結集し、海外展開を図る中堅・中小企業等に対して総合的な支援を行う枠組である「新輸出大国コンソーシアム⁵」等、様々な機関において企業とのネットワークと、企業の持つプロダクトや強み・課題等を含む情報ネットワークが存在している。また関東経済産業局においても地域金融機関等とも連携をしながら管轄地域の企業の情報・ネットワークを有している。価値共創の実現とその取り組みの拡大に向けては、こうした各支援機関が有する場・ネットワーク・情報を整理した上で、現地コーディネータ含む価値共創の実施者に効果的に届けることが価値共創エコシステムの一部である「日本企業と繋ぐ体制」として求められる。

最後に「インセンティブを与える体制」として、本件調査事業においては、再委託先という体制をとることによりコーディネータ人材を配置したが、その際にコーディネータ人材にかかる費用負担が一つの大きなボトルネックとなっている。当然ながら、無償でビジネスマッチングをコーディネートする機関としては、UNIDO のアドバイザーを除いて見当たらないため、コーディネータの活動費用を誰がどのように費用負担するか、という点については引き続き課題となっている。また、活動費用に加えて、コーディネータが事前の準備から伴走支援、共創の実現までの一連の流れを、責任をもって完遂するためのインセンティブ設計も重要となる。具体的には、今回のパイロット事業を通じて、コーディネータ人材が果たす PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）としての活動が、価値共創の重要成功要因（KSF）になることが明らかとなった。その一方で、PMO としての活動にかかる工数の大きさやその負担を越えるインセンティブの設計が、重要となることも明らかとなった。そのインセンティブ設計の一つとして考えられるのが、金融機関と現地コーディネータの協力体制を構築し、地域金融機関等の金融機関から現地コーディネータに対して金銭的なインセンティブを提供すること、または、AOTS 現地同窓会等のような現地知日親日人材のネットワークに対して費用補助をするための予算的な仕組みを構築ことが考えられる。また、こうした座組・仕組みを持続可能なものとするためにも、後述する「価値還流」のスキームが大きな役割を果たすことが期待される。

⁴日本の中小企業と国内大手企業・海外企業をつなぐビジネスマッチングサイトであり、国内外の企業へ情報を発信し、最適なビジネスパートナーを見つけ、製品開発や新規取引に結びつけられるように登録企業を支援。

⁵ 新輸出大国コンソーシアムは、2016 年の TPP 合意を契機に形成された、公的機関や地域金融機関、商工会議所など官民の支援機関が協力し、海外展開を目指す中堅・中小企業等に対して総合的な支援を行う枠組み

図表 6-3 コーディネータの支援体制構築に向けた課題と取り組み案

	課題・あるべき姿	課題を解決しあるべき姿の実現するための取り組み案
① コーディネータを「育成する体制」の構築	<ul style="list-style-type: none"> 【課題】 現地コーディネータの「価値共創」の実現に向けて必要となるノウハウが不足している 【あるべき姿】 現地コーディネータ自ら積極的に日本企業の技術と現地のニーズを理解した上で、マッチングのイベントを推進することができる 	<ul style="list-style-type: none"> UNIDO現地アドバイザーのようなビジネスマッチングの経験が豊富であり、かつ、日本企業の海外展開に必要な要素や支援内容までを理解したコーディネータを育成する 現地コーディネータの候補に対して、価値共創のコンセプトへの理解も含め、価値共創に必要なノウハウ（「実践的な社会課題分析・企業選定・ビジネスマッチング等」）を教育する
② コーディネータと日系企業とを「繋ぐ体制」の構築	<ul style="list-style-type: none"> 【課題】 現地コーディネータにとって、技術を持った共創候補となる日本の企業を抽出することが困難 【あるべき姿】 共創候補となる日系企業をその情報を整理・スクリーニングし、繋ぐことができる機関が存在する 有望な日本企業の情報を整理した情報プラットフォームで一元的に情報の管理が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 現地の企業との「価値共創」に取り組む日本企業を、関東経産局と協力支援機関（地域金融機関等）からの募集という形で集積する。 集積した情報をUNIDOが保有する「STePP」と連携しながら情報登録を推進していく。（その場合、UNIDOの登録体制にも限界があるので、その強化も同時に必要。） その他にも、中小機構の「シグテック」やJETROの「新輸出大国コンソーシアム」、JICAの「企業共創プラットフォーム」等の既存の企業ネットワークとの情報連携を行っていく。
③ コーディネータに「インセンティブを与える体制」の構築	<ul style="list-style-type: none"> 【課題】 AOTS同窓会をコーディネータ人材として配置する場合の高額な費用負担が発生する（UNIDO現地アドバイザーの場合は、発生しない） 【あるべき姿】 活動費用に加えて、コーディネータが事前の準備から伴走支援、共創の実現までの一連の流れを責任をもって完遂する上でのインセンティブ設計も構築されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 価値共創のPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）活動を、積極的に/主体的に現地コーディネータが実施する金銭的なインセンティブを設計する。（例：金融機関から現地コーディネータに対する金銭的な補助、または、AOTS現地同窓会への費用補助）

出所）各種調査結果を基に EY 作成

6.3 「価値共創」エコシステムにおける「価値の還流」のあり方の調査結果

「価値共創」エコシステムを持続可能な体制とする上では、前節で述べたように主体的に価値共創事業を実施する事業者・コーディネータが金銭的なインセンティブを受けられることのできる仕組みの構築が必要である。そこで前述の検討スキーム、調査設計概要に沿って、机上調査・ヒアリング調査を行い、社会課題解決型事業を行う民間事業者（特に、中小企業・スタートアップ）、それに対して投資をする金融機関（Equity の提供者）、融資をする金融機関（Debt の提供者）、それらの民間事業者・金融機関を支援する政府機関の其々が抱えているエコシステムにおける課題、特に資金調達等の金銭面での課題についてヒアリング調査を通じて、下図の通り整理された。

図表 6-4 “「価値共創」エコシステム”における課題

プレイヤー		社会課題解決型ビジネス実施/推進時（インパクト投資）の課題（仮説）
事業主体	大企業	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業構想後の社内稟議の際に、マネタイズしづらい社会課題解決型ビジネスを承認取得することが難しい。 □ 事業部が行っているインパクト関連事業と、コーポレート部（IR部や財務部）として外部に発出する情報の連動が難しい。
	中小/SU	<ul style="list-style-type: none"> □ 社会課題解決型ビジネスを実施するが、資金調達（投融資の呼び込み）が難しい。 □ リソース（人的・金銭的）が限定的であり、KPI設定（ビジネスKPI・インパクトKPI）とそのモニタリング・DDに耐えるうる体制構築（監査体制・財務諸表の整備）が難しい。
金融機関	地方銀行	<ul style="list-style-type: none"> □ 社会課題解決型ビジネスのインパクトの評価の手法・ノウハウが限定的である □ 特に海外における事業から生まれるインパクト評価に必要な分析ができるリソースが限定的。 □ サステナブルファイナンス（サステナビリティ・リンク・ローン（SLL）・ポジティブインパクト・ファイナンス（PIF）・グリーンローン/ソーシャルローン）などの取り組みはあるが、国内事業のみに留まる
	投資家/VC	<ul style="list-style-type: none"> □ そもそも「インパクト投資×海外展開」を実施する投資家・VCが限定的、ファンドの規模が限定的 □ 投資判断可能なインパクト関連情報を提供・開示できる企業が限定的であるため投資の機会も限定的。
評価機関	評価機関・個人	<ul style="list-style-type: none"> □ 海外事業に係るインパクト測定はノウハウ的にも厳しく、現地コンサル機能がないと難しい。 □ 国ごとにインフラ・生活環境が異なり、それに伴い指標・求めるインパクトも異なる。 □ 評価の技術/経験はあるが、評価にかかる費用を負担できる適切な依頼主とのビジネス機会のマッチングが限定的
政府関連機関		<ul style="list-style-type: none"> □ 事業構想・F/S段階での支援は可能であるが、PoCやその後の普及展開に関する支援が限定的。 □ 先方政府の要請主義に基づくGtoGの支援が基本であり、民間企業同士の事業についての関与が限定的 □ 社会的インパクトの計測・モニタリング事業として個社支援することも検討中。ビジネスのFSと同時並行でインパクトのFSを実施し、その際にインパクト志向の資金提供者に繋がるKPI、ロジックモデルの提示を求める方向で調査を設計。
		<ul style="list-style-type: none"> □ 環境・CO2排出量などの計測しやすい「E」の部分の投融資・支援は実施しているが、定量的な評価が難しい「S」の部分に関する事業への投融資・支援は限定的。

出所）各種調査結果を基に EY 作成

まず、民間事業者の抱える課題としては、次の課題が挙げられた。まず、社会課題解決型のビジネスを企画・構想する段階において、「①社内での社会課題解決型ビジネスの承認取得の難しさ」が挙げられる。そもそも事業により投資回収（マネタイズ）が難しい社会課題解決型ビジネスは、その事業規模や事業計画の具体化に必要な社会課題の規模やそれを解決した時のインパクトの評価が難しく、そうした情報を精査・整理した結果を取り纏めることも困難が伴う。そのため、社内稟議を経て承認取得することが難しいとの声が聞かれる。次にその社内稟議を通過した事業案を実施する際にも、「②資金調達の難しさ」という課題が存在する。具体的には、社会課題解決型ビジネスを実施するが、そこで必要となる資金調達（投融資）に向けて、情報の開示が必要となる。しかし、事業の実施によって創出するインパクトについて、「③インパクトを評価・開示する体制不足」という課題も相まって社会課題解決事業に対する資金調達が困難になっている。具体的には、特に中小中堅企業にとって、インパクト評価・開示にかけられる人的・金銭的リソースが限定的である（大企業の新規事業部などにおいても同様の声が聞かれる）。そのため、投資家を含む金融機関に対して説明が必要となる情報を測定するために設定が必要となるビジネス KPI・インパクト KPI とそのモニタリング・評価を実施することが困難であるというケースが見られる。また、特にスタートアップについて言えることが、開示した企業情報が正しいプロセスによって導出されているかを確認するデューデリジェンスのプロセスにおいても、企業の情報開示に関する体制構築（例えば、監査体制・財務諸表の整備）を整えることに困難を抱える企業もいることが確認された。また、社会課題解決型の事業の海外進出を検討するスタートアップ企業の中には、IPO/M&A まで見据えたシナリオ（エクイティストーリー）ができていないケースも散見され、ファイナンス・事業経験者の不足も課

題として挙げられた。

次に、金融機関（投資機関）が抱える課題としては、以下の④⑤「④投資の機会が限定的であり、投資家・ファンドの規模も限定的である」等、マーケットそのものが未成熟であることが挙げられた。具体的には、企業の海外展開をインパクト投資によって支援する投資家・VC・ファンド等のプレーヤーの数は欧米等に比較してそれらの規模が限定的である。その背景としては、投資家にとって投資判断する際に必要となるインパクト関連情報（インパクト KPI）を提供・開示できる企業が限定的であり、投資の機会も限定的であることが確認された。なお、日本のインパクト投資は世界全体を見たときの1%未満であり、社会課題解決を持続的に支援できるエコシステムが構築されている欧米と日本のプレーヤー間に大きな差がある。一方で、投資ではなく融資の場合においては「⑤インパクトの評価の手法・ノウハウが限定的」であること、特に、海外における事業から生まれるインパクト評価に必要な分析ができるリソースが限定的であることが課題であることが確認された。具体的には、国内においては、日本格付研究所等の協力のもと、サステナブルファイナンス（サステナビリティ・リンク・ローン（SLL）・ポジティブインパクト・ファイナンス（PIF）・グリーンローン/ ソーシャルローン）などの取り組みはあるが、あくまでも国内事業のみに留まっている。一部の金融機関では、海外の事業評価も海外支店との連携により実施している例は存在するが、「国外×インパクト評価」の対応ができるリソースを有する金融機関は限定的であると確認された。その背景としては、社会課題解決型ビジネスを行う途上国において、そもそも事業評価が困難であり、そのリスクを各金融機関で受けきることが難しく、更には、海外における事業から生まれるインパクト評価に必要な分析ができるリソースが限定的であることが挙げられた。

そして、政府関連機関が抱える課題として、こうした社会課題解決型の事業を推進する上で、現状としては、事業構想・F/S 段階での支援は多々実施している。その後の普及展開に関する支援については、JICA の「中小企業・SDGs ビジネス支援事業（普及・実証・ビジネス化事業）」や、JETRO の「中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業⁶」や、NEDO の「エネルギー消費の効率化等に資する我が国技術の国際実証事業等⁷」が挙げられるが、その対象技術やソリューションが自社のものとは合わないことや、中小中堅企業にとって活用に向けて必要となる申請の手続きやかかる工数を勘案すると、事業者としてその制度を活用し補助を受けながら事業を推進していく機会が限定的である旨が確認されている。具体的には、環境関連指標・CO2 排出量などの計測しやすい環境改善に関する投融資・支援は実施されているが、定量的な評価が難しい社会課題解決に関する事業への投融資・支援はまだそれに比較すると限定的であることが把握された。

こうした整理された課題を勘案して、持続可能な「価値共創」エコシステムの構築に向けては、以下の中長期的な取り組みが必要と考えられる。第一に、共通言語をもってインパクトを創出・評価・投資する流れを構築するためにも、社会課題解決型ビジネスを評価する仕組みを構築する必要がある。また、その評価されたインパクトが改竄されることなく、正しく評価されたものであることを示すために、それらのインパクトの評価結果を監査・保証する機関やその評価の根拠となるエビデンスを提供する機関が必

⁶ デジタル化の潮流をとらえた中堅・中小企業の海外展開が自律的に拡大する仕組みの構築を目的として、中堅・中小企業の海外への輸出を支援する民間事業者による新たなビジネスモデルを構築するための実証的な取組に対する支援

⁷ S+3E（安全性、安定供給、経済性、環境適合）の実現に資する我が国の先進的技術の海外実証を通じて、実証技術の普及に結び付ける支援事業。

要となる。加えて、こうして構築された民間事業者が上記の価値共創エコシステムに参画していくためには、事業評価・情報開示にかかる体制の強化が必要であると同時に、社会課題解決型ビジネスを支援するインパクト投資に関する国内のマーケットを活性化する取り組みが必要となる。

6.4 「価値共創」エコシステム形成に向けた政策提言

本調査を通じて、令和3年度調査でまとめた、「価値共創」によるビジネス創出を促進するための「エコシステム」に関し、必要となる人材、組織、仕組み、施策等をさらに深掘りし、効果的な体制について検討した。その結果、価値共創における「要」となる人材である現地コーディネーターを支援するためには、「育成する機能」「繋ぐ機能」「インセンティブを与える機能」を明確にし、それぞれの機能に関する組織（知見・情報の提供者、ネットワークの提供者、資金の提供者）が下表の実施事項を行っていくことを可能にする仕組み・施策（エコシステムと実現に向けた取り組み）が必要となることが明らかとなった。

図表 6-5 「価値共創」エコシステム形成に向けた体制図



出所）各種調査結果を基に EY 作成

これらの価値共創実施者と支援者の座組によって「価値共創」が促進され、それにより創出された「価値」を支援機関に対して「還流」させることによって、価値共創のエコシステムを持続可能な形で構築していくことが求められる。その仕組みを実現する上で解決することが必要となる課題を解決し、持続可能な「価値共創」エコシステムを早期に形成していくためには、エコシステム創造に向けた具体的な活動内容として、「Ⅰ. 価値共創エコシステムの創造に向けた取り組み」と「Ⅱ. 価値共創エコシステムを持続可能な取り組み」さらには、「Ⅲ エコシステムの要となるコーディネーターを増やす取組み」を関連機関と連携しながら実施していく必要がある。

まず、「I. 価値共創エコシステムの創造に向けた取り組み」について、本件調査の結果として、海外における「価値共創」に取り組む社会的インパクトを創出する企業やそれを支援する機関はいくつか確認されるが、それぞれが“相互に”繋がる仕組み・コミュニティ・プラットフォームは見られないことや、海外における「価値共創」事業により創出されたインパクトを評価する人材/機関、その評価結果を保証する機関、エビデンスとなる情報を提供する機関が限定的であるなどの課題が見られた。これらの課題を解決しながら価値共創事業を行う事業者・支援機関、更にはそれらの価値共創実施者が創造した価値・インパクトを評価・計測する人材・機関と繋がることのできるネットワークの構築が必要と考えられる。具体的には、「価値共創」事業を行う企業とそれを支援する支援機関（政府関連機関・金融機関など）が、双方向的なコミュニケーションをとれるネットワーク・コミュニティを、各機関が持つ企業や支援機関の既存ネットワークを活用しながら構築する。加えて、海外で社会課題解決型事業を実施する企業に対して投融資する事例を増加させることを目的に、インパクトを評価・計測可能な現地機関を探索しネットワークを形成することが肝要である。

次に、「II. 価値共創エコシステムを持続可能にする取り組み」に関連して、価値共創により創出された価値・インパクトを事業実施者のみならず、支援者にも還元することによって持続可能なエコシステムが創造・維持される。そのため、「価値共創」事業の実施者・支援者との連携を強化に向けて、インパクトを創出・評価・投資する流れの共通言語が必要となる。社会課題解決型の事業に対する投資・融資を増加させるためにもインパクトの評価・情報開示の体制強化をしていくことが重要である。更には、社会課題解決型ビジネスを支援するインパクト投資・融資に関する国内マーケットが限定的であることから、価値共創による社会課題解決型ビジネスに関する情報発信・普及広報が必要となってくる。そこで、「価値共創エコシステムガイドライン」（仮）や「価値共創事例集」の作成・普及をしていくことが重要である。具体的には、前者については、「価値共創」事業を行う企業とそれを支援する支援機関等にとっての共通言語として、インパクト KPI の設定方法や評価・運用方法等に関する事項を取り纏めたガイドラインの策定が提案される。なお、こうした情報提供により企業が、自身の事業より創出されたインパクトの評価・開示方法を理解することで、更なる投融資の獲得が可能となる。後者については、「価値共創」を実施する事業の事例を収集整理し、普及広報することによって、エコシステムの参画者を増やすと同時に、支援手法・事例の体系化を実施することで、インパクト投資に関するマーケットを拡大することを想定している。

なお、上記の「I. 価値共創エコシステムの創造に向けた取り組み」と「II. 価値共創エコシステムを持続可能にする取り組み」の2つの取り組みの実現に向けては、現在 UNDP（国連開発計画）が推進している「SDGs インパクト」事業との連動した取り組みが一案として考えられる。この「SDGs インパクト」においては、SDGs に資する事業運営を行うための「SDG インパクト基準」の策定、インパクトマネジメント研修制度の導入、上記基準に合致した企業等の認証および「SDG インパクト認証ラベル」の提供、更には、投資対象となる途上国のビジネス情報を検索できる「SDG 投資情報プラットフォーム」の運営を行う事業であるが、上述した価値共創エコシステムの構築に向けて必要とした要素の多くがこの取り組みにも多く共通してみられる（例えば、金融機関や民間事業者に対する能力強化の一環として行われるインパクトマネジメント研修制度の構築や、エコシステム構築にける基盤となる「インパクト基準」の設定等）ことから、こうした国際的な取り組みとの連動・連携によって効果的・効率的に価値共創エコシステムを構築していくことが可能となる。

最後に、上記の中長期的な取り組みと並行して、「Ⅲ. エコシステムの要となるコーディネータを育成する取り組み」を早期より実施し、成果を積み上げていくことを提案する。具体的には、コーディネータを「①育成する体制」「②日系企業と繋ぐ体制」「③持続可能とする体制」の3つの体制を構築していく取り組みを提案する。まず、「①育成する体制」に関しては、現地コーディネータが「価値共創」の実現に向けて必要となるノウハウが不足しているという課題に対して、価値共創のコンセプトの理解も含めてビジネスマッチングのノウハウを教育していく取り組みを行う。具体的には、現地アドバイザー自ら日本企業の技術と現地のニーズを理解した上で、マッチングイベント準備・実施とその後の伴走支援を行えるような、ビジネスマッチングの経験が豊富であり、かつ、日本企業の海外展開に必要な要素や支援内容までを理解したコーディネータを育成していくことが今後の価値共創の推進において求められる要素の一つとなる。この体制の構築に向けては、本事業と連動して経済産業省の「技術協力型・新興国市場開拓事業（制度・事業環境整備事業）」の一環として実施した現地コーディネータ研修のように、現地コーディネータの候補に対して、価値共創のコンセプトへの理解も含め、価値共創に必要なノウハウ（「実践的な社会課題分析・企業選定・ビジネスマッチング等」）を教育する取り組みを継続的に範囲・対象を拡大させながら行っていくことが肝要である。次に「②日系企業と繋ぐ体制」に関しては、現地コーディネータにとって、共創候補となる技術を持った日本の企業を抽出することが困難であることを踏まえて、共創候補となる日系企業をその情報を整理・スクリーニングし、繋ぐことができる機関・機能（例えば、有望な日本企業の情報を整理した情報プラットフォームで一元的に情報の管理できる体制）を構築する必要がある。この体制の構築に向けては、具体的に、既存の関東経済産業局と協力支援機関（地域金融機関等）のネットワークを活用しながら現地の企業との「価値共創」に取り組む日本企業を募集する取り組みに加えて、その集積した企業情報を UNIDO が保有する「STePP」と連携しながら情報登録を推進し現地側に共有していくこと、更には、中小機構の「ジグテック」やジェトロの「新輸出大国コンソーシアム」、JICAの「企業共創プラットフォーム」等の既存の企業ネットワークとの情報連携を行うことによってその対象となる企業ネットワークを拡大していくことが必要となる。最後に「③持続可能とする体制」について、コーディネータを持続的にかつ積極的に責任をもって価値共創を推進する役割を持たせるためにも、コーディネータの活動費用と価値共創実現までの一連の流れを責任をもって完遂するために重要となる金銭的なインセンティブを継続的に確保していく体制を構築する必要がある。その体制の構築のために、現地コーディネータと地域金融機関等をマッチングすることによって、金融機関・民間事業者・現地コーディネータの座組を形成する取り組みを行うことや、本件調査事業においても現地コーディネータの役割を担った AOTS 現地同窓会、または、それを取り纏める AOTS に対する現地コーディネータの育成にかかる費用補助を実施していくことが考えられる。こうした短期的な取り組みに加えて、上述した「価値還流」のスキームを構築していくことによって、持続可能な「価値共創」エコシステムが形成されていくことが期待される。

図表 6-6 持続可能な価値共創エコシステムを構築するために必要となる取り組み案

	取り組みを実施する必要性	具体的に必要となる取り組み案	取り組みの主体・連携先案
I. 価値共創エコシステムの創造に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 海外における「価値共創」に取り組み社会的インパクトを創出する企業やそれを支援する機関はいくつか確認されるが、それぞれが相互に繋がる仕組み・コミュニティ・プラットフォームは見られない。 海外における「価値共創」事業により創出されたインパクトを評価する人材/機関、その評価結果を保証する機関、エビデンスとなる情報を提供する機関が限定的 	<ol style="list-style-type: none"> ① 「価値共創」の事業者と支援者のネットワーク構築 「価値共創」事業を行う企業とそれを支援する支援機関（政府関連機関・金融機関など）が、双方向的なコミュニケーションをとれるネットワーク・コミュニティを、各機関が持つ企業や支援機関の既存ネットワークを活用して構築する。 ② 社会的インパクトの評価者/機関とのネットワーク構築 海外で社会課題解決型事業を実施する企業に対して投融资する事例を増加させることに向けて、インパクトを評価・計測可能な現地機関を探索しネットワークを形成する。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 関東経済産業局（連携先：JICA・経済産業省・JETRO・中小機構・NEDO等） ② 経済産業省（連携先：JICA、インパクト投資を取り扱う他省庁）
II 価値共創エコシステムを持続可能にする取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 「価値共創」事業の実施者・支援者との連携を強化に向けて、インパクトを創出・評価・投資する流れの共通言語が必要。社会課題解決型の事業に対する投資・融資を増加させるためにもインパクトの評価・情報開示の体制強化が必要。 社会課題解決型ビジネスを支援するインパクト投資・融資に関する国内マーケットが限定的である 	<ol style="list-style-type: none"> ③ 「価値共創エコシステムガイドライン」（仮）の作成・普及 「価値共創」事業を行う企業とそれを支援する支援機関等にととの共通言語として、インパクトKPIの設定方法や評価・運用方法等に関する事項を取り纏めたガイドラインを策定する。（企業が、創出されたインパクトの評価・開示方法を理解することで、更なる投融资の獲得を可能とする） ④ 「価値共創」の事例集の作成・普及 「価値共創」を実施する事業の事例を収集整理し、普及広報することによって、エコシステムの参画者を増やすと同時に、支援手法・事例の体系化を行いマーケットを拡大する。 	<ol style="list-style-type: none"> ③ 関東経済産業局（連携先：JICA、経済産業省・インパクト投資を取り扱う他省庁） ④ 関東経済産業局
III エコシステムの要となるコーディネータを増やす取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 現地コーディネーターの「価値共創」の実現に向けて必要となるノウハウが不足 価値共創の候補企業と現地企業とのマッチングの機会・繋ぎの場が限定的 コーディネーターにとっての共創成功にかかるインセンティブが不足 	<ol style="list-style-type: none"> ⑤ コーディネータを「育成する体制」の構築 海外展開に必要な要素や支援内容を理解した現地コーディネータ人材を育成する ⑥ コーディネータと日系企業と「繋ぐ体制」の構築 現地の企業との「価値共創」に取り組む日本企業を、関東経産局と各支援機関が協力・連携しながら集積し情報を整理する。 ⑦ コーディネータの業務が「持続可能となる体制」の構築 現地コーディネーターに対して金銭的なインセンティブが発生するような体制を構築する。 	<ol style="list-style-type: none"> ⑤ 関東経済産業局・経済産業省（技術人材協力課） ⑥ 関東経済産業局（連携先：経済産業省・UNIDO・AOTS・JETRO・中小機構・JICA） ⑦ 関東経済産業局（連携先：金融機関・AOTS）

出所）各種調査結果を基に EY 作成

以上より、来年度以降の JECOP 事業としては、まずは、「I. 価値共創エコシステムの創造に向けた取り組み」と「III エコシステムの要となるコーディネータを増やす取り組み」の両輪で実施していく必要がある。前者に関して具体的には、「価値共創」事業を行う企業とそれを支援する支援機関（政府関連機関・金融機関など）が、双方向的なコミュニケーションをとれるネットワーク・コミュニティを、各機関が持つ企業や支援機関の既存ネットワークを活用して構築する。これに関しては、まず本件調査や昨年度の調査の際に構築した JECOP 関連ネットワークを基礎として、関連関連（JICA・JETRO等）が保有する関連情報を紐づけることで、「価値共創」の事業者と支援者のネットワークを効果的・効率的構築することが可能となる。また、同様に創出されたインパクトを評価する機関や評価する人材とのネットワーク構築や人材育成をしていく必要も確認された。次に、「III エコシステムの要となるコーディネータを増やす取り組み」に関して、上記のコーディネータを「育成する体制」「日系企業と繋ぐ体制」「成功のインセンティブを与える体制」の3つの体制を構築していく取り組みを既存の取り組みを継続的に実施しつつ、その取り組みの範囲を他の機関の取り組みとの連携を強化することでネットワークを拡大しながら、取り組みを実施していく必要がある。それにより、今回一定程度の成果を上げた「現地コーディネータを活用した価値共創の実現に向けた支援モデル」を継続的に実施し現地企業との「価値共創」に組み込み企業を増やし、「価値共創」事例を増やしていくことが可能となる。結果として、こうした取り組みを推進することで、「価値共創」の主体となる企業にとっても、優秀な現地コーディネータとの共創をする機会が増え、より一層適切な現地企業との共創の機会をより多く得ることができ、現地の社会課題を現地の企業等と価値共創しながら取り組むことができるようになることが期待される。