

**全世界途上国における企業との
連携強化に係る情報収集・確認調査
(案件番号：20a01249)**

ファイナル・レポート

令和4年(2022年)2月

**独立行政法人
国際協力機構 (JICA)**

**マッキンゼー・アンド・カンパニー・
インコーポレイテッド・ジャパン**

民連
JR
22-025

目次

第1章 本調査の概要	0
1.1 調査の背景・目的.....	0
1.2 調査の実施スケジュール.....	0
第2章 基礎調査の実施	2
2.1 インセプション・レポートの作成.....	2
2.2 現地スタートアップ企業等を取り巻く環境に係る基礎情報の収集・確認.....	2
2.2.1 インドネシア.....	2
2.2.2 マレーシア.....	4
2.2.3 タイ.....	5
2.2.4 フィリピン.....	6
2.2.5 バングラデシュ.....	7
2.3 途上国における現地スタートアップ企業などとの連携に関心を有する日本国内の機関等に係る基礎情報の収集・確認.....	9
2.4 途上国における現地スタートアップ企業等との連携の在り方の検討.....	10
2.5 評価指標の設定.....	13
第3章 スタートアップ企業の募集・抽出	15
3.1 スタートアップ企業の募集.....	15
3.2 国内一次予選の開催.....	18
3.3 国内二次予選の開催.....	19
3.4 決勝戦の開催.....	24
3.5 スタートアップ企業の募集・抽出から得られた学び.....	24
第4章 現地スタートアップ企業等との連携の具体的な実施	28
4.1 アクセラレータープログラムの構築.....	28
4.2 メンターの選定.....	30
4.3 アクセラレータープログラムの実施.....	31
4.3.1 フォーラム1の実施(2021年10月26日-27日).....	31
4.3.2 フォーラム2の実施(2021年11月11日-12日).....	33
4.3.3 フォーラム3の実施(2021年12月1日).....	34
4.3.4 フィールド期間のサポート.....	36
4.3.5 PoCの進捗管理・最終確認.....	38
4.4 ファイナリストと投資家の1on1セッション.....	45
4.5 投資家向けローカル・ネットワーキング・セッション.....	45

4.6 アクセラレータープログラム実施から得られた学び	45
第5章 アウトリーチ活動の実施	47
5.1 投資家へのアウトリーチ	47
5.2 一般向けのアウトリーチ	48
5.2.1 メディアへの掲載	48
5.2.2 ホームページの管理・更新	49
5.2.3 ブックレットの作成	49
5.2.4 広報用ビデオの作成	49
第6章 Demo Day の開催	51
6.1 Demo Day Part 1(知識共有セッション)の開催	51
6.1.1 パネルディスカッション	51
6.1.2 ブレイクアウトセッション	54
6.2 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)の開催	59
6.3 Demo Day の開催から得られた学び	62
第7章 まとめと今後の活動への示唆	64
7.1 本調査の実施効果の検証	64
7.1.1 評価指標の概要	64
7.1.2 参加したスタートアップ企業に係る評価指標	65
7.1.3 JICA の組織目標達成に向けた評価指標	68
7.2 本調査からの学び	69
7.3 参加スタートアップ企業等への支援策案	70
7.4 民間連携事業部としての事業展開の方向性	72
7.5 総括	77

図表目次

図表 1 本調査の作業計画	1
図表 2 インドネシアにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要	3
図表 3 マレーシアにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要	5
図表 4 タイにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要	6
図表 5 フィリピンにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要	7
図表 6 バングラデシュにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要	8
図表 7 途上国における現地スタートアップ企業等との連携に関心を有する日本国内の機関の例.....	9
図表 8 現地スタートアップ企業との連携におけるポイント	10
図表 9 現地スタートアップ企業との連携に関する投資家からの示唆と連携における方針	11
図表 10 本調査のスケジュール	12
図表 11 アウトリーチに際し連携したインキュベーター・アクセラレーター(抜粋)	16
図表 12 情報拡散に活用した SNS およびメディア	16
図表 13 公式ホームページ	17
図表 14 ウェブサイトおよび Facebook 広告のアクセス結果	17
図表 15 国別の応募スタートアップ企業数	18
図表 16 国別・分野別の応募スタートアップ企業数	18
図表 17 一次審査の評価基準項目	19
図表 18 二次予選の評価基準項目	20
図表 19 二次予選の進行イメージ	20
図表 20 一次予選および二次予選を通じたスタートアップ企業数の推移	21
図表 21 選定されたスタートアップ企業 15 社の概要	21
図表 22 スタートアップ企業の募集・抽出から得られた学び	24
図表 23 応募プロセスへの評価(最終選考に残ったスタートアップ企業へのフィードバック調査)	26
図表 24 ピッチ審査への評価(最終選考に残ったスタートアップ企業へのフィードバック調査)	27
図表 25 ピッチ審査への評価(審査員へのフィードバック調査)	27
図表 26 アクセラレータープログラムの開始に先立ち設定された目的	28
図表 27 アクセラレータープログラムの概要とスケジュール	29
図表 28 ビジネスモデルキャンバスの構成要素	30
図表 29 メンターの選定プロセス	31
図表 30 メンターとスタートアップ企業のマッチング手法	31
図表 31 ウィークリーレポートのテンプレート	37
図表 32 最終レポートのテンプレート	39
図表 33 個社毎の実証内容・成果	41

図表 34 アクセラレータープログラムの実施から得られた学び	45
図表 35 各フォーラムへの評価	46
図表 36 フォーラムの各講演・セッションへの評価	46
図表 37 周知活動に活用した資料	47
図表 38 ホームページへのスタートアップ企業事業概要と企業ロゴの掲載例	49
図表 39 広報用ビデオの一場面	50
図表 40 Demo Day Part 1(知識共有セッション)の概要	51
図表 41 インドネシアのマクロ経済の概要	55
図表 42 マレーシアのマクロ経済の概要	56
図表 43 フィリピンのマクロ経済の概要	57
図表 44 タイのマクロ経済の概要	58
図表 45 バングラデシュのマクロ経済の概要	59
図表 46 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)の概要	60
図表 47 投資家に向けたスタートアップ企業とのミーティング設定に係る説明資料	60
図表 48 JICA SDG Award の賞状	61
図表 49 Demo Day の開催から得られた学び	62
図表 50 Demo Day Part 1(知識共有セッション)への投資家からの評価	63
図表 51 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)への投資家からの評価	63
図表 52 評価指標に基づいた本調査・本アクセラレータープログラムの成果	64
図表 53 スタートアップ企業による本プログラムへの評価	66
図表 54 生産性を向上させたスタートアップ企業の例	67
図表 55 ビジネス知識を向上させたスタートアップ企業の例	67
図表 56 ビジネス機会を拡大させたスタートアップ企業の例	68
図表 57 効果的なアクセラレータープログラムを実施する上での成功要諦	69
図表 58 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業に対するフォローアップ活動	71
図表 59 スタートアップ企業への追加支援に向けた JICA 本部と各国事務所の連携	72
図表 60 DAC メンバー国から開発途上国への純支出の内訳推移	73
図表 61 アクセラレータープログラムの対象となるスタートアップ企業を絞り込む方法	74
図表 62 日本企業のニーズを基にしたアクセラレータープログラムのコンセプト図	75
図表 63 日本企業のニーズを基にしたアクセラレータープログラム準備に向けて必要なステップ	75
図表 64 民間連携事業部として新しい事業を形成する上で必要なステップ	76
図表 65 民間連携事業で提供し得る支援の類型化	77
図表 66 非財政支援の例	77

List of abbreviations

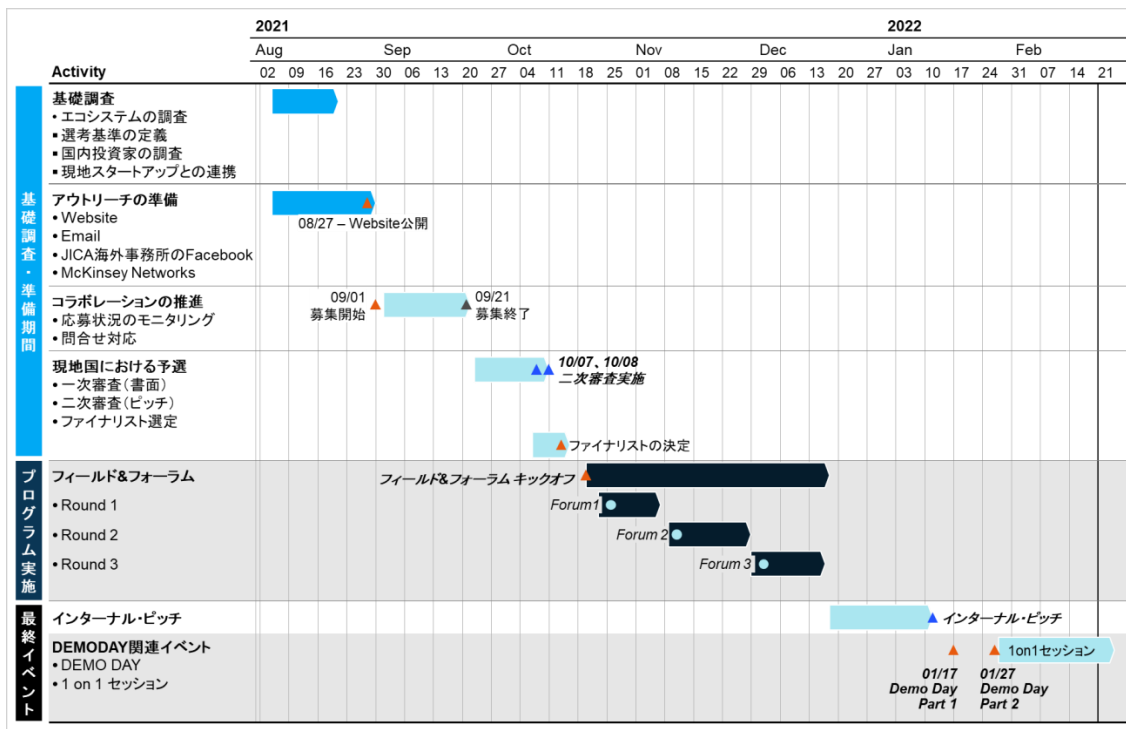
B2B	Business to Business 企業間取引
B2C	Business to Customer 企業と消費者間の取引
DAC	Development Assistance Committee 開発援助委員会
ESG	Environmental, Social and Governance 環境・社会・ガバナンス
FDI	Foreign Direct Investment 海外直接投資
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ドイツ国際協力公社
KPI	Key Performance Indicators 重要業績評価指標
NINJA	Next Innovation with Japan
ODA	Official Development Assistance 政府開発援助
PoC	Proof of Concept
SDGs	Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標
USAID	United States Agency for International Development アメリカ合衆国国際開発庁
USD	United States Dollar 米国ドル
VC	Venture Capital ベンチャーキャピタル

要 約

1. 本調査の概要

開発途上国の経済社会開発や国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて、従来の政府開発援助（ODA）に加え、民間セクターの資本を活用することの重要性が近年高まりを見せている。更に同時並行的に、世界的な情報化やデジタル技術の普及、金融緩和等に伴い、様々な社会的・経済的課題に取り組むスタートアップ企業の創業・成長が全世界的に拡大していることは、国際開発の観点から注目すべき潮流である。かかるスタートアップ企業が有するイノベティブな発想や技術が、今後も持続的に開発途上国の人々の生活の質、社会の在り方を大きく変化させ、社会をより繁栄させることが期待されている。このような観点から JICA は 2020 年 1 月に、新興国における起業家支援やビジネスイノベーション創出を事業目的に据えた Project NINJA（Next Innovation with Japan）を立ち上げた。

2020 年にケニアで実施した NINJA Accelerator 2020 で得られた経験等を踏まえ、「全世界途上国における企業との連携強化に係る情報収集・確認調査」（以下、本調査と言う）では、SDGs の達成に貢献し得る事業を展開するインドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン及びバングラデシュのスタートアップ企業に対し JICA NINJA アクセラレータープログラム 2021（以下、本アクセラレータープログラムと言う）等の各種支援を提供することで、各企業の事業拡大並びに SDGs へのインパクトの更なる創出を目指す。併せて、JICA が開発途上国の経済社会開発や SDGs の達成に向け更なる貢献を図る上で、いかにして開発途上国のスタートアップ企業や日本企業との連携強化を図るべきか、効果的なアプローチについて検討を進めることも目的に据える。



要約図表 1 本調査のスケジュール

2. 基礎調査の実施

本アクセラレータープログラムの実施に先立ち、対象5カ国のスタートアップ・エコシステムについて、関連文献と刊行物、統計データ等を中心としたデスクトップ調査、及び各国におけるスタートアップ業界のエキスパートや関連企業へのヒアリング調査を実施した。各国の調査概要について以下にまとめる。スタートアップ企業を取り囲むエコシステムとしてはインドネシアが最も成熟しており、スタートアップ企業数、および資金調達総額において抜きん出ている。次点でマレーシア、フィリピンの順にスタートアップ企業数が多い。タイとバングラデシュについては、まだ発展途上にあるものの、これからの発展が大いに期待される市場環境である。

インドネシア

- 研究開発段階の支援からある程度大型の資金調達まで、成長プロセス全体を支えるエコシステムができており、Plug & Playのように世界的に著名なアクセラレーターも進出している。ただし、企業数も多いためスタートアップ企業の間で激しい競争が存在する。
- アクセラレータープログラムが多数存在するため、スタートアップ企業や投資家の注目を集めるプログラムを実施するためには、明確なバリュー・プロポジションを持つ必要がある。

マレーシア

- レイター期向けの支援環境が限定的である一方、シンガポールやインドネシアに近い地理的な要件や政府の積極的な支援があり、シード/アーリー期のスタートアップ企業にとっては魅力的な環境が整っている。
- 本アクセラレータープログラムでは、他の東南アジア諸国や日本市場への進出等を通じ、規模拡大を模索しているスタートアップ企業との連携可能性が高い。

タイ

- エコシステムは黎明期にあるといえる。インキュベーターやアクセラレーターの層はいまだ限定的であり、現在は主として企業のバックアップにより、特定の業界やセクターに絞った投資・支援のみが行われている。
- 本アクセラレータープログラムでは、他の東南アジア諸国や日本市場への進出等を通じ、規模拡大を模索しているスタートアップ企業との連携可能性が高い。

フィリピン

- シード期のスタートアップ企業に対する投資が中心であり、それ以降の投資家層はエコシステムにおけるホワイトスペースになっている。
- 同国のエコシステムではコングロマリットが中心的な役割を担っており、価値提供を明確にした上でそれを広く広報することで、アクセラレータープログラムとして差別化を図ることが可能である。

バングラデシュ

- 新興のエコシステムであり、まだ発展途上にあるものの、近年政府によるビジネス環境改善の取り組みが進み、エコシステムの構築が徐々に始まっている。
- プロダクト・マーケット・フィットに到達しているか否かや、チームのケイパビリティ等にフォーカスして、支援するスタートアップ企業を選定する必要が高い。

更に市場環境を深く理解し有益なプログラムを開催するため、東南アジアへの投資実績がある国内外のVC（ベンチャーキャピタル）等とは、本調査立ち上げ初期から連携を図った。意見交換によって得られた主な示唆について要約図表2にまとめる。

要約図表2 現地スタートアップ企業との連携に関する投資家からの示唆と連携における方針

投資家からの意見	連携における方針
「チーム」と「市場」が常に評価の大きな軸になる要素である。よいチームは高いモメンタムを保ち、短い期間で多くの成果を出すことができる。	チームのコラボレーション力や、チームメンバー間の経験・経歴のマッチ度合い等を、一次審査の評価基準に加える。
各国における優秀な人材の供給を考えると、インドネシア、ベトナム、タイが有望な市場ではないか。当社としては、バングラデシュは現在投資対象ではなく、現地の法規制等についてもよく把握できていないのが実情である。（日本人投資家）	現地の投資環境や規制の状況について投資家の理解を促進するため、Demo Day等に参加する投資家向けに知識共有を行うネットワーキングイベントを開催する。
人口やユニコーンの数を、各国の市場規模やスタートアップ・エコシステムの成熟度の近似指標として重視している。同指標を踏まえ、現在はインドネシア、シンガポール、ベトナムに注力している。（日本人投資家）	本調査の対象外である市場に関心を寄せている投資家に対しても、対象国の高いポテンシャルを示すことで、同市場への将来的な投資を検討するきっかけを提供する。
投資のリターンとイグジットまでの期間、現在のトラクション、リスクの3点が投資の際に主に見ている項目である。よって、各スタートアップ企業の、現時点での売上高、成長・生産性向上に向けたポテンシャル、潜在リスクを複合的に精査の上、投資対象を定めている。（日本人投資家）	トラクション、売上および成長率について、一次審査の評価基準に加える。

3. スタートアップ企業の募集・選定

スタートアップ企業や投資家へのアウトリーチ活動を進める上では、他のアクセラレータープログラムとの明確な差別化を図ることが肝要であるため、本アクセラレータープログラムのバリュー・プロポジションは以下6点に集約することにした：

1. スタートアップ企業各社に経験豊富な経験を有する専門家を専属メンターとして配属し、ビジネスモデルの構築及び各社が抱える課題解決に向けた支援を提供


2. 日本のマーケットや投資家との関係構築の機会を提供
3. ビジネスの構築に係るフレームワーク・知識を包括的に習得するため、各種講義・インタラクティブなディスカッションセッションを提供
4. アクセラレータープログラムへの参加費用を賄うため、最大約3万USDの資金を提供
5. 東南アジア及びバングラデシュから参加する他のスタートアップ企業と関係を構築する機会を提供
6. 株式の譲渡等の条件を課していない無償・無料のプログラムを提供

2021年9月1日から9月20日にかけて、インターネットを通じて本アクセラレータープログラムへの参加企業の公募を実施した。また、プログラムの実行性を高めるために現地市場関係者とのコラボレーション体制の構築、ネットワーキングセッションの企画・運営、および JICA 現地オフィスを含む調査推進体制の構築を図った。具体的な活動は次のとおり。

- 50 を超える現地インキュベーター、アクセラレーターに連携を打診し、のべ 20 のインキュベーター、アクセラレーターからアウトリーチの協力を得た。
- 応募期間中に、ソーシャルメディアを通じたプロモーションで、現地 5 カ国で累計 460 万のユニークビューを獲得した。
- 応募期間中に、公式ホームページに約 4,500 件のアクセスを得た。
- 国内外の投資家との意見交換を行い、本調査全体に対するフィードバックを得たほか、うち 5 社から Demo Day への参加の確約を得た。

募集の結果、対象 5 カ国より 216 社のスタートアップ企業からの応募を得た。インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピンについては約 20 から 40 程度の応募があったのに対し、バングラデシュでは 100 以上の応募を得た。これは、同国では他に多くのインキュベーター・アクセラレータープログラムが実施されていないことに起因するものと考えられる。一次の書類審査では、ビジネスモデル・事業の SDGs への関連性、ビジネスモデル・事業の成熟度、企業としての成熟度を基に 32 社まで候補を絞り、二次のピッチ審査ではプレゼンテーションの要素を加えた上で審査を行い、各国からそれぞれ本アクセラレータープログラムに参加するファイナリスト 3 社を選定した。

要約図表 3 ファイナリスト 15 社の概要

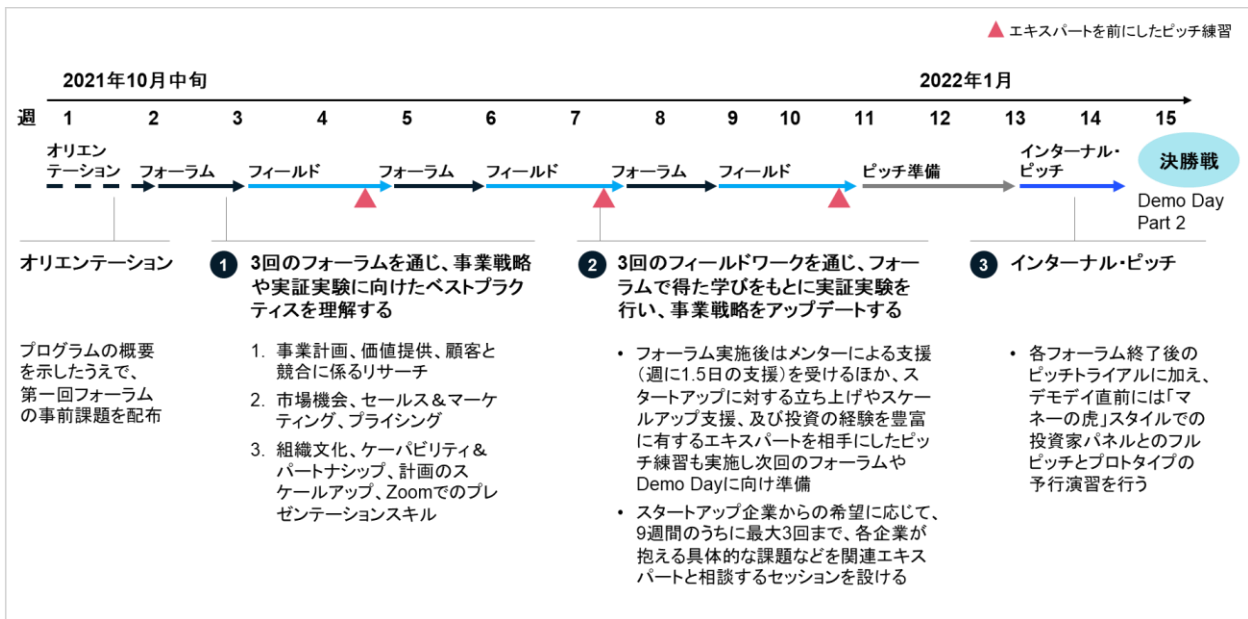
国	企業	事業概要
インドネシア 	FishLog	よりよい地域社会を作るための活動とテクノロジーの活用を通じ、水産業種向け低温流通網を全国的につなぐ B2B マーケットプレイスを運営
	Sampang	環境的に持続可能で公害を発生させない廃棄物処理システムを活用して、廃棄物を農業、建設、衛生、エネルギーなどの資源に変換
	Plepah	アレカヤシの葉の鞘から作られた生分解性素材を使用する梱包材ソリューションを提供

国	企業	事業概要
マレーシア 	Clickncare	移民労働者がその法的地位に関わらず、自分の国の言葉を話す医師に手頃な価格で相談することを可能にするデジタルヘルスケアプラットフォームを提供
	#DemiLaut	伝統的な漁業者が、水産物を水産小売業者や消費者に販売することが出来る EC 環境を整備することで、漁業者の労働環境を改善
	Naglus Industries	バイオマスナノ流体のナノテクノロジー技術の応用によって開発された自動車用燃費節減プロダクトを提供
タイ 	Ira	分解性素材を使用したオーガニックの生理用品を提供
	Eden Agritech	生鮮青果物の賞味期限を最大 5 倍に延長する画期的なバイオテクノロジー技術を基にした酸化防止剤ソリューションを提供
	Socialgiver	収益の一部がチャリティに提供される、ホテルの空室やコンサートの空席を販売・予約するための e コマースプラットフォームを運営
フィリピン 	Plentina	金融サービスへのアクセスを有さない人口を対象に、大手小売店において代金後払いで商品を買うことが出来るサービスを提供
	Mayani	小規模農家が消費者やバイヤーとつながることで、収穫後ロスの最小化を実現する e コマースプラットフォームを運営
	Packworks	フィリピンの女性の小規模店舗（マイクロストア）事業者を主な対象とした ERP（企業資源計画）用のモバイルアプリを提供、
バングラデシュ 	Light of Hope	低学年の子どもが将来必要なスキルを習得するための教育書、学習玩具、学習コンテンツを提供
	Moner Bondhu	安価で利用しやすく、守秘義務を遵守したメンタルヘルスのカウンセリングサービスを提供
	Women In Digital	女性のデジタルスキル向上に向けた学習コンテンツやトレーニング、及び就業に向けた各種サポートを提供

4. 現地スタートアップ企業との連携の具体的な実施










2021年10月中旬から2022年1月下旬まで、約3カ月にわたりアクセラレータープログラムを実施した。他のアクセラレータープログラムの分析等を踏まえ、スタートアップ企業が効果的に新しい

能力を身に着ける上での、フィールド（実践の場）とフォーラム（座学）を組み合わせることの効果を確認した。よって、本アクセラレータープログラムでは、各社ごとに1名アサインされるメンターによる支援やエキスパートとのピッチ練習、各種エキスパートとの特別セッションなどを活用しながらPoCを実施するフィールドプログラムと、15社が一堂に会し合同で実施するフォーラムプログラムをスタートアップ企業に提供することとした。フォーラムおよびフィールドのセットが計3スプリントあり、その後はPoCを継続しながら、Demo Day Part 2（ピッチプレゼンテーション）に向けたピッチ準備を行うことにした。なお、ピッチ練習の場としては、各フィールド期間とDemo Day直前の計4回、投資経験を有するエキスパートを前にしたピッチ機会を設けることで、各社のピッチスキル及びピッチ内容の向上を図った。



要約図表 4 アクセラレータープログラムの概要とスケジュール

プログラム全体を通じて、フレームワークとしては「ビジネスモデルキャンバス」を活用した。ビジネスモデルキャンバスとは、ビジネスアイデアに関する重要な前提条件を構造化された方法で整理し、自社のビジネスモデルを明確にするために活用されるフレームワークである。要約図表 5 に示す通り、ビジネスモデルキャンバスには一般的に9つの構成要素が存在する。各構成要素において例示されている重要な質問への解を導き出すことで、自社の現時点でのビジネスモデルを可視化し、社内でも十分に認識されていなかった自社の強みや弱みについて、共通認識を構築することを目的とする。ビジネスモデルキャンバスの作成を通じて得た知見を基に競合他社や顧客に係る調査を行い、自社の強みについては更に伸ばし、弱みについては克服することで、顧客や投資家にとって更に魅力的なビジネスを展開することが可能となるため、事業規模の拡大を目指す本プログラムのスタートアップ企業には非常に有意なフレームワークとなっている。

<p>重要なパートナー </p> <p>主要なパートナー及びサプライヤーは誰か？ パートナーからは、どのようなリソースをどの程度確保しているのか？</p>	<p>主な活動 </p> <p>顧客に価値提案を行うために実行すべき重要な活動は何か？ 上記活動を行うために構築すべき自社の機能は何か？</p> <p>重要なリソース </p> <p>価値提案の実現に向けて、必要なリソース・キャピタルは主に何か？</p>	<p>価値提案 </p> <p>顧客にどのような価値を提供するのか？ 顧客のどのような課題解決に貢献するのか？ どの顧客のニーズを満たしているのか？</p>	<p>顧客との関係 </p> <p>顧客とどのような関係を確立・維持しているのか？ 顧客セグメント間で、関係の違いはみられるか？</p> <p>チャンネル </p> <p>顧客セグメント毎に活用できるチャンネルは何か？ 各チャンネルは現時点ではどの程度活用されているのか？</p>	<p>顧客セグメント </p> <p>最も注力すべき顧客セグメントはどれか？</p>
<p>コスト構造 </p> <p>自社のビジネスモデルにとって、最も不可欠なコストは何か？</p>		<p>収益源 </p> <p>顧客はどの価値提案に対して対価を払っているのか？ 特に重要な収益源は何か？</p>		

要約図表 5 ビジネスモデルキャンパスの構成要素

本プログラムにおいては、フォーラムでの講義やメンタリング等を通じ、各構成要素についての基礎的な理解及びその応用方法を取得した上で、それを基に Demo Day Part 2 (ピッチプレゼンテーション) に向け自社のビジネスモデルを再検討することとした。またビジネスキャンパスを活用するに際しては、スタートアップ企業に対し、同フレームワーク活用を通じ、①顧客に提供する価値提案、②ターゲット顧客のセグメント、③活用するリソース、パートナー、チャンネル、④経済モデルと商業的な実行可能性の4点を明らかにするよう示すことで、目的意識を明確にした上でフォーラムの各セッションや課題に取り組むように促した。

全3回にわたるフォーラムを通じ、ビジネスモデルや自社製品・サービスの確立に向け活用が可能なフレームワークへの理解が高まった等、スタートアップ企業から高く評価する声が聞かれた。これまで他のアクセラレータープログラムに参加したことがなく、またビジネス経験の豊富なチームメンバーが少ないようなスタートアップ企業にとっては、ビジネスモデルキャンパスを始めとした有益なフレームワークを包括的に学ぶことによって、これまで考えたことがなかったものの重要なトピック(バリュー・プロポジションの明確化、他社とのパートナーシップの締結等)について、具体的な検討を始める機会となったとの声が聞かれた。また、他のプログラムへの参加経験やビジネス経験が豊富なスタートアップ企業においても、改めて体系的にフレームワークを学び議論を行う機会について、高く評価する声が聞かれた。各フォーラムのセッション概要は以下の通り：

フォーラム1

- 資金調達方法 入門編 (VCの投資マネージャーによる講演)
- プロダクト・マーケット・フィットの拡大 (スタートアップ企業の規模拡大に携わった経験が豊富な専門家による講演)
- ビジネスモデルキャンパスの紹介・詳細 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)
- 価値提案の精緻化の方法 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)
- 競合環境の調査・分析手法 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)

- 消費者試験の重要性（テック業界の経験が豊富な専門家による講演）
- 顧客調査の方法（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）

フォーラム2

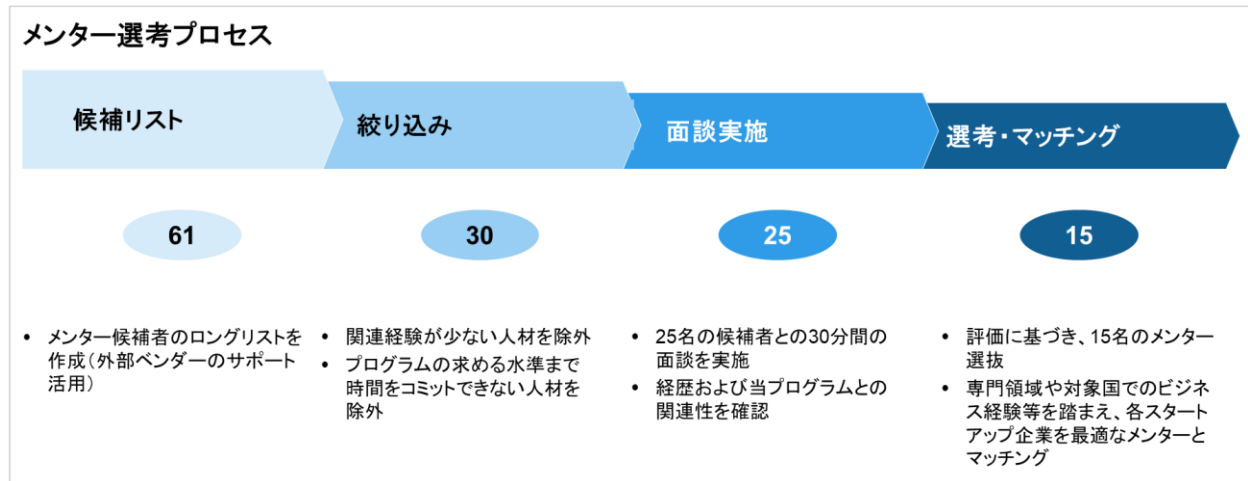
- 社会的インパクトとビジネスの持続可能性の両立（東南アジアのスタートアップ企業支援に携わる専門家による講演）
- B2C/B2B マーケットにおける価格設定方法（主催者による講義）
- ケイパビリティを踏まえた、パートナーシップ構築方法（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）
- Go To Market 戦略（自社の競争優位性を確立の上、顧客に製品・サービスを届けるための戦略）の構築（東南アジアのテック系スタートアップ企業の創業者による講演）
- 営業・マーケティング手法の特定（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）

フォーラム3

- 資金調達方法（スタートアップ企業の規模拡大に携わった経験が豊富な専門家による講演）
- 企業文化の種類・構築方法（創業経験の豊富な専門家による講演）
- 実行計画とビジネスケース（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）

さらに、計4回のピッチ練習の機会を通じ、スタートアップ企業はより投資家目線で魅力的なピッチスタイル・内容を構築することが可能になった。事実、スタートアップ企業の中には、これまでに専門家から直接フィードバックを受ける機会を得たことがなく、大変参考になるコメントを得ることが出来たことを高く評価する声が聞かれた。なお、ピッチ練習の機会、特に大きな改善の必要が見受けられたスタートアップ企業に対しては、別途ミーティングの機会を設けより重点的なフィードバックを提供した。

アクセラレータープログラムの成功のためには、フィールド期間を通じたメンターによる密なメンタリングの実施が欠かせない要素である。本アクセラレータープログラムでは、要約図表6のプロセスに則りスタートアップ企業各社専属のメンターを15名選出した。専門とする事業領域や専門性がスタートアップ企業マッチしているメンターを選定することで、より各社の実情に即したメンタリングの提供を可能にした。メンタリングの目的を①スタートアップ企業が懸念している点に対処し、また上記フォーラムからの学びを自社のビジネスモデルに反映することで、PoCの効果的な実施が可能となるように促進すること、②Demo Dayのピッチプレゼンテーションに向け、スタートアップ企業のピッチの質を向上させることと定義し、スタートアップ企業と各社に割り振られたメンター間で密接に協働することを求めた。



要約図表 6 メンターの選定プロセス

5. アウトリーチ活動の実施

本アクセラレータープログラムの実施と並行し、Demo Day への参加者である投資家へのアウトリーチ活動を行った。投資家へのアウトリーチ活動の目的について、①15社のスタートアップ企業が投資を受ける可能性を高めること、及び②5つの対象国と日本におけるスタートアップ企業のエコシステムプレイヤー（VC、社会インパクト投資家、アクセラレーター/インキュベーター、JICA等）間のネットワークを構築・強化する機会を創出することに定めた。招待する投資家の基準として、①対象5か国のスタートアップ企業に積極的に投資していること、②シードからシリーズA期にあるスタートアップ企業を投資対象としていること、③社会的インパクトの創出にも重点を置いていることの3点を設け、該当するVC、コーポレートVC、社会インパクト投資家等を中心に周知活動を実施した。

投資家へのアウトリーチ活動から得られた主な学びは以下の通り：

- VCにとって、広くスタートアップ企業を育成するエコシステムを醸成することは、潜在的な投資対象を増やす効果につながる重要な課題である。しかし投資業務とは別の役割となるため、資金・時間面の制約があり、多くのVCは注力できておらず、本調査のようなエコシステムを醸成する取り組みは評価されている
- コーポレートVCはその役割として、投資以外にも、グローバルでのパートナーシップ締結や、新興市場への市場参入、新たなテクノロジーの活用機会発見・創出等、関心領域が幅広い傾向があり、VC以上に本調査への関心が高かった
- 東南アジア・バングラデシュは将来性のある有望市場と捉えられているが、エコシステムの成熟度が低い市場に精通したVC及びコーポレートVCは限定的である

周知活動の結果、70社近くの企業からDemo Dayへの参加の意向を聴取した（うち、日本のVCは約15社、日本のコーポレートVCは約30社、東南アジア及びバングラデシュのVCは約20社、社会的インパクト投資家は約5社）。

このほか、プログラムの認知度を高めるため、日本経済新聞に①プログラムの意図と設計の概要、②対象5か国におけるスタートアップ企業への投資動向の概要、③Demo Day Part2の受賞4社の紹

介、その他登壇企業の企業名・業種、④民間連携事業部長のインタビュー、⑤Demo Day イベントに参加した一部の投資家のインタビューから構成される記事広告を掲載した。

6. Demo Day の開催

6.1 Demo Day Part 1(知識共有セッション)の開催

ファイナリストに選出されたスタートアップ企業と潜在的な投資家を結び付ける場として、当初はアクセラレータープログラムの最後には、主にピッチプレゼンテーションを開催することを想定していた。しかし、本プログラムが進捗する中で、他のアクセラレータープログラムの Demo Day の調査・分析や、JICA との議論を通じ、ピッチプレゼンテーションに先立ち潜在的な投資家向けに、ファイナリストのスタートアップ企業に関係する情報を共有する意義・重要性を確認した。よって、本アクセラレータープログラムの Demo Day は2つのパートに分けて実施することとして、JICA と合意した。

まず知識共有セッション (Knowledge Sharing Session) と銘打った Demo Day Part 1 においては、①潜在的な投資家が、本アクセラレータープログラムで対象としている5か国の市場環境と投資機会への理解と評価を高めること、②投資家、スタートアップ企業、JICA、その他エコシステム関係者間のネットワーキングの機会を創出すること、③ピッチプレゼンテーションやプログラムに対するメディアの関心を醸成することの3つを主な目的に、Demo Day Part 2 (ピッチプレゼンテーション) の1~2週間前である2022年1月17日に開催することとした。知識共有セッションにおいては、対象5か国の市場概要を提供するため、各国の有識者を集めたパネルディスカッションを設けた後、投資家が個人の興味・関心に基づきより詳細な情報を入手できるよう、各国毎のブレイクアウトセッションを設けることとした。

イベント冒頭のパネルディスカッションでは、対象5か国の有識者と JICA の民間連携事業部長から成るパネルが、スタートアップ企業支援に知見を有するエキスパートのファシリテーションのもと、各国のスタートアップ企業への投資についてディスカッションを行った。各国の相対的な優位性や政府が担う役割等、対象5か国の投資環境に精通していない投資家においても、対象国の全体像を把握できる内容に設定した。パネルディスカッションで得られた市場環境への理解を更に深める機会として、2回にわたるブレイクアウトセッションを開催した。これらの各セッションは、マクロ経済に関するプレゼンテーション、投資環境に関するプレゼンテーション、ネットワーキングと Q&A から成る3部構成で実施した。

6.2 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)の開催

本アクセラレータープログラムを通じた PoC の実証結果を示し、潜在的な投資家とスタートアップ企業を結び付ける場として、2022年1月27日に各スタートアップ企業がピッチプレゼンテーションを行う Demo Day Part 2 を開催した。当イベントの開催にあたっては、PoC の実証結果を次につなげるために「潜在的な投資家とスタートアップ企業を結び付ける」という目的を最大限達成すべく、イベントの詳細を設計した。イベントの録画は後日 JICA の YouTube チャンネルで配信する等、出来る限り多くの投資家がスタートアップ企業15社に興味・関心を抱くように工夫した。また、日程調整ア

プリの活用を通じ、Demo Day 後に投資家が興味を持ったスタートアップ企業と 1-on-1 ミーティングを簡単に設定できるようにした。なお、投資家からの投票に基づく Best Performing Award と JICA が選定した JICA SDG Award の受賞企業は以下の通り：

- Best Performing Award 第一位：Packworks（フィリピン、e コマース）
- Best Performing Award 第二位：Plentina（フィリピン、フィンテック）
- Best Performing Award 第三位：Mayani（フィリピン、アグリテック）
- JICA SDG Award：Clickncare（マレーシア、ヘルスケア）

7. まとめと今後の活動への示唆

7.1 本調査の実施効果の検証

本調査の運営、参加したスタートアップ企業、JICA の組織目標のそれぞれの観点から高い効果が発現されており、本プログラムが目的として掲げていた「参加スタートアップ企業の事業拡大」及び「SDGs へのインパクトの更なる創出」は達成された。

要約図表 7 評価指標に基づいた本調査・本アクセラレータープログラムの成果

評価指標		成果
本調査の運営に係る評価指標	応募企業の募集効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 200 以上のスタートアップ企業がプログラムに応募 ● Demo Day Part 2（ピッチプレゼンテーション）には、少なくとも 37 社の投資を行う企業（VC、コーポレート CV 等）が出席
	メディア・社会からの認知度	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プログラムのホームページは、応募期間の 9 月中に 4,500 件以上のビューを獲得 ● Facebook で掲載したプログラムの広告については、460 万以上のユニークビューを獲得
	コラボレーションの促進成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 35 の投資家がスタートアップ企業と関係を構築 ● スタートアップ企業のピッチプレゼンテーションについて、投資家から高い評価を獲得
参加したスタートアップ企業に係る評価指標	プログラムへの満足度	<ul style="list-style-type: none"> ● スタートアップ企業から、プログラム全体への満足度について、非常に高い評価（7 点中 6.8 点）を獲得
	生産性の向上度合い	<ul style="list-style-type: none"> ● スタートアップ企業は、合計 16 の新製品/機能を発売/開発 ● スタートアップ企業は、約 14 万人の新規顧客を獲得
	ビジネス知識の向上度合い	<ul style="list-style-type: none"> ● スタートアップ企業へのサーベイ調査によると、プログラムを通じて、顧客セグメンテーションの考え方、バリュー・プロポジション

評価指標		成果
		の精緻化、ターゲット市場への戦略策定、ビジネスフォーカスの特定について習得
	ビジネス機会の拡大度合い	<ul style="list-style-type: none"> 35の投資家が Demo Day 後に、スタートアップ企業との商談を開始 スタートアップ企業は、約 420 万 USD の資金を新規調達
JICA の組織目標達成に向けた評価指標	SDGs への効果	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業は SDGs への貢献を加速 特に、SDG1: 貧困をなくそう、SDG3: すべての人に健康と福祉を、SDG4: 質の高い教育をみんなに、SDG13: 気候変動に具体的な対策を、を中心にインパクトを創出
	広報資料の提供	<ul style="list-style-type: none"> JICA の広報資料において、Moner Bondhu を取り上げる

7.2 本調査からの学び

本調査の実施及びその後の JICA との議論を踏まえ、今後同様のアクセラレータープログラムを実施する際に、プログラム・デザインの観点から留意点を整理した。要約図表 8 に示す通り、本アクセラレータープログラムでの経験を踏まえると、効果的なプログラムを実施するための成功要諦・留意点は 8 つに集約される。

要約図表 8 効果的なアクセラレータープログラムを実施する上での成功要諦

成功要諦・留意点	次回以降に留意すべき点
スタートアップ・エコシステムのプレイヤーと積極的な協働を図る	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業へのアウトリーチ活動に加え、フォーラムでの講演・ブレイクアウトセッションの開催、Demo Day に参加する投資家の確保等、様々な活動において他のエコシステムプレイヤーとの協働は効果的である またスタートアップ企業は、本アクセラレータープログラムを通じた他エコシステムプレイヤーへのアクセス獲得を高く評価している よって、今後も本調査で得られたネットワーク等も活用した上で、各種エコシステムプレイヤーとの協働を図る必要性が高い
アクセラレータープログラムの対象となる企業をより細かく定めることで、プログラムインパクトの拡大が見込まれる	<ul style="list-style-type: none"> 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業は、セクター、国、成熟度等、様々な側面で多岐に亘るため、企業毎に本プログラムに求めるニーズも異なった 例えばプログラムの対象企業を、セクター、国、成熟度等の要素のうち、一部特定の領域に定めることによって、より近いニーズを抱えたスタートアップ企業に対しよりターゲットを絞った支援を行うことが可能になる

<p>本アクセラレータープログラムの評価指標には、ビジネス機会の拡大とSDGsへの効果が含まれるが、効果的なメンタリングを行うため、メンターには特定の課題に絞り集中的な支援を提供するよう依頼する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● メンターに、各スタートアップ企業が抱える多面的な課題全てに対応するように求めると、ターゲットを絞った支援が困難になる ● JICAとメンターの間で、メンタリングの開始に先立ち目標の優先順位付けを行うことで、より重要な課題にメンタリングの時間を重点的に活用することが可能になる
<p>アクセラレータープログラムを通じて、投資適格性と高い開発効果を兼ね備えたビジネスモデル及びピッチの作成を支援することは容易ではない</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資家の大半は、スタートアップ企業の有するSDGsへのインパクトよりも投資適格性を重視している ● 3カ月という限られた期間では、SDGsへの潜在的なインパクトが大きいものの投資適格性が低いスタートアップ企業に対し、ビジネスモデルの大幅な見直しを支援することは困難である。結果として、Demo Day等では、SDGsへの潜在的なインパクトが大きいスタートアップ企業が十分に投資家からの注目を集めることが出来ない ● このような企業が投資家から十分な注目を集めることが出来るように、アクセラレータープログラムの中で大幅なビジネスモデルの見直しを支援する場合は、6-9カ月程度の期間を確保する必要が高い ● 例えば、Demo Dayの場では投資適格性に重点を置いたピッチを提供した上で、別途SDGsへのインパクトに関するレポートをJICAに提出することを求める等、まずはプログラムの主眼を投資家からの関心を得ることに据えることが重要である
<p>JICA NINJAブランドとして明確なバリュー・プロポジションを確立する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● スタートアップ企業は本アクセラレータープログラムについて、ビジネス基礎の網羅的な習得が可能であること、日本と東南アジア・バンラデシュの他企業や投資家との接点を持つこと、ビジネスの専門家から支援を受けられること、助成金を受領できること、等を高く評価している ● 他プログラムから差別化を図るため、事業実施前に明確なバリュー・プロポジションを確立することが肝要である
<p>JICA全体でプログラムの運営に取り組み、また支援したスタートアップ企業をフォローアップする</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去に実施した類似プログラム（ケニアやベトナムで実施したプログラム等）から得られた知見を十分に生かすことが必要である ● そのために民間連携事業部は、各種プログラムの運営に関わった他部署や現地事務所との連携を強化する必要がある ● またプログラム終了後も、スタートアップ企業に対し、JICA内で活用できる他プログラムや、国内外の関係機関（スタートアップ・エコシステム、産業団体等）を紹介することで、規模拡大を通じた開発効果の実現を叶えることが可能である
<p>9週間でのアクセラレータープログラムの実施は、非常に密度が濃いものの実施可能である</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業やメンターの一部は、各フォーラムでの内容を十分に咀嚼するため、フォーラムの期間を長く設定することを求めた ● プログラム期間の延長が難しい場合においては、ビジネスモデルの構築に特に苦戦しているスタートアップ企業に対し、詳細なフォローアップを実施することで、限られた期間内でプログラムを実施することも可能である

<p>スタートアップ企業間の協働等を促進することで、各社の事業規模や開発効果の拡大が見込まれる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業は、国や業種等は異なるものの、事業規模や開発効果の拡大を目指しているという点で一致する プログラム期間を通じ、企業間で課題に取り組んだり議論を深めたりする機会を多く設けることで、スタートアップ企業間の協働の可能性を追求し、更なるプログラム効果の発現を目指すことが可能である
---	---

7.3 参加スタートアップ企業等への支援策案

本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業が、更にSDGsへのインパクトを高めていくためには、プログラム終了以降のフォローアップ活動が肝要である。かかる観点から、JICAとして実施する意義の高いスタートアップ企業各社へのフォローアップ活動は、要約図表9に示す通り、4つに大分される。

提 案	根 拠	JICAが定期的に評価するKPI
<p>1 プログラム対象のスタートアップ企業は、JICA各国事務所の担当者が継続的にフォローアップし、プロジェクト全体についてはJICA本部が管理する</p>	<ul style="list-style-type: none"> プログラムの長期的インパクトを理解する必要がある JICAとスタートアップ企業間での関係強化の機会が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達額/IPO時の評価額 新たに参入した市場・新規獲得顧客数(前年比の収益の伸び等) 後続のアクセラレータープログラムの実施有無 JICAが実施する後続のアクセラレータープログラム等に参加したスタートアップ企業の数 創出されたSDGsへのインパクト
<p>2 スタートアップ企業と国外の民間および公的機関との橋渡し役となり、ターゲットとする市場における事業展開を支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> 複数のスタートアップ企業に同時に外部機関を紹介することが可能なので、高いインパクトを効率よく創出できる JICAと外部機関にも連携強化の機会が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> JICAがスタートアップ企業に国外の民間企業や公的機関を紹介した数 スタートアップ企業ならびに国外の民間および公的機関の間で実際に締結されたパートナーシップの数
<p>3 スタートアップ企業に他のJICA事務所やJICA主催のプログラムを紹介し、事業拡大に向けた資金調達やテクニカルサポートを提供する</p>	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業による更なる開発効果の発現を促進・実現する JICA内での横連携や他の政府機関との協働機会を模索する 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業のJICAの他プログラムへの応募件数 これらの追加支援によって、スタートアップ企業が創出したSDGsへのインパクト
<p>4 当該プログラムに関連する日本の政府機関を関与させ、スタートアップ企業が事業を拡大する上での技術支援を受けられるようにする</p>		<ul style="list-style-type: none"> JICA以外の機関によるスタートアップ企業に対する支援供給回数

追加支援の提供を通じ、関係を更に強固なものにする

要約図表 9 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業に対するフォローアップ活動

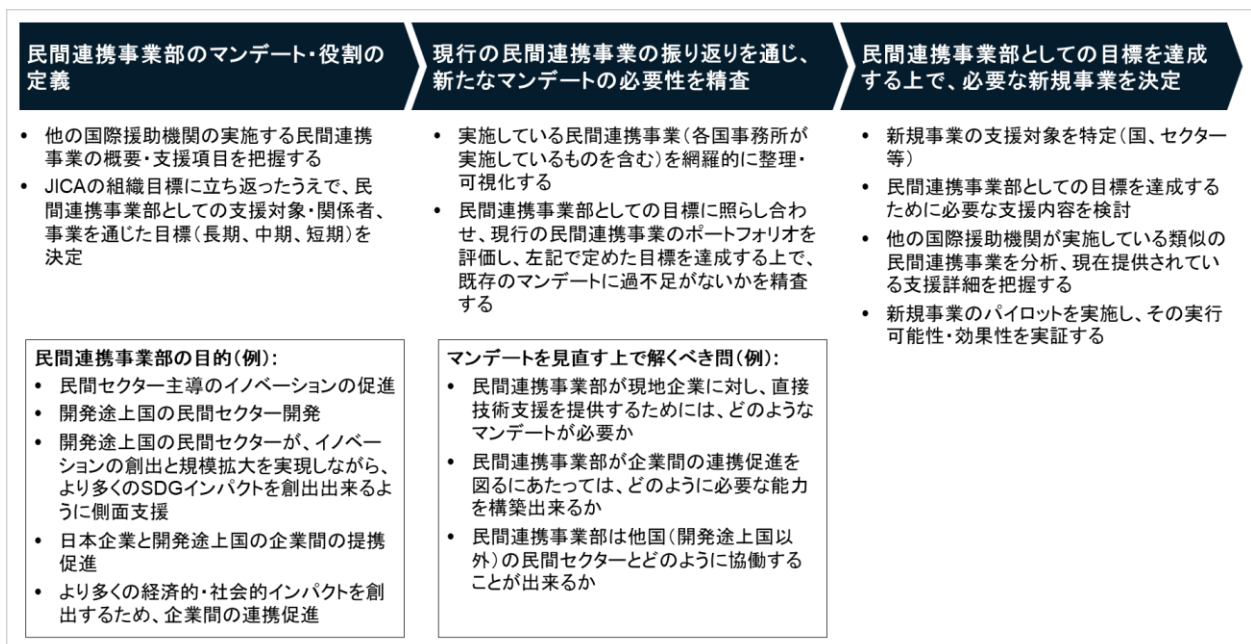
7.4 民間連携事業部としての事業展開の方向性

まず、今後アクセラレータープログラムを実施する上では、大きく2つの方向性が考え得る。一つ目の方向性としては、本調査から得た学びを活かし、プログラム・デザインを適宜修正した上で、JICA NINJA アクセラレータープログラムを継続するというものである。学びをプログラム・デザインに反映することで、より効果的なアクセラレータープログラムの設計・実施が可能である。プログラム効果を最大化する観点から、プログラムの対象となるスタートアップ企業を絞り込むことが、特に有意な修正案として挙げられる。具体的には、地域、セクター、成熟度、SDGsへのフォーカス度合い等のパラメーターでプログラムの対象企業をより細かく絞り込むことで、各社の抱えるニーズによりマッチした支援を行うことが可能となる。二つ目の方向性としては、代替プログラムとして、日本企業のニーズを基にしたプログラムを展開することも考え得る。本アクセラレータープログラムでは、支援対象である開発途上国のスタートアップ企業を選定した上で、彼らの事業に興味を有する日本国内外

の投資家とのマッチングを図った。それに対し代替案では、SDGs の分野でパートナー企業を探している日本企業が抱えるニーズを把握した上で、彼らのニーズに合致する開発途上国のスタートアップ企業をプログラムの支援対象に選出するといったものである。このような形式を採用することで、開発効果を発現しながら、より日本企業に裨益し得るプログラムの運営が可能になる。

本調査を基としたアクセラレータープログラムを実施すると同時に、民間連携事業部として新たな事業ポートフォリオを検討するといった方向性も重要である。まず、これまで民間連携事業部は、日本の企業・団体の開発途上国への進出・規模拡大に向けた支援事業を中心に取り組んできた。一方でそれほど取り組んでこなかった性質の事業は、複数の企業・団体に対し同時に支援を提供するもの、JICA 自身が他機関とのパートナーシップの締結を模索するもの、開発途上国の企業に対し直接支援を提供するもの等である。今後の方針をより抜本的に見直すためには、既存の枠組みにとらわれず様々な支援の在り方を検討することが好ましい。

そしてそのためには取るべきステップは、要約図表 10 の通り大きく 3 つに整理される。まず、民間連携事業部として果たすべき役割に立ち返ることが重要である。ここでは、他の国際援助機関の民間連携事業の実施状況やその支援内容について理解を深めた上で、改めて JICA として民間連携事業の実施を通じ目指すターゲットを明確にする。次のステップとしては、現在実施している事業ポートフォリオによって係るターゲットはどの程度実現されているのか、また実現されていない部分については何がボトルネックとなっているのかを明確にする必要がある。2 つのステップを通じ、民間連携事業部として果たすべき役割の再定義を行い、役割を果たす上で現在の事業ポートフォリオにはどのようなギャップが存在するのか、またそのギャップを埋めるためには民間連携事業部としてどのような新しい役割・権限を担う必要があるか、を検討することが可能である。



要約図表 10 民間連携事業部として新しい事業を形成する上で必要なステップ

第1章 本調査の概要

1.1 調査の背景・目的

開発途上国の経済社会開発や国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて、従来の政府開発援助（ODA）に加え、民間セクターの資本を活用することの重要性が近年高まりを見せている。更に同時並行的に、世界的な情報化やデジタル技術の普及、金融緩和等に伴い、様々な社会的・経済的課題に取り組むスタートアップ企業の創業・成長が全世界的に拡大していることは、国際開発の観点から注目すべき潮流である。かかるスタートアップ企業が有するイノベティブな発想や技術が、今後も持続的に開発途上国の人々の生活の質、社会の在り方を大きく変化させ、社会をより繁栄させることが期待されている。

このような観点から JICA は 2020 年 1 月に、新興国における起業家支援やビジネスイノベーション創出を事業目的に据えた Project NINJA（Next Innovation with Japan）を立ち上げた。日本の ODA の実施機関である JICA が、開発途上国の社会の繁栄に通じるスタートアップ企業の事業拡大とインパクト創出を図る上では、①現地スタートアップ企業との連携強化、及び②日本企業と現地スタートアップ企業のネットワークの強化、という 2 つの重点課題に取り組む必要がある。この点、日本国内のスタートアップ企業支援を行う中小企業・SDGs ビジネス支援事業とは異なり、開発途上国の現地スタートアップ企業に特化した Project NINJA は、今後の JICA の民間連携事業のあり方を検討する上で試金石となり得る事業である。

2020 年にケニアで実施した NINJA Accelerator 2020 で得られた経験等を踏まえ、「全世界途上国における企業との連携強化に係る情報収集・確認調査」（以下、本調査と言う）では、SDGs の達成に貢献し得る事業を展開するインドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン及びバングラデシュのスタートアップ企業に対し JICA NINJA アクセラレータープログラム 2021（以下、本アクセラレータープログラムと言う）等の各種支援を提供することで、各企業の事業拡大並びに SDGs へのインパクトの更なる創出を目指す。併せて、JICA が開発途上国の経済社会開発や SDGs の達成に向け更なる貢献を図る上で、いかにして開発途上国のスタートアップ企業や日本企業との連携強化を図るべきか、効果的なアプローチについて検討を進めることも目的に据える。

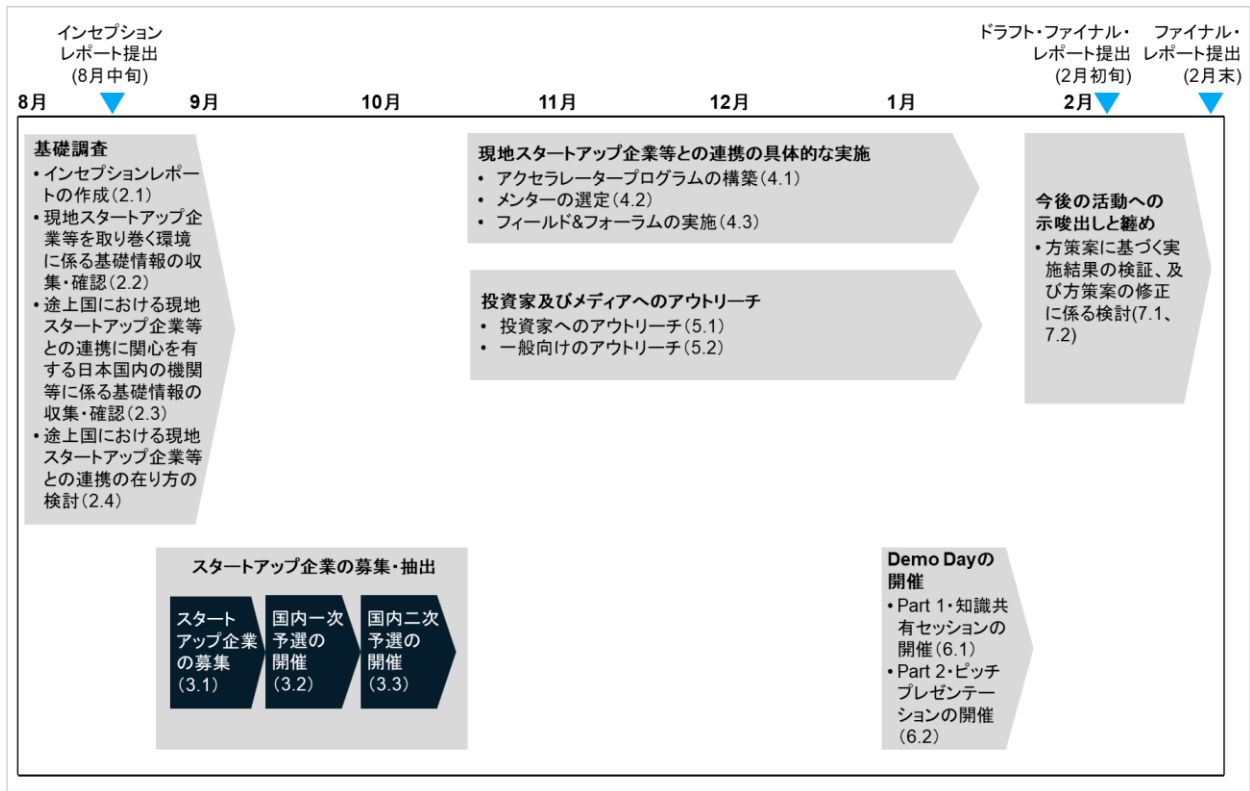
1.2 調査の実施スケジュール

上記目的を満たすために、仕様書で当初提示された業務内容は以下の通り（括弧にて本報告書において対応する章を記す）。

- インセプション・レポートの作成（第 2 章）
- 現地スタートアップ企業等を取り巻く環境に係る基礎情報の収集・確認（第 2 章）
- 途上国における現地スタートアップ企業等との連携に関心を有する日本国内の機関等に係る基礎情報の収集・確認（第 2 章）
- 途上国における現地スタートアップ企業等との連携のあり方の検討（第 2 章）

- 現地スタートアップ企業等との連携の具体的な実施（第3～6章）
- 方策案に基づく実施結果の検証、及び方策案の修正に係る検討（第7章）

これらの業務内容を網羅するため、本調査では図表1の作業計画に沿って各種活動を実施した（括弧にて、本報告書の各活動に係る記載箇所を記す）。より詳細なスケジュールは、「2.4 途上国における現地スタートアップ企業等との連携の在り方の検討」の図表10に示す。



図表1 本調査の作業計画

第2章 基礎調査の実施

2.1 インセプション・レポートの作成

本調査実施に先立ち、文献情報及び国内調査・ヒアリングを中心に調査設計に係る分析・検討を行い、業務計画書及びインセプション・レポートを作成、①調査計画、②作業工程、③要員計画等から成るインセプション・レポートを2021年8月にJICAへ提出した。

2.2 現地スタートアップ企業等を取り巻く環境に係る基礎情報の収集・確認

対象5カ国（インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、バングラデシュ）について、関連文献と刊行物、統計データ等を中心としたデスクトップ調査、及び各国におけるスタートアップ業界のエキスパートや関連企業へのヒアリング調査を完了した。各国のスタートアップ企業を取り囲むエコシステムおよび事業環境について取りまとめた結果は、JICAの本部および各国事務所に対し報告したほか、得られた示唆は「2.3 途上国における現地スタートアップ企業などとの連携に関心を有する日本国内の機関等に係る基礎情報の収集・確認」に反映した。

各国の調査概要について2.2.1 - 2.2.5にまとめる。スタートアップ企業を取り囲むエコシステムとしてはインドネシアが最も成熟しており、スタートアップ企業数、および資金調達総額において抜きん出ている。次点でマレーシア、フィリピンの順にスタートアップ企業数が多い。タイとバングラデシュについては、まだ発展途上にあるものの、これからの発展が大いに期待される市場環境である。なお、調査結果の詳細については、最終報告用附属資料1（スタートアップ・エコシステムの調査結果）に記す。

2.2.1 インドネシア

- スタートアップ企業・エコシステムの概要
 - ー 東南アジアでスタートアップ企業のエコシステムが最も成熟している国の一つ。
 - ー 2.5億人を超える大きな人口、これまでのスタートアップ企業の成功事例、テクノロジーに精通した若年層が多いこと等を背景に、近年は更にスタートアップ企業の数が増加。
- 特徴（強み、課題）
 - ー 経済成長を続けており、2020年以前は年率約5%、2020年についても3%~4%程度のGDP拡大が見込まれる。インターネット普及率は近年高まっており、足元では50%を超える水準にある。
 - ー インドネシアのスタートアップ企業に対しては、国内外の投資家からの注目も厚く、事実東南アジア他国に比べて1回あたりの投資額が大きい。シード期のスタートアップ企業の平均調達額は約百万USD。
 - ー 一方、スタートアップ企業が事業拡大を図る上での課題としては、各種規制の不透明さや、都市部と地方部の格差等が挙げられる。

● 注目セクターとスタートアップ企業

- eコマース分野の bukalapak、tokopedia、旅行分野の traveloca、ロジスティクス分野の gojek、J&T Express、フィンテック分野の OVO と、これまで6社のユニコーンを輩出（bukalapakは2021年に上場達成）。
- eコマースやeペイメントの分野はスタートアップ企業数も多く競争が激しい。
- 島国であるためロジスティクスがビジネス上の課題になりやすい特徴があり、同分野に取り組むスタートアップ企業が存在。具体的には、ロジスティクスのコストがGDPに占める割合について、タイは16%程度であるのに対しインドネシアは24%程度にも達する。ロジスティクスの効率化に資するイノベーションは、経済活動の観点から重要性が高い。

● 関連政策

- 国家戦略「Making Indonesia 4.0」において、自動車、電子機器、化学、繊維・アパレル、飲食料品の分野が2030年までの重点領域に定められており、特に当該分野におけるスタートアップ企業の活動が後押しされている。

● 成長ステージ毎のエコシステム

- 図表2に示す通り、研究開発段階の支援からある程度大型の資金調達まで、成長プロセス全体を支えるエコシステムができており、Plug & Playのように世界的に著名なアクセラレーターも進出している。
- スタートアップ企業は、研究開発およびコンセプト検証を行うシード期から、規模拡大に向けた適応を行うアーリー期まで、適切な資金調達を行い、様々なアクセラレーションプログラムを活用の上、ソリューションを磨き上げることが可能。
- 国外資本も含めた投資家が市場に参入しているため、アーリー期以降も、IPOを含めたイグジットまで成長を続けることができる環境が整っている。
- ただし、スタートアップ企業数も多いことから激しい競争を勝ち抜く必要がある。

成長ステージ	シード期		アーリー期		ミドル期・レイト期	
	研究開発	コンセプト検証	規模拡大に向けた移行		規模拡大	持続的な成長
ステークホルダーの役割・提供価値	プロダクト・マーケット・フィットへの到達可能性を持つスタートアップ企業の事業開発、資金調達を支援		追加資金調達や新たなパートナーシップの締結を支援		市場へのアクセス拡大や、一層の資金確保による規模拡大を支援	
ステークホルダーの種類	エンジェル投資家、アクセラレーター、インキュベーター		アーリー期への投資を行うVC		レイト期への投資を行うVC	
代表的なステークホルダー	民間企業 Digitaraya GnB Accelerator Salim-Group of industries Idea Box Tinc Bnvlab	Plug and Play Block 71 Gojek xcelerate Indigo- Creative Nation Kuapul Skystart Ventures	公的機関 Bekraf	Astra Ventura MDI Ventures Convergence Ventures Ideosource Alpha JWC Ventures Skystart Capital	MDI Ventures ACVentures Prasetia Venture Capital Bank Kejora Capital	MDI Ventures Ideosource Alpha JWC Ventures Go Ventures Indogen Capital Kejora Capital
						CVC-Capital Partners Mandiri Saratoga HSBC MNC Group

資料: Crunchbase, 記事検索

図表2 インドネシアにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要

2.2.2 マレーシア

- スタートアップ企業・エコシステムの概要
 - － レイター期向けの支援環境が限定的である一方、シンガポールやインドネシアに近い地理的な要件や政府の積極的な支援があり、シード／アーリー期のスタートアップ企業にとっては魅力的な環境が整っている。
 - － もっとも、国内の市場規模や人材プールは他国に比べ限定的であるため、マレーシアを拠点とするスタートアップ企業は成長を求めてシンガポールなど、よりスタートアップ・エコシステムが充実した環境へと移転していく傾向にある（Grab 等）。
 - － なお、この背景にはマレーシアではシード期以降のスタートアップ企業に対する投資のうち半分以上が、国外から来ている特性もあると考えられる。
- 特徴（強み、課題）
 - － スタートアップ・エコシステムは黎明期と言えるが、政府の支援が充実しており、創業間もないスタートアップ企業にとっては魅力的な環境が整っている。
 - － 多民族国家であり、英語を話せる人口が多いこと、また規模の大きいインドネシア市場や、成熟性の高いシンガポール市場へのアクセスが良い。
 - － 一方、人口3,000万人に満たず国内市場での規模拡大に向けた余地が大きいことや、優秀な人材がシンガポールなど国外に流出しやすく、スタートアップ企業に参画する人材層が薄いことは課題である。
 - － 89%を超える高いインターネット普及率を備えている。
 - － シード期のスタートアップ企業の平均調達額は約0.2百万USDとなっている。
- 関連政策、政府支援
 - － スタートアップ企業支援を行う政府関連機関（MaGIC）が、スタートアップ企業を含む様々なエコシステムのプレイヤーに、ビジネスケイパビリティの構築を始めとした支援を提供。
 - － 「Malaysia Digital Economy Blueprint (MyDigital)」といった国家戦略により、2,000万マレーシアリングgit以上の投資への税制優遇等の措置もとられており、スタートアップ企業の成長が後押しされている。
- 成長ステージ毎のエコシステム
 - － 図表3に示す通り、500 Southeast Asia やCradle Fund といったシード期からアーリー期を対象とする投資家は相応にいる一方で、シリーズA以降を担うベンチャーキャピタル（VC）などの投資家層が薄い。
 - － スタートアップ企業にとっては、シード期から国外の投資家と接点を持ち、資金調達をして事業のブラッシュアップを行うことが出来る環境が整っている。
 - － それ以降のステージにあるスタートアップ企業は、シンガポールやインドネシアのエコシステムへと入り込んでいき、国外でさらなる成長機会を模索することが多い。

成長ステージ	シード期		アーリー期	ミドル期・レイト期	
	研究開発	コンセプト検証	規模拡大に向けた移行	規模拡大	持続的な成長
ステークホルダーの役割・提供価値	プロダクト・マーケット・フィットへの到達可能性を持つスタートアップ企業の事業開発、資金調達を支援		追加資金調達や新たなパートナーシップの締結を支援	市場へのアクセス拡大や、一層の資金確保による規模拡大を支援	事業規模の持続的な成長を支援
ステークホルダーの種類	エンジェル投資家、アクセラレーター、インキュベーター		アーリー期への投資を行うVC	レイト期への投資を行うVC	プライベートエクイティ、投資銀行
代表的なステークホルダー	民間企業 Sidec MTDC New Entrepreneurs CyberView Labs Sunway Tune Labs	公的機関 MaGIC Nexea 1337 Ventures Watch Towers and Friends Entrepreneurs Empowering Entrepreneurs Finnex Capital Incite Capital	Nexea Cradle 500 Southeast Asia TH Capital Netrove	Mavcap Cradle Seed Ventures MTDC TH Capital Intres	Creador Xeraya Capital Maybank Ekuinas CVC Capital Partners Cimb Bank

資料: Crunchbase, 記事検索

図表 3 マレーシアにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要

2.2.3 タイ

● スタートアップ企業・エコシステムの概要

- エコシステムは黎明期にあるといえる。インキュベーターやアクセラレーターの層はいまだ限定的であり、現在は主として企業のバックアップにより、特定の業界やセクターに絞った投資・支援のみが行われている。
- コングロマリット企業がエコシステムをリードしており、スタートアップ企業へ包括的な支援を提供している。スタートアップ企業の成長プロセスを踏まえると、規模拡大に向けた対応以降の成長プロセスで特にエコシステムのプレイヤーが不足しており、ホワイトスペースとなっている。

● 特徴（強み、課題）

- シード期のスタートアップ企業に対する資金提供は国内資本が中心であり、外国資本の全体に占める割合は2割にも満たない。これは近隣国と比べても低い水準である。シード期のスタートアップ企業の平均調達額は約0.2百万USDとなっている。
- 人口は約7,000万人である。インターネット普及率は75%と高く、テクノロジーに明るい人材が多いほか、様々なビジネスコストが相対的に安価である。
- 一方で、英語話者が限られるなどの言語の壁の問題があることや、インキュベーターの多くが企業のバックアップによるもので、投資を行う分野が限定的であること、優秀な人材層の獲得が容易でないことなどが課題としてあげられる。

● 関連政策、政府支援

- 政府機関である Thailand's Board of Investment (BOI)を通じて、スタートアップ企業への投資に対して税制優遇などの措置が取られている。
- タイ政府では「Thailand 4.0」という国家戦略のもと、Industry 4.0になぞらえた経済発展を目指しており、スタートアップ企業の成長が後押しされている。

● 成長ステージ毎のエコシステム

- 図表 4 に示す通り、アーリー期から事業規模拡大を目指すミドル期・レイター期を支援する層は、エコシステムにおいてホワイトスペースとなっている。
- スタートアップ企業は、主に国内資本からシード期の資金を得て、同国企業の注目する分野を中心にアクセラレータープログラムなどへ参加しながら成長を目指すことが多い（e コマースやフィンテック、および教育への注目度が高い）。
- その後の成長のためには国外市場や資本にも目を向ける必要があり、よって英語を話せる人材の確保が成功要諦となる場合が多い。

成長ステージ	シード期		アーリー期	ミドル期・レイター期	
	研究開発	コンセプト検証	規模拡大に向けた移行	規模拡大	持続的な成長
ステークホルダーの役割・提供価値	プロダクト・マーケット・フィットへの到達可能性を持つスタートアップ企業の事業開発、資金調達を支援		追加資金調達や新たなパートナーシップの締結を支援	市場へのアクセス拡大や、一層の資金確保による規模拡大を支援	事業規模の持続的な成長を支援
ステークホルダーの種類	エンジェル投資家、アクセラレーター、インキュベーター		アーリー期への投資を行うVC	レイター期への投資を行うVC	プライベートエクイティ、投資銀行
代表的なステークホルダー	Government Spark Nia Digital Startup Institute タイ国立科学技術開発庁	Private Krungsri Finnovate Sprint True digital park True incubre Sb Hubba 500 Tuk Tuks	Beacon Venture Capital Ardent Capital InVent Inspire Venture	Inspire venture SCB IOX	New Horizon Capital Group Bangkok Bank
事業規模拡大を目指すアーリー期～レイター期を支援する層は、ホワイトスペースとなっている					

資料: Crunchbase, 記事検索

図表 4 タイにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要

2.2.4 フィリピン

● スタートアップ企業・エコシステムの概要

- 東南アジアでベトナムに次いで急速な経済成長を遂げている同国は、英語を話せる人材が多いという国外資本と連携しやすい環境を有する一方で、外資規制等を背景に、スタートアップ企業のエコシステム構築には制約が存在する。
- また金融機関の口座を保有していない層が多くいるため、ペイメント等の観点で事業化の際のマネタイズに難しさがある。

● 特徴（強み、課題）

- エコシステムは黎明期にある。投資家層が限定的、アクセラレータープログラムの提供が企業のバックアップによるものが多い、などの特徴がある。
- シード期の投資は国内資本が中心で、国外資本の比率は 30%である。シード期のスタートアップ企業の平均調達額は約 0.2 百万 USD となっている。
- 市場の特性としては、1 億人を超える人口を有し、また若い世代を中心に SNS 上での活動が活発であることが挙げられる。なお、インターネット普及率は約 47%となっている。スタートアップ企業への支援としては、オーナー系コングロマリット企業が強い存在感を放っている。

- 一方で、外資規制による投資環境の制約や、金融機関の口座とクレジットカードを保有する人口割合はそれぞれ 20%、3%程度と極めて低く、資金調達や事業のマネタイズにおいて難しさを抱える。
- 消費者の消費行動も保守的と言われており、新しい製品やサービスにとっては同じくマネタイズ上の課題につながっている。
- 関連政策、政府支援
 - 「Philippines roadmap for Digital Startups」などの国家戦略が設けられているほか、「The Philippine Innovation Act and the Innovative Startup Act」などの関連法案の策定も進展しており、総じてスタートアップ企業へのサポートエコシステムを醸成していく機運が高まっている。
- 成長ステージ毎のエコシステム
 - 図表 5 に示す通り、シード期のスタートアップ企業に対する投資が中心である。一方、アーリー期以降の投資家層が薄く、エコシステムにおけるホワイトスペースになっている。
 - スタートアップ企業は、シード期にはファミリーファンドやエンジェル投資家からの投資を受け、Globe Telecom などの大手企業がバックアップするアクセラレータープログラムを活用しながら事業開発を行っていくことが多い（分野としては e コマースやフィンテックへの注目度が高い）。
 - レイター期以降については、英語を話す人材が多いという環境を生かしつつ、国外も含めて成長機会を模索することが多い。

成長ステージ	シード期		アーリー期	ミドル期・レイター期	
	研究開発	コンセプト検証	規模拡大に向けた移行	規模拡大	持続的な成長
ステークホルダーの役割・提供価値	プロダクト・マーケット・フィットへの到達可能性を持つスタートアップ企業の事業開発、資金調達を支援	Proof of Concept (PoC) による、事業の成功に向けたシナリオの仮説検証を支援	追加資金調達や新たなパートナーシップの締結を支援	市場へのアクセス拡大や、一層の資金確保による規模拡大を支援	事業規模の持続的な成長を支援
ステークホルダーの種類	エンジェル投資家、アクセラレーター、インキュベータ		アーリー期への投資を行うVC	レイター期への投資を行うVC	プライベートエクイティ、投資銀行
代表的なステークホルダー	Not-for-profit Idea Space StartUp Village X Change UpScale BO Asian Institute Management Endeavor Main PH	Private Impact Hub Manila Shell live Wire Cerebro Labs Launch Garage	Kickstart FoxMont Hatter Tech	ICCP Venture Partners Narra Venture Capital	East Gate-Capital Advisors LLC BDO
事業規模拡大を目指すアーリー期～レイター期を支援する層は、ホワイトスペースとなっている					

資料: Crunchbase. 記事検索

図表 5 フィリピンにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要

2.2.5 バングラデシュ

- スタートアップ企業・エコシステムの概要
 - 新興のエコシステムであり、まだ発展途上にあるものの、近年政府によるビジネス環境改善の取り組みが進み、エコシステムの構築が徐々に始まっている。

- スタートアップ企業のメンターや資金、人材へのアクセスが限られていることが課題である。
- 特徴（強み、課題）
 - 2023年にはeコマース市場が倍増すると目される同国では、平均年齢28歳という人材の若さと、毎年5,000人以上のITプロフェッショナル人材が市場に輩出される環境を背景に、スタートアップ企業も増え始めている。もっとも現時点でのインターネット普及率は13%程度と限定的な水準にある。
 - スタートアップ企業に対する投資のうち29%は国外から来ており、米国に次いで隣国のインドからの投資が多い。
 - 市場の特性としては、1.3億人を超える人口を有するものの、スタートアップ企業を支える人材プールが限定的である。また、国内における投資総額はGDPの0.04%と極めて限定的な水準に留まっている。このように、スタートアップ企業及び投資家の双方に、拡大余地が大いにある。
- 関連政策、政府支援
 - 関連政策としては、政府機関のIDEA ProjectおよびStartup Bangladesh Limited等により、プレシード期のスタートアップ企業に対し助成金が提供されているほか、シード期以降の企業に対する投資インセンティブが与えられている。
 - これらのファンドはシード期のスタートアップ企業向けに11百万USDものファンドを提供しているほか、テクノロジー企業を支援するための28のハイテクパークも設立されている。
- 成長ステージ毎のエコシステム
 - 図表6に示す通り、プレシード～シード期が中心であり、アクセラレータープログラムの数や投資家の層は全体的に不足している。
 - スタートアップ企業は、シード期には政府の提供するファンドや助成金等を活用した上で、国内外の機会を模索しながら成長の道筋を立てることが求められる。分野としてはeコマースやヘルスケア、教育への注目度が高くなっている。

成長ステージ	シード期		アーリー期	ミドル期・レイター期	
	研究開発	コンセプト検証	規模拡大に向けた移行	規模拡大	持続的な成長
ステークホルダーの役割・提供価値	プロダクト・マーケット・フィットへの到達可能性を持つスタートアップ企業の事業開発、資金調達を支援	Proof of Concept (PoC)による、事業の成功に向けたシナリオの仮説検証を支援	追加資金調達や新たなパートナーシップの締結を支援	市場へのアクセス拡大や、一層の資金確保による規模拡大を支援	事業規模の持続的な成長を支援
ステークホルダーの種類	エンジェル投資家、アクセラレーター、インキュベータ		アーリー期への投資を行うVC	レイター期への投資を行うVC	プライベートエクイティ、投資銀行
代表的なステークホルダー	Startup Bangladesh Limited	Future Startup	Venture Investment Partners Bangladesh Ltd.	Bd Venture Limited	The Frontier Fund
	Bangladesh Angels	Better Stories	RC Ventures	The Frontier Fund	Sonali Bank Limited
	Startup Dhaka Incubator	Toru - the idea tree	Tindercapital	Venture Capital-Bangladesh	IDLC Finance Limited
	ygap	Empty ventures	SBK Teck Ventures	IPE Group	The Abraaj Group
	ScaleUP Bangladesh		Bd Venture Limited	SEAF	
			Venture Capital-Bangladesh	The Abraaj Group	Aavishkaar Group

資料: Crunchbase, 記事検索

図表6 バングラデシュにおけるスタートアップ・エコシステムのステークホルダー概要

2.3 途上国における現地スタートアップ企業などとの連携に関心を有する 日本国内の機関等に係る基礎情報の収集・確認

文献・公開情報調査及びエキスパートへのヒアリング調査等を通じ、日本国内の企業や公的機関によるスタートアップ企業への支援活動状況を調査・分析した。主な国内企業、自治体、大学、支援機関等について、役割毎の区分に応じて代表的なプレイヤーを図表7に整理する。なお、調査結果の詳細については、最終報告用附属資料1（スタートアップ・エコシステムの調査結果）に記す。

	投資家	インキュベーター・ アクセラレーター	政府機関・自治体・NPO等	大学
ステークホルダーの提供価値	投資、経営支援、ネットワーキング、リクルート支援	アクセラレータープログラム等を通じ、メンタリング、ネットワーキング、コミュニティ構築等の支援、投資	経営支援、助成金の提供、ビジネスコンテストの開催、ネットワーキングの支援、コミュニティ構築支援	経営支援、投資、アクセラレータープログラムの開催、設備提供、ネットワーキングの支援
主なステークホルダー	Cast Ventures Z Venture Capital Global Brain Genesis Ventures SBI Investment SMBC NTT DoCoMo CyberAgent Capital Strive Beenos GMO Ventures Partners SoftBank IncubateFund Digital Garage	Incubate Camp Open Network Lab Code Republic KDDI Mugen Labo Tokyo Startup Gateway Plug and Play Japan	地方自治体 東京都 大阪府 福岡県 政府機関・NPO JETRO 日本財団 経済産業省 日本政策金融公庫	国立大学 東京大学 京都大学 大阪大学 名古屋大学 東北大学 東京工業大学 筑波大学 九州大学 私立大学 慶応義塾大学 早稲田大学

資料: Crunchbase, 記事検索

図表7 途上国における現地スタートアップ企業等との連携に関心を有する日本国内の機関の例

スタートアップ企業への支援提供に携わる機関を大分すると、投資家（企業やVC）、インキュベーター／アクセラレーター、政府機関、大学（投資家やアクセラレーターとしての側面も持つ）に整理できる。それぞれの特徴を以下にまとめる。

- **投資家**: 投資家によって主とする投資領域（シード／アーリー／レイター期等）が異なる。また、投資対象とする地域もファンドごとに定められている。特に、East Ventures、Cyber Agent Capital、Z Venture capital、STRIVE、Global Brainといった先が、今回の対象国への投資実績を多く有する。なお、現時点での日本のVCの投資規模は限定的であり、またその成長スピードは他国に比べ遅い。スタートアップ企業へのサポートシステムの拡充に向けては、VCの投資規模が日本の経済規模に見合うほどに成長することも重要である。
- **インキュベーター、アクセラレーター**: 単独開催のほか、運営を外部委託の上実施するケース、Plug and Playのように国外の著名なプログラムが進出しているケースなど、多様な形態が存在する。主にシード／アーリー期のスタートアップ企業を対象に実施されている。
- **政府機関・NPO等**: 助成金を活用し、研究開発やPoCを支援するケースが多い。活発に支援を行う自治体も存在し、独自の支援プログラムを設けることでスタートアップ企業の誘致を促進するほか、地域課題の解決に資するソリューションを有する企業や地域企業を対象とした支援を行っている。

- **大学**：大学の保有する技術をコア技術とした大学発スタートアップ企業を輩出するインキュベーターとしての側面と、自前の大学発スタートアップ企業への支援にとどまらず、技術に関する目利き力等を生かして広くスタートアップ企業へ投資するファンドとしての2つの側面がある。この他にも、スタートアップ企業に対し、アカデミアとの連携支援や大学を拠点としたネットワーキング機会の創出、授業と連動させた人材の育成・排出など、多岐にわたる価値提供を行っている。

既に東南アジアへの投資実績があるVC等とは、本調査立ち上げ初期から連携を図った。アクセラレータープログラムに関心を抱き得るスタートアップ企業へのアウトリーチ及び応募企業の選定等において、同社の協力を得たほか、本アクセラレータープログラム内での講演の提供、Demo Dayへの参加等も依頼した。なお「第3章 スタートアップ企業の募集・抽出」で述べるように、これらの国内VCに限らず、対象国の投資家やインキュベーターやアクセラレーターにもアウトリーチを行い、彼らの意見も聴取したほか、連携の可能性を模索した。

Demo Dayの開催に向けては、現地対象国への関心度合いを確認しながら、リストアップした投資機能を有する各プレイヤーへの声かけを行った。詳細は「5.1 投資家へのアウトリーチ」にて述べる。

2.4 途上国における現地スタートアップ企業等との連携の在り方の検討

上記調査等を踏まえ、具体的な現地スタートアップ企業等との連携の在り方の検討を進めた。対象5ヵ国におけるスタートアップ企業との連携の在り方について得た主な示唆は図表8の通りである。

図表8 現地スタートアップ企業との連携におけるポイント

国名	連携におけるポイント
インドネシア	プレシリーズAのスタートアップ企業を中心に、より大きな規模の資金調達に対するニーズが高い。 アクセラレータープログラムは多く開催されているため、スタートアップ企業や投資家からより高い関心を集めるためには、プログラム独自の特色を出していく必要がある。
マレーシア、タイ	他の東南アジア諸国や日本市場への進出等を通じ、規模拡大を模索しているスタートアップ企業との連携可能性が高い（参考例：マレーシアから見たシンガポール市場）。
フィリピン	同国のエコシステムではコングロマリットが中心的な役割を担っており、価値提供を明確にした上でそれを広く広報することで、アクセラレータープログラムとして差別化を図ることが可能である。
バングラデシュ	スタートアップ・エコシステムはまだ黎明期にあるため、規模拡大よりもまずは事業立ち上げにフォーカスした支援へのニーズが高い。 プロダクト・マーケット・フィットに到達しているか否かや、チームのケイパビリティ等にフォーカスして、支援するスタートアップ企業を選定する必要がある。

また、国内外の投資家との意見交換によって得られた主な示唆について図表9にまとめる。

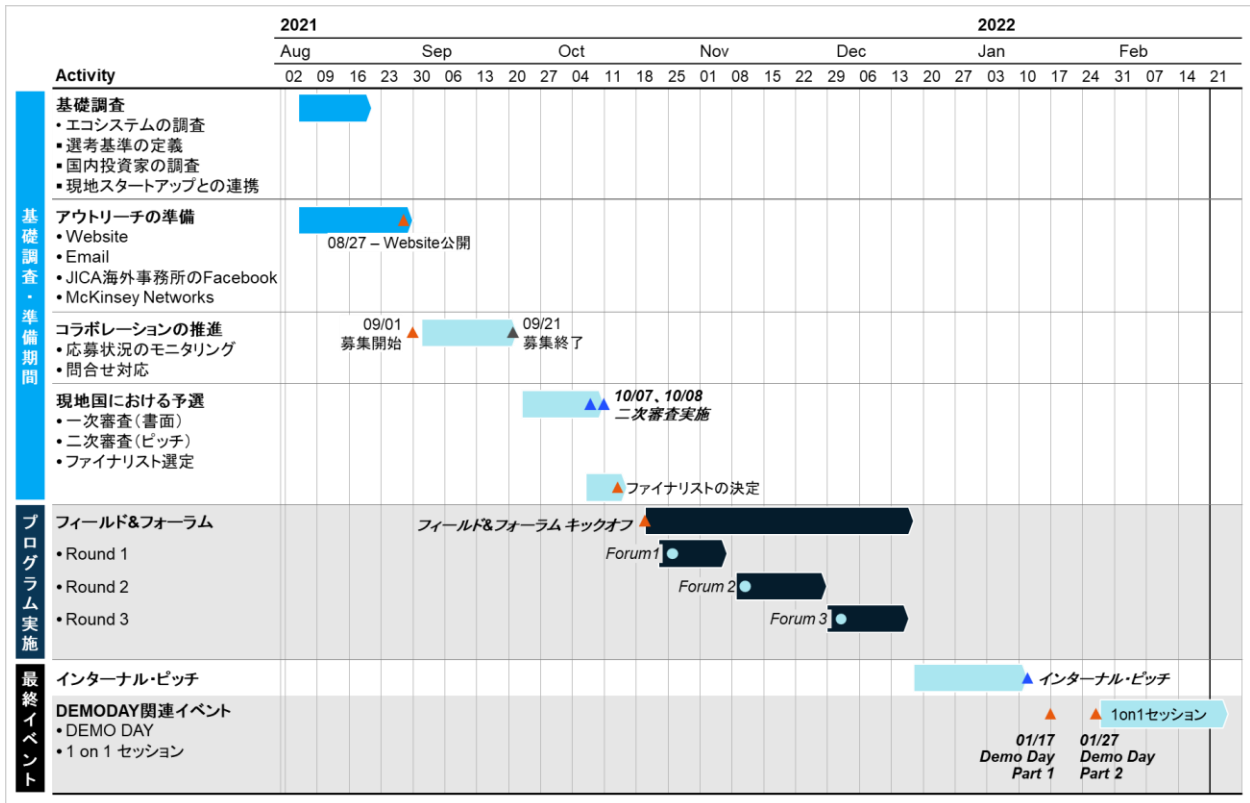
図表9 現地スタートアップ企業との連携に関する投資家からの示唆と連携における方針

投資家からの意見	連携における方針
「チーム」と「市場」が常に評価の大きな軸になる要素である。よいチームは高いモメンタムを保ち、短い期間で多くの成果を出すことができる。	チームのコラボレーション力や、チームメンバー間の経験・経歴のマッチ度合い等を、一次審査の評価基準に加える。
各国における優秀な人材の供給を考えると、インドネシア、ベトナム、タイが有望な市場ではないか。当社としては、バングラデシュは現在投資対象ではなく、現地の法規制等についてもよく把握できていないのが実情である。（日本人投資家）	現地の投資環境や規制の状況について投資家の理解を促進するため、Demo Day 等に参加する投資家向けに知識共有を行うネットワーキングイベントを開催する。
人口やユニコーンの数を、各国の市場規模やスタートアップ・エコシステムの成熟度の近似指標として重視している。同指標を踏まえ、現在はインドネシア、シンガポール、ベトナムに注力している。（日本人投資家）	本調査の対象外である市場に関心を寄せている投資家に対しても、対象国の高いポテンシャルを示すことで、同市場への将来的な投資を検討するきっかけを提供する。
投資のリターンとイグジットまでの期間、現在のトラクション、リスクの3点が投資の際に主に見ている項目である。よって、各スタートアップ企業の、現時点での売上高、成長・生産性向上に向けたポテンシャル、潜在リスクを複合的に精査の上、投資対象を定めている。（日本人投資家）	トラクション、売上および成長率について、一次審査の評価基準に加える。

上記にて得られた示唆等も踏まえ、本アクセラレータープログラムの設計を進めた。検討の結果、本プログラムは、メンタリング等のサポートを活用しながらスタートアップ企業各社がビジネスモデル等に係る検討を行うフィールド（実践の場）と、参加するスタートアップ企業が一堂に会しビジネス構築に係る講義を受けるフォーラム（座学）の2つの要素を組み合わせた「フィールド&フォーラム」の形式で実施することとした。本形式の詳細については、「第4章 現地スタートアップ企業等との連携の具体的な実施」にて述べる。また、スタートアップ企業や投資家へのアウトリーチ活動を進める上では、他のプログラムとの明確な差別化を図ることが肝要であるため、本アクセラレータープログラムのバリュー・プロポジションは以下6点に集約することにした：

1. スタートアップ企業各社に経験豊富な経験を有する専門家を専属メンターとして配属し、ビジネスモデルの構築及び各社が抱える課題解決に向けた支援を提供
2. 日本のマーケットや投資家との関係構築の機会を提供
3. ビジネスの構築に係るフレームワーク・知識を包括的に習得するため、各種講義・インタラクティブなディスカッションセッションを提供
4. アクセラレータープログラムへの参加費用を賄うため、最大約3万USDの資金を提供
5. 東南アジア及びバングラデシュから参加する他のスタートアップ企業と関係を構築する機会を提供
6. 株式の譲渡等の条件を課していない無償・無料のプログラムを提供

係る形式で本アクセラレータープログラムを実施することに鑑み、図表10の通りスケジュールを策定した。



図表 10 本調査のスケジュール

基礎調査・準備期間については、まず3週間の基礎調査期間を取り、既存のスタートアップ企業のエコシステムに関する調査に加え、国内投資家の関心度の把握、募集要項の草案作り、アウトリーチ戦略の策定などを行った。並行して4週間をアウトリーチの準備にあて、本アクセラレータープログラムのホームページのデザインや申込フォームの作成を行ない、また情報拡散のための詳細なコミュニケーション計画を立案した。本アクセラレータープログラムの募集開始は2021年9月1日とし、9月20日までの約3週間、応募状況のモニタリングと継続的なアウトリーチ活動を行った。募集終了後はキックオフに間に合うよう、下記のプロセスに則り、3週間で一次の書類審査、二次のピッチ審査を行い、ファイナリストには確定後速やかに結果を通知した。なお、より具体的な募集・抽出手法は、「第3章 スタートアップ企業の募集・抽出」にて述べる。

- 1) 一次審査(国内予選、書類審査)：募集要領に記載された要件を満たす対象5か国の応募企業から、評価基準(SDGsとの関連性、ビジネスの成熟度、体制面の成熟度)に基づき、二次審査に進む企業を国ごとに約6社ずつ選定。
- 2) 二次審査(国内予選、ピッチ審査)：評価基準にピッチパフォーマンスを加え、一次審査を突破したスタートアップ企業のピッチ審査を実施。パネリスト(現地国やスタートアップ業界に関する外部エキスパート)の助言を踏まえて、JICAの各国事務所がファイナリスト3社をそれぞれ選定(5か国から合計15社のファイナリストを選定)。
- 3) ファイナリストに選ばれたスタートアップ企業各社とは、PoC(Proof of Concept)をJICAと連携して推進することを定めた契約を締結。

本アクセラレータープログラム期間には、2021年10月中旬から全3回のフォーラムを開催する等、PoCに係るガイダンスを始め、スタートアップ企業に各種支援を提供した。特にプログラム後半には、インターナル・ピッチや Demo Day 等の各種イベントに向けた準備を進めるよう、スタートアップ企業を指導した。なお、プログラム開始から Demo Day まで、各社に専任のメンターを配属した。

投資家向けのイベントとしては、前述の通り、各スタートアップ企業がピッチプレゼンテーションを行う Demo Day に加え、対象5か国の市場環境への理解を深めるためのセッションを設ける必要性を認識した。よって、ピッチプレゼンテーションに先立ち、市場環境の理解を深めるための「知識共有セッション」を設けることとした。具体的には、Demo Day を Part 1 と Part 2 に分け、2022年1月17日に前者として「知識共有セッション」を、1月27日に後者として「ピッチプレゼンテーション」を開催する運びとなった。Demo Day には国内及び対象国の投資家を参加者として招待すること、また Part 2 (ピッチプレゼンテーション) では、参加投資家の投票及び JICA の評価に基づき、特に優秀なスタートアップ企業の表彰を行うこととした。更には、参加投資家のスタートアップ企業への投資の実現可能性を高めるため、2022年2月に希望する投資家とスタートアップ企業の 1on1 セッションを開催することとした。なお、COVID-19 の世界的感染が続く中、全イベントのオンラインでの開催が余儀なくされた。これら詳細は、「第6章 Demo Day の開催」にて述べる。

なお、本調査を実効的に進めていくための体制として、JICA 関係者との連携を次のように構築した。

- 民間連携事業部担当者とは、週次で定例打合せを実施
- 対象5カ国の JICA 各国事務所とは、週次で進捗報告会を開催
- ステアリング・コミッティとは、月次で進捗報告会を開催

2.5 評価指標の設定

参加スタートアップ企業の募集に先立ち、本調査・本アクセラレータープログラムの評価指標について、以下の通り定めることを決めた。

- 本調査の運営に係る評価指標
 - － 応募企業の募集効果：プログラムに応募したスタートアップ企業の数、Demo Day に出席した投資家の数
 - － メディア・社会からの認知度：ソーシャルメディア上の広告やプログラムのホームページのページビュー数
 - － コラボレーションの促進成果：結び付けたスタートアップ企業と投資家の数、投資家の Demo Day への参加の満足度
- 参加したスタートアップ企業に係る評価指標
 - － プログラムへの満足度：参加スタートアップ企業からのフィードバック・サーベイ結果
 - － 生産性の向上度合い：プログラムに参加したことによるビジネス面での効果
 - － ビジネス知識の向上度合い：プログラムに参加したことによるビジネス知識面での効果
 - － ビジネス機会の拡大度合い：プログラムを通じて出会った、自社への関心を有す投資家数

- JICA の組織目標達成に向けた評価指標
 - － SDGs への効果：プログラムを通じ、SDGs に貢献し得るビジネス構築に取り組むスタートアップ企業の数
 - － 広報資料の提供：JICA の広報資料で取り上げ得る、社会問題に取り組む起業家の数

第3章 スタートアップ企業の募集・抽出

3.1 スタートアップ企業の募集

本アクセラレータープログラムの公式ホームページ (<https://www.jicaninjaaccelerator.com/>) を立ち上げた上で、2021年9月1日から9月20日にかけて、インターネットを通じて参加企業の公募を実施した。また、プログラムの実行性を高めるために現地市場関係者とのコラボレーション体制の構築、ネットワーキングセッションの企画・運営、および JICA 現地オフィスを含む調査推進体制の構築を図った。具体的な活動は次のとおり。

- プログラム推進のため、対象5カ国の現地関係者とのコラボレーションを促進した。
 - － 50を超える現地インキュベーター、アクセラレーターに連携を打診した。
 - － のべ20のインキュベーター、アクセラレーターから、対象各国のスタートアップ企業に対するアウトリーチ活動において協力を得た。図表11に示すインキュベーター、アクセラレーターの概要は以下の通り：
 - ⋈ Strive: 日本、東南アジア、インドのシード期からシリーズB期のスタートアップ企業を主な対象に支援・資金を提供する日本のVC
 - ⋈ Intres Capital Partners: デジタルテック系のアーリー期のスタートアップ企業への投資に特化した Axiata Digital Innovation Fund を運営するマレーシアのVC
 - ⋈ Global Brain: 機関投資家や事業会社等とファンドを運営し、シード期からポストIPOまでの幅広いスタートアップ企業に、それぞれの成長ステージに応じた支援を提供する日本のVC
 - ⋈ Malaysia Digital Economy Corporation (MDEC): マレーシアにおけるデジタル経済の促進をミッションに掲げる、マレーシアの通信マルチメディア省傘下の政府機関で、デジタルテック系のスタートアップ企業を中心に支援を提供
 - ⋈ Malaysia Global Innovation & Creative Centre (MaGIC): マレーシアの科学技術革新省傘下の政府機関で、スタートアップ企業に対し、ケイパビリティ構築プログラムや市場へのアクセス、資金調達のコネクション等を提供
 - ⋈ KUMPUL: インドネシアのアクセラレーター/インキュベーターであり、幅広い業種のスタートアップ企業のキャパシティ構築のため20以上のプログラムを提供
 - ⋈ Scaleup Malaysia: マレーシアのアクセラレーター/インキュベーターであり、シード期の幅広い業種のスタートアップ企業にキャパシティ構築のための支援を提供
 - ⋈ Endeavor Philippines: 世界40カ国以上で2,000以上のスタートアップ企業を支援する世界最大級の起業家支援コミュニティである Endeavor Group のフィリピン拠点として、メンタリング等の支援をスタートアップ企業に提供
 - － 応募期間中に、ソーシャルメディアを通じたプロモーションで、現地5カ国で累計460万のユニークビューを獲得した(図表12)。
 - － 応募期間中に、公式ホームページに約4,500件のアクセスを得た(図表12、図表13)。

- 国内外の投資家との意見交換を行い、本調査全体に対するフィードバックを得たほか、うち5社から Demo Day への参加の確約を得た。
- 各種ウェビナーの企画・運営
 - インドネシア向けのウェビナー（2021年8月27日）
 - バングラデシュ向けのウェビナー（2021年9月7日）
 - マレーシア工科大学をゲストに招いたマレーシア向けのウェビナー（2021年9月9日）
 - マレーシアの Malaysia Digital Economy Corporation（デジタル経済の推進において中心的な役割を担う、Ministry of Communications and Multimedia 傘下の機関）とのディスカッションセッション（2021年9月15日）

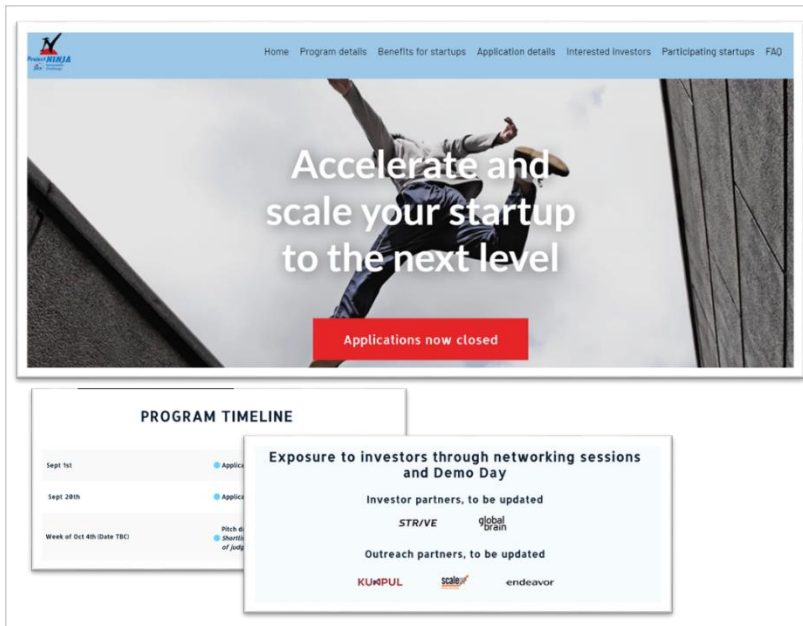


図表 11 アウトリーチに際し連携したインキュベーター・アクセラレーター（抜粋）

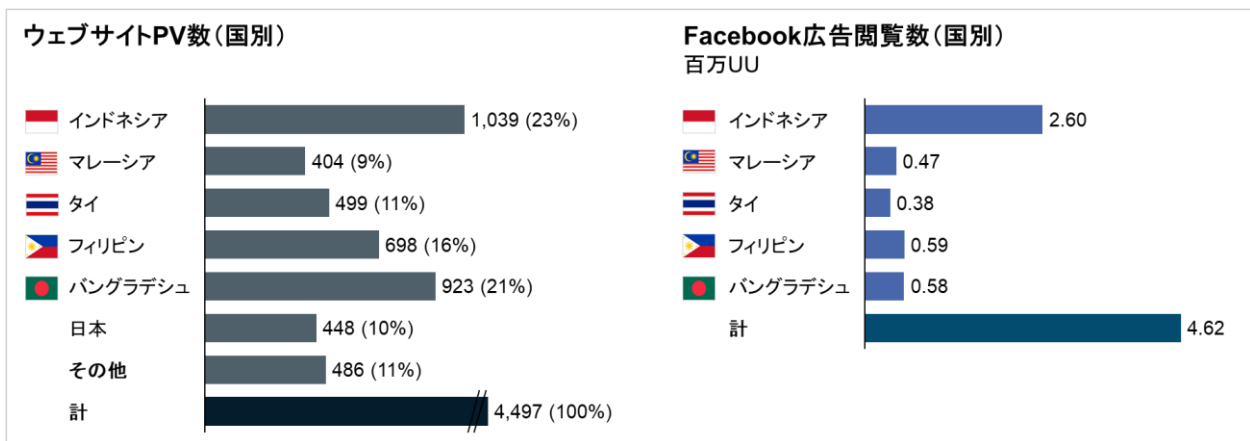
	Facebook	LinkedIn	JICA ホームページ	JICAの有する インキュベーター とのネットワーク
インドネシア	●L			●
マレーシア	●			
タイ	●L			
フィリピン	●		●	
バングラデシュ	●			
JICA本部	●	●	●	

● 活用 ●L 現地言語で活用

図表 12 情報拡散に活用した SNS およびメディア

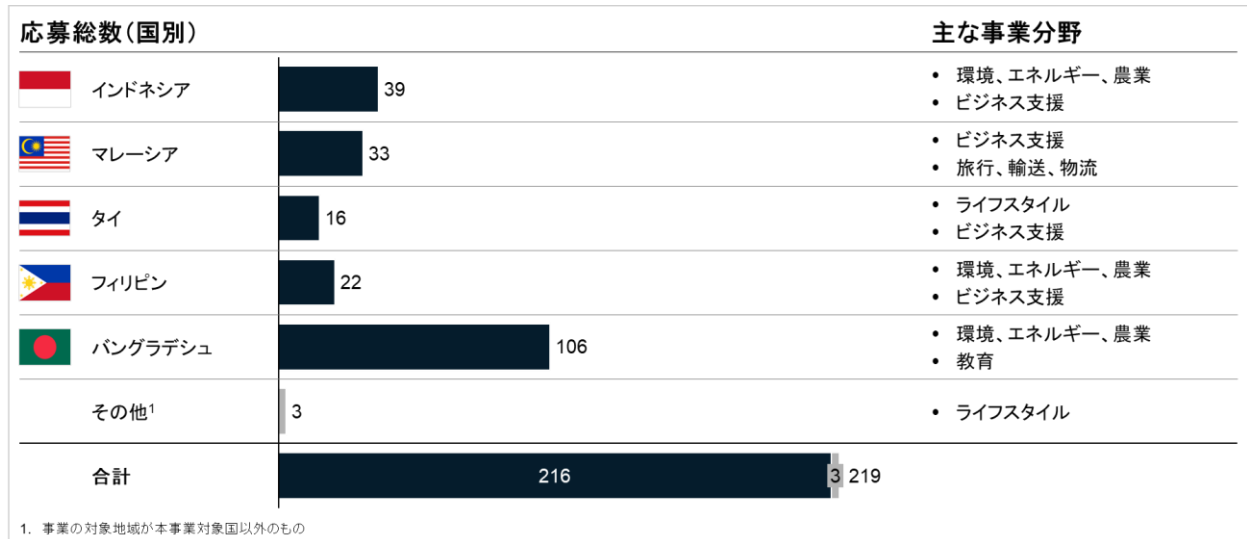


図表 13 公式ホームページ

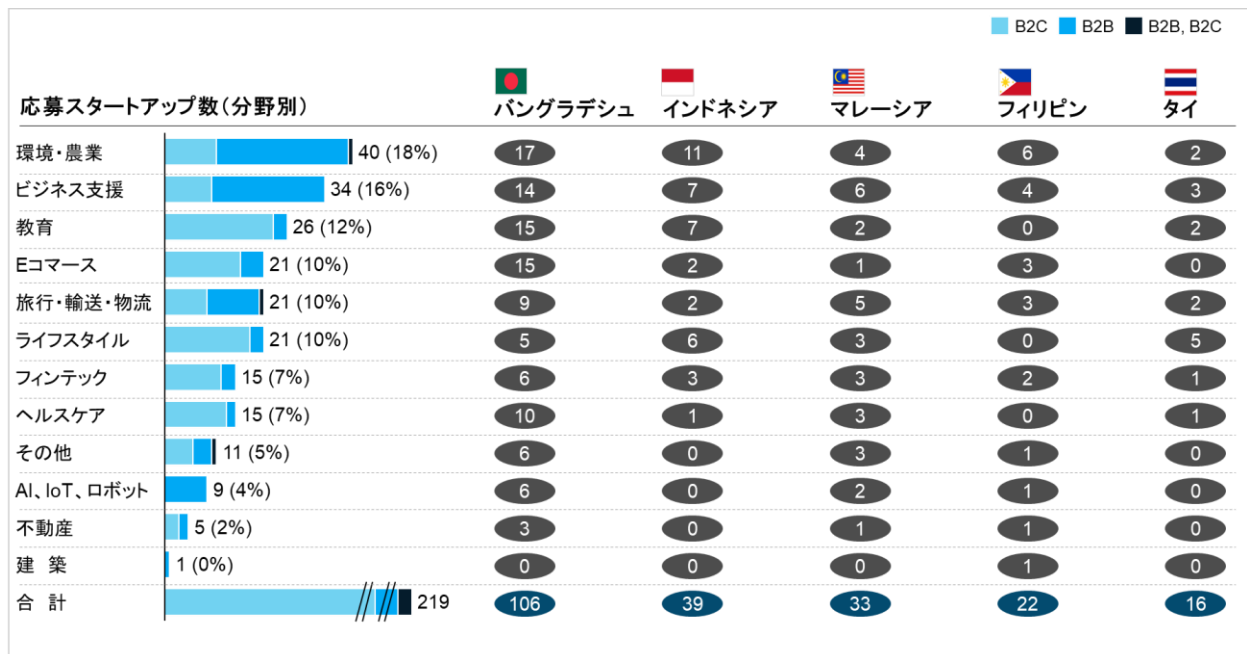


図表 14 ウェブサイトおよび Facebook 広告のアクセス結果

募集の結果、対象5カ国より216社のスタートアップ企業からの応募を得た。応募スタートアップ企業について、国別、分野別の内訳を図表15および図表16に整理する。インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピンについては約20から40程度の応募があったのに対し、バングラデシュでは100以上の応募を得た。これは、同国では他に多くのインキュベーター・アクセラレータープログラムが実施されていないことに起因するものと考えられる。



図表 15 国別の応募スタートアップ企業数



図表 16 国別・分野別の応募スタートアップ企業数

3.2 国内一次予選の開催

2021年9月中旬の募集期間終了後、1週間程度で一次予選を行った。JICA本部と各国事務所と協働して、ビジネスモデル・事業のSDGsへの関連性、ビジネスモデル・事業の成熟度、企業としての成熟度を踏まえた一次審査の評価基準を作成した。一次審査の評価に用いた項目を図表17に示す。

図表 17 一次審査の評価基準項目

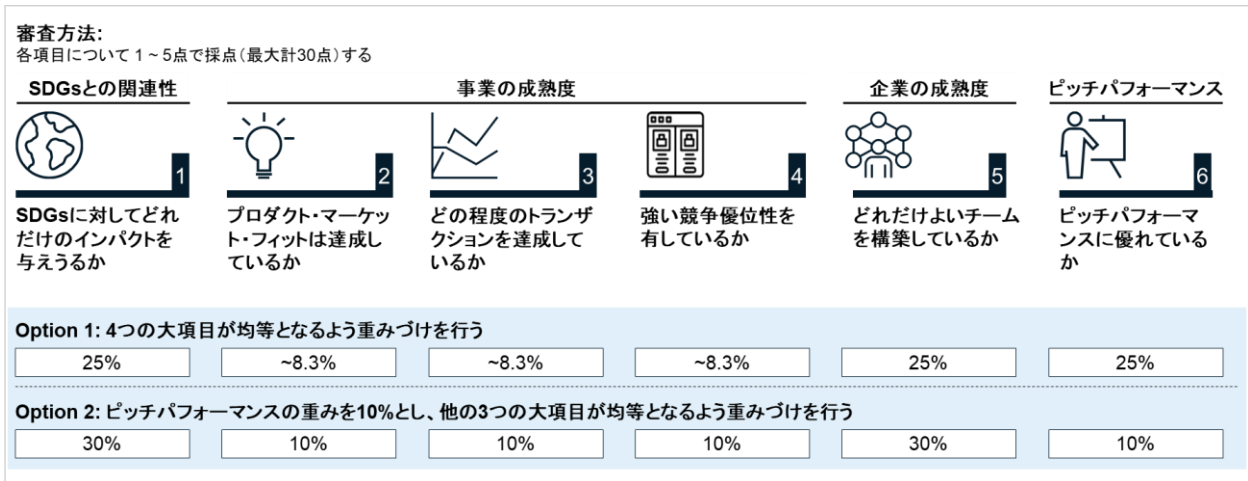
大項目	中項目	小項目
SDGs との関連性	SDGs	SDGs に深く or 広く適合しているか
事業の成熟度	マーケットフィット	ニーズは検証されているか
		ソリューションはニーズを解決するものか
	市場規模	獲得可能な最大市場規模
	スケーラビリティ	国際展開の可能性
	モメンタム	売上成長率
	プラットフォーム	ソリューションはスケール可能性が高いか、或いはコスト効率がよいか
		確立されたセールスチャネルがあるか
イノベーション	ソリューションに革新性があるか	
企業の成熟度	成熟度	スケールする可能性はどれほどか
	実績	企業としての強力な実績を有するか
	コミットメント	フルタイムでコミットするチームメンバーの割合はどの程度か
	チーム	リーダーシップが備わっているか
深い業界経験があるか		
コラボレーションの経験は十分か		

審査に際しては、上記評価基準に基づき各社の得点を算出の上、まず対象国、プロダクト・企業情報、SDGs との関連性に基づいて 219 社の応募企業を 183 社に絞り、その後資金調達または売り上げの実績に基づいて更に 108 社まで絞った。それを基に JICA 本部と各国事務所が評価を行い、二次審査に向けて有望なスタートアップ 32 社が選定された。

3.3 国内二次予選の開催

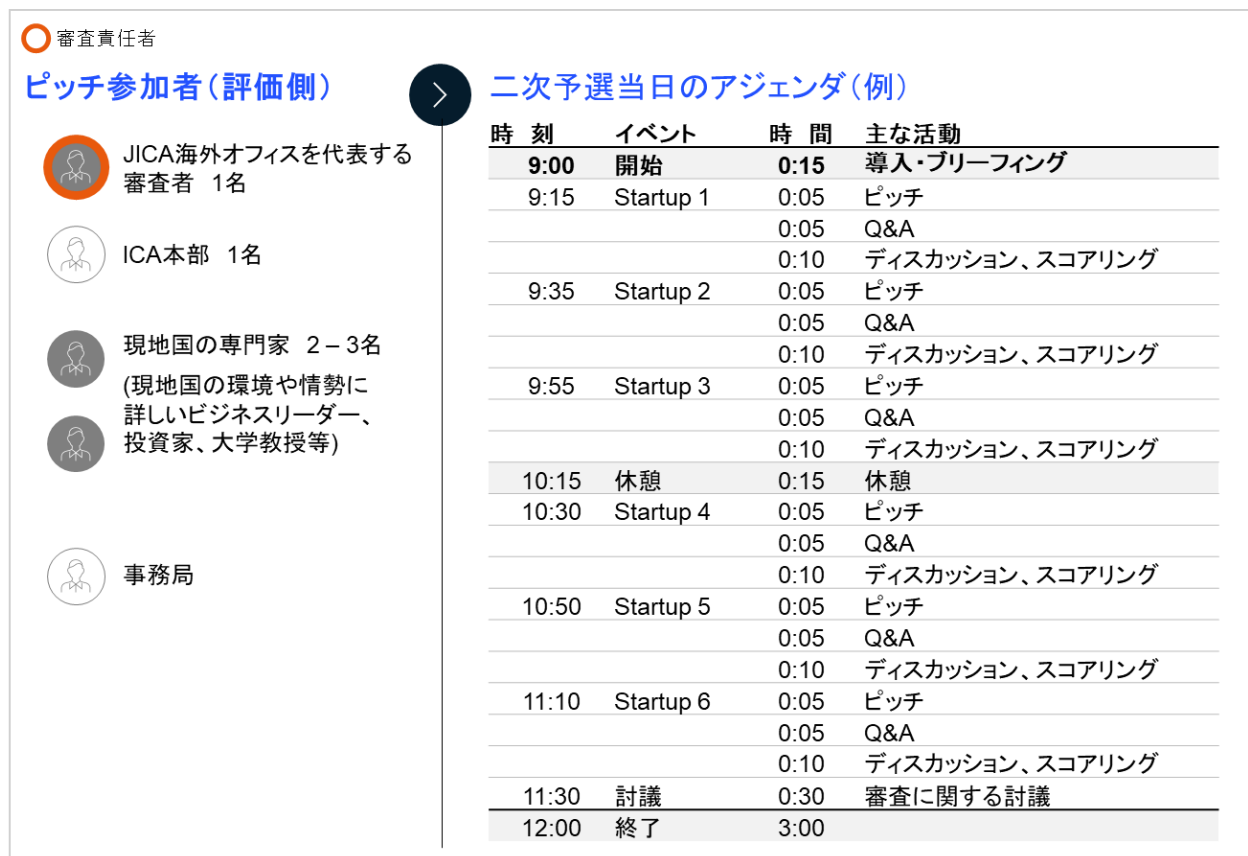
2021 年 10 月 7 日から 8 日にかけて、一次予選を通過した各国 6 社程度、計 32 社を対象にピッチ大会を開催し、JICA の連携先として各国上位 3 社・計 15 社を選出した。審査基準は一次審査の評価項目に加え、プレゼンテーションの要素を加えたほか、項目間の重みづけも再調整した。二次予選の評価基準項目は図表 18 のとおり。

二次予選では、評価基準項目の重みづけについて対象国毎に重視すべき観点が異なると想定されたことから、大項目間で均等に重みづけを行う Option 1、ピッチパフォーマンスの重みを 10%とし、残りを SDGs との関連性、事業の成熟度、企業の成熟度の 3 つの大項目に均等に割り振る Option 2 の 2 種類を用意した。どちらをより重視するかは、審査結果を討議する際に、双方の結果を示したうえで総合的に判断して決定した。








図表 18 二次予選の評価基準項目

審査は各社ともピッチ5分、Q&A5分とし、国ごとに行った。現地市場に関係する投資家や、現地およびスタートアップ企業関連の有識者（スタートアップ企業支援に資する政府関係機関やVC等の専門家）をパネリストとし招き、彼らからの意見をディスカッション形式で聴取した上で、JICAの各国事務所が各国3社のファイナリストを決定した。当日の参加者と進行のイメージについて図表19に示す。



図表 19 二次予選の進行イメージ




応募からファイナリスト選定までのスタートアップ企業数の推移を図表 20 に示す。最終的に各国から 3 社、計 15 社のファイナリストが選定された。

	応募	一次審査		二次審査	ファイナリスト
		一次スクリーニング	二次スクリーニング		
		<ul style="list-style-type: none"> 対象国 プロダクト・企業情報 SDGsとの関連性 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達または売上の実績 		
5カ国合計	216	183	108	32	15
 インドネシア	39	33	21	6	3
 マレーシア	33	27	20	6	3
 バングラデシュ	106	95	44	6	3
 フィリピン	22	17	12	7	3
 タイ	16	11		7	3
その他	3	0			

図表 20 一次予選および二次予選を通じたスタートアップ企業数の推移



選定された 15 社のスタートアップ企業と各社の事業概要は図表 21 に示す。

図表 21 選定されたスタートアップ企業 15 社の概要

企業	取り組む課題	提供するソリューション
インドネシア		
 Fishlog	インドネシアでは、低温流通網の接続の悪さや、需給管理システムの不備に起因する水産資源のロスが年間 70 億ドル相当にのぼっている。	Fishlog は、よりよい地域社会を作るための活動とテクノロジーの活用を通じ、水産業向け低温流通網を全国的につなぐ B2B マーケットプレイスである。冷蔵倉庫業社を含む低温流通網プロバイダを、漁業関係者や卸売業者と結び付けて、設備の稼働率を向上させる。テクノロジーの活用を通じ各ステークホルダーの水産業向けサプライチェーン合理化を通じて、プロセスの効率化を進め、フェアトレードや持続可能な流通・販売体制の構築の実現を目指す。
 Sampangan	インドネシアでは、政府、企業、市民が、年間 7,000 万トンもの廃棄物を排出している。	Sampangan は、環境的に持続可能で公害を発生させない廃棄物処理システムを活用して、廃棄物を農業、建設、衛生、エネルギーなどの資源に変換する。①廃棄物処理サービスの提供（廃棄物処理 1 トン当たり 1 ドルを課金）と②廃棄物処理から生成される製品の販売（農業および建設用活性炭、農業用液体炭素、消毒剤・衛生用の燻液、バイオガスのエネルギー利用等）に取り組む。
 Plepah	インドネシアでは毎年約 6 億個の食品パッケージが廃棄されており、またこの数	アレカヤシの葉の鞘から作られた生分解性素材を使用する Plepah の梱包材ソリューションは、日常生活でのプラスチック製梱包材の使用を減らし、社会・環境負荷を軽減したいと考える企業・消費者を

企業	取り組む課題	提供するソリューション
	は、パンデミック以降増加している。	支援する。Plépah は、プラスチック廃棄物を削減するほか、コミュニティや農家の社会的な回復力を強化するため、小規模な生産拠点を複数設けた上で各拠点近くで入手可能な材料から梱包材を生産し、各地域の未活用農業廃棄物による価値創出に取り組む。
マレーシア		
 Clickncare	マレーシアにいる約700万人の移民労働者は、医療サービスを受ける際に様々な問題に直面している。言葉の壁、高額な費用といった問題に加え、特に不法就労者の場合、そもそも医療サービスを利用すること自体に抵抗を感じることもある。	clickncare は、あらゆる国からの移民労働者が、その法的地位に関わらず、自分の国の言葉話す医師に手頃な価格で相談することを可能にするデジタルヘルスケアプラットフォームを提供する。移民労働者は誰でも、自身の健康問題に応じて、スマートフォンを用い総合診療やエキスパートの診察を受けることができる。
 #DemiLaut	マレーシアの伝統的な小規模漁業者は、市場へのアクセシビリティ、テクノロジー、ツールの不在等により、貧困を余儀なくされており、環境の持続可能性と食の安全保障に悪影響を及ぼす破壊的な漁業慣行を強いられている。	#DemiLaut は、漁業者が市場性があり到達可能な商品を、水産小売業者や消費者に販売することが出来る EC 環境を整備することで、伝統的な漁業従事者の労働環境を改善する。このほか、漁具、冷却ソリューション、低コストのコールドルーム、オンラインツールなどのサービスとプロダクトも提供する。
 Naglus Industries	クアラルンプールの大気汚染は、自動車排気ガス、工場の煙や煙霧等に起因しており、極めて深刻である。しかしながら、すぐには影響が出ないことから、気候変動を緩和することへの関心を失っている人も存在する。	最新の発明である Dr. Z NanoFuel™ Patch は、バイオマスナノ流体のナノテクノロジー技術の応用によって開発された自動車用燃費削減プロダクトであり、本プロダクトはダイナモメーター試験にて、燃費削減効果があること、CO ₂ 、CO、炭化水素（ブラックカーボン、スモッグ）、窒素酸化物（NO _x 、すず）、酸素の排出を削減することが実証されている。本製品は、燃料を節約することでドライバーに経済的利益をもたらすと同時に、排気ガスを削減し、気候変動対策に貢献するものである。
タイ		
 Ira	従来の生理用ナプキンは、化学繊維や薬品から作られているため、廃棄時に環境負荷が生じる。また使用することで、湿疹やアレルギーだけでなく、不妊の原因となることもある。	Ira の生分解性素材を使用したオーガニックの生理用品は、環境保全意識の高い消費者が、環境へ悪影響を及ぼすことなく、生理用品を使用することを可能にする。Ira の目標は、生理用品の購入・使用・廃棄等の様々なステージにおいて、女性の生理経験を根本的に変革することである。
 Eden Agritech	年間12億米ドルのフードロスが、果物や野菜の食料サプライチェーンで生じてい	Eden Agritech は、生鮮青果物の賞味期限を最大5倍に延長する画期的なバイオテクノロジー技術開発により、賞味期限を自然な形で延長し、廃棄物や不

企業	取り組む課題	提供するソリューション
	<p>る。食品防腐剤等の化学的なソリューションは青果等の消費期限を延ばすことが出来る一方、場合によっては海外市場への展開を阻害する要因になり、長期的には消費者の健康を損なわせる恐れもある。</p>	<p>合格率を削減することで、青果市場を拡大する機会を生み出す。同社の製品は、競合他社品に比べ、より多くの青果に塗布することができ、実用化に際し複雑なツールは不要であるため経済的なソリューションとなり得る。</p>
 Socialgiver	<p>企業が社会への還元を行う際には、一般的に多くの資金を用意する必要があると考えられており、二の足を踏む企業も少なくない。一方で、多くの社会的・環境課題の解決を目指すチャリティは、必要な資金調達に苦戦しているという現実もある。</p>	<p>Socialgiverは、ライフスタイル&トラベルを対象としたeコマースプラットフォームであり、提携する企業は自社が運営するホテルの空室やコンサートの空席を同プラットフォームで販売することが可能である。同プラットフォームでの販売から得られた収益の一部は、資金調達に苦戦しているチャリティに提供される。そのため、魅力的なライフスタイルや旅行を楽しみながら、社会への還元も同時に行いたい「エシカル消費者」は、Socialgiverのプラットフォームで余ったホテルの部屋やコンサートの空席を予約することに大きなインセンティブを有する。</p>
フィリピン		
 Plentina	<p>フィリピンでは、人口1億1,000万人のうち97%がクレジットカードを保有していないほか、国の信用情報機関の対象となっているのは22%の人口に留まる。</p>	<p>Plentinaは、クレジットカードを有していない97%の人口を対象に、彼らが大手小売店において代金後払いで商品を買うことが出来る仕組みを提供している。機械学習アルゴリズムを用いて、新興市場の新興中産階級が金融サービスを利用できるようにすることを目指しており、食品や医薬品などの必需品を購入するための店舗クレジットを提供する代替的なクレジットスコアリングとアプリを構築する。</p>
 Mayani	<p>フィリピンの農業セクターは、農家は細分化され、多くの中間業者が存在し、不透明なサプライチェーンからはデータの取得が困難という状況にある。</p>	<p>農作物のeコマースプラットフォームであり、小規模農家が消費者やバイヤーとつながることで、収穫後のロスを最小化するデジタルバリューチェーンを提供する。</p>
 Packworks	<p>フィリピンの小規模店舗（マイクロストア）の多くはデジタルの恩恵を受けることなく、手作業中心でビジネスを行っており、金融機関からの融資も受けられていない。</p>	<p>Packworksは、ERP(企業資源計画)用のモバイルアプリを、主にフィリピンの女性の小規模事業者者に提供する。これらの事業者の多くは従来、適切なサポートや金融機関へのアクセスを得られていないものの、このアプリを用いることで、ビジネスをコントロールすることが可能になる。</p>
バングラデシュ		
 Light of Hope	<p>従来の学校教育において、子どもたちはクリティカルシンキング、問題解決能力、共感力、価値観などの</p>	<p>Light of Hopeは、低学年の子どもが将来必要なスキルを習得できるように、本格的な研究を通じて、安価に提供可能な教育書、学習玩具、学習コンテンツを作成・開発している。子どもの知的好奇心を満</p>

企業	取り組む課題	提供するソリューション
	スキルや能力、考え方を身に付けることが出来ていない。世界でも6番目に大きい初等教育制度を持つ Bangladesh では、3,000万人の子どもが小学校に通っているが、安価に利用できる質の高い教材や学習コンテンツが著しく不足している状況である。	たし、親や先生の興味関心を引くオンラインコースも用意しており、Bangladesh の子供の親の間で人気を博し、世界中で多くの親に利用されている。
 Moner Bondhu	Bangladesh では、約2,000万人がメンタルヘルスの問題に苦しんでいる。	Moner Bondhu は、安価で利用しやすく、守秘義務を遵守したカウンセリングを提供することにより、国内のメンタルヘルス問題に取り組んでいる企業である。B2B と B2C のビジネスモデルに基づくサービス提供を通じて、エキスパートによるカウンセリング、ワークショップ、トレーニング、キャンペーン、研究、啓発活動、（知識や経験、ノウハウの詰まった）ナレッジツールの提供、その他様々なコンテンツ開発などを手掛ける。
 Women in Digital	Bangladesh では、女性がハイテク業種に就業する際に高い障壁が存在する。	Women in Digital の e ラーニングは様々な技能教育を提供することで、開発途上国及び先進国の女性が経済的に自立する上で役立つ技術スキルの習得を手助けている。様々な女性がアクセスできるよう、非常に手頃な価格で e ラーニングのコンテンツを提供するほか、学習者がハイテク業種で就業できるよう各種キャリアアドバイスやサポートも提供する。

3.4 決勝戦の開催

業務計画書では、Demo Day として、上記 15 社を日本に招待し、彼らによる決勝戦のピッチプレゼンテーションの開催を計画していた。しかし、新型コロナウイルスの世界的な感染流行の状況に鑑み、オンラインでの実施が余儀なくされた。Demo Day の準備・開催状況については、「第 5 章 アウトリーチ活動」「第 6 章 Demo Day の開催」で詳述する。

3.5 スタートアップ企業の募集・抽出から得られた学び

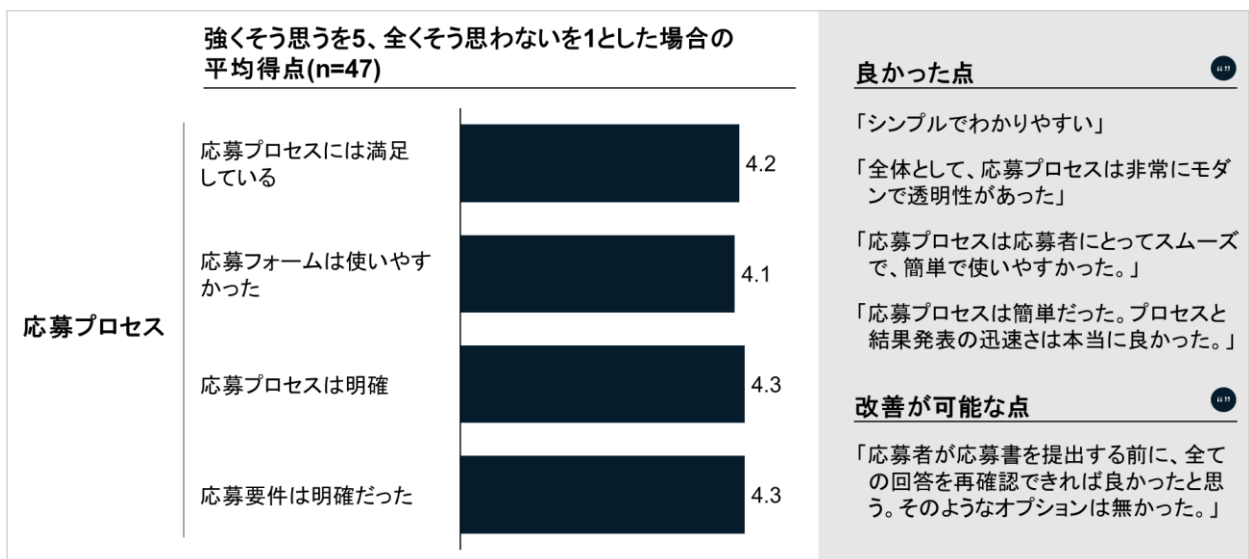
プログラム運営の観点から、スタートアップ企業の募集・抽出までのプロセスで考慮した点と、本プログラムで得られた知見を基に、今後同様のプログラムを行う際に留意すべき点を整理した：

図表 22 スタートアップ企業の募集・抽出から得られた学び

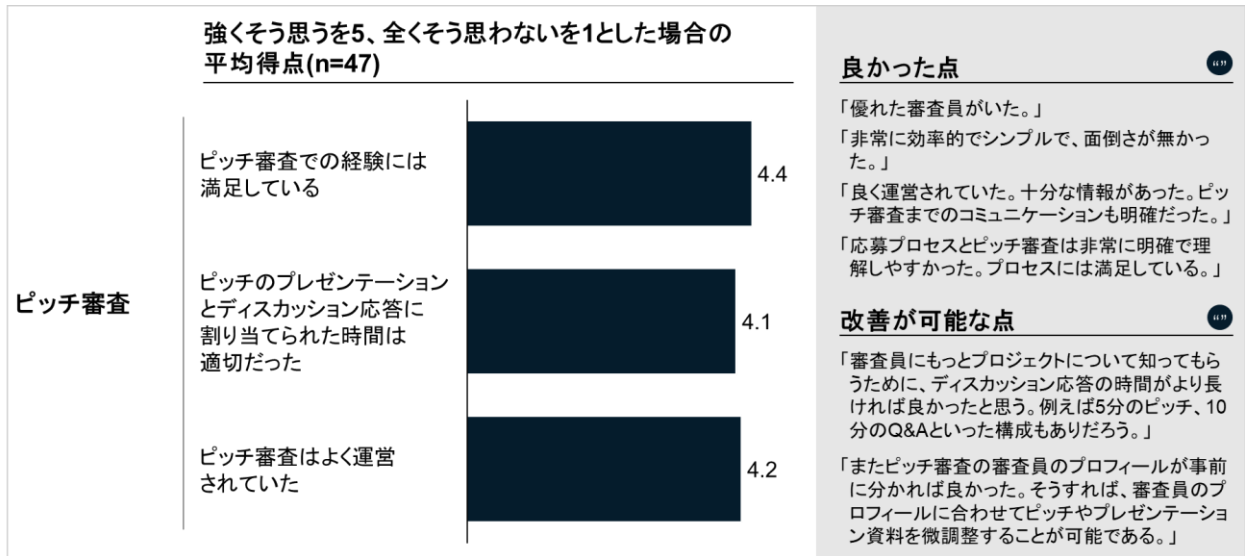
プログラムの運営・得られた学び	次回以降に留意すべき点
プログラムの対象国にある JICA の現地事務所と密に連携を図った	<ul style="list-style-type: none"> 優先順位（SDGs の観点からの目的、開発効果と投資適格性のバランス等）を明確にした上で、プログラムをデザイン

プログラムの運営・得られた学び	次回以降に留意すべき点
	するため、出来る限り早い段階から現地事務所と密な連携を図る
タイムラインの中で着実にプログラムを進捗させるため、基礎調査、スタートアップ企業の募集に向けたアウトリーチ活動、投資家へのアウトリーチ活動、プログラム設計を並行して実施した	<ul style="list-style-type: none"> 基礎調査の結果をプログラム設計に反映させるため、募集に係るアウトリーチ活動やプログラム設計に取り掛かる前に基礎調査を完了させる
スタートアップ企業を募集するにあたり、幅広い企業を支援対象に含めるため、特に注力すべきセクターなどを定めなかった	<ul style="list-style-type: none"> 基礎調査の結果に基づいて、特に有力な注力セクターを定めることで、最適なメンターの確保や投資家へのアウトリーチ活動を含め、より効果的なプログラムの運営を行える可能性がある
より多くの地域を対象に含めるため、5カ国からスタートアップ企業を募集した	<ul style="list-style-type: none"> 複数の国を対象にする場合は注力セクターを一つに絞る、または幅広いセクターを対象にする場合は対象国を一つに絞る等、プログラムの注力分野を絞ることも一案である
スタートアップ・エコシステムのステークホルダーに対し、プログラムに参加するメリットを明確に示した	<ul style="list-style-type: none"> アウトリーチで用いる資料においては、価値提案を明確に記述する 財政的支援が得られること及び日本市場との関わりを持つことに魅力を感じるスタートアップ企業が多いため、アウトリーチに際しては、この点を特に強調する必要がある スタートアップ企業、インキュベーター、アクセラレーターへの訴求力を向上させるためには、出来るだけ早い段階で Demo Day に参加する投資家を確保する必要がある
既存のアクセラレータープログラムとの差別化を試みた（特にインドネシアには多くのプログラムが存在）	<ul style="list-style-type: none"> JICA として有する強み（日本の企業・機関とのつながり等）を明確にした上で、JICA だからこそ運営が可能なアクセラレータープログラムを設計する バングラデシュは例外的にアクセラレータープログラムが少ないため、どのように需給ギャップを埋め得るプログラムを提供するかを検討することが重要である
特にプログラム開始直後に、広報戦略を重点的に実施した	<ul style="list-style-type: none"> JICA が有する既存のコンタクトを活用するため、プログラムのホームページを JICA のチャンネルと連携させる（例：JICA がプログラムの Facebook ページを立ち上げる）
スタートアップ・エコシステムにおいては、JICA NINJA の知名度は限定的であるため、ステークホルダーへの周知活動に努めた	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域の主要なアクセラレーターから広報活動の支援を受ける（例： Endeavor 等） 認知度向上のため、ネットワーキング（各国向けのウェビナーや説明会の開催）とマーケティング（Facebook 上の広報）により多くの労力を割く Facebook 以外のソーシャルメディアも活用する（Instagram、TikTok、e27、TechInAsia 等）
必要に応じて、各種ステークホルダーと契約書を締結した	<ul style="list-style-type: none"> 各種ステークホルダーと契約の締結が必要になるのはどのような場合かを、プログラム開始前に明確化する
様々なエコシステムのステークホルダーとのコミュニケーションを漏れ	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダー（投資家、インキュベーター、アクセラレーター、スタートアップ企業等）毎に、画一的なコミュニケーション手法を確立する

プログラムの運営・得られた学び	次回以降に留意すべき点
なく行うため、効率的なアプローチを設計した	
応募プロセスについては総じて高い評価を得たものの、応募書を提出する際に応募者がウェブサイト上で、提出内容を最終チェックできる機能の追加を希望する声が聞かれた（図表 23参照）	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイト上での提出直前に、応募書の最終確認が出来る機能を追加することで、記入漏れ等を最小限に抑え、より質の高い応募書類を受領できる可能性がある
ピッチ審査の運営・内容について、応募者の評価は総じて高かった。一方、以下の要望も寄せられた（図表 24参照）： <ol style="list-style-type: none"> 審査員により自社の事業内容を知ってもらうため、Q&Aの時間を長くする よりカスタマイズされたピッチを用意するため、最終選考の数日前までに審査員の簡単な経歴を共有する 	<ul style="list-style-type: none"> ピッチ後のQ&Aセッションの時間を極力長く確保することで、各社のビジネスモデルをより理解することが可能であるものの、時間的制約を踏まえると大幅な延長は難しい 最終選考の審査員の簡単な経歴について、事前に各社と共有することで、応募スタートアップ企業の満足度を高めることが可能なほか、ピッチの質も高められる可能性がある
ピッチ審査の審査員も、ピッチ審査の運営・内容について総じて高く評価している。一方、以下のコメントが寄せられた（図表 25参照）： <ol style="list-style-type: none"> ピッチ終了後に審査員が、各社のビジネスモデルについてディスカッションする時間は不要な可能性がある 利便性の観点から、審査得点の集計フォーマットの改善が可能である 	<ul style="list-style-type: none"> 審査員が得点を算出する際に、審査員間でのディスカッションよりもスタートアップ企業へのQ&Aセッションの時間を長くとる方が有益であると判断する場合、ディスカッションの時間を短縮し、Q&Aセッションの時間を長く抑えることは一案である 採点比重に基づき簡易的に各社の審査得点が見分かるような集計フォーマットを作成する



図表 23 応募プロセスへの評価（最終選考に残ったスタートアップ企業へのフィードバック調査）



図表 24 ピッチ審査への評価(最終選考に残ったスタートアップ企業へのフィードバック調査)



図表 25 ピッチ審査への評価(審査員へのフィードバック調査)

第4章 現地スタートアップ企業等との連携の具体的な実施

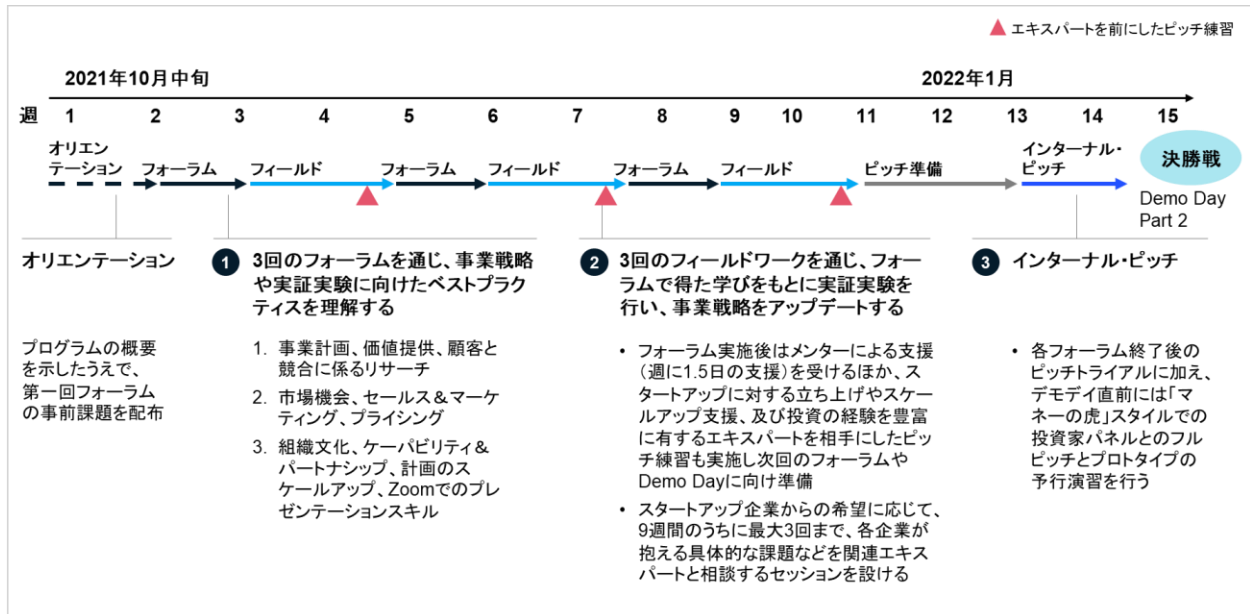
4.1 アクセラレータープログラムの構築

2021年10月中旬から2022年1月下旬まで、約3カ月にわたりアクセラレータープログラムを実施した。他のアクセラレータープログラムの分析等を踏まえ、スタートアップ企業が効果的に新しい能力を身に着ける上での、フィールド（実践の場）とフォーラム（座学）を組み合わせることの効果を確認した。よって、本アクセラレータープログラムでは図表26の通り、「PoC（Proof of Concept）の実施」および「ケイパビリティの構築」の目的を叶えるため、各社ごとに1名アサインされるメンターによる支援やエキスパートとのピッチ練習、各種エキスパートとの特別セッションなどを活用しながらPoCを実施するフィールドプログラムと、15社が一堂に会し合同で実施するフォーラムプログラムをスタートアップ企業に提供することとした。

PoCの実施	ケイパビリティの構築
規模拡大が図れるほどの需要が見込まれるビジネスコンセプトに関し、投資可能なピッチ資料を作成する	プログラム終了後も、スタートアップがPoC実施の反復、構築、スケーリングを継続できるよう、能力向上を支援（以下一例）
ピッチ資料に含めるべき内容	
<ul style="list-style-type: none"> • 市場機会(どれだけの潜在需要があるか) • 顧客のセグメンテーションと優先順位付け • ユニークな価値提案(他社との差別化をどう図るか) • 競合他社の状況 • 市場開拓(GTM)戦略 • 根拠となる財源 • スケールアップに向けた計画 	<ul style="list-style-type: none"> • 市場機会の分析能力 • 顧客インタビューの実施能力 • 競合他社分析の実施能力 • Go To Market戦略(製品・サービスを顧客に届けるための戦略)の策定能力 • ビジネスケースの作成能力

図表 26 アクセラレータープログラムの開始に先立ち設定された目的

本アクセラレータープログラムの概要とスケジュールを図表27に示す。フォーラムおよびフィールドのセットが計3スプリントあり、その後はPoCを継続しながら、Demo Dayパート2（ピッチプレゼンテーション）に向けたピッチ準備を行うことにした。なお、ピッチ練習の場としては、各フィールド期間とDemo Day直前（インターナル・ピッチ）の計4回、投資経験を有するエキスパートを前にしたピッチ機会を設けることで、各社のピッチスキル及びピッチ内容の向上を図った。



図表 27 アクセラレータープログラムの概要とスケジュール










各フォーラムにおいては、特定のセクションにフォーカスした座学を提供し、続くフィールド期間を用い直前のフォーラムで学んだ内容を踏まえ、当該セクションに係るビジネスモデルの精緻化や、次のフォーラムの予習を行うこととした。

プログラム全体を通じて、フレームワークとしては「ビジネスモデルキャンバス」を活用した。ビジネスモデルキャンバスとは、ビジネスアイデアに関する重要な前提条件を構造化された方法で整理し、自社のビジネスモデルを明確にするために活用されるフレームワークである。図表 28 に示す通り、ビジネスモデルキャンバスには一般的に9つの構成要素が存在する。各構成要素において例示されている重要な質問への解を導き出すことで、自社の現時点でのビジネスモデルを可視化し、社内でも十分に認識されていなかった自社の強みや弱みについて、共通認識を構築することを目的とする。ビジネスモデルキャンバスの作成を通じて得た知見を基に競合他社や顧客に係る調査を行い、自社の強みについては更に伸ばし、弱みについては克服することで、顧客や投資家にとって更に魅力的なビジネスを展開することが可能となるため、事業規模の拡大を目指す本プログラムのスタートアップ企業には非常に有意なフレームワークとなっている。

本プログラムにおいては、フォーラムでの講義やメンタリング等を通じ、各構成要素についての基礎的な理解及びその応用方法を取得した上で、それを基に Demo Day Part 2 (ピッチプレゼンテーション) に向け自社のビジネスモデルを再検討することとした。またビジネスキャンバスを活用するに際しては、スタートアップ企業に対し、同フレームワーク活用を通じ、①顧客に提供する価値提案、②ターゲット顧客のセグメント、③活用するリソース、パートナー、チャンネル、④経済モデルと商業的な実行可能性の4点を明らかに示すことで、目的意識を明確にした上でフォーラムの各セッションや課題に取り組むように促した。このほか、当フレームワークを活用する上では、以下の4点に留意する必要がある旨を十分に周知した：

- 迅速かつ反復的な方法で実行すること
- 固定概念にとらわれずに、出来るだけ多くのアイデアを生み出すこと

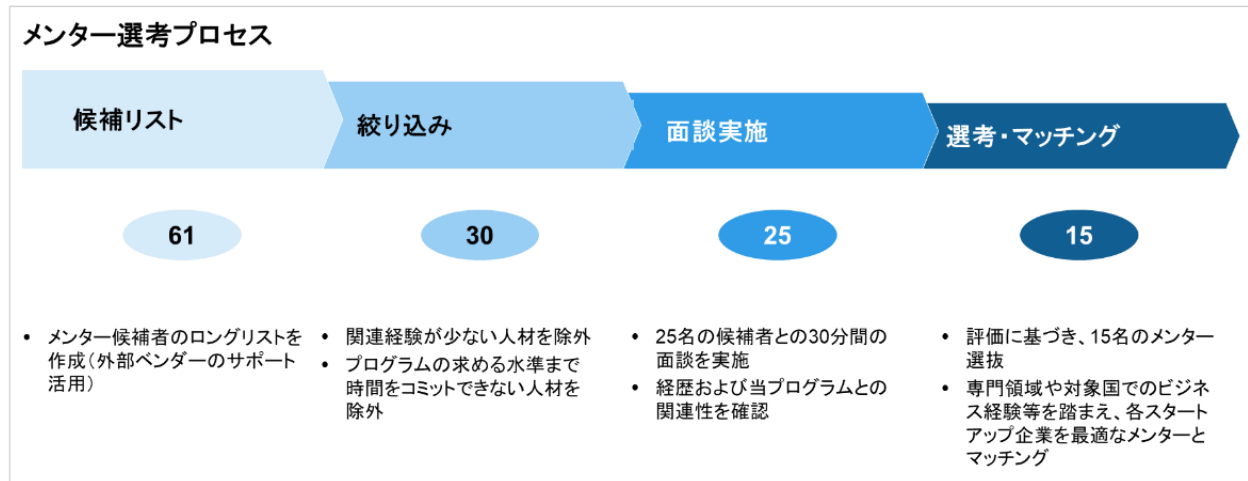
- 端的で分かりやすい資料を作成するため、アイデアは箇条書きで書くこと
- ポストイット等を活用して、効率よくアイデア出しを行うこと

<p>重要なパートナー </p> <p>主要なパートナー及びサプライヤーは誰か？ パートナーからは、どのようなリソースをどの程度確保しているのか？</p>	<p>主な活動 </p> <p>顧客に価値提案を行うために実行すべき重要な活動は何か？ 上記活動を行うために構築すべき自社の機能は何か？</p> <p>重要なリソース </p> <p>価値提案の実現に向けて、必要なリソース・キャピタルは主に何か？</p>	<p>価値提案 </p> <p>顧客にどのような価値を提供するのか？ 顧客のどのような課題解決に貢献するのか？ どの顧客のニーズを満たしているのか？</p>	<p>顧客との関係 </p> <p>顧客とどのような関係を確立・維持しているのか？ 顧客セグメント間で、関係の違いはみられるか？</p> <p>チャネル </p> <p>顧客セグメント毎に活用できるチャネルは何か？ 各チャネルは現時点ではどの程度活用されているのか？</p>	<p>顧客セグメント </p> <p>最も注力すべき顧客セグメントはどれか？</p>
<p>コスト構造 </p> <p>自社のビジネスモデルにとって、最も不可欠なコストは何か？</p>		<p>収益源 </p> <p>顧客はどの価値提案に対して対価を払っているのか？ 特に重要な収益源は何か？</p>		

図表 28 ビジネスモデルキャンバスの構成要素

4.2 メンターの選定

メンターの選定、及び選定されたメンターとスタートアップ企業のマッチングは、図表 29 のプロセスに則り、本アクセラレータープログラムの開始に先立って実施した。まずメンター候補者のロングリストの作成に際しては、再委託契約先のみらいワークスの有する広範なビジネス・エキスパートとのネットワークを活用し、①10年以上の職歴があること、②スタートアップ企業立ち上げ・スケール化に携わった経験があること、③メンターシップの経験があること、④対象5カ国のいずれかでのビジネス経験があることの4つのクライテリアを満たす61名のメンター候補者を選定した。その上で、メンター候補者の経歴を詳細に確認し、上記③④の経験或いは投資経験が特に豊富且つ求められるコミットメントを果たすことが出来る30名まで候補を絞った。なお、メンターに求めたコミットメントの詳細は「4.3.4(2)メンターからのサポートの提供」に記す。そのうち25名に対しては面談を実施し、本プログラムに参加しているスタートアップ企業のビジネス領域と関連する経験の有無やメンターとしての適性等を鑑みた上で、15名のメンターを選定した。その後、メンターとスタートアップ企業をマッチングする際には、それぞれが専門とする事業領域やスタートアップ企業の所在国におけるビジネス経験の有無等を考慮して決定した。



図表 29 メンターの選定プロセス

具体的には、各スタートアップ企業には、彼らの事業領域と所在国双方でのビジネス経験を有するメンターを極力マッチングするように試み、それが叶わない場合は少なくともいずれかが当てはまるメンターをマッチングすることとした。

■ 当該スタートアップ企業の事業領域における専門性、及び所在国でのビジネス経験の双方を有す
 ■ 当該スタートアップ企業の事業領域における専門性、所在国でのビジネス経験のいずれかを有す
 □ いずれも有さない

メンター	インドネシア			マレーシア			バングラデシュ			タイ			フィリピン		
	Fishlog	Sampang	Plepah	clickncare	#Demilaut	Naglus	L of H	Moner	Win D	Ira	Eden	Socialgiver	Plantina	Mayani	Packworks
1	■														
2	■		■												
3	■														
4				■										■	■
5				■			■		■						
6	■			■								■			
7							■		■		■				
8	■													■	■
9														■	■
10	■				■						■				
11	■				■										
12	■						■		■			■			
13							■		■						
14		■													
15				■								■			

図表 30 メンターとスタートアップ企業のマッチング手法

4.3 アクセラレータープログラムの実施

4.3.1 フォーラム 1 の実施(2021年10月26日-27日)

フォーラム1では、①バリュー・プロポジションを再定義すること、②競合環境の調査・分析を通じ、自社のビジネスモデルの強みを適切に評価すること、③バリュー・プロポジションのストレステストとして、独自の顧客調査の実施に向けた準備をすること、④以上を踏まえ、ビジネスモデルキャンバスを繰り返し更新することの4つを全体目標に据えた。この目的を叶えるためにフォーラムでは、以下のトピックを中心に、全スタートアップ企業が一堂に会する講演やインタラクティブなセッション、スタートアップ企業ごとのブレイクアウトセッションでのワークショップを開催した：

- 資金調達方法 入門編 (VC の投資マネージャーによる講演)
 - － 資金調達の目的や手法
 - － VC の経営モデルや具体的な取り組み
 - ） スタートアップ企業の選定に係る主な評価基準 (チーム、市場、ビジネスモデル、エグジット機会、成熟度)
 - ） デील規模やディール数等、東南アジアの資金調達エコシステムの概要
 - － スタートアップ企業の成長事例
- プロダクト・マーケット・フィットの拡大 (スタートアップ企業の規模拡大に携わった経験が豊富な専門家による講演)
 - － スタートアップ企業における拡大の定義・事例
 - － プロダクト・マーケット・フィットの拡大を推進するために必要な要素
- ビジネスモデルキャンパスの紹介・詳細 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)
 - － ビジネスモデルキャンパスの構成要素
 - － ビジネスモデルキャンパスのメリット・活用方法
- 価値提案の精緻化の方法 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)
 - － ビジネスモデルキャンパスにおける価値提案の詳細
 - － 顧客のプロフィール (ペインポイントやニーズ等) を踏まえた上で、自社の価値提案を創造するための具体的手法
 - － 他社の価値提案に係る事例の紹介
 - － 自社の価値提案の議論・作成
- 競合環境の調査・分析手法 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)
 - － 競合他社分析の概要・メリット
 - － 競合他社分析を通じた、自社の訴求価値の検証プロセス
 - － 競合他社の定義・カテゴリ
 - － 実在する市場を用いた競合他社分析の実例
- 消費者試験の重要性 (テック業界の経験が豊富な専門家による講演)
 - － 消費者試験の重要性・実施方法
 - － テック系企業による消費者試験の実例
 - － 消費者試験の実施・結果分析に係る具体的な方法論
- 顧客調査の方法 (主催者による講義、ブレイクアウトセッション)
 - － 顧客調査の概要・重要性
 - － 企業による顧客調査の実例
 - － 顧客調査を通じた訴求価値の検証メカニズム
 - － 顧客ニーズを理解するための調査手法・種類

－ 顧客インタビューの成功要諦

スタートアップ企業からは、資金調達やプロダクト・マーケット・フィット等のトピックについて様々な新しい視点を得ることが出来たといった声や、講演で得られた新たな知識を基に各ブレイクアウトセッションにて議論を深めることで、自社のビジネスモデルに知識をどのように落とし込むことが出来るのかを検討する機会が生まれたといった声が聞かれた。また各セッションが、ビジネスモデルキャンバス上でどこに対応しているのかを示すことによって、フォーラムに続いて実施されるフィールド期間中に、スタートアップ企業がどのような検討を進めなければならないのかを提示した。その上でメンターには、各スタートアップ企業が該当箇所を中心にビジネスモデルキャンバスの作成を進められるよう、適当なガイダンスの提供を依頼すること等で、プログラムが進むにつれ着実な進捗が見込まれるよう工夫した。

4.3.2 フォーラム 2 の実施(2021年11月11日-12日)

フォーラム2では、①サービス・製品の最適なプライシングモデルを定義すること、②事業計画を実現するために必要となる主なケイパビリティ、チーム構成、組織体制を特定し、アウトソーシングの是非を検討すること、③適切なビジネスパートナーの選択手法、パートナー候補の評価基準を作成すること、④獲得顧客数を最大化するため、カスタマー・意思決定者のジャーニーを分析することの4つを全体目標に据えた。この目的を叶えるためにフォーラムでは、以下のトピックを中心に、全スタートアップ企業が一堂に会する講演やインタラクティブなセッション、スタートアップ企業ごとにブレイクアウトセッションでのワークショップを開催した：

- 社会的インパクトとビジネスの持続可能性の両立（東南アジアのスタートアップ企業支援に携わる専門家による講演）
 - － 社会的インパクトを創造しながらビジネス規模拡大を図るための考え方・方法
 - － 社会的インパクトの創造を支援する国際援助機関・政府機関の概要
 - － アジア太平洋地域における SDGs の達成状況
 - － 社会的インパクトを図るための KPI の設定方法
 - － 企業が掲げているミッションステートメントの実例
- B2C/B2B マーケットにおける価格設定方法（主催者による講義）
 - － 適切な価格設定の重要性
 - － 様々な業界における価格設定の成功事例
 - － 特に B2B マーケットで使用される価格設定手法とそのトレンド
 - － 新しいサービス・機能の価格設定を行う際の具体的手順
- ケイパビリティを踏まえた、パートナーシップ構築方法（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）
 - － 自社ケイパビリティを把握する必要性・方法
 - － 自社ケイパビリティ強化に向けた、必要な人材の獲得方法

- ー 自社で賄えないケイパビリティについて、他社・機関とのパートナーシップを模索する方法・パートナーシップの種類
- ー パートナーシップの締結手法や提携体制の構築方法
- Go To Market 戦略（自社の競争優位性を確立の上、顧客に製品・サービスを届けるための戦略）の構築（東南アジアのテック系スタートアップ企業の創業者による講演）
 - ー スタートアップ企業への投資を判断する際の投資家の観点
 - ー B2B 及び B2C 事業において Go To Market 戦略を策定する際の成功要諦
 - ー 新規市場参入時の製品・サービスのローカリゼーションの必要性
 - ー 多国進出時の各国チーム間の連携方法
- 営業・マーケティング手法の特定（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）
 - ー 営業・マーケティングの意思決定手法・実例
 - ー 顧客意思決定ジャーニーにおける営業・マーケティングの役割
 - ー 顧客セグメント毎の営業・マーケティング手法の構築方法
 - ー 新規顧客獲得に向けた営業・マーケティング手法の再考方法
 - ー B2B マーケットにおける顧客意思決定ジャーニーの具体例

フォーラム1後にスタートアップ企業は、メンタリングを受けながらビジネスモデルキャンパスの作成を進めていたことから、全体的にビジネスモデルに関する理解が深まっているように見受けられた。他方で、メンタリングの活用度合いについては、スタートアップ企業間で多少の差異がみられた。実際、特にフォーラム1からあまりメンタリングやフォーラムの課題に取り組むことが出来なかった先については、作業の進捗度合いに若干の遅れがみられた。この点を踏まえ、フィールド期間中に高いコミットメントを保つことの重要性を、改めてスタートアップ企業に伝えた。

フォーラム2について、スタートアップ企業からは、価格設定の際に使える実用的なフレームワークについて評価し、実際に自社の価格設定戦略に取り入れたいといった声や、社内ケイパビリティとパートナーシップのトピックについては、自社でのケイパビリティ構築が難しい領域については外部団体との協働を検討するきっかけになったといった声が聞かれた。他方で、一部のスタートアップ企業からは、ブレイクアウトセッションはフォーラムで学んだ内容を真に理解する上で非常に重要であるものの、ビジネスモデルによっては学んだ内容を自社のビジネスモデルキャンパスに落とし込むことが困難で、また他社よりも時間がかかってしまうことについて懸念が挙がった。かかる指摘を受け、可能な範囲でブレイクアウトセッションの時間を長めに確保することを、次回のフォーラムに向けた学びとした。

4.3.3 フォーラム3の実施(2021年12月1日)

フォーラム3では、①自社のGo To Market戦略に係る学びについて、他のスタートアップ企業と意見交換すること、②目指すべきビジネスモデルを構築するため、必要な作業を洗い出し、詳細な実行ロードマップの作成を始めること、③ビジネスケースと財務モデルを定義することの3つを全体目標に据えた。この目的を叶えるためにフォーラムでは、以下のトピックを中心に、全スタートアップ

企業が一堂に会する講演やインタラクティブなセッション、スタートアップ企業ごとにブレイクアウトセッションでのワークショップを開催した：

- 資金調達方法（スタートアップ企業の規模拡大に携わった経験が豊富な専門家による講演）
 - － ビジネス構築プロセスの中で自社がどこにいるのか認識する方法・重要性
 - － 製品市場に適しているものの概要と顧客の牽引軌道上の自分の位置を分析
 - － 投資家と交わす覚書（ビジネスケース）の構成要素
 - － 投資家の思考プロセスを踏まえた、資金調達の成功要諦
 - － ビジネスケースの具体的な構築方法
- 企業文化の種類・構築方法（創業経験の豊富な専門家による講演）
 - － スタートアップ企業における企業文化の重要性
 - － ビジネスに影響を与える企業文化の種類・実例
 - － 企業文化の構築プロセス
- 実行計画とビジネスケース（主催者による講義、ブレイクアウトセッション）
 - － 実行計画とビジネスケースを構築する上での成功要諦
 - － 企業財政（キャッシュフロー、収益等）の予測値を踏まえたビジネスケースの策定方法

スタートアップ企業からは、特に企業文化に関するセッションを高く評価する声があがった。同セッションにおいては、実際に様々なスタートアップ企業の創設に携わった専門家から、どのように自社の企業文化の構築を目指すべきか実例を用いた講義が提供された。他方で、実行計画の作成に向け、個社毎に分かれて実施したブレイクアウトセッションでは、スタートアップ企業間で進捗に大きな差異が見受けられた。これまでのフォーラムで取り扱った内容が十分に咀嚼しきれていないため、自社のビジネスに係る今後の具体的なロードマップを作成するのに苦戦している先が一部に存在した。これらのスタートアップ企業とは、フォーラム後に個別にミーティングの時間を設けることで、各社が抱えている課題を明確にした。また各社のメンターとも密接に連携を図り、インターナル・ピッチまでにビジネスモデルの精緻化及びピッチの改善に努めることとした。

フォーラム3までの活動を通じ、各スタートアップ企業はビジネスモデルキャンバスをそれぞれ完成させた。作成されたビジネスモデルキャンバスを基に、残りの2カ月弱の期間を用い、各企業はフィールドにおけるPoCの実証を行い、ピッチプレゼンテーションに向けた準備を進めることとした。

全3回にわたるフォーラムを通じ、ビジネスモデルや自社製品・サービスの確立に向け活用が可能なフレームワークへの理解が高まった等、スタートアップ企業から高く評価する声が聞かれた。これまで他のアクセラレータープログラムに参加したことがなく、またビジネス経験の豊富なチームメンバーが少ないようなスタートアップ企業にとっては、ビジネスモデルキャンバスを始めとした有益なフレームワークを包括的に学ぶことによって、これまで考えたことがなかったものの重要なトピック（バリュー・プロポジションの明確化、他社とのパートナーシップの締結等）について、具体的な検討を始める機会となったとの声が聞かれた。また、他のプログラムへの参加経験やビジネス経験が豊富なスタートアップ企業からも、改めて体系的にフレームワークを学び議論を行う機会になったとして、高く評価する声が聞かれた。

4.3.4 フィールド期間のサポート

(1) フレームワーク等の提供

スタートアップ企業のビジネスモデル構築が着実に進むよう、フィールド期間中にスタートアップ企業が取り組むべき課題を提供した。提供した課題の概要は以下の通り：

- 提供価値の精緻化
- 顧客インタビューを通じ実証したい仮説の整理、質問事項の作成
- 顧客インタビューの実施、得られた示唆の整理
- Go To Market 戦略の構築
- ビジネスモデルキャンバスの作成

このほか、ピッチ練習において、ピッチプレゼンテーションの構成に大きな改善の余地が見受けられたスタートアップ企業に対しては、参考としてプレゼンテーションの構成・フロー案を提供した。具体的には、以下9つの要素を取り入れることを奨励した：①プロブレムステートメント、②ビジョンステートメント、③提案するソリューション、④現在までの主要な成果、⑤市場規模の概要、⑥Go To Market・顧客獲得戦略、⑦競合状況、⑧財務状況、⑨自社チームの紹介、⑩調達資金額。

(2) メンターからのサポートの提供

アクセラレータープログラムの成功のためには、フィールド期間を通じたメンターによる密なメンタリングの実施が欠かせない要素である。本アクセラレータープログラムでは、メンタリングの目的を①スタートアップ企業が懸念している点に対処し、また上記フォーラムからの学びを自社のビジネスモデルに反映することで、PoCの効果的な実施が可能となるように促進すること、②Demo Dayのピッチプレゼンテーションに向け、スタートアップ企業のピッチの質を向上させることと定義し、スタートアップ企業と各社に割り振られたメンター間で密接に協働することを求めた。

メンターの十分なコミットメントを引き出すため、フィールドの開始に際しては、メンターに対し以下の点を遵守するように求めた：

- イベントへの出席
 - － 全フォーラム（特に、ブレイクアウトセッションにはファシリテーターとして参加すること）
 - － ピッチ練習、インターナル・ピッチ
 - － 3週間に1回の定例ミーティング
 - － （オプション）1月17日のDemo Day Part 1（知識共有セッション）
 - － （オプション）1月27日のDemo Day Part 2（ピッチプレゼンテーション）
- メンタリング活動の実施
 - － フォーラム1から3までにかけて、毎週1～1.5日（約8～12時間）分のメンタリングをスタートアップ企業に提供し、彼らのPoCの実施を支援する。具体的に求めた役割は以下の通り：
 - ⋈ フォーラム前とフォーラム後のフィールドワークを完了するよう指導すること
 - ⋈ フォーラムからの学びをPoCに応用出来るよう支援すること

(4) ピッチ練習、インターナル・ピッチの実施

本アクセラレータープログラムの期間を通じ、各スタートアップ企業がPoCを適切に行い、またピッチスキルを向上できるよう、計4回のピッチ練習の機会を設けた。最初の3回のピッチについては、プログラム運営者に加え、ビジネスモデル構築やピッチプレゼンテーションのエキスパートも同席し、各社のピッチプレゼンテーションについてフィードバックを与えることにした。同一のエキスパートが担当することによって、各社がしっかりと成長曲線を描けているか、ピッチを更に向上するためにはどのような情報を盛り込むべきか等、詳細なガイダンスを与えることが可能になるよう工夫した。最後の1回については、各社のビジネスモデルについて把握していない投資家へのプレゼンテーションの予行練習として、担当以外のエキスパートを招聘し、新しい視点から各社へのフィードバックを提供した。

これらの定期的なピッチ練習の機会を通じ、スタートアップ企業はより投資家目線で魅力的なピッチスタイル・内容を構築することが可能になった。事実、スタートアップ企業の中には、これまでに専門家から直接フィードバックを受ける機会を得たことがなく、大変参考になるコメントを得ることが出来たことを高く評価する声が聞かれた。なお、ピッチ練習の機会で、特に大きな改善の必要が見受けられたスタートアップ企業に対しては、別途ミーティングの機会を設けより重点的なフィードバックを提供した。

4.3.5 PoC の進捗管理・最終確認

前述の通り、ファイナリストに選ばれたスタートアップ企業が、PoCをJICAと連携して推進するため、本アクセラレータープログラムの実施に先立ち、ファイナリスト各社とは現地再委託契約を締結し、それぞれの定めた計画にもとづくPoCの実施や、本アクセラレータープログラムへの参加を行うこととした。同契約にもとづき、プログラム期間を通じて各社のPoCの進捗動向を管理したほか、プログラム終了後には各社の最終レポートのレビューを行った。

本アクセラレータープログラムの実施に先立っては、スタートアップ企業に明確なアウトプットイメージを共有する観点から、図表32の最終レポートのテンプレートを各社に送付した。




最終レポート – スタートアップ ABC		
サンプルレポート		
PoCの目的 – 初期レポートに記載された目的の振り返り	アプローチ – テクニカルアプローチ、手法等	主な成果 – 達成した成果とそれぞれの意図
<ul style="list-style-type: none"> 東南アジアにおける市場規模の全体感を検証 ターゲットとする顧客セグメントに最も相応しい商品/サービスを特定し、他の新たな顧客セグメントにも合致しそうな場合はそちらにも進出 顧客リサーチやインタビューを通じて、自身の提供価値を検証 Go-to-market戦略を精緻化し、プライシングの変更を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 自社に合致する市場を検証するために、5か国における市場調査に加え、8社の競合企業を対象に業界動向のスクランを実施 15のユーザーを対象に提供価値に関するインタビューを行い、新規顧客セグメントを特定 顧客データを分析し、プライシング戦略を精緻化するためのインタビューを実施。インドネシアにおける5社の競合企業を対象にプライシングのベンチマーキングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ××××の新規顧客セグメント特定や関連前提条件の検証結果を踏まえ、参入可能な市場の規模を××百万ドルから××百万ドルに精緻化することに成功 精緻化された新たな提供価値「×××」 ×××の新たなプライシング戦略の導入
JICA NINJA Accelerator 2021から得た主な学び		
<ul style="list-style-type: none"> アンメットニーズを踏まえた上で提供価値を創出する 顧客ファーストを徹底したエスノグラフィックリサーチを行い、顧客行動を理解した上で、新たなインサイトを導出する 「適切な価格設定」を行う上では、提供するあらゆるサービスの価値を正確に捉える必要がある エンジンやマーケティングチャネルミックスのバランスは、提供している商品および顧客の意思決定過程、及び顧客との主要なタッチポイントによって決まる 		


図表 32 最終レポートのテンプレート

また、各フォーラムではビジネスモデルキャンバスのテンプレートを基にした、自社のビジネスモデルの精緻化に係る事前・事後課題を課す等、各社が限られたプログラム期間中でも着実に PoC の実施が進む様に工夫した。各スタートアップ企業から 2022 年 2 月上旬に提出された最終レポートを踏まえ、全 15 社が PoC を着実に進捗させており現地再委託契約にて定められた内容を満たしているものと評価した。また、本アクセラレータープログラムを通じ、スタートアップ企業の今後の展開方針について、大きく以下 2 つの点で変化が見受けられた。1 点目としては、多くのスタートアップ企業はプログラム開始前には、まずは国内市場に注力する方針を掲げており、国外市場への進出の検討を時期尚早と考える向きがあった。検討していた一部の先についても、国外進出のためのキャパシティをどう賄うか等、その具体的な手法については議論が及んでいない状態にあった。これは、自社のバリュー・プロポジションを踏まえた際にどこに市場機会があるのか、特定された市場機会に対し有効かつ実行可能な実行計画をどのように策定するかと云う点について、十分に理解が進んでいなかったことが起因していたものと考えられる。この点、本アクセラレータープログラムでは、バリュー・プロポジションの精緻化、ビジネスケースや実行計画の策定方法について、フォーラムやメンタリング、エキスパートとの特別セッション等を通じスタートアップ企業に提供した。結果として、国外市場への進出戦略の精緻化を実現したスタートアップ企業が多く見受けられる。具体的には、Sampangan はインドネシア国内拠点に加え、ブラジルやオーストラリアに拠点を立ち上げ、パイロット活動を行う方針を定めた。また、Plepah は台湾、オーストラリア、日本市場への輸出に注力する方針を掲げている。一方で、自社のバリュー・プロポジションやケイパビリティを踏まえ、まずは国内市場に注力した上で、中長期的に国外市場への進出を目指す方針を固めた先もいる。Ira は短期的にはタイ国内で確固たる地位を築くことに注力しており、シンガポールや日本等の有望な国外市場への進出はより中長期的な目標としている。Women In Digital も長期的には国外市場への進出を志向しており、特に e ラーニングのコンテンツ充実化を通じ、英語圏の開発途上国への事業展開を図ることで、最終的には 650 万人以上の女性の経済的自立を支援することを掲げている。


更に、本アクセラレータープログラムを通じ多くのスタートアップ企業は、外部機関とのパートナーシップの締結を重要なビジネス課題として認識した。多くのスタートアップ企業は、彼らが活用できる外部リソースにはどのようなものがあり、またそれらを活用するための方法を認識できておらず、結果としてパートナーシップを事業計画に十分に盛り込めていなかった。本アクセラレータープログラムでは、フォーラム等を通じ効果的なパートナーシップの模索・締結方法を提供したほか、アクセラレーターやインキュベーターとしての側面も持つ幅広い投資家をフォーラムの講演や Demo Day に招待したり、メンターが自身のコンタクトから潜在的なパートナー候補を提示したことによって、各スタートアップ企業は資金面のみならず幅広い文脈でのパートナーシップ構築を検討し始めている。なお、事業面でのパートナーシップ締結を志向しているスタートアップ企業は、大きく2つの目的を掲げているように見受けられる。まず、これまで捕捉出来ていなかった市場機会を獲得するため、パートナーシップの締結を試みるスタートアップ企業がみられる。具体的には、Light of Hope は商品ラインナップの拡大に伴い、特に生産と販売面でのパートナーシップ締結を通じ、更なる市場獲得を目指している。Moner Bondhu は、従来の B2C 事業モデルに加え、直接企業とメンタルヘルスに係るパートナーシップを締結することによって、B2B 市場の獲得も目指している。また、顧客定着率を上げる観点から、顧客の利便性を向上し得るサービスを提供するため、パートナーシップ締結を検討する先も存在する。具体的には、Fishlog は水産物市場の生産者（漁民・水産業者）に対しより包括的な所得向上に資する支援を提供するため、消費者側（卸売業者等の水産物の受け手）との連携を加速することを目標に掲げている。Clickncare はユーザーエクスペリエンスの向上の一手として、e ウォレット企業との連携を図ることで、より容易な支払いシステムの構築に取り組んでいる。

図表 33 個社毎の実証内容・成果

スタートアップ 企業	主な実証内容	実証を通じた主な成果	今後の展開方針
 FishLog	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアの水産資源のポテンシャルを検証する B2B 顧客向け Go To Market 戦略を策定し、規模拡大に向けた戦略を精緻化する 	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアの水産資源は、市場規模にして年間 200 億 USD 以上のポテンシャルを有す 漁民・水産業者を対象としたファイナンスサービスのパイロットを実施し、その後モバイルアプリを開発・市場に投入した 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年までにインドネシア全土で1000人の漁民と連携する 水産物の卸売業者との連携も加速する
 Sampangan	<ul style="list-style-type: none"> 優先する顧客セグメントを特定する 規模拡大に向けた戦略を精緻化する 	<ul style="list-style-type: none"> B2B 市場に注力することを決定した マジックボックスを介し、新たな製品の生成に成功した 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年までに年間100万トン以上の廃棄物処理能力を構築する インドネシア内に新たに6つの拠点を、ブラジルとオーストラリアにそれぞれ1つの拠点を立ち上げる
 Plepah	<ul style="list-style-type: none"> ファッション&ビューティ業界における市場機会を特定・獲得する ジャワ島及びアジア他国での新規製造拠点の開設を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> 靴・シューズメーカーの新規顧客を獲得した 潜在的な新規製造拠点の立地を特定した 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年までに年間120万個の梱包材を販売し、15.6万 kg の二酸化炭素削減に貢献する 台湾、オーストラリア、日本に輸出する コーヒーの搾りかすとその他の廃棄物から梱包材を製造する
 clickncare	<ul style="list-style-type: none"> 自社サービスの販売チャネルを特定する 既存顧客にとって付加価値の高いサービス・機能の特定する 	<ul style="list-style-type: none"> B2B 市場での事業機会を特定し、外部機関との連携機会を模索する 自社サービスへの翻訳機能の追加を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> e ウォレット企業と協働し、顧客の利便性を向上させる 海外パートナー（医療従事者等）との協働を検討する
 #DemiLaut	<ul style="list-style-type: none"> 自社製品・サービスの認知度向上を通じ、市場機会を模索・特定する 	<ul style="list-style-type: none"> 保険企業やテック系企業とのパートナーシップを締結した 	<ul style="list-style-type: none"> 自社製品・サービスの認知度向上のため、モデル事業を漁村で実施する

スタートアップ企業	主な実証内容	実証を通じた主な成果	今後の展開方針
	<ul style="list-style-type: none"> Go To Market 戦略と規模拡大に向けた戦略を策定する 	<ul style="list-style-type: none"> Go To Market 戦略の中核として #DemiIlmu Citizen Science Program (デジタル技術等に係るトレーニングを提供) を開始した 	<ul style="list-style-type: none"> 再利用可能な氷パックを始めとした各種ツールを漁民に提供し、彼らの所得水準を引き上げる
 Naglus	<ul style="list-style-type: none"> B2B 市場を中心に、潜在顧客を特定する 	<ul style="list-style-type: none"> バイク向けのパッチについて、物流企業でのパイロットを実施した 潜在顧客として、物流企業と工場設備・機械のメーカーと提携に向けた議論を実施した 	<ul style="list-style-type: none"> B2B 向けの物流企業への営業に注力する マレーシアで 89,000 以上のパッチを販売する
ira Ira	<ul style="list-style-type: none"> 国内外での事業規模拡大に向け有効なパートナーシップを特定する 東南アジア他国及び日本への進出の是非を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> 15 のホテルや複数のテック系スタートアップ企業との連携を模索中 現時点ではタイ市場に注力することを決定した 	<ul style="list-style-type: none"> 衛生製品の分野で、タイで最も環境に配慮した企業になる 中期的には、シンガポールや日本市場に進出する
 Eden Agritech	<ul style="list-style-type: none"> 優先する顧客セグメントを特定する 事業展開やプロダクト・マーケット・フィット到達の可能性がある業界を特定する 	<ul style="list-style-type: none"> ハイパーストア・スーパーマーケットに納品する事業者に梱包ソリューションを提供した 大型小売店を利用する消費者からの認知度を獲得した 	<ul style="list-style-type: none"> マンゴー、バナナ、パイナップル等の輸出業者を顧客に加える 食品梱包技術の分野で世界トップクラスの企業になり、食品に対するアクセスを向上する等、世界中の人々の生活の質を高める
 Socialgiver	<ul style="list-style-type: none"> 観光業界以外との連携可能性を模索する 社会的インパクトの創出を重視する消費者が多い顧客セグメントを特定する 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な業界の 65 企業とパートナーシップを締結した 様々なチャネルを通じ計 35,000 人の顧客・潜在顧客を分析し、特に健康志向の顧客を獲得した 	<ul style="list-style-type: none"> 世界にある余剰能力（ホテルの空室等）を社会的インパクトに転換させる 創出したインパクトに係るレポートを年次で纏め、パートナーに提供する
 Plentina	<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客と潜在顧客のニーズに適した小売店を特定し、連携を模索する デジタルツール等を通じ、自社サービスへの認知度を向上させる 	<ul style="list-style-type: none"> 10 社の新規マーチャントと 5 つのパートナーシップを構築した 	<ul style="list-style-type: none"> 金融サービスへのアクセスを有していない人口が、ポテンシャルを発揮できるよう支援する

スタートアップ 企業	主な実証内容	実証を通じた主な成果	今後の展開方針
		<ul style="list-style-type: none"> 自社のモバイルアプリの Google Play ストアからの総ダウンロード数は約 22 万に到達した 	
 Mayani	<ul style="list-style-type: none"> 競争環境を理解し、自社の競争優位性を特定・確立する B2C 市場向けの Go To Market 戦略を策定し、顧客獲得に向けたレバーを特定する 	<ul style="list-style-type: none"> 競争優位性を高めるため、食品産業に携わる 3 つの事業者とパートナーシップを締結した マニラ首都圏で B2C の新規顧客を 1,000 人以上獲得した 	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジアの 1 億人を超える小規模農家を支える最大のアグリテックプラットフォームになる
 Packworks	<ul style="list-style-type: none"> 大手小売店におけるファイナンスの在り方を深く観察する マイクロストアにおけるビジネス管理のペインポイントを分析し、その解決策を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> 2 つの消費財メーカーとのパイロット事業を開始した 小規模農家とマイクロストア間の連携強化の観点から、Mayani と潜在的な協力関係の構築を議論した 	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジアの数百万人のマイクロストアが、ビジネスをより効率的・正確に管理するのを支援するビジネスアプリを展開する アジア開発銀行や地方自治体との提携を通じて、セブ州を中心に事業を更に拡大する
 Light of Hope	<ul style="list-style-type: none"> 注力している顧客セグメントに適したエントリー商品を特定・開発する パイロットを通じて、小売店を活用した販売モデルの効率性を検証する 	<ul style="list-style-type: none"> 4 つのエントリー製品の開発に成功した 6 つの小売業社とパートナーシップを締結し、彼らの経営する 50 以上の小売店で自社製品を展開した 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年までにバングラデシュの64地域のうち40地域に商品を展開する 2023年までに30万人の子どもたちに学習製品を届ける 2022年末までに商品の生産と販売に係るパートナーシップを締結する
 Moner Bondhu	<ul style="list-style-type: none"> 若手のプロフェッショナル（25 歳-40 歳）がよりアクセスしやすいメンタルヘルスを相談するためのプラットフォームを構築する 若手のプロフェッショナルのメンタルヘルスを改善するために必要な情報を精査・提供する 	<ul style="list-style-type: none"> 研修、ワークショップ、オンラインコース、ウェブサイト等を通じ、計 5 万人にメンタルヘルスケアのサービス・情報を提供した 法人向けの営業に注力し、約 7,500 人の新規顧客を獲得した 	<ul style="list-style-type: none"> 今後3年間で10のパートナーシップを締結し、B2B 向けの事業展開を強化する 長期的には顧客基盤を100万人に拡大する

スタートアップ 企業	主な実証内容	実証を通じた主な成果	今後の展開方針
 Women in Digital	<ul style="list-style-type: none"> 事業効率の改善に向けた、全体的なビジネス戦略を改善する 国内外への更なる規模拡大を見据え、オンライントレーニングの展開に向けた戦略を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> バングラデシュ国内の商業銀行2行とパートナーシップを締結した インタラクティブなオンライントレーニングコースを開発した 	<ul style="list-style-type: none"> バングラデシュ以外の英語圏の開発途上国への事業展開を行い、長期的には650万人の女性の経済的自立を支援することを目指す

4.4 ファイナリストと投資家の 1on1 セッション

業務計画書では Demo Day を含め 1 週間程度の日本訪問プログラムの実施を予定していたが、新型コロナウイルスの世界的な感染流行の状況に鑑みてプログラムはすべてオンラインで実施することに決定した。これを受け、日本訪問プログラムについては、ピッチプレゼンテーション後のファイナリスト各社と投資家との 1on1 セッションの設定支援の業務をもって代替することとした。1on1 セッションの準備・開催については、「第 6 章 Demo Day の開催」で詳述する。

4.5 投資家向けローカル・ネットワーキング・セッション

業務計画書では現地報告会は、Demo Day・ピッチプレゼンテーションの後に、現地スタートアップ企業を現地ステークホルダー等に広報し、各国で有益なネットワーキングの機会を創出することを目的に提案されていた。しかし、①アクセラレータープログラムの集大成となるピッチプレゼンテーションが、各社にとって最大の広報機会になるであろうこと、また「2.4 途上国における現地スタートアップ企業等との連携の在り方の検討」で前述した通り投資家との意見交換から、②ピッチプレゼンテーションに先立ち、市場環境等の情報を把握することで現地スタートアップ企業への投資意欲が高まる可能性が高いこと等の留意点が把握されたことを踏まえ、ネットワーキングの方法を再考した。最終的には JICA との議論を踏まえ、ピッチプレゼンテーションに参加する投資家の対象 5 か国への興味・関心を高めることを目的に、スタートアップ・エコシステムのステークホルダー（投資家やインキュベーター、アクセラレーター等）間のネットワーキング機会の創出、また投資家の対象 5 市場への理解増進を図るため、ピッチプレゼンテーションに先立ち、Demo Day Part 1 として、投資家向けローカル・ネットワーキングセッション・セッションとしての「知識共有セッション」を開催する運びとなった。知識共有セッションの準備・開催については「第 6 章 Demo Day の開催」で詳述する。

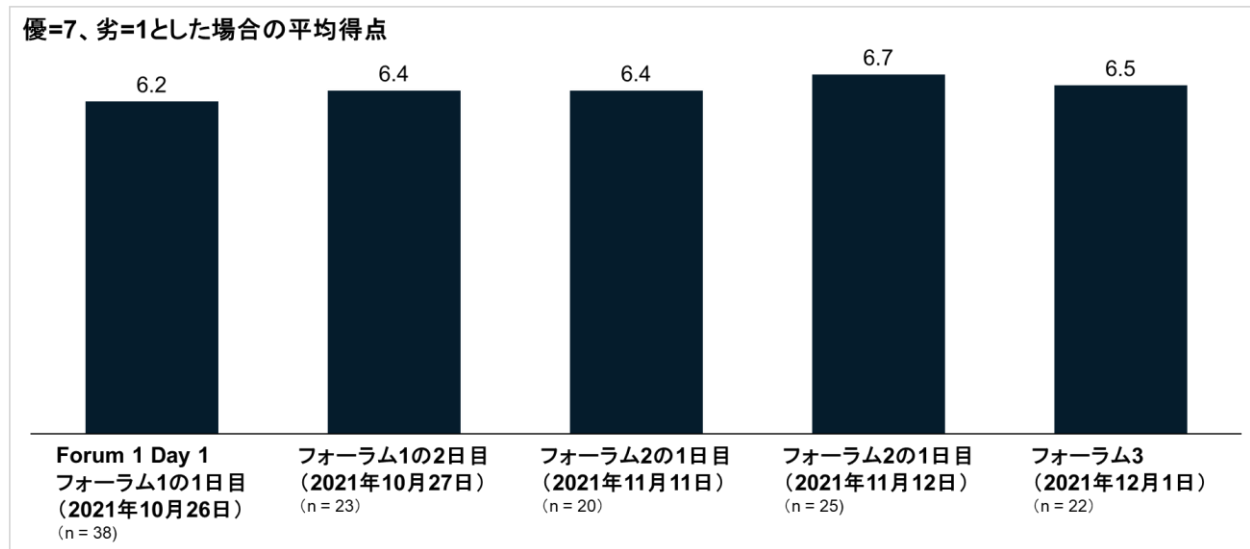
4.6 アクセラレータープログラム実施から得られた学び

プログラム運営の観点から、本アクセラレータープログラムの実施において考慮した点と、プログラムで得られた知見を基に、今後同様のプログラムを行う際に留意すべき点を整理した：

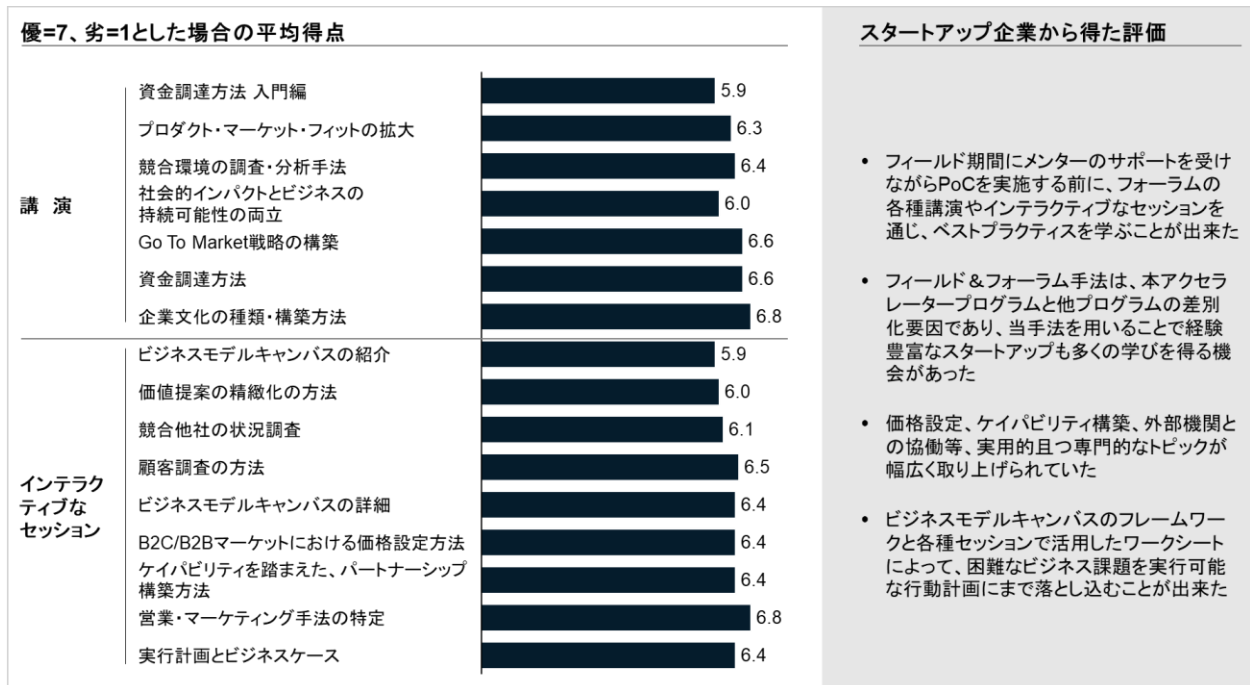
図表 34 アクセラレータープログラムの実施から得られた学び

プログラムの運営・得られた学び	次回以降に留意すべき点
フォーラムについて総じて高い評価を得た一方（図表 35、図表 36 参照）ブレイクアウトセッションの長さがやや短いと感じる参加者もいた。全体で行う講義とブレイクアウトセッションの長さのバランスを取ることが、参加者の理解を最大化する上で重要である。	<ul style="list-style-type: none"> 各フォーラムにおいて十分な予備時間を確保することで、必要に応じてブレイクアウトセッションを延長できるようにする メンターに、各スタートアップ企業がブレイクアウトセッション中に全てのトピックを網羅できるように、十分なガイダンスを与えることを依頼する
アクセラレータープログラムを成功させるには、全期間を通じて、各社のコアメンバーの高いコミットメントが必要である。	<ul style="list-style-type: none"> 万が一、重要なイベントやミーティング（フォーラム、ピッチ練習等）を繰り返し欠席するような事態

プログラムの運営・得られた学び	次回以降に留意すべき点
各種資料の提出期限が遵守されないこともあった。このような提出の遅れによって、プログラム全体に遅延が生じる恐れもある。	が発生した場合は、厳しい対策（プログラムから外す等）も考慮する ・メンターに対し、各スタートアップ企業のコミットメントレベルが低い問題に直面した際に、速やかな報告を求める



図表 35 各フォーラムへの評価



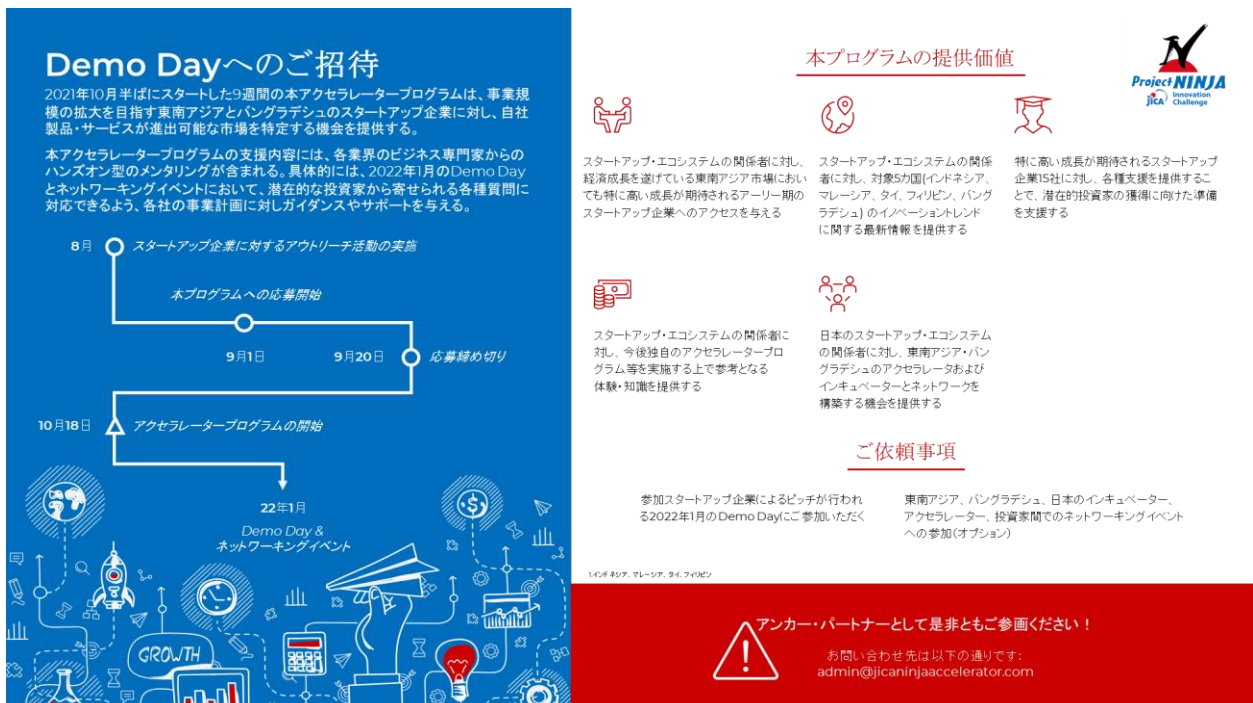
図表 36 フォーラムの各講演・セッションへの評価

第5章 アウトリーチ活動の実施

5.1 投資家へのアウトリーチ

「第4章 現地スタートアップ企業等との連携の具体的な実施」で述べたアクセラレータープログラムと並行し、Demo Dayへの参加者である投資家へのアウトリーチ活動を行った。投資家へのアウトリーチ活動の目的について、①15社のスタートアップ企業が投資を受ける可能性を高めること、及び②5つの対象国と日本におけるスタートアップ企業のエコシステムプレイヤー（VC、社会インパクト投資家、アクセラレーター/インキュベーター、JICA等）間のネットワークを構築・強化する機会を創出することに定めた。

アウトリーチに際しては、日本と東南アジア・バングラデシュにおけるネットワークを活用しながら、広範な投資家に対し電子メールを活用したイベントの周知活動を実施した。招待する投資家の基準として、①対象5か国のスタートアップ企業に積極的に投資していること、②シードからシリーズA期にあるスタートアップ企業を投資対象としていること、③社会的インパクトの創出にも重点を置いていることの3点を設け、該当するVC、コーポレートVC、社会インパクト投資家等に周知活動を実施した。周知活動の際には、本アクセラレータープログラムの概要等を伝えるため、図表37のプログラムの概要をまとめた資料も活用した。なお、現地および日本のインキュベーター、アクセラレーター、投資家とのネットワーキングイベントについては、本アクセラレータープログラムの設計変更により最終的には実施しなかった。



図表 37 周知活動に活用した資料

周知活動の結果、70社近くの企業から Demo Day への参加の意向を聴取した（うち、日本の VC は約 15 社、日本のコーポレート VC は約 30 社、東南アジア及びバングラデシュの VC は約 20 社、社会的インパクト投資家は約 5 社）。

投資家へのアウトリーチ活動から得られた主な学びは以下の通り：

- VC にとって、広くスタートアップ企業を育成するエコシステムを醸成することは、潜在的な投資対象を増やす効果につながる重要な課題である。しかし投資業務とは別の役割となるため、資金・時間面の制約があり、多くの VC は注力できておらず、本調査のようなエコシステムを醸成する取り組みは評価されている
 - － VC の多くは、東南アジア・バングラデシュのスタートアップ企業に投資を進めるにあたり、LP 企業を含む日本の大企業との連携機会も模索している。本調査は同地域に関心がある日本企業と VC を繋げる機会としても期待されている
 - － 東南アジア・バングラデシュのスタートアップ企業への投資をスコープとする日本の VC はまだ限定的であり、対象国の中ではインドネシアへの投資が多い。本調査を通じて、同地域への投資意欲が向上することが期待される
 - － なお、日本国内や他地域（米国、欧州等）への投資に特化しており、将来的にも東南アジア・バングラデシュへの投資可能性が低いことを理由に、本調査への関心を抱かない VC も存在した
- コーポレート VC はその役割として、投資以外にも、グローバルでのパートナーシップ締結や、新興国市場への市場参入、新たなテクノロジーの活用機会発見・創出等、関心領域が幅広い傾向があり、VC 以上に本調査への関心が高かった
 - － 具体的なパートナーシップ締結の検討においては、プロダクト・マーケット・フィットを達成しているなどスタートアップ企業の成熟度がある程度必要な場合が多い。パートナーシップの促進を主眼に置くのであれば、アクセラレータープログラムの対象をシリーズ A 以降のスタートアップ企業に限定することも一案である
- 東南アジア・バングラデシュは将来性のある有望市場と捉えられているが、エコシステムの成熟度が低い市場に精通した VC 及びコーポレート VC は限定的である
 - － Demo Day 等のイベントを通じて、投資先のソーシングだけでなく、対象国市場への深い理解が得られることも期待されていた
 - － 係る観点から本調査においても、Demo Day Part 1（知識共有セッション）を通じ、市場理解を深めた上で、Demo Day Part 2（ピッチプレゼンテーション）に参加するなどの段階的なアプローチを採用した

5.2 一般向けのアウトリーチ

5.2.1 メディアへの掲載

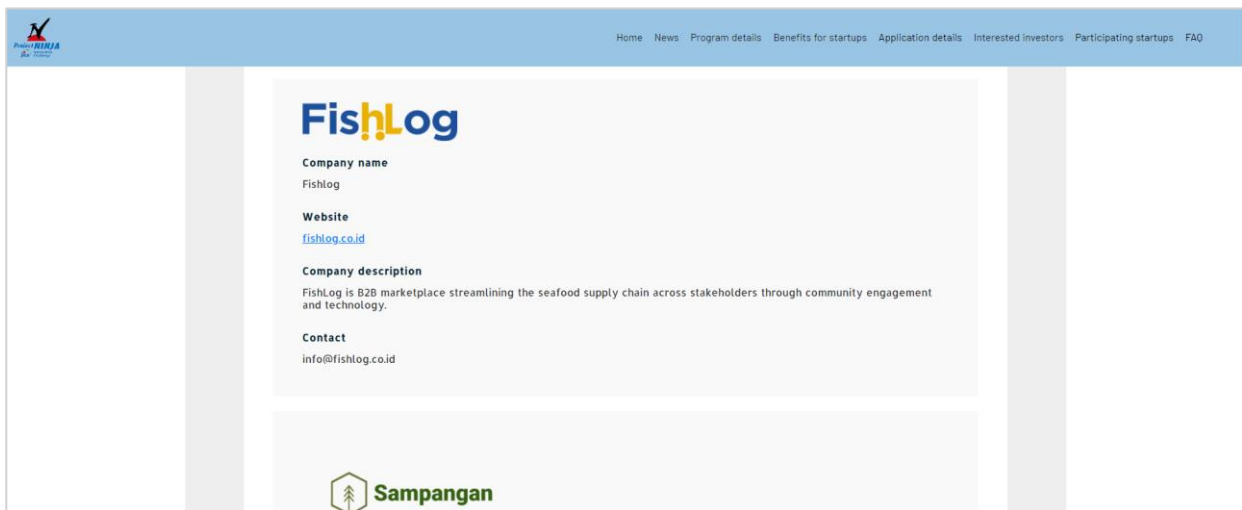
対象国のメディアにおいて本アクセラレータープログラムが取り上げられた。以下に一例を示す：

- Business World: <https://www.bworldonline.com/3-phl-start-ups-qualify-in-jicas-accelerator-program/>
- NNA Asia: <https://www.nna.jp/news/show/2259038>

またプログラムの認知度を高めるため、日本経済新聞に①プログラムの意図と設計の概要、②対象5カ国におけるスタートアップ企業への投資動向の概要、③Demo Day Part2 の受賞4社の紹介、その他登壇企業の企業名・業種、④民間連携事業部長のインタビュー、⑤Demo Day イベントに参加した一部の投資家のインタビューから構成される記事広告を掲載した。

5.2.2 ホームページの管理・更新

ファイナリストのスタートアップ企業と現地再委託契約を締結後、本アクセラレータープログラムのホームページに各企業の事業概要と企業ロゴを掲載する等の管理・更新対応を行った。掲載例を図表 38 に示す。



図表 38 ホームページへのスタートアップ企業事業概要と企業ロゴの掲載例

5.2.3 ブックレットの作成

上記の本アクセラレータープログラムのホームページよりも詳細なスタートアップ企業の情報を纏めたブックレットを作成し、JICA のホームページで公開した。なお、潜在的な投資家から広く注目を集めるため日本語と英語版双方を作成・公開した。これらのブックレットは最終報告用附属資料 2 と 3 として添付する。

5.2.4 広報用ビデオの作成

本アクセラレータープログラムの概要や成果を広く広報するため、5分程度の広報用ビデオを作製した。プログラムの目的・スタートアップ企業への支援内容を始め、ファイナリストの選定方法、Demo Day でのピッチプレゼンテーション等、様々な要素を組み込むことで、一般視聴者にもプログラムの具体的な中身が伝わる内容となるように工夫した。



図表 39 広報用ビデオの一場面

第6章 Demo Day の開催

6.1 Demo Day Part 1(知識共有セッション)の開催

ファイナリストに選出されたスタートアップ企業と潜在的な投資家を結び付ける場として、当初は本アクセラレータープログラムの最後には、主にピッチプレゼンテーションを開催することを想定していた。しかし、プログラムが進捗する中で、他のアクセラレータープログラムの Demo Day の調査・分析や JICA との議論を通じ、ピッチプレゼンテーションに先立ち潜在的な投資家向けに、ファイナリストのスタートアップ企業に関係する情報を共有する意義・重要性を確認した。よって、本アクセラレータープログラムの Demo Day は2つのパートに分けて実施することで JICA と合意した。

まず知識共有セッション (Knowledge Sharing Session) と銘打った Demo Day Part 1 においては、①潜在的な投資家が、本アクセラレータープログラムで対象としている5か国の市場環境と投資機会への理解と評価を高めること、②投資家、スタートアップ企業、JICA、その他エコシステム関係者間のネットワーキングの機会を創出すること、③ピッチプレゼンテーションやプログラムに対するメディアの関心を醸成することの3つを主な目的に、Demo Day Part 2 (ピッチプレゼンテーション) の1~2週間前である2022年1月17日に開催することとした。知識共有セッションにおいては、対象5か国の市場概要を提供するため、各国の有識者を集めたパネルディスカッションを設けた後、投資家が個人の興味・関心に基づきより詳細な情報を入手できるよう、各国毎のブレイクアウトセッションを設けることとした。具体的なアジェンダは図表40に示す。

目的	アジェンダ(日本時間)	
<ul style="list-style-type: none"> 投資家による対象5か国の市場と投資機会の理解と評価を高める 地域のエコシステムのプレイヤーと投資家が出会う場を創出し、ネットワークを構築する機会を提供する JICAのNINJAアクセラレーターおよび参加している15社のスタートアップに対する、投資家とメディアの関心を高める 	15:00 - 15:10 始めの挨拶	
	15:10 - 16:10 パネルディスカッション	対象5か国におけるスタートアップ企業への投資に関するパネルディスカッション
	16:10 - 16:20 休憩	参加者が自身の興味・関心に基づき選択するブレイクアウトセッションを2サイクル実施。各セッションの構成は以下の通り:
	16:20 - 17:00 ブレイクアウトセッション(インドネシア、マレーシア、フィリピンから選択)	<ul style="list-style-type: none"> マクロ経済に関するプレゼンテーション(10分) 投資家環境に関するプレゼンテーション(10分) ネットワーキングとQ&A(20分)
	17:00 - 17:10 休憩	
	17:10 - 17:50 ブレイクアウトセッション(タイ、バングラデシュから選択)	
	17:50 - 18:00 スタートアップの簡単な紹介、終わりの挨拶	Demo Day Part 2のピッチプレゼンテーションに向け、投資家の関心を高めるため、参加する15のスタートアップ企業の概要を紹介

図表 40 Demo Day Part 1(知識共有セッション)の概要

6.1.1 パネルディスカッション

まず、イベント冒頭のパネルディスカッションでは、対象5か国の有識者と JICA の民間連携事業部長から成るパネルが、スタートアップ企業支援に知見を有するエキスパートのファシリテーションのもと、各国のスタートアップ企業への投資についてディスカッションを行った。各国の相対的な優

位性や政府が担う役割等、対象5か国の投資環境に精通していない投資家においても、対象国の全体像を把握できる内容に設定した。パネリストの概要と、主な質問内容及び得られた解答は以下の通りである。また、パネルディスカッションの後半には、以下の事前に用意した質問に加え、セッション中に投資家から寄せられた質問に対し応答する時間も設けることで、可能な限りインタラクティブなセッションになるよう運営した。

- 原昌平氏（JICA 民間連携事業部長）

- － 対象5か国のスタートアップ企業への支援を通じ、どのような成果を JICA として期待しているのか。

- ⊃ ビジネスを通じた経済・社会問題解決を志す日本企業に対し、発展途上国での事業展開を支援している。これらの日本企業と開発途上国の現地スタートアップ企業との協働・連携を通じ、更に大きな開発効果を発現することが可能になると期待している
- ⊃ 開発途上国のスタートアップ企業と日本企業・投資家の協創の場を提供するという点において、本プログラムは有意義である。Demo Day Part 2 (Pitch Presentation) では、スタートアップ企業 15 社が様々な協働・連携の可能性を提示するため、SDGs 達成に向けた更なる企業間の共創を期待している

- Bambang Brodjonegoro 教授（インドネシアの元財務大臣、国家開発計画大臣、研究技術大臣）

- － 東南アジア地域のスタートアップ企業への投資額において、インドネシアが占めるシェアは高い。インドネシアが当地域でスタートアップ企業のハブとしての地位を確立できた要因は何か。国内のスタートアップ・エコシステムを強化する観点から、他国がインドネシアから学ぶことのできる教訓はどのようなものか。

- ⊃ ダイナミックで魅力的な市場が背景にある。人口は 2 億 7000 万人に達し、また GDP は 1 兆ドルを超えている。1 人当たりの所得は現在も増え続けており、約 4000 ドルに達している。また、インドネシアは携帯電話・インターネットの普及率が高まっており、若い世代デジタルテクノロジーに精通した人口が多く存在する。なお、特にスタートアップ企業が多い領域はフィンテック、e コマース、教育等である
- ⊃ スタートアップ企業の創業・規模拡大を促進する上では、政府や民間セクターからの支援も重要である。インドネシア政府は、ユニコーン企業を増やすため、Merah Putih ファンド (Red White ファンド) を立ち上げている。このほか、大手コングロマリット企業も、エンジェル投資家、インキュベーター、プライベートエクイティとしての側面を持ち、スタートアップ企業に支援を提供している

- Rafiza Ghazali 氏（マレーシアの Cradle Fund で Group CEO を務める）

- － マレーシアには規模拡大を達成したスタートアップ企業が多数存在する (例:Grab, CoinGecko, BigPay)。そのようなスケールアップが可能だったのはどうしてか

- ⊃ マレーシアの人口の多様性や良好なビジネス環境が大きな要因である。各種ビジネスコストが比較的低いと、近隣諸国への進出に際し、トライアルとしてまずはマレーシアでの事業立ち上げを目指す事業者が多い

- － スタートアップ企業の成長を加速させる上で、政府が担う役割は何か

- › マレーシア政府は、スタートアップ企業に様々な支援を提供している。例えば、政府は様々な形で資金（助成金、株式、債務ベンチャー、PE等）を提供する7つ以上の政府機関を有する。イノベーション促進や技術進歩に大きな役割を果たしている
 - › 政府はスタートアップ・エコシステム構築に向けた今後10年間のロードマップを策定し、エコシステムのランキングでマレーシアを世界上位20位に押し上げたいと考えている。具体的には、5,000の新しいスタートアップ企業とユニコーン5企業の実現を目標に掲げている
- Paco Sandejas 博士（フィリピンの Narra Venture Capital の創業者兼会長）
 - ー フィリピンには、多くの社会起業家が存在する。フィリピンが多様な開発問題に取り組む上でのスタートアップ企業が担う役割は何か。彼らの社会的インパクトの創出を加速させるためには、どのような支援を提供する必要があるか
 - › フィリピンには強力なコングロマリット企業やファミリービジネスが存在しており、新興企業が市場に参入し規模を拡大することの難易度は高い。スタートアップ企業は、これらの国内大企業からだけではなく、国外を含め様々な先から資金面やビジネス面での支援を得ることが肝要である
 - › インドネシアが多くのテック系スタートアップ企業を輩出していることは非常に興味深い。フィリピンも既存の大企業だけではなく、スタートアップ企業が市場へのアクセスを開拓できるようなスタートアップ・エコシステムを構築すべきだ
 - Pun-Arj Chairatana 博士（タイ国家イノベーション庁のエグゼクティブ・ディレクター）
 - ー 日本との密接な関係は、タイがグリーン経済の目標を達成し、また持続可能なスタートアップ・エコシステムを設立する上でどのように寄与しているのか
 - › タイは日本の大企業や外務省と緊密に連携している。国家イノベーション庁はこれまで、福岡市のスタートアップ企業や大阪市の民間企業との連携実績を有する。このような連携を通じ、タイ（日本）のスタートアップ企業の日本（タイ）への進出を促進してきた。政府間及び都市間での連携が肝要である
 - › このほか、タイの主要都市でエコシステムを開発するスタートアップ・タイというイニシアチブを始動している。2023年までに100の大規模なスタートアップ企業が生まれることを目指しており、現時点で60の企業が創業している。この中には、タイの大学からスピノフしたスタートアップ企業もいれば、日本の大学からスピノフした先もいる
 - Habibullah Karim 氏（バングラデシュの Technohaven Company の創業者兼 CEO）
 - ー バングラデシュ政府は、2020年にICT省傘下のVCファンドとして Startup Bangladesh を設立するなど、スタートアップ・エコシステムの育成に重点を置いている。こうした取り組みはこれまでにどのような成果を達成しているか。また、バングラデシュが海外のスタートアップ企業への投資家に提供する、国としての比較優位性は何か
 - › バングラデシュは、他の4カ国と比較して、スタートアップ・エコシステムは恐らく最も小さいが、近年は大きな成長曲線を描いており、既に総投資額は4億USDに達している

- ） バングラデシュにはすでにユニコーン企業が存在する。bKash は最近、日本のソフトバンクから 2.5 億 USD の資金を確保し、現在の評価額は 20 億 USD 近くに達している。このように世界の有名ファンドから資金調達している企業は複数存在する
- ） バングラデシュ政府は現在 236 のスタートアップ企業に資金を分散している。Startup Bangladesh は、イノベーションとインパクトの創出に注力しており、資金提供先は遠隔医療、廃棄物リサイクル、EduTech、フィンテック、e コマースが中心である
- ） 今後も経済の急成長が続き、海外投資家・資金がバングラデシュへの投資に関心を持つことが期待される。それに伴い、今後 5 年間でユニコーン企業が増えることを期待したい

なお、当パネルディスカッションについては、当日の録画映像を JICA の YouTube 公式チャンネルで公開している：

日本語版 <https://www.youtube.com/watch?v=0S81zgtmprc>

英語版 <https://www.youtube.com/watch?v=wcXB1j9HTCY>

6.1.2 ブレイクアウトセッション

パネルディスカッションで得られた市場環境への理解を更に深める機会として、2 回にわたるブレイクアウトセッションを開催した。これらの各セッションは、①マクロ経済に関するプレゼンテーション（10 分）、②投資環境に関するプレゼンテーション（10 分）、③ネットワーキングと Q&A（20 分）から成る 3 部構成で実施した。このうち、①マクロ経済のプレゼンテーションについては、関連分野のエキスパートが各国の経済成長、人口動態、デジタル化、優先セクター、SDGs の面での特色について、6~10 個程度の特に顕著なポイントを纏め参加者に提供した。各国の顕著なポイントについては、以下(1)-(5)に示す。②各国の投資環境に係る詳細については、各国から招いた政府機関や VC 等の実務家から、政府規制や投資促進に向けた施策等、投資に係る実務的な情報を 10 分程度で纏めて共有した。最後の③ネットワーキングと Q&A においては、関連分野のエキスパートのファシリテーションのもと、マクロ経済と投資環境に係る質疑応答及び参加者間での意見交換を行った。

(1) インドネシア

- 域内最大の人口を抱えるインドネシアは、過去 10 年間で力強い経済成長を遂げてきた。今後も、強い内需に下支えされた経済成長により、様々なビジネス機会の拡大が期待される
 - ー インドネシアの GDP は、主に国内需要の拡大に伴い過去 10 年間で年率+4%程度成長。ジャワ島が 60%程度の GDP を創出している
 - ー インドネシアにおける ESG 投資機会は大幅に増加しており、国内における新たな成長基盤を生み出している
- 経済成長を持続させるためには、デジタル時代に合った教育や研修機会の提供等を通じた、労働人口のスキルアップ、及び SDGs の着実な進捗を図ることが肝要である
 - ー インドネシアの労働人口約 1.8 億人に対し、教育を通じたスキルアップ機会を提供することで、更に力強い経済成長が可能になる

- 国連のSDG指数をみると、SDGsの達成状況においてインドネシアはASEAN諸国の中で中位。インドネシア国家開発計画省は、SDGs達成に向けたロードマップを策定し、各課題の緊急度に基づいて優先順位の高い目標を特定している
- インドネシアは、強力なデジタル基盤と輸出産業となり得る高いポテンシャルを持つセクターを有している
 - インドネシアは携帯電話普及率が高く、またインターネットの平均使用時間が長い。eコマースを始めとした新たな市場拡大が期待される
 - インドネシアには、輸出ポテンシャルの高い分野（アパレル、コンピューター、電子、光学機器等）で、国際的な大手メーカーが製造拠点等を設けている



図表 41 インドネシアのマクロ経済の概要

(2) マレーシア

- マレーシアは過去10年間で力強い経済成長を実現している
 - 過去10年間、マレーシアのGDPは年率約+4%、一人当たり消費量は年率約+4.4%拡大
 - マレーシアでは近年ESG投資への関心が高まっており、同領域は新たな成長基盤となり得る
- 成長を維持するためには、SDGsの達成に向けた取り組みを強化するほか、教育等を通じてスキルの高い人材を育成することが肝要である
 - 労働人口率は70%（労働人口は約2,200万人）と高い。国際競争力の高い人材の育成に向け、マレーシア政府は教育や職業訓練の競争力向上に注力している
 - マレーシアはSDG指数でASEAN諸国の中で3位となっている
- マレーシア政府が実施している国家のデジタル競争力向上に向けたイニシアチブに加え、豊富な天然資源や生物多様性を存分に活用することで、高い国際競争力を確保することが可能である

- マレーシア政府は、地域におけるデジタル経済のリーダーとしての地位を確立させ高所得国入りするため、デジタル経済推進に係る国家政策を策定している
- 最新の5ヵ年計画(12MP)では、金融、デジタル、医療、環境セクターを特に重要な産業分野として特定している
- マレーシアは、炭化水素を始めとした豊富な資源及び生物多様性を有しており、資源輸出国としてだけではなく観光面でも大きなポテンシャルを有する



図表 42 マレーシアのマクロ経済の概要

(3) フィリピン

- フィリピン経済は、労働人口の大きさ・成長等を背景に、COVID-19の世界的感染が広まるまで、ASEAN地域でも特に力強い成長を遂げていたものの、2020年以降にはロックダウンが繰り返し発生し、経済に大きな影響を及ぼしている
 - 2010年代フィリピン経済は年率+6%の力強い成長を記録している。COVID-19により経済成長はマイナスに転じたものの、2021年第2四半期から経済回復の予兆がみられている
 - 6,900万人の労働人口を含め1億以上の人口を抱えており、ASEAN地域の中でも人口増加率が比較的高い
- 今後経済成長を持続する上では、海外から投資を呼び込みながら自国産業を育成するほか、労働生産性の向上を図ることが肝要である
 - インドネシアやベトナム等と比べ、国内へのFDIの流入額は過去5年あまり伸長していない
 - 世界の人材競争力指標をみると、フィリピンの人材競争力は改善の余地が大いにある。かかる観点から、フィリピン政府はオンライン教育の強化に取り組んでいる
- フィリピンが経済成長を加速させるためには、デジタル分野に注力する必要性が高い
 - 近年は金融サービスを中心にデジタルの活用が急増している

ー フィリピン政府は、医療機器や ICT 機器等の付加価値の高い業種に対し、これらの分野に対する海外からの投資を呼び込むべく、各種制度・インセンティブを整備している



図表 43 フィリピンのマクロ経済の概要

(4) タイ

- 過去 10 年間の堅調な経済成長を遂げており、上位中間所得国入りする等、地域の経済大国として台頭してきている
 - ー 過去 10 年間は年率+2.3%の経済成長を遂げており、ASEAN 地域でインドネシアに次ぐ経済規模を誇る
 - ー 経済発展と共に社会開発も進んでおり、国連の SDG 指数ではタイは ASEAN 地域首位に位置づけられている
 - ー タイ政府が策定した Green Economy Goals に代表される通り、経済と環境保全を両立した持続可能な成長に注力している
- 今後も堅調な経済成長を遂げるためには、高齢化に伴う労働力不足に対応することが肝要である
 - ー 近隣諸国を大きく上回るペースで人口の高齢化が進んでおり、2100 年までに 60 歳以上の割合が約倍増することが予想される。
 - ー タイ政府は、将来的な労働人口不足への対策として、海外からの人材・企業の誘致に注力している
- 今後も地域の経済大国としての地位を保つ上では、海外からの優秀な人材の誘致に加え、地域全体のデジタル経済をリードするために、既存の強力なデジタル基盤を活用することが肝要である
 - ー インドシナを中心という戦略的立地等を背景に、物流面とデジタル接続性の観点で競争力が高く、データセンター（ハイパースケーラー・アベイラビリティ・ゾーン）の設置場所として高い優位性を有する

- ー 携帯電話の普及率が高く、e コマースの市場規模は ASEAN 諸国の中でインドネシアに次ぐ 2 位となっている
- ー タイ政府は、電気自動車、スマートエレクトロニクス、ホスピタリティ、製薬・メドテック、デジタル等のハイテク産業を推進する方針を打ち出している



図表 44 タイのマクロ経済の概要

(5) バングラデシュ

- バングラデシュ経済はここ数年で著しい成長を遂げており、現在の経済状況が維持されれば、2035年までに世界 25 大経済の一つとなる見込み
 - ー GDP 成長率が年率+6.0%と世界で最も高い成長を遂げている経済の 1 つ
 - ー 国民 1 人当たり GDP が年率+6~7%で成長している国の一つ。COVID-19 の影響があった 2019-2020 年でも 1%程度の成長を遂げている
 - ー 東南アジア、東アジア、南アジアをつなぐ様々なイニシアチブの中心に位置している
 - ー 若年層の割合が高く、15~59 歳の人口が全人口の 65%近くを占める
 - ー 近年の経済成長に伴い、特に健康と教育分野において SDGs 達成に向け大きく進捗している
- 更なる経済成長を遂げる上では、ビジネス環境を整備・強化し、自国産業の多様化を加速させることが肝要である
 - ー 世界銀行のビジネス環境ランキングでは、規制に関する指標（資産登録、国境を越えた取引、契約の実施等）で大きな改善の余地が見受けられ、制度面の強化が喫緊の課題である
 - ー 繊維産業は、主要な輸出産業として過去数十年の経済成長を牽引してきたが、バングラデシュの成長の勢いを維持するためには、高付加価値産業を発展させる必要がある
- 経済成長を加速するため、政府は規制緩和やデジタル基盤の強化等を通じて、国内外の投資家に対しインセンティブを与えている

- 政府は、税制免除、法人所有に係る規制緩和、銀行・資本市場の規制緩和等を通じて投資家に自国への投資に係るインセンティブを提供
- バングラデシュには豊富な IT 人材がいる。現在の 5 カ年計画の中で、バングラデシュ政府はデジタル基盤の一層の強化を目指している






図表 45 バングラデシュのマクロ経済の概要

Demo Day Part 1 (知識共有セッション) には、30 社以上の企業 (VC、コーポレート VC、社会的インパクト投資家等) を含めた 200 名以上が参加した。

6.2 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)の開催

本アクセラレータープログラムを通じた PoC の成果を示し、潜在的な投資家とスタートアップ企業を結び付ける場として、2022 年 1 月 27 日に各スタートアップ企業がピッチプレゼンテーションを行う Demo Day Part 2 を開催した。当イベントの開催にあたっては、PoC の実証を通じて得た成果を次につなげるために「潜在的な投資家とスタートアップ企業を結び付ける」という目的を最大限達成すべく、イベントの詳細を設計した。まず各スタートアップ企業のピッチの長さについては 5 分に設定した。このような設計の背景には、イベント全体を通じて投資家の参加意欲を十分に高い状態に保つためには、イベントを 2-3 時間程度の枠に収める必要性が高いことがある。また、別途 1on1 ミーティングの設定支援を行うことから、時間の制約も考慮し、各ピッチ後の Q&A は設けないこととした。具体的なアジェンダは図表 46 に示す。

アジェンダ	開催の挨拶	ピッチプレゼンテーション	休憩	ピッチプレゼンテーション	休憩、フィードバックの記入	授賞式、閉会の挨拶
時間 (JST*)	13:00-13:15	13:15-14:05	14:05-14:15	14:15-15:10	15:10-15:20	15:20-15:35
						
<small>1. JST = GMT+9, MYT/PHT = GMT+8, JKT/THA = GMT+7, BST = GMT+6</small>						

図表 46 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)の概要

Demo Day Part2では、投資家がスタートアップ企業との1on1ミーティングを設定できるようにした。投資家が各社のピッチ中に、特に興味を持ったスタートアップ企業と即座にミーティングを設定できるように、日程調整ツールを活用した。具体的には、図表 47 に示す通り、スタートアップ企業のプレゼンター背景画像に、各社専用の日程調査ツールのQRコードを埋め込んだ上で、投資家に興味のある企業のコードをスキャンしミーティングを設定するよう呼びかけた。

Please scan the QR code embedded in each startup's Zoom background to schedule 1-on-1 follow-up meetings

各スタートアップ企業と1-on-1ミーティングを設定される場合は、各社のZoom背景画像に埋め込まれているQRコードをスキャンしてください

Each startup will have their unique Calendly QR code **embedded in their Zoom backgrounds** during the pitch presentations

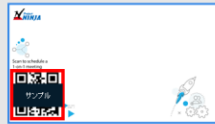
各スタートアップ企業は、ピッチ中に使用されるZoom背景画像に埋め込まれている通り、それぞれ独自のCalendlyのQRコードを有します

Investors who are interested to follow up with the startups should **scan the QR code** during the startup's pitch to schedule a post Demo Day 1-on-1 meeting

今後各スタートアップ企業との個別ミーティングをご希望される投資家の方におかれましては、当該企業のピッチ中にQRコードをスキャンしてください

Choose your **preferred meeting timing** based on the availabilities provided by each startup

スキャンしていただくと、各スタートアップ企業とのミーティング設定が可能な日程が表示されますので、ご希望の日時をご選択ください



図表 47 投資家に向けたスタートアップ企業とのミーティング設定に係る説明資料

次に、イベントへのアクセスについてであるが、イベント自体はClosed（招待された投資家等のみが参加する）の性質は保ちつつ、Demo Day Part 1 のパネルディスカッション同様に、当日のビデオを後日オンラインで公開することとした。この決定の背景には、本プログラムへのメディアや社会からの関心を最大化するという目的に加え、Demo Day には諸般の事情から参加できなかったものの、これらのスタートアップ企業への投資に興味を抱く潜在的な投資家からの投資を促進するという目的がある。過去に日本や東南アジアで行われた23のDemo Dayにおいても、その過半数以上がピッチプレ

ゼンテーション当日のビデオを公開していることから、本プログラムにおいても、JICAの公式YouTubeチャンネルやその他のSNS等で、イベント終了後に当日の状況を公開することとした。

日本語版 <https://www.youtube.com/watch?v=H6QksbFcrzg>

英語版 <https://www.youtube.com/watch?v=s8VbTQN6Hro>

表彰については、JICAとの協議のうえ、2つの賞をスタートアップ企業に授与することで合意した。まず1つ目は、参加する投資家が各社のピッチ終了直後に、当該スタートアップ企業がプロダクト・マーケット・フィットに到達する可能性の観点から5段階での投票を行い、平均得点が高かった（可能性が最も高いと評価された）上位三社に対して贈られる Best Performing Award である。次に2つ目の賞として、本プログラムならではの JICA SDG Award を設けた。同賞は、各社のビジネスモデルについて、SDGs へのインパクトの観点から特にポテンシャルが高いスタートアップ企業に贈呈されるものである。こちらについては、JICA が受賞企業1社を選定することとした。これら2つの賞を受賞した計4社のスタートアップ企業をイベントの最後に表彰し、投資家から各企業への認識度を更に高める機会を提供した。また、前述した23の Demo Day のうち約80%では賞がないか、賞金なしのタイトルを提供していることを踏まえ、本プログラムでは賞金を含む副賞は提供しないこととした。当日賞を獲得したスタートアップ企業は、以下の通り：

- Best Performing Award 第一位：Packworks（フィリピン、e コマース）
- Best Performing Award 第二位：Plentina（フィリピン、フィンテック）
- Best Performing Award 第三位：Mayani（フィリピン、アグリテック）
- JICA SDG Award：Clickncare（マレーシア、ヘルスケア）

授与された賞状の一例を図表 48 に示す：



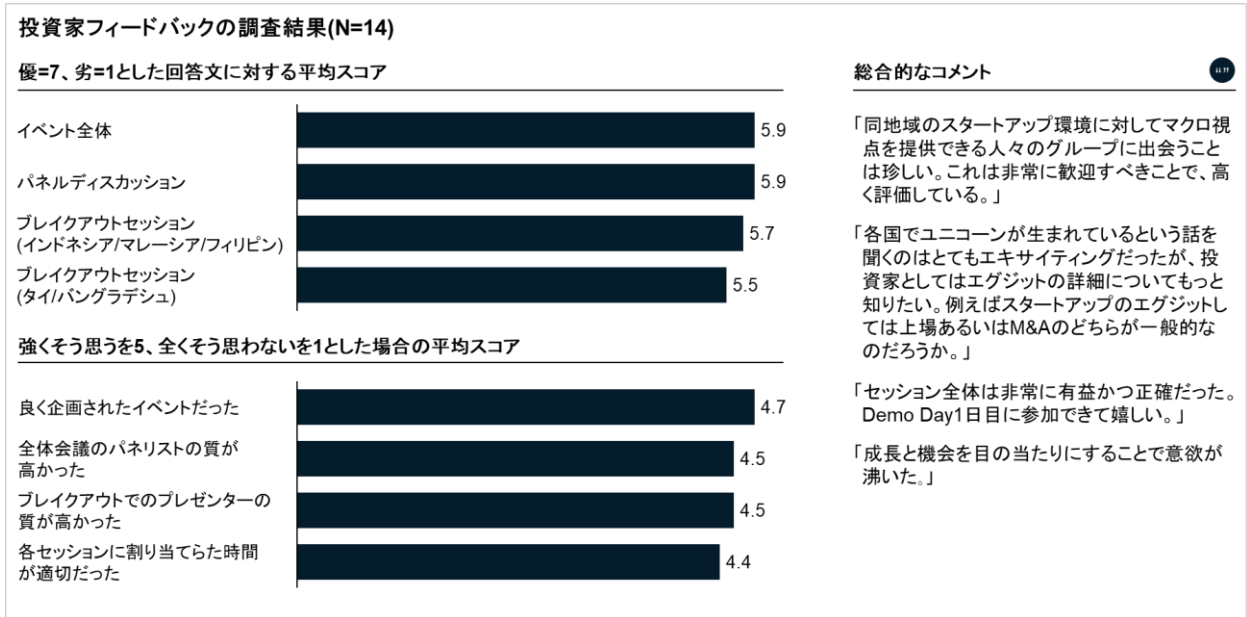
図表 48 JICA SDG Award の賞状

6.3 Demo Day の開催から得られた学び

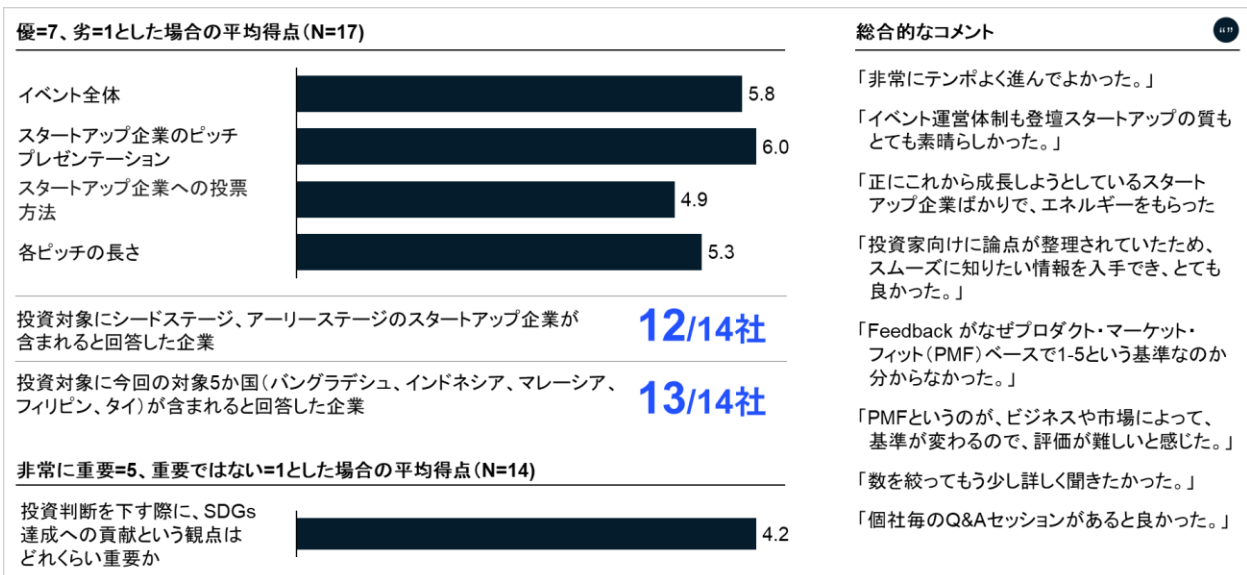
Demo Day の2つのイベント（知識共有セッション、ピッチプレゼンテーション）の開催において考慮した点と、今回得られた知見を基に、今後同様のイベントを開催する際に留意すべき点を整理した：

図表 49 Demo Day の開催から得られた学び

本プログラムの運営・得られた学び	次回以降に留意すべき点
投資家の興味やニーズに合った Demo Day を開催するためには、出来るだけ早く投資家へのコンタクトを図り、彼らの興味・関心を聴取する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> 各種パートナー機関からも協力を得て、出来るだけ早い段階から投資家へのアウトリーチ活動を始動する
Demo Day Part 1に参加する著名なパネリストやプレゼンターの一覧を提示することで、より効果的に投資家へのアウトリーチ活動を行うことが可能である。	<ul style="list-style-type: none"> Demo Day のデザイン及び出席者を早い段階で固めることによって、出席者の一覧を投資家へのアウトリーチ活動でフルに活用し、イベントの訴求力を高める
Demo Day への出席表明を示した投資家について、実際の出席率を高めることで本プログラムのインパクトを更に高めることが可能である。	<ul style="list-style-type: none"> Demo Day に参加することのメリットを、リマインダーメール等でより明確に示す 今回のイベントで投資家から得られたフィードバックなどをメールに掲載することも一案である
Demo Day において、投資家による活発な意見交換を促進することによって、全体的なイベントの質を更に高めることが可能である。	<ul style="list-style-type: none"> Demo Day においては、日英同時通訳が利用可能である旨を明確に伝える 参加者の理解をより深めるために、より多くのイベント資料において日本語訳も併記する
Demo Day Part 1に参加した投資家の一部からは、スタートアップ企業のエグジットに係る概要を、プレゼンテーションに含めるよう要望があった（図表 50参照）。	<ul style="list-style-type: none"> 投資家の視点からは、スタートアップ企業の数が増えていることに加え、実際にどのような形でエグジットしているのかを示すことが重要である 時間の制約はあるものの、ブレイクアウトセッションでのプレゼンテーションに、エグジットに係る概要を含む
Demo Day Part 2に参加した投資家の一部からは、投票基準が「プロダクト・マーケット・フィットに到達する可能性」である理由が不明確で分かりにくいとの指摘があった（図表 51参照）。	<ul style="list-style-type: none"> 「投資適格性（investability）の高さ」を投票基準にした方が、投資家の判断が付きやすい可能性があるものの、「SDGs への貢献」という観点も基準に含まれている必要がある 上記観点も踏まえながら、投票者により意図が伝わりやすい投票基準を定め、投票に先立ちその意図を明確に伝える
Demo Day に参加した投資家のイベントへのフィードバックの回答率を高めることで、今後のプログラム開催に向けた多くの学びを得ることが可能である。	<ul style="list-style-type: none"> Zoom のチャット機能等も活用し、投資家がより少ない負担でフィードバックに回答できるよう工夫する。



図表 50 Demo Day Part 1(知識共有セッション)への投資家からの評価



図表 51 Demo Day Part 2(ピッチプレゼンテーション)への投資家からの評価

第7章 まとめと今後の活動への示唆

7.1 本調査の実施効果の検証

7.1.1 評価指標の概要

「2.5 評価指標の設定」で示した通り、本アクセラレータープログラムの実施に先立ち、本調査・本アクセラレータープログラムの評価指標を定めた。図表 52 に当指標に基づく成果を示す。プログラム運営、参加したスタートアップ企業、JICA の組織目標といったそれぞれの観点から、高い効果が発現されており、本アクセラレータープログラムが目的として掲げていた「参加スタートアップ企業の事業拡大」及び「SDGs へのインパクトの更なる創出」は達成された。

図表 52 評価指標に基づいた本調査・本アクセラレータープログラムの成果

評価指標	成 果	
本調査の運営に係る 評価指標	応募企業の募集効果	<ul style="list-style-type: none"> 200 以上のスタートアップ企業がプログラムに応募 Demo Day Part 2（ピッチプレゼンテーション）には、少なくとも 37 社の投資を行う企業（VC、コーポレート CV 等）が出席
	メディア・社会からの認知度	<ul style="list-style-type: none"> 本プログラムのホームページは、応募期間の 9 月中に 4,500 件以上のビューを獲得 Facebook で掲載したプログラムの広告については、460 万以上のユニークビューを獲得
	コラボレーションの促進成果	<ul style="list-style-type: none"> 35 の投資家がスタートアップ企業と関係を構築 スタートアップ企業のピッチプレゼンテーションについて、投資家から高い評価を獲得
参加したスタートアップ企業に係る評価指標	プログラムへの満足度	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業から、プログラム全体への満足度について、非常に高い評価（7 点中 6.8 点）を獲得
	生産性の向上度合い	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業は、合計 16 の新製品/機能を発売/開発 スタートアップ企業は、約 14 万人の新規顧客を獲得
	ビジネス知識の向上度合い	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業へのサーベイ調査によると、プログラムを通じて、顧客セグメンテーションの考え方、バリュー・プロポジションの精緻化、ターゲット市場への戦略策定、ビジネスフォーカスの特定について習得

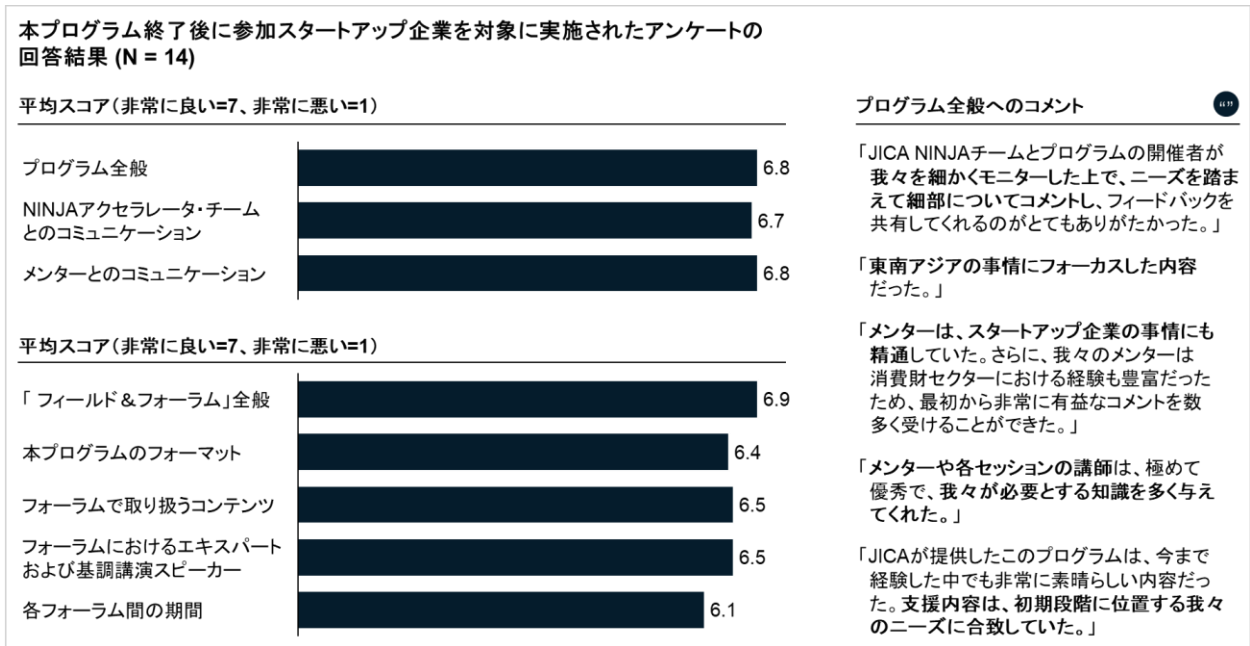
評価指標		成果
	ビジネス機会の拡大度合い	<ul style="list-style-type: none"> ● 35の投資家が Demo Day 後に、スタートアップ企業との商談を開始 ● スタートアップ企業は、約 420 万 USD の資金を新規調達
JICA の組織目標達成に向けた評価指標	SDGs への効果	<ul style="list-style-type: none"> ● スタートアップ企業は SDGs への貢献を加速 ● 特に、SDG1: 貧困をなくそう、SDG3: すべての人に健康と福祉を、SDG4: 質の高い教育をみんなに、SDG13: 気候変動に具体的な対策を、を中心にインパクトを創出
	広報資料の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● JICA の広報資料において、Moner Bondhu を取り上げる

このうち、参加したスタートアップ企業に係る評価指標と JICA の組織目標達成に向けた評価指標について、「7.1.2 参加したスタートアップ企業に係る評価指標」と「7.1.3 の組織目標達成に向けた評価指標」にて詳細を述べる。

7.1.2 参加したスタートアップ企業に係る評価指標

(1) 本アクセラレータープログラムへの満足度

本アクセラレータープログラム終了後に、参加したスタートアップ企業に対しフィードバック調査を行い、プログラムへの評価を聴取した。図表 53 に示す通り、プログラム全体に加え、主催者とのコミュニケーション、メンターとのコミュニケーション、プログラムの形式（フィールド&フォーラム）、各フォーラムで取り扱った内容、各フォーマットで講演したスピーカー等について、それぞれ非常に高い評価を得た。一方、フォーラムの間隔（約 3 週間）については、一部のスタートアップ企業からはフォーラムで扱った内容を十分に咀嚼するため、もう少し長い期間を希望する声も聞かれた。また、メンタリングについても高い評価を得た。各メンターは全フォーラムを含め、本プログラム中にハンズオン型の支援を提供したため、フォーラムで学んだ内容の自社ビジネスモデルへの落とし込みからそれを踏まえたピッチの準備まで、包括的なサポートが提供されたことについて高く評価する先が多かった。またメンターは企業経験を有するため、フォーラムやピッチ準備に直接関係しない項目であっても、それぞれのスタートアップ企業に親身になり対応したことを特筆する先もいた。このように、関連する経験を有する専門家からのハンズオン型のメンタリングは、本プログラムの中で非常に意義深い支援であった。







図表 53 スタートアップ企業による本プログラムへの評価

また各社に対し本アクセラレータープログラムから得た最も重要な成果を聴取したところ、大きく5つのポイントに集約されることが分かった。最も多くのスタートアップ企業が重要な成果として挙げたのは、自社のビジネスモデルの検討に有益なフレームワークの習得である。ビジネスのフレームワークを体系的に学んだことがなかった企業は勿論、他プログラム等に参加した実績があり既に相応の知識を身に着けている企業にとっても、自社のバリュー・プロポジションを見直し、具体的なビジネスのロードマップを作成する絶好の機会になったとの声が聞かれた。2点目として、パートナーシップの締結に向けた機会の提供を、重要な成功に挙げるスタートアップ企業もいた。具体的には、フォーラムでパートナーシップの模索・締結に関する講義を開催したほか、Demo Day 等を通じ、パートナーになり得るスタートアップ・エコシステムのプレイヤーとの関係を構築する機会を提供した。それまで他社との協働を検討したことがなかったものの、本プログラムを通じより効率的に自社のビジネスを展開する手段として、パートナーシップの模索・締結への意欲が高まったスタートアップ企業が存在した。3点目として、プログラムを通じて得たイノベーション創出の機会を、重要な成果に挙げる企業もいた。自社のビジネスモデルを再検討する中で、新たな製品・サービスの可能性に気づき、実際に市場に投入したスタートアップ企業がいくつか存在した。ビジネス機会に気付いたことで、新たな市場獲得の可能性が実現したことを高く評価する先が存在した。4点目として、プログラムを通じ多くのリソースを獲得したことを、重要な成果に挙げるスタートアップ企業もいた。メンターや各種専門家のほか、他のスタートアップ企業と構築した関係は、プログラム終了後も活用可能な非常に有益なものであると評価する声が聞かれた。5点目として、ピッチプレゼンテーションの練習・実践を、重要な成果に挙げる企業もいた。それまで投資家向けにピッチを行った経験がなかった先を中心に、4回にわたるピッチ練習で豊富なフィードバックを提供したこと、また Demo Day で実際に投資家前にピッチを行う機会を確保したことについて、高い評価を受けた。

(2) 生産性の向上度合い





本アクセラレータープログラムを通じスタートアップ企業の一部は、新製品・サービスの開発・市場への投入を実現しており、全体で16の新規製品・サービスがローンチされ、その結果約14.2万人の新規顧客が獲得された。特に顕著なインパクトを発現させた企業を中心に図表54に示す。

スタートアップ企業	ローンチした新製品、新規機能の数	新規顧客の獲得	本プログラム期間中に達成された成果(15社計) 16 ローンチした新製品、 新規機能の数 ~14.2万人 新規顧客の数
 clickcare	B2B向けの新しいビジネスモデルを導入。近い将来には新製品に通訳機能を搭載できる見込み	3つのエージェントを介して、顧客2000人を新たに獲得	
 Mayani	同社が提供するアプリ Farmers Companionを小規模農家にとって使い勝手が良いように改善することに成功	本プログラムの期間中にマニラ市において新規B2C顧客を1,000件開拓	
 Light of Hope	市場参入の取っ掛かりとなる4つのブックシリーズ (Letter to Picture, Play with Numbers and Goofi Math Series)をローンチ	6社と提携し、約50の小売店への販路を開拓	
 packworks	以下の機能を有する商品の開発に取り組む: <ul style="list-style-type: none"> 在庫ファイナンス マイクロストアへのERPアプリ提供を通じた収益モデルの構築 最近の台風の被害を受けたマイクロストア向けのマイクロインシュアランス 	本プログラムの期間中に2社と契約締結	

図表 54 生産性を向上させたスタートアップ企業の例

(3) ビジネス知識の向上度合い

本アクセラレータープログラムを通じスタートアップ企業は、様々なビジネス知識・フレームワークを習得した。特顕著な知識の吸収がみられた企業を中心に図表55に示す。

スタートアップ企業	プログラム前	プログラム後	スタートアップからのコメント
 plepah	食品産業向けのパッケージングにのみ注力していた	ファッションおよび美容品向けのパッケージング開発・納入も視野に入れた	「ビジネスの全側面においてイノベーションの価値を捉えることができた。」
 Light of Hope	3つの中核商品を有しているが、新規市場に参入するための確立したノウハウがない	4つのブックシリーズ (Letter to Picture, Play with Numbers, Goofi Math Series)のローンチに成功。これらの新製品について、明確なGo-To-Market戦略を策定した	「自分のビジネスについて全て理解しているつもりでいても、常に新しい発見があり、学びがあった。」
 NAGLUS REVIVE LIFE	製品のターゲットとする市場が明確にならず、当初の計画では、輸送、重工業、製造業の全ての業種にアプローチする予定であった	物流企業に対するオートバイ向けの製品販売に焦点を当てることにした	「自社の製品の強みを発見し、顧客にとって真のメリットをもたらし、かつ、自社に利益のあるビジネスモデルを作り出す方法学んだ。」
 socialgiver	連携先として観光業界のみに焦点を当てていた	観光業界のみでなく他の業種(銀行やコーポレート等)とも、連携可能性を模索することにした	「自社の成長を加速させるための新たな方法を発見し、自分たちが自力では気付かなかった点を把握するための絶好の機会になった。」

図表 55 ビジネス知識を向上させたスタートアップ企業の例

(4) ビジネス機会の拡大度合い

本アクセラレータープログラムを通じスタートアップ企業は、新しいビジネス機会を獲得した。追加の資金調達及びパートナーシップ締結の観点から特に顕著な進捗がみられた企業を中心に図表 56 に示す。



図表 56 ビジネス機会を拡大させたスタートアップ企業の例

7.1.3 JICA の組織目標達成に向けた評価指標

本アクセラレータープログラムを通じスタートアップ企業の規模拡大に向けた準備を提供することで、各企業が SDGs へのインパクト創出を加速させることを支援した。特に SDG1（貧困をなくそう）、SDG3（すべての人に健康と福祉を）、SDG4（質の高い教育をみんなに）、SDG13（気候変動に具体的な対策を）の4つの領域を中心に、高いインパクトが創出された。顕著なインパクトを発現させた企業を中心に、各社の取り組み事例を以下に示す。

SDG1 については、Socialgiver が 29 の新たなプロジェクトを立ち上げ、貧困層約 3 万人に対しポジティブなインパクトを与えた。Mayani は約 1.5 万の小規模農家に対しフードバリューチェーンに係るサービスを提供することで、農業所得の向上を通じた貧困脱却の機会を与えた。

SDG3 については、Moner Bondhu はメンタルヘルス面で問題を抱える約 5 万人に対し、専門家によるカウンセリング、トレーニングの提供、ホームページを通じた情報発信を行った。Clickncare は、自社サービスに登録している約 3,100 人の移民労働者のうち約 1,200 人に対し、薬品のオンライン処方サービスを提供した。

SDG4 については、本アクセラレータープログラムを通じ自社のバリュー・プロポジションを改めて見直した Women In Digital が、e ラーニングの提供を開始することで、約 650 万人の女性に対しデジタルスキル習得の機会を与えることが期待される。Light of Hope は本やその他学習用品の提供を通じ、20 万人以上の子供（本アクセラレータープログラム中に追加で 1 万人以上の子供）に対し直接的なインパクトを創出している。

SDG13については、本アクセラレータープログラムを通じ自社の成長戦略を更に精緻化したスタートアップ企業を中心に、今後更なるインパクトの創出が期待される。具体的には、Sampangan が、2024年までに年100万トン以上の廃棄物を処理能力を身に着けることを目指している。Ira には、生分解性素材を使用したオーガニックの生理用品を市場に浸透させることで、プラスチック素材の生理用ナプキンを約300万個削減させることが期待される。

7.2 本調査からの学び

本調査の実施及びその後の JICA との議論を踏まえ、今後同様のプログラムを実施する際に、プログラム・デザインの観点から留意点を整理した。図表 57 に示す通り、本アクセラレータープログラムの経験を踏まえると、効果的なプログラムを実施するための成功要諦・留意点は8つに集約される。

図表 57 効果的なアクセラレータープログラムを実施する上での成功要諦

成功要諦・留意点	次回以降に留意すべき点
スタートアップ・エコシステムのプレイヤーと積極的な協働を図る	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業へのアウトリーチ活動に加え、フォーラムでの講演・ブレイクアウトセッションの開催、Demo Day に参加する投資家の確保等、様々な活動において他のエコシステムプレイヤーとの協働は効果的である またスタートアップ企業は、本アクセラレータープログラムを通じた他エコシステムプレイヤーへのアクセス獲得を高く評価している よって、今後も本調査で得られたネットワーク等も活用した上で、各種エコシステムプレイヤーとの協働を図る必要性が高い
アクセラレータープログラムの対象となる企業をより細かく定めることで、プログラムインパクトの拡大が見込まれる	<ul style="list-style-type: none"> 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業は、セクター、国、成熟度等、様々な側面で多岐に亘るため、企業毎に本プログラムに求めるニーズも異なった 例えばプログラムの対象企業を、セクター、国、成熟度等の要素のうち、一部特定の領域に定めることによって、より近いニーズを抱えたスタートアップ企業に対しよりターゲットを絞った支援を行うことが可能になる
本アクセラレータープログラムの評価指標には、ビジネス機会の拡大とSDGsへの効果が含まれるが、効果的なメンタリングを行うため、メンターには特定の課題に絞り集中的な支援を提供するよう依頼する	<ul style="list-style-type: none"> メンターに、各スタートアップ企業が抱える多面的な課題全てに対応するように求めると、ターゲットを絞った支援が困難になる JICA とメンターの間で、メンタリングの開始に先立ち目標の優先順位付けを行うことで、より重要な課題にメンタリングの時間を重点的に活用することが可能になる
アクセラレータープログラムを通じて、投資適格性と高い開発効果を兼ね備えたビジネスモデル及びピッチの作成を支援することは容易ではない	<ul style="list-style-type: none"> 投資家の大半は、スタートアップ企業の有するSDGsへのインパクトよりも投資適格性を重視している 3か月という限られた期間では、SDGsへの潜在的なインパクトが大きいものの投資適格性が低いスタートアップ企業に対し、ビジネスモデルの大幅な見直しを支援することは困難である。結果として、Demo Day 等では、SDGsへの潜在的なインパクトが大きいスタートアップ企業が十分に投資家からの注目を集めることが出来ない

	<ul style="list-style-type: none"> このような企業が投資家から十分な注目を集めることが出来るように、アクセラレータープログラムの中で大幅なビジネスモデルの見直しを支援する場合は、6-9カ月程度の期間を確保する必要が高い 例えば、Demo Day の場では投資適格性に重点を置いたピッチを提供した上で、別途 SDGs へのインパクトに関するレポートを JICA に提出することを求める等、まずはプログラムの主眼を投資家からの関心を得ることに据えることが重要である
JICA NINJA ブランドとして明確なバリュー・プロポジションを確立する	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業は本アクセラレータープログラムについて、ビジネス基礎の網羅的な習得が可能であること、日本と東南アジア・バンラデシュの他企業や投資家との接点を持つこと、ビジネスの専門家から支援を受けられること、助成金を受領できること、等を高く評価している 他プログラムから差別化を図るため、事業実施前に明確なバリュー・プロポジションを確立することが肝要である
JICA 全体でプログラムの運営に取り組み、また支援したスタートアップ企業をフォローアップする	<ul style="list-style-type: none"> 過去に実施した類似プログラム（ケニアやベトナムで実施したプログラム等）から得られた知見を十分に生かすことが必要である そのために民間連携事業部は、各種プログラムの運営に関わった他部署や現地事務所との連携を強化する必要がある またプログラム終了後も、スタートアップ企業に対し、JICA 内で活用できる他プログラムや、国内外の関係機関（スタートアップ・エコシステム、産業団体等）を紹介することで、規模拡大を通じた開発効果の実現を叶えることが可能である
9週間でのアクセラレータープログラムの実施は、非常に密度が濃いものの実施可能である	<ul style="list-style-type: none"> 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業やメンターの一部は、各フォーラムでの内容を十分に咀嚼するため、フォーラムの期間を長く設定することを求めた プログラム期間の延長が難しい場合においては、ビジネスモデルの構築に特に苦戦しているスタートアップ企業に対し、詳細なフォローアップを実施することで、限られた期間内でプログラムを実施することも可能である
スタートアップ企業間の協働等を促進することで、各社の事業規模や開発効果の拡大が見込まれる	<ul style="list-style-type: none"> 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業は、国や業種等は異なるものの、事業規模や開発効果の拡大を目指しているという点で一致する プログラム期間を通じ、企業間で課題に取り組んだり議論を深めたりする機会を多く設けることで、スタートアップ企業間の協働の可能性を追求し、更なるプログラム効果の発現を目指すことが可能である

7.3 参加スタートアップ企業等への支援策案

「7.2本調査からの学び」にて示した通り、本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業が、更に SDGs へのインパクトを高めていくためには、プログラム終了以降のフォローアップ活動が肝要である。かかる観点から、JICA として実施する意義の高いスタートアップ企業各社へのフォローアップ活動は、図表 58 に示す通り、4つに大分される。

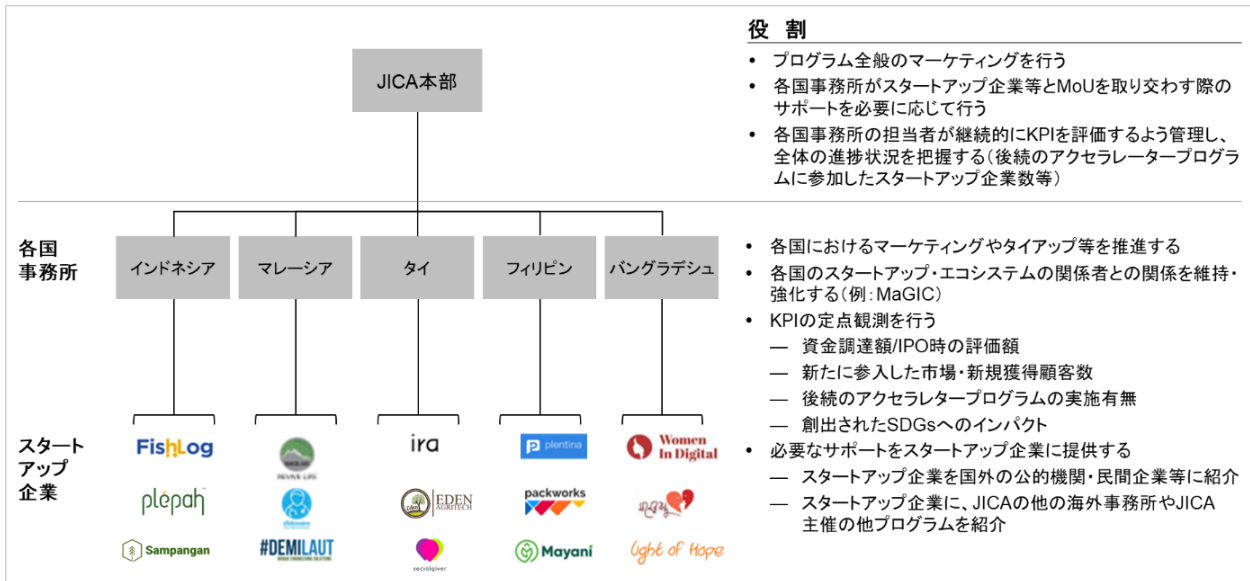
提 案	根 拠	JICAが定期的に評価するKPI
① プログラム対象のスタートアップ企業は、JICA各国事務所の担当者が継続的にフォローアップし、プロジェクト全体についてはJICA本部が管理する	<ul style="list-style-type: none"> • プログラムの長期的インパクトを理解する必要がある • JICAとスタートアップ企業間での関係強化の機会が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> • 資金調達額/IPO時の評価額 • 新たに参入した市場・新規獲得顧客数(前年比の収益の伸び等) • 後続のアクセラレータープログラムの実施有無 • JICAが実施する後続のアクセラレータープログラム等に参加したスタートアップ企業の数 • 創出されたSDGsへのインパクト
② スタートアップ企業と国外の民間および公的機関との橋渡し役となり、ターゲットとする市場における事業展開を支援	<ul style="list-style-type: none"> • 複数のスタートアップ企業に同時に外部機関を紹介することが可能なので、高いインパクトを効率よく創出できる • JICAと外部機関にも連携強化の機会が生まれる 	<ul style="list-style-type: none"> • JICAがスタートアップ企業に国外の民間企業や公的機関を紹介した数 • スタートアップ企業ならびに国外の民間および公的機関の間で実際に締結されたパートナーシップの数
③ スタートアップ企業に他のJICA事務所やJICA主催のプログラムを紹介し、事業拡大に向けた資金調達やテクニカルサポートを提供する	<ul style="list-style-type: none"> • スタートアップ企業による更なる開発効果の発現を促進・実現する • JICA内での横連携や他の政府機関との協働機会を模索する 	<ul style="list-style-type: none"> • スタートアップ企業のJICAの他プログラムへの応募件数 • これらの追加支援によって、スタートアップ企業が創出したSDGsへのインパクト • JICA以外の機関によるスタートアップ企業に対する支援供給回数
④ 当該プログラムに関連する日本の政府機関を関与させ、スタートアップ企業が事業を拡大する上での技術支援を受けられるようにする		

追加支援の提供を通じ、関係を更に強固なものにする

図表 58 本アクセラレータープログラムに参加したスタートアップ企業に対するフォローアップ活動

まず①については、本アクセラレータープログラムが与えたインパクトを長期的に図り、また各スタートアップ企業と継続的な関係性を構築するため、各国事務所が中心となり各社による資金調達額や顧客獲得数等、特に重要な指標を中心に定点観測を行うものである。次に②については、スタートアップ企業と、本調査を通じ関係を築いたスタートアップ・エコシステムの関係者(例:MaGIC, Startup Bangladesh 等)を結び付けることで、各社の当該国内での事業拡大を側面支援するものである。スタートアップ企業にとっては各国のエコシステムプレイヤーから追加の支援を受け取る機会になり得るほか、JICA にとっても各プレイヤーとの更なる関係深化に有益と考えられる。③については、スタートアップ企業に JICA が提供する他プログラムやそれらに関与する企業を紹介するものである。具体的には、各スタートアップ企業の事業の方向性を考慮したうえで、国外企業も対象とした支援事業への応募を促進するほか、対象国で実施されている JICA 事業や中小企業・SDGs ビジネス支援事業の実施企業とのマッチングを図ることが考えられる。最後に④については、JICA が有する日本国内でのネットワークを活用し、スタートアップ企業を関係する貿易振興団体 (ASEAN-Japan Center、JETRO 等) や産業団体に結び付けるものである。スタートアップ企業にとっては、日本への事業展開の足掛かりとなる可能性がある。

①から④の活動を今後継続的に実施するためには、JICA 本部と各国事務所間で密接な連携を図る必要がある。図表 59 に示す通り、本部は全体的なプログラムに係る活動に加え、必要に応じて連携機関との MoU 等の合意文書を締結するのに対し、各国事務所はスタートアップ企業を国内関係機関と結び付けるほか、前述した重要な指標についてスタートアップ企業をフォローする。



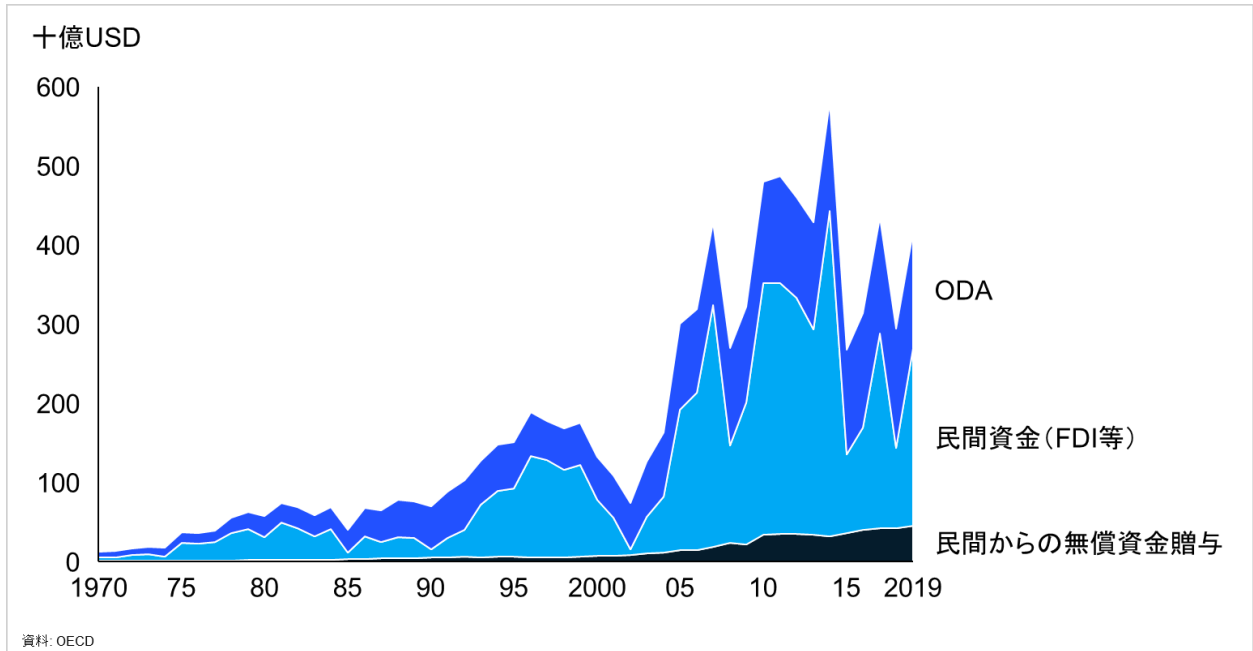
図表 59 スタートアップ企業への追加支援に向けた JICA 本部と各国事務所の連携

7.4 民間連携事業部としての事業展開の方向性

「1.1 調査の背景・目的」で述べた通り、本アクセラレータープログラムで得られた知見を踏まえ、民間セクターの力を開発課題の解決に加速度的に活用していくためのより効率的な手法を策定することが重要である。よって本節では、国際開発の文脈における民間連携の概要について述べた上で、JICA 民間連携事業部の今後の活動指針を検討する。

まず、先進国から開発途上国への資本移動が、公的機関から民間主導に変移していることは、過去 20 年間の国際開発における大きな潮流の変化となっている。図表 60 に示す通り、DAC（開発援助委員会）メンバー国から開発途上国への純支出に占める民間資金（FDI 等）は、年毎に増減はあるものの、基調としては 2000 年以降に大きく成長している。また、民間からの無償資金贈与額についても、90 年代以降増加を続けている。一方、ODA についても金額は増加基調にあるものの、特に 1980 年代の水準に比べると全体に占める割合が大きく減っている。かかる趨勢の変化には、多国籍企業の増加や規模拡大、及び開発途上国におけるビジネス環境の改善等、様々な要因があるものと考えられる。いずれにせよ、このように開発途上国においてプレゼンスが増している民間資金を、いかに国際開発に活用していくかが肝要な課題となっている。事実、多くの国際開発機関は近年民間連携に大きく力を入れている。例えば、USAID（アメリカ合衆国国際開発庁）は、開発途上国での各種事業をより大規模且つ効率的に実施する手段として、近年は特に市場原理に基づくアプローチを推奨しており、2018 年には民間資本との連携指針を掲げた Private-Sector Engagement Policy を策定している。また、世界銀行は開発途上国で十分なインフラを整備するためには、民間資本の活用が不可欠であるという認識を示しており、開発途上国で活動を行う民間企業への融資・出資や、非商業的危険に対する保険・保証の整備、法制度を含めた各国の投資環境に係る情報の提供等を通じ、民間資金による開発途上国へのインフラ投資の促進に努めている。事実、2000 年代以降は民間資金が活用されたインフラプロジェクト件数・投資総額は増加基調にある。更には、このような民間資金の活用に加え、民間の持つ技術・ノウハウを活用しようとする動きもみられている。例えば、2019 年に UNDP は、SDGs の達成に貢献し得る技術・ソリューションを開発するため、公的及び民間のパートナーと協働で研究や実証実

験を行う UNDP Accelerator Labs を世界各国で立ち上げた。各国で特に重要性の高いトピックを中心に協働が進んでおり、現時点で世界に 91 のアクセラレーター向けのラボが存在する。このように各種プログラムやラボの提供を通じ、民間の技術・ノウハウの開発課題への活用を図る試みは、国際機関のみならず USAID や GIZ（ドイツ国際協力公社）を始めとした各国機関でも広くみられている。



図表 60 DAC メンバー国から開発途上国への純支出の内訳推移

世界的な国際開発分野での民間連携の潮流を踏まえると、JICA においても民間連携事業部としての取り組みの重要性が一層増しているものと考えられる。かかる観点から、今後民間連携事業部として実施し得る事業について、本調査を踏まえた新たなアクセラレータープログラムの策定に向けた検討に加え、より抜本的な事業の見直しの可能性について検討する。これは、民間連携事業部として更なる開発効果の発現を目指す上では、本調査の知見を活かすことだけではなく、JICA として目指す民間連携の在り方を基に事業ポートフォリオを再構築することが肝要であると考えられるためである。

まず、今後アクセラレータープログラムを実施する上では、大きく 2 つの方向性が考え得る。一つ目の方向性としては、本調査から得た学びを活かし、プログラム・デザインを適宜修正した上で、JICA NINJA アクセラレータープログラムを継続するというものである。学びをプログラム・デザインに反映することで、より効果的なアクセラレータープログラムの設計・実施が可能である。プログラム効果を最大化する観点から、プログラムの対象となるスタートアップ企業を絞り込むことが、特に有意な修正案として挙げられる。具体的には図表 61 に示す通り、地域、セクター、成熟度、SDGs へのフォーカス度合い等のパラメーターでプログラムの対象企業をより細かく絞り込むことで、各社の抱えるニーズによりマッチした支援を行うことが可能となる。

また、その際における JICA としての関わりについても、検討の余地がある。例えば、JICA としての途上国における民間連携や社会的インパクトのある投資の経験を活かして、プログラム全体の運営やスタートアップ企業に対する PoC の資金援助のみならず、アクセラレータープログラムの中で社会的課題に対する考え方やインパクト投資についての講義を行うことも考えられる。また、JICA の有す

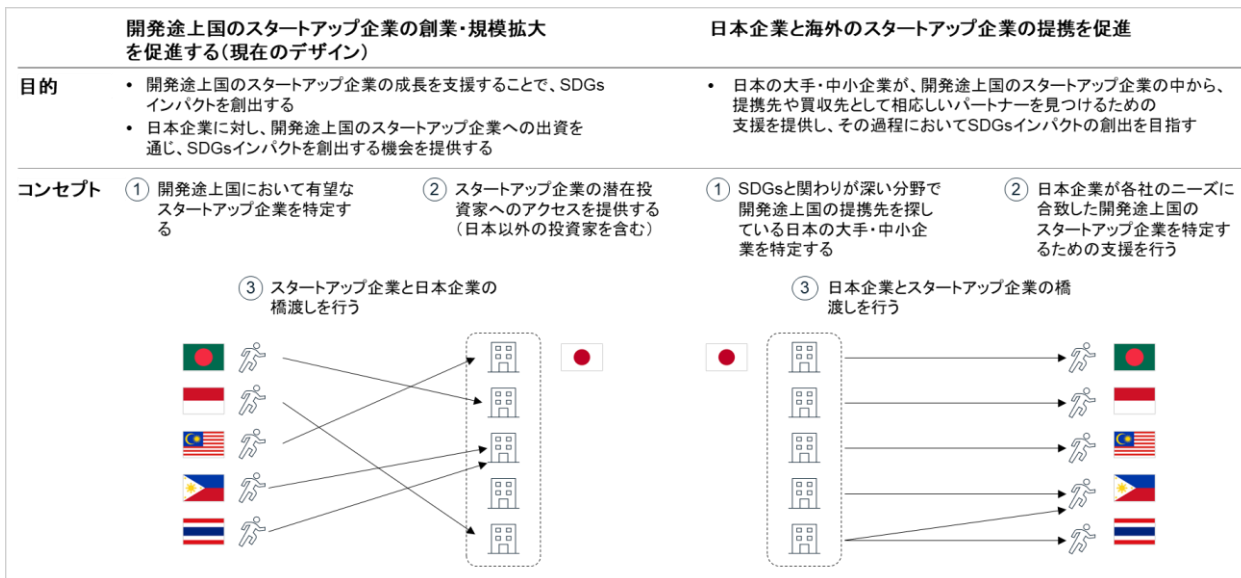
る専門家ネットワークを活用して、適当と思われる専門家をスタートアップ企業のメンターやエキスパートとして任命し、スタートアップ企業を支援することも可能と考える。

	現状	課題	提案
地域	5か国	<ul style="list-style-type: none"> 対面でプログラムを開催する場合、各国事務所間で複雑な連携が必要になる等、ロジ面が複雑になる 	<ul style="list-style-type: none"> 地域かセクターのいずれかについて、プログラムの対象を定める(例:バングラデシュ/教育セクターのスタートアップ企業を対象とする)
セクター	セクター不問	<ul style="list-style-type: none"> 投資家の関心度合いは国・セクターによって区々であるため、特定のスタートアップ企業のみが投資家から注目を集めてしまうリスクがある 	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域のスタートアップ・エコシステムとの連携を強化する(例:Startup Bangladesh)
成熟度	シード期およびアーリー期	<ul style="list-style-type: none"> 成熟段階によってスタートアップ企業が直面する課題や支援ニーズが異なる プレシード期とレイトシード期では、対象となる投資家のタイプが異なる(例:プレシード期のスタートアップ企業にとっては、エンジェル投資家が有力な潜在投資家) 	<ul style="list-style-type: none"> 対象とするスタートアップ企業の成熟度を定め、それに応じた選定基準を設ける(例:売上や資金調達実績の下限額等) JICAが支援する妥当性の高いスタートアップ企業を特定する(例:現時点での投資適格性が高い先よりも、JICAからの支援ニーズの高い先に支援を提供する)
SDGsインパクトの重要度	SDGsインパクトの創出に向けた注力度合いについて、企業間で若干の強弱がみられる	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業のSDGsインパクトの大きさと投資適格性は必ずしも相関しない(SDGsインパクトの創出に重点を置きすぎると、投資家から収益性に疑問を呈されてしまう恐れがある) 	<ul style="list-style-type: none"> SDGインパクトと投資適格性のバランスについて、明確なターゲットを定める スタートアップ企業の選定基準における、SDGsインパクトのウエイトを高める
その他	上記以外にスタートアップ企業の選定基準は存在しない	<ul style="list-style-type: none"> 他機関(国際援助機関等)が運営するプログラムとの差別化が困難である 	<ul style="list-style-type: none"> JICAの組織目標に合致した選出基準を追加する(例:女性や地方在住の起業家を支援対象とする)

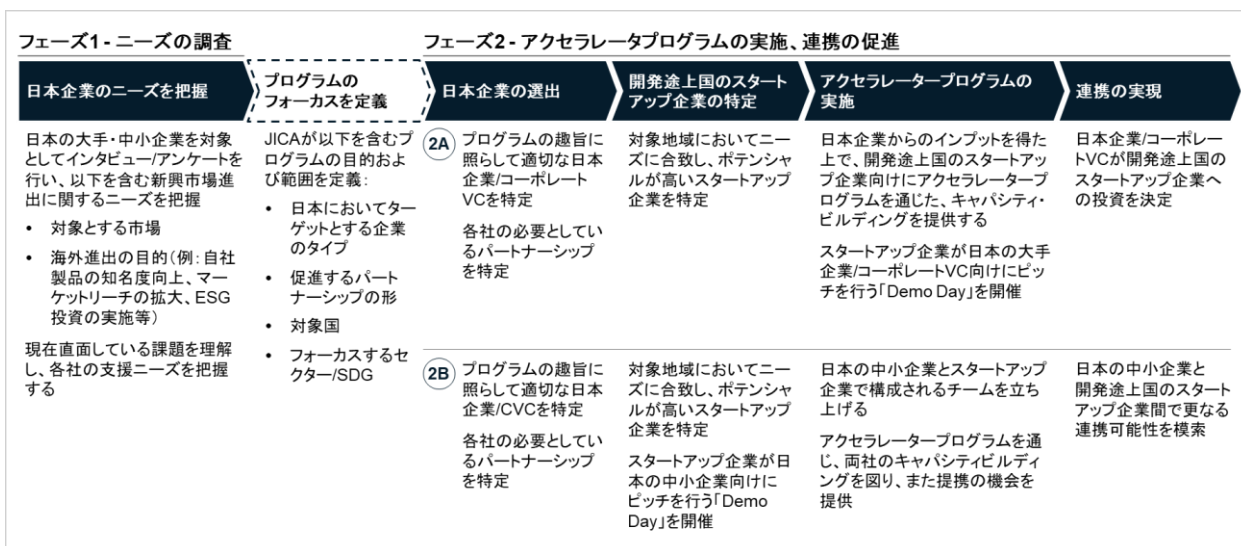
図表 61 アクセラレータープログラムの対象となるスタートアップ企業を絞り込む方法

さらには、スタートアップ企業のアクセラレータープログラムを通じた成果が発現する(新規資金調達、新規製品の上市、など)までに一定の期間を要することを考慮すると、アクセラレータープログラムや Demo Day の実施を持って支援を終了するのではなく、以降も JICA のサポートのもとメンターによるスタートアップ企業への支援を継続し、また JICA 自身も 3 か月、6 か月ごとにフォローアップを行う等、より中期的な支援策定も有効と考えられる。

二つ目の方向性としては、代替プログラムとして、日本企業のニーズを基にしたプログラムを展開することも考え得る。本アクセラレータープログラムでは、支援対象である開発途上国のスタートアップ企業を選定した上で、彼らの事業に興味を有する日本国内外の投資家とのマッチングを図った。それに対し代替案では図表 62 に示す通り、SDGs の分野でパートナー企業を探している日本企業が抱えるニーズを把握した上で、彼らのニーズに合致する開発途上国のスタートアップ企業をプログラムの支援対象に選出するといったものである。このような形式を採用することで、開発効果を発現しながら、より日本企業に裨益し得るプログラムの運営が可能になる。係る代替案においては、日本企業のうち①大企業、②中小企業・スタートアップ企業のどちらを対象にするかによって、大きく 2 つの方向性が考え得る。まず①の場合、日本の大企業は資金提供等を通じた開発途上国の企業との連携を模索するケースが多いため、彼らのニーズに応え得る現地企業に対し、本アクセラレータープログラムを基にしたアクセラレータープログラムを提供し、Demo Day 等で大企業と現地企業を結び付ける。次に②の場合は、日本の中小企業・スタートアップ企業は開発途上国の企業と協働した上で、事業形成・運営の可能性を模索するケースが多いため、まず日本企業とニーズに応え得る現地企業を結び付けた上で、彼ら双方に対しアクセラレータープログラムを提供することが重要である。それぞれのケースごとに、プログラム実施のために必要なステップを図表 63 に示す。



図表 62 日本企業のニーズを基にしたアクセラレータープログラムのコンセプト図

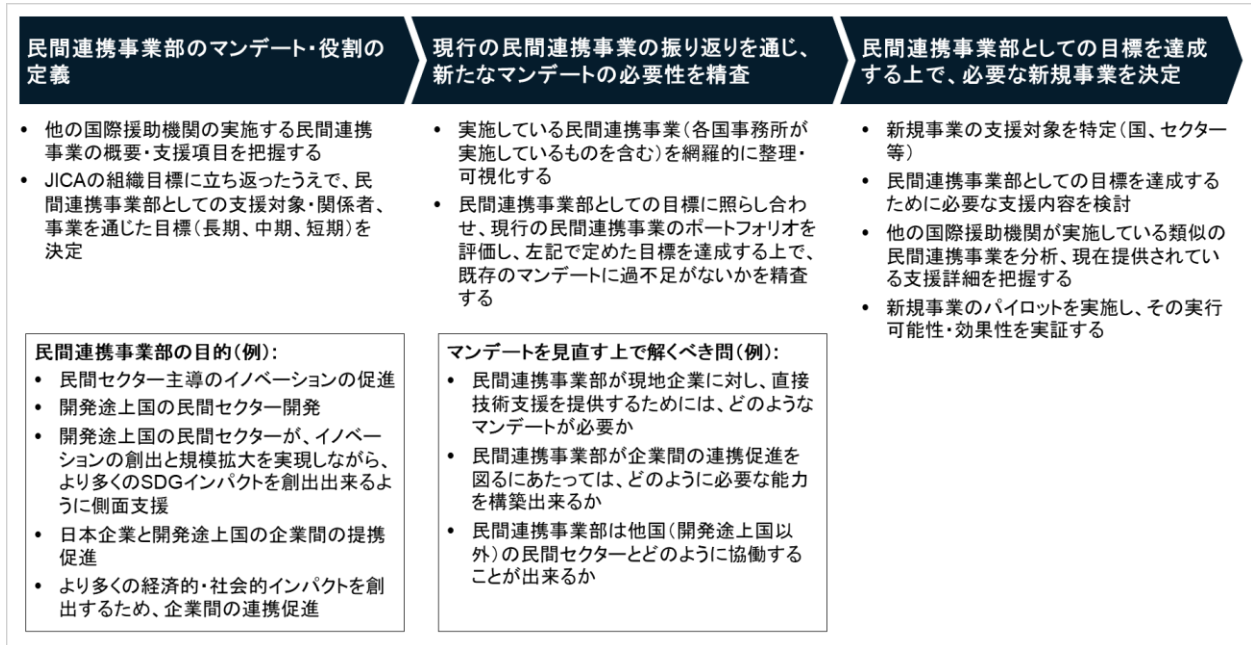


図表 63 日本企業のニーズを基にしたアクセラレータープログラム準備に向けて必要なステップ

上記の通り、本調査を基としたアクセラレータープログラムを実施すると同時に、民間連携事業部として新たな事業ポートフォリオを検討するといった方向性も重要である。まず、これまで民間連携事業部は、中小企業・SDGs ビジネス支援事業(基礎調査、案件化調査、普及・実証・ビジネス化事業)や海外投融資に係る協力準備調査等を始めとする、日本の企業・団体の開発途上国への進出・規模拡大に向けた支援事業を中心に取り組んできた。一方でそれほど取り組んでこなかった性質の事業は、複数の企業・団体に対し同時に支援を提供するもの、JICA 自身が他機関とのパートナーシップの締結を模索するもの、開発途上国の企業に対し直接支援を提供するもの等である。今後の方針をより抜本的に見直すためには、既存の枠組みにとらわれず様々な支援の在り方を検討することが好ましい。

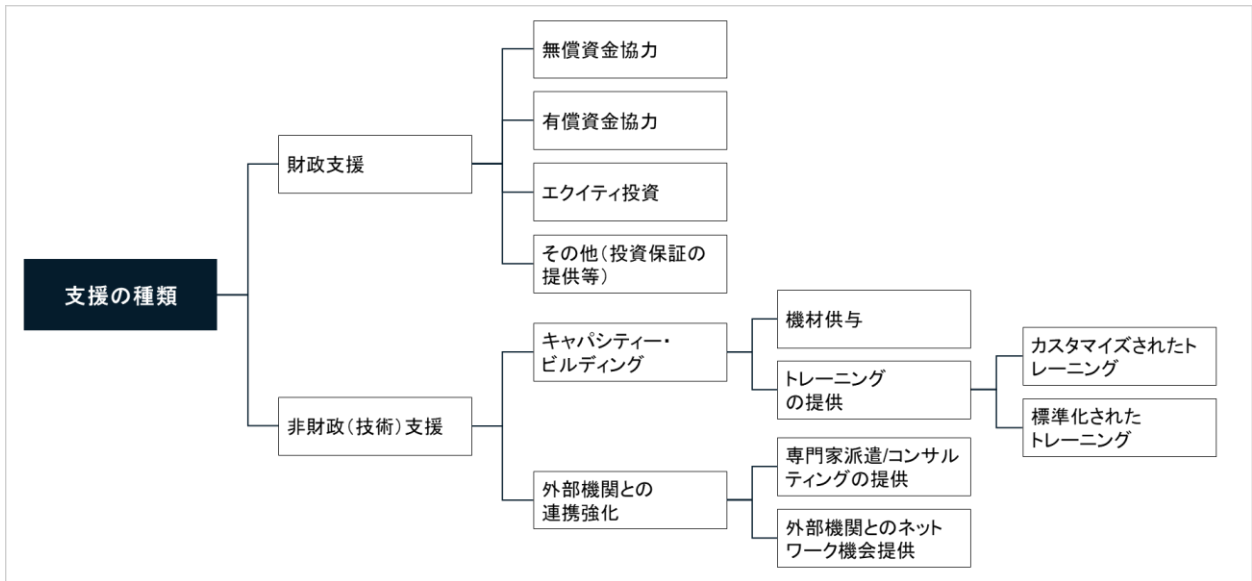
そしてそのためには取るべきステップは、図表 64 の通り大きく 3 つに整理される。まず、民間連携事業部として果たすべき役割に立ち返ることが重要である。ここでは、他の国際援助機関の民間連携事業の実施状況やその支援内容について理解を深めた上で、改めて JICA として民間連携事業の実

施を通じ目指す目標を明確にする。次のステップとしては、現在実施している事業ポートフォリオによって係る目標はどの程度実現されているのか、また実現されていない部分については何がボトルネックとなっているのかを明確にする必要がある。2つのステップを通じ、民間連携事業部として果たすべき役割を再定義し、また役割を果たす上で現在の事業ポートフォリオにはどのようなギャップが存在するのかを精査することで、3つ目のステップとしてギャップを埋めるためには民間連携事業部としてどのような新しい事業を実施する必要があるのか、を検討することが可能である。



図表 64 民間連携事業部として新しい事業を形成する上で必要なステップ

その上で3つ目のステップとして、具体的な新規事業案の検討を進めることが理想的であるが、その際には他の国際援助機関による事業を改めて確認することで、幅広い視点を持つことが可能である。その一環として、図表 65 と図表 66 においては、民間連携事業における支援内容の類型化を行う。



図表 65 民間連携事業で提供し得る支援の類型化

キャパシティー・ビルディング	カスタマイズされたトレーニング 	Grand Challenges for Development (USAID) <ul style="list-style-type: none"> USAIDおよびその提携組織(例:ゲイツ財団、KOICA等)は、開発課題に対する革新的なソリューションの実現・普及に取り組む イノベータ(事業者)が必要とする個別具体的なニーズに的を絞った支援を提供(例:メンタリングの提供、規模拡大等に向けた支援)
	標準化されたトレーニング 	Lab of Tomorrow (GIZ) <ul style="list-style-type: none"> 持続可能なビジネスの普及・促進を通じたSDGインパクトの創出を目的としたインキュベーションプログラム 支援内容:(1)高い開発インパクトを有するビジネス機会の特定、(2)様々な関係者・機関を招きワークショップを開催し、具体的なソリューションの特定や国際的なベンチャーチームの立ち上げを実現、(3)3か月に及ぶインキュベーションプログラムを開催
	機材供与 	UNDP Accelerator Labs <ul style="list-style-type: none"> 民間セクターのパートナーへの技術支援を通じた、開発効果の発現を目的としたイノベーションラボ 当該プログラムのパートナーには、ハイテク機器(例:3Dプリンター)を装備するラボへのアクセスが認められる
外部機関との連携強化	専門家派遣/コンサルティングの提供 	Development Innovation Ventures (USAID) <ul style="list-style-type: none"> 開発課題に対する革新的なソリューションを有する事業者に対し、必要な資金・技術支援を提供するオープンイノベーションプログラム 事業者が抱える課題に合わせたコンサルティングサービスを提供
	外部機関とのネットワーク機会提供 	Transform (FCDO) <ul style="list-style-type: none"> アフリカやアジアにおける衛生・健康水準等の向上に資する商品・サービスの普及を目的とした事業 民間セクターのパートナーや各種機関が連携可能性を模索するためのプロジェクトボードを提供

資料: 記事検索

図表 66 非財政支援の例

7.5 総括

本事業においては、開発途上国の現地スタートアップ企業との連携を通じて、社会的インパクトを創出する JICA としての新たな民間連携事業のあり方を模索するという目的も叶えるため、インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン及びバングラデシュにおけるスタートアップ企業に対するアクセラレータープログラムを試行的に実施した。プログラムには、200を超える想定以上のスタートアップ企業からの応募があり、そこから選出された 15 社においては、9 週間のアクセラレータープログラムを通じてビジネスプランを精緻化し、より高いプロダクト・マーケット・フィットを実現することで、投資家の関心を集めることができた。

このプログラム運営においては、各国におけるスタートアップ・エコシステムを支えるインキュベーター、アクセラレーター、その他投資家等の協力が不可欠であった上、ビジネスプラン策定におけるコンサルタント、起業・VC経験豊富なメンター、特定領域やトピックの専門家がJICAの担当課とワーカーチームとなり協働したことが、成功の鍵となった。

今後民間連携事業部には、民間連携の重要性がより一層増していく開発途上国での国際協力において、本調査を通じて得られたネットワークの維持・深化を進めるとともに、本調査では実施しなかった取り組みや様々なプログラムのあり方の検討を進めていくことが期待される。